

# 中央政府全体の評価体制整備の研究

佐々木 亮  
SASAKI Ryo

## 1. 研究の背景<sup>(1)</sup>

個別プロジェクトの評価に関する手法開発や能力向上に関しては、すでに長い経験があり、研究も進んでいる<sup>(2)</sup>。一方で、中央政府全体の評価体制整備の取組は実務面では比較的豊富な事例がありながら、最近になって多数の研究報告書が刊行されるようになった段階であり、いわば初期的研究段階であると言える。

こうした状況を踏まえ、中央政府レベルのモニタリング評価の能力開発に関する取組を横断的に分析する研究を行う。事例として選定した国は、カナダ、アメリカ、メキシコ、南アフリカ共和国、日本である。

## 2. 研究の目的

複数国の事例を横断的に分析することにより、中央政府全体の評価体制整備に関する次の仮説の検証を行う。それは、中央政府における評価の導入・定着に関して、一般的な発展段階が存在するのではないか、というものである。

## 3. 研究の方法

以下の方法によりデータを収集して分析する。

- (1) 事例として選定した国の取組に関する既存の調査報告書を収集する。
- (2) 現地調査においてインタビューを実施する（調査実施国：アメリカ合衆国）。
- (3) あらかじめ用意した分析枠組に従って情報を抽出する（表1参照）。
- (4) 抽出された情報から共通の要素を特定して、仮説の是非を吟味する。
- (5) 報告書としてとりまとめる。

表 1 分析枠組

項目	該当事項
1. 関連法規	評価実施を義務付ける法律は存在するか。
2. 主導機関	評価の導入を主導した特定の機関は存在するか。
3. 導入後の動向	評価の導入後に観察された改善や新たな取組は何か。
4. 一般化のための教訓	評価の導入の経験から得られた教訓は何か。特に、他国が同様の取組みをする場合に留意すべき点に焦点を絞る。
5. 一般的発展段階の導出への示唆	当該事例の特殊事情を可能な限り除去した上で、一般的発展段階と言えるモデルを認識するための示唆を述べる。

なお、事例としてとりあげた各国の情報が掲載された主な研究報告書は以下のとおりである。

表 2 主な研究報告書

カナダ	<i>The Canadian M&amp;E System: Lessons Learned from 30 Years of Development.</i> Washington, DC: The World Bank-IEG. (2010).
アメリカ	<i>Monitoring and Evaluation in the United States Government: An Overview.</i> Washington, DC: The World Bank-IEG. (2011).
メキシコ	<i>Mexico's M&amp;E System: Scaling Up from the Sectoral to the National Level.</i> Washington, DC: The World Bank-IEG. (2009).
南アフリカ	<i>Implementing a Government-wide Monitoring and Evaluation System in South Africa.</i> Washington, DC: The World Bank-IEG. (2010).
日本	日本評価研究 Vol9, No3 「特集：公共部門における NPM の影響」

## 4. 収集されたデータおよび分析結果

### 4. 1 事例国の選定

データを収集する事例国は、以下の基準により選定した。

- (1) 各地域からバランスよく選定する（欧州、北米、中南米、アフリカ、アジア）
- (2) すでに一次分析にあたる報告書が英文（あるいは和文）で入手可能である

以上の選定基準により、カナダ、アメリカ、メキシコ、南アフリカ共和国、日本を事例国としてして選定した。欧州からも選定されるべきであったが一次分析を行った報告書が入手できなかったことから、かわりに、政策立案に関して欧州大陸の影響が見られるカナダを加えることにした。

なお、本論文の事例分析では「モニタリング評価」(Monitoring&Evaluation) という用語が出てくるが、定期的に指標値や現場の状況を確認して把握するのがモニタリングであり、そのモニタリングの結果に基づいて、「成功／失敗」あるいは「満足／不満足」などの価値判断を下すとともに次期のより良い実施のための改善提言を得るのが評価である。両者を合わせたより広い概念として「モニタリング評価」という用語を用いている。

