

## 行政評価の有効化に関する研究<sup>(1)</sup>

—— 評価と計画・予算との連動の実態 ——

齋藤友之\*・鈴木健司\*\*

### 要 旨

近年、わが国の地方公共団体の財政状況は逼迫する中、行政における経営の標準装備として定着しつつある、行政評価が地方公共団体で導入されつつある。そこで、本研究は、全国の自治体に対してアンケート調査を行い、行政評価のうち特に事務事業評価の運用について実証的な調査を行ったものである。本研究の狙いは、事務事業評価制度の有効性を、マネジメント・サイクルの視点に基づき評価制度と計画との関係、評価制度と予算との関係を中心に調査し、評価制度の有効化を阻害する要因を指摘している。

キーワード：行政評価、事務事業評価制度、計画、予算

### 1. はじめに

現在、わが国では国と地方の財政は、いくぶん税収の伸びによって緩和されたかに見えるが、その内実は逼迫した状況に変わりなく、財政の健全化が国や地方公共団体（以下、単に「自治体」という。）にとって緊急の課題である。このような財政状況の悪化等の煽りを受けて、行政はニュー・パブリック・マネジメント（以下、単に「NPM」という。）の手法を導入した経営が模索されてきている。

NPM 手法を用いた行政経営は、行政サービスの効率化を目的とし、顧客志向という、行政経営に新しい基軸を打ち出したものである。その結果、行政経営における NPM 手法の浸透は、顧客として捉えた住民から行政経営に対する厳しい要求を突きつけられることとなった。すなわち、従前において潜在化していた行政サービスの「質の向上」や「適正な政策選択・実施」という

---

\* 日本福祉大学経済学部助教授

\*\* 日本福祉大学経済学部講師

(1) 日本福祉大学「課題研究費」（平成 16 年度）の交付を受けて、アンケート調査を行ったものであり、本稿はその成果の一部である。

「行政の効率性 (efficiency)」を要求するニーズが顕在化してきたのである。

そのため、予算制約の中で、行政サービスの有効性と、住民の受益と負担の関係に公正性を同時に確保しながら行政活動の効率を高めていくためには、行政における経営の標準装備として定着しつつある、行政評価のうち特に事務事業評価の運用について実証的に調査し、評価制度の有効性 (effectiveness) の向上に関する知見が必要とされている<sup>(2)</sup>。具体的には、評価制度が政策実現や予算へのフィードバックなど、plan-do-see というマネジメント・サイクルの各場面で期待された機能を果たしているかについての検討である。

そこで、本稿では、評価制度の有効性を、マネジメント・サイクルの視点に基づき評価制度と計画との関係、評価制度と予算との関係を中心に、全国の自治体に対するアンケートによる悉皆調査を基に考察し、その現状及び阻害要因などの実態を明らかにしたい。

## 2. 研究の意義と問題意識

### (1) 研究の意義

そこで、ひとまず、評価制度の有効性に関する先行的なアンケート調査について整理しておきたい<sup>(3)</sup>。自治体が取り組む行政評価の実態に関するアンケート調査には、その目的に従い実施主体及び対象の範囲、調査の内容、継続の有無など、さまざまなものが散見されるが、おおむね、包括的統計型調査、包括的内容型調査、特定的内容型調査の三つのパターンに分けることができるだろう<sup>(4)</sup>。

(2) 松尾貴巳「地方公共団体における業績評価システムの導入研究 - 予算編成における行政評価システムの意義とその効果についての実証分析 -」『会計検査研究』2006.3 (No.33), 会計検査院, 2005, p.123

(3) 単に行政評価の有効性を一般論として強調する文献は数多くある。また、特定の自治体の事例調査から指摘されるケースも多い。しかし、行政評価の有効性に絞り込んだ全国的な調査は散見する限り見当たらない。

(4) 第1は、国が統一フォーマットを基に全国の自治体を悉皆調査し、その結果を項目毎に数値で示し公表する、いわば包括的統計型調査である。具体的には、総務省が調査の実施主体となり、調査対象を全自治体とした上で、評価制度の内容を包括的に確認し、継続的にその変化を調査している、「地方公共団体における行政評価の取組状況」(以下、単に「総務省調査」という。)である。同調査は、平成12年度から毎年継続的に実施されており、行政評価の取組状況を公表することで、未導入の自治体に行政評価を自治体経営の標準装備として導入を促す目的で行われているため、未導入の町村が取り組みすることでその使命を終える可能性が高い調査といえよう。また、取組団体や評価結果の公表、議会への報告、評価結果の活用等に関する数の把握に限定されているため、評価制度の形式的な内容に限定され、具体的な制度設計、参照すべき団体の特定は、政令市以上の団体しかできない。第2は、総務省と同様に、毎年継続的に実施している民間レベルの包括的内容型調査である。散見する限り、これに該当するのは、株式会社三菱総合研究所が実施している「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」(以下、単に「三菱総研調査」という。)だけのようである。同調査は、行政評価の活用実態やその実践方法の把握を目的とし、全自治体を対象として平成10年から行われている。総務省調査とほぼ同じ内容の調査であるが、大きく異なるのは、クロス集計・分析及

三つのパターンのいずれの調査からも、総務省の調査項目に近い基本情報が把握でき、評価制度マクロな傾向や動向を知ることができる。しかし、評価制度と総合計画との関係にかかわる点については、総務省調査、三菱総研調査、富士通総研調査 2006、都市センター調査 1999、行政経営・時事調査 1999 で連動の有無や意向は知ることができるものの、具体的にいつどのような情報を利活用するのかその連動内容を知ることはいできない。

また、評価制度と予算との関係にかかわる点についても、予算編成時にいつの時点の評価結果を活用するのか、どのような情報が使われているのか、詳しい調査が行われているのは、宮脇・ABC 研究会調査 2001 にすぎない。

こうした現状からすれば、全国の自治体に対するアンケートによる悉皆調査を基に、評価制度の有効化について、plan-do-see というマネジメント・サイクルの視点に基づき、評価制度と計画との関係、評価制度と予算との関係を明らかにする意義は大きいものと考えられる。

び自由記述内容の類型化と調査結果を踏まえた提言が付されていることであり、導入状況と背景、目的と成果、評価対象（政策・施策・事務事業）と成果、評価主体と運用（内部・外部）などを、具体的に把握できる点にある。

第3は、単発的に特定対象・項目に絞って行われている、特定的内容型調査である。この範疇に入る調査が最も多いが、主な例を挙げれば、以下の5調査があげられよう。

株式会社富士通総合研究所「自治体マネジメントシステムに関するアンケート調査」（以下、単に「富士通総研調査 2006」という。）は、町村を除く自治体を対象に、予算編成・総合計画・行政評価の取り組み、人事制度の二つに限定した調査であり、このうち、行政評価に関しては、政策レベル毎の導入状況、行政評価と総合計画・予算編成との連携、評価制度の成果と問題点について重点を置いた調査となっている。

