

文部科学省評価研修会・評価相互研修会

独法評価の現状と改善方策

独法評価の経験から

大手町サンケイプラザ
平成19年9月27日

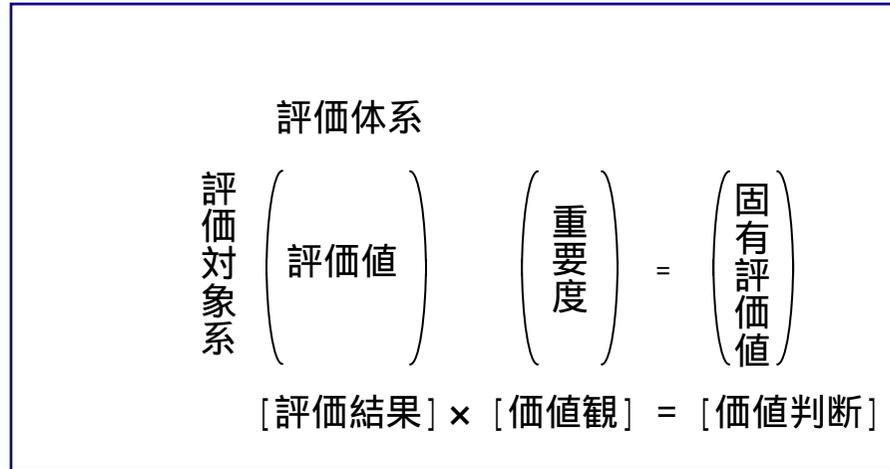
東京大学名誉教授
平澤 冷
rh@rhirasawa.info

講演内容

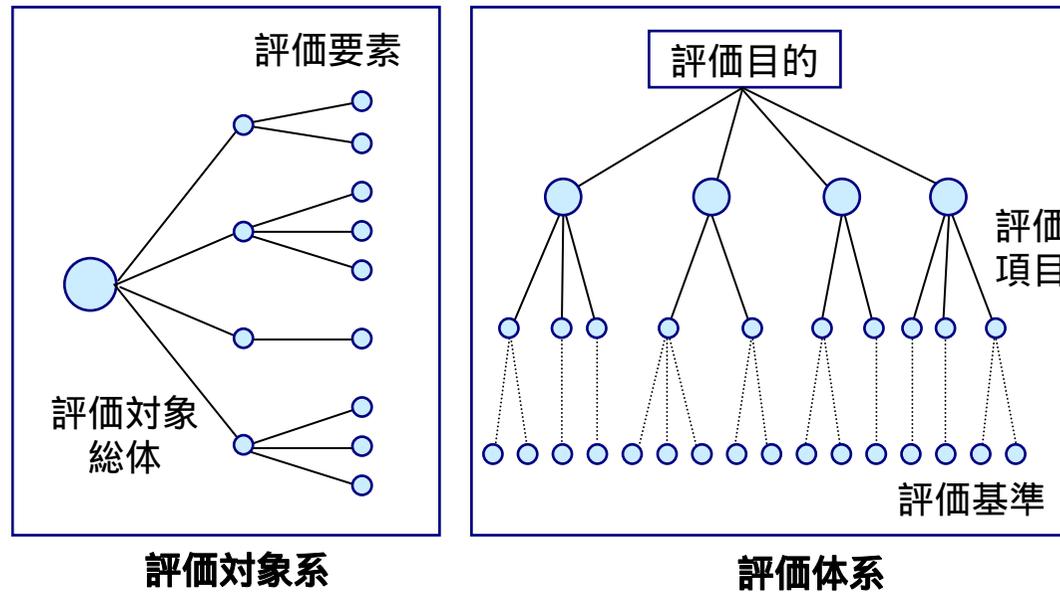
- 1 . 評価の位置づけ(理念)の問題
- 2 . 評価制度の設計上の問題
- 3 . 評価法の問題
- 4 . 運用における体制上の問題
- 5 . 評価活動を越えた問題

評価論の観点から

評価の定式化



評価の定式



評価対象系総括表の例 (機関評価の場合)

機関全体	部等	研究グループ	業務内容	
研究所	A研究部	a ₁ 研究グループ	a ₁₁ 調査業務 a ₁₂ 分析業務 a ₁₃ 研究業務	
		a ₂ 研究グループ	a ₂₁ 調査業務 a ₂₂ 研究課題	
		a ₃ 研究グループ	a ₃₁ 研究プロジェクト	
	B研究部	b ₁ 研究グループ	b ₁₁ 研究課題 b ₁₂ 研究プロジェクト	
		b ₂ 調査グループ	b ₂₁ 調査業務 b ₂₂ 調査プロジェクト	
	Z研究部	z ₁ プロジェクトチーム	z ₁₁ 開発プロジェクト	
		z ₂ プロジェクトチーム	z ₂₁ 開発プロジェクト	

評価体系総括表の例(機関評価)

		評価区分		評価項目		評価基準								
研究所の 途上評価	研究開発 実績	科学的 価値	アウトプット成果	量	成果発表回数 HPアクセス回数	成果発表目標回数に比し実績は HPアクセス目標回数に比し実績は								
				質	クオリティ成果割合	クオリティ論文誌と国際招待講演数の対目標比実績は								
			アウトカム成果	量	省略									
				質										
		インパクト成果												
		経済的 価値	アウトカム成果	量										
				質										
			インパクト成果											
		社会的 その他 価値	アウトカム成果	量										
				質										
	インパクト成果													
	副次的成果													
	コスト 実績	量的状況												
		質的状況												
	費用対 効果実績	量的状況												
		質的状況												
マネジメ ント実績	個別マネジメント													
	全体マネジメント	戦略計画		戦略計画は組織的に機能したか										
		組織計画		組織再編計画の対計画比達成度、実績は 再編組織従事者の対計画比満足度は										

評価の位置づけ(理念)の問題

行政改革のための評価

廃止、リストラ、減量のための評価

「継続中の機関」のための評価

評価者・被評価者間の信頼が基盤にあるべき

同一の目標(国民への寄与)に向かってinclusive

良い点と改善すべき点を見出すsupportive

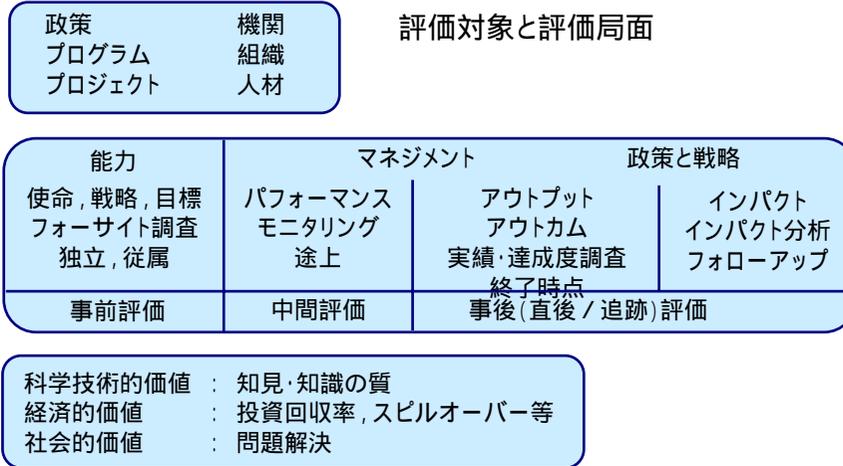
相互的にinteractive

研究開発評価の内部構造

評価の理念

支援的
内在接触
明示性

評価対象と評価局面



データと方法論

順序
尺度
評点化
経験的データ
既存統計
ケース分析
文献分析

計量文献分析
計量技術分析
計量経済分析
計量社会分析
統計分析
構造化分析
システム分析

ヒアリング
インタビュー
アンケート
事例調査

ピア・レビュー
エキスパート・レビュー
パネル法
評点法
比率評価法
比較評価法
指標評価法
システム評価法
ロジック評価法
レビュー法

専門人材

運営人材 : 評価システムの設計・運営
 評価人材 : ピア・レビューアー, エキスパート・レビューアー, ボードメンバー
 アナリスト : 科学技術の側面, 社会経済の側面, その相互関係等の専門的分析

評価制度の設計上の問題1/7

グランドデザインの問題

いきなり全体の把握

vs 個別活動を把握の単位とする積み上げで

はない

財務会計のみ

18年度になって「管理会計」を加える

しかしまだ不徹底

評価システムの 카테고리 1 / 2

状態の把握

静的把握: ex. 財務会計

全体像の把握

指標のセット

行為の把握が困難

修正や改善のための具体的な方策を得難い

説明責任には適合するが、

プログラム方式には馴染まない

評価システムの 카테고리 2 / 2

行為の把握

動的把握： ex . 管理会計

行為と実績の関係の把握

アクションに関わるインプットとアウトカム

行為やマネジメントに直結

PDCAサイクルに適合

プログラム方式にも適合

ディスクロージャーの充実

管理会計が不十分

事業毎の評価・分析

セグメント情報の詳細化

「独立行政法人の組織・業務全般の見直し方針」

平成18年7月18日

平成19年7月11日

政策評価・独立行政法人評価委員会

評価制度の設計上の問題2/7

グランドデザインの問題

一律に適用

機関の特性によるカテゴリー分けが行われるようになったが、
評価のポイントの把握まで。

しかしマネジメントは一律適用

評価制度の設計上の問題3/7

グランドデザインの問題

GPR方式のアウトカム概念

vs PART方式ではない

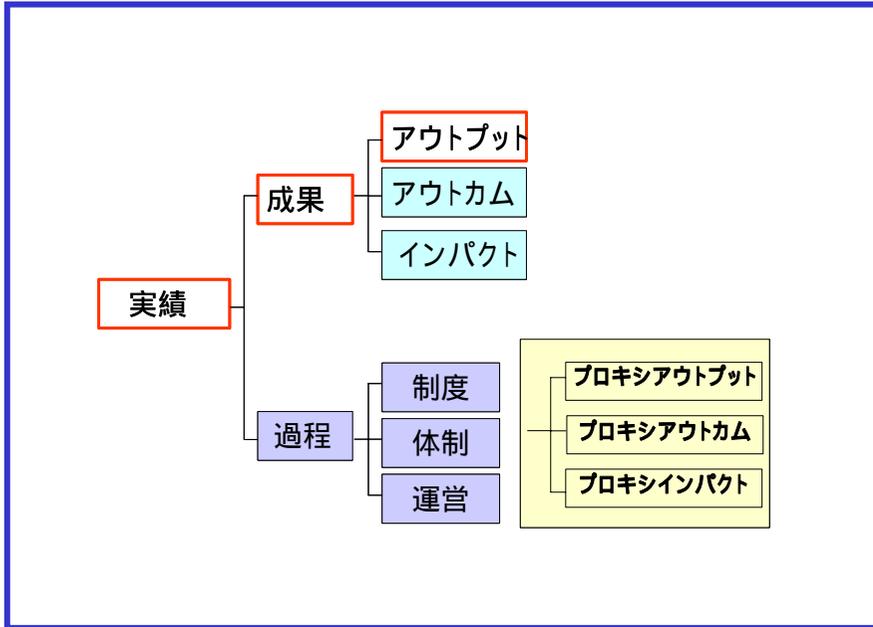
制約のかかった自由度:

