

# 宝塚市職員の行政評価に対する意識調査 報告書

---

執筆: 京都府立大学大学院公共政策学研究科 博士後期課程 1 回生 池田 葉月

監修: 京都府立大学公共政策学部 教授 窪田 好男

2017/11/23

## 目 次

1.調査の概要 .....	1
1.1 目的・背景 .....	1
1.2 調査のデザイン .....	2
2.調査結果－政策評価とその必要性に対する行政職員の認識－ .....	3
2.1 政策評価に対する認識 .....	3
2.2 政策評価の必要性に対する認識 .....	10
2.3 評価結果の確認状況 .....	12
3.考察 .....	13
4.参考文献・参考ホームページ .....	14

資料

## 宝塚市職員の行政評価に対する意識調査 報告書

### 1.調査の概要

#### 1.1 目的・背景

政策評価を実施する上では、政策評価の手法や制度に関する知識や理解が重要であるとされている。宝塚市では、行政評価の充実を目的として事務事業評価の評価表の入力方法の説明会後に2015年から研修を実施している。しかし、宝塚市の職員が政策評価に対してどのような認識を持っているのかということは明らかではない。よって本調査は、宝塚市の職員が政策評価に対してどのような認識を持って取り組んでいるのかを明らかにすることを目的として実施した。

政策評価に対する理解の重要性について、先行研究では以下のように述べられている。例えば山谷は、評価士養成講座を受講した評価の基礎を理解する人が経験を積みながら、各評価手法の長所と短所、測定や分析の効用の違いをわきまえて携わるのが本来あるべき姿であると述べている(山谷, 2015: p.94)<sup>1</sup>。また、政策評価においてはキャパシティ・ビルディングやエンパワメントが重要だが、日本では実例やその紹介が少ないと指摘している(同上)。長峯は、政策評価の仕組みを有効に機能させて資源配分の改変に役立てるには「その基礎となる経済学的な意味を正しく理解した上で分析・評価を活用し、その限界についてもわきまえておくことが肝要である」と述べている(長峯, 2014: p.111)。

政策評価に対する理解の促進や能力開発の具体的な方法としては研修が挙げられることが多い。例えば、政策評価の導入前については、庁内の体制整備、評価制度の試行、評価制度に関する説明会や研修会を実施する必要がある、その後も計画的・継続的に実施していくことが重要であると述べられている(田中, 2014: pp.290-294、古川, 2008: p.150、古川・北大路, 2004: pp.316-318)。また導入後も、政策評価は実践の経験を積む中で理解が深まり、必要な知識や知恵を習得していくものであるから、政策評価に対する期待に応え、役割を十分に果たすためには実践的研修の機会をできるだけ多く設けることが必要であるとも述べられている(斎藤, 2001: p.2)。

政策評価に関する知識には2種類ある(田中, 2014: pp.292-293)。1つは評価の意義や原理などの一般的な事柄(評価一般)であり、もう1つは導入する評価制度の目的や内容、実施スケジュールなど(制度概要)である。田中(2014)は説明会・研修会等の開催時期・対象者・内容を具体的に説明している。しかし、研修の実施時期については導入時の研修が特に重視されている。また内容については、導入前の研修では評価一般や制度概要などの基礎的な事柄に関する説明の必要性が高いとされているが、導入直後や導入後に随時実施する研修では評価の実施方法や評価結果の利用方法などの解説や指導や評価の実施に関わる実務的事項の伝達に重点が移っている。その他の先行研究でも計画的・継続的な実施の必要性を指摘しているものはあるが、導入時の研修に力点を置いており、教える内容までは具体的に示していない場合が多い。

先行研究ではこのように述べられているが、宝塚市の職員が政策評価に対してどのような認識を持っており、どのように理解しているのかということは明らかではない。よって本調査は以下のような内容と方法でアンケート調査を実施した。

---

<sup>1</sup> 評価士養成講座とは、評価に関する専門的能力を身につけた人材を養成してその能力を認定し、各分野における評価の向上に資することを目的とするものである(日本評価学会ホームページ)。

## 1.2 調査のデザイン

調査を実施したのは京都府立大学大学院公共政策学研究科 窪田好男研究室である。

アンケート調査のデザインは以下のとおりである。まず、先行研究で述べられている行政職員の政策評価に対する様々な認識について「a.そう思う」から「e.そう思わない」までの5段階で尋ね、政策評価がどのようなものであると考えているのか、また、どの程度理解しているのかを明らかにする。さらに、宝塚市の行政評価をどの程度理解しているかを調べ、市の制度や手法をどの程度理解して評価に取り組んでいるのかを調べる。

質問は2つの大問から構成されている。ただし、大問2については調査のデザインにミスがあり不正確な内容であるため、調査結果は掲載しない。なお、質問票は資料として資料編に添付している。

大問1は(1)で政策評価に対する行政職員の様々な認識と政策評価の必要性に対する認識、(2)で評価結果の確認状況について尋ねている。(1)では政策評価に類似・重複する業務である①計画の策定・進行管理・②決算・③予算編成における類似・重複の程度、④評価表の様式のわかりやすさ、政策評価の目的・機能(⑤～⑨、⑫)、⑩政策評価に関する業務、⑪評価結果の活用に対する認識について「a.そう思う」から「e.そう思わない」までの5段階で尋ねた。これらの質問は、①～③の業務はどの程度政策評価に類似・重複しているのか、また政策評価をどのようなものであると認識しているのかを明らかにすることを目的としている(④～⑫)。また、政策評価がどの程度必要であると考えており、それは現状のままよいと思うか改善が必要であると思うかについて「a.そう思う」から「e.そう思わない」までの5段階で尋ねた。これらの質問は、政策評価の必要性についてどのような認識を持って取り組んでいるのかを明らかにすることを目的としている。(2)は評価結果をどの程度確認するかを尋ねることによって評価結果の活用状況を明らかにすることを目的としている。

回答者は研修に参加した施策・事業の担当課で評価表の入力を担当している市職員であり、2017年4月14日(金)の研修開始前に実施した。81枚配布し、72枚回収したため回収率は88.9%であり、有効回答数は72(人)であった。役職は課長と係長が中心であり、ほとんど全ての部署から4～5人、合計約90人が参加した。回答者の人数と属性の詳細については表1のとおりである。

研修開始前にアンケート調査を実施した理由は以下のとおりである。研修を受講すれば、政策評価の目的や必要性などに対する意識がある程度高まり、知識も習得される。特に受講直後はそのような状態にある。そのため、職員の行政評価に対する意識の現状を示す正確な情報を得ることができない。また、アンケート調査の内容と研修の内容は関連する部分もあり、先にアンケートに回答することによって問題意識や疑問を持って研修を受講することになる。そのため、研修に対するモチベーションや内容に対する関心が高まると考えられ、学習効果も高まることが期待できるからである。

表1 回答者の人数と属性

所属部署		役職							合計(部署別)	
部門	部署	部長	室長	課長	副課長	係長	その他	無回答	人数(人)	割合(%)
行政管理	企画経営部	0	0	0	0	1	0	0	1	1.5
	総務部	0	0	3	0	4	0	0	7	10.3
	会計課	0	0	1	0	1	0	0	2	2.9
	監査委員事務局	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0
	議会事務局	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0
	合計	0	0	4	0	6	0	0	10	14.7
福祉	市民交流部	0	0	3	0	2	1	0	6	8.8
	健康福祉部	0	0	1	0	2	2	0	5	7.4
	子ども未来部	0	0	3	0	2	0	0	5	7.4
	市民病院	0	0	0	0	1	0	0	1	1.5
	合計	0	0	7	0	7	3	0	17	25.0
教育・文化	産業文化部	0	0	2	0	4	0	0	6	8.8
	教育委員会	0	1	1	0	6	3	1	12	17.6
	合計	0	1	3	0	10	3	1	18	26.5
建築・土木	都市安全部	0	0	1	0	4	0	0	5	7.4
	都市整備部	0	0	3	0	2	0	1	6	8.8
	合計	0	0	4	0	6	0	1	11	16.2
環境・衛生	環境部	0	0	3	0	1	1	0	5	7.4
	消防本部	0	0	1	1	4	0	0	6	8.8
	上下水道局	0	1	0	0	0	0	0	1	1.5
	合計	0	1	4	1	5	1	0	12	17.6
合計(施策・事業の担当課)		0	2	22	1	34	7	2	68	100.0
行政評価の主管部署		0	0	0	0	1	0	0	1	1.4
合計		0	2	22	1	35	7	2	69	100.0
役職・所属不明		0	0	0	0	1	0	2	3	4.2
合計(全体)		0	2	22	1	36	7	4	72	100.0

