

(資料)

行政評価の「メタ評価」に関する調査結果

——全国764都市に対する実態調査——

伊 藤 敏 安[†]

【要 約】

行政評価の稼働状況を点検し、改善・普及に資することを目的とした研究の一環として、政令指定都市を除く全国764都市に対する郵送調査を実施した（2006年10月、回収率71.1%）。その結果、①行政評価の導入効果としては「職員意識の変化」以外に顕著な回答はみられないものの、約3割の都市で行政コストの削減につながったこと、②4割強の都市で行政評価が「機能している」としているが、その割合は人口規模に比例していること、③特に住民参加・住民ニーズ反映型の行政評価または政策評価を実施している都市で「機能している」という回答が多いこと、④行政評価の運営にあたっては「記載内容のバラツキが大きい」「作業のわりに効果が分からない」「行政評価に馴染む分野と馴染まない分野がある」といった問題点が指摘されていること、⑤導入済み都市のほぼ8割は行政評価を充実・強化したいとしていること、⑥未導入都市の76%は行政評価の導入を具体的に検討していること——などが分かった。行政評価の稼働状況には規模の経済が関係しているとみられるが、人口規模要因を補完するためにも簡潔な行政評価手法の確立が必要である。

【キーワード】行政評価、都市、人口規模

はじめに

行政評価とは、「政策、施策、事務事業について、事前、事中、事後を問わず、一定の基準、指標をもって、妥当性、達成度や成果を判定する」ことである。行政評価の目的は、「戦略策定－実施方針決定－実施－評価－見直し」といったサイクルを確立・活用することによって、その目的、手段、投入した経営資源等の必要性、有効性、妥当性等を検証し、地方公共団体の効率的・効果的な行政組織運営を図る」こととされる¹⁾。

総務省が公表している「地方公共団体における行政評価の取組状況」によると、行政評価を導入済みまたは試行中という団体数は、2001年7月時点では都道府県43（91.5%）、政令指定都市12（100%）、市区町村290（9.0%）であったのが、2006年1月時点では都道府県46（97.9%）、政令指定都市14（100%）、市区町村722（35.0%）に拡大している。このうち町村では18.5%にとどまっているが、中核市と特例市ではほぼ100%に近く、市区平均でも59.4%に達している。このように地方公共団体において行政評価の導入が進展する一方で、現場では行政評価が必ずしも適切に活用されていない状況も仄聞される。実際、今回の全国都市アンケートにおいても「行政評価そのものに関する評価・点検が必要」という意見が少なくなかった。

このような問題意識のもとで、広島大学大学院社会科学研究所に所属する研究者は、2005年度に広島大学行政評価研究会（代表：森邊成一）を設

[†] 広島大学地域経済システム研究センター
itot@hiroshima-u.ac.jp

1) 行政評価の定義は総務省「地方公共団体における行政評価の取組状況」、目的は閣議決定「今後の行政改革の方針」（2004年12月24日）による。政策とは「大局的な見地から地方公共団体が目指すべき方向や目的を示すもの」、施策とは「政策目的を達成するための方策」、事務事業とは「施策目的を達成するための具体的な手段」のことである。

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

この基礎研究の一環として、2006年10月、政令指定都市を除く全国764都市を対象に郵送法による実態調査をおこなった。回収数は543都市（回収率71.1%）である。本稿では実態調査結果の概要を紹介するとともに、これに財政データなどを組み合わせた分析結果を提示する。全体集計結果の表は本稿末尾のとおりである。分析結果の詳細については、広島大学行政評価研究会「行政評価の“メタ評価”に関する基礎研究報告書」（2007年3月）として別途公表しているので、あわせて参照されたい。

本基礎研究は、2005年度地域経済研究推進協議会助成研究として実施したものである。上記報告書は研究会名義で刊行しているが、本稿は私見をまじえて伊藤がまとめたものである。

1. 行政評価の実施状況

行政評価の実施状況

今回の調査によると、2006年10月時点で行政評価を「実施している」という都市は543都市のうち351都市、ほぼ3分の2であった。総務省「地方公共団体における行政評価の取組状況」によれば、2006年1月時点では770都市（中核市・特例市・市区）のうち「導入済み」と「試行中」の合計で63%であったので、今回の調査結果はこれにおおむね符合している。実施率を地域別にみると²⁾、南

関東79%、北海道74%、東海71%、北陸70%で高いのに対し、九州・沖縄48%、四国50%、東北57%では低い。東北を別にすれば概して“東高西低”といえる。北関東、近畿、中国の実施率は60%台である。もっと細かくみるなら、東京都（回答都市20）、福井県（同7）、鳥取県（同4）、宮崎県（同5）では実施率は100%であるのに対し、秋田・山口・大分3県では29%にとどまっている（3県ともに回答都市7、実施都市2）。

行政評価の実施率は、人口規模に比例している。3万人未満ならびに3～5万人の都市ではそれぞれ49%であるが、5～7万人で63%、7～10万人で60%に上昇し、さらに10～20万人で76%、20～30万人で86%、そして30万人以上の都市では95%に達している。

以下は「行政評価を実施している」と回答した351都市についてみたものである。「実施を具体的に検討している」という145都市（回答都市の27%）、「実施していないし、具体的な検討をしていない」という47都市（同9%）については最後に言及する。

行政評価のタイプ

実施中の行政評価のタイプについては、「行政内部の査定管理（三重県の事務事業評価など）」が全体の89%を占めている。これ以外の回答は少なく、実施率が10%を超えるのは3種類しかない。すなわち「コスト管理（尼崎市のフルコストの把握など）」16%、「企業のTQCを活用した改善・意識改革（静岡県の業務棚卸、福岡市DNA運動など）」11%、「ベンチマーク方式（滋賀県ベンチマーキング、広島市事務事業評価など）」10%である（複数回答）。

