

# 評価のイメージと結果の公表方法に関する調査 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3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

2019/06/27

# 目次

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 1. 調査の概要.....              | 1  |
| 1.1 調査の目的と背景.....          | 1  |
| 1.2 調査のデザイン.....           | 3  |
| 2. 調査結果.....               | 4  |
| 2.1 宝塚市の行政評価についてのイメージ..... | 4  |
| 2.2 評価結果の公表方法について.....     | 14 |
| 2.3 研修の感想（問7）.....         | 23 |
| 3. 参考文献・参考ホームページ.....      | 24 |

資料編

# 評価のイメージと結果の公表方法に関する調査 報告書

## 1. 調査の概要

### 1.1 調査の目的と背景

本調査は、宝塚市の職員が施策評価や事務事業評価（以下、行政評価）を実施した結果をどの程度確認しているのか、また、どのようなものであれば評価結果がより効果的に伝わると考えているのかを調査することを目的としている。

政策評価を実施した後は、その結果を自ら確認したりフィードバックを受けたりして政策の改善などに利用することが想定されている。しかし、評価結果の利用は課題の1つとして挙げられることが多いというのが現状である。評価結果が利用されない原因としては様々なものがあるが、評価結果の伝え方もその1つとして挙げられる。そのため、評価結果を効果的に伝えられるよう公表方法を工夫すれば、評価結果をより前向きに受け止めることや評価結果の利用促進にもつながるのではないかと考えられる。

宝塚市行政評価委員会では、2018年度から評価結果の報告書をなるべくわかりやすく、また情報を体系的に伝えられるよう以下の2点のような工夫をしている。1点目は総評の書き方である。2017年度までは文章のみで説明していたが、2018年度は重要な点に番号を付けて列挙するという書き方を取り入れている。2点目は施策展開の方針ごとの評価の書き方である。2017年度までは形式的な点の指摘や自己評価に対する指摘、政策の内容に関する指摘や提案など全て含めて500字程度の文章にまとめられていた。しかし、2018年度は内部評価に関する内容と施策の推進・改善に関する内容の記入欄をそれぞれ設けている。宝塚市はこのような工夫を行い、行政評価委員会がどのような議論をしてどのように評価したのかが伝わるよう努めている。

評価結果の効果的な伝え方について研究している Hutchinson は、文章中心の報告書は非常に長いものになる場合が多いが、そのような長い報告書は読まれずに放置され、評価の結果明らかになった事実や教訓、提言は理解されることがないため、政策の改善にもつながらないと指摘している (Hutchinson 2017, p.11)。この点についてはハトリも、評価結果として何を報告するかということだけでなく、何をどのように報告するかということも同じように重要であると指摘しており (ハトリ 2004, p.168)、業績測定を中心とする業績管理の制度においても伝える情報の内容や性質と伝える相手に応じて方法を考えることが重要であるとされている (Poister, Aristigueta, and Hall 2015, pp.155-158)。また、業績測定の結果を外部に公表することの目的の1つはデータが意味していることと、その限界について理解してもらうことであるとされている (ハトリ 2004, pp.178-179)。これらのことから、評価結果をどのように伝えるのかということは重要であると言える。

また、Hutchinson は評価結果を効果的に伝えるという観点から、文章中心の典型的な評価結果の報告書によく見られる7つの欠点を指摘している (Hutchinson 2017, pp.45-50)。それらの欠点は、報告書の概要版や要約が長すぎる、専門用語が多すぎる、重要な情報を見つけにくい、情報が多すぎる、情報を伝えるタイミングが不適切である、文章のみで構成されている、報告書をどのようにデザインするかということを考えていないというものである。しかしこれらの欠点は克服できるものであり、その簡単

な方法がダッシュボードやチャート、アイコン、絵や写真、表などを活用するという視覚的な面における工夫であると述べている。

また、これらの欠点や著者がこれまでに実施してきた評価や評価に関する研修などから、効果的な報告のための4つの原則を提示している。1点目は評価結果を伝えたい相手を明確にすることである（Hutchinson 2017, pp.19-25）。これは、相手によって求めている情報は異なり、画一的な報告ではそのニーズに対応できないためである。2点目は評価結果を伝えるための計画を立てることである（Hutchinson 2017, 25-26）。計画を立てる際に考えるべき要素は評価対象の利害関係者や評価結果の想定利用者は誰か、その相手に伝える方法として最適なものは何か、評価結果を伝えるタイミングとしていつが最適か、そのために必要な予算はどれくらいか、伝えるべき相手が知りたい情報の優先順位である。3点目は伝えたい要素に段階を設定して層状にすることである（Hutchinson 2017, pp.26-31）。これは利害関係者が状況に応じて情報の詳細さを選択できるようにするとともに、より詳細な情報へと誘導することを意図している。4点目は伝える情報を整理することである（Hutchinson 2017, pp.31-33）。評価結果を受け取る側が最も関心を持っているのは提言や結論であり、評価者が重視しがちなデータ収集の方法に対する関心は低い。つまり、評価者と評価結果を受け取る側では物事の見え方や関心が異なるため、評価結果を受け取る側の視点から伝える情報の内容や順序を考えるべきであるということである。これらの原則は文章で伝えるという従来の典型的な報告書を否定しているわけではない。また、視覚的な要素を取り入れることによって評価結果をより効果的に伝えることができるということ述べているが、それだけを目指している、あるいは全面的に方向転換することを求めているわけではなく、簡潔でわかりやすい情報からより詳しい情報へと導くということも意図している。

Hutchinson は、効果的に伝えるために最も簡単に導入できるのは視覚的な要素を取り入れることであると述べている<sup>1</sup>。しかし、その他にも文章中心で分量も多い従来の報告書の代替案としてプレゼンテーション、図表や色を活用した要約、デジタル機器やインターネットを活用する方法など様々なものを挙げている。ただし、ここでとりあげられているものは必ずしも簡単に作成できるわけではなく、報告書の作成が目的化することは避けなければならない。また何らかの工夫を行う場合でも、全面的に新しいものに作り変えるのではなく、部分的に工夫するだけでも高い効果を得られる場合もあるとされている（Hutchinson 2017, p.84）。加えて、どのような方法が適しているのかということは評価結果を伝える相手やタイミングなどによって異なる。そのため、正解があるわけではないが、本調査では宝塚市の行政職員が評価結果をどの程度確認しており、どのような評価結果の伝え方がよいと考えられているのかを検討する。

---

<sup>1</sup> 1枚の図はしばしば1000語の言葉に値し、文章は図表などの視覚的な要素と組み合わせることによって影響力が高まるとされている（ハトリ 2004, p.171；Hutchinson 2017, p.42）。

## 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所 窪田好男研究室である。実施したのは2019年4月23日（火）であり、行政評価研修会の実施前と実施後に行った。研修の対象者は施策・事業の担当課で事務事業評価と施策評価に関わっている職員である。

調査は7つの問から構成されており、問1では回答者の所属部署と役職を尋ねた。問2では宝塚市の行政評価のイメージ、問3では行政評価に関する業務の負担感を尋ねた。問2と問3は行政評価について持っているイメージと業務に対して持っている負担感の関係を検討することを意図しており、2018年度の研修において実施した調査においても同様の質問を行っている。問4から問6は評価結果の公表方法に関する問である。まず評価結果をどの程度確認するかを尋ね、その後、現在の公表方法に対する考えと回答者自身が好ましいと思う評価結果の公表方法を尋ねた。これらの問から、宝塚市という1つの地方自治体ではあるが、行政職員に評価結果を効果的に伝える方法を検討することを意図している。また、問7では研修の感想や改善点を尋ねた。

研修実施前に回答してもらったのは問1から問3、研修実施後に回答してもらったのは問4から問7である。問1から問3を研修実施前に回答してもらったのは、行政評価のイメージを調べるだけでなく、研修のアイスブレイクとするためである。質問について説明した後、まずは個人で考えて記入してもらい、その後、周囲の人と共有する時間を設けた。なお、研修の内容と研修実施後の質問に特につながりはないため、研修が調査結果に影響を与えることはないと言える。質問票は121枚配布し、91枚回収したため回収率は89.6%であり、有効回答数は69（施策・事業の担当課：60、事務局：9）であった。

回答者には施策・事業の担当課で事務事業評価と施策評価に関わっている職員だけでなく、行政評価の事務局である企画経営部政策室政策推進課と行財政改革室財政課の職員も含まれている。以下では施策・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職員の回答を分析対象とし、事務局職員の回答については資料編に掲載する。役職は「部長級、室長級、課長級、係長級、係員、その他」の6つの選択肢で尋ね、部署は回答者自身に記入してもらった。このうち、事務事業評価表の作成は課長級の職員、施策評価表の作成は室長級の職員が担当している。また、部署は業務内容によって行政管理（企画経営部、総務部、会計課、監査委員事務局、議会事務局）、福祉（市民交流部、健康福祉部、子ども未来部）、教育・文化（産業文化部、教育委員会）、建築・土木（都市安全部、都市整備部）、環境・衛生（環境部、消防部、上下水道局）の5つの部門に分けている<sup>2</sup>。これらをまとめたものが表1である<sup>3</sup>。

表1 回答者の役職と所属部署

<sup>2</sup> 部署の類型は斎藤（2001）に基づいており、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。

<sup>3</sup> 本稿で使用する図表は全て筆者が作成したものであるため、出所の記載は省略する。

|         | 部長級 | 室長級 | 課長級 | 係長級 | 係員級 | 合計 |
|---------|-----|-----|-----|-----|-----|----|
| 行政管理    | 0   | 0   | 3   | 7   | 2   | 12 |
| 福祉      | 0   | 4   | 9   | 3   | 0   | 16 |
| 教育・文化   | 0   | 6   | 2   | 7   | 1   | 16 |
| 建築・土木   | 0   | 2   | 3   | 3   | 0   | 8  |
| 環境・衛生   | 0   | 3   | 3   | 2   | 0   | 8  |
| 合計(担当課) | 0   | 15  | 20  | 22  | 3   | 60 |
| 事務局     | 1   | 2   | 0   | 4   | 2   | 9  |
| 合計(全体)  | 1   | 17  | 20  | 26  | 5   | 69 |

N=60、単位：人

## 2. 調査結果

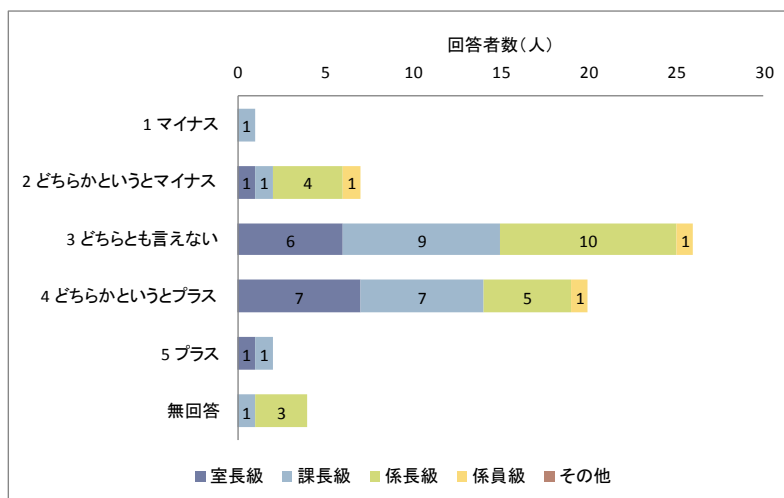
アンケートの質問は宝塚市の行政評価のイメージ（問2・問3）、評価結果の公表方法（問4・問5・問6）、研修の感想（問7）という3種類から構成されている。本章では、各質問について部門別の結果と役職別の結果を示す。

### 2.1 宝塚市の行政評価についてのイメージ

#### (1) プラス／マイナスのイメージ(問2-1)

宝塚市の行政評価のイメージを5段階で尋ねた。役職別も部門別も「3 どちらとも言えない、4 どちらかというところプラス、2 どちらかというところマイナス」の順に回答者が多く、全体としてはプラス寄りのイメージを持っている傾向があると言える。役職別では図1のように、室長級は「3 どちらかというところプラス」が7人、課長級と係長級は「3 どちらかとも言えない」が9人と最も多く、係員級は回答が分散している。

