基礎自治体における行政評価の効果的、効率的な実施に関する
調査研究報告書

2023 年 3 月

公益財団法人　東京市町村自治調査会

基礎自治体における行政評価の
効果的、効率的な実施に関する調査研究報告書

2023 年 3 月

公益財団法人 東京市町村自治調査会

概要版

○当調査研究について

■当調査研究の目的

・　行政評価は事業の改善、説明責任の確保をしていくうえで重要とされているが、改めてその目的を振り返り、課題の解消につながる提案を行うことを目指す。

■当調査研究における行政評価

・　政策、施策及び事務事業について、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もの。

○近年の行政評価の現状・課題

■有識者ヒアリングの概要

・　以下3人の有識者にヒアリングを行った。

ヒアリング実施先有識者一覧

有識者氏名	所属
窪田　好男	京都府立大学公共政策学部教授
佐藤　徹	高崎経済大学地域政策学部・大学院地域政策研究科教授
西出　順郎	明治大学公共政策大学院専任教授

■有識者ヒアリングの結果を受けた仮説設定

・　報告書において、以下の「行政評価の目的について」、「評価の質について」、「評価の負担感について」の3つ観点から分類し、それに対する仮説を以下の通り整理した。

有識者ヒアリング調査結果と本調査研究における行政評価の課題に関する仮説との対応関係

有識者ヒアリングでのポイント	本調査研究における行政評価の課題に関する仮説	概要
行政評価の目的について	行政評価の目的の明確化に関する課題	• 評価の目的の形骸化 • 当初目的との乖離
	目的に即した運用スケジュールに関する課題	• 行政評価の目的と、既存制度との重複、不整合
評価の質について	評価の質の担保に関する課題	• 職員間、部署間での共通認識の不足
	より効果的な指標の設定に関する課題	• 適切な「成果」を特定しにくい
評価の負担感について	職員の作業負担の軽減に関する課題	• 評価の効率化による作業のルーティン化
	職員の徒労感に関する課題	• 行政評価結果がほとんど使われることが無いことによる職員の徒労感

○現状把握

■アンケート調査概要

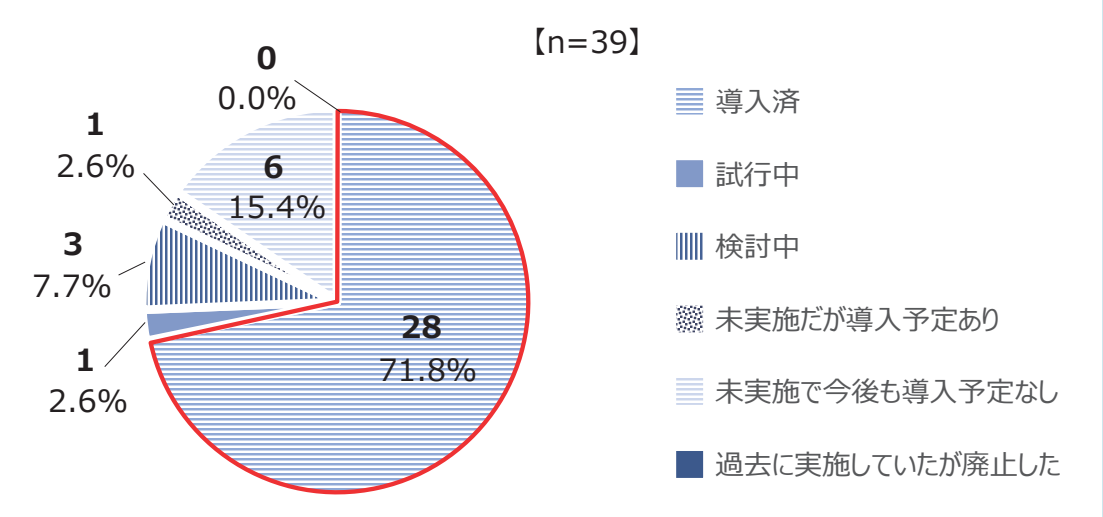
・　自治体アンケート、職員アンケートの2段階に分けて調査を実施した。

・　職員アンケートは、自治体アンケートで「行政評価の導入状況」について「導入済」又は「試行中」と回答した自治体に所属する職員を対象に行った。

■自治体アンケートの結果

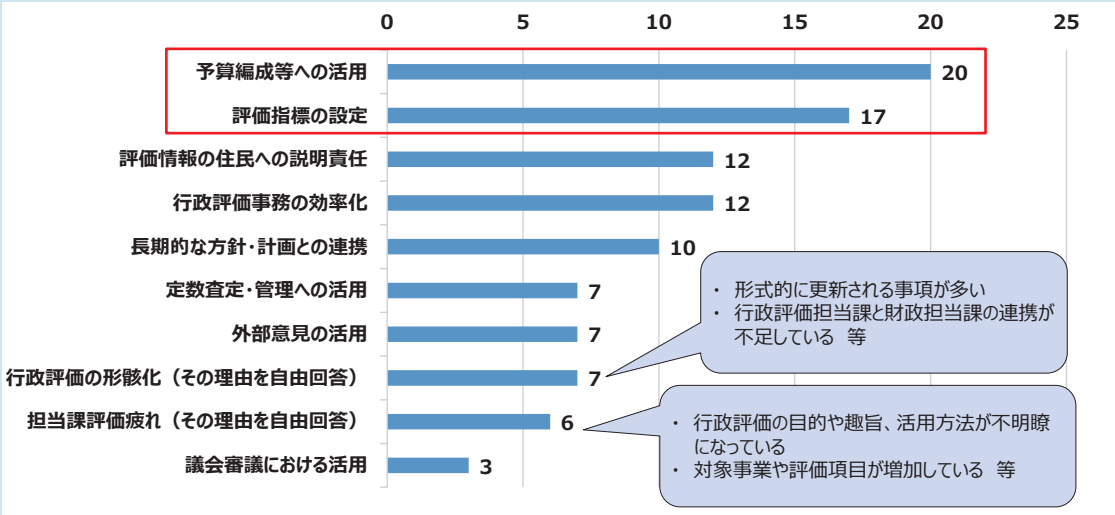
・　全体の約7割（71.8%）の自治体が行政評価を「導入済」である。

行政評価の導入状況



・　多くの自治体が、「予算編成等への活用」や「評価指標の設定」について課題を抱えている。

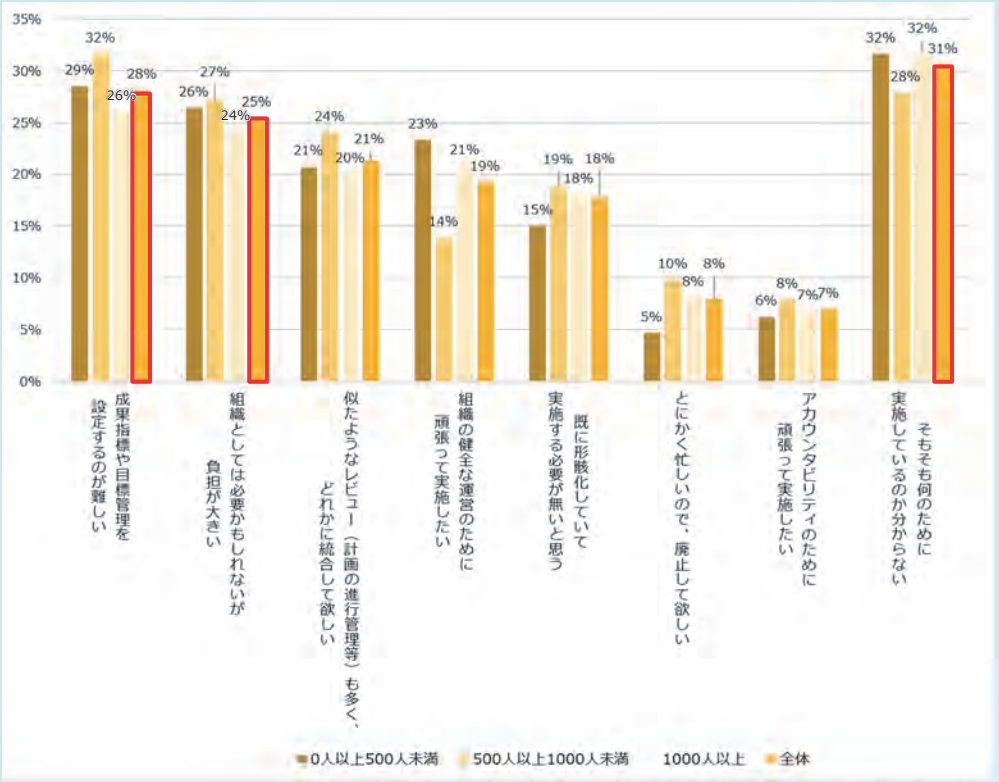
行政評価を実施する上で、どのような課題があるか



■職員アンケートの結果

- 多くの職員が、「そもそも何のために実施しているのか分からない」状況にある。
- 「成果指標や目標管理を設定するのが難しい」、「組織としては必要かもしれないが負担が大きい」という回答が多い。

行政評価への率直な気持ち



（0人以上500人未満：n=203、500人以上1000人未満：n=355、1000人以上:n=670、全体：n=1,228）

○事例分析

■事例ヒアリングの概要

- 以下6つの自治体にヒアリングを行った。

ヒアリング実施先自治体一覧

自治体名	選定ポイント
東京都瑞穂町	行政評価と予算編成プロセスの連携、内部評価及び外部評価の導入
埼玉県小川町	総合計画の進行管理に活用、一部事業について町長による評価の仕組み
千葉県山武市	総合計画と行政評価の連動及び予算要求や定数査定への活用
京都府京都市	客観指標の設定マニュアルの作成、政策体系別評価
北海道札幌市	外部評価による指標設定の適正化、市民型ワークショップの開催
神奈川県	EBPM の考え方を取り入れた指標設定、データ利活用ポータルサイト開設

○提言

■提言の構成

行政評価の意義を踏まえ、行政評価に取り組むプロセスと、各段階の課題と対応策について整理を行い、多摩・島しょ地域で有効と考えられる仕組みを示した。

提言の全体像

行政評価を実施する意義

- 住民への説明責任を果たすことで行政の透明性を確保する
- 行政に対する信頼性の向上を図る
- 住民の視点に立った効果的・効率的な行政運営や、成果重視の行政への転換の実現につながる
- 職員自身の意識改革に寄与する

自治体が行政評価に取り組む際の基本的なプロセス

導入段階	運用段階	改善段階
（1）発案（導入の検討） （2）導入目的の設定 （3）導入時の制度設計	（1）運用スケジュール （2）評価の質の担保 （3）評価結果の利用	（1）より効果的な指標の設定 （2）職員の作業負担の軽減

本調査研究における行政評価の課題に関する仮説

当初仮説（課題）との対応

（1）行政評価の目的について		（2）評価の質について		（3）評価の負担感について	
行政評価の目的の明確化に関する課題	目的に即した運用スケジュールに関する課題	評価の質の担保に関する課題	より効果的な指標の設定に関する課題	職員の作業負担の軽減に関する課題	職員の徒労感に関する課題

各プロセスで想定される課題と対応策

導入段階	運用段階	改善段階
（1）発案（導入の検討） （2）導入目的の設定 ➤ 目的の明確化 （3）導入時の制度設計 ➤ 庁内全体を巻き込んだ体制整備	（1）運用スケジュール ➤ 既存の制度との役割分担 （2）評価の質の担保 ➤ データ基盤の構築 （3）評価結果の利用 ➤ 評価の利用意義の共有	（1）より効果的な指標の設定 ➤ EBPM、ロジックモデル等の考え方の浸透 （2）職員の作業負担の軽減 ➤ 形骸化防止とのバランス

多摩・島しょ地域で有効と考えられる仕組み

大規模自治体	小規模自治体
行政評価の質の担保を踏まえた効果的な行政評価を目指す ➤ 組織内における行政評価の目的の浸透、組織文化の醸成 ➤ 設定すべき指標のマニュアル化、標準化 ➤ 部門横断的な研修	通常業務の中で行政評価が活用される効率的な仕組みを目指す ➤ 行政評価と既存の仕組みとの役割の整理（重複排除） ➤ 記載情報の自動転記 ➤ 首長など意思決定権者を含めたフィードバック ➤ 同規模の自治体での共通研修、相互評価の検討

○まとめ

- 何のために行政評価を利用するのか明確にしたうえで職員が主体的に取り組める仕組みとすることが求められる。
- また、行政評価の形骸化の防止のためにも、行政評価を既存の仕組みとは別の独立したものとするのではなく、予算、決算、目標管理等の通常のマネジメントの中で各課に活用されるような仕組みにすることや、重複する作業を排除することが求められる。

本編

目 次

第1章. 調査研究の背景・目的 …… 1
1.1 背景 …… 2
1.2 目的 …… 2
1.3 調査研究手法の概要 …… 3
1.3.1 文献調査 …… 3
1.3.2 有識者ヒアリング調査 …… 3
1.3.3 アンケート調査 …… 3
1.3.4 事例ヒアリング調査 …… 3
第2章. 行政評価の概要 …… 5
2.1 行政評価の定義、目的 …… 6
2.2 政策評価・行政評価のこれまでの経緯 …… 9
2.2.1 公的部門における「評価」の発展 …… 9
2.2.2 日本における評価の導入 …… 11
2.2.3 自治体における評価の導入 …… 12
2.2.4 国における評価（政策評価の導入） …… 15
2.2.5 国における EBPM の取組 …… 18
第3章. 近年の行政評価の現状・課題 …… 21
3.1 自治体における現状と課題 …… 22
3.2 国における現状と課題 …… 30
3.3 有識者ヒアリング調査結果 …… 31
3.4 本調査における行政評価の課題に関する仮説 …… 33
第4章. 現状把握 …… 35
4.1 多摩・島しょ地域における行政評価の実施状況 …… 36
4.1.1 自治体アンケート …… 36
4.1.2 職員アンケート …… 37
4.2 自治体アンケート調査結果 …… 38
4.2.1 全自治体の回答 …… 38
4.2.2 行政評価実施自治体の回答 …… 39
4.2.3 行政評価未実施自治体の回答 …… 58
4.3 職員アンケート結果 …… 60
第5章. 事例分析 …… 73
5.1 事例ヒアリング調査 …… 74
5.1.1 調査概要 …… 74
5.1.2 東京都瑞穂町のヒアリング概要 …… 75

5.1.3　埼玉県小川町のヒアリング概要 …… 80
5.1.4　千葉県山武市のヒアリング概要 …… 86
5.1.5　京都府京都市のヒアリング概要 …… 90
5.1.6　北海道札幌市のヒアリング概要 …… 95
5.1.7　神奈川県のヒアリング概要 …… 104
第6章.　提言 …… 111
6.1　行政評価を実施する意義 …… 113
6.2　自治体が行政評価に取り組む際の基本的なプロセス …… 115
6.2.1　導入段階 …… 115
6.2.2　運用段階 …… 117
6.2.3　改善段階 …… 120
6.3　各プロセスで想定される課題と対応策 …… 122
6.3.1　導入段階 …… 122
6.3.2　運用段階 …… 123
6.3.3　改善段階 …… 126
6.4　多摩・島しょ地域で有効と考えられる仕組み …… 127
6.4.1　大規模自治体の場合 …… 127
6.4.2　小規模自治体の場合 …… 128
6.5　終わりに …… 130
資料編 …… 131

第１章．調査研究の背景・目的

第１章．　調査研究の背景・目的

1.1　背景

行政評価はあらかじめ定められた計画の目標達成に向け成果を見える化し事業を改善する上で、また住民へのアカウンタビリティ（説明責任）を確保する上で重要なものである。

近年、自治体に計画策定の努力義務等を課す法律が増加する一方、EBPM（証拠に基づく政策立案）が注目され、行政の取組に対する成果の見える化への要請が高まっている。

策定した計画の実効性を担保するためには、それぞれの計画の目標に対する成果を見える化し、事業の改善につながるよう効果的に計画を評価していくことが必要となる。一方で、自治体の人的資源には限りがある中、増加する計画の評価業務に対応していくためには、効率的な行政評価を行うことが重要になっている。

より効果的・効率的な行政評価を行うことが求められるなか、行政評価を行っている多くの自治体では、評価そのものの「実効性の乏しさ」や評価業務の負担感の大きさからくる「評価疲れ」に陥っていることが課題となっている。また、小規模自治体には行政評価を取り入れることができていない自治体も多くある。

1.2　目的

そうした状況を受け、改めて行政評価を行う目的を振り返り、多摩・島しょ地域自治体の行政評価に対する課題について調査を実施した。

また、目的に沿った効果的な行政評価を行うことを前提としつつ「評価疲れ」を解消できる行政評価の方法、小規模自治体で行政評価を導入・定着させる方法等、多くの自治体が行政評価に対して抱える課題の解消につながる提案を行うことを目指して調査を行った。

1.3　調査研究手法の概要

1.3.1 文献調査

文献調査により、行政評価に関する基礎知識及び考え方を整理した。日本に行政評価が導入された背景や経緯等を整理するとともに、近年の自治体における行政評価の現状や課題を整理した。

1.3.2 有識者ヒアリング調査

行政評価を専門とする学識経験者3名から意見や課題等を聴取した。

- 窪田　好男氏（京都府立大学公共政策学部教授）
- 佐藤　徹氏（高崎経済大学地域政策学部・大学院地域政策研究科教授）
- 西出　順郎氏（明治大学公共政策大学院専任教授）

1.3.3 アンケート調査

アンケート結果等をもとに、多摩・島しょ地域の自治体における現状把握・課題抽出を行った。

（1）自治体アンケート

- 対象：多摩・島しょ地域 39 市町村
- 主な調査項目：行政評価の導入状況、実施形態、課題　等

（2）職員アンケート

- 対象：（1）の対象のうち、問1「行政評価の導入状況」について「導入済」又は「試行中」と回答した自治体に所属する職員
- 主な調査項目：行政評価に関する意識、成果、負担、課題　等

1.3.4 事例ヒアリング調査

行政評価について特徴的な取組を実施している自治体に対して、ヒアリング調査を実施した。

図表 1-1　調査の全体像

調査項目		調査概要	調査手法
第１章	調査の背景・目的	• 背景 • 目的 • 調査研究手法の概要	–
第２章	行政評価の概要	• 行政評価の定義、目的 • 行政評価導入の背景、経緯	文献調査
第３章	近年の行政評価の現状・課題	• 自治体における現状と課題 • 国における現状と課題	文献調査 有識者ヒアリング調査
第４章	現状把握	• 多摩・島しょ地域における行政評価の導入状況、成果、課題、意識、負担等	アンケート調査 （自治体アンケート、職員アンケート）
第５章	事例分析	• 課題に対応する自治体事例の分析	事例ヒアリング調査
示唆のとりまとめ			
第６章	提言	• 行政評価を実施する意義 • 自治体が行政評価に取り組む際の基本的なプロセス • 各プロセスで想定される課題と対応策 • 多摩・島しょ地域で有効と考えられる仕組み	

第２章．行政評価の概要

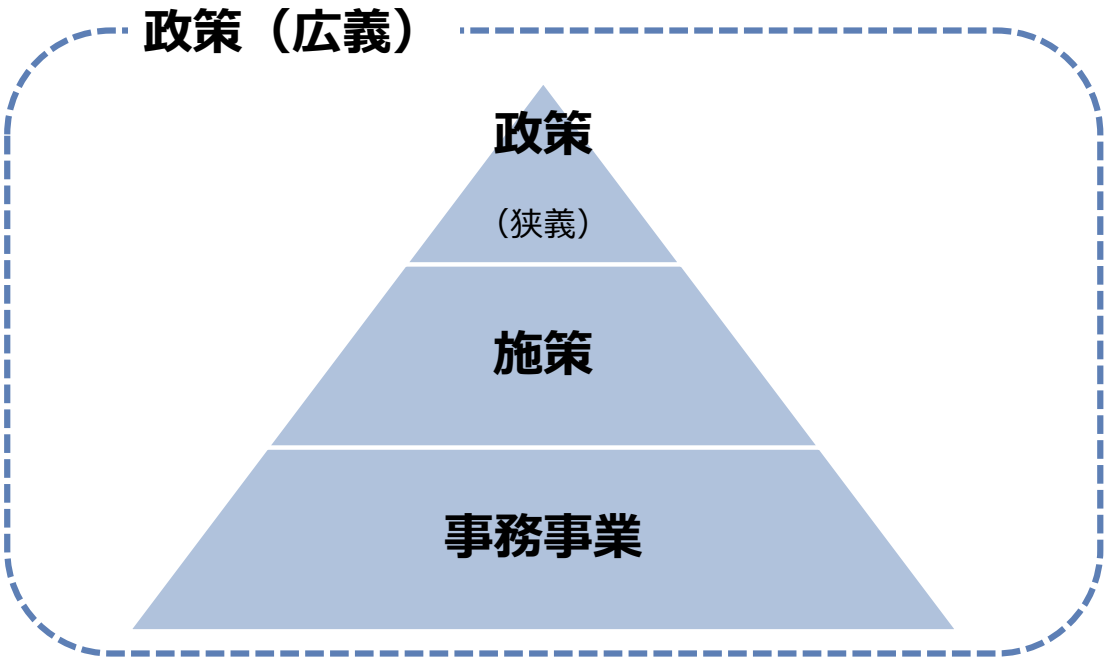
第２章．　行政評価の概要

2.1　行政評価の定義、目的

行政評価とは、一般的に行政のさまざまな活動を一定の目的や基準に従って評価・検証し、その結果を行政活動の改善に結び付ける取組のことを指す。

行政評価の対象としての「政策（広義）」は、一般的に、「政策―施策―事務事業」という階層を成すものが多い。このうち、特定の行政分野の基本的方針を指す場合を「政策（狭義）」と区別する。

図表 2-1　政策体系のイメージ図



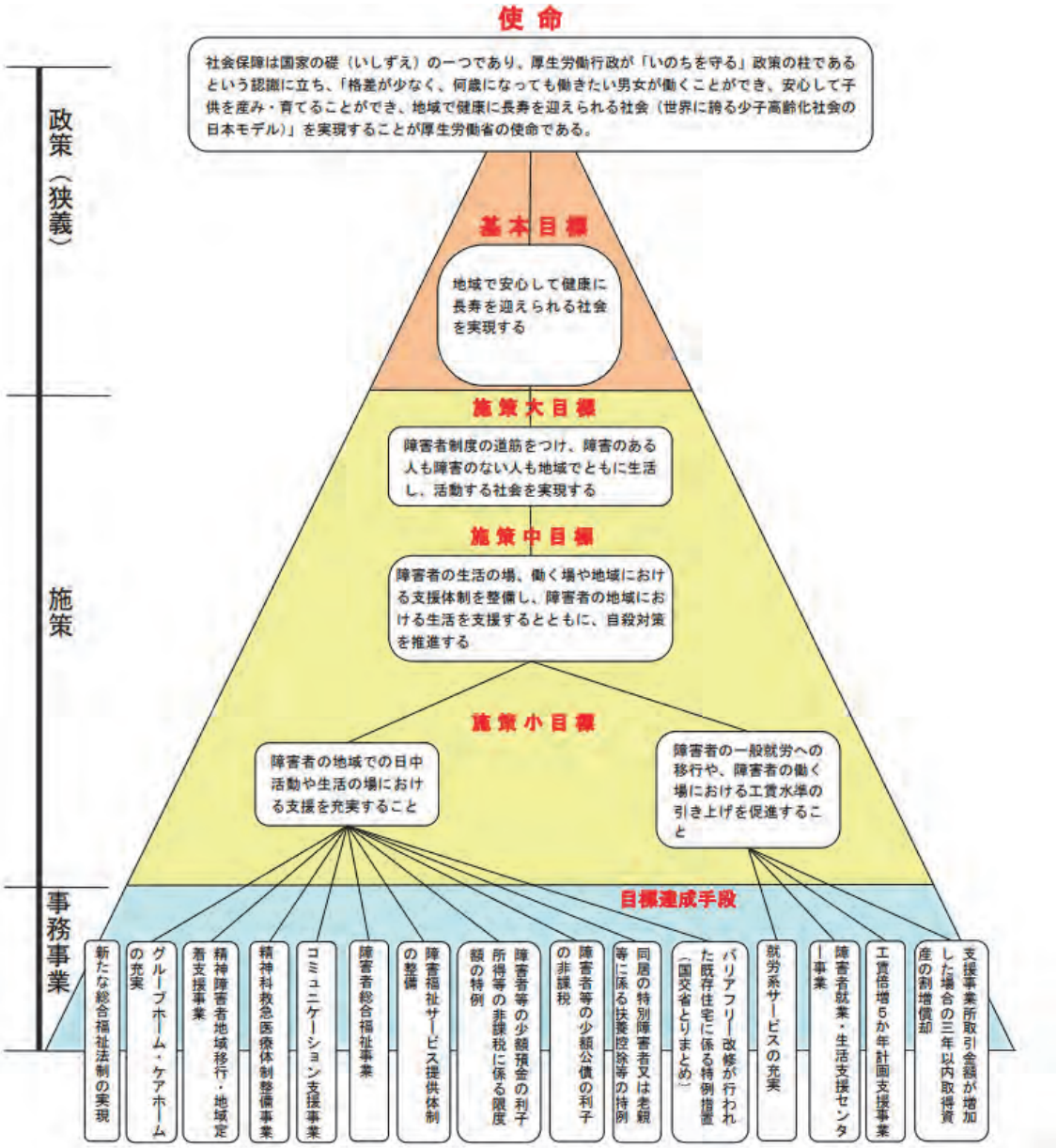
各行政機関が所掌する政策は、「政策（狭義）」、「施策」、「事務事業」の区分に対応しており、一般に以下のような考え方で整理することができる[1]。

- 「政策（狭義）」：特定の行政課題に対応するための基本的な方針の実現を目的とする行政活動の大きなまとまり。
- 「施　　策」：上記の「基本的な方針」に基づく具体的な方針の実現を目的とする行政活動のまとまりであり、「政策（狭義）」を実現するための具体的な方策や対策ととらえられるもの。
- 「事 務 事 業」：上記の「具体的な方策や対策」を具現化するための個々の行政手段としての事務及び事業であり、行政活動の基礎的な単位となるもの。

[1] 政策評価の実施に関するガイドライン（総務省、2012 年 3 月 27 日一部改正）
http://www.soumu.go.jp/main_content/000152600.pdf（2022 年 11 月 18 日確認）

政策体系の実例として、厚生労働省の例を図示すると、以下のような形となる。

図表 2-2 政策体系の実例



出所：総務省「政策評価 Q&A（政策評価に関する問答集）」（最終更新：2017 年 10 月）[2]

ただし、現実の政策の態様は多様であることから、施策が複数の階層から成る場合や事務事業に相当するものが存在しない場合など、一つの施策や事務事業が複数の政策体系に属する場

[2] https://www.soumu.go.jp/main_content/000359631.pdf（2023 年2月6日確認）

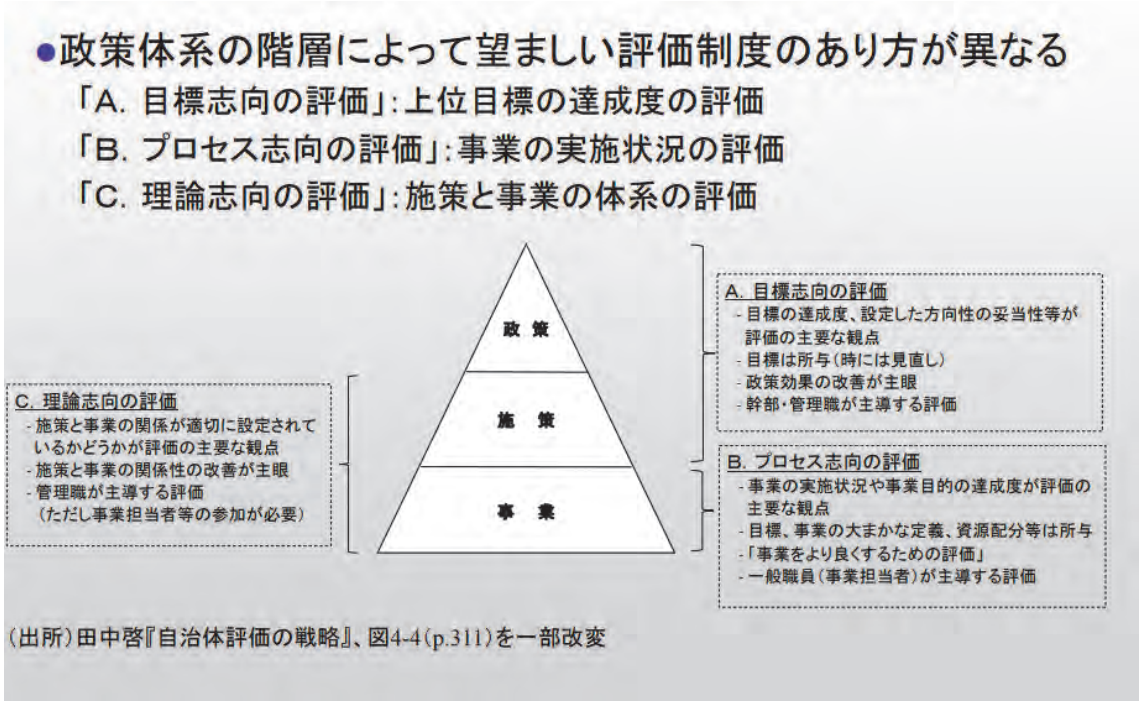
合など、三つの区分に明確に分けることが困難なこともあり得る、とされる[3]。

例えば、政策体系が5つの区分の場合、第一区分：基本理念（政策）、第二区分：基本方針（施策）、第三区分：実施戦略（施策）、第四区分：重点事業（事務事業）、第五区分：基本事業（事務事業）といった分類が可能である[4]。

自治体によっては、総合計画等で設定されている上位目標に対する進捗管理や評価と各事業の成果についての事務事業評価の両方を1つの部署で実施しているところもあるが、総合計画の進捗管理と、事務事業評価が別の部署で管理されている自治体もある。

なお、政策体系の階層によって、望ましい評価制度のあり方が異なるとする考え方[5]もある。

図表 2-3　政策体系の階層別望ましい評価のあり方



出所：　田中　啓　「政策体系と評価～政策の体系化による政策評価の体系的かつ合理的で的確な実施について～」（2016 年1月 29 日）[6]

本調査における「行政評価」では、総務省で実施されている「地方公共団体における行政評価の取組状況に関する調査結果[7]」における定義と合わせ、「政策、施策及び事務事業について、事

---

[3] 脚注 1
[4] 総務省自治行政局「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果」（2016 年 10 月1日時点）https://www.soumu.go.jp/main_content/000501750.pdf（2022 年 11 月 18 日確認）
[5] 田中　啓　「政策体系と評価～政策の体系化による政策評価の体系的かつ合理的で的確な実施について～」（2016 年1月 29 日）
https://www.soumu.go.jp/main_content/000420753.pdf（2022 年 11 月 18 日確認）
[6] 脚注 5
[7] 脚注 4

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もの」と位置付けている。

2.2　政策評価・行政評価のこれまでの経緯

本章では、我が国における自治体の行政評価と関係が深いと考えられる、海外における評価とその発展の経緯を概説する。ただし、すべての制度を網羅的に記載しているものではないことに留意が必要である。

2.2.1 公的部門における「評価」の発展

公的部門における評価の理論や手法は、主に米国で誕生し発展[8]してきた。

特に 1960 年代から、「貧困との闘い」をスローガンに巨額の費用が投じられた施策の有効性を把握する必要から、評価手法が発達してきた。

この経緯で発展してきた手法が、プログラム評価（Program Evaluation）と呼ばれる手法である。

プログラム評価は、政策の計画、実施プロセス、政策の影響、効率性をさまざまな手法を用いて体系的に査定する評価であり、「政策効果を厳格に把握すること」に主眼が置かれているため、信頼性の高い評価結果を期待できる反面、評価の実施者には高度な専門性が求められる[9]。また、プログラム評価は厳格性を追求するがゆえに、行政機関が日常的にプログラム評価を実施するのは容易なことではない。

このため、簡便な手法として業績測定（Performance Measurement）と呼ばれる手法が米国の州や地方自治体に普及した。

業績測定とは、行政が実施する政策の効果や効率性などに注目し、それらの側面を数量的に把握するための業績指標（Performance Indicator）を設定し、その指標を計測することにより政策の実態について必要な知見を得ることを目的とする手法[10]である。

---

[8] 厚生労働省「地域保健関連の政策評価・事業評価における諸外国及び我が国の現状」
https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/2r98520000015v0b-att/2r98520000015v4h.pdf
（2022 年 11 月 18 日確認）

[9] 財団法人　自治体国際化協会（CLAIR）・政策研究大学院大学　比較地方自治研究センター（COSLOG）「日本の自治体の行政評価」
http://www.clair.or.jp/j/forum/honyaku/hikaku/pdf/BunyabetsuNo14jp.pdf（2022 年 11 月 18 日確認）

[10] 脚注 9

業績測定においてもプログラム評価と同様、政策効果の把握に主眼を置くが、プログラム評価ほどは厳密性を求めず、むしろ簡便性や速報性を重視するのが特徴である[11]。

図表 2-4 プログラム評価と業績測定の比較

項目	業績測定	プログラム評価
タイミング	定期的・継続的	非定期的・時宜的
評価対象（数）	多数（しばしば全数）を対象に、一律	少数を対象に、個別
情報の深さ	表層的な業績データ	因果関係の追究
実施体制	部内・自己完結型	専門・第三者型

出所：南島和久「総務省政策評価に関する統一研修」（2019 年2月 13 日）さいたま会場「政策評価の総論 －政策評価と EBPM の現在－」[12]

1990 年代に米国や英国では業績測定が急速に普及したが、これは新公共管理（New Public Management; NPM）の考え方が世界的に広まったことが背景にある。

NPM とは、民間の経営手法を公的部門に応用した公的部門の新たなマネジメント手法で、1970 年代以降、行政実務の現場主導で形成されたマネジメント論である[13]。NPM は、民間企業の経営手法などをできる限り行政現場に取り入れ、行政部門の効率化・活性化を図ろうとする考え方であり、成果志向、競争原理、顧客志向などを重視する[14]。

1980 年代以降、アングロ・サクソン諸国や北欧諸国においては、財政的な制約や社会の成熟化に伴うニーズの多様化・複雑化を背景に行政部門の効率化が進められてきた。それらの取組は、国ごとに違いはあるものの、市場メカニズムの活用、国民を顧客とみなした顧客満足の追求、業績の具体的な測定といった共通点に着目して、NPM と総称されるようになった[15]。

NPM では、公共サービスの統制・管理において事後的な結果や成果を重視することから、政府部門による事後的な評価活動、特に業績測定の実施が強調される。このため、NPM の普及は業績測定の普及を必然的に伴うことになった[16]、とされている。

---

[11] 脚注 9
[12] https://www.soumu.go.jp/main_content/000607589.pdf（2022 年 11 月 18 日確認）
[13] 国土交通省「NPM(New Public Management)について」
https://www.mlit.go.jp/kowan/manage/01/02.pdf（2022 年 11 月 18 日確認）
[14] 厚生労働省ウェブサイト「英国の社会保障政策の評価に関する研究（総括研究報告書） 研究報告書（概要版）」
https://mhlw-grants.niph.go.jp/project/5065（2022 年 11 月 18 日確認）
[15] 国土交通省国土交通政策研究所（2003 年1月）「わが国における NPM 型行政改革の取組みと組織内部のマネジメント」
https://www.mlit.go.jp/pri/houkoku/gaiyou/pdf/kkk17.pdf（2022 年 11 月 18 日確認）
[16] 脚注 9

2.2.2　日本における評価の導入

各自治体における行政評価制度の広がりは、三重県が 1996 年に実施した「事務事業評価システム」がきっかけとされる。

三重県の事務事業評価システムに大きな理論的影響を与えたのは、オズボーン（David Osborne[17]）とゲーブラー（Ted Gaebler）による共著『行政革命』である。当時の三重県の幹部職員が行政改革の基本方針を定める際に参考にしたものであり、同書の日本版の出版を日本能率協会が行なっており、事務事業評価システム開発における三重県と日本能率協会の協力関係が結ばれた[18]という経緯がある。ここにいう「行政革命」とは、一般的には NPM として知られる理論を用いた行政の根本的変革を志向する運動である[19]。

当時は官官接待やカラ出張といった行政機関の不祥事、多額の公共事業投資、深刻な財政赤字等がクローズアップされていた。税金の無駄遣いや政策の非効率性が批判されると同時に、行政内部や政策の抜本的な見直しが喫緊の課題とされた時代であった[20]、とされる。

また、三重県の事務事業評価システムは、新しく誕生した北川知事の下で始まった行革運動「さわやか運動」の根幹として最初から明確に位置付けられた。「さわやか運動」は、サービス、分かりやすさ、やる気、改革の頭文字をとった行政改革運動で、生活者を起点に行政を見つめ直して運営することにより行政の価値を高めることをねらいとしていた[21]とされている。

この三重県における「事務事業評価システム」は、県が実施するすべての事務事業を評価対象とし、組織的、体系的、継続的に事務事業の目的を把握することで、事業間における重複等を検証し、コスト削減の可能性や行政改革の方向性等を見直すものであった[22]。

当時、バブル経済崩壊による税収入の減少により、多くの自治体で財政状況の悪化が問題となっており、既存事業の廃止・縮小や公共施設の統廃合などによる行政改革が喫緊の課題であった。しかし、改革の手段として、組織的に事務事業を見直す取組はほとんど自治体で行われておらず、三重県が実施した先駆的取組は全国的に注目され、多くの自治体が導入や試行、検討を始め、急速に全国へと広がっていった[23]。

---

[17] クリントン政権下で行政改革チームに参画。
[18] 窪田好男（1998）「三重県の事務事業評価システム～評価を通じた政策改善、あるいは評価システムによる「行政革命」」
http://www.ppsa.jp/pdf/journal/pdf1998/Kubota.pdf（2022 年 11 月 18 日確認）
[19] 脚注 18
[20] 西出順郎（2020）「行政職員集団と政策評価制度の論理に関する一考察」
https://ritsumei.repo.nii.ac.jp/?action=repository_action_common_download&item_id=13166&item_no=1&attribute_id=22&file_no=1（2022 年 11 月 18 日確認）
[21] 梅田次郎（2001）「業績測定型 ・三重県事務事業評価システムの発展過程と展望」
https://www.jstage.jst.go.jp/article/jjoes2001/1/2/1_2_69/_pdf/-char/ja（2022 年 11 月 18 日確認）
[22] 千代田区「外部評価報告書」
https://www.city.chiyoda.lg.jp/documents/2239/h25-hokoku2.pdf（2022 年 11 月 18 日確認）
[23] 脚注 22

なお、三重県の事務事業評価システムは、業績測定に属する[24]とされている。三重県の場合は、この業績測定を活用するための位置づけについて変遷はあるものの、最初のさわやか運動時には、「成果目標の設定とその進行管理による職員の意識改革と政策形成能力」の向上が、主たる狙いであった。従来型の行政改革手法である組織改編、事業量削減、定数削減はとりあえず横に置いて、成果志向、結果重視の行政運営を真に追い求める道具として事務事業評価システムは位置づけられ[25]ていた。

2.2.3　自治体における評価の導入

三重県の事務事業評価システム導入に続き、一部の県や市（岩手県、山形県、埼玉県、札幌市、川崎市など）が三重県と同様の制度を導入した[26]。

いわゆる「三重県方式」の行政評価制度が広がりをみせる一方で、後述の静岡県や北海道のように、それぞれの自治体が置かれる状況から、独自の評価方法を導入したところもある[27]。

図表 2-5　自治体における行政評価の展開プロセス

行政評価のフェーズ	1990年代後半（1995～99年頃）	2000年代前半（2000～04年頃）	2000年代後半～（2005年頃以降）
	導入初期（揺籃期）	本格導入期（ブーム期）	本格運用期（多様化期）
主要な課題	・評価の概念・手法等の認知・普及 ・日本に適した評価手法の模索	・行政評価の定型化・標準化 ・行政評価の運用効率化	・行政評価の活用 ・行政評価の質の確保
主な手法	・事務事業評価	・事務事業評価が中心 ・政策・施策評価の登場 ・新しい手法の登場（戦略計画、BSC、ベンチマーキング等）	事務事業評価を中心としながら、有効な手法や活用方法を模索（現時点では不透明）
関連する動き	・三重県が事務事業評価システムを導入（1996年） ・行政改革会議最終報告（1997年）	・国の政策評価制度開始（2001年） ・独立行政法人設置（2001年） ・政策評価法施行（2002年） ・市町村合併の推進（1999年以降） ・「今後の行政改革の方針」（2004年）	・政策評価制度の見直し（2005年度） ・新行革大綱と集中改革プラン（共に2005年度）

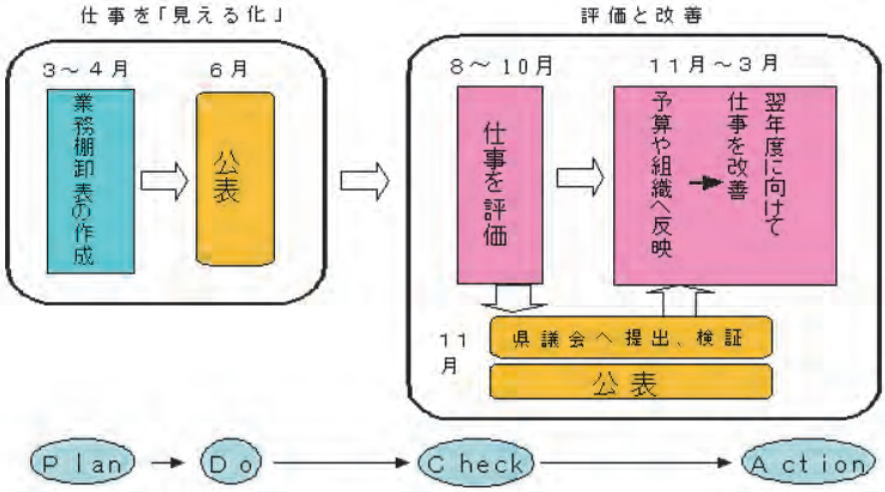
出所：田中啓（2005）「自治体評価にみる本質的課題とその解決方法に関する考察」 日本評価学会・第6回全国大会・報告論文

[24] 脚注 21
[25] 脚注 21
[26] 田中　啓（2014）「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
[27] 脚注 22

三重県における事務事業評価システムの導入を皮切りに、全国の自治体に行政評価はさまざまに形を変えて広がった。

例えば、静岡県では業務棚卸表を 1997 年から作成している。業務棚卸表では、「何の目的のために、何をするのか」という仕事（業務）の内容を、課別・目的別に表に整理（棚卸）して、「見える化」をし、それを元に評価を実施し、予算や組織へと反映している。

図表 2-6　業務棚卸表の作成に係る年間スケジュール



出所：静岡県ウェブサイト[28]

また、北海道では、1996 年 10 月に 1997 年度重点政策展開方針の基本的視点の一つとして「時代の変化を踏まえた施策の見直し」を決定[29]した。これは、社会状況や住民要望などが大きく変化し、施策の役割や効果について、事業の変更や休・廃止も視野に入れ大胆な見直しを行い、道予算の効果的な執行に努めるものである。

なお、再評価の対象となる施策は以下のいずれかに該当する施策[30]である。

（1）施策が長期間停滞していると認められるもの

（2）時の経過の中で、施策を取り巻く社会状況や住民要望の変化などにより、施策の価値または効果が低下していると認められるもの

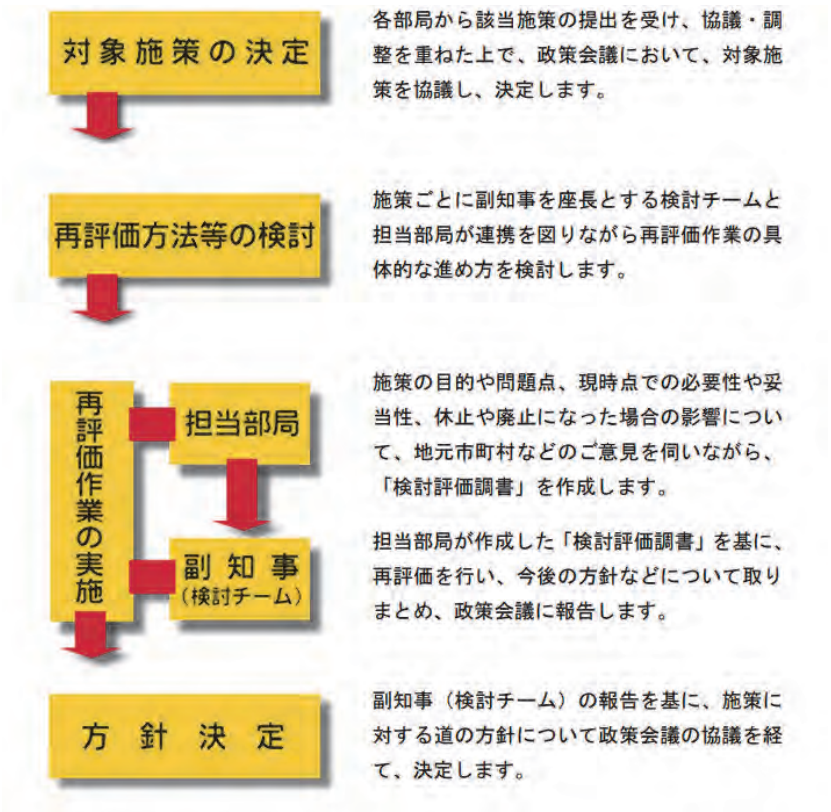
（3）施策の円滑な推進に課題を抱えており、施策が長期間停滞するおそれがあると認められるもの

[28]https://www.pref.shizuoka.jp/_res/projects/default_project/_page_/001/011/477/gyotana1-1.pdf（2023 年2月6日確認）

[29] 北海道ウェブサイト「「時のアセスメント」制度に係る経過」
https://www.pref.hokkaido.lg.jp/ss/sks/toki/keika.html（2022 年11月 18 日確認）

[30] 北海道ウェブサイト「「時のアセスメント」実施要綱」
https://www.pref.hokkaido.lg.jp/fs/4/9/9/3/8/5/8/_/youkou.pdf（2022 年 11 月 18 日確認）

図表 2-7 評価作業の進め方



出所：北海道ウェブサイト「時のアセスメント ～時代の変化を踏まえた施策の再評価～」再評価作業の進め方（フローチャート）[31]

ただし、我が国では自治体に行政評価が導入されてから既に25年以上が経過しており、当初先導的に導入したこれらの自治体においても、さまざまな見直しが行われている。

先に述べた三重県では、当初の事務事業評価システムにより、職員の意識改革や厳しい財政状況下での事業の見直しに貢献してきたものの、基本事務事業、事務事業という総合計画の事業レベルの評価に止まっていた。そのため、評価の内容や県の事業の全体像が県民にわかりにくかったことや、県内部の自己評価であったため、評価内容に客観性がなかったこと、職員の作業負担が大きいことが課題として挙げられた[32]。2002 年度には、総合計画と評価・予算の体系を<政策－施策－基本事業－事務事業>という一貫した政策・事業体系とし、総合計画の体系に沿って評価を実施する形に変更し、その後も随時見直しを行っている。

なお、我が国では、各自治体がそれぞれに実施しており、実施方法や対象業務等千差万別であるというのが現状である。

[31] https://www.pref.hokkaido.lg.jp/fs/4/9/9/3/8/5/1/_/chart.pdf（2022 年 11 月 18 日確認）
[32] 総務省「みえ政策評価システム」
https://www.soumu.go.jp/iken/pdf/051108_4_70.pdf（2022 年 11 月 18 日確認）

2.2.4　国における評価（政策評価の導入）

我が国における行政評価の導入は、行政改革会議最終報告（1997 年 12 月 3 日）において、「従来、わが国の行政においては、法律の制定や予算の獲得等に重点が置かれ、その効果やその後の社会経済情勢の変化に基づき政策を積極的に見直すといった評価機能は軽視されがちであった。」との認識の下に、政策評価制度の導入が提言された[33]。

図表 2-8　評価機能の充実強化について

5　評価機能の充実強化

（1）　評価機能の充実の必要性

①　従来、わが国の行政においては、法律の制定や予算の獲得等に重点が置かれ、その効果やその後の社会経済情勢の変化に基づき政策を積極的に見直すといった評価機能は軽視されがちであった。

②　しかしながら、政策は実施段階で常にその効果が点検され、不断の見直しや改善が加えられていくことが重要であり、そのためには、政策の効果について、事前、事後に、厳正かつ客観的な評価を行い、それを政策立案部門の企画立案作業に反映させる仕組みを充実強化することが必要である。

③　また、評価機能の充実は、政策立案部門と実施部門の意思疎通と意見交換を促進するとともに、その過程において政策立案部門、実施部門の双方の政策についての評価や各種情報が開示され、行政の公正・透明化を促す効果があることも忘れてはならない。

出所：総務省ウェブサイト「政策評価ポータルサイト」行政改革会議報告（1997 年 12 月 3 日）[34]

これを受けて、2001 年 1 月に中央省庁等改革の1つの柱として、政策評価制度がスタートした。2001 年6月には、政策評価制度の実効性を高め、国民の信頼の一層の向上を図るため、「行政機関が行う政策の評価に関する法律」（2001 年法律第 86 号。以下「政策評価法」という。）が制定され、2002 年4月から施行されている。