N=72

[出所]筆者作成

## 2. 調査結果—政策評価とその必要性に対する行政職員の認識—

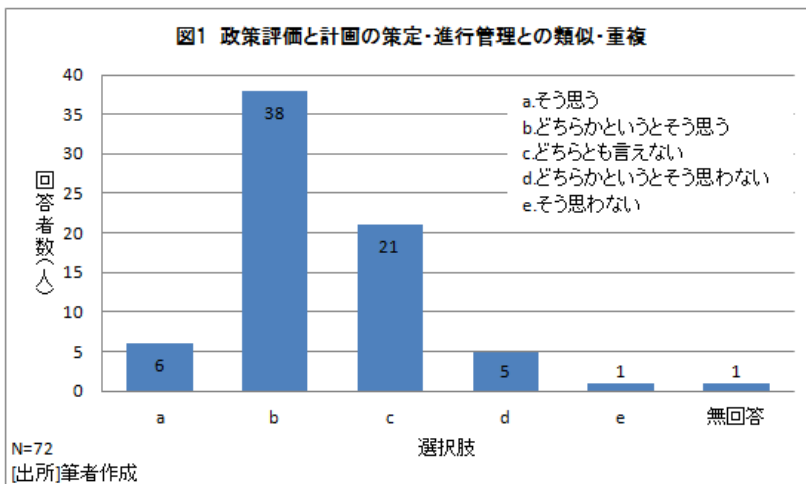
全体の集計だけでなく、役職と部署を区別した集計も行った。しかし、部署ごとの集計では若干違いが見られる場合もあるが、区別しなかった場合の集計結果とほとんど違いはない。そのため、以下では役職や部署の区別をしていない集計結果に基づいて調査結果を述べ、違いが見られた部分のみ役職別・部署別の回答についても述べる。

大問1は(1)政策評価に対する行政職員の様々な認識と政策評価の必要性に対する認識について「a. そう思う」から「e. そう思わない」までの5段階で尋ね、(2)で評価結果の確認状況について尋ねている。

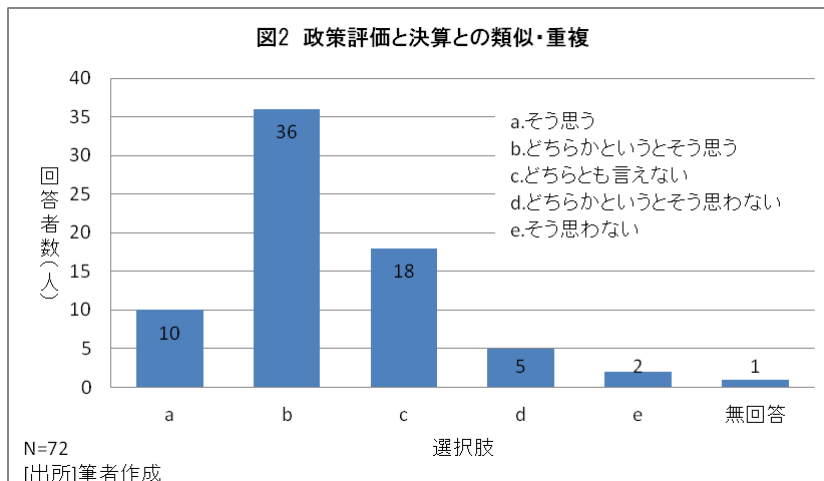
### 2.1 政策評価に対する認識

過去の調査から、計画の策定・進行管理、決算、予算編成に関する業務は政策評価と類似・重複していると考えられる(池田, 2015 京都府立大学京都政策研究センター・京都府総務部自治振興課, 2015)。そのため、①～③ではどの程度類似・重複していると認識しているのかを尋ねた。その結果、図1～3より、①計画の策定・進行管理と②決算に関する業務は「a. そう思う」と「b. どちらかというと思う」の合計が①は44人、②は46人であり、③予算編成に関する業務よりも類似・重複していると認識されていた。予算編成に関する業務については①と②に比べて「c. どちらとも言えない」以下が37人と多い。

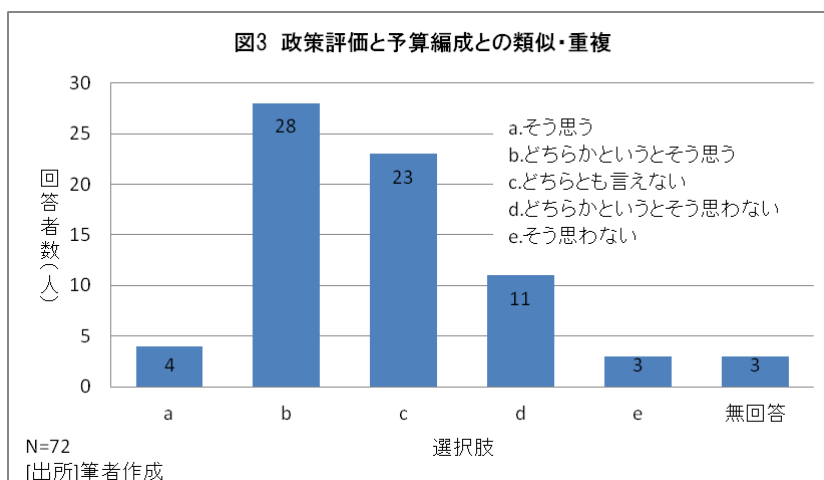
①政策評価は計画の策定・進行管理に関する業務と類似・重複している



②政策評価は決算に関する業務と類似・重複している

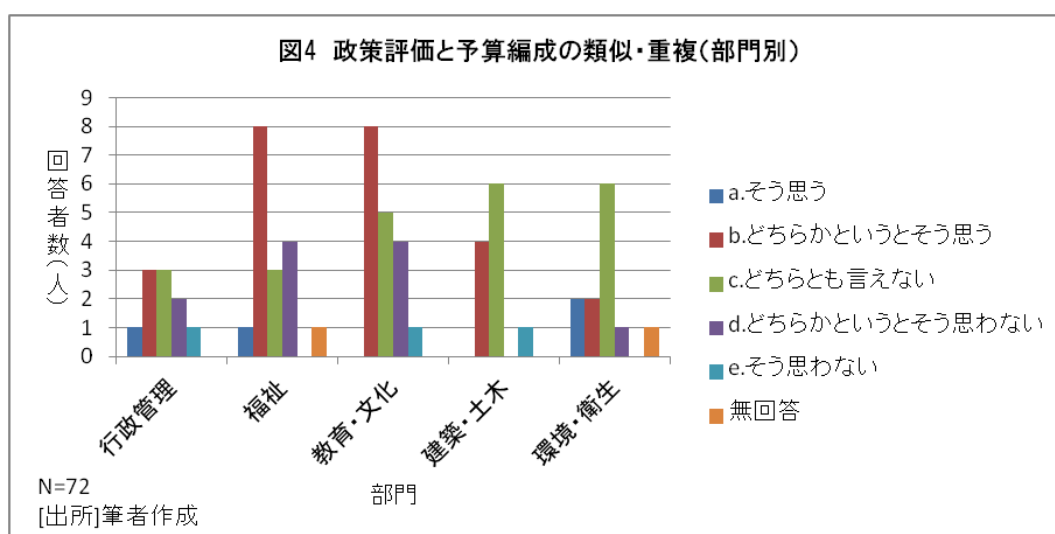


③政策評価は予算編成に関する業務と類似・重複している



①～③の回答の傾向は同じだが、③は「c.どちらも言えない」以下が①と②よりも多い。政策評価と予算編成に関する業務の類似性は計画の策定・進行管理と決算に関する業務ほど顕著ではない。

また、図4より、③の部門別の回答は全体の集計結果とは少し異なる。全体と同じ傾向を示しているのは教育・文化のみである。行政管理では「b.どちらかというと思う」と「c.どちらも言えない」の回答数が同じであり、福祉では「c.どちらも言えない」よりも「d.どちらかというと思わない」の方が多い。建築・土木では「d.どちらかというと思わない」が0人であり、環境・衛生では「a.そう思う」が他の部門に比べて多い。



④評価表の様式は理解しやすく、何をどのように書けばよいかはすぐにわかる

評価表の様式のわかりやすさについては、図5より、「a.そう思う」が0人であり、「c.どちらも言えない」以下の回答が60人と多いことから、評価表の様式はわかりやすいとは認識されていない。また、図6より、環境・衛生では「c.どちらも言えない」よりも「d.どちらかというと思わない」の方が多い。