「利益」でなく「余剰金」扱い

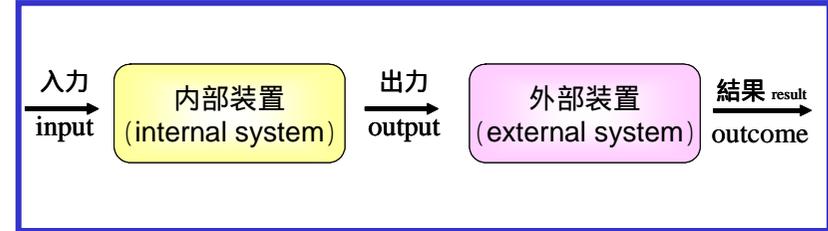
年度の繰り越しは多少可能に

期を越える繰り越しは困難

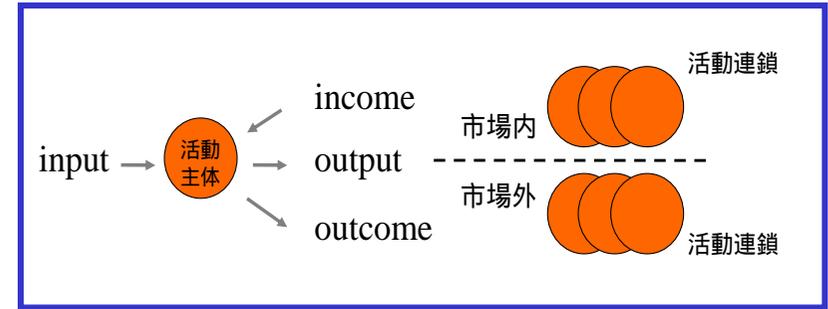
実績把握の枠組み



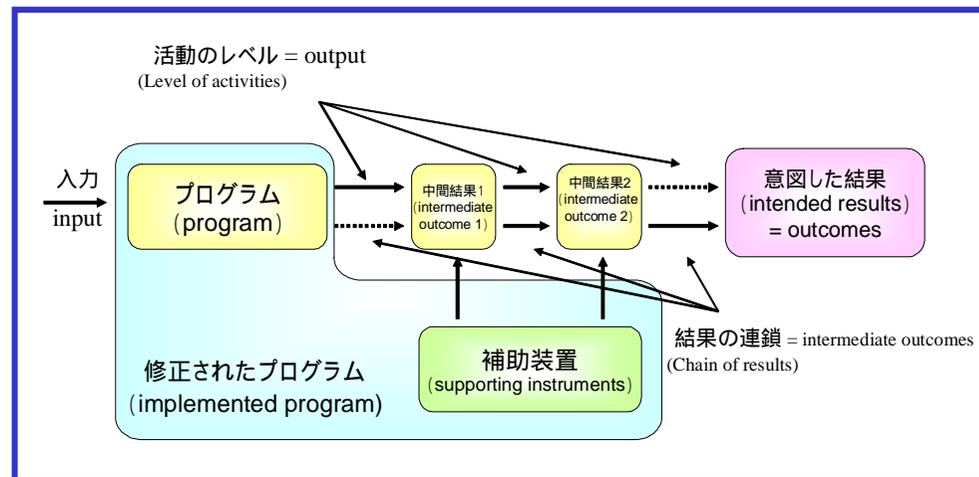
実績の区分



物理モデルにおけるアウトカム

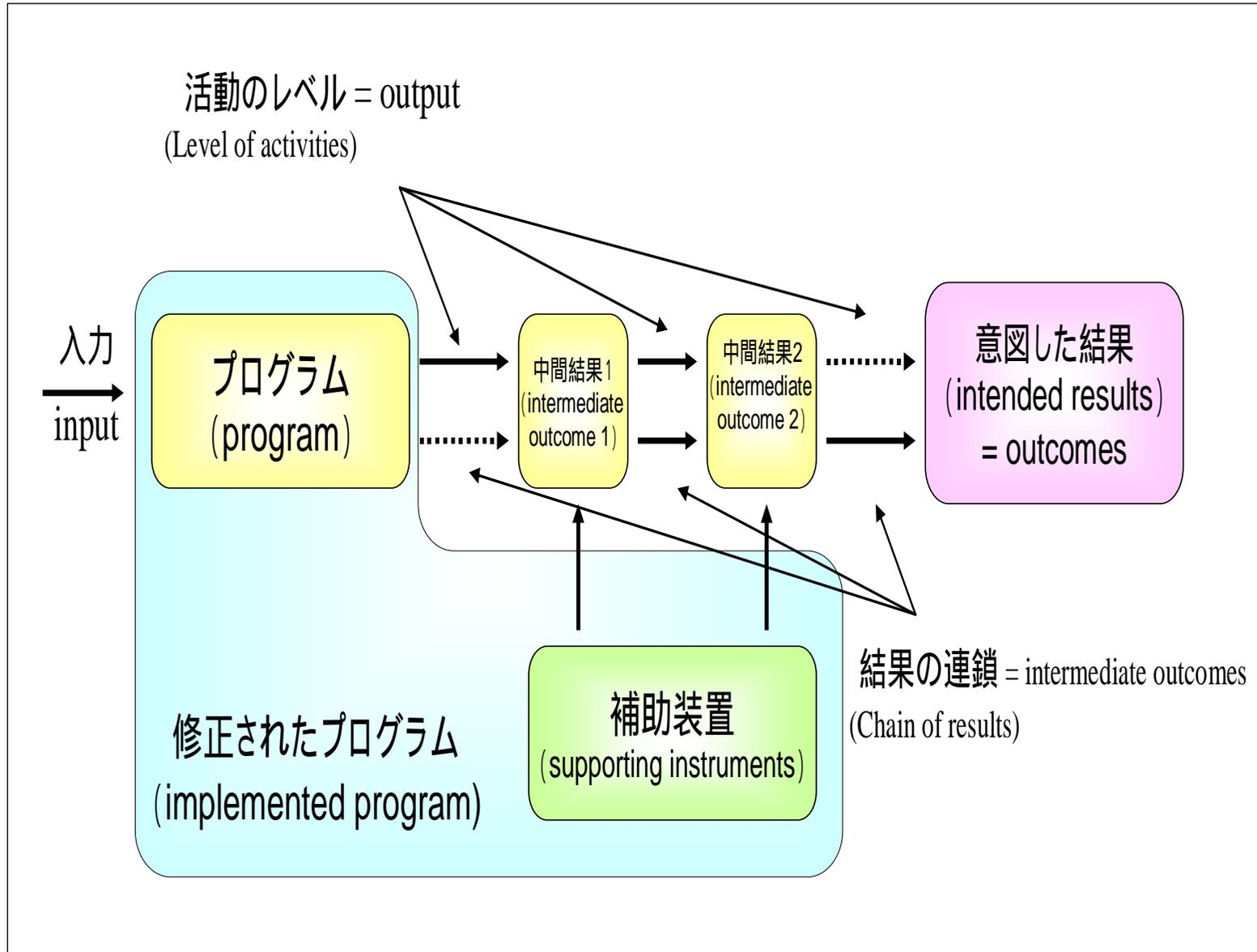


アウトカムの原義 (レオンチェフモデル)

