

宝塚市職員の行政評価に対するイメージ に関する調査 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2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

2019/02/08

目 次

I. 調査の概要.....	1
1. 調査の目的と背景.....	1
2. 調査のデザイン	2
3. 調査結果の分析枠組み	4
II. 研修の概要.....	7
III. 施策事業の担当課の職員に対する調査結果.....	7
4. 事務事業評価に関わっている職員に対する研修実施前の調査結果	8
5. 事務事業評価に関わっている職員に対する研修実施後の調査結果	12
6. 施策評価に関わっている職員に対する研修実施前の調査結果.....	13
7. 施策評価に関わっている職員に対する研修実施後の調査結果.....	17
IV. 行政評価に関する業務の未経験者の調査結果.....	19
8. 研修実施前の調査結果.....	20
9. 研修実施後の調査結果.....	23
V. 行政評価の主管部署の職員と主管部署経験者の調査結果.....	25
10. 研修実施前の調査結果.....	25
11. 研修実施後の調査結果.....	28
VI. 研修の感想.....	30
12. 課長級・係長級・係員級の職員を対象とした研修の感想	30
13. 室長級の職員を対象とした研修の感想	30
VII. 考察.....	30
VIII. 参考文献・参考ホームページ	31
資料	

宝塚市職員の行政評価に対するイメージに関する調査 報告書

I. 調査の概要

1. 調査の目的と背景

本調査は、行政職員が行政評価に対してどのようなイメージを持っているのかを調査し、行政評価の制度や手法の改善、より効果的な研修につなげることを目的としている。また、政策評価に対する理解度や認識は政策評価に関わる職員の負担感に影響を及ぼしているのか、また、それをどのように調べるのか、現在の調査方法には限界があるのではないかと2つの背景がある。

第1の背景は、政策評価は負担の大きい仕事であると考えられていることと政策評価に対する理解度との関係である。負担感は課題の1つとしてよく指摘される。負担感に関する先行研究には池田(2017・2018)、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)、茂木(2015)などがある。その1つである池田(2018)は、負担感の原因の1つとして政策評価に対する理解度に注目している。つまり、政策評価に対する理解が十分ではない、あるいは誤解しているから負担だ、やりたくないなどと思うのではないかとのことである。しかし、宝塚市における2017年4月の調査からは「どうあるべきか」はわかっているが、「本当にそう考えているか」「どの程度理解しているのか」は不明であるという結果であると考えられる(池田 2017)。しかし、負担感の検討においてより重要なのは「本当にそう考えているか」「本当はどう考えているのか」という部分であると考えられる。つまり、たとえ必要な知識や技能を十分に持っていたとしても、行政評価に対してマイナスのイメージを持っていた場合、知識や技能が不足している場合と同様に、嫌な仕事や面倒な仕事という捉え方になる、効果的な評価が実施されないといった可能性が高いと考えられる。

このような状況の改善策の1つとして創造型政策評価がある(佐藤 2008、pp.87-96)。これは、心理学の動機づけ理論に基づく手法であり、政策評価に取り組むことでやりがいや達成感が得られるように工夫されている。つまり「実際に職員が政策評価に取り組むことを通じて自然にやる気を起こし、その意欲を持続させるような新たな枠組みを提供する」ものであり(佐藤 2008、p.87)、職場議論を評価プロセスの中心とすることでやりがいや達成感を与えることを目指している。政策評価に限らず、より効果的に仕事に取り組ませ、成果をあげさせるために動機づけは重要であり、産業・組織心理学においても様々な研究が行われている。しかし、抵抗感を持っている仕事に対して急に動機づけられて積極的に取り組むだろうか。確かに、取り組めばやりがいや達成感が得られるかもしれないが、抵抗感やマイナスのイメージ、誤解に基づくイメージなどは阻害要因の1つとなるのではないかと考えられる。

この点に関連して、田中が研修や説明会には評価制度に対して不信感や疑念を抱いている職員の心理的な抵抗感を緩和するという意義もあると述べているが(田中 2014、p.290)、この抵抗感というのは導入から一定の年数が経過していても軽視できないのではないかと考えられる。つまり、抵抗感が緩和されるには時間がかかる、あるいは実際に業務を経験することで新たな抵抗感が生まれるという可能性も考えられる。

第2の背景は、調査方法に関することであり、肯定的検証方略という調査方法が影響している可能性があると考えられる。ある仮説を確かめるためにする質問は、その仮説が正しければ肯定的な回答が返ってくるような質問であり、その検証方法を肯定的検証方略と言う。しかし、この方法には肯定的な回答を導きやすいという問題点もある(池田・唐沢・工藤・村本 2010、pp.18-19)。アンケートを実施す

る際には選択肢を作成するのが一般的であり、統計処理のためにも必要である。しかし、過去に実施した調査の結果などから、肯定的検証方略の問題点による影響があるのではないかと考え、今回の調査では質問の方法を変更した。また、社会的望ましさのバイアスの影響もあると考えられる。

本調査の意義は、行政評価のイメージを表す漢字1字を尋ねるという間接的な方法で尋ね、かつ選択肢から選ぶのではなく回答者自身に考えてもらうことで、より正確な回答を得ようとしている点にある。また、行政評価の主管部署の職員に対して行政評価の成果や課題を尋ねている先行研究はあるが、施策・事業の担当課の職員に対して行政評価についてどのように考えているかを調査している先行研究はない。さらに、研修実施前の調査については、どのような漢字を考えたかを周囲の受講者と共有することでアイスブレイクとしての効果も期待できる。

イメージを間接的に尋ねる他の方法としては、色や数字、点数で表現するなど考えられる。しかし漢字での回答としたのは、漢字にはそれぞれに意味があるため、比較的答えやすいと考えられるからである。色や数字の場合、決まった意味はないため、人によってイメージの差が大きいと考えられる。また、特にその理由を回答することが難しいのではないかと考えられる。他にも、イメージを表す言葉そのものを尋ねるという方法もあるが、直接的な質問になってしまい回答しにくいのではないかと考えたため、間接的に尋ねるという方法を選択した。

本研究は、自治体評価の研究の体系の中では周辺的かつ実験的な側面が強い。しかし、施策・事業の担当課の職員に評価のイメージを尋ねることで、その目的や機能を間接的に明らかにすることが期待され、自治体評価の実態の一端を明らかにする価値があるのではないかと考えられる。また、アンケートとしても選択肢を作成せず回答者自身に考えさせるという方法は一般的ではないが、本調査で得られた回答が今後のアンケート作成において役立つ可能性もある。

本報告書の構成は以下のとおりである。Ⅰでは調査の目的と背景、デザインを説明し、Ⅱでは研修の概要を説明する。Ⅲ～Ⅵでは行政評価に関する業務の経験の有無と役職ごとに調査結果を示し、Ⅶで考察を行う。4～7は行政評価に関する業務の経験がある施策・事業の担当課の職員、10～11は行政評価の主管部署の職員の調査結果を示す。4～5では課長級・係長級・係員級、6～7では室長級の職員の調査結果を示す。また、8～9では行政評価に関する業務の経験がない職員の調査結果を示す。なお、調査票は資料編に掲載している。

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所 窪田好男研究室である。実施時期は1回目が2018年4月20日(金)、2回目が2018年6月19日(火)であり、行政評価に関する研修の実施前と実施後に行った。対象者は第1回が施策・事業の担当課で事務事業評価に関わっている職員、第2回が施策・事業の担当課で施策評価に関わっている職員である。また、質問票はA3の用紙の両面に印刷し、研修が終わるまでページをめくれないようにホチキスで止めて配布した。

研修実施前の調査は、実施後に回答した内容について周囲の人と交流することでアイスブレイクとしての効果も期待できる。アイスブレイクを行うことで、より前向きな姿勢で研修に臨むことができ、研修の効果も高まると考えられる。1回の研修で直ちに効果が表れるとは限らないが、研修実施後にも調査することで、変化が見られた場合はそれがわかり、今後の研修をよりよいものにしていくことにもつながると考えられる。

質問の構成は以下のようになっている。質問は合計 8 問であり、研修実施前の調査は問 1 から問 5 まで、研修実施後の調査は問 6 から問 8 までである。

問 1 では部署と役職を、問 2 では行政評価に関する業務の経験を尋ねる。行政評価に関する業務については「a.評価表の作成、b.外部評価委員会での説明・質疑応答、c.行政評価の主管部署、d.その他」という 4 つの選択肢からあてはまるものを選択し、その業務が現在何年目かを尋ねる。ただし、「c.行政評価の主管部署」については人事異動により現在は担当していない場合も考えられるため、回答欄は「() 年目、または過去に () 年関わった」とした。また、「d.その他」については具体的にどのような業務であるかを記述させる。行政評価に関する業務の経験を尋ねるのは、経験の長さによってイメージが異なると考えられるからである。問 3 では行政における評価に限らず一般的な言葉として、評価という言葉のイメージを尋ねる。問 3-1 で評価という言葉のイメージがプラスかマイナスかを「①マイナス、②どちらかというマイナス、③どちらとも言えない、④どちらかというプラス、⑤プラス」の 5 段階で尋ね、問 3-2 でその理由を記述してもらおう。問 4 では宝塚市の行政評価のイメージを尋ねる。問 4-1 で宝塚市の行政評価のイメージがプラスかマイナスかを「①マイナス、②どちらかというマイナス、③どちらとも言えない、④どちらかというプラス、⑤プラス」の 5 段階で尋ね、問 4-2 で行政評価のイメージを表す漢字 1 字を挙げさせ、問 4-3 でその漢字を選択した理由を記述してもらおう。問 3 と問 4 は、まず単純にイメージがプラスかマイナスを尋ね、その後、問 3 では理由を、問 4 では漢字と理由を尋ねるといった構成になっている。問 4 では、その漢字を選択した理由から行政評価をどのようなものとして捉えているかを判断する。問 5 は回答者が関わっている仕事の中で、行政評価に関する業務はどのような位置づけにあると考えるかについて「①負担である、②どちらかという負担である、③わからない、④どちらかという負担ではない、⑤負担ではない」の 5 段階で尋ね、その理由を記述してもらおう。この問は、回答者が持っているイメージと負担感の関係を検討するために設けた。これによって、部分的かつ間接的ではあるが、イメージが実際の行動にどのような影響を与えているかを明らかにできると考えられる。

研修実施後の調査は実施前のものと基本的に対応している。問 6 では行政における評価に限らず一般的な言葉として、評価という言葉に対する研修受講後のイメージを尋ねる。問 6-1 で研修を受講してイメージが変化したかどうかを「①マイナスに変化した、②どちらかというマイナスに変化した、③変化していない、④どちらかというプラスに変化した、⑤プラスに変化した」の 5 段階で尋ね、問 6-2 でその理由を記述させる。問 7 では宝塚市の行政評価に対する研修受講後のイメージを尋ねる。問 7-1 で研修を受講してイメージが変化したかどうかを「①マイナスに変化した、②どちらかというマイナスに変化した、③変化していない、④どちらかというプラスに変化した、⑤プラスに変化した」の 5 段階で尋ね、問 7-2 で行政評価のイメージを表す漢字 1 字を挙げさせ、問 7-3 でその漢字を選択した理由を記述させる。この問では実施前と同じ漢字でもかまわないとしてもう一度尋ねている。問 8 では研修の感想や改善してほしい点を自由記述で尋ねる。

3. 調査結果の分析枠組み

3.1 分析の対象とする回答者

1回目の調査では、質問票は100枚配布し、79枚回収したため回収率は79%であり、有効回答数は75人であった。2回目の調査では、質問票は45枚配布し、37枚回収したため回収率は82.2%であり、無効な回答は0人であった。本報告書では、4～7は行政評価に関する業務の経験がある職員を対象としており、そのうち4と5は施策・事業の担当課の課長級・係長級・係員級の職員42人、6と7は施策・事業の担当課の室長級の職員28人を分析対象とする。また、8と9では行政評価に関する業務の経験がない職員30人、10と11は行政評価に関する業務の経験がある行政評価の主管部署の職員8人を分析対象とする。行政評価に関する業務の経験の有無と経験してきた業務の内容の詳細を示したものが表3-1・表3-2・表3-3である。また、部署については業務内容によって行政管理、福祉、教育・文化、建築・土木、環境・衛生の5つの部門に分けており、1回目、2回目ともに研修にはほとんど全ての部署から職員が出席した¹。

表3-1 行政評価に関する業務の経験(課長級・係長級・係員級)

経験の有無と業務の内容	経験者数(人)		経験年数(年)			
			最短	最長	平均	
①ない	行政管理	3				
	福祉	6				
	教育・文化	1				
	建築・土木	6				
	環境・衛生	9				
	不明	0				
	合計	25				
②ある	a. 評価表の作成	行政管理(6)	6	1	15	5.5
		福祉(8)	8	1	10	4.3
		教育・文化(12)	11	1	5	2.7
		建築・土木(2)	2	5	10	7.5
		環境・衛生(12)	12	1	20	5.2
		不明(2)	2	3	8	5.5
		合計(42)	41	1	20	4.4
	b. 行政評価委員会での説明・質疑応答	行政管理(6)	1		1	0.2
		福祉(8)	2	1	3	0.5
		教育・文化(12)	3	1	3	0.6
		建築・土木(2)	0	-	-	-
		環境・衛生(12)	2	2	7	0.7
		不明(2)	0	-	-	-
		合計(42)	8	1	7	0.5
	c. 行政評価の事務局	行政管理(6)	0	-	-	-
		福祉(8)	0	-	-	-
		教育・文化(12)	1		3	0.2
		建築・土木(2)	0	-	-	-
		環境・衛生(12)	1		3	0.2
		不明(2)	0	-	-	-
		合計(42)	2		3	0.1
	d. その他	行政管理(6)	0	-	-	-
		福祉(8)	0	-	-	-
		教育・文化(12)	1	簡単な資料作成に2年		
		建築・土木(2)	0	-	-	-
		環境・衛生(12)	0	-	-	-
		不明(2)	0	-	-	-
合計(42)		1	-	-	-	

N=67(人)

(注1)カッコ内の数字は各部門の人数の合計である

(注2)②のa～dは複数回答

[出所]筆者作成

¹ 部署の類型は斎藤(2001)に基づいている。宝塚市への適用方法などの詳細については池田(2015)で述べている。

表3-2 行政評価に関する業務の経験(室長級)

経験の有無と業務の内容	経験者数(人)		経験年数(年)			
			最短	最長	平均	
①ない(2)	行政管理(1)	1				
	福祉(0)	0				
	教育・文化(1)	1				
	建築・土木(0)	0				
	環境・衛生(0)	0				
	合計(2)	2				
②ある(28)	a. 評価表の作成	行政管理(5)	5	3	10	7.0
		福祉(8)	7	2	15	7.0
		教育・文化(6)	6	7	15	9.8
		建築・土木(3)	3	5	13	6.8
		環境・衛生(6)	5	2	7	3.4
		合計(28)	26	2	15	5.3
	b. 行政評価委員会での説明・質疑応答	行政管理(5)	2	2		0.8
		福祉(8)	6	1	3	1.9
		教育・文化(6)	5	1	7	2.5
		建築・土木(3)	2	1	8	2.3
		環境・衛生(6)	3	1	5	1.1
	合計(28)	18	1	7	1.7	
	c. 行政評価の事務局	行政管理(5)	1	6		1.2
		福祉(8)	2	3	5	1.0
		教育・文化(6)	2	1		0.3
		建築・土木(3)	0	-	-	-
		環境・衛生(6)	1	4		0.7
	合計(28)	6	1	6	0.5	
	d. その他	行政管理(5)	0	-	-	-
		福祉(8)	0	-	-	-
		教育・文化(6)	0	-	-	-
		建築・土木(3)	0	-	-	-
		環境・衛生(6)	1	-	-	-
	合計(28)	1	-	-	-	

