日本評価研究

Japanese Journal of Evaluation Studies

Vol. 15, No. 1, July 2015

ミニ特集:学校評価~実効性ある取組を求めて

ミニ特集「学校評価~実効性ある取組を求めて|をお届けします 橋本 昭彦

Getting To Outcomes™を適用した学校評価ツールの開発

池田 琴恵 池田 満

新任校長等の学校運営の改善に資する学校評価研修の在り方

~研修講座の省察と学校専門評価士への期待~

河内 澄行

ラオスの公立小学校における学校評価の進展について

岩品 雅子

研究論文

社会的投資収益率(SROI)法の発展過程と手法的特徴 伊藤 健 玉村 雅敏

研究ノート

独立行政法人制度における評価

森田 弥生

プログラム評価による自治体戦略の協働マネジメント 〜豊岡市における新しいガバナンス体制の試み〜

真野 毅

第15回全国大会開催報告

第16回全国大会のご案内

委員会活動報告

日本評価学会 Japan Evaluation Society

『日本評価研究』編集委員会

Editorial Board

編集委員長 Editor-in-chief 山谷 清志(同志社大学) Kiyoshi YAMAYA

副委員長 西野 桂子(関西学院大学)

Vice-Editor-in-chief Keiko NISHINO

常任編集委員 三好 皓一(立命館アジア太平洋大学)

Standing Editors Koichi MIYOSHI

牟田 博光(東京工業大学)

Hiromitsu MUTA

編集委員 青山 温子(名古屋大学) 岩渕 公二(NPO政策21) Editors Atsuko AOYAMA Koji IWABUCHI

大島 巖(日本社会事業大学)

Iwao OSHIMA

岡本 義朗(新日本有限責任監査法人)

Yoshiaki OKAMOTO

小野 達也(鳥取大学) 窪田 好男(京都府立大学)

Tatsuya ONO Yoshio KUBOTA

佐々木 亮(国際開発センター) 渋谷 和久(内閣府)

Ryo SASAKI Kazuhisa SHIBUYA

田中 弥生(大学評価·学位授与機構) 西出 順郎(岩手県立大学)

Yayoi TANAKA Junro NISHIDE

林薫(文教大学)松岡 俊二(早稲田大学)Kaoru HAYASHIShunji MATSUOKA

源 由理子(明治大学) Yuriko MINAMOTO

事務局 〒108-0075 東京都港区港南1-6-41 品川クリスタルスクエア 12階

Office 一般財団法人国際開発センター内

特定非営利活動法人日本評価学会 TEL: 03-6718-5931, FAX: 03-6718-1651 E-mail: jes.info@evaluationjp.org

日本評価研究

第15巻 第1号 2015年7月

目 次

ミニ特集:学校評価〜実効性ある取組を求めて 橋本 昭彦
ミニ特集「学校評価〜実効性ある取組を求めて」をお届けします
池田 琴恵 池田 満 Getting To Outcomes™を適用した学校評価ツールの開発 · · · · · · · · · · · · · · · · · · ·
河内 澄行 新任校長等の学校運営の改善に資する学校評価研修の在り方 〜研修講座の省察と学校専門評価士への期待〜・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・
岩品 雅子 ラオスの公立小学校における学校評価の進展について2 [*]
研究論文 伊藤 健 玉村 雅敏 社会的投資収益率(SROI)法の発展過程と手法的特徴4
研究ノート 森田 弥生 独立行政法人制度における評価・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・
真野 毅 プログラム評価による自治体戦略の協働マネジメント 〜豊岡市における新しいガバナンス体制の試み〜・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・

第15回全国大会開催報告

第15回全国大会プログラム(実績)	
共通論題セッション報告・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	
自由論題セッション報告	92
公開シンポジウム報告	95
委員会活動	
企画委員会	
国際交流委員会	
広報委員会	99
第16回全国大会のご案内	100
日本評価研究刊行規定	101
日本評価研究投稿規定	103
日本評価研究執筆要領	105
日本評価研究査読要領	108
Publication Policy of the Japanese Journal of Evaluation Studies ······	110
Information for Contributors (For English Papers)	
Writing Manual of the Japanese Journal of Evaluation Studies (For English Papers)	114
Referee-Reading Guideline·····	

【ミニ特集にあたって】

ミニ特集「学校評価〜実効性ある取組を求めて」を お届けします

橋本 昭彦 国立教育政策研究所

1. 分科会活動と「ミニ特集」

日本評価学会には、常設の分科会があって、学会員であれば誰でもいくつでも加入することができます。現在、「社会実験」「評価手法標準化」「評価者倫理・スタンダード」「参加型評価」などがあります。

2011年に学会の「学校専門評価士養成講座」が立ち上がり、その受講者や講師陣を母体にとして翌年3月には「学校評価分科会」が組織され、勉強会や学会発表への取組、学校評価支援の研究と実践などの活動を行っています。このたび、編集委員会関係者や分科会関係者のご尽力により、この「ミニ特集」が組めたことは学校評価分科会にとっても重要な画期だと思われます。

『日本評価研究』における「ミニ特集」は、第12巻第1号(2013年)の「日本評価学会が主催する「評価士養成講座」」、第13巻第1号(2014年)の「評価倫理ガイドライン」に続いて、今回が3度目の試みです。今後も分科会や専門分野が近い研究者・実践家グループでの取組が続くかも知れない;そのような可能性を感じることができます。

2. 「実効性ある学校評価」

教育行政や、その近くで指導的な役割を果たしている研究者や実践家の間で、このフレーズはある種の キイワードとなっています。これは、裏を返せば、学校評価が学校現場で実効性を挙げきっていない現状 があることを示しているとも言えます。

文科省の調査によれば、学校の自己評価は2002年の文部科学省令によって努力義務化され、2007年の学校教育法によって全ての学校において義務化されている「自己評価」は、全国約4万の幼稚園・学校でおおむね普及はしながらも、それらが学校運営の改善に「大いに役に立った」と答える学校の割合は40.3%にとどまるといいます(2008年度の調査)。

学校評価による実効性には課題があることは、文科省の「学校運営の改善の在り方等に関する調査研究協力者会議」(座長:天笠茂 千葉大学教育学部教授)が、重大な関心をもって取り上げています。この協力者会議は、2011年6月に「地域とともにある学校づくりの推進」を提唱する報告書をまとめました。その中で、地域とともにある学校運営の「必須ツール」として、「すべての学校で実効性のある学校関係者評価を実施」するという目標を打ち出しました。また、学校関係者評価が円滑に実施できる前提として、学校の自己評価の充実を重要課題とし、報告書のリリースと同時に、同協力者会議の下に「学校評価の在り方に関するワーキンググループ」を設置して、学校評価の現状と課題を整理し、「すべての学校で」実

日本評価学会『日本評価研究』第15巻第1号、2015年、pp.1-2

効性の高い学校評価を進めるために調査と検討を進めたので、「実効性ある学校評価」は、今なお教育行政上の大きな関心事だと言えます(参考:2012年3月に同ワーキンググループが出した報告書は文科省のHPにあります)。

3. 学校評価に果たす日本評価学会の役割と「ミニ特集」

日本評価学会会員や同・学校評価分科会メンバーには、開発途上国支援等で外国の教育事情に詳しい会員や、地方在住で教育に深い関わりを持つ会員が多いという特徴があります。教育系の大学研究者や文科省に集うブレインとは違った目線による現場感覚、そして国内外の評価理論に裏打ちされたノウハウを持っていることが強みです。

今回の特集を企画した時は6~7人の手が挙がっていたのですが、結局、投稿・審査手続きを通過した 原稿は3本になりました。それでも、以下の3論稿は、上に述べた学会・分科会メンバーとしての特性が遺憾なく発揮されていると思われます。すなわち、「ミニ特集」のもとでは、

- ・池田琴恵会員「Getting To OutcomesTMを適用した学校評価ツールの開発」
- ・河内澄行会員「新任校長等の学校運営の改善に資する学校評価研修の在り方」
- ・岩品雅子会員「ラオスの公立小学校における学校評価の進展について」

の3論稿を収めます。いずれも学校評価分科会の活動の中で、国際的な知見を背景として、地域での学校 評価の取組を描いています。3論稿は、みたところ研究対象や研究・調査の手法にかなりの隔たりがあり ますが、そうした多様性の中で英知や失敗談の交換をしつつ、学会発表や評価士養成講座等の学会事業な どでの取組を含めた循環的な活動をしている私たちの代表選手による論稿が今回の3本です。

明日は誰か。「ミニ特集」の発展はますます続くだろうと思いますので、ご参考までに内幕をご紹介申 し上げました。皆様ますますのご鞭撻と分科会活動へのご参加をお願い申し上げます。

【研究論文】

Getting To Outcomes™を適用した学校評価ツールの開発¹

池田 琴恵 東京福祉大学 社会福祉学部 kotoe.harp@gmail.com

他田 満 南山大学 人文学部 ikedam@nanzan-u.ac.jp

要約

学校評価の実施には未だ多くの課題が残されているが、その解決の方略として、Getting To Outcomes™ (GTO™) と呼ばれるツールの適用が検討されてきている。GTOは、プログラムの計画、実施、評価、改善までを包括する実践的ツールとしてコミュニティ心理学、評価学、実践科学などの学際的な背景から生まれたものであり、10のステップからなる具体的かつ体系的なマニュアルとワークシートによって構成されている。またGTOには、使用するコミュニティの政策・制度、関連する理論や知見、風土や資金などの状況に合わせて内容を再構成し改訂版を開発することが可能な汎用性があり、近年では、相互作用システムフレームワークと呼ばれる、GTOを再構成するための枠組みも提案されている。本論文でこの枠組みに基づき、学校評価に関する先行研究や施策から学校評価の実施に必要な要素を抽出、GTOへ統合し、学校評価の実施に求められる知識や手順を体系的、包括的に提示する「学校評価版GTO」の開発を試みた。

キーワード

学校評価、Getting To Outcomes、GTO、相互作用システムフレームワーク、エンパワーメント評価

1. はじめに

学校の教育活動や経営のあり方を振り返り改善を目指す営みは、第二次世界大戦後の教育政策の民主化の中で構想されたものと言われている(三浦 2010)。特に2000年代以降、総合的な学習の時間の創設に象徴される教育課程における学校の自主性、自律性の重視、学校教育に地域や保護者の参加を求める機運の高まりを背景に、学校教育に対する説明責任(アカウンタビリティ)が求められるようになり、2007年に改正された学校教育法では、「小学校は、文部科学大臣の定めるところにより当該小学校の教育活動その他の学校運営の状況について評価を行い、その結果に基づき学校

運営の改善を図るため必要な措置を講ずることにより、その教育水準の向上に努めなければならない」と規定され、各学校に対して学校評価の実施が義務化された²。法の整備と共に改訂された学校評価ガイドライン(文部科学省 2008)によると、学校評価の目的は、①組織的・継続的な改善を図ること、②適切に説明責任を果たすとともに、学校・家庭・地域の連携協力による学校づくりを進めること、③各学校の設置者等が学校に対する支援や条件整備等の改善措置を講じることにより、一定水準の教育の質を保証し、その向上を図ることとなっている。

しかし実際の学校評価の取り組みの現状をみる と学校や地域ごとに内容、手法ともに多様であ

日本評価学会『日本評価研究』第15巻第1号、2015年、pp.3-16

り、掲げられている学校評価の目標の実現に苦慮しているケースも多く、解決すべき課題が山積しているのが実情である。長尾(2007)は、学校評価に関わる諸課題を学校評価の仕組みに関わる評価システムの理論(誰が何を目的として評価を行うのか)と、学校評価の実施・作業に関わる評価手法の理論(どのように評価を実施するのか)の二つに整理し、それぞれの理論的発展が必要と論じている。

このうち実際に各学校で行われる評価手法の理 論について注目すると、文部科学省はガイドライ ンの中で、PDCAサイクルによる学校運営の構築 と改善を求めている。生産管理の手法として誕生 したPDCAサイクルは、事業計画の策定 (Plan)、 事業の実施 (Do)、実施した事業の振り返り (Check)、振り返りに基づく改善処置 (Action) を繰り返すというもので、現在、企業経営の手法 として定着している。学校評価は学校運営の改善 を目指したものであるため、PDCAサイクルを適 用するという発想自体は有効かもしれない。しか し学校教育には複数の多様な教育目標があり、そ の中には学力のように短期的に達成、測定しやす いものだけでなく、児童・生徒の人格や対人関係 能力、将来への展望など、児童・生徒の生涯を見 据えた長期的で、達成や評価が容易ではないもの も含まれている。さらにこうした教育目標を達成 するための教育手法も多様であると同時に、日々 の児童・生徒との関わりの中で複層的に行われて いる。そのため、学校教育の中で何をどのように 計画 (P)、実行 (D) し、評価 (C) 結果を改善 (A) へと結びつけていけばよいのか、学校現場 では模索が継続しており、それが学校ごとの評価 方法や学校評価実施の質の違いを生み出している と考えられる。したがって、学校評価へのPDCA サイクルの適用という発想自体の有効性は否定し ないものの、質の高い学校評価実施のためには、 科学的根拠に基づいた具体的かつ詳細な手法やツ ールの開発、導入が喫緊の課題と言える。

また、こうしたツールや手法が導入されたとしても、現状では学校評価の実施主体である学校(教員)自体が学校評価に必要な実践的能力を身につけるプロセスが欠如していることも課題となっている。例えば船井(2007)の調査から、学校

現場の教師は、学校評価において評価結果をどのように処理、解釈し、改善に繋げていけばよいのかを鮮明に理解できていないという問題点が浮かび上がっている。また長尾(2007)は、教員を対象に長尾自身が行った学校評価に関する研修の経験から、現場の教員は体系的な評価手法を含めた学校評価に対する理論的理解を強く欲していることを指摘している。つまり、ガイドラインやPDCAであれその他の評価手法であれ、単に手法を提示するだけでは不十分であり、教師が実践的な評価実施能力を身につける機会を提供することも必要である。

ここまでの議論をまとめると、学校教育の改善に結びつく効果的な学校評価を実施するためには、学校教育に関わる目標の設定、活動の実施、振り返りと改善までを包括する、体系的かつ具体的な学校評価実施モデルや手法を提供すること、また学校教員自身が学校評価について理解し、評価モデルや手法を実施するために必要な知識や技術を身につけるシステム作りが求められていると考えられる。

2. Getting To Outcomesの学校評価への 適用可能性

現状の学校評価の問題点として、改善へと結び付くような体系的な学校評価の実施モデルと手法の欠如、評価に関する知識やスキルを獲得するシステムの欠如という2点を挙げた。ここで、これらの問題を解決するために本論文ではGetting To Outcomes(以下GTO)と呼ばれるツールとステップを取り上げる。

GTOは、アカウンタビリティのための10個の質問(表1)に従って、プログラムの計画、実践、評価、維持を実施する包括的マニュアルである。GTOでは、PDCAサイクルのPlanに当たる部分を7段階の手順に細かく分け、ロジックモデル作成、現状のニーズや資源のアセスメント、アセスメント結果に基づく目標設定、目標達成に最適かつ実現可能な実践の計画までを順を追って実施できるように設計されている。またPDCAサイクルのCheckについては、実施プロセスの評価と実施の

表 1 GTO の 10 ステップと各ステップの課題設問

 ステップ	ステップの課題設問
	コミュニティの重要なニーズと状況は何か
2:ゴール	ゴール、対象となる人々、目標は何か
3:ベストプラクティス	どの科学的根拠に基づくプログラムがゴールを達成するために有効か
4:適合	選択したプログラムをコミュニティの状況に適合させるために何をしなければならないか
5:キャパシティ	プログラムを実施するために必要な組織のキャパシティは何か
6:計画	このプログラムの計画はどのようなものか
7:プロセス評価	どのようにプログラムや実践の実施状況の質を測定するのか
8:アウトカム評価	プログラムはうまく作用しただろうか
9:継続的な質の向上	継続的な質の向上の方略をどのようにプログラムに組み込むか
10:継続・持続	もしそのプログラムが成功したのなら、どうすればそれを持続できるだろうか

(出所) Chinman, Imm & Wandersman (2004)、井上·伊藤·池田·池田(訳) (2009)

成果(アウトカム)の評価とを明確に区別し、それぞれについてデータ収集や分析手法、目標達成率や効果量算出の方法も含め詳細に解説しており、これまで評価者や研究者などの専門家がいなければ不可能であると考えられていた実証性や科学性を損なわないものとして発展しているといえる。

GTOの開発の根底には、four-step model (Linney & Wandersman 1991) と呼ばれる評価モデルがあ る。このモデルでは、評価対象となるプログラム を目標、プロセス評価、アウトカム評価、インパ クト評価の4つの段階で検討することで、実践が どのように成果と結び付いているか分析し、効果 に対する現実的な視点を提供することを目的とし ている。このアプローチは既存のプログラムを評 価するには有効であったものの、プログラムの開 発と実施、継続までを充分に支援するものではな かった (Dalton, Elias, & Wandersman 2007)。そこ で、プログラムの選択や実施などのプログラム開 発支援の要素が加えられ、GTOの初版である "Getting To Outcomes: Methods and Tools for Self-Evaluation and Accountability" (Wandersman, Imm, Chinman, & Kaftarian, 1999) が発表された。当初 は薬物乱用予防を目指す地域や組織が計画、実 施、評価に必要な様々な要素を含んだ10個の設問 に答える過程を通じて、ポジティブな効果に辿り

着けるよう支援することを目指して作成された。 その後、2004年に新たな知見が加えられた改訂版 として、"Getting To Outcomes 2004: Promoting Accountability Through Methods and Tools for Planning, Implementation, and Evaluation (Chinman, Imm, & Wandersman 2004)" が発表された。

さらにGTOの実施にあたって、適切な活用を支 援するGTOシステムモデル (Wandersman 2009) も開発されている。このモデルは支援を提供する 研究者や技術支援提供者のためのロジックモデル として位置づけられており、GTOというモデルを 中心に、実施のための「ツール (tools)」や、 GTOを用いる人や組織の能力に応じた「トレーニ ング(training)」、「技術支援(technical assistance)」 の提供によって、GTOが目的としているプログラ ムの実施、評価の「質向上/質保障 (quality improvement/quality assurance)」を目指している。 GTOマニュアルに加えてGTOの活用を支援する GTOシステムの開発および体系化により、GTO を適用した学校や地域、政府組織レベルでのプロ グラムの実践や成果が向上したことが報告されて いる。

GTOの開発における学問的背景には、実践の質を高める実践科学(implementation science)、予防や発展促進を目指すコミュニティ心理学、評価学の知見が取り入れられている。特に評価学領域で

2000年前後より注目され、発展してきたエンパワーメント評価の代表的実現手法のひとつとしてGTOは挙げられている(たとえば、Fetterman & Wandersman 2005; Fetterman, Kaftarian, & Wandersman 2015)。

筆者らはこれまでに、米国で開発されたGTOを 日本の学校評価に適用することが有効であるかに ついて検討してきた(池田・池田 2009;池田 2009)。検討の中で、①学校評価とGTOともに、 実践の効果を高めるという目的が一致しているこ と、②自己評価を主とする学校評価に必要な能力 開発や組織開発の重要性と、GTOの基礎にあるエ ンパワーメント評価の原理や専門家の役割が対応 していること、③PDCAサイクルや学校評価ガイ ドラインとGTOのステップとの間に整合性がある こと、④GTOの各ステップが具体的かつ体系的に 構成されており、実践者である教員が理解し活用 しやすいものであることという4点が明らかにな り、学校評価を効果的に実施する方法の一つとし てGTOの活用が有効である可能性が示唆されてい る。一方でGTOを実際に学校評価に導入するにあ たっては、既存の評価不安への対応、日本の学校 文化に適した学校評価版GTOツールと学校評価版 GTOツールの支援システムの開発という課題の解 決が必要であることも指摘されている。そこで本 論では、このうち学校文化に適した学校評価版 GTOツールの開発を目指す。

3. 学校評価版GTOの開発の理論的構造: 相互作用システムフレームワーク

プログラムの目的や実施する組織、コミュニティの特性に合わせたGTO改訂と活用を支援し、実践の効果を高めていく包括的な枠組みとして、「相互作用システムフレームワーク(Interactive Systems Framework; ISF)」が開発されている(Wandersman, Duffy, Flaspohler, Noonan, Lubell, Stillman, Blackman, Dunville, & Saul 2008)。ISFには、「統合・変換システム(synthesis and translation system)」、「支援システム(support system)」、「提供システム(delivery system)」の3つのシステムが想定されており、それぞれのシステムが相互に

関連している。「統合・変換システム」では、 GTOを活用する組織やコミュニティの特性に合わ せ、利用しやすい包括的なマニュアルやツールの 作成を行う。「支援システム」では、(a) 支援提 供者として自らの組織で効果的な活動ができるよ うな一般的なキャパシティ(general capacity)の 育成、(b) プログラムを実際に実行する人々が科 学的根拠に基づいたプログラムを活用するために 必要な固有のキャパシティ(specific capacity)の 育成を行う。「提供システム」では、実践者が自 らのプログラムの計画・実施・評価の実践に支援 システムで身につけたキャパシティを活用し、プ ログラムの質を高め、よりよい結果を生みだすこ とを目的としている。さらにISFでは、それぞれ のシステムに影響を及ぼす文脈的要素として、効 果的であることが明確に示されている「既存の研 究や理論 (existing research and theory)」、実践者 らが考慮しなければならない「政策(macro policy)」、プログラム関係者や組織が実践に対し てどの程度、どのようなアカウンタビリティを求 めているかという「風土 (climate)」、実践をする ための「資金(funding)」の4つが仮定されている。

そこで本論文では、ISFにおける「統合・変換システム」を参照し、理論的検討に基づく学校評価版GTOの開発を行う。具体的には、日本の学校評価に関する実証、実践研究等のレビューからISFで文脈的要素として想定されている政策、既存の研究や理論、風土を抽出し、これらの要素とGTOとの対照、統合を進めることで、学校評価の実施に即したGTOマニュアルとツールの開発を目指す。

なおISFの文脈的要素のうち資金については、 現状の学校の教育活動の多くは公的資金によって まかなわれているため、本研究では扱わないこと とする。

4. 方法

科学的根拠に基づいた学校評価の手法を見出すために、ISFに基づき、学校評価に関する政策と既存の研究知見について、以下の手続きに従って先行研究を選出した。

(1) 政策

学校評価に関する政策的基準として文部科学省(2008)の学校評価ガイドライン〔改訂〕を参照し、学校評価ガイドラインとの関連性および整合性について検討することとした。

(2) 学校評価に関する既存の研究知見と風土

先行知見を抽出する方法として、国立情報学研 究所の運営するCiNii-Articlesを使用した。キーワ ードを「学校評価」とし、今日的な学校評価が導 入された2002年から学校評価GTOの開発を開始し た2008年までに出版年を限定して検索を行った。 ヒットした614件のうち、まず、学会誌・大学紀 要・学会発表などの学術雑誌以外に掲載されてい るもの、教員評価に関するもの、海外の学校評価 の動向、書評、学校評価と関連のないもの除外し たところ74件に絞られた。次にこれらの論文のう ち、実践場面での有効な活用に焦点をあてるた め、調査もしくは実践を伴わない展望論文と実践 の効果についての記述を含まない論文を除外した ところ、30件となった。このうち、実践効果につ いてのデータに基づいた実証的検討が行われてい るものの抽出を試みたところ0件であった。その ため30件の論文を概観し、抽象的な概念や課題で はなく、効果的な具体的実践要素が示されている ものを選別したところ、7件(石田・平・住元 2007; 久保・玉村・木幡・金子 2005; 久我・葛 上・佐古 2008; 久我・益井・中西・植田・斎藤 2008; 増田 2003; 鬼木 2005; 吉岡 2003) が対象 となった。

5. 日本の学校評価の取り組みに重要な 要素と学校評価GTOとの統合³

先行研究から得られた知見について各ステップに統合するため、はじめにGTOの各ステップと、本論で参照した7つの先行研究および学校評価ガイドラインとの対照を試みた(表2)。ここで、先行研究は「学校評価を機能的に実施するための現状把握の方法と組織作り」に注目しているものが多いことが分かる(表2ビジョン・ロジックモデル)。これに対し、学校評価ガイドラインは主に、

「評価の手法」の紹介が中心となっている。さら に、既存の研究やガイドラインにはGTOのステッ プ3-6に用意されているような、実際の教育活動 を選択したり、創り出したりするような実践内容 の改善方略についての具体的方法に関する注目が 欠落していることが分かる。学校内で行われる取 り組みの計画に関するプロセスについては石田ら (2007) が、校務分掌(学校運営に関わる業務を 教職員が分担して行う校内システム)ごとにロジ ックモデルを活用して計画を立てるという方略を 示しているが、その他には見いだせない。したが って、適切な目標を設定し、目標に対応した、効 果が見込まれるプログラムを学校に導入したり開 発したりする計画のためのステップ、つまり PDCAサイクルでいうところの計画(Plan)につ いて詳細かつ具体的な方略に多くのステップを費 やすことが、学校評価GTO開発の意義であり、特 色の一つとなるだろう。

次に、GTOのステップと対照された先行研究の 知見とガイドラインの内容をステップごとに検討 し、学校評価版GTOを構成する要素となるべきも の抽出、GTOとの統合を試みる。

(1) ステップ0: ビジョンの設定と組織作り

GTOの10のステップの前には序章として〈アカウンタビリティの説明〉、〈ロジックモデル〉、〈ビジョンの設定〉といったプログラムの計画から実施、評価を行う前に考えておくべき項目が配置されている。表2に示した対照表をみても、日本の学校評価における先行研究の多くが学校評価の実践へ向けての下準備に関するものであることがわかる。そこで、このプログラムを計画する前に行うべき準備段階を、GTOに倣ってステップ0として検討する。

まず〈ビジョンの設定〉についてみると、GTOでは、実践の結果として達成される目標の設定に先立ち、「目指すべき将来像」としてのビジョンを設定するという構造が基本的枠組みとして提供されている。これに対して学校評価ガイドラインでは、中期的な学校経営目標に基づく短期的な重点目標の設定が最初のステップとなっており、短期、中期的な目標達成によって目指すべき学校の将来像を検討するステップは用意されていない。

表 2 GTO のステップと先行研究、学校評価ガイドラインの対照表

	表 2 GTO のステップと先行研究、学校評価ガイドラインの対照表						
GTOのステップ	先行研究	学校評価ガイドライン					
ビジョン ロジックモデル	校長によるロジックモデルの作成(目標と取り組みの因果関係を明示化する、プロセス評価と成果評価の自己評価の枠組みを作成する、教職員の理解を得る)(石田ら 2007) 学校評価の共通理解と共有化(石田 2007; 鬼木2005) 校務分掌組織の見直しとチーム制(鬼木2005) 校長のリーダーシップ(増田2003) 校長が学校評価に対する教職員の不安や拒否感を理解する(吉岡2003) 研修の実施(石田ら2007; 久我・葛上ら2008)	学校教育目標 学校全体としての目標の共有と体制の整備 学校関係者評価委員会					
ステップ1: ニーズと資源	児童生徒の実態に基づく課題に関する認識の活性 化と共有(久我・葛上ら 2008) 教職員の意見(鬼木 2005:増田 2003) KJ法による分類(鬼木 2005) 発達資産(立田ら 2007)	前年度の学校評価の結果及びそれを踏まえた 改善方策、児童生徒、保護者、地域住民に対 するアンケート、保護者や地域住民との懇談 会などを通じて把握した学校への意見や要 望、またそこから浮かび上がる課題					
ステップ2: 目標	合言葉として分かりやすい言葉(鬼木 2005)	中期的な学校経営の方針の策定 短期的に重点を置いて目指したいと考える成 果や特色、取り組むべき課題					
ステップ3: 最適な実践	各分掌が学校経営目標を受けてロジックモデルを 活用した分掌運営計画をたてる						
ステップ4: 適合	【石田ら 2007)						
ステップ5: キャパシティ							
ステップ6: 計画 							
ステップ7: 実施/プロセス評 価	実践評価レポート(鬼木 2005) 学期ごとの実施プロセス評価(石田ら 2007)	取り組みの評価(成果を目指す過程において、学校・家庭・地域や設置者が、いかに連携し役割分担して、組織的・効果的に取組を進めていくのかというプロセスの在り方)、中間評価					
ステップ8: アウトカム評価	SQSの活用(久保ら 2005) 1ヶ月ごとの目標達成度のパーセント算出(石田 ら 2007)	達成度の評価:児童生徒について その達成状況に着目する ※取り組みの評価と達成度の評価を分けてい るが、実践的方法としては、自己評価、学校 関係者評価、第三者評価という方法、さらに データ収集方法としてアンケートや意見・要 望をとりまとめるなど、が挙げられている					
ステップ9: 継続的な質の向上 	評価結果の設置者報告(久我・益井ら2008) 学校改善の努力に関する地域・保護者の 理解を得ること:①学校がやろうとしていること、 現在行っていることの意義と目的、進捗について 説明すること、②保護者から求められる内容を実	(1)学校関係者評価の結果を踏まえた改善方 策の見直し、(2)自己評価・学校関係者 評価の結果と改善方策を、設置者に報告、 (3)自己評価・学校関係者評価の結果と改善 方策について、広く保護者・地域住民等に公					
ステップ10: 継続・維持	行することができない場合に根拠を示してその理由を説明しきる(石田ら 2007)	表、(4)翌年度の目標設定や具体的取組に反映自己評価の結果の報告書には、重点目標やその達成状況及び取組の適切さ等の評価結果や分析に加え、それらを踏まえた今後の改善方策について、簡潔かつ明瞭に記述する					

(出所) 筆者作成

また実際の学校現場では、児童・生徒、保護者、地域など様々なステークホルダーとの関わりの中で多様な目標が設定されている一方で、これらの複数の目標間のつながりが十分に統合されているとは言い難い。こうした状況が学校は明確な目標を設定することが難しく、設定された目標も曖昧な表現が多い(淵上 2005)と指摘される原因になっていると考えられる。つまり、従来の学校文化における学校評価の枠組みでは、将来像としてのビジョン、ビジョンを目指すうえでの個別の実践と目標、その実践を運営し目標を達成するための組織という構造化が十分に考慮されていないことが問題として挙げられる。

ここで鬼木(2005)の実践の中で示された校務 分掌の見直しに基づいた組織構造に関する知見 は、ビジョンに関わる重要な示唆を提供してい る。この事例では、それまで業務を分担するため だけのものであった校務分掌を、目標達成を図る ことを目的とした分掌組織に編成しなおすことの 重要性が述べられている。つまり学校が機能する ためには、大きな柱としてのビジョンとビジョン 達成についての個別の目標構造が明確に示される ことが有効であると考えられる。

また、学校評価を進める上で、明確なビジョン の共有化に基づくポジティブな協働文化を築くよ うな校長のリーダーシップ (増田 2003)、学校評 価に対する教職員の共通理解と共有化(鬼木 2005) が欠かせない要素であること示されてい る。石田ら(2007)の実践・調査報告では、学校 改善を導くような学校評価の手法として、「(i) 校長が学校評価システムの構築を主導しているこ と、(ii) 校内的な学校改善の努力に関する地 域・保護者の理解を得ることをシステム構築の主 眼としていること、(iii) 自己評価の実施にロジ ックモデルを活用していること、(iv)全校的な 研修重視の取り組みを実現していること (p. 21)」 が挙げられている。さらに石田ら(2007)は、教 職員の学校評価に対する認識を改めるために教員 に学校評価の意味を理解してもらうよう校長が繰 り返し説明することの重要性を述べている。こう した学校評価を実施するための校内の組織作りの 視点は、GTOでは十分に示されていない点であ り、学校評価GTOに独自の要素として加える必要 があるだろう。

次に〈ロジックモデル〉の活用についてみる と、石田ら(2007)による学校評価の実践・調査 報告では、ロジックモデルを導入することで目標 と活動の連鎖の明文化が促され、経営の問題点を 明らかにすることが可能となり、学校が進むべき 方向について教職員間の意見の一致を図ることが できるようになったことが示されている。したっ て学校評価においても、ロジックモデルの導入は 不可欠な要素と言える。GTOのロジックモデルは 「ニーズ (プログラムを実施する理由)、目標 (リ スク・保護要因に基づく期待している目標)、実 践(目標を達成するための解決法)、結果の測定 (変化を明文化するために用いるツール) | という 流れによって構成され、それぞれを達成するため に各10ステップが設けられている。一方、長尾 (2007) による学校評価におけるロジックモデル は「目標体系、課題、活動、投入、結果、成果、 外部条件」が示されている。学校においては、学 校教育もしくは経営目標と各分堂の目標との整合 性が重要 (鬼木 2005) であることから、学校評 価GTOでのビジョンは、長尾(2007)で示された 要素を取り入れ、「学校教育目標(ビジョン)、ニ ーズ (課題となる現状)、目標、実践(名)、取り 組み内容/プロセス評価、アウトカム評価」とい う項目によって構成することとした。

以上から、学校評価GTOでは、学校教育目標を明確にするビジョンの設定、教職員との学校評価に対する共通理解をつくるための理解の促進とビジョンに基づいた組織作り、新たに構成されたロジックモデルの3点を【ステップ0:ビジョンの設定と組織作り】とした。

(2) ステップ1-2: ニーズと資源のアセスメント、 目標設定

学校評価ガイドラインでは、「重点目標」の設定を勧めているが、この重点目標は「重点化された具体的な目標の設定」とも言い換えられており、これは【ステップ2:目標】の設定に該当する。学校では、学校目標、学校教育目標、学校経営目標、重点目標など、様々な形で"目標"が設定されているものの、短期的に達成されるべき目標なのか、長期的に目指すビジョンなのかが混乱

した状態にあるといえる。【ステップ0】で明確化されたビジョンに基づいて、これらの目標を整理、一元化し、学校の現状に合わせた目標設定を行うためのステップとして、ステップ1-2が該当する。

【ステップ1:ニーズアセスメント】では、ビジョンを達成するために、問題を助長するようなリスク要因と問題の発生を低減させるような保護要因という2つの視点から現状を査定、分析し、取り組む課題の優先順位を決定する。そしてここで特定された課題が【ステップ2:目標】となる。目標の設定では、達成が期待される長期的な効果を指すゴール、プログラムによって直接的に変化をもたらされる対象集団、プログラムの結果として対象とする集団に起こることが想定される変化を指す目標という3点を設定することとなる。

しかし学校教育という多様な目的をもった場面 で現状の分析を行うにあたっては、何をどのよう にアセスメントすればよいのかが明確に定められ ず、アセスメント計画・実施の困難が予想され る。現状の分析の仕方について鬼木(2005)は、 教員が自分の考える重点事項、目標値・達成像、 取り組み内容を書きだし、それらをKJ法的に分 類・整理しながら協議することで学校の課題や取 り組みを絞り込むという手法をとっている。しか し、学校における教職員の意識について増田 (2003) は、教職員の目標というものは学校組織 としてではなく、学年・学級集団のほうが常に意 識されていることを指摘している。つまり、教職 員が実際に感じている問題意識から目標を設定す ることで教職員の学校目標への意識づけを高める ことができる可能性がある一方で、教職員は日々 の職務の中で学校というレベルの目標を意識する ことが難しいという現実に注意を払う必要性が示 唆される。

他方、話し合いという形ではなく、アンケート調査も、学校評価の実践では頻繁に用いられる方法である。学校でのニーズ把握のためのアセスメントの一つとしてアンケート調査を行おうと考えた場合、参考になる調査項目が求められる。ここで米国の教育領域でGTOが活用されている例を見てみると、1997年にSearch Instituteが開発した発達資産(Developmental Assets)とGTOを関連づけ

た、Assets-GTO (Fisher, Imm, Chinman, & Wandersman 2006) というツールが開発されてい る。発達資産とは、子どもの健全な発達に寄与す る様々な機会や経験、支援などからなる40項目の リストであり、Assets-GTOを活用して学校や地域 でこの発達資産を増やしていくという試みも進め られている (Chinman, Acosta, Ebener, Burkhart, Clifford, Corsello, Duffey, Hunter, Jones, Lahti, Malone, Paddock, Phillips, Savell, Scales, & Tellett-Royce 2012)。社会文化的背景が違う日本でも、 すでに国立教育政策研究所社会教育実践研究セン ター (2006) や立田・岩槻 (2007) を始め、発達 資産の活用に関する研究が進められている。子ど もの健全な発達のためのニーズや資源を包括的に とらえている発達資産は、学校評価GTOの中でも アセスメント項目を抽出する資料となり得るだろ

以上から、目標設定における現状分析の方法として、問題意識の協議とアンケート調査という2つの方法を、学校評価GTOのステップ1に組み込むこととした。

次にステップ2で、学校評価に相応しい目標を どのように設定するかについて見てみると、鬼木 (2005) が合言葉としてわかりやすい言葉という 表現で示しているのみで、先行研究が少ない。そ こでステップ2の構成要素としては、GTOに示さ れている具体的な目標の設定の方法をそのまま採 用することとした。

(3) ステップ3-6:最適な実践の選択、適合、 キャパシティ開発、計画

実践の計画に関わる【ステップ3-6】はPDCAサイクルでしめすところのPlanにあたるが、先に述べたように先行研究やガイドラインで十分に示されていない部分である。GTOではこのステップで、ベスト・プラクティスや科学的根拠に基づいた実践(evidence-based practice:以下EBP)を選択し、適用するコミュニティに適合させ、必要なキャパシティ開発を行い、具体的な活動内容、担当者や日時、必要な物品や場所などについての実践計画をたてることとなっている。

しかしここで、GTOの【ステップ3:最適な実践】で述べられているEBPの活用を、現状の日本

の教育活動にそのままあてはめることは困難である。GTOが開発された米国ではEBPの活用が政策的に進められている。一方、日本では学校教育におけるEBPと呼べるもの自体が少なく、米国のように情報が入手しやすい形で集積されてもいない。したがって、日本の学校評価GTOでは、この点を考慮し大きく修正しなければならない。

日本では、いわゆるEBPと呼ばれるような、学術的な研究によって効果が明確に示された体系的プログラムやアプローチは、ソーシャルスキルトレーニングやエンカウンターグループなど一部を除き、米国と比較すると極端に少ないと言わざるを得ない。しかし、そもそも学校評価は、学校の重点的な教育実践に対して評価を行うものであり、言い換えれば、評価を通じて効果的な実践を抽出する作業、すなわちEBPを開発する作業と捉えることもできよう。GTOの開発者であるWandersman (2009) 自身も、GTOを用いた評価結果は新たなベスト・プラクティスを生み出す可能性があると述べている。

学校には、当たり前のように行われてきた日々の教育活動があり、その中には学校独自の創意工夫や実践も多くある。このような実践や活動に対してGTOによる一連の計画・実施・評価活動を行うことで、効果が見込まれる新たなプログラムの開発へと導いていける可能性がある。そのため学校評価GTOの開発にあたっては、特に【ステップ3:最適な実践】において、科学的根拠に基づいた実践よりも潜在的なプログラムや新たなプログラム開発に重点を置く構成にすることとした。

(4) ステップ7-8: プロセス評価、アウトカム評価

学校評価の中核となる "評価" については、実際にどのような手法や視点、項目の設定などが最適であるのかは未だ明確になっていないのが現状である。ここでまず、GTOに示されているプロセス評価とアウトカム評価という2つの評価の視点と、制度上の学校評価との関係について検討する。学校評価ガイドライン(文部科学省 2008)では、「評価項目・指標には、目標の達成状況を把握するための(成果に着目する)ものと、達成に向けた取組の状況を把握するための(取組に着目する)ものとに大別できる (p. 11)」と言及さ

れおり、アウトカム評価とプロセス評価という2つの評価の視点が制度上、学校評価にも求められていると考えられる。

しかし、公開されている多くの学校評価の開示結果をみると、子どもや保護者の満足度調査のみに終始していることや、ニーズアセスメントの結果をアウトカム評価の結果と混同して提示していることも多い。さらに、一時点の調査で得られたデータに基づくものが多く、変化を捉えるに至っていないケースも目立つ。こうした評価についての混乱は、プロセス評価とアウトカム評価が学校評価におけるPDCAサイクルの中でCheckというひとつの段階にまとめられていることで生じていると考えられる。

そのため学校評価GTOでは、プロセス評価とア ウトカム評価を明確に区別することの重要性につ いて、ガイドラインよりも詳細かつ具体的に説明 する必要があるだろう。GTOでは、実践過程での プロセス評価とアウトカム評価の必要性と実践方 法について詳しく示されている。これらを採用し 具体的な実施手法の構成要素のうち、プロセス評 価の部分では、①取り組みが計画通りに進められ たか、②参加者の満足度、③担当者や実施者の取 り組みへの印象、④取り組みの質はどうであった かという4つの項目について、学校現場でのプロ セス評価の計画の仕方、児童生徒・保護者・地域 などの対象者やどのようにデータを収集するかを 詳述することとした。また、アウトカム評価の手 法として、GTOでは評価デザイン(事前 - 事後調 査、比較/統制/単一事例)とデータ収集方法 (アンケート、アーカイバルデータ、自由記述、 観察、インタビューなど)についてそれぞれ説明 されているため、学校評価GTOでも活用できると 考えた。

ところで現状の学校評価で評価結果として示されるものの多くは、児童生徒や保護者、教職員に対する評定型のアンケートの結果である。しかしこうしたアンケートの集計は、学校評価の実施にあたり担当者の大きな負担となり、多忙感を増加させることが危惧されている。こうしたアンケートの作成、データ入力にかかる問題を解決するため、久保・玉村・木幡・金子(2005、2006)はSQS(Shared Questionnaire System)と呼ばれるア

プリケーションの開発を進めている。このアプリ ケーションは、これまで手作業で行われていたア ンケートの作成や入力の負担を軽減するため、簡 単な操作で作成・集計できるように開発されたオ ープンソースのソフトウェアで、マーク式調査票 の作成のためのSOS SourceEditor、調査を実施し て回収された記入済みの調査票を光学スキャナで 読み取り、集計を行うSOS MarkReaderの2つを用 いて作業を行う。このソフトウェアを用いた学校 では、時間の短縮や現場へのフィードバックの迅 速さ、学校評価へ前向きになったなどのポジティ ブな成果が認められている。そのため学校評価 GTOでは、特にアウトカム評価の段階でこのソフ トウェアの紹介も取り入れることとした。こうし たソフトウェアの活用を学校評価GTOにも含める ことで、プロセス評価やアウトカム評価に用いら れるアンケート作成および集計の手間が改善され ることが期待される。

(5) ステップ9: 改善/質の向上

学校評価の結果が改善に活かされないことは、これまで多くの研究で問題視されてきたことである。学校評価ガイドラインにも、評価結果から改善策を示すとしか述べられておらず、多くの調査研究において評価が改善に結びつかない、"やりっ放し"になっていることが指摘されているように、改善策をどのように導き出すのかについて具体的なステップが必要であろう。GTOでは、評価を最後のステップとせず、その後の改善に向けたステップが用意されており、これまで行ってきたステップ1-8全てのステップを振り返ることで改善の視点を見出すことができるよう体系づけられている。

まずステップ1-5の再検討では、実施するコミュニティの状況の変化が起こっているかを検討する。状況が変わっていれば、次の実施にあたっての目標の設定の仕方やレベル、プログラムの内容の追加や修正を行うことができるようになると示されている。ステップ6-8の再検討では、計画と実施、プロセス評価とアウトカム評価の結果を複合してみることで、効果があった場合にどのような取り組みの要素が重要であったか、またプロセス評価の結果から計画通りに行われなかった場合

にはその理由を見出すことができ改善計画が立てられることが示されている。こうしたステップについての方略に関する知見は先行研究から見出すことができず、評価結果を改善に結びつける具体的方略としてGTOの活用が強く期待されるだろう。

(6) ステップ10:維持/継続

GTOでも、導入されたプログラムを継続させるための研究はほとんどないことが指摘されているが、そうした中でも、よいプログラムを継続するための9つの要素(プログラムの効果、継続計画、推進者、交渉プロセス、資金獲得、トレーニング、組織力、従来のプログラムやサービスとの統合、対象組織やコミュニティとの適合)が提案されている。ここで学校評価GTOは学校評価の実践の定着を目指しているのではなく、学校評価を通じて見出された効果的な教育活動を継続させたり、改善案を次年度に引き継いだりすることを目指していくことになる。

ここでまず重要な要素は、教育活動の成果をステークホルダーである保護者、地域、教育委員会、さらには教職員にも明示していくことであろう。学校評価は、本来その結果に基づいて学校や教育活動に対する設置者であるところの教育委員会などにより措置が取られることになっている。しかし、ほぼすべての自治体で教育委員会への学校評価報告書の提出が義務付けられているものの、今のところそうした措置が実際に行われている事例はほとんどみられない。

また、学校評価の目的の一つには保護者や地域の人々などの学校関係者の参画や協力を高めることが挙げられている。学校評価の取り組み自体や報告によって、学校関係者へ学校の教育実践やその目的を理解してもらい、協力を得るためのアピールになるような工夫はまだ十分に検討されておらず、これからの課題であるといえる。

さらに公立学校には人事異動に伴って毎年必ず構成員が変わるという特徴があり、取り組みの中心となっていた担当教員が異動してしまうと、その取り組みもなくなってしまうことが示されている(増田 2003)。こうした人事異動の課題を解決するためには、各目標や分掌の引き継ぎができる