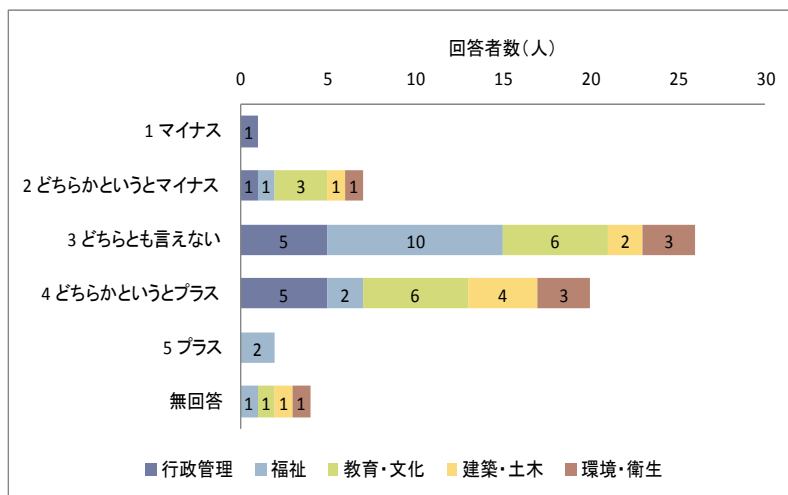
図1 プラス／マイナスのイメージ（役職別）



N=60、単位：人

部門別では図2のように、行政管理は「3 どちらとも言えない、4 どちらかというプラス」がそれぞれ5人、福祉は「3 どちらとも言えない」が10人、教育・文化は「3 どちらとも言えない、4 どちらかというプラス」が6人、建築・土木は「4 どちらかというプラス」が4人、環境・衛生は「3 どちらとも言えない、4 どちらかというプラス」がそれぞれ3人と最も多い。

図2 プラス／マイナスのイメージ（部門別）



N=60、単位：人

## (2) イメージを表す漢字とその理由(問 2-2)

宝塚市の行政評価のイメージを表す漢字1文字とその理由を尋ねた。この質問は2018年度の研修において実施した調査にも含まれているため、回答するのが2回目の場合には2回目であることがわかるように数字を記入してもらった。しかし該当者は8人であったため、本稿では特に区別せず扱う。

表2・表3より、挙げられた漢字は「難」が9人と最も多く、次いで「改」が6人となっているが、これらの漢字以外に2人以上が挙げているものはない。また、同じ漢字を挙げていてもプラス／マイナスのイメージは異なるが、「難」も「改」も「2 どちらかというマイナス」よりも「3 どちらとも言えない、4 どちらかというプラス」のイメージである場合が多い。それ以外の感じも含めて、全体としてマイナスではなくプラス寄りのイメージを持っているという傾向が見られる。漢字を選択した理由から、その漢字が表すイメージを分類すると「1 改善、2 難しい」がそれぞれ14人と最も多く、次いで「5 意思決定に利用するもの」が13人となっている（図3・図4）。

役職別では、行政評価についてのプラス／マイナスのイメージとそれを表す漢字は表2のようになっている。また、漢字を選択した理由からどのようなイメージを持っているのかを抽出した結果は図3のようになっている。室長級は「1 改善」が5人、「2 難しい、3 確認や判断のためのもの、6 将来のことを考えるもの」がそれぞれ4人となっており、これらの選択肢に集中している。課長級は「2 難しい」が6人、係長級は「1 改善」が6人と最も多い。

表2 プラス／マイナスのイメージと漢字（役職別）

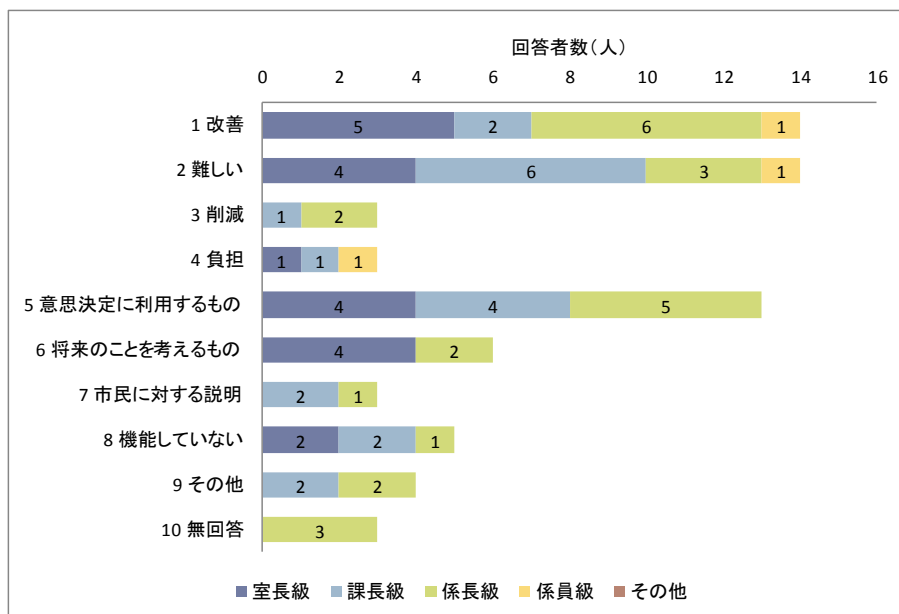
| 役職  | プラス／マイナス      | 漢字                |
|-----|---------------|-------------------|
| 室長級 | 2 どちらかというマイナス | 難                 |
|     | 3 どちらとも言えない   | 未・次・混・暗・煩・説       |
|     | 4 どちらかというプラス  | 拓・改・瞰・映・糧・難(2)    |
|     | 5 プラス         | 考                 |
| 課長級 | 1 マイナス        | 難                 |
|     | 2 どちらかというマイナス | 真・借               |
|     | 3 どちらとも言えない   | 蔽・違・混・固・難・調・確・疲・形 |
|     | 4 どちらかというプラス  | 改・難・順・戒・認         |
|     | 5 プラス         | 知                 |
|     | 無回答           | 省                 |
| 係長級 | 2 どちらかというマイナス | 蔽・骸・複・適           |
|     | 3 どちらとも言えない   | 曇・判・難(2)・改・現・基・正  |
|     | 4 どちらかというプラス  | 改(2)・目・確・分        |
|     | 無回答           | 果・未               |
| 係員級 | 2 どちらかというマイナス | 難                 |
|     | 3 どちらとも言えない   | 重                 |
|     | 4 どちらかというプラス  | 改                 |

N=57（人）

注1：カッコ内の数字は同じ漢字を挙げた回答者の人数を表している。

注2：プラス／マイナスと漢字のどちらか一方、あるいは両方とも無回答の場合はこの表からは除外している。

図3 漢字が表すイメージ（役職別）



N=60、単位：人

注1：1人の回答が複数の項目に該当する場合もある。



部門別では、行政評価についてのプラス／マイナスのイメージとそれを表す漢字は表3のようになっている。また、漢字を選択した理由からどのようなイメージを持っているのかを抽出した結果は図4のようになっている。行政管理は「1 改善」が5人、「2 難しい」が4人となっており、これらの選択肢に集中している。福祉は「5 意思決定に利用するもの」が6人と最も多く、その他の回答は分散している。教育・文化の回答は全体的に分散しているが、「1 改善、2 難しい」がそれぞれ4人、「5 意思決定に利用するもの、8 機能していない」がそれぞれ3人となっており、他の選択肢よりも回答者数が多い。建築・土木は「1 改善」が3人、「2 難しい、5 意思決定に利用するもの」がそれぞれ2人となっており、これらの選択肢に集中している。環境・衛生も回答が全体的に分散している。

表3 プラス／マイナスのイメージと漢字（部門別）

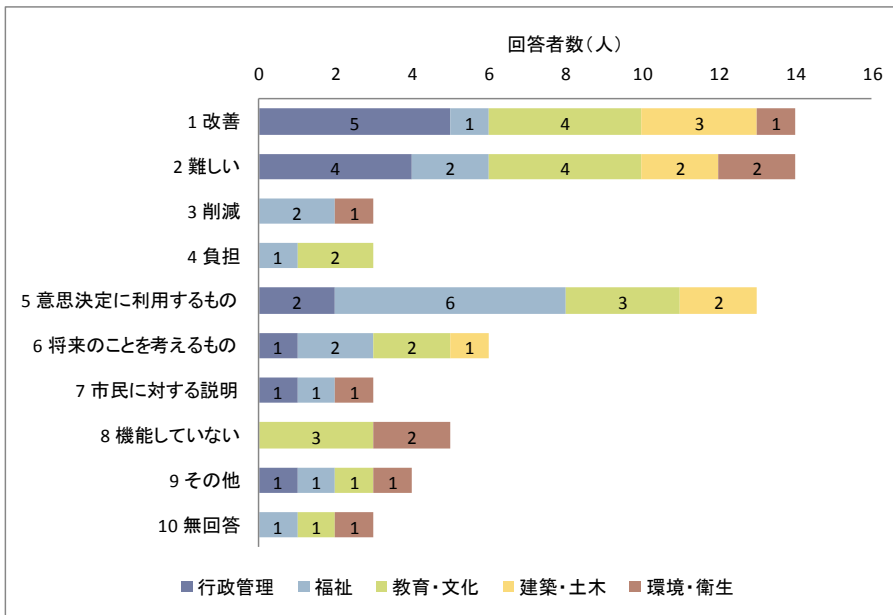
| 部門    | プラス／マイナス      | 漢字                |
|-------|---------------|-------------------|
| 行政管理  | 1 マイナス        | 難                 |
|       | 2 どちらかというマイナス | 難・真               |
|       | 3 どちらとも言えない   | 曇・判・混・難・改         |
|       | 4 どちらかというプラス  | 改(2)・目            |
| 福祉    | 2 どちらかというマイナス | 厳                 |
|       | 3 どちらとも言えない   | 厳・違・未・現・難・調・確・疲・次 |
|       | 4 どちらかというプラス  | 改・順               |
|       | 5 プラス         | 知・考               |
|       | 無回答           | 省                 |
| 教育・文化 | 2 どちらかというマイナス | 借・骸・複             |
|       | 3 どちらとも言えない   | 基・暗・煩・難・重         |
|       | 4 どちらかというプラス  | 検・確・拓・糧・難(2)      |
|       | 無回答           | 果                 |
| 建築・土木 | 2 どちらかというマイナス | 適                 |
|       | 3 どちらとも言えない   | 固・正               |
|       | 4 どちらかというプラス  | 瞰・映・改・難           |
|       | 無回答           | 未                 |
| 環境・衛生 | 2 どちらかというマイナス | 難                 |
|       | 3 どちらとも言えない   | 形・混・説             |
|       | 4 どちらかというプラス  | 分・戒・認             |

N=57 (人)