N=30(人)

(注1)カッコ内の数字は各部門の人数の合計である

(注2)②のa~dは複数回答

[出所]筆者作成

表3-3 行政評価に関する業務の経験(行政評価の主管部署)

経験の有無と業務の内容	経験者数(人)		経験年数(年)			
			最短	最長	平均	
①ない	部長級	0				
	室長級	0				
	課長級	0				
	係長級	2				
	係員級	1				
	合計	3				
②ある	a. 評価表の作成	部長級(2)	2	2	10	6.0
		室長級(3)	3	8	12	8.7
		課長級(1)	1	12		-
		係長級(1)	1	10		-
		係員級(1)	0	-	-	-
		合計(8)	7	2	12	7.5
	b. 行政評価委員会での説明・質疑応答	部長級(2)	1	5		2.5
		室長級(3)	2	2		1.3
		課長級(1)	0	-	-	-
		係長級(1)	1	3		-
		係員級(1)	0	-	-	-
	合計(8)	4	2	5	1.5	
	c. 行政評価の事務局	部長級(2)	1	4		2
		室長級(3)	2	4	5	3.0
		課長級(1)	0	-	-	-
		係長級(1)	1	6		-
		係員級(1)	1	2		-
	合計(8)	5	2	6	2.6	
	d. その他	部長級(2)	1	評価表の決裁に7年		
		室長級(3)	0	-	-	-
		課長級(1)	0	-	-	-
		係長級(1)	0	-	-	-
		係員級(1)	0	-	-	-
	合計(8)	1	-	-	-	

N=11(人)

(注1)カッコ内の数字は各役職の人数の合計である

(注2)②のa~dは複数回答

[出所]筆者作成

3.2 宝塚市の行政評価のイメージを表す漢字と負担感の関係を表す座標

本報告書では、宝塚市の行政評価のイメージを表す漢字を、役職別に座標上に示す。この座標は、縦軸に行政評価のどのような点に注目しているのかを設定している。上へ行くほど行政評価の機能に基づくイメージとなり、下へ行くほど感情などの主観的な要素に基づくイメージとなる。負担感が関連しているイメージは感情的・感覚的な側面が強いため、主観的なものに分類する。よって下へ行くほど負担感が大きく、上へ行くほど負担感は小さい。また、横軸は宝塚市の行政評価のイメージを設定しており、左へ行くほどマイナス、右へ行くほどプラスとなる。原点は「③どちらとも言えない」である。色分けは問 5-1 で尋ねた行政評価に関する業務の負担感の程度を表しており、青は「①負担である・②どちらかか」というと負担である」、緑は「③どちらとも言えない」、赤は「④どちらかか」というと負担ではない・⑤負担ではない」と回答したことを意味している。また、漢字の右側のカッコ付の数字は同じ漢字を回答した人数を示している。この座標の見方を説明したものが図 3-1 であり、以下では各象限について説明する。

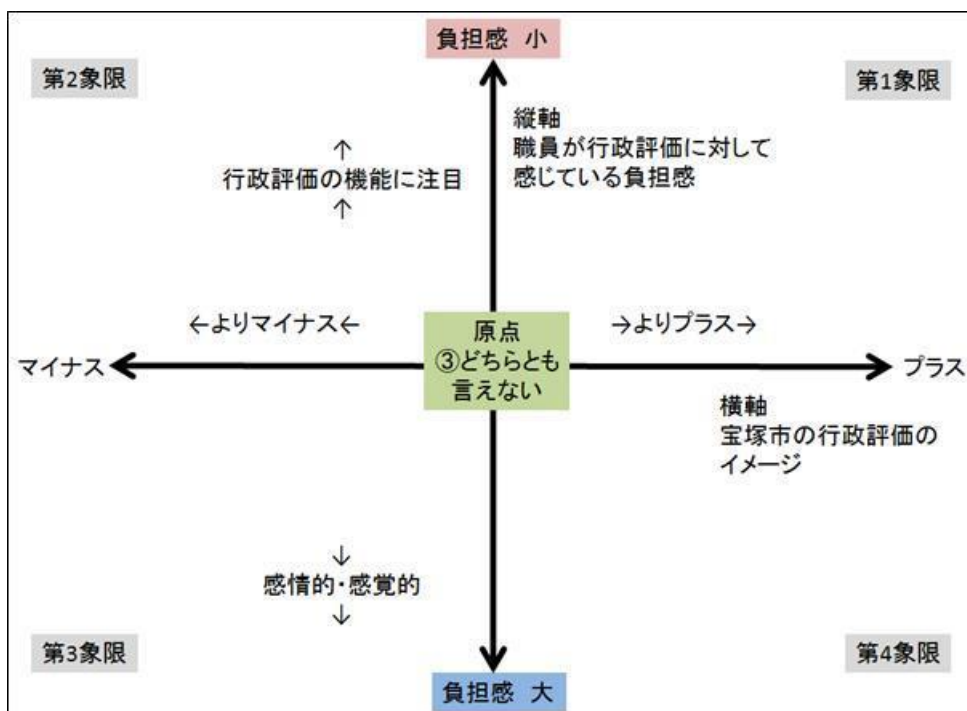
第 1 象限のイメージはプラスであり、行政評価の機能に基づいている。右へ行くほどイメージはプラスになり、上へ行くほど負担感は小さくなる。この象限に位置付けられる回答は、行政評価の目的や機能を概ね正しく理解しており、4つの象限の中で最も前向きに取り組んでいると言える。ただし、あまり右上に行きすぎると、過度な期待を持っている、あるいは理想視しているという可能性も考えられる。

第 2 象限のイメージはマイナスであり、行政評価の機能に基づいている。左へ行くほどイメージはマイナスになり、上へ行くほど負担感は小さくなる。この象限に位置付けられる回答は、行政評価の必要性や重要性はわかっているが、よいイメージを持っておらず、やりたくない、嫌だという感情的・感覚的な側面も強い。また、左へ行くほど行政改革や歳出削減のためのものという理解が多く見られる。

第 3 象限のイメージはマイナスであり、感情に基づいている。左へ行くほどイメージはマイナスになり、下へ行くほど負担感は大きくなる。この象限に位置付けられる回答は、行政評価に対して不満や負担感を感じている場合が多く、感情的・感覚的な側面が4つの象限の中で最も強い。

第 4 象限のイメージはプラスであり、感情に基づいている。右へ行くほどイメージはプラスになり、下へ行くほど負担感は大きくなる。この象限に位置付けられる回答は、行政評価に対して悪いイメージは持っておらず、行政評価の機能にはあまり注目していない。また、行政評価に対して高い期待感を持っているという傾向が4つの象限の中で最も

図 3-1 座標の見方



[出所]筆者作成

強い。ただし、現在は評価対象が少ないからマイナスのイメージではないという人、理由はないがプラスのイメージであると回答した人なども該当する。

II. 研修の概要

研修は2018年4月20日（金）と2018年6月19日（火）に実施された。1回目は事務事業評価に関わる職員が対象であり、主に課長級と係長級の職員が対象である。財政課から行政評価制度や評価表への入力方法、入力の際の注意点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。研修では最初に5分～7分でアンケートを実施し、どのような漢字を回答したかについて周囲の人と共有する時間を2分～3分とった。その後講義を行い、最後に質疑応答とアンケートへの回答の時間を約5分とった。

2回目は施策評価に関わる職員が対象であり、主に室長級の職員である。政策推進課から行政評価制度や評価表への入力方法、入力の際の注意点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。研修では最初に5分～7分でアンケートを実施し、どのような漢字を回答したかについて周囲の人と共有する時間を2分～3分とった。その後講義を行い、最後に質疑応答とアンケートへの回答の時間を約10分とった。研修の講師は1回目、2回目ともに京都府立大学公共政策学部の窪田好男教授が務めており、内容は基本的に共通している。

研修では、行政評価委員会からの指摘も踏まえて、自治体が行政評価を実施することの目的や必要性、重要性、行政評価の視点についての講義を行った（宝塚市行政評価委員会2017、pp.1-2）。行政評価の視点とは、計画と業務が適切にリンクしているか、社会の潮流の変化を的確に捉えているか、市が取り組む必要があるかどうかという考え方、課題に対して最適な手段がとられているか、時間や予算や業務に無駄はないかなどである。また、指標についても、外部評価委員会で個別の指標や目標値について何度も指摘されていることから、設定の際の考え方に関する説明を行った。

また2回目は、行政評価委員会による外部評価の対象となっている施策の評価を行う室長級の職員が対象であったことから、昨年の行政評価委員会で指摘のあった総合評価の記述内容についても説明した。総合評価は施策評価表の中の1つの項目であり、指標の達成状況に基づく進行状況、事務事業構成の適正性、市民との役割分担の妥当性を踏まえて記述するものである。しかし、現状ではよい結果が出ていなくても分析や対応策の検討が不十分である、現在の状況に関係なくさらに充実させていくなどの内容になっている場合が多いため、業績測定という手法と総合評価を記述する際の考え方について改めて説明した。

III. 施策事業の担当課の職員に対する調査結果

IIIで分析の対象とする回答者は以下のとおりである。4と5では、施策・事業の担当課の職員のうち行政評価に関する業務の経験があり、事務事業評価に関わっている課長級・係長級・係員級の職員に対する調査結果を述べる。回答者の役職別の内訳は課長級が18人、係長級が22人、係員級が2人であり、合計42人である。また、部門別の内訳は行政管理が6人、福祉が8人、教育・文化が12人、建築・土木が2人、環境・衛生が12人、不明が2人である。なお、研修実施後の調査は回答時間が短かったため無回答が多いが、参考として結果を示す。

6と7では、施策・事業の担当課の職員のうち行政評価に関する業務の経験があり、施策評価に関わっ

ている室長級の職員に対する調査結果を述べる。回答者の部門別の内訳は行政管理が 5 人、福祉が 8 人、教育・文化が 6 人、建築・土木が 3 人、環境・衛生が 6 人であり、合計 28 人である。

4. 事務事業評価に関わっている職員に対する研修実施前の調査結果

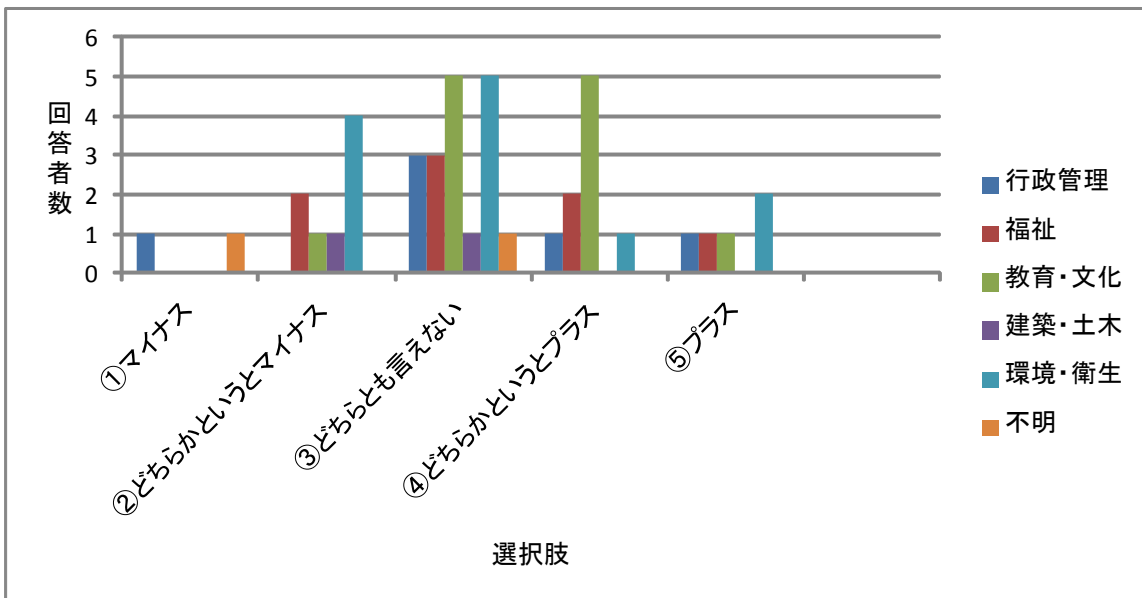
4.1 評価という言葉のイメージ

図 4-1 より「③どちらとも言えない」が 18 人と最も多い。また、行政管理、福祉、建築・土木では選択肢間の回答者数の差が小さい。教育・文化ではプラスのイメージを持っている人の方が多く、環境・衛生ではマイナスのイメージを持っている人の方が多いという特徴がある。

挙げられた理由は①日常的な使用方法に基づくものと、②業務において実施している評価に関連するもの、③プラスとマイナスの両面があることに注目しているものに分類できる。評価のイメージとその理由、回答者の属性には関係性は特に見られない。

日常的な使用方法に基づくものには主観的な感覚と、改善を連想しているものがある。主観的な感覚には「他者や上位の者から受けるものというイメージが強いから、悪い評価や批判的な内容が多いと感じるから」などがあり、「①マイナス、②どちらかというともマイナス」の回答者に見られる。改善を連想しているものは評価を振り返りや次の行動のためのものとして捉えており、「④どちらかというともプラス、⑤プラス」の回答者に見られる。業務において実施している評価に関するものは「①マイナス、②どちらかというともマイナス」の回答者に見られる。主に行政評価に関連する内容であり、負担感や歳出削減などのイメージが挙げられている。ただし、問 4-2 と全く同じ理由が書いてある場合や、評価とは人事評価のことであると考えているものも見られる。また、プラスとマイナスの両面があることに注目しているものは「③どちらとも言えない」の回答者に見られる。