表3 学校評価 GTO の構成要素

学校評価GTOの ステップ	構成要素	学校評価GTOの 実施ステップ
ステップ0: ビジョンの設定と 組織作り	ビジョンの設定 ビジョンの設定の意義と重要性 学校経営/教育目標の統合と整理 組織作り 学校評価を推進するチームの編成 ビジョンに基づいた組織編成 教職員の学校評価に対する理解と協力を得る ロジックモデルの作成 学校の方針と取り組みを整理する	目標の構造化と組織作り
ステップ1: ニーズと資源の アセスメント	ニーズと資源のアセスメントの意義 ニーズと資源のアセスメントの方法 前年度の学校評価結果を参照する アーカイバルデータを活用する 教員の問題意識に基づいて協議する 新たに調査を行う(発達資産)	ロジックモデルの作成
ステップ2: 目標の設定	リスク要因/保護要因を整理する 取り組む問題の背景要因の優先順位を決定する 目標、対象集団を決定する	
ステップ3: 最適な実践の選択	効果が見込まれるプログラムに関する知見や既存の取り組みをリストアップする プログラムの構成要素を示す	
ステップ4: 適合	選択したプログラムが学校の状況と適合しているかを判断する 適合を図るプロセス	
ステップ5: キャパシティ	選択した"最適な実践"を実施するために学校に十分なキャパシティがあるかをアセスメントする:人的、技術的、経済的、構造的/ 組織的 キャパシティを高める方法を考える	
ステップ6: 計画	"最適な実践"を実施する具体的な計画をたてる 適合とキャパシティ向上のための計画を記録する 実践内容、活動内容、予定日、必要な資源(教材や備品など)、場所、 担当者を決定する	
ステップ7: 実施とプロセス評価	プロセス評価の実施方法 "最適な実践"の実際の実施状況(期間、参加状況、満足度、実施者 の所感など)を記録する 実施途中で計画の修正が必要な場合の方略	プロセス評価と修正
ステップ8: アウトカム評価	アウトカム評価の実施方法 測定するものを決定する、評価計画(評価デザイン)を決定する、 評価の手法(データのとり方)を決定する、データを分析し、解釈 する アンケート調査のデータ入力を簡易化する方法(SQS)	アウトカム評価
ステップ9: 改善/質の向上	評価から改善点や改善策を見出すために、最初のステップ1からステップ8までを見直す	評価報告書の作成
ステップ10: 継続/維持	学校評価報告書の作成の必要性 学校評価報告書に記載する内容	

(出所) 筆者作成

ような仕組みが必要である。改善点や継続すべき 取り組みがスムーズに引き継がれる方略やシステムも、今後検討していくべき課題といえるだろう。

6. まとめ: 今後の課題

本論文ではエンパワーメント評価の視点から学校評価GTOの理論的開発の検討を行ってきた。以上の検討から、新たに構成された学校評価GTOの構成要素を表3にまとめた。

しかし、ここで理論的に作成された学校評価 GTOが学校現場で実践的かつ有効に活用されうる ものであるかは検証の必要がある。検証にあたっ ては、学校評価GTOの導入によって学校の教員や 児童生徒、学校関係者、さらには組織としての学 校にどのような効果がもたらされたかというアウ トカムを明らかにする必要がある。また、それぞ れの構成要素が忠実に用いられたか、もしくは必 要な修正が行われたかといった、忠実性と適応性 に関するプロセスの検証が必要であろう。特にス テップ0からステップ6までの目標設定、実施計画 策定までのプロセスは、年度初めの限られた時間 で仕上げる必要があると考えられる。この限られ た時間で実行が可能であるのか、もし不可能であ れば、どのような修正が適切であるのかを検証す ることで、効果的な学校評価の実践手法がより確 立されると考えられる。

加えて、学校評価GTOの実践を支える支援システムの在り方が検討されなければならない。本論文では、学校評価の実践的ツールの開発として、学校評価GTOのマニュアルを中心とした構成要素の検討を行ってきた。さらに実践性を高めるためにはISFで示されているような、ツールを実践現場が十分なクオリティを保って実施することができるよう支援する支援システムの検討が必要であろう。

注記

1 "GTO" と "Getting To Outcomes" という商標は RANDとUniversity of South Carolinaの共同所有であ る。

- 2 同規定は中学校や高等学校などにも準用されるもの とされている。
- 3 本文において、先行研究とGTOのステップや構成要素との混同を避けるため、GTOのステップには 【】、構成要素には〈 〉の囲みを使用した。

引用文献

- 池田琴恵(2009)「米国でのGTOシステムの現地調査 を通じた学校評価への適用課題に対する改良方法の 検討」、『マクロ・カウンセリング研究』、8:16-25
- 池田琴恵・池田満 (2009) 「Getting To Outcomesの日本 の学校評価への適用可能性の検討:評価を活用した 学校のエンパワーメントに向けて」、『マクロ・カウンセリング研究』、8:2-15
- 石田謙豪・平 恵津子・住元しのぶ (2007)「自己評価 の活用による学校改善の実践報告」、『日本評価研 究』、7(1):21-32
- 鬼木英幸 (2005)「実効性のある学校評価の在り方に ついての一考察:学校評価に対する教職員の主体性 形成の試み」、『教育実践研究』、15:187-192
- 久我直人・葛上秀文・佐古秀一 (2008)「学校改善の ための学校評価システムの構築に関する実践研究: 学校,教育委員会と大学の連携による学校評価の充 実・改善に向けた取組」、『鳴門教育大学学校教育研 究紀要』、23:55-62
- 久我直人・益井英子・中西俊治・植田フクミ・斎藤和 美(2008)「教職員の学校評価の認知の促進とその 効果に関する研究:鳴門教育大学教育・文化フォー ラムでの講話・講演・事例報告と参加者の認知の変 化」、『鳴門教育大学学校教育研究紀要』、23:45-53
- 久保裕也・玉村雅敏・木幡敬史・金子郁容(2005)「カスタマイズ可能な調査スキーマの共有による学校評価支援(知識協創応用)(<特集>知の共有から知の協創へ)」、『情報処理学会論文誌』、46(1):172-186
- 久保裕也・玉村雅敏・木幡敬史・金子郁容(2006)「学校行政へのオープンソース概念の適用: Shared Questionnaire Systemによるカイゼン支援」、『情報処理学会研究報告』、58(11): 53-60
- 国立教育政策研究所社会教育実践研究センター(編) (2006)『子どもの成長過程における発達資産についての調査研究報告書』、国立教育政策研究所社会教

- 育実践研究センター
- 立田慶裕・岩槻知也(編)(2007)『新しい視点の生涯 学習 家庭・学校・社会で育む発達資産』、北大路 書房
- 長尾真文 (2007)「学校評価の理論と実践の課題」、『日本評価研究』、7 (1): 3-19
- 淵上克義(2005)『学校組織の心理学』、日本文化科学 社
- 船井彩 (2007)「学校評価における保護者・教師の意 識の比較検討」、『日本教育心理学会総会発表論文 集』、49:185
- 増田健太郎 (2003)「学校改善過程に関する事例研究: 学校評価の分析から」、『教育経営学研究紀要』、6: 67-74
- 三浦智子(2010)「学校改善に向けた学校評価システムの考察」、『国立教育政策研究所紀要』、139:113-127
- 文部科学省(2008)『学校評価ガイドライン〔改訂〕』、 文部科学省
- 吉岡尚美(2003)「学校評価に関する研究:学校評価 システムの定着を目指して」、『教育学研究紀要』、 49(1):319-324
- Chinman, M., Acosta, J., Ebener, P., Burkhart, Q., Clifford, M., Corsello, M., Duffey, T., Hunter, S., Jones, M., Lahti, M., Malone, P. S., Paddock, S., Phillips, A., Savell, S., Scales, P. C., and Tellett-Royce, N. (2012). Establishing and evaluating the key functions of an Interactive Systems Framework using an Assets-Getting to Outcomes intervention. *American Journal of Community Psychology*, 50, 295-310
- Chinman, M., Imm, P., and Wandersman, A. (2004). Getting to Outcomes 2004: Promoting accountability though methods and tools for planning, implementation, and evaluation. Santa Monica, CA: RAND.
 - (井上孝代・伊藤武彦(監訳)池田満・池田琴恵

- (訳) (2007) 『プログラムを成功に導くGTOの10ステップ:計画・実施・評価のための方法とツール』、 風間書房)
- Dalton, J. H., Elias, M. J. and Wandersman, A. (2007).
 Community Psychology: Linking Individuals and Community. Belmont, CA: Thomson Wadsworth.
- Fetterman, D. M., Kaftarian, S. J., and Wandersman, A. (2015). Empowerment Evaluation 2nd edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Fetterman, D. M., and Wandersman, A. (2005). Empowerment Evaluation Principles in Practice. N.Y: The Guilford Press.
- Fisher, D., Imm, P., Chinman, M., and Wandersman, A. (2006). Getting To Outcomes with Developmental Assets. Minneapolis, MN: Search Institute.
- Linney, J. A., and Wandersman, A. (1991). Prevention Plus III: Assessing Alcohol and Other Drug Prevention Programs at the School and Community Level: A Four-Step Guide to Useful Program Assessment. Rockwill, MD: Office for Substance Abuse Prevention.
- Wandersman, A. (2009). Four keys to success (Theory, implementation, evaluation, and resource/system support): High hopes and challenges in participation. American Journal of Community Psychology, 43, 3-21.
- Wandersman, A., Duffy, J., Flaspohler, P., Noonan, R., Lubell, K., Stillman, L., Blachman, M., Dunville, R., and Saul, J. (2008). Bridging the gap between prevention research and practice: The interactive systems framework for dissemination and implementation. *American Journal* of Community Psychology, 41, 171-181.
- Wandersman, A., Imm, P., Chinman, M., and Kaftarian, S. (1999). Getting To Outcomes: Methods and Tools for Planning, Self-evaluation, and Accountability. Rockville, MD: Center for Substance Abuse Prevention.

(2015.4.22 受理)

Development of a Practical Tool for the School Evaluation Based on the Getting to Outcomes

Kotoe Ikeda

Mitsuru Ikeda

Tokyo University of Social Welfare kotoe.harp@gmail.com

Nanzan University ikedam@nanzan-u.ac.jp

Abstract

Among the various types of evaluation models, the Getting To Outcome (GTO) is considered to be a possible solution for the remaining issues among the School Evaluation in Japan. Being developed based on the interdisciplinary effort including community psychology, evaluation and implementation science, the GTO consists of systematic 10 steps with manual and worksheets which support program planning, implementation and evaluation comprehensively. In addition, GTO is characterized its flexibility to accept major modifications to create tailor-made GTO in each context with integrating existing research and theory, social climate to pursue accountability and funding, and a procedure to systematically integrate those contextual element, which is called Interactive Systems Framework, has also been developed recently. In this article previous empirical research and policy are reviewed to extract the elements necessary to conduct the effective School Evaluation practice, and integrate them into the GTO to develop a systematic and comprehensive manual and the tools for the School Evaluation.

Keywords

School Evaluation, Getting to Outcomes, GTO, Interactive Systems Framework, Empowerment Evaluation

【実践・調査報告】

新任校長等の学校運営の改善に資する学校評価研修の在り方 ~研修講座の省察と学校専門評価十への期待~

河内 澄行

山口県周南市教育委員会 教育研究センター 上席研究員 kouchif@nexyzbb.ne.jp

要約

校長が抱える課題を指摘しながら学校の状況に応じて「学校運営の改善に資する学校評価の在り方」を助言する、学校評価研修及び学校専門評価士の期待が増している。

そこで、山口県周南地域で実施した「新任校長育成(フォローアップ)研修会」の内容及び講座の特色を振り返り、その成果と課題を省察しつつ、学校評価体制の確立のための具体的で実効性を高める方策等についての指導法の工夫、学校専門評価士への期待を分析した。その結果、焦点を絞った研修内容にすることや演習方法の改善点が明らかとなった。また、学校評価体制の確立のための助言「学校評価の在り方一より実効性のある学校運営の改善のために一」等は受講者に概ね理解を得るとともに、今後の学校専門評価士への期待も浮き彫りとなった。

キーワード

新任校長育成研修会、学校評価研修、学校評価体制、実効性、学校専門評価士

1. はじめに

筆者は、平成25年度に「学校専門評価士」の資格を得た。以下論じる「新任校長育成(フォローアップ)研修会」(以下「研修会」)は、「学校運営の改善に資する学校評価の在り方」がテーマで、筆者が資格取得後、学校評価に関して初めて講師を担当した講座である。

「研修会」は、山口県周南地域の3市(周南市、下松市、光市)に勤務している登用後3年以内の13名の校長を対象とした研修会であり、学校運営上の課題について校長の資質能力の向上を意図した研修会である。校長の学校運営上の課題は多岐

にわたり、地域や規模、校種によって異なるが、「校内研修の活性化」「組織運営・スクールコンプライアンス」「メンタルヘルス・ラインケア」等が喫緊の課題と意識されることが多く、これまでは「学校評価」が取り上げられることはなかった。それは、研修会の対象者や企画する教育委員会当事者にとって学校評価研修の緊急性や課題意識が弱かったからでもあるが、研修講座を務める講師がいなかったことも主な理由であった。

平成19年の「学校教育法」の改正によって、学校評価はほぼすべての学校で実施されているものの、学校運営の改善に資するという本来の目的達成に関しては諸課題が残っている。課題として

日本評価学会『日本評価研究』第15巻第1号、2015年、pp.17-26

は、成果目標・指標と取組目標・具体的方策との 論理的関連性が希薄であることや、学校関係者の アンケートは公表されるが、管理データが評価の 根拠とされないことが多いこと等があげられる。

その意味では、課題を指摘しそれを解決しなが ら、学校の状況に応じた学校評価の在り方を校長 等に助言する「学校専門評価士」として、筆者が 今回講師を務めたことは画期的な意義がある。

2. 本稿の目的

本稿の目的は、「研修会」について、演習を含めた講義内容・方法の振り返りと結果に関して実践報告を行って、今後の学校評価体制の確立に寄与することである。

特に、校長対象の「研修会」の成果と課題を省察することを通して、周南地域3市の学校評価課題と評価体制確立に向けた取組課題を明らかにすることと、校長職を経験した学校専門評価士による実践事例を通して、学校専門評価士への期待や今後の学校評価における展望を明らかにすることの2点が本稿の重要なねらいである。

3. 学校評価研修の成果と課題

(1) 研修内容及び研修講座の趣旨

担当した研修講座の資料表題を「学校評価の在り方―より実効性のある学校運営の改善のために ―」とした。

実効性を高める学校評価の取組は、文部科学省のホームページにも掲載されているが、学校が抱えている課題に適切に対応する取組は未だ少ない。

学校設置者側の教育委員会サイドであったり、コミュニティスクールを含めての学校関係者評価レベルであったり、家庭・地域との連携型取組であったりする。学校側が主体的に学校運営の改善に資するという本来の目的を自覚して、学校評価の実効性を高めようとする取組に期待したい¹。

実効性をあげようとする意識改革で大事なのは、学校の自己評価である。しかし、学校の現状

図1 研修講座・レジュメ

「学校評価の在り方

- -より実効性のある学校運営の改善のために-」
- 1 学校評価の目的、見直しの視点
- 2 『学校評価ガイドライン』の評価分野(領域) と評価項目
- 3 目標のロジックモデル···【演習 I】
- 4 具体的方策とSMART指標···【演習Ⅱ】
- 5 学校評価体制の確立(1) とプロセス評価
 - ・授業評価観察(授業改善評価簿)と評価への活用
 - ・プロセス評価シートで、結果を積み上げる
- 6 学校評価体制の確立(2) と校務分掌の見直し
 - ・プロジェクトチームで、全教職員の参加と協働を
 - ・重点目標と主な教育活動・取組のロジック
- 7 評価指標と脱「アンケート依存」
- 8 学校評価の実効性を高めるその他の工夫
 - ・取組の過程を評価する、プロセス評価シート
 - ・学校評価の情報提供(広報の工夫) ……【協議】
 - ・学校評価のスケジュール化
 - ・結果・成果を評価する、アウトカム評価シート等
- 9 評価と調査
- 10 次年度の学校評価計画を立てる
- 11 学校関係者評価と第三者評価
- 12 教育委員会における学校評価の改善

(出所) 筆者作成

としては「学校評価書」を仕上げて教育委員会に報告するだけであったり、校長などの管理職が関わるだけの学校評価に留まっていたりするのではないだろうか。

こうした課題を受け、自己評価の考え方や学校 運営の改善をめざした学校評価にするためには学 校評価研修はどうあればよいかを研修仮説に立て て実践した。

研修講座のレジュメは図1のとおりである。ここに示した項目等は、校長の課題意識に対して適切な示唆を与える内容である。しかし、事前に校長の学校評価に対する意識と課題を把握せずに内容項目と資料を作成したことで、総花的となっている。今後は、対象者の学校評価に対する意識と課題を十分に調査し、焦点を絞った研修講座とする必要がある。

(2) 研修講座の特色

それでは、以下、3点にわたって研修講座の特色・工夫点(i~iii)について述べたい。

i Q&A形式の資料シートの構成

与えられた講座は2時間。講義と演習、意見交 換によってすすめた。

第1の工夫点は配布資料である。各シートの冒頭に問いかけ文を記述・配置して、解題形式でシートの内容を構成したことである。

例えば、レジュメ1「学校評価の目的、見直しの視点」では、「学校評価書を提出するだけで、終わりにしてよいのか。提出された後、書類はどのようになるのだろうか。どう生かされるのだろうか。考えたことはありますか」と提示し、学校評価は"学校運営の改善が目的"であり"校長、教職員にとって役立つ学校評価にすること"であると、学校評価の目的について指摘した。

その他の項目でもこの形式で構成した。例えば、「校長、教職員にとって役立つ学校評価にするには、どこから見直しを始めればいいのだろうか」とか、「重点目標、評価指標が一般的、抽象的であると、評価しにくいことはないか」等である。

シートをQ&A形式としたことで、校長が持つ 学校評価の課題意識を呼び覚ますことができた。 また、研修後に資料を再度読み直して取組の参考 にしてもらったと聞いている。

なお、研修講座の時間が十分にあれば、一枚一 枚のシートについて校長に問いかけつつ説明して いけば、さらに効果的な研修となったと思われ る。

ii 現職時代の実践と学校専門評価士養成講座で 学んだ知見を基調にした研修の展開

2点目の工夫点は、筆者の現職時代における実践と、学校専門評価士養成講座で学んだ知見を基調に、それを織り交ぜながら講話を展開したことである。

上述のような展開にした理由は、体系的に順序立てて説明するよりも、元校長職であった筆者が抱いていた疑問や現職時代の実践をベースに、学校専門評価士養成講座で学んだ理論等に結びつけ

ていく方が受講した校長にとって課題解決に直結 すると判断したからである。

ただ、学校評価の研修講座を受け持ったのは今 回が初めてであり、受講する若い校長が自校で実 施している学校評価の実態、課題意識を十分に掴 んでいなかったことは、不十分さが残る。

なお、筆者の現職時代の実践の中心は、「プロセス評価シート」と「アウトカム評価シート」の 導入、脱「アンケート」依存である。

プロセス評価シートでは取組過程を記録し、取組結果を積み上げるとともに、取組の過程を評価するものである。一方のアウトカム評価シートは結果を診断・分析し、成果を評価するために活用した 2 。

アンケートは、どの学校も学校評価に"安易に使う"傾向がある。しかし、評価指標・基準とリンクしないアンケートだけの学校評価(自己評価)は"評価者である学校の主体性に欠ける"こと、"数値結果の増減に一喜一憂してしまう"という課題を抱えている。また、アンケート結果を集計すれば学校評価がすんだわけでもない。アンケートはあくまでも自己評価の参考資料である。今回の学校評価研修を通じて、対象者にはアンケート依存からの脱出を理解してもらった。

学校専門評価士養成講座で得た理論的な知見としては、ロジックモデルと、SMART指標の考え方、学校評価の根拠データの収集活用等を紹介した³。

iii 演習を取り入れた研修の展開

3つ目の工夫点は、講座の中に2つの演習を設けたことである。演習 I として「目標のロジックモデル」を、演習 II として「具体的方策とSMART指標」を取り入れた。

演習Iでは、ロジックモデルの概要を説明した後、「あなたの学校の教育目標で、ロジックモデルをつくろう」と提示して、各校の重点目標に関連したロジックモデルを書いてもらった。

演習 I で用いた資料シートは、次頁に示す図2のとおりである。図の左側に示した事柄①から②へ、②から③へと、ロジックな構造を形作っている"手段/目的の関係"を見て、右側に自校の①投入した人材や教育環境、予算/②成果のあがっ

た教育活動/③児童生徒の変容が生み出されたプロジェクトなど、という具合に教育目標の手段/目的の構造を書き込んでもらった。

しかし、受講した校長が自校の教育目標の体系や教育活動に関する具体的な資料を当日準備していなかったためにロジックモデルに的確に表現することができず、残念ながらこの演習は少々難しいものとなった。効果的な研修をすすめるには、受講者に関係資料を準備させた上で演習を実施するべきである。

演習 II のSMART指標については、はじめに例題として、周南市内のある中学校が取り組んでいる「授業のルール8箇条の着実な実践により、学習規律の定着を図る」という具体的方策・教育活動を取り上げ、評価指標の要素を洗い出す方法を説明し、評価項目を可視化する作業を理解してもらった。

次に、下の図3の〔課題例1、2〕のいずれかを 選択して、選択した課題を解決する具体的方策・ 教育活動を考え、取組目標・指標若しくは成果目

図2 演習 I の資料シート

<演習I> あなたの学校の教育目標で、ロジックモデルを。					
ロジックモデルの手段/目的構造	A	演習(貴校の教育目標の手段/目的の構造)			
⑤重点目標が達成すれば、学校教育目標・求める児 童生徒像が叶う(アウトカム)	1	⑤			
④児童生徒が変化変容すれば、重点目標が達成される		4			
③プロジェクトによって、児童生徒の変化変容が生 み出される(アウトプット)		③			
②成果の上がる教育活動を束ねると、学校課題を解 決するためのプロジェクトがつくれる		2			
①人材や教育環境、予算等を投入すれば、日常的で 具体的な教育活動に成果が上がる		①			

(出所) 筆者作成

図3 演習Ⅱの資料シート
<演習Ⅱ> SMART指標を作成しよう。(評価項目の可視化)

(課題例1)豊かな人間関係づくりに向けた指導をすすめているが、問題行動が絶えない。 (課題例2) 40回を超える授業公開研修をすすめているが、思考力・説明力に大きな課題がある。 指標の要素 SMART指標 具体的(Specific) 測定可能な(Measurable) 合意が取れている(Agreed upon) 現実的な(Realistic) 達成期限が決められている(Time bound)

(出所) 筆者作成

標・指標、すなわちSMART指標を作成してもらった。

演習方法は、個別作成、隣席相互批評、全体発表の順ですすめた。しかし、受講者がSMART指標を設定するまでにはかなりの時間を要した。そのため予定時間を大幅に費やし、その後の講話が駆け足になってしまった。特に、学校評価の実効性を高める工夫の1つとして「学校評価の情報提供(広報の工夫)」について、受講者による協議・意見交換を予定していたが、時間不足のため省略した。

有効な研修講座とするためには、次の4点を演習の反省点として上げておきたい。

第一に、校長が学校評価にどのような課題をもっているのかを把握すれば、的を射た演習と意見 交換ができるはずである。

第二に、例題として提示した具体的方策「授業のルール8箇条の着実な実践により、学習規律の定着を図る」であるが、前半部分の「着実な実践」は取組目標であり、後半部分の「学習規律の

定着」は成果目標である。1つの具体的方策(教育活動)の中に取組目標と成果目標の2つが混在していると評価作業に混乱をきたし、SMART指標の例示としては適切ではない。

第三に、校長にはSMART指標の5つの要素を1つずつ区分けして指標を作成してもらった。しかし、設定しにくい指標要素も考えられ、図中の点線を外して5つに区分けしない様式を提示すべきである。

第四に、2つの課題例については、日々の教育活動レベルの評価指標を作成するのか、1年間で達成する目標レベルの評価指標とするのかと、受講者から質問が出た。評価計画を明確に設定して演習を行う必要がある。

(3) 研修会の成果と課題

研修会後にアンケートを実施した。

アンケートの設問は図4のとおりで、「研修会」 の成果・効果と課題を明らかにしようとした。結 果は、研修講座での講話内容と資料が具体的であ

図4 研修会後のアンケート1

設問「今日の研修で参考になったこと、まだ不明なことなど、お気付きを書いてください。」

<回答>

- ○アンケートを実施中であるが、これを今年度生かすために、今後のことを考えたい。
- ○来年度はアンケートの項目や内容も検討して効果的な学校評価になるようにしたい。
- ○学校評価書の具体的方策(取組)について、焦点を絞ってより効果的で、分かり易い学校評価に変えていきたい。
- ○具体的な資料が大変参考になった。雑駁で行ってきたこれまでの実践を振り返って反省すべきところが多くあった。 もう一度整理して本日の研修をしっかり反映していきます。
- ○昨日の校内研修で来年度に向けた教職員の意識化を図る取組を行った。方向性が間違っていないことが確認でき、 有り難かった。本日学んだことを生かしながら少しずつ前進していきたい。
- ○提出を目的とした評価になっていないか、改めて反省した。
- ○学校を改善しようとする教職員の意識化につながる学校評価の在り方が大切である。そのためには、校内の組織づくり、チームでの目標設定が必要だと思った。やらされる評価でなくやる評価でありたい。
- ○学校評価についてこれまであまり意識していなかったことについて、演習等で研修できた。少し時間が不足した感があるので、今一度説明があるとよい。
- ○本校でも生かせる部分は生かしていきたい。
- ○評価をいかに学校運営に取り入れていくか、大変参考になった。
- ○学校評価の確認ができ、様々な手法や組み立て方、分析方法も分かり、勉強になった。
- ○現在、学校の中には様々な評価活動が進められ、多様な状況を把握し、共通的に認識し、具体的に対応すべき方法 を考慮中です。

り、概ね理解してもらい、学校評価の参考になっ たとの評価を得た。

受講者の校長の多くは、アンケート結果を集計するだけで自己評価としていたり、前任者のしたことをそのまま引き継いですすめていたり、学校評価業務を直接担当する教頭等に委ねていたりしているとの声も研修会場で聞いた。

このことから、受講した校長は学校評価体制の 改善に対してまだ十分にリーダーシップを発揮し てはおらず、学校運営に役立つ学校評価の在り方 についての課題意識が弱いことが窺える。

4. 学校評価の課題意識及び学校専門評価 士への期待

(1) 新任校長等の学校評価の課題意識

新任校長等(以下、「校長」)の学校評価についての課題意識をアンケートによって把握した。設問は、ア)自己評価の課題・困難点、イ)自己評価の評価項目、ウ)学校関係者評価の課題・困難点である。結果は、それぞれ図5~7で示した4。

はじめに、校長が感じる自己評価の課題につい

て考察することとする。

図5のように、校長の回答は、①~⑤の5項目に 集中している。特に、①評価項目や評価指標の設 定が最多で、60%余りの校長が課題と感じてい る。続いて②③④⑤の4項目が多かった。一方、 ⑥アンケート等の実施や回数についての回答は0 であった。

このことから考察すると、評価項目や評価指標の設定に校長は最も課題・困難点を抱いており、また、評価はするがどのように結果を活用すればよいのか、学校評価の意義を教職員に浸透させ評価業務に参画させたいものの、教職員は多忙であり依頼しにくいと考えている。

このことから、アンケートを実施して評価書を 作成するのは校長・教頭が携わるだけであり、評 価結果を分析し成果や課題を明らかにして、学校 運営の改善に向けた全教職員の参画が図られてい ない学校が多いという現状を裏付ける結果であっ た。

次に、学校における自己評価の項目については、図6のとおりである。特に、「教育課程・学習指導」領域は13名全員が評価項目にあげている。続いて12名があげた「研修」領域、11名の「生徒指導」領域が多かった。重点的な評価項目を位置

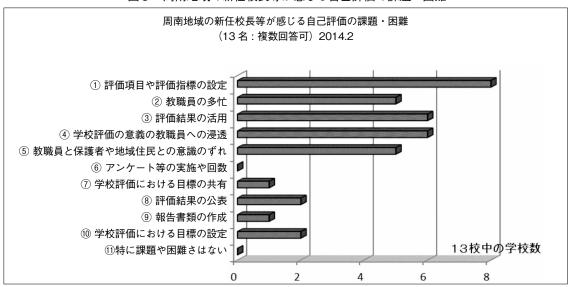


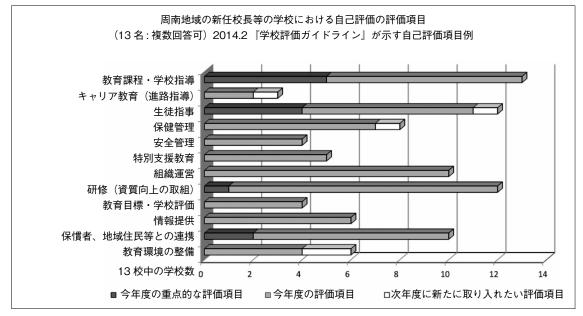
図5 周南地域の新任校長等が感じる自己評価の課題・困難

(出所) 筆者作成

づけている学校があることも見取ることができる。例えば、「教育課程・学習指導」が5校、「生徒指導」が4校である。なお、設定している項目数が最も多い学校は11項目で、2校ほどあった。

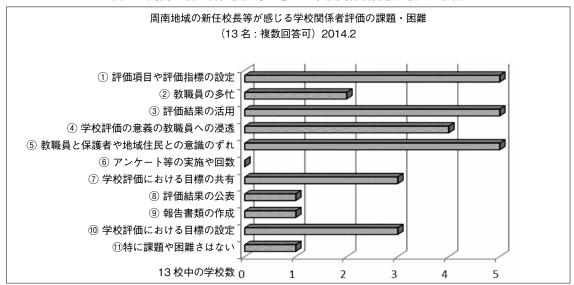
さらに、校長が感じる学校関係者評価での課題 は、図7に示すとおり、自己評価の課題・困難と 重なる傾向が見られた。ただ、教職員が多忙であ るという意見は少なく、代わって、「学校評価に

図6 周南地域の新任校長等の学校における自己評価の評価項目



(出所) 筆者作成

図7 周南地域の新任校長等が感じる学校関係者評価の課題・困難



(出所) 筆者作成

おける目標の共有」と、「学校評価における目標の設定」が多かった。なお、全般的にみると、自己評価と比較して課題・困難として挙げている学校数は少ない。これは、学校関係者評価よりも自己評価の方に課題意識が向いているからではないかと考えられる。

(2) 学校専門評価士への期待

研修会終了時にアンケートを実施して、教育委員会や学校専門評価士に対しての期待を調査した(図8)。これは、筆者として最も聞きたかった設問である。

記述意見をまとめると、教育委員会や学校専門 評価士に期待していることとして、「評価の活用 方法・生かし方」と「先進的な学校評価の実践 例・実践校の紹介」「研修機会の設定」が多かった

校長は、学校専門評価士に多くの期待をしている。評価シートの提供と活用、保護者アンケート等を含めて学校評価書を作成するまでの評価作業のすすめ方、特にそれらの具体的な資料の活用方法を学校専門評価士には期待していると考えられる。なお、この研修会は2月に実施したが、次年度の学校評価計画の策定に関しても必要な支援であろう。

次に、"職員のやる気につながる"学校評価を

期待していると図8にあるように、学校設置者で ある教育委員会には、提出した学校評価書に対す る評価意見や指導内容等の通知を求めている。

さらに、このたびの学校評価研修を今回の研修 講座1回きりとせずに、諸課題に応じた演習・意 見交換を取り入れた研修会を様々な場を通じて開 催することが望まれる。このことは、校長として 学校評価研修の機会がこれまでほとんどなかった ことが影響しているものと推察される。今後、必 要に応じて学校専門評価士を活用する教育委員会 の施策が求められよう。

5. 結語

本稿の目的は、周南地域3市の学校評価体制の確立に向けた取組を明らかにするため、研修講座の在り方及び学校専門評価士への期待、今後の学校評価の在り方を展望することであった。

終わりにあたって、研修講座の省察結果を数点 述べたい。

ア 研修講座の在り方、すすめ方

① Q&A形式の研修講座資料シートにしたことで、学校評価の課題意識を呼び覚ますことができた。

図8 研修会後のアンケート2

設問「今日の研修を受けて、今後、教育委員会や学校専門評価士に何を期待しますか。」

<回答>

- ○このような機会をぜひもう一度時間を多くとってお願いしたい。
- ○評価結果を確実に評価して、学校に伝えてほしい。それが職員のやる気につながる。
- ○評価の活かし方の研究。
- ○さらなる具体的な評価のすすめ方の実践例の紹介。
- ○具体的な資料の提供と活用方法。
- ○学校評価についてこれまであまり意識していなかったことについて、演習等で研修できた。少し時間が不足した感があるので、今一度説明があるとよい。
- ○教職員への研修、並びに保護者や学校運営協議会委員の方にもこういった研修の機会があるとよい。
- ○校長会でもやらなくてはいけないことだが、評価について進んだ取組を行っている学校の紹介。
- ○実際に学校評価によって大きな改善が図られた実践事例をできるだけ多く知りたい。
- ○各学校改善に取り組む際の具体的な支援。特に評価を生かして。

- ② 筆者の現職時代の実践や疑問と学校専門評価士養成講座で学んだ理論とを結びつけて展開することで、学校評価課題の解決に資することができた。
- ③ 評価に必要な学校関係資料を準備させて演習を実施するよう改善を図ることで、効果的な実務研修にすることができるとわかった。

イ 期待される学校専門評価士の役割

- ① 学校改善に資する実効性のある評価とする ために、評価シートの工夫と活用法、年間 評価計画の策定と評価作業のすすめ方の実 際等の紹介。
- ② 学校評価によって学校運営が改善された先進的な取組事例、評価手法とその組み立て 方や分析方法等の事例紹介。

今回は、校長として登用後3年以内の13名を対象とした研修会であったが、すべての校長を対象にした研修講座を実施する必要もある。また、研修会の講師以外にも、自己評価及び学校関係者評価の課題・困難点について焦点を絞った形で適切な助言と支援を行ったり、教育委員会に提出された学校評価書に対する評価意見や指導内容を学校に報告・通知したりすることが考えられる。

これらについては、教育委員会に籍を置く学校 専門評価士として「第三者評価委員」的な役割を 果たしていく点で、今後の学校評価の一つの在り 方を展望することができた。

注記

1 「地域とともにある学校づくりと実効性の高い学校 評価の推進について(報告)」平成24年3月12日(学 校運営の改善の在り方等に関する調査研究協力者会 議/学校評価の在り方に関するワーキンググルー プ)、「学校評価の概要、学校評価の実効性を高める 取組」等で、学校の課題や取組が紹介されている。

- 2 「プロセス評価シート」と「アウトカム評価シート」の導入については、東京福祉大学(前お茶の水女子大学大学院)池田琴恵氏の情報提供による。氏の『学校評価GTO-2009マニュアル―学校評価を有効に活用するための計画・実施・評価マニュアル―Ver.0.02 (平成22年)』のシートを参考に、筆者が勤務校の実情に合わせて「プロセス評価シート(様式)」と「アウトカム評価シート(様式)」に作成したものである。
- 3 「ロジックモデル」、「SMART指標」、「学校評価の根拠データの収集活用」は、平成25年度・日本評価学会・第3期学校専門評価士養成講座の講義資料等に基づいている。

ロジックモデルについては、立教大学大学院兼任 講師の佐々木亮氏の事前補講「評価のエッセンス」 資料による。ロジックモデルとは、ある施策がその 目的を達成するに至るまでの論理的な因果関係を明 示した施策等の論理的構造をいい、政策評価や行政 評価において用いられる。学校評価においても教育 活動の一連の目的と手段の関係を表す評価ツールと して用いられている。

SMARTについては、第3期学校専門評価士養成講座の受講生の石田健一氏の教示を受けた。このほどの研修講座では、筆者の考えによって、目標達成度合いを測る補助として、「具体的(Specific)」「測定可能な(Measurable)」「合意が取れている(Agreed upon)」「現実的な(Realistic)」「達成期限が決められている(Time bound)」という英語の頭文字を取った。

学校評価の根拠データの収集活用については、東京大学大学院新領域創成科学研究科・特任教授の長尾真文氏の評価手法「学校評価 根拠データ収集・分析の方法」資料を参照し、筆者が一覧表に作成した。

4 図5~7の設問は、「学校評価等実施状況調査」(平成23年度間文部科学省)を参考に一部の設問を変更して行い、自己評価と学校関係者評価の現状と課題を把握するために研修会受講者に調査した。

(2015.5.29 受理)

26 河内 澄行

The Study of School Evaluation Seminar that Contributes to Improvement of School Management for Newly-appointed Principals

Sumiyuki Kouchi

Shunan-city (Yamaguchi-prefecture) Board of Education, Educational Research Center, Chief Researcher kouchif@nexyzbb.ne.jp

Abstract

I served as a lecturer of the school evaluation seminar for newly-appointed principals. This research consists of what I had reflected upon the contents and features of the seminar. As a result, I clarified some features of effective methods for such seminars.

Keywords

newly-appointed principals, school evaluation seminar, school evaluation system, effectiveness, school evaluator

【実践・調査報告】

ラオスの公立小学校における学校評価の進展について

岩品 雅子

(株) アイコンズ

m-iwashina@icons.co.jp

要約

ラオス人民民主共和国(以下、ラオス)において学校評価が正式に導入されたのは、その評価基準となる学校質基準(School of Quality: SoQ)が教育省令として導入された2010年であり¹、現在はそれを整理・具体化した教育質基準(Education Quality Standard: EQS)が2012年から使用されている²。学校評価のための基準作りについては2008年から教育・スポーツ省内の多くの局やドナーの間で広く議論され始めたが、「目指すべき学校の姿とは」、「全ての学校が最低限持つべきミニマム・スタンダードを設定すべきでは」という観点では、それ以前から教育・スポーツ省内で議論されてきた。ラオスにおける学校評価は、各学校が目指すべき姿を明らかにすると共に、学校改善を促進するためのツールとして導入されてきたと言える。

これまでの実践を経て、学校評価を実施し、現場の学校改善に生かしていく上での課題と教育行政全体に対する教訓も明らかになってきた。本報告はラオスにおける学校評価の背景、実施方法、現在の課題と教訓を明らかにすることにより、他国における学校評価と学校改善の取組への貢献を目指すものである。

キーワード

学校評価、学校改善、学校の自律的発展、ボトムアップの教育行政、地方教育行政能力強化

1. ラオスにおける学校評価の背景と目的

ラオスにおいて学校評価が正式に導入されたのは、その評価基準となる学校質基準(School of Quality: SoQ)が教育省令として導入された2010年であり、現在使用されている2012年制定の教育質基準(Education Quality Standard: EQS)はそれを整理・具体化したものである。学校質基準の設定に向けて、教育・スポーツ省(Ministry of Education and Sports: MoES)内の多くの局やドナーの間で2008年から広く議論が始まったが、「目指すべき学校の姿とは」、「全ての学校が最低限持

つべきミニマム・スタンダードを設定すべきでは」という観点では、それ以前からMoES内で議論されてきた。ラオスでは各郡内にモデルとなるべき学校を2~3校設置すべきという行政通達は2007年に発出されており³、それ以外にも緑の豊なり提唱されてきた。つまり、ラオスにおける学校評価は、各学校が目指すべき姿を明らかにすると共に、学校改善を促進するためのツールとして導入されてきたと言える。学校自身による自己評価を根付かせていくことにより初等教育の質を上げ、全ての子どもが少なくとも初等教育を修了し

(Education for All)、中等教育へ進むことができるようにするという点にラオスの学校評価の現在の重点があり⁴、学校自己評価、という表現が使われている。

学校改善については、その重要性が提唱されて 久しい。ラオスは2020年までに後発開発途上国を 脱することを国家目標に掲げており、基礎教育は そのための人材育成として最も重要なセクターの 1つに位置付けられている5。初等教育への純就学 率は1991~92年度の62%から2013~14年度には 98%に達し、初等教育へのアクセスは改善してき たものの、教育の質とマネジメントに未だ課題を 抱えている⁶。中等教育への粗就学率は2013~14 年度に前期中等で74.4%、後期中等で41.3%に留 まっており、その要因は様々あるが、初等教育の 修了率の低さ(2013~14年度で74.9%)も影響 を及ぼしている。初等の中退率は1991~92年度 以降、毎年10%前後で推移した後、近年徐々に低 下し、2013~14年度で5.5%であり、留年率は 2002~03年度の20%から徐々に低下し、2013~ 14年度で6.9%と未だ高い値で、教育内部効率が 悪くなっている。そのため、MoESでは、教育の 質と妥当性を改善するための取組の1つとして、 学校群(クラスター)制度と校内研修を2001年よ り国連児童基金(United Nations Children's Fund: UNICEF) の支援で開始し⁷、学校運営改善のため、 学校改善計画とSchool-Based Management を世界 銀行の支援で $2001 \sim 02$ 年度より導入してきた 8 。

学校自己評価とそれに続く学校改善が重視されてきた理由の1つは、ラオスにおける現職教員研修制度の不足である。ラオスでは、一般の教員養成課程に加えて、後期中等学校を卒業せず1~3年の教員養成課程で教員になっている人たちへの資格付与(アップグレード)研修が定期的に行われているのみで、資格を持った教員の定期的な行われているのみで、資格を持った教員の定期的な現職教員研修は、これから学校長になる人に対しても含めて、確立されていない。他の学校との相互の自主的な学び合いも、ドナーの支援の入っている学校群を除き、ほとんど行われていない。ドナーの支援によって行われる現職教員研修に参加できるかどうかは、その小学校がドナーの支援対象に含まれるかどうかに依存する。そのため、上記のようにその多くをドナー資金に依存する形で、

学校運営研修が重視され、徐々に行われている。

この学校質基準および現在の教育質基準の議論と策定においては、2000年のダカールでの世界教育会議で提唱されたChild-Friendly School の概念を受けて、主にUNICEFが2004年から支援をしてきた。そして、その理念を実際の学校改善としてどのように学校関係者の間で運動を起こし、学校改善活動として進めて行くかについて、日本の国際協力機構(JICA)の技術協力プロジェクトが実践事例となり、世界銀行のマルチドナーファンド「教育のためのグローバルパートナーシップ」(GPE)やNGOのPlan International、Save the Children等、その他のドナーが協調して同様の取組をラオス全国各地で実施してきた。

学校質基準が教育質基準に整理・具体化された 背景には、MoESにおける教育の質向上への関心 が以前よりも更に高まったことが挙げられる。 2004年に策定されたEducation for All国家行動計画 において教育の質向上の必要性が繰り返し述べら れて以来、留年率の高さが重要課題として認識さ れてきたことに加え、2015年に控えた東南アジア 諸 国 連 合 (Association of South - East Asian Nations: ASEAN) 統合に向けて、教育の質向上は 近年ますます喫緊の課題と捉えられている。その 流れを受けて、2008年にMoES内に教育基準・質 保証センター (Education Quality Standard and Assurance Centre: ESQAC) が設立され、就学前か ら高等教育まで全てのサブセクターの質基準の設 定を担当している。教育質基準は基礎教育におい ては、初等教育における議論が前述の通り先行し ており、初等の教育質基準を参考にする形で、中 等教育の質基準が設定され10、幼児教育について は現在進められている。高等教育の質基準に関し てはその流れとは別に議論され、設定された11。

ラオスにおける学校評価に関する先行研究は、管見の限り未だ発表されていない。隣国タイにおける学校評価についてはPitiyanuwat, S. (2007)などがあり、外部評価機関としてのThe Office for National Education Standard and Quality Assessment (ONESQA)が2000年に設立され、全ての学校は少なくとも5年に1度評価を受けること、とされている (Pitiyanuwat, S. 2007)。ベトナムに関しても、学校自己評価に加えて外部評価の仕組みがあり、

自己評価の後、認定申請を少なくとも4~5年に1回すること、とされている(Pham Xuan Thanh 2010)。そのような状況を踏まえた上で、ラオスの学校評価は、完全な外部評価という形は取らなくて良いのではないか、という現状認識に基づき(ESQAC談話、2011年)、認証についても2014年10月現在なお議論中である。ラオスの教育制度と政策全般に関する先行研究としては、津曲(2012)、特に初等教育に関しては岩品(2013)等がある。次章では具体的な学校評価方法と学校改善の活動の流れを概観する。

2. 学校評価と学校改善の実施状況

(1) 学校改善における学校評価の位置付け

学校評価の位置付けは国ごとに異なるが、ラオ スの場合、学校自己評価が学校改善のためのサイ クルの最初のステップとして位置付けられる¹²。 すなわち、教育質基準 (Education Quality Standard: EQS) に基づいてまず学校自己評価を行い(評 価・アセスメント)、2番目のステップとして、問 題を洗い出し、分析して、学校改善計画を作る (計画立案)。3番目のステップとして計画の実施 を行い、4番目のステップとして実施後レビュー を行い、十分に実施できていない、または成果が 上がらなかった活動に関して、引き続き問題分析 を行って計画を立て、再度、実施する。これらの ステップは学校自身がサイクルとして回して行け るようになることが期待され、そのための研修が 行政によって行われる。しかし、その研修実施は ドナー資金に依存し、未だ確立したシステムにな っているとは言い難い。

学校改善のための取組や指導を首尾一貫したものにすべく、行政からの学校評価・モニタリングも同じEQSに基づいて行われる。小学校を一義的に管轄するのは郡教育事務所(District Education and Sports Bureau: DESB)であるが、必要に応じて適宜県教育局(Provincial Education and Sports Service: PESS)やMoESからもモニタリングと指導が行われることもある。DESBによって行われた学校評価の情報は、DESBが学校を巡回指導する際に活用される。DESB、PESS、MoES等の行

政からの学校評価の目的は、行政が学校の全体的な状況を把握することと、各学校への技術的な支援であり、評価結果は現時点では一般公開されておらず、それによって国からの補助金の金額が変わることもない¹³。