注1：カッコ内の数字は同じ漢字を挙げた回答者の人数を表している。

注2：プラス／マイナスと漢字のどちらか一方、あるいは両方とも無回答の場合はこの表からは除害している。

図4 漢字が表すイメージ（部門別）



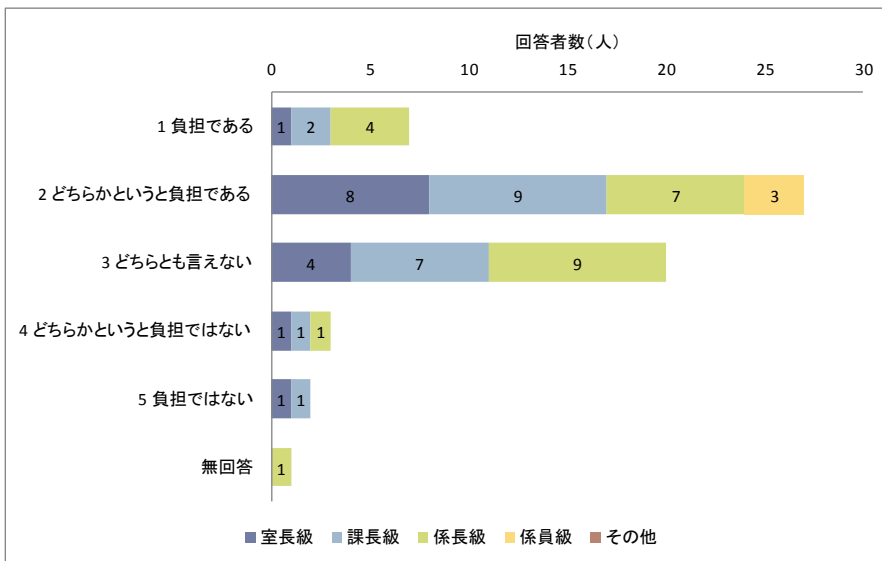
N=60、単位：人

注1：1人の回答が複数の項目に該当する場合もある。

### (3) 行政評価に関する業務の負担感(問3)

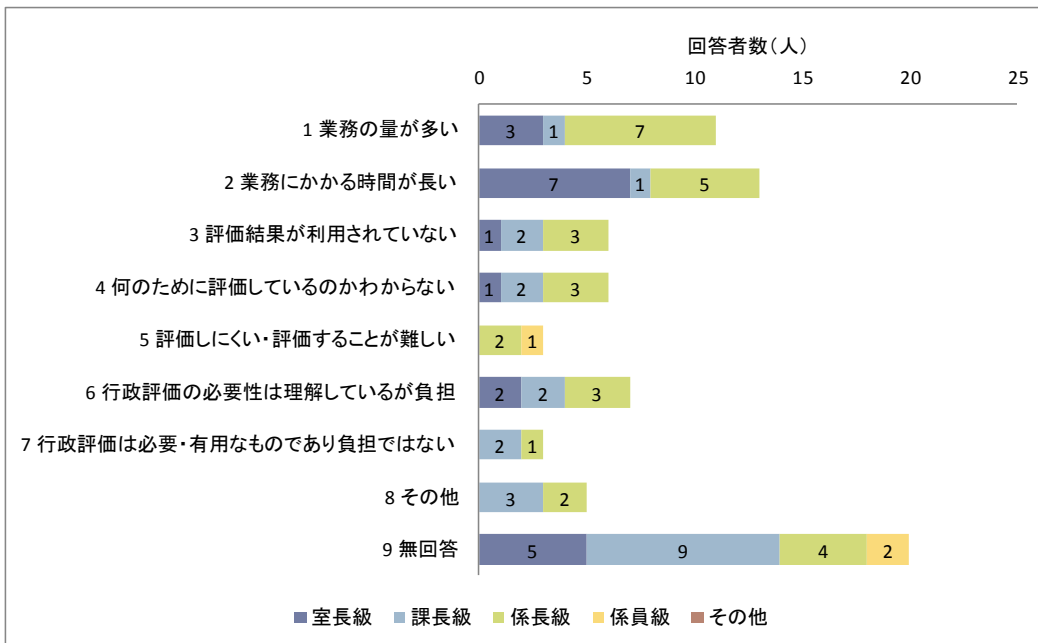
回答者が関わっている業務における行政評価に関する業務の負担感の程度（5段階）とその理由を尋ねた。「2 どちらかという負担である」が27人、「3 どちらとも言えない」が20人、「1 負担である」が7人となっている。役職別では図5のように、室長級・課長級・係長級は「2 どちらかという負担である、3 どちらとも言えない」に集中している。係員級は全員が「2 どちらかという負担である」と回答している。また、その理由を分類すると図6のようになり、「2 業務にかかる時間が長い」が13人、「1 業務の量が多い」が11人、「6 行政評価の必要性は理解しているが負担」が7人となっている。室長級は「2 かかる時間が長い」が7人と最も多い。課長級は無回答が多く、その他の回答も分散している。係長級は「1 業務の量が多い」が7人、「2 業務にかかる時間が長い」が5人となっており、これらが中心的な回答である。

図5 行政評価に関する業務の負担感（役職別）



N=60、単位：人

図6 負担を感じる理由（役職別）



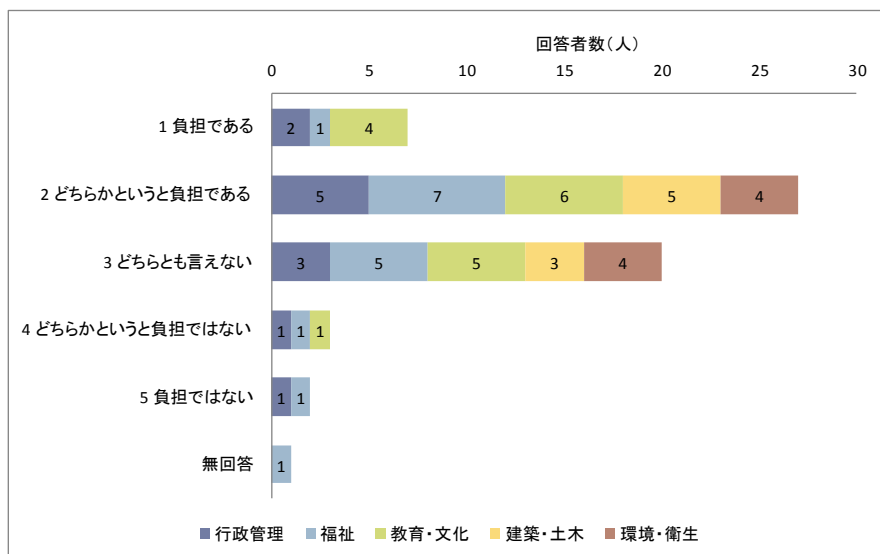
N=60、単位：人

注1：1人の回答が複数の項目に該当する場合もある。

部門別では図7のように、行政管理与建築・土木は「2 どちらかという負担である」がそれぞれ5人と最も多い。福祉は「2 どちらかという負担ではない」が7人、「3 どちらとも言えない」が5人とこれらの選択肢に回答者が集中している。教育・文化は「2 どちらかという負担である」が6人、「3 どちらとも言えない」が5人、「1 負担である」が4人となっており、差が小さい。環境・衛生は「2 どちらかという負担である、3 どちらとも言えない」の2つに分かれている。また、その理由を

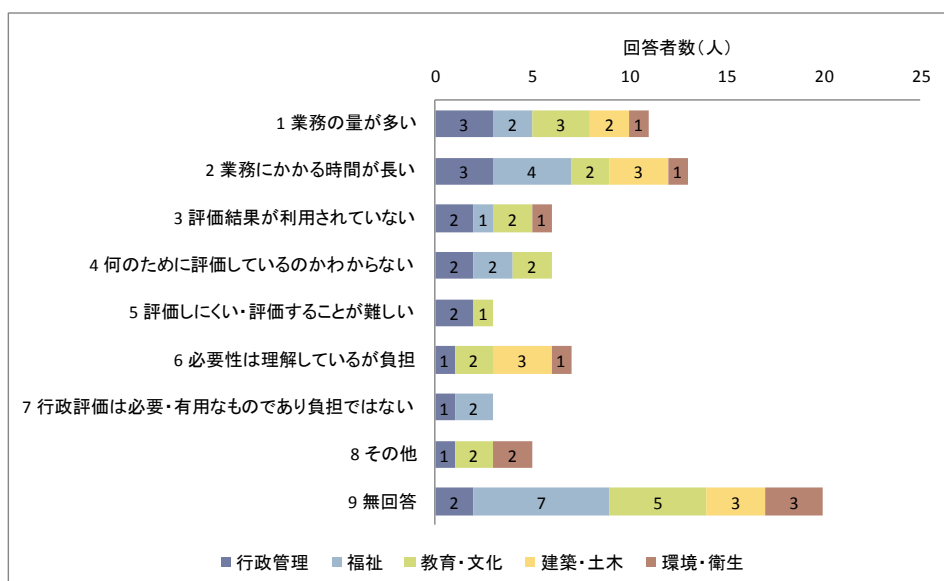
分類すると図8のようになる。行政管理の回答は分散しているが、「1 業務の量が多い、2 業務にかかる時間が長い」がそれぞれ3人、「3 評価結果が利用されていない、4 何のために評価しているのかわからない、5 評価しにくい・評価することが難しい」がそれぞれ2人となっており、これらが中心的な回答である。その他の部門は無回答が多いが、それを除くと福祉は「2 業務にかかる時間が長い」が4人、教育・文化は「1 業務量が多い」が3人、建築・土木は「2 業務にかかる時間が長い、6 行政評価の必要性は理解しているが負担」がそれぞれ3人と最も多い。

図7 行政評価に関する業務の負担感（部門別）



N=60、単位：人

図8 負担を感じる理由（部門別）



N=60、単位：人

注1：1人の回答が複数の項目に該当する場合もある。

#### (4) イメージと負担感の関係

問2と問3の結果を踏まえ、行政評価についてのイメージと負担感の関係を座標上に表すと図9-1から図9-5のようになる<sup>4</sup>。図9-1と図9-2は役職別、図9-3から図9-5は部門別の結果を示している。役職は施策評価に中心的に関わっている室長級(図9-1)と、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(図9-2)で分けた。部門は1つあたりの人数が少ないため、福祉と教育・文化(図9-4)、建築・土木と環境・衛生(図9-5)はそれぞれ1つの図に示した。

この座標は、縦軸に負担感の程度を設定しており、負担感は下へ行くほど大きく、上へ行くほど小さくなる。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どちらかという負担である」、緑は「③どちらとも言えない」、赤は「④どちらかという負担ではない・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。

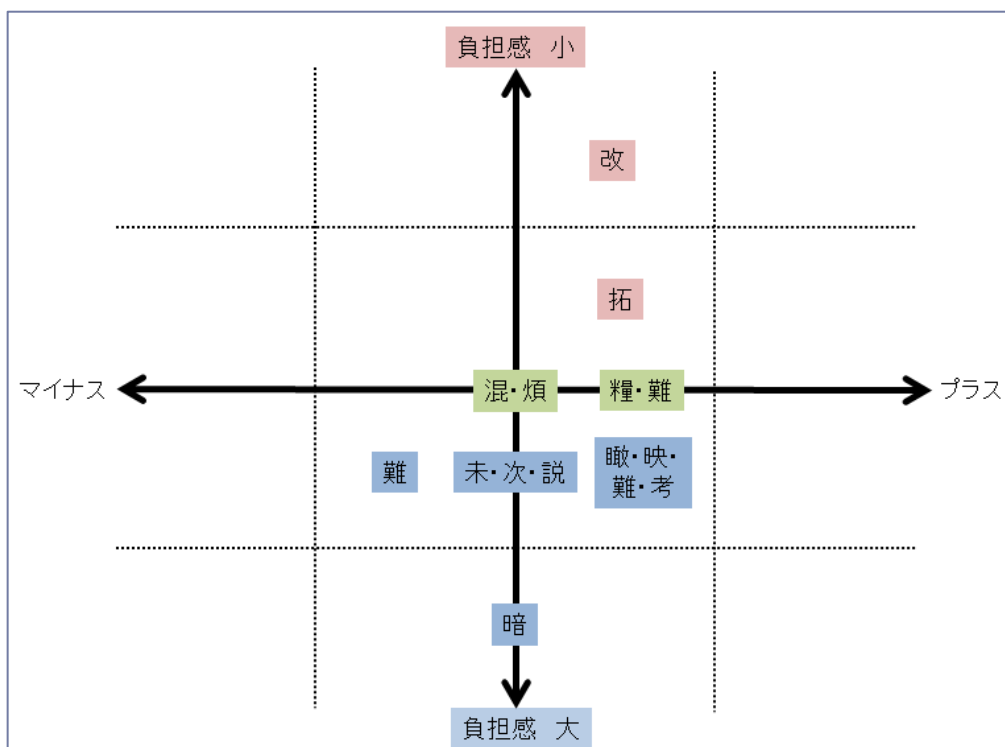
行政評価のイメージと負担感の関係について、役職間、部門間で顕著な違いは見られず、全体的な傾向は類似している。図9-1から図9-5より、役職や部門に関係なく、イメージはプラスだが負担は感じているという傾向が見られる。

漢字を選択した理由からわかる具体的なイメージと負担を感じている理由を合わせると、徒労感と、行政評価の手法や制度に対する納得感という要素が負担感の程度と関連していると考えられる。イメージと負担感の関係については、行政評価の機能に着目している方が負担感は小さく、感情などの主観的な要素に基づくイメージの方が負担感は大いという傾向があることが2018年の調査結果からわかっている。今回の調査結果には、「嫌だ」、「無駄だ」など明らかに感情的な理由から負担が大いと感じている回答は少なかったが、主観的な要素としては感情には好き嫌いだけでなく、徒労感や納得感もあると考えられる。つまり、問3の「3 評価結果が利用されていない」、「4 何のために評価しているのかわからない」、「6 必要性は理解しているが負担」という理由に分類される場合は負担も大いと感じている傾向が見られる。3と6については行政評価の機能にも着目していると言えるが、徒労感を覚える、納得できないと感じるということにつながっていると言える。また、行政評価の必要性や重要性は認識し、理解しているが、業務全体において行政評価に関する業務は相対的に低い位置付けにあると考えられる場合もある<sup>5</sup>。この場合も負担感が大きくなる傾向が見られ、これも納得感に関連するものであると言える。その他に理論的な部分は理解できるが実際にはうまく適用できない、難しいという回答もあり、これも関連するものであると考えられる。