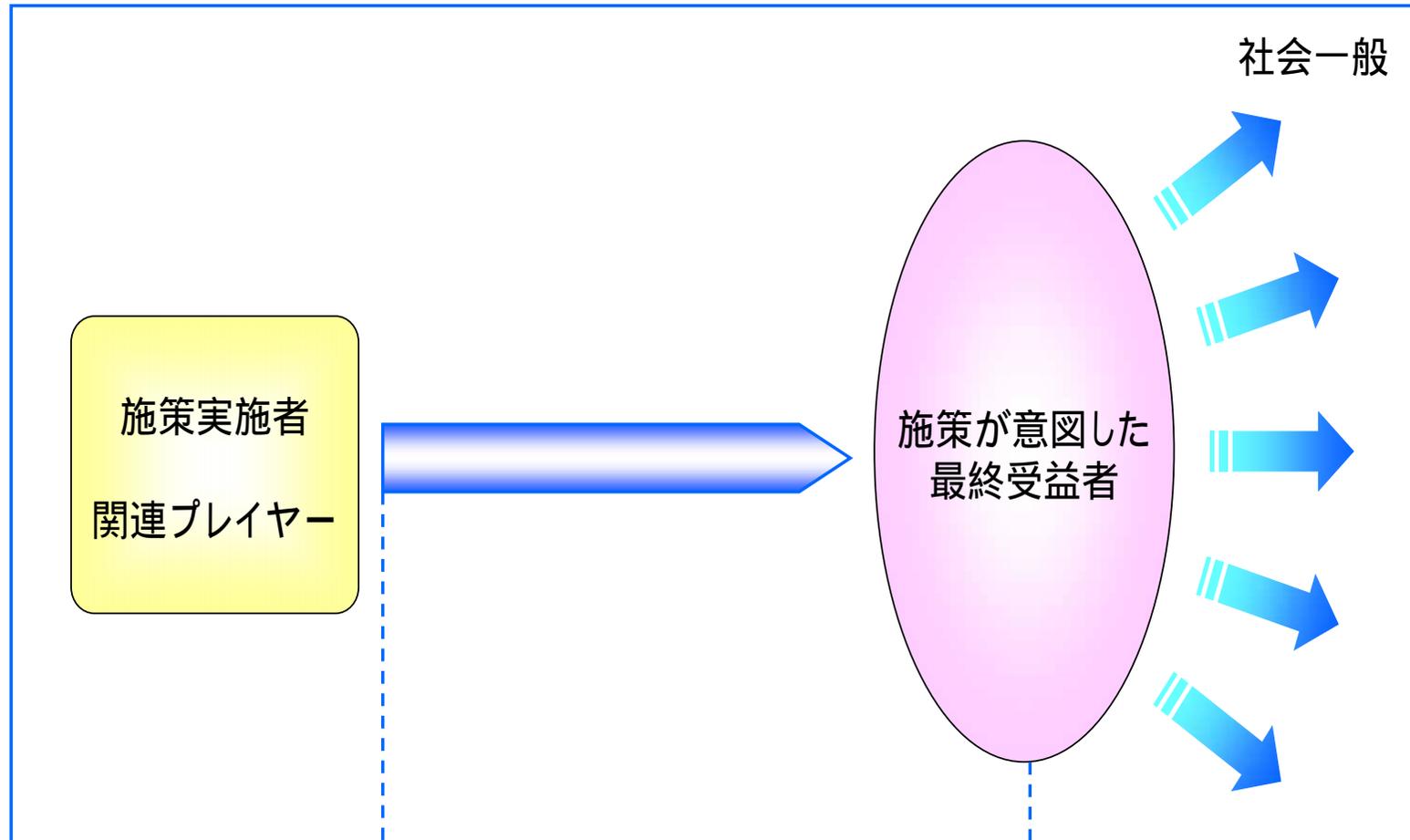


米国OMBで使用されるPARTモデル

PARTモデル



事業所掌範囲とインパクト



入力	直接的成果	間接的成果
インプット	アウトプット / 中間アウトカム	アウトカム インパクト

評価制度の設計上の問題4/7

グランドデザインの問題

インセンティブの欠如:

努力に報いる仕掛けが弱い

見直し:

中期目標の見直しから始める

vs ミッションの見直しからではない

評価制度の設計上の問題5/7

個別評価法の問題

評価項目の定義

必要性・有効性・効率性

vs why/what/how

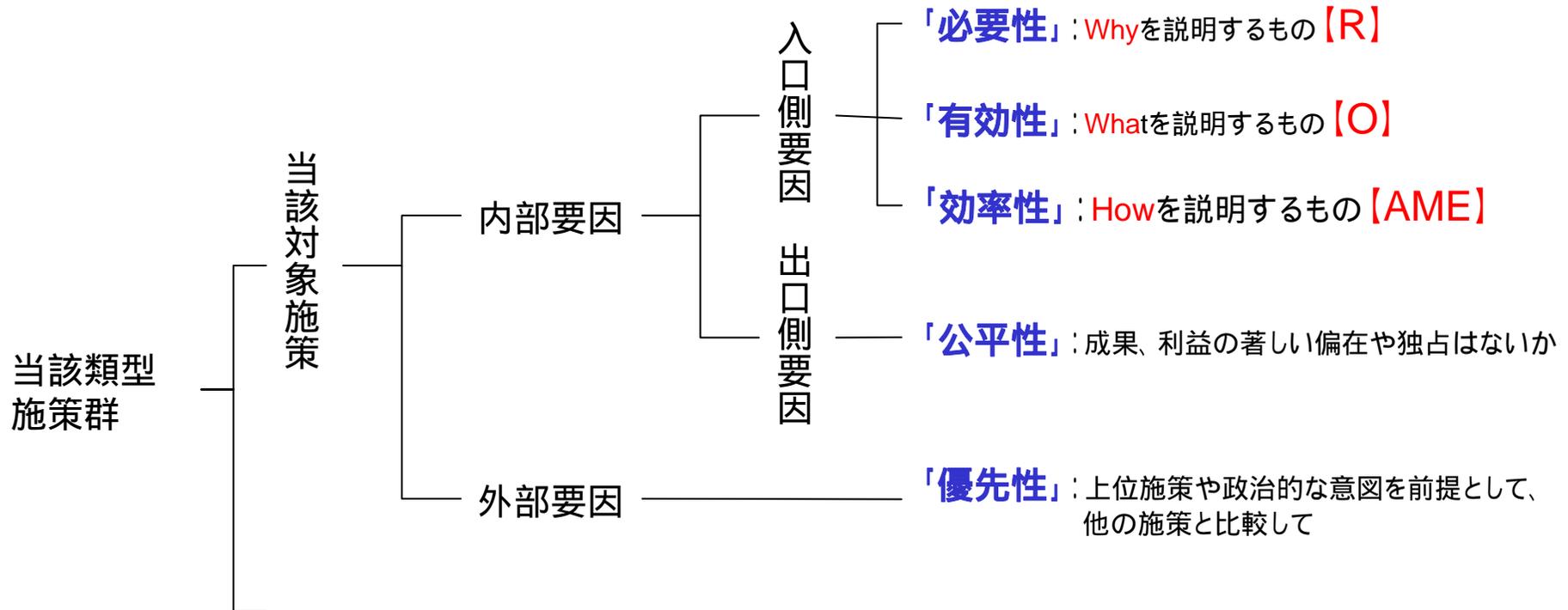
あるいはROAMEではない

評定区分のばらつき、

達成度100%はAかBか、

処遇への反映方程式との整合性

評価体系の論理構造とROAMEF



* 上記の場合、入口側としての「公平性」(機会の均等等)は「効率性」等の項目の評価基準に含まれる。

評価制度の設計上の問題6/7

個別評価法の問題

実績(パフォーマンス)の定義

アウトカム**の強調、**

しかし定義が不明確で

GPR方式

評価制度の設計上の問題7/7

個別評価法の問題

コストの把握

活動ベースではない

NITEでの経験から

独立行政法人製品評価技術基盤機構 (NITE)の概要

目的:

経済社会の発展及び国民生活の安定を支える技術的な基盤の整備を目的とする機関として、最新の技術情報を効率的かつ効果的に収集・整理・提供することを通じて、我が国経済社会に貢献する。

基本理念:

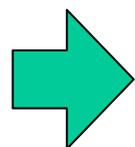
信頼できる技術と情報をもとに、「**くらしの安全・安心**」に貢献する。

役割:

技術情報を評価し広く社会に提供すること、および、技術に基づいて法律を執行し、行政を支える事。

業務分野:

- バイオテクノロジー分野
- 化学物質管理分野
- 適合性認定分野
- 生活安全分野



「必ずしも経済活動に直接的に働きかけるものではないが、経済活動を支える技術的な基盤を担う」公的な機関

NITEにおける「経営革新」の取り組みと 成果のポイント

年度評価を通じて

- ・評価理念の設定
- ・管理会計制度の導入
- ・目標管理制度の導入
- ・実績把握の改善
 - アウトカム概念の進化
- ・専門的人材の養成



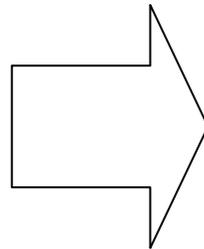
- ・事業単位でコストの把握
- ・事業単位で実績の把握



・評価の信頼性の向上

中期目標の見直しを通じて

- ・ミッション／ゴールの見直し
- ・ミッションと事業目標の結合
- ・ロゴの設定



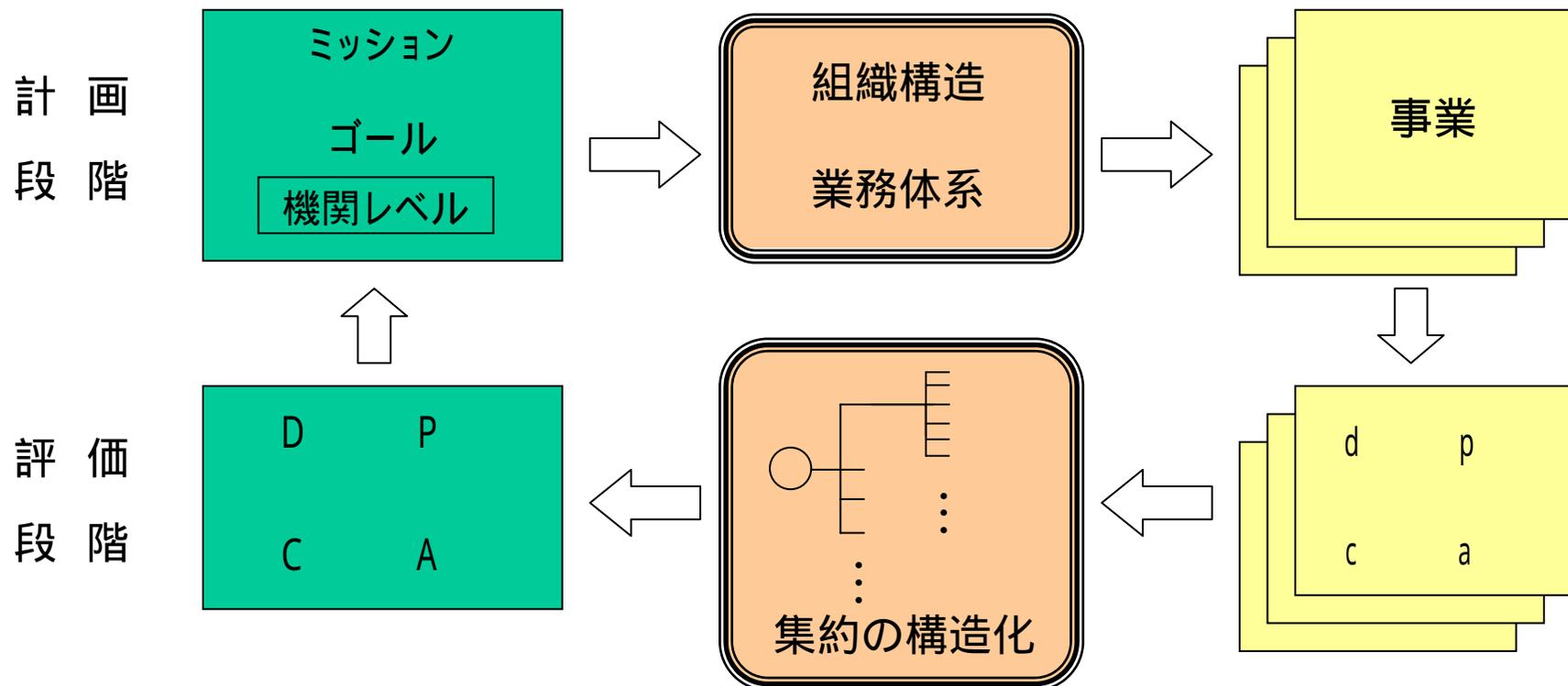
・公共経営の正常なサイクルへ

評価理念と評価の枠組みの設定

評価理念

- ・ 内在型 : 目標の共有、被評価者を内在化、挑戦の支援
- ・ 接触型 : 相互の密な情報交換
- ・ 公開型 : 明示性・透明性の確保

評価の枠組み



業務分掌体制

担当部署

担当業務(事業)