### 4. 2 事例分析 1：カナダの取組

カナダにおける中央政府による評価の取組は、政府全体に評価を義務付けた「評価

法」にまで遡る。概して言えば、評価の実践の始まりは、「マネージャーにマネージさせよ（運営者に運営させよ）」という標語に刺激された取組である。その後、「評価法」は 1991 年、2001 年、2009 年に改定されて現在に至っている。1990 年台には、議会と議会小委員会がアクセスできて利用可能なパフォーマンス情報を提供するためのパフォーマンスモニタリングに重点が置かれて法改正がなされた。2000 年台には、「成果のための管理」(Management for Results) にならって「カナダ人のための管理」(Managing for Canadians) を合言葉とした成果指向の行政経営に沿った法改正がなされた。この一連の行政経営改革の過程から、カナダ政府が得た教訓は多数あるが、モニタリング評価システムの実施に関する教訓は以下のとおりである。

表 3 カナダ政府の取組の概要

項目	該当事項
1. 関連法規	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 政策評価法 (Evaluation Policy) (1977, 1991, 2001, 2009)</li> <li>・ 政府プログラム評価計画 (Government Program Evaluation Plan) (2009)</li> </ul>
2. 主導機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 財務省 (Treasury Board of Secretariat) (TBS)</li> <li>・ 財務省評価政策センター (Evaluation Policy Center in TBS)</li> </ul>
3. 導入後の傾向	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 成果重視 (Results-orientation) の管理が進んでいる。</li> <li>・ 「カナダ人のための管理」を合言葉にしている。</li> </ul>
4. 一般化のための教訓	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 主要なプレーヤー (部局長、評価専門家、プログラム管理者、省庁職員) の役割・権限・説明責任の範囲を記載した正式な政策文書 (formal policy document) が有効である。</li> <li>・ モニタリング評価システムに関して “チャンピオン” として機能する中央政府機関が重要な役割を果たす。</li> <li>・ 各省庁における内部評価部局の創設に関しては、各組織の状況に合わせた柔軟な設計と実際の導入が認められるべきである。</li> <li>・ モニタリング評価システムがうまく機能しているか、そして修正のためのアクションが必要かに関して、外部独立機関の分析が重要である。(カナダでは国家監査局 (National Audit Office) が実施)。</li> <li>・ モニタリング評価が生み出す情報に関する需要と供給の一致とタイムリーな利用を実現するためには、各組織 (各省庁) を超えた関係者間のコミュニケーションが重要である。</li> </ul>
5. 一般的発展段階の導出への示唆	<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) カナダでは「試行、受容、学び、修正」という一般的な哲学のもとに、評価システムをいくつかの段階に分けて普及させていったと言える。まず第 1 段階として、法律制定により評価を各省に一律に導入するが実際の設計と試行は各省に任せた。そして第 2 段階として、全省横断的な成果重視管理の運用を導入していった。</li> <li>(2) 財政当局である財務省 (TBS) が、本来の所掌範囲である財政を超えて評価研究のためのセンターを設立して、この一連の動きを主導していることが大きな示唆となると言える。</li> </ol>

(出所) Lahey, R. (2010)。

#### 4. 3 事例分析 2：アメリカ政府の取組

アメリカでは、過去 20 年にわたって、アウトカムベース (=「成果に基づく」ということ) のモニタリング評価が普及してきた。戦略的計画 (Strategic Planning) と業績測定 (Performance Measurement) と業績に基づく資源配分をワンセットとして全省庁に義務付けた 1993 年の政府業績結果法 (GPRA) をはじめとして、説明責任とアウトカム (成果) の実現が強調されてきた。

GPRA はすべての連邦政府機関に、一年間で達成したアウトカム (成果) と、その

アウトカム（成果）の目標値との比較結果を含む年次報告書の作成を義務付けている（いわゆる業績測定にあたる）<sup>(3)</sup>。年次報告書は、大統領、議会、政府予算局（OMB）

