

宝塚市行政評価制度に関する業務と研修についての調査

－ワークを含む研修の効果についての認識と行政評価に関する業務の実態－

執筆：京都府立大学大学院公共政策学研究科博士前期課程 池田葉月

監修：京都府立大学准教授 窪田好男

2015/09/15

目次

1. 調査の概要	1
2. 研修の概要	2
3. 調査結果	3
3-1 回答者の所属部署と役職	3
3-2 ワークを含む研修について	4
3-3 行政評価に関する業務について	11
4. 参考文献・参考ホームページ	24
資料編	
I 各質問に対する回答数と割合の表	1
II 質問表	6

1. 調査の概要

1-1 背景・目的

総務省によれば、現在、59.3%¹の自治体が行政評価を導入している。先行研究では、課題を指摘しているものや、実施状況に関する研究などが中心である。また、課題の中では職員負担についても指摘されている。しかし、負担の詳細や行政評価に関する業務の具体的な内容はあまり明らかにされていない。

2014年度、京都府立大学京都政策研究センター(KPD)は京都府から委託を受けて共同研究を実施した²。その調査から、行政評価の職員負担は肉体的負担と精神的負担の2つに分けられ、職員負担を軽減するためにはこれらの2種類の負担を同時に軽減していく必要があることがわかった。また、負担が軽減されない原因の1つとして行政評価に対する理解が不十分であることであることも明らかになった。

古川(2008)によれば、評価を運用するためには頭を切り替えなければならないため、教育訓練を体系的に行うことが必要である(古川, 2008 : p.150)。また、田中(2014)によれば、説明会・研修会の主な目的は、評価に関する理解を深めること、評価制度を周知させること、評価の実施に関わる実務的事項を伝達すること、評価に関わる職員の知識・技能を向上させることである(田中, 2014 : p.290)。さらに、職員の心理的な抵抗感を緩和する効果もあるとしている(同上)。

よって、行政評価の目的や必要性に対する正しい理解の促進と、実務に活かせる知識・技能の習得という2つの要素を備えた研修を実施することが有効であると考えられる。つまり、座学と合わせて参加型の研修を実施することで、行政評価の目的や必要性を理解して評価に取り組めるようになるため効果が高まる、的確な改善策が実施される、行政評価に関する業務をより効率的に遂行できるようになるという3つの効果を期待できる。また、これらは負担軽減にもつながると考えられる。

宝塚市は行政評価システムを導入しているため、評価表の様式の変更などについては入力システムの改良を待たなければならない。しかし、できることについては改善していきたいという考えが市から示され、今年度は研修を実施した。この研修は職員の事務事業評価のレベルを向上させることを目的としており、終了後に、研修の感想やワークを含む研修についての認識と、行政評価に関する業務の実態について調べるために調査を実施した。

本調査の目的は、ワークを取り入れるなどの参加型で実践的な内容の研修に対する職員の認識を調べ、より効果的な研修の内容や実施方法を検討することである。行政評価に関する実践的な研修の例としては、元高崎経済大学教授の斉藤達三による自治体政策評価演習や、高崎経済大学の佐藤徹教授による創造型評価(CPE)、関西学院大学経営戦略研究科の稲沢克祐教授による埼玉県秩父市の研修などが挙げられる。また、総務省の政策評価に関する統一研修においても実践的な内容を取り入れたものが実施されるようになってきている。しかし、行政評価に関する研修のうち、実践的な内容のものは多いとは言えない。そのため、行政評価に関する研修に実践的な内容を取り入れる場合のより有効な内容や実施方法などを検討したい。

昨年度、京都府内の市町を対象に実施した調査(脚注2参照)との違いは、回答者と回答方法、回答時間の3点である。昨年度の調査の回答者は行政評価の主管部署の職員であり、回答方法は主に記述式であった。また、質問表をメールで送っており、回答時間は2週間あった。一方、今回の調査の回答者は施策・事業の担当課において実際に評価表を作成している職員であり、15分という回答時間を考慮してほとんどの質問において選択肢で答えるという方法をとった。回答の選択肢は、昨年度の調査結果に基づいて作成している。

なお本稿では、研修のうち、参加型の部分をワークと呼ぶ。参加型の研修であることを表わす用語としては、他に演習、ワークショップ、実践などが考えられ、斉藤(2001)は「演習」、佐藤(2008)は「ワークショップ」を用いている。

¹ 総務省自治行政局行政経営支援室(2014)「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」、p.2

² 京都府立大学京都政策研究センター(KPD)が京都府から「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－」というテーマの共同研究を受託しており、その研究において調査を実施した。調査の対象は行政評価を導入している京都府内の市町であり、行政評価に関する業務の実態を調べた。

1-2 調査項目

調査項目は以下の3点である。

- 1.回答者の所属部署と役職
- 2.ワークを含む研修について
- 3.行政評価に関する業務の実態

1-3 調査対象

この研修の対象者は、施策・事業の担当課で評価表の入力を担当している職員である。役職は課長級以下であり、人数は技能労務職員等を除く1,194人である。研修の開催は各課に通知されており、各課から数人ずつ出席しているため参加者数は約140人である³。ただし、途中で退出した職員も存在するため、正確にわかるのは最後まで受講してアンケートに回答した職員数のみであり、人数は95人である。

1-4 調査を担当した機関

京都府立大学大学院公共政策学研究科
准教授 窪田好男・博士前期課程 池田葉月

1-5 調査の実施時期

2015年4月24日 研修終了後

研修のタイトル：事務事業評価のレベルアップに向けて－講義とワークで高める評価力－

1-6 調査の実施方法

研修終了後に目的や内容などを説明して実施し、回答時間は約15分とした。

2. 研修の概要

当日の流れは以下のとおりである。まず、財政課から行政評価の取組みや評価表を記入する際に注意すべき点、市の財政状況などについての説明が30分あり、その後、研修を90分実施した。参加者は約110人である。研修の講師は京都府立大学公共政策学部の窪田好男准教授が務めた。

研修は30分の講義と45分のワークから構成されており、最後にアンケートの回答時間を15分とった。講義では、政策評価の目的や必要性、プログラム・セオリー、ロジック・モデルについて説明した。ワークでは、講義の内容を踏まえて指標を設定する、記入された評価表を見て改善点を考えるという2つの内容で実施し、2、3人でディスカッションを行う時間をそれぞれ設けた。

指標を設定する練習を行う際に用いた事例は行政評価に関する研修、つまり当日の研修である。プログラム・セオリーを的確に表現するためには対象者、手段、意図をどのように書けばよいか説明し、どのような指標を設定すべきかを考えてもらった。その後、各自が設定した指標についてディスカッションする時間を設け、講師が解説を行った。

記入された評価表を見て改善点を考える際に用いた事例は交通安全対策事業と空きや(廃屋)対策事業である。この2つの事例を取り上げたのは、評価表を記入する際のポイントを説明するのに適していたからであって、事業の内容や評価表の完成度によって選定したのではない。交通安全対策事業には、1つの事業の中に幼児交通安全クラブや保護立ち番、自転車教室など複数の取組みが含まれているという特徴がある。これは宝塚市ではしばしば見られる形態だが、指標の設定が難しい。この事例では、指標をどのように設定すればよいか、また、空きや(廃屋)対策事業では、どのように改善すればよりわかりやすくなるか、プログラム・セオリーを的確

³ この研修への参加は任意であり、参加者数は数えていないため正確な人数は不明である。

に表現できるかを考えた。2事例とも、講師が説明した後、まずは個人で考えてその後ディスカッションを行い、最後に講師が解説するという手順で実施した。

3. 調査結果

3-1 回答者の所属部署と役職

表3-1-1より、回収できた回答数は95だが、役職・所属の両方がわかっている回答のみを分析の対象とするため、有効回答数は91である。役職は室長・課長・副課長・係長・一般職員であり、係長が最も多く(52.7%)、次に課長が多い(28.6%)。また、ほとんど全ての部署で少なくとも1人は研修を受講している。

91人中7人は事務事業評価の主管部署である財政課の職員であり、84人が施策・事業の担当課の職員である。以下では、主管部署と施策・事業の担当課を区別している場合を除き、施策・事業の担当課の職員について述べている。所属部署については、回答者によって部・室・課のうち、どの単位で回答しているかが異なっていたため、ほぼ全ての回答者についてわかる部の単位で分類した。ただし、教育委員会と上下水道局については部がわからない回答があったため、教育委員会、上下水道局という単位で扱う。また、1部署あたりの参加者数が少ないため、業務内容が比較的近い部署をまとめて1つの部門として扱う。部門の分け方は、斎藤(2001)の分類を参考にしている(斎藤, 2001 : pp.205-206)⁴。

施策・事業の担当課の職員はさらに評価表作成経験者(74人)と評価表作成未経験者(10人)に分けられる⁵。経験者の役職は主に係長(53.1%)と課長(30.9%)であり、未経験者の役職は主に係長(50%)と一般職員(30%)である。ただし、本調査では評価表作成経験の有無を尋ねる質問を設けなかったため、完全には区別できない。そのため、質問表に未経験であると書いてあった場合のみになるが、未経験者として区別する。以下では、研修に関する質問については経験者と未経験者の両方を考察の対象とするが、行政評価の業務における職員負担に関する質問については経験者のみを対象とする。

表3-1-1 回答者の所属部署と役職・人数(N=95)

部門	所属部署	評価表作成経験者						評価表作成未経験者						
		役職					人数	割合(%)	役職				人数	割合(%)
		室長	課長	副課長	係長	一般職員			課長	副課長	係長	一般職員		
行政管理	企画経営部		2		2		4			1			1	
	総務部		1	1	4	1	7				1		1	
	会計課	1					1						0	
	監査委員事務局		1				1						0	
	議会事務局		2				2						0	
	合計	1	6	1	6	1	15		0	0	1	1	2	
福祉	市民交流部		4		5		9						1	
	健康福祉部		1	1	5		7			1			1	
	子ども未来部		1	1	3		5			1			1	
	合計	0	6	2	13	0	21		0	0	2	0	2	
教育・文化	産業文化部				2	1	3						0	
	教育委員会		2		3	4	9			1			1	
	合計	0	2	0	5	5	12		0	0	1	0	1	
建築・土木	都市安全部		1		4		5				1	1	2	
	都市整備部		2	1	4		7					1	1	
	合計	0	3	1	8	0	12		0	0	1	2	3	
環境・衛生	環境部		2		2		4							0
	消防本部		3	1	4		9		1	1			2	
	上下水道局		2				2						0	
	合計	0	7	1	6	0	14		1	1	0	0	2	
合計(施策・事業の担当課)		1	24	5	38	6	74	91.4	1	1	5	3	10	11.0
主管部署		1	1		5		7	8.6					0	0
合計(経験者)							81	89.0					10	11.0
役職・所属不明							3	3.6					1	9.1
合計(全体)							84	88.4					11	11.6

(注1)企画経営部の回答者は行政評価の主管部署である財政課の回答者数を除いたものである。
(注2)経験者かどうかを尋ねる質問は設けなかったため、質問表に未経験であると書いてあったものを集計した数である。
(注3)部門の分け方は斎藤(2001)に基づく。

⁴ 斎藤(2001)は農林という部門を設けているが、宝塚市では産業文化部産業振興室に農政課が置かれており、それ以外に農林にあてはまる部署はない。そのため本稿では農林という部門は設けず、教育・文化部門に産業文化部を分類した。

⁵ 以下では、経験者、未経験者と記す。

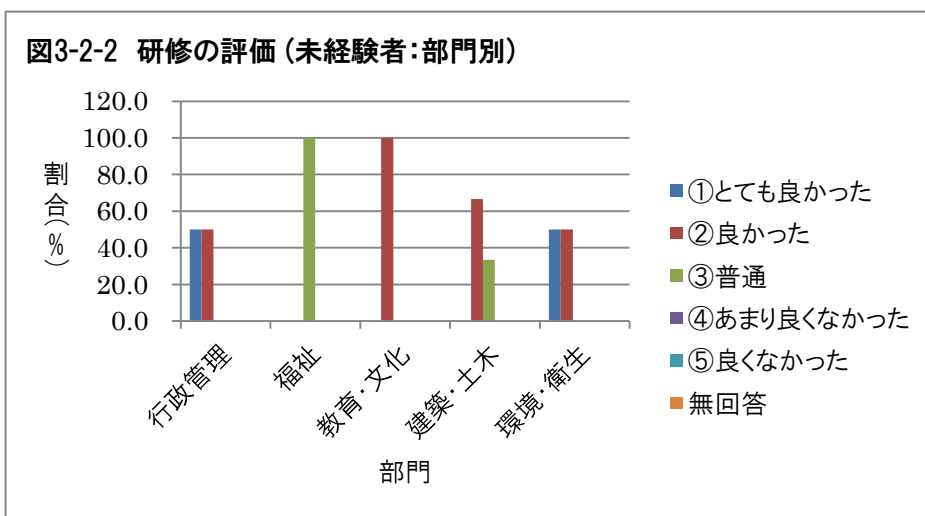
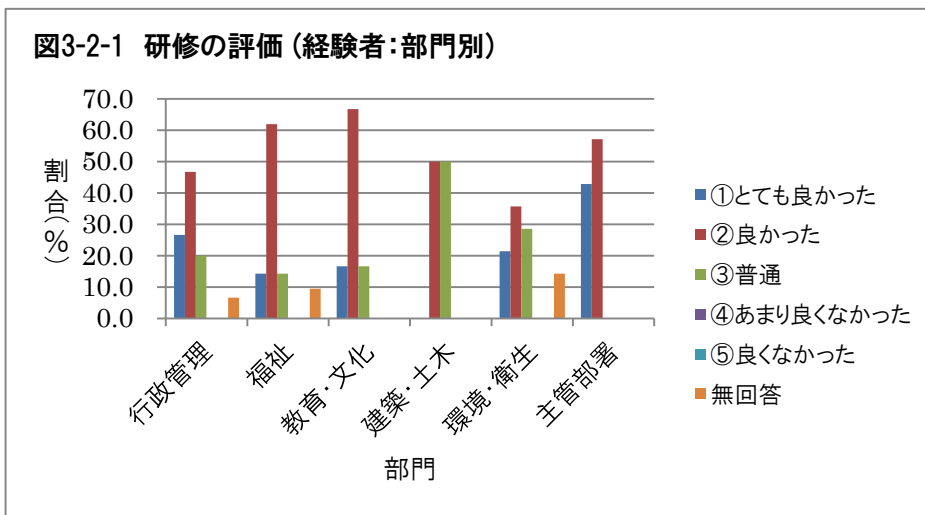
3-2 ワークを含む研修について⁶