NITE全体

企画管理部

- 情報化の推進
- 人材育成の推進
- 財務内容の改善

バイオテクノロジー本部

- 生物遺伝資源に係る情報等の提供業務
- 生物遺伝資源に係る情報の高付加価値化業務
- 遺伝子解析ツールの開発業務
- 遺伝子組換え生物等の使用等の規制による生物の多様性の確保に関する法律関係業務

化学物質管理センター

- 化学物質総合管理情報の整備提供関係業務
- 化学物質審査規制法関連業務
- 化学物質排出把握管理促進法関連業務
- 化学兵器の禁止及び特定物質の規制等に関する法律関係業務

適合性評価・
認定センター

- 工業標準化法に基づく試験事業者登録関係業務(JNLA)
- 計量法に基づく校正事業者認定関係業務(JCSS)
- ダイオキシン類等極微量分析証明事業者等認定関係業務
- 標準物質関係業務
- 製品安全4法で規定された国内(外国)登録検査機関の登録等関係業務
- 特定機器に係る適合性評価の相互認証関係業務
- 工業標準化法で規定された登録認証機関の登録等関係業務
- 工業標準化法、家庭用品品質表示法及び計量法に基づく立入検査関係業務
- 国際提携関係業務

生活・福祉技術センター

- 人間特性計測関係業務
- 福祉用具評価関係業務
- 製品安全関係業務
- 鉱山保安法に基づく検定関係業務
- 講習関係業務

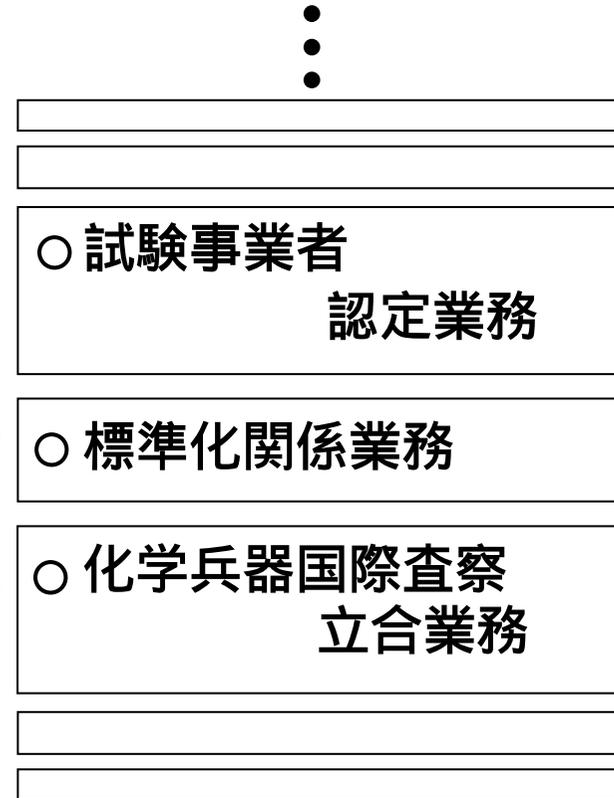
組織の多機能化による対応

< 組織 > 4 + 1部門

企画管理部
バイオテクノロジー本部
化学物質管理センター
認定センター
生活・福祉技術センター

(支所)
北海道支所
東北支所
北関東支所
中部支所
北陸支所
中国支所
九州支所

< 業務 >



計25業務

組織(課室)別業務目標の数が約660項目に

コストの把握 - nite全体のコスト構造

- 期初からの継続業務については、5年間トータルで9.2%のコスト削減を達成。
- 第一期中に開始したBRC業務では中期目標で想定していなかった海外微生物収集事業の展開など当初の想定外の大きな成果を上げ、MLAP認定業務、講習関係業務では短期間での業務立ち上げに加え業務量の大幅な変動への着実な対応を図ることにより、高いパフォーマンスを示すとともにコストの増加抑制を図った。
- 期初からの業務においても、ゲノム解析業務での独自の前処理方法の開発や独自ツールの開発による効率化の追求、化審法業務での三省共通事務局化による業務量増加への効率的対応、認定業務での複数のプログラムでの横断的な内部職員の活用による業務量変動の吸収、製品安全業務での事故情報収集・検証件数の増加という環境下での社会的インパクトの高い情報発信とコスト削減の両立など、高いパフォーマンスの提供とコスト削減を両立した。

コスト改善取組のポイント

バイオテクノロジー分野

- ・ 収集菌株の迅速な簡易同定方法の確立
- ・ 独自の前処理方法の開発や独自ツールの開発によるゲノム解析業務での効率化の追求

化学物質管理分野

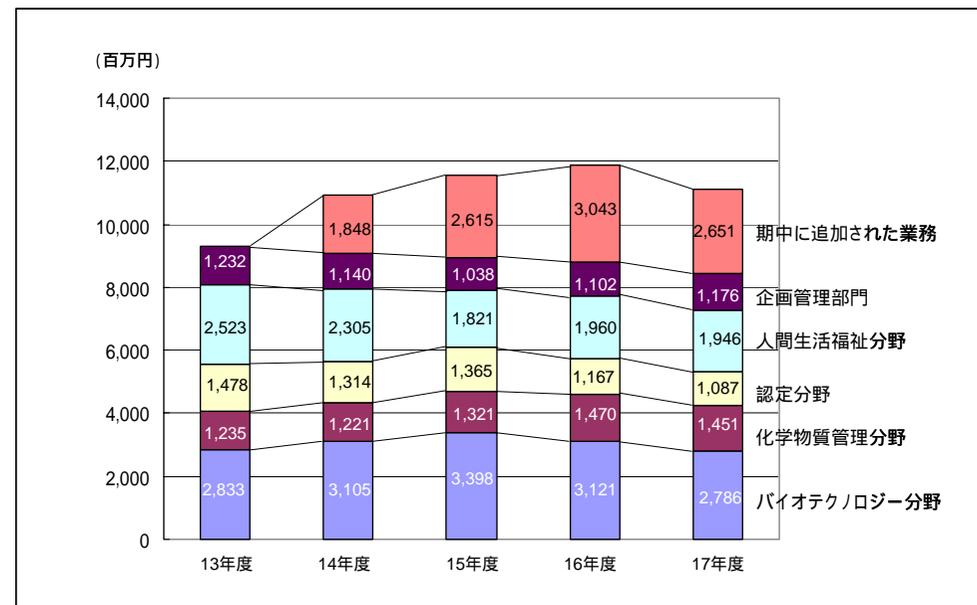
- ・ CHRIP構築でのデータ信頼性確保のための作業のマニュアル化による効率化
- ・ 化審法業務での三省共通事務局化による業務量増加に対し、職員の機動的配置等による効率的対応

認定業務

- ・ 複数のプログラム間での横断的な内部職員の活用による業務量変動の吸収と外部審査員の育成・活用の推進

人間生活福祉分野

- ・ 製品安全業務において事故情報収集・検証件数が大幅に増加する中で「誤使用ハンドブック」等の社会的インパクトの高い情報発信とコスト削減を両立
- ・ 受講者変動の著しい講習業務において増加コスト抑制とサービス向上の両立を達成。



コストの把握 - 化学物質管理分野のコスト構造

リスク評価に関する新たな情報の提供、化審法改正(届出等1.8倍)やNITEへのワンストップ化、化管法のPRTR届出の完全施行(届出1.2倍)などの業務増加に対して、業務に対応した機動的な人員配置、業務マニュアルの整備、外部委託の積極的な活用などによる効率的な業務実施により、コスト増加を抑制し、コストパフォーマンスを向上させた。

コスト改善取組のポイント

総合情報提供(CHRIP、リスク評価(NEDOプロ))

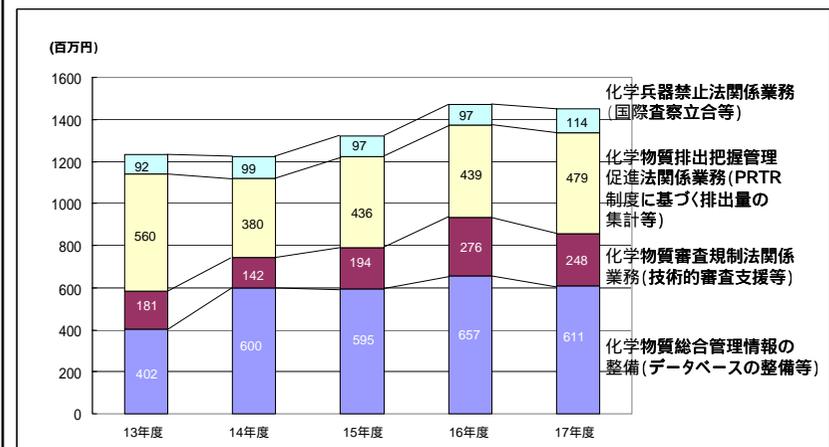
・CHRIPについて、英語版作成や構造式検索対応の追加実施による業務増加に対して、外部委託の効率的実施や、データ信頼性確保のための作業をマニュアル化するなどの効率化により、データ収集を開始した平成14年度に比べ1%のコストを削減した。

化審法関係業務

・平成16年度から3省DBの構築開始により経費が増加しているが、期初から継続している業務については、3省の届出窓口一本化や化審法の改正に伴う業務増加(届出等平成14年比約1.8倍、相談平成15年比約3.7倍)などによる大幅なコスト増加を、熟練職員の集中的配置等の機動的な配置等により効率化し、全体で36%のコスト増加に抑制した。

化管法関係業務

・事務処理軽減などのためのシステム改修、行政監察指摘への対応のためのコストが増加。しかし、集計業務については、マニュアル化などによる集計作業の効率化、電子届出の推進、外部委託の効果的・効率的実施などの継続的な努力により、化管法のPRTR届出完全施行による届出対象事業者の増加(約1.2倍)にもかかわらず、集計業務を開始した14年度に比べてコストを10%削減した。(13年度はシステム開発中)



