

行政評価の「メタ評価」 に関する基礎研究報告書

—政令指定都市以外の全国都市アンケート結果編—

2007年3月

広島大学行政評価研究会

はじめに

行政評価とは、「政策、施策、事務事業について、事前、事中、事後を問わず、一定の基準、指標をもって、妥当性、達成度や成果を判定する」（総務省「地方公共団体における行政評価の取組状況」）ことです。行政評価の目的は、「戦略策定－実施方針決定－実施－評価－見直しといったサイクルを確立・活用することによって、その目的、手段、投入した経営資源等の必要性、有効性、妥当性等を検証し、地方公共団体の効率的・効果的な行政組織運営を図る」こととされます（閣議決定「今後の行政改革の方針」2004年12月24日）。

総務省前掲書によると、行政評価を導入済みまたは試行中という団体数は、2001年7月時点では都道府県43（91.5%）、政令指定都市12（100%）、市区町村290（9.0%）でしたが、2006年1月には都道府県46（97.9%）、政令指定都市14（100%）、市区町村722（35.0%）に拡大しています。このうち町村では18.5%にとどまっていますが、中核市と特例市ではほぼ100%に近く、市区でも59.4%に達しています。このように地方公共団体において行政評価の導入が進展する一方で、現場では行政評価が必ずしも適切に活用されていない状況も仄聞されます。実際、後述のように今回の都市アンケートにおいても「行政評価そのものに関する評価が必要」という意見が散見されました。

このような問題意識のもとで広島大学大学院社会科学研究科に所属する研究者4人は、2005年度に広島大学行政評価研究会を設置し、「行政評価の“メタ評価”に関する基礎研究」に取り組んでいます。

この基礎研究は、行政評価の効果ならびに実施に伴う課題を検証することにより、行政評価のいっそうの普及と行財政運営の効率化に資することを目的としています。このような観点から特に、①行政評価を実施するためのどのようなコストが支払われているか、行財政運営においてどのような効果が生まれているか、②行政評価そのものが自己目的化していないか、行政評価が十分に活用されていないとすればなぜか、③行政評価を円滑な行財政運営に活用していくためにはどのような改善が必要か——といった点についてメンバーがそれぞれの立場から検討することとしています。

この基礎研究の一環として、2006年10月、政令指定都市を除く全国764都市を対象に郵送法による実態調査をおこないました。回収数は543都市（71.1%）でした。この報告書は、その集計・分析結果をまとめたものです。

行政関係者をはじめ、民間部門と政府部門の役割分担に関心のある方々などに、幅広くご参考にしていただければ幸いです。

この基礎研究は、2005年度地域経済研究推進協議会助成研究として実施しました。貴重な機会をご提供いただいた同協議会（会長：堀内日出夫・中国経済連合会専務理事）に感謝申し上げます。

最後になりましたが、今回のアンケートにご協力いただいた関係者の方々にあらためてお礼申し上げます。

2007年3月

広島大学行政評価研究会代表	森 邊 成 一 (大学院社会科学研究科教授)
同メンバー	伊 藤 敏 安 (大学院社会科学研究科附属地域経済システム研究センター教授)
同メンバー	藤 原 茂 幸 (大学院社会科学研究科教授)
同メンバー	菊 地 彰 (大学院社会科学研究科助手)

目 次

はじめに	
今回の全国都市アンケートについて	5
1. 行政評価の実施状況	
（1）実施状況と今後の意向	6
（2）行政評価のタイプ	6
（3）導入時期	7
（4）行政評価の対象	8
（5）行政評価の適用部門	9
（6）行政評価の種類	9
（7）総合計画・予算との関連	10
2. 行政評価の方法	
（1）実施と反映のタイミング	12
（2）実施サイクル	13
（3）行政コスト	13
（4）評価・点検方法	14
（5）市民参加の方法	15
3. 行政評価結果の活用	
（1）評価結果の公表	17
（2）公表結果のフィードバック	17
（3）議会との関係	18
（4）行政評価結果の活用	18
4. 行政評価の評価・点検	
（1）行政評価の目的	21
（2）行政評価による効果	22
（3）行政コスト削減効果	24
（4）行政評価の稼働状況	26
5. 行政評価の問題点と改善点	
（1）行政評価の問題点	28
（2）行政評価の改善点	32
（3）行政評価の充実意向	35

6. 行政評価の導入意向	
(1) 未導入の理由	36
(2) 関心のある行政評価のタイプ	37
(3) 行政評価の導入予定	37
(4) 導入準備と目的	37
(5) 期待される効果	38

7. おわりに

(1) 行政コストと事務事業の削減	48
(2) 行政評価の活用状況と稼働状況の関係	48
(3) 財政状況と行政評価への取り組み深度	48
(4) 行政革新度と行政評価への取り組み深度	49

*

参考 調査票	51
--------	----

今回の全国都市アンケートについて

1. 調査対象 政令指定都市を除く全国764都市（2006年10月1日現在）
2. 調査方法 郵送法による自記式調査
3. 実施時期 2006年10月
4. 回収状況 543都市、71.1%

	対象数	回答数	(%)
北海道	34	23	67.6
東北（青森、岩手、宮城、秋田、山形、福島、新潟）	93	61	65.6
北関東（茨城、栃木、群馬、山梨、長野）	90	59	65.6
南関東（埼玉、千葉、東京、神奈川）	117	89	76.1
東海（静岡、愛知、岐阜、三重）	91	70	76.9
北陸（富山、石川、福井）	29	20	69.0
近畿（滋賀、京都、大阪、兵庫、奈良、和歌山）	106	79	74.5
中国（鳥取、島根、岡山、広島、山口）	53	38	71.7
四国（徳島、香川、愛媛、高知）	38	26	68.4
九州・沖縄（福岡、佐賀、長崎、熊本、大分、宮崎、鹿児島、沖縄）	113	77	68.1
無回答		1	
合計	764	543	71.1

5. 本文での表記

- (1) 回答結果を地域別、人口規模別などに集計している。
- (2) 地域の区分は上表のとおりである。
- (3) 集計結果の表は、実数と構成比（%）を表示している。
- (4) 集計結果の表の構成比は小数点1位まで表示しているが、本文では小数点以下を四捨五入して表記している。「-」は該当する回答がないことを意味している。
- (5) 集計結果の表には無回答を表示していないため、単数回答の場合でも合計が一致しないことがある。複数回答の場合は合計が100%を超えることがある。

1. 行政評価の実施状況

(1) 実施状況と今後の意向

今回の調査によると、2006年10月時点で行政評価を「実施している」という都市は543都市のうち351都市、ほぼ3分の2であった。総務省「地方公共団体における行政評価の取組状況」によれば、2006年1月時点では770都市（中核市・特例市・市区）のうち「導入済み」と「試行中」の合計で63%であったので、今回の調査結果はこれにおおむね符合している。実施率を地域別にみると、南関東79%、北海道74%、東海71%、北陸70%で高いのに対し、九州・沖縄48%、四国50%、東北57%では低い。東北を別にすれば“東高西低”といえる。北関東、近畿、中国の実施率は60%台である。もっと細かくみるなら、東京都（回答都市20）、福井県（同7）、鳥取県（同4）、宮崎県（同5）では実施率は100%であるのに対し、秋田・山口・大分3県では29%にとどまっている（3県ともに回答都市7、実施都市2）。

実施率は、人口規模に比例している。3万人未満ならびに3～5万人の都市ではそれぞれ49%であるが、5～7万人ならびに7～10万人の都市で60%台に上昇し、さらに10～20万人で76%、20～30万人で86%、そして30万人以上の都市では95%に達している。

以下は「行政評価を実施している」と回答した351都市についてみたものである。

「実施を具体的に検討している」という145都市（回答都市の27%）、「実施していないし、具体的な検討をしていない」という47都市（同9%）については第6節で言及する。

(2) 行政評価のタイプ

実施中の行政評価のタイプについては、「行政内部の査定管理（三重県の事務事業評価など）」が全体の89%を占めている。これ以外の回答は少ない。実施率が10%以上であるのは、「コス

		実施中	実施を検討	検討していない	
全 体	543	351	145	47	
	100.0	64.6	26.7	8.7	
地域別	北海道	23	17	4	2
		100.0	73.9	17.4	8.7
	東北	61	35	19	7
		100.0	57.4	31.1	11.5
	北関東	59	37	20	2
		100.0	62.7	33.9	3.4
	南関東	89	70	14	5
		100.0	78.7	15.7	5.6
	東海	70	50	15	5
		100.0	71.4	21.4	7.1
	北陸	20	14	6	-
		100.0	70.0	30.0	-
	近畿	79	54	17	8
	100.0	68.4	21.5	10.1	
中国	38	23	13	2	
	100.0	60.5	34.2	5.3	
四国	26	13	7	6	
	100.0	50.0	26.9	23.1	
九州・沖縄	77	37	30	10	
	100.0	48.1	39.0	13.0	
人口	3万人未満	41	20	15	6
		100.0	48.8	36.6	14.6
	3～5万人	123	60	44	19
		100.0	48.8	35.8	15.4
	5～7万人	110	69	29	12
		100.0	62.7	26.4	10.9
	7～10万人	84	50	27	7
		100.0	59.5	32.1	8.3
	10～20万人	108	82	24	2
		100.0	75.9	22.2	1.9
20～30万人	29	25	4	-	
	100.0	86.2	13.8	-	
30～50万人	38	36	1	1	
	100.0	94.7	2.6	2.6	
50万人以上	9	8	1	-	
	100.0	88.9	11.1	-	

ト管理（尼崎市のフルコストの把握など）」16%、「企業のTQCを活用した改善・意識改革（静岡県の業務棚卸、福岡市DNA運動など）」11%、「ベンチマーク方式（滋賀県ベンチマーキング、広島市事務事業評価など）」10%の3種類にすぎない（複数回答）。

		行政内部の査定管理	公共土木事業の査定	ベンチマーク方式	住民参加・反映	企業のTQCを活用	コスト管理	その他	
全体	351	311	5	36	30	39	55	15	
	100.0	88.6	1.4	10.3	8.5	11.1	15.7	4.3	
人口	5万人未満	80	73	2	3	3	16	2	
		100.0	91.3	2.5	3.8	3.8	20.0	2.5	
	5～10万人	119	103	1	15	11	13	2	
		100.0	86.6	0.8	12.6	9.2	11.8	10.9	1.7
	10～30万人	107	95	2	14	10	13	19	9
	100.0	88.8	1.9	13.1	9.3	12.1	17.8	8.4	
	30万人以上	44	39	-	4	6	9	7	2
	100.0	88.6	-	9.1	13.6	20.5	15.9	4.5	
(注) 複数回答									

人口規模別にみると、実施率が2番目に高い「コスト管理」については、30万人以上の都市では16%であるが、10～30万人では18%、5～10万人では11%、5万人未満では20%である。5万人未満の都市において実施率が高いのは、特に小規模都市において財政状況が深刻化していることを反映しているのではないかと想像される。一方、30万人以上の都市については、「企業のTQCを活用した改善・意識改革」21%という回答が多いほか、「住民参加・住民ニーズの反映（青森県の政策マーケティング、志木市の行政評価など）」という回答も14%となっている（全都市平均は9%）。規模の大きい都市では、全般に「行政内部の査定管理」以外の行政評価に取り組んでいる割合が高い。

(3) 導入時期

行政評価を導入した時期（試行期間を含む）について、全体では「1999年以前」3%、「2000～01年度」23%、「2002～03年度」38%、「2004～05年度」23%、「2006年度」13%となっている。わが国の地方公共団体で行政評価を初めて体系的に導入したのは、1996年度から試行を開始した三重県だとされるが、「1999年以前」という回答は、同県に次いで初期の部類に属する。「1999年以前」に該当するのは、留萌市、岩沼市、前橋市、太田市、市川市、袖ヶ浦市、福井市、瀬戸市、半田市、枚方市、八尾市の11都市である。やはり“東高西低”の傾向がみられる。

		1999年以前	2000～01年度	2002～03年度	2004～05年度	2006年度	
全体	351	11	80	132	81	46	
	100.0	3.1	22.8	37.6	23.1	13.1	
人口	5万人未満	80	3	9	21	19	
		100.0	3.8	11.3	26.3	35.0	23.8
	5～10万人	119	1	22	44	31	21
		100.0	0.8	18.5	37.0	26.1	17.6
	10～30万人	107	5	32	44	19	6
	100.0	4.7	29.9	41.1	17.8	5.6	
	30万人以上	44	2	17	23	2	0
	100.0	4.5	38.6	52.3	4.5	0.0	

行政評価に取り組むきっかけとして、先行する地方自治体による影響も大きいであろうが、そのほかに「行政機関が行う政策の評価に関する法律」（2002年4月施行）、閣議決定「今後の行政改革の方針」（2004年12月）、総務省「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」（2005年3月）、同指針に基づいて2005年度中を目標に地方公共団体が策定を義務づけ

られた「集中改革プラン」、さらに最近では「簡素で効率的な政府を実現するための行政改革の推進に関する法律」（2006年6月）などの制度の施行も影響していると考えられる。実際、全体の6割強は、これらの主要制度が設置された「2002～03年度」と「2004～05年度」に集中している。

導入時期についても人口規模によって差がみられる。「1999年以前」と「2000～01年度」を合計すると全都市では26%であるが、5万人未満の都市では15%、5～10万人では19%、10～30万人では35%、そして30万人以上では43%である。規模が大きいほど初期に導入した割合が高くなっている。

（４）行政評価の対象

行政評価の対象について、ほとんどすべての97%の都市は「事務事業」をあげている。次いで「施策」37%、「政策」11%、「公共土木事業」10%、「大規模事業」8%となっている（複数回答）。これらの組み合わせについては、「事務事業のみ」というケースが202都市（58%）で最も多く、「施策と事務事業」68都市（19%）、「政策と施策と事務事業」31都市（9%）などとなっている。「政策のみ」という回答はないが、「施策のみ」というケースが6都市、「政策評価と施策評価」というケースが4都市である。また、館林市と鴻巣市は、「政策、施策、事務事業、公共土木事業、大規模事業」のすべてを実施している。

人口規模別にみると、「事務事業」については規模と関係なく実施率が高く、最低でも96%を超えている。しかし「政策」については、5万人未満では5%にすぎないが、5～10万人および10～30万人で10%台前半、30万人以上では18%に達している。「施策」についても、5万人未満では24%であるのに対し、それ以上の都市では40%前後の実施率となっている。

主要タイプ別にみると、行政内部の査定管理を導入している都市では、第1位は「事務事業」98%であるが、第2位の「施策」36%という回答も少なくない。コスト管理型については、第1位の「事務事業」98%に続いて「施策」という回答が55%を占める。あとでみるように、行政評価項目、個々の事務事業の項目、予算費目がそれぞれ密接に対応しているとは限らないため、ある程度大まかな施策レベルで予算費目と関連づけながら行政評価を実施していることが推察される。企業のTQC型については、「事務事業」95%、「施策」46%に次いで、「政策」

		政策	施策	事務事業	大規模事業	公共土木事業	
全 体	351	40	130	340	28	34	
	100.0	11.4	37	96.9	8	9.7	
人 口	5万人未満	80	4	19	78	5	6
		100.0	5.0	23.8	97.5	6.3	7.5
	5～10万人	119	16	47	114	10	12
		100.0	13.4	39.5	95.8	8.4	10.1
	10～30万人	107	12	47	105	9	11
		100.0	11.2	43.9	98.1	8.4	10.3
行政評価のタイプ	30万人以上	44	8	17	42	4	5
		100.0	18.2	38.6	95.5	9.1	11.4
	行政内部の査定管理	311	30	111	305	25	29
		100.0	9.6	35.7	98.1	8.0	9.3
	公共土木事業の査定	5	-	2	5	2	4
		100.0	-	40.0	100.0	40.0	80.0
	ベンチマーク方式	36	9	18	31	-	1
		100.0	25.0	50.0	86.1	-	2.8
住民参加・ニーズ反映	30	12	26	26	3	4	
	100.0	40.0	86.7	86.7	10.0	13.3	
企業のTQCを活用	39	9	18	37	5	5	
	100.0	23.1	46.2	94.9	12.8	12.8	
コスト管理	55	7	30	54	9	9	
	100.0	12.7	54.5	98.2	16.4	16.4	
その他	15	3	8	15	2	2	
	100.0	20.0	53.3	100.0	13.3	13.3	
(注) 複数回答							

23%という回答が比較的多い。ベンチマーク型については、「事務事業」という回答は86%とやや少なく、その代わりに「施策」50%、「政策」25%という回答が比較的多くみられる。住民参加・住民ニーズ反映型については、「事務事業」と「施策」という回答がそれぞれ87%、「政策」が40%であり、ほかの種類行政評価の場合と少し性格が異なる。これは、住民の意見を求めるのに事務事業レベルでは細かすぎるためではないかと推察される。

(5) 行政評価の適用部門

行政評価が適用されている部門に関して、全体では「一般行政部門」99%、「教育委員会」89%で特に多いほか、「議会事務局」68%、「公営企業」64%、「消防」58%、「人事、監査、農業などの委員会」54%などとなっている（複数回答）。市長部局はもちろんのこと、それ以外の部門についても幅広く適用されているといえる。これは政策評価であっても施策評価であっても事務事業評価であってもあまり変わらない。

人口規模別に比較すると、「一般行政部門」「公営企業」「議会事務局」「教育委員会」については規模間の差が少ない。しかし、「消防」については5万人未満で54%、5～10万人で47%であるが、10～30万人で65%、30万人以上では75%に上昇している。また、「人事、監査、農業などの委員会」についても5万人未満で41%、5～10万人で50%、10～30万人で61%、30万人以上では71%であり、規模が大きくなるにつれて実施率が高くなっている。

		一般行政部門	消防	公営企業	議会事務局	教育委員会	大学・短大	人事委員会等	その他	
全体	351	349	202	224	240	313	6	188	4	
	100.0	99.4	57.5	63.8	68.4	89.2	1.7	53.6	1.1	
人口	5万人未満	80	43	51	48	67	1	33	-	
		100.0	100.0	53.8	63.8	60.0	83.8	1.3	41.3	-
	5～10万人	119	56	82	84	108	-	59	3	
		100.0	99.2	47.1	68.9	70.6	90.8	-	49.6	2.5
	10～30万人	107	70	62	81	99	-	65	1	
	100.0	100.0	65.4	57.9	75.7	92.5	-	60.7	0.9	
30万人以上	44	33	29	27	39	5	31	-		
	100.0	97.7	75.0	65.9	61.4	88.6	11.4	70.5	-	
(注) 複数回答										

(6) 行政評価の種類

行政評価の種類について、全体では「事前評価」33%、「事中評価」23%、「事後評価」90%である（複数回答）。これらの組み合わせをみると、「事後評価のみ」が203都市（58%）で約6割近くを占める。このほか「事前評価と事後評価」56都市（16%）、「事前評価と事中評価と事後評価」37都市（11%）、「事中評価と事後評価」21都市（6%）となっている。

人口規模別にみると、「事前評価」の実施率は人口5万人未満、5～10万人および10～30万人では20%台後半から30%台半ばであるが、30万人以上では43%と高くなっている。おおむね人口規模に伴って実施率が高くなっているなかで、「事中評価」については5～10万人、10～30万人、30万人以上では20～25%であるのに対し、むしろ5万人未満で29%とやや高い。「事務事業評価」については、どの規模の都市でも全般に実施率は90%程度かそれ以上である。

主要タイプ別に「事前」「事中」「事後」の割合をみると、行政内部の査定管理型については全都市平均の回答とほぼ同じである。コスト管理型では47%：26%：91%、住民参加・住民ニーズ反映型では47%：23%：97%であり、それぞれ「事前評価」の実施率が比較的高い。企業のTQC型では33%：21%：95%であり、全都市平均とおおむね同じである。また、ベンチマーク型では28%：11%：92%であり、結果を重視しているせい、ほかの主要タイプに較べて「事中評価」の実施率が低い。

さらに行政評価の対象別にみると、政策評価を実施している都市では50%：33%：98%、施策評価を実施している都市では43%：28%：92%であり、いずれも全都市平均の回答を上回る。それぞれ特に「事前評価」という回答が全都市平均に比較して高い。事務事業評価を実施している都市については34%：23%：90%である。さらに大規模事業評価、公共土木事業評価を実施している都市においては、「事前評価」と「事中評価」がそれぞれ40%から50%近くを占めており、ほかのタイプに比較して「事中評価」の実施率が高いことが特徴である。

(7) 総合計画・予算との関連

行政評価の項目が総合計画・長期計画の体系、予算の費目に対応しているかどうかを尋ねた。

全体では「それぞれおおむね対応している」が43%を占め、「行政評価項目は総合計画・長期計画の体系におおむね対応している」30%、「行政評価項目は予算費目におおむね対応している」18%となっている。「市長のマニフェストにおおむね対応している」は1市だけである。残りの9%の都市は、「相互に対応していない」としている。

「それぞれ対応」という回答は、人口30万人未満の都市では40%程度であるが、30～50万人の都市では47%、50万人以上の都市では63%に達している。人口規模の大きい都市において体系的な行政評価に取り組んでいる割合が高いことがうかがえる。

主要タイプ別に「それぞれ対応」「総合計画・長期計画の体系に対応」「予算費目に対応」という回答をみると、行政内部の査定管理型では42%：29%：19%であり、全都市平均とほぼ同じである。これに対し、コスト管理型では66%：16%：15%、また住民参加・住民ニーズ反映型では57%：27%：17%であり、どちらも「それぞれ対応」という回答が過半を占めている。ベンチマーク型では28%：56%：11%であり、むしろ「総合計画・長期計画の体系に対応」という回答が半数を超えている。さらに企業のTQC型では44%：36%：15%であり、コスト管

