ISSN 1346-6151

日本評価研究

Japanese Journal of Evaluation Studies

Vol. 18, No. 1, November 2017

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 Vice-Editor-in-chief	西野 桂子（関西学院大学） Keiko NISHINO	
常任編集委員 Standing Editors	牟田 博光（東京工業大学） Hiromitsu MUTA	
編集委員 Editors	岩渕 公二（NPO政策21） Koji IWABUCHI	大島 巌（日本社会事業大学） Iwao OSHIMA
	岡本 義朗（内閣府） Yoshiaki OKAMOTO	小野 達也（鳥取大学） Tatsuya ONO
	窪田 好男（京都府立大学） Yoshio KUBOTA	佐々木 亮（国際開発センター） Ryo SASAKI
	田中 弥生（大学改革支援・学位授与機構） Yayoi TANAKA	南島 和久（新潟大学） Kazuhisa NAJIMA
	西出 順郎（岩手県立大学） Junro NISHIDE	林 薫（文教大学） Kaoru HAYASHI
	松岡 俊二（早稲田大学） Shunji MATSUOKA	源 由理子（明治大学） Yuriko MINAMOTO

事務局
Office

〒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
特定非営利活動法人日本評価学会
E-mail: jes.info@evaluationjp.org

日本評価研究

第18巻　第1号　2017年11月

目　次

【研究ノート】

気候変動適応のモニタリング・評価
ー適応能力向上のための参加型アプローチ

池田　まりこ
京都大学大学院地球環境学舎
ikeda.mariko.22n@st.kyoto-u.ac.jp

要　約

気候変動適応の介入は影響や被害を受けた多様な地域で実施されるため、国際的に統一したモニタリング・評価（M&E）の枠組みが未だ確立されていない。気候変動の特性である不確実性に対処するためには、プロセスを重視し、柔軟性をもったプログラムのM&Eの構築が求められている。こうした問題意識の下、本稿は、セオリー・オブ・チェンジやプロセス指標の有用性を論じる。また、適応の受益者の大部分は脆弱地域の住民であり、彼らの適応能力を向上させるための参加型アプローチの可能性についても論じる。今後の適応M&Eの発展のためには、1）ドナー主導のトップダウン型とコミュニティ・ベースのボトムアップ型の枠組みを双方向で循環させ、2）異なる地域でのグッド・プラクティスを集積し、3）各機関で情報を共有することが重要である。

キーワード

気候変動適応、モニタリング・評価、適応能力、セオリー・オブ・チェンジ、
参加型アプローチ

1．研究の背景と目的

1980年代から気候変動問題が地球規模の課題として広く認識されるようになり、1988年に設立された気候変動に関する政府間パネル（Intergovernmental Panel on Climate Change: IPCC）は、各国政府から推薦された専門家による科学的な分析、社会にもたらす影響および対策に関する知見を集積し、数年ごとに評価報告書を公表してきた[1]。1990年に刊行された第1次報告書から2014年の第5次報告書にいたる間、気候の変化がより顕在化し、温室効果ガスの排出の抑制を主目的とする緩和（mitigation）に加え、気候変動の及ぼす悪影響に対し、既に起きた被害への手当てや将来予測される悪影響への予防を実施する適応（adaptation）に関する研究報告が多数みられるようになり、適応の重要性の認識が高まっている（三村2015）。とりわけ、気候変動の影響に脆弱な途上国を中心に、国家の開発計画で適応を主流化させることが提唱されるようになった（Huq et al. 2004）。

1992年に採択された気候変動に関する国際連合枠組条約（United Nations Framework Convention on Climate Change: UNFCCC）の下、毎年締約国会合（COP）が開催され、緩和・適応をはじめとする気候変動対策の国際的な合意を形成してい

る。2015年にCOP21で採択されたパリ協定では、2020年以降の新たな国際枠組みについてすべての国による排出削減目標の5年ごとの提出・更新、各国の適応計画のプロセスと行動の実施、実施状況について報告し、レビューを受けることが定められた。ところが、適応の介入は、影響や被害を受けた多様な地域で行われ、プログラム、プロジェクトを行うドナーによって適応の定義や解釈に相違があることや、気候変動の不確実性の特性により、プロジェクトの目標設定からモニタリング・評価（monitoring and evaluation: M&E）における共通の枠組みや方法論が存在していない。これにより、パリ協定で合意された適応の実施状況のM&Eを行う事業主体が決定していないことが大きな課題となっている。各ドナーが投資や援助を行った適応プログラムの効果を測り、説明責任を果たす上でも、プロセスを重視したグッド・プラクティスの集積による知見の共有によって適応M&Eのアプローチを改善、発展させていくことが求められている。また、ドナー主導のトップダウン型の枠組みと、気候変動に脆弱なコミュニティ側からのボトムアップ型の参加型による枠組みの双方向での発展が期待されている。

本稿は、気候変動特有の課題である不確実性などの課題に対処するためにM&Eに求められるアプローチについて、気候変動の特質に即したプロセスを重視した方法論や、コミュニティの適応能力を高めるための参加型のアプローチの可能性を検討することを目的とする。第2節では、適応の定義や範囲に関する議論を下に、適応M&Eが直面する課題に触れ、従来行われてきた適応M&Eの原理や初期の教訓を示す。第3節では、現在発展が求められているプロセスを重視した方法論および参加型のアプローチの可能性を提起し、第4節では、プロセスを重視した指標の活用や、気候変動適応のプログラムの形成にも適しているとされるセオリー・オブ・チェンジ（Theory of Change: TOC）の適用可能性を示す。また、参加型の適応M&EのアプローチとTOCを活用した事例としてバングラデシュにおけるコミュニティの適応のための実践研究（Action Research for Community Adaptation in Bangladesh: ARCAB）を事例に検討する。第5節ではまとめと考察を行う。

2. 従来の適応M&E

(1) 適応の定義・範囲

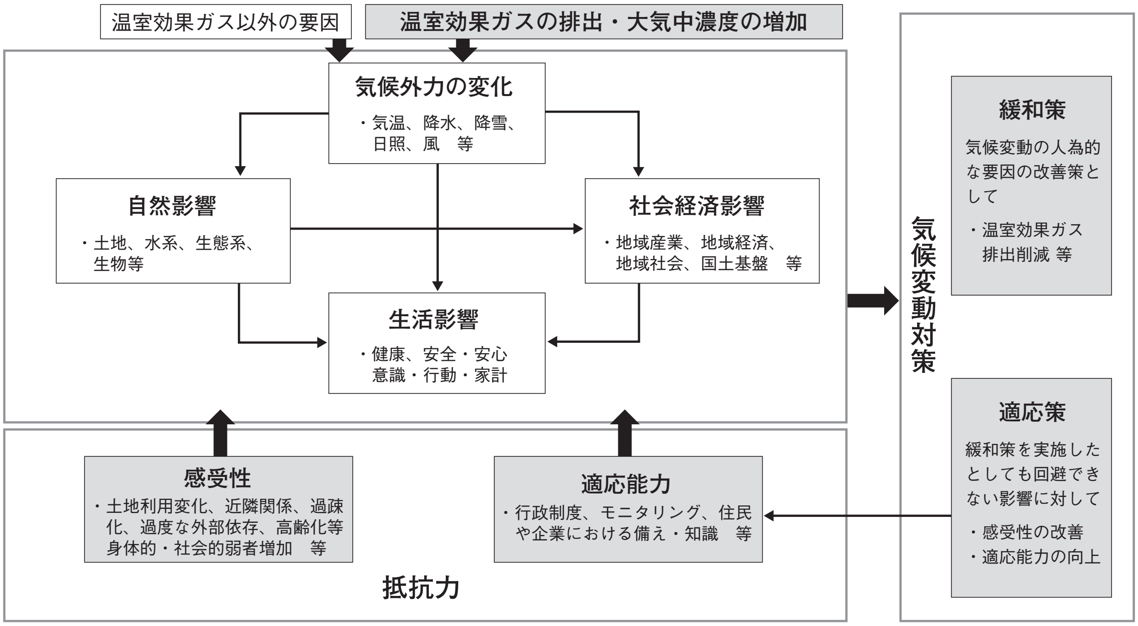
気候変動は非常に厄介な問題（wicked problem）として、政策決定者、研究者、実務家の間で認識されている（Bours et al. 2015）[2]。それは、気候変動の予測には変化の程度やペースに関する不確実性が存在するためである。温室効果ガスの排出の削減や抑制を主目的とする緩和は、排出削減分を二酸化炭素換算（CO2 equivalent: CO2e）で計測できるのに対し、温暖化の被害や予防などの適応を計測することは困難である。その原因として、適応の定義や解釈がプログラムを実施する機関によって異なることや、適応が包含する分野は広いことが挙げられる。

Frankel-Reed et al.（2009）による枠組みは、適応の主要な分野を天然資源管理・食料・水資源・沿岸域・健康・防災リスク管理に分類し、相互が密接に関連することを示している。気候変動の影響構造と緩和・適応の関連については、図1で示す。

適応は、影響の受けやすさである感受性（sensitivity）の改善と適応能力（adaptive capacity）の向上によって抵抗力（resilience）を高めることにより、気候の変化が及ぼす悪影響や被害を軽減させることを目的とする。適応能力の支配要因については、Yohe et al.（2002）および三村（2006）が、資源、人的資源、知識・認識、情報管理、技術、社会制度、共同体、リスク管理の8項目に大別し、一国の総合的な対応力として表している。適応能力には、インフラ整備などを行った後に、それを地元の住民の参加により維持・管理するモニタリング制度を整備することも含まれる。途上国では、先進国に比べて資源が乏しく、このような側面からの適応能力向上の支援が必要とされている。適応能力の向上は適応の強化に大きくつながることが指摘されている（Yohe 2001）。

IPCCの第4次報告書では、適応を「気候変動の

図1　気候変動の影響構造と緩和策・適応策



（出所）白井・田中（2015）

影響に対し、自然・人間システムを調整することにより、被害を防止、軽減し、あるいは便益の機会を提供すること」と定義し、具体的には高波や洪水に対する防波堤の建設や、高温や乾燥した土壌に適した農作物への転換などを行うことを指している。他方、適応介入を実施する国連開発計画（UNDP）は、「現状の政策転換や新しい政策の採用」、イギリス気候変動影響プログラム（The UK Climate Impacts Programme: UKCIP）では、「気候変動に関する害やリスクを軽減し、便益の実現を導くプロセス」と位置づけている（Sanahuja 2011）。地球環境ファシリティ（Global Environment Facility: GEF）は気候変動を21世紀の開発の課題とした上で、適応を気候変化に抵抗力のある（Climate-resilient）な開発および天然資源管理であると定義している。このように、適応は通常の開発プログラムと環境分野、防災リスク管理（disaster risk management）が密接に関連していることがわかる（Bours et al. 2014a）。

以上から、本稿でも適応を介入の成果（アウトカム）のみならずプロセスの変化や改善としても位置づけることとする[3]。

（2）適応M&Eの課題

適応M&Eを実施するにあたり、共通の課題として指摘されるのは、気候変動は地球規模（グローバル）の問題でありながら、適応は基本的に地域（ローカル）で行われるということである（三村2006）。分野横断的に様々な部門が関連しており、プログラムの設計、モニタリング、成果や教訓を評価するアプローチが広範であることも特徴である。M&Eは、脆弱性を低減させ、抵抗力を高めるための中心的な役割を果たすものの、適応のプログラムによってその目的や目指す到達点が異なることが多い。

適応M&Eの課題に関する先行研究は多数あるが、アメリカ評価学会のジャーナルNew Direction for Evaluationが2015年に刊行した「気候変動のモニタリング評価：情勢の展望」では、適応とM&Eに関わる主要な問題を以下の通り提起している（Bours et al. 2015）。

①長期的な時間軸、不確実性、ベースライン設定の困難

気候変動は長期的な時間枠で起こる事象のため、介入とインパクトの間に時間のずれが存在する。つまり、評価者にとってかなりの時間が経過するまでインパクトを測定できないことが大きな問題である。時間の経過に伴って戦略を支える仮定が変化する。

極端な気象の増加も深刻であるが、その影響がどの程度の速さで波及し、結果として何が起きるのか予測することは困難である。また、気候変動自体の影響に加え、人口増加などの変化により社会や政治の優先順位も不確実である。

開発の文脈では、プロジェクトの実施におけるベースラインデータを収集し、成果を測る基準を設定するが、気候変動では社会・自然システムが絶えず変化する条件下にあり、ベースラインを固定化することが妥当性を失うことも考えられる。

②原因特定

国際機関や開発援助機関はプログラムへの投資効果や説明責任を果たす必要があるが、適応はアウトカムの達成を測るために時間を要することから、投資が直接的にアウトカムに寄与しているかどうかを特定することが難しい。

③マルアダプテーション（maladaptation）

適応の介入が仮に悪く行われると、気候変動の影響を悪化させることになる。例えば、沿岸域の保護のためのインフラ建設は短期的に有効だとしても、環境保全の観点からは長期的には害になることは、マルアダプテーションと呼ばれる。

適応M&Eを行う際には、上記の課題を克服する対策を検討する必要がある。そこで、次項では従来から適応プログラムが行ってきたプログラムの初期の教訓および原理について述べる。

(3) 適応M&Eの原理

適応M&Eが構築するための適応努力（adaptation efforts）については3つの類型が示されている（Spearman and McGray 2011）。主にNGOが主導するボトムアップ、参加型の理念によって形成されるコミュニティ・ベースの適応（community based adaptation: CBA）、グローバルな開発コミュニティ主導の農村開発アプローチやプロジェクト・マネジメントに依存するプログラム、UNFCCCの定めた国別適応計画（National Adaptation Program of Action: NAPAs）や防災リスク管理のように国家の政策によるイニシアティブの3つである。

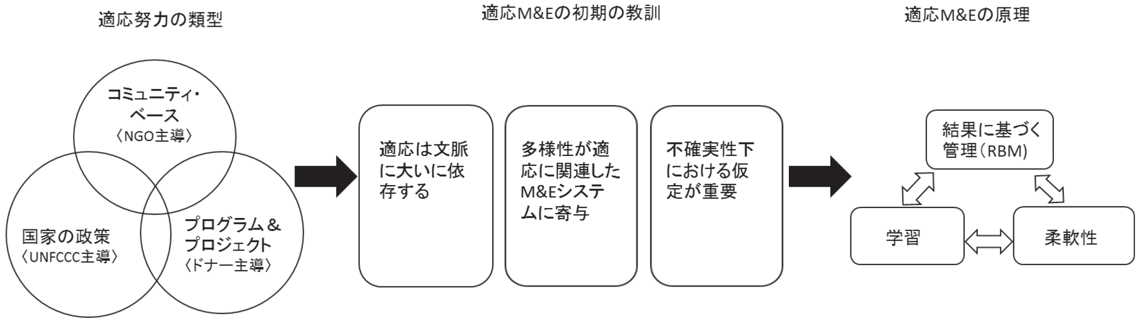
これらの3つの適応努力から得られた適応M&Eの初期の主要な教訓とは、1）適応が文脈に大いに依存すること、2）多様性が存在すること、3）不確実性下における仮定に対応することである。1）は社会・経済・技術・財政要素が脆弱性に影響し、適応の障害になりうること、2）は地元や伝統知識など多様なデータ源の存在があること、3）は気候・経済・政治的な要素によって変化する仮定をプロジェクトの実施前・実施中に追跡することを意味している。これらの教訓から、適応M&Eの原理は、結果に基づく管理（result based management: RBM）、学習（learning）、柔軟性（flexibility）を相互に循環させることによって構築される必要があることがわかる（図2）。このように、適応M&Eのアプローチは、変化する環境下に適合するように設計され、中期的に対象や目的に柔軟に対応することが望まれている。

3. 改善に向けた課題

(1) プロセスを重視したアプローチや管理の必要性

開発に比べ気候変動の文脈では、自然や社会生態システムが常に変化することを考慮し、固定化したベースラインが妥当性を失うこと、つまりベースラインの移動を認識しなければならない。すなわち、単に量的な変化や、プロジェクトの前後を比較するのでは不十分である。ベースラインのデータは有効ではあるが、評価を行う際には、より広い観点からアプローチする必要がある。評価者は、プログラムの背後から独自の仮説をもって取り組む必要がある（Bours et al. 2014a）。プログラムの内容を、「インプット（投入資源）」→「活動」→「アウトプット（産出物）」、「アウトカム（成果）」といった因果関

図2　適応M&Eの構築



（出所）Spearman and McGray（2011）より筆者作成

係で表した計画概要表であるログフレーム（ロジカル・フレームワーク）やRBMのアプローチは、開発における介入においては主要な役割を果たしてきたが、気候変動における高度の不確実性や予期しない極端気象の頻度の増加など、プロジェクトにおける明確な因果関係を示すことによってアウトカムを検証するログフレームのアプローチには制約がある（Villaneuva 2011）。そこで、高度な不確実性を考慮したプロセスに基づいた評価の方法論が従来のプロジェクト評価に加えて必要とされている。また、貧困、健康、教育など標準的な開発の指標に加えて、「気候特有（climate-specific）」な脆弱性の増加に関連する指標がより重要になる（Brooks 2011）。さらに、受動的（reactive）な適応に加え、予見的（proactive）な適応の重要性が認識されていることに関連し、自然生態系システムの管理で導入されてきた順応型管理（adaptive management）[4]の必要性も提案されている（三村 2012）。順応型管理では、将来の気候予測モデルをもとに柔軟に対応策の検討を繰り返すことが重要とされており、今後の観測や研究の進展により対応がより妥当なものに変更できることが期待できる。

（2）コミュニティの参加によるM&Eシステムの発展の必要性

1980年代から2000年にいたる間、適応の議論は国連主導の気候変動交渉によって形成されてきたが、2000年代の初頭からはNGOが小規模のパイロット・プロジェクトをコミュニティ・レベルで開始した。その後、IPCC第4次報告書やUNDPが2007年に発行した「気候に着目した人間開発報告書」を経た後、バリ行動計画の合意があり、適応が重要な開発の問題として注目されるようになった（Spearman and McGray 2011）。コミュニティ・ベースの適応は、NGO主導のボトムアップ型、参加型の理念が基になっている。そのため、プログラムは生計や地元の社会経済的な条件に気候の変化がもたらすリスクやその注意喚起について強調されることが多い。他方、初期の適応のプロジェクトは、気候変動の資金が開発の投資に対して「新規であり追加的」であることを強調したため、地球環境ファシリティ（GEF）をはじめとする基金が厳密な結果に基づく管理（RBM）をプロジェクト・サイクルに適用し、M&Eのシステムも発展してきた。その後、多くの援助機関は適応がプロジェクトの目的を「適応」そのものではなく、「耐気候性（climate proof）」として貧困削減、経済成長、健康、教育などの開発目標との調整によって達成する必要性を認識したことから、多様なリスクを検出できるようなツールやガイドラインが開発されるようになった。また、国家の政策の文脈、特に初期のNAPAは適応の管理や学習を育成するM&Eのシステムの発展にはあまり寄与することができなかったと批判された。近年のNAPAはUNFCCCのシステムから独立したこともあり、初期の「プロジェクト化」されすぎたアプローチから、分野横断的であり国主導の優先順位に基づくアプローチに改変されることになった。

このように、適応プログラムの設計、実施、評価には地域の脆弱性など状況をよく理解したコミュニティの参加が望まれているが、国家主導やドナー主導の適応M&Eは、コミュニティのニーズとは必ずしも一致していない場合があることがわかる（Krause et al. 2015）。したがって、プログラムの設計から事後評価まで住民が参画できる参加型のアプローチや評価手法が活用される必要がある。

4. 課題実現のための提案

(1) プロセスを重視した枠組みと指標の導入

適応プログラムは進行に伴い、適宜、目標を修正することが求められるため、以下の6つのプロセスである適応経路を可視化し、管理することが求められている。セオリー・オブ・チェンジ（Theory of Change: TOC）は、プログラムの最終目標達成のために個々の活動（アクティビティ）、アウトプット、アウトカムの間に厳格なつながりをもたせるアプローチとして考案された。介入の結果として起きる変化の経路の連続を詳細に描くことが特徴である（Uitto 2014）。TOCでは、まずプログラムの最終到達目標を設定し、それを達成するため因果関係の経路を示すものであり、以下の6つのステップで行われる[5]。

①長期的なゴールを設定する。
②遡って地図を作成し、アウトカムと関連させる。
③アウトカムの枠組みを簡潔させる。
④仮定を設定する。
⑤指標を発展させる。
⑥介入を設定する。

TOCの理論は社会正義のアドヴォカシーに端を発するが、現在では、ジェンダーや教育問題等へ発展しつつある。M&Eの専門家の間でも、複雑で多面的、長期的な視野を検討する必要がある気候変動適応の分野でも、プログラムの設計や評価の際に強力なアプローチとなるというコンセンサスが得られている（Bours et al. 2014d）。気候変動の影響が社会、経済、政治に与える影響を予測することは困難であるが、評価者が「なぜ」「どのように」介入が行われたか否かを捉えるために、詳細な経路を把握できることは有効である。TOCはロジックモデルよりも広いスコープを設定することが特徴である。ロジックモデルは、プログラムの構成要素を明確な目標、アウトカム、アウトプット、活動を、進捗が測定可能な指標とともに階層化するのに対し、TOCでは、中間アウトカム、指標、仮定とともに、長期的なアウトカム（ヴィジョン、ミッション）から逆算し、カジュアルな経路に落とし込む。MacKinnon et al.（2006）は両者の違いについて、ロジック・モデルが活動からアウトカムを密接に関連づけるのに対し、TOCはどのように適切なパートナーシップ、技術支援を行うのか、人々が協力的に運営するのかにより着目するとしている。第2節で述べた適応のM&Eの初期の教訓である文脈依存性、多様性、不確実性下における背景要因をTOCの経路にマッピングすることが可能である。

適応プログラムを計画する際に、外部環境や実態が変化した場合、目標の修正を柔軟に行い、パートナーシップの構築の改善のための経路を示すTOCのアプローチを活用することの有効性について、筆者が調査を行った適応プログラムの事例を紹介したい。

筆者は2013年～2015年に、京都議定書の下に設立された途上国の適応に特化した適応基金（The Adaptation Fund）が実施する適応プログラムについて調査を行った。本プログラムは、2011年～2014年まで「脆弱地域における海岸侵食への適応」としてセネガルで実施されたものであり、気候変動の影響に特に脆弱な人々のための適応を目的としていた。海岸侵食対策のための堤防建設から、住民の適応能力を高めることを目的としたラジオプログラムによる災害に関する注意喚起などの啓発活動にいたるまで、ハード面とソフト面が一体となったプログラムであった。適応基金のプロジェクト提案書はログフレームを使用し、RBMに基づいた管理が行われた。

ところが、実際のプロジェクトサイトでの聞き取り調査では、実施責任者のNGO代表からはプロジェクトが目標とする堤防の距離が塩害化

した地域を防護するには不十分であるにもかかわらず、当初の目標を修正することはなく、プロジェクトが完了したことが確認された。さらに、事業完了後の追跡調査では、実施責任者への聞き取り調査からプロジェクトの監督機関から現場の実施機関への事前のコンサルテーションが不十分であったことも明らかになった。監督機関からは、プロジェクトが予定より2年遅延して完了した主な原因について、監督省庁の度重なる改変のために、省庁間とコミュニケーションや手続きがうまく行われなかったなどの回答があり、開発途上国における政情不安などの背景や運用・管理上の実態も明らかになった。