コストの把握 - 化管法関係業務のコスト構造

化管法のPRTR届出の完全施行(届出1.2倍)などの業務増加に対して、業務に対応した機動的な人員配置、業務マニュアルの整備、外部委託の積極的な活用などによる効率的な業務実施により、コスト増加を抑制し、コストパフォーマンスを向上させた。

コスト改善取組のポイント

第一期総括

・事務処理軽減などのためのシステム改修、行政監察指摘への対応のためのコストが増加。しかし、集計業務については、マニュアル化などによる集計作業の効率化、電子届出の推進、外部委託の効果的・効率的実施などの継続的な努力により、化管法のPRTR届出完全施行による届出対象事業者の増加(約1.2倍)にもかかわらず、集計業務を開始した14年度に比べてコストを10%削減した。

13年度

・届出集計システム開発に係る初期投資ためのコスト増。

15年度

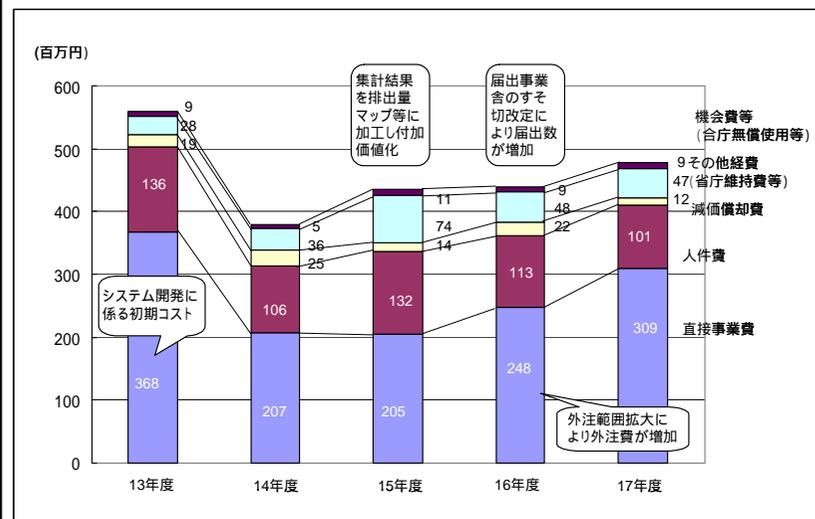
・排出量の集計結果をマップ化するなど付加価値を付けて提供する一方で単純作業のマニュアル化、外注化を推進しコストを抑制。

16年度

・化管法の完全施行(届出の裾切改訂)により届出件数が1.2倍になったものの、電子届出、アウトソーシングの推進によりコスト増を抑制。

17年度

・届出事業者の補足率向上のための普及啓発(行政監察指摘対応)、個人情報保護法対応のための自治体向けシステムの維持・管理、自治体からの問い合わせ対応などで12%のコスト増があったが、書面届出処理の一括外注等の外注管理の徹底その他の効率化によりコストを3%削減し、全体では9%のコスト増加に抑制した。



評価法の問題1/2

ターゲットセッティングが未成熟
中期目標の年度事業目標への
ブレークダウンが不徹底

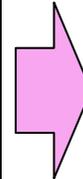
第2期へ向けた改革

NITEのミッションの明示

国民の安全・安心を目指して、国民生活と産業活動をつなぐ
技術情報の収集、高度化、評価、整備、提供

【中期目標の前文にNITEのミッションを明示】

「国民、産業界からの情報の受信機能を高め、信頼性の高い総合的な技術に関する情報の発信基地として国民生活と産業活動をつなぎ、透明性の高い社会の実現と国民生活の安全・安心の実現に貢献する。」



【NITEのミッションに向けた中期計画の見直し整理】

ミッションとの対応関係を明らかなものとし、全ての職員が目標の達成に向けて取り組めるような中期計画を設定。

CI開発

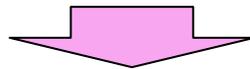
NITEのあるべき未来像について、全職員が共通の意識を持って第2期の業務展開を図っていくため、基本理念、スローガン、ロゴタイプを制定。