総合研究開発機構「NIRA 型ベンチマーク・モデルの活用可能性に関する調査」（以下、単に「NIRA 調査 2003」という。）は、行政評価の一つとして、NIRA が構想したベンチマーク・モデルを戦略的都市経営のツールとすべく、その発展普及を目指して、都市自治体に対して業務改善活動におけるベスト・プラクティス、目標となる数値指標の設定とその評価による目標管理、他団体との業績（標準値）比較の導入状況や問題点、コスト指標の測定に必要な企業会計の導入状況、モデルの利用希望などが調査されている。

北海道大学大学院宮脇研究室・ABC 研究会「自治体における行政評価とコスト分析の現状と課題」（以下、「宮脇・ABC 研究会調査 2001」という。）は、都道府県、指定都市、中核市・特例市及びその要件を満たす都市自治体を対象に、行政評価、事業別予算編成、バランスシート、行政コスト計算書の取組状況に加えて、コスト分析の状況が確認されている。対象が 153 団体と少ないが、コスト分析の内容を調査した数少ない調査の一つと位置づけられる。

財団法人日本都市センター「自治体における行政評価に関する実態調査」（以下、単に「都市センター調査 1999」という。）は、町村を除く自治体に対し、行政評価に対する関心・実施状況・意向、政策形成過程等の現況という二つのからかなり細かな調査を行っている。前者においては、総務省調査にさらに住民・職員・政治家の関心度合いやその理由などが追加され、後者においては、さらに行政評価と総合計画と予算に連動させる設問が加えられている。

行政経営フォーラム・時事通信社「『行政評価』の実施に関しての疑問と悩みに関する調査」（以下、単に「行政経営・時事調査 1999」という。）は、行政経営・時事調査 1999 は、町村を除く自治体において直面している行政評価に関連した悩み、疑問点、実践的課題を中心に設問されており、なかでも評価制度の推進体制と職員の巻き込み方、評価調書の書き方の徹底や議会との関係、総合計画や予算・人事評価との連携の難しさを明らかにしている。

## (2) 問題意識

アンケート調査の設計にあたり、おおまかだが、われわれは次の4点の問題意識を前提に、その確認を意図した。

第1が、事務事業評価制度と計画との連動においては、ある程度スムーズに行われやすいものの、予算との連動においては計画との連動に比べて低いのではないか。この点では、予算の制度的な拘束性や評価結果情報の反映時期の問題が影響しているのではないかとすることである。

第2が、事務事業評価制度を先駆的に取り入れた自治体とそれを参考に組み込んだ自治体、そして最近取り組みを始めた自治体では、計画や予算の連動に対する認識や取り組み度合いが異なるのではないか。この点では、後発的に取り組む自治体であればあるほど、先駆的な団体の失敗を回避し、新たな方法を模索しているのではないかとすることである。

第3が、総務省（旧自治省）の指導や他自治体への照会などによって、全国の自治体で導入されている評価制度はほぼ似通っているものの、その制度設計においては理論的な反面、運用実態においては、職員の理解度や組織事情も加わり矛盾を来しているのではないか。この点では、評価制度において設定されている目的を実現する具体的な評価の仕組みに不整合があるのではないかとすることである。

第4が、多くの自治体で導入されている事後評価よりも、事前評価の方が重要性を増してきているのではないか。この点では、事後評価による事後統制では、評価時点と評価結果情報の反映時期のズレによってスムーズな活用が期待できないことや事後評価に対する過度な期待への反省があるのではないかとすることである。

### 3. アンケート調査の概要

## (1) 調査設計

本アンケート調査の内容は、以下のとおりである。なお、アンケート調査項目と集計結果は付録に掲載した。

1. 調査名：行政評価の有効性に関する研究
2. 調査対象：全自治体（2089 団体）
3. 調査方法：郵送配布・回収
4. 調査期間：平成 18 年 2 月上旬発送～3 月 24 日
5. 調査項目： 基本属性， 事務事業評価の取り組み， 事務事業評価の内容， 予算と評価の関係， 事務事業と評価の関係， 事務事業評価制度の方向性（詳細は、文末資料を参照のこと。）

(2) 回収状況

団 体	配 布 数	回 収 数	回 収 率	構 成 比
都道府県	47	38	80.9%	2.2%
特 別 区	13	10	76.9%	0.6%
政 令 市	23	18	78.3%	1.1%
中 核 市	35	27	77.1%	1.7%
特 例 市	40	30	75.0%	1.9%
都 市	676	501	74.1%	32.4%
町 村	1255	694	55.3%	60.1%
合 計	2089	1318	63.1%	100%

「都市」は政令市、中核市、特例市を除く市のことである。

## 4. 単純集計結果

(1) 事務事業評価の取り組み

事務事業評価制度の導入の有無（問5）では、回答のあった1,318団体のうち「すでに導入している」（404団体、30.7%）と「試行中である」（141団体、10.7%）を合わせて約4割が実際に取り組んでおり、「導入予定である」（540団体、40.9%）を含めると、約8割が取り組んでいることになる。

問6では、「すでに導入している」団体のうち、約4割近くが「3年～5年未満」、次いで3割近くが「1年～3年未満」と、経過年数からすると、2001年以降急激に導入している。所管部署（問7）では、「企画部門」（210団体、52.0%）、「行革部門」（135団体、33.4%）で約8割を占め、この二つに集中している。また、「すでに導入している」団体のうち、事務事業評価と総合計画との連動の有無（問8）では、「連動がある」（325団体、80.4%）と、非常に高い。

(2) 事務事業評価の内容

「すでに導入している」と「試行中である」を合わせた545団体における評価制度の目的（問9、四つだけ選択）では、「職員の意識向上」（398団体、73.0%）、「事務事業の効率化」（383団体、70.3%）、「アカウンタビリティの確保」（302団体、55.4%）、「事務事業の質の向上」（286団体、52.5%）、「事業の重点化・優先順位付け」（233団体、42.8%）が上位5位を占め、一方で「総合計画の進行管理」「的確な予算査定」「住民満足度の向上」「市民参加・協働の促進」はそれぞれ3割以下と低い。

これらの項目について、「事務事業の効率化」「事業の重点化・優先順位付け」「総合計画の進行管理」「的確な予算査定」を効率性、「アカウンタビリティの確保」「事務事業の質の向上」「住民の満足度向上」「市民参加・協働の促進」を有効性のそれぞれ指標と見たとき、大半の評価制度は、職員意識の向上と効率性に重きが置かれた、内向きで組織都合による目的設定の傾向が強

い制度設計といえるだろう。

また、総合計画との連動があると大半の団体が答えているにもかかわらず、導入目的では3割にも満たない。この点は、目的設定と運用上の違いと見るべきか、両者の不整合と見るべきか、興味のあるところである。同じように、後述の予算との関係においても、予算との連動があるとしながらも、目的として「的確な予算査定」や「事務事業の効率化」が低いことも、目的と運用の違いと見るべきかなど、その実態は不明である。しかし、この二つから言えることは、単なる運用上で発生したとしても、理論的には不整合を起こしているということである。