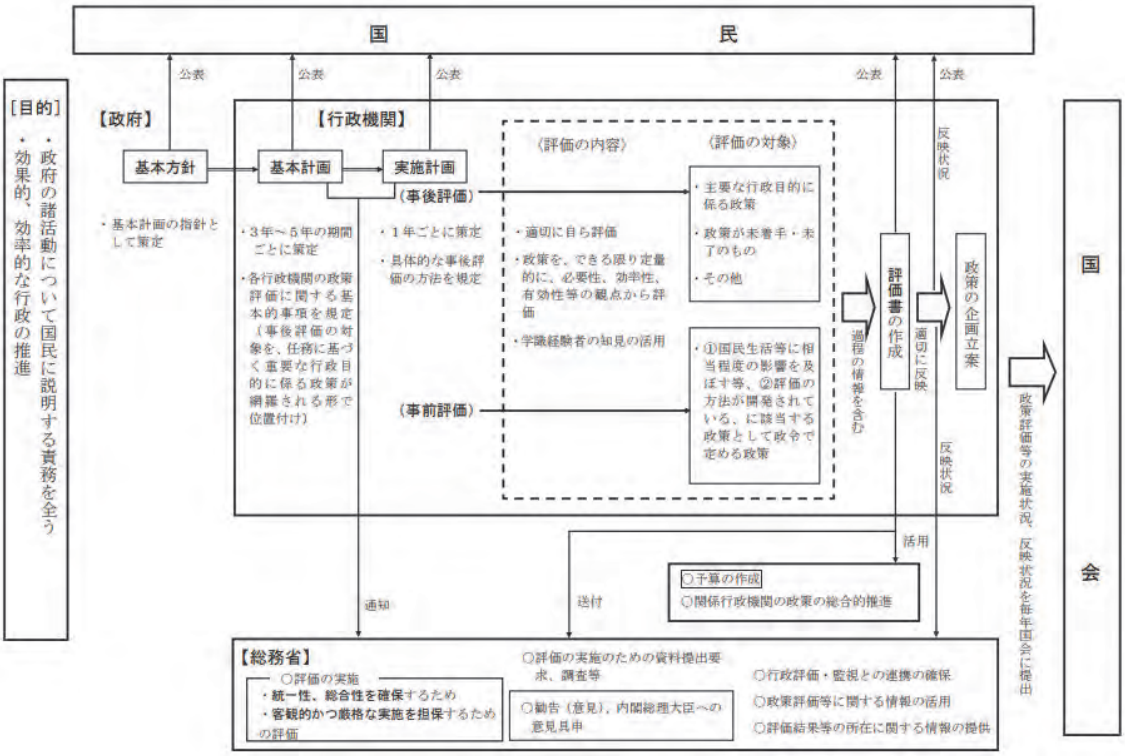
政策評価法は、政策評価制度の実効性を高め、これに対する国民の信頼の一層の向上を図るために制定され、政策評価に関する基本的事項を定めたものである。

具体的には、以下の内容などが定められている。

- 各府省が所管する政策について、適時に、その効果を把握して、必要性、効率性、有効性などの観点から自ら評価を実施し、その結果を当該政策に反映すること
- 政府全体の政策評価に関する基本方針を策定するとともに、各府省が中期的な基本計画と1年毎の実施計画を策定することとし、政策評価の結果について、評価書を作成、公表すること
- 政策評価の統一性、総合性及び一層厳格な客観性を確保する観点から、総務省が各府省の政策について評価を行うこと

[33] 総務省ウェブサイト「政策評価ポータルサイト」
https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/hyouka/seisaku_n/000065209.html#label1（2022 年 11 月 18 日確認）
[34] 脚注 33

図表 2-9 行政機関が行う政策の評価に関する法律の概要



出所：総務省「政策評価に関する基礎資料集」[35]

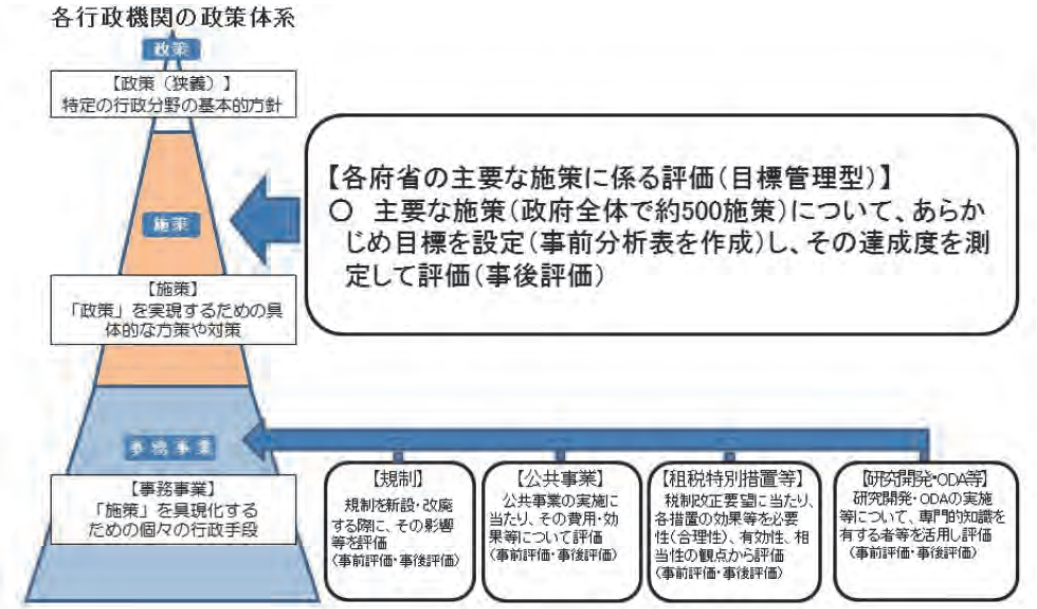
国の政策評価制度は、政策の評価の客観的かつ厳格な実施を推進し、その結果の政策への適切な反映を図ることと政策の評価に関する情報を公表することにより、効果的かつ効率的な行政の推進及び政府の有するその諸活動についての国民への説明責任の徹底を目指している[36]。

政策評価法の下では、(1)各府省が所掌する政策について自ら評価を実施するとともに、(2)総務省自らも、政策評価の推進、複数府省にまたがる政策の評価を実施することとされている。

各府省は、政策の特性などに応じて、事前・事後の評価を行っており、評価結果はそれぞれ政策に反映されている。

[35] https://www.soumu.go.jp/main_content/000716072.pdf（2022 年 11 月 18 日確認）
[36] 脚注 33

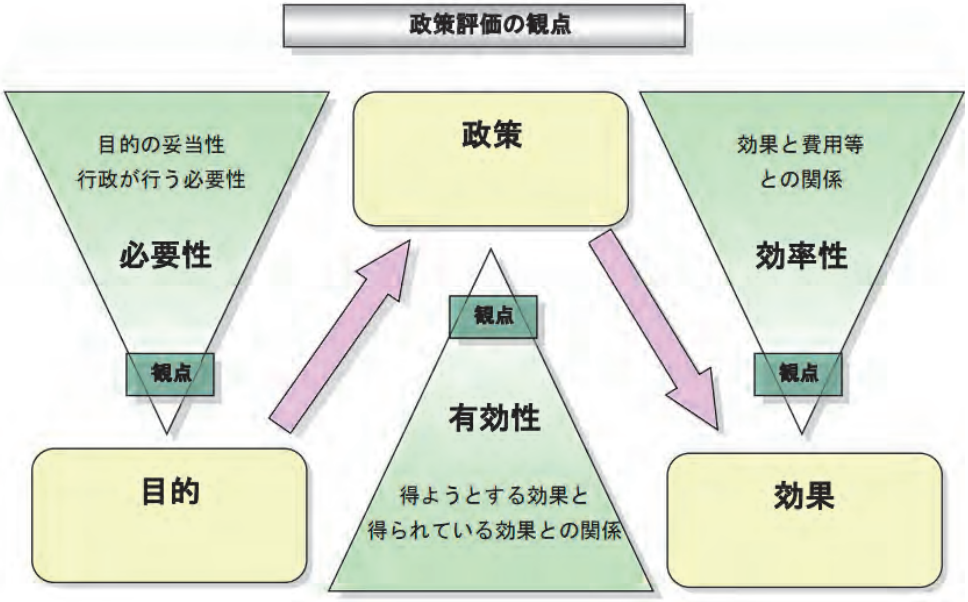
図表 2-10 各府省が行う評価の概要



出所：総務省ウェブサイト「政策評価ポータルサイト」[37]

また、政策評価にあたっては、政策効果の把握の結果を基礎として、さまざまな切り口から分析が行われるが、必要性、有効性、効率性が代表的な観点として挙げられている。

図表 2-11 政策評価の観点

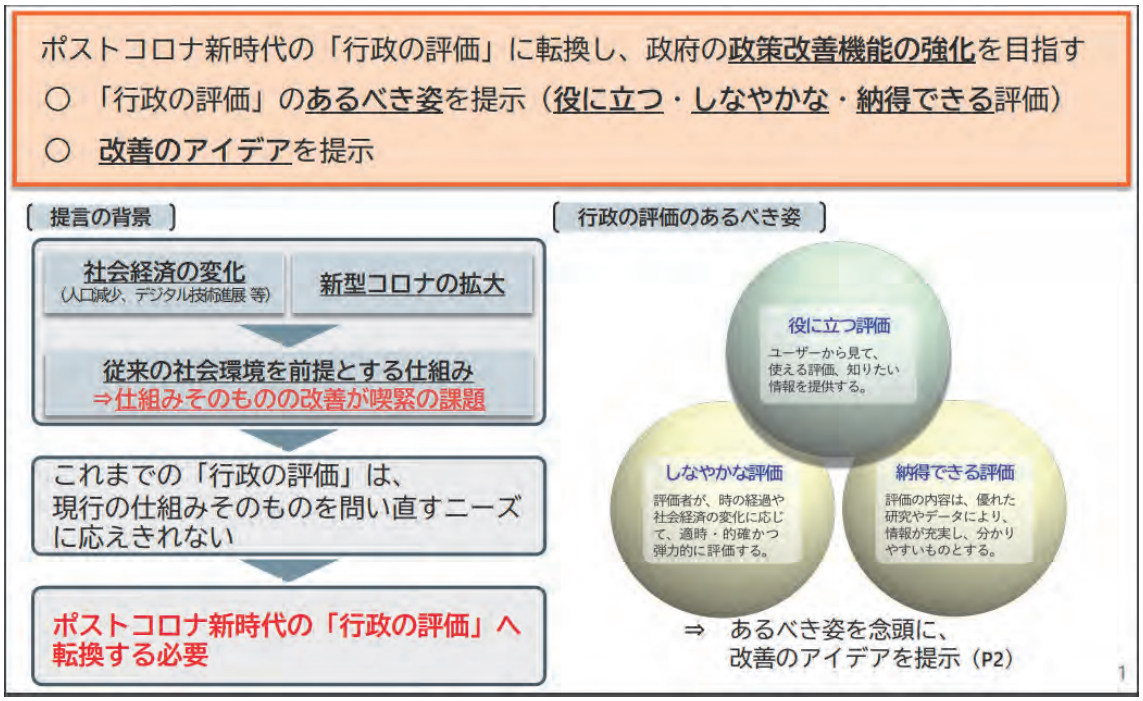


出所：総務省「政策評価 Q&A（政策評価に関する問答集）」[38]

[37] 脚注 33
[38] https://www.soumu.go.jp/main_content/000359623.pdf（2022 年 11 月 15 日確認）

なお、2022 年度の政策評価審議会提言では、ポストコロナ新時代の「行政の評価」に転換し、政府の政策改善機能の強化を目指すことを提言している。

図表 2-12 ポストコロナ新時代の「行政評価」



出所：政策評価審議会提言（2021 年3月）[39]

2.2.5 国における EBPM の取組

また、国においては、2016 年秋、GDP 統計等の経済統計の見直しを契機として、EBPM 推進の検討を開始している。

EBPM は Evidence based policy making の略語であり、限られた資源を有効に活用し、国民により信頼される行政を展開するため、客観的な証拠（エビデンス）を活用して、政策の効果的・効率的な決定・運営を目指す取組のことである。

政治主導で検討を行うため、内閣官房長官を議長とし、関係閣僚及び有識者から成る「統計改革推進会議」を 2017 年2月に設置し、集中的に議論され、2017 年5月に「最終取りまとめ」が行われた。これを踏まえ、骨太方針 2017（平成 29 年6月閣議決定）に、「証拠に基づく政策立案（EBPM）と統計の改革を車の両輪として、一体的に推進する」旨、明記された。

2018 年1月に内閣官房行政改革推進本部が公表した資料「EBPM の推進」では、EBPM を（1）政策目的を明確化させ、（2）その目的のため本当に効果が上がる行政手段は何かなど、「政策の基本的な枠組み」を証拠に基づいて明確にするための取組としている。

[39] https://www.soumu.go.jp/main_content/000738610.pdf（2022 年 11 月 18 日確認）

これまでの我が国の政策決定においては、局所的な事例や体験（エピソード）が重視されてきたとの指摘もあり、過去の「慣行」で行われてきた政策は、本来の政策目標達成のため実効性に欠ける可能性がある。行政において、より的確かつ効率的な事業・施策の立案・評価を行うことで、限られた資源を有効に活用し、国民により信頼される行政を展開するために、客観的証拠（エビデンス）に基づく政策立案（Evidence-Based Policy Making：EBPM）が重視されている。

ただし、エビデンスを得るための分析方法については、行政学、経済学など研究者でもスタンスには差がある。我が国においては、一口に「EBPM」と言っても、異なるアプローチ方法を指していることがある。エビデンスについても、我が国の政府における明確な定義は存在せず[40]、研究者の間でも諸説があり、エビデンスという言葉が定義されずに使われることもある。

図表 2-13　我が国において EBPM と呼ばれるアプローチの例

類型	①ロジックモデルの活用	②公的統計や行政管理情報等の活用		③実験（RCT）の活用
		比較的簡易な手法	高度な手法	
特徴	EBPMの前提としてまずロジックモデルを作成し、政策の手段や目的等を記述し、そこに至るまでの因果関係や政策のどの部分の評価をどのように行うか等を設計・確認していく取組。	収集されたデータの特徴（平均、分散、標準偏差、分布など）を明らかにし、データの示す傾向や性質を把握する取組。	統計学の手法でデータを解析して、何らかの仮定の下に政策手段と政策効果との因果関係の推論を行う取組（回帰不連続デザイン、傾向スコアマッチング、差の差分析　等）。	社会実験的（例えばランダム化比較試験等）に施策を実施した対象としない対象を分け、より効果的な施策を模索していく取組。
長所	新規施策の導入の際等に実施することで、施策を実施することで期待される効果の流れを明確化することが可能。	政策が想定している政策効果等の各時点での動きを把握できる。実施コストが低く実施することが比較的容易。	因果関係に影響を及ぼすような要素が不明確な場合や複数の要素が複雑に絡み合っている場合にも応用できる。	より明確に施策の効果を明らかにすることが可能。行動経済学（ナッジ）の理論や知見を活用し、費用をかけず、効果を上げる例も出てきている。
短所	評価設計のツールとしては有効であるが、因果関係の把握を裏付けるためにはデータ等の取得が必要。	必ずしも外部環境の影響を統制することができない可能性がある。	因果関係に近づくためには、あたかも実験が行われたかのような状況と高度な手法が必要。	社会実験の結果が明らかになるまで長期間が必要（少なくとも数年）。 対象群の設定がそもそも困難な場合も多い。

出所：NTT データ経営研究所作成

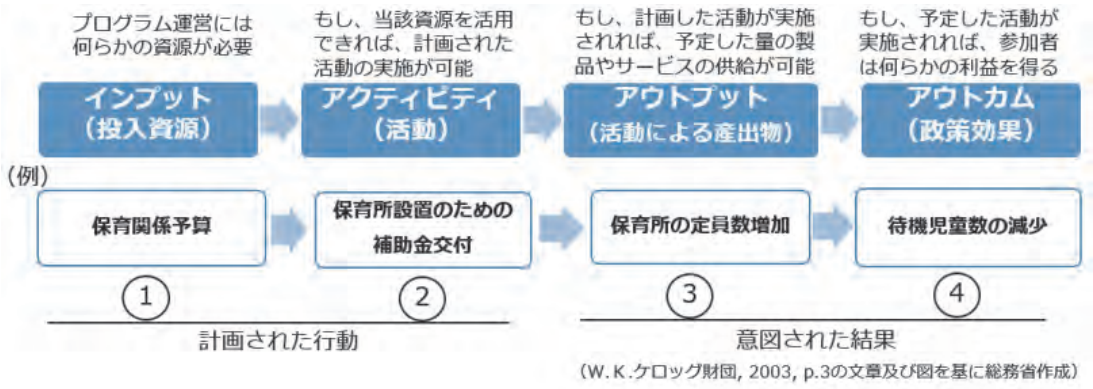
我が国政府においては、行政事業レビューの中での EBPM の実践等（2017 年秋～）が行われるとともに、総務省行政評価局による実証的共同研究（2018 年度～）や各府省独自の取組が進められている。行政事業レビューとは、各府省自らが、自律的に、概算要求前の段階において、原則すべての事業について、予算が最終的にどこに渡り（支出先）、何に使われたか（使途）といった実態を把握し、これを国民に明らかにした上で、外部の視点も活用しながら、過程を公開しつつ事業の内容や効果の点検を行い、その結果を予算の概算要求や執行等に反映させる取組である。

また、各府省において、EBPM の観点での具体的な政策の立案・見直しを実践（2018 年度～）している。各府省共通の取組としては、各種政策立案等プロセスとの一体的な取組を目指す観点から、行政事業レビューや予算プロセスへのロジックモデルの積極的活用が行われるなど、ロジッ

[40] 川瀬　仁志（2019 年 1 月29日）EBPM の最近の動向と行政評価局の取組
https://www.pref.kanagawa.jp/documents/44494/2-1kanagawaebpmformsoumusyo.pdf
（2022 年 11 月 18 日確認）

クモデルの作成に焦点が当たっている。ロジックモデルとは、投入される資源（インプット）、実施される活動（アクティビティ）、活動による産出物（アウトプット）、その結果生じる政策成果（アウトカム）の間における論理的関係を簡潔に表現する説明図のことである。

図表 2-14 ロジックモデルの基本型



出所：総務省「政策効果の把握・分析手法の実証的共同研究（IoT サービス創出支援事業の効果測定）報告書」[41]

ロジックモデルを作成することにより、政策立案段階における現状把握や課題設定、課題を解決するための政策手段の候補の洗い出し等を整理することができる。また、どのような指標を用いて事業の評価を行うかを検討できるため、政策効果の測定のためにどのような情報を収集すればよいかを把握することができる[42]。

自治体においても独自の取組として、ロジックモデルを行政評価シートに取り入れる動きや、公的統計等を活用した課題把握、行動経済学の理論や知見を活かした取組などを行う動きがある。

[41] https://www.soumu.go.jp/main_content/000617155.pdf（2022 年 11 月 18 日確認）
[42] 脚注 41

第３章．近年の行政評価の現状・課題

第３章．　近年の行政評価の現状・課題

3.1　自治体における現状と課題

総務省自治行政局「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果」（2016 年 10 月1日時点）[43]について簡単に紹介する。なお、調査は 2017 年度以降行われておらず、過去に全国の自治体に対し行政評価に関する網羅的な調査を行った最新の調査と考えられる。

（1）導入率の推移

都道府県及び施行時特例市以上の規模の市ではほぼ全団体、またその他の市区でも8割以上の団体で導入されている。一方、町村では、導入団体の割合は増加しているものの、全体の約4割にとどまっている。

図表 3-1　行政評価の導入状況（単位：団体数、全自治体が対象）

	都道府県	指定都市	市区町村	中核市	施行時特例市	市区	町村	合計
導入済	47 (47)	19 (19)	1,033 (994)	44 (41)	36 (40)	593 (588)	360 (325)	1,099 (1060)
試行中	0 (0)	0 (0)	66 (92)	0 (0)	0 (0)	20 (35)	46 (57)	66 (92)
導入予定あり	0 (0)	0 (0)	420 (459)	1 (1)	1 (0)	42 (46)	376 (412)	420 (551)
導入予定なし	0 (0)	0 (0)	118 (126)	0 (0)	0 (0)	12 (14)	106 (112)	118 (126)
過去に実施していたが廃止した	0 (0)	1 (1)	84 (51)	2 (0)	0 (0)	44 (27)	38 (24)	85 (52)
合計	47 (47)	20 (20)	1,721 (1,722)	47 (42)	37 (40)	711 (710)	926 (930)	1,788 (1,789)
導入割合 (平成 25 年度導入割合)	100% (100%)	95.0% (95.0%)	60.0% (57.7%)	93.6% (97.6%)	97.3% (100%)	83.5% (82.8%)	38.9% (34.9%)	61.4% (59.0%)

出所：総務省自治行政局「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果（2016 年 10 月1日時点）」[44]に加筆

[43] 脚注 4
[44] 脚注 4

なお、行政評価を導入していない団体（689 団体）のうち、約6割の団体が「導入予定あり」と回答した。

他方、過去に行政評価を実施していたが、廃止した自治体は 85 自治体あった。

図表 3-2 導入予定について（単位：団体数、行政評価を導入していない団体が対象）

		都道府県		指定都市		市区町村		合計	
		団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)
導入予定あり		-	-	0	0.0	420	61.0	420	61.0
	導入時期決定	-	-	0	0.0	13	2.9	13	1.9
	導入時期未定	-	-	0	0.0	407	59.1	407	59.1
試行中		-	-	0	0.0	66	9.6	66	9.6
導入予定なし		-	-	0	0.0	118	17.1	118	17.1
過去に実施していたが廃止した		-	-	1	5.0	84	12.2	85	12.3

出所：総務省自治行政局「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果（2016 年 10 月1日時点）」[45]に加筆

行政評価を導入しない理由としては、「自治体規模が小さく、体制が取れない」（72 団体）、「評価手法、基準が未確立」（37 団体）等が挙げられている。

図表 3-3 導入しない理由（単位：団体数、行政評価を導入していない団体が対象）

	都道府県（0）		指定都市（0）		市区町村（118）		合計（118）	
	団体数	構成比（%）	団体数	構成比（%）	団体数	構成比（%）	団体数	構成比（%）
評価の必要性に疑問	-	-	-	-	1	0.8	1	0.8
自治体規模が小さく、体制が取れない	-	-	-	-	72	61.0	72	61.0
評価手法、基準が未確立	-	-	-	-	37	31.4	37	31.4
職員理解が不十分	-	-	-	-	1	0.8	1	0.8
その他	-	-	-	-	7	5.9	7	5.9

出所：総務省自治行政局「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果（2016 年 10 月1日時点）」（本体）[46]に加筆

[45] 脚注 4
[46] https://www.soumu.go.jp/main_content/000529099.pdf（2022 年 11 月 18 日確認）

（2）行政評価を導入したねらい

行政評価を導入したねらいについては、2016 年度に実施された調査の設問にはないが、2013 年度に実施された調査の結果がある。これによると、導入当初も現在も「行政運営の効率化」が最多となっている。そのほか、「職員の意識改革」、「行政活動の成果向上」、「PDCAサイクルの確立」、「アカウンタビリティ」が多い。

図表 3-4 行政評価を導入したねらい（行政評価を導入している団体が対象）

〈導入当初〉

	都道府県（47）		指定都市（20）		市区町村（1045）		合計（1112）	
	団体数	構成比（%）	団体数	構成比（%）	団体数	構成比（%）	団体数	構成比（%）
行政運営の効率化	39	83.0	16	80.0	963	92.2	1018	91.5
行政活動の成果向上	45	95.7	16	80.0	795	76.1	856	77.0
予算圧縮・財政再建	16	34.0	8	40.0	603	57.7	627	56.4
企画立案過程の改善	25	53.2	9	45.0	333	31.9	367	33.0
ＰＤＣＡサイクルの確立	37	78.7	14	70.0	746	71.4	797	71.7
顧客志向への転換	13	27.7	4	20.0	205	19.6	222	20.0
住民サービスの向上	22	46.8	11	55.0	637	61.0	670	60.3
アカウンタビリティ	38	80.9	17	85.0	639	61.1	694	62.4
職員の意識改革	30	63.8	15	75.0	842	80.6	887	79.8

〈現在〉

	都道府県（47）		指定都市（19）		市区町村（994）		合計（1060）	
	団体数	構成比（%）	団体数	構成比（%）	団体数	構成比（%）	団体数	構成比（%）
行政運営の効率化	41	87.2	16	84.2	928	93.4	985	92.9
行政活動の成果向上	46	97.9	16	84.2	808	81.3	870	82.1
予算圧縮・財政再建	18	38.3	9	47.4	547	55.0	574	54.2
企画立案過程の改善	28	59.6	9	47.4	377	37.9	414	39.1
ＰＤＣＡサイクルの確立	42	89.4	17	89.5	752	75.7	811	76.5
顧客志向への転換	15	31.9	5	26.3	238	23.9	258	24.3
住民サービスの向上	23	48.9	14	73.7	666	67.0	703	66.3
アカウンタビリティ	40	85.1	19	100.0	660	66.4	719	67.8
職員の意識改革	31	66.0	15	78.9	815	82.0	861	81.2

出所：総務省自治行政局「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果（2013 年 10 月1日時点）」[47]に加筆

[47] https://www.soumu.go.jp/main_content/000278817.pdf（2022 年 11 月 18 日確認）

（3）評価対象

ほとんどの団体が「事務事業」を対象とした行政評価を実施している。基礎自治体で比較すると団体の規模が大きいほど、「施策」、「政策」を対象とした行政評価をあわせて実施している。

図表 3-5 行政評価の対象（行政評価を導入している団体が対象）

			都道府県		指定都市		市区町村		合計	
			団体数	構成比（%）	団体数	構成比（%）	団体数	構成比（%）	団体数	構成比（%）
行政評価を導入している団体			47	100	19	100	1033	100	1099	100
事務事業について評価を実施			37	78.7	18	94.7	997	96.5	1052	95.7
	公営企業含む	全部	11	23.4	6	31.6	301	29.1	318	28.9
		一部	12	25.5	7	36.8	307	29.7	326	29.7
	公営企業除き	全部	2	4.3	1	5.3	172	16.7	175	15.9
		一部	12	25.5	4	21.1	217	21.0	233	21.2
施策について評価を実施			41	87.2	17	89.5	612	59.2	670	61.0
		全部	32	68.1	14	73.7	468	45.3	514	46.8
		一部	9	22.0	3	15.8	144	13.9	156	14.2
政策について評価を実施			27	57.4	6	31.6	262	25.4	295	26.8
		全部	19	40.4	5	26.3	187	18.1	211	19.2
		一部	8	17.0	1	5.3	75	7.3	84	7.6

出所：総務省自治行政局「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果（2016 年 10 月1日時点）」[48]に加筆

[48] 脚注 4

（4）行政評価結果の活用方法

行政評価結果の活用方法について、「総合計画等の進行管理」に75.9%の団体が「活用している」と回答している。

図表 3-6 行政評価結果の活用方法

	都道府県(47)		指定都市(19)		市区町村(1033)		合計（1099）	
	団体数	構成比（%）	団体数	構成比（%）	団体数	構成比（%）	団体数	構成比（%）
当該年度の事業の執行	46		19		1033			
直接反映	12	26.1	6	31.6	267	25.9	285	26.0
参考	29	63.0	12	63.2	605	58.7	646	58.9
活用していない	5	10.9	1	5.3	161	15.6	167	15.2
定員管理要求、査定	46		19		1033			
直接反映	4	8.7	1	5.3	52	5.0	57	5.2
参考	27	58.7	15	78.9	516	50.0	558	50.9
活用していない	15	32.6	3	15.8	465	45.1	483	44.1
次年度の重点施策や重点方針	46		19		1033			
直接反映	17	37.0	3	15.8	225	21.8	245	22.4
参考	25	54.3	13	68.4	618	59.9	656	59.9
活用していない	4	8.7	3	15.8	190	18.4	197	18.0
継続中の事務事業の見直し	46		19		1033			
直接反映	17	37.0	12	63.2	354	34.3	383	34.9
参考	26	56.5	7	36.8	617	59.8	650	59.3
活用していない	3	6.5	0	0.0	62	6.0	65	5.9
総合計画等の進行管理	46		19		1033			
活用している	35	76.1	15	78.9	782	75.8	832	75.9
活用していない	11	23.9	4	21.1	251	24.3	266	24.3
トップの政策方針	46		19		1033			
活用している	28	60.9	8	42.1	445	43.2	481	43.9
活用していない	18	39.1	11	57.9	588	57.0	617	56.3

※回答できない団体あるため、団体数相違あり

出所：総務省自治行政局「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果（2016 年 10 月1日時点）」（本体）[49]に加筆

[49] 脚注 46

（5）行政評価の成果

行政評価の成果として、78.3%の団体が「成果の観点で施策や事業が検討された」と回答している。また、「職員の意識改革に寄与した」と回答した団体は68.6%、「事務事業の廃止、予算削減につながった」と回答した団体は 53.9%となっている。

図表 3-7　行政評価の成果（行政評価を導入している団体が対象）

	都道府県		指定都市		市区町村		合計	
	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)
住民の関心が高まった	21	44.7	10	52.6	210	20.3	241	21.9
成果の観点で施策や事業が検討された	45	95.7	18	94.7	798	77.3	861	78.3
事務事業の廃止、予算削減につながった	28	59.6	13	68.4	551	53.3	592	53.9
業務体制の再検討につながった	23	48.9	8	42.1	454	43.9	485	44.1
個別の事務事業の有効性が向上した	27	57.4	13	68.4	542	52.5	582	53.0
個別の事務事業の効率性が向上した	24	51.1	11	57.9	522	50.5	557	50.7
予算配分を大きく変更できた	1	2.1	1	5.3	67	6.5	69	6.3
人員配分を大きく変更できた	0	0.0	1	5.3	8	0.8	9	0.8
職員の企画立案能力が向上した	15	31.9	3	15.8	119	11.5	137	12.5
職員の意識改革に寄与した	27	57.4	13	68.4	714	69.1	754	68.6
議会で評価結果が取り上げられるようになった	19	40.4	11	57.9	236	22.8	266	24.2

出所：総務省自治行政局「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果（2016 年 10 月1日時点）」[50]に加筆

[50] 脚注 4

（6）外部の視点の導入による評価の予算要求･財政当局等の予算査定等への反映状況

「予算要求」に評価結果を「原則反映している」と回答した団体は 25.0%、「参考としている」と回答した団体が67.5%となった。また、「予算査定」に評価結果を「原則反映している」と回答した団体が 14.4%、「参考としている」と回答した団体が 73.8%となった。

このため、外部評価の結果については予算要求、予算査定いずれの立場でも参考としている事例が多いようである。

図表 3-8 外部評価の予算要求等への反映状況（行政評価を導入している団体が対象）

	都道府県		指定都市		市区町村		合計	
	団体数	構成比（%）	団体数	構成比（%）	団体数	構成比（%）	団体数	構成比（%）
予算要求	25		12		483		520	
原則反映している	9	36.0	2	16.7	119	24.6	130	25.0
参考としている	14	56.0	8	66.7	329	68.1	351	67.5
反映なし	2	8.0	2	16.7	35	7.2	39	7.5
予算査定	25		12		483		520	
原則反映している	4	16.0	2	16.7	69	14.3	75	14.4
参考としている	19	76.0	8	66.7	357	73.9	384	73.8
反映なし	2	8.0	2	16.7	57	11.8	61	11.7

※回答できない団体あるため、団体数相違あり

出所：総務省自治行政局「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果（2016 年 10 月1日時点）」（本体）[51]に加筆

[51] 脚注 46

（7）行政評価の課題

行政評価の課題として、79.5%の団体が「行政評価事務の効率化」と回答している。また、「評価指標の設定」と回答した団体は 78.5%、「予算編成等への活用」と回答した団体は 71.3%となっている。

図表 3-9 行政評価の課題（行政評価を導入している団体が対象）

	都道府県		指定都市		市区町村		合計	
	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)
評価指標の設定	37	78.7	19	100.0	807	78.1	863	78.5
評価情報の住民への説明責任	16	34.0	6	31.6	311	30.1	333	30.3
予算編成等への活用	30	63.8	16	84.2	738	71.4	784	71.3
定数査定・管理への活用	10	21.3	7	36.8	373	36.1	390	35.5
議会審議における活用	1	2.1	2	10.5	146	14.1	149	13.6
外部意見の活用	9	19.1	5	26.3	377	36.5	391	35.6
長期的な方針・計画との連携	14	29.8	7	36.8	543	52.6	564	51.3
職員の意識改革	25	53.2	12	63.2	543	56.3	619	56.3
行政評価事務の効率化	37	78.7	16	84.2	821	79.5	874	79.5

出所：総務省自治行政局「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果（2016 年 10 月1日時点）」[52]に加筆

[52] 脚注 4

3.2　国における現状と課題

国においても、2021 年3月に公表された政策評価審議会提言において、「審議会は、政策評価については、各府省の政策評価の担当者に対し、現在の業務の実情や担当者としての考え方についてアンケートやヒアリングを行い、そこから行政の評価の現状について、次のような課題認識を得た」としている。

① 国民に対する説明のための作業（政策評価書を作成するための作業）が自己目的化し、実際に行われている政策の立案や見直し・改善のプロセスにおいて活かされるという評価本来の目的にあった位置付けが軽視される向きもある。

② 政策の質の改善を目指す新たな取組（2013 年から取組が開始された行政事業レビューや 2017 年以降政府で取り組んでいるEBPMの推進）との関係が整理されず、各府省の評価担当職員には類似の作業の重複感が募っている。（いわゆる「評価疲れ」）

③ 2013 年に導入された目標管理型評価は、「施策」を網羅的に対象としつつ、標準的なやり方で効率的に評価を実施できることから、各府省が幅広く行っている。しかし、あらかじめ数値目標を定めて施策の進捗管理等を行うことに適した手法ではある反面、無理に目標や指標を設定する事例、通常は目標による進捗管理があまり意味を持たないような共通的な制度運用についてまであえて評価をしている事例なども見られる。目標による管理ゆえに、施策の根本的な見直しに取り組もうとするとき、十分な情報を提供しにくいという限界もある。

3.3　有識者ヒアリング調査結果

文献調査に加えて、行政評価の課題を明らかにするとともに、評価疲れ対策などに関する意見を聴取するため行政評価を専門とする学識経験者3名にヒアリングを行った。

図表 3-10　ヒアリング実施先（50 音順、敬称略）

実施日	有識者氏名	所属
2022 年6月 17 日	窪田　好男	京都府立大学公共政策学部教授
2022 年6月 27 日	佐藤　徹	高崎経済大学地域政策学部・大学院地域政策研究科教授
2022 年6月 30 日	西出　順郎	明治大学公共政策大学院専任教授

有識者ヒアリング調査結果におけるポイントについては、大きく3つに分類することができた。

図表 3-11　ヒアリング結果のポイント

分類	ポイント	概要
(1)	行政評価の目的について	・組織として評価結果を活用しようという動機付けが少ない、行政評価の実施目的について「何のために評価を実施するのか」が組織に十分浸透していない可能性がある。 ・計画当初から、誰に使ってもらうことを意図した評価なのかを特定し、使ってもらう人に理解してもらい、一緒に評価を行うという「実用重視」の評価に変えていく必要があるのではないか。 ・目的を明確にし、地域に合った、職員の支持を得た評価を作ることが重要である。できれば、住民の支持も得られると良い。
(2)	評価の質について	・施策を担当している部署で、事業の計画段階から何を目指すのかの議論し、指標設定に反映していく必要がある。 ・「この業務にはこの成果指標を設定すべきである」、「それに対する目標はこれくらいが妥当」という共通認識がない状況では、成果指標の設定等を上手く行うことは難しい可能性がある。 ・さらに評価すべき施策・事務事業を適切に絞り込むための、職員のサポートも必要である。 ・職員のサポート方法として、マニュアル、レクチャー、オンデマンド教材のようなもの、参加型のワークショップ形式といったものがあげられる。 ・事業の目的と手段につなげ、よりよい指標を設定するという意味ではロジックモデルは有用ではあるが、すべての事業がロジックモデルの作成に向くわけではないことに留意が必要である。 ・ロジックモデルの活用を予算査定プロセスの中に位置づけてしまうと、実際には成果が上がっていないにもかかわらず、成果が上がっているものだけをとりあげる等の形骸化の懸念もある。 ・そこで、ロジックモデルの活用についてはロジカルシンキングを鍛える上での有用性に着目し、研修の一環で実施したほうが良い。 ・ロジックモデルを使いながら政策的議論を高め、組織風土を変えていくというところに目的を持っていくことも考えられる。

（3）	評価の負担感について	・ 行政評価を「何のためにやるか」を十分理解できていないと負担感が大きくなる。作業量があっても、やりがいがあれば、それほど疲れないのではないか。 ・ 評価結果とは異なる理由で事業が存続したり廃止になったりするといったことがあるために徒労感が生じてしまい、そのために作業量とは異なる部分で負担感が出ている可能性がある。 ・ 小規模自治体では、一般的にリソースが不足していることがあり、人口規模よりも職員規模を踏まえてスモールスタートを切ることが必要。 ・ すべてを一気にこなそうとするよりは、まずはスモールスタートを切り、段々と対象事業を増やしていくことの方が、意味があるのではないか。 ・ マンパワーという点では、同じような小規模自治体でチームを組んで実施するということも一案である。同じような事業を相互評価するのも面白いのではないかと思う。 ・ 評価対象とするものの数を絞ること、実用重視・参加型の取組とすることに活路を見出すべき。

3.4　本調査における行政評価の課題に関する仮説

これまでの調査を踏まえ、現状における評価制度の課題について、以下の仮説を設定した。

（1）行政評価の目的について

- 行政評価の目的の明確化に関する課題

行政評価黎明期から 20 年以上が経過し、多くの自治体で何のために行政評価を実施しているのか分からないままある意味「惰性」で実施しているような状況があるのではないか。あるいは、導入当初の目的とは変化があるのではないか。

- 目的に即した運用スケジュールに関する課題

行政評価の目的と、その他の既存制度とが整合したスケジュールとなっていないのではないか。

（2）評価の質について

- 評価の質の担保に関する課題

設定すべき指標や目標そのものについて、職員の理解が十分ではない事例も少なくなく、結果的に適切でない指標が設定されていることもあるのではないか。

- より効果的な指標の設定に関する課題

行政機関では民間企業のような「売上」、「利益」のような分かりやすく共通の成果指標が無いため、個々の業務に対して一つ一つ成果指標を設定し、評価を実施していく必要がある。他方、既存事業の中には目的が不明確なものが少なくないため、多くの自治体において、適当な指標や目標を特定できない、設定しにくいという課題があるのではないか。

（3）評価の負担感について

- 職員の作業負担の軽減に関する課題

評価の質を上げようとすると作業が煩雑になるが、評価項目や評価書の効率化だけを目指すと(1)に記したように単なる毎年のルーティン業務となってしまうこともある。

評価すべき施策・事務事業を適切に絞り、省力化を図る必要があるのではないか。

- 職員の徒労感に関する課題

作成された行政評価結果が予算要求等や、管理職による組織管理や財政部門による予算査定等にはほとんど使われることがなく、作成する職員の徒労感だけが残ることも多く、評価疲れの大きな要因となっているのではないか。

担当課の職員が「よく分からない意味のない仕事をやらされている」感覚が強く、評価疲れの大きな一因となっているのではないか。

なお、有識者ヒアリング調査結果と、本調査における行政評価の課題に関する仮説との対応関係を以下に示す。

図表 3-12 有識者ヒアリング調査結果と本調査における行政評価の課題に関する仮説との対応関係

有識者ヒアリングでのポイント	本調査研究における行政評価の課題に関する仮説	概要
行政評価の目的について	行政評価の目的の明確化に関する課題	• 評価の目的の形骸化 • 当初目的との乖離
	目的に即した運用スケジュールに関する課題	• 行政評価の目的と、既存制度との重複、不整合
評価の質について	評価の質の担保に関する課題	• 職員間、部署間での共通認識の不足
	より効果的な指標の設定に関する課題	• 適切な「成果」を特定しにくい
評価の負担感について	職員の作業負担の軽減に関する課題	• 評価の効率化による作業のルーティン化
	職員の徒労感に関する課題	• 行政評価結果がほとんど使われることが無いことによる職員の徒労感

第 4 章．現状把握

第４章．　現状把握

4.1　多摩･島しょ地域における行政評価の実施状況

多摩･島しょ地域の自治体にアンケート調査を2段階に分けて実施した。

まずは、多摩･島しょ地域の自治体にアンケートを行い、現状、課題等の把握･分析を行った。

次に、現在行政評価を実施している、または試行中と回答した自治体について、個々の職員に対してのアンケートも実施することで、現状の課題を中心に深掘りした。

4.1.1 自治体アンケート

以下のとおり実施し、行政評価の導入状況、実施形態、課題等について調査を実施した。

調査結果の数値は、原則として回答率（%）を表記してあり、小数点第2位を四捨五入し小数点以下第1位までを表記している。このため、単数回答の合計が 100.0%とならない場合がある。

本文中の「n」はその設問の回答数を示す。

自由記述は回答者が特定されないように回答内容の抜粋や加工を行っている場合がある。

図表 4-1　自治体アンケート調査結果

項目	内容
調査対象	多摩･島しょ地域の市町村の行政評価担当部署（39 市町村）
調査方式	各市町村の企画担当部署へメールで調査票を送付し、その後企画担当部署から行政評価担当部署へ展開いただき、メールにより回収
調査期間	2022 年8月 26 日（金）～2022 年 10 月 18 日（火）
回収数	39 件

4.1.2 職員アンケート

現在行政評価を実施している、または試行中と回答した自治体については、個々の職員に対してのアンケートも実施することで、現状の課題を中心に深掘りした。

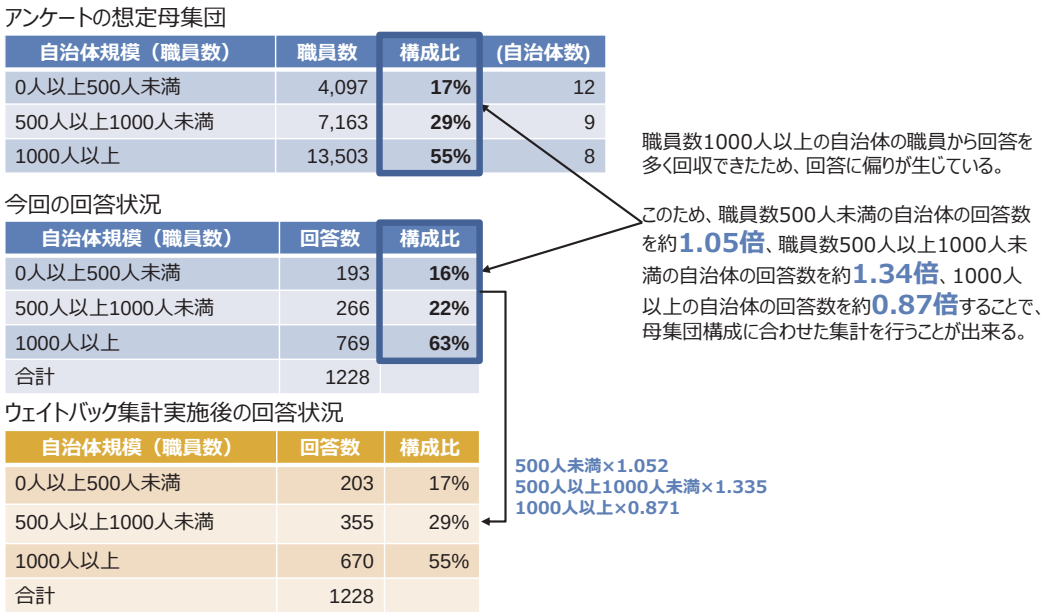
図表 4-2 職員アンケート調査結果

項目	内容
調査対象	多摩・島しょ地域の市町村のうち、現在行政評価を実施している、または試行中と回答した 29 市町村に所属する職員
調査方式	ウェブ調査
調査期間	2022 年 10 月 20 日(木)～2022 年 11 月4日(金)
回収数	1,410 件

自治体規模(職員数)別で集計を行った場合、職員数が 1000 人以上の大規模自治体に所属する職員からの回答率が高かった。このため、多摩地域データブック～多摩地域主要統計表～2021(令和3)年版[53]の自治体職員数をもとに、ウェイトバック集計を行うことで、実態に即した状況を把握することとした。

なお、ウェイトバック集計を実施するに際しては、次に示すとおり小数点以下の端数が発生する。60 ページ以降に示すグラフ上の数値は整数で表示しているが、端数処理の関係で、グラフ上の数値が同一であっても、小数点以下の大小によりグラフの大きさが異なって表示されることがある。

図表 4-3 ウェイトバックの考え方



[53] https://www.tama-100.or.jp/cmsfiles/contents/0000001/1059/9zaisei.pdf(2022 年 11 月 18 日確認)

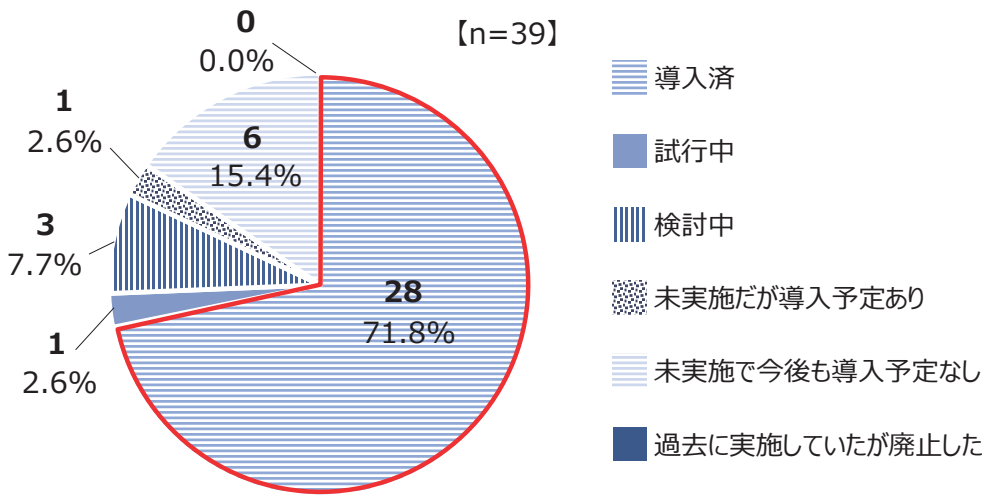
4.2　自治体アンケート調査結果

4.2.1 全自治体の回答

（1）行政評価の導入状況について

回答総数は39自治体、うち「導入済」が最多の28自治体であり、全体の約7割（71.8%）を占める。（単一回答）

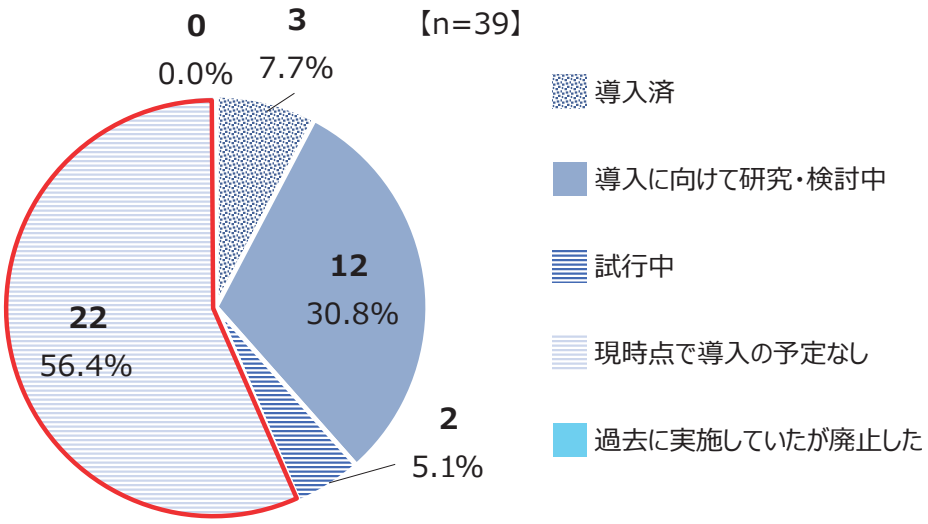
図表 4-4　行政評価の導入状況



（2）EBPMの導入状況

回答総数は 39 自治体、うち「現時点で導入の予定なし」が最多の 22 自治体であり、全体の約6割（56.4%）を占める。（単一回答）

図表 4-5　EBPMの導入状況

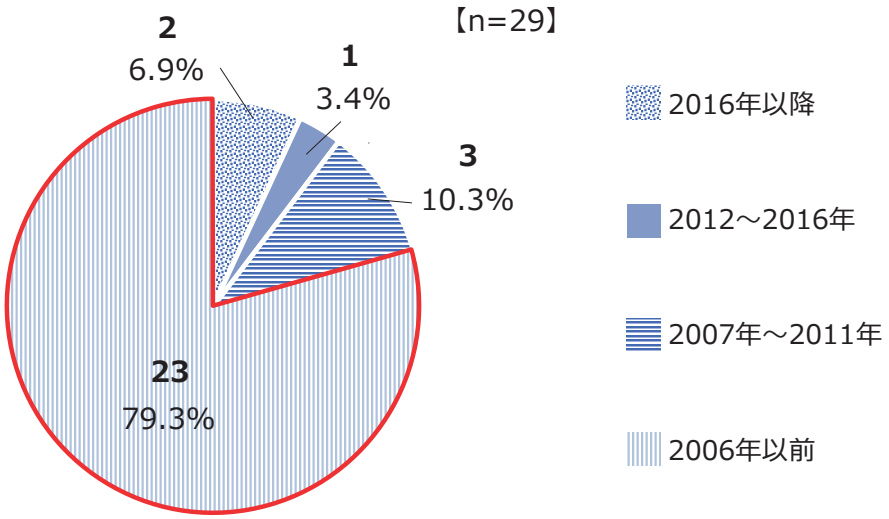


4.2.2　行政評価実施自治体の回答

（１）行政評価の導入時期

問1「行政評価の導入状況を教えてください」で「導入済」、「試行中」と回答した 29 自治体のうち、「2006 年以前」が最多の 23 自治体であり、全体の約8割（79.3%）を占める。（単一回答）