表4 アメリカ政府の取組の概要

項目	該当事項
1. 関連法規	<ul style="list-style-type: none"> <li>・政府業績結果法（Government Performance and Results Act (GPRA)）(1993)</li> <li>・政府業績結果法改定（2010）</li> </ul>
2. 主導機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>・行政管理管理予算局（政府行政機関）(Office of Management and Budget (OMB))</li> <li>・政府説明責任局（議会直属機関）(Government Accountability Office (GAO))</li> </ul>
3. 導入後の傾向	<ul style="list-style-type: none"> <li>・予算とのリンク（Performance Budgeting）を強化しようとしている。</li> <li>・運用を改善して、多数の指標と膨大なデータを絞り込もうとしている。</li> </ul>
4. 一般化のための教訓	<p>（評価導入のための組織体制に関して）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・成功のためには、正しいメッセージを携えたリーダーシップが必須である。成果に焦点を当てるし評価結果を改善に使うというリーダーのコミットメント（関与）が死活的に重要だ。また、リーダーは立法部門との効果的なコミュニケーションが重要だ。多くの場合、このコミットメントが欠けて、現場に「やらされ感」が残る。</li> <li>・中央の調整ユニットの設置と運用は、全体を軌道に乗せることができる。例えばOMB内部には、成果に基づく管理の改革を計画して主導するために、小さなフルタイムの調整ユニットがあり、シニアマネージャーが管理している。</li> <li>・ハイレベルの、成果に焦点を当てた、組織内の常設会議（“Performance Improvement Council”）の設置は効果的である。その常設会議は、ハイレベルの意思決定者のコミットメントを維持し外部に向けてそのコミットメントの存在を発信するし、その常設会議がベストプラクティスを受け入れることを奨励するし、問題解決と情報共有を奨励する。</li> <li>・立法府に「成果に基づく管理」という発想を紹介して動機付けする。成果の情報を提供すること自体が「成果に基づく管理」の動機付けになりえる。</li> <li>・優先順位をつけて資源を集中せよ。細切れに投資してはならない。ゴールを決めてそのゴールの実現に貢献するプログラムに集中すべき。</li> </ul> <p>（評価の能力開発に関して）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・導入の初期の段階で、データの分析の仕方と利用の仕方を、管理者と職員に訓練せよ。</li> <li>・プログラム評価は、プログラムの設計段階から組み込まれるべきである。管理者は、成果のモニタリング（monitoring）だけではなく、プログラム評価（evaluation）と評価結果の使い方（result-based management）に関しても訓練を受けるべきである。</li> <li>・シンプルに徹すべき。多数の指標の収集と報告を義務付けることを避けねばならない。可能な限りシンプルに徹すべきで、そうでなければ、その作業に忙殺されて、効果的な管理の妨げになる。（GPRAのレビューはこの点を強力に批判している。）</li> </ul>
5. 一般的発展段階の導出への示唆	<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) アメリカでは最初から、抜本的な制度改革が行われた感が強く、戦略的計画・業績測定・業績に基づく資源配分の3点セットを一気に導入したと見受けられる。一方で、試行に数年間をかけていることから、試行段階を第1段階、本格実施を第2段階、そして、2010年の改革を第3段階と見ることできる。</li> <li>(2) 反省点として、最初から多数の指標の収集と報告を義務付けた結果、その作業自体が目的化して、分析・評価やそれを使った予算の優先順位付けが不十分だったことがあげられており、それが第3段階の改革に反映されたことは大きな示唆となる。</li> </ol>

（出所）Mark, K. (2011)

に提出され、意思決定・予算配分に使用される。年次報告書に含まれる主要な項目は、(1) アウトカム（成果）の目標値、(2) 目標値との比較による達成度合いの判定、そして(3) 傾向の分析、あるいは目標未達成であればその理由の分析である。2010年のGPRAの運用改定でもこの基本的構成は維持されている。

過去20年間の過程から、アメリカ政府が得た教訓は前ページの表4のとおりである。戦略的計画・業績測定・業績に基づく資源配分をワンセットとして導入した経験から、単なるモニタリング評価の話に留まらずに、組織全体に「成果重視の管理」を定着させるための教訓となっている点に注目すべきである。

