

自治体における行政評価の実践とその成果

Performance Measurement in the Japanese Local Government: Implementation and Its Results

田中 啓
文化政策学部文化政策学科

Hiraki TANAKA
Department of Regional Cultural Policy and Management, Faculty of Cultural Policy and Management

1990年代半ば以降、日本の自治体の間に行政評価は急速に普及した。しかし、残念なことに、行政評価の導入自治体における実践の状況については、全体像がほとんど解明されていない。特に「行政評価の成果」については、断片的な情報を除けば、ほとんど参考となる情報が存在しないのが現状である。このような認識の下、本研究では国内の自治体（都道府県、市、特別区）を対象として独自の調査を実施した。その結果、自治体における行政評価の実践の現状やその成果について有意義な知見を得ることができた。本稿では、その調査結果を紹介した上で、自治体における行政評価の取り組みのあり方について提言を行う。

Performance measurement has rapidly gained its popularity among the Japanese local government since the late 1990's. So far, however, very little information is available regarding how performance measurement is being implemented by the local governments which have already introduced it. Apart from the fragmented episodes of some individual local governments, we critically lack the comprehensive knowledge about the "results" of performance measurement implementation. Based on such observation, the author conducted a survey about performance measurement targeting the major local governments (prefectures, cities, and special wards) in Japan. As a result of the survey, significant information about the implementation of performance measurement and its results were obtained. This article summarizes the survey results and presents some suggestions that might be helpful for local governments to improve their efforts in performance measurement.

はじめに

1990年代半ばの一部の自治体の取り組みを嚆矢とし、行政評価という新しい考え方・手法が日本の自治体に本格的に導入された。それ以来、多くの自治体が「行政評価を導入すること」を一義的に目指してきた結果、自治体の間に行政評価は急速に普及した。総務省の調査¹⁾によれば、2006年1月末時点で599の自治体が行政評価に取り組んでいる。これは自治体総数の28.2%に当たる。

これまで行政評価を導入・運用してきた自治体には、行政評価によって一定の成果を上げているとするところも少なくない。一方、行政評価を何年も運用しているにもかかわらず、期待したような成果を上げることができないと訴える自治体が多いことも事実である。

残念なことに、行政評価がこれだけ普及しているにもかかわらず、その導入自治体における実践の状況については、全体像がほとんど解明されていない。特に「行政評価の成果」つまり、行政評価を導入した自治体が成果を上げているのかいないのか、上げているとすればどのような成果なのか、という点については、時折紹介される個別自治体の事例を除けば、ほとんど参考となる情報が存在しない²⁾。

現在、総務省は自治体に対して行政評価への一層の取り組みを求めているが、行政評価にこれから取り組もうとする自治体においては、先行する自治体における成果が不確かなままでは、その導入に及び腰になる場合もあろう。

このような認識の下、自治体における行政評価の現状を明らかにすることが本研究の目的である。特に、これまで断片的な情報しか得ることのできなかつた「行政評価の成果」について、既に行政評価を導入している自治体の全般的な実態を解明しようと試みた。

具体的には、2006年3月に国内の都道府県と市・特

別区を対象として独自の調査を実施した。この調査によって、行政評価を導入・実践している自治体の状況を解明するという目的を（完全ではないにしても）達成することができた。本稿では、まずその調査結果を整理して紹介する。その上で、この調査から得た知見を元にして、自治体における行政評価への取り組みのあり方についての提言を行う。

1. 調査の概要

1-1 調査方法

本調査は、2006(平成18)年2月末時点において国内に存在する都道府県(47団体)、市・特別区(786団体)を対象として実施した。具体的な調査方法は以下の通りである。

1-2 回答状況

833の調査対象団体のうち564団体から有効な回答を得ることができた。回収率は67.7%であった。

2. 行政評価の実態（調査結果の概要）

2-1 行政評価導入の有無

都道府県では、回答団体中1団体を除き全ての団体(35団体)が行政評価制度を既に導入済みであった。一方、市・特別区では、導入済みが47.3%、試行中が13.4%を占めており、6割以上の団体が何らかの形で行政評価制度への取り組みを開始している。また、導入予定ありとした団体も13%近くに及んでいる。

2-2. 行政評価を導入後の経過期間

行政評価を導入後の経過期間は、全体的には都道府県の

方が長く、導入後 4 年以上を経過した団体が 7 割以上を占めている。8 年以上の運用経験を有する団体も 5 団体（全体の 14.3%）存在している。

市・特別区では、経過期間が 4 年未満の団体が 66% を占めている。行政評価を 6 年以上運用している団体は

16 団体に留まっており、8 年以上の運用経験のある団体は存在しなかった。

なお経過期間の平均は、都道府県は 5.0 年、市・特別区は 3.2 年であり、全体では 3.4 年であった。

表 1 調査方法の概要

調査対象：2006（平成 18）年 2 月末時点で国内に存在する全ての都道府県・市・特別区
都道府県 47 団体
市・特別区 786 団体
調査方法：郵送法（A4 版 4 ページの調査票を各団体に郵送）
調査期間：2006（平成 18）年 3 月 3 日～28 日
想定される回答者：各団体において、行政評価制度の導入・運用面で主導的な役割を果たされている方（推進部門の長や担当者）
※調査票は無記名とし、団体名や回答者の所属・氏名の記入を求めなかった。

表 2 本調査における回答状況

自治体区分	発送数	回答数	回答率 (%)
都道府県	47	36	76.6
市・特別区	786	528	67.2
政令指定都市	14	9	64.3
特別区	23	16	69.6
上記以外の市	749	503	67.2
合 計	833	564	67.7

注：寄せられた回答は全てが有効な回答であった。

表 3 回答自治体の区分

団体区分	回答数	構成比
都道府県	36	6.4%
市・特別区	528	93.6%
政令指定都市	9	1.6%
中核市	27	4.8%
特別区	31	5.5%
その他の市	445	78.9%
特別区	16	2.8%
無回答	0	0.0%
合 計	564	100.0%

表 4 行政評価制度の導入有無

	都道府県		市・特別区		全 体	
	回答	割合	回答	割合	回答	割合
導入済み又は試行中	35	97.2%	321	60.7%	356	63.1%
導入済み	35	97.2%	250	47.3%	285	50.5%
試行中	0	0.0%	71	13.4%	71	12.6%
未導入であるが、導入予定あり	0	0.0%	68	12.9%	68	12.1%
未導入であるが、導入を検討中	0	0.0%	122	23.1%	122	21.6%
未導入であり、特に検討も行っていない	1	2.8%	13	2.5%	14	2.5%
その他	0	0.0%	4	0.8%	4	0.7%
合 計	36	100.0%	528	100.0%	564	100.0%

表 5 行政評価制度を導入後の経過期間

	都道府県		市・特別区		全 体		
	回答	割合	回答	割合	回答	割合	
経過期間	2 年未満	2	5.7%	52	20.8%	54	18.9%
	2 年以上 4 年未満	8	22.9%	113	45.2%	121	42.5%
	4 年以上 6 年未満	16	45.7%	67	26.8%	83	29.1%
	6 年以上 8 年未満	4	11.4%	16	6.4%	20	7.0%
	8 年以上	5	14.3%	0	0.0%	5	1.8%
	無回答	0	0.0%	2	0.8%	2	0.7%
合 計	35	100.0%	250	100.0%	285	100.0%	
平 均	5.0 年		3.2 年		3.4 年		

注 1：行政評価制度を「導入済み」と回答した自治体のみに集計。

注 2：経過期間を未回答の自治体の数を除外して経過期間の平均値を計算した。

2-3 導入の体制・方法 (表6、表7)

都道府県においては、主に内部職員が制度設計を行い、部分的に外部機関・専門家の支援やアドバイスを得たとする団体が7割近く(68.6%)を占めて圧倒的に多かった。内部職員のみで対応したとする団体は6団体と少数であり、主に外部機関・専門家に委ねたとする団体は皆無であった。

一方、市・特別区の傾向は、都道府県とは異なる。内部職員のみで対応したとする団体と部分的に外部機関・専門家の支援・アドバイスを得たとする団体はともに35.2%と同割合であった。また職員と外部機関・専門家が協力して制度設計にあたったとする団体も26.4%と相当数に上っている。

支援やアドバイスを得た先としては、都道府県、市・特別区を問わず、民間シンクタンク・コンサルタントと有識者(大学教授や公認会計士など)が主要である。都道府県では有識者への依存度が高く(72.4%)、かつ有識者と民間シンクタンク・コンサルタントを併用する団体が少ないことがうかがわれる。一方、市・特別区においては、民間シンクタンク・コンサルタントへの依存度が極めて高く(78.9%)、有識者への依存度は26%程度に留まっている(民間シンクタンク・コンサルタントと有識者を併用する団体も多くない)。

2-4 参考にした自治体

行政評価制度を導入済みか又は試行中の自治体に対して、行政評価制度を検討する際に特に参考とした自治体の名称を2つ以内で挙げてもらったところ、35の都道府県と164の市・特別区が少なくとも1つの自治体名を

挙げた。2つ以上の自治体名を挙げたのは5都道府県と93市・特別区であった。

評価制度の検討時に参考にした例として挙げた回答者が多かった自治体は表8に示すとおりである。最も多かったのは、事務事業評価システムで有名な三重県であり、この問いに対して回答のあった自治体の4分の1以上(55団体、27.6%)が挙げた。三重県の次に多かったのは豊橋市(愛知県)、逗子市(神奈川県)などであったが、いずれも三重県に対する回答数を大きく下回っている。