人口規模によって一定の特徴がみられる。実施率が2番目に高い「コスト管理」については、30万人以上の都市では16%であるが、10～30万人では18%、5～10万人では11%、5万人未満では

木、群馬、山梨、長野）、南関東（埼玉、千葉、東京、神奈川）、東海（静岡、愛知、岐阜、三重）、北陸（富山、石川、福井）、近畿（滋賀、京都、大阪、兵庫、奈良、和歌山）、中国（鳥取、島根、岡山、広島、山口）、四国（徳島、香川、愛媛、高知）、九州・沖縄（福岡、佐賀、長崎、熊本、大分、宮崎、鹿児島、沖縄）である。

2) 地域ブロックの区分は、北海道、東北（青森、岩手、宮城、秋田、山形、福島、新潟）、北関東（茨城、栃

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

行政評価の対象

行政評価の対象について、ほとんどすべての都市は「事務事業」97%をあげている。これに次いで「施策」37%、「政策」11%、「公共土木事業」10%、「大規模事業」8%となっている（複数回答）。これらの組み合わせをみると、「事務事業のみ」というケースが202都市（58%）で最も多く、次いで「施策と事務事業」68都市（19%）、「政策と施策と事務事業」31都市（9%）などとなっている。「政策のみ」という回答はないが、「施策のみ」というケースが6都市、「政策評価と施策評価」というケースが4都市である。また、「政策、施策、事務事業、公共土木事業、大規模事業」のすべてを実施している都市も2例みられる。

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

行政評価の主要タイプ別に特徴的な結果をみると、コスト管理型については「施策」という回答が55%と比較的多い。これは、後述のように行政評価項目、個々の事務事業の項目、予算費目がそれぞれ密接に対応しているとは限らないため、ある程度大まかなレベルで予算費目と関連づけながら行政評価を実施していることが推察される。また、住民参加・住民ニーズ反映型については「事務事業」と「施策」がそれぞれ87%、「政策」が40%であり、ほかの種類の行政評価の場合と少し

性格が異なる。これもやはり住民の意見を求めるうえで事務事業レベルでは細かすぎるためだと考えられる。

行政評価の種類

実施のタイミングからみた行政評価の種類について、全都市平均では「事前評価」33%、「事中評価」23%、「事後評価」90%である（複数回答）。これらの組み合わせについてみると、「事後評価のみ」が203都市（58%）で過半数を占める。このほか「事前評価と事後評価」56都市（16%）、「事前評価と事中評価と事後評価」37都市（11%）、「事中評価と事後評価」21都市（6%）などとなっている。

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

総合計画・予算との関連

行政評価の項目が総合計画・長期計画の体系、予算の費目に対応しているかどうかを尋ねた。全都市では「それぞれおおよね対応している」43%、「行政評価項目は総合計画・長期計画の体系におおむね対応している」30%、「行政評価項目は予算費目におおむね対応している」18%となっている。「市長のマニフェストにおおむね対応している」は1市にすぎない。残りの9%の都市は「対応していない」としている。

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

2. 行政評価の方法

実施と反映のタイミング

行政評価を実施し、その結果を反映させるタイミングについては、「前年度について評価→当該年

度に実施する新年度予算編成に反映」という回答が全都市の70%を占めている。これに次いで「当該年度について評価→当該年度に実施する新年度予算編成に反映」は19%である。それぞれ評価の対象年度は異なるものの、新年度予算編成への反映という点では共通している。補正予算への反映を意図したものはほぼ皆無である（「前年度について評価→当該年度の補正予算編成に反映」という回答はなく、「当該年度について評価→当該年度の補正予算編成に反映」という都市も1例にすぎない）。残りは「その他」9%となっている。

「前年度について評価→当該年度に実施する新年度予算編成に反映」という回答が多いのは、現段階では事後評価を導入している都市が圧倒的多数であり、事前評価・事中評価を実施している都市は少ないことが関係している。実際、「前年度について評価→当該年度に実施する新年度予算編成に反映」と「当該年度について評価→当該年度に実施する新年度予算編成に反映」という回答を比較してみると、事後評価を実施している都市においては74%：16%であり、前者に集中している。ところが、事前評価を実施している都市については55%：33%であり、両者の差が接近している。さらに事中評価を導入している都市については43%：44%であり、ほぼ同率である。当然のことながら、事前評価・事中評価を実施している都市では「当該年度について評価」という回答が多い。

行政評価の主要タイプ別に「前年度について評価→当該年度に実施する新年度予算編成に反映」と「当該年度について評価→当該年度に実施する新年度予算編成に反映」という回答をみると、行政内部の査定管理型については71%：20%、企業のTQC型では74%：13%、ベンチマーク型では75%：11%であり、いずれも「前年度について評価」が優勢である。これに対し、コスト管理型では62%：20%、住民参加・住民ニーズ反映型では63%：23%であり、いずれも「前年度について評価」という回答がやや低く、その代わりに「当該年度について評価」という回答が少し多くなっている。これらのことから、コスト管理あるいは住民参加にかかわる行政評価は、当該年度の行政運営に平行して実施されている状況をうかがうことができる。

行政コスト

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

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

行政評価の主要タイプのうちコスト管理型の55都市だけ取り出してみると、「事務事業費」100%、「人件費」98%をはじめ、「調整費」27%、「減価償却費」27%、「退職給与引当」22%、「金利」7%であり、たしかに全都市平均に較べて回答率が高いことが分かる。

評価・点検方法

行政評価をどこで実施するかについてみると、全体では「各部局で自己評価」90%、「幹部が2次評価」45%、「特定の部局で2次評価」20%、「第三者機関で評価」16%などとなっている。「部局間で相互に2次評価」4%、「コンサルタントなどに委託して評価」2%という都市は少ない（複数回答）。