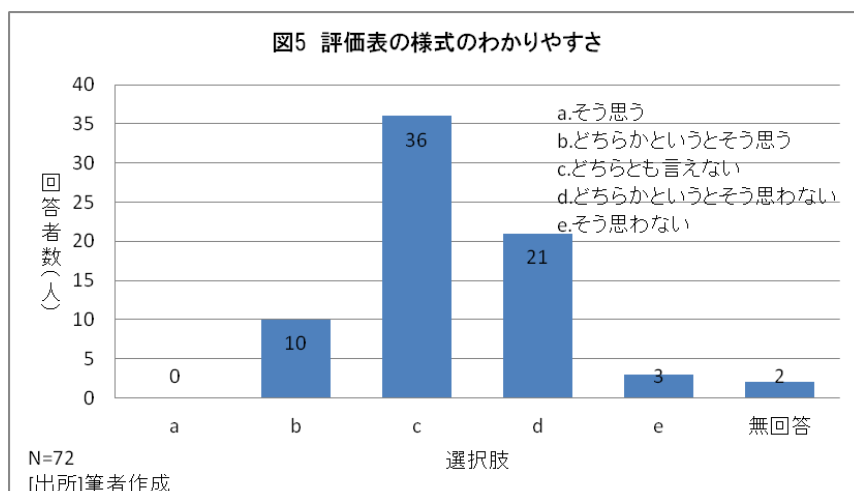
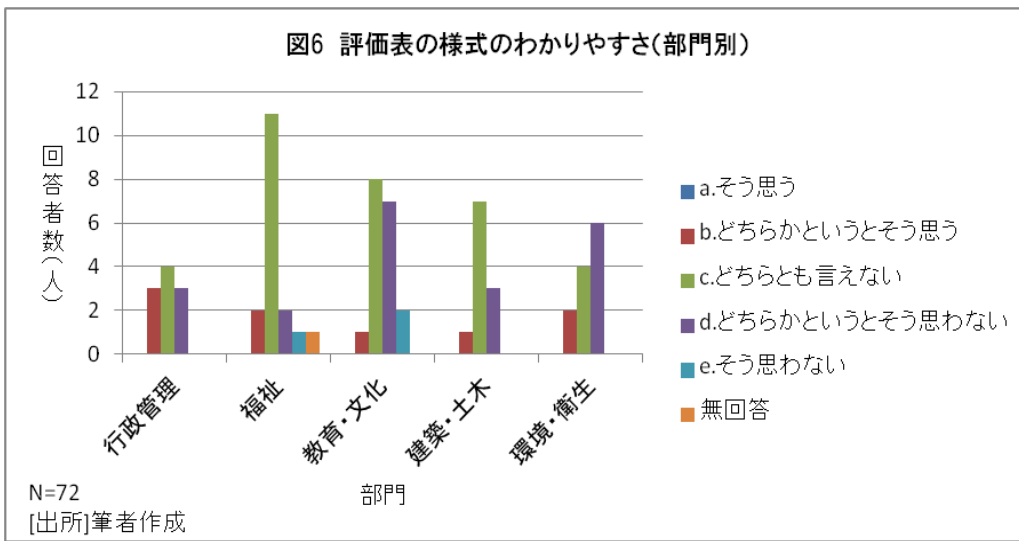


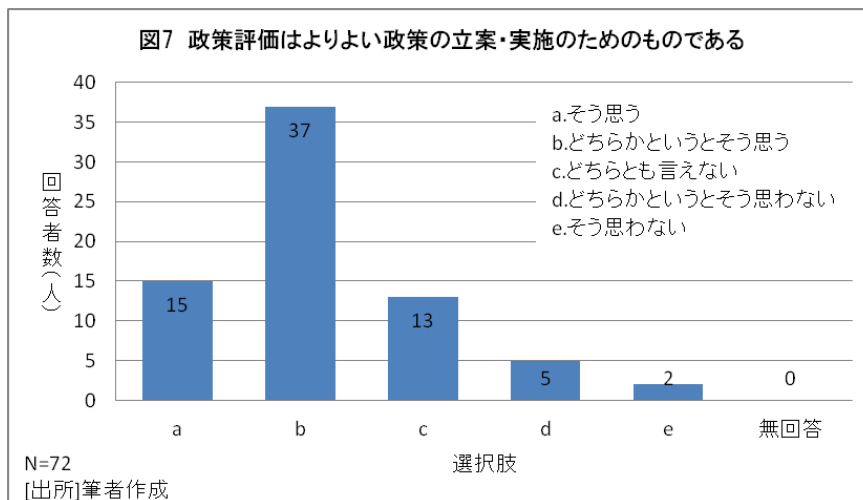
図6 評価表の様式のわかりやすさ(部門別)



⑤政策評価はよりよい政策を立案・実施するためにどうすればよいかを考える作業である

政策評価はよりよい政策を立案・実施するためにどうすればよいかを考える作業だが、⑤はどの程度そのように認識しているかを尋ねた。図7より、「b.どちらかというと思う」以上の回答が52人であり、政策評価はよりよい政策を立案・実施するためにどうすればよいかを考える作業であると認識されている。

図7 政策評価はよりよい政策の立案・実施のためのものである

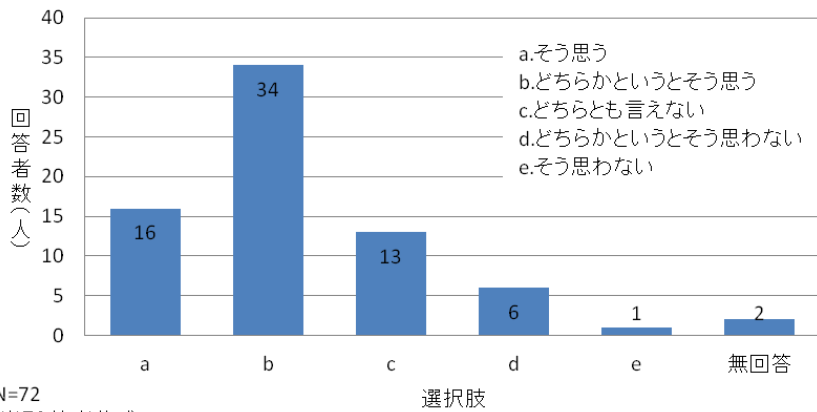


⑥政策評価は正確性が最も重要である

⑥では、政策評価においては正確性が最も重要であると思うかどうかを尋ねた。図8より、「b.どちらかというと思う」以上の回答が50人であり、正確性が非常に重視されていると言える。図9より、役職別に見ると課長級では「a.そう思う」が最も多く、「c.どちらとも言えない」が最も少ない。また、図10より、部門別では「a.そう思う」と「b.どちらかというと思う」の多さが顕著に表れている。

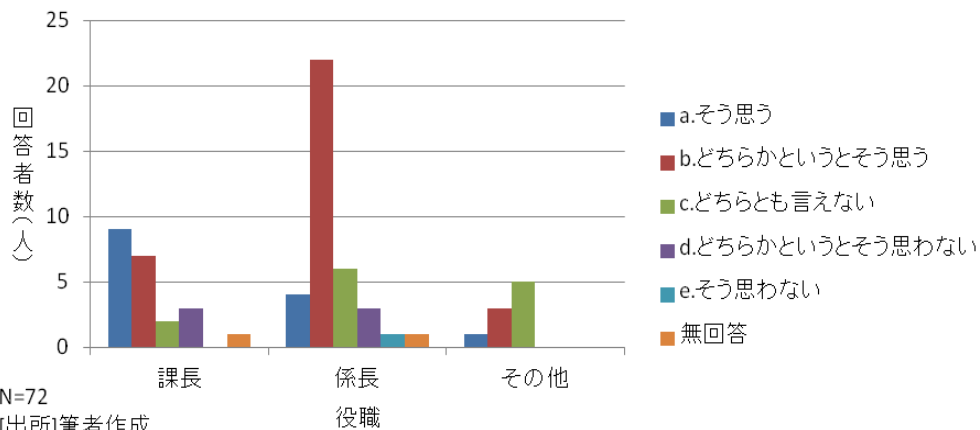


図8 政策評価は正確性が最も重要である



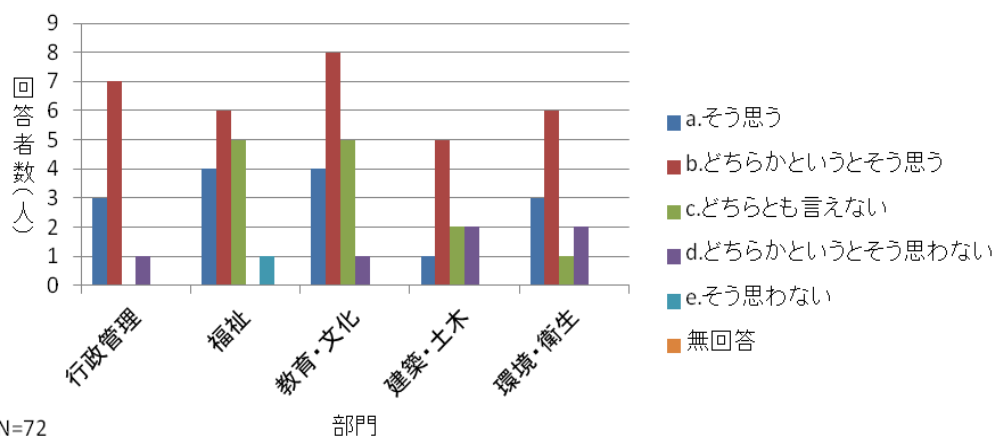
N=72  
[出所]筆者作成

図9 政策評価は正確性が最も重要である(役職別)