他方、地元の貧しい女性グループに行ったフォーカス・グループインタビューでは、CO2削減を目的として行われた魚の加工設備のリプレースの活動は、実際の加工量は減産したものの、地元住民の煙害による健康被害を大幅に改善する副次的効果も確認された。事業者が意図しないプラスの効果も発生することがわかった。

本事例から、外部環境や実態に予期せぬ変化があった場合には、柔軟に目標を修正することが求められている点、多様なステークホルダーと適切なパートナーシップを構築する点について、要因やプロセスの描出、仮定の可視化を通じたTOCのアプローチは、RBMを補完する役割を果たす意味でも有効性を示すことができる。そして、目標の計画・修正・評価に脆弱地域の住民をはじめとする多様なステークホルダーが参加することは、地元のコミュニティの持続的な適応能力を高めることにもつながると考えられる。

プロセスを管理する上で、各種の指標を用いることも提唱されている。機関（住民）の機能や適応能力が向上するために、プログラムの介入が気候変化への準備（climate variability readiness）を改善するための助けとなる金融商品や技術を提供したかを測る適応能力指標も一例として挙げられる。その他にも気候変化に由来しない社会の要因である富の変量、社会の平等、食料、教育、物理的機関的なインフラ、天然資源や技術へのアクセスを測るために脆弱性ドライバー指標が考案されている（Wilby and Dessai 2010）。さらに、介入の結果が様々な利益に相乗効果を生むことができるかについて、地域の経済や脆弱な家計を支えるサービスを指標化した生態系サービス指標（ecosystem service indicators）、生計が担保され、現在から将来にわたるニーズを満たすかを計測する生計指標（livelihood indicators）を活用することも考案されている。持続可能な開発の観点からは、プログラムの個々の活動（アクティビティ）が様々な利益につながる相乗効果（コベネフィット）を生み出すような指標も検討されている。これらの指標をアウトカムを導く仮定（assumption）としてTOCのプロセス抽出に位置づけることも可能である。このようなプロセス指標の活用は脆弱なコミュニティのニーズに適う真のレジリエンスを高めるアプローチとして期待されている（Spearman and McGray 2011）。

(2) 参加型アプローチ、エンパワメント評価の可能性

プログラムの設計の際に、TOCのようなプロセスを重視した枠組みやプロセスの管理のための上述の指標が効果的である一方で、指標の選定のために参加型M&Eの導入が求められている。気候変動の分野では、参加型のM&Eはまださほど多く用いられてはいないが、開発分野で広く導入されているジェンダーをM&Eに主流化させる取り組みは今後、気候変動の分野でも推進されることが期待される。適応プログラムが行われる対象の受益者には、気候変動の影響に対して極めて脆弱な人々が多い。多くの途上国では、農作業をはじめとする日々の生業に女性が従事していることも多いため、女性が男性と同様にプロジェクトの設計、調整に関与できることは重要な要素である。参加型評価の中でも、地域住民の自立と住民の積極的参画により、プロジェクトの持続性を重視したエンパワメント評価（山谷 2000）は、気候変動適応の分野でも求められているといえるだろう。

エンパワメント評価は、受益者を含む当事者のグループが自己評価と反省を通じて、自己決定能力を身につけるプロセスを提供することと定義される（源 2003）。住民の自立を経済的な自

立よりも精神的な自立と考え、計画の策定と事前評価から事後（インパクト）評価までの一連のサイクルにおいて住民の参画を重視する手法は、気候変動の被害や予防に対する注意喚起や啓発活動も射程とする適応のプログラムに合致すると考えられる。また、他の参加型評価に比べて利害関係者の権限が評価専門家よりも強い特徴がある（源 2008）。エンパワメント評価を導入し定着させるためには、参加者のトレーニングに加え、評価者がファシリテーターとしての機能を担うことも重要な要素である（源 2003）。途上国における適応の介入は、国際機関や多国間援助機関が主導し、数年のサイクルで実施する場合が多く、地域住民のニーズに即したプログラムの設計から事後評価まで関与するような仕組みになっているとはいえない。いずれにせよ住民のどこまでをプログラムに参画させていくかという参加の度合いについては、地域の状況により異なるが、気候の変化と介入の効果について、ドナー側と受益者側がコミュニケーションをよくとれる仕組みにすることが重要である。

また、近年はコミュニティ・ベースの適応（Community Based Adaptation：CBA）の重要性も認識され、地域ごとのケースが積み上げられているものの、いまだ途上段階である。CBAは、適応計画や実践（活動対象の決定）に地元の人々を巻き込み、住民参加型のリスク・アセスメントを実施することが特徴である。参加型のM&Eはコミュニティのオーナーシップを高めることを目的とし、コミュニティが彼ら自身の脆弱性やニーズを理解しているという原則に基づいており、方法として、参加者へのインタビュー、グループ・ディスカッション、観察などの方法を通じてコミュニティの脆弱性や必要とされる計画について検証を行っている。具体的なツールとして、国際自然保護連合（IUCN）などのNGOや複数のシンクタンク等が共同で開発・運用するCRiSTAL（Community-based Risk Screening Tool – Adaptation and Livelihoods）が適応プロジェクトの計画立案に活用されており、特に、コミュニティの所有する家畜などの資源への影響予測を特徴としている。先に述べたエンパワメント評価では、評価者の専門的な知識や技能よりも、批判や省察の態度を有した参加者が必要であるという点に特徴があり（北川 2014）、脆弱地域の生活に密接した気候変動の影響やリスクを感知することが必要である参加者によってエンパワメント評価が行われることは、CBAのアプローチにも合致すると考えられる。藤掛（2008）は農村の貧困女性の生活改善プロジェクトにおいて、エンパワメントを評価する指標を12項目から設定している。参加、協力、意思決定、運営・資金管理など、意識や行動の変化の側面を評価している。これらの項目は、気候変動適応の主要な利害関係者が女性や社会的弱者であることからも共通して活用できる指標である。

次節では、様々なステークホルダーの参画を促し、参加型のリスク・アセスメントに基づき、さらに上流と下流の指標をTOCの枠組みに適用させ、プロジェクト・レベル、国家レベルにまでスケールアップを目指すCBAの取り組みの事例を取り上げ、参加型のアプローチの可能性について述べる。

(3) CBAのためのM&E

適応を国家の開発に主流化させる近年の傾向において、トップダウン型の適応計画は必ずしも地元のニーズには合致していないことが批判されてきた。しかし、気候変動の複雑さや不確実性に対処するために、人々がどのような備えをし、知識をもつべきか明らかではない。

CBAは、コミュニティ・レベルで脆弱性を軽減し、多様性を追求する開発は最貧困層の人々が気候変動の悪影響に対処するための適応能力を強化することを目的としている。CBAの理論的な土台や実用性における進展により、参加型のM&Eが徐々に導入されるようになったものの、コミュニティ・レベルでの有効な実践やエンパワメントを促す正しい知識や学習を促進するためのM&Eは、再検討される必要がある（Holland and Ruedin 2012）。また、コミュニティで開発されたM&Eの知見を、より大きな規模の準国家や国家レベルのM&Eのシステムに循環させ、M&Eを発展させていくことは重要な課題となっている。以下では、その先進的な取り組みとしてバ

ングラデシュの事例を示す。

バングラデシュでは、CBAの参加型M&Eのグッド・プラクティスを集積し、コミュニティから準国家、国家レベルにスケールアップすることを目的としたバングラデシュにおけるコミュニティの適応のための実践研究（Action Research for Community Adaptation in Bangladesh: ARCAB）が開始された（Faulkner et al. 2015）。このプログラムは、気候変動と開発のための国際センター（International Centre for Climate Change and Development: ICCCAD）と11のNGO、地域・国内・国際研究パートナーの連合体により運営され、気候変動のインパクトに対処するための最貧困層のキャパシティを改善するために、厳密で科学的なエビデンスを基にCBAのM&Eを改善し、学習効果によって変化する気候や脆弱性に対応することを目的として設立されている。ARCABでは、異なる階層のコミュニティにおけるステークホルダーからの情報やニーズをもとに、M&Eのツールやアプローチに関するデータを収集する。M&Eを行う指標は、コミュニティが適応能力を高めるための下流からの指標（downstream indicators）と、機関からの要請をもとにした上流からの指標（upstream indicators）についてステークホルダー間の合意を重視して形成される。例えば、下流の指標は、脆弱な地域の人々の生計や暮らしがどのように改善したかのエビデンスや、気候に関する情報が人々の意思決定に使われた件数、気候変化のリスクに対して長期的にどのような行動の変化が現れたのかを計測する指標である。他方、上流の指標は、脆弱地域のグループが計画や予算を決定する会議へ出席する程度や割合、予算が分配された割合を測る。これらの指標をTOCの枠組みに適用させる。その後、上述した11のNGOやパートナーによってM&Eのツールについて検証する。これらのノウハウを集積した後、もう一度、コミュニティ・レベルにアプローチを反映させることができるかを現在は試験的に検証している。

これらのプログラムはまだ初期の段階にはあるが、ミャンマーやソマリランドなどの他国でのスケールアップも始まっており、注目を集めている。今後は、各地域の異なる教訓をコミュニティにおいてどのように一般化し、関連する政策決定者に見通しを提供することができるかが課題である。ARCABの事例は、コミュニティの参加型のリスク・アセスメントによって異なる規模のプロジェクト間における共通のプロセスの改善についてTOCを活用する試みであり、コミュニティから国家やドナー間でも共有されうるM&Eシステムを構築するための可能性を示している。

5. 結論

本稿では、気候変動適応のM&Eを実施する際に、気候変動特有の課題として挙げられる不確実性に対処するためのプロセスを重視した枠組みや指標、また適応プログラムの主な受益者である脆弱地域の住民の適応能力の向上に資する参加型のアプローチの可能性について論じた。

第一に、適応のプログラムを行うためには、適応がプロジェクトの成果のみならずプロセスを重要視した枠組みであることが重要である。その解決方法として、適応の経路を明示し、仮定を設定することによって因果関係をより把握することができるTOC理論の適用可能性が提示された。従来のロジックモデルよりも広いスコープ設定を前提とし、プロジェクトにおける利害関係者のパートナーシップを構築の改善に重点をおいたTOCのアプローチは現状の管理システムを補完する役割があると考えられる。

第二に、適応のプログラムが地元住民の持続的な適応能力を向上させるためには、プログラムの設計や目標の修正時にもステークホルダーの参加型評価のアプローチ、エンパワメント評価の普及が必要とされると考えられる。エンパワメントを計測するための指標として、意識や行動の変化、運営・資金管理への参加の度合いなどのエビデンスを積み上げることにより、適応能力の支配要因である資源、人的資源、知識・認識、情報管理、技術、社会制度、共同体、リスク管理の側面から適応能力を持続的に向上させることが可能になる[6]。

さらに今後は、コミュニティ、ドナー、国家

間で相互に適用できる汎用性の高いM&Eのシステムの発展が求められる。そのためには、バングラデシュのARCABに代表されるような異なる地域でのM&Eのグッド・プラクティスを集積し、事業者間で情報や知見を共有する仕組みを構築することが課題である。

謝辞

本研究は、第17回日本評価学会全国大会での口頭発表に基づいています。本稿の執筆にあたり、査読者の先生方より大変有益なコメントを頂戴したことを深く御礼申し上げます。

注記

1 IPCCは、特別報告書（Special Report）、技術報告書（Technical Paper）および方法論報告書（Methodology Report）を発表している。これらの報告書は、それぞれ、特定のテーマに関する報告書としてまとめられたものである。なお、報告書の作成は、気候変動枠組条約補助機関または国際機関からの要請を受け、IPCC総会にて作成の決定を受け進められる。

2 Lazarus（2008）によれば、気候変動をsuper wicked problemとして、多方面への影響、不確実性、多様なステークホルダーの影響を挙げその解決が困難であることを示している。

3 Adger et al（2005）では、適応を「適応した状態（アウトカム）」のみならず、活動や決定の連続した流れであると定義している。

4 白井は、気候変動適応における順応型管理を「気候変動の将来影響予測に基づいた政策代替案の設定や気候変動影響のモニタリング、将来影響予測の継続的改良等がその実施の鍵を握る。また、政策の実施が事前に設定した政策代替案の検証となり、また政策の見直し段階における将来影響予測結果の活用がなされるように、あるいは政策の実施とモニタリング、将来影響予測とがパッケージとなるよう、プロセスデザインが施されている」計画手法と定義する。白井他（2014）および下記ウェブサイトを参照。
http://blog.goo.ne.jp/shirai01/e/ef7e17ef01a3c5b77a5bfb8c8e5f4e10

5 詳細はCentre for Theory of Change のウェブサイト参照。
http://www.theoryofchange.org/

6 エンパワメント評価が用いられた適応のプロジェクトの事例の集積はまだ十分でないが、参加型評価を用いたCBAのプロジェクトの中でどのようにエンパワメント評価の要素が取り入れられているかは今後の検討課題としたい。

参考文献

北川剛志（2014）「教育評価における「参加型評価」の可能性に関する一考察―Fettermanのエンパワメント評価を中心に―」、『奈良教育大学紀要』、63(1):165-170

国際協力機構・国際協力総合研修所（2007）『気候変動への適応策に関する JICAの協力のあり方』、国際協力機構

斉藤文彦編著（2002）『参加型開発－貧しい人々が主役となる開発へ向けて』、日本評論社

佐藤寛編（2003）『参加型開発の再検討』、アジア経済研究所

白井信雄・田中充・田村誠（2014）「気候変動適応の理論的枠組みの設定と具体化の試行:－気候変動適応策の戦略として－」、『環境科学会誌』、27(5):313-323

關谷武史・大迫正弘（2013）『グローバル人材に贈るプロジェクト・マネジメント』、関西学院大学出版会

藤掛洋子（2008）「質的評価」、三好皓一編『評価論を学ぶ人のために』、世界思想社、37-60

源由理子（2003）「エンパワメント評価の特徴と適用の可能性～ Fettermanによる「エンパワメント評価」の理論を中心に～」、『日本評価研究』、3(2):70-86

源由理子（2008）「参加型評価の理論と実践」、三好皓一編『評価論を学ぶ人のために』、世界思想社、95-112

三村信男（2006）「地球温暖化対策における適応策の位置づけと課題」、『地球環境』11(1): 103-110

三村信男（2012）「将来のリスクへの予見的対応の重要性」、『土木学会誌』97(3): 137

三村信男監修・太田俊二編（2015）『気候変動適応策のデザイン』、クロスメディア・マーケティング

三好皓一・田中弥生（2001）「参加型評価の将来性」、

『日本評価研究』、1(1)：65-79

山谷清志（2000）「評価の多様性と市民」、西尾勝編『行政評価の潮流－参加型評価システムの可能性』、進栄社、77-108

Adger, W. N., Lorenzoni, I., and O'Brien, K. L. (2009). *Adapting to climate change: Thresholds, values,* governance. New York, Cambridge University Press.

Bours, D., McGinn, C. and Pringle, P. (2014a). Evaluation Review 2: International and donor agency portfolio evaluations: Trends in monitoring and evaluation of climate change adaptation programmes. Phnom Penh, Cambodia, Sea Change Community of Practice, and Oxford: UKCIP.
http://www.ukcip.org.uk/wordpress/wp-content/PDFs/UKCIP-SeaChange-MandE-ER2-donor-agencies.pdf

Bours, D., McGinn, C. and Pringle, P. (2014b). Guidance note 1: Twelve reasons why climate change adaptation M&E is challenging. Phnom Penh, Cambodia: SEA Change Community of Practice, and Oxford, United Kingdom: UKCIP.
http://www.ukcip.org.uk/wp-content/PDFs/MandE-Guidance-Note1.pdf

Bours, D., McGinn, C., and Pringle, P. (2014c). Guidance note 2: Selecting indicators for climate change adaptation programming. SEA Change Community of Practice, and Oxford, United Kingdom:UKCIP.
http://www.ukcip.org.uk/wordpress/wp-content/PDFs/MandE-Guidance-Note2.pdf

Bours, D., McGinn, C., and Pringle, P. (2014d). Guidance note 3: Theory of Change approach to climate change adaptation programming. Phnom Penh, Cambodia: SEA Change Community of Practice, and Oxford, United Kingdom: UKCIP.
http://www.ukcip.org.uk/wp-content/PDFs/MandE-Guidance-Note3.pdf

Bours, D., McGinn, C., and Pringle, P. (Eds.) (2015). Monitoring and Evaluation of Climate Change Adaptation: A Review of the Landscape. San Francisco: Wiley Subscription Services

Brooks, N., Anderson, S., and Ayers, J. (2011). Tracking adaptation and measuring development. Climate Change Working Paper No.1.London.International Institute for Environment and Development (IIED), London.
http://pubs.iied.org/pdfs/10031IIED.pdf

Chambers, R. (2008). *Revolutions in development inquiry.* New York: Earthscan.

Dinshaw, A., Fisher, S., and McGray. (2014). Monitoring and Evaluation of Climate Change Adaptation: Methodological Approaches, OECD Environment Working Papers, No.74, OECD Publishing.
http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=ENV/WKP(2014)12&docLanguage=En

Dodman, D., & Mitlin, D. (2013). Challenges for community ‐ based adaptation: discovering the potential for transformation. Journal of International Development, 25(5), 640-659.

Fetterman, D. M. (1994). Empowerment evaluation. Evaluation practice, 15(1), 1-15.

Faulkner, L., Ayers, J., and Huq, S. (2015). Meaningful Measurement for Community ‐ Based Adaptation. In Bours, D., McGinn, C., & Pringle, P. (Eds.). *Monitoring and Evaluation of Climate Change Adaptation: A Review of the Landscape.* New Directions for Evaluation. San Francisco: Wiley Subscription Services, 147, 89-104.

Fisher, S., Dinshaw, A., and McGray, H. (2015). Evaluating climate change adaptation: Learning from methods in international development. In Bours, D., McGinn, C., & Pringle, P. (Eds.). *Monitoring and Evaluation of Climate Change Adaptation: A Review of the Landscape*. New Directions for Evaluation. San Francisco: Wiley Subscription Services, 147, 13-35.

Forsyth, T (2013). Community-based adaptation: a review of past and future challenges. WIREs Climate Change, 4,439-446

Frankel-Reed, J., Brooks, N., Kurukulasuriya, P., and Lim, B. (2009). A framework for evaluating adaptation to climate change: evaluating climate change and development. In Van den Berg, R. D., and Feinstein, O. N. (Eds.). *Evaluating climate change and development* (Vol. 8). New Jersey: Transaction Publishers, 285-298

Havel, V. (Ed.). (1996). The World Bank participation sourcebook. Washington D.C.: The World Bank Retrieved from
http://documents.worldbank.org/curated/en/289471468741587739/pdf/multi-page.pdf

Hedger, M., Greeley, M. and Leavy, J. (2008). Evaluating climate change: Pro - poor perspectives. IDS Bulletin, 39(4), 75-80.

Hedger, M., Mitchell, T. and Leavy,J. (2008). Desk review: evaluation of adaptation to climate change from a development perspective. Brighton, UK: Institute of Development Studies.
http://www.preventionweb.net/files/7845_GEF20final20report20Oct20081.pdf

Holland, J., and Ruedin, L. (2012). Monitoring and evaluating empowerment processes. Stockholm, Sweden: Swiss Agency for Development and Co-operation.
http://www.oecd.org/dac/povertyreduction/50158246.pdf.

Huq, S., Reid, H., and Konate, M., Rahman, A. (2004). Mainstreaming adaptation to climate change in least developed countries (LDCs). Climate Policy, 4(1), 25-43.

Jones, L., Ludi, E., & Levine, S. (2010). Towards a characterisation of adaptive capacity: a framework for analysing adaptive capacity at the local level.

Krause, D., Schwab, M. and Birkmann, J. (2015) An Actor - Oriented and Context - Specific Framework for Evaluating Climate Change Adaptation. New Directions for Evaluation, 2015(147), 37-48.

Lamhauge, N., Lanzi, E., and Agrawala, S. (2012). Monitoring and evaluation for adaptation: Lessons from development Co-operation agencies. OECD Environment Working Papers, No.38:OECD Publishing.
http://dx.doi.org/10.1787/5kg20mj6c2bw-en

Mackinnon, A., Amott, N., and McGarvey, C. (2006). Mapping change: Using a theory of change to guide planning and evaluation. GrantCraft.

Moser,C., and Ekstrom, A. (2010). A framework to diagnose barriers to climate change adaptation. Proceedings of the National Academy of Sciences, 107(51), 22026-22031.

Newcomer, K. E., Hatry, H. P., and Wholey, J. S. (Eds.). (2010). *Handbook of practical program evaluation* third edition. San Francisco: John Wiley &Sons.

Perez, T., and Yohe, G. (2005). Continuing the adaptation process. In Lim,B. and Spanger-Siegfried, E. (Eds). *Adaptation Policy Frameworks for Climate Change*, New York: Cambridge University Press, 205-224.

Sanahuja, H. E. (2011). Tracking progress for effective action: A framework for monitoring and evaluating adaptation to climate change. Community of Practice, Global Environment Facility, Washington, D.C., USA.

Schipper, L., and Burton, I. (2009). *Adaptation to climate change*. London: Earthscan.

Spearman, M. and McGray, H. (2011). Making adaptation count: concepts and options for monitoring and evaluation of climate change adaptation.GIZ,Eschborn.
http://www.wri.org/publication/making-adaptation-count

Uitto J. (Ed.). (2014). *Evaluating Environment in International Development*. New York: Routledge.

Van Aalst, K., Cannon, T., and Burton, I. (2008). Community level adaptation to climate change: the potential role of participatory community risk assessment. Global environmental change, 18(1), 165-179.

Viggh, A., Leagnavar, P. and Bours, D. (2015). Good Practice Study on Principles for Indicator Development, Selection, and Use in Climate Change Adaptation Monitoring and Evaluation. GEF independent office.
https://www.climate-eval.org/sites/default/files/studies/Good-Practice-Study.pdf

Villanueva, S. (2011). Learning to ADAPT: Monitoring And Evaluation Approaches In Climate Change Adaptation And Disaster Risk Reduction–Challenges, Gaps And Ways Forward. SCR Discussion Paper, Institute of Development Studies,Brighton,UK.
http://www.seachangecop.org/files/documents/Learning-to-ADAPT.pdf

Wilby, L. and Dessai, S. (2010). Robust adaptation to climate change. Weather, 65(7), 180-185.

Yohe, G. W. (2001). Mitigative capacity–the mirror image of adaptive capacity on the emissions side. Climatic Change, 49(3), 247-262.

Yohe, G. and Tol, R. (2002). Indicators for social and economic coping capacity—moving toward a working definition of adaptive capacity. Global Environmental Change 12, 25-40.

（2017.7.4 受理）

Monitoring and Evaluation of Climate Change Adaptation: A Participatory Approach to Local Adaptive Capacity

Mariko Ikeda

Kyoto University Graduate School of Environmental Studies
ikeda.mariko.22n@st.kyoto-u.ac.jp

Abstract

There is no standardized international framework for the monitoring and evaluation of climate change adaptation because adaptation intervention is basically implemented in the local damaged area. In order to cope with uncertainty, which is the unique characteristics of climate change, it is advisable to build the process focused and flexible M&E framework. The author argues that "Theory of Change" and process indicators will develop future adaptation M&E system. The major recipients of adaptation intervention are people in vulnerable area; therefore, it is also effective to adopt a participatory approach to enhance local adaptive capacity. It is essential for future adaptation M&E to circulate the framework between the donor-driven, top- down approach and the community based, bottom-up approach, to accumulate good practices in different area and to share the information interactively.