人口規模別に特徴のある項目をみると、「幹部が2次評価」については5万人未満49%、5～10万人45%、10～30万人45%、30万人以上41%と規模に反比例して低下している。ところが「特定の部局で2次評価」については18%から27%へ、「第三者機関で評価」については11%から27%へ、それぞれ人口規模に比例して実施率が増加している。

市民参加の方法

行政評価への市民参加の方法について、全体のほぼ半数の48%は「特に該当するものはない」としている。残りの半数の都市は、何らかの方法を講じている。具体的には「市民意識調査結果と組み合わせる」19%、「第三者機関に市民代表を参加させる」18%、「インターネットなどを通じてパブ

リック・コメントを募集する」12%、さらに「その他」16%である（複数回答）。

3. 行政評価結果の活用

評価結果の公表

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

3分の1あまりは「まだ公表していない」としているが、これは導入後の期間がそれほど経過していないことが関係しているとみられる。実際、「公開」という回答を導入年次別にみると、2000年度から2003年度に導入した都市においては80%を超えているのに対し、2004～05年度に導入した都市では52%、2006年度に導入した都市では13%にとどまっている。なお、1999年度以前に導入した11都市については——対象都市が少ないので数字の変動が大きくなるきらいはあるが——「すべて公表」18%、「一部または概要を公表」55%であり、「まだ公表していない」が27%と少ない。

公表結果のフィードバック

公表手段については、「インターネット」が96%で圧倒的に多く、「印刷物」47%、「広報誌」32%などとなっている（すべてまたは一部を公表している227都市による複数回答）。公表結果に対する市民からの反応や質問は、現在のところ非常に少ない。対象227都市のうち82%は「ほぼゼロ」としている。12%の都市は「1か月に1～2件程度」としている。

一方、市民からの反応や質問を行政評価にフィードバックさせているかどうかについては、「重要な意見・要望があれば改善に反映」52%、「一覧表やイントラネットで閲覧する程度」11%などとなっているが、31%の都市は「特に何もしていない」と回答している（すべてまたは一部を公表している227都市による複数回答）。

行政評価結果の活用

行政評価結果をどのように活用しているのかについて、全体では「行政評価結果をもとに事務事業の廃止や見直しを実施」55%、「予算要求や査定への参考資料として添付」48%、「総合計画・長期計画や市長のマニフェストの進行管理」39%、「行政評価結果をもとに予算要求や査定を実施」37%、「事務事業の見直しの参考資料として添付」29%などとなっている（複数回答）。直接的な利用が参考資料程度の間接的な利用かに分けてみると、「事務事業の見直し」については直接的な利用が上回っているが、「予算要求や査定」については参考資料程度という回答が多い。「人事考課や査定の参考資料として添付」という回答は12都市（3%）みられるが、さらに踏み込んで「行政評価結果をもとに人事考課や査定を実施」という回答は2都市しかない。

4. 行政評価のメタ評価

行政評価の目的

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

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

行政評価の主要タイプ別にみると、ごく大まかには行政内部の査定管理型とコスト管理型については「財政効率化」、企業のTQC型とベンチマーク型については「職員の意識改革」、住民参加・住民ニーズ反映型については「市民への説明責任」をそれぞれ主たる目的としているということができ

よう。

職員の意識改革の中身については、「コスト意識」83%のほか、「目標設定と進行管理」75%、「市民満足度の向上、市民本位志向」65%、「生産性や効率の向上」65%があげられている（該当する228都市による複数回答）。

行政評価による効果

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

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

主要タイプ別に比較すると、行政内部の査定管理型については全都市平均とあまり変わらない。コスト管理型については、全都市平均に比較すれば「予算編成作業の改善」29%、「行政コストの削減」24%という回答が多いが、ほかの主要タイプに較べて高いとはいえない。むしろ企業のTQC型において「行政コストの削減」が31%であり、主要タイプのなかでは最も高率である。ベンチマーク型については「ベンチマークの達成」が19%（全都市平均は4%）であるのを除けば、ほかの項目については全都市平均並みである。さらに住民参加・住民ニーズ反映型については「予算編成作業の改善」37%のほか、「行政コストの削減」「事務事業本数の削減」「市民意識調査による満足度評価などの上昇」の3項目がいずれも23%で並んでいる。

行政コストと事務事業の削減状況（前年度比）を明確に回答している都市を取り出して集計してみると、次の点が指摘される。

①人口規模と行政コストの削減額とのあいだには当然のことながら比例関係がみられる。ただし、

対前年度の削減額そのものはそれほど大きくはない。4億円超の都市が一例あるが、ほかの都市については数千万円からせいぜい2億円の範囲である。

- ②行政コストの削減率については、バラツキが大きい。人口規模とのあいだに明確な関係はみられない。前年度比10%超と15%超という都市がそれぞれ一例ずつみられるが、半数は5%未満である。単純平均は4.8%である。
- ③事務事業本数の削減率については、さらにバラツキが大きい。半数強は5%未満減、半数弱は5%以上減に分かれるが、人口規模とは関係ない。単純平均は4.5%である。

行政コスト削減効果

行政評価の導入による行政コストの削減効果については、全都市平均では「削減した」29%であり、決して少なくない。その一方、「行政コストは削減されているが、行政評価による効果とはあまり関係ない」という回答も半数近い47%の都市があげている。「むしろ行政コストが増加した」という回答はわずか3都市にすぎない。そのほか「行政評価とは関係なく行政コストは増加している」が8%である。残りの15%は無回答であるが、これは行政評価を導入してまもない都市が少なくないためとみられる。