表8 行政評価制度の検討時に参考とした自治体

順位	自治体名	都道府県等	回答	割合
1	三重県		55	27.6%
2	豊橋市	愛知県	17	8.5%
3	逗子市	神奈川県	13	6.5%
4	新発田市	新潟県	8	4.0%
	太田市	群馬県	8	4.0%
	杉並区	東京都	8	4.0%
	名古屋市	愛知県	8	4.0%
8	静岡県		7	3.5%
	長浜市	滋賀県	7	3.5%
10	札幌市	北海道	6	3.0%
	横須賀市	神奈川県	6	3.0%
総回答数(1団体以上を記入した回答数)			199	100.0%

注1: 行政評価制度を「導入済み」又は「試行中」の自治体のみについて集計。

注2: 割合は、1団体以上記入した回答数(199)に対する割合。

注3: 回答数が多かった順に上位10位までを挙げた。

表6 行政評価制度の設計体制

	都道府県		市・特別区		全 体	
	回答	割合	回答	割合	回答	割合
1. 内部の職員のみで対応	6	17.1%	88	35.2%	94	33.0%
2. 部分的に外部機関等の支援・アドバイスを得た	24	68.6%	88	35.2%	112	39.3%
3. 職員と外部機関等が協力して制度設計	5	14.3%	66	26.4%	71	24.9%
4. 主に外部機関・専門家に制度設計を委ねた	0	0.0%	7	2.8%	7	2.5%
5. その他	0	0.0%	1	0.4%	1	0.4%
無回答	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
合 計	35	100.0%	250	100.0%	285	100.0%

注: 行政評価制度を「導入済み」と回答した自治体のみについて集計。

表7 支援や協力を依頼した外部の機関・専門家

	都道府県		市・特別区		全 体	
	回答	割合	回答	割合	回答	割合
民間シンクタンク・コンサルタント	17	58.6%	127	78.9%	144	75.8%
非営利シンクタンク・NPO(上記以外)	0	0.0%	6	3.7%	6	3.2%
自治体系シンクタンク	1	3.4%	5	3.1%	6	3.2%
有識者(大学教授、公認会計士など)	21	72.4%	42	26.1%	63	33.2%
その他	1	3.4%	2	1.2%	3	1.6%
無回答	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
合 計	29	100.0%	161	100.0%	190	100.0%

注1: 行政評価制度を「導入済み」と回答した自治体のうち、何らかの形で外部の機関や専門家の支援・協力を得たと回答した自治体のみについて集計。

注2: 複数回答であるため各選択肢の回答割合の合計は100%にはならない。

2~4を選択した回答者のみが回答。

以上から、三重県は行政評価制度のモデルとして、自治体間で広く認知されているものと考えられるが、三重県以外では、モデルとして多くの自治体から参考にされている自治体が存在しないこともわかった。

2-5 行政評価制度の導入目的

行政評価制度を導入した目的として9つの選択肢から選んでもらった(複数回答可)ところ、都道府県と市・特別区の回答結果はほぼ同様の傾向を示している(表9)。すなわち、「事務事業の有効性向上」「事務事業の効率性向上」「事務事業の廃止・削減」という事務事業関係の目的に加え、「住民をはじめとする行政外の主体に対して行政の活動状況を明らかにする」という目的を大半の自治体を選択した。なお「その他」と回答した自治体の大半が、自由記入欄に「職員の意識改革」を導入目的として挙げている。

都道府県においては、22団体(62.9%)が長期計画の進行管理に利用することを導入目的として回答したが、市・特別区においては、都道府県よりは15%程度少ない47.2%の団体が回答するに留まった。

最も注目すべきは、各回答者が選んだ導入目的の数である(図1)。ほとんどの自治体が複数の目的を選んでいるが、3~5個の目的を選んだ自治体が極めて多く、6個以上を選んだ自治体も70団体(導入済み自治体の約4分の1)に達している。

2-6 行政評価制度の特徴

■評価対象(表10)

都道府県、市・特別区ともほとんどの自治体(都道府県94.3%、市・特別区98%)においては、事務事業レベルが行政評価制度の対象となっている。都道府県においては、施策レベルも大半の団体(85.7%)が評価対象としている。一方、政策レベルを評価対象としている都道府県は40%に留まっている。市・特別区においては、施策レベルを評価対象とする団体が半数近く(46.8%)に迫っているものの、都道府県ほど多くはない。また政策レベルを対象とする団体は20%以下に留まっている。

なお都道府県の77%、市・特別区の49%においては、公共事業を評価対象として行政評価を実施している。一方、部門等の組織を対象として評価を実施している自治体

表9 行政評価制度の導入目的

導入目的	都道府県		市・特別区		全体	
	回答	割合	回答	割合	回答	割合
事務事業の廃止・削減	21	60.0%	156	62.4%	177	62.1%
事務事業の効率性向上	26	74.3%	207	82.8%	233	81.8%
事務事業の有効性向上	29	82.9%	207	82.8%	236	82.8%
全庁レベルの予算配分の変更	8	22.9%	62	24.8%	70	24.6%
全庁レベルの人員配分の変更	3	8.6%	23	9.2%	26	9.1%
長期計画(総合計画など)の進行管理	22	62.9%	118	47.2%	140	49.1%
官民の役割分担の見直し	11	31.4%	79	31.6%	90	31.6%
住民等の行政外の主体に対して行政の活動状況を明らかにする	31	88.6%	180	72.0%	211	74.0%
その他	7	20.0%	59	23.6%	66	23.2%
合計	35	100.0%	250	100.0%	285	100.0%

注1: 行政評価制度を「導入済み」と回答した自治体のみについて集計。

注2: 網掛けした項目は、回答した自治体の割合が60%以上のもの。

注3: 複数回答であるため、各項目(列)の回答割合の合計は100%にはならない。

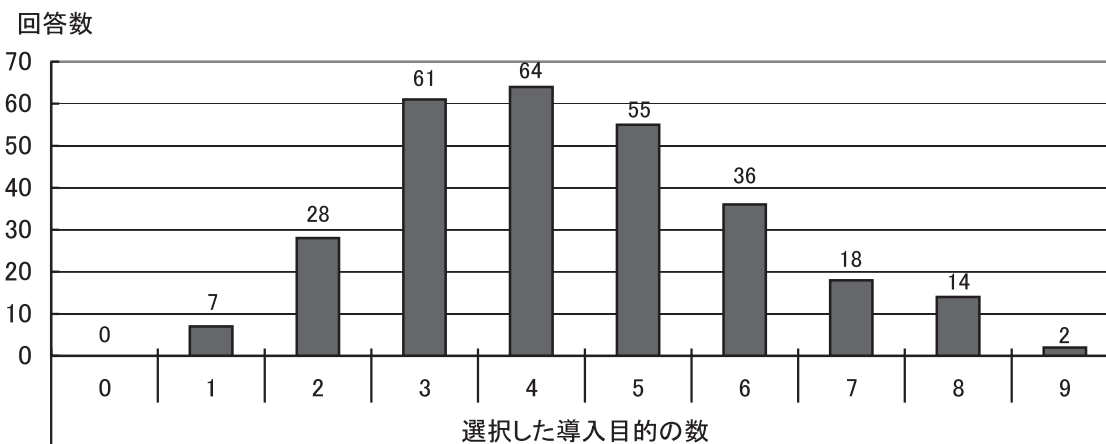


図1 行政評価制度の導入目的の数
 <都道府県、市・特別区の合計>

は極めて少ない。

■評価指標（図2）

評価調票（評価シート）に記載を求めている評価指標として、ほとんどの自治体がアウトプット指標（活動指標）とアウトカム指標（成果指標）を挙げた。インプット指標（投入指標）の記載を求めている自治体はこれより少なく、都道府県で約34%、市・特別区で60%に留まった。満足度指標や効率性指標の記載を求める自治体は少数派であった。

2-7 行政評価の質の確保

■評価指標や目標値の妥当性の判断（表11）

都道府県、市・特別区ともに庁内の推進部門が評価指標や目標値の妥当性を判断するとして回答が最も多かった（それぞれ60%、45.6%）。その他の方法を採用する自治体もそれぞれ一定割合存在するが、突出して回答割合の多い方法は存在しない。

一方、評価指標や目標値の妥当性の判断を明示的に行わないとする自治体が少なからず存在し、都道府県の28.6

表10 行政評価制度の評価対象

評価対象	都道府県		市・特別区		全 体	
	回答	割合	回答	割合	回答	割合
事務事業レベル	33	94.3%	245	98.0%	278	97.5%
施策レベル	30	85.7%	117	46.8%	147	51.6%
政策レベル	14	40.0%	49	19.6%	63	22.1%
公共事業	27	77.1%	123	49.2%	150	52.6%
庁内の各部門・組織単位の業績	6	17.1%	16	6.4%	22	7.7%
合 計	35	100.0%	250	100.0%	285	100.0%