N=72  
[出所]筆者作成

図10 政策評価は正確性が最も重要である(部門別)

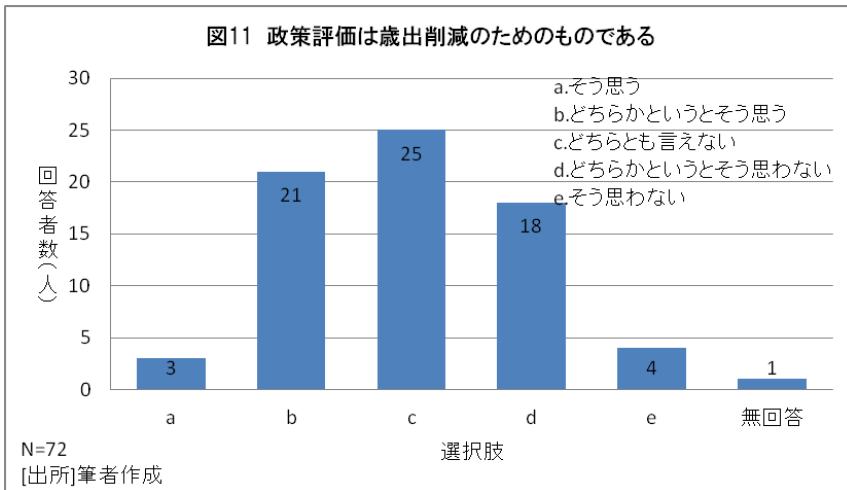


N=72  
[出所]筆者作成

⑦政策評価は歳出削減のためのものである

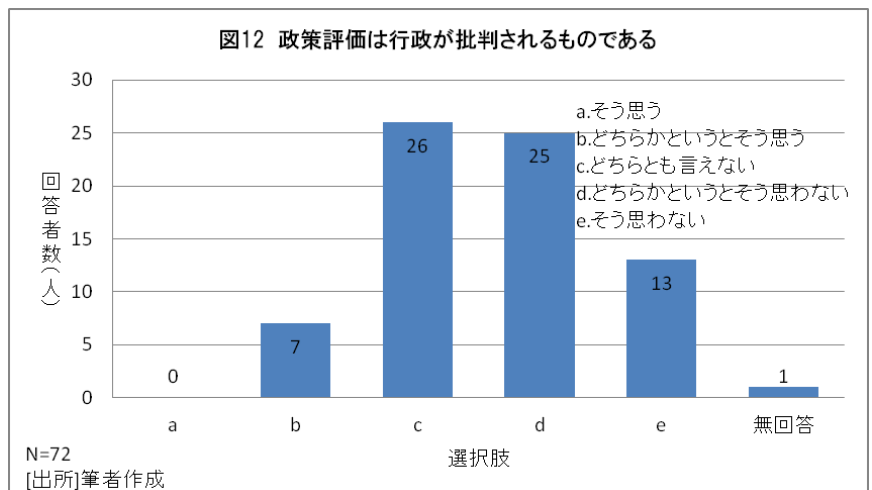
⑦では政策評価は歳出削減のためのものであるかどうかを尋ねた。図 11 より、「b.どちらかというと思う」が 21 人、「c.どちらとも言えない」が 25 人、「d.どちらかというと思わない」が 18 人となっている。これら 3 つの回答に集中しており、各選択肢の回答者数の差は小さいが、歳出削減という機能もある程度認識されていると考えられる。

政策評価は、歳出削減のために用いることも可能だが主要な目的や機能ではないため、この結果は妥当であると言える。しかし、宝塚市は行財政改革にも取り組んでおり、『第 2 次宝塚市行財政運営に関する指針』では行政評価を核とした行政マネジメントシステムを構築することが目指されている（宝塚市, 2016a: p.12）。また、重点取組項目を設定し、その中では歳出削減が重視されている（宝塚市, 2016b: p.2、宝塚市, 2016c）。これらの点を踏まえると、「a.そう思う、b.どちらかというと思う」という回答が多くなることも考えられるが、本調査では回答が分散しており、特に傾向は見られないという結果になっている。



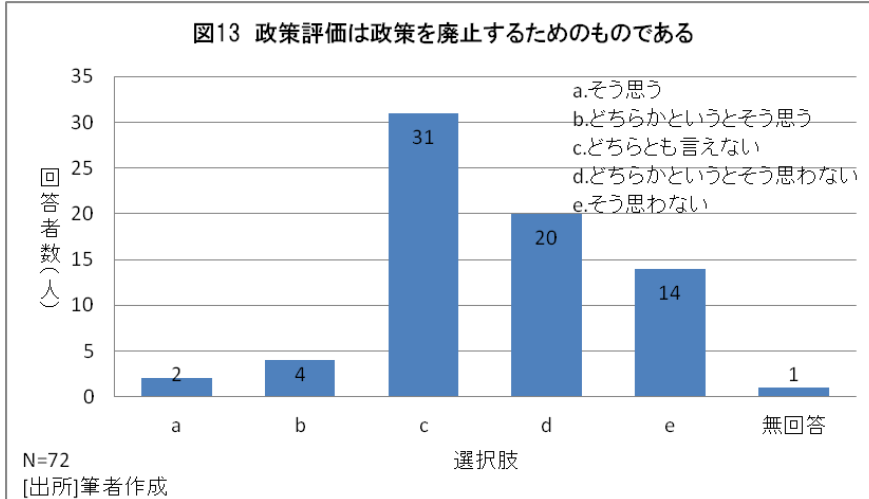
⑧政策評価は行政が批判されるものである

⑧では、政策評価は行政が批判されるものであるかどうかを尋ねた。図 12 より、回答者数が最も多いのは「c.どちらとも言えない」だが、「d.どちらかというと思わない」もほとんど同じである。また、「d.どちらかというと思わない」と「e.そう思わない」の合計が 38 人であり、行政が批判されるものとは認識されていない。



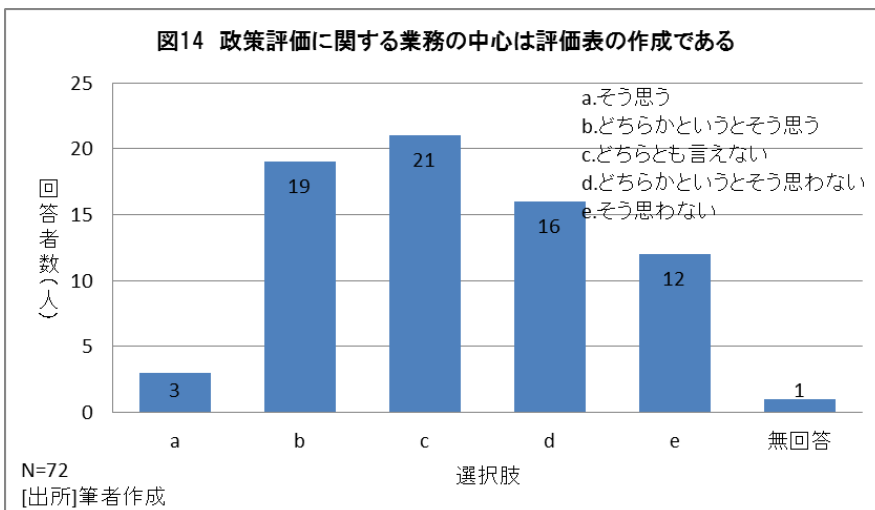
⑨政策評価は政策を廃止するためのものである

⑨では、政策評価は政策を廃止するためのものであるかどうかを尋ねた。図13より、「d.どちらかというと思わない」と「e.そう思わない」の合計が34人だが、「c.どちらとも言えない」も31人であり、回答者数の差は小さい。



