「行政評価の推進に関する課題についての研究
～職員負担に着目して～」

報告書

平成２７年３月

京都府立大学 京都政策研究センター
KYOTO POLICY INSTITUTE

京都府総務部自治振興課

目　次

１．はじめに 1

２．府内市町村における行政評価の取組状況等 3
（１）導入状況 3
（２）導入のねらい 3
（３）行政評価の実施体制について 3
（４）評価の対象 3
（５）活用方法 4
（６）結果の公表 4
（７）行政評価の成果 4
（８）行政評価の課題 4
（９）行政評価の今後 4

３．行政評価実施に係る職員負担について 5
（１）調査の概要 5
（２）調査結果 7
（３）追加調査 23
（４）資料編 26
（５）参考文献 27

４．先進事例調査 28
（１）埼玉県秩父市 28
（２）岩手県滝沢市 34
（３）岩手県立大学 37

５．おわりに 39

１．はじめに

本報告書は京都政策研究センターが京都府と協働で調査研究を行った成果をまとめたものである。本調査研究のテーマは行政評価である。行政評価が地方自治体に導入されるようになってまもなく 20 年が経とうとし、各自治体が工夫をこらした評価制度を導入し、活用を図っている。行政評価は地方自治体にとって、住民に対してアカウンタビリティを果たすために重要であるし、市場部門とは異なり成果情報が得られにくく、かつ合意形成が重視されるために政策の革新や効率化や目的手段関係の合理化が図られにくい中でそれらを実現するために必要不可欠なものである。

こうした重要性や必要性を有する行政評価であるが、研究者からも実務家からも課題として指摘されているのが行政評価の職員負担である。行政評価に関わる業務を行うことが、行政職員にとって過重な負担となっており、行政評価制度の持続可能性を損なったり、行政システムの活力を奪っているということが、行政評価についての研究論文等で繰り返し触れられており、コンセンサスになっていると言ってよいだろう。

ところが、行政評価の職員負担については、重要な課題であるとされながらも、実証的な研究の蓄積が欠けていたのが実情である。行政評価に関わる者の多くが指摘する以上、行政評価の職員負担があること自体は疑いのないところであるが、その実態がどのようなものであるか、イメージや体験にとどまらない正確な知識の蓄積が求められよう。本研究では、京都府内の地方自治体で行政評価を導入しているところを対象とする質問票調査によって行政評価の職員負担の解明を試み、先進事例に対する面接調査を通じてその解決方策の探求を試みた。

本研究の研究体制は以下の通りである。

［研究体制］

京都府総務部自治振興課	市町村行革担当課長	加藤　進	
	行政担当　副課長	山本茂樹	
	行政担当　主事	疋田　健	
京都府立大学　公共政策学部	准教授	窪田　好男	
	准教授	菱木　智一	
	4 回生	池田　葉月	
京都政策研究センター	研究員	村山　紘子	

［研究経過］

京都府政の重要課題に係る受託研究として、平成 25 年度から「市町村の行革支援に関する調査研究」を行っており、その中のひとつに「政策評価をどう活かすか」があった。振り返りのためにこれまでの経過を整理する。

総務省が平成 25 年に行った行政評価取組状況の全国調査結果から、行政評価を廃止或いは休止する自治体が増えていることが判明し、府内自治体においてもそうした例が生じてきていることから、平成 25 年度は、もう一度行政評価の意義を見つめ直し、行政の現場でどのような課題が発生しているのかを調

査・研究することとなった。

平成 26 年度は、さらに詳細に府内市町村にアンケート調査を行い、そこから抽出された課題についてその解決に向けてのアプローチを試みることとした。

本調査研究の遂行にあたって、公共政策学部 4 回生の池田葉月さんの格別な貢献があったことを特記したい。アンケートの作成や集計、報告書の執筆など本調査研究に関わる作業の大部分を担ってもらった。

2 回の質問票調査に応じていただき、意見交換会にも出席いただいた京都府内の市町村で行政評価を担当する職員のみなさま、面接調査に応じていただいた岩手県滝沢市副市長の佐野峯茂氏、総括主査の熊谷和久氏、主査の和川早苗氏、埼玉県秩父市改革推進課課長の新井公夫氏と主幹の山田千都氏、調査に的確な助言を下さった岩手県立大学総合政策学部教授の西出順郎氏には記してお礼申し上げる。

２．府内市町村における行政評価の取組状況等

総務省が実施した平成２５年１０月時点の「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」、や市町村からのヒアリングをもとに、府内の市町村における行政評価の取組状況等をまとめると、以下のような状況である。

（１）導入状況

（単位:団体数）

導入済	検討中	導入予定なし	廃止
16	7	1	1

① 府内２５市町村（京都市除く）の導入状況は、導入済１６団体、検討中７団体、導入予定なし１団体、過去に実施していたが廃止した１団体、となっている。

② 導入時期については、平成１５年度以前３団体、平成１８～１９年度７団体、平成２１年度以降６団体、となっている。

③ 検討中としている７団体については、いずれも導入時期は未定となっている。
また、過去に実施していたが廃止した団体については、より効果的な評価のあり方について調査研究を行うため、当面休止としている。

④ 行政評価を導入している１６団体のうち､外部有識者による評価を実施しているのは８団体、事務事業の要否等公開評価を実施しているのは３団体。

（２）導入のねらい

① 行政評価の導入のねらいとしては､「職員の意識改革」､「アカウンタビリティ」､「行政運営の効率化」､「行政活動の成果向上」､「ＰＤＣＡサイクルの確立」などがあげられている。

② 外部有識者による評価の導入のねらいとしては､「行政運営の効率化」､「アカウンタビリティ」､「行政活動の成果向上」､「予算圧縮・財政再建」などがあげられている。

③ 事務事業の要否等の公開のねらいについては､「行政運営の効率化」､「アカウンタビリティ」､「職員の意識改革」､などがあげられている。

（３）行政評価の実施体制について

① 行政評価を導入している１６団体のうち、内部評価に加えて外部評価を実施している団体は８団体。内部評価のみ６団体、外部評価のみ２団体となっている。

② 内部評価の実施体制としては、事業担当課による一次評価に加えて行政改革担当課による二次評価を実施している団体は９団体、事業担当課による評価のみは５団体となっている。

③ 外部評価を実施している８団体のうち、内部評価から独立して評価を実施している団体は５団体、内部評価をもとに評価を実施している団体は３団体となっている。

④ 議会の関与については、５割の団体で、評価結果の報告・説明や資料配付を行っている。また、約３割の団体で住民の意見を取り入れる仕組みを設けている。

（４）評価の対象

政策―施策―事務事業の各段階のうち、施策や事務事業を対象としている団体が多く、施策と事

務事業の２段階評価を実施している団体もある。

（５）活用方法

① 行政評価の活用方法としては、「総合計画等の進行管理」や「当該年度事業の執行への反映」、「継続中の事務事業の見直し」などがあげられているが、いずれも参考程度としている団体が多い。

② 行政評価を導入している１６団体のうち、１２団体が評価結果を予算要求等に反映しているとしているが、そのうち「参考程度」としている団体が８団体となっている。

（６）結果の公表

行政評価を導入している団体のうちほとんどの団体で結果を公表している。

（７）行政評価の成果

行政評価の成果としては、「職員の意識改革に寄与した」、「成果の観点で施策や事業が検討された」、「事務事業の廃止、またはその予算削減につながった」、「個別の事務事業の有効性が向上した」などがあげられている。

（８）行政評価の課題

① 導入団体

導入団体については、上記総務省の調査結果において、行政評価の課題としては、「評価指標の設定」、「行政評価事務の効率化（評価に係る事務負担の軽減）」、「予算編成への活用」、「長期的な方針・計画との連携」などがあげられている。

その他、市町村に実施したヒアリングの中では、「導入当初に比べ職員の意識が低下」、「行政評価の成果が縮小傾向」など制度が定着することにより、新たな課題もでてきている。

② 未導入団体

未導入団体については、市町村ヒアリングで、概ね「自治体の規模が小さく体制がとれない」などがあげられている。また、「行政評価の効果以上に、職員の事務負担が大きい」などの意見があった・

（９）行政評価の今後

平成２７年２月には市町村連絡会議を開催し、行政評価の課題と今後の取り組みついて意見交換を行った（府内１６市町、１８名が参加）。

そこでは、「評価の結果を予算編成や人事評価、総合計画の進捗管理等と、どうつなげていくかが大切」、「行政評価をどう活かしていくのかという制度設計がなければ、職員の負担感ばかりが増えて、制度を継続していくことは困難」などの意見が多数あった。

一方で、「市民に行政の事情を知ってもらうことにつながり、行政の話に耳を傾けてもらえるようになった。」「市民に積極的に参加してもらうことで前向きな意見がもらえた。」などの意見もあった。

改めて行政評価の意義・目的を再確認しつつ、評価結果の活用の見える化や、職員が成功体験を積み重ね、共有していくことで、職員のモチベーションもアップし、より良い制度につながるのではないかと感じた。

３．行政評価実施に係る職員負担について

２において、導入・未導入を問わず、行政評価の課題として、「職員負担」が挙げられている。そこで、今回、府内市町村を対象にアンケート調査を行い、その現状と課題の把握を試みた。

（１）調査の概要

1-1 背景・目的

1996 年度に三重県で事務事業評価が実施されて以降、行政評価は 2000 年前後から他の自治体にも急速に普及していった。京都府内の市町村においても、2001 年度に宇治市と長岡京市で導入されて以降、多くの自治体で導入されている。2013 年度に総務省自治行政局行政経営支援室が実施した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(以下、総務省の調査とする)によれば、京都府内では現在、全 26 の自治体のうち 16 の自治体が導入しており、導入を検討している自治体が 7 ある。

このように行政評価の導入は進んでいるが、評価疲れや職員の理解・意識改革の不十分さなど課題も数多く指摘されている。評価疲れは評価制度の趣旨や目的を理解できていないことなどから生じるやらされ感と、評価表の記入項目が多いことや他の業務が忙しいことなどから生じる負担感に起因するものであり(佐藤, 2008：p.90)、評価疲れが深刻になれば評価制度の維持・運用が困難になっていくと考えられる。また、総務省の調査によれば、日本全体の 80%弱の自治体が行政評価事務の効率化を行政評価の課題として挙げている。以上のような状況から、行政評価の実施は事務の負担が重く、事務の効率化や負担の軽減が必要とされていることがわかる。この傾向は京都府内の市町村においても同様である。

このような現状を踏まえ、本調査では行政評価の実施体制と行政評価の実施に関わる職員の負担の具体的な内容を明らかにし、その原因を考察する。

1-2 調査項目

調査項目は以下の 3 点である。

1.行政評価の実施体制

2.行政評価に関する業務内容

3.行政評価に関する業務に要する時間と負担軽減に対する考え

1-3 調査対象

調査の対象とした団体は、京都市を除く京都府内の市町村のうち総務省の調査において行政評価を導入していると回答している 16 の市町であり、回答者は行政評価を主管している部署の職員である(表 1 参照)。ただし、大山崎町は 2011 年度から事務事業評価を暫定的に廃止しているため、回答は 2010 年度時点のものである[1]。

自治体の規模によって職員数が異なり、職員数によって業務の負担は異なると考えられるため、一般行政職の職員数(以下、職員数とする)によって表 2 のように 5 つの階級に分けた[2]。以下の分析で用

[1] 廃止後は、2011・2012 年度に事務事業外部評価を実施し、行政改革の推進や予算編成に反映させている。しかし、経常経費の抑制は従前から行っているため、評価シートを作成する負担を別立てで担当部署に課すのではなく、予算編成とリンクした事業の見直しのあり方を再検討する必要があると考えている。2013 年度以降は具体的な取組みを実施していない。

[2] 一般行政職の人数を用いるのは、全職員数の場合、技能労務職、企業職、消防職、教育職、その他など様々な職種が含

いる表における市町の順序は基本的にこの階級に基づいている。

また、表 3 より、16 の市町が行政評価の対象としているのは施策と事業であり、政策を行政評価の対象としている自治体はない。

表1　回答者一覧

市町名	部署	回答者名	電話番号	メールアドレス
大山崎町	政策総務課	飯山	075-956-2101	kikaku@town.oyamazaki.lg.jp
宇治田原町	企画・財政課	西谷	0774-88-6632	kikakuseisaku@town.ujitawara.kyoto.jp
久御山町	行財政課	清本	075-631-9992	gyozai@town.kumiyama.lg.jp
精華町	企画調整課	森島	0774-95-1900	kikaku@town.seika.kyoto.jp
向日市	企画調整課	三好	075-931-1111	kikaku@city.muko.lg.jp
綾部市	財政課	四方	0773-42-3280	kn-shikata@city.ayabe.lg.jp
京田辺市	企画調整室	野村	0774-64-1310	k-nomura@kyotanabe.jp
城陽市	行政改革推進課	上野	0774-56-4014	gyokaku@city.joyo.lg.jp
南丹市	企画調整課	塩邊	0771-68-0065	shiobe323@city.nantan.kyoto.jp
木津川市	行財政改革推進室	奥田	0774-75-1202	gyokaku@city.kizugawa.lg.jp
長岡京市	政策推進課	山田	075-955-9502	seisaku@city.nagaokakyo.kyoto.jp
京丹後市	行財政改革推進課	中江	(0772)69-0050	t.nakae-36@city.kyotango.lg.jp
亀岡市	夢ビジョン推進課	小川	0771(25)5006	yume-vision@city.kameoka.lg.jp
福知山市	企画課	新井	0773-24-7030	kikaku@city.fukuchiyama.lg.jp
舞鶴市	企画政策課	鴨田	0773-66-1042	plan@post.city.maizuru.kyoto.jp
宇治市	政策推進課	鈴木	0774(20)8698	seisaku@city.uji.kyoto.jp