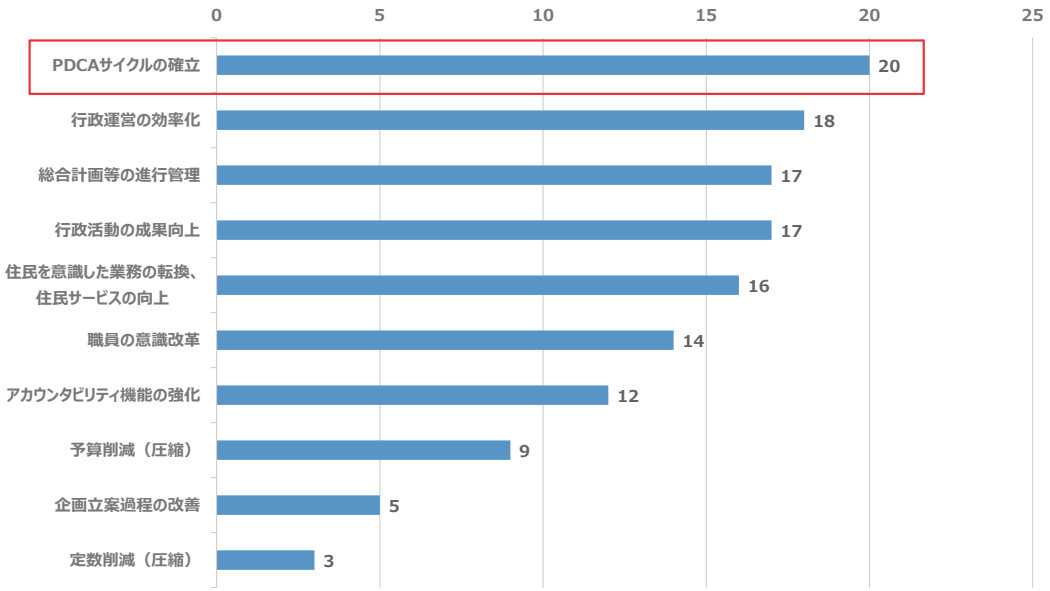
図表 4-6 行政評価の導入時期



（２）導入当初における行政評価の導入目的

問1「行政評価の導入状況を教えてください」で「導入済」、「試行中」と回答した 29 自治体のうち、「PDCA サイクルの確立」が最多の 20 自治体である。（複数回答、回答数制限なし）

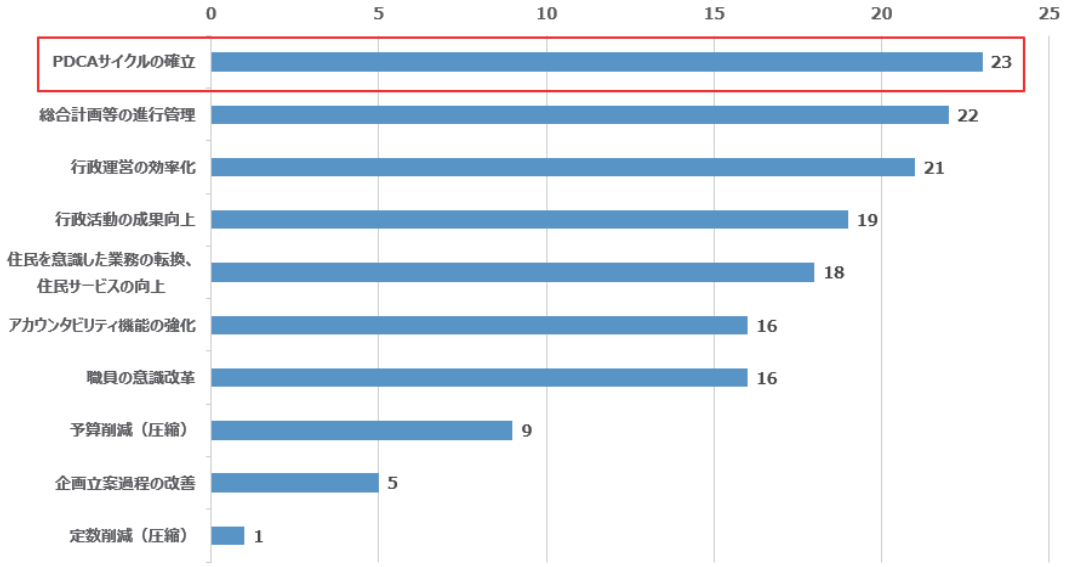
図表 4-7 行政評価の導入目的（当初）



（３）現時点での行政評価の導入目的

問1「行政評価の導入状況を教えてください」で「導入済」、「試行中」と回答した 29 自治体のうち、「PDCA サイクルの確立」が最多の 23 自治体である。（複数回答、回答数制限なし）

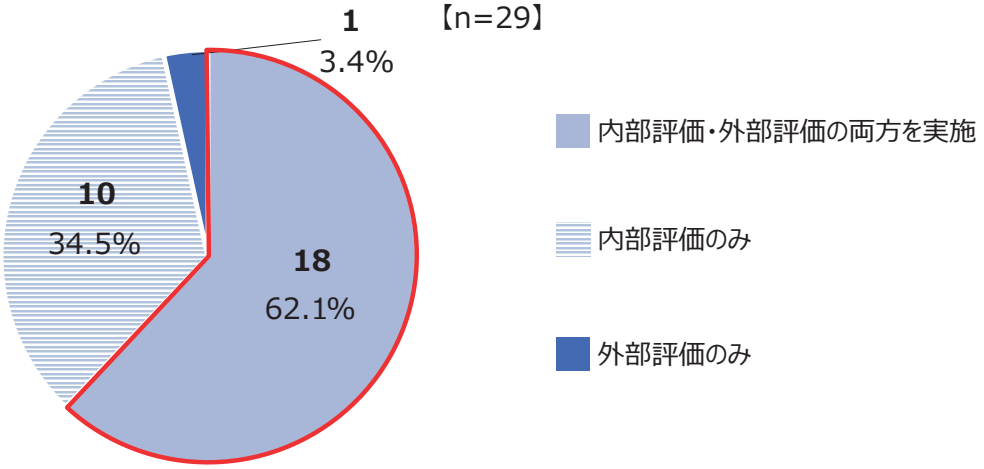
図表 4-8 行政評価の導入目的（現在）



（4）行政評価の実施形態

問1「行政評価の導入状況を教えてください」で「導入済」、「試行中」と回答した 29 自治体のうち、「内部評価・外部評価の両方を実施」が 18 自治体であり、全体の約6割（62.1%）を占める。（単一回答）

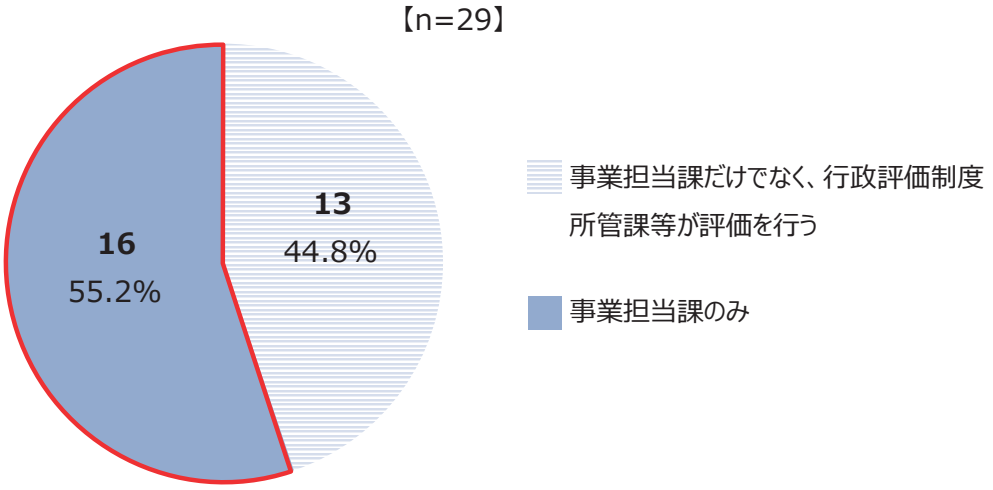
図表 4-9 行政評価の実施形態



（5）内部評価の実施状況

問1「行政評価の導入状況を教えてください」で「導入済」、「試行中」と回答した 29 自治体のうち、「事業担当課のみ」が 16 自治体であり、全体の約6割（55.2%）を占める。（単一回答）

図表 4-10 内部評価の実施状況

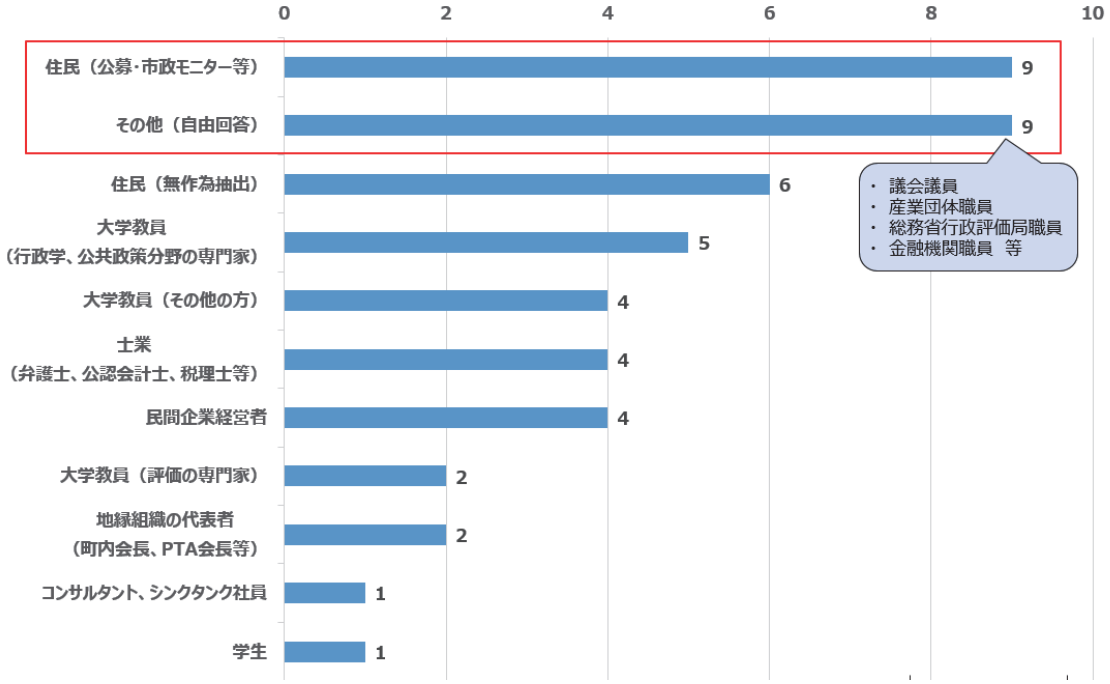


（６）外部評価実施にあたり、参画している委員の属性

問1「行政評価の導入状況を教えてください」で「導入済」、「試行中」と回答した 29 自治体のうち、「住民（公募・市政モニター等）」、「その他（自由回答）」の2つが最多の9自治体である。

「その他（自由回答）」では、「議会議員」、「産業団体職員」、「総務省行政評価局職員」、「金融機関職員」等の回答があった。（複数回答、回答数制限なし）

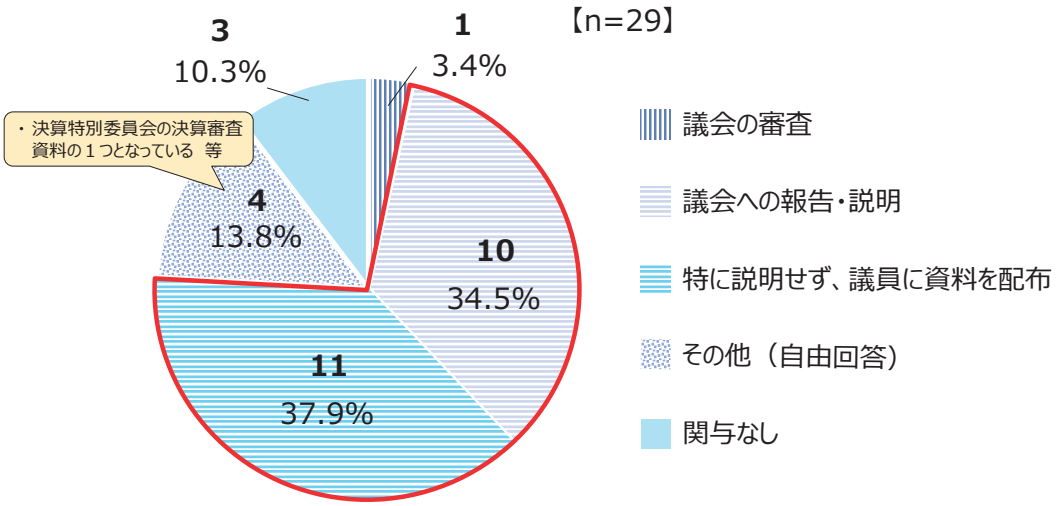
図表 4-11 外部評価実施にあたり、参画している委員の属性



（７）行政評価と議会の関係性

問1「行政評価の導入状況を教えてください」で「導入済」、「試行中」と回答した 29 自治体のうち、「特に説明せず、議員に資料を配布」しているのが最多の 11 自治体、次いで「議会への報告・説明」を行っているのが 10 自治体、となっている。「その他（自由回答）」では、「決算特別委員会の決算審査資料の1つとなっている」等の回答があった。（単一回答）

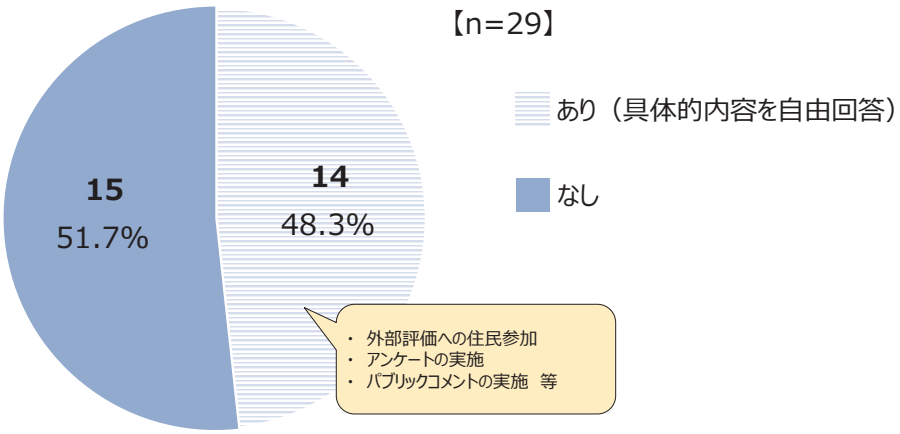
図表 4-12 行政評価と議会の関係性



（８）行政評価に住民からの意見を取り入れる仕組みの有無

問1「行政評価の導入状況を教えてください」で「導入済」、「試行中」と回答した 29 自治体のうち、「あり」、「なし」がほぼ同数となっている。「あり」と回答した自治体では、「外部評価への住民参加」、「アンケートの実施」、「パブリックコメントの実施」等の回答があった。（単一回答）

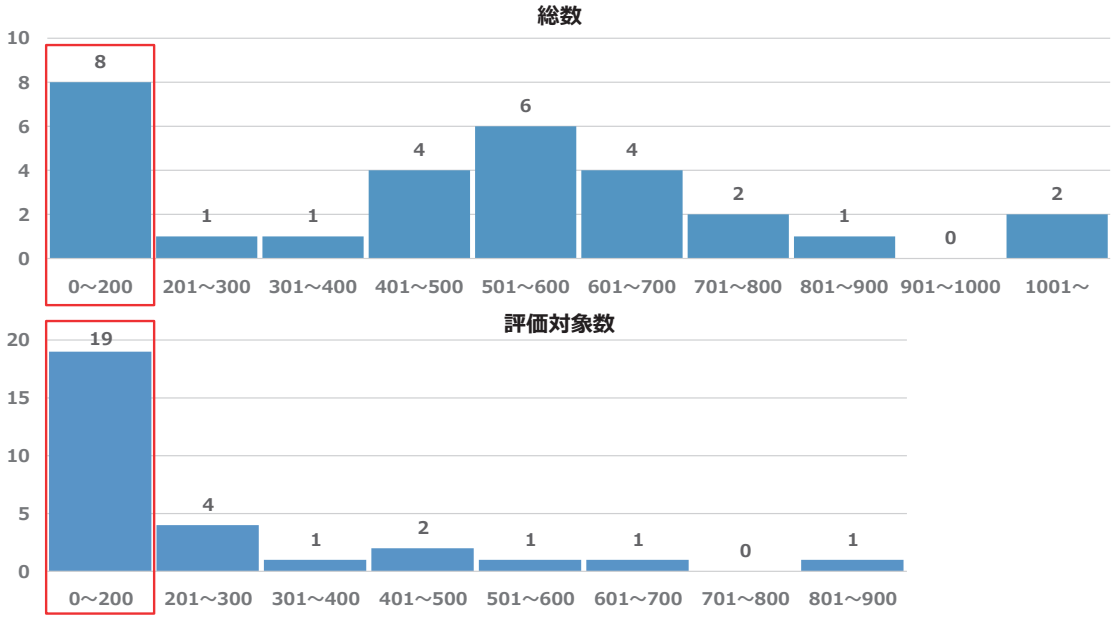
図表 4-13 行政評価に住民からの意見を取り入れる仕組みの有無



（９）事務事業の総数、うち行政評価の実施対象となる数

問1「行政評価の導入状況を教えてください」で「導入済」、「試行中」と回答した 29 自治体のうち、事務事業の総数として最も多かった回答は「0～200」、うち行政評価の実施対象となる数として最も多かった回答は「0～200」となっている。（単一回答）

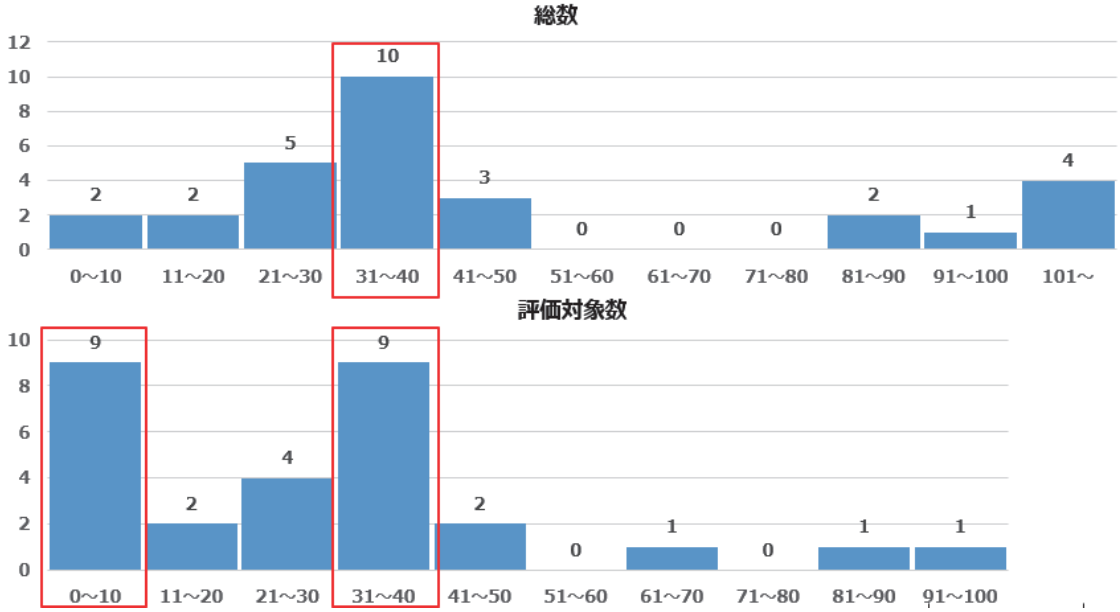
図表 4-14　事務事業の総数、うち行政評価の実施対象となる数



（１０）施策の総数、うち行政評価の実施対象となる数

問1「行政評価の導入状況を教えてください」で「導入済」、「試行中」と回答した 29 自治体のうち、施策の総数として最も多かった回答は「31～40」、うち行政評価の実施対象となる数として最も多かった回答は「0～10」、「31～40」となっている。（単一回答）

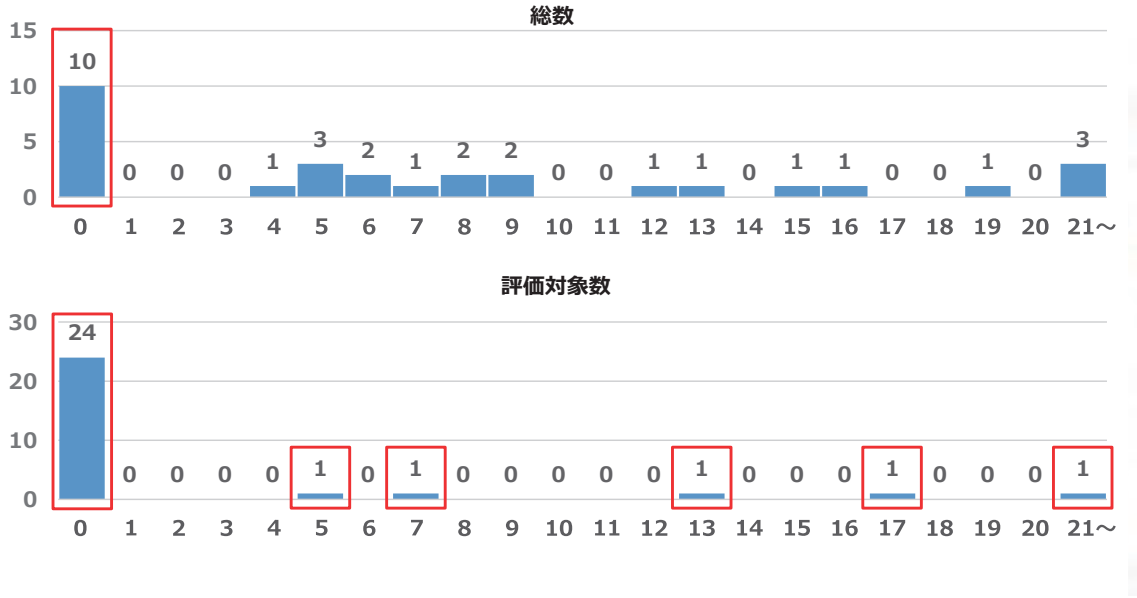
図表 4-15 施策の総数、うち行政評価の実施対象となる数



（１１）政策の総数、うち行政評価の実施対象となる数

問1「行政評価の導入状況を教えてください」で「導入済」、「試行中」と回答した 29 自治体のうち、政策の総数として最も多かった回答は0、うち行政評価の実施対象となる数として、0以外の回答があったのは5自治体のみである。（単一回答）

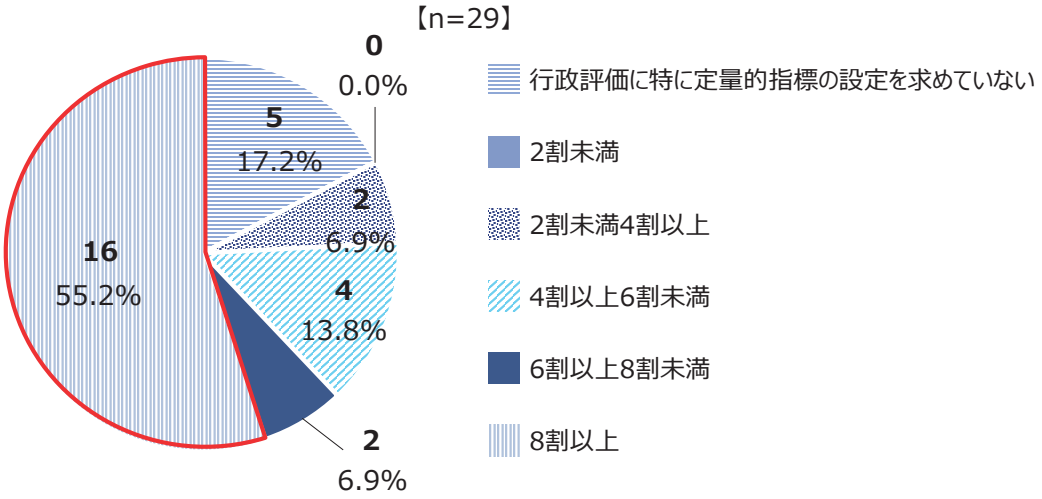
図表 4-16 政策の総数、うち行政評価の実施対象となる数



（１２）評価指標のうち、定量的な成果指標を設定している割合

問1「行政評価の導入状況を教えてください」で「導入済」、「試行中」と回答した 29 自治体のうち、「8割以上」が最多の 16 自治体であり、全体の約6割（55.2%）を占める。（単一回答）

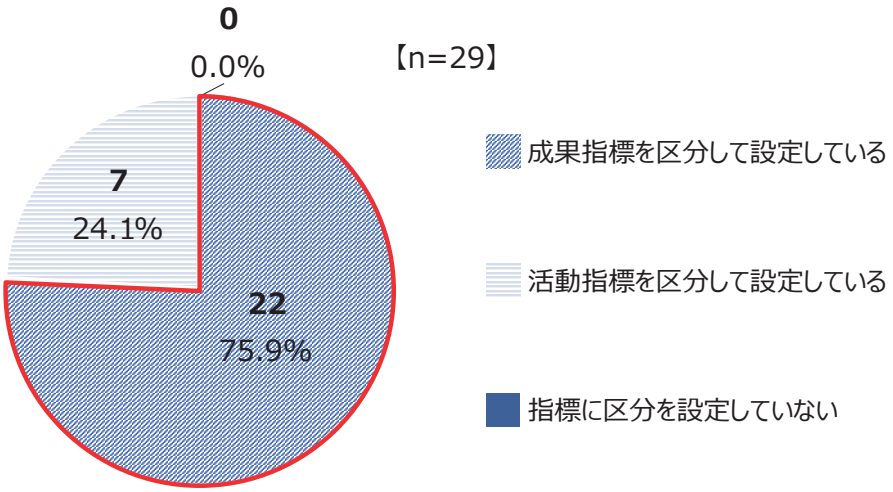
図表 4-17 評価指標のうち、定量的な成果指標を設定している割合



（１３） 評価指標について、活動指標と成果指標を分けて設定しているか

問1「行政評価の導入状況を教えてください」で「導入済」、「試行中」と回答した 29 自治体のうち、「成果指標を区分して設定している」が 22 自治体であり、全体の約8割（75.9%）を占める。（単一回答）

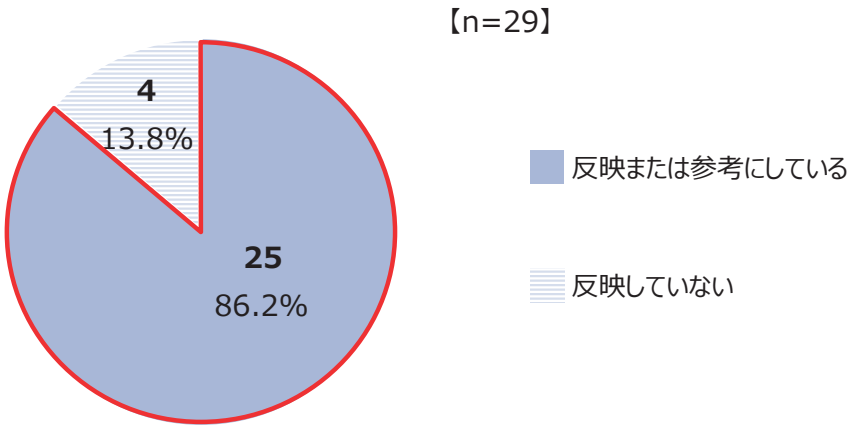
図表 4-18 評価指標について活動指標と成果指標を分けて設定しているか



（１４）行政評価結果を予算要求に反映しているか

問1「行政評価の導入状況を教えてください」で「導入済」、「試行中」と回答した 29 自治体のうち、「反映または参考にしている」が 25 自治体であり、全体の約9割（86.2%）を占める。（単一回答）

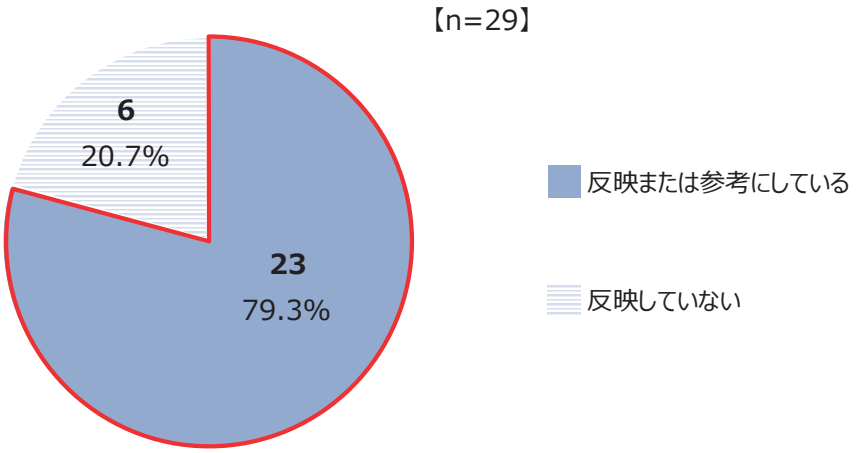
図表 4-19 行政評価結果を予算要求に反映しているか



（１５）行政評価結果を予算査定に反映しているか

問1「行政評価の導入状況を教えてください」で「導入済」、「試行中」と回答した 29 自治体のうち、「反映または参考にしている」が 23 自治体であり、全体の約8割（79.3%）を占める。（単一回答）

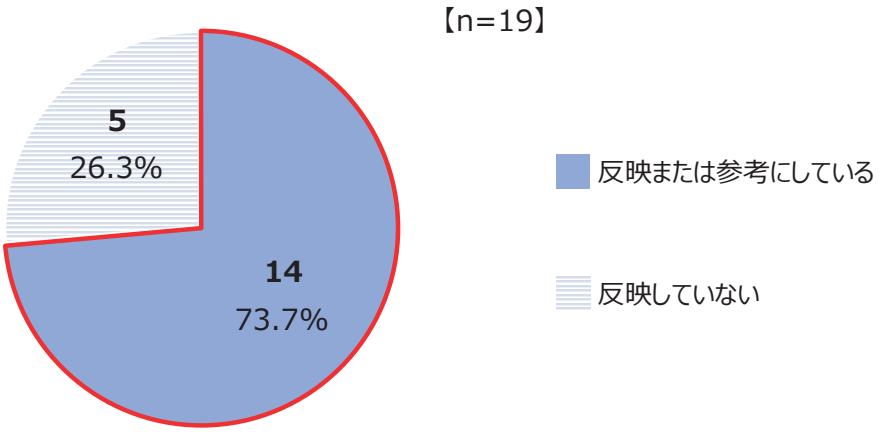
図表 4-20 行政評価結果を予算査定に反映しているか



（１６）外部評価結果を予算要求に反映しているか

問5「行政評価の実施形態を教えてください」で「内部評価・外部評価の両方を実施」または「外部評価のみ」と回答した 19 自治体のうち、「反映または参考にしている」が 14 自治体であり、全体の約7割（73.7％）を占める。（単一回答）

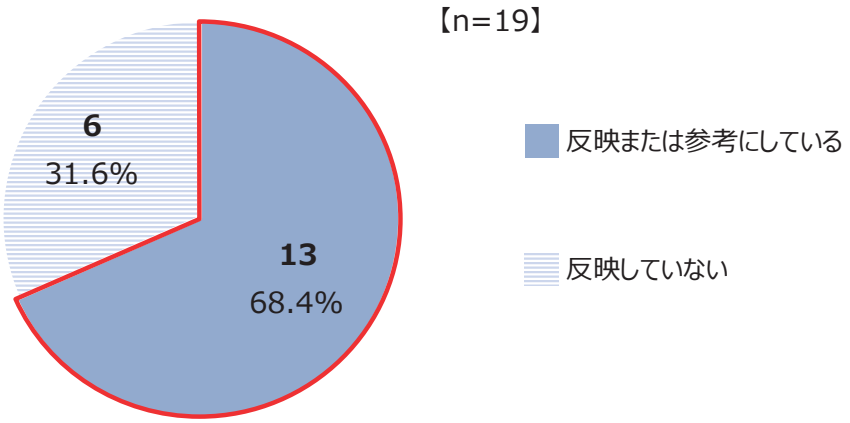
図表 4-21 外部評価結果を予算要求に反映しているか



（１７）外部評価結果を予算査定に反映しているか

問5「行政評価の実施形態を教えてください」で「内部評価・外部評価の両方を実施」または「外部評価のみ」と回答した 19 自治体のうち、「反映または参考にしている」が 13 自治体であり、全体の約7割（68.4％）を占める。（単一回答）

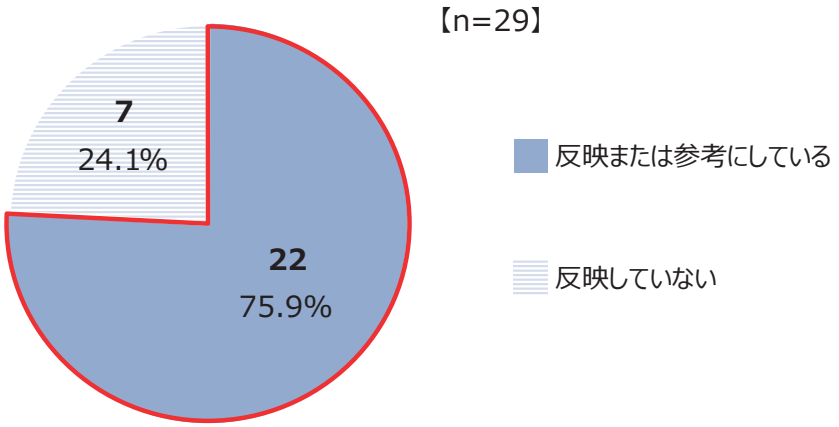
図表 4-22 外部評価結果を予算査定に反映しているか



（１８）行政評価結果を総合計画の策定に反映しているか

問1「行政評価の導入状況を教えてください」で「導入済」、「試行中」と回答した 29 自治体のうち、「反映または参考にしている」が 22 自治体であり、全体の約8割（75.9%）を占める。（単一回答）

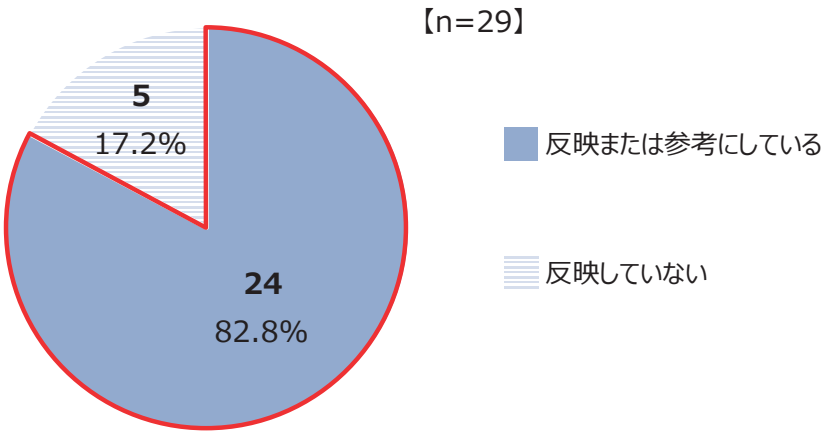
図表 4-23 行政評価結果を総合計画の策定に反映しているか



（１９）行政評価結果を総合計画の進行管理に反映しているか

問1「行政評価の導入状況を教えてください」で「導入済」、「試行中」と回答した 29 自治体のうち、「反映または参考にしている」が 24 自治体であり、全体の約8割（82.8%）を占める。（単一回答）

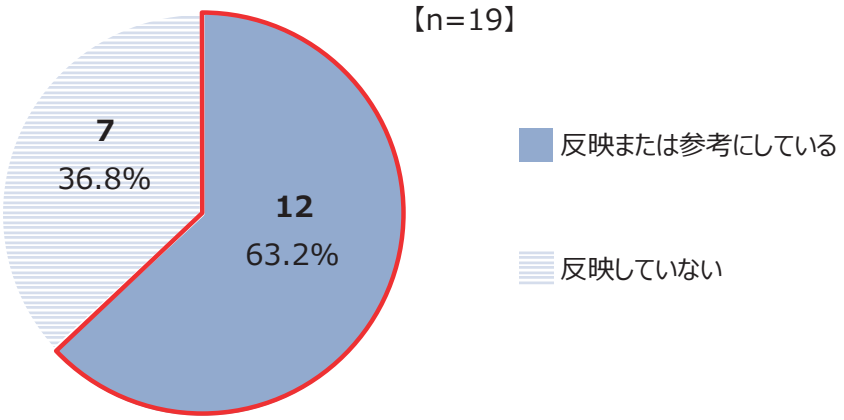
図表 4-24 行政評価結果を総合計画の進行管理に反映しているか



（２０）外部評価結果を総合計画の策定に反映しているか

問5「行政評価の実施形態を教えてください」で「内部評価・外部評価の両方を実施」または「外部評価のみ」と回答した 19 自治体のうち、「反映または参考にしている」が 12 自治体であり、全体の約6割（63.2％）を占める。（単一回答）

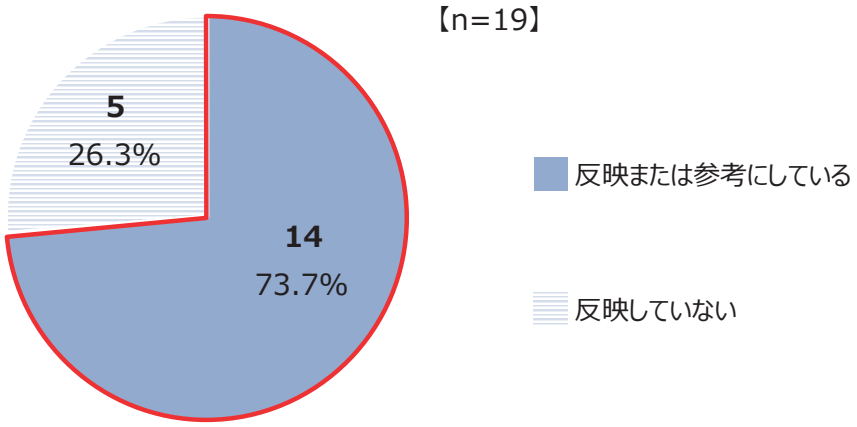
図表 4-25　外部評価結果を総合計画の策定に反映しているか



（２１）外部評価結果を総合計画の進行管理に反映しているか

問5「行政評価の実施形態を教えてください」で「内部評価・外部評価の両方を実施」または「外部評価のみ」と回答した 19 自治体のうち、「反映または参考にしている」が 14 自治体であり、全体の約7割（73.7％）を占める。（単一回答）

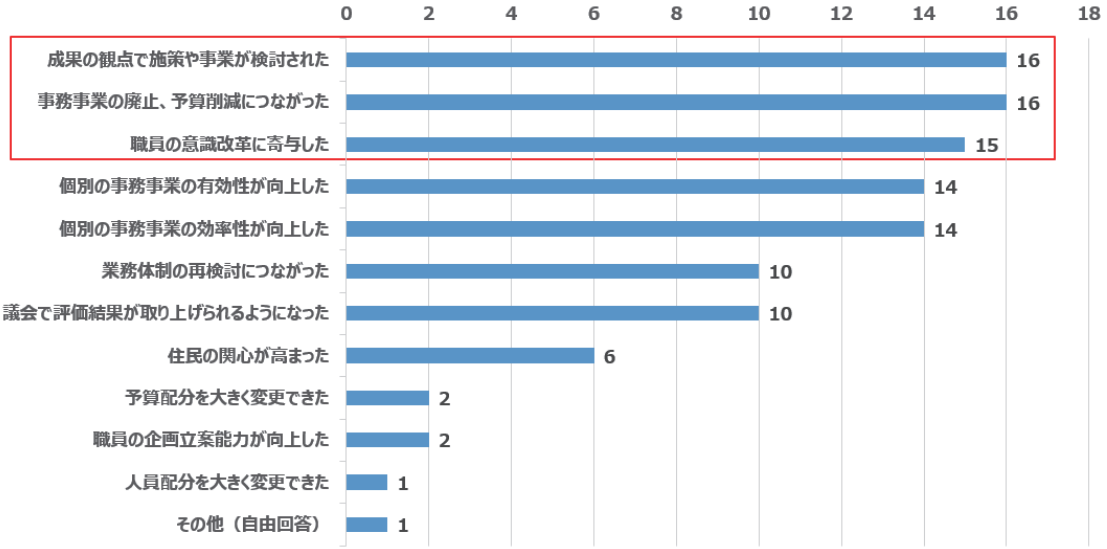
図表 4-26　外部評価結果を総合計画の進行管理に反映しているか



（２２）行政評価を実施したことで、どのような成果を得られたか

問1「行政評価の導入状況を教えてください」で「導入済」、「試行中」と回答した 29 自治体のうち、「成果の観点で施策や事業が検討された」、「事務事業の廃止、予算削減につながった」が最多の 16 自治体、次いで「職員の意識改革に寄与した」が 15 自治体となった。（複数回答、回答数制限なし）

図表 4-27 行政評価を実施したことで、どのような成果を得られたか

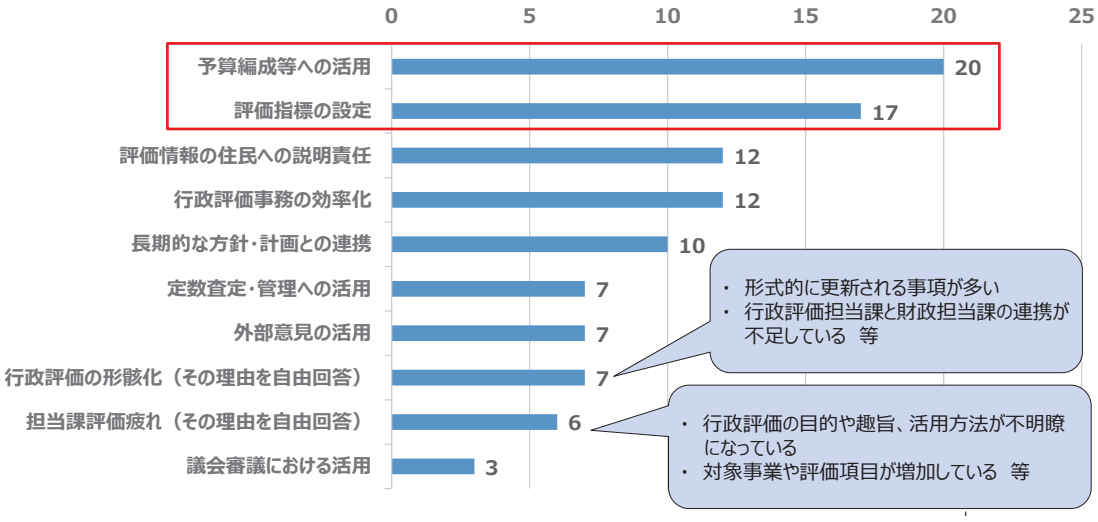


（２３）行政評価を実施する上で、どのような課題があるか

問1「行政評価の導入状況を教えてください」で「導入済」、「試行中」と回答した 29 自治体のうち、「予算編成等への活用」が最多の 20 自治体、次いで「評価指標の設定」が 17 自治体となった。

また、「行政評価の形骸化」を挙げた自治体からは、その理由として「形式的に更新される事項が多い」、「行政評価担当課と財政担当課の連携が不足している」こと等、「担当課評価疲れ」を挙げた自治体からは、その理由として「行政評価の目的や趣旨、活用方法が不明瞭になっている」、「対象事業や評価項目が増加している」こと等の回答があった。（複数回答、回答数制限なし）

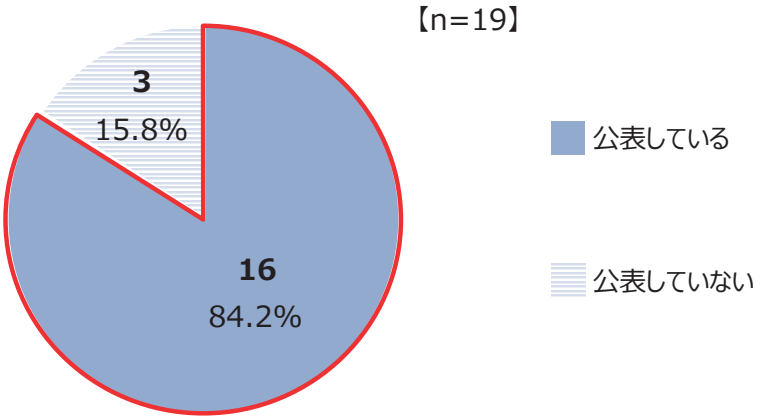
図表 4-28 行政評価を実施する上で、どのような課題があるか



（２４）事務事業評価に係る行政評価結果の公表状況

問5「行政評価の実施形態を教えてください」で「内部評価・外部評価の両方を実施」または「外部評価のみ」と回答した 19 自治体のうち、「公表している」が 16 自治体であり、全体の約8割（84.2%）を占める。（単一回答）

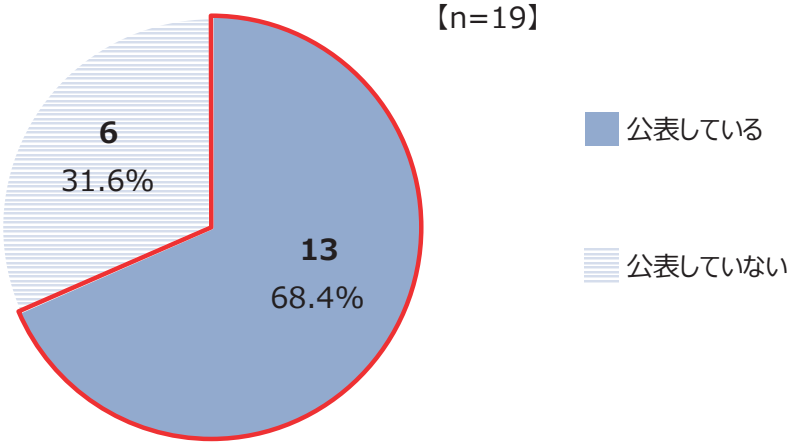
図表 4-29　事務事業評価に係る行政評価結果の公表状況



（２５）施策評価に係る行政評価結果の公表状況

問5「行政評価の実施形態を教えてください」で「内部評価・外部評価の両方を実施」または「外部評価のみ」と回答した 19 自治体のうち、「公表している」が 13 自治体であり、全体の約7割（68.4%）を占める。（単一回答）

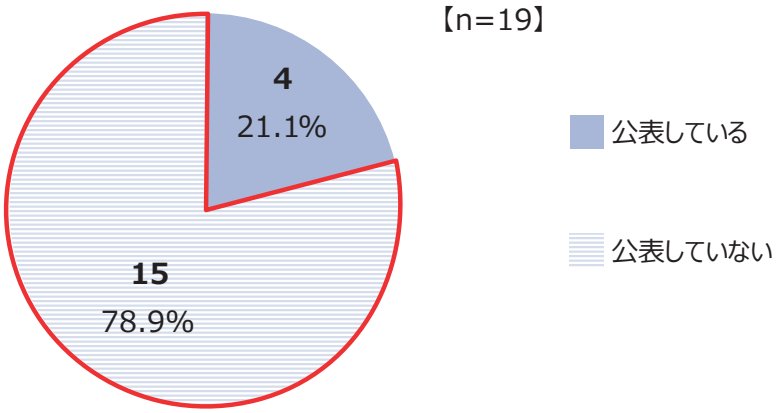
図表 4-30　施策評価に係る行政評価結果の公表状況



（２６）政策評価に係る行政評価結果の公表状況

問5「行政評価の実施形態を教えてください」で「内部評価・外部評価の両方を実施」または「外部評価のみ」と回答した 19 自治体のうち、「公表していない」が 15 自治体であり、全体の約8割（78.9%）を占める。（単一回答）