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

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

行政評価の稼働状況

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

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

同様に主要タイプ別にみると、住民参加・住民ニーズ反映型で63%：13%、その差50ポイントときわめて高い。以下、企業のTQC型36ポイント（56%：21%）、ベンチマーク型22ポイント（50%：28%）、コスト管理型20ポイント（46%：26%）の順である。行政内部の査定管理型については8ポイント（41%：33%）であり、これらのなかで最も厳しい見方がされている。

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

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

行政評価の具体的効果との関係についてみると、「行政コストの削減」「事務事業本数の削減」「予算編成作業の改善」をあげている都市においては、いずれも肯定的回答が60%程度に達しており、肯定的回答と否定的回答との差はそれぞれ30ポイント台である。そのなかで“市民意識調査による満足度評価などの上昇”を回答した都市については、

その差が67ポイント（74%：7%）であり、肯定的回答が図抜けて多い。他方、“職員意識の変化”を回答している都市については18ポイント（50%：31%）であり、ほかの項目に比べて肯定的回答が少ない。

さらに行政コストの削減効果との関係を見ると、“削減されているが、行政評価とはあまり関係ない”としている都市ではマイナス16ポイント（32%：49%）であり、「機能していない」という否定的回答が上回っている。一方、「削減した」という都市では71%：20%、その差51ポイントであり、「機能している」という肯定的評価が多い。

5. 行政評価の問題点と改善点

行政評価の問題点

職員のあいだで指摘されている行政評価の問題点を尋ねた。全体では、「部局や担当者によって記載内容のバラツキが大きい」64%、「作業のわりに効果がよく分からない」64%、「行政評価に馴染む分野と馴染まない分野を一律的に扱っている」59%という3項目がほぼ同率で並んでいる（複数回答）。

これらからかなり離れて、「異なる分野を一律的な手法で比較することに無理がある」36%、「行政評価を実施することが目的化している」35%という第2グループの回答があげられている。さらに、「行政評価の手法が確立されていない」23%、「予算編成、事務事業の見直しなどに活用されていない」22%、「市民によく知られていない、公開しても反応が少ない」22%、「行政評価のとりまとめと予算編成などのあいだにタイムラグが生じる」19%の3つがそれぞれ20%前後で続いている。

行政評価が機能しているという都市とそうでない都市のあいだには興味深い差異がみられる。機能していないという都市では、全般に問題点としてあげている回答率が高い。特に「作業対効果」への不満が78%と多い（機能しているという都市では60%）。第2位は「記載内容のバラツキ」66%、第3位は「馴染む分野と馴染まない分野」56%である。このほか「実施することが目的化」44%（機能しているという都市では38%）、「活用されていない」36%（同13%）などについても両者間の差が大きい。

これに対し、機能しているという都市においては、「記載内容のバラツキ」64%、「馴染む分野と馴染まない分野」64%、「作業対効果」60%などが上位にあげられている。しかし、機能していないという都市の回答率を上回るのは、「馴染む分野と馴染まない分野」のほかには、主要項目では「一律的手法の無理」40%（機能していない都市では36%）くらいである。

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

行政評価の改善点

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

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

主要タイプ別に特徴的な項目をみると、行政内部の査定管理型については対象数が多いため、全都市平均とあまり代わらない。コスト管理型につ

いては、「評価手法の改善」67%と「趣旨や手法の周知」60%という回答が「項目・体系・費目の対応」58%という回答を上回っている。企業のTQC型についても、やはり「評価手法の改善」が62%で第1位であるが、これに次いで「数値目標を明記」56%と「項目・体系・費目の対応」51%があげられている。

行政評価が機能している都市と機能していない都市を比較すると、「項目・体系・費目の対応」については63%：51%、「評価手法の改善」については55%：45%、「数値目標を明記」については47%：37%、「趣旨や手法の周知」については46%：44%など、いずれも機能しているという都市の回答率が上回っている。このほか「予算制度」29%：21%、「外部の第三者機関」28%：20%、「市民の意見の反映」24%：7%、「集中改革プランとの連動」23%：9%、「タイムラグをなくす（実施時期の改善、作業期間の短縮など）」23%：9%などについても、機能しているという都市のほうが全般に高い回答率を示している。つまり、それだけ改善に向けた取り組みが活発であるとみられる。

他方、まだよく分からないという都市においては、第1位は「項目・体系・費目の対応」63%、第2位は「趣旨や手法の周知」48%となっているが、後者の回答率は、機能している都市および機能していない都市の回答率を上回っている。これも今後に向けた関心の現れとみることができよう。

行政評価の充実

今後、行政評価にどのように取り組むかについては、全体ではほぼ8割の79%が「充実・強化」と回答している。残りの18%も「現状程度の水準を維持」としている。その半面、「簡素化・縮小」という都市も21都市、6%みられた。人口規模別にみると、5万人以上の都市では「充実・強化」が80～82%を占め、「現状維持」は16～18%であるが、5万人未満の都市については74%と23%であり、「現状維持」という都市が4分の1近くに達している。

「充実・強化」から「簡素化・縮小」を引いた数字は、全体では73ポイントである。これを主要タイプ別にみると、最も多い行政内部の査定管理型については全体平均とほぼ同じ72ポイントである。

企業のTQC型、ベンチマーク型および住民参加・住民ニーズ反映型については、いずれも67ポイントにとどまっている。それぞれ「充実・強化」という回答が72~77%と少なくはないものの、「簡素化・縮小」という回答も6~10%の割合でみられる。そのなかでコスト管理型については89%対7%、差し引き82ポイントであり、充実意向がきわめて強い。

6. 行政評価の導入意向

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

未導入の理由

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

人口規模別にみると、5~10万人の都市では「市町村合併」という回答が53%と多い（5万人未満ならびに10~30万人の都市ではそれぞれ37~38%）。一方、「職員がいない」という回答は10~30万人では10%であるが、5~10万人で28%、5万人未満で38%と規模が小さいほど増加している。10~30万人の都市では「その他」という回答も50%を占める（30万人以上の都市については、既述のとおり導入率が高く、未導入は3都市であるため、以下では言及していない）。