表2　職員数の階級

市町名	全職員(人)	一般行政職(人)	階級(一般行政職)
大山崎町	138	82	100人未満
宇治田原町	124	87	
久御山町	251	109	
精華町	303	155	100人以上300人未満
向日市	393	224	
綾部市	378	242	
京田辺市	585	251	
城陽市	472	266	
南丹市	418	272	
木津川市	499	326	300人以上500人未満
長岡京市	556	368	
京丹後市	1058	410	
亀岡市	722	423	
福知山市	1264	453	
舞鶴市	869	506	500人以上
宇治市	1413	695	
平均	590.2	304.3	

(注1)職員数は2013年度のものである。
(注2)階級は一般行政職の職員数によって分けている。
[出所]京都府総務部自治振興課からのデータに基づいて筆者作成。

まれるため、行政評価には携わっていない職種も含まれている可能性があるからである。

表3　行政評価の対象

行政評価の対象のパターン		京都府内の市町(15)							全国の市区町村(994)
		市町名	ローテーション	施策		事務事業		自治体数の割合(%)	自治体数の割合(%)
				項目数	割合(%)	項目数	割合(%)		
3段階	政策＋施策＋事務事業							0	9.7
2段階	政策＋施策							0	0.8
	政策＋事務事業							0	0.2
	施策＋事務事業	久御山町	3年で1周	40	100	320	100	33.3	32.8
		精華町		41	66	315	100		
		向日市		74	73	481	100		
		南丹市		22	100	490	100		
		京丹後市		37	100	594	71		
1段階	政策のみ							0	0.1
	施策のみ	舞鶴市		2	2			6.7	3.7
	事務事業のみ	宇治田原町				134	100	60	52.7
		綾部市	10年で1周			155	21		
		城陽市	3年で1周			215	36		
		木津川市				650	100		
		長岡京市				169	28		
		京田辺市				233			
		亀岡市	8年で1周			50	13		
		福知山市				800	100		
		宇治市				1300	100		

[出所]総務省の調査をもとに筆者作成。

1-4 調査を担当した機関

京都府総務部自治振興課

京都府立大学　京都政策研究センター(KPI)

公共政策学部准教授　窪田好男、公共政策学部４回生　池田葉月

1-5 調査の実施時期

2014 年 9 月 17 日～2014 年 9 月 30 日

1-6 調査の実施方法

京都府と京都政策研究センター(KPI)の共同研究の一環として実施した[3]。窪田好男准教授と池田葉月が質問を作成し、京都府総務部自治振興課から各市町において行政評価を主管している部署にメールで送った[4]。

（２）調査結果

2-1 行政評価の実施体制

(1)行政評価を主管している部署の名称と職員数

表 4 より、主管部署の名称と業務内容から企画、財政、行財政改革、企画と財政の機能を 1 つの

[3] この共同研究は、小規模自治体における行政評価の導入について研究し、京都府内で行政評価を導入していない自治体に対して導入のための支援を行うことを目的としている。また、小規模自治体の定義は「人口 23454 人以下の自治体」としている。これは、京都府内の自治体の行政評価導入を推進するにあたり、府内で行政評価を導入していない自治体のうち、最も人口規模が大きい与謝野町の人口(2010 年国勢調査)を基準としたことによる。

[4] 以下では行政評価を主管している部署のことを主管部署、施策や事業の企画立案・実施を担当する部署を施策・事業の担当課と表記する。

部署が担う企画＋財政の 4 つに分類できる[5]。全体の 50%を企画、約 30%を行財政改革が占めている。企画が最も多いのは、行政評価は自治体の様々な政策を対象とする全庁的な取組みであるため、もともと政策の企画・調整などの総合的な業務を担ってきた部署が担当することになったと考えられる。また、行財政改革が 2 番目に多いのは、行政評価が自治体に普及していった背景としてニュー・パブリック・マネジメント(NPM)の影響や自治体に対して行財政改革を求める国からの圧力があったことなどによると考えられる(田中, 2014：pp.20-22)。これは、行財政改革系に分類される部署は市長公室または財政課に属しているか、特に行財政改革室または担当、改革推進係という名称を与えられているという点にも現れていると言える[6]。企画＋財政に分類される宇治田原町の企画・財政課と久御山町の行財政課は企画と財政の部署の機能を 1 つの部署が担っているものであり、このような部署は職員数が少ない自治体に見られる。つまり、どの部署が主管部署となるかということは、行政評価が導入された背景や自治体の規模などから決まっていると考えられる。

表 5 より、主管部署の職員数の平均は 7.5 人であり、臨時職員を雇用している自治体は 4 ある[7]。主管部署の職員数はその部署が担当している業務内容によって異なるため、宇治田原町・久御山町・精華町では全職員数は少ないが、主管部署の職員数は他の自治体に比べて多くなっている。

表4　主管部署の名称と類型

市町名	部署名	類型				備考
		企画	財政	行財政改革	企画＋財政	
大山崎町	総務部　政策総務課　企画調整係	○				
宇治田原町	企画・財政課				○	
久御山町	総務部　行財政課				○	
精華町	総務部　企画調整課　企画係	○				
向日市	市長公室　企画調整課	○				
綾部市	企画財政部　財政課		○			
京田辺市	企画政策部　企画調整室	○				
城陽市	市長公室　行政改革推進課			○		
南丹市	企画政策部　企画調整課	○				
木津川市	総務部　財政課　行財政改革推進室			○		財政課の中の部署
長岡京市	政策推進課　行革・公共施設検討担当			○		
京丹後市	財政部　行財政改革推進課			○		財政部の中の部署
亀岡市	企画管理部　夢ビジョン推進課	○				
福知山市	市長公室　企画課　企画政策係	○				
舞鶴市	企画管理部　企画室　企画政策課　改革推進係			○		企画政策課には改革推進係、企画調整係、交通政策係があるため、課全体では企画系に分類される
宇治市	政策経営部　政策推進課	○				
計	16	8 (50%)	1 (6.25%)	5 (31.25%)	2 (12.5%)	

(注1)各自治体のホームページで業務内容を調べると、宇治田原町と京田辺市、宇治市以外の自治体では、どの類型に分類される自治体でも行財政改革に関する業務が部署の業務に含まれている。

(2)行政評価に関する業務を担当している職員数・役職・2 人以上の場合の役割分担(主管部署)

主管部署において行政評価を担当している職員数は評価対象の数によって決まるとも考えられるが、そのような傾向は当てはまらず、表 5・6 より、約 70%の自治体が 1 人または 2 人で担当し

[5] 主管部署の分類についてはアンケートの回答と、各自治体のホームページに分掌事務として挙げられているものを筆者が調べた結果に基づいて分類した。また、主管部署の分類は田中も行っており、田中は企画部門、財政部門、行革部門の 3 つに分類している(田中, 2014：p.282)。

[6] ただし、各自治体のホームページで主管部署の業務内容を調べると、宇治田原町と京田辺市、宇治市以外の自治体では、どの類型に分類される自治体でも行財政改革に関する業務が部署の業務に含まれており、行政評価と行財政改革は密接に関連付けられていることがわかる。

[7] ただし、必ずしもその臨時職員が行政評価に関する業務に従事しているわけではない(表 19 参照)。

ている。これは、主管部署では行政評価以外の業務も実施しているためであると考えられる。行政評価担当職員の役職は課長級からスタッフまで様々であり、特に傾向は見られない。役割分担は事務作業と総括となっている場合が多い。

表5 主管部署の職員数と行政評価担当職員の役職・役割分担

市町名	①主管部署の職員数(人)	②内臨時職員数(人)	③一般行政職員数(人)	①/③*100(%)	④行政評価担当職員数(人)	④/①*100(%)	⑤行政評価担当職員の役職	⑥役割分担
大山崎町	3	0	82	3.7	1	33.3	特に決まっていないが、現在は課長補佐	
宇治田原町	12	1	87	13.8	1	8.3	主任	
久御山町	13	0	109	11.9	4	30.8	係長・主査・主査・主事	係長:教育担当、主査:事業担当・福祉担当、主事:総務・福祉担当
精華町	15	4	155	9.7	3	20	課長補佐・主査	特に決まっていない
向日市	4	0	224	1.8	1	25	主任	
綾部市	8	0	242	3.3	2	25	担当長・主事	担当長:行財政健全化総括、主事:行政事業レビュー総括
京田辺市	5	0	251	2.0	2	40	課長補佐・主任	主任:主担当、課長補佐:割担当
城陽市	4	0	266	1.5	4	100	課長・係長(1人)・係員(2人)	課長:評価表の内容確認、係長・係員:評価表のとりまとめ
南丹市	10	1	272	3.7	3	30	課長補佐・係長・臨時職員	課長補佐:総括、係長:運営全般、臨時職員:資料作成等
木津川市	2	0	326	0.6	2	100	室長(担当課長)・係長	室長:総括、係長:事務
長岡京市	7	0	368	1.9	2	28.6	主査・主事	主査:全体の統括・目標や指標の検証 記載内容の確認、主事:記載内容の確認等
京丹後市	3	0	410	0.7	1	33.3	主任	
亀岡市	7	0	423	1.7	1	14.3	主任	
福知山市	8	1	453	1.8	2	25	係長・主任	係長:総括、主任:事務作業
舞鶴市	10	0	506	2.0	2	20	主幹・主査	主幹:総括、主査:事務全般
宇治市	9	0	695	1.3	5	55.6	課長・係長・係員	課長:評価担当課としての意見等をまとめる、係長:ヒアリング内容の集約、係員:ヒアリング
平均	7.5	0.4	304.3	2.5	2.3	30		

表6 役職の分類

分類	役職名
課長級	課長、室長(担当課長)
課長補佐級	課長補佐、担当長、主幹
係長級	係長
スタッフ	主任、主査、主事、係員、臨時職員

(3)評価表を作成している職員数・役職・2 人以上の場合の役割分担(施策・事業の担当課)

部署ごとに職員数や実施している事業数などが異なるため、主管部署が把握している範囲で平均的な状況を回答してもらった。表 7・8 より、職員数との関係を見ると、職員数が 100 人以上 300 人未満の自治体では評価表を作成している職員数が他の階級に比べて多いが、全体的な傾向は特に

見られない。評価表を作成している職員の役職も様々だが、係長級以下の職員が評価表を作成している自治体が多い。役割分担は、課長級の職員が内容を精査している、評価者となっているなど 1 つの事業を複数の職員で評価している場合と、各職員が担当している事業の評価表をそれぞれ作成している場合の 2 つが多い。

主管部署の行政評価担当職員数と比較すると、施策・事業の担当課で評価表を作成している職員の平均人数は 2.1 人であり、主管部署で行政評価に関する業務に従事している職員の平均人数(2.3 人)とそれほど大きな差はないと言える。また、役職も同様に様々であり、主管部署にも施策・事業の担当課にも大きな特徴は見られない。しかし、担当者が 1 人である自治体数は施策・事業の担当課の方が多く、これは、主管部署と施策・事業の担当課では行政評価に関する業務の内容が異なるためであると考えられる。

評価表の記載事項数と施策・事業の担当課で行政評価を担当している職員数の関係を見てみる。表 24 より、評価表の記載事項数と評価表を作成している職員数がともに平均以上である自治体を見ると、久御山町と京丹後市、宇治市は評価表の記入項目数が多ければ評価表を作成している職員数も多いと言えるが、その他の自治体にはこの傾向は当てはまらない。また、久御山町は職員数が少ないため、評価表の作成に従事している職員数が多いのは評価表の記入項目数が多いからであると言えるかもしれないが、京丹後市と宇治市は職員数が多いため、評価表の作成に従事している職員数が相対的に多くなっているだけであるとも考えられる。

部署によって行政評価の対象数は異なるが、対象数が多ければ評価表の作成にあたる職員数も多くなると考えられる。しかし、その傾向は必ずしも当てはまらない。これは役割分担が影響していると考えられる。つまり、各職員が担当している事業の評価表をそれぞれ作成している場合の方が評価表の作成者は多くなっている。しかし、担当者が評価表を作成するというのは、内部評価においては当然のことでもある。

よって、各部署で評価表を作成している職員数・役職は全職員数や行政評価の対象数などが影響していることが考えられるが、いずれも決定的な要因ではない。また、その自治体がどの程度熱心に行政評価に取り組んでいるかなども影響していると考えられる。

表7　施策・事業の担当課において評価表を作成している職員数とその役職・役割分担

市町名	職員数(人)	役職	役割分担
大山崎町	1	リーダー	
宇治田原町	1	主任	
久御山町	4	課長補佐・係長2人・主査	各職員がそれぞれ担当している事業の評価票を作成する
精華町	3人以上	課長・課長補佐・係長・主査・主事	課長:精査、課長補佐・係長:精査・作成、主査・主事:作成
向日市	1	課長	
綾部市	2人以上　(年度によって異なる)		
京田辺市	1	係長級	
城陽市	2	課長・係長	課長:作成、係長:行政評価主管課との調整
南丹市	2	課長補佐または係長と担当職員	
木津川市	3	課長、係長など	評価者は課長
長岡京市	1	係長級	
京丹後市	4	課長補佐～主事	各職員がそれぞれ担当している事業の評価票を作成する
亀岡市	1	概ね係長級以下	
福知山市	1	係長または課長補佐級	
舞鶴市			
宇治市	5	課長・係長・係員	
平均	2.08		