図表 4-31　政策評価に係る行政評価結果の公表状況

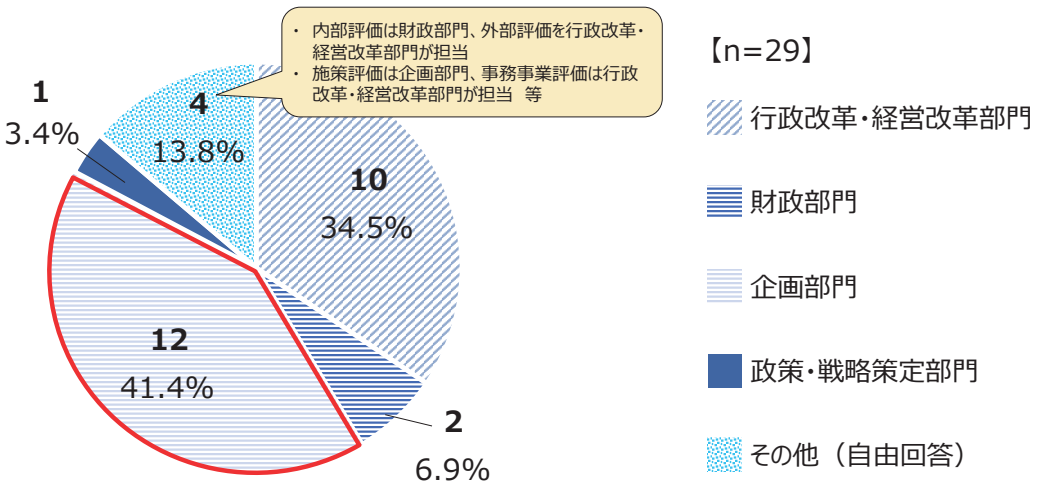


（２７）行政評価を所管している部署

問1「行政評価の導入状況を教えてください」で「導入済」、「試行中」と回答した 29 自治体のうち、「企画部門」が最多の 12 自治体であり、全体の約4割（41.4%）を占める。

「その他（自由回答）」では、「内部評価は財政部門、外部評価を行政改革・経営改革部門が担当」、「施策評価は企画部門、事務事業評価は行政改革・経営改革部門が担当」等の回答があった。（単一回答）

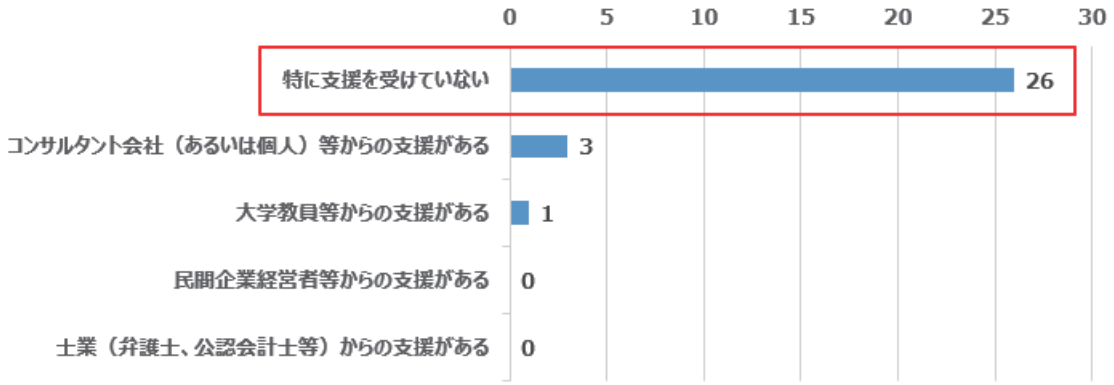
図表 4-32　行政評価を所管している部署



（２８）行政評価の実施にあたり、受けている支援について

問1「行政評価の導入状況を教えてください」で「導入済」、「試行中」と回答した 29 自治体のうち、「特に支援を受けていない」が最多の 26 自治体である。（複数回答、回答数制限なし）

図表 4-33 行政評価の実施にあたり、受けている支援について

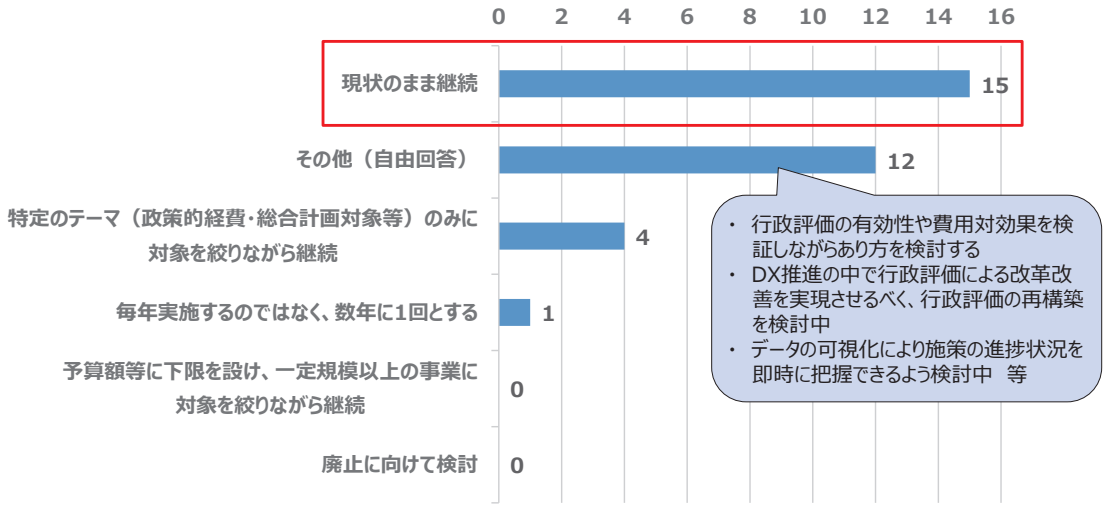


（２９）今後の行政評価の進め方について

問1「行政評価の導入状況を教えてください」で「導入済」、「試行中」と回答した 29 自治体うち「現状のまま継続」が最多の 15 自治体である。

「その他（自由回答）」では、「行政評価の有効性や費用対効果を検証しながらあり方を検討する」、「DX 推進の中で行政評価による改革改善を実現させるべく、行政評価の再構築を検討中」、「データの可視化により施策の進捗状況を即時に把握できるよう検討中」等の回答があった。（複数回答、回答数制限なし）

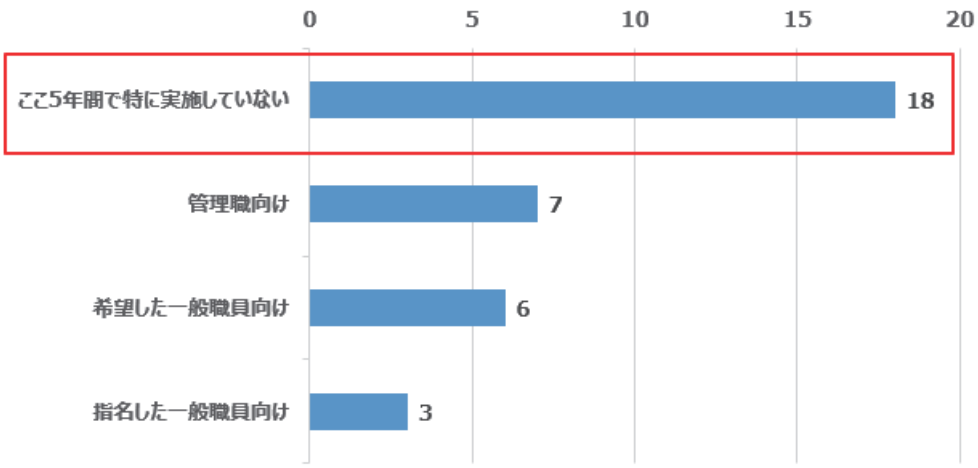
図表 4-34 今後の行政評価の進め方について



（３０）行政評価の実施に関する研修会等の実施状況

問1「行政評価の導入状況を教えてください」で「導入済」、「試行中」と回答した 29 自治体のうち、「ここ5年間で特に実施していない」が最多の 18 自治体である。（複数回答、回答数制限なし）

図表 4-35 行政評価の実施に関する研修会等の実施状況



（３１）行政評価をより良くするための方策について

予算編成との連携や効率的な実施、負担軽減策、市民参加を促す仕組みの導入等の回答があった。

図表 4-36 行政評価をより良くするための方策について

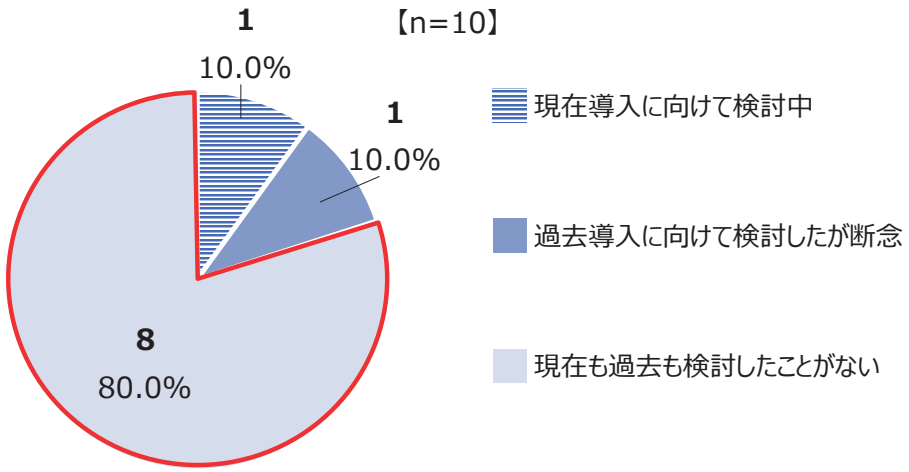
分類	自由記述
評価外の業務（予算編成等）との連携	・行政評価結果と予算編成との連動、行政評価と財務会計システムとの連携
効率的な実施、負担軽減策	・行政報告書（地方自治法第 233 条第5項の規定に基づく主要な施策の成果の報告書）との統一
評価の体系整備	・事務事業評価と施策評価の関連付け ・最上位計画の改定に合わせて、行政評価制度を見直す予定
職員の意欲喚起	・管理職以上の職員は認識しているが、それ以外の職員一人一人が行政評価を意識して業務にあたることが必要 ・毎年行政評価方法や内容の見直しを行い、更に良いものとする姿勢が必要
市民参加を促す仕組み	・インターネットを通じた、不特定多数の市民による評価の実施を検討中
他自治体での取組の参照	・評価方法など他自治体の事例を参考にすること ・他自治体での例を参考にした、より効果的・効率的な行政評価の実施

4.2.3　行政評価未実施自治体の回答

（1）行政評価に関する検討状況

問1「行政評価の導入状況を教えてください」で「導入済」、「試行中」、「過去に実施していたが廃止した」以外を回答した 10 自治体のうち、「現在も過去も検討したことがない」が最多の8自治体である。（単一回答）

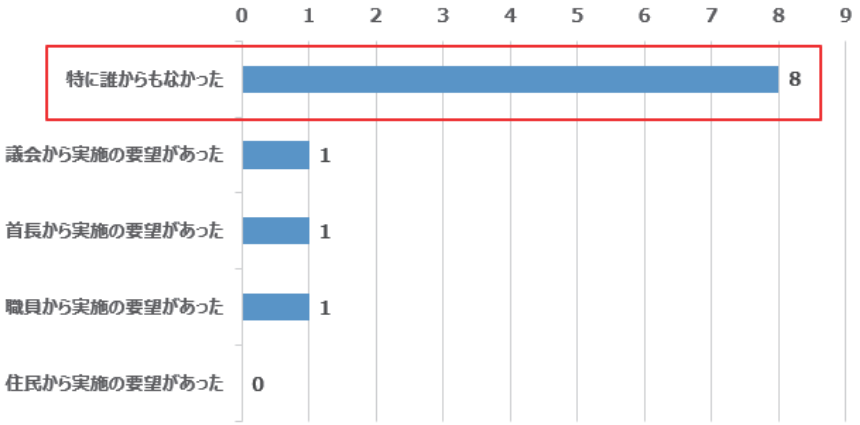
図表 4-37　行政評価に関する検討状況



（2）行政評価に関する導入等の要望の有無

問1「行政評価の導入状況を教えてください」で「導入済」、「試行中」、「過去に実施していたが廃止した」以外を回答した 10 自治体のうち、「特に誰からもなかった」が最多の8自治体である。（複数回答、回答数制限なし）

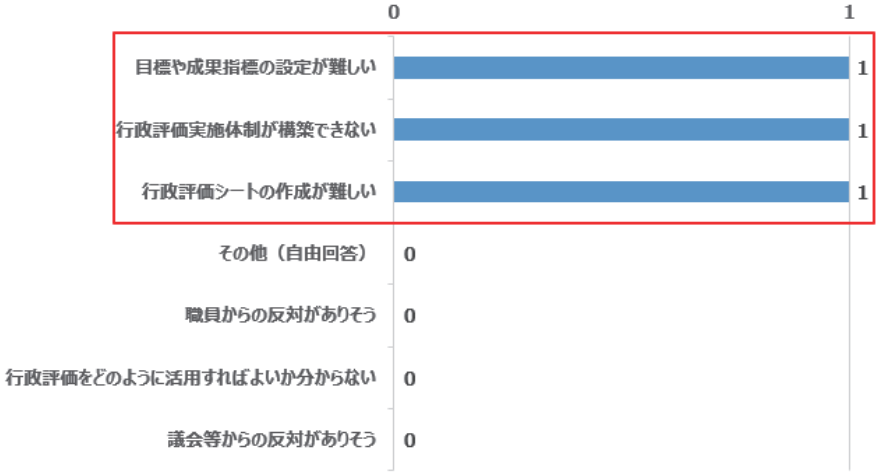
図表 4-38　行政評価に関する導入等の要望の有無



（３）行政評価を導入する場合に懸念する課題

問ｉ「行政評価に関する検討状況を教えてください」で「現在も過去も検討したことがない」以外を回答した2自治体のうち1自治体が、「目標や成果指標の設定が難しい」、「行政評価実施体制が構築できない」、「行政評価シートの作成が難しい」と回答している。（複数回答、回答数制限なし）

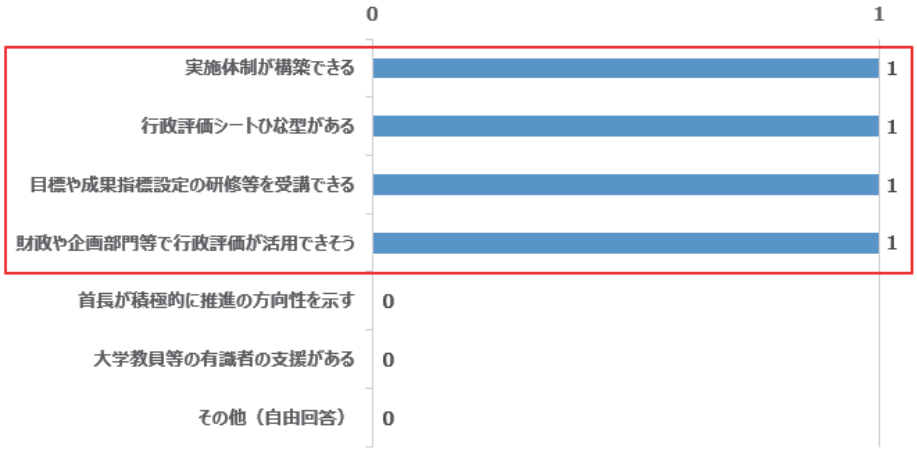
図表 4-39 行政評価を導入する場合に懸念する課題



（４）どのようにすれば行政評価を導入できそうか

問ｉ「行政評価に関する検討状況を教えてください」で「現在も過去も検討したことがない」以外を回答した2自治体のうち1自治体が、「実施体制が構築できる」、「行政評価シートひな型がある」、「目標や成果指標設定の研修等を受講できる」、「財政や企画部門等で行政評価が活用できそう」と回答している。（複数回答、回答数制限なし）

図表 4-40 どのようにすれば行政評価を導入できそうか

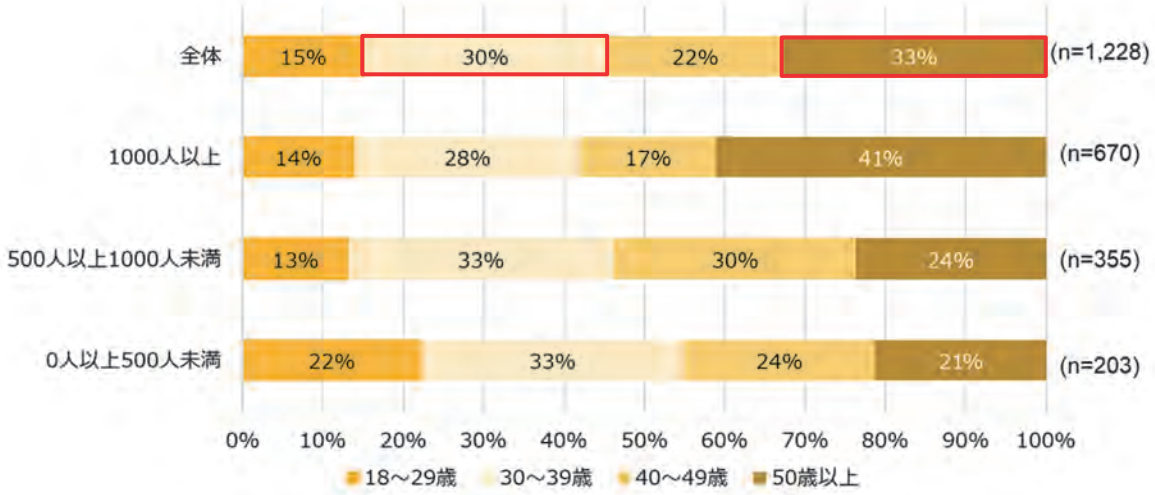


4.3　職員アンケート結果

（1）回答者の年齢

回答者の年齢は、「50 歳以上」が最多の 33%、次いで「30～39 歳」が 30%を占める。（単一回答）

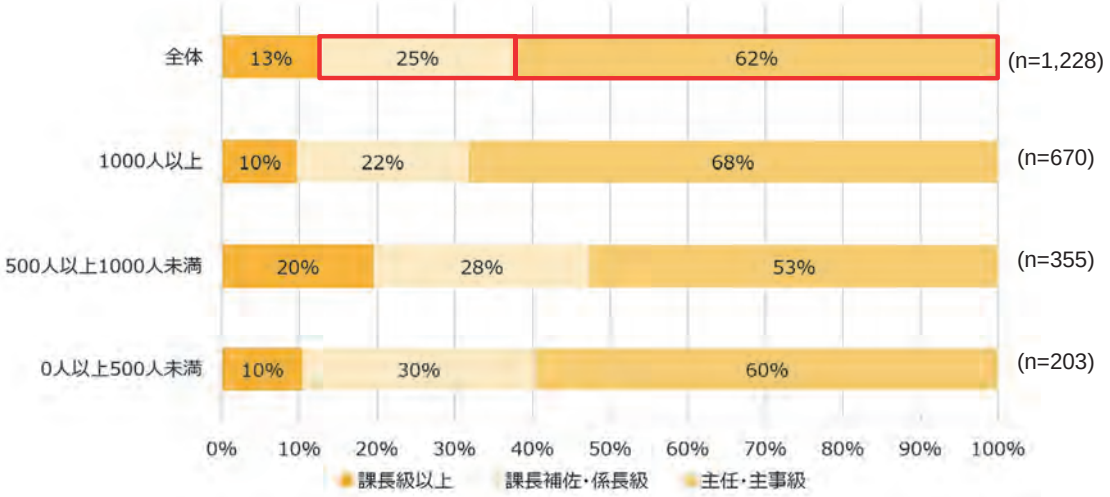
図表 4-41　回答者の年齢



（2）回答者の役職

回答者の役職は、「主任・主事級」が最多の 62%、次いで「課長補佐・係長級」が 25%を占める。（単一回答）

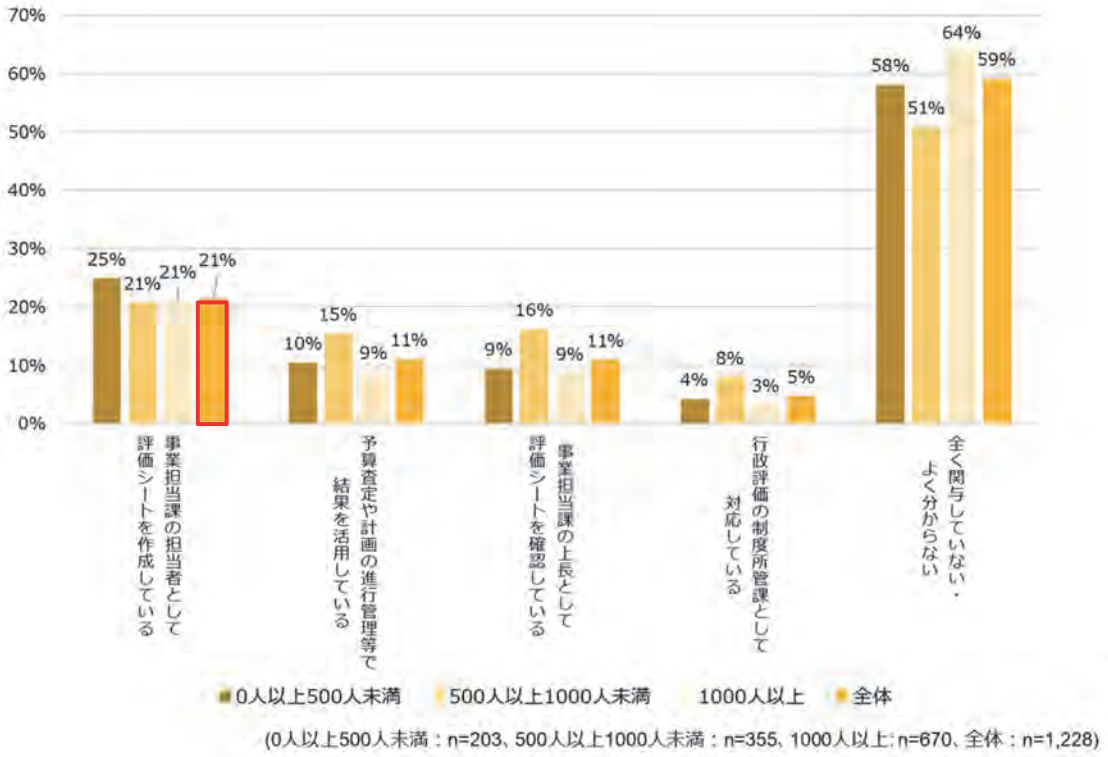
図表 4-42　回答者の役職



（３）現在の行政評価への関与

現在の行政評価への関与については、「全く関与していない・よく分からない」を除いた場合、「事業担当課の担当者として評価シートを作成している」が最多である（21%）。（複数回答、回答数制限なし）

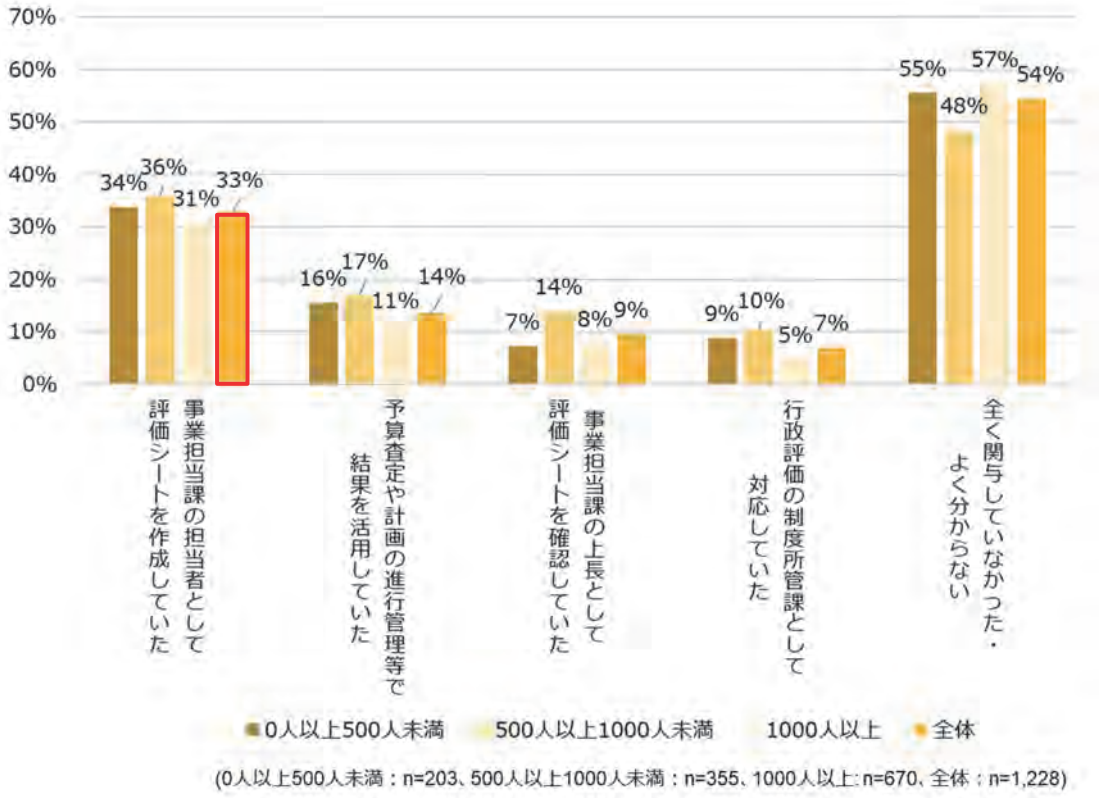
図表 4-43 現在の行政評価への関与



（4）過去の行政評価への関与の経験

過去の行政評価への関与経験については、「全く関与していなかった・よく分からない」を除いた場合、「事業担当課の担当者として評価シートを作成していた」が最多である（33％）。（複数回答、回答数制限なし）

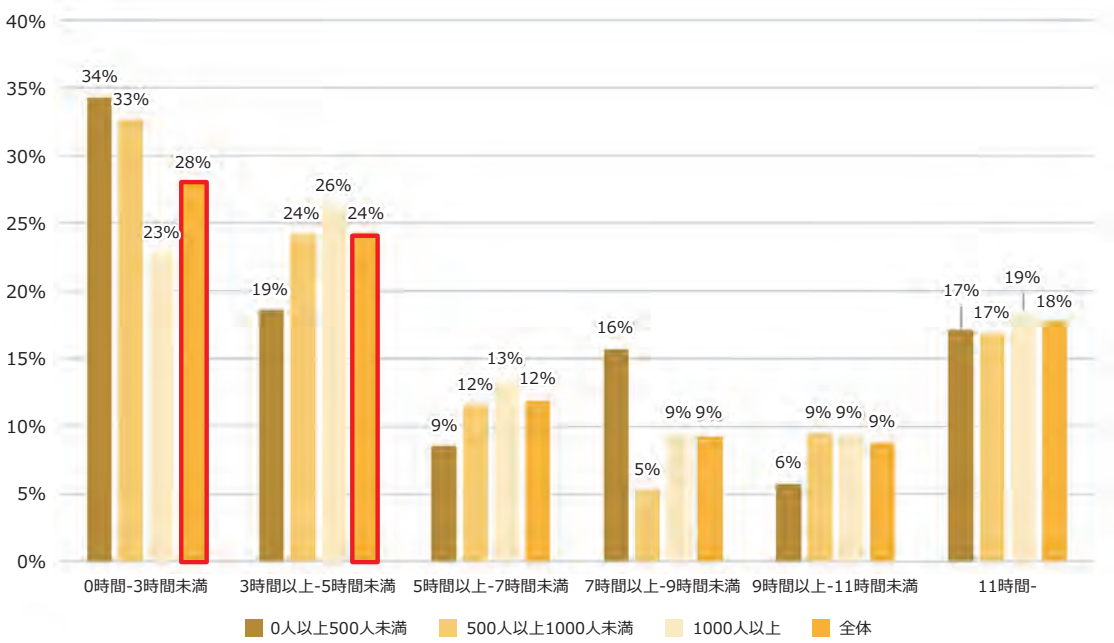
図表 4-44 過去の行政評価への関与の経験



（５）事業担当課で行政評価シートを作成するのに要した時間

行政評価シートの作成に要した時間は、3時間未満が最多（28%）、次いで3時間以上5時間未満が多い（24%）。（単一回答）

図表 4-45 事業担当課で行政評価シートを作成するのに要した時間

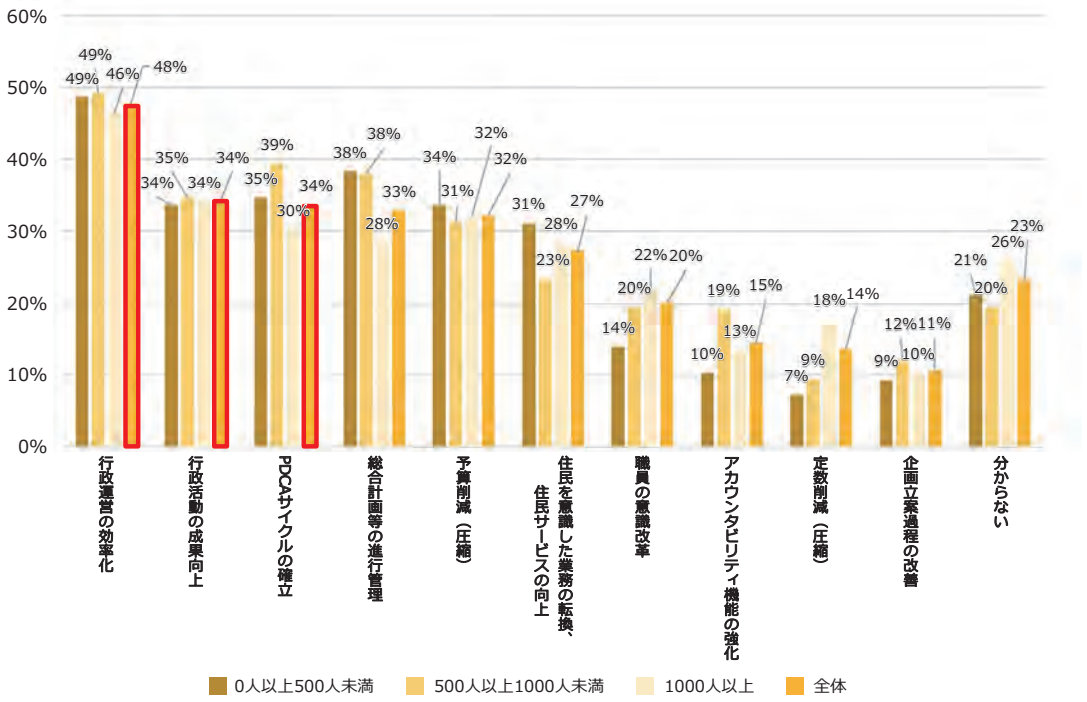


（0人以上500人未満：n=74、500人以上1000人未満：n=127、1000人以上：n=202、全体：n=403）

（６）所属自治体における行政評価の実施目的

行政評価の実施目的は、「行政運営の効率化」が最多（48％）、次いで「行政活動の成果向上」、「PDCA サイクルの確立」が多い（34％）。（複数回答、回答数制限なし）

図表 4-46 所属自治体における行政評価の実施目的

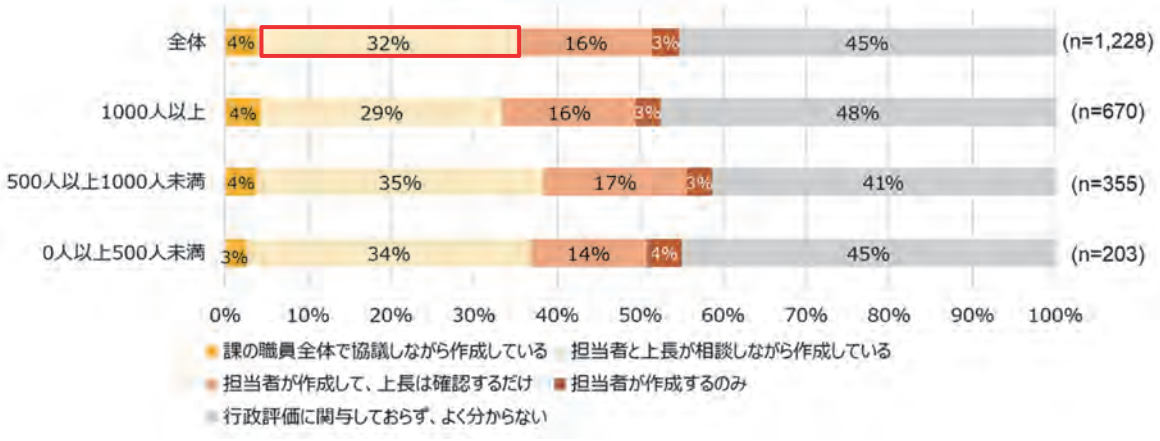


（0人以上500人未満：n=203、500人以上1000人未満：n=355、1000人以上：n=670、全体：n=1,228）

（７）所属する課における行政評価の実施状況

行政評価の実施状況については、「行政評価に関与しておらず、よく分からない」を除いた場合、「担当者と上長が相談しながら作成している」が最多である（32％）。（単一回答）

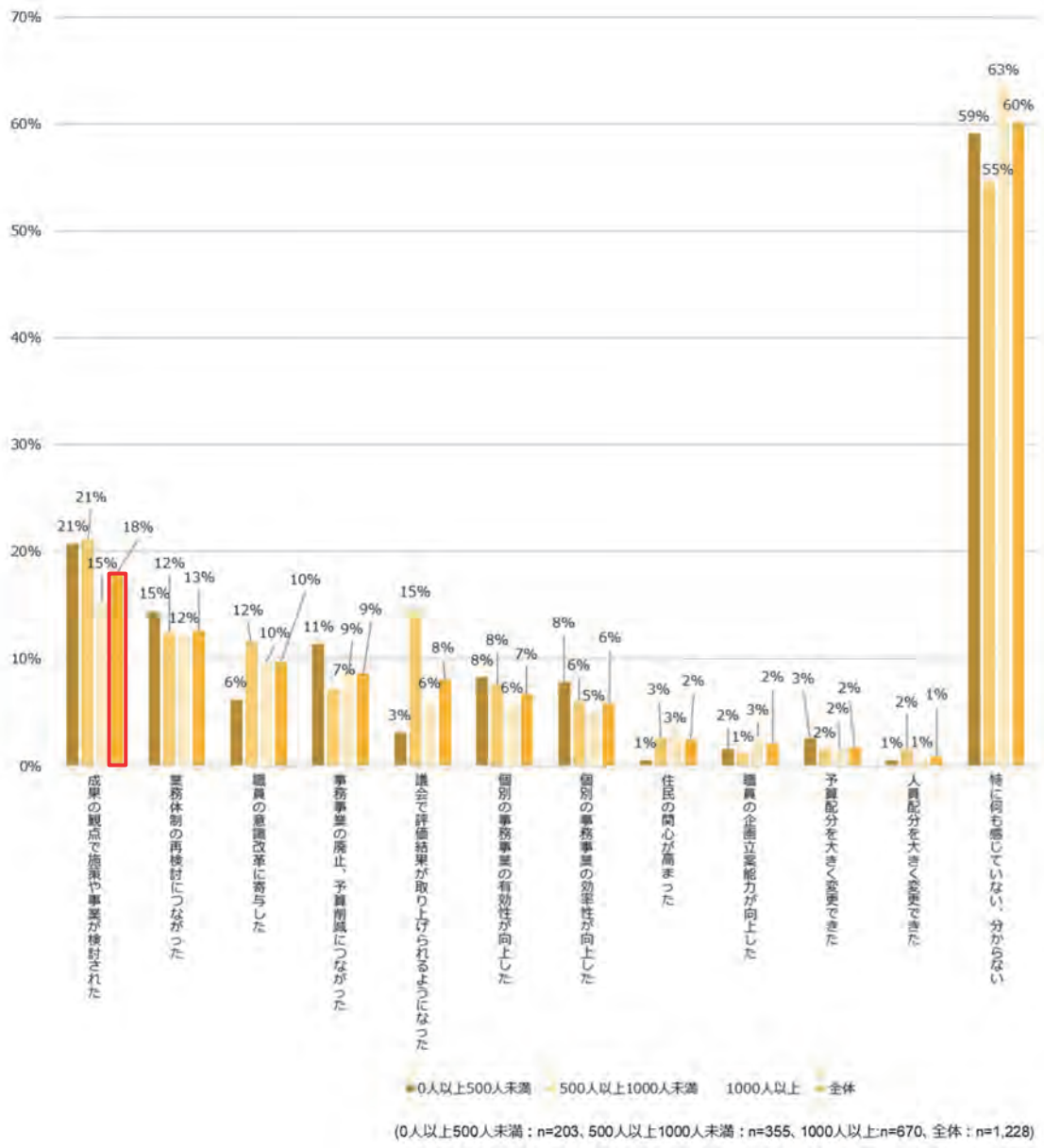
図表 4-47 所属する課における行政評価の実施状況



（８）行政評価の成果

行政評価の成果については、「特に何も感じていない、分からない」を除いた場合、「成果の観点で施策や事業が検討された」が最多である（18％）。（複数回答、回答数制限なし）

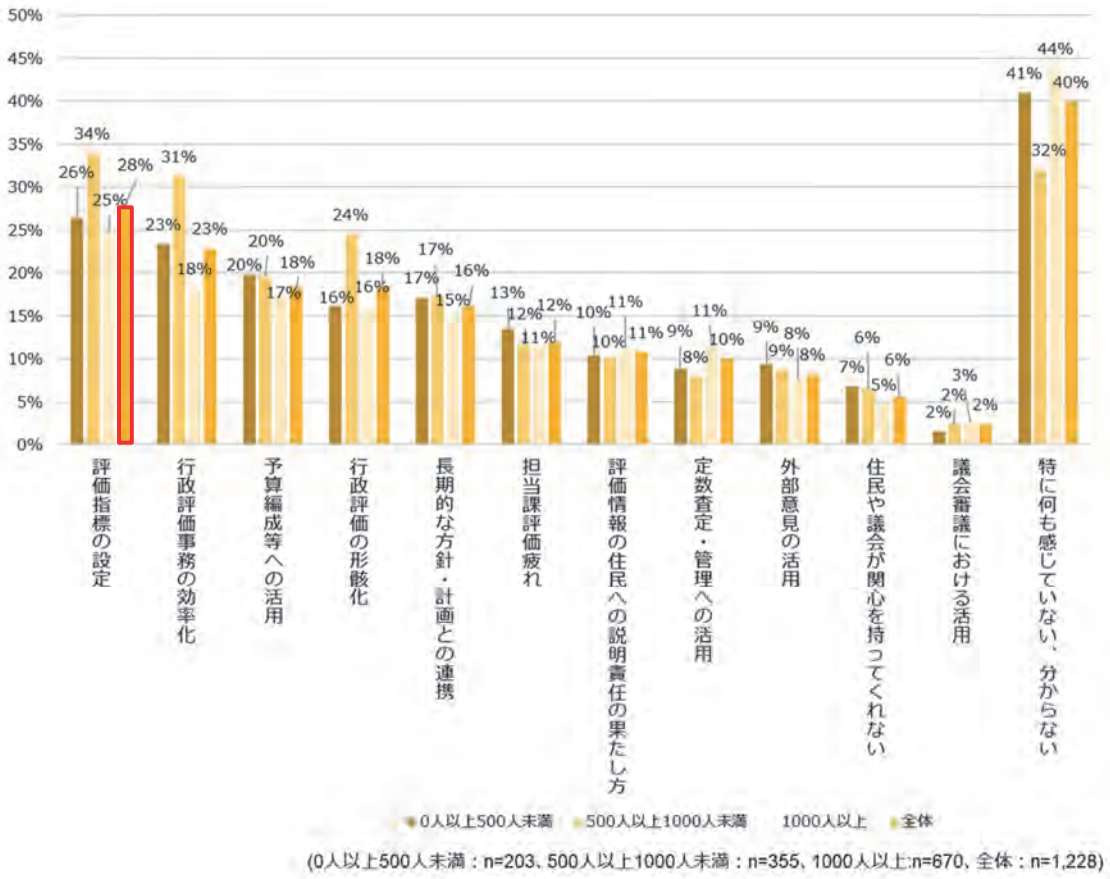
図表 4-48 行政評価の成果



（９）行政評価の課題

行政評価の課題については、「特に何も感じていない、分からない」を除いた場合、「評価指標の設定」が最多である（28％）。（複数回答、回答数制限なし）

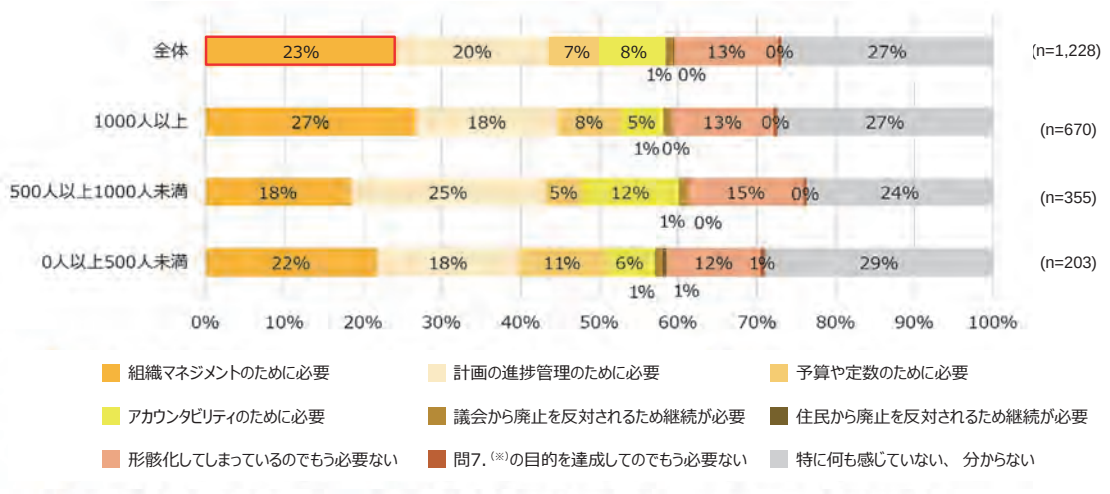
図表 4-49 行政評価の課題



（１０）行政評価の必要性（最も重視するもの）

行政評価の必要性について、「特に何も感じていない、分からない」を除いた場合、「組織マネジメントのために必要」が最多である（23％）。（単一回答）

図表 4-50 行政評価の必要性（最も重視するもの）

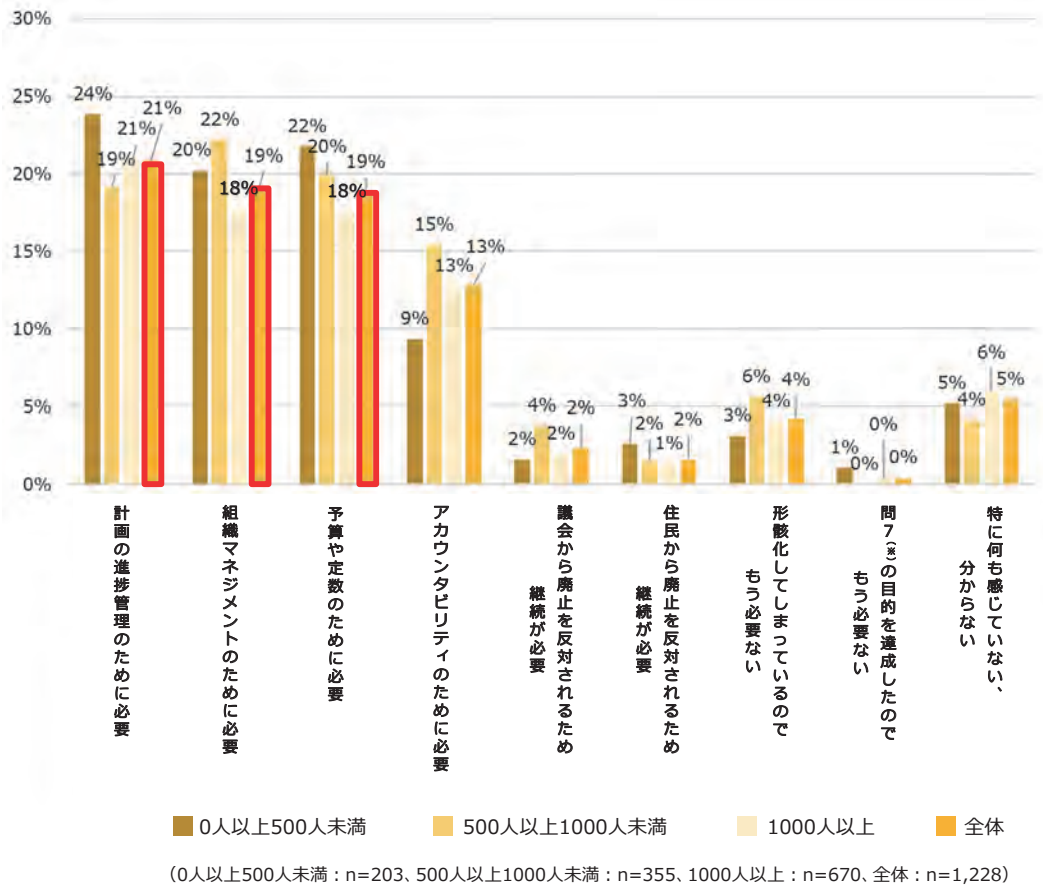


※問 7「あなたの自治体では何を目的に行政評価を実施していると思いますか」の選択肢については、145 ページ参照

（１１）行政評価の必要性

行政評価の必要性について、最も重視するもの（前問（10）行政評価の必要性（最も重視するもの）で選択されたもの）以外で選択されていたのは、「計画の進捗管理のために必要」が最多（21％）、次いで「組織マネジメントのために必要」、「予算や定数のために必要」（19％）が多かった。（複数回答、回答数制限なし）

図表 4-51 行政評価の必要性



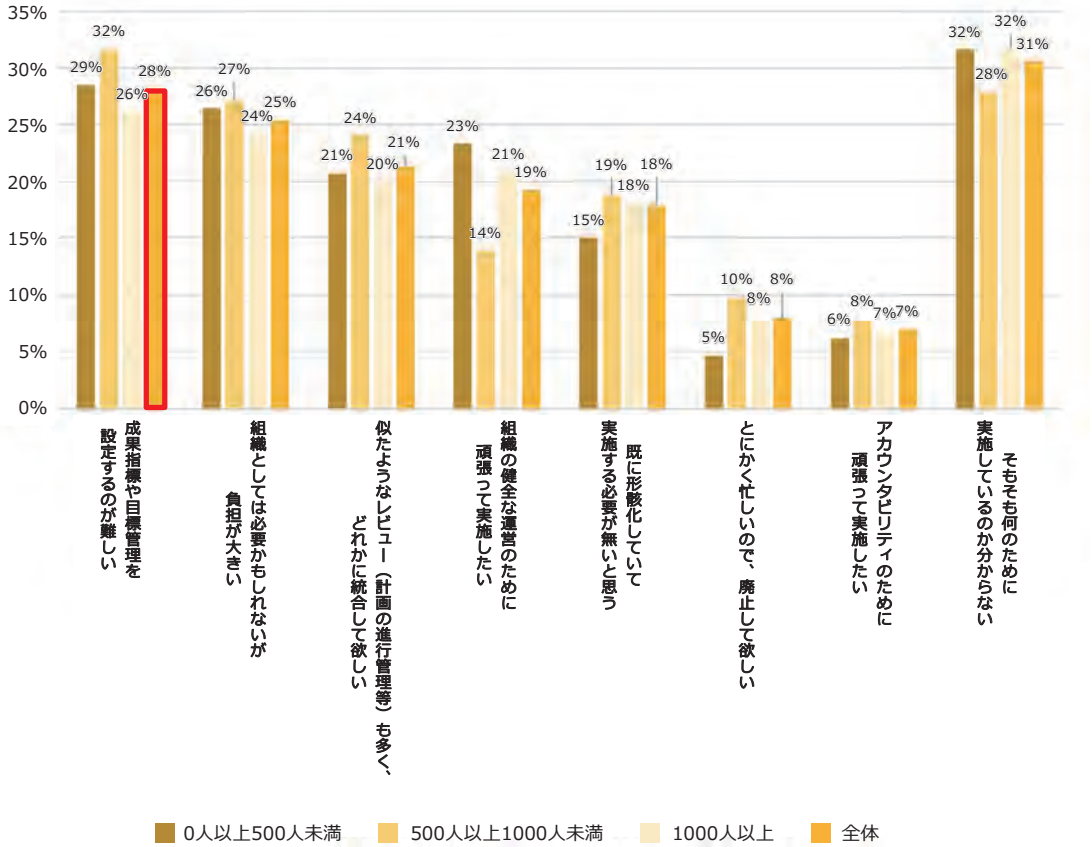
（0人以上500人未満：n=203、500人以上1000人未満：n=355、1000人以上：n=670、全体：n=1,228）

※問 7「あなたの自治体では何を目的に行政評価を実施していると思いますか」の選択肢については、145 ページ参照

（１２）行政評価への率直な気持ち

行政評価への率直な気持ちとして、「そもそも何のために実施しているのか分からない」を除いた場合、「成果指標や目標管理を設定するのが難しい」が最多である（28%）。（複数回答、回答数制限なし）

