

# 教科書の中の自治体評価

窪 田 好 男

## 1. 目的と構成

本稿では、行政学の代表的教科書を手がかりに評価についての教科書的理解を整理した上で、筆者が三重県を事例に行った調査に基づいて必要と思われる若干の補足・修正を行いたい。近年、評価システムを行政改革の中心に据えた地方自治体が注目を集めており、また、「行政機関が<sup>(1)</sup>行う政策の評価に関する法律」が制定されて省庁に評価が義務づけられるなど、評価をめぐる動きは急である。中央・地方それぞれの行政改革の鍵概念として、政治行政の分野において研究・実務の双方で評価に関心が高まっている。その評価について正確な理解を整理することが本稿の第一の目的である。そして整理された知識に基づき、大学教育の中で評価をいかに取り扱っていくべきかという問題についても若干の考察を試みたい。

## 2. 行政学の代表的教科書における評価

### (1) 行政学の三大教科書

本稿では行政学の代表的教科書として、筆者が授業の教科書として使用している村松岐夫の『行政学教科書：現代行政の政治分析』(村松岐夫, 1999)に加え、西尾勝の『行政学 新版』(西尾勝, 2001)と今村都南男

---

(1) 2001年6月29日制定、2002年4月1日施行。

らによる『ホーンブック行政学 改訂版』（今村都南男・武藤博己・真山達志・武智秀之，1999）を取り上げることにする。これらの教科書は行政学の第一人者によるものであり，日本の行政学の現時点における到達点を示している。さらに，公務員試験の参考書としても広く活用されている。

これらの教科書では，村松の『行政学教科書：現代行政の政治分析』が第11章「政策評価と行政責任」の第1節「政策評価」を，西尾の『行政学 新版』が第18章「行政活動の能率」を，今村らの『ホーンブック行政学 改訂版』が第3章「行政官僚制と政策過程」の第5節「政策の評価」をそれぞれ評価に充てている。評価に充てられたパートの構成にはそれぞれ特色があるが，盛り込まれた内容は，①評価の定義，②実務・研究の背景，③評価手法の解説，④日本の評価についての現状分析，⑤政策評価論の論点に整理できる。

## (2) 評価の教科書的理解

### 評価の定義

政策評価論ではしばしば指摘されることであるが，評価の定義は論者によってまちまちであり，行政評価と政策評価，施策評価，事務事業評価といった用語の整理が充分ではない。<sup>(3)</sup>この混乱は各教科書にも見られる。

『行政学教科書：現代行政の政治分析』は，章および節のタイトルには政策評価が用いられているが，本文中には政策評価ではなく行政評価

---

(2) 評価に充てられたページ数は，それぞれ，『行政学教科書：現代行政の政治分析』が270頁中の5頁，『行政学 新版』が406頁中の18頁，『ホーンブック行政学 改訂版』が266頁中の10頁である。

(3) この点に関連し，政策評価論では評価の対象が論者によってまちまちであり統一された定義が見られないということは従来から多くの論者によって指摘されてきたが，最近，宗前清貞が行なった，政策のイメージもまた統一されていないという指摘は重要である（宗前，2001：128）。

が用いられており、「行政学では、行政評価は、行政の合理性や一貫性の確保の方法であり、また、何より資金と時間と労働投入の能率的な利用を実現するためのプロセスであるとされる。評価方法とその結果が公開されるならば、合理性や一貫性のない事務事業は次第に排除されていくだろう。」(村松, 1999: 240-1) としている。『行政学 新版』では、「政策ないしは行政活動の良否を評価する」という表現は散見されるものの、評価について明確な定義は行われていない。この点やや明快なのは『ホームページ行政学 改訂版』で、「政策評価とは、政策が決定され、実施されてきたことによって生じた現実(事実)を明らかにし、それに対して意義があったか否か、効果があったか否かという価値判断を行うことである。」(今村他, 1999: 97) としている。

最近の研究では、西尾勝による、行政にかかわる諸評価を包括する概念として行政評価とらえ、「行政の活動を何らかの角度から何らかの基準に照らして評価する活動」(西尾勝編, 2000: 29) と定義し、その下位概念として政策評価、執行・実施評価、管理評価の3つを置くという定義が定着しつつあるように思われる。この場合、政策評価は「政府の活動方針とその結果の関係を当該活動方針に内在しているはずの目的・手段連鎖に照らして評価する活動」(同: 28) と、執行・実施評価は政策の執行・実施活動を対象とする評価と管理評価は行政の組織体制を補助し統制する管理活動を対象とする評価とそれぞれ定義される。要は政治行政にかかわる評価には、政策を対象とする評価もあれば、行政組織を対象とする評価、行政の各レベルにおける職員の業務遂行を対象とする評価もあるということなのだが、各教科書では曖昧である。

さらに、政策を対象とする評価については、西尾や今村らが定義する政策評価は政策の純粋に技術的な側面や技術的な点にのみ関わる、言うなれば技術的諸原理に基づく評価にすぎず、政策評価の研究のさらなる

---

(4) 厳密には、政策評価・施策評価・事務事業評価の上位概念としての広義の政策評価。

飛躍のためには、政策の価値的次元ないし実質的内容に関する評価—自由、平等、民主主義、福祉、矯正、公共の利益といった政策諸原理による政策目的それ自体に対する評価—が必要だという論者も存在する（足立，1991）。きわめて重要な指摘であると思われるが、この点にふれた教科書はない。

### 実務・研究の背景

『行政学教科書：現代行政の政治分析』によれば、日本では、実務でも研究でも行政における諸事務事業の評価は十分行われてこなかった。行政評価論が注目され、かつ実務で試行錯誤が始まるのは、1990年代になってからであるし、それが学界に及ぶのは、さらに遅れ1997年である。また、中央省庁等改革基本法第4条が政策評価の手續化を要求したことが、政策評価論に新しい時代をもたらした（村松，1999：239）。

1999年9月末および2000年8月末現在における地方自治体の評価導入状況は、自治省の調査によれば表1の通りである。

### 評価手法の解説

いかなる手法を用いて評価を行うのか、というのはいうまでもなく評価論の主たる関心である。しかしながら、今回取り上げた教科書のうち、評価手法を解説を行なっているのは『行政学教科書：現代行政の政治分析』のみである。

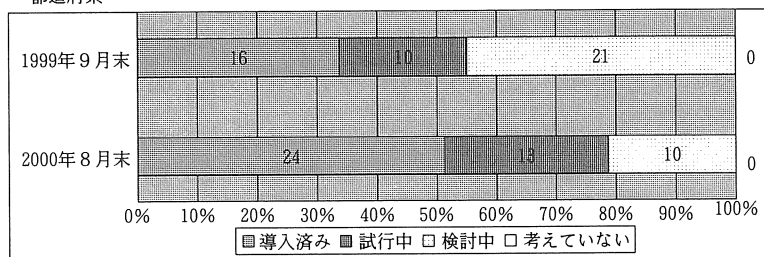
村松は、合衆国の評価研究者E・サッチマン（Suchman）に依拠し、評価の手續きには以下の四段階があるとしている（村松，1999：242）。

- ・評価の開始：コストの急増や資金の窮迫・事業への需要の後退現象等に注目。
- ・何を評価するかの確定：地方行政でいえば、補助事業に絞るのかどうか。
- ・調査方法の企画と確定：調査の規模や機関・方法。特に何を基準と