関心のある行政評価のタイプ

関心のある行政評価のタイプとしては、「行政内部の査定管理」68%をはじめ、「コスト管理」32%、「住民参加・住民ニーズの反映」30%、「企業のTQCを活用した改善・意識改革」28%、「ベンチマーク方式」22%などとなっている（複数回答）。すでにみた実際の導入状況に比較すると、全般に回答率が高く、関心の広がりが見える。

行政評価の導入予定

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

人口規模別にみると、5万人未満ならびに5~10万人の都市では「具体的に予定」は40%台であり、「具体的ではない」という回答と拮抗している。しかし、10~30万人の都市においては80%が「具体的に予定」としている（30万人以上の3都市の内訳は「具体的に予定」2、「検討しているが、具体的ではない」1である）。

導入準備と目的

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

導入しようとしている目的については、「財政の効率化」66%（既述の導入済み都市では56%）、「職員の意識改革」46%（同65%）、「市民への説明責任」39%（同50%）、「行政の効率化」33%（同21%）などとなっている（複数回答）。導入済みの都市に比較すると、財政状況のいっそうの深刻化を反映しているせいか、「職員の意識改革」「市民への説明責任」よりも、「財政の効率化」「行政の効率化」という回答が多い。

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

期待される効果

最後に、導入によって期待される効果については、「行政コストの削減」74%（既述の導入済み都市では19%）、「職員意識の変化」69%（同48%）、「予算編成作業の改善」47%（同24%）、「事務事業の本数の削減」39%（同17%）、「市民意識調査

による満足度評価などの上昇」32%（同8%）などの回答があげられている（複数回答）。未導入の都市における期待の大きさがうかがえるが、一見して明らかなおおむね、導入済み都市によるいわば実績とのあいだの隔たりが顕著である。

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

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

おわりに

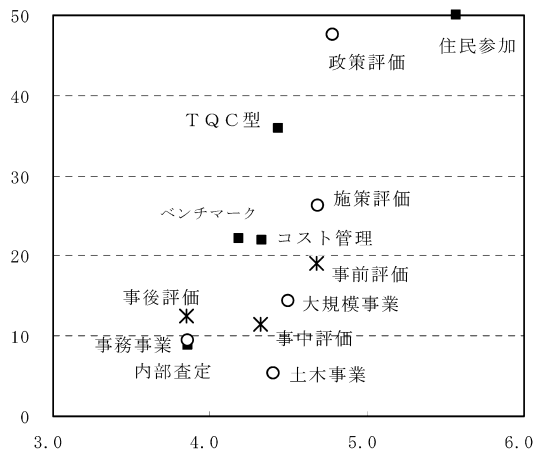
行政評価に関する“メタ評価”の観点から、下記の検討をおこなった。

最初に、行政評価の活用状況と稼働状況の関係を調べてみた。活用状況については、第3節でみた項目のうち直接的利用を回答している場合は2点、間接的利用を回答している場合は1点として、回答数による加重平均を求めた（たとえば「評価結果をもとに予算要求や査定を実施」は2点、「予算要求や査定の際の参考資料」は1点である）。一方、稼働状況については第4節でみたように肯定的回答から否定的回答を引いた差を用いた（全体の平均スコアは3.9、平均ポイントは8ポイントである）。

図1は、行政評価の主要タイプ別・対象別・種類別に活用状況の平均スコアと稼働状況のポイントをプロットしたものである。これによると、主要タイプのなかでは住民参加・住民ニーズ反映型のスコアが5.6で突出しており、行政評価の対象別には政策評価のスコアが4.8と高く、稼働状況はそれぞれプラス48～50ポイントと高いことが分かる。全般的にみて、行政評価を多方面により活用している都市では稼働状況に対する評価も高いという傾向が比較的鮮明に現れている。

第2に行政評価の導入の有無、今後の導入意向および現在の稼働状況を組み合わせて、「未導入で

図1 活用状況と稼働状況の関係



(注) x軸は活用状況の平均スコア、y軸は稼働状況のプラス・マイナス差。

あり、導入を具体的には検討していない」41都市、「未導入だが、導入を具体的に検討している」136都市、「導入しているが、効果は分からない」82都市、「導入しているが、機能していない」109都市、「導入しており、まあ機能している」125都市、「導入しており、かなり機能している」18都市という6グループに分けて、これらのグループ別に人口や財政データと比較してみた³⁾。

6グループ別に平均人口（2006年3月31日現在）をみると、「かなり機能している」という都市を除いて、行政評価への取り組み深度が強いほど——つまり、上記の分類の順番にしたがって——人口規模が大きくなっていることが分かる（表1）。2005年度の財政力指数（単純平均）についても、やはり「かなり機能している」という都市を除いて、行政評価への取り組み深度が強まるほど高くなっている。「まあ機能している」と「かなり機能している」という都市を合計すれば、行政評価への取り組み深度が強まるほど、人口が大きくなり、

3) 今回の都市アンケートで回答のあった都市で、かつ日経産業消費研究所『日経グローバル』No. 62（2006年11月）において「行政革新度」が計算されている511都市について、5グループ別の単純平均を求めた。財政データについては、2006年3月から10月のあいだに市町村合併によって異同のあった都市が一部に含まれているが、調整していない。データの出所については表1の脚注を参照。

