

ベトナム社会主義共和国
ホーチミン国家政治行政学院 (HCMA)
内務省
国家行政学院 (NAPA)

ベトナム社会主義共和国
ホーチミン国家政治行政学院
公務員研修実施能力
強化支援プロジェクト
(公共政策大学院プログラム策定支援)
業務完了報告書
別添資料 2

JICA LIBRARY



1226107 [9]

平成28年5月
(2016年)

独立行政法人国際協力機構 (JICA)

国立大学法人政策研究大学院大学 (GRIPS)



PUBLIC POLICY FORMULATION SYLLABUS

A. Purpose

- Provide theory of policy formulation.
- Orient the methods applied in policy formulation.
- Improve capacity of public policy formulation.

B. Requirements

At the end of the course, students will be able to:

Knowledge:

- Describe the steps and model of policy formulation.
- Explain the nature of the policy issues and how to identify policy issues.
- Clarify the need to make the issue be interested by the government.
- Presentation of the basic content and methods applied in the process of drafting a policy.
- Explain the criteria for selection of policy options
- Identify the process and conditions for analysis of policy options
- Identify the authority and responsibilities of stakeholders in the process of policy formulation.

Skills:

- Identify issues arising in economic life - society needs to be addressed by government policy
- Analyze the policy issues and their causes.
- Prepare a preliminary draft of the proposed policy
- Know how to choose policy options based on scientific criteria.

Attitude:

- Be interested in determining the policy issues arising in economic life - society.

- Be aware of the scientific process in practice.
- Have attention to present and persuade authorized entities (in policy making decisions) to ensure the policy to be promulgated.

C. The content:

1. 1. Overview of public policy formulation

1.1. Introduction of public policy formulation

- The concept of public policy formulation
- The role of policy formulation in the policy process
- The demand for renovation of policy formulation in Vietnam's context

1.2. Principles on formulation of public policy

- Public interest principle
- Democratic centralism principle
- Inheritance principle
- System principle

1.3. Policy formulation process

- Policy issues oriented Process
- Policy goal oriented Process
- Practice of application of policy formulation process

1.4. The model of policy formulation

- Rational model
- Incremental model
- Mixed Model

1.5. Context affecting policy formulation

- Political Institutions
- Cultural Environment
- Social characteristics
- Economic System

- International Relations

2. Identifying policy needs from arisen issues

2.1. Policy issues

- Awareness of policy issues
- Origin arising issues
- Classification of policy issues

2.2. Methods of finding policy issues

- Self-discovery from officials work
- Through the grievances of the people
- Through the mass media
- Assigning tasks from above

2.3. Identifying policy issues

- Review of expression aspects of the issues
- Diagnosing the causes of policy issues
- Proposing the name of policy issues
- Preparing reports on policy issues
- Pitfalls needed to avoid in identifying policy issues

2.4. Identifying policy needs

- Identifying stakeholders affected by policy issues
- Clarifying the affected scope of policy issues
- Identifying consequences of issues without policy
 - + Preliminary expecting the level of consequences and impacts of the issues if there is no policy

+ Reviewing the current policies for solving problems

- Identifying content of demand that people want in government

2.5. Agenda setting

- Reporting to competent authorities on policy issues
- The way to promote the interest of the authorities to policy issues

- + Lobbying
- + Impacting through media
- **Recognition of policy issues by the competent authorities**

3. Formulation of policy

3.1. Responsibility for drafting policy

3.2. Analysis of policy issues

- Clarification of the nature of the issue
- Analysis of the causes of the issue
- Analysis of the consequences of the issue
- The methods of analyzing policy issues
 - + Gathering information
 - + Observing the practical scenery
 - + Statistics
 - + Data Analysis

3.3. Identifying policy objectives

- The concept of policy objectives
- Clarifying the desired and unwanted outputs
- The approaches to policy objectives
 - + Approach of the policy makers
 - + Approach from the others stakeholders
- The importance of defining policy objectives
 - + Aiming at the cause of the issues
 - + Giving orientation for solutions
 - + Identifying the level of problem-solving
- How to define policy objectives
- The criteria for setting objective

3.4. Propose of policy options

- What are policy options
- The types of policy options

- + The status quo options
- + The options of indirectly intervention
- + The options of direct intervention
- Why need to build the different policy options

3.5. Designing solutions of each policy option

- The concept of policy solutions
- The requirements of policy solutions
 - + Ensuring relationship among issues - goals - solutions
 - + Corresponding with implement capacity
 - + Consistent with politics
 - + Relevance with financial capacity
- Methods of designing policy solutions

4. Prior evaluating policy options

4.1. The need for prior evaluating policy options

4.2. The evaluation criteria

- Efficiency
- Economy
- Equity

4.3. The types of prior evaluation

- Evaluation of the policy impacts
- Evaluation of the policy effectiveness
- Risk Evaluation

4.4. The methods for prior evaluation of policy options

- Forecast
- Cost - benefit Analysis
- Analysis of cost effectiveness for the smallest
- Decision Analysis
- Risk Analysis
- Assessment of environmental impact

- Applying the econometric model (computable general equilibrium model, micro-simulation model, micro - macro model)

5. Selection of policy options and making policy decisions

5.1. 5.1. Principles for choice of policy options

- Entities selecting policy options
- The principles for selection of policy options

5.2. The ways of selection

- Considering the alternatives compare
- Getting expert opinion
- Context Analysis

5.3. The criteria for selection of policy options

Simply in terms of management

Appropriate political

Comparing costs and benefits

Effectiveness

Fairness

Legalization

Ethics

5.4. Policy decision making

- Authority to make policy decisions
- The document expressions of policy
- Conditions for making policy decisions
- Disclosure of Policy
- Distribution of the policy

6. Officials Capacities in the public policy formulation

6.1. The required capacity of policymakers

- Research capacity
- Idea Capacity
- Design Capacity

- Decision making capacity

6.2. Capacity of public officials in the stages of the policy process

- Capacity of determining policy issues
- Capacity of designing policy draft
- Capacity of policy analysis and pre- evaluation
- Capacity of making policy decisions

D. Teaching Methods

Presentation

Discussion group

Case study

Expert

E. References:

1. Thomas R. Dye: Understanding Public Policy, 14th edition,
2. Larry N Garston: Public policy making – process and principles, 3th edition, M.E. Sharpe Press, 2010.
3. James Anderson: Public policy making, 7th edition, 2010.
4. Thomas A. Kirkland: An introduction to the policy process: theories, concepts and models of public policy making, 3th edition, M.E. Sharpe Press, 2011.
5. John W. Kingdom: Agendas, Alternatives, and Public Policies (Longman Classics Edition), Second Edition, Longman Publishing Group, 2012
5. TS. Le Vine Dan: Public Policy of the United States, Statistical Publishing House, 2001.

Subject: Politics in Public Policy

Chapter 1: OBJECTIVE AND RESEARCH METHODS OF POLITICAL SCIENCE AND PUBLIC POLICY

I. Research objective

1. Concepts

a. Politics

- The Greco - Roman tradition and study of politics
- What is the best regime?
- From Plato to Marx and Mao
- Comparative study of various regimes
- From Empiricism to the birth of Behavioralism
- Value “free” and value “laden”
- “What is” and “What ought to be”
- Theory of Political Development: What is it? Why bothers? A quest for model.

b. Public Policy

2. Research objective

3. Research mission

II. Research Methodology

- Importance of methodology in social sciences
- Methodologies in Political Science and Public Policy

Chapter II: POLITICAL PARTIES AND PUBLIC POLICY

I. Overview of Political Parties

- 1. What is it?**
- 2. Cadre Party and Mass Party**
- 3. Electoral Party and Ideological Party**
- 4. Rising non - party affiliates**

II. Role of political party and their function in public policy

III. Impact of public policy on political parties

Chapter III: STATE - THE SUBJECT OF POLITICAL SYSTEM - IN PUBLIC POLICY MAKING AND IMPLEMENTATION

I. Overview of state

- Function of state

- A study of constitutional arrangement and form of government
- Federalism and unitary system of government
- Westminster model and Presidential model
- “Does a Form Matter?”
- Bureaucracy: Sources of the power ; Discretionary power ; Licensing and Approval power ; Inter – governmental political configurations.

II. The role of the State and public policy

- Development of ICT
- Anti - corruption
- Demographic transformation
- Financial deficit; wisdom deficit; leadership deficit
- New paradigm.

III. The impact of public policy on State

Chapter IV: SOCIAL POLITICAL ORGNIZATION AND PUBLIC POLICY

I. Overview of social political orgnization

- Concept
- Interest groups and group politics: Why study interest groups? The role and the function of interest groups.

II. The role of the social political orgnizations and public policy

III. The impact of public policy on social political orgnizations

Chapter V: DEMOCRACY IN MAKING, IMPLEMENTATION OF PUBLIC POLICIES

I. Citizen - holder of political power - in the public policy

II. The impact of public policy to citizens

Chapter VI: INTERNATIONAL POLITIC AND PUBLIC POLICY

I. Impact of international politic on public policy

- Globalization
- The role of international donars

- International intergration
- Role of ASEAN

II. Impact of public policy on international politic.

シラバス

ステークホルダー分析

I. 目的

- ・知識について：政策プロセスのステークホルダーの関係を分析するために必要な知識を習得する。
- ・技能について：必要な情報を収集し、ステークホルダーによる政策プロセスのそれぞれの段階に対する影響・インパクトを評価するための手法・テクニックを身につける。
- ・態度について：実際の公共政策プロセスにおけるステークホルダー分析の重要性を認識し、自らステークホルダーの関係を適切にマネジメントし、それによって政策プロセスの成功に貢献する。

II. 科目の説明

公共政策の成功に貢献する要因としてはステークホルダーの分析とマネジメントが挙げられる。したがって、政策プロセスのそれぞれの段階におけるステークホルダー及び政策に対するその関与や影響、期待等を特定する必要がある。政策立案者はステークホルダーとその影響を正しく理解し、バランスのある政策を打ち出すと同時にステークホルダーの積極的な支持を得て、政策の不支持者のマイナスなインパクトを最低限に抑えることが求められる。

本科目は政策プロセスの全ての段階を通して、ステークホルダーの特定や分析、マネジメント等を行うのに必要な知識と技能を紹介する。また、ステークホルダーの態度やその影響・インパクト及び利害関係を理解するためのテクニックも重点的に紹介する。正しい理解を踏まえ、ステークホルダーの積極的な関与を得ると同時に、政策課題を効果的に解決するためのアプローチや戦略・手法を紹介する。

III. 詳細

第1章 政策プロセスと各主体による政策プロセスへの関与

1.1 政策の概念と分類

1.1.1 概念

1.1.2 分類

1.2 政策プロセス

1.2.1 政策課題の特定

1.2.1 政策立案

1.2.2 政策実施

1.2.3 政策の評価

1.3 政策モデル

1.4 各主体による政策プロセスへの関与の重要性

第2章 公共政策プロセスにおけるステークホルダー

2.1 公共政策プロセスにおけるステークホルダーの概念とその分類

2.1.1 概念

2.1.2 ステークホルダーの分類

2.2 公共政策プロセスにおけるステークホルダー

- ・立法者
- ・行政者
- ・メディア
- ・大衆
- ・野党

- ・ 国際機関

2.3 ベトナムの公共政策プロセスにおけるステークホルダー

2.3.1 公共政策プロセスに関与する国家機関

- ・ 国会
- ・ 国会議員
- ・ 政府とその関係機関
- ・ 各レベルの人民評議会
- ・ 各レベルの人民委員会
- ・ 司法機関

2.3.2 公共政策プロセスに関与する政治団体

- ・ 共産党団体
- ・ 社会・政治団体

2.3.3 公共政策プロセスに関与するその他の団体と個人

- ・ 国内外の社会・経済団体
- ・ 国内外の科学者・労働者

2.4 ベトナムの政策プロセスにおけるステークホルダーの役割

2.4.1 公共政策を決定する公的機関としての政府

2.4.2 政府による政策運営の方針を指導する政党

2.4.3. 政府が定める法令の実施主体として政策プロセスに関与する社会・政治団体

2.4.4 政策がもたらす利益の受益者として、政策プロセスに関与する団体・個人

第3章 ステークホルダー分析

3.1 ステークホルダー分析の概念

3.2 政策プロセスのステークホルダー分析のメリット

3.3 ステークホルダー分析のタイミングとその内容

3.3.1 タイミング

3.3.2 内容

3.4 ステークホルダー分析の方法

3.4.1 ブレーンストーミング

3.4.2 インタビュー

3.4.3 アンケート調査

3.5 ステークホルダー分析のプロセス

3.5.1 ステークホルダーの特定とステークホルダーに関する情報の収集

- ・ 政策課題の特定におけるステークホルダー
- ・ 政策形成段階におけるステークホルダー
- ・ 政策実施段階におけるステークホルダー
- ・ 政策評価段階におけるステークホルダー

3.5.2 主なステークホルダーの特定

3.5.3 ステークホルダーの関与度合いの評価

- ・ 各主体間の関係の評価
- ・ 政策プロセスへの関与の動機や利益、影響要因の評価
- ・ ステークホルダーによる政策プロセスへの影響の本質とその重要性の評価

3.5.4 ステークホルダーのモニタリングとマネジメント

3.5.4.1 ステークホルダーマネジメントの原則

3.5.4.2 ステークホルダーマネジメントの戦略

事例研究

IV. 学習資料

ベトナム語資料

- ・「公共政策大綱」、(Nguyễn Hữu Hải と Lê Văn Hòa 共編、2014年)、国家政治出版社
- ・「国家行政の理論と実践の基礎」、(Nguyễn Hữu Hải 編、2014年)、国家政治出版社

英語資料

- ・ "Policy Formulation Process", Shiroyama Hideaki, Hosono Sukehiro, Suzuki Gan (1998), (ベトナム語訳)
- ・ Thomas R.Dye (ベトナム語訳)
- ・ "An introduction to the policy process", Thomas A. Birkland (2005), M.E. Sharpe.

V. 授業の形式と時間

- ・ 教室での講義・説明：15時限
- ・ 討論の時間：5時限
- ・ 宿題の時間：5時限
- ・ 総括レポートの作成：5時限

VI. 単位を取るための条件

- ・ 学院：本科目の教材作成
- ・ 授業を行う部署：必要な教材や参考資料の準備
- ・ 講師：科目の学習内容や討論内容、練習問題（ある場合）の準備
- ・ 学生：紹介された資料を積極的にリサーチし、講師の指導に従って様々な学習活動に参加すること

VIII. 学生の試験・評価方法

学生の学習成績は 10 点満点とし、以下の採点によって常時又は臨時もしくは定期的に評価される。

- ・ 勤勉さの評価点数：10%
- ・ グループワークの評価点数：10%
- ・ 個人の宿題の評価点数：30%
- ・ 期末試験の評価点数：50%

法律と公共政策に関するシラバス

シラバス番号:

1. 概要

法律と公共政策の基礎的な理論の枠組みおよびこれらの政治的・社会的の制度の関係を紹介する。また、理論の枠組みとそれに基づくツールを活用して、法律・公共政策の効果を分析・評価する。学生は政策分析の専門家に必要な基礎知識・技能を身につけ、政策策定現場において活躍することができるようになる。

法律と公共政策との関係を議論する「法律と公共政策」は2つの内容から構成される。一つ目は法律の社会的な機能や発展におけるその重要性、立法プロセス等についての学習に必要な概念と理論の枠組みを紹介すると共に法律の質を評価する手法について議論する。二つ目は法律と公共政策との関係を明らかにする。

学生は法律体系の分析・評価に必要な概念と理論の枠組みを紹介される。具体的な事例の紹介やケーススタディを通じて、学生は現在、公共政策担当者が担当している専門分野での公共政策と法律との関係を評価するために必要なツールに馴染み、必要な技能を身につける。

2. 科目の目標

知識についての目標

科目のカリキュラムを終了した学生は、

- ・ 公共政策との関係における法律体系の役割に関する理解
- ・ 政策の策定・立案プロセスと立法プロセスとの違いに関する理解
- ・ 上記の2つのプロセスの関係に関する理解

を高めることができる。

技能についての目標

- ・ 学生は政策の評価や法律の評価に関する技能を身につける。
- ・ 政策策定現場に参加することができる。

3. 学生に対する要求事項

- ・ 学生は講義内容や紹介された参考資料、法的文書を事前に勉強し、クラスでの討論や研究グループに参加しなければならない。
- ・ 学生の評価は以下の通りである（期末試験は実施されない）。
 - (1) 事前の講義内容の要約：40%
 - (2) グループレポートのプレゼンテーション：40%
 - (3) クラスでの討論：20%

4. 資料

必須資料

- ・ Barry R Weingast (Stanford University) 2010, Why Developing Countries Prove So Resistant to the Rule of Law, in James J. Heckman, Robert L. Nelson, Lee Cabatingan, Global Perspectives on the Rule of Law (2010年、New York: Routledge Cavendish) (*ベトナム語訳)
- ・ Pistor and Wellons, The role of law and legal institutions in Asian economic development 1960-1995, ADB Executive Summary, HIID 1998 (*1999年、Oxford University Press)
- ・ Ann Seidman et al, Assessing a bill in terms of public interest, in WB: Law & Justice for Development, 2003 (ベトナム語訳のタイトルは Ann Seidman, 法律プロジェクトの検討：法律立案者のための手引き、2004年、国家政治出版社、ハノイ)
- ・ Truong Thien Thu, Ranjith Perera, Intermediate levels of property rights and the emerging housing market in HCM City, Vietnam, Land Use Policy 28 (2010) 124-138 (*ベトナム語訳)
- ・ ドナーグループによるベトナム開発報告書：近代的な制度 (2010年)
- ・ Tom Ginsburg, Judicial Independence in East Asia: Lessons for China, in Randall Peerenboon, Judicial Independence in China, Cambridge University Press 2010, p 247-259 (*ベトナム語訳)
- ・ Randall Peerenboon, 中国における裁判所の管理に関する研究報告書、UNDP・司法改革指導委員会 (2011年の非公開資料、英語・ベトナム語)

法的文書

- ・ 1946年憲法、1959年憲法、1980年憲法、1992年憲法および憲法改正案 (2012年)
- ・ 2008年の法的文書公布法
- ・ 関連分野の法的文書
- ・ Pham Duy Nghia、法律大綱テキストブック、人民公安出版社 (2011年)
- ・ Thai Vinh Thang、1945年革命の前のベトナムにおける立憲思想
- ・ 皆のための法律、第1巻、UNDP (2011年)

参考資料

- ・ Zemans, Frances Zahn. 1983 "Legal Mobilization: The Neglected Role of the Law in the Political System." American Political Science Review 77: 690-702.
- ・ Scheingold, Stuart A. 2004. The Politics of Rights: Lawyers, Public Policy, and Political Change. Ann Arbor: University of Michigan Press - Part One
- ・ OECD 2005, Guidelines on Corporate Governance of State Owned Enterprises
- ・ OECD 2007, Building a Framework for Conducting RIA, Tools for Policy Makers
- ・ UNDP and VN Supreme Court, (Bath and Biddulph), Research Studies on the Organization and Function of the Justice System in Five Selected Countries, 2010
- ・ WGI : <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.asp>
- ・ 参考文献 : www.chinhphu.vn (公的文書) またはベトナム法律データベース (国会の文書) : <http://vietlaw.gov.vn/LAWNET/>
- ・ ベトナム国会事務所の機関紙「立法研究」 : <http://www.nclp.org.vn/>
- ・ 法律関連プロジェクト : <http://duthaonline.quochoi.vn/> ; www.vibonline.com.vn

5. 科目の具体的な内容

第1章 法律の概要

- 1.1 法律の考え方
 - 1.1.1 法律の概念
 - 1.1.2 法律の本質、機能と役割
 - a) 法律の本質
 - b) 法律の機能
 - c) 法律の役割
 - ・ 経済における役割
 - ・ 文化における役割
 - ・ 政治における役割

参考資料：

- ・ 皆のための法律、第1巻、UNDP（2011年）
- ・ Pham Duy Nghia、法律大綱テキストブック、1～87ページ
- ・ UNDP・司法改革指導委員会の非公開資料（2011年）、43～87ページ
- ・ James Maxeiner, Different Roads to the Rule of Law: Their Importance for Law Reform in Taiwan, Tunghai University Law Review, No.19, pp.159-194, December.

- 1.2 世界の法律体系
 - 1.2.1 英米法
 - 1.2.2 大陸法
 - 1.2.3 イスラム法
 - 1.2.4 社会主義法

- 1.3 法律の源
 - 1.3.1 習慣法
 - 1.3.2 前例法
 - 1.3.3 関連する考え方・理論
 - 1.3.4 倫理
 - 1.3.5 法的文書

参考資料：

- ・ 政府と法律に関する一般理論のテキストブック、国家行政学院
- ・ 政府と法律に関する一般理論のテキストブック、ハノイ国家大学法学部
- ・ 倫理と法律、専門参考書、Hoang Thi Kim Que 教授

第2章 法律と公共政策との関係

- 2.1 公共政策の基礎である憲法
 - 2.1.1 憲法の概念
 - 2.1.2 公共政策を決定する主体としての国民
 - 2.1.3 憲法保護
 - 2.1.4 憲法の基本的な内容

参考資料：

- ・ Weingast (2010 年)
- ・ Pham Duy Nghia、法律大綱テキストブック、88～135 ページ
- ・ Thai Vinh Thang、1945 年革命の前のベトナムにおける立憲思想
- ・ 2013 年の 1992 年憲法の改正案

2.2 公共政策と法律との干渉

2.2.1 公共政策は法律の制度化の基礎である。

- a) 公共政策は法律の規制内容を左右する。
- b) 政策的狙いのない法律は存在しない。

2.2.2 法律は公共政策を具体化する

- a) 法律は公共政策の評価の根拠となる。
- b) 法律は公共政策実施の基礎である。
- c) 法律は公共政策の管理ツールである。

2.3 公共政策と法律との違い

2.3.1 公共政策は法律化されていないもの。

2.3.2 具体化の形式

- a) 公共政策：（与党の決議案等）
- b) 法律：強制的ルールとしての法規定

2.3.3 立案・策定プロセス

- a) 政策の立案・策定プロセス
- b) 法律の立案・公布プロセス：厳格な手順・手続き

2.3.4 実施の保障

- a) 法律化されていない公共政策：目指すべき目標であって、強制的な実施が求められない。
- b) 法律：法的強制力があって、その実施が国家の権力で保障されている基準である。

第3章

立法プロセスと法的文書の評価

3.1 法律への政策の反映

（主に Seidman による ROCCIP 法）

3.2 立法プロセス

3.2.1 法的イニシアチブ

3.2.2 優先順位

3.2.3 策定・公布

（注意：政策の立案と法律立案の2つのプロセスを混同しないこと）

参考資料：

- ・ Seidman、法律プロジェクトの検討（2004 年）、第1章～第4章
- ・ Pham Duy Nghia、法律大綱テキストブック、135～154 ページ
- ・ 2008 年の法的文書公布法

- Seidamn, Assessing a Bill in term of the public interest: The legislator's role in the law making process (2003年)

3.3 法的文書の評価

3.3.1 法的文書の評価基準

3.3.2 法的文書の評価方法

3.3.3 法的文書の評価主体

3.3.4 法的文書の評価形態

3.3.5 法的文書の評価ツール

参考資料：

- Seidman、法律プロジェクトの検討（2004年）、第5章～第9章
- 法的文書の策定、評価と審査に関する手引き、司法省（2011年）
- Pham Duy Nghia、法律大綱テキストブック、155～165ページ

Syllabus of Microeconomics

Chapter 1

Introduction

I. Subjects, contents and methods in study of Microeconomics

1. Introduction on common concepts in economics

2. Outline of the historical development of economics

3. Introduction on Microeconomics and Macroeconomics

a) Subjects in study of Microeconomics and Macroeconomics

b) Basic contents of Microeconomics

c) Organic relationship between Microeconomics and Macroeconomics

d) Methods in study of Microeconomics

- Common method

- Individual method

II. Theory of Choice

1. Introduction on three fundamental economic questions

a) What to produce?

b) How to produce?

c) For whom to produce?

2. Theory of Economic Choice

a) Concept of Theory of Economic Choice

b) Concept of Basic Costs

c) Necessity for choice

d) Method of choice

- Purpose of choice

- Limits and opportunities of choice

- Method of choice: marginal analysis

- The Law of Diminishing Marginal Returns and the Law of Increasing Opportunity Costs

Chapter 2

Theory of Demand and Supply: Market Equilibrium

I. Theory of Demand

1. Concepts of Demand, Supply and Equilibrium of Demand and Supply

- Concept of demand: demand and demand schedule

- Concept of supply: supply and supply schedule

- Equilibrium of Demand and Supply and Market

2. Demand Curve, Supply Curve and their characteristics

- Demand (D) Curve and its characteristics
- Supply (S) Curve and its characteristics
- Graphic Presentation of Relationship between Supply and Demand

3. Factors affecting Demand

- Factors affecting Demand

Generally, in the context of Goods Price (P):

- + $D_x = F(P_x)$. In the context of other factors: $D_x = F(P_x, P_y, I, T, N, \dots)$
- + D_x : Quantity of Demand for certain goods
- + P_x : Price of Good X
- + P_y : Price of Good Y, which is relevant
- + I : Consumer's income
- + T : Tastes
- + N : Number of consumers
- + Weather, Season and Expectation

- Movement along the Demand Curve and Shift in the Demand Curve
- Movement along the Demand Curve
- Shift in the Demand Curve

4. Elasticity of Demand (E_d)

- Concept of Elasticity of Demand
- Types of Elasticity of Demand: their significance and application
- Short-run Elasticity of Demand and Long-run Elasticity of Demand
- Types of Elasticity of Demand and determination methods

II. Theory of Supply

1. Factors Affecting Supply

2. Movement along the Supply Curve and Shift in the Supply Curve

- Movement along the Supply Curve
- Shift in the Supply Curve

3. Elasticity of Supply

- Concept of Elasticity of Supply (E_s)
- Significance and Application

- Short-run Elasticity of Supply and Long-run Elasticity of Supply
- Calculation method of Elasticity of Supply

Study of Supply and Factors Affecting Supply has shown that:

- In the context of Price (P) and Quantity of Supply (Qs) of Good X:

$$S_x = F(P_x)$$

- In the context of numerous factors:

$$S_x = F(P_x, P_y, R, C, G, \dots)$$

- + S_x: Quantity of Supply of Good X
 - + P_x: Price of Good X
 - + P_y: Price of Good Y, which is relevant
 - + R: Production Technology
 - + C: Input Costs
 - + G: Government Regulation
 - + Seasons
 - + Expectations etc.
- The curve expressed by the following linear equation:

$$P_s = b + aP$$

III. Types of Equilibrium of Demand and Supply and their characteristics

1. Concept of Equilibrium

2. Types of Equilibrium when either Demand or Supply changes or when both change

3. Price Control

- Floor Price
- Ceiling Price
- Intervention to Maintain Equilibrium

Chapter 3

Consumer's Choice

I. Consumer's Taste and Utility

1. Consumer's Taste

2. Consumer's Utility

- Concept of Utility (U)
- Total Utility (T.U)

- Marginal Utility (M.U)

II. The Law of Diminishing Marginal Returns

- Nature and Significance of the Law
- Explanation using graphs

III. Relationship between M.U and the downward sloping Demand Curve

- M.U and P
- Explanation of the downward sloping Demand Curve using graphs

IV. Consumer Surplus

- Concept of Consumer Surplus
- Determination method
- Explanation using graphs

V. Consumer Choice and Utility Maximization

1. Theory of Consumer Choice

2. Indifference Curve and Indifference Map

3. Marginal Rate of Substitution (MRS)

4. Consumer Budget Constraints

- Consumer Budget
- Budget Curve
- Equation of Budget Curve

5. Utility Maximization within a constrained budget

- Conditions for Utility Maximization
- General Rule of Choice for Utility Maximization within a constrained budget
- Graphic Presentation using Indifference Curve and Budget Curve

Chapter 4

Theory of Production

I. Production and Activities of the Firm

1. Production and Results of Production

- The firm engaged in production, of which results are products.
 - + Materials are needed for production. These are production inputs (Inputs)
 - + Results of production are products. These are the outputs of activities of the firm (Outputs)

- Production of the Firm is studied:

+ In the short run

+ In the long run

2. Purpose of Production of the Firm: there are many purposes, but the utmost purpose is maximum profit (Π max). Profit depends on many factors.

Therefore it is imperative for the firm to engage in production activities with optimal output using the optimal technologies in order to produce good products with reasonable price.

II. Production Function

- Concept of Production Function and the relationship with production technologies

+ Production Function

+ Production Technologies

+ A number of Production Functions

- Average Productivity of an input

- Marginal Productivity of a variable input

+ Concept

+ Calculation method

+ Regularity of Marginal Productivity when inputs increase

III. Application of Production Function

- Input Substitution in Production

- Isoquant, Isoquant Curve, Isoquant Map and their significance

- Marginal Rate of Technology Substitution (MRTS)

+ Concept

+ Formula

+ Relationship between MRTS and Marginal Productivity of a variable input

- Production Function and ???

- Isocost, Isocost Curve, Isocost Map

+ Concept of Isocost

+ Isocost Curve and Isocost Map

+ Isocost Equation

+ Slope of Isocost Curve

- Determination of Maximum Production

+ Conditions

+ Determination method

Chapter 5

Theory of Production Cost and Profit of the Firm

I. Concepts, Significance and Classification

- Concept of Cost
- Signification of Cost
- Classification of Cost

II. Short-run Cost

- Fixed Cost (FC)
- Variable Cost (VC)
- Total Cost (TC)
 - + Average Cost and its calculation method
 - + ATC; AFC; AVC
 - + Calculation method of Average Cost
- Marginal Cost (M.C)
 - + Concept of MC
 - + Calculation method of MC
- Cost Curves

III. Long-run Cost

- Concept of Long-run Cost (LAC)
- Economies of Scale and Long-run Cost

IV. Profit and Decision on Production of the Firm

1. Profit and Profit Maximization

- Concept of Profit and Determination Method
- Types of Profit and their significance
- Factors Affecting Profit of the Firm and their significance

2. Profit Maximization

- Conditions for Profit Maximization and formulas
- Profit Maximization in the short run
- Profit Maximization in the long run

Chapter 6

Structure and Forms of Market

I. Roles and Functions of Market

1. Concept of Market

- A Number of Concepts regarding Market
- Concept of Market in Modern Economics

2. Basic Roles and Functions of Market

- Roles of Market
- Functions of Market

II. Structure, Classification and Characteristics of Market Forms

1. Structure of Market

2. Classification of Market

- Purpose
- Criteria and Classification Method of Market Forms
 - + By geographical territory
 - + By characteristics of goods and services
 - + By scale, nature and level of competition
- Classification Criteria in Economist's Way of Thinking
- Common Characteristics of Market Forms

III. Perfect Competition

1. Concept

2. Characteristics of Competitive Firm and Competitive Market

- Competitive Firm and Competitive Market
 - + Market Competitiveness of the Firm
 - + Competitive Firm
 - + Competitive Market
- Characteristics of Competitive Firm
- Characteristics Competitive Market

3. Determination of Production Quantity (Q), Profit (Π) and Price (P)

- Determination of Optimal Production Quantity
- Determination of Optimal P^*
- Determination of Maximized Profit (Π)
 - + Determination of Π

+ Graphic Presentation

4. Impact of Competitive Price and Merits and Demerits of Competition

- Competitive Price
- Impact of Competitive Price
- Merits of Perfect Competition
- Demerits of Competition

IV. Monopoly Market

1. Concept and Characteristics

- Monopoly Firm
- Monopoly Market
- Characteristics of Monopoly Firm and Monopoly Market

2. Base of Monopoly Power and Monopoly Forms

- Base of Monopoly Power
- Monopoly Forms
- Advantage and Disadvantage of Monopoly Firm
 - + Advantage
 - + Disadvantage of Monopoly

3. Determination of Optimal Q, P and Π and Graphical Presentation

- Determination:
 - + Determination of Optimal Q
 - + Determination of Optimal P
 - + Determination of Optimal Π

- Graphical Presentation

V. Imperfect Competition

1. Concept and Characteristics

- Concept
- Characteristics

2. Major types of Imperfect Competition

a. Monopolistic Competition

- Characteristics
- Supply Curve, Price Setting Method and Marginal Revenue in Monopolistically Competitive Market

b. Oligopoly Market

- Concept
- Characteristics
- Base of Oligopoly Power
- Price Behavior in Oligopoly Market
- Determination of Optimal Q, P and Π
 - + Determination of Optimal Q
 - + Determination of Optimal P
 - + Determination of Optimal Π
 - + Graphical Presentation

Chapter 7

Market of Production Factors

I. Labor Market

1. Labor- Production Factor of the Firm

a) Labor Demand of the Firm and Affecting Factors

- Concept of Labor Demand of the Firm
- Factors Affecting Labor Demand of the Firm:
 - + Market Demand for Products, Goods and Services
 - + Wage
 - + Change in Labor Productivity

b) Labor Supply and Factors Affecting Labor Supply

- Concept
- Factors Affecting Labor Supply

c) Market Equilibrium of D_L and S_L

d) Minimum Wage and Regulations on Minimum Wage

Generally, a Labor Market has the following characteristics:

- D_L and S_L depend on: W_L , Expertise of the Labor Force, Labor Productivity; Labor Psychology and Conditions of Labor Environment.
- S_L Curve is special compared with Market Commodity Supply
- Labor is a derived factor.

*e) Choice of Optimal Q^*_L*

Q^*_L is selected by the following principle: $MRP_L = MC_L = P = W_L$

MRP_L : Marginal Revenue of Labor

MC_L : Marginal Cost of Labor

P: Price of Labor

W_L : Wage per Labor Unit

II. Land Market

1. Land Supply and Land Demand

- Characteristics of Land Market
- "Natural" Properties of Land and "Economic Rent"
- Graphical Presentation of Supply (S_{La}), Demand (D_{La}), Equilibrium of Land Market and Economic Rent
 - + Curves and Equilibrium of S_{La} and D_{La}
 - + Economic Rent

2. Formation of Land Price and the issue of Land Rent

3. Determination and choice of Optimal Input Q_{La}

- Basis for determination
- Choice of Optimal Q_{La}

In principle: $MRP_{La} = MC_{La} = P_{La}$.

Where MRP_{La} is Marginal Revenue from a Land Unit used

PC_{La} : Marginal Cost for an additional Land Unit

P_{La} : Price of a Land Unit

III Capital Market

1. Concepts of Capital, Relationship and the significance of those concepts

- Capital in Kind
- Financial Capital
- Relationship and significance of Capital in Kind and Financial Capital

2. Capital Supply and Capital Demand

- Capital Demand
 - + Capital Demand depends on the marginal value of the product that used an additional Capital Unit against the Cost of the Capital Unit used.
 - + Graphic Presentation
- Capital Supply
 - + Capital Supply in the short run
 - + Capital Supply in the long run

- + Factors Affecting Capital Supply
- + Graphic Presentation
- Equilibrium of Supply and Demand of Capital Market
 - + In the short run
 - + In the long run
 - + Graphic Presentation

Chapter 8

Market and the Role of Government

I. Advantages of Market

- Dynamicity, Flexibility and Sensitivity to Social Needs
- Efficiency through Optimal Choice
- High Adaptability

II. Market Disruption, Market Defects and Market Failures

- Concentrating too much on individual economic gains but neglecting public and social welfare
- Making inefficient use of social resources as well as creating social and economic instability
- Causing economic inequality and social divisions
- Causing negative externalities
- Leading to the destruction of ecological environment

III. Government Intervention in the Market

- The need for intervention
- Main economic functions of the government in market intervention
 - + Creating environment
 - + Stabilizing macro economy
 - + Allocating resources, investing in development and taking the initiative in economic activities
 - + Regulating and controlling economic activities
- Instruments and means of government intervention
 - + Legal and administrative means
 - + Economic means
- Methods of government intervention in the market
 - + Direct methods using policies and economic power

- + Indirect methods using policies and economic power
- + Intervention using price ceilings, price floors, price setting, taxation and interest rates
- + Setting maximum and minimum production for the benefit of society

Syllabus of Macroeconomics

Chapter 1

Fundamental issues of macro management

I. Economic systems in the world

1. Three basic functions of an economy

2. Structure of economic systems in the world

- In a traditional economy
- In a command economy (or centrally planned economy)
- In a mixed economy

II. Circular flow of an economy

1. Households

2. Enterprises

3. Government

4. Foreigners

III. Targets of macroeconomic management

1. Curbing inflation

2. Full employment

3. Balance of budget

4. Balance of payment

5. Investment in development

6. Growth

IV. A number of basic concepts

1. Production factors

- a) Land*
- b) Labor*
- c) Capital*
- d) Technologies, management capacity and entrepreneurship*

2. Production Possibility Frontier

- a) Scarcity and Choice*
- b) Production Possibility Frontier*

c) Opportunity Cost

3. Law of diminishing returns

4. Law of increasing opportunity cost

5. Aggregate Supply and Aggregate Demand of an economy

a) Concepts of Aggregate Supply (AS) and Aggregate Demand (AD)

b) Graphic presentation of Aggregate Supply and Aggregate Demand

c) Shift of Aggregate Supply and Aggregate Demand Curves

Chapter 2

Aggregate Supply and Aggregate Demand

A. Aggregate Supply

I. Added Value

II. Gross National Product (GNP)

III. Gross Domestic Product (GDP)

- Value added approach

- Expenditure approach

In this way, GDP can be divided into groups that purchase goods and services in an economy.

+ Consumers

+ Investors

+ Government

+ Foreign Countries

$$GDP = C + I + G + NX$$

IV. Net material product (NMP)

V. Gross National Product per Capita

VI. Human development index

B. Aggregate demand

The total demand for final goods and services in an economy is called Aggregate Demand.

$$AD = C + I + G - IM$$

$$AD = C + I + G + NX$$

Where AD: Aggregate Demand

C (Consumption): consumption of households

I (Investment): investment of enterprises

G: government expenditure

X: export

IM: import

NX: net export

I. Aggregate Demand in a simple model

1. Consumption Expenditure Function

$$C = a + b.Y$$

Where,

a: autonomous spending

b: marginal propensity to consume

Y: income; in this simple model considered as disposable income: $Y = YD$

2. Savings Function

$$S = -a + (1 - b) Y.$$

Where,

$(1 - b)$: marginal propensity to save

Note that $0 < (1 - b) < 1$

3. Investment Function

$$I = I^* - d.i$$

Where,

I: investment

i: interest rate

I^* : autonomous investment

d: sensitivity of investment to interest rate

4. Correlation between Investment and Income - Multiplier Effect

$$Y = \frac{1}{1 - b} (a + I)$$

II. Aggregate Demand in a Closed Economy with Government Participation

$$Y = C + I + G$$

1. Consumption (C)

$$C = a + b \cdot YD$$

Where,

YD: Disposable Income

$$YD = Y - TA - TR$$

TA: Taxes, consisting of

- income independent part (TA*)
- income dependant part (tY)

TR: transfer payments

The new consumption function will be:

$$C = a + b (Y - tY - TA^* + TR)$$

2. Investment (I)

3. Government Expenditure

This consists of the followings:

- Government Expenditure (G)
- Transfer payment (TR)

4. Determination of Equilibrium Output (Income) in a closed economy

1

$$Y = \frac{1}{1 - b(1 - t)} (a - bTA + bTR + I + G)$$

The new multiplier of (a, I, G) is:

1

$$\alpha = \frac{1}{1 - b(1 - t)}$$

The new multiplier of (TA, TR) is:

b

$$\alpha = \frac{b}{1 - b(1 - t)}$$

III. Aggregate Demand in an open economy

1. Trade Balance

In this model for Aggregate Demand, the foreign trade sector is also taken into account.
Then Aggregate Demand of the economy will be:

$$AD = C + I + G + X - IM$$

$$\text{or } AD = C + I + G + NX$$

Where,

X: Demand for goods and services

IM: Demand for imported goods and imported services

NX: Net export

2. Factors affecting Demand for Ex-Import

- Demand for Export depends on foreign countries.
- Demand for Import depends on domestic income and domestic product.
- Marginal propensity to import (MPM)

$$(IM = MPM \cdot Y)$$

3. Determination of Equilibrium Output (Income) in an open economy

$$Y = C + I^* + G^* + X^* - IM$$

$$1$$

$$Y = \frac{1}{1 - b(1-t) + MPM} (a - bTA + bTR + I^* + G^* + X^*)$$

Where the multiplier of consumption, investment, government expenditure and export:

$$1$$

$$\alpha = \frac{1}{1 - b(1-t) + MPM}$$

Therefore, compared with the multiplier in a closed economy, the multiplier in an open economy also depends on marginal propensity to import (MPM).

Chapter 3

Money and Monetary Policy

I. Definition and Functions of Money

1. Definition of money

2. Functions of money

- Medium of exchange

- Store of value
- Unit of account

3. Types of Money

- Mo: Cash
- M1: Transaction money ($M1 = M0 + \text{demand deposits}$)
- $M2 = M1 + \text{Short-term time deposits}$
- $M3 = M2 + \text{Long term time deposits}$

II. Money Supply and the role of Central Bank in Monetary Control

1. Monetary Base

Money in circulation, mostly cash, is called monetary base.

2. Activities of commercial banks

- a) *Definition of commercial banks*
- b) *Banks creating deposits*
- c) *Determination of Money Supply (MS)*

$MS = M1 = M0 + \text{demand deposits}$

Factors affecting Money Supply are:

- The scale of monetary base (H)
- The capacity of commercial banks in “generating money” using monetary multiplier

3. The role of Central Bank in Monetary Control

- a) *The role of Central Bank (NHTW)*
 - as the bank of commercial banks
 - as the government bank
 - Controlling Money Supply in order to implement Monetary Policy for economic stabilization and development
 - Supporting, monitoring and regulating activities of financial markets

- b) *Implementation of Monetary Policy*

The main instruments of Monetary Policy include:

- Open market operation
- Regulation on compulsory reserve rate
- Discount interest rate
- Limitation on lending

- Recommendation and persuasion

III. Money Demand

1. Definition

$$LP = k.Y = h.i$$

Where,

LP: Money Demand

Y: Income

i: Interest rate

k, h: coefficients expressing sensitivity of Money Demand to Income and Interest rate

2. Theories on Money Demand

a) Fisher Theory

b) The Cambridge School

c) Keynes Theory

IV. Money, Interest Rate and Aggregate Demand

1. Equilibrium of Money Market

- Money Supply Curve

- Money Demand Curve (LP)

- Equilibrium Point (E)

- Movement of either Money Supply Curve or Money Demand Curve will change the position of Equilibrium Point of Money Market.

2. Influence of Interest Rate on Consumption, Investment and Export

+ $MS \uparrow \Rightarrow i \downarrow \Rightarrow P_b \uparrow$ (Price of bonds increases - more wealth) $\Rightarrow C \uparrow$. (Money Supply increases - Interest rate decreases - Consumption will increase at each level of income)

+ $MS \uparrow \Rightarrow i \downarrow \Rightarrow I \uparrow$ (Money Supply increases - Interest rate decreases - Investment will increase)

+ $i \uparrow \Rightarrow$ domestic currency is stronger $\Rightarrow$ foreign exchange rate increases $\Rightarrow$ Export restraints and import promotion $\Rightarrow$ Net export will decrease ($i \uparrow \Rightarrow NX \downarrow$)

Chapter 4

Fiscal Policy

I. The role of Fiscal Policy

1. Government Budget Expenditure

a) Current Expenditure includes

- Expenditure on social sector
- Expenditure on security and defense
- Expenditure on administration

b) Capital Expenditure includes

- Expenditure on infrastructure development
- Capital expenditure by state-owned enterprises

2. Tax instruments

- Tax is the main income source of government.
- Taxation is one of the main instruments in macro management.
- Taxation helps achieving social equality and allocating income.

II. Characteristics of Fiscal Policy

1. Regarding implementation speed

2. Regarding the speed in which a Fiscal Policy extends its impact

3. Regarding the capacity to forecast the impact of a Fiscal Policy

4. Neutrality

III. Fiscal Policy and Budget Deficit

1. Concept of Budget Deficit

2. Impact of Fiscal Policy on Budget Deficit

- Prudent Policy

- ??? Policy

- ??? Policy

3. Means for Funding Budget Deficit

Chapter 5

Combination of Monetary and Fiscal Policies in a closed economy

I. The Keynesian IS - LM Model

1. IS Curve

- Significance
- Graphic Presentation of LM Curve

3. Equilibrium of IS-LM

II. Effect of the two Markets

1. Expansionary fiscal policy

2. Contractionary fiscal policy

3. Expansionary monetary policy

4. Study the influence of steepness of IS and LM Curves on the effect of Monetary and Fiscal Policies

- Flat IS Curve

- Steep LM Curve

- Flat LM Curve

- Two special cases related to LM Curve

a) The classical case (Vertical LM Curve)

b) The case in which LM Curve is horizontal (the liquidity trap)

III. Combination of Monetary and Fiscal Policies

1. When Aggregate Demand is low, in order to increase Aggregate Demand and Output (Y) the following two policies can be implemented together:

- Expansionary fiscal policy

- Monetary Easing Policy

The result is Interest Rate remains the same, but Aggregate Demand and Output will increase sharply.

2. When Aggregate Demand is too high, the following two policies can be implemented together:

- Contractionary fiscal policy

- Tightened monetary policy

The result is Aggregate Demand will decrease sharply.

3. When Aggregate Demand is at a reasonable level:

a) Combining a contractionary fiscal policy with an adequate monetary easing policy

b) Combining an expansionary fiscal policy with a tightened monetary policy

4. When it is necessary to expand production: Expansionary fiscal policy could be implemented to increase Money Supply $\Rightarrow$ Lower Interest Rate $\Rightarrow$ Promote Investment and consumption.

5. When it is necessary to curb inflation: Tightened monetary policy could be implemented to cut Money Supply $\Rightarrow$ Raise Interest Rate $\Rightarrow$ Cut investment and restrain consumption.

Chapter 6

Unemployment and Inflation

I. Unemployment

1. A number of concepts

- People in working age
- Labor force
 - + The employed
 - + The unemployed
- People outside the labor force
- Unemployment rate

2. Causes of unemployment

- Quitting job
- Losing job
- Fresh hand
- Returnee

3. Classification of Unemployment

- a) *Temporary unemployment*
- b) *Structural unemployment*
- c) *Unemployment due to lack of demand*

4. Lowering the Unemployment rate

- a) *in case of natural unemployment*
- b) *in case of cyclical unemployment*

II. Inflation

1. Definition of Inflation

2. Classification of Inflation

- a) *Normal inflation*
- b) *High inflation*
- c) *Hyper inflation*

3. Causes of inflation

- a) *Demand pull inflation*

b) Cost push inflation

c) Inflation due to budget deficit

III. The Relationship between Inflation and Unemployment

(Phillips Curve)

- Inflation and unemployment are the problems of a market economy. Since late 1950's, A.W. Phillips (an English economist) has studied the statistical relationship between those phenomena and introduced his theory on the relationship, i.e. Phillips Curve.

+ The Phillips Curve shows that there is an inverse relationship between inflation and unemployment.

+ This theory implies that there is a tradeoff between inflation and a low unemployment rate.

- Phillips Curve shows that:

+ Inflation is 0 ($g_p = 0$) when unemployment is as the same as the natural rate (u^*).

+ When real unemployment is lower than the natural rate ($u < u^*$), inflation occurs.

- Phillips Curve has given government officials the choice of macroeconomic policies, especially monetary and fiscal policies.

Chapter 7

Investment and development policies regarding Foreign Trade

I. Investment for development

1. Merits of foreign investment

- Creating jobs
- Transfer of technology and market
- Attracting foreign currencies

2. Demerits of foreign investment

- Debt crisis in less developed countries
- The aftermath of importing inadequate technologies

3. Experience of less developed countries regarding foreign investment

- Setting up requirements for level of activities
- Introducing laws to neutralize negative effects
- Controlling remittance of profits
- Establishing incentives for investment promotion

4. Investment policy in Vietnam

The Eighth Congress of the Communist Party has affirmed that domestic investment will play a decisive role, while foreign investment is important.

- Projects that use loans must have sound repayment plans.
- Fields, products and services of advanced technologies with a high share of export should be prioritized for foreign investment.
- Fields which are not capital and technology intensive should aim for fully domestic investment or a high equity share, if a foreign joint venture is necessary.
- Location of investment
- Form of investment

II. Development of Foreign Trade

1. The principle of comparative advantage

The principle of comparative advantage states that:

- Any country can increase its revenue from foreign trade activities.
- The smaller a country is, the greater possibility it may benefit from foreign trade.
- A country may earn a large revenue by producing products made of materials it has in abundance while importing products, of which production factors are scarce domestically.
- Definition of comparative advantage

2. Trade Policy

a) Import Substitution Strategy

- Targets
- Supporting arguments
- Shaping a fledgling industry in developing countries

b) Export-led growth strategy concentrating on the export of raw products

- Target of the strategy
- Merits of the strategy
- Hurdles

c) Export Substitution Strategy

- Characteristics

d) Comprehensive implementation of strategies

- Choosing strategies
- Resource-rich countries

- Import Substitution Strategy
- Trend of market orientation

シラバス

哲学と公共政策

科目の時間配分：30時限（1時限＝45分）

第1章: 科目の概要説明（2時限）

1.1 科目の必要性

1.2 科目の目標

1.3 科目のアプローチと本来の哲学・公共政策学と異なる内容

1.4 研究手法

1.5 研究範囲

第2章: 公共政策の設計における哲学（8時限）

2.1. 政策課題の発見と解決における哲学

- ・ 経済や政治、文化、思想、宗教、民族等の現状について調査研究し、政府の関与・調整が必要とされる政策課題を特定する（哲学＝世界観）。
- ・ 政策課題を特定してから、解決すべき政策課題の優先順位や政策により影響を受ける対象者、政策の実行可能性・効果を検討する。
- ・ 政策により影響を受ける対象者の反応を予測し、プラスの影響を受ける対象者とマイナスの影響を受ける対象者との比較を行った上で政策を見極める（哲学＝普遍的な関係や多面的な原則に関する理論）。
- ・ 政策課題の解決とは政策実施に必要な法的枠組みとして政府規定、すなわち関係省庁のルール（法律や政令、省令、通達、ガイドライン等）を構築することである（哲学＝社会・経済に対する政府の役割）。

2.2 政策立案の限界（7時限×45分）

2.2.1 価値観の対立（哲学＝対立に関する理論：対立する考え方の統一と闘争）

- ・ 新しい政策ができると、それぞれのグループ（関係省庁や地方自体、もしくは利益団体等）の間に対立（客観的な矛盾）が生じる。この対立をどのように解決すれば良いか。

=> 対立する考え方の存在を認め、検討において考慮すると同時にそれらの共通点を見つける必要がある。

=> 政策の設計はこれら対立する考えにうまく考慮しなければならない。（この部分については対立とその解決方法に関する事例の紹介が必要）

=> 対立する考え方がいずれも良い考え方である場合、どうすれば良いか。

＊法律に基づくアプローチでは「法律を遵守する」というのが最高の判断基準である。

＊政策に基づくアプローチでは対立する考え方の含まれる政策は実行可能かつ効率的で、広く展開できる政策として修正されなければならない。

=> したがって、法律と政策は表と裏のような存在である。

＊上記の2つのアプローチを使っても政策をうまく設計できない場合、もう一度設計プロセスを踏んで必要な調整を加える必要がある。（哲学＝政府の機能と使命）。

2.2.2 人間の認識の限界（哲学＝認識理論）

- ・ 政策を設計する際は「未知」と「既知」に配慮しなければならない。
- ・ 政策の影響や効果・効力の予測は政策を実施する国家公務員の思考・知識の有限性に大きく依存する。

第3章：公共政策の設計における基本理念（哲学の考え方）（10時限）（この部分については日本人の先生方は3.2にあるそれぞれの主義やモデルについて詳しく説明し、その基本精神が何なのか、参考資料としてどのような著書があるのか紹介して欲しい。）

3.1 マルクス主義哲学の考え方

3.1.1 客観世界の尊重と人的要因

3.1.2 全面性

3.1.3 発展

3.1.4 歴史と具体事例

3.1.5 理論と実践との統一化

3.1.6 経済が政治を決定するが、経済よりも政治を優先しなければならない。

3.2 非マルクス主義哲学の考え方

3.2.1 「正義論」（アメリカ）？

- 3.2.2 「民主主義」 (日本) ?
- 3.2.3 「増分主義」 ?
- 3.2.4. 「包括的合理化」 モデル ?
- 3.2.5. 「ゴミ箱」 モデル ?

第4章: 公共政策における国家公務員の倫理 (3時限)

- 4.1 賄賂を受け取ってはいけない。(なぜ?)
- 4.2 政策を立案・実施する時、上司の指示が間違っていると感じたらどうすれば良いか。
- 4.3 政策実施の過程で、政府の指導を国民が受け入れない場合、どのような態度をとるべきか。

国家行政学院
公共政策修士教育プログラム

必須科目「公共政策の評価」の詳細シラバス

1. 科目の説明

公共政策の評価の科目は公共政策修士教育プログラムの必須科目である。本科目は公共政策の評価に関する基礎的内容を体系的に説明すると共に、公共政策の因果的効果を評価するための計量経済学のアプローチを紹介する。

本科目の主な目的は学生に公共政策のモニタリング・評価とその影響の評価に関する知識と技能を身につけさせることである。学生は各評価方法の基礎的概念や理論および公共政策の評価、特にそのインパクトの評価におけるこれらの応用方法を学ぶ。また、学生はコースに参加する過程で、事例研究の結果に関する討論や評価課題の実習を通じて学んだ方法の実践について指導を受ける。

2. 前提条件

本科目は以下の科目の授業を受けた学生に実施される。

- ・ 公共政策入門
- ・ 経済学と公共政策
- ・ 政策分析における統計学
- ・ 政策分析における計量経済学の応用

3. 学習目標

コースを終了した学生は以下の目標を達成する。

・ **知識**について

公共政策の評価や公共政策実施のモニタリング・結果評価、公共政策のインパクト評価等に関する基礎的知識をよく理解する。

・ **技能**について

+ 公共プログラムや公共事業または公共政策のモニタリング・評価ができる。

+ 公共プログラムや公共事業または公共政策のインパクト評価ができる。

・ **態度**について

公共政策実施のモニタリング・結果評価および公共政策のインパクト評価の重要な役割を認識することができる。

4. 時間の配分 (3単位)

・理論 (1.4 単位)	21 時限 *
・実習 (1.5 単位)	45 時限
・試験、復習 (0.1 単位)	06 時限
合計	72 時限

* 1 時限 = 45 分

5. 学生の義務

- ・学院の規則に従って、クラスでの授業に参加すること
- ・クラスでの討論に参加すること
- ・宿題の実施とその結果のプレゼンテーションを行うこと
- ・科目終了試験：筆記試験、120 分

6. 学生の評価

学生の最終的な評価点数は以下の評価点数から総合的に加算される。

- ・勤勉さの評価点数：10%
- ・クラスでの討論の評価点数：10%
- ・課題の評価点数：30%
- ・科目終了試験の点数：50%

なお、評価点数については 10 点満点とする。

7. 学習資料

- ・「公共政策大綱」、国家政治出版社、2014 年
- ・「公共政策分析大綱」、国家政治出版社、2014 年
- ・国家行政学院所定の公共政策の立案・分析に関するテキストブック
- ・国家行政学院所定の経済学と公共政策に関するテキストブック
- ・国家行政学院所定の政策分析における計量経済学の応用に関するテキストブック
- ・国家行政学院所定の政策分析における統計学に関するテキストブック
- ・「インパクトの評価手引き：定量的な評価方法とその実習」、Shahidur R. Khandker、Gayatri B.

Koolwal および Husain A. Samad、世界銀行、2010 年。

- ・「日本の各省庁における公共政策の形成プロセス」（ベトナム語翻訳版）
- ・「公共政策のインパクト評価：課題、方法と結果」、Jean-Pierre Cling、Mireille Razafindrakoto、Francois Roubaud、2008 年にベトナムのタムダオに開催されたセミナーの資料
- ・「結果への道：開発の効果的な設計と評価」、Lind G. Morra Imas、Ray C. Rist、世界銀行、2009 年

- ・「モニタリング・評価システムの展開：能力開発ツールセット」、Marelize Gorgens、Jody Zall Kusek、世界銀行、2009年
- ・Evaluating Anti-Poverty Programs, Martin Ravallion, Chapter 59, Handbook of Development Economics, Volume 4, The World Bank, 2008
- ・Performance measurement- Harry P. Hatry- The Urban Institute Press- Washington.D.C- 2006
- ・Evaluation seventh edition- Peter H. Rossi, Mark W.Lipsey, Howard E. Freeman- International Educational and Professional Publisher- Thousand Oaks- London- New Delhi 2004
- ・Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System, Jody Zall Kusek and Ray C. Rist The World Bank, 2004
- ・その他の参考資料.

8. 科目シラバスの詳細

内容
第1章：公共政策の評価に関する共通認識
1.公共政策の評価の概念と機能
1.1 政策評価の概念
1.2 政策評価の意義
1.3 政策評価の機能
2. 政策評価のレベルと構成要因
2.1 政策評価のレベル
2.1.1 中央政府
2.1.2 地方政府
2.1.3 専門機関
2.2 政策評価の構成要因
2.2.1 評価の主体
2.2.2 評価の対象
2.2.3 評価ツール
2.2.4 評価環境
2.4 政策評価へ影響を及ぼす要因
2.4.1 主体の認識
2.4.2 関心と制度化
2.4.3 政策の安定性
2.4.4 客観的・総合的評価のための基準
2.4.5 政策評価の主体間の関係

2.4.6 評価の費用
3. 政策評価の分類と基準 3.1 政策評価の分類 3.1.1 政策活動の評価 3.1.2 政策インパクトの評価 3.1.3 政策の事前評価 3.1.4 政策の事後評価
3.2. 政策評価の基準 3.2.1 効力性の基準 3.2.2 効果性の基準 3.2.3 充分性の基準 3.2.4 総合性の基準 3.2.5 対応性の基準 3.2.6 関連性の基準
第2章：公共政策評価の歴史 1. アメリカにおける公共政策評価 1.1 公共政策評価の登場 1.2 公共政策評価のニーズ 1.3 公共政策評価の結果活用 2. 日本における公共政策評価 2.1 公共政策評価の登場 2.2 公共政策評価のニーズ 2.3 公共政策評価の結果活用 3. シンガポールにおける公共政策評価 3.1 公共政策評価の登場 3.2 公共政策評価のニーズ 3.3 公共政策評価の結果活用 4. ベトナムにおける公共政策評価 4.1 公共政策評価の登場 4.2 公共政策評価のニーズ 4.3 公共政策評価の結果活用
第3章：公共政策の立案、モニタリング及び評価 1. モニタリング・評価のための論理的枠組みの作成 1.1. 政策評価のための要件特定

1.2 政策評価のための基準選定
1.3 政策評価のための指数選定
1.4 指数の基礎データの構築
1.5 評価方法の特定
1.6 政策評価の主体と条件の特定
2. 政策評価のモニタリング
2.1 政策の評価・モニタリングシステム構築の原則
2.2 政策の評価・モニタリングの種類
2.3 政策の評価・モニタリングのレベル
2.4 政策実施の評価・モニタリングと成果の評価・モニタリングとの連動
2.5 政策の評価・モニタリングの分析とその結果の活用
3. 政策評価計画
3.1 政策評価計画の概念と役割
3.2 政策評価計画の種類
3.3 政策評価計画の内容
3.4 政策評価計画の構築と実施との関連性
実習課題
第4章: 公共政策のインパクト評価
1. 公共政策のインパクト評価の目標、要件と対象
1.1 公共政策のインパクト評価の目標
1.2 公共政策のインパクト評価の要件
1.3 公共政策のインパクト評価の対象
2. ランダム実験法
2.1 概念と応用
2.2 実施方法
2.3 メリットとデメリット
実習課題
3. 政策評価におけるPSM法
3.1 概念と応用
3.2 実施方法
3.3 メリットとデメリット
実習課題
4. 政策評価におけるDD法
4.1 概念と応用

4.2 実施方法
4.3 メリットとデメリット
実習課題
第5章：公共政策の実施成果の評価
1. 公共政策の実施成果の評価に関する目標、要件と対象
1.1 公共政策の実施成果の評価目標
1.2 公共政策の実施成果の評価要件
1.3 公共政策の実施成果の評価対象
2. 公共政策の実施成果の評価過程
2.1 スタート
2.2 公共政策の実施成果の評価における要求事項の特定
2.3 政策プログラムのアウトプットの特定
2.4 評価基準の構築
2.5 測定データの収集と評価
3. 中央政府・地方政府における公共政策の実施成果の評価
3.1 中央官庁における公共政策の実施成果の評価
3.2 地方政府における公共政策の実施成果の評価
3.3 中央政府と地方政府における公共政策の実施成果の比較
3.3.1 主体
3.3.2 内容
3.3.3 形式
3.3.4 対象
3.3.5 範囲
3.3.6 取り巻く環境
4. 公共政策の実施結果の評価方法
4.1 アウトプットの有効指数と実際の結果との比較方法
4.2 アウトプットと政策実施事例との比較方法
4.3 データ分析の結果報告
4.4 評価結果に基づく予算化
4.5 評価情報の活用
第6章：政策評価の報告と結果活用
1. 政策評価の報告書作成・プレゼンテーション
1.1 評価報告書の要件

1.2 評価報告書の構成
1.3 評価報告書作成ガイド
1.4 プレゼンテーション準備のポイント
1.5 プレゼンテーションの際に守るべきルール
2. 情報の表現方法
2.1 図表法
2.2 表計算法
3. 政策評価の結果活用
3.1 政策立案者による活用
3.2 政策実施機関による活用
3.3 予算計画における活用
3.4 広報活動における活用
実習課題

Course syllabus: Cost Benefit Analysis

Lectures 1+2

Introduction: What is CBA? Why is CBA Needed? (Ch. 1)

- CBA?
- A framework that can aid policymakers in determining whether projects
 - Should be undertaken (ex ante)
 - Should be continued (in medias res)
 - Were worthwhile (ex post)

Example: Should we put solar panel on NAPA?

Basic steps of CBA

1. Specify set of alternative projects
2. Decide whose benefits or costs count (“standing”)
3. Catalog inputs and outputs
4. Predict impacts (benefits and costs) over life of project
5. Monetize impacts
6. Discount benefits and costs, and calculate NPV of each alternative
7. Make a recommendation

Effects on CBA

- CBA expanded beyond infrastructure projects
- Political pressure to assess effects of regulations

Lecture 3: Example: CBA for highway investment project.

Lectures 4+5: Valuing benefits and costs

Core elements of CBA

- Monetary Measures for Economic Values
 - Input Valuation
 - Output Valuation
- Aggregation Rule
 - Sum up values across individuals (Kaldor-Hicks)
- Reference point or “baseline”
 - Compared to what?
 - State of the world in the absence of the project
- Using these basic elements, we can make a comparison
 - of each project to the status quo
 - of one project compared to the other
- In evaluation framework, no distinction between
 - projects and policies
 - large scale vs. small scale

- *Value of monetary measures*

Pareto Efficiency

Pareto improvement

Kaldor –Hicks criterion

Positive and Negative Outputs

Benefit valuation: maximum willingness to pay and minimum willingness to accept

Cost valuation

Lecture 6: Policy valuation example

Lecture 7 + 8: Microeconomic foundations of CBA

Uses of Microeconomic Theory in CBA

- Measuring benefits on demand side using consumer theory
- Measuring costs on supply side using producer theory
- Determining information content of market prices
- Market failure motivation for government intervention
- Pareto Efficiency
-

Pareto Improvements and Kaldor-Hicks Criterion

Midterm quiz

Lecture 9 +10: Investment analysis

Benefits and costs received in different periods

- Why not just add up amounts received across periods?
- A dollar today is worth more than a dollar tomorrow. Why?
 - Impatience
 - Uncertainty/Risk
 - Opportunity Cost
 - Inflation

Future value

Present value

Steps for project analysis

- *Annuities*
- *Annual value of present amount*
- *Perpetuity*
- *Inflation*

Lectures 11+12: Investment analysis (continued)

Alternative investment criteria

Net present value

Internal rate of return

Problems of IRR

Benefit cost ratio

Problems of BCR

Assets at end of project

Lectures 13+14: Shadow Pricing

Shadow pricing of inputs

Small vs large projects

Distortions

Taxes

Externalities

Monopoly

Shadow pricing of outputs

Small vs large projects

Distortions

Taxes

Externalities

Monopoly

Valuing benefits and costs in secondary markets

Efficient secondary market with no price effects

Efficient secondary market with price effects

Distorted secondary markets

Shadow pricing on cost side

Supplier is giving up their opportunity cost by providing input to buyer, in exchange for a payment.

We observe this payment

Question – what is relationship between the payment and the opportunity cost?

Shadow pricing – adjustment of market prices to accurately represent social opportunity cost of an input.

Note – shadow pricing is often needed on the output side as well.

Considerations for Shadow Pricing

Is project large or small relative to market size?

- Do inputs come from supply expansion or demand displacement?
- Are market distortions present?
 - Taxes?
 - Externalities?
 - Monopoly power?

Lecture 15: Cost – Effectiveness analysis

Cost – Effectiveness ratios

Measurement of costs

Omitted impacts: Technical versus allocative efficiency

CEA where problems are irrelevant: Indentical program budget or indentical program effectiveness

Imposing constraint to deal with scale differences

Conclusion: When is CEA close to CBA?

SYLLABUS OF THE COURSE SCENARIO PLANNING FOR PUBLIC POLICY

Ass.Prof. Dr. Dang Khac Anh

National Academy of Public Administration (Vietnam)

1. COURSE DESCRIPTION

Scenario planning is an established tool of strategic future scanning and of strategic conversation. The expectation is that through the process of conceiving, developing, and evaluating a series of future scenarios and the outcomes they produce, a preferred and feasible course of action can be identified. Governmental authorities often use scenario planning to manage risks, which may arise from physical or economic environment, changes in public perception or needs, changes in technology or in political change. Most governments in the world now recognize that the future has become less controllable. This tendency has become ever obvious amid globalization, new technologies and heightened international integration. This is frustrating for policy making and execution.

Vietnam is to face a crude policy environment in the future. So this subject provides students the knowledge and skills to cope with this situation, it helps student to have a objective (evidence-based) look to the future and consider a wider range of opportunities, challenges, and possible futures than typically considered in most traditional planning.

2. PURPOSE OF THE COURSE

At the end of this course, students should be able to:

- understand what is scenario planning, what is practical scenario planning for public policy specifically, and scenario planning theory
- ensure the role of scenario planning for public policy making
- comprehend the process and instruments used in scenario planning tailored to Vietnam public policy making

- have knowledge and skills to build scenarios for public policy areas in Vietnam in the future.

3. METHOD OF PEDAGOGY

- Theories: teacher presentation (about ¼ of time = 2-3 sessions)
- Group working: ¾ of time (6-7 sessions).
- Class: group of about 40-50 student (most of civil servants)
- Time: 3 credit (45 classhour = 50 minutes/each)

(Teaching and learning the theoretical aspects of scenario planning might not necessarily be the priority in this course).

4. MAIN CONTENT OF THE COURSE

1. An introduction to scenario planning

1.1. Definition of scenario and scenario for public policy

Scenario building

Scenario application → strategy option

1.2. Content of scenario for the public policy

1.3. Benefits of using scenario planning for public policy

- Imagining the environment for policy in the future (forecasting the environment)
- Creating new concepts for policy (strategy development)
- Motivating people to act and to change (developing the capacity and policy options)

1.4. Requirements for scenario of public policy

- Objective
- Scientific
- Appropriate
- Logical

2. The influential factors to scenario planning for public policy

- Chances and threats of the country in the future (certainty and uncertainty)
- Basic Policies/orientation to follow
- Socio-economical development
- Capacity of planning personnel
- Material equipments for application of public policies.

3. Process of building the scenario for public policy

- 3.1. Determining the certain and uncertain factors in Vietnam in the future
- 3.2. Setting framework for scenario planning
- 3.3. Development of alternative Scenarios
- 3.4. Evaluation of alternative scenarios
- 3.5. Selection the plausible scenarios

4. Techniques used in building and assessment of scenario for public policy

- Techniques of gathering and analyzing the information.
- Brain storming
- Group discussion

Group works: Discussion in group of 10-12 students.

- Building working team (10-12 students from different areas of working)
- Discussion about the future vision of Vietnam (What do you think would be the issues and problems Vietnam might face in the long term future? What do you see Vietnam wants to become in the future?)
- The attendants are going to explore parts (or whole) of the portfolio, choose one area and start researching around this area (for example: transportation).

- **Results of discussion: having a plausible scenarios for selected area of Vietnam in the furrture?**

Reference books

1. Kees van der Heiden, Scenarios: the art of strategic conversation, John Wilen & Sons, 1996
2. Gill Ringland, Scenario Planing: Managing for the Future (2nd ed.), John Wilen & Sons, 2014

現地指導日程・指導概要（ケーススタディを中心とした公共政策プロセスマネジメント）

Subject	Lecturer	12 Nov.			13 Nov.	
		9:30-11:30	13:30-15:30	15:30-17:00	12:30-13:30	13:30-16:00
Public Policy Process Management with a Focus on Case Studies	Hirofumi TAKADA	Consultation on Subject of “Policy Process Management” (1)	Consultation on Subject of “Policy Process Management” (2)	Discussion on Project Management (1) - Progress review - “Core” subjects	Discussion on Project Management (2) - Baseline Study - Japan Visitation and Workshop in Vietnam in March, 2015 - Other Topics	Consultation on Subject of “Policy Process Management” (3)

現地指導日程・指導概要

（公共政策策定・公共政策の政治・ケーススタディを中心とした公共政策プロセスマネジメント）

Subject	Lecturer	9 Mar.		10 Mar.		11 Mar.		12 Mar.
		9:00-12:00	14:00-17:00	9:00-12:00	14:00-17:00	9:00-12:00	14:00-17:00	9:00-11:00
Public Policy Formulation	Kiyotaka YOKOMI CHI	Session 1: Overview of the training of the course within the MPP in Japan	Session 3: Consultative sessions for the course design team	Session 6: Lecturing for NAPA trainers <i>Topic: Comprehending policy situation and issues/ Policy designing and planning</i>	Session 7: Lecturing for NAPA master Students <Open for students> <i>Topic: From comprehending policy situation and issues to decision making of policy</i>	Session 2: General consultative session	Session 8: Briefing	meeting for MPP project management
Politics in Public Policy	Akira NAKAMURA	Session 1: Overview of the training of the course within the MPP in Japan	Session 3: Consultative sessions for the course design team	Session 4: Consultative sessions for the course design team	Session 6: Lecturing for NAPA trainers <i>Topic: Contour of Government and Public Policy Making in Japan</i>	Session 7: Lecturing for NAPA master students <Open for students> <i>Topic: Role of Local Governments and Public Trust in Japan</i>	Session 2: General consultative session	Session 8: Briefing
Public Policy Process Management with a Focus on Case Studies	Hirofumi TAKADA	Session 1: Overview of the training of the course within the MPP in Japan	Session 7: Lecturing for NAPA master students <Open for students> <i>Topic: 1) Review of all stages of public policy process 2) Case studies 1: Case of policy cycle in Japan at Ministry level</i>	Session 3: Consultative sessions for the course design team	Session 2: General consultative session	Session 6: Lecturing for NAPA trainers <i>Topic: 1) Case studies 2: Case of health insurance reform in Japan 3: Case of organizational restructure at local level</i>	Session 8: Briefing	meeting for MPP project management

現地指導日程・指導概要（公共政策の経済）

Subject	Lecturer	26 Jan.		27 Jan.		28 Jan.		29 Jan.	
		9:00-12:00	14:00-17:00	9:00-12:00	14:00-17:00	9:00-12:00	14:00-17:00	9:00-12:00	14:00-17:00
Economics in Public Policy	James RHODES	Lecture 1) Economics and the Public Policy Program: <i>Some personal reflections on the GRIPS experience</i>	Consultation on syllabus (1)	Lecture 2) From GDP Accounting to GDP Theory	Consultation on syllabus (2)	Lecture 3) From Monetary Identities to Monetary Policy	Consultation on syllabus (3)	Lecture 4) Fiscal and Monetary Policies	Consultation on syllabus (4)

現地指導日程・指導概要（公共政策の評価）

Subject	Lecturer	2 Mar.		3 Mar.		4 Mar.	
		10:00-11:30	14:00-17:00	9:00-12:00	14:00-17:00	9:00-12:00	14:00-16:00
Public Policy Evaluation	Hiraki TANAKA	Meeting with interpreter	Session 6: Lecturing for NAPA trainers <i>Topic: Principal and basis of policy evaluation</i>	Session 1: Overview of the training of the course within the MPP in JAPAN	Session 3: Consultative sessions for the course design team	Session 7: Lecturing for NAPA master students <Open to students> <i>Topic: Performance measurement</i>	Session 2: General consultative session /Session 8: Briefing

現地指導日程・指導概要（教育方法）

Subject	Lecturer	23 Mar.		24 Mar.		25 Mar.		26 Mar.		27 Mar.
		11:00-12:00	14:00-17:00	9:00-12:00	14:00-17:00	9:00-12:00	14:00-17:00	9:00-12:00	14:00-17:00	9:30-11:30
Educational Method	Hiroaki SATO	Project briefing from JICA project office	Lecture 1) 14:00-15:30 Active learning Lecture 2) 15:30-17:00 How to write syllabus(1)	Lecture 3) How to write syllabus(2)	Lecture 4) Teaching method - basic	Lecture 5) Education for understanding, memorizing, and motivating	Lecture 6) Lecture for many	Lecture 7) Education method to motivate active learning	Lecture 8) 14:00-16:00 Model lecture and how to do lesson study Lecture 9) 16:00-17:00 Model lecture and lesson study in pairs	Lecture 10) Model lecture and lesson study in 4 people groups

各セッションの詳細については、以下の参考資料を参照のこと。

※参考：NAPA 作成の講義内容要望書

Working schedule suggestion of Japanese professors

Objectives:

- Japanese professor will help the NAPA faculty to review and finalize training programs syllabus and curriculum;
- Japanese professor will consult and assist the NAPA team to select the specific content to be included in the curriculum,
- Japanese professor will share with NAPA team how to design programs, syllabus and curriculum and deliver training, including preparing and designing exercises and case studies.

Process:

Each mission of Japanese professor in NAPA could consist of 6 to 8 working sessions, which could be designed as follows:

Session 1: Overview of the training of the course within the MPP in Japan	Participants: - Course design team (The team responsible for economics in public policy for ex) - the project management unit - other interested faculty
	Content: in this session, we would like the Japanese expert focus on the following: + The approach in the training of the course (economics in public policy, for ex.) in the MPP in Japan. + The "core contents" that Japanese professors deliver in the course for MPP students in Japan, and reasons why they've chosen theses contents to include into the course. + Some notices and experience in training design and training delivery of this course.
Session 2: General consultative session	Participants: - course design team of and some key members of the project (project technical coordinator, international coordinator and 2-3 others key members)
	Content: + revising and finalizing the syllabus and curriculum In this session, we would like to have Mr. Nguyen Huu Hai, technical coordinator of the project and some others key members who have good knowledge in the content and good experiences on curriculum design to have an open discussion with the course design team and Japanese professors to come up (hopefully) by the end of this session the final curriculum. We need this session to get a necessary consensus between the course design team and the people who will take over this training program later on (Mr. Huu Hai, as the dean of the Faculty of Administrative sciences who will run the MPP program once it will be approved).
Session 3, 4 and 5:	Participants: course design team

Consultative sessions for the course design team	Content: + Japanese professor consults with the NAPA Course design team on curriculum, syllabus, and other course matters. + Working eventually with NAPA course design team on the preparation for the lectures in the coming days.
Session 6: Lecturing for NAPA trainers	Participants: Course design team and others interested faculty Content: + Lecturing by Japanese professor + Assistant or comment (to make the linkage with Vietnamese reality) by NAPA Course design team. <i>In this session, it would be preferable if the topic of training is part of the course in the tentative MPP of NAPA</i>
Session 7: Lecturing for NAPA master students	Participants: Course design team and NAPA master students Content: + Lecturing by Japanese professor + Assistant or comment (to make the linkage with Vietnamese reality) by NAPA Course design team <i>In this session 7, the topic chosen could be the same or different than the topic chosen in session 6 but like in session 6, it would be preferable if the topic of training is part of the course in the tentative MPP of NAPA</i>
Session 8: Briefing	Participants: - Course design team - NAPA project technical coordinator, international coordinator - Japanese Project chief advisor, coordinator and assistant Content: + Wrapping up + Planning for the next activities

ベトナム国家行政学院 (NAPA) 公共政策大学院プログラム開設支援に係る
現地協議の結果 (報告)

支援対象科目「政策プロセスマネジメント」のシラバス検討

2014 年 11 月 17 日

高田 寛文

松永 正英

- ア) 2014 年 7 月の本邦研修の際、NAPA 側において十分に整理がなされておらず、また担当教員も明確に定められていないことが判明し、シラバスの検討作業が持ち越されてきた「政策プロセスマネジメント」について、同科目の開発のために新たに編成された NAPA 側チームとシラバスの検討を行った。同チームは、組織人事管理学部長のホン・ハイ教授が率い、MPP プログラムの主体を担う行政科学部からホア公共政策学科長、ガ同科講師が参加することを確認した。
- イ) 当初、本学としては同科目が所謂「Cap Stone」と呼称される総合演習科目と位置づけられているものと想定していたが、今回の協議において、MPP プログラムの各科目において習得した知識を総合し、仕上げとして作成する政策提案 (Policy Paper) につなげる場として同科目を位置づけるとの基本方針を双方で確認した (MPP プログラムの「ハイライト」と表現された)。
- ウ) 科目の名称について、先方から、違和感を有しているとして、事例研究 (ケース・スタディ) または課題解決を主軸とする科目であることが直接伝わる名称に変更する方針が示された。事例研究の重要性は繰り返し強調され、更に、日本との比較研究の成果を盛り込むことについても特に重視しているとの考えが示された。また、政策プロセスの各段階のうち、計画段階に焦点をあてるとの考えも示された。
- エ) 以上の方針に基づき、シラバスの構成を本学側の案をベースとしつつ検討し、結果として、
- ①科目の主体を事例研究とし、知識の習得ではなく課題解決の考え方を深めることを促すことに力点を置くこと
 - ②各政策プロセスの段階において留意すべき必要事項 (requirements) を提示し、それを学生に効果的に気付かせるよう事例研究を用いること
 - ③MPP プログラムの成果として全学生に求められる政策提案に係る留意点を提示すること
- について意見の一致をみた。構成としては、
- ①政策プロセス全体像の提示
 - ②各政策段階における必要事項の提示 (この際、説明用に小規模の事例を使用)
 - ③本格的な事例研究数件の実施
- とする方向で検討することとした。以上のうえで、教員のファシリテータとしての役割

が特に重要となることから、意識変革を効果的に促す教員用ガイドラインの必要性についても先方より提起があった。

- オ) 科目で用いるケースについては、先方から、新規に 3～5 件開発することが必要であり、うちベトナム国内のケースは最低でも 2 件とし、海外のケースも比較研究の観点から活用するとの考えが示された。また、ケースとして先方が認識しているものは、経営学の授業で用いられている一般的なものと同様に、教員用の **Teaching Note** を含むことを確認した。
- カ) 他方、事例研究を重視するうえで、NAPA の科目スケジュールが問題となった。毎週 1～2 回の授業が 2～4 ヶ月にわたって行われる本学の場合とは異なり、NAPA では修士課程の各科目を 3 日間（合計 30 時間）で集中的に行うため、事例研究に不可欠な履修生による事前学習の機会を設けることができない。このため、2 週間に分けて合計 4.5 日間行うこととし、その間に事例の事前学習などの事前課題を行ってもらうこととした。
- キ) また、科目の評価方法については、①特定の事例について課題解決策を回答させるもの、②特定の必要事項について該当する事例を回答させるもの、③政策提案の前段として必要とされる既往の関連事例を研究させるものの 3 つの選択肢を整理し、授業を担当する各教員の判断に委ねることとした。
- ク) 以上の検討過程を通じて、特に感じられたことは、先方が分析的枠組み (**Analytical Framework**) に強くこだわっていることであった。これは、省庁毎に多様な政策プロセスの各段階を、一定の理論に基づき分析し、いわばチェックリストのように瑕疵を明確にしようという考え方で、多様な状況にある各政策現場に共通して用いることができる枠組みを創出したいという強い思いが感じられた。これに対して当方より、実際の政策プロセスは複雑であり、経験豊富な実務者を対象とする **MPP** プログラムの場合は、無理に特定の型にはめることに注力することは得策ではなく、むしろ、各政策プロセスにおいて政策の実効性を左右している要素を事例研究に基づき整理し、学習者が具体的な行動に移すことを促すという実践面的アプローチをとるべき旨の助言を行い、一定の理解を得た。また、緩やかな分析的枠組みを提示している例として、城山教授の関連著書がプロジェクトにより既に翻訳されているので、先ずは、十分に検討し、何を行うことが妥当かを検討することも助言した。
- ケ) 今後の展開としては、今回の意見交換の結果を踏まえて、NAPA 側においてシラバス案の作成と、各政策プロセスの段階における必要事項を検討し、本学側がコメントを行うこととした。当面、11 月 25 日までに NAPA 側案を送付する、という発言があった。また、科目の中心となるケースについては新規に開発することが必要となるが、国家経済大学が実施するベースライン調査の結果の活用、アジア型リーダーシップ研究プロジェクトにおいて実施している事例研究の成果の活用等などについて、引き続き検討することとした。

政策形成概論

2015.3
Kiyotaka YOKOMICHI
Professor, GRIPS

1. 政策形成のサイクル

- ・PDCA(PDS)のサイクル
 - ①政策の企画・立案
 - ②政策の調整
 - ③政策の決定
 - ④政策の実施
 - ⑤政策の評価
- ・本講義は、①から③に焦点

2

2. 問題の政策課題化

- ・問題の政策課題(アジェンダ)化
(発見・事件等をきっかけとして)
 - ・自らその問題を取り上げる
 - ・上司からその問題の検討を提示される
→何らかの政策対応が必要となる
- ・政策課題の曖昧性
→問題をとらえることが必要となる

3

3. 政策のデッサン

- ・優秀な企画者
 - ・問題意識と情報量(日頃の勉強)
- ・第1次企画書の作成
 - ・問題に対するイメージと仮説の提示
 - ・政策の基本的な構想・アイデア
 - ・将来可能性のあるデッサン
- ・「仮説思考」というアプローチ

4

4. 情報収集と問題把握

- ・情報収集
 - ・数字、現場
 - ・理論、事例
 - ・情報の分析と総合化
- ・問題把握
 - ・正確な現状認識
 - ・問題の構造化

5

5. 政策案の創出

- ・アイデアの創出
 - ・OR的アプローチ
 - ・システム分析的アプローチ
 - ・異なったもの間のコミュニケーション
- ・政策企画と政策立案
 - ・政策企画＝政策の構想
 - ・政策立案＝政策の具体化
→政策の調整と不可分へ

6

6. 政策案の事前評価

- ・政策案評価の視点
 - ・問題との整合性(理屈の世界)
 - ・現実的な有用性(現実の世界)
 - ・その他の要素
- ・実現に当たっての課題(ハードル)
→政策案の実現戦略

7

7. 政策の調整

- ・関係者の合意を得る
 - ・説得、交渉
- ・調整スタイルの変化
 - ・情報社会の進展
 - ・水面下の調整+オープン下での調整
→求められる能力の変化

8

8. 政策の決定

- ・意思決定の本質
 - ・不確実情報下で行う
 - ・価値判断を伴う
→リスク・批判を伴う
- ・意思決定者が求めるもの
 - ・優れた政策案
(問題把握、政策の企画・立案、調整)

9

9. 政策実務者の能力向上

- ・複合的な能力が求められる
 - ・調査分析→研究者的能力
 - ・政策の構想→アイデアマン的能力
 - ・政策の具体化→専門技術的能力
 - ・政策の調整・実現→コミュニケーション能力
 - ・意思決定→上司の判断をみて学ぶ
- ・追体験の有効性→政策事例
- ・当事者意識+イノベーション意識の重要性

10

問題の把握と政策の創出

2015.3
Kiyotaka YOKOMICHI
Professor, GRIPS

1

1. 問題の把握(1)

- ・問題の曖昧性
 - ・自ら発見・取り組む場合
 - ・上司からの指示による場合
- ・調査分析に基づく政策の企画立案
 - ・仮説設定
 - ・情報収集
 - ・調査分析
 - ・問題把握

2

1. 問題の把握(2)

- ・問題把握の意味
 - ・問題を頭の中で再構成・構造化する
 - ・「正確な」現状認識
 - ・その現状をもたらした要因の構造化
 - ・問題把握は「なぜ」を問う
 - ・ポイントを押さえた単純化を行う

3

1. 問題の把握(3)

- ・問題把握の留意点
 - ・問題の全体像を把握する
 - ・切り口、分析手法により見え方は違う
 - 多元的アプローチの必要性
 - ・「仮説思考」のアプローチ
 - ・「思い込み」・「結論ありき」によるバイアス

4

2. 情報の収集(1)

- ・収集すべき情報(1)
 - ・数字情報
 - ・定性的⇔定量的
 - ・統計の重要性
 - ・数字情報の留意点
 - ・数字で表現できないもの
 - ・数字の作成・加工方法
 - ・数字の表現方法

5

2. 情報の収集(2)

- ・収集すべき情報(2)
 - ・現場情報
 - ・現場に行く
 - ・理論情報
 - ・問題に対する様々な見方
 - ・事例情報
 - ・政策案のヒント

6

2. 情報の収集(3)

- ・情報社会の情報収集
 - ・ネットの活用と留意点
- ・情報の知識化
 - ・情報の収集
 - ・情報の整理と分析
 - ・情報の総合
 - 問題の全体像の把握

7

3. 政策の創出(1)

- ・政策の創出
 - ・問題の把握→What、Why
 - ・政策の創出→How to
- ・政策案の創出
 - ・アイデアを出す
 - ・アイデアを組み立てる(コンセプト化)
 - ・コンセプトを具体化する
- ・政策企画、政策立案、政策調整の関係

8

3. 政策の創出(2)

- ・アイデアは刺激から生まれる
 - ・問題の現場と異種交流
 - ・アイデア創出の手法
 - ・極論を言う
 - ・既存政策を延長する
 - ・違ったもの間のコミュニケーションを図る
- cf.システム分析的アプローチ
OR的アプローチ

9

3. 政策の創出(3)

- ・政策案の事前評価(政策分析)(1)
 - ・評価視点・基準の重要性
 - ・必要性(官が行う必要性)
 - ・有効性
 - ・能率性と経済性
 - ・公平性
 - ・既存の政策との違い

10

3. 政策の創出(4)

- ・政策案の事前評価(政策分析)(2)
 - ・問題、目標及び手段の間のバランス
 - ・「理屈の世界」での論理一貫性
 - ・「現実の世界」での実施可能性
- ・実現戦略の必要性
 - ・政策の中身ではなく、実現方法

11

NAPA 指導報告

横道

3月9日(月) 於：NAPA 4階会議室

時間：	9：00～11：30
出席者：	Chi Mai 先生（リーダー）、Hoa 国際局長、他「公共政策策定」科目担当チームのメンバー（主として、行政学の先生）
指導概要：	・高田先生の「政策プロセスマネジメント」と中邨先生の「公共政策と政治」との役割分担について説明したのち、公共政策策定について指導 ・GRIPS（GSPS）における公共政策策定科目について説明 ・入門的科目はない（学生は Mid-career で基礎知識は既に持っている）。 ・事例研究、Policy Paper を作成することから学ぶ。がいい ・2000 年からの地方分権により、自治体の政策形成能力向上が求められ、多くの研修に出かけた。 ・日本の政策形成について説明 ・キャッチ・アップ型→創造型への移行 ・中途半端な制度導入の失敗例としての法科大学院
主な質問：	・経験と学問の両方が必要ではないか。 ・学部で学ぶ公共政策入門との違いは
備考：	・学部学生を入学させるかどうかについて、内部調整が完全ではないよう。 ・80%は Midcareer といっているが。
時間：	14：00－16：40
指導概要：	・NAPA 作成のシラバス案について。その修正や詰めの検討作業を行った。 ・具体的には、最初の導入部、問題の把握、政策の目標、政策のオプション、事前評価、政策の決定、政策立案者に求められる能力といった部分について、各担当者から説明があったのち、質疑と意見交換を行った。

3月10日(火) 於：NAPA4階会議室

時間：	9：00－11：30
参加者：	前日と同様
指導概要：	・横道が「政策形成概論」を講義
時間：	14：00－16：00
指導概要：	・午前中に引き続き、横道が「政策形成概論」を講義
時間：	16：00－16：45
指導概要：	・質疑及び意見交換 ・横道の講義は、当事者（政策担当者）の立場からどうすべきかについて話をしたもの ・NAPAでは、客観的な立場と当事者の立場の両者を含むハイブリッド講義をしたらどうかとアドバイス。 ・小野五郎「いい企画をものにする法」（日本評論社、1999年）のコピーを渡し、先にコピーを渡した佐竹五六「政策論の作法」（創造書房、1999年）とともに参考にすべきとアドバイス。

3月11日(水) 於：NAPA4階会議室

時間：	9：00－11：30及び14：00－16：30
参加者：	前日と同様
指導概要：	・前2日間の意見交換と踏まえ Chi Mai 先生が修正したシラバスをベースに意見交換 ・客観的な視点と当事者の視点の両者を含むハイブリッド講義とする方向を確認。
主な意見交換：	・「政策」の意義—法律だけが政策ではない。 ・政策策定の主体は政府（中央政府、地方政府、自治体）→フラクタル構造 ・裁量権のないものは政策ではない（単に中央政府の政策の実施）。 ・政策策定の一般的方法と各レベルの政府ごとの形成プロセスについて ・「公平性」という事前評価の基準について ・政策策定者に必要な能力について ・一般的政策策定能力（＋特定分野の専門知識） ・プロデューサーとしての能力—必要なリソースの調達とその活用→企画書作成

Contour of Government and Public Policy Making in Japan



Akira NAKAMURA, Ph.D.
Professor Emeritus
Meiji University
Tokyo

Post-war Constitutional Democracy

A. The role of the Emperor: Ceremonial function.

B. Renunciation of War Clause

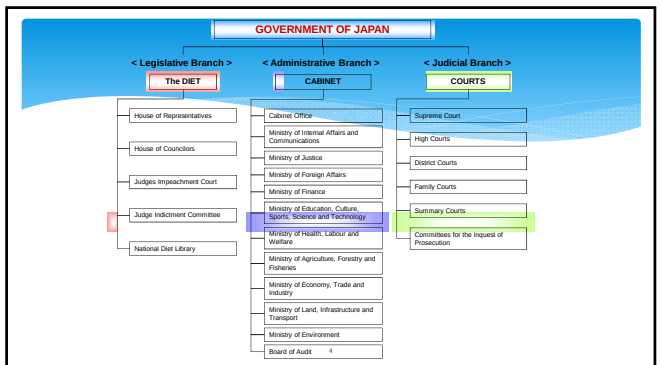
1. Article 9 : Keep no military and will not resort to military means to resolve conflicts
2. Several international incidents and a new pattern:
 - a. 1950 — Police Reserved Force with 75,000 troops.
 - b. 1954 — Self-Defense Forces 234,177.



Outline of Central Government



1. **Bicameral Legislature:** The Diet is made up of the Houses of Representatives and Councillors.
2. **Strong Executive:** The prime minister leads the cabinet: 11 ministers and two agencies (600,000 personnel).
3. **Independent Judiciary:** The highest court is the 15 members Supreme Court. Others include district, high, family, and summary courts.
4. **Elections:** The franchise is set at 20 years. The eligibility for HR is 25, while for HC 30.



Legislative Branch of Government



Bicameral National Legislature (Diet)

1. The House of Representatives (475)
 - a. Single member districts =295
 - b. 11 Proportional districts =180
2. House of Councillors
 - a. 242 members elected for 6 years term without dissolution.
 - b. PR = 96 members.
 - c. 146 are elected by prefecture.

Transformation of Governing Parties

1. LDP founded in 1955 had been in power until 2009 when the Democratic Party of Japan took control of government.
2. In 2012, DPJ experienced the defeat and once again LDP sit behind the wheel.
3. Why DPJ failed: Haste in entrenching a Westminster Party Centered model.



Current landscape for the Lower House

LDP (292)
Democratic Party of Japan (73)
Restoration Party (41)
Komei [Clean Gov. Party] (35)
Communist (21)
Miscellaneous (13)
Total = 475



7

Current Landscape for the Upper House

LDP (115)
DPJ (59)
Restoration (11)
Komei (20)
Communist (11)
Miscellaneous (26)
Total = 242



8



Executive Branch of Government

- A. The central government has 11 ministers, Cabinet Office and Reconstruction Agency.
- B. Of about 600,000 public officials in the center, about 40,000 are the fast track and important in policy making.

9



Local Units of Government

1. Japan is divided into 47 prefectures.
2. Each prefecture is separated into: cities (813), towns (745) and villages (146).
3. Of 120 million, 80% live in cities.
4. Local units take a 'Strong Mayor Council' Form.
5. Each has an elective legislative body.
6. Local governments has local government officials recruited by civil service exams.

10

Functional demarcation Between governments

1. The central gov. is for safety and security and foreign affairs.
2. The national gov. is for economic development and expansion.
3. Local govts. look after social issues: welfare, aging, public school programs, etc.
4. Local govts are robust and active.



11

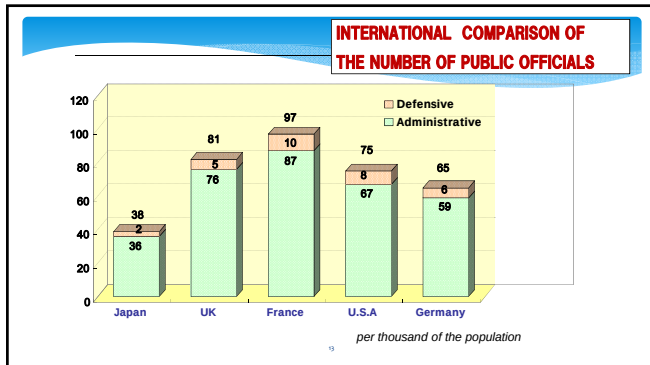


Politico-Administrative Interface

1. The Public Sector: National=600,000 (Elite Corps=40,000), Local =3,200,000.
2. The Smallest in Size among OECD: JP=36/1000, US=72, FR=101.
3. Dominating Role of 'Mandarins' in the 50s and 60s.

12

1. Contour of Government and Public Policy Making in Japan



Policy Making Patterns

1. **Macro** Considerations
2. **Micro** Perspectives

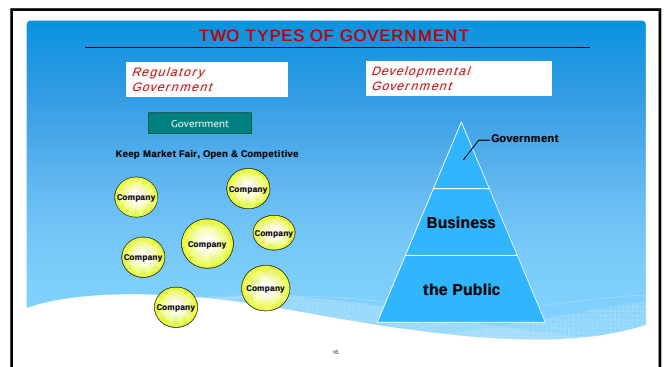
1. Macro Approach to Growth: Setting the Basic Format

Option One: REGULATORY GOVERNMENT

1. Government as a Referee
2. Openness, Fairness and Competitiveness

Option Two: Developmental Government

1. Spearhead of Growth
2. Protection of Private Industries
3. 'Convoy System' of Growth



Essentials of Developmental Government

1. A Case of "TOYOTA"
2. Tariffs and Non-Tariff Barriers
3. Government Meddling in Many Facets of Social Life
4. Two Important Bureaucrats
 - (1) Okita Saburo
 - (2) Shimamura Osamu

From a Lemon to the Mark of Excellence

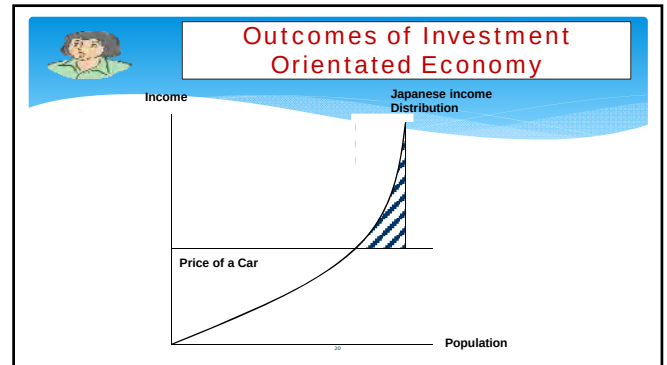
Toyopet Crown

Secrets of Japanese Success and Failure

Investment Orientation-

- ◇ 25,000 Post Offices
- ◇ Government Fiscal Investment Account

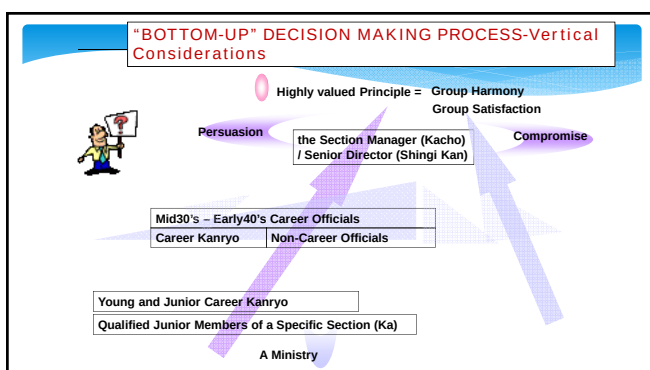
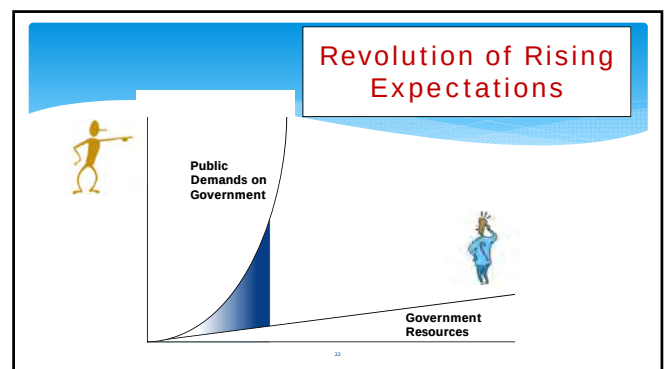
1. Public Investments
 - (1) Pacific Belt Developments
 - (2) National Events (Olympics and Expos)
2. Private Investments
 - (1) Equities 20%
 - (2) Liabilities 80%



Effects of Investment Oriented Economy

Rise of consumer spending and personal income by 1980

	Urban	Rural
Refrigerator	99.1	99.2
Vacuum cleaner	96.2	93.5
Washing Machine	98.7	99.3
Television	98.3	97.6



- ### 2. Micro Approach to Rising Expectations
1. Vertical Coordination—Budgetting 'Baransu' (Balance), Harmony and Group Cohesion
 2. Horizontal Coordination—Importance of Legal and Financial Coordination (Cabinet Legislation Bureau)



TAPE and Policy Options

1. NPM Governance
2. Participatory Governance
3. NPO Governance
4. Decentralization

25



Problems and Possible Solutions

1. NPM and Growing Inequalities
2. Participation-Policy Making, Policy Implementation, and Policy Evaluation
3. NGO and Lack of Credibility
4. Decentralization-Administration, Politics, Finance, and Economics

26

ご静聴、深謝します。

Thank you for
the Opportunity



27

Role of Local Governments and Public Trust in Japan



Akira NAKAMURA Ph.D.
 Professor Emeritus
 Senior Advisor to the Chair
 of the Board of Regent
 Meiji University

1



Great East Japan Earthquake and the Aftermath: What Should We Learn?

2

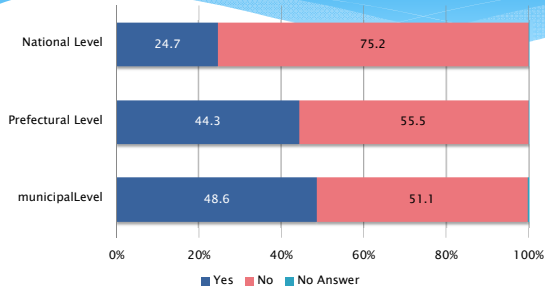


Reflections of Public Trust in Local Government

1. No Confusion and No Criminal Conduct
2. No Looting and No Stampede to Get Reliefs/Aids
3. Highly Disciplined Local Officials

4

Public Trust of Different Levels of Government



5



Why Do People Trust in Local Governments?

6



Four Issues of Local Governance

1. Integrity of Public Officials
2. List of Innovative and Quality Public Services
3. Principle of 'Value for Money'
4. Continuous Reform of Government

7

Integrity and Trust in Public Officials



8

Contour of Japan's System of Government

1. Central Government = 600,000 Officials
2. Prefectures = 47 including Tokyo Metropolitan Government
3. Each Prefecture has Elective Governor and Assemblies
4. 1.5 Million Pref. Officials



9



Sub-National Units of Government

1. Cities = 813, Towns = 745, Villages = 183
Total = 1741 Local Units
2. Urban = 90.7% Rural = 9.3%
3. Each Unit has Elective Chief Executive (Mayor) and Councils
4. Total Number of Local Officials = 1,250,000

10



Recruiting Local Officials

1. Open, Fair and Competitive Written and Oral Exams.
2. Rate of Competitiveness
Tokyo Metro Government = 1/19.1
School Teachers = 1/5.8
Metro Police = 1/11.1 Fire Dept. = 1/18.6
Yokohama City = 1/15.9
3. NO Nepotism, NO Favoritism, NO Political Appointees.