<sup>4</sup> 問2と問3のどちらか一方しか回答していない、または両方とも回答していない場合、無効な回答である場合は除外しているため、役職別あるいは部門別の回答者数を合計してもN=69(人)にはならない。

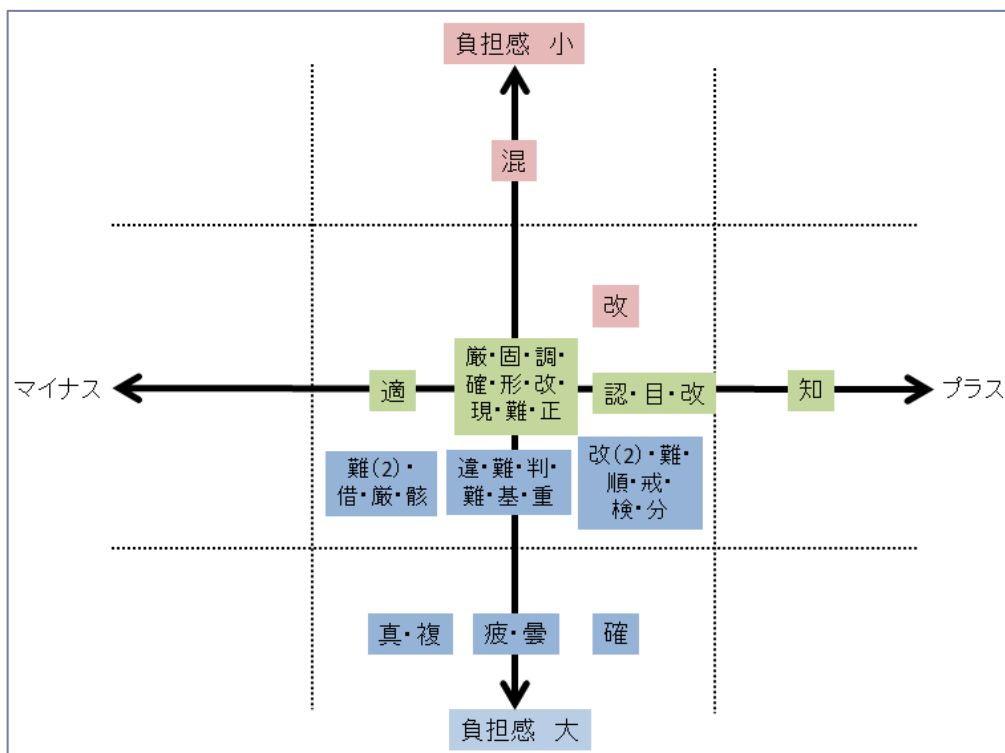
<sup>5</sup> 例えば「行政評価は本来の業務ではなく上乗せされたものである」、「他の業務が忙しい」など。

図 9-1 行政評価についてのイメージと負担感の関係（室長級）



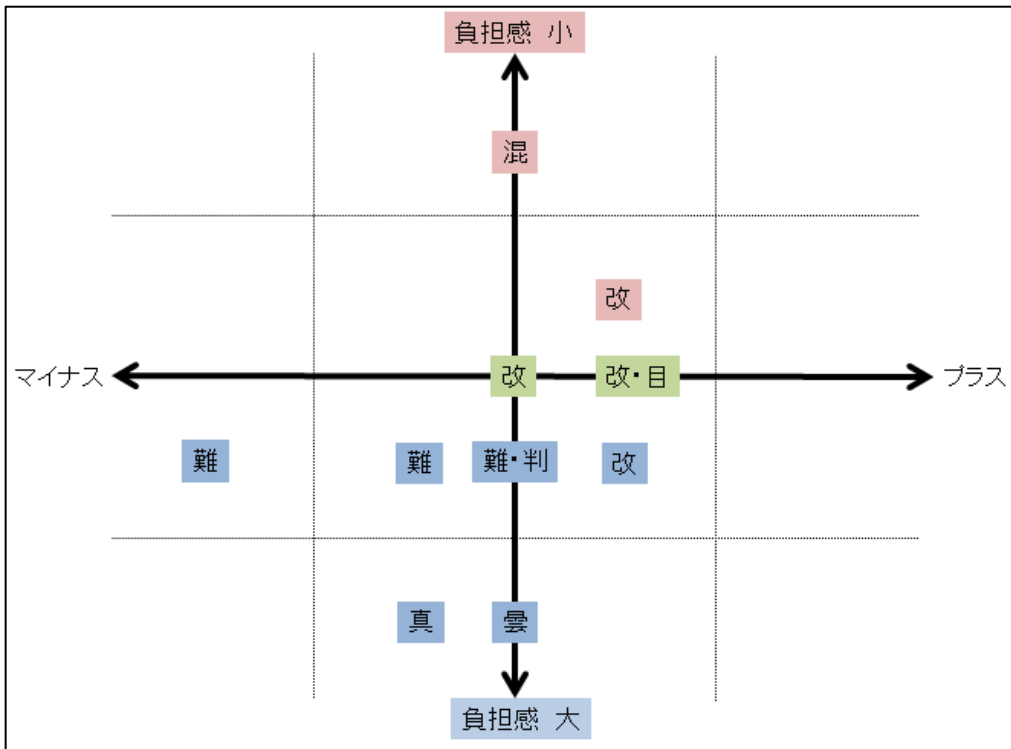
N=15 (人)

図 9-2 行政評価についてのイメージと負担感の関係（課長級・係長級・係員級）



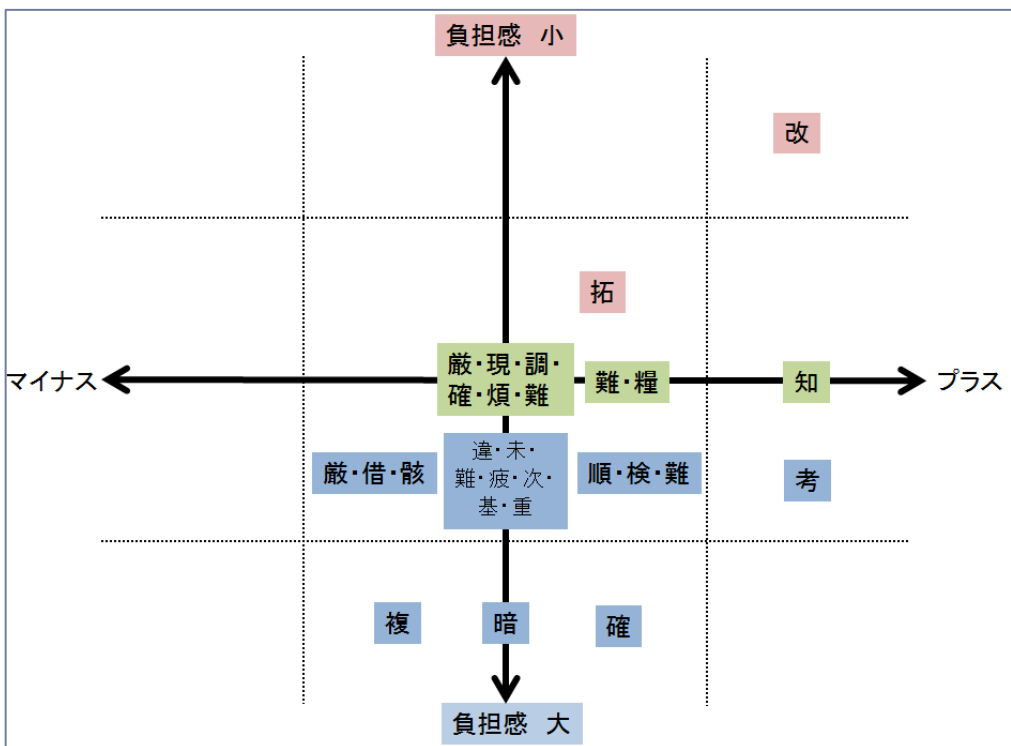
N=39 (人)

図 9-3 行政評価についてのイメージと負担感の関係（行政管理）



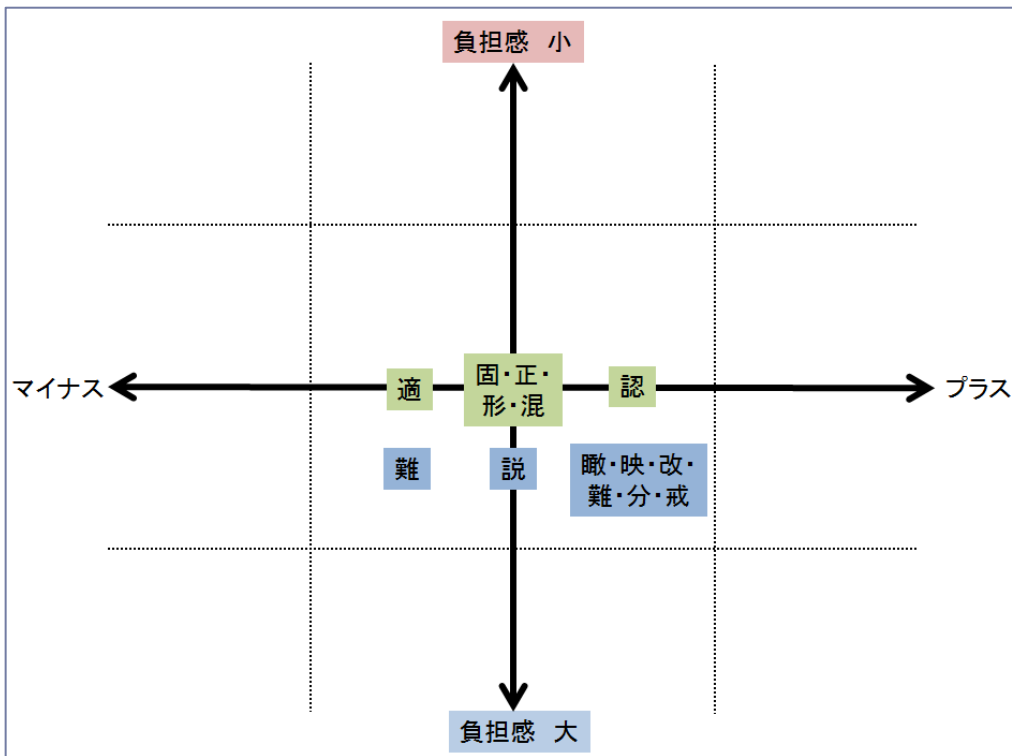
N=12 (人)

図 9-4 行政評価についてのイメージと負担感の関係（福祉、教育・文化）



N=28 (人)

図 9-5 行政評価についてのイメージと負担感の関係（建築・土木、環境・衛生）



N=14（人）

## 2.2 評価結果の公表方法について

### (1) 評価結果の確認状況(問 4)

行政評価を実施した後、その結果をどの程度確認するかを尋ねた。選択肢は、1 から 4 が事務事業評価（図 10-1、図 10-2）、5 から 8 が施策評価（図 10-3、図 10-4）、9 から 12 が行政評価委員会による外部評価の結果（図 10-5、図 10-6）の確認に関するものである。3 種類の評価結果についてそれぞれ、「担当業務の評価表のみを読む、担当業務に加えて関連する業務の評価表も読む、全ての評価表を読む、評価表は読まない」という 4 段階で尋ねている。回答方法は、全ての選択肢についてあてはまる場合は○、あてはまらない場合は×を記入してもらうという方法をとった。なお、各選択肢が長いため図中では省略して記載しているが、選択肢との対応関係は表 4 のとおりである。