今回の研修は、実践的な内容を取り入れることで事務事業評価をレベルアップさせることを目的として実施した。本節は、今後もこのような趣旨の研修を実施する際に内容や手法などで参考にできることや改善すべき点がないかを調べることを目的としている。そのため、今回の研修の評価と感想とこれまでに受講したことがある研修、ワークなどを含む実践的な内容の研修に対する認識を調べた。

(1) 今回の研修の評価

今回の研修の評価を調べるために「①とても良かった、②良かった、③普通、④あまり良くなかった、⑤良くなかった」の5段階で尋ねた。

経験者、未経験者ともに約70%が「①とても良かった」「②良かった」と回答しており、「④あまり良くなかった」「⑤良くなかった」と回答した職員はいない。経験者と未経験者を部門別・役職別に見ると、図3-2-1から図3-2-4より、経験者・未経験者ともに、どの部門・役職でも「良かった」と回答している割合が最も高い。今回の研修の評価については、経験者・未経験者、部門、役職による違いは見られない。以上より、今回の研修は好評であったと言える。



⁶ 以下の説明で用いているのはグラフが中心だが、回答数や割合の詳細な数値については資料編に表を掲載している。

図3-2-3 研修の評価（経験者：役職別）

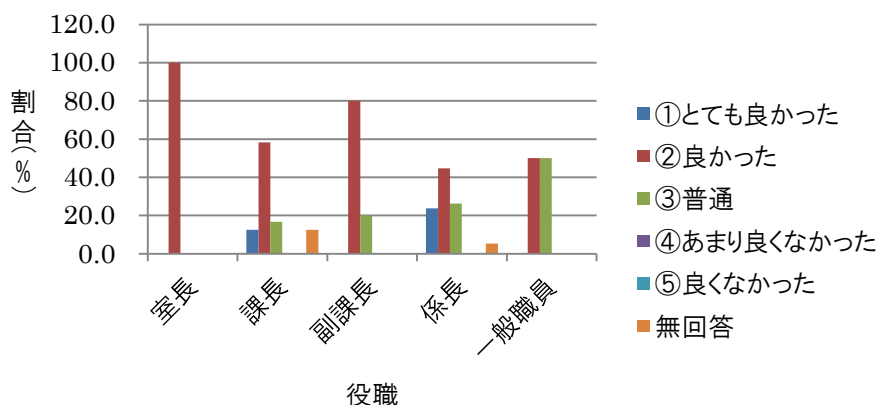
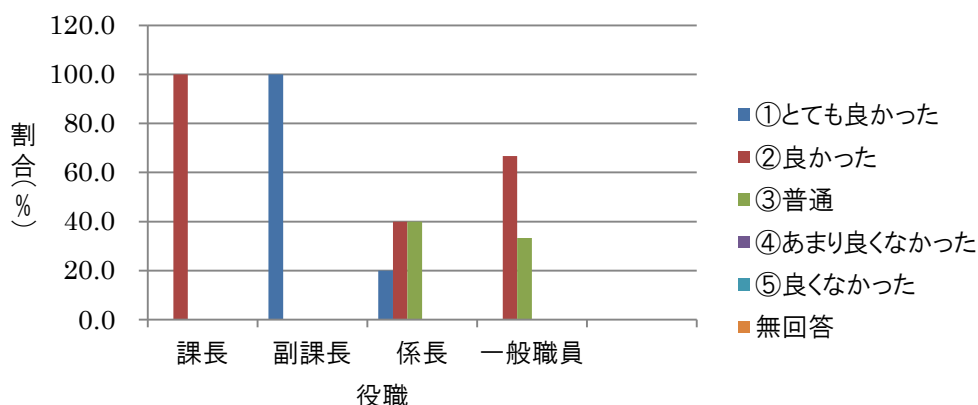


図3-2-4 研修の評価（未経験者：役職別）



(2) ワークを含む研修の受講経験とその内容・受講した場所

研修は様々なものが実施されているが、その中でワークなどを含む実践的な内容の研修実施されている分野や手法などについては不明である。しかし、他の研修について知ることによって行政評価に関する研修にも参考にできることがあるのではないかと考え、ワークを含む研修の受講経験とその内容、受講した場所について尋ねた。

その結果、経験者の50.0%、未経験者の60.0%はワークを含む研修の受講経験があり、図3-2-5から図3-2-8より、経験者・未経験者ともに部門別では環境・衛生、役職別では課長の割合が高いが、それほど大きな違いがあるわけではない。ワークを含む研修の受講経験については、これまでに経験してきた業務や職員の年齢層で比較した方が違いや傾向が明らかになると考えられる⁷。

研修の内容は協働、マスコミへの対応、防災、法令実務、人権、自己啓発に分類できる。受講場所は宝塚市役所である場合とそれ以外の場所である場合の2つに分けられ、後者は①研修のための施設、②その分野の政策を実施するための施設、③他の自治体、④その他の4つに分類できる。具体的には、①は市町村アカデミー(JAMP)、②は男女共同参画センターや人権文化センター、④は総務省などである。また、③はさら

⁷ 例えば、総務省が実施している政策評価統一研修は、現状や課題、国と地方の動向、事例紹介などが中心的内容だったが、その後は評価結果の質の向上や活用などについても取り上げられるようになり、2012年からは実践的な内容も含まれるようになった。このように研修の内容や手法は変化していく。そのため、受講経験には職員の年齢やこれまでの所属部署が影響していると考えられる。

に2つに分類でき、1つは他の自治体の研修を受講している場合、もう1つは近隣の自治体と共同で研修を開催している場合である。

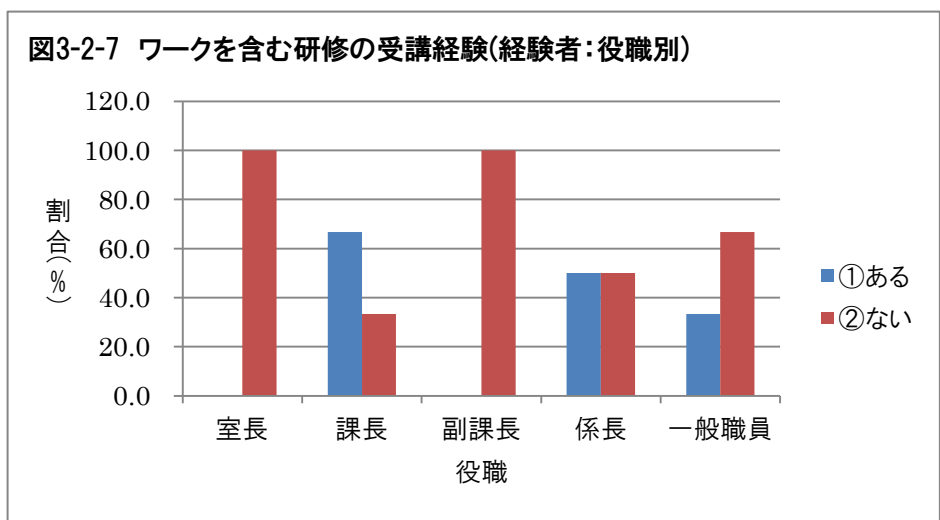
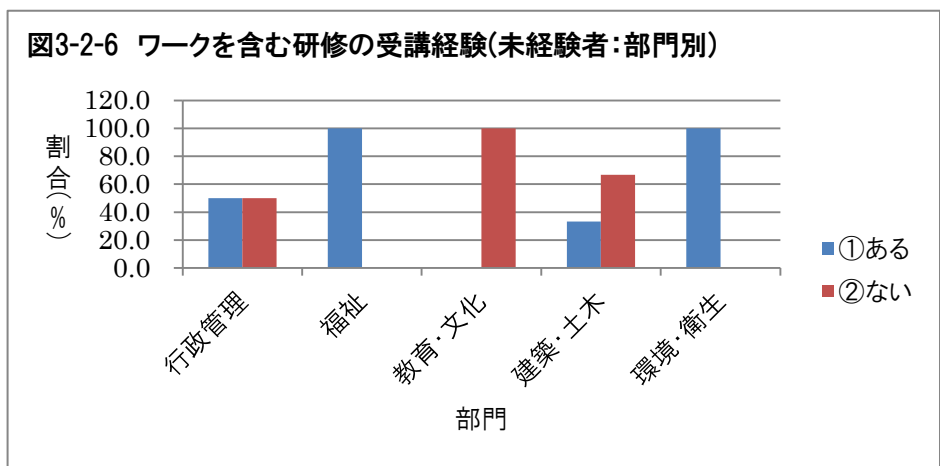
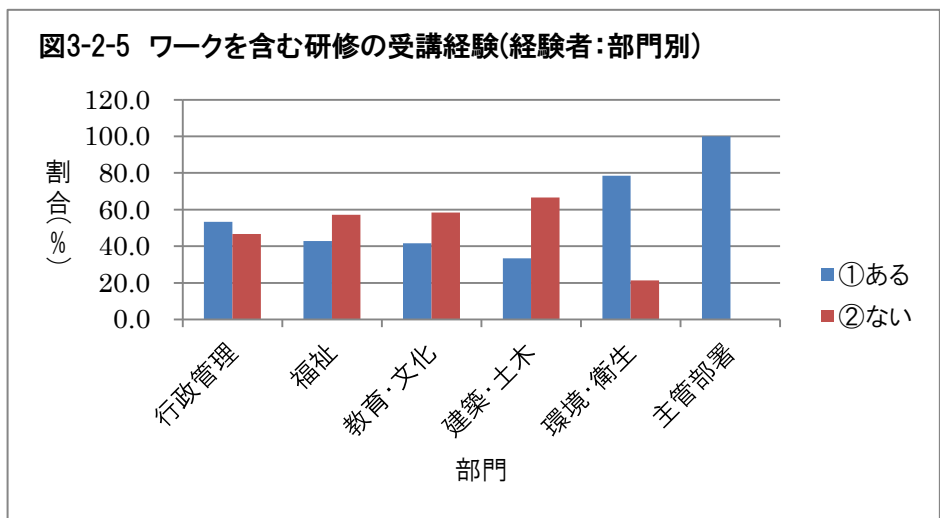
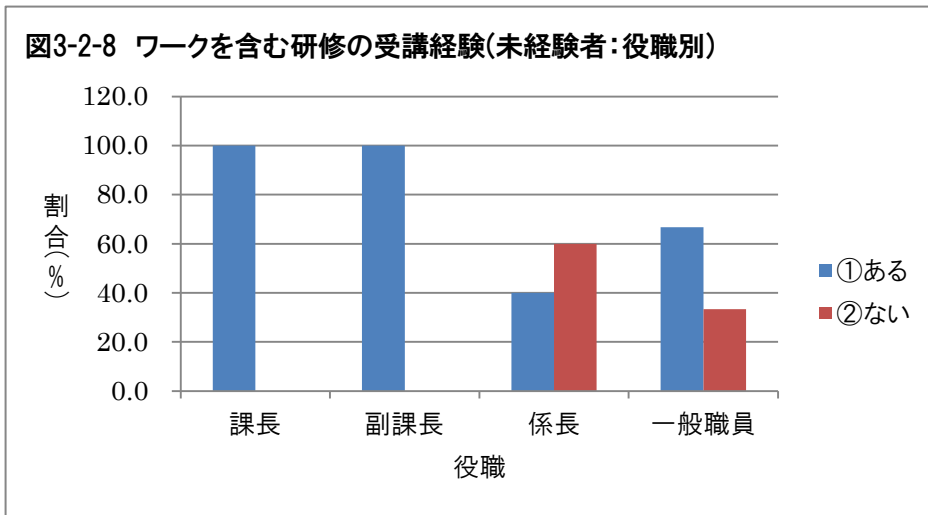


図3-2-8 ワークを含む研修の受講経験(未経験者:役職別)

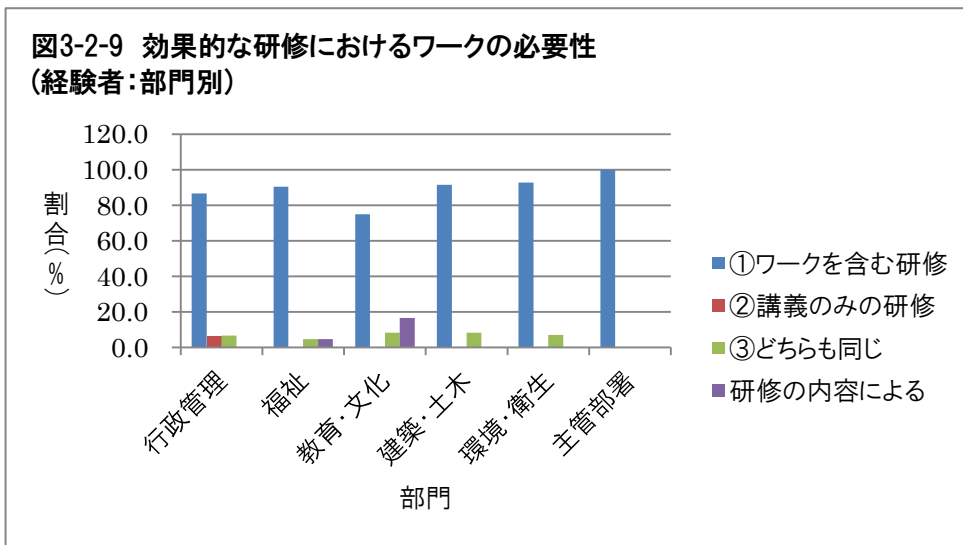


(3) ワークを含む研修と含まない研修の効果に対する認識の違い⁸

行政評価に関する研修に限定せず、研修全般について考えたとき、ワークを含むものと含まないものではどちらの方が効果的であるか考えるかを尋ねた。「①ワークを含む研修、②講義のみの研修、③どちらも同じ」という3つの選択肢を作成したが、「研修の内容による」という回答もあった。(2)より、ワークを含む研修が実施されている分野はある程度決まっているため、このような選択肢も用意すべきであったと言える。