		事前	事中	事後	
全体	351	115	79	317	
	100.0	32.8	22.5	90.3	
人口	5万人未満	80	25	23	69
		100.0	31.3	28.8	86.3
	5～10万人	119	32	23	109
		100.0	26.9	19.3	91.6
	10～30万人	107	39	22	97
		100.0	36.4	20.6	90.7
行政評価のタイプ	30万人以上	44	19	11	41
		100.0	43.2	25.0	93.2
行政評価の対象	行政内部の査定管理	311	107	71	284
		100.0	34.4	22.8	91.3
	公共土木事業の査定	5	3	2	4
		100.0	60.0	40.0	80.0
	ベンチマーク方式	36	10	4	33
		100.0	27.8	11.1	91.7
	住民参加・ニーズ反映	30	14	7	29
		100.0	46.7	23.3	96.7
	企業のTQCを活用	39	13	8	37
		100.0	33.3	20.5	94.9
行政評価の対象	コスト管理	55	26	14	50
		100.0	47.3	25.5	90.9
	その他	15	3	5	14
		100.0	20.0	33.3	93.3
行政評価の対象	政策	40	20	13	39
		100.0	50.0	32.5	97.5
	施策	130	56	36	120
		100.0	43.1	27.7	92.3
	事務事業	340	114	78	307
	100.0	33.5	22.9	90.3	
行政評価の対象	大規模事業	28	13	12	24
		100.0	46.4	42.9	85.7
	公共土木事業	34	16	16	29
	100.0	47.1	47.1	85.3	
(注) 複数回答					

理型とベンチマーク型の中間的な性質を示している。

政策評価の対象別にみると、「それぞれ対応」という回答は、政策評価を実施している都市で55%、施策評価を実施している都市で52%、事務事業評価を実施している都市で44%と順次低下している。「予算費目に対応」という回答は、政策評価ならびに施策評価を実施している都市では5～6%であるが、事務事業を実施している都市では19%、5都市に1都市の割合で見られる。

行政評価の種類別にみると、事前評価を実施している都市では57%：24%：12%、事中評価を実施している都市については56%：23%：17%であり、いずれも「それぞれ対応」という回答が全都市平均を10ポイントあまり上回っている。これに対し、事後評価を実施している都市においては43%：30%：18%であり、「それぞれ対応」という回答は全都市平均並みであるものの、「総合計画・長期計画の体系に対応」という回答が事前評価・事中評価を実施している都市に比較して少し多いという傾向が見られる。

		おおむね対応	総合計画等に対応	予算費目に対応	マネIFESTに対応	対応していない	
全 体		351	149	104	64	1	32
		100.0	42.5	29.6	18.2	0.3	9.1
人 口	5万人未満	80	33	20	17	-	10
		100.0	41.3	25.0	21.3	-	12.5
	5～10万人	119	49	40	17	-	13
		100.0	41.2	33.6	14.3	-	10.9
	10～30万人	107	45	31	22	-	8
		100.0	42.1	29.0	20.6	-	7.5
行政評価のタイプ	30万人以上	44	22	12	8	1	1
		100.0	50.0	27.3	18.2	2.3	2.3
	行政内部の査定管理	311	131	91	59	1	28
		100.0	42.1	29.3	19.0	0.3	9.0
	公共土木事業の査定	5	2	1	1	-	1
		100.0	40.0	20.0	20.0	-	20.0
行政評価の対象	ベンチマーク方式	36	10	20	4	-	2
		100.0	27.8	55.6	11.1	-	5.6
	住民参加・ニーズ反映	30	17	8	5	-	-
		100.0	56.7	26.7	16.7	-	-
	企業のTQC活用	39	17	14	6	-	2
		100.0	43.6	35.9	15.4	-	5.1
種類	コスト管理	55	36	9	8	-	2
		100.0	65.5	16.4	14.5	-	3.6
	政策	40	22	13	2	-	2
		100.0	55.0	32.5	5.0	-	5.0
	施策	130	68	44	8	-	9
		100.0	52.3	33.8	6.2	-	6.9
種類	事務事業	340	148	94	64	1	32
		100.0	43.5	27.6	18.8	0.3	9.4
	大規模事業	28	11	11	3	-	2
		100.0	39.3	39.3	10.7	-	7.1
	公共土木事業	34	16	11	3	-	3
		100.0	47.1	32.4	8.8	-	8.8
種類	事前評価	115	65	28	14	1	7
		100.0	56.5	24.3	12.2	0.9	6.1
	事中評価	79	44	18	13	-	4
		100.0	55.7	22.8	16.5	-	5.1
種類	事後評価	317	136	96	56	1	27
		100.0	42.9	30.3	17.7	0.3	8.5

2. 行政評価の方法

(1) 実施と反映のタイミング

行政評価を実施し、その結果を反映させるタイミングについては、「前年度について評価→当該年度に実施する新年度予算編成に反映」という回答が全都市の70%を占めている。これに次いで「当該年度について評価→当該年度に実施する新年度予算編成に反映」は19%である。それぞれ新年度予算編成への反映という点では共通している。補正予算への反映を意図したものはほぼ皆無である（「前年度について評価→当該年度の補正予算編成に反映」という回答はなく、「当該年度について評価→当該年度の補正予算編成に反映」という都市が1例みられるにすぎない）。残りは「その他」9%となっている。

「前年度について評価→当該年度に実施する新年度予算編成に反映」という回答が多いのは、事後評価を導入している都市が圧倒的多数であり、事前評価・事中評価を実施している都市は少ないことが関係している。実際、「前年度について評価→当該年度に実施する新年度予算編成に反映」と「当該年度について評価→当該年度に実施する新年度予算編成に反映」という回答を比較してみると、事後評価を実施している都市にお

いては74%：16%であり、前者に集中している。ところが、事前評価を実施している都市については55%：33%であり、両者の差が接近している。さらに事中評価を導入している都市については43%：44%であり、ほぼ同率である。当然のことながら、事前評価・事中評価を実施している都市では「当該年度について評価」という回答が多い。

行政評価の主要タイプ別に「前年度について評価→当該年度に実施する新年度予算編成に反映」と「当該年度について評価→当該年度に実施する新年度予算編成に反映」という回答をみると、行政内部の査定管理型については71%：20%、企業のTQC型では74%：13%、ベンチマーク型では75%：11%であり、いずれも「前年度について評価」が優勢である。これに対し、

		当該年度評価→当該年度実施の新年度予算編成	当該年度評価→当該年度実施の補正予算	前年度評価→当該年度実施の新年度予算編成	前年度評価→当該年度の補正予算	その他	
全体	351	68	1	244	-	33	
	100.0	19.4	0.3	69.5	-	9.4	
行政評価のタイプ	行政内部の査定管理	311	63	1	221	-	23
		100.0	20.3	0.3	71.1	-	7.4
	公共土木事業の査定	5	1	-	3	-	1
		100.0	20.0	-	60.0	-	20.0
	ベンチマーク方式	36	4	-	27	-	3
		100.0	11.1	-	75.0	-	8.3
	住民参加・ニーズ反映	30	7	-	19	-	4
	100.0	23.3	-	63.3	-	13.3	
行政評価の対象	企業のTQC活用	39	5	-	29	-	5
		100.0	12.8	-	74.4	-	12.8
	コスト管理	55	11	-	34	-	9
	100.0	20.0	-	61.8	-	16.4	
行政評価の対象	政策	40	11	-	25	-	4
		100.0	27.5	-	62.5	-	10.0
	施策	130	22	-	93	-	14
		100.0	16.9	-	71.5	-	10.8
	事務事業	340	66	1	239	-	29
	100.0	19.4	0.3	70.3	-	8.5	
種類	大規模事業	28	5	-	15	-	7
		100.0	17.9	-	53.6	-	25.0
	公共土木事業	34	8	-	19	-	6
		100.0	23.5	-	55.9	-	17.6
種類	事前評価	115	38	-	63	-	12
		100.0	33.0	-	54.8	-	10.4
	事中評価	79	35	-	34	-	9
		100.0	44.3	-	43.0	-	11.4
種類	事後評価	317	52	1	234	-	27
		100.0	16.4	0.3	73.8	-	8.5

コスト管理型では62%対20%、住民参加・住民ニーズ反映型では63%：23%であり、いずれも「前年度について評価」という回答がやや低く、その代わりに「当該年度について評価」という回答が少し多くなっており、「その他」という回答もそれぞれ15%前後みられる。このことから、コスト管理あるいは住民参加にかかわる行政評価は、主に当該年度の業務に平行して実施されている状況がうかがえる。

(2) 実施サイクル

行政評価の実施サイクルについて、全都市の90%は「1年に1回」としており、「2～3年に1回」は4%、「半年に1回」は3%にすぎない。

事中評価を導入している都市においては、「1年に1回」という回答が80%台でやや少なく、代わりに「半年に1回」という回答がそれぞれ8%と少し目立つ。事前評価または事中評価を導入している都市では、予算編成や事業見直しなどの目的に応じて比較的短いスパンで実施している都市が少なくないとみられる。

比較的高頻度の「半年に1回」を取り出して行政評価の主要なタイプ別にみると、コスト管理型で9%、住民参加・住民ニーズ反映型で7%と比較的多い。行政評価の対象別にみるなら、政策評価または施策評価を実施している都市でそれぞれ5%、事務事業評価を導入している都市で3%であるが、大規模事業または公共土木事業評価を実施している都市では10%前後と頻度が少し高い。

		半年に 1回	年1回	2～3 年1回	その他	
全体	351	10	316	13	12	
	100.0	2.8	90.0	3.7	3.4	
行政評価 のタイプ	行政内部の 査定管理	311	8	282	13	8
		100.0	2.6	90.7	4.2	2.6
	公共土木事 業の査定	5	1	4	-	-
		100.0	20.0	80.0	-	-
	ベンチマー ク方式	36	-	34	-	2
		100.0	-	94.4	-	5.6
	住民参加・ ニーズ反映	30	2	25	1	2
	100.0	6.7	83.3	3.3	6.7	
行政評価 の対象	企業のTQ C活用	39	1	35	2	1
		100.0	2.6	89.7	5.1	2.6
	コスト管理	55	5	44	2	4
	100.0	9.1	80.0	3.6	7.3	
行政評価 の種類	政策	40	2	35	1	2
		100.0	5.0	87.5	2.5	5.0
	施策	130	7	115	1	7
		100.0	5.4	88.5	0.8	5.4
	事務事業	340	10	306	12	12
	100.0	2.9	90.0	3.5	3.5	
種類	大規模事業	28	3	24	-	1
		100.0	10.7	85.7	-	3.6
	公共土木事 業	34	3	30	-	1
	100.0	8.8	88.2	-	2.9	
種類	事前評価	115	9	98	2	6
		100.0	7.8	85.2	1.7	5.2
	事中評価	79	6	64	1	8
	100.0	7.6	81.0	1.3	10.1	
	事後評価	317	9	285	13	10
	100.0	2.8	89.9	4.1	3.2	

(3) 行政コスト

行政評価の実施にあたって行政コストに計上している費目としては、特に「事務事業費」96%と「人件費」84%に集中している。このほか「調整費（間接費）」12%、「退職給与引当」11%、「減価償却費」7%、「金利」4%となっており、まだ少数ではあるが、企業会計に準じたコスト管理に取り組んでいる都市もみられる。「行政コストの問題を直接的には行政評価に組み入れていない」という都市は全体のわずか3%にすぎない。

人口規模別にみると、「事務事業費」についてはあまり差がないのに対し、「人件費」については人口5万人以上の都市では80%を超えているが、5万人未満の都市では68%とやや低い。

主要タイプのうちコスト管理型の55都市についてみると、「事務事業費」100%、「人件費」98%をはじめ、「調整費」27%、「減価償却費」27%、「退職給与引当」22%、「金利」7%であり、たしかに全都市平均に較べて回答率が高い。

行政評価の対象別にみても、おおむね似通った数字である。そのなかで大規模事業または公共土木事業評価を実施している都市では、「退職給与引当」という回答が20%を超え、「減価償却費」と「金利」という回答もそれぞれ10%台後半であるなど、比較的高い割合になっている。

事前・事中・事後評価別には、ほぼ同じような数字であり、明確な特徴はみられない。

(4) 評価・点検方法

行政評価をどこで実施するかについてみると、全体では「各部局で自己評価」90%、「幹部が2次評価」

45%、「特定の部局で2次評価」20%、「第三者機関で評価」16%などとなっている。「部局間で相互に2次評価」4%、「コンサルタントなどに委託して評価」2%という都市は少ない(複数回答)。

人口規模別に特徴的な項目をみると、「幹部が2次評価」については5万人未満49%、5～10万人45%、10～30万人45%、30万人以上41%と規模に反比例して低下している。逆に「特定の部局で2次評価」については18%から27%へ、「第三者機関で評価」については11%から27%へ、それぞれ規模に比例して増加している。

行政評価の主要タイプ別にみると、コスト管理型では特に「幹部が2次評価」53%という回答が多く、住民参加・住民ニーズ反映型では特に「第三者機関で評価」57%という回答が多いことが特徴である。

		事務事業費	調整費 間接費	人件費	減価償却費	金利	退職給与引当	その他	組み入れない	
全体	351	337	43	294	25	14	37	3	12	
	100.0	96.0	12.3	83.8	7.1	4.0	10.5	0.9	3.4	
人口	5万人未満	80	74	11	54	2	3	7	-	5
		100.0	92.5	13.8	67.5	2.5	3.8	8.8	-	6.3
	5～10万人	119	115	16	103	9	7	15	-	4
		100.0	96.6	13.4	86.6	7.6	5.9	12.6	-	3.4
	10～30万人	107	105	11	100	10	2	11	1	1
		100.0	98.1	10.3	93.5	9.3	1.9	10.3	0.9	0.9
行政評価のタイプ	30万人以上	44	42	4	36	4	2	4	2	2
		100.0	95.5	9.1	81.8	9.1	4.5	9.1	4.5	4.5
	行政内部の 査定管理	311	300	38	260	22	14	34	3	10
		100.0	96.5	12.2	83.6	7.1	4.5	10.9	1.0	3.2
	公共土木事業の 査定	5	5	1	4	1	1	2	-	-
		100.0	100.0	20.0	80.0	20.0	20.0	40.0	-	-
行政評価の対象	ベンチマーク方式	36	32	5	32	4	-	4	1	3
		100.0	88.9	13.9	88.9	11.1	-	11.1	2.8	8.3
	住民参加・ ニーズ反映	30	28	5	27	4	2	8	1	2
		100.0	93.3	16.7	90.0	13.3	6.7	26.7	3.3	6.7
	企業のTQC活用	39	38	7	36	6	2	9	3	1
		100.0	97.4	17.9	92.3	15.4	5.1	23.1	7.7	2.6
行政評価の対象	コスト管理	55	55	15	54	15	4	12	2	-
		100.0	100.0	27.3	98.2	27.3	7.3	21.8	3.6	-
	政策	40	37	6	33	2	3	5	-	3
		100.0	92.5	15.0	82.5	5.0	7.5	12.5	-	7.5
	施策	130	124	19	114	15	8	20	1	6
		100.0	95.4	14.6	87.7	11.5	6.2	15.4	0.8	4.6
行政評価の対象	事務事業	340	330	42	289	24	14	36	3	8
		100.0	97.1	12.4	85.0	7.1	4.1	10.6	0.9	2.4
	大規模事業	28	28	5	23	5	5	6	1	-
		100.0	100.0	17.9	82.1	17.9	17.9	21.4	3.6	-
種類	公共土木事業	34	33	5	30	6	5	9	1	-
		100.0	97.1	14.7	88.2	17.6	14.7	26.5	2.9	-
	事前評価	115	109	17	96	7	6	8	1	4
		100.0	94.8	14.8	83.5	6.1	5.2	7.0	0.9	3.5
種類	事中評価	79	72	11	59	4	2	7	-	7
		100.0	91.1	13.9	74.7	5.1	2.5	8.9	-	8.9
種類	事後評価	317	306	42	271	24	12	37	3	10
		100.0	96.5	13.2	85.5	7.6	3.8	11.7	0.9	3.2
(注) 複数回答										

行政評価の対象別に比較すると、政策評価または施策評価を実施している都市では「幹部が2次評価」という回答がそれぞれ50%を超えるほか、「第三者機関で評価」という回答も30%前後である。大規模事業または公共土木事業評価を実施している都市では、「各部局で自己評価」という回答が90%を超える半面、「幹部が2次評価」あるいは「特定の部局で2次評価」という回答も少ない。

事前評価を実施している都市では「幹部が2次評価」53%という回答が多く、「特定の部局で2次評価」29%、「第三者機関で評価」23%という回答も平均を上回っている。事中評価を実施している都市では「幹部が2次評価」という回答は41%とやや少なく、代わりに「特定の部局で2次評価」32%、「第三者機関で評価」22%という回答が比較的多い。事後評価を実施している都市は多く、全都市平均並みの数値を示している。

		各部門 で自己 評価	相互に 2次評 価	幹部が 2次評 価	特定部 局で2 次評価	第三者 機関で 評価	コンサル タント 委託	その他
全 体	351	316	14	159	70	57	7	50
	100.0	90.0	4.0	45.3	19.9	16.2	2.0	14.2
人 口	5万人未満	80	66	4	39	14	9	1
		100.0	82.5	5.0	48.8	17.5	11.3	1.3
	5～10万人	119	110	4	54	21	16	4
		100.0	92.4	3.4	45.4	17.6	13.4	3.4
	10～30万人	107	98	6	48	23	20	-
	100.0	91.6	5.6	44.9	21.5	18.7	-	
	30万人以上	44	41	-	18	12	12	2
	100.0	93.2	-	40.9	27.3	27.3	4.5	6.8
行 政 評 価 の タ イ プ	行政内部の 査定管理	311	281	12	146	63	54	5
		100.0	90.4	3.9	46.9	20.3	17.4	1.6
	公共土木事 業の査定	5	5	-	3	1	1	-
		100.0	100.0	-	60.0	20.0	20.0	-
	ベンチマー ク方式	36	34	-	16	8	7	-
		100.0	94.4	-	44.4	22.2	19.4	-
	住民参加・ ニーズ反映	30	27	1	14	6	17	2
	100.0	90.0	3.3	46.7	20.0	56.7	6.7	
企 業 の T Q C 活 用	企業のTQ C活用	39	39	1	15	6	7	1
		100.0	100.0	2.6	38.5	15.4	17.9	2.6
	コスト管理	55	51	1	29	11	13	4
	100.0	92.7	1.8	52.7	20.0	23.6	7.3	
行 政 評 価 の 対 象	政策	40	33	4	20	7	13	-
		100.0	82.5	10.0	50.0	17.5	32.5	-
	施策	130	118	9	68	19	30	4
		100.0	90.8	6.9	52.3	14.6	23.1	3.1
	事務事業	340	306	14	155	68	57	7
	100.0	90.0	4.1	45.6	20.0	16.8	2.1	
	大規模事業	28	26	2	14	7	5	1
	100.0	92.9	7.1	50.0	25.0	17.9	3.6	
	公共土木事 業	34	33	2	15	10	6	2
	100.0	97.1	5.9	44.1	29.4	17.6	5.9	
種 類	事前評価	115	103	3	61	33	26	2
		100.0	89.6	2.6	53.0	28.7	22.6	1.7
	事中評価	79	68	3	32	25	17	1
	100.0	86.1	3.8	40.5	31.6	21.5	1.3	
	事後評価	317	286	13	148	61	53	7
	100.0	90.2	4.1	46.7	19.2	16.7	2.2	
(注) 複数回答								

(5) 市民参加の方法

行政評価への市民参加の方法について、全体のほぼ半数の48%は「特に該当するものはない」としているが、残りの半数の都市は、何らかの方法を講じている。具体的には「市民意識調査結果と組み合わせる」19%、「第三者機関に市民代表を参加させる」18%、「インターネットなどを通じてパブリック・コメントを募集する」12%、さらに「その他」16%という回答も少ない（複数回答）。

人口規模別に5万人未満、5～10万人、10～30万人および30万人以上の順番でみると、「市民代表を参加させる」については16%：15%：18%：27%、「市民意識調査結果と組み合わせる」については10%：19%：23%：23%とそれぞれほぼ比例して増加している。しかし、「パブリック・コメントを募集する」については5万人未満14%、5～10万人12%、10～30万人14%であるが、30万人以上の都市では逆に5%と低い。

行政評価の主要タイプ別にみると、住民参加・住民ニーズ反映型では、当然のことながら「該当するものはない」という回答はゼロである。その代わりに「市民代表を参加させる」53%、「市民意識調査結果と組み合わせる」43%、「パブリック・コメントを募集する」23%という回答が多い。

行政評価の対象別に「該当するものはない」という回答を取り出してみると、事務事業評価をしている都市で48%、大規模事業または公共土木事業評価を実施している都市で40%弱と高いが、施策評価をしている都市で25%、政策評価をしている都市では15%に低下している。なかでも政策評価を実施している都市では「市民意識調査結果と組み合わせる」が58%、「市民代表を参加させる」が40%であり、市民参加への取り組みが全般に活発である。

同様に「該当するものはない」という回答は、事後評価を導入している都市では47%を占めるが、事中評価を導入している都市では43%、事前評価を導入している都市では40%である。つまり、事前評価または事中評価を実施している都市では、何らかの形で市民参加を講じている割合が高いといえる。