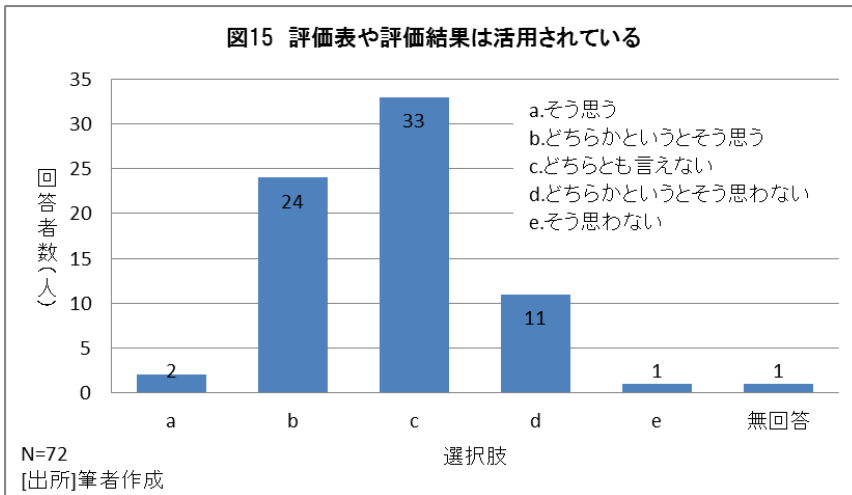
⑩政策評価に関する業務の中心は評価表の作成である

先行研究では、政策評価においては評価表の作成が中心になっている、あるいは目的化していると指摘されることもある。⑩では、宝塚市ではどの程度そのように認識されているのかを尋ねた。図14より、「b.どちらかというと思おう」が19人、「c.どちらとも言えない」が21人、「d.どちらかというと思わない」が16人となっている。これら3つの回答に集中しており、各選択肢の回答者数の差は小さいが、「d.どちらかというと思わない」と「e.そう思わない」の合計が28人であり、「a.そう思う」は3人と少ないため、政策評価に関する業務の中心が評価表の作成であるとは認識されているとは言えない。



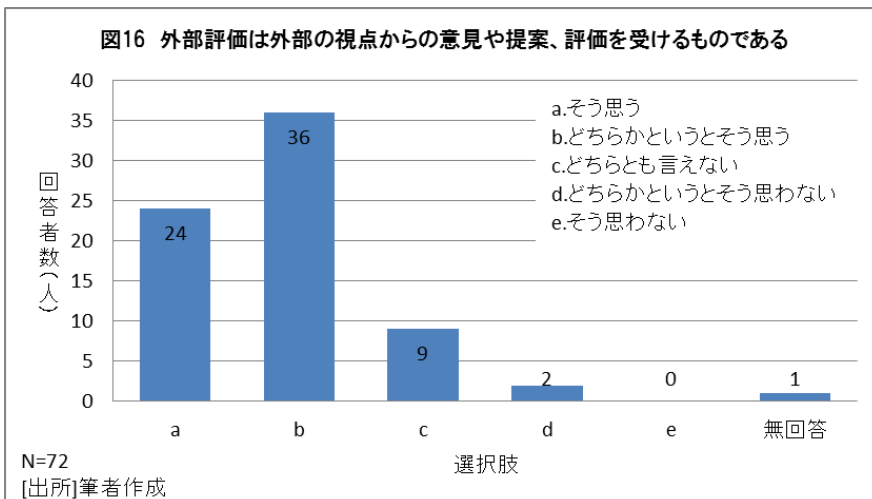
⑪作成した評価表やそこに書かれた評価結果は活用されている

⑪では、作成した評価表やそこに書かれた評価結果は活用されていると思うかどうかを尋ねた。図 15 より、「a.そう思う」と「b.どちらかというと思う」の合計が 26 人であり、「d.どちらかというと思わない」と「e.そう思わない」の合計 12 人よりも多いが、最も多いのは「c.どちらとも言えない」の 33 人である。活用されていないことはないが、どのように活用されているのかが具体的にはわからないため、活用されているとも言えないということではないかと考えられる。



⑫外部評価は市民や知識経験者などの外部の視点に基づく意見や提案、評価を受けるものである

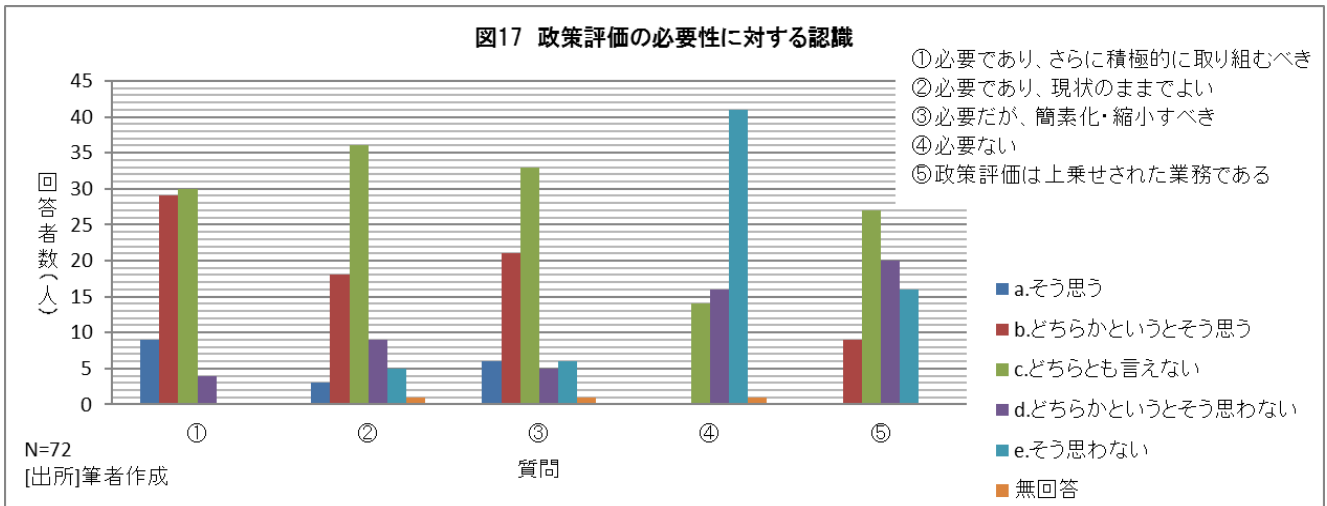
外部評価は外部の視点から意見や提案を示し、評価を行うものである。⑫では、どの程度そのように認識しているかを尋ねた。図 16 より、「a.そう思う」と「b.どちらかというと思う」の合計が 60 人であり、そのように認識されていると言える。



## 2.2 政策評価の必要性に対する認識

政策評価の必要性については、①政策評価は必要であり、さらに積極的に取り組むべきだ、②政策評価は必要であり、現状のままでよい、③政策評価は必要だが、簡素化・縮小すべきだ、④政策評価は必要

ない、⑤施策・事業の担当課にとって政策評価は上乗せされた業務であるという5つの考え方についての程度そう思っているかを尋ねた。図17より、①～③は3問とも「c.どちらとも言えない」が最も多く、①は30人、②は36人、③は33人である。



①政策評価は必要であり、さらに積極的に取り組むべきだ

「a. そう思う」と「b. どちらかというと思う」の合計は38人であり、「d. どちらかというと思わない」と「e. そう思わない」の合計は4人である。よって政策評価は必要であり、さらに積極的に取り組むべきだと考えている職員の方が多い。ただし、「a. そう思う」と「b. どちらかというと思う」の差が大きく、積極的に取り組むべきだとは思いますが、実際により積極的に取り組みたいとは思わないということではないかと考えられる。

②政策評価は必要であり、現状のままでよい

「a. そう思う」と「b. どちらかというと思う」の合計が21人であり、「d. どちらかというと思わない」と「e. そう思わない」の合計14人よりも多い。しかし、この傾向は①ほど顕著ではなく、「c. どちらとも言えない」が36人と多いのが特徴的である。つまり、現状のままでよいとは思わないが、だからといって改善すべき点があきらかにしているわけではないし、早急に改善しなければならないというほどでもないということであると考えられる。また、①と③における回答の傾向と②の回答の傾向を比較すると、②は「a. そう思う」が非常に少なく、「d. どちらかというと思わない」と「e. そう思わない」が一定数存在するという傾向が見られる。

③政策評価は必要だが、簡素化・縮小すべきだ

「a. そう思う」と「b. どちらかというと思う」の合計が27人であり、「d. どちらかというと思わない」と「e. そう思わない」の合計11人よりも多い。「c. どちらとも言えない」も33人と多いが、簡素化・縮小に対するニーズはある程度存在すると言える。

④政策評価は必要ない

「e. そう思わない」が41人と最も多く、「a. そう思う」は0人である。この質問は①～③との balan

スをとるために入れたが、「a.そう思う」とは答えにくい面も強く、直接的すぎる質問であったと言える。

⑤政策評価は主に企画や財政、行財政改革に関する部署が取り組むものであり、施策・事業の企画・立案や実施に取り組む担当課にとっては上乘せされたものである

「c.どちらとも言えない」が27人と最も多いが、「d.どちらかというと思わない」と「e.そう思わない」の合計が36人であり、上乘せされたものであるとは認識されていない。2014年に京都府内の市町村の政策評価の担当部署に対して実施したアンケート調査では「上乘せされたものである」という認識が強かったが、今回は反対の結果となった。ただし、「a.そう思う」や「b.どちらかというと思おう」とは答えるのはためらわれたためという可能性もある。