## 教科書の中の自治体評価

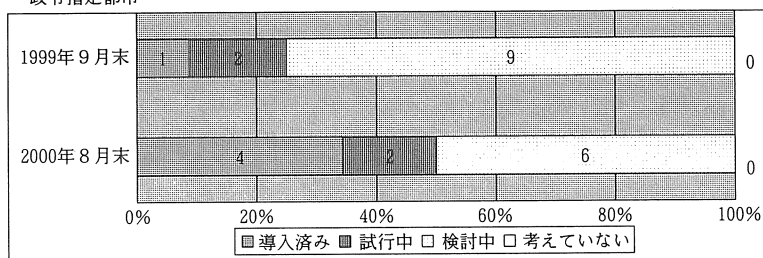
表1 自治省の調査による地方自治体の評価導入状況

・都道府県



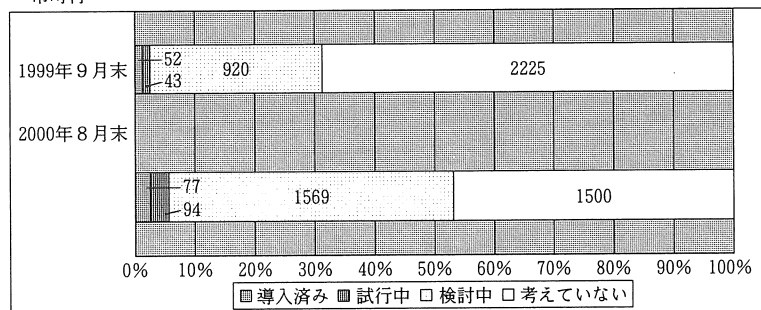
	導入済み	試行中	検討中	考えていない
2000年8月末現在	24	13	10	0
1999年9月末現在	16	10	21	0

・政令指定都市



	導入済み	試行中	検討中	考えていない
2000年8月末現在	4	2	6	0
1999年9月末現在	1	2	9	0

・市町村



	導入済み	試行中	検討中	考えていない
2000年8月末現在	77	94	1569	1500
1999年9月末現在	52	43	920	2225

するのか。

・調査結果の分析・解釈・意味づけ。

(5)  
また、村松によれば、評価手法や評価理論というのは、アメリカにおける連邦・州・地方におけるある程度の経験の一般化なのであり、日本では今のところ、中央省庁等改革基本法が中央省庁に評価手続きの導入を促した結果、試験的に行われ始めたばかりであって、多くの経験はないとされる(村松, 1999: 242)。

ここに紹介されたサッチマンの評価手法はプログラム評価と呼ばれる評価手法の1つであり、それ自体は妥当である。しかし、評価手法としてはプログラム評価以外にも業績測定や費用－便益分析が主要な手法として存在すること、また、評価手法には細かく分類するなら数十から百もの種類があることを考えれば不十分な紹介といわざるを得ない。特に、業績測定や費用－便益分析と評価の手続きの点でもプログラム評価は全く異なること、さらには、日本の地方自治体に導入されている評価手法とも異なることを考えればなおさらである。評価を行おうとするものが、いかなる手法をどのように用いて評価を行えばよいのかという関心に応える行政学の教科書は、残念ながら存在しないのである。

なお、『ホーンブック行政学 改訂版』は日本の地方自治体に導入された評価手法の紹介を試みており、三重県が導入した評価システムである事務事業評価システムについて以下のように紹介している。「三重県が始めた事務事業評価システムは、導入当初から全庁一斉にすべての事務事業を評価するという方法が採用されている。その意味で、本格的な評価システムとして大いに注目されたのである。そこでは、まず、①個々の事業の上位に位置づけられる政策目標にとって事業が本当に妥当性をもっているのか、事業目標の達成にとって十分な成果を挙げているのかという目的妥当性の検討、②事業に投入された費用がどれだけ成果・効果

---

(5) ある特定の評価手法を用いるべき政治行政的・社会的文脈、使用上の注意点といった内容から構成される理論を一般に評価理論という。

## 教科書の中の自治体評価

をあげているのかという視点での費用対効果の評価を中心に事業評価が行われることになっている。そのために、全事業約3,300を対象に、事業の評価と今後の改革案を記入する「事務事業目的評価表」を事業担当課に作成させている。」(今村他, 1999:106)。

### 日本の評価についての現状分析

行政学の各教科書は、評価手法や評価の手続きについて寡黙であるのと対照的に、日本における評価の現状はどのようにになっているかという事実命題については詳しい。

まず、日本における評価を先導したのは都道府県レベルの自治体であり、とりわけ三重県の事務事業評価システムや静岡県目的志向型施策評価システム、北海道の政策アセスメントなどが先駆事例となっているという点については各教科書とも一致している。

では、これら自治体が評価システムを導入した背景と現状について各教科書はどのように見ているのだろうか。『行政学教科書：現代行政の政治分析』は、日本の政府・自治体が評価に着目した理由を「1980年代以降になると、財政制約の問題が生じ、歳入と歳出の帳尻を合わせることが重要な政治争点になった。さらに、イギリスの改革を推進したNPMに刺激されて、三重県や静岡県で事務事業評価の実験が開始されている。これらの県を含む日本での評価の議論を見ると、行政評価は財政規模の縮小を行うための具体的な方法論としても注目されていると言える。」

(村松, 1999:241)とし、別の箇所でも「日本では、行政評価は財政窮迫において地方自治体の防衛策として生まれている。」(同:242)としている。行政学の教科書ではないが、類似の認識を示したものとしては、伊藤光利・田中愛治・真淵勝による『政治過程論』があり、「現状において、自治体による行政評価の仕組みは、客観的・体系的な分析に支えられたシステムとして作動しているというよりも、公務員の意識改革のためのきっかけとなっているようである。また、行政評価の結果、当該事

業が民間委託あるいは民営化される可能性は必ずしも考慮に入れられていない。その意味で、行政評価は今のところ、自己防衛的な意識改革という側面があるように思われる。」(伊藤他, 2000:73)としている。『ホーンブック行政学 改訂版』は、「最近になって、自治体を中心に評価を実務に導入する例が見られるようになってきた。それは、ひとつには、厳しい財政事情の下で、事務事業の見直しが緊急かつ避けては通れない課題となってきたことが原因となっている。同時に、全国に広がった市民オンブズマンの活動に見られるように、市民の行政や政策に対する関心が高まり、自治体としても従来と同じ発想で仕事を続けることができなくなってきたことも背景となっている。」(今村他, 1999:105)としている。

西尾の『行政学 新版』は、まず「1990年代に入って以降、再び世界的に、政府の政策・施策・事業の業績を評価しようとする新しい潮流が生まれてきている。……(中略)……公共サービスの生産・供給主体が多様化してきたことに伴い、このサービス・ネットワークを適切に維持管理する手法が、サービスの生産・供給の方法・手続きの合法性・適正性を綿密に事前に統制する方法からサービスの実績の良否の事後の評価に基づいて概括的に統制する手法へと、その重点を移して来ているように思われる。いわば、新しい評価手法は、総括管理機関による管理統制のための手段でも、実施機関側での自己改善のための手段でもなしに、執行管理機関が実施機関であるエージェンシーや NPO などを統括する執行管理のための新たな手段として開発されつつあるように思われる。」

(西尾, 2001:360)とし、評価への関心が世界的な流れであることを指摘した上で、日本の現状については、「日本において導入されようとしている評価システムには、依然として、評価に基づいて政策・施策・事業の改廃を進めようとする歳出削減の意図に基づくものか、さもなくば各部局職員に顧客志向・結果志向の意識を植え付けようとする意識改革の意図に基づくものが多く、新公共管理(NPM), governance への対応



といった、新しい目的意識に基づくものはまだ稀であるように見受けられる。」(西尾, 2001: 361) という認識を示している。

### 政策評価論の論点

先に引用した伊藤らによる『政治過程論』がいみじくも喝破したように、政策評価論は分析的・記述的な議論というよりも、規範的な性格の強い議論を行う。この点で、近縁種と見なされがちな政策決定論や政策実施論と政策評価論とは性格が異なる。政策評価論の論者は、政治や行政の実務に対し、従来の政策過程の中でなおざりにされてきた政策評価をより重視することを要求するのである(伊藤他, 2000: 71)<sup>(6)</sup>。では、政策評価論の論点なり、到達点としてはどのような議論が行われてきたのであろうか。

村松の『行政学教科書：現代行政の政治分析』と西尾の『行政学 新版』が共に強調するのは、評価には複数の視点が存在するということである。村松は「評価には、外部の専門家の評価、財政や他組織の関連などの行政的判断、国民あるいは住民の全体への効果に関する政治的判断の三点の評価がある。」(村松, 1999: 242-3) とし、西尾は、評価には、政策決定者 (decision-maker) のためのもの、国民一般のためのもの、行政資源の調達と配分を担当する総括管理機関が各部局を管理統制するためのもの、各部局が自己の政策立案・実施活動を点検し改善するためのものがあるとしている(西尾, 2001: 358-359)。