		第三者 機関に 参加	市民意 識調査 と組み 合わせ	市民モ ニター を委嘱	パブリ ックコ メント	その他	特に該 当する ものは ない	
全 体	351	62	66	1	42	56	167	
	100.0	17.7	18.8	0.3	12.0	16.0	47.6	
人 口	5万人未満	80	13	8	-	11	10	45
		100.0	16.3	10.0	-	13.8	12.5	56.3
	5～10万人	119	18	23	-	14	18	56
		100.0	15.1	19.3	-	11.8	15.1	47.1
	10～30万人	107	19	25	1	15	19	45
	100.0	17.8	23.4	0.9	14.0	17.8	42.1	
	30万人以上	44	12	10	-	2	9	20
	100.0	27.3	22.7	-	4.5	20.5	45.5	
行 政 評 価 の タ イ プ	行政内部の 査定管理	311	57	55	1	35	50	152
		100.0	18.3	17.7	0.3	11.3	16.1	48.9
	公共土木事 業の査定	5	2	-	-	2	-	3
		100.0	40.0	-	-	40.0	-	60.0
	ベンチマー ク方式	36	10	10	-	9	8	8
		100.0	27.8	27.8	-	25.0	22.2	22.2
住民参加・ ニーズ反映	30	16	13	-	7	10	-	
	100.0	53.3	43.3	-	23.3	33.3	-	
企業のTQ C活用	39	8	8	-	4	11	13	
	100.0	20.5	20.5	-	10.3	28.2	33.3	
コスト管理	55	12	14	-	11	10	20	
	100.0	21.8	25.5	-	20.0	18.2	36.4	
行 政 評 価 の 対 象	政策	40	16	23	-	6	6	6
		100.0	40.0	57.5	-	15.0	15.0	15.0
	施策	130	32	51	-	21	22	33
	100.0	24.6	39.2	-	16.2	16.9	25.4	
事務事業	340	62	60	1	42	55	163	
	100.0	18.2	17.6	0.3	12.4	16.2	47.9	
大規模事業	28	5	8	-	4	5	11	
	100.0	17.9	28.6	-	14.3	17.9	39.3	
公共土木事 業	34	5	9	-	6	6	13	
	100.0	14.7	26.5	-	17.6	17.6	38.2	
種 類	事前評価	115	30	32	-	22	11	46
		100.0	26.1	27.8	-	19.1	9.6	40.0
	事中評価	79	18	18	-	10	9	34
	100.0	22.8	22.8	-	12.7	11.4	43.0	
事後評価	317	59	61	1	38	52	149	
	100.0	18.6	19.2	0.3	12.0	16.4	47.0	
(注) 複数回答								

3. 行政評価結果の活用

(1) 評価結果の公表

行政評価結果を公表しているかどうかについては、「すべてを公表」46%、「一部または概要を公表」19%であり、35%は「まだ公表していない」としている。「公表」という回答は人口規模に比例している。5万人未満の都市で40%、10万人未満で63%、30万人未満で74%と上昇し、30万人以上の都市では93%に達している。

3分の1あまりの都市は「まだ公表していない」としているが、これは導入後の期間がそれほど経過していないことが関係しているとみられる。実際、「公開」という回答を導入年次別にみると、2000年度から2003年度に導入した都市においては80%を超えているのに対し、2004～05年度に導入した都市では52%、2006年度に導入した都市では13%にとどまっている。

その一方、1999年度以前に導入した11都市については、対象都市が少ないので注意を要するが、「すべて公表」18%、「一部または概要を公表」55%であり、初期に導入したにもかかわらず「まだ公表していない」という回答が27%と少なくない。

(2) 公表結果のフィードバック

公表手段については「インターネット」が96%で圧倒的に多く、そのほか「印刷物」47%、「広報

		すべて公表	一部・概要を公表	まだ公表していない
全体	351	160	67	123
	100.0	45.6	19.1	35
人口	5万人未満	80	19	13
		100.0	23.8	16.3
	5～10万人	119	49	26
		100.0	41.2	21.8
	10～30万人	107	61	18
	100.0	57.0	16.8	
	30万人以上	44	31	10
	100.0	70.5	22.7	

		広報誌	印刷物	インターネット	その他
全体	227	72	107	217	26
	100.0	31.7	47.1	95.6	11.5
人口	5万人未満	32	11	13	28
		100.0	34.4	40.6	87.5
	5～10万人	75	21	31	71
		100.0	28.0	41.3	94.7
	10～30万人	79	31	41	78
	100.0	39.2	51.9	98.7	
	30万人以上	41	9	22	40
	100.0	22.0	53.7	97.6	

(注) 公表している都市による複数回答

		20以上	10～20	5～10	3～5	1～2	ほぼゼロ
全体	227	1	1	4	2	26	185
	100.0	0.4	0.4	1.8	0.9	11.5	81.5
人口	5万人未満	32	-	-	-	3	28
		100.0	-	-	-	9.4	87.5
	5～10万人	75	1	1	-	5	65
		100.0	1.3	-	1.3	-	6.7
	10～30万人	79	-	1	1	10	63
	100.0	-	1.3	1.3	12.7	79.7	
	30万人以上	41	-	2	1	8	29
	100.0	-	-	4.9	2.4	19.5	

(注) 公表している都市による回答

		定量化して反映する	重要意見を反映する	一覧表などで回覧	その他	特に何もしない
全体	227	2	119	24	8	70
	100.0	0.9	52.4	10.6	3.5	30.8
人口	5万人未満	32	16	2	2	11
		100.0	-	50.0	6.3	6.3
	5～10万人	75	1	39	10	2
		100.0	1.3	52.0	13.3	2.7
	10～30万人	79	1	42	9	3
	100.0	1.3	53.2	11.4	3.8	
	30万人以上	41	-	22	3	1
	100.0	-	53.7	7.3	2.4	

(注) 公表している都市による複数回答

誌」32%などとなっている（すべてまた一部を公表している都市による複数回答）。

3分の2の都市が行政評価結果を公表している半面、市民からの反応や質問は、現在のところ非常に少ない。対象227都市のうち82%は「ほぼゼロ」としている。「1か月に1～2件程度」という都市がせいぜい12%程度である。

一方、市民からの反応を行政評価にフィードバックさせているかどうかについては、「重要な意見・要望があれば改善に反映」52%、「一覧表やイントラネットで回覧する程度」11%などとなっている（複数回答）。しかし、31%の都市は「特に何もしていない」と回答しており、地方公共団体の側でも対応の仕方が問われている。

（3）議会との関係

行政評価結果を議会に報告しているかどうかについては、「報告・説明する」と「資料として配布する」がそれぞれ26%であり、44%は「特に報告・説明をしない」としている。

「特にない」という回答は5万人未満の都市で65%、5～10万人で45%、10～30万人で36%、30万人以上で25%であり、人口規模が大きくなるにつれて順次低下している。

議会で行政評価結果のことが取り上げられるかどうかについては、「質問や議論がある」41%、「引用される」14%であるが、36%は「言及されることはほとんどない」としている。「ほとんどない」という回答を人口規模別にみると、5万人未満の都市では44%と少し多いが、30万人以上の都市でも39%であり、人口規模による差はみられない。

（4）行政評価結果の活用

行政評価結果をどのように活用しているかについて、全体では「行政評価結果をもとに事務事業の廃止や見直しを実施」55%、「予算要求や査定の参考資料として添付」48%、「総合計画・長期計画や市長のマニフェストの進行管理」39%、「行政評価結果をもとに予算要求や査定を実施」37%、「事務事業の見直しの参考資料として添付」29%などとなっている（複数回答）。

直接的利用か参考資料程度の間接的利用かに分けてみると、「事務事業の見直し」については直接的利用が上回っているが、「予算要求や査定」については参考資料程度という回答が多い。「人事考課や査定の参考資料として添付」という回答は12都市（3%）みられるが、「行政評価結果をもとに人事考課や査定を実施」という回答は2都市しかない。試みに直接的利用を2点、間接的利用を1点として加重平均を求めてみると、スコアは3.9となる（「総合計画・長期計画や市長のマニフェストの進行管理」と「その他」については1点とした）。

人口規模別にみると、「予算要求や査定の参考資料」や「総合計画・長期計画や市長のマニ

		報告・説明する	資料として配布	特に何もしていない	
全体	351	90	90	156	
	100.0	25.6	25.6	44.4	
人口	5万人未満	80	13	10	52
		100.0	16.3	12.5	65.0
	5～10万人	119	28	31	53
		100.0	23.5	26.1	44.5
	10～30万人	107	34	31	39
	100.0	31.8	29.0	36.4	
30万人以上	44	15	18	11	
	100.0	34.1	40.9	25.0	

		質問や議論がある	利用や引用がある	ほぼ言及されない	
全体	351	142	48	127	
	100.0	40.5	13.7	36.2	
人口	5万人未満	80	30	6	35
		100.0	37.5	7.5	43.8
	5～10万人	119	45	20	38
		100.0	37.8	16.8	31.9
	10～30万人	107	47	15	36
	100.0	43.9	14.0	33.6	
30万人以上	44	20	7	17	
	100.0	45.5	15.9	38.6	

フェストの進行管理」をはじめとして、全般に規模が大きい都市において活用しているという回答率が高いといえる。実際、平均スコアは5万人未満3.5、5～10万人未満3.8、10～30万人4.1、30万人以上4.4であり、人口規模に比例して高スコアとなっている。

		予算要求や査定を実施	予算要求や査定の参考資料	定員管理や査定を実施	定員管理や査定の参考資料	次年度の重点施策を策定	次年度の重点策定の参考	事務事業の見直しを実施	事務事業見直しの参考資料	人事課や査定を実施	人事課や査定の参考資料	総合計画などの進行管理	その他	
全 体	351	128	168	7	59	58	77	193	102	2	12	137	27	
	100.0	36.5	47.9	2.0	16.8	16.5	21.9	55.0	29.1	0.6	3.4	39.0	7.7	
人口	5万人未満	80	35	31	2	6	13	11	40	24	-	2	20	6
		100.0	43.8	38.8	2.5	7.5	16.3	13.8	50.0	30.0	-	2.5	25.0	7.5
	5～10万人	119	41	58	2	18	17	23	65	31	2	6	47	12
		100.0	34.5	48.7	1.7	15.1	14.3	19.3	54.6	26.1	1.7	5.0	39.5	10.1
	10～30万人	107	33	58	3	22	21	29	59	36	-	3	50	5
	100.0	30.8	54.2	2.8	20.6	19.6	27.1	55.1	33.6	-	2.8	46.7	4.7	
	30万人以上	44	18	21	-	13	7	14	29	11	-	1	20	4
	100.0	40.9	47.7	-	29.5	15.9	31.8	65.9	25.0	-	2.3	45.5	9.1	
行政評価のタイプ	行政内部の査定管理	311	113	152	5	53	48	70	174	92	1	11	115	26
		100.0	36.3	48.9	1.6	17.0	15.4	22.5	55.9	29.6	0.3	3.5	37.0	8.4
	公共土木事業の査定	5	1	2	-	-	1	2	1	2	-	-	3	1
		100.0	20.0	40.0	-	-	20.0	40.0	20.0	40.0	-	-	60.0	20.0
	ベンチマーク方式	36	14	18	1	9	6	8	18	14	-	1	20	3
		100.0	38.9	50.0	2.8	25.0	16.7	22.2	50.0	38.9	-	2.8	55.6	8.3
	住民参加・ニーズ反映	30	16	12	3	8	11	11	20	7	1	2	23	2
	100.0	53.3	40.0	10.0	26.7	36.7	36.7	66.7	23.3	3.3	6.7	76.7	6.7	
企業のTQC活用	39	12	20	2	14	5	15	26	9	-	1	21	3	
	100.0	30.8	51.3	5.1	35.9	12.8	38.5	66.7	23.1	-	2.6	53.8	7.7	
コスト管理	55	21	24	1	16	13	15	34	13	-	2	24	6	
	100.0	38.2	43.6	1.8	29.1	23.6	27.3	61.8	23.6	-	3.6	43.6	10.9	
行政評価の対象	政策	40	17	16	3	9	13	12	22	13	1	-	27	2
		100.0	42.5	40.0	7.5	22.5	32.5	30.0	55.0	32.5	2.5	-	67.5	5.0
	施策	130	57	55	4	25	41	34	81	30	1	5	83	10
		100.0	43.8	42.3	3.1	19.2	31.5	26.2	62.3	23.1	0.8	3.8	63.8	7.7
	事務事業	340	126	162	7	56	53	74	191	99	2	11	127	27
	100.0	37.1	47.6	2.1	16.5	15.6	21.8	56.2	29.1	0.6	3.2	37.4	7.9	
大規模事業	28	10	14	1	9	7	8	17	7	-	-	16	2	
	100.0	35.7	50.0	3.6	32.1	25.0	28.6	60.7	25.0	-	-	57.1	7.1	
公共土木事業	34	13	14	1	10	8	11	21	8	-	1	18	2	
	100.0	38.2	41.2	2.9	29.4	23.5	32.4	61.8	23.5	-	2.9	52.9	5.9	
種類	事前評価	115	59	44	3	23	32	28	75	28	2	3	64	6
		100.0	51.3	38.3	2.6	20.0	27.8	24.3	65.2	24.3	1.7	2.6	55.7	5.2
	事中評価	79	32	32	3	12	20	21	48	18	1	4	39	7
		100.0	40.5	40.5	3.8	15.2	25.3	26.6	60.8	22.8	1.3	5.1	49.4	8.9
事後評価	317	113	152	6	53	52	71	172	95	1	11	125	26	
	100.0	35.6	47.9	1.9	16.7	16.4	22.4	54.3	30.0	0.3	3.5	39.4	8.2	
(注) 複数回答														

行政評価の主要なタイプ別に特徴的な回答をみると（上位3項目のうち全都市平均を1.2倍以上超えるもの）、企業のTQC型では、第1位の「事務事業の廃止や見直しを実施」が67%と高く、第2位の「総合計画・長期計画や市長のマニフェストの進行管理」についても54%であり、全都市平均を上回っている。第3位の「予算要求や査定の参考資料」については51%で

あり、主要タイプのなかで最も高率である。ベンチマーク型36都市では、「総合計画・長期計画や市長のマニフェストの進行管理」「予算要求や査定の参考資料」「事務事業の廃止や見直しを実施」がそれぞれ50%台で並んでいるが、第1位の「総合計画・長期計画や市長のマニフェストの進行管理」が56%であり、全都市平均と比較して高い。住民参加・住民ニーズ反映型の場合、全般に利用率が高く、第1位の「総合計画・長期計画や市長のマニフェストの進行管理」という回答が77%であるほか、「事務事業の廃止や見直しを実施」も67%と高く、さらに「予算要求や査定を実施」が53%であり、主要タイプの回答のなかで最も高い（なお、行政内部の査定管理型ならびにコスト管理型については、上記にあてはまる特徴的な回答はみられない）。

平均スコアにすると、住民参加・住民ニーズ反映型が5.6で突出している。これに企業のTQC型4.4、コスト管理型4.3、ベンチマーク型4.2がほぼ同水準で並んでおり、行政内部の査定管理型については全都市平均を少し上回る3.9である。

同じように行政評価の対象別に上位回答をみると、政策評価を実施している都市では、「総合計画・長期計画や市長のマニフェストの進行管理」が68%と傑出している。しかし、第2位の「事務事業の廃止や見直しを実施」55%と第2位の「予算要求や査定を実施」43%については、全都市平均並みかそれをやや上回る程度である。施策評価を実施している都市では、第1位の「総合計画・長期計画や市長のマニフェストの進行管理」63%という回答も高いが、第2位の「事務事業の廃止や見直しを実施」62%と第3位の「予算要求や査定を実施」44%という回答がほかに較べて最も高い。事務事業評価を導入している都市については、全都市平均の傾向とほぼ同じである。ただ、政策評価または施策評価を実施している都市では「予算要求や査定を実施」が第2位または第3位であるのに対し、事務事業評価を実施している都市では、代わりに「予算要求や査定の参考資料」という間接的な利用が48%で第3位であり、「予算要求や査定を実施」という直接的な利用は37%にとどまっている。

これを平均スコアでみると、政策評価4.8、施策評価4.7で高く、大規模事業または公共土木事業評価については4.4～4.5、事務事業評価については3.9の順である。

行政評価の種類別に上位回答をみると、事前評価を実施している都市においては全般に利用率が高く、「事務事業の廃止や見直しを実施」65%、「総合計画・長期計画や市長のマニフェストの進行管理」56%、「予算要求や査定を実施」51%となっており、特に後者2項目は全都市平均をかなり超えている。事中評価を導入している都市の場合、「事務事業の廃止や見直しを実施」61%、「総合計画・長期計画や市長のマニフェストの進行管理」49%に次いで、「予算要求や査定を実施」と「予算要求や査定の参考資料」がそれぞれ41%で並んでいるが、全都市平均との比較では「総合計画・長期計画や市長のマニフェストの進行管理」という回答が目立つ。また、事後評価を実施している都市最も多いことから、全都市平均並みである。

平均スコアにすると、事前評価4.7、事中評価4.3、事後評価3.9の順である。

4. 行政評価の評価・点検

(1) 行政評価の目的

行政評価の目的をみると、全体では「職員の意識改革」が65%で最も多く、「財政の効率化（事業費削減、事業の見直しなど）」56%、「市民への説明責任」50%となっている。これらに比較すると「行政の効率化（組織、定員、職掌事務の見直しなど）」21%、「住民満足度の向上」15%という回答は少ない（複数回答）。

人口規模別にみると、30万人未満までの都市では上位3項目の順位は変わらない。しかし、30万人以上の都市では「市民への説明責任」が66%で第1位であり、第2位の「財政の効率化」50%とのあいだに懸隔がみられる。逆に全都市平均では最も多い「職員の意識改革」という回答は41%と少ない。「市民への説明責任」という回答は5万人未満の都市で44%、5～10万人で49%、10～30万人で50%であり、人口規模とともに増大している。

「職員の意識改革」「財政の効率化」「市民への説明責任」という回答を主要なタイプ別にみると、行政内部の査定管理型では65%：58%：50%である。全都市平均とほぼ同じだが、公共土木事業査定型を除けば「財政の効率化」という回答が最も高い。コスト管理型については60%：55%：55%であり、全都市平均に比較すると「職員の意識改革」という回答がやや少なく、「市民への説明責任」という回答が少し高くなっている。企業のTQC型では77%：39%：49%であり、全都市平均に比較すると「財政の効率化」という回答は低く、代わりに「職員の意識改革」という回答が突出して高い。

		市民への説明責任	住民満足度の向上	職員の意識改革	行政の効率化	財政の効率化	その他	
全体	351	175	53	228	75	198	15	
	100.0	49.9	15.1	65.0	21.4	56.4	4.3	
人口	5万人未満	80	35	12	59	18	46	2
		100.0	43.8	15.0	73.8	22.5	57.5	2.5
	5～10万人	119	58	18	74	22	72	5
		100.0	48.7	15.1	62.2	18.5	60.5	4.2
	10～30万人	107	53	12	76	28	57	4
	100.0	49.5	11.2	71.0	26.2	53.3	3.7	
	30万人以上	44	29	11	18	6	22	4
	100.0	65.9	25.0	40.9	13.6	50.0	9.1	
行政評価のタイプ	行政内部の査定管理	311	154	46	201	70	179	12
		100.0	49.5	14.8	64.6	22.5	57.6	3.9
	公共土木事業の査定	5	3	-	2	2	3	-
		100.0	60.0	-	40.0	40.0	60.0	-
	ベンチマーク方式	36	20	5	24	6	18	3
		100.0	55.6	13.9	66.7	16.7	50.0	8.3
	住民参加・ニーズ反映	30	20	8	16	7	13	3
	100.0	66.7	26.7	53.3	23.3	43.3	10.0	
	企業のTQC活用	39	19	6	30	4	15	3
	100.0	48.7	15.4	76.9	10.3	38.5	7.7	
	コスト管理	55	30	10	33	18	30	2
	100.0	54.5	18.2	60.0	32.7	54.5	3.6	
行政評価の対象	政策	40	23	10	22	7	23	2
		100.0	57.5	25.0	55.0	17.5	57.5	5.0
	施策	130	66	26	80	24	71	8
		100.0	50.8	20.0	61.5	18.5	54.6	6.2
	事務事業	340	172	50	222	73	194	13
	100.0	50.6	14.7	65.3	21.5	57.1	3.8	
	大規模事業	28	14	2	21	8	14	1
	100.0	50.0	7.1	75.0	28.6	50.0	3.6	
	公共土木事業	34	16	4	22	11	17	3
	100.0	47.1	11.8	64.7	32.4	50.0	8.8	
種類	事前評価	115	53	22	76	20	71	5
		100.0	46.1	19.1	66.1	17.4	61.7	4.3
	事中評価	79	34	11	49	18	52	3
	100.0	43.0	13.9	62.0	22.8	65.8	3.8	
	事後評価	317	161	53	207	67	171	14
	100.0	50.8	16.7	65.3	21.1	53.9	4.4	
(注) 複数回答								

ベンチマーク型については67%：50%：56%であり、主要タイプのなかでは「市民への説明責任」という回答が最も高い。住民参加・住民ニーズ反映型については53%：43%：67%であり、ほかのタイプに比較すると「職員の意識改革」「財政の効率化」という回答は低く、「市民への説明責任」という回答が最も高い。また、同タイプでは「住民満足度の向上」という回答が27%と多いことも特徴である。

以上のことから大まかには、行政内部の査定管理型とコスト管理型については「財政効率化」、企業のTQC型とベンチマーク型については「職員の意識改革」、住民参加・住民ニーズ反映型については「市民への説明責任」をそれぞれ主たる目的としているということができよう。

政策評価の対象別に「職員の意識改革」「財政の効率化」「市民への説明責任」という回答をみると、施策評価を導入している都市では62%：55%：51%、事務事業評価を導入している都市では65%：57%：51%であり、いずれも「職員の意識改革」が第1位である。しかし、政策評価を実施している都市では55%：58%：58%であり、それぞれほぼ同率であるか、むしろ「財政の効率化」と「市民への説明責任」という回答が「職員の意識改革」という回答を上回っている。