次に、評価の実施時点（問10）では、約7割が「事後」（383団体、70.3%）となっており、「事中」「事前」はそれぞれわずか1割程度に過ぎない。「アカウンタビリティの確保」を大半の自治体が目的設定していることからすれば、一般的に言われるように、事後評価＝アカウンタビリティという関係が明確に指摘できよう。

評価対象では、ソフト事業（一般事業）（問11）とハード事業（公共事業）（問12）とに分けて問うている。ソフト事業（一般事業）（問11）では、「自治体単独の事業」と「補助金によるソフト事業（交付する事業）」がそれぞれ約9割、次いで「補助金によるソフト事業（交付を受ける事業）」が8割強、「施設維持管理（補修）事業」が7割強、「法律で義務づけられたソフト事業」が約7割、「内部管理のための事業」が6割強と、ほとんどの項目を対象としている。しかし、後2者は前3者に比べてその割合が低く、この二つだけは、評価の対象から外されている傾向が強い。これは、「法律で義務づけられたソフト事業」では業務の改善はできても廃止といった思い切った評価まで結びつかないこと、「内部管理のための事業」では適切な評価指標の設定が困難であることなどが起因していると思われる。

評価対象であるもう一つのハード事業（公共事業）（問12）でも、「自治体単独のハード事業」（約9割）はもちろんのこと、「補助金によるハード事業（交付を受ける事業）」（8割強）、「補助金によるハード事業（交付する事業）」（7割強）のいずれもが評価対象とされている。ただし、「補助金によるハード事業（交付する事業）」だけは、他の評価対象よりも対象とされる割合が低い。これは、ハード事業そのものの規模が大きく、一律に事務事業評価で判断することに馴染まないためと推察される。

以上、評価対象であるソフト事業（問11）とハード事業（問12）の結果から、次の3点を指摘できよう。第1が、自治体単独の事業であれば、ソフト事業とハード事業とを問わず、ほとんどの自治体が評価の対象としている。第2が、補助金による事業のうち、ハード事業（＝公共事業）の場合には規模の大きさや性格から対象から外される傾向が強いのにに対し、ソフト事業はほとんどが零細補助金であるため対象とされるケースが高い。第3が、法定化された事業や内部管理の事業は、評価の限界や評価指標の設定の難しさから対象とされるケースが他の評価対象に比べて2～3割低い。

業コストの積算内訳における人件費の扱いについては（問13）、約3割が「事業コスト積算にあたり人件費を含んでいない」（157団体、28.8%）としているが、残り約7割の自治体が何ら



かの形で人件費を事業コストに入れ込んでいる。人件費を事業コストに入れ込んでいるうち、最も多いのが「正規の全職員の平均給与額をベースとした正規職員と非正規職員の人件費を含んでいる」(182 団体, 33.4%) ケースであり、次いで「正規の全職員の平均給与額をベースとした正規職員の人件費だけを含んでいる」(101 団体, 18.5%) ケースである。このことから、導入しないし試行中の自治体のうち約 7 割で、評価制度の中に事業費以外のコスト内訳として、正規職員の給与額をベースとした人件費を設定し、コスト情報の活用を意図していることがわかる。

### (3) 予算と評価の関係

「すでに導入している」と「試行中である」の 545 団体における事務事業評価結果の予算への反映(問 14)では、約 6 割強が「予算編成への反映がなされている」(350 団体, 64.2%) としている反面、3 割強が「予算編成への反映がなされていない」。

「予算編成への反映がなされている」(350 団体)のうち、予算編成の際最も重視する情報を見ると、ソフト事業(一般事業)(問 15)では、「事業の結果(実績)と成果」(153 団体, 43.7%)、「事業費と成果」(129 団体, 36.9%)の二つで約 8 割を占め、有効性に関する情報が活用されている。これに対して、「事業費と結果(実績)」という効率性に関する情報は、約 2 割弱にとどまっている。また、ハード事業(問 16)においても同様な傾向にある。

事務事業評価結果の予算への反映時点(問 17)では、約 6 割が「当年の執行過程の評価結果を当年の予算編成作業により翌年度予算に反映させている」(209 団体, 59.6%) ケースと、約 3 割が「翌年の予算編成作業により翌々年度予算に反映させている」(120 団体, 34.3%) ケースに二分されている。多くの場合、制度上明確に位置づけられているかは別に、運用上で事中評価の結果情報を予算編成作業に反映しているものと考えられる。

### (4) 事務事業と評価の関係

事務事業評価結果の事業への反映の仕方(問 18)では、「すでに導入している」と「試行中である」の 545 団体のうち、「業務の改善・選択には反映させていない」のはわずか 1 割強で、「業務の改善・選択の両方に反映させている」(267 団体, 48.9%)、「業務の改善に反映させている」(178 団体, 32.7%)、「業務の選択に反映させている」(15 団体, 2.8%)と約 8 割強(460 団体・84.4%)が反映させている。

評価結果情報の反映を予算と比べて見ると、事務事業の方に反映させている団体が多い。これは、予算は法制度上、事前のコントロール機能が強いことから安易に変更できず、一方の事務事業は事中であってもマネジメント機能が強いことから業務改善等として反映しやすいものと考えられる。

次に、評価結果の情報を何らかの形で反映している 460 団体のうち、事業の改善・選択に反映させる際重視する項目をみると、ソフト事業(一般事業)(問 19)では、「事業の結果(実績)と成果」(243 団体, 52.9%)、「事業費と成果」(158 団体, 34.3%)の二つで 9 割弱を占め、有

効性に関する情報が活用されている。これに対して、「事業費と結果（実績）」という効率性に関する情報は、約 1 割にとどまっている。また、ハード事業（問 20）においても同様な傾向にある。このことから、予算編成時に重視する情報と同じく、ソフト・ハード事業を問わず、有効性情報が重視されていることがわかる。

評価の事務事業への反映時点（問 21）では、約 6 割が「翌年度の事務事業に反映させている」（267 団体、58.0%）ケースであり、残り約 3 割が「翌々年度の事務事業評価に反映させている」（131 団体、28.5%）ケースにほぼ二分されている。わずかながら、「当該年度の事務事業に反映させている」ケースもある。ここで、評価結果情報の反映時点を予算と比べて見ると、翌年度、翌々年度、当年（当該年）という順に変わりがないが、当年（当該年）で見る限り事務事業の方が反映させている団体の割合が多いことから、反映スピードが早いといえるだろう。この反映スピードの違いは、先に事業への反映の仕方で指摘したとおり、反映の難易度に起因しているものと思われる。

#### （5）事務事業評価制度の方向性

今後の方向性（問 22、四つまで選択）では、「事業の重点化・優先順位付け」（289 団体、53.0%）、「アカウンタビリティの確保」（275 団体、50.5%）、「職員の意識向上」（271 団体、49.7%）、「事務事業の効率化」（262 団体、48.1%）、「事務事業の質の向上」（224 団体、41.1%）が上位 5 つである。これらを問 9 の目的設定と比較すれば、「事業の重点化・優先順位付け」が一層重視されていることを除けば、残り四つはすべて重要度が低下し、ほぼ均等に分散化している。