なぜ、評価には複数の視点が必要なのだろうか。それは、政治や行政に置ける立場・関わり方によって必要とされる情報が異なるということにつきる。例えば、西尾によれば、政治家や行政官といった政策決定者が必要とする情報は彼らが直面する問題を解決するのに役立つような詳

---

(6) 伊藤らは、政策評価論の主張の概要は以下の三点、すなわち①アウトカム重視, ②目的一手段の連鎖, ③情報公開であるとする(伊藤他, 2000: 71-72)。

細な情報であり、国民一般にとって役立つのは問題の所在を示し、政治的関心を喚起するような、簡明な情報である（西尾，2001：358）<sup>(7)</sup>。

では、評価には複数の視点が成立する、あえていえば複数の視点が成立せざるを得ないのはなぜか。それは、社会科学の現実世界への応用としての評価が有する方法論的限界、および評価の政治性に求めることができる。西尾の『行政学 新版』は、この問題について、「政策実施活動の有効性・能率性の評価は常に不完全なものにとどまる。そして、その評価の仕方についてはつねに論争の余地がある。したがって、有効性・能率性の評価をめぐる真の問題は、それが完全か不完全か、正しいか正しくないかではない。この種の評価をめぐる真の問題は、評価の結果を誰がどのように活用すべきかである。」（西尾，2001：358）としている。有効性と能率性の内容と限界とは西尾によれば以下の通りである。有効性とはある活動の実績を所期の目標水準に照らしその達成度合いによって評価する規準であり、能率性とはこの活動の実績をその投入・産出比率によって評価する規準である。また、行政活動の良否を有効性の規準だけから評価することは、あまりにも一面的すぎるとした上で、有効性の評価の限界は、①評価の高低は所期の目標ないし期待がどの水準に設定されるかにかかっていること、②より多くの経費と人員を投入してサービスをさらにいっそう拡充すべしとする結論になりがちなこと、③有効性の評価は行政資源の有限性を考慮に入れていないので、その活動の成果がどれだけ資源を投入した結果であるのか、同量の資源でもっと大きな成果をあげる方法はなかったのかを問題にしていないこと、としている。能率性規準については、①相対比較、②介入要因の制御、③諸価値の換算、④割引率のレート決定といった障害の存在を指摘した上で、

---

(7) こうした認識から、従来の評価手法がもっぱら政策決定者のための手法であり、これ以外に行政診断手法というべき国民一般にとって有用な簡明な評価手法の開発が求められるという主張を行う教科書もある（西尾，2001：358）。

## 教科書の中の自治体評価

①効果に関する調査統計情報の不足, ②評価方法 (ex. 成果測定のための指標の選び方, 換算率・割引率の決め方) についての合意の不成立, が限界とされる (西尾, 2001: 350-7)。

村松の『行政学教科書: 現代行政の政治分析』は, 評価方法や評価を行う目的は政治的に中立であるが, ある時点において, ある政治行政的文脈のもと, 誰がどのような目的のためにどのような手法で評価を行うか, その結果をどのように活用するかは政治的に決定されるとしている (村松, 1999: 242)。

政策の評価であれ行政活動の評価であれ, 評価とは専門家が高度な評価手法を駆使すれば唯一絶対の正解を出せるというものではない。<sup>(8)</sup>それは政治家や官僚, 政策実施を担当する職員が評価を行う場合はいうまでもないことであるが, たとえ評価の専門家であっても, 政策の策定・改廃をめぐる政治過程の外から, 局外中立の立場で評価をするということではできないのである。評価とは, 純粋な知的作業ではなく, 政治的アクターによる政治過程における政治の評価に他ならない。そこで, 西尾は次のように結論を下す。「それでは, この種の政策分析の手法の正しい活用方法とは何か。ひとことでいえば, 一方では, 必要以上に労多く精度の高い分析評価を求めず, 他方では, 分析評価の結果に対して, 分析評価の精度に見合う以上の意味合いをもたせないことであろう。」(西尾, 2001: 361)

なお, 評価と政治の問題については, 「行政評価論には, 専門家の評価に政治は従属すべきか否かという論争がある。この論争については, 専門家の評価の結果に関わりなく, 政治リーダーが事務事業の採否の権限と責任を持つのが当然である。ただし, 専門家による評価と政治リーダーによる決定にズレがある場合, 政治リーダーにはその理由を説明する責任 (アカウントビリティ) があるという主張が有力である。」(村松,

---

(8) 一般的にいて, 評価の精度と評価のコストはトレード・オフの関係にあるからである。

1999：242) という指摘もまた重要である。

自治体評価に関する行政学の各教科書の理解は、執筆者が日本の行政学の第一人者であることもあって、いうまでもなくその大部分は妥当である。しかし、導入背景を自治体の財政逼迫とする理解—より具体的には財政縮小の方法として評価が導入されているという理解—、およびイギリスの行革の成功に刺激を受けて評価が導入されたという理解は、少なくとも自治体評価の先導的事例である三重県には妥当しないというのが筆者の理解である。あらかじめ結論を示すなら、三重県が事務事業評価システムに期待する機能は、職員の意識改革およびその結果として県民の立場から見て有効かつ低コストの政策が形成・実施されることであり、三重県事務事業評価システムはイギリスの行革の刺激を受けて導入されたのではなく、日本の行政に特殊固有の背景から導入されたということである。

### 3. 自治体評価の実像：三重県を事例に

#### (1) 三重県事務事業評価システムと自治体財政の逼迫

事務事業評価システムによって廃止・リフォーム・休止された事業本数

表2は事務事業評価システムによって廃止・リフォーム・休止された事業本数と削減予算額を示している。リフォームとは、類似した目的を持つ事務事業の統合や事務事業の内容の修正等を意味している。また、公的関与の見直しとは、三重県が事務事業評価表と並行して採用している事業見直し方法である。これは、すべての事業について、公共財・サービスであるか、そうであるとしてもその財・サービスは国や市町村ではなく県によって行う必然性があるかという観点から見直すものである。記録上、1996(平成8)年度と1997(平成9)年度については、事業の廃止・リフォームの本数および削減予算額が事務事業目的評価表によるものか公的関与による見直しによるものかは区別されていない<sup>(9)</sup>。そこで、厳密を期して、1998～2000(平成10～12)年度について、事務事業目的

教科書の中の自治体評価

表2 当初予算における廃止・リフォーム等の本数等

年度	事業 事業 (細事業目) 本数	合計	廃止		リフォーム (見直し)			体止
			事務事業目的評価表等による	スプリングレビューによる 公的関与による	事務事業目的評価表等による	公的関与による	スプリングレビューによる	
H8 当初	3104	352 ▲ 3,759,241	141	▲ 3,922,654	211	163,413	-	
			▲ 3,922,654		163,413			
H9 当初	3156	410 ▲ 6,317,431	268	▲ 5,908,495	142	▲ 408,936	-	
			▲ 5,908,495		408,936			
H10 当初	3148	546 ▲ 6,864,136	371	▲ 5,626,327	175	▲ 1,237,809	-	
			▲ 5,626,327		1,237,809			
H11 当初	2949	473 ▲ 6,365,325	251	▲ 3,654,218	154	21	-	
			▲ 3,654,218		444,898			1,682,707
H11 当初	2949	473 ▲ 6,365,325	292	▲ 4,844,616	119	▲ 1,091,132	62	
			▲ 4,844,616		1,091,132			429,577
H12 当初	2492	664 ▲ 24,716,	266	▲ 4,393,410	112	7	-	
			▲ 4,393,410		1,041,322			49,810
H12 当初	2492	664 ▲ 24,716,	281	▲ 13,391,433	346	▲ 10,569,355	37	
			▲ 13,391,433		10,569,355			756,160
H13 当初	2368	418 ▲ 7,456,348	80	▲ 1,215,404	76	3	-	
			▲ 1,215,404		821,337			3,430
H13 当初	2368	418 ▲ 7,456,348	202	▲ 3,780,834	190	▲ 2,485,513	26	
			▲ 3,780,834		2,485,513			1,190,001