(2) 学校評価に使用される教育質基準

EOSは、各小学校が目指すべきミニマム・スタ ンダードであると同時に、現時点では多くの学校 が未だその基準に達していないものである。2012 年に制定されたEQSは、Child-Friendly School¹⁴の 考え方をくみ、①学習者、②学習指導、③学校環 境、④教材、⑤学校運営、⑥コミュニティの参加 の6つの領域に、42基準、173評価項目があり、1 つ1つの評価項目について、実施の有無をカウン トしていくことにより、42基準のスコアが出る仕 組みである15。第1領域の「学習者」では、就学 年齢の子どもの情報・統計が集められ就学促進が 行われているか、児童の就学前教育への参加状 況、児童の健康・保健状況、学習へのやる気、道 徳的な側面、国の文化を守り勤勉であるか、など が9基準33評価項目によって測られる。第2領域の 「学習指導」では教員の資格・経験、生徒教師比 率、任務の実施状況、子ども中心の指導をしてい るか、子どもの学習達成度を定期的に測っている か、障害を持った子どもへの配慮とサポート、教 え方や内容を地域の現状に応じて適用している か、などが8基準28評価項目で測られる。第3領域 の「学校環境」は子どもが卒業するまで継続的に 通学したい学校となるよう、基準を満たし安全か つ障害を持った子どもにも適応した校舎と教室、 読書を推進する環境、安全な飲み水、トイレなど が8基準39評価項目で測られる。第4領域の「教 材」では机・椅子、スポーツ用品・楽器、教科書 と教員用指導書、全ての児童が鉛筆やペンを持っ て使っているか、教員用の授業計画ノートや出欠 簿、児童の学習達成度記録帳があるかなどが5基 準23評価項目で測られる。第5領域の「学校運営」 では、校長等の管理職がリーダーシップ、知識と 経験を持っているか、男女・民族・宗教・社会的 地位・障害の有無にかかわらず子どもの就学を促 進し、卒業するまでフォローしているか、学校運 営においても上述の子どもの多様な属性に配慮し

ているか、物理的・精神的に子どもを守る環境を整えているか、教員の継続的なスキルアップに努めているかなどが9基準37評価項目で測られる。第6領域の「コミュニティの参加」ではコミュニティが学校改善のための学校自己評価から計画立案、実施、レビューまでの各ステップに参加して

いるか、子どもの就学状況や教員の職務状況のフォローアップをしているか、教員の生活支援をしているか、子どもに鉛筆やペンなどの筆記用具を揃えているか、学校へのスポーツ用品や楽器の支援、行事に参加しているかなどが3基準13評価項目で測られる。42基準は以下の表1の通りである。

表 1 EQS 42 基準

	X 1 200 12至于				
No.	基準				
	領域1 学習者				
1	すべての子どもが、性別、民族、宗教、社会的地位や特別なニーズに関わらず就学する。				
2	1年生の児童が、就学前教育を受けている。				
3	児童が豊かな情操と道徳心を持っている。				
4	児童が学習に対し積極的で、継続的に児童自身で課題を見つけ出し成長していく態度を持っている。				
5	児童の学習達成度が改善しつつある。				
6	児童が学習を継続し、小学校を卒業する。				
7	児童が個人衛生をきちんと保つ。				
8	児童が基本的な保健サービスと栄養に関する知識を得る。				
9	児童が薬物、AIDS、感染症や不発弾(UXO)から自分たち自身を守るためのライフスキルを習得する。				
	領域2 学習指導				
10	教員が適切な資格を持っている。				
11	各学年において教師生徒比率が適切である。				
12	教員が継続的な能力強化のための研修を受ける。				
13	教員が職務に責任感を持つ。				
14	教員が児童の積極的な学びを促す指導法を実践する。				
15	教員が児童の学習達成度を継続的に評価し、それを生かして学習指導を改善する。				
16	教員が児童の個性に沿って、モニタリングと指導を行う。				
17	教員がカリキュラムを地域の現状に合わせて適用する。				
	領域3 学校環境				
18	学校が適切で安全な場所に立地している。				
19	学校が適切な校庭を持ち、活用している。				
20	学校が学校(の敷地 ¹⁶)であることを示す必要なものを備えている。				
21	校舎がMoES基準を満たし、すべての子どもにとってアクセス可能である。				
22	学校が学習に資する環境を持つ。				
23	学校が読書を推進する環境を持つ。				
24	学校が衛生的な環境を整える。				
25	学校が安全で十分な飲み水と清潔なトイレを持つ。				
	領域4 教材				
26	学校が十分な備品(机、椅子、黒板、書類棚)を持つ。				
27	全ての児童が十分な教科書と学用品を持っている。				
28	教員が十分な教材(カリキュラム、教科書と教員用指導書、授業計画ノート、出欠簿と成績簿、教員用のノート)を持つ。				
29	学校が十分なスポーツ用品を持ち、適切に使用する。				
30	学校が楽器を持ち、適切に使用する。				
- 00	領域5 学校運営				
31	校長が初等教育に関する法令・規則を理解し、強いリーダーシップを持つ。				
32	校長が適切な知識と経験を持つ。				
33	学校が統計と情報管理システムを持つ。				
34	学校が予算と備品を適切に管理する。				
35	子校が『算と順品を適切に管理する。 学校が常時カリキュラムの実施状況をモニターする。				
36	子校が吊時ガリイユリムの美地状況をモニターする。 学校が課外活動を促進する。				
37	子校が課か活動を促進する。 学校がジェンダー平等を推進する。				
38	学校がジェンダー平等を推進する。 学校が親しみやすい環境を作り、子どもを暴力や肉体的・精神的虐待から守る。				
39	学校が親しみやりい環境をTFり、士ともを暴力や図体的・精神的虐待からせる。 学校の自己発展のための努力が現状に即し、体系的に行われる。				
<u> </u>					
40	領域6 コミュニティの参加				
40	学校がコミュニティとの協働を促進する。 □コミュニティとが治療では、経験管理・治療の発展に参画する。				
41	コミュニティが学校運営、維持管理、学校の発展に参画する。				
42	コミュニティが学校活動の企画実施に参加する。				
(出所) MAES (2012) "Ministerial Decree on the use of "Quality Standard for Primary Education" を元に筆字翻訳					

(出所) MoES(2012) "Ministerial Decree on the use of "Quality Standard for Primary Education" を元に筆者翻訳。

このEOSは、教育のインプット、プロセス、ア ウトプットを含み、EOSの実施においては、ラオ スにおいては全ての子どもが初等教育を修了でき るようにすることはコミュニティを含む社会全体 の責任という教育法に基づき、子どもの教育を取 り巻くあらゆる関係者(子ども自身、教員と校 長、村教育開発委員会¹⁷ (Village Education Development Committee: VEDC)、保護者、コミュ ニティ)が含まれている。なお、学校自己評価の プロセスにおいては、校長・副校長・VEDC代表 (2名)・教員代表 (2・3名) の総勢5~7名程度が 中心となり、教員全員、VEDC全員、父母代表(5 ~10名程度)、生徒代表(20名程度)にも参加し てもらいながら実施すること、とされている。学 校自己評価は、現年度の実施を基に課題をまと め、次年度に向けた学校改善計画立案につなげる という意味で、学年度末の6月初旬に行うことが 望ましいとされている。

(3) 学校自己評価に基づく学校改善計画の立案

学校自己評価の後、引き続き学校改善計画の立 案が行われる。学校自己評価でスコアの低かった 基準、特にまだ実施していない項目が学校の取り 組むべき課題となる。それらの取り組むべき課題 が多すぎる場合には、純就学率・中退率・留年率 等の重要な教育指標のうち、その学校が未だ問題 として抱える教育指標と関連する評価項目につい て、優先順位を付けて取り組むことになる。

教育指標から見た学校の主な問題と未だ実施していない項目を確認した後、未実施の項目の原因を検討する。各学校の問題の原因は異なるため、原因に対応した解決策は学校ごとに異なる。それらの解決策を取りまとめたものが学校改善計画である。

学校改善計画の立案は、学校長・副校長・教員 代表を含むVEDC全員で行われる。さらに、同計 画はDESB、PESS、MoESがフォローできるよう、 以下の書式を共通フォーマットとしている。

- 現状と課題(教育指標と学校自己評価結果の まとめ)
- ●学校改善の目的(未だ問題を抱える教育指標 から導き出される)
- ●期待される成果

- ●活動 (リソース、調達先、実施時期、担当者 を含む)
- ●実施方法
- ●学校レベルでは解決できない、DESBへの申 請事項(例、教員配置など)

(4) 学校評価の普及の取組みと学校における実 施状況

MoESは、EOSの全国普及を目指し、現在使用 されているEQSの前身である学校質基準(School of Quality: SoQ) の頃から、全国8,884小学校(2013 ~14年度)全部を目標に、PESS、DESBを通じ たカスケード方式で、ドナーの支援を得て研修を 行ってきた。まずMoESがPESSとDESBに県・郡 レベルトレーナーを養成する研修を実施し、県・ 郡のトレーナーが学校・村レベルに対し研修を実 施する。研修は、学校長向けの学校運営研修(5 日間)とVEDCとの学校改善計画立案研修(EQS オリエンテーションを含め、5日間)があり、 2014年9月末時点で、MoESが把握している限り、 3.381校の校長と1.825村のVEDCがEOSと学校改 善計画立案に関する研修を受けており、現在も引 き続き研修が行われている。未だ研修が行われて いない学校については、その学校を管轄する DESBの多くが既にトレーナー研修を受けてい る。MoESとしては、全国の小学校の大まかな状 況を把握すべく入手可能な範囲でDESB、PESSを 通じて学校評価結果の情報を入手している。一 方、学校評価は学校改善のために自分たちでその 情報を使う、という目的で実施されているため、 全国8,884の小学校が全て学校自己評価の結果を DESBに報告し、PESS経由でMoESまで報告する 制度が必要なのかについて現在議論されていると ころであり、さしあたりMoESとしては基準年と しての全小学校の情報把握を試みようとしている 段階である。

3. 学校自己評価結果の傾向

この節では、JICAの支援する「コミュニティ・ イニシアティブによる初等教育改善プロジェクト フェーズ2」の対象10郡内の全小学校(757校)の 32

表 2 対象 10 郡における EQS 学校自己評価 の 6 つの領域の平均スコア (4 段階によるレーティング。 n=757)

		領域	1	2	3	4	5	6	
No.	県名	領域の名称郡名	学習者	学習と指導	環境	教材	マネジメント	コミュニティ の参加	合計平均
1	40.4	アーサパントン	2.08	2.22	2.31	1.65	2.53	2.51	2.22
2	サワンナ	ソンコーン	2.17	2.29	2.39	1.89	2.49	2.73	2.31
3	7 1	サイブリー	2.82	3.01	2.83	2.45	3.05	3.20	2.89
4		チャンパサック	2.65	3.00	2.74	2.20	3.03	3.05	2.79
5	チャンパ	スクマ	2.63	3.00	2.74	2.37	3.06	3.06	2.81
6	サック	ムンラパモック	3.00	3.29	2.63	2.33	3.30	3.30	2.99
7		コーン	2.89	3.05	2.81	2.46	3.11	3.12	2.90
8	サラワン	ラコンペン	2.32	2.47	2.34	1.67	2.55	2.89	2.37
9		コンセドン	3.05	3.16	2.95	2.39	3.20	3.37	3.03
10	セコン	ラマム	2.83	3.10	2.79	2.42	3.21	3.16	2.93
全体平均		2.60	2.80	2.61	2.14	2.88	3.00	2.68	

(出所) プロジェクトの情報を元に筆者作成。

学校自己評価結果を見ることにより、学校の状況 を考察する。

郡ごとにEQS学校自己評価の領域ごとの平均スコアを出すと、表2のようになる。

郡ごとに若干の傾向の違いはあるものの、全体として領域4(教材)が低く、領域6(コミュニティの参加)が高い。かつ、郡ごとに全体的に比較的スコアの高い郡(サイブリー、スクマ、ムンラパモック、コーン、コンセドン、ラマム)とスコアの低い郡(アーサパントン、ソンコーン、ラコンペン)に大きく分けることができるが、就学率や中退率、留年率などの重要な教育指標とスコアは、郡レベルでも小学校レベルでも統計的に優位な相関は確認されなかった。

これらのスコアを、5年生までの全学年の教育を提供できる完全小学校と、途中の学年までしか教育を提供していない不完全小学校に分けると、10郡全てにおいて完全小学校のスコアが不完全小学校を上回る結果となり、顕著な差異がみられた(表3)。完全小学校はラオス全国8,884校のうち6,861校(77.2%)を占め、残りは不完全小学校である。完全小学校には校長が勤務しているもの

の、不完全小学校には校長はおらず、教頭と教員がおり、近隣の完全小学校に付属するという位置づけである。教育行政からの支援は完全小学校に届き、完全小学校を通して、不完全小学校は裨益する仕組みとなっている¹⁸。MoESでは不完全小学校の教頭に学校運営の実質的な権限を持たせる努力をしているものの、DESBの理解が不十分であるなどの原因で、学校運営研修を受ける機会を得られず、学校改善計画の書き方を知らない不完全小学校の教頭も少なくない。行政通達もDESBの予算不足のため、学校へ文書で配布されることはほとんどなく、月1回の校長会の機会に口頭で伝達されることが多く、不完全小学校は完全小学校の校長を通じて知ることができるため、通達が不完全小学校に十分伝わらないことはしばしば起こる。

領域ごとのスコアを図で表すと図1のようになる。

42基準ごとの平均スコアを見ると、多くの基準が2~3の間である。比較的スコアが高かった(3以上)の基準は(数字は基準番号)、(1)すべての子どもが、性別、民族、宗教、社会的地位や特別なニーズに関わらず就学する(完全、不完全小学

学校の形態	1. 学習者	2. 学習と指導	3. 環境	4. 教材	5. マネジメント	6. コミュニティ の参加	合計平均		
完全小学校	2.65	2.84	2.69	2.20	2.94	3.04	2.73		
不完全小学校	2.49	2.73	2.37	1.97	2.70	2.88	2.52		
全体	2.60	2.80	2.61	2.14	2.88	3.00	2.68		
(出所) プロジェクトの情報を示じ、第老作成									

表 3 学校の形態で分けた EQS 学校自己評価 の 6 つの領域の平均スコア(n=757)

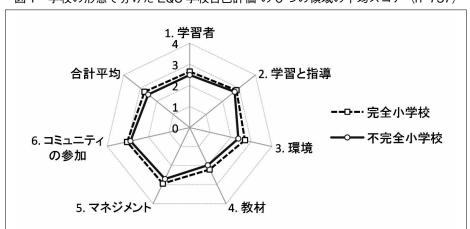


図 1 学校の形態で分けた EQS 学校自己評価 の 6 つの領域の平均スコア (n=757)

(出所) プロジェクトの情報を元に筆者作成。

校共に)、(10) 教員が適切な資格を持っている(完 全、不完全共に)、(15) 教員が児童の学習達成度 を継続的に評価し、それを生かして学習指導を改 善する (完全、不完全共に)、(18) 学校が適切で 安全な場所に立地している (完全、不完全共に)、 (19) 学校が適切な校庭を持ち、活用している(完 全小学校のみ)、(21) 校舎がMoES基準を満たし、 すべての子どもにとってアクセス可能である(完 全小学校のみ)、(31) 校長が初等教育に関する法 令・規則を理解し、強いリーダーシップを持つ (完全、不完全共に)、(32) 校長が適切な知識と経 験を持つ(完全のみ)、(34)学校が予算と備品を 適切に管理する (完全のみ)、(35) 学校が常時カ リキュラムの実施状況をモニターする(完全の み)、(37) 学校がジェンダー平等を推進する(完 全、不完全共に)、(40) 学校がコミュニティとの 協働を促進する(完全、不完全共に)、(41)コミ ユニティが学校運営、維持管理、学校の発展に参

画する(完全、不完全共に)であった。

比較的スコアの低かった(2未満)の基準は、 (2) 1年生の児童が、就学前教育を受けている(不 完全小学校のみ)、(22) 学校が学習に資する環境 を持つ(不完全のみ)、(23)学校が読書を推進す る環境を持つ (不完全のみ)、(25) 学校が安全で 十分な飲み水と清潔なトイレを持つ(完全、不完 全共に)、(29) 学校が十分なスポーツ用品を持ち、 適切に使用する (完全、不完全共に)、(30) 学校 が楽器を持ち、適切に使用する(完全、不完全共 に)であった。

42基準ごとに見た場合、完全小学校の平均スコ アと不完全小学校の平均スコアにほとんど差異の 無い基準も多かったが、比較的大きな差異(0.35 以上)あったものは、基準(2)1年生の児童が、就 学前教育を受けている、(9) 児童が薬物、AIDS、 感染症や不発弾(UXO)から自分たち自身を守 るためのライフスキルを習得する、(20)学校が学

校(の敷地)であることを示す必要なものを備えている、(23)学校が読書を推進する環境を持つ、(25)学校が安全で十分な飲み水と清潔なトイレを持つ、(29)学校が十分なスポーツ用品を持ち、適切に使用する、(33)学校が統計と情報管理システムを持つ、であった。

以上の傾向から、多くの地域において、様々な 行政からの支援・指導がこれまで完全小学校に対 し優先的に実施されてきており、不完全小学校の 状況が学校運営を含めて後れを取っていることが わかる。就学前教育やライフスキル教育、読書推 進のための環境、安全な飲み水とトイレ、学校運 営の基礎となる統計と情報管理システムなど、児 童の健全な成長を支えて行くために重要な項目に おいて、完全小学校と不完全小学校の間に、児童 の成長を支援する環境に格差が生じていることを 示すものである。

教育行政からの支援と指導を不完全小学校が完全小学校に比べて受けられていないという現状は、これまでDESB、PESS、MoESが裨益児童数と効率性を重視した結果、不完全小学校が後回しになったことが主な要因と考えられる。しかし、Education for Allという目標に向かって平等(エクイティ)の観点から考えた場合、今後のDESB、PESS、MoESによる学校に対する支援を計画する上では、EQSスコアを活用して不完全小学校も支援対象として平等に扱うことにより、児童の学習環境を改善していくことが重要と考えられ、また全体の底上げにもつながると考えられる。

4. 学校自己評価から学校改善計画立案 までの具体例

この節では、ラオス中南部のサワンナケート県内にある小学校1校(A校)における、学校自己評価から学校改善計画立案までの様子を記述する。

(1) 基本情報

A校は国道沿いの郡に属するが、村自体は国道から離れている。1年生から5年生までそろった完全小学校で、2013~14学校年度で1年生が44人

(2クラス)、2年生が34人(2クラス)、3年生が26人(1クラス)、4年生37人(2クラス)、5年生34人(2クラス)の計175人である。教員は校長を加えて10人配置される予定だったものの教員の全体的な不足により十分配置されず、複式学級がある。

A校は子どもの学習と教員の指導に課題を抱えている。留年率が $2012 \sim 13$ 年度は13.3%と高かったものの、 $2013 \sim 14$ 年度には2.21%まで下がり、留年児童を4人にまで減らすことができた。しかし反面、中退率が12.15%に上がってしまい、中退児童が22人になってしまった。村全体で就学年齢($6 \sim 10$ 才)のうち、まだ就学していない子どもが2名おり、純就学率は98.84%である。

(2) 学校評価内容

A校の中心問題は中退率の高さであり、留年率の高さと未就学児童がいることも問題である。児童の中退と留年に関連する評価項目で、学校評価により明らかになった「未だ実施されていないもの」、あるいは「実施が不十分なもの」は、28項目に上った。以下、類似項目の重複を除いて列挙する。

1年生が幼稚園・保育園ないし就学前クラスを 経ていない (現在の1年生のうち何らかの幼児教 育を受けた児童は68.18%)。児童が事実確認以外 の質問をしない。理解の遅れている児童に対する 補習授業の計画がない。全ての教科で児童の成績 が目標値に達していない。教員が十分教材を作成 していない。教員が指導記録を取ったり学校活動 に十分参加していない。教員が全ての教科の授業 計画を十分に立てていない。教員が児童に十分宿 題や実習の機会を与えていない。教員が授業中に 十分な活動を行っていない (講義形式が多い)。 教員が経常的に子どもの理解度を評価していな い。特別なニーズを持った子どもの名簿を作成し ていない。特別なニーズを持った子どもに合うよ うに授業中の活動を工夫していない。教室内の机 と椅子が生徒数に比べて足りない。教員が書類を 閉まっておく棚がない。教科書が1人1冊行き渡っ ていない。1・2年の児童に小黒板がない。教員用 指導書が足りない。子どもの統計を学校運営に活 用していない。生徒数や児童の学習状況など変動 する情報を年間に渡って記録していない。意見箱

を設置していない。

未就学の子どもがあと2名いることに関しては、以下の3つの評価項目が未実施であることが分かった。村内でどこに就学年齢児童のいる家庭があるのかを示した村の教育マップが作成されていない。子どもを守り、教育を受けさせる義務が保護者にあることを村全体にまだ広く通知していない。欠席が続いたり、家庭の問題を抱える児童のフォローアップと支援ができていない。

(3) 学校改善計画の内容

上記の多くの課題に対し、A校は、2014~15年度に取り組む活動として、次のような学校改善計画を立てた。番号は活動番号である。

①幼稚園設立支援を要請する計画を立てる。② 教員をもう1名配置するよう要請書を書く。③校 長とVEDCが協力して、村人に学校改善計画を諮 る会議を開く。④教員は教材を十分作る(学校補 助金を活用)。⑫校長と教員は児童の名簿を詳細 に作る。③校長とVEDCは机と椅子を作る計画を 村人に伝え、協力を依頼する。 ④校長は教科書を 1人1冊行き渡るように要請書を書く。⑤校長と VEDCで村の教育マップを作る。⑤教員は児童の 出席を毎日チェックして記録する。⑥担任と保護 者の双方で子どもの通学を毎日チェック、フォロ ーする。⑦教員は理解の遅れている子どもへの補 習授業計画を立て、週2時間金曜午後に実施する。 ⑧教員は時間通り出勤する。 ⑨校長は、校内研修 の年間・月間計画を立てる。⑩教員は全ての教科 で授業計画をきちんと立てる。①教員は毎時間、 児童の理解度と自分自身の教え方を評価し、記録 する。

5. 課題と展望

これまでの実践事例を踏まえ、この節では現在の教育質基準(Education Quality Standard: EQS)の課題と今後の展望を述べたい。なお、以下の考察は主に上述の南部4県における実践に基づくものであり、ラオス全体の状況を示すものではない。

(1) EQS評価項目における主観的評価を免れ得ない項目の存在

EQSは学校にとって使いやすいように、どのような情報を元に判断したらよいのかの根拠を示している。にもかかわらず、主観的な判断を本来的に免れ得ない項目が以下の通り存在する。

例えば、基準4(児童が学習に対し積極的で、 継続的に児童自身で課題を見つけ出し発展しよう とする態度を持つ)の評価項目2(児童が読書を 好み、様々な情報源から学ぼうとする意欲を持 つ)、評価項目3(児童が質問の仕方と、問題とそ の原因を探る方法を知っている)、評価項目4(児 童が自らの学習と経験から課題の要点をまとめる ことができる) は何をもって、また、どの程度で きれば「できている」とスコアを付けて良いのか の絶対的な基準はない。基準14(教員が児童の積 極的な学びを促す指導法を実践する)の評価基準 (児童が実践し、考え、探求し、意思決定し、問 題解決をするような指導方法を実践する)につい ても同様に、明確な基準はない。また、いじめ防 止に関する基準38(学校が親しみやすい環境を作 り、子どもを暴力や肉体的・精神的虐待から守 る) についても、学校管理者側の認識や努力が必 ずしも児童にとって十分ではない可能性を否定す ることは困難である。

従って、EQSは本来、目指すべき学校の姿を示した学校改善のためのツールであり、スコアを数字として扱って学校間での比較を行うのには適さない。

(2) EQS評価項目における学校レベルでは解決できない項目の存在

EQSはラオスの村・コミュニティで実践できる 範囲を超えるインプットを評価項目に含んでいる。例えば、教員資格に関する基準10の評価項目 (教員が後期中等学校を卒業後、教員養成課程を 卒業している)は資格付与(アップグレード)研 修に参加できる枠が回ってくるかというMoES全 体の予算制約に影響を受け、生徒教師比率(基準 11)もDESBによる教員配置次第である。校舎が MoES基準を満たし、すべての子どもにとってア クセス可能である(基準21)というのも、村・コ ミュニティだけで解決できる問題ではなく、 DESB以上の行政あるいはドナーからの支援が必要とされる。基準23(学校が読書を推進する環境を整備する)についても、ラオスの公立小学校においてごくわずかな学校補助金が、主に教材作成のための紙やペンの購入に充てられ、図書購入にまで手が回らないかつ、多くの農村地域で図書を購入できる本屋がないことを考慮すると、現時点では学校だけで解決できる問題ではない。

従って、学校評価は学校改善のためのツールであると同時に、その結果を踏まえ、行政側が学校に必要な支援を確認することのできるツールでもある。

(3) 学校自己評価から、行政による教育開発計画策定へ

上記の課題2点からわかることは、ラオスの初等教育における学校自己評価は学校改善のためのツールとして有益な情報を提供すると同時に、本来、学校間比較にはなじまない一方、DESB以上の教育行政が、学校にどのような支援をする必要があるのかの情報を提供している。

各学校の評価結果から立案された学校改善計画を見ることにより、上述の通り、学校レベルでは解決できないインプットのニーズが明らかになると同時に、各学校が適切に問題を捉え、解決策を示しているか、校長のリーダーシップやコミュニティとの協力関係は築けているかなどが学校改善計画から読み取れる。そして、各学校の評価結果を元に、特に弱いところをモニタリングにおいて指導することができる。

同時に、多くの学校が共通する課題を抱えている場合には、DESBとして対応策を郡教育開発計画に入れることができる。子どもの学習達成度が目標を下回る(留年率の高い)学校に対して、指導法に関する現職教員研修を実施したり、就学率が低い・中退率が高い・学校改善計画が適切に立案できない等の問題を抱える学校に対して、VEDCへの学校改善計画立案研修を実施するなどが、郡教育開発計画に盛り込まれている。

また、教師生徒比率や、カリキュラム・教科書・教員用指導書など、本来MoESが予算措置をして全国に配置・配布することになっている項目に関して、教育マネジメント情報システム (Education Management Information System: EMIS)

でデータは得られるとは言え、更にこの学校評価結果でも多くの学校でそれが課題として、DESBへの要望事項として上げてくることを踏まえ、MoESにとっても予算配分の必要性を改めて認識する契機となっている。JICAの協力対象としている南部4県10郡の自己評価結果とその後DESBに提出された学校改善計画からも、特に第4領域の教材と領域3の学校環境においてスコアが低く、教員配置要請と共にDESBへの要望として上がってきており、教育開発計画策定における留意事項となっている。

(4) 学校自己評価から学校改善計画を立案する までの能力強化

学校自己評価と学校改善計画立案について、こ れまでMoESでは2008年からのべ3,381校の校長と 1,825村のVEDCへの研修を行っており、学校改善 計画についてはそれ以前よりその概念が導入さ れ、DESBから学校長へ時に口頭で紹介されてき t^{19} 。一方で、ラオス全国的な一般状況として、 多くの学校が実効力のある学校改善計画を自力で 立案できるようになった、とは未だ言い難い現状 がある。例を挙げると、JICAの協力対象として いる南部4県10郡では、VEDCとの学校改善計画 立案研修に参加した学校は全て学校改善計画を立 案できたものの、まだ参加できていない学校につ いては、DESBの郡教育開発計画策定の時期に間 に合うように学校改善計画を提出できた学校は全 体の63.1%に留まった。提出していない学校も校 長研修を通じて、理論は既に学んでいる。間に合 わなかったが学校改善計画は立案できる、という 学校があると仮定しても、上述の割合は、校長に 対して学校自己評価と学校改善計画立案の方法を 紹介しただけでは、実際に使える学校改善計画を 必ずしも自力で立てられるようにはならないとい う可能性を示唆している。つまり、まずは一緒に 学校評価結果を元に学校改善計画を立案してみ る、というサポートが必要とされている。

そのため、上述の南部4県10郡では、JICAの技術協力を得つつ、それらの学校運営に困難を抱える学校に対して、VEDCとの計画立案研修を実施するよう、DESBの郡教育開発計画の中での活動として計画している。

(5) 安定した研修制度の構築

既述の通り、学校改善と学校現場における教育 の質向上はMoESにおける長年の優先事項である と同時に、引き続き取組みが必要な課題でもある。 一方、これまでの学校改善のための取組みは、 ドナーの支援があってかつMoES自身の研修企画 によって成り立っている側面があることは否定で きない。学校運営改善や校内研修のため、あるい は指導法改善のための現職教員研修の予算はほぼ ドナーに依存しており、MoESが研修計画を立て ている。県・郡レベルトレーナーは育成されてい るものの、PESS・DESB自身が必要な学校に対し 研修を企画し、実施している例はまだまだ少な い。2000年から進められてきた地方分権化の流れ で、今後MoESがラオス全国各地で実施されるべ き全ての研修を企画し、予算措置していく方向性 とはなっていない (Prime Minister's Office, 2000; MoES, 2004及び、DPPE談話、2014年)。そのた め、PESS・DESB自身が必要な学校に対し研修を 企画し、実施していくことができるようになるた めの予算措置及び能力強化が必要である。ラオス 政府自身による予算措置として、新任校長研修を 国の制度として県・郡レベルで実施できるような 実施体制を確立すると共に、研修を受けても学校 改善計画を立案することのできない、特に課題を 抱える学校に対する学校改善計画立案研修を、各 郡の学校の能力に応じてDESBが開催するための DESBに対する研修予算の配分が必要である。

6. 結論

ラオスの学校評価は、学校改善のための自己評価を目的に、Child-Friendly School の概念に基づき、多くの関係者やドナーとの議論、実際の活動経験を経て発展してきた。その評価基準は①学習者、②学習指導、③学校環境、④教材、⑤学校運営、⑥コミュニティの参加の6つの領域に、42基準、173評価項目があり、子どもの教育を取り巻くあらゆる関係者(子ども自身、教員と校長、VEDC、保護者、コミュニティ)が含まれている。現在使われている教育質基準(EQS)の課題としては、主観的な評価を免れ得ない項目があり、数

値化が難しく、教育のインプット、プロセス、アウトプットの全てを含むため、表面的に紹介されただけでは実際に学校改善計画を学校とコミュニティ自身だけで立案するのが必ずしも容易ではないなどの課題を抱えている。一方、EQSが包括的な概念であり、そもそも目指すべき学校の姿を明らかにしようという目的から始まっている運動であるため、各学校に対し目指すべき方向性を明確にし、学校改善に役立つという長所を持つ。加えて、学校に不足しているインプットやキャパシティを顕在化させるため、DESB以上の行政の教育開発計画策定にも役立つ。

ラオスMoESでは当面、まずはこのEQSをミニマム・スタンダードとして浸透させ、学校自身がコミュニティと共に学校自己評価をし、評価結果を元に学校改善計画を立て、実施し、振り返ってまた次年度に新たな計画を立てる、というサイクルを回すことができるようになることを目指している。

従って、各学校が学校改善計画の立案を自力でできるようになるための研修と、それを支えるDESB、PESSのトレーナーが研修を企画し実施していけるような能力強化と予算措置、そして土台となる新任校長研修制度の確立が、ラオスの学校評価における当面の課題と言える。

教育の質改善及び質保証とEQSはMoESの優先課題であり、今後も質保証制度の継続的な改善が見込まれている。質保証制度の改善に留まらず、学校レベルから郡、県、MoESまでの全てのレベルでの能力強化と、安定した新任校長研修制度の確立がMoES全体のその他の活動と適切な連携をもって、効果的・効率的に実施されていくことが望ましいと考えられる。

謝辞

本論文は国際協力機構の技術協力プロジェクト「コミュニティ・イニシアティブによる初等教育改善プロジェクトフェーズ2」からの情報を元に記述したものであり、全ての関係者に感謝の意を表する。なお、ここで述べた見解は筆者個人のものであり、国際協力機構の見解を示すものではない。

38

注記

- 1 Ministry of Education and Sports (2010). Ministerial Decree on the Acceptation and Use of the Handbook for Implementation of School of Quality for Primary Education. (No. 928/MoES/DOP. 10) (Apr. 29, 2010)
- 2 Ministry of Education and Sports (2012). *Ministerial Decree on the use of "Quality Standard for Primary Education"*. (No. 2167/MoES/ESQAC.12) (Jun. 28, 2012)
- 3 Ministry of Education and Sports (2007). Ministerial Instruction on setting-up model schools in general education: Kindergartens, Primary Schools (single/multi class), Lower Secondary Schools, Upper Secondary Schools, Complete Secondary Schools (No. 763/MoES/DPPE. Sep. 10, 2007)
- 4 Ministry of Education and Sports (2012). *Ministerial Decree on the use of "Quality Standard for Primary Education"*. (No. 2167/MoES/ESQAC.12) (Jun. 28, 2012)
- 5 Lao PDR (2011). The Seventh National Socio-Economic Development Plan (2011-2015). Vientiane.
- 6 Ministry of Education and Sports, Education Statistics and Information Technology Centre (2014). *Annex Report, Annual Education Development Report 2013-14*。本稿のその他の箇所の統計もこのAnnex Report に基づく。
- 7 Ministry of Education and Sports (2002). *School Cluster Guidelines*
- 8 World Bank and Laos' Ministry of Education (2005).

 Project Implementation Manual for Second Education

 Development Project (EDP II)
- 9 JICAラオス事務所 (2012) 『ラオス人民民主共和国 コミュニティ・イニシアティブによる初等教育改善 プロジェクトフェーズ2 事業事前評価表』JICAラオ ス事務所
- 10 Ministry of Education and Sports (2012). *Ministerial Decree on the implementation of "Quality Standard for Secondary Education"*. (No. 2166/MoES/ESQAC.12) (Jun. 28, 2012)
- 11 Ministry of Education and Sports (2013). *Ministerial Decree on the use of "National Quality Standard for Higher Education"*. (No. 2608/MoES/ESQAC.13) (Jul. 16, 2013)

- 12 この節と次の節は、MoES (2013). School Development Handbook for Achieving Education Quality Standard for Principals. Volume 2 for Primary School Principalsに基づく。
- 13 ラオスでは行政から学校に配賦される補助金は、生徒数に応じた学校補助金のみである。学校補助金は、就学阻害要因の除去を目的に、2011年度より生徒1人当たり計算で全国の小学校に一律配賦されている。初等教育に関しては、首相令 No. 136, Jun. 29, 2010. で定める目標額1人当たり100,000キープ(2014年8月28日のレートで約1,315円)に対し、2011~12年度と2012~13年度にそれぞれ20,000キープが全国の小学校に配付された。2013~14年度は2014年10月現在、1人当たり20,000キープを各学校へ送金作業中である。ラオスの政府予算年度は10月開始、学校年度は9月開始である。
- 14 Child-Friendly Schoolは1989年の子どもの権利条約の 採択を受け、UNICEFが中心となって推進してきた 概念。世界40カ国以上で実施されてきた。ラオスに は2004年に導入された。(*"Background of Development of education quality at primary schools"*. 2014年10月24 日、DPPE発表資料)
- 15 1つの指標に対して0~4点のスコアが付けられ(4点満点)、42指標合計では168点が満点である。多くの指標が1指標に対し4つの評価項目を持っているが、それより多い指標もあり、全部で173評価項目となっている。(2014年8月28日現在)

16 筆者訳注

- 17 VEDCは村長をリーダーとし、ラオス愛国戦線、校 長、教員代表、女性同盟、青年同盟、父母会代表の 7人からなる。なお、VEDCのメンバーは、各村が 選んで郡に申請し、郡長の承認を以って任命される ため、村の実情に合わせてメンバーが多少異なる。
- 18 MoESからの教科書は不完全小学校の分も含めて完全小学校にのみ届けられる。また、対象10郡のDESBに対する筆者の聞き取りの結果、ラオス政府予算による学校に対するモニタリング・指導で不完全小学校を完全小学校と同等に巡回指導している郡は無かった。
- 19 毎年全てのDESBは年1回郡内の校長全員を集めて年 次教育セミナーを2~3日開催し、全国全ての郡で とは言えないが、多くのDESBが毎月校長会を行っ ている。

参考文献

- 岩品雅子(2013)「初等教育完全普及に向けた教育スポーツ省の10年間の取組」、鈴木基義編著『変貌するラオスの社会と経済:現状と展望』、JICAラオス事務所、337-360
- 津曲真樹(2012)『ラオス教育セクター概説』
- JICAラオス事務所 (2011) 『ラオス人民民主共和国南部3県におけるコミュニティ・イニシアティブによる初等教育改善プロジェクト』終了時評価調査報告書、JICAラオス事務所
- Committee for Planning and Investment (2006). *National Socio-Economic Development Plan (2006-2010)*. Vientiane.
- Lao PDR (2011). *The Seventh National Socio-Economic Development Plan (2011-2015).* Vientiane.
- Ministry of Education and Sports (2000). *Education* Strategic Vision up to 2020. Vientiane.
- Ministry of Education and Sports (2004). *Education for All National Plan of Action 2003-2015*. Vientiane.
- Ministry of Education and Sports (2006a). Sixth Five Year Education Development Plan (2006-2010). Vientiane.
- Ministry of Education and Sports (2007). *National Education System Reform Strategy (NESRS) 2006-2015.* Vientiane.
- Ministry of Education and Sports (2008). Education for all Mid-Decade Assessment. Vientiane.

- Ministry of Education and Sports (2009). Education Sector Development Framework 2009-2015. Vientiane.
- Ministry of Education and Sports (2011). *Education Sector Development Plan (ESDP) 2011-2015.* Vientiane.
- Ministry of Education and Sports, Education Statistics and Information Technology Centre (2014) *Annex Report, Annual Education Development Report 2013-14.* Vientiane.
- Pham Xuan Thanh (2010). Vietnam Assessment Practice and Roadmap for Effective Assessment System.
- Pitiyanuwat. S. (2007). "School assessment in Thailand: roles and achievement of ONESQA", *Educational Research for Policy and Practice* 6 (3). 261-279. DOI 10.1007/s10671-007-9023-0: Springer.
- Prime Minister's Office, Laos (2000). Prime Minister's Order on Building Province as Strategy Unit, District as Planning and Budget Unit and Village as Implementation Unit, Vientiane.
- World Bank and Laos' Ministry of Education (2005).

 Project Implementation Manual for Second Education

 Development Project (EDP II). Vientiane.
- World Bank and Ministry of Education (2008). *Teaching in Lao PDR*. Vientiane.

<ラオス語文献>

Ministry of Education and Sports (2010). *School of Quality* (SoQ) Implementation Guidelines. Vientiane.

(2015.4.7 受理)

40 岩品 雅子

The Progress of School Assessment of Public Primary Schools in Lao PDR

Masako Iwashina

ICONS Inc. m-iwashina@icons.co.jp

Abstract

Lao People's Democratic Republic (Lao PDR) started school assessment applying the standard of School of Quality (SoQ) in 2010 and updated SoQ to be Education Quality Standard (EQS) in 2012. Ministry of Education and Sports (MoES) of Lao PDR launched discussion widely among concerned departments and development partners since 2008, but had discussed the characteristics of model schools and the minimum standard that all schools to fulfil since long. MoES introduced school assessment to disseminate the characteristics of model schools or minimum standard and to promote school improvement.

Implementation of school assessment elucidates some issues in school assessment and in realising school improvement as well as lessons learned for whole education administration in Lao PDR. This study tries to contribute the school assessment and school improvement in other countries by elucidating the background, implementation methods, issues and lessons learned about school assessment in Lao PDR.

Keywords

School assessment, school improvement, self-governing school, bottom-up approach of education administration, education administrative capacity development

【研究論文】

社会的投資収益率(SROI)法の発展過程と手法的特徴

伊藤 健

玉村 雅敏

慶應義塾大学 大学院 政策・メディア研究科 特任助教 itok@sfc.keio.ac.jp 慶應義塾大学 総合政策学部 准教授

要約

非営利組織評価の領域においては、ガバナンス等に注目するプロセス評価がその主たる社会的関心を占めてきたが、政府の財政課題が深刻化する中、非営利組織が社会課題解決を担う新しいアクターとして役割の認知を得て、社会的投資収益率(Social Return on Investment, SROI)に代表される、成果実現の効率性を評価するインパクト評価手法へのニーズが議論されるようになった。

米国で発祥したSROI評価は、社会的生産性の向上への期待から、英国を中心とした欧州で研究と実践が続き、日本でも実践事例があるが、その反面異なる社会的価値に対する合意の欠如、その評価プロセスの基準の整備が涂上であること等の課題も指摘される。

本稿では、こうした問題意識を踏まえ、SROI評価の手法としての特徴とその発展過程を検討し、マルチ・ステークホルダーモデルでの参加型定量評価としてのSROIが、社会的価値の合意プロセスの確立、ひいては社会的事業の生産性の向上に資する可能性について論ずる。

キーワード

インパクト評価、定量評価、SROI、社会投資収益率

1. はじめに

非営利組織評価の領域においては、ガバナンス等に注目するプロセス評価がその主たる社会的関心を占めてきた。しかしながら、特に90年代後半から、非営利組織の活動がどれだけ社会的課題の解決に寄与したのかというインパクト評価についても議論が行われるようになった。

政策評価の領域でも、1980年代からNew Public Management(NPM)等の流れの中で、政策実施によるインパクト評価が議論されたが、非営利組織評価の領域においてもインパクト評価の役割に注目が集まりつつある。これは、NPO等の非

営利組織が、「市民参加による民主主義を実現する仕組み」というだけではなく、特に近年の先進諸国において、政府の財政課題が深刻化する中で、社会課題解決を担う新しいアクターとして役割の認知を得たことにより、その評価のフォーカスがガバナンスだけではなく、その事業実施による社会的成果、ひいては資金やリソース投入に対する成果実現の効率性の向上に対しての貢献へと移行しつつあることを反映しているとも言えよう。

社会的投資収益率 (Social Return on Investment, SROI) による評価は、社会的な活動に対して投じられた資金やリソースによる事業実施の結果、

日本評価学会『日本評価研究』第15巻第1号、2015年、pp.41-55

発生したアウトカムの社会的な成果について定量的評価を行うことで、金銭価値に換算された事業の価値が定量的に表され、投資対効果が1: Xの比率で示されることにその特徴がある。

本稿では、非営利組織評価の領域において、効率性評価の代表的な手法といえるSROI評価の発展過程と、その手法的特徴を論じることで、こうしたインパクト評価手法が、どのように社会的生産性の向上、ひいては社会課題の解決に貢献するのか、その役割について考察する。

2. 非営利組織評価におけるインパクト評価

(1) 社会事業評価における非営利組織評価の系譜

日本社会においては、伝統的に、非営利組織 の社会的役割は、市民の広範な社会参加を通じ て、民主主義を実現するチャネルとして位置付 けられてきた。例えば、特定非営利活動法人の 登記の条件においても、社員の資格の得喪に関 して、不当な条件を付さないこと(特定非営利 活動促進法第2条2) や、一人一票とされる社員 の表決権(同第14条7)、等により、「社会に開か れた存在」であることが、その存在の正当性の 重要な根拠とされてきた。そうした状況の中、 非営利組織評価は、主にガバナンスに重点を置 いたものがこれまで主流を占めてきた。例えば、 通常の理事会の運営が定款に定められた通りに 行われているか、ボランティアの参加が実現さ れているか、広範に寄付を集められているかと いった側面が、非営利組織が社会的な機能を果 たしているかを判断する基準とされた。

同時に、非営利組織の活動によって産出される社会的価値について、その定量評価は難しいとされた。通常の企業活動に対する評価においては、売上や営業利益等の財務諸表上の数字を用いた総資産利益率(ROA)や投下資本利益率(ROI)といった指標がそのパフォーマンスを評価する手法として使用されるが、非営利組織においては、そのパフォーマンスが問われる機会は、上述の背景から、相対的に少なかった。

非営利事業の効率性が問われるようになった のは、非営利組織が介護や福祉、地域活性化等 の公的なサービスを担う存在として認識された 近年になってからである。こうした歴史的経緯 から、未だに事業効率や投資対効果の追求は、 必ずしも非営利活動の活動趣旨にそぐわないも のであるという意見も存在する。

一方、行政における政策評価のうち、特に事業評価においては、インフラ建設等の公共事業を中心に、費用便益分析による効果分析を中心とした評価が行われてきた。行政評価は、1997年の行政改革会議が出した報告を契機に導入が進み、費用便益分析による事業評価については、2014年時点では、国土交通省を中心に、農水省、厚労省、環境省においてもガイドラインが作成され、評価が実施されている。しかしながら、費用便益分析の適用は、ハードウェアの建設に対する評価がその大半であり、ハードウェアの建設に対する評価がその大半であり、ハードウェアの建設に対する評価がその大半であり、ハードウェアの建設を伴わない、サービス提供に対する公的事業にはその多くが適用されてこなかったのが現状である。

こうした状況において、日本においても「新しい公共」の議論に象徴されるように、非営利組織に対して、サービスの担い手としての期待が高まる中、その事業の効率性や生産性を評価する手法についての議論が行われるようになった。その中で、特に1990年代に米国で開発され、欧州で発展した評価手法として、社会投資収益率法(Social Return on Investment, SROI)による評価に注目が集まるようになった。

(2) 社会投資収益率 (SROI) の開発と発展

社会投資収益率(SROI)は、1997年から1999年にかけて、主に雇用創出に取り組む非営利組織や社会的企業に対し、資金提供と経営能力の向上に向けた支援を行う米国の財団であるRoberts Enterprise Development Fund(REDF)によって開発された定量的社会インパクト評価の枠組みである。

REDFでは、支援先組織の活動の効果に対する 定量評価を行い、資金助成や支援活動の指標と するために、費用便益分析と財務分析のReturn On Investmentの概念を応用し、SROI評価の枠組 みを開発した。(Emerson et al 2000)

SROI評価は、社会的な活動に対して投じられ

た資金やリソースによる事業実施の結果発生したアウトカムを社会的なインパクトとして捉え、定量的評価を行う。このプロセスにより、金銭価値に換算された事業の価値が定量的に表され、投資対効果が1:Xの比率で示されることで、異なる事業の社会的インパクトを比較できることにその特徴がある。REDFではこれらの手法に基づき、20余の非営利組織に対するSROIレポートを2000年に発行、社会性の定量的評価の可能性を提示し、大きな反響を呼んだ。