図表 4-52 行政評価への率直な気持ち

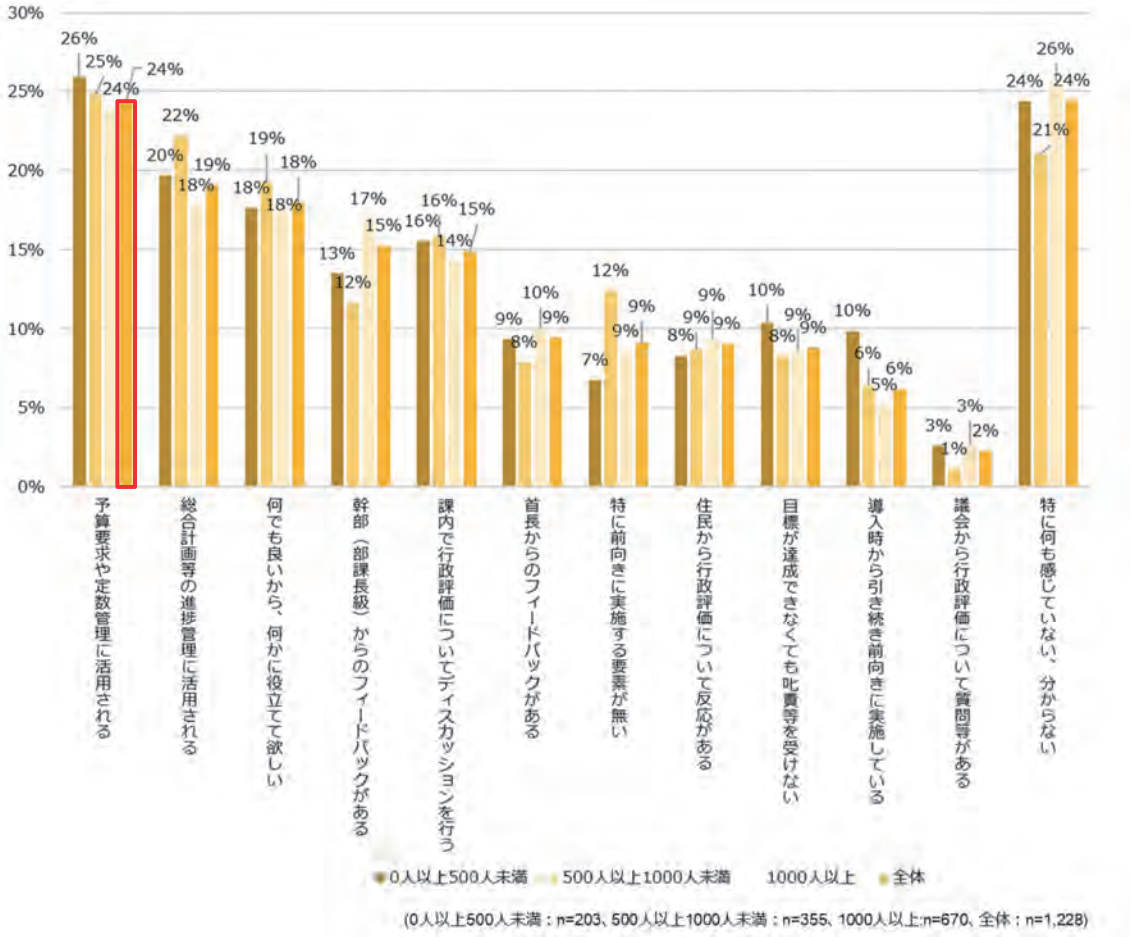


（0人以上500人未満：n=203、500人以上1000人未満：n=355、1000人以上：n=670、全体：n=1,228）

（１３）どのような状況であれば前向きに評価を実施できそうか

前向きに評価を実施する方法としては、「特に何も感じていない、分からない」を除いた場合、「予算要求や定数管理に活用される」が最多である（24％）。（複数回答、回答数制限なし）

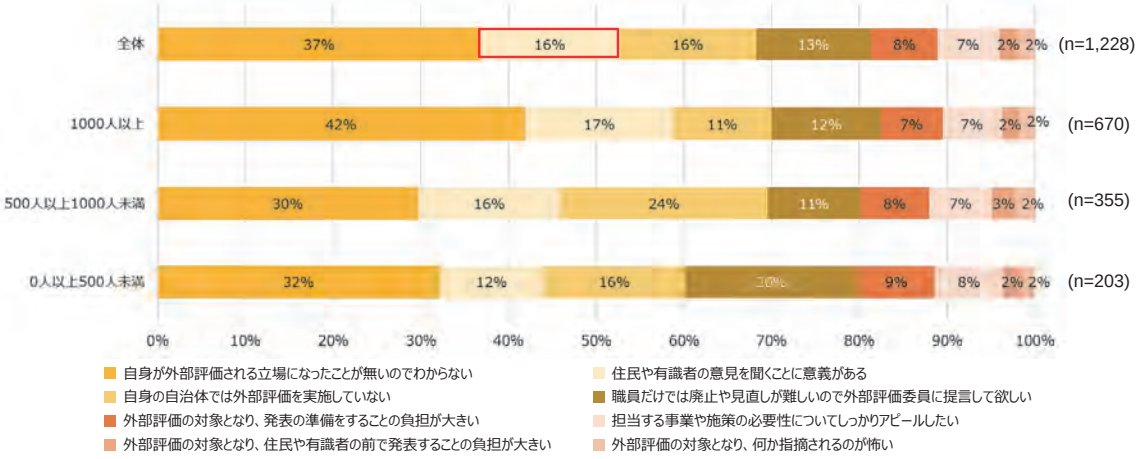
図表 4-53 どのような状況であれば前向きに評価を実施できそうか



（１４）外部評価の実施についての考え

外部評価の実施について、「自身が外部評価される立場になったことが無いので分からない」、「自身の自治体では外部評価を実施していない」を除いた場合、「住民や有識者の意見を聞くことに意義がある」が最多である（16％）。（単一回答）

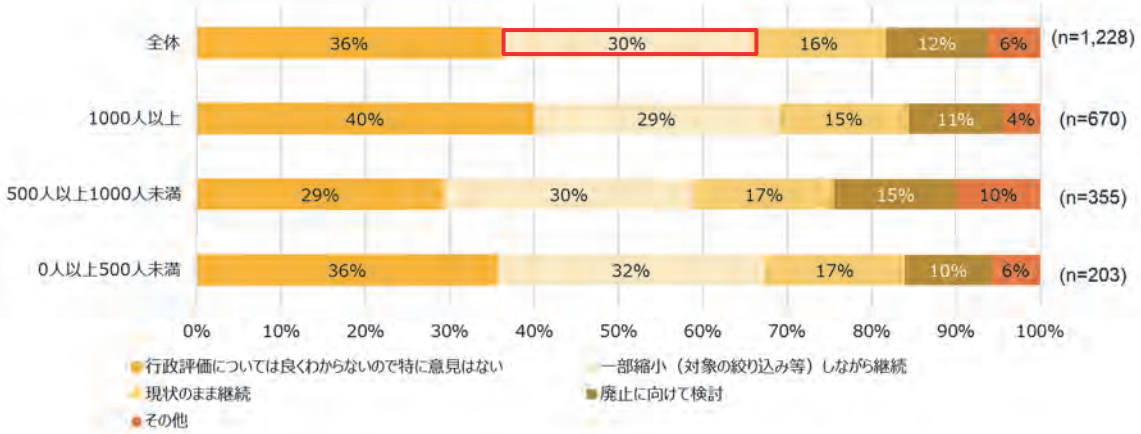
図表 4-54 外部評価の実施についての考え



（１５）今後の行政評価の進め方についての考え

今後の行政評価の進め方について、「行政評価については良く分からないので特に意見はない」を除いた場合、「一部縮小（対象の絞り込み等）しながら継続」が最多である（30％）。

図表 4-55 今後の行政評価の進め方についての考え



第 5 章．事例分析

第５章．　事例分析

5.1　事例ヒアリング調査

5.1.1 調査概要

行政評価が抱える課題を克服し、できるだけ良い形での行政評価に転換していこうという取組が様々な自治体において行われており、このうち6つの自治体についてヒアリングを行った。

課題の中でも、小規模自治体において行政評価をよりよくするための取組を進める自治体、総合計画と行政評価の有機的な取組（マネジメントへの活用）を進める自治体、成果指標の適正化を進める自治体、行政評価の効率化による負担軽減とその課題に向けた取組を進める自治体にヒアリングを行った。

また、EBPM については、行政評価に関連する新たな手法として我が国の政府に導入され、一部の自治体でも活用が進みつつあることから、EBPM の考え方を踏まえた取組を推進している自治体についてもヒアリングを行った。

図表 5-1　自治体ヒアリング先一覧

実施日	自治体名	選定ポイント
2022 年7月 22 日	東京都瑞穂町	行政評価と予算編成プロセスの連携、 内部評価及び外部評価の導入
2022 年8月 24 日	埼玉県小川町	総合計画の進行管理に活用、 一部事業について町長による評価の仕組み
2022 年9 月 6 日	千葉県山武市	総合計画と行政評価の連動及び予算要求や 定数査定への活用
2022 年 9 月 22 日	京都府京都市	客観指標の設定マニュアルの作成、 政策体系別評価
2022 年10 月 21 日	北海道札幌市	外部評価による指標設定の適正化、 市民型ワークショップの開催
2022 年11 月 17 日	神奈川県	EBPM の考え方を取り入れた指標設定、 データ利活用ポータルサイト開設

5.1.2 東京都瑞穂町のヒアリング概要

（1）自治体概要

瑞穂町は、東京都の多摩地域北部に位置し、西多摩郡に属する町である。

人口は 32,181 人（2022 年 10 月時点）、町役場の職員数は 223 人（2022 年4月時点）である。

（2）ヒアリング調査のポイント

- 現在の行政評価の主な目的は、効果的な政策の遂行である。
- 庁内での内部評価に加え、外部評価の仕組みを導入している。
- 職員の負担軽減のため評価対象を絞っており、新規施策や主要施策、町長の公約に関する事業等を評価対象にしている。
- 行政評価と予算編成プロセスが連携しており、各事業担当課は実務上、財政担当課に対して予算要求に係る事前情報を提供する機会として行政評価を活用している。

（3）行政評価の導入の経緯

国や他自治体における行政評価に係る動きを背景に、2001 年に、庁内職員からの自主的な企画提案を契機として、試行的に行政評価が導入された。その後、2004 年より本格的に導入されるに至った。

瑞穂町では、導入当初から現在に至るまで、行政改革の一環として行政評価を実施している。導入当初は、行政支出の無駄の削減を主要な目的として行政改革と呼ぶ考え方を背景に、行政評価が実施されていた。

また、導入当初は、その実施にあたって事業担当課の協力を得るため、各事業担当課に対して、課長級職員及びその他1名の職員を行政評価に係る協力委員として選出するよう依頼し、それらの職員で構成される内部評価委員会を編成した上で、内部評価を実施していた。

更に、瑞穂町では、公募住民や外部有識者等によって構成される行政評価委員会による外部評価の仕組みが、行政評価が本格的に導入された 2004 年から現在に至るまで運用されている。

他方、行政評価の導入当初は、事務事業だけでなく政策・施策も評価対象に含まれており、評価対象となる政策・施策・事務事業の総数は、2,000 にも及んだため、職員の負担の大きさが課題となっていた。

（4）現在の行政評価の実施状況

【効率的な評価の実施に向けた取り組み】

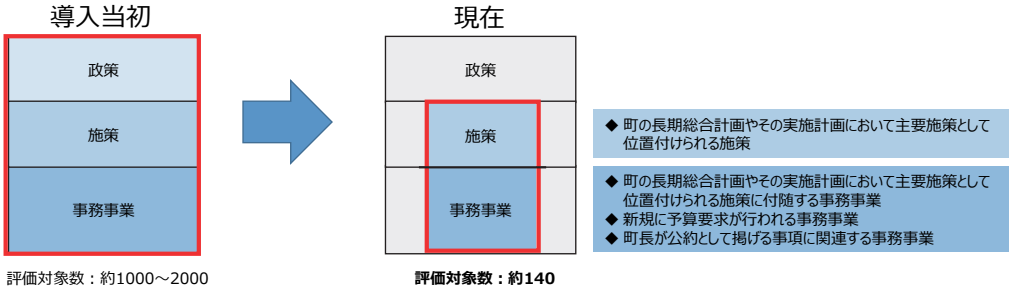
前項に挙げた職員の負担を軽減するため、評価対象の絞り込みが行われた。具体的には、

以下施策・事業についてのみ評価対象とする運用が行われている。

- 町の長期総合計画やその実施計画において主要施策として位置付けられる施策及びそれに付随する事業
- 新規に予算要求が行われる事業
- 町長が公約として掲げる事項に関連する事業

また、評価の対象から政策は除かれている。その結果、現在では、評価対象となる施策・事務事業の総数は、約 140 である。

図表 5-2 評価対象の絞り込み



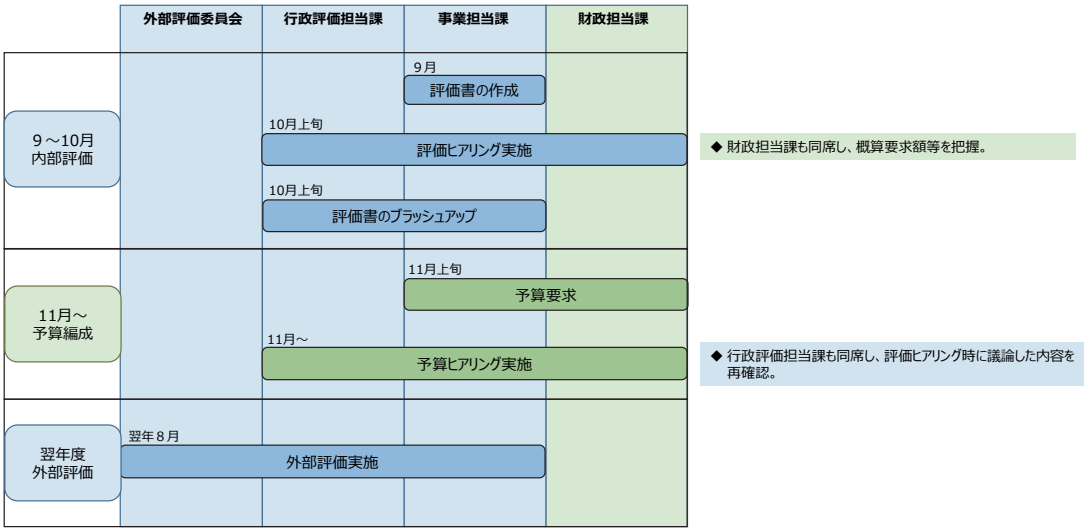
更に、職員の評価書作成に係る負担を軽減するため、評価書様式の枚数を削減した。具体的には、事業実施にあたって他課との連携を図ることができているか等、実務上効果的な政策を遂行するという目的を果たしていく上で必要性が薄いと思われる評価項目を削除している。

【効果的な評価の実施に向けた取組】

瑞穂町では、導入当初は行政支出の無駄の削減を目指して行政改革と呼ぶ考え方で行政評価が実施されていたところ、現在は効果的な政策の遂行を主要な目的として行政改革と呼ぶ考え方を背景とし、行政評価が実施されている。

庁内においては、各事業担当課から財政担当課に対する予算要求書の提出締め切りに先んじて、行政評価に係る評価書が行政評価担当課へ提出され、その評価書を基礎として行政評価に係るヒアリングが実施される。この評価書には、評価書提出時点における予算の概算要求額を記入する欄が設けられているほか、その後の行政評価に係るヒアリングには財政担当課長も同席することが通例である。そのため、各事業担当課は実務上、財政担当課に対して予算要求に係る事前情報を提供する機会として行政評価を活用している。

図表 5-3 行政評価と予算編成プロセスの連携



また、外部評価に関して、条例に基づき行政評価委員会が設置され、公募住民や大学教授、町の事業者団体・金融機関等の代表の方を含む外部有識者によって構成されている。行政評価委員会では、内部評価が完了した評価書について、指標設定の妥当性等を含め、客観的な意見が出されることが多い。なお、外部評価委員会で使用された資料や議事録は、瑞穂町のウェブサイト上に公表される。

（５）行政評価の実施において苦労していること

【評価指標の設定】

現在、行政評価担当課を中心として、可能な限り多くの施策や事務事業について、その成果を定量的に把握することを目指しているが、これは容易な目標ではない。

例えば、事務事業の成果を把握するためには事務事業を設計する段階で、利用者や住民の声を吸い上げるような仕組みを導入しておく必要があるところ、実際にそれを実践できているものは少ない。そのため、成果を定量的に把握することができる施策・事務事業の数は限られる。

また、評価シートにおいて、可能な限り何らかの定量指標を設定しなければならないという方針で行政評価が実施されているため、各事業担当課から行政評価担当課に対してどのような定量指標であれば採用可能であるのかといった問い合わせが多く寄せられており、その対応に苦慮している。

【職員の「評価疲れ」】

各事業担当課の職員にとって、例えば予算要求等と比較して、行政評価に取り組む実務上の意義が分かりづらいため、作業意欲の減退を招いているという実態がある。

特に、毎年あるいは毎日同じような事務を繰り返している部署では、所管する事務事業において設定する評価指標に変化がないことが多いため、行政評価に取り組む実務上の意義が分かりづらくなっている可能性がある。

（６）行政評価の公開状況とその反応について

行政評価委員会による外部評価で使用された資料や議事録は、瑞穂町のウェブサイト上に公表されるため、各年度において、外部評価の対象となった施策・事務事業の評価書についてのみ、庁外に公表されることになる。

また、公表済みの行政評価委員会による外部評価の資料や議事録について、議会から関連した質問が挙がることもある。

（７）今後の行政評価の展開について

従前より、行政評価の評価指標は、長期総合計画に掲げられている施策の目標達成のために設定されるものとされていた。2022 年度から、長期総合計画との間での連携を深める形で行政評価の実施方法を見直すこととしている。これにより、各事業担当課の職員にとって、行政評価に取り組む実務上の意義が分かりやすくなり、作業意欲の減退を防ぐことが期待されている。

図表 5-4 瑞穂町における行政評価書の一部（男女共同参画社会推進事業）

令和　元　年度事務事業評価シート　　4－1

事務事業名	男女共同参画社会推進事業	担当部署	企画部　企画課　企画係	
		作成者		
事業概要	分野名	地域協働	民間委託の形態	全部委託　一部委託
	大項目	男女共同参画社会の推進	実施計画書掲載	○
	小項目	男女共同参画社会推進行動計画の推進	事業期間	平成１０年度から
	根拠計画及び根拠法令	男女共同参画社会基本法、女性活躍推進法、第４次瑞穂町長期総合計画後期基本計画、瑞穂町男女共同参画社会推進行動計画		
	内容・目的（どのようなことを行っているのか・どのような状態にしようとしているのか）	男女の社会的なあり方を根本から見つめなおし、男女がともに力を発揮できる社会の実現を目指すために「男女共同参画社会推進行動計画」に示した取り組むべき施策を、各課男女平等推進担当者を中心に進捗させる。また、男女共同参画推進委員会へその結果を報告するとともに、委員会の意見をふまえた取り組みの方向性を見出すことを目的とする。 女性活躍推進法が施行されたことに伴い、庁内でも働き方の改善を行うことで、職員のワーク・ライフ・バランスの実現、行政改革を推進する。		
	経緯（いつからどのように始まったのか）	平成４年に「女性問題研究会（庁内組織）」、平成６年に「瑞穂町女性問題町民懇話会」を設置して女性問題の調査研究を行い、平成８年の「瑞穂町の男女平等を基本にした、女性問題解決の方向性について」との懇話会からの答申を受け、計画策定委員会が設置された。その後、平成11年３月に「瑞穂町男女平等行動計画」、平成14年３月に「瑞穂町男女共同参画社会推進行動計画（第２次行動計画）」を策定し、平成17年３月に「第３次行動計画」を策定し、住民との協働による男女共同参画社会の実現を目指してきた。 第３次行動計画の計画期間を平成21年度までに延長した「第３次行動計画改訂版」を経て平成21年度末に「第４次行動計画」を策定、平成26年度末に「第５次行動計画」を策定し現在に至っている。 平成26年度に、町女性職員から編成される「瑞穂町女性職員の更なる活躍を推進する調査のためのプロジェクトチーム」を設置、女性職員の登用促進、育児休業からのスムーズな復帰に関して調査・研究を行った。平成27年度は男性職員も含め、研究・話し合いを重ね、町長に「瑞穂町女性職員の活躍推進に向けた施策提言」を提出した。それに伴い、平成28年度「ワーク・ライフ・バランス」をテーマとした管理職研修を実施（総務課）するとともに、ワーク・ライフ・バランスを特集した庁内報「d&k」を創刊した。		
	課題（どのような問題があるのか）	過去からの計画の進捗状況を見ても、取組項目全てが進捗している状況ではない。これからも町民及び職員への啓発を進め、「行動計画」の進捗率の向上に努める必要がある。 また、町の女性職員の登用促進、育児休業からのスムーズな職場復帰等の課題解決のためにワーク・ライフ・バランス推進の取組を継続して進める必要がある。その他、ＬＧＢＴなど性的マイノリティへの対応等の啓発も進める必要がある。		

出所：瑞穂町ウェブサイト[54]

[54] https://www.town.mizuho.tokyo.jp/tyosei/004/p001465_d/fil/020720siryou.pdf
（2022 年 11 月7日確認）

5.1.3 埼玉県小川町のヒアリング概要

（1）自治体概要

小川町は、埼玉県の中部に位置し、比企郡に属する町である。

人口は 28,310 人（2022 年 10 月時点）、町役場の職員数は 229 人（2022 年4月時点）である。

（2）ヒアリング調査のポイント

- 導入当初から、総合計画の進行管理を主な目的として実施している。
- 一部事業において、町長による評価の仕組みが設けられている。（評価書にも記入欄あり）

（3）行政評価の導入の経緯

2000 年頃に、同じ埼玉県内の大規模自治体の取組や、行政評価に係る社会的な動向を背景に2003年度から行政評価が導入された。

小川町では、総合振興計画の進行管理を主な目的として行政評価を実施している。そのため、評価対象には総合振興計画の目標指標と関連性の高い事務事業等が選定される。

（4）現在の行政評価の実施状況

事務事業を対象とする評価については、各事業担当課長における一次評価、行政評価担当課長による二次評価に加え、町長による評価を実施している。一次評価は、各事業担当課が評価書を作成し、その評価書を基に行政評価担当課によるヒアリングに臨むという手順で実施される。また、2013 年度以降の各年度の評価書については、町のウェブサイト上に公表されている。

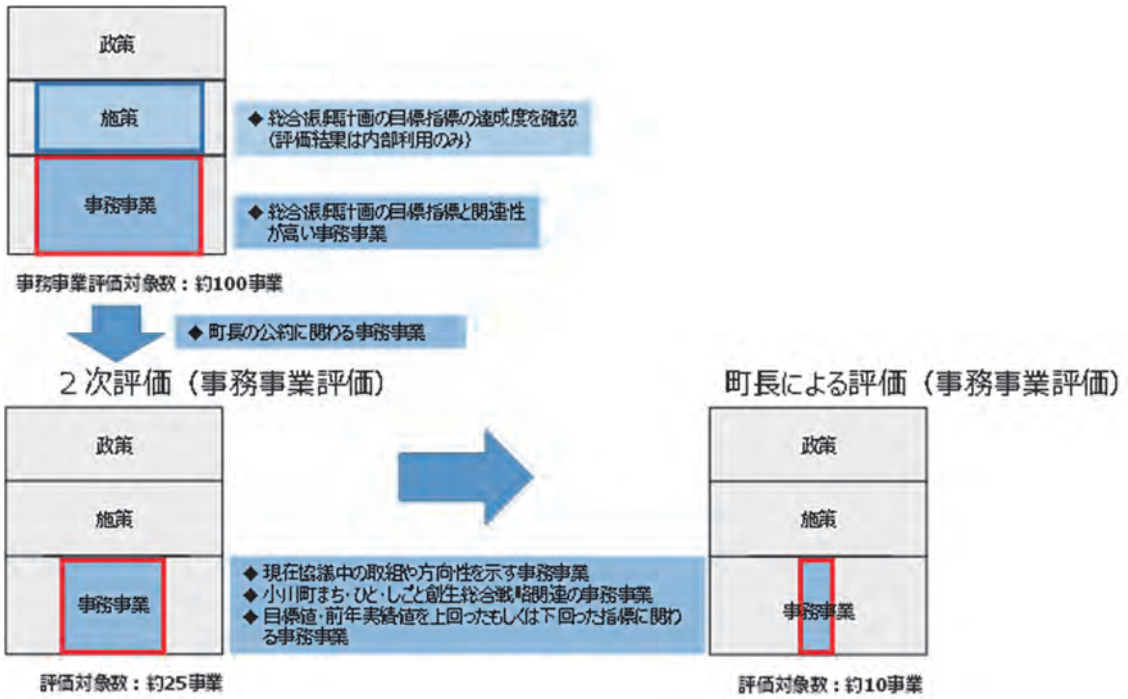
一方で、施策を対象とする評価については、事務事業を対象とする評価の一次評価と同じタイミングで評価書を作成している。この評価書については各事務事業評価の内容を踏まえ、施策に係る目標指標の達成率を確認し、必要に応じ事務事業の追加等、見直しを行うことを目的としており、町内部での利用にとどめ、公表はしていない。

【効率的な評価の実施に向けた取り組み】

小川町では、対象を絞り込んで行政評価を実施している。絞り込みを行うにあたり、各事業担当課長における一次評価については、総合振興計画の策定時に、総合振興計画の目標指標と関連性が高い事業、小川町まち・ひと・しごと創生総合戦略に該当する事業、その他、多くの町民との関わりが深く利用・使用に供される事業を評価対象としている。また、政策推進課長による二次評価、町長による評価については、町長の公約に関わるもの、現在協議中の取組や方向性を示すもの、小川町まち・ひと・しごと創生総合戦略関連のもの、目

標値・前年実績値を上回った若しくは下回った指標に関わるもの等を評価対象としている。その結果、一次評価の対象となる事務事業は約 100 事業、そのうち二次評価の対象となるのは約 25 事業、そのうち更に町長による評価の対象となるのは約 10 事業となっている。

図表 5-5 評価対象の絞り込み



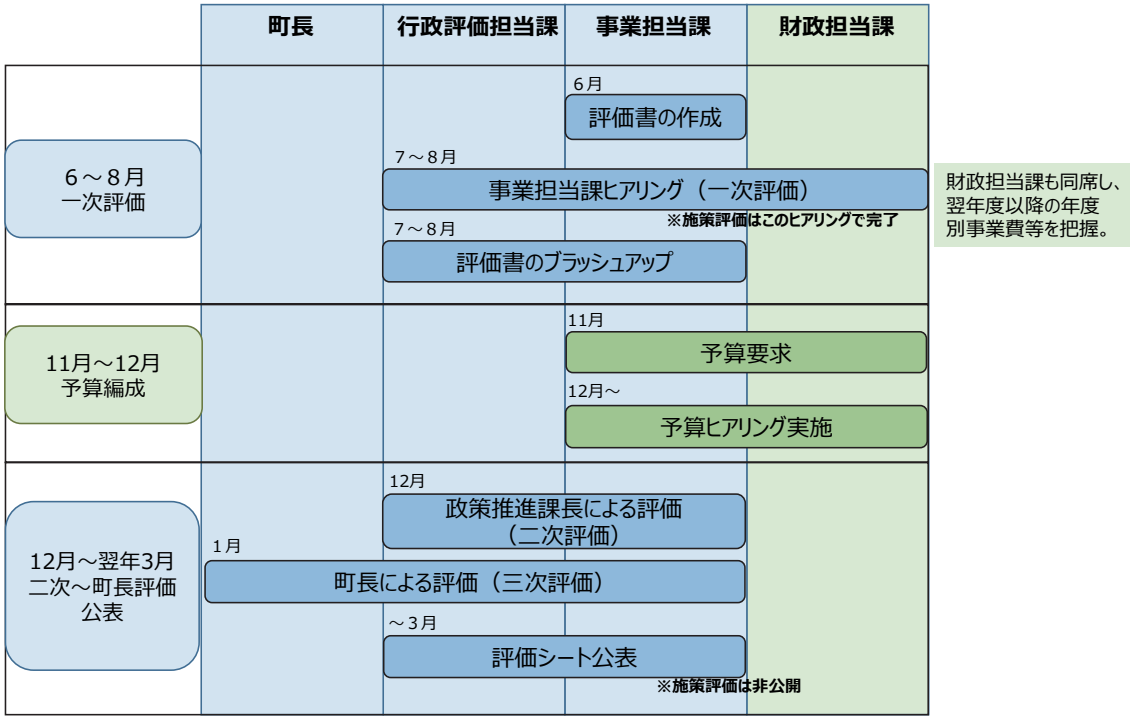
また、各事業担当課の職員の評価書作成に係る負担を軽減するため、評価書の一部項目について、事前に行政評価担当課において入力した評価書様式を配布する運用がなされている。例えば継続事業の基礎情報のように、昨年度と同じ内容になることが明らかであるものについては、昨年度の評価書の内容を転載している。ただ、自動入力ではなく、行政評価担当課の職員が手作業で入力しているため、作業負担が大きいことが課題となっている。

【効果的な評価の実施に向けた取組】

町長による評価は、政策推進課が書面で決裁を上げて判断を仰いでいる。行政評価に関しては、事業担当課は各種作業が必要になるが、年に一度町長が評価する機会が用意されていることで、事業担当課が定期的に事業の振り返りを行う動機付けとなっている。

庁内においては、各事業担当課から財政担当課に対する予算要求書の提出締め切りに先んじて、評価書が行政評価担当課へ提出され、その評価書を基礎として、ヒアリングが実施される。評価書提出時点における翌年度以降の年度別事業費等を記入するシートが事務事業評価シート、施策評価シートとは別に設けられており、その後のヒアリングには財政担当課も同席することが通例である。そのため、各事業担当課は実務上、財政担当課に対して予算要求に係る事前情報を提供する機会として、行政評価シートを活用している。

図表 5-6 スケジュール



（5）行政評価の実施において苦労していること

【職員の「評価疲れ」】

事業担当課の職員から、評価の使途や意義が分からないといった声が寄せられることがある。施策を対象とする評価は、専ら内部管理のための取組であるため、職員にとって取り組む意義を見出しづらく、事業担当課の職員の負担感を強めている可能性がある。

また、評価書の作成やヒアリングの実施に膨大な時間がかかることも、行政評価担当課において、喫緊の課題として認識されている。

（6）行政評価の公開状況とその反応について

各年度において、一次評価の対象となった事務事業の評価書が町のウェブサイト上に公表されることになる。

公表済みの評価書については、町民から年に1回程度、評価書の掲載場所に関する問い合わせがある。一方で、議会から関連した質問がなされることはない。

図表 5-7 小川町における行政評価書の一部（小川町元気な農業応援事業費）

令和　3　年度

第5次総合振興計画**事務事業評価シート（様式1）**

提出日	R3.6.25		
担当 課名	環境農林課		
担当 グループ名	農林グループ（農業委員会）		
担当 記入者名			

1 事業概要

(1)事業名	小川町元気な農業応援事業費	(2)事業種別（新規・継続）	継続
		(3)事業性格（政策・一般）	政策事業
(4)第5次総振での位置づけ		(5)予算・財源等の別	
①基本目標	産業の振興	①会計区分	一般会計
②大項目	農林業	②財源区分	町単独
③中項目	担い手の育成	③予算科目	款 6 項 1 目 3
④施策		④予算事業名	小川町元気な農業応援事業費
⑤施策コード	6.1.3.0　掲載ページ 133 ページ		
(6)実施根拠		(7)総合戦略	
①事務分類（自治・受託）	自治事務	①総合戦略（該当事業名）	小川町元気な農業応援事業
②根拠法令	小川町元気な農業応援総合補助事業実施要綱		
③事業期間	開始 平成28 年 4 月から	終了	未定 年 月まで

2 事業の目的・対象及び内容

(1)目的（何のために行うか）	(3)手段（内容・どのような取り組みか）
野菜等農産物のブランド化、高付加価値化を図り、地域に愛されるローカルブランド市場を構築する。	おがわ型農業の認証を推進し、おがわん農産物のブランド化に向けたプロモーションの実施、町内飲食店での利用拡大、おがわ型農業への転換及び促進支援、新規就農者受入れ支援等を行う。
(2)対象（誰に対して、何に対して行うか）	(4)成果イメージ（どのような状態になることを目指すか）
農地を有する農業者及び法人 販売農家 対象数 257 単位 戸	町民の食生活の中に日常的に「おがわん野菜」が取り入れられるとともに、飲食店において「おがわん野菜」メニューが開発され、小川町産農産物の魅力を内外の人が認知し、地域ブランドとして確立されている。

(5)事業を取り巻く環境（社会環境、町民ニーズ等）、団体、議会等からの要望など

食の安心安全、環境負荷低減に向けた取り組みを拡大し、有機農業等の循環型農業を推進することで持続可能な地域農業の確立を図る。

3 事業のコスト（実績・予算・決算）　（単位：千円）

項目	(1)事業(内容) 名称	小川町元気な農業応援事業費				
	決算・予算年度	H29年度決算	H30年度決算	R元年度決算	R2年度決算	R3年度予算
(2)事業費内訳	委託料	3,191	3,505	4,199	2,499	1,650
	負担金及び補助金	5,312	5,083	4,856	2,618	2,700
	需用費	0	257	0	814	407
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
	その他	0	0	0	0	0
	直接事業費合計	8,503	8,845	9,055	5,931	4,757
(3)財源内訳	国庫支出金	1,595	2,268	2,574	0	0
	県支出金	3,300	4,212	0	0	0
	地方債	0	0	0	0	0
	その他特定財源	0	0	0	0	1,200
	一般財源	3,608	2,365	6,481	5,931	3,557
	合計	8,503	8,845	9,055	5,931	4,757
(4)補助金名		地方創生推進交付金				
(5)人件費						
投入職員数		0.8	0.6	0.6	0.6	0.6
年間人件費		6,202	4,780	4,630	4,583	4,706
(6)総事業費		14,705	13,625	13,685	10,514	9,463
サービス量（戸）		298	298	298	257	257
サービス単価		49.3	45.7	45.9	40.9	36.8
（単位）		千円／販売農家1戸あたり				

4　指標の検証（活動指標・成果指標）					小川町元気な農業応援事業費
指標名		単位	R元年度決算	R2年度決算	R3年度予算積算
（1）活動指標（実施した事業の量：回数、延長、面積等）					
指標名	目標値				
	実績値				
	達成率		#DIV/0!	#DIV/0!	
	目標値				
	実績値				
	達成率				
（2）成果指標（実施した結果として得られた成果の量と達成度：人数、世帯数、件数、団体数、コスト指標等）					
指標名 新規就農者数（総振目標指標p134）R2年度目標値 5人	目標値	人	5	5	2
	実績値	人	1	2	
	達成率	%	20.0	40.0	
	目標値				
	実績値				
	達成率				

（3）その他指標に現れない成果

令和2年度新規おがわ型農業認証者9人（OGAWA'N Nature：1人、OGAWA' N №1：8人）。延べ認証者数64人。

5　事業評価					
（1）項目別評価					
評価項目		評価		評価理由	評価した理由を選択してください。
必要性	事業の必要性	1	1 必要性は高い 2 どちらともいえない 3 必要性が低い	2	1 事業の実施が関係法令等で定められている 2 住民や団体など外部から要望・要請が多い事業である 3 その他（　　）
妥当性	実施主体の妥当性	1	1 妥当である 2 どちらともいえない 3 妥当性が低い	2	1 事業の主体が関係法令等で定められている 2 民間では事業を行っておらず、行政が主体となるべき事業である 3 その他（　　）
	手段の妥当性	1	1 妥当である 2 どちらともいえない 3 妥当性が低い	1	1 事業を行うのに民間活力（企業、NPO、ボランティアなど）を活用している 2 他に有効な代替手段が見当たらない 3 その他（　　）
効率性	コスト効率性 人員の効率性	1	1 効率的である 2 どちらともいえない 3 効率性が低い	2	1 サービス単価は減少している 2 サービス単価を維持している 3 その他（　　）
公平性	受益者の偏り	1	1 偏りはない 2 どちらともいえない 3 偏りがある	2	1 公平に分配されている 2 おおむね公平に分配されている 3 その他（　　）
有効性	成果の向上	1	1 成果が上がっている 2 どちらともいえない 3 成果が下がっている	2	1 成果指標は、目標値より実績値が上回っている 2 成果指標は、前年度より向上している 3 その他（　　）
進捗度	事業の進捗	1	1 順調に進んでいる 2 概ね順調である 3 あまり順調に進んでいない	1	1 年度内に予定した事業は完了した 2 年度内に予定した事業の8割以上は完了した 3 その他（　　）

（2）総合評価（上記結果を踏まえて、問題点や課題を記載してください。）

プロモーション活動や生産支援事業を通じ、おがわ型農業への理解も進み認証者は増加している。対外的なブランドイメージの確立は十分とは言えず、消費者等への認知度の拡大が課題。

6　事業の方向性の判断	1　拡充　2　現状維持　3　縮小・統廃合		
評価主体	（1）一次評価（担当課長）	（2）二次評価（政策推進課長）	（3）最終評価（町長）
評価	2	2	2
説明	生産者の所得拡大だけでなく、町外に町の魅力を発信し移住・定住に結びつける。	ブランドイメージの定着を図るとともに、おがわ型農業の魅力を向上し、新規農業者の定着につなげる。	農業分野のみならず、各種分野との相乗効果が発揮できるよう継続して取り組む。

出所：小川町ウェブサイト[55]

[55] https://www.town.ogawa.saitama.jp/cmsfiles/contents/0000005/5022/46ogawamatigennkinanougyououennjigyouhi.pdf
（2022 年 12 月1日確認）

（７）今後の行政評価の展開について

各事業担当課や行政評価担当課の作業負担を軽減すべく、業務改善・スリム化を検討している。

また、町長による評価の実施に際し、2022 年度からは、町長に対して内容を説明して評価結果の確認を依頼することを検討している。

5.1.4 千葉県山武市のヒアリング概要

（1）自治体概要

山武市は、千葉県の北東部に位置する市である。

人口は約 49,263 人（2022 年 10 月時点）、市役所の職員数は 444 人（2022 年4月時点）である。

（2）ヒアリング調査のポイント

- 総合計画に連動した行政評価システムになっている。施策に基本事業、基本事業に事務事業が紐づく構成で、施策体系と評価単位が目的と手段の関係になっている。
- 総合計画のすべてに指標を持たせており、それに基づき成果を確認している。
- 庁内の3課（財政、総務、企画政策）で行政評価推進事務局を構成することで、評価結果を予算編成や定数査定の参考としている。

（3）行政評価の導入の経緯

2006 年3月 27 日に成東町（なるとうまち）・山武町（さんぶまち）・松尾町（まつおまち）・蓮沼村（はすぬまむら）の3町1村で合併している。合併後の政策管理、財政管理の仕組みや考え方を統一し、共通の方向性、ルールで実施していく必要があった。また、当時の市長が数値に基づく形で施策や事業の成果等を管理すべきとの方針を打ち出していた。

新市のマネジメント手法を検討するなかで、行政評価が有効な手法であるとの判断に至り、三重県の事務事業評価の支援事業者であった日本能率協会を選択した。合併から 2007 年度までは評価システム導入の準備段階として取り組み、新市として成果指標を活用した総合計画を策定し、2008 年度から総合計画に連動した現行の行政評価を導入した。

（4）現在の行政評価の実施状況

【評価実施の構成】

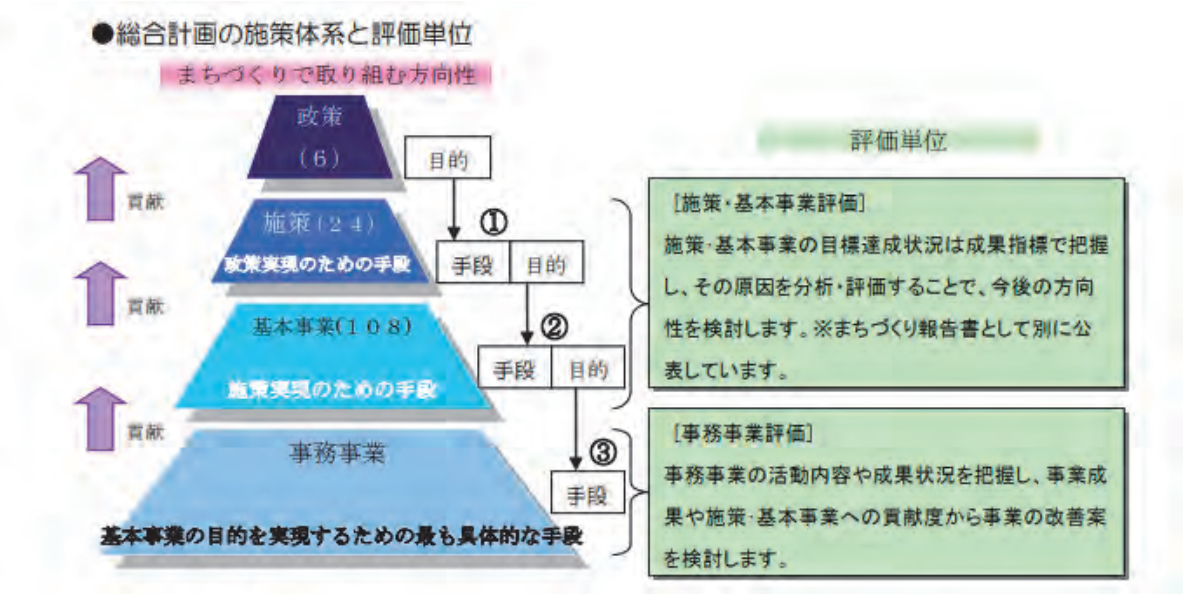
6分野の政策に施策が紐づいており、施策に基本事業、基本事業に事務事業が続いて紐づく構成になっている。

総合計画の構成に合わせ「施策・基本事業評価」と「事務事業評価」の2本立てで行っている。総合計画では「事務事業」の上位に、まちづくりの目標を実現するための手段として「施策」と「基本事業」が位置付けられており、施策・基本事業評価では、市民アンケートの結果などに基づき、分野別にその現状を分析し、評価・点検を実施し、総合計画の進行状況を「まちづくり報告書」として公開している。

一方、事務事業は、基本事業の目的達成のための事業実施の最小単位として位置付けており、事務事業評価では、基本的に全事業を対象に実施しているが、一部通常評価と簡

易評価に分かれている。通常評価においては指標を設定して評価しているが、負担金の拠出や課の事務費など成果を図るものではないものについては、指標は設定しておらず、簡易な評価としている。

図表 5-8　山武市の総合計画の施策体系と評価単位



出所：「事務事業評価報告書（令和2年度実績）」令和4年3月　山武市ウェブサイト[56]

【評価実施のタイミング、アンケートの流れ】

指標値はアンケートで取得するものと既存統計など行政活動で取得するものの2種類で構成されている。3月末までの事業の実施結果のアンケートを、住民に対して4、5月に実施した後に、実績の評価を5月、6月に実施している。（前年度の実績評価は、施策・基本事業評価及び事務事業評価ともに5月、6月に実施している。）

アンケートについては、総合計画の目標として設定されている指標（満足度等）について把握するため、各課で個別に実施するのではなく、企画政策課で取りまとめて住民に郵送している。市内の 16 歳以上を対象に、3,000 人を無作為抽出して実施している。回答率は45％前後（1,300 人程度が回答）である。

【評価実施の体制】

各施策についてもあらかじめ評価を担当する主管課を設定しているため、該当の主管課が指標を設定して実施されている。事務事業、基本事業と施策に関して評価の順番は決め

[56] https://www.city.sammu.lg.jp/data/doc/1647931966_doc_23_0.pdf（2022 年 11 月 14 日確認）

てはいないものの、施策に事務事業、基本事業が紐づいており、図表5-8上下で目的と手段に対応するよう連動した作りにしているため、必然的に事務事業で行ったことから分析することが多い。

施策の主管課や事業担当課で作成した評価結果は、それぞれの課で作成後に、企画政策課で確認を行っている。疑義がある箇所についてヒアリングを実施している。目標が達成されたか否かではなく、その結果の原因分析が正しいかどうかについて議論している。

また、施策の主管課や事業担当課に対するフォローとして新任係長や新任課長など、はじめて行政評価をする職員を対象にシートの記載方法、評価の仕方について研修を実施している。基本的に入力は係長が中心であるが、事務事業が多い課などでは担当者が入力しているケースもあるため、2021 年からは新任係長とその他希望の職員を対象として実施している。

図表 5-9　事務事業評価の組織決定について

①事業課の評価（1次評価）
事務事業を実施する担当課自らが評価者の視点に立って行う評価。

↓

②全庁視点での評価（2次評価）
1次評価結果をもとに、行政評価推進事務局（総務課・財政課・企画政策課の合同組織）と担当課で点検会を実施し、行政評価推進事務局が全庁的視点を持って行う評価。

↓

③評価結果の決定・反映
1次評価、2次評価の結果に基づき、市長を含めた部長以上で市としての方向性を決定。

出所：「事務事業評価報告書（令和2年度実績）」令和4年3月　山武市ウェブサイト[57]

【外部評価や住民参加型の評価の実施状況について】

事業仕分けの視点が必要とのことから、総合計画の策定と進行管理を目的とした総合計画審議会が設置されている。委員は 20 名で構成されている。委員の内訳としては学識経験者が4名、公募により住民が2名、残りが関係団体である。以前は計画を策定するタイミングに諮問する形で運営されていたが、2017 年度からは常設となり、策定と進行管理を担っている。

[57] 脚注 56

総合計画審議会においては、政策全体の確認を行っている。すべての政策の説明は行わず、良かった指標、悪かった指標、代表的なものを中心に説明を行っている。そのほかは事前に資料を確認してもらい、意見があればもらうということにしている。

【行政評価の特徴、工夫している点】

庁内の3課（財政、総務、企画政策）で行政評価推進事務局を構成している。ヒアリングでは、企画政策課を中心に実施し、必要に応じて、財政課、総務課が同席し、評価結果を予算要求や定数査定の参考としている。ヒアリングは各課の課長級・係長級職員が出席している。

総合計画に基づき、成果を確認し、その上で、成果に応じて予算編成していくという目的に大きな比重を置いている。

予算の観点では、夏に行う予算ヒアリングの際に、前年度と比較して大幅に増えた理由やいまは成果が明確でなくとも予算を増やせば成果が上がるのか、そもそも手段が間違っているのではないかなどについてヒアリングで確認し、その結果を予算に反映している。

総合計画のすべての施策・基本事業・事務事業の目標に指標を持たせ、これを行政評価で毎年確認する仕組みにしたことが特徴である。

（５）行政評価の実施において苦労していること

施策の主管課や事業担当課の理解を得る点で苦労している。例えば、人事異動により目指す値を設定した担当が別の部署に異動して、それに対して新しい担当がなぜそのような指標を設定したのか分からないといったことがある。

事業数が多い課等からは、評価への対応が大変等の声もあるが、行政評価の結果が一定程度予算に影響するという認識を職員が持っており、前向きに取り組んでいると考えられる。また、アンケートの設問が多いと市民から指摘があるほか、アンケートの回答に対する動機付けとなるような付加価値はないのかとの声もある。ウェブで回答したいとの声も市民からあるものの、設問数も多く、紙の方が回収率が高いと考えている。

（６）行政評価の公開状況とその反応について

市立図書館と出張所では閲覧用として「まちづくり報告書」を置いている。

議会においては、総合計画が市長任期と連動しているため、進捗率が議題になる。

（７）今後の展望

評価制度に関しては、事業の統合により評価対象事業数の見直しを行うなど、適宜見直しを進めている。

5.1.5 京都府京都市のヒアリング概要

（1）自治体概要

京都市は、京都府の南部に位置する市である。

人口は 1,448,964 人（2022 年 10 月現在）、市役所の職員数は約 18,422 人（2022 年4月時点）である。

（2）ヒアリング調査のポイント

- 京都市の行政評価は、京都市の目指すべき方向である政策目的がどの程度達成されているかを評価する「政策評価」と、政策目的の実現手段である個々の事業の有効性、効率性等を評価する「事務事業評価」などで構成されている。
- 政策評価については、客観指標の適切な設定に向け、「客観指標の設定マニュアル」を策定している。
- 政策評価票のレイアウトについては、市民に分かりやすく伝えるという観点から、これまでから改善を図ってきたが、要点を抜粋し、視覚的により分かりやすいものになるよう、2021 年度に抜本的な改善を行った。また、政策評価票に記載していない詳細情報については、より分析・活用してもらいやすいよう、データベース化した上で「京都市オープンデータポータルサイト」に掲載している。データベース化により、自動で転記される箇所を増やすことで手入力箇所を大幅に削減し、事務の効率化も図っている。

（3）行政評価の導入の経緯

政策評価については、1990 年代後半から国や各自治体における行政評価制度の導入が広がる中、市民・市会からの注目もあり、新たな行政運営の仕組みづくりの一環として、「第1期京都市基本計画」及び「京都市新世紀市政改革大綱」（いずれも 2001 年策定）において、行政評価制度の導入を位置付けたことから、2002 年度に「京都市政策・施策評価制度検討委員会」を設置して議論を行い、2003 年度に試行実施、2004 年度から本格導入した。

事務事業評価については、1998 年7月の京都市の市政改革懇談会の提言を踏まえ、市民と行政の役割分担を客観的に評価する手法として、2000 年度から試行実施、2003 年度から本格導入実施した。