(注1)舞鶴市は2014年度は各課で評価票を作成していない。総合計画の評価を行ったため、実績等を全課照会してとりまとめ、企画政策課において評価のための資料を作成した。全課照会に各課で何人従事したかは把握していない。

表8　役職の分類

分類	役職名
課長級	課長
課長補佐級	課長補佐
係長級	リーダー、係長
スタッフ	主任、主査、主事、担当職員、係員

2-2 行政評価に関する業務内容

(1)行政評価に関する業務(主管部署)

主管部署における行政評価に関する業務を月ごとに記入してもらった。その回答をまとめると、一般的なものとして以下のようなスケジュールを示すことができる[8]。まず 4 月は、評価表の作成依頼や評価対象の整理、外部評価委員の推薦・依頼など事前の準備や調整に関する業務を実施している[9]。5・6 月は評価表の作成・確認・再提出の依頼など評価表に関する業務が中心である。7・8 月は市民からの意見を募集する、外部評価委員会を開催するなどの外部評価を実施している。また、決算附属資料の作成など、決算に関する業務も実施している。9～12 月は評価結果の公表に関する業務が中心であり、議会へ報告したり、評価表や評価結果をホームページで公表したりしている。また、次年度の予算編成に関する資料の作成や各課との調整も実施している。

表 9 より、どの自治体も 6 か月前後は行政評価に関する業務に従事しており、宇治田原町や亀岡市、京丹後市では 10 か月かかっている。以下では、期間の長さが自治体によって異なる理由を検討する。

表 9 より、職員数が少なければ期間が長く、職員数が多ければ短い期間で実施できるという関係は読み取れないため、外部評価の導入状況、行政評価の対象数、評価表の記載事項数という制度面から考える。

外部評価を導入している自治体では、外部評価委員会の開催や、その資料、議事録の作成などの業務が生じる。また、外部評価委員会は一般的に複数回開催されるため、導入していない自治体と比較すると業務量が増加し、行政評価に関する業務に要する期間が長くなるということが考えられるが、そのような傾向は見られない。

行政評価の対象数との間にはある程度相関関係が見られる。施策と事業の両方を行政評価の対象としている自治体では向日市以外は 8 ヵ月以上かかっており、対象は事業のみだが数が多い宇治市(7 ヵ月)と福知山市(6 ヵ月)も比較的長いと言える。しかし、城陽市は宇治市と福知山市よりも対象数は少ないが期間は長い(8 ヵ月)。

評価表の記載事項数との間にも相関関係が見られる。評価表の記載事項数が平均(6.5)以上の自治体では、綾部市と福知山市を除いて行政評価に関する業務に要する期間の長さは 7 ヵ月以上となっている。綾部市は、行政事業レビューのみが行政評価に関する業務であることに加え、10 年のローテーションで実施しているため 1 年度分の対象数が少ない。よって綾部市で評価表の記載事項数は平均以上だが要する期間が 5 ヵ月となっているのは、他の自治体に比べて事務量が少ないためであると考えられる。また、福知山市は評価表の記載事項数が平均以上だが要する期間は平均を下回っており、精華町は記載事項数が平均以下だが要する期間が 9 ヵ月と長く、これは職員数が影響して

---

8 このスケジュールからは、実施計画実績調書の作成や決算審査資料、決算附属書類の作成、予算要求の資料作成など行政評価に類似・重複する業務に該当する可能性があるものを挙げることができるが、この問題については 2-2(4)～(9)で検討する。

9 準備・調整については前年度の 2・3 月から取り組んでいる自治体もある。城陽市は 2 月から次年度の評価案件の整理、亀岡市は 3 月から次年度の準備、長岡京市は 3 月から事務事業データの検証を実施している。

いると考えられる。

その他、京丹後市の行政評価に関する業務に要する期間が 10 ヵ月と長いのは、評価表の記載事項数が多いことだけでなく、評価結果への対応状況を整理し、当該年度の行政評価についての総括を行っていることも影響していると考えられる[10]。このようにその自治体がどれくらい丁寧にまたは熱心に取り組んでいるかにも左右されると考えられる。

表9　行政評価に関する業務に要する期間と外部評価の導入状況、評価表の記載事項数、行政評価の対象数の関係

市町名	時期(月)	期間(ヵ月)	外部評価の導入	評価表の記載事項数	行政評価の対象		
					施策	事業	ローテーション
宇治田原町	5～2	10		5		134	
亀岡市	4～12 ･3	10	○	7		50	8年で1周
京丹後市	4～10 ･1～3	10	○	7	37	594	
久御山町	5～9 ･11～2	9	○	8	40	320	3年で1周
精華町	4～11 ･1	9		6	41	315	
南丹市	4～11	8	○	6	22	490	
城陽市	4～8 ･11 ･12 ･2	8		8		215	3年で1周
長岡京市	4～8 ･10 ･3	7	○	8		169	
京田辺市	4～10	7		7		233	
宇治市	4～10	7		8		1300	
福知山市	5～10	6		7		800	
綾部市	4 ･6～8 ･3	5		7		155	10年で1周
木津川市	7～11	5		6		650	
向日市	7 ･8 ･10 ･12	4	○	6	74	481	
舞鶴市	4～6	3	○	6	2		
平均		7.2		6.8			

(注1)大山崎町は除く。
(注2)網掛けした自治体は、全施策または全事業、またはその両方を行政評価の対象としており、かつ行政評価に関する業務に要する期間が長い。
[出所]アンケートの回答と総務省の調査より筆者作成。

(2)行政評価に関する業務が占める割合(主管部署)

主管部署の全業務に対して行政評価に関する業務が占める割合は様々であり、職員数との間には相関関係は見られない。以下では、部署の類型、行政評価の対象、外部評価の導入状況という制度面から考える。

部署の類型との間には相関関係が見られる。主管部署が行財政改革に分類される自治体では城陽市と長岡京市を除いて 20～30%となっている。城陽市は 10～20%と回答しているため幅があるが、他の類型に比べて割合のばらつきが少なく、20~30%という割合も他の自治体と比較すると高い。よって行財政改革に分類される主管部署では全業務に対して行政評価に関する業務が占める割合が高いと言える。これは、自治体で行政評価が導入された背景の 1 つとして行財政改革を求める国からの圧力があったため、行財政改革の部署で行政評価に関する業務が占める割合が高くなっていることが要因として挙げられる(田中, 2014：pp.20-22)。

行政評価の対象数との間にも相関関係が見られる。表 10 より、全事業を評価している自治体は行政評価に関する業務が占める割合が 20%以上である場合が多い。また、京丹後市も行政評価の対象数が多く、行政評価に関する業務が占める割合が高い。

ただし、全体の業務が少なければ、1 つの業務が占める割合は高くなる。そのため、割合が高いからといって行政評価に関する業務の負担が大きいということには直結しない。

[10] 1・2 月に外部評価への対応状況について事業担当課に対して調査を行い、回答内容をチェックする。
そして 2・3 月に事務事業評価・施策評価・外部評価への対応状況を整理し、当該年度の行政評価について総括する。

表10　主管部署の全業務に対して行政評価に関する業務が占める割合

市町名	割合(%)	主管部署の職員数(人)	主管部署で行政評価を担当している職員数(人)	行政評価の対象			部署の類型
				施策	事業	ローテーション	
精華町	3.5	15	3	41	315		企画
向日市	20	4	1	74	481		
京田辺市	10	5	2		233		
南丹市	10	10	3	22	490		
亀岡市	10	7	1		50	8年で1周	
福知山市	5	8	2		800		
宇治市	70	9	5		1300		
綾部市	10	8	2		155	10年で1周	財政
城陽市	10～20	4	4		215	3年で1周	行財政改革
木津川市	20	2	2		650		
長岡京市	5	7	2		169		
舞鶴市	30	10	2	2			
京丹後市	25	3	1	37	594		
宇治田原町	5	12	1		134		
久御山町	20	13	4	40	320	3年で1周	
平均	17.4	7.5	2.25				

(注1)大山崎町は「割合で表現するのは困難」と回答している。
(注2)網掛けした自治体は、全施策または全事業、または施策と事業の両方を行政評価の対象としており、かつ行政評価に関する業務が占める割合が高い。
[出所]アンケートの回答と総務省の調査より筆者作成。

表11　行政評価に関する業務のうち評価表の作成以外の業務(施策・事業の担当課)

分類	市町名	業務内容
①業務の見直し・改善	精華町	評価表に成果・課題・改善案を記載するようにしており、評価結果に基づいて業務改善を行うことができるようにしている
	城陽市	評価結果に基づいて各部署で事務の改革改善を行う
	南丹市	評価結果に基づく業務の見直し等
	福知山市	評価表に記入した「今後の方針」に基づいて改善等を行う
	宇治市	予算措置をしている全事業について事前評価・事後評価を行い、事業の効果や必要性、効率性等を判断し、事業の改善・見直しを図る
②評価結果に基づく計画の策定	舞鶴市	後期実行計画の策定(2014年度)
③評価結果に基づく予算要求	綾部市	行政事業レビューの結果を踏まえて翌年度の予算編成に反映させる
	長岡京市	予算要求
④決算書類の作成	宇治市	事後評価の内容を決算成果説明書で公表する
⑤ヒアリング	久御山町	評価結果に基づいて実施計画を作成するため、翌年度以降の方針についてヒアリングを受ける
	亀岡市	ヒアリング等を実施し、事業の必要性や優先度の高さ等を明確にする
⑥外部評価委員会での対応	京丹後市	外部評価委員会での説明、外部評価結果に対する対応の検討
⑦なし	大山崎町	
	宇治田原町	
	向日市	
	京田辺市	
	木津川市	

(3)行政評価に関する業務のうち評価表の作成以外の業務(施策・事業の担当課)

表 11 より、施策・事業の担当課における行政評価に関する業務のうち評価表の作成以外の業務は、業務の見直し・改善、評価結果に基づく計画の策定、評価結果に基づく予算要求、決算書類の作成、ヒアリング、外部評価委員会での対応、なしの 7 つに分類することができる。この 7 つの中では業務の見直し・改善に約 30%の自治体が取り組んでおり、最も多い。

表 23 より、業務の見直し・改善と回答した福知山市・宇治市・城陽市・南丹市・精華町の 5 つの自治体のうち、南丹市以外は「評価結果を踏まえた改善点」という項目を評価表に設けている。ただし、評価表に「評価結果を踏まえた改善点」という項目を設けている自治体は 12 あるが、そのうち実際に業務の見直し・改善を実施していると回答しているのは 4 つに留まるため、評価表にこのような項目を設けたからといって必ずしも業務の見直し・改善が実施されるわけではないと言える。また、表 22 より、この 5 つの自治体のうち精華町は達成状況の確認に加えて要因の分析も実施していると回答しているが、残りの自治体は達成状況のみ確認していると回答している。これは、業務の見直し・改善は必ずしも要因分析を伴っていないことを示している。一方、なしと回答した自治体の中でも木津川市は達成状況の確認、宇治田原町・向日市・京田辺市は達成状況の確認と要因分析を実施していると回答しており、本アンケートの回答とは異なる。ただし、本アンケートでは「施策・事業の担当課における」と限定しているが、総務省の調査では部署を限定していないという違いがあるため、このような違いが生じたと考えられる。つまり、主管部署では達成状況の確認等を実施しているが、施策・事業の担当課では実施していないということも考えられる。

外部評価の導入状況という観点から考えると、表 21 より、なしと回答している自治体のうち向日市以外は外部評価を導入していない。しかし、未導入であっても評価表の作成以外の業務があると回答している自治体の方が多いため、評価表の作成以外の業務の有無と直接的な関係があるとは言えない。

(4)～(7)行政評価に類似し、機能として重複するような業務の有無とそれに対する考え

表 12 より、行政評価に類似し、機能として重複するような業務があると回答したのは、25%である。その中でも南丹市は類似・重複について問題があると考えており、調書等作成の負担を軽減する必要があると感じているが、できてないと回答している。また、福知山市・長岡京市・久御山町は、市民の意見を聞くことができる(福知山市)、外部の委員が公開の場で評価を行うことで客観性を担保し、経営的な視点から評価できると同時に事務事業の達成状況の検証・課題の抽出に一定の効果がある(長岡京市)、行政評価も予算要求査定も財政担当が担当しており、財政担当として事務事業を把握しやすい(久御山町)という理由から問題ないと考えている。

一方、75%は類似・重複する業務はないと回答している。しかし、2-2(1)で各自治体が回答したスケジュールを見ると、実施計画実績調書の作成や決算審査資料、決算附属書類の作成、予算要求の資料作成など行政評価に類似・重複する業務に該当する可能性があるものを挙げることができる。しかし、実施計画実績調書の作成を行政評価とは別に実施している久御山町は、それを類似・重複する業務であるとは認識していない。また、予算要求や決算に関する業務はどの自治体でも実施しているが、類似・重複する業務であると認識しているのは久御山町だけであり、それが問題であると考えている自治体はない。ただし、このアンケートは主管部署の職員が回答しているため類似・重複する業務として認識されているものは少ないが、各部署の職員が回答すれば、回答は異なる可能性がある。そしてもし、各部署が類似・重複していると認識しているなら、それは負担の一部と

なっていると考えられる。負担の内容については 2-2(8),(9)で詳述する。

(8)行政評価に関する業務について負担に感じていること(主管部署)