1990年代の米国において、SROI評価は事業型の非営利組織や社会的企業が新しい社会的役割を期待される背景のもと、それら組織の活動による社会的インパクトを定量的に計る取り組みとして、大きな注目を集めた。しかしながら、2005年にREDFにより発行された事業報告書であるSocial Impact Reportでは、SROI評価についての言及はなく、REDFはSROI評価の積極的運用を休止していたことのが伺える。(REDF 2005)。

2008年にREDFにより発行された「SROI Act II」では、その理由として、SROI評価の測定のためには様々な活動についての定量化されたデータが必要であり、そのデータ収集のための工数が、非営利組織の大きな負担になり実用的ではないことが挙げられた。またアウトカムである社会的リターンを定量化して評価する基準について、その財務プロキシ(金銭価値への変換係数)の設定についての異なる見方がある等の点も指摘されている。

結果、社会的アウトカムの定量化に工数をかけるよりも、受益者の数や雇用創出数等のアウトプットのレベルでの定量的評価がより実用的な評価基準である(筆者インタビューによる2011)とされ、モデルを開発した当事者であるREDFも、当時の事務局長で、SROI評価の実質的な開発責任者であるJed EmersonがREDFを離れたこともあり、2008年までの間、積極的なSROI評価の運用を一旦休止することになる(REDF 2008)。

ツールとしてのSROI評価は、実際にはその適 用可能範囲には一定の制約があるのにもかかわ らず、そういった前提が十分に議論されないま まに社会の期待感が高まったこと、またそうした期待に対応するための、運用に対する研究開発が不十分だったことが、米国における社会的な失望につながり、米国での普及は一旦収束状況を迎えることになる。

2000年代初頭、米国においてはこのような収束的状況が見られたが、欧州においては英国のシンクタンクnew economics foundation (nef) や、オランダのScholten & Frassen等が継続的にSROI評価の研究や運用を行っていた。

これら米国・欧州の研究者の国際的なコンソーシアムによる研究により、REDFの枠組みを元にしたSROI評価の運用ガイドラインが2003年(Olsen 2003)、2006年(Jeremy et al 2006)に発行された。また、2008年には、SROI実践者のネットワーク組織としてThe SROI Networkがロンドンに設立され、2014年現在では世界10カ国以上からの800名を超えるメンバー組織となるなど、米国を超える広がりを見せている。

また特に英国においては、2008年の金融危機を境にして、政府の財政状況に対する懸念が高まり、社会的事業に対する予算の減少や、寄付金市場の縮小が想定されたこともあり、社会的な事業においても、そのプログラム効率を定量的に評価することについての関心が高まった。

2009年 以降 に、CAN Breakthrough、Private Equity Foundation、Impetus Trustといった、民間からの資金を主たる財源として助成活動を行う英国の財団が、相次いでパイロットでのSROIレポートの導入を行っていることによっても、こうした関心は裏付けられる。これ以降、SROI評価は、行政のみならず、民間からの資金の提供者や協力者に向けて、定量指標での社会的事業の成果の発信のためのツールとして、関心が高まってゆくことになる。

(3) 欧州におけるSROI評価手法の標準化に向けた取り組み

こういった状況下、SROI評価に関する取り組みの進展を象徴づけたのは、英国政府によるSROI評価の運用基準確立に向けた関与である。2009年には英国政府とスコットランド政府が

SROI Projectと呼ばれる3年間の事業を立ち上げ、Forth Sector Development, The SROI Network, the Social Audit Network, the New Economics Foundation, New Philanthropy Capital, Charities Evaluation Service, Social Enterprise Academyのコンソーシアムにより、SROI評価の手法確立と、財務プロキシを含めた実践的な導入手法の標準化についての研究を行っている。その成果はSROI評価の運用ガイドライン「A Guide to Social Return on Investment」として、英国内閣府とThe SROI Networkの共同出版の形で2009年に発行されている。

また、英国における定量評価への行政の関与として特筆すべきは、Department of Health(DOH)によるNational Health Service(NHS)改革の一環としてのSROI評価の導入である。DOHでは、従来からそのサービス水準や生産性の低さが指摘されるNHSの改革の一環として、2009年にSocial Enterprise Investment Fund(SEIF)を設立、医療従事者のスピンアウトによる医療保健分野の社会的企業の設立に対して、立ち上げ資金提供や経営支援をプログラムとして実施した。このプログラムにより、2009年から2010年6月までに、130件の社会的企業に対して、助成と貸付を合わ

せて23百万ポンドの資金供与が行われたが、このうちの30件について、組織運営能力の強化と、その活動による社会的インパクトの実証を目的として、SROI評価の導入に対する助成金が交付され、レポートが作成された。

また、2013年1月には、政府が業務委託を行うにあたって、その社会的価値の定量評価を義務付けるPublic Service Act (Social Enterprise UK 2012)が施行され、罰則規定はないものの、SROI評価に代表される社会的価値の定量評価の流れが、行政の業務委託先の選定や、また業務委託先による報告の中に、社会的価値の報告を義務付けることが定められた。

3. SROI評価とは:評価原則と実施プロセス

(1) SROI評価の評価原則

SROI評価については、表1に示した通り、7つの評価の原則が定められている。

これらの原則の多くは会計原則からの借用だが、特にステークホルダーの関与については、参加型評価としてのSROI評価の一つの特色ともなっている。SROIが評価の対象とする社会的イ

#	原則	詳細
1	ステークホルダーの関与 (Involve stakeholders)	スコープの決定、アウトカムの特定、財務プロキシの決定等の主要 なプロセスにステークホルダーが関与すること。
2	変化に対しての理解 (Understand what changes)	評価の対象となるアウトカム(社会的変化)を肯定的・否定的なも のを含め、エビデンスを以って認識する
3	重要なもののみを評価の対象とする (Value the things that matter)	評価の対象となるアウトカムに対して重要性の評価を行い、重要なもののみを評価の対象とする
4	マテリアリティに基づいた評価対象の決定 (Only include what is material)	重要だとされたアウトカムが、関連性と重要性の観点から、マテリ アリティがあるかどうかを検討する
5	課題計上の回避(Avoid overclaiming)	過大にアウトカムを計上するのを回避する
6	透明性の担保(Be transparent)	データの証憑について、その出典や根拠を明らかにする
7	結果の検証(Very the result)	評価結果について、ステークホルダーにフィードバックを行い、妥 当性の検証を行う

表 1 SROI評価の 7 つの原則

(出所) Nicholls et al 2012, p9 より筆者作成

ンパクトは、特に客観的な評価指標の設定や測定が難しいものも多く含まれ、その妥当性の担保には未だ多くの議論の余地がある。SROIでは、複数の異なるステークホルダーの評価プロセスへの関与をその原則に組み入れることにより、分析の結果を「社会的に共有された価値」とすることにより、その分析の妥当性の担保を図っている。

(2) SROI評価の実施プロセス

SROI評価の実施においては、①評価範囲の決定 (Scoping)、②アウトカムの特定 (Outcome Mapping)、③アウトカムの評価 (Outcome Valuation)、④インパクトの算出 (Establishing Impact)、⑤SROI評価の算出 (Calculate SROI)、⑥報告 (Reporting) と6つのプロセスが定められている (表2)。

これらプロセスは、事業のためのリソース投入から事業成果の実現までを、投入(インプット)、事業の結果(アウトプット)、事業の成果(アウトカム)の各段階に分けて考えるロジックモデルの概念に沿って整理したものである。

SROI評価の結果作成されるSROI評価の報告書は、通常、インプット・アウトプット・アウト

カムを整理したインパクト・マップと、記述的 なレポートで構成される。

表3に、行政の補助金と寄付金、実施団体の自己資金で運営される就労支援プログラムのSROI評価の例について、簡略化したインパクト・マップを例示した。

表3の右下部に見られるように、SROI評価の算出の結果得られる値は、以下の公式に基づいて 算出される。

SROI値 = アウトカムの貨幣価値換算価額の合計 インプットの貨幣価値換算価額の合計

SROI評価の実施プロセスの特徴は、事業が目的とする社会的変化を、財務係数を設定することで定量的に評価し、インプットやステークホルダーの関与についての定量的なシミュレーションを行えるモデルを構築することにより、異なる条件下での事業の効果の最大化を図るために、それらの計画策定のための議論の材料となる指標としての運用を可能にするところにある。

表 2 SROI評価の実施プロセス

ステップ		
1	評価範囲の決定 (Scoping)	事業のスコープと、重要なステークホルダーを決定
2	アウトカムの特定 (Outcome Mapping)	インパクト・マップに従って、ステークホルダーごとのインプット、アウトプット、 アウトカムをステークホルダーごとに特定
3	アウトカムの評価 (Outcome Valuation)	アウトカムの社会的インパクトを、定量化するための財務係数(Financial Proxy) を設定して評価
4	インパクトの算出 (Establishing Impact)	最終的なインパクトを算出するための帰属性(Attribution)、死荷重(Deadweight)、 置換効果(Displacement)、効果低減(Drop-Off)等の修正を加え、適正なインパク トを算出
5	SROI 評価の算出 (Calculate SROI)	ステークホルダーごとに算出されたインパクトを合計し、インプットの合計によって、評価されたアウトカムの金額換算の評価金額の合計を割り込むことで、事業全体の SROI 値を算出
6	報告 (Reporting)	SROI 評価の報告を行い、報告プロセスを確立

(出所) Nicholls et al. (2012) p9-10 より筆者作成

	ステークホルダー	インプット	価額	アウトプット	測定単位	アウトカム価額													
		(投入)		(事業結果)		(事業結果)	測定単位	測定方法	財務プロキシ	1 年目	2年目	3年目	4年目	5年目	Dead - weight	Attri- bution	Dis- placement	Drop-off	合計
						就業意欲の向上	心理尺度による		コーチング・プロ グラムの単価	50	40	32			50%	100%	0%	80%	61
1	事業の受益者					業務スキルの向上	業務スキル	検定実施による	トレーニング単価	150	120	96	77	61	70%	50%	0%	80%	176
						就労	3ヶ月以上の就労		賃金単価 X 就労月数	1,500	1,200	960	768	614	80%	50%	0%	80%	2,017
2	事業の出資者	寄付金	200																
3		補助金の 支給	500			納税・社会保障支 払金額の増加				500	400	320	256	205	80%	50%	0%	80%	672
4	事業の実施者	自己資金	100	就労支援事業 実施	100名														
	合計		800							2,200	1,760	1,408	1,101	881					2,927

表3 インパクト・マップの例

(出所) 筆者作成

SROI 3.66

(3) SROI評価の実践

SROI評価の社会的実装における先駆的事例としては、先述した2009年に実施された英国保健省(Department of Health, DOH)におけるSROI評価の社会的実装が挙げられるが、これ以外にもオランダ、フィンランド、ドイツ等の大陸欧州においては、助成財団や非営利組織の中間支援組織を中心に、多くの実践事例が存在する。

例えば、オランダのノアバー財団は、大陸欧州においてSROIを実践する財団である。ベンチャー・フィランソロピーやインパクト・インベスティング等の社会的投資のプログラムを実践するにあたって、社会的インパクト評価にも力を入れており、自らの財団の助成先・投資先にはSROI分析を実施している。

ノアバー財団では、各種のパラメーターや項目をオンライン上で入力してゆくことで、SROIリポートの作成ができるSinzer(旧称Social e-valuatorから改名)というオンライン・プラットフォームの設立・運営にも関わっている。Sinzerは、ノアバー財団を含む欧州の3つの財団や中間支援組織が中心になって立ち上げ、現在英語、オランダ語の2つの言語で提供されており、2014年現在で100団体以上のユーザーが1000以上のSROIレポートをオンラインで作成している。

日本においては、厚生労働省が、これまでに 複数の事業評価において、SROIを評価手法とし て活用した実績がある。その初めてのケースと なったのが、平成23年度セーフティネット支援 対策等事業費補助金によって実施された、「福祉 プログラムの効果測定のための手法開発に関する調査・研究事業」(2012年3月)である。これは、厚生労働省が実施する高齢者向けのセーフティネット支援対策事業「安心生活創造事業」について、野村総合研究所がその効果測定のための手法開発を受託し、SROIを活用して評価を実施したものである。

地方自治体では、釧路市による生活保護受給者の自立支援プログラム評価におけるSROI評価の活用事例がある。2013年から14年にかけて行われた評価では、釧路市が生活保護受給者を対象として行う19の事業について、事業により創出された多様な価値を定量的に評価することを目的として、保護受給者や各ステークホルダーを対象に調査を実施、SROI手法を用いて評価を行っている。

民間企業においても、CSR評価の文脈でSROI 評価が活用されており、日本マイクロソフト株式会社による「若者UPプロジェクト」に対する事業評価がその例として挙げられる。このプロジェクトは、「無業の状態にある若者に、ITスキル講習と就労支援を組み合わせて提供し、就労へ導く」ことを目的として、若者就労支援NPO5団体と日本マイクロソフト株式会社が共同ででは、SROIを用いた事業評価を行い、プロジェクト自出便益を金額化することを通じ、当該プロジェクトによって生み出される社会的価値や政策的インパクトを明らかにしたものである。SROI評価によって算出された総便益は約

52,568,000円とされ、社会的投資収益率 (SROI) は5.60と算出、プロジェクトの有効性が検証されている。

助成財団においては、公益財団法人日本財団が、2013年度の事業評価において、複数の評価手法の一つとしてSROIを採用、これまでの福祉事業に対する助成のうち、社会福祉法人はる(東京都世田谷区)と社会福祉法人オリーブの樹(千葉県稲毛区)への助成について、株式会社国際開発センター(IDCJ)、特定非営利活動法人SROIネットワークに委託して事業評価を実施している。

4. SROI評価の運用と手法的特徴

(1) 社会性評価の取り組みにおけるSROIの位置 付け

社会性評価の取り組みにおいては、事業の成果を、財務的な指標にとどまらず、社会的なインパクトも定量的に評価しようという試みとして、非財務情報の報告基準を構築する社会関連会計は、公害問題等に象徴されるように、企業の社会的直における「企業社会会計」、ドイツにおける「企業社会会計」、ドイツにおける「企業社会会計」、ドイツにおける「企業社会会計」、ドイツにおける「企業社会会計」、ドイツにおける「企業社会会計」、ドイツにおける「企業社会会計」、ドイツにおける「企業社会会計」、ドイツにおける「企業社会会計」、ドイツにおける「企業社会会計」、ドイツにおける「企業社会会計」、ドイツにおける「企業社会会計」、ドイツにおける「企業社会会計」、ドイツにおける「企業社会会計」、ドイツにおける「企業社会会計」、「大きな影響をもたらし、近年ではGlobal Reporting Initiative (GRI)等の社会性報告のグローバルな流れへつながる一連の動きの基礎を作ったものである。

これらの背景に基づき、特に米国における非営利組織評価の領域では、効率性評価に注目し、インパクト評価の仕組みを確立しようという動きが、1990年代後半から顕在化した。SROI評価の手法そのものは従来の費用便益分析の範疇から大きく出るものではないが、その対象とする社会的便益やコストの定義、評価運用の方法、ステークホルダー関与による参加型評価としての側面等、伝統的な費用便益分析と異なるところがある。

費用便益分析は経済的便益だけではなく、社会的な便益も評価の対象にしており、費用便益分析とSROI評価の間には、枠組みとしては大きな差異はなく、アプローチやスタイルによるものとする見方も多いが、SROIと費用便益分析には、(1) ステークホルダー参加型の運用、(2)マネジメント・ツールとしての運用、(3) 評価結果の比較可能性、(4) 費用便益分析では通常インパクトとして算入されないソフト・アウトカムの財務プロキシによる変換の4点においての相違点があるとの指摘がある(Arbidson et al. 2012)。

非営利組織に対する費用便益的な評価については、2007年にマッカーサー財団が行った米国の39の非営利組織の評価についてのリサーチでは、そのうち22のプログラムが、何らかの費用便益的な手法を用いた評価を行っていたが、社会的な便益が十分に貨幣価値で評価されないリスクや、また最終的なアウトカムの評価の難しさを指摘し、「社会的事業への費用便益分析手法の応用は、十分な成熟の段階に至っていない」としている(Lynn 2008)。

また、評価の目的によって、あるいはそもそも何を評価の対象にすべきかが異なるために、「単一解は存在しない」(No Silver Bullet)と評して、特定の手法に標準化の期待を寄せるべきではないとする意見もある(Tuan 2008)。

こうした社会的インパクト評価に対する高い期待と、同時に実際上の困難が混在した見方は継続的なものであり、「社会的領域における堅牢な法制の欠如」や「社会的価値に対する合意の欠如」(Mulgan 2010)がその困難だと認識されてきた。

(2) SROI評価の手法的特徴

前述のように、異なる実施者によるSROI評価の運用によって期待される効用は、その評価実施目的によって様々である。しかしながら、SROI評価に代表される定量的な社会インパクトの評価手法については、資金を提供する助成財団・行政・中間支援組織の側には、共通して、成果ベースでの資金助成やリソース提供を行うための基準確立へのニーズがある。また非営利

組織の側には、活動のインパクトの自己評価や 対外的な発信のためのニーズ、あるいは組織の 戦略議論を行うにあたり、異なるステークホル ダーと価値評価の基準を共有する、コンセンサ ス・メイキングのためのツールとして、幅広い ニーズがある。

SROI評価の特徴は、(a) これまで特に公共事業におけるインフラ建設等において用いられてきた費用便益的な手法を、非営利組織の評価に取り入れたという点、また(b) 参加型評価と定量的インパクト評価の複合型評価であるというSROI特有の特徴によるものがある。

以下、SROI評価にはどのような手法的特徴があり、それらの特徴が、どのような社会的な要請に応えるものかについて述べる。

(a) SROI値による事業の生産性の評価

SROI評価の指標としての最大の特徴は、定量化されたアウトカムを、インプットの総合計で割ったSROI値(スコア)を算出することにより、社会的事業に対する期待とその成果を可視化・定量化する評価手法として、事業の社会的成果についての投資対効果を定量的に提示することにある。

こうした投資対効果による事業の評価は、投入されたリソースに対して、事業の挙げた社会的成果が果たして妥当なパフォーマンスと言えるかどうかについての判断材料となるほか、またひとつの事業においても異なる地域や対象間での成果比較、時系列での比較分析、同種の事業同士のパフォーマンス比較等に用いることができる可能性がある。

SROI評価の原則に則った分析については、その価値創造のプロセスについての透明性が担保されているため、異なる条件下において実施された事業についても、そのインパクトの源泉がどこにあるのか、事業を構成する活動がどのように最終的なインパクトに寄与しているのか等についての比較分析が可能である。

また、SROI値は生産性を投入と成果の割合で示すものであるので、成果の最大化ということではなく、一定の成果を達成するためには、どのようにして投入を最小化するのか、あるいは

成果を最大化するためには、どのステークホルダーによるインプットに注力すべきか、あるいはどの事業がどれだけの生産性を達成できなければ、当初期待した社会的成果が実現できない等の社会的価値についての事業計画を立てることができる。

特に、2008年の世界的な金融危機以降、先進 各国政府における財政圧力が強まり、公的資金 や民間助成財団の資金規模の拡大が見込めない 状況では、資金の出し手にも受け手にも、事業 の社会的生産性や効率性を、その事業実施の根 拠としようとする動きは、今後も強まるだろう。

(b) 評価型と予測型のSROI評価による経営判断 指標としての運用

SROI評価の特徴は、事業の事後評価(評価型 SROI)だけではなく、事業の実施前にSROI評価を実施(予測型SROI)することで、動的な運用の重要性を謳っていることである。

とりわけ、事前評価としての予測型のSROI評価実施は、その事業に対するステークホルダーからの社会的期待を明らかにすることができる。また、事前評価により、どのようなステークホルダーや事業への投入資源や事業のプロセスがその目的の達成に寄与するかについての検討を行うことにより、効果的な事業の計画に貢献することができる。この予測型のSROI評価を行うことにより、実際の事業実施にあたって、評価の実施のためにはどのようなデータを収集することが必要かが事前に認識されることにより、事後評価として行う評価型のSROI評価の実施を確かなものとすることができるという意味がある。

(c) 社会的価値に対するステークホルダーの共通 認識の創出

SROI評価がこれまでの費用便益分析と異なる一つの特徴は、事業に関わるステークホルダーの関与を前提条件としている参加型評価としての原則を備えていることである。ステークホルダーが評価のプロセスに関与することにより、算出される社会的価値についての共通認識が生み出されることが期待される。分析対象となる

社会的活動にステークホルダーがどのような関わりをしているか、異なる立場の参加者が議論を共有することで、例えばドナー、中間支援組織、受益者等が、関与する事業の社会的価値が、事業の生産性を高める重要な要素である。ある活動の社会的インパクトを、どのような財務プロキシーに基づき金銭換算を行うのが妥当か議論し、異なるステークホルダーがその価値を共有するプロセスを価値の源泉として捉える見方である。

事業評価は、その成果について対内的・対外的にコミュニケーションを行い、効果的な組織運営に寄与することを目的とするものも多いが、ステークホルダーがその主体的に社会的インパクトの定量化プロセスに関与することで、そのコミュニケーションの円滑化が期待できる。リソースを提供する行政や企業、事業の実施主体、事業の受益者といった異なるステークホルダー間の共通言語の創出に寄与することが、この原則の意図するところであるといえる。

先述したように、特に非営利組織評価の領域においては、社会的事業における公的資金のプレゼンスが後退し、従来の助成財団や公的セクターとは価値観を異にする企業等の民間ドナーの参入が進むにつれ、官・民・非営利組織間の意識共有を計るニーズの増大に伴い、SROI評価はそのツールとしての有用性を増加させるだろう。

5. SROI手法に対する評価と適用可能性

(1) SROI手法に対する評価

先述した社会的ニーズにもとづいて、特に2000 年代後半から急速な発展を見せたSROI評価については、賛否両論の異なる意見がある。

まず、SROI評価に代表される定量的な社会性評価手法に対する肯定的評価の背後には、市場メカニズムに基づいた、投資的手法でのリソース配分の最適化に対する関心がある。特に、金融市場でのリスク・リターンと同様に、社会的リターンが明示されることで、大きな社会的リ

ターンを生む事業に対してはそれに相応した資金やリソースがつき、社会的投資市場が形成されることで、社会的なリソース投入を最適化できるのではないかという期待である。

例えば、アウトカム定量評価による社会的生産性の向上に対する貢献を評価する意見(Miller & Hall 2012)は、特に2008年に設立されたThe SROI Networkの 構成組織や、New Economics Foundationを中心に、年間20回以上のトレーニングやセミナーに対して参加者を得るなど一定の社会的支持を得ており、財団や非営利組織、政府機関を中心に肯定的な評価がされている。

その一例として、英国のLocal Government Associationでは、地域活性化におけるSROI活用についてのガイドも出版する(LGID 2010)等、活用に積極的な姿勢を示している。

それに対して、評価手法としてのSROI評価の 有用性に対する疑問を呈する声としては、評価 手法としての限定的な適用条件や、評価スコー プや財務系数等の設定の恣意性に疑問を提示す るもの (Mulgan 2010, Gibbon 2011) もある。例 えば、財務プロキシについては、OOLの改善等 の社会的価値を貨幣価値換算するのが難しいと いうこと、ある介入による公的コストの低減は 変動費用のみに帰属するべきものだが、変動費 用のみの切り出しが難しいという問題点が指摘 されている (Arbidson et al. 2012)。同様に、死荷 重やディスプレースメント、寄与率によるイン パクトの修正のプロセスについても、標準的な プロセスが存在しないこと、またこうした原因 により、異なるSROI評価の間での比較可能性は 小さい(Arbidson 2012)のにもかかわらず、使用 する側は比較可能性を期待していることなどが 課題として上げられている。

また、評価の対象となる非営利組織の側からは、行政やビジネス・セクターに対する説明を果たす評価の意味は認めながら、不適切な比較を生むのではないかというリスク懸念をもとに、必ずしもSROI評価を歓迎しない向きも少なからず存在する。何が社会にとって重要かという、主観性が大きく介在する社会的価値に対して、財務プロキシを介在させ、金銭換算価値を算出

するSROI評価は、事業の多面的な社会的価値を 適切に反映しないという指摘である。

(2) SROI評価の目的と評価手法の位置付け

SROI評価に代表される社会的インパクトの定量評価がその可能性を発揮するためには、評価をどのように活用するのか、評価の実施によってどのような効用を期待するのかについての前提条件の認知が必要となる。

社会的インパクトの定量評価は、費用便益分析等の領域では一定の歴史的蓄積があるが、特に非営利組織評価の文脈では、アプローチ自体がまだ新しいものであるがために、そのような評価によって何がもたらされるのかに対するものがもたらされるのかに対すされてしまい、こうした期待感に合致しないケースもある。SROI評価の有用性についての多くの混乱はからもたらされるものが多い。目的意識について明確さかの明確されば、前述した説明責任としての辞価と、パフォーマンス評価に対すると認識がなまま、評価を行おうとすると、当然ながらその運用についても混乱が生ずることになる。

例えば、SROI評価はインパクト定量評価という性質から、事業の効率性を評価することにその特色が発揮されるが、評価に対するニーズの多くは、事業終了後にその事業に対する資金やリソースの投入が「適切」であったかという説明責任に対する要請が評価に期待されることが多い。そのため、インパクト評価に必要なベンチマーク、あるいは時系列での継続的なモニタリング等に活用するのではなく、終了時評価のワンタイムな運用が想定され、「SROI評価は使えない」ということになってしまう。

これは、非営利組織評価が、その説明責任に対する役割への強い認識から、事後評価にそのフォーカスが向けられて来たことにより、非営利組織評価としてSROIに終了時評価としての役割を期待することによるミスマッチによるものである。SROI評価が、適切な費用の支出等を確認する説明責任を果たすだけではなく、Abidsonが指摘する、「マネジメント・ツールとしての運用」によるSROI評価の特色を十分に活かすため

には、その前提として、事前評価、期中評価と 事後評価が連動した、動的な運用の重要性に対 する認知が広まる必要があるだろう。

SROI評価についての運用の混乱を回避するためには、SROI評価の特色が十分に活かされるための、SROI評価の利用目的、適用対象と、運用方法についてのガイドラインの提示が必要となるだろう。

(3) SROI評価の手法的発展

これら一連の議論に基づき、SROI評価の実践者の側においても、一連の手法開発の取り組みが行われてきた。これらは、こうした手法に対する批判的検討に対する対応の一環でもあり、また関連する社会的インパクト評価手法との整合性を確保しようとする動きでもあり、手法開発の取り組みとして注目に値する。

手法開発の取り組みの一つは、インパクト評価の原則を提示した「A Guide to SROI」(2009年度版、2012年度版)に対して、2013年から2014年にかけて発表された4つの運用ガイドラインである。

・SROI評価の運用方法についてのガイドライン そもそも、SROI評価がどのような社会的ニー ズに応えるのかという位置付けについて明確化 するために、SROI評価の運用方法についてのガ イドラインである「Supplementary Guidance on Using SROI」(The SROI Network, 2013a)が発行 されている。このガイドラインでは、特に非営 利組織での導入に際してのSROI評価の活用方法 について提示している。

2009年、2012年に出版された「The Guide to SROI」の中では、事前評価としての予測型 SROI、事後評価としての評価型SROI評価の運用についての記述があるが、実際にSROIをどのように運用するかについては、その詳細は述べられていない。そこで、同ガイドラインでは、SROIをどのように動的に活用することで、そのインパクトを最大化できるかについて、ガイド上に例示されたケースである「Meals on Wheels」を題材に、SROI実施の1年目、2年目、3年目に、SROI評価で得られた情報をどのように事業展開

に活用するかというSROI評価の動的な運用への 例示を行い、追加的なガイドラインとしている。

- ・SROI評価の原則の実践についてのガイドラインまた、SROI評価の実践についての困難の一つは、「The Guide to SROI」が、実施原則のレベルでの解説に多くの紙面を費やし、具体的なプロセスについては、高齢者向け配食サービスのSROI評価「Meals on Wheels」のケーススタディに限定されているところにある。こうした課題に対応するために発行された「Guidance on Starting Out on SROI 2014」(The SROI Network, 2014)は、SROI評価の7つの原則を実施するための施行細則とでも言うべきプロセスを提示し、それぞれの原則について、実施しようとするSROI評価が原則に合致するものとなるかについての確認ができる具体的なプロセスを提示している。
- ・異なるレベルでのSROI評価の原則の適用可能性また、SROI評価の手法に対する有用性の議論の多くが、そもそもどのような事象に対してSROI評価が有効に機能しうるのかという手法への期待と、手法の機能の不一致に起因するものが多い。評価手法の有用性は、評価手法そのものの機能と、評価の目的やオーディエンスが誰かに依存するからである。

また、SROI評価の実施については、効率性評価という領域について、従来のインフラ建設に対する費用便益分析のように、大規模なデータ収集やRCT等による統計的な検証が必須であるという誤解もある。

こうした課題については、2012年に発行されたガイドライン「SROI – Myths and Challenges」において、SROIが社会的価値の貨幣価値の換算のみを目的としたものではないこと、投資対効果の提示のみを目的としたものではないこと、SROI評価は必ずしも大規模で精緻なデータ収集や分析を必要とするものではなく、簡易なものから精緻なものまで、異なるレベルでの適用が可能な評価手法であることを述べている。

• SROI評価における「客観性」とマテリアリティ

SROI評価について提示される疑問点の中には、評価を行うにあたっての前提条件を設定するための基準やプロセスについて、明確な規定が無いことについての疑問がある。SROI評価の対象は、企業の社会性評価のように、法人を対象とするものではなく、多くは特定の事業やプロジェクトを対象にする。こうした設定において、ある事業による波及効果を評価するにあたって、どこまでを評価のスコープとするのかについての疑問が常に発生する。

大きな前提条件として理解しておかなければならないのは、「客観性」に対するSROI評価の立場である。SROI評価の議論においては、主観性と客観性は必ずしも何らか外部的に設定された基準で判別のできるものではなく、事象を構成する構成員の判断に依って定義されるものであるとされる。

例えば、SROI評価の7原則の一つに "Value What Matters"(価値が認められるものを評価対象 とする)があるが、ここで取り上げられる社会 的価値の判断、つまり、「どのような社会的な事 象が、評価する価値があるかしについての判断 は、政策的に決定することはできても、それを 客観的な基準を以って判断することは不可能で ある。何故なら、「社会的」な事象は、須くして 主観的な事象の集合体として捉えられ、社会に 参加する主体 (ステークホルダー) によって事 象に対する重要性の判断は大きく異なる可能性 があり、主観性を全く排除することは不可能で あると考えられる。ここで、ステークホルダー 参加による評価のスコープ、マテリアリティの 決定、財務プロキシ等の重要な判断をステーク ホルダーの参加により決定することの蓋然性が 定義付けられることになる。

また、こうした疑問に対応する形で、出版されているガイドの追補資料として、7つの原則のうち、その運用の難しさが指摘されてきたステークホルダー関与や、マテリアリティについての補完的なガイドラインが発行されている。

「Supplementary Guidance on Stakeholder Involvement」(The SROI Network, 2013b) では、SROI評価の6つのステップのそれぞれにおいて、ステークホルダーが関与すべきところ、関与で

きるところと2段階に分けてのガイドラインの提示を行っている。

また、SROI評価のもう一つの原則"Only Include what is material"については、「Supplementary Guidance on Materiality」(The SROI Network, 2014)が発行されており、企業の社会的責任についてのガイドラインを発行する非営利組織、AccoutAbilityのAA1000AS標準に基づいた関連性と重要性に基づいたマテリアリティの判断についてのガイドラインとしている。

6. SROI評価の手法的発展の方向性 ーマルチ・ステークホルダーモデルの 参加型評価として

それでは、様々な課題はありながらも、社会的な生産性の向上への要請に応えるための、SROI評価に代表される非営利組織のインパクト評価の発展可能性はどこにあるのだろうか。

その一つの方向性として、SROI評価の手法的な特色の一つである、マルチ・ステークホルダーによる参加型評価としての特徴が挙げられる。SROI評価の7原則にも含まれる「ステークホルダーの参加」が、異なるステークホルダーの間での共通言語を創出し、評価の結果が実際の組織経営や助成先の決定等の判断に活用される基盤を構築することが、手法の大きな特徴であり、活用の可能性でもあると言えるだろう。

例えば、原子力発電によってもたらされる社会的価値は、原発事故が発生した発電所の所在地と、そこから遠く離れた電力の消費地では、全く異なる価値を持つことになる。通常の費用便益分析では、ステークホルダー別のインプット・アウトカムは明らかにされないが、SROI評価のプロセスでは、インパクト・マップの作成プロセスの中で、発電所の所在地の住民、電力会社、電力の消費者等と、異なるステークホルダー別のインプット、アウトプット、アウトカムが明らかにされる。

これらのステークホルダーごとの評価は、その平均値を取って、事業全体の値を求めてもその評価における意義は半減してしまう。その投

資対効果の中で、どのステークホルダーの貢献がどのように最終的なアウトカムにどれだけ貢献しているのか、逆にどのステークホルダーがその外部不経済を被っているのが定量的に明らかになることによって、原子力発電がどのような社会的価値を生み出しているのか、ステークホルダー間による社会的価値についてのコンセンサスの端緒とすることができるのではないか。

これらのSROI評価の機能は、冒頭に挙げた、 社会的インパクト評価の最大の課題である、「評価の対象とすべき社会的課題に対する社会的合 意の欠如」(Mulgan 2010)に対する有効な対応策 となる。

評価者が、社会的価値についての十分な検討がないままに、インパクト評価についての作業に着手すると、往々にして難易度の高い期待を持ち、インパクト評価の可能性そのものに懐疑的になってしまう可能性がある。つまり、分野横断での統一した指標が作成できるのではないか、異なるステークホルダーにあまねく受け入れられる評価手法が設定できるのではないかといった、ある種現実と乖離した期待感である。

そのような状況下、SROI評価の可能性が我々に示唆するものは、こうした現状に立ち、そもそも異なる立場のステークホルダーの持つ社会的価値を定量的手法によって浮き彫りにした上で、参加型の評価手法により、その邂逅を可能にする方法論である。

SROI評価のプロセスにおいては、6つのステップのそれぞれに、一定の客観性の担保を行うために、スコープの設定、アウトカムの設定、財務プロキシの設定等の重要な決定に、ステークホルダー参加による確認を行うことが求められる。SROI評価は、ステークホルダーの立場によってその社会的価値の評価が別れ、コンセンサスを得にくい事象に対して適用することによって、その評価手法としての価値が最大化されるのではないだろうか。

参考文献

青木孝弘・馬場英朗 (2010)「社会的企業のソーシャル・アカウンティング―地域福祉事業の事例から

- 一」、『非営利法人研究学会誌』、vol.12
- 伊藤健・玉村雅敏 (2011)「欧州における社会投資収 益率 (SROI) の発展とその評価」、日本評価学会第 8回春季大会
- 株式会社 公共経営・社会戦略研究所 (2012) 『マイクロソフトコミュニティ ITスキルプログラム「自立UPプロジェクト」に係る第三者評価調査報告書』
- 株式会社 公共経営・社会戦略研究所 (2011) 『マイクロソフトコミュニティ ITスキルプログラム「ITを活用した若者就労支援プロジェクト」に係る評価調査報告書』
- 小柴巌和 (2012) ソーシャルビジネス・レポート (1) 「議論進む「ソーシャルビジネス」の評価フレーム」、 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
- 佐々木亮(2010)『評価論理』、多賀出版
- 塚本一郎(2011)「ソーシャルビジネスの事業評価: SROIを中心に」、『ソーシャル・ビジネスの事業構造と評価に関する調査研究―ビジネスモデルの視点から―』、中小企業総合研究機構、129-138
- 塚本一郎(2012)「社会的企業の社会的価値をいかに 評価するか? SROIの意義と限界」、公社研リサー チ・レポートNo.2
- 特定非営利活動法人 パブリックリソースセンター (2012) "Peace Winds Japan、Support to the Ofunato Fish Retail Association Project" Evaluation Report
- 内閣府(2011)「社会的企業についての法人制度及び 支援の在り方に関する調査」
- 野村総合研究所(2012)「福祉プログラムの効果測定のための手法開発に関する調査・研究事業:事業報告書」
- 馬場英朗(2013)『非営利組織のソーシャルアカウン ティング』、日本評論社
- 三好皓一(2008)『評価論を学ぶ人のために』、世界思想社
- 八木橋慶一 (2012)「英国における社会的企業のアウトカム評価に関する一考察」、『近畿医療福祉大学紀要』、Vol.13 (2)、57~66 (2012)
- 山上達人(1998)『現代企業の経営分析(増補版)』、 白桃書房
- 山口高弘・武田佳奈・伊藤利江子(2012)「ソーシャルイノベーションの加速に向けたSROI とSIB 活用のススメ」、NRIパブリックマネジメントレビュー、 Vol. 103

- 山谷清志 (2012) 『政策評価』、ミネルヴァ書房
- 龍慶昭・佐々木亮(2000)『増補改訂版「政策評価」 の理論と技法』、多賀出版
- Arvidson, M., Lyon F., McKay, S., and Moro D. (2010). Ambitions and challenges of SROI., *Third Sector Research Center Working Paper 49*, University of Birminghan.
- Arvidson, M., Lyon F., McKay, S., and Moro D. (2012). Valuing the Social? The nature and controversies of measuring Social Return on Investment(SROI), Voluntary Sector Review Vol4, No.1
- Bieman, B et al. (2005). A framework for approaches to SROI analysis.
- Cabinet Office (2009). A Guide to Social Return on Investment.
- Department of Health (2010). Measuring Social Value.
- Emerson, J and Cabaj, M. (2000). Social Return on Investment, *Making Waves 11(2)*, 10-14
- Emerson, J (2003). The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns, *California Management Review*, 45(4), 35-51
- Gair, C. (2009). SROI Act II: A Call to Action for Next Generation SROI, REDF.
- Gibbon, J. and Dey, C.(2011). Developments in Social Impact Measurement in the Third Sector: Scaling Up or Dumbing Down?, Social and Environmental Accountability Journal, 31:1, 63-72
- Heady L. & Keen S. (2010). *SROI for funders*, New Philanthropy Capital.
- Heady L. (2010). *Social Return on Investment Position Paper*, New Philanthropy Capital.
- Hall Aitken (2012). Starting Out on Social Return on Investment.
- Hall Aitken (2011). Evaluation of MSV&SROI Project Final Report.
- International Labor Organization (2011). Overview of appropriate mechanisms for guaranteeing the social purpose and measuring the social impact of social enterprises in South Africa.
- Javits C. (2008). *REDF's current approach to SROI*, REDF. Koh H. & Giga A. (2010). *Measuring Social Results: Early*
- Lessons From Our Journey, Private Equity Foundation.

 Krlev, G., Münscher R., and Mülbert K. (2013). Social

- Return on Investment (SROI): State-of-the-Art and Perspectives, Centre for Social Investment, Heidelberg University.
- Local Government Improvement and Development (2010).

 Making the case for community empowerment: The connections between Social Return on Investment and the Community Empowerment Business Case Tool.
- Lynn K.(2008). Valuing Benefits in Benefit-Cost Studies of Social Programs, RAND.
- Tuan, M. (2008). Measuring and/or Estimating Social Value Creation: Insights into Eight Integrated Cost Approaches, Bill & Melinda Gates Foundation.
- Nicholls, J., Scholten, P.,Olsen, S. & Galimidi, B. (2006).
 Social Return on Investment: A Guide to SROI Analysis.
- Maier, Florence and Schober, Christian and Simsa, Ruth and Millner, Reinhard (2014). SROI as a Method for Evaluation Research: Understanding Merits and Limitations.
- Millar, R. & Hall, K. (2012). Social Return on Investment (SROI) and performance Measurement: The Opportunities and Barriers for Social Enterprises in Health and Social Care. *Public Management Review Volume 15, Issue 6*,923-941
- Mulgan., G.(2010). Measuring Social Value, Stanford Social Innovation Review, Summer 2010, p38-43
- Nicholls J, et al (2012). A Guide to Social Return Investment
- Olsen, Sara. (2003). Social Return on Investment: Standard

- Guidelines. Center for Responsible Business. UC Berkeley: Center for Responsible Business.
- Olsen, S. & Galimidi, B.(2008). Catalog of Approaches to Impact Measurement, SVT Group.
- REDF (2005). Social Impact Report.
- Rossi P., Lipsey M. Freeman H.(2004). Evaluation: A Systemic Approach 7th Edition (大島巌他訳 (2005) 『プログラム評価の理論と方法』、日本評論社)
- Rory Ridley-Duff, Pam Seanor and Mike Bull, Measuring Social Outcomes and Impacts (2011). *Understanding Social Enterprise*.
- Shadish W., Cook T., Leviton L.(1991). *Foundations of Program Evaluation*, Sage Publications.
- Social Enterprise UK (2012). *The Social Value Guide Implementing the Public Service (Social Value) Act.*
- Social Venture Australia (2012). Social Return on Investment – Lessons learned from Australia.
- SROI Network, The (2013a). Supplementary Guidance on Using SROI.
- SROI Network, The (2012). Supplementary Guidance on Materiality.
- SROI Network, The (2013b). Supplementary Guidance on Stakeholder Involvement.
- Weiss C.(1998). Evaluation Second Edition, Prentice Hall Zappala, G and Lyons, M. (2009). Addressing disadvantage: Consideration of models and approaches to measuring social impact.

(2015.3.30受理)

Methodological Characteristics and Development Process of Social Return on Investment(SROI)

Ken Ito

Masatoshi Tamamura

Project Research Associate, Graduate School of Media and Governance, Keio University itok@sfc.keio.ac.jp Associate Professor, Faculty of Policy Management, Keio University

Abstract

In the field of evaluation of non-profit organizations, process evaluation had been played its major role in the past. However, increasing financial pressure of the government and growing civil sector created recognition as a new actor in the provision of public services. In this trend, demand for methodology development for impact measurement started to be discussed.

Social Return on Investment (SROI) is an emerging methodology for impact measurement. Although many point out the space for further improvement, expectation toward the SROI drove the development and implementation of the methodology in US, Europe as well as in Japan.

In this paper, based on the characteristics and development process of SROI, its potentiality for consensus generation for social value for increased productivity is discussed.