Keywords

climate change adaptation, monitoring and evaluation, adaptive capacity, Theory of Change, participatory approach

【研究ノート】

テキストマイニングによる独立行政法人の活動分析

森田　弥生
筑波大学
morita@gssm.otsuka.tsukuba.ac.jp

要　約

独立行政法人制度は、中央省庁等改革の柱の一つとして、行政改革会議の最終報告の提言に基づき創設された。以降、幾度となく大きな改革の方針が示され、平成27年4月より新制度が開始された。これまでの研究は、当該制度に着目したものが多く、実証研究はあまり見受けない。そこで、本研究は各独立行政法人の活動について、共通する活動の特徴や傾向を明らかにすることを目的とする。

独立行政法人の多種多様な事務・事業を担っていることに着目し、目標記述に対して、テキストマイニングを用いて分析を実施した。その結果、独立行政法人の活動は、4つの活動に分類することができた。さらに、テキストマイニングを用いることで、文字情報を可視化でき、一定の傾向を捉えることが可能であることが示唆された。

キーワード

テキストマイニング、共起ネットワーク、独立行政法人、目標、評価

1．はじめに

独立行政法人制度は、平成13年中央省庁等改革の一環として創設されたものである。独立行政法人制度では、各府省の行政活動から政策の実施部門のうち一定の事務・事業を分離し、これを担当する機関に独立の法人格を与えている(図1)。また、業務の質の向上や活性化、効率性の向上、自律的な運営、透明性の向上を図ることを目的としている。

このような独立行政法人制度を運用する中で、独立行政法人の不正を契機とし、各種の改革の機運が高まった。平成26年までの間、政権交代を挟み、幾度にわたる方針が示された。

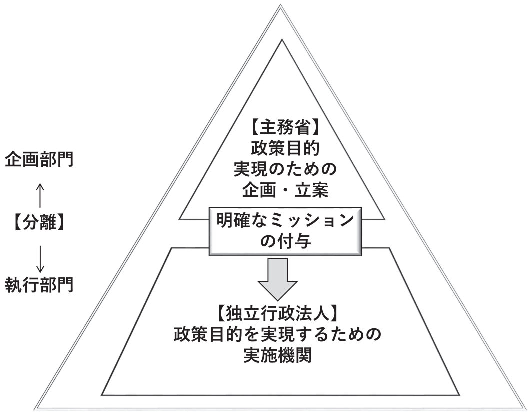
そして、「独立行政法人改革等に関する基本的な方針」閣議決定に基づき、独立行政法人通則法（平成26年法律第66号）が成立し、平成27年4月から施行され、新独立行政法人制度が開始した。

独立行政法人は、多種多様な事務・事業の特性を持つと言われ、新旧制度において、一定の法人型の類型化がなされてきた。これまでの間に、法人型の類型名も変更されたものの、実際には各独立行政法人に共通する活動があると考える。

新制度においても、独立行政法人は活動を行い、その結果が評価されるため、安定した制度運用を目指すにあたり、まずは、活動の特徴を把握することが、不可欠であると考えられる。

そこで、独立行政法人の多種多様な事務・事

図1　主務省と独立行政法人の関係



（出所）筆者作成

業を担っていることに着目し、本研究は、各独立行政法人において、共通する活動の特徴を明らかにすることを目的とする。

２．関連研究

これまで独立行政法人に関する研究の多くは、多賀谷（1998）、岡本（2001）、岡本（2008）など、独立行政法人制度の創設の趣旨からはじまり、その経緯、制度設計の解説などが多く、制度論に主眼が置かれてきた。

このように、独立行政法人における実証研究が進んでこなかった背景としては、独立行政法人にかかわるデータのほとんどが、定性データによるものと考えられる。

定性データを分析する手法として、テクノロジーの進歩によって、テキストマイニングを安価に用いることが近年、出来るようになってきた。テキストマイニングの手法を用いた先行研究は、社会科学、自然科学において多くある。

テキストマイニングとは、テキストデータを言語解析することにより、何らかの法則性や統計学的な特徴を見つけ、分類するなど一見して見出せない情報から何らかの意味付けができ、情報を見出すために用いられている手法である。例えば、社会調査アンケートの分析やマーケティングの解析など多岐にわたって活用されている手法である（樋口2014）。

テキストマイニングによるアプローチは、大量のテキストデータを統一的な視点から分析することを可能にする（松村・三浦2014）。

独立行政法人の活動内容が記載されている目標記述は、文章である。したがって、目標記述をテキストデータに変換することによって、テキストマイニングを利用した分析を行うことが可能となる。すなわち、すべての独立行政法人の活動内容を分析することで、共通している活動を抽出するには、適していると考える。そこで、本研究では、テキストマイニングの手法を用いて分析を行う。

３．研究方法

3.1　分析対象

分析対象は、独立行政法人の活動を分析するにあたり、中期目標を用いる。中期目標とは、主務大臣が法人が達成すべき業務運営に関する目標を定め、当該法人に指示するものである。この中期目標は、独立行政法人が中期計画を策定する際の指針であり、法人の業務の実績を評価する際の基準となる。また、新制度においては、法人型ごとに目標が、中期目標、中長期目標、年度目標にわかれたものの、目標に対して評価がされる点においては、変わりは無い。したがって、独立行政法人の全体の活動の動向を把握するには、中期目標が適切であると考える。

そこで、政策評価・独立行政法人評価委員会「独立行政法人総覧平成25年版（以下、「総覧」という。）」に掲載されている100法人のうち、独立行政法人で無くなる法人を除いた97法人の中期目標を分析の対象とした。なお、総務省より公表されている総覧の最新版が平成25年版のため、これを用いる。

3.2　分析手法

本研究では、テキストマイニングを用いて、独立行政法人の目標を分析し、独立行政法人に共通する活動の特徴を明らかにする。テキストマイニング分析とは、テキストデータを計算機

で定量的に解析し、有用な方法を抽出するための様々な手法の総称（松村・三浦2014）である。

分析ツールとして、樋口（2013）が開発したKH Coder（Ver. 2.00e）を利用して分析を行う。KH Coderとは、テキストマイニング分析ソフトウェアである。

テキストマイニングの分析用ソフトウェアは、これまで高価なものしかなかった。しかし、KH Coderのような十分な機能を有し、数多くの研究において用いられているソフトウェアが登場した。したがって、本研究において、KH Coderを用いる。

テキストマイニングを行う際には、まず、形態素解析処理を行う。形態素解析とは、言語学で使われる専門用語で「意味の最小の単位」と言われ、それを文の形態素の単位に分割することを「形態素解析」という（石田2008）。この処理を行うことで、テキストマイニングで実施するキーワードの頻出や単語ごとの頻度の計算の基となる単語情報を取得することができる。KH Coderでは一般的な形態素解析システム「茶筌」（松本ほか2003）を使用している。

3.3 分析手順

本研究における分析の流れは、以下のとおりである。まず、中期目標のPDFファイルをテキストファイルに変換する。そして、機種依存文字（Ⅰ、①、(1) など）を、削除した中期目標97法人のテキストデータをKH Coder を用いて、前処理を実行し、文章の単純集計を行った結果、9,140の段落、10,589の文が確認された。また、総抽出語数は、322,142であった。

これを用いて、対応分析を実施し、独立行政法人の活動の全体的傾向を明らかにする。さらに、対応分析より特徴的な語に着目をし、共起ネットワーク分析を行う。その結果より、独立行政法人の活動概念図を作成する。

さらに独立行政法人のデータを法人の3つの法人型に分類し、共起ネットワークおよび頻度分析を実施した結果より、独立行政法人の活動概念図を検討する。

4．対応分析

4.1 対応分析

独立行政法人の活動に共通する特徴を明らかにするために、対応分析を行う。対応分析は、質的データを分析する多変量解析法である。この分析は、クロス集計結果を用いて、行の要素と列の要素の相関関係が、最大になるように数量化して、行の要素と列の要素を多次元空間であらわすことができる。

本研究では、出現パターンの似通った語を探索し、それぞれの語の出現パターンから成分を読み取ることを目的としている。そのため、「抽出語×文書」のデータを選択して分析を行った。対応分析においては、単語が大量に表示され、分析がしにくくなるため、名詞、サ変名詞、動詞の3つに絞って分析を行った。その結果が、図2である。

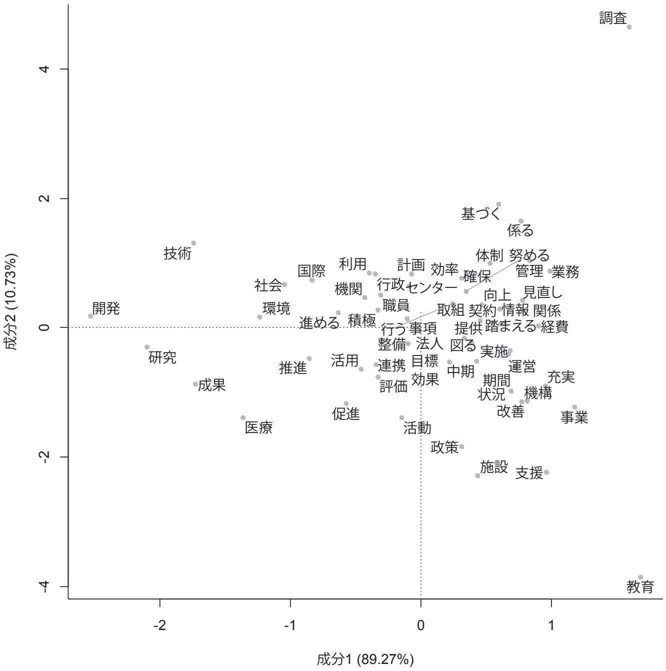
対応分析の結果の特徴は、関連の強いカテゴリーは近くに、弱いカテゴリーは遠くにプロット（布置）される。対応分析では、出現パターンに取り立てて特徴の無い語が、原点（0,0）の付近にプロットされる（樋口2013）。

図2より、主な出現語としては、中心より「事項」、「評価」、「連携」、「機関」、「職員」、「効率」、「効果」、「目標」といった語が見られる。さらに、中心から離れている語としては、「開発」、「研究」、「技術」、「調査」、「教育」といった語がある。

4.2 特徴語の分析

活動のパターンの傾向や関連語を見出すために、さらに出現した語と他の語との関係（共起）を明らかにする必要がある。そのために、ここでは特徴語の共起ネットワーク分析を行い、活動のパターンを分析していく。そのために、図2で得られた特徴的な語に着目し、その語がどのような語と結びついているのか、活動パターンを分析することとした。活動における共起ネットワークの特性を表す指標として、ネットワーク中心性を用いる。

図2 対応分析の結果



（出所）筆者作成

4.2.1 共起ネットワーク分析

共起ネットワーク分析とは、対象文章における諸々の単語と単語の間の繋がりをネットワーク図化したものである。これにより、単語間の関連性を分析することによって、それぞれの文章の特徴を明らかにすることが可能となる。

ネットワーク図を用いた分析方法としてFreeman（1977）が提唱する「中心性（Centrality）」という指標がある。「中心性」とは、ネットワークを構成する各要素が、ネットワーク内で、どの程度中心的な位置にあるかを示す指標である。つまり、それぞれの単語が当該文章で、どの程度、中心的な役割を果たしているのかをネットワーク図によって示すものである。

共起ネットワーク分析においては、線で結ばれた単語同士に、共起性が認められたことを意味し、円同士の距離は意味を持たないことを表している。KH Coderでは、共起ネットワークの媒体中心性については、水色・白・ピンクの順（本稿では、灰色・白・濃い灰色）に中心性が高く表記される（樋口2014）。すなわち、語の色分けは、それぞれの語がネットワークの中で、どの程度中心的な役割を果たしているのかを示している。

4.2.2 特徴語のネットワーク

対応分析では、布置された語が近くにあるほど関連性が強いことを示す。原点から離れれば離れるほど、特徴的な記述であることを示している。したがって、図2より、「調査」、「開発」、「教育」の語について、さらに分析を試みた。

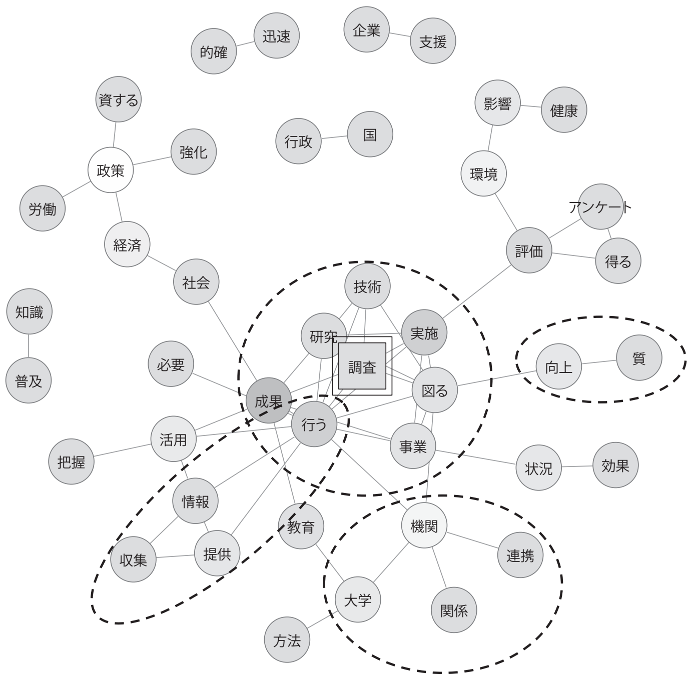
（1）調査のネットワーク

図3は、「調査」の語に関連した語のネットワークである。「調査」は、「研究」と近接しており、「行う」、「図る」、「実施」、「技術」、「成果」と繋がっている。

（2）開発のネットワーク

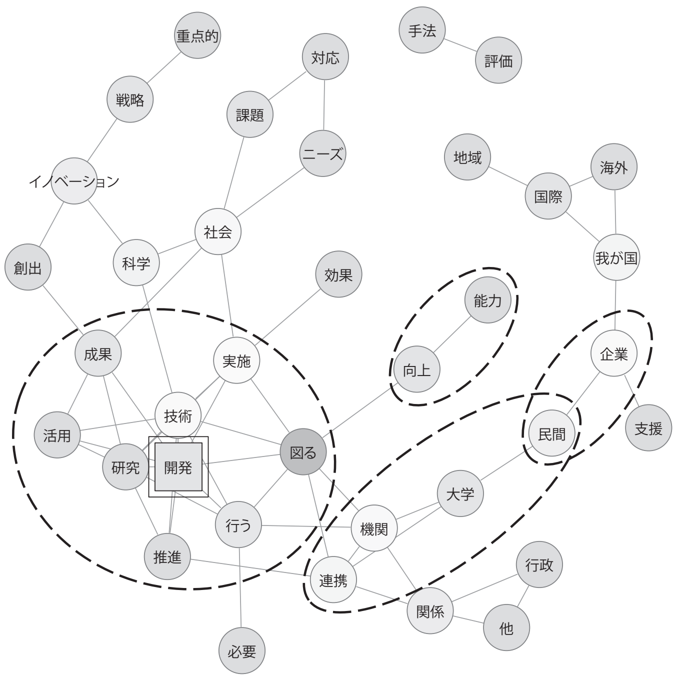
図4は、「開発」の語に関連した語のネットワークである。「開発」は、出現頻度の高い「研究」に近接している。さらに、「開発」は、「推進」、

図3　調査のネットワーク



（出所）筆者作成

図4　開発のネットワーク



（出所）筆者作成

「行う」、「図る」、「実施」、「技術」、「成果」、「活用」に繋がっている。

(3) 教育のネットワーク

図5は、「教育」の語に関連した語のネットワークである。「教育」は、出現頻度の高い「研究」と繋がっている。さらに、「教育」を中心に、「図る」、「行う」、「実施」、「研修」と共起している。この「研修」は、「指導」、「養成」とさらに繋がりが続く。「教育」は、「研究」、さらに「研究」は、「大学」に繋がっている。

4.2.3　考察

分析の結果より、独立行政法人の活動は、研究開発関係が多いことが推察される。また、人材育成などにも、力を入れていることが伺える。

図3から5に共通している語として、「機関」、「連携」がある。図3 調査のネットワークは、「機関」を中心に、「連携」、「関係」、「大学」と繋がっている。

図4 開発のネットワークは、「大学」を中心に「機関」、「連携」、「民間」と繋がっている。この「民間」は、さらに「企業」へと繋がっている。

図5 教育のネットワークでは、「機関」、「連携」、「協力」と共起している。このことから、独立行政法人の活動は、大学や機関を通じて、連携、協力することにより、業務を行っていると考えられる。

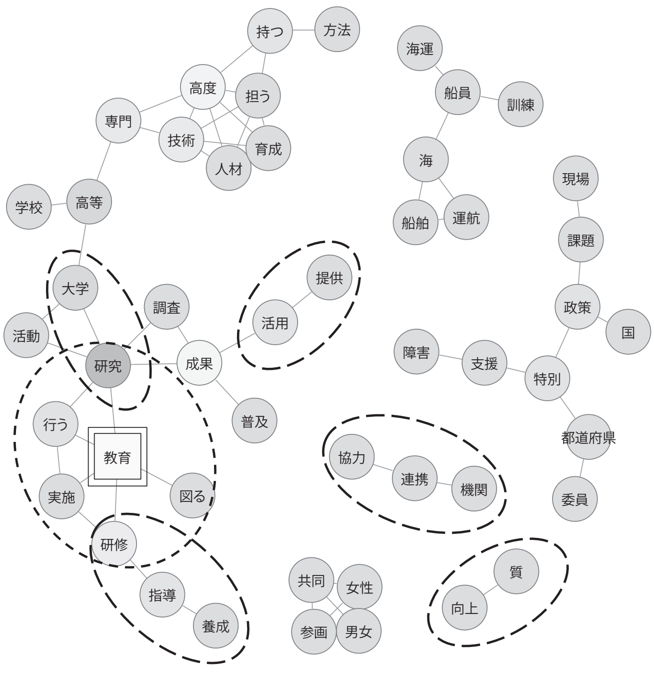
「向上」という語は、3つの特徴語において出現している。

図3 調査のネットワークでは、「質」と繋がり、図4 開発のネットワークでは「能力」、図5 教育のネットワークでは「質」に繋がっている。したがって、同じ「向上」という語であるが、その用いられ方に、違いがあると推察される。

さらに図3 調査のネットワークと図5 教育のネットワークに登場する「提供」という語がある。図3 調査のネットワークにおいては、「提供」は、「情報」、「収集」、「行う」に繋がり、図5 教育のネットワークでは、「提供」は「活用」に繋がっている。

このことから、情報をはじめとしたサービス

図5　教育のネットワーク



（出所）筆者作成

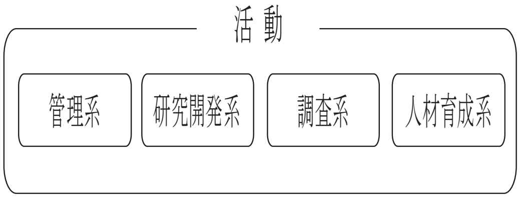
の提供をすることが、独立行政法人の活動の特徴の一つになっていると考えられる。

5．活動内容

5.1　活動概念図

これまでの分析により、独立行政法人の活動においては、①管理系を中核とした活動、②研究開発系を中核とした活動、③調査系を中核とした活動、④人材育成系を中核とした活動があると考えられる。図にまとめると図6となる。

図6　独立行政法人の活動概念図



（出所）筆者作成

このことより、図2 対応分析の結果について、活動内容の特徴を捉えると図7 対応分析と活動に示すことができる。図7の①から④は、各独立行政法人に共通する4つの活動を示している。

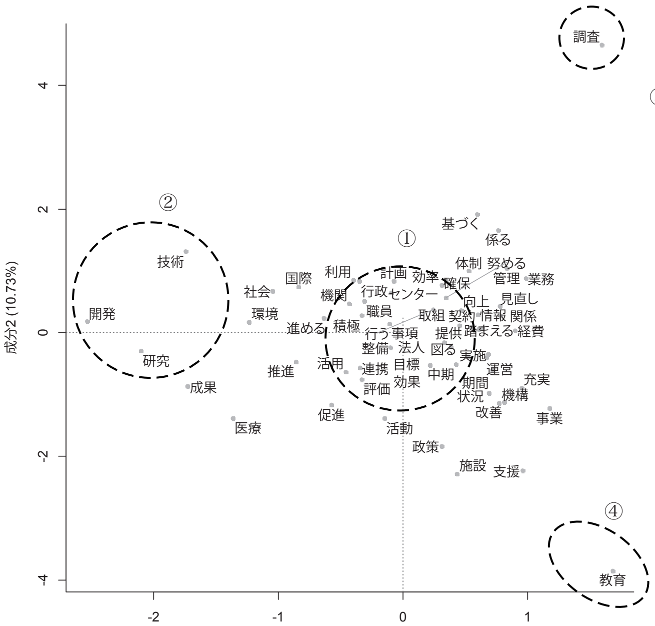
5.2　活動概念についての検討

活動の特徴をさらに探索するために、図6 独立行政法人の活動概念図について検討を行う。独立行政法人には、法人の業務内容によって法人型の種類が3つある。分析対象データが平成25年度版総覧を用いているため、その時点での法人区分を用いる。

「独立行政法人改革等に関する基本的な方針」によれば、独立行政法人を（1）中期目標管理型、（2）研究開発型、（3）単年度管理型の3分類としている。各型の内容は下記のとおりである。

（1）中期目標管理型とは、国民向けのサービス等の業務の質の向上を図ることを目的とし、中期目標管理により高い自主性・自律性を発揮

図7　対応分析と活動



（出所）筆者作成

しつつ事務・事業を行う法人である。

⑵ 研究開発型とは、中長期的な目標管理により研究開発に係る事務・事業を行う法人である。すなわち、研究開発成果の最大化を目的とし、研究開発業務の長期性、専門性等に対応した特有の中長期的な目標管理により、研究開発に係る事務・事業を主要な業務として行う法人である。

⑶ 単年度管理型とは、単年度の目標管理により事務・事業を行う法人である。国の相当な関与の下に、国の行政事務と密接に関連した事務・事業を確実・正確に執行することを目的とし、役職員に国家公務員の身分を付与した上で、国の単年度予算管理と合わせた単年度の目標管理により事務・事業を行う法人である。

この3分類は、業務に係る成果の最大化や質の向上に必要な目標管理の仕組みの在り方、業務運営における法人の裁量と国の関与の程度、業務の停滞が、国民生活や社会経済に与える影響度合いを基に分類されている。