表 13 より、主管部署が感じている負担は評価表のとりまとめ、指標の設定、事務量の多さ、その他、なしの 5 つに分類することができ、評価表のとりまとめと事務量の多さが主な負担である。また、事務量の多さは行政評価自体の事務量が多い、行政評価と他の事務が時期的に重なる、評価結果を予算査定などに利用したいが、行政評価制度と連携できていないために新たな事務が発生するという 3 つに分類できる。

表12 行政評価に類似・重複する業務の有無・内容とそれに対する考え

業務の有無	市町名	業務内容	類似・重複に対する考え
ある	久御山町	予算要求査定	問題なし
	南丹市	事業報告書の作成	問題あり
		実施計画の作成	
	長岡京市	事業の外部評価会	問題なし
	福知山市	公開事業レビュー	問題なし
ない	大山崎町		
	宇治田原町		
	精華町		
	向日市		
	綾部市		
	京田辺市		
	城陽市		
	木津川市		
	京丹後市		
	亀岡市		
	舞鶴市		
	宇治市		

評価表のとりまとめには、評価表の作成依頼から内容のチェック、修正・再提出の要求、評価対象が複数の部署にまたがる場合の調整など様々な業務があり、2-2(1)で回答してもらったスケジュールから時間のかかる業務であることがわかる(表 14 参照)。評価表のとりまとめが負担となる要因は職員数が少ない、行政評価の対象数が多い、評価表の記載事項数が多いため内容の確認に時間がかかるなどが考えられる。これらの要因を検討してみると、決定的な要因とは言えないが、行政評価の対象数が比較的大きく影響していると言える。評価表のとりまとめを負担として挙げている自治体のうち、京丹後市と福知山市は評価対象の数が多く、評価表のとりまとめにかかる時間も長い。また、評価表のとりまとめが負担であるとは回答していないが、宇治市にもこの傾向が当てはまり、全事務事業を評価の対象としているため事務量が多いことが負担であると実際に回答している。また、その他の要因としては施策・事業の担当課から提出される評価表の内容に不備が多いためとりまとめに時間がかかるということが挙げられる。これは福知山市が、担当課に修正を依頼しているため時間がかかると回答していることと、実際にとりまとめに 5 ヵ月かかっていること、京丹後市が繁忙期の負担を軽減するためにはマンパワーの面におけるサポートではなく、各部署で的確な調書を作成できるようになることが必要であると回答していることなどから考えられる[11]。

その他に分類される自治体のうち、綾部市は行政評価レビューのテーマを選定することが困難な状況となってきていることが主管部署にとって負担であると回答している[12]。これは、評価対象が同一の課に集中すると特定の課の負担が大きくなるため、各課に共通の課題をテーマとして設定しているが、毎年度そのようなテーマを選定することは困難であるということを示している。つまり、評価対象の数を減らせば事務量は減少するが、何を評価対象として選定するかという問題が生じることがわかる。

[11] 繁忙期にマンパワーの面でサポートを受けるという対策について考えることについては表 19 参照。
[12] 行政事業レビューとは、庁内委員を評価者とし、事務事業評価表を資料として再検証を行うもの。

表13　負担の内容(主管部署)

分類	市町名	内容
①評価表のとりまとめ	精華町	評価表の記載内容のチェック
	京丹後市	各部署から提出されてきた調書のチェック
	城陽市	評価表の記載内容について各部署と調整を行うこと
	福知山市	事業ごとに作成された行政評価シートを市民が見やすいように一覧に編集し、所属ごとに評価の傾向や事業費などをを表にまとめる。
②指標の設定	長岡京市	指標の設定
③事務量の多さ	宇治市	全事務事業を評価の対象としていること
	大山崎町	事務量の多さ
	長岡京市	事務量の多さ
	宇治田原町	評価表と財務会計システムが連動していないため、事務作業の負担が大きいこと
	久御山町	評価表の様式が予算査定には対応していないため、個別の原課ヒアリングが必要であること
④その他	精華町	担当者が変わっても行政評価について勉強する時間が非常に短い
		新たに導入した行政評価システムへの移行に伴う業務
	綾部市	行政事業レビューのテーマを設定すること
	南丹市	行政評価以外にも調書や資料の作成を依頼しており、日常の業務がある中、負担を強いていること
	亀岡市	事業の進捗度を数値化すること
⑤なし	向日市	
	京田辺市	
	木津川市	
	舞鶴市	

表14　評価表の作成依頼からとりまとめまでにかかる期間

市町名	時期(月)	期間(ヵ月)
宇治田原町	5～9	5
久御山町	5～8	4
精華町	5～7	3
向日市	不明	
綾部市	年度によって異なる	
京田辺市	4～6	3
城陽市	4～8・11	6
南丹市	6	1
木津川市	8～10	3
長岡京市	4～7	4
京丹後市	6～10	5
亀岡市	5～6	2
福知山市	5～9	5
舞鶴市	5	1
宇治市	4～8	5
平均		3.6

(注1)大山崎町は除く。
(注2)向日市は、回答から明らかにすることができなかった。

(9)行政評価に関する業務について負担に感じていること(施策・事業の担当課)

この回答は施策・事業の担当課の職員によるものではなく、主管部署が把握していることである。表 15 より、75%の自治体が評価表の作成を負担として挙げており、ほとんどの自治体で負担となっていることがわかる。また、約 40%が指標の設定、25%が事務量の多さが負担であると回答しており、評価表の作成と指標の設定、事務量の多さが主な負担であると言える。また、職員数や行政評価の対象数に関係なく多くの自治体が評価表の作成が負担であると回答していることから、職員数が少なければ負担が大きくなる、行政評価の対象数が少なければ負担が軽くなるとは言えない。その他に分類される自治体のうち、宇治市は行政評価の対象数と評価表への記載事項数が多いことなどから事務量が多くなり、さらに指標の設定も困難であると感じていることから行政評価の実施そのものが各部署にとっては負担になっていると考えられる。

表15　負担の内容(施策・事業の担当課)

分類	市町名	内容
①評価表の作成	大山崎町	評価シートの作成
	久御山町	評価表の作成に係る事務
	精華町	評価表の作成
	綾部市	調書の作成
	城陽市	調書の作成
	南丹市	評価表の作成
	木津川市	評価表の作成
	長岡京市	評価表の作成
	京丹後市	評価表の修正
	亀岡市	調書の作成
	福知山市	評価表の作成
	宇治市	評価項目の多さ
②指標の設定	大山崎町	成果指標の設定が困難なものの評価
	精華町	評価しにくい事業がある
		適切な指標の選択
	京田辺市	成果指標の選択
	城陽市	成果指標の選択
	長岡京市	適切な目標・指標の設定
	福知山市	成果指標の選択・集計
	宇治市	指標の設定
③事務量の多さ	京田辺市	事務量の多さ
	宇治市	事務量の多さ
	宇治田原町	評価表の作成と同時期に主要な施策の成果に関する書類の作成を依頼しているため、作業量が多いこと
	京丹後市	決算時期と重なることによる事務量の多さ
④その他	精華町	職員の意識改革
		PDCAサイクルにおいてAからPにつなげる難しさ
	南丹市	外部評価への説明者の出席
	綾部市	行政事業レビューへの対応(選定したテーマが同一の課に集中する場合があるため)
	宇治市	行政評価の実施
⑤なし	向日市	
	舞鶴市	

表16　主管部署と施策・事業の担当課の負担内容の比較

主管部署			施策・事業の担当課		
負担内容	市町数	割合(%)	負担内容	市町数	割合(%)
①評価票のとりまとめ	4	25	①評価票の作成	12	75
②指標の設定	1	6.3	②指標の設定	7	43.75
③事務量の多さ	5	31.3	③事務量の多さ	4	25
④その他	5	31.3	④その他	5	31.3
⑤なし	4	25	⑤なし	2	12.5

(注1)負担内容については複数回答している自治体もある。

主管部署と施策・事業の担当課の負担内容を比較すると、表 16 より、評価表の作成は主管部署と施策・事業の担当課の両方が負担として挙げているが、負担であると回答している自治体数は主管部署よりも施策・事業の担当課の方が多い。これは、主管部署にとって行政評価は本来の業務の１つだが、施策・事業の担当課にとって行政評価は本来の業務に上乗せされるものとなっているためであると考えられる。指標の設定については、施策・事業の担当課の方が負担であると回答している自治体数が圧倒的に多い。これは、施策・事業の担当課には様々な政策があり、その内容や性質によっては成果指標の設定が困難な場合があることによると考えられる。事務量の多さは主管部

署、施策・事業の担当課ともに負担であると回答している自治体数はほぼ同じであり、両者とも事務量の多さを負担であると感じている。施策・事業の担当課にとっての事務量の多さも主管部署が感じているものと同じであり、行政評価自体の事務量が多いことと他の業務と時期が重なることに分けることができる。負担に感じていることはないと回答した自治体数は主管部署の方が多い。これは、負担を軽減するために必要なことの１つとして行政評価の目的や必要性の共有が挙げられていることから、主管部署にとっては本来の業務の１つであり、行政評価を推進する立場にあるため、行政評価の目的や必要性について各部署よりも理解しているからであると考えられる[13]。

2-3 行政評価に関する業務に要する時間と負担軽減に対する考え

(1)行政評価に関する業務が特に忙しい時期(主管部署)

表 17・図 1 より、繁忙期の長さは平均約 2 ヵ月であり、6 月・7 月は大半の自治体で繁忙期に当たる。また、繁忙期が最も長いのは宇治市(4 ヵ月)であり、最も短いのは木津川市(1 ヵ月)である。2-2(1)で記入してもらったスケジュールより、5 月前後から施策・事業の担当課で評価表の作成が始まり、6 月頃から評価表の内容確認や修正・再提出の依頼を実施している自治体が多い。さらに 7 月頃からは決算に関する書類の作成も始まる。しかし、9 月以降は評価結果の公表に関する業務が中心であり、行政評価に関する業務は終了する自治体が増加していく。よって 5 月から 8 月の間が繁忙期にあたる自治体が多く、その業務の中心は評価表のとりまとめである。

行政評価の対象数との関係を見ると、繁忙期が最も長い宇治市では全ての事業、南丹市では全ての施策と事業、福知山市でも全ての事業を評価している。また、ローテーションに従って評価を実施している久御山町・綾部市・城陽市・亀岡市では繁忙期がない、または短い。よって行政評価の対象数の違いが繁忙期の長さに与える影響は大きいと言える。

繁忙期の長さに違いが生じる要因としては他に外部評価を導入しているかということが挙げられる。これは繁忙期がない、または短い宇治田原町・精華町・綾部市・城陽市・木津川市には当てはまるが、宇治市・福知山市・京田辺市のように明らかに当てはまらない自治体が存在するため、影響はほとんどないと考えられる。

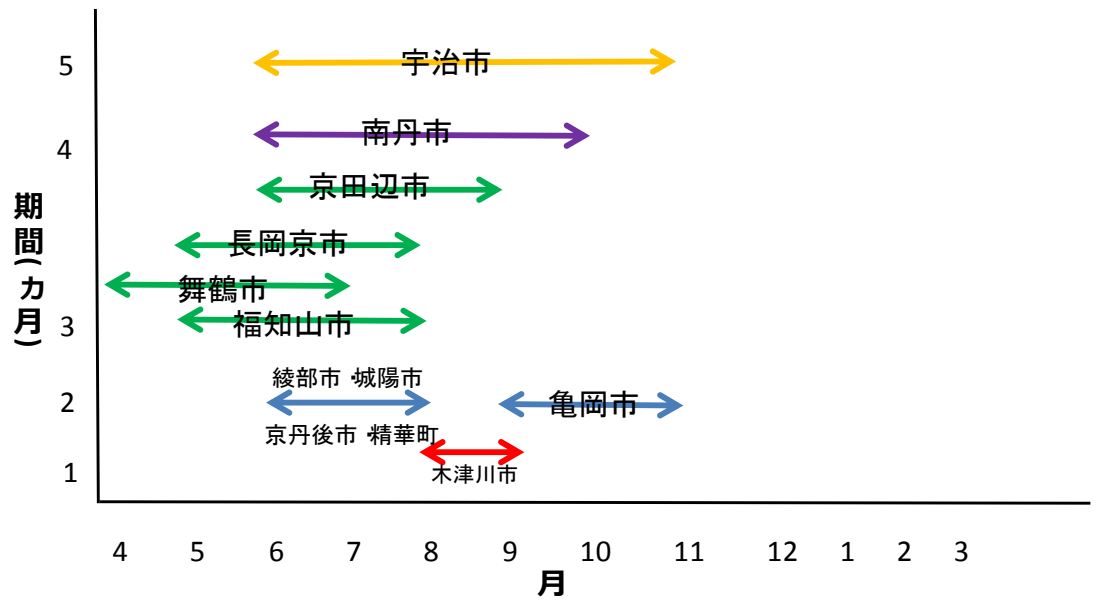
[13] 負担の軽減に対する考えについては表 20 参照。

表17　繁忙期の長さと行政評価の対象、外部評価の導入状況の関係

市町名	繁忙期	期間（ヵ月）	行政評価の対象			外部評価の導入
			施策	事業	ローテーション	
宇治市	6～10月	5		1300		
南丹市	6～9月	4	22	490		○
長岡京市	5～7月	3		169		○
京田辺市	6～8月	3		233		
舞鶴市	4～6月	3	2			○
福知山市	5～7月	3		800		
城陽市	6～7月	2		215	3年で1周	
精華町	6～7月	2	41	315		
綾部市	6～7月	2		155	10年で1周	
亀岡市	9～10月	2		50	8年で1周	○
京丹後市	6～7月	2	37	594		○
木津川市	8月	1		650		
宇治田原町	ない	0		134		
久御山町	ない	0	40	320	3年で1周	○
向日市	ない	0	74	481		○
平均		2.1				

