

連載
第19回

フィードバック
評価結果の活用

名古屋大学大学院法学研究科教授
後 房雄

うしろ・ふさお 1954年富山県生まれ。京都大学法学部卒業、名古屋大学大学院博士課程単位取得退学。99年から現職。日本行政学会理事、日本NPO学会理事、市民フォーラム21・NPOセンター代表理事。著書に、『政権交代のある民主主義』（総社）、『行政の刷新』（共著、法律文化社）、『事業委託におけるNPO-行政関係の実態と成熟への課題』（市民フォーラム21・NPOセンター）など。

Plan-Do-Check-ActionとPDCAサイクルの二環として評価（Check）が位置づけられている以上、評価結果が事業の何らかの改善（事業の廃止や新設を含む）をもたらすかどうか（フィードバック）が決定的に重要だといふことが議論

はないだろう。そのためにも、評価担当者には、

「評価結果と改善案を明確に提示すること」そして、「事業を改善するために必要な行動を促進し、そうした行動の価値を政策決定者や公衆に理解してもらうこと」が求められる

（Wholey, Hatry, Newcomer, Handbook of Practical Evaluation, op. cit., p. 543.）
とはいえ、日本の行政評価の圧倒

事務事業評価の活用方法

総務省の「地方公共団体における行政評価の取組状況」の調査（2006年1月1日現在）によれば、多くの自治体で、「予算要求や査定」、「定員管理要求や査定」、「次年度重点施策・方針の策定」、「事務事業の

「評価結果と改善案を明確に提示すること」そして、「事業を改善するために必要な行動を促進し、そうした行動の価値を政策決定者や公衆に理解してもらうこと」が求められる

たといえば、ある市の評価結果で示されている「事務事業の方向性」は、拡大、継続、縮小、廃止、休止、統合に分類されている。また、ある市の「次年度予算への評価の反映状況」は、廃止、縮小、統合、拡充、手段変更に区分されている。

要するに、予算の増減につながるような量的な表現が圧倒的に多くとりわけ、いくつの事務事業を廃止したかが評価の成果として強調されることが多い。

仮説として捉え、めざす最終成果の達成状況を測定しながら仮説の修正（事業の改善）を積み重ねていくというものであり、要は成果志向のマネジメントが目的であった。日本の事務事業評価はどこまで成果志向の行政経営を推進する効果を発揮しているのだろうか。

事業の成果指標と成果目標を設定されており、その数値が改善ないし悪化したとして、そうした変化をもたらしたい要因として外部環境要因の变化、自治体行政以外の主体（他レベ

しい。しかも予算編成においては、仮に成果指標が悪化していたとしても、それはその事業そのものの問題なのか（その場合は削減か廃止）、それとも事業規模が小さすぎるためなのか（その場合は増額）の判断も難しいという問題がある。総務省調査の回答で、予算の査定において「直接に反映している」よりも「参考資料としている」が顕著に多いのはそういう事情と考えられる。

図表19-1 評価結果の活用方法

評価結果の活用方法	自治体		国・地方公共団体		民間		その他	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合
「評価結果と改善案を明確に提示すること」	45	97.8	14	100.0	32	97.0	35	92.1
「事業を改善するために必要な行動を促進し、そうした行動の価値を政策決定者や公衆に理解してもらうこと」	19	41.3	3	21.4	10	30.3	11	28.9
「評価結果と改善案を明確に提示すること」	26	56.5	11	78.6	22	66.7	24	63.2
「事業を改善するために必要な行動を促進し、そうした行動の価値を政策決定者や公衆に理解してもらうこと」	25	54.4	7	50.0	17	51.5	17	44.7
「評価結果と改善案を明確に提示すること」	4	8.7	0	0	1	3.0	2	5.2
「事業を改善するために必要な行動を促進し、そうした行動の価値を政策決定者や公衆に理解してもらうこと」	21	45.7	7	50.0	16	48.5	15	39.5
「評価結果と改善案を明確に提示すること」	33	71.7	7	50.0	23	69.7	20	52.6
「事業を改善するために必要な行動を促進し、そうした行動の価値を政策決定者や公衆に理解してもらうこと」	15	32.6	2	14.3	6	15.2	4	10.5
「評価結果と改善案を明確に提示すること」	18	39.1	5	35.7	18	54.5	16	42.1
「事業を改善するために必要な行動を促進し、そうした行動の価値を政策決定者や公衆に理解してもらうこと」	45	97.8	12	85.7	32	97.0	34	89.5
「評価結果と改善案を明確に提示すること」	29	63.0	7	50.0	17	51.5	20	52.6
「事業を改善するために必要な行動を促進し、そうした行動の価値を政策決定者や公衆に理解してもらうこと」	16	34.8	5	35.7	15	45.5	14	36.9
「評価結果と改善案を明確に提示すること」	29	63.0	8	57.1	16	45.5	21	55.3
「事業を改善するために必要な行動を促進し、そうした行動の価値を政策決定者や公衆に理解してもらうこと」	6	13.0	1	7.1	1	3.0	2	5.3

※構成比は、行政評価を導入、もしくは限定している都道府県、政令指定都市、中核市及び特別市に占める割合である（予定を含む）。（都道府県については46団体内、政令指定都市については14団体内、中核市については33団体内、特別市については38団体内）

なぜフィードバックが機能しにくいのか

まず、評価結果の事業の改善への反映に際しては、それが合理的な難しさを孕んでいることを指摘しなければならない。つまり、

「既存の行政システムに単に評価や業績測定を追加するだけでは、それは機能しない。評価はマネジメントであり、それには伝統的な公務員や組織のカルチャーを変えなければならぬからだ。」（田中秀明「ニュー・パブリック・マネジメントと予算改革」、『地方財務』05年9月号、33ページ）

事業の改善（廃止や新設はその極限形態といえる）への反映と、予算や人員などの資源配分への反映である。まず、評価結果の事業の改善への反映に際しては、それが合理的な難しさを孕んでいることを指摘しなければならない。つまり、

「既存の行政システムに単に評価や業績測定を追加するだけでは、それは機能しない。評価はマネジメントであり、それには伝統的な公務員や組織のカルチャーを変えなければならぬからだ。」（田中秀明「ニュー・パブリック・マネジメントと予算改革」、『地方財務』05年9月号、33ページ）

*ご意見等をお待ちしております。ガバナンス編集部 (FAX 03-3575-9808、E-mail:jichi@gyosel.co.jp) までお寄せ下さい。