この法人型を基に、各法人型における語と語の関連性を確認するために、これまでと同様のデータを用いて、共起ネットワーク分析を実施した。その結果を図8に示す。

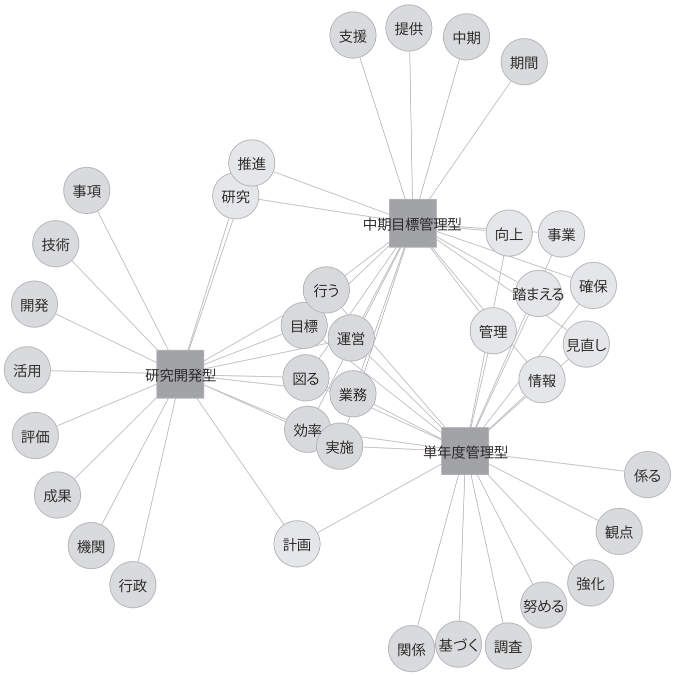
3つの法人型に共通し、繋がっている語として、「行う」、「目標」、「図る」、「効率」、「運営」、「業務」、「実施」がある。これらの語は、独立行政法人の活動において、不可欠な要素であると考えられる。

研究開発型として特徴的なのが、「技術」、「開発」である。これらの語は、研究開発型である以上、当然、中期目標の中に特徴的な傾向を示す語として、登場しなければならない語であると考えられる。

中期目標管理型では、「中期」、「期間」、「支援」、「提供」といった語がある。しかし、「研究開発型」と「単年度管理型」と比較し、共起している語が少ないという特徴がある。

単年度管理型においては、「関係」、「基づく」、

図8　3つの法人型の共起ネットワーク



（出所）筆者作成

表1　3つの法人型と業務系との関係

<table>
<tr><th>法人型
業務系</th><th>中間目標管理型</th><th>研究開発型</th><th>単年度管理型</th></tr>
<tr><td rowspan="4">管理系</td><td colspan="3">行う、目標、運営、図る、業務、効率、実施</td></tr>
<tr><td>–</td><td>計画</td><td>計画</td></tr>
<tr><td>事業、確保、見直し、情報、向上、踏まえる、管理</td><td>–</td><td>事業、確保、見直し、情報、向上、踏まえる、管理</td></tr>
<tr><td>支援、提供、中期、期間</td><td>–</td><td>–</td></tr>
<tr><td rowspan="2">研究開発系</td><td>研究、推進</td><td>研究、推進</td><td></td></tr>
<tr><td></td><td>事項、技術、開発、活用、評価、成果、機関、行政</td><td></td></tr>
<tr><td>調査系</td><td>–</td><td>–</td><td>係る、観点、強化、努める、調査、基づく、関係</td></tr>
</table>

（出所）筆者作成

「調査」、「努める」、「強化」、「観点」、「係る」といった複数の語に共起している。

以上の結果を基に、3つの法人型と業務系との関係をまとめたものが、表1となる。3つの法人型において、共通に出現する語と、各法人型において、固有の語があることが読み取れる。

5.3　頻度分析

頻度分析とは、文章における各々の語の頻出傾向の度合を分析するものである。これにより文章の特徴を知ることが可能となる基本的な分析である。よって、KH Coderを用いて出現頻度の高い語を抽出する。その際、抽出言語について、品詞などで抽出言語を指定することなく抽出した。

その結果、抽出語のうち出現頻度が高い上位45語を（1）中期目標管理型、（2）研究開発型、（3）単年度管理型に分類し示したものが、表2～4である。表にある「出現回数」とは、その語が何度登場したかカウントしたものである。

中期目標管理型の最頻出の語は、「業務」、研

表2　中期目標管理型の頻出語（上位45語）

抽出語	出現回数	抽出語	出現回数	抽出語	出現回数
業務	1631	踏まえる	481	行政	369
行う	1303	中期	457	教育	367
実施	1253	向上	455	取組	358
図る	1025	適切	439	強化	355
事業	1010	確保	434	技術	350
研究	852	提供	419	努める	350
運営	741	必要	415	状況	340
情報	730	機構	413	施設	332
効率	713	期間	410	適正	330
目標	593	見直し	404	基づく	328
平成	567	法人	403	連携	313
支援	540	活用	394	調査	310
管理	532	計画	381	関係	308
評価	502	事項	380	係る	308
推進	486	機関	375	効果	305

（出所）筆者作成

表3　研究開発型の頻出語（上位45語）

抽出語	出現回数	抽出語	出現回数	抽出語	出現回数
研究	2402	目標	374	中期	266
開発	1033	運営	368	利用	257
技術	917	医療	366	踏まえる	256
行う	900	環境	353	管理	255
業務	689	平成	338	強化	250
実施	619	計画	331	法人	245
推進	617	事業	326	社会	244
図る	565	事項	322	努める	229
効率	484	必要	313	促進	226
成果	476	国際	305	提供	219
評価	460	連携	292	対応	218
情報	396	確保	289	人材	217
機関	395	科学	272	取組	212
活用	392	向上	272	独立	208
行政	380	適切	268	整備	205

（出所）筆者作成

表4　単年度管理型の頻出語（上位45語）

抽出語	出現回数	抽出語	出現回数	抽出語	出現回数
業務	286	安全	75	強化	55
行う	194	平成	75	統計	55
実施	145	目標	72	事項	51
効率	122	向上	68	貨幣	50
図る	115	係る	67	検査	50
調査	114	計画	67	取組	49
情報	107	行政	65	公文書	48
管理	98	踏まえる	65	中期	48
製造	98	適切	64	法人	48
事業	86	見直し	62	関係	45
運営	84	結果	59	適正	45
技術	84	機関	57	検討	44
基づく	77	提供	57	研究	44
確保	76	製品	56	対応	44
必要	76	努める	56	観点	43

（出所）筆者作成

究開発型では「研究」、単年度管理型では「業務」である。すなわち、中期目標管理型と単年度管理型が同じ語の「業務」である。さらに、表2～4に示す3類型の頻出語のうち、共通している語は、上位45語のうち28語あることがわかった。

また、上位10位までの語で、3類型ともに出現する単語は、「行う」、「図る」、「効率」、「実施」、「業務」である。これより、管理系に関する語が読み取れる。

研究開発型では、「研究」、「開発」、「技術」といった語が上位3位を占めており、研究開発系の活動を行っていることが読み取れる。さらに、中期目標管理型においても「研究」が6位に出現し、研究開発型法人以外の型の法人においても、研究がされていると伺うことができる。

中期目標管理型と単年度管理型に「調査」が登場し、調査系の活動を行っていることが考えられる。だが、研究開発型においては、上位45位までの語に「調査」という語が、登場していない。

中期目標管理型では「教育」367回、研究開発型では、「人材」217回など人材育成系に関係する語が登場している。

以上より、各独立行政法人に共通する活動には、管理系、研究開発系、調査系、人材育成系に関する活動の特徴があることが、頻度分析においても確認された。

5.4　考察

3つの法人型の共起ネットワーク（図8）より、独立行政法人の活動概念図（図6）の構成要素である①管理系、②研究開発系、③調査系に関する活動があることがわかった。さらに構成要素の④人材育成系については、頻度分析により、中期目標管理型と研究開発型で該当する語が登場した。したがって、各独立行政法人において、共通する活動がある一方で、法人型によって、優先される活動があることが確認できた。

このことから、共通する活動をグループ化することで、統一的な視点から、目標の設定や評価の指標の設定を行うことができると考えられる。

6．結びと今後の課題

本研究は、独立行政法人の中期目標の文章を対象に、テキストマイニングを用いることで、独立行政法人において共通する活動の特徴について、実証的に明らかにしようと試みたものである。

まず、独立行政法人全体の視点より、特徴語を抽出し、各特徴語のネットワークを確認し、活動内容の概念図を作成した。

さらに、3つの法人型の視点より、各独立行政法人に共通する活動の特徴を共起ネットワーク分析と頻度分析により、作成した活動内容の概念図の要素について、該当するのか検討を行った。

その結果、各独立行政法人に共通する活動について、①管理系、②研究開発系、③調査系、④人材育成系といった4つのカテゴリーに特徴付けることができた。

以上より、テキストマイニンングを用いることで、中期目標の文章から、客観的に使用語彙の量や語句同士の結びつきを可視化することで、分析を行ったことは意義があると考える。

しかし、本研究は、テキストマイニングを独立行政法人制度において適用した試行的なものに留まっている。そのため、今後の研究の方向性として、新独立行政法人制度施行後、すべての独立行政法人が、当該制度に対応した目標を設定した時点をもって、目標の分析を行い、改正前と後の独立行政法人の活動を比較することにより、何らかの変化が見られるのか分析を進めたいと考える。

参考文献

石田基広（2008）『Rによるテキストマイニング入門』、森北出版

岡本信一（2001）「独立行政法人制度解説」、『季刊行政管理研究』、(96)：59-82

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

行政改革推進会議独立行政法人改革等に関する分科会（2013）「独立行政法人改革等に関する基本的な方針

について」（平成25年12月20日）http://www.kantei.go.jp/ jp/singi/gskaigi/dai8/ siryou2.pdf（2015年9月22日参照）

政策評価・独立行政法人評価委員会「独立行政法人総覧（平成25年度版）」、総務省 http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/hyouka/dokuritu_n/dokuhou_souran_25.html（2015年9月22日参照）

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25年度版）」、総務省http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/hyouka/dokuritu_n/dokuhou_nenpou_25.html（2015年9月22日参照）

多賀谷一照（1998）「独立行政法人論と行政制度」、『季刊行政管理研究』、（82）：3-13

内閣官房（2012）「独立行政法人の制度及び組織の見直しの基本方針」（平成24年1月20日決定）http://www.gyoukaku.go.jp/suishinnshitsu/siryou/dokuhou/120120_khoshin.pdf（2015年9月22日参照）

内閣官房（2013）「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日決定）http://www.kantei.go.jp/jp/singi/gskaigi/pdf/sankou-k3.pdf（2015 年9月22日参照）

樋口耕一（2013）KH Coder 2.x　チュートリアルhttp://pepper.is.sci.toho-.ac.jp/index.php?plugin=attach&refer=%A5%CE%A1%BC%A5%C8%2F%A5%C6%A5%AD%A5%B9%A5%C8%A5%DE%A5%A4%A5%CB%A5%F3%A5%B0%2FKHCoder&openfile=khcoder_tutorial.pdf（2015年9月22日参照）

樋口耕一（2014）『社会調査のための計量テキスト分析：内容分析の継承と発展を目指して』、ナカニシヤ出版

松村真宏・三浦麻子（2014）『人文・社会科学のためのテキストマイニング』、誠信書房

松本裕治ほか（2003）「形態素解析システム『茶筌』version2.3.3使用説明書」、http://chasen.naist.jp/stable/doc/chasen-2.3.3-j.pdf（2015年9月22日参照）

森田弥生（2015）「独立行政法人制度における評価」、『日本評価研究』、15（1）: 57-67

Freeman,L.C.（1977）. Centrality in social networks: Conceptual clarifycation. *Social Networks*, 1（3）, 215-239.

（2017.9.13 受理）

Text Mining Analysis of Incorporated Administrative Agency Activities

Yayoi Morita

University of Tsukuba
morita@gssm.otsuka.tsukuba.ac.jp

Abstract

The incorporated administrative agency system was founded on the final report of the Administrative Reform Council as one such as central government offices of the pillars of the reform. There was a policy of the big reform many times, and a new system was started in April, 2015.

Many of previous studies focused on the system, however, few offered empirical research. Therefore, the purpose of this study is to clarify the common characteristics, trends, and activities of each incorporated administrative agency.

Through text mining, it was found that the incorporated administrative agency activities comprised four core activities.　Furthermore, I suggest that text mining is a valuable tool to visualize characteristics and tendencies.

Keywords

Text Mining, Co-Occurrence Networks, Incorporated Administrative Agency, Goal, Evaluation

【実践・調査報告】

自治体における行政評価と予算の現状に関する考察

小島　卓弥
株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所　シニアマネージャー
kojimat@keieiken.co.jp

要　約

自治体における行政評価は導入から20年以上が経過し、多くの自治体に導入された一方、導入自治体の70%以上で予算編成への活用について課題認識を持っている。行政評価制度を所管する部門では、それらに対応するべく行政評価の実施時期を予算編成の時期に合わせるなど様々な工夫をしているが、十分に成果を得られず苦労しているのが現状である。

そこで、本稿ではまず自治体における行政評価の現状について既存調査を参考に整理した。その上で、行政評価と予算の関係について両者の特性を明らかにし、行政評価と予算の連携の現状について考察した。

さらに、行政評価を総合計画と連携させている自治体が70%を超えている現状等を踏まえ、自治体における行政評価のさらなる活用の方向性を模索し、行政評価が活用されないことに起因する「評価疲れ」「評価廃止」から脱却する方策について論考した。

キーワード

行政評価、予算、総合計画、行政評価の活用

1. はじめに

自治体に行政評価[1]が導入されたのは1996年の三重県の事例が嚆矢だとされており、20年以上が経過した。この間多くの自治体において行政評価が導入された一方で、それらが既に廃止・休止された例も出てきている。

筆者は毎年、総務省行政評価局主催の「政策評価に関する統一研修」や「政策評価等に関する地方公共団体との情報交換会」等で、多くの自治体の行政評価の担当者向けに講演をする機会があり、その際に、よく質問や相談を受けるのが行政評価と予算との関係性に関するものである。具体的には行政評価を用いて予算を削減する方法や行政評価と連動した予算の在り方などであり、現場の担当者が苦心していることがうかがえる。

実際、行政評価の導入目的として、職員の意識改革、成果意識の醸成、業務改革の推進、アカウンタビリティ機能の発揮など、幾つかの効果が期待されたところであるが、その中の一つとして「予算の削減」が挙げられることがある。ところがこの「行政評価を導入した事による予算の削減」効果はさほど大きなものではなかったとされ、それをもって「行政評価不要論」や所謂「評価疲れ」の大きな要因となっているとの分析も少なからずされてきたところである（詳細は後述）。

また、行政評価に関して「実効性を担保するためには、（中略）評価にもとづく改善の方針を策定し、これが施策や事務事業の次の展開に確実に反映されることが必要である。そして、施策や事務事業の具体的な見直しを実現するためには、次年度の予算編成にこの改善の方針を反映することが重要である（大塚2017)。」との意見もある。これらの背景には予算は政策（施策・事務事業[2]）を金額化したものであり、政策そのものである（吉田・小島 2009, p.39）という大前提があり、行政評価を実施し、それによって行われる施策の見直しについても予算に反映されることではじめて裏付けられる、との考え方に起因すると考えられる。

一方で、この20年余り多くの自治体で行政評価が導入され、その多くで行政評価と予算との連携、行政評価を用いた予算削減を志向してきた中で、それが十分に果たせず、制度を所管する職員が苦闘している状況を踏まえれば、行政評価や予算の制度そのものにそれが実現しない要素が含まれるとも考えられる。

そこで、本稿では前段で自治体における行政評価の現状について総務省等の調査データを元に再整理するとともに、後段では自治体における行政評価と予算の関係について考察し、両者のあるべき関係性について整理を試みたい。その上で、行政評価をいかに自治体で活用していくべきか、と言う課題について論考していく。

なお、本稿は2015年日本評価学会・全国大会における発表内容を元に、その場で行われた質疑応答等を踏まえ、改めて論考したものである。

2. 自治体における行政評価の現状

総務省自治行政局が平成26年3月に公表した「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果」（以下、「自治行政局調査」とする）によれば、全自治体の約60％で行政評価が導入されていることが把握されている（表1)。

また、行政評価の導入のねらいとしては「行政運営の効率化」が最も高く、「行政効果の成果向上」「職員の意識改革」「PDCAサイクルの確立」「アカウンタビリティ」「住民サービスの向上」と続いて、「予算圧縮・財政再建」と続いている（表2)。

他方で、行政評価そのものを廃止した自治体も既に52自治体に上っている。これは現在行政評価を導入している自治体1060団体と、何らかの形で一度は行政評価を導入したものの廃止した自治体52団体の4.6%に達している（表3)。

その理由として「評価制度の充実に向けた見直し」という前向きなものがある一方、「事務量に対して効果が少ない」「職員の事務負担が大きい」「評価の有効性・妥当性に疑問」という、行政評価そのものへの有効性や事務負担に対する効果に疑義を抱いて廃止されたケースも少なくないようだ（表4)。

表1　行政評価の導入状況

	都道府県	指定都市	市区町村					合計
				中核市	特例市	市区	町村	
導入済	47	19	994	41	40	588	325	1,060
導入予定あり	0	0	551	1	0	81	469	551
導入予定なし	0	1	177	0	0	41	136	178
合計	47	20	1,722	42	40	710	930	1,789
導入割合	100%	95.0%	57.7%	97.6%	100%	82.8%	34.9%	59.3%
(平成22年度導入割合)	(97.9%)	(94.7%)	(52.7%)	(95.0%)	(100%)	(78.1%)	(29.8%)	(54.4%)

※全地方公共団体を対象。

（出所）総務省自治行政局「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果　概要版」p.1

表2　行政評価を導入したねらい

	都道府県	指定都市	市区町村	合計
行政運営の効率化	87．2	84．2	93．4	92．9
行政活動の成果向上	97．9	84．2	81．3	82．7
予算圧縮・財政再建	38．3	47．4	55．0	54．2
企画立案過程の改善	59．6	47．4	37．9	39．1
ＰＤＣＡサイクルの確立	89．4	89．5	75．7	76．5
顧客志向への転換	31．9	26．3	23．9	24．3
住民サービスの向上	48．9	73．7	67．0	66．3
アカウンタビリティ	85．1	100．0	66．4	67．8
職員の意識改革	66．0	78．9	82．0	81．2

※行政評価を導入している団体を対象、複数回答あり。
（出所）総務省自治行政局「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果　概要版」p.4

表3　過去、行政評価を実施していた団体の廃止時期

	指定都市（1）		市区町村（51）		合計（52）	
	団体数	構成比（%）	団体数	構成比（%）	団体数	構成比（%）
平成２４年度	0	0.0	5	9.8	5	9.6
平成２３年度	1	100.0	5	9.8	6	11.5
平成２２年度	0	0.0	13	25.5	13	25.0
平成２１年度	0	0.0	8	15.7	8	15.4
平成２０年度以前	0	0.0	20	39.2	20	38.5

（出所）総務省自治行政局「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果」p.3

表4　行政評価を廃止した理由

	指定都市（1）		市区町村（51）		合計（52）	
	団体数	構成比（%）	団体数	構成比（%）	団体数	構成比（%）
所期の目的を達成	0	0.0	11	21.6	11	21.2
評価制度の充実に向けた見直し	0	0.0	8	15.7	8	15.4
事務量に対して効果が少ない	0	0.0	7	13.7	7	13.5
職員の事務負担が大きい	0	0.0	5	9.8	5	9.6
自治体規模が小さく体制が取れない	0	0.0	4	7.8	4	7.7
評価の有効性・妥当性に疑問	1	100.0	4	7.8	5	9.6
その他	0	0.0	12	23.5	12	23.1

（出所）総務省自治行政局「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果」p.3

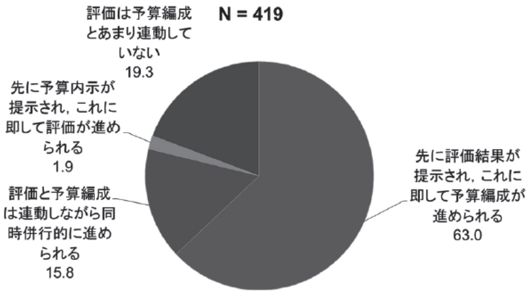
なお、行政評価の廃止時期については平成20年度以前～平成22年度までの比率が比較的高く、以降減少傾向にあるようにみられるが、今後の動向について注視していく必要がある。

3. 行政評価と予算の関係

次に、行政評価と予算の関係だが、佐藤（2013）によれば「先に評価結果が提示され、これに即して予算編成が進められる」と回答した自治体が63%となっており、予算編成の際の基礎資料として行政評価が活用されていることが分かる（図1)。

また、自治行政局調査の結果によれば、行政

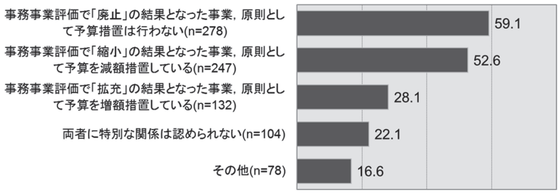
図1　事務事業評価と予算編成の関係



※数値は%を示す

（出所）佐藤徹『行政経営に関する全国自治体調査（概要版）－第2報－』（2013年5月）p.43

図2　事務事業評価と予算編成の関係



（出所）佐藤徹『行政経営に関する全国自治体調査（概要版）－第2報－』（2013年5月）p.75

表5　予算要求への反映状況について

	都道府県(47)		指定都市(19)		市区町村(994)		合計（1060）	
	団体数	構成比（%）	団体数	構成比（%）	団体数	構成比（%）	団体数	構成比（%）
反映している	45	95.7	17	89.5	711	71.5	773	72.9
反映していない	2	4.3	2	10.5	283	28.5	287	27.1

（出所）総務省自治行政局「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果」p.10

表6　予算査定等への反映状況について

	都道府県(45)		指定都市(17)		市区町村(711)		合計（773）	
	団体数	構成比（%）	団体数	構成比（%）	団体数	構成比（%）	団体数	構成比（%）
原則反映	12	26.7	5	29.4	293	41.2	310	40.1
参考程度	33	73.3	12	70.6	405	57.0	450	58.2
反映していない	0	0.0	0	0.0	13	1.8	13	1.7

（出所）総務省自治行政局「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果」p.10

評価導入自治体の70%超で予算要求の際に何らかの形で行政評価結果を反映しているという（表5）。

また、佐藤（2013）によれば事務事業評価上で廃止・縮小等の結果となった事業に関しては予算の見直しが行われており、上記の結果を裏付ける結果となっている（図2）。

もっとも、上記は「廃止」や「縮小」等の結果が示された場合であり、「拡充」の場合の反映状況は28.1%しか反映されていないこととなっている。この「拡充」と評価された施策や事業に予算を増額措置するケースに関しては筆者の自治体における行政評価の実施支援や見直し、外部評価委員等を経験した現場感覚ではこれよりもずっと少ないように思われる。現実問題として自治体の財政は極めて厳しく、特段の理由もなしに増額査定をすることはありえないことと、行政評価は後述するようにあくまでも自己評価であり、その評価結果に基づき予算を増額措置するのであれば予算増額を目的に「拡充」の評価を乱発するモラルハザードが生じる可能性があるからである。

実際に、総務省調査によれば予算査定（財政当局による、原課からの予算要求に対する）の現場においては、行政評価結果を反映しているケースは40.1%に留まり、参考程度に留まっているケースの58.2%の方が圧倒的に多いことが分かる。

これらを総合すると、原課では予算要求の際に行政評価そのものを予算要求資料の一部としたり、評価結果を要求の際の基礎資料、あるいはPR資料として活用している状況が伺えるが、査定をする財政当局ではマイナスの評価が付いた施策・事業に関しては予算の見直しの材料として活用されるが、それ以外に関してはあくまで参考資料程度として捉えているケースが多い、という状況がみえてくる。