また、問 9 の目的設定の中で重視されていなかった、「住民満足度の向上」と「市民参加・協働の促進」がそれぞれ約 1 割強だった項目が重要度を増し、「総合計画の進行管理」と「的確な予算査定」もわずかながら重視されつつある。さらに、目的設定は、ある程度同じような項目に集中していた段階から、個別の自治体事情に合わせて目的を変更する分散化へと移行しつつあるように思われる。

## 5. 評価制度の有効化の現状

### （1）評価制度の仕組み

表 1（問 9 と問 10 のクロス表）からわかるとおり、制度設計における目的の実現を図る評価の仕組みには次の二つのことが考えられる。

第 1 に、事前評価の場合には、「総合計画の進行管理」や「事業の重点化・優先順位付け」「的確な予算査定」といった効率性に該当する項目が重視されている。第 2 に、事後評価の場合には、「住民の満足向上」や「アカウンタビリティの確保」「市民参加・協働の促進」「事業の質の向上」といった有効性に該当する項目が重視されている。このことから、事前評価の場合には効率性を重んじ、事後評価の場合には有効性を重んじる方向で、評価制度が設計・運営され、極めて理論



表 1 問 9 と問 10 のクロス表

		問 10 事務事業評価の実施時点				合 計
		1. 事前	2. 事中	3. 事後	不 明	
問 9 実施・試行中の事務事業評価制度の目的	1. 住民の満足度向上	7 5.7	15 12.2	95 77.2	6 4.9	123 100.0
	2. アカウンタビリティの確保	20 6.6	42 13.9	215 71.2	25 8.3	302 100.0
	3. 市民参加・協働の促進	4 7.5	8 15.1	38 71.7	3 5.7	53 100.0
	4. 総合計画の進行管理	21 13.6	19 12.3	100 65.0	14 9.1	154 100.0
	5. 事業の重点化・優先順位付け	29 12.4	34 14.6	151 64.8	19 8.2	233 100.0
	6. 事務事業の質の向上	28 9.8	32 11.2	204 71.3	22 7.7	286 100.0
	7. 事務事業の効率化	35 9.1	52 13.6	273 71.3	23 6.0	383 100.0
	8. 的確な予算査定	24 19.0	20 15.9	77 61.1	5 4.0	126 100.0
	9. 職員の意識向上	33 8.3	47 11.8	295 74.1	23 5.8	398 100.0
	10. その他	1 5.3	2 10.5	14 73.7	2 10.5	19 100.0
	合 計	54 9.9	70 12.8	373 70.3	38 7.0	545 100.0

的な制度設計となっているものと推察される。

また、こうした特徴は、表 2（問 9 と問 7 のクロス表）から、自治体の人口規模や財政力によって規定されているというよりも評価制度の所管部署によって明確化されている。つまり、「財政部門」の場合には、「事業の重点化・優先順位付け」や「事務事業の効率化」「的確な予算査定」といった効率性一辺倒の色彩を帯びる。「企画部門」や「総務部門」では、「住民の満足度向上」や「アカウンタビリティの確保」「総合計画の進行管理」「事務事業の質の向上」といった有効性一辺倒である。「行革部門」では、「アカウンタビリティの確保」や「事務事業の質の向上」のほかに「事務事業の効率化」があるものの、有効性の強い性格を持つ制度設計となっている。

以上のことから、自治体で導入あるいは試行中の評価制度は、理論的な制度設計となっており、その性格は評価制度の担当部署の影響を強く受けて決定付けられているということである。

## （2）評価制度の段階

表 3（問 6（導入経過年数）と問 8（総計との連動の有無）のクロス表）からは、「連動がある」とする団体には、三つのステージがあることを確認できる<sup>(5)</sup>。第 1 ステージには、「7 年以上～10

(5) 富士通総研調査 2006 でも同じ結果がでている。

表2 問9と問7のクロス表

		問7 事務事業評価の所管の部署							合 計
		1. 財政部門	2. 企画部門	3. 行事項門	4. 人事部門	5. 総務部門	6. その他の部門	不 明	
問9 実施・試行中の事務事業評価制度の目的	1. 住民の満足度向上	6 6.7	50 56.3	21 23.6	0 0.0	6 6.7	4 4.5	2 2.2	89 100.0
	2. アカウンタビリティの確保	12 4.9	128 52.4	88 36.1	0 0.0	9 3.7	6 2.5	1 0.4	244 100.0
	3. 市民参加・協働の促進	5 12.2	17 41.5	15 36.6	0 0.0	3 7.3	0 0.0	1 2.4	41 100.0
	4. 総合計画の進行管理	2 1.9	79 73.8	21 19.6	0 0.0	2 1.9	2 1.9	1 0.9	107 100.0
	5. 事業の重点化・優先順位付け	15 8.9	87 51.8	56 33.3	0 0.0	5 3.0	2 1.2	3 1.8	168 100.0
	6. 事務事業の質の向上	11 5.2	103 48.8	82 38.9	0 0.0	5 2.4	6 2.8	4 1.9	211 100.0
	7. 事務事業の効率化	23 8.0	140 49.1	99 34.6	0 0.0	15 5.2	7 2.4	2 0.7	286 100.0
	8. 的確な予算査定	13 15.7	34 41.0	27 32.5	0 0.0	6 7.2	1 1.2	2 2.4	83 100.0
	9. 職員の意識向上	16 5.5	151 51.5	105 35.8	0 0.0	11 3.8	8 2.7	2 0.7	293 100.0
	10. その他	2 12.5	9 56.2	4 25.0	0 0.0	1 6.3	0 0.0	0 0.0	16 100.0
	合 計	29 7.2	210 52.0	135 33.4	0 0.0	17 4.2	9 2.2	4 1.0	404 100.0

表3 問6と問8のクロス表

		問8 事務事業評価と総合計画の体系との連動の有			合 計
		1. 連動がある	2. 連動がない	不 明	
問6 からの年数 事務事業評価制度を導入して	1. 1年未満	59 89.4	7 10.6	0 0.0	66 100.0
	2. 1年以上～3年未満	93 79.5	22 18.8	2 1.7	117 100.0
	3. 3年以上～5年未満	116 78.9	31 21.1	0 0.0	147 100.0
	4. 5年以上～7年未満	45 73.8	16 26.2	0 0.0	61 100.0
	5. 7年以上～10年未満	12 92.3	1 7.7	0 0.0	13 100.0
	6. 10年以上	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
	合 計	325 80.4	77 19.1	2 0.5	404 100.0

年未満」のキャリアを持つ先駆的な取り組みをした団体が属し、ここに属する団体では約 9 割が連動させており、明らかに理想的な姿として評価制度と計画との連動が制度設計において意図的に設定されている。