図4-1 評価という言葉のイメージ



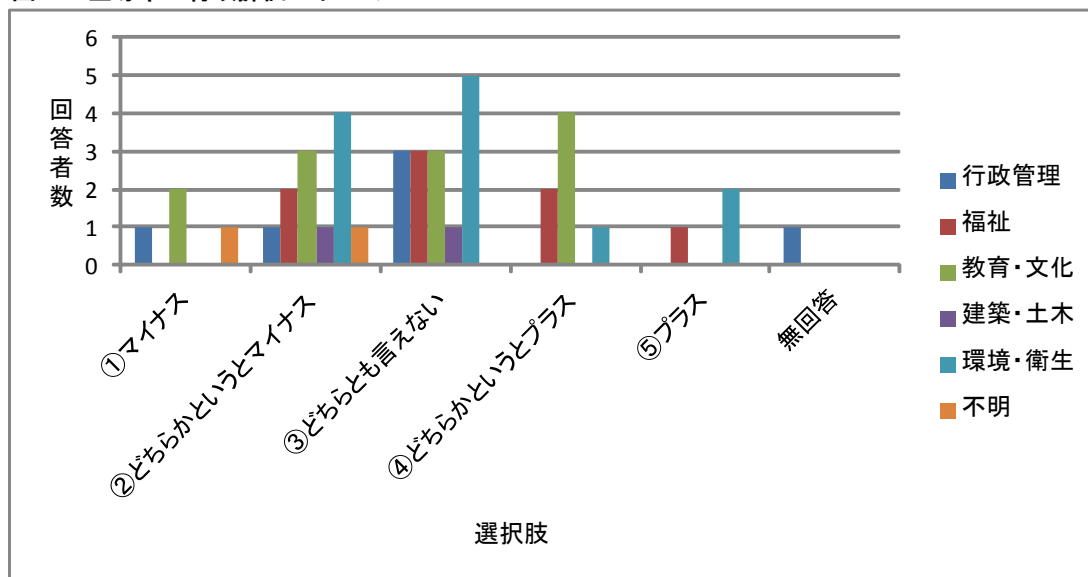
単位：人、N=42
[出所]筆者作成

4.2 宝塚市の行政評価のイメージとそれを表す漢字

4.2.1 宝塚市の行政評価のイメージ

図4-2より、「③どちらとも言えない」が15人と最も多い。また、どの部門も「②どちらかというマイナス～④どちらかというプラス」の選択肢間の差は小さいが、全体としてはどちらかというマイナスのイメージである。

図4-2 宝塚市の行政評価のイメージ



単位：人、N=42
[出所]筆者作成

4.2.2 宝塚市の行政評価のイメージを表す漢字とその理由

宝塚市の行政評価のイメージを表す漢字として挙げられたものとその人数は以下のとおりである。2人以上が回答した漢字と回答者数を多い順に挙げると「改」が7人、「難」が6人、「省」が2人、「無」が2人である。ただし、漢字は異なっても、その漢字を挙げた理由は類似している場合もある。回答者の属性による違いは特にない。

挙げられた理由は①政策評価の機能に関するもの、②負担感に関するもの、③評価するということの難しさに関するものに分類できる。行政評価の機能に関するものは、改善や分析、情報の公開、効率化、行政評価と重複する業務の存在に注目している。行政評価の機能について大きく誤解しているものや偏った理解に基づくものはなかった。しかし、無駄を省く、歳出を削減するという面に注目している場合はマイナスのイメージにつながる傾向がある。また、改善という機能に注目している回答は多いが、イメージがプラスかマイナスかについては様々である。よりよくしていくことと前向きに捉えている場合はプラスのイメージとなる。しかし、不十分な点を探したり指摘されたりして問題点を直していくことと捉えている場合、あるいは常に改善を求められていると感じている場合はマイナスのイメージとなる。

負担感に関するものには、業務の量の多さや煩雑さから負担感が大きいと感じているものと、評価結果が活用されていないため何のために評価しているのかわからないという徒労感を感じているもの、面倒だ、やりたくない、必要性がわからないなどの感情的なものが含まれる。負担感や徒労感はマイナスのイメー

ジにつながる場合がほとんどだが、マイナスでもプラスでもないという回答もある。これは、負担感はあるが、行政評価の必要性や重要性も理解しているから、マイナスではないということであると考えられる。

評価するということの難しさには、評価の基準や指標が難しい、設定した基準や指標を用いてどのように評価するか、評価結果をどのように解釈するかが難しいなどが含まれる。このような点に注目している場合、イメージはマイナスでもプラスでもない場合がほとんどだが、その漢字を挙げた理由にはどちらかというとながマイナスの傾向が見られる。

4.3 行政評価に関する業務の負担感の程度とその理由

図 4-3 より、部門別の回答においても全体としては、回答者の仕事の中で行政評価に関する業務は負担であると認識されている。しかし、行政管理と環境・衛生では他の部門に比べて「④どちらかというとなが負担ではない、⑤負担ではない」という回答が多いという特徴がある。

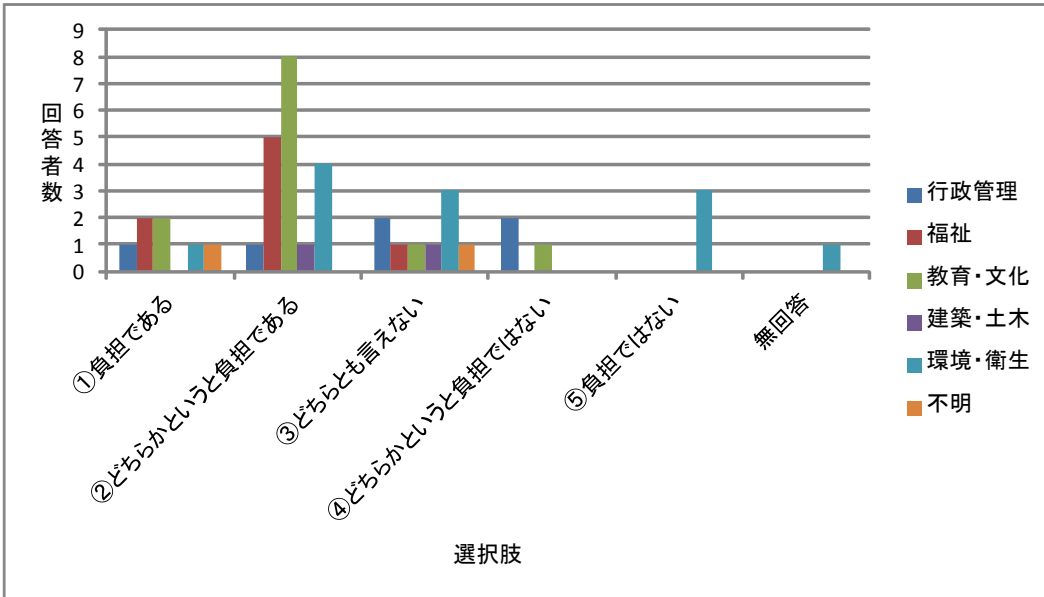
「①負担である、②どちらかというとなが負担である」という回答の理由から、負担の要因として挙げられていることは①業務量の多さ、②業務にかかる時間の長さ、③業務の煩雑さ、④評価の手法と評価対象の性質が合っていないこと、⑤評価の目的や必要性、重要性がわからないことに分類できる。業務量の多さについては、行政評価に関する業務以外の業務量が既に多いため、さらに業務量が増えて負担であるという場合と、評価対象の数が多いため負担であるという場合、行政評価と重複している業務があると認識している場合がある。業務にかかる時間の長さについては、業務量が多いため時間がかかるという場合と、評価することに慣れていない、あるいは必要な知識や技能が不十分であるという場合がある。これは業務の煩雑さが負担の要因となっている場合も同様である。

「③どちらとも言えない」の理由は「①負担である、②どちらかというとなが負担である」の理由と同じである。これは、負担ではないとは言えないが、負担であるとまでは感じていないということであると考えられる。

「④どちらかというとなが負担ではない、⑤負担ではない」の理由は①必要なことだから、②評価対象の数が少ないからに分類できる。「④どちらかというとなが負担ではない、⑤負担ではない」という回答は少ないが、必要性を十分認識している職員もいることがわかる。

負担の程度とその理由と、回答者の属性の間には特に関係性は見られない。ただし、実施した政策を評価することは必要なことだから負担であるとは思わないという回答については、主に環境・衛生の部門で見られるという特徴がある。

図4-3 行政評価に関する業務の負担感の程度

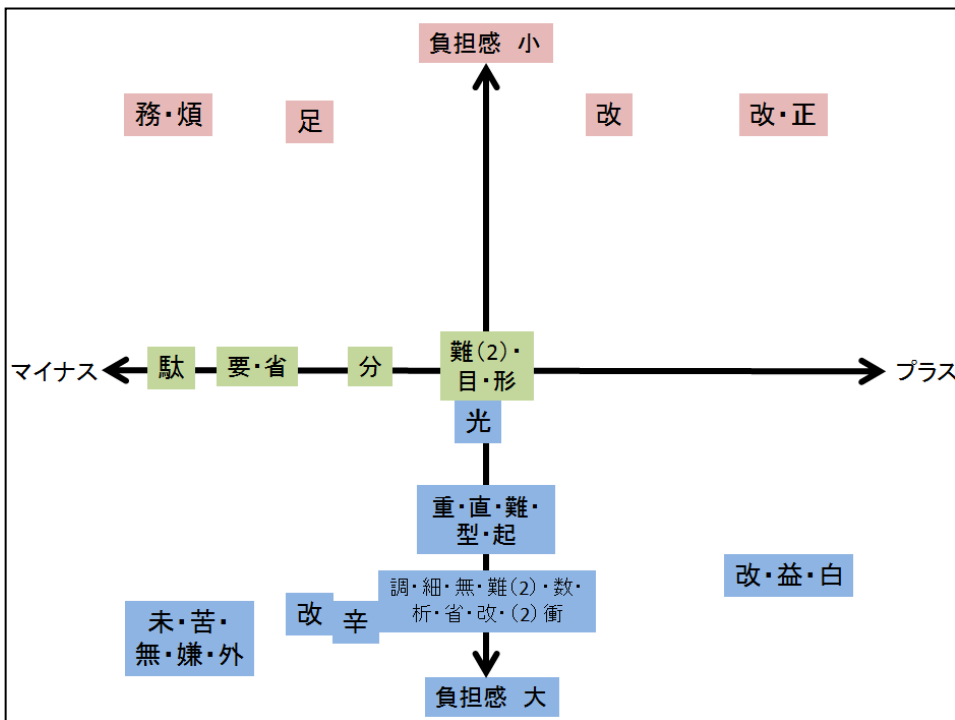


単位:人、N=42
[出所]筆者作成

4.4 宝塚市の行政評価のイメージと負担感の関係

4.2 と 4.3 を踏まえ、宝塚市の行政評価のイメージと負担感の関係を示したものが図 4-4 である。イメージについてはマイナスのイメージを持っている職員の方が多い。負担感の程度については理由も踏まえて考えると、プラス・マイナスについて「③どちらとも言えない」と回答している場合でもマイナスのイメージに近いものが多い。

図 4-4 宝塚市の行政評価のイメージを表す漢字と負担感の関係



N=42 人

[出所]筆者作成

5. 事務事業評価に関わっている職員に対する研修実施後の調査結果

5.1 評価という言葉のイメージ

図 5-1 より、「③変化していない」が最も多いが、評価という言葉のイメージがマイナスに変化したという回答はない。回答者数は少ないが、13 人中 5 人が「④どちらかというプラスに変化した、⑤プラスに変化した」と回答している。

5.2 宝塚市の行政評価のイメージとそれを表す漢字

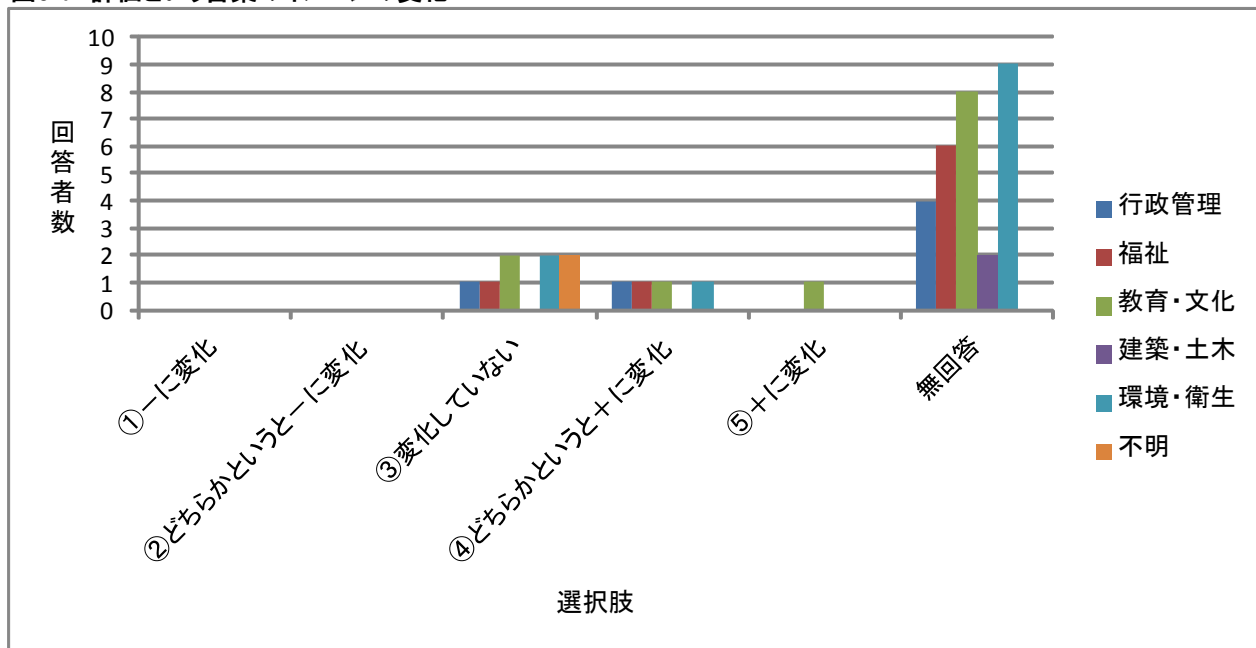
5.2.1 宝塚市の行政評価のイメージ

図 5-2 より、「③変化していない」が 6 人、「④どちらかというプラスに変化した」が 5 人であり、評価という言葉のイメージの変化に対する回答と概ね同じ傾向である。ただし、評価という言葉のイメージとは異なり、1 人ではあるが「①マイナスに変化した」という回答者が存在する。

5.2.2 宝塚市の行政評価のイメージを表す漢字とその理由

研修実施後の調査で宝塚市の行政評価のイメージを表す漢字を回答したのは 6 人であり、そのうち 5 人が研修実施前とは異なる漢字を回答し、1 人は同じ漢字を回答した。その漢字を回答した理由から、研修実施前後でまったく別のイメージを持ったわけではなく、研修実施前と類似の観点から別の漢字を回答していることがわかる。