(注1)網掛けした自治体は繁忙期が長い、または特に忙しい日数が長く、かつ行政評価の対象数が多い。
[出所]アンケートの回答と総務省の調査より筆者作成。

図1　行政評価に関する業務の繁忙期の期間



(注1)大山崎町は「年度によって異なる」と回答しているため、図には示していない。
(注2)宇治田原町・久御山町・向日市は、繁忙期はないと回答している。

(2)行政評価に関する業務に要する時間(特に忙しい日数・１週間当たりの時間・残業時間)

精華町・南丹市・城陽市・舞鶴市・京丹後市・宇治市は特に忙しい日数が多い。特に忙しい日数と行政評価担当職員数の間には関係性は見られない。しかし、表 21 より、南丹市・京丹後市・舞

鶴市には外部評価を導入しているという共通点があり、繁忙期と外部評価を実施している時期が重なっているため、外部評価の実施によって忙しくなっていると考えられる。また、表 3 より、精華町・南丹市・京丹後市・宇治市には行政評価の対象数が多いという共通点がある。

行政評価に関する業務に要する時間については、行政評価に関する業務に要する 1 週間当たりの時間、行政評価に関する業務に要する残業時間を調べた。しかし、行政評価に関する業務に要する 1 週間当たりの時間については 1 人分の時間なのか行政評価担当職員全員分の合計なのかがわからない自治体がある。また、行政評価に関する業務に要する 1 週間当たりの時間が 1 週間の勤務時間よりも短いにも関わらず、残業していると回答している自治体もある。これは、「行政評価に関する業務により残業する時間」という質問の解釈が自治体によって異なっているためであると考えられる。つまり、この解釈には①勤務時間に終わらなかった行政評価に関する業務を残業として実施している(本来想定していたもの)、②勤務時間内には他の業務を実施していたため、残業として行政評価に関する業務を実施している、③行政評価に関する業務をしていたため、勤務時間内にできなかった他の業務を残業として実施している、④①または②と③の両方に該当するという 4 パターンが存在し、行政評価に関する業務に要する 1 週間当たりの時間が 1 週間の勤務時間よりも短いにも関わらず、残業していると回答している自治体はこの 4 パターンのいずれかに該当すると考えられる。

(3)繁忙期にマンパワーの面でサポートを受けるという対策について考えること

表 18 より、マンパワーの面でのサポートが必要であると考えている自治体は 25%、不要であると考えている自治体は約 44%であり、不要であると考えている自治体の方が多い。また、必要であると考えている自治体の中でも実際に何らかの対策を実施しているのは南丹市・木津川市・精華町の 3 つであり、大山崎町は必要性を感じているが、実際に何らかの対策を取ることは困難であると回答している。不要であるとする理由は、課内で柔軟に対応できるため、行政評価という業務の性質上、一時的なマンパワーのサポートは不適切である、現在抱えている問題はマンパワーの面における支援で解決できるものではないという 3 つに分類できる。

必要であると回答した自治体に共通することは行政評価の対象数が多いことである。また、これらの自治体は評価表のとりまとめまたは事務量の多さが負担であるとも回答している[14]。

不要であると回答した自治体の方が多いが、そのうち城陽市・京丹後市は評価表のとりまとめが、宇治市は事務量の多さが負担であると回答していることから、これらの負担をマンパワーの面におけるサポートで軽減することは困難であると考えられる。ただし、これらの回答は、公募で臨時職員を雇用するということを想定していると考えられる。しかし、南丹市のように京都府立大学との連携協力包括協定を利用して公共政策学部で政策評価を学んだ学生を臨時職員として雇用している例もある。このような手法であれば、ある程度知識のある臨時職員を雇用することができるため、行政にとっては負担の軽減につながると考えられる。また、学生にとっても現場で学ぶことができる良い機会となるため、南丹市はその良い例となるのではないか。

[14] 行政評価の対象数については表 3、主管部署が感じている負担については表 13 参照。

(4)負担軽減に対する考え

表 19・図 2 より、約 90%の自治体が負担を軽減する必要があると回答しているが、既に何らかの対策を実施しているのは綾部市と京丹後市だけである。綾部市では、行政事業レビューによって事務事業を 1 件ずつ徹底的にチェックして PDCA サイクルを確実に回し、課題を可視化すること、現場の状況・他部局の事務事業の把握、横断的評価に取り組んでいる。また、京丹後市では、評価調書の簡略化と決算資料調査様式との一体化を既に実施しており、今後は施策・事業の担当課の職員が行政評価の必要性を認識することと、事務事業の見直しに対して実効性のある行政評価の仕組みづくりを行うことが必要であると考えている。向日市は負担に感じていることについて無回答であるため、負担の軽減についても無回答となっている。城陽市は評価表の作成と成果指標の選択が負担だが、負担の軽減について考えていることは特にないと回答している。

表18　繁忙期におけるマンパワーの面でのサポートについて考えること

	市町名	備考
必要 (25%)	大山崎町	できればそうした対策を取りたいが、難しい
	精華町	今年度は別の業務に臨時職員を雇用したため、行政評価に係る業務に集中できた。しかし、繁忙期には行政評価の事務補助として臨時職員を配置してほしい。
	南丹市	2014年度に京都府立大学との包括協定を利用して公共政策学部の学生を1人派遣
	木津川市	企画担当部局と共同で実施している
	福知山市	
不要 (44%)	城陽市	
	京田辺市	今のところそこまでのサポートは必要ない
	綾部市	担当者制を採用しているため課内で柔軟に対応することができるが、他の業務と多忙な時期が重なるとサポートは困難
	舞鶴市	同じ課の職員から協力を得られるため必要ない
	長岡京市	期間限定的なマンパワーの投入では行政評価の本質的な意味合いが薄れる可能性が高いため、必要ない
	宇治市	行政評価を実施するためには市全体を把握し、見通すことが必要であるから、臨時的な応援で行政評価を実施することはできない
	京丹後市	マンパワーの面でのサポートでは問題は解決しない。各部署で的確な調書を作成できるようになることが必要。
その他 (31%)	宇治田原町	無回答
	久御山町	無回答
	向日市	無回答
	亀岡市	そうした対策はない

表 20 より、負担軽減の方法として考えられることは事務量を減らす、職員の意識を改革する、評価の効果を実感できるようにする、評価の手法を見直すという 4 つに分類することができる。これらの 4 項目は制度に関するもの(①・③・④)と職員の意識に関するもの(②)に分けることができ、さらに、事務量を減らす方法として挙げられているものは、評価表の簡素化と行政評価システムの導入の 2 つに分けられる。

財務会計システムや予算編成と行政評価を連動させる(宇治田原町・大山崎町)、新たに資料を作成せずに既存のデータを使う(舞鶴市)ことで事務量を減らし、負担を軽減するという回答から、行政評価に類似し、機能として重複するような業務はないと回答している自治体が多かったが、実際には類似・重複している部分があるという可能性を示している。つまり、完全に類似・重複しているわけではないが、部分的に類似・重複している業務があると考えられる。

職員の意識改革や評価の効果を実感できるようにすることは、やらされ感や負担感を軽減するために必要なことであるとされており(佐藤, 2008 : p.90)、職員の負担軽減を考える上では重要な課題であると言える。

以上より、負担の軽減は必要だが、適切な方法がわからない、または考えていることはあっても実行できていないというのが現状である[15]。

[15] 福知山市は行政評価システムの導入と評価表の簡素化の 2 つ以外に良い案があるなら教えてほしいと回答している。

表19　負担の軽減に対する考え

負担の軽減に対する考え		市町名	備考
軽減する必要がある	既に対策を実施している	綾部市	
		京丹後市	さらに必要であると考えている
	対策はまだ実施していない	大山崎町	
		宇治田原町	
		久御山町	
		精華町	
		京田辺市	
		南丹市	
		木津川市	
		長岡京市	
		亀岡市	
		福知山市	
		舞鶴市	
		宇治市	
不要	向日市		無回答
	城陽市		特に考えていることはない

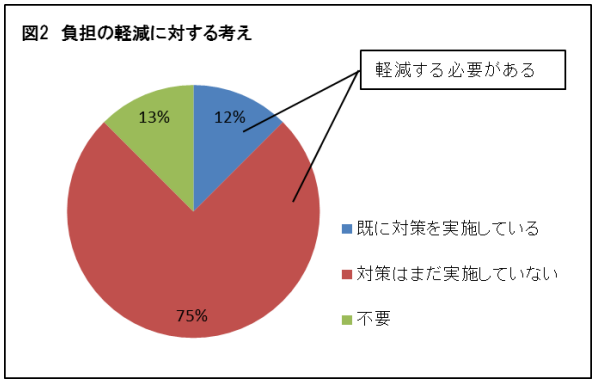


表20　負担軽減の方法として考えられること

分類	市町名	具体的な内容
①事務量を減らす	久御山町	評価表を簡素化したい
	亀岡市	調書をできるだけシンプルなものにし、各記載事項を熟慮する
	南丹市	行政評価以外の業務も合わせて調書を集約し、実務的な労力の削減を検討したい
	舞鶴市	評価の質を落とさずに評価対象を絞り込む
		新たに資料を作成するのではなく、既存のデータを使う
	宇治田原町	財務会計システムと連動した行政評価システムの導入を検討している
	福知山市	行政評価システムの導入など具体策を考える必要がある
②職員の理解・意識改革を進める	京田辺市	行政評価の重要性を認識する
	長岡京市	行政評価の目的を全職員が共有する
	京丹後市	各部署の職員が行政評価の必要性を認識する
	宇治市	行政評価の目的を共有することが重要
③評価の手法を見直す	大山崎町	予算編成担当部署と連携して予算編成と事業の見直しを連携させる方法を再検討すること
	精華町	一定のライン(予算額等)に基づいて評価するというのも一考の余地がある
	長岡京市	簡潔で有効な手法を検討する
	宇治市	評価の手法を見直すことが必要
④評価の効果を実感できるようにする	木津川市	行政評価結果の活用方法の確立を進める
		各部局へのフィードバックの手法の確立を進める
	京丹後市	事務事業の見直しに対して実効性のある行政評価の仕組みづくり
	宇治市	評価した効果を実感できれば負担感を軽減できる

2-4 結論

以上より、行政評価に関わる職員の主な負担は、主管部署においては評価表のとりまとめと事務量の多さ、施策・事業の担当課においては評価表の作成と指標の設定、事務量の多さであり、全体としては評価表に関する業務と主にそれに伴う事務量の多さが負担となっていると言える。そして分析結果から、負担の要因は、主に行政評価の対象数や評価表の記載事項数、職員の理解・意識改革の不十分さであると考えられる。負担を軽減する方法については、マンパワーの面におけるサポートには否

定的である自治体が多く、自治体が負担軽減のために考えられることとして挙げているのは事務量を減らす、職員の理解・意識改革を進める、評価の効果を実感できるようにする、評価の手法を見直すというものである。しかし、負担の軽減は必要だが、適切な方法がわからない、または考えていることはあっても実行できていないというのが現状である。

また、負担は肉体的負担と精神的負担の 2 つに分けられ、負担の程度には行政評価に対する職員の意識や理解の程度、行政評価の意義や目的をどの程度共有しているか、組織としてどの程度熱心に取り組んでいるかなどの要因が影響していると考えられる。肉体的負担とは、行政評価の対象数の多さや類似・重複する業務の存在などが原因となり、作成しなければならない文書が増加したり業務に時間がかかったりすることなどである。また、精神的負担とは、行政評価の意義などに対する理解の低さや評価した成果を実感できないことが原因となり、徒労感が生じたり面倒な仕事だと感じたりすることである。つまり、肉体的負担に職員や組織の行政評価に対する理解度や取組姿勢などの要因が影響して精神的負担が生じており、その結果、行政評価の形骸化や評価の自己目的化などの問題が発生していると考えられる。よって負担を軽減するためには、肉体的負担を軽減すると同時に職員や組織の行政評価に対する理解度や取組姿勢などを改善することが必要である。

（３）追加調査

3-1 調査の背景・目的

職員負担を明らかにするためには行政評価に関する業務の内容を調査する必要があると考え、1 回目の調査では主管部署の業務のうち行政評価に関する業務にはどのようなものがあるかを調査した。また、主管部署を分類する上で各自治体のホームページで主管部署の業務内容を調べた。しかし、職員負担についてさらに考えるためには、行政評価に関する業務に従事している職員が他にどのような業務に従事しており、それぞれメインで担当している業務とサブで担当している業務に分けるとどのようになるのかを知る必要があると考えた。業務全体の中で行政評価に関する業務が占める割合については 1 回目の調査で質問を設けたが、メインかサブかという役割分担まで調査することで業務全体の中での行政評価に関する業務の位置づけをより明らかにできる。

また、労働時間についても 1 回目の調査で質問を設けたが、2-3(2)でも述べたように質問文が不適切であったため、想定していた回答を得ることができなかった。そのため、質問文を修正して再度調査した。