11



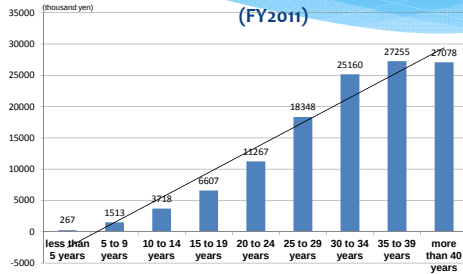
Corruption Free Management

1. Legacy of 'Public Revered and Private Despised'
2. Sense of Public Mission
3. Administrative Ethic Education
4. Good Compensation
5. Post-retirement Benefits

12

Japanese Style of Management

Severance Fee Increase Consonant with the Length of Service
 (FY2011)



Source: Ministry of Internal Affairs and Communications

Large Roomism: Preventing Corruption

Working in the same room and dividing jobs among themselves, while cooperating and covering up for each other. The work environment is conducive to 'groupism' and less opportunity for wrong-doings.



Integrated Capacity Building

1. Recruitment
2. Retention
3. Rewards
4. Re-education
5. Retirement



Innovation and Delivery of Quality Services among Local Governments in Japan

Innovation and Service Delivery of Local Governments

1. A Bath in the Bus
2. Thermos (Electric Pot) with Sensor
3. Publications of Government Newsletters

A Bath in the Bus



Electric Thermos with Sensor



19



Value for Money: Local Finance

20

Major Taxes: National and Local

National Tax	Local Tax	
	Prefectural Tax	Municipal Tax
Income Tax	Resident Tax (Individual Resident Tax) (Corporate Resident Tax)	Resident Tax (Individual Resident Tax) (Corporate Resident Tax)
Corporate Tax	Enterprise Tax	Real Estate Tax
Consumption Tax	Local Consumption Tax	City Planning Tax
Liquor Tax	Automobile Tax	Tobacco Tax
Gasoline Tax	Real Property Acquisition Tax	Spa Tax
.....	Automobile Acquisition Tax	

Rate of Taxation

◇ National Individual Income Tax (per ¥1000)

1. 1,950 and less = 5%
2. 1,950～3,300= 10%
3. 3,300～6,950= 20%
4. 6,950～9,000= 23%
5. 9,000～18,000= 33%
6. 18,000and above = 40%～



22

Rate for Local Taxation

(per ¥1000)

	Pref.	City	Total
1. 2,000-	2%	3%	5%
2. 2,000～ 7,000	2	8	10
3. 7,000+	3	10	13～



23

Rate of Local Tax Levy

Type of Local Government		Tax Collection Rate 2006
Prefecture (N=47)		96.8%
Municipality	Designated City (Metropolis)	95.6%
	Core City	93.0%
	Special City	92.2%
	(Ordinary) City	91.4%
	Towns and Villages	91.6%

24

Local Public Finance

Revenue Breakdown: Prefectures Total

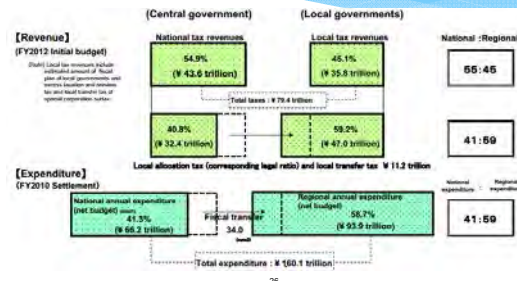
Category	%
Local Taxes	30.2%
Local Allocation Tax	18.6%
National Treasury Disbursements	15.0%
Local Bonds	13.5%
Local Transfer Tax	3.3%
Other Revenue (fee and others)	19.2%
Total	100%

Revenue Breakdown: Municipalities Total

Category	%
Local Taxes	33.7%
Local Allocation Tax	16.5%
National Treasury Disbursements	15.0%
Local Bonds	8.7%
Local Transfer Tax	0.9%
Other Revenue (fee and others)	21.8%
Total	100%

Source: MIC (2011) White Paper on Local Public Finance Illustrates

Center Local Fiscal Relationships



Source: Ministry of Finance (2012), Japanese Public Finance Fact Sheet

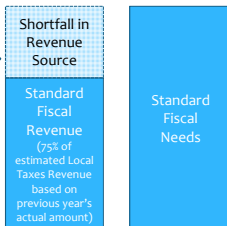
Mechanism for Equity: Local Allocation Tax

Local Allocation Tax

Sources of Local Allocation Tax:
Percentage of National Five Taxes

- 32% of Income Tax
- 35.8% of Corporate Tax
- 32% of Liquor Tax
- 29.5% of Consumption Tax
- 25% of Tobacco Tax.

Budgetary Outlook of Local Government



27

Local Allocation Tax: Calculating Formula Grant

The cost for primary education is measured by a number of students, while special local needs are considered, if necessary.

Specific Service Items (Examples)	Measuring Units	Adjustment Coefficient
Expenditure for Primary Education	Number of Pupils	Heating Expense, Snow Removal Expense
Expenditure for Fire Services	Number of Citizens	Population Density
Expenditure for Road Maintenance and Construction	Length and Area of Roads	Length of Unpaved Road, Number of Traffic Accidents

28

Fiscal Equity of Local Governments

- Objective of Local Allocation Tax = Fiscal Balance & Security
- Local Governments Not Receiving Formula Grant

Name of Local Government	Measure Reasons
Tokyo Metropolitan Government (equal to Tokyo "Prefecture")	Capital of the Nation, Concentration of Big Business
Aichi Prefecture	Headquarter of Global Company (TOYOTA)
Tomari Village, Rokkasho Village, Omaezaki City, Onagawa Town	Atomic Power Plant
Suzuka City	Measure Factory of Global Company (HONDA)

29

National Government

Composition of Expenditure Classified by Function (FY2011 settlement)



Prefectural Government: Budgetary Outlays



City Government: Spending Patterns



Continuous Reform of Government

1. Omnibus Laws for Decentralization in 2000
2. Amalgamation of Local Units of Government
3. Mounting Local Deficits
4. Reduction of the Size of Government



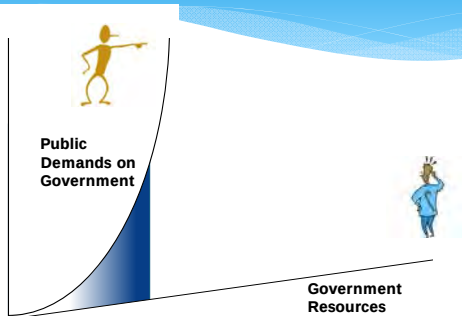
33

Issues Ahead and Government Responses



34

Revolution of Rising Expectations



35



INTERNATIONAL IMPLICATIONS -- Policy Options

1. NPM Governance
2. Participatory Governance
3. NPO Governance
4. Decentralization

36

Problems and Possible Solutions

1. NPM and Growing Inequalities
2. Participation-
 - (1) Policy Making,
 - (2) Policy Implementation
 - (3) Policy Evaluation
3. NGO and Lack of Credibility
4. Decentralization-
 - (1) Administrative (2) Political
 - (3) Financial (4) Economical

37



Importance of *TAPE*

1. Transparency
2. Accountability
3. Participation
4. Equity

38

Good Governance Indicators

1. Institutional Layouts
2. Specific Policies and Services
3. Indices
 - (1) 1997 (45)
 - (2) 2000 (106)
 - (3) 2002 (116)



39



Prioritization of Policy and Program

1. Importance of Prioritization
 - (1) Participation
 - (2) Development
 - (3) Financial Health
2. Consideration for Level of Growth, Cultural and Historical Backgrounds

40

Corruption Prevention

1. Hard Approach
 - (1) Rules and Regulations
 - (2) Office of Corruption Control
2. Soft Approach-Japan's Local Governments
 - (1) Trust in Government
 - (2) Rule of Law
 - (3) Equity



41

Thank You
 for Your Attention
Xin cảm ơn



42

2015/03/15

ベトナム・国家行政院
“Politics in Public Policy”指導報告

客員教授
中邨 章

2015 年 3 月 9 日

時間：	9:00～11:30
出席者：	9～11 日の 3 日間にわたったセミナーでの、出席者は前 NAPA 院長タイン教授、チン教授、ハ准教授他、10 名。なお、タイン教授は全時間に出席した。そのほかの教員については、授業などの理由で出入りすることがあった。しかし、出席者は常時、10 名前後になった。
指導概要	① このセッションでは、はじめに政治とは何か、それをいかに教えるかを討論した。ただ、ベトナムの出席者は政治学や行政学について基本的資料に触れる機会がなかったように思われた。そのため、Colloquium を別置し以下に挙げるような古典を読む授業を開設することを提案した。 ② Colloquium Reading List 1. Plato, The Republic. 2. Aristotle, Politics 3. Machiavelli, The Prince. 4. Thomas Hobbes, Leviathan. 5. John Locke, Two Treatises of Government 6. Henry David Thoreau, Walden. 7. Max Weber, The Bureaucracy and Politics as a Vocation. この提案については、概ね肯定的な回答が得られた。ただ、現在、カリキュラムの策定を進めているため、それをどう取り入れるかについては、今後、検討するという結論になった。合わせて、70 年代から 2010 年代までの間に出てきた政治学・行政学に関する基礎的な資料を読む講座を設置することも提唱した。NAPA も同じようなセッションを検討しているが、それに使うとする List 論理の一貫性がないことや、重要な資料が欠けていることを指摘した。同時に以下の 10 編ははずすべきでないことをくり返し説明した。

	1. Carles Lindblom, The Science of 'Muddling Through' (1959). 2. Aaron Wildavsky, Rescuing Policy Analysts from PPBS (1969). 3. Herbert Kefauver, Administrative Decentralization and Political Power (1969). 4. Theodore Lowi, The End of Liberalism (1969). 5. George Fredrickson, Toward a New Public Administration (1971). 6. Jefferey Pressman and Aaron Wildavsky, Implementation (1973). 7. Michael Lipsky, Street-Level Bureaucracy (1980). 8. Donald Kettner, Reinventing Government? Appraising the National Performance Review (1994). 9. Deil Wright, Understanding Intergovernmental Relations (1996). 10. Christopher Hood, The Art of State. 11. Guy Peters, An Institutional Theory of Political Science. 12. Jon Pierre, Globalization and Governance.
時間：	午後 2:00～4:30
指導概要：	このセッションでは、社会科学の方法論の重要性を説明した。それに合わせ、授業の進め方や論文の書き方、それにプレゼンテーションの方法など、実践的な課題につき討論を重ねた。その際の要点は以下の通りである。 ◇ Methodology in Social Sciences 1. Methodology different from 'methods.' 2. Setting the point of view. 3. Three disciplines (1) Natural science (2) Social Science (3) Humanities 4. E=mc² (1) Empirical (2) Objective (3) Retrieval 5. Value Free vs. Value Laden 6. 'Is' vs. 'Ought to' 7. Importance of 'Data' collection (1) 'Let the data speak!!' (2) The quality of data determines the quality of research. 8. Spell out the conclusion up front in the paper.

3 月 10 日

時間：	9:00～12:00
指導概要：	① このセッションでは、日本の政治・行政制度の説明に時間を割いた。準備してきた資料がベトナム語に翻訳されていたため、それを使って日本の戦後開発がどのような仕組みで進められてきたかを説明した。いわゆる「護送船団方式」の役割と成果を解説したが、このモデルは開発途上国でも採択できる制度であることを、トヨタなど具体的な事例を挙げて指摘した。護送船団方式の重要な中身である関税障壁と非関税障壁については、日本だけでなく他の国でもしばしば散見できることを敷衍した。また、規制については、「カリフォルニア効果」と呼ばれ国際的に基準を 1 つ上げる方法と、「デラウェア効果」と指称される規制レベルを下げる規制があることを説明した。それらをめぐって意見が交わされた。
時間：	2:00～4:30
指導概要：	① この昼のセッションでは、なぜ Public Policy と呼ばれる分野が、いかにして出現したかをテーマにした。アメリカ行政学の歴史を簡単に説明した後、トーマス・ダイの政策分析、テッド・ロイの政策分類などについて解説を進めた。合わせて、Implementation、ならびに、予算で言われる Incrementalism の政治的意義を説明した。これらの問題についても出席者は大きな関心を示した。対象にした項目は以下の通り。 ◇ Teaching Public Policy: Development and Theories 1. Group theory of democracy 2. Harold Lasswell, Politics: who gets what, when (1948). 3. Robert Dahl, Who governs? (1962) 4. Incrementalism and Implementation 5. What does it matter who rules? 6. Thomas Dye's contribution 7. Theodore Lowi's policy patterns 8. Distributive, Regulatory, Re-distributive and Self-regulatory 9. Old Public Administration, New Public Management and New Pubic Governance 10. A growing idea of civil society and PPP

3 月 11 日

時間：	9:00～11:30
指導概要：	① このセッションでは、NAPA のカリキュラムを検討する予定であったが、タイン教授から冒頭、Good Governance から Good Enough Governance に至る経過と論議を説明して欲しいという要望を受けた。そのため、WHO が提起してきた Good Governance Index を説明し、それがどのような問題を生み出したかを解説した。その後、Merillee Grindle・ハーバード大学教授が提唱する Good Enough Governance を取り上げ、それとベトナムとの関係につき私見を述べた。この課題をめぐって論議が展開されたが、その後、New Public Management の意義と限界につき説明した。

時間：	2:00～4:30
指導概要：	① このセッションでは、政治と政策につき意見を交わすことになった。そこで、政治がどう公共政策を変えるかを、日本を事例に具体的に説明した。取り上げた事例は、公営住宅、農地転用、保育所、それに環境とエネルギー政策であった。これらについては、個人的に関わった調査であるため、研究調査のむずかしさを交えて説明した。タイン教授をはじめ出席者の多くから、多数の意見やベトナムでの課題などが提起された。最後に NAPA の授業では以下のような項目をカリキュラムに組み入れる必要のあることを説明した。 ◇ Basics of the Study of Public Administration/Management 1. The discipline of public administration 2. The political context of public administration 3. Bureaucracy 4. Organizational theory 5. Human resource development 6. The budgetary process 7. Public management and government reform 8. Public policy and analysis 9. . Program evaluation 10. Intergovernmental relations 11. Public service ethics タイン教授から、2～3 週間の間に”Politics in Public Policy”に関わる最終版のカリキュラムを作成し、小職に送付するという意向が示された。それにつき、小職の意見を欲しいという要望があった。

以上

Policy Process Management

March, 2015
 Hirofumi Takada
 GRIPS

Contents

- Review of all stages of public policy process
 - Problem identification and agenda setting
 - Policy formulation
 - Policy decision-making
 - Policy implementation
 - Policy evaluation
- Case studies
 - Case of policy cycle in Japan at Ministry level
 - Case of health insurance reform in Japan
 - Case of organizational restructure at local level

1

Problem Identification and Agenda Setting

- “Problems” identified as deviation of reality from ideal
 - Why deviate? (root causes) → Not an easy task
- “Agenda setting” refers to the process by which governments decide which issues need their attention.
- Main actors in agenda setting: state actors, but not limited
- Initiation of agenda setting
 - Inside initiation & Outside initiation
- Framing of problems
 - How problems are defined
 - How they are treated in subsequent stages
- Challenges and proposals in agenda setting

2

Policy Formulation

- “Policy formulation” concerns the process of generating a set of reasonable policy choices to address problems on the agenda.
- Actors in policy formulation
 - A small group of senior officials, but not limited to
 - Importance of mid-level managers
- Collecting necessary information on problems
- Policy options and instruments (or tools) → what and how
- Proposals for public officials to improve policy formulation
 - Clarifying policy objectives (goals)
 - However, goals may conflict.
 - Developing policy options with implementation in mind
 - Screening options

3

Policy Decision-making

- “Policy decision-making” involves the selection of a course of action from a range of policy options, including maintaining the status quo.
- Main actors in policy decision making
 - Highly political, still administrative and technical
- Decision-making models
- Coordination with stakeholders
- Proposals in policy decision-making
 - Developing decision criteria
 - Establishing a baseline
 - Assessment of impacts of policy options
 - Comparison of policy options

4

Policy Implementation

- “Policy implementation” is a stage in the policy process where public policy decisions are translated into action.
 - Any deficiency in the design of a policy will be visible at this phase.
- Actors in policy implementation
 - Bureaucracy is a significant actor.
 - Target groups play major role in implementation process.
- Integration throughout the whole policy process
- Gaps between policy intentions and outcomes
 - “Top-down” and “Bottom-up” approach
- Modification of a policy at implementation stage
 - Implementers interpret and negotiate policy aims.
 - Implementers also make decisions among alternatives.

5

Policy Evaluation

- “Policy evaluation” refers broadly to all the activities carried out by a range of actors to determine how a policy has succeeded in practice, and to estimate how it is likely to perform in the future.
- Actors in policy evaluation
 - Within and outside the Government
 - Within: Primarily agency in charge of implementation
 - Agency with evaluation responsibilities
 - Outside: Think tank, media, service users
- Target level of “policy” evaluation → program? project?
- Types of policy evaluation
 - Process, effort, performance, efficiency, effectiveness
- Data and information for policy evaluation
- Outcomes of policy evaluation
 - Success, reform, termination
 - Feedback to further rounds of policy-making process

6

Practical suggestions

- Recognize the realities to know who are really in need and how. Go to the fields and identify the “problems.”
- Assess the necessity and urgency to take measures, and prioritize.
- Analyze the causes and specify the measures to be taken.
- Draft a policy. You need to have it in mind at the outset of recognition of the realities and analysis of the causes. Necessary information can be identified if you have a rough draft in mind. You can modify the draft in accordance with the result of analysis.
- Clarify constraining factors. Time? Societal frictions? Budget?
- Prepare options for policy initiatives. Which constraining factors should be taken into account most may differ.
- Timing is critical. Do not miss the opportunities, nor put it off.
- Human relations is crucial in the process.

7

Case of policy cycle in Japan at Ministry level

- Initiation of process
 - Generally starting at Division level within a Ministry
 - Discussions often lead by Director or Deputy Director level
- Identification of issues & agenda-setting
 - Research/analysis of present situations by responsible division
 - Information feedback from implementing organizations
 - Ministry’s branch offices, local governments
 - Request from business circles
 - Pressures from foreign countries
- Policy formulation
 - Coordination within Ministry
 - Intra-ministry meetings, one-on-one consultation
 - Importance of Bureau level meeting
 - Coordination with outside of Ministry
 - Advisory councils and/or study groups
 - Interest groups
 - Consultation with/among other Ministries

8

- Policy decision-making
 - Within Ministry: Authorities rest with the Minister.
 - However, many are delegated to subordinates.
 - Prior coordination with ruling party
 - As a practice, approval of ruling party is necessary.
- Policy in the form of Cabinet decision: Unanimity is required. Important policy measures, legislation, budget
- Legislation as a policy instrument
 - Importance of coordination with other Ministries
 - Thorough examination by Cabinet Legislation Bureau
- Implementation
 - Policies often implemented by local offices or local governments
 - Responsible Ministries will
 - 1) issue explanatory notifications and/or Q&As
 - 2) hold explanatory meetings for smooth implementation
- Evaluation: Each Ministry evaluates its policies

9

Case of health insurance reform in Japan (1983-84)

- Problems: Continuous increase in health care expenses
 - Major causes: Raise in unit cost in health insurance
 - Aging society
 - Advancement in medical technology
 - Covered by three revenue sources:
 - 1) government money, 2) insurance premium
 - 3) Patients’ burden
 - Share of 1) is increasing
 - Fairness among different health insurance systems
- Issues: Cut in health insurance payments
 - Increase of burden on patients
 - Establishment of new insurance system for the retired
 - Amendment of Health Insurance Act
 - Related items incorporated into the national budget

10

- Major actors (= initial attitude)
 - Government: Ministry of Health and Welfare = ○
 - Ministry of Finance = ○
 - Administrative Reform Councils (ARCs) = ○
 - Politics: Liberal Democratic Party (ruling party) = △
 - Opposition parties = ×
 - Interest parties: Japan Medical Association = ×
 - Labor unions = ×
 - Business circles = ?
 - Unions of medical insurers = Divided
- Process
 - Initiation
 - 1980’s ARCs repeatedly pointed out the problems
 - Proposals similar to MOHW’s reform draft in ‘70s
 - Framework designed under MOHW’s influence?
 - 1983 Budget request of MOHW for FY1984 within “ceiling”
 - Health insurance reform bill → w/ approval of LDP

11

13. 現地指導に係る資料
(2014年11月～2015年3月実施分)
13-5. 「ケーススタディを中心とした
公共政策プロセスマネジメント」講義資料

Diet election: LDP executive promised reconsideration of the bill
→ However, political scandal lead to LDP's defeat
Compromise between MOHW and LDP
Increase of patients' burden: partly scrapped, partly deferred

- Obstacles:
 - JMA: Strongly opposed under "hard-liner" president
 - Later changed to negotiation on amendment of the bill (followed Japan Dental Association)
 - to avoid all-out confrontation with LDP
 - Opposition parties: Boycotted Diet deliberation
 - Later changed attitude for amendment
 - Gained concessions from LDP/Government
- Role of LDP: Coordinator of interests, rather than representative
Opposition parties, JMA, "inner malcontents"
- MOHW: Seized policy initiative under a key high-rank bureaucrat
Supported by MOF → Inter-ministry cooperation

12

Case of organizational restructure at local level (1997)

- Problems: Necessity of policy integration on water environment
 - The Prefecture has the largest lake in Japan.
 - Its water is used for various purposes.
 - Drinking (for 14M. people), industrial, agricultural
 - The lake has many indigenous species.
 - However, quality of water has been deteriorated.
 - Existing special legislation will soon be terminated.
 - Issues: Establishment of new Department in the Prefecture
 - Responsible for conservation of water and environment
 - Transfer of several existing Divisions or Sections
 - River and lake works mgmt., urban sewerage (Divisions)
 - From Public Works Department
 - Forestry management, Rural sewerage (Section)
 - From Agriculture, Forestry & Fisheries Department
- Prefectures can decide its organizational structure.
However, vertical segmentation down from Ministries

13

- Initiation:
 - Agenda for top management level meeting on reforms
 - Different Departments made different proposals
 - "Reinforcement of comprehensive lake water management"
 - "Establishment of 'Environment Department'"
 - However...
 - No drastic proposal was finally offered by Personnel Division.

Top-down instruction by the Governor to DG General Affairs
→ Establishment of new Department for water environment
DG in turn ordered Personnel Div. to make reorganization draft.
→ Concrete draft prepared by Personnel Div.
Transfer of sewerage divisions to new Department
DG General Affairs made modification
Transfer of River and Lake Works Div. and Forestry Divs.
But at this point, this was draft of General Affairs Dept. level.
(Governor and VG agreed to start internal coordination.)

14

- Actors:
 - Within Prefectural administration
 - Governor and Vice Governor
 - General Affairs Department
 - Environment-related Divisions
 - Public Works Department
 - Agriculture, Forestry and Fisheries Department
 - Prefectural Assembly
 - Related Ministries and Agencies
 - Ministry of Construction
 - Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries
 - National Land Agency
 - responsible for wide-area plan and lake development plan
 - National Diet members elected from the Prefecture
 - No trace of their intervention, nor of lobbying

15

- Process of policy formulation
 - Coordination within Prefecture
 - 1) Public Works Department:
 - Transfer of River and Lake Works Division
 - High level officials in Dept. are positive
 - The Division plays a key role in Lake water management.
 - However, "Span of Control" applied.
 - Transfer of Urban Sewerage Divisions
 - Some are doubtful of separation to other Department.
 - 2) Agriculture, Forestry and Fisheries Department:
 - Transfer of Forestry Management Divisions
 - DG: positive to make them close to environment affairs
 - Transfer of Rural Sewerage Section (NOT Division)
 - Strongly resisted against transfer
 - Rural sewerage is one on the menu of rural development.

16

- Coordination with Prefectural Assembly
 - Establishment of Department shall be prescribed in a local by-law.
 - Generally, positive evaluation on new Department
 - Related by-law was passed with unanimous vote
- Coordination with Ministries and Agencies
 - 1) Ministry of Construction
 - Transfer of River and Lake Works Division
 - Initially positive, but later requested to postpone
 - concerned about effect on Ministerial reorganization
 - However, could not accept because of time constraints
 - Transfer of Sewerage Divisions
 - Strong protest on failing to transfer Rural Sewerage Section
 - 2) Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries
 - Transfer of Forestry Management Divisions
 - Seemed embarrassed, but did not show clear opposition
 - 3) National Land Agency
 - Expressed some reservations, but could be resolved

17

Reference

Birkland, Thomas A., An Introduction to the Policy Process – Theories, Concepts, and Models of Public Policy Making (Third Ed.), 2011, M. E. Sharpe

Howlett, Michael, et.al., Studying Public Policy – Policy Cycles & Policy Subsystems, 2009, Oxford University Press

Wu, Xun et.al., The Public Policy Primer – Managing the policy process, 2010, Routledge

Cases

Nakamura, Akio, Policy Process in Japanese Politics (*Nihon Seiji no Seisaku Katei*), 2011, Ashi-shobo (*in Japanese*)

Tanihata, Eigo, Organizational Autonomy in Japanese Local Autonomy (*Nihon no Chiho Jichi ni okeru Jichi Soshikiken*) in Muramatsu, Michio & Hiroaki Inatsugu (eds.), Local Governance Reform in An Era of Change (*Hokatsuteki Chiho Jichi Governance Kaikaku*), 2003, Toyo Keizai Shimpou Sha (*in Japanese*)

NAPA における指導状況報告（2015 年 3 月 9 日～11 日、於：NAPA4 階会議室 402C）

高田寛文

3 月 9 日（月）

時間：	9：00～12：00
参加者：	NAPA「政策プロセスマネジメント」チーム Dr. Ngyen Thi Hong Hai、MA. Nguyen Duc Thang 他 6 名 なお、チームメンバーの MA. Le Van Hoa は、Baseline study チームの一員として、この日は現地調査に出ているところであった。
指導概要：	予定されたスケジュールでは、日本における MPP プログラムでの「政策プロセスマネジメント」の位置づけについて扱う時間であったが、チーム以外のメンバーも参加していることから、政策プロセス全体についての概論の講義を行った（午後の予定の前倒し）。 ・問題の把握と課題設定 ・政策の策定 ・意思決定 ・政策の実施 ・政策評価

時間：	14：00～17：00
参加者：	同上
指導概要：	日本の中央政府における政策決定のプロセスについて、資料に基づき、また具体の事例に触れながら講義を行った。 ・日本のオフィスのレイアウトと、政策策定プロセスとの関係 ・政策プロセスにおける課長補佐レベル職員の役割の重要性 ・省庁内部での合意形成・調整プロセス、特に 1 対 1 による調整 ・省庁外部関係者との調整プロセスと重要性 — 他省庁、政党・利害関係者 ・意思決定のレベル ・政策の円滑な執行の確保のための政策決定側の配慮 など

3 月 10 日（火）

時間：	9：00～11：30、14：00～16：30
参加者：	NAPA「政策プロセスマネジメント」チーム Dr. Ngyen Thi Hong Hai、MA. Le Van Hoa、MA. Nguyen Duc Thang 他 1 名
指導概要：	この日はほぼチームメンバーのみであったので、シラバス案についての詳細な検討・意見交換を行った。その際、ベトナム語の最新版の案が作成されていることが判明したため、この機会にそれに基づきコメントを加えることができるよう、JICA プロジェクトオフィスに翻訳を依頼した。ところが、全体で 24 ページにも及ぶことがわかり、全面的な翻訳は時間的にも不可能であることから、以前の版から大きく修正された部

	分について、記載された内容の概略がわかるよう日本語訳をつけてもらうことにした。 ・科目名については、前回打合せ時の NAPA チームからの提案、それに対する当方からのコメントなどを踏まえて、「Public Policy Process Management with a Focus on Case Studies」とした。 ・シラバスに記載された項目が詳しく思われる点（特に前半のうち、政策プロセスの各段階における必要事項・仮説に係る部分）については、「担当する教員の共通理解のために、講義で語るべき内容を含めた文書を作成することは理解できるが、いわゆる『シラバス』としては詳細に過ぎるのではないか」「他の科目のシラバスとのバランスも考える必要があるのではないか」などと指摘したが、NAPA チームにはこの程度の内容が必要との考え方が強いので、任せることにした。
--	--

3 月 11 日（水）

時間：	9：00～11：30、14：00～16：30
参加者：	NAPA「政策プロセスマネジメント」チーム Dr. Ngyen Thi Hong Hai、MA. Le Van Hoa、MA. Nguyen Duc Thang 他 5 名
指導概要：	「政策プロセスマネジメント」科目の主要部分を占めるケース・スタディについて、目的や実施における留意点など、概略を説明したのち、都道府県レベルにおける具体のケースを例に、ケースに盛り込むべきポイント、議論のための質問の立て方など、ケースの作成やケース・スタディの実施の仕方について講義をし、意見交換を行った。
主な質問：	・ケースを作成するときの「決まり」（principle）はあるのか。 ・学生にケースを事前に勉強させる際、ケースに書かれたこと以外の情報を調べさせてもいいのか。 ・他の科目との違いを出すためには、本科目で用いるケースは、政策プロセスの少なくとも 2 段階にわたるものにすべきか。 ・本科目の目的から考えると、議論のための質問も 2 段階以上に関わるものでなくてはならないか。
時間：	16：40～17：15
指導概要：	チームの Hong Hai リーダーと、13 日のセミナーにおけるプレゼンテーションに向けて、「政策プロセスマネジメント」科目の概要についての再確認を行った。

なおシラバスについては、Hong Hai リーダーが、今回の議論を反映させてリバイズしたいということから、その完成後に送付を受け、英訳を行った後に内容を改めて確認することとなった。

以上



Lecture 1: Economics and the Public Policy Program

Some personal reflections on the GRIPS experience

James R. Rhodes, PhD
President Advisor and Senior Professor

Disclaimer: The views expressed in this lecture reflect the personal opinions of the lecturer and should not be taken as the official GRIPS position.

Gateway to
Global Leadership



Introductory note and disclaimer

- This lecture (Lecture 1) intermingles slides from the official GRIPS presentation with my personal slides and observations. The interpretations and opinions in this lecture are mine alone and do not necessarily reflect the views of GRIPS or the Japanese government.
- Most of the issues and problems raised in this lecture are common to public policy institutes everywhere. They are somewhat unique, however, in terms of the culture and institutional context in which they arise.

2



Plan of NAPA lectures (from general to particular)

Lecture 1: Economics and the Public Policy Program

Lecture 2: From GDP Accounting to GDP Theory

Lecture 3: From Monetary Identities to Monetary Theory

Lecture 4: Fiscal and Monetary Policies

3



First...A little about me:

- Raised in Wyoming, the Cowboy State, "wild and free." Culturally, a place as different from Japan as one could possibly imagine.
- Interested in politics as a young man. Served as a U.S. Senate intern. Member of Boys Nation Class of 1963 (with Bill Clinton).
- Served in the U.S. military and retired as a colonel in the army reserve. Specialist in civil-military operations and civil affairs.
- BA degree in history and PhD in economics from the University of Washington (Seattle). Main specialty is macroeconomics.
- Married Kimie Hyoto (Japanese national) in 1983. Two children.
- Forty years of experience teaching in economics departments, business schools, and policy institutes in the U.S. and Japan.

4



about me (cont.)

- Joined GSPS, the forerunner of GRIPS, in 1988. Lectured in the Public Policy Program. Founding member of the Transition Economy Program (now Macroeconomic Policy Program).
- Founding member of GRIPS (1997).
- Served as GRIPS Vice President from 2011-2013 and Director of the Public Policy Program from 2011-2014.
- Currently, President Advisor, Senior Professor of Economics, and Emeritus Professor at GRIPS.

My primary career focus: the economic knowledge requirements of managers and leaders in the public and private sectors.

5



Structure of Lecture 1

Part I: GRIPS today

Part II: Economics at GRIPS today

Part III: Evolution of GRIPS and the Public Policy Program (PPP)

Part IV: Factions and leadership

Part V: Economics for managers

6

Part I: GRIPS Today



7

GRIPS is

- a public policy institute (not an ordinary university)
- concerned with public policy issues and pragmatic solutions to real-world problems
- issue-based and interdisciplinary in orientation
- in the business of educating future managers and leaders in the public sector
- committed to high quality policy research
- stand-alone graduate school
- strategically focused (we listen to our stakeholders)



8

GRIPS Missions

GRIPS aspires to train leaders who can spearhead democratic governance. GRIPS has three main goals specified in our mission statement:

- Train future managers and leaders in the public sector
- Promote interdisciplinary policy research
- Serve as an international center for public policy research and education



9

Target Students (my interpretation)

- **Primary target:** mid-career government officials with solid credentials (academic and work histories) and outstanding managerial and/or leadership potential (i.e. front office types)
- **Secondary target:** other highly qualified individuals with an interest in and aptitude for policy analysis and design (i.e. back office types)
- **My comment:** At the MA level, the economics taught at GRIPS is intended to be suitable for future leaders and managers in the public sector (front office types).



10

Distinctive Features of GRIPS

- Flexible and innovative
 - programs, courses, and projects quickly adapt to changing societal needs
 - each activity has its own mission and funding
- Language of instruction: English
- Common purpose: public policy
- Mix of academic and pragmatic approaches to policy issues
 - Faculty are 65% academic and 35% practitioner
 - World-class faculty; leading policy practitioners
- Most students have full scholarships
- Mature students (average age = 33)



11

Distinctive Features of GRIPS (cont.)

- Low student – faculty ratio (6 : 1)
 - Nearly 80 full-time faculty and 200 part-time faculty
- Rich variety of courses
 - Rigorous academic courses
 - Pragmatic courses
 - Long-term and short-term courses
- Emphasis on developing analytical and communication skills
- Strong domestic and international policy networks
 - Hub of new GRIPS Alliance
 - Hub for Asian policy studies



12

GRIPS is International!

- A diversified international student body
 - 275 international students (65% of total) from 58 countries
- A leader in English-based education in Japan
 - 8 MA and 8 PhD/Doc programs in English
 - 30% of Japanese faculty are foreign educated.
 - Currently 15% of full-time faculty are foreign (near-term goal is at least 33%)
- English-speaking staff and resident assistants
- Most students are from developing countries
- International academic calendar (Oct-Sep)
- Foreign program directors

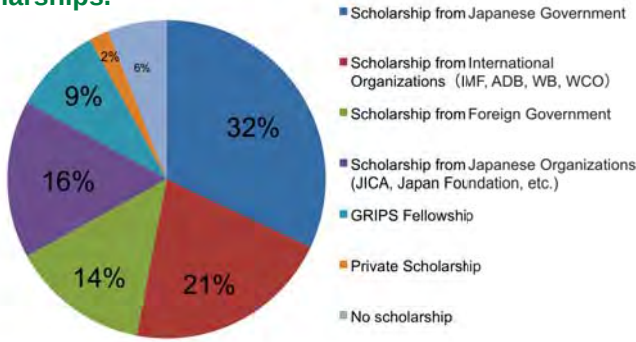


13

Graduate School of Policy Studies	
Master's Programs (International)	Master's Programs (domestic)
- YLP: Young Leaders Program - MPT: One-year Master's Program of Public Policy - MP2: Two-year Master's Program of Public Policy - MEP: Macroeconomic Policy Program - PF: Public Finance Program - DMP: Disaster Management Policy Program - EPP: Economics, Planning and Public Policy Program - JLC: Graduate Program in Japanese Language and Culture	- Public Policy Program - Development Policy Program - Regional Policy Program - Cultural Policy Program - Intellectual Property Program - Urban Policy Program - Education Policy Program - Disaster Risk Management Program - Science, Technology and Innovation Policy Program
Doctoral Programs	Five-year Ph.D. Programs
- PP: Public Policy Program - SISP: Security and International Studies Program - DM: Disaster Management Program - STI: Science, Technology and Innovation Policy Program - SEED: State Building and Economic Development Program - JLCD: Graduate Program in Japanese Language and Culture - Policy Professionals Program	- Gcube: GRIPS Global Governance Program (G-cube) - PA: Policy Analysis Program

14

94% of international students at GRIPS receive scholarships.



15

Students' Profile (October 1, 2014)

Total Number of Students	413 (126)
Japanese Students	137 (45)
International Students	276 (81)

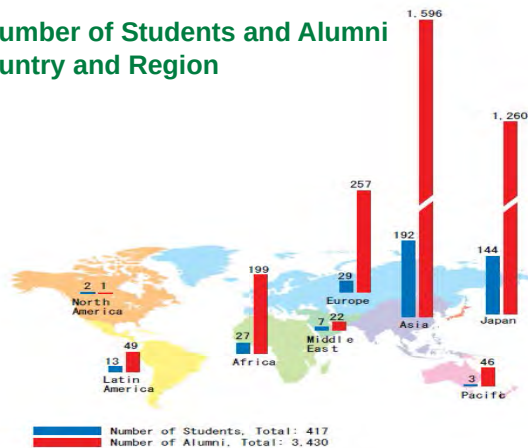
(Number of doctoral students in parentheses—31%)



Area	Countries	Students
Asia (excl. Japan)	20	180
Pacific	2	4
Europe (incl. CIS)	17	32
Northern America	1	1
Latin America	11	20
Middle East	2	4
Africa	13	35

16

The Number of Students and Alumni by Country and Region



Our Campus

- Located in Roppongi, the heart of downtown Tokyo
 - Modern, spacious state-of-the-art campus
 - Easily accessible by public transport
 - Close to the Japanese Diet and government offices
 - Trendsetting international neighbourhood:
- Diplomatic, business, cultural and entertainment hub



18

Part II: Economics at GRIPS today

19

MA Programs with Economics Content

- **Master's Program of Public Policy (MA-PPP)**
 - **One-year Public Policy Program (MP1)** Trains mid-career professionals and staff members of local or national governments and international organizations in the basic skills needed for policy analysis and policy management

20

MA Programs with Economics (cont.)

- **Master's Program of Public Policy (MA-PPP)**
 - **Two-year Public Policy Program (MP2)** Trains early- and mid-career professionals and staff members in local or national governments, international organizations, and private companies in the technical skills needed to be professional policy analysts.

My Comment: Students may choose economics as their main specialty area. MP2 is probably more suitable for those wishing to be economics analysts.

21

MA Programs with Economics (cont.)

- **Master's Program of Public Policy (MA-PPP)**
 - **Two-year Public Policy Program (MP2)** Trains early- and mid-career professionals and staff members in local or national governments, international organizations, and private companies in the technical skills needed to be professional policy analysts.

My Comment: Students may choose economics as their main specialty area. MP2 is probably more suitable for those wishing to be economics analysts.

22

Our MA Programs (cont.)

- **Young Leaders Program (1 year programs).**
 - **School of Government (SOG)** fosters national leaders in designated countries
 - **School of Local Governance (SLG)** trains future leaders in local governments

Sponsored by MEXT
- **Macroeconomics Policy Program (MEP)** Trains modern macroeconomic policy makers and professionals in macroeconomic theories and policies (**1 and 2 year programs**). Sponsored by the IMF.

23

Our MA Programs (cont.)

- **Public Finance Program (PFP)** Trains fiscal leaders in taxation and customs (1 year program). Sponsored by the World Bank.
- **Economics, Planning and Public Policy (EPP)** Fosters the skills needed for government officials to contribute to good governance and economic development in Indonesia (1 year program)
 - **My Comment:** EPP is a special program for Indonesian government officials.

24

Ph.D. Programs in economic-related fields

- **Policy Analysis Program (PAP)** Educates individuals to research and analyze real-world policy issues (integrated 5-year Master's + Ph.D.)
 - **My Comment:** PAP was created as a conventional, mainstream PhD program in economics. Course content is very similar to what one would find at any leading economics department, but PhD theses are required to be policy relevant.

25

Ph.D. Programs (cont.)

- **Public Policy Program (PPP)** Equips public administrators and researchers in the field of policy studies with advanced skills and practical knowledge for policy analysis (3 year programs in politics, **economics**, quantitative analysis, development policy, cultural policy, and science and technology policy)
 - **My Comment:** PPP provides the potential for greater flexibility in curriculum and thesis. Interdisciplinary and multidisciplinary approaches are possible. The program is three years, but most candidates already have MA degrees.

26

Part III: Evolution of GRIPS and the PPP

GRIPS history (cont.)

- ❖1993
 - Transition Economy Program launched by IMF.
- ❖1997
 - National Graduate Institute for Policy Studies (GRIPS) established as independent graduate university.
- ❖2002
 - First doctoral students accepted into PhD-PPP.

29

GRIPS history

- ❖1977
 - Graduate School of Policy Science (GSPS) established at Saitama University
 - Public Policy Program for domestic students established.
- ❖1984
 - International Public Policy Program launched at Saitama University.

28

GRIPS history (cont.)

- ❖2005
 - GRIPS relocated from temporary to permanent campus in Roppongi.
- ❖2008
 - Policy Analysis Program launched.
- ❖2010
 - One-year MA Program of Public Policy launched.
 - Two-year MA Program of Public Policy launched.

30

GRIPS history (cont.)

❖2011

- Major reform of MA-PPP introduced.
- GRIPS Summer Program inaugurated.

❖2014

- Further reforms to MA-PPP approved.

31

MA-PPP Reforms of 2011

- Diverse committee of eight senior GRIPS professors deliberated for about two months.
- A common set of core courses was required of all students (economics, political science, and statistics).
- Four concentration areas were established: Economics, Development Studies, Political Science, and Public Administration.

32

MA-PPP Reforms (cont.)

- MP1 students required to write a policy report.
- MP2 students required to write a MA thesis.
- Public Policy Workshop introduced in 2012.

33

MA-PPP Reforms of 2014

- MA-PPP became more flexible and diverse.
- The new program is more closely integrated with the PhD-PPP.

34

GRIPS Summer Program

- Informal program created in response to two problems:
 - Paucity of courses and activities in the eight-week summer term.
 - Challenge of making GRIPS more interdisciplinary and issue-based.
- Basic concept: It is ultimately the task of the student manager to apply their GRIPS learning to interdisciplinary and multidisciplinary policy issues.
- Intended to be the capstone of GRIPS experience.

35

GRIPS Summer Program (cont.)

- Launched in Summer of 2011.
- Student organized and run.
- Wide variety of activities:
 - Workshops, seminars, and discussion groups.
 - Interdisciplinary student conference.
 - Lectures and symposiums by prominent academics and public figures.
 - Language, sports, and cultural activities.
 - Tours, internships, and training activities.

36

Part IV: Factions and leadership

37

The factional divide in policy institutes

- Academics versus practioners
- Discipline-based factions (e.g. economists vs. non-economists)
- Academics versus administrators
- Factionalism within economics

38

Factional divide (cont.)

- Factionalism can't be avoided.
 - All three factions (academics, practioners, and administrators) are needed.
 - Each has it strengths and limitations. How to get them to cooperate in pursuit of the institute mission(s) is a major challenge.
- Academic contribution.
 - The contribution of academics to public policy programs should not be underestimated. Institute reputations depend mainly on academic reputations.
 - It is not easy to become an effective and knowledgeable teacher or researcher. Generally, this requires rigorous, PhD-level training at a major university.
 - Highly skilled academic researchers contribute information and analysis to the policy-making process. They contribute to the prestige of the policy institute.

39

Factional divide (cont.)

- Practioner contribution.
 - Practioners bring valuable real-world experiences. They keep the institution grounded in relevant, real-world issues.
 - Practitioners can play a very valuable mentoring role for students.
 - Experience, however, is not so easy to translate into academic-type lectures.

40

Factional divide (cont.)

- Administrator contribution.
 - Administrators are indispensable to the efficient and smooth running of the institute.
 - Development, implementation, and enforcement of administrative rules and guidelines ("small rules") are necessary.
 - A common problem, however, is that administrative staff often get wrapped up in the enforcement of "small rules" and lose sight of the missions, the "big rules."

41

Common problems

- Incentive problem.
 - The incentive system at many policy institutes encourages factionalism based on self-centered, parochial interests.
 - Getting the incentives for academics right is not easy. It takes leadership and long-run commitment.
 - Leaders, like ordinary professors, often have an inclination to favor their own specialized area.

42

Common problems (cont.)

- Acquiring an interdisciplinary focus
 - Problem: Real world issues usually require interdisciplinary and multidisciplinary solutions, but academic professors are narrow specialists with little or no real-world experience.

43

Common problems (cont.)

- Academic bias problem.
 - Graduate programs at major universities are oriented towards research and PhD production. Academics acquire a strong bias towards PhD-level education, but the public sector demand for such time-intensive and highly-specialized training is limited.

44

Common problems (cont.)

- How much education?
 - Time spent at university is time not available for on-the-job training and management experience.
 - Managers are generalists; their organizations can contract out for the services of technical specialists.
 - In general, PhD-level training is more suitable for analysts than for managers.

45

Importance of basic skills

- Research and writing skills.
 - Research and writing requirements are time-intensive and many professors would prefer to eliminate them. This temptation should be avoided. Good writing and research skills are valuable and there is an expectation by stakeholders that they will be improved by graduate education.
- Teaching
 - Teachers lacking incentives or academic experience often succumb to the pressure to go soft on students. It is important for programs to emphasize rigorous teaching and grading standards.

46

Factionalism within the economics profession

- Mainstream versus non-mainstream
 - The mainstream economics view emphasizes formal modeling and rigorous testing of theories that are firmly grounded in predictable behavior. There is a strong bias towards new theories and sophisticated techniques.
 - In academic world there are limited roles for economists with non-mainstream views.
 - The common training and world-view of mainstream economists makes them particularly adverse to interdisciplinary or other “soft” approaches.

47

Factionalism within economics (cont.)

- Technical versus non-technical economists
 - Technical economics has long been the mainstream in academic institutions
 - The more famous the university, the more technical (mathematical) the analysis.

48

Factionalism within economics (cont.)

- Microeconomists versus macroeconomists
 - Microeconomics, rightly or wrongly, is generally perceived to be more firmly grounded in individual behavior and more relevant to business and public decision-making.
 - The importance of macroeconomics education is not limited to macroeconomic policy-makers. Macroeconomics deals with many topics of importance to all senior decision-makers (e.g. inflation, interest rates, exchange rates, asset prices, aggregate fluctuations)

49

Factionalism within economics (cont.)

- Looking on the positive side, there is much less factionalism within the mainstream economics profession than within many other academic disciplines (e.g. political science).
- Mainstream economists share a common philosophy and methodology.

50

My view on the economics divide (cont)

- Highly technical specialists and non-technical generalists are *both* needed in the economics profession and in policy institutes.
- Non-technical generalists are especially important in public policy programs and business schools. Professors with political sophistication, historical perspective, and practical experience should be welcome.
- Academic rigor is important, but it does not necessarily mean mathematical rigor. The temptation to “dumb down” policy programs must be resisted as much as the pressure to make them too narrow and technical.

51

My view on the economics divide (cont)

- For their own good, economists must come to appreciate the importance of interdisciplinary cooperation.
- John M. Keynes wrote that it takes many years to develop into a good economist. In my opinion, the economics profession must return to this way of thinking.

52

Leadership focus

- Mission first!
 - Keep the program mission(s) firmly in mind at all times.
 - Hire, train, and reward professors consistent with the mission.
 - Develop the curriculum consistent with the mission.
 - If administrative guidelines and procedures conflict with the mission or common sense, change them! “Small rules” should adjust to match “big rules”, not the other way around! (An unfortunate characteristic of bureaucratic structures, is that small rules often dominate in day-to-day operations.)
 - If the mission is no longer appropriate, change it!

53

Leadership focus (cont.)

- Leaders must be generalists
 - Academic leaders in public policy programs must think beyond their own areas of specialization and experience. (In Japan, unfortunately, there is not much incentive for them to do so.)
- University and program ratings.
 - Pay attention to external ratings of universities and programs, but don't let them sway you from your mission(s). Mission first! (But be prepared for mission changes when circumstances change.)

54

Leadership focus (cont.)

- Leadership by example.
 - If your public policy program emphasizes the training of leaders, then top leaders should demonstrate leadership by example.
 - Members of your management team should have solid management and leadership abilities.
 - Hire some professors with leadership qualities and experience.
 - Make sure the curriculum is what real-world leaders actually need, not what academic professors *assume* they need.
 - Make sure your program is academically rigorous or it will not be respected.

55

Leadership focus (cont.)

- Apply economic judgment in your decision-making.
 - Put your program(s) on a solid, long-term financial basis. Would your program(s) survive if public support were reduced or eliminated?
 - Pay attention to market values in hiring and rewarding professors and in the design of programs. (You might use the U.S. as a benchmark.)

56

Leadership focus (cont.)

- Listen to stakeholders!
 - Listen carefully to your stakeholders, especially those who provide (and pay for) your students!
- Do it your way! Listen to advice from outsiders, but do what is needed to meet the needs of your country.

57

Further suggestions

- Create respectable MA programs
 - At policy institutes, masters programs should be self-contained and the degrees offered should be highly regarded and relevant for those on the managerial track.
 - MA degrees should not be treated as consolation prizes for students not on the PhD track.
- Put the interdisciplinary burden on students
 - Trying to get professors to think in an interdisciplinary manner is a losing battle. Student managers alone have the incentive to think in an interdisciplinary manner.

58

Part V: Economics for managers

Importance of economics education

- Economic education is extremely important for managers and leaders. Don't believe it? Ask any senior leader in the public or private sectors.

59

60

Importance of economics (cont.)

- The *issue* is what kind of economic education is needed in public policy programs.
 - Economic education must focus on the skills actually needed by leaders and managers in the public sector.
 - Highly technical specialists and non-technical generalists are *both* needed in the economics profession and in policy institutes.
 - Non-technical economic generalists are especially important in policy programs and business schools since most real world problems require multidisciplinary and interdisciplinary approaches.
- The *problem* is how to get the right kind of economics education.

61

The economics core

- Microeconomics for managers
- Macroeconomics for managers
- Statistics (econometrics) for managers

62

Notes on the economics core

- The basic building blocks of a professional economist's education consists of microeconomics, macroeconomics, and econometrics. Ideally, public managers need some knowledge of all three areas.
- Managers need to have a sense of why economics is important for them.
- We must constantly ask: What are the basic economic skills that managers need?

63

Notes on the economics core (cont.)

- We are talking about a change in perspective, not a radical change in what is taught.
- Academic economists need to teach what they feel comfortable with. Reorientation of their thinking takes time. Their teaching should gradually evolve over time as they interact with manager students.

64

General questions and comments

- What do you think young managers need to take away from your course? What do you want them to remember years later? You can still teach all the standard theories and models, but don't lose sight of these basic questions.
- Economists love to make formal models. It doesn't hurt students to work through these models once in their lives, but try to give them a sense of the main take-away points of the formal exercises.

65

General questions and comments (cont.)

- Most managers will never use the formal models of economists. They do need to understand *basic* economic concepts very well. Think about the important concepts and make sure they are taught somewhere in the economic curriculum.
- In what follows, I give a few examples of the kind of economics questions that managers might be interested in.

66

Microeconomics for managers

- Important microeconomic concepts include: opportunity cost, subjective value, gains from trade, comparative advantage, market power, competition, economic profits versus accounting profits, private versus social costs, private versus public goods, externalities, present value etc.
- Basic demand and supply analysis is probably the single most important tool to provide managers.
- The basics of cost-benefit analysis is also very helpful.

67

Microeconomics (cont.)

- Why should managers care about market structure?
 - Microeconomists love to discuss all the various types of market structures (competitive models, monopoly, monopsony, oligopoly, etc.).
 - Students can be trained to answer all sorts of questions about these models, but what are the main points in teaching them to managers?

68

Microeconomics (cont.)

- What is so attractive about perfect competition?
 - The perfect competition model is an idealized situation where a representative firm has no market power. Economic profits are eliminated by price competition and entry. The more general point is that competitive industries are ones where firms can not make above-normal returns in the long run. Economic profits are competed away.

69

Microeconomics (cont.)

- Why do we care about market power?
 - Is it always bad?
 - Under what circumstances does market power arise?
 - Why should managers care if returns are above normal?
 - Under what circumstances would above normal returns be a problem?
- What are the types, costs, and benefits of government intervention?
- How do we know that government power will be used in the public interest?

70

Macroeconomics for managers

- Macroeconomics is usually thought of as applying only to the aggregate economy.
- But macroeconomics is also important to the decision process of individual households and firms!
 - Interest rates, exchange rates, inflation rates impact on individual households and firms. But where are such important concepts discussed in *microeconomics*?
 - Some knowledge of macroeconomics is needed for informed microeconomic decisions!

71

Macroeconomics for managers

- Macroeconomics is usually taught from the perspective of macroeconomic policymakers, but there are certain fundamental macroeconomic concepts and theories that *all* managers and leaders should be familiar with.
- Managers need to know the definitions of important macroeconomic concepts (GDP, inflation, exchange rates etc.).
- My technique is to go from common definitions to theories.

72

Statistics for managers

- Managers have to work with data. They need to understand basic statistical concepts (mean, median, variance, correlation etc.).
- They need to be given an appreciation of statistical modeling and a sense of its limitations.

Concluding suggestions

- The formal training of economists is pretty standard all over the world these days, but the requirements of students can vary a lot.
- Think about the type of economics your students are going to need to advance their careers. Over time, try to adjust your curriculum and teaching to better meet the economic requirements of your students.
- Rome wasn't built in a day and neither was GRIPS. Start with the resources you have and try to deploy them effectively in support of the mission(s).
- Gradually improve year by year.
- Learn from outsiders, but adjust the program to fit the needs of your country.

Good luck!

Lecture 2: From GDP Accounting to GDP Theory

James R. Rhodes, PhD

Note: **These slides are copyright protected.** Many of the original slides in this lecture were prepared by Ron Cronovich in support of *Macroeconomics*, 8e, by N. Gregory Mankiw. Some slides were modified and others were created for this lecture by J.R. Rhodes. Mankiw's slides are available to lecturers who adopt his textbook.

1

Introductory notes

- The slides in this lecture use material from chapters 2-6, 11, and 13 of Mankiw, *Macroeconomics*, 8th edition.
- The basic accounting identity (definition) for GDP introduced in chapter 2 is the foundation for a number of important macroeconomic theories that may appear distinct, but are, in fact, connected.
- The point of this reconstruction and rearrangement is to show that macroeconomic theories are grounded in important definitions (identities) and are not as different or complex as they initially may appear.
- Slides without Mankiw attribution in the footer were prepared or (significantly) modified by J.R. Rhodes.

2

I: GDP accounting

Gross domestic product

Gross domestic product (GDP) is the market value of all the *final* goods and services produced domestically over a given accounting period.

Symbolically,

$$\text{GDP} = P_1Q_1 + P_2Q_2 + \dots + P_nQ_n$$

3

4

GDP characteristics

- Market value
- Domestic production
- Final goods and services
- Flow (over time)

5

Amazing GDP accounting

- Question: How do you add apples to bananas? Answer: You don't. You add the *value* of apples to the *value* of bananas using money prices. Amazing!
- One number (GDP) represents the value of all the goods and services produced in the economy over some accounting period. Amazing!
- Question: How do you express GDP in terms of output? Answer: By using a "GDP deflator."

6

Problems with GDP accounting

- Inappropriately includes some “bads”
For example,
 - Pollution costs
 - Police and military spending
- Inappropriately excludes some “goods”
For example,
 - Household services
 - Leisure time
- Measures production, not well-being

7

GDP accounting: expenditure and income approaches

Two definitions:

- Total expenditure on domestically-produced final goods and services.
- Total income earned by domestically-located factors of production.

Expenditure equals income because every dollar a buyer spends becomes income to the seller.

Mankiw, 8e

8

National income accounting identity (Fundamental Accounting Identity)

$$\text{GDP} \equiv \text{GDI} \equiv \text{GDE}$$

GDP = Gross domestic product
GDI = Gross domestic income
GDE = Gross domestic expenditure

All measurements are in *nominal* terms
(i.e. in terms of money prices)

9

Why output = expenditure?

- Unsold output goes into inventory, and is counted as “inventory investment”...
whether or not the inventory buildup was intentional.
- In effect, we are assuming that firms purchase their unsold output.

Mankiw, 8e

10

Data adjustments

- Seasonality
- Price level
 - The price level is an appropriately weighted average of individual prices at a point in time.
 - Problem: What weights should be used in calculating the price index?
 - Problem: How should the weights be adjusted over time?

11

Real vs. nominal GDP

- GDP is the *value* of all final goods and services produced.
- **Nominal GDP** measures these values using current prices.
- **Real GDP** measure these values using the prices of a base year (simplest method).

Mankiw, 8e

12

Real versus nominal variables

Nominal variables: Measured in money units, e.g.,

- nominal wage: Dollars per hour of work.
- nominal interest rate: Dollars earned in future by lending one dollar today.
- the price level: The amount of dollars needed to buy a representative basket of goods.

Real variables: Measured in physical units – quantities and relative prices, *for example:*

- quantity of output produced
- real wage: output earned per hour of work
- real interest rate: output earned in the future by lending one unit of output today

Mankiw, 8e

13

Real GDP controls for inflation

- Changes in nominal GDP can be due to:
 - changes in prices
 - changes in quantities of output produced
- In the simplest approach, changes in real GDP can only be due to changes in quantities, because real GDP is constructed using constant base-year prices.

Mankiw, 8e

14

GDP deflator

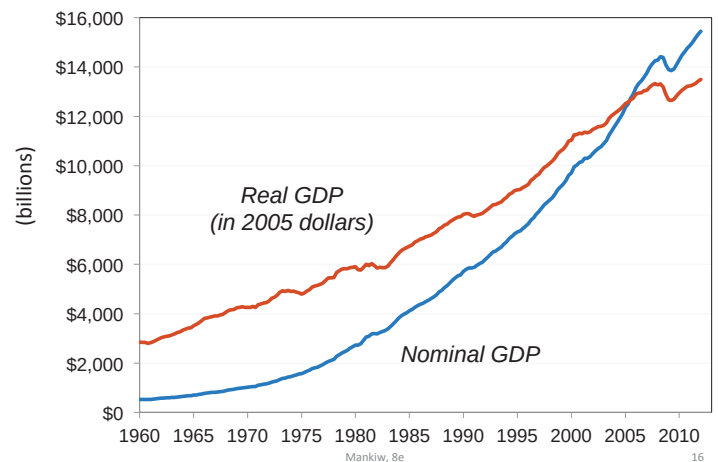
- **Inflation rate:** the percentage increase in the overall level of prices
- One measure of the price level: **GDP deflator (P):**
 Definition:

$$P = \text{GDP deflator} = 100 \times \frac{\text{Nominal GDP}}{\text{Real GDP}}$$

Mankiw, 8e

15

U.S. Nominal and Real GDP, 1960-2012



Mankiw, 8e

16

Real form of GDP accounting identity

- Accounting *identity* in nominal (money) terms
 $GDP \equiv GDI \equiv GDE$
- Accounting identity in real (quantity) terms
 (Divide the nominal form by P):

$$GDP/P \equiv GDI/P \equiv GDE/P$$

or

$$\text{Real GDP} \equiv Y \equiv E$$

17

Expenditure components of Real GDP

- consumption, **C**
- investment, **I**
- government spending, **G**
- net exports, **NX**

An important identity:

$$Y \equiv C + I + G + NX$$

Y : real value of total output
 $C + I + G + NX$: real aggregate expenditure

Mankiw, 8e

18

II: Loanable funds theory

- A theory of the long-run real interest rate (r) for a closed economy.

19

Basic assumptions

- Closed economy ($NX=0$)
- Distinguish between *planned* expenditure (E^*) and *actual* expenditures (E).
 - Actual expenditures (E) are always equal to income (Y).
 - Planned expenditures (E^*) are only equal to income (Y) in equilibrium.
- The economy is at full employment output (aka long-run output).

20

Behavioral assumptions

- Real consumption (C) is a positive function of disposable income ($Y-T$).
- Real investment spending (I) is a negative function of the real interest rate (r).
- Government spending (G) and taxes (T) are exogenous.
- Aggregate supply is represented by an aggregate production function with capital (K) and labor (L) at full employment levels.

21

The market for goods & services

- Aggregate demand: $C(\bar{Y} - \bar{T}) + I(r) + \bar{G}$
- Aggregate supply: $\bar{Y} = F(\bar{K}, \bar{L})$
- Equilibrium: $\bar{Y} = C(\bar{Y} - \bar{T}) + I(r) + \bar{G}$



The real interest rate adjusts to equate demand with supply.

Mankiw, 8e

22

Disequilibrium adjustment

- Equilibrium occurs when $E^*=Y$. But what happens in disequilibrium?
- Excess Demand: $E^*>Y$
- Excess Supply: $E^*<Y$
- The real interest rate (r) is the only endogenous variable in the model. Can r be the variable that brings about equilibrium? Well, maybe, but we need to rearrange the equation to see why.

23

Types of saving

$$\text{private saving} = (Y - T) - C$$

$$\text{public saving} = T - G$$

$$\text{national saving, } S$$

$$= \text{private saving} + \text{public saving}$$

$$= (Y - T) - C + T - G$$

$$= Y - C - G$$

Mankiw, 8e

24

From goods to loanable funds

- Equilibrium in the market for goods and services:

$$\bar{Y} = C(\bar{Y} - \bar{T}) + I(r) + \bar{G}$$

- Equilibrium in the loanable funds market:

$$\bar{Y} - C(\bar{Y} - \bar{T}) - \bar{G} = I(r)$$

or
$$\bar{S} = I(r)$$

Mankiw, 8e

25

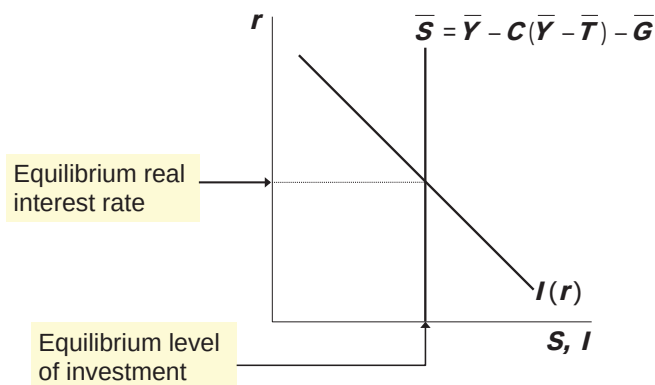
The loanable funds market

- A simple supply–demand model of the financial system.
- One asset: “loanable funds”
 - demand for funds: investment
 - supply of funds: saving
 - “price” of funds: real interest rate

Mankiw, 8e

26

Loanable funds market equilibrium



Mankiw, 8e

27

The special role of r

r adjusts to equilibrate the goods market *and* the loanable funds market simultaneously:

If L.F. market in equilibrium, then

$$Y - C - G = I$$

Add $(C + G)$ to both sides to get

$$Y = C + I + G \text{ (goods market eq'm)}$$

Thus,

Eq'm in
L.F. market



Eq'm in
goods market

Mankiw, 8e

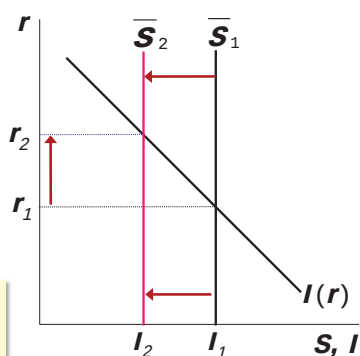
28

CASE STUDY: The Reagan deficits

1. The increase in the deficit reduces saving...

2. ...which causes the real interest rate to rise...

3. ...which reduces the level of investment.



Mankiw, 8e

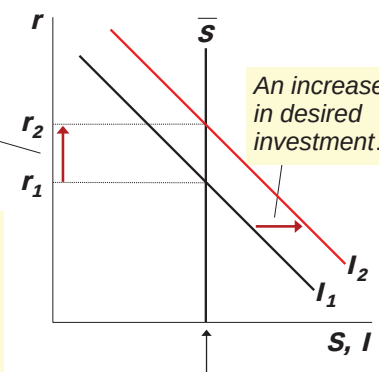
29

An increase in investment demand

...raises the interest rate.

An increase in desired investment...

But the equilibrium level of investment cannot increase because the supply of loanable funds is fixed.



Mankiw, 8e

30

III: Open economy theory

- A theory of the long-run real exchange rate (ϵ) for a small, open economy.

Assumptions about capital flows

- a. domestic & foreign bonds are perfect substitutes (same risk, maturity, etc.)
- b. **perfect capital mobility**:
no restrictions on international trade in assets
- c. economy is **small**:
cannot affect the world interest rate, denoted r^*

a & b imply $r = r^*$
 c implies r^* is exogenous

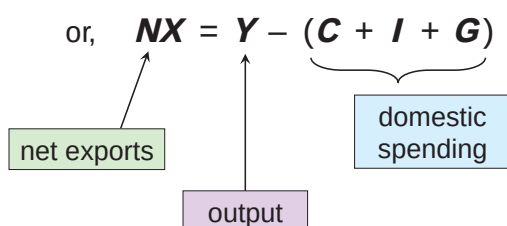
31

Mankiw, 8e

32

The national income identity in an open economy

$$Y = C + I + G + NX$$



Mankiw, 8e

33

Trade surpluses and deficits

$$NX = EX - IM = Y - (C + I + G)$$

- trade surplus**:
output > spending and exports > imports
Size of the trade surplus = NX
- trade deficit**:
spending > output and imports > exports
Size of the trade deficit = $-NX$

Mankiw, 8e

34

International capital flows

- Net capital outflow**
 $= S - I$
 = net outflow of "loanable funds"
 = net purchases of foreign assets
 the country's purchases of foreign assets
 minus foreign purchases of domestic assets
- When $S > I$, country is a *net lender*
- When $S < I$, country is a *net borrower*

Mankiw, 8e

35

The link between trade & cap. flows

$$NX = Y - (C + I + G)$$

implies

$$NX = (Y - C - G) - I$$

$$= S - I$$

trade balance = net capital outflow

Thus,
 a country with a trade deficit ($NX < 0$)
 is a net borrower ($S < I$).

Mankiw, 8e

36

The nominal exchange rate

e = nominal exchange rate,
the relative price of
domestic currency
in terms of foreign currency
(e.g. yen per dollar)

Mankiw, 8e

37

The real exchange rate

ϵ = real exchange rate,
the relative price of
domestic goods
in terms of foreign goods
(e.g. Japanese Big Macs per
U.S. Big Mac)

the lowercase
Greek letter
epsilon

Mankiw, 8e

38

Understanding the units of ϵ

$$\begin{aligned}\epsilon &= \frac{e \times P}{P^*} \\ &= \frac{(\text{Yen per } \$) \times (\$ \text{ per unit U.S. goods})}{\text{Yen per unit Japanese goods}} \\ &= \frac{\text{Yen per unit U.S. goods}}{\text{Yen per unit Japanese goods}} \\ &= \frac{\text{Units of Japanese goods}}{\text{per unit of U.S. goods}}\end{aligned}$$

Mankiw, 8e

39

The net exports function

- The **net exports function** reflects the inverse relationship between NX and ϵ :

$$NX = NX(\epsilon)$$

Mankiw, 8e

40

Assumptions

- The economy is at full employment.
- Financial capital is perfectly mobile between countries.
- The country in question is a small open economy which cannot influence the world interest rate (r^*).

Mankiw, 8e

41

How ϵ is determined

- The accounting identity says $NX = S - I$
- We saw earlier how $S - I$ is determined:
 - S depends on domestic factors (output, fiscal policy variables, etc.)
 - I is determined by the world interest rate r^* which is exogenous.
- So, ϵ must adjust to ensure

$$NX(\epsilon) = \bar{S} - I(r^*)$$

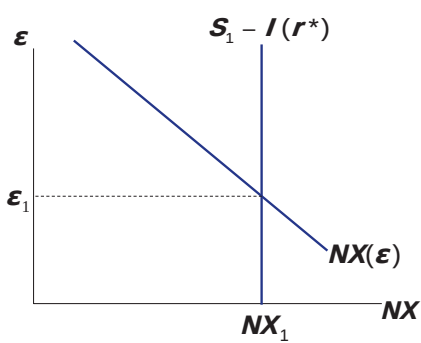
Mankiw, 8e

42

How ϵ is determined

Neither S nor I depends on ϵ , so the net capital outflow curve is vertical.

ϵ adjusts to equate NX with net capital outflow, $S - I$.



Mankiw, 8e

43

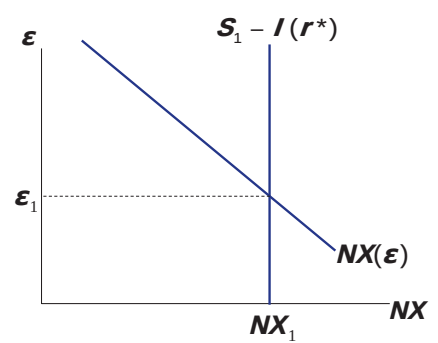
Interpretation: supply and demand in the foreign exchange market

demand:

Foreigners need dollars to buy U.S. net exports.

supply:

Net capital outflow ($S - I$) is the supply of dollars to be invested abroad.



Mankiw, 8e

44

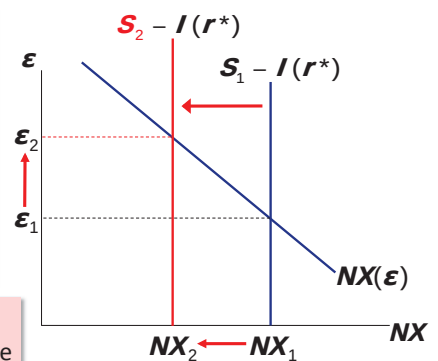
Next, four experiments:

1. Fiscal policy at home
2. Fiscal policy abroad
3. An increase in investment demand (exercise)
4. Trade policy to restrict imports

1. Fiscal policy at home

A fiscal expansion reduces national saving, net capital outflow, and the supply of dollars in the foreign exchange market...

...causing the real exchange rate to rise and NX to fall.



Mankiw, 8e

45

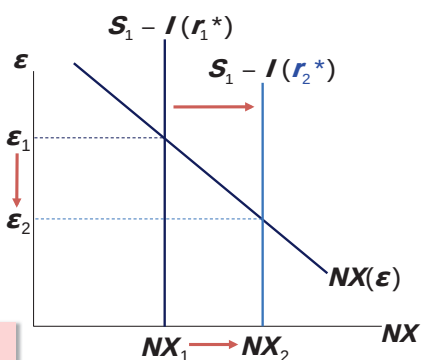
Mankiw, 8e

46

2. Fiscal policy abroad

An increase in r^* reduces investment, increasing net capital outflow and the supply of dollars in the foreign exchange market...

...causing the real exchange rate to fall and NX to rise.



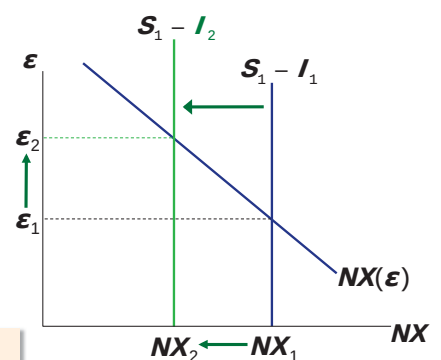
Mankiw, 8e

47

3. Increase in investment demand

An increase in investment reduces net capital outflow and the supply of dollars in the foreign exchange market...

...causing the real exchange rate to rise and NX to fall.



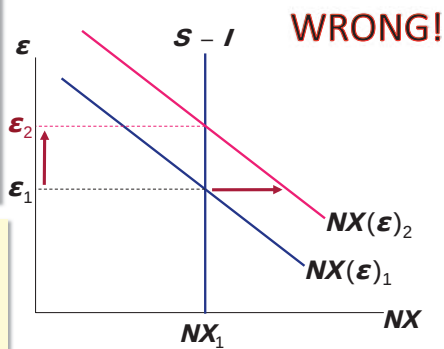
Mankiw, 8e

48 48

4. Trade policy to restrict imports

At any given value of ϵ , an import quota
 $\Rightarrow \downarrow IM \Rightarrow \uparrow NX$
 $\Rightarrow$ demand for dollars shifts right

Trade policy doesn't affect S or I , so capital flows and the supply of dollars remain fixed.



Mankiw, 8e

49

IV: Income-expenditure theory

- A simple theory of the short-run determination of real output (Y).

Mankiw, 8e

50

The Keynesian cross model

consumption function: $C = C(Y - T)$

govt policy variables: $G = \bar{G}, T = \bar{T}$

for now, planned investment is exogenous: $I = \bar{I}$

planned expenditure: $E^* = C(Y - \bar{T}) + \bar{I} + \bar{G}$

equilibrium condition:

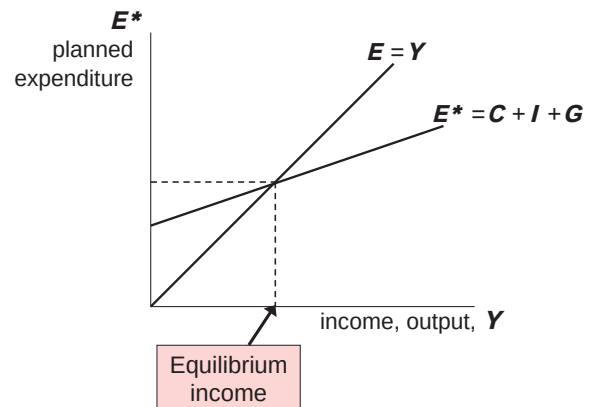
actual expenditure = planned expenditure

$$E = Y = E^*$$

Mankiw, 8e

51

The equilibrium value of income



Mankiw, 8e

52

The IS curve in a closed economy

Def: a graph of all combinations of r and Y that result in goods market equilibrium

i.e. actual expenditure (output)
 = planned expenditure

The equation for the IS curve is:

$$Y = C(Y - \bar{T}) + I(r) + \bar{G}$$

or

$$Y - C(Y - \bar{T}) - \bar{G} = I(r)$$

Mankiw, 8e

53

The IS Curve in a small open economy: Mundell-Fleming model

- Key assumption:
Small open economy with perfect capital mobility.
 $r = r^*$
- Goods market equilibrium—the IS^* curve:

$$Y = C(Y - T) + I(r^*) + G + NX(e)$$

where

e = nominal exchange rate

= foreign currency per unit domestic currency

Mankiw, 8e

54

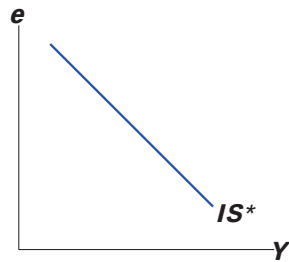
The IS^* curve: goods market equilibrium

$$Y = C(Y - T) + I(r^*) + G + NX(e)$$

The IS^* curve is drawn for a given value of r^* .

Intuition for the slope:

$\downarrow e \Rightarrow \uparrow NX \Rightarrow \uparrow Y$



Mankiw, 8e

55

Completing the model

Both the IS and IS^* equations have two unknowns. They are under-identified. How do we complete the model?

- Loanable funds model: Y is exogenous.
- Open economy model: Y and r are exogenous.
- Keynesian-cross model: r is exogenous.
- Add another equation... (IS-LM) or (IS^* - LM^*)

56

To be continued...

57

Lecture 3: From Monetary Identities to Monetary Theory

James R. Rhodes, PhD

Note: **These slides are copyright protected.** Many of the original slides in this lecture were prepared by Ron Cronovich in support of *Macroeconomics*, 8e, by N. Gregory Mankiw. Some slides were modified and others were created for this lecture by J.R. Rhodes. Mankiw's slides are available to lecturers who adopt his textbook.

1

Introductory notes

- This lecture, like the previous one, starts with some common identities (definitions) and shows how these can be used to generate popular macroeconomic theories.
- An identity is always true, but a theory is only true when various behavioral conditions are satisfied.
- The slides in this lecture are drawn from chapters 4-6 and 11-13 of Mankiw (8e).
- Slides without Mankiw attribution in the footer were prepared or (significantly) modified by J.R. Rhodes.

2

I. Money

Money: Functions

- *medium of exchange*
we use it to buy stuff
- *store of value*
transfers purchasing power from the present to the future
- *unit of account*
the common unit by which everyone measures prices and values

3

Mankiw, 8e

4

Money: Transactions Definition

Money is the stock of assets that can be readily used to make transactions.



Mankiw, 8e

5

Banks' role in the monetary system

- The money supply is commonly defined as currency plus demand (checking account) deposits:

$$M \equiv C + D$$

- Since the money supply includes demand deposits, the banking system plays an important role.

Mankiw, 8e

6

A model of the money supply

exogenous variables

- **Monetary base**, $B = C + R$
controlled by the central bank
- **Reserve-deposit ratio**, $rr = R/D$
depends on regulations & bank policies
- **Currency-deposit ratio**, $cr = C/D$
depends on households' preferences

Mankiw, 8e

7

Solving for the money supply:

$$M = C + D = \frac{C + D}{B} \times B = m \times B$$

where

$$m = \frac{C + D}{B}$$

$$= \frac{C + D}{C + R} = \frac{(C/D) + (D/D)}{(C/D) + (R/D)} = \frac{cr + 1}{cr + rr}$$

Mankiw, 8e

8

The money multiplier

$$M = m \times B, \text{ where } m = \frac{cr + 1}{cr + rr}$$

- If $rr < 1$, then $m > 1$
- If monetary base changes by ΔB ,
 then $\Delta M = m \times \Delta B$
- m is the **money multiplier**,
 the increase in the money supply
 resulting from a one-dollar increase
 in the monetary base.

Mankiw, 8e

9

Conventional instruments of monetary policy

The Fed can change the monetary base using

- **open market operations** (the Fed's preferred method of monetary control)
 - To increase the base,
 the Fed could buy government bonds,
 paying with new dollars.
- the **discount rate**: the interest rate the Fed charges on loans to banks
 - To increase the base,
 the Fed could lower the discount rate, encouraging
 banks to borrow more reserves.

Mankiw, 8e

10

The instruments (cont.)

The Fed can change the reserve-deposit ratio using

- **reserve requirements**: Fed regulations that impose a minimum reserve-deposit ratio
 - To reduce the reserve-deposit ratio,
 the Fed could reduce reserve requirements
- **interest on reserves**: the Fed pays interest on bank reserves deposited with the Fed
 - To reduce the reserve-deposit ratio,
 the Fed could pay a lower interest rate on reserves

Mankiw, 8e

11

Why the Fed can't precisely control M

$$M = m \times B, \text{ where } m = \frac{cr + 1}{cr + rr}$$

- Households can change cr ,
 causing m and M to change.
- Banks often hold **excess reserves**
 (reserves above the reserve requirement).
 If banks change their excess reserves,
 then rr , m , and M change.

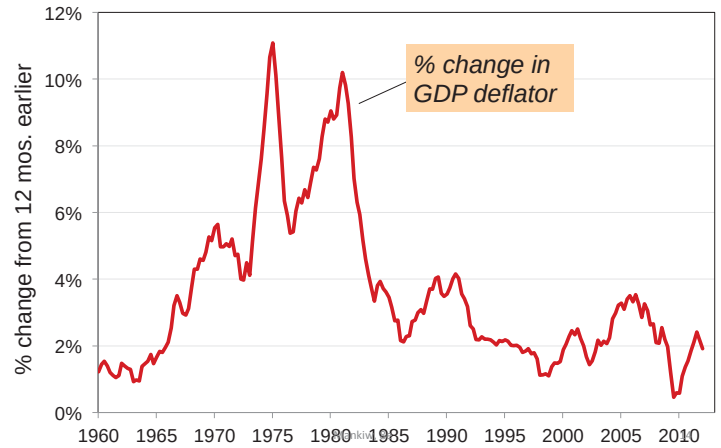
Mankiw, 8e

12

II: The quantity theory of money

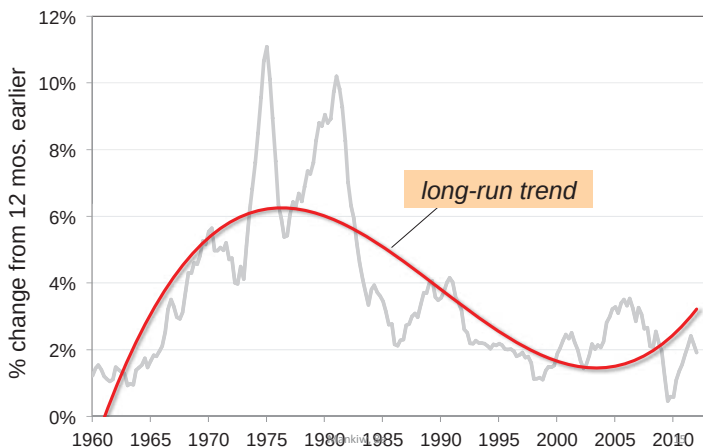
- Long-run inflation theory

U.S. inflation and its trend, 1960–2012



13

U.S. inflation and its trend, 1960–2012



Mankiw, 8e

16

The connection between money and prices

- Inflation rate = the percentage increase in the average level of prices.
- Price = amount of money required to buy a good.
- Because prices are defined in terms of money, we need to consider the nature of money, the supply of money, and how it is controlled.

The quantity theory of money

- A simple theory linking the inflation rate *in the long run* to the growth rate of the money supply.
- Irving Fisher's approach to the QT begins with the concept of **velocity**...

Mankiw, 8e

17

Transactions velocity, cont.

- This suggests the following definition:

$$Vt = \frac{T}{M}$$

where

Vt = transactions velocity

T = value of all transactions

M = money supply

Mankiw, 8e

18

Income velocity of money

- Use nominal GDP as a proxy for total transactions.

Then,
$$V = \frac{P \times Y}{M}$$

where

P	= price of output	(GDP deflator)
Y	= quantity of output	(real GDP)
$P \times Y$	= value of output	(nominal GDP)

Mankiw, 8e

19

The quantity identity

- The **quantity identity**

$$M \times V \equiv P \times Y$$

follows from the preceding definition of velocity.

- It is an *identity*: it holds by definition of the variables.
- V is defined here as *actual* income velocity.

Mankiw, 8e

20

The quantity equation

- The **quantity equation**

$$M \times V^* = P \times Y$$
- This is an equilibrium condition.
- V^* is defined as **desired** velocity.
- MV^* can be considered “aggregate demand.”
- PY can be considered “aggregate supply.”

Mankiw, 8e

21

Fisherian flow disequilibrium

- Excess demand ($MV^* > PY$)
- Excess supply ($MV^* < PY$)
- Fisherian QT: the price level (P) rises with excess demand and falls with excess supply.
- This is the **Fisherian** version of the QT. It emphasizes adjustments to *flow* disequilibrium in the “*goods market*.”

22

Money demand and the Cambridge QT

- M/P = **real money balances**, the purchasing power of the money supply.
- A simple money demand function:

$$(M/P)^d = kY$$
 where
 k = how much money people wish to hold for each dollar of income.
 (k is exogenous)

Mankiw, 8e

23

Cambridge approach to QT

- money demand: $M^d = k(PY)$
- money supply: M^s
- Equilibrium: $M^s = k(PY) = M$
- The Cambridge approach to QT focuses on the “*money market*.”
- Emphasis is on the *stock* of money.

Mankiw, 8e

24

Cambridge stock disequilibrium

- Excess supply: $M^s > k(PY)$
- Excess demand: $M^s < k(PY)$
- Cambridge QT: The value of money ($1/P$) falls with excess supply and rises with excess demand.
- Note: The **value of money ($1/P$)** is also known as the “purchasing power of money.”

Mankiw, 8e

25

Linking the two theories of QT

- money demand: $(M/P)^d = kY$
- quantity equation: $M \times V^* = P \times Y$
- The connection between them: $k = 1/V^*$
- When people hold lots of money relative to their incomes (k is high), money changes hands infrequently (V^* is low).
- **In equilibrium, the two theories are similar, but Cambridge approach leads to Keynesian theory.**

Mankiw, 8e

26

Simple (“naïve”) quantity theory

- starts with quantity equation
- assumes V^* is constant & exogenous:

$$V^* = \bar{V}$$

- With this assumption, the quantity equation can be written as

$$M \times \bar{V} = P \times Y$$

Mankiw, 8e

27

Simple QT, cont.

How the price level is determined:

- With V^* constant, the money supply determines nominal GDP ($P \times Y$).
- Real GDP is determined by the economy’s supplies of K and L and the production function (Chap 3).
- The price level is $P = (\text{nominal GDP})/(\text{real GDP})$.

Mankiw, 8e

28

The growth form of the QT

- Note:
The growth rate of a product equals the sum of the growth rates.
- The quantity equation in growth rates:

$$\frac{\Delta M}{M} + \frac{\Delta V}{V} = \frac{\Delta P}{P} + \frac{\Delta Y}{Y}$$

The quantity theory of money assumes

V is constant, so $\frac{\Delta V}{V} = 0$.

Mankiw, 8e

29

Growth form (cont.)

π (Greek letter pi)

denotes the inflation rate:

$$\pi = \frac{\Delta P}{P}$$

The result from the preceding slide:

$$\frac{\Delta M}{M} = \frac{\Delta P}{P} + \frac{\Delta Y}{Y}$$

Solve this result for π :

$$\pi = \frac{\Delta M}{M} - \frac{\Delta Y}{Y}$$

Mankiw, 8e

30

Growth form (cont.)

$$\pi = \frac{\Delta M}{M} - \frac{\Delta Y}{Y}$$

- Normal economic growth requires a certain amount of money supply growth to facilitate the growth in transactions.
- *In the long run*, money growth in excess of this amount leads to inflation.

Mankiw, 8e

31

Simple QT of inflation

$$\pi = \frac{\Delta M}{M} - \frac{\Delta Y}{Y}$$

$\Delta Y/Y$ depends on growth in the factors of production and on technological progress (all of which we take as given, for now).

Hence, the quantity theory predicts a one-for-one relation between changes in the money growth rate and changes in the inflation rate.

Mankiw, 8e

32

Confronting the QT with data

The quantity theory of money implies:

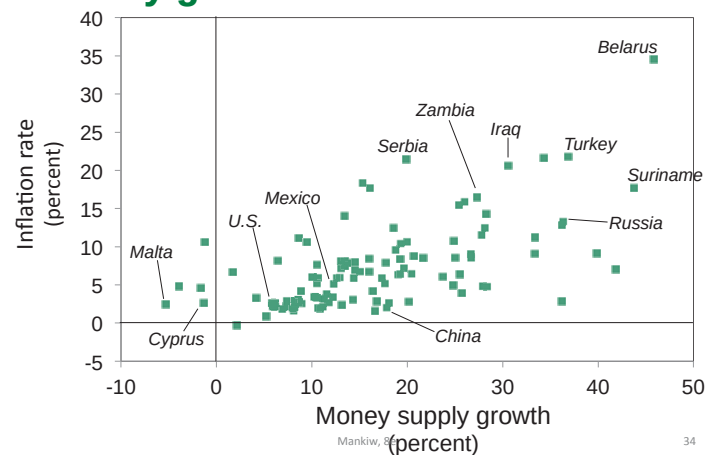
1. Countries with higher money growth rates should have higher inflation rates.
2. The long-run trend in a country's inflation rate should be similar to the long-run trend in the country's money growth rate.

Are the data consistent with these implications?

Mankiw, 8e

33

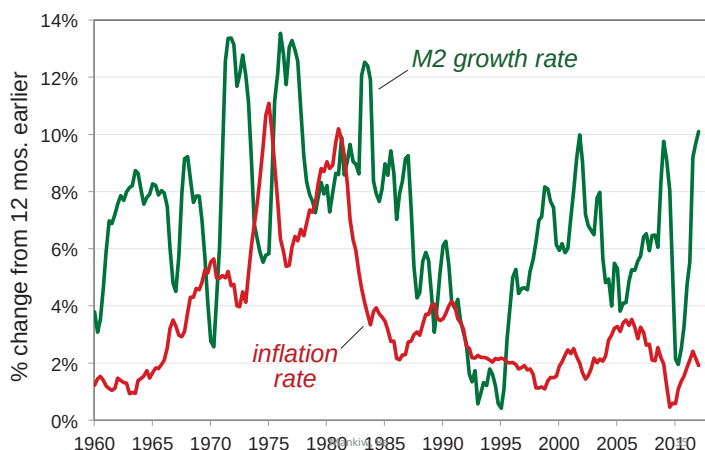
International data on inflation and money growth



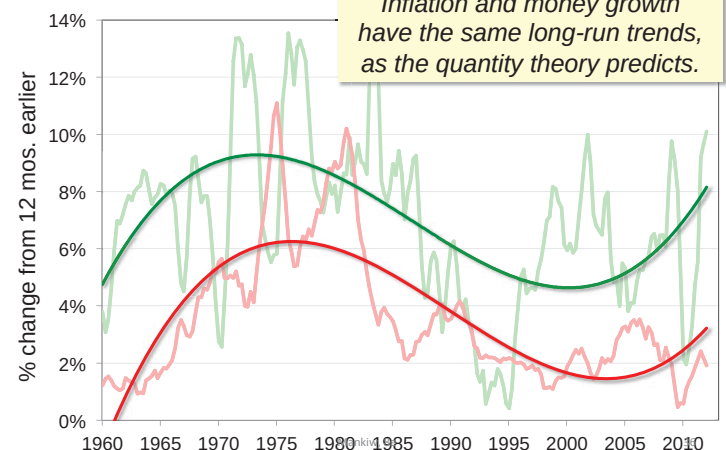
Mankiw, 8e

34

U.S. inflation and money growth, 1960–2012



U.S. inflation and money growth, 1960–2012



New quantity theory (Friedman's "monetarism")

- Treat velocity (money demand) as a stable function of a few key variables.
- In the short-run, changes in the money supply affect nominal income (PY).
 - Milton Friedman believed it was difficult to predict how a change in money would be apportioned between P and Y in the short-run.
- In the long-run, sustained changes in money growth cause inflation with little or no effect on output growth.

Mankiw, 8e

37

The classical dichotomy

- **Classical dichotomy**: the theoretical separation of real and nominal variables in the classical model, which implies nominal variables do not affect real variables.
- **Neutrality of money**: Changes in the money supply do not affect real variables.
- **Neoclassical synthesis**: Money is neutral in the long run but can be non-neutral in the short run. (Modern economists generally believe in the long-run neutrality of money.)

Mankiw, 8e

38

III: Extensions of neoclassical monetary theory

- A neoclassical theory of the nominal interest rate (i) and the nominal exchange rate (e).
- Assume the real interest rate (r) and real exchange rate (ϵ) are exogenous.

Mankiw, 8e

39

Start with an interest rate identity

- Define the real interest rate, r , as the nominal interest rate adjusted for inflation:

$$r \equiv i - \pi$$
- This is the *ex post* real interest rate. It is an identity (definition). It might be called the "**Fisher Identity**."

Mankiw, 8e

40

Two real interest rates

Notation:

- π = actual inflation rate
(not known until after it has occurred)
- $E\pi$ = expected inflation rate

Two real interest rates:

- $i - E\pi$ = **ex ante** real interest rate: the real interest rate people expect at the time they buy a bond or take out a loan
- $i - \pi$ = **ex post** real interest rate: the real interest rate actually realized

Mankiw, 8e

41

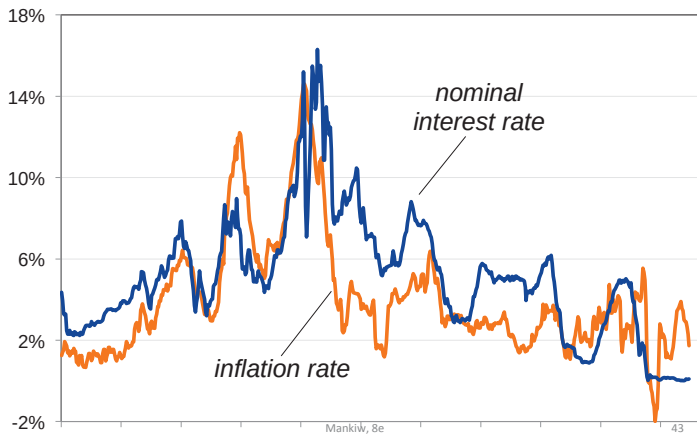
The Fisher effect

- The Fisher equation: $i = r + E\pi$
- Chap 3: $S = I$ determines r .
- Hence, an increase in $E\pi$ causes an equal increase in i .
- This one-for-one relationship is called the **Fisher effect**.
- The Fisher equation is a theory. It uses the *ex ante* real interest rate.

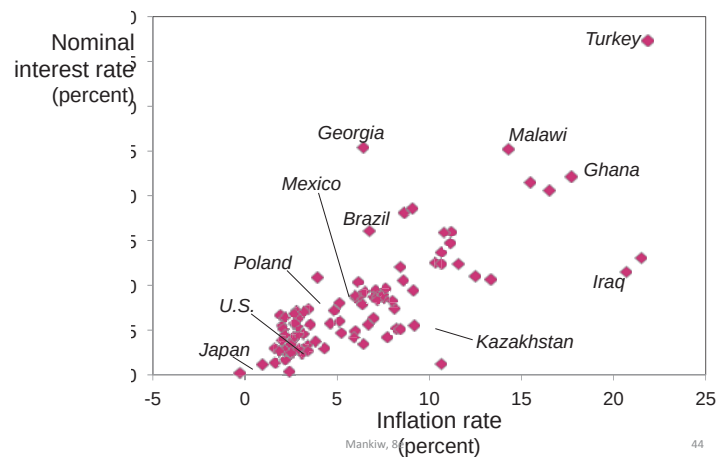
Mankiw, 8e

42

U.S. inflation and nominal interest rates, 1960–2012



Inflation and nominal interest rates in 96 countries



The determinants of the nominal exchange rate

- Start with the expression for the real exchange rate:

$$\varepsilon = \frac{e \times P}{P^*}$$

- Solve for the nominal exchange rate:

$$e = \varepsilon \times \frac{P^*}{P}$$

Mankiw, 8e

45

The determinants of the nominal exchange rate

- So e depends on the real exchange rate and the price levels at home and abroad...

...and we know how each of them is determined:

$$e = \varepsilon \times \frac{P^*}{P}$$

The equation is annotated with boxes indicating the determinants of ε and $\frac{P^*}{P}$:

- ε is determined by $NX(\varepsilon) = \bar{S} - I(r^*)$ (green box).
- $\frac{P^*}{P}$ is determined by $\frac{M^*}{P^*} = L^*(r^* + \pi^*, Y^*)$ (purple box).
- $\frac{P}{P^*}$ is determined by $\frac{M}{P} = L(r^* + \pi, Y)$ (yellow box).

Mankiw, 8e

46

Growth form of nominal exchange rate

$$e = \varepsilon \times \frac{P^*}{P}$$

- Rewrite this equation in growth rates:

$$\frac{\Delta e}{e} = \frac{\Delta \varepsilon}{\varepsilon} + \frac{\Delta P^*}{P^*} - \frac{\Delta P}{P} = \frac{\Delta \varepsilon}{\varepsilon} + \pi^* - \pi$$

- For a given value of ε , the growth rate of e equals the difference between foreign inflation (π^*) and domestic inflation rates (π).

Mankiw, 8e

47

IV: The neoclassical money market

Mankiw, 8e

48

Money demand and the nominal interest rate

- In the naïve quantity theory of money, the demand for real money balances depends only on real income Y .
- Another determinant of money demand: the nominal interest rate, i .
 - the opportunity cost of holding money (instead of bonds or other interest-earning assets).
- Hence, $\uparrow i \Rightarrow \downarrow$ in money demand.

Mankiw, 8e

49

The money demand function

$$(M/P)^d = L(i, Y)$$

$(M/P)^d$ = real money demand, depends

- negatively on i
 i is the opp. cost of holding money
- positively on Y
 higher $Y \Rightarrow$ more spending
 $\Rightarrow$ so, need more money

(“ L ” is used for the money demand function because money is the most liquid asset.)

Mankiw, 8e

50

The money demand function

$$\begin{aligned} (M/P)^d &= L(i, Y) \\ &= L(r + E\pi, Y) \end{aligned}$$

When people are deciding whether to hold money or bonds, they don’t know what inflation will turn out to be.

Hence, the nominal interest rate relevant for money demand is $r + E\pi$.

Mankiw, 8e

51

Money Market Equilibrium

$$\frac{M}{P} = L(r + E\pi, Y)$$

The supply of real money balances

Real money demand

Mankiw, 8e

52

What determines what

$$\frac{M}{P} = L(r + E\pi, Y)$$

variable	how determined (<i>in the long run</i>)
M	exogenous (the Fed)
r	adjusts to ensure $S = I$
Y	$\bar{Y} = F(\bar{K}, \bar{L})$
P	adjusts to ensure $\frac{M}{P} = L(i, Y)$

Mankiw, 8e

53

How P responds to ΔM

$$\frac{M}{P} = L(r + E\pi, Y)$$

- For given values of r , Y , and $E\pi$, a change in M causes P to change by the same percentage—just like in the quantity theory of money.

Mankiw, 8e

54

What about expected inflation?

- Over the long run, people don't consistently over- or under-forecast inflation, so $E\pi = \pi$ on average.
- In the short run, $E\pi$ may change when people get new information.
- Example: Fed announces it will increase M next year. If people expect next year's P to be higher, $E\pi$ will rise.
- This may affect P now, even though M hasn't changed yet....

Mankiw, 8e

55

How P responds to $\Delta E\pi$

$$\frac{M}{P} = L(r + E\pi, Y)$$

- For given values of r , Y , and M ,
 - $\uparrow E\pi \Rightarrow \uparrow i$ (the Fisher effect)
 - $\Rightarrow \downarrow (M/P)^d$
 - $\Rightarrow \uparrow P$ to make (M/P) fall to re-establish eq'm

Mankiw, 8e

56

Cagan (1956) model

- A relatively simply model where inflation is a function of both current and future *expected* money growth.
- Important point: In the Cagan model, inflation depends on *expectations* of *future* money growth.
- Policy implication: To cure inflation requires *credible* monetary and fiscal policies.**

Mankiw, 8e

57

Hyperinflation

- Common definition: $\pi \geq 50\%$ per month
- All the costs of moderate inflation described above become **HUGE** under hyperinflation.
- Money ceases to function as a store of value, and may not serve its other functions (unit of account, medium of exchange).
- People may conduct transactions with barter or a stable foreign currency.

Mankiw, 8e

58

What causes hyperinflation?

- Hyperinflation is caused by excessive and sustained money supply growth.
- When the central bank prints money, the price level rises.
- If it prints money rapidly enough, the result is hyperinflation.

Mankiw, 8e

59

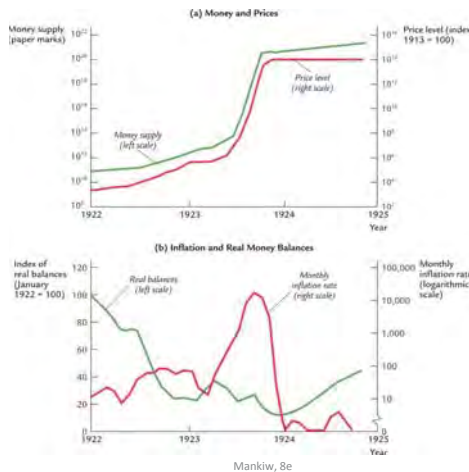
A few examples of hyperinflation

country	period	CPI Inflation % per year	M2 Growth % per year
Israel	1983-85	338%	305%
Brazil	1987-94	1,256	1,451
Bolivia	1983-86	1,818	1,727
Ukraine	1992-94	2,089	1,029
Argentina	1988-90	2,671	1,583
Dem. Republic of Congo / Zaire	1990-96	3,039	2,373
Angola	1995-96	4,145	4,106
Peru	1988-90	5,050	3,517
Zimbabwe	2005-07	5,316	9,914

Mankiw, 8e

60

Hyperinflation in Germany



Mankiw, 8e

61

Why governments create hyperinflation

- When a government cannot raise taxes or sell bonds, it must finance spending increases by printing money.
- In theory, the solution to hyperinflation is simple: stop printing money.
- In the real world, stopping the printing presses requires drastic and painful fiscal restraint.

Mankiw, 8e

62

V. Money in the Keynesian theory

Simplifying Assumptions:

- For simplicity, assume that expected inflation is zero ($E\pi = 0$) so that the nominal interest rate (i) is equal to the real interest rate (r).
- Prices (P) are assumed to be exogenous (fixed) so that actual inflation is also zero.
- The nominal money stock (M) is exogenous and the real quantity of money (m) is fixed.

Mankiw, 8e

63

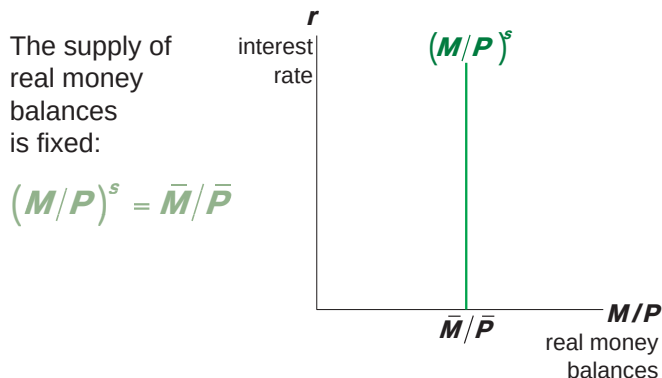
The theory of liquidity preference

- Due to John Maynard Keynes.
- Liquidity preference asserts that, *ceteris paribus*, people have a preference for liquid assets over non-liquid assets.
- The more liquid the asset the greater the ease and the lower the cost of converting it to transactions money.
- A simple theory in which the interest rate is “determined” by money supply and money demand.

Mankiw, 8e

64

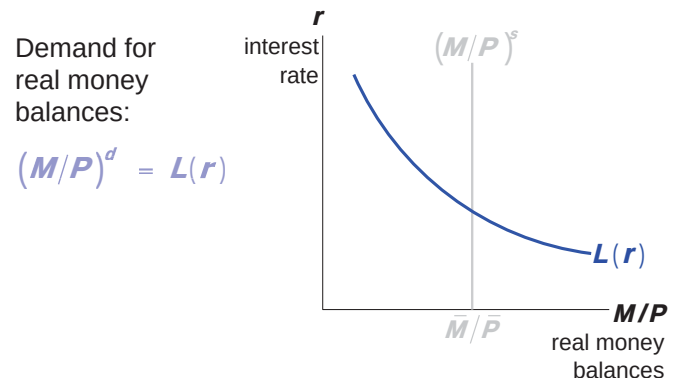
Real money supply



Mankiw, 8e

65

Real money demand



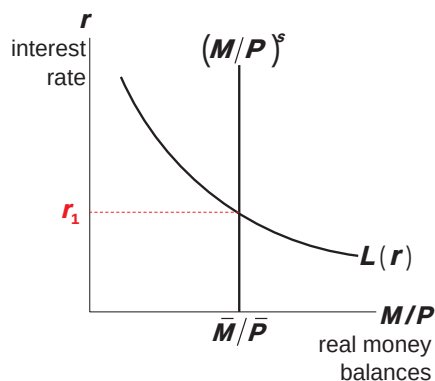
Mankiw, 8e

66

Money market equilibrium

The interest rate adjusts to equate the supply and demand for money:

$$\bar{M}/\bar{P} = L(r)$$



Mankiw, 8e

67

The LM curve

Now let's put Y back into the money demand function:

$$(M/P)^d = L(r, Y)$$

The **LM curve** is a graph of all combinations of r and Y that equate the supply and demand for real money balances.