行政評価の対象別にみると、事前評価を実施している都市では66%：62%：46%であり、全都市平均に比較して「財政の効率化」という回答が多い。事中評価を実施している都市では62%：66%：43%であり、「財政の効率化」という回答が最も多く、しかも「職員の意識改革」を抜いて第1位である。事後評価を実施している都市では65%：54%：51%であり、「市民への説明責任」という回答が多いことが特徴である。

なお、「職員の意識改革」を回答した都市に対して、その中身を尋ねたところ、「コスト意識」83%、「目標設定と進行管理」75%、「市民満足度の向上、市民本位志向」65%、「生産性や効率の向上」65%があげられた（複数回答）。

		コスト意識	市民本位志向	生産性や効率の向上	目標設定と進行管理	その他	
全体	228	190	147	147	168	6	
	100.0	83.3	64.5	64.5	73.7	2.6	
人口	5万人未満	59	47	38	34	43	2
		100.0	79.7	64.4	57.6	72.9	3.4
	5～10万人	74	58	47	49	61	2
		100.0	78.4	63.5	66.2	82.4	2.7
	10～30万人	76	68	47	55	51	1
		100.0	89.5	61.8	72.4	67.1	1.3
30万人以上	18	16	15	8	12	1	
	100.0	88.9	83.3	44.4	66.7	5.6	

(注) 「職員の意識改革」を回答した都市による複数回答

(2) 行政評価による効果

行政評価の効果については、「文書やホームページなどで対内的・対外的に公表している効果」を回答してもらった。これによると、全体では「職員意識の変化」48%、「予算編成作業の改善」24%、「行政コストの削減」19%、「事務事業本数の削減」17%、「市民意識調査による満足度評価などの上昇」8%などがあげられた。「その他」という回答も20%と少なくなかった（複数回答）。

人口規模別にみると、全般に規模が大きいほど回答率が高い。なかでも「予算編成作業の改善」と「行政コストの削減」については30万人以上の都市で回答率が最も高いが、「職員意識の変化」「事務事業本数の削減」「市民意識調査による満足度評価などの上昇」については10～30万人の都市の回答率が最も高くなっている。

主要タイプ別にみると、行政内部の査定管理型については全都市平均とあまり変わらない。

コスト管理型については全都市平均に比較して特に高いといえる項目はなく、「行政コストの削減」という回答も24%にとどまる。むしろ企業のTQC型において「行政コストの削減」が31%で、主要タイプのなかでは最も高率である。ベンチマーク型については「ベンチマークの達成」が19%（全都市平均は4%）であるのを除けば、ほかの項目については全都市平均並みである。さらに住民参加・住民ニーズ反映型については「予算編成作業の改善」37%のほか、「行政コストの削減」「事務事業本数の削減」「市民意識調査による満足度評価などの上昇」の3項目がいずれも23%で並んでいる。

政策評価の対象別に上位項目についてみると、政策評価を実施している都市では、「職員意識の変化」38%、「予算編成作業の改善」35%、「市民意識調査による満足度評価などの上昇」28%のあいだ

		行政コストの削減	事務事業本数の削減	大規模事業の見直し	市民満足度の向上	ベンチマークの達成	予算編成作業の改善	職員意識の変化	その他	
全体	351	65	58	16	27	14	83	169	71	
	100.0	18.5	16.5	4.6	7.7	4.0	23.6	48.1	20.2	
人口	5万人未満	80	17	13	6	4	18	34	17	
		100.0	21.3	16.3	7.5	5.0	2.5	22.5	42.5	21.3
	5～10万人	119	16	16	5	8	4	32	55	19
		100.0	13.4	13.4	4.2	6.7	3.4	26.9	46.2	16.0
	10～30万人	107	22	22	3	11	7	21	62	22
		100.0	20.6	20.6	2.8	10.3	6.5	19.6	57.9	20.6
行政評価のタイプ	30万人以上	44	10	7	2	4	12	17	13	
		100.0	22.7	15.9	4.5	9.1	2.3	27.3	38.6	29.5
	行政内部の査定管理	311	62	55	13	22	10	73	151	67
		100.0	19.9	17.7	4.2	7.1	3.2	23.5	48.6	21.5
	公共土木事業の査定	5	-	-	1	1	-	-	1	2
		100.0	-	-	20.0	20.0	-	-	20.0	40.0
行政評価の対象	ベンチマーク方式	36	2	7	-	5	7	8	18	5
		100.0	5.6	19.4	-	13.9	19.4	22.2	50.0	13.9
	住民参加・ニーズ反映	30	7	7	1	7	6	11	16	5
		100.0	23.3	23.3	3.3	23.3	20.0	36.7	53.3	16.7
	企業のTQC活用	39	12	8	1	3	2	10	22	6
		100.0	30.8	20.5	2.6	7.7	5.1	25.6	56.4	15.4
種類	コスト管理	55	13	11	3	4	4	16	27	13
		100.0	23.6	20.0	5.5	7.3	7.3	29.1	49.1	23.6
	政策	40	6	5	1	11	5	14	15	6
		100.0	15.0	12.5	2.5	27.5	12.5	35.0	37.5	15.0
	施策	130	25	25	5	21	9	43	65	18
		100.0	19.2	19.2	3.8	16.2	6.9	33.1	50.0	13.8
行政評価の対象	事務事業	340	64	58	15	25	11	79	166	69
		100.0	18.8	17.1	4.4	7.4	3.2	23.2	48.8	20.3
	大規模事業	28	7	4	3	3	-	12	16	5
		100.0	25.0	14.3	10.7	10.7	-	42.9	57.1	17.9
	公共土木事業	34	9	4	3	4	-	10	18	4
		100.0	26.5	11.8	8.8	11.8	-	29.4	52.9	11.8
種類	事前評価	115	24	21	10	12	7	36	51	23
		100.0	20.9	18.3	8.7	10.4	6.1	31.3	44.3	20.0
	事中評価	79	16	14	4	11	4	24	33	17
		100.0	20.3	17.7	5.1	13.9	5.1	30.4	41.8	21.5
行政評価の目的	事後評価	317	60	49	12	26	14	73	155	64
		100.0	18.9	15.5	3.8	8.2	4.4	23.0	48.9	20.2
	市民への説明責任	175	29	28	9	16	8	38	87	33
		100.0	16.6	16.0	5.1	9.1	4.6	21.7	49.7	18.9
	住民満足度の向上	53	9	6	1	8	4	11	22	12
		100.0	17.0	11.3	1.9	15.1	7.5	20.8	41.5	22.6
行政評価の目的	職員の意識改革	228	37	34	10	21	9	51	126	48
		100.0	16.2	14.9	4.4	9.2	3.9	22.4	55.3	21.1
	行政効率化	75	20	17	4	4	3	23	32	13
		100.0	26.7	22.7	5.3	5.3	4.0	30.7	42.7	17.3
行政評価の目的	財政効率化	198	44	41	12	10	6	58	87	39
		100.0	22.2	20.7	6.1	5.1	3.0	29.3	43.9	19.7
(注) 複数回答										

にそれほど大きな差はない。施策評価または事務事業評価を導入している都市と比較すると「市民意識調査による満足度評価などの上昇」という回答が多いことが特徴である。施策評価または事務事業評価を実施している都市については、「職員意識の変化」という回答がそれぞれ50%前後を占めており、第2位の「予算編成作業の改善」という回答は20～30%台にとどまっている。

事前・事中・事後評価別にはそれほど大きな差はみられないが、事前評価と事中評価を実施している都市では「予算編成作業の改善」という回答がそれぞれ30%強であり、全都市平均の24%、事後評価を実施している都市の23%を上回っている。

行政評価を導入した目的との関係を見ると、“行政の効率化”または“財政の効率化”を目的としている都市においても、「行政コストの削減」「事務事業本数の削減」を回答している都市は20%台であり、それほど多くない。“住民満足度の向上”を目的としている都市においても、「市民意識調査による満足度評価などの上昇」という回答は、他都市に比較して少し多いとはいえ、15%止まりである。そのなかで“職員の意識改革”を目的としている都市では、「職員意識の変化」という回答が55%と高く、過半数は所期の目的を達成しているといえる。

《具体的効果の事例》

そのほか自由回答であげられた具体的効果は、次のようなものである（かっこは当該市が属する都道府県。順不同）。

- ・事務事業評価から得られたデータをもとに、使用料の原価計算、計画の進行管理、組織・定員の見直し、予算編成などに活用することにより、新たな調査の負担が軽減できる。集中改革プランの位置づけが明確になった（埼玉）。
- ・民間委託を拡大し、職員を削減した（千葉）。
- ・市民への説明責任の向上につながった（千葉）。
- ・政策課題が把握しやすくなった（神奈川）。
- ・実施計画策定作業が改善された（長野）。
- ・PDCAサイクルや行政経営の考えが浸透した（奈良）。
- ・事務事業の実施方法の見直しにつながった（奈良）。
- ・透明性と市民への説明責任が向上し、市民満足度のより高いサービスを提供している（兵庫）。
- ・一部の事務事業の見直し・改善によって新規事業を導入する余裕が生まれた（宮崎）。
- ・市民への説明責任の向上につながった（宮崎）。
- ・成果重視の行財政運営への関心が高まった（鹿児島）。

（3）行政コスト削減効果

行政評価の導入による行政コストの削減効果の有無を尋ねた。全体では「行政評価の導入によって削減した」という回答が29%を占め、決して少なくない。その一方、「行政コストは削減されているが、行政評価による効果とはあまり関係ない」という回答も半数近い47%の都市があげている。「行政評価の導入によって、むしろ行政コストが増加した」という回答はわずか3都市にすぎない。そのほか「行政評価とは関係なく行政コストは増加している」が8%である。残りの15%は無回答であるが、これは行政評価を導入して時間が経過していない都市が少なくないためとみられる。

人口規模別に「削減した」という回答をみると、30万人未満の都市では平均して20%台であるが、30万人以上の都市では36%と多い。

「削減した」と「あまり関係ない」という回答を主要タイプ別に比較すると、行政内部の査定管理型については31%：45%、コスト管理型については29%：44%、企業のTQC型については31%：51%であり、前者と後者の差はそれぞれマイナス15～20ポイント程度である。他方、ベンチマーク型については19%：56%であり、その差はマイナス36ポイントと大きい。つまり、「削減した」という回答が主要タイプのなかでは最も少なく、逆に「あまり関係ない」という回答が最も多い。これと対照的に住民参加・住民ニーズ反映型については37%：47%であり、「あまり関係ない」という回答は平均並みであるものの、「削減した」という回答が主要タイプのなかで最も多くみられる。

「削減した」と「あまり関係ない」という回答を行政評価の対象別にみると、政策評価については23%：55%、その差マイナス33ポイントであり、「あまり関係ない」という回答も比較的多い。これに比べ、施策評価については30%：48%、マイナス18ポイント、事務事業評価については29%：46%、マイナス17ポイントであり、政策評価の場合に較べてより具体的であるせいか、「削減した」という回答が少し多くなっている。

事前・事中・事後評価別にみると、事前評価と事中評価を導入している都市については両者の差がマイナス20ポイント程度で似通っているが、事後評価を実施している都市では30%：45%であり、「削減した」という回答が相対的に多い。

導入の目的別にみると、“市民への説明責任”“住民満足度の向上”“職員の意識改革”を目的としている都市では、「削減した」は20%台、「あまり関係ない」は50%前後であり、いずれも後者が圧倒している。しかし、“行政の効率化”および“財政の効率化”を目的としている都市においては、「削減した」という回答が30%を超えており、「あまり関

表23 行政評価による行政コスト削減効果

		実施により削減した	削減だが、行政評価とは関係ない	実施により行政コストが増加した	行政評価とは無関係にコスト増大	
全体	351	102	165	3	27	
	100.0	29.1	47.0	0.9	7.7	
人口	5万人未満	80	23	36	1	5
		100.0	28.8	45.0	1.3	6.3
	5～10万人	119	32	50	2	10
		100.0	26.9	42.0	1.7	8.4
	10～30万人	107	31	58	-	9
	100.0	29.0	54.2	-	8.4	
30万人以上	44	16	20	-	3	
	100.0	36.4	45.5	-	6.8	
行政評価のタイプ	行政内部の査定管理	311	95	141	3	23
		100.0	30.5	45.3	1.0	7.4
	公共土木事業の査定	5	-	3	-	-
		100.0	-	60.0	-	-
	ベンチマーク方式	36	7	20	2	3
		100.0	19.4	55.6	5.6	8.3
	住民参加・ニーズ反映	30	11	14	-	-
	100.0	36.7	46.7	-	-	
企業のTQC活用	39	12	20	-	1	
	100.0	30.8	51.3	-	2.6	
コスト管理	55	16	24	1	2	
	100.0	29.1	43.6	1.8	3.6	
行政評価の対象	政策	40	9	22	-	3
		100.0	22.5	55.0	-	7.5
	施策	130	39	62	-	12
		100.0	30.0	47.7	-	9.2
	事務事業	340	100	156	3	27
		100.0	29.4	45.9	0.9	7.9
	大規模事業	28	9	12	-	2
	100.0	32.1	42.9	-	7.1	
公共土木事業	34	11	15	-	4	
	100.0	32.4	44.1	-	11.8	
種類	事前評価	115	32	58	-	10
		100.0	27.8	50.4	-	8.7
	事中評価	79	23	39	-	8
	100.0	29.1	49.4	-	10.1	
事後評価	317	94	144	3	24	
	100.0	29.7	45.4	0.9	7.6	
行政評価の目的	市民への説明責任	175	45	90	2	9
		100.0	25.7	51.4	1.1	5.1
	住民満足度の向上	53	11	25	-	8
		100.0	20.8	47.2	-	15.1
	職員の意識改革	228	62	114	3	17
		100.0	27.2	50.0	1.3	7.5
	行政効率化	75	28	28	-	7
	100.0	37.3	37.3	-	9.3	
財政効率化	198	68	83	1	15	
	100.0	34.3	41.9	0.5	7.6	

係ない」という回答との差が拮抗または接近している。“行政の効率化”および“財政の効率化”を目的としている都市では、“市民への説明責任”“住民満足度の向上”“職員の意識改革”を目的とする都市に較べて、「削減した」という割合が相対的に多いといえる。にもかかわらず、「あまり関係ない」という回答も同数程度みられることから、全体としてみれば明確なコスト削減効果があったとは必ずしもいえないかもしれない。

(4) 行政評価の稼働状況

行政評価が機能しているかどうかについて、全体では「かなり機能している」5%と「まあ機能している」37%で合計41%であるのに対し、「あまり機能しているとはいえない」31%と「機能していない」1%で合計32%である。肯定的回答と否定的回答の差は8ポイントであり、「機能している」という評価が上回っている。ただ、4分の1近くの24%の都市は「まだよく分からない」としている。

人口規模別の差はかなり明瞭である。肯定的回答と否定的回答の差を比較すると、5万人未満ではマイナス8ポイント(30%:38%)であるのに対し、5~10万人では8ポイント(38%:29%)、10~30万人では10ポイント(45%:35%)と肯定的回答が増加している。そして30万人以上の都市については39ポイント(66%:27%)であり、「機能している」という回答が3分の2を占めている。

主要タイプ別にみると、住民参加・住民ニーズ反映型で63%:13%、その差50ポイントときわめて高い。以下、企業のTQC型36ポイント(56%:

			かなり機能している	まあ機能している	あまり機能しない	機能していない	まだ分からない
全体		351	18	128	110	5	84
		100.0	5.1	36.5	31.3	1.4	23.9
人口	5万人未満	80	1	23	27	3	26
		100.0	1.3	28.8	33.8	3.8	32.5
	5~10万人	119	8	37	35	0	35
		100.0	6.7	31.1	29.4	0.0	29.4
	10~30万人	107	8	40	35	2	20
	100.0	7.5	37.4	32.7	1.9	18.7	
	30万人以上	44	1	28	12	0	3
		100.0	2.3	63.6	27.3	0.0	6.8
行政評価のタイプ	行政内部の査定管理	311	15	113	100	4	75
		100.0	4.8	36.3	32.2	1.3	24.1
	公共土木事業の査定	5	-	-	2	-	3
		100.0	-	-	40.0	-	60.0
	ベンチマーク方式	36	1	17	10	-	7
	100.0	2.8	47.2	27.8	-	19.4	
	住民参加・ニーズ反映	30	4	15	4	-	6
		100.0	13.3	50.0	13.3	-	20.0
	企業のTQC活用	39	2	20	8	-	8
		100.0	5.1	51.3	20.5	-	20.5
	コスト管理	55	4	21	13	1	14
		100.0	7.3	38.2	23.6	1.8	25.5
行政評価の対象	政策	40	4	21	6	-	8
		100.0	10.0	52.5	15.0	-	20.0
	施策	130	11	55	31	1	28
		100.0	8.5	42.3	23.8	0.8	21.5
	事務事業	340	18	124	105	5	82
	100.0	5.3	36.5	30.9	1.5	24.1	
	大規模事業	28	2	10	6	2	7
		100.0	7.1	35.7	21.4	7.1	25.0
	公共土木事業	34	2	11	9	2	10
		100.0	5.9	32.4	26.5	5.9	29.4
種類	事前評価	115	11	45	33	1	25
		100.0	9.6	39.1	28.7	0.9	21.7
	事中評価	79	7	27	25	-	20
	100.0	8.9	34.2	31.6	-	25.3	
	事後評価	317	17	116	95	5	78
		100.0	5.4	36.6	30.0	1.6	24.6
行政評価の効果	行政コストの削減	65	7	32	17	-	9
		100.0	10.8	49.2	26.2	-	13.8
	事務事業本数の削減	58	6	31	15	-	6
		100.0	10.3	53.4	25.9	-	10.3
	大規模事業の見直し	16	1	8	3	-	4
		100.0	6.3	50.0	18.8	-	25.0
	市民満足度の向上	27	3	17	2	-	5
	100.0	11.1	63.0	7.4	-	18.5	
	ベンチマークの達成	14	1	6	4	-	3
		100.0	7.1	42.9	28.6	-	21.4
	予算編成作業の改善	83	11	37	20	-	15
		100.0	13.3	44.6	24.1	-	18.1
	職員意識の変化	169	12	72	52	1	30
		100.0	7.1	42.6	30.8	0.6	17.8

21%)、ベンチマーク型22ポイント(50% : 28%)、コスト管理型20ポイント(46% : 26%)の順である。行政内部の査定管理型については8ポイント(41% : 33%)であり、最も厳しい見方がされている。

行政評価の対象別にみると、政策評価48ポイント(63% : 15%)と施策評価26ポイント(51% : 25%)については肯定的回答が多いが、事務事業評価については9ポイント(42% : 32%)であり、否定的回答との差が接近している。

行政評価の種類別にみると、事中評価と事後評価についてはそれぞれ42ポイント程度である。これに対し、事前評価については49ポイントであり、事中評価と事後評価に較べて肯定的回答が少し多い。

行政評価の具体的効果との関係についてみると、“行政コストの削減”“事務事業本数の削減”“予算編成作業の改善”についてはいずれも肯定的回答が60%程度であり、肯定的回答と否定的回答との差はそれぞれ30ポイント台である。そのなかで“市民意識調査による満足度評価などの上昇”を回答した都市については、その差が67ポイント(74% : 7%)であり、肯定的回答が図抜けて多い。他方、“職員意識の変化”を回答している都市については、ほかの項目に較べて肯定的回答が少なく、18ポイント(50% : 31%)にとどまる。

行政コストの削減効果との関係をみると、“削減されているが、行政評価とはあまり関係ない”という都市ではマイナス16ポイント(32% : 49%)であるが、「削減した」という都市では71% : 20%、その差51ポイントであり、実際に肯定的評価が多い。

当初の目的との関係でみると、“市民への説明責任”と“行政効率化”を目的とする都市においてはプラス16~17ポイントであり、肯定的回答が多い。“職員の意識改革”と“財政効率化”についてもやはりプラス11ポイント程度である。しかし“住民満足度の向上”を目的とする都市では34% : 40%であり、マイナス6ポイントと否定的な見方がされている。

機能している都市、機能していない都市

「かなり機能している」と回答しているのは、留萌市、戸田市、我孫子市、青梅市、あきる野市、新発田市、多治見市、各務原市、尾張旭市、桑名市、柏原市、大阪狭山市、阪南市、芦屋市、松江市、三次市、大野城市、大分市の18都市である。

これに対し、富士見市、鈴鹿市、尾鷲市、新宮市、大竹市の5都市は、「機能していない」と回答している。

			かなり機能している	まあ機能している	あまり機能しない	機能していない	まだ分からない
行政コスト削減	行政評価により削減	102	12	60	20	-	10
		100.0	11.8	58.8	19.6	-	9.8
	削減だが、関係ない	165	5	48	77	3	32
		100.0	3.0	29.1	46.7	1.8	19.4
	実施によりコスト増大	3	-	-	-	-	3
		100.0	-	-	-	-	100.0
行政評価の目的	関係なくコストは増大	27	1	12	8	2	4
		100.0	3.7	44.4	29.6	7.4	14.8
	市民への説明責任	175	8	75	51	2	36
		100.0	4.6	42.9	29.1	1.1	20.6
	住民満足度の向上	53	2	16	20	1	13
		100.0	3.8	30.2	37.7	1.9	24.5
行政効率化	職員の意識改革	228	6	90	67	4	58
		100.0	2.6	39.5	29.4	1.8	25.4
	行政効率化	75	4	31	22	1	17
		100.0	5.3	41.3	29.3	1.3	22.7
財政効率化		198	14	70	60	2	47
		100.0	7.1	35.4	30.3	1.0	23.7