また、この行政評価は「現場の職員による自

表7　平成28年度事務事業評価結果（沼田市）

区　分	1次評価	2次評価
現状のまま継続する	140	137
見直しの上で継続する	21	24
休止	2	2
廃止	0	0
終了	4	4
合計	167	167

（出所）沼田市HP　平成28年度事務事業評価の結果について（2016年11月）p.6

己評価が原則」である（外部評価を併用している場合等を除く）ことから、評価に対して「廃止」や「縮小」が付くことには限界がある。行政評価導入初期においては長年機能していなかったり、ニーズが著しく低下してしまった事業、現場の職員目線で見てもあまりにも不適切・不適当な執行がされている事務事業等は「廃止」や「縮小」の評価が付され、予算編成上でもそれらが反映されていったものと考えられる。

他方、行政評価も数年繰り返されていく内に、「廃止」や「縮小」をするためにはより深い業務分析や、改革のための諸手続（利害関係者や議会への調整等）が必要となるため、それらはそのまま残ってしまう。加えて、自治体職員は「真面目で自らの職務にきわめて忠実」であり、たまたま担当となったに過ぎない職務であっても、その職務を忠実に履行し、事業自体に対しても（中略）強く思い入れを持ち、非常に大切に実施をしている職員がとても多い。それが故に「この事業は役割を終えたため廃止するべきだ」ということはまずあり得ないのである（小島 2010, p.20-21）、という特性を良くも悪くも持っている。

これらの結果、必ずしも有効性や必要性の高い事業でなくとも行政評価の方に「廃止」や「縮小」の判定が付くことが減り「現状維持」の事業が増え、結果行政評価の予算削減効果が発揮されなくなったというのが実態ではないだろうか。

例えば、平成15年度から事務事業評価が導入されている沼田市の平成28年度に実施された事務事業評価（平成27年度の事務事業の実施状況に対する評価）の評価結果をみてみると、原課の評価の83.8%が「現状のまま継続する」という評価となっており、逆にマイナスの評価は休止が1.2%（2事業）、終了が2.4%（4事業）に留まっている（表7）。

筆者がこれまで目にしてきた多くの自治体の行政評価でも、行政評価の対象施策・事業の内、現状維持が80%強、見直し（一部見直し）の上継続が10%前後、廃止や休止はごくわずかという評価結果に落ち着くケースがほとんどで、ほぼ沼田市の事務事業評価と同程度の水準に落ち着いている。

その上で、廃止や休止、縮小等のマイナスの評価がついた事業に関しては、佐藤（2013）の調査結果の通り、当然予算の削除、縮小が行われているはずであり、その意味では確かに「行政評価結果を予算に反映した」ということができる。一方、それ以外の事務事業評価対象事業の大半を占める「現状のままで継続する（現状維持)」に関しては、そのまま予算に反映すれば前年同額ということになり、そうであればこれも評価結果を予算に反映しているということができるかもしれない。

もっとも、多くの自治体ではシーリング予算を敷いているはずで、前年と同額で予算が認められるケースは少ないはずである。本当の意味で「現状のまま継続」という評価が最適であれば、予算額も同水準で維持されることが必要であるが、それらの結果を無視する形で一律的に予算が削減されるのであれば、行政評価結果が

予算に反映されているとは言い難い。また、予算査定の現場では特段の理由もなく前年同水準で予算が認められるケースはまれで、シーリング以外にも何らかの理由が付けられて予算が削られることが一般的である。その意味においても、「現状のまま継続する」という行政評価結果が予算にそのまま反映されているとは言い難い。

以上を踏まえると、行政評価の結果は予算編成の際の基礎資料としては一定程度活用されており、また廃止や休止等マイナスの評価が付けられた施策や事業に関しては、ある程度予算に反映されるものの、それらの評価が付されるものはごく少なく、全体の大半を占める「現状のまま継続する」という評価を付けられたものに関しては、シーリングや財政当局からの予算査定によって予算が削られることが大半であり、行政評価結果とは別のロジックで予算査定が行われているのは明らかである。

その意味で、自治体における施策や事務事業に対して行われる予算編成（特に予算査定）の現場において行政評価の結果が反映されているとは言い難いのが現状だと考えられる。

実際に自治行政局調査によれば、行政評価の課題として、予算編成等への活用を挙げている自治体が70.5%に達している。様々な形で、行政評価の予算への活用が試みられ、工夫がなされているところであるが、各自治体においてなお課題として認識されていることが現状といえる。

4. 根強い行政評価結果の予算への反映論

一方で、行政評価と予算との連携を明確にし、予算に反映していくべきという意見も根強く存在する。例えば、大塚（2017）では「行政評価による改善の実効性を担保するために、予算への反映などにより評価結果を改善に結びつけていく仕組みやルールを確立することが特に重要である。」と主張している。この考え方は行政評価に対するもう一つの大きな考え方であり、本学会でも学会発表における質疑応答で同種の主張が挙がったことがある。また筆者が外部評価等の現場で実際に話をした中では、行政評価に対する期待値の高い首長や議員等にも同じように主張される方が多いように感じられる。

この背景には、自治体における施策や事務事業に対して具体的な改善を行うためには、予算もしくは定数（あるいは両方）に反映しなければそれは具現化しないという考え方があると考えられる。

そして、この予算への反映につながらない行政評価こそが評価疲れに繋がっているという主張もある。例えば総務省「分権型社会に対応した地方行政組織運営の刷新に関する研究会最終報告書（2005年4月）」では「評価結果が予算や組織・人事管理などの行政の意思決定の中核において十分に活用されず、現場の意識改革や施策・事業の改善のツールとしても有効に機能し

表8　行政評価の課題

	都道府県(47)		指定都市(19)		市区町村(994)		合計 (1060)	
	団体数	構成比（%）	団体数	構成比（%）	団体数	構成比（%）	団体数	構成比（%）
評価指標の設定	36	76.6	22	115.8	781	78.5	839	79.1
評価情報の住民への説明責任	16	34.0	11	57.9	353	35.5	380	35.8
予算編成等への活用	30	63.8	19	100.0	699	70.3	748	70.5
定数査定・管理への活用	15	31.9	10	52.6	390	39.2	415	39.1
議会審議における活用	2	4.3	2	10.5	173	17.4	177	16.7
外部意見の活用	8	17.0	8	42.1	437	43.9	453	42.7
長期的な方針・計画との連携	15	31.9	12	63.2	547	55.0	574	54.1
職員の意識改革	23	48.9	12	63.2	588	59.1	623	58.7
行政評価事務の効率化	34	72.3	19	100.0	753	75.7	806	76.0

（出所）総務省自治行政局「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果」p.12

ていないことが多い。その結果、評価結果がマネジメントにおいて活用されず、行政評価を行うこと自体が自己目的化し、担当者の負担感ばかりが増すことにつながっているのである(p.70)。」と指摘している。

さらに、前出（大塚2017）では、それをしっかりと実効させるため「外部評価の実施と、評価結果及びその予算への反映状況を公表することが重要であり、こうした第三者のチェックによる緊張感が、評価結果を改善に繋げる取り組みを促進すると考えられるのである。」とまで主張している。

しかし、「行政評価結果の予算への反映」を主張する者は本当に「評価結果への予算への反映」を望んでいるのだろうか。既述の通り、行政評価結果の大半は「現状のまま維持」であり、その意味でそのまま予算に反映すれば予算もまた現状維持ということになる。とはいえ、既述の通り厳しい財政状況を踏まえ予算査定の現場ではその結果とは別のロジックで予算を削っており、その意味で評価結果は予算には反映されていないことになる。

一方で、上記のような論を主張する者は「厳しい財政状況を踏まえれば、行政改革の一環として行われる行政評価によって改善活動が行われ、その結果予算を見直し（削減）してしかるべき」、という前提で議論しているケースが多い。前出「分権型社会に対応した地方行政組織運営の刷新に関する研究会最終報告書」では「行政評価は、行政の施策、事務事業の成果などを客観的基準に基づいて把握し、不断に見直す仕組みを通じて、継続的に施策、事務事業を改善し、成果達成に有効な施策などに重点的かつ効果的に経営資源（予算・定数）を配分することに資するものである（p.70）」としている。

その意味では「評価結果が予算に反映されないこと」もさることながら、「行政評価の評価結果（あるいは過程）において改善が行われておらず、結果として予算が削減されない」ことを問題視しているのではないだろうか。

なぜならば、既述の通り行政評価結果において「廃止・休止」「縮小」等のマイナスの評価が付きその結果が予算査定の現場に提出されれば、財政当局は予算査定の現場においてそれを反映（それも恐らく嬉々として）するからである。

一方で繰り返しになるが「現状のまま維持」が大半を占める行政評価の評価結果を踏まえれば、それをそのまま予算に反映することになれば、大半の予算は現状維持のままでよいことになってしまう訳だが、そうであればそもそも「行政評価の結果を予算に反映する」ということ自体が形骸化してしまう訳で、議論をする必要すらないからである。

5. 行政評価における自己評価の原則と「お役所」の論理としての予算

では、なぜ行政評価を用いた業務の改善、及びそれによる予算の削減が進まないのだろうか。

そもそも外部評価等、最初から第三者が評価をすることを前提にしているものを除き、行政評価の主な評価者は事務事業の担当者である（田中 2009, p.13）という大前提がある（自己評価の原則）。その一方で、事業所管課長に対する人事評価の一つの要素は、予算をいかに獲得するかということにあるのもまた事実である（吉田・小島 2009, p.136）。もっとも、財政悪化が長期化している現状では予算を獲得すると言うよりは「予算をいかに削られないか」ということが課室内の命題になっている。

財政が厳しい時代である以上、予算をいかに効率的に使ったか、少ない予算でも従前以上のパフォーマンスを示せばそれを評価するような考え方が自治体内で徹底されれば、行政評価を用いて、予算を削減するインセンティブが働くかもしれない。しかし、残念ながら予算を「確保する・維持する」方が、行政評価を用いて「予算の削減に貢献する」よりも役所の中での総合的（自らが所属する部局・課室の上司・部下・議会等からの）な評価・評判が高い以上、「担当課室の職員が自ら評価を行う」行政評価において予算が削減されるように機能しないのはやむを得ないところである。

逆に、予算獲得に有利な方向に行政評価が機能するとなれば、外形上は行政評価が積極的に

活用されることになることが予想される。ただし、その際に「投入する予算（あるいは定数）が不足しているため拡充が必要」と評価をすることで予算獲得につながるのであれば大半の評価シートに同種の評価が記載されることになるだろう。

あるいは、成果目標の達成状況に応じて予算を配分することを想定すると、「目標が達成されれば予算が付く」のであれば、当初目標値が低く設定され、大半の評価書が「達成した」と記され、逆に「目標が達成できない場合にてこ入れのため不足分を予算でフォローする」のであれば、目標値が厳しく設定され、大半の評価書が「達成できなかった」と記されるだろう。こうなってしまえば、もはや評価書は実態を指し示さないただの紙の束となってしまい、極限まで形骸化が進んでしまうことが予想される。

これらを防ぐためには、予算査定を行う財政部門の職員が全ての事務事業に知悉し、最適な目標値の設定と正確な成果数値の読み解きを行い、原課の職員が恣意的に設定した目標や成果指標を潰していく必要があるが、それは現実的ではない。

あるいは恣意性を持たない現場の職員が、評価制度や成果指標の把握に高い知見を持ち、かつ成果指標等の材料となるデータに関して全く予断を持たずに把握し、評価書に記載し、かつ財政部門の職員がそれの意味するところを正確に読み解くことができるのであれば、可能かもしれない。

しかし、残念ながらいずれも極めて困難である。その意味で、この「自己評価の原則としての行政評価」がある以上、その行政評価を用いて予算査定やその場における予算削減に直接的に活用するのは現実的ではないだろう。

6. 行政評価における外部評価の活用と予算

では、5.で整理した「自己評価の原則に基づく行政評価」の原則を除外して考察するとどうだろうか。一つの代表的な事例は外部の有識者や住民によって評価される外部評価がこれに該当する[3]。

自治行政局調査によれば、何らかの形で外部評価を導入しているのは463団体となっており、その内、80.6%は内部評価、即ち「自己評価の原則に基づく行政評価」をもとに、それらを補完したり、その情報を活用しながら、行政評価の取り組み自体を補強するような形で実施されているケースが多いようだ。

これには、外部評価を実施する上で行政評価と別に単独で導入すると外部評価者である外部有識者や市民が実態を把握するための時間的なロスが増えることと、現場として何を考えて事業を実施しているのかを体系的に汲み取ることが難しい（小島 2010, p.54）という課題がある一方、行政評価自体には施策や事業の開始時期、法令などの根拠、事業の内容、成果の発現状況等についてコンパクトに整理されており、これを前提に議論を進めた方が効率性が高いという側面もある。

外部評価の特徴は、第三者が実施することによる「しがらみのなさ」、各分野の専門家が評価することによる「外部有識者の経験や視点」からの見直し効果、自己評価にありがちな「前例踏襲主義」や「思い込み」を排除した評価の実現等により業務改善効果を高めること等の特徴が挙げられる（小島 2010, p.53-58）。これを活用することで、予算の見直し・削減効果を高めることはある程度期待できる。また、これらの課程を経ることでの職員の意識改革、プレゼンテーション等による説明能力の向上、公開の場で実施される場合にはアカウンタビリティ機能の

表9　内部評価と外部評価の関係性

	都道府県（24）		指定都市（14）		市区町村（425）		合計（463）	
	団体数	構成比（%）	団体数	構成比（%）	団体数	構成比（%）	団体数	構成比（%）
内部評価をもとにしている	20	83.3	9	64.3	344	80.9	373	80.6
内部評価から独立している	4	16.7	5	35.7	81	19.1	90	19.4

（出所）総務省自治行政局「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果」p.6

向上などの効果も期待されているようだ。

一方で、いくつかの課題もある。一つには外部評価を実施するとしても、その対象施策・事業数にはどうしても限りがあるという点である。筆者は外部評価の委員、コーディネーターいずれの経験も有しているが、外部評価は非常に手間暇がかかるもので、1つの事業の質疑には30分～1時間程度の時間を要するため、最大でも評価を実施する1つの班で1日8事業程度が限界ということになる。数を多くこなすためには班の数を増やすか日程を増やすかということになるが、班を増やすためにはそれを仕切るコーディネーターや座長が必要となるが、それを円滑に仕切ることが可能なコーディネーターや座長委員が数多く存在するわけではない。また、後者に関しても外部評価の特性上、通常様々な所属から選定される外部の評価者を長期間拘束することも難しく、結果的に1年で実施できる外部評価の対象施策・事業数は多くて十数事業から50事業が限界と言うことになるのである（小島 2010, p.134-135）。

自治体における事務事業数は少なくとも千数百程度が見込まれる状況下において、外部評価による見直し効果はピンポイントでは高い効果が見込めるものの、予算全体への影響度はどうしても限定されてしまう。

もう一つは、外部評価結果は予算要求や査定の現場において、特に予算査定の現場で必ずしも充分に活用されているわけではない、という問題である。自治行政局調査の結果によれば、外部評価結果は原課による予算要求の現場において「原則反映している」が25.4%、「参考にしている」が64.9%となっており、これは前出の内部評価である行政評価の場合の原則反映の72.9%を大きく下回っている。もっとも、これは当然のことで、予算や施策・事業の見直しを前提とする外部評価結果を原課として積極的に活用したくないという感覚は当然といえる。

むしろ、論点は予算査定の現場において「原則反映している」が17.6%、「参考としている」が68%となっていることで、これは前出の内部評価である行政評価の場合の「原則反映している」40.1%、「参考としている」58.2%を下回っており、より影響度が少ないことが伺える。普通に考えれば、日々厳しい財政運営に苦心している財政当局にとって、外部評価による予算削減は「渡りに船」で積極的に活用されるツールとなり得ると思われるのだが、それを覆す結果となっている。

この背景は、首長や議会のように住民の代表でもなんでもなく、法的根拠もない外部評価委員が実施する外部評価はそもそも参考意見を提示する以上のものとはなり得ないという制度面における大前提に加え、財政当局の非協力という論点があると考えている。小島（2010）によれば、実際の外部評価の現場では、財政部門が事業の現状維持を主張するケースがあまりに多く（中略）、要因を探っていくと、一つには財政部門が査定した予算を外部の人間に評価されたくない心理が見え隠れしているようだ。表向きの理由としては、特定の事業のみを見直すことで政策－施策体系全体の影響を考慮する必要がある、という回答が帰ってくる。確かにそれはそれで一理あるのだが、（中略）「財政選民主義」的な感覚も働いているように見受けられた、というのが現状である（p.66）、との指摘がある。

表10　外部有識者による評価の予算要求・財政当局等の予算査定等への反映状況について

	都道府県（26）		指定都市（12）		市区町村（427）		合計（465）	
	団体数	構成比（%）	団体数	構成比（%）	団体数	構成比（%）	団体数	構成比（%）
予算要求	26		12		427		465	
原則反映している	7	26.9	3	25.0	108	25.3	118	25.4
参考としている	16	61.5	9	75.0	277	64.9	302	64.9
反映なし	3	11.5	0	0.0	42	9.8	45	9.7
予算査定	26		12		427		465	
原則反映している	4	15.4	2	16.7	76	17.8	82	17.6
参考としている	20	76.9	9	75.0	287	67.2	316	68.0
反映なし	2	7.7	1	8.3	64	15.0	67	14.4

（出所）総務省自治行政局「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果」p.10

これらを考慮すると、行政評価に外部評価を導入することで、内部評価の行政評価以上の業務改善効果や予算削減効果等が期待できるものの、実際には予算要求・査定の段階でそれらはあまり重視されず、内部評価である行政評価そのものとはまた別の意味で活用が進んでいないようだ。

むろん、外部評価導入自治体では、外部評価結果を活用させていくべく様々な工夫がなされており、大野城市では枠予算制度と連動させることで、外部評価により設定された予算削減額を部の枠予算の中から何らかの形で削減することを義務づけている。また、福岡市では外部評価結果に対する原課の対応方針・方策を一定の期間後に全対象事業について公開することで、外部評価結果を活用させる仕組みが取り入れられていた。しかしながら、実態を踏まえるとこれらの取り組みも全ての外部評価実施自治体において積極的に活用されているわけではなく、大きな課題となっている。

内部評価を前提とする行政評価への外部評価の導入は予算の見直しや業務効率性の向上、職員の意識改革やアカウンタビリティ機能の強化等様々な意味で補完性があると思われるが、外部評価の網羅性の低さと、評価結果を予算にどのように反映していくのかという点においては、内部評価を前提とする行政評価以上に大きな課題を抱えていると言える。

7．スケジュール面からみる予算と行政評価

もう一つの切り口として、行政評価と予算編成のスケジュールは対象としている時間軸がずれており、行政評価の結果を予算編成に反映させるのが難しい施策・事業が少なからずあるという側面もある。

そこで、予算と行政評価の関係をスケジュール面から整理してみたい。一般的に自治体における予算は実際に予算が執行される年度をn年度としたとき、予算要求はn-1年度の秋口～冬場にかけて現課・部局と財政当局との折衝が行われ、n-1年度末の2～3月に開会される予算議会において可決・成立し、n年度の4月1日より執行されるのが一般的である（吉田・小島 2009, p.136、定野 2013, p.103）。

他方、行政評価は実際に予算が執行されたn年度が終わり、出納整理期間を経て決算数値があらかた整理されたn+1年度の夏～秋口に実施されるケースが多い。これは、丸一年事業や施策、政策を実施し、予算や業務量の投入量であるインプットとそれによって得られた成果であるアウトプット・アウトカムを測定するためには、どうしても当該年度が終了したタイミングでの測定が必要であり、かつ出納整理期間が終了し、決算データが揃うタイミング以降でないと評価を実施することが難しい一方で、行政評価（結果）を予算編成の流れに乗せる工夫（定野 2013, p.103）として、予算要求・査定が本格化する概ね10月より前に行政評価を終了させる必要もあるからである。

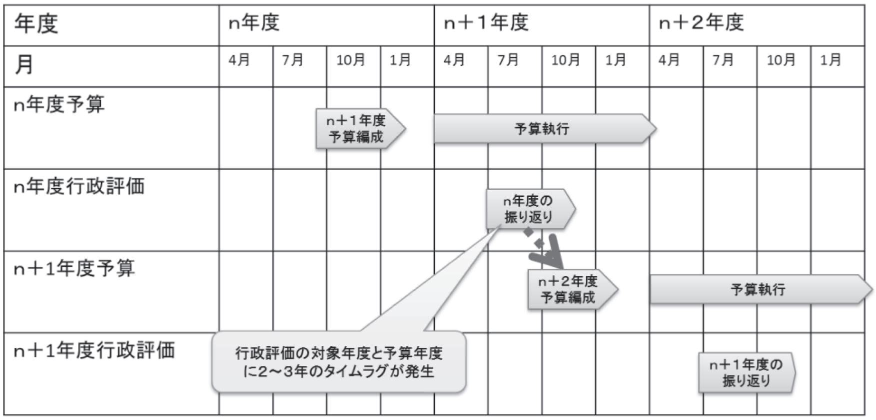
もちろん、これはあくまで行政評価の結果を予算要求に反映しようとした場合であり、完全に分離して行っている場合にはその限りではないが、行政評価と1990年代以降の財政状況の悪化が、多くの自治体の行政評価制度導入の背景にあることから（中略）予算策定過程と評価実施のスケジュールを連動させ、評価結果を各部門における予算要求の作成や財政部門による予算査定に利用するのが一般的である（田中 2009, p.13）。

以上を踏まえると、施策や事業の成果及び予算の執行結果（決算）を踏まえた行政評価を作成し、多少なりともその結果を予算要求に反映させようとすれば、結果的に行政評価が行われるのは夏～秋口となる。

従って、n年度に実施した事業や施策、政策を振り返る行政評価を実施するのは、n+1年度の夏～秋であり、その評価結果を予算要求のタイミングに反映するためには、最速でもn+2年度の予算に反映するのが精いっぱいということになる。

ただし、ここで示しているのは狭義の予算編成であり、実際の現場では出納整理期間終了後6月くらいから、9～10月頃各部局に示される予算編成方針策定までの間に財政当局による事前ヒアリングを実施しているのである（定野 2013,

図3　自治体における予算と行政評価のスケジュール（イメージ）



（出所）筆者作成

p.103)。また、各部局内においても現行予算で立てられた事項の次年度予算に向けたスクラップの検討や、新たに予算として要求しようとする事項に関しては予算編成が本格化する前より準備を進め、部局内で検討と調整を重ね、10月以降の予算要求に備えることになるが、その時期は丁度行政評価を実施するタイミングと重なることになり、これらに対しては行政評価結果を反映することは難しい。もし反映しようとすればn年度の行政評価結果をn+3年度の予算要求に反映することになる。

無論、行政評価を用いてPDCサイクルを回し、新たなPlanの財政的裏付けである予算に反映すること自体は大切なことである。一方で、実際に予算が執行されている現場においては、地域や社会の課題、住民のニーズは刻々と変化している。例えば、2013年4月の完全失業率[4]は4.1%だったのが2017年4月には2.8%まで激減している状況下において、打つべき施策は雇用増を目的としたものから、労働力を確保するための施策へと180度転換する必要がある。あるいは近年急増しているゲリラ豪雨は50年に一度の大雨とされていたものが、全国各地で頻発しており、これらに対してもハード面、ソフト面両方の対策が求められている。