第 2 ステージには、「3 年以上～5 年未満」と「5 年以上～7 年未満」が経過した団体が属し、先駆的な取り組み団体の経験を参考にすることで、連動の難しさから約 7 割から約 8 割へと連動率が低下しており、明らかにそうしたことを考慮した制度設計が行われたように思われる。

第 3 ステージには、「1 年未満」と「1 年以上～3 年未満」の経験しかない団体が属し、比較的最近になって評価制度が導入されており、改めて評価制度と計画との連動を模索する団体が約 9 割近くまで達している。

このことから、評価制度と計画との連動は、理想を実現するための手探りの状態から制度をうまく使いこなす段階へと進み、さらに現在では連動の新しい姿＝評価制度の有効化を模索する段階に来ているということができよう。

### (3) 計画と評価制度との関係

計画と評価制度の関係は、具体的には評価と事務事業との関係と見ることができる。そこで、以下では、表 4（問 18 と問 19 のクロス表）と表 5（問 18 と問 20 のクロス表）から、評価結果情報がどのように利用（反映）され、その際具体的にはどんな情報が重視されているかを、ソフト事業（一般事務）とハード事業（公共事業）に分けて確認する。続いて、表 6（問 18 と問 21 のクロス表）で、そうした評価結果情報が次の事業にいつから利用（反映）されるかについて確認する。

まず、評価結果情報をどのように事務事業に利用するかについては、何らかの形で反映させている 460 団体のうち、ソフト事業・ハード事業ともに共通して、「事業の結果（実績）と成果」を「業務の改善・選択の両方に反映させる」（約 6 割・約 5 割）が最も高く、次いで同じく「業務の改善に反映させている」（約 4 割・約 5 割）が高い。また、「業務の改善に反映させる」と

表 4 問 18 と問 19 のクロス表

		問 19 改善・選択に反映する際の重視項目：ソフト事業				合 計
		1. 事業費と成果	2. 事業費と結果(実績)	3. 事業と結果(実績)と成果	不 明	
問 18 の 仕 事 事 業 事 業 へ 評 価 の 反 映 結 果	1. 業務改善に反映	68 38.2	18 10.1	88 49.5	4 2.2	178 100.0
	2. 業務の選択に反映	6 39.9	4 26.7	4 26.7	1 6.7	15 100.0
	3. 業務の改善・選択 の両方に反映	84 31.5	30 11.2	151 56.6	2 0.7	267 100.0
	4. 業務の改善・選択に は反映させていない	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
	合 計	158 34.3	52 11.3	243 52.9	7 1.5	460 100.0

表 5 問 18 と問 20 のクロス表

		問 20 改善・選択に反映する際の重視項目：ハード事業				合 計
		1. 事業費と成果	2. 事業費と結果(実績)	3. 事業と結果(実績)と成果	不 明	
問 18 の 仕 事 務 事 業 へ の 評 価 結 果 の 反 映 結 果	1. 業務改善に反映	57 32.0	31 17.4	75 42.2	15 8.4	178 100.0
	2. 業務の選択に反映	6 39.9	4 26.7	4 26.7	1 6.7	15 100.0
	3. 業務の改善・選択 の両方に反映	83 31.1	38 14.2	128 48.0	18 6.7	267 100.0
	4. 業務の改善・選択に は反映させていない	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
	合 計	146 31.7	73 15.9	207 45.0	34 7.4	460 100.0

表 6 問 18 と問 21 のクロス表

		問 21 評価の事務事業への反映時点				合 計
		1. 当該年度の事 務事業に反映	2. 翌年度の事務 事業に反映	3. 翌々年度の事 務事業に反映	4. その他	
問 18 の 仕 事 務 事 業 へ の 評 価 結 果 の 反 映 結 果	1. 業務改善に反映	10 5.6	105 58.9	53 29.8	9 5.1	178 100.0
	2. 業務の選択に反映	0 0.0	10 66.6	3 20.0	1 6.7	15 100.0
	3. 業務の改善・選択 の両方に反映	19 7.1	152 57.0	75 28.1	18 6.7	267 100.0
	4. 業務の改善・選択に は反映させていない	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
	合 計	29 6.3	267 58.0	131 28.5	28 6.1	460 100.0

「業務の改善・選択の両方に反映させる」評価結果情報では、「事業費と成果」と「事業の結果（実績）と成果」で、それぞれ約 7 割から約 8 割を占め、この二つが特に重視されている。これに対して、「業務の選択に反映させる」ものは、事業費、結果（実績）、成果の三つが均等に重視されている。

以上のことから、一般的に指摘されているとおり、「業務の選択に反映させる」場合には多様な情報が必要であること、「業務の改善に反映させる」場合には実績と成果に関する業績情報が最も重要である、ということが言えるだろう。

次に、評価結果情報が次の事業にいつから利用（反映）されるかについては、業務の改善・選択・両方のいずれの場合でも、「翌年度の事務事業に反映させている」が約 6 割から約 7 割と高く、次いで「翌々年度の事務事業に反映させている」が約 2 割から約 3 割となっている。これに表 7（問 18（評価結果の反映の仕方）と問 10（評価の時点）のクロス表）を加味すると、「事中評価」の評価結果情報を翌年度の事務事業に反映させ、「事後評価」の評価結果情報を翌々年度

表 7 問 18 と問 10 のクロス表

		問 10 事務事業評価の実施時点				合 計
		1. 事 前	2. 事 中	3. 事 後	不 明	
問 18 の事務事業 評価への 反映結果	1. 業務改善に反映	13 7.3	21 11.8	133 74.7	11 6.2	178 100.0
	2. 業務の選択に反映	6 40.0	2 13.3	7 46.7	0 0.0	15 100.0
	3. 業務の改善・選択 の両方に反映	24 9.0	37 13.9	184 68.9	22 8.2	267 100.0
	4. 業務の改善・選択に は反映させていない	7 10.6	10 15.2	47 71.2	2 3.0	66 100.0
	合 計	54 9.9	70 12.8	383 70.3	38 7.0	545 100.0

の事務事業に反映させていると見ることができるだろう。この点は、評価制度が理論的かつ適切に運用されているものと判断できる。

#### (4) 予算と評価制度との関係

表 8 (問 6 と問 14 のクロス表) からは、「予算編成への反映がなされている」(問 14) とする 350 団体のうち、事務事業評価制度の導入を年数別 (問 6) に見ると、「3 年以上～5 年未満」「5 年以上～7 年未満」「7 年以上～10 年未満」はそれぞれ約 75%～77%であるのに対して、「1 年未満」「1 年以上～3 年未満」では約 68%～70%と反映率が下がってきており、この点を「予算編成への反映がされていない」で見ると、その傾向が一層際立つ。評価と画計の関係では、比較的導入期間が短いところでは 9 割近くが「連動」を模索しているのとは対照的に、実際には予算に