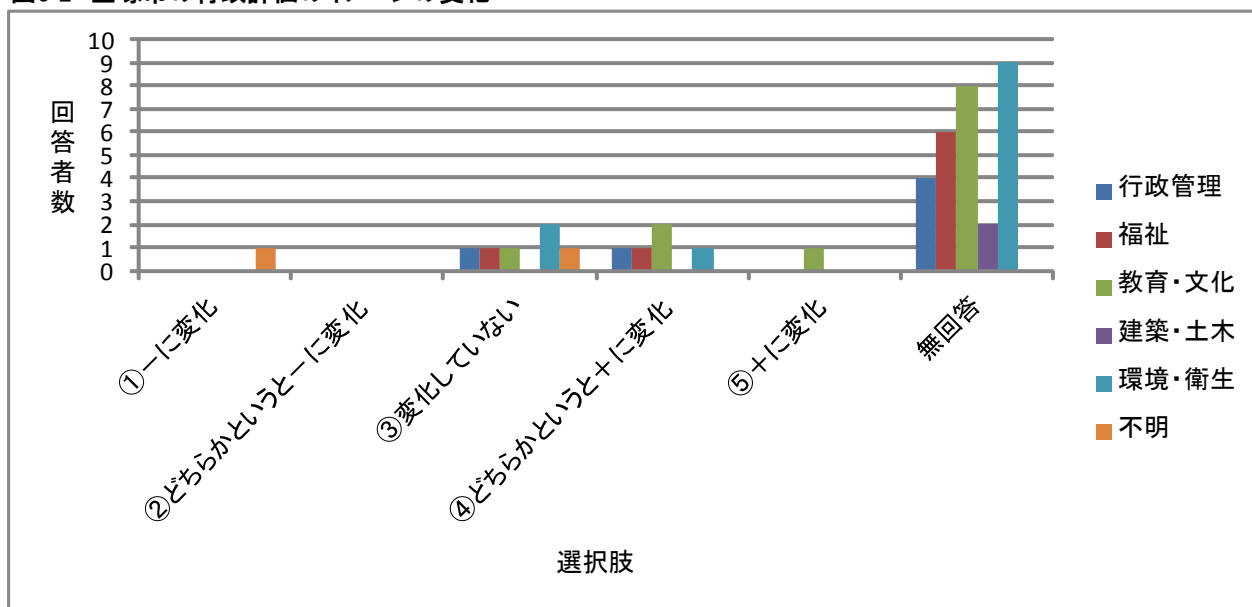
図5-1 評価という言葉のイメージの変化



単位：人、N=42

[出所]筆者作成

図5-2 宝塚市の行政評価のイメージの変化



単位：人、N=42

[出所]筆者作成

6. 施策評価に関わっている職員に対する研修実施前の調査結果

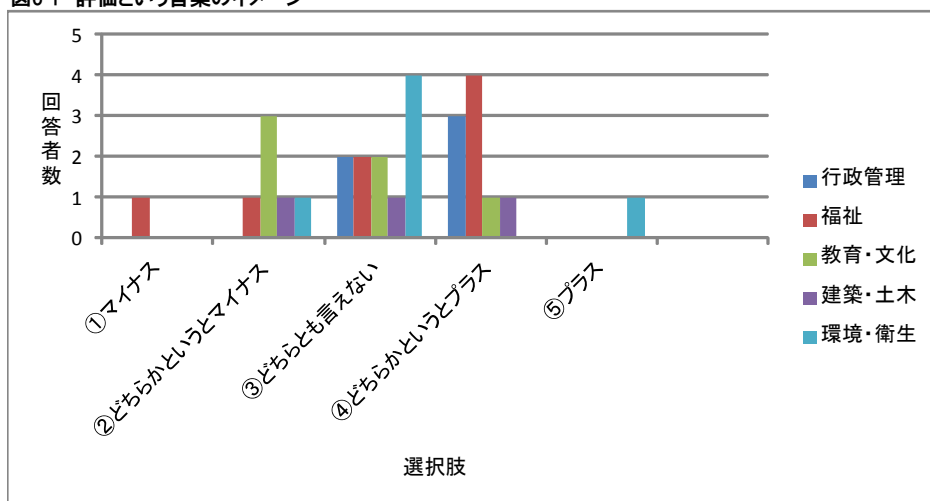
6.1 評価という言葉のイメージ

図 6-1 より、「③どちらとも言えない」が 11 人と最も多いが、「④どちらかというところプラス、⑤プラス」が 10 人、「①マイナス、②どちらかというところマイナス」が 7 人であり、どちらかというところプラスのイメージを持っている人が多い。また、部門別では、福祉はプラスになるほど回答者が増加するが、教育・文化ではマイナスになるほど回答者が増加するという傾向がある。

挙げられた理由は①評価とは行政評価であると捉えているものと、②人によって結果が異なる主観的なもの、であるというもの、③その他に分類できる。室長級の職員の中では、評価のイメージとその理由、回答者の属性には関係性は特に見られないが、4.1 で述べた課長級以下の職員の結果とは傾向が異なる。その違いは以下の 4 点である。1 点目は、ほとんど全員が行政評価のイメージに基づいて回答していることである。問 3 と問 4 では異なる回答となっているが、評価というところ行政評価を連想する職員が多いようである。そのため、課長級以下の職員に見られたような行政における評価に限らない日常的使用方法に基づくイメージを持っているのは 2 人である。2 点目は、行政評価の様々な側面の中でも改善という側面に注目している回答者が多いことである (10 人)。そのため、課長級以下の職員では改善というイメージを持っている場合、評価に対してプラスのイメージを持っていたが、室長級ではプラスのイメージとマイナスのイメージが混在している。3 点目は、課長級以下の職員に多く見られた「評価にはプラスとマイナスの両面がある」という回答が室長級では少ないことである (2 人)。イメージがプラスかマイナスかについては「③どちらとも言えない」となっているのは役職に関係なく同じだが、室長級では 2 人も業務において実施している評価から連想している。4 点目は、室長級にのみ評価の結果は人によって異なるため主観的なものであるという回答が見られたことである。ただし主観的であることについてマイナスのイメージは持っておらず、イメージは「③どちらとも言えない」となっている。このように、室長級の職員が評価という言葉に持っているイメージは課長級以下の職員に比べて偏りがあるため、課

長級以下の職員のように具体的なイメージとプラス・マイナスは関係していない。なお、評価とは人事評価であると捉えている回答は全ての役職において見られ、マイナスのイメージにつながっている場合が多い。

図6-1 評価という言葉のイメージ



単位：人、N=28

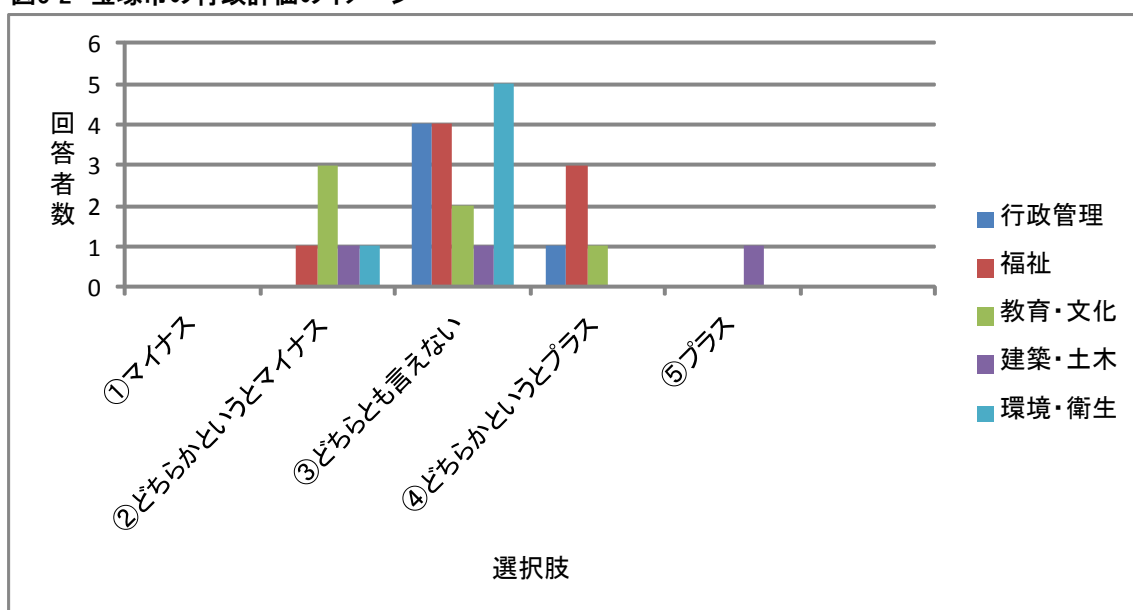
[出所]筆者作成

6.2 宝塚市の行政評価のイメージとそれを表す漢字

6.2.1 宝塚市の行政評価のイメージ

図6-2より、「③どちらとも言えない」が16人と最も多く、プラスのイメージを持っている回答者数とマイナスのイメージを持っている回答者数は同じである。部門別では、教育・文化ではマイナスになるほど回答者が増加するという傾向が見られるのは評価という言葉のイメージと同じである。

図6-2 宝塚市の行政評価のイメージ



単位：人、N=28

[出所]筆者作成

6.2.2 宝塚市の行政評価のイメージを表す漢字とその理由

宝塚市の行政評価のイメージを表す漢字として挙げられたものとその人数は以下のとおりである。2人以上が回答した漢字と回答者数を多い順に挙げると「改」が4人、「難」が3人、「質」が2人、「判」が2人である。ただし、漢字は異なっている、その漢字を挙げた理由は類似している場合もある。回答者の属性による違いは特にはない。

挙げられた理由は、①政策評価の機能に関するもの、②評価するということの難しさに関するものに分類できる。行政評価の機能に関するものは、外部評価による客観性の確保、実施した政策の成果や適切さの判断、改善、振返りという点に注目している。課長級以下の職員と同様に行政評価の機能について大きく誤解しているものや偏った理解に基づくものはなかったが、どのような機能に注目しているかという点は異なっている。具体的には、改善という機能に注目している室長級の職員は少なく、外部評価による客観性の確保、実施した政策の成果や適切さの判断という機能に注目している職員が多い。これは、政策評価への関わり方の違いによるものであると考えられる。

評価するということの難しさには、評価の基準や指標が難しい、正しく評価できているか、適切に記述できているかという点に自信が持てないなどが含まれる。課長級以下の職員と同様にこのような点に注目している場合、イメージはマイナスでもプラスでもない場合がほとんどだが、その漢字を挙げた理由にはどちらかというとながマイナスの傾向が見られる。

負担感に関するものもあるが、全体で2人であり、課長級以下の職員と比べると業務の量や煩雑さよりも評価することの難しさから負担を感じている職員が多い。

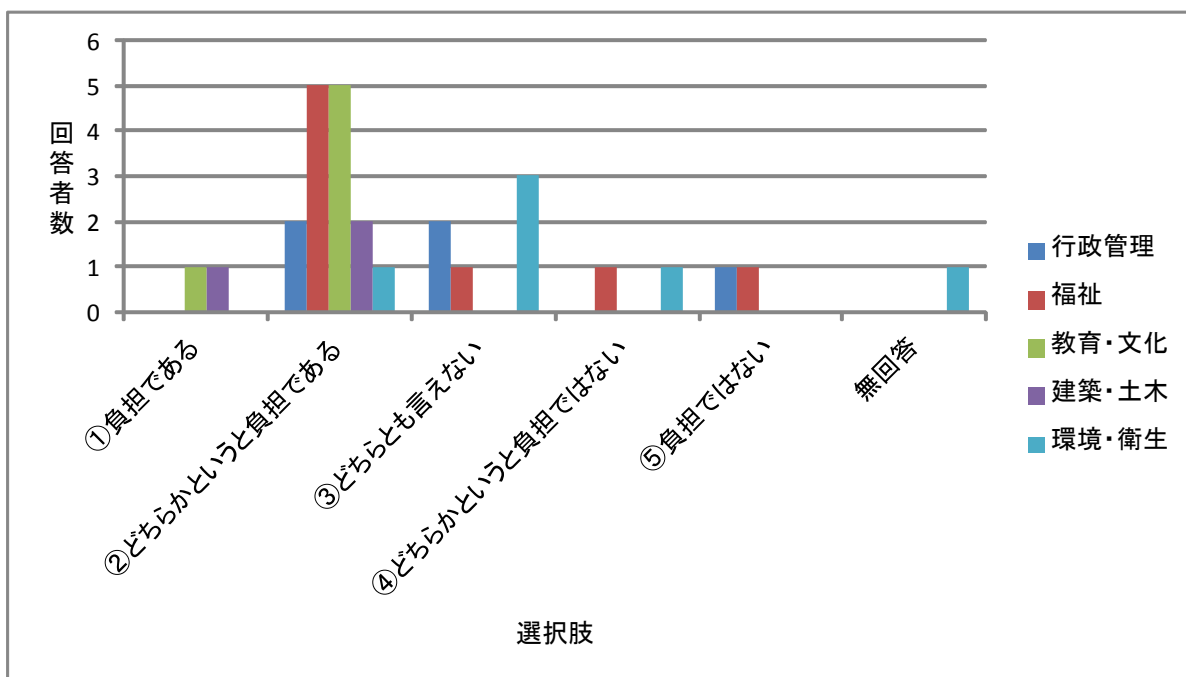
6.3 行政評価に関する業務の負担感とその理由

図6-3より、15人が「②どちらかというとなが負担である」と回答しており、最も多い。部門別に見ると、行政管理と福祉、環境・衛生は回答が分散しているが、教育・文化と建築・土木は全員が「①負担である、②どちらかというとなが負担である」と回答している。

「①負担である、②どちらかというとなが負担である、③どちらとも言えない」の理由は、施策評価の難しさ、評価結果の活用、類似・重複する業務の存在に関するものの3つに分類できる。第1に、施策評価の難しさに関するものには、評価対象が施策であるため、含まれる事務事業の数が多く適切に評価することが難しいから、業務量が多く負担であるからという理由が含まれる。第2に、評価結果の活用に関するものには、評価結果が活用されていないことによって徒労感が生じるから、評価が自己目的化しているからという理由が含まれる。第3に、類似・重複する業務の存在に関するものには、評価に関する業務は行政評価以外にも複数あり、行政評価に類似・重複するものもあるため混乱するから、業務量が増えるからという理由が含まれる。また、課長級以下の職員と同様に、「③どちらとも言えない」の理由は「①負担である、②どちらかというとなが負担である」の理由と類似している。

「④どちらかというとなが負担ではない、⑤負担ではない」という回答は少ないが、その理由は、改善やよりよい結果につながるからというものである。

図6-3 行政評価に関する業務の負担感の程度



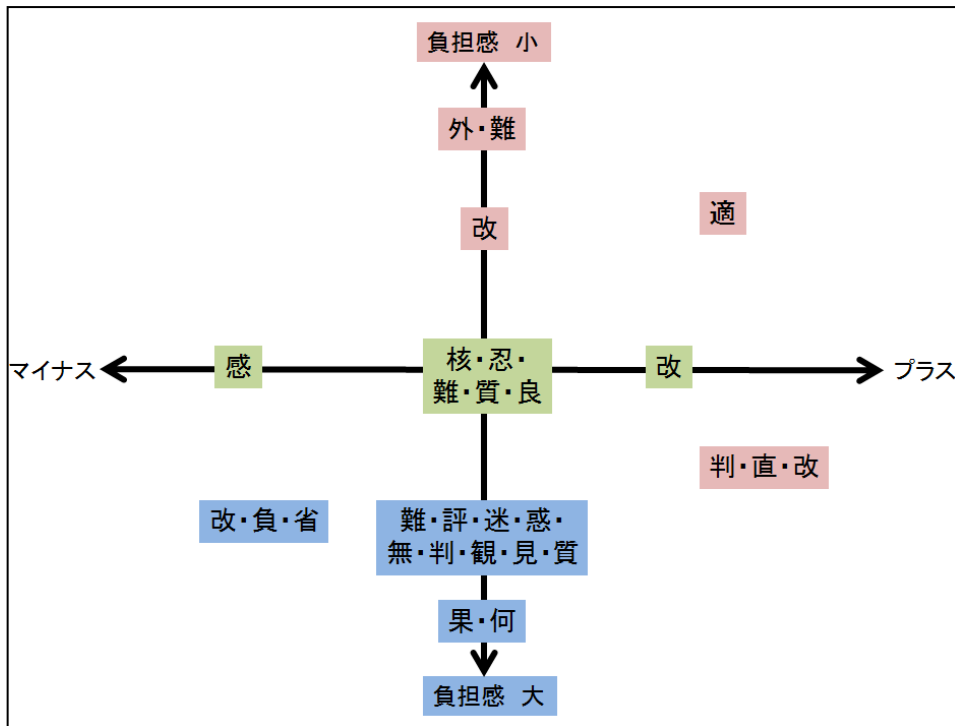
単位：人、N=28

[出所]筆者作成

6.4 宝塚市の行政評価のイメージと負担感の関係

6.2 と 6.3 を踏まえ、宝塚市の行政評価のイメージと負担感の関係を示したものが図 6-4 である。イメージについては「③どちらとも言えない」が多い。負担感についてはイメージがプラスであるかマイナスであるかに関わらず大きいと認識されている。これは、6.2 の結果より、業務量の多さや感情的・感覚的な理由よりも、評価することの難しさから負担を感じている回答の方が多くことが反映されていると考えられる。