このように、急速に行政に対するニーズが変わる状況下においてn年度実施施策の結果に対する行政評価のデータに基づきn+1年度に編成された予算が、n+2年度に執行されるタイミングにおいて、施策として充分な鮮度を保てているのかという課題がどうしても生じてしまう。

毎年継続的に実施されている事業でアウトプットやアウトカムの成果指標値の変動が比較的緩やかな事業であれば、行政評価の結果をみることで施策の対象における動向を把握し、それに基づき施策を見直し、予算要求に反映することが可能である。

一方で、新規の事業や3～5年程度と期限が限定されている事業、成果指標値の振れ幅が大きな事業等に関しては、筆者の経験では予算査定の現場において最新のデータをまず確認されることが多く、原課においてはn年度の成果指標に基づいた行政評価に基づいて予算要求資料を作成するよりは、n+1年度の上半期のデータだけでも活かしながら最新の動向に基づき予算要求資料を作成することになる。その結果として、行政評価の結果は予算要求資料の中で相対的に優先度が低い資料とならざるをえない。このように、施策や事業の性質によって予算要求・編成の場において行政評価結果に基づくデータの優先順位が低くなるケースがあることがあり、これらの場合は、行政評価結果を予算に連動させるという形にはなりにくく、最新のデータに基づく予算要求資料及び査定が行われる中で、参考資料として行政評価結果が活用されることとなる。

一方で、行政評価結果を予算要求に反映しやすい、毎年継続的に実施されている事業でアウトプットやアウトカムの成果指標値の変動が緩やかで、大きな変化が生じないような事業に関しては、それが故に4.～5.で整理したように自己評価である行政評価の現場では現状維持の評価が付きやすく、その場合、シーリング等行政評価結果とは別のロジックで予算削減をされることとなり、こちらも行政評価と予算との連動性が確保されにくいこととなるといえる。

8. 3～7. の小括

ここまで整理してきたように、行政評価制度と予算編成過程を連動させるという自治体の意識は強いものの、「自己評価」による行政評価の結果、大半の施策や事業が「現状のまま継続」と評価される現下の行政評価の結果をそのまま予算に反映しても、それは現状を追認するだけであまり意味のない連携であり、予算の最適化、削減に繋がらないものであることが明らかとなった。

また、自己評価である行政評価に、第三者の視点を取り入れた外部評価に関しては、外部評価委員のしがらみのなさや委員の持つ専門性等を活かすことで、内部評価以上の業務改善や予算削減効果が期待されるものの、法的根拠がない外部評価委員が実施する外部評価はそもそも参考意見を提示する以上のものとはなり得ないという制度面における大前提があり、それを盾に原課は予算要求にその結果を参考にはするものの反映する動きは弱く、財政当局もそれを積極的に活用しないことで、こちらも予算の最適化、削減に繋がらない傾向が見えてきた。

また、行政評価の対象（となる施策が実施されていた）年度と予算編成を実施する年度、そしてそれにより編成された予算を執行するまでのスケジュール面では2年程度のタイムラグが生じる。この結果、事業として成立してから期間が短い事業や成果指標値の振れ幅が大きい事業等に関しては、行政評価結果よりも、より新しい実績に基づき予算要求資料が作成され、予算査定が行われる現状がある。

もちろん、行政評価と予算の連携に全く意味がない訳ではなく、継続的かつ成果指標の変化が緩やかな施策・事業であれば、数年間の施策・事業の実施状況・成果指標の傾向を踏まえた予算の最適化に活用することは可能である。ただし、これらの施策・事業に関しては行政評価の段階で「現状維持」の評価が付くことが多く、結果として予算査定の段階で評価結果とは別のシーリング等のロジックで予算が削減される傾向がある。

これらを考慮すると、行政評価制度と予算編成過程を連動させることには大きなハードルがあると言える。とは言え、既述の通り、行政評価自体には施策や事業の開始時期、法令などの根拠、事業の内容、成果の発現状況等についてコンパクトに整理されている。これらの情報は予算査定の際に必要かつ有用な情報であり、参考資料の一部とすることは当然可能である。前出の佐藤（2013）の調査結果にある「先に評価結果が提示され、これに即して予算編成が進められる」という回答が60.3%であったのはそれを裏付けるものと言えるだろう。その意味では、行政評価シートそのものを予算要求資料の一部として全庁的に整理し、行政評価と予算要求で似たような資料を別々に作成する業務の重複を排除するというのも一つの方法である。

これらの状況を踏まえると行政評価と予算要求がお互い相容れないものとして存在している訳ではなく、また現状でも行政評価が予算要求をある程度サポートするという程度の機能性は有していると言える。

また、原課の職員が行政評価を実施し自発的に施策や事業を「廃止・休止・縮小」と評価するのであれば、その結果は予算編成の段階で要求する原課側から最初から予算を改廃するか、予算査定を行う財政側が評価結果を根拠に削る形で反映される可能性が高い。しかし、自己評価である行政評価においてそれを行うメリット・モチベーションは原課において極めて希薄であり、多くの自治体で行政評価自体が10年以上継続した現在、実質的に機能させるのは困難、というのが実態と言えるだろう。

9. 行政評価導入の目的と予算～行政評価導入の目的に予算への反映はあったのか

ところで行政評価は予算との連携や削減がどの程度期待されたツールだったのだろうか。振り返ってみれば、我が国の行政評価の草分けとされる三重県の事務事業評価の導入目的は「職員の意識改革」と「政策形成能力の向上」であった（梅田 2002, p.55-69）とされている。

現在においても行政評価導入の狙いは、既述の通り「行政効果の成果向上」「職員の意識改革」「PDCAサイクルの確立」「アカウンタビリティ」「住民サービスの向上」と続いて、「予算圧縮・財政再建」という順番となっており、必ずしも予算との連携や削減ありきで行政評価が導入されているわけではないことが分かる。

また自治体とは直接関係がないが、三重県における事務事業評価の導入等、自治体の取り組みに触発されて（田中 2009, p.1）、5年後に行政評価が導入されることになる政府において、三重県の事務事業評価導入とほぼ同時期に議論され、その導入を促す機能を担ったとされる1997年12月の行政改革会議の最終報告では、「プラン偏重の行政からの脱却」を目指す趣旨から、「政策の効果について、事前、事後に、厳正かつ客観的な評価を行い、それを政策立案部門の企画立案作業に反映させる仕組みを充実強化することが必要」と謳われている[5]。ここでいう「プラン偏重」とは「法律の制定や予算の獲得等に重点が置かれ、その効果やその後の社会経済情勢の変化に基づき政策を積極的に見直すといった評価機能は軽視されがち」という主旨で語られ、「評価で予算との連携や削減を図る」という考え方とはむしろ違うところに導入の目的があったことが見て取れる。

これらを踏まえると、そもそも行政評価の導入目的の中には予算との連携や削減は含まれていなかった、少なくとも重きは置かれていなかったということはできるのではないだろうか。

一方で、1990年代後半の日本では（中略）財政悪化が自治体において深刻な問題として認識された。このため、既存の事業を見直し、財政の改善につなげるための手段として、多くの自治体が新公共管理という新しい思潮と、それが推奨する行政評価という仕組みに期待し、飛びついた（田中 2009, p.6）、という背景もあり、予算の削減機能も結果的に包含されたということではないだろうか。

一方で、行政評価自体が年数を重ねていった結果、自己評価の限界による事業見直し（とそれに伴う予算削減）効果の逓減と、現場における「評価疲れ」の原因を行政評価が予算に連動していないことに求めた「分権型社会に対応した地方行政組織運営の刷新に関する研究会最終報告書（2005年4月）」等の議論は、「行政評価制度と、既存の予算や計画、人事管理などの制度との有機的連携を確保することが重要（同報告書p.73）」との議論へと繋がっていった。

とはいえ、5.～8.で整理したように行政評価による評価結果を予算編成・予算削減を連携させるのは、その仕組み上難しく、行政評価制度を所管する部門は「行政評価結果の予算への連携、反映をさせるべき」という意見との板挟みになり苦悩している、というのが、筆者が相談を受けることが多い現場の担当者の声の背景だと考えられる。

10. 総合計画のマネジメントツールとしての行政評価の可能性

(1) 総合計画と行政評価の連携の可能性

では、行政評価で業務の見直しが進まず、予算との連携が果たせず、予算額の削減に役に立たない行政評価は無意味なのだろうか。筆者はそうは思わない。

現状、日本の自治体が実施している行政評価も業績測定を中心とした手法としており、（中略）行政「評価」という呼称にもかかわらず、その実態はむしろ「測定」であるというのが自治体の行政評価の現状である（田中 2009, p.2）。この業績測定（performance measurement）型の行政評価は民間企業経営管理手法と近似性がある。

民間企業であれば事前に設定した戦略の妥当性について業績評価として四半期、もしくは半期、年度で評価するのである（上山 1999, p.203）。

特に上場企業等であれば決算期に併せて半期毎、四半期毎に業績と今後の見通し（この場合は売上、利益等）を公表しており、また公表されない情報として組織内では更に細かく月次・週次単位で業績測定を行っているケースが一般的である。

ここでは、全社あるいは事業部門的には売上目標との比較においての達成状況の確認という意味もあるが、現場レベルではむしろ業務や仕事の進捗状況を確認し、それが十分でないようであれば原因を分析し、プロジェクトへの増員や資源の追加投入等によって早めにてこ入れをし、もってプロジェクトが大幅に遅延したり、破綻したりするリスクを極小化することに役立てている。

同様に自治体においても、施策や事務事業の進捗状況を確認し、遅延や停滞が生じているのであればてこ入れ策を検討し、逆に目標値を楽々達成しているのであれば、目標値の見直しや投入している予算や定数（資源）の最適化を検討するなど、マネジメントツールとして活用すれば行政評価は充分に有用なツールであり続けることが可能ではないだろうか。

実際に、自治行政局調査によれば、自治体における行政評価は総合計画等の進行管理に70.9%が活用されているとの結果もある（表11）。筆者がセミナー等の場で自治体の行政評価担当職員に挙手の形でアンケートをとっても同じように7～8割の自治体で総合計画等の進行管理に行政評価を用いているとの回答が得られている。

この現状を前向きに捉え、総合計画等、自治体の中期～長期計画の進捗・進行管理にこそ行政評価の生きる道を見出すべきではないだろうか。

実際に、千葉県山武市では総合計画自体に「行政評価」の考え方を取り入れ、総合計画の施策および基本事業に目的達成度を表す成果指標と目標値を設定・評価し、総合計画の進行管理を行い、また、施策の目標達成度が向上するように資源配分の工夫や事業の見直し・改革を行っているという。

特に、総合計画に関しては概ね5年のタイムスパンで進行し、また一度決定された総合計画そのものは原則としてその期間中に内容について議会での議決を受ける必要もない。そのため、n年度の総合計画の進捗状況の把握等をテーマとした行政評価がn+1年度の夏に実施されたとしても、進捗状況が思わしくないなどの問題があればn+1年度の期中に改善したり、てこ入れを図ることができるため、反映がn+2年度までずれ込んでしまう予算と比べタイムラグによる評価結果の陳腐化の問題が少ないという特徴もある。

このように行政評価を予算以外の自治体内の既存計画・業務等と連動させることで活用度を上げ、実施した行政評価が活用されないことに

表11　行政評価結果の活用方法

	都道府県(47)		指定都市(19)		市区町村(994)		合計（1060）	
	団体数	構成比（%）	団体数	構成比（%）	団体数	構成比（%）	団体数	構成比（%）
当該年度の事業の執行	47		19		994			
直接反映	17	36.2	6	31.6	303	30.5	326	30.8
参考	26	55.3	12	63.2	542	54.5	580	54.7
活用していない	4	8.5	1	5.3	149	15.0	154	14.5
定員管理要求、査定	47		19		994			
直接反映	6	12.8	2	10.5	61	6.1	69	6.5
参考	29	61.7	13	68.4	489	49.2	531	50.1
活用していない	12	25.5	4	21.1	444	44.7	460	43.4
次年度の重点施策や重点方針	47		19		994			
直接反映	20	42.6	4	21.1	205	20.6	229	21.6
参考	25	53.2	11	57.9	610	61.4	646	60.9
活用していない	2	4.3	4	21.1	179	18.0	185	17.5
継続中の事務事業の見直し	47		19		994			
直接反映	18	38.3	10	52.6	372	37.4	400	37.7
参考	25	53.2	8	42.1	569	57.2	602	56.8
活用していない	4	8.5	1	5.3	53	5.3	58	5.5
総合計画等の進行管理	47		19		994			
活用している	36	76.6	13	68.4	703	70.7	752	70.9
活用していない	11	23.4	6	31.6	291	29.3	308	29.1
トップの政策方針	47		19		994			
活用している	28	59.6	7	36.8	376	37.8	411	38.8
活用していない	19	40.4	12	63.2	618	62.2	649	61.2

（出所）総務省自治行政局「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果」p.11

起因する、いわゆる「評価疲れ」や「評価廃止」から脱却させる一助とすることは可能ではないだろうか。

もっとも、これは目新しい議論ではなく、我が国の自治体に行政評価が導入されて日が浅い1999年に出版された上山信一「行政経営の時代」において英国や米国において「行政評価の導入は、水道局や警察、あるいは市民生活の現業部門の改善からまず始まり、次いで自然体の経営改革に活かされたのである（p.207）」と紹介し、評価結果を行政経営に反映していくことの重要性を既に指摘している。

そして、地方自治法による策定義務が失われたとは言え、今なお多くの自治体における最上位の運営指針である総合計画との連携が果たされたことで、少なくとも形式的には総合計画の進行管理を行政評価によって実施することは可能となった。

しかしながら、総合計画と行政評価が形式的に連動していても、総合計画にフィードバックし、それを見直す仕組みが伴わなければ、行政評価も「進行状況を把握」しているツールに過ぎない。

行政評価をマネジメントツールとして機能させるためには課長・部局長・首長がそれぞれの立場で行政評価をきちんと使いこなすことが必要となる。自身が所管している事務事業や施策の成り立ちや最終的に期待されている成果、そこに至るまでの目標値を明らかにし（Plan）、どのように進捗し（Do）、どのような成果を上げ、どこに課題があるのかを明らかにし（Check）、その結果に基づき仕事のやり方などの見直しを行うことが必要である。そして、必要に応じて総合計画やそれに設定されている目標値の見直し等を継続的に実施し、最適化を果たしていくことで行政評価はマネジメントツールとしての機能を果たすことが可能になるだろう。

（2）総合計画の最適化の過程での予算との連携

なお、このPlan-Do-Checkのマネジメントサイクルが適切に運営されれば、施策や事業の進行管理とそれに伴う資源等の再配分による見直しが行われるケースが想定され、その結果として予算や定数（少なくとも部局等の組織内での職員の役割分担や関与度）の最適化が図られることになり、大きく巡って最終的には行政評価の結果の予算への反映というところまで帰着することも期待できる。

特に、枠予算制度を導入している自治体で、年度内に部局長の裁量で組織内の予算を見直すことができる仕組みを採っているのであれば、部局内の予算の総額そのものは動かすことができなくとも、最小期間のタイムラグで一定程度の予算の追加的な重点配分（逆もまた然り）を行うことができる可能性がある。実際に、「枠配分予算を実施している都道府県の75％で評価結果を資源配分の改善に活用できた（田淵 2010, p.37）」との分析結果もあり、検討の余地があるだろう。

11．他の評価等との連携の可能性～公共施設白書を参考に

もう一つの可能性として、他の評価との連携を提言したい。行政評価が導入されたことによる一つの大きな成果として、自治体において成果意識が醸成されたことがあると筆者は考えている。既述の通り「プラン偏重の行政」と指摘されてきた我が国の行政機関が、施策を打つ際にそれによってどのような効果が得られるのか、それは投入する資源量に見合ったものであるのかを必ず確認するようになってきている。

そして、行政評価の枠の外で特定のテーマに対して評価や効果測定、定量的な利用状況の把握等が実施されるケースも増えてきている。代表的な事例として公共施設白書の例が挙げられる。

これは、公共施設改革を行うに当たり、行政側が施設関連情報を正確に把握し、その課題を明らかにし、利用者あるいは負担者としての市民の理解を得ることが重要であり（中略）、そのために必要となるのが公共施設白書である（恒川 2014, p.25）。同白書では多くの場合、土地・建物状況（所在地、敷地・延床面積、耐震性能等）、利用状況（利用者数、稼働率等）、運営状

況（開館日数・時間、管理形態等）、コスト状況（収入・支出）等の情報が網羅的に整理されている（恒川 2014, p.28-31）。自治体においてはこれらの情報を元に公共施設改革を進めていくことになる。

一方で公共施設は単なる施設ではなく、自治体が施策・事業を推進していくための手段の一つとして存在している。施設の稼働率が低い、耐用年数を過ぎている、耐震性能が低い等、施設に関する理由だけで改廃を進めるのでは、施設を利用し行政サービスを受けてきた住民の納得感は得られない。

そこで、行政評価と公共施設白書の突合を行い、他の施設を含め公共施設で実施されている施策・事業自体の必要性を再検証すると共に、施設を廃止するとしても施策・事業を継続する必要があるのであれば、代替施設の確保（建て替え、他の施設への併合、民間施設の借り上げ等）へと進めていくことで、より合理的な意志決定が可能となる。

公共施設白書の他にも、指定管理者に対する評価や委託をしているNPOに対する評価等、施策や事業の手段に対する評価は多くの自治体で既に行われているところである。これらと行政評価を組み合わせることで、より体系的な評価を行うことが可能となるのではないだろうか。

12. まとめ

行政評価は導入の目的として予算との連携やその削減に重きを置かれてはいなかったにもかかわらず、導入時の自治体の財政状況の悪化を背景に、予算の削減機能も結果的に包含されていったということではないだろうか。一方で、行政評価自体が年数を重ねていった結果、自己評価の限界による事業見直し（とそれに伴う予算削減）効果が逓減していく一方で、現場における「評価疲れ」の原因を行政評価が予算に連動していないことに求められた結果、行政評価制度と、既存の予算や定員管理などの制度との有機的連携を確保、強化が期待されることとなった。

しかしながら、行政評価自体が持つ「自己評価の原則」に起因する「自己改革・削減」の限界、「予算確保重視」のお役所の掟の中で効率化による予算削減よりも目の前の予算確保が至上命題とされる原課の思考性向から行政評価には「現状のまま維持」という評価結果が評価対象の大半を占める一方で、予算編成の現場では厳しい財政状況を踏まえ、従来型のシーリングや予算査定による予算削減が行われ続け、行政評価結果を予算に反映するのは、「廃止・休止・縮小」等のマイナスの評価が付された一部の施策・事業に対して細々と行われているというのが現状である。

これらの問題を解消するため、外部評価等、行政評価に第三者の視点を取り入れることで、それを補完する取り組みも行われてきているが、評価できる対象数に限界があること、外部評価結果を原課や財政当局が積極的に活用しようとする動きに乏しい等の問題があり、上記の課題を解消するには至っていない。

また、行政評価の対象（となる施策が施行されていた）年度と予算編成を実施する年度、そしてそれにより編成された予算を執行するまでのスケジュール面では2年程度のタイムラグが生じる。事業として成立してからの期間が短い事業や成果指標値の振れ幅や実施内容の変更が大きい事業等に関しては、行政評価の結果を予算に反映しても実態にそぐわない結果となる可能性から、行政評価結果よりもより新しい実績に基づき予算要求資料が作成され、予算査定が行われる現状があることも明らかとなった。とはいえ、現時点においても行政評価のシート及びそこで整理された施策や事業の基本情報や目標及びそれに対する成果の発現状況は予算査定の現場で基礎資料として活用されており、その結果を予算に反映するしないはともかくとして、それはそれで充分に意義のあることといえるだろう。

一方で、限界が見えている「行政評価結果の予算への反映」よりも、総合計画等、自治体の有する中～長期計画に対してその進捗・進行管理に行政評価の活路を見出す傾向も明らかとなった。自治行政局調査では70%を超える自治体で

行政評価を総合計画の進行管理に活用している現状がある。日本の自治体が実施している行政評価の多くが業績測定（performance measurement）型となっていることを踏まえれば、総合計画等の進行・進捗管理を行う行政におけるマネジメントツールとして行政評価を活用するというのは一定の蓋然性がある。

もっとも、これらの必要性は行政評価導入初期の段階で既に指摘されているところであり、既述の通り多くの自治体で形式的には行政評価を総合計画の進行管理に活用しているというものの、実際にはその結果をフィードバックし、総合計画及びそれに基づき執行されている各種施策の最適化を果たす仕組みが充分に機能しているとは言い難く、「進行状況を把握」するツールに留まってしまっていることに問題がある。

これらの課題を超えて行政評価自体をマネジメントツールとして機能させていくためには、課長・部局長そして首長がそれぞれの立場から行政評価を積極的に活用していくことこそが重要であり、行政評価の結果により総合計画自体も継続的に最適化を果たしていくような仕組み作りが必要となる。

またこれにより、行政評価により明らかとなった総合計画の進捗状況に応じた最適化・見直しが図られれば、その過程を通じて結果的に予算や定数への反映へと繋がっていくことが期待され、遠回りであるが行政評価と予算との連携もが高まっていくことが期待される。それによって限られた予算の中で成果を重視した行政経営、そしてプラン偏重の行政からの脱却が果たされるのではないだろうか。また、それがより発揮されるよう枠予算制度を導入し、年度途中でも部局・課室幹部の判断で資源の再配分が行えるような制度の見直しを図っていくことも一案である。

加えて、行政評価の導入により、自治体において成果意識が醸成されたことにより、行政評価の枠の外で特定のテーマに対して評価や効果測定等が実施されるケースも増えてきている。例えば、公共施設白書の場合、施設そのものの耐震性や利用状況、発生コスト等をベースに評価（あるいは現状把握）が行われるが、一方で施設は施策や事業を実施するための手段の一つでもあり、施設そのものの状況だけでなく、それを利用して提供される施策や事業との関係性を整理した上で最適化を図っていくことが必要である。その意味で、行政評価と公共施設白書の突合を行い、公共施設で実施されている施策・事業自体の必要性を再検証と施設の最適化に伴う代替策の検討へと進めていくことで、より合理的な意志決定が可能となる。公共施設白書の他にも、指定管理者や自治体が委託するNPOに対する評価等、施策や事業の手段に対する評価は多くの自治体で既に行われているところであり、これらと行政評価を組み合わせることで、より体系的な評価とそれに基づく合理的な見直し・改善が行われることが期待される。

行政評価と予算は全く無関係に存在できるわけではない。しかし一方で、適切な距離感、役割分担が図られなければお互いに有効に機能することが難しい存在でもある。それぞれの特性や時間軸が合わない中で無理やり連携させようとしてもうまく機能させるのは難しい。既に、4.6%の自治体が行政評価を廃止・休止する中で、そもそも単純に連携させることが困難な行政評価と予算との連携に固執すれば、評価疲れや評価無用論に拍車がかかり、せっかく導入された行政評価そのものを廃止する自治体がさらに増える懸念すらある。

その意味で、自治体に行政評価が導入され20年を経過した今こそ、改めて行政評価と予算との関係を見直すとともに、行政評価と総合計画との連携や、行政評価と行政評価以外の評価や効果測定を組み合わせることで、改めて行政評価をマネジメントの最適化に積極的に活用していく仕組みとして発展させていく方法を考えていく時期を迎えているのではないだろうか。