(注) H12当初欄について：公的関与による廃止とスプリングレビューによる廃止には、3本(▲6,575千円)の重複があり、公的関与による見直し3本はすべてスプリングレビューによる見直しと重複している(合計は重複を除いたもの)。

< 出典 > 三重県総務局政策評価推進課作成資料

評価表による事業見直し本数および予算削減額を確認したい。各年度の歳出予算額を括弧内に示す。1998（平成10）年度は、405本・40億9,911万6,000円（7,801億円）、1999（平成11）年度は、440本・58億6,430万9,000円（7,633億円）、2000（平成12）年度は、193本・27億9,290万1,000円（7,737億円）である。見直し本数に着目するなら、1996～1999（平成8～11）年度の予算における総事業本数が約3,100～3,300なので、約200～400本が毎年見直されるというのは大きな効果だと見ることもできる。しかしながら、1996～1999（平成8～11）年度の総事業本数に大きな変化が見られないことから分かるように、スプリングレビューによって463本の大幅な事業本数の削減が行われた2000（平成12）年度を除き、おおむね、見直しされた本数と同等の新規事務事業が策定されていることには注意を要する。事務事業評価システムが必ずしも事業本数の削減という点で財政削減に貢献していないことを示すデータである。

### 三重県の財政状況<sup>(10)</sup>

より直接的に、図1で、北川正恭知事が就任し、事務事業評価システムの導入に向けた動きが始まった1995（平成7）年度から2000（平成12）年度までの歳出予算の伸び率と額の推移を確認しよう。1994（平成6）年度以前と比較し、1995（平成7）年度から2000（平成12）年度の歳出予算は、すべての年度において絶対額で上回っている。また、伸び率を見ても、1999（平成11）年度がマイナス2.1%である以外は一貫して前年度予算を上回り、歳出規模は拡大していることが分かる。また同図からは、投資的経費の占める比率が減少し、義務的経費（人件費・扶助費・公債費）が増加し、県の財政状況が悪化していることを見て取れる。

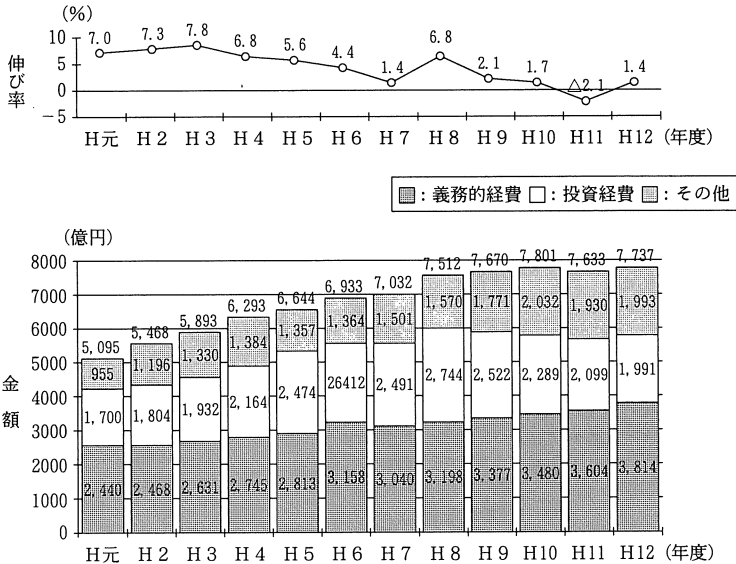
---

(9) 担当職員によれば、1996・1997（平成8・9）年度の削減本数・予算額の大部分は事務事業目的評価表によるとのことである。

(10) 記述や各指標の説明にあたっては三重県予算調整課による『三重の財政：平成12年第1回』に依拠した。

教科書の中の自治体評価

図1 性質別歳出予算の伸び率と額の推移（一般会計当初予算）



(注) 数値は四捨五入によるため合計に合わない場合がある。

<出典>三重県総務局予算調整課, 2000

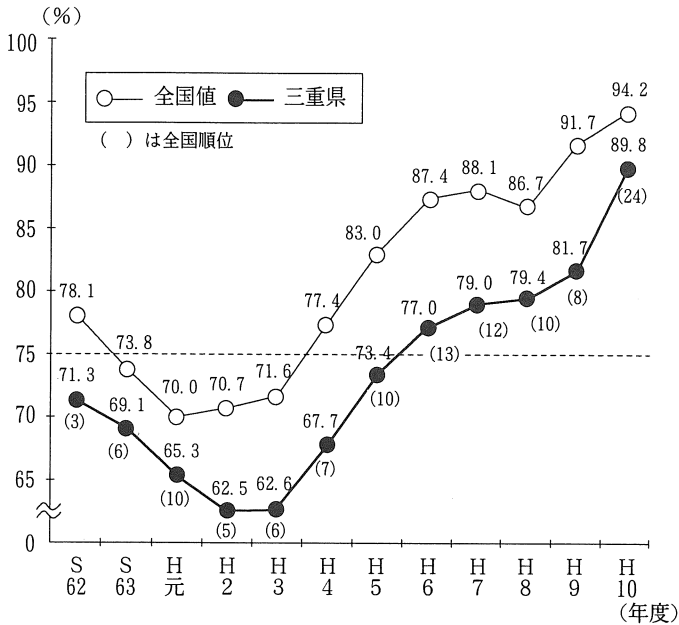
財政状況の悪化を主要な財政指標で確認したい。

図2は経常収支比率について三重県と全国値を示したものである。経常収支比率とは、歳出のうち、経常的に支出されなければならない経費の占める割合であり、財政構造の弾力性を判断する指標である。一般的には75%程度が妥当とされているが、三重県では1994（平成6）年度以降これを上回っている。

図3は公債費負担比率について三重県と全国値を示したものである。公債費負担比率は、一般財源総額に対する公債費に充当された一般財源の割合をいい、一般的に15%が警戒ライン、20%が危険ラインとされている。三重県では、1990（平成2）年度までは減少を続けていたが、1991（平成3）年度以降、急激な上昇に転じている。

図4は財政力指数について三重県と全国値を示したものである。財政

図2 経常収支比率



<出典>三重県総務局予算調整課, 2000

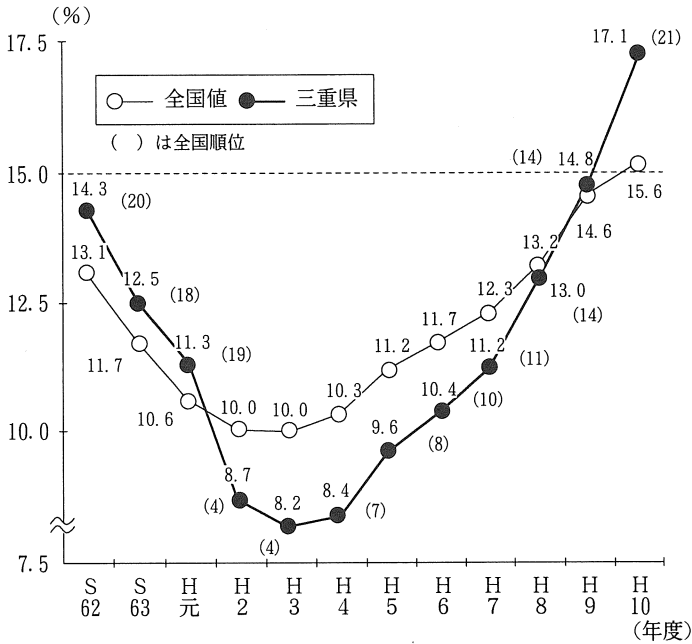
力指数とは交付税算定上の基準財政収入額を基準財政需要額で除して求めるものであり、1に近いか1を越えると財政に余裕があるとされる。この指数については、1991（平成3）年度以降1996（平成8）年度まで下降が続いた。すなわち、事務事業評価システムの導入が検討され、試行が始まった1995・1996（平成7・8）年度にはこの指数における悪化が顕著だったわけである。