【制定された基本理念】

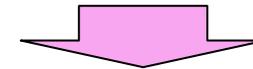
信頼できる技術と情報をもとに、「くらしの安全・安心」に貢献します。

【スローガン】

安心を未来につなぐナイトです。



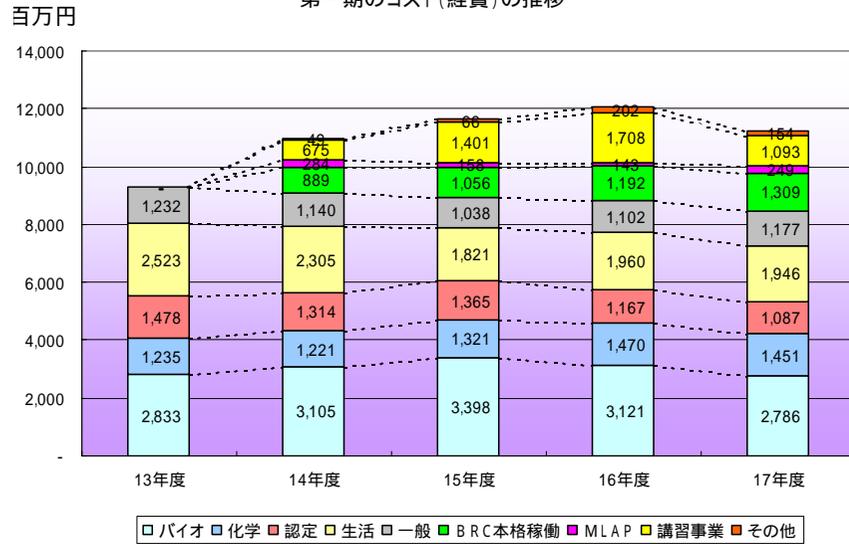
【ロゴタイプ】



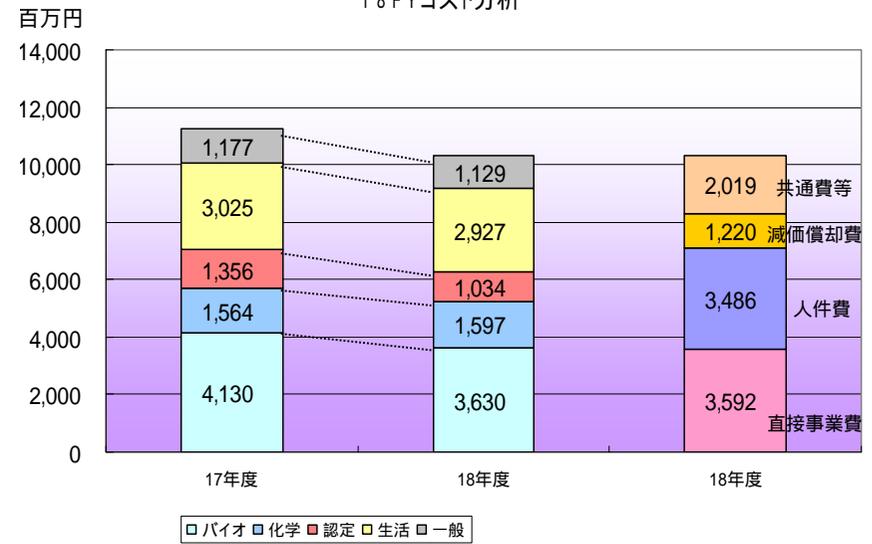
nite

第二期への移行

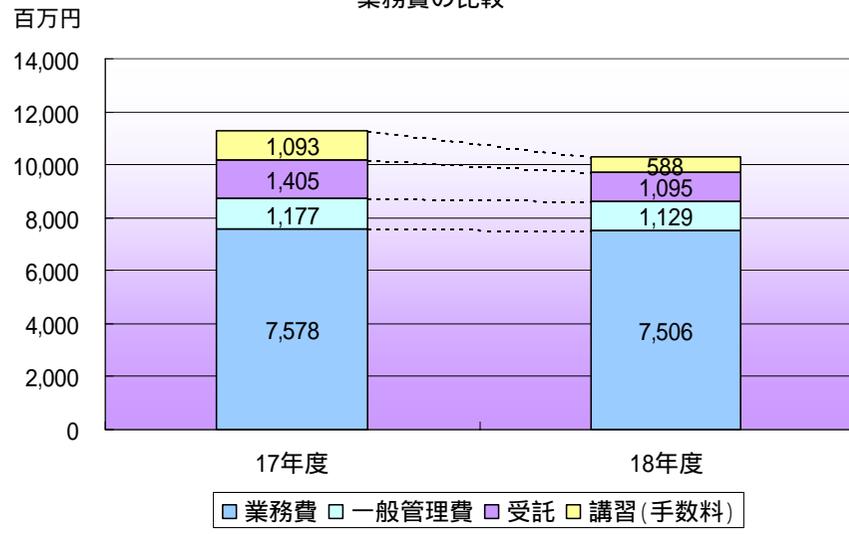
第一期のコスト(経費)の推移



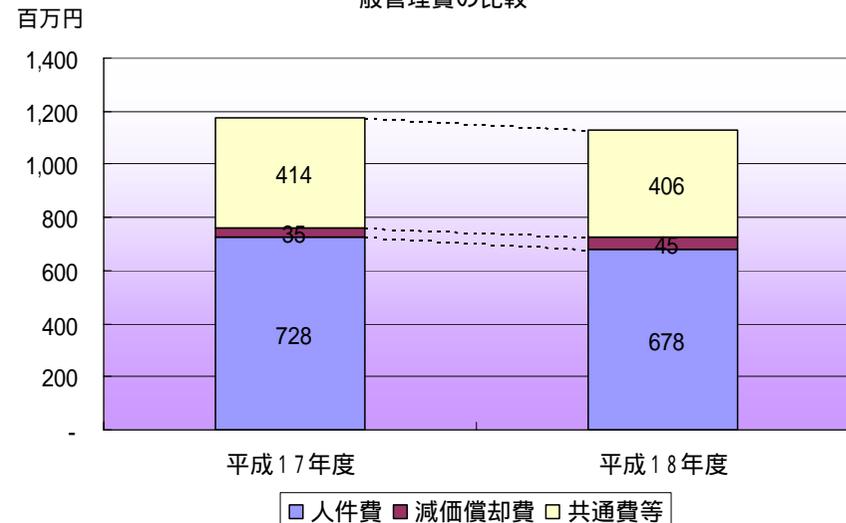
18FYコスト分析



業務費の比較

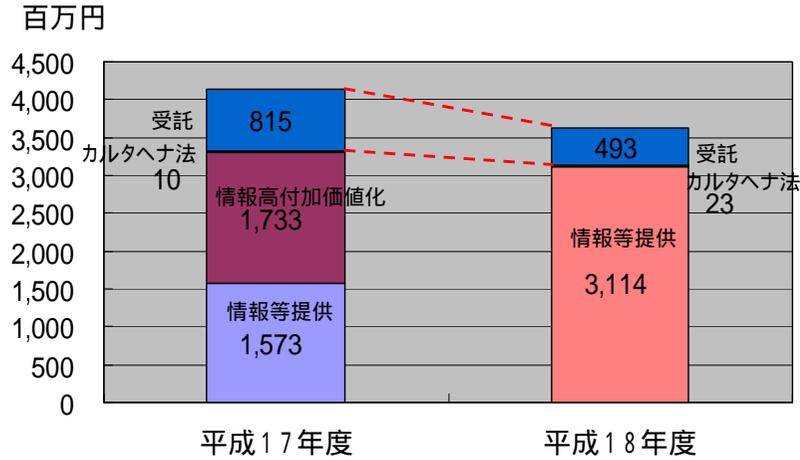


一般管理費の比較

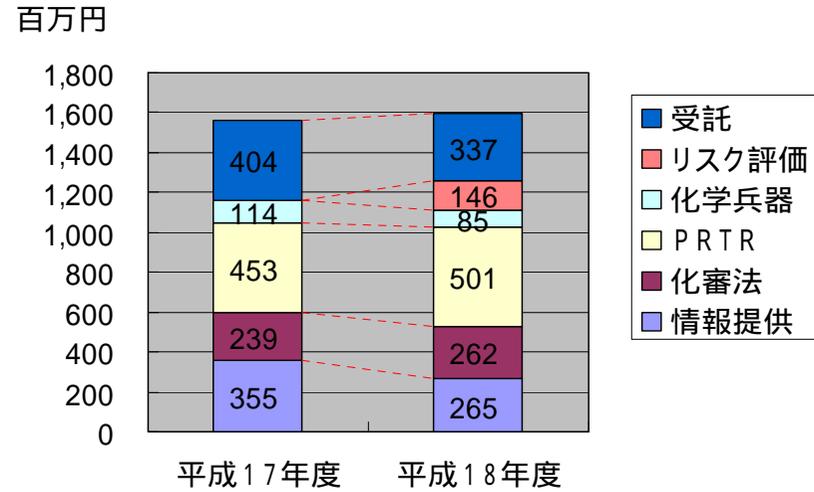


分野・事業毎の比較

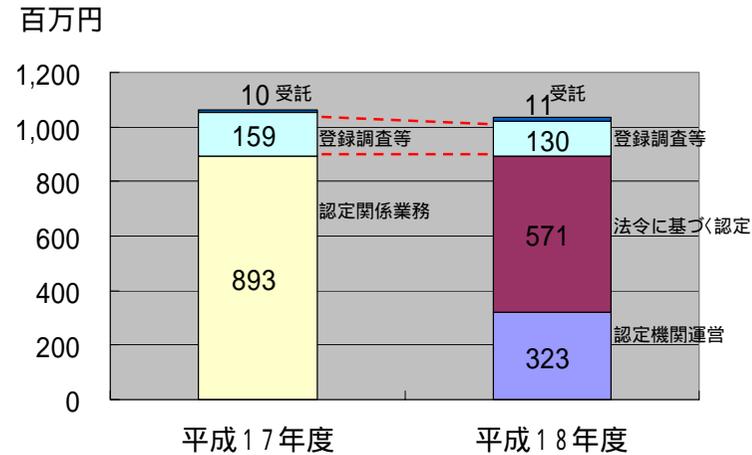
バイオテクノロジー分野



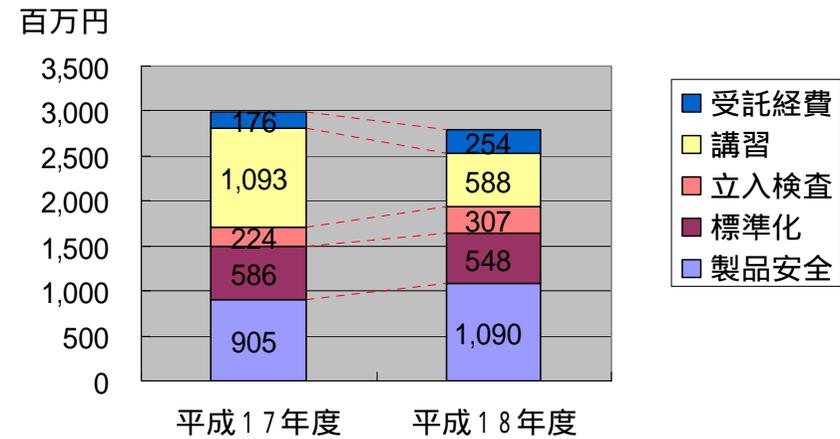
化学物質管理分野



適合性認定分野



生活安全分野



評価法の問題2/2

責任の範囲

どこまでの成果に活動の責任があるか
アウトカムとの関係

プロセスの管理

長期的な成果をターゲットとした場合
特に重要

評価において有効なアウトカムの定義

アウトカム: 施策の「**意図した結果**」(事前)

施策「目的に照らした」「本質的内容」(事後)
成果の**内容的側面**や**本質的側面**に注目して把握される

- ・研究開発施策の場合たとえば「論文の質的内容」
- ・施策目的が疾病予防の場合「予防効果の向上率」等

アウトプット: 「意図した結果」をもたらす「**活動のレベル**」(事前)

施策「目的に照らした」「形式的成果」(事後)
成果の**形式的側面**や**現象的側面**に注目して把握される

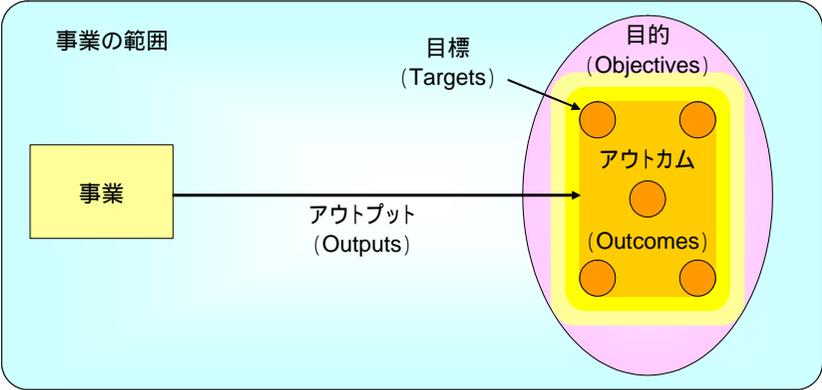
- ・研究開発施策の場合たとえば「論文数」
- ・施策目的が疾病予防の場合「疾病者数のトレンド」等

インパクト: 「意図した結果」**以外**の「波及効果」

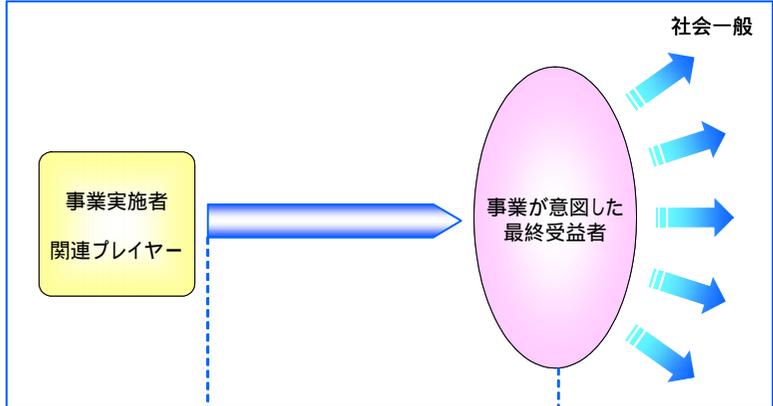
「意図した結果」を「直接的成果」とすると「間接的成果」に相当する

- ・研究開発施策の場合たとえば「当該論文の読者等による当該論文の内容に基づく関連成果」
- ・施策目的が疾病予防の場合「予防効果の向上が惹起するその他の社会経済的效果」