5. 行政評価の問題点と改善点

(1) 行政評価の問題点

職員のあいだで指摘されている行政評価の問題点を尋ねた。全体では、「部局や担当者によって記載内容のバラツキが大きい」64%、「作業のわりに効果がよく分からない」64%、「行政評価に馴染む分野と馴染まない分野を一律的に扱っている」59%という3項目がほぼ同率で並んでいる。これらからかなり離れて、「異なる分野を一律的な手法で比較することに無理がある」36%、「行政評価を実施することが目的化している」35%という第2グループの回答があげられている。さらに、「行政評価の手法が確立されていない」23%、「予算編成、事務事業の見直しなどに活用されていない」22%、「市民によく知られていない、公開しても反応が少ない」22%、「行政評価のとりまとめと予算編成などのあいだにタイムラグが生じる」19%がそれぞれ20%前後で続いている。

人口規模別にみると、「記載内容のバラツキ」「作業対効果」「馴染む分野と馴染まない分野」という上位グループについては、順位に多少の変動はあれ共通している。そこで第2、第3グループの回答に着目すると、5～10万人、10～30万人および30万人以上の都市では「実施することが目的化」と「一律的手法の無理」という回答がそれぞれ30%台後半で第4位または第5位に並んでいる。「手法が確立されていない」という回答はせいぜい20%前後にすぎない（特に30万人以上の都市では7%）。ところが5万人未満の小規模都市においては「手法が確立されていない」という回答が38%であり、異なる特徴を示している。

主要タイプ別にみても第1、第2グループの回答はおおむね共通している。そこで、特徴のある回答（全都市平均の1.2倍を超える主要項目）だけ取り出してみると、行政内部の査定管理型については対象数が最も多いため、全都市平均とほぼ同じ傾向を示している。コスト管理型については「知られていない、反応が少ない」という回答が27%と多い。企業のTQC型については「実施することが目的化」という回答が44%と突出しているほか、「活用されていない」28%、「削減ばかり重視され、充実・強化すべき事項が軽視される」28%、「タイムラグ」26%についても全都市平均をかなり上回る。ベンチマーク型については「タイムラグ」という回答が28%であり、主要タイプのなかで最も高率である。住民参加・住民ニーズ反映型については「馴染む分野と馴染まない分野」が73%、「一律的手法の無理」が50%であり、それぞれ主要タイプのなかで最も高率であるほか、「活用されていない」37%と「タイムラグ」27%という回答も目立つ。

行政評価の対象別に比較すると、やはり第1、第2グループの上位項目についてはそれほど大きな違いはみられない。ただし、事中評価を実施している都市については少し異質であり、「手法が確立されていない」28%、「知られていない、反応が少ない」27%という回答がそれぞれ全都市平均を1.2倍以上超えている半面、「実施することが目的化」28%と「活用されていない」15%については回答率が低く、全都市平均の0.8倍に満たない。

政策評価・施策評価・事務事業評価別には、それほど大きな差は現れていない。

稼働状況別にみると興味深いちがいが現れている。機能していないと回答した都市では、やはり問題点をあげている割合が全般に高い。特に「作業対効果」への不満が78%と多い（機能

していると回答した都市では60%)。第2位は「記載内容のバラツキ」66%、第3位は「馴染む分野と馴染まない分野」56%である。このほか「実施することが目的化」44%（機能している都市では38%）、「活用されていない」36%（同13%）などについても両者間の差が大きい。これに対し、機能していると回答した都市においては、「記載内容のバラツキ」64%、「馴染む分野と馴染まない分野」64%、「作業対効果」60%などが上位にあげられているが、機能していない都市の回答率を上回るのは、「馴染む分野と馴染まない分野」のほかには、主要項目では「一律的手法の無理」40%（機能していない都市では36%）くらいである

	実施が目的化	市民に認知されない	作業のわりに効果がない	内部の正当化に使われる	馴染むかに関係なく一律的	異なる分野を一律的に比較	意義や目的が明確でない	手法が確立されていない	記載内容のバラツキ	活用されていない	単年度では評価できない	評価と予算のタイムラグ	議会との関係	充実・強化事項を軽視	その他		
全体	351	124	76	223	35	206	127	51	79	225	77	41	66	9	50	15	
	100.0	35.3	21.7	63.5	10.0	58.7	36.2	14.5	22.5	64.1	21.9	11.7	18.8	2.6	14.2	4.3	
人口	5万人未満	80	24	12	39	13	42	27	14	30	50	15	9	15	2	14	3
		100.0	30.0	15.0	48.8	16.3	52.5	33.8	17.5	37.5	62.5	18.8	11.3	18.8	2.5	17.5	3.8
	5～10万人	119	45	22	80	8	72	43	22	25	78	23	16	18	2	18	5
		100.0	37.8	18.5	67.2	6.7	60.5	36.1	18.5	21.0	65.5	19.3	13.4	15.1	1.7	15.1	4.2
	10～30万人	107	38	28	74	7	67	40	10	21	68	32	11	22	4	10	3
		100.0	35.5	26.2	69.2	6.5	62.6	37.4	9.3	19.6	63.6	29.9	10.3	20.6	3.7	9.3	2.8
行政評価のタイプ	30万人以上	44	17	13	29	7	25	17	5	3	29	7	5	11	-	7	4
		100.0	38.6	29.5	65.9	15.9	56.8	38.6	11.4	6.8	65.9	15.9	11.4	25.0	-	15.9	9.1
	行政内部の査定管理	311	112	68	199	33	185	118	45	69	201	69	34	57	9	47	13
		100.0	36.0	21.9	64.0	10.6	59.5	37.9	14.5	22.2	64.6	22.2	10.9	18.3	2.9	15.1	4.2
	公共土木事業の査定	5	-	1	4	-	2	2	1	2	1	1	1	-	-	-	-
		100.0	-	20.0	80.0	-	40.0	40.0	20.0	40.0	20.0	20.0	20.0	-	-	-	-
行政評価の対象	ベンチマーク方式	36	12	8	25	1	22	12	4	6	23	7	6	10	1	3	1
		100.0	33.3	22.2	69.4	2.8	61.1	33.3	11.1	16.7	63.9	19.4	16.7	27.8	2.8	8.3	2.8
	住民参加・ニーズ反映	30	10	6	18	2	22	15	3	1	20	11	6	8	-	2	1
		100.0	33.3	20.0	60.0	6.7	73.3	50.0	10.0	3.3	66.7	36.7	20.0	26.7	-	6.7	3.3
	企業のTQC活用	39	17	9	27	3	25	16	6	7	28	11	8	10	-	11	2
		100.0	43.6	23.1	69.2	7.7	64.1	41.0	15.4	17.9	71.8	28.2	20.5	25.6	-	28.2	5.1
種類	コスト管理	55	20	15	36	4	36	23	6	12	36	12	10	10	2	10	3
		100.0	36.4	27.3	65.5	7.3	65.5	41.8	10.9	21.8	65.5	21.8	18.2	18.2	3.6	18.2	5.5
	政策	40	14	6	27	3	23	11	4	8	23	10	3	5	-	3	3
		100.0	35.0	15.0	67.5	7.5	57.5	27.5	10.0	20.0	57.5	25.0	7.5	12.5	-	7.5	7.5
	施策	130	50	32	84	10	78	44	16	23	86	33	13	19	3	16	6
		100.0	38.5	24.6	64.6	7.7	60.0	33.8	12.3	17.7	66.2	25.4	10.0	14.6	2.3	12.3	4.6
稼働状況	事務事業	340	122	74	217	34	201	124	51	77	219	73	40	63	9	49	15
		100.0	35.9	21.8	63.8	10.0	59.1	36.5	15.0	22.6	64.4	21.5	11.8	18.5	2.6	14.4	4.4
	大規模事業	28	10	12	17	5	16	11	4	5	21	6	4	7	1	3	1
		100.0	35.7	42.9	60.7	17.9	57.1	39.3	14.3	17.9	75.0	21.4	14.3	25.0	3.6	10.7	3.6
	公共土木事業	34	12	13	23	5	19	14	5	7	22	8	5	7	1	4	1
		100.0	35.3	38.2	67.6	14.7	55.9	41.2	14.7	20.6	64.7	23.5	14.7	20.6	2.9	11.8	2.9
稼働状況	事前評価	115	43	22	70	11	67	39	15	24	71	22	13	20	2	21	8
		100.0	37.4	19.1	60.9	9.6	58.3	33.9	13.0	20.9	61.7	19.1	11.3	17.4	1.7	18.3	7.0
	事中評価	79	22	21	49	7	49	26	12	22	50	12	5	14	2	12	3
		100.0	27.8	26.6	62.0	8.9	62.0	32.9	15.2	27.8	63.3	15.2	6.3	17.7	2.5	15.2	3.8
稼働状況	事後評価	317	113	71	203	30	187	113	44	65	204	72	41	62	8	45	14
		100.0	35.6	22.4	64.0	9.5	59.0	35.6	13.9	20.5	64.4	22.7	12.9	19.6	2.5	14.2	4.4
	機能している	146	55	40	87	11	93	59	11	25	94	19	14	26	1	18	7
		100.0	37.7	27.4	59.6	7.5	63.7	40.4	7.5	17.1	64.4	13.0	9.6	17.8	0.7	12.3	4.8
稼働状況	機能していない	115	51	30	90	16	64	41	30	30	76	41	10	25	7	21	2
		100.0	44.3	26.1	78.3	13.9	55.7	35.7	26.1	26.1	66.1	35.7	8.7	21.7	6.1	18.3	1.7
	まだよく分からない	84	18	6	45	8	48	26	9	23	54	17	17	15	1	11	6
		100.0	21.4	7.1	53.6	9.5	57.1	31.0	10.7	27.4	64.3	20.2	20.2	17.9	1.2	13.1	7.1

(注) 複数回答

一方、まだよく分からないと回答した都市においては、「記載内容のバラツキ」64%、「馴染む分野と馴染まない分野」57%、「作業対効果」54%が上位にあげられている。そのなかで「行政評価の手法が確立されていない」27%（機能している都市では17%、機能していない都市では26%）、「単年度では結果が出ない事務事業がある」20%（同10%、9%）については、“機能している”または“機能していない”という都市に較べて回答率が高く、これらの項目が当面の課題として相対的に重視されているといえる。

《行政評価の問題点、実施上の悩み》

行政評価の問題点や悩みについて、そのほかに次のような意見があげられている（自由回答結果。かつこは当該市が属する都道府県。順不同）。

【手法】

- ・同種の事務事業については、どの自治体にも適用できる標準指標があるとよい（秋田）。
- ・評価に馴染まない事務事業をどのように扱うかが課題（群馬）。
- ・単年度で終わらない施設整備事業などについて、単年度で成果を判断するのは困難（千葉）。
- ・事務事業評価を政策評価・施策評価につなげていく方法を検討している（東京）。
- ・効果を測定できる指標設定が困難（神奈川）。
- ・現在は地方自治体の数だけ行政評価の手法があるといっても過言ではない。類似団体に共通して使用できるモデルも必要ではないか（新潟）。
- ・活動指標（手段）、成果指標（目的）、その達成度を入力するようにしているが、部局や記入者によって指標の取り方があいまい。客観的・科学的で、全国統一的な指標の設定方法があるとよい（新潟）。
- ・特別会計については、1件ずつ個別に評価する必要があるかどうかを検討している（石川）。
- ・できる限り数値目標を設定しているが、種類によっては数値目標を設定しにくいものがある（福井）。
- ・マンネリ化せず、PDCAサイクルが継続できるような評価手法の構築が課題（山梨）。
- ・事務事業の進捗段階に応じて目標のレベルがちがってくる。施策評価のときに施策の目的を入力してしまう例もある。数値化できない事務事業については、適切な指標がないため、とりあえず投入量を指標にしている（長野）。
- ・適切なアウトカム指標をどのように設定するかが課題（岐阜）。
- ・成果重視の行政マネジメントを展開するうえで、特に効率性・有効性の測定方法が課題（山口）。
- ・指標の設定基準、優先順位のつけ方、効果的な行政運営につながる成果指標の考え方などが課題。市民ニーズを把握し、それに対応した資源配分や事業見直しも必要（佐賀）。
- ・予算の伴わない事務事業をどのように扱うかが課題（熊本）。

【住民参加】

- ・行政評価を自治体経営のツールとして活用したいが、その前提として、市民と行政間で情報量が同じであることが必要。その差を埋める方法で悩んでいる（群馬）。
- ・結果を公表しても市民の関心が低い。市民の関心を適切に引き出すことが課題（埼玉）。
- ・結果を公表しても市民の反応が低い。広報の仕方を工夫する必要がある（埼玉）。
- ・市民満足度を適切に把握する方法があるとよい（埼玉）。
- ・市民意識調査は、そのときどきの不安や不信任に影響されることがあり、民意を適切に反映しているとはいえないことがある（三重）。
- ・市民は負担増につながる施策には否定的であり、図書館や運動公園などの大型事業を選好しがちのように思われる（福岡）。

【外部評価】

- ・たとえば庁内評価は現状維持であるのに対し、外部の第三者機関の評価は廃止という結果になった場合、どちらを優先すべきか。第三者機関と議会の関係をどのように考えるか（東京）。

- ・外部評価を適切に活用するには議会との関係を整理する必要がある（兵庫）。
- ・外部評価の導入を予定しているが、誰がどのように公平に評価するのか、議会との関係はどうなるのか、意思決定過程はどのように変化するのかを検討しなくてはならない（福岡）。

【意思決定】

- ・最終的には市長のリーダーシップによる影響が大きい。庁内評価には限界がある（東京）。
- ・評価結果ですべてを判断するのか、市長の判断より評価結果を優先すべきか（山梨）。

【効果・行政コスト】

- ・行政コストや事務事業本数が削減されても、平行して進められている収支均衡策と重なって効果がはっきりしない（青森）。
- ・評価に伴うコストと評価による効果の関係を計測する必要がある（東京）。
- ・データを集めて入力するのに手間がかかる。それを評価する担当者の責任も重い（長野）。
- ・行政コストを削減しても、行政評価による効果かどうかよく分からない面がある（愛知）。
- ・行政評価による効果なのか、ほかの取り組みによる効果なのか判然としない（岐阜）。
- ・行政評価そのものの評価が必要（岐阜）。
- ・人件費や内部管理的事務について、どのように評価するかが課題（大阪）。

【相互の関連】

- ・行政評価と予算編成の連携、施策評価と事務事業評価のリンクが課題（千葉）。
- ・市町村合併したため、旧市町村で課題などを調整する必要がある（新潟）。
- ・行政評価と予算編成、人事管理との連携を考えている（茨城）。
- ・従来のような総花的な総合計画ではなく、行政評価システムに裏づけられた実効性ある「戦略プラン」にすることが課題（福井）。
- ・行政評価を各種計画策定や予算編成に関連づけることが課題（福井）。
- ・行政評価を予算編成や総合計画の進行管理と適切に結びつけること、特に予算編成につなげるのが課題（愛知）。
- ・総合計画との関連づけが困難な事業をどのように区分するかが課題（京都）。
- ・行政評価と予算編成の連動が課題（大阪）。
- ・行政評価と予算編成をいかに効果的につなげるか、行政評価に基づいて事務事業をいかに効率的に見直すかが課題（大阪）。
- ・行政評価と市民満足度調査のリンクの仕方、総合計画の進行管理や行政経営方針策定への活用を検討している（奈良）。
- ・行政評価と予算編成を効果的にリンクさせることが一番の課題（岡山）。
- ・事務事業評価から政策評価への移行が課題となっている（広島）。
- ・事務事業評価を実施しているが、政策評価・施策評価に発展させていくことが課題（香川）。
- ・行政評価、計画、財務、定員管理、組織管理などを相互に関連づけることが課題（福岡）。
- ・事務事業の上位施策の目的や数値目標が明確でない（沖縄）。

【組織・人員】

- ・行政評価の必要性について職員の認識がまだ低い（栃木）。
- ・目的と手段の体系について、職員の理解を得るのに時間がかかった（群馬）。
- ・幹部職員は保守的であるためか、改革が進まない。職員研修の方法を工夫したい（新潟）。
- ・評価に伴う作業量が膨大（新潟）。
- ・行政評価担当部門の事務量が增大するという問題への対応が課題（福井）。
- ・評価にかかる事務量が膨大（静岡）。
- ・職員の意識を改革していくのが困難（大阪）。
- ・行政評価の担当者によっても結果が左右されることに留意する必要がある（和歌山）。
- ・財政課が取り組むべき作業であり、担当課が実施しても全体の効果は上がらない（鳥取）。

- ・行政評価の実施に伴い、それぞれの担当課の作業が増大している（岡山）。
- ・評価・点検表を作成すること自体が各部署担当者の負担になっている（広島）。
- ・評価の趣旨、指標の意味が十分に認識されていない（宮崎）。

【委託】

- ・担当課による自己評価は甘くなりがち。行政評価専門の部局を設置しても全部の事務事業をカバーするのは困難。かといって外部委託する財政的余裕はない（東京）。

【疑問】

- ・行政評価の充実を検討しているが、行政評価が成功しているという事例をあまり聞かない。評価結果を数値で示しても、どの水準であればよいかがよく分からない（静岡）。
- ・行政評価を縮小あるいは中止する都市もあると聞いているが、今後は行政評価そのものについて検討したい（岐阜）。

【活用・改善】

- ・試行錯誤を続けている。特に評価結果を予算編成や人事考課にどのように活用するかが課題となっている。（愛知）
- ・行政評価を継続していくとマンネリ化するおそれがあるように思われる（大阪）。

（２）行政評価の改善点

行政評価を適切に活用していくための取り組みについて、全体では「行政評価の項目、総合計画・長期計画の体系、予算の費目をなるべく対応させる」60%が最も多く、「評価手法を改善し、信頼性や精度を高める」47%、「研修などを通じて趣旨や手法を周知する」46%、「総合計画・長期計画・実施計画などに数値目標を明記する」41%の3項目が40%台で続いている。これらに次いで「行政評価の運用や活用の基準を明確にする」32%、「枠予算制度を導入する」25%、「外部の第三者機関で評価・点検する」23%という回答も少なくない。

人口規模別にみると、ほぼすべての項目について規模の大きい都市が高い反応を示している。人口5万人未満と30万人以上の都市についてみると、「趣旨や手法の周知」については36%：48%、「数値目標を明記」については31%：46%、「外部の第三者機関」については15%：30%、「枠予算制度」については9%：32%など、それぞれ1.5倍から2倍を超える開きがみられる。

主要タイプ別に特徴的な項目をみると、行政内部の査定管理型については対象数が多いため、全都市平均とあまり代わらない。コスト管理型については、「評価手法の改善」67%と「趣旨や手法の周知」60%という回答が「項目・体系・費目の対応」58%という回答を上回っている。企業のTQC型についても、やはり「評価手法の改善」が62%で第1位であるが、これに次いで「数値目標を明記」56%と「項目・体系・費目の対応」51%があげられている。

行政評価の対象別にみると、政策評価を実施している都市においては「項目・体系・費目の対応」「数値目標を明記」「趣旨や手法の周知」の3項目が60～63%で並んでいるほか、「評価手法の改善」という回答も50%で少なくない。政策評価を実施している都市では全般に回答率が高く、「枠予算制度」43%（全都市平均は25%）、「集中改革プランと連動させる」38%（同18%）、「外部の第三者機関で評価・点検する」35%（同23%）、「市民の意見を活用する」35%（同16%）、「組織査定や人事考課と組み合わせる」20%（同9%）などについても全都市平均をかなり上回っている。施策評価を実施している都市については「項目・体系・費目の対応」という回答が67%で特に多く、「数値目標を明記」58%、「趣旨や手法の周知」56%となっている。さらに事務事業評価を実施している都市においては全都市平均とほぼ同様であり、「項目・体系・費目の対応」という回答は59%と多いものの、ほかには50%を超える回答はない。