（4）現在の行政評価の実施状況

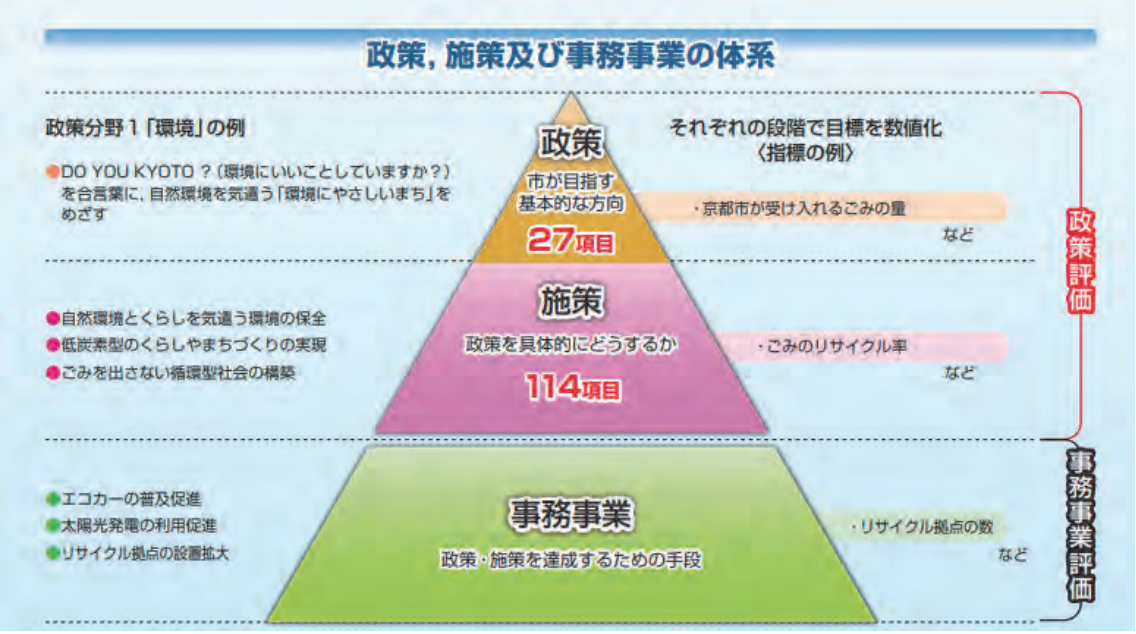
【評価実施の構成】

京都市の行政評価は、京都市の目指すべき方向である政策目的がどの程度達成されているかを評価する「政策評価」と、政策目的の実現手段である個々の事業の有効性、効率性等を評価する「事務事業評価」などで構成している。

政策評価は、京都市基本計画に掲げる 27 の政策及び 114 の施策の達成状況を、それぞれ ABCDE の 5 段階で評価している。

事務事業評価は、個別の事務事業の必要性や効果、効率性を評価し、行政資源の有効配分や経営努力の目標設定等、具体的な改善、見直し等を行うための判断に資する情報を提供することなどを目的に実施している。

図表 5-10　京都市の総合計画の施策体系と評価単位



出所：京都市「よくわかる！京都市の政策評価制度」[58]

【評価実施のタイミング・流れ】

政策評価については、客観指標評価と市民生活実感評価の2つの手法による評価結果を総合的に勘案して評価を行っている。まず、毎年5月下旬頃に、政策部門において市民生活実感調査（市民アンケート調査）を行い、その結果を政策・施策ごとに市民生活実感評価として取りまとめ、6月頃から8月頃にかけ、市民生活実感調査と客観指標評価を勘案した総合評価を行い、9月にその結果を市議会に報告するとともに、ウェブサイトで公表している。

事務事業評価については、以前は年度の上半期と下半期の2回公表していた。例えば、上半期は対象事業の目標に対する評価、下半期はそれを踏まえて予算にどう反映させるかといったサイクルである。2021 年度からは年1回に変更しており、2月の予算の公表の際に結果と方針を示している。

[58] https://www.city.kyoto.lg.jp/sogo/cmsfiles/contents/0000035/35589/yokuwakaru.pdf（2022 年 11 月 18 日）

【評価実施の体制】

政策評価については、各局が実施したうえで、政策部門が全体を取りまとめている。評価にあたり、新規の指標設定や既存指標の変更等がある場合は、政策部門と局で検討を行い、適切な指標設定となるよう努めている。

事務事業評価については、評価の責任は局が負っている。事業は各所管課が行い、各局の長が評価を決定し、財政部門が結果を取りまとめている。

【外部評価や住民参加型の評価の実施状況について】

政策評価については、学識経験者4人と市民公募委員1人の計5人で構成された政策評価委員会を設置し、制度の充実や評価手法についての提案や助言をいただいている。いただいた意見は、次年度の制度改善に活用している。

事務事業評価については、学識経験者5人と市民公募委員1人の計6人で構成された事務事業評価委員会を設置し、外部評価すべき事業を京都市が選定し、個別の事務事業の必要性や効果、効率性等の評価を行っている。

なお、いずれの評価委員会も、「京都市執行機関の附属機関の設置等に関する条例」に基づく附属機関である。

【行政評価の特徴、工夫している点】

政策評価については、「客観指標の設定マニュアル」を 2010 年度の政策評価の実施時から導入し、ウェブサイトでも公開している。当該マニュアルは、「どのように客観指標を設定すればよいのか」、「目標値の設定はどのように行えばよいのか」という評価者（各局職員）の疑問を解決するため、また、現在設定している指標の適正さを再点検することを目的に、指標設定の考え方を説明したものとなっている。同マニュアルについては、当時の政策評価委員であった学識経験者等の意見も踏まえ作成している。

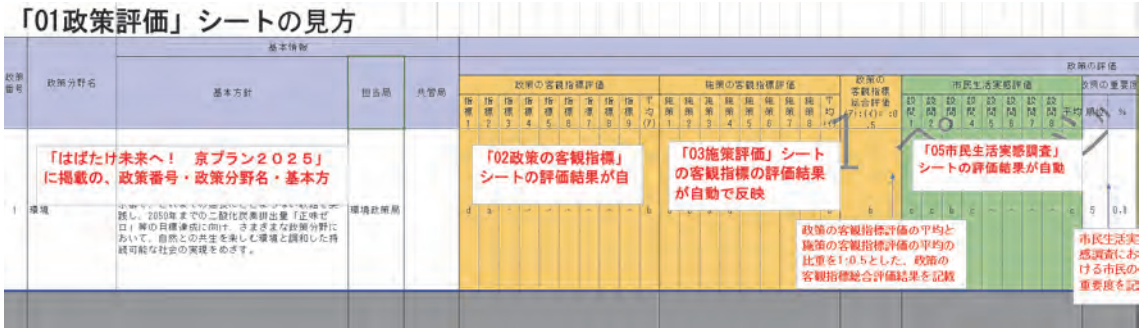
また、政策評価の導入から 20 年ほどが経過し、職員の制度への理解も進んでいるため、評価の実施にあたり個別の説明会等は行っていない。

事務事業評価については、効率化の観点から対象数を絞り込んでいるため、事務事業すべてを評価することは行っていない。例えば、以前は全 1400 事業を評価していたものの、2012 年度から、施設整備などの固定事業を除いて 1000 事業に変更している。また、新型コロナウイルス感染症の流行により職員がそれに関連する対応に注力しなければならず、業務負担の軽減が求められていたことも踏まえ、2020 年度からは、2019 年度と 2020 年度の新規事業である 51 事業を評価している。2021 年度は行財政改革計画に基づく点検等を事務事業評価の対象としている。2022 年度は、2021 年度と同様、行財政改革計画に基づく点検等を事務事業評価として実施し、2021 年度の新規事業を対象に評価を実施している。

（５）行政評価の実施において苦労していること

政策評価の評価票については、従前は政策評価票・施策評価票を個別に作成し、また、記載項目も多岐に渡り職員の事務負担が非常に大きいことが課題であった。また、評価票に記載された情報量が多く、市民にとって分かりにくいレイアウトになっていたことも課題であった。そこで、2021 年度から、政策評価票のみ公表することとし、かつ要点を抜粋し、視覚的に分かりやすいレイアウトになるよう改善するとともに、評価票に記載していない詳細情報については、より分析・活用してもらいやすいようデータベース化した上で「京都市オープンデータポータルサイト」に掲載している。データベース化により、自動で転記される箇所を増やし、手入力箇所を大幅に削減することで、事務の効率化も図っている。

図表 5-11　京都市政策・施策評価データベース



出所：政策・施策評価データベース（京都市オープンデータポータルサイト）[59]

市民生活実感調査については、従前、京都市の人口構成比に応じて無作為抽出した市民3千人（20 歳以上）を対象に郵送で行っていた。しかし、ペーパーレス化を進めるべきなどの意見が市民から寄せられたこと等を踏まえ、2022 年度からインターネットモニター調査を試行導入している。（2022 年度の有効回答数は940人）。インターネットモニター調査では、京都市の人口構成比とほぼ等しい比率で回答を得られることから、高齢者層の回答が多いという従前の郵送調査の課題が解消されるとともに、調査に係る事務経費の削減につながるなどの効果があった。

（６）行政評価の公開状況とその反応について

京都市の行政評価の結果については、ウェブサイトで公開しており、また、「京都市行政活動及び外郭団体の経営の評価に関する条例」に基づく市民意見申出制度により、市民が意見を申し出ることができるようにしている。

政策評価については、2020 年度以降、同制度に基づき寄せられた意見はないが、市民生活実感調査に自由記述欄を設けており、市民生活実感調査のあり方など政策評価制度

59　https://data.city.kyoto.lg.jp/node/110265（2022 年 11 月 15 日確認）

に関する意見のほか、市政一般に関する意見も寄せられている（2022 年度：650件（回答率69．1%））。

事務事業評価については、ウェブサイト上に意見を提案できるフォームがある。2020 年度に同制度に基づき寄せられた意見は 4 件であり、2021 年度と 2022 年度は意見がなかった。制度創設以来、定例的にすべての事業に対して事務事業評価をしていたため、市民からの意見がなかったのではないかと考えられる。

（7）今後の行政評価の展開について

政策評価については、2021 年度と 2022 年度は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、実績値を把握するための調査が実施できず客観指標評価ができないなどの影響が生じたため、社会情勢等の変化に応じた適切な指標の設定に努める必要がある。

また政策評価は、京都市基本計画に掲げる政策目的の達成度を評価するものであるが、現行の京都市基本計画が、2025 年末で期限を迎えるため、次期計画の策定作業と連動しながら、国や他都市などの状況も踏まえつつ、今後の政策評価制度のあり方を検討していくこととしている。

事務事業評価については、2021 年度から、より効果的・効率的な評価実施を目的として、全事業を対象とする網羅的な評価ではなく、テーマを決めて対象事業数を絞って評価を実施しているが、今後の評価対象事業については検討課題となっている。

5.1.6 北海道札幌市のヒアリング概要

（1）自治体概要

札幌市は、北海道の道央地方に位置し、石狩振興局に属する、北海道の道庁所在地である。

人口は 1,973,011 人（2022 年 10 月時点）、市役所の職員数は 22,908 人（2022 年 4月時点）である。

（2）ヒアリング調査のポイント

- 作成した評価書はすべて公開しているほか、市民参加型のワークショップを開催する等、市民への説明責任を果たすことに力点を置いた取組を行っている。
- 外部評価の仕組みを活用し、評価内容や指標設定の妥当性等に関して外部有識者から指摘を受け、その指摘事項を予算編成に反映できるようにする試みを行っている。

（3）行政評価の導入の経緯

三重県の北川元知事が旗振り役となり、行革推進運動の一環として行政評価が進められたことを背景に、札幌市においても、導入すべきとの議論が行政経営部門においてなされるようになり、1999 年度に導入された。その後、市長交代により市民参加型の評価が志向されるようになり、2005 年度に外部評価の仕組みが導入された。また、2006 年度には、自治基本条例によって裏付けられる制度として行政評価制度が確立されるに至った。

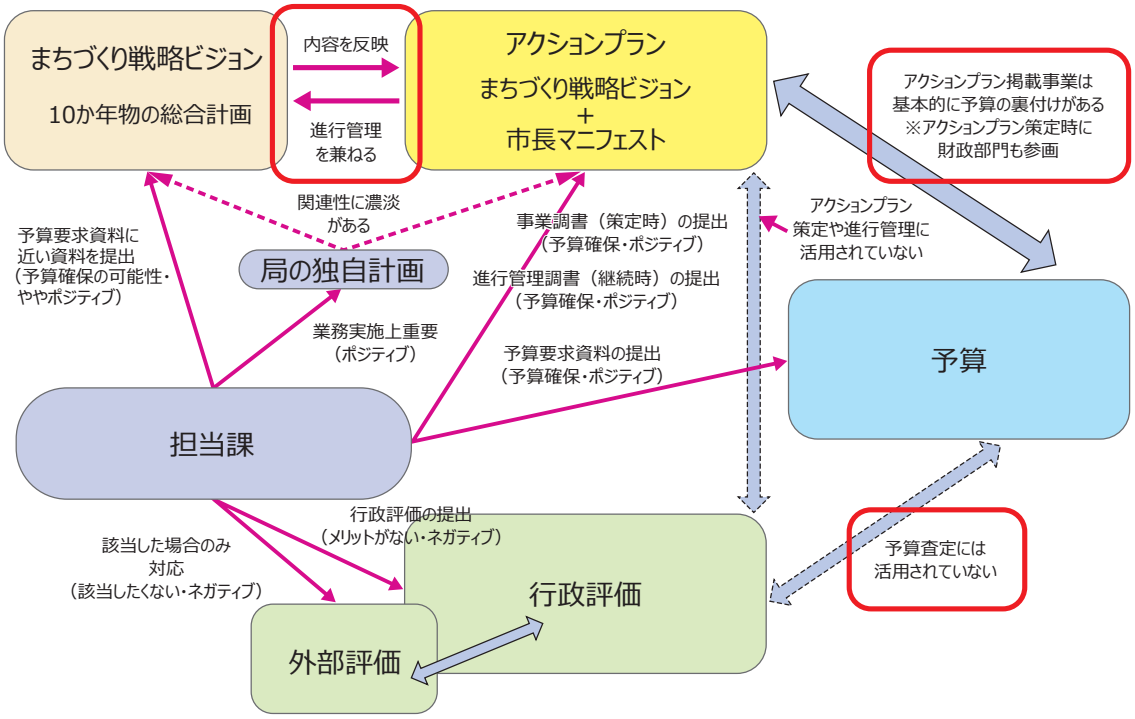
1999 年度の導入当初は一部の事務事業のみを評価対象としていたが、2006 年度に制度として確立された際は、内部経費や法定受託事務を除く全事務事業のほか、施策も評価対象に含まれていた。

制度として確立して以降、民主党政権によって事業仕分けが実施された 2009 年頃は、札幌市においても趣旨を同じくする事業仕分けが実施され、行政評価の取組も、評価書作成に際して事業担当課で勉強会が開催されるほど注力されていた。しかし、その後総合計画の上位計画「札幌市まちづくり戦略ビジョン（以下、「戦略ビジョン」という。）」を実現するための4年間の中期実施計画として、「札幌市まちづくり戦略ビジョン・アクションプラン（以下、「アクションプラン」という。）」が策定されるようになり、戦略ビジョンとともに総合計画に位置付けられ、札幌市の行財政運営や予算編成の指針となることとなった。併せて、アクションプラン自体の進捗状況の把握とその結果の公開も行政評価とは別に行われるようになった。

この中で、アクションプランに含まれた事業には期間中の予算が原則として保証されることになったため、アクションプランや予算査定と紐づかない行政評価の取組は、事業担当課にとってややもするとルーティンで対応するような業務になりつつある。加えて、札幌市における事業仕分けで一度は廃止という判断が示された事業が、その後陳情等を受け廃止は

実現しなかったという事態を受け、財政担当課が評価制度を財政管理上有用性が低いものと認識するようになったことなどもあり、全庁的に評価を軽視するような雰囲気が広がっていった。

図表 5-12 札幌市の行政評価を取り巻く関係



出所：札幌市ウェブサイト（令和3年度「行政評価制度の在り方検討に係る調査結果報告書」（令和4年3月）[60]）に赤枠を加筆

その後、2015 年度、職員負担軽減の観点から、予算額が 1,000 万円を超える事務事業についてのみ評価対象とする運用に改められた。また、アクションプランにおける施策進行管理との重複を解消する観点から、施策は対象から外された。

札幌市における行政評価は、外部評価委員会による外部評価の仕組みを活用した取組にその特徴を見出すことができる。外部評価委員会は、大学教授や弁護士、会計士、社労士といった外部有識者によって構成され、公募等による市民は構成員に含まれていない。

[60] https://www.city.sapporo.jp/somu/hyoka/iinkai/r3/documents/siryou1_2.pdf（2022 年 11 月 18 日確認）

図表 5-13 札幌市における行政評価の見直し

・平成11年度に導入した札幌市の行政評価制度のこれまでの主な見直しは以下のとおり。

＜平成17年度＞
○平成17年度からは、事業の上位目的である、施策の評価を導入。施策評価と事務事業評価を基本評価とした。
○外部評価委員会（現札幌市行政評価委員会）を設置し、外部評価を導入。
○事業所管部局が行った評価（１次評価）に加え、行政評価の担当局による２次評価を導入。

＜平成18年度＞
○札幌市自治基本条例に行政評価制度が位置付けられる。

札幌市自治基本条例（抜粋）
第19条　市長等は、効率的かつ効果的な行政運営を図るため、行政評価に関する制度を整備士、実施するものとする。この場合において、市長等は、市民の視点に立った外部評価を取り入れるものとする。
２　市長等は、行政評価の結果を市民に分かりやすく公表するとともに、行政評価の結果及びこれに対する市民の意見を踏まえ、必要な見直しを行うものとする。

＜平成27年度＞
○中期計画の進行管理等との重複回避のため、施策評価を廃止。

＜平成30年度＞
○内部評価の事業評価調書について、より効果的・効率的な事業の見直しを進めることができるように、調書作成対象事業を事業費10,000千円以上の事業へ変更。

出所：札幌市ウェブサイト（令和3年度「行政評価制度の在り方検討に係る調査結果報告書」（令和4年3月）[61]）

現在は、行政評価として事務事業評価を実施するほか、アクションプラン対象事業の評価を行っており、両者は連動していない。

2019 年度実施事業については、総事業（1,299 事業）のうち、事務事業評価対象事業は 602 事業、そのうちアクションプラン対象事業が 403 事業となった。一方、図表 5-14 の「評価対象外事由」の理由により、事務事業評価の対象外となった事業（697 事業）のうち、アクションプラン対象事業は 166 事業となった。

[61] 脚注 60

図表 5-14 札幌市における行政評価とアクションプラン（AP）対象事業の関係

※R2年度実施（2019実施事業）

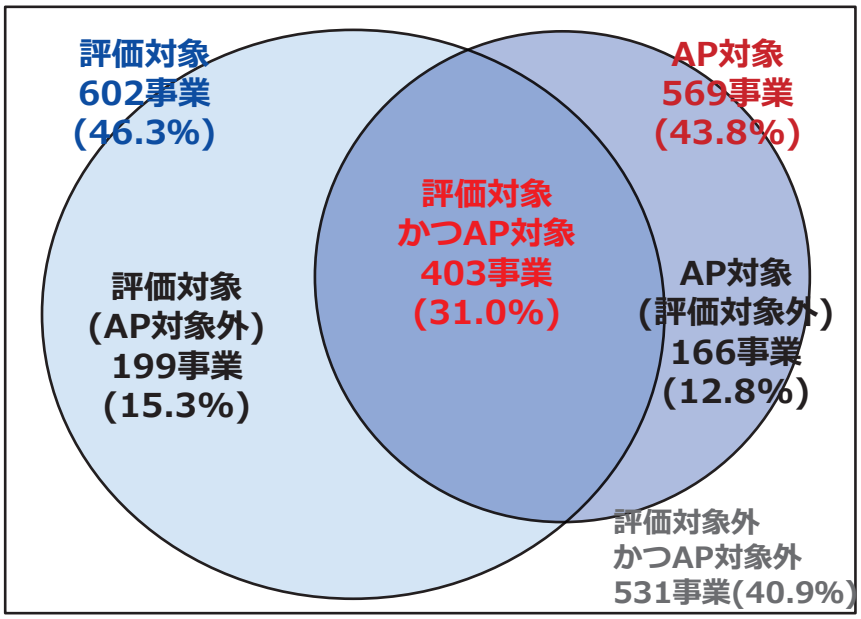
総事業数：1,299事業
※AP対象：569事業
※AP対象外事業：730事業

評価対象事業：602事業
※AP対象：403事業
※AP対象外事業：199事業

評価対象外事業：697事業
※AP対象：166事業
※AP対象外事業：531事業

＜評価対象外事由＞
・内部管理費（事務費等）：347事業（49.8%）
・法定経費：116事業（16.6%）
・指定管理費（事業の一部に指定管理費を含む事業を除く）：43事業（6.2%）
・事業費1,000万円未満かつ前年度評価結果がA評価の事業：191事業（27.4%）

全事業1,299事業



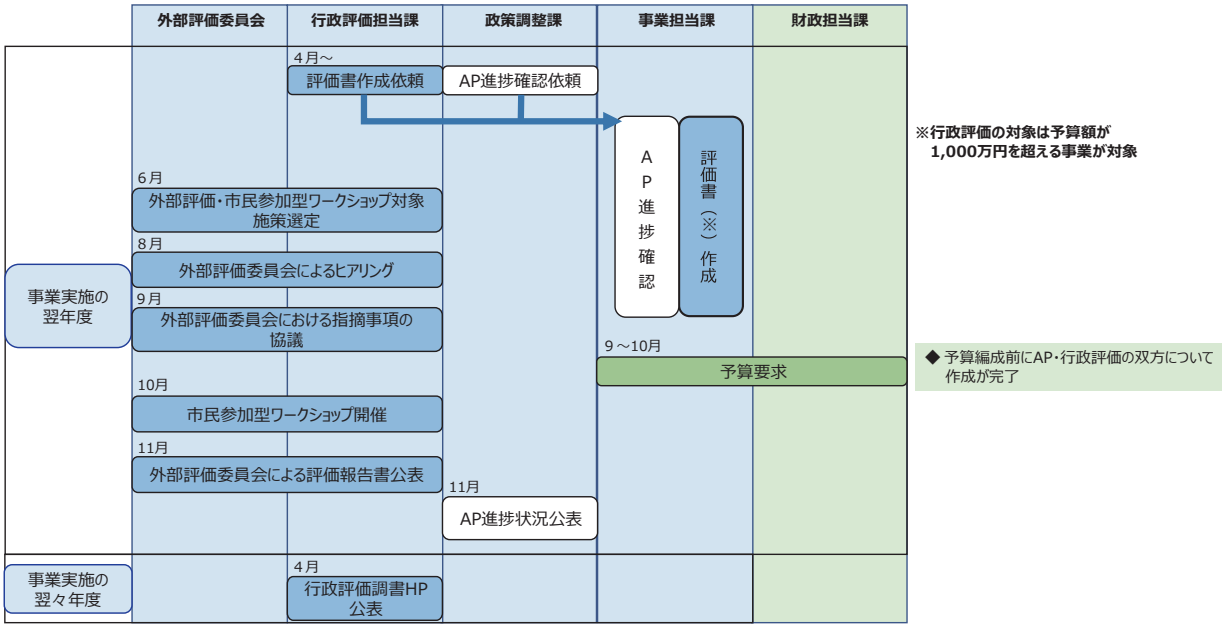
出所：札幌市ウェブサイト（令和3年度「行政評価制度の在り方検討に係る調査結果報告書」（令和4年3月）[62]）

[62] 脚注 60

（４）現在の行政評価の実施状況

各事業担当課において評価書が作成された後、改革推進室が形式上明らかな誤りの有無を確認している。その後外部評価委員会が選定した一部事業を対象に、外部評価を実施している。

図表 5-15 札幌市における実施スケジュール



【効率的な評価の実施に向けた取組】

前述のとおり、制度として確立されて以降現在にかけて、評価対象の絞り込みが行われた結果、現在評価の対象となっているのは、札幌市の全事務事業 1,299 事業（2020 年度）のうち 602 事業（2020 年度）、そのうち外部評価の対象となる事業の数は、10～15 程度となっている。

ただ、絞り込みに際し、予算額が 1,000 万円を超える事務事業のみを対象とする現行の基準については、職員負担軽減の観点から有用である一方で、予算額が 1,000 万円に満たないものであっても人件費をかけているなど評価対象に含めるべき事務事業があり得ることから、改革推進室においても、必ずしも万能な基準であるとは捉えられていない。

【効果的な評価の実施に向けた取り組み】

近年、特に注力しているのは、指標の設定に関する取組である。2021 年度までは、外部評価委員の関心のある事業が外部評価の対象とされてきたが、2022 年度より、評価書において設定されている指標の達成度が芳しくない事業からも対象を選定する運用に改めら

れた。更に、指標の置き方自体の妥当性について、外部評価委員から個々の事業ごとに助言を受けるとともに、札幌市の全事業に係る行政評価に資するよう、指標設定に関する提言をまとめている。

また、前述の外部評価において受けた助言を予算編成へ反映させるため、2022 年度より、外部評価の結果報告の実施時期を 11 月上旬に前倒しする試みが行われている。

（5）行政評価の実施において苦労していること

【評価の形骸化】

本来であれば、内部評価の実施の流れとして、まずは事業担当課が自己評価を行い、それに対して改革推進室が、事業や評価の改善に資する示唆を与えるような二次評価を行うことが理想的である。しかし、政令指定都市であることから多くの事業を抱えていること、制度所管課部門ある改革推進室のマンパワーが不足していることや、事業担当課において、行政評価の主目的が予算の削減であると認識され、予算編成対応時に受ける指摘と趣旨を同じくする指摘に対応する余力は無いと考えられていることから、現在は前述のとおり、改革推進室による確認は、あえて形式上明らかな誤りの有無についてのみとしている。

一方で 2022 年度は総合計画の策定時期であり、新規事業が次々に企画立案されるため、既存事業の見直す必要性が高まっており、そのためのツールとして改めて行政評価を活用する必要性が庁内的に注目されている。そのため、改革推進室においても、現在は行政評価の形骸化を克服し、事業担当課や財政担当課にとって実効性のある制度にするための好機であると考えられている。

（6）行政評価の公開状況とその反応について

各年度において、作成された評価書を事業ごとに市のウェブサイト上に公表されることになる。AP は、事業ごとの公表はしておらず、その点で、行政評価制度の公開の意義は高いものがある。

また、外部評価の取組とは別に、外部評価の対象とされた事業に関連する施策に関して意見交換を行う市民参加型のワークショップを毎年度開催している。これは導入当初より実施されてきた取組であるが、コロナ禍を受け開催方式をオンライン化し、募集方法も無作為抽出方式から、広報紙による公募に切り替えたところ、より幅広い年代の市民が集まるようになった。

図表 5-16 札幌市における行政評価書の一部
（家庭系ごみの減量・リサイクルの推進に関する普及啓発事業）

◎基本情報

年度	2020	会計コード	10	一般会計	事業コード	20559
事業名	普及啓発費					
評価担当課	所属名	環境局環境事業部循環型社会推進課				
	課長名	岡本	担当者名	高辻・大西	電話番号	011-211-2912
施策名	主	8-4循環型社会の構築				
	副					
アクションプラン	○ 対象 ● 対象外			戦略ビジョン	○ 対象 ● 対象外	
事業の性質	● 経常経費 ○ 臨時的経費					
	○ 内部管理 ○ 法定経費 ○ 指定管理費					
事業内容 実施形態	○ 直営 ● 一部委託 ○ 全部委託 ○ 補助・助成 ○ その他					
事業内容 取組内容（何をする）	家庭系ごみの減量・リサイクルの推進に関する普及啓発事業 ①各種イベントへの参加及び支援 ②ごみ減量に係る広告、啓発パンフレット製作及び啓発品購入等 ③出前講座など各地域・団体への普及啓発					
事業内容 目的（何をどうするために） 長期	ごみ減量・リサイクルに対する市民意識の高揚を図り、市民のごみ減量行動を促進し、家庭から出るごみ排出量を減量する。					
事業内容 目的（何をどうするために） 短期	ごみ排出量の減量（1人1日当たり100gの減量） 家庭から出る廃棄ごみ量の減量（1人1日当たり340g）					
事業内容 実施結果	①ごみ減量啓発イベント（「環境広場さっぽろ2021バーチャルツアー」出展）（アクセス数246件） ②大都市減量化・資源化共同キャンペーンにおいて啓発品を共同調達し、リサイクル・リユースプラザにおいてイベント参加者等に配布した。 ③出前講座への講師派遣回数4回（参加者数123人）					
事業実施における工夫点	イベントに参加する市民を増やし効果的な啓発を行えるようにするため、イベントにて配布する啓発品を魅力あるものとしている。出前講座は、パワーポイントを用い、わかりやすい説明となるようにしている。					
対象者	市民			開始	2004 年度	終了 年度
関連法令・条例・要綱等	廃棄物の処理及び清掃に関する法律 札幌市廃棄物の減量及び処理に関する条例					
他都市の状況	普及啓発施策は、各都市一様ではなく、各都市の実情に合わせて、様々な施策を行なっている。					

◎事業費

（単位：千円）

	R1年度決算	R2年度予算	R2年度決算	R3年度予算
事業費	19,357	16,204	1,973	22,177
うち特定財源	246	200	24	0
人工	0.3	0.3	0.3	0.3
人件費	2,160	2,160	2,160	2,160
計（事業費＋人件費）	21,517	18,364	4,133	24,337

事業費の内訳	R2年決算	○大都市減量化・資源化共同キャンペーン負担金 970千円 ○生ごみ堆肥化セミナー広告掲載費 594千円 ○古紙回収ボックス修繕費 140千円 ○その他（小型家電回収に係るチラシ印刷費等） 269千円
	R3年予算	○ごみ減量・資源化促進に係るPR掲出費等 9,476千円 ○乾電池等排出方法変更に係る広報（チラシ配布）費等 5,592千円 ○啓発品購入・パンフレット印刷費等 4,865千円 ○その他（大都市減量化・資源化共同キャンペーン負担金等） 2,244千円

◎検証（振り返り）

活動指標1	指標名	出前講座・出前教室への講師派遣回数		
	R1年度実績	R2年度予定	R2年度実績	R3年度予定
	10回	12回	4回	10回
活動指標2	指標名	ごみ減量啓発イベント実施回数		
	R1年度実績	R2年度予定	R2年度実績	R3年度予定
	1回	1回	1回	1回
成果指標1	指標名	出前講座・出前教室参加者数		
	R1年度実績	R2年度目標	R2年度実績	R3年度目標
	220人	400人	123人	307人
成果指標2	指標名	ごみ減量啓発イベント来場者数		
	R1年度実績	R2年度目標	R2年度実績	R3年度目標
	1,770人	2,000人	246人	2,000人

項目	判定	理由
事業の成果（目的をどの程度達成できたか）	B	○出前講座として、4回講師を派遣し、123人の参加者へごみ減量の啓発を行った。 ○ごみ減量啓発イベント（「環境広場さっぽろ2021バーチャルツアー」出展）を1回実施し、246人の来場者（アクセス数）へ啓発を行った。 ○いずれも、新型コロナの影響もあり、当初予定していた活動・成果指標は達成できなかったが、できうる限りの成果を上げた。
事業規模（事業ボリュームは適切か）	A	○出前講座については、当課で2テーマ分用意しており、ごみに係る様々なテーマに興味がある市民のニーズにこたえられる適切な規模である。 ○ごみ減量啓発イベントについては、「ごみ減量キャンペーン」など他の事業費（2R推進費）により実施しており、本事業としては年1回の実施が適正である。
事業の実施手法（事業の効率性、実施主体は適切か）	A	○出前講座は、ごみ減量・リサイクルに興味のある対象者へ効率的・効果的に啓発を行うことができる。 ○ごみ減量啓発イベントは多くの市民に啓発を行うことができる。
対象者の満足度（対象者のニーズに応えているか）	A	○出前講座は、パワーポイントによるわかりやすい説明を心がけ、必要に応じて啓発冊子やチラシなどを配布し、対象者のニーズに合わせた情報提供を行っており、受講者からの反応も好評だった。 ○ごみ減量啓発イベントは、新たな試みであるバーチャル開催に伴い、当課ブース内にてごみ減量・リサイクル施策に係るパネル画像・PR動画等を掲示した。

市民参加の実施	□ 企画	■ 実施	□ 評価	□ 対象外	市民参加結果への対応	□ 回答 ■ 反映
今後の改善点	市民のごみ減量への意識が高まり、ごみ減量の取組も多岐に渡ることから、それぞれに応じた適切な情報提供についても検討が必要である。					
前回の評価	○ A	○ B	○ C	● 評価省略対象事業		
今年度取り組んだ見直し内容	プラスチックごみに係る市民意識の高まりを踏まえ、R3年度から当該テーマに係る出前講座を新設することとした。				見直し効果額（前年度）	0 千円
今回の評価	○ A	● B	○ C	○ 評価省略対象事業		
評価の理由	前年度と比較し1人1日あたりごみ排出量が減っていることから、一定の普及啓発効果はあったと考えているが、新型コロナ感染拡大の影響もあり、当初予定していた規模では普及啓発事業を行うことが出来なかった。					
次年度の取組の方向性・改善内容 事業内容	● 改善	○ 現状維持	○ 休止・廃止			
	新型コロナ感染拡大防止の対策を取りながら、ごみの減量・資源化を推進し、市民が主体的に取り組めるよう継続して普及・啓発を行っていく。					
予算	○ 拡充	● 現状維持	○ 縮小	○ その他		
	現状の取組を継続していく。				見直し効果額	0 千円

出所：札幌市ウェブサイト[63]

[63] http://www3.city.sapporo.jp/somu/hyoka/torikumi/pdf/20201020559.pdf（2022 年 11 月8日閲覧）

（７）今後の行政評価の展開について

行政評価を実効性のある制度にするという観点からは、当面は指標の設定について、前述の外部評価の仕組みを用いて改善を進めていくことが予定されている。また、評価結果の予算編成への反映についても積極的な検討を行っていく。

内部評価においても、改革推進室による評価書の確認を形式的なものに留めることなく、評価書において正しく指標が設定され、ロジックモデルの考え方に基づく検討が行われるよう、改善していく予定である。

また、札幌市の自治基本条例に位置付けられる行政評価の「市民への説明責任を果たす」という観点からは、A・B・Cといった基準が曖昧な評価や、定性的な記載が多くを占める現在の評価書自体の改定も検討を進めている。

加えて、職員が論理的に政策の企画立案・見直しができるようになるために、EBPMやロジックモデルの考え方に根差した、論理的思考能力を高めるための研修を実施することも検討されている。

5.1.7 神奈川県のヒアリング結果

（1）自治体概要

神奈川県の人口は 9,232,794 人（2022 年 10 月時点）、行政職の職員数は 8,912 人（2021 年4月時点）である。

（2）ヒアリング調査のポイント

- 総合計画に掲載されているプロジェクト、およびプロジェクトのねらいの達成に向けた具体的な取組みの柱である構成施策（以下「施策」と呼ぶ）の企画立案、評価のプロセスの中で、EBPM の考え方を取り入れた、短期的な指標（アウトプットおよび短期アウトカムに該当する。「かながわグランドデザイン第3期実施計画」においては「KPI」と記載）・中長期的な指標（短期および中長期アウトカムに該当する。「かながわグランドデザイン第3期実施計画」においては「指標」と記載）の設定を行っている。
- 庁内グループウェア上にデータ利活用のためのポータルサイトを開設し、職員が利活用可能なデータやデータ利活用の参考となる情報等を紹介している。

（3）行政評価の導入の経緯

本節は、過去の行政評価の導入の経緯及びその概要ではなく、神奈川県における「EBPM の考え方」の導入の経緯及びその概要について記述するものであることに留意いただきたい。

神奈川県では、2018 年2月に、神奈川県議会において証拠に基づく政策立案（EBPM）の推進について質問がなされ、知事より、大学などの外部機関の協力もいただきながら進めていきたいとの答弁を契機に、2018 年度から、政策運営の改善プロセスにおいて、EBPM の考え方を取り入れるとともに、予算編成プロセスにも「EBPM の考え方＝事業と成果の因果関係を重視する考え方」を導入し、職員の意識を高めるための取組を進めている。

また、2018 年6月には、県独自で事業担当課向けの研修を実施し、各事業担当課が足並みを揃えて EBPM に取り組むことができるよう、EBPM に関する基礎的な知識や、政策改善の方向性を議論する場である政策レビュー（詳細は後述）の資料の作成方法に関する講義を行った。

県は横浜国立大学、横浜市立大学と包括連携協定を締結しており、県職員が横浜市立大学においてEBPMに関する研修を受講するとともに、横浜国立大学からはEBPMの考え方を導入するにあたり、アドバイスを受けた。

翌 2019 年度は、総合計画「かながわグランドデザイン 第3期実施計画」の策定年度にあったことから、その策定にあたっても EBPM の考え方を取り入れた。

EBPM の考え方の導入に際しては、内閣官房行革本部事務局による説明会や公表資料、

行政事業レビューの調書様式、他自治体におけるデータ活用事例の事例集等を参照した。

（4）現在の行政評価の実施状況

総合計画に掲載されている施策について、政策運営の改善を図るために、「政策のマネジメント・サイクル」を確立し、PDCAサイクルを回しているが、その中で、「評価報告書」による評価、「政策レビュー」による政策運営の改善に向けた議論の2種類の取組を行っている。また、毎年度の予算編成時においても、事務事業を更に細分化した約 3,000 程度の細々事業に対して目標を設定し、実績値を確認している。

図表 5-17　神奈川県における「政策のマネジメント・サイクル」

出所：神奈川県ウェブサイト[64]

総合計画「かながわグランドデザイン　第3期実施計画」は、2025 年を目標年次とした総合計画「かながわグランドデザイン　基本構想」の実現に向けて、2019～2022 年度の４年

[64] https://www.pref.kanagawa.jp/documents/51973/shuyousisaku.pdf
（2023 年1月 30 日確認）

間に取り組む政策を示したものである。神奈川県の政策の全体像を総合的・包括的に示す「主要施策」を7つの分野に体系化して示すとともに、「主要施策」のうち、喫緊の課題に対応するため先進性や発展性等をもった「重点施策」を 23 のプロジェクトに整理している。

図表 5-18　総合計画「かながわグランドデザイン」の構成

出所：神奈川県ウェブサイト[65]

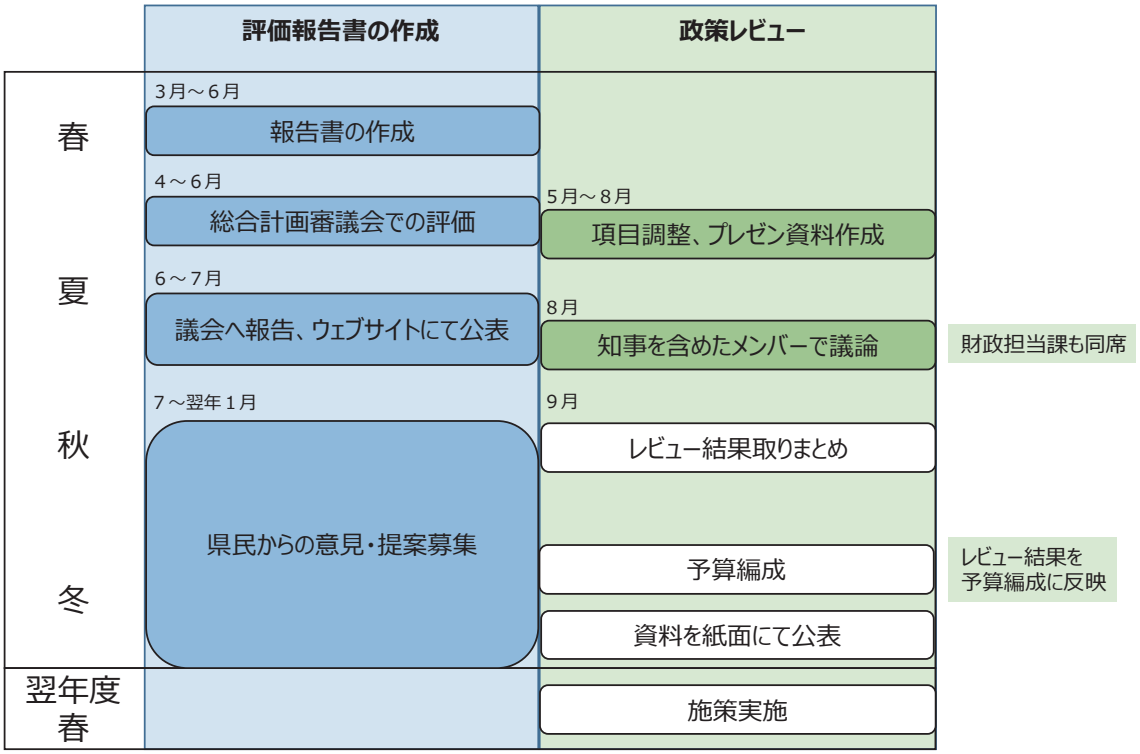
「評価報告書」は、後述の通りコロナ禍により作業を簡略化し、「第3期実施計画」において設定されている「短期的な指標」（第3期実施計画において「KPI[66]」と記載されているものを指す。以下、「短期的な指標」と記載されているものは第3期実施計画における「KPI」のことを指す。）「中長期的な指標」（第3期実施計画において「指標[67]」と記載されているものを指す。以下、「中長期的な指標」と記載されているものは第3期実施計画における「指標」のことを指す。）の実績値や「新型コロナウイルス感染症等の影響」、各プロジェクトの関連データのHPアドレス、各プロジェクトに対する総合計画審議会の意見をまとめたものとなっている。

[65] https://www.pref.kanagawa.jp/documents/51973/pjhen.pdf（2023 年1月 30 日確認）
[66] 第3期実施計画において、「KPI」とは、「県の取組みによる直接的な成果のほか、県の取組みが間接的に影響して達成される成果が表れる数値を、県が実施した施策や事業の進捗状況や達成の度合いを具体的に測るための目標値として示したもの」と定義されている。
[67] 第3期実施計画において、「指標」とは、「県民、NPO、企業、大学、団体、市町村などの多様な主体による活動や、社会・経済状況の変化など、様々な要因によって変動する可能性がある数値を、プロジェクトの達成度を象徴的に表すものとして参考に示したもの」と定義されている。

施策実施年度の年度末から、事業担当課において報告書の作成作業を開始し、順次実績値を把握・更新した後、翌年度6月には外部有識者や各種団体の代表者等から構成される総合計画審議会において審議したのち、県議会にも報告を行い、7月に公表している。

政策レビューは、総合計画に掲載されている施策等について、知事を含めたメンバーで、政策改善の方向性に関して議論を行う場である。施策実施年度の翌年度5月頃から、事業担当課において政策レビュー項目やプレゼン資料の調整を開始し、8月頃に議論を行うという形で進められる。なお、政策レビューで使用したプレゼン資料は、県政情報センターにおいて紙面公表を行っている。

図表 5-19　神奈川県における評価の全体像・スケジュール



出所：神奈川県ウェブサイト[68]をもとに作成。

[68] https://www.pref.kanagawa.jp/documents/21927/444115.pdf
（2022 年 11 月 25 日確認）

県の政策評価については、以下、図表 5-20 のとおり神奈川県総合計画審議会計画推進評価部会から、報告書としてあり方が示されている。

図表 5-20 神奈川県における政策評価について

（令和元年11月 神奈川県総合計画審議会計画推進評価部会 報告書（抜粋））

【参考】 評価手法のまとめ

（１）具体的な評価の方法等

実施時期	事業実施年度終了後、７月上旬に公表。		
評価対象	県の重点政策を分野横断的にまとめ、具体的な取組内容を示した「プロジェクト」		
実施主体	一次評価	県の事業部局（自己評価）	
	二次評価	総合計画審議会（第三者評価） （部会で評価案を作成し審議会で審議）	
内　容	一次評価	構成施策の取組状況	ＫＰＩの達成状況の分析と、主な取組みとその成果の整理
		総合分析	ＫＰＩの達成状況、事業等の取組状況、指標の動向、社会環境を表す統計データなどを活用して多角的に分析
		今後の課題と対応方向	総合分析を踏まえたプロジェクト推進上の課題や政策運営の改善を含めて今後の方向性を整理
	二次評価	県が一次評価を行った「構成施策の取組状況」や「総合分析」の妥当性、今後対応が求められる課題と対応方向を踏まえ、プロジェクトを評価	

（２）評価の流れ

1　県の事業部局による一次評価の実施

⇩

2　計画推進評価部会グループ会議において分野ごとに評価

⇩

3　計画推進評価部会において二次評価（案）の作成

⇩

4　総合計画審議会において二次評価を審議・決定

出所：神奈川県ウェブサイト[69]

[69] https://www.pref.kanagawa.jp/documents/22023/sinkokanri3.pdf
（2023 年1月 25 日確認）

【効率的な評価の実施に向けた取り組み】

「短期的な指標」や「中長期的な指標」を設定する上で、より適切な指標を追求すればするほど、そのために必要となる統計データの収集には多大な労力を要することになるため、既存の統計調査や、県が実施する「県民ニーズ調査」のデータも活用して指標等を設定している。

「県民ニーズ調査」は、総合計画の企画立案、評価とも連携して項目を調整しており、「短期的な指標」や「中長期的な指標」として、県民の満足度などを設定するものについて「県民ニーズ調査」に組み込むことで、指標等としているものも多くある。

また、2020 年度、2021 年度、2022 年度は、新型コロナウイルス感染症の対応に注力する必要があったことから、評価作業の省力化が行われた。

具体的には、まず評価報告書については、各プロジェクトを構成する事業の実施状況を記載する欄を省略したほか、施策の「短期的な指標」や「中長期的な指標」についても、実績値のみ記載し、これらに対する分析を省略したうえで、各プロジェクトに対する総合計画審議会による見解のみを記載する等、報告書様式を簡素化することで、庁内における評価作業の負担軽減を図った。政策レビューについては、2020 年度、2021 年度は実施せず、2022 年度は調書の省略を行っている。なお、簡素化した評価報告書及び政策レビュー様式を継続利用するか否かについては、改めて検討される。

【効果的な評価の実施に向けた取り組み】

政策レビューの場には財政担当課も同席し、各施策に対する政策レビューの結果は、予算編成においても反映されることになる。

総合計画に掲載されているプロジェクトの「短期的な指標」や「中長期的な指標」については、ロジックツリー（物事を分解し、階層構造に整理して論理的なつながりを示すこと）の考え方に基づき、短期・中長期に階層を分けて設定されている。これらの「短期的な指標」や「中長期的な指標」については、事業担当課及び総合計画所管課において、階層の分け方や他の施策との並び等の観点から調整し、決定している。

また、事業担当課において「短期的な指標」や「中長期的な指標」の設定を担当する職員が、より高度な方法によってデータを活用できるようにすることを狙いとして、各事業担当課が指定する職員向けにデータ活用方法に関する研修を実施している。

さらに、「短期的な指標」や「中長期的な指標」の設定にあたり、庁内で保有していたにも関わらず、利用されていなかった、あるいは存在自体が認識されていなかったデータを利用できるようにすることを狙いとして、庁内において利用可能な統計データや各種調査に係るデータを1つのポータルに集約した基盤の構築を進めている。

（５）行政評価の実施において苦労していること

【指標設定】

総合計画に掲載されている施策について、「短期的な指標」や「中長期的な指標」を定量的に設定することが難しいものもあることが課題である。EBPM の取組は全国的にも黎明期にあるため、統一的な基準に沿って設定することは困難であり、結果として、他自治体の事例を参考にするなど、事業担当課において個別に指標の候補を探し、検討するほかないのが実情である。

また、成果の把握に 10 年単位の期間を要するなど、そもそも EBPM の考え方を導入することがそぐわない施策もあることから、どのような施策に導入していくべきか、検討する必要があると考えられている。

（６）行政評価の公開状況とその反応について

評価報告書については、ウェブサイトに公表されているほか、公表後にパブリックコメントが実施され、そこで施策の「短期的な指標」や「中長期的な指標」の実績値に対する意見や、新たな企画に関する意見等が県民から寄せられる。

（７）今後の行政評価の展開について

総合計画に掲載されている施策の企画立案において、引き続き EBPM の考え方を踏まえた政策議論や職員の意識向上に努めるとともに、EBPMの推進に向けて検討を進めていく予定である。

第6章. 提言

第６章．　提言

本章では、まず、行政評価を実施する意義を述べた後、自治体が行政評価に取り組む際の基本的なプロセス及び各プロセスで想定される課題と対応策を述べる。そのうえで、多摩・島しょ地域で有効と考えられる仕組みについて述べる。

図表 6-1　第 6 章の全体像

6.1　行政評価を実施する意義

我が国の経済・社会は、少子高齢化・人口減少等、さまざまな課題を抱え、行政に対して求められるサービスは多様化・複雑化している。また、社会保障をはじめとする歳出増大により、財政・人員に係る制約はますます厳しくなっている。更に、地方分権改革により、自治体は地域特性を生かし、主体的に自治体経営を推進することが求められてきた。

こうした状況のなか、自治体には限られた資源を有効に活用し、最少の経費で最大の効果を上げることが求められる。より的確かつ効率的な事業・施策の立案・評価を行い、PDCA サイクルを適切に実施していくことが必要となっている。