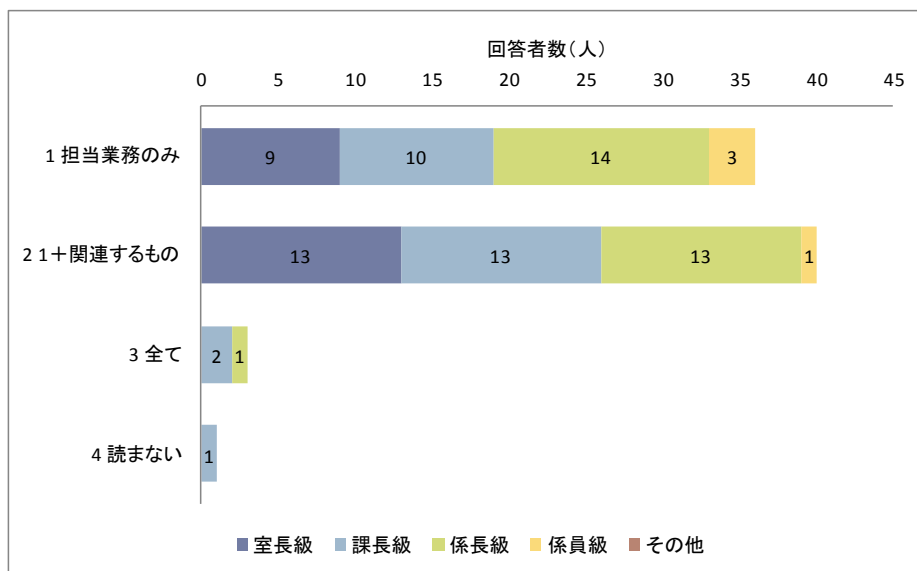
評価の種類に関係なく、担当業務に加えてそれに関連する業務の評価結果も確認するという回答が最も多く、次いで担当業務の評価結果のみ確認するという回答が多い。この傾向は役職別でも部門別でも同様である。外部評価の評価結果については事務事業評価と施策評価に比べると、全ての評価結果を読むという回答と評価結果は読まないという回答が多い。全ての評価結果を読むという回答が増加したのは、事務事業評価と施策評価に比べて 1 年度あたりの評価対象数が少なく、その結果として報告書の分量も少ないからであると考えられる。また、評価結果は読まないという回答も増加したのは、外部評価毎年度全ての政策が評価対象となるわけではないため、担当業務やそれに関連する業務が評価対象となっていなければ読まない職員も多いからであると考えられる。



表 4 質問票の選択肢と図中の表記の対応関係（問 4）

| 選択肢番号 | 質問票の表記                                  | 図中の表記    |
|-------|---|----------|
| 1     | 担当業務の事務事業評価表のみを読む                       | 担当業務のみ   |
| 5     | 担当業務の施策評価表のみを読む                         |          |
| 9     | 行政評価委員会の評価結果のうち担当業務の部分のみを読む             |          |
| 2     | 選択肢 1 に加えて担当業務に関連する事務事業評価表も読む           | 1+関連するもの |
| 6     | 選択肢 5 に加えて担当業務に関連する施策評価表も読む             | 5+関連するもの |
| 10    | 選択肢 9 に加えて行政評価委員会の評価結果のうち担当業務に関連する部分も読む | 9+関連するもの |
| 3     | 担当しているかどうかに関係なく全ての事務事業評価表を読む            | 全て       |
| 7     | 担当しているかどうかに関係なく全ての施策評価表を読む              |          |
| 11    | 担当しているかどうかに関係なく行政評価委員会の評価結果を全て読む        |          |
| 4     | 事務事業評価表は読まない                            | 読まない     |
| 8     | 施策評価表は読まない                              |          |
| 12    | 行政評価委員会の評価結果は読まない                       |          |

図 10-1 事務事業評価結果の確認状況（選択肢 1～4、役職別）

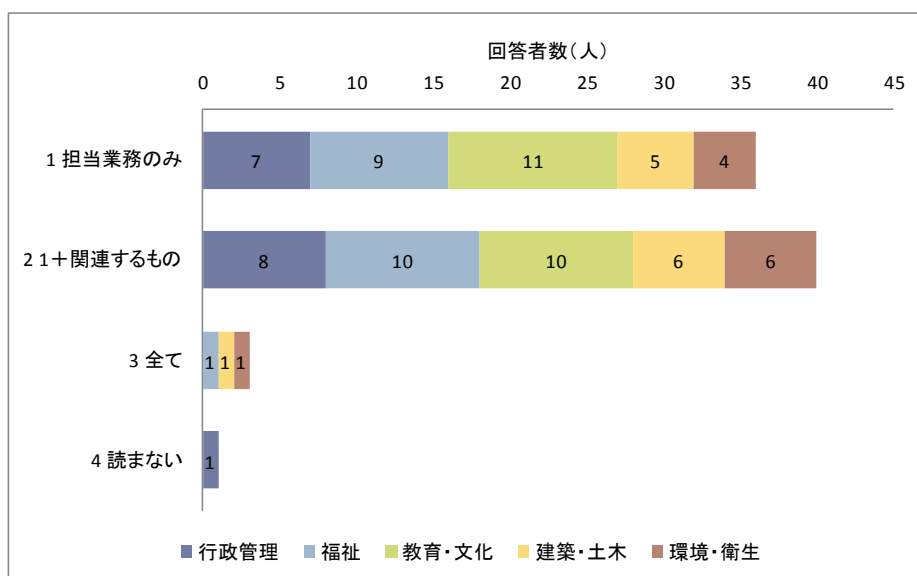


N=60、単位：人

注 1：この間は複数回答である。

注 2：選択肢が長いため図中では短縮している。

図 10-2 事務事業評価結果の確認状況（選択肢 1～4、部門別）

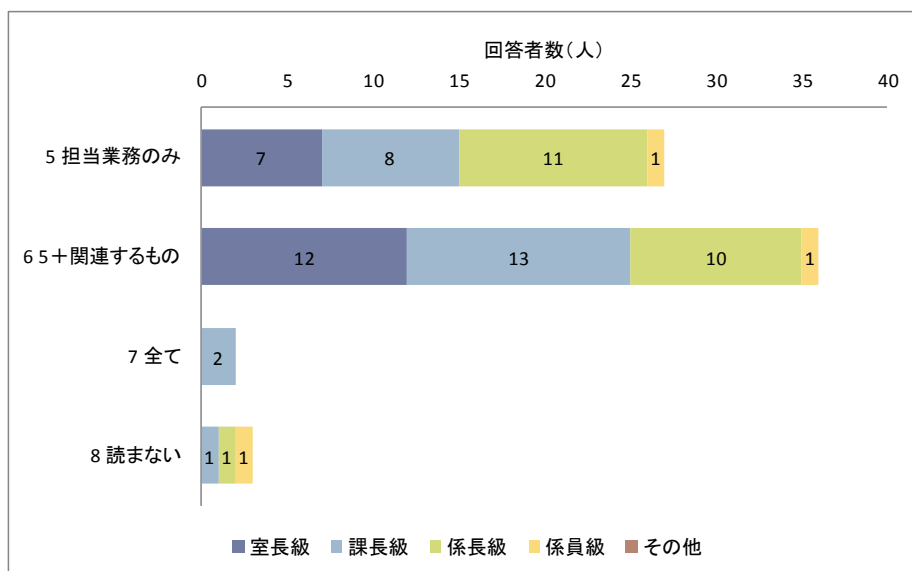


N=60、単位：人

注 1：この間は複数回答である。

注 2：選択肢が長いいため図中では短縮している。

図 10-3 施策評価の確認状況（選択肢 5～8、役職別）

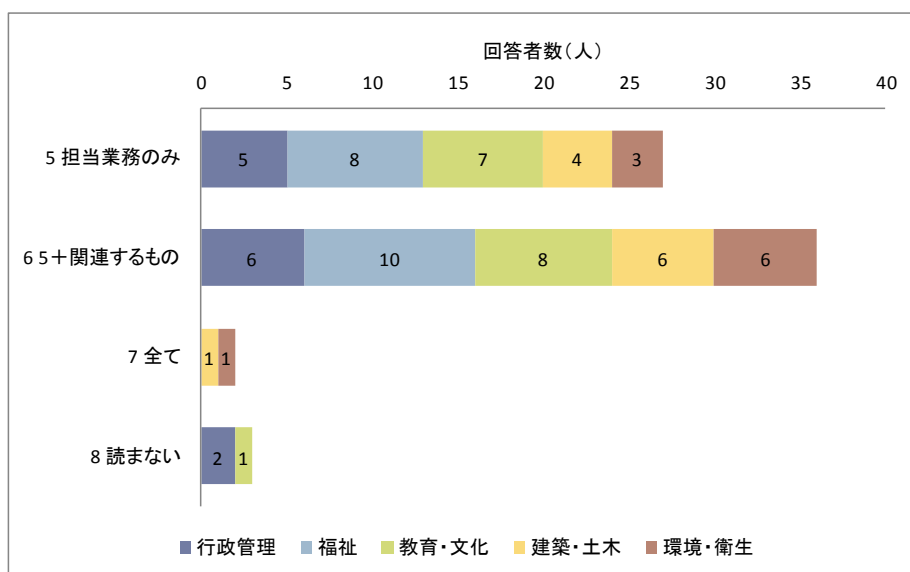


N=60、単位：人

注 1：この間は複数回答である。

注 2：選択肢が長いいため図中では短縮している。

図 10-4 施策評価の確認状況（選択肢 5～8、部門別）

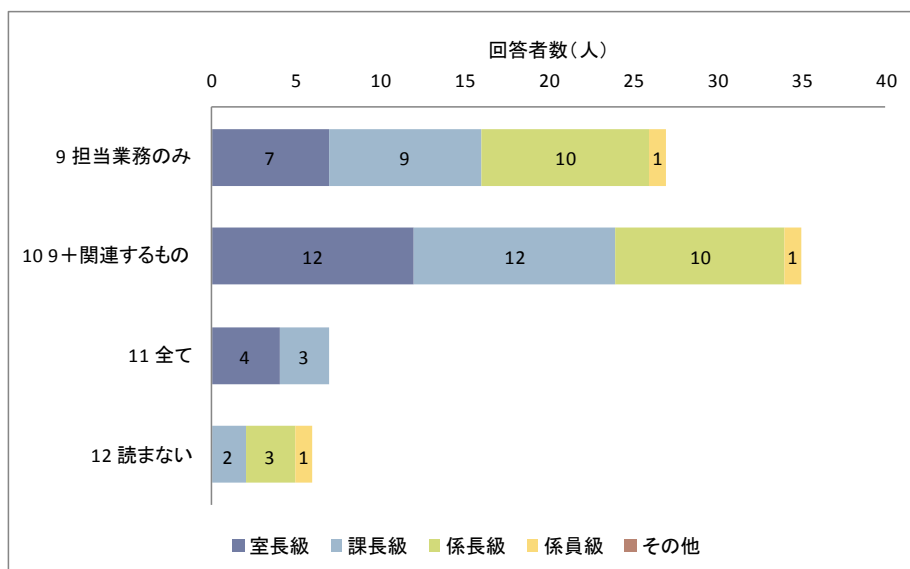


N=60、単位：人

注1：この間は複数回答である。

注2：選択肢が長いいため図中では短縮している。

図 10-5 外部評価の評価結果の確認状況（選択肢 9～12、役職別）

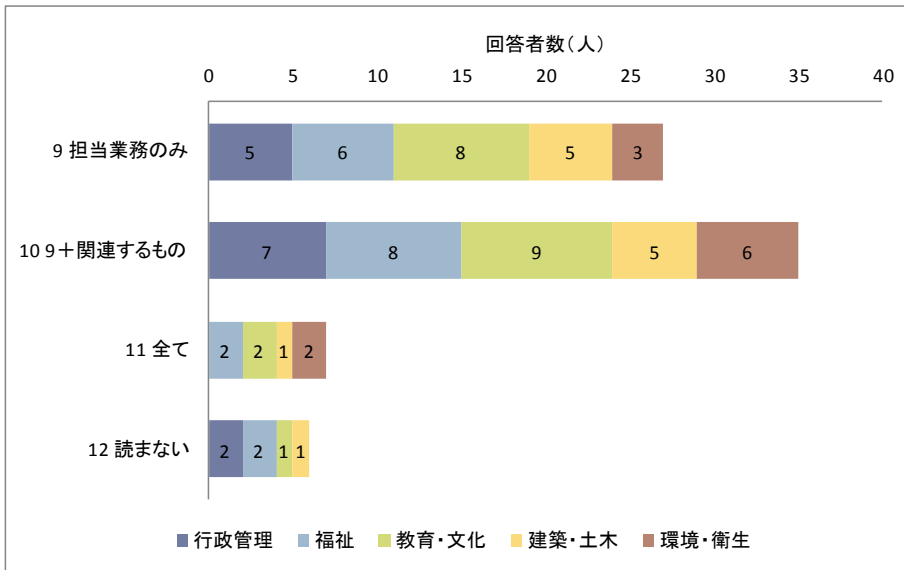


N=60、単位：人

注1：この間は複数回答である。

注2：選択肢が長いいため図中では短縮している。

図 10-6 外部評価の評価結果の確認状況（選択肢 9～12、部門別）



N=60、単位：人

注 1：この問は複数回答である。

注 2：選択肢が長いいため図中では短縮している。

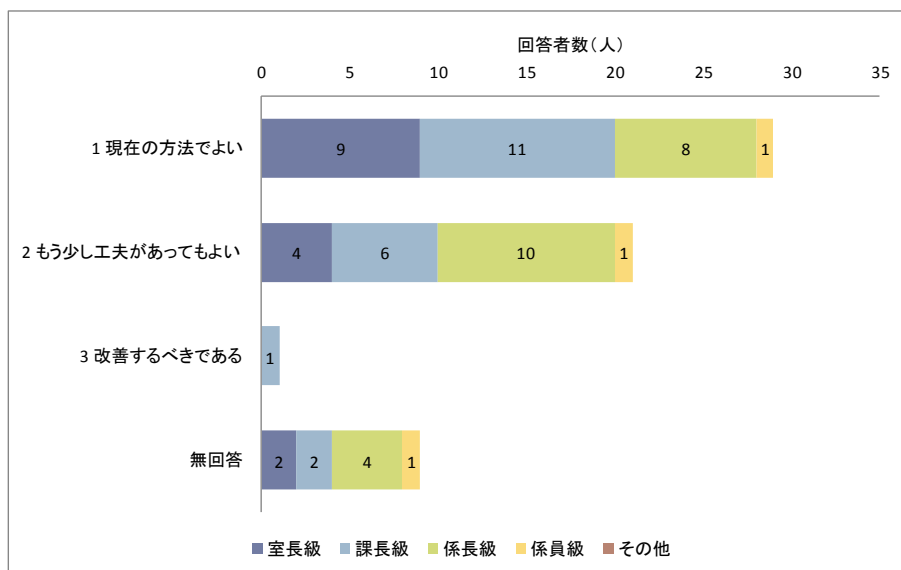
## (2) 現在の公表方法について(問 5)