図3-2-9から図3-2-12より、経験者・未経験者、部門、役職による違いはなく、ワークを含む研修の方が効果が高いと考えている職員の割合が高い(経験者：87.8%、未経験者：90.0%)。

図3-2-9 効果的な研修におけるワークの必要性(経験者:部門別)



⁸ 本調査はワークを含む研修を実際に受講した後に回答しており、ワークを含む研修に関する質問も複数含まれている。よって(3)・(4)・(7)については、ワークを含む研修に肯定的な印象を持ちやすかった、あるいはワークを含む研修を連想しやすかった可能性があることも考慮しなければならない。

図3-2-10 効果的な研修におけるワークの必要性
(未経験者:部門別)

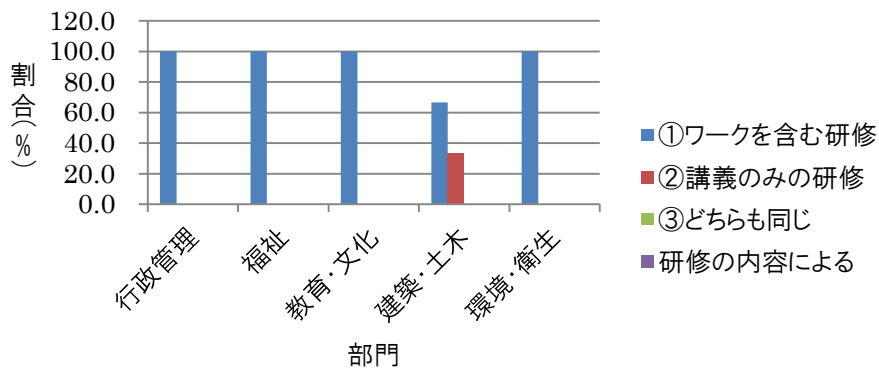


図3-2-11 効果的な研修におけるワークの必要性
(経験者:役職別)

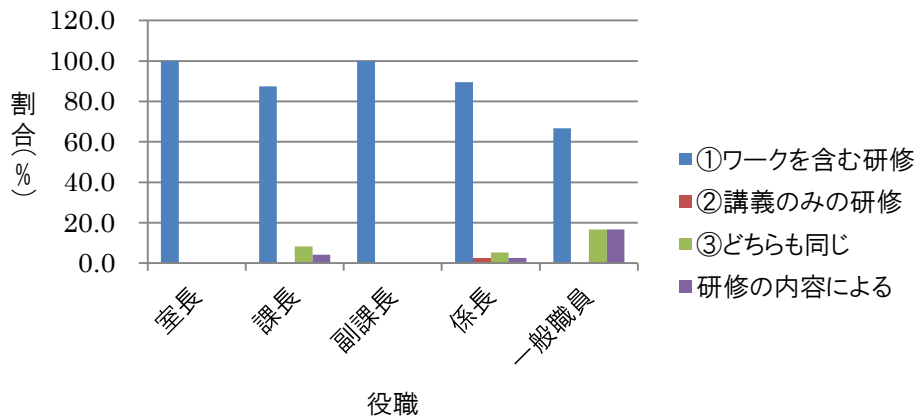
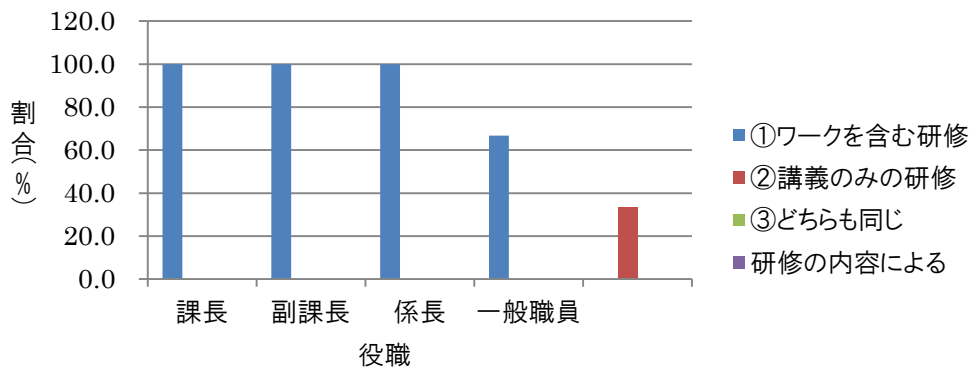


図3-2-12 効果的な研修におけるワークの必要性
(未経験者:役職別)



(4) 行政評価に関する研修におけるワークの必要性

この質問では行政評価に関する研修に限定して、ワークを含む方がよいか講義のみでよいかを尋ねた。図3-2-13から図3-2-16より、経験者・未経験者、部門、役職による違いはなく、行政評価に関する研修には

ワークがあった方がよいと考えている職員の割合が高い(経験者：90.5%、未経験者：90.0%)。

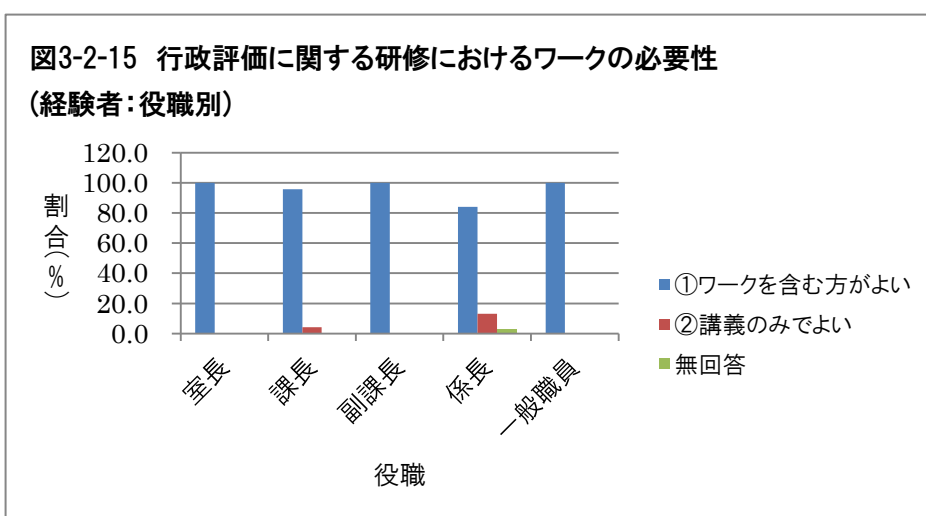
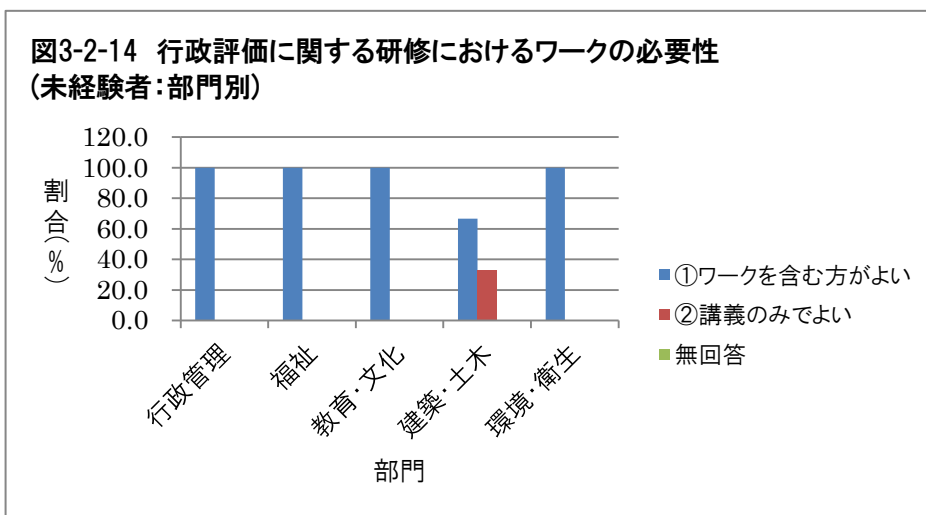
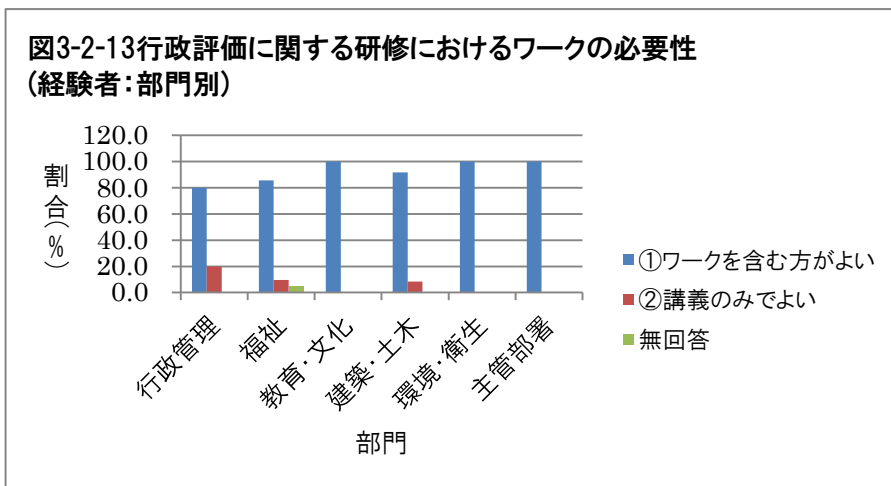
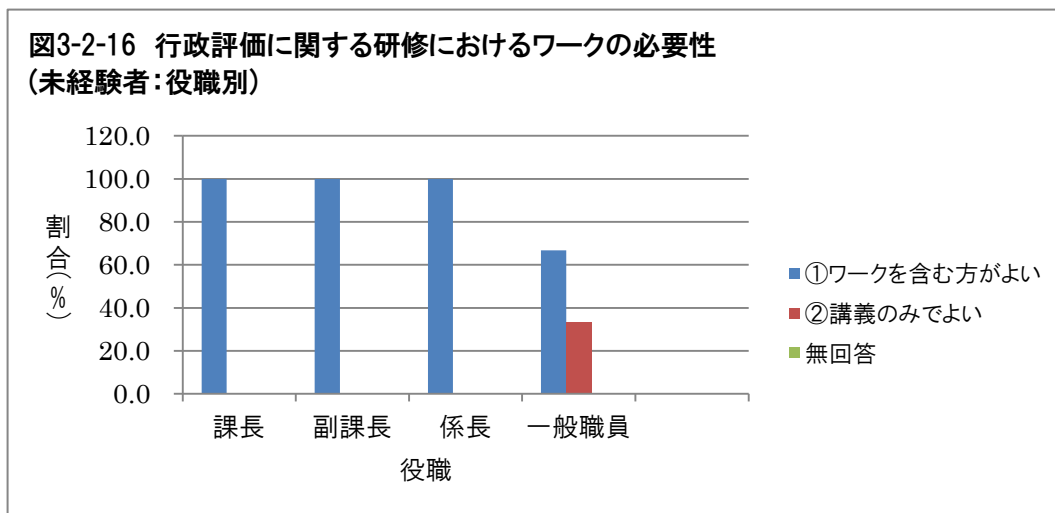


図3-2-16 行政評価に関する研修におけるワークの必要性
(未経験者：役職別)



(5) ワークの感想

ワークに取り組んでみてどうだったか、改善すべき点はあるかなどを調べるために、感想を自由に記述してもらった。感想は表3-2-1のように7種類に分類できる。経験者・未経験者、役職、部門による違いはなく、「わかりやすかった」「参考になった」という回答が多く、「わかりにくかった」「理解できなかった」というような回答はなかった。

わかりやすかった・理解が深まったという回答には主に、「宝塚市の事例と評価表を用いたため具体的でわかりやすかった」「行政評価の基礎やポイントがわかった」「指標の考え方がわかった」などが含まれている。日常の業務においては施策・事業の担当者として評価表を作成しており、客観的な立場から評価表の内容を検討するという機会がないため、今回のワークを通して理解が深まった・新たな視点を得られたという職員が多かったと考えられる⁹。また、講義とワークを連続して実施したことで、講義で学んだことをすぐに確認できたこともわかりやすさにつながったようである。

表3-2-1 ワークの感想

	内容
1	わかりやすかった・理解が深まった
2	学んだことを実際の業務に活用できそうだと思う
3	内容や実施方法に関する要望
4	今年度初めて評価表を作成する職員の感想
5	内容は理解できたが、業務に活かせるかは不明
6	その他
7	無回答

内容や実施方法に関する要望は主に、指標に関すること、取り上げた事例に関すること、研修の対象者・時間などであった。指標については設定方法や数値化できないものの扱いなどをもっと詳しく教えてほしいと考えている職員が多かった。また、評価表を作成するワークでは当日の研修を事例として用いたが、もっと具体的な事例の方がよかったという意見が複数見られた。研修の対象者については経験者と未経験者に分けた方がよい、未経験者のみでよいなどであった。時間についてはもっと長くてもよいというものと長すぎるというものの両方があった。

その他には、「評価に対する理解や価値観が統一されるため有効である」「発想力や柔軟な思考が必要だと感じた」「1回受講しただけでは十分に理解できない」などがあつた。

未経験者の感想は、今後の業務に役立てられそうだというものから、事務事業評価に関する基礎知識が乏しいため難しかったというものまで様々だが、ワークを行うことでマニュアルや講義だけでは分からなかった部分を理解できたというものが多かった。

また、ワークにはプレッシャーを感じる職員も存在し、適度なプレッシャーで理解が深まると感じる人と、気が重く参加したくないと感じる人がいるようである。

⁹ 感想の中にも、評価表の記載内容がポイントを押さえたものになっているかを検討するワークが効果的だと感じたというものが複数見られた。

(6) 行政評価に関する研修に対する要望

より効果的な研修の内容や実施方法を考えるために、行政評価に関する研修に対する要望を尋ねた。要望の内容は研修の内容、実施方法、その他の3種類に分類できる。経験者・未経験者、役職、部門による違いはないが、副課長は全員無回答であった。

研修の内容に対する要望は、指標についてもっと知りたいというものが多く、特に成果を数値で表すことが困難または不可能な場合の対処方法を教えてほしいという回答が多かったのが特徴的な点である。