注1：行政評価制度を「導入済み」と回答した自治体のみについて集計。

注2：複数回答のため各項目（列）の回答割合の合計は100%にはならない。

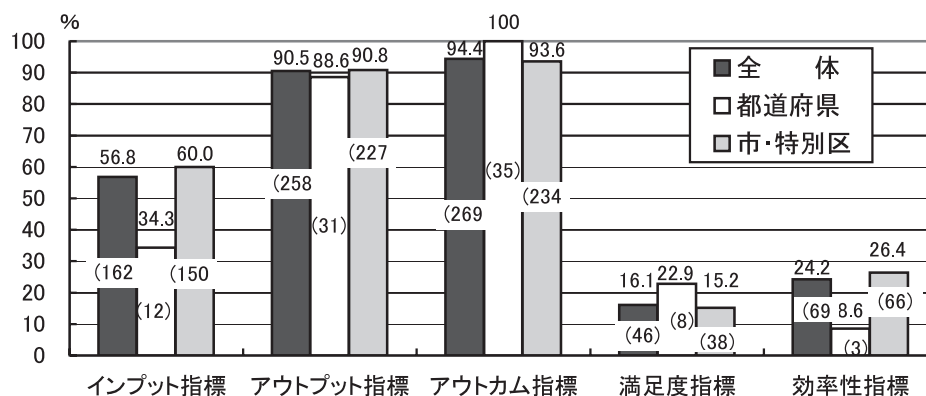


図2 記載を求めている評価指標の種類

注1：行政評価制度を「導入済み」と回答した自治体のみについて集計。

注2：（ ）内は回答数。また割合を算出するために用いた母数は、都道府県が35、市・特別区が250、全体が285。

注3：複数回答のため自治体区分別の合計は100%にならない。

表11 評価指標や目標値の妥当性判断の方法

判断する主体等	都道府県		市・特別区		全 体	
	回答	割合	回答	割合	回答	割合
庁内の推進部門が行う	21	60.0%	114	45.6%	135	47.4%
庁内の特別組織（タスク・フォース等）が行う	3	8.6%	36	14.4%	39	13.7%
庁内の2次・3次評価者が行う	11	31.4%	72	28.8%	83	29.1%
庁外のメンバーを主体とする専門組織（第三者委員会等）が行う	11	31.4%	26	10.4%	37	13.0%
明示的に行わない	10	28.6%	92	36.8%	102	35.8%
その他	4	11.4%	3	1.2%	7	2.5%
無回答	0	0.0%	1	0.4%	1	0.4%
合 計	35	100.0%	250	100.0%	285	100.0%

注1：行政評価制度を「導入済み」と回答した自治体のみについて集計。

注2：複数回答のため各項目（列）の回答割合の合計は100%にはならない。

%、市・特別区の36.8%に達している。これらの団体においては、評価指標や目標値の妥当性は1次評価者の判断に委ねられていることになる。

■評価結果の妥当性の判断（表12）

都道府県においては、評価結果の妥当性を庁内の推進部門が行うとした回答が最も多く（57.1%）、庁内の2次・3次評価者が行うとした回答も40%と多かった。一方、20%の団体は、評価結果の妥当性を明示的にチェックしていないとしている。

市・特別区においては、庁内の2次・3次評価者が評価結果の妥当性を判断するとした回答が最も多かった（49.2%）。次いで多かったのは、庁内の推進部門が行うとした回答であった（32.4%）。しかし、妥当性判断の手続きを明示的に用意していない自治体が4分の1程度（24.8%）存在する。

2-8 評価結果の予算策定への活用（表13）

都道府県、市・特別区の大多数が各部門における予算要求作成の段階や財政部門における予算査定の段階において、評価結果を何らかの形で利用している。ただし、これらの段階において評価結果が「不可欠」として回答は少数であり、多くの自治体は評価結果を「ある程度重要」と回答するに留まっている。

一方、予算査定後から予算を最終決定するまでの段階において評価結果を何らかの形で利用する自治体は、他の段階に比べると少なく、都道府県では37.1%、市・特別区では46.4%であった。換言すれば、この段階においては、評価結果を活用していない自治体が過半数である。

なお以上の結果について、都道府県と市・特別区の間には顕著な差は認められない。

2-9 行政評価導入の成果（表14）

本調査では、行政評価制度を導入した成果についても調査を行った。この設問においては、行政評価制度を導入した結果として予想される変化を10の選択肢に分け、それぞれの選択肢について、そのような変化が当てはまるかどうかを回答してもらった。

以下では、この設問の集計結果について整理を行う。

■都道府県

行政評価制度を導入した成果として都道府県の回答者の多くが挙げた項目は、「企画立案や予算策定の際に『成果』の観点での検討」「有効性の低い事務事業の廃止・削減」「個別の事務事業の有効性向上」「個別の事務事業の効率性向上」「議会における評価結果への関心向上」であった。これらのほとんどの項目は、個別の施策や事務事業に関わる成果である。

ただし、上記の項目についても、「大いに当てはまる」を選んだ自治体はせいぜい20%台に過ぎず、大半の回答者は「当てはまる」という選択肢を選ぶに留まっている。

一方、「当てはまる」として回答が少なかったのは、「全庁的な予算配分の大きな変更」「全庁的な人員配置の大きな変更」といった、全庁的な行政資源の管理に関わる項目であった。

本設問における「行政の施策に対する住民の関心・理解の向上」という項目は、多くの自治体にとって重要な導入目的に対応する成果だと考えられる³⁾が、残念なことに、このような成果を認めた団体は22.9%に留まった。むしろこれを上回る31.4%の団体が、このような変化を「当てはまらない」と回答している。

■市・特別区

市・特別区においても全般的な傾向は都道府県と同様である。すなわち、成果があったとした回答の多かった項目は、「企画立案や予算策定の際に『成果』の観点での検討」「有効性の低い事務事業の廃止・削減」「個別の事務事業の有効性向上」「個別の事務事業の効率性向上」「議会における評価結果への関心向上」であった。これらの項目について「大いに当てはまる」を選んだ団体は都道府県よりもさらに少なく、大半の団体は「当てはまる」という選択肢を選んでいく。

市・特別区においては、全庁的な予算や人員配置に関わる変化を認識している自治体は少ない。住民の関心・理解の向上があったとする自治体も16%にとどまっている。

■全体

行政評価制度を「導入済み」と回答した全ての団体について、成果の有無と行政評価制度の運用期間との関係を示

表12 評価結果の妥当性判断の方法

判断する主体等	都道府県		市・特別区		全 体	
	回答	割合	回答	割合	回答	割合
庁内の推進部門が行う	20	57.1%	81	32.4%	101	35.4%
庁内の特別組織（タスク・フォース等）が行う	4	11.4%	51	20.4%	55	19.3%
庁内の2次・3次評価者が行う	14	40.0%	123	49.2%	137	48.1%
庁外のメンバーを主体とする専門組織（第三者委員会等）が行う	12	34.3%	40	16.0%	16	5.6%
明示的には行わない	7	20.0%	62	24.8%	69	24.2%
その他	4	11.4%	4	1.6%	8	2.8%
無回答	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
合 計	35	100.0%	250	100.0%	285	100.0%

注1：行政評価制度を「導入済み」と回答した自治体のみについて集計。

注2：複数回答のため各項目（列）の回答割合の合計は100%にはならない。

表 13 評価結果の予算策定プロセスにおける活用

		不可欠+ある程度重要						あまり重要ではない		ほとんど利用されず		無回答		合計	
		不可欠		ある程度重要											
		回答	%	回答	%	回答	%	回答	%	回答	%	回答	%	回答	%
都道府県	各部門における 予算要求作成の段階	29	82.9	10	28.6	19	54.3	5	14.3	1	2.9	0	0.0	35	100.0
	財政部門における 予算査定の段階	26	74.3	5	14.3	21	60.0	5	14.3	3	8.6	1	2.9	35	100.0
	予算の査定後から 最終決定までの段階	13	37.1	4	11.4	9	25.7	11	31.4	9	25.7	2	5.7	35	100.0
市・特別区	各部門における 予算要求作成の段階	175	70.0	61	24.4	114	45.6	41	16.4	34	13.6	0	0.0	250	100.0
	財政部門における 予算査定の段階	158	63.2	31	12.4	127	50.8	49	19.6	41	16.4	2	0.8	250	100.0
	予算の査定後から 最終決定までの段階	116	46.4	22	8.8	94	37.6	62	24.8	71	28.4	1	0.4	250	100.0
全 体	各部門における 予算要求作成の段階	204	71.6	71	24.9	133	46.7	46	16.1	35	12.3	0	0.0	285	100.0
	財政部門における 予算査定の段階	184	64.6	36	12.6	148	51.9	54	18.9	44	15.4	3	1.1	285	100.0
	予算の査定後から 最終決定までの段階	129	45.3	26	9.1	103	36.1	73	25.6	80	28.1	3	1.1	285	100.0

注：行政評価制度を「導入済み」と回答した自治体のみについて集計。

した図 3、図 4 をみると、特に図 3 からは、行政評価制度の運用期間が長いほど成果の認知度が高いという傾向がみえてくる。この傾向は、「企画立案や予算策定の際に『成果』の観点での検討」「有効性の低い事務事業の廃止・削減」「個別の事務事業の有効性向上」「個別の事務事業の効率性向上」「議会における評価結果への関心向上」といった項目について顕著にみられる。

一方、成果を認識していないとした回答のみを示した図 4 によれば、「当てはまらない」とする回答割合は、評価制度の運用期間が長い自治体においても、単純に減少していないことがわかる。