3-2 調査項目

調査項目は以下の 2 点である。

1.主管部署で行政評価に関する業務を担当している職員が行政評価以外に担当している業務を役割に
応じてメインとサブに分けるとどのようになるか

2.行政評価に関する業務に要する 1 人あたりの週労働時間

3-3 調査対象・調査を担当した機関・実施方法

1 回目の調査と同じ。

3-4 調査の実施期間

2014 年 11 月 11 日～2014 年 11 月 21 日

3-5 調査結果

(1)主管部署における業務のうち行政評価に関する業務以外のもの

主管部署において行政評価に関する業務に従事している職員が担当している事務のうち、行政評価に関する業務以外のものは、表 21 のように分類できる。行財政改革に関する業務はほとんどすべての自治体の業務に含まれており、含まれていないのは向日市と亀岡市のみである。また、最も様々な事務を担当しているのは企画系に分類される部署であり、表 21 に挙げた業務以外にも統計や地域の祭り、地域力再生プロジェクトなどの業務を担当している。また、1 人あたりの事務量には自治体間で大きな差はない。担当者数が多い宇治市と久御山町では行政評価に関する業務における各職員の担当部署が決まっており、部署単位で分担して評価表をとりまとめている。

ほとんどの自治体の担当者にはメインで担当している事務とサブで担当している事務の両方があるが、亀岡市・木津川市・京丹後市の担当者にはサブの担当者として担当している事務はない。また、宇治市では課長・係長・係員が担当しているが、課長と係長にはサブで担当している事務はない。

表21　行政評価に関する業務以外に担当している事務の分類

事務	主管部署の類型			
	企画	財政	行財政改革	企画＋財政
総合計画	○			○
行財政改革	○	○	○	○
公共施設 (指定管理者 PFIなど)	○		○	○
行政組織機構	○		○	
広報	○			○
予算	○	○		○
決算	○			
広域行政	○		○	
地方分権	○		○	
地方交付税		○		○

(2)行政評価に関する業務に要する 1 人あたりの週労働時間

行政評価に関する業務に要する 1 人あたりの週労働時間は自治体ごとの差が大きいが、担当者の週労働時間を合計し、部署単位で平均時間を計算すると 1 週間あたり 29 時間となる。また、部署ごとの週労働時間の合計を利用して行政評価に関する業務が 1 週間の勤務時間に占める割合を計算した[16]。計算式は、(勤務時間の合計)÷(1 週間の勤務時間×担当者数)×100 である。行政評価に関する業務に要する 1 人あたりの週労働時間の自治体ごとの差が大きいため、1 週間の勤務時間に占める割合も自治体ごとの差が大きいが、平均すると 30.4%となる。

事務量が多ければ労働時間も長くなると考えられるため、行政評価の対象数・評価表の記載事項数・外部評価の導入状況を合わせて考える。表 22 では色分けしているが、オレンジは回答内容に疑問がある、水色は行政評価に関する業務の占める割合が平均的である、緑は行政評価に関する業務の占める割合が特に高いということを意味している。回答内容に疑問があるというのは、以下のような意味である。向日市と福知山市は行政評価の対象数が多く、1 人で担当しているにもかかわらず、行政評価に関する業務に要する 1 人あたりの週労働時間が非常に短い。このような結果とな

[16] 地方公務員法第 24 条第 6 項において、1 週間の勤務時間は各自治体の条例で定めることとされている。この計算で用い
た 1 週間の勤務時間は、各自治体のホームページで調べた。

表22　行政評価に関する業務に要する時間

部署の類型	市町名	担当者数(人)	週労働時間(合計)	1週間の勤務時間	割合(%)	行政評価の対象			評価表の記載事項数	外部評価の導入状況
						施策	事業	ローテーション		
企画	精華町	3	14	38.75	12.0	41	315		6	
	向日市	1	1.5		3.9	74	481		6	○
	京田辺市	2	26		33.5		233		7	
	南丹市	2	12		15.5	22	490		6	○
	亀岡市	1	10		25.8		50	8年で1周	7	○
	福知山市	1	2		5.2		800		7	
	宇治市	5	136	40	68		1300		8	
財政	綾部市	2	40	38.75	51.6		155	10年で1周	7	
行財政改革	城陽市	4	55		35.5		215	3年で1周	8	
	木津川市	2	15.5		20		650		6	
	長岡京市	2	80		103.2		169		8	○
	京丹後市	1	24		61.9	37	594		7	○
	舞鶴市	2	5		6.5		2		6	○
企画＋財政	宇治田原町	1	2		5.2		134		5	
	久御山町	4	12		7.7	40	320	3年で1周	8	○
平均		2.2	29	39.4	30.4				6.5	

(注1)担当者数とは、主管部署で行政評価に関する業務に従事している職員数である。
(注2)週労働時間(合計)とは、行政評価に関する業務に要する主管部署の1週間の勤務時間の合計である。
(注3)割合とは、1週間の勤務時間に占める割合である。1週間の労働時間は各自治体の条例で定められている(地方公務員法第24条第6項)。
　割合(%)＝(勤務時間の合計)÷(1週間の勤務時間×担当者数)×100
(注4)オレンジ:回答内容に疑問がある自治体、水色:割合が平均的である自治体、緑:割合が特に高い自治体

る要因としては、何を行政評価に関する業務と捉えているかが自治体によって異なる、週労働時間が不正確である、行政評価の実施に対して熱心ではないなどが考えられる。また逆に、綾部市と長岡京市は行政評価の対象数が少なく、2 人で担当しているにもかかわらず、行政評価に関する業務に要する 1 人あたりの週労働時間が非常に長い。このような結果となる要因としては、週労働時間が不正確である、効率的に実施されていないなどが考えられる。このように、労働時間については追加調査においても疑問の残る結果となったが、全体的に言えることは、労働時間の長さに影響を与えているのは事務量だけではないということである。これは、2-2(8)の主管部署が負担に感じていることも考慮すると、行政評価の対象数は多くなくても評価表の修正依頼・確認を何度も実施しなければならない、評価表の様式が予算査定に対応していないため改めてヒアリングを行う必要がある、担当者が変わっても行政評価について勉強する時間が短いため事務を効率的に実施できないなどの要因も労働時間に影響を与えていると考えられる。ただし、これらの要因と労働時間がどのように関係しているかについては今回の調査からは明らかにすることができない。

（４）資料編

外部評価の導入状況

導入状況	京都府内の市町(16)			全国の市区町村(994)
	市町名	備考	割合(%)	割合(%)
導入済	久御山町	11月に実施(事業仕分け)	43.8	39.7
	向日市			
	南丹市	7～9月に5回実施		
	長岡京市			
	亀岡市	5月・8月に実施		
	舞鶴市			
	京丹後市	8～10月に実施		
未導入	宇治田原町	2015年度から導入予定	50	57
	精華町			
	綾部市			
	城陽市			
	木津川市	事業仕分け		
	京田辺市			
	福知山市	事業仕分け		
	宇治市			
導入していたが廃止した	大山崎町	2013年度から廃止	6.3	3.2

[出所]アンケートの回答と総務省の調査より筆者作成。

達成状況の確認・分析

	京都府内の市町(13)		全国の市区町村(837)
	市町名	割合(%)	割合(%)
①確認のみ	久御山町・城陽市・木津川市・京丹後市・福知山市・宇治市	46.2	54.1
②確認＋分析	宇治田原町・精華町・向日市・南丹市・長岡京市・京田辺市・亀岡市	53.8	45.9

[出所]総務省の調査より筆者作成。

評価シートへの記載事項

市町名	記載事項										計
	①目的（目標）	②予算額・決算額	③成果指標・実績	④活動指標・実績	⑤事業主管部局による自己評価結果	⑥行政内部での二次評価結果	⑦外部有識者による評価結果	⑧評価結果を踏まえた改善点	⑨予算要求への反映状況	⑩資金の流れ	⑪その他	
大山崎町	○	○	○									3
宇治田原町	○	○	○	○	○							5
久御山町	○	○	○	○	○	○	○	○				8
精華町	○	○	○	○	○			○				6
向日市	○	○	○	○	○			○				6
綾部市	○	○	○		○	○		○			市民1人当たりのコスト	7
京田辺市	○	○	○	○	○	○		○				7
城陽市	○	○	○	○	○	○		○			事業目的達成のための課題	8
南丹市	○	○		○	○					○	事業の必要性	6
木津川市	○	○	○	○	○			○				6
長岡京市	○	○	○	○	○			○	○	○		8
京丹後市	○	○	○	○	○			○		○		7
亀岡市	○	○	○	○	○	○	○					7
福知山市	○	○	○	○	○			○	○			7
舞鶴市	○	○			○		○	○	○			6
宇治市	○	○	○	○		○		○	○	○		8
計	16	16	14	13	14	6	3	12	4	4	3	平均 6.6
割合(%)	100	100	87.5	81.3	87.5	37.5	18.8	75	25	25	18.8	
全国の市区町村(994) 割合(%)	96.6	92	86.9	81.3	93.8	51.2	19.7	70.5	21.9	7.3	0	

京都府内の市町(16)

[出所]総務省の調査より筆者作成。

（５）参考文献

佐藤徹(2008)『創造型政策評価　自治体における職場議論の活性化とやりがい・達成感の実現』、公人社

田中啓(2014)『自治体評価の戦略』、東洋経済新報社

４．先進事例調査

（１）埼玉県秩父市

調査の趣旨・目的

上記３のアンケート調査結果の分析から、職員負担は事務量の多さなどの肉体的負担と徒労感などの精神的負担の２つに分類でき、負担軽減のためには両方の軽減に取り組む必要があることが明らかになった。負担の１つである精神的負担の軽減方法としては、職員の意識改革を進めることや行政評価に対する取組み姿勢を改善することなどが考えられ、その方法の１つとして研究会では研修の充実に着目した。

秩父市を調査対象として選択したのは、秩父市が実施している研修には役職別に対象者と内容を設定している、実践的な内容である、継続的に実施しているなどの特徴があり、珍しい事例であると考えたためである。今回の調査では、行政評価を導入した経緯や実施体制、研修の詳細について行政評価の主管部署である改革推進課課長の新井公夫氏と主幹の山田千都氏にお話を伺った。

日時・場所

日時：2015 年 3 月 11 日　14 時 10 分～16 時 10 分

場所：歴史文化伝承館(市役所)3 階会議室

秩父市の概要

秩父市は埼玉県の北西部に位置しており、2005 年に 4 つの市町村が合併してできた人口 65,963 人(2015 年 3 月 1 日現在)の自治体である。市域の 87%は森林で、ほとんどは秩父多摩甲斐国立公園や武甲・西秩父などの県立自然公園の区域に指定されている。市の中心部は荒川によって東西に区分されており、東部は商店街や住宅地などが集中し、西部は水田などの農業用地が多い。

①秩父市の行政評価制度

秩父市では、2007 年度に事務事業評価を試行導入し、2008 年度から本格導入している。主管部署は市長公室改革推進課であり、イギリスで NPM について学び、自治体の行財政改革などを研究している関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科の稲沢克祐教授を行政経営アドバイザーとしている。実施の根拠は行政改革大綱と改革推進プランである。また、行政評価導入前の政策体系では事務事業の括りが大きく、評価結果を予算に反映することが困難であったため、政策体系を見直し、それぞれの評価目的と責任者を明確化した。秩父市の政策体系は、政策→施策→基本事業→事務事業となっており、2010 年度からは事務事業評価と基本事業評価の 2 層に分けて評価を実施し、2012 年度からは施策も評価対象としている。

活用を前提とした行政評価システムという考え方に基づいて制度を設計している点が特長であり、評価の仕組みを総合計画の進行管理や予算編成に活用できるような制度となっている。また、活用できる行政評価とするための仕組みとしては事中評価の実施とワークシート方式の「行政シート」が挙げられる。事中評価を実施することで評価結果を翌年度予算に反映し、ワークシート方式の「行政シート」を用いることで行政評価に対する職員の「やらされ感」を払拭して自発的に取り組めるような環境を整備している。

研修は 2008 年度から実施しており、事務事業評価記入者研修、基本事業評価記入者研修、政策評価ヘルプデスク、秩父市議員クラブ連絡会研修、次長・課長級研修、市長・副市長・教育長・部長級研修、ピアレビュー研修の 7 種類を実施している。

また、2009 年度から市民満足度調査を計 5 回実施している。これは満 16 歳以上の市民 2000 人を無作為抽出して実施するものであり、施策評価や市長経営方針に活用されている。

②調査結果

・行政評価制度について

行政評価を導入した経緯

合併前の旧秩父市であった2004年頃からある議員が行政評価の導入を熱心に主張していた。しかし、当時は 2005 年に合併予定であったことや合併後の総合振興計画の策定などで手一杯であったため、それらが終わるまで待ってほしいと言っていた。そのため、導入せざるを得なかったという側面もあり、職員が文献などで勉強し、2007 年に見よう見まねで事務事業評価を試行導入した。今回お話を伺った新井氏は、導入に向けて中心的な立場で取り組んできた方である。

導入当初から決算の書類として議会に提出しており、行政評価制度を導入したことについては議会からも評価された。しかし、全国市町村国際文化研修所(JIAM)で行政評価に関する研修があったため新井氏が受講したところ、秩父市で実施しているのは本物の行政評価とは異なると感じた。そのときの講師が稲沢教授であり、新井氏は秩父市の行政評価制度をより良いものにするために稲沢教授に指導をお願いした。