Keywords

Social Return on Investment, SROI, Social Impact Measurement, Quantitative Evaluation

【研究ノート】

独立行政法人制度における評価

森田 弥生

総務省行政評価局 y4.morita@soumu.go.jp

要約

独立行政法人制度は、平成13年1月の中央省庁等改革の一環として、国民のニーズに即応した効率的な行政サービスの提供等を実現する、という行政改革の基本理念を実現するために創設されたものである。そして10年あまりの月日が経過し、平成26年に「独立行政法人通則法の一部を改正する法律」、「独立行政法人通則法の一部を改正する法律」が成立した。

これにより、独立行政法人が国民に対する説明責任を果たしつつ、政策実施機能を最大限発揮し、業務の質と効率性を向上できるよう、法人運営の基本となる共通制度が平成27年4月から実施されることとなった。そこで、本研究では、新制度のスタートを前に、過去における評価の結果の蓄積を分析し、評価における課題について考察を試みたい。

キーワード

独立行政法人制度、府省評価委員会の評価、政策評価・独立行政法人評価委員会の評価、 評価基準、定量的・定性的指標

1. はじめに

独立行政法人制度は、中央省庁等の改革の柱として行政改革会議の最終報告(平成9年12月)を受けて創設された。同報告では、制度創設の基本理念として「国民のニーズに即応した効率的な行政サービスの提供等を実現する、という行政改革の基本理念を実現するため、政策の企画立案機能と実施機能とを分離し、事務・事業の内容・性質に応じて最も適切な組織・運営の形態を追求するとともに、実施部門のうち一定の事務・事業について、事務・事業の垂直的減量を推進しつつ、効率性の向上、質の向上及び透明性の確保を図るた

め、独立の法人格を有する『独立行政法人』を設立する」と述べている。

そして、独立行政法人制度が平成13年1月に施行された。この制度は、公益経営に民間の経営方式を導入し、公的部門の効率化、活性化を図ろうとしたNPM(New Public Management)の考え方をしつつ英国のエージェンシー制度を参考に制度設計がされている。

この独立行政法人制度において、各法人は主務 大臣の政策目的を効率的・効果的に実現するため の実施機関として位置づけられている。主務大臣 の指示する中期目標の下で法人の運営における自 主性・自律性を発揮させるよう目標の範囲で法人

日本評価学会『日本評価研究』第15巻第1号、2015年、pp.57-67

の長に対して運営面における幅広い裁量権が付与 されており、予算面においても柔軟な執行が可能 とされた。その一方で、厳格な評価制度を導入す ることにより、事後チェックへ重点を移行させる ことをも目指した。

また、業務の結果に関する評価制度を導入し業 務内容、業務実績、評価等についての情報公開を 徹底し、事業継続の必要性、民営化の可否等につ いて、定期的な見直しを実施することとされている。

この評価を担うのが、総務省に設置された政策 評価・独立行政法人評価委員会(以下「政独委員 会」という。)並びに各府省の独立行政法人評価委 員会(以下「府省評価委員会」という。)である。

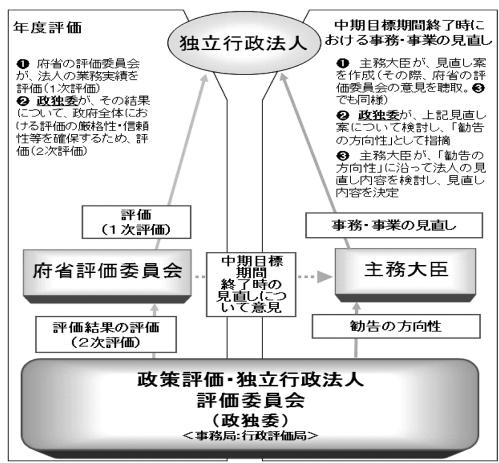
なお、総務省に設置された政独委員会は、府省

評価委員会が行った業績評価に対する意見を述べること及び中期目標期間終了時に独立行政法人の主要な事務事業の改廃に関して、主務大臣に勧告を行うことができることとされ、政府全体の独立行政法人の評価を担うこととなっている(図1)。

このような評価制度であるが、平成26年第186 回通常国会にて、「独立行政法人通則法の一部を 改正する法律」(平成26年法律第66号)、「独立行 政法人通則法の一部を改正する法律の施行に伴う 関係法律の整備に関する法律(平成26年法律第67 号)」が成立した。

これにより、独立行政法人が国民に対する説明 責任を果たしつつ、政策実施機能を最大限発揮 し、業務の質と効率性を向上できるよう、法人運

図1 独立行政法人評価のスキーム



(出所) 政策評価・独立行政法人評価委員会「独立行政法人評価年報 (平成 24 年度版)」総務省、39 頁より一部抜粋

営の基本となる共通制度が平成27年4月から実施されることとなり、新制度がスタートする。

これまで、一連の評価研究において政策評価をはじめ自治体評価については数多くの研究がなされているが、独立行政法人に関する先行研究は、制度設計やその経緯などはあるものの、これまで独立行政法人制度における実際の評価結果を集計し分析されていない。

そこで、本研究は、過去における評価制度の評価結果の蓄積を分析し、この評価制度の問題点について考察を試みたい。

なお、本稿はすべて筆者の個人的見解であり、 所属の公式見解を示すものではないことをお断り しておきたい。

2. 研究の方法

(1) 分析対象

政独委員会では、毎年、独立行政法人等の業務の実績に関する評価の結果等について、意見を決定し、各府省評価委員会等に通知するとともにWeb上にて公表を行っている。したがって、本研究は、オープンデータを活用した実証分析に基づく考察を行う。

まず、分析には以下を用いた。政策評価・独立 行政法人評価委員会が毎年度公表している「平成 〇年度における独立行政法人等の業務の実績に関 する評価の結果等についての意見」がある。この 平成19年度から平成24年度分より、独立行政法人 等の各年度の業務実績に対する各府省評価委員会 の評定結果をまとめた「独立行政法人等の評価結 果一覧」を用いた。

さらに、独立行政法人等の評価結果一覧(平成24年度業務実績に対する評価)に掲載されている法人のうち、平成26年4月までに廃止された3法人を除き、複数主務省がある法人については、1法人として数え101法人を分析対象とした。

なぜなら、中央省庁等改革の柱の一つとして、 国の組織の一部を分離することにより、平成13年 4月に57法人でスタートした独立行政法人は、「特 殊法人等整理合理化計画」に基づき、平成15年10 月以降、特殊法人等が独立行政法人に移行したこ と等により、平成17年10月に113法人を数えるまでに達したが、その後の統廃合等により、年度によって法人数の増減が生じているためである。

なお、平成11年7月に独立行政法人通則法(法律第103号、以下「通則法」という。)が制定され、その通則法を一部準用している国立大学法人法(平成15年法律第112号)に基づき設立されている国立大学法人86法人、大学共同利用機関法人4法人(平成25年4月現在)については、分析対象から除外している。

(2) 分析方法

独立行政法人は多種多様な業務を行っているため、評価するのが難しいといわれる。そこで、分析1では、個別法をもとに業務分類を行い、多種 多様な業務なのかについて、明らかにする。

そもそも、独立行政法人は、通則法及び個別法の定めるところにより設立される法人であり、通則法及び個別法を設立根拠としている。その他、独立行政法人そのものではないが、独立行政法人のガバナンスを活用する法人、特別な法人について、特段の個別法により規定するという法形式のものとして、国立大学法人法などがある(図2)。

図2 独立行政法人制度の法体系



(出所) 筆者作成

独立行政法人における個別法は、各独立行政法人の目的、業務の範囲、組織、運営その他通則法を補う内容を定め、各独立行政法人を設立し運営するための法律であり、通則法と個別法の関係は、制度の共通ルール法である通則法を個別法が補完するものであるといえる。したがって、個別法に基づき、分析対象法人を8つの業務区分に分類する。

政権によって各独立行政法人のグループ分けが 異なるため、特殊法人等改革推進本部事務局によ る「独立行政法人の中期目標等の策定指針(平成 60 森田 弥生

15年4月18日)」における具体的記載例の区分を参考にした。

その業務区分の内訳は、①調査・研究開発、② 建設・管理・運営、③融資・債務保証・共済等、 ④人材育成、⑤検査・試験・評価等、⑥助成・振 興、⑦国際協力等、⑧その他の8つとした。

なお、個別法の業務の範囲に掲げられている業務に基づき分類を行っているため、複数の業務を担っている法人については、業務区分において重複している。

分析2では、分析1の結果を踏まえ、平成19年度 から平成24年度における各業務区分に分類した独 立行政法人に対する一次評価、すなわち各府省評 価委員会の評定結果(一次評価)の特徴及び問題 点を明らかにする。

独立行政法人は達成すべき業務運営に関する目標(以下「中期目標」という。)において①中期目標の期間、②業務運営の効率化に関する事項、 ③国民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項、④財務内容の改善に関する事項、5その他業務運営に関する重要事項について定める(通則法第29条)こととなっている。

そのため、各年度の独立行政法人等の評価結果 一覧の集計項目は、①総合評価、②業務運営の効 率化、③国民に対して提供するサービスその他の 業務の質の向上、④財務内容の改善、⑤その他業 務運営に関する事項に区分している。

したがって、本研究では、全法人について評価結果を取得できる2つの項目に絞って、各年度の各独立行政法人の評価結果の分析を行った。その項目は、①業務運営の効率化、②国民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上である。さらに、8つの業務区分にわけ、平成19年度から平成24年度の期間について分析を行った。

分析3では、分析2を踏まえ府省評価委員会の評価(一次評価)に対して、平成19年度から平成24年度における政独委員会(二次評価)結果を分析し、その傾向と問題点について明らかにする。

なお、上記分析にはSPSS社のStatistics2.2を用いた。

3. 分析結果

(1) 業務範囲

独立行政法人とは、国民生活及び社会経済の安定等の公共上の見地から確実に実施されることが必要な事務・事業のうち、国が直接実施する必要はないが、民間の主体にゆだねると実施されないおそれがあるもの等を実施する、国とは別の法人格を有する法人である。そのため、独立行政法人は、多種多様な業務を行っていると一般的に称されている。

分析1のとおり独立行政法人を8つの業務区分に 分類した結果、各分類に該当する法人数は図3の 通り、その他が一番多く、続いて調査・研究開発 が多い結果となった。

(2) 府省評価委員会の評価

分析2より、図4と5は、平成19年度から平成24年度の府省評価委員会における評定結果の評定点の平均をグラフに示したものである。

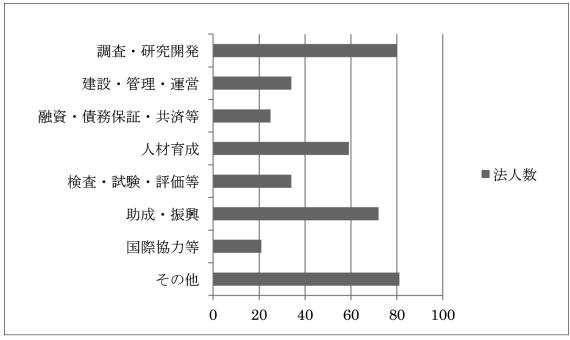
法人の数の増減はあるものの「独立行政法人評価年報」平成19年度から平成24年度、各府省独立行政法人評価委員会の年度評価に係る評価基準(手法)の概要によれば、5段階評価が、「イ、ロ、ハ、ニ、ホ」から「S、A、B、C、D」に変更、「SS、S、A、B、C」から「5、4、3、2、1」に変更した名称変更があったものの、平成19年度から平成24年度にわたり評価区分に変化はみられない。なお、各評価区分の概要は表1のとおりである。

府省評価委員会の年度評価にかかわる評価基準における「項目別評価」における評価区分は、5段階「S・AA・A+、A、B、C、D・F」の評定区分を設けているものが大多数となっている。

評価項目のうち、①業務運営の効率化、②国民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上の平均値を分析してみると、各業務区分において評価のばらつきがあまり見られないものの、平成20年度から平成21年度にかけて、減少している業務区分が見られる。

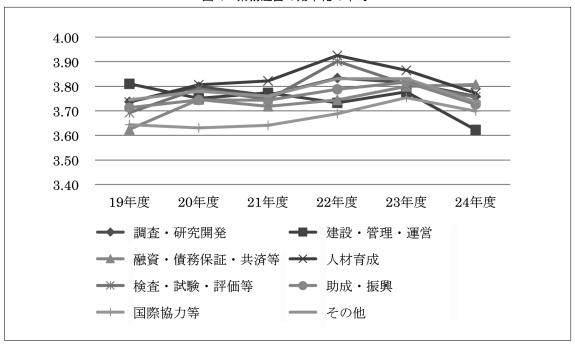
この背景としては、下記のような、「評価の視点」が示されたことにより、各府省委員会が、独立行政法人の業績評価を行うにあたり、評価する

図3 業務区分による法人数



(出所) 筆者作成

図 4 業務運営の効率化の平均



(出所) 筆者作成

62

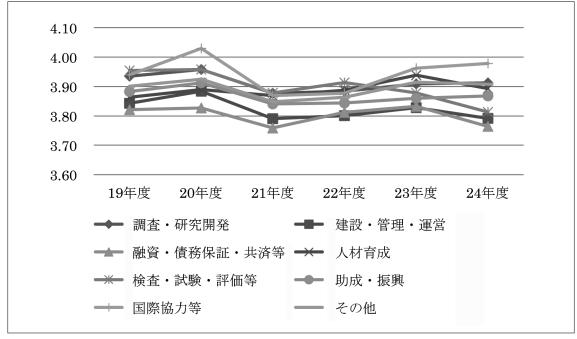


図 5 国民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上の平均

(出所) 筆者作成

視点が定まり注力することができたことが考えられる。

これまでの政独委員会の二次評価の実績を踏まえて「独立行政法人の業務の実績に関する評価の視点(平成21年3月30日 政独委員会決定(以下「評価の視点」という。)」を策定した。これ以降、評価の視点に基づいて政策評価・独立行政法人評価委員会と独立行政法人評価分科会が毎年度公表する「○年度業務実績評価の具体的取り組みについて(以下「評価の具体的取組」という。)」によって、政独委員会として、年度ごとに関心のある評価事項について、府省評価委員会に、予め示されることとなった。

「評価の視点」では、独立行政法人の業務の実績の評価において共通的に求められる基本的な視点として、①法人の業務に係る政策目的を踏まえて、その実績を評価していること、②評価に際しては、常に、効率的、生産性等の向上による業績の増進、業務の対象となる国民に対するサービスの質の向上を志向していること、③法人の業績の内容、業績の分析をそれに基づく評価、課題と展

望を国民にわかりやすく説明することにより、法 人業務に対する国民の理解を深めることを志向し ている。

上述の3つの視点について、政独委員会は、これらの事項に問題意識を持ちながら、府省評価委員会の評価結果の適正性が確保されているかについて評価することとなった。

また、「評価の視点」においては、各法人に共通する個別的な視点として、①政府方針等、②財務状況、③保有資産の管理・運用等、④人件費管理、⑤契約、⑥内部統制、⑦関連法人、⑧中期目標終了時の見直しを前提とした評価、⑨業務改善のための役職員のイニシアティブ等についての評価の9事項が示されたのである。

平成21年度から平成22年度にかけて、特に図4の業務運営の効率化の平均値が上がっている業務区分がみられる。この業務運営の効率化は、組織体制はもとより、一般管理費、業務経費の削減や、総人件費の抑制をはじめとしたものから、人事・給与システムの導入等の業務の電子化などによる業務の高度化、効率化など、評価項目となっ

表1 各府省独立行政法人評価委員会の年度評価に係る評価基準(手法)の概要

環境省	S:中期目標 の違成に向け、 特に優れた成 果をあげてい る。	A:中期目標の達成に向け、 適切に成果を あげている。	B:中期目標の違成に向け、 機な適切に成 果をあげてい る。	C:中期目標 の達成に向け、 業務の進捗が やや遅れてお り、改善すべ き点がある。	D:中期目標 の達成に向け、 大幅な改善が 必要である。
国土交通省	3.8:中期国の職及につかない。 (1) (1) (2) (3) (4) (4) (4) (5) (5) (5) (5) (5) (5) (5) (5) (5) (5	S:中期目標の開設につける。 で優かた実施 大況にあると 窓められる。	A:中期目標の機能に向けて構成に向けて構成に向けて構成にあると状況にあると認められる。	3:中期回標及に回りで、大型のでは、大型のでは、大型ので、大型をできません。 できる はいり はんり はんり はんり はんり はんり はんり はんり はんりょう いんりょう はんしょう はんしょく はんしょう はんしょく はんしん はんしん はんしょく はんしょく はんしん はんしん はんしん はんしん はんしん はんしん はんしん はんし	こ:中期目標 り達成に向け て着実な実施 だがにあると が況にあると 88められない。
経済産業省	AA:法人の実績につい S で、質・量の両面にお 様 いて中期計画を越えた いで中期計画を越えた に極めて優れたパフォー さマンスを実現。	A:法人の実績につい。 て、質・量のどちらか。 一方において中期計画 で超えて優れたパフォ オーマンスを実現。	B C C 式 ・ 、 C C 。 注 質 複	C:法人の実績につい て、質・量のどちらか 一方において中期計画 に未達、もしくは、法 人の業務運営に当たっ て問題となる事象が発 生。	D:法人の実績につい (
農林水産省		A:計画に対 して業務が 調に	B:計画に対 して業務の誰 汚がやや躍れ ている。 R	C:計画に対して業務の進捗が遅れている。	D:計画に対して業務の進帯が大幅に適味が大幅に適れている。
厚生労働省	8:中期計画を大幅に上回を大幅に上回っている。	A:中期計画 & 上回っている。 E 回っている。 E 回っている。 E 回っている。 E できる E	B:中期計画 に載む合致 C ている。 ている。	〇:中期計画 たみや不回っ ている。	D:中期計画 を下回っており、大幅な改り、大幅な改善が必要
文部科学省	S:特に優れた実績を上 ばている。(法人横断的基 準は事前に設けず、法人 の業務の特性に応じて評 定を付す。)	A:中期計画通り、または中期計画を上回って履行し、中期目標に向かって順調に、または中期目標を上回るペースで実績を上げている。(当該年度に実施すべき中期計画の達成度が100パーセント以上)	(B:中期計画通りに履行しているとは言えない面(もあるが、工夫や努力に よって、中期目標を達成 たって、中期目標を達成 技存を判断される。(当 財存度に実施すべき中期 計画の達成度が70パーセント 大ト以上100パーセント	C:中期計画の履行が遅れており、中期目標達成 れており、中期目標達成 のためには業務の改善が 必要である。(当該年度に 実施すべき中期計画の達 成度 が70パーセント未 満)	F:評価委員会として業務運営の改善その他の勧告を行う必要がある。(客観的基準は事前に設けず、業務改善の勧告が必要と 判断された場合に限りず、の評定を付す。
財務省	A十:中期計画の実施状況が当該実施状況が当該事業年度において極めて順調。	A:中期計画の実施状況が当該事業年度において顧調。	B:中期計画の実施状況が当該事権状況が当該事業年度において当該事業を対けないでおいておむない。 おおむね順調。	C:中期計画の実施状況が当該事権状況が当該事業年度において、今や順調でない。	D:中期計画の実施状況が当該事権状況が当該事業年度において 業年度において順調でなく、業務運営の改善等が 返営の改善等が必要。
外務省	イ:中期計画等の 実施状況が当該事業年度において計 画を大きく上回っ て順調であり、特 に優れた実績を挙 げている。	ロ:中期計画等の 実施状況が当該 事業年度におい て計画を上回っ て順調であり、優 れた実績を挙げ ている。	ハ:中期計画等の 実施状況が当該 事業年度におい て計画通り順調 である。	ニ:中期計画等の実施状況が当該実施状況が当該事業年度におい事業年度において計画に対してく計画に対してやや順調でない。	ホ:中期計画等の実施状況が当該実施状況が当該事業年度において順調でない。
総務省	A A:中期目標を大幅に上回って達成	A :中期目標を十分達成	B : 中期 目標を概わ違成	C:中期目標をある程度 種をある程度 建成している が改善の余地 がある	D :中期目標を下回っており大幅な改善が必要
	-	2	е	4	2

(注)内閣府・防衛省は4段階評価。但し、A +評価を行うことができるとしている。農林水産省は、各法人に統一的な評定区分はなく、法人別に基準が定められている。 一例として、農業・食品産業技術総合研究機構、農業生物資源研究所、農業環境技術研究所、国際農林水産業研究センターを列挙した。

(出所) [独立行政法人評価年報 平成 24年度版] の 46 ~ 54 頁に基づいて筆者作成

64 森田 弥生

ている法人が多い。

そのため、数値目標等の成果に対する評価であり、「評価の視点」が出された翌年度ということもあり、平成21年度の評価結果を踏まえて改善された年度であったといえる。その上、相次ぐ不祥事が生じ、改善された翌年度ということもあり、組織体制が整備され、業務の効率化等が向上した年度であったと考えられる。

同様に、図5に関しても「評価の視点」が出された翌年度ということもあり、若干であるが増加している業務区分がみられる。

なお、平成23年度は、東日本大震災が発生し、 業務運営の効率化に法人は注力しにくかった年度 であった一方で、各独立行政法人は様々な支援を 行っており、国民へのサービスがなされた年度で あったといえる。

(3) 政独委員会の評価

独立行政法人の業務実績については、各年度終 了後、府省評価委員会が評価(一次評価)を行っ ている。その一次評価の客観的かつ厳正な実施を 確保するために、各府省の評価委員会の評価結果について横断的評価(二次評価)を総務省における政独委員会で行い、各評価委員会に対して必要な意見を通知することとされている。すなわち「年度意見」には、①府省評価委員会に対する共通意見と②府省評価委員会に対する個別意見等(以下「個別意見等」という。)がある。

このうち、「独立行政法人等の業務実績に関する二次評価結果(概要)」より、「個別意見等」について、各年度の指摘事項数等について集計すると図6のとおりとなる。

その指摘項目のうち、評定や評価の理由・根拠についての説明が不明確・不十分であるので、わかりやすい評価を行うべきと指摘された法人数は、平成22年度においては69.8%(53法人のうち37法人)、翌年の平成23年度が85.0%(40法人のうち34法人)と最も多くなっている。

平成22年度の年度意見について、各独立行政法人は他山の石として参考にするものの、それでも翌年に該当指摘の割合が増加しており、評定や評価の難しさを示していると考える。それでは、ど



図6 業務実績評価に対する二次評価

(出所)「独立行政法人等の業務実績に関する二次評価結果 (概要)」より筆者作成

⁽注) * 府省評価委員会に対する個別意見等を受けた法人数のうち、二次評価において評定や評価の理由・根拠についての説明が不明確・不十分であるので、わかりやすい評価を行うべきと指摘された法人数。

のような点に難しさがあるのだろうか。

困難なものとしている背景として、評価指標が考えられる。評価対象には、その評価指標を定量的指標や定性的指標に設定したものや、目標達成の難易度の異なるものなどその性質が様々なものが混在している。

これまで定性的指標の評価が多く、定量的指標による評価が少なかった。例えば、目標設定時に定量的に評価できる目標を設定し、評価時に定量的に分析したとしても、上位区分での評定において、他の多数の定性的評価項目の中に埋没してしまうことがある。

細分化された評価項目は、上位の区分で集約化され評定が付される。そのため一つの評価項目に対して他多数の評価項目が影響を与えるため、いくら定量的指標を設定したとしても、全体としての評価が客観的でないということが生じる。

また、一つの項目ではなく、評価項目の細部化 を進めた場合、何が重要な評価指標なのかが不明 確になる点で、評価の透明性が阻害される。

各府省評価委員会の一次評価においては、府省で定めた評価基準に基づき、評定区分についても示されている。しかし、その評定をどれほどの単位まで細分化して行うかまでは触れられていない。よって、一つのチェックポイントについて一つの評定を行う法人もあれば、複数のチェックポイントを総合して評定を行う法人もあり、同じA評価であっても、その意味が異なる。つまり、各府省評価委員会において、評定記号が同一でもその記号に付されている意味は必ずしも同じではなく、また評定の算定方法もまちまちである。

この各評定区分によって評価された業務実績に対する評価結果をみる限り、A評価が大半を占めており、評定が甘いという印象を与える法人が多いという批判の声があるのも否めない。

そもそも独立行政法人は、主務省が企画・立案した政策を実施する機関として位置づけられており、決められたミッションを実行することが求められており、当然実行するためA評価となる、ならなければいけないという考え方も一方ではできるのかもしれない。だが、主務省から与えられたミッションが、安全確認のようにできているか、それとも否かといった類のものばかりではない。

例えば、計画通り業務を実施、目標を達した場合を標準とし、5段階評価(S、A、B、C、D)におけるBとした場合、S、Aはいずれも計画を上回る達成状況であるが、SとAの境目をどのように扱うのか、最上位のSはどのような場合に認めることとするのかが問題となる。

単に量的に目標を大きく達成した場合をSとすれば、達成目標が低すぎた場合、政策への貢献が低いのにも係らず、最上級の評価がなされ、国民感覚との乖離が生じる可能性も考えられる。

他方、目標を達成できなかった場合には、C又はDの評定が付されることとなるが、CとDの境目をどのように扱うのか、また最下位のDはどのような場合に付されることとするのかが問題となる。

現状において、Bを評定の真ん中とする各府省評価委員会が多いものの、目標を僅かでも上回ればA評価となってしまうことから、概ね計画通りの実績であるにも関わらずA評定となってしまう問題がある。

4. 結語

分析の結果より、独立行政法人は多種多様な業務をミッションより与えられており、府省評価委員会による一次評価等には課題があることが明らかになった。

一次評価における評定区分において、各段階の 評定に難しさがあるものの、例えば、最上級の評 定を付される際には、目標を大きく上回っただけ でなく、政策への寄与や、目標達成の困難度、学 術的・社会的なインパクトなども含めて考慮すべ きではないかと考える。

また、定量的指標で評価した場合、目標研修等の受講者数が400人とした場合、実績401人ならばA評定となってしまう。よって、標準の評定について目標達成点から若干の増加があったとしても、標準に含めるべきではなかろうかと思われる

さらに、特定の状況を満たしたか、満たしてないかで評価されるものなど目標水準を上回る概念のない目標等の取り扱いには注意が必要ではない

66 森田 弥生

かと考える。例えば、コンプライアンスの徹底、 業務の廃止、情報開示の充実などといったもので ある。これらは、むしろ定量化を無理やり進める と目標をアウトプットからインプットに変えるな ど、本質からかけ離れた評価となる恐れがある。

そもそも、評価に関して政府統一的な指針が存在せず、それゆえ目標が抽象的、評価基準に統一性を欠くこと等により、目標管理が不十分、評価結果が国民にわかりにくい等の問題がある。それゆえ、評定区分をはじめ今後改善の余地がある。

ともすると評価は、評価すること自体が目的となり、評価のための評価に陥る危険性をはらんでいる。それゆえ、何のために評価を行うのか、時折立ち止まって振り返ることが必要なのかもしれない。なお、本研究においては、全法人のデータが取得できる評価項目のうち、2つの項目のみの分析のため、他の分析は今後の課題としたい。

謝辞

本稿は、第15回全国大会発表要旨集録に掲載された原稿「独立行政法人制度における評価」に、大幅に加筆し修正を加えたものである。大会における報告に、貴重なご指摘をいただいた方々および匿名の査読者の方々に記してお礼申し上げたい。

(初稿提出2014年10月10日)

参考文献

- 岡本義朗(2008)『独立行政法人の制度設計と理論』、 中央大学出版
- 菊田怜子・牟田博光 (2011) 「技術協力プロジェクトの 効果に及ぼすガバナンスの影響」、『日本評価研究』、 11 (2):91-105.
- 政策評価・独立行政法人評価委員会(平成20年12月) 『平成19年度独立行政法人評価年報』、総務省
- 政策評価·独立行政法人評価委員会(平成21年12月) 『平成20年度独立行政法人評価年報』、総務省
- 政策評価·独立行政法人評価委員会(平成22年12月) 『平成21年度独立行政法人評価年報』、総務省
- 政策評価·独立行政法人評価委員会(平成23年12月) 『平成22年度独立行政法人評価年報』、総務省

- 政策評価・独立行政法人評価委員会(平成25年1月) 『平成23年度独立行政法人評価年報』、総務省
- 政策評価・独立行政法人評価委員会(平成25年12月) 『平成24年度独立行政法人評価年報』、総務省
- 総務省行政評価局(平成24年6月)『独立行政法人総覧 (平成24年度版)』、総務省
- 古川俊一・北大路信郷 (2004) 『公共部門評価の理論と 実際 政府から非営利組織まで』、日本加除出版
- 山谷清志 (2012)『政策評価』、ミネルヴァ書房
- 龍 慶昭・佐々木 亮(2004)『「政策評価」の理論と技法 増補改訂版』多賀出版
- Carol H. Weiss (1997) Evaluation: Methods for Studying Programs and Policies, 2nd EditionPaperback, Prentice Hall (佐々木 亮監修、前川美湖, 池田満監訳 (2014) 『入門評価学―政策・プログラム研究の方法』、日本評論社
- Hatry, H. P. (1999) Perfomance Measurement: Getting Result, the Urban Institute (上野宏・上野真城子訳『政策評価入門―結果重視の業績測定』、東洋経済新報社, 2004)
- Hatry, H. P. (2006). Performance Measurement: Getting Results, 2nd Edition. Washington, D. C.: Urban Institute.

(参照URL)

- 政策評価・独立行政法人評価委員会(平成20年11月26日)「平成19年度における独立行政法人等の業務の実績に関する評価の結果等についての意見」、総務省http://warp.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/283520/www.soumu.go.jp/s-news/2008/081126 2.html (参照日2014/8/16)
- 政策評価・独立行政法人評価委員会(平成21年12月9日)「平成20年度における独立行政法人等の業務の実績に関する評価の結果等についての意見」、総務省http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/22265.html (参照日2014/8/16)
- 政策評価・独立行政法人評価委員会(平成22年12月22日)「平成21年度における独立行政法人等の業務の実績に関する評価の結果等についての意見」、総務省http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/38742.html (参照日2014/8/16)
- 政策評価・独立行政法人評価委員会(平成23年12月9日) 「平成22年度における独立行政法人等の業務の実績 に関する評価の結果等についての意見」、総務省

http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/52181.html (参照日2014/8/16)

政策評価・独立行政法人評価委員会(平成25年1月21日) 「平成23年度における独立行政法人等の業務の実績 に関する評価の結果等についての意見」、総務省 http://www.soumu.go.jp/menu news/s-news/000067690.

html(参照日2014/8/16)

政策評価・独立行政法人評価委員会(平成25年12月16日)「平成24年度における独立行政法人等の業務の実績に関する評価の結果等についての意見」、総務省http://www.soumu.go.jp/menu news/s-news/80795.html

(参照日2014/8/16)

総務省(平成21年3月30日)「独立行政法人の業務の実績に関する評価の視点|

http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/hyouka/dokuritu_n/houreitou.html(参照日2014/8/16)

「独立行政法人改革等に関する基本的な方針(平成25 年12月24日閣議決定)(本体)」

http://www.kantei.go.jp/jp/singi/gskaigi/pdf/sankou-k3. pdf(参照日2014/8/16)

(2015.6.5受理)

Evaluation of Incorporated Administrative Agency System

Yayoi Morita

Administrative Evaluation Bureau,
Ministry of Internal Affairs and Communications (MIC), Government of Japan
y4.morita@soumu.go.jp

Abstract

The incorporated administrative agency (IAA) system was founded as parts of the reform such as central government offices in 2001.

This system has been applied more than ten years. Meanwhile, government keeps IAA high performance with dual evaluation system; Commission on IAA Evaluation of each Ministry and Commission on Policy Evaluation and Evaluation of IAAs in MIC. But a new system is started because general act of IAA was revised in 2014.

Therefore, in this paper, I analyze the accumulation of the result of the evaluation in the past before a new system and want to try consideration about the problem in the evaluation.

Keywords

Incorporated Administrative Agency (IAA) system, Commission on IAA Evaluation of each Ministry,
Commission on Policy Evaluation and Evaluation of IAAs in MIC, Evaluation criteria,
Quantitative and qualitative indicators

【研究ノート】

プログラム評価による自治体戦略の協働マネジメント ~ 豊岡市における新しいガバナンス体制の試み~

真野 毅

兵庫県豊岡市(京都産業大学 マネジメント研究科 博士後期課程) tsuyoshi.mano72@gmail.com

要約

「新しい公共」宣言が2010年に内閣府によって発表された。行政だけで公共を担うのではなく、地域を構成する多様なアクターによって担われる「新しい公共」が求められている。しかし、行政にも市民にも、右肩上がりの時代の「公共の仕事は行政が行う」という発想が強く残っており、「新しい公共」への転換は容易ではない。一方で、多くの市町村において経営改革の手段の1つとして導入された事務事業評価は期待したほどの成果には至らず、評価制度の見直しが求められている。豊岡市では「新しい公共」の実現に向け、従来の事務事業評価が凍結され、「協働型プログラム評価」が導入された。本稿の目的は、自治体の経営改革における行政評価の役割の分析を通じて、参加型のプログラム評価である「協働型プログラム評価」の位置づけを明確にし、「新しい公共」の実現に向けた自治体の経営改革に「協働型プログラム評価」が寄与する可能性を考察することである。

キーワード

新公共経営(NPM:New Public Mangement)、新公共ガバナンス(NPG:New Public Governance)、 業績測定、参加型評価、プログラム評価

1. はじめに

1970年代に入り、先進国における手厚い社会福祉制度など行政の機能の拡大は、膨大な財政支出をもたらし、財政赤字を拡大させた。その結果、自由な市場活動を保障し、「小さな政府」を目指すべきであるという新自由主義の考えが急速に広がった。このような環境変化の中で、アングロサクソン諸国を中心に、1980年代から1990年代にかけて、行政改革運動が拡大した。これらの活動を総称して、「新公共経営」(= NPM: New Public Management)と呼んでいる

(Hood, Christopher: 1991)。NPMの基本理念は、①業績・成果による統制、②市場メカニズムの活用、③顧客主義への転換、④ヒエラルキーの簡素化の4つの要素に整理できるが、本質的なものは①および②で、特に①は「契約型システム」への転換を意味しており、NPM論の核心と考えられている(大住2005:92)。

NPMの定義は、国や地域によって違い、時代とともに変化しており、いろいろな類型が存在している。英国・ニュージーランドで始まった古典的NPMの特徴の1つは、NPMの「契約型システム」に基づき、政府の機能を「政策の立案」

と「政策の執行」に分離し、執行部門の業務の 標準化を進めたことである。標準化により、執 行部門の業務への新たな参入を可能にし、「業績 測定」を行い、競争による効率化を可能とした。 しかし、執行部門の効率化だけでは地域の多様 なニーズに対応できず、1998年にブレア政権に なるとアウトカムや価値に適合した公共サービ スの再構築が必要と考えられるようになる。こ ういう中で、特に住民に近い地方自治体におい て、多様化した地域のニーズを知っている地域 のアクターとの協働が必要となり、NPMは市民 協働型に変化してきている(大住 2005: 95-96)。このようなガバナンス体制は、行政は奉 仕者として市民と協働のガバナンスを形成する 体制であるという観点から、ステファン・オズ ボーンによって、NPMとは別に、「新公共ガバナ ンス」(=NPG:New Public Governance) と命名さ れた (Osborne, 2010)。

日本におけるNPMは、他の先進国より遅れ、1995年に北川知事によって開始された三重県の事務事業評価導入による行政改革で始まった。全ての事務事業に1つずつ調書を作成し、自己評価を行う事務事業評価の仕組みは、他の地方自治体でも導入が容易だったこともあり、財政縮減に取り組んでいた多くの自治体が参考にし、全国の自治体で広がった。

しかし、事務事業評価は導入の容易さの反面、 行政のマネジメント改革には必ずしも繋がって いないようである。大住は「日本の行政評価の 導入パターンをみると、事務事業評価から導入 が始まり、施策評価につなげ、政策評価へ発展 させるケースが多い。このような場合、事務事 業評価であれば、マネジメントのWill (意思) が 明確でなくても形式的には実施できる」2と、事務 事業評価が形式的な制度導入に終わっているこ とを警告している。広島大学行政評価研究会 (2007) の調査では、「事務事業評価の実施が目 的化している」と答えている自治体が35.3%もあ る。更に、63.5%の自治体が「作業の割に負担感 が多いしことを問題とあげており、効果が見え ないことが職員の負担感につながっているよう である。

事務事業評価の限界も指摘されるなか、日本

においてもNPG型ガバナンス体制の推進につな がる「新しい公共」宣言が2010年に内閣府によ って発表された。ガバメント(統治)からガバ ナンス (協治) へのパラダイム転換である。行 政だけで公共を担うのではなく、地域を構成す る多様なアクターによって担われる「新しい公 共 | の時代への変化である。「新しい公共 | とは、 「人々の支え合いと活気のある社会をつくること に向けたさまざまな当事者の自発的な協働の場」 (内閣府 2010) と定義されている。少子高齢化、 人口減少の時代の流れの中、財政の縮小と福祉 の拡大を求められる地方自治体にとって、「新し い公共」の再構築が有効な解決策の1つであるの は明らかである。しかしながら、PDCAマネジメ ントのPlan段階としての総合計画、Do段階とし ての予算編成・執行、Check/Action段階の行政評 価等、「PDCAプロセスの一部」において政策形 成過程への市民参加は実現して来ているが、プ ロセス全体を視野にいれた市民との協働による NPG型の地域経営までには至っていない(財団 法人 地方自治研究機構 2013)。

このような背景を踏まえ、本稿では、NPG型 の新しいガバナンス体制における自治体評価の あり方について検討を行うことを目的とする。 まず、次章で解説する「自治体行政評価進化モ デル | の分類を活用して、自治体における行政 評価が、その自治体の経営改革にどう活用され ているのかを分析する。次に、「新しい公共 | の実現を踏まえて導入された兵庫県豊岡市の「協 働型プログラム評価」の事例を「自治体行政評 価進化モデル」の分類を活用して分析し、業績 測定を活用して行政内部の効率化を狙ったNPM と「協働型プログラム評価」を活用した多様な アクターが対等な立場で協力して統治するNPG との違いを明かにしたい。その上で、「協働型プ ログラム評価」が、「新しい公共」の実現に向け た自治体の経営改革にどのように役立つかを考 察する。

2. 自治体行政評価進化モデル

(1) 行政評価の4つのモデル

上村・井関は、NPM理論を手掛かりに、日本の自治体の行政評価を図1のように分類している。この進化モデルは、自治体における経営改革と行政評価のモデルがどのように連携しつつ進化するかを2つの軸と1つの象限によって分類している。

横軸は、行政評価の価値判断の所在が、行政の組織内か、組織外からの刺激かということを示し、縦軸は、改革の中核の所在が、中央集権的で資源配分を重視するのか、現場で自主的な行動様式の変革を重視するのかということを示している。

第3象限のA型(査定管理)モデルでは、事務

事業評価が経営改革に活用されている。行政評価の価値判断をするのは行政内部であり、行政の管理部門が改革の中心となっている。事務事業を評価シートに1つ1つまとめていく調書主義が特徴で、管理部門による資源の適正配分を目的としている(上山・井関 2003:51)

第2象限のB型(TQM)モデルにおいては、経営改革に、業績測定に加えて、業務改善活動(TQM: Total Quality Management 総合的品質管理)が活用される。三重県の初期の事務事業評価システムや、静岡県の業務棚卸、福岡市のDNA運動等の業務改善活動を伴う行政評価である。行政評価の価値判断は行政内部で行うが、改革の中心は、現場職員であり、管理部門による予算や人事などの資源配分よりも、現場の業務のやり方の改革と職員の意識改革を目的としたNPM

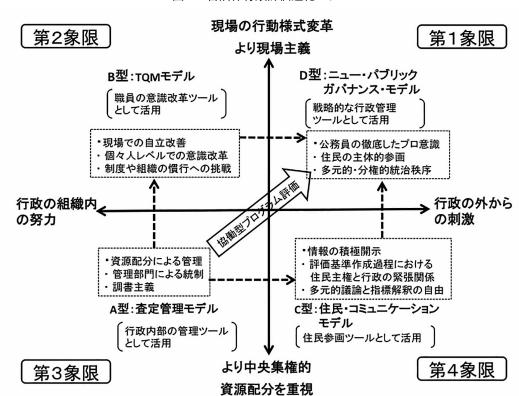


図 1 自治体行政評価進化モデル

(出所) 上山信一・伊関友伸 (2003), p.51の図2-3-1 に筆者が加筆

改革である(上山・井関 2003:52-53)。

第4象限のC型モデルには、経営改革に外部評価が取り入れられている。青森県の政策マーケティングや市民オンブズマンが行う行政機関の情報公開度のランキング評価などが例としてあげられている。情報公開をテコに行政機関の外部の視点から目標達成度をチェックしていこうとする外部評価であり、住民が行政評価の主体として参画していくことを目的としている(上山・井関 2003:54)。

第1象限のD型モデルは、A、B、C型の「3つのモデルを統合した理想的進化モデル」(上山・井関 2003:54)と位置付けられている。上山・井関は、D型モデルの理想を「公務員組織はプロとして、そして住民は自治能力を持った主体として、お互いの信頼関係のもと、責任を分担し、公共サービスやさまざまな社会問題の解決に臨む」(上山・井関 2003:54)こととしている。D型モデルは、行政職員と地域を構成する多様なアクターが対等な立場で協力して統治するNPG型のガバナンス体制を想定しているのである。

(2) A, B, C型モデルの限界とD型モデルの可能性

①A型モデルの限界

A型の事務事業評価は、事務事業を事後的に評価(CHECK)することにより、PDCAを回し、毎年同じ内容の事務事業を繰り返す前例踏襲の経営体質を変革することが目的であった。しかし、予算(計画)を重視し、決算(評価)を軽視する投入指向型管理が強い行政のシステムにおいては、予算を保持したい現場と予算を削減したい管理部門との攻防が、事務事業評価という事後評価を通じて行われるだけとなってしまうことになる。

高寄(2000)は、「減量経営では、財政収支は 改善されても、行財政運営のシステム、地方公 務員の意識もそのままであり、自治体の改革は、 半永久的に期待できない」と、行革のための事 務事業評価をベースとした減量経営に警告を発 している(同:49-61)。上村・井関は、日本の事 務事業評価が管理部門による資源配分による管 理を目的とした業績測定だけの導入に終わって いることが、自治体の既存のシステムの改革に は至らなかった原因と考えている。事務事業評 価は、予算投入の妥当性に強い関心を持つ評価 であり、従来の管理部門による予算統制が中心 となってしまうので、職員の意識改革にはなか なか結び付かないのである。

②B型モデルの限界

B型モデルでは、A型モデルのような管理部門 による統制に重きを置くのではなく、現場にお ける業務改善活動を活用することで、職員の意 識改革を通じた現場における経営改革にフォー カスしている。上山・井関(2003)は、三重県 庁の行政評価の進化の軌跡をまとめ、第一期の さわやか活動や第三期の率先実行の取り組みをB 型の業務改善活動による経営改革と評価してい る。ただ、第二期においてA型の行政システム改 革へ回帰したことや、第三期以降に現場の率先 実行取組の廃止を検討したことを勘案すると、 行政改革のリーダー格であった三重県庁でさえ、 管理部門による従来型の官僚統制への回帰願望 が根強く残っていることを課題としている(同: 65-100)。管理部門が業績測定を活用して現場を 統制するという考えと、現場に任せて業務改善 を行うという相反する考えが混在しているのがB 型モデルの課題と考えられる。

このようなリスクに対して、上山・井関(2003)は、欧米NPMモデルに標準的な行政評価に使われている「戦略計画」と「業績測定」をセットで活用することをB型モデルの理想型としている(同:150-151)³。その上で、上山・井関(2003)は、「戦略目標を当初から住民に示し、その達成に向け予算を獲得し、目標の達成度に応じて信賞必罰が行われる」ことが可能となり、実績成果主義により、現場における職員の改良改善活動が担保できると考えているのである(同:150-151)。

③C型モデルの限界

C型モデルは、行政評価の主体は住民であり、 住民視点で作った指標に対する達成状況等の積 極的な情報開示を求め、行政に緊張を喚起し、 行政を外部から統制していくという思想に基づ いている。ただ、「人は管理しなければ仕事をしない」という発想で、業績測定をテコに、行政組織に外圧をかけ、外から改革を迫るだけでは限界がある。公共の仕事は、行政だけが担い、行政が責任を果たしているかを住民が外部から監査をするという思考だけでは、行政職員に不安を与えてしまい、前例踏襲でリスクを取らない従来の公務員の殻に留まらせてしまう結果となりかねないからである。

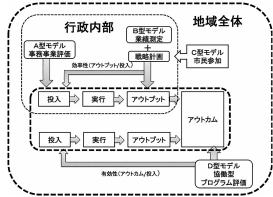
④D型モデルの可能性

上村・井関(2003)は、日本では先進事例だといえるものはないとした上で、D型モデルに近いものとして、米国の公立小学校の事例をあげている(同:212-214)。米国の小学校では、校長への権限移譲が進んでおり、校長が教員の勤務評定からPTAとのやりとりまで、独自のカラーを出して経営されている。共通テストが「業績測定」となり、その結果をPTAと共有して議論した上で、その評価に基づき、生徒の成績を上げるため教育プログラムの改良改善活動等が行われるのである。権限を委譲された校長が、プロの経営者として、PTAと情報共有しながら、共通の目的に向かって改良改善を行っている事例である。

D型モデルの概念を明確にするため、A型からD型までのモデルの位置づけを図2に図式化した。A型モデルは、予算統制と同じ考えで、行政内部の「投入」に関する事後の統制を強化する評価であったが、職員の意識は変わらず、継続的な成果の改善に結びつけるには限界がある。B型モデルは、戦略計画を活用することで、地域の課題を把握し、達成すべきアウトカムを決め、そのアウトカムにリンクした「アウトプット業績」にフォーカスした評価である。B型モデルもA型モデルと同様、行政部門内部の評価であり、市民が評価に参加するという視点はない。C型モデルは、市民が外部から行政の経営の在り方を変えていく評価である。

D型モデルでは、米国小学校の事例において、 校長とPTAが生徒の成績を上げるために協力した ように、評価する側と評価される側に分かれる のではなく、評価結果を共有し、解決策を一緒

図2 各モデルの位置づけ



(出所) 筆者が作成

に検討し、その解決策の有効性についても一緒に評価されるのである。更に地域全体のアウトカム (=成果)を達成するには、行政内部の投入、実行、アウトプットによる成果達成プロセスと行政外の地域の投入、実行、アウトプット成果達成プロセスのベクトルを合わせる必要がある。米国の小学校の事例のように、学校内部での成果達成努力だけでなく、家庭においても同じ成果達成に向けた協力をすることが可能になるのである。

ただ、D型モデルの実現を可能にする評価方法について、具体的な提案はない。D型モデルは理念型であり、A型で出発し、B型、C型で鍛えられ、D型に進化することを期待しているに留まっているようである(上山・井関 2003:55)。

3. 事例分析:豊岡市の協働型プログラム 評価の試み

豊岡市では、2012年に成果に限界の見えていたA型の事務事業評価を凍結し、「協働型プログラム評価」を導入することが市長により決定された。協働型プログラム評価は、「プログラム評価」を評価方式として活用し、地域を構成する多様なアクターが一緒に当事者として評価のプロセスを共有することを重要視する「参加型評価」を活用するものであるが⁴、豊岡市では同方式を導入することにより、D型の経営改革を実践

することを目指している。

(1) 協働型プログラム評価の方法論

①プログラム評価の活用

上村・井関(2003)は、全てのモデルで「業績測定」を評価方式を活用することを前提としている。山谷(2012)は、業績測定はプログラム評価と違い、「政策の効果が住民にいかなるインパクトをもっているかの面で情報を算出する方法ではない」と業績測定とプログラム評価の区別を明確にしている(同:217)。この業績測定とプログラム評価の比較を示したのが表1である。これを見ても分かるように、「業績測定」は、外部の利害関係者がやプログラムの管理者が、アウトプット業績を測定し、財務管理的なしているが、「プログラムを管理することを目的としているが、「プログラム評価」は、政策作成者が特定のアウトカムを達成するために、政策を改善することを目的としている。

協働型プログラム評価においては、目的達成のための政策体系(=プログラム)となる目的一手段のロジック・モデルを、「戦略体系図」と呼んでおり、「戦略体系図」を改善することが評価の目的となる「プログラム評価」である。政

表1 業績測定とプログラム評価の比較

	業績測定	プログラム評価
分析の単位	プログラムのアウ トプット	プログラムのアウ トカムかインパクト
主たる目的	外部への報告	プログラムと政策 の改善
視点	財務/内部管理	政策とプランニング
使用する方法	測定	応用社会科学とし ての評価研究
データの 利用方法	プログラムを管理 するものと外 受 利害関係者 (に ない) お・納税者 に 報をフィードバッ クする。	トカムとインパク トに関する情報を、 政策作成者やプラ
求められるもの	定点観測、経常監 視	変化に向けて必要 な情報

(出所) 山谷 (2012) p.101

策の最終アウトカム(=目指す成果)を上位目的とし、上位目的の達成に向け3~4年の期間で達成すべき中間アウトカムを戦略目的として設定する。その上で、それらの目的を達成するための手段を階層化して検討していく。戦略目的の達成に必要な手段を考え、次にそれらの手段を目的とし、それらの目的を達成するための手段を考えていくのである。その際、各階層の変で、本当に目的が達成できるのか、その整合性を確認しながら、組み立て、政策の理論的有効性を追求することが重要となる。

総合計画や業績測定で使われるロジック・モデルでは、このような政策の理論的有効性は追求されていない。そのため、総合計画では、既存の手段である事務事業の全てが成り立つように目的を考えてしまい、下(手段)から上(目的)を考える志向で作られることが多く、行政の無謬性を前提とした総花的な計画となる(上山・井関 2005:154)。これでは、政策を考えるのではなく、現在の事務事業を正当化する体系図の策定となってしまう。「業績測定」においても、ロジック・モデルを作成する際、現実の達成手段があらかじめ決まっており、施策の目標が後づけで検討される場合は少なくないのである(田中 2014:208)。