研修の実施方法に対する要望は研修の規模・対象者・時間に関するものであった。研修の規模については、部単位などの少人数で実施して講師から具体的なアドバイスをもらいたいという要望であり、所属部署の評価表の講評を聞きたいと考えている職員もある程度存在する。また、研修の対象者については、(5)と同様に評価表作成経験者と未経験者に分けた方がよいというものであった。時間については、重要な内容であるためもっと長くてもよい、ワークの時間をもう少し長くしてほしいなどであった。また、評価表入力担当者となることが多い係長級の職員には全員に受講させる必要があるため昇格時に行う、階級別研修の1つとして必修にするなどの方法が有効ではないかという意見もあった。その他には、毎年度実施してほしい、まずは評価表の様式を変更してほしいなどがあった。

(7) 今までに受講した研修のうち特に印象に残っているもの

(6)と同様に、より効果的な研修の内容や実施方法を考えるために、今までに受講した研修のうち特に印象に残っている研修はどのようなものなのかを尋ねた。

回答はワークを含むものが多く、経験者・未経験者、役職、部門による違いはない。研修のテーマはマスクミ対応、クレーム対応、人材育成、防災、災害対応、自己啓発に分類できる。実施方法はディスカッションやロールプレイングを含むものが多く、宿泊を伴う合宿のようなものや短期集中型のものを挙げている職員もいた。

また、講義のみの研修を印象に残ったものとして挙げている職員も存在している。このことから、印象に残るかどうかはワークの有無によって決まるのではなく、研修そのものの内容や個人の関心も影響していると考えられる。また、講師の話し方がうまかったため印象に残っていると書かれているものもあり、印象に残るかどうかには、話し方や褒め方などの講師の特徴や能力によっても左右されることがわかる。

(1)から(7)より、以下のようにまとめられる。ワークなどを含む実践的な内容の研修が実施される分野は限定的である。しかし、行政評価に関する研修においてもワークを取り入れることについては好評であったため、(5)から(7)の回答も参考にしつつ、内容や実施方法についてさらに検討していく必要があると考えられる。

3-3 行政評価に関する業務について

本節は、職員負担の実態把握と軽減方法の検討という観点に基づいている。施策・事業の担当課において、行政評価に関する業務の中心的なものは評価表の作成であり、多くの書類を作成しなければならないことが負担になっているとされている(内田, 2010 : p.116、窪田など)。これには、書類の量が多いだけでなく、1つ1つの書類の作成に時間がかかっているとも考えられる。そのため、(1)では評価表の作成にかかる時間、(2)・(3)では評価表を作成する上で具体的に何が負担なのかを調べる。しかし、行政評価に関する業務は評価表の作成以外にも存在するため、(5)・(6)では評価表の作成以外に何が負担になっているのかを調べる。また、負担の原因の1つとして類似・重複する業務が存在していることが考えられるため、(8)・(9)では評価表の作成に類似・重複する業務の有無とその具体的な内容を明らかにする¹⁰。行政評価は本来の業務に上乗せされていると捉えられているが、(7)では本来の業務とは具体的に何なのかを検討する。さらに(4)では、事務事業評価

¹⁰ 国では、政策評価法に基づく府省の政策評価と行政事業レビュー、財務省の予算執行調査が重複しているとされている。

のレベルアップと職員負担の軽減につなげられるような評価表への改善に活かせるように、職員が現在の評価表の中で改善してほしいと考えている点を挙げる。

(1) 1つの事業の評価表を作成するのにかかる平均的な時間

この質問では「1つの事業の評価表を作成するのにかかる平均的な時間を教えてください」と尋ねた。想定していた回答は、担当者が1つの事業の評価表の原案を作成するのにかかる時間である¹¹。しかし、表3-3-1のように回答の数字には大きな幅があった。これは、確認や修正など主管部署とのやりとりの時間も含まれている、または1つの事業ではなく複数の評価表の作成にかかる時間であるなどの可能性があるものも含まれていると考えられる。また、複数の業務を同時に行っているため、評価表の作成にどれくらいの時間がかかっているかわからないという回答もあった。ただし、評価表の作成における役割は役職ごとに異なり、その部署が担当している事業の性質によって評価表の作成が容易な場合と困難な場合があると考えられる。そのため、役職間、部門間での時間の違いは当然生じるであろう。しかし、質問文では修正などに要する時間を含むかどうかについて言及していなかったため、質問文や回答方法には工夫の余地があったと考えられる。

		最長(分)	最短(分)	平均(分)	無回答(人)
役職	室長			60.0	0
	課長	600	15	103.3	3
	副課長	300	30	142.5	1
	係長	600	20	100.7	9
	一般職員	100	20	51.0	1
部門	行政管理	480	20	133.6	2
	福祉	300	20	82.2	6
	教育・文化	100	20	57.5	0
	建築・土木	180	30	65.0	2
	環境・衛生	600	30	171.9	3
施策・事業の担当課		600	15	90.7	14
主管部署		120	20	78.3	1
施策・事業の担当課 +主管部署		600	15	90.7	14

(注1)最長時間・最短時間は、無回答を除いて3人以上の場合のみ記載している。
(注2)平均時間は、無回答を除いて2人以上の場合のみ記載している。

(2) 評価表を作成する上での負担の有無¹²

評価表を作成する上で負担があるかどうかを尋ねた。負担の有無とその内容に質問を分けたのは、負担の内容だけを聞くと負担があることが前提となってしまう、回答を誘導することになるためである。

図3-3-1より、施策・事業の担当課全体では89.2%が「評価表の作成は負担である」と回答している。部門別では、「負担ではない」と回答した職員がいるのは教育・文化部門(25.0%)と建築・土木部門(8.3%)、福祉部門(4.8%)のみである。それ以外の部門では90.0%以上の職員が「負担である」と回答している。また、施策・事業の担当課とは業務が異なるが、主管部署の職員は全員が「負担である」と回答している。

図3-3-2より、役職別では、課長(4.2%)・係長(7.9%)・一般職員(16.7%)が「負担ではない」と回答しているが、経験者全体では約90%の職員が「負担である」と回答している。

¹¹ 評価表は、まず担当者が原案を作成して課内で調整する。次に、主管部署がチェックして施策・事業の担当課に修正などを求め、施策・事業の担当課は修正等を行った後、再度提出する。主管部署と施策・事業の担当課との間のやりとりは複数回繰り返される場合もある。このようなプロセスを経て評価表は作成される。

¹² (2)で「負担ではない」と回答しているが、(3)も回答しているものは無効とみなすため、合計は100%にはならない。

図3-3-1 評価表の作成における負担の有無(部門別)

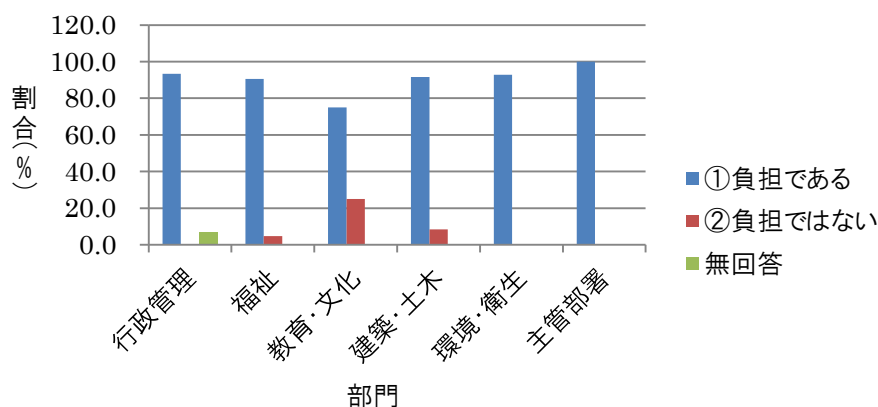
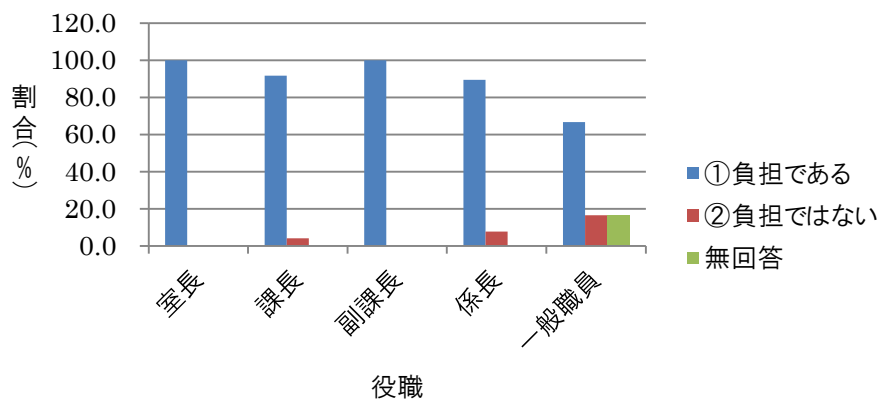


図3-3-2 評価表の作成における負担の有無(役職別)



(3) 評価表を作成する上での負担の内容

(2)で「負担である」と回答した職員に負担の具体的な内容を尋ねた。選択肢は「①作成しなければならない評価表の数が多い、②評価表の記載事項が多い、③何をどのように書けばよいかよくわからない項目がある、④指標の設定、⑤その他」であり、複数回答である。

図 3-3-3 より、部門別ではどの部門でも「④指標の設定」という回答の割合が最も高い。2 番目に多いのは「①作成しなければならない評価表の数が多い」と「③何をどのように書けばよいかよくわからない項目がある」である。前者は福祉部門(38.1%)、後者は建築・土木部門(41.7%)で回答の割合が最も高い。「②評価表の記載事項が多い」は福祉部門では 33.3%となっているが、施策・事業の担当課全体では回答の割合は低い。主管部署でも、「④指標の設定」の割合が最も高いが(71.4%)、「①作成しなければならない評価表の数が多い」と「③何をどのように書けばよいかよくわからない項目がある」の割合は同じであり(42.9%)、「②評価表の記載事項が多い」と回答した職員はいない。

図 3-3-4 より、役職別でも「④指標の設定」の割合は高いが、課長・係長・一般職員・副課長の順に低下していき、副課長の回答で割合が最も高いのは「③何をどのように書けばよいかよくわからない項目がある」である。

「⑤その他」は表 3-3-2 のように、評価対象に関する事、経験の有無や長さによる問題、実際に作成する際の問題、その他の 4 種類に分類できる。

図3-3-3 評価表の作成における負担の内容(部門別)

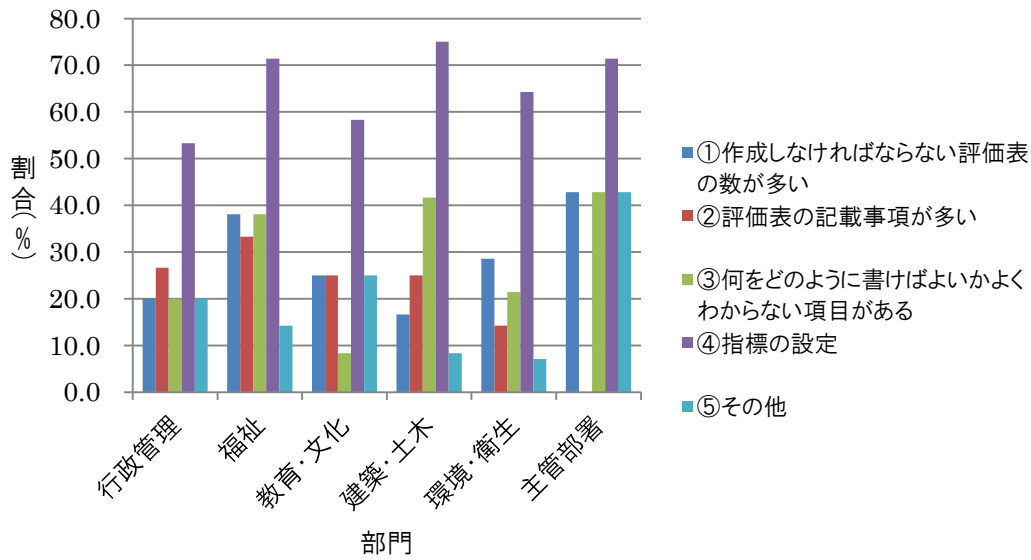


図3-3-4 評価表の作成における負担の内容(役職別)

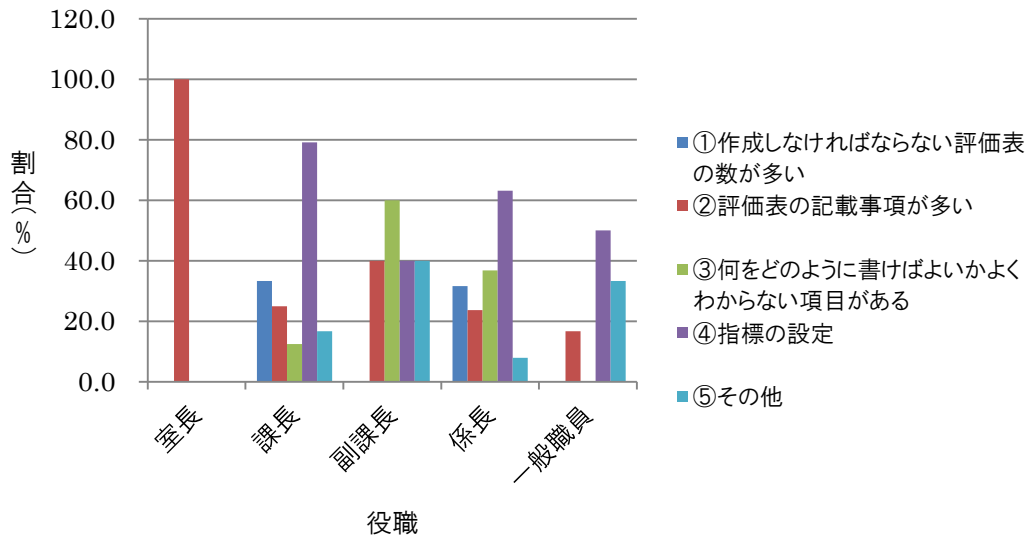


表3-3-2 「⑤その他」の内容(評価表の作成における負担)