宝塚市では行政評価を実施した後、事務事業評価と施策評価については評価表、外部評価については評価結果の総評と施策展開の方針ごとの評価をまとめた報告書を公表している。この公表方法についてどのように考えるかを 3 段階で尋ね、その理由を記述してもらった。

理由の「6 より簡単なものにして負担を軽減したい」は役職別でも部門別でも 0 人となっているが、これは事務局職員の回答にのみ見られたものである。全体では「1 現在の方法でよい」が 29 人と最も多く、次いで「2 もう少し工夫があってもよい」が 21 人となっている。

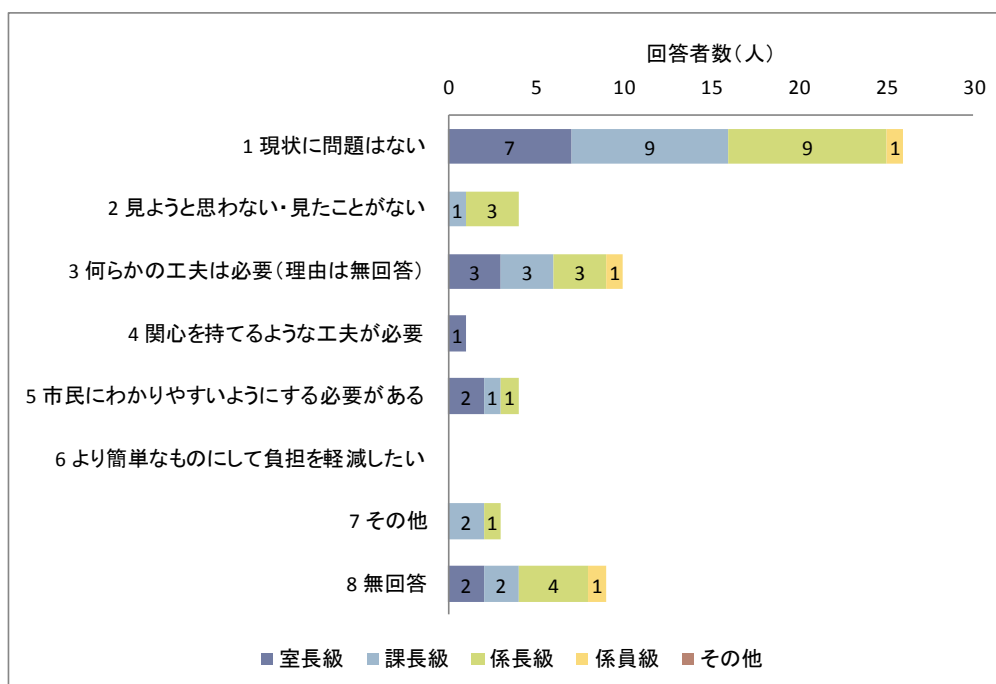
役職別では図 11 のように、室長級と課長級は「1 現在の方法でよい」が最も多く、係長級は「2 もう少し工夫があってもよい」が最も多い。また、その理由を分類すると図 12 のようになるが、役職に関係なく「1 現状に問題はない」が最も多く、次いで「3 何らかの工夫は必要（理由は無回答）」が多い。

図 11 現在の公表方法についての考え（役職別）



N=60、単位：人

図 12 現在の公表方法について図 11 のように考える理由（役職別）



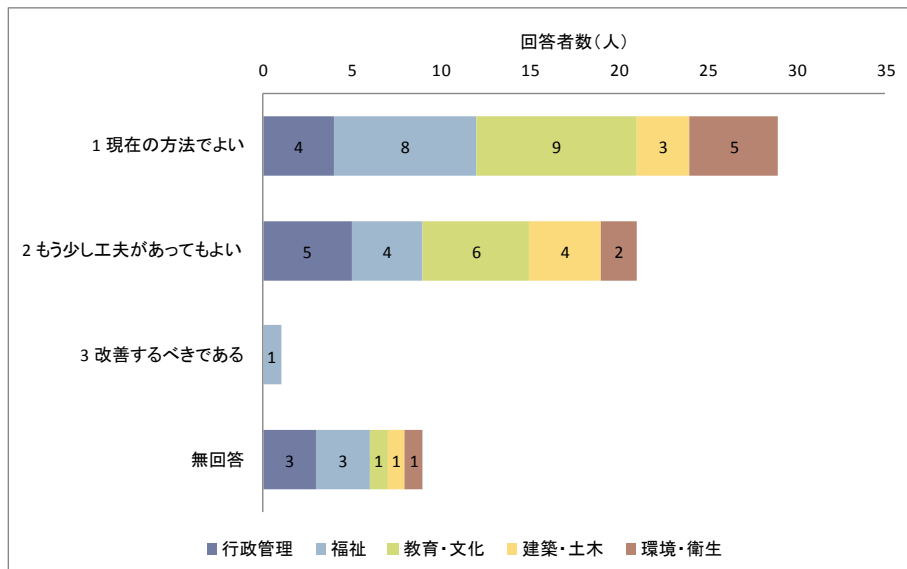
N=60、単位：人

注 1：1人の回答が複数の項目に該当する場合もある。

部門別では図 13 のように、行政管理と建築・土木は「1 現在の方法でよい、2 もう少し工夫があってもよい」の回答者数の差が 1 人と小さいが、その他の部門では「1 現在の方法でよい」の方が多い。ま

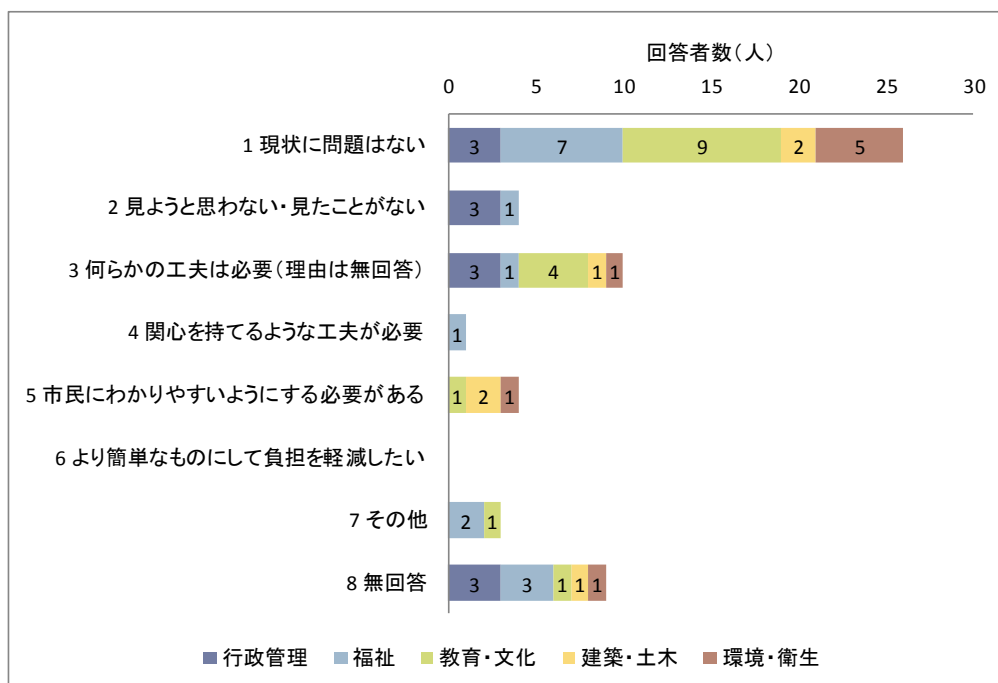
た、その理由を分類すると図 14 のようになるが、役職別の回答と同様に部門に関係なく「1 現状に問題はない」が最も多く、次いで「3 何らかの工夫は必要（理由は無回答）」が多い。

図 13 現在の公表方法についての考え（部門別）



N=60、単位：人

図 14 現在の公表方法について図 13 のように考える理由（部門別）



N=60、単位：人

注 1：1 人の回答が複数の項目に該当する場合もある。

現在の公表方法については、特に問題はないため現在の方法でよいと考えている職員が最も多いという結果であった。しかし、理由は特に記述されていないが何らかの工夫は必要である、市民に関心を持ってもらえるような工夫、またわかりやすくするための工夫が必要であると考えている職員も一定数存在する。具体的な方法に言及するような回答はなかったが、市民に伝える上で何らかの工夫が必要であると認識は見られる。また少ないが、市民だけでなく行政職員も含めて関心をもてるような工夫が必要であるという認識も観られた。一方、評価結果を見ようと思わない、見たことがないという回答も少ないが存在しており、行政職員に評価結果を伝える上でも何らかの工夫は必要であると考えられる。

### (3) 評価結果をどのようなもので確認したいか(問 6)

回答者自身が評価結果を知りたいと思ったとき、どのようなもので確認したいかを尋ねた。この間では、評価結果を効果的に伝えるために先行研究において有効であるとされているものを選択肢として7個挙げている。1から3は文章中心の報告書を指している。1は現在多くの自治体で作成されているもの、2と3はその概要版などを指している。4では文章中心の報告書であっても比較的簡単に取り入れることができ、有効性も高いとされている視覚的な面での工夫をとりあげた。5では文章以外の方法の1つであり、政策評価以外の取組みにおいては行政でも利用されている動画という方法をとりあげた。6と7は文章中心の報告書の場合に形式的な面で取り入れることができる工夫を指している。これらは報告書の内容そのものについての工夫ではないが、読みやすくするための工夫をとりあげたものである。回答方法は全ての選択肢についてあてはまる場合は○、あてはまらない場合は×を記入してもらうという方法をとった。なお、各選択肢が長いため図中では省略して記載しているが、選択肢との対応関係は表5のとおりである。