図 3 と図 4 を総合すれば、行政評価の運用が良好である自治体においては、運用期間が経過するのにしたがって成果も認識されるようになってきているが、運用面で何らかの問題を抱えている（と予想される）自治体においては、運用期間が経過しても、なかなか成果が顕在化していないという状況にあるものと推察できる。

2-10 行政評価制度に対する満足度

本調査では、行政評価制度を導入した成果に加えて、行政評価制度についての満足度についても調査を行った。この設問においては、行政評価制度を「a. 制度」「b. 評価」「c. 運用体制」「d. 結果の利用」という 4 つの側面に分け、側面別にさらに詳細な項目を設け、それぞれについて回答者の満足度を答えてもらった。回答者は行政評価の推進部門の長またはメンバーであると想定されることから、この設問により、各団体においてその行政評価制度に熟知した職員が、その制度に対してどのような評価を下しているかという傾向を把握することができる。

以下では、都道府県、市・特別区、全体の順で、この設問の集計結果について整理を行う。

■都道府県（表 15）

都道府県においては、「a-1. 評価制度の仕組み」と「a-2. 評価対象の妥当性」という「a. 制度」に属する 2 つの項目と、「b-3. 使用するデータの妥当性」や「b-4. 評価結果の妥当性・信頼性」に関する満足度が相対的に高かった。「c-2. 庁内の協力体制」についても、40%がある程度満足している結果となった。ただし、これらの項目についても「満足できる」と回答した自治体は極めて少なく、大半は「ある程度満足できる」と回答している。

一方、多くの項目において改善が必要だとする回答が 40%を超えた。この割合が特に多かったのは、「d-1. 職員による評価結果の活用」「d-2. 各部門における評価結果の利用」「a-1. 評価制度の仕組み」の 3 項目であり、いずれも 50%を超えている。特に「a-1. 評価制度の仕組み」については、満足している自治体（42.9%）と改善が必要な自治体（51.4%）にはっきりと 2 分化していることになる。

「e. 総合評価」は、「満足できる」が 40%、「どちらとも言えない」が 17.1%、「改善が必要」が 42.9%となっており、満足度の高い自治体と何らかの問題を抱えている自治体とが拮抗している。

■市・特別区（表 16）

市・特別区においても全般的な傾向は都道府県と同様であるが、満足できるとした回答の割合は、都道府県に比べると低くなっている（これは、市・特別区における行政評

表 14 行政評価制度を導入した成果

項 目	当てはまる			どちらとも 言えない	当てはまらない			無回答	合 計
	大いに 当て はまる	当て はまる			あまり 当てはま らない	ほとんど 当てはま らない			
都道府県									
行政の施策に対する住民の関心・理解の向上	8 22.9	1 2.9	7 20.0	16 45.7	11 31.4	8 22.9	3 8.6	0 0.0	35 100.0
企画立案や予算策定の際に「成果」の観点で検討	25 71.4	7 20.0	18 51.4	7 20.0	3 8.6	3 8.6	0 0.0	0 0.0	35 100.0
有効性の低い事務事業の廃止・削減	27 77.1	8 22.9	19 54.3	6 17.1	2 5.7	1 2.9	1 2.9	0 0.0	35 100.0
事務事業間の重複解消	17 48.6	4 11.4	13 37.1	12 34.3	6 17.1	2 5.7	4 11.4	0 0.0	35 100.0
個別の事務事業の有効性向上	21 60.0	2 5.7	19 54.3	8 22.9	3 8.6	1 2.9	2 5.7	3 8.6	35 100.0
個別の事務時事業の効率性向上	22 62.9	2 5.7	20 57.1	7 20.0	4 11.4	2 5.7	2 5.7	2 5.7	35 100.0
全庁的な予算配分の大きな変更	7 20.0	2 5.7	5 14.3	9 25.7	19 54.3	11 31.4	8 22.9	0 0.0	35 100.0
全庁的な人員配置の大きな変更	2 5.7	0 0.0	2 5.7	6 17.1	27 77.1	12 34.3	15 42.9	0 0.0	35 100.0
職員の企画立案能力の向上	12 34.3	1 2.9	11 31.4	17 48.6	6 17.1	5 14.3	1 2.9	0 0.0	35 100.0
議会における評価結果への関心向上	20 57.1	9 25.7	11 31.4	5 14.3	10 28.6	7 20.0	3 8.6	0 0.0	35 100.0
市・特別区									
行政の施策に対する住民の関心・理解の向上	40 16.0	4 1.6	36 14.4	107 42.8	101 40.4	51 20.4	50 20.0	2 0.8	250 100.0
企画立案や予算策定の際に「成果」の観点で検討	143 57.2	16 6.4	127 50.8	69 27.6	37 14.8	25 10.0	12 4.8	1 0.4	250 100.0
有効性の低い事務事業の廃止・削減	155 62.0	36 14.4	119 47.6	52 20.8	42 16.8	29 11.6	13 5.2	1 0.4	250 100.0
事務事業間の重複解消	109 43.6	14 5.6	95 38.0	88 35.2	50 20.0	30 12.0	20 8.0	3 1.2	250 100.0
個別の事務事業の有効性向上	112 44.8	12 4.8	100 40.0	105 42.0	31 12.4	22 8.8	9 3.6	2 0.8	250 100.0
個別の事務時事業の効率性向上	118 47.2	12 4.8	106 42.4	95 38.0	35 14.0	26 10.4	9 3.6	2 0.8	250 100.0
全庁的な予算配分の大きな変更	34 13.6	6 2.4	28 11.2	83 33.2	131 52.4	73 29.2	58 23.2	2 0.8	250 100.0
全庁的な人員配置の大きな変更	12 4.8	1 0.4	11 4.4	61 24.4	175 70.0	75 30.0	100 40.0	2 0.8	250 100.0
職員の企画立案能力の向上	64 25.6	2 0.8	62 24.8	131 52.4	51 20.4	32 12.8	19 7.6	4 1.6	250 100.0
議会における評価結果への関心向上	117 46.8	27 10.8	90 36.0	63 25.2	67 26.8	35 14.0	32 12.8	3 1.2	250 100.0
全体									
行政の施策に対する住民の関心・理解の向上	48 16.8	5 1.8	43 15.1	123 43.2	112 39.3	59 20.7	53 18.6	2 0.7	285 100.0
企画立案や予算策定の際に「成果」の観点で検討	168 58.9	23 8.1	145 50.9	76 26.7	40 14.0	28 9.8	12 4.2	1 0.4	285 100.0
有効性の低い事務事業の廃止・削減	182 63.9	44 15.4	138 48.4	58 20.4	44 15.4	30 10.5	14 4.9	1 0.4	285 100.0
事務事業間の重複解消	126 44.2	18 6.3	108 37.9	100 35.1	56 19.6	32 11.2	24 8.4	3 1.1	285 100.0
個別の事務事業の有効性向上	133 46.7	14 4.9	119 41.8	113 39.6	34 11.9	23 8.1	11 3.9	5 1.8	285 100.0
個別の事務時事業の効率性向上	140 49.1	14 4.9	126 44.2	102 35.8	39 13.7	28 9.8	11 3.9	4 1.4	285 100.0
全庁的な予算配分の大きな変更	41 14.4	8 2.8	33 11.6	92 32.3	150 52.6	84 29.5	66 23.2	2 0.7	285 100.0
全庁的な人員配置の大きな変更	14 4.9	1 0.4	13 4.6	67 23.5	202 70.9	87 30.5	115 40.4	2 0.7	285 100.0
職員の企画立案能力の向上	76 26.7	3 1.1	73 25.6	148 51.9	57 20.0	37 13.0	20 7.0	4 1.4	285 100.0
議会における評価結果への関心向上	137 48.1	36 12.6	101 35.4	68 23.9	77 27.0	42 14.7	35 12.3	3 1.1	285 100.0

注 1：行政評価制度を「導入済み」と回答した自治体のみについて集計。

注 2：表側の各項目は、調査票の設定における表現を簡略化した表記となっている。

価制度の運用期間が全般的に短いためだと考えられる)。満足度が50%を超えた項目はなく、大半の項目は20%台以下であった。

上記を反映して、多くの項目において改善の必要性を認識する回答が高割合となった。特にこの割合が高かったのは、「d. 結果の利用」に属する各項目と「b-1. 評価指標の質」であり、いずれも60%を超える自治体が改善を必要と考えている。また、「c-1. 運用体制面」の各項目も、総

じて改善が必要と考える回答の割合が高かった。

行政評価制度についての「e. 総合評価」は、「満足できる」が23.2%、「どちらとも言えない」が14.8%、「改善が必要」が60%となっており、過半数の自治体が何らかの問題を抱えていることになる。この結果は、現在の市・特別区における行政評価の全般的状況を端的に示していると言える。