表1 行政評価への取り組み深度別にみた人口、財政および行政革新度

		全 体	未 導 入		導入している			
			検討してい ない	導入を具体 的に検討	効果は分 からない	機能してい ない	まあ機能し ている	かなり機能 している
対 象 数		511	41	136	82	109	125	18
人 口	平 均	116,151	61,065**	80,391**	94,220*	133,983	171,358**	120,343
	標準偏差	119,789	51,843	70,250	82,355	142,527	152,836	94,243
	変動係数	1.03	0.85	0.87	0.87	1.06	0.89	0.78
財 政 力 指 数	平 均	0.673	0.556**	0.572**	0.623	0.710	0.804**	0.782
	標準偏差	0.270	0.227	0.226	0.242	0.293	0.264	0.246
	変動係数	0.40	0.41	0.40	0.39	0.41	0.33	0.31
経 常 収 支 比 率	平 均	90.6	93.1	92.0*	90.5	90.2	88.6**	90.9
	標準偏差	6.7	8.0	6.1	5.5	7.9	6.1	6.2
	変動係数	0.07	0.09	0.07	0.06	0.09	0.07	0.07
行 政 革 新 度	平 均	49.6	41.0**	43.9**	48.3	52.9**	55.6**	57.5**
	標準偏差	9.4	6.1	6.4	8.2	9.4	8.1	5.5
	変動係数	0.19	0.15	0.15	0.17	0.18	0.15	0.10

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

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

また財政力指数が高くなるという傾向がもっと明瞭になる。さらに2005年度の経常収支比率(単純平均)についても、行政評価への取り組み深度が強くなるほど改善されており、財政力指数と同様の傾向がみられる。

日経産業消費研究所による「行政革新度」(2006年7月時点)との関係を調べてみた。「行政革新度」というのは、透明度関連の19指標(条例に基づく情報公開制度の有無、オンブズマン制度の有無など)、効率化・活性化度関連の30指標(行政評価システム導入の有無、同システムの評価対象、行政コスト計算書作成の有無など)、市民参加度関連の14指標(重要な政策形成過程での素案公表の有無、自治の基本や住民主体の自治を包括的に定めた条例の有無など)、利便度関連の15指標(ワンストップサービス実施の有無、時間外の窓口サービスの実施状況など)を総合して偏差値で示したものである。

6グループ別に「行政革新度」の平均を求めて

みると、行政評価への取り組み深度が強くなるほど「行政革新度」が高くなるという傾向が明らかである。もちろん「行政革新度」のなかには行政評価に関連した4指標が含まれていることに留意する必要があるが、行政評価に関連した指標は78指標のうち5指標であり、かなり薄められている。

以上のことから、行政評価の稼働状況と財政状況のあいだには因果関係は特定できないまでも、かなり明確な相関関係があることは推察できる。また、「行政革新度」が高くなるためには、少なくとも行政評価への取り組み深度も強いことが必要といえる。さらに人口規模が大きい都市ほど行政評価の機能を肯定的に評価しているが、これは財政状況や「行政革新度」についてと同様、規模の経済が関係していると推察される。より規模の小さい都市において行政評価をより適切に運営していくためには、規模を補完する工夫、結局はより簡潔な行政評価手法の確立が重要と考えられる。

付表 集計結果（全体）

- (注) 1. 実数と構成比を表示している
 2. 複数回答の場合は合計が100%を超えることがある。
 3. 原則として無回答を表示していないため合計が一致しないことがある。

問1 (1) 地域

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

問1 (2) 人口

	回答数	(%)
3万人未満	41	7.6
5万人未満	123	22.7
7万人未満	110	20.3
10未満人未満	84	15.5
20万人未満	108	19.9
30万人未満	29	5.3
50万人未満	38	7.0
50万人以上	9	1.7
合計	542	99.8

問2 行政評価への取り組み

	回答数	(%)
実施中	351	64.6
実施を具体的に検討	145	26.7
実施していない、検討もしていない	47	8.7
対象数	543	100.0

【実施中の都市】

問3 導入している行政評価のタイプ

	回答数	(%)
行政内部の査定管理（三重県など）	311	88.6
公共土木事業の査定管理（北海道など）	5	1.4
ベンチマーク方式（滋賀県、広島市など）	36	10.3
住民参加・住民ニーズの反映（青森県、志木市など）	30	8.5
企業のTQCを活用した改善・意識改革（静岡県、福岡市など）	39	11.1
コスト管理（尼崎市など）	55	15.7
その他	15	4.3
対象数（行政評価を実施中の都市）	351	100.0

(注) 複数回答

問4 行政評価の導入時期（試行期間を含む）

	回答数	(%)
1999年度以前	11	3.1
2000～01年度	80	22.8
2002～03年度	132	37.6
2004～05年度	81	23.1
2006年度	46	13.1
対象数（行政評価を実施中の都市）	351	100.0

問5 行政評価の対象

	回答数	(%)
政策	40	11.4
施策	130	37.0
事務事業	340	96.9
大規模事業	28	8.0
公共土木事業	34	9.7
対象数（行政評価を実施中の都市）	351	100.0

(注) 複数回答

問7 行政評価の種類

	回答数	(%)
事前評価	115	32.8
事中評価	79	22.5
事後評価	317	90.3
対象数（行政評価を実施中の都市）	351	100.0

(注) 複数回答

問9 行政評価の実施と反映のタイミング

	回答数	(%)
当該年度を評価→当該年度に実施する新年度予算編成に反映	68	19.4
当該年度を評価→当該年度に実施する補正予算編成に反映	1	0.3
前年度を評価→当該年度に実施する新年度予算編成に反映	244	69.5
前年度を評価→当該年度の補正予算編成に反映	0	0.0
その他	33	9.4
対象数（行政評価を実施中の都市）	351	100.0

問11 行政評価に組み入れる行政コスト

	回答数	(%)
事務事業費	337	96.0
調整費（間接費）	43	12.3
人件費	294	83.8
減価償却費	25	7.1
金利	14	4.0
退職給与引当	37	10.5
その他	3	0.9
行政コストの問題を直接的には行政評価に組み入れていない	12	3.4
対象数（行政評価を実施中の都市）	351	100.0