事業の企画実施者の責任範囲と評価



事業の目的, アウトカム, アウトプット, 目標の関係



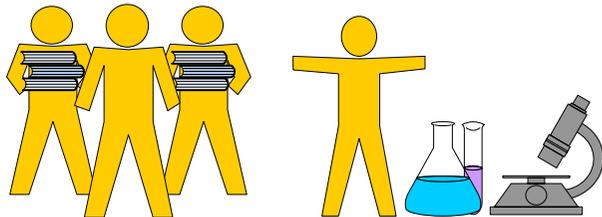
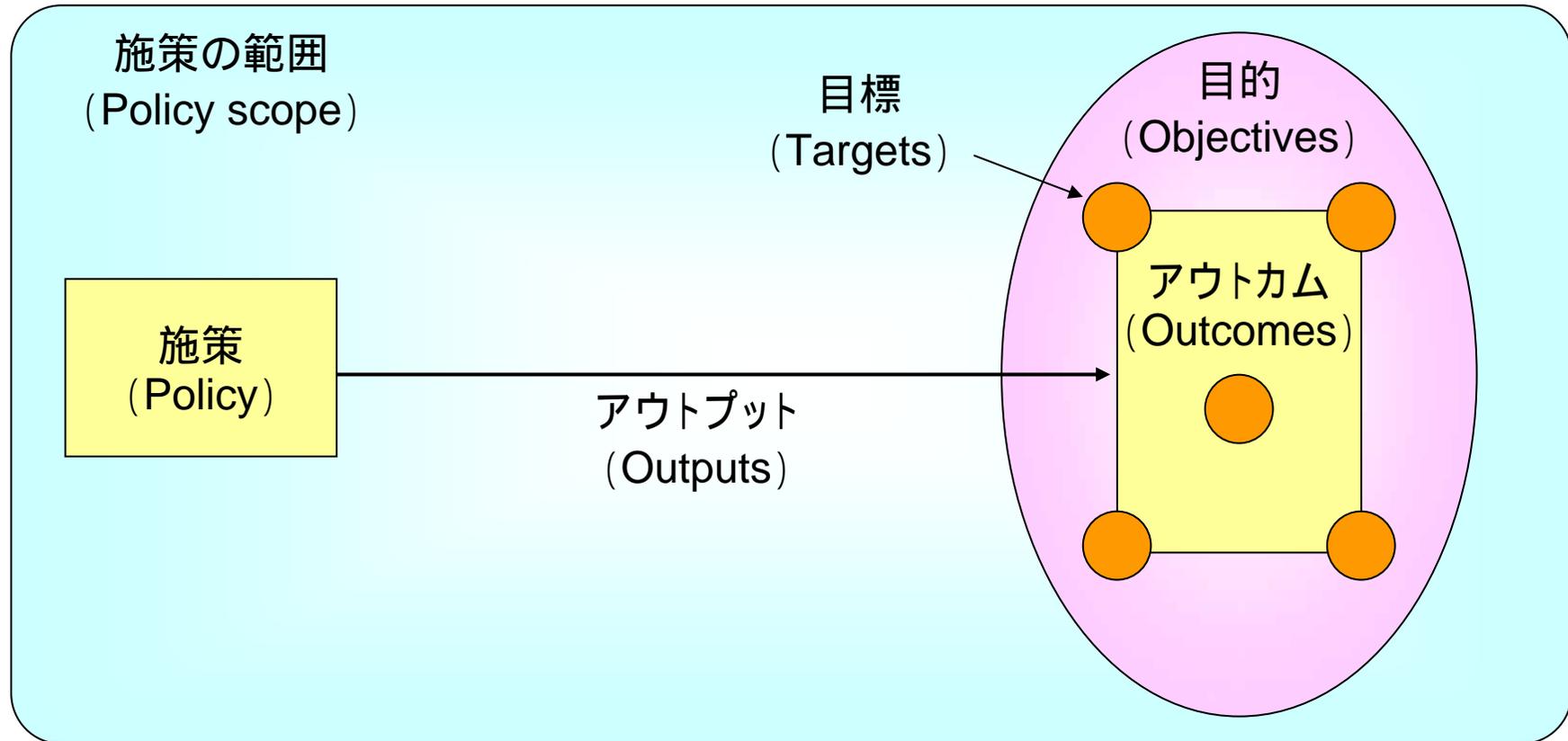
入力	直接的成果	間接的成果
インプット	アウトプット/中間アウトカム	アウトカム インパクト

事業所掌範囲とインパクト

アウトカム
意図した結果: 内容的側面, 本質的側面

アウトプット
活動のレベル: 形式的側面, 現象的側面

施策の目的、アウトカム、アウトプット、目標の関係

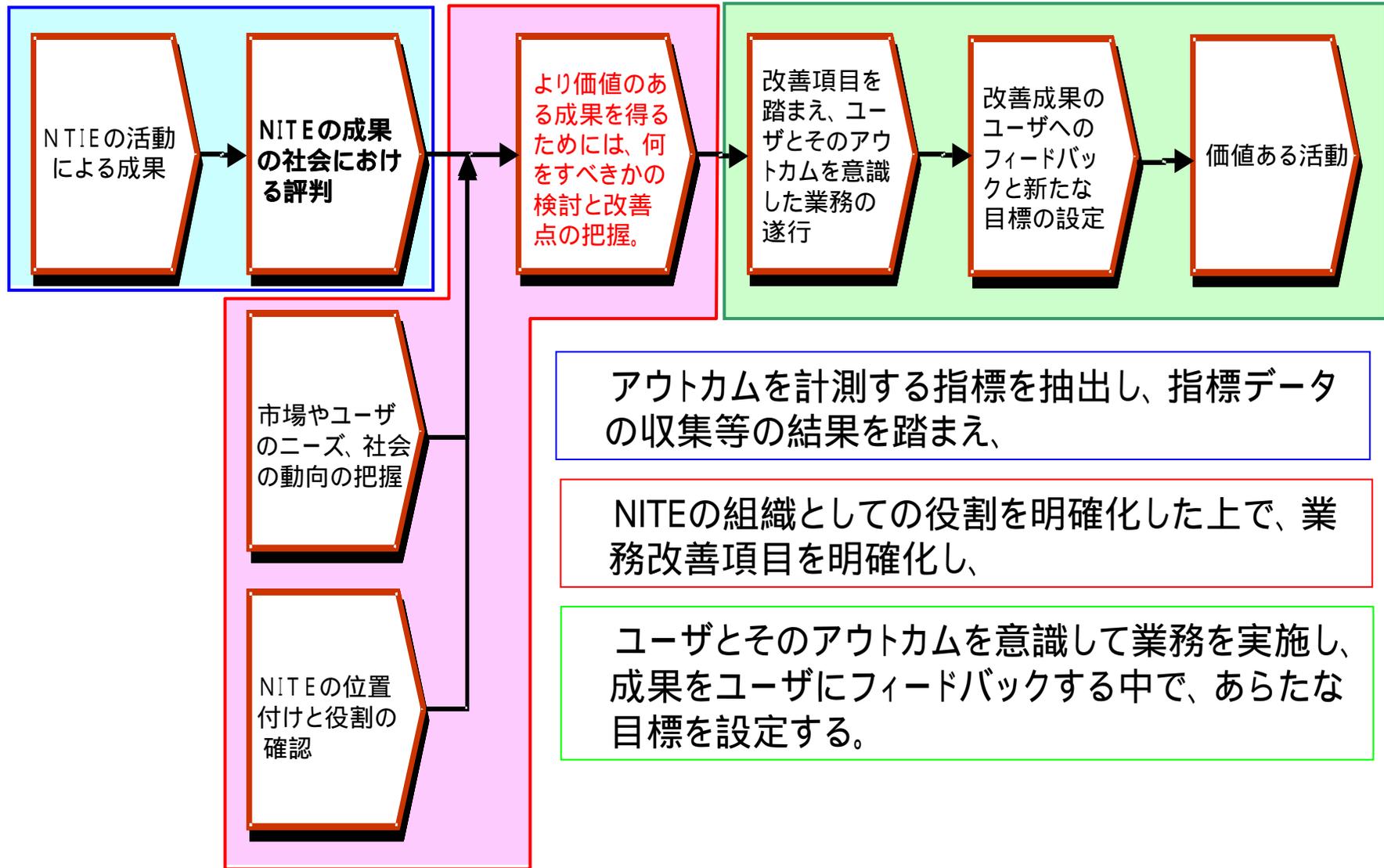


施策の企画者と実施者
(Policy maker and related players)



施策の受益者
(Beneficiary)

アウトカムを意識した業務運営

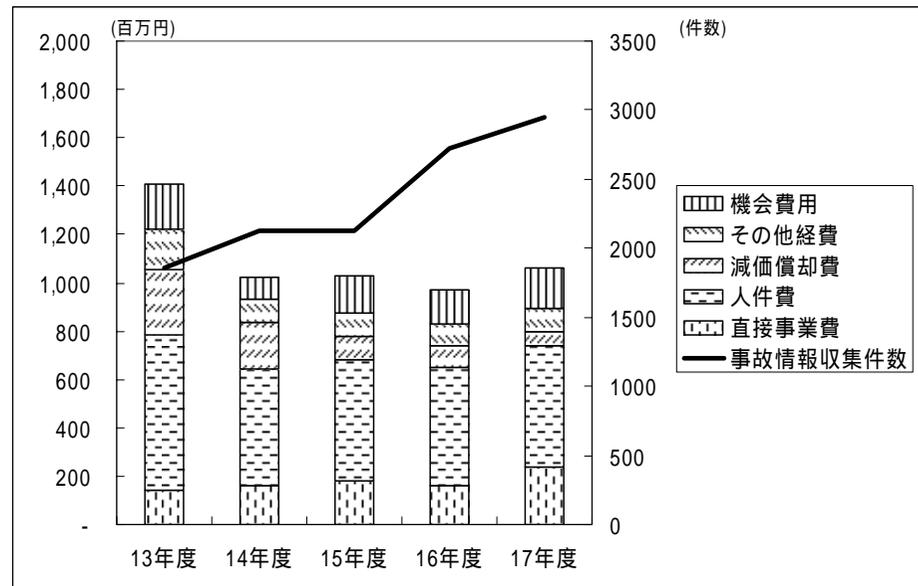


パフォーマンスの把握 - 製品安全

	平成13年度	平成14年度	平成15年度	平成16年度	平成17年度
製品安全 (受動)	<ul style="list-style-type: none"> ● 事故情報 1,852件(措置631) ● モニタリングテスト 36品目 ● 製品安全4法立入検査 48件 ● DB公開 5,400件 	<ul style="list-style-type: none"> ● 同左 2,132件(370) ● 同左 14品目 ● 同左 112件 ● 同左 7,200件 	<ul style="list-style-type: none"> ● 同左 2,124件(533) ● 同左 16品目 ● 同左 273件 ● 同左 9,000件 	<ul style="list-style-type: none"> ● 同左 2,721件(824) ● 同左 16品目 ● 同左 250件 ● 同左 10,600件 	<ul style="list-style-type: none"> ● 同左 3,000件 ● 同左 14品目 ● 同左 300件 ● 同左 13,290件
(能動)	<ul style="list-style-type: none"> ● 原因究明テスト等 2品目 	<ul style="list-style-type: none"> ● 同左 5品目 (ジェットバス法改正) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 同左 6品目 	<ul style="list-style-type: none"> ● 同左 7品目 	<ul style="list-style-type: none"> ● 同左 6品目
	<ul style="list-style-type: none"> ● 発火燃焼原因究明手法の活用・消防等への普及 				
	<ul style="list-style-type: none"> ● 誤使用事故防止調査 			<ul style="list-style-type: none"> ● 事故動向詳細分析版の公表 ● 誤使用ハンドブックの作成・説明会開催 	
	<ul style="list-style-type: none"> ● e-mailマガジンの配信 ● 広報誌の発刊 				

[改善取組のポイント]

- 当初は、事故通知を待ち受ける意識が強かったが、地域の消防、消費生活センターと連携ネットワークを構築し、自ら積極的に事故情報を収集するように改善され、収集実績が大幅に増加。
- 事故情報の提供においても、単に集計した結果の公表から過去の動向を分析し、付加価値を加えるとともに、誤使用ハンドブックの作成、説明会開催、e-mailマガジンの配信等より、能動的な普及啓発活動として発展。