表 8 問 6 と問 14 のクロス表

		問 14 事務事業評価結果の予算への反映			合 計
		1. 予算編成への反映がなされている	2. 予算編成への反映がなされていない	不 明	
問 6 からの事務事業 評価制度を導入して	1. 1 年未満	46 69.7	20 30.3	0 0.0	66 100.0
	2. 1 年以上～3 年未満	80 68.4	37 31.6	0 0.0	117 100.0
	3. 3 年以上～5 年未満	113 76.9	34 23.1	0 0.0	147 100.0
	4. 5 年以上～7 年未満	46 75.4	15 24.6	0 0.0	61 100.0
	5. 7 年以上～10 年未満	10 76.9	3 23.1	0 0.0	13 100.0
	6. 10 年以上	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
	合 計	350 64.2	187 34.3	8 1.5	545 100.0

表 9 「問 15：予算編成の際最も重視する情報（ソフト事業）の利用」

問 15 予算編成の際最も重視する情報：ソフト事業	n	%
1. 事業費と成果	129	36.9
2. 事業費と結果（実績）	60	17.1
3. 事業の結果（実績）と成果	153	43.7
不 明	8	2.3
全 体	350	100.0

表 10 「問 16：予算編成の際最も重視する情報（ハード事業）の利用」

問 16 予算編成の際最も重視する情報：ハード事業	n	%
1. 事業費と成果	105	30.0
2. 事業費と結果（実績）	80	22.9
3. 事業の結果（実績）と成果	131	37.4
不 明	34	9.7
全 体	350	100.0

表 11 「問 17：事務事業評価結果の予算への反映時点」

問 17 事務事業評価結果の予算への反映時点	n	%
1. 当年の執行過程の評価を補正予算により当年度に反映	3	0.9
2. 当年の執行過程の評価を翌年度に反映	209	59.6
3. 翌年の補正予算により翌年度予算に反映	3	0.9
4. 翌年の予算編成作業により翌々年度に反映	120	34.3
不 明	15	4.3
全 体	350	100.0

反映している割合が低いことが特徴的である。

次に、表 9、10、11 は、問 14 で事務事業評価結果が予算編成への反映がなされていると回答した団体の結果である。表 9、10 からは、予算に関する評価結果情報が利用（反映）されている中で、具体的にはどんな情報が重視されているかを、ソフト事業（一般事務）とハード事業（公共事業）に分けて確認し、続いて、表 11からはそうした評価結果情報がいつの予算に利用（反



映) されるかについて確認することができる。

まず、予算に関する評価結果情報の利用(反映)については、何らかの形で「予算編成への反映がなされている」350団体のうち、ソフト事業・ハード事業ともに共通して、「事業の結果(実績)と成果」が最も高く(約4割強・約4割)、次いで同じく「事業費と成果」が高い(約4割弱・約3割)。計画と評価の連動の場合よりもその占める割合が低いものの、同じく「事業費と成果」と「事業の結果(実績)と成果」の二つの項目が重視されている。また、ソフト事業に比べてハード事業の方が「事業費と結果(実績)」を重視していることが特徴としてあげられる。

以上のことから、評価結果情報が予算編成に利用(反映)されている場合、従来特に重視されていた効率性情報よりも有効性情報が重要視され、ハード事業に限っては、ソフト事業に比べて達成度も重視されている、ということがいえるだろう。

評価結果情報がいつの予算に利用(反映)されるかについては、「当年の執行過程の評価結果を当年の予算編成作業により翌年度予算に反映させている」が約6割で最も多く、次いで「翌年の予算編成作業により翌々年度予算に反映させている」が約3割強となっている。このことから、計画との連動と同じように、多くの場合、事中評価の結果情報を基に翌年度の予算が作成され、残りが事後評価の結果情報を基に翌々年度の予算が作成されていることがわかる。

## 6. 評価制度の有効化を阻害する要因

現状における評価制度は、理論的に制度設計されているが、その運用実態の面からは、評価制度の有効化を阻害する要因が確認された。その要因として、以下の三つが指摘できよう。

第1に、目的と具体的な仕組みである手段の不一致である。大半の自治体が計画や予算と評価の連動をさせているが、導入目的では3割以下と低い。また、住民向けと組織内部に向けた目的が混在し設定されている。このように、その目的を具体的に論理づける運用面に矛盾を来している。

第2に、事後評価万能主義に陥っていることである。財政部門主導による評価制度であれば、効率性に主眼を置いた評価制度となる傾向が強く、効率性を重視する評価は事前評価であるのに対して、実際には事前評価よりも事後評価の導入が多く、過度に事後評価に期待している傾向がうかがえる。その傾向は、財政課主導の場合に強い。

第3に、計画・予算・評価の本質的機能の違いである。計画や予算は、その本質のひとつとして事業に対してコントロール機能が強いのにに対して、評価は情報のフィードバックを介したマネジメント機能が強い。こうした両者の本質的な機能の違いが運用上、評価制度の有効化を阻害している。その典型として、評価結果情報の反映スピードや連動の停滞を引き起こしている。

## 7. さいごに

以上の阻害要因を具体的に把握することが、評価と計画や予算との有機的かつスムーズな連動を実現し、評価制度の有効化を高めていくことにつながるものと考えられる。しかし、そのためには、残された課題として、第1と第2の問題に対しては、事例研究から職員の理解度・リーダーシップなどの組織要因や行動要因の要因分析、第3の問題に対しては特に評価と予算とのリンクの一つとして業績予算<sup>(6)</sup>を手がかりに調査・分析が必要であろう。

### 参考文献

松尾貴巳「地方公共団体における業績評価システムの導入研究——予算編成における行政評価システムの意義とその効果についての実証分析——」『会計検査研究』2006. 3 (No. 33), 会計検査院, 2006

---

(6) 田中秀明「業績予算と予算のマクロ改革 (上)」『季刊行政管理研究』2005. 6 (No. 110), 財団法人行政管理研究センター, 2005 及び「ニュー・パブリック・マネジメントと予算改革——第15回 業績予算——」『地方財務』2005年1月号, ぎょうせい, 2005

付録 アンケート調査項目と集計結果

基本属性

【貴団体名及び代表記入者についてお聞かせ下さい】

- 問1 貴団体名 ( 都・道・府・県 市・町・村 )
- 問2 アンケート記入者名 ( )
- 問3 所属部署 ( )
- 問4 連絡先 (TEL )
- (FAX )
- (e-mail )

事務事業評価の取り組み

【貴団体の事務事業評価の取り組みをお聞かせ下さい】

- 問5 貴団体において事務事業評価を導入していますか？ あてはまるもの1つだけに 印をつけて下さい。

1	すでに導入している	問 6, 7, 8 に進む
2	試行中である	問 9 に進む
3	導入予定である	} アンケートは終了です
4	導入する予定は無い	

順位	カテゴリー名	n	%
1	3. 導入予定である	540	40.9
2	1. すでに導入している	404	30.7
3	4. 導入する予定はない	212	16.1
4	2. 試行中である	141	10.7
	不 明	21	1.6
	全 体	1318	100.0