(注) 複数回答

問6 行政評価の実施部門

	回答数	(%)
一般行政部門	349	99.4
消防	202	57.5
公営企業	224	63.8
議会事務局	240	68.4
教育委員会	313	89.2
大学・短大	6	1.7
人事、監査、農業などの委員会	188	53.6
その他	4	1.1
対象数（行政評価を実施中の都市）	351	100.0

(注) 複数回答

問8 行政評価項目・総合計画体系・予算費目の対応

	回答数	(%)
評価項目、計画体系、予算費目はおおむね対応	149	42.5
評価項目は、計画体系におおむね対応	104	29.6
評価項目は、予算費目におおむね対応	64	18.2
評価項目は、市長のマニフェストにおおむね対応	1	0.3
対応していない	32	9.1
対象数（行政評価を実施中の都市）	351	100.0

問10 行政評価の実施サイクル

	回答数	(%)
半年に1回	10	2.8
1年に1回	316	90.0
2～3年に1回	13	3.7
その他	12	3.4
対象数（行政評価を実施中の都市）	351	100.0

問12 行政評価結果の予算編成への反映

	回答数	(%)
各部署で自己評価	316	90.0
部局間で相互に2次評価	14	4.0
幹部が2次評価	159	45.3
特定の部局で2次評価	70	19.9
第三者機関で評価	57	16.2
コンサルタントなどに委託して評価	7	2.0
その他	50	14.2
対象数（行政評価を実施中の都市）	351	100.0

(注) 複数回答

問13 行政評価への市民参加

	回答数	(%)
第三者機関に市民代表を参加させる	62	17.7
市民意識調査結果と組み合わせる	66	18.8
市民にモニターを委嘱する	1	0.3
インターネットなどを通じてパブリック・コメントを募集	42	12.0
その他	56	16.0
特に該当するものはない	167	47.6
対象数（行政評価を実施中の都市）	351	100.0

(注) 複数回答

副問1 行政評価結果の公表手段

	回答数	(%)
広報誌	72	31.7
印刷物	107	47.1
ホームページ	215	94.7
その他	26	11.5
対象数 （行政評価結果を公表している都市）	227	100.0

(注) 複数回答

副問3 公表結果の行政評価へのフィードバック

	回答数	(%)
スコア化するなど定量化して行政評価に反映させる	2	0.9
重要な意見・要望があれば改善に反映させる	119	52.4
一覧表やイントラネットで閲覧する程度	24	10.6
その他	8	3.5
特に何もしていない	70	30.8
対象数（行政評価結果を公表している都市）	227	100.0

(注) 複数回答

問16 市議会における行政評価結果の扱い

	回答数	(%)
行政評価結果について質問や議論がある	142	40.5
議員の質問で行政評価結果が利用・引用される	48	13.7
議員が行政評価結果に言及することはほとんどない	127	36.2
無回答	34	9.7
対象数（行政評価を実施中の都市）	351	100.0

問14 行政評価結果の公表

	回答数	(%)
すべて公表	160	45.6
一部または概要を公表	67	19.1
まだ公表していない	123	35.0
対象数（行政評価を実施中の都市）	351	100.0

副問2 公表結果に対する市民からの反応（1か月あたり）

	回答数	(%)
100件以上	0	0.0
50～100件程度	0	0.0
30～50件程度	1	0.4
20～30件程度	0	0.0
10～20件程度	1	0.4
5～10件程度	4	1.8
3～5件程度	2	0.9
1～2件程度	26	11.5
ほぼゼロ	185	81.5
無回答	8	3.5
対象数 （行政評価結果を公表している都市）	227	100.0

問15 行政評価結果の市議会への報告

	回答数	(%)
報告・説明する	90	25.6
資料として配布する	90	25.6
特に報告・説明していない	156	44.4
無回答	15	4.3
対象数（行政評価を実施中の都市）	351	100.0

問17 行政評価結果の利用

	回答数	(%)
予算要求や査定を実施	128	36.5
予算要求や査定の参考資料	168	47.9
定員管理要求や査定を実施	7	2.0
定員管理要求や査定の参考資料	59	16.8
次年度の重点施策・方針を策定	58	16.5
次年度の重点施策・方針策定の参考資料	77	21.9
事務事業の廃止や見直しを実施	193	55.0
事務事業の見直しの参考資料	192	54.7
人事考課や査定を実施	2	0.6
人事考課や査定の参考資料	12	3.4
総合計画・長期計画や市長のマニフェストの進行管理	137	39.0
その他	27	7.7
対象数（行政評価を実施中の都市）	351	100.0

(注) 複数回答

副問 職員の意識改革の内容

	回答数	(%)
コスト意識	190	83.3
市民満足度の向上、市民本位志向	147	64.5
生産性や効率の向上	147	64.5
目標設定と進行管理	168	73.7
その他	6	2.6
対象数 （「職員の意識改革」と回答した都市）	228	100.0

(注) 複数回答

問20 行政評価導入による行政コストの削減

	回答数	(%)
削減した	102	29.1
削減されているが、行政評価による効果とはあまり関係ない	165	47.0
行政評価の導入に伴い、むしろ行政コストが増加	3	0.9
行政評価と関係なく行政コストは増加傾向	27	7.7
無回答	54	15.4
対象数（行政評価を実施中の都市）	351	100.0

問18 行政評価の目的

	回答数	(%)
市民への説明責任	175	49.9
住民満足度の向上	53	15.1
職員の意識改革	228	65.0
行政の効率化（組織、定員、職掌事務の見直しなど）	75	21.4
財政の効率化（事業費削減、事業の見直しなど）	198	56.4
その他	15	4.3
対象数（行政評価を実施中の都市）	351	100.0