	総計 画や予 算との 対応	数値目 標を明 記する	援用や 活用基 準を明 確化	趣旨や 手法の 周知	手法改 善によ り精度 を向上	タイム ラグを なくす	枠予算 制度を 導入	行政評 価担当 部門を 強化	組織査 定や人 事考課 と対応	IT化 を促進	行政評 価の費 用対効 果検討	集中改 革プラ ンと連 動	他都市 を参考	市民の 意見の 反映	第三者 機関で 評価	専門事 業者に 委託	その他		
全 体	351	209	144	112	160	166	51	89	19	32	48	15	62	48	55	80	17	19	
	100.0	59.5	41.0	31.9	45.6	47.3	14.5	25.4	5.4	9.1	13.7	4.3	17.7	13.7	15.7	22.8	4.8	5.4	
人 口	5万人未満	80	42	25	23	29	40	9	7	6	8	7	3	15	9	9	12	3	2
		100.0	52.5	31.3	28.8	36.3	50.0	11.3	8.8	7.5	10.0	8.8	3.8	18.8	11.3	11.3	15.0	3.8	2.5
	5～10万人	119	70	49	37	53	51	19	34	7	7	14	5	19	15	15	25	4	8
		100.0	58.8	41.2	31.1	44.5	42.9	16.0	28.6	5.9	5.9	11.8	4.2	16.0	12.6	12.6	21.0	3.4	6.7
	10～30万人	107	73	49	39	57	54	14	33	4	9	18	6	21	22	20	30	7	4
	100.0	68.2	45.8	36.4	53.3	50.5	13.1	30.8	3.7	8.4	16.8	5.6	19.6	20.6	18.7	28.0	6.5	3.7	
	30万人以上	44	23	20	13	21	21	9	14	2	8	9	1	7	2	11	13	3	5
	100.0	52.3	45.5	29.5	47.7	47.7	20.5	31.8	4.5	18.2	20.5	2.3	15.9	4.5	25.0	29.5	6.8	11.4	
行政評価のタイプ	行政内部の 査定管理	311	186	125	101	141	149	41	79	15	25	43	14	53	45	47	72	14	17
		100.0	59.8	40.2	32.5	45.3	47.9	13.2	25.4	4.8	8.0	13.8	4.5	17.0	14.5	15.1	23.2	4.5	5.5
	公共土木事 業の査定	5	1	2	1	1	3	-	1	-	1	-	-	-	1	2	2	-	-
		100.0	20.0	40.0	20.0	20.0	60.0	-	20.0	-	20.0	-	-	-	20.0	40.0	40.0	-	-
	ベンチマー ク方式	36	24	22	13	14	17	11	6	4	5	7	3	7	3	6	9	2	3
		100.0	66.7	61.1	36.1	38.9	47.2	30.6	16.7	11.1	13.9	19.4	8.3	19.4	8.3	16.7	25.0	5.6	8.3
	住民参加・ ニーズ反映	30	24	18	13	19	17	9	13	7	8	8	2	7	6	18	18	1	3
	100.0	80.0	60.0	43.3	63.3	56.7	30.0	43.3	23.3	26.7	26.7	6.7	23.3	20.0	60.0	60.0	3.3	10.0	
企業のTQ C活用	39	20	22	19	19	24	7	11	2	6	8	2	14	7	8	10	2	4	
	100.0	51.3	56.4	48.7	48.7	61.5	17.9	28.2	5.1	15.4	20.5	5.1	35.9	17.9	20.5	25.6	5.1	10.3	
コスト管理	55	32	29	22	33	37	12	17	10	10	14	3	15	12	15	20	4	3	
	100.0	58.2	52.7	40.0	60.0	67.3	21.8	30.9	18.2	18.2	25.5	5.5	27.3	21.8	27.3	36.4	7.3	5.5	
行政評価の対象	政策	40	25	24	14	24	20	9	17	3	8	7	1	15	4	14	14	1	2
		100.0	62.5	60.0	35.0	60.0	50.0	22.5	42.5	7.5	20.0	17.5	2.5	37.5	10.0	35.0	35.0	2.5	5.0
	施策	130	87	75	47	73	62	21	54	11	21	27	4	32	19	31	42	5	6
		100.0	66.9	57.7	36.2	56.2	47.7	16.2	41.5	8.5	16.2	20.8	3.1	24.6	14.6	23.8	32.3	3.8	4.6
	事務事業	340	202	137	109	154	163	49	87	18	29	47	14	61	48	53	78	17	19
		100.0	59.4	40.3	32.1	45.3	47.9	14.4	25.6	5.3	8.5	13.8	4.1	17.9	14.1	15.6	22.9	5.0	5.6
大規模事業	28	14	16	14	15	17	5	11	2	4	7	-	7	9	8	6	2	-	
	100.0	50.0	57.1	50.0	53.6	60.7	17.9	39.3	7.1	14.3	25.0	-	25.0	32.1	28.6	21.4	7.1	-	
公共土木事 業	34	16	18	14	17	18	6	10	2	3	8	-	7	10	9	6	2	1	
	100.0	47.1	52.9	41.2	50.0	52.9	17.6	29.4	5.9	8.8	23.5	-	20.6	29.4	26.5	17.6	5.9	2.9	
種 類	事前評価	115	74	66	38	57	53	21	34	9	10	18	4	23	16	19	30	5	10
		100.0	64.3	57.4	33.0	49.6	46.1	18.3	29.6	7.8	8.7	15.7	3.5	20.0	13.9	16.5	26.1	4.3	8.7
	事中評価	79	40	41	30	33	43	11	22	8	7	8	3	10	11	14	21	5	5
	100.0	50.6	51.9	38.0	41.8	54.4	13.9	27.8	10.1	8.9	10.1	3.8	12.7	13.9	17.7	26.6	6.3	6.3	
事後評価	317	193	128	99	155	149	48	82	18	29	45	14	60	45	54	74	16	18	
	100.0	60.9	40.4	31.2	48.9	47.0	15.1	25.9	5.7	9.1	14.2	4.4	18.9	14.2	17.0	23.3	5.0	5.7	
稼働状況	機能してい る	146	92	69	47	67	80	33	42	10	17	27	4	34	23	35	41	7	7
		100.0	63.0	47.3	32.2	45.9	54.8	22.6	28.8	6.8	11.6	18.5	2.7	23.3	15.8	24.0	28.1	4.8	4.8
	機能してい ない	115	59	43	35	50	52	10	24	4	6	11	9	10	14	8	23	3	7
		100.0	51.3	37.4	30.4	43.5	45.2	8.7	20.9	3.5	5.2	9.6	7.8	8.7	12.2	7.0	20.0	2.6	6.1
まだよく分 からない	84	53	31	29	40	33	8	23	5	9	9	2	16	11	12	15	6	5	
	100.0	63.1	36.9	34.5	47.6	39.3	9.5	27.4	6.0	10.7	10.7	2.4	19.0	13.1	14.3	17.9	7.1	6.0	
(注) 複数回答																			

行政評価の種類別に上位回答をみると、事前評価を実施している都市では「項目・体系・費目の対応」64%、「数値目標を明記」57%、「趣旨や手法の周知」50%の順番であるが、事中評価を実施している都市については「評価手法の改善」が54%で最も多く、「数値目標を明記」

と「項目・体系・費目の対応」という回答は51～52%である。そして事後評価を導入している都市においては「項目・体系・費目の対応」という回答は61%と多いが、これ以外に50%を超える項目はない。

行政評価が機能している都市と機能していない都市に分けてみると、「項目・体系・費目の対応」63%：51%、「評価手法の改善」55%：45%、「数値目標を明記」47%：37%、「趣旨や手法の周知」46%：44%など、いずれも機能しているという都市の回答率が上回っている。このほか「枠予算制度」29%：21%、「外部の第三者機関」28%：20%、「市民の意見の反映」24%：7%、「集中改革プランとの連動」23%：9%、「タイムラグをなくす（実施時期の改善、作業期間の短縮など）」23%：9%など、機能しているという都市のほうが全般に高い回答率である。つまり、それだけ改善に向けた取り組みが活発であるといえる。他方、まだよく分からないという都市においては、第1位は「項目・体系・費目の対応」63%、第2位は「趣旨や手法の周知」48%となっているが、後者の回答率は、機能している都市および機能していない都市の回答率を上回る。これもやはり浸透に向けた関心の現れとみることができよう。

《行政評価改善への取り組み》

行政評価改善への取り組みとして、そのほかに次のような事例があげられている（自由回答結果、かつこれは当該市が属する都道府県、順不同）。

- ・第三者を交えた評価・点検を充実（北海道）。
- ・近隣市町村と指標の比較をしている（茨城）。
- ・行政評価のデータをシステムとは別に表計算ソフトに入力している。これを予算編成作業に連動させたい（栃木）。
- ・行政評価、計画、予算、組織・定員管理、人材育成などのシステムを相互に関連づけて、効率的で実効性のあるマネジメント・システムの構築を検討している（栃木）。
- ・ISO9001、同14001と行政評価を連携させようとしている（群馬）。
- ・ISO9001を導入している。その内部品質監査員を行政評価の2次評価に活用するなど、両者の連携を検討中（埼玉）。
- ・行政評価委員会（外部6人、庁内3人）を設置し、評価制度の充実、施策の見直し、事務事業の改善などに全庁的に取り組んでいる（千葉）。
- ・表計算ソフトを使って、行政評価とトータルコストのリンクに取り組んでいる（神奈川）。
- ・評価方法を簡素化するとともに、外部評価などを組み合わせて、総合計画の進捗管理や予算編成に活用したい（新潟）。
- ・行政評価だけでは十分ではないため、ほかの手段と組み合わせた総合的なマネジメントを進めようとしている（千葉）。
- ・一定期間が経過し、行政評価がある程度機能するようになった段階で、次のステップの行政評価をどうするかを考慮する必要がある（長野）。
- ・システムをたえず見直していくことが必要（長野）。
- ・予算編成や目標管理などのほかの種類のマネジメントツールとの連動を強化しつつある（愛知）。
- ・現状では事務事業に時間と労力がかかるうえ、外部専門家の活用や市民意識の反映が十分でない。そのため、新たな仕組みを検討している（兵庫）。

(3) 行政評価の充実意向

今後、行政評価にどのように取り組むかについては、全体ではほぼ8割の79%が「充実・強化」と回答している。残りの18%も「現状程度の水準を維持」としている。「簡素化・縮小」という都市は少数ではあるが、21都市（6%）みられる。

5万人以上の都市では「充実・強化」が80～82%であり、「現状維持」という回答は16～18%である。しかし、5万人未満の都市についてはそれぞれ74%と23%であり、「現状維持」という都市が4分の1近くを占めている。

「充実・強化」から「簡素化・縮小」を引いた数字は、全体では73ポイントである。これを主要タイプ別にみると、最も多い行政内部の査定管理型については全体平均とほぼ同じ72ポイントである。企業のTQC型、ベンチマーク型および住民参加・住民ニーズ反映型については、それぞれ「充実・強化」という回答が72～77%と少なくはないものの、「簡素化・縮小」という回答も6～10%の割合でみられることから、その差は全体平均を少し下回る67ポイントにとどまっている。これに対し、コスト管理型については89%対7%、つまり82ポイントであり、充実意向が強い。

行政評価の種類別また対象別には、それほど顕著な差は認められない。

稼働状況別に「充実・強化」から「簡素化・縮小」を差し引いた割合をみると、機能していないという都市では68ポイントであるのに対し、機能しているという都市では73ポイントであり、「充実・強化」という回答が上回っている。一方、まだよく分からないという都市では、分からないからこそ充実意向が高いためか、81%対17%、その差77ポイントとなっている。

		充実・強化	現状水準維持	縮小・簡素化	
全体	351	276	64	21	
	100.0	78.6	18.2	6.0	
人口	5万人未満	80	59	18	3
		100.0	73.8	22.5	3.8
	5～10万人	119	95	21	8
		100.0	79.8	17.6	6.7
	10～30万人	107	86	17	6
	100.0	80.4	15.9	5.6	
	30万人以上	44	36	7	4
	100.0	81.8	15.9	9.1	
行政評価のタイプ	行政内部の査定管理	311	244	57	20
		100.0	78.5	18.3	6.4
	公共土木事業の査定	5	3	2	-
		100.0	60.0	40.0	-
	ベンチマーク方式	36	26	10	2
		100.0	72.2	27.8	5.6
	住民参加・ニーズ反映	30	23	7	3
	100.0	76.7	23.3	10.0	
	企業のTQC活用	39	28	10	2
		100.0	71.8	25.6	5.1
	コスト管理	55	49	6	4
		100.0	89.1	10.9	7.3
行政評価の対象	政策	40	31	7	4
		100.0	77.5	17.5	10.0
	施策	130	103	21	9
		100.0	79.2	16.2	6.9
	事務事業	340	269	60	21
	100.0	79.1	17.6	6.2	
	大規模事業	28	22	4	2
		100.0	78.6	14.3	7.1
	公共土木事業	34	27	5	2
		100.0	79.4	14.7	5.9
種類	事前評価	115	89	20	8
		100.0	77.4	17.4	7.0
	事中評価	79	62	13	5
	100.0	78.5	16.5	6.3	
	事後評価	317	253	55	17
		100.0	79.8	17.4	5.4
稼働状況	機能している	146	115	28	9
		100.0	78.8	19.2	6.2
	機能していない	115	87	22	9
		100.0	75.7	19.1	7.8
	まだよく分からない	84	68	14	3
		100.0	81.0	16.7	3.6
(注) 複数回答					

6. 行政評価の導入意向

行政評価を導入していない都市は192都市、うち「導入を具体的に検討している」145都市、「具体的な検討をしていない」47都市である。これらの都市に対して今後の意向を質問した。

(1) 未導入の理由

行政評価を導入していない理由については、未導入都市全体では「市町村合併の事務に追われた」が44%で最も多く、「専門知識やノウハウを持った職員がいない」29%、「必要な人員を配置したり、組織を設置したりする余裕がない」21%、「効果がよく分からない」18%などがあげられている(複数回答)。「その他」という回答も32%と少なくない。

人口規模別にみると、「市町村合併」という回答は5万人未満と10～30万人の都市では37～38%であるが、5～10万人の都市では53%と多い。一方、「職員がいない」という回答は10～30万人では10%であるが、5～10万人で28%、5万人未満で38%と規模が小さいほど増えている。10～30万人の都市では「その他」という回答も50%を占める(なお、30万人以上の都市については導入率が高く、未導入は3都市しかないため、以下では言及していない)。

		市町村合併で繁忙	適任の職員がいない	余裕がない	市長が認めない	職員の抵抗	効果が不透明	その他	
全体	192	84	56	41	1	7	34	62	
	100.0	43.8	29.2	21.4	0.5	3.6	17.7	32.3	
人口	5万人未満	84	32	32	18	-	2	16	22
		100.0	38.1	38.1	21.4	-	2.4	19.0	26.2
	5～10万人	75	40	21	19	-	4	11	23
	100.0	53.3	28.0	25.3	-	5.3	14.7	30.7	
	10～30万人	30	11	3	4	1	1	6	15
	100.0	36.7	10.0	13.3	3.3	3.3	20.0	50.0	

(注) 未導入都市による複数回答

		行政内部の査定管理	公共土木事業の査定	ベンチマーク方式	住民参加・反映	企業のTQCを活用	コスト管理	その他	
全体	192	131	6	43	57	53	62	13	
	100.0	68.2	3.1	22.4	29.7	27.6	32.3	6.8	
人口	5万人未満	84	56	5	15	23	22	25	7
		100.0	66.7	6.0	17.9	27.4	26.2	29.8	8.3
	5～10万人	75	52	1	19	22	19	23	4
	100.0	69.3	1.3	25.3	29.3	25.3	30.7	5.3	
	10～30万人	30	20	-	9	10	11	12	2
	100.0	66.7	-	30.0	33.3	36.7	40.0	6.7	

(注) 未導入都市による複数回答

		具体的に予定	検討中	当面、予定はない	
全体	192	97	83	12	
	100.0	50.5	43.2	6.3	
人口	5万人未満	84	35	43	6
		100.0	41.7	51.2	7.1
	5～10万人	75	36	34	5
	100.0	48.0	45.3	6.7	
	10～30万人	30	24	5	1
	100.0	80.0	16.7	3.3	

(注) 未導入都市による回答

(2) 関心のある行政評価のタイプ

未導入の都市にとって関心のある行政評価のタイプとしては、「行政内部の査定管理」68%をはじめ、「コスト管理」32%、「住民参加・住民ニーズの反映」30%、「企業のTQCを活用した改善・意識改革」28%、「ベンチマーク方式」22%などとなっている（複数回答）。既述の実際の導入率と比較すると全般に回答率が高く、関心の広がりが見られる。

人口5万人未満、5～10万人、10～30万人の都市を順に比較すると、「行政内部の査定管理」についてはいずれも60%台後半と高い関心を示している。「コスト管理」については30%：31%：40%、「住民参加・住民ニーズの反映」については27%：29%：33%、「企業のTQCを活用した改善・意識改革」については26%：25%：37%、「ベンチマーク方式」については18%：25%：30%であり、いずれも10～30万人の都市において関心が高い。

(3) 行政評価の導入予定

今後の導入予定については、「導入を具体的に予定」51%、「検討しているが、具体的ではない」43%であり、ほとんどの都市は導入意向を持っている。「当面導入予定はない」は6%にすぎない。

人口規模別にみると、5万人未満ならびに5～10万人の都市では「具体的に予定」は40%台であり、「具体的ではない」という回答と拮抗している。しかし、10～30万人の都市においては80%が「具体的に予定」としている。

(4) 導入準備と目的

導入意向のある180都市に対して、導入に向けた準備などを質問した。まず準備については、「他地域の事例調査などを実施」という回答が66%で最も多く、そのほか「具体的原案を作成」21%、「職員に研修を実施」20%、「庁内に専門組織を設置」18%、「コンサルタントなどに委託」16%などの取り組みがあげられている（複数回答）。

導入しようとしている目的については、「財政の効率化」66%（既述の導入済み都市では56%）、「職員の意識改革」46%（同65%）、「市民への説明責任」39%（同50%）、「行政の効率

		他地域調査など実施	人材の養成	専門組織を設置	外部に委託	具体的原案を作成	職員研修を実施	その他
全 体	180	118	13	33	29	37	36	34
	100.0	65.6	7.2	18.3	16.1	20.6	20.0	18.9
人口	5万人未満	78	54	5	13	4	15	11
		100.0	69.2	6.4	16.7	5.1	19.2	14.1
	5～10万人	70	46	6	12	13	14	16
		100.0	65.7	8.6	17.1	18.6	20.0	22.9
人口	10～30万人	29	17	2	7	11	7	9
		100.0	58.6	6.9	24.1	37.9	24.1	31.0
(注) 導入意向のある都市による複数回答								

		市民への説明責任	住民満足度の向上	職員の意識改革	行政の効率化	財政の効率化	その他
全 体	180	70	35	82	60	118	5
	100.0	38.9	19.4	45.6	33.3	65.6	2.8
人口	5万人未満	78	35	13	38	28	55
		100.0	44.9	16.7	48.7	35.9	70.5
	5～10万人	70	22	15	30	23	47
		100.0	31.4	21.4	42.9	32.9	67.1
人口	10～30万人	29	13	7	13	7	13
		100.0	44.8	24.1	44.8	24.1	44.8
(注) 導入意向のある都市による複数回答							

化」33%（同21%）などとなっている。導入済みの都市に比較すると、財政状況のいっそうの深刻化を反映しているせいか、「職員の意識改革」「市民への説明責任」よりも、「財政の効率化」「行政の効率化」という回答が多い。

ただし、「財政の効率化」について細かくみると、人口10～30万人の都市においては45%であるのに対し、5～10万人の都市では67%、5万人未満では71%であり、規模が小さい都市ほど高い関心を示している。同様に「行政の効率化」についても順に24%、33%、36%であり、やはり規模が小さい都市において回答率が高くなっている。

（５）期待される効果

導入によって期待される効果については、「行政コストの削減」74%（既述の導入済み都市では19%）、「職員意識の変化」69%（同48%）、「予算編成作業の改善」47%（同24%）、「事務事業の本数の削減」39%（同17%）、「市民意識調査による満足度評価などの上昇」32%（同8%）などの回答があげられている。未導入の都市における期待の大きさがうかがえるが、一見して明らかなおおりに、導入済み都市によるいわば実績とのあいだの懸隔が顕著である。

人口規模別にみると「行政コストの削減」と「職員意識の変化」については、規模によってあまり差はない。これに対し、「満足度評価などの上昇」については5万人未満26%、5～10万人33%、10～30万人52%、「予算編成作業の改善」については32%：61%：52%であり、おおむね規模の大きい都市ほど回答率が高くなっている。

未導入都市においては行政評価への期待が大きい、これが導入後に減殺されないよう、行政評価のいっそうの改善と充実を図っていく必要がある。

		行政コストの削減	事務事業本数の削減	大規模事業の見直し	市民満足度の向上	ベンチマークの達成	予算編成作業の改善	職員意識の変化	その他	
全体	180	134	71	17	58	20	85	124	8	
	100.0	74.4	39.4	9.4	32.2	11.1	47.2	68.9	4.4	
人口	5万人未満	78	61	32	8	20	6	25	50	2
		100.0	78.2	41.0	10.3	25.6	7.7	32.1	64.1	2.6
	5～10万人	70	51	27	4	23	9	43	50	4
		100.0	72.9	38.6	5.7	32.9	12.9	61.4	71.4	5.7
	10～30万人	29	19	11	5	15	5	15	21	2
	100.0	65.5	37.9	17.2	51.7	17.2	51.7	72.4	6.9	
(注) 導入意向のある都市による複数回答										

《未導入都市の意見》

行政評価の導入意向を示している都市に対して、導入によって期待される効果、検討している行政評価の特徴、行政評価について知りたい点を尋ねた（自由回答結果。かっこは当該市が属する都道府県。順不同）。

【北海道】

[導入を検討している行政評価の特徴]

- ・ 目標とその達成度に着目した「業績評価型行政評価」
- ・ 政策評価→施策評価→事務事業評価の3ステップで実施する。事務事業評価については基本的には性格評価とし、総合点評価はしない

[行政評価について知りたい事項]

- ・総合計画や財政計画への反映方法
- ・職員の理解度の浸透方法、職員の事務負担増加への対応

【青森】

[導入を検討している行政評価の特徴]

- ・できる限り数値化して客観的に評価できること、結果を市民に公表すること、各種計画の策定と進行管理に活用すること、予算編成に活用すること

[行政評価について知りたい事項]

- ・指標の設定方法が一番の課題。他都市事例を参考にしたい
- ・導入時における庁内の合意形成の手順、行政評価の具体的な失敗事例

【岩手】

[導入を検討している行政評価の特徴]

- ・予算編成とのリンクを重視
- ・まず事務事業評価から着手

[行政評価について知りたい事項]

- ・導入までの準備（職員体制、期間など）

【宮城】

[導入を検討している行政評価の特徴]

- ・総合計画の進行管理
- ・市町村合併によって肥大化している事務事業の整理、優先順位づけにつながる行政評価
- ・総合計画、予算および決算とのリンク
- ・施策ならびに事務事業の効率化を追求するとともに、行政サービスの対象を絞り込むことに利用する

[行政評価について知りたい事項]

- ・予算編成や総合計画の進行管理と一体化した行政評価の事例、事務事業の相対評価の事例
- ・成功事例と失敗事例の具体的問題点
- ・住民アンケート以外の政策評価の手法

【秋田】

[導入を検討している行政評価の特徴]

- ・行政評価を独立したものとして扱わず、総合計画の進行管理のツールとして位置づける。目標に対する進捗度を評価基準にする

[行政評価について知りたい事項]