注記

1 本稿で用いる行政評価は、自治体において実施される政策評価・施策評価・事務事業評価を包含した概念として用いる。

2 括弧内筆者加筆

3 施策・事業を実施している原課以外の評価者という意味では自治体内では財政当局が実施する予算査定や、それとは別に実施するスプリングレビュー等があるが、いずれも財政当局が実施するという意味で、広義の予算査定であると考えられ、本稿における考察の対象からは除外した。

4 総務省統計局　労働力調査　長期時系列データ　表1 a-8 完全失業率【年齢階級(10歳階級)別】http://www.stat.go.jp/data/roudou/longtime/zuhyou/lt01-a80.xls（2017年8月13日現在）

5 行政改革会議　最終報告書　Ⅲ　新たな中央省庁の在り方　5　評価機能の充実強化（1）評価機能の充実の必要性

参考文献

上山信一（1999）『行政経営の時代　評価から実践へ』、NTT出版、203、207

梅田次郎（2002）「意識改革と政策形成：三重県庁における自治体組織運営の変革プロセス」、『日本公共政策学会　公共政策研究　第2号』、有斐閣、55-69

大塚敬（2017）「地方公共団体における行政評価の最新動向～地方創生で役割が拡大するPDCAの仕組みの現状と課題～」、サーチナウ2017年3月2日、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング

行政改革会議（1997）「最終報告」http://www.kantei.go.jp/jp/gyokaku/report-final/III.html　（2017年5月19日現在）

小島卓弥（2010）『自治体の外部評価』、学陽書房、54

佐々木亮・西川シーク美実（2001）「パフォーマンス・メジャーメント－最近の傾向と今後の展望－」、『日本評価研究 第1巻 第2号』、日本評価学会、45

佐々木央（2016）「地方公共団体の最上位計画としての総合計画の改革 －政策の高度化と経営資源の全体最適化に資する経営基盤の確立のために－」、富士通総研、オピニオン（2016年7月）
http://www.fujitsu.com/jp/group/fri/column/opinion/201607/2016-7-3.html（2017年5月現在）

定野司（2013）『一番やさしい自治体予算の本』、学陽書房、103

佐藤徹（2013）『行政経営に関する全国自治体調査（概要版）－第2報－』、46、75

山武市（2016）「行政評価について」、
http://www.city.sammu.lg.jp/soshiki/4/gyousei-hyouka.html（2016年11月現在）

総務省自治行政局「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果」、2014年3月
概要版；http://www.soumu.go.jp/main_content/000278815.pdf
本体；http://www.soumu.go.jp/main_content/000280723.pdf　（2017年5月19日現在）

総務省統計局　労働力調査　長期時系列データ　表1 a-8 完全失業率【年齢階級（10歳階級）別】http://www.stat.go.jp/data/roudou/longtime/zuhyou/lt01-a80.xls（2017年8月13日現在）

田中啓（2009）「日本の自治体の行政評価」、『分野別自治制度及びその運用に関する説明資料No.14』、自治体国際化協会・政策研究大学院大学・比較地方自治センター、1、2、6、13

田淵幸子（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」、『三菱総合研究所所報 53号』、三菱総合研究所、37

恒川和久（2014）「公共施設白書の現状と課題」、小島卓弥編『ここまでできる実践ファシリティマネジメント』、学陽書房、24、28-31

沼田市（2016）「平成28年度事務事業評価の結果について」、2016年11月
http://www.city.numata.gunma.jp/_res/projects/default_project/_page_/001/002/025/28-27gaiyou.pdf　（2017年5月現在）

分権型社会に対応した地方行政組織運営の刷新に関する研究会（2005）「分権型社会における自治体経営の刷新戦略－新しい公共空間の形成を目指して－」、総務省、70、73、
http://www.soumu.go.jp/iken/kenkyu/050415_k04.html（2016年9月現在）

吉田博・小島卓弥（2009）『自治体の予算要求』、学陽書房、39、136

（2017.9.10 受理）

Current status and issues of administrative evaluation on local governments – budget & evaluation, spreading exhaustion & disuse –

Takuya Kojima

NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, INC.
Senior Manager
kojimat@keieiken.co.jp

Abstract

Twenty years have passed since the first introduction of administrative evaluation on local government. Since then, a large number of local governments introduced administrative evaluation, on the other hand, more than 70% of local governments has problem recognition it.

About the reason of disuse, it is often pointed that administrative evaluation is not linking to budget compilation. Responsible departments of local government make some efforts, for example, scheduling evaluation in consideration of budget drafting, but it looks less effective.

This article describes the current state of administrative evaluation on local government, relevance of administrative evaluation and budget, and consideration for possibility of their cooperation.

In addition, considering the circumstances that over 70% of local governments cooperate administrative evaluation and comprehensive plan, examine the direction for practical use of administrative evaluation on local government, and comment to the measures for overcome exhaustion and disuse of administrative evaluation.

Keywords

administrative evaluation on local governments, budget, comprehensive plan, evaluation use

日本評価学会春季第14回全国大会日程
「評価の新しい国際潮流」
"Changing trends in International Evaluation"
開催の報告とお礼

2017年5月20日開催（於：地球ひろば）の日本評価学会春季第14回全国大会には、120名の方々にご出席いただきました。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もとに、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　　　　和田義郎（国際協力機構）
プログラム委員長　牟田博光（東京工業大学）

2017年5月20日（土）

9：30 - 10：00	受　付		
午前の部 10：00 - 12：00	＜自由論題1＞ 評価の国際潮流 （牟田博光） Rm600	＜自由論題2＞ 政策評価・行政評価 （岩渕公二） Rm201AB	＜自由論題3＞ 評価手法 （大島巌） Rm202AB
お昼休み 12：00 - 13：15	お昼休み （12：05 - 13：00　理事会）		
午後の部Ⅰ 13：15 - 15：15	＜共通論題1＞ 官民両部門における ガバナンスの現状と課題 （廣野良吉） Rm600	＜共通論題2＞ 研究開発型独立行政法人の評価 －宇宙航空研究開発機構の事例－ （山谷清志） Rm201AB	＜自由論題4＞ 教育評価 （齊藤貴浩） Rm202AB
午後の部Ⅱ 15：30 - 17：30	＜共通論題3＞ 国際セッション：ジェンダー、 人権と評価 （International Session: Gender, Human Rights and Evaluation） （湊直信（Minato, Naonobu）） Rm600	＜共通論題4＞ 実践報告：評価士養成講座 フォローアップセッション 日本の評価をとりまく最近の 動向と課題：各分野の実践報告 （源由理子） Rm201AB	

（　　）は座長です。

日本評価学会春季第14回全国大会日程
「評価の新しい国際潮流」
“Changing trends in International Evaluation”
プログラム詳細

○印は共同研究の代表

2017年5月20日（土）受付　09：30 - 10：00

2017年5月20日（土）午前の部　10：00 - 12：00

自由論題1　評価の国際潮流　Rm600

座長　牟田博光　東京工業大学

J1-1	市民参加と参加型評価のフロンティア －参加型予算の可能性－		山谷清志	同志社大学
J1-2	心理学分野の研究倫理からの示唆		小林信行	OPMAC（株）
J1-3	持続可能な開発目標（SDGs）への国別対応とモニタリング体制		石田洋子	広島大学

自由論題2　政策評価・行政評価　Rm201AB

座長　岩渕公二　特定非営利活動法人政策21

J2-1	わが国自治体におけるロジックモデルの普及実態の分析		佐藤徹	高崎経済大学
J2-2	エビデンスに基づく政策と政策過程に関する考察		杉谷和哉	京都大学
J2-3	政府の自殺総合対策の評価に関する一考察		南島和久	新潟大学
J2-4	独立行政法人の活動分析		森田弥生	筑波大学

自由論題3　評価手法　Rm202AB

座長　大島巌　日本社会事業大学

J3-1	情報セキュリティ分野における評価の速度		本田正美	東京大学
J3-2	CD-TEP法を活用した事業評価手法の開発～事業評価にプログラム評価の理論と方法を活用した試み～	○	新藤健太	群馬医療福祉大学
			大島巌	日本社会事業大学
			鴨澤小織	日本大学
			村里優	日本社会事業大学
			益子徹	日本社会事業大学
			塩津博康	長野大学
			加藤大輔	高崎健康福祉大学
			浦野由佳	日本社会事業大学
J3-3	東日本大震災の津波被災地と非被災地間の復興に対する評価の差―岩手県が実施した2012-2015年復興意識調査から―	○	和川央	岩手県立大学
			高嶋裕一	岩手県立大学

2017年5月20日（土）お昼休み　12：00 - 13：15（12：05 - 13：00　理事会）

2017年5月20日（土）　午後の部Ⅰ　13：15 - 15：15

共通論題1　官民両部門におけるガバナンスの現状と課題　Rm600

座長　廣野良吉　成蹊大学

K1-1	我が国の民間企業におけるガバナンス体制の現状と課題：持続的な価値創造への「対話型」ガバナンス		渋澤健	シブサワ・アンド・カンパニー(株)／コモンズ投信(株)
K1-2	地方自治体レベルのガバナンスの現状と課題：小金井市の事例		久山純弘	(前)国連大学
K1-3	我が国におけるガバナンス体制の現状と課題：特にジェンダー平等への取り組みを中心として		堀内光子	(公財)北九州アジア女性研究フォーラム
K1-4	開発途上国におけるガバナンス体制の現状と課題：新生国家、東ティモールのガバナンスの成果と正統性		長谷川祐弘	日本国際平和構築協会

共通論題2　研究開発型独立行政法人の評価－宇宙航空研究開発機構の事例－　Rm201AB

座長　山谷清志　同志社大学

司会　南島和久　新潟大学

コメンテーター　西山慶司　山口大学

K2-1	独立行政法人評価と研究評価、開発評価の整合性		橋本圭多	神戸学院大学
K2-2	研究評価の問題提起	○	柳瀬恵一	宇宙航空研究開発機構
			宮崎英治	宇宙航空研究開発機構
			菊池優太	宇宙航空研究開発機構
			渡辺拓真	宇宙航空研究開発機構
K2-3	開発評価とイノベーション創出の課題	○	宮崎英治	宇宙航空研究開発機構
			柳瀬恵一	宇宙航空研究開発機構
			菊池優太	宇宙航空研究開発機構
			渡辺拓真	宇宙航空研究開発機構

自由論題4　教育評価　Rm202AB

座長　齊藤貴浩　大阪大学

J4-1	教育分野におけるエビデンス活用の現状と課題		森俊郎	岐阜県養老町立養北小学校／University College London
J4-2	大学政策における民間的手法の意味と断層	○	田中弥生	大学改革支援・学位授与機構
			飯間敏弘	大学改革支援・学位授与機構／東京大学
J4-3	ミャンマーにおける学校昇格政策の詳細分析	○	牟田博光	国際開発センター
			菊田怜子	フリーランスコンサルタント
J4-4	東京都内公立小学校における学校評価の類型－ウェブサイトの調査・分析を通じて－		橋本昭彦	国立教育政策研究所

○印は共同研究の代表

2017年5月20日（土）　午後の部 II　15：30 - 17：30

共通論題 3　国際セッション：ジェンダー、人権と評価（International Session: Gender, Human Rights and Evaluation）　Rm600

座長	湊直信 (Minato, Naonobu)	国際大学 (International University of Japan)
コメンテーター	Nguyen Thu Que (Skype参加)	ベトナムモニタリング評価ネットワーク（Vietnam Network for M&E）
コメンテーター	廣野良吉 (Hirono, Ryokichi)	成蹊大学（Seikei University）
コメンテーター	Subarna Lal Shrestha (Skype参加)	ネパール評価学会 (Nepal Evaluation Society)
コメンテーター	三輪敦子 (Miwa, Atsuko)	世界人権問題研究センター（Kyoto Human Rights Research Institute）

K3-1	Gender Responsive Evaluation in the United Nations（UN）system		兼光由美子（Kanemitsu, Yumiko（Skype参加））	国連世界食糧計画（World Food Programme（WFP））
K3-2	The value added of embedding human rights in evaluation -Results from an anti-trafficking project evaluation-		Sabine Becker-Thierry	国際連合大学（United Nations University）

共通論題 4　実践報告：評価士養成講座フォローアップセッション　日本の評価をとりまく最近の動向と課題：各分野の実践報告　Rm201AB

座長	源由理子	明治大学

J4-1	公立ミュージアム評価における課題と展望		佐々木亨	北海道大学
J4-2	ODA評価における現状と課題～ DAC評価5項目だけでは物足りない？～		上原克則	国際協力機構
J4-3	学校評価分野における評価士養成講座フォローアップならびに分科会活動の成果と課題		橋本昭彦	国立教育政策研究所

日本評価学会春季第14回全国大会セッション報告

共通論題セッション

共通論題セッション１　「官民両部門におけるガバナンスの現状と課題」

座長　廣野 良吉（成蹊大学）

1980年代のレーガノミックスに基づく貿易・投資・金融の自由化など一連の国内外の経済規制の緩和は、一方でグローバル競争の激化を通じて、先進国、途上国でITなど技術革新の進展を通じて経済成長に貢献したが、他方では、国内外で産業・企業・地域・個人間で生産性・所得格差が拡大し、多くの社会的亀裂・不安定をもたらした。特に、先進諸国では若年労働力の失業率の上昇、各種格差を増大させ、他方では途上国の半封建的社会風土や権威主義的な政治体制に由来する児童労働、長時間労働、経済的・政治的腐敗を激化させた。こうして、先進国、途上国を問わず、官民両部門におけるガバナンスの欠如が大きな関心事となっている。我が国でも、多くの民間企業をはじめ、中央政府、地方自治体、大学等でも法令違反が続出した結果、各主体は透明性、負託責任（accountability）、ジェンダー平等、社会的公正等の「良いガバナンス」に要求される基本的理念に立脚した政策・事業評価制度を導入して、効率性、効果性（有効性）を重視した政策を策定・実施に努めてきた。国連など国際機関も国際協定・条約の形成を通じてガバナンスの改善のために多くの対策が執られてきた。本年1月に公表されたUNDPによる「Addressing Drivers of Corruption」報告も、本年2月発表の世界銀行による「世界開発報告」も、共にガバナンス問題に焦点を当てて、その欠如がもたらしている重大な経済的損失、政治的混乱・不安定等について分析している。

そこで、本共通論題セッションでは、官民両部門におけるガバナンスの現状を分析し、その課題に対して実施されている対策の有効性、実効性を評価することにした。特に、「Good Governance=良き統治・協治」のためのルールの策定・実施体制の整備・検証がどうなっているかを、民間企業・団体、地方自治体、中央政府、国際レベルで考察し、我が国と開発途上国におけるガバナンスの課題と今後のあり方を模索した。

最初のパネリストである渋澤健氏は、自ら代表取締役・CEOを務めるシブサワ・アンド・カンパニー（株）の事例に基づき、良きガバナンスのためには、企業と投資家の対話を通じて「持続的価値創造」を追求する「ステークホルダー資本主義」への転換、さらには「株主優先の会社経営」ではなく、明治の起業家渋澤栄一氏が、その「論語と算盤」で提唱した「倫理的資本主義」への転換の重要性を訴えた。参加者からいくつかの質問、問題提起があったが、その中心的課題は、グローバル競争が激化する世界の中で、如何にして「倫理的資本主義」思想に基づく会社経営を実現するかの方法論にあった。渋澤氏は、企業経営者、投資家の意識転換とそれを可能にする政治による環境整備が重要であるが、前者が最も重要であると説いた。

2番目の報告者の久山純弘氏は、自分自身が住民である小金井市におけるガバナンスの現状を批判的に観察して、その最大の課題を市長のリーダーシップの欠如に基づく、市政の決定・実施・点検・見直し（PDCA）の不徹底にあると鋭く指摘した。「地方自治体のガバナンス改革は、市長（行政）のみならず、市議会、市民三者の共同責任であり、…特に計画ならびに評価段階における（市民：筆者追加）の市政への積極的参画が極めて重要である」という結論には、多くの参加者が賛意を表明したが、第三者評価委員会の独立性と有効性については、多くの課題があることが指摘された。市民の政策形成・評価活動への積極的参画が不足しているという久山氏の指摘に対する参加者と司会者からの問いかけに対しては、「市民

の自治意識の欠如」にあるという回答があったが、ガバナンスの改革が如何に根深く共同体文化に依存するかを示唆しており、大人市民や子どもたちの学内外での「政治参加教育」の強化の重要性が再認識されたといってよいであろう。

3番目の報告者である堀内光子氏は、国レベルに留まらず、地方自治体、企業レベルをも含めたジェンダー平等問題を、特に男女雇用機会均等社会の実現に焦点を当てて課題を掘り下げた。世界経済フォーラム発表の「ジェンダー格差指数（GGI）」で、我が国が2016年現在144か国中111位であったことと「ジェンダー不平等は、ガバナンスの失敗である」という国連ウィメン（UNWOMEN）の発表を引用して、我が国の女性の政治的・経済的・社会的地位が、報告者が労働省時代に携わった男女雇用機会均等法施行30年後でも、相変わらず改善されていない具体的状況を鋭く指摘し、ジェンダー平等なくして、ガバナンスの改善なしと強調していた。2016年になって漸く「女性活躍促進法」が施行され、政府はポジティブアクション（PA）に沿って目標も設定するようになったが、その実効性如何は今後の課題である。質疑応答で問題提起されたように、女性不平等社会、ガバナンス後進国から脱却するためには、政策決定者の意識改革が急務であることは自明であるが、その意識改革には、国民各層の強力な圧力・支持が不可欠であろう。

最後の報告者である長谷川祐弘氏はかつてルアンダや東ティモールにおいて国連事務総長特別代表を務めており、途上国のガバナンス問題には造詣が深い。復興・開発ガバナンスの成果と限界に焦点を当て、UNDPの人間開発指数（HDI）の変遷にみるように、2000年の政治的独立以降の東ティモールの政治、経済、教育・保健状況などが主要資源の天然ガス・石油価格の変動に大きく左右されてきたことを指摘した。経済・政治・社会基盤の脆弱な途上国の常であるが、自由、平等、人権、法の支配に代表される国のガバナンスも、東ティモールでは近年悪化がみられており、伝統的な「不処罰の文化」（Culture of Impunity）が、ガバナンスの改善を一層困難にしていると長谷川氏は説いている。途上国のガバナンスの改善には、参加者の指摘にもあったように、一方で国民各層の人権教育、ガバナンス学習を強化して、権力者も、一般国民大衆も法の下では平等であるという社会通念を根付かせると共に、社会各層の不法行為、不公正を防止する法的整備、司法制度の強化のための国内の一層の努力とそれを支援する国際協力が不可欠である。

以上考察してきたように、本共通論題の4人の報告者に共通した論点は、現代社会のガバナンス欠如の最大の要因は、一方で主に途上国で相変わらず支配的な半封建的社会風土、権威主義的な中央集権制度の存続であり、他方ではグローバル競争に直面している民間企業による外部不経済や社会的公正を無視ないし軽視した株主優先の経営思想の蔓延であり、さらには先進諸国で支配的になっている各主体とその関係機関の既得権益、個別的利益の追求を放任・擁護するポピュリスト的政治体制にあることが判明した。

このような現今の政治経済体制の下でのガバナンスの強化のためには、従来から、ガバナンス基準の精緻化、マニュアルの作成、関係者の教育研修の強化、非倫理的・違法行為審査・公開報告の徹底等はもちろんのこと、中央集権体制の地方分権化、市民社会組織の強化とマルチステークホルダーによる政策決定への参加体制の強化などが謳われてきた。さらに、専門家チームによる評価や「第三者・外部評価体制」の強化や審査結果の公表義務付け等が提案され、相応のガバナンス改善効果はみられた。

しかし、企業、中央政府、地方自治体、市民社会組織などあらゆる主体で、その指導層や構成員の違法・非倫理的行為は、相変わらず頻繁に発生していることを考慮すると、各主体は今後も一層、不正行為を擁護ないし隠蔽する自己組織防衛に専念する悪しきガバナンス姿勢に終止符を打ち、かかる行為の防止ないし自浄作用が迅速かつ有効に働く自動調整メカニズムの導入（内部通報体制の徹底、企業における社外取締役の権限強化や外部監査法人の独立性担保、政府、地方自治体、その他公的機関、議会における第三者評価委員会の設置とその提言遵守など）や司法取引制度の適用等による「悪しきガバナンス体制」排除を目的として、制度構築を通じて推進することが不可欠であろう。しかし、「持続可能な良いガバンナンス体制」の導入・維持のためには、あらゆる主体で勤務・関係する個人が、所属する組織の「共同体型呪縛」から解放されて、2002年の「世界持続可能な開発首脳会議」で日本のNGOと政府が共同提案し採択された「持続可能な開発のための教育の国連10年」（UNDESD）の基本的目標である「自主的思考、創造

的協働」に立脚しつつ行動することが不可欠である。さらに、2015年国連総会が採択した「2015年以降の開発アジェンダ」であるSDGsの根底にある「Leaving No One Behind」の理念に共鳴して、Facebookの最高経営責任者であるマーク・ザッカーバーグ氏が訴えた「我々の世代に必要なことは、全ての人が存在意義を持てる世界にする」（本年5月25日の母校ハーバード大学での卒業式講演）ことを決意し、その決意を共有・共感し、人間本来の倫理観、正義感に基づいた社会的公正を優先することが急務であろう。

共通論題セッション２「研究開発型独立行政法人の評価－宇宙航空研究開発機構の事例－」

座長　山谷 清志（同志社大学）
司会者　南島 和久（新潟大学）
コメンテーター　西山 慶司（山口大学）

本セッションでは、宇宙航空研究開発機構（JAXA）を事例とした研究開発型独立行政法人の評価について、研究者とJAXA職員とが研究・実務双方の観点から報告を行った。2003年に3法人を統合し独立行政法人として発足したJAXAは、2014年6月の独立行政法人通則法改正を経て、国立研究開発法人に現在分類されている。JAXAの事例を通じて国立研究開発法人の評価に関する新たな知見を提供することを企図したのはもちろん、日本の評価学史上初めて宇宙政策を対象とする意欲的な研究報告として本セッションを企画した。

第1報告は、橋本圭多会員（神戸学院大学）による「独立行政法人評価と研究評価、開発評価の整合性」である。本報告では、宇宙政策の概要や推進体制の変遷、JAXAを取り巻く各種評価について説明がなされた。2001年の中央省庁再編や政策評価・独立行政法人制度の導入を受けた文部科学省主導による「科学技術政策」としての推進・評価体制から、2008年の宇宙基本法制定以降の内閣府主導による「産業政策」（防衛政策とのデュアルユース）としての推進・評価体制へと宇宙政策の座標軸が大きく変化したこと、そしてJAXAを対象に目的の異なるさまざまな評価が実施されていることが明らかにされた。

第2報告は、柳瀬恵一氏（JAXA 研究開発部門 第二研究ユニット）による「研究評価の問題提起」である。本報告では、JAXAが国立研究開発法人化以降に直面している「成果の最大化」や「イノベーションの推進」といった課題について問題提起がなされた。さまざまな巨大事業が実施されているJAXAの中で、柳瀬氏が所属する研究開発部門には今後の開発につながりうる「プロジェクトの芽出し」が期待されている。研究開発の現場においてアウトカムが強調されるようになったことで、かえってプロセス評価の負担を増大させ、研究開発リソースの消費やイノベーションを阻害する状況が生じているとの懸念が明らかにされた。