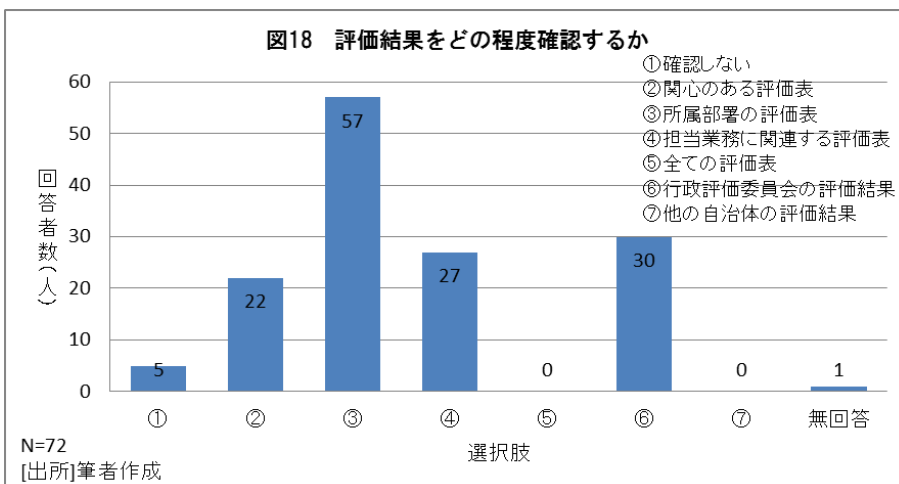
### 2.3 評価結果の確認状況

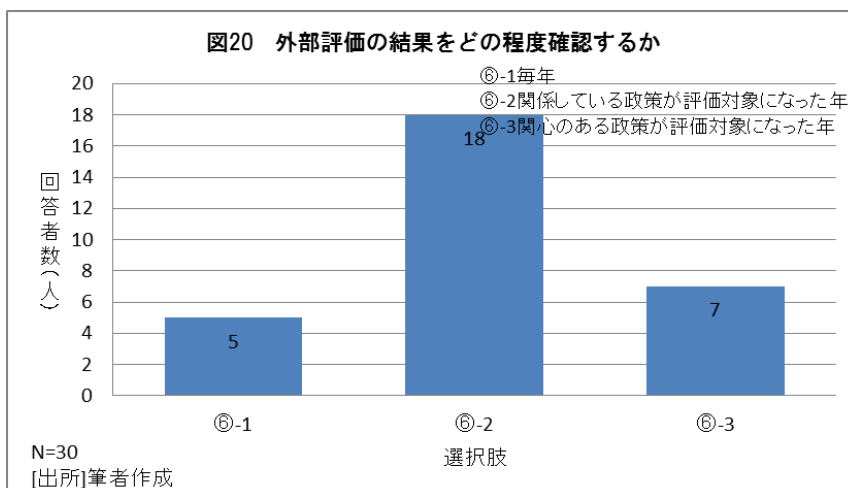
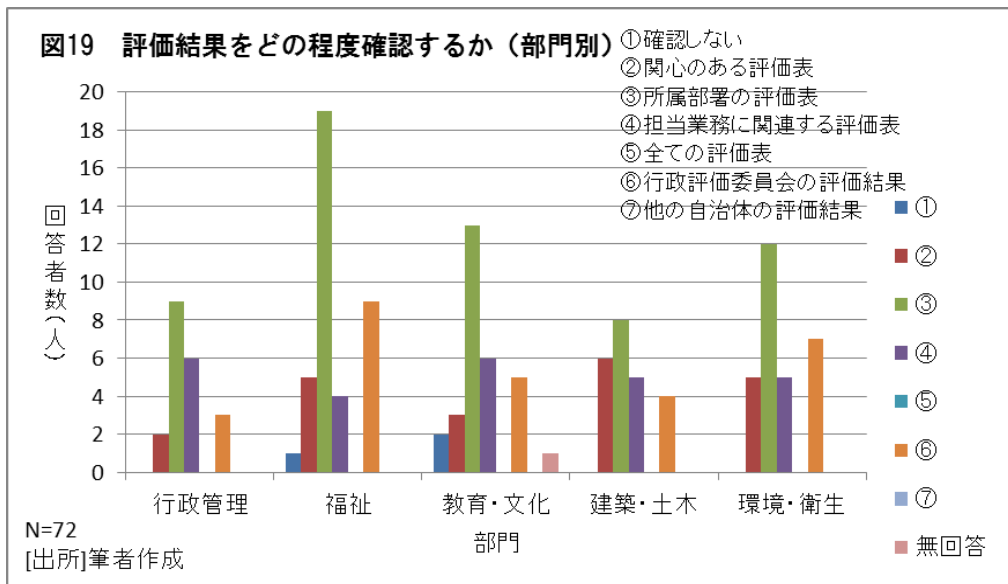
評価結果をどの程度確認するかについて自己評価と外部評価に分けて尋ねた。

自己評価の結果については、図18より「③自分が所属している部署の評価表を確認する」が57人と最も多く、「⑤全ての評価表を確認する」と「⑦宝塚市以外の自治体の評価結果も確認する」がそれぞれ0人と最も少ない。また、図19より、部門別では福祉と建築・土木で「④部署に関係なく自分が担当している業務に関連する評価表を確認する」よりも「②関心のある政策の評価表を確認する」の方が多い。

外部評価の結果については30人が確認すると回答しており、図20より、「⑥-2自分が関係している政策が評価対象になった年だけ確認する」が18人と最も多い。外部評価の評価結果についてもある程度関心を持っていると言える。

この質問は複数回答であり、組合せとして多いのは「③・⑥-2」、「③・④・⑥-2」、「③のみ」である。評価結果の確認状況から、評価結果に対してある程度関心を持っており、少なくとも自分が所属している部署の評価結果については自己評価の結果だけでなく外部評価の結果も約80%の職員が確認していることがわかる。より正確に明らかにするためには関心の程度についても調べる必要があるが、この結果から、評価表を作成して終わりではなく、自分が所属している部署や担当している業務に関連する政策についてはその結果にもある程度関心を持っていると言える。





### 3.考察

本調査の結果から、評価一般（評価の意義や原理などの一般的な事柄）に対する認識や理解については大きな誤解や偏った認識は見られなかったと言える。その上で、研修の重要性との関係で注目すべき点として以下の2点について述べる。

第1に、研修の継続的な実施の必要性についてである。(1)の「④評価表の様式は理解しやすく、何をどのように書けばよいかはすぐにわかる」では「c.どちらとも言えない」以下の回答が60人と多く、評価表の様式はわかりやすいとは認識されていなかった。評価表の様式そのものを改善すべき部分もあると考えられる。しかし、記入すべきことや記入の方法がわかりにくいという部分については、今後も研修を継続的に実施し、政策評価に対する理解を深めることで改善できる。

第2に、職員負担との関係についてである。職員負担は政策評価の課題の1つとして指摘されていることだが、その点との関係も指摘できる。2015年に実施した調査から宝塚市の職員は政策評価に対して負担を感じていることが確認されている。そして今回の調査からも職員負担との関係を指摘できる。(1)

①～③の政策評価と類似・重複している業務については①計画の策定・進行管理、②決算に関する業務、③予算編成に関する業務は「a.そう思う」と「b.どちらかというと思う」の合計が①は44人、②は46人、③は32人であり、①と②については類似・重複していると感じている職員が特に多かった。業務の類似・重複は業務量の増加をもたらし、これは職員の負担となる（京都府立大学京都政策研究センター・京都府総務部自治振興課, 2015）。また、(1)の「①作成した評価表やそこに書かれた評価結果は活用されている」については最も多いのは「c.どちらとも言えない」の33人である。活用されていないことはないが、どのように活用されているのかが具体的にはわからないため、活用されているとも言えないということではないかと考えられる。評価結果が活用されていると実感できないことは徒労感や面倒な仕事であるという認識につながり、政策評価は負担であると考えられるようになる（佐藤徹, 2008: pp.88-90）。さらに、(2)の「③政策評価は必要だが、簡素化・縮小すべきだ」では簡素化・縮小のニーズもあることが確認された。

産業・組織心理学における研究においても、自分が取り組む仕事について正しく理解しているかということは負担やストレスとの関係でも重要であるとされている。職場におけるストレスの原因と結果に関する環境要因の研究である古典的組織論や役割理論においては、組織における役割曖昧性と役割葛藤は個人と組織に望ましくない結果をもたらすとされている。つまり政策評価に対する理解・知識の不足は役割曖昧性に当たる。この役割曖昧性は創造的問題解決行動や職務のやりがい・満足感・充足感との間に負の相関を生じさせる（金井, 2011: pp.170-171）。また、職務ストレス研究における代表的なモデルの1つである職務ストレスモデルでは、職務ストレスとは特定の職務に関連するネガティブな環境要因またはストレッサー（ストレスの原因）であると定義されている。この定義はストレスの原因に着目しており、原因は組織内ストレッサーと組織外ストレッサーに分けられる（同: pp.166-167）<sup>2</sup>。この組織内ストレッサーには、職務の本質的なもの、組織の役割、キャリア発達、組織における人間関係、組織構造や風土があり、政策評価に対する理解・知識の不足は組織の役割に該当する。組織の役割には、役割の曖昧性や役割に対する葛藤、他者への責任、組織の境界における葛藤などが含まれる。つまり、政策評価に対する理解は政策評価の課題の1つである職員負担にも関係すると考えられる。