分類	内容
評価対象に関すること	事務事業評価になじまないような業務であり、他課でもほとんど評価に上げていないものは廃止してほしい。
	内部管理の事業は評価が難しい。
	評価することが適当ではないと思われる事業がある。 指標の設定が難しい経常事業や定期的な郵便料なども評価しなければならない。
経験の有無や長さによる問題	評価表の作成経験がない、または浅い。
	前例がない新たな事業の評価表を作成する場合、時間がかかる。
	異動したばかりの場合、その部署の事業に関する知識や経験が不十分であるため書きにくい。 事業に関わっている年数が短いと適切に評価できない。
実際に作成する際の問題	人件費の算出が難しい。
	集計や確認が必要なものが多い。
	指標の数値を作成するための資料作成が多い。 作成期間が短い。
	決算額や実績数値が精査できていない時期に作成するため、後日修正しなければならない部分が多い。
その他	記入欄の文字数に制限があり、まとめきれない。
	事業ごとに評価表を作成するが、事業を細分化できないため、様々なことを混同して記入することになる。
	評価表に記載された数字を見て不安を示す幹部をなだめること。 評価表を作成した後のヒアリングへの対応。
	本来の業務が忙しい時期と評価表の作成時期が重なる。

(4) 現在の評価表の様式の中で改善してほしい点

宝塚市は行政評価システムを導入しているため、評価表の様式を直ちに変更することはできず、どこまで変更できるのかについては不明である。しかし、将来的には変更も可能であるため、評価表を作成している施策・事業の担当課の職員としてどのように改善してほしいかを尋ねた。選択肢は「①記載事項を減らす、②予算の使途や業務内容の詳細な記述から成果を推定する、③何をどのように書けばよいかもっとわかりやすく示す、④その他」であり、複数回答である。

図 3-3-5 より、部門別では「③何をどのように書けばよいかもっとわかりやすく示す」の割合がどの部門でも高い。建築・土木部門では「①記載事項を減らす」の割合が2番目に高く(41.7%)、他の部門と比べても非常に高い。また、福祉部門(52.4%)と環境・衛生部門(42.9%)では「②予算の使途や業務内容の詳細な記述から成果を推定する」の割合が最も高く、他の部門と比べても非常に高い。

図 3-3-6 より、役職別の回答は、部門別の回答に比べて選択肢間の差が小さい。課長・副課長・係長は回答の傾向が似ており、「②予算の使途や業務内容の詳細な記述から成果を推定する」と「③何をどのように書けばよいかもっとわかりやすく示す」の割合が高い。一方、一般職員の回答は「①記載事項を減らす」の割合が最も高く(33.3%)、その他の選択肢の割合は低い。

「④その他」は表 3-3-3 のように、入力上の問題、入力項目に関すること、見やすさ、評価対象に関すること、評価結果の活用の5種類に分類できる。評価表を作成する際の負担では記載事項が多いという回答と、記載事項を減らしてほしいという回答もあるが、「④その他」には記入欄の文字数を増やしてほしいという要望もある。

図3-3-5 評価表の改善してほしい点(部門別)

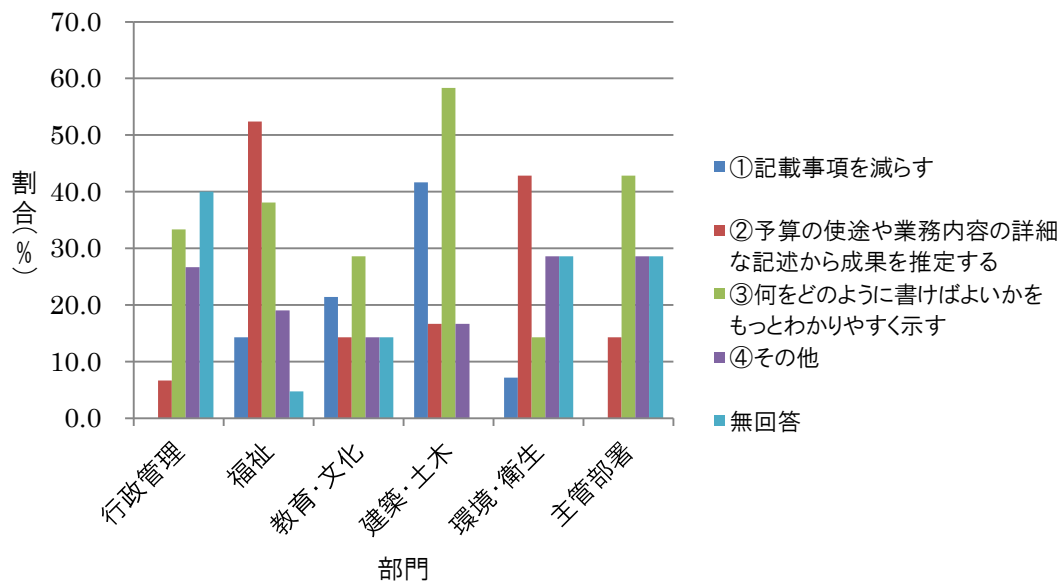


図3-3-6 評価表の改善してほしい点(役職別)

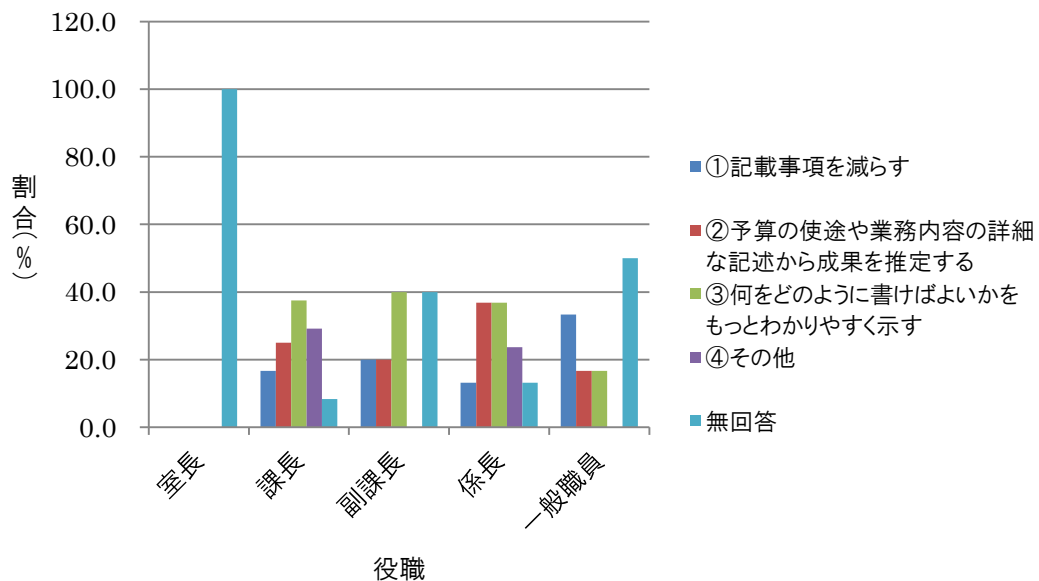


表3-3-3 「④その他」の内容(評価表の変更してほしい点)

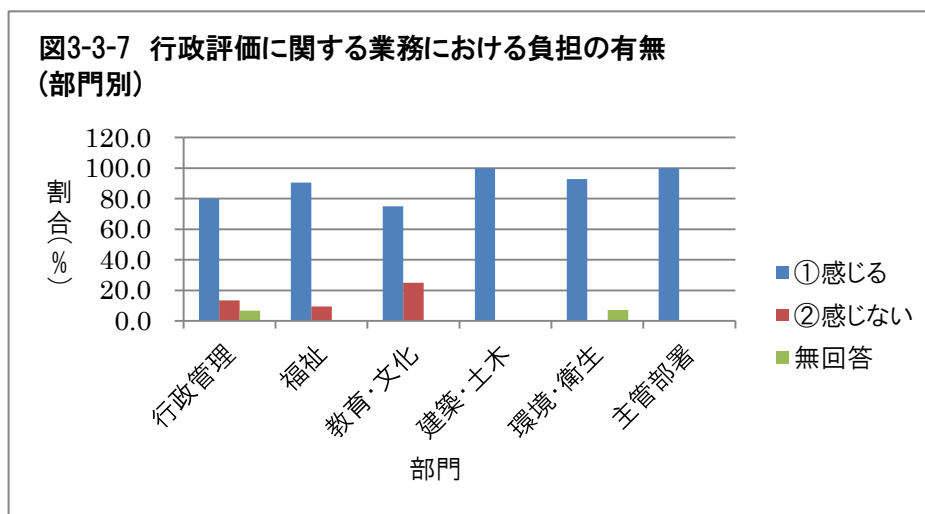
分類	内容
入力上の問題	指標の設定方法や定量的評価のレクチャーをしてほしい。
	個別の事業ごとに(仕事の単位で)評価しなければ書きにくい。
	入力データのバックデータ量が多く、決算を作成するのに多大な労力が必要となる点を改善してほしい。
	市民協働推進課の回答と合わせるのであれば、その内容が自動的に反映されるようにしてほしい。
入力項目に関すること	人件費の項目を廃止する。
	予算科目の種類分けが必要である。
	実施内容と成果がもっとわかりやすくなるようにしてほしい。
見やすさ	記入欄の文字数をもう少し増やしてほしい。
	市民に公開するためにわかりやすくする部分と今後に向けて詳細に記述する部分を分ける。
	フォントサイズを変えるなど表記上の工夫を行い、見やすくする。
評価対象に関すること	見やすいレイアウトにする。
	数値で表す頃ができない成果指標にも対応できるようにしてほしい。
	指標として数値化できない事業も多いため、それにも対応できるようにしてほしい。
評価結果の活用	事業によって異なる評価表を用いる。
	評価がどのように活かされているのかわかるようにする。
	行政評価の主管部署が評価表をどのように使いたいのかをはっきりと示してほしい。

部門によって業務の性質が異なるため、(2)から(4)の部門別の回答では違いが生じるのではないかと考えていたが、概ね同じような結果であった。一方、役職別の回答では違いが見られた。これは、役職によって評価表の作成にどのように関わることが異なるためであると考えられる。しかし、部門・役職別に関係なく、主な負担は「④指標の設定」と「③何をどのように書けばよいかよくわからない項目がある」の2つである。また、改善してほしい点は主に「②予算の使途や業務内容の詳細な記述から成果を推定する」と「③何をどのように書けばよいかもっとわかりやすく示す」の2つである。

(5) 行政評価に関する業務を行う上での負担の有無¹³

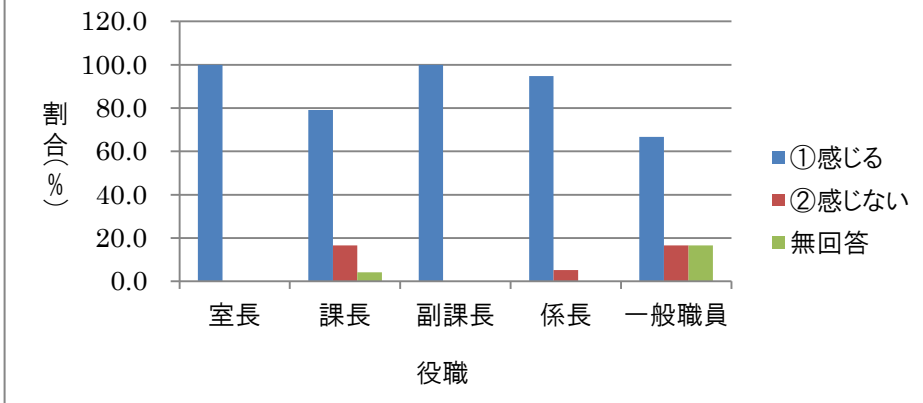
評価表の作成だけでなく、行政評価に関する業務全般について負担を感じるかどうかを尋ねた。負担の有無とその内容に質問を分けたのは、(2)・(3)と同様に、回答の誘導を避けるためである。

施策・事業の担当課の職員 87.8%が「行政評価に関する業務に負担を感じる」と回答しており、図 3-3-7・図 3-3-8 より、部門・役職による違いはない。



¹³ (5)で「負担は感じない」と回答しているが、(6)も回答しているものは無効とみなすため、合計は100%にはならない。

図3-3-8 行政評価に関する業務における負担の有無
(役職別)



(6) 行政評価に関する業務を行う上での負担の内容

(5)で「負担を感じる」と回答した職員に負担の具体的な内容を尋ねた。選択肢は「①主管部署との間でのやりとり、②評価表作成以外の業務による事務量の増加、③本来の業務に評価が上乘せされている、④評価の難しさ、⑤類似の書類を作成することによる徒労感、⑥その他」であり、複数回答である¹⁴。

図 3-3-9 より、部門別では、福祉部門(71.4%)と教育・文化部門(41.7%)、建築・土木部門(83.3%)では「③本来の業務に評価が上乘せされている」の割合が最も高く、「④評価の難しさ」の割合が 2 番目に高い。建築・土木部門では「②評価表作成以外の業務による事務量の増加」の割合が 3 番目に高く、他の部門と比べると最も高い。環境・衛生部門では「①主管部署とのやりとり」の割合が最も高く(42.9%)、他の部門と比べると最も高い。また、環境・衛生部門では選択肢間の割合の差が小さいという点が他の部門とは異なる。

図 3-3-10 より、役職別では、どの役職でも「③本来の業務に評価が上乘せされている」と「④評価の難しさ」が中心的な負担であり、その他の選択肢の割合は低い。ただし、係長は選択肢間の割合の差が小さく、「①主管部署との間でのやりとり」(34.2%)と「②評価表作成以外の業務による事務量の増加」(26.3%)の割合も他の役職と比べると最も高い。

「⑤類似の書類を作成することによる徒労感」は部門別でも役職別でも回答の割合は低かったが、この点については(8)・(9)で詳述する。

「⑥その他」は表 3-3-4 のように評価結果がどのように活用されているのかわからないことによるものとそれ以外のものに分類できる。

¹⁴ 「①主管部署との間でのやりとり」とは評価表の修正と再提出の繰返しなどであり、「②評価表作成以外の業務」とはヒアリングや外部評価への対応などである。

図3-3-9 負担の内容(部門別)