稲沢教授は、試行段階の不十分な制度であったとしても、それも立派な評価であり、今まで 1 年間実施してきたものを全く異なるものに変えてしまうと、職員は 1 年間取り組んできたことを否定されたと感じてしまい、その後の新しい制度に真剣に取り組んでもらえなくなる可能性があると考えていた。そのため、現在の制度をバージョンアップしていくという形で支援してもらうことになったとのことである。

市長室改革推進課

行政評価に関する業務の担当者数(＝課の職員数)は 2013 年度までは 5 人、2014 年度からは 4 人、2015 年度からは 3 人となっており、仕事は多いが人は減らされているというのが現状である。

行政評価以外に改革推進課が担当している業務は行政改革に関すること全般であり、表 1 のように分類できる。

表1　改革推進課の業務(行政評価以外)

分類	内容
行財政改革に関すること	行政改革大綱
	集中改革プラン
公共施設に関すること	指定管理者制度
	都市公園施設への民間経営の導入(2013年度)
	ファシリティマネジメント(2014年度まで)
	公共施設等総合管理計画(2014年度まで)
企画に関すること	実施計画レビュー
	経営方針の作成
	企画調整会議の開催
	企画部門に関すること(2012年度まで)
その他	広告収入の推進
	組織改正

「各部署に対して様々な働きかけを行う」というホームページの記述の詳細・具体的な例

市長室は機構改革を行う前は企画課であり、企画課という部署は他のどの部署にも属さない業務が回ってくるところであるため、全庁的な制度の設計や管理などの業務が多くなる。そのため、照会や指示、ヒアリングなど他の部署に対して働きかけるような業務を行うことが多いという。

また、他の部署からすると、改革推進課は市長室に属しているため働きかけを無視することはできないという側面もある。また、改革推進課としても市長室に属していることを利用している部分があることは否定できないとのことである[17]。

しかし、うまく活用できれば市長や副市長の影響力は有効に機能するのではないか。例えば、これから行政評価を導入する自治体ならば市長室のような部署を主管部署とすればよいし、そのような部署がなければ機構改革を実施して設置するという方法もある。ただし、首長が行政評価に対して積極的であることが当然必要である。また、首長の影響力を利用していると他の部署に思われない程度にしなければかえって協力してもらえなくなる可能性もある。よって主管部署をそのような部署に変更したり、新たに設置したりすることはあまり得策ではないとも言える。

総務部や財政課との連携

行政評価の導入目的の１つは予算への反映であるため、財政課とは連携しているという。財政課と話し合い、どうすれば行政評価を予算編成につなげられるかを考えた。その結果、予算編成に必要な情報は各事業にどれくらいの費用がかかっているのかの一覧と最新のデータであることがわかり、事中評価シートを作成した。また、「事後評価→事中評価→事後評価」という流れを１つのサイクルにしており、事中評価を実施しなければ予算要求ができないようになっている。

行政評価と人事評価はリンクさせないことを前提としていたため、総務部との連携はほとんどないが、行政評価に対する理解はあり、協力的であるという。例えば、職員研修を企画する際に行政評価に関する研修をしないかと声をかけてもらえたりするそうである。

このように、財政課と連携して行政評価を実施することで、行政評価を中心とする行政経営システムを構築している。また、人事に対して影響力のある立場の人の理解を得ていることや、財政課と改革推進課の間での人事異動なども重要な役割を果たしている。ただし、新井氏が以前財政課に所属していたことから、改革推進課と財政課は協調的な関係を構築しやすい環境にあったという側面もあると考えられる。

評価シート

予算要求、実施計画書、評価シートをそれぞれ異なる様式にすると同じような情報を何度も求めることになり、記入する職員の負担が重くなるため行政シートに統合している[18]。また、記入する時期によって色分けされており、以前記入した部分はコピーされるようになっているため、1 回に記入する量はそれほど多くない。シートはエクセルで作成しており、何度も改良を重ねて現在のような形式になっているとのことである。

基本事業評価シートには改善提案や改善計画、改善提案への対応状況を記入するようになっている。評価表を作成後に見直すことは少ないと考えられるが、記入した改善提案は短期的なものでない限り、担当者が変わったとしても課の課題として引き継がれるべきであると新井氏は考えており、実際にしっ

---

17 例えば、他の部署に何か依頼するときに副市長のパソコンを借りてそこから依頼すると、他の部署にとっては副市長からの依頼となるため、回答が早く返ってくるなど。

18 行政シートは実施計画事業書(計画書・事後評価シート)と基本事業シート(事務事業整理シート・基本事業の概要シート・事中評価シート・事後評価シート)から成る。

かりと記入されている評価表も多いようである。ただし、状況に応じて変える必要はあるため、その場合は事中評価で指摘し、新たな改善を行うという。

評価シートの記入者は記入内容によって分けられており、重要な部分は課長や主幹級職員が記入するようになっている。また、課の意見として記入することとされているため、課全体で評価に取り組む体制となっている。

・研修について

研修を導入した経緯

研修を導入した経緯は次の 3 点である。第 1 に、行政評価について職員に理解してもらう必要があったことである。行政評価の目的や必要性を理解してもらわなければ導入しても受け入れてもらえず、有効に実施できないため､そのような事態を防止する方法として研修が有効ではないかと考えた｡第 2 に、行政評価においては 1 人のスーパー公務員の存在よりも職員全体の底上げが重要であるということである。第 3 に、新井氏が JIAM で受けた研修で得たものを自分だけに留めておくのではなく、還元する必要があると考えたことである。

研修の実施

職員研修は基本的に総務部人事課が担当しているが、行政評価に関するものについては改革推進課が企画している。自治体職員には異動や担当業務換えがあるため、制度を定着させるためには研修を継続的に実施することが必要であると考え、現在も継続している。研修の継続的な実施は導入当初から考えていたことだが、稲沢教授の力によるところが大きいという。

同じ内容の研修の場合、2 回目以降は自由参加としているが、1 回目と 2 回目では同じ研修を受講しても受ける印象や得るものは異なると言う職員もいるとのことである。しかし、内容は毎年度少しずつ変えており、そのときに注目されていることをテーマとして取り上げるなどしている。また、行政評価とはどのようなものかということや、その目的、必要性などに関する講義を聞く 1 部とシートの記入方法を勉強する 2 部に分け、どちらかのみの参加でもよいとしている。

研修が増加すると研修疲れが生じるという指摘もあるが、新井氏は、研修疲れが生じるのは研修の制度設計に問題があるためであると考えている。つまり、研修の増加ではなく、研修の目的が理解されていないことや内容がつまらないことなどによって研修疲れが生じるということである。

研修の効果

アンケートなどを実施して効果を測定したいと考えてはいるが、参加者や研修の機会の多さによりできないというのが現状だが、研修を受けて意識に変化があった職員は、自分から感想を言ってくるなど何らかの反応があるという。そのような職員には、さらなる働きかけをしたいが、それは困難であり、実現していない。しかし、問題が生じたときなどに研修で学んだことを思い出してもらえるだけでも研修を実施している意味はあると考えている。

・職員負担について

導入当初は、書類の作成が負担であるとか、同じような書類ばかりなぜ作成しなければならないのかなどと言われることもあったが、現在はないという。行政評価の目的や、どのように活用され、役立つのかなどが理解されればマイナスの意見も減るはずである。また、行政評価は立派な仕事であり、本来の業務に上乗せされる余計なものではない。評価する時間がなければ、評価を使ってその時間を創り出してほしいと新井氏は考えている。

また、職員負担軽減のためには評価がどのように活用されるのかを実感できるようにすることが1つの方法として考えられる。そのため、積極的に評価に取り組んでいる部署や、評価の視点から考えるとどうかなどを改革推進課から財政課に伝えることで評価結果が予算に適切に反映されるようにしているとのことである。

京都府内の市町村を対象として実施した調査の結果によると、主管部署と施策・事業の担当課の間で評価表の修正や確認の作業を繰り返さなければならないことが行政評価のスムーズな実施を妨げており、負担につながっていると考えられる。しかし秩父市では、評価シートの記載内容については指摘せず、誤字脱字などの最低限のチェックのみを行っている[19]。確かに負担はあるが、議会にも提出されるものであるため、施策・事業の担当課も必要な作業であると考えているはずであるとのことである。

この方法は秩父市ではうまくいっているようだが、役に立たない評価表ばかりが作成される可能性もあると考えられる。

・評価結果の活用について

施策評価は主に次の総合振興計画を策定するために活用している。現在の施策の構成や、施策を構成する基本事業と事務事業が適切かなどをチェックしている。さらに、総合振興計画も予算につなげることでその進捗管理にも活用できると考えている。また、次の総合振興計画はこれまで実施してきた行政評価の結果に基づいて策定するため、より良いものができるはずであると考えている。

基本事業評価シートには改善提案や改善計画を記入するようになっているが、導入当初は記入できていない場合も多かった。しかし、記入しやすいように改善提案の記入欄の変更を何度も行い、現在ではかなり記入されるようになっているという。

評価結果は議会にも報告されており、質問などにおいて活用されることが期待されているが、現状ではほとんど活用されていないという。2014年度には議員選挙があり、人員が変わったため、議員を対象とした研修を実施した。今年度は決算審査特別委員会の年であり、研修がその直前であったことから、委員会ではほとんどの質問が評価結果から行われたという。施策・事業の担当課はかなり苦戦させられたようだが、このように議会で活用されることで自己評価の精度向上や評価のさらなる活用につながることを期待している。

・その他

南丹市では旧町村意識が行政評価の実施においても大きな障害となっていると言えるため、同じく合併自治体である秩父市における旧町村意識と行政評価への影響について伺った。秩父市では、職員の旧町村意識は弱まってきたが、市民や議員にはいまだに強く残っているという。これは、合併の目的や必要性を十分に説明しないまま合併したことが原因であると考えている。また、合併後に国が経済対策や雇用対策としてバラマキ政策を実施するようになったため、合併していなければどうなっていたかということは考えられなくなっている。秩父市においては南丹市ほど大きな障害とはなっていないようだが、やはりこのような意識にはマイナスの要素の方が多いと感じているとのことである。

③おわりに

今回の調査結果から、秩父市の行政評価制度の特徴として新たに次の4点が挙げられる。第1に、主管部署が市長公室に属しているという点を活用していることである。改革推進課も他の部署と同列であ

[19] まず改革推進課が青字で訂正案を表記したものを稲沢教授に送り、それを先生が赤字でチェックする。その後担当課に返却し、指摘が正しいと思うなら訂正してもらう。訂正は強制ではないため訂正されない場合もあるが、その場合は誤字脱字があったとしてもそのまま議会に提出される。

り特別な権限があるわけではない。しかし、市長や副市長の行政評価に対する賛同を得て影響力を活用しており、それが行政評価の円滑な実施にも役立っている。第 2 に、評価結果を活用することを強く意識しており、財政課との協力関係を構築できていることである。これにより、評価結果の予算への反映がスムーズに行われている。第 3 に、研修をただ継続するだけでなく、実施方法や内容を工夫していることである。また、研修に関しては、職員研修を担当している総務部人事課とも連携している。第 4 に、評価表の内容は基本的に施策・事業の担当課に任せ、主管部署は誤字脱字などの最低限のチェックのみを行うという評価表のチェック方法である。この方法では役に立たない評価表しか作成されない可能性もあるが、職員がより自主的に評価に取り組むようになることも期待できると考えられ、秩父市は後者のパターンであると言える。

また、稲沢教授の果たす役割も非常に大きいと言える。稲沢教授は、行政評価の制度を構築して運用していくのは職員が主体となって行うべきであるという基本姿勢に基づき、行政経営アドバイザーとして関わっている。主に研修で講師を務めたり、評価表のチェックを行ったりしているが、職員のモチベーションの維持・向上にも大きく貢献していると考えられる。このことから、外部の専門家が関わることは、外部の視点の導入や専門知識による貢献だけでなく、職員のモチベーションについても重要な役割を果たすことがわかる。これは特に、主管部署も他の部署と同列であり特別な権限はないという状況の下で行政評価を実施するという環境においては重要な点であると言える。

（参考資料・ホームページ）

資料

秩父市市長公室改革推進課　「事務事業評価の活用～実践上の課題と対応～」

ホームページ

秩父市ホームページ(最終閲覧日：2015 年 3 月 19 日)

市の概況

http://www.city.chichibu.lg.jp/1014.html

秩父市の人口と世帯

http://www.city.chichibu.lg.jp/dd.aspx?menuid=1143

秩父市の行政評価制度

http://www.city.chichibu.lg.jp/dd.aspx?menuid=1072

秩父市の行政評価に対する取組（平成 22 年度）

http://www.city.chichibu.lg.jp/dd.aspx?menuid=3362#itemid4871

秩父市の行政評価に対する取組（平成 19 年度～平成 21 年度）

http://www.city.chichibu.lg.jp/dd.aspx?menuid=1071

（２）岩手県滝沢市

調査の趣旨・目的

滝沢市は、早くから「経営」の観点を導入して行政運営を行ってきているため、経営体としての「行政」の中で「評価」がどのように行われているかについて調査することで、市町村連絡会議で課題として意見の多かった「行政運営への評価の活用」についての示唆を得ようと試みたものである。岩手県滝沢市役所副市長の佐野峯茂氏、企画総務部企画総務課総括主査の熊谷和久氏、主査の和川早苗氏にお話しを伺った。