#### 4. 4 事例分析3：メキシコ政府の取組

メキシコにおけるモニタリング評価の活動は1970年代からの長い歴史を有する。近年の見るべき法律は次のとおりである。1998年に、国会は、補助金を交付する全ての連邦政府のプログラムは、目的、業績指標（Performance Indicators）、受益人口、実施方法を明記した執行ルール（Rules of Operation (ROP)）を設定せねばならないという規制を導入した。続いて1999年に、国会は、執行ルール（ROP）を伴う全ての政府プログラムは、外部評価者によって毎年評価されることを義務化した。この義務は、連邦予算の25-30%をカバーした。続いて2004年には、「社会開発法」(Social Development Law)の成立によって、モニタリング評価の共通の基準が政府プログラムに導入された。この一連の過程から、メキシコ政府が得た教訓は以下のとおりである。

表5 メキシコ政府の取組の概要

項目	該当事項
1. 関連法規	<ul style="list-style-type: none"> <li>・連邦政府プログラムへの執行ルール導入の義務化（1998）</li> <li>・連邦政府プログラムの外部評価の義務化（1999）</li> <li>・社会開発法（Social Development Law）（2004）</li> <li>・国家評価ガイドライン（National Evaluation Guidelines）（2007）</li> </ul>
2. 主導機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>・財務・公共与信省（Ministry of Finance and Public Credit）（専門部署を創設してモニタリング評価を推進している。）</li> <li>・社会政策評価カウンシル（National Council for the Evaluation of Social Policy）（CONEVAL）（独立した政府機関。日本の会計検査院と同様の位置付け）</li> </ul>
3. 導入後の傾向	<ul style="list-style-type: none"> <li>・未だにプロジェクトレベルの評価が中心であり、より高次のプログラム評価や政策評価の取組を強化している。</li> <li>・予算過程との調和を追及している。</li> </ul>
4. 一般化のための教訓	<ul style="list-style-type: none"> <li>・評価に関する需要を促進するためには制度的なアレンジが有用である。</li> <li>・モニタリング評価の制度化が実現したのは、政府内の主要な“チャンピオン”が効果的に推進力を発揮したからである。</li> <li>・モニタリング評価の制度化と実践の導入には、高次の政治的要求と低次の技術的な（＝現場の）要求の双方を満たす必要がある。</li> <li>・実施に関しては、原則にこだわらない日和見主義的な柔軟なアプローチが効果的である。</li> </ul>
5. 一般的発展段階の導出への示唆	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一気に導入することは困難であり、長い時間をかけて、政治とも妥協して、時に日和見主義的に柔軟に対応して普及させていかねばならない。特定の段階と言えるものを見出すのは難しい。</li> <li>・モニタリング評価システムの過度な整備の危険性は、多くの国で見られる。</li> </ul>

（出所）Castro, M.F. et al. (2009)

#### 4.5 事例分析4：南アフリカ政府の取組

2005年に、南アフリカの内閣は、大統領府からの提言を承認した。それは、「モニタリング評価システムを整備するための実行計画」と銘打ったもので、計画・実施・モニタリングという一連の政策サイクルにおけるモニタリング評価の役割を確立するものであった。このシステムの「肝」は、国家レベルの開発指標のセットを整備するという点であった。また、「モニタリング評価ガイドライン」(2008)で、全政府的な報告書の流れや役割分担を決定した。以降のシステム整備において、南アフリカ政府が得た教訓は以下のようなものであった。