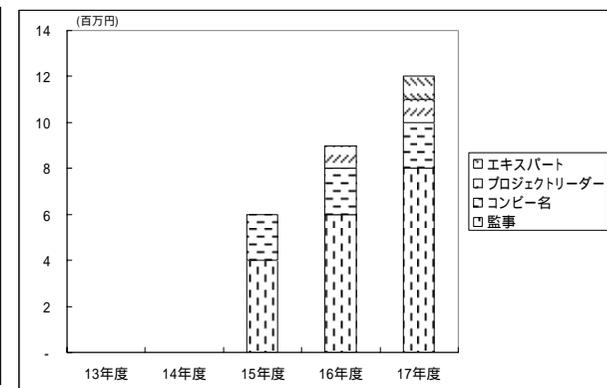
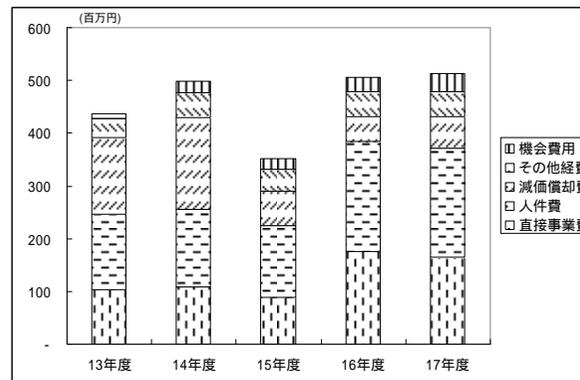


パフォーマンスの把握 - 標準化業務

	平成13年度	平成14年度	平成15年度	平成16年度	平成17年度
標準化 (国際)	●エキスパートとして国際標準化活動				
			●プロジェクトリーダーとして国際標準化活動 ●ISO/TC173/WG7国際事務引受、運営	●コンビナー引き受け	●ISO/TC159/SC3等 国際幹事国引受、運営 ●ISO/TC173/WG1 国際事務局引受、運営
	●消費生活製品の報知音等の6規格原案を提案	●家庭用浄水器試験等の6規格原案を提案	●スクラッチ特性(IS)等の4規格原案を提案	●誘導ブロック(IS)等の5規格原案を提案	●高齢者・障害者配慮規格策定のためのデータ集等3規格原案を提案

[改善取組のポイント]

- 若手職員の積極的な国際会議等への派遣を通じて、着実に各国の信頼を獲得、専門知識の深化
- JIS規格原案の提案機能に加えて、ISO国際幹事事務局、WG事務局、コンビナー等の国際標準化活動に展開



評価の取組の推移

	平成13年度	平成14年度	平成15年度	平成16年度	平成17年度
コスト分析	<ul style="list-style-type: none"> ・コスト計算手法の開発 <p>[4+1部門分離]</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・部門別コスト集計 ・償却機器の個別業務への関連付け <p>[25事業分離]</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・部門別・業務別コスト集計 ・過年度とのコスト比較分析方法の開発 <p>[660項目別]</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・コストパフォーマンス分析 	
パフォーマンス (アウトカム)	<ul style="list-style-type: none"> ・個々のアクションのみの実績把握 	<ul style="list-style-type: none"> ・ミッションに則した本質的な成果の議論 	<ul style="list-style-type: none"> ・アウトカム評価に関する調査事業 <p>(業務の分類整理 ユーザへの聞き取り調査)</p> <p>(コストベネフィットの把握方法の検討)</p> <p>(アウトカム指標の整理)</p>		
評価基準と 評価区分	<ul style="list-style-type: none"> ・評価基準制定 能動: 5段階 受動: 2段階 総合: 3段階 <p>[AA,A,B,C,D] [A,B]</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・受動型の能動化 ・能動型の量的評価に加え、質的内容も評価に追加 ・受動型3段階に変更 <p>[AA,A,B,C,D] [A,B,C]</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・評価区分の確定 <p>・受動型、コストパフォーマンス、総合評価ともに、5段階評価に統一</p> <p>・細則を制定し、5段階評価に加え + - 評価を追加</p> <p>[AA,A,B,C,D]</p>		
					<ul style="list-style-type: none"> ・受動型と能動型の一体化

運用における体制上の問題1/2

内閣 行革会議(内閣官房)

政・独評価委員会(総務省)

府省評価委員会(各府省)

評価分科会(各独法)

運用における体制上の問題2/2

自己評価・担当課・評価分科会の関係

パネルの構成と運営

評価人材

評価者のマネジメントセンスも重要

評価活動を超えた問題

経営改革

「マネジメント」を評価項目に入れる

戦略の形成

PDCAサイクルに組み込む

プログラム化

評価活動の単位

戦略形成と評価との関係

◆ 計画 Planning

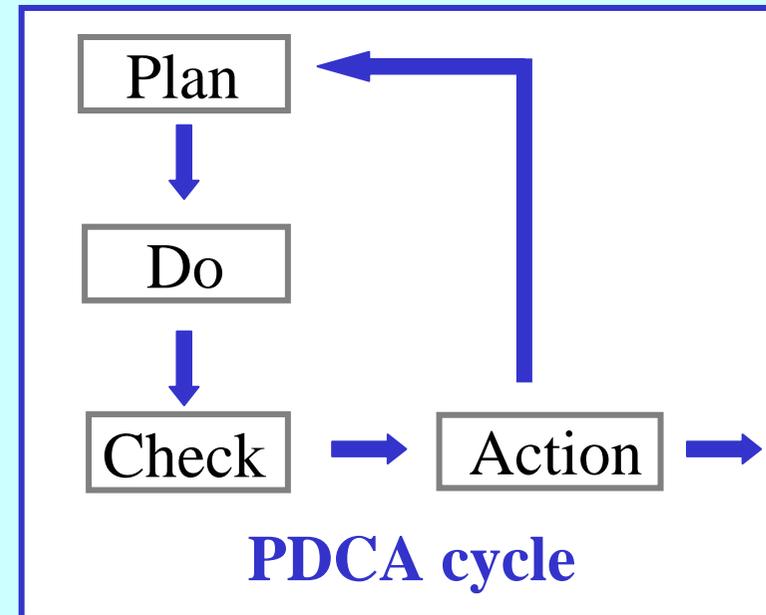
戦略形成
事前評価

◆ 実施 Doing

目標にてらして
成果評価
過程評価

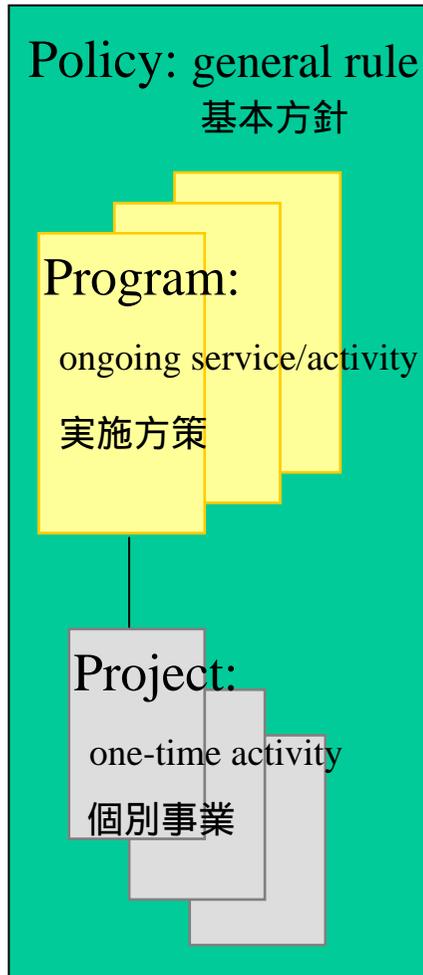
◆ 点検と改善 Checking and Action

達成度評価
価値評価
見直しと修正



プログラムの概念とその採用状況

政策展開の階層化



プログラムとは

- ・原義: 不確定要素を含む「計画」(Plan)ではなく「構成された手順」
- ・政策の実施・展開・管理の単位
- ・政策が規定する対象領域の個別分野に係る「実施方策」
- ・プログラム構成の要点: ROAMEF

Rationale: 設定の理由と位置づけ
Objectives: 目的、目標、内容
Appraisal: 事前評価の手順
Monitoring: 途上評価の手順
Evaluation: 事後評価の手順
Feedback: ROAMEFサイクルによる見直し

- ・対象と目的の特性に適合したマネジメント方式と評価システムを備える

欧米におけるプログラム化の進展(事例)

- ・米: ブッシュ政権移行時(2001年)
予算査定方式としてPART (Program Assessment Rating Tool)を導入
科学関係予算の70%はプログラム化(2004)
- ・仏: LOLF(1992年策定, 1998年施行)
予算の内部区分構造をアクション・ベースに転換(プログラムに相当)
- ・独: シュレーダー政権移行時(1998年)
BMBFの全予算をプログラム化
- ・EU
FP4,5の期間中(1994年~2002年)にプログラム方式を整備
- ・政府、資金配分機関だけでなく、**研究機関の研究管理も組織管理型からプログラム管理型へ移行**

プログラム化とプログラム評価

評価の質的向上

プログラム方式の整備

- ・「対象」と「目的」の特性に合わせて
マネジメント方式を整備
 - 政策装置 (Policy Instrument) を開発、
特性の評価、結果の共有 (EU)
- ・目標設定の精緻化
 - アウトカム概念の整備
 - UK-GPRAタイプ
第三者による成果までを含めて
アウトカムとし、アウトカムの把握に
最大限努める
 - PARTタイプ
プログラム実施者の責任範囲
(アウトカム) を明確化
アウトカム (期待する成果) を実施者の
願望に可能な限り近づけるように
プログラムを設計する

評価の効率化

- ・個別プロジェクト (従属型) については
プログラムの枠組みのもとで評価する
(資金配分機関)
- ・独立型プロジェクトはプログラム化して
運営する (多くは資金配分機関)
- ・資金配分機関の評価はプログラム評価
の集積
- ・研究開発機関の研究開発実績の評価も
プログラム単位で行う (組織構成とは
一致しない)
- ・省レベルの政策評価は、関連する
プログラムの実績を基礎情報として行う