① 滝沢市の概要とその取り組み

- 人口約 55,000 人。平成 26 年１月１日、「滝沢村」から「滝沢市」へ。※滝沢村は日本で一番人口の多い村だった。
- 平成 10 年度に情報公開を開始、優良情報化団体自治大臣表彰、平成 12 年度に ISO9001・14001 認証取得、セルフアセッサー養成を開始、平成 18 年度には日本経営品質賞を受賞。
- ここ 10 数年で住民自ら主体となって地域の公共的課題を克服していくという「新しい自治」の取り組みが進んできたことが滝沢市の特徴として挙げられる。
- 総合計画の柱は、「地域デザイン（２５年後の地域のありたい姿)」を具体化するために実現主体を明確にした「地域ビジョン（住民が目指す、地域の１０年後の基本構想)」であり、自治基本条例で裏打ちした上で次期総合計画として策定する予定。
- 「行政評価」という言葉は使っていないが、計画に対して「めざそう値（暮らしやすさ一覧)」（定量的目標値）や「幸福実感一覧」（定性的目標値）を設定・公表しており、全市民が進捗状況を確認できる仕組みを有している。

（地域デザインと地域ビジョン）

- 地域デザインの策定（1998～2000）：きっかけは、経営感覚をもった行政運営を目指す村長の就任。村長は住民と行政の考え方の差を指摘し、市民に地域を見つめてもらおうというところから、市民主体の計画を作るようになった。市民に何か計画を作ってもらう際に、要望合戦になるのではという危惧があったが、住民協働が進むような計画となった。
- ただし、実現可能性の低い計画もあったため、より地に足の着いたものにするため、「地域ビジョン」の策定に至った。次期の総合計画は住民主体・住民主導につながる。

（行政改革）

- 平成 10 年度の情報開示から取組開始。ISO9001 の認証や政策マーケティング（住民ニーズの傾向把握）の実施、滝沢市事務事業実施に関する基本原則の策定、財務会計システム（業務改善）の実施など。
- 平成 11 年度には組織のフラット化も実施。平成 17 年度には、戦略体系に沿った組織の構築を行った。（随時、人事考課や職員提案制度を実施）
- 平成 19～20 年は首長の変更により行政改革は停滞したが、市民の思いを実現するためのルールづくりとしての自治基本条例などの制定へ向けた検討は進んだ。

（総合計画の展開に用いたツール）

- 事務事業実施に関する基本原則：ISO マニュアルと行政経営品質の考え方を取り入れて例規化。
- 財務会計システムの改善:総合計画を知らなくても職員が仕事ができてしまう状況を変えるために、

総合計画記載事業と予算事業が１対１で対応するようにし、総合計画の意識付けを行った。

（その他）

- 現在、取り組みの本質が忘れられつつあり、余計な仕事という意識が出てきた。改革マインドを取り戻すために、定期的な研修と取り組みの可視化に気をつけている。
- 自治基本条例及び議会基本条例を策定し、これの補完として、コミュニティ条例、行政基本条例を整備中。次期総合計画は理念を実現するためのアクションとしてのものになる。
- 自治基本条例が作成されたため、より具体的なアクションを基本構想に掲げられるようになった。計画期間は 10 年から８年（市長の任期４年×２）に変更。

＜質疑応答＞

（住民の理解）

- 住民の市制への理解を深める際のきっかけは。
  →住民を変えるために行政が変わらないといけない。「行政は住民の２歩先に行け」と言われていた。要望ばかりでてくるのではと危惧していたが、住民の人に作ってもらった計画書は想像を超えたもので、コミュニティ計画だと思うものもあり、活動につなげてもらうため、２年後にまちづくり委員会をつくった。２年間の間には住民との間でせめぎ合いはあった。うまくいった地域もうまく行かなかった地域もあったが、そういう中で徐々に理解を得られるようになった。
  →一方、議会には「全然変わっていない」と言われていたが、日本経営品質賞の報告会に議員を連れて行くうちに、一部の議員に理解をしていただいた。議会は現在、自ら改革に取り組んでいる。

（セルフアセスメント）

- 最近、セルフアセスメントはしていないのか。
  →セルフアセスメントはしていないが、評価チームを作り、各課の課長が交替で評価をしている。
  （施策評価とは別に、仕事の仕組み、取り組みのヒントとなる部分について、情報交換）

② 小　括

滝沢市は、自治体としては全国に先駆けて「経営品質向上活動」に取り組み、平成１８年度には見事日本経営品質賞（自治体部門）を受賞している。ちなみに、自治体部門での受賞は後にも先にも滝沢市が唯一である。

滝沢市（受賞当時は滝沢村）の職員が、住民との対話を基本に積極的に地域に入っていくことで、地域の独自な価値づくりを住民と一緒に行っていることが高く評価されたものである。

具体的には、市域を１０の地区に分け、25 年後の地域を市民自ら「地域デザイン」として描き、それを実現するための１０年タームの実行計画である「地域ビジョン」を策定し、行政と住民との役割分担を明確にした上で目標に向かって共に行動することとした。住民にわかりやすく、まちづくりを意識しやすくするために、政策マーケティング手法を導入し、地域社会アンケートを行ってベンチマークを設定、「めざそう値」を定めた。こうして全市民が「住民自治」に向けた取り組みを意識し、実行する環境整備を行っており、「住民自治日本一の市」の実現を目指しているのである。

（参考文献・資料）

玉村雅敏（２０１４）:『総合計画の新潮流』公人の友社

日本経営品質賞委員会（２００７）:『2006 年度経営品質報告書［要約版］滝沢村』
公益財団法人日本生産性本部

滝沢市（２０１４）:「今までの滝沢市の取組について」

滝沢市（２０１４）:「10 月 23 日次期総合計画調査特別委員会＜補足資料＞」

（３）岩手県立大学

調査の趣旨・目的

府内２５市町村（京都市を除く。）における行政評価の導入状況を見ると、比較的人口規模の小さい市町村（以下、「小規模市町村」という。）では、行政評価を導入しておらず、「検討中」の状況にとどまっているということが分かった。

導　　入	福知山市、舞鶴市、綾部市、宇治市、亀岡市、城陽市、向日市、長岡京市、京田辺市、京丹後市、南丹市、木津川市、久御山町、宇治田原町、精華町
検　討　中	***井手町、笠置町、和束町、南山城村、京丹波町、伊根町、与謝野町***
導入予定なし	宮津市
廃止・休止	八幡市、大山崎町※

総務省「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（平成 25 年 10 月 1 日現在）」より

※大山崎町は上記調査で「導入」と回答しているが、現在の実態に応じて補正している。

京都府自治振興課と京都府立大学政策公共学部においては、こうした小規模市町村における行政評価の導入を支援することとし、この方策を検討するために、平成２６年１０月２９日に、岩手県立大学総合政策学部の西出順郎教授のもとへ訪問し、小規模市町村が抱える行政評価の導入にあたっての課題と行政評価の活用方法についてお聞きした。

西出教授は、岩手県やその県内市町村における行政評価に携わられるだけでなく、日本公共政策学会の理事や総務省政策評価に関する有識者会議の委員を務められるなど、国内における行政評価の第一線で活躍されている。

調査結果

まず、小規模市町村が抱える行政評価の導入にあたっての課題であるが、市町村の規模そのものを課題として挙げられた。

- 行政評価は、バブル崩壊以降の税収減少や財政悪化を背景とし、新公共経営の思想のもとで導入が進められてきたため、行財政運営の管理ツールとしてのイメージが強いが、政策形成に住民意見を反映していることを対外的に示すための政治的手段でもある。
- 行政評価を取り組むか否かの決定には、首長のコミットメントが必要になるが、首長の立場からすると、当然のこととして、地域住民との政治的な距離が近ければ、直接、政策についての意見を聞く機会があるので、政策形成に住民意見を反映するために、わざわざ行政評価を導入する必要を感じない。
- この傾向は、規模の小さい市町村ほど強く現れるため、小規模自治体における行政評価の導入が進まないのが現状である。

次に、小規模市町村における行政評価の活用方法についてお聞きした。

- 小規模市町村では、先述のとおり、普段から住民意見を反映させながら政策形成が行われているので、総合計画の計画策定・進捗管理などといった大それたものではなく、住民との協働による地域おこしなど、事務事業の運営を管理するための手段として、行政評価を活用することが効果的であると考える。
- 例えば、複数回イベントを企画・運営することとした場合に、毎回のイベントの成果や実績について、有効性や効率性などの観点から評価することにより、次回のイベントを改善して実施するよ

うな方法が考えられる。

・　イベントの改善・発展を通じて得られる成果により、職員にも、住民にも、行政評価に取り組むことの利点について伝えることができるのではないだろうか。

まとめ

以上をまとめると、小規模市町村においては、日頃から住民の声を反映した政策形成が行われているため、行政評価を、政策の質的な向上を図る手段として考えるのではなく、事務事業の運営を管理する手段として捉える方が、有効的に活用できる、ということであった。

特に、住民との協働による地域おこしに行政評価を活用している事例があるということが特に興味深かった。

近年、地方分権の進展や新しい改革案件の登場により、自治体職員の仕事量が増加傾向にある中で、行政評価による職員の負担、いわゆる評価疲れが課題となっている。

行政評価は、全庁的な取り組みであるにも関わらず、明確な成果が表れにくいことから、
真剣に評価に取り組んだとしても、そのことが住民から評価されることがほとんどなく、徒労感を抱く職員も少なくない。

そのため、行政評価を活用しながら住民と協働した地域おこしに取り組み、これを継続的に発展させていくことによって、住民とともに行政評価に取り組む利点について共感できるということは、こうした評価疲れの観点から考えると、行政評価の導入を検討している市町村に対してだけではなく、既に行政評価を導入している市町村に対しても、有益な事例として紹介し得るのではないかと推察する。

５．おわりに

本調査研究では、京都府内で行政評価を導入している市町村で京都市を除く 16 市町に質問票調査を行い､行政評価の職員負担の実態解明を試みた｡各自治体の評価制度の担当者たちがどういう人たちで、どの時期にどれくらいの業務を行っているのか、そのことを負担と感じているのかといった、これまで明らかにされてこなかったことを明らかにできたのは、本調査研究の重要な貢献であると考えられる。

本調査研究では、行政評価の職員負担には肉体的負担と精神的負担があることを明らかにした。肉体的負担に関しては、年度のどの時期に、何人くらいで、どのような業務をやっているかということを明らかにすることを通じて、負担を明らかにしようとした。肉体的負担を客観的に明らかにするには、他にも、ある地方自治体のすべての職員の所掌事務と月別の残業を含む労働時間を明らかにし、行政評価に関わる業務の時間の多さや労働全体に占める割合の大きさを客観的に明らかにするという方法も考えられる。府内のある市では、すべての職員について所掌事務と月別の労働時間を調べているが、それによると行政評価制度の担当者の労働時間はスポーツイベントや広報誌を担当する職員よりは少ないものの、全体では最も労働時間が長いグループに含まれている。こうした情報が府内の全ての市町村にあればよいのだが、非市場部門に一般的に言えることであるが、何月何日の何時から何時まで誰がどのような業務を行ったかというような記録が十分ではないため、上記のような研究方法をとることができなかった。今後の課題としたい。

精神的負担については、行政評価制度の主管部署と施策・事業の担当課がそれぞれ、行政評価に関わる業務の何を負担と感じているかを明らかにした。意義ややり方が分かりにくい業務であるため負担と感じるという職員意識を明らかにできたことは本調査研究の成果である。一方で、例えば計画の策定や修正、予算査定といった政策決定に活用されていないことが負担感につながっているのではないか、基本計画および各種個別的行政計画の進行管理や予算編成や決算に必要とされる資料作成などと行政評価が重複し、似たような業務を行なわされていることが負担感につながっているのではないかといったことも考えられるが、本調査研究では意見交換会の中で、研究グループ側からのそうした質問に対して概ね同意するという回答が得られたものの、今後の課題としたい。

行政評価の職員負担の軽減方法については、質問票調査の結果を見る限りでは、その必要性は認められているものの、具体的な方法はないと考えられていることが明らかになった。行政評価と行政計画の進行管理や予算・決算とを一体化し合理化・効率化するとともに活用の機会を増やし行政職員に見られる行政評価への徒労感を払拭するという方法、職員研修を工夫するという方法、そして政策系の大学院や学部で行政評価について十分学んだ大学院生や学部生が臨時職員として行政評価の主管部署で働きつつ経験を積むという方法が行政評価の職員負担の軽減方法として有力と考えられ、今回の調査研究の中でも意見交換会ではそれらの方法を支持する声もあった。また、そうした取り組みを先進的に行っている地方自治体として秩父市等を訪問し、その行政評価制度や研修について調査を行ったが、上記の仮説について一定の根拠があるとの手応えを得ることができた。行政評価の職員負担の軽減方法は今後の課題として特に重要であろう。

本調査研究を進めるにあたっては、大学と京都府のそれぞれの力が適切に組み合わさり、限られた予算や時間の中で一定の成果を上げることができた。本調査研究の成果が「もうひとつの地方行革」（詳しくは、青山公三・小沢修司・杉岡秀紀・藤沢実 編著, 2014, 『もうひとつの「自治体改革」 -住民満足度向上へつなげる-』, KPI ブックレット. を参照願いたい）につながることを期待したい。

『行政評価の推進に関する課題についての研究
～職員負担に着目して～報告書』
（京都府総務課自治振興課からの委託研究）

発行日：平成 27 年３月 31 日
発行者：京都府立大学京都府政策研究センター
京都市左京区下鴨半木町１－５
TEL:075-703-5319　FAX：075-703-5319
HP：http://kpu.ac.jp
E-mail:kpiinfo@kpu.ac.jp