図 6-4 宝塚市の行政評価のイメージを表す漢字と負担感の関係



N=28 人

[出所]筆者作成

7. 施策評価に関わっている職員に対する研修実施後の調査結果

7.1 評価という言葉のイメージ

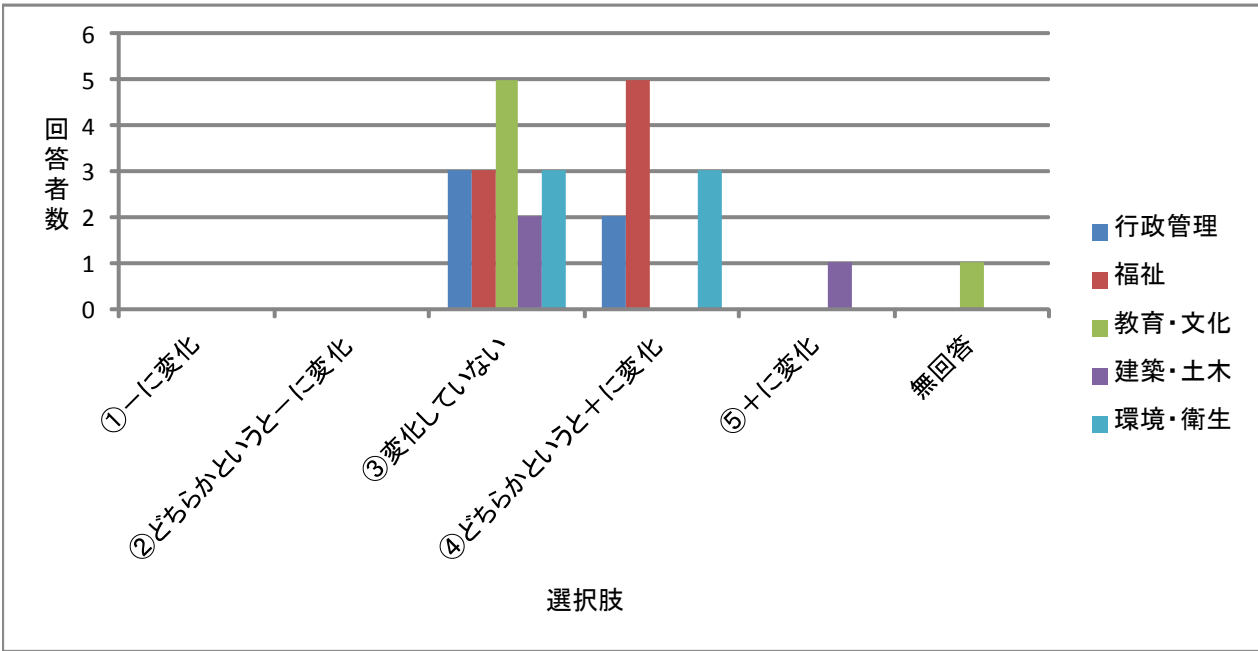
図 7-1 より、「③変化していない」が 16 人と最も多いが、評価という言葉のイメージがマイナスに変化したという回答はない。また、11 人が「④どちらかというとプラスに変化した、⑤プラスに変化した」と回答している。部門による違いは特にない。

7.2 宝塚市の行政評価のイメージとそれを表す漢字

7.2.1 宝塚市の行政評価のイメージ

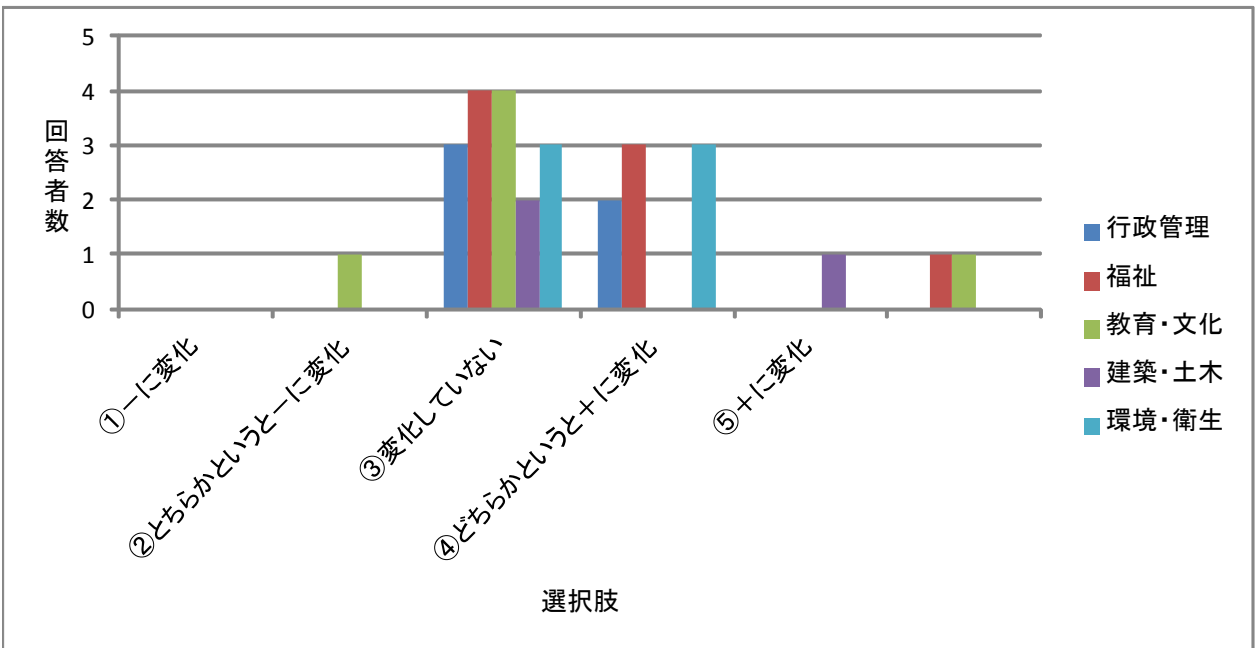
図 7-2 より、「③変化していない」が 16 人と最も多い。また、「②どちらかというとなマイナスに変化した」は 1 人、「④どちらかというとプラスに変化した、⑤プラスに変化した」が 11 人であり、プラスに変化した職員の方が多い。部門による違いは特にない。

図7-1 評価という言葉のイメージの変化



単位：人、N=28
[出所]筆者作成

図7-2 宝塚市の行政評価のイメージの変化



単位：人、N=28
[出所]筆者作成

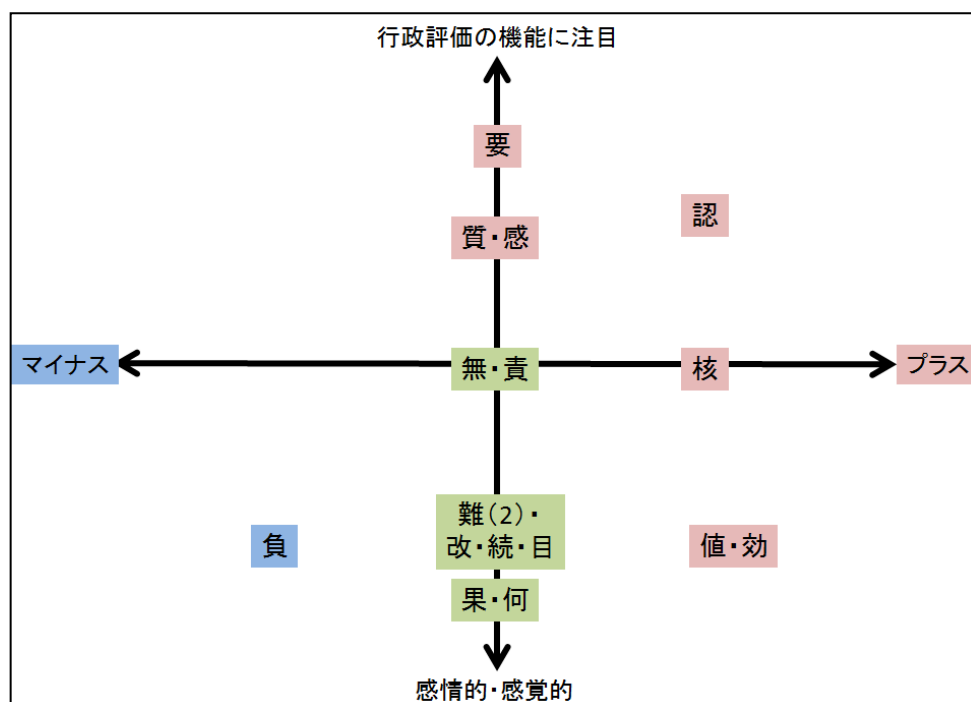
7.2.2 宝塚市の行政評価のイメージを表す漢字とその理由

図 7-3 より、28 人中 13 人が研修実施前とは異なる漢字を回答している。色分けは問 7-1 で尋ねた宝塚市の行政評価のイメージを表しており、青は「①マイナス・②どちらかというマイナス」、緑は「③どちらとも言えない」、赤は「④どちらかというプラス・⑤プラス」と回答したことを意味している。図

7-3の縦軸は他の座標とは異なり、問7-2で回答した漢字の理由がどのようなものであったかを意味している。上へ行くほど行政評価の機能に注目した理由、下へ行くほど感情的・感覚的な理由となる。横軸は他の座標と同様に宝塚市の行政評価のイメージを設定しており、左へ行くほどマイナス、右へ行くほどプラスとなる。原点は「③どちらとも言えない」である。

行政評価のイメージが「④どちらかというプラスに変化した、⑤プラスに変化した」という回答の理由は、研修を通じて行政評価の目的や必要性、重要性を理解したから、改めて確認できたからというものを中心である。イメージや漢字の変化にパターンや傾向、部門による違いは特にはない。また、理由は同じだが、新たな漢字を挙げている場合もある。

図7-3 宝塚市の行政評価のイメージを表す漢字



N=28人

[出所]筆者作成

IV. 行政評価に関する業務の未経験者の調査結果

IVで分析の対象とする回答者は、行政評価に関する業務の経験がない職員である。なお、行政評価に関する業務の経験がない職員は、経験がある職員よりも総数が少ないため、行政評価の主管部署を1つの部門として扱う。また、同一人物が1回目と2回目の研修の両方に出席していないことが部署と役職から確認できる。そのため、1回目と2回目の調査結果を合わせ、8では研修実施前の調査結果、9では研修実施後の調査結果を示す。

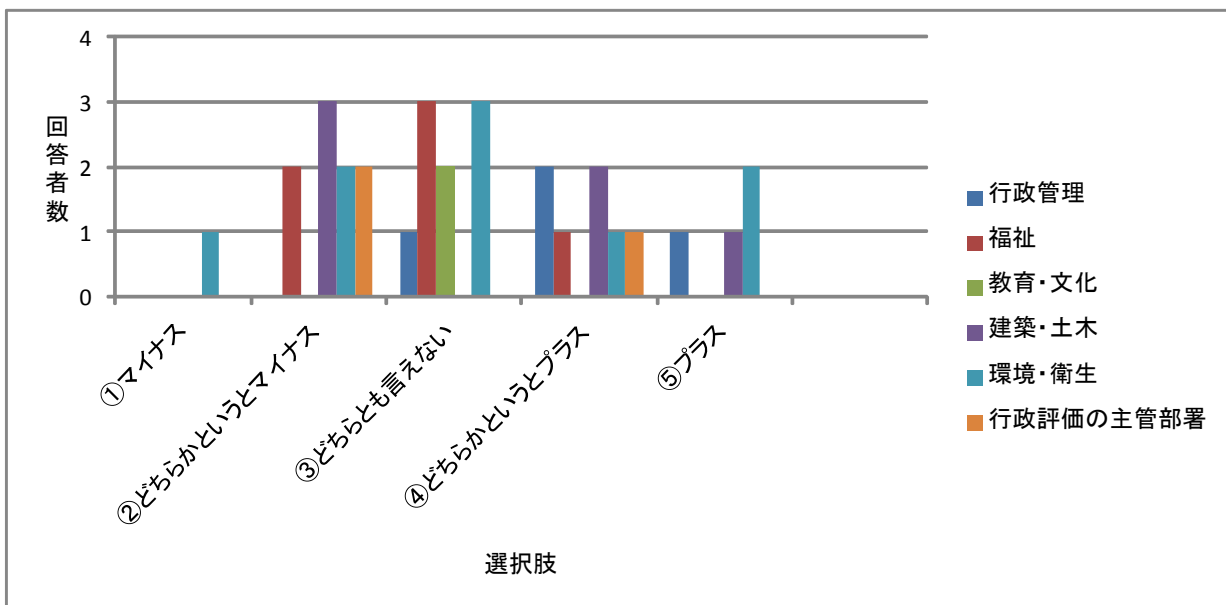
ただし、8と9は行政評価に関する業務を経験したことがない職員の回答である。そのため回答の内容は、回答者自身知っている範囲内で考えたことや、今までに別の職員が行政評価に関する業務に取り組んでいる様子を見て考えたこととなる。なお、研修実施後の調査は回答時間が短かったため、回答者が少ないが、参考として結果を示す。

8. 研修実施前の調査結果

8.1 評価という言葉のイメージ

図 8-1-1 と図 8-1-2 より、「②どちらかというマイナス、③どちらとも言えない」の回答者数が 9 人と最も多いが、同数である。また、「①マイナス、②どちらかというマイナス」が 10 人、「④どちらかというプラス、⑤プラス」が 11 人であり、プラスとマイナスの間の差はほとんどない。部門や役職による違いや傾向も特にない。