(注) 複数回答

問19 行政評価による効果

	回答数	(%)
行政コストの削減	65	18.5
事務事業本数の削減	58	16.5
大規模事業の中止、見直し	16	4.6
市民意識調査による満足度評価などの上昇	27	7.7
ベンチマークの達成	14	4.0
予算編成作業の改善	83	23.6
職員意識の変化	169	48.1
その他	71	20.2
無回答	47	13.4
対象数（行政評価を実施中の都市）	351	100.0

(注) 複数回答

問21 行政評価の実効

	回答数	(%)
かなり機能している	18	5.1
まあ機能している	128	36.5
あまり機能しているとはいえない	110	31.3
機能していない	5	1.4
まだよくわからない	84	23.9
無回答	6	1.7
対象数（行政評価を実施中の都市）	351	100.0

問22 行政評価の問題点

	回答数	(%)
行政評価の実施が目的化している	124	35.3
市民によく知られていない、公開しても反応が少ない	76	21.7
作業のわりに効果がよく分からない	223	63.5
内部評価のため予算や組織を正当化することに使用されやすい	35	10.0
馴染む分野と馴染まない分野を一律的に扱っている	206	58.7
異なる分野を一律的な手法で比較することに無理がある	127	36.2
行政評価の意義や目的が明確でない	51	14.5
行政評価の手法が確立されていない	79	22.5
部局や担当者によって記載内容のパラツキが大きい	225	64.1
予算編成、事務事業の見直しなどに活用されていない	77	21.9
単年度で結果が出ない事務事業がある	41	11.7
行政評価のとりまとめと予算編成作業などの間にタイムラグ	66	18.8
議会との関係が整理されていない	9	2.6
削減ばかり重視され、充実・強化すべき事項が軽視される	50	14.2
その他	15	4.3
対象数（行政評価を実施中の都市）	351	100.0

(注) 複数回答

問24 行政評価の充実意向

	回答数	(%)
充実・強化する	276	78.6
現状程度の水準を維持する	64	18.2
簡素化・縮小する	21	6.0
対象数（行政評価を実施中の都市）	351	100.0

(注) 複数回答

【未導入の都市】

問25 未導入の理由

	回答数	(%)
市町村合併の事務に追われた	84	43.8
専門知識やノウハウを持った職員がいない	56	29.2
人員配置や組織設置の余裕がない	41	21.4
市長が必要性を認めていない	1	0.5
職員の間に抵抗がある	7	3.6
効果がよく分からない	34	17.7
その他	62	32.3
無回答	8	4.2
対象数（行政評価を未実施の都市）	192	100.0

(注) 複数回答

問23 行政評価改善の取り組み

	回答数	(%)
行政評価項目、計画体系、予算費目をなるべく対応させる	209	59.5
総合計画・長期計画・実施計画などに数値目標を明記する	144	41.0
行政評価の運営や活用の基準を明確にする	112	31.9
研修などで趣旨や手法を周知する	160	45.6
評価手法を改善し、信頼性や精度を高める	166	47.3
タイムラグをなくす（実施時期の改善、作業期間の短縮など）	51	14.5
予算制度を導入する	89	25.4
行政評価担当部門を強化する	19	5.4
組織査定や人事考課と組み合わせる	32	9.1
IT化を促進する	48	13.7
行政評価そのものの費用対効果を検討する	15	4.3
集中改革プランと連動させる	62	17.7
他都市の取り組みを参考にする	48	13.7
市民の意見を反映する	55	15.7
外部の第三者機関で評価・点検する	80	22.8
外部の専門事業者に委託する	17	4.8
その他	19	5.4
対象数（行政評価を実施中の都市）	351	100.0

(注) 複数回答

問26 関心のある行政評価のタイプ

	回答数	(%)
行政内部の査定管理（三重県など）	131	68.2
公共土木事業の査定管理（北海道など）	6	3.1
ベンチマーク方式（滋賀県、広島市など）	43	22.4
住民参加・住民ニーズの反映（青森県、志木市など）	57	29.7
企業のTQCを活用した改善・意識改革（静岡県、福岡市など）	53	27.6
コスト管理（尼崎市など）	62	32.3
その他	13	6.8
無回答	11	5.7
対象数（行政評価を未実施の都市）	192	100.0

(注) 複数回答

問27 導入予定

	回答数	(%)
具体的に予定している	97	50.5
検討しているが、具体的ではない	83	43.2
当面、予定はない	12	6.3
対象数（行政評価を未実施の都市）	192	100.0

副問2 行政評価の目的

	回答数	(%)
市民への説明責任	70	38.9
住民満足度の向上	35	19.4
職員の意識改革	82	45.6
行政の効率化（組織、定員、職掌事務の見直しなど）	60	33.3
財政の効率化（事業費削減、事業の見直しなど）	118	65.6
その他	5	2.8
無回答	6	3.3
対象数（導入を検討中の都市）	180	100.0

(注) 複数回答

副問1 導入に向けた準備

	回答数	(%)
他地域の事例調査などを実施	118	65.6
専門知識やノウハウを持った人材を養成	13	7.2
庁内に専門組織を設置	33	18.3
コンサルタントなどに委託	29	16.1
具体的原案を作成	37	20.6
職員に研究を実施	36	20.0
その他	34	18.9
対象数（導入を検討中の都市）	180	100.0

(注) 複数回答

副問3 導入によって期待される効果

	回答数	(%)
行政コストの削減	134	74.4
事務事業本数の削減	71	39.4
大規模事業の中止、見直し	17	9.4
市民意識調査による満足度評価などの上昇	58	32.2
ベンチマークの達成	20	11.1
予算編成作業の改善	85	47.2
職員意識の変化	124	68.9
その他	8	4.4
無回答	6	3.3
対象数（導入を検討中の都市）	180	100.0

(注) 複数回答