- 問6 問5で「1. すでに導入している」とお答えになった場合のみお答え下さい。 貴団体が事務事業評価制度を導入してから 2005 年度で何年経過しましたか（試行期間は除く）？ あてはまるもの1つだけに 印をつけて下さい。

1 1 年未満	2 1 年以上 3 年未満	3 3 年以上 5 年未満
4 5 年以上 7 年未満	5 7 年以上 10 年未満	6 10 年以上

順位	カテゴリー名	n	%
1	3. 3年以上～5年未満	147	36.4
2	2. 1年以上～3年未満	117	29.0
3	1. 1年未満	66	16.3
4	4. 5年以上～7年未満	61	15.1
5	5. 7年以上～10年未満	13	3.2
6	6. 10年以上	0	0.0
	不 明	0	0.0
	全 体	404	100.0

問7 問5で「1 すでに導入している」とお答えになった場合のみお答え下さい。事務事業評価はどのような部署の所管ですか？ あてはまるもの1つだけに 印をつけて下さい。

1 財政部門	2 企画部門	3 行革部門
4 人事部門	5 総務部門	6 その他の部門

順位	カテゴリー名	n	%
1	2. 企画部門	210	52.0
2	3. 行革部門	135	33.4
3	1. 財務部門	29	7.2
4	5. 総務部門	17	4.2
5	6. その他の部門	9	2.2
6	4. 人事部門	0	0.0
	不 明	4	1.0
	全 体	404	100.0

問8 問5で「1 すでに導入している」とお答えになった場合のみお答え下さい。導入している事務事業評価は貴団体の総合計画の体系との連動がありますか？ あてはまるもの1つだけに 印をつけて下さい。

1 連動がある	2 連動がない
---------	---------

順位	カテゴリー名	n	%
1	1. 連動がある	325	80.4
2	2. 連動がない	77	19.1
	不 明	2	0.5
	全 体	404	100.0

## 事務事業評価の内容

【貴団体の事務事業評価の内容についてお聞きかせ下さい】

問9 貴団体において、現在実施・試行中である事務事業評価制度の目的は何ですか？ あてはまるもの4つだけに 印をつけて下さい。

1 住民の満足度向上	2 アカウンタビリティの確保	3 市民参加・協働の促進
4 総合計画の進行管理	5 事業の重点化・優先順位付け	6 事務事業の質の向上
7 事務事業の効率化	8 的確な予算査定	9 職員の意識向上
10 その他 ( )		

順位	カテゴリー名	n	%		
1	9. 職員の意識向上	398	73.0		
2	7. 事務事業の効率化	383	70.3		
3	2. アカウンタビリティの確保	302	55.4		
4	6. 事務事業の質の向上	286	52.5		
5	5. 事業の重点化・優先順位付け	233	42.8		
6	4. 総合計画の進行管理	154	28.3		
7	8. 的確な予算査定	126	23.1		
8	1. 住民の満足度向上	123	22.6		
9	3. 市民参加・協働の促進	53	9.7		
10	10. その他	19	3.5		
	不 明	10	1.8	累計 (n)	累計 (n)
	全 体	545	100.0	2087	382.9

問10 事務事業評価の実施時点はどれですか？ あてはまるもの1つだけに 印をつけて下さい。

1 事前	2 事中	3 事後
------	------	------

順位	カテゴリー名	n	%
1	3. 事後	383	70.3
2	2. 事中	70	12.8
3	1. 事前	54	9.9
	不 明	38	7.0
	全 体	545	100.0

問11 貴団体において、評価の対象としている「ソフト事業（一般事業）」はどのようなものですか？ あてはまるものすべてに 印をつけて下さい。

1 施設維持管理（補修）事業	2 内部管理のための事業
3 法律で義務づけられたソフト事業	4 補助金によるソフト事業（交付を受ける事業）
5 補助金によるソフト事業（交付する事業）	
6 自治体単独のソフト事業（「4」と「5」を除く事業）	

順位	カテゴリー名	n	%		
1	6. 自治体単独のソフト事業（「4」と「5」を除く事業）	490	89.9	累計 (n)	累計 (n)
2	5. 補助金によるソフト事業（交付する事業）	485	89.0		
3	4. 補助金によるソフト事業（交付を受ける事業）	464	85.1		
4	1. 施設維持管理（補修）事業	415	76.1		
5	3. 法律で義務づけられたソフト事業	365	67.0		
6	2. 内部管理のための事業	351	64.4		
	不 明	13	2.4	累計 (n)	累計 (n)
	全 体	545	100.0	2583	473.9

問12 貴団体において、評価の対象としている「ハード事業（公共事業）」はどのようなものですか？ あてはまるものすべてに 印をつけて下さい。

1 補助金によるハード事業（交付を受ける事業）	2 自治体単独のハード事業
3 補助金によるハード事業（交付する事業）	

順位	カテゴリー名	n	%		
1	2. 自治体単独のハード事業	488	89.5	累計 (n)	累計 (n)
2	1. 補助金によるハード事業（交付を受ける事業）	461	84.6		
3	3. 補助金によるハード事業（交付する事業）	417	76.5		
	不 明	43	7.9		
	全 体	545	100.0		
				1409	258.5

問13 貴団体の事業コスト積算の内訳の中に人件費が含まれていますか？あてはまるもの1つだけに 印をつけて下さい。

1 正規の全職員の平均給与額をベースとした正規職員の人件費だけを含んでいる
2 正規の全職員の平均給与額をベースとした正規職員と非正規職員の人件費を含んでいる
3 正規の全職員の級別給与額をベースとした正規職員の人件費だけを含んでいる
4 正規の全職員の級別給与額をベースとした正規職員と非正規職員の人件費を含んでいる
5 人工で正規職員だけを人件費に含んでいる
6 人工で正規職員と非正規職員を人件費に含んでいる
7 事業コスト積算にあたり人件費を含んでいない

順位	カテゴリー名	n	%
1	2. 正規の平均給与ベースで正規職員と非正規職員	182	33.4
2	7. 人件費を含まず	157	28.8
3	1. 正規の平均給与ベースで正規職員のみ	101	18.5
4	6. 人工で正規職員と非正規職員	41	7.5
5	5. 人工で正規職員のみ	23	4.2
6	4. 正規の級別給与ベースで正規職員と非正規職員	14	2.6
7	3. 正規の級別給与ベースで正規職員のみ	6	1.1
	不 明	21	3.9
	全 体	545	100.0



## 予算と評価の関係

【貴団体の予算編成と事務事業評価の関係についてお聞かせ下さい】

問14 事務事業評価結果の予算への反映はなされていますか？ あてはまるもの1つだけに 印をつけて下さい。

- |                    |                  |
|--------------------|------------------|
| 1 予算編成への反映がなされている  | 問 15, 16, 17 に進む |
| 2 予算編成への反映はなされていない | 問 18 に進む         |

順位	カテゴリー名	n	%
1	1. 予算編成への反映がなされている	350	64.2
2	2. 予算編成への反映がなされていない	187	34.3
	不 明	8	1.5
	全 体	545	100.0