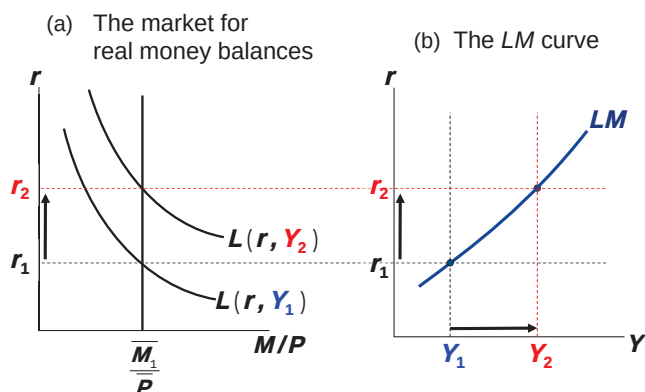
The equation for the LM curve is:

$$\bar{M}/\bar{P} = L(r, Y)$$

Mankiw, 8e

68

Deriving the LM curve



Mankiw, 8e

69

Taking stock

- The quantity theory provides a theory of inflation in the long run (when output grows at its “natural” rate).
- With the Fisher equation, the quantity theory also helps to explain the long-run nominal interest rate (i) and exchange rate (e).
- Higher expected (future) inflation can result in higher current inflation.
- Holding real output (Y) constant, the interest rate is determined by the demand and supply of money.

Mankiw, 8e

70

Taking stock (cont.)

- The money market plays a prominent role in the Keynesian theory of the interest rate. This contrasts with the Loanable Funds theory which emphasizes the goods market.
- With income (Y) variable, the money market is under-identified (two variables, r and Y , and only one equation).

Mankiw, 8e

71

Outstanding questions

- Q: How do we rationalize the Keynesian theory of the interest rate with the neoclassical loanable funds theory?
- Q: How do we get a theory of both the interest rate (r) and real GDP (Y)?

Suggestion of Hicks: We need a theory that includes both the goods market and the money market. We need the IS-LM model.

Mankiw, 8e

72

To be continued...

Lecture 4: Fiscal and Monetary Policies

James R. Rhodes, PhD

Note: **These slides are copyright protected.** Many of the original slides in this lecture were prepared by Ron Cronovich in support of *Macroeconomics*, 8e, by N. Gregory Mankiw. Some slides were modified and others were created for this lecture by J.R. Rhodes. Mankiw's slides are available to lecturers who adopt his textbook.

1

Preliminary notes

- This lecture is designed to be self-contained, but it builds on the material of previous lectures.
- Some of the slides in this lecture are drawn from chapters 11-13 of Mankiw (8e).
- Slides without Mankiw attribution in the footer were prepared or (significantly) modified by J.R. Rhodes.

2

I. Definitions and basic concepts

Fiscal policy

- Fiscal policy refers to the use of government spending and tax policies in an effort to influence the economy.
- Three main ways to finance fiscal policy:
 - Taxation
 - Borrowing (Debt finance)
 - Money creation (Seigniorage)
 - Other (sale of state assets, fiscal reserves)

3

4

Purposes of fiscal policy

- **Public finance** (microeconomic objectives)
 - Government spending priorities
 - Provision of public goods
 - Correction of externalities
 - Equity and income distribution
- **Economic growth**
- **Macroeconomic stabilization**

NOTE: This lecture is only concerned with macroeconomic stabilization policies.

5

Monetary policy

- Monetary policy is government induced changes in the money supply for the purpose of influencing the economy.
- Monetary policy also refers to the instruments and targets of the monetary authority (typically, the central bank).

6

Money supply

- The money supply consists of financial assets which are commonly used in economic transactions or can be readily converted to such assets.
- **Transactions money** consists of assets commonly used in transactions.
- **Near monies** are assets that can be converted to transaction money at low cost. They are also called “liquid assets.”

7

Motives for holding money

- **Transactions motive**—money held to make routine transactions.
- **Precautionary motive**—holding money to meet unforeseeable contingencies or as a hedge against adverse future shocks.
- **Speculative motive**—money held to take advantage of opportunities.

8

Instruments of monetary policy

- **Discount rate policy**—changes in the interest rate or rules governing commercial bank borrowing from the central bank.
- **Reserve requirements**—rules governing the holding of reserves by ordinary banks.
- **Open market operations**—buying and selling of securities.
- **Other** (e.g. moral suasion, administrative guidance)

9

Unconventional monetary policies

- **Zero Interest Rate Policy (ZIRP)**—the target for the short-term policy interest rate is set to zero.
- **Quantitative easing (QE)**—short-term funding with high powered money as the policy target (“pure reserves targeting”) and inflation as a long-run target.
- **Comprehensive monetary easing (CME)**—central bank purchases of a wide range of financial assets including government bonds, credit products, and equities with the aim of lowering the yield curve and stimulating economic activity.

10

Unconventional monetary policies (cont.)

- **Quantitative and qualitative easing (QQE)**—dramatic increase in base money through purchases of long-term bonds with the aim of pushing down the yield curve and influencing expectation formation and economic activity.
- **Forward guidance (FG)**—announcement on future expected path of the policy rate to achieve a long run target (e.g. inflation).

11

II. The IS-LM Model

- A model introduced by John Hicks of short-run, general equilibrium for a closed economy.
- The theory is *static*; it makes no attempt to explain the speeds of adjustment to various “shocks.”
- The model can be extended and modified in many ways which accounts for its enduring popularity.

12

Assumptions in the basic model

- Key assumption is that prices and price expectations are fixed.
- For simplicity, assume that expected inflation is zero ($E\pi = 0$) so that the nominal interest rate is equal to the real interest rate ($i = r$).
- There are three markets: goods, money, and bonds, but *Walras' Law* allows us to ignore one market in equilibrium. We ignore the bond market.

13

Money market equilibrium

Now let's put Y back into the money demand function:

$$\left(\frac{M}{P}\right)^d = L(r, Y)$$

The **LM curve** is a graph of all combinations of r and Y that equate the supply and demand for real money balances.

The equation for the LM curve is:

$$\bar{M}/\bar{P} = L(r, Y)$$

Mankiw, 8e

14

General equilibrium in the IS-LM model

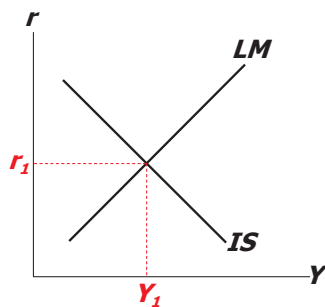
The IS curve represents equilibrium in the goods market.

$$Y = C(Y - \bar{T}) + I(r) + \bar{G}$$

The LM curve represents money market equilibrium.

$$\bar{M}/\bar{P} = L(r, Y)$$

The intersection determines the unique combination of Y and r that satisfies equilibrium in both markets.



Mankiw, 8e

15

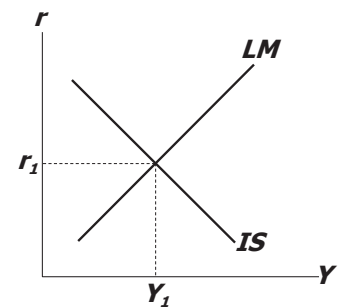
Policy analysis with the IS-LM model

$$Y = C(Y - \bar{T}) + I(r) + \bar{G}$$

$$\bar{M}/\bar{P} = L(r, Y)$$

We can use the IS-LM model to analyze the effects of

- fiscal policy: $\bar{G}$ and/or $\bar{T}$
- monetary policy: $\bar{M}$

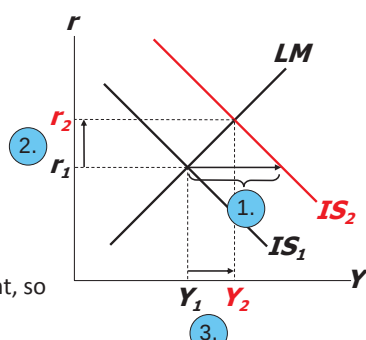


Mankiw, 8e

16

An increase in government purchases

1. IS curve shifts right by $\frac{1}{1 - MPC} \Delta G$ causing output & income to rise.
2. This raises money demand, causing the interest rate to rise...
3. ...which reduces investment, so the final increase in Y is smaller than $\frac{1}{1 - MPC} \Delta G$



Mankiw, 8e

17

How is the government spending financed?

- If the money stock and taxes are held constant, then the method of finance must be bond sales.
- An increase in the supply of bonds lowers bond prices and increase the interest rate (r) on bonds.
- An important side-effect is a reduction in private investment spending (I).

18

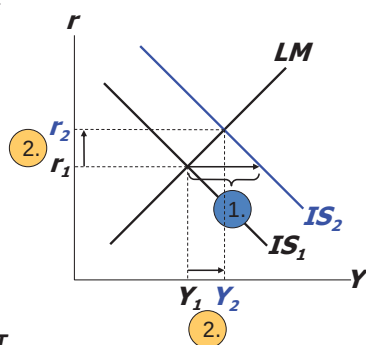
A tax cut

Consumers save $(1-MPC)$ of the tax cut, so the initial boost in spending is smaller for ΔT than for an equal ΔG ...

and the IS curve shifts by

1. $\frac{-MPC}{1-MPC} \Delta T$

2. ...so the effects on r and Y are smaller for ΔT than for an equal ΔG .



Mankiw, 8e

19

How is the tax cut financed?

- Holding government spending (G) and the money supply (M) constant, a reduction in taxes (T) increased the government budget deficit.
- The increase in the deficit is financed by bond sales.
- The increase in the supply of bonds lowers bond prices and increases the interest rate.

20

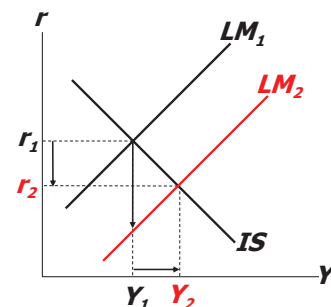
Further notes on fiscal policy

- A reduction in taxes, increases disposable income which raises consumption spending.
- In the conventional IS-LM model, the government spending multiplier is larger (in absolute value) than the tax multiplier. There is a **balanced-budget multiplier**.

21

Monetary policy: An increase in M

1. $\Delta M > 0$ shifts the LM curve down (or to the right)
2. ...causing the interest rate to fall
3. ...which increases investment, causing output & income to rise.



Mankiw, 8e

22

Notes on monetary policy

- In the IS-LM model, monetary policy works *indirectly* through the interest rate channel.
- **The assumption of sticky prices is crucial to the effectiveness of monetary policy!**
- With the price level fixed, an increase in the nominal supply of money is also an increase in the *real* supply of money (M/P).
- If prices were to rise at the same rate as the money supply, the LM curve would not shift and there would be no effect on output.

23

Money demand instability

- The basic IS-LM model assumes that money demand is a stable function of two variables (Y and r).
- We can and should consider various exogenous *shocks* to money demand. These shocks can be represented as changes in the exogenous demand for money.

24

Money demand instability

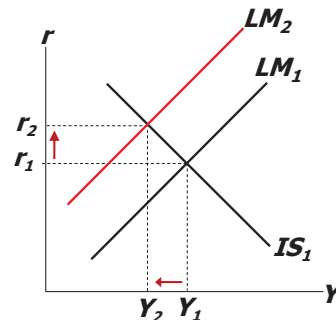
- An increase in the exogenous demand for money will shift the LM curve to the left. It has the same effect as a decrease in the exogenous supply of money.
- If exogenous money demand were to rise at the same rate as exogenous money supply, the LM curve would not shift and monetary policy would lose its effectiveness.

25

Increase in money demand

LM shifts left, causing r to rise and Y to fall.

C falls due to lower income,
 I falls because r is higher
 u rises because Y is lower (Okun's law)



Mankiw, 8e

26 26

III. The IS*-LM* model

- Also known as the Mundell-Fleming model.
- An open economy extension of the closed economy IS-LM model.
- A short-run assumption is that relative price levels (P/P^*) in the two countries are constant (and set equal to one) so that the nominal exchange rate (e) can be used in place of the real exchange rate (ϵ).

27

The open economy IS*-LM* model

- **Key simplifying assumption:**
 Small open economy with perfect capital mobility.
 $r = r^*$
- Goods market equilibrium—the IS^* curve:

$$Y = C(Y - T) + I(r^*) + G + NX(e)$$

where

e = nominal exchange rate

= foreign currency per unit domestic currency

Mankiw, 8e

28

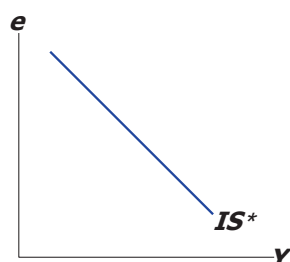
The IS^* curve: goods market equilibrium

$$Y = C(Y - T) + I(r^*) + G + NX(e)$$

The IS^* curve is drawn for a given value of r^* .

Intuition for the slope:

$$\downarrow e \Rightarrow \uparrow NX \Rightarrow \uparrow Y$$



Mankiw, 8e

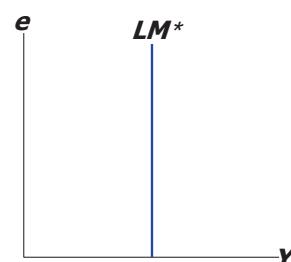
29

The LM^* curve: money market equilibrium

$$M/P = L(r^*, Y)$$

The LM^* curve:

- is drawn for a given value of r^* .
- is vertical because given r^* , there is only one value of Y that equates money demand with supply, regardless of e .



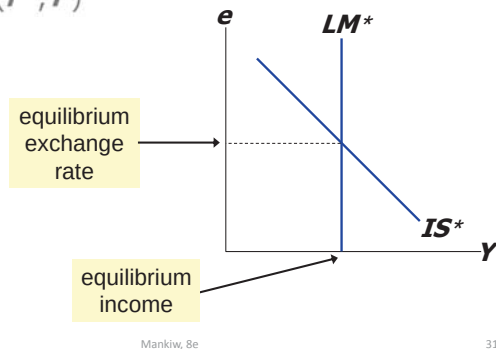
Mankiw, 8e

30

General Equilibrium in the Mundell-Fleming model

$$Y = C(Y - T) + I(r^*) + G + NX(e)$$

$$M/P = L(r^*, Y)$$



Mankiw, 8e

31

Floating & fixed exchange rates

- In a system of **floating exchange rates**, e is allowed to fluctuate in response to changing economic conditions.
- In contrast, under **fixed exchange rates**, the central bank trades domestic for foreign currency at a predetermined price.
- Policy analysis:
 - in a floating exchange rate system
 - in a fixed exchange rate system

Mankiw, 8e

32

Fiscal policy under floating exchange rates

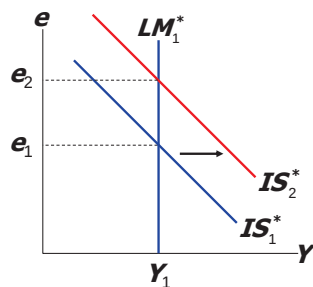
$$Y = C(Y - T) + I(r^*) + G + NX(e)$$

$$M/P = L(r^*, Y)$$

At any given value of e , a fiscal expansion increases Y , shifting IS^* to the right.

Results:

$$\Delta e > 0, \Delta Y = 0$$



Mankiw, 8e

33

Lessons about fiscal policy

- In a small open economy with perfect capital mobility and a flexible exchange rate, fiscal policy cannot affect real GDP.
- Crowding out**
 - closed economy: Fiscal policy crowds out investment by causing the interest rate to rise.
 - small open economy: Fiscal policy crowds out net exports by causing the exchange rate to appreciate.

Mankiw, 8e

34

Monetary policy under floating exchange rates

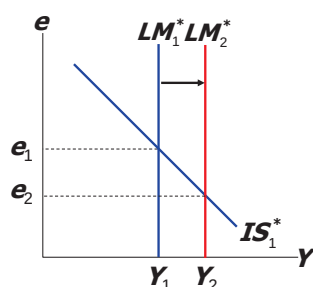
$$Y = C(Y - T) + I(r^*) + G + NX(e)$$

$$M/P = L(r^*, Y)$$

An increase in M shifts LM^* right because Y must rise to restore eq' m in the money market.

Results:

$$\Delta e < 0, \Delta Y > 0$$



Mankiw, 8e

35

Lessons about monetary policy

- Monetary policy affects output by affecting the components of aggregate demand:
 - closed economy: $\uparrow M \Rightarrow \downarrow r \Rightarrow \uparrow I \Rightarrow \uparrow Y$
 - small open economy: $\uparrow M \Rightarrow \downarrow e \Rightarrow \uparrow NX \Rightarrow \uparrow Y$
- Expansionary mon. policy does not raise world agg. demand, it merely shifts demand from foreign to domestic products. So, the increases in domestic income and employment are at the expense of losses abroad.

Mankiw, 8e

36

Money demand instability

- In the IS*-LM* model, an increase in exogenous money demand shifts the LM* curve to the left.
- Holding interest rates constant, an increase in exogenous demand for the domestic currency leads to an appreciation in the domestic exchange rate (e) and a resulting decline in net exports (NX).

37

Money demand instability (cont.)

- Monetary policy will be ineffective to the extent that an increase in the domestic money supply resulted in an increase in domestic money demand.
- Why might market participants choose to simply hold any increases in the money supply? (Alternatively, what are the conditions under which people would want to exercise their *liquidity preference*?)

38

Fixed exchange rates

- Under fixed exchange rates, the central bank stands ready to buy or sell the domestic currency for foreign currency at a predetermined rate.
- In the Mundell-Fleming model, the central bank shifts the LM* curve as required to keep e at its preannounced rate.
- This system fixes the nominal exchange rate. In the long run, when prices are flexible, the real exchange rate can move even if the nominal rate is fixed.

Mankiw, 8e

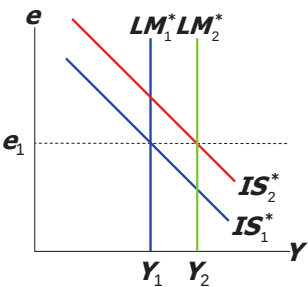
39

Fiscal policy under fixed exchange rates

Under floating rates, fiscal policy is ineffective at changing output.

Under fixed rates, fiscal policy is very effective at changing output.

Results:
 $\Delta e = 0, \Delta Y > 0$



Mankiw, 8e

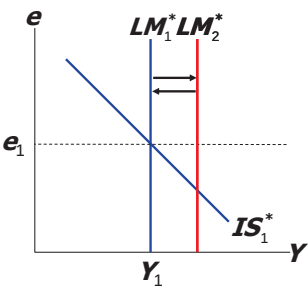
40

Monetary policy under fixed exchange rates

Under floating rates, monetary policy is very effective at changing output.

Under fixed rates, monetary policy cannot be used to affect output.

Results:
 $\Delta e = 0, \Delta Y = 0$

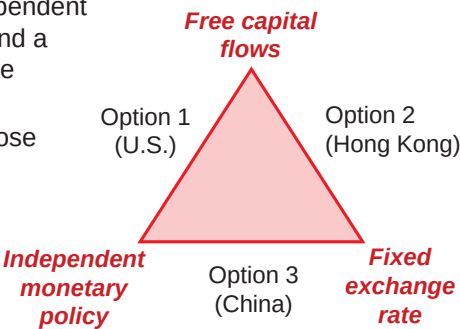


Mankiw, 8e

41

The impossible trinity

A nation cannot have free capital flows, independent monetary policy, and a fixed exchange rate simultaneously. A nation must choose one side of this triangle and give up the opposite corner.



Mankiw, 8e

42

IV. Policy ineffectiveness:

Special cases of the IS-LM model.

- The conventional models provide instances where either monetary or fiscal policy loses its ability to affect real output (Y). Traditionally, these cases have been associated with depression economics.
- In what follows, I briefly mention the various ways in which the standard models can be modified to yield various types of policy ineffectiveness.

43

Fiscal policy ineffectiveness in the closed economy

- **Money demand does not depend on the interest rate** (“classical case”).
 - The LM curve becomes completely inelastic.
 - An increase in the government deficit causes interest rates to rise, but there is no release of money to finance the spending. Complete crowding out results.
 - Only changes in the money supply can affect real output.

44

Monetary policy ineffectiveness in the closed economy

- **Liquidity trap (Hicks version).**
 - The demand for money becomes infinitely elastic at a low interest rate.
 - The LM curve becomes horizontal.
 - Fiscal policy should have maximum effectiveness.
- **Interest-insensitivity of investment.**
 - At some sufficiently low interest rate, the demand for investment becomes completely inelastic.
 - The IS curve becomes vertical.
 - Only fiscal policy can effect output.

45

Policy impotence:

Both monetary and fiscal policies are ineffective

- **Income-sensitivity of the demand for money becomes very large** (“liquidity sump” case)
 - Any increase in income results in an offsetting rise in the demand for money.
 - This might result if extreme pessimism of the future leads to a collapse in asset prices and a strong desire to replace lost wealth by the accumulation of liquid assets.
 - Increases in income are converted to liquid assets (money) rather than consumption goods.
 - Applies to both the closed and open economy cases.

46

V. Concluding Comments

Final remarks for cautious policy makers

- Money is presumed to be neutral in the long-run (but there are some caveats and possible exceptions).
- Expectations of future events can effect current events in ways not incorporated in the previous analysis.
- The potency of monetary and fiscal policies depends on assumptions and models used.

47

48

Final remarks (cont.)

- There are important tradeoffs in choosing policies.
- The models discussed are static so they cannot address important questions concerning speeds of adjustment, dynamics, and expectation effects.
- The models used are short-run models so they do not address important issues of long-term growth.

49

「公共政策の評価」模擬講義

Part1: 政策評価の基本事項

2015年3月2日

田中 啓
静岡文化芸術大学

はじめに —拙著の紹介—

田中啓『自治体評価の戦略 —有効に機能させるための16の原則』(東洋経済新報社、2014年5月8日発行)



- 地方自治体の評価がなぜ有効に機能していないかを明らかにした上で、問題点を解決し、評価を有効に機能させるための具体的な処方箋を示す。
- 第2章～第4章では、評価に関する基礎概念・手法や評価を実施する際の原則や留意点を詳細に解説(教科書として標準的な内容)。

2

『自治体評価の戦略』・目次構成

序章	本書の立脚点 問題意識・基本的立場、想定読者・利用方法等
第1章	自治体評価の実態 自治体評価の現状把握と問題点の分析
第2章	評価の基礎概念 ……シラバス*の第1章に概ね対応 評価の理解や実施に必要な基礎的事項の解説
第3章	業績測定の基本 ……シラバス*の第4章に概ね対応 「業績測定」(評価手法の一種)の具体的実施方法
第4章	制度としての評価 評価制度を導入する場合の原則・手順と留意点
第5章	行政の変革と評価:「進化」する行政の戦略 今後の自治体が取べき戦略の構想

*「シラバス」とは、ベトナム国家行政学院(NAPA)が作成した公共政策修士プログラムにおける「公共政策の評価」の授業概要のことである。

3

講義内容について

- 拙著「自治体評価の戦略」の第2章と第4章の内容を抜粋して解説する。
3月2日「第2章 評価の基礎概念」
3月4日「第3章 業績測定」
- 自治体評価をテーマとする本であるが、第2章・第3章の内容は中央政府・自治体を問わず、あらゆるレベルの評価に共通のものである。
- 欧米の主要なテキストの内容を参考にした上で、日本の実態に適した整理・解説をおこなっている。このため、実務家が評価の基本を学ぶのに適した内容である。

4

「自治体評価の戦略」 第2章 評価の基礎概念 (p.75-169)

注:以下の内容は、概ねテキスト(「自治体評価の戦略」)の構成に沿っている。
ただし、見出しの番号・表現や内容は、テキストと完全に一致しているわけではない(図表番号はテキストと一致させてある)。また見出しや図表に表示したページ番号は、テキストの該当する箇所のページを示している。

5

1. 評価とは何か(p.76-93) 1-1 評価の定義(p.76-79)

- 本書における評価の定義

「評価とは、ある目的を達成するための活動やその活動を支える組織の諸側面(制度・手続き・機構等)を対象として、その状態を把握し、把握した結果について、明示的または暗黙の何らかの基準に基づき、判断を下す行為・活動またはそのための手続きや仕組みのこと」

- ただし、実務的な観点からは、評価の定義にあまりこだわる必要はない

第2章

6

1-2 「良い評価」の条件(p.79-81)

- ① 目的が明確であること(目的の明確性)
- ② データや情報の収集・分析方法が信頼できるものであること(手法の信頼性)
- ③ 得られたデータ・情報や分析結果に基づいて合理的な結論が導かれていること(結論の合理性)
- ④ 評価結果が有用であり、意図した目的に利用されうること(結果の有用性)

第2章

7

1-3 評価に類似する概念・活動(p.81-86)

- 伝統的な「行政統制論」に基づく分類(下表)において、下線付きは評価に近い性格のもの

表2-1 行政統制の分類(p.84)

	制度的統制	非制度的統制
外在的統制	議会 執政機関 裁判所 会計検査院(国) 外部監査制度(地方)	オンブズマン 利益団体 市民参加 マスメディア 世論
内在的統制	組織内部の指揮命令 官房系統組織による統制 監査委員監査(地方) 内部監査 政策評価制度(国) 評価制度(地方)	公務員倫理 行政改革 事業仕分け (評価制度＜地方＞)

(注)各分類に該当する代表的な事例を示した。なお、国または地方に固有の事例にはその旨を明示した。
(出所)西尾(2001)、村上・佐藤編(2009)、村松(2001)を参考にして筆者作成

第2章

8

1-4 評価の必要性和意義(p.86-92)

- ① それが当然のことだから(反射的必要性)
→ 目的をもって行動する者が、自身の行動の経過や結果を調べて判断を下すことは至極当然のこと
- ② マネジメントへの活用のため(機能的必要性)
→ 行政はその活動を改善していくために、活動状況を把握し、改善の方向性を明らかにする必要がある
- ③ アカウンタビリティの確保のため(答責的必要性)
→ 公的な資源(権限・税金等)を委託されている行政は、その責任を果たしていることを証明する責務がある

いずれの立場を取るにせよ、評価は普遍的に必要!

第2章

28

1-5 評価を構成する要素(p.92-93)

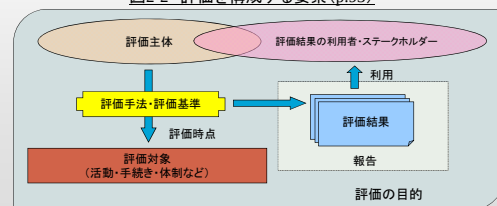
評価の目的・・・全てに先立つ重要な要素(評価の「支柱」)

評価主体/評価の利用者/その他のステークホルダー

評価対象/評価手法/評価基準/評価時点

評価結果/報告/利用

図2-2 評価を構成する要素(p.93)



(出所)筆者作成

第2章

10

2. 評価の目的(p.94-97)

2-1 2つの主要な目的(p.94-95)

- ① 行政活動や組織の諸側面(体制・手続き等)の改善
・・・「機能的必要性」に対応
- ② アカウンタビリティの確保
・・・「答責的必要性」に対応

↑
・2つの目的は本質的に異なるもの。
・多くの自治体は、両者を区別せずに単独の評価制度で「一石二鳥」を狙うが、うまくいっていない。

第2章

11

2-2 「形成的評価」と「総括的评价」(p.96-97)

● 形成的評価(formative evaluation)

行政活動を改善する上で有益な情報を得ることを目的として実施する評価

→「コックが(調理中に)スープを味見する」行為に相当

● 総括的评价(summative evaluation)

行政活動の実施結果に基づき、何らかの判断を下すことを目的として実施する評価 cf.「判決型評価」

→「客が(出来上がった)スープを味わう」行為に相当

第2章

12

3. 評価対象(p.97-104)

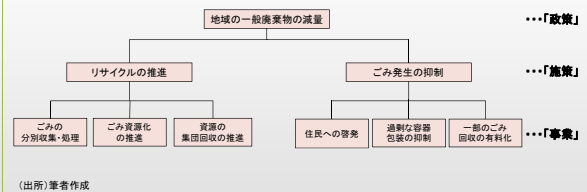
3-1 行政活動(p.97-103)

- 公共部門の評価においては、行政活動の評価対象とするのが一般的
- しかも、「政策－施策－事業」という政策体系を想定し、そのいずれかの階層を評価対象とする場合が多い
- 政策体系を前提として評価をおこなう際には、以下の点に留意が必要
 - 政策・施策・事業の論理的整合性
政策体系はトップダウンの「規範系」とボトムアップの「実務系」の合力により設定されたもの
 - 階層による評価の観点の違い
政策・施策…「仮想的(または観念的)」
事業…「実在的(または具体的)」

第2章

13

図2-3 政策体系の構造(廃棄物対策の例)(p.98)

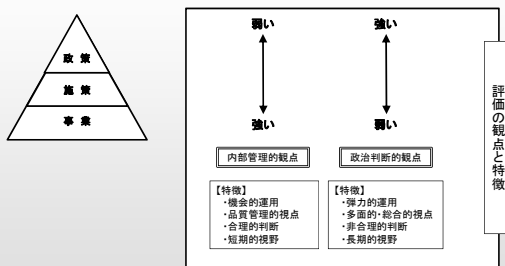


(出所)筆者作成

第2章

14

図2-4 政策体系の階層と評価の観点(p.102)



(出所)田中(2005, p.87)を一部改変。

第2章

15

3-2 組織的側面(p.103-104)

- 行政活動の成果や有効性に関心を払うのであれば、その活動を実施する組織のあり方にも関心を向けるべき
- 現に多くの自治体が、組織的側面の評価や見直しに着手している(例:定数、給与制度、組織・機構、資産・公共施設等の見直し)

組織的側面における評価対象の例

組織体制(機構、事務分掌、支所・出張所配置等)
人事(任用、配置、評価・処遇、教育・研修等)
制度(予算、決算、会計、条例、規則等)
関連組織(公共施設、公営企業、第三セクター、外郭団体等)
その他(意思決定方法、庁内分権の度合い、部局の組織業績等)

第2章

16

4. 評価時点(p.104-106)

- 評価時点とは、ある変化や行動に対して、評価がおこなわれるタイミングのこと
- 評価対象が行政活動の場合には、実施前(事前)・実施途中(中間)、実施後(事後)という3段階に区分するのが一般的
- 評価を実施するタイミングにより評価の観点が異なる(次頁参照)

第2章

17

表2-4 評価時点と評価の観点(p.105)

評価時点	実施前(事前)	実施途中(中間)	実施後(事後)
事業進行の段階	立案段階	実施段階	終了段階
評価の目的	・複数の事業案から選択 ・事業案の修正・変更	・課題・問題の発見 ・実施プロセスの改善	・目標達成度の把握 ・事業の継続等の判断 ・事業内容の改善
評価の内容	・事業目的の社会ニーズとの整合性 ・事業内容の適合性 ・実行計画の妥当性	・運営の効率性 ・実施プロセスの妥当性	・目標達成度の把握 ・事業の継続等の判断 ・事業内容の改善

(出所)筆者作成。

第2章

18

5. 評価主体(p.106-119)

5-1 評価主体の分類(p.106-108)

自己-他者	内部-外部	想定される評価主体
自己評価 評価対象の当事者が「自己の責任において」実施する評価	内部評価 評価対象の当事機関内の主体がおこなう評価	担当者 ラインの管理職(部長、課長等) 幹部職員(首長、副首長等) 特命機関・組織横断的機関
	外部評価 評価対象の当事機関以外の主体がおこなう評価	第三者評価機関 評価専門家 政策シンクタンク等 一般市民 利害関係者
他者評価 評価対象の当事者以外の主体が「他者としての関心において」実施する評価	外部評価 評価対象の当事機関以外の主体がおこなう評価	議会 評価専門家 政策シンクタンク等 市民団体・NPO等 利害関係者

(注) 表中「自治体評価の戦略」表2-5(p.107)を一部改変。
(出所)筆者作成。

第2章

19

5-2 評価主体の実態(p.108-112)

- 自治体の評価は、1次評価を事業担当者が実施し、その評価結果を管理職や第三者機関が2次・3次評価する場合がほとんど(「自己評価」が中心)
- 国、地方を問わず行政側には、評価の実施を外部の専門機関に委ねようとする意識は一貫して希薄(むしろ行政機関が積極的に評価の役割を受け入れてきた)

第2章

20

5-3 評価主体のあり方(p.112-115)

- 評価主体を誰とするかは、原則として評価の目的、評価対象、評価手法等によって決まる
- ただし、行政の現状を踏まえると、「自己評価」でかつ「内部評価」を主軸とすべき
- 「内部評価」の主体は、常に担当者や管理職であるべきとは限らない
- また2次・3次評価の評価者を誰とするかは、評価主体によるメリット・デメリットを考慮して決めることが望ましい

第2章

21

5-4 外部評価の意義とあり方(p.115-119)

- 外部評価の意義(1): 評価の質の確保
(方法) ① 評価「結果」の質の確保
② 評価「過程」の質の確保
③ 評価活動の外部化
※評価の「質を確保する」ためには、評価に関する専門性を有する人材が主体となるべき
- 外部評価の意義(2): 評価に多様な観点を確保
- 自治体が実施する外部評価の多くはこのタイプ
(多様なメンバーからなる第三者評価機関が評価を実施)
- このようなタイプの評価の意義は「客観的」であることではなく、多様な主観や観点を提供してくれる点にある

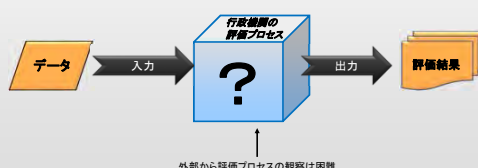
第2章

22

行政内部の評価プロセスはブラックボックス

- 行政内部で具体的にどのように評価が実施されているかは、外部から観察することが困難
- 専門家が内部の評価プロセスの質を保証することにより、評価全体の信頼性を高めることにつながる(評価の品質保証)

図2-5 行政外部から見た外部評価(p.117)



(出所)筆者作成。

第2章

23

6. 評価手法(p.120-131)

6-1 評価手法の類型(p.120-129)

- 評価は統計学、社会調査法など既存の社会科学の理論や手法を利用して発展
- 評価の独自性は、既存の技法を系統的に組み合わせる方法論にある
- 評価のアプローチ(=評価手法)の代表的な類型としては、「政策分析(policy analysis)」「プログラム評価(program evaluation)」「業績測定(performance measurement)」がある

第2章

24

表2-7 3つのタイプの比較(p.120-121)

類 型	主な手法	特 徴	応用分野
政策分析 (policy analysis)	費用便益分析 (cost-benefit analysis) 費用効果分析 (cost-effectiveness analysis)	・行政活動の効率性を算定する ・経済学を基礎とする ・主に事前評価として実施される	公共事業や規制 政策が中心
プログラム評価 (program evaluation)	インパクト評価 (impact evaluation)	・多様な手法が含まれるがインパクト評価が中心 ・インパクト評価は、行政活動のインパクト（正味の効果）をできるだけ厳格に測定する（無作為実験や準実験等による） ・社会調査法、統計学、心理学などを応用 ・主に事後評価として実施される	教育政策、社会 政策、司法政策 など多くの分野
業績測定 (performance measurement)		・政策の効果等を代表する指標を設定し、その推移を計測する ・事後評価として実施される	行政活動全般に 応用される

(出所)筆者作成。

第2章

25

6-2 3タイプの比較(p.129-131)

	政策分析 Policy Analysis	プログラム評価 Program Evaluation	業績測定 Performance Measurement
評価者	評価専門家	評価専門家	評価専門家・行政職員等
潜在の利用者	行政内外の多様な主体 (特に意思決定者)	行政内外の多様な主体 (特に政策担当者)	行政内外の多様な主体 (特に政策担当者)
評価対象	1本～少数のプログラム	1本～少数のプログラム	多数のプログラムを 包括的に
実施形態	単発的に実施	単発的に実施	継続的に実施
科学的厳密性	高い	高い	低い
結果の信頼性	高い	高い	低い
結果に要する期間	短い	長い	短い
実施コスト	高い	高い	低い

(注)田中「自治体評価の戦略」、表2-8(p.130)に加筆したもの。
(出所)筆者作成。

第2章

26

7. 評価基準(p.131-142)

7-1 評価基準の種類(p.131-138)

- 評価では、「評価基準」というフィルターをとおして評価対象の実態に接近する
「評価基準」は何らかの価値判断の指針として使われる
- 評価基準は常に明示されているとは限らない
評価基準が暗黙のうちに想定されていたり、不明確のままに評価が実施されていたりする場合がある
- 言うまでもなく、評価基準が明示されていることが望ましい
- (日本の)評価の現場では、評価基準として何を用いるべきかが十分に吟味されずに評価が実施されている

第2章

27

表2-9 代表的な評価基準(p.132-133)

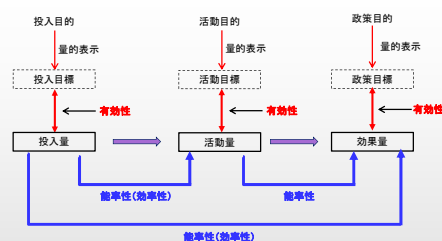
評価基準	意 義
合法性(legality)	会計経理が予算や法律、政令等に従って適正に処理されているか
合規性(regularity)	会計経理が予算や法律、政令等に従って適正に処理されているか(合法性とほぼ同じ概念)
経済性(economy)	より少ない費用で同様の活動を実施しているか
効率性(efficiency)	投入した資源や活動に対して得られる結果の大きさ
能率性(efficiency)	投入した資源(主に経費)に対して得られる結果の大きさ(効率性とほぼ同じ概念)
有効性(effectiveness)	行政活動の実績が目標水準を達成している度合い
公平性(equity, fairness)	かたよらずえこひいきのない度合い
安全性(security)	人命・財産等が危険がなく、安定的に保持されている度合い
回復力(resilience)	組織等が損害を受けた状態から機能をとりもどす能力や特性
必要性(necessity)	欠くことができない度合い、住民等のニーズの大きき度合い
緊急性(urgency)	事が差し迫っており、対応が急がれる度合い
優先度(priority)	他の選択肢よりも先んじておこなうべき度合い
充足度(adequacy)	行政サービス等が需要を満たしている度合い
満足度(satisfaction)	利用者・受益者等が行政サービス等に対して満ち足りている度合い
行政機関の要否(必要)性	行政機関が介入(対応)することの適切さ(必要性)の度合い
民間調達の可能性	(行政機関に代わり)民間の主体が対応することができる見込みの度合い
透明性(transparency)	行政内部の事実や手続き等が外部から明確に把握できる度合い
迅速性(quickness, swiftness)	すみやかに物事が処理される速さの度合い
円滑性(smoothness)	さしさわりのない物事が処理される度合い

(出所)西尾(1990)ほかの資料より筆者作成。

第2章

28

図2-6 有効性と能率性の概念(p.137)



(出所)西尾(1990:2001)を参考にして筆者作成。

- 有効性や効率性(能率性)は一般的な評価基準であるが、明確に定義されずに使われている場合が多い
- さまざまな定義がありうるので、利用する場合にどの定義を用いているかを確認しておく必要がある(以下に示すのは、代表的な定義の例)

第2章

29

7-2 評価基準に関する留意点(p.138-142)

● 評価基準の解釈

評価基準の意味は明確でも、これを利用して判断を下すためには、さらに掘り下げた検討が必要

(例)「必要性」の基準…「誰にとって」の必要性であるかを検討する必要あり

● 絶対評価か相対評価か

数量化が容易な評価基準(効率性、有効性等)→絶対評価・相対評価が可能
数量化が困難な評価基準(必要性、公平性等)→相対評価が可能

● 評価基準の数

必要な評価基準は「全て」設定し、使用するべき

ただし、必要以上に多くの評価基準を使用しないこと

※「客観性の幻想」

数値を用いた評価であっても、主観や恣意性が入り込む余地がある

(例)評価指標・業績目標の設定、データの計測、評価結果の利用、…

第2章

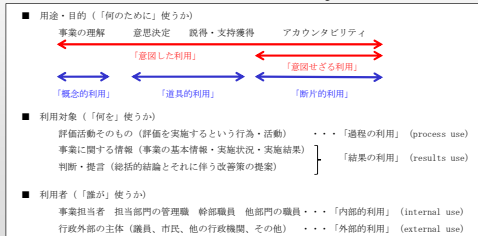
30

8. 評価の利用と報告 (p.142-153)

8-1 評価の利用とは (p.142-149)

- 「評価の利用」といっても、さまざまな解釈が可能
- 「評価の利用」を①用途・目的、②利用対象、③利用者の3つに分けると理解しやすい

図2-7 評価の利用の諸側面 (p.146)



第2章 (出所) 田中(2013)の図1(p.41)を一部改変。

31

8-2 評価結果の「報告」(p.149-153)

- 評価結果の「報告」は評価の「利用」と不可分
評価者以外の主体が評価を利用するためには、結果が「報告」されねばならない
- 評価結果は庁内で集約され、紙媒体または電子媒体で配布・共有される
近年は電子媒体化が主流
- 従来、評価結果が積極的に利用されてきたわけではないので、評価結果の「報告」方法は、真剣に検討されてこなかった
評価の「利用」が軽視されてきたことがその一因
- 本書では、評価の利用を推進する立場から、評価の目的や利用者に応じて、評価結果の報告方法をカスタマイズ（特別仕様化）することを推奨する
次頁の表を参照

第2章

32

表2-11 評価結果の報告方法 (p.152)

報告の形式	文書形式	目録形式
1. 報告の形式	報告書 評価シート 特定の格式(予算要求用など) 要約・要約エグゼクティブ・サマリー 広報誌 ニュースレター 報告会等の開催 会議における報告 ウェブサイト上のアプリケーション 「アクションシート」など	報告書 評価シート 特定の格式(予算要求用など) 要約・要約エグゼクティブ・サマリー 広報誌 ニュースレター 報告会等の開催 会議における報告 ウェブサイト上のアプリケーション 「アクションシート」など
2. 報告の内容	評価対象についての情報 目的・内容等の基本情報 予算・事業費 進捗の実施状況 その他 評価指標の計測結果(実績値) 実施状況 評価結果(1次・2次・3次、...) 判断・提言 評価結果の反映状況 評価結果の要約 評価結果を用いた分析結果 参考データ	報告書 評価シート 特定の格式(予算要求用など) 要約・要約エグゼクティブ・サマリー 広報誌 ニュースレター 報告会等の開催 会議における報告 ウェブサイト上のアプリケーション 「アクションシート」など
3. 配布方法	紙媒体 電子データ	報告書 評価シート 特定の格式(予算要求用など) 要約・要約エグゼクティブ・サマリー 広報誌 ニュースレター 報告会等の開催 会議における報告 ウェブサイト上のアプリケーション 「アクションシート」など
4. 報告頻度	定期的 非定期的	報告書 評価シート 特定の格式(予算要求用など) 要約・要約エグゼクティブ・サマリー 広報誌 ニュースレター 報告会等の開催 会議における報告 ウェブサイト上のアプリケーション 「アクションシート」など
5. その他		報告書 評価シート 特定の格式(予算要求用など) 要約・要約エグゼクティブ・サマリー 広報誌 ニュースレター 報告会等の開催 会議における報告 ウェブサイト上のアプリケーション 「アクションシート」など

第2章 (出所) 筆者作成。

33

9. 評価の歴史 (p.153-169)

9-1 現代的な評価の確立以前(1900～50年代)

- 政策効果の把握やプログラムの改善に対する政策的関心は存在したものの、評価は独立した領域として確立しておらず、既存の学問領域の手法を借りていた時代
- アメリカにおける主要な動き
1930年代のニューディール政策
→ 公共事業や労働政策が積極的に実施され、これらを対象として、社会科学的な手法(社会調査法など)による実証研究が実施された
第二次大戦後
→ 退役兵向けのプログラムをはじめとして様々な社会政策に多額の連邦資金が投入され、これらの政策の評価が実施された
ソ連のスポーツニク号打ち上げ成功(1957年)
→ 理数系科目の教育改善の必要性が認識され、教育効果の評価に対して連邦政府資金が投入された

⇒ 評価のための独自の理論や手法の必要性に対する認識が高まる

第2章

34

9-2 現代的評価の確立期(1960～70年代)

1960年代

- ジョンソン政権の社会政策(「偉大な社会・貧困との戦い」)
- 教育・福祉政策に対して巨額の連邦政府資金を配分
- 議会が社会政策プログラムの評価を強く後押し
- 評価の実施機関(企業・非営利シンクタンク)が多数設立される
※この時期の展開が、プログラム評価の原型の確立につながる
- 連邦政府予算へのPPBSの導入(1965年)
- システム分析を応用した意思決定のための経営管理手法
- 予算制度改革としては挫折したが、プログラム評価の必要性の認識高まる

1970年代

- 評価に関連する本・論文の出版や、大学における評価教育プログラムの開設が相次ぐ
- 評価関係の学会の設立

⇒ プログラム評価の理論化・体系化が進み評価が独立した専門領域として確立

第2章

35

9-3 評価の発展期(1980年代以降)

- 評価実施主体の多様化
- 地方レベル(州政府、地方自治体)への評価の普及
- 民間団体(非営利組織、財団、企業等)における評価の実践
※プログラム管理に重点を置くマネジメント志向の強い評価が隆盛となる
- 評価観をめぐる論争
- 科学的評価 vs. 実用重視の評価
- 定量的評価 vs. 定性的評価、など
- エビデンスに基づく政策(evidence-based policy)
- 「エビデンス」の立証された政策を実施すべきという考え方
- 「エビデンス(科学的根拠)」とは無作為実験によって得られるものが最良
- アメリカ以外の国への評価の普及
- 評価の実践や研究はほぼ全世界に普及
- 日本では2000(平成12)年に日本評価学会が設立

⇒ アメリカは依然として評価界の先導役であるが、国境を越えて実務面・研究面の交流が促進されるとともに、地域独自の評価の発展が出現しつつある

第2章

36

9-4 業績測定の系譜(p.159-167)

- 初期の業績測定
 - 地方レベルの市政調査会運動(20世紀初め)
 - サイモンらによる行政活動測定研究(1940年代)
- 地方レベルにおける取り組み
 - ポートランド市やサニーベール市が先駆的に取り組む(1960～70年代)
 - 1980～90年代には多くの州政府・地方自治体が業績測定を開始
 - NPMの流行がこの傾向に拍車をかける
 - 地方レベルの業績測定を行政外部のさまざまな機関が支援
(例) 専門家組織、非営利シンクタンク、財団、学会等
- 連邦政府における業績測定
 - 連邦政府レベルにおける業績測定の法制化(業績管理の導入)
1993年のGPRA(Government Performance & Results Act)成立
 - ブッシュ政権における業績予算(performance budgeting)の強化
 - オバマ政権では業績予算色が薄まる

→ 業績測定は世界的に普及したが業績測定・管理は依然として発展途上

第2章

37

9-5 日本への示唆(p.167-169)

- ① プログラム評価の系譜が一貫して評価の主流
 - ・日本はプログラム評価の伝統を一切欠く
 - ・「評価＝業績測定」という認識が短絡的に定着
→ 厳格なタイプの評価(プログラム評価)の重要性を認識する必要性
- ② アメリカでは評価専門家や行政外の機関が評価の普及・発展を促進
 - ・日本は「評価人材(evaluation talent)」層や評価専門機関が決定的に不足
→ 評価の発展のためには、学問・実務の両面において評価人材・機関が必要
- ③ アメリカの業績測定や業績管理はいまだに試行錯誤の途上
 - ・これまで日本はアメリカの取り組みをモデルとしてきた
 - ・アメリカの経験は日本の先行指標とみなすべき
→ 試行錯誤を続けるアメリカの経験から学ぶべき

第2章

38

参考文献

- 梅田次郎・小野達也・中泉拓也(2004)『行政評価と統計』、日本統計協会
小野達也(2011)「自治体ベンチマーキングと指標の比較可能性」、『日本評価研究』、11(2):13-30
総務省a(2010)「政策評価の実効性向上のための方策に関する調査研究(報告書)」
総務省b(2014)「地方公共団体における行政評価の取組状況(平成25年10月1日現在)」
田中啓(2003)『アメリカのGPRA —10年の評価と日本への含意—』、富士通総経済研究所
『RESEARCH PAPER: Public Series』、No.1
田中啓(2005)「自治体の評価の課題と国の政策評価へのインプリケーション」、『月刊NIRA政策研究』、18(11):81-98
田中啓(2008)「都市自治体の評価: 本格普及から10年後の実態」、『日本評価研究』、8(1):39-57
田中啓(2013)「政策評価制度における評価の利用: 『評価の利用』概念の解明と現状の分析」、『日本評価研究』、13(1):37-52
田中啓(2014)『自治体評価の戦略』東洋経済新報社
田辺国昭(2006)「政策評価制度の運用実態とその影響」、『レヴァイアサン』、第38巻、86-109
P. F. ドラッカー(2001)『エッセンシャル版 マネジメント 基本と原則』上田惇生編訳、ダイヤモンド社
西尾勝(1990)『行政学の基礎概念』、東京大学出版会
西尾勝(2001)『新版 行政学』、有斐閣
H. ハトリ(2004)『政策評価入門: 結果重視の業績測定』上野弘・上野真城子訳、東洋経済新報社
村上弘・佐藤満編(2009年)『よくわかる行政学』、ミネルヴァ書房
村松岐夫(2001)『行政学教科書 現代行政の政治分析』第2版、有斐閣

39

(続き)

- 山谷清志(1997)『政策評価の理論とその展開 政府のアカウントビリティ』、晃洋書房
山谷清志(2006)『政策評価の実践とその課題 アカウンタビリティのジレンマ』、朝書房
C. E. リドレー⇒ H. A. サイモン(1999)『行政評価の基準 —自治体活動の測定—』本田弘訳、北樹出版
Drucker, P. F. (1973). Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: NY, HarperCollins Publishers.
Hatry, H. P. (1999). Performance Measurement: Getting Results. Washington, D.C., The Urban Institute.
Hatry, H. P. (2006). Performance Measurement: Getting Results. second edition, Washington, D.C., The Urban Institute.
Kettl, D. F. (2009). The Next Government of the United States: Why Our Institutions Fail Us and How to Fix Them. New York: NY, W. W. Norton & Company. (邦題『なぜ政府は動けないのか: アメリカの失敗と次世代型政府の構想』)
Osborne, D., and Gaebler, T. (1992). Reinventing Government. Reading: MA, Addison-Wesley.
Patton, M. Q. (1997). Utilization-Focused Evaluation: The New Century Text. third edition, Thousand Oaks: CA, Sage Publications.
Ridley, C. E., and Simon, H. A. (1943). Measuring Municipal Activities: A Survey of Suggested Criteria for Appraising Administration. Chicago: IL, The International City Managers' Association.
Rossi, P. H., Lipsey, M. W., and Freeman, H. E. (2004). Evaluation: A Systematic Approach. seventh edition, Thousand Oaks: CA, Sage Publications.

40

プロフィール

- 田中 啓(たなか ひらき)
静岡文化芸術大学文化政策学部教授
1962年アメリカ生まれ
東京大学経済学部卒業後、三菱総合研究所、ペンシルバニア大学客員研究員、富士通総経済研究所等を経て2004年静岡文化芸術大学助教授、2011年より現職
- 専門領域
行政学、政策評価・行政評価、行政改革
- 著書
『行政評価 —スマート・ローカル・ガバメント』(共著、東洋経済新報社、1999年)
『公務改革の突破口 —政策評価と人事行政』(共著、東洋経済新報社、2008年)
『自治体評価の戦略 —有効に機能させるための16の原則』(東洋経済新報社、2014年)、など

41

ベトナム国家政治行政学院
公務員研修実施能力強化支援プロジェクト

「公共政策の評価」模擬講義

Part2: 業績測定

2015年3月4日

田中 啓
静岡文化芸術大学

はじめに —拙著の紹介—

田中啓『自治体評価の戦略 —有効に機能させるための16の原則』(東洋経済新報社、2014年5月8日発行)



- 地方自治体の評価がなぜ有効に機能していないかを明らかにした上で、問題点を解決し、評価を有効に機能させるための具体的な処方箋を示す。
- 第2章～第4章では、評価に関する基礎概念・手法や評価を実施する際の原則や留意点を詳細に解説(教科書として標準的な内容)。

『自治体評価の戦略』・目次構成

序 章	本書の立脚点 問題意識・基本的立場、想定読者・利用方法等
第1章	自治体評価の実態 自治体評価の現状把握と問題点の分析
第2章	評価の基礎概念 ……シラバス*の第1章に概ね対応 評価の理解や実施に必要な基礎的事項の解説
第3章	業績測定の基本 ……シラバス*の第4章に概ね対応 「業績測定」(評価手法の一種)の具体的実施方法
第4章	制度としての評価 評価制度を導入する場合の原則・手順と留意点
第5章	行政の変革と評価:「進化」する行政の戦略 今後の自治体が取べき戦略の構想

*「シラバス」とは、ベトナム国家行政学院(NAPA)が作成した公共政策修士プログラムにおける「公共政策の評価」の授業概要のことである。

講義内容について

- 拙著「自治体評価の戦略」の第2章と第4章の内容を抜粋して解説する。
3月2日「第2章 評価の基礎概念」
3月4日「第3章 業績測定」
- 自治体評価をテーマとする本であるが、第2章・第3章の内容は中央政府・自治体を問わず、あらゆるレベルの評価に共通のものである。
- 欧米の主要なテキストの内容を参考にした上で、日本の実態に適した整理・解説をおこなっている。このため、実務家が評価の基本を学ぶのに適した内容である。

「自治体評価の戦略」

第3章 業績測定の基本

(p.171-247)

注:以下の内容は、テキスト(「自治体評価の戦略」)の構成に概ね沿っている。ただし、見出しの番号・表現や内容は、テキストと完全に一致しているわけではない(図表番号はテキストと一致させてある)。また見出しや図表に表示したページ番号は、テキストの該当する箇所のページを示している。

第3章の目次

第3章 業績測定の基本

- 業績測定とは
 - 定義・構成要素
- 測定(1)ー評価指標の分類と形式
 - 評価指標の分類・形式
- 測定(2)ー評価指標の設定
 - 評価指標の基準
 - ロジック・モデルを利用した評価指標の設定
- 測定(3)ー業績目標の設定とデータ収集
 - 業績目標の分類
 - 行政ニーズと目標設定の関係
- 分析
 - 基準との比較
 - 内訳数の計算
 - 因果関係の分析

1. 業績測定とは

1-1 業績測定の定義(p.172-176)

- 20世紀初めのアメリカにおける「行政測定 (administrative measurement)」などを起源とする手法
- 英語では performance measurement
- 「サービスあるいはプログラム(施策)のアウトカム(成果)や効率を定期的に測定すること」(この分野の第一人者であるHarry Hatryの定義)
- 「測定」であり、伝統的な「評価」とは異なるが、近年、公共部門に急速に普及し、評価手法のひとつとして位置づけられるようになった

第3章

7

「業績測定」の用語について

- 「業績測定 (performance measurement)」という言葉は、単に「業績」を「測定」という行為を意味するだけでなく、特定の行政運営の姿勢を意味するものとしても用いられている。



事後的に業績を把握し、その結果を統制・管理に利用する ("performance movements")

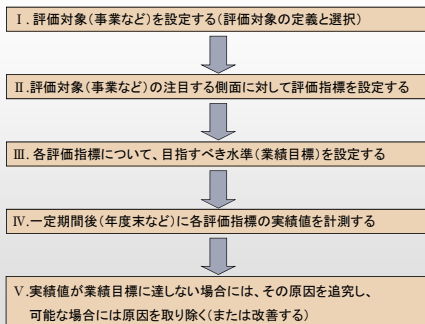
【類似の概念】

業績管理 (performance management)
業績予算 (performance budget)
結果志向の管理 (managing for results/results-based management, etc.)

第3章

8

1-2 業績測定の手順(p.176-179)



*田中『自治体評価の戦略』、図3-1(p.178)

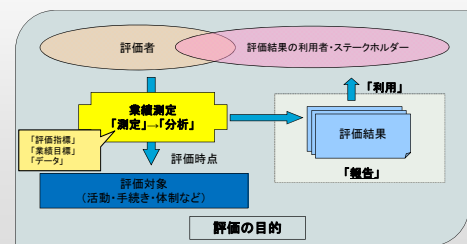
第3章

9

1-3 評価の構成要素(p.178-179)

- 業績測定において「評価指標」や「業績目標」は、言うまでもなく重要。
- だが、業績測定が有意義であるためには「測定」と「分析」が極めて重要。

図3-2 業績測定の構成要素(p.178)



(出所)筆者作成

第3章

10

2. 評価指標

2-1 評価指標とは(p.180)

- 「評価指標 (performance indicator)」とは
 - 評価対象(施策や事業など)について、評価者が関心をもっている側面(事業の成果など)を定量的に計測できるような形式で表示したもの
 - 評価指標は、評価対象のある断面を切り取って、その断面から見た状態を数量的に把握するための手段
- 評価指標が教えてくれるのは、評価対象の一面に過ぎない
 - 評価対象の状態を多面的に把握するために、ひとつの評価対象に対していくつかの評価指標を設定するのが基本
 - ひとつの評価対象に対して設定された評価グループを「指標群 (a family of measures)」と呼ぶ

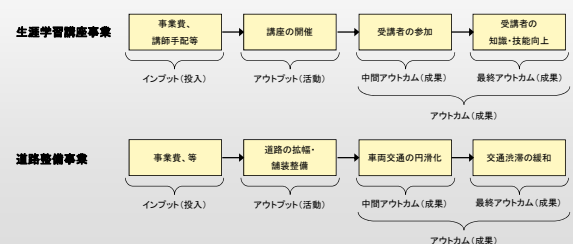
第3章

11

2-2 行政活動の産出モデル(p.181-182)

「産出モデル (production model)」…ある主体が活動を実施し、それが成果を生み出すまでの過程を模式的に示したもの

図3-4 産出モデルの例(p.182)



第3章

12

2-3 評価指標の主な種類(p.181-184)

表3-1 インพุット指標・アウトプット指標・アウトカム指標の比較(p.184)

指標の種類	内 容	例
インพุット指標 (投入指標)	どれだけ行政資源を投入したか (人員、資金、物資等)	・予算額、事業費 ・投入した人員、労働時間 ・その他の投入資源
アウトプット指標 (活動指標)	どれだけ行政活動を行ったか (行政活動の実施量)	・道路等の整備延長 ・講座等の実施回数 ・健康診断の実施回数
アウトカム指標 (成果指標)	所期の成果がどれだけ実現したか (めざした結果・影響の量や質)	・渋滞率の緩和 (道路整備の場合) ・受講者の習得度、満足度 (講座開催の場合) ・受診者数、受診者の健康状態 (健康診断の場合)

第3章

13

アウトカム(成果)指標の例

施策例: 失業者に対する技能訓練

失業者に技能訓練を施すことにより、その失業者が再就職し、経済的に自立することを目指す

- 短期的成果指標: 技能訓練によって特定技能を身につけた人の数
- 中間的成果指標: 技能訓練終了後に就職した人の数
- 長期的成果指標: 一定期間後に同じ職場に定着していた人の数

第3章

14

2-4 評価指標の表示形式(p.184-188)

表3-2 評価指標の形式(p.187)

指標タイプ	説 明	例
総数(合計値)	ある事象の分量を合計した実数(人数、回数、金額、件数、面積、etc.)	失業者数(人)
変 化 率	ある事象の総数等の増減の度合い	失業者数の増減率(%)
割 合	ある事象の一部が全体に占める大きさの度合い ※充足度(普及率)や達成度を示す指標となる	失業率(失業者数/労働力人口)(%)
単位当たり数	総数を人口等で標準化した数値 ※規模の差の影響を排除できることから他自治体との比較が可能になる	児童1人当たりの保育施設数(数) 1人当たりゴミ排出量(kg)
指 数	基準時点を100とした場合のある時点の分量の大きさ ※単位の大きい分量や実質的な水準の変化をみるのに適している	地域内のゴミ排出量(過去最大年=100) 物価指数

(注)元の表の内容を一部改変した。

第3章

15

2-5 評価指標の表示形式(p.188-189)

総数(aggregate): 測定対象をすべて計測した合計の数値

内訳数(breakouts/disaggregation): 測定対象の一部を計測した数値

- 全体を計測する評価指標だけでは、問題点の所在がわからない場合がある
例: 交通事故発生件数、図書館の貸出冊数
- 必要に応じて属性別、地域別等の内訳数を指標化し計測してみる

表3-3 内訳数の例(p.189)

基本となる指標	内訳数を指標化した例
交通事故発生件数	年代別、路線別、時間帯別、原因別、被害別
図書館の貸出冊数	性別、年代別、職業別、図書館別、本の分野別

第3章

16

2-6 評価指標を設定する際の基準(p.194-199)

・**個別指標の適切性**: 個別の指標をいかに適切に設定するかという視点

・**指標群の適切性**: 評価対象の施策・事業に対して、いかに適切な指標群を設定するかという視点

第3章

17

表3-5 評価指標の設定に関する基準(p.198)

区分	基 準	説 明
1 個 別 評 価 指 標 の 基 準	1-1 妥当性・正当性	Validity 評価指標が計測すべき事象を計測していること
	1-2 信頼性	Reliability 評価指標が正確に計測されていること
	1-3 理解可能性	Understandability 評価指標の意味が明確でわかりやすいこと(誤解が生じにくいこと)
	1-4 タイムリー性	Timeliness 利用者にとって有用なタイミングで評価指標の計測値を入手できること
	1-5 目的との適合性	Relevance to the objectives 評価指標が施策の目的やめざす成果を適切に反映していること
	1-6 施策の影響の大きさ	Program Influence 評価指標の計測する事象に対する施策の影響度の大きさ ⁽²⁾
	1-7 計測可能性	Feasibility of collecting data 評価指標のデータを計測可能であること
	1-8 データの収集費用	Cost of collecting data 評価指標のデータを収集するための費用の大きさ
	1-9 操作可能性	Manipulability 評価者が評価指標の計測値を操作できる可能性 ⁽³⁾ (小さいほどよい)
	1-10 意思決定への有用性	Usefulness for decision-making 評価指標が意思決定に対して有用な知見を提供してくれること

第3章

18

表3-5 評価指標の設定に関する基準(続き)(p.198)

区分	基準	説明
2 評価 基準 指標 群 の	2-1 包括性	Comprehensiveness 施策の重要な側面が漏らさず評価指標によってカバーされていること
	2-2 非重複性	Nonredundancy 評価指標間に重複がなく、各指標が異なる側面を計測していること
	2-3 データの収集費用	Cost of collecting data 評価指標群のデータを収集するための総費用の大きさ
	2-4 反抗的行動への耐性	Resistance to perverse behavior 評価の意図に反する行動を誘発しにくいこと ¹⁾

(注1) 1-10は筆者が設定した基準。
(注2) 評価指標に対する施策の影響度が高いことは望ましいが、施策の影響度が小さいからといって、重要な側面を計測する評価指標を除外すべきではない。
(注3) データ収集のプロセスなどを利用して、評価者が評価指標の計測値を都合の良いように操作する可能性。
(注4) 例えば、発行した違反切符の枚数によって交通警察を評価するならば、警官は違反切符を発行することに執心してしまう恐れがある。評価指標群がバランスよく設定されており、そのような行動を誘発しないことが望ましい。

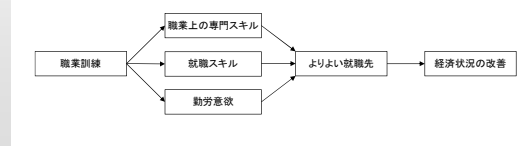
第3章

19

3. ロジック・モデルと評価指標の設定 3-1 ロジック・モデルとは(p.204-209)

- 施策や事業の論理的な構造を明らかにしたもの
(行政活動が社会に影響を与えるプロセス)
- 投入、活動、結果、成果等の要素の間の関係を表または図によって示す場合が多い

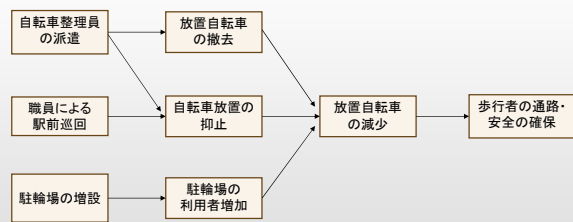
簡単なロジック・モデルの例



第3章

20

図3-5 ロジック・モデルの例(駅前の放置自転車対策)(p.207)

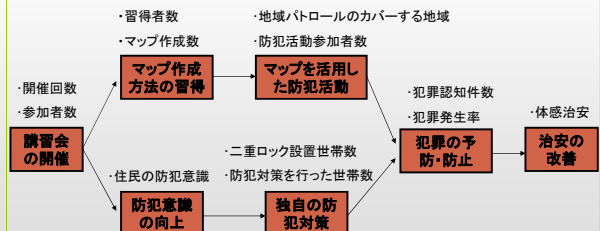


第3章

21

3-2 ロジック・モデルを用いた評価指標設定 (p.209-210)

図3-7 地域安全マップ講習会のロジック・モデルと評価指標(p.210)



第3章

22

3-3 政策のライフサイクルと評価指標(p.215-217)

- 政策は「開始」「拡充・発展」「成熟」というプロセスを経る
- 評価対象の政策が、政策のライフサイクルのどの段階にあるかにより、評価の観点や設定すべき評価指標が異なる

図3-10 政策のライフサイクルと評価指標(p.216)

政策のライフサイクル	開始初期	拡充・発展期	成熟期
実施・評価の観点	・実施体制の整備 ・実施過程の確認・改善 ・制度設計の問題の有無 ・実施に伴う副作用の有無	・実施による成果の有無 ・充足度・普及度 ・費用・効率性	・所期の目的の達成度 ・目的や目標の変更の必要性 ・継続/終了の判断
設定する評価指標	・インプット・アウトプット指標中心 ・体制整備状況を確認する指標 ・実施過程モニタリング指標 ・想定される副作用の指標	・アウトプット・アウトカム指標中心 ・充足度・普及度を計測する指標 ・知見・知能も重要	・アウトカム指標中心 ・目的達成度を確認できる指標

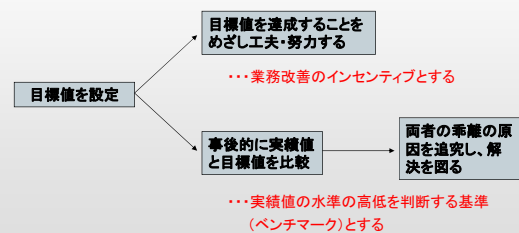
(注) 元の図の内容を一部改変した。

第3章

23

4. 業績目標

4-1 業績目標を設定する意味(p.220)



第3章

24

4-2 業績目標を設定する難しさ(p.220-222)

- 業績目標は、行政外部から与えられる場合がある
(例) 政府の設定した目標
法令等により一定の水準を達成が義務づけられている場合
専門家等による専門的見地による助言・勧告
- 業績目標が外部から与えられない場合、行政内部で業績目標を設定する必要がある
→ 多くの場合、業績目標の設定は困難
- 目標の目安となる客観的根拠がない
- どの程度目標設定の裁量が与えられているか不明確
- 野心的な目標を設定することに対する心理的抵抗
- 業績目標は、行政活動の「強度」の目安となるだけでなく、行政活動のあり方を大きく左右する可能性がある

第3章

25

4-3 基準としての業績目標の分類(p.222-223)

- **限界値基準**
→ 社会的・制度的・科学的に許容される一定の水準を目標値とする (例: 不登校率、校舎の耐震化率)
- **充足値基準**
→ 行政サービス等の社会的に望ましい充足度合いの水準を目標値とする (例: 教員数、保育所数)
- **期待値基準**
→ 行政サービス等に対して国民、住民等の期待する水準を目標値とする (例: 少人数学級導入率、金メダル獲得率)

第3章

26

4-4 行政需要と目標設定の関係(p.223-224)

- 行政需要が明確に認定されている場合
→ 実数値から自動的に目標水準が導かれる
例: 市町村ごとの児童・生徒数に見合う小中学校の配置
- 行政需要の認定に一定の操作が必要な場合
→ 実数値から需要量を統計的に推定し、目標水準を決定
例: 老人ホームの建設必要数(入所希望者数の推計が必要)
- 行政の責任が不確定的な場合
→ 参考となる実数値が乏しく、目標値の設定を通して行政ニーズの認定を行うことになる
例: 都民1人当たり6㎡の都市公園を確保

第3章

27

4-5 業績目標の設定方法(p.225-227)

- 原則は、「現状の能力を少しだけ上回る程度」に設定すること → 「ストレッチ・ターゲット」という
- 設定の際には、以下の観点が参考になる
 - 1) 過去の水準や傾向
 - 2) 比較対象(他自治体、他施設、他部局等)
→ ベンチマーキング(benchmarking)
…自己の業績を評価する際に、他者の業績を比較対象とする手法

第3章

28

5. 分析

5-1 分析の意義(p.232-233)

- 業績測定の真価を発揮させるためには、測定結果(実績値)の分析が不可欠
「数字がおのずと物語ることはめったにない」
- 業績測定によって得たデータや情報を駆使して、判断や意思決定に参考となる知見を導き出すのが「分析」
- 分析は、業績測定の他の過程に比べて軽視されている

第3章

29

5-2 分析の代表的なアプローチ(p.233-247)

- 基準との比較
 - i) 過去の水準との比較
 - ii) 業績目標との比較
 - iii) 他の比較対象との比較(ベンチマーキング)
- 内訳数(breakouts)の計算
 - i) 関係する集団間の業績の差を把握
 - ii) 顧客集団(住民等)の不平等の発生状況を把握
- 因果関係の分析(簡便法)
 - i) 内訳数の計算
 - ii) 特定の集団の事前・事後の状態を比較
 - iii) 施策の対象となっていない人や地域と比較
 - iv) 類似の施策と成果の発言状況を比較

※因果関係を厳密に把握するためにはインパクト評価が必要

第3章

30

参考文献

- 梅田次郎・小野達也・中泉拓也(2004)『行政評価と統計』、日本統計協会
小野達也(2011)「自治体ベンチマーキングと指標の比較可能性」、『日本評価研究』、11(2):13-30
総務省a(2010)「政策評価の実効性向上のための方策に関する調査研究(報告書)」
総務省b(2014)「地方公共団体における行政評価の取組状況(平成25年10月1日現在)」
田中啓(2003)『アメリカのGPRA —10年の評価と日本への含意—』、富士通総研経済研究所
『RESEARCH PAPER: Public Series』、No.1
田中啓(2005)「自治体の評価の課題と国の政策評価へのインプリケーション」、『月刊NIRA政策研究』、18(11):81-98
田中啓(2008)「都市自治体の評価:本格普及から10年後の実態」、『日本評価研究』、8(1):39-57
田中啓(2013)「政策評価制度における評価の利用:『評価の利用』概念の解明と現状の分析」、『日本評価研究』、13(1):37-52
田中啓(2014)『自治体評価の戦略』東洋経済新報社
田辺国昭(2006)「政策評価制度の運用実態とその影響」、『レヴィアアサン』、第38巻、86-109
P. F. ドラッカー(2001)『エッセンシャル版 マネジメント 基本と原則』上田惇生編訳、ダイヤモンド社
西尾勝(1990)『行政学の基礎概念』、東京大学出版会
西尾勝(2001)『新版 行政学』、有斐閣
H. ハトリ(2004)『政策評価入門:結果重視の業績測定』上野弘・上野真城子訳、東洋経済新報社
村上弘・佐藤満編(2009年)『よくわかる行政学』、ミネルヴァ書房
村松岐夫(2001)『行政学教科書 現代行政の政治分析』第2版、有斐閣

31

(続き)

- 山谷清志(1997)『政策評価の理論とその展開 政府のアカウントビリティ』、晃洋書房
山谷清志(2006)『政策評価の実践とその課題 アカウンタビリティのジレンマ』、萌書房
C. E. リドレー＝H. A. サイモン(1999)『行政評価の基準 —自治体活動の測定—』本田弘訳、北樹出版
Drucker, P. F. (1973). Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: NY, HarperCollins Publishers.
Hatry, H. P. (1999). Performance Measurement: Getting Results. Washington, D.C., The Urban Institute.
Hatry, H. P. (2006). Performance Measurement: Getting Results. second edition, Washington, D.C., The Urban Institute.
Kettl, D. F. (2009). The Next Government of the United States: Why Our Institutions Fail Us and How to Fix Them. New York: NY, W. W. Norton & Company. (邦題『なぜ政府は動けないのか:アメリカの失敗と次世代型政府の構想』)
Osborne, D., and Gaebler, T. (1992). Reinventing Government. Reading: MA, Addison-Wesley.
Patton, M. Q. (1997). Utilization-Focused Evaluation: The New Century Text. third edition, Thousand Oaks: CA, Sage Publications.
Ridley, C. E., and Simon, H. A. (1943). Measuring Municipal Activities: A Survey of Suggested Criteria for Appraising Administration. Chicago: IL., The International City Managers' Association.
Rossi, P. H., Lipsey, M. W., and Freeman, H. E. (2004). Evaluation: A Systematic Approach. seventh edition, Thousand Oaks: CA, Sage Publications.

32

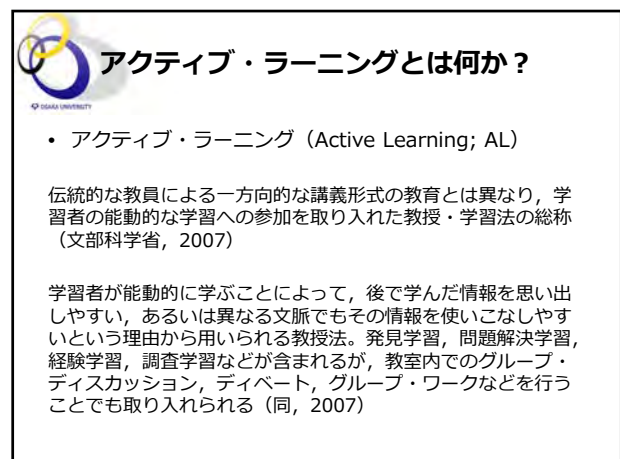
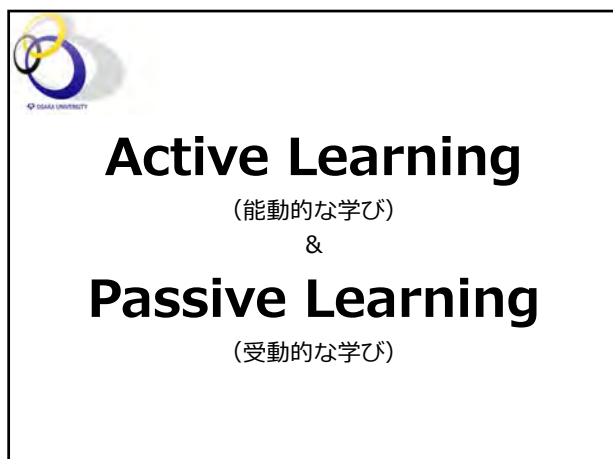
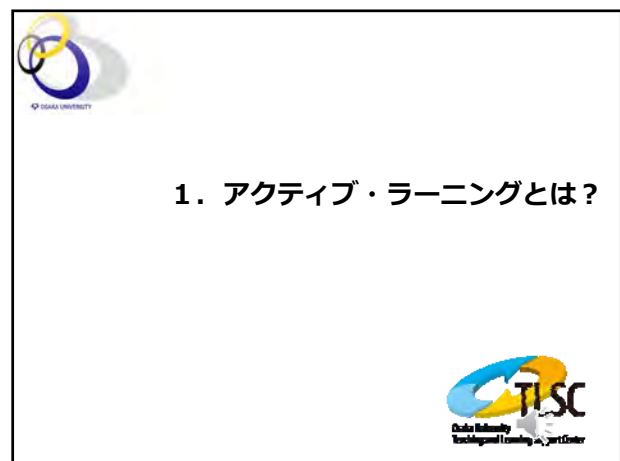
プロフィール

- 田中 啓(たなか ひらき)
静岡文化芸術大学文化政策学部教授
1962年アメリカ生まれ
東京大学経済学部卒業後、三菱総合研究所、ペンシルバニア大学客員研究員、富士通総研経済研究所等を経て2004年静岡文化芸術大学助教授、2011年より現職
- 専門領域
行政学、政策評価・行政評価、行政改革
- 著書
『行政評価 —スマート・ローカル・ガバナメント』(共著、東洋経済新報社、1999年)
『公務改革の突破口 —政策評価と人事行政』(共著、東洋経済新報社、2008年)
『自治体評価の戦略 —有効に機能させるための16の原則』(東洋経済新報社、2014年)、など

33



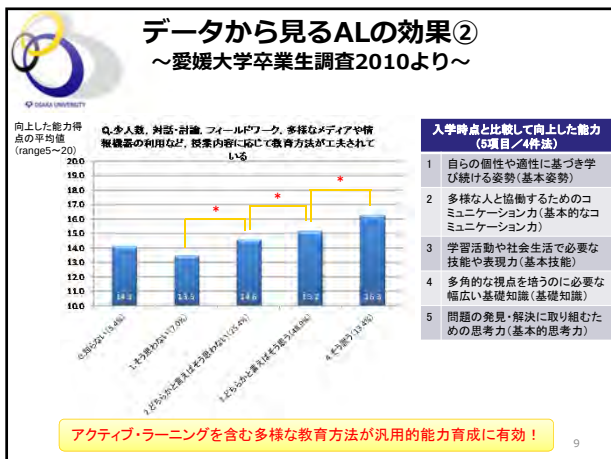
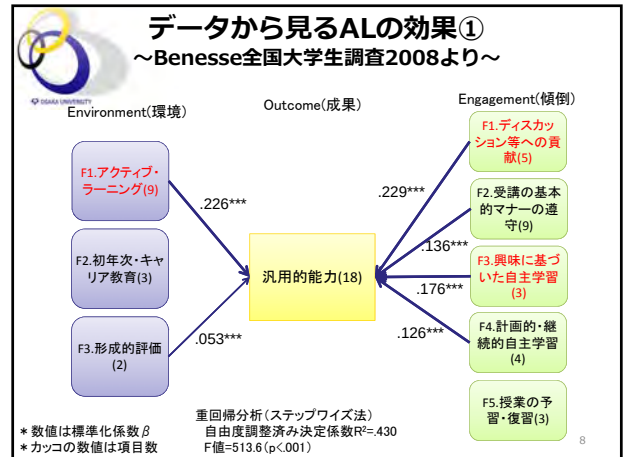
研修スケジュール	
●1日目 14時～17時 Part 1 Active learning and Deep Learning Part 2 Writing Syllabus(1)	●4日目 8時～11時30分 Part 8 Assessment and Feedback(1) 14時～17時 Part 9 Assessment and Feedback(2) Part 10 Reflection for Improvement and Lesson Study
●2日目 8時～11時30分 Part 3 Writing Syllabus(2) 14時～17時 Part 4 Writing Syllabus(3)	●5日目 PART 11 Micro Teaching and Lesson Study in 4 people groups
●3日目 8時～11時30分 Part 5 Understanding, Memorizing and Motivation(1) 14時～17時 Part 6 Understanding, Memorizing and Motivation(2) Part 7 Active Learning Methods	



**新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて
～生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ～**
(中央教育審議会答申、平成24年8月28日)

生涯にわたって学び続ける力、主体的に考える力を持った人材は、学生からみて受動的な教育の場では育成することができない。従来のような知識の伝達・注入を中心とした授業から、教員と学生が意思疎通を図りつつ、一緒になって切磋琢磨し、相互に刺激を与えながら知的に成長する場を創り、学生が主体的に問題を発見し解を見いだしていく**能動的学修（アクティブ・ラーニング）**への転換が必要である。すなわち個々の学生の認知的、倫理的、社会的能力を引き出し、それを鍛えるディスカッションやディベートといった双方向の講義、演習、実験、実習や実技等を中心とした授業への転換によって、学生の主体的な学修を促す質の高い学士課程教育を進めることが求められる。学生は主体的な学修の体験を重ねてこそ、生涯学び続ける力を修得できるのである。(p.9)

＜事前準備・授業受講・事後展開による総学修時間の確保＞



アクティブ・ラーニングを導入するもう一つの要素

- eラーニング（オンライン教育）の急展開
 - カーン・アカデミー
 - 受験サプリ（予備校業界革命）
 - MOOCS (Massive Open Online Course)
 - gacco

受験サプリについて

受験サプリ
(STUDY BY APPARENT)

講師動画
プロ講師の受験対策講義がWeb動画で見放題。
まずは無料でお試し。

大学入試過去問
115大学の過去問が、
無料ダウンロードし放題。

無料ダウンロードし放題

**さらには月額980円で、
予備校さながらのプロ講師の授業が受け放題!**

受験サプリ
(STUDY BY APPARENT)

プロ講師が教える、基礎力アップ講座の「基礎講座」が、月額980円で受け放題!パソコンやスマホ、タブレットでも受講できます。再生中に検索や1.4倍速再生もできます。通学学習に代わってください。

基礎講座 センター対策講座 志望校対策講座

基礎講座の解説 センター対策講座の解説 志望校対策講座の解説

センター模試

いつでも受験が可能！
すぐに採点結果が
わかります。

受験がスムーズなセンター試験予備問題を受験することが出来ます。
本番と同じような気持ちで臨むことができます。



- eラーニング（オンライン教育）の急展開
 - カーン・アカデミー
 - 受験サブリ（予備校業界革命）
 - MOOCS (Massive Open Online Course)
 - gacco
- かつて知識は大学に。今や知識は手のひらの中に。
- 2度目の大学の死？…東大・吉見俊哉教授

図22 授業の経験（経年比較）

「よくあった」+「ある程度あった」の%

	2008 (%)	2012 (%)
レポートが課せられる授業	34.4	48.4
テストが課せられる授業	29.2	50.6
解するコメントの部屋を書く授業	31.5	42.5
ウィナー・ネットを活用する授業	21.8	46.7
三・五形式の授業	21.9	42.8
などの協働学習をする授業	15.7	43.4
バージョンの機会を取り入れた授業	14.2	43.4
セッションの機会を取り入れた授業	13.8	41.2

図22は、2008年と2012年の授業経験に関するアンケート結果の経年比較を示す折れ線グラフである。縦軸には「よくあった」「ある程度あった」と回答した割合のパーセントが示され、横軸には授業の形式が列挙されている。2008年のデータは青い線、2012年のデータは緑色の線で示されている。ほとんどの授業形式において、2012年の割合が2008年よりも大幅に増加していることが確認できる。特に「レポートが課せられる授業」の増加が顕著で、34.4%から48.4%へと14ポイント以上の上昇が見られる。

好 (全体)

Category	2008 (%)	2012 (%)
単に (A)	48.9	54.7
単に (B)	54.7	45.2
価値を	70.0	50.0
基礎・基本	72.9	77.1
基礎・基本は少ないが、応用内容の授業がよい	24.9	24.9
形式	82.0	18.0
学生が自分で調べて発表する式の授業が多いほうがよい	16.3	16.3



アクティブ・ラーニングを促す教員・大学
+
アクティブ・ラーニングから逃走する学生
↑
なぜこのようなことに？

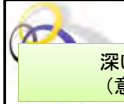
19



2. 深い学びに関するミニ講義&ワーク
「深イ学びとは？」



Deep Learning
(深い学び)
&
Surface Learning
(浅い学び)



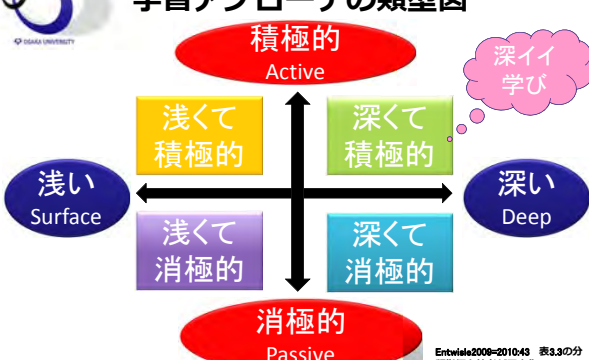
深いアプローチ (意味の探求)	浅いアプローチ (再生)
・目的は、主体的にその概念を理解すること ・その概念を既有的知識や経験に関連づける ・共通するパターンとその基礎にある原理を探索 ・証拠をチェックし、結論と関連づける ・論理と議論を、因果的に、批判的に吟味する ・必要に応じて、暗記学習を用いる ・結果として、理解が深まるにつれ、自らの理解レベルを認識する。授業内容に もっと積極的に関心を持つようになる。	・目的は、授業での要求に合わせる ・授業を知識の無関係な断片として捉える ・事実をひたすら暗記する、学んだ手続きをひたすら繰り返す ・勉強の目的も方法も検討することなく、ただ勉強する ・結果として、新しい概念を意味づけることが困難となる ・授業にも、出された課題にもほとんど価値も意義も見いだせない ・課題に対して、どうしようもないブレッシャーや不安を感じる

(Entwistle2008=2010:45)

Entwistle, Noel (2009) Teaching for Understanding at University: Deep approaches and Distinctive Ways of Thinking, Palgrave Macmillan, エントウィルス/山口栄一訳(2010)『学生の理解を重視する大学授業』(玉川大学出版部)



学習アプローチの類型図



Entwistle2008=2010:43 表3.3の分類指標を筆者が図表化



グループ討議のテーマ

過去に体験した深イ学びの例は？



ベトナムNAPA教員研修会

2015年3月23～27日



Teaching and Learning Support Center



研修スケジュール

●1日目 14時～17時 Part 1 Active learning and Deep Learning Part 2 Writing Syllabus(1)	●4日目 8時～11時30分 Part 8 Assessment and Feedback(1) 14時～17時 Part 9 Assessment and Feedback(2) Part 10 Reflection for Improvement and Lesson Study
●2日目 8時～11時30分 Part 3 Writing Syllabus(2) 14時～17時 Part 4 Writing Syllabus(3)	●5日目 Micro Teaching and Lesson Study in 4 people groups
●3日目 8時～11時30分 Part 5 Understanding, Memorizing and Motivation(1) 14時～17時 Part 6 Understanding, Memorizing and Motivation(2) Part 7 Active Learning Methods	



PART 2

シラバスの書き方 (1)(2)



内 容

1. シラバスとは何か？
2. シラバスの項目例
3. 授業科目名・キーワードの書き方
4. 目的の書き方
5. 目標の書き方
6. 授業概要・スケジュールの書き方
7. 評価に関わる情報の書き方
8. 履修条件の書き方
9. 受講のルール of 書き方
10. 学習上の助言の書き方
11. 教材に関わる情報の書き方
12. オフィスアワー・連絡先の書き方

©Hiroaki SATO



目的と到達目標

目 的
学生の学習を今よりも促進するために、効果的なシラバスを書けるようになる。

到達目標

1. シラバスの役割を3つ以上説明することができる。
2. 目的を適切に記述できる。
3. 目標を適切に記述できる。
4. 効果的な学習を促すスケジュールをデザインできる。
5. 評価方法を適切に記述できる。

©Hiroaki SATO



1. シラバスとは何か？

(1) 定 義

「教師が、コースの初めに学生に配布する授業計画のことです。そこには、各回の授業のテーマや、そのために予習しておくべきことがら、課題、評価の方法と基準などを盛り込みます。」

(池田ら2001 : p.59)

©Hiroaki SATO

1. シラバスとは何か？

(2) シラバスの役割

- ①授業選択ガイドとして
- ②契約書として
- ③学習効果を高める文書として
- ④教員と学生の人間関係づくりのツールとして
- ⑤授業の雰囲気を伝える文書として
- ⑥授業全体をデザインする文書として
- ⑦カリキュラム全体に一貫性をもたせる資料として
- ⑧教員の教育業績のエビデンスとして

©Hiroaki SATO

2. シラバスの項目例

大阪大学共通教育の例

・開講科目	・授業の目的
・担当教員	・到達目標
・サブタイトル	・講義内容
・履修対象	・教科書
・開講時期	・参考文献
・講義室	・成績評価
・受講人数	

©Hiroaki SATO

3. 授業科目名・キーワードの書き方

1) 授業科目名

- ・学部・学科等のディプロマ・ポリシーやカリキュラム・ポリシーに沿うように
- ・一般教育（共通教育）の場合は、多様な学生を想定し、わかりやすいタイトルの工夫を
例 「基礎生化学」→「生活の中の生化学」
「骨学入門」→「ヒトの骨『百物語』」
- ・留学生対応や海外大学との単位互換のために英文併記を求められることがある

©Hiroaki SATO

3. 授業科目名・キーワードの書き方

2) キーワード

- ・学生が授業を概観できるように、授業で扱う主なトピックを抜き出す
- ・授業終了後には、そのキーワードについて説明できるようになっていることが望ましい
- ・留学生対応や海外大学との単位互換のために英文併記を求められることがある

©Hiroaki SATO

4. 目的の書き方

- ・目的とは？＝この授業の**存在意義**（Purpose）
- ・学生からの「なぜこれを学ばなければならないのか？」という問いに対する、教員からの答え
- ・「～するために」を入れるとよい

©Hiroaki SATO

4. 目的の書き方

- ・学生を主語にする

× 「○○について説明する。概説する。」
教員が主語の文。概要説明になっている。

○ 「××するために、○○について理解し、△△を的確に判断できるようになる。」
学生が主語の文。

©Hiroaki SATO

4. 目的の書き方

- 総括的な動詞を用いて表現する

授業の目的に使用する動詞

修得する 身につける 理解する 創造する
位置づける 価値を認める 知る 認識するなど

(日本医学教育学会2006)

©Hiroaki SATO

5. 目標の書き方

- 目標とは？ = 授業終了段階で**学生に期待される行為** (Goal, Learning Outcomes, Performance)
- 学生を主語にする
- 観察可能な行動を示す動詞で表現する

At the end of this course, you will be able to;
Analyze ...
Build ...
Demonstrate...