この課題に対し、上山・井関は、政策の使命や目的を明確にし、その手段を計画する機能を果たす目的で、「戦略計画」を業績測定とセットで使うことを提案しているのである。これに対して、協働型プログラム評価では、決定されたとおりに実行することを重要視する「戦略計画」とは違い、政策の効果が市民の意識や行動にどのような影響を与えるのかを調査をしながら、「戦略体系図」を毎年見直しを行うことが重要となる。

協働型プログラム評価では、戦略のPDCAマネジメントの全ての段階において評価が行われ、戦略体系図の改善が検討される。特に、戦略体系図の策定を通じて、戦略構造の論理性を理論的に事前評価する「セオリー評価」が重視される。「セオリー評価」では、前述した政策の理論的有効性を追求すると同時に、政策の使命や目的を明確にして、それを達成するための手段を

事前に検討することで、評価する基準を明確に することができるのである。

更に、行政で把握できるアウトプット指標を 設定するだけでなく、政策の有効度を確認する ためのアウトカムの評価指標を設定し、社会調 査が実施される。単発の調査ではなく、毎年モ ニタリング調査が行われる。これらの調査結て、 現場での作戦の実行がうまく機能しているのか を評価する「プロセス評価」と作戦そのものの 改善が必要かの「セオリー評価」も行われる。 また、各取組の成果を図る上位の「アウトカム 評価」も、成果が表れる数年後に行われる予定 である。

②参加型評価の適用

協働型プログラム評価は、地域のアクターと 戦略を考える話し合いの場である「ワークショ ップ」を通じて、政策やプログラムの改善を利 害関係者を巻き込んだ参加型評価を通じて行わ れる。従来型の評価が評価結果による影響を重 視しているのに対し、参加型評価は評価プロセ ス自体が利害関係者へ与える影響を重視した評 価方法である(源 2008:95)。

ワークショップでは、ワークショップの進行 役であるファシリテーター (=協働促進役)の 役割が重要となる。協働促進役のリードにより、 参加者が当事者意識を持ち、お互い信頼し合い、 自由な立場で思う存分議論に参加できる場が生 まれ、行政と市民との連携、行政の縦割り組織 の横の連携が可能になるのである。公務員のプ 口意識と市民の主体的参加というD型モデルの理 想を実現するためには、公務員と市民が評価プ ロセスに加わり、対話を行い、信頼関係の構築 を可能にする参加型評価が有効であると考えら れる。市民を公共サービスを受けるだけの顧客 として見なしていたNPMに対して、D型モデルが 想定しているNPG型ガバナンス体制では、市民 は公共の所有者でもあると見做しているのであ る。

(2) 協働型プログラム評価導入の流れ

2013年から協働型プログラム評価の試行的導入が始まり、明治大学教授ら6による研修が庁内で選出された職員を協働促進役として4回行われた。この研修は、プログラム評価・協働・ファシリテーションの講義だけでなく、実際の戦略体系図を策定するワークショップの実践に重きをおいたプログラムであった。12の政策が試行的に選ばれ、それぞれの政策に対応して協働促進役が2名ずつ選ばれた。庁内における研修の後、政策毎に約10名の市民協働マネージャーの参加を得て、各チームでワークショップが開催された。その結果、9月までにこれらのワークショップを通じて、12の戦略体系図が策定された。

2014年度は、これらの12のパイロット事業のうち、協働型で政策評価を進めることによって3~4年で大きな成果が期待できる6つの政策が選ばれ、本格導入が開始された。社会指標の設定も市民と議論され、これらの政策について、社会調査が実施された。その調査結果を用いて、市民協働のワークショップを行い、2015年度の6つの重要政策について戦略体系図を確定させた。それらの6つの政策の上位目的(最終アウトカム)と戦略目的(中間アウトカム)は表2のとおりである。

(3) 協働型プログラム評価の特徴

①戦略レベルの政策にフォーカス

協働型プログラム評価の対象となる政策は、市長のコミットメントが要求されるテーマが戦略的に選ばれている。総合戦略の枠組みの中で係が行うような日常レベルの行政活動ではなく、市全体として大きな課題に取り組む戦略して、市全体として大きな課題に取り組む戦略をあるのであるとされている手法を出すためによう考え方ではなくためにであるというもとは対応ができる戦略を選び、そことであるがである。戦略のと当時である。戦略のは、単にではなを、大口グラム評価を活用しようとが重要である。戦略のに成果を出されている。集中させ、確実に成果に結び付けることが重要と判断されている。

取り組み分野	上位目的(最終アウトカム)	戦略目的(中間アウトカム)
自主防災組織の活性化	災害による被害が少なくなっている	災害に備え、地域の防災力が強くなってい る
歩いて暮らすまちづくりの推進	市民の健康寿命が延びている	健康づくりに取り組む人が増加している
豊岡エコバレーの実現	環境に優しく、暮らしも豊かなまちになる	環境と経済の共鳴が広がっている
大交流の推進	世界中から人が集まり、賑わい活気に溢れ ている	「豊岡ブランド」が構築されている
持続可能な公共交通の推進	誰もが自由に移動でき、交流が拡大する	公共交通の利用者が増え、公共交通網が維 持されている
子育で環境の充実	多くの人が子育てを楽しみ子供が元気に 育っている	子育て応援の活動が広がり、子育て世代が 活き活きと子育てを頑張っている

表2 協働型プログラム評価の対象となった重要政策

(出所) 豊岡市平成 27 年度主要施策説明書を参照し、筆者が作成

②プロ職員の育成を重視した導入

D型モデルを実現するためには、市民が積極的 に議論ができる場をデザインし、運営できるプ 口の職員を育成していく必要がある。庁内の協 働促進役は、新しいプロジェクトに積極的に取 り組める人材が選ばれた。戦略体系図の策定や、 協働型ワークショップのファシリテーションは、 理論を学んですぐにできるものではない。研修、 ワークショップによる課題の抽出、研修による 疑問の解決、ワークショップによる課題の抽出 というサイクルを繰り返し行うことで、一歩ず つ理解を深めていくよう工夫されている。また、 この研修プロセスは、新しい経営改革に一緒に 取り組むチームづくりという側面が重視されて いる。追加の仕事に対する負担感よりも、新し い学びから生まれる楽しさが重要である。研修 の後の懇親会や一泊二日の研修を行うことで、 選出された「協働促進役」の連帯感が生まれて いる。

(4) 評価活動事例の考察

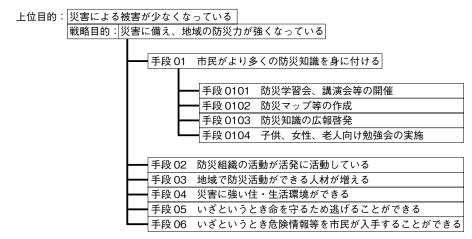
協働型プログラム評価の諸活動を具体的に分析するにあたり、安心・安全のまちの政策を取り上げ、協働型プログラム評価が「新しい公共」の実現に向け、自治体の経営改革にどのように活用されるのかを考察する。

この政策については、2013年に、防災課の2名の協働促進役と庁外の市民協働マネージャー10

名でワークショップが行われた。市民協働マネージャーは、地域の区長、公民館主事、FM放送局DJ、小学校校長、消防団分団長、民生委員・児童委員連合会長、防災士会事務局長、病院職員、警察警備係長、県防災課長と幅広い地域の防災に関係する市民であった。ワークショップ開始時は、既存の行政と市民の関係から行政と明始時は、既存の行政と市民の関係から行政では悪いつかないが、次第に一緒に戦略をおうる対話が始まり、行政だけでは思いつかないアイデアが創出されている。ワークショップ後、完成した戦略体系図は、表3のとおりである。上位目的、戦略目的、手段が2桁のもの(手段01)と、その2桁手段を達成するための4桁手段(手段0101)までがまとめられた。

2014年度には、6つの重要政策に関して、市民の意識・行動の状況を把握し、市民のニーズを分析することを目的として、社会調査が行われた。この調査では、18歳以上の豊岡市民3千人を、小学校区毎に階層別抽出によってサンプリングし、調査票を郵送して、1362票の回答を得ている。安心・安全のまちについては3つの質問がされた。すなわち、①住んでいる区で、災害時、災害を軽減するために「住民同士の助け合い行動」ができるかどうか、②区で開催される防災訓練に参加したことがあるかどうか、③消火器の設置等、災害に備えて実践しているかどうか、の設置等、災害に備えて実践しているかどうか、についての確認の3つである。「助け合いの行動がとれる」と感じている市民は約50%であったが、

表3 安心・安全のまちの戦略体系図(2013年度版)



(出所) 豊岡市作成資料を参照し、筆者が作成

今後この割合を向上させていくには現在の活動で十分かを議論することになる。このような調査結果に加え、自主防災組織の組織率、訓練の実施回数、防災マップの認識率等、多くの行政データが評価指標として活用されている。

これらの評価指標を用いて、市民協働マネージャーと協働型ワークショップをした後、防災課が重要施策ヒアリングを通じて市長とも議論を行った結果できた2014年度版の戦略体系図を表4に示した。

6つあった1桁手段が5つにまとめられ、内容も活動として意味のある、わかりやすい表現に変更された。また、4桁手段が活動の表現から、アウトカムの表現に変更され、活動の選択肢が幅広いものにされた。例えば、表3の4桁手段0102は、「防災マップ等の作成」という活動なのでこれ以上の展開はできないが、表4の手段0102は、「子供たちの防災・減災思想を醸成する防災教育の取り組みが推進されている」とアウトカムの表現に変更され、平成27年度アクションとして、「防災部局と教育委員会との連携等」の活動が新たに展開されている。

さらに、防災課だけでなく、市民協働マネージャーとの対話をつうじて、防災課という組織を超えた「教育委員会との連携」が指摘され、事務事業評価では事業の対象とされない(予算

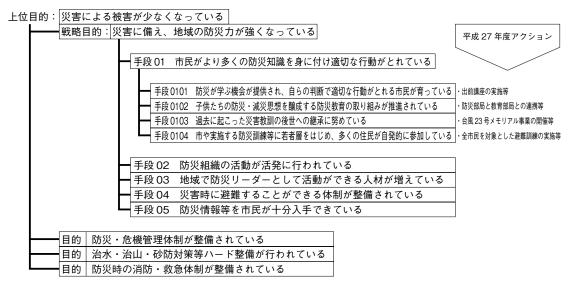
化されない)連携活動のような活動があげられているのである。

また、社会調査の結果、若者層の防災訓練不参加の傾向が発見されたので、この課題を認識するために「市が実施する防災訓練等に若者層をはじめ、多くの市民が自発的に参加している」という新たなアウトカムが手段0104に追加されている。このアウトカムを実現するアクションも加えられた。次年度は市民協働マネージャーに若者を加えることも検討すべき課題である。

9月に行われた市長への重要施策ヒアリングは、この戦略体系図が初めて活用され、平成27年度アクションについて議論された。従来の重要施策ヒアリングでは、次年度の新規の事務事業予算の説明だけでよかった。それぞれの事務事業は、総合戦略の枠組みの中で位置づけられていたが、政策の理論的有効性が追求されていなかったので、政策に対する有効度は評価できず、新規の事務事業のメリットを説明できればよかったのである。しかし、6つの重要政策は、政策の目的とそれを実現する手段が明確になっているので、戦略体系図の活用によって、それぞれ事務事業が政策に寄与しているのかを評価することができるようになったのである。

この重要施策ヒアリングでは、アクションだけではなく、戦略体系図についても議論され、

表 4 安心・安全のまちの戦略体系図(2014度版)



(出所)豊岡市平成27年度重要施策説明書料を参照し、筆者が作成

変更されている。例えば、この重要施策ヒアリングでの市長の要請に基づき、2013年版の戦略目的に加えて、上位目的の手段である新たな3つの目的が追加された。戦略目的は、上位目的の達成に向け、 $3\sim4$ 年の期間で戦略的に実現すべき目的であるが、他にも上位目的を実現するために行政がなすべき中間アウトカムが整理されている。

また、その他の政策には上位目的が変更されたものもある。たとえば、健康長寿のまちの上位目的は、「市民が健康であり続ける健康長寿社会を実現する」であった。しかし、社会調査のための指標を検討する中で、「市民の健康寿命が延びている」という測定可能で、誰もが実現したい状態が具体的にイメージできる上位目的に変更されている。

戦略目的が変更された政策もある。たとえば、 もてなし観光のまちの戦略目的は、「宿泊者が増 えている」であった。しかし、戦略目的の手段 を再評価する中、豊岡を訪問し、滞在する全て の交流人口の拡大すること、更には豊岡のファ ンが増えることも本来の目的であることが明確 となり、それらの状態を包含できる「豊岡ブラ ンドが構築されている。| に変更された。

このように、協働型プログラム評価では、より効果的な活動をするため、戦略のPDCAマネジメントの全ての段階において評価が行われ、戦略体系図の改善が検討されるのである。

4. 終わりに

日本の自治体の評価は、行政が行う内部評価の性格が強く、住民の参加はそれを補完する外部評価という要素が強いのが現状であるっ。しかし、「協働型プログラム評価」は、市民による外部評価というよりも当事者として参加し、証拠である。といる事者として参加し、証拠である。協働型の新しい評価方法である。協働型ワークショップを通じた評価プロセスを重視カークショップを通じた評価プロセスを重視対した参加型の新しい評価方法である。協働型フることで、政策の効果的実施や評価結果の有効活用が進むだけでなく、そのプロセスを通じて、上村・井関が理想とするD型モデルの要件であるが可能になる。豊岡市においては、協働型プロの公務員や主体的な市民を育成することが可能になる。豊岡市においては、協働型プログラム評価の導入を行い、政策の持続的な改善を

進めている。今後は、協働型プログラム評価の 導入実践により、アクションリサーチ方式で研 究を進め、導入の促進・阻害要因の分析と導入 成果の評価を行う予定である。

本稿では、新しい公共の実現におけるD型モデルの有効性を探ることを中心に議論を進めてきたが、その他のモデルそのものを否定するものではない。筆者は1つのモデルだけを全庁的に導入すべきだという考えではなく、複数のモデルが、1つの組織の中で多元的かつ多様なレベルで共存するという立場を取っている。経営改革の手段として行政評価が貢献できるよう、現場での事例を積み上げていきたい。

謝辞

匿名で査読を引き受けて頂いたレフェリーの 先生方から有益なご指摘を頂きました。ここに、 期して感謝申し上げます。

注記

- 1 全国の都道府県、市区町村の行政評価導入率は、2004年18.1%だったものが、2010年には54.4%までかなりのスピードで普及して来ている。都道 府県レベルでは98%、市レベルでも78%まで広がっている。総務省(2010)
- 2 大住(2005)は、マネジメント(経営)とは、「真の 経営者の意志・目的を達成するための一連の意思決 定・行動」であり、事務事業評価レベルでは、経営 としての価値判断の必要がないと考えている。
- 3 龍・佐々木 (2003) は、米国では戦略計画を業績測 定と一対のものとして用いることにより、政策の使 命や目的を明確にすることができ、既存の事業や制 度の抜本的な改革が可能になっているを報告してい る。
- 4 「協働型プログラム評価」については、源(2014) より新たな評価方式として提案されている。
- 5 利害関係者とは、政策に関心を持ち、政策に影響を 与える、または政策から影響を受ける団体に属する 市民、または個人を意味している。本稿で使ってい る「アクター」は、利害関係者の中でも、政策に積 極的な参加をしたいと考えている市民を指している。

- 6 明治大学ガバナンス研究科の北大路信郷、源由理子、 米原あきから、豊岡市における協働型プログラム評 価の導入指導を得ている。
- 7 林 (2005) は、既存の内部業績評価システムを前提 として、評価の全プロセスに住民の評価を入れるこ とを提案している

参考文献

上山信一・伊関友伸(2003)『自治体再生戦略―行政 評価と経営改革』、日本評論社

大住荘四郎 (2005) 『NPMによる経営革新』、学陽書房 大住荘四郎 (2005) 「New Public Management: 自治体 における戦略マネジメント」、『ファイナンシャル・ レビュー』、May-2005

児山正史 (2005)「NPM (新公共管理) の類型化」、 『人文社会論叢 (社会科学篇)』、13号、219-236

児山正史(2006)「青森県政策マーケティング委員会 の7年(1)一自治体行政における社会指標型ベンチ マーキングの活用」、『人文社会論叢(社会科学篇)』、 16号、57-77

財団法人 地方自治研究機構 (2013)「市町村における住民参加方策に関する調査研究」

http://www.rilg.or.jp/004/h24/h24_14_01.pdf (最終閲 覧日2015年5月5日)

白川一郎・小野達也(2002)「NPMの導入による地方 自治体の改革に向けて」、『Economic Review』、 2002.10

総務省(2010)「地方公共団体における行政評価の取り組み状況」(平成22年10月1日現在)

http://www.soumu.go.jp/main_content/000106463.pdf (最終閲覧日2015年5月5日)

田尾雅夫(2010)『公共経営論』、木鋒社

田中啓(2010)「日本の自治体の行政改革」、『分野別 自治制度及びその運用に関する説明資料』、No.18

田中啓 (2014) 『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

田淵雪子 (2010) 「地方自治体における行政評価12年 の歩みと今後の展望」

http://www.mri.co.jp/NEWS/magazine/journal/53/__icsFiles/afieldfile/2010/05/27/jm10053103.pdf(掲載年月日2010年5月31日)

内閣府(2010)「新しい公共」宣言

80 真野 毅

http://www5.cao.go.jp/npc/pdf/declaration-nihongo.pdf (掲載年月日:2010年6月4日)

- 林健一(2005)「新たな内部行政評価システムのあり 方についての検討―参加型評価の確立に向けて一」、 『地域政策研究』、第7巻第3号、17-31
- 広島大学行政評価研究会(2007)『行政評価の「メタ 評価」に関する基礎研究報告書―政令指定都市以外 の全国都市アンケート調査』(2006年10月調査)
- 古川俊一・北大路信郷(2006)『公共部門評価の理論 と実際』、日本加除出版株式会社
- 松田典久(2003)「行政評価の自治体改革における役割 と今後の課題」、『鹿児島大学法学論集』、37(1/2)
- 源由理子(2008)「参加型評価の理論と実践」、三好皓 一編『評価論を学ぶために』、世界思想社
- 源由理子(2011)「地域社会における行政と住民の共同による評価―評価プロセスの活用(Process Use)の観点から一」、『日本評価研究』、第11巻第1号、61-74
- 源由理子(2014)「地域ガバナンスにおける協働型プログラム評価の試み」、『評価クォータリー』、(30)、2-17
- 山本清(2009)『自治体経営と政策評価 消極的顧客 主義を超えるNPMを-』、朝日カルチャーセンター 地方自治講座ブックレットNo.1

- 山谷清志(2006)『政策評価の実践とその課題―アカウンタビリティのジレンマ』、萌書房
- 山谷清志(2009)「公共部門における評価 政策評価 とNPM型業績測定—」、『日本評価研究』、第9巻第3 号、3-16
- 山谷清志 (2012) 『政策評価』、ミネルヴァ書房
- 龍慶昭・佐々木亮(2010)『「政策評価」の理論と技法』、多賀出版
- 龍慶昭・佐々木亮(2003)「戦略計画と一体になった 評価~戦略計画を政策評価にどう活かすか~」、『日 本評価研究』、第3巻第2号、108-125
- Denhardt.J.V.& Denhardt.R.B.(2003). *The New Public Service: Serving, not Steering,* M.E.Sharpe.
- Henry Minzberg (1994). THE RISE AND FALL OF STRATEGIC PLANNING. (中村元一(訳)(1997)、『戦略計画 創造的破壊の時代』、産能大学出版部
- Hood, Christopher (1991). A public Management for all seasons? *Public Administration*, v.69, spring, 3-10
- Osborne, P. Stephen (ed) (2010). The New Public Goverance?: Emerging perspectives on the Theory and Practice of Public Governance, Routledge.
- Weiss, Carol H. (1998). Evaluation, second edition, New Jersey: Prentice Hall.

(2015.4.30 受理)

Co-management of Local Government Strategy with Program Evaluation ~New Approach of governance in the city of Toyooka~

Tsuyoshi Mano

Graduate School of Doctoral Course, Kyoto Sangyo University tsuyoshi.mano72@gmail.com

Abstract

"New Public Commons" is a policy announced by the cabinet office of Japanese government in 2010. The concept of the policy is to encourage multi-stakeholders to play an active role in providing public services. It is a challenge for both the government and citizens to adapt to the policy, as they used to enjoy economic growth by relying on the government to serve the Public Sector. Many local governments are now reviewing methods of performance measurement adapted to improve the efficiency of management systems, since they did not previously produce the expected results. This paper introduces a "Program Evaluation in Co-management of Local Government (PEC)" implemented in Toyooka city to replace the previous method of performance measurement. This report seeks to clarify the position of PEC as a role of evaluation for public management reform and to review the possibility of PEC based on participatory evaluation as an effective tool to help adopt the New Public Commons policy.

Keywords

New Public Management (NPM), New Public Governance (NPG) Performance Measurement, Program Evaluation, Participatory Evaluation

日本評価学会第 15 回全国大会 「評価と情報の公開」開催の報告とお礼

2014年11月15日-16日開催 (於:大阪大学コンベンションセンター) の日本評価学会第15回全国大会には98名の方々にご出席いただき誠にありがとうございました。会員各位の日頃の研究や実践活動の報告を基に、評価研究者、実務者の間の経験、情報、知識を共有化する場として、皆様にとって有益な機会となりましたら幸甚に存じます。多くの方のご尽力により本大会を開催することができましたこと、心より感謝申し上げます。今後とも当学会の活動にご高配賜りますようどうぞ宜しくお願い申し上げます。

実行委員長 齊藤貴浩 (大阪大学) プログラム委員長 牟田博光 (東京工業大学)

2014年11月15日(土)

13:00-13:30		受 付				
午後の部Ⅰ	共通論題1 JICAのODA評価の現在と今後	共 通論題2 公共施設改革と評価の可能性	共 通論題3 国際セッション 情報公開と評価の有効性			
13:30-15:30	(和田義郎) 第1会議室	(小島卓弥) 第2会議室	(湊直信) 第3会議室			
午後の部Ⅱ	Symposium 評価と情報の公開 ~社会的責任を果たすために~					
15:45-17:45	(齊藤貴浩) 第3会議室					
18:00-18:30		総会 第3会議室				
18:45-20:00		懇親会(カフェテリア匠)				

2014年11月16日(日)

9:00-9:30		受 付	
午前の部	共通論題4 行政評価局調査の近年の取組	共通論題5 参加型評価の実践〜事例分析	自由論題1 ODA 評価
9:30-11:30	(小島卓弥) 第1会議室	(三好皓一) 第2会議室	(關谷武司) 第3会議室
11:30-12:30		お昼休み	
午後の部 I 12:30-14:30	共通論題6 自治体評価と評価情報 -管理サイクル、苦情処理、政策評価- (南島和久) 第1会議室	共通論題7 学校評価の支援: 支援事例に 基づいた効果的支援の在り方の模索 (池田琴恵) 第2会議室	自由論題2 行政評価1 (山谷清志) 第3会議室
午後の部Ⅱ 14:45 - 17:15	自由論題3 教育評価 (石田洋子) 第1会議室	自由論題4 参加型評価 (大島巌) 第2会議室	自由論題5 行政評価2 (山谷清志) 第3会議室

)は座長です。

日本評価学会第 15 回全国大会 「評価と情報の公開」プログラム詳細

	「計画と情報の公開」			- 11 4	-	
	11 月 15 日(土)12:0	00-13:0	0 理	事会		
	11 月 15 日(土)午後の)部 I 1	13:30	-15:30)	
共通論題	頁1 JICAのODA評価の現在と今後					第1会議室
V1.1	HOAの事体部体の細胞	座長	和田 竹田	義郎 幸子	国際協力機構 国際協力機構	
K1-1 K1-2	JICAの事後評価の課題 インパクト評価を活用したEvidence Based Practice (EBP) の推進について-JICAの事例-		鴨谷	<u>辛丁</u> 哲	国際協力機構	
K1-3	開発プロジェクトのパフォーマンスに影響を与える要因(updated) - 日本の資金協力の事例 -		青柳	恵太郎		
共通論題	配2 公共施設改革と評価の可能性	広 長	小鳥	卓弥	総務省	第2会議室
	コメン	ンテータ		好男	京都府立大学	
K2-1	公共施設自書の現状と評価の可能性		小島	卓弥	総務省	
K2-2 K2-3	鳥取市庁舎整備問題と政策評価 浜松市における資産経営の実践(データー元化と施設評価を通じて)		小野 松野	達也 英男	鳥取大学 浜松市役所	
	到 国際セッション 情報公開と評価の有効性		144	光刀		 第3会議室
人人位出而足	Information Disclose and Evaluation Effectiveness	座長		直信	国際大学	лодых
****		ンテータ		良吉	成蹊大学、日本評価学会	
K3-1 K3-2	Information Disclosure and Evaluation Effectiveness Disclosure of ODA Information aud Economic Development of Sri Lanka: Developing Countries' Perspective		クー	・イラリ・ウィ レイ	/ット 地球環境ファシリティ国際大学	
	Effectiveness or Accountability: A story of ODA evaluation in the government of Japan		清原	剛	外務省	
	11 月 15 日(土)午後 <i>0</i>	部Ⅱ 1	15:45	-17:45	5	
Sympos	ium 評価と情報の公開 ~社会的責任を果たすために					第3会議室
2,11000	Making Evaluation Meaningful to 座出	長/司会	齊藤	貴浩	大阪大学	
	Validad Starton Gradio	ンテータ	西出	順郎	岩手県立大学	
	企業の立場から NPOの立場から		原	<u>寛之</u> 幸子	大阪ガス(株) 公益財団法人パブリックリ	ソース財団
	地方自治体の立場から		榮野	正夫	大阪府	> > 1X1 Ed
	大学の立場から		宮錦和嶋	三樹 雄一郎	大阪大学 邓 大阪大学	
	44 🗒 45 🖂 () 🚧	A 40.0	100.00		14 人阪八子	
	11 月 15 日(土)総	云 18:0	W-18	:30		
	11 月 15 日(土)懇親	10.	4E 0			
	1173 10 11 (==) /18(1)	で立 10.	45-2	J:00		
共涌論即	11 月 16 日(日)午前					第1会議室
共通論是	11 月 16 日(日)午前 種4 行政評価局調査の近年の取組	iの部 9 _{座長}	:30 -1 小島	1:30	総務省	第1会議室
共通論是	11 月 16 日(日)午前 種4 行政評価局調査の近年の取組	で部 9	·30-1 小島 西出	1:30 卓弥 順郎	総務省 岩手県立大学	第1会議室
	11 月 16 日(日)午前 種4 行政評価局調査の近年の取組 コメ	iの部 9 _{座長}	:30-1 小島 西出 南島	1:30 卓弥 順郎 和久	総務省 岩手県立大学 神戸学院大学	第1会議室
	11 月 16 日(日)午前 種4 行政評価局調査の近年の取組	iの部 9 _{座長}	·30-1 小島 西出	1:30 卓弥 順郎	総務省 岩手県立大学	第1会議室
K4-1 K4-2 K4-3	11月16日(日)午前 14 行政評価局調査の近年の取組 コメ 複数府省にまたがる政策の評価「事例:消費者取引に関する政策評価」 行政評価・監視「事例:生活保護に関する実態調査」 現地における行政評価同粛金の報名・地域計画調査「事例: 九州常区方政評価同の地域計画調査の実例」	iの部 9 _{座長}	:30-1 小島 南島 飯塚	1:30 卓弥 順郎 和 来夫	総務省 岩手県立大学 神戸学院大学 総務省 総務省	
K4-1 K4-2	11月16日(日)午前 14 行政評価局調査の近年の取組 コメ 複数府省にまたがる政策の評価「事例:消費者取引に関する政策評価」 行政評価・監視「事例:生活保護に関する実態調査」 現地における行政評価同粛金の報名・地域計画調査「事例: 九州常区方政評価同の地域計画調査の実例」	で	:30-1 小西南 <u>飯</u> 萬 龍	1:30 卓弥郎久 雅優克	総務省 岩手県立大学 神戸学院大学 総務省 総務省 総務省	第2会議室
K4-1 K4-2 K4-3	11月16日(日)午前 14 行政評価局調査の近年の取組 コメ 複数府省にまたがる政策の評価「事例:消費者取引に関する政策評価」 行政評価・監視「事例:生活保護に関する実態調査」 現地における行政評価同粛金の報名・地域計画調査「事例: 九州常区方政評価同の地域計画調査の実例」	で	:30-1 小西南飯萬龍 三 三 三 三 三 三 三 三 三 三 三 三 三 三 三 三 三 三 三	1:30 卓弥郎久 雅優克	総務省 岩手県立大学 神戸学院大学 総務省 総務省	第2会議室
K4-1 K4-2 K4-3 共通論是	11月16日(日)午前 14 行政評価局調査の近年の取組 コメ 複数府省にまたがる政策の評価「事例:消費者取引に関する政策評価」 行政評価・監視「事例:生活保護に関する実態調査」 現地における行政評価同粛金の報名・地域計画調査「事例: 九州常区方政評価同の地域計画調査の実例」	で	:30-1 小西南飯萬龍 三 三 三 三 三 三 三 三 三 三 三 三 三 三 三 三 三 三 三	1:30 卓順和 雅優克 皓	総務省 岩手県立大学 神戸学院大学 総務省 総務省 総務省 立命館アジア太平洋大学大	第2会議室
K4-1 K4-2 K4-3 共通論是	11月16日(日)午前 14 行政評価局調査の近年の取組 コメ 複数府省にまたがる政策の評価「事例:消費者取引に関する政策評価」 行政評価・監視「事例:生活保護に関する実態調査」 現地における行政評価局調査の報報・地域計画商を「事例: 九州管区行政評価局の地域計画商金の実例 5 参加型評価の実践~事例分析 学校運営への教師の参加を促す学校評価 参加型学習活動を通じたESDプログラム評価の一事例	で	·30-1 小西南飯萬龍 三源池上	1:30	総務省 岩手県立大学 神戸学院大学 総務省 総務省 立命館アジア太平洋大学大明治大学大学院 東京福祉大学 国立国会図書館	第2会議室 学院
K4-1 K4-2 K4-3 共通論是 K5-1 K5-2 K5-3	11月16日(日)午前 14 行政評価局調査の近年の取組 コメ 複数府省にまたがる政策の評価「事例:消費者取引に関する政策評価」 行政評価・監視「事例:生活保護に関する実態調査」 現地における行政評価局調査の取組、地域計画商を「事例:九州管区行政評価局の地域計画資金の実例 5 参加型評価の実践~事例分析 学校運営への教師の参加を促す学校評価 参加型学習活動を通じたESDプログラム評価の一事例 現場に問題解決力が身につく評価~フィリピンNGのの参加型評価の内在化事例	で	小西南飯萬龍 三源池上田	1:30 卓順和雅優克 皓理琴有博	総務省 岩手県立大学 神戸学院大学 総務省 総務省 ・総務省 ・ 立命館アジア太平洋大学大明治大学大学院 東京福祉大学 国立国会図書館 ・ 参加型評価ファシリテー	第2会議室学院
K4-1 K4-2 K4-3 共通論是 K5-1 K5-2 K5-3	11月16日(日)午前 14 行政評価局調査の近年の取組 コメ 複数府省にまたがる政策の評価「事例:消費者取引に関する政策評価」 行政評価・監視「事例:生活保護に関する実態調査」 現地における行政評価局調査の報紙・地域計画商を「事例: 九州管区行政評価局の地域計画資金の実例 5 参加型評価の実践~事例分析 学校運営への教師の参加を促す学校評価 参加型学習活動を通じたESDプログラム評価の一事例 現場に問題解決力が身につく評価~フィリピンNGのの参加型評価の内在化事例 地方開発における参加型評価の実践 タイ・スリン県の事例	で 9 座長 シテータ 座長	·30-1 小西南飯萬龍 三源池上田岡 上田岡 本語 「東京市田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田	中順和雅優克 皓理琴有博有 由 琴有博有	総務省 岩手県立大学 神戸学院大学 総務省 総務省 総務省 立命館アジア太平洋大学大明治大学大学院 東京福大学子学 国立国会図書館 参加型評価ファシリテーチ Institute for Community De	第2会議室学院
K4-1 K4-2 K4-3 共通論是 K5-1 K5-2 K5-3 K5-4 自由論是	11月16日(日)午前 14 行政評価局調査の近年の取組 □メ 複数府省にまたがる政策の評価「事例:消費者取引に関する政策評価」 行政評価・監視「事例:生活保護に関する実態調査」 現地における行政評価局調査の取組・地域計画調査「事例: 九州管区行政評価局の地域計画資金の実例 15 参加型評価の実践~事例分析 学校運営への教師の参加を促す学校評価 参加型学習活動を通じたESDプログラム評価の一事例 現場に問題解決力が身につく評価~フィリピンNGのの参加型評価の内在化事例 地方開発における参加型評価の実践 タイ・スリン県の事例 11 ODA評価	の部 9 座長タ 座長	· 30-1 小西南 飯萬龍 三源 池上田岡 關	1:30 卓順和雅優克 皓理琴有博有 武 市 一子 恵紀 美 司	総務省 岩手県立大学 神戸学院大学 総務省 総務省 総務省 立命館アジア太平洋大学大明治大学大学院 東京国会図書館 参加型評価ファシリテーチ Institute for Community Do	第2会議室 学院 ター ssign
K4-1 K4-2 K4-3 共通論是 K5-1 K5-2 K5-3 K5-4 自由論是	11月16日(日)午前 14 行政評価局調査の近年の取組 コメ 複数府省にまたがる政策の評価「事例: 消費者取引に関する政策評価」 行政評価・監視「事例: 生活保護に関する実態調査」 現地におおて成評価局書の取組・地域計画書「専用: 九増区市政評価の地域計画書の実例 5 参加型評価の実践~事例分析 学校運営への教師の参加を促す学校評価 参加型学習活動を通じたESDプログラム評価の一事例 現場に問題解決力が身につく評価~フィリピンNGOの参加型評価の内在化事例 地方開発における参加型評価の実践 タイ・スリン県の事例 11 ODA評価 技術協力プロジェクト「ネパール小学校運営改善支援プロ	で 9 座長 シテータ 座長	·30-1 小西南飯萬龍 三源池上田岡 關石田	1:30 阜順和雅優克 皓理琴有博有 武洋	総務省 岩手県立大学 神戸学院大学 総務省 総務省 総務省 立命館アジア太平洋大学大明治大学大学院 東京福祉大学 手 国立国会評価ファシリテーチ Institute for Community De 関西学院大学	第2会議室 学院 ター ssign
K4-1 K4-2 K4-3 共通論是 K5-1 K5-2 K5-3 K5-4 自由論是	11月16日(日)午前 14 行政評価局調査の近年の取組 □メ 複数府省にまたがる政策の評価「事例:消費者取引に関する政策評価」 行政評価・監視「事例:生活保護に関する実態調査」 現地における行政評価局調査の取組・地域計画調査「事例: 九州管区行政評価局の地域計画資金の実例 15 参加型評価の実践~事例分析 学校運営への教師の参加を促す学校評価 参加型学習活動を通じたESDプログラム評価の一事例 現場に問題解決力が身につく評価~フィリピンNGのの参加型評価の内在化事例 地方開発における参加型評価の実践 タイ・スリン県の事例 11 ODA評価	の部 9 座長タ 座長	************************************	1:30 阜順和雅優克 皓理琴有博有 武洋博幸 一子 惠紀 美 司子光司	総務省 岩手県立大学 神戸学院大学 総務省 総務省 総務省 立命館アジア太平洋大学大 明治大学大学院 東京福祉大学 子 国立国会図書館 参加型評価ファシリテー 子 Institute for Community De 関西学院大学 国際開発センター 国際開発センター	第2会議室 学院 ター ssign
K4-1 K4-2 K4-3 共通論是 K5-1 K5-2 K5-3 K5-4 自由論是	11月16日(日)午前 14 行政評価局調査の近年の取組 コメ 複数府省にまたがる政策の評価「事例: 消費者取引に関する政策評価」 行政評価・監視「事例: 生活保護に関する実態調査」 現地におおて成評価局書の取組・地域計画書「専用: 九増区市政評価の地域計画書の実例 5 参加型評価の実践~事例分析 学校運営への教師の参加を促す学校評価 参加型学習活動を通じたESDプログラム評価の一事例 現場に問題解決力が身につく評価~フィリピンNGOの参加型評価の内在化事例 地方開発における参加型評価の実践 タイ・スリン県の事例 11 ODA評価 技術協力プロジェクト「ネパール小学校運営改善支援プロ	の部 9 座長タ 座長		1:30 阜順和雅優克 皓理 琴有博有 武 洋博幸真 司子光司美	総務省 岩手県立大学 神戸学院大学 総務省 総務省 総務省 立命館アジア太平洋大学大明治大学大学院 東京福祉大学 国立国会図書館 参加型評価ファシリテー 子 Institute for Community De 関西学院大学 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター	第2会議室 学院 ター ssign
K4-1 K4-2 K4-3 共通論是 K5-1 K5-2 K5-3 K5-4 自由論是	11月16日(日)午前 14 行政評価局調査の近年の取組 コメ 複数府省にまたがる政策の評価「事例: 消費者取引に関する政策評価」 行政評価・監視「事例: 生活保護に関する実態調査」 現地におおて成評価局書の取組・地域計画書「専用: 九増区市政評価の地域計画書の実例 5 参加型評価の実践~事例分析 学校運営への教師の参加を促す学校評価 参加型学習活動を通じたESDプログラム評価の一事例 現場に問題解決力が身につく評価~フィリピンNGOの参加型評価の内在化事例 地方開発における参加型評価の実践 タイ・スリン県の事例 11 ODA評価 技術協力プロジェクト「ネパール小学校運営改善支援プロ	の部 9 座長タ 座長		1:30 阜順和雅優克 皓理 琴有博有 武 洋博幸真厚	総務省 岩手県立大学 神戸学院大学 総務省 総務省 総務省 立命館アジア太平洋大学大 明治大学大学院 東京福祉大学 子 国立国会図書館 参加型評価ファシリテー 子 Institute for Community De 関西学院大学 国際開発センター 国際開発センター	第2会議室 学院 ター ssign
K4-1 K4-2 K4-3 共通論是 K5-1 K5-2 K5-3 K5-4 自由論是	11月16日(日)午前 14 行政評価局調査の近年の取組 □メ 複数府省にまたがる政策の評価「事例:消費者取引に関する政策評価」 行政評価・監視「事例:生活保護に関する実態調査」 現地:おける依辞価局離を取組・地結論調査「事例: 九州官府政評価の地域計画連合の実例 15 参加型評価の実践~事例分析 学校運営への教師の参加を促す学校評価 参加型学習活動を通じたESDプログラム評価の一事例 現場に問題解決力が身につく評価〜フィリビンNGのの参加型評価の内在化事例 地方開発における参加型評価の実践 タイ・スリン県の事例 11 ODA評価 技術協力プロジェクト「ネパール小学校運営改善支援プロジェクト」におけるモデル検証からの教訓	の部 9座長座長	・ 30-1 小西南飯萬龍 三源 池上田岡 關 石牟佐渡鶴高鶴 田藤辺田澤峯	1:30	総務省 岩手県立大学 神戸学院大学 総務省 総務省 総務省 立命館アジア太平洋大学大明治大学大学院 東京福祉大学 月国立国会図書館 参加型評価ファシリテー 月 Institute for Community De 関西学院大学 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター	第2会議室 学院 ター ssign
K4-1 K4-2 K4-3 共通論是 K5-1 K5-2 K5-3 K5-4 自由論是	11月16日(日)午前 14 行政評価局調査の近年の取組 コメ 複数府省にまたがる政策の評価「事例:消費者取引に関する政策評価」 行政評価・監視「事例:生活保護に関する実態調査」 現地における行政評価を監視「事例:生活保護に関する実態調査」 現地における行政評価の実践~事例分析 学校運営への教師の参加を促す学校評価 参加型学習活動を通じたESDプログラム評価の一事例 現場に問題解決力が身につく評価・フィリピンNGのの参加型評価の内在化事例 地方開発における参加型評価の実践 タイ・スリン県の事例 1 ODA評価 技術協力プロジェクト「ネパール小学校運営改善支援プロジェクト」におけるモデル検証からの教訓 開発途上国の青年を対象とした研修の効果-JICA青年研修	の部 9 座長タ 座長	は い	1:30 阜順和雅優克 皓理琴有博有 武洋博幸真厚直美昌 司子光司美子美千子	総務省 岩手県立大学 神戸学院大学 総務省 総務省 総務省 立命館アジア太平洋大学大 明治大学大学院 東京福祉大学 手国立国会図書館 参加型評価ファシリテー 子 Institute for Community De 関西学院大学 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター	第2会議室 学院 ター ssign
K4-1 K4-2 K4-3 共通論是 K5-1 K5-2 K5-3 K5-4 自由論是	11月16日(日)午前 4 行政評価局調査の近年の取組 □メ 複数府省にまたがる政策の評価「事例:消費者取引に関する政策評価」 行政評価・監視「事例:生活保護に関する実態調査」 現地における行政評価制理を取組・地域計画書を「事門: 州幣区で政策価局の地域計画書を実例] 5 参加型評価の実践~事例分析 学校運営への教師の参加を促す学校評価 参加型学習活動を通じたESDプログラム評価の一事例 現場に問題解決力が身につく評価~フィリビンNGOの参加型評価の内在化事例 地方開発における参加型評価の実践 タイ・スリン県の事例 1 ODA評価 技術協力プロジェクト「ネパール小学校運営改善支援プロジェクト」におけるモデル検証からの教訓 開発途上国の青年を対象とした研修の効果・JICA青年研修を事例として・ 障がいを持つ元戦闘員に対する職業訓練の効果検証: ボス	の部 9座長座長	180-1 小西南飯萬龍 三源 池上田岡 關 石车佐渡鶴高鶴岸菊青	1:30 阜順和雅優克 皓理琴有博有 武 洋博幸真厚直美昌怜恵	総務省 岩手県立大学 神戸学院大学 総務省 総務省 総務省 並務省 並務省 立命館アジア太平洋大学大明治大学院 東京立国会図書館 参加型評価ファシリテー Institute for Community De 関西学院大学 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発レンター 国際開発しカセンター 日本国際協力センター 日本国際協力センター 日本国際協力センター	第2会議室 学院 ター ssign
K4-1 K4-2 K4-3 共通論是 K5-1 K5-2 K5-3 K5-4 自由論是 J1-1	11月16日(日)午前 14 行政評価局調査の近年の取組 コメ 複数府省にまたがる政策の評価「事例:消費者取引に関する政策評価」 行政評価・監視「事例:生活保護に関する実態調査」 現地における行政評価の実践〜事例分析 学校運営への教師の参加を促す学校評価 参加型評価の実践〜事例分析 学校運営への教師の参加を促す学校評価 参加型学習活動を通じたESDプログラム評価の一事例 現場に問題解決力が身につく評価ーフィリビンNGのの参加型評価の内在化事例 地方開発における参加型評価の実践 タイ・スリン県の事例 1 ODA評価 技術協力プロジェクト「ネパール小学校運営改善支援プロジェクト」におけるモデル検証からの教訓 「教術協力プロジェクト」ネパール小学校運営改善支援プロジェクト」におけるモデル検証からの教訓	の部 9 座長 座長	は 1 ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・	1:30 阜順和雅優克 皓理 琴有博有 武 洋博幸真厚直美昌怜恵律	総務省 岩手県立大学 神戸学院大学 総務省 総務省 総務省 総務省 立命館アジア太平洋大学大明大学院 東京国会図書館 参加型評価ファシリテー Institute for Community De 関西学院大学 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター	第2会議室 学院 ター ssign
K4-1 K4-2 K4-3 共通論是 K5-1 K5-2 K5-3 K5-4 自由論是 J1-1	11月16日(日)午前 14 行政評価局調査の近年の取組 コメ 複数府省にまたがる政策の評価「事例: 消費者取引に関する政策評価」 行政評価・監視「事例: 生活保護に関する実態調査」 現地におおて成評価局書の取組・地域調画を「専門: 九増区市政評価の地域計画書の実例 5 参加型評価の実践~事例分析 学校運営への教師の参加を促す学校評価 参加型学習活動を通じたESDプログラム評価の一事例 現場に問題解決力が身につく評価~フィリピンNGOの参加型評価の内在化事例 地方開発における参加型評価の実践 タイ・スリン県の事例 1 ODA評価 技術協力プロジェクト「ネパール小学校運営改善支援プロジェクト」におけるモデル検証からの教訓 開発途上国の青年を対象とした研修の効果-JICA青年研修を事例として 摩がいを持つ元戦闘員に対する職業訓練の効果検証: ポストコンフリクト国ルワンダの事例	の部 9座長座長	**80-1 小西南飯萬龍 三源 池上田岡 鷴 石牟佐渡鶴高鶴岸菊青山滝田 開 石牟佐渡鶴高鶴岸菊青山滝 田原中部 谷 田田藤辺田澤峯本田柳形尾	1:30 阜順和雅優克 皓理琴有博有 武 洋博幸真厚直美昌怜恵律佳 の 弥郎久夫人宏 一子 恵紀 美 司 子光司美子美千子子太子菜	総務省 岩手県立大学 神戸学院大学 総務省 総務省 総務省 総務省 立命館アジア太平洋大学大明治大学院 東立国会図書館 参加型評価ファシリテー Institute for Community De 関西学院大学 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発レンター 国際開発をレンター 国際開発をレンター 国際開発をレンター 国際開発をレンター 国際開発をレンター 国際開発をレンター 国際開発をレンター 国際開発をレンター 国際開発をレンター 国際開発をレンター 国際開発をレンター 国際開発をした。	第2会議室 学院 ター ssign
K4-1 K4-2 K4-3 共通論是 K5-1 K5-2 K5-3 K5-4 自由論是 J1-1	11月16日(日)午前 4 行政評価局調査の近年の取組 □メ 複数府省にまたがる政策の評価「事例:消費者取引に関する政策評価」 行政評価・監視「事例:生活保護に関する実態調査」 現地における行政評価制理を取組・地域計画書を「事門: 州幣区で政策価局の地域計画書を実例] 5 参加型評価の実践~事例分析 学校運営への教師の参加を促す学校評価 参加型学習活動を通じたESDプログラム評価の一事例 現場に問題解決力が身につく評価~フィリビンNGOの参加型評価の内在化事例 地方開発における参加型評価の実践 タイ・スリン県の事例 1 ODA評価 技術協力プロジェクト「ネパール小学校運営改善支援プロジェクト」におけるモデル検証からの教訓 開発途上国の青年を対象とした研修の効果・JICA青年研修を事例として・ 障がいを持つ元戦闘員に対する職業訓練の効果検証: ボス	の部 9 座長 座長	は 1 ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・	1:30 ・ 中央 ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・	総務省 岩手県立大学 神戸学院大学 総務省 総務省 総務省 総務省 立命館アジア太平洋大学大明大学院 東京国会図書館 参加型評価ファシリテー Institute for Community De 関西学院大学 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター 国際開発センター	第2会議室 学院 ター ssign