図5は起債制限比率について三重県と全国値を示したものである。起債制限比率とは、地方債の元利償還金に充当された一般財源のうち交付税措置される経費等を除外して計算されるもので、公債費による財政負担の度合いを示す。一般的に20%を越えると一部の起債が制限される。この指標についても、1995・1996（平成7・8）年度には悪化が顕著で



教科書の中の自治体評価

図3 公債費負担比率



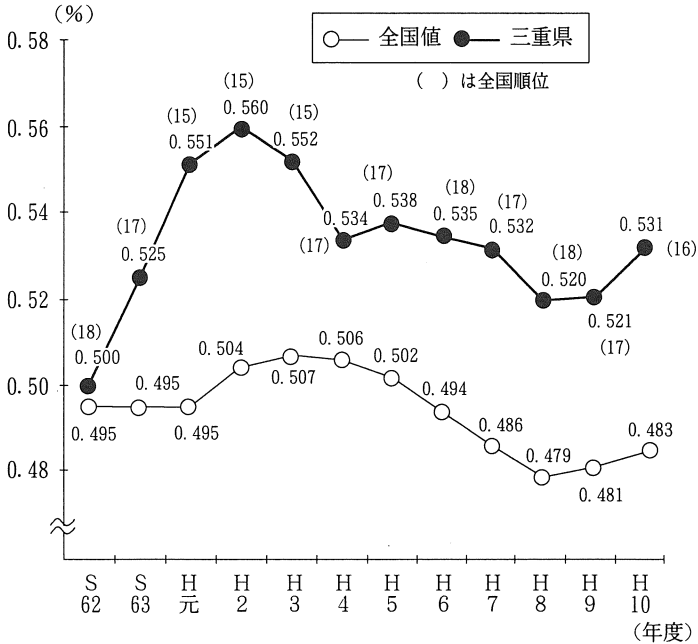
<出典>三重県総務局予算調整課, 2000

あった。

図6は1988～1998（平成元～10）年度における普通会計決算での次年度以降の財政負担の推移を示している。次年度以降の財政負担とは、債務負担行為額と県債の年度末現在高の和から基金の年度末現在高を引いたものである。県債の急増、基金の減少が図から見て取れる。

もし、三重県の財政状況が逼迫していないのなら、財政逼迫が事務事業評価システム導入の背景であるという説を否定するのは容易である。しかしながら、以上の財政指標を確認すれば、三重県の財政状況は、おおむね1991・1992（平成3・4）年度頃から悪化が始まり、事務事業評価システムの導入が検討された1995（平成7）年度には悪化傾向がはっきりと認知されていたであろうと判断できる。もちろん、財政状況につ

図4 財政力指数（3ヶ年平均）

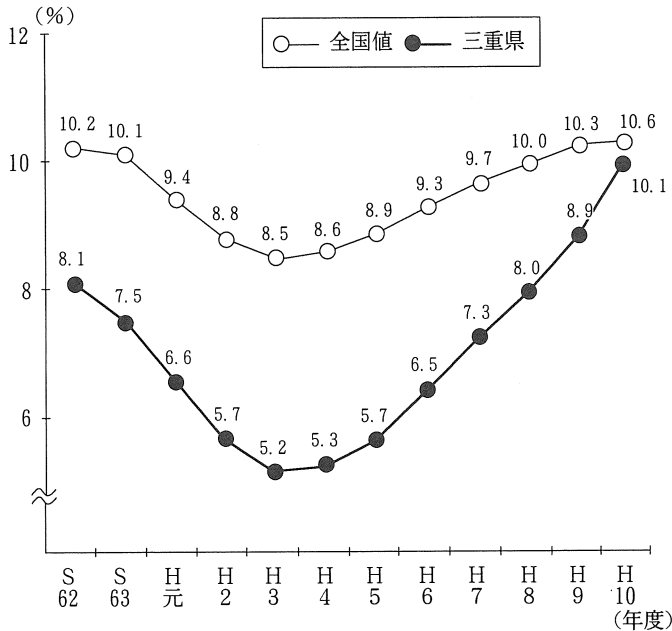


<出典>三重県総務局予算調整課, 2000

いて判断するにあたっては、三重県の指数という絶対値のみに着目するのではなく、全国値との比較や全国順位から客観的な判断を下すべきという観点もありえよう。その観点から図2～5を再確認すれば、1995・1996（平成7・8）年度の三重県の財政状況は比較的健全ということもできる。しかし、本稿の論点に関しては三重県自身による主観的観点をとることが妥当と思われる。1991・1992（平成3・4）年度を境に都道府県の財政は全体的に悪化していることもこの判断の補強材料となろう。とはいえ、以上のデータからは、三重県が財政縮小の具体的方法論として評価に着目したという結論を導くことはできない。あくまで事務事業評価システムの導入前後の時期において三重県の財政状況が悪化していること、および事務事業評価システムの導入が事業削減によって財政状

## 教科書の中の自治体評価

図5 起債制限比率



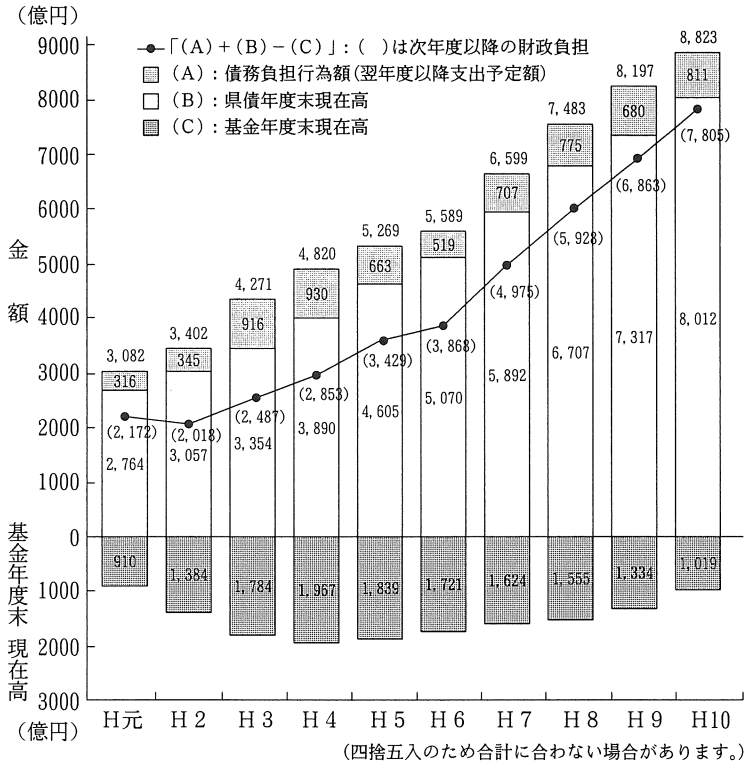
<出典>三重県総務局予算調整課, 2000

況の改善に一定の効果を発揮しているということがいえるにすぎない。行政評価は財政規模の縮小を行うための具体的な方法論としても注目されているという結論を導くためには、事務事業評価システムの導入および運用において主要な役割を果たしている部局の関心を観察する必要がある。そして、三重県の場合、財政部局は評価システムに財政縮小の手段としての役割を期待したかもしれないが、事務事業評価システムの導入を主導したのは財政部局ではない。そして、評価の導入および運用を主導した部局の関心は財政縮小以外にあったのである。

### 公文書に見る三重県事務事業評価システムの目的と運用の実際

1995（平成7）年度に導入が開始された事務事業評価システムは、そ

図6 次年度以降の財政負担の推移（普通会計決算）



<出典>三重県総務局予算調整課, 2000

の法的根拠と主管部局の違いに着目し、さわやか運動期（1995～1997年度）、行政システム改革期（1998年度以降）に分けて分析することが適切である。事務事業評価システムを主管したのは、さわやか運動期は知事直属の地方分権・行政改革総括推進室<sup>(11)</sup>であり、行政システム改革期は総務局政策評価推進課である。