©Hiroaki SATO

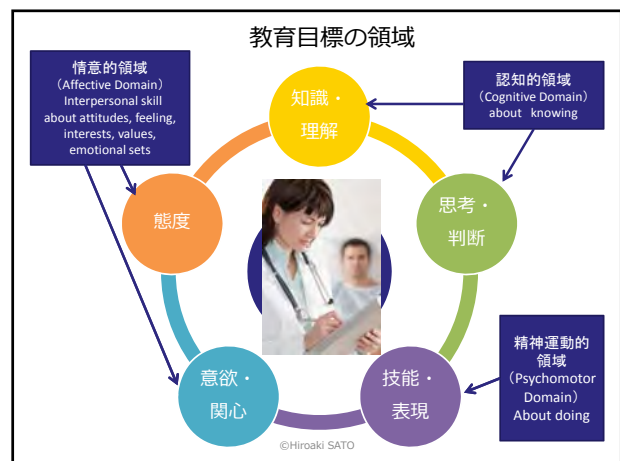
5. 目標の書き方

- 授業の目的を具体化する
- 箇条書きで表現する (2単位の授業であれば数個から10数個)
- 領域に分けて記述する (知識/態度/技能)

×「印象派絵画について感受性を高め、作品の価値を深く理解しながら、じっくりと味わう」

○「印象派絵画の芸術的価値について、1990年までの通説と、それ以降の通説の違いを踏まえて、説明することができる。」

©Hiroaki SATO



5. 目標の書き方

授業の目標に使用する動詞 (知識領域)

列記 (挙) する 述べる 推論する 記述する
説明する 分類する 比較する 対比する 類別する
弁 (識) 別する 関係づける 予測する
具体的に述べる 結論する 同 (特) 定する 公式化する
一般化する 指摘する 選択する 使用する
応用する 適用する など

(日本医学教育学会2006)

©Hiroaki SATO

5. 目標の書き方

授業の目標に使用する動詞（技能領域）

測定する 実施する 模倣する 熟練する 工夫する
触れる 行う 調べる 操作する 挿入する
準備する 手術する 視診する 聴診する 触診する 打診する など

(日本医学教育学会2006)



©Hiroaki SATO

5. 目標の書き方

授業の目標に使用する動詞（態度領域）

協調する 配慮する 参加する コミュニケートする
討議する 尋ねる 示す 見せる 助ける
感じる 行う 相談する 寄与する 反応する
応える など



(日本医学教育学会2006)

©Hiroaki SATO

5. 目標の書き方

- 一つの文章に一つの目標を書く
複数の目標があると達成度測定が困難
- 評価される条件を明示する
例 「電卓を使って」「辞書を見ながら」
- 評価される基準を明示する
例 「具体例を3つ以上説明できる」「1分以内で完成させることができる」
- 現実的かつ、チャレンジングなレベルに設定する
(ジャンプすれば届く距離)

©Hiroaki SATO

5. 目標の書き方

- カリキュラムの目標（DP）と対応させる。

レベル	目標の記述
全学レベル	学生は、多様な読者に対して、文章によって効果的にコミュニケーションをとることができる。
学部/学科/課程レベル	経営学専攻の学生は、専門家や一般の顧客に対して、一般的なビジネス書式を使って効果的にコミュニケーションをとることができる。
科目レベル	この財政学の授業修了時には、～という書式のファイナンスレポートが書ける。

(Walwood2010=2013:20)

©Hiroaki SATO

目標に関する練習問題

次の3つの目標の問題点を指摘し、書き直しをしてみてください。正解はありません。



©Hiroaki SATO

1) ロシア語で日常会話を楽しむことができる。

★問題点

★書き直し

©Hiroaki SATO

2) 家庭料理の基礎をマスターさせる。

★問題点

★書き直し

©Hiroaki SATO

3) 小学校教科「体育」を担当するために必要な事柄について理解するとともに、それを教えるための基礎技能を身につける。

★問題点

★書き直し

©Hiroaki SATO

5. 目標の書き方

行動目標の3類型

- ① **達成目標**…特定の具体的な知識や能力を完全に身につけることが要求されるといった目標
- ② **向上目標**…ある方向へ向かっての向上や深まりが要求されるといった目標
- ③ **体験目標**…学習者側における何らかの変容を直接的なねらいとするのではなく、特定の体験の生起自体をねらいとするような目標

(梶田1992)

©Hiroaki SATO

5. 目標の書き方

観点別教育目標分類体系（梶田、1978）

目標類型 目標領域	達成目標	向上目標	体験目標
認知的領域	知識・理解等 (知識・理解)	論理的思考力・ 創造性等 (志 向・判断)	発見等
情意的領域	興味・関心等 (興味・関心)	態度・価値観等 (態度)	触れあい・感動 等
精神運動的領域	技能・技術等 (技能・表現)	練達等	技術的達成等

©Hiroaki SATO

5. 目標の書き方

ブルームの教育目標の分類学（梶田、1978）

6.0	評 価		
5.0	総 合	個性化	自然化
4.0	分 析	組織化	分節化
3.0	応 用	価値づけ	精密化
2.0	理 解	反 応	巧妙化
1.0	知 識	受け入れ	模 倣
	認知的領域	情意的領域	精神運動的領域

©Hiroaki SATO



目標はそのまま**成績評価**項目になる。
適切な目標は学生の**自学自習**を促す。

©Hiroaki SATO

目的・目標に関するワーク

- 相手のシラバスの目的・目標を見直してみてください（7分間）。
- 気づいたことを相手に伝えて下さい（3分間）。

©Hiroaki SATO

6. 授業概要・スケジュールの書き方

- 授業概要は、授業で扱う内容を大まかに記述する。
- 授業スケジュールは、無理のない進度でデザインする = **詰め込み過ぎない**。
- 複数回テストを設定することで内容をこまめに確認する。
- 予備日を設ける。数回で区切りをつける **ユニット制**を採用する。
- まとめや振り返りの回を作る。

©Hiroaki SATO

スケジュール例

回数	開講日	内容		教育方法				備考
		メインテーマ	サブテーマ	講義	ビデオ	グループディスカッション	ゲストスピーカー	
1回	4月12日	ガイダンス	授業の進め方	○				複数回テスト
2回	4月19日		戦後の教育① (60年代～70年代)	○			I	
3回	4月26日	戦後日本の教育制度改革史	戦後の教育② (70年代～80年代)	○			II-1,2	
4回	5月10日		戦後の教育③ (80年代～)	○	○		課題2提出	
5回	5月17日		人口数増加と教育	○	○		III-1	
6回	5月24日	地方教育行政改革のケース・スタディ	予備日	○			III-2	
7回	5月31日		予備日	○			III-3	
8回	6月7日	教育制度改革の論点	予備日	○			III-4	課題3タイトル提出
9回	6月14日		予備日	○				
10回	6月21日		予備日	○			III-5	
11回	6月28日		予備日	○				
12回	7月5日	学習改革のケース・スタディ	予備日	○				
13回	7月12日		予備日	○				
14回	7月19日		予備日	○				
15回	7月26日	まとめ	授業のまとめと振り返り	○	○		IV	課題3レポート提出

6. 授業概要・スケジュールの書き方

学習順序の原理

- ①目標を達成しやすいようにデザインする
- ②学習動機を高めるようデザインする

©Hiroaki SATO

6. 授業概要・スケジュールの書き方

学習順序の原理

あなたが採用している学習順序の原理は何ですか？紙に書き出してみましょう。

基礎 → 応用

©Hiroaki SATO

6. 授業概要・スケジュールの書き方

学習順序の原理

- ①目標を達成しやすいようにデザインする

Bad Design : 理解しにくい、記憶に残りにくい順序
Good Design : 理解しやすい、記憶に残りやすい順序

簡単→複雑 既知→未知 結論→理由
個別→一般 具体的→抽象的
過去→現在→未来 全体→詳細→全体
(内田2005 : 78)

正常→異常 通例→異例
日常→非日常 自然→不自然
(杉森・舟島2012 : 137)

©Hiroaki SATO

6. 授業概要・スケジュールの書き方

Ruleg / Egrule
(Rule, Example)

Ruleg	Egrule
原理・原則 ↓ 事例	事例 ↓ 原理・原則

(Pike1989=2008:168)

©Hiroaki SATO

6. 授業概要・スケジュールの書き方

Experience,
Awareness, Theory

ETA	EAT	TEA
実習・体験 ↓ 知識・理論 ↓ 内省・気づき	実習・体験 ↓ 内省・気づき ↓ 知識・理論	知識・理論 ↓ 実習・体験 ↓ 内省・気づき

(Pike1989=2008:168)

©Hiroaki SATO

6. 授業概要・スケジュールの書き方

学習順序の原理

②学習動機を高めるようにデザインする

Bad Design : 学習動機が高まらない (知的な好奇心が刺激されない) 順序

Good Design : 学習動機が高まる (知的な好奇心が刺激される) 順序

知的な好奇心 (epistemic curiosity)

- 拡散的好奇心 : 退屈や刺激の飢えによって生じる好奇心。
- 特殊的好奇心 : 特定の環境で特定の情報を求める好奇心。質問、観察、思考につながる。喚起するためには、「認知的葛藤」(矛盾)が有効 (過去の経験則と相いれない事象・逆説的な事例・相反する原理原則や事実・予期しない意見など)。

©Hiroaki SATO

6. 授業概要・スケジュールの書き方

学習順序の原理

正常→異常 日常→非日常	通例→異例 自然→不自然
-----------------	-----------------

(杉森・舟島2012 : 137)

↓

正常←異常 日常←非日常	通例←異例 自然←不自然
-----------------	-----------------

©Hiroaki SATO

6. 授業概要・スケジュールの書き方

学習順序の原理

AIDMA (アイドマ) の法則

Attention	相手の注意を引こう
Interest	興味をいだかせよう
Desire	学びたい欲求に火をつけよう
Memory	記憶に強く残そう
Action	行動を促そう

1920年代にアメリカ合衆国の販売・広告の実務書の著作者であったサミュエル・ローランド・ホールが著作中で示した、広告宣伝に対する消費者の心理のプロセスを示した略語である。

©Hiroaki SATO

6. 授業概要・スケジュールの書き方

- 計画的な学習を習慣づけるため、毎回の内容を具体的に書く (予告効果は動機を高める)。
- シラバスを変更する際は、学生に変更の理由を説明する。新たなシラバスを配布する。ただし原則はシラバスどおりに進めることが望ましい。
- 授業時間外の学習がある場合は書く (自律的な学習者の育成のためにこそ書く！)

©Hiroaki SATO

6. 授業概要・スケジュールの書き方

どうやったら多くの学生が
授業時間外学習を
するようになるでしょうか？
以下の20のティップスのうち
実践しているものの番号に
○をつけてみましょう。

©Hiroaki SATO

6. 授業概要・スケジュールの書き方

(1) 授業時間外学習を促す戦略（外発的動機づけ）

1. 毎回課題をやってくるものに**ポイント**を与える。
2. 課題を行う旨を書いた**契約書**にサインをさせる。
3. 課題を**成績評価対象**とする。
4. 課題とテストやレポートの**関連性を強調**する。
5. 次回授業で**課題要約**を学生がする（教員が要約しない）。
 - ・ ポイントを黒板に書かせる。
 - ・ 学生に発表させる（要点、発見、疑問を聞いて回る）。
 - ・ 小グループで話し合わせる。
 - ・ 10分程度で課題の要約を筆記させる。
6. 課題をやってこなかった者は**退出**させる。
7. **eラーニング**や**ルールブック**を活用し**フィードバック**を早く返す。

©Hiroaki SATO

6. 授業概要・スケジュールの書き方

(2) 授業時間外学習を促す戦略（内発的動機づけ）

8. **すでに気になっている問い**に対する答えやヒントになる課題、あるいは自らが興味を持っている課題が与えられた時、学生の課題理解力は高まる。
9. **関連づける**。前回や今回の授業との関連性、授業全体との関連性が明確な課題を出す。
10. **課題を個人にとって意味あるものとする**。学生の既有知、生活環境に関わる課題とする。
11. **面白いものとする**。課題をやってくることで、世界の見方が変わったり、授業の内容が面白く感じられるものを選択する。教員は課題の内容が面白いことを授業中に話すといふ。
12. **必要なものとする**。テストやレポートのためだけではなく、人生のため、就職のため、身近な人間関係のため、教養ある人間になるためには必要であるというメッセージを伝える。

©Hiroaki SATO

6. 授業概要・スケジュールの書き方

(3) 学生に読書課題をさせるコツ（Norton,2003）

13. **ヒント**を与える
難解用語は事前に説明する。重要ポイントを示す。
14. **小テスト**をする
次回の授業の冒頭で小テストを毎回課す
15. **リーディング・クエスチョン**を与える
読書をしながら学生が質問に回答していく。事前に教員が質問を用意する。回収することで評価もできる。）
16. **ディスカッション・クエスチョン**の発表を課す
読書をしながら学生が質問を書き出していく課題を課す。例：もし～の場合は～なのか？、～の意味が理解できない。

©Hiroaki SATO

6. 授業概要・スケジュールの書き方

(3) 学生に授業外で読書をさせるコツ（Norton,2003）

17. 次回の授業の冒頭で**要約**をさせる課題を出す
次回の授業の冒頭で読書課題の要約を課す。読んできていなければ課題を提出できない。
18. **シラバス**に書いておく
読書課題の目的（何のためにやるのか）をシラバスに書いておく（いきなり課さない）。テスト対策のコツとあわせて書くのと読んでもらえる。
19. **適切な量**を設定する
量が多すぎないか、学生に聞いてみる。「やらない」のではなく「やれない」のかもしれない。
20. 課題をやってくるのが**待ち遠しくなるような雰囲気**を教室に作り出す
理想はこれ！

©Hiroaki SATO

7. 評価に関わる情報の書き方

評価情報は何よりも学生の注目を集める。
テストやレポートの内容・評価の観点、提出期限、
時期を**具体的に明記**することで、学生の学習を促すことができる（**評価情報が学習を制御する！**）。

- ・ 出席は評価点にしない。評価は学習に対してなされる。学習しているかどうか不明なものは評価しない。
- ・ 成績評価基準は測定可能なものにする。
- ・ 目的・目標と対応させる（原則全て網羅、間引きしない）。授業での学習と全く関係のないものを評価対象としない。

©Hiroaki SATO

7. 評価に関わる情報の書き方

到達目標と評価方法の対応

到達目標

- ①職場における自己啓発の重要性とその手順を説明できるようになる。
- ②職場におけるOJTのコツを説明できるようになる。
- ③職場における新人研修プログラムが作れるようになる。
- ④職場で使えるマニュアルが作れるようになる。
- ⑤職場で求められるコミュニケーション能力を現状よりも向上させる。

評価手法	対応する到達目標
第1部+第2部テスト 15p.	①③
第3部テスト 10p.	②
新人研修プログラム一式 15p.	③
グループワークの相互評価 5p.	⑤
マニュアル 15p.	④
シャトルカードコメント記入 30p. (1p.×30回)	⑤

8. 履修条件の書き方

- 学生のニーズと授業内容との**ミスマッチを防ぐ**ため、事前に履修が必要な科目や能力を記載する。

例 「高校で学習する日本史の知識を必要とする」
「英語Ⅰを履修していることが望ましい」
「国際関係論を履修していることが履修要件」

©Hiroaki SATO

9. 受講のルールの書き方

- 資料配布方法、課題提出のルール
「資料の予備は保管しません。出席者同士でコピーをすること」
「当日欠席により課題提出ができない場合は、事前に受けつける」
「いかなる理由であれ、課題の遅れは認めません。」
- 受講のマナー
教員の常識は学生の常識ではない。お互いが不愉快な思いをしないために具体的に記載する。
例：授業中の飲食は禁止派？容認派？

©Hiroaki SATO

10. 学習上の助言の書き方

- 効果的な学習のための助言
「〇〇新聞の△△欄は、授業に関係の深い記事が掲載されるので、目を通しておくとよいでしょう。」
「市の〇〇センターには関連する最新情報が掲示されています。」
「〇月〇日には、シンポジウムが開催されます。参加をしましょう。」
「図書館のスタディ・ヘルプ・デスクでは、本授業に関する質問を受け付けています。気軽に利用して下さい。」

©Hiroaki SATO

11. 教材に関する情報の書き方

- 教科書を使用するかどうか。する場合は、書名、著者、出版社、出版年、価格に関する**正確な情報**を記入する。絶版等入手困難になっていないかどうかを確認する。
- 授業中に直接使用しない場合は、**どのように使うのかを明示**する。明示できない場合は、参考書扱いとする。×「関連箇所を読んでおくこと」
- 学問への誘い、自学自習のガイドという意味があるので丁寧に記述する。

©Hiroaki SATO

12. オフィスアワー・連絡先の書き方

- 具体的な時間の指定を
×「いつでも構わない」
○「水曜日 12～14時」
- 授業が重なっている学生がいることを配慮して、休み時間を含めた時間帯にするのが望ましい。
- 電話番号、メールアドレス、研究室の場所を記載する。
- 学生にとって研究室訪問は勇気のいること。研究室への訪問を課題とすることで垣根を低くすることができる。

©Hiroaki SATO



目的と到達目標

目的
学生の学習を今よりも促進するために、効果的なシラバスを書けるようになる。

到達目標

1. シラバスの役割を3つ以上説明することができる。
2. 目的を適切に記述できる。
3. 目標を適切に記述できる。
4. 効果的な学習を促すスケジュールをデザインできる。
5. 評価方法を適切に記述できる。

©Hiroaki SATO



シラバスブラッシュアップワーク

1. シラバスをブラッシュアップしてみよう(20分間)。
2. ペアでシェアしましょう(5分間ずつ)。

©Hiroaki SATO



参考文献

- 池田輝政・戸田山和久・近田政博・中井俊樹(2000)『成長するティップス先生』(玉川大学出版部)
- 内田実(2005)『実践インストラクショナルデザイン』(電機大出版局)
- 佐藤浩章編(2010)『大学教員のための授業デザインと方法』(玉川大学出版部)
- 杉森みどり・舟島なをみ(2012)『看護教育』第5版(医学書院)
- 梶田淑一(1992)『教育評価 第2版』(有斐閣双書)
- 鈴木克明(2002)『教材設計マニュアル』(北大路書房)
- 徳島大学大学教育委員会(2002)『FD推進ハンドブック』
- 日本医学教育学会(2006)「第33回医学教育者のためのワークショップ(富士研WS)配布資料」
- 北海道大学高等教育機能開発総合センター(2000)「北海道大学FDマニュアル」『高等教育ジャーナル』第7号

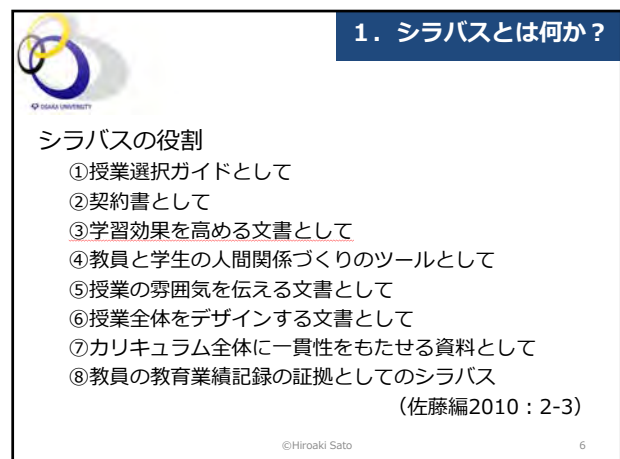
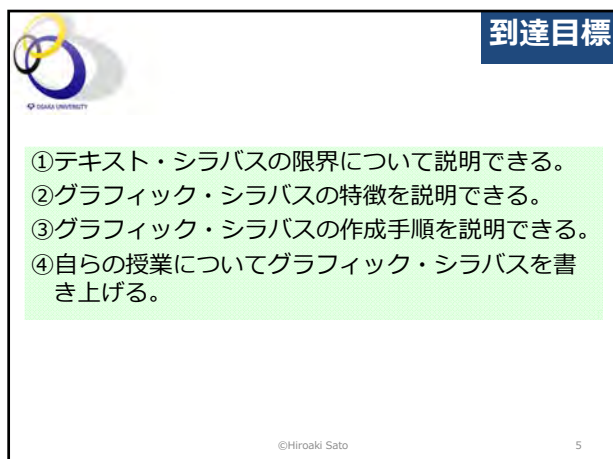
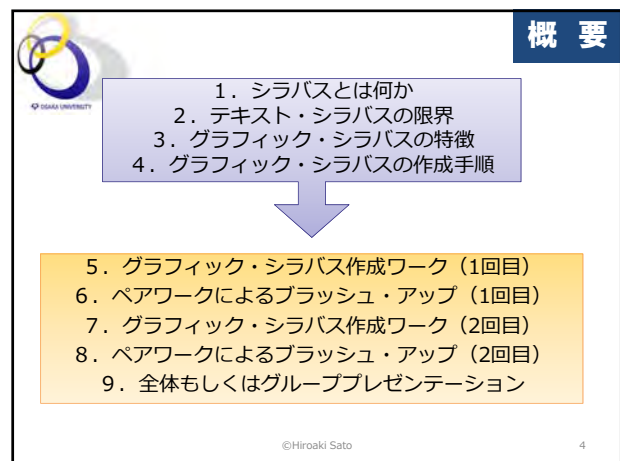
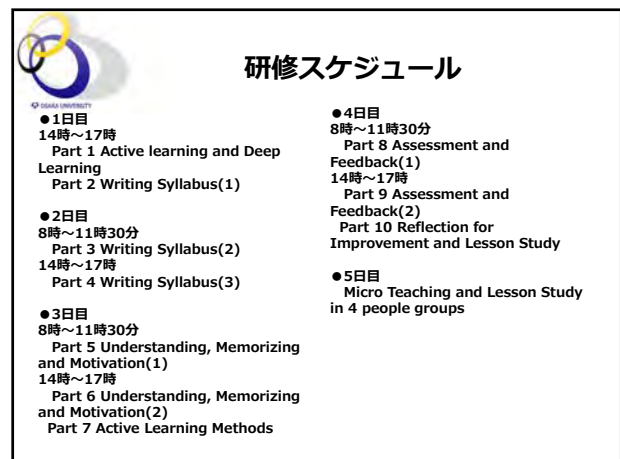
©Hiroaki SATO



参考文献

- Grunert, Judith (1997) *The Course Syllabus*. Bolton, MA: Anker Publishing Company
- Nikson, B.Linda (2007) *The Graphic Syllabus and the Outcomes Map: Communicating your course*, San Francisco, Jossey-Bass
- Norton, Don (2003) Getting Students to read before coming to class, Focus on Faculty, BYU Faculty Center
- Walvoord, E. Barbara (2010) *Assessment Clear and Simple: A Practical Guide for Institutions, Departments, and General Education, Second edition*, John Wiley & Sons, Inc. = 山崎めぐみ・安野舞子・関田一彦訳(2013)『大学教育アセスメント入門ー学習成果を評価するための実践ガイドー』ナカニシヤ出版
- Teaching Tips for TAs: When Students Haven't Done the Reading
<http://www.oic.id.ucsb.edu/TA/tips/read.html>
- Motivating Students to Read Actively
http://web.princeton.edu/sites/mcgraw/Scholar_as_Teacher_Motivating_Student_to_Read_Actively
- M level PGCE: Tips on how to encourage students to read,
<http://escalate.ac.uk/3175>

©Hiroaki SATO



2. テキスト・シラバスの限界

（1）シラバスを「読まない」学生

- シラバスは読まれているのか？（電話帳からWEBへの移行が影響？）
- 学生はシラバスのどの項目を読んでいるのか？

（2）シラバスを「読めない」学生

- 読解力低下（専門用語は理解されない）、文章よりも絵や図に高親和性

（3）テキスト・シラバス（文章で表現されたシラバス）が伝えにくいこと＝知の全体構造

- 学習や記憶は、論理的に構造化された枠組みに位置づけられなければ生起しない。深い記憶処理は、知識の統合と関係がある（脳科学、認知心理学の知見）。
- 学習の冒頭に、その学問特有の知識枠組みを示すことが、効果的な学習には有効（先行オーガナイザー）。
- テキスト・シラバスは、構造化された知識枠組みの提示に失敗している。

©Hiroaki Sato 7

2. テキスト・シラバスの限界

教授者（熟達者） 学習者（初心者）

構造化された知 脱構造化された知 構造化されない知

構造化された知をテキスト・シラバスは伝えにくい。

©Hiroaki Sato 8

2. テキスト・シラバスの限界

「解剖学と生理学は、我々看護学や薬学の学生には不可欠の授業だ。この授業は身体の主要な機能に伴い組織化されており、学生は主要な臓器、骨、筋肉、組織の部位と機能を特定することが求められる。概して学生は非常に一生懸命勉強しているし、人体の各部を特定できるし、機能も説明できる。しかしながら、各部同士の関係や、システム横断的な高度な原理を説明させようとすると、途端に答えられなくなる。例えば、前回の期末試験で、血圧の調節に関わる構造を特定し、説明せよと問うたら、ほとんどの学生が答えられなかった。」（Anand Patel教授）
(Ambrose2010:41)

©Hiroaki Sato 9

3. グラフィック・シラバスの特徴

教授者（熟達者） 学習者（初心者）

構造化された知 構造化された知 構造化された知

構造化された知をグラフィック・シラバスは伝えやすい。

©Hiroaki Sato 10

3. グラフィック・シラバスの特徴

（1）グラフィック・シラバスとは？

- 「授業における重要概念間の系統性・関係性を図示化したフローチャートやダイアグラム」のこと（Nilson2007:26）。

（2）特徴

- コンセプト・マップ（概念地図法）と呼ばれている学習指導法（Novak1996）をシラバスに応用したもの。知の構造をわかりやすく示すことができる。図示により、情緒面、注意面、教示面、支援面、記憶面で学習者の内容理解を高める（関2007）
- 教授者にとっては教育のための知識の組織化・構造化に有効であり、学習者にとっては概念理解のために有効である。

©Hiroaki Sato 11

3. グラフィック・シラバスの特徴

（2）特徴

- 日本では、初等・中等教育において、学習者の知識状態を確認するために使用されているが（岸2000、佐藤1999）、高等教育においてはシラバスとしての使用事例がある（グリゲナラ2004、Nilson2007）。
- 学問分野によって形状は異なる。

（3）使用方法

- 初回・毎回の授業で提示する（メタ認知）。
- 授業の単元が進む毎に要素を付け足していき最終回で全体像を完成させる。
- 最終回の授業で学生に作成させる。

©Hiroaki Sato 12

13. 現地指導に係る資料
(2014年11月～2015年3月実施分)
13-8. 「教育方法」講義資料
PART 4. Writing Syllabus (3)

産業教育論テキストシラバス

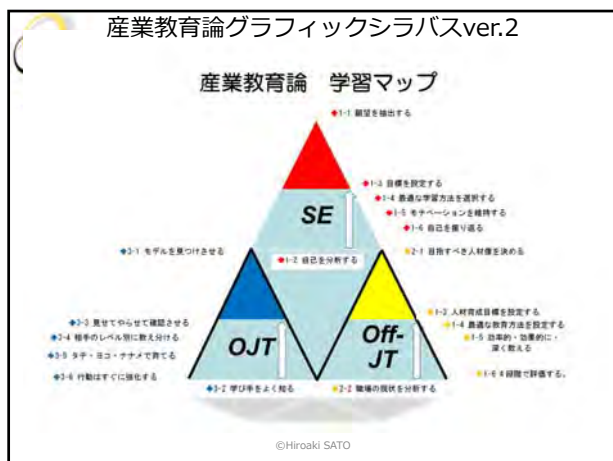
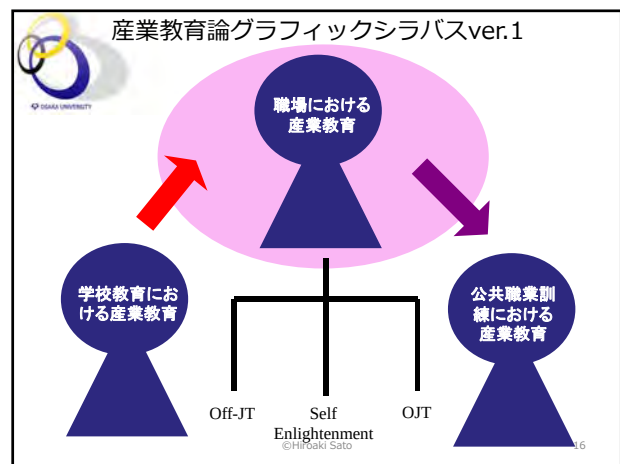
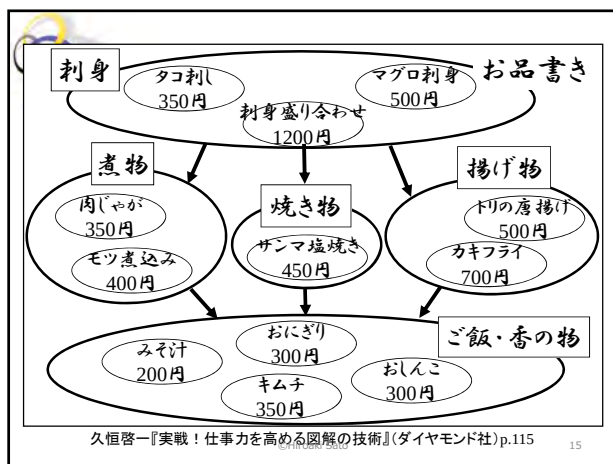
回数	日時	内容
★オリエンテーション		
第1回	4.6 前	授業概要説明/事前テスト/アイスブレイク
第2回	4.8 後	授業概要/ケーススタディ/市内店舗、京西日本とTDCの社内研修
★第一節 自己啓発		
第3回	4.15 前	自己啓発意識/ニーズ分析/自己啓発
第4回	4.15 後	ニーズ分析(2/3カード自己分析)
第5回	4.22 前	目標設定/総論
第6回	4.22 後	ケース研究/「キャリアカウンセリング」から見た自己啓発
第7回	4.29 前	実態/研修/職場における自己啓発意識の向上
第8回	4.29 後	自己啓発アクションプラン/ケーススタディ/自己啓発
★第二節 Off-JT (Off-the-job Training)		
第9回	5.7 前	Off-JT概論/ケーススタディ/新人研修
第10回	5.7 後	Off-JTプログラム概論/「3C」コミュニケーションスキル概論
第11回	5.20 前	Off-JTプログラム概論/「チームワークと自己啓発意識」
第12回	5.20 後	ニーズ分析(新人研修プログラム)
第13回	5.27 前	目標設定(新人研修プログラム)
第14回	5.27 後	総論(新人研修プログラム)
第15回	6.3 前	総論(新人研修プログラム)
第16回	6.3 後	実態(学生によるビジネスセミナー研修)
★中間テスト		
第17回	6.10 前	第1部+第2部テスト前の振り返り
第18回	6.10 後	第1部+第2部テスト
★ブレイク		
第19回	6.17 前	研修で学ぶ産業教育①
第20回	6.17 後	研修で学ぶ産業教育②
★第三節 OJT (On the job Training)		
第21回	6.24 前	OJT概論/ニーズ分析/ケーススタディ/後援指導
第22回	6.24 後	ニーズ分析/ニーズ分析/ケーススタディ/後援指導

©Hiroaki Sato

久恒啓一『実践！仕事力を高める図解の技術』(ダイヤモンド社)p.115

品名	価格
お品書き	四〇〇円
モツ煮込み	三百五十円
肉じゃが	五百円
マクロ刺身	五百円
トリの唐揚げ	四百円
タコ刺し	四百円
刺身盛り合わせ	一、二〇〇円
サンマ塩焼き	四、五〇円
カキフライ	七〇〇円
おしんこ	三〇〇円
おにぎり	三〇〇円
みそ汁	二〇〇円
キムチ	三百五十円

©Hiroaki Sato



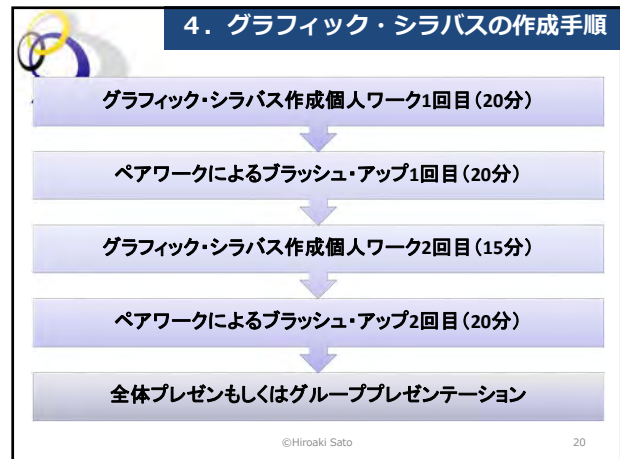
産業教育論グラフィックシラバスver.3

	自己啓発	Off-JT	OJT
①理念設定	ウィッシュリスト	めざすべき人材像	モデルを見つけてみる
②現状分析	SPトラップ 自分史/バイオリズム 人間関係マップ 職業適性検査 ジョハリの窓	アンケート インタビュー 職務分析	学び手は素に正しい 学び手をよく知る
③目標設定	目標設定のコツ(期日・ルーティン) 来春卒業 ①大学・大学・短大・専門学校・ 職業能力開発施設(社会人入学、 夜間や週末の利用、海外留学) ②各施設でキャリア・カウンセラー・ ター・公民館 ③通信講座 ④OJT(仕事をしながら学ぶ) ⑤インター(期間を見てくれる人) を見つけて(弟子入り) ⑥読書・コンピュータ・教材による 独学	行動目標 5日間研修プログラム作成	見せて、やらせて、確認する
④手法選択	①適度な目標 ②目の付きやすい ところ ③目標を言葉に ④ 元気が出る動作・言葉を決める ⑤自分にご褒美を ⑥メンターを 持つ	講義法 討議法 体験学習法	レベル別指導の4類型 見せて、やらせて、確認する 行動はすぐに強化する 覚める・やる コーチング ゲームで育てる
⑤実施	①適度な目標 ②目の付きやすい ところ ③目標を言葉に ④ 元気が出る動作・言葉を決める ⑤自分にご褒美を ⑥メンターを 持つ	サイババルゲーム コミュニケーションゲーム	指導づけ(モチベーション)理論 フィードバック
⑥評価	1週間目標評価 3ヶ月目標評価	研修の4段階評価 相互評価シート	見せて、やらせて、確認する

©Hiroaki Sato



©Hiroaki SATO



4. グラフィック・シラバスの作成手順

<個人ワークの進め方：30分>

1. キーワードの書き出し：あなたが当該授業で大事なことだと思っているキーワードを全てポストイット（一枚に一語）に書き出す（1回のテーマ、核となる概念、到達目標、etc…）。
2. 配置：ポストイットを白紙の上に並べる。その際、構造原理を意識しながら並べる（例：順序性、同質性、優先順位性、因果関係）。ポストイットの言葉同士を矢印（→）で結ぶと構造が顕在化する。
3. 見出しづけ：同様のものを丸で囲んだり、見出しをつけたりして、わかりやすく表現する。
4. 自己点検：「キーワード同士の関係がわかりやすく示されているか」「興味深く見てもらえるか」「記憶に留まりやすいか」「学生にとって、自らの学習内容の把握に役立つか」といった点に留意しながら見直す。

©Hiroaki Sato 21

4. グラフィック・シラバスの作成手順

<ペアワークの進め方：8分×2回=16分>

1. パートナーづくり：パートナーを見つける。専門分野が異なる者同士になるように組む。話し手は教員役、聞き手は学生役となるので、専門知識がない方が好都合。
2. 話し手の役割：話し手は、グラフィック・シラバスの背景にある構造を説明する。細かな内容の説明ではなく、構造原理を簡潔に説明する。
ここは講義をする場ではありません！
3. 聞き手の役割：聞き手は、構造原理が図にうまく表現できているかどうかを判断しながら聞く。意味不明だったり、一貫性がなかったりする部分があれば、積極的に質問する。代替案の提案も可能であれば行う。取り入れるかどうかは話し手が判断する。
4. パートナーの交代：パートナーを変えて、このプロセスを繰り返す。個人ワークの時間を間に挟んでもよい。

©Hiroaki Sato 22

5. 振り返り

○今回のワークショップで学んだことは？

○グラフィック・シラバスをどう使いますか？

○生じた疑問は？

©Hiroaki Sato 23

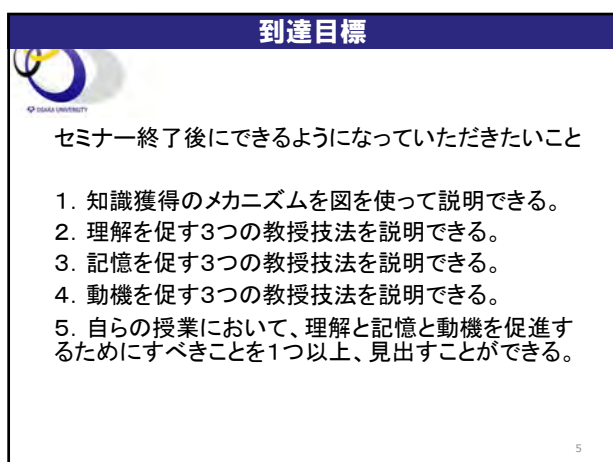
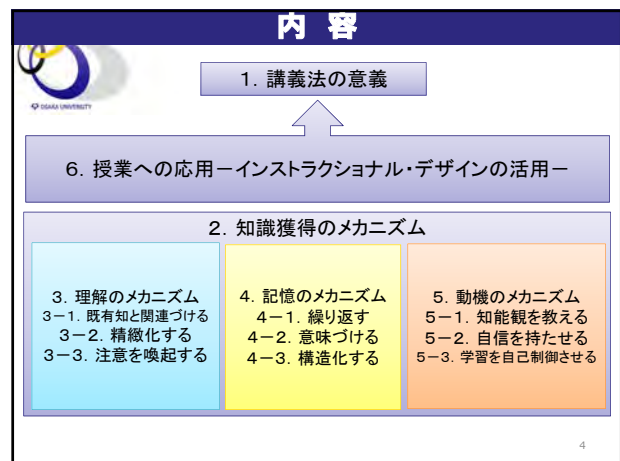
参考文献

- Ambrose Susan A., Bridges Michal W., DiPietro Michelle, Lovett Marsha C., Norman Marie K., (2010), *How Learning Works: 7 Research-Based Principles for Smart Teaching*, San Francisco, Jossey-Bass
- グリゲナ・ダレハリン、岩崎信、渡邊龍三 (2004) 「大学カリキュラムのコンセプトマップによる図示化－東北大学における情報基礎教育を例にして－」東北大学『教育情報学研究』第2号
- Grunert, Judith (1997) *The Course Syllabus*. Bolton, MA: Anker Publishing Company
- 池田輝政・戸田山和久・近田政博・中井俊樹 (2000) 『成長するティップス先生』（玉川大学出版部）
- 岸学 (2000) 『概念地図法』日本教育工学会編『教育工学事典』実教出版
- Nilson, Linda B. (2007), *The Graphic Syllabus and the Outcomes Map*, Jossey-Bass, San Francisco, CA
- Novak, J. (1998), *Learning, creating, and using knowledge: Concept maps as facilitative tools in schools and corporations*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Saroyan, Alenoush and Amundsen, Cheryl. Ed. (2004), *Rethinking Teaching in Higher Education: From a Course Design Workshop to a Faculty Development Framework*, Stylus Publishing, Sterling, VA
- 佐藤浩章編 (2010) 『大学教員のための授業方法とデザイン』（玉川大学出版部）
- 佐藤浩章 (2013) 「構造化された知を伝えるグラフィック・シラバス」『学生と楽しむ大学教育』（ナカニシヤ出版）
- 佐藤隆博 (1999) 『構造学習法の入門-コンセプトマッピング・アプローチ-』明治図書
- 関友作 (2007) 「説明と資格表現」比留間太白・山本博樹編『説明の心理学-説明社会への理論・実践的アプローチ-』ナカニシヤ出版

©Hiroaki Sato 24



研修スケジュール	
●1日目 14時～17時 Part 1 Active learning and Deep Learning Part 2 Writing Syllabus(1)	●4日目 8時～11時30分 Part 8 Assessment and Feedback(1) 14時～17時 Part 9 Assessment and Feedback(2) Part 10 Reflection for Improvement and Lesson Study
●2日目 8時～11時30分 Part 3 Writing Syllabus(2) 14時～17時 Part 4 Writing Syllabus(3)	●5日目 PART 11 Micro Teaching and Lesson Study in 4 people groups
●3日目 8時～11時30分 Part 5 Understanding, Memorizing and Motivation(1) 14時～17時 Part 6 Understanding, Memorizing and Motivation(2) Part 7 Active Learning Methods	



1. 講義法の意義



情報伝達

1. 講義法の意義

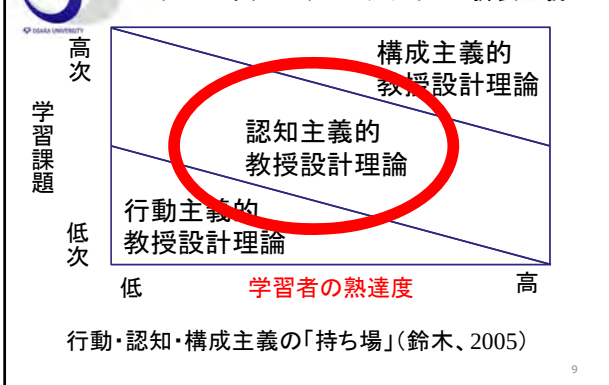
講義法に関する先行研究整理の知見

1. **情報伝達**が目的の場合、講義法は他の教育方法と同程度に効果的である。
2. **思考力**の促進が目的の場合、ほとんどの講義法は、討議法に比較して、効果が低い。
3. 学生の**態度**変容は、講義法の主要な目標にするべきではない。
4. 講義法は、行為面での**技術**を教えるのには、効果がない。

(Bligh,2000)

1. 講義法の意義

インストラクショナル・デザインは折衷主義



1. 講義法の意義

情報伝達？



1. 講義法の意義

講義法が情報伝達にしか有効でないとすれば、
教壇に立つプロフェッショナルとして
完璧に情報伝達する方法を学びませんか？

2. 知識獲得のメカニズム

2. 知識獲得のメカニズム



タブラ・ラサ(白板)モデル



暗記パンモデル

13

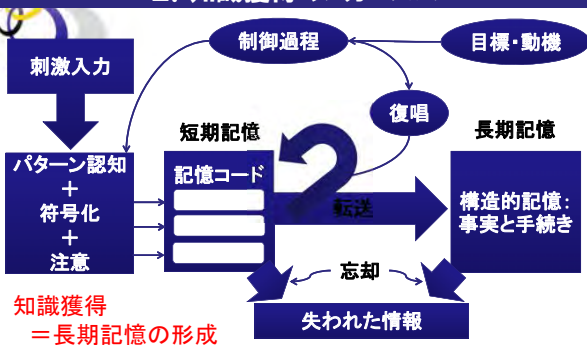
2. 知識獲得のメカニズム

「学習過程とは、(中略)白紙の状態の学習者にものを書きこんでいくものではない。学習者が既有知識を用いて新しい情報を解釈し、とりこんでいく過程である。したがって、同じ教授内容を提示しても、どのように吸収されるかはさまざまであるし、正しい知識を体系的に与えれば、学習が成立するとは限らないことに注意する必要がある」

(市川1995: 64)

14

2. 知識獲得のメカニズム



人間の記憶過程の模式図 (Bower & Hilgard 1981, 鹿毛・奈須 1997 所収)

15

3. 理解のメカニズム

16

内容

1. 講義法の意義

6. 授業への応用ーインストラクショナル・デザインの活用ー

2. 知識獲得のメカニズム

3. 理解のメカニズム

- 3-1. 既有知と関連づける
- 3-2. 精緻化する
- 3-3. 注意を喚起する

4. 記憶のメカニズム

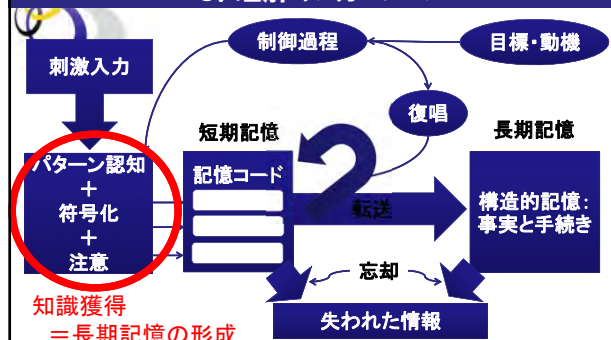
- 4-1. 繰り返す
- 4-2. 意味づける
- 4-3. 構造化する

5. 動機メカニズム

- 5-1. 知能観を教える
- 5-2. 自信を持たせる
- 5-3. 学習を自己制御させる

17

3. 理解のメカニズム



人間の記憶過程の模式図 (Bower & Hilgard 1981, 鹿毛・奈須 1997 所収)

18

3-1. 既有知と関連づける

パターン認知

▼ボトムアップ処理

入力情報のもつ特徴を抽出して積み重ねていって認知に至る。
(データ駆動型処理)

▼トップダウン処理

あらかじめ文脈的知識や期待によって分類の範囲を限定して認知に至る(概念駆動型処理)。既有知識体系(スキーマ、フレーム)が大きな役割を果たす。タイトルや文章内の手掛かりから適切なスキーマを呼び出し具体的な情報をとりだしてスロットにいれる。スキーマを持たなかったり、持っていてうまく呼び出しができない場合には、理解も記憶もできない。

19

3-1. 既有知と関連づける

手順は実に簡単である。まず、いくつかの山にまとめる。もちろん、量によっては一山でもかまわない。設備がその場になくときには、次の段階としてどこか他の場所に行くことになる。そうでなければ、準備はできあがりである。たくさんやりすぎないことが大切である。つまり、一度にあまり多くの量をこなすくらいなら、少な目の量をこなす方がよい。短期的にみれば、これはさして重要でないように見えるかもしれないが、すぐにやっかいなことになる。ここを間違えると高くなっていくことがあるのだ。最初は手順全体が複雑に思えるかもしれない。でも、それはすぐに生活の単なる一側面にすぎなくなるだろう。比較的近い将来にこの仕事がなくなるとの見通しはない。それは誰にもわからない。手順が完了すると、またいくつかの山にまとめる。それから適切な場所に入れる。やがて、それらはもう一度使われる。このようなサイクルを繰り返さなければならない。でもこれは生活の一部なのである。

(Bransford & Johnson 1972, 市川1995: 67所収)

20

3-1. 既有知と関連づける

どれにしよう。なかなか決められない。この並んだ4つが、あまりにも似ている。そして、それぞれに魅力を感じる。第一印象では明らかに左だったが、よく見てみるとそれ以外のものにもそれなりのアピールポイントがある。作った人の良なのではないか。ふとそう感じた。もう時間がない。早く決めないと、どれも選べずに終わってしまう。それはあまりにも悲しい。かと言って、すべてを選ぶことは避けたい。何しろ、これまでの努力が無駄になる。よし決めた。やはり第一印象に賭けよう。後で笑顔になれるかどうか、結果はわからない。だが、きっと私は後悔しないだろう。

(邑本2012: 10)

21

3-1. 既有知と関連づける

▼特定のテーマであるという教示を与えられた被験者群と与えられない被験者群との間には、文章の難易度評定値、内容に関する再生テストの成績にも著しい差がある。

▼理解とは、単語と文法さえ知っていればできるのではなく、「何の話か」という仮説を立て、それに関する既有知を使いながら、内容のつながりを推論しつつ進行する。

▼既知知と新規知のバランス

「スリー・ソーの法則」(邑本2012: 18)。3点のバランスを対象者の既有知によって変化させる。

「そうだね」: 既有知の想起と共感

「そういえば」: 学生自身のエピソード的既有知との関連づけ

「そうなんだ」: 新規知、発見と知的好奇心

(「そうかなあ?」: 批判的思考。大学院生向け)

22

メアリーはアイスクリーム屋のやってくる声を聞いた。彼女はお小遣いのことを思い出した。彼女は家の中に駆け込んだ。

(邑本2012: 10)

(1)なぜ彼女は家に入ったのでしょうか。

(2)メアリーについてどんな人のイメージを思い浮かべましたか。

▼精緻化

所与の情報から、明示された以上のことを瞬時に推論し、自分なりの解釈をして、不足している情報を補うこと。教授者は十分な精緻化情報を提供すべきである。もちろん、学習者自らが既有知を使って、精緻化ができれば望ましい。

23

風船が破裂したならば、その音は届かないだろう。目的の階から遠すぎるからだ。窓が閉まってもダメである。マンションは遮断効果が良いからだ。電流が安定して流れることが重要だ。電線が切れてしまったからおしまいである。もちろん、男は叫ぶことはできる。だが、人間の声はそんなに遠くまで届くほど大きくはない。もし楽器の弦が切れてしまったら、男は伴奏なしで歌わなければならない。一番いいのは距離が近いことである。面と向かえば、問題はまったくないはずだ。

(Bransford & Johnson 1973, 邑本2012: 24所収)

24



文字と図
の組み合
わせは理
解を促進
する。

図 1-5 文章を理解するための挿絵
出典: Bransford & Johnson (1973)

(邑本2012:26所収)

25

3-3. 注意を喚起する

「最もよくデザインされた授業であっても、学習者の意識がよそにある場合には完全に無駄になる。学習者が学ぶことを望んでいたとしても、あまりにも味気ないか繰り返しか、あまりにも騒音が激しい環境に邪魔されることで心が散漫になったりすれば、彼らが学ぶことは困難であろう。」
(Keller2009=2010:97)

「まずインストラクタからの働きかけが受講者のアンテナに届くように、周波数を合わせる必要がある。」
(鈴木2004:9-8)

「我々は『枕』の部分をしやべりながら、その日その日のお客様の雰囲気を感じています。それから本題に入るんです。」
(一龍斎2007:58)

26

3-3. 注意を喚起する

注意に関する下位分類・作業質問・おもな支援方略

概念と作業質問	おもな支援方略
知覚的喚起(興味の獲得) 彼らの興味をとらえるために何ができるか？	新しいアプローチや、個人的または感情的要素の注入により、好奇心と驚嘆を創出する。
探究心の喚起(探究心の刺激) どのように探究心を刺激することができるか？	質問をし、矛盾を創造し、探究心を持たせ、課題を考えさせることで、好奇心を増す。
変化性(注意の持続) どのように彼らの注意を維持することができるか？	発表スタイル、具体的に類推できるもの、興味をひく事例、予測しない事象により、興味の維持を図る。

(Keller2009=2010:98)

27

3. 理解のメカニズム

リフレクションとグループディスカッション

3-1. 既有知と関連づける
3-2. 精緻化する
3-3. 注意を喚起する

- 理解の促進のために、あなたはどのような実践を行っていますか。
- 理解の促進のために、あなたはどのような実践をやりたいと思いましたか。

28

3. 理解のメカニズム

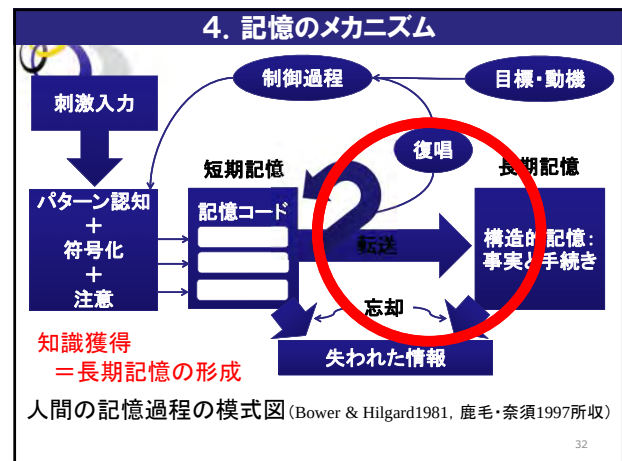
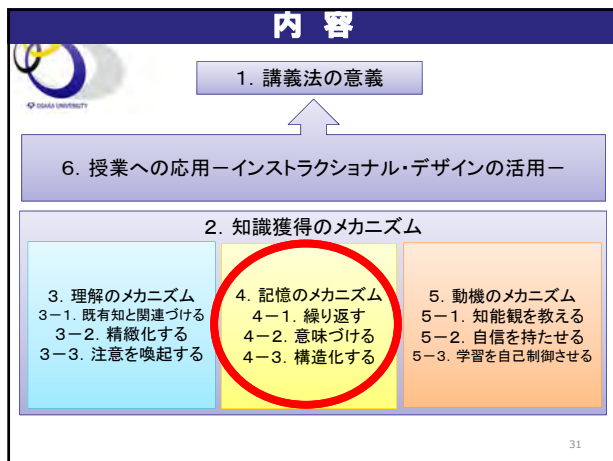
理解の促進のために、あなたはどのような実践を行っていますか。

- 注意喚起: 実例・事例(身近な例)。親族のかいこの話。良いタイミングで注意喚起(スライド挿入)。面白いスライド。マンガ、テレビ番組。
- 学生とのコミュニケーション。質問。知っていることの確認。時事ネタ。精緻化にもつながる。学生の発言のリピート。情報の届けなおし。わかっていることを話題にする。10%の新しいこと。90%知っていても面白いこと。ボーイフレンド、ガールフレンドの話。挨拶。
- 学生と既有知とのギャップをどう埋めるか。
- その日にやる授業をポエムのように書く。
- 授業内容の要約を最後の10分で行う。

29

4. 記憶のメカニズム

30



4. 記憶のメカニズム

スクワイアによる長期記憶の分類

記憶の種類	関連する脳部位
宣言的記憶 (陳述記憶・顕在記憶) ・意味記憶 (事実の記憶) ・エピソード記憶 (出来事の記憶)	海馬一側頭葉内側部・間脳
非宣言的記憶 (潜在記憶) ・手続き記憶 (技能・習慣) ・プライミング ・古典的条件付け 情動 運動 ・非連合学習	線状体・運動野・小脳 新皮質 扁桃体 (海馬) 小脳 (海馬) 反射系

(理化学研究所 2011: 177)

33

4-1. 繰り返す

これから14個の単語を30秒提示しますので、暗記して下さい。

東京、うどん、そば、パスタ、
コミュニケーション、政治、
ハムスター、意思、ズールー族、
リーダーシップ、インコ、猫、
ロンドン、基礎

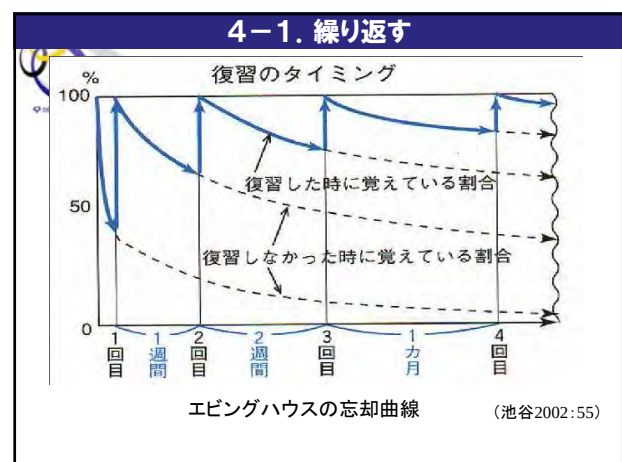
34

4-1. 繰り返す

 1 最初	 7 最後	7 ± 2 かたまり
 関連づける	R n' R 書いて覚える	6x リビジット6回
 変わったもの		

記憶に関する7つのコンセプト

(Pike 2003=2008: 240)



学び日記を作ろう！（ブログの活用）

The screenshot shows a blog interface with a sidebar containing navigation links like 'Home', 'About', 'Contact', etc. The main content area displays a list of blog posts under the title '学び日記'. One post is selected, showing its title, date, and a detailed text entry. The text discusses learning and the importance of keeping a diary.

4-1. 繰り返す

 最初	 最後	7 ± 2 かたまり
 関連づける	$R n' R$ 書いて覚える	$6x$ リビジット6回
	 変わったもの	

記憶に関する7つのコンセプト
(Pike2003=2008:240)

4-1. 繰り返す

39

4-1. 繰り返す

 最初	 最後	8 ± 2 かたまり
$R n' R$ 書いて覚える	 関連づける	$3x$ リビジット3回
	 変わったもの	

記憶に関する7つのコンセプト
(Pike2003=2008:240)

4-1. 繰り返す

 最初	 最後	7 ± 2 かたまり
 関連づける	$R n' R$ 書いて覚える	$6x$ リビジット6回
	 変わったもの	

記憶に関する7つのコンセプト
(Pike2003=2008:240)

4-2. 意味づけする

(1) 眠い男が水差しをもっていた
(2) 太った男が錠前を買った
...

(1) 眠い男がコーヒーを入れようと水差しをもっていた
(2) 太った男が冷蔵庫に扉をつけるために錠前を買った
...

▼意味づけ
後者の文章を読んだ者の方が、前者の文章を読んだ者よりも記憶確認テストで好成績であった。情報に意味づけができれば、記憶の負担は著しく減る。

42

4-3. 構造化する

▼知識を構造化する

概念や命題の間の関係を明らかにして整理すること。関係性を教授者が提示、もしくは学習者が見出すことによって記憶の負担は減り、想起も容易になる。

▼関係の種類

因果、階層、類似、対比、順次、優先順位、etc...

▼カテゴリー群化

同じカテゴリーに属する情報はまとめて再生されるようになる。自分なりに項目同士に関係をもたせて記憶している(主観的体制化)。構造が複雑になると、自発性に任せておくだけでは不十分なので、構造を図示化するとよい。

43

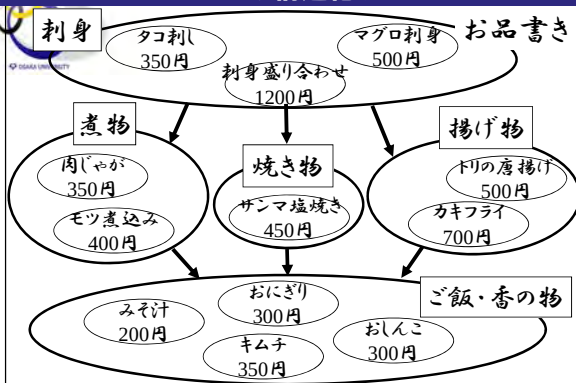
4-3. 構造化する

キムチ	みそ汁	おにぎり	おしんこ	カキフライ	サンマ塩焼き	刺身盛り合わせ	タコ刺し	トリの唐揚げ	マグロ刺身	肉じゃが	モツ煮込み	お品書き
三百五十円	二〇〇円	三〇〇円	三〇〇円	七〇〇円	四五〇円	一二〇〇円	四百円	五百円	五百円	三百五十円	四〇〇円	

久恒啓一『実践！仕事力を高める図解の技術』(ダイヤモンド社)p.115

44

4-3. 構造化する



久恒啓一『実践！仕事力を高める図解の技術』(ダイヤモンド社)p.115

45

4-3. 構造化する

▼メンタルモデル

一般的には、ある対象に対して、それがどのようなものであるかという心の中のイメージのこと。

例：電流→水流のようなもの。水流が電流のメンタルモデルになっている。コンピュータ→電卓のようなもの。原子→太陽系のようなもの。

比喩的なメンタルモデルは、理解を促進することもあるが誤解を生むこともある。

46

4-3. 構造化する

▼先行オーガナイザー

後続する情報を体制化してとりこむための事前の枠組み。

単語リストの銘記の前に、単語を使った意味のある文章を読ませると記憶が促進される(Ausubel,1960)。

教科書や講義で、はじめに内容の概略を述べたりすることも、これにあたる。

黒板の一部に目次を書いておくのもよいアイデア。

47

4-3. 構造化する

▼概念地図法(コンセプト・マッピング)

学習者自身が知識のネットワークを構成する過程を通じて、概念間の関係を深く理解することをめざす学習指導法(Novak & Gowin, 1984)。

教授後に、学習内容をマップ化させる。作成過程において、学習内容の構造を見出そうとする動機づけを学習者にもたらし。

またメタ認知により、学習効果が高まる。

48

4-3. 構造化する



教授者



学習者






構造化
された知

脱構造化
された知

構造化
されない知

テキスト・シラバスの限界

©佐藤浩章 (愛媛大学) 49

4-3. 構造化する

「解剖学と生理学は、我々看護学や薬学の学生には不可欠の授業だ。この授業は身体の主要な機能に伴い組織化されており、学生は主要な臓器、骨、筋肉、組織の部位と機能を特定することが求められる。概して学生は非常に一生懸命勉強しているし、人体の各部を特定できるし、機能も説明できる。しかしながら、各部同士の関係や、システム横断的な高度な原理を説明させようとする、途端に答えられなくなる。例えば、前回の期末試験で、血圧の調節に関わる構造を特定し、説明せよと問うたら、ほとんどの学生が答えられなかった。」 (Anand Patel教授)

(Ambrose2010:41)

©佐藤浩章 (愛媛大学) 50

4-3. 構造化する



教授者



学習者






構造化
された知

構造化
された知

構造化
された知

グラフィック・シラバスの特徴

©佐藤浩章 (愛媛大学) 51

4-3. 構造化する

▼様々な講義の構造形態

1. 階層的形態

複雑で難しい事実を明確に提示するのには理想的であり、枠組みを与えるのに適している。一方で、単純なので柔軟性のない考えを作り出す。また退屈になりがち。

1層	テーマ	
2層	I	II
3層	1	2

(Bligh,1971=1985:102)

I _____

1 _____

2 _____

(1) _____

(2) _____

要注意 → a) _____

b) _____

II _____

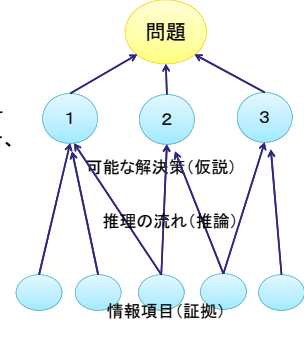
52

4-3. 構造化する

▼様々な講義の構造形態

2. 問題解決型形態

質問もしくは問題を提示する。そのあと、情報、考えかた、仮説を、考えられる解決策として提供し、学生に問題を解かせる。適切な問題の選択、問題のおもしろさを伝える演技技法、効果的な質問、証拠を提示したり新たな仮説に反論するタイミング技法が求められる(ケースメソッド形式との類似)。



(Bligh,1971=1985:106)

53

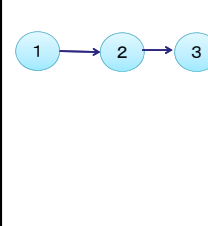
4-3. 構造化する

▼様々な講義の構造形態

3. 順序的形態

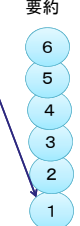
物語を基本として順序立てて進行していく。ある段階と次の段階の接続が単純な場合、学生の注意力を保持できるが、注意力が不足すると学習が起こらない。それを防ぐために段階移行時を明確にする、記憶の点検や要約を行う、目標を明確に述べる。

記憶の点検



(Bligh,1971=1985:109)

要約



54

4. 記憶のメカニズム

リフレクションとグループディスカッション

- 4-1. 繰り返す
- 4-2. 意味付けする
- 4-3. 構造化する

• 記憶の促進のために、あなたはどのような実践を行っていますか。

• 記憶の促進のために、あなたはどのような実践をやりたいですか。

55

4. 記憶のメカニズム

記憶の促進のために、あなたはどのような実践を行っていますか。

- 黒板にセンテンスを書いて消していく。
- 終わりにコメントシートに記入させる。
- レジュメに、タイトルを穴埋めさせる。
- 構造図を使う
- キーワードを→でつなぐ。

56

5. 動機のメカニズム

57

内 容

1. 講義法の意義

6. 授業への応用ーインストラクショナル・デザインの活用ー

2. 知識獲得のメカニズム

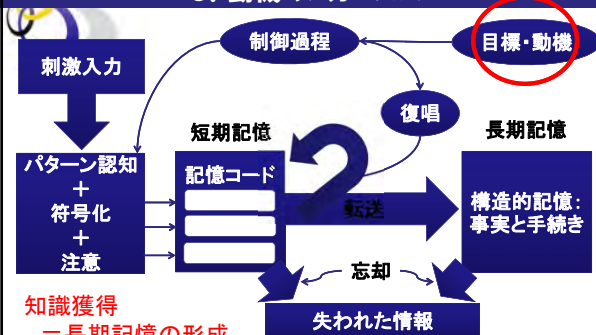
3. 理解のメカニズム
3-1. 既知と関連づける
3-2. 精緻化する
3-3. 注意を喚起する

4. 記憶のメカニズム
4-1. 繰り返す
4-2. 意味づける
4-3. 構造化する

5. 動機のメカニズム
5-1. 知能観を教える
5-2. 自信を持たせる
5-3. 学習を自己制御させる

58

5. 動機のメカニズム



人間の記憶過程の模式図 (Bower & Hilgard 1981, 鹿毛・奈須 1997 所収)

59

5. 動機のメカニズム

教師は、生徒の動機づけをつくることはできない。実際のところ、誰も他人の動機づけをつくることはできない。教師は、物事を魅力的なもの、刺激的なものにすることはできる。また、動機づけのためのよい機会や誘引を与えることもできる。このようにして教師は、生徒にコンピテンスの発達を条件を整え、生徒の興味に応じた学習活動を用意することはできるが、しかし直接的に生徒の動機づけをつくることはできない。

ウラッドコースキー (1991, p.6)

学習者の動機づけができるのは、学習者本人である。

60

5. 動機メカニズム

「もし学習者が、学ぶことを真に望まない場合は、それについてあなたがすることはほとんどないといえよう。しかし、教育者が自らの科目への情熱を表明したり、学習者を競争に駆り立てることなどで、学びへと学習者を喚起できるかもしれない。つまり、学習者の好奇心、関連性の認識、そして成功への期待といった特定の学習意欲の問題があることを知ることで、その結果としてその問題に対応して講じた態度変容をめざした動機付け方略が成功して、意欲満々の学習者に生まれ変わるという結果が約束されているわけではない」

(ケラー2009=2010:307)

学習者の動機づけができるのは、**学習者本人**である。

61

5. 動機メカニズム

▼ 古典的理論: 内発的・外発的動機づけ

① 内発的動機づけ

(例: 学ぶこと自体が楽しいから勉強する。興味・関心・知的好奇心等)

② 外発的動機づけ

(例: テストで良い点数をとりたから勉強する。賞罰・ほうび等)
→ ②よりも①の方が持続性がある。

▼ 現在の理論: 複雑・多様な動機づけ

- ・ 人(個人を含む)によって異なる動機づけ
- ・ 多様な理論をどう整理するか?
- ・ どうやって「動機づけの持論」を持つか? (金井2006)

62

5. 動機メカニズム

▼ 整理の例(1) 学習動機の2要因モデル

各種動機づけモデルを整理し、6つの種類の学習動機を構造化。横の次元は、学習による直接的な報酬をどの程度期待しているか。縦の次元は、学習の内容そのものを重視しているかどうか。(市川1995:21)。

学習内容の重要性 ↑ 大(重視) ↓ 小(軽視)	充実志向 学習自体が楽しい	訓練志向 知力をきたえるため	実用志向 仕事や生活に生かす
	関係志向 他者につられて	自尊志向 プライドや競争から	報酬志向 報酬を得る手段として
	小(軽視) ←		→ 大(重視)

学習の功利性

63

5. 動機メカニズム

▼ 整理の例(2) ARCSモデル

ジョン・M・ケラー(John M. Keller)は、学習意欲を高める手立てを、「やる気を出させるためにはどうしたらよいのか」「勉強する意欲をもたせるためにはどうしたらよいのか」とただ漠然と考えるより、「なぜやる気がでないのか」を4つの側面からチェックして、それに応じた作戦を立てると効果的ではないかと考えた。その4つの側面とは、**注意(Attention)**、**関連性(Relevance)**、**自信(Confidence)**、**満足感(Satisfaction)**で、その頭文字をとってARCSモデルと名づけた。(鈴木2002, Keller2009=2010)。後に、Volition(意思)が加わったので、ARCS-Vモデルともいう。

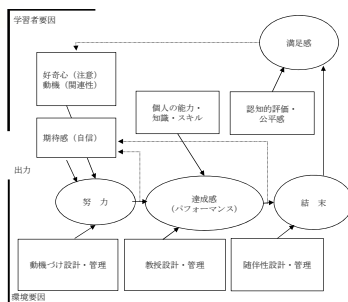
ARCSモデルの4側面

注意 (Attention): おもしろそうだな
関連性 (Relevance): やりがいがありそうだな
自信 (Confidence): やればできそうだな
満足感 (Satisfaction): やってよかったな

64

5. 動機メカニズム

▼ ケラーの動機づけとパフォーマンスのマクロモデル (ケラー2009=2010:6)



65

5. 動機メカニズム

▼ 整理の例(3) 三つの系統モデル(金井2006:63、一部簡略化)

	キーワード	代表的論者	過程(メカニズム)の特徴
緊張系	ズレ、緊張感、未達成感、圧力、ハングリー精神、できていないという自覚、危機感、ネガティブな帰結を回避したい欲求	レビン、フェスティンガー、マズロー	達成した課題よりも、未達の課題のほうをよりよく思い出すというメカニズム。認知的不協和の低減。
希望系	夢、希望、目標、使命、ロマン、なりたい姿、楽しみ、あこがれ、達成感、自己実現、成長間、やりがい	スナイダー、マクレランド、レビンソン、エモンズ、マズロー	積極的に、望ましい方向に向かっていくというメカニズム。
持論系	緊張系・希望系の使い分け、自己制御、自己調整力、モチベーション持論の自覚	マクレガー、ショーン、アージリス、ドウエック	自分がどのように燃えるか、無気力になるかを知っていることが、モチベーションを左右する。

66

5. 動機メカニズム

動機づけ(モチベーション)に関する「広義の持論(Self-Theory)」を持つことが大切。そのために「理論(World-Theory)」を知る。



狭義のSelf-Theory(自分はどうか動くか)
広義のSelf-Theory=持(自)論(自分、および他の人びとからなる「十人十色の世界」で、わたしは、また他の人びとはどう動くか)
World-Theory(世界は、とりわけ、周りの人びとはどう動くか)

(金井2006、p.35)

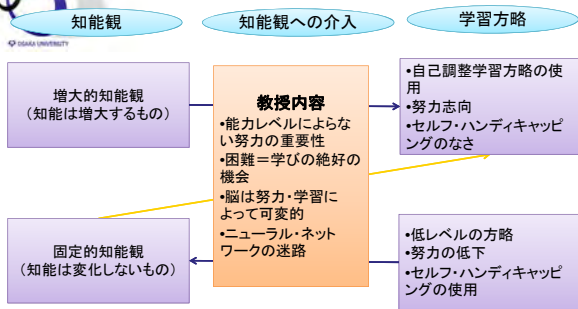
5-1. 知能観を教える

固定的知能観と増大的知能観
(Dweck & Master, 2008 鹿毛2012:212所収)

	固定的知能観(fixed mindset)	増大的知能観(growth mindset)
賞賛とは	才能や知能を有する人が受けるものである	過程、努力、方略のためのものである
天才とは	生まれつきのもので、努力を必要としない	情熱と努力によって達成されるものである
困難とは	能力が低い生徒が直面することである	価値ある学びの機会である
努力とは	能力の低い生徒が必要に応じてするものである	すべての生徒が必要に応じてするものである
脳とは	固定的なものである	学習すると成長する

68

5-1. 知能観を教える



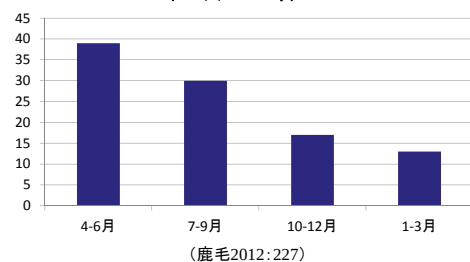
増大的知能観を促進する教授実践(Dweck & Master, 2008 鹿毛2012:212所収)

69

5-2. 自信を持たせる

▼ムーンスパイラル現象

サッカーJリーガーの誕生日の割合
(530人 2005年)



(鹿毛2012:227)

70

5-2. 自信を持たせる



▼有能感

…認知されたコンピテンス。何かに対する自信。動機づけに大きく関係する。人間は誰でも、有能感を覚えることによって、次なる行動に向かっていくモチベーションを持続けることができる(White1959)。

有能感の形成

- ①客観的指標…学業成績と学業に関する有能感の相関係数は概して高くない。
- ②他者との比較…身近な他者との比較によって有能感は高くなったり低くなったりする。

71

5-2. 自信を持たせる

為せば成る 為さねば成らぬ 成る業を 成らぬと捨つる 人の儚き
できる、という信念さえあれば、たとえはじめはできなくても、必ずできるようになるものだ。
成す者とは、成せると信じる者である。
(ウェルギリウス・バージル:ローマの詩人)
自分を信じるのが必ず成功を約束するというわけではないが、自分を信じないということが失敗を生むのは確かだ(Bandura1986)。

▼セルフ・エフィカシー(Self-efficacy)

自己効力感。その人のもつ自己の能力への確信の程度、信頼感。「自分が行為の主体であると確信し、外的事象に対して自分が何らかの働きかけをすることが可能であり、そうした自分の行為について自分がきちんと統制しているという信念をもち、また自分が環境からの要請にもきちんと対応しているという確信の程度」

72

5-2. 自信を持たせる

直接的達成経験
代理的経験
言語的説得
生理的・情動的喚起

セルフ・エフィカシーの誘導方法 (Bandura1997、鹿毛2012:265所収)

73

5-3. 学習を自己制御させる

▼心理学における認知論の人間観
＝人間は理性的で合理的な存在。つまり、「個人は自ら価値づけた目標の達成に向けて動機づけられ、行動する」(鹿毛2012:197)

2×2の回想モデル (Elliot & McGregor, 2001、鹿毛2012:203所収)

	基準	
	個人内／絶対的	相対的
接近	熟達接近目標 (例: わかるようになりたいから)	遂行接近目標 (例: よい成績が取りたいから)
回避	熟達回避目標 (例: 習得できないのがいやだから)	遂行回避目標 (例: 無能だと思われたくないから)

最も学業に適合的なのは、()
熟達目標を持つようにするには？

74

5-3. 学習を自己制御させる

外発的動機づけ

母親: 勉強しなさい!

子供: うわああ

他者や環境からの賞や罰によって行動を規定しようとする

内発的動機づけ

同級生: 賞をとる

同級生: あんな風になりたい!

本人の興味ややる気を刺激して行動を起こす

内発的動機づけが持続性があるのはなぜか？→「やらされ感」のなさ
自己選択が内発的動機を高める (Reeve et al., 2008)
自己決定的目標を持つ学生は深く学び、学習転移を起こす

75

5-3. 学習を自己制御させる

▼自己制御学習 (Self-regulated learning)
「学習者が自分の学習の目標を設定し、その目標に役立つように自分の認知、動機づけ、行動をモニターし、制御し、コントロールして、個人的な特徴と環境の文脈的な特徴の両者によってガイドされ制約される、能動的で構成的なプロセス」

- ① 予見段階: 課題分析、問題解決方法の模索とプランニング、行動を自ら動機づける
- ② 遂行段階: プランどおりに進行しているかどうかのチェック、セルフモニタリング、方略変更
- ③ 自己反省段階: 結果や方法についての自己評価、次への反省

自己制御学習のプロセス (Zimmerman2002、鹿毛2012:283所収)

76

5. 動機メカニズム

リフレクションとグループディスカッション

4-1. 知能観を教える
4-2. 自信を持たせる
4-3. 学習を自己制御させる

- 動機促進のために、あなたはどのような実践を行っていますか。
- 動機促進のために、あなたはどのような実践をやりたいですか。

77

5. 動機メカニズム

動機促進のために、あなたはどのような実践を行っていますか。

78



6. 授業への応用 ーインストラクショナル・デザインの活用ー

79



内 容

- 1. 講義法の意義
- 6. 授業への応用ーインストラクショナル・デザインの活用ー
- 2. 知識獲得のメカニズム
 - 3. 理解のメカニズム
 - 3-1. 既知と関連づける
 - 3-2. 精緻化する
 - 3-3. 注意を喚起する
 - 4. 記憶のメカニズム
 - 4-1. 繰り返す
 - 4-2. 意味づける
 - 4-3. 構造化する
 - 5. 動機のメカニズム
 - 5-1. 知能観を教える
 - 5-2. 自信を持たせる
 - 5-3. 学習を自己制御させる

80



6. 授業への応用 リフレクションとグループディスカッション

- 今日のセミナーで学んだ一番貴重な学び(レッスン)は何でしたか？(1つ)
- その学びを踏まえて、今後新たに始めること、継続・強化することは何ですか？(1つ。最大5つ)
- その学びを踏まえて、今後辞めることは何ですか？(1つ。最大3つ)

81



参考文献

- Bligh Donald A., 1971, "What's the Use of Lectures?", (=山口栄一訳、1985、『大学の講義法』玉川大学出版部)
- 市川伸一、1995、『学習と教育の心理学』岩波書店
- 一龍斎貞水、2007、『心を揺さぶる語り方ー人間国宝に話術を学ぶー』NHK出版
- 池田光、2008、『図解きほんからわかる「モチベーション」理論』イースト・プレス
- 池谷裕二、2002、『最新脳科学が教える高校生の勉強法』東進ブックス
- 鹿毛雅治・奈須正裕、1997、『学ぶこと、教えること』金子書房
- 鹿毛雅治編、2012、『モチベーションをまなぶ12の理論』金剛出版
- 金井壽宏、2006、『働くみんなのモチベーション論』NTT出版

82



参考文献

- Keller John M., 2009, "Motivational Design for Learning and Performance: ARCS Model Approach", Springer, (=鈴木克明監訳、2010、『学習意欲をデザインするーARCSモデルによるインストラクショナルデザイン』北大路書房)
- 邑本俊亮、2012、『大学の授業を運営するためにー認知心理学者からの提案ー』東北大学高等教育開発推進センター
- 理化学研究所脳科学総合研究センター編、2011、『脳科学の教科書 神経編』岩波ジュニア新書
- 鈴木克明、2004、『詳説インストラクショナルデザインーeラーニングファンダメンタル』日本イーラーニングコンソシアム
- 鈴木克明、2005、『「解説」教育・学習のモデルとICT利用の展望:教授設計理論の視座から』『教育システム情報学会誌』22巻1号、42-53.
- Pike, Robert, 2003, "Creative Training Techniques Handbook, 3rd Edition" (=中村文子監訳、2008、『クリエイティブ・トレーニング・テクニック・ハンドブック第3版』日本能率協会マネジメントセンター)
- ウラッドコースキー、1991、『やる気を引き出す授業ー動機づけのプランニングー』田研出版

83



ご清聴ありがとうございました。
ご質問・ご意見は下記までお願いします。

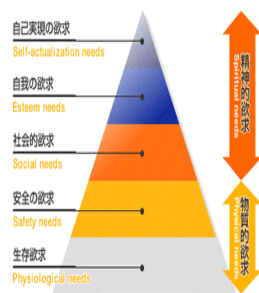
84

【①欲求5段階説】

人間の欲求を5つの階層（下位から生理的欲求⇒安全の欲求⇒社会的欲求⇒尊厳の欲求⇒自己実現の欲求）にわけ、下位層の欲求が満たされると、より上位の欲求を満たそうとするという考え方。

提唱者：アブラハム・マズロー

■マズローの欲求5段階説



【②X理論・Y理論】

X理論とは、「人間は本来仕事をするのが嫌いであり、強制や命令をしないと働かない」という考え方。Y理論とは、「仕事をするのは人間の本性であり、自ら設定した目標に対しては、積極的に働く」という考え方。

提唱者：ダグラス・マクレガー

【③2要因理論（動機づけ・衛生理論）】

人間の欲求を、動機づけ要因（人間として成長して自己実現を満たすという欲求）と、衛生要因（意欲を減退させない、不快を回避したいという欲求）の独立した2つの要因にわけて研究する理論。

提唱者：フレデリック・ハーズバーグ

【④公平理論】

他者と比較して自分が公正に評価されているか否かがモチベーションに影響するという理論。職務に対する労力とそこから得られる報酬を天秤にかけ、そのバランスが他者や経験上公平と評価されていることが動機づけとなる。

提唱者：アダムス

【⑤目標設定理論】

人間は設定された目標を受け入れた場合、その目標が、①困難で、②明瞭であればあるほど個人のパフォーマンスやモチベーションは向上するという理論。

提唱者：エドウィン・ロック

【⑥期待理論】

動機づけは、①職務遂行の努力の何らかの個人的報酬につながるであろうという期待と、②その報酬に対してもつ主観的価値で決まるという理論。

提唱者：ヴルーム、ポーター、ローラー

【⑦学習性無力感】

どれだけ努力してもどうしようもないという経験を積み重ねると、「何をやっても無理」という教訓のようなものを学習してしまう。この「学習性無力感」という現象を実験により証明したもの。

提唱者：マーティン・セリグマン

【⑧認知的評価理論】

やる気は、内側から湧き起こるのか、それとも外から影響を受けるのかという視点で研究する理論。①自主性(自分で選択する喜び)、②有能感(自分が有能と感じる喜び)、③関係性(尊敬しあえる仲間とともに取り組んでいると感じる喜び)があるとき、人は内発的に動機づけられる。

提唱者：エドワード・L・デシ

【⑨学習動機の2要因モデル】

人間の学習動機を2つの軸(「学習内容の重要性＝内容に対する関心度合い」と「②学習の功利性＝学習により得られるものについての関心度合い」)で、6つに分類したもの。

学習内容の重要性 ↑ 大(重視) ↓ 小(軽視)	充実志向 学習自体が楽しい	訓練志向 知力をきたえるため	実用志向 仕事や生活に生かす
	関係志向 他者につられて	自尊志向 プライドや競争心から	報酬志向 報酬を得る手段として
	学習の功利性 ← 小(軽視) → 大(重視)		

提唱者：市川伸一

【⑩選択理論】

人は外部の刺激に直接反応するのではなく、刺激をひとつの情報としてインプットし、目的のもとにさまざまにとりうる行動を自ら選択するという考え方。立脚する人間観は、「人間の行動には目的があり、行動は外的刺激によって誘発されるのではなく、内側から起こってくる」というもの。

提唱者：ウィリアム・グラッサー

【⑪フロー理論】

人間はフロー状態(内発的報酬が最大限に得られる状態)にあるときに最大の能力を発揮するということを提唱した理論。

提唱者：ミハイ・チクセントミハイ

【⑫マインドセット理論】

本人が「固定的能力観(fixed-mindset)」(知能は持って生まれたもので努力しても変わらないと考える)を持っているのか、「変動的な能力観(growth-mindset)」(知能は努力しだいで伸びていくと考える)を持っているのかによって、その学習意欲や学習行動、ひいては業績に大きな違いが出てくるという考え方。

提唱者：キャロル・S・ドゥエック



研修スケジュール	
●1日目 14時～17時 Part 1 Active learning and Deep Learning Part 2 Writing Syllabus(1)	●4日目 8時～11時30分 Part 8 Assessment and Feedback(1) 14時～17時 Part 9 Assessment and Feedback(2) Part 10 Reflection for Improvement and Lesson Study
●2日目 8時～11時30分 Part 3 Writing Syllabus(2) 14時～17時 Part 4 Writing Syllabus(3)	●5日目 PART 11 Micro Teaching and Lesson Study in 4 people groups
●3日目 8時～11時30分 Part 5 Understanding, Memorizing and Motivation(1) 14時～17時 Part 6 Understanding, Memorizing and Motivation(2) Part 7 Active Learning Methods	



内 容
1. アクティブ・ラーニングとは？ 2. 多様な教育技法を知る 3. アクティブ・ラーニング導入7つのポイント

到達目標
1. アクティブ・ラーニングとは何かについて説明できる。 2. アクティブ・ラーニングを促す多様な教育技法の中から、自らの授業で取り入れるべきものを選択できる。

1. アクティブ・ラーニングとは？



1. アクティブ・ラーニングとは？

講義 (lectio:Latina) = 読む

「中世大学の知的活動の『主体』は学生にあったのではない。そして教師にあったわけでもない。両者を媒介したテキストとそれが伝達する知識・学問内容が『主体』だったのである。そしてそのテキストを教師が読み＝口述し、学生はそれを聴くことで読んだ＝暗誦・記憶したのであった。」
(松浦9-10)



8

1. アクティブ・ラーニングとは？

講義法に関する先行研究の知見

1. **情報伝達**が目的の場合、講義法は他の教育方法と同程度に効果的である。
2. **思考力**の促進が目的の場合、ほとんどの講義法は、討議法に比較して、効果が低い。
3. 学生の**態度**変容は、講義法の主要な目標にするべきではない。
4. 講義法は、行為面での**技術**を教えるのには、効果がない。

(Bligh,2000)

9

1. アクティブ・ラーニングとは？

講義法の問題点

1. 学生の**集中力**は時間が過ぎれば過ぎるほど低下していく。
2. **聴覚から学ぶのが得意な学生のみ**しか効果がない。
3. 事実伝達に関わる**低次の学習**になりがちである。
4. 全ての学生が、**同じ情報を同じペース**で学ぶことを前提としている。
5. 学生は講義法を**あまり好んでいない**。
(Johnson, Johnson and Smith, 1991)

10



1. アクティブ・ラーニングとは？

Active Learning

(能動的な学び)

&

Passive Learning

(受動的な学び)

12

1. アクティブ・ラーニングとは？

- “Active learning is generally defined as any instructional method that **engages** students in the learning process (Prince, 2004).”
- 伝統的な教員による一方的な講義形式の教育とは異なり、学習者の**能動的な学習への参加**を取り入れた教授・学習法の総称（文部科学省，2007）
- 「従来のような知識の伝達・注入を中心とした授業から、教員と学生が意思疎通を図りつつ、一緒になって切磋琢磨し、相互に刺激を与えながら知的に成長する場を創り、学生が主体的に問題を発見し解を見いだしていく**能動的学修（アクティブ・ラーニング）への転換が必要**である。」（「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて～生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ～」中央教育審議会答申，平成24年8月28日）p.9)

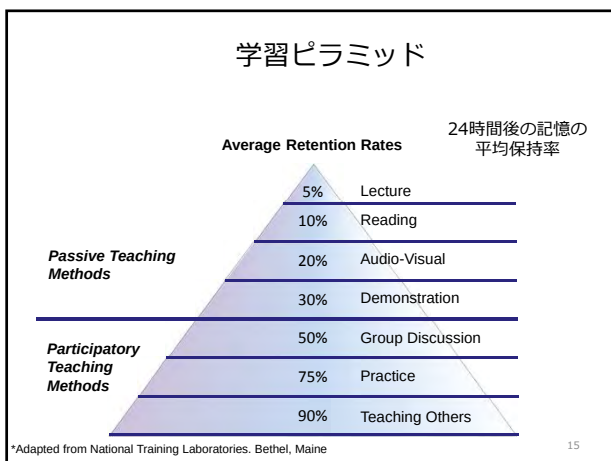
13

1. アクティブ・ラーニングとは？

アクティブ・ラーニングのメリット

- 記憶に留まりやすい（memorable）。
- 異なる文脈でも知識を応用しやすい（transferable）。
- 知識のみならず汎用的能力（generic skills）を育成することができる。
- 学生が学習に対して高い動機を保持し続けることができる。
- 学習意欲や学力の格差を縮小することができる。

14



Active learning in large science classes benefits black and first-generation college students most

In large college science classes, active learning interventions improve achievement for everyone, but especially black and first-generation students, according to a new study from the University of North Carolina at Chapel Hill.

When a traditional lecture course was structured to be more interactive, the achievement gap disappeared for black students, according to Kelly Hogan, a biologist and director of instructional innovation in UNC's College of Arts and Sciences. Transforming large lecture classes is a priority for the college.

Hogan's study, "Getting Under the Hood: How and for Whom Does Increasing Course Structure Work?" appears in the Sept. 2 issue of the journal CBE-Life Sciences Education. Her co-author is Sarah L. Eddy of the University of Washington in Seattle. Hogan and Eddy collected data over six semesters at UNC.

<http://college.unc.edu/2014/09/02/hoganstudy/>

A study by biologist Kelly Hogan shows that when a traditional lecture course was made more interactive, the achievement gap disappeared for first-generation students and decreased by half for black students. (photo by Mary Lide Parker)

16

2. 多様な教育技法を知る

TLSC

17

2. 多様な教育技法を知る

アクティブ・リーディング

- お手元の資料を読んで下さい（10分間）。
- 読みながら、**赤ペン**で下記の印をつけてください。
 - 既に実践している技法には「○」
 - これから実践してみたい技法には「！」
- 読み終わった方は、挙手して下さい。補足資料を配付します。
- どこに「○」「！」をつけたのかを、ペアで共有してください（3分×2人分＝6分間）。

18



2. 多様な教育技法を知る

ラーニング・パートナー同士でできる 10の課題

**推奨！
楽チン**

1. 短い文章について**議論**させる。
2. 課題に対する関心について**インタビュー**させる。
3. 書かれた文章について**批評・校正**させる。
4. 相手がやってきた課題に対して**質問**させる。
5. 授業内容を**要約して説明**させる。
6. 教員に対する**質問**を一緒に**作**らせる。
7. 事例や練習問題を一緒に**解**かせる。
8. お互いに**テスト**をさせる。
9. 教員からの質問に一緒に**答え**させる。
10. 授業ノートを**比較**させる。

(Silberman, 2000:18)

19



3. アクティブラーニング導入7つのポイント




4. アクティブラーニング導入7つのポイント

1. まずは小さく始めましょう！新しい教育技法を取り入れるのは、週に1回以内にしましょう。
2. 学生にその技法を説明する際には、これまでのやり方よりももっと良い技法であることをアピールしましょう！そして学生から感想ももらいましょう。
3. あまりにも多くの活動をさせすぎないようにしましょう！少ない方がいいです。授業を活性化するには少しの技法で十分です。
4. 指示は明確に出しましょう！一度やって見せたり、絵を描いたりして、学生がすべきことを説明しましょう。集中力を途切れさせてしまうような混乱が起きないようにするためです。

(Silberman, 1996, viii)

21



4. アクティブラーニング導入7つのポイント

5. 一部の学生の反応が悪くても、めげずにやり続けましょう！学生はパッシブ・ラーニングに慣れきってしまっていて、アクティブ・ラーニングに慣れていないのです。アクティブな学びを何度も体験させて、考えと行動を変えましょう。これこそ大学教員の役割です。
6. 学生自身にも振り返りをさせましょう！自分やグループメンバーの学びがアクティブだったのか、振り返り（リフレクション）の時間をとりましょう。自分や他者からのクリティカルな評価こそ、学生をアクティブな学習者に育て上げます。
7. 教室の中で最大のアクティブな学習者は、教員であるあなたでなければなりません！あなた自身がモデルになりましょう。照れてはいけません。

22



到達目標

1. アクティブ・ラーニングとは何かについて説明できる。
2. アクティブ・ラーニングを促す多様な教育技法の中から、自らの授業で取り入れるべきものを選択できる。

23



研修スケジュール	
●1日目 14時～17時 Part 1 Active learning and Deep Learning Part 2 Writing Syllabus(1)	●4日目 8時～11時30分 Part 8 Assessment and Feedback(1) 14時～17時 Part 9 Assessment and Feedback(2) Part 10 Reflection for Improvement and Lesson Study
●2日目 8時～11時30分 Part 3 Writing Syllabus(2) 14時～17時 Part 4 Writing Syllabus(3)	●5日目 PART 11 Micro Teaching and Lesson Study in 4 people groups
●3日目 8時～11時30分 Part 5 Understanding, Memorizing and Motivation(1) 14時～17時 Part 6 Understanding, Memorizing and Motivation(2) Part 7 Active Learning Methods	



学習内容
1. 学習評価の目的 2. 学習評価の原則 3. 学習評価の方法 4. 良い評価とは？ 5. 様々な学習評価 6. 成績点と合否判定 7. 試験の管理

到達目標
1. 学習評価の意義を説明できる。 2. 学習評価に関わる基本用語（形成的評価・総括的評価、絶対評価・相対評価、客観評価・主観評価、直接評価・間接評価）を説明できる。 3. 到達目標にあった適切な評価方法を選択できる。 4. 公正で厳密な評価をするために必要な試験の管理方法を説明できる。

1. 学習評価の目的
なぜ私たちは学習の評価をするのでしょうか？ （学習評価の目的・意義とは？）



1. 学習評価の目的

- ・学生の注目を集める。
- ・学生の学習時間を制御する。
- ・学生自身が復習をし、授業で学んだことを整理する。
- ・学生が自分の理解度を確認する。
- ・学生がさらに学びたいという動機を獲得する。(学生の学習を励ます)
- ・当該学問分野で求められる文化、言語に関するスタンダードを学習する。
- ・最終的な成績を評価する。
- ・当該授業の質の保証 (外部評価等への対応)

(Gibbs2003に加筆)



1. 学習評価の目的

大学入試センター試験(倫理)問題(2014年)

下線部㉔に関連して、公正としての正義に関するロールズの思想内容の説明として最も適当なものを、次の①～④のうちから一つ選べ。

- ①部分的正義には、罪を犯した人には罰を与えるように、人々の利害損失を均等に調整する調整的正義(矯正的正義)があるとした。
- ②幸福の計算において、各人を等しく一人として数えるという基準から、諸個人の利害を等しく計算することが正義にかなうと説いた。
- ③誰もが欲するであろう基本的な財の配分の正義を問題にし、基本的自由に対する平等の権利と、格差の是正のための原理を提示した。
- ④生命・自由・財産所有などの各人が生まれながらにしてもつ自然権を守ることが正義とし、その保障を政府の役割であるとした。

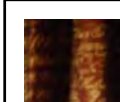


1. 学習評価の目的

フランス大学入学資格試験(バカロレア)
(哲学 文学系)問題(2012年)

- ① 働くことで何を得るのか?
- ② あらゆる信仰は理性に対立するか?
- ③ スピノザ『神学・政治論』の一説の説明

4時間の記述式試験(坂本,2012)



1. 学習評価の目的

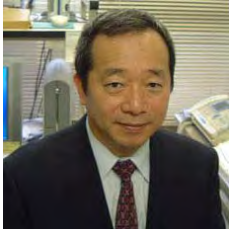
益川 敏英
ノーベル物理学賞受賞者。名古屋大学素粒子宇宙起源研究機構長・特別教授、京都大学名誉教授。



「教育システムを変えて、生徒に考えさせるべきだ。マークシートを使った現在の試験は改めた方がよい」
(2008.10.11産経新聞)



1. 学習評価の目的



芳沢 光雄
桜美林大学リベラルアーツ学群教授

「(マークシート問題は)正しく推論しなくても正解を見つけられる方法がいくつもあるという本質的な欠陥から、ものごとのプロセスを軽視して「答えさえ正しく当たっていればよい」といった風潮が、広く浸透している感がある。」
(2008.12.24 朝日新聞)



1. 学習評価の目的



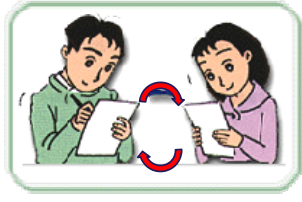
「もしあなたが学生の学習を変えたいと思うなら、評価の方法を変えなさい。」
(Brown,1997,p7)

1. 学習評価の目的



「学習に最も強い影響を与えるのは評価方法であろう。試験の質問項目やレポートの課題に何を選ぶのかということが、学生の学習に強い影響を与える」
(Entwistle,1996,p.97)

1. 学習評価の目的



評価とは
あなたの学習・教育観を最も濃密な形態で学生に伝えること。教員と学生の双方が最もエネルギーを注ぐ、コミュニケーションの場。

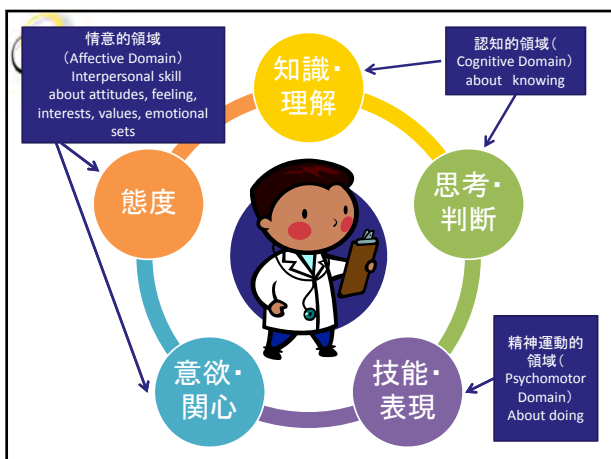
1. 学習評価の目的

評価を変えて、
学生の学習を変えてみませんか。

2. 学習評価の原則

1) 何を評価するのか？

- ・評価は授業の到達目標に応じて行われる。
- ・成績評価の項目と学生の到達目標を対応させると、学習を促進させることができる。
- ・それぞれの目標を測定するのに適した方法を用いる（後述）。



2. 学習評価の原則

2) どのような順番で評価するのか？

```

graph TD
    A[到達目標の設定] --> B[評価基準の設定]
    B --> C[評価方法の設定]
    C --> D[評価結果]
  
```

2. 学習評価の原則

3) いつ評価するのか？

- 診断的評価 (Diagnostic Assessment)
学習の前に、既に持っている知識を調べる評価。
- 形成的評価 (Formative Assessment)
学習の途中で、学習状況の移り変わりを調べる小テストなどを繰り返し、学習の質的な管理を行う評価。学生と教員の双方向の評価。
- 総括的評価 (Summative Assessment)
学習の後に、学習内容をどこまで習得したのかを最終確認する評価。

2. 学習評価の原則

● 効果的な形成的評価におけるフィードバック

- ・ できるだけ速やかに
- ・ ポジティブで、励ます (エンカレッジング) コメントで
- ・ 学習到達目標と関連づけて
- ・ 評価基準とも関連づけて
- ・ 自分の勉強に対する振り返りを促すように
- ・ インフォーマルで、会話調の言葉を使って
- ・ あなた自身の言葉で説明を

2. 学習評価の原則

4) どのように評価するのか？

- 客観評価 例：多肢選択問題、心理テスト
- 主観評価 例：観察評価、レポート評価
- 直接評価 例：標準テスト、客観テスト
- 間接評価 例：リアクションシート、自己診断
- 量的評価 (Quantitative Assessment)
- 質的評価 (Qualitative Assessment)

3. 学習評価の方法

- 皆さんは授業でどのような成績評価方法を使用していますか？
- それらの評価方法で何を測定しようとしていますか？

3. 学習評価の方法

評価方法	主/客	直/間	量/質	何を測定したいのか？

3. 学習評価の方法

目標に対応した評価方法

認知的領域 (知識)	精神運動的領域 (スキル)	情意的領域 (態度)
【知識・理解】 客観試験、論述試験	【運動技能・操作技能】 実地試験、シミュレーション、観察試験	【態度】 実地試験、シミュレーション、観察評価
【思考・判断】 口頭試験、論文、レポート	【コミュニケーション】 口頭試験、観察試験、相互評価	【意欲・関心】 レポート、ポートフォリオ、相互評価、心理テスト
	【情報収集能力】 論文、レポート	

3. 学習評価の方法

到達目標の深さによって評価方法も変わる

6.0	評 価	Evaluation				
5.0	統 合	Synthesis	個性化	Characterization	自然化	Naturalization
4.0	分 析	Analysis	組織化	Organization	分節化	Articulation
3.0	応 用	Application	価値づけ	Valuing	精密化	Precision
2.0	理 解	Comprehension	反 応	Responding	巧妙化	Manipulation
1.0	知 識	Knowledge	受け入れ	Receiving	模 倣	Imitation
			認知知識領域	情意的領域	精神運動的領域※	

ブルームの教育目標分類学
(原題は、表3-1:教育目標のタクソノミーの全体的構成)
※ブルームの弟子のダーベが1971年夏スウェーデンで開かれた「カリキュラム改革に関する国際セミナー」においてわれわれに示したもの。出典：梶田毅一(1983)「教育評価」有斐閣、表3-1、p112(英語は同書などから加筆)

評価情報の例

Q どこをさらに改善できますか？

到達目標
①職場における自己啓発の重要性とその手順を説明できるようになる。
②職場におけるOJTのコツを説明できるようになる。
③職場における新人研修プログラムが作れるようになる。
④職場で使えるマニュアルが作れるようになる。

評価情報
①第1部+第2部テスト：25% (○月△日実施)
②第3部テスト：20% (△月×日実施)
③新人研修プログラム一式：15% (×月□日提出)
④マニュアル：15% (□月△日提出)
⑤受講態度：5%
⑥出席点：20%

評価情報の例

到達目標
①職場における自己啓発の重要性とその手順を説明できるようになる。
②職場におけるOJTのコツを説明できるようになる。
③職場における新人研修プログラムが作れるようになる。
④職場で使えるマニュアルが作れるようになる。
⑤職場で求められるコミュニケーション能力を現状よりも向上させる。

評価情報
①第1部+第2部テスト：25% (○月△日実施) →目標①③に対応
②第3部テスト：20% (△月×日実施) →目標②に対応
③新人研修プログラム一式：15% (×月□日提出) →目標③に対応
④マニュアル：15% (□月△日提出) →目標④に対応
⑤グループワークの相互評価：5% (参考資料あり) →目標⑤に対応
⑥ミニコメントシート (毎回提出)：20% →目標⑤に対応

相互評価指標の例

項 目		被評価者氏名			
目標達成行動	真剣 1. 課題 (やるべきこと) に真剣に取り組んでいた				
	的確 2. 課題 (やるべきこと) をしっかり理解していた				
	主張 3. 自分の意見を積極的に主張していた				
	役割 4. 与えられた役割をしっかりと果たそうとしていた				
	本題 5. 話題がそれたとき本題に戻そうとしていた				
集団維持行動	納得 6. 妥協ではない納得した結論を出そうと努力していた				
	傾聴 7. 相手の意見をしっかりと聴き、理解しようとしていた				
	仲間 8. グループにとけこもうとしていた				
	笑顔 9. つまらなそうな表情ではなく、笑顔で皆と接していた				
	援助 10. 消極的なメンバーに声をかけていた				
	同意 11. 優れた意見に共感・同意・賛成を表明していた				
	鼓舞 12. 話し合いが楽しくなるように場を盛り上げていた				

28

4. 良い評価とは？

1) 良い評価の条件

- 妥当性・・・学習の到達度を測るのにその問題は適切か？
- 信頼性・・・同じ集団に対して同じ試験をくり返し行っても同じ結果が得られるか？
- 客観性・・・誰が測っても一定の結果が計測できるか？
- 効率性・・・評価が容易で、経済的にも時間的にも実用的であるか？

4. 良い評価とは？

2) 評価を実施する際の条件

- 評価する内容を事前に学生に伝える。
- 学習した範囲全体をカバーするように問題を作る。
- 授業の目標としたレベルを中心にして難易度の異なるレベルの問題を出す。
- 試験をしながら学習内容の復習ができるように配置する。

4. 良い評価とは？

3) 学生の自主学習を促すための工夫
次のような行為は学生の自主学習を促します。

- 過去あるいは実施予定の試験問題を配布する
- 学生が自分で手書き作成したA4版メモ1枚の持ち込みを許可する
- 予想問題の作成を宿題に課し、全員に配布する
- 学生同士で教えあい、学びあう試験のための予習時間をとる

5. 様々な評価法

ルーブリック評価

- いくつかの評価項目について、各グレードの典型となる言葉の評価基準として記述し、学習者の行動を評価する。
- 通常、表の形で示され、グレードの判定結果を評価項目ごとに記入する。
- 学習プロセスの中の場面を切り出し、それぞれに評価項目を立てる。

レポート「組織内研修の提案」評価シート(10ポイント満点)
あなたが所属している組織(バイト先、サークル、ゼミ等)において、①どのような問題点があり、②その問題点を解決するために、どのような研修(Off-JT)を行ったらよいか(目標、手法、評価方法)について提案しなさい。(1,600字程度、メールで提出すること。締切り:6月19日23時59分)

	素晴らしい！(2ポイント)	もう少し！(1ポイント)	残念(0ポイント)
①背景のある記述	組織の現状分析は、よく観察され、客観的なデータ・記述に基づいている。	組織の現状分析は、主観的で感情的なエピソードに基づいている。	組織の現状分析は証拠に基づいていない。
②目標の明示	問題解決をするための組織内研修について、具体的に、測定可能な目標が設定されている。	問題解決をするための組織内研修について、目標が設定されているが、不十分である。	問題解決をするための組織内研修について、目標が設定されていない。
③手法の選択	問題解決をするための組織内研修について、具体的な手法が記述されている。	問題解決をするための組織内研修について、手法が記述されているが、具体的な手法が適切でない。	問題解決をするための組織内研修について、手法が記述されていない。
④評価法の選択	目標が達成されたかどうかを測定するための適切な評価方法が記載されている。	目標が達成されたかどうかを測定するための評価方法は記載されているが、適切な評価方法ではない。	目標が達成されたかどうかを測定するための評価方法が記載されていない。
⑤文章構成(x1/2)	文章は論理的な順序で記述され、読者は内容を容易に理解することができる。	文章は論理的な順序で記述されていない。どこかあり、内容を理解することは不可能ではないにせよ、読みづらい。	文章は論理的な順序で記述されていない。読者はその内容を理解できない。
⑥日本語(x1/2)	漢字や文法上(改行の仕方など)の誤りはない。	漢字や文法上(改行の仕方など)の誤りは5個以内である。	漢字や文法上(改行の仕方など)の誤りは5個以上ある。

ルーブリック評価のメリット

1. 学生自身が、どの程度まで努力すればどのような評価がもらえるのか、行動指針が明確になっている。
2. 学生が自らの学習活動を評価できる。
3. 結果だけではなく、プロセスも評価できる。
4. 評価がぶれない。
5. 異なる人が評価しても同じ結果が得られる。
6. 教員による評価と学生による評価が比較検討できる。
7. 採点時間を短縮できる一方で、詳細なフィードバックが可能。

5. 様々な評価法

ピア評価

- 学生同士で行う評価
- どのようなメリット、デメリットがあるでしょうか？

5. 様々な評価法

自己評価

- 学生自身で行う評価
- どのようなメリット、デメリットがあるでしょうか？

5. 様々な評価法

eラーニング評価

- オンライン上で行う評価 (例 オンラインでクイズに答え、その合否がすぐにわかる教材など)
- どのようなメリット、デメリットがあるでしょうか？

6. 成績点と合否判定

- 絶対評価
目標の達成度を基準に評価する。合格点の範囲内で得点分布を調整せず、得点そのままの値を成績の評点とする。
- 相対評価
集団の中での位置づけを基準に評価する。得点の頻度分布をとり、生じた分布により成績を段階に分ける。

6. 成績点と合否判定

1. 皆さんは、絶対評価をしていますか、それとも相対評価をしていますか？
2. なぜ、その評価方法を選択したのですか？
3. 所属組織には成績評価基準はありますか？

A大学における科目成績分布

2009年度科目成績分布

学部	秀 (4)	優 (3)	良 (2)	可 (1)	不可 (0)
工学部	14.1	25.9	23.5	22.1	14.2
理学部	15	27	25.9	21.6	9.5
法文学部	18.4	31.5	25.5	16.8	7.6
医学部	15.4	38.5	30.4	14.6	1.2
農学部	31.1	34	20.4	10.8	3.8
教育学部	23.2	44.5	22.2	7.8	2.4

7. 試験の管理

- 成績の開示
 - 成績点の公開
 - 個人情報の保護に留意する
 - 答案の返却
 - 2週間以内の返却が望ましい
 - 成績判定資料の保管
 - 公文書として5年間の保存
 - 学生からの成績評価への申し立てへの対応
 - 答案用紙を見ながら採点基準を説明する

7. 試験の管理

- 不正の防止

学生不正行為は発見することに重きを置くよりも、不正を行わないようにすることの方が大切です

【試験監督の際の留意点】

 - 試験のアナウンスとともに、カンニングが本人にもたらす結果について話し、カンニングをしないように伝える。
 - 試験のあいだ受験生の机の間を歩くなどして監督者が見ていることを知らせる。
 - カンニングと疑われるような行為をしている学生が現れたら、その学生の横にしばらく立って見る。
 - カンニングは現行犯なので後日の呼び出しは効力がない。

7. 試験の管理

- 剽窃の防止

レポート課題においては、下記のような剽窃防止について対策をとる必要があります。

 - 他人のレポートを写し取る。
 - 論文や本をそのまま書き写す。
 - インターネット上のテキストをコピーして貼り付ける（コピペ）
 - インターネット上のレポートをダウンロードする。



<http://www.happycampus.co.jp/>



カンニングがばれた場合の反省文まで掲載！

<http://www.happycampus.co.jp/>

7. 試験の管理

- コピペ防止ソフトの開発
 - 米国の大学では全学的に導入しているのが当たり前。
 - 日本では、金沢工大知財科学研究センター長の杉光一成教授が「コピペルナー」を開発。2008年2月に特許申請。
 - 学生のレポートを翻訳ソフトの技術で文節や単語に分解し、ネット検索で類似した文章があれば、そのURLを表示する仕組み。学生間のコピペも検出可能。（株式会社アंकウェブサイトより）



<http://www.ank.co.jp/works/products/copyeline/>

7. 試験の管理



<http://note.chiebukuro.yahoo.co.jp/detail/n221192>

7. 試験の管理

レポートは
コピー＆ペースト（コピペ）だけではなく、
ネットで売買される時代です。
教員はどうしたらよいでしょうか？

50

7. 試験の管理

○ 剽窃防止のための対策

- ・ 授業中にレポートを書かせる（反転授業）。
- ・ 発表・討論、記述試験、面接試験に切り替える。
- ・ 幅広いテーマのレポート課題を課さない。
- ・ 本人しか書けないような内容（自己に関すること）をテーマとする。
- ・ 授業に参加していないと書けないような内容をテーマとする。
- ・ レポートの書き方（とりわけ問いの立て方、引用の仕方）を教える（カリキュラム改革が必要かもしれない）。
- ・ ルーブリックを作成する。
- ・ 学問的誠実性について教える（教員が見本を示す）。

51

到達目標

1. 学習評価の意義を説明できる。
2. 学習評価に関わる基本用語（形成的評価・総括的評価、絶対評価・相対評価、客観評価・主観評価、直接評価・間接評価）を説明できる。
3. 到達目標にあった適切な評価方法を選択できる。
4. 公正で厳密な評価をするために必要な試験の管理方法を説明できる。

52

評価方法を変えて、
学生の学習を変えてみませんか。

参考文献

池田輝政・戸田山和久・近田政博・中井俊樹（2000）『成長するティップス先生』（玉川大学出版部）

坂本尚志（2012）「バカロレア哲学試験は何を評価しているか？－受験対策参考書からの考察－」『京都大学高等教育研究』第18号，p.53-63.