11月16日(日)お昼休み 11:30-12:30 (編集委員会 11:30-12:30)

	題 6 自治体評価と評価情報 ー管理サイクル、苦情処理	/ 司/ I I 【、政策				第1会議室
		座長	南島	和久	神戸学院大学	
	コメン	テータ	内田	真	ジャパンインターナミ	ショナル総合研究所
K6-1	自治体が行う本当の『政策評価』はあり得るか - 政策情報 提供機能の可能性		永井	隆夫	明石市役所	
K6-2	評価に役立つ管理情報と政策情報-政策管理の可能性		湯浅	孝康	京都市役所	
K6-3	オンブズマンの'voice'機能と自治体のサービス評価 -		山谷	清秀	同志社大学大学院	Ē
	管理サイクルにおける情報提供機能なのか苦情処理なのかー					
共通論	題 7 学校評価の支援:支援事例に基づいた効果的支援	の在り	方の模	索		第2会議室
		座長	池田	琴恵	東京福祉大学	
K7-1	研究報告: 都道府県政令市の教育センター等における学 校評価研修の実施状況		橋本	昭彦	国立教育政策研究	所
K7-2	事例報告:学校評価の支援に関する一事例		石田	楓軒	日本評価学会学核	で専門評価士
K7-3	事例報告:学校評価の支援における支援者の位置付けと役割			原 尚	大東文化大学	
K7-4	学校評価の課題 一実践を振り返って		白田	健一	東京大学	* ** ○ △ =* →
目由論	題 2 行政評価1	座長	山谷	清志	同志社大学	第3会議室
J2-1	議会質問の評価軸としての地方議員のマニフェスト		本田	正美	東京大学大学院	
J2-2	地方自治体における建築環境総合性能評価システム (CASBEE) の制度と評価		中田	雅陽	法政大学大学院公 後期課程	公共政策学専攻博士
J2-3	JKAの補助事業評価		西上		公益財団法人JKA	
J2-4	バランス・スコアカードを用いた投資分析・評価方法に関する研究		加藤	郁夫	国際開発センター	-
	11 月 16 日(日)午後の	部Ⅱ 1	4:45	-17:15	5	
自由論	題 3 教育評価	œ.E	7 m	** 7		第1会議室
72.4	With the last of the state of t	坐 長		洋子		
J3-1 J3-2	推移率に基づくミャンマー国基礎教育の効率性分析 ポートフォリオ検討会が自己効力感に与える影響―題材			<u>博光</u> 大輔	国際開発センター 金沢工業大学	-
J3-2	ホードフォリオ 快刊云が自己効力感に 子える影響			宗由	新潟市立坂井東小	、
	TIPE A TO THE AND THE POST			征尊	愛知教育大学	
			大谷		東京学芸大学	
J3-3	大学図書館における情報リテラシー教育の現状について		渡邉		首都大学東京	
				静恵	首都大学東京	
TO 4	类4. 5. 1. 2. 1. 1. 1. 2			正洋	首都大学東京	
J3-4	学生の大学に対する満足度と学習経験の関係性		和嶋前原		 大阪大学	
				三樹	大阪大学	
			藤井	翔太	大阪大学	
			河野	麻里	大阪大学	
			河野 廣森	麻里 聡仁	大阪大学 大阪大学	
			河野	麻里	大阪大学	
自由論	題 4 参加型評価	座長	河野 廣森	麻里 聡仁 貴浩	大阪大学 大阪大学	第2会議室
自由論:	効果的プログラムモデル形成のための実践家参画型評価ア	座長	河野 廣森 齊藤	麻里 聡仁 貴浩	大阪大学 大阪大学 大阪大学 日本社会事業大学	<u> </u>
	効果的プログラムモデル形成のための実践家参画型評価ア プローチ法の開発(その4):	座長	河廣齊 大 大新	麻 職 職 職 嚴 嚴 太	大阪大学 大阪大学 大阪大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学	<u> </u>
	効果的プログラムモデル形成のための実践家参画型評価ア	座長	河廣齊 大 大新贄川	麻 職 嚴 嚴 嚴 虚 信	大阪大学 大阪大学 大阪大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学	2 2 2
	効果的プログラムモデル形成のための実践家参画型評価ア プローチ法の開発(その4):	座長	河廣齊 大 大新贄大	麻	大阪大学 大阪大学 大阪大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学	2 2 2 5
J4-1	効果的プログラムモデル形成のための実践家参画型評価ア プローチ法の開発(その4): 「評価ファシリテータ」の育成方法	座長	河廣齊 大 大新贄大吉	麻 職 嚴 嚴 嚴 健 信 早 光 爾	大阪大学 大阪大学 大阪大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学	2 2 2 2
	効果的プログラムモデル形成のための実践家参画型評価ア プローチ法の開発 (その4): 「評価ファシリテータ」の育成方法 効果的プログラムモデル形成のための実践家参画型評価ア	座長	河廣齊 大 大新贄大吉新	麻聡貴 巌 巌健信早光健太幸紀爾太	大阪大学 大阪大学 大阪大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学	2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2
J4-1	効果的プログラムモデル形成のための実践家参画型評価ア プローチ法の開発(その4): 「評価ファシリテータ」の育成方法	座長	河廣齊 大 大新贄大吉新大	麻聡貴 巌 巌健信早光健太幸紀爾太	大阪大学 大阪大学 大阪大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学	2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2
J4-1	効果的プログラムモデル形成のための実践家参画型評価アプローチ法の開発(その4): 「評価ファシリテータ」の育成方法 効果的プログラムモデル形成のための実践家参画型評価アプローチ法の開発(その5):「評価結果の活用」に注目し	座長	河廣齊 大 大新贄大吉新大植浦野森藤 島 島藤川山田藤島村野	麻聡貴 巌 巌健信早光健巌英由	大阪大学 大阪大学 大阪大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学	2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2
J4-1	効果的プログラムモデル形成のための実践家参画型評価アプローチ法の開発(その4): 「評価ファシリテータ」の育成方法 効果的プログラムモデル形成のための実践家参画型評価アプローチ法の開発(その5):「評価結果の活用」に注目し	座長	河廣齊 大大新贄大吉新大植浦方野森藤 島島藤川山田藤島村野	麻聡貴 巌 巌健信早光健巌英由雅里仁浩 太幸紀爾太 晴佳	大阪大学 大阪大学 大阪大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学	2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2
J4-1 J4-2	効果的プログラムモデル形成のための実践家参画型評価ア プローチ法の開発(その4): 「評価ファシリテータ」の育成方法 効果的プログラムモデル形成のための実践家参画型評価ア プローチ法の開発(その5):「評価結果の活用」に注目して	座長	河廣齊 大 大新贄大吉新大植浦方全野森藤 島 島藤川山田藤島村野 『形	麻聡貴 巌 嚴健信早光健嚴英由雅文里仁浩 太幸紀爾太 晴佳	大阪大学 大阪大学 大阪大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学	
J4-1	効果的プログラムモデル形成のための実践家参画型評価アプローチ法の開発(その4): 「評価ファシリテータ」の育成方法 効果的プログラムモデル形成のための実践家参画型評価アプローチ法の開発(その5):「評価結果の活用」に注目して 効果的プログラムモデル形成のための実践家参画型評価ア	座長	河廣齊 大 大新贄大吉新大植浦方全大	麻聡貴 巌 嚴健信早光健嚴英由雅文早里仁浩 太幸紀爾太 晴佳 紀	大阪大学 大阪大学 大阪大学 大阪大学 七本社会事業大学 日本社会事業大学	
J4-1 J4-2	効果的プログラムモデル形成のための実践家参画型評価アプローチ法の開発(その4): 「評価ファシリテータ」の育成方法 効果的プログラムモデル形成のための実践家参画型評価アプローチ法の開発(その5):「評価結果の活用」に注目して 効果的プログラムモデル形成のための実践家参画型評価アプローチ法の開発(その6): プログラム開発段階における	座長	河廣齊 大 大新贄大吉新大植浦方全大大	麻聡貴 巌 巌健信早光健巌英由雅文早巌里仁浩 太幸紀爾太 晴佳 紀	大阪大学 大阪大学 大阪大学 大阪大学 日本社会事業大学	
J4-1 J4-2	効果的プログラムモデル形成のための実践家参画型評価アプローチ法の開発(その4): 「評価ファシリテータ」の育成方法 効果的プログラムモデル形成のための実践家参画型評価アプローチ法の開発(その5):「評価結果の活用」に注目して 効果的プログラムモデル形成のための実践家参画型評価ア	座長	河廣齊 大 大新贄大吉新大植浦方全大大	麻聡貴 巌 嚴健信早光健嚴英由雅文早里仁浩 太幸紀爾太 晴佳 紀	大阪大学 大阪大学 大阪大学 大阪大学 七本社会事業大学 日本社会事業大学	
J4-1 J4-2 J4-3	効果的プログラムモデル形成のための実践家参画型評価アプローチ法の開発(その4): 「評価ファシリテータ」の育成方法 効果的プログラムモデル形成のための実践家参画型評価アプローチ法の開発(その5):「評価結果の活用」に注目して 効果的プログラムモデル形成のための実践家参画型評価アプローチ法の開発(その6): プログラム開発段階におけるエンパワメント評価活用の可能性	座長	河廣齊 大 大新贄大吉新大植浦方全大大源夏下野森藤 島 島藤川山田藤島村野 形山島 原園	麻聡貴 巌 嚴健信早光健嚴英由雅文早嚴理博美里仁浩 太幸紀爾太 晴佳 紀 子史保	大阪大学 大阪大学 大阪大学 大阪大学 日本社会事業大学	
J4-1 J4-2 J4-3	効果的プログラムモデル形成のための実践家参画型評価アプローチ法の開発(その4): 「評価ファシリテータ」の育成方法 効果的プログラムモデル形成のための実践家参画型評価アプローチ法の開発(その5):「評価結果の活用」に注目して 効果的プログラムモデル形成のための実践家参画型評価アプローチ法の開発(その6): プログラム開発段階におけるエンパワメント評価活用の可能性 評価における対話の類型一評価論理の中の対話に着目して一	座長	河廣齊 大 大新贄大吉新大植浦方全大大源夏下西野森藤 島 島藤川山田藤島村野 『形山島』原園村	麻聡貴 巌 嚴健信早光健嚴英由雅文早嚴理博美君里仁浩 太幸紀爾太 晴佳 紀 子史保平	大阪大学 大阪大学 大阪大学 大阪大学 大阪大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学 日本社会事業業大学 日本社会事業業大学 日本社会事業業大学 日本社会事業業大学 日本社会事業大学	
J4-1 J4-2 J4-3	効果的プログラムモデル形成のための実践家参画型評価アプローチ法の開発(その4): 「評価ファシリテータ」の育成方法 効果的プログラムモデル形成のための実践家参画型評価アプローチ法の開発(その5):「評価結果の活用」に注目して 効果的プログラムモデル形成のための実践家参画型評価アプローチ法の開発(その6): プログラム開発段階におけるエンパワメント評価活用の可能性 評価における対話の類型一評価論理の中の対話に着目して一教育専門職支援プログラムの評価一発達障害のある生徒への支援を中心に一	座長	河廣齊 大 大新贄大吉新大植浦方全大大源夏下野森藤 島 島藤川山田藤島村野 形山島 原園	麻聡貴 巌 嚴健信早光健嚴英由雅文早嚴理博美君里仁浩 太幸紀爾太 晴佳 紀 子史保平	大阪大学 大阪大学 大阪大学 大阪大学 大阪大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学 日本社会事業業大学 日本社会事業業大学 日本社会事業業大学 日本社会事業業大学 日本社会事業大学	
J4-1 J4-2 J4-3	効果的プログラムモデル形成のための実践家参画型評価アプローチ法の開発(その4): 「評価ファシリテータ」の育成方法 効果的プログラムモデル形成のための実践家参画型評価アプローチ法の開発(その5):「評価結果の活用」に注目して 効果的プログラムモデル形成のための実践家参画型評価アプローチ法の開発(その6): プログラム開発段階におけるエンパワメント評価活用の可能性 評価における対話の類型一評価論理の中の対話に着目して一		河廣齊 大 大新贄大吉新大植浦方全大大源夏下西野森藤 島 島藤川山田藤島村野 『形山島』原園村	麻聡貴 嚴 嚴健信早光健嚴英由雅文早嚴理博美君里仁浩 太幸紀爾太 晴佳 紀 子史保平法	大阪大学 大阪大学 大阪大学 大阪大学 大阪大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学 日本社会事業業大学 日本社会事業業大学 日本社会事業業大学 日本社会事業業大学 日本社会事業大学	
J4-1 J4-2 J4-3	効果的プログラムモデル形成のための実践家参画型評価アプローチ法の開発(その4): 「評価ファシリテータ」の育成方法 効果的プログラムモデル形成のための実践家参画型評価アプローチ法の開発(その5):「評価結果の活用」に注目して 効果的プログラムモデル形成のための実践家参画型評価アプローチ法の開発(その6): プログラム開発段階におけるエンパワメント評価活用の可能性 評価における対話の類型一評価論理の中の対話に着目して一教育専門職支援プログラムの評価一発達障害のある生徒への支援を中心に一		河廣齊 大大新贊大吉新大植浦方全大大源夏下西長 山野森藤 島 島藤川山田藤島村野 形山島 原園村谷 谷	麻聡貴 嚴 嚴健信早光健嚴英由雅文早嚴理博美君里仁浩 太幸紀爾太 晴佳 紀 子史保平法	大阪大学 大阪大学 大阪大学 大阪大学 大阪大学 大阪大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学 日本社会事業業大学 日本社会事業業大学 日本社会事業業大学 日本社会事業業大学 日本社会事業業大学 日本社会事業大学 日本社大学	
J4-1 J4-2 J4-3 J4-3 自由論:	効果的プログラムモデル形成のための実践家参画型評価アプローチ法の開発(その4): 「評価ファシリテータ」の育成方法 効果的プログラムモデル形成のための実践家参画型評価アプローチ法の開発(その5):「評価結果の活用」に注目して 効果的プログラムモデル形成のための実践家参画型評価アプローチ法の開発(その6): プログラム開発段階におけるエンパワメント評価活用の可能性 評価における対話の類型一評価論理の中の対話に着目して一教育専門職支援プログラムの評価一発達障害のある生徒への支援を中心に一		河廣齊 大 大新贄大吉新大植浦方全大大源夏下西長 山 新南野森藤 島 島藤川山田藤島村野 『形山島』原園村谷 谷 井島	麻聡貴 嚴 嚴健信早光健嚴英由雅文早嚴理博美君 清誠和里仁浩 太幸紀爾太 晴佳 紀 子史保平法 志 一久	大阪大学 大阪大学 大阪大学 大阪大学 大阪大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学 日本社会事業業大学 日本社会事業業大学 日本社会事業業大学 日本社会事業業大学 日本社会事業業大学 日本社会事業業大学 日本社会事業業大学 日本社会事業業大学 日本社会事業業大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学 日本社会事業大学 日本社社会 「市本社会学」 「市本社会学」 「市本社大学 「同志社大学 「同志社大学 「内閣官房 神戸学院大学	
J4-1 J4-2 J4-3 J4-3 自由論:	効果的プログラムモデル形成のための実践家参画型評価アプローチ法の開発(その4): 「評価ファシリテータ」の育成方法 効果的プログラムモデル形成のための実践家参画型評価アプローチ法の開発(その5):「評価結果の活用」に注目して 効果的プログラムモデル形成のための実践家参画型評価アプローチ法の開発(その6): プログラム開発段階におけるエンパワメント評価活用の可能性 評価における対話の類型一評価論理の中の対話に着目して一教育専門職支援プログラムの評価一発達障害のある生徒への支援を中心に一 変倍内閣における行政改革の新たな展開 ~ 「国・行政のあり方に関する懇談会」の挑戦~ 独立行政法人制度における評価		河廣齊 大 大新贄大吉新大植浦方全大大源夏下西長 山 新南森野森藤 島 島藤川山田藤島村野 形山島 原園村谷 谷 井島田	麻聡貴 巌 嚴健信早光健嚴英由雅文早嚴理博美君 清誠和弥里仁浩 太幸紀爾太 晴佳 紀 子史保平法 志一久生	大阪大学 大阪大学 大阪大学 大阪大学 大阪大学 日本社会事業大学 日本社会事業業大学 日本社会等事業業大学 日本社会等事業業大学 日本社会等事業業大学 日本社社会事事業業大学 日本社社学 日本社社学 日本社社学 日本社社学 日本社社学 日本社社会事事業大学 日本社社会等事業大学 日本社社会等事業大学 日本社社会等事業大学 日本社社会学 日本社社学 日本社大学 日志社大学 「同志社大学 「内閣戸学院大学・総務第	第3会議室
J4-1 J4-2 J4-3 J4-4 J4-5 自由論 J5-1	効果的プログラムモデル形成のための実践家参画型評価アプローチ法の開発(その4): 「評価ファシリテータ」の育成方法 効果的プログラムモデル形成のための実践家参画型評価アプローチ法の開発(その5):「評価結果の活用」に注目して 効果的プログラムモデル形成のための実践家参画型評価アプローチ法の開発(その6): プログラム開発段階におけるエンパワメント評価活用の可能性 評価における対話の類型一評価論理の中の対話に着目して一教育専門職支援プログラムの評価一発達障害のある生徒への支援を中心に一 15 行政評価2 安倍内閣における行政改革の新たな展開 ~ 「国・行政のあり方に関する懇談会」の挑戦~		河廣齊 大 大新贄大吉新大植浦方全大大源夏下西長 山 新南野森藤 島 島藤川山田藤島村野 『形山島』原園村谷 谷 井島	麻聡貴 巌 嚴健信早光健嚴英由雅文早嚴理博美君 清誠和弥宏里仁浩 太幸紀爾太 晴佳 紀 子史保平法 志一久生	大阪大学 大阪大学 大阪大学 大阪大学 大阪大学 日本社会事業大学 日本社会事業業大学 日本社会事事業業大学 日本社会事事業業大学 日本社会事事業業大学 日本社会事事業大学 日本社会等事業大学 日本社会学 日本社会学 日本社会等事業大学 日本社会学事業大学 日本社会事業大学 日本社会事業	

11月16日(日)午後の部 | 12:30-14:30

共通論題セッション報告

共通論題セッション1「JICAのODA評価の現在と今後」

座長 和田義郎(国際協力機構)

これまでも、ODA評価、JICAの評価体制、インパクト評価の理論や適用については、繰り返し、本評価学会にて取り上げられてきた。評価自体の重要性やその手法については、この10年間を通じて、かなりの進展があったと考えられる。特に、2008年以降は、評価部が設置され、その位置づけは十分に確立している。本セッションにおいては、JICAのODA評価の現時点での状況を俯瞰し、その進展を積極的に評価するとともに、課題や困難について議論し、今後の方向性について、JICA内部の評価担当者、外部の評価専門家などの多くの意見を集めることを目的とする。本セッションではこうした状況をふまえ、日本のODA評価の現状と課題について様々な角度から報告をいただき、議論を行った。

第1報告者の竹田幸子氏(国際協力機構)「JICAの事後評価の課題」においては、JICAの事後評価を取り上げ、特に評価を担当する組織としての評価部において、外部よりの私的を含むどのような課題があるのか、それに対して、短・中期的にどのように対応策を検討し、その上で、実際にどのような取り組みを行っているかについて報告があった。その中でも、事後評価結果の統計分析、ナレッジ生産、開発事業へのフィードバック方法の検討、職員への評価研修など、JICA内部での評価制度の深化を進めるための具体的取組が報告された。

ついで、第2報告者の鴫谷哲氏(国際協力機構)「インパクト評価を活用したEvidence Based Practice (EBP) の推進について -JICAの事例-」においては、計量的な手法に基づくインパクト評価を活用した厳密なエビデンスに基づく事業の改善をどのように推進すべきか、という観点からの議論が行われた。すなわち、インパクト評価という手段を活用することでEvidence Based Practice (EBP) に基づく開発事業の改善を達成してゆく上での様々な困難、その上での組織の在り方についても議論が行われた。

第3報告者の青柳恵太郎氏(東京大学、国際協力機構)「開発プロジェクトのパフォーマンスに影響を与える要因(updated)- 日本の資金協力の事例 -」においては、JICAの資金協力事業(有償、無償)のレーティングを活用し、事業の特性としての所得水準、分野、地域、ガバナンスの程度などの要素がどのようにレーティングの差異に結びつくかについて、計量的分析の結果の報告があった。このような分析は、すでに世界銀行などの国際開発機関により実施されているものであるが、それらの結果との相違、また、それらの結果との統合などの可能性も示された。

国際協力機構(JICA)の評価は、日本評価学会の設立当初より議論されてきたテーマである。過去10数年にわたる議論により、評価の制度のみならず内容、結果の活用などはかなり進んできたと考えられるが、未だ、完成の域に到達したとは考えにくい。本テーマは今後とも一層の議論を続けてゆく必要があると考える。

共通論題セッション2「公共施設改革と評価の可能性」

座長 小島 卓弥 (総務省) コメンテータ 窪田 好男 (京都府立大学)

地方公共団体においては、急速な財政悪化と施設の老朽化・耐震性不足問題が同時並行で到来し、大きな負担となりつつある。これに対応するためまず現状把握を進める取り組みが2008年前後よりスタートし、

施設の場所、種別、面積、利用率、コスト等を網羅的に整理した「公共施設白書」が普及しつつある。この「公共施設白書」によって公共施設自体の現状把握が進む一方で、喫緊の課題である公共施設改革そのものの具体化にはなかなか結びついていないのが現状である。公共施設改革が進展しない要因の一つとして、現状把握と実際に統合・改廃を含む公共施設改革を推進するフェーズの間にそれを判断するための評価が十分に行われず、それを軸にした住民との情報共有も不足していることが考えられる。

また、既存の施策・事務事業評価と公共施設の評価(あるいは公共施設白書)との連携が図られているケースも極めて少ないが、公共施設はそもそも施策・事務事業の提供の場である以上、両者の連携による総合的な評価が行われることで、より実効性の高い公共施設改革が実現する可能性がある。

そこで本セッションは現状把握から具体の公共施設改革の間に評価を活用することにより、多角的に検討を加え、具体的な改善に繋げていく可能性について考察することを目的に企画したものである。

第一報告者の小島(総務省行政評価局)からは「公共施設白書の現状と評価の可能性」と題し、本セッションの前提になる自治体における公共施設を取り巻く環境について整理した上で、現状把握ツールとしての「公共施設白書」の現状、そしてその現状把握機能を超えて具体の公共施設改革に繋げていくための公共施設白書と評価の可能性について報告した。

第二報告者の小野達也会員(鳥取大学)からは「鳥取市庁舎整備問題と政策評価」と題して、迷走を続けている(平成26年11月現在)鳥取市庁舎整備問題の概況と、それを政策評価の観点からみたときの諸課題の整理、そしてそれを受けての評価に基づく政策選択の可能性について報告した。

第三報告者の松野英男氏(浜松市役所)からは「浜松市における資産経営の実践(データー元化と施設評価を通じて)」と題して、浜松市における資産(公共施設)経営の背景・全体像、公共施設に関するデーター元化と施設評価の概要、具体的な改善の実践例について報告した。

報告を受けてコメンテーターの窪田好男会員(京都府立大学)からは、公共施設改革の難しさや特殊性、評価を行うとしてその範囲(全部or部分的)、頻度(毎年or数年に1回)、専門性等について発表者に質問があった。また、セッション参加者とは施設評価においてアウトカムを測定しているか、施設評価と施策評価の連携の可能性等について議論があった。

公共施設の現状把握や今後の改善計画に関しては、総務省からの要請もあり今後広く導入されることが 予想される。その一方で、現状把握を現状把握のまま終わらせるのではなく、具体の改善に繋げていくこ とが重要であることは論を待たない。その架け橋として評価が機能する可能性は十分にあり、本セッショ ンをきっかけに議論や研究が進んでいけばと考えている。

共通論題セッション3 国際セッション「情報公開と評価の有効性」 Information Disclosure and Evaluation Effectiveness

座長 湊 直信 (国際大学) コメンテータ 廣野 良吉 (成蹊大学、日本評価学会)

2012年9月にクアラルンプールで開催されたアジア大洋州ODA評価専門家会合において、APEA(Asia Pacific Evaluation Association)が設立された。日本評価学会もAPEAの一員として積極的に情報交換、交流を行っていくこととなった。まず、各学会が行っている活動を互いに発信することが重要である。そのために、英語のセッションを設定し、今回のテーマである情報公開と評価について様々な視点から論じた。

開発援助においては多様なステークホールダーが存在する。援助機関には援助国政府、多国間援助機関、二国間援助機関、国際NGO等が、被援助国側も被援助国政府、受益者、地方自治体、活動実施者等多様である。パネリストには地球環境ファシリティの評価担当のユーハ・イラリ・ウイット(Unitto, Juha IIrai)氏、被援助国であるスリランカ出身の経済学者エヌ・エス・クーレイ(N.S.Cooray)国際大学教授、及び

外務省国際協力局の清原剛(Kiyohara, Tsuyoshi)氏が個人の立場で発表を行った。3名の発表に対して廣野良吉成蹊大学名誉教授、日本評価学会顧問から総括的なコメントがあった。

ウイット氏はInformation Disclosure and Evaluation Effectivenessと題して、情報開示についてGEFとUNDPを例に取り上げて論じた。情報公開の重要性について様々な視点から論じた。クーレイ教授はDisclosure of ODA Information and Economic Development of Sri Lanka: Developing Countries' Perspectiveをテーマに、スリランカを事例にODA、債務、市場原理、開発について説明し、情報公開の重要性について論じた。清原氏はEffectiveness or Accountability: A story of ODA evaluation in the government of Japan と題して、評価の目的であるマネジメントとアカウンタビリティを対比させて、特にマネジメントの視点の重要性について論じた。3名の発表に対して、それぞれ廣野氏よりコメントがあり、聴衆との間での質疑応答、及び議論が展開された。特に、市場原理とODAの関係、評価の目的の一つであるマネジメントへのフィードバックについて熱心な議論が続いた。参加者の数が少なかったことが残念であったが、海外からの発表者を含み非常に有意義な議論が展開できた分科会であった。

共通論題セッション4「行政評価局調査の近年の取組」

座長 小島 卓弥 (総務省) コメンテータ 西出 順郎 (岩手県立大学) 南島 和久 (神戸学院大学)

総務省行政評価局では、2011(平成23)年の第12回全国大会より行政評価局が所管し各府省が自ら実施する政策評価やその客観性担保評価、独立行政法人評価等の実践状況について報告してきた。そして2012(平成24年)の第13回全国大会では、もう一つの行政評価局業務の大きな柱であり、政府におけるレビュー機能の一端を担う行政評価局調査の近年の取組について事例報告を行った。本セッションは第13回全国大会に引き続き行政評価局調査の近年の取組について現状の成果と課題の共有を図ることを目的に企画したものである。

行政評価局調査とは、行政評価局が政府内における評価専門機関として、必要性・有効性・効率性等の 観点から、複数府省にまたがる政策や各府省の業務の実施状況について調査を実施し、各府省の課題や問 題点を実証的かつ総合的に把握・分析し、改善方策を提示するものである。本セッションでは行政評価局 調査の三類型である「複数府省にまたがる政策の評価(統一性・総合性確保評価)」「行政評価・監視」及 び「地域計画調査」のそれぞれについて概要の整理と近年の実践例について報告した。

第一報告者の飯塚雅夫氏(総務省行政評価局)からは「複数府省にまたがる政策の評価」の実践例として『消費者取引に関する政策評価』について、続いて萬谷優人氏(総務省大臣官房秘書課<調査担当時は行政評価局所属>)より「行政評価・監視」の実践例として『生活保護に関する実態調査』について、最後に龍宮克宏氏(総務省九州管区行政評価局)より「地域計画調査」の実践例として『郵便ポスト利用者の安全確保・利便性向上等に関する行政評価・監視』についての報告が行われた。

報告を受けてコメンテーターの南島和久会員(神戸学院大学)からは、消費者行政及び生活保護行政についてはとくに政策効果の把握が難しい点について、日本郵政に関しては民間企業に対して政府がどこまで関与し評価を行うべきかについて、学会としても共有していくべきという観点から、質問が出された。

同じくコメンテーターの西出順郎会員(岩手県立大学)からは行政相談(及びそれを担う行政相談委員) と行政評価局調査の関係について、生活保護の調査のように国民が期待する評価内容と行政評価局調査結 果とのジレンマに関する質問があった。

本学会において各府省や自治体が実施する政策評価制度に関する報告は多く報告され、実務家と研究者の交流による発展が図られてきたところである。行政評価局調査に関しても今回を含め2回の報告を経て

相互理解が進んできたと考えている。今後も継続的に報告を行っていき、同様の交流が進むことでさらなる発展向上に繋げていければと考えている。

共通論題セッション5「参加型評価の実践~事例分析」

座長 三好 皓一 (立命館アジア太平洋大学大学院) 源 由理子 (明治大学大学院)

本共通論題セッション「参加型評価の実践〜事例分析」は、参加型評価の事例を提示することによって、 参加型評価の実施の促進に寄与することを目的として企画したものである。セッションでは、評価の実践 を踏まえた4つの報告がなされ、貴重な質疑応答があった。

池田琴恵会員(東京福祉大学)「学校運営への教師の参加を促す学校評価」では、校長のリーダーシッ プのもと、教職員を学校経営に巻き込むような学校評価の取り組みについて報告がなされた。同報告では、 管理職や第三者のみによる評価ではなく、学校教員が組織全体として評価に主体的に参加していくことが、 学校の組織的改善につながる評価となり得るとの指摘がなされた。上原有紀子会員(国立国会図書)「参 加型学習活動を通じたESD (Education for Sustainable Development) プログラム評価の一事例」では、英国 (イングランド)のNGOが地域の小学生向け放課後クラブとして提供していたESD(Education for Sustainable Development) プログラムを対象に、当該NGOスタッフと報告者とが協力して考案した参加型 学習活動を用いて実施した評価について報告がなされた。その結果、同評価によって子どもたちが一定の 知識と態度を身に付け、生活の中での行動につなげている可能性が高いことが導き出された。田中博会員 (参加型評価ファシリテーター/NGO組織運営アドバイザー)「現場に問題解決力が身につく評価~フィリ ピンNGOの参加型評価の内在化事例」では、フィリピンNGOの教育事業の事例を取り上げ、ファシリテ ーターを含め評価主体と評価能力をNGOに内在化することによって、当事者の問題解決力を高め、外部者 に頼らずとも持続的に事業を改善、自立の達成に近づいていることが報告され、参加型評価の内在化の可 能性、内外のファシリテーターの相違点が考察された。岡部有美子会員(Institute for Community Design) 「地方・参加型開発プロジェクトのための構築的参加型評価の実践」では、タイ・スリン県の地方開発プロ ジェクトの参加型評価について、利害関係者の変容可能な機会として、フォト・エリサイテーションとア プリシエイティブ・インクワイアリーを用いグループ討議と発表のワークショップ形式で実施したこと、 また、評価設問として質的な記述に焦点を当て、ファシリテーションを通し参加者のプロジェクトにおけ る活動の目的と手段を明確にすることによって住民が自信を持ち得た成果を確認し得たことが報告された。 各報告はそれぞれの参加型評価の実践をもとにした研究報告であり、質疑を通じて今後の発展性が期待 できるものであった。今後さらに参加型評価の実践と議論が重ねられることを期待する。

共通論題セッション 6 「自治体評価と評価情報 ー管理サイクル、苦情処理、政策評価ー」 座長 南島 和久(神戸学院大学法学部)

コメンテータ 内田 真 (ジャパンインターナショナル総合研究所)

本セッションでは、自治体評価が産出する「評価情報」に注目し、これにこだわった議論を展開した。評価情報は、一般に予算編成作業や組織管理のプロセスにフィードバックすることが期待されている。これは「管理情報」というべきものである。他方で政策そのものの在り方に関する情報産出についても評価には期待がよせられている。これを「政策情報」というとき、「管理情報」と「政策情報」にはどのような違いがあるということになるのだろうか。こうした観点から、本セッションでは、報告者にそれぞれの

観点から議論を提起していただいた。

第一報告は永井隆夫会員の「自治体が行う本当の『政策評価』はあり得るか-政策情報提供機能の可能性」であった。永井報告は、評価の本来の役割を「社会調査法を適用し、プログラムの有効性に関する情報を提供する」ものとして捉え、この観点から現状の自治体評価(業績測定型評価)の課題や問題点についての指摘・問題提起を行った。そこでは、「小規模自治体の導入率の低さ」「内部管理志向の偏重」「本音としてのコストカット」「アリバイとしての結果の公表」などが指摘され、現状の自治体評価が政策情報を産出しないものとなっている点への懸念が表明された。この克服策として永井報告は、自治体評価が模倣ではなく、自らが直面する自治の課題と直面することが重要である点を指摘していた。

第二報告は湯浅孝康会員の「評価に役立つ管理情報と政策情報 – 政策管理の可能性」であった。湯浅報告の要点は、「管理情報」と「政策情報」の整理・明確化であった。湯浅は管理情報を「マネジメントの改善」「節約や効率化」「資源配分の改善」に資する情報とし、また、政策情報を「管理情報を包含する政策に関する幅広い情報」として捉え、その違いを政策情報が「目的と手段の整合性」「(政策目的の)実現可能性」「有効性の担保」をもつ点にあると整理していた。すなわち、管理情報を政策情報に含まれるものとして観念した上で、管理情報に加えプログラムの有効性に関する情報が含まれる点を政策情報の特徴として整理したのである。このような概念整理は、管理情報と政策情報の違いに関するセッション全体にとっての有意義な論点提起となるものであった。

最後の第三報告は山谷清秀会員の「オンブズマンの 'voice' 機能と自治体のサービス評価 - 管理サイクルにおける情報提供機能なのか苦情処理なのかー」であった。山谷報告は角度を変え、オンブズマン制度に特化した論点を提起した。オンブズマン制度は 'voice' 機能をもつ点に注目が集まるが、これは本セッションにおける政策情報に該当するものである。なお、オンブズマン制度のひとつに数えられる日本の行政相談委員制度は、個別の苦情処理を中心とし、しばしば職員と住民との間の仲裁的な機能となってしまっている。これを制度改善・改革へとつなげていくためには、「職員による詳細な調査・援助とオンブズマン個人の資質が重要なポイントとなる」と山谷は指摘した。すなわち、政策制度をコントロールするためには、本来のあるべき政策情報を産出する政策評価がそうであるのと同様に、丁寧な調査や現場へのコミットメントが必要というのである。これは「政策情報の条件」と理解できるだろう。

以上が主な議論内容である。本セッションの意義は、「評価情報」に注目するにあった。とくに「管理情報」と「政策情報」の概念の整理の重要性、「政策情報を獲得するための必要条件」などは今後の学会における議論の、重要な梃子のひとつになりうるものと思われる。

共通論題セッション7「学校評価の支援:支援事例に基づいた効果的支援の在り方の模索」 座長 池田琴恵(東京福祉大学)

2007年に法制化された学校評価の実施においては、これまでその実施手法や効果に様々な課題が指摘され、学校評価の実施に係る支援の必要性が高まっている。そこで本セッションでは日本評価学会が認定する学校(専門)評価士が行う学校評価の支援に注目した。学校評価士は評価の基礎的理論だけでなく、学校評価に特化した専門的知識を有しているが、実際に評価の支援を行うにあたっては、学校評価の理論や手法だけでなく学校との関係の築き方、自らの立場の表明の仕方、学校からの要請への臨機応変な対応などの実践的課題に直面することも少なくない。しかし、これまでに学校評価の支援という実例の蓄積はほとんどなく、支援の実践を行うにあたっては、評価専門家が各学校での実践を行う中で独自のアプローチを生み出さざるを得ない状況である。こうした状況の中で支援の理論を発展させていくためには、先駆的に支援活動を行ってきた学校評価の専門家らが経験の中で実感した、よりよい支援を行うための要因や方法、さらに課題を共有していくことが重要である。本セッションでは各校の学校評価実施の支援にあたっ

た4名の実践・調査をもとに、評価専門家としての学校評価支援への考え、実際の支援の経過とそこから 見えてきた有効性や課題、そしてその解決案を検討した。

橋本昭彦(国立教育政策研究所)氏からは「都道府県政令市の教育センター等における学校評価研修の実施状況」と題し、全国の都道府県教育委員会を対象に行った学校評価の研修の実施状況調査の報告があった。都道府県ごとに独自の取り組みが行われていることが示され、その対象は校長だけではないこと、独自のワーディングが使われていることなどが明らかとなった。石田楓軒氏(日本評価学会学校専門評価士)は「学校評価の支援に関する一事例」と題し、学校評価支援の実践事例が報告された。この事例から学校評価支援においては学校がどのようなことを求めているのかというニーズの理解、支援に関する合意の形成、効果的な資料の提供、面談時間の確保、事後のフォローなどの重要性が指摘された。大河原尚氏(大東文化大学)は「学校評価の支援における支援者の位置付けと役割」と題し、約2年間の支援過程における支援者の視点を分析した事例を報告した。支援者の進め方として技術提供型・理解促進型という2つのスタンスを示し、分析ではこうした支援者の理解促進型スタンスと学校の技術享受に関する意識のズレに取り組む課題が示された。最後に石田健一氏(東京大学)は「学校評価の課題:実践を振り返って」と題し、先駆的な取り組みを行う学校での学校評価の支援が報告された。ここでは学校評価の評価部分だけではなく教育プログラムの開発への関わりの必要性と課題について、学校評価専門家がどこまで踏み込むべきかが検討された。

本セッションを通じて、学校評価の支援は学校の教育活動を評価する技術提供を行うだけでなく、学校の二一ズ(潜在的なニーズも含む)を把握し、学校の学校評価に対する認識に関わり、さらには教育活動の具体的な改善にも共に取り組んでいくための能力が求められると考えられる。さらに、支援者の存在や専門性を学校に知っていただくための広報活動やマッチングといった学校評価支援者側の組織的課題も提案された。今後もこうした事例をさらに積み重ね、学校評価における専門的支援の在り方が模索されることが期待される。

自由論題セッション報告

自由論題セッション1「ODA評価」

座長 關谷 武司 (関西学院大学)

国際協力機構(JICA)では、事前評価、中間評価、終了時評価、事後評価、さらにはプログラム評価や課題評価など、より良い案件の実施と透明性確保のためにさまざまな評価を実施してきている。近年は、ボランティア事業や緊急救援事業までも評価の対象として検証を進めている。本セッションでは、三か国で実施されている技術協力案件と、全世界を対象にする青年研修に関する先駆的かつレベルの高い研究成果が報告された。

石田洋子氏(一般財団法人国際開発センター)からは、ネパール教育省が推進する学校運営改善のためのキャパシティ・ディベロップメントを支援する「小学校運営改善支援プロジェクト・フェーズ2」における調査結果が報告された。本報告では、受益者の変化の定量的分析結果を示し、どのように検証結果を導き出したのか、また、そのプロセスでの課題や改善点について発表があった。

続いて、岸本昌子氏(一般財団法人日本国際協力センター)は「青年研修」を事例として、研修効果の発現状況を報告した。対象者の研修に対する満足度は高く、習得した知識・技術は「業務に運用されている技術・方法の構築・改善」や「所属組織の活動計画の作成・改善」での活用が多い。さらには日本・日本人に対する信頼、日本文化や社会への理解が深まったことも確認された。

三番目の報告では青柳恵太郎氏他(JICA評価部)からルワンダにおいて2005年から実施されている「障がいを持つ除隊兵士社会復帰のための技能訓練プロジェクト」の評価報告があった。プロジェクト非対象者のデータが無い中で、パイプラインデザインを用いて効果推計を行った結果、経済状況の改善、社会統合の進展に対して正のインパクトを与えたことが確認された。

最後に、米原あき氏(明治大学)・丸山緑氏(元コンサルタント)は、教材作成・教職員研修・学校防災計画策定をメインコンポーネントとする「トルコ国防災教育プロジェクト」を事例に、同じ評価者が一貫して評価活動に携わることにより、プロジェクト全体の「流れ」の中で生成する変化を適時に捉え、関係者にフィードバックできたことを報告した。

これらの報告に対してフロアから活発な質問・意見が出され、特に分析デザインや手法に関する議論が行われた。ODAの評価については、今後もさらに客観性を高めるために、こうした研究発表が重ねられることが期待される。

自由論題セッション2「行政評価 1」

座長 山谷清志(同志社大学)

この自由論題セッションは4人の報告者によって行われた。

第1報告は「議会質問の評価軸としての地方議員のマニフェスト」(本田正美会員・東京大学大学院)であり、地方議員の議会における質問に注目して議員評価を行うことの可能性について報告された。議員評価の軸として参照したのが選挙で掲げたマニフェストであり、現職議員の協力を得ながら評価軸の策定の是非を本田氏は論じた。

第2報告は中田雅陽会員(法政大学大学院)の「地方自治体における建築環境総合性能評価システム (CASBEE) の制度と評価」である。温室効果ガス排出量削減をめざして一部の地方自治体が取り組んで

いる、建築物の環境性能を総合的に評価するシステムの紹介を行い、導入状況を概観した上で実情と課題 について報告された。

第3報告は西上理会員(公益財団法人JKA)「JKAの補助事業評価」である。競輪・オートレースの収益金から分配される公益目的の補助事業、機械工業振興補助事業の実際とその評価システムについての報告であり、改善された自己評価が補助の有効性向上にどのように貢献しているかについて議論した。

最後の第4報告は「バランス・スコアカードを用いた投資分析・評価方法に関する研究」(加藤郁夫会員・国際開発センター)である。日本の後発発展途上国に対する投資は民間による投資の重要性が増しているが、高いカントリーリスクが予想されるところから、政府がどのようにリスクを緩和できるか、また魅力ある投資機会を開拓できるかが課題になっている。加藤氏は長期のリスク・リターンとインパクトを分析・評価する方法として、バランス・スコアカードを検討している。

自由論題セッション3「教育評価」

座長 石田洋子(株式会社国際開発センター)

教育評価は、教育に関する様々な活動の効果を目的に照らして明らかにし、改善するために行われるものであり、様々な立場から、様々な局面において行われ、児童・生徒・学生などの成績評価、児童・生徒・学生による授業評価、教師による授業評価、大学などの学校評価などが含まれる。さらに、国際教育協力事業、同プログラムや政策に対する評価も教育評価に含まれる。

今回の「自由論題セッション1:教育評価」では、途上国の基礎教育効率性分析、学習評価におけるポートフォリオの利用、大学図書館教育の現状分析、大学評価、と4つの異なる種類の評価について、評価分析結果の共有や手法開発研究の進捗報告が行われた。

牟田博光会員 ((株) 国際開発センター) は、「推移率に基づくミャンマー国基礎教育の効率性分析」において、ミャンマー基礎教育において、1年生 (GI) に在籍している児童がその後どのような割合で11年生 (GI1) まで減少していくかの期待値を計算し、郡部と都市部で極端な違いがみられ、郡部の教育開発が望まれることを報告した。伊藤大輔(金沢工業大学)・庄司宗由(新潟市立坂井東小学校)・磯部征尊(愛知教育大学)・大谷忠(東京学芸大学)「ボートフォリオ検討会が自己効力感に与える影響 - 題材 『作ろう オリジナル箸』の事例を中心に - 」は、小学校図画工作科において実践されたポートフォリオ検討会の事前と事後で実施した質問票調査から、同検討会で問題解決に有用な情報交換ができたかどうかが、後の学習活動に対する自信や見通しの有無に影響を及ぼすことが示唆されたことを報告した。渡邉美紀(首都大学東京)・小嶋静恵(同)・永井正洋(同)「大学図書館における情報リテラシー教育の現状について」は、社会の情報化が進む中で大学内の学術情報の基盤となる図書館における情報リテラシー教育の現状について」は、社会の情報化が進む中で大学内の学術情報の基盤となる図書館における情報リテラシー教育に着目し、図書館司書の視点から現状把握と今後の可能性について報告した。和嶋雄一郎(大阪大学)・前原忠信(同)・宮錦三樹(同)・藤井翔太(同)・河野麻里(同)・廣森聡仁(同)・齊藤貴浩(同)「学生の大学に対する満足度と学習経緯の関係性」は、国際的に実施されている学生経験調査(SERU)の結果を用いて、9種類の満足度と学生の教育・研究経験の関連性を分析し、授業時間外の勉強・研究時間や自発的な学習行動、「話す」能力と満足度に関連性が確認されたことを報告した。