第3報告は、宮崎英治氏（JAXA 研究開発部門 研究推進部）による「開発評価とイノベーション創出の課題」である。本報告では、JAXAを「プロジェクト遂行型」法人として位置づけ、巨大事業を扱うJAXAの特性と国立研究開発法人に求められる「イノベーション創出」とのあいだの距離について説明がなされた。旧宇宙開発事業団の流れをくむJAXAの開発プロジェクトにおいては、開発計画上のマイルストーン審査が短期的なミッションとして存在する。JAXAの事業特性に基づくこれら既存の評価を、イノベーション創出や長期的な社会的インパクトの把握に利用ないし転換することができないかとの論点が提示された。

また、第2報告・第3報告の共同報告者である菊池優太氏（JAXAミッション企画部）と渡辺拓真氏（JAXA経営推進部）からは、国際競争や民間参入のもとで技術革新が進む宇宙分野の現状や、今までの海外技術のキャッチアップから世界の最先端技術を発掘するための新しい手法の必要性などについてコメントがあった。

その後、コメンテーターの西山慶司会員（山口大学）より、独立行政法人制度の概要と国立研究開発法人の経緯や特徴について説明がなされたあと、報告全体の論点整理と各報告のポイントおよび質問が提示された。最後にフロアとの質疑応答が行われ、エビデンスに基づくイノベーション評価の実現性、評価が誰にとっての価値を明らかにするのか、独立行政法人における理事長の役割や民間企業における研究開発との違い、共管による府省間での視点の違いや各評価の関連性などについて活発な意見交換がなされ、多大な反響の中で本セッションは終了した。

共通論題セッション３　「国際セッション：ジェンダー、人権と評価」
International Session: Gender, Human Rights and Evaluation

座長　湊 直信（国際大学／ APEA）
討論者　ニュエン・トゥ・クゥエ（Nguyen Thu Que）
（ベトナムモニタリング評価ネットワーク）（Skype参加）
廣野 良吉（成蹊大学）
スバルナ・ラル・シュレスタ（Subarna Lal Shrestha）
（ネパール評価学会）（Skype参加）
三輪 敦子（世界人権問題研究センター）

国際セッションは海外の評価専門家と日本評価学会会員等の参加者が、地域、国家、国際レベルの評価に関する様々な課題を論じることを目的として、英語で実施している。また、APEA（アジア太平洋評価協会）との交流を促進することも目的の一つである。今回の春季全国大会のテーマは「評価の新しい国際潮流」“Changing trends in International Evaluation”であるが、近年、国際社会においてジェンダーや人権の視点の重要性は強調されており、これらの概念の評価についてもその重要性は増している。

本セッションでは昨年11月にハノイで実施されたAPEA conferenceでの発表者2名が発表者となり、同時にAPEAから2名、国内から2名のコメンテーターを得て、内外からの多様な視点から、この重要な課題を論じた。

兼光由美子氏（前UN ウィメン アジア太平洋地域事務所 評価専門官、国連世界食糧計画バンコク事務所 評価専門官）はSkypeで参加した。兼光氏による発表1（Gender Responsive Evaluation in the United Nations（UN）system）では、国連システムにおけるジェンダーと評価に焦点を当てた。まず、the UN-SWAP, EPI, the Guidance of Integrating HR&GEの内容の紹介と、国連システムにおけるその役割、活用について論じた。第2に、アジア太平洋地域で実施された国連ウィメンの評価の事例を分析し、第3に、ジェンダーの視点をより強化する改革の方法について論じた。この発表に対して、ベトナムのニュエン・トゥ・クゥエ（Nguyen Thu Que）氏と廣野良吉氏（成蹊大学）がコメントを行った。その後、参加者を対象とした質疑応答が行われた。

サビーヌ・ベッカーティエリー（Sabine Becker-Thierry）氏（国際連合大学学長室首席補佐官、早稲田大学博士課程修了）による発表2（The value added of embedding human rights in evaluation- Results from an anti-trafficking project evaluation-）では、事例を通じて人権と評価に焦点を当てた。2016年に実施され、参加型評価と人権の視点に特徴づけられるミャンマーのan anti-trafficking projectの評価の事例を取り上げた。それぞれのステークホルダーが人権の視点を加えた評価から、どのように便益を受け取れるかについて論じた。この発表に関して、ネパールのスバルナ・ラル・シュレスタ（Subarna Lal Shrestha）氏と三輪敦子氏（世界人権問題研究センター）がコメントを行った。その後、参加者を対象とした質疑応答が行われた。

3名の発表者とコメンテーターが海外からスカイプで参加したため、雑音やノイズのために聞き取り難

い状況がたびたびあったが、ジェンダーと人権と評価に関して多様な視点からの議論を行うことができた。様々な議論から、途上国の開発おいてガバナンスの改善を考えるうえで、特に評価の果たす役割の重要性を再認識させられた。

共通論題セッション４　実践報告：評価士養成講座フォローアップセッション 日本の評価をとりまく最近の動向と課題：各分野の実践報告

座長　源 由理子（明治大学）

本セッションは、評価士養成講座のフォローアップセッションとして、さらなる学びの場を提供することを目的に評価の現場からの実践報告を行った。今回は公立ミュージアム評価、ODA評価、学校評価の分野を取り上げた（参加者：約40名）。

第1報告者の佐々木亨会員（北海道大学）からは「公立ミュージアム評価における課題と展望」と題し、現在公立ミュージアム評価において直面している課題と今後の展望について、報告があった。課題としては、業績測定の適切な運用方法、評価の価値判断の下し方、「学術的・文化的価値」といったより大きな価値に対する評価のあり方などが提示された。

第2報告者の上原克則会員（国際協力機構）からは、「ODA評価における現状と課題～ DAC評価5項目だけでは物足りない？～」と題して、ODAの共通した評価視点である「評価5項目」に欠けている視点として「プロセスの視点」があるとの指摘があり、プロセスを分析する方法としてエスノグラフィーの手法や、プロセス評価を活用しようとしていることが報告された。

また第3報告者の橋本昭彦会員（国立教育政策研究所）は、「学校評価分野における評価士養成講座フォローアップならびに分科会活動の成果と課題」と題し、学校評価に取り組むための評価士が中心となって活動している「学校評価分科会」の取り組みとともに、評価士へのフォローアップのあり方を検討する上で、①フォローアップの効果が属人的でいいのか、②フォローアップ後の質と普及の速度のバランスのあり方、③評価専門家としての活動の場が無償でいいのか、といった問題提起があった。

その後、フロアーからの質疑応答、コメントがあった。今回は各分野の実践報告であり、共通のテーマを持っていたわけではないが、実践上の課題の共有に加え、異なる分野からの評価報告を横断的に捉えたときに見えてくる日本の評価の現状や課題がいくつか議論された。たとえば、一言で「評価」といっても、分野ごとにどのような評価が行われているのか（職員が振り返りとして行う“無償”の評価、組織ごとに制度化された評価、ODAのように十分な技術料がつく評価、業績測定のアプローチ、プログラム評価、外部有識者評価等々）について、その制度や構造を学会として十分に把握していないのではないか、という議論は大変興味深く、日本の評価の現状に関する研究の必要性が示された。また、既存のデータや評価報告書の活用のあり方、過去のベストプラクティスの収集・分析などについても議論がなされた。フロアーのコメントにもあったように「評価」は誰でももてる視点であり（evaluative inquiry）、そうであるからこそ、評価士養成講座などで「評価論」をどのように伝えていくべきなのか、その後のフォローアップのあり方を含め、更なる検討と取り組みについて様々なヒントを得られたセッションであった。

自由論題セッション

自由論題セッション１　「評価の国際潮流」

座長　牟田 博光（東京工業大学）

評価に関する新しい考え方、試みについて、3名の会員から発表があった。山谷清志会員（同志社大学）は「市民参加と参加型評価のフロンティア－参加型予算の可能性－」と題して、ポピュリズムが広がり、誤った情報に基づく政策判断、フェイクによって誘導される判断基準のゆがみなどがある中、市民参加がデモクラシーを実質化する手段として強調されるものの、市民は参加をして何をするか、どのような場合に参加が有効かはあまり議論されることがなかったと述べ、新しい参加の方法として、参加型評価、参加型予算に可能性があると説明した。さらに、評価と予算編成において参加を勧めるために、市民のエンパワーメントのためのシティズンシップ教育、実質的な内容の議論、時期・タイミングの議論が必要であり、また数字はわかりやすく、事業が身近なら関心を持ちやすいところから、18歳で選挙権を得た人への教育にとって有意義ではないかと報告した。

小林信行会員（OPMAC（株））は「心理学分野の研究倫理からの示唆」と題して、心理学分野の研究倫理に於ける研究協力者（被験者）への配慮を参考に、評価協力者への安全や尊厳につながる示唆についての問題提起を行った。研究倫理においては、研究協力者を搾取する危険性が認識されてきたが、心理諸学会では、社会介入等を事前審査する体制があり、社会介入の対象者に過度の負担やリスクをもたらさない仕組みがあるところから、評価においても、倫理規定を設けるだけではなく、配慮すべき事項を審査する制度の検討が必要ではないかと報告した。

石田洋子会員（広島大学）は「持続可能な開発目標（SDGs）への国別対応とモニタリング体制」と題して、SDGsの実施及びモニタリング評価体制の進捗と課題について問題提起を行った。SDGsは途上国の開発課題にとどまらず、経済、社会・環境課題への国際的取り組みとして作成され、日本政府もSDGs推進本部を内閣に設置してその達成を目指すこととしているが、国家開発計画に対するSDGsの位置づけや各省庁（セクター）によるグローバル指標への貢献などを検討して、SDGs推進体制を具体化し、実践しようとしている国はまだ数少ないと報告した。

各報告における質疑を通じて、評価対象領域の広がり、評価に対する基本的考え方に対する他分野の動向からの示唆、国際的な動きへの連動など、これまでの評価の実践を超えた課題への対応が求められていることが明らかになった。今後もさらに、評価の実践を取り巻く社会環境の変化に応じて、課題意識を新たにし、様々な視点からの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　「政策評価・行政評価」

座長　岩渕 公二（特定非営利活動法人政策21）

わが国の政府・自治体で政策評価・行政評価の取り組みが始まってから、約20年になる。今ではほとんどすべての政策領域で何かしらの評価が行われ、事前の指標の設定も必須となっている。このことは、市民の政策効果に対する関心を引き寄せ、政策手段を選択する際の選定基準の一つとして注目を集める一方、政策過程の複雑化や精緻化を招き、実務の現場での混乱やモチベーション低下などに繋がっているとの指

摘もされている。

本セッションでの報告は、そうした状況を踏まえ、いずれも政府・自治体・独立行政法人の評価の現状に対する問題意識から研究をスタートさせた興味深い内容ばかりであった。

まず、佐藤徹会員（高崎経済大学）「わが国自治体におけるロジックモデルの普及実態の分析」は、自身による2012年と2016年の調査結果を踏まえ、自治体におけるロジックモデルの普及実態について報告した。

続いて、杉谷和哉会員（京都大学）「エビデンスに基づく政策と政策過程に関する考察」は、公共政策の重要な指針として注目されるエビデンスに基づく政策と政策過程の関係について、政治とのかかわりを踏まえ報告した。

次に、南島和久会員（新潟大学）「政府の自殺総合対策の評価に関する一考察」は、政府の自殺総合対策が目標達成にいたるまでの動きを踏まえ、同政策の評価のあり方と課題について報告した。

最後に、森田弥生会員（筑波大学）「独立行政法人の活動分析」は、独立行政法人の活動の特徴を明らかにすべく、テキストマイニングを用いて同法人の目標を分析した結果について報告した。

各報告における質疑を通じ、政府・自治体・独立行政法人の評価において、今後議論を深めるべき論点が浮き彫りになった。政策目的と手段、あるいは活動と成果の因果関係、政策選択と評価における科学的根拠、法人評価における活動分析とパフォーマンス、いずれも今後の政策評価・行政評価・独立行政法人評価において重要な観点であり、各報告者の今後の研究と学会での活発な議論を期待したい。

自由論題セッション３　「評価手法」

座長　大島 巌（日本社会事業大学）

今回大会の自由論題は4課題セッションが設定されていたが、他は「評価の国際潮流」「政策評価・行政評価」「教育評価」と領域が明確な評価を扱っているのに対して、このセッションでは「評価手法」として3演題の比較的多様な評価手法が取り上げられた。

まず、本田正美会員（東京大学）「情報セキュリティ分野における評価の速度」は、IT セキュリティ評価及び認証制度（JISEC）における評価機関の評価の速度を確認し、情報セキュリティ分野における評価のあり方について考察が行われた。

また、新藤健太会員（群馬医療福祉大学）ほかの「CD-TEP法を活用した事業評価手法の開発～事業評価にプログラム評価の理論と方法を活用した試み～」は、実践家参画型プログラム評価の方法論であるCD-TEP法（大島ら、2012）を活用した事業評価の手法を明らかにし、その有効性、適用可能性を検討した。

さらに和川央（岩手県立大学）、高嶋裕一会員（同）の「東日本大震災の津波被災地と非被災地間の復興に対する評価の差－岩手県が実施した 2012-2015 年復興意識調査から－」では、県が実施した復興意識調査の結果を用いて、津波被災地と非被災地における住民の復興に対する評価の差を明らかにし、復興に対する評価は非被災地よりも津波被災地の方が高いが、復興施策別の進捗実感や重要度の傾向は両地域とも類似していること、非被災地では時間経過に伴い生活満足度に負の影響を与える復興施策があることを提示した。

各論題に2 ～ 3名の参加者から質問・意見が出された。国際標準の評価手法へのフィードバックの方法、実践家が評価に参画する可能性、実施・普及の評価との関連、調査設計や分析方法の可能性と限界など多様な観点から討論・意見交換が行われた。

自由論題セッション４ 「教育評価」

座長　齊藤 貴浩（大阪大学）

初等、中等、高等教育と、すべての段階で教育改革が進む中、現場の視点に根ざした教育評価の重要性が増してきている。「自由論題4　教育評価」のセッションでは、国内外のあらゆる教育段階を対象とした4つの報告を中心に、貴重な質疑応答があった。

森俊郎会員（岐阜県養老町立養北小学校）「教育分野におけるエビデンス活用の現状と課題」は、教育現場でのエビデンスの活用の状況を、実践者の能力、やる気、機会の3つの側面から分析し、特に活用能力を高めることの必要性を論じた。紹介されたデータからも教員は様々な資料等を参考にしており、エビデンスが容易かつ裏付けされた形で提供される環境づくりも有意義ではないかと考えられる。

田中弥生会員（大学改革支援・学位授与機構）、飯間敏弘会員（大学改革支援・学位授与機構／東京大学）「大学政策における民間的手法の意味と断層」は、教育に関する政策文書を対象として、民間的手法をNPMの思想の具現化と捉え、頻出用語によって中曽根、橋本、小泉政権下での文部科学行政の焦点が違ってきていることを論じた。それぞれの政権下において、改革、規制緩和、行政経営に関わる用語が頻出していることから、3政権の政策方針が少し遅れる形で政策文書に表現されているのではないかと感じた。

牟田博光会員（国際開発センター）、菊田怜子会員（フリーランスコンサルタント）「ミャンマーにおける学校昇格政策の詳細分析」では、爆発的な教育機会の拡大に直面しているミャンマーにおいて、政府のデータから学校昇格の施策を詳細に分析し、限られた資源（特に教員）の配置と質の保証が不可欠であるとの政策提言がなされた。現地政府も把握できていない現状を表出させた研究成果であり、データの制約はあるだろうが、より詳細な分析と更なる政策提言を期待したい。

橋本昭彦会員（国立教育政策研究所）「東京都内公立小学校における学校評価の類型－ウェブサイトの調査・分析を通じて－」では、ウェブサイトに掲載されている情報から、サンプリングした学校の教育目標の具体性、測定可能性、達成可能性を評価し、教育目標の観点から実効性ある学校評価が行われている学校が極めて少ないことを指摘した。学校経営計画の目標との乖離も進んでおり、学校評価が形式主義に陥っているのではないかという疑念であろうと考える。ご発表の通り、今後の研究の進展に期待したい。

各報告およびそれに続く質疑応答を通じ、教育活動、学校経営、教育政策にデータとエビデンスを用いる必要性を再確認し、新たなツールやデータが具体的な政策提言に繋がる可能性が示されたものと考えられる。今後もさらに、こうした課題意識にそって、教育分野の研究発表が重ねられることが期待される。

日本評価学会第18回全国大会のご案内

第 18 回全国大会
実行委員長　南島 和久（新潟大学）

来たる 2017 年 12 月 16 日（土）、17 日（日）に、日本評価学会第 18 回全国大会が朱鷺メッセ（新潟県新潟市）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：2017 年 12 月 16 日（土）－17 日（日）

2．　場所：朱鷺メッセ
〒 950-0078　新潟県新潟市中央区万代島 6 番 1 号

以上

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. 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29年度は11月16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16、17日に新潟大学を担当組織として朱鷺メッセで開催予定の第18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

研修委員会

研修委員会は、我が国における評価学及び評価実践の発展や評価全体のすそ野の拡大に資することを目的に活動を行っています。

最近の活動は以下のとおりです。

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28年10月、平成29年4月に初級レベルの第21、22期評価士養成講座を開講し、計52人が受講されました。

また、日本NPOセンターとの共同事業として、NPO評価に関するプログラム開発を今年度から行うこととなりました。今後は、具体的なカリキュラム編成について取り組んでいきます。

研修委員会委員長　西出 順郎

出版・広報委員会

1. 設置の趣旨

出版・広報委員会は、前身の広報委員会に新たに出版機能を加え、2016年12月1日にその活動をスタートさせました。学会設立後15年を経て、学会が主眼をおいてきた「評価手法の整理・体系化に関する研究」、「評価手法の高度化のための研究」、ならびに「評価実施の技術的側面に関する研究」について多くの知見が蓄積されてきました。一方で、評価の射程は既存の分野を横断的にまたがっており、近年は、多くの評価実践現場において評価手法やその活用方法についての議論が展開されています。それに伴い、実践現場からは、日本語の評価本や評価情報へのニーズの高まりがみられるところ、既存の広報委員会の活動に加え、情報発信機能を強化するために新たに設置されました。

2. 活動の目的

出版・広報委員会は、学会の各種事業（各委員会の活動を含む）の広報を行うとともに、評価研究をとおして得た評価知見の情報発信（出版等）をとおして、学会の発展と社会の評価文化の醸成に寄与することを目的としています。

3. 活動状況の報告

(1) 出版活動

学会として初の「評価テキスト」を出版することが決定されたのを受け、現在、委員会のメンバーを中心に、「プログラム評価論」の概要編の構成・執筆内容について議論を重ねているところです。概要編は評価士養成講座における活用にむけて、印刷・出版の準備を進めています。その後、評価方法ごとに詳細説明を加えた分冊を随時出版することを検討しております。

(2) 広報活動

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努めてまいります。

出版・広報委員会委員長　源 由理子

国際交流委員会

国際交流委員会は、日本が培ってきた評価の経験を活かしながら、評価に関して欧米ならびに途上国との国際的なコミュニケーションを推進することを通じて、国際社会に通用する評価活動のわが国での定着と途上国の評価能力・体制強化に資することを目的としています。最近の活動は以下の通りです。

1. 第17回全国大会で国際セッションを開催

「学校評価と学校改善—豪・韓・台の事例からの考察」と題して、オーストラリア・ヴィクトリア州における“Whole School Evaluation”の学校評価手法と、日本の制度や運用実態と類似する性格を持つ韓国・台湾の学校評価の最新状況を紹介し、ヴィクトリア州と日韓台の比較を軸として、学校評価の効果的な在り方を探求する論点を見いだすことを目的とした。ジョン・オーエン氏（メルボルン大学）、パク・スンジェ氏（韓国教育開発院）、チェン・シェフェイ氏（台湾師範大学）がそれぞれ発表し、チョン・クヮンヒ氏（韓国教育開発院）がコメントを添えた。橋本昭彦氏（国立教育政策研究所）が座長を務めた。

2. 春季第14回大会で国際セッションを開催

「ジェンダー、人権と評価」と題して、兼光由美子氏（国連世界食糧計画）がジェンダーの視点の評価について、サビーン・ベッカーティエリー氏（国際連合大学）が人権と評価について事例を使い、それぞれ発表した。前者の発表に関して、ニュエン・トゥ・クゥエ氏（ベトナムモニタリング評価ネットワーク会長）と廣野良吉氏（成蹊大学名誉教授）がそれぞれコメントをした。後者の発表に関してはスバルナ・ラル・シュレスタ氏（ネパール評価学会会長）と三輪敦子氏（世界人権問題研究センター研究員）がコメントをした。その後、聴衆も含めて質疑応答に入った。尚、海外在住の発表者、コメンテーター 3名はSkypeで参加した。湊直信（国際大学）が座長を務めた。

3. アジア太平洋評価協会（APEA）の第1回コンフェレンスの開催

日本評価学会もメンバーであるアジア太平洋地域の評価ネットワークAPEAの第1回コンフェレンスが2016年11月21 ～ 25日にベトナムのハノイで開催された。32か国から合計173名の参加を得た。

第1日、第2日は5つのセッションから構成され、合計20本の発表が行われた。それぞれの発表に対して質疑応答が行われ活発な議論があった。第3日、第4日はそれぞれ5つのワークショップ、合計10のテーマの下でワークショップが開催された。第3日目には日本の外務省の主催によるODA評価ワークショップがアジア太平洋諸国の政策担当者等の参加を得て開催された。第5日目はGreat Evaluation Debateと称し、2つのグループ間で議論が展開された。1つは参加者が援助機関、研究機関、開発コンサルタント等の評価を導入する立場のグループであり、他の1つは開発途上国の政策担当者、コミュニティー活動関係者等の評価を導入する際にそれを実施する立場のグループであった。

4. APEA Awardsの受賞

APEA Awardsを以下の3名の方が受賞したので、報告する。

APEA Best Paper Award（優れた研究発表を行った）：Ms. Sabine Becker Thiery（日本在住）、Ms. Elisabeth Poppewell（ニュージーランド在住）

APEA Recognition Award（APEAに多大な貢献をした）: 廣野良吉氏（成蹊大学）

国際交流委員会委員長　湊 直信

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

2017.7.20改訂
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）使用言語は日本語または英語とする。
（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1部（A4版）を提出する。電子ファイルでの提出も可能とする。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、最終原稿の電子ファイル（MS word）を提出する。その際、オリジナル図表（Excel等）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 （一財）国際開発センター内
日本評価学会事務局「日本評価研究」編集担当
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）

<u>例２：英文原稿の場合</u>

Figure １ Number of Students in the State of ○○

Note:
Source:

Table １ Number of Accidents in the State of ○○

Note:
Source:

（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. *雑誌名*, 巻（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.

2名の著者による英語文献：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 evaluationpractice.

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 20th July 2017

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 manuscripts via email. Contact information including mailing address, telephone number, fax number, e-mail address, and the category of the manuscript should be clearly stated.
   For approved manuscripts, after necessary rewriting, the author needs to submit the final paper via email. 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
   E-mail: jes.info@evaluationjp.org

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

Revised on 18th September 2002

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 be 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 ○○

Note:
Source:

Table 1 Number of Accidents in the State of ○○

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:

Book: 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
〒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18巻第1号
2017年11月10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

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。

ISSN 1346-6151

Japanese Journal of Evaluation Studies

Vol. 18, No. 1, November 2017

CONTENTS

Japan Evaluation Society