佐藤浩章編（2010）『大学教員のための授業方法とデザイン』（玉川大学出版部）

徳島大学大学教育委員会（2002）『FD推進ハンドブック』

Mariyn H. Oermann, Kathleen B. Gaberson著、舟島なをみ監訳（2001）『看護学教育における講義・演習・実習の評価』（医学書院）

Deborah L. Ulrich, Kellie J. Glendon著、高島尚美訳（2002）『看護教育におけるグループ学習のすすめ方』（医学書院）

54



ベトナムNAPA教員研修会

2015年3月23～27日



1



研修スケジュール

- 1日目
14時～17時
Part 1 Active learning and Deep Learning
Part 2 Writing Syllabus(1)
- 2日目
8時～11時30分
Part 3 Writing Syllabus(2)
14時～17時
Part 4 Writing Syllabus(3)
- 3日目
8時～11時30分
Part 5 Understanding, Memorizing and Motivation(1)
14時～17時
Part 6 Understanding, Memorizing and Motivation(2)
Part 7 Active Learning Methods
- 4日目
8時～11時30分
Part 8 Assessment and Feedback(1)
14時～17時
Part 9 Assessment and Feedback(2)
Part 10 Reflection for Improvement and Lesson Study
- 5日目
PART 11 Micro Teaching and Lesson Study in 4 people groups

2



PART9 学習評価の基本(2)

3



◆内容

1. 成人学習者の特質
2. リフレクションとは何か？
3. リフレクションのサイクル
4. 授業におけるリフレクションの活用方法

◆到達目標

1. リフレクションとは何かを説明できる。
2. リフレクションのサイクルを説明できる。
3. 自分の授業でどのように活用できるかイメージできる。

4



1. 成人学習者の特質

- ①人間が成長するにしたがって、学習者の自己概念は依存的なパーソナリティのものから、**自己決定的**なものへ変化していく。
- ②人間は発達や成長にともなって**経験**を蓄積するようになる。この**経験**が学習するうえでのきわめて豊かな資源となっていく。
- ③学習へのレディネス（準備状態）は、成長するにしたがってますます**社会的な役割を意識した発達課題**へと向けられていく。
- ④学習成果の応用を時間的な側面から見た場合、後になってから知識を応用するよりも、**応用の即時性**を重視したスタイルへと以降していく。それゆえ、学習への方向づけは、教科中心のものから**課題達成**中心のものへと変化していく。

(名古屋大学高等教育研究センター編『プロフェッショナル・スクールのための授業設計ハンドブック』2004)

5



1. 成人学習者の特質

(2) 成人学習者に対する教育プログラムのポイント

- ①学習者の**自発性・自立性**を尊重する。
- ②学習者の（職業・生活）**経験**を学習資源にする。
- ③**問題解決型**の学習を指向し、成果が**実践の場にすぐに応用**できることを意識する。
- ④競争的よりも**協同的**な雰囲気を作る。
- ⑤教えることよりも、**学習すること**を大事にする姿勢。

(名古屋大学高等教育研究センター編『プロフェッショナル・スクールのための授業設計ハンドブック』2004)

6

2. リフレクションとは何か

リアリティ・ショック

「教師の卵は現場に出るとショックを受ける。自分の理想・学んだことを見失う。なぜか。現場は複雑で、対応の未熟な者には対処は困難を極めるから」(コルトハーヘン、2010)

しかし、「ある能力」を身につけた学生は、半年ほどたつと、失った理想・学びを回復する。

その能力とは、**リフレクション(省察)**である。

2. リフレクションとは何か

「自らの『信念』ないしは『知識体系』について、その**基盤**や**示唆する結論**に対して、能動的、かつ、**執拗に注意深く思索**をすすめること」(Dewey,1933)

行動・信念・経験の関係

行動 (Behavior)

信念 (Belief)

経験 (Experience)

2. リフレクションとは何か

「行動によって、ある知識がどのように予期せぬ結果を引き起こしたかを知るために、**行動を振り返り考える**こと。我々は事実が**起こった後**、静けさのなかでそれを行うかもしれないし、また、**行動のただ中**で立ち止まって振り返るかもしれない (**stop and think**)」(Schön,1987)

2. リフレクションとは何か

省察的実践者 (Reflective Practitioner)

「行動の中の省察 (Schön1983)」の機会：専門家の専門的知識の形成方法

行動の中の省察 (Reflection-in-Action)

行動についての省察 (Reflection-on-Action)

実践の中の理論 (Theories-in-Use)

「行為の中で省察するとき、そのひとは**実践の文脈における研究者**となる。すでに確立している理論や技術のカテゴリーに頼るのではなく、行為の中の省察を通して、独自の事例についての**新しい理論を構築**するのである。」(Schön1983:70)

2. リフレクションとは何か

「リフレクティブな学びとは、ある経験が引き起こした関心事を**内的に調べ探索**する過程である。それは、自身の観点から**意味づけ**を行ったり、意味を明らかにしたりするものであり、その結果、概念的な**見方に変化**をもたらすことである」(Boyd and Fales,1983)

2. リフレクションとは何か

「経験の途中あるいはその後において自分自身を意識していることだと考える。実践家がある特定の経験のコンテキストの中で**自身を眺め自身に集中できる鏡**のようなものである。…矛盾という葛藤と、自身のビジョンを実現させようとする強い意志、そして物事がなぜそうであるのかを理解することを通して、実践家は自身への**新たな洞察**を得ることができ、実践知を育て、見通しを実現するというリフレクションの螺旋構造の中で、将来起こる状況に、より具体的に対応できるよう**エンパワー**される」(Johns,2009)

13

2. リフレクションとは何か

「リフレクションは看護師たちに、反応力を育て、しばしば混沌とした実践の世界で**行動を起こす能力**を培う可能性を与える」
(Bulman and Schutz,2007)

14

2. リフレクションとは何か

リフレクションの特徴 (バルマン、2014)

- ・単に思慮深いという以上のもの
- ・専門家が経験から学ぶのを助ける
- ・将来の実践に影響を与え、それをポジティブなものに変えるために説明、分析、評価ができるよう、経験を再検討すること
- ・実践に対する他者からの批判を受け入れる勇氣、オープンマインド、行動変容する意欲を伴う。
- ・自身を批判的に見つめ、考えを変化させ、よりよく実践するための専門家としての動機づけにつながっている。

15

3. リフレクションのサイクル

リフレクションサイクルモデル(Kolb1984)

16

3. リフレクションのサイクル

リフレクションサイクルモデル (Gibbs)

17

3. リフレクションのサイクル

ALACTモデル (コルトハーヘン)

18

4. 授業におけるリフレクションの活用方法

リフレクションのできる学生を育成するために…

①リフレクションの回を設定する。

(例：第1回目、中間期、最終回)

②毎回の授業においてリフレクションの時間を設定する。

(例：冒頭、最後)

19

リフレクションのための質問 例 1

- ①この授業に関わるあなたの日常業務にはどのようなものがあるか／あったか？
- ②その日常業務において、どのような困難・危機・課題があるか／あったか？
- ③その困難の解決のためにどのようなことを行っているか／行ったか？
- ④この授業でこれまで学んだ内容を、その困難・危機・課題の解決のためにどのように使えそうか？
- ④今後、同様の状況になった際には、どのようなことを行えそうか？

20

リフレクションのための質問 例 2

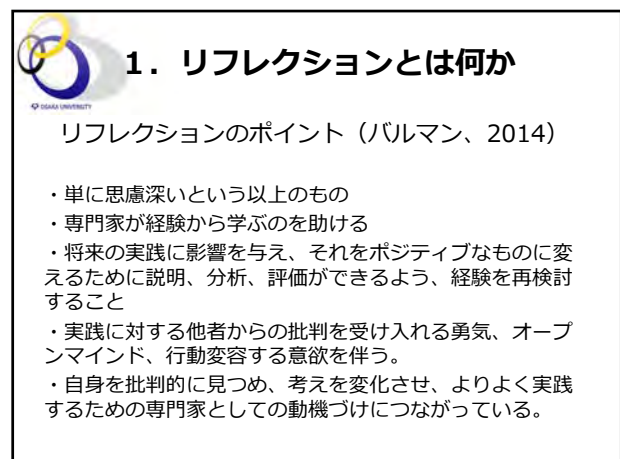
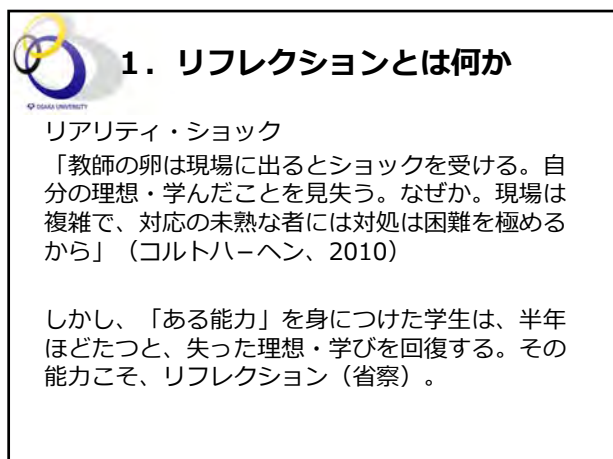
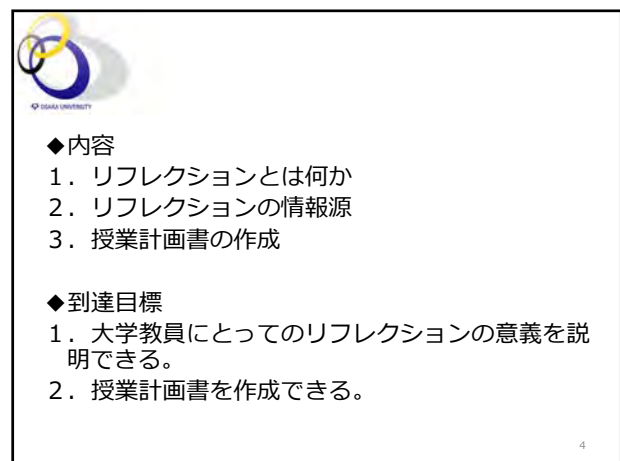
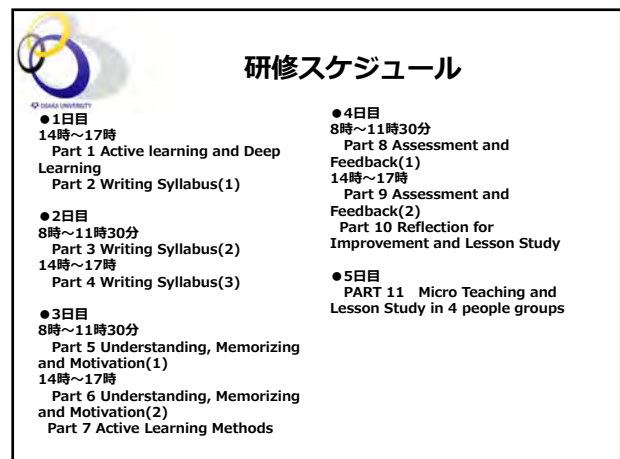
①今日の最大の学びは何か？

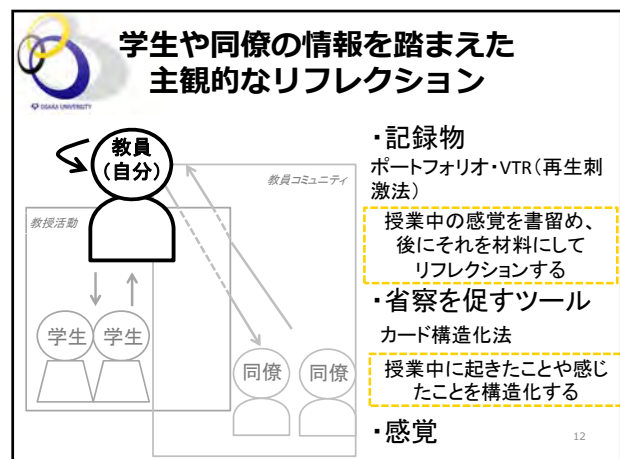
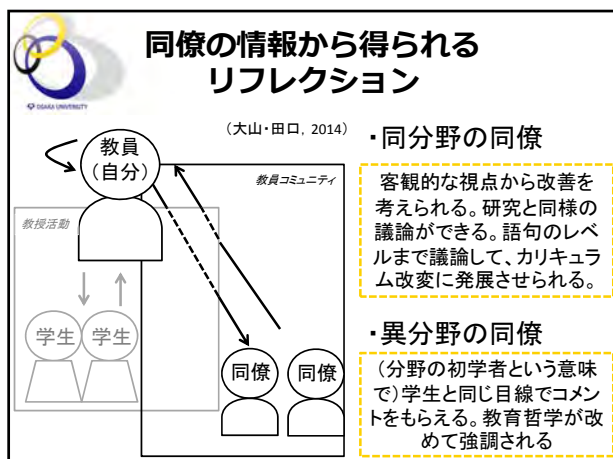
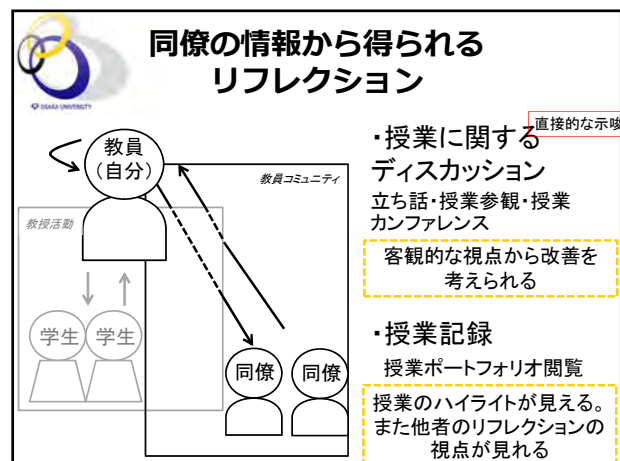
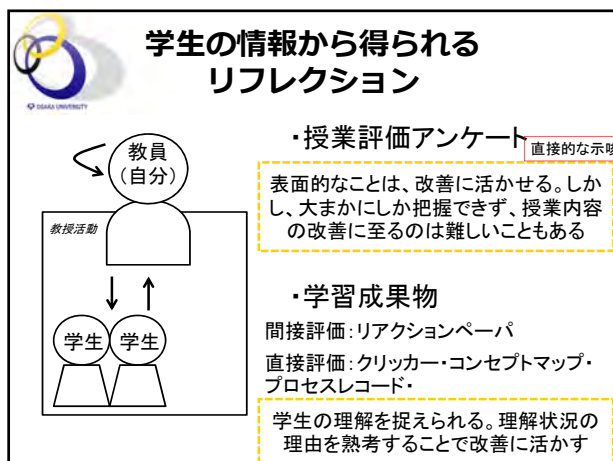
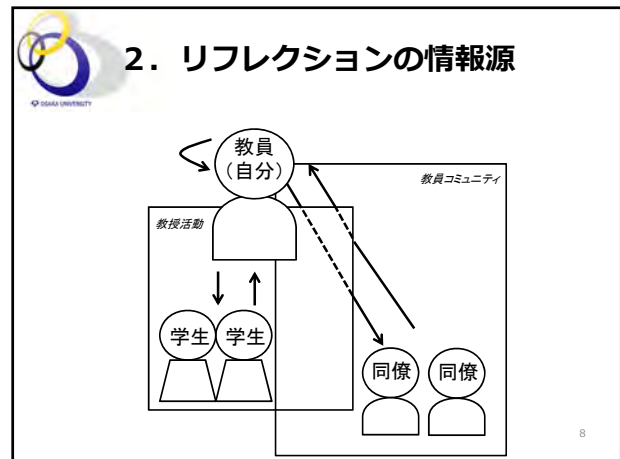
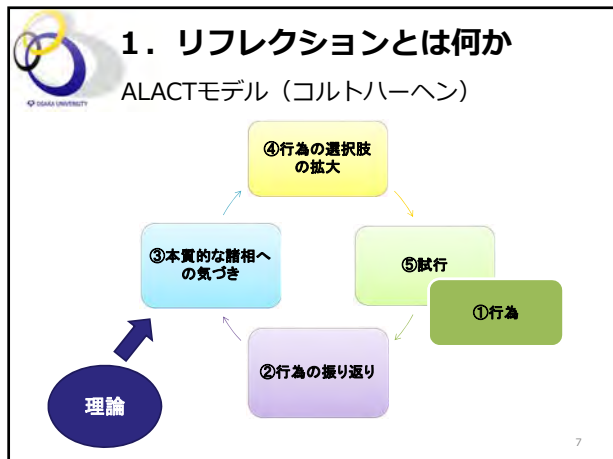
②実践にどのように応用するか？

③予想される困難・危機・課題は？

④それらにどのように対処するか？

21







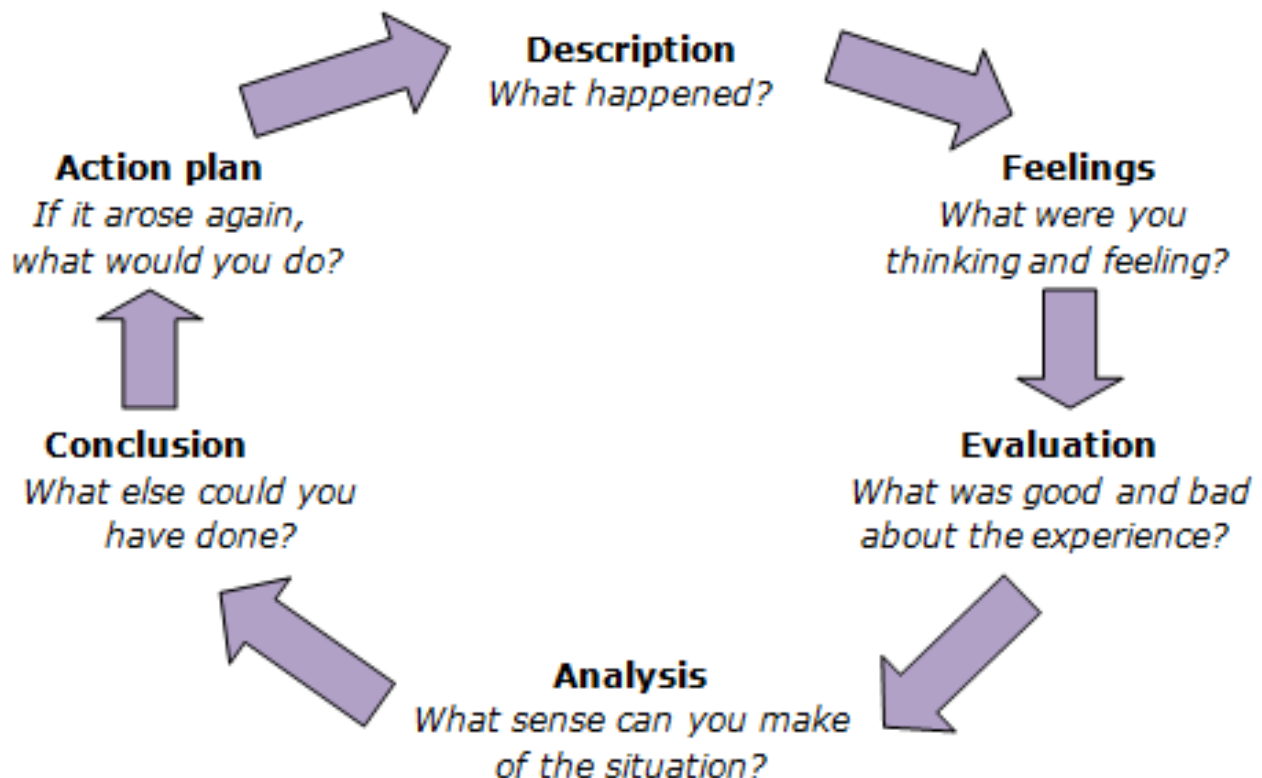
3. 授業計画書の作成

1. 自身のシラバスを参考に1回の授業を抜き出す(15分)。
2. 多様な教育技法, クラスデザイン例を参考に1回の授業計画書を作成する。これまで使ったことがない教育技法を取り入れることを推奨します。
3. ペアで授業計画書を共有し、フィードバックをもらう(1人3分×2)。

13

Gibbs' (1988) reflective cycle

Gibbs' (1988) reflective cycle is a popular model for reflection. The model includes 6 stages of reflection and is presented below.



Description

In this section, you need to explain what you are reflecting on to your reader. Perhaps include background information, such as what it is you're reflecting on and tell the reader who was involved. It's important to remember to keep the information provided relevant and to-the-point. Don't waffle on about details that aren't required – if you do this, you're just using up valuable words that you'll get minimal marks for.

Feelings

Discuss your feelings and thoughts about the experience. Consider questions such as: How did you feel at the time? What did you think at the time? What did you think about the incident afterwards? You can discuss your emotions honestly, but make sure to remember at all times that this is an academic piece of writing, so avoid 'chatty' text.

Evaluation

For your evaluation, discuss how well you think things went. Perhaps think about: How did you react to the situation, and how did other people react? What was good and what was bad about the experience? If you are writing about a difficult incident, did you feel that the situation was resolved afterwards? Why/why not? This section is a good place to include the theory and the work of other authors – remember it is important to include references in reflective writing.

Analysis

In your analysis, consider what might have helped or hindered the event. You also have the opportunity here to compare your experience with the literature you have read. This section is very important, particularly for higher level writing. Many students receive poor marks for reflective assignments for not bringing the theory and experience together.

Conclusion

In your conclusion, it is important to acknowledge: whether you could have done anything else; what you have learned from the experience; consider whether you could you have responded in a different way. If you are talking about a positive experience...discuss whether you would do the same again to ensure a positive outcome. Also consider if there is anything you could change to improve things even further. If the incident was negative...tell your reader how you could have avoided it happening and also how you could make sure it doesn't happen again.

Action plan

Action plans sum up anything you need to know and do to improve for next time. Perhaps you feel that you need to learn about something or attend some training. Could you ask your tutor or placement supervisor for some advice? What can you do which means you will be better equipped to cope with a similar event?

Adapted from: Gibbs, G. (1988) Learning by doing: a guide to teaching and learning methods. Oxford: Further Education Unit.

Using Gibbs' (1988) reflective model in reflective writing

The following text is an example of a piece of reflective writing, following Gibbs' (1988) model. The task was to write a reflection about an incident which occurred during the first few weeks of a teaching placement (1000 words). Please note that the references used are fictional.

Description

I am currently on a teaching practice placement in an adult education college in the south-west of England, learning how to teach GCSE maths to various groups of adults. As my placement is in the early stages, I am mainly assisting the class tutors and have just started planning and delivering a small part of each lesson. The incident occurred in an evening class during which I was due to deliver my very first session. The class tutor had been teaching the learners about fractions, and my task was to continue with this instruction, looking specifically at how to multiply two fractions. However, when I was due to teach the session, I got to the whiteboard and became so nervous that I struggled to speak to the group. I felt myself visibly shaking and was unable to articulate my first sentence coherently. The students were quite understanding, as they are all mature students who are aware that I am new to teaching and am nervous, but the class teacher was unsympathetic and responded by taking over the lesson whilst I sat at the back of the room trying not to cry. I left the session as soon as the class was over, and did not speak to anyone.

Feelings

I felt extremely miserable at the time and even considered leaving my teacher training course. I was also embarrassed and upset by my own inability to speak in front of the group, but I was also extremely angry with the class teacher for her response in the presence of the learners. I felt afterwards that she had not given me sufficient time to compose myself, and that she should have allowed me to address my nerves. The situation left me very distressed and I rang in sick the following week; it was only when I reflected on the experience that I decided I needed to speak to the placement supervisor. I also realised later that feeling nervous is a natural reaction to speaking in public (Jones, 2000) which made me feel less embarrassed.

Evaluation

At the time, I did not feel that the situation had been resolved at all. I very deliberately left at the end of the class without speaking to the class teacher or the learners. However, after speaking to a fellow trainee about his own experience, I felt much more positive. I realised that everyone feels nervous before their first few classes. This is clear in the relevant literature, as Greene (2006, p. 43) points out, saying that nine out of ten new trainee teachers found their first session “incredibly daunting”. It appears that most trainee teachers have moments of being “tongue-tied” and “losing their way with the lesson” (Parbold, 1998, p. 223).

Analysis

The situation was made worse by both my own actions and those of the class teacher. I feel that I should have stood up to her, rather than letting her take control of the lesson, and that I should have spoken to her immediately after the lesson about how I was feeling. Dealing with situations like this immediately is preferable, as Cooper (2001) points out. Instead, I spoke to my placement supervisor several days later, and did not see the

class teacher again until a formal meeting consisting of myself, the teacher and the supervisor. Daynes and Farris (2003) say that, by not dealing with situations immediately and personally, and instead taking it to an authority figure, the situation can be made worse. The class teacher could have felt that she was being “ganged up on” (Thomas, 2003, p. 22), which could lead to future problems. The teacher’s actions also made the situation worse, because she did not give me time to overcome my fears and she deliberately embarrassed me in front of the class. She claimed that she had thought she was helping me to overcome my anxieties, but I do not believe that to be the case. However, as we only spoke about the incident over a week later in the meeting with the supervisor, she rightly argued that I should have said something to her at the time.

Conclusion

In retrospect, I would do several things differently. I should have spoken to the class teacher immediately after the session and voiced my opinions. I should also have been more assertive by advising the tutor that I could continue with the lesson. However, the incident made me realise the importance of building up a relationship with the teacher, a skills that Jackson (1999) stresses as fundamental to a successful placement. I feel that, had I developed a professional relationship with the teacher in the preceding weeks, I would have been able to explain how nervous I was beforehand. This would have provided the opportunity to discuss strategies for dealing with nerves and perhaps the incident could have been avoided entirely.

Action Plan

In future, I will ensure that I build up a relationship with colleagues. I am working alongside several different teachers during my placement, and I intend to speak to each of them about my nerves. I have already had a beneficial conversation with one teacher and together we have developed a programme of team-teaching for the next few weeks so that I do not feel so pressurised. I plan to do this with the other class teachers, as it will help them to understand how I feel. I also need to speak to my fellow trainees more often about how they feel, as I think I will be able to learn from them. In terms of training, I have booked onto a presentation skills workshop at University, and intend to follow it up by attending the practise sessions afterwards. This experience has made me realise that I need to gain more confidence with presenting and I feel addressing my presentation skills will help me to do this.

Extract adapted from: www.salford.ac.uk

13. 現地指導に係る資料
(2014年11月～2015年3月実施分)

13-8. 「教育方法」講義資料
PART 11. Micro Teaching and Lesson Study in 4 people

授 業 計 画 書

授業題目				
今回のテーマ				
今回の到達目標				
経過時間	所要時間	項 目 (教育技法)	内 容	教 材
0分				
90分				

所属_____氏名

授 業 計 画 書 (例)

授業題目		大学生の学びとアイデンティティ形成		
今回のテーマ		第4回 大学の歴史2:日本の大学の変遷		
今回の到達目標		・日本の大学の歴史や意義・役割について理解することができる。(知識・理解) ・日本の大学の歴史や意義・役割について説明することができる。(技能・表現) ・授業に対して積極的に参加することができる。(関心・意欲・態度)		
経過時間	所要時間	項 目(教育技法)	内 容	教 材
0分 90分	7分	チェックテストと解答	・前回の講義内容の確認小テスト ・チェックテストの回収・解答を提示	チェックテスト(5問)
	15分	前回の授業の感想に対するコメントフィードバックと振り返り	・前回の授業終了時から一定期間後までWeb上に用意したアンケート(自由記述)に基づき、特徴的な感想をセレクトし、学生にフィードバック ・フィードバックしながら、前回の復習(振り返り)	セレクトした学生の感想と教員コメントを記した資料(A3)
	5分	授業全体の位置づけならびに今回の授業目的の明示	・授業全体の中での今回の授業の位置づけを明示 ・今回の授業の目的、キーワードの明示	配布資料
	10分	導入の「お題」提示(グループディスカッション)	・Think, Pair and Shareで今日の授業内容に関わる「お題」についてディスカッション	ワークシート
	20分	講義(前半)	・配布資料に基づき、PPTを用いての講義	PPTと穴埋め型の配布資料
	3分	理解状況の把握と次のテーマに関するお題への回答(クリッカー)	・クリッカーを用いて講義内容の理解状況を確認 ・次の講義内容に関する「お題」にちて意見を集約	クリッカー
	20分	講義(後半)	・配布資料に基づき、PPTを用いての講義	PPTと穴埋め型の配布資料
	8分	ペアで講義内容の説明(ペアワーク)	・ペアで講義内容を簡潔に相手に説明	
	2分	授業外学習の指示	・Webアンケート(REAS)による「お題」の説明	

NAPAにおける研修実施報告（2015年3月22日～27日、於：NAPA）

佐藤浩章（大阪大学）

1. 研修内容

今回の研修内容は下記のスケジュールに沿って進められた。私は研修内容のデザインならびに当日のインストラクターをつとめた。

日程	時間	スケジュール	具体的内容
3月22日 (日)	18時～21時	JICA プロジェクトオフィス 担当者との打ち合わせ	スケジュールの確認、NAPA 教員の現 況確認
3月23日 (月)	9時～12時	第1部：基盤となる教育観 (アクティブ・ディープラー ニング)	・アクティブラーニングとは何か ・アクティブラーニングのメリット、 デメリット ・ディープラーニングとは何か ・過去の経験と結びつける
		第2部：シラバス作成の基 本(1)	・シラバスの書き方の基本 ・目的、目標の設定 ・スケジュールの立案 ・成績評価方法の設定
	14時～17時	第3部：シラバス作成の基 本(2)	・グラフィック・シラバスとは何か ・グラフィック・シラバスの作成
3月24日 (火)	9時～12時、 14時～17時	第4・5・6部：理解と記憶 と動機づけのメカニズム	・理解のメカニズム ・記憶のメカニズム ・動機づけのメカニズム
3月25日 (水)	9時～12時	第7部：アクティブラーニ ングを促す手法	・アクティブラーニングを促す様々な 技法 ・ペアラーニングの体験
	14時～17時	第8・9部：評価とフィード バック	・評価の意義 ・様々な評価方法 ・厳密で、公正な評価 ・ルーブリック評価
3月26日 (木)	9時～12時	第10部：授業改善のための リフレクション	・リフレクションの意義 ・成人教育論
	14時～17時	第11部：マイクロティーチ ングと授業検討会	・授業検討会の進め方 ・全体の振り返り
3月27日 (金)	10時～12時	JICA プロジェクトオフィス 担当者との打ち合わせ	研修内容報告、今後の進め方

研修内容は、日本の大学において新任教員に対して行う内容（シラバス作成、講義法、アクティブラーニングを促す教育技法、評価方法、授業改善方法）を基本とした。それに加えて、NAPA 教員が教える対象が現役の公務員ということもあり、成人教育論や学習者にリフレクションを促す方法を追加した。これは NAPA 側からの事前要望に応えたものである。また今後、継続して学内で FD を行う組織文化を構築するために、マイクロティーチングと授業検討会を入れることとした。

研修形態はミニレクチャーの後に、個人ワーク、ペア・グループワークが繰り返されるという形で実施された。NAPA 教員の反応は大変良く、インストラクターからの質問には、積極的に意見表明や情報提供がなされたし、自ら学習を深化させ、それを報告してくれた教員もいた。

例えば、3 部ではグラフィック・シラバスを作成してもらったが、日本で一般的なテキスト・シラバスと比較しても、知の構造がわかりやすいと高く評価をしてくれた。

また、第 4～6 部では、熟達者になるためには、構造化された知識を持つことがいかに重要かについて説明したが、ある教員は自宅に帰って、息子に学校で学んだ知識を構造化するように伝えたところ、彼は大変面白がって答えたと伝えてくれた。教え手が知識の構造化を意識した質問をすることによって、学び手の学習が大きく変化することに気づいたようである。

第 8～9 部では、公正で厳密な評価を行うためのツールである、ルーブリック評価について説明したが、ある教員は早速研修終了後に自分の授業で使うルーブリックを作成し、翌日に持参し、私に助言を求めた。大変よく出来ていたので、褒めただけであるが、その迅速な対応には驚いた。

最終日には、一人ひとりにコメントをしてもらったが、私の研修の進め方（質問を数多く取り入れる、同僚から学ぶ機会を複数設定するなど）や学生への対応（学生の意見を尊重する、学生のコメントを書き取るなど）が参考になったという教員もいた。

2. 日本とベトナムの違い

私にとって、ベトナムの大学教員に対して研修を行うのは初めてではない。2014 年の夏に東京において、20 名ほどの NAPA 教員に対して研修を実施したことがある。しかし今回は初めて現地で行う研修ということで、日本とベトナムの違いがより明確に現れていた。

第一点は、研修受講中の態度の違いである。日本では研修への遅刻、中抜け、早退という行為はあまり見られないが、今回は何度もそのような行為を見かけた。実際には、研修期間中に、共産党の会議が急きょ入り、そちらに参加しなければならない教員も多くいたようであるが、タイムマネジメントの感覚は日本とはかなり異なるようである。また、今回は長時間に渡る研修ということもあり、一部の教員は集中力を欠いていたようである。

ベトナムの教員は直接的にそれを行動で表現する。そのために、コメントはなくても、行動を通してフィードバックを得ることができる。

また研修中に、携帯電話を使って話す教員がいることにも驚いた。研修会場から退場するのではなく、その場で小声で話し始めるのである。研修初日は、そういう教員もいるのかと思って傍観していたが、後で確認すると、それが普通のものであった。事前にタイムマネジメントや携帯電話の扱いについてはルールを定めておくことが望ましいだろう。

一方で、ベトナムの教員は、教員からの問いかけに対して答えたり、事例を紹介したりすることについては、日本の教員よりも遥かに積極的である。ソクラテスメソッドを取り入れて授業を一部進めたが、ライブ感のある授業が可能になった。

第二点は、研修内容への反応の違いである。これが顕著に現れたのは、**Active & Deep Learning** の概念を説明し、過去に受けてきた経験を聞き出した際である。日本の場合は、中学校や高校での学習経験はあまり語られないものの、小学校での班学習や大学・大学院における自主ゼミ、研究室教育などが話題にのぼることが多い。それに対して、ベトナムでは、そのような経験はほとんど語られなかった。ロシアに留学した経験のある教員も複数いたが、そこでは大人数講義が基本的な形態であり、質問することは許されていなかったという。こういう状況であるため、**Active & Deep Learning** については、全く経験がない状況であることを前提に授業をする必要がある。しかしながら、私が説明をすることによって、自分の授業は **Passive & Surface Learning** であることに気づいたというコメントもあり、これまでの経験を批判的に振り返ることはできたようである。

第三点は、マイクロティーチングへの反応の違いである。今回、最も苦労したのは、マイクロティーチングの箇所であった。この部分は、研修で学んだ内容を応用することによって、理解度の確認をしてもらうと同時に、継続して **FD** を実施していく手法を学んでもらうという意味もあった。午前中にマイクロティーチングの準備をしてくるように伝えたものの、お昼の時間帯に準備をしてきた教員の数半分程度であった。その原因として考えられるのは、このように自分の授業を公開し、他者からフィードバックを受ける機会が少ないことであろう。実施にあたっては、強い照れを感じている教員が複数いた。

3. 今後の課題

今回は、自主的な参加を促す形式で、研修が実施された。参加者人数は、初日は40名ほどであったが、最終日では15名ほどであった。**NAPA** 教員たちとの懇談においてわかったことだが、教育業績の評価は必ずしも徹底しておらず、研修参加については記録も残されていないとのことであった。今後、参加者数を増加させるためには、研修参加については記録に残し、ポイントに換算するなどして、可視化された教育業績として取り扱う必要があるように思われた。

また研修時間であるが、集中力を高めるには、一日内の研修時間は短めに設定し、複数日程を開講するなどの工夫が必要であろう。また講義を長時間に渡って継続することは避

け、適宜、質問をするなどして、インタラクティブな教育方法を採用することが望ましいだろう。

さらに、今回の研修は、最も基本的な内容である。新任教員研修として位置づけること、定期的を開催すると良いだろう。一方で、応用編や各論も用意しておく必要がある。つまり研修の体系化が課題となる。こうしたことを考える FD 担当教員も必要である。今回の研修においても、他の同僚のモデルになる教員が数名いた。こうした教員を FD センターの兼任教員として、FD を推進していく体制づくりが望まれるだろう。

現地指導日程・指導概要（ステークホルダー分析）

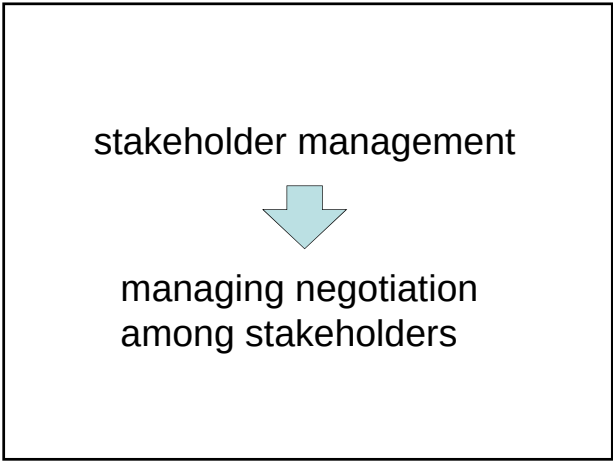
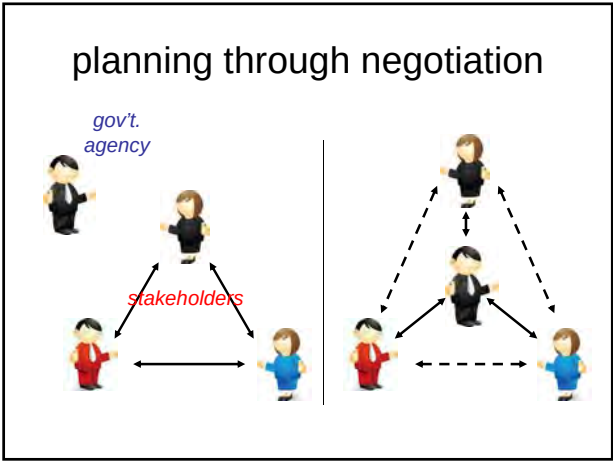
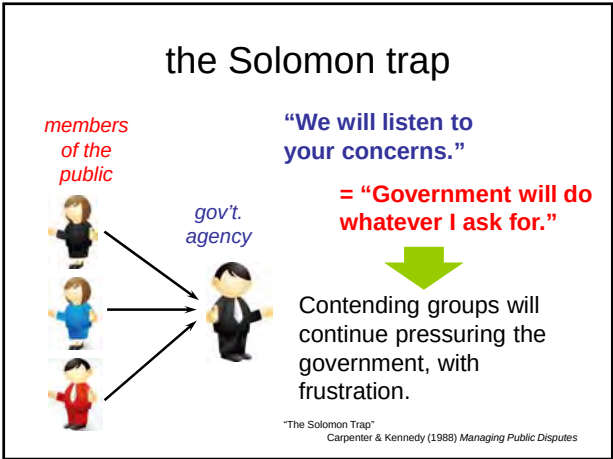
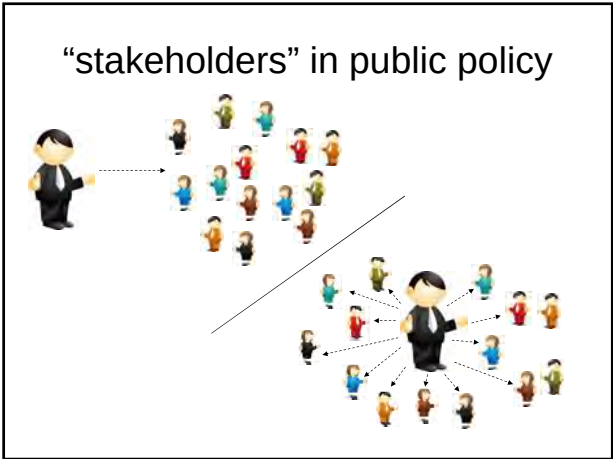
Subject	Lecturer	25 Jun.		
		9:00-12:00	12:00-14:00	14:00-17:00
Stakeholder Analysis	Masahiro MATSUURA	1) Proposal for syllabus 2) Model lecture 1: Introduction to Negotiation Theory	Working lunch	3) Model lecture 2: Stakeholder analysis in the field of public policy 4) Consultation on syllabus

現地指導日程・指導概要（公共政策と法律）

Subject	Lecturer	18 Jun.	19 Jun.	
		16:00-18:00	9:00-12:00	14:00-17:00
Law in Public Policy	Hiroshi IKAWA	Consultation on contents of subject and syllabus (1)	Consultation on contents of subject and syllabus (2)	Consultation on contents of subject and syllabus (3)

現地指導日程・指導概要（コストベネフィット分析）

Subject	Lecturer	12 Jun.		13 Jun.
		9:00-12:00	14:00-17:00	9:00-12:00
Cost-benefit Analysis	Nobuhiro HOSOE	Model Lecture 1: Model lecture of Cost-benefit Analysis (Basic)	Model Lecture 2: Case study of Cost-benefit Analysis	Consultation on syllabus



HARVARD Kennedy School

2013-2014 Course Listing

This course listing is an online catalog, offering course descriptions, information on this faculty, faculty profiles by the faculty, as well as course meeting times and locations. You can search courses by subject area, semester, or keyword.

Course #	Course Title	Semester	Faculty
HS-223	Values and Interests in U.S. Foreign Policy	Fall (Fall)	Prof. Chomsky
HS-223A	Fundamentals of Negotiation Analysis	Fall (Fall)	Prof. Chomsky
HS-223B	Fundamentals of Negotiation Analysis	Fall (Fall)	Prof. Chomsky
HS-223C	Fundamentals of Negotiation Analysis	Fall (Fall)	Prof. Chomsky
HS-223D	Fundamentals of Negotiation Analysis	Fall (Fall)	Prof. Chomsky
HS-223E	Fundamentals of Negotiation Analysis	Fall (Fall)	Prof. Chomsky
HS-223F	Fundamentals of Negotiation Analysis	Fall (Fall)	Prof. Chomsky
HS-223G	Fundamentals of Negotiation Analysis	Fall (Fall)	Prof. Chomsky
HS-223H	Fundamentals of Negotiation Analysis	Fall (Fall)	Prof. Chomsky
HS-223I	Fundamentals of Negotiation Analysis	Fall (Fall)	Prof. Chomsky
HS-223J	Fundamentals of Negotiation Analysis	Fall (Fall)	Prof. Chomsky
HS-223K	Fundamentals of Negotiation Analysis	Fall (Fall)	Prof. Chomsky
HS-223L	Fundamentals of Negotiation Analysis	Fall (Fall)	Prof. Chomsky
HS-223M	Fundamentals of Negotiation Analysis	Fall (Fall)	Prof. Chomsky
HS-223N	Fundamentals of Negotiation Analysis	Fall (Fall)	Prof. Chomsky
HS-223O	Fundamentals of Negotiation Analysis	Fall (Fall)	Prof. Chomsky
HS-223P	Fundamentals of Negotiation Analysis	Fall (Fall)	Prof. Chomsky
HS-223Q	Fundamentals of Negotiation Analysis	Fall (Fall)	Prof. Chomsky
HS-223R	Fundamentals of Negotiation Analysis	Fall (Fall)	Prof. Chomsky
HS-223S	Fundamentals of Negotiation Analysis	Fall (Fall)	Prof. Chomsky
HS-223T	Fundamentals of Negotiation Analysis	Fall (Fall)	Prof. Chomsky
HS-223U	Fundamentals of Negotiation Analysis	Fall (Fall)	Prof. Chomsky
HS-223V	Fundamentals of Negotiation Analysis	Fall (Fall)	Prof. Chomsky
HS-223W	Fundamentals of Negotiation Analysis	Fall (Fall)	Prof. Chomsky
HS-223X	Fundamentals of Negotiation Analysis	Fall (Fall)	Prof. Chomsky
HS-223Y	Fundamentals of Negotiation Analysis	Fall (Fall)	Prof. Chomsky
HS-223Z	Fundamentals of Negotiation Analysis	Fall (Fall)	Prof. Chomsky



14. 現地指導に係る資料
(2015年6月実施分)
14-2. 「ステークホルダー分析」講義資料
1. Module 1-Teaching Negotiation

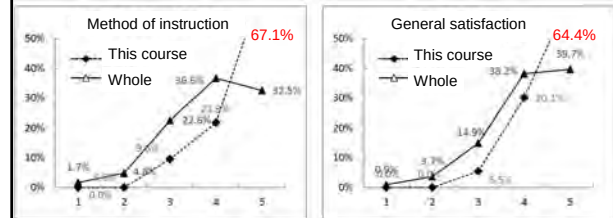


Negotiation and consensus building course at GraSPP, UT

- | | |
|--|---|
| 1 Introduction | 7 Negotiation in public policy |
| 2 Analytical methods (single issue) | 8 Practical methods for consensus building |
| 3 Exercise #1 (two party, single issue) | 9 Exercise #3 (six party, five issues) |
| 4 Theory and analytical methods (multiple issue) | 10 Mid-term exam |
| 5 Exercise #2 (two party, two issues) | 11 Exercise #4 (value-laden or science-intensive dispute) |
| 6 Meeting facilitation | 12 Resolving value-laden disputes |
| | 13 Wrap-up |

Student evaluation

Student feedback survey 2012

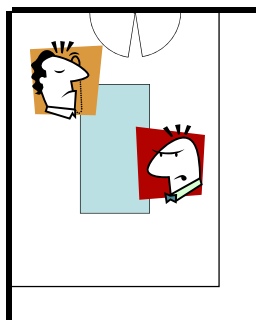


Introduction to Negotiation Analysis

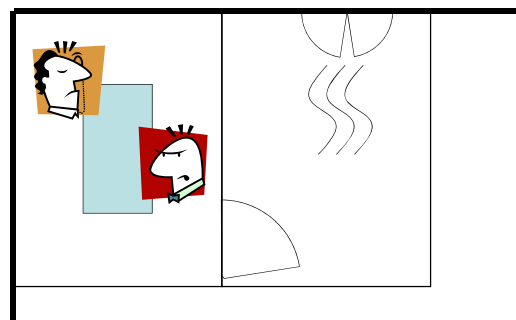
The window dispute

- Two students are disputing in a Harvard Law School Library (w/o A/C). Student A argues that the window sho2uld be open. Student be argues that it should be closed.
- Prof. Follett asked, "Why do you want to open/close the window?"
- Student A said, "It's hot here." Student B said, "The wind annoys me because it flips pages over."
- (A story told by M.P. Follett [1868-1933], the first "win-win" metaphor.)

The situation



Suggested solution by Prof. Follett



Position and Interests

- R. Fisher & W. Ury's Getting to Yes
- "Focus on interests, not positions"
- Position: leads to "Yes or No" judgment (Static, non-linear)
e.g., "I demand 10,000 JPY!"
- Interest: direction, desire (Dynamic, linear)
e.g., "I want more money!"

Ways of finding interests

- Initially, assertive positions are claimed by each negotiating party.
- Interests lie behind those positions.
 - Ask "Why?" Imagine "Why?"
 - Manage your psychological reactions
 - Positions are "simple" and "straightforward."
- Seek solutions that satisfy different interests.
 - i.e., open the window in the room next door.
 - No flip-over, no humidity

The famous orange story

- Two sisters are arguing over an orange.
- Each of them says, "This is my orange!!!"
- As their parent, how would solve the dispute?

Camp David Accords

- The most famous example of interest-based negotiation.
- Israel/Egypt: Demanded Sinai peninsula as their territories.
- Israel's interest: national defense
- Egypt's interest: dignity, history
- (US: stable oil price)
- Result: Sinai peninsula was returned to Egypt. It has become a disarmament zone. (Mediation by President Carter)



BATNA

- **B**est **A**lternative to a **N**egotiated **A**greement
- You have "alternatives" if you break up the negotiation.
 - e.g., work for other companies if your salary negotiation doesn't conclude.
- Among those alternatives, the best one is your BATNA.
 - e.g., work for ABC Company that offers you the best salary and benefit package.

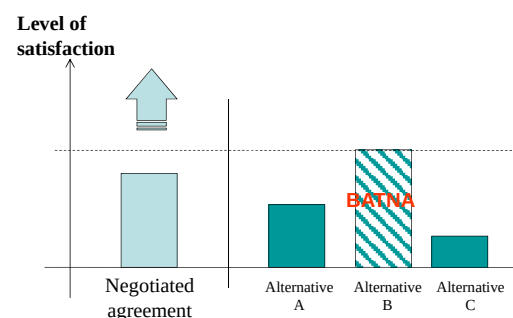
How to use your BATNA in negotiation

- Always think about your BATNA during negotiation.
- BATNA is your tipping point.
- If your BATNA is worse than the negotiated agreement, continue negotiating and reach an agreement.
- If your BATNA is likely to give you more benefits than a negotiated agreement, then discontinue the negotiation and follow your BATNA.

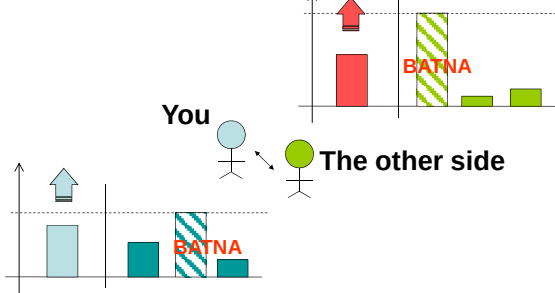
An example of using BATNA

- Discount seeking technique
 - If your interest is to find the cheapest SOMY VXG-20A laptop computer...
 - First, explore price tags at different stores.
 - Second, sort out these price/store options (most cheapest, 2nd cheapest, 3rd cheapest...)
 - Then, go to the 2nd cheapest store and negotiate for discounts.
 - In this negotiation with the 2nd best store, your BATNA is...

BATNA in a diagram



Two-party negotiation and two BATNAs

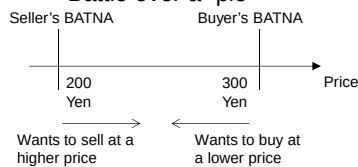


Why you should know your BATNA

- An objective way of making a judgment on negotiated agreement.
- A way of avoiding emotional reactions.
- A way of proving the rationality of your judgment to your supervisors.
- A way of making threats to the other party (if you have a good BATNA).

BATNA and negotiation dynamics

- In a single issue negotiation, negotiation is a battle for a land, lying between two BATNAs.
 - Zero-sum negotiation, fixed sum negotiation
 - Battle over a “pie”

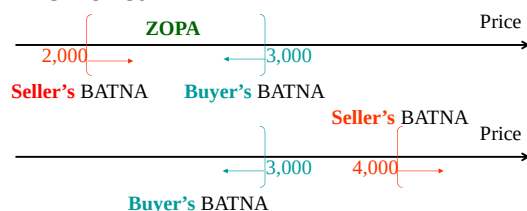


Dynamic techniques of using BATNA

- Make a correct assessment of your BATNA.
 - e.g., seek new trade partners
- Improve your BATNA if possible.
- Try to identify the other side's BATNA
- Make other's BATNA impossible
 - e.g., discourage others from dealing with the other party
- Discourage the other side from making unrealistic assessment of their BATNA.

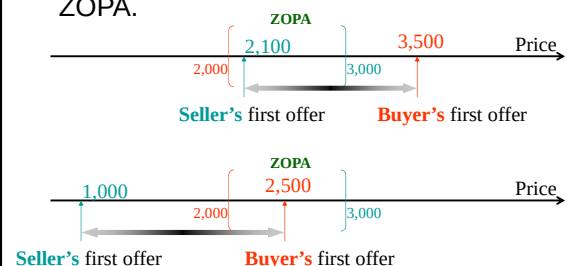
Zone of Possible Agreement

- ZOPA (Zone of Possible Agreement) is bounded by BATNAs.
- No agreement is possible if ZOPA does NOT exist.



Initial offer and the “anchoring” technique

- Initial offer determines the perception of ZOPA.



Changing the course of negotiation

Seller: I can't sell it at any price lower than 250 Yen per unit.
You (buyer): I won't buy it at any price higher than 230 Yen.
Seller: Then we can't strike a deal.
You: Wait. Can we talk about other concerns (i.e., interests)?
Seller: Well, I can lower the price if you can wait a bit longer for the product delivery.
You: Okay. I can wait until December.
Seller: That's great. Then the 230 Yen offer is fine with me.
You: Good. Let's make it a deal.
Seller: 230 Yen, December. I will do it.

Integrative bargaining

- Trade between issues/interests.
- Accept a worse condition for the issue that the other side values higher than you do. In return, ask for a better condition for the issue that you value higher than the other side does.
- The price setting case:
 - You (buyer) were concerned about the price.
 - The other side (seller) was concerned about the timing of product delivery.
 - The solution was to (1) set a lower price and (2) delay the product delivery.

Key techniques for integrative bargaining

- Avoid positional argument. Positional statements forestall creative trades between issues.
 - Seller "I can't back down from 250 yen, November delivery." => What if "230 yen, December" is actually better for the seller?
- Difference in value systems between negotiating parties makes this value creation possible.
 - If everyone has a homogeneous set of interests, they will fight for the same kinds of resources they like.
- To make both parties happy (=value creation), new issues must be brought into the negotiation, and they must be discussed simultaneously.

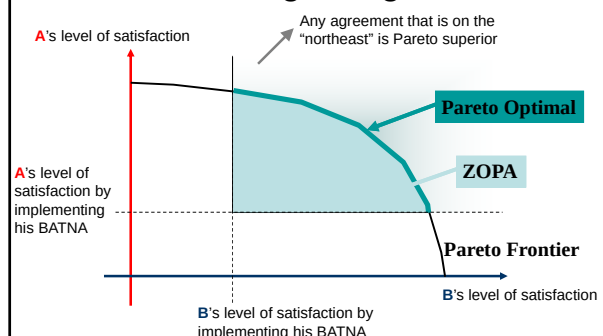
Distributive and integrative bargaining

- Single-issue negotiation is distributive.
 - Fixed sum. Battle over a "pie."
 - On the other hand, each negotiating party will be better off than his/her BATNA.
 - The real problem is the "winners takes all" mindset.
- Multi-issue negotiation is integrative.
 - Mutually satisfied agreements through creative deals.
 - The mindset is for joint problem-solving.
 - The chance of finding a much more satisfactory agreement by packaging new issues into the deal.

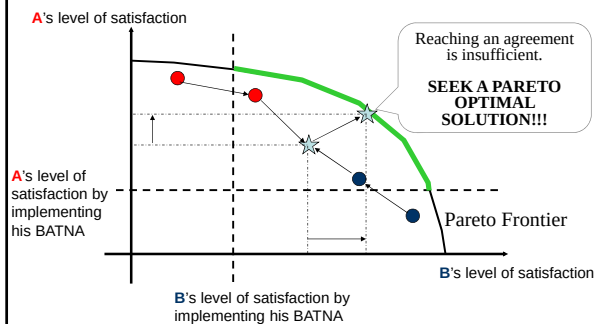
Pareto superior

- Economic theory by Vilfredo Pareto.
- Pareto superior: a deal that is better off (or the same) for all negotiating parties.
 - A deal that does no harm to any negotiating party.
 - This is the "Win-win" principle of integrative bargaining.
 - If negotiating parties have different utility functions, there is a chance of a trade that increases the utility of all negotiating parties.
- But there is a limit.
 - At some point, Pareto superior trade becomes impossible (i.e., trade will harm someone).
 - Partly because of diminishing marginal utility.
 - This "optimal" situation is known as Pareto optimal.

BATNA and ZOPA in integrative bargaining



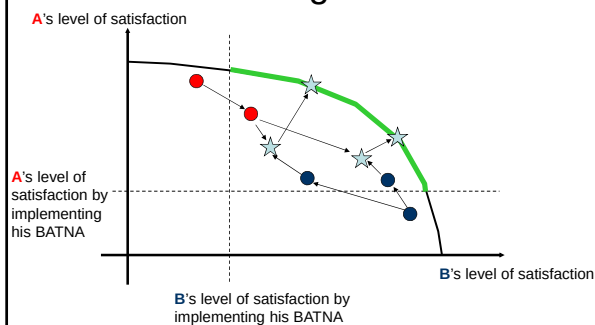
Negotiation Dance



Value creation

- An additional value is created through integrative bargaining.
 - Both parties' level of satisfaction (utility) increase. These additional "satisfaction" is the value.
 - Such efforts to seek a Pareto superior agreement can be called "value creation."
 - Value creation is impossible in the "fixed sum" single-issue negotiation.
- This kind of negotiation is often called "Win-Win" negotiation because both parties will gain from the agreement.

Tension between creating and claiming value



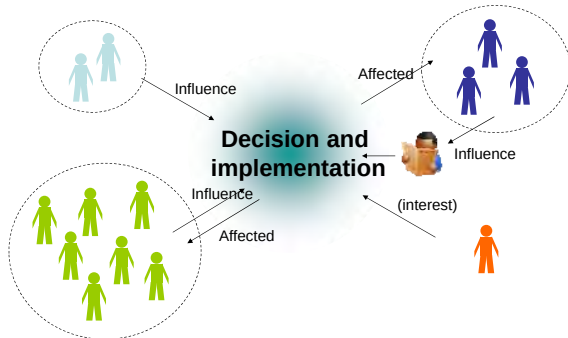
Stakeholder analysis in the field of public policy

The need for a stakeholder analysis

- Preparation for multi-stakeholder negotiation
- Assess the quality of debate
 - Can it be negotiated?
- Identify ALL key stakeholder representatives
- Identify ALL issues to be negotiated
- An assessment of negotiation-based collaborative policy-making processes

2

Stakeholders



3
3

Stakeholder analysis method

- Convenor asks an assessor for an analysis.
- Assessor interviews those who might have interests in the issue and identify their interests (not positions).
- Use snowball sampling to identify more interviewees.
 - “Anyone else for further interview?”
- Assessor prepares a draft report.
- Asks for feedbacks from interviewees.
- Deliver the report to the convenor, and publish the report.

4

Key roles

- Convenor
- Assessor
- Stakeholders
 - Representatives
 - Others who know the issue well

5

Convenor



- Someone who finds it necessary to identify stakeholders for a public policy issue
- Can have a specific interest in the issue
- Someone who commissions the work of analysis to an assessor.
- Government agencies, aid agencies, international organizations...

6

Assessor



- Someone who evaluates the issue from an objective standpoint.
- Similar to auditing organization.
- Must be independent.
- Non-partisan individual or organization.
- Consultants, university scholars, think-tank...

7

Four steps of stakeholder analysis

1. Preparation
2. Interviews
3. Analysis
4. Reporting

8

1. Preparation (Convenor)

- Convenor takes an initiative in this step
 - Announcing
 - Pre-assessment
 - Summarize currently available information
 - Preliminary list of stakeholders
 - Contacting initial stakeholders
 - Contact preliminary stakeholders
 - Prepare a letter to introduce the assessor
 - Contracting
 - Provide fund for the assessor
 - Confidential clause, if necessary

9

1. Preparation (Assessor)

- Preparing for the interviews
 - Discuss with the convenor
 - Contracting
 - Obtain a letter from the convenor
 - Pre-assessment
 - Collect information from the convenor
 - Browse newspaper articles and other documents
 - Prepare a guideline for interviews
 - List up key questions
 - Prepare letters to interviewees
 - Cover letter
 - Outline of the analysis
 - Confidentiality clause with the convenor (if available)

10

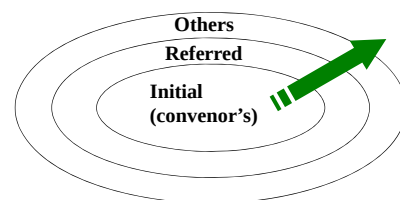
2. Interviews

- Making appointments
 - Mail the documents
 - Letter from the convenor
 - Other materials
 - Phone call for an appointment
 - E-mails maybe
- Interviews
 - 30 minutes to 1 hour
 - Must be on time
 - May be conducted over the telephone
- Prepare a memo
 - Write up the interview memo immediately
 - Share among the interview team
 - Careful about confidentiality
 - Never use computers with suspicious software
 - Be careful when making photocopies
 - Make sure to protect the files with passwords

11

Rings of stakeholder

1. Those who are introduced by the convenor
2. Those who are suggested by other interviewees
3. Those who claim to be stakeholders



12

3. Analysis

- List up the followings:
 - Interests and issues
 - Stakeholder categories
- Prepare a stakeholder matrix

13

Stakeholders in the assessment

- Craft the groups of “interests”
 - Leaders of agencies, corporations, and other organizations
 - Those who are taking the leader’s role in a community or an informal organization

14

Using a matrix to identify appropriate categories

Susskind *et al.* (1999). *Consensus Building Handbook*. p. 118より

4. Reporting

- Procedure
 - How the convenor commissioned the work
 - Interview dates and numbers of interviewees
 - Letters and interview guidelines (as appendix)
- Analysis
 - Stakeholder interests (common, diverging)
 - “non-attributive”
 - Do not point to specific individuals
- Stakeholder process proposal (if necessary)
 - “to do, or not to do”

16

5W1H of Stakeholder Analysis

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">✓ Who?<ul style="list-style-type: none">– Assessor, who do not have direct interest in the issue✓ What?<ul style="list-style-type: none">– Stakeholder categories and their interests✓ Where?<ul style="list-style-type: none">– Meeting or phone | <ul style="list-style-type: none">✓ When?<ul style="list-style-type: none">– Early part in the policy-making process✓ Why?<ul style="list-style-type: none">– An assessment for stakeholder processes✓ How?<ul style="list-style-type: none">– Interviews |
|--|--|

17

Case 1: National Highway 11, Kitajosanjima intersection

- Theme: traffic safety
- Convenor: Ministry of Land, Infrastructure, and Transport
- Assessor: Society of Civil Engineers and a local civil society organization
- Period: From January 25, to February 15, 2005
- Interviewees: 54 individuals



18

Case 1: National Highway 11, Kitajosanjima intersection

- Five issues were identified
 1. Problems along the North-South axis
 - (1) Making right turns
 - a. From the north
 -
 2. Problems along the East-West axis
 3. Visibility of the intersection
 4. Bicycle access
 5. Others
- Key stakeholders were identified
 - Users
 - Pedestrians
 - Disadvantaged (children, seniors, disabled)
 - Bicycle riders
 - Drivers
 - Local businesses
 - Transit operators (bus, taxi, cargo)
 - Government agencies
 - National ministry
 - Prefecture agency
 - City agency
 - Police agency

19

2015/7/15
東大 松浦

「ステークホルダー分析」講義に関する現地指導（2015/06/25）について

○ 交渉分析（negotiation theory）の導入に関する協議

- ・ 松浦より、ステークホルダー分析の前提として、交渉による合意について分析的に理解する必要性を説明
- ・ 松浦より、東京大学等における上記内容に関する講義の概要について説明
- ・ 先方より、ステークホルダー分析講義の冒頭に、同要素を取り入れることについて同意

○ 交渉理論の模擬講義

- ・ 松浦より、交渉分析の基礎について講義を行った
- ・ 講義内容については概ね理解を得たが、複数イシュー交渉については、時間が限られたため、十分な理解を得られなかった
- ・ 今後、先方にて、教科書等を熟読することにより、複数イシュー交渉を含めて理解を深めることとなった
- ・ 今後、松浦は、教科書等参考文献について指導することで支援する

○ ステークホルダー分析の模擬講義

- ・ 松浦より、ステークホルダー分析の方法論について講義を行った
- ・ 講義内容について十分な理解を得たと考えている

○ シラバスの修正協議

- ・ 上記の協議および模擬講義の後、先方とシラバスの修正について、各「章」の内容について協議を行った
- ・ 交渉分析についてはシラバスの第 1 章に追加することとした
- ・ ステークホルダー分析の方法論については、第 2 章の内容を本日の模擬講義を踏まえて追記修正することとした
- ・ 先方が特に懸念している、政策過程の各段階（構想段階、実施段階等）でステークホルダー分析がそれぞれ必要なことを確認した
- ・ 先方は、ベトナムの政策過程においてステークホルダー参画が不十分という問題認識を強く持っていると感じた
- ・ 上記ほか、協議にもとづく修正事項は、松浦は記録していなかったものの、先方が記録していたので、修正したシラバスを今後再確認する必要がある

● 今後の対応予定

- ・交渉分析に関する資料を松浦より提供する予定
(具体的には以下の予定)
 - ・ハーバード大交渉学研究所の教材 (Appleton vs. Baker, Redstone, Harborco)
 - ・拙著「実践交渉学」
 - ・Pace University Manual
 - ・Susskind "Breaking Robert's Rules"

以上

自治体法務検定委員会 編、「自治体法務検定公式テキスト 基本法務編 平成 23 年度検定対応」から引用

【目次（抜粋）】

序章 基本法務を学ぶにあたって

第 1 節 法とは何か・どのような法があるか

- 1 法とは何か
- 2 どのような法があるか
- 3 公務員にとって法とは

【学習のポイント】（出典：7 ページから）

- 法とは、「一定の拘束性を有する社会規範（又はその集合）」です。
- 法の大きなまとまりとして、民事法、刑事法、行政法、憲法などがあります。
- 民事法には、第 1 に、人々間の権利義務関係や、それが契約等によってどのように設定・変更されるかを定めた「民事実体法」（例えば、民法、商法など）があります。
- 民事法には、第 2 に、人々の間に生じた紛争を公的に処理する手続的仕組みを定めた「民事手続法」（例えば、民事訴訟法など）があります。
- 民事法と行政法との中間に位置する法のまとまりとして、労働法や独禁法などもあります。
- 刑事法には、犯罪と刑罰を定める「刑事実体法」（例えば、刑法）、犯罪の捜査から刑の執行までの手続を定める「刑事手続法」（例えば、刑事訴訟法など）があります。
- 国又は自治体（地方公共団体）の公的活動として行われる規制行政・給付行政、租税の賦課徴収などについての、通常の民事法・刑事法とは別の、行政に固有な法の全体を一つのまとまりとして捉えたものが「行政法」です。
- 国家の基本的な仕組み（統治機構）及び国家と個人の関係の基本的なあり方（特に基本的人権）を定めたものが「憲法」です。
- 国家相互間の関係を律する法が「国際法」です。
- 法には、社会の一般の人々にとっての法（一般社会の法）とは別に、団体内部の規範を定めたもの（定款など）、国や自治体の組織の組織内部規範を定めたものなどもあります。
- 条文の形で書かれた内容が法として認められたものが「成文法」（制定によって成立するという意味で「制定法」ともいいます）です。
- 成文法以外の法を「不文法」といい、慣習法、条理法などがあります。
- 判例は、それ自体は法ではありませんが、法の運用において尊重され、重要な役割を演じています。
- 公務員には、職務の執行、職務外の行動について、特別の拘束が憲法、行政法、刑事法等の法によって課され、それによって行動することが求められています。また、法令の立案・審査などの様々な場面で法とのかかわりが求められます。

- 第 2 節 成文法（法令）の構造と扱い方
 - 1 成文法のための形式としての法令
 - 2 法令相互の関係
 - 3 法令の組立て
 - 4 法令の読み方と解釈

第 3 節 本書の構成と学び方

第 1 章 憲法

- 第 1 節 憲法と地方公務員
- 第 2 節 憲法と法治主義
- 第 3 節 立法と行政と司法
- 第 4 節 憲法と地方自治
- 第 5 節 国民の権利の保護

第 2 章 行政法

- 第 1 節 地方公務員と行政法
- 第 2 節 行政組織法
- 第 3 節 行政作用法
- 第 4 節 行政救済法

第 3 章 地方自治法

- 第 1 節 地方公務員と地方自治法
- 第 2 節 地方公共団体の事務
- 第 3 節 自治立法
- 第 4 節 住民の権利義務
- 第 5 節 直接請求
- 第 6 節 議会
- 第 7 節 執行機関
- 第 8 節 地方公務員
- 第 9 節 地方税財政
- 第 10 節 財務
- 第 11 節 監査と住民訴訟
- 第 12 節 国又は都道府県の関与
- 第 13 節 機関の共同設置と事務の委託

第 14 節 大都市制度

第 15 節 特別地方公共団体制度

第 4 章 民法

第 1 節 市民・公務員と民法

第 2 節 民法総則の諸制度

第 3 節 物権

第 4 節 債権と債務

第 5 節 契約

第 6 節 不当利得

第 7 節 不法行為

第 8 節 民事訴訟による権利救済

第 5 章 刑法

第 1 節 自治体職員の職務と刑法

第 2 節 刑法・犯罪・刑罰とは何か

第 3 節 罪刑法定主義

第 4 節 構成要件

第 5 節 違法性阻却事由

第 6 節 責任阻却事由

第 7 節 職務執行に対して犯される罪

第 8 節 職務遂行の過程で犯しやすい罪

自治体法務検定委員会 編、「自治体法務検定公式テキスト 政策法務編 平成 27 年度検定対応」から引用

【目次（抜粋）】

第 1 章 自治体法務とは

第 2 章 立法法務の基礎

第 1 節 条例制定権と条例で定めなければならない事項

第 2 節 立法事実—なぜ条例が必要なのか

- 1 立法事実とは何か
- 2 条例を制定する際の基礎を形成し、その合理性・必要性を支える事実とは
- 3 条例化の合憲性・適法性を裏付ける事実とは
- 4 立法事実と訴訟対応

第 3 節 行政手法—地域の課題を公共的に解決するためには

- 1 行政手法とは何か
 - (1) 行政手法とは何か
 - (2) 行政手法はどのように類型・区分されるのか
- 2 基本的な行政手法の内容と特徴
 - (1) 規制的手法
 - (2) 誘導的手法
 - (3) 調整的手法
 - (4) 実効性確保手法
 - (5) その他の行政手法
- 3 行政手法の組合せ
 - (1) 事例研究「家庭用ごみの排出減量化と再資源化対策」
 - (2) 行政手法の採用とその対応策

第 4 節 立法の典型的パターン

- 1 立法パターンの応用
 - (1) 立法パターンの組合せ
 - (2) ベンチマーキング手法について
- 2 規制条例における組合せの選択
 - (1) 規制的手法である許可制と届出制の組合せ
 - (2) 事例研究「神奈川県土砂の適正処理に関する条例」

第 5 節 都道府県条例と市町村条例の関係

第 6 節 法制執務知識

- 1 法制執務とは何か
- 2 条例の構造
- 3 総則規定
 - (1) 目的規定・趣旨規定
 - (2) 定義規定
 - (3) 解釈規定
- 4 実体規定
 - (1) 実体規定とは何か
- 5 雑則的規定
 - (1) 雑則規定とは何か
 - (2) 報告徴収に関する規定
 - (3) 立入検査に関する規定
 - (4) 下位法令等への委任に関する規定
- 6 罰則規定
 - (1) 罰則規定とは何か
 - (2) 罰則の規定のしかた
 - (3) 罰則を規定する上での注意事項
 - (4) 検察庁との協議
- 7 附則規定
 - (1) 法令の施行期日に関する規定
 - (2) 既存の他法令の廃止に関する規定
 - (3) 法令の施行に伴う経過措置に関する規定
 - (4) 他法令の改正に関する規定
 - (5) 当該法令の有効期限に関する規定
 - (6) その他の規定
- 8 改め文と新旧対照表
- 9 用語の知識等

第 3 章 解釈運用法務の基礎

第 1 節 法の解釈運用の基礎

第 2 節 行政の裁量とその統制の必要性

第 3 節 違法状態の是正

第 4 節 国等による自治体の解釈運用法務に対する統制

第4章 評価・争訟法務

第1節 能動的評価と受動的評価

【学習のポイント】(出典：153ページから)

1 評価・争訟法務の位置づけ

■評価・争訟法務とは、立法事実の変化や争訟の発生を契機に、自治体が法律・条例の内容や法執行の状況の評価・見直し、その結果を法執行の改善や条例の制定改廃などにつなげていく取り組みです。

■評価・争訟法務の意義・目的としては、①自治体が法務マネジメントサイクルを確立すること、②自治体が法令遵守 (compliance) を徹底すること、③自治体による説明責任の履行などをあげることができます。

2 能動的評価法務

■能動的評価法務とは、自治体が自らの発意により法律・条例の執行状況等の評価・見直し、その結果に基づいて立法法務・執行法務の改善を図る取り組みです。

■能動的評価法務は、条例の評価と法執行の評価に区別することができます。

■条例の評価を能動的評価法務として実施するためには、計画的評価を導入する必要があります。評価法務に先進的に取り組む自治体では、条例に基づいて計画的評価を実践している例があります。

■これは条例を制定する段階で、条例の見直しを前提として、条例中に当該条例において実施する条例の見直しの時期・方法等を規定しておき、これに沿って評価を実施するものです。

■具体的に条例に導入することが考えられる仕組みとしては、①制定後一定期間後の見直し、②一定期間ごとの定期見直し、③時限立法、④サンセット条項等があります。

■法執行の評価をするにあたっては、①地域特性に適合した法執行となっているかどうかを検証すること、②政策目的の実現のため、法執行の適法性・正当性を高めることが重要な視点となります。

■行政が行う法執行の評価としては、①法執行を実施する原課による「自己評価」、②法務担当課、行政評価担当課、人事・コンプライアンス担当課等の総務系部課による「組織内評価」、③監査委員、外部監査、自治体オンブズマンなどによる「第三者的評価」が考えられます。

■このほかに、議会による法執行の監視・評価、住民による評価も重要です。

3 受動的評価法務

■受動的評価法務とは、住民による争訟の提起といった行政組織の外在的要因を契機として条例や法執行を見直すものです。

■行政事件訴訟法・行政不服審査法・国家賠償法等に基づく争訟だけではなく、広く住民が自治体に持ち込む苦情や相談についても評価・見直しの契機として捉えることが重要です。

■従来、争訟を起こされること自体が行政の失態と捉えられたため、争訟＝悪いしは「病理現象」とみなされていましたが、これからは、善悪に関係なく、「生理現象」と認識を改める必要があります。

■政策法務の視点から最も重要なことの1つは、争訟を好機として捉え、訴訟・審査手続を通じて、争訟の対象となった法律・条例の趣旨、目的、内容及び効果を検証するとともに、法律・条例の運用状況を確認する、つまりフィードバックすることです。

■受動的評価の手法としては、①自己評価、②組織内評価、③第三者的评价があります。

■当事者評価とは、争訟を提起された事案を所管する原課自身が主体的に評価・見直しを行うものです。ただし、当事者評価は、原課における当事者意識の不足によって、機能しなくなるおそれがあります。

■組織内評価とは、原課の争訟対応を支援する立場にある法務担当課による評価・見直しです。争訟経験の豊富な法務担当課が適切な助言をすることにより、原課による事実調査や主張・立証を円滑なものとすることができます。

■第三者的评价とは、既存の制度を前提とすると、監査委員監査、外部監査、情報公開審査会・個人情報保護審査会、自治体オンブズマン等による審査・勧告を通じた評価・見直しを考えられます。争訟法務の透明性、公平性、説明責任が重視されます。

第2節 評価法務

1 条例の見直し

(1) 条例評価の枠組

(2) すぐれた条例の条件(1)——条例評価の6つの基準(総論)

(3) すぐれた条例の条件(2)——基準の内容とあてはめ(各論)

(4) 条例の見直しの課題

2 法執行の見直し

(1) 執行管理の見直し

(2) 執行活動の見直し

(3) 法執行の見直しの課題

3 組織的対応

(1) 神奈川県における条例の見直しシステム

(2) 静岡市における行政リーガルドック事業

第3節 争訟法務

1 行政救済制度の意義と機能

(1) 行政訴訟等の意義と機能

(2) 行政不服申立ての意義と機能

(3) その他の法的紛争解決制度の意義と機能

2 事例

- (1) 争訟を契機とする条例の見直し
- (2) 争訟を契機とする法執行の見直し

第 5 章 自治制度の改革

第 6 章 市民参加と市民協働

第 7 章 情報公開と個人情報保護

第 8 章 公共政策と自治体法務

第 1 節 公共政策の見方・つくり方

- 1 公共政策とは何か
- 2 公共政策の構成要素—政策には何が定められているのか
- 3 公共政策と法—政策と法はどうちがうのか

【一部抜粋】(出典：285 ページから)

公共政策と法律・条例は、どのような関係にあるのでしょうか。

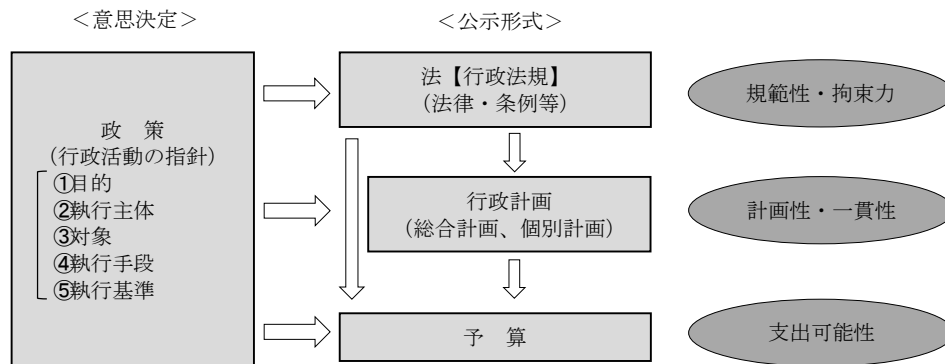
本節 1 で述べたとおり、公共政策とは「公共的な課題を解決するための活動の方針であって、目的・手段の体系をなすもの」をいいます。

一方、法とは「道德等と区別される社会的規範」を広く指す言葉ですが、そのうち法律と条例はいずれも「議会が制定する法規範で、国民・住民に対して強制力を有するもの」です。

(中略)

政策は法だけで公示される場合もあれば、法に基づいて行政計画を定めたり、予算を編成することによって示される場合もあります。また、法を制定しないで、行政計画だけを定めたり、予算だけで対応する場合もあります。このように、組合せは様々ですが、いずれも政策を決定し公にする形式であり、政策を実現する手段だという点で共通しています (【図表 8-1-2】)。

【図表 8-1-2】政策と法・予算・計画の関係



出典：286 ページから

- 4 政策の内容に関する理論—「よい政策」とは何か
- 5 政策推進のポイント—成功する政策の秘訣とは

第2節 公共政策のプロセスと組織—政策は誰がどう担っているか

- 1 公共政策のプロセス—政策はどうつくられるか
- 2 政策の過程に関する理論—政策は誰がどう決めているか
- 3 政策執行の理論を学ぶ—政策のギャップはなぜ生まれるか
- 4 行政組織の理論を学ぶ—官僚制の特質
- 5 NPM 改革の意義と限界

第3節 政策法務のマネジメント

- 1 政策法務のプロセス—政策法務を担うのは誰か
 - (1) 立法段階
 - (2) 執行段階
 - (3) 争訟・評価段階
- 2 政策法務の各担い手の役割
 - (1) 原課（主管課）
 - (2) 法制担当課
 - (3) 企画担当課
 - (4) トップ層（長等）
 - (5) 議会・議員
 - (6) 住民・住民グループ
- 3 政策法務の組織戦略—政策法務をどう浸透させるか
 - (1) 原課（主管課）の政策法務対応
 - (2) 法制担当課の政策法務対応

- (3) 庁内組織の設置
- 4 政策法務の人材戦略—政策法務に強い職員を育てる
 - (1) 「法律に強く、法律を使おうとする職員」を目指す
 - (2) 政策法務に必要な知識と能力
 - (3) 政策法務に強い人材の養成と確保
- 5 小規模自治体の政策法務対応
 - (1) 小規模自治体は特殊化—その強みと弱み
 - (2) 小規模自治体に求められる対応

NAPA MPP プログラム策定支援
現地指導 (2015 年 6 月) (メモ)

2015.6.26

政策研究大学院大学
井川 博

NAPA が作成しているシラバス「公共政策と法律」に対する指導・助言
指導日時：6 月 18 日 16:00-18:00、6 月 19 日 9:00-12:00 及び 14:00-17:00

指導・助言の概要

【6 月 18 日 (木)】

(16:00-18:00)

- 法と政策形成の関係、立法法務における重要事項（立法事実、立法原則）などについて資料（自治検テキストの目次および重要箇所を抜粋したもの）などを用いて説明した。
- 現在のシラバスでは評価について過大な時間を割いていることから、評価法務の時間数を削減し、立法法務の講義を充実することを指導した。
- 「法」の概念（定義）や「法」と「法律」の違いについて、意見交換を行った。
- なお、プログラムの対象となる学生の属性・人数などの基本情報について、出席者に確認を行ったが、確定した情報の入手ができなかったため、引き続き NAPA 側への情報提供を要求されたい。

【6 月 19 日 (金)】

(9:00-12:00)

- 日本における「法」の概念、「法と政策形成との関係」、「政策法務研修」などについて、NAPA 側から前日の説明を踏まえて様々な質問があり、それに答える形で意見交換を進めた。
- 特に、「法と政策形成との関係」、「立法事実、立法原則の重要性」については、再度説明するとともに、かなり突っ込んだ意見交換を行った。
- その結果、立法事実、立法原則など立法法務に関する講義を導入するとともに、評価法務に関する講義を縮減するなど、シラバスの大枠についてのコンセンサスを概ね得た。

(14:00-17:00)

- 午前中までの議論を踏まえ、NAPA が作成したシラバスの見直し案について、NAPA 側から口頭で説明があり、それに井川が質問、コメントをする形で、意見交換を進めた。
- シラバスの第 3 章については、第 1 節を立法法務、第 2 節を評価法務とし、大幅な修

正を行うこととした。なお、第 1 節の 3 で、立法事実、立法原則等について講義することとなると考えられるが、第 3 章第 1 節などについてはさらに精力的な検討が必要である。

○シラバスの第 2 章についても、節の組換え等の修正を行うこととし、また、第 1 章についてもシラバスの若干の修正を行うこととした。

○なお、上記の修正については、7 月末の意見交換に間に合うように NAPA 側で整理し、修正後のシラバス原案を作成することとなった。

今後に向けて：

NAPA のシラバス作成は、その詳細を議論する段階にあり、今後は、専門用語を的確に用いて意見交換を行うことが特に重要となる。今回担当した 2 名の通訳者は、相互に連携をとり、専門用語をかなりの的確に翻訳していたが、今後も同等レベルの通訳者を起用する必要がある。

N. Hase

June 12-13, 2015

PHÂN TÍCH CHI PHÍ LỢI ÍCH 費用便益分析

Viện Nghiên cứu Chính sách Quốc gia Nhật Bản 政策研究大学院大学
HOSOE Nobuhiro 細江宜裕

1. 講義の対象者と目標

1. ĐỐI TƯỢNG VÀ MỤC TIÊU CỦA BÀI GIẢNG

公務員(事務官, 技官; ボス, 職員) NAPAの対象

Công chức (cán bộ văn phòng, cán bộ kỹ thuật, cán bộ có thẩm quyền, nhân viên phòng ban),
Cán bộ, Giảng viên của NAPA,

民間企業職員 (コンサルタント)

Nhân viên doanh nghiệp tư nhân (tư vấn)

ボス(意思決定者)として,

Cán bộ có thẩm quyền (người ra quyết định):

提出されてきた費用便益分析の概要を理解できること

Có thể hiểu được những phản khái quát của Phân tích chi phí lợi ích đã được đề xuất

費用便益分析を行うことができる必要はないが、
間違いがあった場合には指摘できるようにすること。

Không cần thiết phải thực hiện phân tích Chi phí lợi ích nhưng phải có thể chỉ ra được lỗi
trong trường hợp có sai sót.

課員やコンサルタントとの間で、内容に関してコミュニケーションがとれること。

Phải truyền đạt về nội dung với cán bộ phòng ban hoặc với tư vấn

Page 1

N. Hase

June 12-13, 2015

2. 「費用」「便益」分析とは

2. PHÂN TÍCH CHI PHÍ VÀ LỢI ÍCH LÀ GÌ

ある投資プロジェクトを計画したとする。

Mục đích để lập kế hoạch cho dự án đầu tư

純便益 = 費用 - 便益 ≥ 0

Lợi ích ròng = Chi phí - Lợi ích ≥ 0

費用とは

Chi phí:

建設費, 維持費, 機会費用, etc.

Chi phí xây dựng, Chi phí quản lý, Chi phí cơ hội....

便益とは

Lợi ích:

使用する人のメリット, 事業者の利潤, etc.

Lợi ích của người sử dụng, lợi nhuận của nhà đầu tư...

1つの判断基準(唯一ではない)

1 Tiêu chuẩn đánh giá (không phải là duy nhất)

純便益 > 0 なら事業として採用する

Nếu lợi ích ròng > 0 thì sẽ chọn là dự án đầu tư

純便益 < 0 なら事業として採用しない

Nếu lợi ích ròng < 0 thì sẽ không chọn là dự án đầu tư

CBA@NAPA

Page 2

N. Hosoe June 12-13, 2015

3. もう一度「費用とは、便益とは」
3. PHÂN TÍCH CHI PHÍ VÀ LỢI ÍCH LÀ GÌ

Chi phí: 費用
固定費 (例: 建設費), 変動費 (例: 維持管理費)
Chi phí cố định (ví dụ: chi phí xây dựng), Chi phí biến đổi (ví dụ: chi phí duy trì quản lý)

Lợi ích: 便益
利用者のメリット—利用したときに得られる満足 (= 支払い意思額) の金銭評価
Tiện ích của người sử dụng: đánh giá bằng tiền của sự thoải mái thu được khi sử dụng (số tiền sẵn sàng chi trả)
事業者のメリット—企業利潤
Tiện ích của nhà đầu tư: lợi nhuận doanh nghiệp

Ví dụ: Táo đổi với người tiêu dùng
Quả ban đầu: Cho dù có trả 1000 đồng thì cũng không tiếc
Thêm 1 quả nữa: Dù trả 900 đồng cũng không tiếc
Thêm 1 quả nữa: Dù trả 800 đồng cũng không tiếc
(nhưng sắp sửa nó)
... (dần dần, số tiền sẵn sàng chi trả sẽ giảm đi)

例) 消費者にとってのリンゴ
(最初の) 1つ: 1,000VND払っても惜しくない
もう1つ: 900VND払っても惜しくない
さらにもう1つ: 800VND払っても惜しくない
(けど、そろそろお腹いっぱい)
... (だんだん支払い意思額が減ってくる)

CBA@NAPA Page 3

N. Hosoe June 12-13, 2015

Ví dụ: Táo đổi với người sản xuất
Quả ban đầu: Có thể cung cấp với giá là 100 đồng
Thêm 1 quả nữa: Có thể cung cấp với giá là 200 đồng
Thêm 1 quả nữa: Có thể cung cấp với giá là 300 đồng
... (dần dần, chi phí cung cấp bổ sung sẽ tăng lên (= chi phí biên))

例) 生産者にとってのリンゴ
(最初の) 1つ: 100VNDで供給できる
もう1つ: 200VNDで供給できる
さらにもう1つ: 300VNDで供給できる
... (だんだん、追加的な供給費用 (= 限界費用) が嵩んでくる)

CBA@NAPA Page 4

N. Hosoe June 12-13, 2015

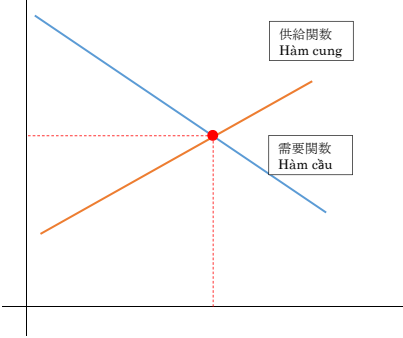
4. 需要関数と供給関数

4. HÀM CẦU VÀ HÀM CUNG

需要関数: その線上の価格と数量の組み合わせなら買い手として納得
 Hàm cầu: độ thoả dụng của người mua trên quan hệ giữa lượng cầu với mức giá trên đường cầu
 供給関数: その線上の価格と数量の組み合わせなら売り手として納得
 Hàm cung: độ thoả dụng của người bán trên quan hệ giữa lượng cung với mức giá trên đường cung

厳密に言う、「市場が完全競争(=とてもたくさんの企業がいる、競争が激しい)のときに、限界費用が供給関数になる」###
 ### Nếu nói một cách chính xác thì “khi thị trường cạnh tranh hoàn hảo (có rất nhiều công ty và sự cạnh tranh khốc liệt) thì chi phí biên sẽ trở thành hàm cung” ###

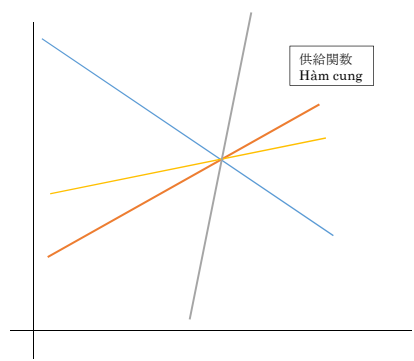
この2つが交差する点が、両者が納得する価格と数量の組み合わせ(市場均衡)
 Điểm mà hai đường này giao nhau là điểm kết hợp giữa lượng và giá mà cả hai bên đều thoả dụng (cân bằng thị trường)



CBA@NAPA Page 5

N. Hosoe June 12-13, 2015

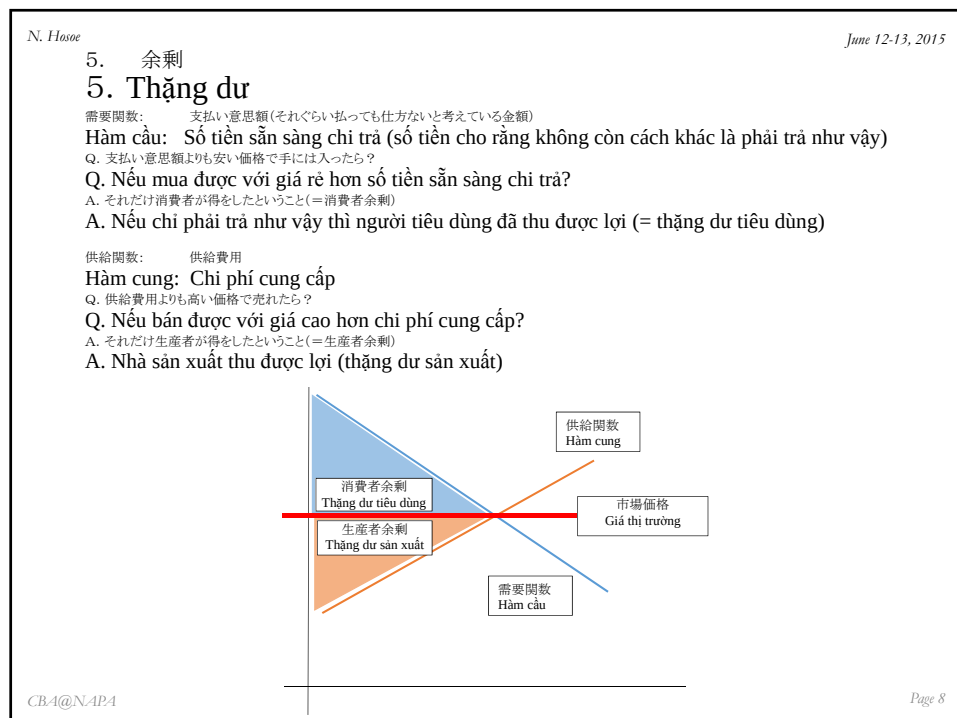
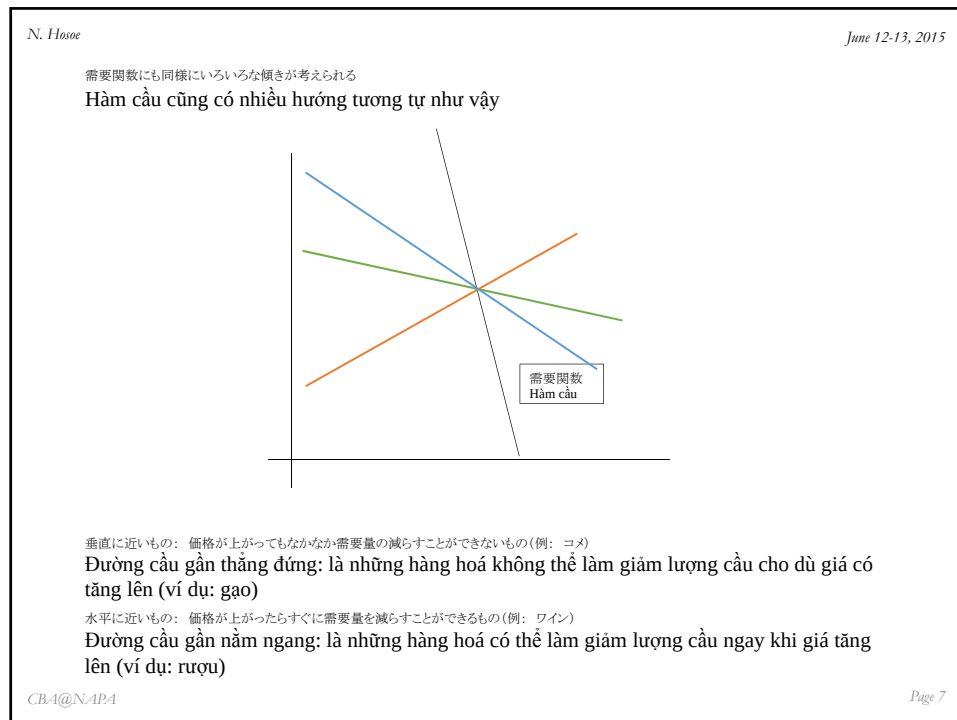
供給関数の傾きはいろいろ考えられる
 Hàm cung có nhiều hướng khác nhau



垂直に近いもの: 価格が上がってもなかなか供給量を増やすことができないもの(例: 土地)
 Đường cung gần thẳng đứng: Là những mặt hàng không thể làm tăng lượng cung cho dù giá có tăng lên (ví dụ: đất)

水平に近いもの: 価格が上がったらすぐに供給量を増やすことができるもの(例: 食料品)
 Đường cung gần nằm ngang: Là những mặt hàng có thể làm tăng lượng cung ngay khi giá tăng lên (ví dụ: lương thực thực phẩm)

CBA@NAPA Page 6



N. Hosoe

June 12-13, 2015

6. 結局のところ、費用便益分析は何をやっているのか？何の役に立つのか？

6. KẾT CỤC LÀ PHÂN TÍCH CHI PHÍ LỢI ÍCH SẼ LÀM CÁI GÌ VÀ CÓ VAI TRÒ THỂ NÀO

*何をやっているのか？

*LÀM CÁI GÌ？

新規投資プロジェクトによって、もともと無かった市場を作り出したとして(例： 高速道路)。
Tạo ra thị trường mà trước đây chưa có dựa vào dự án đầu tư mới (ví dụ: đường sắt cao tốc)

Ở thị trường đó:

Đánh giá tiền tệ của thặng dư tiêu dùng	その市場における
Đánh giá tiền tệ của thặng dư sản xuất	消費者余剰の金銭評価
Đánh giá giá trị thặng dư xã hội bao gồm cả thặng dư sản xuất và tiêu dùng	生産者余剰の金銭評価
	両者を合わせた社会的余剰の金銭評価

これから、建設費等の費用を差し引いたプロジェクトの「純便益」が正になるのか？負になるのか？

Tiếp theo, “lợi ích ròng” của dự án đã trừ đi chi phí như chi phí xây dựng là dương hay âm?

また、その純便益の金額はどれぐらい大きいのか？

Ngoài ra, số tiền của lợi ích ròng lớn như thế nào?

*費用便益分析の結果をどう使うのか？

*Sử dụng kết quả phân tích chi phí lợi ích như thế nào?

Cung cấp thông tin nhằm quyết định việc

Có thực hiện dự án hay không?

Ưu tiên thực hiện dự án nào trước trong số các dự án A, B, C

プロジェクトを実施すべきか、実施しないでおくべきか
プロジェクトA, B, C, …のうちどれを優先的に実施するべきか
を決めるための情報を提供する。

⇒費用便益分析の結果を参考にして、人々(政府、国会、etc.)が決める。

↔Tham khảo kết quả phân tích Chi phí - Lợi ích và quyết định (chính phủ, quốc hội …)

純便益が負でも、国民がやりたいというなら(大学の先生としては)仕方が無い。

Trách nhiệm giải thích:

Cho dù lợi ích ròng là âm đi chăng nữa nhưng nếu dân chúng muốn làm thì không còn cách nào khác là phải làm (với tư cách là giảng viên đại học)

•Lỗi như thế nào?

•Tại sao không chọn dự án nào mà lại chọn dự án bị thua lỗ này

•どれぐらい赤字なのか
•どのプロジェクトを採択せずにこの赤字プロジェクトを策託したのか、という説明をする責任。

CBA@NAPA

Page 9

N. Hosoe

June 12-13, 2015

7. 技術的問題

7. CÁC VẤN ĐỀ MANG TÍNH KỸ THUẬT

どうやって支払い意思額のカーブ(需要関数)を推定するか

Làm thế nào để duy trì đường cong của số tiền sẵn sàng chi trả (hàm cầu)

どうやって限界費用のカーブ(供給関数)を推定するか

Làm thế nào để duy trì đường cong của chi phí biên (hàm cung)

Vấn đề số liệu

データの問題

Phương pháp mang tính thống kê

統計的手法

Phương pháp mang tính phi thống kê

非統計的手法

観察できないときにどうするか？

Khi không thể quan sát được thì làm thế nào?

仮想評価法「あなたは、この美しい風景にどれだけ支払ってもいいと思いますか？」

Phương pháp đánh giá giả định: “Trong phong cảnh đẹp này, anh cho rằng mình sẽ trả bao nhiêu”

命の価値

Giá trị của tuổi thọ

その市場だけか？

Chỉ thị trường đó?

Thị trường cạnh tranh (ví dụ như máy bay với đường sắt)

競合する市場(飛行機vs.鉄道)

Thị trường bổ sung (đường sắt và dịch vụ du lịch)

補完する市場(鉄道&観光サービス)

$t=1, 2, 3, \dots$

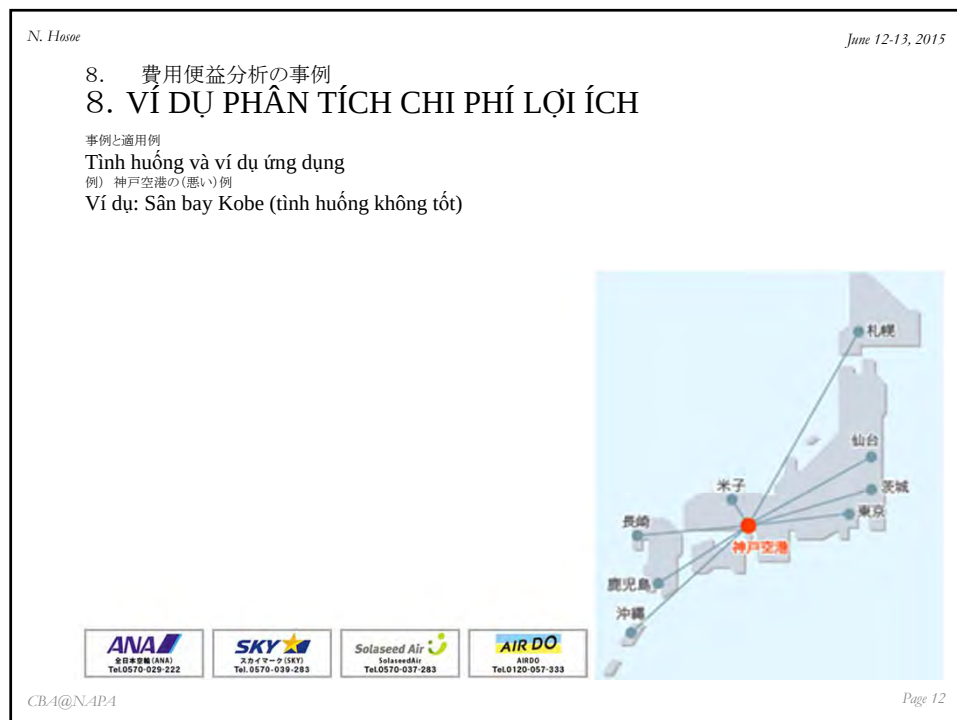
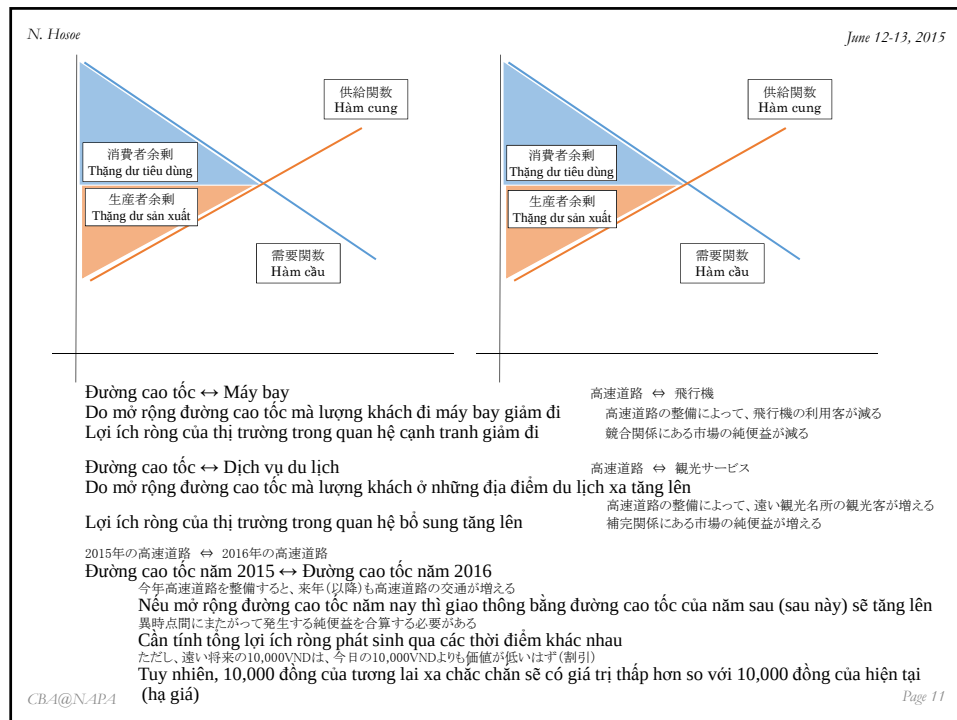
$t = 1, 2, 3, \dots$

完全競争ではないときに、どのように修正するか

Phải chỉnh sửa như thế nào khi không phải là cạnh tranh hoàn hảo

CBA@NAPA

Page 10



N. Hosoe

June 12-13, 2015

神戸空港・関西空港: 51分(高速船)

Từ sân bay Kobe – sân bay Kansai: 51 phút (tàu cao tốc)

神戸空港・伊丹空港: 76分(モノレール、バス)

Từ sân bay Kobe – sân bay Itami: 76 phút (tàu một ray, xe bus)

関西空港・伊丹空港: 82分(鉄道、バス)

Từ sân bay Kansai – sân bay Itami: 82 phút (đường sắt, xe bus)

CBA@NAPA

Page 13

N. Hosoe

June 12-13, 2015

表 5-1-1 費用便益分析の結果（基本ケース）

Bảng 5 – 1 – 1 Kết quả phân tích chi phí – lợi ích (tình huống cơ bản)

費用対効果分析結果			
Kết quả phân tích hiệu quả đối với chi phí			
便 益 Lợi ích	利用者便益	(百万円)	
	Lợi ích người sử dụng	(triệu Yên)	51,363
	供給者便益	(百万円)	
	Lợi ích người cung cấp	(triệu Yên)	74,601
	残存価値	(百万円)	
	Gia trị còn lại	(triệu Yên)	5,516
	便益計	(百万円)	
	Tổng lợi ích	(triệu Yên)	131,480
費 用 Chi phí	建設投資額	(百万円)	
	Số tiền đầu tư xây dựng	(triệu Yên)	64,439
評価指標 Chi tiêu đánh giá	純現在価値 (NPV)	(百万円)	
	Hiện giá thuần (NPV)	(triệu Yên)	66,840
	費用便益比 (CBR)		
	Tỷ suất lợi ích – chi phí (CBR)		2.03
	経済的内部収益率 (EIRR)	(%)	
	Tỷ suất hoàn vốn nội tại về kinh tế (EIRR)	(%)	8.5%

注 1）純現在価値 NPV(Net Present Value)

Chú ý 1) Hiện giá thuần NPV (Net Present Value):

算出された純現在価値が正のとき、社会経済的にみて効率的な事業と評価できる。(NPV > 0)

Khi hiện giá thuần đã được tính toán là dương thì có thể đánh giá là dự án có hiệu quả về mặt kinh tế xã hội (NPV > 0)

注 2）費用便益比 CBR(Cost Benefit Ratio)

Chú ý 2) Tỷ suất lợi ích – chi phí CBR (Cost Benefit Ratio)

算出された費用便益比が 1 より大きいとき、社会経済的にみて効率的な事業と評価できる。(CBR ≥ 1.0)

Khi tỷ suất lợi ích – chi phí đã được tính toán mà lớn hơn 1 thì có thể đánh giá là dự án có hiệu quả về mặt kinh tế xã hội (CBR ≥ 1.0)

CBA@NAPA

Page 14

7

N. Hosoe

June 12-13, 2015

9. この費用便益分析の問題点

9. NHỮNG VẤN ĐỀ CỦA VIỆC PHÂN TÍCH CHI PHÍ LỢI ÍCH

- 技術的問題
- Vấn đề mang tính kỹ thuật

Dự đoán nhu cầu: quá lớn

Dự đoán thặng dư tiêu dùng: quá lớn hoặc quá nhỏ

Dự đoán thặng dư sản xuất: quá lớn

需要予測: 過大

消費者余剰の予測: 過大? 過小?

生産者余剰の予測: 過大

数量、他空港・新幹線との競合関係

Mối quan hệ cạnh tranh với số lượng, sân bay khác và đường sắt cao tốc

- 政治的(?)問題
- Vấn đề mang tính chính trị(?)