事務事業評価システムは、北川正恭知事が就任直後から熱心に取り組

(11) 1997（平成9）年度は総務部地方分権・行政改革推進課が主管。ただし、実務レベルでの担当者は同じ。

んだ三重県の行政改革運動であるさわやか運動の中核を担うシステムとして導入された。<sup>(12・13)</sup>

『三重県「さわやか運動」推進大綱—生活者起点の行政運営をめざして—』では、事務事業評価システムの導入について、「生活者を起点とした行政運営を確立するためには、高度・多様化する県民のニーズを敏感にキャッチし、真に必要な仕事を、もっともふさわしい方法で遂行していけるような仕組みが必要であり、その仕組みとして8年度より『事務事業評価システム』を導入する」とし、事務事業評価システムがめざすものとして、①生活者起点の行政（職員ではなく、利用者の立場に立った行政サービスの提供）、②行政使命に基づく事務事業の展開（縦割り行政の弊害の除去）、③成果志向の行政（事業目的の数値による設定と共有）、④結果重視の行政（目標達成の検証とフィードバック）、⑤横断的行政課題への対応、⑥政策形成力の向上（庁内での部局を越えた政策論議の活性化）、⑦行政使命に基づく庁内体制（事務事業評価と総合計画、予算編成、組織・定員管理、人事管理との連動）、の7点を列挙している（三重県行政改革推進本部、1995：4）。そこで強調されているのは、財政規模の縮小ではなく県職員の意識改革であり、その結果として、県民の立場からみて有効かつ低コストの政策が実現されることである。それらの実現の手段として、職員同士の客観的な政策論議を活性化することが意図されたことにも注目すべきであろう。

---

(12) 事務事業評価システム導入、および運用当初の法的根拠となったのは『さわやか運動推進大綱』であり、運用上の具体的規定は主管部局による各種マニュアルによって行われた。法的側面から見た場合、三重県をはじめとする日本の地方自治体における評価の先導事例の特徴は法的根拠を条例に求めないことである。評価が行政による政策の評価となっていることを端的に示すとともに、評価システムの廃止が容易であるという意味で政治的に脆弱であることもまた示している。

(13) 事務事業評価システムの導入経緯については中村、1999を参照されたい。

客観的な政策論議を可能とする手段は、事務事業評価システムの中で最も人目を引く構成要素である事務事業目的評価表である。事務事業評価表には、年度毎に改良が加えられ多少の違いはあるものの、事務事業の対象、手段、意図、結果の記述、意図が実現した程度を客観的に測定するための成果指標、年度毎に設定される目標値と投入される予算、目標がどの程度達成された課の実績値とコスト（執行された予算額と人件費）、および改革案といった情報が含まれている。事業の見直しは、第一に事務事業評価システムと同時に導入された政策体系という政策—施策—事業という目的—手段の連鎖に基づき、事務事業の対象、手段、意図、結果が上位の政策の手段として有効か—例えば、人権を尊重する社会を実現するという政策の手段としていじめを減らすという施策があり、その手段としていじめを受けている子供やその親に対する電話相談を行うという事務事業は有効か—という観点から、そして第二に事務事業の有効性とコスト、換言するなら効果と費用は妥当か—1年間に電話相談件数が140件あり、そのうち電話相談により悩みが改善したのが70件という効果に対し、予算と人件費で621万5千円を費やしたことは妥当か、妥当でないとするれば効果を増大させる方法、あるいは費用を削減する方法はあるか、あるとすればいかなるものか—という観点から行われる。ま<sup>(14)</sup>ずもって、こうした分析評価が個々の事務事業の策定と実施を担当する職員により行われ、次いで分析評価の結果に基づいて、別々の事務事業を担当する職員の間で政策論議が行われることが期待されたのである。

また、事務事業目的評価表、およびその運用では分析評価の結果に基づく改革案の策定が重視されている。地方分権・行政改革総括推進室次長であり、『三重県「さわやか運動」推進大綱—生活者起点の行政運営をめざして—』策定で中心的な役割を果たした梅田次郎氏は、筆者のイン

---

(14) 使用した例は、1999（平成11）年度の教育委員会事務局学校教育課小中学校教育グループの「カウンセリング推進事業（いじめ相談電話推進事業）」の事務事業目的評価表に基づく。

## 教科書の中の自治体評価

タビューに対し、「事務事業の本数や予算総額は、歳入が減少すれば自動的に縮小するのであって、極論すればそれらのために評価システムは必要ない。事務事業評価システムは、基本的にその原点として、スクラップするものを見つけ出すシステムではなく、政策を形成すること、達成すべき目標を見据えて政策をビルドするためのシステムである」とコメントしている。

さらに、1998（平成9）年度末に公表された『新しい総合計画 三重のくまにづくり宣言：2010年への変革と創造』の第一次実施計画では、事務事業の評価について以下のように定めている（pp. 352-353）。

### 事業番号64001 事務事業の評価

- ① 事務事業評価システムを定着化し、成果志向型の事務事業の推進を図ります。（総務局）
- ② 行政の評価機能を高めるため、事務事業目的評価表を公表し、意思形成過程を明らかにしていきます。（総務局）
- ③ 評価機能を充実させるため、各種統計データの収集や解析、住民アンケートやヒヤリング調査、施設等の稼働状況調査などを行い、指標の体系化や、数値化、軽量化を図るとともに、それらの考え方や手法についての職員研修を実施します。（総務局）
- ④ 公共事業を重点的かつ効率的に実施するため、費用対効果の分析手法を含めた公共事業評価システムの構築を進めます。（農林水産商工部、県土整備部）

最後に、事務事業目的評価表はシステム導入の初期より予算書の唯一の添付資料として用いられている。そうであるならば、事務事業評価システムを主管するのが財政部局ではなくとも、実質的に事務事業評価を運用しているのは財政部局であり、財政部局は財政縮小の手段として事務事業評価システムを用いているという推論も可能である。しかしなが

ら、事実は異なるようである。先述の梅田氏によれば、事務事業評価システムが地方分権・行政改革総括推進室という財政部局のような庁内影響力を有さない部局によって導入・運用されたため、また、財政部局の中には予算査定の資料として事務事業目的評価表をほとんど使用しない職員もいたため、事業部局の職員が評価を本気で行わないという問題が発生したという。そこで、自己評価が本気で行われるよう、その手段として事務事業目的評価表の公開が検討され、1997（平成9）年度末から<sup>(15)</sup>実施したという。

これらの点から、事務事業評価システムは、さしあたりその導入と運用の初期においては、財政縮小のための方法論とは言い難いのである。

さわやか運動を引き継いで開始された行政改革運動の基本文書は『行政システム改革』である。ここでは、行政改革の基本目的が住民満足度の向上とされ、その意味するところは、さわやか運動と同様にサービスの受け手の立場に立った生活者起点の行政であるとされた。また、目的を実現するための3つのキーワードとそれぞれを実現するための具体的方策がかかげられたのだが、そのキーワードとは「分権・自立」「公開・参画」「簡素・効率」の3つである。事務事業評価システムはこれらキーワードのうち、「簡素・効率」—三重県の説明によれば最小の効果で最大の効果をあげる—の具体的方策とされた（三重県、1998：16）。

1998（平成10）年度以降、事務事業評価システムを主管しているのは総務局政策評価推進課である。政策評価推進課は新設後、事務事業評価システムの改良を目的とする検討作業を開始した。実際に行われた変更としては以下のようなものがある。

まず、1998（平成10）年度には、従来の事務事業目的評価表が新規事業と継続事業を区別していなかったことを見直すべく、新規事務事業目

---

(15) 事務事業評価システムを中核とする三重県の改革では総務部、とりわけ財政部局の権限縮小が当初よりめざされていたことにも注意を払うべきだろう。



## 教科書の中の自治体評価

(16)  
的評価表を新設、インターネットでの目的評価表の公開が行われた。政策評価推進課で事務事業評価システム担当となった中嶋年規主査は、事務事業評価システムの改良のための検討課題として、基本事業間の政策的プライオリティーの決定に使用可能な評価システムとすること、第三者評価の導入、事務事業評価システムの政策体系と総合計画の政策体系の融合等をピックアップした。また、改良後の評価システムが担う機能として、①住民に対する社会的インパクトまで含めた行政活動の結果の把握、②行政が担うべき分野の特定、生産性の向上・業務の改善を促し、歳出の削減に役立てる、③よりよい政策立案に役立てる、④設定した政策目的を達成するための観点からの政策選択に生かす、の4つを挙げて(17)いる。事務事業評価に関する三重県としては初の海外調査も実施された。