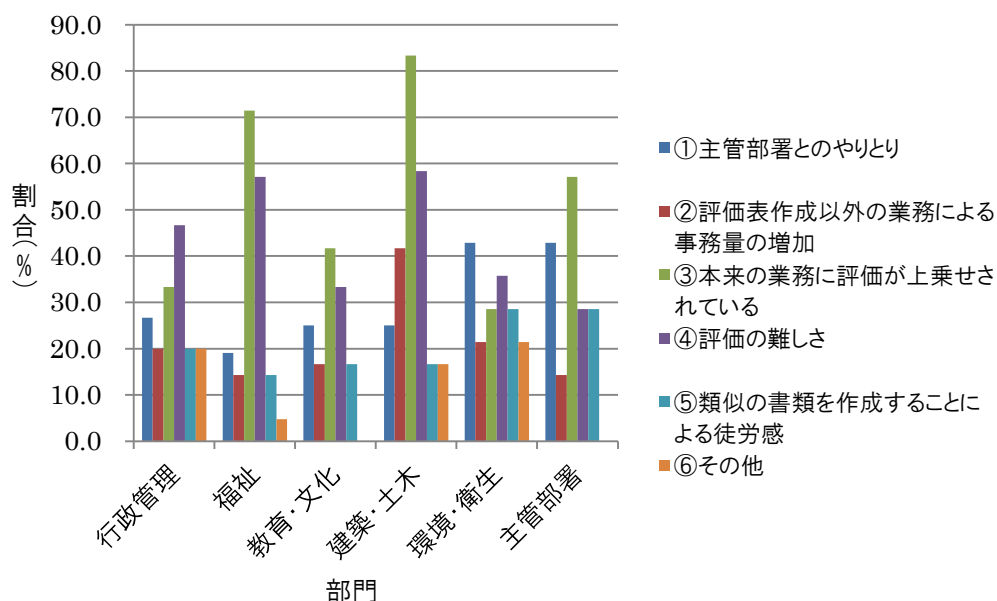


図3-3-10 負担の内容(役職別)

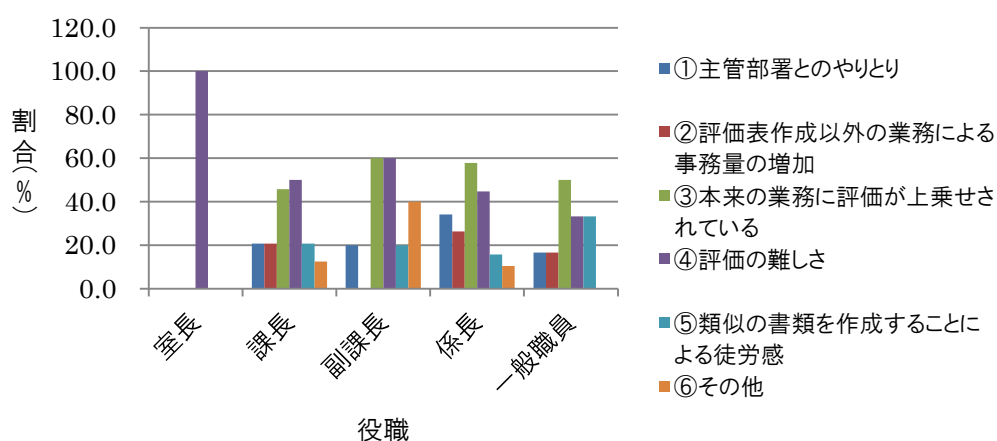


表3-3-4 「⑥その他」の内容(行政評価に関する業務に伴う負担)

分類	内容
活用されていないこと	事業を否定することには利用されていないように感じる。
	評価結果がどのように活かされているのかわからない。
その他	他の仕事が忙しい。
	同じことを何度もさせられること。
	評価表に記載された数字が幹部の不安を煽り、無理な要求をしてくるため現場の士気が低下する。

(5)・(6)より、評価は各部署の業務に上乘せされているものと捉えられていることと、評価は難しいと考えられていることが主な負担である。このように捉えられている原因の1つとして、職員の意識や評価に対する理解の不足が挙げられる。この点については研修が果たす役割が大きいのではないかと考えられる。

(7) 繁忙期

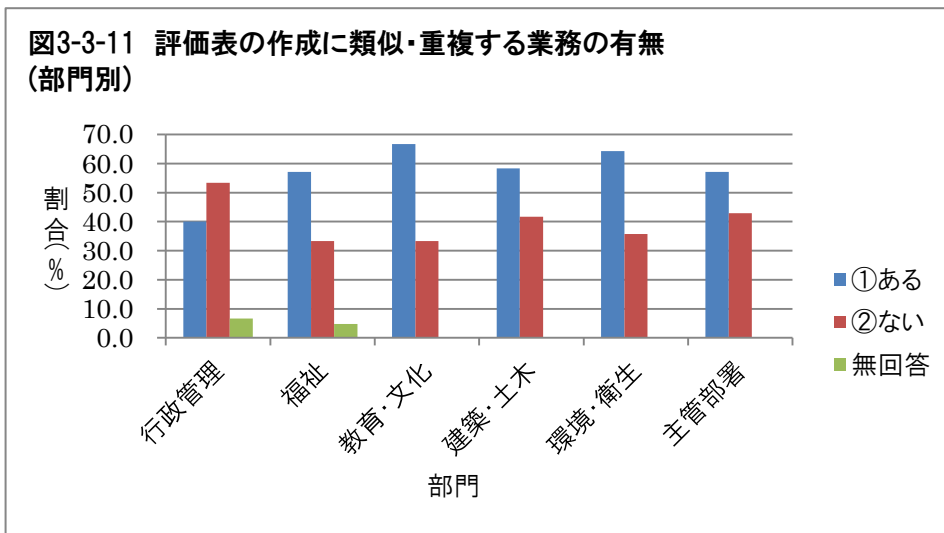
行政評価に関する業務に負担を感じる原因の1つは、本来の業務に行政評価が上乗せされるとみなされることである(田中, 2014 : pp.295-296)。これは、本来の業務が忙しい時期と行政評価に関する業務の時期が重なるためであると考えられる。しかし、本来の業務とは何を指すのかが明確ではない。また、部署によって業務内容は異なるため、繁忙期も異なるはずである。そのため、いつどのような業務で忙しいのかを尋ねた。

まず、ほとんどの職員が補助金に関する業務(3月から5月)、議会对応(6月・9月・12月・3月)、決算に関する業務(5月から6月)、予算に関する業務(9月から1月)、年度初め・年度末の業務を挙げていた。つまり、これらの業務はどの部署にも共通のものであり、その時期はどの部署にとっても忙しいと言える。一方、各部署の固有の事務で忙しい時期に着目すると、繁忙期は部署によって様々であり、1年間に複数回ある場合もあるが、その期間は1、2か月である場合が多い。また、忙しい理由は主にイベントの準備・実施がある、申請・届け出などが特に多いというものである。つまり本来の業務には、全ての部署に共通の業務と各部署の固有の業務の2つがある。これらの業務と評価に関する業務の時期が重なることで、行政評価は本来の業務に上乗せされていると捉えられている。

(8) 評価表の作成に類似・重複している業務の有無¹⁵

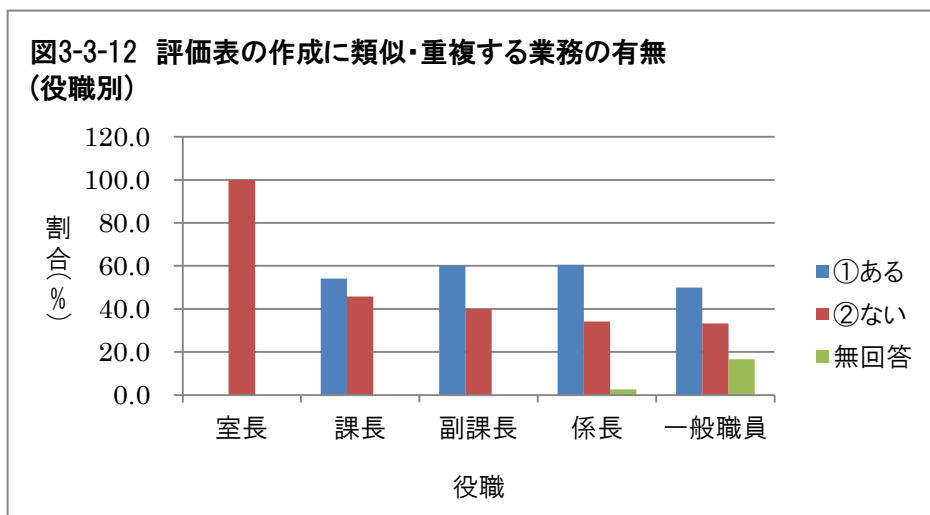
評価表の作成に類似・重複している業務の有無とその内容に質問を分けたのは、(2)・(3)、(5)・(6)と同様に、回答の誘導を避けるためである。

施策・事業の担当課の職員の56.8%が「ある」と回答している。図3-3-11より、部門別では、行政管理部門以外は「ある」の割合の方が高い。行政管理部門で「ない」の割合の方が高いのは、ここで類似・重複している業務として想定している計画の進捗管理、予算要求や決算などを主管部署として実施する機会が多いからではないかと考えられる。また、類似・重複していないと考えている可能性と、類似・重複しているとは思うが、主管部署の職員として類似・重複していないと回答した可能性の両方があると考えられる。また、図3-3-12より、役職別ではどの役職でも「ある」の割合の方が高い。



¹⁵ (8)で「類似・重複している業務はない」と回答しているが、(9)も回答しているものは無効とみなすため、合計は100%にはならない。

図3-3-12 評価表の作成に類似・重複する業務の有無
(役職別)



(9) 評価表の作成に類似・重複している業務の内容

(8)で「評価表の作成に類似・重複する業務がある」と回答した職員に、具体的にどのような業務が類似・重複しているのかを尋ねた。選択肢は「①予算要求に関する書類、②決算に関する書類、③計画の進捗管理に関する書類、④その他」であり、複数回答である。

図 3-3-13 より、部門別の回答ではどの部門でも「②決算に関する書類」の割合が最も高い。また、「①予算要求に関する書類」と「③計画の進捗管理に関する書類」は部門間での差が大きい。「①予算要求に関する書類」は行政管理部門(40.0%)と環境・衛生部門(35.7%)では高いが、福祉部門(9.5%)と建築・土木部門(16.7%)では低い。また、「③計画の進捗管理に関する書類」は教育・文化部門(58.3%)では高いが、行政管理部門(20.0%)と福祉部門(19.0%)、建築・土木部門(16.7%)では低い。主管部署でも同様に「②決算に関する書類」の割合が最も高いが(42.9%)、「③計画の進捗管理に関する書類」の割合は低く(14.3%)、「①予算要求に関する書類」を類似・重複していると回答した職員はいない。

図 3-3-14 より、役職別の回答でも、全ての役職で「②決算に関する書類」の割合が最も高い。「①予算要求に関する書類」は役職間の差が小さく、どの役職も 25%前後が類似・重複していると回答している。「③計画の進捗管理に関する書類」は役職間の差が比較的大きく、一般職員の回答の割合は高いが(50.0%)、係長は低い(21.1%)。

また、「④その他」では、事務報告と教育委員会事務事業評価、協働の取組みに関するものが挙げられている。

図3-3-13 評価表に類似・重複している書類(部門別)

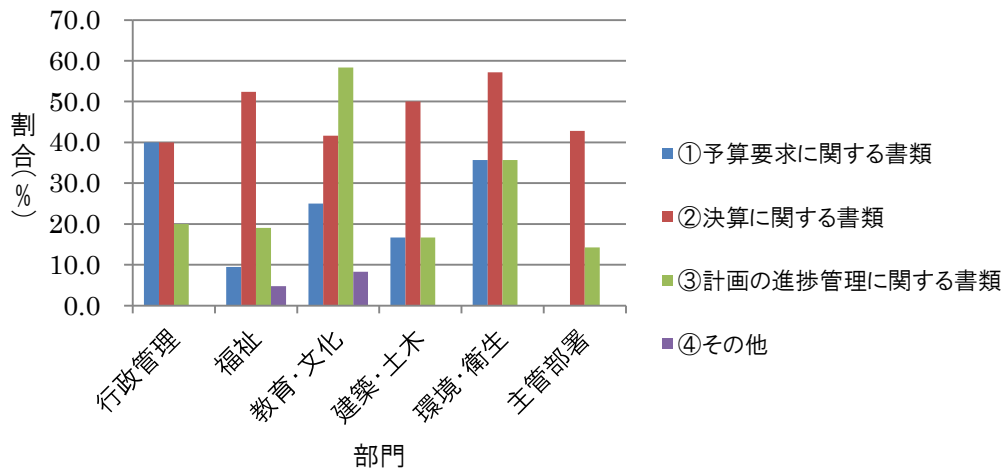
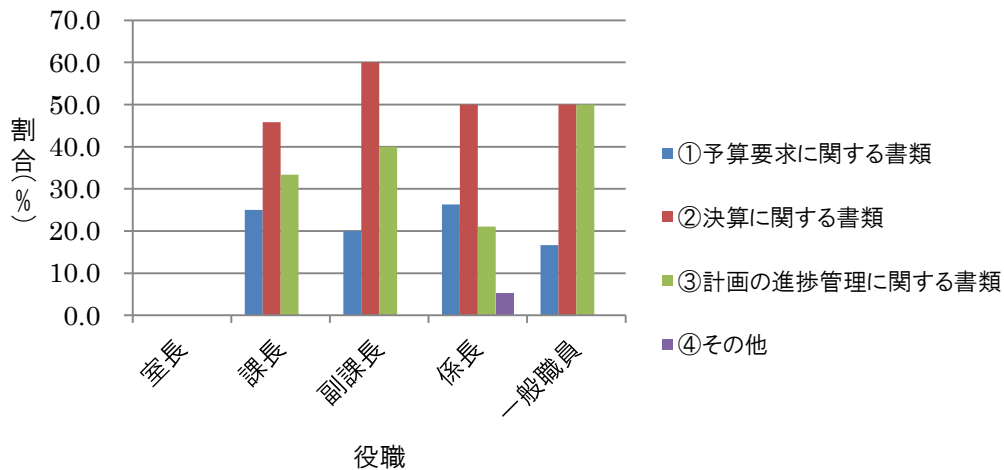