事業主体は神戸市(地方自治体)

Chủ thể dự án là thành phố Kobe (chính quyền địa phương)

Thành phố Kobe mong muốn có sân bay

Nguyên nhân dẫn đến tính toán nhiều lợi ích có thể

(chi phí có thể được tính toán một cách tương đối chính xác)

神戸市は空港が欲しい

できるだけ便益を多く見積もる誘因

(費用は比較的正確に見積もることができる)

空港を作ることはできたけれども、あとになって赤字で困るでしょう

Sân bay đã có thể xây dựng nhưng có lẽ sẽ rất khó khăn sau đó do thua lỗ

CBA@NAPA

Page 15

N. Hosoe

June 12-13, 2015

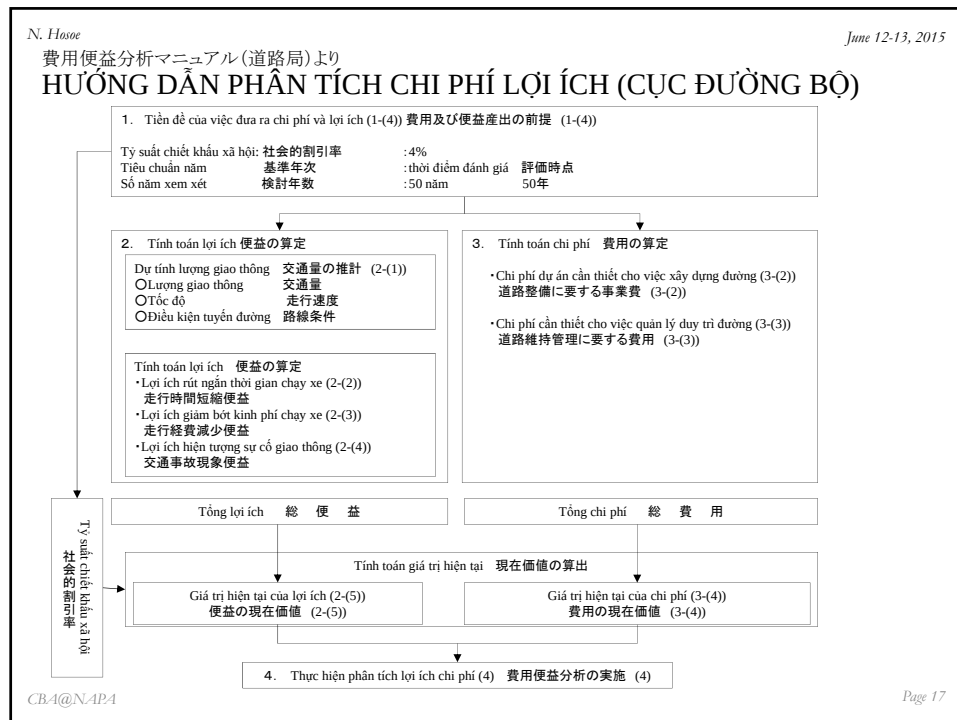
国土交通省の費用便益分析マニュアル

HƯỚNG DẪN PHÂN TÍCH CHI PHÍ LỢI ÍCH CỦA BỘ ĐẤT ĐAI, CƠ SỞ HẠ TẦNG, GIAO THÔNG VẬN TẢI VÀ DU LỊCH NHẬT BẢN

Sân bay	空港
Hệ thống đảm bảo an toàn hàng không	航空保安システム
Cảng biển	港湾
Đường sắt	鉄道
Đường bộ	道路
Nút giao thông lập thể	立体交差
Công viên quy mô nhỏ	小規模公園
Công viên quy mô lớn	大規模公園
Dự án ven biển	海岸事業
Dự án phòng chống sạt lở đất đá	土石流対策
Dự án chống xói mòn đất	砂防事業
Dự án chỉnh sửa quy hoạch đất đai	土地区画整理事業
Dự án tái khai thác đất đô thị	市街地再開発事業
Dự án xây dựng tổng hợp đất ở	住宅地総合整備事業
Dự án xây dựng tái tổng hợp thành phố	都市再生総合整備事業
...	...

CBA@NAPA

Page 16



N. Hosoe

June 20, 2015

NAPA 出張報告書

2015 年 6 月 20 日

細江宣裕

1. 概要

2015 年 6 月 11 日から 14 日の日程でハノイの NAPA に出向き、費用便益分析に関する講義のシラバスに関する打ち合わせと、模擬的な費用便益分析の講義を行った。あわせて、現地 JICA プロジェクト事務所から NAPA の現状と今後の計画について情報収集を行った。詳しくは以下の通り。

2. 講義・打ち合わせについて

まず、6 月 12 日の 9-12/14-17 時の日程で、費用便益分析に関する模擬的な講義を行った。NAPA 側出席者は 15 名程度。

最初に、本講義と NAPA の公共政策プログラムが対象にする学生について明らかにするための視点について述べた。その後、費用便益分析の講義 2 単位すべてをこの時間で行うことはできないので、費用便益分析の講義がカバーする項目を一通り触れるような形で抜粋版の講義を行った。ただし、経済学の基礎知識がない関係者が多いとあらかじめ予想していたので(果たしてそうであった)、需要関数や供給関数の導出等、経済学の基礎知識をなるべく数学的な要素を排除して説明した上で、費用便益分析の本題部分に入るように配慮した。最後のところで、神戸空港を例にとって、費用便益分析の事例を紹介した。また、国土交通省の費用便益マニュアルについても簡単に紹介した。

6 月 13 日には 9-12 時の日程でシラバスに関する打ち合わせを行った。先方では、(事前に送ってきたように)シラバスは完成しており、それに基づいて、教材の作成をすでに開始していた。実際、百数十頁ほどができているということであった。教材作成まで進んでいることもあり、シラバスについては、こちら

N. Hosoe

June 20, 2015

から尋ねた質問に対する説明や議論が中心となった。先方からは、言ってみれば、すでに決めたシラバスを、この段階であまり変えたくはない印象であった。このような状況であったため、午前中にシラバスに関する打ち合わせは完了した。そのため、午後の予定についてはキャンセルということになった。

3. 所感・補足的情報

1 日目の講義に出席していた関係者は、経済学関係の教員は 3-4 名で、他は公共管理、歴史、心理学等の教員であった。また、事務局の職員も 2-3 名出席していた。こうした状況であったために、本講義を NAPA で担当する教員以外では 1-2 名ほどしか興味がなかった様子であった。現地で聞くとところによると NAPA(ハノイ校)全体で 500 名からの教員がいるそうであるから、もうすこし経済学系の教員がいるのではないかと想像したが(今思えば、どれぐらい経済学を教えている人がいるのか、その人数を聞いておけばよかった)、その点でも興味がある関係者の出席が少なかったのは意外であった。NAPA の経済学関係の教員からも、あまり、教えるべき内容についての深い質問はなかったので、出張ってまで講義する必要がそんなにあるのかと思った。

シラバスについても、上で触れたように彼らなりに完成していたので、それをわざわざ変更したくない様子であった。事前に示唆した教科書に加えて、別の教科書 Perkins (1994)の内容を少なからず取り込んでいるようで、シラバスの項目数だけを見るとそこまで範囲を広げて大丈夫か、また、その内容(とくに為替や国際貿易に関するもの)が必ずしも必要なのか、疑問を持った。

先方が予定している講義のスタイルは、金・日の 3 日間で 2 単位分の講義をすべて終わらせるということであった(MPA の他の講義がすでにそうなっている由)。この点については、少なくとも経済学関係の講義をする際には、その講義が効果的なものになるか、大いに懸念するところである。一般的な知識を得るために一通り聞いておくような科目であればまあいいかもしれないけれども、経済学のように、それを使ってなにかをすることが前提になっている場合には、ほとんど学生の頭に残らないのではないのか。費用便益分析は、「経済学と公共政策」で教えられると想定しているミクロ経済学の知識をある程度前提としている。「経済学と公共政策」が、同様に 3 日間でフォアグラのガチョウの喉に漏斗で給餌するように教えられるものだとすると、たぶん、費用便益分析を勉強するために必要な基礎的な知識が十分に身

N. Hosoe

June 20, 2015

につくとは考えにくい。先方は、(昼間は役所で働いているから)学生がその時間しか集まらないし、(もし、そうした 1 科目を集中して教えるやり方ではなくて、同じ 3 日間に集中的に講義をするにしても、そこで数科目を 2, 3 駒ずつ教えて、全体として数週間で終わらせるような形にすると)他の講義との調整が難しいから、と言っていた。

ベトナムに於いて大学院というものがどのようなものであるかについて私のよく知るところではないが、こうした効果的でない教授法で、ただの研修ならともかく、最後に修士号を出すというのは無理がある。将来的に大学としての認証評価にも耐えられないであろう。やむを得なければ仕方がないで済ませるか、それとも立ち止まって考え直すか、決断すべき大きな分かれ目にいることを理解しておくべきであろう。

MPA と MPP がどのような切り分けになっているのかも、よく考えておいた方がいい。MPA は日常的な行政管理、MPP はより広い視点に立った計画者の視点を導入するものだ(私は)理解している。しかしながら、先方では、「MPP は高度なことやるのだから、(MPA 学生ではできないような)費用便益分析を自分でできなければならない」といったことを時々口にする。一口に「高度」なことといっても、いろいろな点で高度なことを考えることができるはずであるから、変な方向に進まないように折に触れて確認が必要であろう。同様の問題があることは、1 日目の講義の最中に、MPA の学生にも費用便益分析を受講させたいという提案があったことからもうかがえる。すなわち、他プログラム学生の相乗り受講自体は、先方のロジの問題がつきさえすれば実行可能であろう。問題はむしろ、こうした提案が出るということそれ自体が、MPA と MPP の切り分けの問題を先方があまり意識していないことを示唆しているところにある。(もちろん、受講できる科目を切り分ければそれが直ちに MPA と MPP の切り分けになるわけではないが。)

4. 宿題

(一部でいいので)作成中の教材を日本語か英語にしてこちらに見せてもらう。シラバスを見るだけで終わるよりは、具体的な話ができる。(NAPA の宿題)

費用便益分析の事例について、NAPA 側が収集に努めている由。なにかこちらから提供する。具体的には、JICA がベトナムで実施している案件を見せてあげればいい。(JICA の宿題?)

N. Hosoe

June 20, 2015

国土交通省の費用便益分析のマニュアルを越語訳して先方に提供する。新たに訳してもいいかもしれないが、やはりこれも、JICA がベトナムで事業をしているのだから、同様のマニュアルの越語版ぐらいあるであろう。それを提供する。(JICA の宿題?)

2015 年 7 月訪日ワークショップ 日程表

日付	時間	スケジュール案	出席者（敬称略）	備考
7/20 （祝）	移動日（来日）			
7/21 （火）		移動（ヴァイファォンテヌ六本木→TIC）		
	AM	JICA オリエンテーション・ブリーフィング		@TIC
	13:00-13:30	移動（TIC→GRIPS）		
	13:30-14:30	GRIPS オリエンテーション（関係者紹介、日程確認）	横道、高田	@研究会室 4B
	15:00-17:00	個別ディスカッション （ケーススタディを中心とした公共政策プロジェクト マネジメント） ※その他の科目は自主研究	高田	@研究会室 4C
7/22 （水）	担当教員個別ディスカッション・自主研究			
	09:00-12:00	シナリオプランニング	角和	@研究会室 4C
	10:00-11:00	公共政策策定	横道	@研究会室 4D
	13:30-15:30	公共政策と法律	井川	@研究会室 4E
	15:30-17:30	公共政策の経済	ローズ	@研究会室 4C
	16:00-17:00	ステークホルダー分析	横道	@研究会室 4D
7/23 （木）	人事院公務員研修所・自治大訪問			
	08:30-10:00	移動（ヴァイファォンテヌ六本木→公務員研修所）	横道（終日）	事務：岩下（終日）
	10:00-12:00	公務員研修所見学		
	12:00-13:00	昼食		@公務員研修所内食堂
	13:00-14:30	移動（公務員研修所→自治大学校）		
	14:30-16:30	自治大学校見学		
	16:30-19:00	移動（自治大学校→ヴァイファォンテヌ六本木）		
7/24 （金）	終日 担当教員個別ディスカッション・自主研究			
	10:00-12:00	公共政策と政治	中邨	@研究会室 4D
	10:00-12:00	公共政策の哲学	飯尾	@教員研究室
	10:00-12:00	ケーススタディを中心とした公共政策プロジェクト マネジメント	大辻、高田	@研究会室 4C
	15:00-17:00	公共政策の評価	田中	@研究会室 4D
	16:30-18:00	シナリオプランニング	角和	@研究会室 4C

15. 第二回訪日ワークショップ
15-1. 日程・スケジュール概要

日付	時間	スケジュール案	出席者（敬称略）	備考
7/25 （土）	資料整理			
7/26 （日）	地方視察（群馬県川場村）			
	14:00-17:00	移動（ヴァイファウンテン六本木→高崎ワシントンホテルプラザ）		
7/27 （月）	地方視察（群馬県川場村）			
	09:00-10:30	移動（高崎ワシントンホテルプラザ→川場村教育委員会）		
	10:30-12:30	講義・質疑応答		
	12:30-13:15	昼食		@「ヒールストラン武尊」
	13:15-14:15	「道の駅田園プラザ」見学		
	14:15-15:00	「中野ブルーベリーファーム」見学		
	15:00-19:00	移動（川場村→ヴァイファウンテン六本木）		
7/28 （火）	講義（佐藤先生）「大学における教授法入門」			@研究会室 4B
	09:00-12:00	講義法の基本		
	13:00-14:45	アクティブ・ラーニング入門		
	講義（渡邊先生）「政策立案／分析／評価」			@研究会室 4B
	15:00-17:00	公務員制度改革の事例研究		
	個別ディスカッション・自主研究			
	17:30-19:30	公共政策と法律	井川	@研究会室 4E
7/29 （水）	終日 担当教員個別ディスカッション・自主研究			
	10:00-12:00	公共政策の経済	ローズ	@研究会室 4C
	10:00-12:00	公共政策の哲学	飯尾	@教員研究室
	10:00-12:00	公共政策と政治	中邨	@研究会室 4D
	13:00-15:00	コストベネフィット分析	細江	@研究会室 4C
	13:00-14:00	公共政策策定	横道	@研究会室 4D
	14:00-15:00	ステークホルダー分析	横道	@研究会室 4D
7/30 （木）	非公開セミナー「アジアにおける MPP/MPA 教育」		司会：渡邊(終日)	@研究会室 4B
	09:00-10:00	開会挨拶等 （横道、Assoc. Prof. Dr. Luu Kiem Thanh）		
	10:00-12:00	プレゼンテーション（１） “The Programs of the University of the Philippines National College of Public	Alex B. Brillantes Jr. (University of the Philippines,	

15. 第二回訪日ワークショップ
15-1. 日程・スケジュール概要

日付	時間	スケジュール案	出席者（敬称略）	備考
		Administration and Governance”	Philippines)	
	13:30-15:30	プレゼンテーション（２） “Developing Graduate Program in Public Policy and Administration: <i>Sharing some experiences</i> ”	Agus Pramusinto (Gadjah Mada University, Indonesia)	
	15:30-17:00	意見交換		
	17:30-19:00	意見交換会（フェアウェルパーティー）		@食堂
7/31 （金）	10:00-12:00	・全体会議（ラップアップ） （研修の総括、今後の活動予定） ・評価会	横道、高田	@JICA 本部 228 会議室 （TV 会議システムにてベトナムと接続）
	PM	自由行動		
8/1 （土）	移動日（帰国）			

シラバス・講義資料作成にかかる個別ディスカッション 概要・日程

個別ディスカッション（NAPA の MPP プログラムにおけるモデル科目のシラバス・講義資料策定のための協議および研究）の概要及び日程

【概要】各モデル科目のシラバス最終化および講義資料案の改善のため、NAPA 側及び GRIPS 側の担当者が個別面談を実施した。研修期間中、1 科目あたり 2 回の実施を基本とし、下記の日程で実施した。							
	担当科目	担当者(NAPA)	担当者(GRIPS)	第 1 回		第 2 回	
				日時	会場	日時	会場
1	公共政策策定	Assoc. Prof. Le Chi Mai	横道 清孝	7 月 22 日 (水) 10:00～11:00	4D	7 月 29 日 (水) 13:00～14:00	4D
2	公共政策と政治	Dr. Nguyen Thi Thu Ha	中邨 章	7 月 24 日 (金) 10:00～12:00	4D	7 月 29 日 (水) 10:00～12:00	4D
3	ケーススタディを中心とした公共政策プロセスマネジメント	・ Assoc. Prof. Dr. Nguyễn Thị Hồng Hải ・ MA. Le Van Hoa	高田 寛文	7 月 21 日 (火) 15:00～17:00	4C	7 月 24 日 (金) 10:00～12:00	4C
			大辻 義弘	7 月 24 日 (金) 10:00～12:00	4C	—	—
4	ステークホルダー分析	Assoc. Prof. Dinh Thi Minh Tuyet	横道 清孝 (松浦正浩先生の代理)	7 月 22 日 (水) 16:00～17:00	4D	7 月 29 日 (水) 14:00～15:00	4D
5	公共政策と法律	Assoc. Prof. Dr. Luong Thanh Cuong	井川 博	7 月 22 日 (水) 13:30～15:30	4E	7 月 28 日 (火) 17:30～19:30	4E
6	公共政策の経済	Dr. Luong Minh Viet	ジェームズ・ローズ	7 月 22 日 (水) 15:30～17:30	4C	7 月 29 日 (水) 10:00～12:00	4C
7	公共政策の哲学	Assoc. Prof. Truong Quoc Chinh	飯尾 潤	7 月 24 日 (金) 10:00～12:00	教員 研究室	7 月 29 日 (水) 10:00～12:00	教員 研究室
8	公共政策の評価	Assoc. Prof. Dr. Nguyễn Hữu Hải	田中 啓	7 月 24 日 (金) 15:00～17:00	4D	—	—
9	コストベネフィット分析	MA. Le Van Hoa	細江 宣裕	7 月 29 日 (水) 13:00～15:00	4C	—	—
10	シナリオプランニング	Assoc. Prof. Dr. Luu Kiem Thanh	角和 昌浩	7 月 22 日 (水) 9:00～12:45	4C	7 月 24 日 (金) 16:30～18:00	4C

地方視察 概要

ベースライン調査と関連した地方視察の概要・日程

【概要】 ベトナムで実施されているベースライン調査と関連して、特に観光政策を中心とした地域振興政策の概要把握と実際の施設の視察を行うことを目的に、群馬県川場村にて視察を実施した。ベトナム側ベースライン調査の結果の取りまとめや、教材への加工を NAPA 教員が行う際には、この視察で得られた情報を参考にすることとなる。 スケジュールと各訪問先での実施事項は以下のとおり。			
◆ 7 月 26 日（日）			
時刻	場所	実施事項	備考
14:00 ～ 17:00	移動（ホテルグレイフォントヌ六本木→ 高崎ワシントンホテルプラザ）		
◆ 7 月 27 日（月）			
9:00	移動（高崎ワシントンホテルプラザ→ 川場村）		
10:30～ 12:30	川場村の地域政策概要	川場村の地域政策について、 1. 農業プラス観光（政策） 2. 都市交流事業 3. 道の駅川場田園プラザ事業 を中心に詳細に解説いただき、理解を深める	【解説】 1. 川場村教育委員会 局長 中村 雅治 （前むらづくり振興課長）
12:30～ 14:15	昼食・道の駅田園プラザ視察	地域政策の主力事業である道の駅の施設を見学	
14:25～ 15:00	中野ブルーベリーの丘見学	観光資源である果物狩り施設の見学	
15:00～ 19:00	移動（中野ブルーベリーの丘→ グレイフォントヌ六本木）		

講義・視察概要

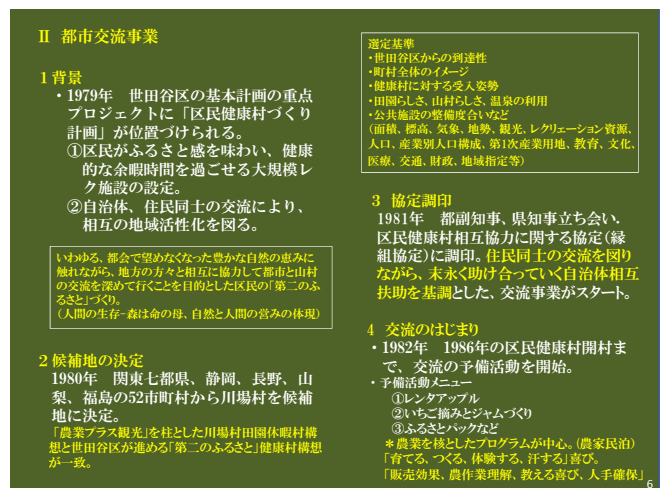
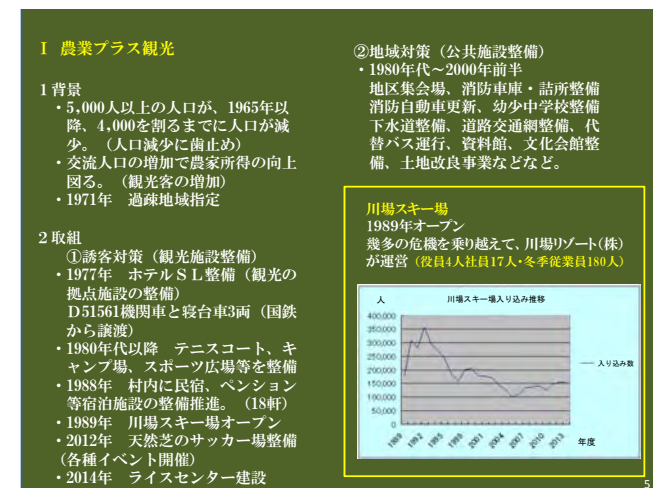
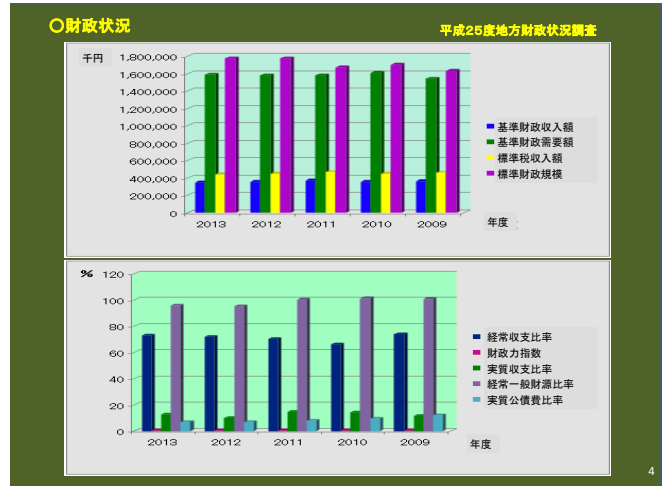
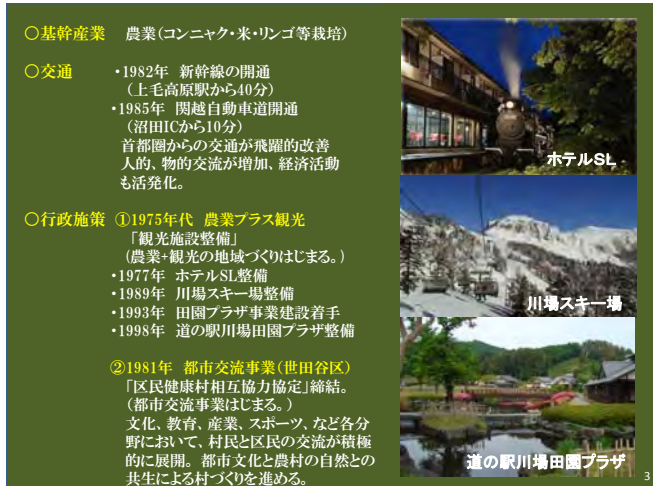
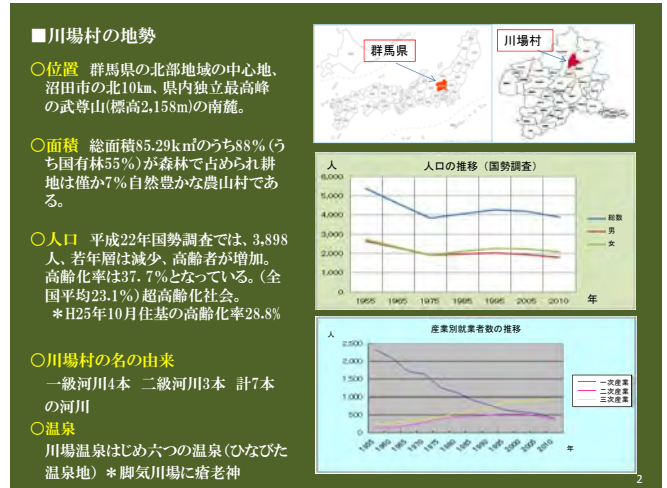
MPP プログラムの内容の再検討にかかる講義・視察の概要

講義／視察概要	担当者	実施日時	内容
人事院公務員研修所視察	高嶋直人 主任教授	7月23日(木) 10:00～12:00	NAPA と同様の公務員育成機関として、どのような教育を実施しているのか解説して頂いた。また、施設見学も実施した。
自治大学校視察	岡田直人氏	7月23日(木) 14:30～17:00	NAPA（国家公務員対象）と類似の公務員育成機関として、どのような教育を実施しているのか解説して頂いた。また、施設見学も実施した。
講義 大学における教授法入門① 講義法の基本	佐藤 浩章 (大阪大学 准教授)	7月28日(火) 9:00～12:00	授業内容の構造化、説明技法、立ち振る舞い、板書の方法、発声の方法等の実践的テーマについて解説を行った。
講義 大学における教授法入門② アクティブラーニング入門	佐藤 浩章 (大阪大学 准教授)	7月28日(火) 13:00～14:45	学生のアクティブラーニング（能動的学習）を促進するためのグループ学習、質問技法、ケースメソッド等について解説を行った。
講義 政策立案／分析／評価 「国家公務員制度改革の事例研究」	渡邊 泰之 (GRIPS 准教授)	7月28日(火) 15:00～17:00	公務員制度改革を例に、日本の政策立案から評価までの過程を詳述した。今後、ベトナム側ベースライン調査の結果の取りまとめや、教材への加工を NAPA 教員が行う際には、この講義で得られた情報を参考にすることとなる。
セミナー「アジアにおける MPP/MPA 教育」 プレゼンテーション① “The Programs of the University of the Philippines National College of Public Administration and Governance”	Alex B. Brillantes Jr. (フィリピン大学)	7月30日(木) 10:00-12:00	The National College of Public Administration & Governance (NCPAG)の設立の経緯や機能、提供するプログラムやカリキュラムの詳細を解説した。今後の MPP 基本計画立案の際、NAPA 側の参考情報となる。
セミナー「アジアにおける MPP/MPA 教育」 プレゼンテーション② “Developing Graduate Program in Public Policy and Administration: Sharing some experiences”	Agus Pramusinto (ガジヤマダ大学)	7月30日(木) 13:30～15:30	Graduate Program in Public Policy and Administration について、特長や教育目標、カリキュラムと科目構成等について詳細に解説した。今後の MPP 基本計画立案の際、NAPA 側の参考情報となる。

15. 第二回訪日ワークショップ

15-2. 国際セミナー・合同プログラム資料

1. 地方視察（群馬県川場村）



15. 第二回訪日ワークショップ 15-2. 国際セミナー・合同プログラム資料 1. 地方視察（群馬県川場村）

5 交流拠点施設と運営組織

①交流拠点施設
1986年二か所の交流拠点施設を整備。
総工費約27億円 宿泊施設と付帯施設
富士山地区11ha 中野地区15ha
総面積26ha(買収と借地 1:3)
1984年 工事着手
1986年 竣工・開村

②運営組織
1986年 健康村の施設の運営維持管理会社
「有限会社川場村ふるさと公社」を設立
(社員34名 嘱託社員2名 パート社員2名)
行政の補完的役割果たす地方公社
・地域産品の振興起こと地元雇用の拡大
・資本金4千万円(両自治体の共同出資)
(世田谷区3千万円・川場村1千万円)




なかのビレッジ ふじやまビレッジ

6 区民健康村開村

①1986年 移動教室開始
対象 世田谷区立小学校全校(64校)5年生
期間 5月中旬～11月上旬(2泊3日)6千人
目的 豊かな自然の中に教室を移して、農作業や登山、村巡りを行う。
この体験学習を通じて「生きる力」を学ぶ。
内容 農業体験や郷土料理教室など、多くの村民が指導者として関わる。

②一般区民や村民の利用
・移動教室のない時期、土日・祝祭日、春・夏・冬休みは一般区・村民に開放。
・農業技術教室、里山塾など沢山のプログラムも用意されている。




田舎料理 農作業体験

7 ステップアップ 協働による森林整備・友好の森事業

■背景
・1992年 緑組協定10周年記念事業としてこれまでの取組をさらに発展することを願って
「互いの森事業に関する相互協力協定」を締結。

■目的
・地球規模的な環境問題や森林の保全・育成が重要視されている中、区民健康村事業を支える川場村の自然環境を区民・村民協働で、身近な里山を守り、育てることを通じて、環境問題の新しい取組を追求する。

■事業
・利根川の上流と下流の自治体と住民連携
・森林保全・育成(民有林80ha林地保存契約)
・1995年「やま(森林)づくり塾」
(2011年 里山塾に改名)
・2007年 後山の森づくりとレクリエーションの森使用協定

(体験教室、養成教室、子ども里山自然学校、自然に親む、自然の仕組みを理解、森林作業の必要性を学ぶ、他に類のない試み。養成教室の修了者は、森林ボランティアグループ「やまづくりくらぶ」を結成。里山塾参加者への指導や習得した技術を活かし、自主的に民有林の整備を行っている。




子ども里山自然学校 養成教室

交流事業は、先進事例として全国から高い評価を得ている。この取り組みは、12年中学校教科書改訂で、帝国書院出版の中学1年生の教科書に取り上げられている。

8 バージョンアップ 2005年 5つ共同宣言

- ① 文化交流事業の推進
- ② 後山の整備事業(里山づくり)
- ③ 川場農産物のブランド化の推進
- ④ 農業塾の開設
- ⑤ 芽芽塾の開設

9 木材コンビナートと水質バイオマス発電

東京農業大学・清水建設(株)と産学官包括連携
クリーン・エネルギープログラム(緑への未来の投資)
森林などの地域資源を活用した循環型社会の構築

10 健康村がもたらしたもの

- ・経済的波及効果(交流人口の増加)
- ・消費者直結型農林業への取組が積極的
- ・農産物加工品の製造、新製品開発に拍車
- ・区内店舗に川場村の農産物販売
- ・友好の森事業相互協力(1992年) 森林環境保全
- ・災害時における相互協力協定締結(1995年)
- ・健康村里山自然学校開校(交流事業の一元化(2006年))
- ・後山整備事業着手(2008年) 森林環境保全
- ・交流の拠点整備

ふれあい橋(1996年)ホテルSL地区連絡道
道の駅川場田園プラザ(1998年)
森の学校、森のむら(1999年)
・山村と都市の交流事業の先進的事例
全国・海外から視察年間50件
・各賞の受賞

全国山村振興連盟会長賞(山村都市交流優良賞1988年)
日本緑のクラブ賞(1989年)
農林水産大臣賞(1990年)
国土庁長官賞(1991年)
全国町村会優良町村表彰(2004年)
総務大臣表彰を受賞(2006年)

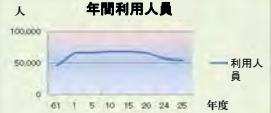
11 課題と今後の展望

- ・推進会議幹事会の連携
- ・事業の検証等と新しいアイデアの創出
- ・交流事業の専門的知識を有した指導者の育成と確保
- ・団地の世代の交流居住の促進
- ・川場風土の保全

12 都市交流事業の成功の秘訣

・緑組協定は姉妹都市ではなく「緑組＝結婚」夫婦の強い絆が区民健康村の源

交流こそ文化
交流は、もの、か、ね、ひ、と、く、み(情報)、こころである。これまで実現してきた、物質的、文化的、人間的な交流が人類の歴史であり、人間の生き様(文化)である。



年間利用人員

III 田園プラザ事業

1 背景

- ・道の駅川場田園プラザ事業(1992～98年)
世田谷区と川場村両自治体の緑組協定10周年を迎え、次期10年事業を検討する過程で提起。
- ・利根沼田広域幹線道路(通称:望郷ライン)の開通による乱開発防止
- ・交流、情報、経済の核として、行政、文化、宿泊機能を持つSL地区と並ぶ村のタウンサイト(都市機能を有する村中心地区)として計画。



全体全景 敷地面積 50,000㎡

2 目的

- ・地場産品のPR、直販による消費拡大。
- ・村民相互、村民と区民の交流、情報交換の場。
- ・求職者の飲食や買い回りニーズに応えると共に、村内消費の拡大。
- ・スキー場へのシャトルバスの終起点、村内の交通ターミナルとしての機能。
- ・若者を中心とした就業の機会の提供。
- ・特産品の高付加価値。



施設配置図

3 資金調達 (百万円)

国庫補助金	県支出金	地方債			一般財源
		過疎債	地方債	補正予算	
710	235	1,134	811	64	187
3,141					

3-1 資金内訳

■地方債
・地域総合整備資金貸付事業債

■国庫補助金
・食品流通構造改善事業基盤施設整備事業
・農業構造改善事業
・新山村振興等の農林漁業特別対策事業

■県補助金
・県単独補助金

3-2 資本金 90百万円

NO	出資団体	割合(%)
1	川場村	60.0
2	有限会社川場村ふるさと公社	16.7
3	川場リゾート興	11.1
4	群馬銀行	5.0
5	JA利根沼田	5.0
6	利根沼田森林組合	0.7
7	川場 村商工会	0.6
8	川場村小売商業協同組合	0.3
9	中野農産加工	0.3
10	川場村酪農組合	0.3



4 事業化の流れ

- 1992年 事業ミルク工房(274㎡)ヨーグルト、アイスクリーム
- 1993年 田園プラザ川場が発足
- 1995年 ファーマーズ・マーケット(317㎡)農産物、加工品販売
- 1996年 道の駅 川場田園プラザ 登録
- 1996年 ふれあい橋(田園プラザ～SL連絡橋)
- 1996年 プラザセンター(602㎡)休憩ホール、研修室、農産物の加工・体験教室キッチン工房、事務所
- 1996年 生ゴミ堆肥施設、第1駐車場、製品倉庫
- 1997年 そば処「虚空蔵」(177㎡)、第2駐車場
- 1998年 ビール工房・レストラン・パン工房(853㎡)(田園プラザの施設全面完成(グランドオープン)(敷地面積 5ha(買収と賃貸))

5 新たな施設整備と改良

- 2010年 店舗改装(ファーマーズマーケット、プラザセンター、あかぐら、あたご)臨時駐車場の確保(161台)、トイレ新設(第三トイレ)、進具大滑り台の移設(ブルー公園内)、ガソリンスタンド(JA)、EV充電スタンド
- 2012年 ビザ工房の新規開店、森のウェディング、駐車場54台、駐輪20台、観光協会移転新装(ビジャセンター、あかぐらの改装)そば処虚空蔵改装
- 2013年 サインボード修正、体験工房改修(スイーツ工房)
- 2014年 精米倉庫の改修(3店舗増設)、フォレストアドベンチャーの整備、駐車場増設、カフェ・ド・カンパニュ



ビールレストラン武尊

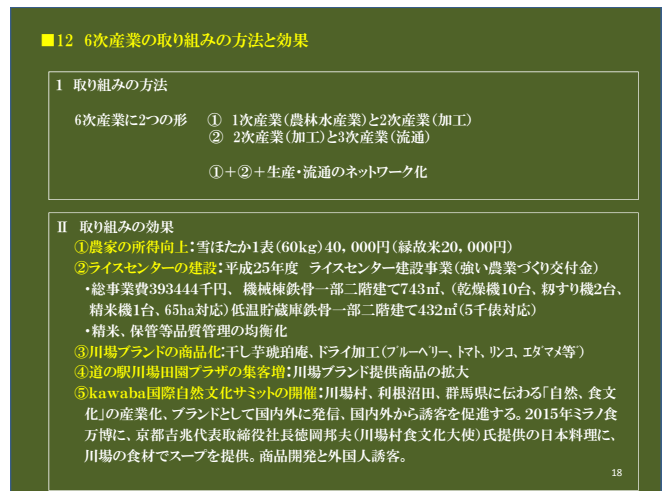
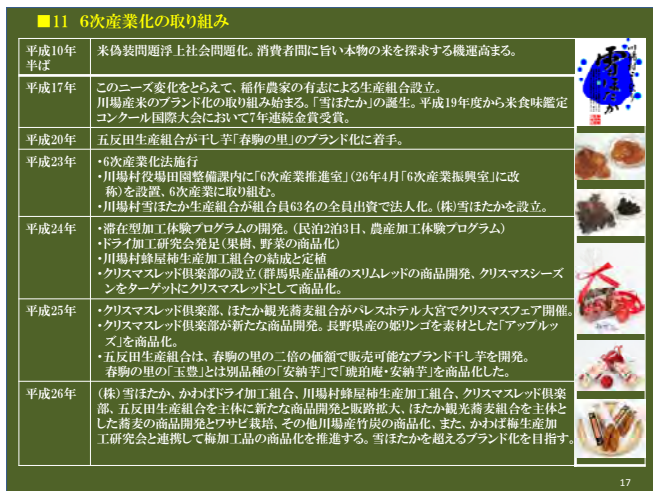
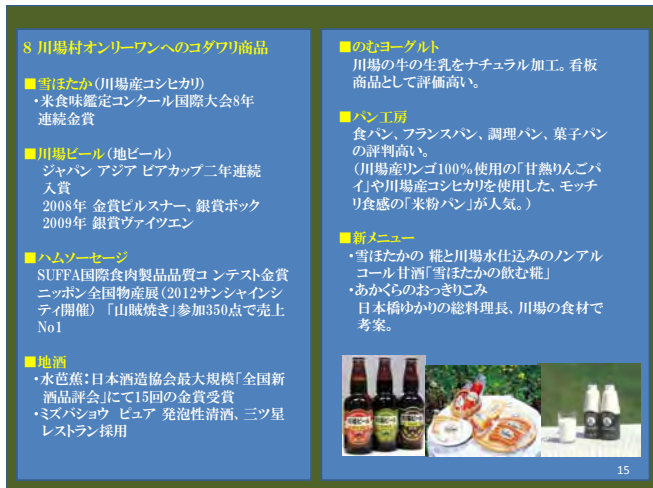
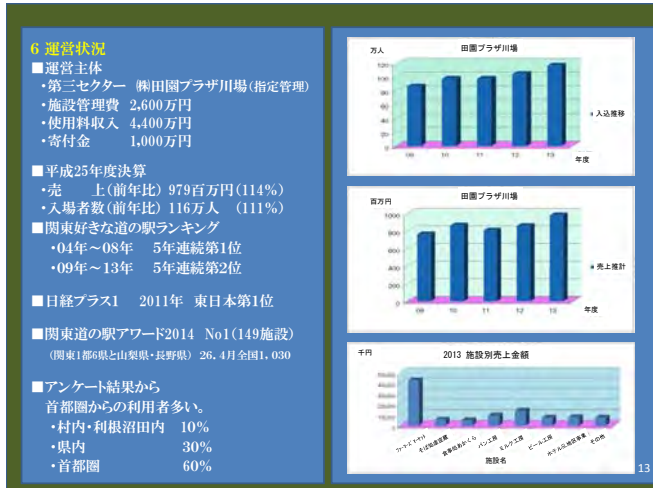


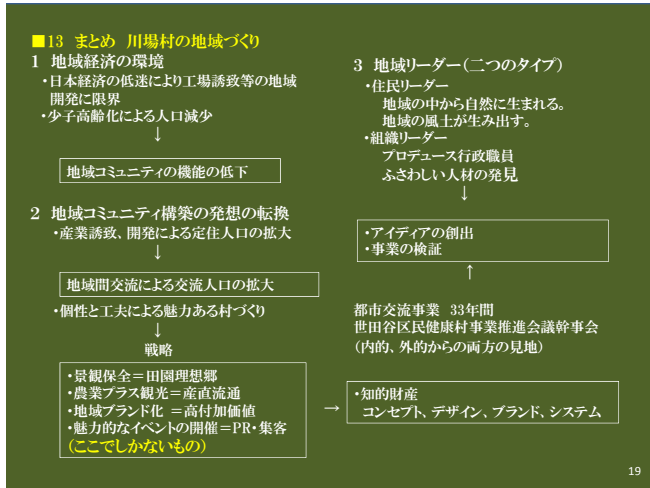
そば処 虚空蔵



ビザ工房

15. 第二回訪日ワークショップ 15-2. 国際セミナー・合同プログラム資料 1. 地方視察（群馬県川場村）





ご清聴ありがとうございました

群馬県川場村 むらづくり振興課長 中村 雅治

当研修所が行っている研修

人事院公務員研修所 主任教授 高嶋 直人

研修の概要

- ・階層別研修(初任、3年目フォローアップ、課長補佐、課長)
- ・派遣研修(中国、韓国)
- ・登用研修(一般職、女性)
- ・フォーラム(課長級以上、月1回、東京、夕方2時間)

初任研修の場合

国民全体の奉仕者としての使命と職責について考える

- 公務員の在り方(各府省事務次官による講話)
- 人権(NPO関係者による講話)
- 公務員倫理(当研修所教授らによる演習)

公共政策の在り方を多角的に検証し考える

- 政策課題研究(大学教授ら各政策の専門家による演習)
- 政策形成の実際と公務員(先輩職員による講話)
- 公共政策事例研究(過去の政策事例を当事者から学ぶ演習)

体験を通して行政の在り方を考える

- 介護等実地体験(介護施設における実習)
- 地方自治体実地体験/被災地復興支援プログラム(実地体験)
- 国際行政の現場(在外公館勤務経験のある先輩職員による講話)

課長研修の場合

国民全体の奉仕者としての使命と職責について考える

- 国家・行政のあり方(政治学等の専門家による講義)
- 古典に学ぶ(各分野の専門家による読書研究)

公共政策の在り方を多角的に検証し考える

- 政策課題研究(大学教授ら各政策の専門家による演習)
- 個別政策研究(参加者が担当している政策を持ち寄り議論)

公正な公務運営について学ぶ

- 個別マネジメント研究(参加者各自が抱えているマネジメント上の課題を議論、当研修所教授によるアドバイス)

特徴

- ・演習(双方向性、アクティブラーニング)が多い。
- ・現場体験が多い。
- ・様々な分野の講師(政府に批判的立場の人も)
- ・部内講師による倫理、マネジメント研修の実施(研修開発)
- ・民間からの参加(官民交流、視野を広げネットワークを作る)

ケーススタディの流れ(例)

- ・個人研究(5分)
- ・班別討議(15分)
- ・発表(5分×班の数)
- ・全体討議(30分)
- ・全体で90分程度

当研修所のスタッフ

人材育成の専門家（10年以上かけて計画的に育成）

例）私の場合

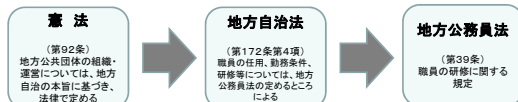
- 公務員研修所教授（3年）
- 研修指導課長（2年、各府省の研修を指導）
- 国際課長（3年、米国、韓国、途上国の公務員を研修）
- 総務課長（3年）
- 立命館大学大学院公務研究科教授（2年、公共政策担当）
- 公務員研修所主任教授（公務員倫理、マネジメントを主に担当）



アウトライン

- 1 地方公務員研修の意義
 - (1) 制度的背景
 - (2) 公務員制度の基本原則と研修
 - (3) 地方公務員を取り巻く行政環境
- 2 地方公務員の研修施設
- 3 自治大学校について
- 4 自治大学校の研修
- 5 自治大学校以外の研修機関

1 地方公務員研修の意義 (1) 制度的背景



地方公務員法

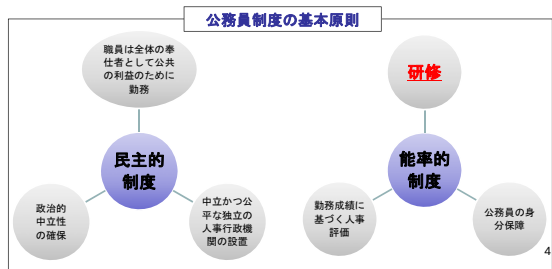
- 第三十九条** 職員には、その勤務能率の発揮及び増進のために、研修を受ける機会が与えられなければならない。
- 2 前項の研修は、任命権者が行うものとする。
 - 3 地方公共団体は、研修の目標、研修に関する計画の指針となるべき事項その他研修に関する基本的な方針を定めるものとする。
 - 4 人事委員会は、研修に関する計画の立案その他研修の方法について任命権者に勧告することができる。

3

1 地方公務員研修の意義 (2) 公務員制度の基本原則と研修

地方公務員法には2つの根本基準

- 民主的制度：住民や国民全体の利益のために公正に行われることを確保
 - 能率的制度：最小の経費で最大の効果を上げること確保
- ⇒ 研修は、能率的制度を確保するための仕組みの一つ



4

1 地方公務員研修の意義 (3) 地方公務員を取り巻く行政環境①

国・地方自治体の歳入の割合

- 全支出の約6割は、地方公共団体からなされている。
 - これは世界的に見ても高い割合。
- ⇒ 日本の地方公共団体には、多くの事務が配分されている

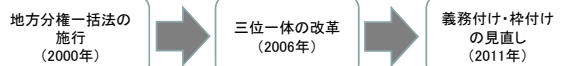


出所：2014年地方財政白書デジタル版（総務省）

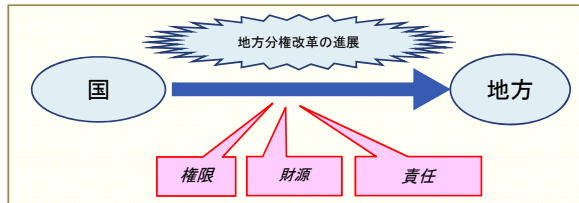
5

1 地方公務員研修の意義 (3) 地方公務員を取り巻く行政環境②

- 近年の地方分権改革により、多くの事務が国から地方公共団体に移譲された。

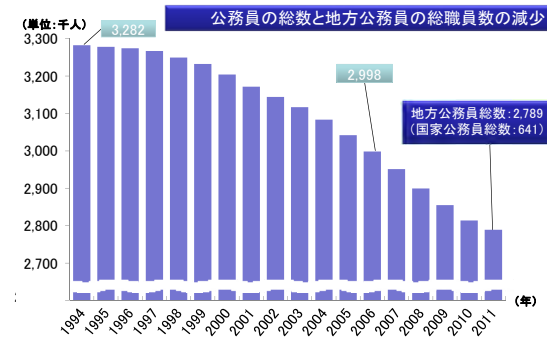


<概念図>



1 地方公務員研修の意義

(3) 地方公務員を取り巻く行政環境③



総務省給与能率推進室「地方公共団体の総職員数の推移(平成6年～平成23年)」
(http://www.soumu.go.jp/ken/pdf/kazu_02.pdf)を改変

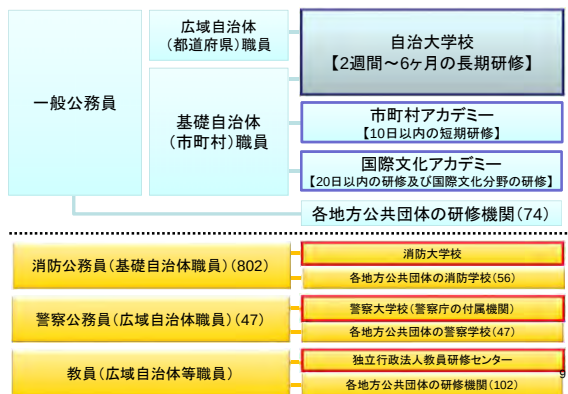
まとめ

- 地方公務員法の要請
- 日本の地方公共団体には、世界的に見ても多くの事務が配分されている。
- 地方分権によりさらに事務が増える一方、職員数は年々減少している。

公共サービスの質を維持・強化していくため、地方公務員の研修は重要な課題となっている。

8

2 地方公務員の研修施設



3 自治大学校について①

自治大学校の沿革

<背景>
地方自治体は自前の研修所を有していたが、施設収容人数・設備が十分ではなく、また良質の講師を確保することが難しかった。

1953年

良質の講師による高度で先進的な研修を提供するため、自治大学校が発足・開校

完成・移転



1961年

麻布校舎

2003年

立川校舎
完成・移転



10

3 自治大学校について②

卒業生

- 卒業生は、幹部公務員として地方自治の最前線で活躍している。
- 自治大学校は、これまでに約58,600名の卒業生を輩出している(年間約1,000人)
- 校友会(同窓会)の活動

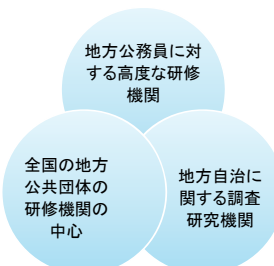
都道府県	市	町村
副知事 7名	市長 46名 副市長 139名	町村長 57名 副町村長 71名

11

3 自治大学校について③

自治大学校の3つの機能

総務省設置法により、自治大学校は設置され、総務省組織令により、以下の機能を有することとされている。



12

3 自治大学校について④



13

3 自治大学校について⑤

自治大学校の国際協力

EROPA地方行政センターとしての役割

- アジア・太平洋地域における経済・社会開発の促進と行政政策の向上を目的とする国際組織 EROPA (Eastern Regional Organization for Public Administration 「行政に関するアジア・太平洋地域機関」 1960年設立) に国家会員として加盟し、自治大学校が日本国の窓口となっている。
- 自治大学校には、EROPAの組織の1つとして地方行政センター(代表: 自治大学校長)が設置され、EROPA地域諸国の地方行政制度に関する調査・研究に当たっている。
- 2013年10月には、EROPA総会が自治大学校等を会場として開催された。

発展途上国の地方行政関係公務員の研修を協力

- 国際協力機構 (JICA) が毎年実施している発展途上国の地方行政関係の公務員の研修 (期間 5 週間) に対して協力を行っている。

2014年度まで通算50回の研修が実施され、現在まで63ヶ国から567名が参加。

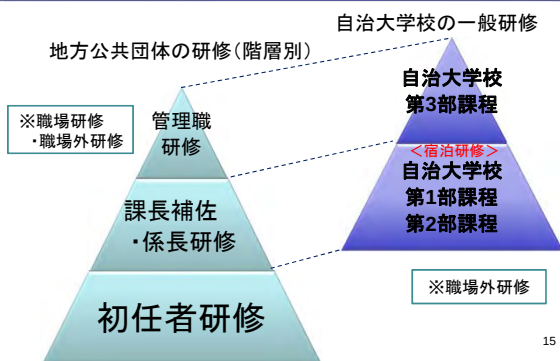
聴講生や研究官の受入

- 外国公務員聴講生 韓国から受入実績あり
- 特別客員研究官 韓国、中国から受入実績あり



4 自治大学校の研修①

地方公務員の研修体系と自治大学校 (一般研修) の位置付け

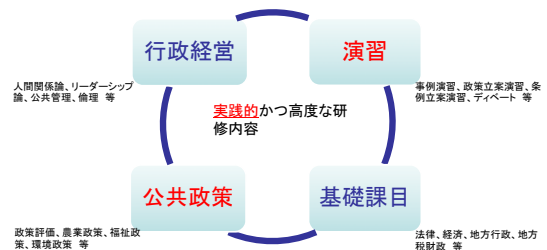


15

4 自治大学校の研修②

一般研修

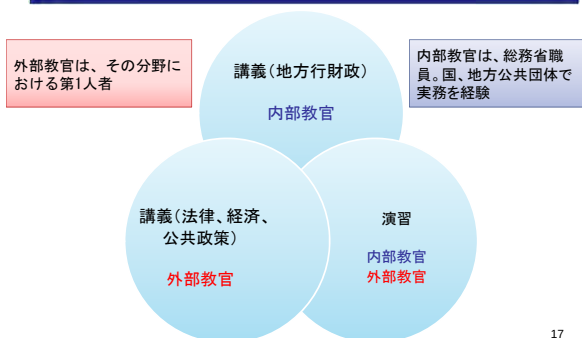
特定の事務に関する専門的な知識や技能だけでなく、幹部公務員として身に付いていなければならない基礎的な知識、技能等や一般的な教養も広く修得させるもの。



16

4 自治大学校の研修③

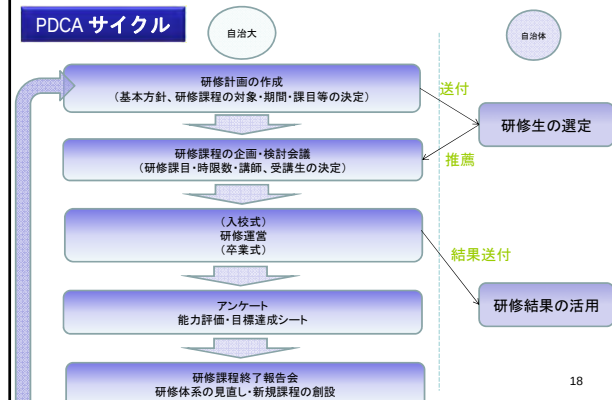
一般研修の教官



17

4 自治大学校の研修④

PDCA サイクル



18

4 自治大学校の研修⑤

○ 地方自治体の種類や研修生の職位に応じて、一般研修は4種類に分類することができる。

一般研修の種類

第1部課程

- ・6ヶ月 × 2回
- ・広域自治体職員・指定都市職員対象
- ・年間200名(定員。以下同じ)

第2部課程

- ・3ヶ月 × 3回
- ・市町村職員対象
- ・年間480名

第1部・第2部特別課程

- ・3週間+通信研修(e-ラーニング) × 2回
- ・広域自治体・基礎自治体女性職員対象
- ・年間240名

第3部課程

- ・3週間
- ・広域自治体・基礎自治体の管理職対象
- ・年間140名

19

(例) 第1部課程 (2013年度)

- ・県、政令市等の幹部候補生等に対する約5か月間の宿泊研修
- ・政策形成、管理能力、特に問題発見・解決能力の育成に重点
- ・平成25年度参加者 前期(4月~9月)54名(うち女性10名)
後期(10月~3月)65名(うち女性 8名)

合計 433時限 ≒ 5時限(1時限70分)/日 × 5日 × 20週 - 休校日等(約10日)

講義 284時限(全体の約2/3)

基本法制・経済理論 98時限

- ・憲法、行政法、民法
- ・経済学、財政学、財政金融政策

公共政策論 52時限

- (例)・政策形成手続・戦略、データ活用
- ・まちづくり、産業振興、農業政策
- ・福祉・医療、環境政策、災害危機管理

地方行政論 54時限

- ・地方自治制度、地方公務員制度
- ・地方税財政制度

行政経営論 80時限

- (例)・自治体行政学
- ・政策法務、地方公会計改革、広報戦略

演習 149時限(全体の約1/3)

政策立案研究 88時限

- 政策課題に応じた現状分析、課題抽出、政策提言を5名程度のグループで研究・発表

事例演習・条例立案演習・ディベート演習 等 61時限

- 地方団体の課題実例を題材にしたケースメソッド演習など

20

4 自治大学校の研修⑥

○ 長期間研修を受け、幅広い知識を習得することが目的である一般研修に対して、特別研修は、短期間で特定の知識を習得することを目的とする。

専門研修とその種類

政策専門課程

- ・2週間 × 2回
- ・広域自治体職員・基礎自治体職員対象
- ・年間240名(定員。以下同じ)

監査・行政評価専門課程

- ・1ヶ月半
- ・広域自治体職員・基礎自治体職員対象
- ・年間80名

税務専門課程(税務会計特別コース)

- ・3ヶ月+通信研修
- ・広域自治体職員・基礎自治体職員対象
- ・年間70名

税務専門課程(徴収事務コース)

- ・1ヶ月半
- ・広域自治体職員・基礎自治体職員対象
- ・年間120名

過去に設置されていた専門研修

- ・税務専門課程(普通コース) 1957~1986年
- ・公営企業専門課程 1959~1986年
- ・国際交流専門課程 1987~1999年 など

21

入校式・卒業式



22

講義



23

事例演習



24



26

4

自治大学校の研修⑦

1年間の研修日程
(平成26年度)

○ 地方自治体が職員を派遣しやすい時期、研修生の数のバランスなどを考えて、年間スケジュールを立てている。常時、数百名の研修生が研修を受けている。

区分	月	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
一般研修	第1部 第122期												
	第1部 第123期												
	第2部 第170期												
	第2部 第171期												
	第2部 第172期												
	第1部・第2部特別 第27期												
	第1部・第2部特別 第28期												
第3部 第105期													
専門研修	政策専門 第9期												
	税務専門 徴収事務コース 第12期												
	税務専門 税務会計特別コース 第32期												
	監査・行政評価専門 第15期												

e-l

e-ラーニング

27

4 自治大学校の研修⑧

入校要件	
学歴要件	かつては大学、高等学校などの要件があったが、2005年以降は 不要 になった
勤務要件	・第3部課程は課長相当職以上 ・第1部課程、第2部課程は係長相当職以上
年齢要件	30歳以上50歳程度まで
資格要件	税務会計特別コースは簿記(2級)以上の検定資格が必要。ただし、通信研修等により簿記(2級)相当のレベルに達する見込みの者も含む。
選考	各団体毎に、希望を募る場合もあるし、人事で決まる場合もある。いずれにせよ、各団体からの推薦であり、 自治大学校での選考は無い 。

研修生の立場	
研修費用	研修生本人は研修費用を負担しない 。教材費、宿泊費は派遣元団体が、学校の運営や講師への謝金等は国がそれぞれ負担している。
給与	研修生は、仕事の一端として研修を受けているので、 研修生の給与は派遣元の団体から支給 される。
研修評価	研修終了後に、研修内容や講師の評価及び施設の状況について 研修生からアンケートを通じて評価 してもらっている。研修内容の見直しに生かすことと、研修生とのコミュニケーションを目的としている。

28

4 自治大学校の研修⑨

効果測定		
卒業時に研修の効果測定を行い、それぞれに点数をつけている。		
一般研修	主要科目	試験を行い評価
	演習	複数の教官が評価し総合点で評点をつける
専門課程	税務会計コース	科目全般について、試験を行い評価
	徴収事務コース	提出されたレポートを評価
	監査専門課程	提出されたレポートを評価
	研修専門課程	特になし
○ 上位10パーセントの成績を修めた研修生については、派遣元自治体に連絡 ○ 能力評価・目標達成シートを近年導入		
卒業後		
事後評価	卒業後、各団体に戻った後にその研修生を評価するシステムは存在しないものの、自己評価ではあるが研修で得られた成果を職場でどのように行動に移すことができるかというフォローアップ調査を実施している。	
事後のリサーチ	卒業後どのような業務に従事しているかは把握していない。	
卒業生MT	事後研修と合わせた校友会を年1回開催している。	

29

4 自治大学校の研修⑩

能力評価・目標達成シートの導入

- 「問題発見能力」、「問題解決能力」、「政策立案能力」、「マネジメント能力」、「公共政策・行政経営に関する知識」、「公務員としての使命感」の6つの能力について、研修前後における能力を自己評価し、研修を通じてどれだけ各能力が向上したかを測る。
- 研修前の能力をもとに目標を設定し、研修で「何」を学ぶかを自覚してもらって、研修に臨む意識を高めることを目的としている。
- また、卒業後、研修の成果をどのように業務に活かしていくかも各自で考えてもらう。
- 研修の効果を測ることもでき、研修体系の見直しにも活用される。

The diagram illustrates a 5-level evaluation scale for six capabilities: 問題発見能力 (Problem Discovery), 問題解決能力 (Problem Solving), 政策立案能力 (Policy Formulation), マネジメント能力 (Management), 公共政策・行政経営に関する知識 (Knowledge of Public Policy and Administration), and 公務員としての使命感 (Sense of Mission as a Public Servant). The scale is represented by a hexagon with a central point and five levels of evaluation (1 to 5) indicated by arrows pointing outwards. A legend indicates that blue lines represent 'Before Training' (受講前) and red lines represent 'After Training' (受講後).

(評価基準)

1:「身についてない」
5:「十分に身についている」
の5段階評価

Kirkpatrickによる研修評価・効果測定
の4つの段階

- ① 研修に対する満足度の評価
- ② 知識理解度・学習到達度の評価
- ③ 行動変容の評価
- ④ 組織への影響度に対する評価

実施済み

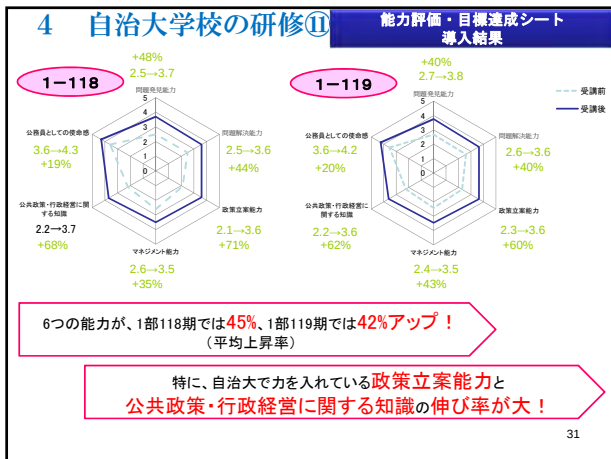
部分的に実施済み

未実施

現在までに

能力評価・目標達成シートを導入

30



4 自治大学校の研修⑫

研修内容の見直し

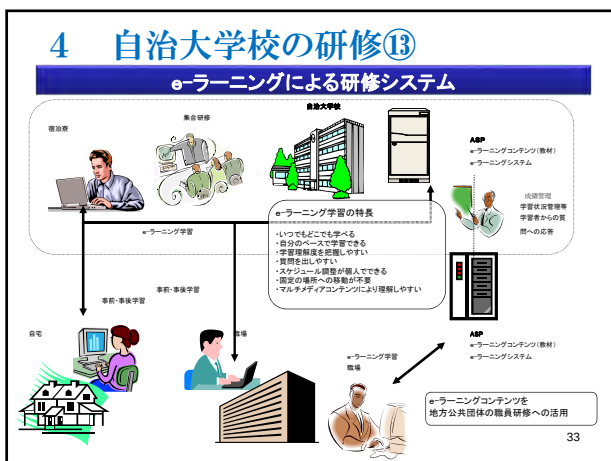
時代の要請、地方団体のニーズに対応した研修内容

- 研修コースの新設等
 - ・大学院との連携コースの創設（2008年以降）
 - 政策研究大学院大学、一橋大学・公共政策大学院
 - ・短期の政策専門課程の新設・充実
 - ・1部・2部特別課程の増設（政府の方針に沿って）
- PDCAサイクルの徹底
 - 研修参加者による評価を踏まえ、課目・講師を随時見直し
- 研修の成果を評価する仕組みの導入
 - 能力評価・目標達成シートの活用、フォローアップ調査の実施等

演習の拡充

- ・地方公共団体が直面する政策課題については、講義の受講にとどまらず、研修生が自主的に取り組み政策提言・グループ研究を実施している。
- ・地方分権時代に対応するため、条例立案演習を実施している。
- ・実践的な能力を養成するため、課題解決討議、ディベート、ロールプレイ等を取り入れる等、多角的なカリキュラムを編成している。
- ・20年前の研修体系と比べて、演習時間を1.5倍に増やしている。

32



4 自治大学校の研修⑭

2013年度e-ラーニングの受講について

研修課程 課目名	第1部・第2部 特別課程	第1部課程	第2部課程	地方公共団体
地方自治制度	必須	必須	必須	配信
地方公務員制度				
地方税財政制度				
憲法				
民法	任意	任意	4課目のうち 1課目必須	
行政法				
経済学				
自治体経営の基礎知識				
地域経営の基礎知識	任意	任意	任意	

○長期研修泊研修を行うことが難しい女性を主な対象とした第1部・第2部特別課程では、通信研修(オンライン)においてe-ラーニングを受講してもらうことで、自治大学校での研修期間を短縮させることができる。

○第1部課程、第2部課程は、主として宿泊研修時に自治大学校寄宿舎にてe-ラーニングを受講する。また、入校前約3ヶ月間の事前研修と、卒業後3ヶ月間のフォローアップ研修として、オンライン受講期間を別に設けている。

34

5 自治大学校以外の研修機関

自治大学校以外の全国的組織

1980年代前半までは、高度な研修機関は自治大学校だけであった。
市町村職員を中心に入校希望者が多かったが、施設に限界があり、受け入れできない状況が続いていた。

↓

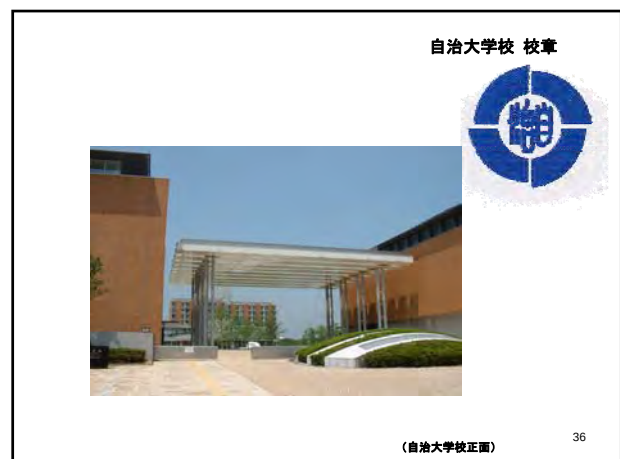
1987年
市町村職員中央研修所(市町村アカデミー)開校

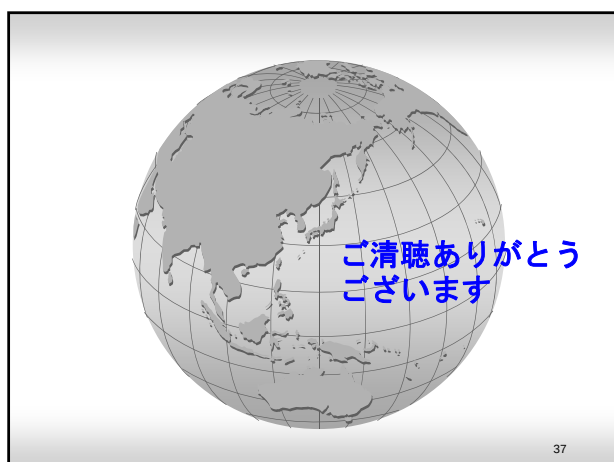
↓

1993年
全国市町村国際文化研修所(国際文化アカデミー)開校

いずれも2週間未満の研修を行っている

35





平成 2 7 年 度 研 修 計 画

平成 2 6 年 1 2 月
自 治 大 学 校

15. 第二回訪日ワークショップ
15-2. 国際セミナー・合同プログラム資料
3. 自治大学校

目 次

基本方針	1
I 研修概要	
一般研修課程	
第1部課程	2
第2部課程	6
第1部・第2部特別課程	10
第3部課程	14
専門研修課程	
政策専門課程	17
税務専門課程 税務・徴収コース	19
税務専門課程 会計コース	22
監査・行政評価専門課程	25
特別研修	
修士課程連携特別研修	28
医療政策短期特別研修	29
人材育成特別研修	31
地方公会計特別研修	31
II 推薦方法等	
推薦方法等	33
様式1 研修生推薦書	35
様式2 履歴書	37
別表1 研修に要する経費	38
別表2 平成27年度研修期間及び推薦受付期間一覧	40

15. 第二回訪日ワークショップ
15-2. 国際セミナー・合同プログラム資料
3. 自治大学校

基 本 方 針

自治大学校の主要な任務は、地方公務員のための中央研修機関として、全国レベルで行うことが望ましい地方自治に関する高度な研修を行うことにあります。これにより、地方公務員の資質を向上するとともに、勤務能率を増進し、もって地方公共団体の行政の民主的かつ能率的な運営を期することを目的としています。

地方分権が進展し、地方公共団体の自己決定権と自己責任が拡大するなかで、時代の変化に対応できる人材を積極的に育成することが求められています。自治大学校では、地方自治の新時代を担う地方公務員にとって必要な能力を総合的に養成することを目指し、研修内容の充実強化を図っており、平成27年度においても、こうした考え方にに基づき各研修課程を実施します。

まず、一般研修課程では、住民協働、政策法務、防災・危機管理など時代のニーズに応える課目をはじめとして、まちづくり、地域活性化、環境問題、保健・医療・福祉、電子自治体等、公共政策、行政経営の各分野について体系的かつ重点的な研修を実施します。また、今日の地方公共団体における政策の推進、行政課題の解決に役立つよう、法制・経済や地方行財政制度等に関する課目を実施します。

第1部・第2部特別課程については、「地方公務員女性幹部養成支援プログラム」として位置づけ、将来の女性幹部職員として必要な能力の向上に資する研修を夏・冬の年2回実施します。

さらに、演習を自治大学校の研修の特色と位置づけ、地域経済の再生、少子高齢社会対策といった地方公共団体が直面する政策課題について、講義の受講にとどまらず、研修生が主体的に取り組む政策立案研究、事例演習などに多くの時間を割り当てるとともに、条例立案演習などにより実務的、実践的な能力を養成します。

長期かつ広範な研修を行う第1部課程、第2部課程では、研修参加者自身による研修目標の設定、研修成果の評価を通じて、研修効果の増大、業務への着実なフィードバックを実現するため、「能力評価・目標達成シート」の活用、研修の振返りをを行います。

次に、専門研修課程については、特定の行政分野に必要とされる高度な知識、実務処理能力の充実を図るため、最新の状況を踏まえた講義や実践的な演習等を重点的に実施します。

政策専門課程は、約3週間という研修期間で問題発見・解決能力を強化することを目指し、政策課題研究等の演習に重点を置いて実施します。監査・行政評価専門課程では、より効果的かつ効率的な行財政運営を担う職員の養成に向け、監査の実務、理論だけでなく行政評価、内部統制に係る課目も含めた実践的な研修を実施します。

また、自治大学校の中央研修機関としての役割を更に強化し、より高度かつ専門的な知識・能力を備えた自治体職員等を育成するため、他の高等教育機関と連携した「修士課程連携特別研修」、「医療政策短期特別研修」及び「人材育成特別研修」の3つの特別研修に加えて「地方公会計特別研修」を新たに実施します。

一般研修課程

第 1 部 課 程

1 目 的

都道府県及び市の中堅幹部として必要な政策形成能力及び行政管理能力を修得し、かつ、公務員としての使命感及び管理者意識を涵養することを目的として、将来の地方公共団体を担う幹部候補生に対する高度な研修を行います。

2 研修課目

ア 講義課目

(ア) 法制・経済

地方自治に重要な関連を有する基本的な法制、経済、財政等に関する高度な知識を修得するための課目により編成します。

(イ) 地方行財政論

地方行財政に関する法制度及び地方行財政の管理運営に関する高度な知識並びに現下の地方自治の課題に関する広範な見識を修得するための課目により編成します。

(ウ) 公共政策論

政策科学の新しい成果を取り入れつつ、公共政策の基礎理論、公共政策の基本的手法等の地方公共団体の政策課題を分析し、評価するために必要な知識を修得するとともに、これらを地方公共団体の政策形成に応用する能力を養成するための課目により編成します。

(エ) 行政経営論

地方公共団体の管理者として必要な行政経営の基礎理論、全体の奉仕者としての公務員の在り方、効率的な行政運営手法等に関する知識及び技能を修得するとともに、管理者としての統率力、指導力、部下の育成能力等を養成するための課目により編成します。

イ 演 習

地方行政に関係のある課題又は事例について、政策研究、集団討議等の方法を通じて、新しい行政課題に対応して問題を発見し、解決する能力を育成し、併せて、判断力、表現力等の管理者として必要な資質を涵養するための課目により編成します。より実践的な能力を養成するため、課題解決のための政策提言を目指して政策形成過程を体験する政策立案研究、地方公共団体の現場が直面する課題実例を持ち寄る事例演習、条例を活用した政策立案のための条例立案演習、論点整理・論理構築による課題解決能力を養うディベート演習など多彩な技法を活用します。

ウ 講師養成課目

地方自治制度及び地方公務員制度に関する研修講師を養成するための課目により編成します。なお、この課目を履修し、職員研修の講師として必要な知識及び技能を有すると認められる者については、「自治体職員研修講師」として認定します。

エ その他

長期の研修で何を得心かの目標設定、目標を自覚した研修参加、研修成果の自己評価等を通じて、研修受講生一人一人がより大きな成果を上げられるよう、「能力評価

・目標設定シート」を活用し「研修の振返り」を実施し、業務へのフィードバックにつなげます。

3 対 象

- ①都道府県の職員
- ②指定都市、中核市、特例市の職員（特別区を含む）
- ③都道府県又は市を構成団体とする一部事務組合等の職員
- ④一般市及び町村については、特に要望がある場合は対象とします。

4 研修期間

第124期 平成27年4月9日（木）から9月9日（水）まで
（期間中、4月25日（土）から5月6日（水）までの間、6月20日（土）から6月23日（火）までの間及び8月8日（土）から8月16日（日）までの間は、休講期間とします。）

第125期 平成27年10月15日（木）から平成28年3月11日（金）まで
（期間中、11月20日（金）から11月23日（月）までの間、12月26日（土）から平成28年1月4日（月）までの間及び2月11日（木）から2月14日（日）までの間は、休講期間とします。）

5 定員

各期 100名

6 推薦できる研修生の数

原則として各期2名。ただし、平成11年4月1日以降に合併した市にあつては、合併前の市町村数に相当する数。

一部事務組合等にあつては原則として各期1名。

7 選考の基準

推薦する研修生の選考に際しては、次の基準によるものとします。

- (1) 勤務成績が優秀であり、かつ、健康であつて、高度な研修を受けさせるにふさわしい者。

「健康」であることの基準は、自治大学校での研修生活（学校生活及び寮生活）を支障なく行うことができる者であることとします。

- (2) 積極的な学習意欲を有する者。
- (3) 現に都道府県、政令指定都市、一部事務組合等における課長補佐若しくは係長又はこれらに相当する職にある職員。
- (4) 年齢については、入校日現在において30歳以上50歳未満であることとします。

ただし、自治大学校長が特に必要と認めた場合は、この限りではありません（この場合には、推薦書の所定欄に、年齢要件に該当しない者を推薦する理由を簡潔に記載

してください。) 。

(5) 推薦の方法等については、33頁以降を参照してください。

8 研修課目及び時限数

研修課目及び時限数（1時限＝70分）に関する研修計画は、次のとおりです。

ただし、実際の研修実施に当たり変更する場合があります。各課目のシラバス（講義計画）は、概ね研修開始の2週間前に研修生へ連絡いたします。その後、自治大学校ホームページに掲載いたします。

なお、研修は、全寮制の宿泊研修により行います。

また、主要な研修課目については、研修期間中において、研修効果の測定を行うものとし、概ね上位10パーセント以内に入る成績優秀者を顕彰するため、本人及び所属団体へ連絡いたします。

第1部課程のカリキュラムの概要

464		公 共 政 策		行 政 経 営	
講 義	総 論				
292	218	【法制経済】 憲 法（＊）18 行政法（＊）28 民 法（＊）24 経済学（＊）12 財政学8 経済金融政策6 今後の日本経済2 98			
		【公共政策総論】 公共政策の基礎理論8 政策形成の手続と戦略5 データを活用した政策形成4 地域の特性と地域づくり4 地域政策概論3 24	【地方行政総論】 地方自治制度（＊）24 地方公務員制度（＊）14 地方税財政制度（＊）16 地方行政の課題1 今後の地方財政改革の展望1 地方財政のマクロとミクロを見る視点4 60 【行政経営総論】 自治体行政学12 行政経営の理論と実践4 リーダーシップ論2 人間関係論4 マネジメントと評価3 公共サービス改革とPPP5 地方公会計改革2 地方自治監査論2 比較地方自治論2 36		
	各 論				
	74	【公共政策各論】 電子自治体と地方行政の展開4 マイナンバー制と地方行政1 住民協働2 行政と人権2 産業政策各論6 （産業、農業、雇用） 社会保障政策各論9 （年金、医療、福祉） 環境政策各論4 教育文化政策各論2 観光振興2 まちづくりの現状と課題4 災害危機管理2 38	【行政経営各論】 自治体の公文書管理1 情報公開と個人情報保護2 政策法務10 自治体訟務10 自治体広報戦略2 自治体の資金調達2 自治体職員とメディア・リテラシー2 NPOと行政2 議会との関係2 組織・行政の危機管理2 行政対象暴力対策1 36		
演 習	149	政策立案研究（＊）89 テーマ分野 行政経営・住民協働 経済活性化・産業振興 医療・福祉・環境 教育・文化振興 まちづくり・交通政策 災害・危機管理 事例演習（＊）33 [テキスト型、持寄型、ディベート型、 地方分権対応型] 122	条例立案演習14 ファシリテーション演習5 講師養成課目8 オリエンテーション(1) プレゼンテーション講義(1) スピーチ演習(3) 模擬講義演習(3) 27		
その他	23	校長講話1 特別講演・首長講演2 自治体の現場から1 卒業生講話1 実践・ボイストレーニング1 体育4 効果測定8 研修の振り返り時間1 入校式等行事4 23			
eラーニング		実施課目 地方自治制度（＊） 地方公務員制度（＊） 地方税財政制度（＊） 憲法（＊） 民法（＊） 行政法（＊） 経済学（＊） 自治体経営の基礎知識 地域経営の基礎知識	（＊）は講義、効果測定を行う課目であり、 eラーニングにより予習、復習を行う。 eラーニング修了課目については、当該 課目の効果測定の評点に加味する。		

(注)1 数字は時限数(1時限＝70分)

2 ＊印は、試験、レポート等による効果測定を行う課目

第 2 部 課 程

1 目 的

市町村（政令指定都市を除く）の中堅幹部として必要な政策形成能力及び行政管理能力を修得し、かつ、公務員としての使命感、管理者意識を涵養することを目的として、将来の地方公共団体を担う幹部候補生に対する高度な研修を行います。

2 研修課目

ア 講義課目

（ア） 法制・経済

地方自治に重要な関連を有する基本的な法制、経済等に関する高度な知識を修得するための課目により編成します。

（イ） 地方行財政論

地方行財政に関する法制度及び地方行財政の管理運営に関する高度な知識並びに現下の地方自治の課題に関する広範な見識を修得するための課目により編成します。

（ウ） 公共政策論

政策科学の新しい成果を取り入れつつ、公共政策の基礎理論、公共政策の基本的手法等の地方公共団体の政策課題を分析し、評価するために必要な知識を修得するとともに、これらを地方公共団体の政策形成に応用する能力を養成するための課目により編成します。

（エ） 行政経営論

地方公共団体の管理者として必要な行政経営の基礎理論、全体の奉仕者としての公務員の在り方、効率的な行政運営手法等に関する知識及び技能を修得するとともに、管理者としての統率力、指導力、部下の育成能力等を養成するための課目により編成します。

イ 演 習

地方行政に関係のある課題又は事例について、政策研究、集団討議等の方法を通じ、新しい行政課題に対応して問題を発見し、解決する能力を育成し、併せて、判断力、表現力等の管理者として必要な資質を涵養するための課目により編成します。より実践的な能力を養成するため、課題解決のための政策提言を目指して政策形成過程を体験する政策立案研究、地方公共団体の現場が直面する課題実例を持ち寄る事例演習など多彩な技法を活用します。

ウ 講師養成課目

地方自治制度及び地方公務員制度に関する研修講師を養成するための課目により編成します。なお、この課目を履修し、職員研修の講師として必要な知識及び技能を有すると認められる者については、「自治体職員研修講師」として認定します。

エ その他

長期の研修で何を求めるかの目標設定、目標を自覚した研修参加、研修成果の自己評価等を通じて、研修受講生一人一人がより大きな成果を上げられるよう、「能力評価

・目標設定シート」を活用し「研修の振返り」を実施し、業務へのフィードバックにつなげます。

3 対 象

- ①市町村（指定都市を除く。以下同じ。）の職員
- ②市町村を構成団体とする一部事務組合等の職員

4 研修期間

第173期 平成27年5月14日（木）から7月24日（金）まで
（期間中、6月20日（土）から6月23日（火）までの間は、休講期間とします。）

第174期 平成27年10月7日（水）から12月18日（金）まで
（期間中、11月20日（金）から11月23日（月）までの間は、休講期間とします。）

第175期 平成28年1月7日（木）から3月18日（金）まで
（期間中、2月11日（木）から2月14日（日）までの間は、休講期間とします。）

5 定員

各期 160名

6 推薦できる研修生の数

原則として各期1名。ただし、平成11年4月1日以降に合併した市町村にあっては、合併前の市町村数に相当する数。

7 選考の基準

推薦する研修生の選考に際しては、次の基準によるものとします。

- (1) 勤務成績が優秀であり、かつ、健康であって、高度な研修を受けさせるにふさわしい者。「健康」であることの基準は、自治大学校での研修生活（学校生活及び寮生活）を支障なく行うことができる者であることとします。
- (2) 積極的な学習意欲を有する者。
- (3) 現に市町村、一部事務組合等における係長以上又はこれらに相当する職にある職員。
- (4) 年齢については、入校日現在において30歳以上50歳未満であることとします。
ただし、自治大学校長が特に必要と認めた場合は、この限りではありません（この場合には、推薦書の所定欄に、年齢要件に該当しない者を推薦する理由を簡潔に記載してください。）。
- (5) 推薦の方法等については、33頁以降を参照してください。

8 研修課目及び時限数

研修課目及び時限数（1 時限＝70 分）に関する研修計画は、次のとおりです。

ただし、実際の研修実施に当たり変更する場合があります。各課目のシラバス（講義計画）は、概ね研修開始の2週間前に研修生へ連絡いたします。その後、自治大学校ホームページに掲載いたします。

なお、研修は、全寮制の宿泊研修により行います。

また、主要な研修課目については、研修期間中において、研修効果の測定を行うものとし、概ね上位10パーセント以内に入る成績優秀者を顕彰するため、本人及び所属団体へ連絡いたします。

第2部課程のカリキュラムの概要

239		公 共 政 策	行 政 経 営
講 義 124	総 論 94	【法制経済】 憲 法 6 行政法(※) 14 民 法(※) 10 経済学(※) 11 41	
		【公共政策総論】 公共政策の基礎理論 4 政策形成の手段と戦略 4 8	【地方行政総論】 地方自治制度(※) 12 地方公務員制度(※) 8 地方税財政制度(※) 9 地方税制の原則と改革の課題 2 31 【行政経営総論】 自治体行政の諸課題 4 行政経営の理論と実践 2 組織マネジメントの基礎 2 公共サービス改革と官民連携 2 公会計改革とこれからの自治体の財政運営 2 地方自治監査論 2 14
	各 論 30	【公共政策各論】 地域政策とまちづくり 2 地域コミュニティと行政 2 地域福祉と自治体の政策 3 地域経済の活性化と産業政策 2 地域医療の課題と展望 2 自治体環境政策の課題と展望 2 災害危機管理 2 15	【行政経営各論】 情報公開と個人情報保護 2 政策法務 4 自治体訟務 4 組織、行政の危機管理 2 自治体職員とクレーム対応 2 行政対象暴力対策 1 15
演 習	96	政策立案研究(※) 57 事例演習(※) 28 [テキスト型、持寄型、地方分権 対応型] 85	ファシリテーション演習 3 講師養成課目 8 オリエンテーション (1) プレゼンテーション講義 (1) スピーチ演習 (3) 模擬講義 (3) 11
その他	19	校長講話 1 特別講演・首長講演 2 自治体の現場から 1 実践・ボイストレーニング 1 体育 2 効果測定 7 研修の振り返り時間 1 入校式等行事 4 19	
eラーニング	実施課目	地方自治制度(※) 地方公務員制度(※) 地方税財政制度(※) 憲法 民法(※) 行政法(※) 経済学(※) 自治体経営の基礎知識 地域経営の基礎知識	(※)は講義、効果測定を行う課目であり、 eラーニングにより予習、復習を行う。 eラーニング修了課目については、当該 課目の効果測定の評点に加味する。

(注) 1 数字は時限数(1時限=70分)
2 *印は、試験、レポート等による効果測定を行う課目

第 1 部・第 2 部特別課程

1 目 的

都道府県及び市町村の中堅幹部として必要な政策形成能力及び行政管理能力を修得し、かつ、公務員としての使命感及び管理者意識を涵養することを目的として、将来の地方公共団体を担う幹部候補生のうち長期間の宿泊研修に参加できない者に対する高度な研修を行います。

この課程については、「地方公務員女性幹部養成支援プログラム」として位置づけ、将来の女性幹部職員として必要な能力の向上に資する研修を行います。

2 研修課目

(1) e ラーニング等による事前履修

約 3 週間という限られた研修期間で所期の目的を達成するため、e ラーニングの所定の課目を入校までに履修、修了することとします。

① 必修課目

地方自治制度、地方公務員制度、地方税財政制度の 3 課目を必修とします。

なお、3 課目のうち 1 課目を選択し、所定の課題についてレポートを作成、提出します。

② 任意課目

憲法、行政法、民法、経済学、自治体経営の基礎知識、地域経営の基礎知識の 6 課目については、履修を任意とします。

(2) 宿泊研修

ア 講義課目

(ア) 地方行財政論

地方行財政に関する法制度及び地方行財政の管理運営に関する高度な知識並びに現下の地方自治の課題に関する広範な見識を修得するための課目により編成します。

(イ) 公共政策論

新しい行政課題に対応するため、公共政策の基礎理論等を修得するとともに、これらを地方公共団体の政策形成に応用する能力を養成するための課目により編成します。

(ウ) 行政経営論

地方公共団体の管理者として必要な行政経営の基礎理論、全体の奉仕者としての公務員の在り方、効率的な行政運営手法等に関する知識及び技能を修得するとともに、管理者としての統率力、指導力、部下の育成能力等を養成するための課目により編成します。

イ 演 習

地方行政に関係のある課題又は事例を題材とした集団討議等の方法を通じ、新しい行政課題に対応して問題を発見し、解決する能力を育成し、併せて、判断力、表現力等の管理者として必要な資質を涵養するための課目により編成します。

3 対 象

- ①都道府県及び市町村の職員
- ②都道府県又は市町村を構成団体とする一部事務組合等の職員

4 研修期間

第29期

eラーニング履修 平成27年4月下旬から8月中旬まで

※ 4月下旬に事前オリエンテーションを実施します。

派遣団体においては、研修生の出席について配慮をお願いします。経費負担は別表1注2（4）参照

宿泊研修 平成27年8月20日（木）から9月11日（金）まで

第30期

eラーニング履修 平成27年10月上旬から平成28年1月中旬まで

※ 10月中旬に事前オリエンテーションを実施します。

派遣団体においては、研修生の出席について配慮をお願いします。経費負担は別表1注2（4）参照

宿泊研修 平成28年1月19日（火）から2月10日（水）まで

5 定員

各期 120名

6 推薦できる研修生の数

原則として各期2名。ただし、平成11年4月1日以降に合併した市町村にあっては、合併前の市町村数に相当する数。

7 選考の基準

推薦する研修生の選考に際しては、次の基準によるものとします。

- (1) 勤務成績が優秀であり、かつ、健康であって、高度な研修を受けさせるにふさわしい者。「健康」であることの基準は、自治大学校での研修生活（学校生活及び寮生活）を支障なく行うことができる者であることとします。
- (2) 積極的な学習意欲を有する者。
- (3) 現に地方公共団体における係長以上又はこれらに相当する職にある職員。
- (4) 年齢については、入校日現在において30歳以上50歳未満であることとします。

ただし、自治大学校長が特に必要と認めた場合は、この限りではありません（この場合には、推薦書の所定欄に、年齢要件に該当しない者を推薦する理由を簡潔に記載してください。）。

(5) 推薦の方法等については、33頁以降を参照してください。

8 研修課目及び時限数

研修課目及び時限数（1時限＝70分）に関する研修計画は、次のとおりです。

ただし、実際の研修実施に当たり変更する場合があります。各課目のシラバス（講義計画）は、概ね研修開始の2週間前に研修生へ連絡いたします。その後、自治大学校ホームページに掲載いたします。

なお、宿泊研修は、全寮制により行います。

第1部・第2部特別課程のカリキュラムの概要

eラーニング

研 修 課 目	内 容
<必修課目> 地方自治制度 地方公務員制度 地方税財政制度 <任意課目> 憲法 行政法 民法 経済学 自治体経営の基礎知識 地域経営の基礎知識	<必修課目> eラーニング研修 レポート提出1回(3課目から1課目を 選択) <任意課目> eラーニング研修 (注)必修課目については、入校決定 後、宿泊研修の開始(入校)までに 履修、修了すること。

宿 泊 研 修

80		公 共 政 策	行 政 経 営
講 義 51	総 論 25	【公共政策総論】 公共政策の基礎理論 4 4	【地方行財政論】 地方自治制度 5 地方税財政制度 5 地方公務員制度 5 行政法 4 最近の経済情勢 2 21
	各 論 26	【公共政策各論】 地域政策とまちづくりの課題 2 地域経済の活性化と産業政策 2 地域福祉をめぐる課題と展望 2 自治体環境政策の課題と展望 2 災害危機管理 2 住民協働政策論 2 男女共同参画 2 14	【行政経営論】 行政経営の理論と実践 2 自治体行政の諸課題 2 人間関係論 2 マネジメントと評価 2 組織、行政の危機管理 2 ワークライフバランス 2 12
演 習 22		事例演習(*) 19 [テキスト型、持寄型]	ファシリテーション演習 3
その他 7		校長講話 1 特別講演・首長講演 2 入校式等行事 4 7	

(注) 数字は時限数(1時限=70分)。

第 3 部 課 程

1 目 的

都道府県及び市町村の管理者として必要な政策形成能力及び行政管理能力の増進を行い、かつ、公務員としての使命感及び管理者意識を高揚することを目的として、幹部職員等に対する高度な研修を行います。

広域自治体、基礎自治体のそれぞれのあり方、役割分担などその関係が根本から議論されている昨今の情勢や、都道府県・市町村が連携で対応すべき課題の増大等を踏まえ、研修課目についても、広域自治体、基礎自治体の双方の共通課題という視点から構成し、双方の職員の相互理解、連携を深めます。

2 研修課目

ア 講義課目

地方公共団体における公共政策及び行政経営に関する高度な知識の修得、現下の地方自治の課題及びその背景となる政治、経済等の分野にわたる広範な見識の修得及び効率的な行政運営手法等に関する知識を修得するための課目により編成します。

イ 演 習

現実の事例を題材とした集団討議等の方法を通じ、新しい政策課題に対応して問題を発見、解決する能力を育成するための事例演習、危機管理能力など管理者として必要な資質を涵養するための課目により編成します。

3 対 象

- ①都道府県及び市町村（特別区を含む。以下同じ。）の職員
- ②都道府県又は市町村を構成団体とする一部事務組合等の職員

4 研修期間

第106期 平成27年7月15日（水）から8月7日（金）まで

5 定員

140名

6 推薦できる研修生の数

原則として1名又は2名。

7 選考の基準

推薦する研修生の選考に際しては、次の基準によるものとします。

- (1) 勤務成績が優秀であり、かつ、健康である者。

「健康」であることの基準は、自治大学校での研修生活（学校生活及び寮生活）を支障なく行うことができる者であることとします。

- (2) 積極的な学習意欲を有する者。
- (3) 現に都道府県、市町村一部事務組合等における課長又はこれらに相当する職以上の職にある職員。
- (4) 推薦の方法等については、33頁以降を参照してください。

8 研修課目及び時限数

研修課目及び時限数（1時限＝70分）に関する研修計画は、次のとおりです。

ただし、実際の研修実施に当たり変更する場合があります。各課目のシラバス（講義計画）は、概ね研修開始の2週間前に研修生へ連絡いたします。その後、自治大学校ホームページに掲載いたします。

なお、宿泊研修は、全寮制により行います。

第3部課程のカリキュラムの概要

81		公 共 政 策	行 政 経 営
講 義 50	総 論 14	【公共政策総論】 公共政策の視点 2 最近の経済情勢 2 <u>4</u>	【地方行政論】 地方行政の課題 2 地方税財政の課題 2 行政法 2 比較地方自治 2 都道府県と市町村の連携 2 <u>10</u>
	各 論 36	【公共政策各論】 地域特性とまちづくり戦略 2 地域産業の再生と雇用の確保 2 地域福祉をめぐる課題と展望 2 地域医療の課題と展望 2 自治体環境政策の課題と展望 2 ICTを活用した行政の新展開 2 中心市街地活性化の戦略 2 災害危機管理 2 男女共同参画 1 <u>17</u>	【行政経営論】 行政経営の理論と実践 2 自治体経営管理論 3 自治体組織管理論 2 自治体のガバナンス 3 実践 自治体の危機管理 2 人事戦略とコンピテンシー 2 コミュニケーションの理論と実践 2 組織マネジメントの基礎 2 行政対象暴力対策 1 <u>19</u>
演 習	24	事例演習 19	危機管理・広報対応演習 5
		[持寄型] 19	5
その他	7	校長講話 1	
		特別講演・首長講演 1	
		自治体の現場から 1	
		入校式等行事 4	
		<u>7</u>	

(注) 数字は時限数(1時限＝70分)。

推 薦 方 法 等

1 推薦の方法

研修生の推薦に際しては、各課程における選考の基準に該当する者を選考して、推薦に必要な書類を取りまとめて提出してください。

なお、提出先については以下のとおりです。該当しない場合は、自治大学校へ提出してください。

(1) 第1部課程

自治大学校に書類を提出してください。

(2) 第2部課程

市にあっては全国市長会（ただし、議会事務局職員については全国市議会議長会。）に、町村にあっては全国町村会に書類を提出してください。

(3) 第1部・第2部特別課程、第3部課程、政策専門課程

指定都市を除く市にあっては、全国市長会（ただし、議会事務局職員については全国市議会議長会。）に、町村にあっては全国町村会に書類を提出してください。

(4) 税務専門課程税務・徴収コース及び会計コース、監査・行政評価専門課程

指定都市以外の市にあっては全国市長会に、町村にあっては全国町村会に書類を提出してください。

2 推薦に必要な書類

(1) 各課程共通事項

ア．推薦書 1部（様式1）

イ．履歴書 1部（様式2）

ウ．写 真 4．5cm×3．5cmのもの（パスポート申請用のものと同規格） 3枚

いずれも、無帽、推薦受付開始日前6か月以内に撮影したもの。裏面に所属団体名及び氏名を記入してください。なお、写真のうち、1枚は履歴書へのり付けしてください。

(2) 各課程共通事項のほか、該当の課程で必要な書類

・税務専門課程 会計コース

簿記検定合格証書の写し

3 研修生の派遣及び研修に要する経費

研修生の派遣及び研修に要する経費は、別表1のとおりとなっています。

なお、当該経費の徴収業務は、「競争の導入による公共サービスの改革に関する法律」（平成18年法律第51号）第20条第1項の規定に基づき委託事業者として決定する公共サービス実施民間事業者が行います。

また、当該事業者は、徴収した経費の国等への納入業務も併せて行います。

4 推薦受付期間

研修生の推薦の受付期間及び該当の課程は、次のとおりです（別表2参照）。

課 程		推 薦 受 付 期 間
第 1 部 第 1 期	第 1 2 4 期	平成27年1月26日（月）から2月6日（金）まで

		第 1 2 5 期	平成 2 7 年 7 月 2 7 日 (月) から 8 月 7 日 (金) まで
	第 2 部	第 1 7 3 期	平成 2 7 年 3 月 2 日 (月) から 3 月 1 3 日 (金) まで
		第 1 7 4 期	平成 2 7 年 7 月 2 1 日 (火) から 7 月 3 1 日 (金) まで
		第 1 7 5 期	平成 2 7 年 1 0 月 1 9 日 (月) から 1 0 月 3 0 日 (金) まで
	第 1 部・ 第 2 部特別	第 2 9 期	平成 2 7 年 2 月 9 日 (月) から 2 月 2 0 日 (金) まで
		第 3 0 期	平成 2 7 年 7 月 1 3 日 (月) から 7 月 2 4 日 (金) まで
	第 3 部 第 1 0 6 期		平成 2 7 年 4 月 1 3 日 (月) から 4 月 2 4 日 (金) まで
専 門 研 修	政策専門 第 1 1 期		平成 2 7 年 3 月 1 6 日 (月) から 3 月 2 7 日 (金) まで
	税 務 専 門	税務・徴収コース 第 1 3 期	平成 2 7 年 6 月 2 9 日 (月) から 7 月 1 0 日 (金) まで
		会計コース 第 3 3 期	平成 2 7 年 1 月 2 6 日 (月) から 2 月 6 日 (金) まで
	監査・行政評価専門 第 1 6 期		平成 2 7 年 6 月 1 5 日 (月) から 6 月 2 6 日 (金) まで

5 その他

研修生の推薦が定員を超え受け入れが困難な場合は、自治大学校において選考し、受け入れができなかった団体には、その旨連絡します。

特別研修の推薦受付期間については、別途連絡します。

様式 1

自治大学校 第 部課程 第 期研修生推薦書
専門課程 (コース)

- 1 所属団体名
(本庁所在地)
(郵便番号) (電話番号)
- 2 所属部署名
(部、課、係等の名称)
(直通電話番号) (メールアドレス)
- 3 役職名
(ふりがな)
- 4 氏 名 性別 (男・女)
- 5 生 年 月 日 年 月 日生
(入校日現在満 歳 月)
- 6 現 住 所
(ふりがな)
(郵便番号) (電話番号)
- 7 最 終 学 歴
(卒業等年月日)
- 8 給 与 級 号給 (級制)
- 9 勤 務 年 数 年 月 年 月
(当該事務経験年数<専門課程のみ>)
- 10 年齢要件に該当しない者を推薦する場合はその理由
- 11 健康上配慮すべき事情がある場合はその事情

上記のとおり推薦します。

事務担当課
郵便番号
所在地
担当者名
電話番号
FAX番号
メールアドレス

平成 年 月 日

任命権者 職 氏 名 
(任命権者の印を押印)

自治大学校長 殿

(様式 1 についての注意事項)

1 記載上の注意

- (1) 5 の「年齢」欄は、入校日現在で記入してください（1 月に満たない場合は切り捨てしてください。）。
- (2) 7 の「最終学歴」欄は、学校名、学部名、学科名及び卒業・中退の別を記載してください。
- (3) 9 の「勤務年数」欄は、入校日現在における地方公務員としての勤務年数を記載してください。
- (4) 税務専門課程会計コースの場合は税務事務経験年月を、税務専門課程税務・徴収コースの場合は税務事務のうち税務・徴収事務経験年月を、監査・行政評価専門課程の場合は監査、出納、予算調整事務帰依権年月をそれぞれ 9 の「勤務年数」の欄に（ ）書してください。
- (5) 10 の「年齢要件に該当しない者を推薦する場合はその理由」欄は、年齢要件に該当しない者を推薦する場合に、その理由を簡潔に記載してください。
- (6) 11 の「健康上配慮すべき事情がある場合はその事情」欄は、自治大学校での研修生活を送るに当たって、何らかの配慮を求める事項がある場合に、当該事項を記載してください。

2 要旨の大きさは A 4 判とし、横書き、左とじとしてください。

様式 2

履 歴 書

1 所属団体名

(ふりがな)

2 氏 名

4. 5 c m

3 生 年 月 日

年 月 日生

写 真
(のり付け)

3. 5 c m

4 最 終 学 歴

(卒業等年月日)

5 研修に関する事項

(研修の期間)

(研修の名称)

6 履歴事項

(発令年月日)

(発令事項)

(発令庁)

備 考

1 履歴書は、任命権者が作成してください。

2 作成上の注意

(1) 4の「最終学歴」欄は、学校名、学部名、学科名及び卒業・中退の別を記載してください。

(2) 5の「研修に関する事項」欄には、当該地方公共団体で実施した研修についても記載してください。税務専門課程「会計コース」については、特に研修内容についても記載してください。

(3) 6の「履歴事項」欄は、発令事項を発令準に詳細に記載してください。

ただし、昇給の記載は不要です。

なお、民間経歴等のある場合は、その主要な事項を記載してください。

3 要旨の大きさはA4判とし、横書き、左とじとしてください。

別表 1

研修に要する経費

	課 程 名	経 費			備 考
一 般 研 修 課 程	第 1 部	納入金	寄宿舎管理運営経費	338,000円	注 1、 2 参照
			図書教材経費	124,600円	
			小 計	462,600円	
		校 友 会 費		10,000円	注 3 参照
		合 計		472,600円	
	第 2 部	納入金	寄宿舎管理運営経費	176,800円	注 1、 2 参照
			図書教材経費	90,100円	
			小 計	266,900円	
		校 友 会 費		10,000円	注 3 参照
		合 計		276,900円	
	第 1 部・第 2 部特別	納入金	寄宿舎管理運営経費	59,800円	注 1、 2 参照
			図書教材経費	49,000円	
			小 計	108,800円	
		校 友 会 費		10,000円	注 3 参照
		合 計		118,800円	
	第 3 部	納入金	寄宿舎管理運営経費	62,400円	注 1、 2 参照
			図書教材経費	28,900円	
			小 計	91,300円	
		校 友 会 費		10,000円	注 3 参照
		合 計		101,300円	
専 門 研 修 課 程	政 策 専 門	納入金	寄宿舎管理運営経費	44,200円	注 1、 2 参照
			図書教材経費	35,500円	
			小 計	79,700円	
		校 友 会 費		10,000円	注 3 参照
		合 計		89,700円	
	税 務 専 門 (税務・徴収コース)	納入金	寄宿舎管理運営経費	119,600円	注 1、 2 参照
			図書教材経費	56,300円	
			小 計	175,900円	
		校 友 会 費		10,000円	注 3 参照
		合 計		185,900円	
	税 務 専 門 (会計コース)	納入金	寄宿舎管理運営経費	218,400円	注 1、 2 参照
			図書教材経費	72,400円	
			小 計	290,800円	
		校 友 会 費		10,000円	注 3 参照
		合 計		300,800円	
	監査・行政評価専門	納入金	寄宿舎管理運営経費	104,000円	注 1、 2 参照
			図書教材経費	59,400円	
			小 計	163,400円	
		校 友 会 費		10,000円	注 3 参照
		合 計		173,400円	