表6 南アフリカ政府の取組の概要

項目	該当事項
1. 関連法規	<ul style="list-style-type: none"> <li>・モニタリング評価システムを整備するための実行計画(2005)</li> <li>・政策枠組(Policy Framework)(2007)</li> <li>・モニタリング評価ガイドライン(M&amp;E Guidelines for Premier's Offices)(2008)</li> <li>・プログラム業績情報の管理枠組(Framework for Managing Program Performance Information)(FMPPI)。(2007)</li> </ul>
2. 主導機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大統領府(The President's Office)</li> <li>・大統領府業績モニタリング評価省(Ministry of Performance Monitoring and Evaluation(2009年創設))</li> <li>・公共行政・リーダーシップ・管理アカデミー(The Public Administration, Leadership and Management Academy)(PALAMA)</li> </ul>
3. 導入後の傾向	<ul style="list-style-type: none"> <li>・上級管理職員と業績契約(Performance Agreement)を締結することにした。</li> <li>・予算とリンクさせるモニタリング評価と、政策とリンクさせるモニタリング評価という考え方の中で悩んでいる。</li> </ul>
4. 一般化のための教訓	<ul style="list-style-type: none"> <li>・段階的なシステム設計と組織発展の間のバランスを適切にとる。</li> <li>・トップダウンによる指導と、ボトムアップ(セクターあるいはサブセクター)における専門性の発揮の間の適切なバランスがなければならない。</li> <li>・抵抗は不可避であり、変化に伴う管理が成功のために重要である。</li> <li>・短期的な目に見えるモニタリング評価の成果と、長期的な戦略的方向性の追求の両輪による実施が理想的である。</li> <li>・政府全体のモニタリング評価は、運営システム(Management System)であり、情報技術(IT)の話ではない。</li> </ul>
5. 一般的発展段階の導出への示唆	<ul style="list-style-type: none"> <li>・導入からまだ日が浅く、発展段階を見出すことは難しい。ただし、モニタリング評価システムの段階的な設計と、組織発展のスピードを調和させることが重要であるという指摘はできる。</li> <li>・原則に基づくアプローチ(成果重視管理など)と、法律的規制に基づくアプローチのどちらが適切かは、それぞれの国の状況によるという指摘も示唆に富む。いわゆるアングロサクソン型の成果重視の管理と、法律に基づく大陸型の管理の違いとしても理解できる(日本は後者とされるが筆者は一部同意しない)。</li> </ul>

(出所) Engela, R.E.&Ajam, T. (2010)

#### 4.6 事例分析5：日本政府の取組

「行政が行う政策の評価に関する法律」(通称：政策評価法)が2002年4月1日に施行されて10年が経過した。その間、政策評価は、各府省における政策マネジメント・サイクルに欠かすことのできない活動として一気に普及したと言えるだろう。そして政策評価結果という情報が、実際に予算策定に利用され、今まで横並びになりがちだっ

た各府省内の政策の中で、ある程度の重点化やあるいは逆に廃止といった思い切ったメリハリ付けが行われてきたと言える。この過程から、日本政府が得た教訓は以下のとおりである。またこれらの教訓に基づいて 2011 年から「目標管理型の政策評価」の導入が進められている。

表 7 日本政府の取組の概要

項目	該当事項
1. 関連法規	・ 政策評価法 (2001)
2. 主導機関	・ 総務省行政評価局 ・ 財務省、関連省庁の評価担当部局
3. 導入後の傾向	・ 「目標管理型の政策評価」の導入 ・ 予算とのリンクの強化
4. 一般化のための教訓	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各行政機関における政策体系及び政策のミッションの明確化が重要である。</li> <li>・ PDCA サイクルを通じた評価結果の効果的な反映を軸としたマネジメント能力の向上が重要である。</li> <li>・ 政策評価と行政事業レビューとの連携の確保、事務負担の軽減が重要である。</li> <li>・ 評価結果を、政策、予算、人事に反映する仕組みが合わせて導入されることが重要である。モニタリング評価と、政策、予算、人事の 4 点セットで導入されなければ、モニタリング評価はすぐに形骸化する。その結果、「評価疲れ」という徒労感のみを残し、結果的にモニタリング評価活動に対する信頼を失う。</li> <li>・ 「評価疲れ」と評価の信頼性低下の一因として、省庁職員自身による内部評価で評価が実施されていることの限界が何度も指摘されている。</li> </ul>
5. 一般的発展段階の導出への示唆	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2000 年代初頭に一気に導入して即座に定着したが、その後はいわゆる「評価疲れ」を生み、2011 年から評価結果の有効的な活用を目指して「目標管理型の政策評価」の導入を図っている。「目標管理型の政策評価」の普及次第ではあるが、もし普及が成功すれば、明確な 2 段階発展が見て取れることになる。</li> <li>・ 目標指向型管理 (Objective-based management) とは、海外では成果指向型管理 (Result-based management) とも言われるが、これは法律的規制に基づくアプローチの伝統から、原則に基づくアプローチ (成果重視管理など) への大転換であり、ライン省庁はもとより、財務省や会計検査院がその転換についていけるか試されている。</li> </ul>