研修は知識を習得し、理解を深める方法の1つであり、先行研究においてもその重要性は述べられている。そのため、最近では実施方法を工夫して実践的な内容を取り入れることが盛んだが、基礎的な内容も含めて継続的に実施していくことが重要であると言える。

#### 4.参考文献・参考ホームページ

##### 参考文献

池田葉月（2015）「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－」

金井篤子（2011）「職場のストレスとサポート」、田中堅一郎[編]『産業・組織心理学エッセンシャルズ 改定三版』、ナカニシヤ出版

京都府立大学京都政策研究センター・京都府総務部自治振興課（2015）「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－」

<sup>2</sup> 組織外ストレッサーとは、家庭の危機、人生の危機、財政的困難などである。



- 齋藤達三（2001）『自治体評価演習』、ぎょうせい
- 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
- 総務省（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』
- 総務省（2017）『「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」の概要』
- 宝塚市（2016a）『第2次宝塚市行財政運営に関する指針』
- 宝塚市（2016b）『行財政運営に関する重点取組項目について』
- 宝塚市（2016c）「行税制運営に関する重点取組項目（平成28年度～）」
- 田中啓（2014）『自治体評価の戦略』、東洋経済新報社
- 長峯純一郎（2014）『費用対効果』、ミネルヴァ書房
- 古川俊一（2008）「自治体評価」、三好皓一『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）『新版 公共部門評価の理論と実際－政府から非営利組織まで－』、日本  
加除出版
- 山谷清志（2015）「評価に関わる関係者のキャパシティ・ビルディングとエンパワーメント」、『日本評  
価学会 春季第12回全国大会発表要旨録集「新開発協力大綱下での評価」』、pp.91-97

参考ホームページ

総務省 政策評価に関する講演会等

[http://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/hyouka/seisaku\\_n/seisaku\\_forum.html](http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/hyouka/seisaku_n/seisaku_forum.html)

宝塚市 行政評価について

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

日本評価学会 評価士養成講座・認定

<http://evaluationjp.org/activity/training.html>

最終閲覧日：2017年7月14日

## 資料

資料 1. 役職別の集計結果

資料 2. 部署別の集計結果

資料 3. 質問票

資料 1. 役職別の集計結果

表1-1 政策評価に対する認識(役職別)

質問		選択肢									
		a. そう思う			b. どちらかというと思う			c. どちらとも言えない			
		課長	係長	その他	課長	係長	その他	課長	係長	その他	
評価に対する認識	(1)	①政策評価は計画の策定・進行管理に関する業務と類似・重複している	1	5	0	11	22	4	8	5	5
		②政策評価は決算に関する業務と類似・重複している	3	5	1	10	19	6	6	8	2
		③政策評価は予算編成に関する業務と類似・重複している	1	3	0	6	14	6	8	11	2
		④評価表の様式は理解しやすく、何をどのように書けばよいかがよくわかる	0	0	0	3	4	2	8	21	5
		⑤政策評価はよりよい政策を立案・実施するためにどうすればよいかを考える作業である	4	8	1	10	22	4	5	4	3
		⑥政策評価は正確性が最も重要である	9	4	1	7	22	3	2	6	5
		⑦政策評価は歳出削減のためのものである	1	2	0	3	12	4	6	14	4
		⑧政策評価は行政が批判されるものである	0	0	0	2	4	1	7	13	3
		⑨政策評価は政策を廃止するためのものである	1	1	0	0	4	0	7	16	5
		⑩政策評価に関する業務の中心は評価表の作成である	3	0	0	4	9	4	4	12	4
		⑪作成した評価表やそこに書かれた評価結果は活用されている	1	1	0	7	12	2	10	19	4
		⑫外部評価は市民や知識経験者などの外部の視点に基づく意見や提案、評価を受けるものである	9	10	4	12	22	2	0	5	2
政策評価の必要性	(2)	①政策評価は必要であり、さらに積極的に取り組むべきだ	4	2	1	9	15	4	9	17	3
		②政策評価は必要であり、現状のままでよい	0	2	0	7	6	3	8	23	4
		③政策評価は必要だが、簡素化・縮小すべきだ	2	1	2	7	12	1	6	20	5
		④政策評価は必要ない	0	0	0	0	0	0	4	6	3
		⑤政策評価は主に企画や財政、行財政改革に関する部署が取り組むものであり、施策・事業の企画・立案や実施に取り組む担当課にとっては上乗せされたものである	0	0	0	2	6	1	7	13	6

単位:人  
 N=72(課長:22、係長:37、その他:9、無回答:4)  
 [出所]筆者作成

表1-1(続き)

質問		選択肢												
		d. どちらかというと思わない			e. そう思わない			無回答			無効			
		課長	係長	その他	課長	係長	その他	課長	係長	その他	課長	係長	その他	
評価に対する認識	(1)	①政策評価は計画の策定・進行管理に関する業務と類似・重複している	1	4	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0
		②政策評価は決算に関する業務と類似・重複している	2	3	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0
		③政策評価は予算編成に関する業務と類似・重複している	5	6	0	1	2	0	1	0	1	0	1	0
		④評価表の様式は理解しやすく、何をどのように書けばよいかがよくわかる	9	9	2	1	2	0	1	0	0	0	1	0
		⑤政策評価はよりよい政策を立案・実施するためにどうすればよいかを考える作業である	2	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
		⑥政策評価は正確性が最も重要である	3	3	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0
		⑦政策評価は歳出削減のためのものである	10	7	0	1	2	1	1	0	0	0	0	0
		⑧政策評価は行政が批判されるものである	8	14	3	4	6	2	1	0	0	0	0	0
		⑨政策評価は政策を廃止するためのものである	9	8	2	4	8	2	1	0	0	0	0	0
		⑩政策評価に関する業務の中心は評価表の作成である	4	11	1	6	5	0	1	0	0	0	0	0
		⑪作成した評価表やそこに書かれた評価結果は活用されている	3	4	3	0	1	0	1	0	0	0	0	0
		⑫外部評価は市民や知識経験者などの外部の視点に基づく意見や提案、評価を受けるものである	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0
政策評価の必要性	(2)	①政策評価は必要であり、さらに積極的に取り組むべきだ	0	3	1	0	0	0	1	0	0	0	0	
		②政策評価は必要であり、現状のままでよい	2	6	1	4	0	1	1	0	0	0	0	
		③政策評価は必要だが、簡素化・縮小すべきだ	3	2	0	3	2	1	1	0	0	0	0	
		④政策評価は必要ない	4	6	4	13	25	2	1	0	0	0	0	
		⑤政策評価は主に企画や財政、行財政改革に関する部署が取り組むものであり、施策・事業の企画・立案や実施に取り組む担当課にとっては上乗せされたものである	9	8	1	4	10	1	0	0	0	0	0	

表1-2 評価結果をどの程度確認するか(役職別)

選択肢	役職		
	課長	係長	その他
①評価表は確認しない	0	2	1
②関心のある政策の評価表を確認する	8	10	3
③自分が所属している部署の評価表を確認する	19	34	8
④部署に関係なく自分が担当している業務に関連する評価表を確認する	10	14	3
⑤全ての評価表を確認する	0	0	0
⑥行政評価委員会の評価結果を確認する	11	13	5
⑥-1.毎年確認する	2	2	0
⑥-2.自分が関係している政策が評価対象になった年だけ確認する	6	8	4
⑥-3.関心のある政策が評価対象となっている年だけ確認する	3	3	1
⑦宝塚市以外の自治体の評価結果も確認する	0	0	0
無回答	0	0	1

単位:人

N=72(課長:22、係長:37、その他:9、無回答:4)