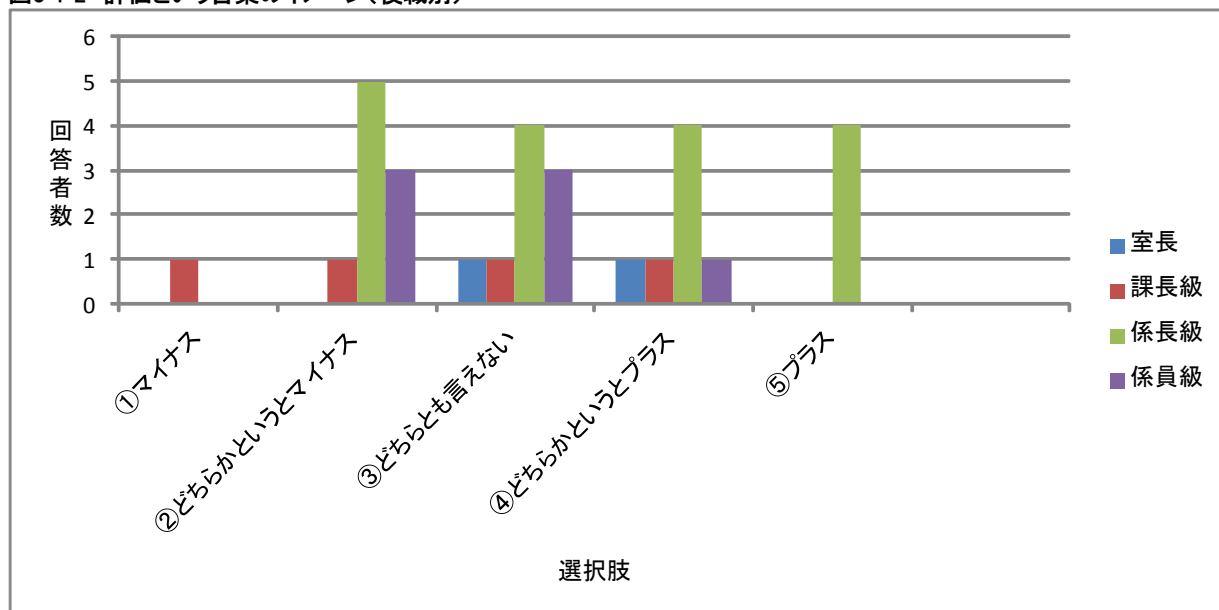
図8-1-1 評価という言葉のイメージ(部門別)



単位：人、N=30

[出所]筆者作成

図8-1-2 評価という言葉のイメージ(役職別)



単位：人、N=30

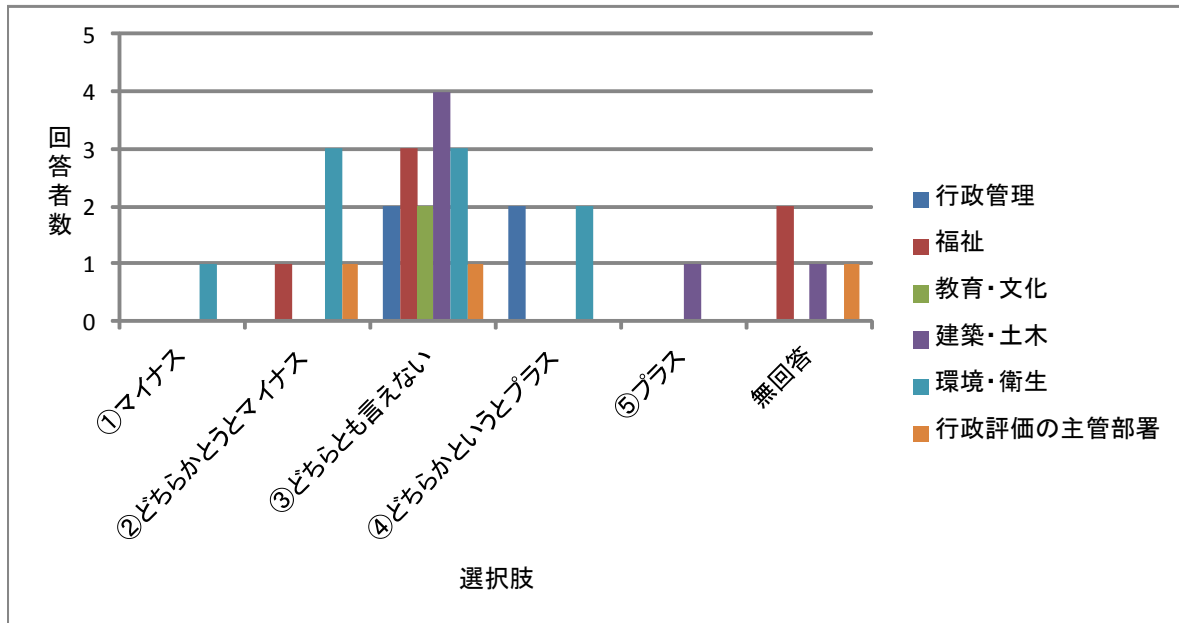
[出所]筆者作成

8.2 宝塚市の行政評価のイメージとそれを表す漢字

8.2.1 宝塚市の行政評価のイメージ

図8-2-1と図8-2-2より、「③どちらとも言えない」が15人と最も多い。また、「①マイナス、②どちらかというともマイナス」が6人、「④どちらかというともプラス、⑤プラス」が5人であり、プラスとマイナスの間の差はほとんどない。部門や役職による違いや傾向も特にならない。

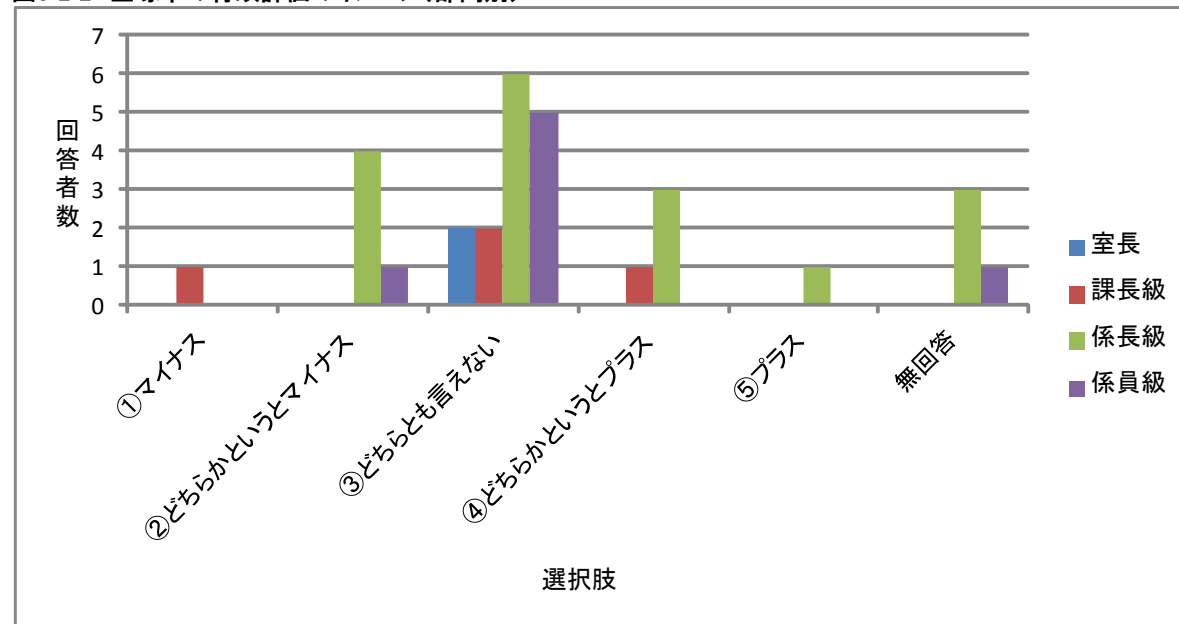
図8-2-1 宝塚市の行政評価のイメージ(部門別)



単位：人、N=30

[出所]筆者作成

図8-2-2 宝塚市の行政評価のイメージ(部門別)



単位：人、N=30

[出所]筆者作成

8.2.2 宝塚市の行政評価のイメージを表す漢字とその理由

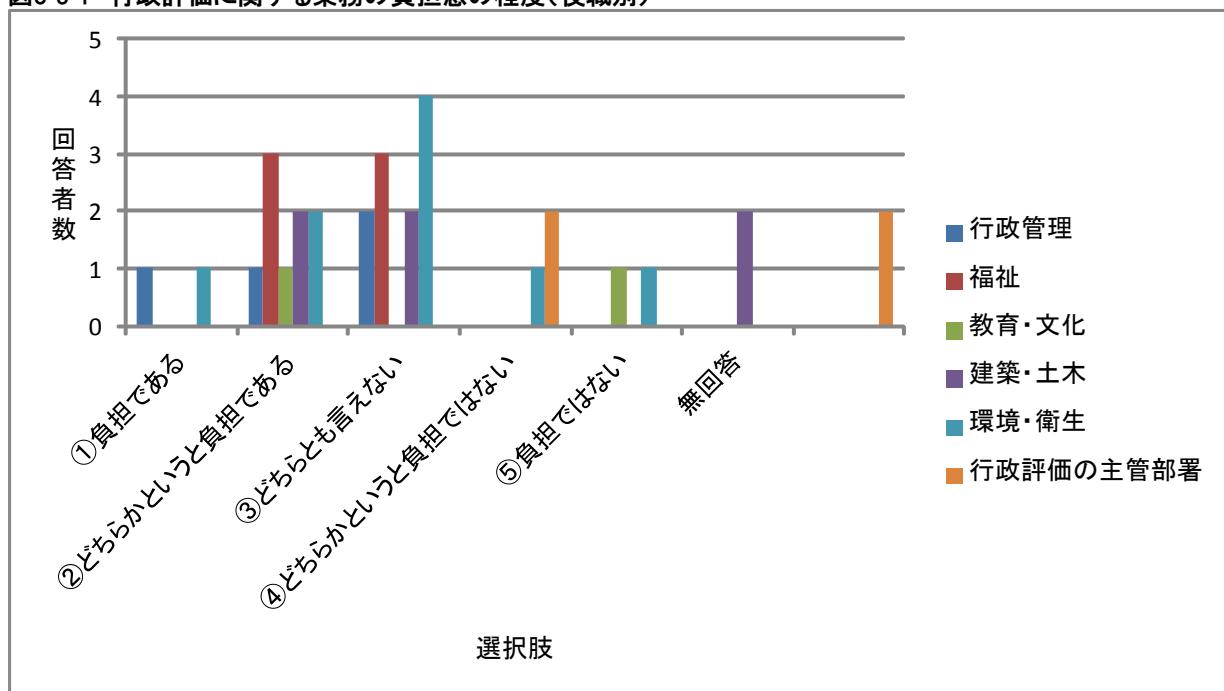
宝塚市の行政評価のイメージを表す漢字として挙げられたものとその人数は以下のとおりである。2人以上が回答した漢字と回答者数を多い順に挙げると「難」が5人、「金」が2人、「改」が2人、「正」が2人である。ただし、漢字は異なっても、その漢字を挙げた理由は類似している場合もある。回答者の属性による違いは特にはない。

挙げられた理由は、①政策評価の機能に関するもの、②評価するということの難しさに関するものに分類できる。政策評価の機能に関するものは、評価結果を踏まえて政策を改善していくという面に注目している。それ以外の機能に注目している回答はない。評価するということの難しさに関するものは、目標や成果を数値で表すこと、指標の設定、成果をどのように考えるかという点を難しいと感じている。行政評価のイメージがプラスかマイナスかということとイメージを表す漢字には、特に関係性はない。

8.3 行政評価に関する業務の負担感の程度とその理由

図8-3-1と図8-3-2より、「③どちらとも言えない」が13人と最も多い。しかし「①負担である、②どちらかという負担である」が12人、「④どちらかという負担ではない、⑤負担ではない」が3人であり、現在の業務に行政評価に関する業務が加わることは負担であると考えている職員が多い。部門や役職による違いや傾向は特にはない。

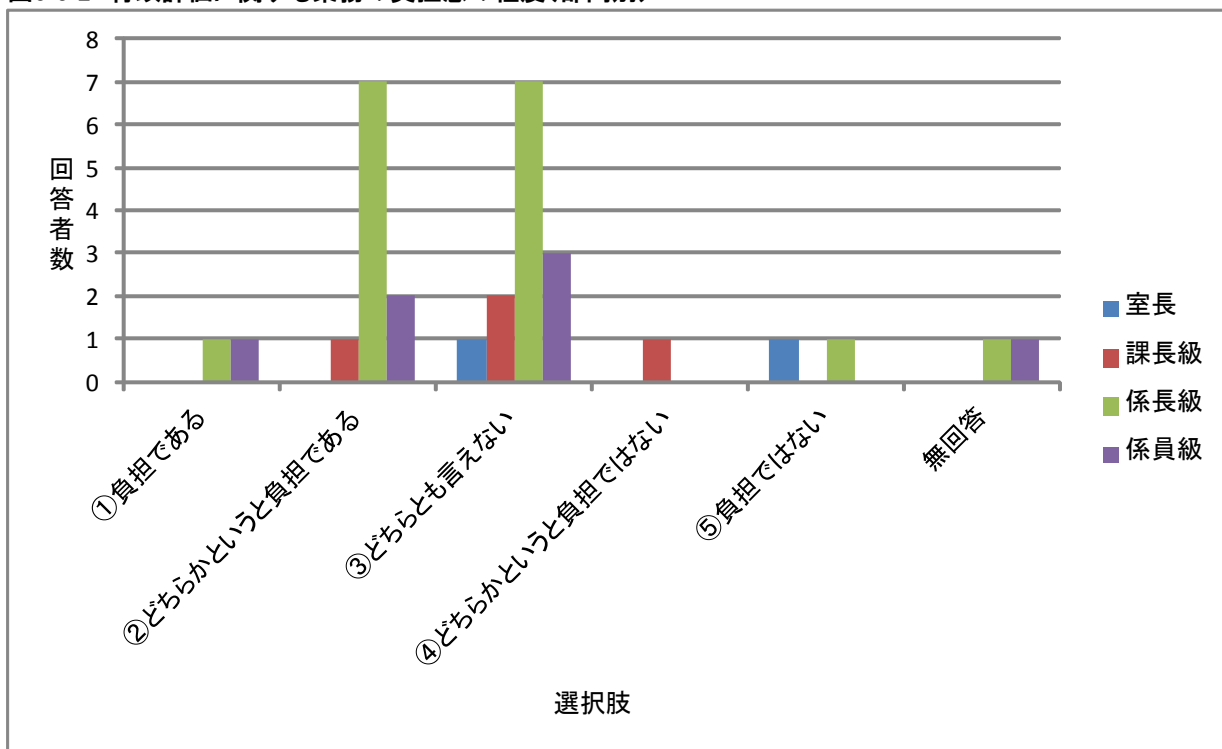
図8-3-1 行政評価に関する業務の負担感の程度(役職別)



単位: 人、N=30

[出所]筆者作成

図8-3-2 行政評価に関する業務の負担感の程度(部門別)