問15 問 14 で「1 予算への反映がなされている」とお答えになった場合のみお答え下さい。ソフト事業（一般事業）の事務事業評価結果の情報のうち予算編成に反映する際に次のどれを最も重視していますか？ あてはまるもの1つだけに 印をつけて下さい。

- |          |              |                |
|----------|--------------|----------------|
| 1 事業費と成果 | 2 事業費と結果（実績） | 3 事業の結果（実績）と成果 |
|----------|--------------|----------------|

順位	カテゴリー名	n	%
1	3. 事業の結果（実績）と成果	153	43.7
2	1. 事業費と成果	129	36.9
3	2. 事業費と結果（実績）	60	17.1
	不 明	8	2.3
	全 体	350	100.0

問16 問 14 で「1 予算への反映がなされている」とお答えになった場合のみお答え下さい。ハード事業（公共事業）の事務事業評価結果の情報のうち予算編成に反映する際に次のどれを最も重視していますか？ あてはまるもの1つだけに 印をつけて下さい。

- |          |              |                |
|----------|--------------|----------------|
| 1 事業費と成果 | 2 事業費と結果（実績） | 3 事業の結果（実績）と成果 |
|----------|--------------|----------------|

順位	カテゴリー名	n	%
1	3. 事業の結果（実績）と成果	131	37.4
2	1. 事業費と成果	105	30.0
3	2. 事業費と結果（実績）	80	22.9
	不 明	34	9.7
	全 体	350	100.0

問17 事務事業評価結果の予算への反映時点は、どの時点ですか？ あてはまるもの1つだけに  
印をつけて下さい。

- 1 当年の執行過程の評価結果を当年の補正予算により当年度予算に反映させている
- 2 当年の執行過程の評価結果を当年の予算編成作業により翌年度予算に反映させている
- 3 翌年の補正予算により、翌年度予算に反映させている
- 4 翌年の予算編成作業により翌々年度予算に反映させている

順位	カテゴリー名	n	%
1	2. 当年の執行過程の評価を翌年度に反映	209	59.6
2	4. 翌年の予算編成作業により翌々年度予算に反映	120	34.3
3	1. 当年の執行過程の評価を補正予算により当年度に反映	3	0.9
4	3. 翌年の補正予算により翌年度予算に反映	3	0.9
	不 明	15	4.3
	全 体	350	100.0

## 事務事業と評価の関係

【貴団体の事務事業と事務事業評価の関係についてお聞きかせ下さい】

問18 現在導入している事務事業評価結果の事務事業への反映の仕方はどれですか？ あてはまるもの1つだけに 印をつけて下さい。

- |                       |   |                  |
|-----------------------|---|------------------|
| 1 業務の改善に反映させている       | } | 問 19, 20, 21 に進む |
| 2 業務の選択に反映させている       |   |                  |
| 3 業務の改善・選択の両方に反映させている |   |                  |
| 4 業務の改善・選択には反映させていない  |   | 問 22 に進む         |

順位	カテゴリー名	n	%
1	3. 業務の改善・選択の両方に反映	267	48.9
2	1. 業務改善に反映	178	32.7
3	4. 業務の改善・選択には反映させていない	66	12.1
4	2. 業務の選択に反映	15	2.8
	不 明	19	3.5
	全 体	545	100.0

問19 問 18 で「1 業務の改善に反映させている」、「2 業務の選択に反映させている」、「3 業務の改善・選択の両方に反映させている」とお答えになった場合のみお答え下さい。ソフト事業（一般事業）の事務事業評価結果の情報のうち事務事業の改善・選択に反映する際に次のどれを最も重視していますか？ あてはまるもの1つだけに 印をつけて下さい。

- |          |              |                |
|----------|--------------|----------------|
| 1 事業費と成果 | 2 事業費と結果（実績） | 3 事業の結果（実績）と成果 |
|----------|--------------|----------------|

順位	カテゴリー名	n	%
1	3. 事業の結果（実績）と成果	243	52.9
2	1. 事業費と成果	158	34.3
3	2. 事業費と結果（実績）	52	11.3
	不 明	7	1.5
	全 体	460	100.0

問20 問 18 で「1 業務の改善に反映させている」、「2 業務の選択に反映させている」、「3 業務の改善・選択の両方に反映させている」とお答えになった場合のみお答え下さい。ハード事業（公共事業）の事務事業評価結果の情報のうち事務事業の改善・選択に反映する際に次のどれを最も重視していますか？ あてはまるもの 1 つだけに 印をつけて下さい。

1 事業費と成果	2 事業費と結果（実績）	3 事業の結果（実績）と成果
----------	--------------	----------------

順位	カテゴリー名	n	%
1	3. 事業の結果（実績）と成果	207	45.0
2	1. 事業費と成果	146	31.7
3	2. 事業費と結果（実績）	73	15.9
	不 明	34	7.4
	全 体	460	100.0

問21 評価の事務事業への反映時点は、どの時点ですか？ あてはまるもの 1 つだけに 印をつけて下さい。

1 当該年度の事務事業に反映させている
2 翌年度の事務事業に反映させている
3 翌々年度の事務事業に反映させている
4 その他

順位	カテゴリー名	n	%
1	2. 翌年度の事務事業に反映	267	58.0
2	3. 翌々年度の事務事業に反映	131	28.5
3	1. 当該年度の事務事業に反映	29	6.3
4	4. その他	28	6.1
	不 明	5	1.1
	全 体	460	100.0

## 事務事業評価制度の方向性

【貴団体の導入している事務事業評価制度の今後の方向性についてお聞かせ下さい】

問22 問9で貴団体が現在実施・試行中である事務事業評価制度の目的をお聞きしましたが、今後の事務事業評価制度の方向性として、重要度が高いと考えられる目的は何ですか？ あてはまるもの4つまで 印をつけて下さい。

- |             |                 |              |
|-------------|-----------------|--------------|
| 1 住民の満足度向上  | 2 アカウンタビリティの確保  | 3 市民参加・協働の促進 |
| 4 総合計画の進行管理 | 5 事業の重点化・優先順位付け | 6 事務事業の質の向上  |
| 7 事務事業の効率化  | 8 的確な予算査定       | 9 職員の意識向上    |
| 10 その他 ( )  |                 |              |

順位	カテゴリー名	n	%		
1	5. 事業の重点化・優先順位付け	289	53.0		
2	2. アカウンタビリティの確保	275	50.5		
3	9. 職員の意識向上	271	49.7		
4	7. 事務事業の効率化	262	48.1		
5	6. 事務事業の質の向上	224	41.1		
6	1. 住民の満足度向上	203	37.2		
7	4. 総合計画の振興管理	183	33.6		
8	8. 的確な予算査定	162	29.7		
9	3. 市民参加・協働の促進	129	23.7		
10	10. その他	20	3.7		
	不 明	21	3.9	累計 (n)	累計 (n)
	全 体	545	100.0	2039	374.1

以上でアンケートは終了です。ご協力ありがとうございました。