図3-3-14 評価表に類似・重複している書類(役職別)



(8)・(9)より、評価表の作成が類似・重複している業務として回答の割合が高かったのは決算に関する書類の作成と計画の進捗管理に関する書類の作成である。また、予算要求に関する書類については部門ごとによらつきがあり、役職別ではそれほど高くなかった。

また、(6)で「⑤類似の書類を作成することによる徒労感」を行政評価に関する業務の負担として回答した職員の割合は部門別でも役職別でも低かったが、(8)では56.8%が「評価表の作成に類似・重複している業務がある」と回答している。これについては、類似・重複していても負担にはなっていない、または(6)では類似の書類というのが何を指しているのかわからなかったが、(8)・(9)の質問を読むと理解できた職員が増えたため、(6)と(8)では異なる結果になったという2つの可能性が考えられる。

4. おわりに

本調査の目的は、行政評価に関する研修に実践的な内容を取り入れる場合のより有効な内容や実施方法などを検討することと、宝塚市における行政評価に関する業務の実態を調査することであった。研修については、否定的な解答はほとんどなく、行政評価に関する研修にはワークなどの実践的な内容が含まれている方がわか

りやすく効果的であると大半の職員が考えている。ただしワークなどの実践的な内容に対しては、適度なプレッシャーがあり集中して取り組めるといった肯定的な捉え方と、気が重く参加したくないという否定的な捉え方の両方が存在することがわかった。

本稿では、斎藤(2008)を参考に施策・事業の担当課を行政管理、福祉、教育・文化、建築・土木、環境・衛生の5部門に分けて分析した。斎藤(2008)の分析では、研修内容の理解度はその職員が日常的に従事している業務の内容に左右され、建築・土木部門と環境・衛生部門では理解度が高く、福祉部門では理解度が低いという結果になっている(斎藤, 2001 : p.208)。しかし本調査では、今回の研修について経験者も未経験者も約70%が「とても良かった」または「良かった」と回答していることと、研修の感想にもあまり理解できなかったという内容のものはなかったことから、宝塚市ではこのような傾向は見られないと言える。また、今回の研修には様々な役職の職員が参加していたが、役職によって研修に対する認識に違いが生じることはなかった。

行政評価に関する研修に対する要望としては、評価表の記入方法や、その中でも特に指標の設定方法についてもっと詳しく教えてほしいというものが多く、内容としてはこのようなものが求められている。また、少人数での実施や継続的な実施、階級別研修として必須化すべきであるなどの意見もあった¹⁶。

行政評価に関する業務の実態については以下のようにまとめられる。本調査では昨年度京都府内の市町を対象として実施した調査の結果に基づいて選択肢を作成した。ただし、昨年度の調査の回答者は行政評価の主管部署の職員であることと、職員数などの違いから京都府内には宝塚市と比較するには妥当な市町がないことを考慮しなければならず、安易に比較することはできない。しかし調査結果は同じであり、京都府内の市町でも宝塚市でも、施策・事業の担当課では評価に関する業務が本来の業務に上乘せされていると捉えられていることと、指標の設定が主な負担であると言える。

また本調査では、評価表を作成する上での負担と、評価表の作成に類似・重複する業務についてより具体的に尋ねた。その結果、評価表を作成する上での負担として回答の割合が最も高かったのは指標の設定である。しかしこの点については、先行研究において指標の質の悪さや適切な成果指標の設定の困難性が指摘されていること(田中, 2014 : p.68・p.220、古川・北大路, 2004 : pp.265-266 など)、総務省の調査においても行政評価の課題として都道府県・指定都市・市区町村ともに行政評価の課題として回答している割合が最も高いことから予想できた結果である(総務省, 2014 : p.12)。よってそれ以上に注目すべきであると考えられるのは、2番目に多かった「何をどのように書けばよいかわからない項目がある」という回答である。宝塚市では、宝塚市行政評価委員会からも評価表の記述について改善すべきであると指摘されており(宝塚市行政評価委員会, 2014 : p.1)、研修などで改善を図るとともに、入力システムを変更する際にはこの点も考慮すべきである。

評価表の作成に類似・重複する業務については、行政管理部門よりもその他の施策・事業の担当課の方が類似・重複を認識しているという違いが生じた。これは、施策・事業の担当課の職員に回答してもらったことにより得られた結果である。

以上より、研修については、ワークなどを含む実践的な内容の研修にはどのようなものがあるのかということと、ワークに対する職員の認識、研修に対する要望などを明らかにすることができた。この結果を活かして行政評価に関する研修についてさらに検討していきたい。また、評価表を実際に作成するのは施策・事業の担当課の職員であるため、本調査では行政評価の主管部署と施策・事業の担当課の両方の職員から回答を得られたという点は重要なポイントである。ただし、昨年度の調査と同様に業務に要する時間については明らかにすることができなかった。この点については明らかにすることができれば、職員負担の解明にも役立つと考えられるため、課題である。

¹⁶ 課ごとに実施している例としては奈良県吉野町、階級別実施している例としては埼玉県秩父市などが挙げられる。

5. 参考文献・参考ホームページ

参考文献

- 内田真(2010)「小規模自治体における評価活動の実態－現状の認識と今後の展望－」、山谷清志[編](2010)『公共部門の評価と管理』晃洋書房
- 斎藤達三(2001)『自治体政策評価演習』、ぎょうせい
- 佐藤徹(2008)『創造型政策評価』、公人社
- 総務省自治行政局行政経営支援室(2014)「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」
- 宝塚市行政評価委員会(2014)「平成 25 年度の施策評価について」
- 田中啓(2014)『自治体評価の戦略』、東洋経済新報社
- 古川俊一(2008)「自治体評価」、三好皓一[編](2008)『評価論を学ぶ人のために』世界思想社
- 古川俊一・北大路信郷(2004)『公共部門評価の理論と実際』、日本加除出版

参考ホームページ

総務省

地方公共団体における行政評価の取組状況（平成 26 年 3 月 25 日公表）

http://www.soumu.go.jp/iken/83106_2.html

宝塚市

市の組織・業務案内

<http://www.city.takarazuka.hyogo.jp/about/soshiki/index.html>

宝塚市事務事業評価システム

<http://www.city.takarazuka.hyogo.jp/shisei/gyozaisei/1002616/1001241.html>

施策評価について

<http://www.city.takarazuka.hyogo.jp/shisei/gyozaisei/1001250.html>

秩父市

秩父市の行政評価に関する取組み(平成 22 年度)

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

吉野町

平成 25 年度決算に基づく事務事業評価

<http://www.town.yoshino.nara.jp/chosei/gyouseihyouka/H25jimujigyohyouka.html>

資料編

- I 各質問に対する回答数と割合の表
- II 質問表

I 各質問に対する回答数と割合の表

3-2 ワークを含む研修について

(1) 今回の研修の評価

表3-2-1 研修の評価(経験者)

		①とても良かった		②良かった		③普通		④あまり良くなかった	⑤良くなかった	無回答	
		人数	割合(%)	人数	割合(%)	人数	割合(%)			人数	割合(%)
部門	行政管理	4	26.7	7	46.7	3	20.0	0	0	1	6.7
	福祉	3	14.3	13	61.9	3	14.3	0	0	2	9.5
	教育・文化	2	16.7	8	66.7	2	16.7	0	0	0	0.0
	建築・土木	0	0.0	6	50.0	6	50.0	0	0	0	0.0
	環境・衛生	3	21.4	5	35.7	4	28.6	0	0	2	14.3
	主管部署	3	42.9	4	57.1	0	0.0	0	0	0	0.0
役職	室長	0	0.0	1	100.0	0	0.0	0	0	0	0.0
	課長	3	12.5	14	58.3	4	16.7	0	0	3	12.5
	副課長	0	0.0	4	80.0	1	20.0	0	0	0	0.0
	係長	9	23.7	17	44.7	10	26.3	0	0	2	5.3
	一般職員	0	0.0	3	50.0	3	50.0	0	0	0	0.0
合計(施策・事業の担当課)		12	16.2	39	52.7	18	24.3	0	0	5	6.8

表3-2-2 研修の評価(未経験者)

		①とても良かった		②良かった		③普通		④あまり良くなかった	⑤良くなかった	無回答
		人数	割合(%)	人数	割合(%)	人数	割合(%)			
部門	行政管理	1	50.0	1	50.0	0	0	0	0	0
	福祉	0	0	0	0.0	2	100	0	0	0
	教育・文化	0	0	1	100.0	0	0.0	0	0	0
	建築・土木	0	0	2	66.7	1	33.3	0	0	0
	環境・衛生	1	50.0	1	50.0	0	0	0	0	0
	主管部署	0	0.0	1	100	0	0	0	0	0
役職	課長	1	100	0	0.0	0	0	0	0	0
	副課長	1	20.0	2	40.0	2	40.0	0	0	0
	係長	0	0.0	2	66.7	1	33.3	0	0	0
	一般職員	0	0.0	2	66.7	1	33.3	0	0	0
合計		2	20.0	5	50.0	3	30.0	0	0	0

(2) ワークを含む研修の受講経験

表3-2-3 ワークを含む研修の受講経験(経験者)

		①ある		②ない	
		人数	割合(%)	人数	割合(%)
部門	行政管理	8	53.3	7	46.7
	福祉	9	42.9	12	57.1
	教育・文化	5	41.7	7	58.3
	建築・土木	4	33.3	8	66.7
	環境・衛生	11	78.6	3	21.4
	主管部署	7	100.0	0	0
役職	室長	0	0.0	1	100.0
	課長	16	66.7	8	33.3
	副課長	0	0	5	100.0
	係長	19	50.0	19	50.0
	一般職員	2	33.3	4	66.7
合計(施策・事業の担当課)		37	50.0	37	50.0

表3-2-4 ワークを含む研修の受講経験(未経験者)

		①ある		②ない	
		人数	割合(%)	人数	割合(%)
部門	行政管理	1	50.0	1	50.0
	福祉	2	100	0	0
	教育・文化	0	0	1	100
	建築・土木	1	33.3	2	66.7
	環境・衛生	2	100	0	0
役職	課長	1	100	0	0
	副課長	1	100	0	0
	係長	2	40.0	3	60.0
	一般職員	2	66.7	1	33.3
合計		6	60.0	4	40.0

表3-2-5 これまでに受けたことがある研修のうちワークを含むものの内容と受講した場所

役職	内容	場所
室長(1)	協働	宝塚市役所
	マスコミ対応	
課長(18)	人権	宝塚市役所
	協働	
	マスコミ対応	
	子育て	
	人材育成	
	人事評価(2)	
	コーチング	
	今回と同じような内容の研修	
	管理職研修	
	課長初任者研修	
	課長研修	商工会館
	リスク管理としてのマスコミ対応	尼崎市
	三重県OB幹部職員による行政評価に関する講義	大阪
	人権(2)	男女共同参画センター
	防災	研修所
	災害に強い地域づくり	市町村アカデミー(JAMP)
	法制執務	全国市町村国際文化研修所(JIAM)
	係長研修	不明
内容不明	不明	
副課長(1)	災害対応	市町村アカデミー(JAMP)
係長(27)	協働によるまちづくり(2)	宝塚市役所
	接遇	
	マスコミ対応	
	クレーム対応	
	コミュニケーション	
	プレゼン力向上	
	自己啓発	
	時間管理(2)	
	問題解決	
	法令実務	
	文書管理	
	政策形成	
	政策企画立案	
	係長研修	
	内容不明	
	人権	宝塚市役所(2)
		人権文化センター
		小学校
	条例制定法務	神戸市
	政策形成	尼崎市役所(近隣の自治体が合同で実施)
	情報セキュリティ	三宮
	ロジカル・シンキング	川西市
	ロジカル・ライティング	川西市
	政策企画立案	他自治体
	女性職員研修	兵庫県自治研修所
	防災	人と防災未来センター(神戸市)
	総務省CIO(情報統括責任者)研修	自治大学校
人材育成	市町村アカデミー(JAMP)	
メンタルトレーニング	民間の研修所	
	内容・場所不明(4)	
一般職員(4)	協働	宝塚市役所
	時間管理	
	グループワーク(ロジカル・シンキング、時間管理など)	
	法令実務	
	人権(2)	宝塚市役所
	内容・場所不明	
役職不明(1)	事務事業評価	宝塚市役所

(注1)カッコ内の数字は回答者数であり、書いていない場合は1人である。

(注2)N=52。経験者・未経験者、部門による区別はしていない。

(3) ワークを含む研修と含まない研修の効果の違い

表3-2-6 ワークの有無による研修の効果の比較(経験者)

		①ワークを含む研修		②講義のみの研修		③どちらも同じ		研修の内容による	
		人数	割合(%)	人数	割合(%)	人数	割合(%)	人数	割合(%)
部門	行政管理	13	86.7	1	6.7	1	6.7	0	0.0
	福祉	19	90.5	0	0.0	1	4.8	1	4.8
	教育・文化	9	75.0	0	0.0	1	8.3	2	16.7
	建築・土木	11	91.7	0	0.0	1	8.3	0	0.0
	環境・衛生	13	92.9	0	0.0	1	7.1	0	0.0
	主管部署	7	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
役職	室長	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	課長	21	87.5	0	0.0	2	8.3	1	4.2
	副課長	5	100.0	0	0.0	0	0	0	0.0
	係長	34	89.5	1	2.6	2	5.3	1	2.6
	一般職員	4	66.7	0	0.0	1	16.7	1	16.7
合計(施策・事業の担当課)		65	87.8	1	1.4	5	6.8	3	4.1

表3-2-7 ワークの有無による研修の効果の比較(未経験者)

		①ワークを含む研修		②講義のみの研修		③どちらも同じ	研修の内容による
		人数	割合(%)	人数	割合(%)		
部門	行政管理	2	100	0	0	0	0
	福祉	2	100	0	0	0	0
	教育・文化	1	100	0	0	0	0
	建築・土木	2	66.7	1	33.3	0	0
	環境・衛生	2	100	0	0	0	0
役職	課長	1	100	0	0	0	0
	副課長	1	100	0	0	0	0
	係長	5	100	0	0	0	0
	一般職員	2	66.7	1	33.3	0	0
合計		9	90.0	1	10.0	0	0