また、1998（平成10）年度末には、3年間の運用により各部に蓄積された意見・要望等を事務事業評価システムの改良に活かすべく、政策評価推進課と各部によるフリートーキングがのべ25回開催され、約200人の職員が参加した。中嶋氏の整理によれば、そこで集約された問題点—上記の中嶋氏により整理された課題を中長期的な課題とすれば短期的な課題といえよう—は以下の6つであった。

- ① 評価システム自体の目的が不明確で、何のための評価なのか分からない。
- ② 予算要求案にあわせて評価内容を記述すると行った評価の形骸化が見られる。
- ③ 作業量が膨大である。
- ④ 評価内容に客観性がない。

---

(16) 理論的に見て、新規事務事業を評価するための手法と実施中の事務事業を評価するための手法は異なる。前者は予測に基づく評価であり、後者は実測に基づく評価となるからである。

(17) 筆者は政策評価推進課に助言を行う立場にあり、記述にあたっては、当時中嶋氏が作成し、筆者への説明に用いたメモを参照した。

- ⑤ 公表を行っているものの、責任の所在が不明確である。
- ⑥ 評価システムと行政運営の全体システムとのリンクが弱く、評価システムの活用がなされていない。

これらの指摘を受け、政策評価推進課では、評価機能を高める、わかりにくさを解消する、作業負担を軽減する、の3点をさしあたり取り組むべき課題とした。

以上の短期的・中長期的な課題は、毎年行われた目的評価表の様式変更、さらに2002（平成14）年度に予定されている事務事業評価システムの政策推進システムへの移行により実現され、あるいは実現される予定である。

行政システム改革期の総務局政策評価推進課が主管する事務事業評価システムについては、それが基本文書たる『行政システム改革』で簡素・効率という目的を達成する手段と位置づけられたため、財政縮小の手段と見なす推論も成り立たなくはない。しかしながら、運用の実際において、事務事業評価システムは財政規模を規定するよりもむしろ、他の財政的手法<sup>(18)</sup>によって規定された財政規模の枠内で、①よりよい政策を立案するとともによくない政策を改廃する、②職員意識化の改革をはかるとともに客観的な政策論議を活性化させるというさわやか運動期と同様の機能を期待されていることは明らかである。つまり、評価システムが「評価に基づいて政策・施策・事業の改廃を進めようとする歳出削減の意図に基づくもの」（西尾、2001：361）であるといった各教科書の観察は必ずしも事実を捉えていないといえよう。

- (2) イギリスにおける行政改革の成功と三重県における事務事業評価システムの導入

教科書的理解とは異なり、三重県では NPM を用いたイギリスの行革

---

(18) 例えば、1999（平成11）年度以降、三重県が導入した「要求基準方式」がある。

## 教科書の中の自治体評価

の成功に刺激を受けて評価が導入されたのではない。事務事業評価システムの基本形が構築されたのは既述のようにさわやか運動期であるが、当時の行革の担当者（地方分権・行政改革室次長梅田次郎氏とその部下の大西均氏）は、筆者のインタビューに対し、行革（さわやか運動）が始まってから1年半ほどは、行革の内容を決めるきっかけとなった『行政改革』<sup>(19)</sup>以外のNPMの書物・理論はいっさい知らず、1年半たつてからようやく、自分たちの改革がNPMの理念と一致することを自覚するに至ったとしている。また、評価システムに関する海外調査が行政システム改革期に入ってから、事務事業評価システムの改良を目的として行われたことも、NPM・イギリスの行革の成功に刺激されて事務事業評価システムの導入が行われたのではないことを明らかにしている。事務事業評価システムは、少なくともその導入当初においては、日本の行政、地方行政、中でも県レベルの行政に特殊固有の背景から導入されたと思われるのが妥当である。

しかしながら、行政システム改革期にはNPMへの関心が高まった。行政システム改革の後継として2002（平成14）年度から導入される予定の政策推進システムでは、ニュージーランドやイギリス、スウェーデン、アメリカ合衆国などの成功事例を取り入れつつ、日本の地方自治制度をふまえた三重県独自の行政経営モデル「ニュー・パブリック・マネジメント三重モデル」をつくりあげることが課題であるとされる（三重県、2001：2）。三重県の認識によれば、公共部門の改革の取り組みであるNPMのうち、行政内部のみに関わる改革としては、マネジメント責任者

---

(19) デビッド・オズボーン、テッド・ゲブラー（野村隆監修、高地高司訳）、1995、『行政革命』、日本能率協会マネジメントセンター。Osborne, David and Gaebler, Ted, 1992, *Reinventing Government: How The Entrepreneurial Spirit is Transforming The Public Sector: From Schoolhouse to Statehouse, City Hall to The Pentagon*, Addison Wesley. の日本語訳。手続き重視の行政から結果・成果重視の行政というコンセプトは合衆国の行革の指針となった。

の権限と責任の明確化、マネジメント責任者への権限委譲、成果主義があり、その基本原理は、「マネジメントの責任者に委せる (Let Managers Manage)」と「成果によるマネジメント (Management by Results)」という二つの言葉で表せるとしている (三重県, 2001: 2)。こうした三重県による NPM の理解は研究者による理解ともおおむね一致している。イギリスの行政学者で NPM の名付け親とされることの多い C. フッド (Christopher Hood) によれば、NPM とは行政改革の7つのドクトリンがゆるやかに結合したものであるとされる。7つのドクトリンとは、①可視的な (匿名ではない) 専門家による行政組織の実践的なマネジメント (*'Hands-on professional management' in the public sector*), ②業績の明示的な基準と指標 (*Explicit standards and measures of performance*), ③アウトプットによる統制の重視 (*Greater emphasis on output controls*), ④公共部門における組織単位の分解への転換 (*Shift to disaggregation of units in the public sector*), ⑤公共部門における競争を強化する方向への転換 (*Shift to greater competition in public sector*), ⑥民間部門の経営実践スタイルの強調 (*Stress on private sector styles of management practice*), ⑦公共部門における資源の利用に際しての規律と儉約の強調 (*Stress on greater discipline and parsimony in resource use*) である (Hood, 1991: 4-5)。これらのドクトリンから導かれる行政改革の具体的方策としては、大別して2つ、市場メカニズムを可能な限り活用すること、および部課長級の管理職に権限と責任を委譲することで効率化のインセンティブを与えることである。市場メカニズムを可能な限り活用することについては、公的企業の民営化・規制緩和に加え、広義の民営化として民間委託、パウチャー等、PFI、エイジェンシー、内部市場などの契約型システムの行政への導入が提唱されている (大住, 1999)<sup>(20)</sup>。政策推進システムに示されるように、三重県でも、事務

(20) 市場メカニズムの活用という文脈における NPM は80年代の小さな政府論の延長線上で理解することができる。80年代に比して手法が多様化

## 教科書の中の自治体評価

事業評価システムの導入当初は別として、今後の方向性としては NPM が重視されていくだろう。ただし、三重県の事務事業評価システムにおいて個別の事務事業に対して行われる評価の内容は、イギリスをはじめとする NPM の先進事例におけるそれとは異なる点がある点があるので、三重県の自己認識とは関わりなく、NPM とは異なる方向に発展する、あるいは活用される可能性があることには注意すべきであろう。

### 4. 自治体評価研究に対するインプリケーション

前章では自治体評価の教科書的理解につき、主に事実命題に関して修正を要すると思われる点を指摘したが、そこでは十分ふれることができなかった事項の中で重要と思われる点を2点指摘したい。