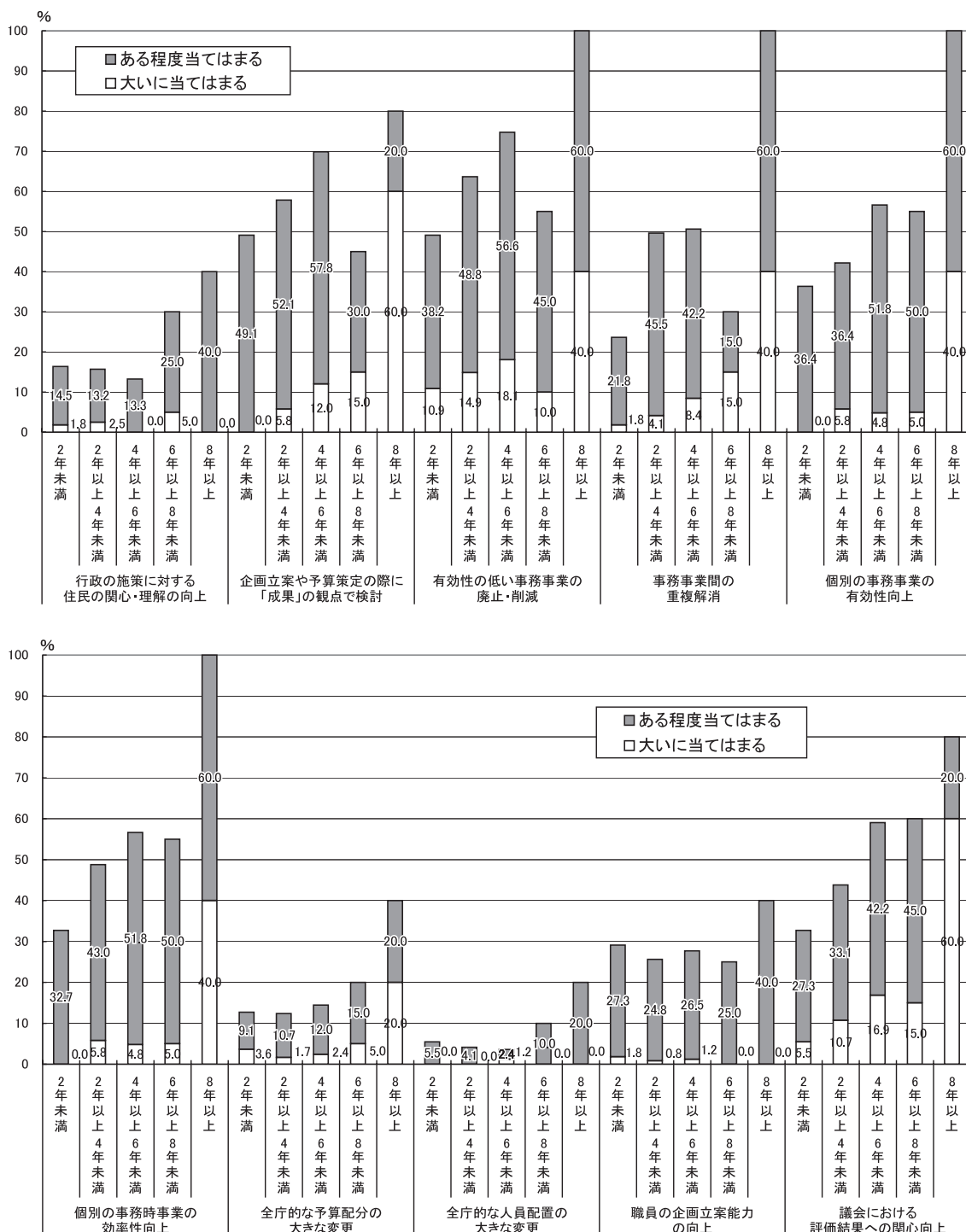


図3 行政評価制度を導入した成果と制度の運用期間 (1)

(「大いに当てはまる」・「ある程度当てはまる」の回答割合；都道府県、市・特別区)

注：行政評価制度を「導入済み」と回答した自治体のみについて集計。

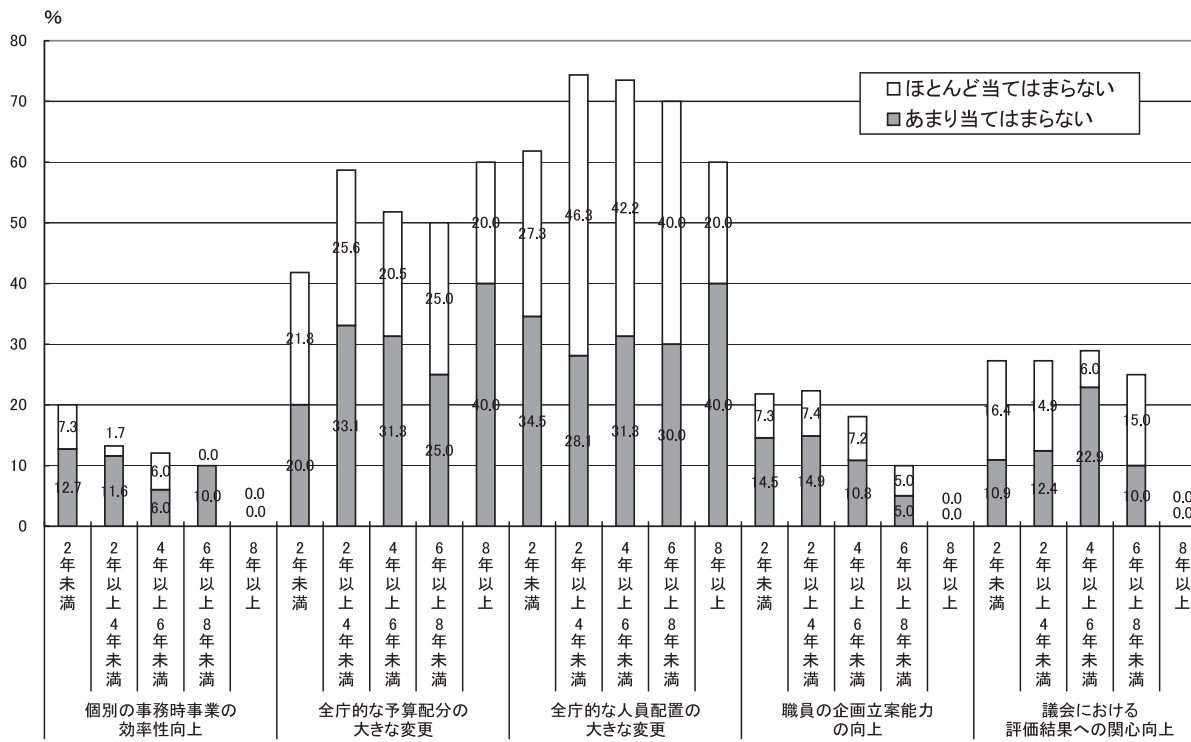
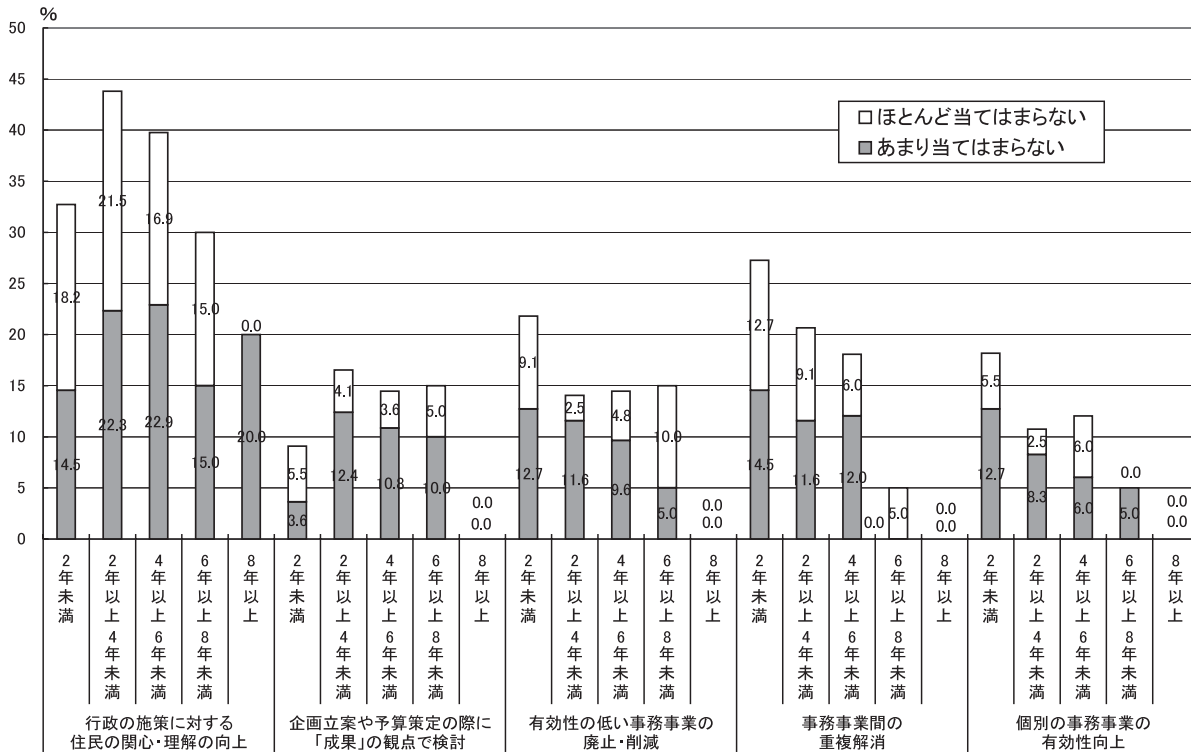


図4 行政評価制度を導入した成果と制度の運用期間(2)

(「ほとんど当てはまらない」・「あまり当てはまらない」の回答割合；都道府県、市・特別区)