[出所]筆者作成

資料 2.部署別の集計結果

質問		選択肢															
		a.そう思う					b.どちらかというと思う					c.どちらとも言えない					
		行政管理	福祉	教育・文化	建築・土木	環境・衛生	行政管理	福祉	教育・文化	建築・土木	環境・衛生	行政管理	福祉	教育・文化	建築・土木	環境・衛生	
評価に対する認識	(1)	①政策評価は計画の策定・進捗管理に関する業務と類似・重複している	2	2	1	0	1	5	9	11	6	5	2	3	6	4	5
		②政策評価は決算に関する業務と類似・重複している	1	3	2	0	3	6	8	10	5	5	2	4	3	5	4
		③政策評価は予算編成に関する業務と類似・重複している	1	1	0	0	2	3	8	8	4	2	3	3	5	6	6
		④評価表の様式は理解しやすく、何をどのように書けばよいかすぐにわかる	0	0	0	0	0	3	2	1	1	2	4	11	8	7	4
		⑤政策評価はよりよい政策を立案・実施するためにどうすればよいかを考える作業である	2	2	5	1	3	8	9	7	6	6	1	4	4	3	1
		⑥政策評価は正確性が最も重要である	3	4	4	1	3	7	6	8	5	6	0	5	5	2	1
		⑦政策評価は歳出削減のためのものである	0	1	1	0	1	4	3	8	3	2	4	6	5	5	4
		⑧政策評価は行政が批判されるものである	0	0	0	0	0	1	2	1	2	1	4	5	7	4	4
		⑨政策評価は政策を廃止するためのものである	0	1	0	1	0	0	2	1	0	1	5	4	11	5	5
		⑩政策評価に関する業務の中心は評価表の作成である	1	1	0	0	1	1	4	7	3	3	1	5	7	3	5
		⑪作成した評価表やそこに書かれた評価結果は活用されている	0	0	0	2	0	4	4	3	7	4	6	10	11	2	4
⑫外部評価は市民や知識経験者などの外部の視点に基づく意見や提案、評価を受けるものである	4	4	5	3	6	7	9	9	7	4	0	2	3	1	2		
政策評価の必要性	(2)	①政策評価は必要であり、さらに積極的に取り組むべきだ	1	3	2	1	1	5	7	6	5	5	5	7	8	4	5
		②政策評価は必要であり、現状のままでよい	1	1	0	0	0	4	3	4	2	3	5	8	12	4	7
		③政策評価は必要だが、簡素化・縮小すべきだ	0	0	2	1	2	1	5	5	4	6	6	10	9	5	1
		④政策評価は必要ない	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	4	4	1	3
		⑤政策評価は主に企画や財政、行政改革に関する部署が取り組むものであり、施策・事業の企画・立案や実施に取り組む担当課にとっては上乗せされたものである	0	0	0	0	0	1	1	4	1	2	2	7	6	4	7

単位:人

N=72(行政管理:11、福祉:17、教育・文化:18、建築・土木:11、環境・衛生:12、無回答:3)

[出所]筆者作成

表2-1(続き)

質問		選択肢																				
		d.どちらかというと思うくない					e.そう思わない					無回答					無効					
		行政管理	福祉	教育・文化	建築・土木	環境・衛生	行政管理	福祉	教育・文化	建築・土木	環境・衛生	行政管理	福祉	教育・文化	建築・土木	環境・衛生	行政管理	福祉	教育・文化	建築・土木	環境・衛生	
評価に対する認識	(1)	①政策評価は計画の策定・進捗管理に関する業務と類似・重複している	2	2	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
		②政策評価は決算に関する業務と類似・重複している	1	1	3	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
		③政策評価は予算編成に関する業務と類似・重複している	2	4	4	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0
		④評価表の様式は理解しやすく、何をどのように書けばよいかすぐにわかる	3	2	7	3	6	0	1	2	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
		⑤政策評価はよりよい政策を立案・実施するためにどうすればよいかを考える作業である	0	1	2	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		⑥政策評価は正確性が最も重要である	1	0	1	2	2	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0
		⑦政策評価は歳出削減のためのものである	3	4	3	3	4	0	2	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
		⑧政策評価は行政が批判されるものである	3	7	8	2	5	3	2	2	3	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
		⑨政策評価は政策を廃止するためのものである	2	6	3	3	4	4	3	3	2	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
		⑩政策評価に関する業務の中心は評価表の作成である	4	3	2	4	2	4	3	2	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
		⑪作成した評価表やそこに書かれた評価結果は活用されている	1	2	3	0	4	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
⑫外部評価は市民や知識経験者などの外部の視点に基づく意見や提案、評価を受けるものである	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0		
政策評価の必要性	(2)	①政策評価は必要であり、さらに積極的に取り組むべきだ	0	0	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		②政策評価は必要であり、現状のままでよい	1	2	2	4	0	0	2	0	1	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
		③政策評価は必要だが、簡素化・縮小すべきだ	3	0	1	1	0	1	1	1	0	3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
		④政策評価は必要ない	3	3	4	2	3	6	9	10	8	6	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
		⑤政策評価は主に企画や財政、行政改革に関する部署が取り組むものであり、施策・事業の企画・立案や実施に取り組む担当課にとっては上乗せされたものである	4	5	7	2	1	4	4	1	4	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

表2-2 評価結果をどの程度確認するか(部門別)

選択肢	部署の類型				
	行政管理	福祉	教育・文化	建築・土木	環境・衛生
①評価表は確認しない	0	1	2	0	0
②関心のある政策の評価表を確認する	2	5	3	6	5
③自分が所属している部署の評価表を確認する	9	19	13	8	12
④部署に関係なく自分が担当している業務に関連する評価表を確認する	6	4	6	5	5
⑤全ての評価表を確認する	0	0	0	0	0
⑥行政評価委員会の評価結果を確認する	3	9	5	4	7
⑥-1.毎年確認する	1	1	1	1	0
⑥-2.自分が関係している政策が評価対象になった年だけ確認する	2	7	2	2	4
⑥-3.関心のある政策が評価対象となっている年だけ確認する	0	1	2	1	3
⑦宝塚市以外の自治体の評価結果も確認する	0	0	0	0	0
無回答	0	0	1	0	0

単位:人

N=72(行政管理:11、福祉:17、教育・文化:18、建築・土木:11、環境・衛生:12、無回答:3)

[出所]筆者作成

資料 3.質問票

行政評価に対する意識調査

このアンケートは、宝塚市の職員が行政評価についてどのように考えているのかを調査し、よりよい評価の手法や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。

2017年4月14日

京都府立大学大学院 公共政策学研究科 窪田好男研究室

所属している部署と役職をお尋ねします。

所属： \_\_\_\_\_ 部 \_\_\_\_\_ 室 \_\_\_\_\_ 課

役職： \_\_\_\_\_

質問

1. 政策評価について

(1)以下の質問について「a.そう思う」から「e.そう思わない」の5段階で回答してください。

質問	選択肢				
	そう思う	どちらかという そう思う	どちらとも 言えない	どちらかという そう思わない	そう思わない
①政策評価は計画の策定・進行管理に関する業務と類似・重複している	a	b	c	d	e
②政策評価は決算に関する業務と類似・重複している	a	b	c	d	e
③政策評価は予算編成に関する業務と類似・重複している	a	b	c	d	e
④評価表の様式は理解しやすく、何をどのように書けばよいかがよくわかる	a	b	c	d	e
⑤政策評価はよりよい政策を立案・実施するためにどうすればよいかを考える作業である	a	b	c	d	e
⑥政策評価は正確性が最も重要である	a	b	c	d	e
⑦政策評価は歳出削減のためのものである	a	b	c	d	e
⑧政策評価は行政が批判されるものである	a	b	c	d	e
⑨政策評価は政策を廃止するためのものである	a	b	c	d	e
⑩政策評価に関する業務の中心は評価表の作成である	a	b	c	d	e
⑪作成した評価表やそこに書かれた評価結果は活用されている	a	b	c	d	e
⑫外部評価は市民や知識経験者などの外部の視点に基づく意見や提案、評価を受けるものである	a	b	c	d	e
①政策評価は必要であり、さらに積極的に取組むべきだ	a	b	c	d	e
②政策評価は必要であり、現状のままでよい	a	b	c	d	e
③政策評価は必要だが、簡素化・縮小すべきだ	a	b	c	d	e
④政策評価は必要ない	a	b	c	d	e
⑤政策評価は主に企画や財政、行財政改革に関する部署が取り組むものであり、施策・事業の企画・立案や実施に取り組む担当課にとっては上乘せされたものである	a	b	c	d	e

(2)評価結果をどの程度確認しますか。あてはまるものをすべて選択してください。また、⑥を選択した場合は、⑥-1、⑥-2、⑥-3の中からもあてはまるものを選択し、⑦を選択した場合はカッコ内に**具体的**に記入してください。

- ①評価表は確認しない
- ②関心のある政策の評価表を確認する
- ③自分が所属している部署の評価表を確認する
- ④部署に関係なく自分が担当している業務に関連する評価表を確認する
- ⑤全ての評価表を確認する
- ⑥行政評価委員会の評価結果を確認する
  - ⑥-1.毎年確認する
  - ⑥-2.自分が関係している政策が評価対象になった年だけ確認する
  - ⑥-3.関心のある政策が評価対象となっている年だけ確認する
- ⑦宝塚市以外の自治体の評価結果も確認する（自治体名）

## 2. 宝塚市の行政評価について 削除