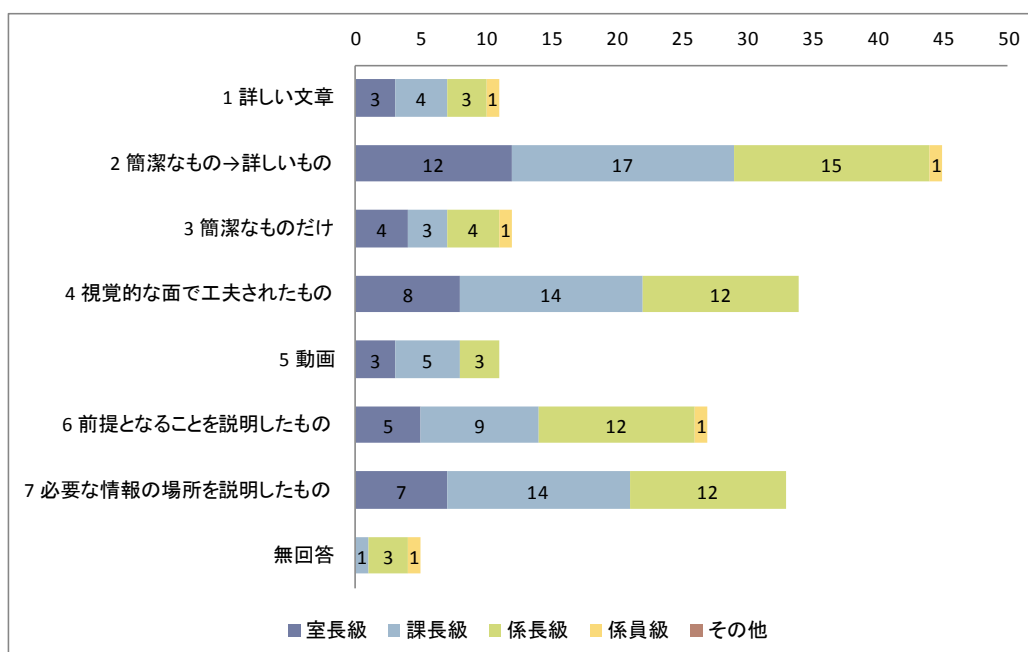
表5 質問票の選択肢と図中の表記の対応関係 (問 6)

| 選択肢番号 | 質問票の表記                                       | 図中の表記            |
|-------|--|------------------|
| 1     | 評価対象の施策・事務事業や評価の理由などが文章で詳しく説明されているものを読みたい    | 詳しい文章            |
| 2     | まずは1~2ページで簡潔にまとめられたものを読み、その後必要に応じて詳しいものを読みたい | 簡潔なもの→詳しいもの      |
| 3     | 1~2ページで簡潔にまとめられたものだけで確認したい                   | 簡潔なものだけ          |
| 4     | 図表や色を活用するなど視覚的な面で工夫されたものを読みたい                | 視覚的な面で工夫されたもの    |
| 5     | 動画で確認したい                                     | 動画               |
| 6     | 報告書や評価表の読み方、評価結果の導出方法など前提となることを説明したものがほしい    | 前提となることを説明したもの   |
| 7     | 必要な情報をどこから得られるのかをわかりやすく示したものがほしい             | 必要な情報の場所を説明したものの |

全体としては「2 簡潔なもの→詳しいもの」が 45 人と最も多く、次いで「4 視覚的な面で工夫されたもの」が 34 人、「7 必要な情報の場所を説明したもの」が 33 人となっている。

役職別では図 15 のように、室長級は「2 簡潔なもの→詳しいもの」が 12 人、「4 視覚的な面で工夫されたもの」が 8 人、「7 必要な情報の場所」が 7 人となっている。課長級は「2 簡潔なもの→詳しいもの」が 17 人、「4 視覚的な面で工夫されたもの」と「7 必要な情報の場所を説明したもの」がそれぞれ 14 人となっている。係長級は「2 簡潔なもの→詳しいもの」が 15 人、「4 視覚的な面で工夫されたもの」と「6 前提となることを説明したもの」、「7 必要な情報の場所を説明したもの」がそれぞれ 12 人となっている。係員級は「2 簡潔なもの→詳しいもの」「4 視覚的な面で工夫されたもの」「7 必要な情報の場所」がそれぞれ 2 人となっている。

図 15 評価結果の公表方法としてよいと思うもの（役職別）



N=60、単位：人

注 1：この問は複数回答である。

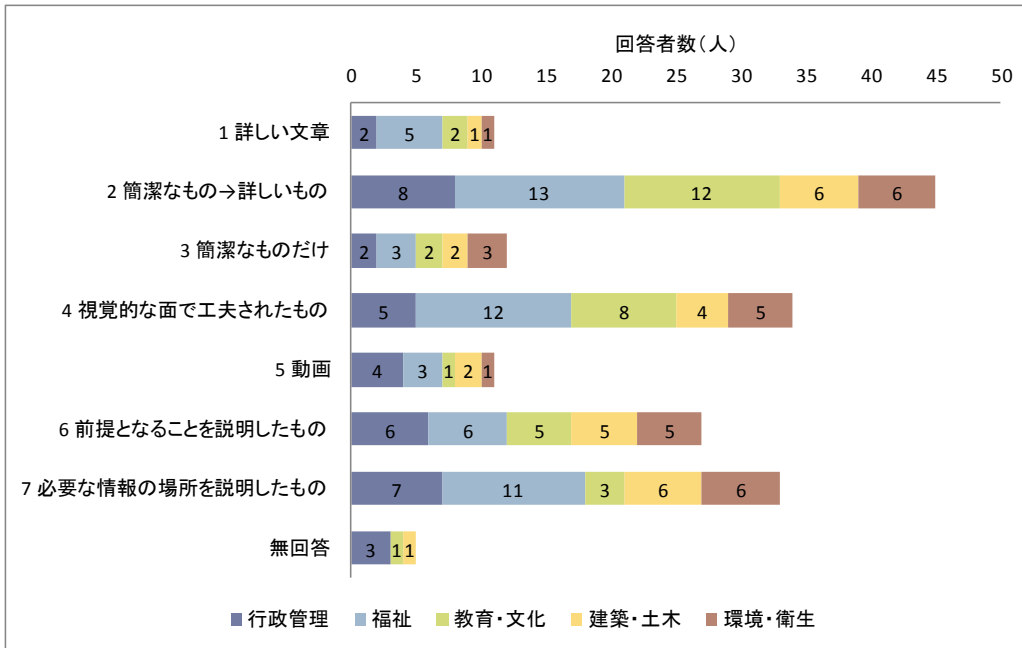
注 2：選択肢が長いため図中では短縮している。

部門別では図 16 のように、行政管理は「2 簡潔なもの→詳しいもの」が 8 人、「7 必要な情報の場所を説明したもの」が 7 人、「6 前提となることを説明したもの」が 6 人となっている。福祉は「2 簡潔なもの→詳しいもの」が 13 人、「4 視覚的な面で工夫されたもの」が 12 人、「7 必要な情報の場所を説明したもの」が 11 人となっている。教育・文化は「2 簡潔なもの→詳しいもの」が 12 人、「4 視覚的な面で工夫されたもの」が 8 人、「6 前提となることを説明したもの」が 5 人となっている。建築・土木は「2 簡潔なもの→詳しいもの」と「7 必要な情報の場所を説明したもの」がそれぞれ 6 人、「6 前提となることを説明したもの」が 5 人となっている。環境・衛生は「2 まずは 1～2 ページで簡潔にまとめられたも



のを読み、その後必要に応じて詳しいものを読みたい」と「7 必要な情報の場所を説明したもの」がそれぞれ6人、「4 視覚的な面で工夫されたもの」と「6 前提となることを説明したもの」がそれぞれ5人となっている。

図 16 評価結果の公表方法としてよいと思うもの（部門別）



N=60、単位：人

注1：この間は複数回答である。

注2：選択肢が長いいため図中では短縮している。

この結果から、評価結果の公表方法としてよいと考えられているのは、視覚的な面での工夫を取り入れるとともに、簡潔にまとめられたものと詳細なものを選択できるようになっており、それらについて必要な情報の場所がわかるようになっているものであると言える。

### 2.3 研修の感想(問7)

研修の感想や改善してほしい点などを自由に記述してもらった。回答者が9人と少なかったが、それらを分類すると「よく理解できた」が4人、「評価の必要性について納得できない」が2人、「その他」が3人となっている。

### 3. 参考文献・参考ホームページ

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 -」

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

宝塚市行政評価委員会（2017）「平成 28 年度分・行政評価委員会の評価結果」

宝塚市行政評価委員会（2018）「平成 29 年度分・行政評価委員会の評価結果」

ハトリ H.（2004）『政策評価入門』、東洋経済新報社

Hutchinson, K.S.（2017）*a shot primer on Innovative Evaluation Reporting*. National Library of Canada Cataloguing in Publication.

Poister, T. H., Aristigueta, M. P., and Hall, J. L. (2015) *Managing and Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations: An Integrated Approach 2<sup>nd</sup> Edition*, CA, Jossey-Bass.

宝塚市

行政評価について <http://www.city.takarazuka.hyogo.jp/shisei/gyozaisei/1001250.html>

市の組織・業務案内 <http://www.city.takarazuka.hyogo.jp/about/1014688/soshiki/index.html>

## 資料編

資料 1. 事務局職員の回答

資料 2. 質問票

資料 1 では事務局職員の回答を掲載する。回答者の役職は表 1 のとおりである。

表 1 事務局職員の役職

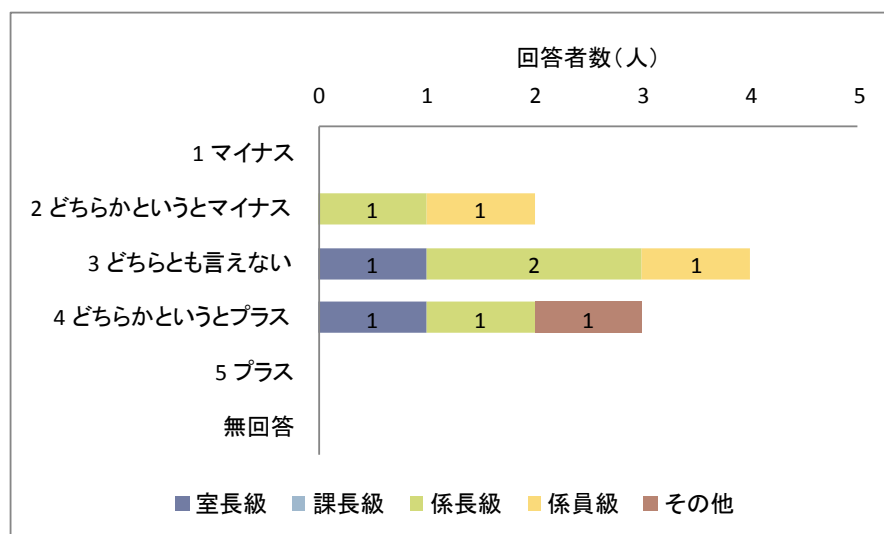
| 企画経営部                 | 部長級 | 室長級 | 課長級 | 係長級 | 係員級 | 合計 |
|-----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|----|
| 政策室政策推進課<br>行財政改革室財政課 | 1   | 2   | 0   | 4   | 2   | 9  |

N=9、単位：人

### 資料 1.1 宝塚市の行政評価についてのイメージ

#### (1) プラス／マイナスのイメージ(問 2-1)

図 1 プラス／マイナスのイメージ（事務局）



N=9、単位：人

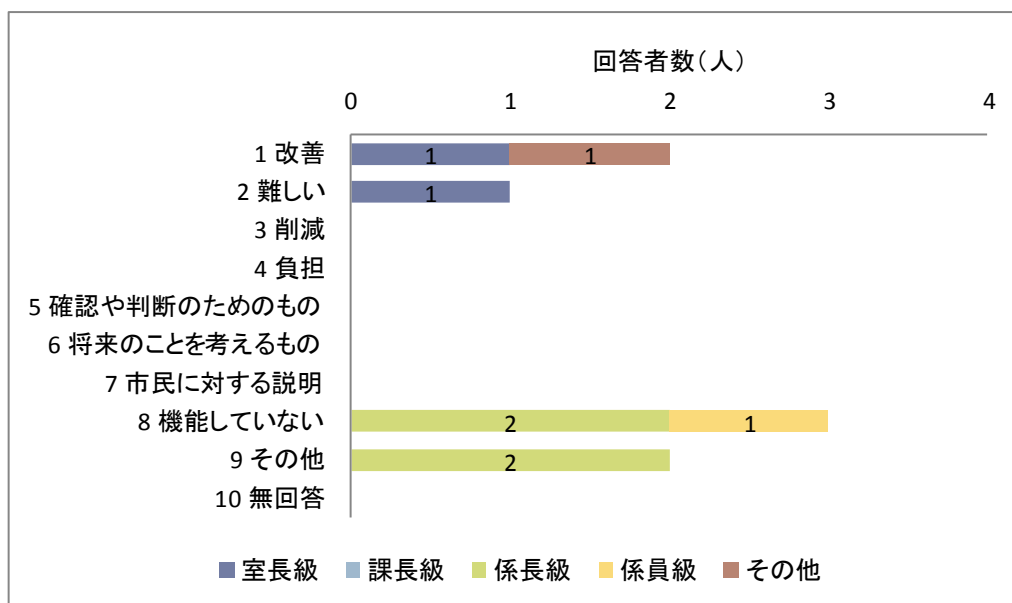
#### (2) イメージを表す漢字とその理由(問 2-2)

表 2 プラス／マイナスのイメージと漢字（事務局）

| 役職  | プラス／マイナス      | 漢字    |
|-----|---------------|-------|
| 部長級 | 4 どちらかというプラス  | 改     |
| 室長級 | 3 どちらとも言えない   | 改     |
|     | 4 どちらかというプラス  | 改     |
| 係長級 | 2 どちらかというマイナス | 難     |
|     | 3 どちらとも言えない   | 正・厳・財 |
|     | 4 どちらかというプラス  | 途     |
| 係員級 | 3 どちらとも言えない   | 不     |