- ・目標や指標の設定方法・事例、評価基準と評価方法の事例

【山形】

[導入を検討している行政評価の特徴]

- ・人件費を含めた事業評価

[行政評価について知りたい事項]

- ・指標の設定方法
- ・労力に見合った効果が発揮できているか、行政の自己満足に終わっていないかについて、行政評価システムに関する行政評価が必要

【福島】

[導入によって期待される効果]

- ・総合計画の進行管理

[導入を検討している行政評価の特徴]

- ・策定中の総合計画に具体的数値目標を入れると同時に、市長のマニフェストの項目を網羅した仕組みを検討。総合計画ならびに市長のマニフェストの進行管理に重点

- ・合併前の旧市町村のシステムを新市向けに適用するよう検討中
- ・財政が厳しいから行政評価を導入するという発想にとらわれすぎないこと

[行政評価について知りたい事項]

- ・成功事例、実施事例、成果指標の設定方法
- ・行政評価のよい面が伝えられるが、行政評価そのものの評価が必要。特に市民は説明に満足しているか、評価主体である職員や有識者は満足しているのか、職員の意識改革や行政改革につながっているか、行政評価が地方自治体にいま必要なのか

【茨城】

[導入を検討している行政評価の特徴]

- ・導入するだけで目的の半ばが終わってしまうことのないよう、特に職員の意識改革を重視
- ・行政評価結果を適切に活用するとの観点から、問題認識－政策形成－政策決定－政策実施－政策評価という一連のサイクルをより実効性の高いものにする

[行政評価について知りたい事項]

- ・行政評価制度に対する市民の意識、考え方
- ・手法ごとのメリット・デメリット、全国の地方自治体の実施状況
- ・馴染む分野と馴染まない分野の区分、導入による現場の業務の変化や職員の意識の変化、組織としての政策立案や予算編成や意思決定への影響
- ・導入後の課題・問題点、住民とのかかわり方、一層の活用方法
- ・外部評価の実施方法と実態

【栃木】

[導入を検討している行政評価の特徴]

- ・原則として全部門で自己評価を実施する。義務的事務事業についても、業務の効率性などを検証する
- ・総合計画の進行管理、市民満足度の向上に重点

[行政評価について知りたい事項]

- ・導入による成功事例

【群馬】

[導入を検討している行政評価の特徴]

- ・事務事業について人件費を含めたコスト分析を行い、目的・対象・効果を点検。総合計画を政策・施策・事務事業に体系化し、政策評価・施策評価によって進行管理
- ・予算や人員の投入に対して市民サービスがどの程度向上したか、まちづくりに具体的に結びついたかを検証し、行政の効率化、市民への説明責任の向上、職員の意識改革、市民満足度の向上を図る
- ・総合計画の進行管理とのリンク

[行政評価について知りたい事項]

- ・成功例と失敗例、行政評価そのものの評価、行政評価の実施体制
- ・行政評価の範囲、事務事業のくくり方、指標の選択方法・設定方法
- ・職員の意識改革や研修の方法、事務事業の留意点、市民への公表範囲と方法

【埼玉】

[導入を検討している行政評価の特徴]

- ・事務事業の効率的運営、職員の資質向上につながる。予算編成との連携を重視
- ・事務事業評価から導入するが、次期総合計画期間の開始にあわせて予算システム、人事評価、組織との連携を図るとともに、ローカルマニフェストなども考慮しながら、トータルなマネジメント・システムを構築したい

[行政評価について知りたい事項]

- ・導入過程および導入後の課題・問題点
- ・できる限り多数の指標の設定例、評価する担当者のトレーニング方法。近くに大学があって、コスト

がかからなければ連携したいが、適切な大学がない

【千葉】

[導入を検討している行政評価の特徴]

- ・施策を構成する事務事業ならびに事務事業を構成する2,400の業務を取捨選択するため、業務ごとに経費、プロセス、法的根拠などを点検し、PDCAサイクルを構築するとともに、そのコストと成果を評価する
- ・職員のコスト意識、目標志向、成果志向を明確にするなど意識改革を図りながら、事務事業の見直しを進める
- ・部門ごとの施策評価と総合計画評価の二本立てを検討。職員の意識改革ならびに目的意識の共有を図りながら、施策目標達成の観点から事務事業の取捨選択、優先順位づけ、見直しなどを行う
- ・行政改革の一環として事務事業の見直しを進めるための有効な手法として位置づける
- ・職員の意識改革を重視
- ・部分最適によって全体最適を図る
- ・事業効果が上がると同時に、人件費を含むコスト縮減につながる手法を検討

[行政評価について知りたい事項]

- ・事務量の増加に見合った効果が得られるか。さまざまな手法のうち、どれが最もふさわしいか
- ・2次評価機関のあり方
- ・成功例と失敗例、失敗しないための推進体制や手法
- ・総合計画の進行管理、予算編成との効果的な連携、職員の意識改革
- ・具体的成果のある手法と導入後の継続方法
- ・評価基準、事務事業単位の考え方
- ・具体的効果（人件費や事業費の縮減など）、行政評価の実施に伴うコスト、導入後に効果を維持させるための方法
- ・行政評価の導入方法、行政評価の方法と効果

【神奈川】

[導入を検討している行政評価の特徴]

- ・実施計画策定に反映できること、基本計画の目標達成を評価できること、指標の設定はしないが、予算の内部検証ができること

[行政評価について知りたい事項]

- ・職員の意識改革

【新潟】

[導入を検討している行政評価の特徴]

- ・コスト志向による職員の意識改革、事務事業の効率性向上、事務事業の見直し、市民ニーズを反映した事務事業の選択

[行政評価について知りたい事項]

- ・行政評価導入による職員の負担、市民への結果の公表方法、財政部門とのリンク
- ・目標値の設定、行政資源の投入状況とその測定方法、事務事業の妥当性・有効性・効率性の考え方、事務事業の今後の方向

【石川】

[行政評価について知りたい事項]

- ・本格的稼働までの検討方法、手法ごとの長所と短所、成功・失敗事例、行財政効率化への反映方法
- ・他都市の事例、評価シートの様式、外部委託の場合の費用

【山梨】

[導入を検討している行政評価の特徴]

- ・分かりやすく透明度が高いこと、住民視点で効率的かつ質が高いこと、目的志向・成果志向の行政体

質に転換できること

- ・簡素で効率的なシステム
- ・職員の意識改革、財政健全化に努めながら、行政改革大綱の基本目標の達成にとって有効な行政評価手法を検討
- ・総合計画の成果指標、予算編成とのリンク
- ・総合計画の政策体系に合致し、予算編成に活用できる仕組み

[行政評価について知りたい事項]

- ・行政マネジメントのツールとして効果的に機能している事例
- ・少数精鋭の行政経営、業務改善、事業実施の妥当性・効率性・有効性、政策・施策目的の数値化、手段の最適性
- ・導入までの手順、評価シートの具体的事例、内部評価の体制と方法
- ・評価結果の施策への反映方法、第三者評価を受け入れる土壌の有無とその特質、「やらされる」という職員意識からの脱却方法、予算編成への活用方法

【長野】

[行政評価について知りたい事項]

- ・目標の設定方法、評価結果から改善への展開方法、客観的な指標の設定方法、住民満足度の設定方法

【岐阜】

[行政評価について知りたい事項]

- ・評価基準
- ・他都市の事例、評価方法、評価シートの設計、評価対象事業の選定方法

【静岡】

[導入を検討している行政評価の特徴]

- ・コンサルタントに委託せず、職員手づくりの行政評価
- ・手法の選択ミスによる過ちをおかさないよう市の政策や施策に合致した手法を検討。公平で分かりやすいこと
- ・事務事業評価と施策評価の2段階方式を予定。事務事業評価については事業目的が明確であり、結果を重視した評価、施策評価については市民満足度向上を意識した評価を検討
- ・日常業務の支障とならないよう、できる限り簡潔で、しかも成果の上がる仕組みを工夫
- ・それぞれの担当課が1次評価、行政評価担当課が2次評価を行い、さらに第三者による3次評価を経て、市に設置される事務改善委員会で最終決定を行う仕組みをつくる

[行政評価について知りたい事項]

- ・導入による具体的成果と課題、職員の意識改革
- ・事務事業の定義、すべての事務事業を対象とするか一部でよいか、その抽出基準は何か、アウトプットやアウトカムなどの指標の設定方法
- ・評価基準、その運用方法、職員の意識改革、評価結果の公表の程度、市民意見の反映の程度
- ・枠予算配分の考え方、議会や監査委員会との関係のあり方
- ・年間を通じた評価のサイクル、評価結果の活用方法
- ・コスト計算における人件費の組み込み方と範囲、評価の方法、指標の設定方法
- ・外部の意見の吸収・反映方法

【愛知】

[導入によって期待される効果]

- ・総合計画の基本計画と実施計画の進行管理

[導入を検討している行政評価の特徴]

- ・評価シートを記入すれば終わりとならないよう職員の意識改革によって改善につなげること
- ・予算編成とリンクした行政評価

[行政評価について知りたい事項]

- ・評価シートの様式・内容、評価の実施時期・タイミング、シートの作成時期、対象となる事務事業の範囲、公表の範囲
- ・成果指標の設定事例
- ・指標の設定基準と実務への反映方法
- ・市民参加の方法

【三重】

[導入によって期待される効果]

- ・より効率的・効果的な事務事業の推進

[導入を検討している行政評価の特徴]

- ・実施計画に掲載する主要事業（年間100件程度）について活動指標と成果指標を設定し、事業内容と一緒に市民に公表する
- ・事務事業見直しの基準となること、簡潔で市民に分かりやすく、職員の負担にならないこと

[行政評価について知りたい事項]

- ・形式的評価に終わらない方法
- ・導入後、システムとして定着せず、職員の負担のみ増加している例があるが、その理由を知りたい。全庁的に実施する方法がよいか、業務棚卸のように部局ごとに実施する方法がよいか

【滋賀】

[導入を検討している行政評価の特徴]

- ・総合計画を着実に推進するとの観点から、事務事業の点検・自己評価を行う

[行政評価について知りたい事項]

- ・評価に適した業務、適さない業務を区分する明確な基準、評価指標の設定方法、内部評価と住民ニーズの関係
- ・合併市町村の支所の評価をどうするか、旧市町村で異なる水準をどのように調整するか
- ・評価対象事業のとらえ方、評価結果の予算編成への反映方法、市長のマニフェストと評価結果の不一致の場合の対応、職員による目的意識の共有化、見直しについて「機械的」基準は設定できるか

【京都】

[導入を検討している行政評価の特徴]

- ・事務事業の見直し基準の数を増やし、妥当性・有効性・効率性を細かく点検できる
- ・予算編成や総合計画の進行管理とのリンク

[行政評価について知りたい事項]

- ・評価結果を改善につなげる成功例と失敗例、行政評価の条例化、指標設定のコツ、結果の公開方法
- ・職員の負担を小さくした行政評価の事例、評価対象となる事務事業の選択、職員研修に並行した行政評価の導入事例、導入目的に関する議論の事例（予算編成、総合計画の進行管理、事務事業の見直し）

【大阪】

[導入を検討している行政評価の特徴]

- ・事務事業に優先順位をつけるための施策評価の導入

[行政評価について知りたい事項]

- ・自治体によって事務事業の内容はほぼ同じであるため、指標の設定方法や分析手法に関する公式集のようなものがあるとよい
- ・行政評価の特定の手法を採用した動機、行政評価の手法ごとの具体的効果

【奈良】

[導入を検討している行政評価の特徴]

- ・行財政効率化、総合計画の進行管理、施策の重点化、職員の意識改革につながる
- ・施策評価への展開、市民による評価手法を重視

- ・事業の優先順位を判定できる

[行政評価について知りたい事項]

- ・手法や取り組みに関する情報が少ない。コンサルタントに委託している例も少なくない。導入しても具体的や効果や改善に結びついていないという話も聞く。コンサルタントに委託しているような事例ではなく、独自に主体的に取り組んでいる都市に関する情報が必要
- ・有効的な活用事例

【兵庫】

[導入によって期待される効果]

- ・施策単位で目標が明確になり、事務事業の実施が効率化される。ベンチマーク達成に向けて現状の指標値の把握が可能となり、進行管理が容易になる

[導入を検討している行政評価の特徴]

- ・事務事業を業務レベルに分解し、それを総合計画体系にあわせて再編成している。それにより事務事業が政策・施策を達成するための手段として明確にされること、間接経費を含むフルコストを把握したうえで事業の有効性・効率性を評価できること
- ・現在は事務事業の目的や方向がまちまちであるため、総合計画体系に沿って施策の方向を合わせることをまず主眼とする。次に事前評価、事後評価を実施し、無駄な事業を整理する
- ・導入の前提として棚卸などにより職掌事務を点検し、「隠れ事務」を把握する。行政評価結果を人事異動や機構改革に活用する

[行政評価について知りたい事項]

- ・予算編成、施策への反映方法。内部評価以外の外部評価や市民参加の具体的方法
- ・評価指標を客観的に設定することができるのか、設定できたとしてもそれが意味のある指標であるかどうか
- ・導入してもうまくいかない事例とその理由
- ・指標設定に疑問を感じるため、成果指標型以外の行政評価で、うまくいっている事例
- ・事前評価、評価指標、予算編成との連携、外部評価、住民意見の反映方法
- ・実施のノウハウ、市民への公表の仕方
- ・施策、事務事業の優先順位のつけ方

【和歌山】

[行政評価について知りたい事項]

- ・評価担当事務局の組織・人員
- ・事業の目的に応じた成果の達成度の測定方法、事業の継続・廃止などの基準、行政評価の費用対効果など

【岡山】

[導入を検討している行政評価の特徴]

- ・労力や経費をできる限り小さくして、しかも効果の発揮できるシステムを検討

[行政評価について知りたい事項]

- ・評価手法ごとの特徴とコスト・労力、具体的な実施事例とその効果

【広島】

[導入を検討している行政評価の特徴]

- ・総合計画の進行管理、予算や人員の適正配置、PDCAサイクルによる業務プロセス改善、事業の再構築、職員の意識改革と能力開発、市民への説明責任の向上につながる

[行政評価について知りたい事項]

- ・労力をかけて、どの程度の効果があるか
- ・行政評価の費用対効果
- ・より効果的な行政評価の仕組み

- ・評価に適した政策・施策・事務事業の分量、政策・施策・事務事業評価のそれぞれの目的

【山口】

[導入を検討している行政評価の特徴]

- ・職員の体質改善を図り、総合計画、財政計画、人材育成が融合したマネジメント・サイクルの確立
- ・市民意識調査や目標値などに基づく客観的な施策評価。予算編成や人事との連携を重視
- ・庁内に行政評価推進員を配置し、事務事業の推進や改善、事務事業評価の実施を支援する予定
- ・総合計画の体系に基づいて事務事業評価を実施し、見直しを進める

[行政評価について知りたい事項]

- ・施策評価、事務事業評価の指標に関する事例
- ・第三者評価の導入状況と運用方法

【香川】

[導入を検討している行政評価の特徴]

- ・行政評価導入にあわせて Balanced Score-card 方式による予算枠配分方式、人事評価システムを導入し、相互の連動を図る

[行政評価について知りたい事項]

- ・財政状況が厳しくなるなか、行政評価を財政運営に反映させないと意味がないため、財政部門と一体となって取り組むことにしている。国の行政評価をみると財務省と総務省の間で連携が取れているかどうか疑問に感じる
- ・評価結果を事業の見直しにいかに関与させるか
- ・事務事業の設定基準・評価単位、指標の具体的な設定方法

【愛媛】

[導入を検討している行政評価の特徴]

- ・導入都市においても評価シートの作成にとどまり、活用や評価の発展に苦慮している例が少なくないようである。評価シートの作成・公表にとどまることなく、主体的な業務見直しなどに活用できるよう独自の方法を検討中
- ・特にベンチマーク方式によって職員の意識改革ができること、施策に沿って事務事業を整理できること、事務事業を軽減できること（行政関与のあり方、住民との役割分担の明確化など）

[行政評価について知りたい事項]

- ・行政評価を全庁的に認識し、主体的に取り組むための方法
- ・行政評価結果の公表にとどまっている例が多く、評価から改善まで一体的に運営している例をあまり聞かない。職員の間には「単なるパフォーマンスであり、手間が増えるだけ」という意識がある。優れたシステムでも使用方法をまちがえ、やる気のない者が取り組むと、うまくいかないおそれがあるので注意したい

【福岡】

[導入を検討している行政評価の特徴]

- ・総合計画の進行管理や施策の達成を意識した行政評価、行政評価の実施を通じたタテ割りの解消、重点課題を個々の職員が意識した取り組み
- ・合併前は職員の意識改革に重点を置いていたが、合併後はそれ以外の分野にも配慮する必要がある
- ・予算の効率的配分や職員の意識改革を目的とした評価シートの作成、評価を無駄にしない組織体制づくりを重視
- ・高率と成果を重視した行財政運営を図るため、当面は職員の意識改革が重要
- ・職員の意識改革により、わずかでもコスト削減と住民満足度の向上につながることを期待される。最小コストで最大の効果が発揮できるよう工夫したい
- ・全庁的に浸透させ、システムとして定着させるかが課題

[行政評価について知りたい事項]

- ・他都市における具体的な人員配置（所管課、人員、専任・兼任など）、外部への委託状況とその費用、職員の理解に向けた取り組み、導入後の効果
- ・他都市の評価シートの事例、具体的な成功例と失敗例
- ・職員の意識改革を図る手法、数値化が困難な事務事業の評価の仕方、他都市の導入状況
- ・具体的効果、事務事業評価の範囲、成果指標の設定方法、総合計画への反映、市長のマニフェストとの関係
- ・コンピュータを利用した行政評価システム、事務事業の抽出など

【佐賀】

[導入によって期待される効果]

- ・事務事業の優先順位の決定

[導入を検討している行政評価の特徴]

- ・市民サービスの向上、行財政改革、P D C Aサイクルの確立、目標管理志向の行政運営、説明責任の充実につながる
- ・行政評価が円滑に稼働するためにもまずは職員の意識改革が前提。市民参加を重視
- ・事務事業を体系的に整理して、その必要性を評価するとともに、市民への説明責任を果たす

[行政評価について知りたい事項]

- ・成功事例
- ・成功事例と失敗事例、導入までの具体的方法・ノウハウ
- ・総合計画の体系、予算科目との関連づけ

【長崎】

[導入を検討している行政評価の特徴]

- ・市民に情報を分かりやすい形で提供し、その情報をもとに市民とコミュニケーションできる仕組みづくり
- ・事務事業の効率化と行政サービスの有効性を重視したい

[行政評価について知りたい事項]

- ・明確で客観的な目標値の設定方法が課題
- ・指標の設定方法、評価尺度、重点施策の抽出方法
- ・スムーズな行政評価の実施方法

【熊本】

[導入を検討している行政評価の特徴]

- ・職員の意識改革を図りながら、まずは事務事業の「健康診断」から着手し、他都市の動向をみながら段階的にレベルアップする。理想は総合計画、予算編成とのリンクを考えている
- ・成果志向、市民本位で、職員の意識改革につながる行政評価の導入

[行政評価について知りたい事項]

- ・コンサルタントに依存しない推進方法、職員の意識改革・啓発の方法、形骸化しないための工夫
- ・導入による具体的効果
- ・導入目的を達成している同規模の自治体の先進事例

【大分】

[導入を検討している行政評価の特徴]

- ・職員数減少に伴い一人当たりの業務量が増えているため、すべての事務事業ではなく、施設運営や単独事業の見直しに効果のある行政評価に限定する予定。これにより職員の意識改革と税の使い方に関する意識向上を期待

[行政評価について知りたい事項]

- ・初心者でも分かりやすい評価シートの作成、マニュアル作成の留意事項
- ・コスト管理の方法

- ・ 予算編成とのリンク、公共事業の優先順位づけ
- ・ 自己満足に終わらせないため、最も適切な方法とその利用

【鹿児島】

[導入を検討している行政評価の特徴]

- ・ 幹部職員の意識改革によって組織を変え、P D C Aサイクルを確立する

[行政評価について知りたい事項]

- ・ 当初の導入目的に沿って現在も活用されているかどうか、導入前と導入後における変化の数量的把握
- ・ 政策・施策を体系的に整理する方法、事務事業の目的に応じた政策・施策の体系との関連づけの考え方、事務事業の単位設定と評価の方法、新規事業の事前評価の方法、実施計画のローリングと行政評価の関係
- ・ 導入に向けた具体的ノウハウ

【沖縄】

[導入を検討している行政評価の特徴]

- ・ 目標管理、P D C Aサイクルの確立につながる

[行政評価について知りたい事項]

- ・ 実施計画や予算編成との連携方法、客観性・普遍性・不偏性の確保、導入時における職員の負担軽減策、市民への説明方法

7. おわりに

(1) 行政コストと事務事業の削減

第4節(2)で行政コストと事務事業の削減状況(前年度比)を明確に回答している都市については、個別に集計してみた。その結果、次の点が指摘される(いずれも対象都市が少ないため、以下は参考値である)。