注：行政評価制度を「導入済み」と回答した自治体のみについて集計。

■全体

図 5、図 6 は、行政評価制度を「導入済み」と回答した全ての団体について、行政評価制度に対する満足度と行政評価制度の運用期間との関係を示している。まず図 5 をみると、行政評価の成果をみた図 3 と同様、行政評価制度の運用期間が長いほど満足度が高いという傾向がみとれる。ただし、図中で白抜きで示した「満足できる水準にある」とする回答割合は、自治体における行政評価制度の運用期間が長くなって、目立って増えてはいない。

一方、「改善が必要」とした回答のみを示した図 6 によれば、自治体における行政評価制度の運用期間にあまり関係なく改善の必要性を認識する回答の割合が推移していることがわかる。むしろ一部の項目（「b-2. 目標値の妥当性」「d-2. 各部門における評価結果の利用」「d-3. 全庁的意思決定における評価結果の利用」など）においては、運用期間が長くなるほどむしろ改善の必要性を認識する回答が増えているようにさえ見える。

上記を総合すれば、行政評価制度に対する満足度は全般的には高くないものの、制度の運用を続けていくにしたがって、徐々に満足度を高めている自治体が存在する。そ

の一方、行政評価制度の運用期間が経過しても、制度の抱えるさまざまな問題点を緩和・解消することに困難を抱えている自治体も数多く存在している。

3. 最後に

これまでの分析によって、自治体の行政評価が抱える課題の所在が浮かび上がってきているように思われる。現時点ではまだ仮説の域を超えないものの、それらの課題を整理した上で、今後の自治体における行政評価への取り組みに対する提言を示すこととする。

3-1 自治体における行政評価の課題

①行政評価の成果が上がっているのはマイクロ・マネジメント面（個別事務事業の改廃や効率性・有効性の向上）が中心であり、全庁的なマクロ・マネジメント（行政資源の管理など）面では成果が発揮されていない。

導入時に三重県を参考とした自治体が多いこと、ほとんど自治体が事務事業レベルを評価対象としている事実、上記の所見を裏付けるものである。

表 15 行政評価制度に対する満足度（都道府県）

【都道府県】		満足できる			どちらとも 言えない	改善が必要			無回答	合計
		満足 できる	ある程 度満足 できる			多少の 改善が 必要	大幅な 改善が 必要			
a. 制度	a-1. 評価制度の仕組み	15 42.9	2 5.7	13 37.1	2 5.7	18 51.4	16 45.7	2 5.7	0 0.0	35 100.0
	a-2. 評価対象の妥当性	21 60.0	4 11.4	17 48.6	4 11.4	10 28.6	9 25.7	1 2.9	0 0.0	35 100.0
b. 評価	b-1. 評価指標の質	11 31.4	1 2.9	10 28.6	9 25.7	15 42.9	13 37.1	2 5.7	0 0.0	35 100.0
	b-2. 目標値の妥当性	10 28.6	1 2.9	9 25.7	10 28.6	15 42.9	14 40.0	1 2.9	0 0.0	35 100.0
	b-3. 使用するデータの妥当性・ 信頼性	16 45.7	2 5.7	14 40.0	13 37.1	6 17.1	5 14.3	1 2.9	0 0.0	35 100.0
	b-4. 評価結果の妥当性・信頼性	18 51.4	0 0.0	18 51.4	9 25.7	8 22.9	6 17.1	2 5.7	0 0.0	35 100.0
	b-5. 職員の評価に関する理解 や能力	8 22.9	0 0.0	8 22.9	10 28.6	16 45.7	16 45.7	0 0.0	1 2.9	35 100.0
c. 運用体制	c-1. 推進部門の能力(体制とノ ウハウ)	11 31.4	0 0.0	11 31.4	9 25.7	15 42.9	15 42.9	0 0.0	0 0.0	35 100.0
	c-2. 庁内の協力体制	14 40.0	0 0.0	14 40.0	5 14.3	16 45.7	16 45.7	0 0.0	0 0.0	35 100.0
	c-3. 評価のチェック体制	11 31.4	0 0.0	11 31.4	9 25.7	15 42.9	14 40.0	1 2.9	0 0.0	35 100.0
d. 結果の利用	d-1. 職員による評価結果の活 用	10 28.6	0 0.0	10 28.6	5 14.3	20 57.1	18 51.4	2 5.7	0 0.0	35 100.0
	d-2. 各部門における評価結果 の利用	11 31.4	0 0.0	11 31.4	5 14.3	19 54.3	17 48.6	2 5.7	0 0.0	35 100.0
	d-3. 全庁的な意思決定におけ る評価結果の利用	11 31.4	1 2.9	10 28.6	7 20.0	17 48.6	16 45.7	1 2.9	0 0.0	35 100.0
e. 総合評価（行政評価の全体的な評価）	14 40.0	0 0.0	14 40.0	6 17.1	15 42.9	13 37.1	2 5.7	0 0.0	35 100.0	

注：行政評価制度を「導入済み」と回答した自治体のみについて集計。

②深刻な「問題」を抱えたまま行政評価制度の運用を継続しても、成果が上がらない可能性が高い(時間は問題を解決しない)。

行政評価制度が深刻な「問題」を抱えている場合、運用経験を積むことにより、その問題が自然に緩和・解消すると期待することはできない。「問題」が深刻かどうかの判断は困難であるが、それを見極めた上で必要な対応を取らない限り、行政評価制度は有効に機能しない。

③どのような「問題」が行政評価制度の有効性に密接に関係しているかは現時点では明らかではない。

ただし、以下の諸点は、行政評価制度が抱える問題の中でも重要度が高い可能性がある。

- ・行政評価制度に複数の、しかも多様な導入目的を設定している自治体が多い。
- ・アウトプット、アウトカム以外の指標が軽視される傾向がみられる。
- ・評価のチェック体制は全般的に十分ではない(このことは、評価指標や目標値に対する信頼性の低さにつながっている)。

上記は「問題」の網羅的なリストではない。評価結果の利用が進んでいない背景には、上記を含めたさまざまな問題が複合的に関連しているものと考えられる。行政評価の有効性に密接に関係する重要な「問題」とそうでない「問題」とを峻別し、特に前者について対応方策を検討していくことが今後の課題である。

④事務事業評価はまだその有効性が立証されているとは言えない。組織評価も含めて事務事業評価とは異なる評価のあり方を開発することも必要。

事務事業評価を実践して一定の成果を収めている自治体がある一方で、成果が上がっていない自治体も多数存在している。事務事業評価を唯一の評価手法と考える必要はなく、組織単位を対象とする評価も含めて、従来とは異なる評価のありかたを検討・開発していくことが必要である。

3-2 提言

①行政評価制度を導入済みの自治体(特に成果が上がっていない自治体)は、制度と運用のあり方について総点検を。

表 16 行政評価制度に対する満足度(市・特別区)

【市・特別区】		満足できる			どちらとも 言えない	改善が必要			無回答	合計
		満足 できる	ある程 度満足 できる			多少の 改善が 必要	大幅な 改善が 必要			
a. 制度	a-1. 評価制度の仕組み	100 40.0	10 4.0	90 36.0	32 12.8	117 46.8	80 32.0	37 14.8	1 0.4	250 100.0
	a-2. 評価対象の妥当性	114 45.6	19 7.6	95 38.0	37 14.8	97 38.8	74 29.6	23 9.2	2 0.8	250 100.0
b. 評価	b-1. 評価指標の質	50 20.0	2 0.8	48 19.2	40 16.0	158 63.2	125 50.0	33 13.2	2 0.8	250 100.0
	b-2. 目標値の妥当性	39 15.6	0 0.0	39 15.6	63 25.2	143 57.2	113 45.2	30 12.0	5 2.0	250 100.0
	b-3. 使用するデータの妥当性・ 信頼性	97 38.8	6 2.4	91 36.4	78 31.2	72 28.8	60 24.0	12 4.8	3 1.2	250 100.0
	b-4. 評価結果の妥当性・信頼性	77 30.8	4 1.6	73 29.2	78 31.2	92 36.8	74 29.6	18 7.2	3 1.2	250 100.0
	b-5. 職員の評価に関する理解 や能力	37 14.8	2 0.8	35 14.0	66 26.4	145 58.0	109 43.6	36 14.4	2 0.8	250 100.0
c. 運用体制	c-1. 推進部門の能力(体制とノ ウハウ)	63 25.2	8 3.2	55 22.0	55 22.0	131 52.4	98 39.2	33 13.2	1 0.4	250 100.0
	c-2. 庁内の協力体制	67 26.8	7 2.8	60 24.0	54 21.6	127 50.8	86 34.4	41 16.4	2 0.8	250 100.0
	c-3. 評価のチェック体制	54 21.6	6 2.4	48 19.2	56 22.4	139 55.6	88 35.2	51 20.4	1 0.4	250 100.0
d. 結果の利用	d-1. 職員による評価結果の活 用	24 9.6	1 0.4	23 9.2	62 24.8	163 65.2	112 44.8	51 20.4	1 0.4	250 100.0
	d-2. 各部門における評価結果 の利用	28 11.2	0 0.0	28 11.2	54 21.6	167 66.8	111 44.4	56 22.4	1 0.4	250 100.0
	d-3. 全庁的な意思決定におけ る評価結果の利用	44 17.6	3 1.2	41 16.4	54 21.6	151 60.4	87 34.8	64 25.6	1 0.4	250 100.0
e. 総合評価(行政評価の全体的な評価)		58 23.2	2 0.8	56 22.4	37 14.8	150 60.0	113 45.2	37 14.8	5 2.0	250 100.0