まず、本稿では、三重県の事務事業評価システムがイギリスの成功に刺激されて導入されたのではなく、日本の行政に特殊固有の課題に対処すべく独自に設計されたものであったことを指摘した。それとの関わりで、三重県の事務事業評価システムやそれに刺激を受けた他の自治体の類似の評価システムは全数評価—当該政府・自治体の全ての事務事業を評価対象としていること—でありながらアウトカムを測定・評価の対象としているという方式を採用していることは注目に値する。一般に、アウトカムの評価を、事業の担当者である行政職員が、精度を保ちつつ行うことは技術的にも政治的にも困難とされ、かつ評価コストを上昇させるので、こうした方式が採用される場合はまれであろう。例えば、政策評価の発祥の地であるアメリカでも、856個ある郡 (county) のレベルでは、そもそも何らかの形で評価を導入しているのが288郡であり、その中でもほぼ全ての事業に評価を導入している—つまり全数評価を行っている—のは約194郡 (67.5%)、アウトカムを測定・評価しているのは96郡 (33%) にすぎないという結果が1998年 (平成10年) に行われた調査

---

していること、委託先として NPO が台頭しつつあることが新たな要素といえよう。

ででている (Berman and Wang, 2000 : 411)。従来の政策評価理論では、アウトカム評価のコストを抑えつつ精度を向上させるためには、プログラム評価という評価手法を採用して、事業の担当者とは別の評価の専門家が第三者の立場から評価を行うしかなく、そのためには評価できる事業の数が全体から見ればごく少数になることはやむを得ないと考えるのが定説であった。三重県をはじめとする日本の自治体評価の試みにより定説が確認されるのか、覆されるのか、きわめて興味深い点である。

また、三重県の事務事業評価システムでは、職員同士の客観的な政策論議を活性化することにより県民の立場から見て有効かつ低コストの政策を実現しようという最初期からの意図を拡大し、事務事業評価システムの評価表を媒介として、行政と議会、ひいては行政・議会と住民との間の客観的な政策論議を活性化させよう、いうなれば政策の決定と改廃を住民と協働で行おうという注目すべき試みも見られた。この点についての考察は今後の課題としたい。

この他にも、本稿が主張するように財政逼迫が評価の導入理由でないとするれば、なぜここ数年という時期に評価の導入が進んだのか、評価の導入にあたって知事・市町村長が果たす役割はどのようなものか、評価システムの導入を財政部局が主導する場合と企画部局が主導する場合と特命を受けた部局が主導する場合があるが、それぞれについて導入された評価システムにどのような違いがあるか、議会が評価システムにどのように対応しているかなど、思いつくままに列挙してみても、三重県事務事業評価システムをはじめとする自治体評価に関しては未着手の研究課題が豊富である。自治体評価の研究は日本の政治行政に関する理解を深める有効な手段となろう。

本稿では、行政学の代表的教科書における評価論は、技術的諸原理に基づく評価に関心が集中しすぎている、評価手法の紹介・解説が不十分、現状分析に補足すべき点があると論じてきたが、その原因は何に求めるべきであろうか。県レベル、ましてや市町村レベルの自治体の動きは情

報が少ない、日本における評価の試みがほんの数年にすぎないため観察が十分ではないといった原因もあり得よう。だが、むしろ原因としては、行政学が規範的性格に乏しい、行政現象の実証的な解明を主任務なり存在意義と自己規定する学問であることに求めるべきと思われる。行政学における評価論は、暗黙のうちに評価の対象を行政職員が行う政策策定や政策実施活動に限定し、それらの内外主体による統制を目的としているように思われる。また、同じことは政策分析—政策策定段階において予測情報に基づいて行われる評価—を取り上げる場合にもかなりの程度いえよう。行政学が念頭に置くのは基本的に行政の評価であり、政策を評価の対象とする場合であっても、政策の業績を測定することにより政策の実施主体たる行政を評価しようとする意図に基づく。思うに、これは評価の機能や可能性をあまりに限定的に理解しすぎているのではなからうか。政策実施や行政活動が評価の対象となることはいうまでもないが、政策そのものの改良、すなわち、政策策定段階でよい政策を選択すること、実施段階においてよくない政策を改正・廃止すること、事後的に政策効果・費用を検証し成功または失敗の要因を探求し将来のために教訓化を図ること、これらもまた評価の射程に含まれており、実践や評価の理論においてはむしろ中心的な目的となっているからである。行政を評価することが行政評価であり、政策を評価することが政策評価であるとすれば、行政学の関心は前者に偏していると言えよう。一方、政策評価論は、現実の改善・改良という基本的に規範的性質を有する学問分野である。そして、政策分析・評価論が第一義的な改善・改良の対象とするのは、行政システムや行政活動（実施活動）ではない。公共政策の内容とその実施が生みだした結果である。行政が政策分析・評価に関わるのは、それが公共政策の主たる担い手であるという現実があるからにすぎない。公共政策の改善を目的とする政策評価論は政策評価を実施する環境として政治行政の実態を学ぼうとする。これに対し、行政学は、行政の実態を解明することを第一の目的とする学問分野であり、政

策評価を事例として政治行政の実態を学ぶことを優先する。政策評価論の発展を展望する一よい政策を策定・実施する政府がよい政府であるという立場に立脚し、そして、そこで働く公務員、およびそれを監視し時には協働する市民を育成することが大学に求められる役割とする一なら、行政学における行政評価論とは厳密に区別しつつも密接に関連した議論が必要とされよう。<sup>(21)</sup>

本稿の作成にあたっては、三重県各機関に資料提供等の協力をいただきました。記してお礼申し上げます。

#### 参 考 文 献

- 足立幸男, 1991, 『政策と価値—現代の政治哲学—』, ミネルヴァ書房。  
伊藤光利・田中愛治・真淵勝, 2000, 『政治過程論』, 有斐閣アルマ。  
今村都南男・武藤博己・真山達志・武智秀之, 1999, 『ホーンブック行政学改訂版』, 北樹出版。  
大住荘四郎, 1999, 『ニュー・パブリックマネジメント：理念・ビジョン・戦略』, 日本評論社。  
窪田好男, 2001, 「自治体政策評価のトレンド：NPM と外部評価」, 『ふくしまトライアングル』第12号, ふくしま自治研修センター, 7-10。  
宗前清貞, 2001, 「政策評価と政策類型—地方政府の政治過程における評価機能—」, 『公共政策研究』新装創刊号, 日本公共政策学会, 127-140。  
中村征之, 1999, 『三重が、燃えている』, 公人の友社。  
西尾勝, 1993, 『行政学』, 有斐閣。  
西尾勝編, 2000, 『行政評価の潮流—参加型評価システムの可能性—』, 財団法人 行政管理研究センター。

---

(21) 政策評価論の研究者であるW.シャディッシュ (William Shadish) によれば、政策評価論の発展のためには、評価を行う手法と戦略を示すだけでは十分ではない。評価の手法や戦略は数多く存在するが、どのような場合にどのような手法や戦略を採用すべきか、またその根拠は、といった疑問に答えるため、理論と経験に裏付けられた議論を提供することが極めて重要だとされる (Chelimsky & Shadish, 1997: 122)。



教科書の中の自治体評価

- 西尾勝, 2001, 『行政学 新版』, 有斐閣.
- 三重県, 1998, 『平成10年度 行政システム改革』, 三重県.
- 三重県, 2001, 『「政策推進システム」の導入にあたっての基本的な考え方～生活者のみなさんへの県庁からのメッセージ (案)』, 三重県.
- 三重県行政改革推進本部, 1995, 『三重県「さわやか運動」推進大綱—生活者起点の行政運営をめざして—』, 三重県
- 三重県総務局予算調整課, 2000, 『三重の財政：平成12年第1回』, 三重県.
- 村松岐夫, 1999, 『行政学教科書：現代行政の政治分析』, 有斐閣.
- 森田朗編, 1998, 『行政学の基礎』, 岩波書店.
- Berman, Evan & Wang, XiaoHu, 2000, “Performance Measurement in U. S. Counties: Capacity for Reform”, *Public Administration Review* September/October 2000, Vol. 60, No5.
- Chelimsky, Eleanor & Shadish, William R., 1997, *Evaluation For The 21st Century: A Hand Book*, Sage.
- Hood, Christopher, 1991, “A public management for all seasons?”, *Public Administration* Vol. 69 Spring.