- 注1 納入金は、施設・設備・維持管理、光熱水料等の寄宿舍管理運営経費及び図書教材経費に充てるものです。
- 2 表中の経費には、次の経費が含まれていないので、派遣団体において研修生に支給又は配慮されるようお願いします。
- (1) 入校時及び帰庁時に要する経費
 - (2) 政策立案研究及び事例演習等に係る資料の収集、報告書の作成を行うために、研修期間中の休校期間を利用して帰庁する場合の旅費（第1部課程においては3回、第2部課程、税務専門課程会計コース及び監査・行政評価専門課程においては1回）
 - (3) 第1部課程にあつては、政策立案研究の報告書作成に要する経費（実地調査、資料収集等）
 - (4) 通信研修のための事前オリエンテーションへの出席に要する経費（第1部・第2部特別課程及び税務専門課程会計コース）
- 3 校友会費は、自治大学校卒業生の会である自治大学校校友会活動費に充てられるものであり、「校友だよりの発行」、「校友会総会の開催」等の事業のほか、各支部が行う研修活動の補助等にも充てられます。
- 4 職員の研修に要する経費は、普通交付税算定の歳の基準財政需要額に算入されています。
- 5 当校の食堂を利用した場合は、1日当たり食費が1,700円程度（朝400円程度、昼600円程度、夜700円程度）になると見込まれます（実際には、食堂では金額の異なる複数のメニューを用意しており、食費は食事の都度、研修生が支払います。なお、表中の経費には食費は含まれておりません。）。
- 6 特別研修に要する経費については、別途連絡します。

能力評価・目標達成シート

1

能力評価・目標達成シートの導入(試行)

目的

研修生にとって、自治大学校における研修が今後の公務員人生に資するものとなるよう、研修の成果を自覚してもらうとともに、学習成果の定着を図る。

意義

これまで、研修を受講することによって、研修生の能力がどれだけ向上したか、また、学習成果がどれだけ定着したかについての測定が、一部の科目における効果測定にとどまっており、他の科目や全体についてはなされていなかった。

そこで・・・

カークパトリックの研修評価 効果測定のための4つのレベル

(これまで)

- | | | |
|--------|---|------|
| ①研修満足度 | → | 実施済み |
| ②学習到達度 | → | 効果測定 |
| ③行動変容度 | → | 未実施 |
| ④成果達成度 | → | 未実施 |

- 能力評価・目標達成シートの導入・活用
- 研修終了後のフォローアップ調査

1

能力評価・目標達成シートの記載例

1 研修課程表 120 時間 能力評価、目標達成シート [印刷用]

研修生 氏名

目指すべき職員像

将来の地方公共団体職員に担うべき、必要な政策意思能力及び行政管理能力を持ち、かつ、公務員としての使命感及び管理意識を有している職員

あなたの現時点（研修受講前、受講後）における能力を、右記の評価基準に従って、評価してください。

あなたが研修を通じて身につけてほしい能力の6つの能力

① 政策能力
② 行政能力
③ 調整能力
④ 企画能力
⑤ 情報能力
⑥ 表現能力

能力評価基準

5 十分満足している
4 かなり満足している
3 満足している
2 満足していない
1 満足していない

平均点 5

受講前 受講後

5 4.5

○今日の研修によってあなたの目標を達成してください（目標は受講前、達成度は受講後に記載）

目標	達成度（点）
1. 地方公共団体の役割と使命を認識し、その意義を把握する。 2. 地方公共団体の役割と使命を認識し、その意義を把握する。 3. 地方公共団体の役割と使命を認識し、その意義を把握する。	5
4. 地方公共団体の役割と使命を認識し、その意義を把握する。 5. 地方公共団体の役割と使命を認識し、その意義を把握する。 6. 地方公共団体の役割と使命を認識し、その意義を把握する。	4

受講後感想、研修感想、1 目標達成目標との達成状況、4 十分達成できた、3 かなり達成できた、2 満足できなかった、1 満足できなかった

○あなたは、今日の研修の成果を、今後どのように業務に活かしたいと考えておられるかを記載してください（受講後に記入）

受講後感想、研修感想、1 目標達成目標との達成状況、4 十分達成できた、3 かなり達成できた、2 満足できなかった、1 満足できなかった

○あなたは、受講後、今後どのように業務に活かしたいと考えておられるかを記載してください（受講後に記入）

受講後感想、研修感想、1 目標達成目標との達成状況、4 十分達成できた、3 かなり達成できた、2 満足できなかった、1 満足できなかった

【能力評価の基準】

能力	能力発揮の状況	関連する主な情資(例:1例)提供
問題発見・解決能力	○現状を把握するために、様々なツール(白紙、統計等の圖書、Web情報等)を使って、情報収集し、有用な情報を見出すための分析をすることができる。 ○現状把握(数量、予測、○計測値(基本データ)を元に、様々な手法(フレンジーメトリック、K法、要因分析)の作成等を行うことができるが、課題、問題点を見逃すことがない。 ○状況を把握するために必要となる取りやめや想定される課題の克服方法について明らかにしながら、状況に合った手段の提示を行うことができる。 ○複数の問題解決手法について、メリット・デメリットの比較を行うことができるが、デメリットの多い場合については、代替案を提示することができる。	政策立案研究 政策評価 ○公共政策の理論形成 ツールを活用した政策形成
政策立案能力	○政策の実施主体(たがひ)、実施期間(いつ)、政策の内容(なに)、資金(いくら)、政策推進手法や予算を立案の前提(前提)として決定することができるが、具体的な政策提案を行うことはできない。 ○提案書は、文書・書式形式で行うが、明快である(第三者に対して読解力のあるもの)を作成することができる。	政策立案研究 政策評価 政策形成の手法と戦略 政策手法
プレゼンテーション能力	○論理の構築を容易にする。意見を言うことができる。 ○政策や制度などについて第三者に分かりやすく説明することができる。 ○他者の意見や関心を課題と捉え、最終に己の意見も訴求できるとともにまとめを、発表することができる。	政策立案能力 政策評価 フォーラム/シンポジウム上演 関係者への向上演習 聴力の技法、スピーチ演習
マネジメント能力	○政策的に目標を定めるため、メンバーの個性や希望に合わせて、適切に役割分担を行うことができる。 ○メンバー全員が共通認識を持つことができるよう、的確に情報伝達、情報共有をすることができる。 ○意見が分かれるものについては、より意見を聴いて、争点を整理し、議論前に進めることができる。	政策立案研究 コーディネーション コーディネーション マネジメント評価
公共政策・行政経営に係る知識	○地方自治に重要な関係にある基本的な法制、経済、財政等に関する知識を有している。 ○政策執行に必要とする知識、公共政策の基礎理論、公共政策の基本的手法の知識を有している。 ○公共の共通の意思決定と必要となる政策の基礎理論、全体の奉仕者としての公務員の仕事、効率的な行政運営手法に関する知識及び技能を有している。	憲法等の法制統制科目 公共政策の基礎理論等の公共政策 統制論・各科目 自治体自治等の地方行政統制論 地方自治学等の行政経営統制・各科目
公務員としての使命感	○常に向上心・研究心を持って学習にあたる。 ○コアな価値をもて異業種・異世代・異文化と対峙できる。 ○全体の奉仕者として、常に公平・公正な行動ができることができる。 ○組織全体を見ながら、組織としての活動方向性を示すことができる。	※研修体系を通じて獲得

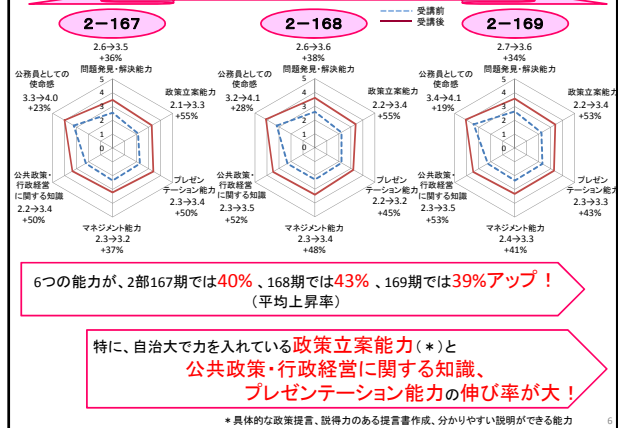
4

実施手順

-
- ```
graph TD; A[1. 入校決定] --> B[2. 修学ガイダンス]; B --> C[3. 目標設定]; C --> D[4. 受講]; D --> E[5. 振り返り]; E --> F[6. 卒業後];
```
- |            |                                                  |
|------------|--------------------------------------------------|
| 1. 入校決定    | 研修を受けるにあたっての事前準備                                 |
| 2. 修学ガイダンス | 研修のねらい及び能力・目標達成シートの意義の理解                         |
| 3. 目標設定    | 研修生が、受講前の自分の状態を認識し、目標を設定                         |
| 4. 受講      | 研修生は、自分で設定した目標の達成に向けて講義に臨む                       |
| 5. 振り返り    | 課程を通じて、学んだことの振り返り、学習の定着                          |
| 6. 卒業後     | 研修後の行動変容を観察することにより、研修の効果の測定及び定着度合いを確認(フォローアップ調査) |

5

第2部167期、168期、169期の結果



6



# プレゼンテーション入門

N A P A 研修会  
2015.7.28  
佐藤 浩章  
大阪大学教育学習支援センター

1

## 内 容

1. 1分間他者紹介
2. より良いプレゼンの要素
3. より良いプレゼンの10の鉄則
4. 1分間他者紹介
5. 振り返り



2



## 到達目標

1. より良いプレゼンの3つの要素を述べることができる。
2. より良いプレゼンのための10の鉄則の中から、自分にとって有用な鉄則を見出すことができる。
3. 1回目のプレゼンと比較して、2回目のプレゼンをより良いものにすることができる。
4. 自分の授業に学習内容を応用することができる。

3

## やってみよう！「1分間他者紹介」

ペアを作り、相互にインタビューをしてください。相手の魅力を聞きだし、その内容を、他の人たち（ペア）に向けてプレゼンしてください。

STEP 1. インタビュー（2分×2回）

- ルール① 何を聞いてもよい
- ルール② 話したくないことは話さなくてもよい
- ルール③ 聞かれなくても話してもよい

STEP 2. プレゼン内容整理（30秒）

STEP 3. プレゼン（1人につき1分）



## より良いプレゼンの要素 (RAMモデル)

わかりやすく  
Reasonable

魅力的で  
Attractive

記憶に残る  
Memorable

5

## RAMの10の鉄則

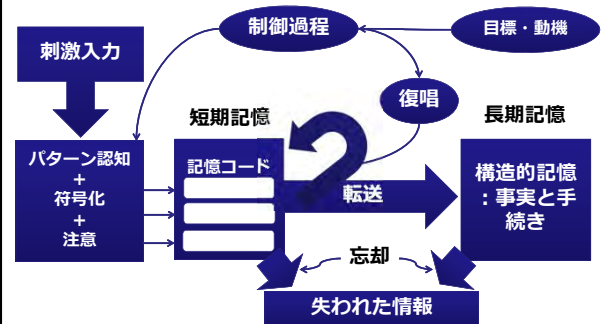
- 鉄則1 構造を示す
- 鉄則2 ロジカルに構成する
- 鉄則3 間を置く
- 鉄則4 聞き手のメリットを伝える
- 鉄則5 アイコンタクトをとる
- 鉄則6 ボイスコントロールをする
- 鉄則7 ビジュアルハンドを使う
- 鉄則8 情報を絞る
- 鉄則9 ノイズを消す
- 鉄則10 繰り返す

6

## 1. わかりやすく

7

## 1. わかりやすく 鉄則1 構造を示す

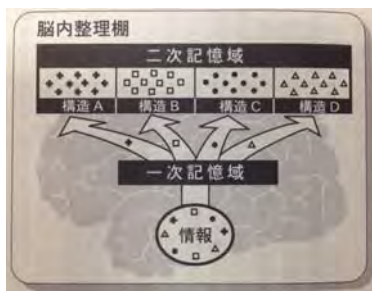


人間の記憶過程の模式図  
(Bower & Hilgard 1981, 鹿毛・奈須 1997 所収)

8

## 1. わかりやすく 鉄則1 構造を示す

脳内の長期記憶の部位で情報は階層化された整理棚に保管されている。

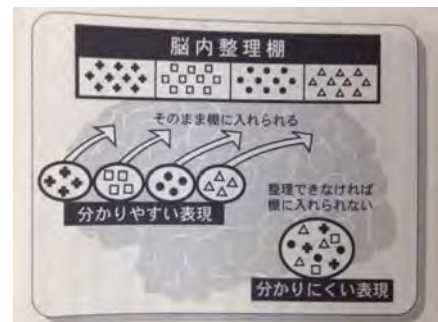


(藤沢, 2002:39)。

9

## 1. わかりやすく 鉄則1 構造を示す

「わかりやすい」とは、「分けやすい」ということ (藤沢, 2002: 42)。



10

## 1. わかりやすく 鉄則1 構造を示す

情報を提供する枠組みを決める (構造化)

### SDS法

- ① Summary (全体)
- ② Details (詳細)
- ③ Summary (全体)

### PREP法

- ① Point (結論)
- ② Reason (理由)
- ③ Example (具体例)
- ④ Point (結論)

### AIDMA法

- ① Attention (注意)
- ② Interest (関心)
- ③ Desire (欲求)
- ④ Memory (記憶)
- ⑤ Action (行動)

### 序結・本・結

- ① 序 論・結 論
- ② 本 論
- ③ 結 論

### 落語構成

- ① まくら (導入)
- ② 本文 (会話・物語)
- ③ おち・さげ (締め)
- ※ ドンデン、謎解き、へん、合わせ (桂, 1993)

### AISAS法

- ① Attention (注意)
- ② Interest (関心)
- ③ Search (検索)
- ④ Action (行動)
- ⑤ Share (共有)

11

## 1. わかりやすく 鉄則1 構造を示す

- 「先行オーガナイザー」後続する情報を体制化してとりこむための事前の枠組み。単語リストの銘記の前に、単語を使った意味のある文章を読ませると記憶が促進される (Ausubel, 1960)。

- ナンバリング (項目に番号を振る) をすることで、最初に脳内に情報を入れる枠組 (整理棚) を作る (藤沢, 2002)。

- 3 つに分けると理解しやすい

「これから説明する点については、三つ重要点があります。一つ目は〇〇です。二つ目は△△です。三つ目は××です。では、一つ目の〇〇から説明していきます～」



12

1. わかりやすく 鉄則2 ロジカルに構成する

① ロジック（論理）とは？

- =「言葉が相互に持っている関係性」（野矢1997）、事物の間にある法則的な連関。
- =議論や思考の筋道。思考や論証の組み立て。

→「つながり」と「筋道」

13

1. わかりやすく 鉄則2 ロジカルに構成する

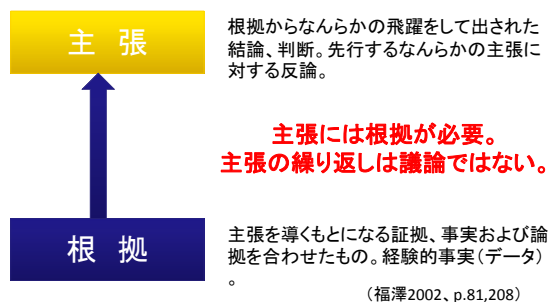
② ロジカル（論理的）とは？

- 「根拠」と「主張」に重複や漏れがない。（「それだけなの？」に答えられる）
- 「根拠」と「主張」との間に重複や極端な飛躍がなく、納得できる。（「本当にそうなの？」に答えられる）

14

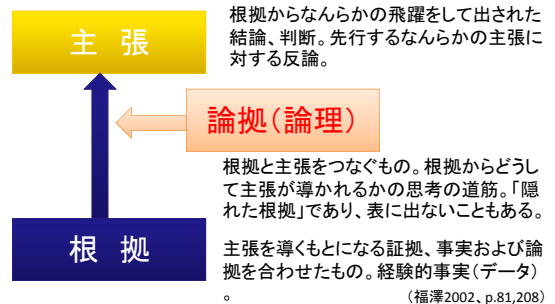
1. わかりやすく 鉄則2 ロジカルに構成する

議論の基本構造（トゥールミンモデル）



1. わかりやすく 鉄則2 ロジカルに構成する

議論の基本構造（トゥールミンモデル）



1. わかりやすく 鉄則3 間を置く



ビール瓶の原理（藤沢、2002）

ビール瓶に水を一気に注ぐと溢れる。それを避けるためには、ビール瓶に漏斗で少しずつ水を注ぐ。

17

1. わかりやすく 鉄則3 間を置く

- 情報を細切れにして、伝える
  - × 早口で、切れ目なく話す=大きな塊の情報を注入→情報を分けられない。パンクしてあふれる。
  - × ゆっくり=情報量が少なすぎて他のことを考える余裕を与える。
  - 重要ポイント、複雑な概念の後は沈黙の時間（間）を取る。「。」「、」も文字！ 沈黙は咀嚼（そしゃく）の時間。「えー、あー」で沈黙を埋めてはいけない。
- シャドーイング（モノマネ）で練習する
  - 間のおき方、沁みいる話し方が上手な人の言動を真似しよう。

18

## 2. 魅力的で

19

## 2. 魅力的で 鉄則4 聞き手のメリットを伝える

聞き手はいつでもWII-FMを聴いている。

What's in it, for me?



20

## 2. 魅力的で 鉄則4 聞き手のメリットを伝える

- ・「他ならぬあなたにとって意味がある」というメッセージを伝える。
- ・聞くことのメリット・聞かないことのデメリットを、聴衆の身近な文脈で示す。行動を変えた人たちのエピソードも効果的。
- ・聴衆がどのようなニーズを持っているのかを事前に分析することも大事。

21

## 2. 魅力的で 鉄則5 アイコンタクトをとる

### 一人一人の目をギュッと見て

- ・聞き手は自分に話しかけられていると思わないと、聞いてくれない。スクリーンやテキストを見ない。
- ・聞き手を向かないと声が直接届かない。  
反響音ではダメ。
- ・漠然と全体を見ずに、一人一人の目を「ギュツギュツ」と、何かを注入するように力を込めて
- ・視線の順番  
ジグザグ式、Z式、コックリさんつなぎ
- ・一人の目につき、3秒～5秒程度。凝視しない。
- ・柔らかな笑顔で。
- ・文章の途中で視線を移さない（ワンセンテンス・ワンパーソン）



22

## 2. 魅力的で 鉄則5 アイコンタクトをとる

### 「アイコンタクトサッカー」

- ・グループのメンバーの目をギュツと力を込めて見つめて、サインを送りましょう。言葉は発してはいけません。
- ・メンバーは目があつたと思ったら、うなづいて下さい。
- ・その後、次の人に目だけでサインを送ります。



23

## 2. 魅力的で 鉄則5 アイコンタクトをとる

### 「アイコンタクト自主トレーニング」

- ・顔写真をプリントアウトして壁に貼り出して自主トレできます。



24



## 2. 魅力的で 鉄則6 ボイスコントロールをする

### 重要部分は2倍大きく2倍長く

- 重要なキーワード（覚えてほしいこと）は、相手の脳内に転写するイメージで、2倍大きく（volume）、2倍長く（speed）、発声する。

「これから**サッカー**と**温泉**を  
こよなく愛す大阪太郎君の紹介をします。」

- 2倍高く（tone）を加えるとさらに効果的
- 2回言う（繰り返し：repeat）のも有効

25

## 2. 魅力的で 鉄則6 ボイスコントロールをする

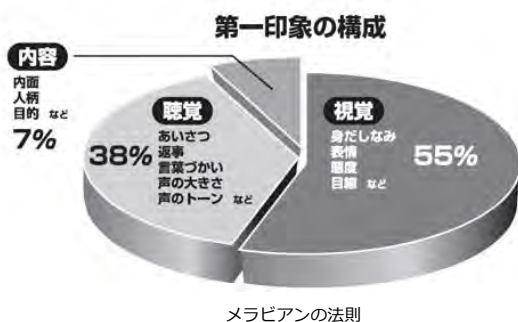
赤字部分を**2倍**長く**2倍**大きく読みましょう。  
余裕ある人は若干高めに。

1. 私は皆に今日笑う権利があることを知っています。
2. 私は皆に**皆**に今日笑う権利があることを知っています。
3. 私は皆に**今日**笑う権利があることを知っています。
4. 私は皆に今日**笑**う権利があることを知っています。
5. 私は皆に今日笑う**権利**があることを知っています。
6. 私は皆に今日笑う権利が**あること**を知っています。
7. 私は皆に今日笑う権利があることを**知っています**。

Berkun, Scott (2010) 『パブリック・スピーカーの告白』 p.167、オライリー・ジャパン

26

## 2. 魅力的で 鉄則7 ビジュアル・ハンドを使う



27

## 2. 魅力的で 鉄則7 ビジュアル・ハンドを使う

### ビジュアル・ハンド

話している内容と手の動きを一致させることで、メッセージを強調する。

- ①方向性 （あちら／こちら、皆さん／私）
- ②数値 （3つあります、2番目は…）
- ③大きさ・高さ （このくらい、拡大、削減）
- ④気持ち （心から、感謝）
- ⑤強調 （上から下へおろす動作）



28

## 2. 魅力的で 鉄則7 ビジュアル・ハンドを使う

### ビジュアル・ハンドの練習問題

「あちらに見える3つのビルの紹介を私がさせていただきます。まず手前に見えますのが、サンシャインビルです。ビルの屋上には、子どもの身長ほどの、このくらいでしょうか、太陽の像が設置されています。」

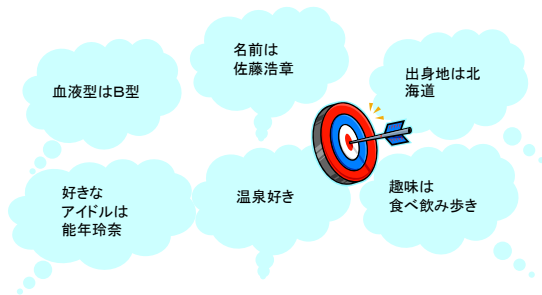
29

## 3. 記憶に残る

30

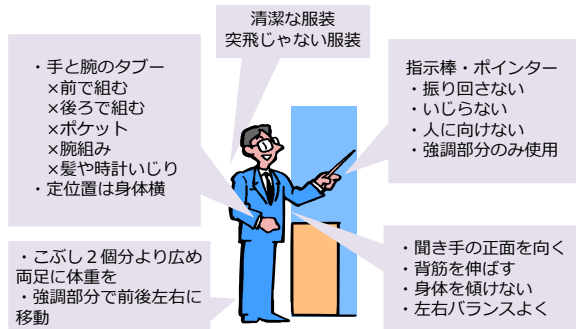


### 3. 記憶に残る 鉄則7 情報は絞る



記憶に残すために、情報を絞る。Less is More.  
1分なら、メインは一つか二つに絞ることで、記憶に残りやすくなる。

### 3. 記憶に残る 鉄則8 ノイズを消す



無駄な姿勢は余分な情報（ノイズ）となる

32



33

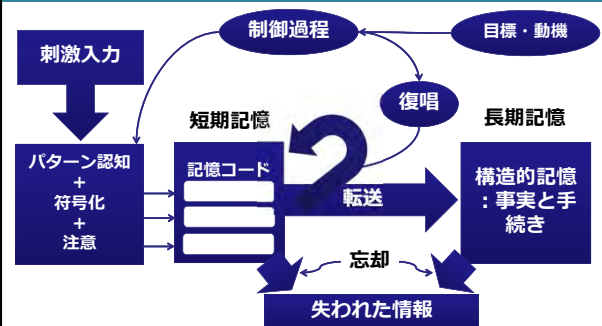


34



35

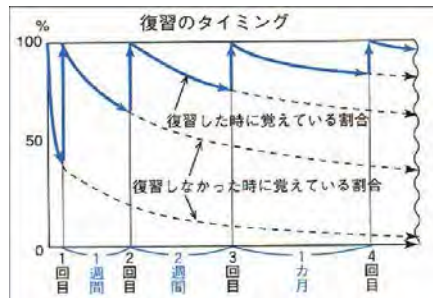
### 3. 記憶に残る 鉄則9 繰り返す



人間の記憶過程の模式図  
(Bower & Hilgard 1981, 鹿毛・奈須 1997 所収)

36

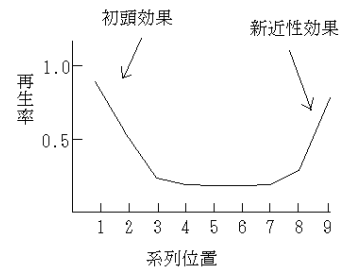
### 3. 記憶に残る 鉄則9 繰り返す



エビングハウスの忘却曲線

人は忘れるようにできている。忘れないためには繰り返す。

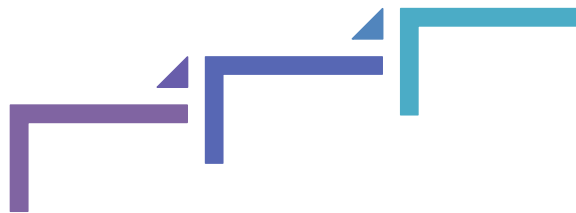
### 3. 記憶に残る鉄則9 繰り返す



最初と最後は記憶に残る。

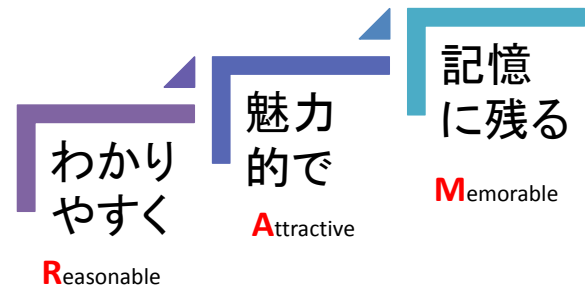
冒頭とラストに大切なメッセージを持ってくる。

### より良いプレゼンの要素 (モデル)



39

### より良いプレゼンの要素 (RAMモデル)



40

### RAMの10の鉄則

わかりやすく

- 鉄則 1
- 鉄則 2
- 鉄則 3

魅力的で

- 鉄則 4
- 鉄則 5
- 鉄則 6
- 鉄則 7

記憶に残る

- 鉄則 8
- 鉄則 9
- 鉄則 10

41

### RAMの10の鉄則

わかりやすく

- 鉄則 1 構造を示す
- 鉄則 2 ロジカルに構成する
- 鉄則 3 間を置く

魅力的で

- 鉄則 4 聞き手のメリットを伝える
- 鉄則 5 アイコンタクトをとる
- 鉄則 6 ボイスコントロールをする
- 鉄則 7 ビジュアルハンドを使う

記憶に残る

- 鉄則 8 情報を絞る
- 鉄則 9 ノイズを消す
- 鉄則 10 繰り返す

42

### やってみよう！「1分間他者紹介」

ペアを作り、相互にインタビューをしてください。相手の魅力を聞きだし、その内容を、他の人たち（ペア）に向けてプレゼンしてください。

#### STEP 1. インタビュー（2分×2回）

ルール① 何を聞いてもよい

ルール② 話したくないことは話さなくてもよい

ルール③ 聞かれなくても話してもよい

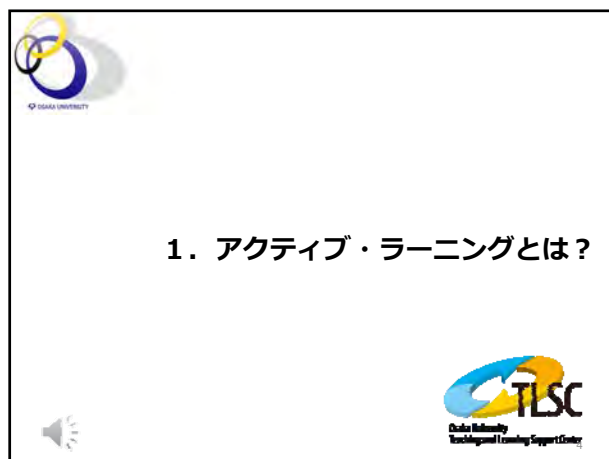
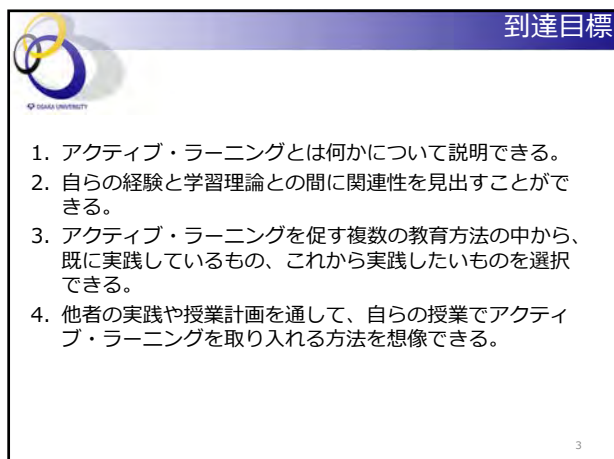
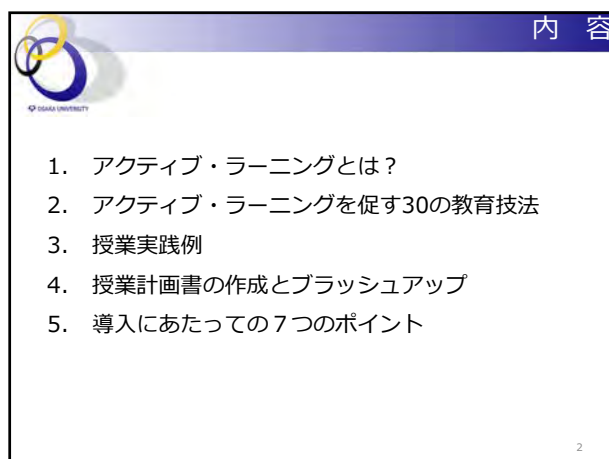
#### STEP 2. プレゼン内容整理（30秒）

#### STEP 3. プレゼン（1人につき1分）



### 参考文献

- ・ 藤沢晃治（2002）『「わかりやすい説明」の技術』講談社
- ・ ワイズマン（2002）『パワー・プレゼンテーション』ダイヤモンド社
- ・ 福澤一吉（2002）『議論のレッスン』NHK出版
- ・ 池谷裕二（2002）『最新脳科学が教える高校生の勉強法』東進ブックス
- ・ 野矢茂樹（1997）『論理トレーニング』産業図書
- ・ 波頭亮（2004）『思考・論理・分析』産業能率大学出版部



1. アクティブ・ラーニングとは？

**講義法に関する先行研究の知見**

1. **情報伝達**が目的の場合、講義法は他の教育方法と同程度に効果的である。
2. **思考力**の促進が目的の場合、ほとんどの講義法は、討議法に比較して、効果が低い。
3. 学生の**態度**変容は、講義法の主要な目標にするべきではない。
4. 講義法は、行為面での**技術**を教えるのには、効果がない。

(Bligh,2000)

1. アクティブ・ラーニングとは？

**講義法の問題点**

1. 学生の**集中力**は時間が過ぎれば過ぎるほど低下していく。
2. **聴覚から学ぶのが得意な学生のみ**しか効果がない。
3. 事実伝達に関わる**低次の学習**になりがちである。
4. 全ての学生が、**同じ情報を同じペース**で学ぶことを前提としている。
5. 学生は講義法を**あまり好んでいない**。

(Johnson, Johnson and Smith, 1991)



1. アクティブ・ラーニングとは？

**Active Learning**  
(能動的な学び)  
&  
**Passive Learning**  
(受動的な学び)

1. アクティブ・ラーニングとは？

- “Active learning is generally defined as any instructional method that **engages** students in the learning process (Prince, 2004).”
- 伝統的な教員による一方的な講義形式の教育とは異なり、学習者の能動的な**学習への参加**を取り入れた教授・学習法の総称（文部科学省、2007）
- 「一方的な知識伝達型講義を聴くという（受動的）学習を乗り越える意味での、あらゆる能動的な学習のこと。能動的な学習には、書く・話す・発表するなどの活動への**関与**と、そこで生じる認知プロセスの**外化**を伴う」（溝上、2014）

1. アクティブ・ラーニングとは？

**グループ討議**

過去に受けたALにはどのようなものがありますか？  
(小学校、中学校、高校、塾、予備校、大学・大学院、職場)

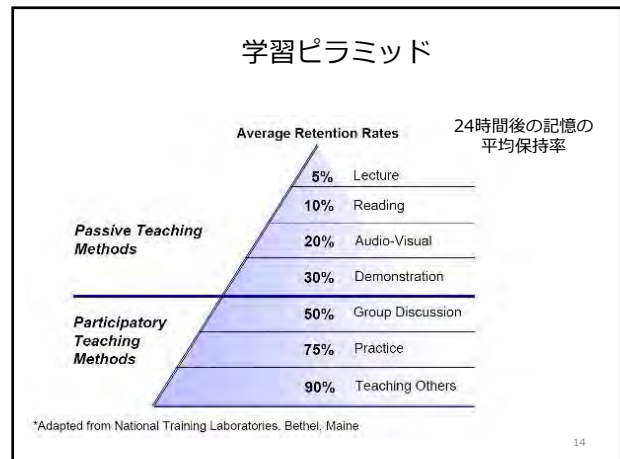


1. アクティブ・ラーニングとは？

**アクティブ・ラーニングのメリット**

1. 記憶に留まりやすい（memorable）。
2. 異なる文脈でも知識を応用しやすい（transferable）。
3. 知識のみならず汎用的能力（generic skills）を育成することができる。
4. 学生が学習に対して高い動機を保持し続けることができる。
5. 学習意欲や学力の格差を縮小することができる。

13



Active learning in large science classes benefits black and first-generation college students most

In large college science classes, active learning interventions improve achievement for everyone, but especially black and first-generation students, according to a new study from the University of North Carolina at Chapel Hill.

When a traditional lecture course was structured to be more interactive, the achievement gap disappeared for first-generation students and decreased by half for black students, according to Kelly Hogan, a biologist and director of instructional innovation in UNC's College of Arts and Sciences. Transforming large lecture classes is a priority for the college.

Hogan's study, "Getting Under the Hood: How and for Whom Does Increasing Course Structure Work?" appears in the Sept. 7 issue of the journal CBE—Life Sciences Education. Her co-author is Sarah L. Eddy of the University of Washington in Seattle. Hogan and Eddy collected data over six semesters at UNC.

<http://college.unc.edu/2014/09/02/hoganstudy/>

15

1. アクティブ・ラーニングとは？

**アクティブ・ラーニングのデメリット**

1. 授業中の学習に時間と負荷がかかる。
2. 授業内で扱う内容が減少する。
3. 授業準備に時間と手間がかかる。
4. 教員が使用するにあたっては、講義法と同様に、トレーニングが必要となる。技法のみならず、学習に対する考え方の変容が求められる場合が多い。

16

1. アクティブ・ラーニングとは？

**アクティブ・ラーニングが推奨されるもう一つの要素**

下記の言葉を知っていますか？

- Khan Academy
- 受験サプリ（予備校業界革命）
- MOOCs (Massive Open Online Course)
- gacco

17

**KHAN ACADEMY**

「ネットを通して高水準の教育を、誰にでも無償で、どこでも受けられるようにする」というコンセプトのもと、3000本以上の教育映像を無償で公開。

18

15. 第二回訪日ワークショップ  
15-2. 国際セミナー・合同プログラム資料  
4. 講義資料（佐藤）

受験サプリーについて

**受験サプリー**  
STUDENT SUPPORT

**講義動画**  
プロ講師の受験対策講義がWeb動画で見放題。  
まずは無料でお試し。

学習・科目・レベル別に合わせた講義動画を、センター・対策講座を学習アプリで視聴。資料メニューで動画を視聴する際の検索・閲覧が可能です。  
さらに月間制の付帯学習資料も無料でダウンロード。

● 講義動画の検索 ● 動画動画をみる

大学入試過去問  
115大学の過去問が、  
無料ダウンロードし放題。

受験サプリーなら大学の過去問がPDF形式で無料ダウンロードできます。丁寧な解説も付きます。

● 高校入試一斉 ● 大学入試

19

受験サプリー

センター問題集  
最新5年分15科目の  
過去問が、一問一答形式で  
解き放題。

受験サプリーでは問題が得意分野に整理されているので、繰り返し繰り返し苦手分野を  
克服できます。もちろん丁寧な解説も付きます。

センター模試  
いつでも受験が可能！  
すぐに採点結果が  
わかります。

受験サプリーならセンター試験の模試も受験することができます。  
本番に合わせた実力チェックが可能です。

20

さらに！月額980円で、  
予備校さながらのプロ講師の授業が受け放題！

**受験サプリー**  
STUDENT SUPPORT

**講義動画**  
プロ講師が教える、基礎から応用までの「基礎講座」  
が、月額980円で受け放題！パソコン・スマホ・タブレット  
でもいつでも受講できます。再生中に字幕も付くので、  
聞き取りやすいです。また、学習進度に合わせて  
● 講義動画の検索 ● 講義動画をみる

**基礎講座**  
基礎講座は、大学入試の基礎から応用までの「基礎講座」  
が、月額980円で受け放題！パソコン・スマホ・タブレット  
でもいつでも受講できます。再生中に字幕も付くので、  
聞き取りやすいです。また、学習進度に合わせて  
● 講義動画の検索 ● 講義動画をみる

**センター対策講座**  
センター試験対策講座は、大学入試の基礎から応用までの「基礎講座」  
が、月額980円で受け放題！パソコン・スマホ・タブレット  
でもいつでも受講できます。再生中に字幕も付くので、  
聞き取りやすいです。また、学習進度に合わせて  
● 講義動画の検索 ● 講義動画をみる

**志望校対策講座**  
志望校対策講座は、大学入試の基礎から応用までの「基礎講座」  
が、月額980円で受け放題！パソコン・スマホ・タブレット  
でもいつでも受講できます。再生中に字幕も付くので、  
聞き取りやすいです。また、学習進度に合わせて  
● 講義動画の検索 ● 講義動画をみる

21

大阪大学 オープンコースウェア

大阪大学オープンコースウェアとは  
大阪大学オープンコースウェアは、大学入試の基礎から応用までの「基礎講座」  
が、月額980円で受け放題！パソコン・スマホ・タブレット  
でもいつでも受講できます。再生中に字幕も付くので、  
聞き取りやすいです。また、学習進度に合わせて  
● 講義動画の検索 ● 講義動画をみる

22

無料で学べる大学講座

最高の教授陣による本気の授業  
話題を共にする仲間との自然な交流  
未来へのパスポート。修了証があなたの手に

**gacco**  
The Japan macc

日本中世の音楽と平等  
2014年4月13日開講  
東京大学  
本島 紀子

インターネット  
2014年4月13日開講  
東京大学  
村井 浩

International Security  
2014年4月13日開講  
早稲田大学  
森田 高平

Imperial Court Costumes  
2014年4月13日開講  
早稲田大学  
森田 高平

23

特徴

無料で学べる大学講座  
最高の教授陣による本気の授業  
話題を共にする仲間との自然な交流  
未来へのパスポート。修了証があなたの手に

**gacco**  
The Japan macc

無料で学べる大学講座  
最高の教授陣による本気の授業  
話題を共にする仲間との自然な交流  
未来へのパスポート。修了証があなたの手に

24

### 1. アクティブ・ラーニングとは？

#### アクティブ・ラーニングを導入するもう一つの要素

- eラーニング（オンライン教育）の急展開。かつて知識は大学（大学教員→図書館）に。今や知識は手のひらの中に。
- 「未来の完全なインターネット社会で、キャンパスと教室、学年制や多数の専任教員を備えた大学は生き残ることができるのか」（吉見俊哉(2011)『大学とは何か』岩波新書,p.248）
- 教室内的教育方法について再考する時。



### 1. アクティブ・ラーニングとは？

#### 大学は、AL型授業を増加させている

図21 授業の経験（全体）

| 授業の経験                   | よくあった | あまりなかった | ほとんどなかった |
|-------------------------|-------|---------|----------|
| 学際系以外にもレポートが課される授業      | 34.4  | 46.4    | 12.7     |
| 学際系以外にもテストが課される授業       | 79.7  | 50.6    | 14.9     |
| 毎回、授業内容に関するコメントや意見を書く授業 | 31.5  | 42.5    | 18.0     |
| コンピュータやインターネットを活用する授業   | 27.8  | 46.7    | 23.2     |
| 少人数のゼミ・演習形式の授業          | 21.9  | 42.8    | 19.9     |
| グループワークなどの協働作業をする授業     | 15.7  | 43.4    | 28.0     |
| プレゼンテーションの機会を取り入れた授業    | 14.2  | 43.4    | 28.1     |
| ディスカッションの機会を取り入れた授業     | 13.0  | 41.2    | 30.0     |

図22 授業の経験（経年比較）

「よくあった」+「ある程度あった」の%

| 授業の経験                   | 2008年   | 2012年   |
|-------------------------|---------|---------|
| 学際系以外にもレポートが課される授業      | 82.7(前) | 82.8(前) |
| 学際系以外にもテストが課される授業       | 78.2    | 79.8    |
| 毎回、授業内容に関するコメントや意見を書く授業 | 68.6    | 74.0    |
| コンピュータやインターネットを活用する授業   | 68.5(前) | 69.7(前) |
| 少人数のゼミ・演習形式の授業          | 62.9    | 64.7    |
| グループワークなどの協働作業をする授業     | 53.3    | 58.1    |
| プレゼンテーションの機会を取り入れた授業    | 51.0    | 57.6    |
| ディスカッションの機会を取り入れた授業     | 46.7    | 54.2    |

Benesse教育研究開発センター（2013）『第2回大学生の学習・生活実態調査報告書 ダイジェスト版』p.16

### 1. アクティブ・ラーニングとは？

#### 学生は、ALから逃走している。

図11 大学教育に対する選好（全体）

| 選好                              | 2008年(4,070) | 2012年(4,911) |
|---------------------------------|--------------|--------------|
| A: あまり興味なくても、単位を楽にとれる授業がよい      | 48.9         | 51.7         |
| B: 単位をとるのが難しくても、自分の興味のある授業がよい   | 54.3         | 45.2         |
| 出席や平常点を重視して成績評価をする授業がよい         | 70.9         | 50.1         |
| 定期試験や論文・レポートなどを重視して成績評価をする授業がよい | 70.3         | 29.8         |
| 応用・発展的内容は少ないが、基礎・基本が中心の授業がよい    | 72.9         | 77.1         |
| 基礎・基本は少ないが、応用・発展的内容が中心の授業がよい    | 15.1         | 24.9         |
| 教員が知識・技術を教える講義形式の授業が多いほうがよい     | 82.0         | 18.0         |
| 学生が自分で調べて発表する演習形式の授業が多いほうがよい    | 17.3         | 16.7         |

Benesse教育研究開発センター（2013）『第2回大学生の学習・生活実態調査報告書 ダイジェスト版』p.11

### 1. アクティブ・ラーニングとは？

#### グループ討議

TOM and JERRY

(ALを促す教員・大学) + (ALから逃走する学生)  
なぜこのようなことが起きてしまうのでしょうか？  
この問題をどう解決したらよいのでしょうか？

### 2. アクティブ・ラーニングを促す30の技法



### 2. アクティブ・ラーニングを促す30の技法

#### アクティブ・リーディング

- お手元の資料を読んで下さい（10分間）。
- 読みながら、赤ペンで下記の印をつけてください。
  - 既実践している技法には「✓」
  - これから実践してみたい技法には「☆」
- 読み終わった方は、補足資料を読んで下さい。F A Qが掲載されています。
- どこに「✓」「☆」をつけたのかを1つずつ、グループで共有してください（5分間）。





### 3. 授業実践例



### 3. 授業実践例

#### 事例1 解剖生理学（女子栄養大学 渋谷まさと教授）

|              |                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ①事前学習        | オンライン上の教材予習、予習内容確認テスト                                                                                                                                                                                               |
| ①前回の復習       |                                                                                                                                                                                                                     |
| ②講義（トピック1～3） | トピック1～3まで②～④の過程を3回繰り返す（1トピック20分）。「先生ごっこ」は、学生2～3名のグループ内で、教員が説明に使用したイラストを使って10分間に交代で教えあう時間（ピア・インストラクション）。低学力生はわからない点を同級生に気軽に質問できる。高学力学生にとっても将来栄養士として市民に教える訓練になる。説明の出来については、評価シートに記載される。これらの工夫で、1トピックを様々な方法で8回学ぶことになる。 |
| ③先生ごっこ       |                                                                                                                                                                                                                     |
| ④補足説明        | 「学習効率がよくとてわかりやすい」「記憶に残る」「不安がなくなった」                                                                                                                                                                                  |
| ⑤前学期のテスト     | 前学期の内容を数か月後に復習テストとして確認する                                                                                                                                                                                            |
| ⑥補足説明        |                                                                                                                                                                                                                     |

低学力者の学習意欲向上、学力向上（栗田、2013）。

32

### 3. 授業実践例

#### 事例2 物理（産業能率大学 小林昭文教授）

|              |                                                                                                                                                                                        |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ①学習内容説明（15分） | パワーポイントを使って説明＆スライドはプリントとして全て配布。ルールと目標の提示を冒頭に行う。聞くことに集中してもらうため板書もノートテイクもない（時間の効率化）。質問も適宜行う。<br>目的：科学者になる<br>態度目標：しゃべる、質問する、説明する、動く、チームで協力する、チームに貢献する、全員で100点をとる<br>内容目標：用語を理解する、イメージを描く |
| ②問題演習（35分）   | 4～5題の問題と、その解答・解説プリントを配布する。難易度の高い問題は、質問し、教えあい、立ち歩く（ピアインストラクション）。「先生に教えてもらうより自分でわかる方がうれしい」「友達になら質問できる」「友達に教えるともっとよくわかる」                                                                  |
| ③振り返り（15分）   | ・確認テスト（演習した問題の中から2題）<br>・相互採点（正解は○、間違えていたら直して○、途中までの場合、プロセスが正しければ○）<br>・リフレクションカード記入（態度と内容の目標について）                                                                                     |

居眠り皆無、成績向上、選択者倍増、授業進度アップ、自発的学習者の増加（小林、2015）。

33

### 3. 授業実践例

#### 事例3 分子構造論（日本大学 藤井孝宜教授）

|             |                                                                                         |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| ①グループ分け     | 初回のみ。20の化学用語について理解しているかどうか○をつけてもらい、○の数が多い学生と少ない学生がチームを構成するようにする。                        |
| ②個別準備確認試験   | ポータルサイトに置いてある資料や参考教材を用いて、事前学習した内容の個人の確認試験。試験は正誤問題で4択。例「混成軌道に関する記述で正しいのは(1)である」          |
| ③グループ準備確認試験 | グループで話し合っの確認試験。問題は②と同じ。正誤の判断理由を述べながら説明しあう。その後、教員が採点を行い、返却するが1回目の正解だと3点、2回目以降の正解だと減点される。 |
| ④アピール       | 不正解に納得がいかない場合、問題の間違いを指摘したグループに加点する。論理的に説明する必要がある。                                       |
| ⑤応用課題（発表含む） | グループで話し合い1つの解答を導き出す。課題は全てのチーム同じもの。難易度が高いので事前学習で使ったノートの利用は許可。最終的な解答は黒板にも書かせ、解答の説明を順に行う。  |

事前学習時間の増加、理解度促進、テスト点数向上（藤井、2015）。

34



### 4. 授業計画書の作成とブラッシュアップ



### 4. 授業計画書の作成とブラッシュアップ

#### ワークの流れ

- 自身のシラバスを参考に1回の授業を選び、多様な教育技法、クラスデザイン例を参考に1回の授業計画書を作成する（15分）。これまで使ったことがない教育技法を取り入れることを推奨します。
- ペアで授業計画書を共有し、フィードバックをもらう（1人5分×2）。

36



## 5. 導入にあたっての7つのポイント




## 5. 導入にあたっての7つのポイント

1. まずは小さく始めましょう！新しい教育技法を取り入れるのは、週に1回以内にしましょう。
2. 学生にその技法を説明する際には、これまでのやり方よりももっと良い技法であることをアピールしましょう！そして学生から感想ももらいましょう。
3. 1回の授業中にあまり多くの活動をさせすぎないようにしましょう！少ない方がいいです。授業を活性化するには少しの技法で十分です。
4. 指示は明確に出しましょう！一度やって見せたり、絵を描いたりして、学生がするべきことを説明しましょう。集中力を途切れさせてしまうような混乱が起きないようにするためです。

(Silberman, 1996, viii)



## 5. 導入にあたっての7つのポイント

### ラーニング・パートナー

推奨！  
案デ

1. 短い文章について議論させる。
2. 課題に対する関心についてインタビューさせる。
3. 書かれた文章について批評・校正させる。
4. 相手がやってきた課題に対して質問させる。
5. 授業内容を要約して説明させる。
6. 教員に対する質問を一緒に作らせる。
7. 事例や練習問題を一緒に解かせる。
8. お互いにテストをさせる。
9. 教員からの質問に一緒に答えさせる。
10. 授業ノートを比較させる。

(Silberman, 1996: 18)



## 5. 導入にあたっての7つのポイント

5. 一部の学生の反応が悪くても、めげずにやり続けましょう！学生はパッシブ・ラーニングに慣れきってしまっていて、アクティブ・ラーニングに慣れていないのです。アクティブな学びを何度も体験させて、考えと行動を変えましょう。これこそ大学教員の役割です。
6. 学生自身にも振り返りをさせましょう！自分やグループメンバーの学びがアクティブだったのか、振り返り（リフレクション）の時間をとりましょう。自分や他者からのクリティカルな評価こそ、学生をアクティブな学習者に育て上げます。
7. 教室の中で最大のアクティブな学習者は、教員であるあなたでなければなりません！あなた自身がモデルになりましょう。照れてはいけません。



今日、私はいくつの教育技法を使ったでしょうか？

講義法  
質問法（挙手）  
映像視聴  
グループ・ディスカッション  
アクティブ・リーディング  
ペアワーク  
個人ワーク（計画書作成）




## 到達目標

1. アクティブ・ラーニングとは何かについて説明できる。
2. 自らの経験と学習理論との間に関連性を見出すことができる。
3. アクティブ・ラーニングを促す複数の教育方法の中から、既に実践しているもの、これから実践したいものを選択できる。
4. 他者の実践や授業計画を通して、自らの授業でアクティブ・ラーニングを取り入れる方法を想像できる。



振り返り

1. 今日最大の学び、気づきは何でしたか？
2. 今後、こんなことをしてみたいと思ったことは何ですか？
3. 今後、これは辞めようと思ったことは何ですか？

43



**ご清聴ご参加いただき  
ありがとうございました！**



# A. 知識・理解力の育成に有効な教育技法

1

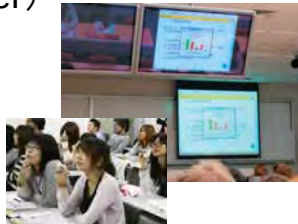
## 講義法 (Lecture)

- あるテーマについて、講師が説明する方法を中心にして、参加者に伝える技法。**一度に多くの聴衆に情報を伝達できる**ため、情報を求めている聴衆に対して、新知識を伝達する場合に有効。
- 参加者が**受身になりやすい**という特徴があり、私語や睡眠を誘発しやすい。講義法を長時間に渡って使用する場合、高度な教授技法が必要とされる。

2

## クリッカー (Clicker)

- 手のひらに収まる機器を使用し、**学生が意思を表示する**ツール。
- 学生に携帯電話サイズの情報送信器を持たせる。授業中に、教員はいくつか質問をし、学生がボタンを押して答える。その結果は、瞬時に教員のPCにUSBで差し込まれた受信機を通して、集計され表示される。



- 学生は瞬時に結果がわかるという点で、授業への参加度が高まる。教員は学生の理解度を確認しながら授業を進めることができる。

3

## 理解促進テスト法 (Concept Clarification Test Method)

- 授業内に**グループで、テストを解かせる**やり方。「CCテスト」「グループテスト」とも。テストというよりも、テストを用いた集団討議法。
- 講義の前に実施するか、講義の後に実施するかは、学習者の状況によって変える。
- テスト内容は自由記述テストよりも、客観テスト(多肢選択式、〇×式、空欄充当式)が良い。
- 時間は、少し時間が足りないくらいに設定する。
- 難易度は、Aももっともであり、Bも間違いではないが、Cのほうがベターかもしれない、というように議論が活性化するようなものとする。
- グループでの答えを提出させたり、黒板に書かせて、点数をつけ、グループ間で競わせることもできる。

4

## 間違い探し (Search for Mistake)

- 覚えなければならない事柄を教える際に、リビジットさせる一つの手法。知識を教える際には、まず内容を説明する。その後、その説明を繰り返すのではなく、別な形で再度記憶を辿ると効果的である。例えば、質問を行い復唱させる、テストを行うことがそれに当たる。
- 間違い探しは、理解度確認のためのテスト法の一つであるが**、時間を制限したり、グループ間で競争を取り入れたりすることで、ゲーム的な性格をもたせることが可能で、学習者の注意を喚起することができる。正しい理解力を応用する機会になる。教員が説明する内容はすべて正しいと考えている学習者に対して、批評的思考力を育成することにもなる。

5

## ペア・リーディング (Pair Reading)

- 二種類の文献を用意し、ペアを組ませた学習者に配布する。
- 学習者は分担して、文献を読んだ後、その内容を要約して相手につたえ、学習していく。
- 読書力、要約力、説明力**をあわせて身につけさせることができる。
- 仲の良い友人同士では、真剣に取組まない可能性があるので、組み合わせに配慮する必要がある。

6

### ジグソー法 (Jigsaw Technique)

- ジグソー法とは、協同学習を促すために編み出された方法である。1つの長い文章を3つの部分に切って、それぞれを3人グループの1人ずつが受け持って勉強する。それを持ち寄って互いに**自分が勉強したところを紹介しあって、ジグソーパズルを解くように全体像を協力して浮かび上がらせる手法**。それぞれ自分の勉強した事例については自分しか詳しく知っている者がいないので、他のメンバーに教える必然性が生じる。  
[http://www.gsis.kumamoto-u.ac.jp/opencourses/pt/3Block/10/10-3\\_text.html](http://www.gsis.kumamoto-u.ac.jp/opencourses/pt/3Block/10/10-3_text.html)
- 「異なる視点を持つ他者との相互作業を引き起こす中で、学習者一人ひとりの知識を、学習者が自ら吟味し、知識の構築あるいは再構築をする中でより有能さを向上させていく学習環境」としてデザインされた手法(土屋,2013)

7

### eラーニング (e-learning)

- メディアを介して行う授業**。「狭義」には、いわゆるWBT (Web Based Training)といわれるもので(形態ごとに、非同期型あるいは同期型またはオンデマンド型と呼ばれることもある)、インターネットまたはイントラネットを利用したコンテンツ(教材)の配信がある。「広義」には、衛生通信、テレビ会議、あるいはCD-ROMやDVD機器、さらには各種の電子機器による学習も含まれる。
- メリットとしては、一度に多くの受講生を対象に個々のレベルに応じた対応・取組が可能となる。受講生への予習・復習として、授業時間外学習を促すことが可能となる。受講記録の蓄積により、ポートフォリオ等への連携・活用が可能となる。

8

### 反転授業 (Flipped Classrooms)

- 伝統的な授業と授業時間外学習の役割を入れ替えた教育技法**。学生は受講前に短い講義の映像を閲覧した上で授業に参加する。授業中は、練習問題を解いたり、学生同士でのプロジェクトや討論に参加する。
- 学習支援システムの発達やインターネットアクセス環境の向上により、学生が、いつでもどこでも映像を閲覧できる環境が整備されることで可能となった教授法。
- 映像の中では教員は講師としての役割を果たすが、授業中はコーチ、助言者として学生の学習を促進することが求められる。
- 学力差が大きい場合、留学生がいる場合、映像の方がわかりやすい技能や態度を教育する場合に特に有効。

9

### チーム・ティーチング (Team Teaching)

- 複数教員で教える教授法**。単に教室内に複数の教員がいればTTになる訳ではない。教員同士の綿密な打ち合わせと振り返りが求められるという点でFDとしての機能も持つ。
- 一般的にTTは2名の教員で授業が進行していくが、教員の役割に応じて下記に分類される。
  - ①1進1補型: 主教員は教室前、副教員は教室横に立つ。副教員はグループワーク時など部分的に支援する。
  - ②2進型: 主教員、副教員ともに教室前に立つ。副教員は板書を担当したり、補足説明をしたりする。
  - ③2別進型: 主教員は教室前、副教員は教室後ろに立つ。習熟度別学習や課題別学習など、それぞれが別内容を指導する。
- <http://edupedia.jp/entries/show/744>

10

### ゲスト・スピーカー (Guest Speaker)

- コース(15回の講義)の一部に、**通常の授業担当教員以外を講師と呼ぶ手法**。通常講師による講義が続く場合、マンネリ化を防ぐことができる。
- 大学教員が理論の説明をして、民間企業、行政、NPO等で活躍するゲスト・スピーカーが実践事例を話すなど、明確な役割分担がなされていることが望ましい。
- 授業担当の教員とは意見の異なる大学教員をゲストとして招聘し、ディスカッションを行うこともできる。学習者は複数の異なる意見を知り、それぞれの強みと弱みを理解することになり、強い知的刺激を与えることができる。
- 事前に十分な打ち合わせを行わない場合は、招聘する側の意図とは異なる内容となり学習者から不満が出ることもあるので注意する。

11

## B. 思考・判断力の育成に有効な教育技法

12



## 質問法 (Socratic Method)

- 質問法とは、講師が受講者に質問を投げかけて受講者の回答を引き出し、両者の問答を繰り返すことによって、**受講者が自分で正しい答に到達できるように導いていく**学習指導法。問答法、ソクラテスメソッドとも。
- その内容や形式によって、オープンクエスチョン／クローズドクエスチョン、全体質問／指名質問、リレー質問／リターン質問、垂直展開質問／水平展開質問などがある。
- 米国のロースクールなどでは一般的な手法であるが、日本で使用する場合、学生の文化差やカリキュラムの違いにも留意しないと、機能しない場合もある。熟練度が要求される高度な技法である。

13

## バズ・セッション (Buzz Session)

- あるテーマについて6人のグループ討議を6分間行った後、全体討議において全体としての結論にまとめていく技法。（別名、6・6討議法）。人数・時間は参加者によって変更可能。
- **経験の交流や意見の集約**に効果がある。
- グループごとにリーダーと記録係を決めさせると円滑に進む。
- バズとは巣の周りをブンブン飛び回る蜂の羽音のこと。

14

## Think, Pair & Share

- あるテーマについてまず一人で考えさせ、隣同士のペアで共有し、全体で共有する手法。例えば、1分、1分、3分のように時間を配分する。
- 教室全員の前で意見発表はしにくい、一度、**他者と共有した意見は発表しやすくなる。問いへの反応がよくなると同時に全員が考えるようになる。**
- 全体で共有する際は、「ペアで話し合った結果を教えて下さい」と言って、挙手させたり、あてたりしていく。

15

## EQトーク (EQ Talk)

- 講義法と組み合わせた討議法の一つであるが、**講義の時間**は、教材に「いいね」「共感する」「大事」と思ったところに「！」(Exclamation Mark)を書き入れること、「疑問」「反論」「もっと知りたい」と思ったところに「？」(Question Mark)を書き入れることを指示する。
- 討議の時間は、「！」「？」のマークが書かれた部分を共有しながら、議論を進めていくことを指示する。
- いきなり討議をすることに慣れていない場合、こうした指示をすることで、討議をイメージしながら、講義を聞くことになり、より深い学習を促進することができる。

16

# C.表現力の育成 に有効な 教育技法

17

## 討議法 (Discussion)／ディベート (Debate)

- **グループでのディスカッション (討議、話し合い)**。学生同士の相互作用を通して、各人の持つ知識・経験・性格などが共有され、相互に成長することが期待される。
- 自由討議法の場合、内容も役割も自由に議論することになる。うまく機能した場合、高い効果が得られるが、学年が低い場合、テーマの難易度が高い場合等は、うまく機能しないこともある。
- 課題討議法の場合、学生の学習状況を踏まえた適切な課題設定と、リーダー・書記等の役割分担が必須となる。ディベートはこの一種であり、あるテーマに対して賛成・反対に分かれて、立論・反論といった論戦をさせ、勝敗を競わせるもの。

18

### ポスター・セッション (Poster Session)

- グループに課題を課した場合、発表する方法としては、プレゼンテーションがある。しかしプレゼンはグループ数が多い際には不向きである。また発表者が限られていることが多かったり、発表機会が一度しかないことがデメリットである。
- これに代わりポスターセッションは、**教室内の壁に成果物を貼り出し、その前に発表者を置き、残りの学生は発表を聞いて回り、必要であれば採点を行う。**ギャラリー・ツアーとも。
- 時間の節約だけではなく、何度もプレゼンすることで慣れていくこと、グループメンバー全員が発表する機会があるなどのメリットがある。

19

## D.問題解決力の育成に有効な教育技法

20

### PBL (Project-Based Learning)

- 一人ないしチームで、**プロジェクト(自主的研究と総合的活動を必要とする研究課題)**を遂行しながら学習しようというもの。
- 課題を解決しようとする際に、知識の必要性、応用性、有用性を理解したり、知識間の総合を行うことができる。
- デューイの理論をもとにキルパトリックが体系立てたプロジェクトメソッドを基盤としている。

21

### PBL (Problem-Based Learning)

- 30年ほど前にカナダで始められた授業形態で、問題を解決することが求められる学習を提供するもの。医学、歯学、環境科学、法学、工学などのように実践の場での問題解決が職業的スキルとして求められる学問分野で採用される。
- 教員は学生に課題を出す、**学生が自主的に学習することを求める。**主に**学生同士の質疑応答**で授業は進行し、**教員の発言は10%以下**というのが原則。
- 学生の学習意欲を高める、学習の定着度を確認する、創造性を育成するなど、様々な効果がある。
- 伝統的な系統的学習と並行して、行われることで、効果は増す。

22

### チュートリアル教育 (Tutorial)

- 少人数で構成された学生のグループにある課題が与えられ、学生がその課題を検討し解決していく教育方法。教員はチューターと呼ばれ、知識を提供する役割ではなく、**議論を進行させる役割**に徹することが求められる。別名、「**教えない教育**」とも言われる。
- <http://web.opar.ehime-u.ac.jp/vocabulary.htm>

23

### ワークショップ (Workshop)

- 講義に代表される一方的な知識伝達のスタイルではなく、学習者が自ら参加・体験し、**グループの相互作用のなかで学びあい、作り出す双方向的な学びと創造のスタイル**の学習方法。大学における授業として広まりつつある。ここでは教員ではなく、**ファシリテーター**と呼ばれる学習者の相互作用を促進させる役割が重要な役割を果たす。
- <http://web.opar.ehime-u.ac.jp/vocabulary.htm>

24

### ブレイン・ストーミング (Brain Storming)

- 参加者が課題について自由勝手に思いつきやアイデアを出し合い、そこから想像や連想を働かせていくことによって、さらに多くのアイデアを生み出していこうとする、アイデア発散手法。
- ①自由奔放、②批判厳禁、③質より量、④結合改善の原則がある。
- 議論では発言できない学習者もいるので、ノートや付箋紙に書かせて(カード化)発表させるとよい。その際、一つのアイデアは一枚に書くように指示する。(ブレイン・ライティング)

25

### KJ法 (KJ-Method)

- カード化された多くの意見・アイデアを同様のものを集めてグループ化し、論理的に整序して問題解決の道筋を明らかにしていくための手法。
- 手順① カード1枚につき、1アイデアを書く。
- 手順② 1グループのカードは最初は数枚程度でまとめる。1枚のまま残る「一匹オオカミ」があってもかまわない。
- 手順③ グループにタイトルをつける。
- 手順④ グループ同士、あるいはグループ内のカード同士の関係性を矢印で表現する。



26

### ケース・メソッド (Case method)

- 実際の事例の分析を重視した教授方法。米国のロースクール、ビジネス・スクールなどの大学院教育において主に採用されている。ここでいうケースとは、判例・事案・事象のことである。
- 学習内容を、教員の講義によって提供するのではなく、学生が相互に討議することを通して、自分たちで創っていくものであり、知識の獲得というよりも、論理的思考力等を育成することを目的としている。
- 学生には個人課題、グループでの共有といった十分な事前学習が要求されるし、教員にはケースの準備、当日の司会・進行等の高度な教授力量が要求される。

27

## E. 技能・態度 の育成に有効な 教育技法

28

### ロールプレイング (Role Playing)

- 実際の場面を想定して、参加者にその場面における役割を与え、演技させる技法。
- 技術・技能の修得、知識と行動の違いの認識、他人の立場などへの理解を促進したい際に効果的。
- 参加者に真剣な演技をさせるために司会者が真剣になる必要がある。
- 演技と現実を分けるために、大きく手を打つなどして区切る。

29

### バディ・メソッド (Buddy Method)

- ダイビングを行うに当たって、2名でお互いが相手側の安全を確認し合う方法である。単独で潜水する場合に比べ、緊急時の対応が取りやすくなるという安全対策でもある。安全確認を行うパートナーをバディと呼ぶ。
- これを語学学習や情報科学の学習などに応用したもの。不明点を教員やTAに質問する必要がなくなり、気兼ねなく学生同士で質問ができるようになる。
- バディが不要という学生には無理に参加させない。
- 仲の良い友人同士でバディを組ませるのには、メリット、デメリットがあるので注意する。

30



## サービス・ラーニング (Service Learning)

- ・ 教室における学習と、地域社会の諸課題を解決するために用意された奉仕活動を組み合わせた教授方法。
- ・ 地域における奉仕活動という実践を、省察を通して、教室内での学習と結びつけることで、知識を経験を通して確実に身につけることができる。学生は、両者の違いとその価値を確認できる。
- ・ 地域の課題解決に関与することで、市民性教育(シチズンシップ教育)としての役割も果たす。
- ・ 具体的には、統計学を身につけた学生が、地域の高齢者を対象とした健康調査を実施するといった取組みなどが挙げられる。
- ・ 学生にとっては、将来の職業を考える機会であると同時に、社会における自らの存在を意識し、役割を意識するようになる。

31

## フィールドワーク (Fieldwork)

- ・ ある調査対象を研究する際に、現場を実際に訪れ、その対象を直接観察し、関係者に聞き取り調査やアンケート調査を行い、現地での史料・資料の採取を行うなど、学術的に客観的な成果を挙げるための調査技法である。地学系では巡検ともいう。
- ・ コース(15回の連続した授業)全体をフィールドワークを中心として設計することもできるし、1、2回だけをフィールドワークにして、その他は講義法で授業を進行することもできる。
- ・ 実施にあたっては、予算面、安全面(保険・移動手段等)、日程面などクリアする課題は多いが、学生の学習動機を高め、内容を記憶に定着させやすい手法である。

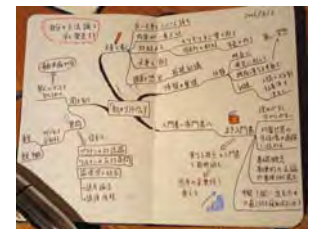
32

# F. 振り返りを促すための教育技法

33

## マインド・マップ (Mind Map)

- ・ 授業終了後の知識の定着を確認し、ふりかえりを行う方法。最後の15分から20分程度をこれにあてる。
- ・ 知識伝達型の授業において、知識定着の確認はコメントシート、筆記テスト、質問、レポートなどが一般的だが、マインド・マップは、他者と共有ができるという点で効果がある。



- ・ 上記のように、授業で扱った学習したキーワードを自由に、思いのまま学習者に書かせる。ペアもしくは4人でシェアをして、お互い説明をさせます。

34

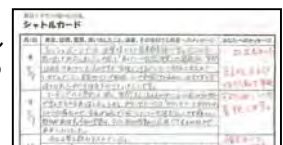
## ワールド・カフェ (World Cafe)

- ・ カフェのようにリラックスした雰囲気の中で一つのテーマで4~5人で対話を行う。テーブル上には模造紙を用意し、自由にメモを描きながら20-30分程度の対話を行う。メンバーを一部変えながら、3回程度対話を行うことで、一つのテーブルで出たアイデアが他のテーブルに伝播すると同時に新たなアイデアが生まれることになる。
- ・ 1995年にブラウンとアイザックスによって開発・提唱された。「知識や知恵は、機能的な会議室の中で生まれるのではなく、人々がオープンに会話をし、自由にネットワークを築くことのできる『カフェ』のような空間でこそ創発される」という考えに基づいた話し合いの手法。

35

## ミニッツ・ペーパー (Minute Paper)

- ・ 授業時に配布し、学生にポイントや疑問、理解度、評価などを数分で記入してもらって回収するもの。毎回、10分程度書かせる時間を確保するとよい。
- ・ 大人数授業の場合の学生とのコミュニケーションツールとして活用できる。フリーに書かせるよりは、「新たに発見したこと」「いいね!と思ったこと」「疑問に思ったこと」「思い出したこと」「もっと知りたいと思ったこと」「今日学んだ教訓」など学習を促す質問を入れるとよい。
- ・ 授業15回分を1枚にまとめた「大福帳」(別名、シャトルカード)と呼ばれる用紙もある。教員と交換をする学習日記として機能させることができる。



36

## 授業新聞 (Course Newspaper)

- ミニツツ・ペーパー等で回収した学生コメントを読み上げる際に使う、**他の学生のコメントを掲載した用紙 (授業新聞)**。  
前回の学習内容の振り返りにもなるし、紙面上で他の学生と交流することになり、学習意欲の向上にもつながる。
- 文字起こしソフトを活用すると効率的にテキスト化できる。



37

# 授 業 計 画 書

| 授業題目    |      |           |     |     |
|---------|------|-----------|-----|-----|
| 今回のテーマ  |      |           |     |     |
| 今回の到達目標 |      |           |     |     |
| 経過時間    | 所要時間 | 項 目（教育技法） | 内 容 | 教 材 |
| 0分      |      |           |     |     |
| 90分     |      |           |     |     |

所属\_\_\_\_\_ 氏名

# 授 業 計 画 書（例）

愛媛大学・山田剛史准教授作成

| 授業題目    |      | 大学生の学びとアイデンティティ形成                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                      |                              |
|---------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| 今回のテーマ  |      | 第4回 大学の歴史2:日本の大学の変遷                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                      |                              |
| 今回の到達目標 |      | <ul style="list-style-type: none"> <li>日本の大学の歴史や意義・役割について理解することができる。(知識・理解)</li> <li>日本の大学の歴史や意義・役割について説明することができる。(技能・表現)</li> <li>授業に対して積極的に参加することができる。(関心・意欲・態度)</li> </ul> |                                                                                                                                                      |                              |
| 経過時間    | 所要時間 | 項 目（教育技法）                                                                                                                                                                     | 内 容                                                                                                                                                  | 教 材                          |
| 0分      | 7分   | チェックテストと解答                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>前回の講義内容の確認小テスト</li> <li>チェックテストの回収・解答を提示</li> </ul>                                                           | チェックテスト(5問)                  |
|         | 15分  | 前回の授業の感想に対するコメントフィードバックと振り返り                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>前回の授業終了時から一定期間後までWeb上に用意したアンケート(自由記述)に基づき、特徴的な感想をセレクトし、学生にフィードバック</li> <li>フィードバックしながら、前回の復習(振り返り)</li> </ul> | セレクトした学生の感想と教員コメントを記した資料(A3) |
|         | 5分   | 授業全体の位置づけならびに今回の授業目的の明示                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>授業全体の中での今回の授業の位置づけを明示</li> <li>今回の授業の目的, キーワードの明示</li> </ul>                                                  | 配布資料                         |
|         | 10分  | 導入の「お題」提示(グループディスカッション)                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Think,Pair and Shareで今日の授業内容に関わる「お題」についてディスカッション</li> </ul>                                                   | ワークシート                       |
|         | 20分  | 講義(前半)                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>配布資料に基づき, PPTを用いての講義</li> </ul>                                                                               | PPTと穴埋め型の配布資料                |
|         | 3分   | 理解状況の把握と次のテーマに関するお題への回答(クリッカー)                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>クリッカーを用いて講義内容の理解状況を確認</li> <li>次の講義内容に関する「お題」について意見を集約</li> </ul>                                             | クリッカー                        |
|         | 20分  | 講義(後半)                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>配布資料に基づき, PPTを用いての講義</li> </ul>                                                                               | PPTと穴埋め型の配布資料                |
|         | 8分   | ペアで講義内容の説明(ペアワーク)                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>ペアで講義内容を簡潔に相手に説明</li> </ul>                                                                                   |                              |
|         | 2分   | 授業外学習の指示                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Webアンケート(REAS)による「お題」の説明</li> </ul>                                                                           |                              |
| 90分     |      |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                      |                              |

# 15. 第二回訪日ワークショップ

## 15-2. 国際セミナー・合同プログラム資料

### 4. 講義資料（渡邊）

2015年7月28日

NAPA 政策立案過程  
～国家公務員制度改革の事例研究～

政策研究大学院大学 准教授  
渡邊 泰之

## 1 はじめに

- ・行政管理の要としての人事

「明王の其の臣を導制する所の者は、二柄のみ。

二柄とは刑徳なり。

何をか刑徳と謂う。

曰く『殺戮之を刑と謂ひ、慶賞之を徳と謂う。』と。

…人主なる者は、刑徳を以て臣を制する者なり。

今人に君たる者、其の刑徳を藉て、臣をして之を用いしめば、

則ち君反て臣に制せられん。」（韓非子）

## 2 公務員制度改革の背景

- ・公務員制度改革の必要性

→ 課題先進国（欧米のシステムのキャッチアップでは対応不可）

→ 先例のない政策・賛否の分かれる政策の増加

→ 官僚主導では対応が困難

- ・官僚制の逆機能（マートン）～訓練された無能力

① 杓子定規、形式主義、繁文縟礼

⇒ 規則による規律の原則（非人格化）、文書主義の原則

② 消極的セクショナリズム（権威と権限の限界についての峻厳な自覚）、

保守性（過度の慎重）・神聖化（特権意識、集団精神、自律性）

⇒ 権限の原則、専門性の原則、身分保障の原則、規律ある昇任制の原則

## 2 公務員制度改革の背景

日本と比較した主要4か国における幹部職員の育成・選抜の概況

|                 | イギリス                                                                                                       | フランス                                                                                                                                                                      | ドイツ                                                                                    | アメリカ                                                                                                                            | 日本における概況                                              |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| ①任用制度の特色        | ・近年、官民の流動化が急速に進展。地方で選出経験がない<br>・課長以上はSCSは共通の枠組み、それ以外はそれぞれに分かれた<br>・種々な入り口選抜・育成、職制制                         | ・幹部の職員制（コル）が人事管理の基本<br>・学歴エリートを公選に採用し、さらに学歴的に教育する内部昇進、任官制                                                                                                                 | ・官史と公務採用者に分かれる<br>・官史についてはハウスマンに基づく任用制度（4階層・高階、上級、中級、準職業官）、学歴と密接に関連した人口選抜<br>・内部育成、任官制 | ・階級以上の幹部は政治任用とする<br>・政治内外問わず広く人材を定める<br>・どの階級から外部採用がある階級に、職制制                                                                   | ・法令に規定はなく、運用によるキャリアアップシステムとの区別あり<br>・実態としては内部育成、資格任用制 |
| 異動の一般ルール        | ・本人が管内空席に必要<br>・職歴は特定の専門分野（職制）を有し、職務での実績が基本                                                                | ・本人が管内空席に必要<br>・本人がポスト獲得のための人脈網（ただしコル・コルではコルのトップが人数に制限あり）                                                                                                                 | ・本人が管内空席に必要<br>・準課長級までは年功的要素も                                                          | ・本人が管内空席に必要<br>・内部育成の意思は強い                                                                                                      | ・人事局に配置権限<br>・一先レベルまでは同一一斉昇進の慣行                       |
| ②幹部の主な育成経路      | ・公務内昇（SCSの4階層内昇）                                                                                           | ・公務内                                                                                                                                                                      | ・公務内                                                                                   | ・公務内昇（任官昇）                                                                                                                      | ・公務内                                                  |
| ③幹部候補の採用・育成システム | ・あり（ファスト・ストリーム試験）<br>・大卒者から毎年300人程度<br>・4～6人の幹部候補を育成<br>・計画的な即席試験終了後課長候補<br>・その後は特別選抜ないが、事務官の多くはファスト・ストリーム | ・あり（ENA又は理工科学校に入学し、見習公務員として研修を受けた後にキャリアアップに昇格、卒業生は成績優秀者は高階の官・コルに選出）<br>・以下、ENAの例<br>・毎年40人程度（外部試験で40人、第三試験で8人、このほか内部試験も）<br>・研修期間は2年間<br>・卒業後に成績別に課長候補が希望ポストを有し、各各課に選出される | ・あり（高階職ウーファマン）<br>・大半が司法試験合格者の法学専攻者<br>・省により、毎年10～20人程度<br>・高階職ウーファマンでも、課長ポストに就けない者も増加 | ・計画的な内部育成はなし<br>・若手人材選抜として、後進育成の「大統領候補計画」があり、年400人前後が候補<br>・SCS課長、部長職の予備生として育成されるプログラムがあり、ここから選ばれる場合は通常の昇進（ただしプログラム修了者はSCSの1階級） | ・制度上はなし<br>・各省の人事課長、自ら権限により幹部候補を育成                    |

## 2 公務員制度改革の背景

## 2 公務員制度改革の背景

|                        |                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                            |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>①幹部職員のキャリアパス</p>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・有付経験的な異動を導く者が多い</li> <li>・SCSポストへの応募には登用試験が必要</li> <li>・能力評価による選抜に基づく系統的昇格が有力な昇進ルート</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ENA出身者は3次試験後で課長・コル・コル昇格経験者は多く、経歴の強いポスト（大臣官房長官）の昇格も可能</li> <li>・民間でも経験を経る者が多い</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>・大半の幹部が科長（課長）を中心に幹部候補生から育成される</li> <li>・政治色の強いポスト（大臣官房長官）や事務官への昇格は有利に作用</li> <li>・「人材開発計画」を策定することにより、人事管理の専門性も重視される傾向</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・SCSについては、政治任用は「政治任用」として公開試験を経て、成績主義の運用外である政治任用</li> <li>・SCSの昇進は課長昇進（約100人以上）、かつ若手昇進、課長の昇進も可能</li> <li>・課長以上の昇進は課長昇進（約100人以上）、かつ若手昇進、課長の昇進も可能</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・幹部候補生ジェネラリストとして広く（候補地を、地方、海外など含む）</li> <li>・幹部候補生選考の場、かつては早稲田選考場あり</li> </ul>                                                                      |
| <p>②幹部候補の選抜に際しての特徴</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・下位ポスト昇格、本選考の必要</li> <li>・SCSについては、課長の事務官、人事担当課長からなる委員会が選任者を推薦</li> <li>・部長以上の任用は人事委員会が関与</li> <li>・政治任用は特別顧問（約30人）に限定</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・局長以上は各省職員の中から大卒者から選出（約100人）、うち大卒者（約400人）、7～8割はENA出身（大卒者）による任用</li> <li>・任用は一時的な「派遣」の形式、終了後は元のポストに戻ることも可能</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・課長以上の昇進は課長昇進（約100人以上）、かつ若手昇進、課長の昇進も可能</li> <li>・課長以上の昇進は課長昇進（約100人以上）、かつ若手昇進、課長の昇進も可能</li> <li>・課長以上の昇進は課長昇進（約100人以上）、かつ若手昇進、課長の昇進も可能</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・課長以上の昇進は課長昇進（約100人以上）、かつ若手昇進、課長の昇進も可能</li> <li>・課長以上の昇進は課長昇進（約100人以上）、かつ若手昇進、課長の昇進も可能</li> <li>・課長以上の昇進は課長昇進（約100人以上）、かつ若手昇進、課長の昇進も可能</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・局長以上は早稲田選考場がある</li> <li>・長期的な視野での人材評価の場</li> <li>・課長以上の昇進は課長昇進（約100人以上）、かつ若手昇進、課長の昇進も可能</li> <li>・課長以上の昇進は課長昇進（約100人以上）、かつ若手昇進、課長の昇進も可能</li> </ul> |

【注】「幹部」は原則として本省部長級以下を指す。

（調査時点：2013年2～3月）

（注）「幹部」は課長として本省幹部以上を指す。

（調査時点：2013年2～3月）

## 3 国家公務員制度改革の経緯①

- ・「**公務員制度改革について**」（平成19年4月24日閣議決定）において、能力実績主義、再就職に関する規制を内容とした**国家公務員法等改正法案**を速やかに国会に提出するとともに、引き続き**公務員制度の総合的な改革を推進するため、基本方針を盛り込んだ法案を次期通常国会に向けて、立案し提出すること**を決定。
- ・「**国家公務員法等の一部を改正する法律**」（平成19年6月30日成立）において、人事評価制度の導入等により能力及び実績に基づく人事管理の徹底を図るとともに、離職後の就職に関する規制の導入、再就職等監視委員会の設置等により退職管理の適正化を図るほか、官民人材交流センターの設置により官民の人材交流の円滑な実施のための支援を行うこと等を規定。
- ・「**国家公務員制度改革基本法**」（平成20年6月13日成立）において、(1)幹部人事の一元管理、(2)幹部候補育成課程、(3)内閣人事局の設置等、(4)国家戦略スタッフ・政務スタッフ、(5)その他の法制上の措置の取扱いについて規定。
- ・「**国家公務員法等の一部を改正する法律案**」（平成21年3月31日閣議決定・国会提出→廃案）

### 3 国家公務員制度改革の経緯②

- ・『**国家公務員法等の一部を改正する法律案**』（平成22年2月19日閣議決定・国会提出→廃案）
- ・『**国家公務員制度改革関連4法案等**』（平成23年6月3日閣議決定・国会提出→廃案）
- ・『**今後の公務員制度改革について**』（平成25年6月28日国家公務員制度改革推進本部決定）において、今後の改革に当たっては、平成21年に閣議決定した「国家公務員法等の一部を改正する法律案」を基本としつつ、国家公務員制度改革基本法の条文に則し、各項目に関して機動的な運用が可能な制度設計を行うことを決定。
- ・『**国家公務員法等の一部を改正する法律**』（平成26年4月11日成立）において、人事管理に関連する制度を規定。同法に基づき、平成26年5月30日、人事管理制度の企画立案、方針決定、運用を一体的に担う内閣人事局を設置。

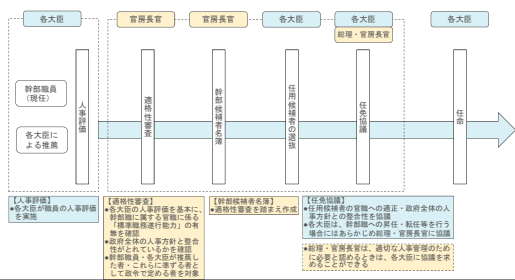
### 4 国家公務員制度改革の内容①

| 幹部職員人事の一元管理等            |                                                                                                                                                 |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>趣 旨</b>              | 職員 職員の育成及び活用を府省横断的に行うとともに、幹部職員等について、適切な人事管理を徹底するため、内閣において幹部職員人事の一元管理等を行う。                                                                       |
| <b>具体的内容</b>            | 内 容                                                                                                                                             |
| (1) 幹部職員人事の一元管理等        | ① 幹部職（本府省の事務次官級・局長級・部長級）に係る適格性審査の実施、幹部候補者名簿の作成<br>② 内閣総理大臣・内閣官房長官との協議に基づく幹部職員の任用<br>③ 幹部職員の昇任の弾力化に関する特例<br>④ 管理職（本府省の課長級・室長級）への任用に係る基準その他の指針の整備 |
| (2) 幹部候補育成課程            | ① 内閣総理大臣が定める基準に基づく各大臣等による設置・運用<br>② 内閣総理大臣による運用の管理                                                                                              |
| (3) その他府省横断的な人事管理のための方策 | ① 任命権者を異にする官職への任用の指針の整備<br>② 官費の人材交流の指針の整備<br>③ 幹部職員等の人事情報の管理                                                                                   |

※ 人事院、権限付、会計検査院、警察庁、税関として置かれる委員会その他の行政機関の幹部職員等について、職員の特殊性を踏まえ適用除外その他の必要な措置を講ずる。  
※ 一級職の国家公務員に加え、府省の本府省内部局員の職員についても措置

### 4 国家公務員制度改革の内容②

幹部職員の任用に係るプロセス（イメージ）



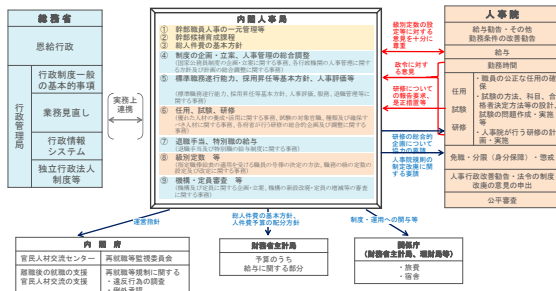
### 4 国家公務員制度改革の内容③

#### 内閣人事局

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>設置趣旨</b>     | 幹部職員人事の一元管理等に関する事務を担うとともに、政府としての人材戦略を推進していくため、人事管理に関連する制度について、企画立案、方針決定、運用を一体的に担う内閣人事局を設置する。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>内閣人事局の事務</b> | ① 幹部職員人事の一元管理等に関する事務（新設）<br>② 幹部候補育成課程に関する事務（新設）<br>③ 総人件費の基本方針に関する事務（新設）<br>④ 国家公務員制度の企画・立案に関する事務、各行政機関の人事管理に関する方針及び計画の総合調整に関する事務<br>⑤ 経費削減推進能力、採用昇任等基本方針、人事評価、職務、退職管理に関する事務<br>⑥ 優れた人材の養成・活用に関する事務、試験の対象官職、職種及び確保すべき人材に関する事務、各府省が行う研修の総合的企画及び調整に関する事務<br>⑦ 退職手続及び特別職の給与制度に関する事務<br>⑧ 指定職務給表の運用を受ける職員の昇降の決定の方法、職務の級・職等の設定及び決定に関する事務<br>⑨ 機構・定員管理に関する事務 など<br>※1 ①の事務に關し、適格性審査及び幹部候補者名簿に関する法律を定めるにあたっては、あらかじめ人事院の意見を聴取することとする。<br>※2 人事院は、公正な任用の確保に関する事務、採用試験の方法及び試験機関としての試験の実施等に関する事務、自ら行う試験の計画・実施及び各府省の試験の調整等を行う。人事院は、公正な任用の確保に関する事務、採用試験の方法及び試験機関としての試験の実施等に関する事務、自ら行う試験の計画・実施及び各府省の試験の調整等を行う。<br>※3 ⑧の決定等にあたっては、あらかじめ人事院の意見を聴取し、当該意見を十分に尊重することとする。<br>※4 内閣総理大臣は、人事院の職務、定員、組織の必要ある事項、人事院に委任することができる。 |

### 4 国家公務員制度改革の内容④

内閣人事局について（イメージ）



### 4 国家公務員制度改革の内容⑤

#### 内閣総理大臣補佐官・大臣補佐官

| <b>設置趣旨</b>                                             | 議院内閣制の下、政治主導を強化し、国家公務員が内閣、内閣総理大臣及び各大臣を補佐する役割を適切に果たすこととするため、国家公務員制度改革基本法に規定する国家戦略スタッフ、政務スタッフに関する措置として、内閣総理大臣補佐官の所掌事務を要するときに、各府省に特に必要がある場合に大臣補佐官を置くことができることとする。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |           |       |               |                     |            |                                         |                                                         |                                              |                     |                |                       |                |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------|---------------|---------------------|------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------|----------------|-----------------------|----------------|
| <b>内閣人事局の事務</b>                                         | <table border="1"> <tr> <th>内閣総理大臣補佐官</th><th>大臣補佐官</th></tr> <tr> <td>設置<br/>内閣官房に設置</td><td>特に必要ある場合に、各府省に設置できる</td></tr> <tr> <td>定数<br/>5人以内</td><td>各大臣に1人以内<br/>(内閣府は1人以内、復興庁及び国土・環境省は1人以内)</td></tr> <tr> <td>職務<br/>総理の命を受け、内閣の重要事項のうち特に重要な事項の執行の企画及び立案並びに執行の調整、大臣の補佐</td><td>大臣の命を受け、特定の事項に係る大臣の執行の企画及び立案並びに執行に際し、大臣を補佐する</td></tr> <tr> <td>任免<br/>総理の命により、内閣が行う</td><td>各大臣の命により、内閣が行う</td></tr> <tr> <td>その他<br/>議院の承認により、内閣が行う</td><td>議院の承認により、内閣が行う</td></tr> </table> | 内閣総理大臣補佐官 | 大臣補佐官 | 設置<br>内閣官房に設置 | 特に必要ある場合に、各府省に設置できる | 定数<br>5人以内 | 各大臣に1人以内<br>(内閣府は1人以内、復興庁及び国土・環境省は1人以内) | 職務<br>総理の命を受け、内閣の重要事項のうち特に重要な事項の執行の企画及び立案並びに執行の調整、大臣の補佐 | 大臣の命を受け、特定の事項に係る大臣の執行の企画及び立案並びに執行に際し、大臣を補佐する | 任免<br>総理の命により、内閣が行う | 各大臣の命により、内閣が行う | その他<br>議院の承認により、内閣が行う | 議院の承認により、内閣が行う |
| 内閣総理大臣補佐官                                               | 大臣補佐官                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |           |       |               |                     |            |                                         |                                                         |                                              |                     |                |                       |                |
| 設置<br>内閣官房に設置                                           | 特に必要ある場合に、各府省に設置できる                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |       |               |                     |            |                                         |                                                         |                                              |                     |                |                       |                |
| 定数<br>5人以内                                              | 各大臣に1人以内<br>(内閣府は1人以内、復興庁及び国土・環境省は1人以内)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |           |       |               |                     |            |                                         |                                                         |                                              |                     |                |                       |                |
| 職務<br>総理の命を受け、内閣の重要事項のうち特に重要な事項の執行の企画及び立案並びに執行の調整、大臣の補佐 | 大臣の命を受け、特定の事項に係る大臣の執行の企画及び立案並びに執行に際し、大臣を補佐する                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |           |       |               |                     |            |                                         |                                                         |                                              |                     |                |                       |                |
| 任免<br>総理の命により、内閣が行う                                     | 各大臣の命により、内閣が行う                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |           |       |               |                     |            |                                         |                                                         |                                              |                     |                |                       |                |
| その他<br>議院の承認により、内閣が行う                                   | 議院の承認により、内閣が行う                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |           |       |               |                     |            |                                         |                                                         |                                              |                     |                |                       |                |

※ 大臣補佐官の職務執行に当たっては、職務や任命に当たっては、内閣に委任する運用ルールを設ける。



## 7 国家公務員制度改革の政策形成過程⑤

国家公務員法等の一部を改正する法律案骨子（平成21年3月31日閣議決定・国会提出 → 廃案）

1. 幹部職員等の一元管理等関係

（3）幹部職員の公募

幹部職員の公募は、①内閣総理大臣が任命権者から公募を行う旨の通知を受けた場合、又は②内閣総理大臣が任命権者と協議を交えた場合に、内閣総理大臣が政令で定めるところにより行うものとする。

（6）採用昇任等基本方針への追加

採用昇任等基本方針に定めるべき事項に、…公募を行う幹部職及び管理職の数の目標設定等職員の公募の指針等を追加することとする。



国家公務員法等の一部を改正する法律（平成26年4月11日成立）

1. 幹部職員等の一元管理等

（7）公募

○採用昇任等基本方針に定めるべき事項に、職員の公募に関する指針を追加する。

## 8 終わりに

- ・ 公務員制度改革（①政治主導、②幹部職への外部人材登用）の有効性と危険性  
～公務員制度改革を先取りして地方自治体で実施した経験から～
- ・ 国家公務員の人事管理を担当する中立的な第三者機関としての「人事院」の重要性
- ・ 公務員制度改革は、統治機構改革（民主主義の在り方も問われるもの）



## NAPA 政策立案過程

### ～国家公務員制度改革の事例研究～

2015. 07. 21

准教授 渡邊 泰之

#### 1 はじめに

- ・行政管理の要としての人事～いわゆる「信賞必罰」がマネジメントにおいて最も重要。  
「明王の其の臣を導制する所の者は、二柄のみ。二柄とは刑徳なり。何をか刑徳と謂う。  
曰く『殺戮之を刑と謂い、慶賞之を徳と謂う。』と。…人主なる者は、刑徳を以て臣を  
制する者なり。今人に君たる者、其の刑徳を積てて、臣をして之を用いしめば、則ち君  
反って臣に制せられん。」（韓非子、二柄篇）
- ・日本政府において、職業公務員としての国家公務員の人事は、自らの組織内で事実上  
決定してきた。大臣が官僚の人事に口をはさむことは事件となった。（官僚のレトリッ  
ク、原英史）

#### 2 公務員制度改革の背景

##### （1）公務員制度改革の必要性

###### ○日本は課題先進国

- ・現在の日本の置かれた状況と国家公務員制度改革の必要性との関係については「公務  
員制度の総合的な改革に関する懇談会」中に簡潔にまとめられているので引用する。  
「現状のわが国国家公務員制度は、明治以来、欧米先進国に『追いつけ追い越せ』の  
理念のもと、中央集権体制がとられ、近代工業社会の確立を目指した高度経済成長期  
に確立された。この制度は、キャッチアップの時代、とりわけ規格大量生産体制の推  
進には大いに貢献した。しかし、今やわが国はフロントランナーとなり、多様な知価  
創造が求められる人類文明には適合していない。このため、公務の多様性と迅速性を  
求める国民のニーズにも対応し難くなっている。個々の公務員が有能であっても、そ  
の組織と制度が人類文明の方向や国民ニーズの現実に適していなければ、勤労成果を  
発揮することができず、また評価されることも乏しい。」
- ・小宮山宏三菱総合研究所理事長（東京大学元総長）も、日本を、環境問題や少子化、  
高齢化、地域の過疎化、エネルギー供給問題などといった、他の国がまだ直面してい  
ないレベルの問題をいくつも持つ**課題先進国**と呼ぶ。
- ・成功例となる先例がまだない中で政策の立案・執行を行う場合、大臣等のトップの決  
断が必要。なぜならば、国民の賛否が大きく分かれるような政策についての決断は、  
国家公務員（以下「官僚」という。）には難しい。

###### ○官僚制の逆機能

なぜ、官僚には大きな決断ができないのか。その主たる理由は、日本の場合、議院

内閣制を採用していることにある。すなわち、法令上、国民から選挙で選ばれた国会議員の中から総理大臣以下大臣が選ばれ、その大臣たちが政策の責任を有することとなっている。官僚が責任をとる仕組みになっていないため、国民の賛否が割れるような政策については、官僚が企画立案・決定することが困難なのである。

それ以外の要因として、官僚制の逆機能と言われるものがある。官僚制は、本来は合理的な管理・統治のための制度として生み出されたもの。M. ウェーバー著「官僚制」においては、例えば、以下のように、官僚制の公正中立性・能率性の高さを示すものとして、官僚制の特徴となるいくつかの原則を挙げている。

- ① 職務は確立された規則によって行われる**規則による規律の原則**（非人格化）、職務の執行は文書に基づき行われる**文書主義の原則**
- ② 職務は規則によって定められた明確な権限の範囲内で行われる**権限の原則**、専門試験により採用され専門的訓練により専門家として職務を遂行する**専門性の原則**、個人的な利害に惑わされないため恣意的な免職・転任を禁じた**身分保障の原則**、職員の昇給は在職年数、職務評価によって行われる**規律ある昇任制の原則**

しかし、官僚は、このような原則に基づき訓練されることで、職員は柔軟性を失い、重要な変化があった場合でも、従来からの行為を変更することができなくなってしまう。これを**訓練された無能力**という。ロバート・K・マートンは著書「社会理論と社会構造」の中でこれを**官僚制の逆機能**と呼び以下のように論じた。

- ① 規則を守るという一つの手段を自己目的化（目標の転移）、規則遵守の関心が第一に。そのため、規則の立案者が予想していなかった特殊な条件の下では臨機応変の処置がとれず、融通の利かない**杓子定規**になり迅速な適応能力が欠如。所定の手続きを几帳面に守ることを目的として**形式主義**、儀礼主義に陥り、**繁文縟礼**となる
- ② 自分の行為を拘束する一つ一つの規則に拘泥するあまり、多くの顧客に便宜を図ってやることができず、権威と権限の限界についての峻厳な自覚（**消極的セクショナリズム**）を有することに。規律ある行為と服務規程を守らせるための勤続年数による昇任、年金、昇給などの組織的な処置が、規定厳守の関心を過大にして、臆病、**保守性**（過度の慎重）を誘致。

先任順に昇進が行われ競争がないことから集団内の仲間同士の攻撃は最小限に食い止められ集団精神が発達。顧客や選挙された上役を助けるよりも自分らの利害を擁護。官僚制の象徴や地位に対する情緒的依存、権限と権威に対する感情的執着などを通じて、道徳的に正当だとする態度を伴った特権が成立。この特権は自律的な価値として確立。それが次第に嚴重なものとなり**神聖化**していく傾向。

などが挙げられている。

すなわち、官僚制の逆機能、いわゆる「訓練された無能力」と呼ばれるものは、官僚制の機能的側面の裏返しとなっているといえる。このような逆機能が、課題先進国となった日本において、近年、日本政府のパフォーマンス低下を招来したと考えられる。

#### ○改革の方向性

日本政府のパフォーマンスを再び高めるためには、①行政の長たる大臣たちが社会の実情・課題を適切に把握した上で責任をもって政策を企画立案・決定し、②官僚はその決定に従い確実に執行する仕組みを導入する必要性。

そのため、①大臣たちの政策の企画立案能力を高めるために、各省庁の枠にとらわれず、国益を念頭に政策の企画立案のできる人材を多様な分野から登用し、大臣たちを補佐する仕組みを整備すること、及び②その仕組みを実効性のあるものとするために、大臣たちの政策決定を補佐して政策の企画立案をした官僚、また、政策を執行した官僚のパフォーマンスに応じ、人事を通じた信賞必罰の仕組みを整備することが必要。

#### （２）公務員制度改革前の日本の国家公務員（幹部職員）の育成・選抜の概況

- ① 日本の国家公務員（幹部職員）の任用制度は、アメリカ型よりも、ウェーバーが分析したドイツ型に相似。
- ② 日本の国家公務員（幹部職員）の育成・選抜には以下のような特徴。
  - ・ 幹部職員・幹部候補の任用制度については、従来、法令による根拠はなく、運用によるキャリアシステムとの批判。実態としては内部育成型。資格任用制。
  - ・ 幹部職員及び幹部候補の人事異動については、人事当局に配置権限あり。一定レベルまでは同期一斉昇進の慣行。
  - ・ 幹部職員の主たる人材供給源は、公務内。
  - ・ 幹部候補の採用・育成システムは、制度上なし。各府省の人事運用上、国家公務員試験Ⅰ種試験により幹部候補を採用、育成。
  - ・ 幹部候補は、ジェネラリストとして、他省庁や地方自治体への出向、海外の機関（大使館や国際機関等）への出向を含み広く異動。
  - ・ 幹部職員については、組織の新陳代謝のため、かつては天下り（早期退職慣行）あり。
  - ・ 各省の局長以上は内閣承認が必要
  - ・ 長期的な暗黙の部内評価の積み重ね
  - ・ 政治任用は特別職の一部のみ（内閣官房副長官補等）

#### ３ 公務員制度改革の経緯

- 公務員制度改革は、目新しいテーマではない。「内閣人事局」構想は戦前からあった。

（参考）

1962 年「第一次臨時行政調査会」が池田勇人内閣に提出した答申

- ① 内閣の補佐機構を充実し、内閣で予算編成方針の作成などを行う。
- ② 閣議の総合調整機能を効果的に発揮するため、関係閣僚会議を活用する。
- ③ 行政の膨張を抑制し、行政事務の中央偏在を正す。
- ④ 天下り人事は、公務の公正を阻害するおそれが多いので、規制を加える。
- ⑤ 公務員人事に関して、能力の実証による人事運用を確立し、信賞必罰を徹底する。
- ⑥ 行政機関の内部組織編制は、内閣が機動的に行えるよう、省庁設置法をやめて政令以下で定める。
- ⑦ 労働基本権を原則として認める。

○ 公務員制度改革の経緯

- ① 「公務員制度改革について」（平成 19 年 4 月 24 日閣議決定）において、能力実績主義、再就職に関する規制を内容とした国家公務員法等改正法案を速やかに国会に提出するとともに、引き続き公務員制度の総合的な改革を推進するため、基本方針を盛り込んだ法案を次期通常国会に向けて、立案し提出することを決定。（第一次安倍晋三内閣）
- ② 「国家公務員法等の一部を改正する法律」（平成 19 年 6 月 30 日成立）において、人事評価制度の導入等により能力及び実績に基づく人事管理の徹底を図るとともに、離職後の就職に関する規制の導入、再就職等監視委員会の設置等により退職管理の適正化を図るほか、官民人材交流センターの設置により官民の人材交流の円滑な実施のための支援を行うこと等を規定。（第一次安倍内閣）
- ③ 「国家公務員制度改革基本法」（平成 20 年 6 月 13 日成立）において、(1)幹部人事の一元管理、(2)幹部候補育成課程、(3)内閣人事局の設置等、(4)国家戦略スタッフ・政務スタッフ、(5)その他の法制上の措置の取扱いについて規定。（福田康夫内閣）
- ④ 「国家公務員法等の一部を改正する法律案」（平成 21 年 3 月 31 日閣議決定・国会提出→廃案）（麻生太郎内閣）
- ⑤ 「国家公務員法等の一部を改正する法律案」（平成 22 年 2 月 19 日閣議決定・国会提出→廃案）（鳩山由紀夫内閣）
- ⑥ 「国家公務員制度改革関連 4 法案等」（平成 23 年 6 月 3 日閣議決定・国会提出→廃案）（菅直人内閣）
- ⑦ 「今後の公務員制度改革について」（平成 25 年 6 月 28 日国家公務員制度改革推進本部決定）において、今後の改革に当たっては、平成 21 年に閣議決定した「国家公務員法等の一部を改正する法律案」を基本としつつ、国家公務員制度改革基本法の条文に則し、各項目に関して機動的な運用が可能な制度設計を行うことを決定。（第二次安倍晋三内閣）

- ⑧ 「国家公務員法等の一部を改正する法律」（平成 26 年 4 月 11 日成立）において、人事管理に関連する制度を規定。同法に基づき、平成 26 年 5 月 30 日、人事管理制度の企画立案、方針決定、運用を一体的に担う内閣人事局を設置。（第二次安倍晋三内閣）