更に、自治体は、住民から徴収した税財源をもとに行政活動を行っており、付託された行政資源の活用について住民や議会に対する説明責任（アカウンタビリティ）を果たしていくことが求められる。

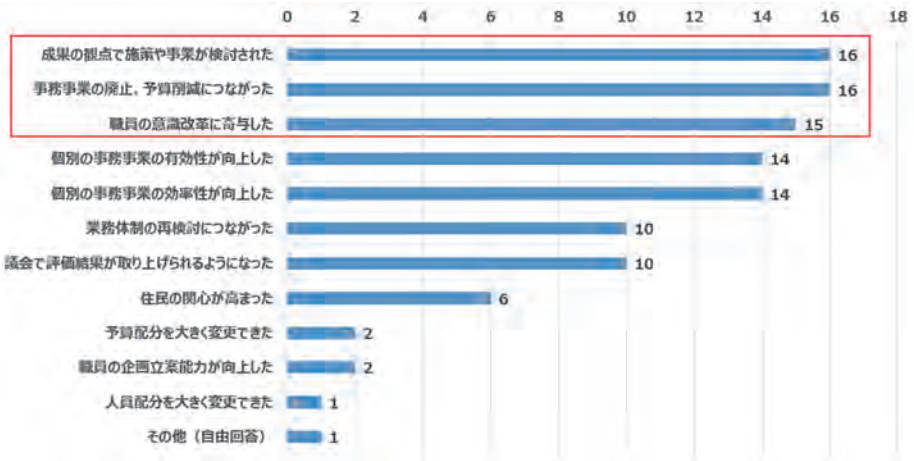
こうした行政を取り巻く状況を受け、行政が実施する事業について、「何を実施したかという実施した事実」だけでなく、「実施した事業の質」、「当初期待した目的が達成されたのか」、「本当に効果があったのか」といった視点で評価・検証することも求められている。

行政評価は一般に、対象となる行政活動の実態や成果を公正な視点で明らかにし、その結果を内外に示すことができるという点に加え、職員にとっても、無駄を省き、真に住民に求められる活動についてより効果的にリソースを配分していくことができるという意義がある。

このような行政評価の特性や重要性により、「住民への説明責任を果たすことで行政の透明性を確保すること」、「行政に対する信頼性の向上を図ること」、「住民の視点に立った効果的・効率的な行政運営や、成果重視の行政への転換の実現につながること」に加え、「職員自身の意識改革に寄与すること」という点でも、導入の意義がある。

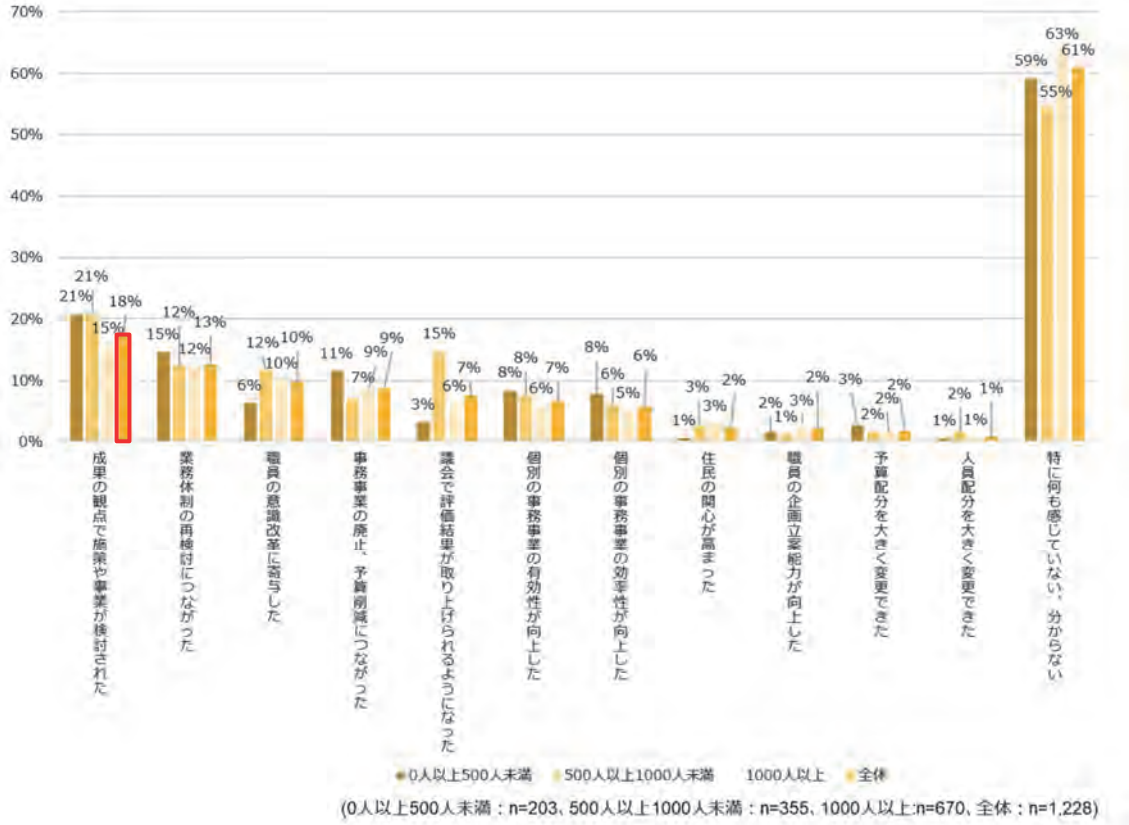
本調査における自治体アンケートにおいて、「行政評価を実施したことによる成果」を尋ねたところ、行政評価を「導入済」、「試行中」と回答した 29 自治体のうち、「成果の観点で施策や事業が検討された」、「事務事業の廃止、予算削減につながった」が最多の 16 自治体、「職員の意識改革に寄与した」が 15 自治体となった。（複数回答、回答数制限なし）

図表 6-2　行政評価を実施したことで、どのような成果を得られたか



また、行政評価を「導入済」、「試行中」と回答した 29 自治体の職員向けに実施した職員アンケートにおいても、行政評価の具体的な成果については、「成果の観点で施策や事業が検討された」との回答が多くなっていた。（複数回答、回答数制限なし）

図表 6-3 行政評価の成果



これらの調査結果からは、特に「成果の観点で施策や事業の検討を行う」という点に寄与しており、導入の意義があるものと考えられる。

加えて、職員アンケートでは、行政評価の必要性について最も重視するものを聞いたが、「特に何も感じていない、分からない」を除くと、「組織マネジメントの為に必要」、「計画の進捗管理のために必要」がともに2割を超えていた。

このように、組織マネジメントや計画の進捗管理において、行政評価がその役割を果たしていくことが求められていることがわかる。

6.2　自治体が行政評価に取り組む際の基本的なプロセス

自治体が効果的に行政評価に取り組むプロセスを導入段階、運用段階、改善段階に分け、整理を行った。

6.2.1 導入段階

（１）発案（導入の検討）

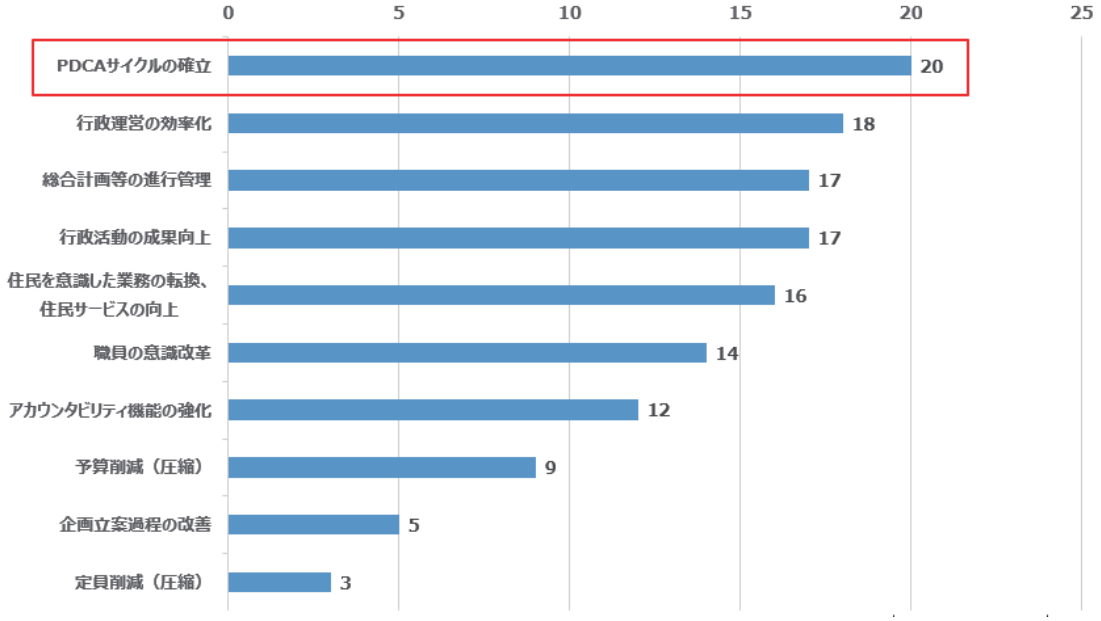
事例ヒアリング調査では、行政評価の導入を検討する段階では、国や他自治体における行政評価に係る動きを背景に、庁内職員からの自主的な企画提案や、首長や議員の発案等により導入したという声が多かった。

（２）導入目的の設定

事例ヒアリング調査では、住民への説明責任を果たすこと、総合計画において設定されている指標の達成度を確認すること等、行政評価の実施目的を明確に掲げている自治体が多かった。

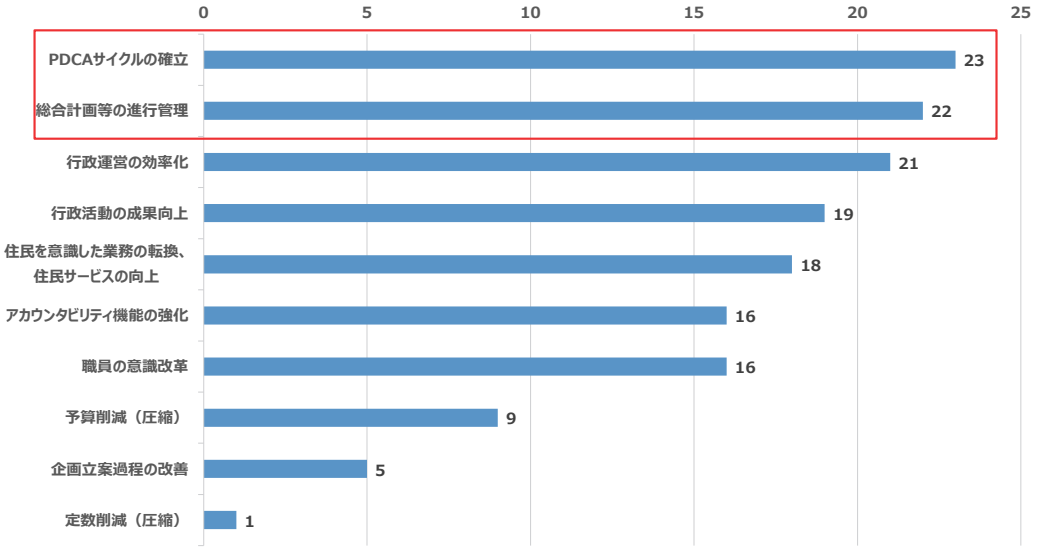
一方、自治体アンケートによると、「行政評価の導入状況」において当初の行政評価の導入目的については「PDCA サイクルの確立」と答えた自治体が最多であった。（複数回答、回答数制限なし）

図表 6-4 行政評価の導入目的（当初）



現時点での行政評価の導入目的についても、最多は「PDCA サイクルの確立」であり、「総合計画等の進行管理」が次点となっていた。（複数回答、回答数制限なし）

図表 6-5 行政評価の導入目的（現在）



また、職員アンケートによると自治体職員の認識としては、行政評価は行政運営の効率化を主目的として実施されているものとの考え方が多くなっていた。

行政評価の用途としては、総合計画の進捗管理のために必要なツールであるとの認識が大勢を占めていた。

（３）導入時の制度設計

「効果的な行政評価」を導入しようとするのであれば、行政評価の形骸化防止や職員の意欲喚起の為にも、明確な利用目的・ビジョンを打ち出し、庁内全体に周知・浸透させることが必要であると考えられる。

また、事例ヒアリングでは、政策体系の階層別に目的を分けて実施する自治体もあった。第2章で述べたとおり、行政活動は、政策、施策、事務事業などに、類型化することが可能であるが、それぞれどの部分を評価するかによって、目的や手段も変わる。

政策や施策は、方針の実現を目的とする行政活動のまとまりであるから、評価対象が政策や施策であれば、大きな視点から、組織として目指すべき方向である政策目的や方針が妥当か、どの程度達成されているかを評価することになる。一方事務事業であれば、政策や施策で掲げる目的の実現手段であることから、目的に対して、個々の事業の必要性や有効性、効率性等を評価していくことになる。このようにそれぞれの政策体系とその特性に応じ、評価制度のあり方を整理することも有用である。

図表 6-6 行政評価の目的別に考えられる評価方法

行政評価の目的･活用策	政策体系のうち評価対象	評価の方法
予算への反映	事務事業が中心	事務事業の実施状況、成果を評価
事業の見直し、改善		
総合計画の進捗管理	政策、施策が中心	総合計画の目標値を評価
人材育成･意識改革重視	限定されない	政策の波及経路の再確認 （ロジックモデルの作成等）

以上を踏まえ、導入段階におけるポイントは、以下のとおりまとめることができる。

図表 6-7 調査から得られたポイント（導入段階）

項目	調査から得られたポイント
発案（導入の検討）	・ 庁内職員からの自主的な企画提案 ・ 首長や議員の発案
導入目的の設定	【評価担当部署が考える目的】 ・ 住民への説明責任を果たすこと ・ 総合計画において設定されている指標の達成度を確認 ・ PDCA サイクルの確立や総合計画の進捗管理 【一般職員が考える目的】 ・ 行政運営の効率化 ・ 総合計画の進捗管理
導入時の制度設計	・ 明確な利用目的･ビジョンを打ち出し、庁内全体に周知･浸透 ・ 政策体系の階層別に評価の目的を分ける

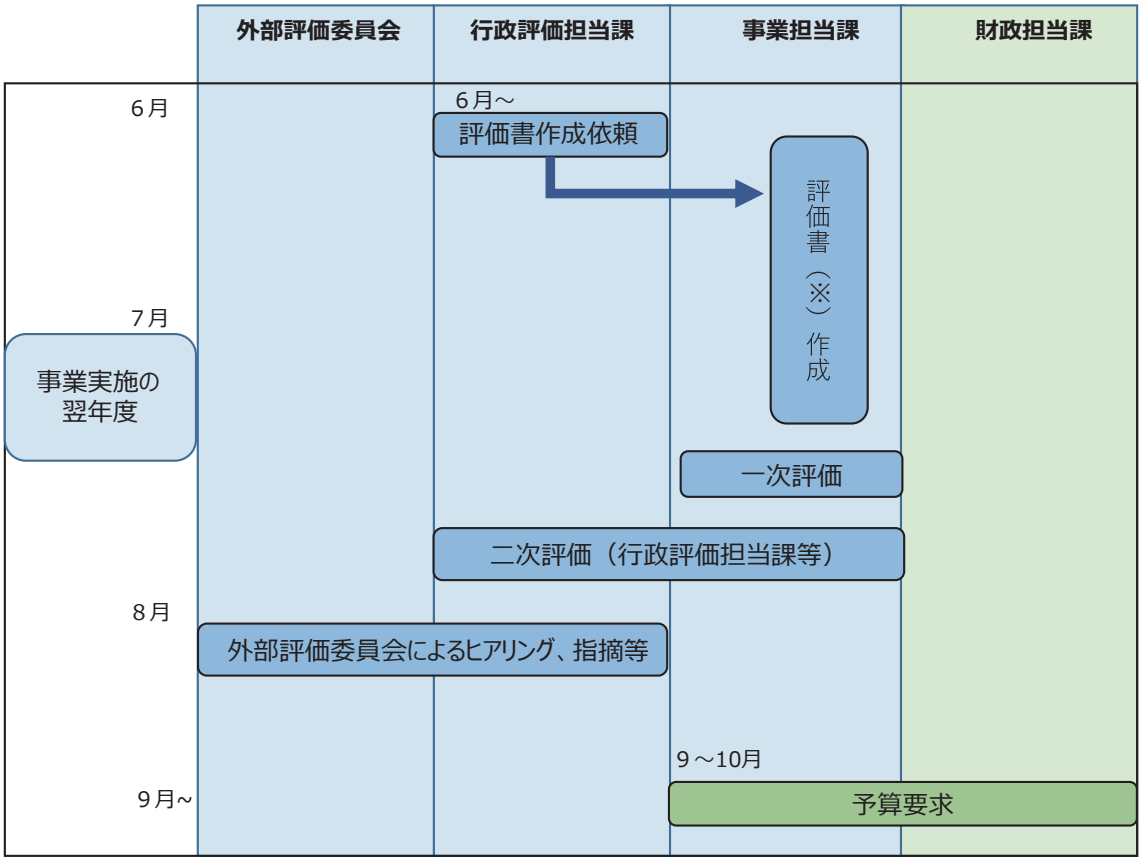
6.2.2 運用段階

（1）運用スケジュール

行政評価については出納整理期間が終わり、大枠の決算が出そろう6月に開始し、秋口の予算要求に反映させることを念頭に行う場合は、予算要求ヒアリングの前（6月～10 月）に実施される事例が多い。

6月に行政評価担当課から依頼があり、7月を目途に作成する。その後、行政評価担当課などが行う二次評価や外部評価を実施する自治体では7～8月にこれらを実施し、遅くとも10 月上旬までに終わらせる事例が一般的である。

図表 6-8 運用スケジュールのイメージ



（2）評価の質の担保

施策や事業の担当課に対する支援として、新任係長、新任課長など、初めて行政評価を担当する職員を対象に、シートの記載方法や評価の仕方について研修を実施している事例が多い。

客観指標の適切な設定に向け、「客観指標の設定マニュアル」を策定している例もある。マニュアル作成や、研修の実施により個々の職員の能力向上を図ることも有効である。指標設定については、多くの職員が学ぶ機会を有していないと考えられ、これを一回でも経験することでより適切な指標設定を行うことが期待できる。

また、個々の担当者が一人で設定すると独りよがりになりがちであり、不十分な指標を設定してしまうこともある。できるだけ当該施策や事業に関わるメンバーで集まって、検討していくことでより良い方向性を示すことが期待でき、そのプロセスの中で施策や事業のあるべき姿や目標を共有したり、再確認したりすることにも繋がる。

事例ヒアリングでは、行政評価担当課や企画担当課等が集まってチェックする機会を設けている自治体があった。また、公募住民や大学教授、地域の事業者団体・金融機関等の代表の方を含む外部有識者による外部評価を通じて指標の問題について確認する試みをスタートさせている自治体もある。これら、事業担当課以外の目線でチェックを行うことで、

指標の適正化を図っていくことが期待できる。また、外部評価とは別に、外部評価の対象とされた事業に関連する施策に関して意見交換を行う住民参加型のワークショップを毎年度開催している例もある。

（３）評価結果の利用

事例ヒアリングによると、近年では、総合計画や各種計画（地域福祉計画等）においても、目標設定が行われ、それに基づく進行管理が行われるようになっている。また、総合計画と行政評価を連動させ、総合計画のすべての施策・基本事業・事務事業の目標に指標を持たせ、これを行政評価で毎年確認する仕組みにしている事例があった。

更に、行政評価と予算編成プロセスが連携しており、各事業担当課は実務上、財政担当課に対して予算要求に係る事前情報を提供する機会として行政評価を活用している事例もある。

庁内の3課（財政、総務、企画政策）で行政評価推進事務局を構成することで、評価結果を予算要求や定数査定に活かしている事例や、行政評価シートの作成機能を財務会計システムに搭載し、連動性を図ることで、事務負担の軽減を図っている事例もある。

小規模自治体においては、行政評価担当課長による二次評価、首長による三次評価を行い、また予算要求にも評価結果を反映する等、組織マネジメントツールとして機能させている事例もあった。首長まで含めたフィードバックが可能となるのは、小規模自治体ならではのメリットであろう。組織の方向性の意志決定を行う側に対して報告（フィードバック）が行われることは、それ自体が行政評価をより効果的に行う意味で意義のある取組だと思われる。

以上を踏まえ、運用段階におけるポイントは、以下のとおりまとめることができる。

図表 6-9 調査から得られたポイント（運用段階）

項目		調査から得られたポイント
運用スケジュール		・ 出納整理期間後、10 月頃までに実施
評価の質の担保	事業担当課に対する支援	・ 初めて行政評価をする職員を対象に、評価の仕方について研修を実施 ・ 「客観指標の設定マニュアル」を策定
	外部評価	・ 公募住民や大学教授、地域の企業・団体の代表者を含む外部有識者による外部評価の実施 ・ 施策に関して意見交換を行う住民参加型のワークショップを毎年度開催
評価結果の利用	総合計画の進捗管理として活用	・ 総合計画と行政評価の対象や目標を連動
	予算査定への活用	・ 財政担当課・人事担当課を含めた行政評価にかかる事務局を構成することで、評価結果を予算要求や定数査定に活用 ・ 行政評価シートの作成機能を財務会計システムに搭載し、両者を連動
	組織マネジメントツールとして活用	・ 首長による評価を実施

6.2.3 改善段階

（1）より効果的な指標の設定

今日の行政では、実施する事業について、実施した事実だけでなく、実施した事業の「質の高さ」や「成果」といった視点での説明を厳しく求められることが多くなっている。

これまでに設定されてきた指標も重要な役割を果たしてはいるものの、実際には、事業を実施した事実（例えば、セミナーの実施回数や補助金交付件数）を指標として設定している事例も多い。「事業の効果や成果を説明する」という観点からは、よりふさわしい評価指標の設定が求められる。

このような中で、EBPM の考え方を取り入れ、政策立案及び予算編成のプロセスに「EBPM の考え方＝事業と成果の因果関係を重視する考え方」を導入し、職員の意識を高めようとする団体も出てきている。

効果を厳密に検証するためには、まず、政策の目的やそれに対応するための手段を記述し、政策のどの部分の評価を行うかを設計することが必要となる。国においては、全府省共通の取り組みとしてロジックモデルの積極的な作成・活用に焦点が当たっている。2021 年度は、新規予算要求事業（10 億円以上）及び公開プロセス対象事業について、原則としてロジックモデルを作成・公表している。

また、自治体においては、事業がもたらした特定の変化（アウトカム）の概念を入れたロジックモデルを評価シートに一部取り入れたり、研修を実施したりする事例がある。

（２）職員の作業負担の軽減

自治体アンケートの結果では、行政評価を実施している自治体の中で、今後の行政評価の進め方として、評価対象の絞り込みを検討している自治体は少なかったが、事例ヒアリングでは、評価対象の明確化、効率化のために、評価対象とする事務事業等の数を絞り込んでいる自治体がほとんどであった。

例えば職員の負担を軽減するという観点から、総合計画と関連性の高いもの、新規に予算要求が行われるもの、首長が公約として掲げているもの、予算額が一定額以上であるもの等が評価対象とされる自治体が多い。また作業の重複を避けるため、評価に係る複数の取組に関して評価対象が重ならないよう、取組ごとに対象を分けている自治体もある。

さらに、成果を測ることに意味のあるものだけを評価対象とする観点からは、例えば課の事務費や施設整備などの固定事業、負担金の拠出等に係るものは評価対象から除いている自治体が多い。

その他、行政評価担当課において、事業担当課の職員の作業負担を軽減するための工夫を行っている自治体も多い。

例えば、事業担当課に対して評価書様式を配布するにあたり、あらかじめ、一部の評価項目のうち、継続事業の基礎情報のように、昨年度と同じ内容になることが明らかであるもの等について、昨年度の評価書の内容を転載しておくといった工夫を行っている自治体もある。

また、このような工夫をより効率的に行うため、情報を自動で評価書様式に転記するシステムを導入・運用をしている自治体もあった。

以上を踏まえ、改善段階におけるポイントは、以下のとおりまとめることができる。

図表 6-10　調査から得られたポイント（改善段階）

項目	調査から得られたポイント
より効果的な指標の設定	・　政策立案及び予算編成のプロセスに EBPM の考え方を導入 ・　ロジックモデルの活用
職員の作業負担の軽減	・　総合計画と関連性の高いもの、新規に予算要求が行われるもの、首長が公約として掲げているもの、予算額が一定額以上であるもの等に評価対象を限定 ・　作業の重複を避けるため、評価に係る複数の取組に関して評価対象を切り分け ・　課の事務費や施設整備などの固定事業、負担金の拠出等に係るものは評価対象から除外 ・　継続事業の基礎情報等、情報を自動で評価書様式に転記するシステムの導入・運用

6.3　各プロセスで想定される課題と対応策

自治体が効果的、効率的に行政評価に取り組むプロセスを導入段階、運用段階、改善段階に分け、課題と対応策について整理を行った。

6.3.1 導入段階

（１）発案（導入の検討）

近年、自治体に計画策定の努力義務等を課す法律が増加していることに加え、行政の取組に対する成果の見える化への要請が高まっていることから、行政評価を導入していない団体においても、首長、議会や住民から導入の指示や検討の依頼・、職員側からの提案の可能性が高まってくる。

事例ヒアリングでは、導入の検討にあたって、コンサルタントの協力を得たり、大学と包括連携協定を締結したといった例もある。検討にあたっては、できるかぎり外部の専門家の助言を得ることが望ましいが、人員や予算の関係で、必ずしも外部の人材を活用できないという課題が考えられる。

事例ヒアリングでは、導入当初は、近隣の自治体や先行して行政評価を取り入れた自治体の例を参考に制度設計された事例もある。ただし、他団体を参考にする場合は、地域の特性や規模が同じであっても、目指す行政評価の姿（目的）が異なれば、検討すべき内容や参考となる部分も変わる可能性が高い。他団体の取組状況も踏まえて検討を行うことは重要であるが、他団体における行政評価が何を目的にしているのかを念頭に置いた上で、参考にしていくことが必要である。

（２）導入目的の設定

行政評価に対する注目や導入の機運が高まると、どうしても行政評価ありきで制度の設計を考えがちになるという課題がある。

しかしながら、一般的に効果的な評価制度を導入するにあたっては「何を目的として」評価を実施するかを検討し、その目的を実現するのに最適な制度を設計していく必要がある。特に、現状で行政評価を導入していない自治体においては、現状で何が課題なのか、その課題の解決のためには行政評価を導入すべきなのかどうかを検討することから始めるべきである。

有識者ヒアリングでも言及があったが、導入検討の段階から行政評価導入ありきではなく、行政評価の目的や必要性の共有と評価の活用の方向性の明確化を行い、何をやりたいのかを明らかにした上でその手法が妥当かを確認すべきである。目的を考えたときに、もし、行政評価よりも良い方策があるのであれば、必ずしも行政評価を導入することが最善であるとは限らない。

まずは何のために行政評価を導入するのか、「評価結果をどこで誰に使ってもらうのか」まで想定したうえで、評価対象、評価主体、評価方法、評価基準の有無等を検討していくこ

とが必要である。

（３）導入時の制度設計

行政評価は、行政評価の担当部署だけでなく、事業担当課、人事担当課、財政担当課等多様な課が関係することになる。それぞれの抱える既存の制度のスケジュールや作業内容を踏まえて、行政評価により目指す姿や意義を適切に職員に共有できないと、組織内の協力を得られない、といった事態が起こり得る。

事例ヒアリングでは、導入当初は、実施にあたって、事業担当課の協力を得るため、各事業担当課に対して課の職員を行政評価に係る協力委員として選出するよう依頼し、それらの職員で構成される内部評価委員会を編成したという事例があった。このように、制度設計にあたって、庁内全体を巻き込んだ体制整備をしていくことは参考になると考えられる。

6.3.2　運用段階

（１）運用スケジュール

一般的な行政評価のスケジュールは6.2.2(1)で示したとおりであるが、実際には、行政評価の実施の目的や、既存の制度の特徴等により、自治体によってどの時期に何を実施するかは変わる。このため、当初スケジュールを組んだものが、そのまま開始年度からうまく機能するとは限らないという事態も想定される。

事例ヒアリングにおいて、いくつかの団体が、本格実施までに数年程度試行期間を設けていた。試行期間を設けることで、その間に庁内における既存の制度との調整等を行っていったものと考えられる。予算編成等において事業担当課に対して行政評価と重複する作業への対応を求めることなどは、職員の反発や負担感を増幅させる恐れがあるため、注意が必要である。実施前に、既存の各種制度における実施内容やスケジュールを明らかにしたうえで設計を行うだけでなく、試行期間中に何らか不具合があった場合は、どの部分に課題があるのかを踏まえて本格実施までに見直しをしていくことが求められる。

（２）評価の質の担保

評価の質を担保するうえで、指標の設定は重要である。

自治体アンケートによると、行政評価を実施している自治体のうち、その半数以上が評価指標の設定を、評価実施上の課題として挙げている。また、指標の設定方法、設定した指標の測定に必要なデータの収集方法について、他自治体の事例を参考にしたいと考える自治体もある。

また、職員アンケートによると、評価指標の設定が、評価実施上の課題として最も多く挙げられており、定量的な指標設定が必要との意見もある一方で、定量的な指標を設定することが難しい場合に、別の形で評価を行う方法が無いのか知りたいとの意見がある。

事例ヒアリングにおいては、定量的な指標を設定すること自体が目的化することを防ぐた

め、評価対象となる施策・事務事業のうち、定量的な指標の設定が可能であるものを見極めて指標を設定している自治体もあった。

また、設定した指標の測定に必要なデータの収集にあたっては、原則として、既存統計等、従前よりデータを収集している指標を設定している自治体が多かったが、一方で、事業担当課にとって負担の少ない形で、指標に関して新しく情報を収集するための工夫を行っている自治体もあった。例えば、指標に関する住民アンケートを行政評価担当課が取りまとめて実施する事例や、庁内において利用可能な統計データや各種調査に係るデータを1つのポータルに集約した基盤の構築を検討する事例があり、指標設定のうえで有益である。

（３）評価結果の利用

有識者ヒアリングでは、予算制度との関連では、事業部門が予算要求を作成する際に、評価結果を添付することがあるものの、「あくまで参考資料として参照しているに過ぎない」事例もあるとの話があった。

職員アンケートによると、約2割の職員は所属自治体における行政評価の実施目的について「分からない」と答えている。職員の率直な気持ちとして、「そもそも行政評価が何のために実施されているのか分からない」という回答も多かった。

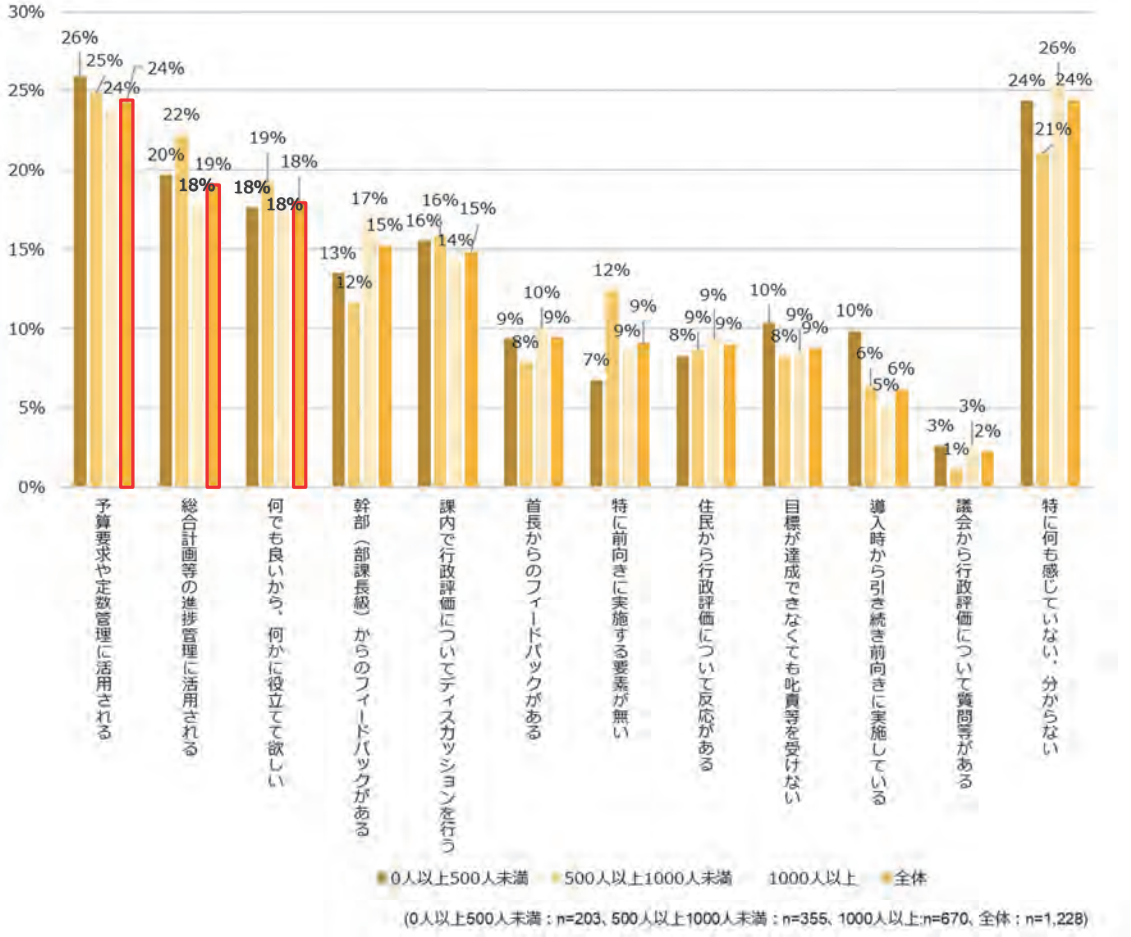
自治体ヒアリングでは、「事業担当課の職員から、評価の使途や意義が分からないといった声が寄せられることがある」との声もあった。

行政評価における「評価疲れ」の問題は広く指摘されてきたところだが、本調査における職員向けアンケートでは、行政評価を作成する担当の職員が1年間に行政評価作成に要する時間は数時間程度であることが明らかとなった。

このように、数時間しか要しないにもかかわらず、「評価疲れ」が発生する理由のひとつには、評価を実施する意義が感じられないこと、作成した評価結果が活用されないことへの徒労感が大きいことが挙げられる。

例えば、予算要求の場合、要求資料の作成から始まり、予算折衝、追加資料の作成と膨大な作業が行われるが、「予算要求疲れ」と言われることはあまりない。これは予算要求の結果として、最後に予算が付く（少なくともその可能性がある）という点が大きい。一方の行政評価はそれを作成しても、何のために使われ、ひいては自分たちにどのようなメリットがあるのかが職員側に見えにくい。職員アンケートにおいて、どのような状況であれば前向きに評価を実施できそうかについて聞いたところ、「予算要求や定数管理に活用される」、「総合計画等の進捗管理に活用される」のほか、行政評価を実施するのであれば「何でも良いから、何かに役立ててほしい」という回答が多く、職員の切実な思いが読み取れる。

図表 6-11 どのような状況であれば前向きに評価を実施できそうか
（複数回答、回答数制限なし）



実際に、事例ヒアリングで、評価結果を予算獲得の成否に反映しているという自治体では、職員が取り組む意義を見出しづらいといった課題は（相対的に）少ないようであった。評価結果を予算編成における議論の俎上に上げることで、職員が「評価結果が予算獲得の成否に影響する」という認識を持つようになり、前向きに評価に取り組むことができているものと考えられる。一般論では、行政評価導入後、数年は予算査定に活用し、見直しを図ることができることが多い。これは、事業の見直しを制度的に実施していなかった場合、行政評価を行うことで施策や事業の課題を炙り出すことが可能となり、結果として事業の改廃につなげることができるからである。

ただ、数年が経過すると目に見えて課題がある事業の見直しは終了し、逆に、行政評価シートを作成する事業担当課にとって、施策や事業を維持したいというニーズが強まるため、予算の見直しに対する寄与が減衰する傾向がみられる。行政評価の一環として外部評価を実施する自治体では、外部評価結果を予算査定に反映させることで見直し効果を発揮させ

るということも想定される。

また、行政評価については施策や事業の目的、法令等の位置づけ、予算や決算額、実績などのデータが網羅的に記載されており、予算要求資料とセットで予算査定時の現状把握のための資料として用いることを目指すというのも一案である。

6.3.3　改善段階

（１）より効果的な指標の設定

自治体アンケートによると、行政評価を実施している自治体のうち、その半数以上の自治体が、評価において定量的な指標を設定し、設定した指標についても、実績（アウトプット）と成果（アウトカム）を区分している。

EBPM やロジックモデルの考え方を活用し、事業の課題や目的、それを踏まえた手段とその結果を整理することで、成果指標の適正化や予算要求での活用等、マネジメントツールとしての機能強化につながるとともに、市民へのアカウンタビリティを高めることにもつながる可能性がある。

一方で、職員にとって EBPM やロジックモデルは十分に理解されていない概念であるという課題がある。セミナーや演習等を通じて、考え方や作成法を丁寧に説明する必要があり、どのように組織や職員に浸透させていくかについても考えていく必要がある。

また、客観的な根拠を示すことができる事業は限定的であることから、すべての事業に対して無理に評価プロセスや予算査定プロセスの中に位置付けることは推奨されない。プロセスとしてロジックモデルの作成を取り入れる場合は、新規事業や政策的な議論が必要な事業、実施方法に工夫の余地があるものなど、対象を厳選することが望まれる。

（２）職員の作業負担の軽減

評価対象や評価シートの記載項目を簡略化することは、職員の負担を軽減する一方で、評価の質の低下を招き、作業のルーティン化、形骸化にもつながり得るという課題がある。

しかし、自治体職員の中には、今後の行政評価の進め方として、評価対象の絞り込み等が必要と考える職員が多い。少なくとも、すべての事務事業を評価する仕組みは転換する必要があるとの意見や、行政評価の形骸化を防ぐという観点からも、評価に馴染まない業務は評価対象から外すべきとの意見が挙がっている。

評価対象の絞り込みや評価シートの記載項目を簡略化する際は、目的と照らし合わせて、バランスを検討することも肝要である。

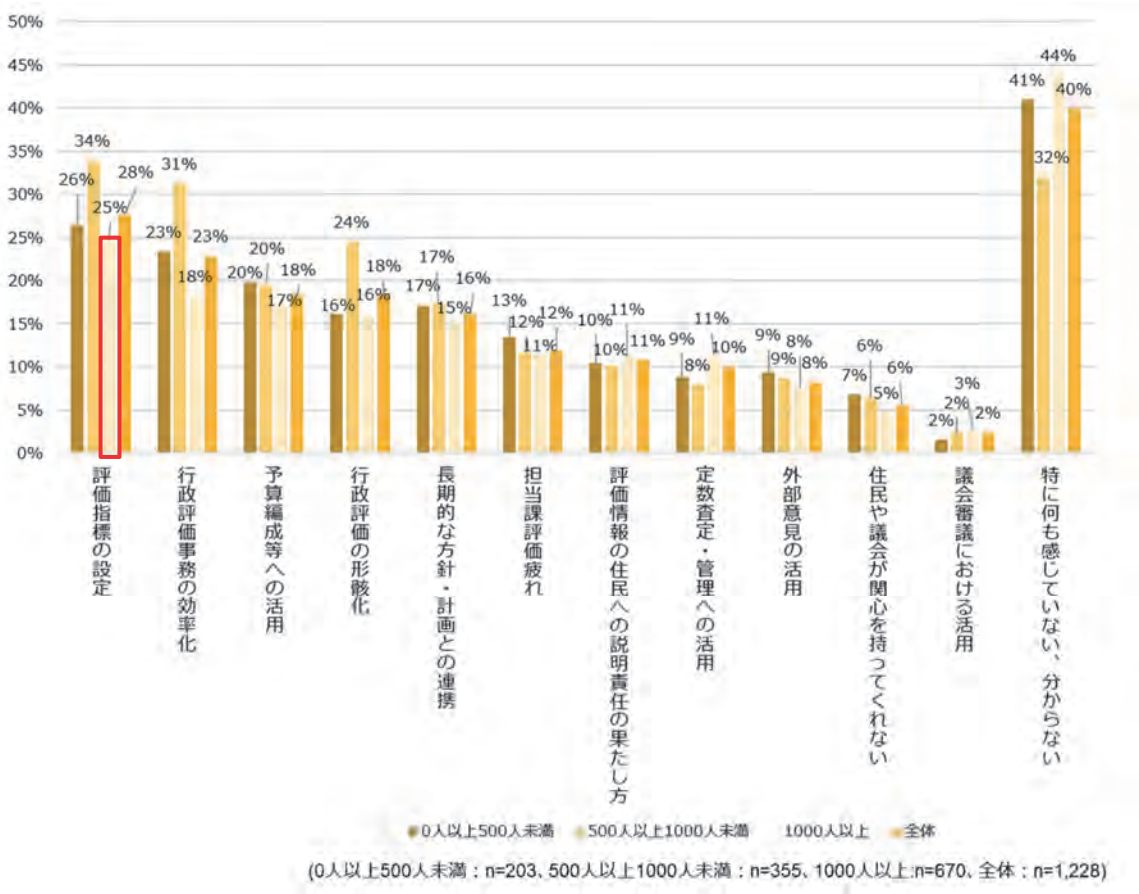
6.4　多摩・島しょ地域で有効と考えられる仕組み

6.4.1 大規模自治体の場合

大規模自治体では、現状で、ほぼ行政評価を導入しており、当初期待していた行政評価の導入の効果と、現状とのギャップを感じている可能性がある。

本調査において実施した職員アンケートで、行政評価の課題について、「特に何も感じていない、分からない」との回答以外では、1000 人以上の職員の自治体において「評価指標の設定」が最も多くなっている。

図表 6-12　行政評価の課題（複数回答可）



「評価指標の設定」の仕方によっては、行政評価の質や、行政評価がもたらす効果にも影響があることから、大規模自治体においては、既存のリソースを活用しつつ、行政評価の質の担保を踏まえた効果的な行政評価を目指していくことが求められているものと考えられる。

このためには、行政評価の旗振り役となる部署だけでなく、職員間で行政評価の目的を共有し、どのような姿を目指すのかを組織内に浸透させることが重要となる。評価の質を担保するためには適切な評価指標の設定が必要であるが、どのような状態が適切かは、行政評価の目的によっても変わるだろう。評価担当課と事業担当課の双方において、どのような指標の設定を求めてい

るのか、お互いの「この業務にはこの成果指標を設定すべきである」、「それに対する目標はこれくらいが妥当」という共通認識がない状態では、成果指標の設定等を上手く行うことも難しいため、事例ヒアリング先自治体のように、標準化されたマニュアルを整備することも一案である。

マニュアルや座学での講義に加え、最近はワークショップ形式の演習も増えてきている。特にロジックモデルは、事業の目指すべき姿から、その効果の発現に至るまでの要素を整理していくものであり、職員の意識改革に有用なツールである。この考え方を行政評価に取り入れる団体も出てきており、グループワークのような形式の研修により、職員もある程度自由に発言できる形で、部門を超えた形で政策の目的や意義から、達成すべき指標を考えていくのも一案である。

また、単純に良い結果だけが称賛されるような環境では、達成が見込まれる指標のみが設定されたり、評価結果がゆがめられてしまう可能性もある。結果の良し悪しだけでなく、今後の改善のためにどうしていくかを建設的に話すことのできる環境づくりもあわせて必要となる。

6.4.2　小規模自治体の場合

小規模自治体では、特に人員不足が顕著であり、行政評価をしたくてもそのための人員を配置できない、職員一人あたりの作業負担が大きくなるといった課題が最も大きいのではないかと考えられる。

このため、行政評価を導入する場合は、行政評価を既存の仕組みとは別の独立したものとするのではなく、予算、決算、目標管理等の通常のマネジメントの中で各課に活用されるような仕組みにすることや、重複する作業を排除することが求められ、小規模自治体においても、行政評価を予算や総合計画に連動させつつ、重複感を排除しながら機能する行政評価を目指す事例がある。

長期総合計画との間での連携を深める形で行政評価の実施方法を設計することにより、各事業担当課の職員にとって、行政評価に取り組む実務上の意義が理解しやすくなる。作業意欲の減退を防ぐことや、行政評価と予算編成プロセスを連携させ、各事業担当課が財政担当課に対して予算要求に係る事前情報を提供する機会として行政評価を活用することもできる。

また、評価の目的を明確化したうえで、その目的の実現に資するという観点から評価を行う対象の絞り込みを行い評価の質を向上させたり、評価結果の利用を促進していくということも一案である。例えば、職員の負担を軽減するという観点から、総合計画と関連性の高いもの、新規に予算要求が行われるもの、首長が公約として掲げているもの、予算額が一定額以上であるもの等が評価対象とされる自治体が多いほか、作業の重複を避けるため、評価に係る複数の取組に関して評価対象を切り分けている自治体もある。組織管理的な事業や義務的経費に関係する事業は最初から行政評価の対象から外す事例もある。

このほか、行政評価担当課において、事業担当課の職員の作業負担を軽減するための工夫を行っている自治体も多い。例えば、事業担当課に対して評価書様式を配布するにあたり、あらかじめ、一部の評価項目のうち、継続事業の基礎情報のように、昨年度と同じ内容になることが明らかであるもの等について、昨年度の評価書の内容を転載しておくといった工夫を行っている自治体もある。

このような工夫をより効率的に行うため、情報を自動で評価書様式に転記するシステムを導入・運用をしている自治体もある。

一方で、作業負担を減らすために行政評価の対象や行政評価シートの記載項目の削減を行っているものの、効率化を追求するがゆえに毎年の照会業務のようにルーティン化や形骸化に陥っている可能性も考えられるため、毎年新たな視点での検討は必要である。

行政評価の一環として外部評価を実施する自治体では、外部評価結果を予算査定に反映させることで見直し効果を発揮させるということも考えられるほか、行政評価については施策や事業の目的、法令等の位置づけ、予算や決算額、実績などのデータが網羅的に記載されており、予算要求資料とセットで予算査定時の現状把握のための資料として用いることも考えられる。

加えて、小規模自治体においては、首長による評価を行い、また予算要求にも評価結果を反映する等、組織マネジメントツールとして機能させている事例があった。首長まで含めたフィードバックが可能となるのは、小規模であるがゆえのメリットであろう。しかしながら、小規模自治体に限らず、行政評価の現場では庁内において行政評価結果の報告会などを実施していない事例の方が多いと考えられ、首長・幹部級による庁議で実施したことのみが報告される、あるいはデータを公表するだけのこともあるが、これは行政評価の形骸化の一因にもなる。行政評価がマネジメントツールであることを考慮すると、組織の方向性の意志決定を行う側に対して報告（フィードバック）が行われることは、それ自体が行政評価をより効果的に行ううえで意義のある取組である。

組織内部のマンパワーや予算という点では、行政評価の制度設計を外部に委託できず、職員のみで検討や設計を実施する事例も多いと考えられるが、昨今では、遠方に居住する有識者にオンラインで指示を仰ぐことも可能になっており、以前よりは外部の知見を導入しやすくなっている。

また、有識者ヒアリングでも指摘があったように、マンパワーという点で、同じような規模の自治体でチームを組んで研修を実施したり、相互評価を実施したりするということも有益である。

6.5　終わりに

本調査では、行政評価の導入の経緯や現在の自治体や国における取組、有識者ヒアリング、多摩・島しょ地域の現状調査、事例ヒアリング調査を通じて、行政評価の現状と課題を整理した上で、行政評価に取り組む際の基本的なプロセスや取り組む際に想定される課題と対応策、多摩・島しょ地域において有効と考えられる行政評価の例を明らかにした。

我が国の自治体に行政評価が導入されて既に 20 年以上が経過しており、行政評価自体はある程度定着してきている。

一方、新型コロナウイルス感染症の流行や、原油、原材料価格の高騰等、我が国を取り巻く環境が激しく変化する中、行政に対して求められるサービスは多様化・複雑化する一方で、財政・人員に係る制約はますます厳しくなっている。このため、より一層の効果的かつ効率的な事業・施策の立案・評価を行うことで、限られた資源を有効に活用し、住民により信頼される行政を展開することが今まで以上に求められている。この意味で、行政評価は積極的に活用するべき有効な手段となり得るものである。

多摩・島しょ地域における行政評価の課題として、自治体アンケート、職員アンケートのいずれにおいても、「予算編成等への活用」が共通して上位にあげられており、行政評価を予算編成に活用すべき、と考えている職員も少なくないことが明らかとなった。これは、行政評価の結果が適切に予算や意思決定に反映されなければ、何のために評価をするのか分からない（徒労感、いわゆる評価疲れにつながる）という意見にもつながるものである。

加えて、総体的な課題として「評価指標の設定」が浮き彫りとなった。評価を実施する以上、指標を適切に設定できなければ、目標や、結果の把握ができなくなってしまい、評価としての意味が失われてしまう。

自治体において行政評価をより効果的に推進するにあたっては、何のために、行政評価を利用するのかを明確にしたうえで、職員が主体的に取り組むことに意義を見出せるような仕組みとすることが求められる。