注：行政評価制度を「導入済み」と回答した自治体のみについて集計。

行政評価制度の仕組みや運用面で問題を抱えたまま運用を継続しても、期待したほどの成果が上がらない可能性が高い。このことから、導入後に一定期間（3、4年程度）を経過した時点で、これまでの制度と運用のあり方について総点検を行い、問題の所在を把握するとともに、適切な対応を行うことが必要。総点検の際には、外部の機関や専門家の支援を得ることも有効である。

②行政評価制度の導入目的を絞り込み、その目的に焦点を当てた制度設計を。

行政評価制度を新たに導入する自治体や既存の制度の見直しを行う自治体においては、行政評価制度の導入目的をできるだけ絞り込む必要がある。多様な導入目的を設定すると、制度設計の焦点が曖昧となり、どの目的に対しても有効性の低い制度となる可能性がある。複数の導入目的を生かしたい場合には、複数の評価制度を導入することも検討すべきである。なお導入目的によっては、従来の事務事業等を対象とする評価だけでなく、部門等の組織を対象と

する評価など新たな評価のあり方を検討することも必要である。

③アウトプット、アウトカム以外の指標も駆使し、多面的な視点から評価の実践を。

評価対象に対して多様な指標を設定し、多面的な視点から評価を実践することが必要である。また、アウトカム指標を重視するあまり、政策的に有用性の低いアウトカム指標を多用する例がみられるが、このような実践方法は評価制度の有効性には寄与しない。評価指標を設定する際には、多面的な視点を確保することと、政策的に有用な指標を設定することが重要である。

④行政評価の質や運用を向上させるための仕組みや手続きの整備を。

評価指標・目標値の質や評価結果の信頼性・妥当性を向上させることは、行政評価制度の有効性を高める上で不可欠の条件である。現状では、これらへの取り組みは十分と

表 17 行政評価制度に対する満足度
＜都道府県、市・特別区＞

【全 体】		満足できる			どちらとも 言えない	改善が必要			無回答	合 計
		満足 できる	ある程 度満足 できる			多少の 改善が 必要	大幅な 改善が 必要			
a. 制度	a-1. 評価制度の仕組み	115 40.4	12 4.2	103 36.1	34 11.9	135 47.4	96 33.7	39 13.7	1 0.4	285 100.0
	a-2. 評価対象の妥当性	135 47.4	23 8.1	112 39.3	41 14.4	107 37.5	83 29.1	24 8.4	2 0.7	285 100.0
b. 評価	b-1. 評価指標の質	61 21.4	3 1.1	58 20.4	49 17.2	173 60.7	138 48.4	35 12.3	2 0.7	285 100.0
	b-2. 目標値の妥当性	49 17.2	1 0.4	48 16.8	73 25.6	158 55.4	127 44.6	31 10.9	5 1.8	285 100.0
	b-3. 使用するデータの妥当性・ 信頼性	113 39.6	8 2.8	105 36.8	91 31.9	78 27.4	65 22.8	13 4.6	3 1.1	285 100.0
	b-4. 評価結果の妥当性・信頼性	95 33.3	4 1.4	91 31.9	87 30.5	100 35.1	80 28.1	20 7.0	3 1.1	285 100.0
	b-5. 職員の評価に関する理解 や能力	45 15.8	2 0.7	43 15.1	76 26.7	161 56.5	125 43.9	36 12.6	3 1.1	285 100.0
c. 運用体制	c-1. 推進部門の能力(体制とノ ウハウ)	74 26.0	8 2.8	66 23.2	64 22.5	146 51.2	113 39.6	33 11.6	1 0.4	285 100.0
	c-2. 庁内の協力体制	81 28.4	7 2.5	74 26.0	59 20.7	143 50.2	102 35.8	41 14.4	2 0.7	285 100.0
	c-3. 評価のチェック体制	65 22.8	6 2.1	59 20.7	65 22.8	154 54.0	102 35.8	52 18.2	1 0.4	285 100.0
d. 結果の利用	d-1. 職員による評価結果の活 用	34 11.9	1 0.4	33 11.6	67 23.5	183 64.2	130 45.6	53 18.6	1 0.4	285 100.0
	d-2. 各部門における評価結果 の利用	39 13.7	0 0.0	39 13.7	59 20.7	186 65.3	128 44.9	58 20.4	1 0.4	285 100.0
	d-3. 全庁的な意思決定におけ る評価結果の利用	55 19.3	4 1.4	51 17.9	61 21.4	168 58.9	103 36.1	65 22.8	1 0.4	285 100.0
e. 総合評価（行政評価の全体的な評価）		72 25.3	2 0.7	70 24.6	43 15.1	165 57.9	126 44.2	39 13.7	5 1.8	285 100.0

注：行政評価制度を「導入済み」と回答した自治体のみについて集計。

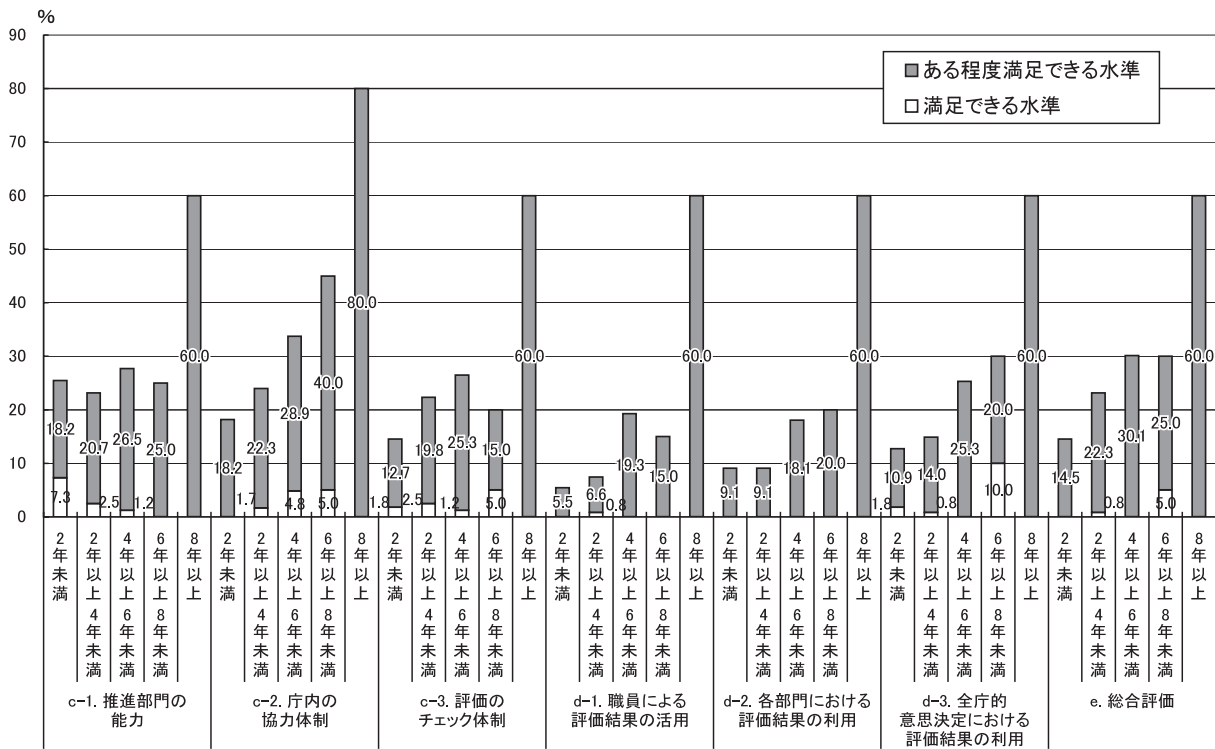
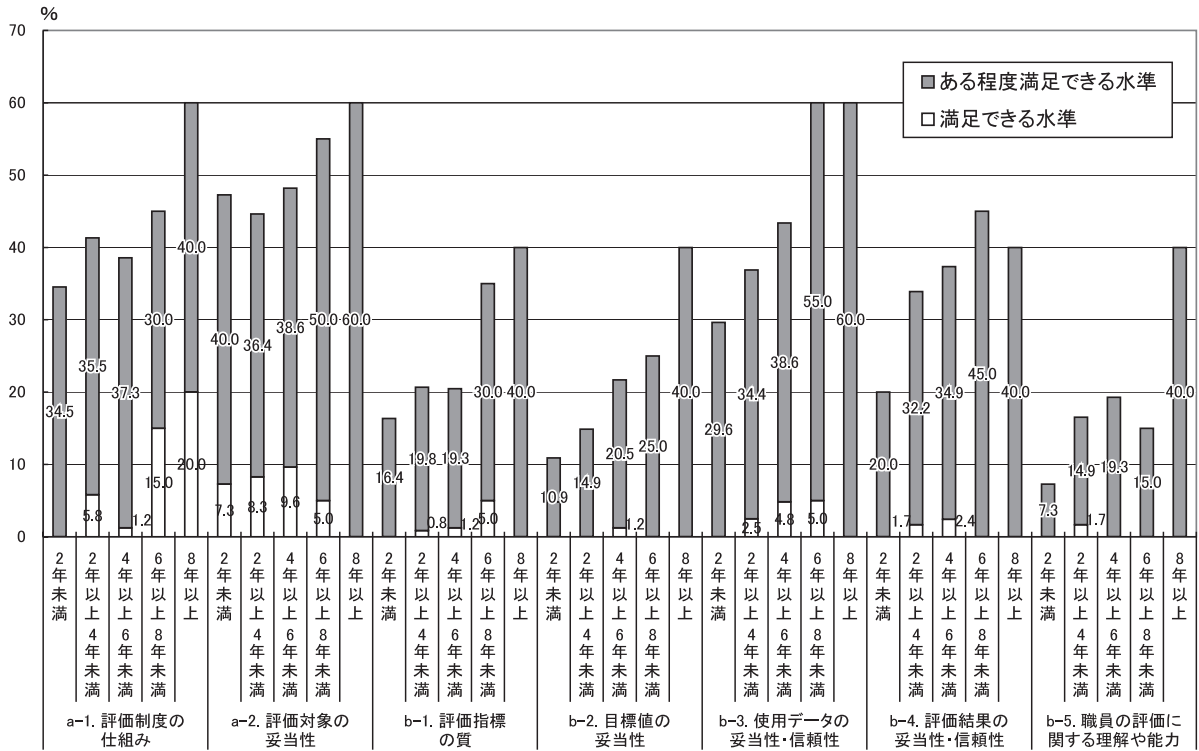