(出所) 日本評価研究 Vol9, No3 「特集：公共部門における NPM の影響」、筆者自身の分析

## 5. 結論

### 5.1 段階的発展論に関する結論

本研究では、複数国の事例を横断的に分析することにより、中央政府全体の評価体制整備に関する次の仮説の検証を行った。それは、中央政府における評価の導入・定着に関して、一般的な発展段階が存在するのではないか、というものであった。

今回の分析によると、国によって程度の差はあるが、一定の発展段階が存在することが推察された。それは当初の仮説である 2 段階の発展論を拡張したもので、途中段階の定着期をあえて認識して「3 段階発展論」として提案したい。第 1 段階は、法律

制定や政府トップの強いリーダーシップによりとにかく評価制度を政府全体で導入する時期で、とにかく導入することを最優先する段階である。通常は関係各省からかなりの抵抗が見られるとともに、行きつ戻りつの試行錯誤が不可避な時期である。第2段階は、結局のところ、関係各省にも定着して通常活動としてスムーズに実施されるようになったり、あるいはルーティン化や評価疲れが見られるようになる時期である。そして第3段階は、評価結果の有効活用の必要性が認識されて、政策立案や予算配分への活用の取組みとして新たな法律制定や新たな運用ガイドラインの作成がなされる時期である。まさに第3段階こそが、そもそも評価の導入が目指した目的に沿った体制が整備される時期であり、第3段階を「入魂期」と呼称することを提案する。各段階を以下の表にまとめた。

表8 3段階発展論：中央省庁における評価の導入・定着に関する一般的な発展段階論

第1段階：導入期	法律制定や政府トップの強いリーダーシップによりとにかく評価制度を政府全体で導入する時期。とにかく導入することを最優先。
第2段階：定着期	通常活動としてスムーズに実施されるようになったり、あるいはルーティン化や評価疲れが見られるようになる時期。
第3段階：「入魂期」	評価結果の有効活用の必要性が認識されて、政策立案や予算配分への活用の取組みとして新たな法律制定や新たな運用ガイドラインの作成がなされる時期。

## 5.2 分析から得た一般的な教訓

今回の分析を通じて、評価制度の導入に際して留意すべき教訓に関してはかなりの共通性が見られたことは特筆すべきである（表9参照）。これらの一般的な教訓は、今後、新たに評価制度を導入しようという国にとって参考になる。

表9 分析から得た一般的な教訓

<ul style="list-style-type: none"> <li>・主要な関係省庁・関係機関の役割・権限・説明責任の範囲を記載した正式な政策文書の作成・合意あるいは承認が有効である。</li> <li>・評価制度の導入を牽引する“チャンピオン”として機能する中央政府機関が必要である。</li> <li>・抵抗は不可避であり、変化に伴う軋轢をうまく管理が成功のために重要である。</li> <li>・実際の導入に際しては、各機関の状況に合わせた柔軟な設計と実際の導入を認めることが重要である。</li> <li>・目に見える短期的な評価導入のメリットと、組織的意思決定の根本原則の変更（あるいは組織文化の変更）という長期的な方向性の追求の両輪による実施が勧められる。</li> </ul>
--

## 6. 本研究の制約

本研究では、限られた事例（5例）を対象にした分析であり、一般化するための情報としては限定的であると言わざるを得ない。今後、さらに他国の分析を行って、提案された3段階発展論が妥当なものかを検証し、必要に応じて修正されねばならない。また事例の数が増えてくれば、主要なバリエーションの分類を考えることも可能である。今回の分析でも、3段階はある程度共通的に認識されながらも、一気呵成に導入