この報告書が行政評価に取り組む際の検討の一助となることを願っている。

資料編

資料編

1　自治体アンケート

1.1　アンケート回答依頼

基礎自治体における行政評価の効果的、効率的な実施に関する調査研究 アンケート

【調査趣旨】

本調査は、公益財団法人 東京市町村自治調査会（以下、「当会」といいます。）が主体となり、目的に沿った効果的な行政評価を行うことを前提としつつ「評価疲れ」を解消できる行政評価の方法、小規模自治体で行政評価を導入・定着させる方法等、多くの自治体が行政評価に対して抱える課題の解消につながる提案を行うことを目的とし、改めて行政評価を行う目的を振り返り、多摩・島しょ地域自治体の行政評価に対する現状と課題について調査を行うものです。

つきましては、本調査に係る『調査票』を別添のとおり送付いたしますので、ご多用のところ恐れ入りますが、下記のとおり本調査の回答にご協力くださいますようお願い申し上げます。

依頼文に記載のとおり、調査に先立ちまず調査概要をご一読の上、調査票にご回答いただきますようお願いします。

【回答要領】

○ 本様式は、①表紙・回答要領（本シート）、②調査票、③回答例、④R1.5.1現在の団体コードの４種類のシートにより構成されています。本シートの回答要領を確認のうえ、③の回答例を必要に応じて参照しながら、Microsoft Excelにて②の調査票にご回答ください。

○ 設問中で特に指定がない場合、「令和４年(2022年)８月１日時点」での状況についてご回答ください。

○ 全ての緑色のセルに回答を記入してください。なお、前問の回答内容に応じて後続の設問への回答要否が決まる場合には、前問を回答した際にセルの色が変化します（緑色：回答要 ⇔ 灰色：回答不要）。

○ 質問文の直下に設問ごとの回答方法（例：単数回答、複数回答可、等）の記載がありますので、これに沿って回答してください。

○ 本アンケートへの回答が完了しましたら、回答済のファイルを電子メールに添付し、下記の調査事務局に送付してください。その際のメール件名は、『【提出】XXX市：基礎自治体における行政評価の効果的、効率的な実施に関する調査研究 』としてください。

○ 回答内容は統計的に処理し、自治体名が特定されない形で報告書等にて公開させていただく場合がございます（※個別の自治体を特定して公表することはございません）。

○ 提出は、**令和4年9月9日（金）**までにお願いいたします。

○ 本アンケートに関してご不明点、調査票の動作不具合等がございましたら、メール件名を『【問合せ】XXX市：基礎自治体における行政評価の効果的、効率的な実施に関する調査研究 』とし、ご質問内容を下記の調査事務局にご連絡ください。

調査事務局（回答送付・問合せ先）
NTTデータ経営研究所　社会システムデザインユニット　小島、田中、柏熊、三田
メールアドレス：[redacted]

1.2　アンケート調査票

基礎自治体における行政評価の効果的、効率的な実施に関する調査研究　アンケート

問0	**【全自治体にお伺いします】** 回答者情報を入力してください

1	団体コード　※6桁	
2	団体名	団体コードを入力すると自動で反映されます
3	部署名	
4	担当者名	
5	電話番号（ハイフン不要・半角数字）	
6	メールアドレス	

問1	**【全自治体にお伺いします】** 【行政評価の導入状況】 あなたの自治体における行政評価の導入状況について回答してください。（単一回答） なお、選択肢６「過去に実施していたが廃止した」を選択された場合は、廃止した理由を回答してください。（自由記述） １．導入済 ２．試行中 ３．検討中 ４．未実施だが導入予定あり ５．未実施で今後も導入予定なし ６．過去に実施していたが廃止した

回答項目＼選択肢	1 導入済	2 試行中	3 検討中	4 未実施だが導入予定あり	5 未実施で今後も導入予定なし	6 過去に実施していたが廃止した	選択肢６を選択した場合に記入
問1　行政評価の導入状況	○	○	○	○	○	○	

問2	**【全自治体にお伺いします】** 【EBPMの導入状況】 あなたの自治体におけるEBPMの導入状況について回答してください。（単一回答） ※EBPMについては説明資料を参照してください １．導入済 ２．導入に向けて研究・検討中 ３．試行中 ４．現時点で導入の予定なし ５．過去に実施していたが廃止した

回答項目＼選択肢	1 導入済	2 導入に向けて研究・検討中	3 試行中	4 現時点で導入の予定なし	5 過去に実施していたが廃止した
問2　EBPMの導入状況	○	○	○	○	○

問3	**【問１で「１．導入済」「２．試行中」「６．過去に実施していたが廃止した」と回答された自治体にお伺いします】** 【行政評価の導入時期】 あなたの自治体で行政評価を導入した時期を回答してください。（単一回答） １．2016年以降 ２．2012～2016年 ３．2007～2011年 ４．2006年以前

回答項目＼選択肢	1 2016年以降	2 2012～2016年	3 2007～2011年	4 2006年以前
問3　行政評価の導入時期	○	○	○	○

問4	**[問１で「１．導入済」「２．試行中」「６．過去に実施していたが廃止した」と回答された自治体にお伺いします]** 【行政評価の導入目的】 あなたの自治体における行政評価の導入目的について、**導入当初及び現在について**回答してください。（複数回答可） １．アカウンタビリティ機能の強化 ２．予算削減（圧縮） ３．定数削減（圧縮） ４．総合計画等の進行管理 ５．職員の意識改革 ６．行政運営の効率化 ７．行政活動の成果向上 ８．企画立案過程の改善 ９．PDCAサイクルの確立 10．住民を意識した業務の転換、住民サービスの向上

回答項目 ＼ 選択肢		1 アカウンタビリティ機能の強化	2 予算削減（圧縮）	3 定数削減（圧縮）	4 総合計画等の進行管理	5 職員の意識改革	6 行政運営の効率化	7 行政活動の成果向上	8 企画立案過程の改善	9 PDCAサイクルの確立	10 住民を意識した業務の転換、住民サービスの向上
問4	行政評価の導入目的（導入当初時点）	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□
問4	行政評価の導入目的（現在）	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□

問5	**[問１で「１．導入済」「２．試行中」「６．過去に実施していたが廃止した」と回答された自治体にお伺いします]** 【行政評価の実施形態】 あなたの自治体で行政評価をどのように実施しているのか回答してください。（単一回答） １．内部評価・外部評価の両方を実施 ２．内部評価のみ ３．外部評価のみ

回答項目 ＼ 選択肢		1 内部評価・外部評価の両方を実施	2 内部評価のみ	3 外部評価のみ
問5	行政評価の実施形態	○	○	○

問6	**[問１で「１．導入済」「２．試行中」「６．過去に実施していたが廃止した」と回答された自治体にお伺いします]** 【内部評価の実施状況】 あなたの自治体の行政評価における内部評価の実施状況について回答してください。（単一回答） １．事業担当課だけでなく、行政評価制度所管課等が評価を行う ２．事業担当課のみ

回答項目 ＼ 選択肢		1 事業担当課だけでなく、行政評価制度所管課等が評価を行う	2 事業担当課のみ
問6	内部評価の実施状況	○	○

問7	**[問５で「１．内部評価･外部評価の両方を実施」「３．外部評価のみ」と回答された自治体にお伺いします]** 【外部評価委員】 あなたの自治体の行政評価において外部評価を実施するにあたり、参画している委員の属性について回答してください。（複数回答可） １．大学教員（評価の専門家） ２．大学教員（上記「選択肢１」以外の行政学、公共政策分野の専門家） ３．大学教員（上記「選択肢１、２＜評価･行政学等の専門家＞」以外の方） ４．コンサルタント、シンクタンク社員 ５．士業（弁護士、公認会計士、税理士等） ６．民間企業経営者 ７．地縁組織の代表者（町内会長、PTA会長等） ８．住民（公募･市政モニター等） ９．住民（無作為抽出） 10．学生 11．その他（自由回答）

回答項目 ＼ 選択肢		1 大学教員（評価の専門家）	2 大学教員（上記「選択肢１」以外の行政学、公共政策分野の専門家）	3 大学教員（上記「選択肢１、２＜評価・行政学等の専門家＞」以外の方）	4 コンサルタント、シンクタンク社員	5 士業（弁護士、公認会計士、税理士等）	6 民間企業経営者	7 地縁組織の代表者（町内会長、PTA会長等）	8 住民（公募・市政モニター等）	9 住民（無作為抽出）	10 学生	11 その他（自由回答）	選択肢11を選択した場合に記入
問7	外部評価委員	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	

問8	**[問１で「１．導入済」「２．試行中」「６．過去に実施していたが廃止した」と回答された自治体にお伺いします]** 【議会の関与】 あなたの自治体における、行政評価と議会の関係性について回答してください。（単一回答） １．議会の審査 ２．議会への報告･説明 ３．特に説明せず、議員に資料を配布 ４．その他（自由回答） ５．関与なし

回答項目 ＼ 選択肢		1 議会の審査	2 議会への報告・説明	3 特に説明せず、議員に資料を配布	4 その他（自由回答）	5 関与なし	選択肢４を選択した場合に記入
問8	議会の関与	○	○	○	○	○	

問9	**[問１で「１．導入済」「２．試行中」「６．過去に実施していたが廃止した」と回答された自治体にお伺いします]** 【住民からの意見を取り入れる仕組】 あなたの自治体における、行政評価に対して住民からの意見を取り入れる仕組みの有無について回答してください。（単一回答） １．あり（具体的内容を自由回答） ２．なし

回答項目 ＼ 選択肢		1 あり（具体的内容を自由回答）	2 なし	選択肢１を選択した場合に記入
問9	住民からの意見を取り入れる仕組	○	○	

問10	**【問１で「１．導入済」「２．試行中」「６．過去に実施していたが廃止した」と回答された自治体にお伺いします】** 【行政評価の対象】 あなたの自治体における**行政評価の実施対象数**を、事務事業評価、施策評価、政策評価のそれぞれについて回答してください。 ※実施していない場合には総事業数や総施策数のみを回答し評価対象数は0と回答してください。

回答項目 ＼ 評価対象		1 事務事業	2 施策	3 政策
問10	総数（件）			
問10	評価対象数（件）			

問11	**【問１で「１．導入済」「２．試行中」「６．過去に実施していたが廃止した」と回答された自治体にお伺いします】** 【評価指標の導入状況、定量的な評価指標の導入状況】 あなたの自治体で行政評価の実施にあたり、定量的な指標を設定するようにしているか回答してください。なお、定量的な成果指標を設定している場合には全ての指標項目に対し定量的な指標が設定されている割合を概数で回答してください。（単一回答） １．行政評価に特に定量的指標の設定を求めていない ２．2割未満 ３．2割以上4割未満 ４．4割以上6割未満 ５．6割以上8割未満 ６．8割以上

回答項目 ＼ 選択肢		1 行政評価に特に定量的指標の設定を求めていない	2 2割未満	3 2割以上4割未満	4 4割以上6割未満	5 6割以上8割未満	6 8割以上
問11	定量的な評価指標の導入状況（導入当初時点）	○	○	○	○	○	○

問12	**【問１で「１．導入済」「２．試行中」「６．過去に実施していたが廃止した」と回答された自治体にお伺いします】** 【評価指標の区分】 あなたの自治体で行政評価の実施に当たり、設定している評価指標のうち、活動指標（アウトプット指標）と成果指標（アウトカム指標）を分けて設定しているか回答してください。（複数回答） １．成果指標を区分して設定している。 ２．活動指標を区分して設定している。 ３．指標に区分を設定していない。

回答項目 ＼ 選択肢		1 成果指標を区分して設定している。	2 活動指標を区分して設定している。	3 指標に区分を設定していない。
問12	評価指標の区分	□	□	□

問13	**【問１で「１．導入済」「２．試行中」「６．過去に実施していたが廃止した」と回答された自治体にお伺いします】** 【予算要求等への反映状況】 あなたの自治体において、行政評価結果を予算要求、および予算査定の際に参考にしているか否か回答してください。（単一回答） １．反映または参考にしている ２．反映していない

回答項目 ＼ 選択肢		1 反映または参考にしている	2 反映していない
問13	予算要求への反映状況	○	○
問13	予算査定への反映状況	○	○

問14	**【問５で「１．内部評価・外部評価の両方を実施」「３．外部評価のみ」と回答された自治体にお伺いします】** 【外部評価の予算要求等への反映状況】 あなたの自治体において、外部評価結果を予算要求、および予算査定の際に参考にしているか否か回答してください。（単一回答） １．反映または参考にしている ２．反映していない

回答項目 ＼ 選択肢		1 反映または参考にしている	2 反映していない
問14	予算要求への反映状況	○	○
問14	予算査定への反映状況	○	○

問15	**【問１で「１．導入済」「２．試行中」「６．過去に実施していたが廃止した」と回答された自治体にお伺いします】** 【総合計画等への反映状況】 あなたの自治体において、行政評価結果を総合計画の策定、および進行管理に際して参考にしているか否か回答してください。（単一回答） １．反映または参考にしている ２．反映していない

回答項目 ＼ 選択肢		1 反映または参考にしている	2 反映していない
問15	総合計画の策定時における反映状況	○	○
問15	総合計画の進行管理時における反映状況	○	○

問16	**【問5で「１．内部評価・外部評価の両方を実施」「３．外部評価のみ」と回答された自治体にお伺いします】** 【外部評価の総合計画等への反映状況】 あなたの自治体において、外部評価結果を総合計画の策定、および進行管理に際して参考にしているか否か回答してください。（単一回答） １．反映または参考にしている ２．反映していない

回答項目 ＼ 選択肢		1 反映または参考にしている	2 反映していない
問16	総合計画の策定時における反映状況	○	○
問16	総合計画の進行管理時における反映状況	○	○

問17	**【問１で「１．導入済」「２．試行中」「６．過去に実施していたが廃止した」と回答された自治体にお伺いします】** 【行政評価の成果】 あなたの自治体で行政評価を実施したことで、どのような成果が得られたのか回答してください。（複数回答可） １．住民の関心が高まった ２．成果の観点で施策や事業が検討された ３．事務事業の廃止、予算削減につながった ４．業務体制の再検討につながった ５．個別の事務事業の有効性が向上した ６．個別の事務事業の効率性が向上した ７．予算配分を大きく変更できた ８．人員配分を大きく変更できた ９．職員の企画立案能力が向上した 10．職員の意識改革に寄与した 11．議会で評価結果が取り上げられるようになった 12．その他（自由回答）

回答項目 ＼ 選択肢		1 住民の関心が高まった	2 成果の観点で施策や事業が検討された	3 事務事業の廃止、予算削減につながった	4 業務体制の再検討につながった	5 個別の事務事業の有効性が向上した	6 個別の事務事業の効率性が向上した	7 予算配分を大きく変更できた	8 人員配分を大きく変更できた	9 職員の企画立案能力が向上した	10 職員の意識改革に寄与した	11 議会で評価結果が取り上げられるようになった	12 その他（自由回答）	選択肢12を選択した場合に記入
問17	行政評価の成果	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	

問18	**[問１で「１．導入済」「２．試行中」「６．過去に実施していたが廃止した」と回答された自治体にお伺いします]** 【行政評価の課題】 あなたの自治体で行政評価を実施するうえで、どのような課題があるか回答してください。（複数回答可） １．評価指標の設定 ２．評価情報の住民への説明責任 ３．予算編成等への活用 ４．定数査定・管理への活用 ５．議会審議における活用 ６．外部意見の活用 ７．長期的な方針・計画との連携 ８．行政評価事務の効率化 ９．行政評価の形骸化（その理由を自由回答） 10．担当課評価疲れ（その理由を自由回答） ※課題が全くない場合は何も選択しない形でご提出ください。

回答項目 ＼ 選択肢		1 評価指標の設定	2 評価情報の住民への説明責任	3 予算編成等への活用	4 定数査定・管理への活用	5 議会審議における活用	6 外部意見の活用	7 長期的な方針・計画との連携	8 行政評価事務の効率化	9 行政評価の形骸化（その理由を自由回答）	10 担当課評価疲れ（その理由を自由回答）	選択肢９、選択肢10を選択した場合に記入
問18	行政評価の課題	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	

問19	**[問5で「１．内部評価・外部評価の両方を実施」「３．外部評価のみ」と回答された自治体にお伺いします]** 【行政評価の公表状況】 あなたの自治体における行政評価結果の公表状況を、事務事業評価、施策評価、政策評価のそれぞれについて回答してください。（単一回答） １．公表している ２．公表していない

回答項目 ＼ 選択肢		1 公表している	2 公表していない
問19	事務事業評価の公表状況	○	○
問19	施策評価の公表状況	○	○
問19	政策評価の公表状況	○	○

問20	**[問１で「１．導入済」「２．試行中」「６．過去に実施していたが廃止した」と回答された自治体にお伺いします]** 【行政評価の所管部署】 あなたの自治体で行政評価を所管している部署を回答してください。（単一回答） １．行政改革・経営改革部門 ２．財政部門 ３．企画部門 ４．政策・戦略策定部門 ５．その他（自由回答）

回答項目 ＼ 選択肢		1 行政改革・経営改革部門	2 財政部門	3 企画部門	4 政策・戦略策定部門	5 その他	選択肢５を選択した場合に記入
問20	行政評価の所管部署	○	○	○	○	○	

問21	**[問１で「１．導入済」「２．試行中」「６．過去に実施していたが廃止した」と回答された自治体にお伺いします]** 【行政評価に関する支援の有無】 あなたの自治体で行政評価の実施に当たり、何らかの支援を受けているか回答してください。（複数回答可） １．大学教員等からの支援がある ２．コンサルタント会社（あるいは個人）等からの支援がある ３．民間企業経営者等からの支援がある ４．士業（弁護士、公認会計等）からの支援がある ５．特に支援を受けていない

回答項目 ＼ 選択肢		1 大学教員等からの支援がある	2 コンサルタント会社（あるいは個人）等からの支援がある	3 民間企業経営者等からの支援がある	4 士業（弁護士、公認会計等）からの支援がある	5 特に支援を受けていない
問21	行政評価に関する支援の有無	□	□	□	□	□

問22	**[問１で「１．導入済」「２．試行中」「６．過去に実施していたが廃止した」と回答された自治体にお伺いします]** 【今後の行政評価の進め方】 今後の行政評価の進め方について回答してください。（複数回答可） １．現状のまま継続 ２．予算額等に下限を設け、一定規模以上の事業に対象を絞りながら継続 ３．特定のテーマ（政策的経費・総合計画対象等）のみに、対象を絞りながら継続 ４．毎年実施するのではなく、数年に1回とする ５．廃止に向けて検討 ６．その他（自由回答）

回答項目 ＼ 選択肢		1 現状のまま継続	2 予算額等に下限を設け、一定規模以上の事業に対象を絞りながら継続	3 特定のテーマ（政策的経費・総合計画対象等）のみに、対象を絞りながら継続	4 毎年実施するのではなく、数年に1回とする	5 廃止に向けて検討	6 その他（自由回答）	選択肢６を選択した場合に記入
問22	今後の行政評価の進め方	□	□	□	□	□	□	

問23	**[問１で「１．導入済」「２．試行中」「６．過去に実施していたが廃止した」と回答された自治体にお伺いします]** 【行政評価に関する研修会の実施状況】 あなたの自治体における、行政評価の実施に関する研修会等の実施状況について回答してください。（複数回答可） １．管理職向け ２．指名した一般職員向け ３．希望した一般職員向け ４．ここ5年間で特に実施していない

回答項目 ＼ 選択肢		1 管理職向け	2 指名した一般職員向け	3 希望した一般職員向け	4 ここ5年間で特に実施していない
問23	行政評価に関する支援の有無	□	□	□	□

問24	**【問１で「１．導入済」「２．試行中」「６．過去に実施していたが廃止した」と回答された自治体にお伺いします】** 【行政評価をより良くするための方策】 行政評価をより良くするための方策について考えがあれば回答してください。（自由回答）

□ 特にない場合は左のチェックボタンを選択

問25	**【問１で「１．導入済」「２．試行中」「６．過去に実施していたが廃止した」と回答された自治体にお伺いします】** 【他自治体における行政評価事例で知りたいこと】 他自治体における行政評価事例で知りたいことがあれば回答してください。（自由回答）

□ 特にない場合は左のチェックボタンを選択

問ｉ	**【問１で「３．検討中」「４．未実施だが導入予定あり」「５．未実施で今後も導入予定なし」と回答された自治体にお伺いします】** 【導入検討状況（未導入自治体）】 あなたの自治体における、行政評価に関する検討状況について回答してください。（単一回答） １．現在導入に向けて検討中 ２．過去導入に向けて検討したが断念 ３．現在も過去も検討したことがない

回答項目 ＼ 選択肢		1 現在導入に向けて検討中	2 過去導入に向けて検討したが断念	3 現在も過去も検討したことがない
問ｉ	導入検討状況（未導入自治体）	○	○	○

問ii	**【問１で「３．検討中」「４．未実施だが導入予定あり」「５．未実施で今後も導入予定なし」と回答された自治体にお伺いします】** 【議会や住民からの行政評価への要望】 あなたの自治体における、行政評価に関する導入等の要請の有無について回答してください（複数回答可） １．住民から実施の要望があった ２．議会から実施の要望があった ３．首長から実施の要望があった ４．職員から実施の要望があった ５．特に誰からもなかった

回答項目 ＼ 選択肢		1 住民から実施の要望があった	2 議会から実施の要望があった	3 首長から実施の要望があった	4 職員から実施の要望があった	5 特に誰からもなかった
問ii	議会や住民からの行政評価への要望	□	□	□	□	□

問 iii	**【問 i で「1．現在導入に向けて検討中」「2．過去導入に向けて検討したが断念」と回答された自治体にお伺いします】** 【導入に向けた課題（導入検討中、過去に検討したが断念と回答した自治体）】 行政評価を導入を仮定した場合、どのような課題があるか回答してください。（複数回答可） 1．行政評価実施体制が構築できない 2．行政評価シートの作成が難しい 3．目標や成果指標の設定が難しい 4．行政評価をどのように活用すればよいか分からない 5．職員からの反対がありそう 6．議会等からの反対がありそう 7．その他（自由回答）

選択肢 / 回答項目		1 行政評価実施体制が構築できない	2 行政評価シートの作成が難しい	3 目標や成果指標の設定が難しい	4 行政評価をどのように活用すればよいか分からない	5 職員からの反対がありそう	6 議会等からの反対がありそう	7 その他（自由回答）	選択肢７を選択した場合に記入
問 iii	導入に向けた課題	□	□	□	□	□	□	□	

問 iv	**【問 i で「1．現在導入に向けて検討中」「2．過去導入に向けて検討したが断念」と回答された自治体にお伺いします】** 【どのようにすると導入できそうか（導入検討中、過去に検討したが断念と回答した自治体）】 行政評価を導入を仮定した場合、どのようにすると導入できそうか回答してください。（複数回答可） 1．実施体制が構築できる 2．行政評価シートひな型がある 3．目標や成果指標設定の研修等を受講できる 4．財政や企画部門等で行政評価が活用できそう 5．首長が積極的に推進の方向性を示す 6．大学教員等の有識者の支援がある 7．その他（自由回答）

選択肢 / 回答項目		1 実施体制が構築できる	2 行政評価シートひな型がある	3 目標や成果指標設定の研修等を受講できる	4 財政や企画部門等で行政評価が活用できそう	5 首長が積極的に推進の方向性を示す	6 大学教員等の有識者の支援がある	7 その他（自由回答）	選択肢７を選択した場合に記入
問 iv	どのようにすると導入できそうか	□	□	□	□	□	□	□	

ご回答ありがとうございました。

2　職員アンケート

2.1　アンケート回答依頼

2022年11月２日まで

「基礎自治体における行政評価の効果的、効率的な実施に関する調査研究」

アンケート調査にご協力をお願いします

本アンケートは、多くの自治体が行政評価に対して抱える課題の把握・解消につながる提案を行うことを目指し、行政評価に対する職員の方の率直なご意見をお伺いさせていただくものです。

皆様の自治体の総職員数のうち５％以上の回答数を確保いただけるよう、職場の周囲の方への周知もよろしければご協力ください。いただいた回答内容は、個別の回答がわからないよう統計的に処理し、年度末に報告書を公開することで皆様への還元を予定しております。一人でも多くの回答をいただくことで、報告書の中で皆様へ提供できる内容や質が向上いたします。

つきましては、以下の**内容をご確認のうえ、回答画面からアンケート調査にご協力**をお願いします。**本調査票は回答者のお名前はうかがいません（無記名）**。所要時間は２～５分程度です。

【調査の回答にあたって以下のフローをご参照ください】

❶以下のURLに庁内端末でアクセスできますか？

https://reg18.smp.ne.jp/regist/is?SMPFORM=ogle-lhqjte-10ebd7a91d711821ea3d453e1039e62b

はい → **そのままご回答ください。**

いいえ ↓

❷右記のQRコードよりアクセスし回答してください

※私用の端末でもかまいません。あくまでも個人としてのお考えをお答えください。

※2022年11月２日（水）17：00まで随時受付

【事務局】本アンケートの設問の内容・回答方法等について
株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所
担当：柏熊、三田
E-mail: [redacted]

本調査研究の趣旨について
公益財団法人東京市町村自治調査会
担当：今井、古川、安本、亀田
E-mail：[redacted]

※本調査研究は、公益財団法人東京市町村自治調査会と株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所の共同調査方式により実施されております。

「基礎自治体における行政評価の効果的、効率的な実施に関する調査研究」

アンケート調査にご協力をお願いします

Q.どのような職員が回答する必要がありますか？

A.すべての職員の皆様にご回答をお願いしております。行政評価への関わりの有無を問わず、回答にご協力ください。

本アンケートでは、どの程度の職員の方が行政評価に関わりがあるか、また、職員の皆様が評価に対してどのようなご意見をお持ちかを把握したく、お願いしているものですので、ご協力のほどよろしくお願いいたします。また、職場の周囲の方への周知もよろしければご協力ください。

Q.所属する自治体の見解や方針がわかりません。

A.本アンケートは職員の方個人のご意見をお伺いするものです。自治体の見解や方針ではなく、あくまで個人のご意見をご回答ください。

本アンケートへのご回答に際しては、職員の方個人のご意見をお伺いしております。自治体の見解や方針に関わらず、個人のご意見をご入力ください。

Q.回答内容は、自治体に共有されますか？

A.回答は匿名です。アンケートの結果は、集計を行ったものが調査結果として公表されます。集計結果であることから、個人を特定することはできません。

本アンケートへのご回答に際して、氏名等の個人が特定できる情報は取得いたしません。また、頂戴した回答内容については、集計を行った結果を、調査結果として公表することを予定しています。

Q.回答に際して不明点・トラブルがあります。

A.次の連絡先にご一報ください。

ご回答に際し、URLにアクセスできない、質問の意味や回答方法がわからない等の問題がございましたら、次の連絡先にお問い合わせください。

【事務局】本アンケートの設問の内容・回答方法等について
株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所
担当：柏熊、三田
E-mail: [redacted]

本調査研究の趣旨について
公益財団法人東京市町村自治調査会
担当：今井、古川、安本、亀田
E-mail：[redacted]

※本調査研究は、公益財団法人東京市町村自治調査会と株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所の共同調査方式により実施されております。

2.2 アンケート調査票

基礎自治体における行政評価の効果的、効率的な実施に関する調査研究　職員向けアンケート

本調査研究は、公益財団法人東京市町村自治調査会と株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所の共同調査方式により実施しております。

必要事項をご入力の上、確認ボタンを押してください。
設問の横に＊のついている設問は必須回答となります。

問1. 所属自治体名 ＊

※行政評価を「実施中」または「試行中」と回答いただいた市町村を対象にお送りをさせて頂いております。

----- 選択してください -----

問2. 年齢 ＊

- ○ 18～29歳
- ○ 30～39歳
- ○ 40～49歳
- ○ 50歳以上

問3. 役職 ＊

- ○ 課長級以上
- ○ 課長補佐・係長級
- ○ 主任・主事級

問4. 現在の行政評価への関与 ＊

※問5以降の設問は、「過去」等の注釈が無い場合、「直近で実施した行政評価」についてお答えください。※複数回答可

- □ 行政評価の制度所管課として対応している
- □ ★事業担当課の担当者として評価シートを作成している
- □ 事業担当課の上長として評価シートを確認している
- □ 予算査定や計画の進行管理等で結果を活用している
- □ 全く関与していない・よくわからない

問5. 過去の行政評価への関与の経験 ＊

※複数回答可

- □ 行政評価の制度所管課として対応していた
- □ ★事業担当課の担当者として評価シートを作成していた
- □ 事業担当課の上長として評価シートを確認していた
- □ 予算査定や計画の進行管理等で結果を活用していた
- □ 全く関与していなかった・よくわからない

問6. 事業担当課で行政評価シートを作成するのにどの程度の時間を要したか記載してください

※問4もしくは問5で「★事業担当課の担当者として評価シートを作成していた」方のみご回答ください。

[　　] 時間

※複数の行政評価シートを作成していた場合は全てを合算した数値としてください。※時間はシートの記載、課内調整に実際に要した時間のみを記載し、上長が確認するのを待っているような時間は対象外としてください。

問7．あなたの自治体では何を目的に行政評価を実施していると思いますか

※複数回答可

- ☐ アカウンタビリティ機能の強化
- ☐ 予算削減（圧縮）
- ☐ 定数削減（圧縮）
- ☐ 総合計画等の進行管理
- ☐ 職員の意識改革
- ☐ 行政運営の効率化
- ☐ 行政活動の成果向上
- ☐ 企画立案過程の改善
- ☐ PDCAサイクルの確立
- ☐ 住民を意識した業務の転換、住民サービスの向上
- ☐ わからない

問8．あなたの課での行政評価の実施状況 ＊

- ○ 担当者が作成して、上長は確認するだけ
- ○ 担当者と上長が相談しながら作成している
- ○ 課の職員全体で協議しながら作成している
- ○ 担当者が作成するのみ
- ○ 行政評価に関与しておらず、よくわからない

問9．行政評価の成果 ＊

※複数回答可

- ☐ 住民の関心が高まった
- ☐ 成果の観点で施策や事業が検討された
- ☐ 事務事業の廃止、予算削減につながった
- ☐ 業務体制の再検討につながった
- ☐ 個別の事務事業の有効性が向上した
- ☐ 個別の事務事業の効率性が向上した
- ☐ 予算配分を大きく変更できた
- ☐ 人員配分を大きく変更できた
- ☐ 職員の企画立案能力が向上した
- ☐ 職員の意識改革に寄与した
- ☐ 議会で評価結果が取り上げられるようになった
- ☐ 特に何も感じていない、分からない

問10-1．行政評価の課題 ＊

※複数回答可

- ☐ 評価指標の設定
- ☐ 評価情報の住民への説明責任の果たし方
- ☐ 住民や議会が関心を持ってくれない
- ☐ 予算編成等への活用
- ☐ 定数査定・管理への活用
- ☐ 議会審議における活用
- ☐ 外部意見の活用
- ☐ 長期的な方針・計画との連携
- ☐ 行政評価事務の効率化
- ☐ ★行政評価の形骸化（その理由を次の「問10-2」で具体的にご回答ください。）
- ☐ ★担当課評価疲れ（その理由を次の「問10-2」で具体的にご回答ください。）
- ☐ 特に何も感じていない、分からない

問10-2．問10-1で★を選択した方は理由をご記入ください

問11-1．あなたが考える行政評価の必要性について教えてください（一番重視するもの）＊

一番重視するものをひとつ選択してください

- ○ 組織マネジメントのために必要
- ○ アカウンタビリティのために必要
- ○ 予算や定数のために必要
- ○ 計画の進捗管理のために必要
- ○ 議会から廃止を反対されるため継続が必要
- ○ 住民から廃止を反対されるため継続が必要
- ○ 問7.の目的を達成したのでもう必要ない
- ○ 形骸化してしまっているのでもう必要ない
- ○ 特に何も感じていない、分からない

問11-2．あなたが考える行政評価の必要性について教えてください（問11-1で選択いただいた項目以外の選択肢から選んでください。）

※複数回答可

- ☐ 組織マネジメントのために必要
- ☐ アカウンタビリティのために必要
- ☐ 予算や定数のために必要
- ☐ 計画の進捗管理のために必要
- ☐ 議会から廃止を反対されるため継続が必要
- ☐ 住民から廃止を反対されるため継続が必要
- ☐ 問7.の目的を達成したのでもう必要ない
- ☐ 形骸化してしまっているのでもう必要ない
- ☐ 特に何も感じていない、分からない

問12．行政評価へのあなたの率直な気持ちを教えてください ＊

※複数回答可

- ☐ 組織の健全な運営のために頑張って実施したい
- ☐ アカウンタビリティのために頑張って実施したい
- ☐ 成果指標や目標管理を設定するのが難しい
- ☐ 組織としては必要かもしれないが負担が大きい
- ☐ 似たようなレビュー（計画の進行管理等）も多く、どれかに統合して欲しい
- ☐ 既に形骸化していて実施する必要が無いと思う
- ☐ とにかく忙しいので、廃止して欲しい
- ☐ そもそも何のために実施しているのか分からない

問13．あなたはどのような状況になると、行政評価を前向きに実施できそうですか ＊

※複数回答可

- ☐ 導入時から引き続き前向きに実施している
- ☐ 首長からのフィードバックがある
- ☐ 幹部（部課長級）からのフィードバックがある
- ☐ 課内で行政評価についてディスカッションを行う
- ☐ 目標が達成できなくても叱責等を受けない
- ☐ 予算要求や定数管理に活用される
- ☐ 総合計画等の進捗管理に活用される
- ☐ 議会から行政評価について質問等がある
- ☐ 住民から行政評価について反応がある
- ☐ 何でも良いから、何かに役立てて欲しい
- ☐ 特に前向きに実施する要素が無い
- ☐ 特に何も感じていない、分からない

問14．外部評価の実施についてあなたのお考えを聞かせてください ＊

- ◯ 担当する事業や施策の必要性についてしっかりアピールしたい
- ◯ 住民や有識者の意見を聞くことに意義がある
- ◯ 職員だけでは廃止や見直しが難しいので外部評価委員に提言して欲しい
- ◯ 外部評価の対象となり、発表の準備をすることの負担が大きい
- ◯ 外部評価の対象となり、住民や有識者の前で発表することの負担が大きい
- ◯ 外部評価の対象となり、何か指摘されるのが怖い
- ◯ 自身が外部評価される立場になったことが無いのでわからない
- ◯ 自身の自治体では外部評価を実施していない

※外部評価を実施していない場合は、「自身の自治体では外部評価を実施していない」を選択してください

問15-1．今後の行政評価の進め方について、あなたのお考えを聞かせてください ＊

- ◯ 現状のまま継続
- ◯ 一部縮小（対象の絞り込み等）しながら継続
- ◯ 廃止に向けて検討
- ◯ 行政評価については良くわからないので特に意見はない
- ◯ その他（次の「問15-2」で回答ください）

問15-2．※問15-1で、その他と回答した方は、今後の行政評価の進め方について、具体的なお考えをお聞かせください。

問16．行政評価をより良くするために、あなたが思うことや職場に対して要望があれば具体的にご記入ください。

問17．他自治体における行政評価の事例など、知りたいことがあれば具体的にご記入ください。

確認

ご登録される情報は、暗号化された通信(SSL)で保護され、プライバシーマークやISO27001/JIS Q 27001, ISO27017, ISO20000-1, ISO9001などの認証を取得している株式会社パイプドビッツによる情報管理システム「スパイラル」で安全に管理されます。

クリックして確認 送信の前に安全確認を。 SPIRAL

2.3　アンケート調査結果

※ウェイトバック後の値について、表上の数値は整数で表示しているが、37 ページに示すとおり、小数点以下の端数が発生するため、端数処理の関係で各値の合計値と「計」に示す値が一致しないことがある。

（1）回答者の年齢（単一回答）

	ウェイトバック前			ウェイトバック後		
	自治体規模（職員数）			自治体規模（職員数）		
	0 人以上 500 人未満	500 人以上 1000 人未満	1000 人以上	0 人以上 500 人未満	500 人以上 1000 人未満	1000 人以上
18～29 歳	43	35	107	45	47	93
30～39 歳	63	88	217	66	117	189
40～49 歳	46	80	129	48	107	112
50 歳以上	41	63	316	43	84	275
計	193	266	769	203	355	670

（2）回答者の役職（単一回答）

	ウェイトバック前			ウェイトバック後		
	自治体規模（職員数）			自治体規模（職員数）		
	0 人以上 500 人未満	500 人以上 1000 人未満	1000 人以上	0 人以上 500 人未満	500 人以上 1000 人未満	1000 人以上
課長級以上	20	52	74	21	69	64
課長補佐・係長級	58	74	170	61	99	148
主任・主事級	115	140	525	121	187	457
計	193	266	769	203	355	670

（3）現在の行政評価への関与（複数回答）

	ウェイトバック前			ウェイトバック後		
	自治体規模（職員数）			自治体規模（職員数）		
	0 人以上 500 人未満	500 人以上 1000 人未満	1000 人以上	0 人以上 500 人未満	500 人以上 1000 人未満	1000 人以上
行政評価の制度所管課として対応している	8	21	24	8	28	21
事業担当課の担当者として評価シートを作成している	48	55	159	50	73	138
事業担当課の上長として評価シートを確認している	18	43	66	19	57	57
予算査定や計画の進行管理等で結果を活用している	20	41	68	21	55	59
全く関与していない・よく分からない	112	135	490	118	180	427

（4）過去の行政評価への関与の経験（複数回答）

	ウェイトバック前			ウェイトバック後		
	自治体規模（職員数）			自治体規模（職員数）		
	0 人以上 500 人未満	500 人以上 1000 人未満	1000 人以上	0 人以上 500 人未満	500 人以上 1000 人未満	1000 人以上
行政評価の制度所管課として対応していた	17	27	36	18	36	31
事業担当課の担当者として評価シートを作成していた	65	95	237	68	127	206
事業担当課の上長として評価シートを確認していた	14	37	60	15	49	52
予算査定や計画の進行管理等で結果を活用していた	30	45	87	32	60	76
全く関与していなかった・よく分からない	107	128	441	113	171	384

（5）事業担当課で行政評価シートを作成するのに要した時間（単一回答）

	ウェイトバック前			ウェイトバック後		
	自治体規模（職員数）			自治体規模（職員数）		
	0 人以上 500 人未満	500 人以上 1000 人未満	1000 人以上	0 人以上 500 人未満	500 人以上 1000 人未満	1000 人以上
0 時間-3 時間未満	24	31	53	25	41	46
3 時間以上-5 時間未満	13	23	61	14	31	53
5 時間以上-7 時間未満	6	11	31	6	15	27
7 時間以上-9 時間未満	11	5	22	12	7	19
9 時間以上-11 時間未満	4	9	22	4	12	19
11 時間-	12	16	43	13	21	37
計	70	95	232	74	127	202

（6）所属自治体における行政評価の実施目的（複数回答）

	ウェイトバック前			ウェイトバック後		
	自治体規模（職員数）			自治体規模（職員数）		
	0 人以上 500 人未満	500 人以上 1000 人未満	1000 人以上	0 人以上 500 人未満	500 人以上 1000 人未満	1000 人以上
アカウンタビリティ機能の強化	20	51	103	21	68	90
予算削減（圧縮）	65	83	247	68	111	215
定数削減（圧縮）	14	25	137	15	33	119
総合計画等の進行管理	74	101	219	78	135	191
職員の意識改革	27	52	170	28	69	148
行政運営の効率化	94	131	357	99	175	311
行政活動の成果向上	65	92	262	68	123	228
企画立案過程の改善	18	32	79	19	43	69
PDCA サイクルの確立	67	105	233	70	140	203
住民を意識した業務の転換、住民サービスの向上	60	62	218	63	83	190
わからない	41	52	199	43	69	173

（7）所属する課における行政評価の実施状況（複数回答）

	ウェイトバック前			ウェイトバック後		
	自治体規模（職員数）			自治体規模（職員数）		
	0人以上500人未満	500人以上1000人未満	1000人以上	0人以上500人未満	500人以上1000人未満	1000人以上
課の職員全体で協議しながら作成している	5	10	33	5	13	29
行政評価に関与しておらず、よく分からない	87	110	366	92	147	319
担当者が作成して、上長は確認するだけ	27	46	123	28	61	107
担当者が作成するのみ	8	8	23	8	11	20
担当者と上長が相談しながら作成している	66	92	224	69	123	195

（8）行政評価の成果（複数回答）

	ウェイトバック前			ウェイトバック後		
	自治体規模（職員数）			自治体規模（職員数）		
	0人以上500人未満	500人以上1000人未満	1000人以上	0人以上500人未満	500人以上1000人未満	1000人以上
住民の関心が高まった	1	7	22	1	9	19
成果の観点で施策や事業が検討された	40	56	119	42	75	104
事務事業の廃止、予算削減につながった	22	19	66	23	25	57
業務体制の再検討につながった	28	33	94	29	44	82
個別の事務事業の有効性が向上した	16	20	44	17	27	38
個別の事務事業の効率性が向上した	15	16	38	16	21	33
予算配分を大きく変更できた	5	4	12	5	5	10
人員配分を大きく変更できた	1	4	5	1	5	4
職員の企画立案能力が向上した	3	3	21	3	4	18
職員の意識改革に寄与した	12	31	75	13	41	65
議会で評価結果が取り上げられるようになった	6	39	47	6	52	41
特に何も感じていない、分からない	114	145	488	120	194	425

（9）行政評価の課題（複数回答）

	ウェイトバック前			ウェイトバック後		
	自治体規模（職員数）			自治体規模（職員数）		
	0人以上500人未満	500人以上1000人未満	1000人以上	0人以上500人未満	500人以上1000人未満	1000人以上
評価指標の設定	51	90	190	54	120	165
評価情報の住民への説明責任の果たし方	20	27	86	21	36	75
住民や議会が関心を持ってくれない	13	17	36	14	23	31
予算編成等への活用	38	52	133	40	69	116
定数査定・管理への活用	17	21	88	18	28	77
議会審議における活用	3	6	20	3	8	17
外部意見の活用	18	23	58	19	31	51
長期的な方針・計画との連携	33	46	117	35	61	102
行政評価事務の効率化	45	83	140	47	111	122
行政評価の形骸化	31	65	122	33	87	106
担当課評価疲れ	26	31	88	27	41	77
特に何も感じていない、分からない	79	85	337	83	113	294

（１０）行政評価の必要性（最も重視するもの・単一回答）

	ウェイトバック前			ウェイトバック後		
	自治体規模（職員数）			自治体規模（職員数）		
	0人以上500人未満	500人以上1000人未満	1000人以上	0人以上500人未満	500人以上1000人未満	1000人以上
アカウンタビリティのために必要	12	33	42	13	44	37
議会から廃止を反対されるため継続が必要	2	3	7	2	4	6
形骸化してしまっているのでもう必要ない	23	39	100	24	52	87
計画の進捗管理のために必要	35	66	139	37	88	121
住民から廃止を反対されるため継続が必要	1	0	1	1	0	1
組織マネジメントのために必要	42	49	205	44	65	179
特に何も感じていない、分からない	56	63	211	59	84	184
問 7.の目的を達成したのでもう必要ない	1	1	3	1	1	3
予算や定数のために必要	21	12	61	22	16	53
計	193	266	769	203	355	670

（１１）行政評価の必要性（複数回答）

	ウェイトバック前			ウェイトバック後		
	自治体規模（職員数）			自治体規模（職員数）		
	0人以上500人未満	500人以上1000人未満	1000人以上	0人以上500人未満	500人以上1000人未満	1000人以上
組織マネジメントのために必要	39	59	136	41	79	118
アカウンタビリティのために必要	18	41	98	19	55	85
予算や定数のために必要	42	53	135	44	71	118
計画の進捗管理のために必要	46	51	159	48	68	138
議会から廃止を反対されるため継続が必要	3	10	15	3	13	13
住民から廃止を反対されるため継続が必要	5	4	10	5	5	9
問 7.の目的を達成したのでもう必要ない	2	0	3	2	0	3
形骸化してしまっているのでもう必要ない	6	15	31	6	20	27
特に何も感じていない、分からない	10	11	46	11	15	40

（１２）行政評価への率直な気持ち（複数回答）

	ウェイトバック前			ウェイトバック後		
	自治体規模（職員数）			自治体規模（職員数）		
	0人以上500人未満	500人以上1000人未満	1000人以上	0人以上500人未満	500人以上1000人未満	1000人以上
組織の健全な運営のために頑張って実施したい	45	37	160	47	49	139
アカウンタビリティのために頑張って実施したい	12	21	52	13	28	45
成果指標や目標管理を設定するのが難しい	55	84	201	58	112	175
組織としては必要かもしれないが負担が大きい	51	72	186	54	96	162
似たようなレビュー（計画の進行管理等）も多く、どれかに統合して欲しい	40	64	154	42	85	134
既に形骸化していて実施する必要が無いと思う	29	50	139	31	67	121
とにかく忙しいので、廃止して欲しい	9	26	62	9	35	54
そもそも何のために実施しているのか分からない	61	74	244	64	99	213

（１３）どのような状況であれば前向きに評価を実施できそうか（複数回答）

	ウェイトバック前			ウェイトバック後		
	自治体規模（職員数）			自治体規模（職員数）		
	0人以上500人未満	500人以上1000人未満	1000人以上	0人以上500人未満	500人以上1000人未満	1000人以上
導入時から引き続き前向きに実施している	19	17	40	20	23	35
首長からのフィードバックがある	18	21	77	19	28	67
幹部（部課長級）からのフィードバックがある	26	31	130	27	41	113
課内で行政評価についてディスカッションを行う	30	42	110	32	56	96
目標が達成できなくても叱責等を受けない	20	22	66	21	29	57
予算要求や定数管理に活用される	50	66	183	53	88	159
総合計画等の進捗管理に活用される	38	59	137	40	79	119
議会から行政評価について質問等がある	5	3	20	5	4	17
住民から行政評価について反応がある	16	23	72	17	31	63
何でも良いから、何かに役立てて欲しい	34	51	135	36	68	118
特に前向きに実施する要素が無い	13	33	66	14	44	57
特に何も感じていない、分からない	47	56	197	49	75	172

（１４）外部評価の実施についての考え（単一回答）

	ウェイトバック前			ウェイトバック後		
	自治体規模（職員数）			自治体規模（職員数）		
	0人以上500人未満	500人以上1000人未満	1000人以上	0人以上500人未満	500人以上1000人未満	1000人以上
自身が外部評価される立場になったことが無いので分からない	62	79	322	65	105	280
住民や有識者の意見を聞くことに意義がある	23	43	130	24	57	113
自身の自治体では外部評価を実施していない	31	63	86	33	84	75
職員だけでは廃止や見直しが難しいので外部評価委員に提言して欲しい	38	28	96	40	37	84
外部評価の対象となり、発表の準備をすることの負担が大きい	17	21	54	18	28	47
担当する事業や施策の必要性についてしっかりアピールしたい	15	19	52	16	25	45
外部評価の対象となり、住民や有識者の前で発表することの負担が大きい	4	7	15	4	9	13
外部評価の対象となり、何か指摘されるのが怖い	3	6	14	3	8	12
計	193	266	769	203	355	670

（１５）今後の行政評価の進め方についての考え（単一回答）

	ウェイトバック前			ウェイトバック後		
	自治体規模（職員数）			自治体規模（職員数）		
	0人以上500人未満	500人以上1000人未満	1000人以上	0人以上500人未満	500人以上1000人未満	1000人以上
行政評価については良く分からないので特に意見はない	69	78	308	73	104	268
一部縮小（対象の絞り込み等）しながら継続	61	79	223	64	105	194
現状のまま継続	32	44	118	34	59	103
廃止に向けて検討	20	39	86	21	52	75
その他	11	26	34	12	35	30
計	193	266	769	203	355	670

公益財団法人　東京市町村自治調査会

1986（昭和61）年10月に、市町村の自治の振興を図ることを目的に東京都全市町村の総意により設立された行政シンクタンクです。

多摩・島しょ地域の広域的課題や共通課題に関する調査研究・普及啓発のほか、市町村共同事業、広域的市民活動への支援等を行っています。

本書は、公益財団法人東京市町村自治調査会及び株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所による共同調査方式で作成しました。

公益財団法人東京市町村自治調査会

小町　邦彦　参与（元立川市教育長）
松尾　尚之　企画調査部長（東京都派遣）
今井　亮太　主任研究員（東京都派遣）
古川　　聡　研究員（国分寺市派遣）
安本　正義　研究員（三鷹市派遣）
亀田　奈那　研究員（西東京市派遣）

株式会社エヌ･ティ･ティ･データ経営研究所
社会システムデザインユニット

小島　卓弥　シニアマネージャー
田中　麻衣　マネージャー
柏熊　明大　シニアコンサルタント
三田　雄登　コンサルタント

2023 年 3 月発行

基礎自治体における行政評価の
効果的、効率的な実施に関する調査研究報告書

発　　行　公益財団法人　東京市町村自治調査会
〒183-0052　東京都府中市新町 2 - 77 - 1　東京自治会館内
TEL：042-382-7722　FAX：042-384-6057
URL：https://www.tama-100.or.jp
発行責任者　小暮　実
調 査 委 託　株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所
〒102-0093　東京都千代田区平河町 2-7-9　JA 共済ビル 9 階
社会システムデザインユニット
TEL：03-5213-4295　FAX：03-3221-7022
URL：https://www.nttdata-strategy.com/
印　　刷　研究出版株式会社
〒186-0003　東京都国立市富士見台 3-15-7
TEL：0120-767-886　FAX：042-580-5186

基礎自治体における行政評価の効果的、効率的な実施に関する調査研究報告書

VEGETABLE OIL INK
再生紙を利用しています