図5 行政評価制度に対する満足度と制度の運用期間（1）

（「満足できる水準」・「ある程度満足できる水準」の回答割合；都道府県、市・特別区）

注：行政評価制度を「導入済み」と回答した自治体のみについて集計。

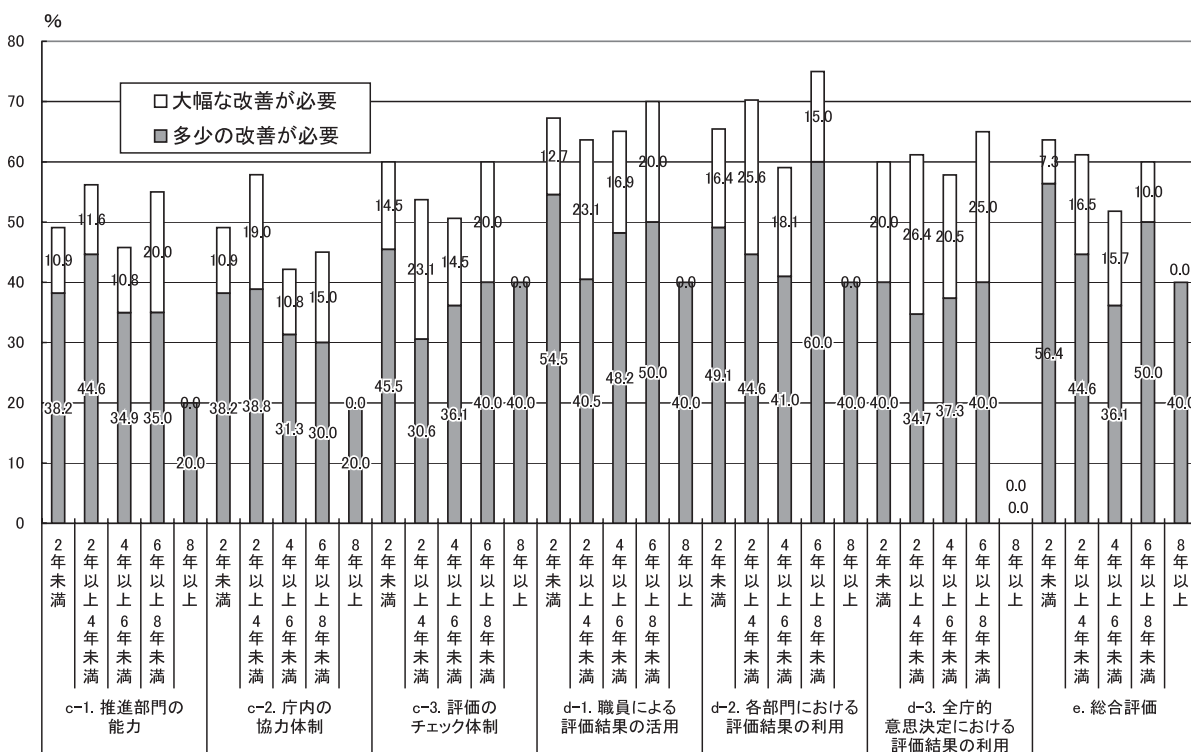
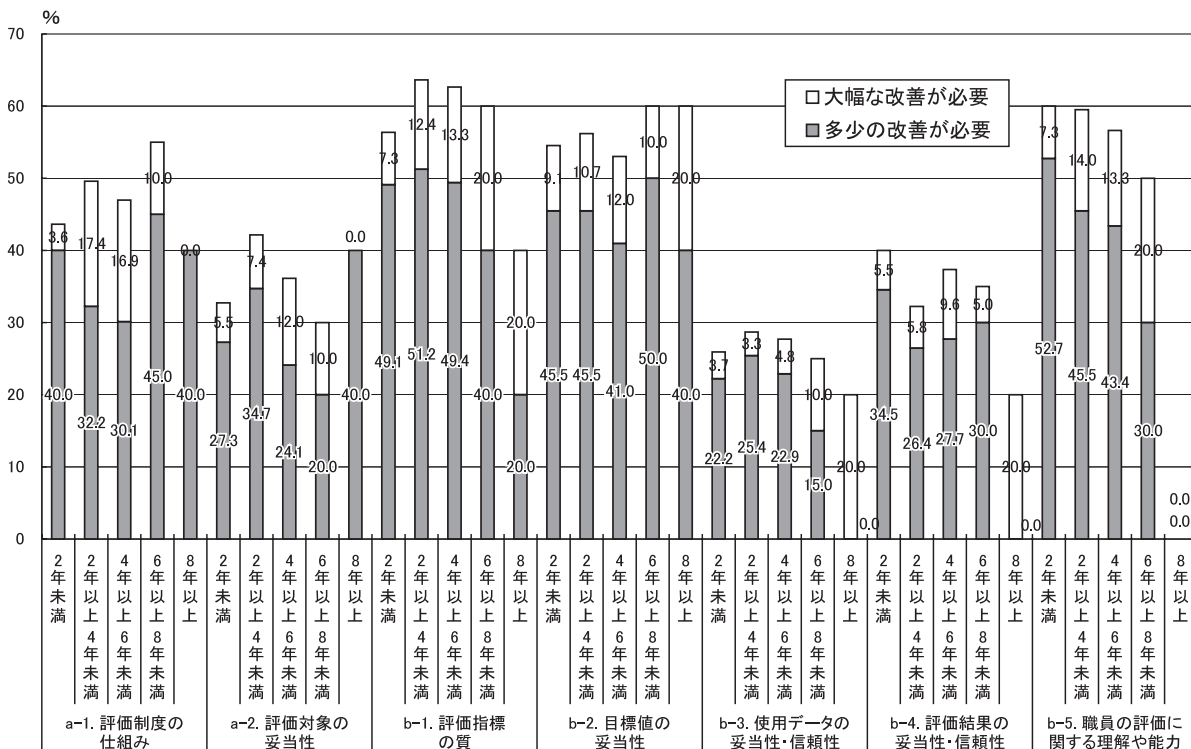


図6 行政評価制度に対する満足度と制度の運用期間(2)

(「多少の改善が必要」・「大幅な改善が必要」の回答割合；都道府県、市・特別区)

注：行政評価制度を「導入済み」と回答した自治体のみについて集計。

は言えないことから、各自治体とも評価の質を向上させるための体制を整備・強化していくことが必要である。なおこれらの体制を利用して評価指標や評価結果をチェックするだけでなく、評価制度の問題点の探索や評価結果の有効活用のあり方を検討するなど、評価制度の運用面の向上を目指していくことも重要である。

(本稿は、平成17年度静岡文化芸術大学文化政策学部長特別研究費による研究成果の一部をとりまとめたものである)

[注]

- 1) 総務省(2006)。
- 2) 総務省と三菱総合研究所がそれぞれ自治体に対して行政評価に関する調査を実施している。これらの調査結果は毎年公表されており、自治体における行政評価の現状を把握する貴重な資料となっている。しかし、これらの調査は、行政評価への形式的(あるいは外形的)取り組み状況の把握に主眼を置いたものであり、行政評価を実践した結果や成果についての項目は含まれていない。
- 3) 表9でみたように、「住民等の行政外の主体に対して行政の活動状況を明らかにする」という導入目的は、都道府県、市・特別区を問わず、大多数の団体が選択している。

参考文献

島田晴雄・三菱総研(1999)『行政評価—スマート・ローカル・ガバメント—』東洋経済新報社
総務省(2006)「地方公共団体における行政評価の取組状況(平成18年1月1日現在)」
田中啓(2004)「自治体の行政評価—組み込まれた不機能とそれへの対応—」富士通総研経済研究所 Research Paper Public Series No.2
田中啓(2005)「米国における自治体経営とベンチマーキング」『月刊NIRA 政策研究』、Vol.18、No.7
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
三菱総合研究所(2005)「地方自治体における行政評価への取り組みに関する実態調査(2005年調査結果)」