単位：人、N=30
 [出所]筆者作成

8.4 宝塚市の行政評価のイメージと負担感の関係

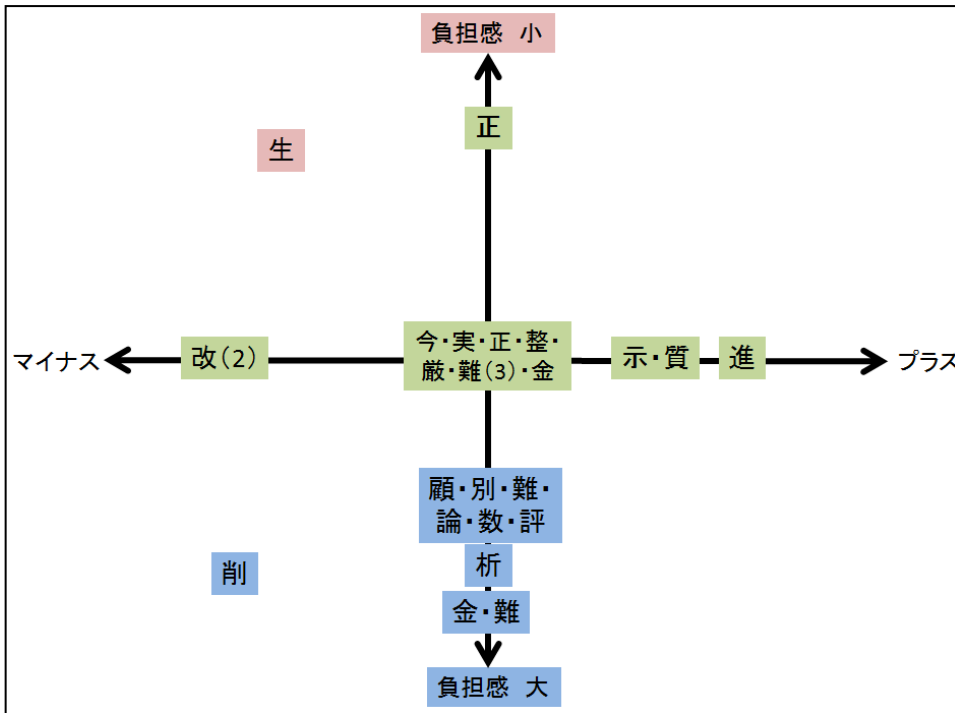
8.2 と 8.3 を踏まえ、宝塚市の行政評価のイメージと負担感の関係を示したものが図 8-4 である。イメージについては「③どちらとも言えない」が多い。負担感については大きい方に位置付けられるものが多いが、最も多いのは「③どちらとも言えない」である。このように、イメージについても負担感についても「③どちらとも言えない」が最も多いのは、8 の分析対象者が行政評価に関する業務の未経験者であるためであると考えられる。

9. 研修実施後の調査結果

9.1 評価という言葉のイメージ

回答者数が少ないが、「③変化していない」が最も多く、「①マイナスに変化した、②どちらかというマイナスに変化した」という回答はない。

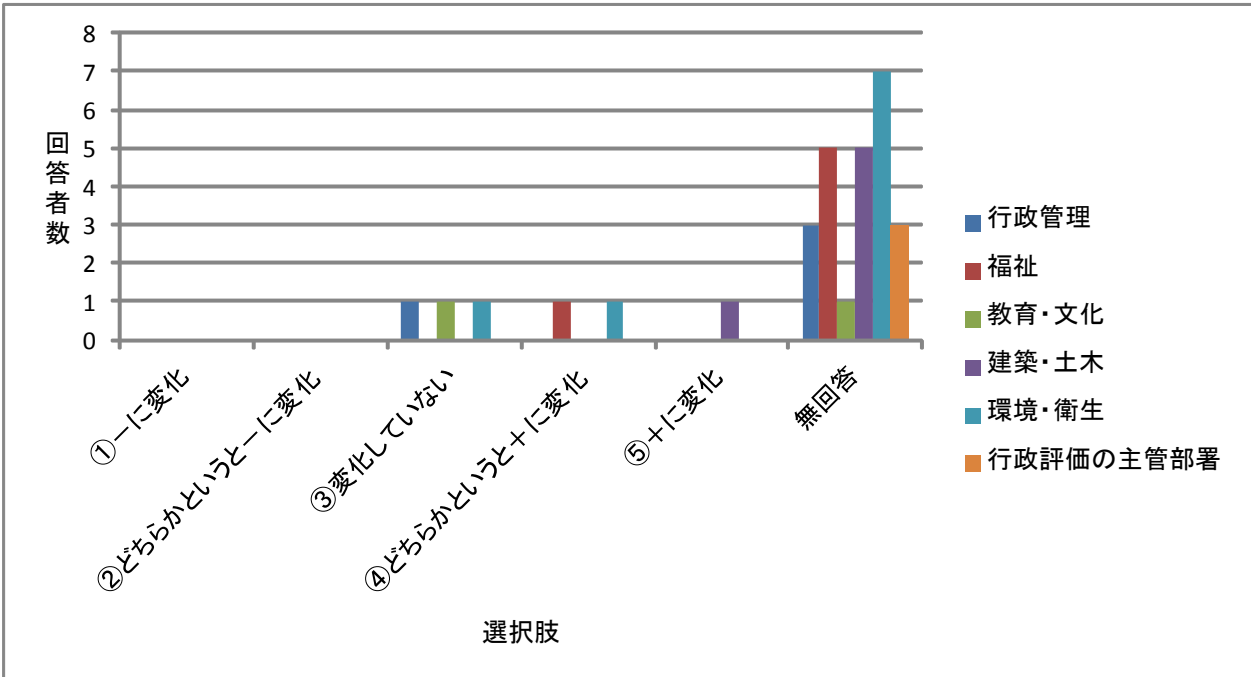
図 8-4 宝塚市の行政評価のイメージを表す漢字と負担感の関係



N=30 人

[出所]筆者作成

図9-1 評価という言葉のイメージの変化



単位：人、N=30(室長級2人、課長級4人、係長級17人、係員級7人)

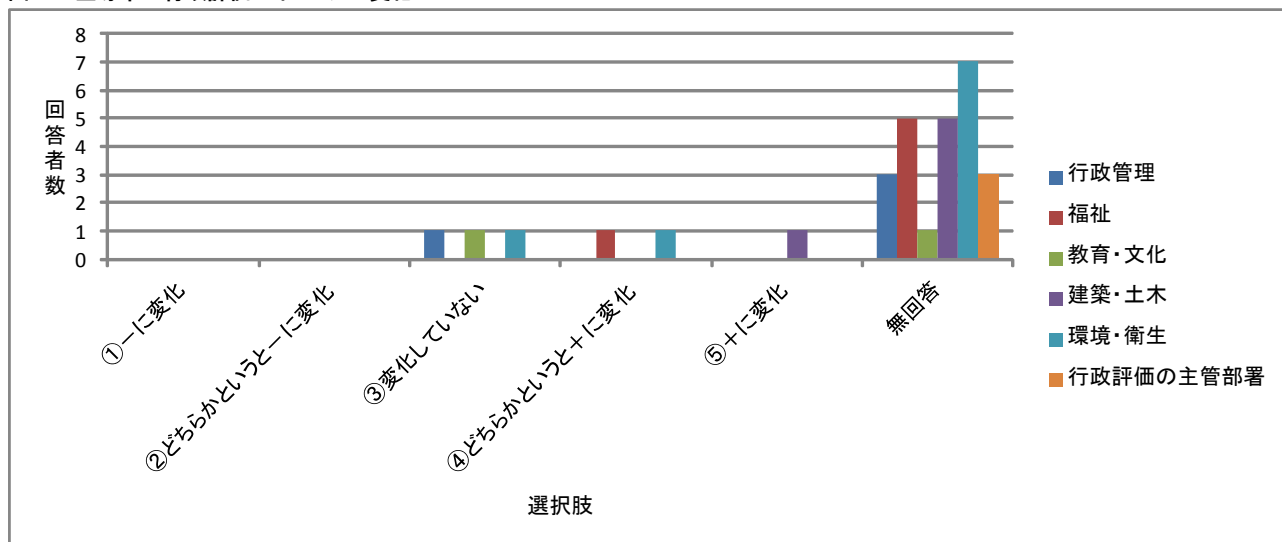
[出所]筆者作成

9.2 宝塚市の行政評価のイメージとそれを表す漢字

9.2.1 宝塚市の行政評価のイメージ

回答者数が少ないが、「③変化していない」が最も多く、「①マイナスに変化した、②どちらかというマイナスに変化した」という回答はない。

図9-2 宝塚市の行政評価のイメージの変化



単位：人、N=30(室長級2人、課長級4人、係長級17人、係員級7人)

[出所]筆者作成

9.2.2 宝塚市の行政評価のイメージを表す漢字とその理由

回答者数は少ないが、2人が研修実施前とは異なる漢字を回答している。1人は、研修実施前は政策の内容によっては評価することが難しい場合もあるという理由で「難」という漢字だったが、研修実施後は研修を通じて行政評価の必要性を実感したという理由で「明」という漢字を回答している。もう1人は、研修実施前は行政評価によって政策の内容や効果、課題などを明確化するという機能に着目しており、「示」という漢字だったが、研修実施後は「明」という漢字を回答している。研修実施後は理由を記述していないが、漢字の意味は類似しているため、研修実施前と同じ観点から別の漢字を回答したと考えられる。

V. 行政評価の主管部署の職員と主管部署経験者の調査結果

Vで分析の対象とする回答者は、行政評価の主管部署である企画経営部の政策推進室政策推進課と行政改革室財政課の職員である。なお、行政評価の主管部署の職員は総数が少なく、同一人物が1回目と2回目の研修の両方に出席していないことが確認できる。そのため、1回目と2回目の調査結果を合わせ、10では研修実施前の調査結果、11では研修実施後の調査結果を示す。

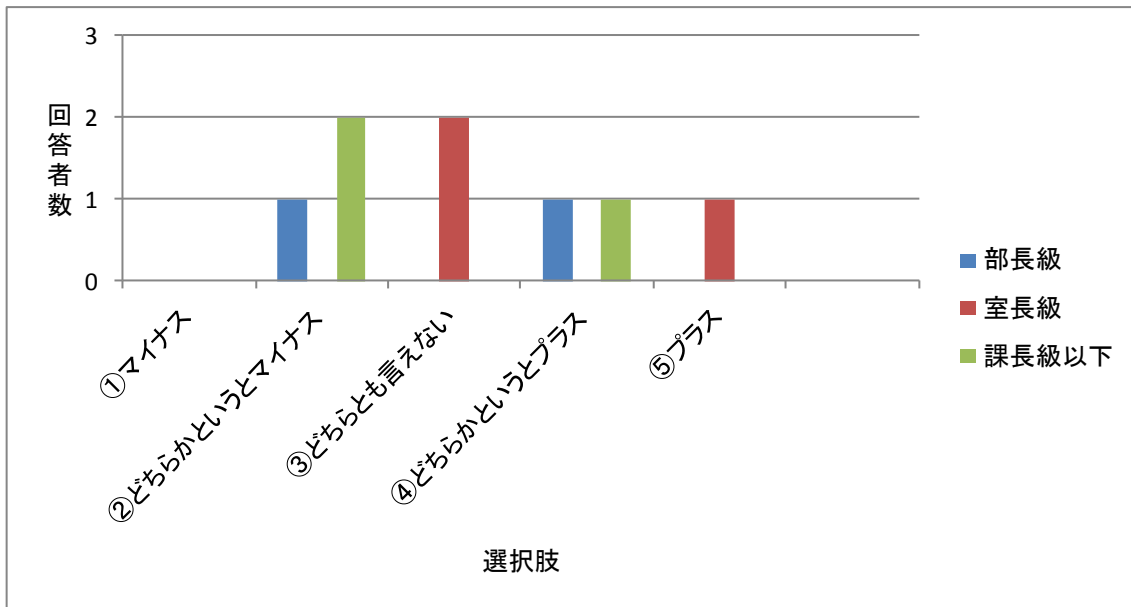
10. 研修実施前の調査結果

10.1 評価という言葉のイメージ

図10-1より、行政評価の主管部署の職員が持っている評価という言葉のイメージは「②どちらかというマイナス」から「⑤プラス」まで分散している。その理由は日常的な使用方法に関するもの改善に

関するものに分類できる。日常的な使用方法に関するものは正しく評価することが難しいから、批評されることを連想するからからという理由であり、マイナスのイメージにつながっている。また、改善に関するものは、よりよくしていくという面に注目しているが、部長級と室長級では評価という言葉の一般的な意味ではなく行政評価や人事評価を想定している回答となっている。

図10-1 評価という言葉のイメージ



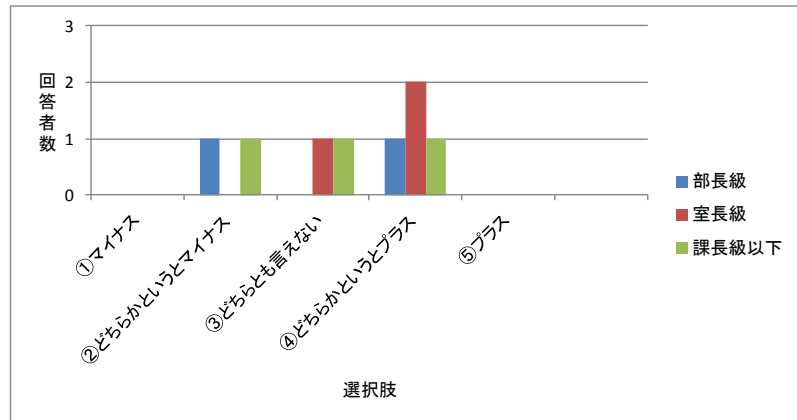
単位：人、N=8
[出所]筆者作成

10.2 宝塚市の行政評価のイメージとそれを表す漢字

10.2.1 宝塚市の行政評価のイメージ

図 10-2 より、8 人中 4 人が「④どちらかというトプラス」と回答している。全回答者のうち行政評価の主管部署の職員は少ないが、施策・事業の担当課の職員と比べると、プラスのイメージを持っている職員が多いと言える。

図10-2 宝塚市の行政評価のイメージ



単位：人、N=8
[出所]筆者作成

10.2.2 宝塚市の行政評価のイメージを表す漢字とその理由

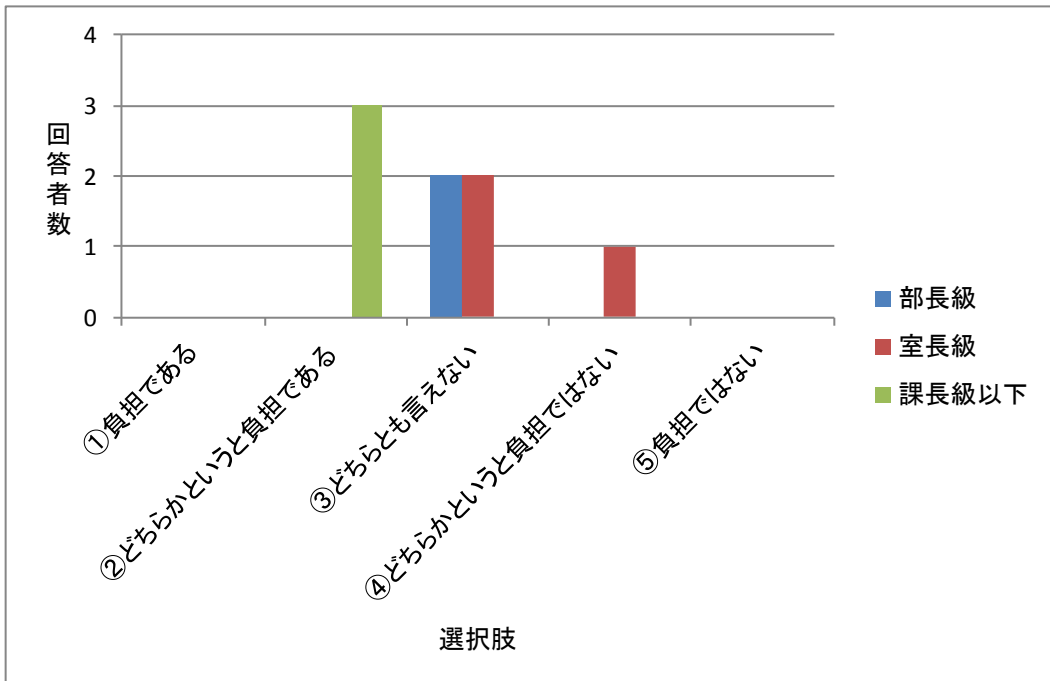
宝塚市の行政評価のイメージを表す漢字とその人数は、「難」と「改」がそれぞれ2人、その他は「見・正・適・実」がそれぞれ1人である。またその理由は、評価そのものの難しさ、振返りや改善、政策の適切さや効果の判断という政策評価の機能に注目したものに分類できる。