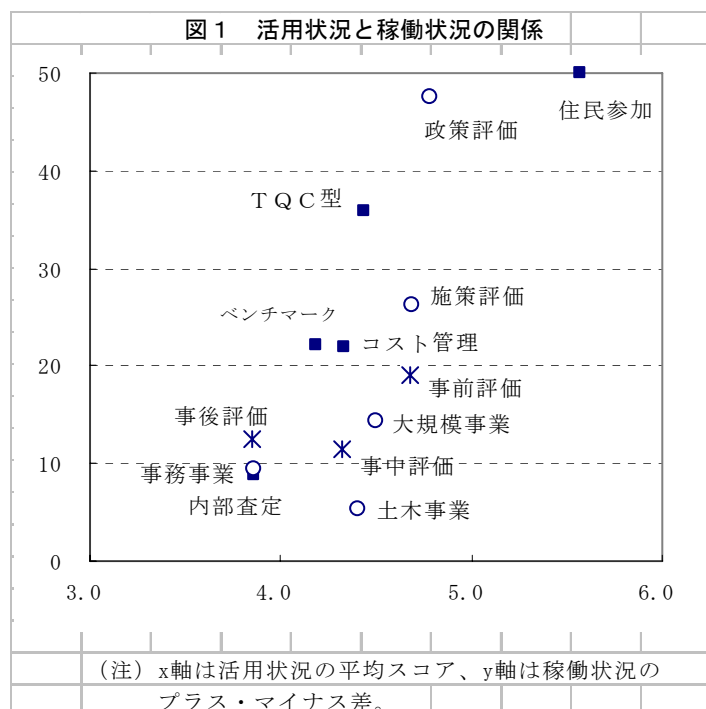
- ①人口規模(つまりは財政規模)と行政コストの削減額とのあいだには、当然ながら相関関係がみられる。ただし、金額そのものはそれほど大きくはない。人口50万人以上の都市で4億円超削減という例があるが、30~50万人の都市でも削減額は1~2億円程度である(対象は6都市)。
- ②行政コストの削減率については、バラツキが大きい。人口規模とのあいだに明確な関係はみられない。前年度比10%超と15%超という都市がそれぞれ一例ずつみられるが、半数は5%未満である。単純平均は4.8%である(同11都市)。
- ③事務事業の削減率については、さらにバラツキが大きい。半数強は5%未満減、半数弱は5%以上であるが、人口規模とは関係ない。単純平均は4.5%である(同15都市)。

(2) 行政評価の活用状況と稼働状況の関係

第3節(4)でみた行政評価の活用状況(平均スコア)と稼働状況(プラス・マイナス差)を行政評価の主要タイプ、対象、種類ごとにプロットしてみた。

図1によると、主要タイプのなかでは住民参加・住民ニーズ反映型のスコアが5.6で突出しており、行政評価の対象別には政策評価のスコアが4.8と高く、稼働状況はそれぞれプラス48~50ポイントと高いことが分かる。

つまり、行政評価を多方面により積極的に利用している都市においては、その稼働状況に関する評価も高いという相関関係が比較的明瞭に現れている。



(3) 財政状況と行政評価への取り組み深度

行政評価の導入の有無、今後の導入意向および現在の稼働状況を組み合わせて、①未導入であり、導入を具体的には検討していないという41都市、②未導入だが、導入を具体的に検討し

ているという136都市、③導入しているが、効果は分からないという82都市、④導入しているが、機能していないという109都市、⑤導入しており、まあ機能しているという125都市、そして⑥導入しており、かなり機能しているという18都市の6グループに分けて、グループ別に人口や財政データと比較してみた。

今回の都市アンケートで回答のあった都市で、かつ日経産業消費研究所『日経グローバル』No. 62（2006年11月）において「行政革新度」が計算されている511都市について、6グループ別の単純平均を求めた。財政データについては、2006年3月から10月のあいだに市町村合併によって異同のあった都市がごく一部に含まれているが、ここでは調整していない。データの出所については表35の脚注のとおりである。

これらの6グループ別に平均人口（2006年3月31日現在）をみると、「かなり機能している」という都市を除いて、行政評価への取り組み深度が強いほど——つまり、上記の分類の順番にしたがって——人口規模も大きくなっている。2005年度の財政力指数（単純平均）についても、やはり「かなり機能している」という都市を除いて、行政評価への取り組み深度が強まるほど高くなっていることが分かる。「まあ機能している」と「かなり機能している」という都市を合計するなら、行政評価への取り組み深度が強まるほど、人口規模が増大し、また財政力指数が高くなるという傾向はもっと明らかである。さらに2005年度の経常収支比率（単純平均）についても、行政評価への取り組み深度が強くなるほど改善されており、財政力指数の場合と同様の傾向がみられる。

表35 行政評価への取り組み深度別にみた人口、財政および行政革新度

		全 体	未導入		導入している			
			検討して いない	導入を具 体的に検討	効果は分か らない	機能してい ない	まあ機能し ている	かなり機能 している
対象数		511	41	136	82	109	125	18
人口	平均	116,151	61,065 **	80,391 **	94,220 *	133,983	171,358 **	120,343
	標準偏差	119,789	51,843	70,250	82,355	142,527	152,836	94,243
	変動係数	1.03	0.85	0.87	0.87	1.06	0.89	0.78
財政力指数	平均	0.673	0.556 **	0.572 **	0.623	0.710	0.804 **	0.782
	標準偏差	0.270	0.227	0.226	0.242	0.293	0.264	0.246
	変動係数	0.40	0.41	0.40	0.39	0.41	0.33	0.31
経常収支比率	平均	90.6	93.1	92.0 *	90.5	90.2	88.6 **	90.9
	標準偏差	6.7	8.0	6.1	5.5	7.9	6.1	6.2
	変動係数	0.07	0.09	0.07	0.06	0.09	0.07	0.07
行政革新度	平均	49.6	41.0 **	43.9 **	48.3	52.9 **	55.6 **	57.5 **
	標準偏差	9.4	6.1	6.4	8.2	9.4	8.1	5.5
	変動係数	0.19	0.15	0.15	0.17	0.18	0.15	0.10

(注) 1. 今回の都市アンケート、2006年3月31日現在の住民基本台帳人口、2005年度普通会計決算、行政革新度ランキング調査から作成。人口と決算は日本経済新聞社『全国都市財政年報』（2006年11月）、行政革新度は日経産業消費研究所『日経グローバル』No. 62（2006年11月）による。

2. 記号は各グループの平均と全体平均との有意差検定結果。**は99%水準、*は95%水準。

(4) 行政革新度と行政評価への取り組み深度

日経産業消費研究所が「行政革新度」を定期的に計算して発表している。「行政革新度」というのは、透明度関連の19指標（条例に基づく情報公開制度の有無、オンブズマン制度の有無など）、効率化・活性化度関連の30指標（行政評価システム導入の有無、同システムの評価対

象、行政コスト計算書作成の有無など)、市民参加度関連の14指標(重要な政策形成過程での素案公表の有無、自治の基本や住民主体の自治を包括的に定めた条例の有無など)、利便度関連の15指標(ワンストップサービス実施の有無、時間外の窓口サービスの実施状況など)を総合して偏差値で示したものである。

2006年7月時点の「行政革新度」と今回のアンケート結果の関係を調べてみた(表35)。6グループ別に「行政革新度」の平均を求めると、行政評価への取り組み深度が強くなるほど「行政革新度」が高くなるという傾向が明らかである。もちろん「行政革新度」のなかには行政評価に関連した4指標が含まれていることに留意する必要があるが、行政評価に関連した指標は78指標のうち5指標であり、かなり薄められているとみて差し支えない。

以上の分析結果から、行政評価の稼働状況と財政状況のあいだに因果関係があるかどうかを特定することはできない。にもかかわらず、両者間にかなり明確な相関関係があることは推察できる。また、「行政革新度」が高くなるためには、少なくとも行政評価への取り組み深度も強いことが必要といえる。さらに人口規模が大きい都市ほど行政評価の機能を肯定的に評価しているが、これは財政状況や「行政革新度」についてと同様、規模の経済が関係しているとみられる。そのため、より規模の小さい都市において行政評価をより適切に運営していこうとすれば、規模を補完する工夫、結局はより簡潔な行政評価手法の確立が重要と考えられる。

「行政評価に関する調査」のお願いについて

拝啓 時下ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。まずは突然の文書で、調査協力をお願いをさせていただくことのお詫を容赦賜りますようお願い申し上げます。

さて、広島大学行政評価研究会は、本年度、「行政評価に関する基礎的研究」を実施中です。これは、地方自治体において関心の高まっている行政評価について費用対効果などを検証し、充実・改善に資することを目的としております（本研究は、地域の行政機関や経済団体から構成される地域経済研究推進協議会の研究助成を受けています）。

この研究の一環として、行政評価への取り組み状況や課題をお伺いするため、政令指定都市を除く全都市を対象にアンケートを実施中です。

つきましては、ご多用のところまことに恐縮ではございますが、趣旨をご理解いただき、なにとぞご協力いただきますようお願い申し上げます。

なお、貴重なアンケートの集計結果は、広島大学地域経済システム研究センターのウェブサイトで公開する予定です。もし自由回答の内容などをご紹介するときに都市名を匿名にする必要があるときには、その旨をお知らせください。

2006年10月

広島大学行政評価研究会代表 森 邊 成 一
(広島大学大学院社会科学部教授)

※ ご回答のまえに ※

1. 「行政評価」とは、政策、施策、事務事業について、事前・事中・事後を問わず、一定の基準・指標を用いて、行政活動における関与の必要性、効率性、有効性などを検討し、その改善に資するための活動を意味します。
2. このアンケートには貴市の行政評価担当部局またはそれに準じる部局でご回答ください。
3. 設問を読んで最も適切と思われる番号に○印をつけてください。○印の数は設問によって「いくつでも」「3つまで」「1つ」といった指定があります。
4. 回答しにくい設問については無回答でも構いませんが、できるだけ無回答がないよう、いずれかの選択肢に回答していただきますようお願いいたします。
5. 回答は本年11月11日（土）までに同封の返信用封筒に入れてお送りください。切手をお貼りになる必要はございません。

【お問い合わせ】

広島市中区東千田町1-1-89
広島大学地域経済システム研究センター
センター長・教授 伊藤 敏 安
電話 (082) 542-6993

問6 行政評価を実施しているのは、どの部門ですか（○はいくつでも）。

1. 一般行政部門
2. 消防
3. 公営企業
4. 議会事務局
5. 教育委員会
6. 大学・短大
7. 人事、監査、農業などの委員会
8. その他（具体的に

問7 行政評価の種類は、次のどれですか（○はいくつでも）。

1. 事前評価
2. 事中評価
3. 事後評価

問8 行政評価の項目、総合計画・長期計画の体系、予算の費目などは、それぞれ対応していますか（○は1つ）。

1. 行政評価の項目、総合計画・長期計画の体系、予算の費目は、それぞれおおむね対応している
2. 行政評価の項目は、総合計画・長期計画の体系におおむね対応している
3. 行政評価の項目は、予算の費目におおむね対応している
4. 行政評価の項目は、市長のマニフェストにおおむね対応している
5. 対応していない

【行政評価の方法】

問9 行政評価を実施し、その結果を反映させるタイミングは、おおむね次のどれですか（○は1つ）。

※平成18年度、19年度というのは例です。それぞれ当該年度、翌年度に置き換えてご理解ください。

1. 平成18年度について評価 → 平成18年度に実施する平成19年度の予算編成に反映
2. 平成18年度について評価 → 平成18年度の補正予算に反映
3. 平成18年度について平成19年度に評価 → 平成19年度に実施する平成20年度の予算編成に反映
4. 平成18年度について平成19年度に評価 → 平成19年度の補正予算に反映
5. その他（具体的に

問10 行政評価の実施サイクルは、おおむね次のどれですか（○は1つ）。

1. 半年に1回
2. 1年に1回
3. 2～3年に1回
4. その他（

問11 行政評価を実施するとき、行政コストにはどのようなものが含まれますか（○はいくつでも）。

1. 事務事業費
2. 調整費（間接費）
3. 人件費
4. 減価償却費
5. 金利
6. 退職給与引当
7. その他（具体的に
8. 行政コストの問題を直接的には行政評価に組み入れていない

【行政評価結果】

問12 行政評価の結果をどのように評価・点検して、予算編成に反映させていますか（○はいくつでも）。

1. 各部局で自己評価する
2. 部局間で相互に2次評価する
3. 幹部が2次評価する
4. 特定の部局で2次評価する
5. 第三者機関で評価する
6. コンサルタントなどに委託して評価する
7. その他（具体的に ）

問13 行政評価への市民参加として、どのような方法を導入していますか（○はいくつでも）。

1. 第三者機関に市民代表を参加させる
2. 市民意識調査結果と組み合わせる
3. 市民にモニターを委嘱する
4. インターネットなどを通じてパブリック・コメントを募集する
5. その他（具体的に ）
6. 特に該当するものはない

問14 行政評価結果を公表していますか（○は1つ）。

1. すべてを公表している
2. 一部または概要を公表している
3. まだ公表していない

副問1 [問14で1または2に○] 行政評価結果は、どのような方法で公表していますか（○はいくつでも）。

1. 広報誌
2. 印刷物
3. ホームページ
4. その他（具体的に ）

副問2 [問14で1または2に○] 公表結果についての市民からの反応や質問は、1か月におおむね何件くらいありますか（○は1つ）。

1. 100件以上
2. 50～100件程度
3. 30～50件程度
4. 20～30件程度
5. 10～20件程度
6. 5～10件程度
7. 3～5件程度
8. 1～2件程度
9. ほぼゼロ（ゼロまたは年間でも12件に満たない）

副問3 [問14で1または2に○の場合] 公表結果は、行政評価にフィードバックされていますか（○はいくつでも）。

1. スコア化するなど定量化して行政評価に反映させる
2. 重要な意見・要望があれば改善に反映させる
3. 一覧表やイントラネットで回覧する程度
4. その他（具体的に ）
5. 特に何もしていない

問15 行政評価結果は、市議会に報告していますか（○は1つ）。

1. 報告・説明する
2. 資料として配布する
3. 特に報告・説明をしない

問16 市議会では行政評価結果のことがどの程度取り上げられますか（○は1つ）、

1. 行政評価結果についての質問や議論がある
2. 議員の質問で行政評価結果が利用・引用される
3. 議員が行政評価結果に言及することはほとんどない

問17 行政評価結果は、どのような形で利用していますか（○はいくつでも）。

1. 行政評価結果をもとに予算要求や査定を実施
2. 予算要求や査定の際の参考資料として添付される程度
3. 行政評価結果をもとに定員管理要求や査定を実施
4. 定員管理要求や査定の際の参考資料として添付される程度
5. 行政評価結果をもとに次年度の重点施策・方針を策定
6. 次年度の重点施策・方針策定の際の参考資料として添付される程度
7. 行政評価結果をもとに事務事業の廃止や見直しを実施
8. 事務事業の見直しの際の参考資料として添付される程度
9. 行政評価結果をもとに人事考課や査定を実施
10. 人事考課や査定の際の参考資料として添付される程度
11. 総合計画・長期計画や市長のマニフェストの進行管理
12. その他（具体的に)

【行政評価の点検】

問18 行政評価の目的は、特に次のどれですか（○は2つまで）。

1. 市民への説明責任
2. 住民満足度の向上
3. 職員の意識改革
4. 行政の効率化（組織、定員、職掌事務の見直しなど）
5. 財政の効率化（事業費削減、事業の見直しなど）
6. その他（具体的に)

副問[問18で3に○]職員の意識改革には、どのようなものが含まれますか（○はいくつでも）。

1. コスト意識
2. 市民満足度の向上、市民本位志向
3. 生産性や効率の向上
4. 目標設定と進行管理
5. その他（具体的に)

問19 行政評価の効果として、どのようなものがありますか。文書やホームページなどで対内的・対外的に公表している効果をあげてください（○はいくつでも）。

1. 行政コストの削減（平成 年度の場合、前年度比約 %減）
2. 事務事業の本数の削減（平成 年度の場合、前年度比約 %減）
3. 大規模事業の中止、見直し
4. 市民意識調査による満足度評価などの上昇
5. ベンチマークの達成
6. 予算編成作業の改善

7. 職員意識の変化

8. その他

具体的に

問20 行政評価の導入によって行政コストは削減されましたか（○は1つ）。

1. 行政評価の導入によって行政コストを削減した
2. 行政コストは削減されているが、行政評価による効果とはあまり関係ない
3. 行政評価の導入に伴って、むしろ行政コストが増加した
4. 行政評価とは関係なく行政コストは増加傾向にある

問21 貴市における行政評価は機能としていとお考えですか（○は1つ）。

1. かなり機能している
2. まあ機能している
3. あまり機能しているとはいえない
4. 機能していない
5. まだよく分からない

問22 行政評価の問題点として、職員の間からどのような意見が上げられていますか（○はいくつでも）。

1. 行政評価を実施することが目的化している
2. 市民によく知られていない、公開しても反応が少ない
3. 作業のわりに効果がよく分からない
4. 内部評価のため予算や組織を正当化することに使用されやすい
5. 行政評価に馴染む分野と馴染まない分野を一律的に扱っている
6. 異なる分野を一律的な手法で比較することに無理がある
7. 行政評価の意義や目的が明確でない
8. 行政評価の手法が確立されていない
9. 部局や担当者によって記載内容のバラツキが大きい
10. 予算編成、事務事業の見直しなどに活用されていない
11. 単年度では結果が出ない事務事業がある（具体的に
12. 行政評価のとりまとめと予算編成作業などの間にタイムラグが生じる
13. 議会との関係が整理されていない
14. 削減ばかり重視され、充実・強化すべき事項が軽視される
15. その他

具体的に

問23 行政評価を適切に活用していくために、どのような改善に取り組んでいますか（〇はいくつでも）。

1. 行政評価の項目、総合計画・長期計画の体系、予算の費目をなるべく対応させる
2. 総合計画・長期計画・実施計画などに数値目標を明記する
3. 行政評価の運営や活用の基準を明確にする
4. 研修などを通じて趣旨や手法を周知する
5. 評価手法を改善し、信頼性や精度を高める
6. タイムラグをなくす（実施時期の改善、作業期間の短縮など）
7. 枠予算制度を導入する
8. 行政評価担当部門を強化する
9. 組織査定や人事考課と組み合わせる
10. IT化を促進する
11. 行政評価そのものの費用対効果を検討する
12. 集中改革プランと連動させる
13. 他都市の取り組みを参考にする（特に参考になる都市）
14. 市民の意見を反映する
15. 外部の第三者機関で評価・点検する
16. 外部の専門事業者に委託する
17. その他

（具体的に）

問24 貴市では今後、行政評価を充実させたいとお考えですか（〇は2つまで）。

1. 充実・強化する
2. 現状程度の水準を維持する
3. 簡素化・縮小する

※問25～問27は、行政評価を導入していない市についての質問です。

問28～問29は、すべての市が回答してください。

【行政評価の導入意向】

問25 貴市で行政評価を導入していないのは、どのような理由によるものですか（〇はいくつでも）。

1. 市町村合併の事務に追われた
2. 専門知識やノウハウを持った職員がいない
3. 必要な人員を配置したり、組織を設置したりする余裕がない
4. 市長が必要性を認めていない
5. 職員の間には抵抗がある
6. 効果がよく分からない
7. その他（具体的に）

問26 貴市では、どのようなタイプの行政評価に関心がありますか（○はいくつでも）。

1. 行政内部の査定管理（三重県の事務事業評価など）
2. 特に公共土木事業を対象とした査定管理（北海道の時のアセスメントなど）
3. ベンチマーク方式（滋賀県ベンチマーキング、広島市事務事業評価など）
4. 住民参加・住民ニーズの反映（青森県の政策マーケティング、志木市の行政評価など）
5. 企業のTQCを活用した改善・意識改革（静岡県の実務棚卸、福岡市DNA運動など）
6. コスト管理（尼崎市のフルコストの把握など）
7. その他（具体的に

問27 貴市では、行政評価の導入を予定していますか（○は1つ）。

1. 導入を具体的に予定している → 平成 年度から導入予定
2. 検討しているが、まだ具体的ではない
3. 当面、導入する予定はない

副問1 [問27で1または2に○] 行政評価の導入に向けて、どのような準備をしていますか（○はいくつでも）。

1. 他地域の事例調査などを実施
2. 専門知識やノウハウを持った人材を養成
3. 庁内に専門組織を設置
4. コンサルタントなどに委託
5. 具体的原案を作成
6. 職員に研修を実施
7. その他（具体的に

副問2 [問27で1または2に○] 行政評価の目的は、特に次のどれですか（○は2つまで）。

1. 市民への説明責任
2. 住民満足度の向上
3. 職員の意識改革
4. 行政の効率化（組織、定員、職掌事務の見直しなど）
5. 財政の効率化（事業費削減、事業の見直しなど）
6. その他（具体的に

副問3 [問27で1または2に○] 行政評価によって、どのような効果が期待されるとお考えですか（○はいくつでも）。

1. 行政コストの削減
2. 事務事業の本数の削減
3. 大規模事業の中止、見直し
4. 市民意識調査による満足度評価などの上昇
5. ベンチマークの達成
6. 予算編成作業の改善

7. 職員意識の変化

8. その他

具体的に

副問4 [問27で1または2に○の場合] 貴市で導入を検討中の行政評価について、特徴や重視点を具体的に記入してください。

※問28と問29は、すべての市についての質問です。

問28 行政評価について、特にどのような事柄を知りたいとお考えですか。箇条書きで自由に記入してください。

問29 厳しい財政状況が続くなか、社会資本を整備または維持・更新するために、貴市ではどのような取り組みをしていますか。特徴的な公共事業改革などがありましたらご教示ください。

ご協力ありがとうございました。

行政評価の「メタ評価」に関する基礎研究報告書

—政令指定都市以外の全国都市アンケート結果編—

2007年3月発行

著者 広島大学行政評価研究会

代表 森 邊 成 一

(大学院社会科学研究科教授)

同メンバー 伊 藤 敏 安

(大学院社会科学研究科附属地域経済システム研究センター教授)

同メンバー 藤 原 茂 幸

(大学院社会科学研究科教授)

同メンバー 菊 地 彰

(大学院社会科学研究科助手)

事務局 広島大学地域経済システム研究センター