(4) 行政評価に関する研修におけるワークの必要性

表3-2-8 行政評価に関する研修におけるワークの必要性(経験者)

		①ワークを含む方がよい		②講義のみでよい		無回答	
		人数	割合(%)	人数	割合(%)	人数	割合(%)
部門	行政管理	12	80.0	3	20.0	0	0.0
	福祉	18	85.7	2	9.5	1	4.8
	教育・文化	12	100.0	0	0.0	0	0.0
	建築・土木	11	91.7	1	8.3	0	0.0
	環境・衛生	14	100.0	0	0.0	0	0.0
	主管部署	7	100.0	0	0.0	0	0.0
役職	室長	1	100.0	0	0.0	0	0.0
	課長	23	95.8	1	4.2	0	0.0
	副課長	5	100.0	0	0.0	0	0.0
	係長	32	84.2	5	13.2	1	2.6
	一般職員	6	100.0	0	0.0	0	0.0
合計(施策・事業の担当課)		67	90.5	6	8.1	1	1.4

表3-2-9 行政評価に関する研修におけるワークの必要性(未経験者)

		①ワークを含む方がよい		②講義のみでよい		無回答
		人数	割合(%)	人数	割合(%)	
部門	行政管理	2	100	0	0	0
	福祉	2	100	0	0	0
	教育・文化	1	100	0	0	0
	建築・土木	2	66.7	1	33.3	0
	環境・衛生	2	100	0	0	0
役職	課長	1	100	0	0	0
	副課長	1	100	0	0	0
	係長	5	100	0	0	0
	一般職員	2	66.7	1	33.3	0
合計		9	90.0	1	10.0	0

3-3 行政評価に関する業務について

(2) 評価表を作成する上での負担の有無

表3-3-1 評価表の作成における負担の有無

		①負担である		②負担ではない		無回答	
		人数	割合(%)	人数	割合(%)	人数	割合(%)
部門	行政管理	14	93.3	0	0.0	1	6.7
	福祉	19	90.5	1	4.8	0	0.0
	教育・文化	9	75.0	3	25.0	0	0.0
	建築・土木	11	91.7	1	8.3	0	0.0
	環境・衛生	13	92.9	0	0.0	0	0.0
	主管部署	7	100.0	0	0.0	0	0.0
役職	室長	1	100.0	0	0.0	0	0.0
	課長	22	91.7	1	4.2	0	0.0
	副課長	5	100.0	0	0.0	0	0.0
	係長	34	89.5	3	7.9	0	0.0
	一般職員	4	66.7	1	16.7	1	16.7
合計(施策・事業の担当課)		66	89.2	5	6.8	1	1.4

(注1)(3)との関係で矛盾する回答があるため、合計は100%にはならない。

(3) 評価表を作成する上での負担の内容

表3-3-2 評価表の作成における負担の内容

		①作成しなければならない 評価表の数が多い		②評価表の記載事項が多い		③何をどのように書けばよい かよくわからない項目がある		④指標の設定		⑤その他	
		人数	割合(%)	人数	割合(%)	人数	割合(%)	人数	割合(%)	人数	割合(%)
部門	行政管理	3	20.0	4	26.7	3	20.0	8	53.3	3	20.0
	福祉	8	38.1	7	33.3	8	38.1	15	71.4	3	14.3
	教育・文化	3	25.0	3	25.0	1	8.3	7	58.3	3	25.0
	建築・土木	2	16.7	3	25.0	5	41.7	9	75.0	1	8.3
	環境・衛生	4	28.6	2	14.3	3	21.4	9	64.3	1	7.1
	主管部署	3	42.9	0	0.0	3	42.9	5	71.4	3	42.9
役職	室長	0	0.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	課長	8	33.3	6	25.0	3	12.5	19	79.2	4	16.7
	副課長	0	0.0	2	40.0	3	60.0	2	40.0	2	40.0
	係長	12	31.6	9	23.7	14	36.8	24	63.2	3	7.9
	一般職員	0	0.0	1	16.7	0	0.0	3	50.0	2	33.3
合計(施策・事業の担当課)		20	27.0	19	25.7	20	27.0	48	64.9	11	14.9

(注1)複数回答

(4) 評価表の改善してほしい点

表3-3-3 評価表の改善してほしい点

		①記載事項を減らす		②予算の用途や業務内容の詳細な記述から成果を推定する		③何をどのように書けばよいかもっとわかりやすく示す		④その他		無回答	
		人数	割合(%)	人数	割合(%)	人数	割合(%)	人数	割合(%)	人数	割合(%)
部門	行政管理	0	0.0	1	6.7	5	33.3	4	26.7	6	40.0
	福祉	3	14.3	11	52.4	8	38.1	4	19.0	1	4.8
	教育・文化	3	21.4	2	14.3	4	28.6	2	14.3	2	14.3
	建築・土木	5	41.7	2	16.7	7	58.3	2	16.7	0	0.0
	環境・衛生	1	7.1	6	42.9	2	14.3	4	28.6	4	28.6
	主管部署	0	0.0	1	14.3	3	42.9	2	28.6	2	28.6
役職	室長	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0
	課長	4	16.7	6	25.0	9	37.5	7	29.2	2	8.3
	副課長	1	20.0	1	20.0	2	40.0	0	0.0	2	40.0
	係長	5	13.2	14	36.8	14	36.8	9	23.7	5	13.2
	一般職員	2	33.3	1	16.7	1	16.7	0	0.0	3	50.0
合計(施策・事業の担当課)		12	16.2	22	29.7	26	35.1	16	21.6	13	17.6

(注1)複数回答

(5) 行政評価に関する業務における負担の有無

表3-3-4 行政評価に関する業務における負担の有無

		①感じる		②感じない		無回答	
		人数	割合(%)	人数	割合(%)	人数	割合(%)
部門	行政管理	12	80.0	2	13.3	1	6.7
	福祉	19	90.5	2	9.5	0	0.0
	教育・文化	9	75.0	3	25.0	0	0.0
	建築・土木	12	100	0	0.0	0	0.0
	環境・衛生	13	92.9	0	0.0	1	7.1
	主管部署	7	100.0	0	0.0	0	0.0
役職	室長	1	100.0	0	0.0	0	0.0
	課長	19	79.2	4	16.7	1	4.2
	副課長	5	100.0	0	0.0	0	0.0
	係長	36	94.7	2	5.3	0	0.0
	一般職員	4	66.7	1	16.7	1	16.7
合計(施策・事業の担当課)		65	87.8	7	9.5	2	2.7

(注1)(6)との関係で矛盾する回答があるため、合計は100%にはならない。

(6) 行政評価に関する業務における負担の内容

表3-3-5 負担の内容

		①主管部署との間でのやりとり		②評価表作成以外の業務による事務量の増加		③本来の業務に評価が上乗せされている		④評価の難しさ		⑤類似の書類を作成することによる徒労感		⑥その他	
		人数	割合(%)	人数	割合(%)	人数	割合(%)	人数	割合(%)	人数	割合(%)	人数	割合(%)
部門	行政管理	4	26.7	3	20.0	5	33.3	7	46.7	3	20.0	3	20.0
	福祉	4	19.0	3	14.3	15	71.4	12	57.1	3	14.3	1	4.8
	教育・文化	3	25.0	2	16.7	5	41.7	4	33.3	2	16.7	0	0.0
	建築・土木	3	25.0	5	41.7	10	83.3	7	58.3	2	16.7	2	16.7
	環境・衛生	6	42.9	3	21.4	4	28.6	5	35.7	4	28.6	3	21.4
	主管部署	3	42.9	1	14.3	4	57.1	2	28.6	2	28.6	0	0.0
役職	室長	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0
	課長	5	20.8	5	20.8	11	45.8	12	50.0	5	20.8	3	12.5
	副課長	1	20.0	0	0.0	3	60.0	3	60.0	1	20.0	2	40.0
	係長	13	34.2	10	26.3	22	57.9	17	44.7	6	15.8	4	10.5
	一般職員	1	16.7	1	16.7	3	50.0	2	33.3	2	33.3	0	0.0
合計(施策・事業の担当課)		20	27.0	16	21.6	39	52.7	35	47.3	14	18.9	9	12.2

(注1)複数回答

(8) 評価表の作成に類似・重複する業務の有無

表3-3-6 評価表の作成に類似・重複する業務の有無

		①ある		②ない		無回答	
		人数	割合(%)	人数	割合(%)	人数	割合(%)
部門	行政管理	6	40.0	8	53.3	1	6.7
	福祉	12	57.1	7	33.3	1	4.8
	教育・文化	8	66.7	4	33.3	0	0.0
	建築・土木	7	58.3	5	41.7	0	0.0
	環境・衛生	9	64.3	5	35.7	0	0.0
	主管部署	4	57.1	3	42.9	0	0.0
役職	室長	0	0.0	1	100.0	0	0.0
	課長	13	54.2	11	45.8	0	0.0
	副課長	3	60.0	2	40.0	0	0.0
	係長	23	60.5	13	34.2	1	2.6
	一般職員	3	50.0	2	33.3	1	16.7
合計(施策・事業の担当課)		42	56.8	29	39.2	2	2.7

(注1)(9)との関係で矛盾する回答があるため、合計は100%にはならない。

(9) 評価表に類似・重複している書類

表3-3-7 評価表に類似・重複している書類

		①予算要求に関する書類		②決算に関する書類		③計画の進捗管理に関する書類		④その他	
		人数	割合(%)	人数	割合(%)	人数	割合(%)	人数	割合(%)
部門	行政管理	6	40.0	6	40.0	3	20.0	0.0	0.0
	福祉	2	9.5	11	52.4	4	19.0	1	4.8
	教育・文化	3	25.0	5	41.7	7	58.3	1	8.3
	建築・土木	2	16.7	6	50.0	2	16.7	0.0	0.0
	環境・衛生	5	35.7	8	57.1	5	35.7	0.0	0.0
	主管部署	0	0.0	3	42.9	1	14.3	0.0	0.0
役職	室長	0	0.0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	課長	6	25.0	11	45.8	8	33.3	0.0	0.0
	副課長	1	20.0	3	60.0	2	40.0	0.0	0.0
	係長	10	26.3	19	50.0	8	21.1	2	5.3
	一般職員	1	16.7	3	50.0	3	50.0	0.0	0.0
合計(施策・事業の担当課)		18	24.3	36	48.6	21	28.4	2	2.7

(注1)複数回答

II 質問表

事務事業評価のレベルアップに向けて—講義とワークで高める評価力— 研修 アンケート

このアンケートは、効果的な研修やより良い評価制度の研究に役立てることを目的とするものです。ご回答いただきました内容は、今後の研究にのみ使用させていただきます。ご協力よろしくお願い申し上げます。

京都府立大学大学院 公共政策学研究科
窪田好男・池田葉月

1. 所属している部署と役職を教えてください。

部署 _____

役職 _____

2. 行政評価に関する研修についてお尋ねします。

(1) 本日の研修を5段階で評価してください。

①とても良かった ②良かった ③普通 ④あまり良くなかった ⑤良くなかった

(2) 今までにワークを含む研修を受講したことがありますか。①の場合はその内容と受講した場所も記入してください。

①ある

内容：

場所：

②ない

(3) ワークを含む研修と講義のみの研修ではどちらの方が効果があると思いますか。

①ワークを含む研修 ②講義のみの研修 ③どちらも同じ

(4) 行政評価に関する研修はワークを含む方がよいと思いますか。

①ワークを含む方がよい ②講義のみでよい

(5)本日のワークの感想を教えてください。

(6)行政評価に関する研修について、実施方法や内容などへの要望があれば記入してください。

(7)今までに受講したことがある研修の中で、特に印象に残っているものについて、そのテーマと内容、実施方法などについて教えてください。

テーマ：

内容：

実施方法：

裏へ→

→表より

3. 行政評価に関する業務についてお尋ねします。

(1)1つの事業の評価表を作成するのにかかる平均的な時間を教えてください。

_____分

(2)評価表を作成する上で負担だと感じていることはありますか。

①ある →(3)へ

②評価表の作成は負担ではない →(4)へ

(3)評価表を作成する上で負担だと感じていることは何ですか。当てはまるものをすべて選択してください。

③または⑤を選択した場合は具体的な内容を記入してください。

①作成しなければならない評価表の数が多い

②評価表の記載事項が多い

③何をどのように書けばよいかよくわからない項目がある

(具体的に: _____)

④指標の設定

⑤その他(_____)

(4)現在の宝塚市の評価表の様式を変更するとしたら、どのように変更してほしいですか。

④を選択した場合は具体的にどのように変更してほしいかを記入してください。

①記載事項を減らす

②指標を設定せず、事務事業評価表に業務や予算の用途を詳細に記し、そこから成果を推定するという方法で評価を行う

③何をどのように書けばよいかもっとわかりやすく示す

④その他(_____)

(5)行政評価に関する業務を行う上で負担を感じますか。

①感じる →(6)へ

②感じない →(7)へ

(6)具体的に何が負担ですか。当てはまるものをすべて選択してください。

⑥を選択した場合は、具体的に何が負担であるかを記入してください。

- ①評価表の作成時に行政評価の主管部署との間で修正や確認の作業を繰り返さなければならないこと
- ②評価表の作成以外に外部評価委員会やヒアリングの実施などによる事務量の多さ
- ③行政評価に関する業務が本来の業務に上乗せされていることによる事務量の多さ
- ④評価の難しさ
- ⑤類似の書類を複数作成しなければならないことによる徒労感
- ⑥その他()

(7)あなたの部署で業務が特に忙しい時期はいつですか。複数ある場合はすべて記入してください。また、具体的にどのような業務で忙しいのかも記入してください。

	時期	業務内容
解答例	4月下旬から5月中旬	評価表の作成
1		
2		
3		
4		
5		

(8)評価表の作成に類似・重複していると思う業務はありますか。

①ある →(9)へ

②ない →終了です

(9)以下の3つの書類のうち、評価表に類似・重複していると思うものはどれですか。当てはまるものをすべて選択してください。①から③以外にもある場合は④を選択し、具体的に何が類似・重複しているのか記入してください。

- ①予算要求に関する書類
- ②決算に関する書類
- ③計画の進捗管理に関する書類
- ④その他()

ご協力ありがとうございました。