10.3 行政評価に関する業務の負担感の程度とその理由

図10-3より、課長級以下の職員は「②どちらかという負担である」回答しているが、室長級と部長級の職員は「③どちらとも言えない、④どちらかという負担ではない」と回答している。その理由は、業務量が多いこと、評価の目的やポイントが曖昧で共有されていないと感じること、正確さを要求されることに分類できる。

この結果から、以下のことが考えられる。先行研究でも指摘されているが、行政評価の主管部署と施策・事業の担当課では負担の内容が異なることが改めて確認できた（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；池田 2015）。また、この点に関連して、行政評価の主管部署の中でも役職によって負担感の程度やその理由は異なることが確認できた。この違いは施策・事業の担当課では見られない。行政評価に関する調査の多くは行政評価の主管部署の職員が回答しているため、施策・事業の担当課の職員を対象とした調査は少ない。また、その役職は多くの場合課長級以下であると考えられ、室長級や部長級の職員が行政評価についてどのように考えているかという調査結果は部署を問わずほとんど存在しない。しかし今回の調査では、負担感の程度やその内容について、行政評価の主管部署では役職による違いが見られたことから、上級の職員を対象とした調査を実施すればさらに異なる情報が得られる可能性もある。

図10-3 行政評価に関する業務の負担感の程度



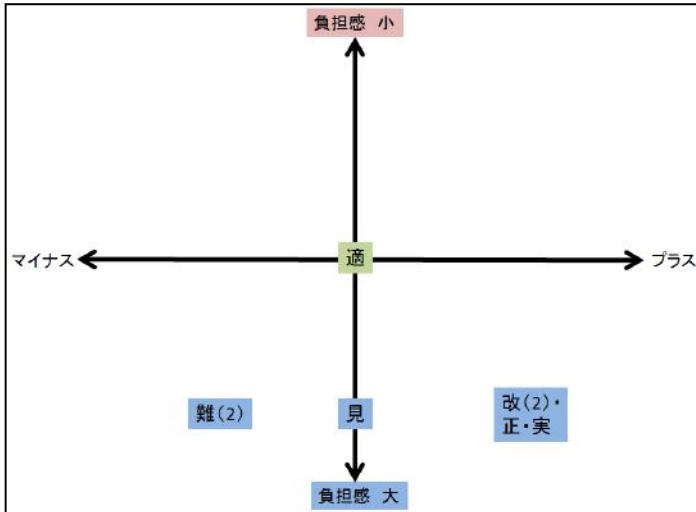
単位：人、N=8

[出所]筆者作成

10.4 宝塚市の行政評価のイメージと負担感の関係

10.2 と 10.3 を踏まえ、宝塚市の行政評価のイメージと負担感の関係を示したものが図 10-4 である。イメージについてはマイナスからプラスまで分散しているが、負担感についてはイメージに関係なく大きいと認識されている。ただし、負担感は大きくてもイメージはプラスであるという回答が最も多いという特徴があり、これは 10 の分析対象者が行政評価の主管部署の職員であるためであると考えられる。

図 10-4 宝塚市の行政評価のイメージを表す漢字と負担感の関係



N=8 人

[出所]筆者作成

11. 研修実施後の調査結果

11.1 評価という言葉のイメージ

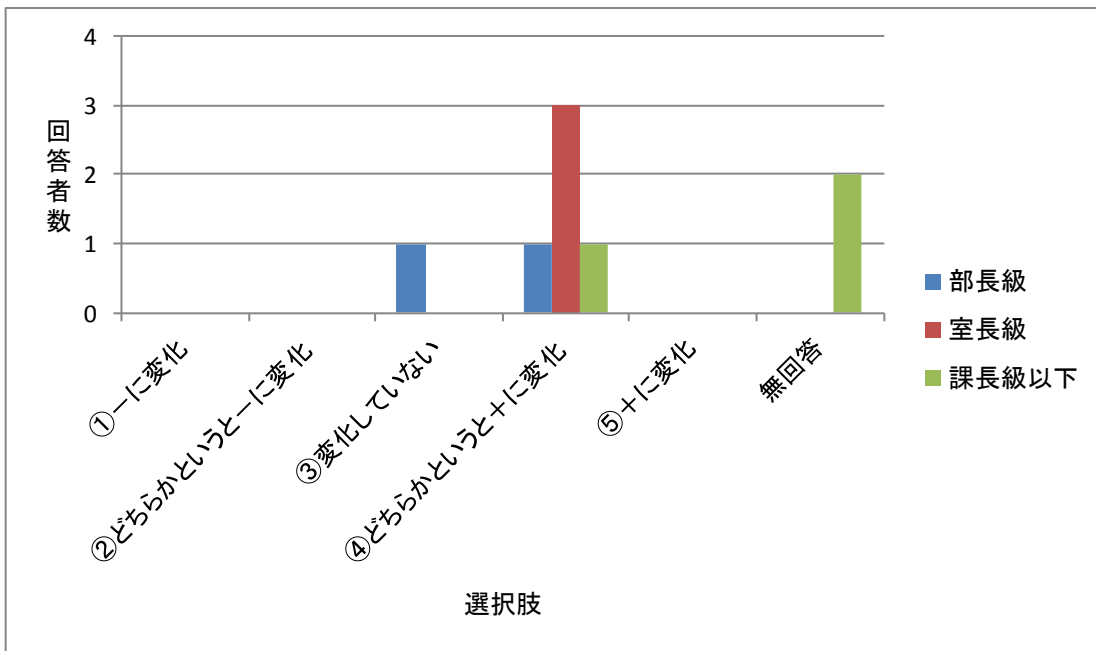
図 11-1 より、8 人中 5 人が「④どちらかというとプラス」と回答している。全回答者のうち行政評価の主管部署の職員は少ないが、施策・事業の担当課の職員と比べると、プラスのイメージを持っている職員が多いと言える。ただしその理由は、課長級以下の職員は無回答である。また、部長級と課長級の職員は行政評価のイメージや研修を受講して気付いたこととなっており、行政に限らず評価という言葉のイメージを尋ねるといった質問で想定していた回答にはなっていない。

11.2 宝塚市の行政評価のイメージとそれを表す漢字

11.2.1 宝塚市の行政評価のイメージ

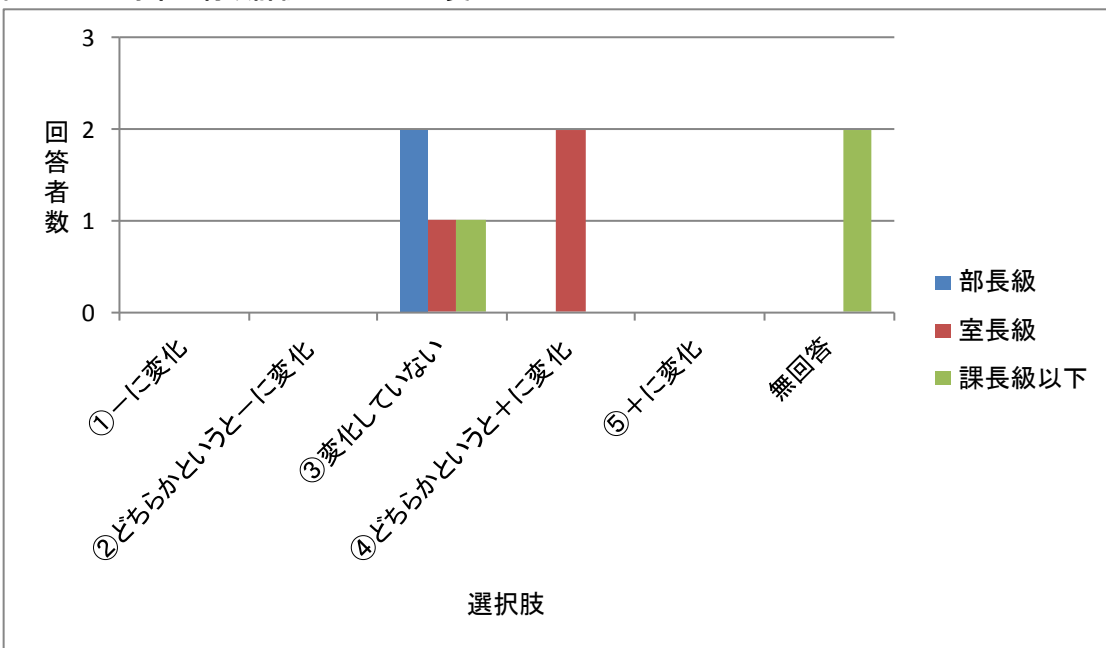
図 11-2 より、8 人中 4 人が「③変化していない」と回答しているが、室長級の職員のうち 2 人は「④どちらかというとプラスに変化した」と回答している。

図11-1 評価という言葉のイメージの変化



単位：人、N=8
[出所]筆者作成

図11-2 宝塚市の行政評価のイメージの変化



単位：人、N=8
[出所]筆者作成

11.2.2 宝塚市の行政評価のイメージを表す漢字とその理由

課長級以下の職員は無回答であり、室長級と部長級の職員はそれぞれ1人が研修実施前とは異なる漢字を回答している。1人は政、策評価は政策の効果を表すものだからという理由で研修実施前は「実」という漢字だったが、研修実施後は、行政評価は広い視点で様々な影響を考慮して検証するものだからと

いう理由で「鳥」という漢字を回答している。もう1人は、研修実施前は評価する際の基準によって結果が変わるからという理由で「難」という漢字だったが、研修実施後は行政評価を通じて政策を改善していきたいからという理由で「改」という漢字を回答している。

VI. 研修の感想

VIでは研修の感想をまとめる。12は課長級以下の職員を対象として実施した1回目の研修、13は室長級の職員を対象として実施した2回目の研修の感想である。

12. 課長級・係長級・係員級の職員を対象とした研修の感想

施策・事業の担当課の課長級以下の職員は69人、行政評価の事務局の課長級以下の職員は6人であり、そのうち回答者は6人である。回答者は全員施策・事業の担当課の職員であり、行政評価に関する業務の経験がある。

6人中3人がわかりやすく勉強になったと回答している。一方で、他市の事例についてもっと聞きたかった、研修は評価表の入力担当者だけでなく全職員を対象とすべきであるなどの要望もあった。

13. 室長級の職員を対象とした研修の感想

施策・事業の担当課の室長級の職員は28人、行政評価の主管部署の室長級の職員は3人であり、そのうち回答者は25人である。回答者には施策・事業の担当課の職員と行政評価の主管部署の職員、行政評価に関する業務の経験者と未経験者の両方が含まれているが、感想の内容に違いはないため、区別せずに扱う。

主な感想を回答者数が多い順に挙げると以下のとおりである。最も多かったのは「行政評価の目的や必要性、重要性が明確になった、改めて認識できた」というものであり、7人が回答している。次に多かったのは研修で重点的に説明していた部分に対する感想であり、4人が回答している。具体的には「行政の政策の効果測定や評価は市場部門に比べると難しいということとその理由がよくわかった」、「ロジックモデルに基づく適切な指標設定の重要性がわかった」、「施策評価表の総合評価は指標の達成状況に基づいて書くということがわかった」というものである。また、事例紹介の要望は室長級の職員でも見られ、3人が回答している。ただし、先進事例だけでなく実際に宝塚市の事例を用いた説明が聞きたいという要望であり、課長級以下の職員とは内容が若干異なる。また、評価疲れや負担の軽減を訴える感想もあり、2人が回答している。

VII. 考察

VIIでは、調査結果全体をまとめる。行政評価に関する業務の経験がある場合とない場合では回答の違いが見られるが、経験の内容や年数による違いはない。部門ごとの違いは問によっては見られる場合もあるが、傾向とまでは言えない。行政評価の主管部署の職員も施策・事業の担当課と大きな違いはない。つまり、行政評価の主管部署の職員であるからといって必ずしも行政評価のイメージがプラスであるわけではないし、負担感が小さいわけでもない。ただしイメージや負担感の理由については、施策・事業の担当課に見られるような感情的・感覚的なものはない。これは、行政評価を推進する立場にあるため、目的や必要性、重要性について施策・事業の担当課の職員よりも認識しているためであると考えられる。

行政に限らず一般的な言葉としての評価のイメージは様々であり、「③どちらとも言えない」が多いが、行政評価のイメージについては「①マイナス、②どちらかというところとマイナス」が多い。宝塚市の行政評価のイメージを表す漢字は「改」と「難」が多い。この結果から、行政評価の機能については改善という点に着目している職員が多く、また、政策を評価することについて難しいと感じている職員が多いと言える。行政評価の機能については、異なる漢字であっても見直しや振り返りなど改善と類似の点に注目している回答は多い。また、回答者が関わっている仕事の中で行政評価に関する業務は「①負担である、②どちらかというところと負担である」と認識されており、負担感は大きいと言える。

行政評価のイメージと負担感の関係については以下のようにまとめられる。行政評価のイメージがマイナスである場合は負担感が大きく、負担感が小さい場合は行政評価のイメージはプラスである。しかし、負担感が大きいからといって必ずしもイメージがマイナスであるわけではなく、負担ではあるが、行政評価の目的や必要性、重要性を十分認識していれば、イメージはプラスとなる場合もある。

研修実施前後の変化については、一般的に研修の効果は短期的に現れるものではないし、回答数が少なかったこともあり、特に変化はなかったという結果である。しかし、室長級の職員では新たな漢字が挙げられている場合もあり、それはイメージの変化によるものではなくても、研修を通じて学習したことや新たな視点を得たことを意味している。このことから、変化したとまでは認識されていないが、一定の気付きを与えたと言える。

VIII. 参考文献・参考ホームページ

参考文献

- 池田葉月 [執筆]・窪田好男 [監修] (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 - 」
- 池田葉月 [執筆]・窪田好男 [監修] (2017) 「宝塚市職員の行政評価に対する意識調査 報告書」
- 池田葉月 (2018) 「自治体職員の政策評価に対する認識と負担感との関係 - 宝塚市におけるアンケート調査から - 」、『福祉社会研究』(18)、pp.59-73
- 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 - 」
- 齋藤達三 (2001) 『自治体政策評価演習 - 評価手法の習得と人材育成のすすめ - 』、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
- 宝塚市行政評価委員会 (2017) 「平成 28 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
- 茂木康俊 (2015) 「行政評価ブーム後の自治体における政策評価制度の変化と課題 - 『評価不安』概念を手がかりにした全国調査に基づく『評価疲れ』の検討 - 」、『地方自治研究』30 (2)、pp.1-17

参考ホームページ

宝塚市 行政評価について

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

資料

- ・ 1 回目の調査票
- ・ 2 回目の調査票