した国と、状況を見ながら徐々に普及させていった国が認識されており、今後の分類の鍵となろう。

## ■ 註

- (1) 本研究は、佐々木亮 (2012) 『中央政府全体におけるモニタリング評価の能力開発活動の研究』国際開発センター (<http://www.idcj.or.jp/pdf/idcjr201102.pdf>) を踏まえて研究を深化させて大幅に加筆したものである。
- (2) たとえば、佐々木亮 (2011) 「MDGs 達成のための「エビデンスに基づく援助評価」— 7 つのベストバイとマイクロファイナンスの評価 —」『21 世紀社会デザイン研究第 10 号』
- (3) アメリカでは、成果 (Outcome)、結果 (Result)、業績 (Performance) は、あまり違いが意識されることなく、読み換え可能な用語として使用されている。

## ■ 参考文献

### 1. 英文参考文献

〈各国事例の研究書〉

Castro, M.F., Lopez-Acevedo, G., Busjeet, G.B., and Ordonez, X.F. (2009). *Mexico's M&E System: Scaling Up from the Sectoral to the National Level*. Washington, DC: The World Bank-IEG.

Engela, R.&Ajam, T. (2010). *Implementing a Government-wide Monitoring and Evaluation System in South Africa*. Washington, DC: The World Bank-IEG.

Lahey, R. (2010). *The Canadian M&E System: Lessons Learned from 30 Years of Development*. Washington, DC: The World Bank-IEG.

Mark, K.&Pfeiffer, J.R. (2011). *Monitoring and Evaluation in the United States Government: An Overview*. Washington, DC: The World Bank-IEG.

〈その他〉

Hatry, P. H. (1999). *Performance measurement: Getting results*. Washington, DC: Urban Institute.  
International Finance Corporation (IFC). (2007). *Enhancing Monitoring and Evaluation for Better Results*. Washington, DC: The World Bank.

Mackay, K. (2007). *How to Build M&E Systems to Support Better Government*. IEG, World Bank.  
OECD-DAC. (2008). *Emerging Good Practice in Managing for Development Results: SourceBook 3<sup>rd</sup> Edition*. Paris: OECD.

Rist, R. et al. (2011). *Influencing Change: Building Evaluation Capacity to Strengthen Governance*. World Bank.

Morra-Imas, L.&Rist, R.C. (2009). *The Road to Results: Designing and Conducting Effective Development Evaluations*. Washington, DC: The World Bank.

Sasaki, R. (2008). *Metaevaluation by Formal Evaluation Theory of Aid Evaluation Work*. Western Michigan University.

[http://evaluation.web.fc2.com/pdfdata/sasaki\\_1\\_maintext\\_aug2009.pdf](http://evaluation.web.fc2.com/pdfdata/sasaki_1_maintext_aug2009.pdf)

Scriven, M. (1980, 1982). *The logic of evaluation*. Inverness, CA: Edgepress.

Scriven, M. (1991). *Evaluation thesaurus (4th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Scriven, M. (2006). *Key evaluation checklist*. Kalamazoo: The Evaluation Center, Western Michigan University.

Stake, R. E. (1982). The two cultures and the evaluation evolution. *Evaluation News*, 3, 10-14.

### 2. 和文参考文献

佐々木亮 (2012) 『中央政府全体におけるモニタリング評価の能力開発活動の研究』 国際開

発センター <http://www.idcj.or.jp/pdf/idcjr201102.pdf>

佐々木亮（2009）『評価に関する3つの根本的な論争 — 内的妥当性、外的妥当性、評価論理に関する論争と日本の評価研究への示唆 —』 評価クォータリー第10号、行政管理研究センター

佐々木亮（2010）『評価論理：評価学の基礎』 多賀出版

龍慶昭・佐々木亮（2004）『政策評価の理論と技法（増補改訂版）』 多賀出版

日本評価学会（2009）「特集：公共部門におけるNPMの影響」『日本評価研究』 Vol9, No3.