上記の通り4つの報告は異なる立場、異なる局面における教育活動に対する評価に関するものであったが、報告者及びセッション参加者の教育及び評価への専門性と関心の高さから、分野を超えた有意義な質疑応答が行われた。今後も引き続きこれらの問題意識に沿って、評価を通した教育活動の改善を目指して研究発表が重ねられることが期待される。

自由論題セッション4「参加型評価」

座長 大島 巌(日本社会事業大学)

参加型評価は、近年本学会全国大会や春季大会でほぼ毎回、自由論題や共通論題において取り上げられる関心の高い分科会テーマになっている。5演題を取り上げた本分科会では、最初の3演題はこれまで本学会で継続的に報告されて来た「効果的プログラムモデル形成のための実践家参画型評価アプローチ法の開発」の関連演題である。また他の2演題は参加型評価の本質に関わる「評価における対話の類型」に関する演題と、発達障害のある子どもを支援する教育専門職への支援プログラムの評価に関する実践的報告であった。

前半3演題について、まず大島巌会員(日本社会事業大学)らの「効果的プログラムモデル形成のための実践家参画型評価アプローチ法の開発(その4):『評価ファシリテータ』の育成方法」は、一連の「実践家参画型評価アプローチ法の開発」のうち、評価研究者と実践家を繋ぐ役割を持つ「評価ファシリテータ」の役割と育成方法に関する報告がされた。また新藤健太会員(日本社会事業大学)らの「効果的プログラムモデル形成のための実践家参画型評価アプローチ法の開発(その5):『評価結果の活用』に注目して」は、実践家参画型評価における「評価結果の作り方・返し方」に注目した検討がされ、大山早紀子会員(日本社会事業大学)らの「効果的プログラムモデル形成のための実践家参画型評価アプローチ法の開発t(その6): プログラム開発段階におけるエンパワメント評価活用の可能性」は、プログラム開発段階において、実践家参画型ワークショップの手法を用いたエンパワーメント評価の活用可能性を議論した。

後半2演題について、西村君平会員(広島大学)の「評価における対話の類型―評価論理の中の対話に着目して」は、参加型評価のキーワードの一つである「対話」を取り上げ、「評価における対話の類型」について報告し議論した。長谷川法子会員(同志社大学大学院)の「教育専門職支援プログラムの評価―発達障害のある生徒への支援を中心に」は、教育専門職に対して、「発達障害のある生徒への支援」という特定テーマの支援を行うプログラムの評価と、評価に対する教育専門職の関与が報告された。

討論では、各演題に対する事実関係に関する質疑が行われた後、参加型評価の本質に関わる「評価における対話」を軸にした意見交換が行われた。特に実践家参画型評価では、科学的根拠に基づく実践(EBP)の効果モデルの形成評価と実施・普及評価にとって、実践家参画による対話は不可欠な要素と位置づけている。西村会員による「実在論における対話」の観点から、活発な意見交換が行われた。

自由論題セッション5「行政評価2」

座長 山谷清志(同志社大学)

自由論題セッション5は4組の報告差によって行われた。

第1報告は新井誠一会員(内閣官房)と南島和久会員(神戸学院大学)の「安倍内閣における行政改革の新たな展開~「国・行政のあり方に関する懇談会」の挑戦~」である。公は官庁の独占物ではない、社会的課題を国民は他人事ではなく自分のことだと考える、「あれもこれもからあれかこれかへの変化」など、懇談会における議論を紹介した上で、行政改革と評価の関係について議論を喚起している。

第2報告は森田弥生会員(総務省)の「独立行政法人制度における評価」である。独立行政法人制度は2001年に導入されてからさまざまな実践、さまざまな課題を持ってきたが、それらの実践と課題をふまえて、新しい制度に変わろうとしている。これまでの経緯の紹介と新たな評価制度の展望を森田会員は行っている。

第3報告は上野宏会員(国際開発センター・元南山大学)の「独立財政機関(IFIs)の活動内容とその評価」である。先進諸国で設置が進んでいる独立財政機関の代表米国、ハンガリー、韓国、カナダ、スウェ

ーデン、ベルギー、オランダ、英国の8カ国・8機関を取り上げ、その概要を紹介した上で活動を比較し、 それぞれの可能性について検討した。

最後の第4報告は上野真城子会員(アジア都市コミュニティー研究センター)の「米国シンクタンク産業の動向とプログラム評価」である。米国において取り入れられたプログラム評価、その後取り入れられた業績測定との関係を前提に、政策研究と評価がどのようにデモクラシーに貢献できるかを考える。議論の材料は米国のシンクタンクであり、政策産業の理想を論じている。

日本評価学会第 15 回全国大会公開シンポジウム 「評価と情報の公開 ~社会的責任を果たすために~|

座長/司会 齊藤 貴浩 (大阪大学) コメンテータ 西出 順郎 (岩手県立大学)

評価の目的の一つにアカウンタビリティがある。この概念の先には、種々のステークホルダーが存在するが、果たしてそのステークホルダーに意図された評価の情報が伝わっているかと考えると、心許ない。そのような趣旨からはむしろ、社会的責任(Social Responsibility)やパブリックリレーションズといった概念と、そこから派生する取組の方が長じているとも考えられる。

現在、大学、地方自治体、NPO、企業など、さまざまな組織が自らの情報を積極的に公開し、説明責任を果たし、ステークホルダーからの支持を得ようとしている。本シンポジウムでは「評価」の枠を超えてそれらの事例を紹介していただき、情報公開を前提としたさまざまな利害関係者に伝わる評価の在り方について、また今後の方策について議論が行われた。

地方自治体の立場からは、榮野正夫氏(大阪府)より大阪府の政策評価の取り組みが紹介された。戦略本部体制を導入し、府政運営の基本方針、部局運営方針・重点政策推進方針を決定し、政策の方向性を明確に示すとともに、「オープン府庁の推進」としてそれらの推進過程を見える化することで情報を提供しようという取組を紹介いただいた。

大学の立場からは、宮錦三樹氏、和嶋雄一郎氏(大阪大学)より大阪大学の教育情報の公開に関する取組が紹介された。利害関係者が多岐にわたる大学という組織では、一律の情報提供では説明責任を果たすことができず、さらには利害関係者ごとにまったく異なる情報を、それぞれがわかりやすく理解できる形で示す必要性が示された。

NPOの立場からは、岸本幸子氏(パブリックリソース財団)より寄付を受け入れ他のNPOに助成をする活動について、NPOの寄付適格性診断と寄付・助成のインパクト測定についてご紹介をいただいた。そこには政策評価と同様の評価の要請があり、NPOへの質的担保の方策と、NPOの活動のインパクトを含めた寄付者への報告が行われており、成果指標の設定、評価コスト、評価者能力などの同様の課題が提示された。

最後に企業の立場からは、原寛之氏(大阪ガス㈱)より大阪ガスグループのCSRの取組についてご紹介をいただいた。顧客とのコミュニケーション、ステークホルダーの参画を大事にし、CSRに関しても活動の成果を指標化して進捗を見える化し、またCSRレポートに関しても国際基準に則した形で作成するなど

の先進的な取組が紹介された。

最後にコメンテータの西出順郎氏(岩手県立大学)からは、評価を要請する者と評価結果を情報公開の一環として見る(見せられる)側の考え方の違いについて、また評価を見せられる者をそもそも一様に考えていいのかという課題が新たに提示された。それらの利害関係が一致していない場合(例えば公共的な事業)にその差をどのように考えるか、それは結局、何のための、誰のための評価なのかという根源的な問題であると指摘された。

いわゆる「評価」という方法論からは、ステークホルダーに伝える情報は二の次であり、現状でその重要性はまだ高くないかもしれない。しかし、あらゆるところで評価結果の活用が進めばどのような情報を伝えるべきかという問題が生じてくる。さまざまな知見を活用しながら、「評価の使われ方」を議論していく必要があろう。

企画委員会

企画委員会は、日本評価学会が行う各種の活動を企画、実行することをとおして、わが国の評価学の普及と発展に寄与することを目的としています。最近の活動としては以下の活動があります。

1. 評価士養成・認定

公共事業、学校教育、福祉、ODA等をはじめとする様々な分野の政策や事業に関するアカウンタビリティや効率化が求められており、こうした社会一般からの需要に応えるために、評価システムの導入や事業評価の実施が進められていますが、評価の専門性を持つ人材は未だ十分に育っていないのが現状です。そこで、評価に関する専門的能力を身につけた人材を養成してその能力を認定し、各分野における評価の向上に資することが目的です。

評価士はそのレベルによって初級、中級、上級に区分しています。それぞれのレベルの考え方は次のとおりです。

初級レベル(評価士): 評価に関する幅広い知識と技法を身につけた専門家。

中級レベル(専門評価士): 各専門分野(セクター)の評価に関する深い知識と技法を身につけた専門家。

上級レベル (上級評価士): 評価に関する体系的な研究を行うことにより、評価活動の発展に寄与することができる専門家。

平成26年度後半~27年度前半には、初級レベルの第17期評価士養成講座を開講し、計34人が受講されました。

2. 顕彰事業

日本評価学会では年一回、学会賞の選定という形で会員の顕彰を行うことにしています。学会賞の受賞者は企画委員会の下に設けられている学会賞審査委員会によって推薦し、理事会で決定されます。学会賞としては、本学会誌に掲載された原著論文等が評価学研究に大きく貢献したと認められる者に授与される「日本評価学会論文賞」、評価学研究の進歩に寄与する優れた研究をなし、将来の発展を期待される者に授与する「日本評価学会奨励賞」、評価学の発展に顕著な功績があった者に授与される「日本評価学会功績賞」の3つの賞があります。

平成27年度は11月12日まで受賞者の推薦を受け付けています。詳細は学会ホーム・ページに記載してあります。多くの自薦、他薦を期待しています。受賞者は所定の手続きを経て決定され、12月12、13日にJICA沖縄国際センターで開催予定の第16回全国大会の際に表彰されます。

企画委員会委員長 牟田 博光

国際交流委員会

国際交流委員会では海外の評価専門家や評価学会との交流や意見交換を通じて相互に学習を行っている。2014年10月から2015年6月までに以下の活動を行った。

1. 第15回全国大会で国際セッションを開催

2014年11月15、16日に大阪大学で開催された全国大会で「情報公開と評価の有効性」をテーマに国際セッションを開催した。多角的な視点から有益な議論が展開した。

発表:ユーハ・イラリ・ウイット(地球環境ファシリテイ:GEF)

エヌ・エス・クーレイ (国際大学)

清原 剛(外務省国際協力局)

コメント: 廣野 良吉(成蹊大学、日本評価学会)

司会:湊 直信(国際大学)

2. Asia-Pacific Evaluation AssociationのBoard Meeting開催

2014年12月2日マレイシアで開催されたAPEA NET会議に廣野良吉APEA会長が参加した。この会議は Skypeを使用して海外の会員も参加する予定であったが、技術的な障害が起こり、現地の参加者のみの議 論となった。

3. ネパール国サンクー市における固形廃棄物処理対策事業を通じて、ネパール評価協会

(Nepal Evaluation Society) の評価能力育成を支援

廣野良吉顧問と湊直信国際交流委員長が2015年3月2日に日本国際フォーラム主催で開催された「ネパールの廃棄物管理の評価」研究会で報告を行った。また、2015年3月19~28日の間に、ネパールを訪問し、サンクー市で開催されたセミナーに参加し、関係団体、関係者を訪問して意見交換を行った。

国際交流委員会委員長 湊 直信

広報委員会

1. 活動方針

広報委員会は、その目的である、「評価の意義を広く普及し、学会活動の強化を支援するために、日本 評価学会および学会の行う種々の事業を広報し、学会の情報活動に寄与する」ことを目的とします。評価 学会の活動のみならず広く評価に関わる情報も会員の皆さんと共有すべくあらゆる機会を捉えてその実現 を目指します。

2. 活動状況

- (1)「学会活動の強化と学会の健全な運営を目指して会員獲得に努めます」 会員獲得のための学会説明などのツールについては、ホームページを第一に考えています。 その効果を高めるため、文字情報とともに、写真など視覚情報も充実していきます。 また、自治体、企業などの説明ツールとしては、マス・メディアを使ったパブリシティも利用する方 向で検討を進めていきます。
- (2) 「広報の手段は主として学会ホームページを活用します。従って、学会からのおしらせはホームページに随時掲載します」

引き続き、より読みやすく、タイムリーに情報をお伝えするよう検討していきます。

3. 今後の方針

広報委員会の役割について見直し、進捗状況管理、新企画の検討などを行い広報面での有効性、効率性を高めて行く所存です。

広報委員会委員長 高千穂 安長

日本評価学会第16回全国大会のご案内

第 16 回全国大会 実行委員長 西出 順郎

来たる 2015 年 12 月 12 日(土) – 13 日(日)に日本評価学会第 16 回全国大会が JICA 沖縄国際センター(沖縄県浦添市)にて開催されます。

プログラム等詳細につきましては、学会メーリングリストおよびホームページにて 随時ご案内いたします。

会員各位におかれましては奮ってご参加くださいますようよろしくお願い申し上げます。

記

1. 日程:2015年12月12日(土)-13日(日)

2. 場所: JICA 沖縄国際センター

〒 901-255 沖縄県浦添市字前田 1143-1

以上

日本評価学会誌刊行規定

2005.2.15改訂 2002.9.18改訂 2001.9.9改訂

(目的および名称)

1. 日本評価学会(以下、「学会」という)は、評価に関する研究および実践的活動の成果を国内外の学界をはじめ評価に関心をもつ個人および機関に広く公表し、評価慣行の向上と普及に資することを目的として、「日本評価研究(仮名)」(英文仮名:"The Japanese Journal of Evaluation Studies"、以下、「評価研究」という)を刊行する。

(編集委員会)

- 2. 「評価研究」の編集は、後で定める「編集方針」にもとづいて編集委員会が行う。
- 3. 編集委員会は、学会会員20名以内をもって構成し、委員は学会理事会が選任する。編集委員の任期は 2年とし、再任を妨げないものとする。
- 4. 編集委員会は、互選により委員長1名、副委員長2名および常任編集委員若干名を選出する。
- 5. 編集委員会は、最低年1回編集委員会を開き、編集方針、編集委員会企画、その他について協議するものとする。
- 6. 編集委員会は、その活動等について、随時理事会へ報告し、承認を受けるとともに、毎年1回学会年 次大会の場で、過去1年の活動成果と翌年の活動計画に関する報告を行う。
- 7. 委員長、副委員長および常任編集委員は、常任編集委員会を構成し、常時、編集実務に当たる。 (編集方針)
- 8. 「評価研究」は、原則として、年2回刊行する。
- 9. 「評価研究」の体裁は、B5版とし、和文又は英文とする。
- 10. 「評価研究」に掲載する原稿(以下「論文等」という)の分類は、以下の5カテゴリーからなるものとする。
 - (1) 総説
 - (2) 研究論文
 - (3) 研究ノート
 - (4) 実践・調査報告
 - (5) その他
- 11. 「評価研究」への投稿有資格者は、学会会員および常任編集委員会が投稿を依頼した者とする。学会会員による連名での投稿および学会会員を主筆者とする非会員との連名での投稿は、これを認める。編集委員による投稿はこれを認める。
- 12. 投稿原稿を上記分類のどのカテゴリーとして扱うかは、投稿者の申請等をもとに常任編集委員会が、 下記の「作業指針」に従って決定する。
 - (1)「総説」は、評価の理論あるいは慣行について概観する論文とし、その掲載については編集委員会が企画・決定する。
 - (2)「研究論文」は、評価の理論構築あるいは慣行の理解について重要な学問的貢献となると認められる論文とし、その採否については次項に定める査読プロセスを経て常任編集委員会が決定する。
 - (3)「研究ノート」は、「研究論文」作成過程での理論的あるいは経験的な研究の中間的成果物に相当する論考で、その採否については次項に定める査読プロセスを経て常任編集委員会が決定する。
 - (4)「実践・調査報告」は、評価事業の実践あるいは評価にかかわる調査の報告で、その採否については次項に定める査読プロセスを経て常任編集委員会が決定する。

- (5)「その他」には、編集委員会が独自に企画する特集に掲載する依頼原稿や学会誌の刊行に関する編集委員会からの学会会員への連絡等が含まれる。
- 13. 論文等は2名の査読者により査読することとし、その人選は編集委員会が行う。「研究論文」については、査読結果と編集委員会が査読者とは別に指名する担当編集委員1名の参考意見をもとに、編集委員会が掲載に関する決定を行う。「総説」、「研究ノート」、「実践・調査報告」および「その他」の論文については、査読結果にもとづき編集委員会が掲載に関する決定を行う。
- 14. 編集委員が「評価研究」に投稿した場合には、当該委員はその投稿に係わる常任編集委員会あるいは 編集委員会の議事に一切参加しないものとする。
- 15. 上記いずれのカテゴリーの投稿についても、常任編集委員会による掲載の判断は可・不可の二者択一で行うこととする。但し、場合によっては編集委員会の判断で、小規模の修正による掲載も認める。「研究論文」としての掲載が適当でないと判断された場合でも、投稿者が希望すれば、常任編集委員会は「研究ノート」あるいは「実践・調査報告」としての掲載を決定できる。

(投稿要領の作成公表)

- 16. 編集委員会は、上記の編集方針にもとづき投稿要領を作成し、理事会の承認を得て、広く公表する。(配布先)
- 17. 「評価研究」は、学会会員に無償で配布するほか、非会員に有償で提供する。 (抜刷の配付)
- 18. 「評価研究」掲載論文等の抜刷り30部を、投稿者(原著者)に無料で配布する。それ以上の部数を希望する場合は投稿者(原著者)の自己負担とする。

(インターネット上の公開)

- 19. 「評価研究」掲載論文等は、投稿者(原著者)の了承を得て全文をインターネット上で公開する。 (著作権)
- 20. 「評価研究」に掲載された論文等の著作権は各投稿者(原著者)に帰属するものとし、編集権は本学会に帰属するものとする。

(事務局)

21. 「評価研究」編集及び配布の事務は、それに関連する会計も含めて学会事務局が担当する。

(以上)

『日本評価研究』投稿規定

2008.9.29改訂 2003.4.18改訂 2002.3.25改訂 2001.9.9改訂

- 1. 『日本評価研究』(The Japanese Journal of Evaluation Studies)は、評価に関する論文、論考、調査報告等を掲載する。
- 2. 『日本評価研究』は、会員間の研究成果交流の場を提供し、内外における評価研究の一層の発展に資することを主目的として発行されており、原則として会員による寄稿を掲載する。なお、依頼原稿を除き、ファーストオーサーは学会員でなければならない。また、投稿は、一時に一原稿に限るとともに、他学会誌などへ二重に投稿などのない未発表のものとする。
- 3. 投稿された原稿は、編集委員会の責任において審査を行ない、採否を決定する。審査にあたっては、 1原稿毎に2名の査読者を選定し、査読結果を参考にする。(査読者には、投稿者名を伏せて査読を依頼する。)
- 4. 原稿料は支払わない。
- 5. 『日本評価研究』に掲載された論文等は、その全文をインターネット上の本学会のホームページに掲載する。
- 6. 投稿にあたっては、投稿原稿が、①研究論文、②総説、③研究ノート、④実践・調査報告、⑤その他のうち、どのカテゴリーに入るかを明記する。ただし、カテゴリーについての最終判断は、編集委員会で行なう。「研究論文」は評価の理論構築あるいは慣行の理解について重要な学問的貢献となると認められる論文、「総説」は、評価の理論あるいは慣行について概観する論文、「研究ノート」は「研究論文」作成過程での理論的あるいは経験的な研究の中間的成果物に相当する論考、「実践・調査報告」は評価事業の実践あるいは評価にかかわる調査の報告、「その他」は編集委員会が独自に企画する特集に掲載する依頼原稿等である。

7. 投稿方法

- (1) 使用言語は日本語又は英語とする。
- (2) 著者校正は原則として第一校までとする。
- (3) 英文原稿については、ネイティブスピーカーによる英文チェックを済ませ、完全な英文にして投稿すること。
- (4) ハードコピー4部(A4版)を提出する。その際、連絡先(住所、Tel、Fax、Email)と原稿の種類を明記すること。掲載可と判断された原稿については、必要なリライトを経た後に、最終原稿のハードコピー2部とDOS/Vフォーマットのフロッピーを用いたTEXTファイルを提出する。その際、オリジナル図表を添付すること。
- (5) 刷り上がりは最大14ページとする。これを超える場合は、その経費は著者負担とする。

- (6) 日本語原稿の最大文字数は以下のとおり。①研究論文20,000字、②総説15,000字、③研究ノート15,000字、④実践・調査報告20,000字、⑤その他適宜。それぞれ和文要旨を400字程度、英文要旨を150words程度、及び和文・英文でキーワード(5つ以内)を別に添付する。印刷は1ページ、20字×43行×2段(1,720字)とする。20,000字の原稿の場合、単純計算では英文要旨1ページを加えて合計13ページとなるが、図表の量によっては、それ以上のページ数となり得るので、注意すること。
- (7) 英文ではA4版用紙に左右マージン30mmをとり、10ポイントフォントを使用し、1ページ43行のレイアウトとする(1ページ約500words)。論文冒頭に150words程度のAbstractをつける。14ページでは、7,000words相当になるが、タイトルヘッド等を考慮して、最大語数を約6,000words(図表、注、文献込み)とする。図表の量によっては、ページ数が予想以上に増える場合もあり得るので、注意すること。

8. 送付先

〒108-0075 東京都港区港南1-6-41 品川クリスタルスクエア12階

一般財団法人 国際開発センター内 日本評価学会事務局

TEL: 03-6718-5931 FAX: 03-6718-1651

E-mail: jes.info@evaluationjp.org

『日本評価研究』執筆要領

2002.9.18改訂 2002.3.25改訂

- 1. 本文、図表、注記、参考文献等
 - (1) 論文等の記載は次の順序とする。

日本語原稿の場合

第1ページ:表題、著者名、所属先、E-mail、和文要約(400字程度)、和文キーワード(5つ以内) 第2ページ以下:本文、謝辞あるいは付記、注記、参考文献

最終ページ:英文表題、英文著者名、英文所属先、E-mail、英文要約(150words程度)、英文キーワード(5つ以内)

英文原稿の場合

第1ページ: Title; the author's name; Affiliation; E-mail address; Abstract (150 words); Keywords (5 words)

第2ページ以下:The main text; acknowledgement; notes; references

(2) 本文の区分は以下のようにする。

例1(日本語)

1.

(1)

(1)

- (2)
- (3)

例2(英文)

1.

1.1

1.1.1

1.1.2

(3) 図表については、出所を明確にする。図表は原則として、筆者提出のものをそのまま写真製版するので、原図を明確に作成すること。写真は図として扱う。

例1:日本語原稿の場合

 図1 ○○州における生徒数の推移	

(注)

(出所)

表1 ○○州における事故件数	
(注)	
(出所)	
例2:英文原稿の場合	
Figure 1 Number of Students in the State of $\bigcirc\bigcirc$	
Note:	
Source:	
Table 1 Number of Accidents in the State of $\bigcirc\bigcirc$	
Tuote 1 Prantosi of Producting in the State of Sec	
Note:	
Source:	
	a la sa (Berlata a

(4) 本文における文献引用は、「・・・・である(阿部1995, p.36)。」あるいは「・・・・である(阿部1995)。」のようにする。英文では、(Abe 1995, p.36) あるいは(Abe 1995)とする。

- (5) 本文における注記の付け方は、(…である¹。) とする。英文の場合は、(…¹) とする。
- (6) 注記、参考文献は論文末に一括掲載する。

注記

1

2

- (7) 参考文献は、日本語文献は著者の五十音順、外国語文献は著者のアルファベット順に記し、年代順に記載。参考文献の書き方については以下のようにする。
 - 日本語単行本:著者(発行年)『書名』、発行所
 - (例) 日本太郎(1999)『これからの評価手法』、日本出版社
 - 日本語雑誌論文:著者(発行年)「題名」、『雑誌名』、巻(号):頁-頁
 - (例) 日本太郎(1999)「評価手法の改善に向けて」、『日本評価研究』、1(2):3-4
 - 日本語単行本中の論文:著者(発行年)「題名」、編者『書名』、発行所、頁-頁
 - (例)日本太郎(2002)「行政評価」、日本花子『評価入門』、日本出版社、16-28
 - 複数の著者による日本語文献:著者・著者(発行年)『書名』、発行所
 - (例)日本太郎・日本花子(2002)『政策評価』、日本出版社
 - 英文単行本:著者(発行年).書名.発行地:発行所.
 - (例) Rossi, P. H. (1999). *Evaluation: A Systematic Approach 6th* edition. Beverly Hills, Calif: Sage Publications.
 - 英語雑誌論文:著者(発行年).題名.雜誌名、卷(号)、頁-頁.
 - (例) Rossi, P. H. (1999). Measuring social judgements. *American Journal of Evaluation*, 15(2), 35-57
 - 英語単行本中の論文:著者(発行年).題名. In 編者(Eds.), 書名. 発行地:発行所, 頁 頁.
 - (例) DeMaio, T. J., and Rothgeb, J. M. (1996). Cognitive interviewing techniques: In the lab and in the field. In N. Schwarz & S. Sudman (Eds.), *Answering questions: Methodology for determining cognitive and communicative processes in survey research*. San Francisco, Calif: Jossey-Bass, 177-196.
 - <u>2名の著者による英語文献</u>:姓,名, and 姓,名(発行年). *書名*. 発行地:発行所.
 - (例) Peters, T., and Waterman, R.(1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies.* New York: Harper & Row.
 - 3名以上の著者による英語文献:姓,名,姓,名, and 姓,名 (発行年). 書名. 発行地:発行所.
 - (例) Morley, E., Bryant, S. P., and Hatry, H. P. (2000). *Comparative Performance Measurement*. Washington: Urban Institute.
 - (注1) 同一著者名、同一発行年が複数ある場合は、(1999a)、(1999b) のようにa,b,cを付加して区別する。
 - (注2)2行にわたる場合は2行目移以降を全角1文字(英数3文字)おとしで記述する。

『日本評価研究』査読要領

日本評価学会 『日本評価研究』編集委員会 2005年9月10日決定

1. 本査読要領の趣旨

本査読要領は、『日本評価研究』における掲載論文等の審査の要である査読手続きについて、投稿する会員及び査読を依頼される会員に対して解説を行い、審査手続きを効率的かつ効果的に行うことを目的として、定めるものです。

2. 査読の目的と投稿者の責任

査読は、投稿原稿が『日本評価研究』に掲載される論文等としてふさわしいものであるか否かについての判定を当編集委員会が行う上で必要とされるものです。

査読に伴って見いだされた疑問や不明な事項について、必要な場合は修正意見をつけて、修正を求めることがあります。査読は、その意味で、投稿原稿の改善に資するものでもあります。ただし、修正が求められた場合においても、論文等の内容に関する責任は著者が負うべきものであり、査読者の責に帰するものではありません。

査読者は2名で、編集委員会において学会会員の中から当該分野の専門家を選び依頼されますが、学会会員以外に依頼することもあります。

3. 査読の視点

査読は、以下の5つの視点によりますが、投稿原稿の種類によって、重点が違います。

- (1) テーマの重要性・有用度
- (2) 研究の独自性
- (3) 論理の構成
- (4) 実証法・方法論の妥当性
- (5) 評価理論・実践への貢献
- ・研究論文の査読については、上記の5項目全てに配慮する。
- 研究ノートの査読については、上記5項目のうち、特に(1),(2),(3),(4)の諸項目に配慮する。
- ・実践・調査報告の査読については、上記5項目のうち、特に(1).(3).(5)の諸項目に配慮する。
- ・総説の査読については、上記5項目のうち、特に(3)と(5)の諸項目に配慮する。

4. 投稿に当たっての留意点

- 2. に掲げた査読の視点以外に、基本的な論文の完成度の問題があります。例えば、
- ●論文等として体裁が整っているか、
- ●執筆要領にしたがっているか、
- ●簡潔明瞭に記述されているか、
- ●実証的なデータは適切に位置づけられているか、
- ●注や参考文献は本文と対応しているか、
- ●専門用語の使用は適切か、
- ●語句や文法的な誤りがないか、
- ●誤字脱字はないか、
- ●句読点に誤りはないか、
- ●英文要約などの英文表現は適切か、(必ずしも和文要約の直訳である必要はなく、英文としてまとまっていること)
- ●字数は規程に従っているか、

など、内容及び形式に関する留意点があります。

大学院生及び実務家の投稿において、論文としての体裁が整わないまま送付されている例があり、査 読そのものに至らないものもあるので、しかるべき指導を受けた後に投稿されるよう強く勧めます。

5. 査読にあたっての判断事例

- (1) 完成度において不十分であるが掲載を考慮できる場合
 - 萌芽的な研究、発展が期待できる論文等は評価論の発展のためにできるだけ評価してください。
- ●検証は十分とはいえないが、理論や定式化が学問の発展に有用である。
- ●考察は十分とはいえないが、新たな理論の形成・促進に有用である。
- ◆文献調査は十分とはいえないが、研究の位置づけは明確である。
- ●比較研究は十分とはいえないが、適用例としては意義がある。
- ●考察は十分とはいえないが、社会的、または、歴史的に重要な事例の評価として意義がある。
- ●考察は十分とはいえないが、特定の社会活動の評価として意義がある。
- ●論文の構成や表現は適切とはいえないが、内容は評価できるものがある。
- ●論理性は十分とはいえないが、実務上の有用性がある。
- ●有意義な実践・調査報告である。
- (2) 掲載を考慮するのが困難と判断される事例
- ●問題意識や問題の設定が不明確。
- ●基本的な用語の概念の理解や分析枠組が不明確または不適切。
- ●論拠とするデータ等の信頼性が乏しい。
- ●論旨の明確さや論証の適切さがない。
- ●論文の構成、表現(用語、引用、図表等)が適切でない(または整合性がとれていない)。

6. 判定

掲載についての判定は以下の4つの類型に分かれ、最終的に常任編集委員会において決定します。ただし、これらの判定は、評価できる項目や問題のある項目の多少によるものではありません。(3) 及び(4) にあるように、投稿論文の種類以外であれば、掲載を考慮できるとする場合があります。別の種類となる場合、字数の関係で、大幅に修正を要することがあります。

- (1) 掲載可とする。
- (2) 小規模の修正による掲載可とする。
- (3) 大幅な修正による掲載可とする。

但し、(総説/研究論文/研究ノート/実践・調査報告)として掲載を考慮できる。

(4) 掲載不可とする。

但し、(総説/研究論文/研究ノート/実践・調査報告)として掲載を考慮できる。

Publication Policy of the Japanese Journal of Evaluation Studies

Last revised on 15th February 2005

The Purpose and the Name

1. The Japan Evaluation Society (hereinafter referred to as "evaluation society") publishes "The Japan Journal of Evaluation Studies (hereinafter referred to as "evaluation study") in order to widely releaseevaluation studies and outputs of practical activities to domestic and international academic societies, interested individual and institutions, and contribute to the advancement and prevalence of evaluation practice.

Editorial Board

- 2. The editorial board administrates editing of evaluation study based on the editorial policy stated below.
- 3. The editorial board is formed with less than 20 members of the evaluation society who are assigned by the board of directors. Terms of editors are two years but can be extended.
- 4. The editorial board assigns one editor-in-chief, two vice-editors-in-chief, and a certain number of standing editors among the members.
- 5. The editorial board may hold at least one meeting to discuss the editing policy, plans of editorial board, and others.
- 6. The editorial board reports activities to the board of directors as needed and receives approval. Also it is required to report the progress of the past year and an activity plan for the following year at the annual conference
- 7. The editor-in-chief, the vice-editors-in-chief and the standing editors organize the standing committee and administrate editing on a regular basis.

Editorial Policy

- 8. The evaluation study, as a principle, is published twice a year.
- 9. The evaluation study is printed on B5 paper, and either in Japanese or English.
- 10. Papers published in the evaluation study are categorized as five types;
- 10.1. Review
- 10.2. Article
- 10.3. Research note
- 10.4. Report
- 10.5. Others
- 11. The qualified contributors are members of the evaluation society (hereinafter referred to as "members") and persons whose contribution is requested by the standing editors. Joint submission of members and joint submission of non-members with a member as the first author are accepted. Submission by the editors is accepted.
- 12. Submitted manuscripts are treated as the above categories, however, the standing editors will decide based on the application of the contributors and the following guidelines;
- 12.1. "Review" is a paper, which provides an overview of evaluation theory or practice. The editorial board will make the decision regarding publication.
- 12.2. "Article" is considered as a significant academic contribution to the theoretical development of evaluation or understanding of evaluation practice. The standing editors committee makes adoption judgments following the referee-reading process described in the next section.
- 12.3. "Research note" is a discussion equivalent to the intermediate outputs of a theoretical or empirical enquiry. The standing editors committee makes adoption judgments following the referee-reading process described in the next section.

- 12.4. "Report" is the study report related to a practical evaluation project or evaluation. The standing editors committee makes adoption judgments following the referee-reading process described in the next section.
- 12.5. "Others" includes requested papers for special editions organized by the editorial board and announcements from editorial board to members regarding publication.
- 13. The editorial board selects two referee readers. For the "article", the editorial board makes adoption judgments referring to the results from referee readings and comments provided by one editor assigned by the editorial board. For "review", "research note", "report" and "others", the editorial board makes adoption judgments referring to the results from referee readings.
- 14. When editors submit a manuscript, the editors are not allowed to attend any of the standing editors committee meetings or editorial board meetings regarding the manuscript.
- 15. The standing editors have alternative of approval or not-approval for adoption judgment of manuscripts submitted to any categories. However exception is permitted if the editorial board approves the publication after minor rewrite. Even if the manuscripts are considered insufficient as an "article", standing editors can decide whether the manuscripts are published as a "research note" or "report" if the authors wish to publish.

Formulation and Release of Submission Procedure

16. The editorial board formulates the submission procedure based on the editorial policy described above and release after approval from the board of directors.

Distribution

17. The evaluation study is distributed to all members for free and distributed to non-members for a charge.

Distribution of the Printed Manuscript

18. 30 copies of the respective paper are reprinted and distributed to the authors. The authors must cover any costs incurred by author's requests for printing more than 30 copies.

Release on the Internet

19. The papers published in the evaluation study are released on the internet with approval from the authors.

Copyright

20. Copyright of papers which appear in the evaluation study is attributed to the respective authors. Editorial right is attributed to the evaluation society.

Office

21. The office is in charge of administrative works for editing, distribution, and accounting.

Information for Contributors (For English Papers)

Last revised on 29th September 2008

- 1. "The Japanese Journal of Evaluation Studies" is the publication for reviews, articles, research notes, and reports relating to evaluation.
- 2. "The Japanese Journal of Evaluation Studies" is primary published to provide opportunities for members of the Japan Evaluation Society (hereinafter referred to as "members") to exchange findings, and to contribute to further development of the study of evaluation both domestically and internationally. As a principle, this journal publishes the contributions submitted by the members. With the exception of requested papers, the first author must be a member. A submission (as the first author) is limited to one manuscript that has not been published or submitted in any form for another journal of academic association etcetera.
- 3. Adoption judgments of the manuscript are made at the discretion of the editorial board. Comments from two referee readers who are appointed for every manuscript are referred to in the screening process (the editorial board requests referee readers without notifying the author of manuscript).
- 4. Payment for the manuscript is not provided.
- 5. Papers published in "The Japanese Journal of Evaluation Studies" are released on the Internet at homepage of this academic society.
- 6. Regarding submission, manuscripts must be identified as one of the following categories: 1) article, 2) review, 3) research note, 4) report, and 5) others. However, the final decision of the category is made by the editorial board.
 - "Article" is considered as a significant academic contribution to the theoretical development of evaluation or understanding of evaluation practice.
 - "Review" is a paper which provides an overview of evaluation theory or practice.
 - "Research note" is a discussion equivalent to the intermediate outputs of a theoretical or empirical study in the process of producing an "article".
 - "Report" is the study report related to a practical evaluation project or evaluation.
 - "Others" are manuscripts for special editions requested by the editing committee.

7. Manuscript Submission

- (1) Manuscripts may be written in either Japanese or English.
- (2) Correction by the author is only for the first correction.
- (3) English manuscripts should be submitted only after the English has been checked by a native speaker.
- (4) Submit four hard copies (A4 size) of the manuscript. Contact information including mailing address, telephone number, fax number, and e-mail address, and the category of the manuscript should be clearly stated.
 - For approved manuscripts, after necessary rewriting, the author needs to submit two hard copies of the final paper as well as a text file saved on a DOS/V formatted floppy disk. Original figures, charts, and maps should be provided.
- (5) Total printed pages should not exceed 14 pages. Any cost incurred by printing more than 14 pages must be covered by the author.
- (6) The layout for English papers should be 30 mm of margin at left and right side, 10pt for font size, 43

lines on A4 paper (about 500 words per page). An abstract of 150 words should be attached to the front. 14 pages are equivalent to 7,000 words but the body should not exceed 6,000 words to allow for the title, header, figure, chart, footnotes, and references. Please note that the number of pages may be more than expected depending on the number of figures included.

8. Mailing address

Office of Japan Evaluation Society at International Development Center of Japan Shinagawa Crystal Square 12th Floor, 1-6-41 Konan, Minato-ku, Tokyo, 108-0075, Japan

Phone: +81-3-6718-5931, Facsimile: +81-3-6718-1651

E-mail: jes.info@evaluationjp.org

Writing Manual of the Japanese Journal of Evaluation Studies (For English Papers)

Revised on 18th September 2002

1
1. Text, Charts, Figures, Graphs, Diagrams, Notes, and References
(1) The paper should be written in the follow order:
First page: Title; the author,s name; Affiliation; E-mail address; Abstract (150 words); Keywords (5 words)
Second page: The main text; acknowledgement; notes; references
(2) Section of the text should be as follow: 1. 1.1 1.1.1 1.1.2
(3) Source of the charts, figures, graphs, and diagrams should be clarified. Submitted charts and others will pzhotoengraved, therefore it is important that the original chart is clear. Pictures shall be treated as figures.
Figure 1 Number of Students in the State of $\bigcirc\bigcirc$
Note: Source:
Table 1 Number of Accidents in the State of $\bigcirc\bigcirc$
Note: Source:
(4) Citation of literature in the text should be, (Abe 1995, p.36) or (Abe 1995). (5) Note in the text should be (1)

(6) Note and references should be written all together in the end.

Note

1 -----. 2 -----.

(7) Reference should list the literature in alphabet order, and arranged in chronological order. Follow the examples:

<u>Book</u>: author (year of publication). *Title of the book.* Published location: publishing house.

(e.g.) Rossi, P. H. (1999). Evaluation: A Systematic Approach 6th edition. Beverly Hills, Calif: Sage Publication.

Article from magazine: author (year of publication). Title. *Title of the magazine,* volume (number), page-page.

(e.g.) Rossi, P. H. (1999). Measuring social judgments. American Journal of Evaluation, 15(2), 35-37.

Article in Book: author (year of publication). Title. In editor (Eds.), *Title of the book.* Published location: publishing house, page-page.

(e.g.) DeMaio, T. J., and Rothgeb, J. M. (1996). Cognitive interviewing techniques: In the lab and in the field. In N. Schwarz & S. Sudman (Eds.), *Answering questions: Methodology for determining cognitive and communicative processes in survey research.* San Fransisco, Calif: Jossey-Bass, 177-196.

Book by two authors: surname, first name, and surname, first name. (year of publication). *Title of the book.* Published location: publishing house.

(e.g.) Peters, T., and Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America,s Best Run Companies.* New York: Harper & Row.

Book by more than three authors: surname, first name, surname, first name, and surname, first name. (year of publication). *Title of the book*. Published location: publishing house.

- (e.g.) Morley, E., Bryant, S. P., and Hatry, H. P. (2000). *Comparative Performance Measurement*. Washignton: Urban Institute.
- (note 1) If some references are from the same author with the same publication year, differentiate by adding a,b,c as (1999a), (1999b).
- (note 2) If the reference is more than a single line, each line from the second should be indented by three spaces.
 - (e.g.) DeMaio, T. J., and Rothgeb, J. M. (1996). Cognitive interviewing techniques: In the lab and in the field. In N. Schwarz & S. Sudman (Eds.), *Answering questions: Methodology for determining cognitive and communicative processes in survey research.* San Fransisco, Calif. Jossey-Bass, 177-196.

Referee-Reading Guideline

The Japanese Journal of Evaluation Studies Editorial Board, The Japan Evaluation Society Approved on 10th September 2005

1. Content of the Referee-Reading Guideline

This Referee-Reading Guideline is to provide explanation of the main publication judgment, procedure of the referee-reading, to the members who submit the manuscript and for the members who are requested to conduct referee-reading in order to carry out the procedure efficiently and effectively.

2. Purpose of Referee-Reading and the Responsibility of the Author

Referee-reading is necessary for the editorial board to make decisions of whether submitted manuscripts are appropriate to publish in the Japanese Journal of Evaluation Studies or not.

If there is doubt or obscurity identified in manuscripts during the referee-reading corrections may be required. Therefore, referee-reading also contributes to the improvement of the submitted manuscripts. However, although the manuscripts are requested corrections, the author is still solely responsible in regards to the contents and it is not attributed to the referee-readers.

Referee-readers are two persons who are requested by the editorial board depending on the specialty or the field of the submitted manuscript. People who are not members of this academic society also may be requested.

3. Items of Consideration in Referee-Reading

Five points are considered in referee-reading, however, the importance of each may be different depending on the type of manuscript.

- (1) Importance and utility of the theme
- (2) Originality of the study
- (3) Structure of the logic
- (4) Validity of verification and methodology
- (5) Contribution to evaluation theory and practice
 - For the article, all of above five are considered.
 - For the research note, especially (1), (2), (3), and (4) are considered.
 - For the report, especially (1), (3), and (5) are considered.
 - For the review, especially (3) and (5) are considered.

4. Attentions in submission of manuscript

Besides above five viewpoints, basic completeness as a paper is also considered, for example;

- appearance of the paper is organized
- written according to the writing manual
- described simply and distinctive
- verification data is appropriately used
- notes and references are corresponding with the text
- terminology is appropriately used
- no wording and grammatical mistakes
- no errors and omission
- no punctuation mistakes
- expression in English abstract is appropriate
- word count is according to the manual

The above mentioned forms and contents are also considered. There have been cases in which graduate students and practitioners posted without organizing the manuscripts as a paper. On those occasions, referee-reading was not conducted. Necessary consultation is strongly recommended prior to submission.

5. Judgment Cases in Referee-Reading

- (1) In the case of the manuscript which is considered acceptable for the publication but is not yet complete:

 The referee reader should evaluate carefully whether the paper can contribute to the development of evaluation theory or evaluation studies.
 - Verification is lacking but the theory and formulation are useful for academic development.
 - Analysis lacking but useful for formation and promotion of new theory.
 - The literature review is not of a high standard but, the overall study is meaningful.
 - Comparative study is not up to standard but is meaningful as an example of application.
 - Analysis is lacking but it is meaningful as an evaluation of socially and historically important cases.
 - Analysis is lacking but it is meaningful as an evaluation of particular social activities.
 - Organization and expression are not up to standard as a paper but the contents are worthy to evaluate.
 - Logic is not strong enough but useful in practice.
 - The paper has significance as a report.
- (2) In case of the manuscript which is considered as difficult for publication:
 - Awareness of the issue or setting of the problem is indecisive.
 - Understanding or analytical framework of notion of basic terminology is indecisive or inappropriate.
 - There is a lack in credibility of data for the grounds of an argument.
 - There is no clear point of an argument or appropriateness of proof.
 - Organization of the paper and presentation (terminology, citation, chart, etc) are inappropriate (or not consistent).

6. Judgment

The final decision will be made on publication at the standing editors committee following one of four patterns (listed below). However, these judgments are not based on the number of errors but on the strength of the overall report. In the case of (3) and (4), there is a possibility to be published as a different type of paper. If it is published as a different type of paper, major rewrite concerning the number of words may be required.

- (1) The paper will be published.
- (2) The paper will be published with minor rewrite.
- (3) The paper will be published with major rewrite, however as a different type of paper (review, article, research note, or report).
- (4) The paper will not be published; however there is the possibility that it will be published as a different type of paper (review, article, research note, or report).

~投稿案内~

日本評価学会では、「日本評価研究」掲載のための投稿原稿を募集しております。随時、投稿を受け付けておりますので、ご興味をお持ちの方は投稿規定・執筆要領をご参照のうえ、奮ってご投稿ください。

投稿先:特定非営利活動法人日本評価学会 事務局 投稿窓口

〒108-0075 東京都港区港南1-6-41品川クリスタルスクエア12階

一般財団法人国際開発センター内

e-mail: jes.info@evaluationjp.org

『日本評価研究』第15巻第1号 2015年7月29日

編集・発行 特定非営利活動法人 日本評価学会

〒108-0075 東京都港区港南1-6-41

品川クリスタルスクエア12階

一般財団法人国際開発センター内

TEL: 03-6718-5931 FAX: 03-6718-1651

印 刷 株式会社 研恒社

◎日本評価学会

本誌に掲載されたすべての内容は、日本評価学会の許可なく転載・複写はできません。

Japanese Journal of Evaluation Studies

Vol. 15, No. 1, July 2015

CONTENTS

Special Issue:

Current status toward effective school evaluation

Special Issue: Current status toward effective school evaluation Akihiko Hashimoto

Development of a Practical Tool for the School Evaluation Based on the Getting to Outcomes

Kotoe Ikeda, Mitsuru Ikeda

The Study of School Evaluation Seminar that Contributes to

Improvement of School Management for Newly-appointed Principals Sumiyuki Kouchi

The Progress of School Assessment of Public Primary Schools in Lao PDR

Masako Iwashina

Article

Methodological Characteristics and Development Process of Social Return on Investment (SROI) Ken Ito, Masatoshi Tamamura

Research notes

Evaluation of Incorporated Administrative Agency System Yayoi Morita

Co-management of Local Government Strategy with Program Evaluation

~New Approach of governance in the city of Toyooka~ Tsuyoshi Mano

Report of the 15th Annual Conference

Announcement for the 16th Annual Conference

Report of the Committees

Japan Evaluation Society