### 3 国家公務員制度改革の内容

公務員制度改革の主な改革点は以下の三つ

#### I 幹部職員人事の一元管理等

##### (1) 幹部職員の任用等

###### ①適格性審査及び幹部候補者名簿

- i 内閣総理大臣は、以下に掲げる者について、幹部職（長官、事務次官若しくは局長若しくは部長の官職、又はこれらに準ずるもの）に属する官職に係る標準職務遂行能力を有することを確認するための審査（「適格性審査」）を政令で定めるところにより公正に行う。
  - ・ 幹部職員
  - ・ 幹部職員以外の者であって、幹部職の職責を担うにふさわしい能力を有すると見込まれる者として任命権者が内閣総理大臣に推薦した者
  - ・ 上に掲げる者に準ずる者
- ii 内閣総理大臣は、適格性審査の結果確認を受けた者について、氏名その他政令で定める事項を記載した名簿（「幹部候補者名簿」）を作成する。
- iii 内閣総理大臣は、適格性審査及び幹部候補者名簿に関する権限を内閣官房長官に委任する。
- iv 適格性審査及び幹部候補者名簿に関する政令を定めるに当たっては、あらかじめ人事院の意見を聴くこととする。

###### ②任免協議等

- i 幹部職に係る任命については、任命権者は、幹部候補者名簿に記載されている者であって、選考又は人事評価等に基づき、当該任命しようとする幹部職についての適性を有すると認められる者について行う。
- ii 幹部職に係る任免を行うに当たっては、あらかじめ内閣総理大臣及び内閣官房長官に協議した上で、当該協議に基づいて行う。
- iii 内閣総理大臣又は内閣官房長官は、幹部職員について適切な人事管理を確保するため必要と認めるときは、任命権者に対し、幹部職員の任免について協議を求めることができる。

##### (2) 幹部職員の降任の特例

- 任命権者は、幹部職員（幹部職のうち職制上の段階が最下位の段階を占める幹部職員を除く）について、以下の要件のいずれにも該当するときは、当該幹部職

員が、一般の職員の降任の要件のいずれにも該当しない場合においても、その意に反して、直近下位の職制上の段階に属する幹部職への降任を行うことができる。

- ・ 当該幹部職員が他の官職を占める他の幹部職員に比べて勤務実績が劣っている。
- ・ 他の特定の者が任命された場合に当該幹部職員より優れた業績を上げることが十分見込まれる。
- ・ 転任させるべき適当な官職がないなど当該幹部職員を降任させる必要がある。

(3) 管理職員の任用等

- ① 採用昇任等基本方針に定めるべき事項に、管理職（課長若しくは室長、又はこれらに準ずる官職であって政令で定めるもの）への任用に関する基準その他の指針及び任命権者を異にする官職への任用に関する指針を追加する。
- ② 任命権者は、管理職への任用の状況を内閣総理大臣に報告するとともに、内閣総理大臣は①の基準に照らして必要があると認める場合には、任命権者に対し、管理職への任用に関する運用の改善その他の必要な措置をとることを求めることができる。
- ③ 内閣総理大臣は、任命権者を異にする管理職への任用の円滑な実施に資するよう必要な調整を行う。

(4) 幹部候補育成課程

- ① 各大臣その他の機関の長（各大臣等）は、幹部職員の候補となり得る管理職員としてその職責を担うにふさわしい能力及び経験を有する職員を育成するための課程（幹部候補育成課程）を設け、内閣総理大臣が定める基準に従い運用する。
- ② 各大臣等は、幹部候補育成課程の運用の状況を内閣総理大臣に報告するとともに、内閣総理大臣は①の基準に照らして必要があると認める場合には、各大臣等に対し、幹部候補育成課程の運用の改善その他の必要な措置をとることを求めることができる。
- ③ 内閣総理大臣は、任命権者を異にする官職への課程対象者の任用の円滑な実施に資するよう必要な調整を行う。

(5) 人事に関する情報の管理

- ① 内閣総理大臣は、内閣府、各省その他の機関に対し、当該機関の幹部職員、管理職員、幹部候補育成課程対象者その他これらに準ずる職員として政令で定める者の人事に関する情報の提供を求めることができる。
- ② 内閣総理大臣は、①により提供された情報を適正に管理する。

(6) 特殊性を有する幹部職等の特例

- 人事院、検察庁、会計検査院、警察庁、外局として置かれる委員会その他の行政機関の幹部職等について、その職務の特殊性に配慮し、人事の一元管理に関する規定の適用除外その他所要の規定の整備を行う。

(7) 公募

- 採用昇任等基本方針に定めるべき事項に、職員の公募に関する指針を追加する。

(8)官民人材交流の推進

- 国と民間企業との間の人事交流に関する法律の一部改正により、人事交流の対象となる法人の拡大、手続の簡素化及び透明性の向上のための所要の規定の整備を行う。

II 内閣人事局

(1) 内閣人事局の設置

- 内閣官房に内閣人事局を置く。

(2) 内閣人事局の事務

- ① 内閣人事局は、国家公務員制度改革基本法第 11 条第 1 号に定める機能を担うとともに、これを実効的に発揮する観点から必要な範囲で、関係行政機関から機能を移管することとし、I.の幹部職員人事の一元管理等に関する事務のほか、下記の事務をつかさどるものとする。

- i 国家公務員制度の企画・立案に関する事務、各行政機関の人事管理に関する方針及び計画の総合調整に関する事務

- ii 任用※1、採用試験※2及び研修※3に関する事務

※1 内閣人事局は、優れた人材の養成・活用に関する事務を所掌し、人事院は、職員の公正な任用の確保に関する事務を所掌

※2 内閣人事局は、試験の対象官職、種類及び確保すべき人材に関する事務を所掌し、人事院は、試験の方法、科目、合格者決定方法等の設計、試験の問題作成・実施、人事院以外の試験機関の指定・管理等に関する事務を所掌

※3 内閣人事局は、各府省が行う研修の総合的企画・調整、総合的企画に関連した人事院への協力要請、幹部候補育成課程対象者の研修等に関する事務を所掌し、人事院は、人事院が行う研修の計画・実施及び内閣人事局・各府省の行う研修の監視等に関する事務を所掌

- iii 人事評価、能率、厚生、服務及び退職管理に関する事務、退職手当制度及び特別職の国家公務員の給与制度に関する事務

- iv 免職、給与、分限、懲戒等（人事院が引き続き所掌する事務）について、人事院規則の制定改廃に関し、必要がある場合、人事院に要請すること（新設）

- v 指定職俸給表の適用を受ける職員の号俸の決定の方法並びに職務の級の定数の設定及び改定に関する事務

- vi 国家公務員の総人件費の基本方針及び人件費予算の配分の方針の企画及び立案並びに調整に関する事務（新設）

- vii 行政機関の機構及び定員に関する企画及び立案並びに調整、各行政機関の機構の新設、改正及び廃止並びに定員の設置、増減及び廃止に関する審査に関する

る事務 等

- ② ① ii 及び v の機能については、政令等を定めるにあたって、あらかじめ人事院の意見を聴くこととするとともに、指定職俸給表の適用を受ける職員の号俸の決定の方法並びに職務の級の定数の設定及び改定に関しては、人事院の意見を十分に尊重するほか、研修についての人事院による報告要求や是正指示に関する規定の整備等の措置を講ずる。
- ③ 官民人材交流センター、再就職等監視委員会、退職手当審査会は、いずれも内閣府に置く。内閣総理大臣（内閣人事局）は、官民人材交流センターの運営に関する指針を定め、これを公表するものとする。（新設）
- ④ 国家公務員制度改革基本法に基づく国家公務員制度改革の推進は、内閣人事局が担う。（新設）

### (3) 内閣人事局の組織

- ① 内閣人事局に、内閣人事局長を置く。
- ② 内閣人事局長は、内閣官房長官を助け、内閣人事局の事務を掌理するものとし、内閣総理大臣が内閣官房副長官の中から指名する者をもって充てる。

## III 内閣総理大臣補佐官、大臣補佐官

国家公務員制度改革基本法に定める国家戦略スタッフ及び政務スタッフに関する措置として、以下の措置を講ずる。

### (1) 内閣総理大臣補佐官

- ① 内閣総理大臣補佐官の所掌事務を、内閣総理大臣の命を受け、内閣の重要政策のうち特定のものに係る内閣総理大臣の行う企画立案に関し、内閣総理大臣を補佐することに改める。
- ② 内閣総理大臣補佐官の定数、内閣総理大臣の申出により内閣が任免すること、俸給月額は事務次官級又は大臣政務官級とすること、特別職とすること、非常勤とすることができること、国会議員は内閣総理大臣補佐官を兼ねることができることについては、現行どおりとする。

### (2) 大臣補佐官

- ① 各府省に、特に必要がある場合には大臣補佐官を置くことができることとし、その定数は、以下のとおりとする。
  - ・内閣府 6 人以内
  - ・復興庁及び各省 1 人以内
- ② 大臣補佐官の所掌事務は、大臣の命を受け、特定の政策に係る大臣の行う企画及び立案並びに政務に関し、大臣を補佐することとする。
- ③ 大臣補佐官は、その省の長である大臣（内閣府及び復興庁においては内閣総理大臣）の申出により内閣が任免することとし、俸給月額は事務次官級又は大臣政務官級とし、特別職とし、非常勤とすることができることとし、国会議員は大臣



補佐官を兼ねることができることとする。

## 5 日本における立法過程

○日本政府においては、法律案の多くは行政府により立案。

～提出法案に占める内閣提出件数は約5割

成立件数に占める内閣提出件数は約8割

例：第186回(常会)(平成26.1.24～6.22)

| 区分／国会会期                       | 内閣提出法律案 |      | 議員立法 |      | 計    |      |
|-------------------------------|---------|------|------|------|------|------|
|                               | 提出件数    | 成立件数 | 提出件数 | 成立件数 | 提出件数 | 成立件数 |
| 第186回(常会)<br>(平成26.1.24～6.22) | 81      | 79   | 75   | 21   | 156  | 100  |

○法律案と政策立案は密接不可分。

従って、政策の大半は、行政府内が策定しているのが実態。

なお、行政府内において、実際の法案の作成は課長以下が担当。

## 6 関係者分析

○公務員制度改革の政策立案プロセスに関与していた主な関係者は以下のとおり。

- ① 内閣総理大臣、内閣官房長官、行政改革担当大臣
- ② 各省庁（人事担当部局）
- ③ 関係省庁（総務省、財務省、人事院等）
- ④ 労働組合
- ⑤ 財界（経済団体）
- ⑥ 内閣の構成員以外の国会議員（特に、元官僚の国会議員）
- ⑦ メディア

○公務員制度の総合的な改革に関する懇談会（平成19年7月12日 総理決裁）

の委員名簿を見れば、各関係団体を代表する者が選ばれていることが分かる。

- ・ 岩田喜美枝 株式会社資生堂 取締役執行役員常務 ※
- ・ 江口克彦 PHP総合研究所 代表取締役社長
- ・ 岡村正 株式会社東芝 取締役会長
- ・ 小島順彦 社団法人経済同友会副代表幹事（三菱商事社長）
- ・ 堺屋太一 作家、エコノミスト ※
- ・ 佐々木毅 学習院大学法学部教授
- ・ 高木剛 日本労働組合総連合会会長
- ・ 田中一昭 拓殖大学名誉教授 ※

- ・ 増田寛也 前岩手県知事 ※
  - ・ 屋山太郎 評論家 （五十音順、敬称略）
- ※印は、官僚出身者

○関係者の利害・関心は、①セクショナリズム打破・政治主導重視か公務員の専門性・公務員の公正中立性重視か、という軸と、②資格任用制・内部育成重視か政治任用制・外部人材登用重視か、という軸により大きく分類することが可能。

## 7 国家公務員制度改革の政策形成過程

上記の国家公務員制度改革の必要性を踏まえ、「幹部職員人事の一元管理等」「内閣人事局」「内閣総理大臣補佐官、大臣補佐官」制度を盛り込んだ法律が成立するまでの政策プロセス。

### ① 公務員制度改革について（平成 19 年 4 月 24 日閣議決定）

- ・ この文中に「4. パッケージとしての改革」として、「...総理の下に有識者からなる公務員制度に関する検討の場を設け、下記の課題を含む採用から退職までの公務員の人事制度全般の課題について総合的・整合的な検討を進めることとし、公務員制度の総合的な改革を推進するための基本方針を盛り込んだ法案（国家公務員制度改革基本法（仮称））を立案し、提出する。」と盛り込まれる。
- ・ この項目が閣議決定に盛り込まれた理由については、当時の行政改革担当大臣の補佐官により、以下のように説明されている。  
『『全体パッケージ』論は、もともと天下り規制先送りのために持ち出されたキーワードであり、『先送り』は既に否定されたのだが、『パッケージが重要』との主張が飛び交った行きがかり上、こういう決定に至った。いわば、振り上げた拳を下すために、この項目が必要だったわけだ。ところが、瓢箪から駒で、これが、その後の福田内閣における、公務員制度のより抜本的な改革への動きにつながっていく。』（原英史著『官僚のレトリック』）
- ・ 実際に、この閣議決定の中で、公務員制度改革の具体的な課題として挙げられているものは、①専門スタッフ職の実現、②公募制の導入、③官民交流の抜本的拡大、④定年延長であり、幹部職員人事の一元管理や内閣人事局などの項目は一切含まれていない。なお、①から④までに掲げたものは、財界（経済団体）と労働組合の関心の高い課題であることに留意。

### ② 公務員制度の総合的な改革に関する懇談会第1回（平成 19 年 7 月 24 日）

上記の閣議決定に基づき、懇談会を開催。この際にこの懇談会の事務局を担当する内閣官房行政改革推進室から「国家公務員制度改革における指摘事項等」との資料を懇談会で配布。その資料中、「幹部公務員の人事管理のあり方（一括管理など）」という項目が含まれることで、「幹部公務員の一括管理」の議論がこれ以降の懇談

会で議論。

- ③ 公務員制度の総合的な改革に関する懇談会第2回（平成19年9月11日）  
前回の懇談会と同様、内閣官房行政改革推進室から「現在の国家公務員システムの問題点及び求められる国家公務員像」との資料を懇談会で配布。その資料中「閣僚の高度な戦略策定を支える『国家戦略スタッフ』（官邸スタッフ、大臣スタッフ）」という項目が含まれることで、「国家戦略スタッフ（＝内閣総理大臣補佐官、大臣補佐官）」の議論がこれ以降の懇談会で議論。
- ④ 公務員制度の総合的な改革に関する懇談会第10回（平成20年1月10日）  
懇談会の委員の中に、国家公務員制度改革基本法についての「起草委員会」を立ち上げ、数回に亘り議論。その上で、この懇談会の場で、起草委員会委員長の堺屋太一委員から「公務員制度改革に関する答申（原案）」が提出された。この答申案の中に「内閣に、国務大臣を長とする『内閣人事庁』を設ける」との一文が盛り込まれていた。
- ⑤ 公務員制度の総合的な改革に関する懇談会報告書（平成20年2月5日）  
懇談会の議論を踏まえ、報告書中に、「内閣総理大臣は、内閣官房等において、内閣の国家的重要政策の企画立案を機動的に行う『国家戦略スタッフ』を任用する。」、「指定職以上への任用については、内閣人事庁において、適格性審査を行う。」、「国家公務員の人事管理について、政府を代表して国民に対し説明責任を負う機関として、国務大臣を長とする『内閣人事庁（仮称）』を設ける」などが盛り込まれた。
- ⑥ 国家公務員制度改革基本法（平成20年6月13日）  
この報告書をもとに、国家公務員制度改革基本法が成立。同法第5条第1項に「国家戦略スタッフ等」が、同条第2項に「幹部職員等の適格性審査」などが、同法第11条に「内閣人事局」が盛り込まれた。
- ⑦ 国家公務員法等の一部を改正する法律（平成20年6月13日）  
国家公務員制度改革基本法を踏まえ、国家公務員法等の一部を改正する法律案が国会に提出された。その法案は、経済団体等の強い意向をうけ、「外部人材の積極的登用」を進めるため、幹部職員の公募を法律上規定し、公募を行う幹部職及び管理職の数値目標を採用昇任等基本方針の中に含めるものであった。  
この部分については、採用における公平性の観点から、政府部内で強い反対もあったことから、再度国会に提出された国家公務員法等の一部を改正する法律案からは削除された。

## 8 おわりに

- 公務員制度改革（①政治主導、②幹部職への外部人材登用）の有効性と危険性  
～公務員制度改革を先取りして地方自治体で実施した経験から～
- 行政の長が完全に人事権を掌握するとその影響は多大。

- 実際に、栃木県那須塩原市で副市長として試行。
  - 市長に求められ平成 24 年 2 月 8 日に赴任。その 2 週間後に課長職以上 74 人と面談。それを踏まえ人事案を市長とともに作成。4 月 1 日に大幅な人事異動。
  - 部長職 16 ポスト中同じポストに居た者は 2 人のみ。また、3 人は局長の下に審議監ポストを新設し、そこにスタッフ職として異動。
  - これにより、市長と副市長である私の指示をきちんと踏まえる体制に。
  - 那須塩原市は、2 年間で主要な政策企画だけでも、100 以上の企画が出ている。栃木県下では住みやすさ 1 番の都市へ。
  - しかし、ワンマン体制となり、市長の独善で市政が運営する危険性もあり、十分な配慮が必要
- 国家公務員の人事管理を担当する中立的な第三者機関としての「人事院」の重要性
- 政治主導を誤ると猟官政治が行われるおそれ。戦前においては、与党が代わるごとに内務省警保局長（現在の警察庁長官に相当）が与党に近い者が就いたこともある。
  - 公権力の行使を誤れば、国民に甚大な損害を与える。
  - 国家公務員のうち、公権力の行使に関与する者が濫用・逸脱することがないように、内閣から一定の独立性を有する人事院による「職員の公正な任用の確保」の機能は引き続き重要。
- 公務員制度改革は、統治機構改革（民主主義の在り方も問われるもの）
- 公務員制度改革は、「政と官」の関係にも影響を与える統治機構改革。
  - 国民から選挙で選ばれた国会議員の中から総理大臣が選ばれ、多くが国会議員からなる大臣が主導し政策を企画立案し、行政府がそれを確実に執行する、ということは、国民が選んだ国会議員が十分な政策立案能力を有しない限り、日本政府のパフォーマンスが回復する可能性はない、ということ。
  - したがって、日本政府のパフォーマンスの善し悪しの結果について日本国民全体が責を負う仕組みに根源的には変化。



**UPNPCAG**  
UNIVERSITY OF THE PHILIPPINES  
NATIONAL COLLEGE OF PUBLIC  
ADMINISTRATION AND GOVERNANCE  
"Empowering Public Administration for Service of the Nation"

## THE PROGRAMS OF THE UNIVERSITY OF THE PHILIPPINES NATIONAL COLLEGE OF PUBLIC ADMINISTRATION AND GOVERNANCE

Alex B. Brillantes, Jr, PhD  
Professor and former Dean  
National College of Public Administration and Governance, University of the Philippines  
Currently on secondment as Commissioner, Commission on Higher Education

Notes for presentation for the Project for Strengthening Capacity of Ho Chi Minh National Academy of Politics and Public Administration in Training of Public Leaders and Civil Servants in the Socialist Republic of Vietnam "Supporting Master of Public Policy Program Planning for National Academy of Public Administration"  
Conducted by the Graduate Institute for Policy Studies (GRIPS)  
Tokyo Japan 30 July 2015

I am grateful to Professor Kiyotaka Yokomichi for the privilege of being invited in this Program. Gratitude is expressed to Dean Fe Mendoza of UPNPCAG for here support and Mr Richard Larroja in helping prepare this presentation.

## About

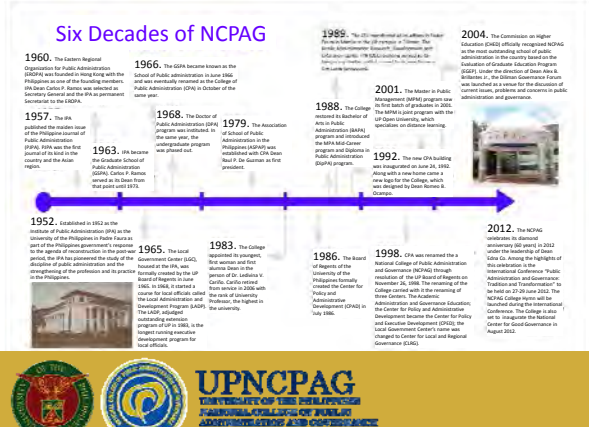
*The National College of Public Administration & Governance (NCPAG) is the country's leading academic institution in providing instruction, research and extension services in public management and public policy. It was established on 15 June 1952, as the Institute of Public Administration, the first of its kind in Southeast Asia.*

*The College has actively and consistently pursued a threefold mission: a) instruction, b) research, and c) public service. The NCPAG has expanded the field from an exclusive focus on governmental management to the broader concern of governance for the public interest. It thus studies not only the role of the bureaucracy but also that of the state and civil society in enhancing public service.*



**UPNPCAG**  
UNIVERSITY OF THE PHILIPPINES  
NATIONAL COLLEGE OF PUBLIC  
ADMINISTRATION AND GOVERNANCE  
"Empowering Public Administration for Service of the Nation"

## Six Decades of NCPAG



**1952** - Established in 1952 as the Institute of Public Administration (IPA) as the University of the Philippines' first school of public administration, in response to the Philippine government's request for the study of public administration in the country. The IPA was the first school of public administration in the Philippines.

**1957** - The IPA published the maiden issue of the Philippine journal of Public Administration (JPA).

**1960** - The Eastern Regional Organization for Public Administration (EROPA) was founded in Hong Kong with the Philippine as one of the founding members. At the time, the IPA was the only school of public administration in the country and in the region.

**1963** - An Institute of Public Administration (IPA) was established in the Philippines. It was the first school of public administration in the country and in the region.

**1966** - The IPA became known as the School of Public Administration (SPA) in 1966, and was renamed to the National College of Public Administration (NCPAG) in October of the same year.

**1968** - The Doctor of Public Administration (DPA) program was introduced in the same year. The program was the first of its kind in the country.

**1979** - The Association of Schools of Public Administration (ASPA) was established with NCPAG as its first member.

**1988** - The College entered its 36th year. The SPA program was renamed to Bachelor of Public Administration (BPA) program, which was the first of its kind in the country.

**2001** - The Master in Public Administration (MPA) program was introduced in 2001. The MPA program was the first of its kind in the country.

**2004** - The Commission on Higher Education (CHED) officially recognized NCPAG as the first school of public administration in the country based on the National Education Act (RA 120,000).

**2012** - The NCPAG celebrated its 60th anniversary (60 years) in 2012. Under the leadership of Dean Fe Mendoza, the NCPAG has continued to grow and expand its programs and services. The NCPAG is also the first school of public administration in the Philippines to be recognized by the CHED as a Center for Good Governance in August 2012.

## NCPAG has four core functions that are carried out through dedicated Centers:

1. Center for Public Administration and Governance Education
2. Center for Local and Regional Governance
3. Center for Policy and Executive Development
4. Center for Leadership, Citizenship, and Democracy

## Center for Public Administration and Governance Education (CPAGE)

The Center for Public Administration and Governance Education (CPAGE) is responsible for the implementation of NCPAG's mission to be the center of excellence in education for public administration and governance. Its faculty includes outstanding Filipino scholars, researchers and professors in the field. Many have administrative experience in the realm of government, academe and the voluntary sector. All faculty members have master's degrees; close to sixty percent have doctorates.

## Center for Public Administration and Governance Education (CPAGE)

### Bachelor of Public Administration (BPA)

The Bachelor of Public Administration (BPA) program prepares and develops undergraduates to assume professional positions in public service, including government agencies, non-government, and international organizations. It equips students with skills, knowledge and attitude that will enable them to respond to the challenges of the changing times as well as prepares them for other opportunities such as pursuing law and advanced degree programs. The program includes a summer internship in selected government agencies or public interest organizations.

### Center for Public Administration and Governance Education (CPAGE)

#### Diploma in Public Management

The Diploma in Public Management (DipPM) program is geared for professional and technical personnel of government agencies, voluntary sector organizations, and other institutions interested in acquiring more skills and learning new techniques in public management as well as in their fields of specialization.

#### Diploma in Voluntary Sector Management

The Diploma in Voluntary Sector Management (DipVSM) aims to meet the needs of the following types of individuals: 1) officials and staff of voluntary sector organization; b) faculty of other schools of public administration in the country; and c) persons not yet involved with the voluntary sector but interested in making a career change.

### Center for Public Administration and Governance Education (CPAGE)

#### Master of Public Administration (MPA)

*Plan A* is designed to provide researchers, teachers, and prospective college instructors with the knowledge and research skills in public administration. Students are required to prepare and defend a thesis.

*Plan B* aims to provide students with the theoretical background and technical skills needed for the effective implementation of public policy in a developing country.

*Plan C*, or the mid-career MPA program, is specially designed for public servants who have at least five years of managerial work experience and who desire to accelerate their professional growth through a program of graduate study.

### Center for Public Administration and Governance Education (CPAGE)

#### Doctor of Public Administration

The DPA program prepares highly qualified students for teaching, research and consultancy as well as for managerial positions in government and public service-oriented institutions. It is designed to develop the capability of students to relate basic problems and processes of Philippine public administration to the goals of national development, interpreting day-to-day problems in terms of meaningful generalizations, devising practical solutions to these problems, and pointing to their long-range implications.

### Center for Local and Regional Governance (CLRG)



Established by the University of the Philippines (UP) and Congress as the Local Government Center in 1965, CLRG is the College's research, training and consulting center for local governments. The Center subscribes to NCPAG's paradigm of the healthy mix of theory and practice (praxis).

Backed by nearly 50 years of a solid track record in assisting and empowering local governments from learning to policy solutions, CLRG has pioneered initiatives and continues to evolve with the trends in the local government sector. Pursuing NCPAG's role as the nation's social critic, CLRG helps inform and define the public discourse on decentralization and local governance issues.

### Center for Policy and Executive Development



The Center is a premier policy think tank, and a research and consulting office of UP NCPAG. It has been extensively involved in capacity development initiatives and institution-building programs in the Philippines and other developing countries in the region.

It provides public institutions, non-government organizations, public corporations, and other local institutions and international organizations with the necessary professional expertise to deal with public policy issues, executive and administrative development, and the challenges of governance. CPED has designed and implemented training courses and developed instructional materials for national and local governments, non-government organizations, and international government institutions.

### Center for Leadership, Citizenship and Democracy



The Center for Leadership, Citizenship and Democracy (CLCD) was established in June 1992 to address the need for research, teaching, training, and dissemination of knowledge on the issues, problems, and processes of leadership and citizenship in the country.

The Center provides fellowships, space and facilities for selected leaders in government, business, the professions, and academia to enable them to engage in reflection, writing, and interaction with other leaders in many fields of endeavor. It also initiates and carries out interdisciplinary and inter-institutional research on issues, problems, and developments related to leadership, citizenship, and democracy.

### Support Units

#### Publications Office

As a publishing arm of the College, the Publications Office functions as an avenue for the dissemination of knowledge in Public Administration and Governance theory and practice among the scholars of the discipline, academics, practitioners, and the general public. Its main output is the *Philippine Journal of Public Administration (PJPA)*, which is published twice a year. It is the only internationally-known academic journal of public administration in the country since 1957. The PO also publishes working papers, occasional papers, and other scholarly publications that contribute to the development of Public Administration praxis in the country and around the globe.

### Support Units

#### Library

The Library provides bibliographic and information support to the curricular, research and extension programs of the College. It serves primarily the needs of its students, faculty and research staff.

Its book collection consists of over 38,000 volumes in the field of public administration and related subject fields. Its periodical collection consists of over 300 titles and maintains linkages with over fifty local and foreign exchange partner institutions. A special collection of Philippine government publications consisting of over 20,000 pieces of administrative and statistical reports, research studies, periodicals, handbooks and manuals, and general descriptive information on the functions and activities of the different agencies of the Philippine government is likewise maintained.

### Linkages

The NCPAG is host to the:

- Eastern Regional Organization of Public Administration (EROPA),
- Association of Schools of Public Administration in the Philippines (ASPAP),
- Philippine Society for Public Administration (PSPA)
- UP Public Administration Research and Extension Services Foundation (UPPAF).

It is also a member of the steering committee of the:

- Network of Asia Pacific Schools of Public Administration and Governance (NAPSIPAG) and;
- Asian Group of Public Administration (AGPA).

## PROGRAMS OFFERED

### O UNDERGRADUATE PROGRAM

- Bachelor of Public Administration

### O DIPLOMA IN PUBLIC MANAGEMENT

- **Diploma in Public Management**
- **Diploma in Voluntary Sector Management**

### GRADUATE PROGRAMS

- **Master of Public Administration (MPA)**
- **Doctor of Public Administration (DPA)**

## Bachelor of Public Administration (BPA)

- The Bachelor of Public Administration (BPA) program prepares and develops undergraduates to assume professional positions in public service, including government agencies, non-government, and international organizations.





- **Diploma in Voluntary Sector Management**

The Diploma in Voluntary Sector Management (DipVSM) aims to meet the needs of the following types of individuals: 1) officials and staff of voluntary sector organization; b) faculty of other schools of public administration in the country; and c) persons not yet involved with the voluntary sector but interested in making a career change.

- *The Dip PM and Dip VSM are awarded upon completion of 21 units of prescribed courses and upon obtaining a weighted average of 1.75 in all courses taken.*

## GRADUATE PROGRAM

- **Master of Public Administration (MPA)**

Three plans are offered under the MPA program:

- *Plan A* is designed to provide researchers, teachers, and prospective college instructors with the knowledge and research skills in public administration. Students are required to prepare and defend a thesis.

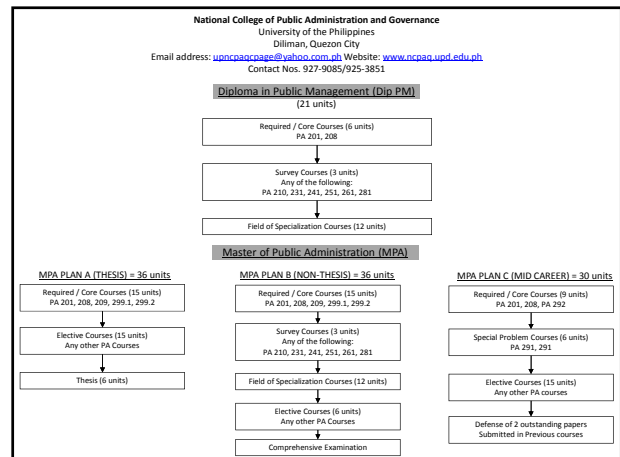
- *Plan B* aims to provide students with the theoretical background and technical skills needed for the effective implementation of public policy in a developing country.

- Students under Plan B may choose from the following fields of specialization: public policy and program administration, organization studies, fiscal administration, local government and regional development, voluntary sector management, public enterprise management, and spatial information management.

- *Plan C*, or the mid-career MPA program, is specially designed for public servants who have at least five years of managerial work experience and who desire to accelerate their professional growth through a program of graduate study.

- This program aims to broaden the knowledge of mid-career public administrators about theories and techniques of public management, and to give them the opportunity to interact with other administrators in the university setting.

- Students under Plan C take 30 units. In lieu of the thesis, an oral defense of two outstanding papers is required.



| MASTER OF PUBLIC ADMINISTRATION Plan A                                                          | MASTER OF PUBLIC ADMINISTRATION Plan C                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Plan A                                                                                          | Plan C                                                                                                                                  |
| <b>CORE COURSES (15 units)</b><br>PA 201<br>PA 208(or PA 207)<br>PA 209<br>PA 299.1<br>PA 299.2 | <b>CORE COURSES (9 units)</b><br>PA 201<br>PA 208(or PA 207)<br>PA 292<br><b>Special Problems Courses (6 units)</b><br>PA 291<br>PA 291 |
| <b>Electives (15 units)</b>                                                                     | <b>Electives (15 units)</b><br>(other 200 level PA courses)<br>Recommended electives PA 209, PA 213, PA 299.2                           |
| <b>THESIS (6 units)</b>                                                                         | <b>2 STAR PAPERS</b>                                                                                                                    |
| <b>Total: 36 units</b>                                                                          | <b>Total: 30 units</b>                                                                                                                  |

## Master of Public Administration

### MPA Plan A (thesis)

The thesis option provides researchers, teachers and professionals with an advanced education in public administration and governance.

The degree is awarded upon completion of 30 units of prescribed courses with a weighted average of "2.00" in all courses taken and the submission of a master's thesis (6 units)

### MPA Plan B (non-thesis)

The non-thesis option provides students with theoretical background and technical skills needed for the effective implementation of public policy in a developing country

Students under this program can specialize in any of the following areas of public administration:

- Fiscal Administration
- Organizational Studies
- Public Policy and Program Administration
- Local Government and Regional Administration
- Public Enterprise Management
- Voluntary Sector Management
- Spatial Information Management

- To qualify for the degree, a student must (1) successfully complete 36 units of formal course work, (2) obtain a weighted average of 2.00 in all courses taken, and (3) pass a comprehensive examination after completing the 36 units

#### **MPA Plan C (mid-career program)**

The mid-career stream is designed for leaders and public servants who want to develop their competence and capability in policymaking..

- The program aims to broaden the knowledge of mid-career public administrators about theories and techniques of public management, and to give them the opportunity to interact with other administrators

- Those eligible for this program are applicants who are 35 years in age or older; have been employed for at least 15 years in a government, non-government or private organization; with at least five (5) years of supervisory work experience; and have completed a Bachelor's Degree.

- To qualify for the degree, a student must successfully complete 30 units of formal course work and upon obtaining a weighted average of "2.00" in all courses taken. The student must successfully pass the defense of two outstanding papers ( see MPA Plan C curricula ).

- For full-time students, the program can be completed in 1-year. To do so, one must begin to apply before March 10, and enroll during the Summer Term (April-May). For inquiries you may contact the CPAGE Director (College Secretary).

15. 第二回訪日ワークショップ  
15-2. 国際セミナー・合同プログラム資料  
5. 国際セミナー（Brillantes）

**Master of Public Administration**  
Description of Courses  
(all 3 unit courses unless otherwise indicated)

- **PA 201 - THEORY AND PRACTICE OF PUBLIC ADMINISTRATION**  
Ideas, issues and trends in the theory and practice of public administration and national development
- **PA 207 - COMPARATIVE ADMINISTRATIVE SYSTEMS**  
The nature, processes, and dynamics of administrative systems from a comparative perspective  
Prereq: PA 201
- **PA 208 - THE PHIL. ADMINISTRATIVE SYSTEM**  
The nature, processes and dynamics of the Philippine administrative system and its role in national development
- **PA 209 - ETHICS AND ACCOUNTABILITY IN THE PUBLIC SERVICE**  
Ethical and accountability issues in the management of governmental and voluntary sector organizations
- **PA 299.1 - RESEARCH METHODS IN PUBLIC ADMINISTRATION I**  
An introductory course to quantitative and qualitative research methodologies for Public Administration and Governance
- **PA 299.2 - RESEARCH METHODS IN PUBLIC ADMINISTRATION II**  
Application of research methodologies and tools in the study and practice of public administration through social research, policy assessment and related undertakings

**ORGANIZATION STUDIES**

- ③ **PA 210 - ORGANIZATION STUDIES**  
Theories, processes and techniques involved in Organization & Management and in Personnel Administration
- ③ **PA 211 - ORGANIZATION AND MANAGEMENT**  
Theories, processes and techniques involved in the organization and management of the national government and its agencies
- ③ **PA 212 - MANAGEMENT PLANNING AND CONTROL**  
Processes and techniques in administrative planning, organizational analysis and control, such as aspects of PERT/CPM, linear programming, operations research
- ③ **PA 213 - MANAGEMENT OF INFORMATION AND KNOWLEDGE FOR PUBLIC ADMINISTRATORS**  
(highly recommended elective)  
Theories on e-governance and the information society. Understanding how information and communication technology impacts society, organizations, management and work processes; including the design, installation and operation of computerized management information systems in government
- ③ **PA 219 - SPECIAL PROBLEMS IN GOVERNMENTAL ORGANIZATION AND MANAGEMENT**  
Prereq: PA 211
- ③ **PA 221 - PUBLIC PERSONNEL ADMINISTRATION**  
Organization, processes and procedures in public personnel administration at the central and operating agency levels
- ③ **PA 224 - HUMAN BEHAVIOR IN ORGANIZATIONS**  
Theories and trends of individual and group behavior in organizations; fundamentals of organization behavior. Supervision and motivation of workers. Problems of interpersonal relationships
- ③ **PA 227 - HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT**  
Government's manpower development policies and plans as they relate to public personnel in general and to selected agency manpower planning programs in particular. Forecasting for manpower needs at the agency level. Developing programs to meet such needs
- ③ **PA 229 - SPECIAL PROBLEMS IN PUBLIC PERSONNEL ADMINISTRATION**  
Prereq: PA 221

**FISCAL ADMINISTRATION**

- ③ **PA 230 - FINANCIAL MANAGEMENT IN GOVERNMENT**  
Financial management including financial planning, budget analysis and preparation, accounting, cash management & financial accountability in a government organization
- ③ **PA 231 - PUBLIC FISCAL ADMINISTRATION**  
Organization, processes and procedures of fiscal administration covering such areas as revenue administration, budgeting, accounting, auditing and inter-governmental fiscal relations
- ③ **PA 232 - GOVERNMENTAL ACCOUNTING**  
Fund accounting of governmental units; includes budgeting, tax levels, appropriations and accounting for revenue and expenditures
- ③ **PA 233 - GOVERNMENTAL BUDGETING**  
Development of modern budget systems with emphasis on processes and problems of budget formulation and implementation
- ③ **PA 234 - GOVERNMENTAL AUDITING AND FINANCIAL CONTROL**  
Principles, processes and practices of governmental auditing and governmental financial controls.  
Prereq: P.A. 231 or consent of instructor
- ③ **PA 235 - FISCAL POLICY AND NATIONAL DEVELOPMENT**  
Examination of the revenue, expenditure and borrowing functions of government as policy instruments for development
- ③ **PA 236 - REVENUE AND TREASURY MANAGEMENT**  
Principles, processes and practices in revenue and treasury management Prereq: P.A. 231 or consent of instructor
- ③ **PA 239 - SPECIAL PROBLEMS IN FISCAL MANAGEMENT**  
Prereq: P.A. 231

**PUBLIC POLICY AND PROGRAM ADMINISTRATION**

- ③ **PA 241 - PUBLIC POLICY AND PROGRAM ADMINISTRATION**  
Concepts, methods, organization and processes of policy-making, analysis and implementation; substantive, methodological and practical issues of public policy and implementation
- ③ **PA 241.1 - METHODS OF POLICY ANALYSIS I**  
An examination of major concepts, principles and methods of economic analysis and their applications to problems of public policy
- ③ **PA 242.2 - METHODS OF POLICY ANALYSIS II**  
Quantitative and non-quantitative methods in the analysis of public policy. Includes public-sector/economics and benefit-cost analysis, linear programming, decision analysis, and other optimization techniques, problem in applying these methods and techniques  
Prereq: P.A. 242.1
- ③ **PA 243 - PROJECT DEVELOPMENT AND MANAGEMENT**  
Systematic analysis, planning, implementation and evaluation of projects.  
Prereq: P.A. 241 or consent of instructor
- ③ **PA 244 - THE POLICY PROCESS**  
Methodological, environmental institutional & substantive issues in the policy cycle, including in-depth analysis of specific substantive policy issues  
Prereq: PA 242.1
- ③ **PA 245 - PROGRAM DEVELOPMENT AND ADMINISTRATION**  
Policy formation and implementation at the program level; program budgeting, organization, management, and service delivery  
Prereq: P.A. 241 or consent of instructor
- ③ **PA 247 - POLICY PAPER**  
Prereq: P.A. 241 or consent of instructor
- ③ **PA 248 - WORKSHOP IN POLICY ANALYSIS**  
Practicum in the design, execution, and application of policy analysis methods  
Prereq: P.A. 242 and P.A. 243 or consent of instructor
- ③ **PA 249 - SPECIAL PROBLEMS IN PUBLIC POLICY AND PROGRAM ADMINISTRATION**

**PUBLIC ENTERPRISE MANAGEMENT**

- ③ **PA 261 - THE PHILIPPINE PUBLIC ENTERPRISE SYSTEM**  
The nature of public enterprises; relationship between the government and the public enterprise sector; issues of managerial autonomy, public accountability, and the role of the state in the economy
- ③ **PA 262 - FINANCIAL MANAGEMENT IN PUBLIC ENTERPRISES**  
Financial planning, budgeting, accounting and control in public enterprises  
Prereq: P.A. 261
- ③ **PA 264 - ECONOMICS OF PUBLIC ENTERPRISES**  
Economic analysis of the nature, output, pricing, investment, and decision-making processes of public enterprises; the interplay of economic and non-economic factors  
Prereq: P.A. 261
- ③ **PA 268 - SEMINAR IN THE MANAGEMENT OF PUBLIC ENTERPRISES**  
Prerequisite: P.A. 261, P.A. 262, P.A. 264 or related courses

**SPATIAL INFORMATION MANAGEMENT**

- ③ **PA 213 - MANAGEMENT OF INFORMATION AND KNOWLEDGE FOR PUBLIC ADMINISTRATORS**  
(highly recommended elective for SIM students)  
Theories on e-governance and the information society. Understanding how information and communication technology impacts society, organizations, management and work processes; including the design, installation and operation of computerized management information systems in government
- ③ **PA 273 - SPATIAL INFORMATION MANAGEMENT FOR PUBLIC ADMINISTRATORS**  
Concepts, significance and techniques of management of information on space and location for public administration and location for public administration and governance
- ③ **PA 274 - GEOGRAPHIC INFORMATION SYSTEMS (GIS) IN PUBLIC ADMINISTRATION**  
Description and use of computer-based systems for spatial data capture, storage, analysis and representation, maintenance, communication and application for purposes of public policy and administrative decision making  
Prereq: PA 273 or consent of instructor
- ③ **PA 275 - INFORMATION AND DATA FLOW ANALYSIS I**  
Principles, concepts and techniques in information systems dev't for public administration, with emphasis on data flow analysis for use in public administration  
Prereq.: PA 273
- ③ **PA 276 - INFORMATION AND DATA FLOW ANALYSIS II**  
Advanced methods in spatial information and inter-organizational data flow analysis for use in public administration  
Prereq.: PA 275 or consent of instructor

#### VOLUNTARY SECTOR MANAGEMENT

- PA 281 – PUBLIC ADMINISTRATION AND THE DEVELOPMENT OF CIVIL SOCIETY  
Survey course in the specialization of Voluntary Sector Management. Theory and practice of voluntary sector management including understanding and analysis of the nature of civil society, the management of its organizations, and the dynamics of its interaction with the state and the market
- PA 282 HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE VOLUNTARY SECTOR  
Managing volunteer and paid staff in the voluntary sector, their interaction with each other, with the civil service and civil society; processes towards professionalization, nurturing the commitment and competence of human resources in the organization
- PA 283 – RESOURCE GENERATION AND FINANCIAL MANAGEMENT IN THE VOLUNTARY SECTOR  
Generating and managing resources in the voluntary sector, the nature of philanthropy, generating income in not-for-profit organizations, budgeting, accounting and accountability for resources of the organization
- PA 284 – STRATEGIC PLANNING AND MANAGEMENT IN THE VOLUNTARY SECTOR  
Undertaking strategic planning and management for organizations in the voluntary sector, setting and achieving the vision of such organizations
- PA 289 – SPECIAL PROBLEMS IN VOLUNTARY SECTOR MANAGEMENT

#### LOCAL GOVERNMENT AND REGIONAL ADMINISTRATION

- PA 251 - LOCAL GOVERNMENT AND REGIONAL ADMINISTRATION  
Theoretical and empirical perspectives of local government and regional administration; issues on central-local relations, community and institutional development and area management
- PA 252 - RURAL ADMINISTRATION AND DEVELOPMENT  
Roles of local, regional and central institutions in rural development and service administration; planning, organization, personnel and management concepts and methods for local and area agencies; community organization and participation in rural development programs and projects  
Prereq: P.A. 251
- PA 253 - URBAN & METROPOLITAN ADMINISTRATION & DEVELOPMENT  
Roles of local, metropolitan and central institutions in urban development and service administration; urban and metropolitan planning, organization and management concepts and methods; community organization and participation; problems and issues in the administration of urban and metropolitan development
- PA 254 - LOCAL AND REGIONAL FINANCE  
Principles, techniques, and practices in local and regional financial planning and administration. Patterns of revenues and expenditures, fiscal organization, management, and control
- PA 257 - LOCAL AND REGIONAL DEV'T PLANNING  
Technical and institutional aspects of rural and urban planning and administration
- PA 258 - COMPARATIVE LOCAL POLITICS AND ADMINISTRATION  
Comparative study of local governments, community power, policy-making, administrative systems and strategies for development
- PA 259 - SPECIAL PROBLEMS IN LOCAL GOVT AND REGIONAL ADMINISTRATION
- PA 248 - WORKSHOP IN POLICY ANALYSIS  
Practicum in the design, execution, and application of policy analysis methods  
Prereq: P.A. 242 and P.A. 243 or consent of instructor
- PA 249 - SPECIAL PROBLEMS IN PUBLIC POLICY AND PROGRAM ADMINISTRATION

#### OTHER PA COURSES

- PA 271 - PUBLIC ADMINISTRATION AND SOCIAL CHANGE  
The interaction of administrative and social factors in Filipino national development; the social constraints on administrative behavior
- PA 272 - PUBLIC ADMINISTRATION AND THE ECONOMY  
The interaction of administrative and economic systems in the Philippines; government regulation of business and labor; and the use of government corporations and development authorities
- PA 277 - ADMINISTRATIVE INNOVATION AND REFORM  
Inculcating innovations and reforms to enhance administrative capability in national development
- PA 291 - SPECIAL PROBLEMS IN PUBLIC ADMINISTRATION
- PA 292 - THE ADMINISTRATOR IN THE PHILIPPINE PUBLIC SERVICE  
This course is designed to make the students self-conscious about the changing demands on their jobs and competencies as mid-career administrators in the Philippine public service. They will be required to undertake selected readings on executive development and related topics and to write a paper reflecting on their career experience and prospects
- PA 299 - RESEARCH METHODS IN PUBLIC ADMINISTRATION  
Application of scientific methods to the study and practice of public administration
- PA 298 - SEMINAR IN GOVERNMENTAL MANAGEMENT
- PA 300 - MASTER'S THESIS (Credit: 6 units)

#### Doctor of Public Administration (DPA)

Graduate degree holders in public administration and/or management and other social sciences may apply for admission to the doctoral program. Applicant's credentials are evaluated by the DPA Admissions Committee. Applicants go through an interview.

DPA students must take a Qualifying Examination after passing 12 units of formal coursework. The examination covers the general field of the theory and practice of public administration and governance and the role of the public administrator in national development.

- To pass this examination, students are required a grade of 1.75 or better. An average of 1.25 in the first 12 units exempts students from having to take the qualifying examination.

15. 第二回訪日ワークショップ  
15-2. 国際セミナー・合同プログラム資料  
5. 国際セミナー（Brillantes）

Failure to take the examination due to the students' inability to remove grades of "INC" shall bar students from further enrolment in the program.

- DPA students may continue taking courses in the doctoral program after passing the qualifying examination. The total number of units required to complete the degree depends on the background of students.

- However, students are required to take 12 (or 15) units of PA and national development courses, 6 units of History/Theory, 6 (or 3) units of advanced courses in methodology, and 6 units of cognates.

**National College of Public Administration and Governance**  
University of the Philippines  
Diliman, Quezon City  
E-mail address: [uncpag@up.edu.ph](mailto:uncpag@up.edu.ph) Website: [www.ncpag.upd.edu.ph](http://www.ncpag.upd.edu.ph)  
Contact Nos. 927-9085/925-3851

**DOCTOR OF PUBLIC ADMINISTRATION (42 Units)**

| NCPAG MPA Graduates                                                                                                               |               | Non - NCPAG MPA Graduates                      |         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------------------------------------|---------|
| <b>COGNATES</b>                                                                                                                   | 6 units       | <b>REQUIRED COURSES</b>                        | 6 units |
| Take any graduate courses (above 200)                                                                                             | 3             | PA 201 - Theory and Practice of PA             | 3       |
|                                                                                                                                   | 3             | PA 208 - The Philippine Administrative Systems | 3       |
| <b>THEORY/HISTORY COURSES (Take PA 301 and any one of the others)</b>                                                             | 6 units       |                                                |         |
| PA 301 - Theories of Administrative Systems (required)                                                                            | 3             |                                                |         |
| PA 302 - History of Administrative Thought                                                                                        | 3             |                                                |         |
| PA 303 - Seminar on the Administrative Implications of Development Models                                                         | 3             |                                                |         |
| PA 305 - Special Problems in Administrative Theory                                                                                | 3             |                                                |         |
| <b>QUALIFYING EXAMINATION</b>                                                                                                     |               |                                                |         |
| A student with a grade average of 1.25 or better in the first 12 units of course work is exempted from the qualifying examination |               |                                                |         |
| <b>METHODOLOGY</b>                                                                                                                | 3 - 6 units   |                                                |         |
| PA 399 - Advance Methodology in Administrative Science (required)                                                                 | 3             |                                                |         |
| PA 299.1 - Research Methods in Public Administration I                                                                            | 3             |                                                |         |
| PA 299.2 - Research Methods in Public Administration II                                                                           | 3             |                                                |         |
| PA 242.1 - Methods in Policy Analysis I                                                                                           | 3             |                                                |         |
| PA 242.2 - Methods in Policy Analysis II                                                                                          | 3             |                                                |         |
| <b>PA and NATIONAL DEVELOPMENT (Take one course for each of the 4 areas)</b>                                                      | 12 - 15 units |                                                |         |
| PA 312 or PA 328 (Political Development)                                                                                          | 3             |                                                |         |
| PA 323 or PA 324 (Social Development)                                                                                             | 3             |                                                |         |
| PA 319 or PA 332 (Economic Development)                                                                                           | 3             |                                                |         |
| PA 327 or PA 359 (Development Administration / Local Government)                                                                  | 3             |                                                |         |
| <b>COMPREHENSIVE EXAMINATION</b>                                                                                                  |               |                                                |         |
| PA 400 - Dissertation and Defence                                                                                                 | 12 units      |                                                |         |
| <b>TOTAL NUMBER OF UNITS</b>                                                                                                      |               | <b>42 units</b>                                |         |

**National College of Public Administration and Governance**  
University of the Philippines  
Diliman, Quezon City  
Email address: [uncpag@up.edu.ph](mailto:uncpag@up.edu.ph) Website: [www.ncpag.upd.edu.ph](http://www.ncpag.upd.edu.ph)  
Contact Nos. 927-9085/925-3851

**DOCTOR OF PUBLIC ADMINISTRATION (42 Units)**

| NCPAG MPA Graduates                                                                                                               |               | Non - NCPAG MPA Graduates                      |         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------------------------------------|---------|
| <b>COGNATES</b>                                                                                                                   | 6 units       | <b>REQUIRED COURSES</b>                        | 6 units |
| Take any graduate Courses (Above 200)                                                                                             | 3             | PA 201 - Theory and Practice of PA             | 3       |
|                                                                                                                                   | 3             | PA 208 - The Philippine Administrative Systems | 3       |
| <b>THEORY/HISTORY COURSES (Take PA 301 and any one of the others)</b>                                                             | 6 units       |                                                |         |
| PA 301 - Theories of Administrative Systems (required)                                                                            | 3             |                                                |         |
| PA 302 - History of Administrative Thought                                                                                        | 3             |                                                |         |
| PA 303 - Seminar on the Administrative Implications of Development Models                                                         | 3             |                                                |         |
| PA 305 - Special Problems in Administrative Theory                                                                                | 3             |                                                |         |
| <b>QUALIFYING EXAMINATION</b>                                                                                                     |               |                                                |         |
| A student with a grade average of 1.25 or better in the first 12 units of course work is exempted from the qualifying examination |               |                                                |         |
| <b>METHODOLOGY</b>                                                                                                                | 3 - 6 units   |                                                |         |
| PA 399 - Advance Methodology in Administrative Science (required)                                                                 | 3             |                                                |         |
| PA 299.1 - Research Methods in Public Administration I                                                                            | 3             |                                                |         |
| PA 299.2 - Research Methods in Public Administration II                                                                           | 3             |                                                |         |
| PA 242.1 - Methods in Policy Analysis I                                                                                           | 3             |                                                |         |
| PA 242.2 - Methods in Policy Analysis II                                                                                          | 3             |                                                |         |
| <b>PA and NATIONAL DEVELOPMENT (Take one course for each of the 4 areas)</b>                                                      | 12 - 15 units |                                                |         |
| PA 312 or PA 328 (Political Development)                                                                                          | 3             |                                                |         |
| PA 323 or PA 324 (Social Development)                                                                                             | 3             |                                                |         |
| PA 319 or PA 332 (Economic Development)                                                                                           | 3             |                                                |         |
| PA 327 or PA 359 (Development Administration / Local Government)                                                                  | 3             |                                                |         |
| <b>COMPREHENSIVE EXAMINATION</b>                                                                                                  |               |                                                |         |
| PA 400 - Dissertation and Defence                                                                                                 | 12 units      |                                                |         |
| <b>TOTAL NUMBER OF UNITS</b>                                                                                                      |               | <b>42 units</b>                                |         |

**DOCTOR OF PUBLIC ADMINISTRATION**  
DESCRIPTION OF COURSES

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>PA 201 - THEORY AND PRACTICE OF PUBLIC ADMINISTRATION.</b> Ideas, issues and trends in the theory and practice of public administration and national development. Cr: 3 units.                                                                                                                                                                        |
| <b>PA 208 - THE PHIL. ADMINISTRATIVE SYSTEM.</b> Nature, processes and dynamics of the Philippine administrative system and its role in national development. Credit: 3 units.                                                                                                                                                                           |
| <b>PA 242.1 - METHODS OF POLICY ANALYSIS I.</b> An examination of major concepts, principles and methods of public policy; includes public-sector economics and benefit-cost analysis, linear programming, decision analysis, and other optimization techniques; problems in applying these methods and techniques. Prereq: PA 242.1. Credit: 3 units.   |
| <b>PA 242.2 - METHODS OF POLICY ANALYSIS II.</b> Quantitative and non-quantitative methods in the analysis of public policy; includes public-sector economics and benefit-cost analysis, linear programming, decision analysis, and other optimization techniques; problems in applying these methods and techniques. Prereq: PA 242.1. Credit: 3 units. |
| <b>PA 299.1 - RESEARCH METHODS IN PUBLIC ADMINISTRATION.</b> Introduction to quantitative and qualitative methods and tools in Public Administration and Governance. Credit: 3 units.                                                                                                                                                                    |
| <b>PA 299.2 - RESEARCH METHODS IN PUBLIC ADMINISTRATION II.</b> Application of research methods and tools in the study and practice of Public Administration through social research, policy assessment and related undertakings. Credit: 3 units.                                                                                                       |

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>PA 301 THEORIES OF ADMINISTRATIVE SYSTEMS. Analysis of outstanding theories of administrative organization, behavior and action. Credit: 3 u.</p> <p>PA 302 HISTORY OF ADMINISTRATIVE THOUGHT. A survey of the history of administrative ideas. Credit: 3 u.</p> <p>PA 303 SEMINAR ON THE ADMINISTRATIVE IMPLICATIONS OF DEVELOPMENTAL MODELS. Credit: 3 u.</p> <p>PA 305 SPECIAL PROBLEMS IN ADMINISTRATIVE THEORY. Credit: 3 u.</p> <p>PA 312 SEMINAR ON THE ADMINISTRATION OF POLITICAL DEVELOPMENT. Models, theories and administrative aspects of political development. Credit: 3 u.</p> <p>PA323 SEMINAR ON THE ADMINISTRATION OF SOCIAL DEVELOPMENT. Models, theories, and administrative aspects of social development. Credit: 3 u.</p> <p>PA 324 SPECIAL ISSUES ON THE ADMINISTRATION OF SOCIAL DEVELOPMENT. Credit: 3 u.</p> <p>PA 327 COMPARATIVE DEVELOPMENT ADMINISTRATION. Comparative analysis of the developmental functions of public administration in selected countries. Credit: 3 u.</p> <p>PA 329 SPECIAL PROBLEMS IN PUBLIC ADMINISTRATION AND NATIONAL DEVELOPMENT. Credit: 3 u.</p> | <p>PA 331 SEMINAR ON THE ADMINISTRATION OF ECONOMIC DEVELOPMENT. Models, theories, and administrative aspects of economic development. Credit: 3 u.</p> <p>PA 332 SPECIAL ISSUES ON THE ADMINISTRATION OF ECONOMIC DEVELOPMENT. Credit: 3 u.</p> <p>PA 350 SEMINAR ON LOCAL GOVERNMENT AND URBAN AFFAIRS. Credit: 3 u.</p> <p>PA 359 COMPARATIVE LOCAL GOVERNMENT ADMINISTRATION. Local government systems in selected countries with particular emphasis on the changing role of local government in national development. Credit: 3 u.</p> <p>PA 393 READING IN PUBLIC ADMINISTRATION. Credit: 3 u.</p> <p>PA 394 READINGS IN PUBLIC ADMINISTRATION II. Credit: 3 u.</p> <p>PA 399 ADVANCED METHODOLOGY IN ADMINISTRATIVE SCIENCE. Advanced methods and techniques in organizational and managerial research, including aspects of operations research and data processing. Credit: 3 u.</p> <p>PA 400 DOCTORAL DISSERTATION. Credit: 12 u.</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## Methods of Delivery of Courses

- Classroom / Lectures
- Participative technology of participation
- Seminars with experts and practitioners
- Field Visits (local and international)
- Regular reaction papers, Debates
- Governance forums
- End of the semester terms papers
- Publication: PJPA

Philippine Society for Public Administration: the Professional Association of PA Practitioners Under the umbrella of the Philippine Social Science Council



- The Philippine Society for Public Administration (PSPA) is a non-profit professional organization dedicated to the improvement of public service registered with the Securities and Exchange Commission on 24 July 1981.

Its objectives are to:

1. Achieve and maintain a high degree of professionalism in the study and practice of public administration;
2. Provide a forum for the discussion of issues, problems and trends in public administration;

3. Disseminate and publish research findings in the field;
4. Promote improvements in the study and practice of public administration in the Philippines; and
5. Stimulate and maintain public interest in the continuing improvements of public administration in the Philippines and elsewhere.

## Programs and Services

a. Conferences (International, National, and Regional)

b. PSPA Special Lectures/Seminars on Public Administration and Governance (Classroom-based and/or Online-based)

c. Continuing Education on Governance and Development (CEGD)

d. Ladderized Education for Local Government Officials (LELGO)

e. Youth Summit on Public Administration and Governance (YSPAG)

f. Research and Publications  
 Books/ Monographs

- Philippine Journal of Public Administration (PJPA)
- PSPA Working Paper Series
- Raul P. de Guzman Best Paper Award

g. Policy Advocacy

h. Customized-Training Programs

know more about the NCPAG at

[www.ncpag.upd.edu.ph](http://www.ncpag.upd.edu.ph)





## Developing Graduate Program in Public Policy and Administration:

*Sharing some experiences*

**Prof. Agus Pramusinto, MDA, Ph.D**

**Magister Administrasi Publik-Fisipol-UGM (MAP-UGM)**

**Director**

## UNIVERSITAS GADJAH MADA: RECTORAT BUILDING



## The MAP Building



## The Founders

**Prof. Dr. Sofian Effendi, MPIA.**

Ph.D (Public Policy), University of Pittsburgh, USA (1978); Vice Rector for International Cooperation; Director (1993 – 2002); Rector of Universitas Gadjah Mada (2002–2007); National Advisor of UNDP Indonesia (2008–2013); Chair of Board of Trustee, UGM (2012–now); Chair of Indonesian Civil Service Commission (2014–2019)

**Prof. Dr. Agus Dwiyanto, SU., MPA.**

Ph.D (Public Policy and Management), Univ. of Southern California (1990); Chair of Population and Policy Studies Centre (1993–2001); Vice Rector for International Affairs, UGM (2002 – 2007); National Consultant of the German International Development (2007–2012); Head of National Institute for Public Administration (2012 – 2015)



**Prof. Dr. Miftah Thoha, MPA**  
Univ. Southern California and University of Temple, USA  
Head of Training Centre, Ministry of Education and Culture



**Prof. Dr. Warsito Utomo**  
Univ. Gadjah Mada and Monash University, Australia  
Senior Adviser to the Governor of Yogyakarta



**Prof. Dr. Ichlasul Amal, MA**  
Monash University, Australia; Rector of Univ. Gadjah Mada; Chair of Indonesian Press Board

## Profile

- Name: Graduate Program in Public Policy and Administration, (in Indonesian: Magister Administrasi Publik), Faculty of Social and Political Sciences, Universitas Gadjah Mada (MAP UGM)
- This programme was founded in 1993 in response to the need for creating good governance in Indonesia.
- This multi-disciplinary program was established with the spirit of entrepreneurship
- The building was established in 1995, financially supported by loan from a national bank (Rp. 1.3 billion)
- No subsidy from the government budget (including the supporting staffs)
- Installment for 10 years
- Profits collected have become endowment fund for developing the program activities (research, scholarship, staff development)

## Objectives

Students of the MAP-UGM are expected to excel in their technical as well as managerial capability in public organisations. Upon completion of their study, the alumni are expected to:

- Formulate good policies under democratic process of decision-making
- Manage public organisations with a strong entrepreneurial spirit.
- Have excellent leadership skills in managing public organisations
- Exhibit political skills as administrators and leaders in their respective public positions.

## Missions

- ▶ To train and educate middle-rank public officials using a multi-disciplinary approach, research-based, problem-solving methods.
- ▶ To equip local bureaucrats and public service officers with specialised competencies in public policy and administration.
- ▶ To develop and conduct intensive research in the fields of public policy and administration in order to make a contribution towards the solutions of current problems in promoting good local governance in Indonesia.
- ▶ To publish research and contemporary academic discourses of Indonesian experts.

7

## Core Subjects

Concentration A:  
Public Policy  
(Policy Analyst)

Elective  
Subjects

Supporting  
Subjects

Concentration B:  
Public Management  
(Public Manager)

8

## Core Subjects

1. Development Theories and Issues
2. Public Administrations Principles
3. Public Organization Theories
4. Quantitative Analysis for the Public Sector
5. Development Financing
6. Public Policy Analysis
7. Development Management
8. Thesis/Project

9

## Concentration Subjects

1. Political Economy of Public Policy
2. Public Policy Process & Formulation
3. Public Policy Implementation & Evaluation
4. Urban Policy and Issues
5. Poverty Alleviation Policy & Issues
6. Social Cost-Benefit Analysis

1. Strategic Management for the Public Sector
2. Institutional Development
3. Project Management & Planning
4. Organizational Development in the Public Sector
5. Regional Planning Techniques
6. Decentralization Policy & Issues

Public Policy

Public Management

10

## Elective & Supporting Subjects

- |                                                  |                                        |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------|
| ▶ Manpower Planning and Policy                   | ▶ Statistics for Public Administration |
| ▶ Human Resource Management in the Public Sector | ▶ Micro & Macro Economics              |
| ▶ Institutional Development                      | ▶ Indonesian Political System          |
| ▶ Ethics for the Public Sector                   | ▶ English for Academic Purposes        |
|                                                  | ▶ Computer Application                 |

Elective Subjects

Supporting Subjects

11

## Revised Curriculum (1)

- ▶ Core Subjects
- ▶ Concentration:
  - Public Policy (A)
  - Public Management (B)
  - Decentralization Policy and Management (C)
- ▶ Elective Subjects
- ▶ Supporting Subjects

12

## Revised Curriculum (2)

- ▶ Core Subjects
- ▶ Concentration:
  - Public Policy (A)
  - Decentralization Policy & Management (B)
  - Public Finance Management (C)
  - Human Resource Management (D)
  - Asset and Facility Management (E)
  - Public Service Delivery Management (F)
- ▶ Elective Subjects
- ▶ Supporting Subjects

13

## Core & Supporting Subjects

### Core Subjects

1. Development Theories and Issues
2. Public Administrations Principles
3. Public Organization Theories
4. Economics for Public Policy
5. Public Policy Analysis
6. Public Policy Process and Formulation
7. Research Methods for Public Administration
8. Thesis/Project

### Supporting Subjects:

1. English for Academic Purposes
2. Computer Application

14

## Concentration Subjects

### Public Policy

1. Governance and Public Policy
2. Public Policy Implementation & Evaluation

### Decentralization Policy and Management

1. Intergovernmental Relations
2. Local Government Financing

### Public Finance Management

1. Performance-based Budgeting
2. Public Finance Policy and Management

15

## Concentration Subjects

### Public Service Delivery Management

1. Public Service Design
2. Information Technology for the Public Sector

### Human Resource Management

1. Human Resource Management and Planning
2. Information Technology for the Public Sector

### Asset and Facility Management

1. Asset and Facility Valuation
2. Asset and Facility Management

16

## Elective Subjects

1. Social Cost-Benefit Analysis
1. Political Economy of Development
2. Poverty Alleviation Policies and Issues
3. Urban Policies and Issues
4. Crisis Management and Conflict Resolution
5. Strategic Management for the Public Sector
6. Human Resource Management
7. Development Financing
8. Institutional Development
9. Project Management and Planning
10. Micro and Macro Economics

17

## Faculty Members

- ▶ Faculty of Social and Political Sciences:
  - Public Administration, International Relations, Communication Studies, Sociology, Political Science, Social Welfare
- ▶ Faculty of Economics and Business
- ▶ Faculty of Cultural Sciences (Anthropology)
- ▶ Faculty of Geography (Spatial Planning)
- ▶ Faculty of Law (Administrative Law & Constitutional Law)

18

## Faculty Members

1. Prof. Dr. Sofian Effendi, MPA (Public Policy, University of Pittsburgh)
2. Prof. Dr. Agus Dwiyanto, MPA (Public Policy and Management, University of Southern California)
3. Prof. Dr. Miftah Thoha, MPA (Education Policy, University of Temple)
4. Prof. Dr. Warsito Utomo (Decentralization Policy, Universitas Gadjah Mada-Monash University)
5. Prof. Dr. Muhadjir Darwin, MPA (Public Policy and Management, University of Southern California)
6. Prof. Dr. Yermias Keban, MURP (Urban Planning, Florida State University)
7. Prof. Dr. Wahyudi Kumorotomo, MPP (Public Policy, National University of Singapore and Universiti Sains Malaysia)
8. Prof. Dr. Ichlasul Amal, MA (Political Science, Monash University)
9. Prof. Dr. Susetiawan, SU (Sociology, University of Bielefeld)
10. Prof. Dr. Samsubar Saleh, M.Soc.Sc (Economics, University of Birmingham, Australian National University & Universitas Gadjah Mada)
11. Prof. Dr. Tri Widodo, M. Dev.Ec. (Regional Economics, Australian National University & Hiroshima University of Economics)
12. Prof. Dr. Agus Pramusinto, MDA (Policy & Governance, Australian National University)
13. Prof. Dr. M. Baiquni, MA (Development Studies, Universitas Gadjah Mada and University of Leiden)
14. Dr. Erwan Agus Purwanto, M.Si (Economic Anthropology, University of Amsterdam)
15. Dr. Ambar Widanigum, MA (Health Policy, Mahdol University & Universitas Gadjah Mada)
16. Dr. Ely Susanto, MBA (Human Resource Management, National Chen Kung University)

19

1. Dr. Bevaola Kusumasari, M.Si (Disaster Management, Monash University)
2. Dr. Agus Heruanto Hadna, M.Si (Decentralization Policy, University of Duisburg)
3. Dr. Subando Agus Margono, M.Si (Anthropology, Universitas Gadjah Mada)
4. Dr. Agustinus Subarsono, MA (Development Studies, Curtin University)
5. Dr. Gabriel Lele, M.Si (Policy & Governance, Australian National University)
6. Dr. Nunuk Dwi Retnandari, M.Si (Economics, Universitas Gadjah Mada)
7. Dr. Hermin Indah Wahyuni, M.Si (Communication Studies, University of Leipzig)
8. Dr. Nanang Pamuji Mugasejati (International Relations, University of Nagoya)
9. Dr. Ratminto, MPolAdm (Public Administration, Universitas Indonesia and Flinders University)
10. Dr. Sukamdi, M.Sc (Population Studies, University of Amsterdam)
11. Dr. Mulyanjan Ssenyonga (Management, Universitas Gadjah Mada)
12. Dr. Haryani Susilastuti, M.Sc (Sociology, Florida State University)
13. Dr. Samodra Wibawa, M.Sc (Public Administration, University of Speyer)
14. Dr. Satripto, MPA (Sociology, La Trobe University)
- Dr. Bambang Hidayana, MA (Social Anthropology, Australian National University & Universitas Gadjah Mada)

20

## Practitioners:

- ▶ Ir. Sutrisno, MES (University of York, District Secretary of Sleman)
- ▶ Ir. Tavip Agus Rayanto, M.Si (Universitas Gadjah Mada, Head of Planning of Yogyakarta Province)
- ▶ Budi Santosa, SH, LLM (University Ombudsman of Republic of Indonesia)
- ▶ Dr. Budi Wahyuni, MA (Univ. of Amsterdam & Universitas Gadjah Mada, Ombudsman Yogyakarta)
- ▶ Drs. Dwi Wahyu Atmaji, MPA (University of Pittsburgh, Ministry of Administrative Reform)
- ▶ Ir. Bayudono, M.Sc (Universitas Gadjah Mada & Head of Planning of Yogyakarta Province)
- ▶ Ir. Bambang S. Priyo, MPA (University of Pittsburgh, Provincial Secretary of Yogyakarta Province)

21

## Various Learning Methods

1. Lectures: delivered by professors and practitioners
2. Class Discussions: delivered by a professor based on students' presentation
3. Case studies: case prepared by professor to stimulate a discussion in the class
4. Field visits: observation and discussion on various cases

22

## Learning Methods: Lectures (1)

- ▶ Professors prepare the materials to be presented for one-hour presentation
- ▶ Students are given chances to ask, comment and clarify
- ▶ Professors give answer and comments
- ▶ Professors summarize the discussion

23

## Learning Methods: Class Discussions (2)

- ▶ Students are assigned to read some materials related to a topic which will be discussed in the class
- ▶ A group of 3 students present their readings
- ▶ Other students give comments, questions, clarification
- ▶ Professors will discuss the issue with several theoretical perspectives

24



## Class Discussions



## Learning Methods: Case Studies (3)

- ▶ Students are given case studies prepared by the professors
- ▶ Students are asked to read the case studies
- ▶ Professors lead the discussions
- ▶ Students discuss the issue
- ▶ Professor give conclusions

26

## Learning Methods: Field Visits (4)

- ▶ Students are brought to the project site to observe the case
- ▶ Students are asked to interview people
- ▶ Students discuss the issue
- ▶ Professors lead the discussions
- ▶ Professor give conclusions

27

## Field Study

- ▶ Visiting a project site
- ▶ Visiting a government office



## Other Academic Supporting Activities

- ▶ Held every Tuesday (3.30–6.00 pm) by the MAP. Students and attended by students of various faculties and universities and NGO activists. There are two books that have been produced: Indonesia Bergerak (Moving Indonesia, 2012) and Mozaik Kebijakan Publik di Indonesia (Mosaic of Public Policy in Indonesia, 2014)
- ▶ Held every month to discuss strategic policies issued by the government and research findings by academia, and policy advocacy by NGO activists
- ▶ Participants: students, practitioners, professors and researchers
- ▶ Number of participants: around 100 people

MAP Corner

Policy Forum

29



15. 第二回訪日ワークショップ  
15-2. 国際セミナー・合同プログラム資料  
5. 国際セミナー (Pramusinto)



## Other Seminars

- ▶ Centre for Population and Policy Studies (monthly)
- ▶ Centre for Rural Development Studies (monthly)
- ▶ Centre for Regional Development Planning (monthly)
- ▶ ASEAN Studies Centre (monthly)
- ▶ Centre for Organization and Management Analysis (REFORMA)
- ▶ Youth Studies Centre

33

## Research, Consultancy and Training Activities

- ▶ In addition to the teaching activities, the MAP-UGM has also undertaken research and consultancy activities, training (short-course) activities and publication. Those activities relate to policy-oriented fields of study such as planning, bureaucracy reform, and budgeting.
- ▶ The activities are financed by government institutions (central, provincial and local) or donor agencies

34

## Research & Consultancy Activities

1. Medium-Term Regional Development Plan 2014–2019, in collaboration with North Gorontalo District, Gorontalo, Sulawesi (2014).
2. Medium-Term Regional Development Plan 2014–2019, in collaboration with Palangkaraya City, Central Kalimantan (2014)
3. Harmonizing Medium-Term Regional Development Plan 2012–2014, in collaboration with North Konawe, South-East Sulawesi (2014)
4. Local Government Organizational Restructurization, in collaboration with Morowali District, South Sulawesi (2013)
5. Medium-Term Regional Development Plan 2013–2018, in collaboration with Penajam Pasir Utara District, East Kalimantan (2013).
6. Evaluation of Medium-Term Regional Development Plan (2008–2013), in collaboration with Penajam Pasir Utara (2013).
7. Selection and Recruitment Process of Local Government Officials, in collaboration with Morowali District (2013).
8. Structural Position Analysis in collaboration with Kuningan District, West Java (2013–2014)
9. Work Load Analysis in collaboration with DI Yogyakarta Province (2012)
10. Institutional Audit in collaboration with DI Yogyakarta Province (2012)
11. Work Load Analysis in collaboration with DI Yogyakarta Province (2012)
12. Work Load Analysis in collaboration with Kuningan District, West Java (2012)

35

## Research & Consultancy Activities

1. Work Load Analysis in collaboration with Cirebon District, West Java (2011)
2. Study of Bureaucracy Development, in Collaboration with Indonesian National Development Planning Body and Asian Development Bank (2010)
3. Evaluation of the Implementation of Local Government's Development Programmes in Yogyakarta Special Region in Collaboration with Indonesian National Development Planning Body (2010)
4. Evaluation of the Implementation of Local Government's Development Programmes in Yogyakarta Special Region in Collaboration with Indonesian National Development Planning Body (2009)
5. Study of Bureaucracy Development in Collaboration with Indonesian National Development Planning Body and Partnership for Governance Reform in Indonesia (2009)
6. Evaluation of the Implementation of Local Government's Development Programmes in Yogyakarta Special Region in Collaboration with Indonesian National Development Planning Body (2008)
7. Developing Self-Assessment Tools for Public Service Evaluation, in Cooperation with Centre for Policy Studies – Yogyakarta and Partnership for Governance Reform in Indonesia (2008)
8. Post-Earthquake Assistance Program (Jogjakarta Earthquake Emergency Response Phase II) Yogyakarta and Central Java in Cooperation with World Vision Indonesia (2007)
9. Post-Earthquake Assistance Program (Nias Earthquake Emergency Response) Nias, North Sumatera in Cooperation with World Vision Indonesia (2007)
- External Evaluator for Save the Children Child-Led Disaster Risk Reduction (CLDRR) Program at Nias Island (A response for Aceh's Earthquake and Tsunami) in Cooperation with Save the Children (2007)

36

## Training (Short Course) Activities

1. Performance Indicator Development (2014)
2. Strategic Plan Development for Local Government and Central Government Agencies (2014)
3. Village Development Planning in collaboration with Kepulauan Meranti District, Riau Province (2014)
4. Regulatory Impact Analysis on Marine and Fishery Affairs in Kendari, South East Sulawesi (2013)
5. Regulatory Impact Analysis on Marine and Fishery Affairs in West Nusa Tenggara (2012)
6. Regulatory Impact Analysis on Marine and Fishery Affairs (2011–now)
7. Monitoring and Evaluation Training for Local Government (2007–now)
8. Regional Development Planning (2007–now)
9. Strategy and Technique to Increase Regional Income (2007–now)
10. Training for Junior Planner (2004–now)
11. Training for Planner (2004–now)
12. Local Governance Assessment (LGSP) USAID (2006)

37

## Training (Short Course) Activities

1. Empowering Local Parliamentary Administrative Staff Members (2005)
2. Good Governance–Based Public Services (2005–now)
3. Local Parliament Empowerment (2004–now)
4. Basic Development Planning Techniques and Management (1993–now)
5. Intermediate Development Planning Techniques and Management (1999–2003)
6. Public Policy Techniques and Management (1999–2001)
7. Performance–Based Budgeting (2003–now)
8. Regional Investment (2003–Now)
9. Capacity Building for Sub–District Government during the Era of Autonomy (2003–now)
10. Total Quality Management (1997–1998)
11. Upgrading Private University Management (1997)
12. Six University Development and Rehabilitation (1995)
13. Techniques for Measuring Local Potentials (1995)

38

## Publications

- ▶ Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik (JKAP, Public Policy and Administration Journal, in Indonesian)
- ▶ Books written by faculty members, for examples:
- ▶ Reformasi Tata Pemerintahan dan Otonomi Daerah (Governance Reform and Regional Autonomy)
- ▶ Politik Desentralisasi Fiskal di Indonesia (The Politics of Fiscal Decentralization in Indonesia)

### Samples of Publication

- ▶ Governance Reform in Indonesia and Korea: A Comparative Perspective
- ▶ Manajemen Bencana dan Kapabilitas Pemerintah Lokal (Disaster Management and Local Government Capabilities)
- ▶ Kebijakan Pembangunan Destinasi Pariwisata: Konsep dan Aplikasinya di Indonesia (Development Policy on Tourist Destination: Concept and its Application)

### Samples of Publication

39

## Number of Alumni by Province as per April 2014

| No.          | Provinces                           | No. Alumni  |
|--------------|-------------------------------------|-------------|
| 1.           | Nangroe Ache Darussalam             | 90          |
| 2.           | North Sumatera                      | 49          |
| 3.           | West Sumatera                       | 55          |
| 4.           | Riau                                | 86          |
| 5.           | Jambi                               | 48          |
| 6.           | South Sumatera and Bangka Belitung  | 50          |
| 7.           | Bengkulu                            | 36          |
| 8.           | Lampung                             | 34          |
| 9.           | DKI Jakarta and Banten              | 408         |
| 10.          | Wear Java                           | 36          |
| 11.          | Central Java                        | 207         |
| 12.          | East Java                           | 63          |
| 13.          | DI Yogyakarta                       | 160         |
| 14.          | West Kalimantan                     | 67          |
| 15.          | Central Kalimantan                  | 46          |
| 16.          | South Kalimantan                    | 37          |
| 17.          | East Kalimantan                     | 39          |
| 18.          | North Sulawesi and Gorontalo        | 30          |
| 19.          | Central Sulawesi                    | 24          |
| 20.          | North–East Sulawesi                 | 29          |
| 21.          | South Sulawesi                      | 31          |
| 22.          | Bali                                | 28          |
| 23.          | West Nusa Tenggara                  | 35          |
| 24.          | East Nusa Tenggara                  | 45          |
| 25.          | Maluku, North Maluku                | 40          |
| 26.          | Papua                               | 300         |
| 27.          | East Timor (Independent after 1999) | 20          |
| <b>Total</b> |                                     | <b>2213</b> |

40

## Collaborative Class

- ▶ University of Agder, Norway : there are 20–30 students of University of Agder per year coming to take several subjects for one month (Since 2008)
- ▶ Joint video conference class with SungKyunKwan University, Korea: Students of UGM & SKKU attending a class delivered by professors of both universities via video conference
- ▶ Linkage Master Program: 1 year in UGM and 1 year in Japan (GRIPS, Ritsumeikan, Kobe and Takushoku)

41

Thank you very much  
Terima kasih  
Arigato gozaimasu  
Cảm ơn rất nhiều

Tokyo, 30 July 2015

42

NAPA 第2回訪日研修 全体会議（ラップアップ）  
議事要旨

日時：平成27年7月31日（金）10：00－11：45

会場：JICA 本部 227会議室

出席者：

|      |                |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 日本   | 【研修生】          | 「公共政策策定」担当<br>「公共政策と政治」担当<br>「ケーススタディを中心とした公共政策マネジメント」担当<br><br>「ステークホルダー分析」担当<br>「公共政策と法律」担当<br>「公共政策の経済」担当<br>「公共政策の哲学」担当<br>「コストベネフィット分析」担当<br>「シナリオプランニング」担当<br>事務担当（国際局） | Assoc. Prof. Dr. Le Chi Mai<br>Dr. Nguyen Thi Thu Ha<br><br>Assoc. Prof. Dr. Nguyen Thi Hong Hai<br>Assoc. Prof. Dr. Dinh Thi Minh Tuyet<br>Assoc. Prof. Dr. Luong Thanh Cuong<br>Dr. Luong Minh Viet<br>Assoc. Prof. Dr. Truong Quoc Chinh<br>MA. Le Van Hoa<br>Assoc. Prof. Dr. Luu Kiem Thanh<br>MA. Vu Thi Thu Phuong |
|      | 【JICA】         | 産業開発・公共政策部<br><br>東京国際センター<br><br>【政策研究大学院大学】<br><br>学術国際課 国際渉外室                                                                                                              | 行財政・金融チーム<br>吉田主任調査役<br>川合職員<br>横道副学長<br>高田教授<br>森主任<br>岩下職員                                                                                                                                                                                                                                                              |
|      | 【研修監理員（通訳業務）】  |                                                                                                                                                                               | MA. Nguyen Thi Thanh Thuy                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| ベトナム | 【NAPA】         | 国際局局长<br>国際局 プログラムオフィサー                                                                                                                                                       | Ms. Pham Thi Quynh Hoa<br>Ms. Nguyen Phuong Ha                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|      | 【プロジェクト事務所】    |                                                                                                                                                                               | 花里チーフアドバイザー<br>今井長期専門家<br>Oanh 職員                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|      | 【JICA ベトナム事務所】 |                                                                                                                                                                               | Nguyen Mai Khanh 職員                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |



議事概要：

|                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>本日の報告内容について</p> | <p>吉田主任調査役より、参加メンバー紹介の後、本日の会議の開催目的を説明した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・これまでの約 10 日間は、週末の川場村訪問を含めて密なスケジュールであったが、シラバス・教材作成について参考になったと聞いている。</li> <li>・そこで、本日の会議では、             <ul style="list-style-type: none"> <li>①今回の研修において、シラバス・教材作成の参考になったと感じたこと</li> <li>②ハノイに戻ってから行いたい作業</li> </ul> </li> </ul> <p>の 2 点について、1 人 5 分程度（通訳込）で報告してほしい。</p>                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p>研修生からの報告</p>    | <p><b>Assoc. Prof. Dr. Le Chi Mai</b>（「公共政策策定」担当）より、以下の報告があった。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・今回の訪日中の目標は、             <ul style="list-style-type: none"> <li>1. シラバスと講義資料の修正を行うこと</li> <li>2. 地方での公共政策の適用について学ぶこと</li> </ul> </li> </ul> <p>の 2 点で、どちらも達成できたと考えている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・目標 1.については、横道先生の指導の下、双方完成できたと考えている。</li> <li>・目標 2.については、昨年の岩手県遠野市に続き、今年は群馬県川場村での現地視察が実施でき、日本の地方での公共政策の展開について、具体的に見学することができた。</li> <li>・今後の活動についてであるが、2 つを考えている。1 点目は、これまではシラバス・講義資料の作成に取り掛かってきたが、今後は政策事例教材を準備して講義に組み込む作業を行いたいと考えている。2 点目は、シラバスの中に、各回に何を行うのかを具体的に記入したいと考えている。</li> </ul> |
|                    | <p><b>Assoc. Prof. Dr. Dinh Thi Minh Tuyet</b>（「ステークホルダー分析」担当）より、以下の報告があった。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・今回の訪日中の目標は、             <ul style="list-style-type: none"> <li>1. シラバス・講義資料の作成</li> <li>2. 講義・地方視察への参加</li> </ul> </li> </ul> <p>の 2 点である。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・目標 1.については、一定の成果が挙げたと考えている。また、目標 2.については、特にインドネシアとフィリピンの事例から、政策事例をどのように講義に取り入れるかについての学びを得られた。</li> <li>・今後の活動については、まず、シラバス最終化の作業を行いたい。なお、今回は横道先生の指導を得たが、東京大学の松浦先生の指導も引き続き</li> </ul>                                                                                                                   |

お願いしたい。

**Dr. Nguyen Thi Thu Ha**（「公共政策と政治」担当）より、以下の報告があった。

- ・ 今回の訪日中の目標は、
  1. シラバス・講義資料の完成
  2. 講義等に参加することの2点であった。
- ・ 目標1.について、シラバスと講義資料はほぼ完成したと考えている。中邨先生との協議の結果、公共政策における地域の役割を追加することになったため、ハノイに戻ってから追記の作業を実施する。なお、中邨先生からはその他にも、「公共政策と政治」は科目で教える内容が硬いので、特に教え方（どのように学生の興味を引くか）についてのアドバイスを得た。
- ・ 目標2.については、佐藤先生のアクティブ・ラーニングについての講義や渡邊先生の政策事例についての講義がとても参考になった。また、人事院公務員研修所・自治大学校・川場村の視察を行ったが、これらは有意義で、講義に活かせるものであった。
- ・ 今後の活動として、2つ行うことを予定している。1つ目は、ハノイの「公共政策と政治」のチームメンバーに日本で得た情報と中邨先生の助言を伝えて、シラバス・資料を最終化すること。2つ目は、シラバスの中に、各回の詳細なスケジュール（何を行うのか）を作りこんでいくこと。

**Assoc. Prof. Dr. Nguyen Thi Hong Hai**（「ケーススタディを中心とした公共政策プログラム」担当）より、以下の報告があった。

- ・ 今回の訪日中の目標は、皆さんと共通する
  1. シラバス・講義資料の完成
  2. 講義等に参加することの2点に加えて、もう一点あった。3点目は、担当科目の講義の構成についての合意を得ることである。
- ・ 3点目について説明すると、「ケーススタディを中心とした公共政策プログラム」の科目は、
  - (1) 理論
  - (2) 事例ケース分析フレーム
  - (3) ケーススタディという構成としており、このうち、(1)と(2)について合意することが目標だった。この点は達成したと考えている。

- ・なお、(3)については今後の作業となる。ケーススタディとしてこの科目で取り上げるのは、ベトナムのものを 3 つと日本のものを 2 つを予定している。日本の 2 つの事例については、高田先生や大辻先生の方で今後取りまとめるものと理解している。
- ・ベトナムで行っている事例研究であるが、合計 4 つの政策を対象としている。そのうち 3 つの事例は公共政策全体をカバーしており、4 つ目は評価に集中したものである。この 4 つ目の事例については研究グループ側の作業取りまとめが遅れている問題があるため、ケーススタディの完成を待っている。
- ・今回の研修での収穫は、
  1. ケーススタディの書き方を学んだこと
  2. 講義のためのケーススタディに取りまとめる方法（どのような問いを立てるべきか等）を学んだことの 2 点である。
- ・今後の予定であるが、まず、日本の事例は 9 月 15 日までに提出してほしい。また、ベトナムの事例は 2 つが翻訳されていない様子だったので、翻訳した上で日本側教員にコメントをもらい、講義資料に反映したい。
- ・NAPA の作業として、事例研究をケーススタディとして取りまとめて、講義資料に反映することと、各回の講義のスケジュールを作成することを考えている。

**Assoc. Prof. Dr. Luong Thanh Cuong**（「公共政策と法律」担当）より、以下の報告があった。

- ・今回の成果として、これまでシラバスの詳細な内容が決まっていなかったが、井川先生の承諾を得た。
- ・また、人事院公務員研修所と自治大学校の視察を通して、日本における公務員養成制度についてよく分かった。インドネシアとフィリピンでの MPP についても情報を得ることができた。
- ・今後の作業として、まず講義資料を充実させたい。完成したものについては、翻訳の上で井川先生の助言を得たいので、翻訳の協力を JICA にお願いしたい。

**Dr. Luong Minh Viet**（「公共政策の経済」担当）より、以下の報告があった。

- ・今回の訪日中の目標は、シラバス・講義資料についてローズ先生からの助言を得ることであった。
- ・シラバス・講義資料について、テキストとして内容は十分であるとのことであった。ただ、当初 3 単位を予定していたのが 2 単位となったた

め、内容を削ったり宿題としたりすることについて、助言を得た。結果として、目標は達成したと考えている。

- ・また、人事院公務員研修所と自治大学校の視察で公務員養成制度の詳細を聞いたこと、さらに、インドネシア・フィリピンの MPP プログラム形成の経験を聞くことができ、様々な知見を得た。川場村の視察では、公共政策を活かした地方の発展について学んだ。
- ・今後の活動としては、
  1. 講義資料の修正
  2. 9 月以降の模擬授業を実施予定である。
- ・講義資料の修正は、学生に経済学のバックグラウンドが無い者が多いと考えられるため、易しく説明するように工夫をしたい。また、模擬授業を行って学習者の反応を見たい。その結果を反映したシラバス・講義資料に対して、さらにローズ先生からの助言を得たい。

**Assoc. Prof. Dr. Truong Quoc Chinh**（「公共政策の哲学」担当）より、以下の報告があった。

- ・今回の滞在中の目標として、昨年は大まかなフレームワークのみに助言を得たため、詳細な内容に対して助言を受けることを目標としていた。
- ・「哲学」というとベトナムではマルクスが優先されるが、今年は飯尾先生から「公共政策の中に哲学はどのように現れているか」という点についてご意見を頂く事ができた。
- ・また、人事院公務員研修所、自治大学校、川場村の視察では、日本の公共政策について色々と学ぶことができた。
- ・今後の計画であるが、飯尾先生の助言によって、シラバスと講義資料の第 3 章と第 4 章を書き直すこととした。また、日本語の資料を提供されたため、JICA に翻訳のご協力をお願いしたい。

**MA. Le Van Hoa**（「コストベネフィット分析」担当）より、以下の報告があった。

- ・今回の訪日中の目標は、
  1. シラバス・講義資料の完成
  2. 講義等に参加することの 2 点であった。
- ・目標 1. については達成した。意見交換の中で新しい知見を得た。また、インドネシア・フィリピンからの先生の講義と川場村等の視察を通じ、公共政策にコストベネフィット分析を盛り込むための方法について、講義を行いたいと考えた。
- ・今後の予定としては、もう一度シラバス・講義資料の内容について、修

正・確認を行い、各回の講義の具体的計画を作成する。その後、模擬授業を行い、受講者の反応をシラバス・講義資料に反映する。

- ・また、コストベネフィット分析のケーススタディは、プロジェクトオフィスの今井氏から受領できればと考えている。

**Assoc. Prof. Dr. Luu Kiem Thanh**（「シリアブ・ランニング」担当）より、以下の報告があった。

- ・まず、担当科目のことから報告する。今回の訪日中の目標は、
  1. シラバス・講義資料の修正
  2. 日本ではこの科目をどのように教えているのかを伺うの2点であった。
- ・まず、目標 1.に関してであるが、この科目は NAPA では「公共政策策定」の科目の一部に位置づけられていた。シラバス・講義資料の作成に当たっては、新しい科目のため苦労したが、英語の文献が越語訳されたことで、今年は助言を得ることが出来た。主には、
  - (1) 必要な内容の補強
  - (2) 日本でどのように教えているのかについて聞くことが出来た。
- ・特に有意義だったのは、今までのシラバスの再構成が出来たことである。影響を与える要素と不確実性について、いろいろな助言を得ることが出来た。
- ・また、目標 2.の実際の講義の方法についても、角和先生から助言を得られた。
- ・今後の作業であるが、まず、シラバス・講義資料の最終版を作成したい。なお、シリアブ・ランニングの科目導入について、ベトナム・日本以外の国の経験を聞くことが出来たら幸いである。
- ・その他、事例についてデータ収集を行い、講義用に取りまとめを行う。各回の講義スケジュールを作成し、評価基準の設定を行う予定である。
- ・なお、この科目は総合的な科目であり、公共政策策定とステークホルダー分析を受けていることを受講の条件とする予定である。
- ・次に研修団団長としてコメントする。
- ・「公共政策の評価」担当の Nguyen Huu Hai 先生は、やむをえない事情で早期帰国したが、来日の目標は達成したと考えている。
- ・今回の研修は、主に個別ディスカッションと全員向けの講義・視察で構成されていた。佐藤先生・渡邊先生の講義は有意義な内容で、全ての科目に活かせるものであった。

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | <ul style="list-style-type: none"> <li>・また、フィリピン・インドネシアからの教授の講義（MPA/MPP について）も、今後の NAPA の計画の参考になった。両国ともベトナムの状況に近いものがあったため、セミナーは小規模だったが、今後 NAPA にとって、アジアの中でのネットワークや交流のきっかけになれば良い。</li> <li>・川場村視察では、日本では地方で公共政策に力を入れていることを実感した。</li> <li>・その他、明後日の NAPA での報告会でも、色々と追加の情報を報告したいと考えている。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 出席者の意見・質問等 | <p>横道副学長より、以下のコメントがあった。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・GRIPS 側のプロジェクト総括としてコメントしたい。今回の研修の目的は2つあり、             <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 各科目のシラバス・講義資料に指導・助言を行い、完成の目途をつけること</li> <li>(2) 広い意味で、MPP に関わる知識を得ること（翻って科目にも影響）の2点であった。</li> </ol> </li> <li>・(1)について、「スケーラブル分析」担当の Tuyet 先生は、松浦先生に会うことができず申し訳なかったが、「スケーラブル分析」を含めて目途は立ったと考えている。詳細には、それぞれの科目で進捗に差はあるが、全ての科目で「どのように教えていくか」という段階に入ったため、目途が立ったものと考えている。</li> <li>・(2)については大きな成果が挙げたと考えている。人事院公務員研修所と自治大学校は、NAPA とよく似た点があったと思うので、是非参考にしてほしい。地方視察については、昨年とは異なる地域に赴くことで、昨年参加した人は比較ができただろう。双方とも成果が挙げられている地域だが、方法は異なるので、よく考察してほしい。今年初参加の人にも参考になったはず。</li> <li>・また、中央省庁の事例として、公務員人事制度改革についての講義を渡邊先生から行った。昨年は人事院の視点からの講義であったが、今年は総務省内閣人事局からの視点であり、理解が深まったものと考えている。</li> <li>・インドネシア・フィリピンの教授を招いてのセミナーは、想定以上の成果だったと考えている。両名ともその国の権威であるが、友人として率直な話をしてくれた。インドネシア・フィリピン・ベトナムとそれぞれ政治体制や統治体制も異なるので全く同じには導入ができないが、共通する部分や課題を学びあうことの意義は大きい。</li> <li>・いずれ、今回のようなイベント等を通じ、ASEAN の国で MPP/MPA に</li> </ul> |

についてのネットワークが出来上がっていくものと思う。それは学生・教員の交流や、教材の共有に結びつくものと考えている。そのときには、GRIPS もコンソーシアムの核のような形で、何らかの役割を果たしたいと考えている。JICA も大きな視点をもって、各国を支援していったらいい。

- ・今後の活動であるが、それぞれの科目のシラバス・講義資料と、各回の授業計画は、完成次第送付してほしい。科目によっては、直接科目担当の先生とやり取りしてほしい。その後、GRIPS チームの先生方をハノイに派遣し、NAPA の行う模擬授業へ参加する予定である。模擬授業を受けて助言・指導をもって、各科目に対する助言・指導は完了すると思っている。どうしてもその後も必要な場合には、対応できるように調整するので相談してほしい。プロジェクトとしては、来年 3 月にまとめのワークショップを行う。
- ・なお、標準実施要領については、先ほど意見交換を行い、ほぼ完成という段階まで合意した。修正が完了次第、データを送ってほしい。また、MPP 基本計画については、次回の横道の渡航までに作成してもらい、渡航中に協議したい。

花里リーダーより、以下のコメントがあった。

- ・8 月 3 日には、本研修のフォローアップ会議が設定されている。昨年はこの会議の実施が遅くなりプロジェクト運営に影響したが、本年は円滑な進行に繋がるものと考えている。
- ・なお、せっかく日本にいたので、9 月以降の模擬授業について、大枠の日程を設定してほしい。なお、「ステークホルダー分析」については、TV 会議実施の可能性がある、という提案はしたが、具体的には決定していないことを補足する。

Hoa 国際局長より、以下のコメントがあった。

- ・GRIPS と NAPA との今後の協力関係についてコメントしたい。まず、ASEAN とのネットワークという話が出たが、GRIPS において可能な範囲で、ネットワーク構築の協力をお願いしたい。

横道副学長より、以下の回答があった。

- ・ASEAN の国とのネットワークについては、このプロジェクトの中ではなく将来の話である。JICA が支援を行う場合でも、ネットワークが将来形成されるという可能性に基づいて今後議論する話である。

Hoa 国際局長より、以下のコメントがあった。

|  |                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>・今回のプロジェクトは来年の3月で終了する。その後、専門的アドバイスを GRIPS から得たいと考えている。NAPA だけで行うには難しいため、支援して頂きたい。</li></ul> <p>横道副学長より、以下の回答があった。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・まずはこのプロジェクトを完了させることを優先したい。その後のことは、今後の検討事項としたい。</li></ul> |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

以上



NAPA 第 2 回訪日研修  
MPP 基本計画ならびに標準要領にかかる打合せ 要旨

日時：平成 27 年 7 月 31 日（金） 9：00－9：45

会場： JICA 本部 211 会議室

出席者：

|               |           |                                 |
|---------------|-----------|---------------------------------|
| 【研修生】         | 研修団団長     | Assoc. Prof. Dr. Luu Kiem Thanh |
|               | 事務担当（国際局） | MA. Vu Thi Thu Phuong           |
| 【政策研究大学院大学】   |           | 横道副学長                           |
| 【研修監理員（通訳業務）】 |           | MA. Nguyen Thi Thanh Thuy       |

打合せ事項要旨：

|              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 標準要領に<br>関して | <p><b>NAPA から提供された「標準要領」に基づいて、横道副学長より、以下の指摘を行った。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・まず、文書全体として”Instruction”であるからには、それらしい形が必要である。例えば、冒頭に何のための文書であるかを示す文章を追加すべきである。また、”Time allocation for the following activities”の箇所では、2 単位の科目であれば、2 単位を付与するのに十分な時間数を確保する等を入れてはどうか。</li> <li>・また、第 1 回目の講義では何を扱う、第 2 回目では…といった、各回の授業計画を作成してはいかがか？</li> <li>・授業評価について、”8.The method and forms of evaluation and assessment of learning outcomes”には、既に配分が記載されているが、これは科目によって異なってもよいのか？また、評価方法を明示することは非常に大切なので、記入を促す文章を入れるべきである。</li> <li>・”7. Forms of teaching”はあまり重要な情報のように思えないが、このまま残すのか？</li> </ul> <p><b>Assoc. Prof. Dr. Luu Kiem Thanh より、以下の回答があった。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・指摘について承知した。修正すべき点を修正して提出したい。</li> <li>・なお、各回の授業計画については、「授業計画表」を作成する予定である。内容としてはそれが相当するので、完成次第提出したい。</li> <li>・また、評価方法であるが、文書中の”Attendance: 10%”と”Final exam: 50%”は固定である。それ以外の要素は科目によって異なってもよい。</li> <li>・”7. Forms of teaching”は教育訓練省の指示で記載しなければならないことになっており、文書上から消すことは難しい。</li> </ul> |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| MPP 基本計画に関して | <p><b>MPP 基本計画は今後 NAPA で作成していく文書であることを確認したうえで、横道副学長より、以下の指摘を行った。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ MPP 基本計画の中に盛り込むべき要素は、 <ol style="list-style-type: none"> <li>1. プログラムの基本構造・特色</li> <li>2. カリキュラム</li> <li>3. 選択／必修の別</li> <li>4. 論文執筆の有無</li> <li>5. 卒業に必要な単位数</li> </ol> </li> </ul> <p>等であり、学生募集のためのプロモーション資料（パンフレット等）に記載するような内容である。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 次回横道がハノイに渡航する際に助言を行うこととして、作成を進めてはいかかがか。</li> </ul> <p><b>Assoc. Prof. Dr. Luu Kiem Thanh より、以下の回答があった。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 次回の横道教授渡航の際には協議を実施できるよう、準備を進める。</li> <li>・ なお、MPP はもともと、NAPA の行政学部から公共政策学部を分離する計画があり、その公共政策学部において提供するプログラムとする予定である。現在 GRIPS から支援頂いている 10 科目は、今年 10 月中に教育訓練省の認可を受ける予定である。これによってコア科目が固まることになる。その後、コア科目以外を固めていく方針である。</li> <li>・ 本年 9 月に学生が入学するが、1 年次では MPA と同じ科目を受け、MPP のコア科目は 2 年次から受講する流れを考えている。本年 9 月入学の学生が 2 年次にあがる頃には、公共政策学部が独立しているというスケジュール感である。</li> </ul> |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

以上

## REQUIREMENT ON BUILDING COURSE OUTLINE

### MASTER OF PUBLIC POLICY

#### (COOPERATION BETWEEN NAPA AND GRIPS)

#### 1. Information on the faculty

Full name of instructor in charge of the course:

Titles and academic titles:

Time and place:

Contact address:

Phone:

Email:

Information on the instructors (name, contact address, phone, email):

#### 2. General information about the course

Name of course:

Course's code:

Number of credits (class / practice / self-study):

Training programs:

Level (Undergraduate/ Graduate):

Form of training (Full Time/ Part Time):

Requirement of the module: (Required or elective)

Prerequisite:

Previous courses:

Concurrent courses (if any):

Other requirements for the course (case study, practice):

Time allocation for the following activities:

+ Theoretical lectures : 15 lectures (1 credit)

+ In – class exercises and discussion: 6 lectures (0.3 credit)

+ Practice and work in groups:

+ Self – study:

Faculty / Department in charge:

#### 3. Purpose of the course

3.1. General training goals:

- Knowledge:

- Skills:

- Attitude:

3.2. Specific goals on the content of the course

#### 4. Summary of the course

**5. Detailed content of the course**

**6. References (textbooks, lecture notes, references)**

6.1. Required textbooks

6.2. Additional references

**7. Forms of teaching**

- Presentation
- Discussion
- Self – study
- Assignment

**8. The method and forms of evaluation and assessment of learning outcomes**

Applying scale of 10 and determining goals for each test forms, evaluation includes following components:

- Attendance: 10%
- Group discussion and self practice: 10%
- Mid – term exam: 30%
- Final exam: 50%