N=9

図2 漢字が表すイメージ（事務局）

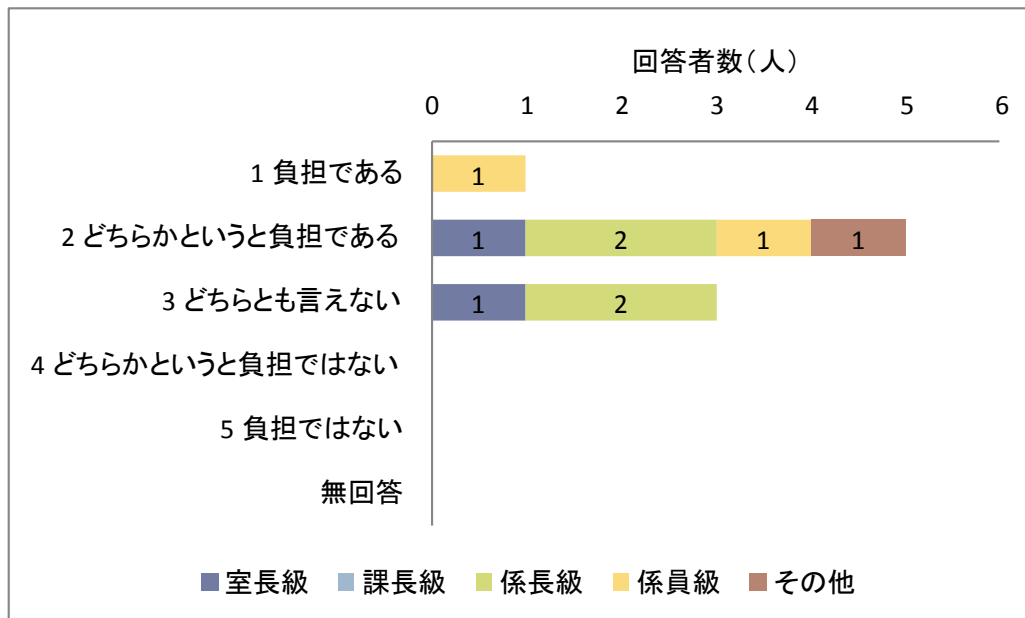


N=9、単位：人

注1：1人の回答が複数の項目に該当する場合もある。

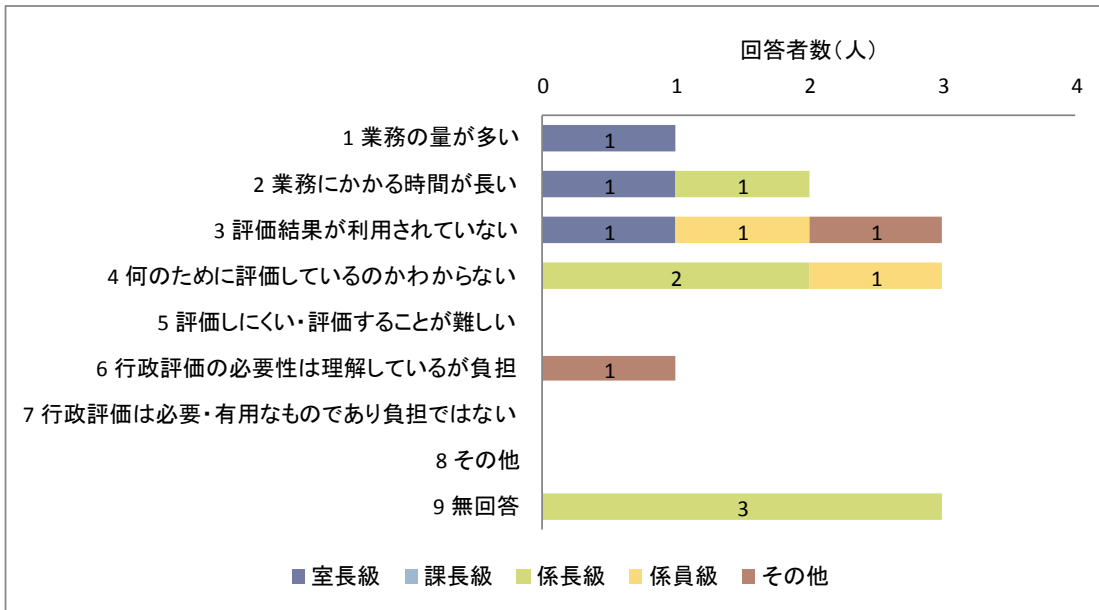
### (3) 行政評価に関する業務の負担感(問3)

図3 行政評価に関する業務の負担感（事務局）



N=9、単位：人

図4 負担を感じる理由（事務局）

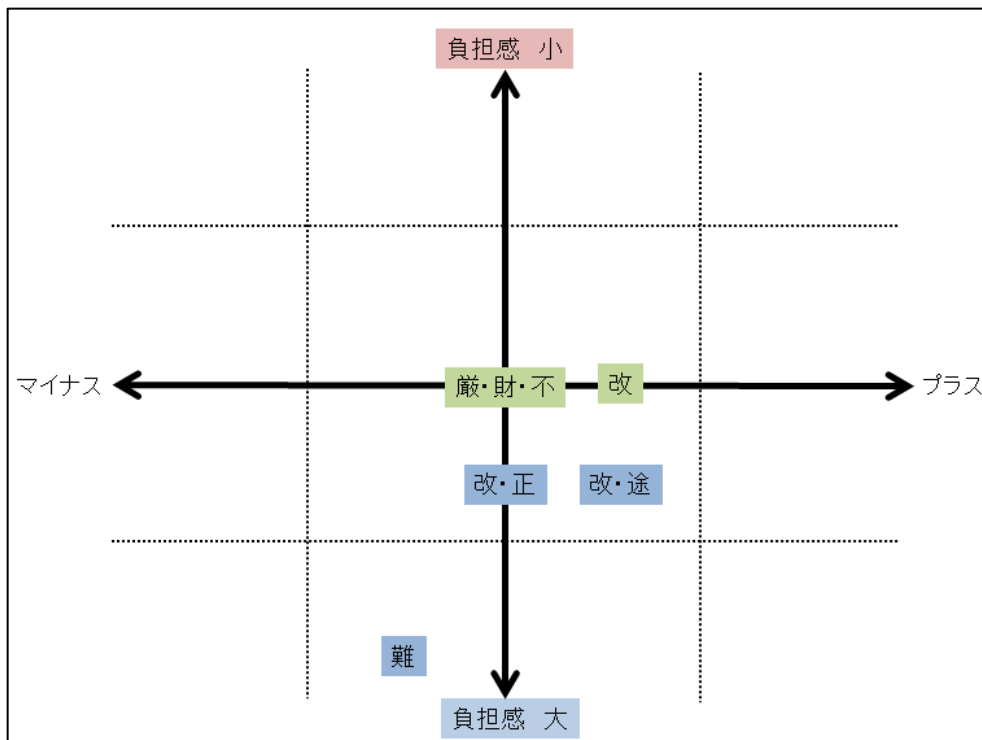


N=9、単位：人

注1：1人の回答が複数の項目に該当する場合もある。

(4) イメージと負担感の関係

図5 行政評価についてのイメージと負担感の関係（事務局）

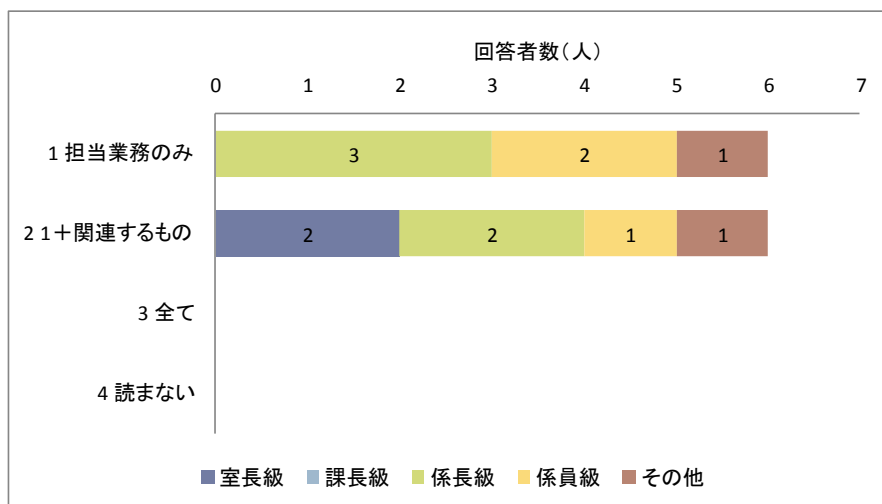


N=9（人）

## 資料 1.2 評価結果の公表方法について

### (1) 評価結果の確認状況(問 4)

図 6-1 事務事業評価結果の確認状況（選択肢 1～4、事務局）

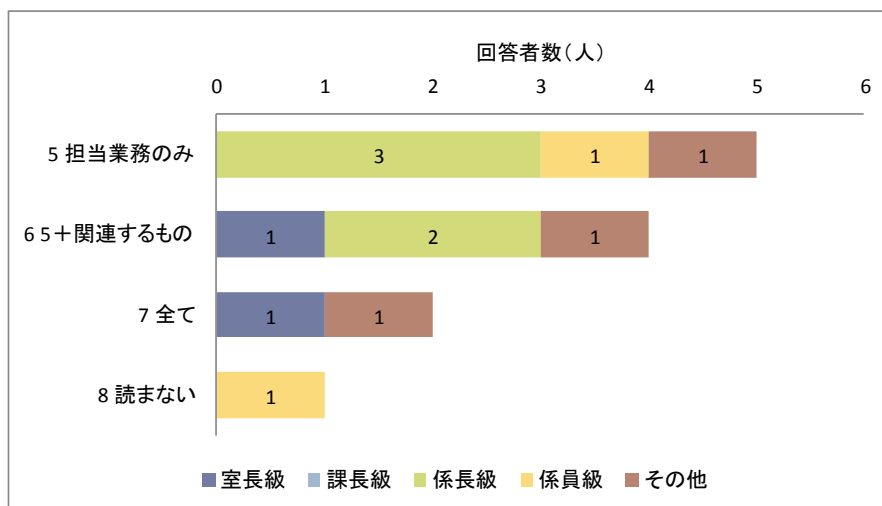


N=9、単位：人

注 1：この問は複数回答である。

注 2：選択肢が長いいため図中では短縮している。質問票との対応関係については p. 15 または質問票を参照。

図 6-2 施策評価結果の確認状況（選択肢 5～8、事務局）

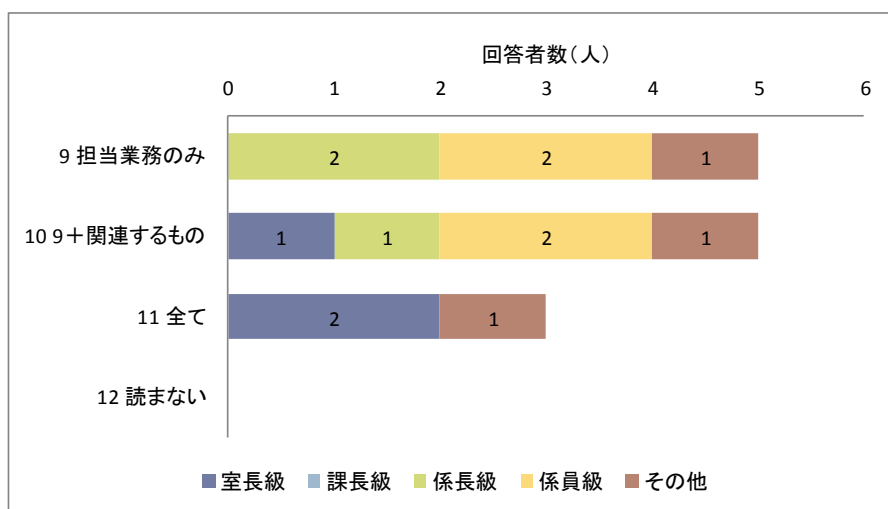


N=9、単位：人

注 1：この問は複数回答である。

注 2：選択肢が長いいため図中では短縮している。質問票との対応関係については p. 15 または質問票を参照。

図 6-3 外部評価の評価結果の確認状況（選択肢 9～12、事務局）



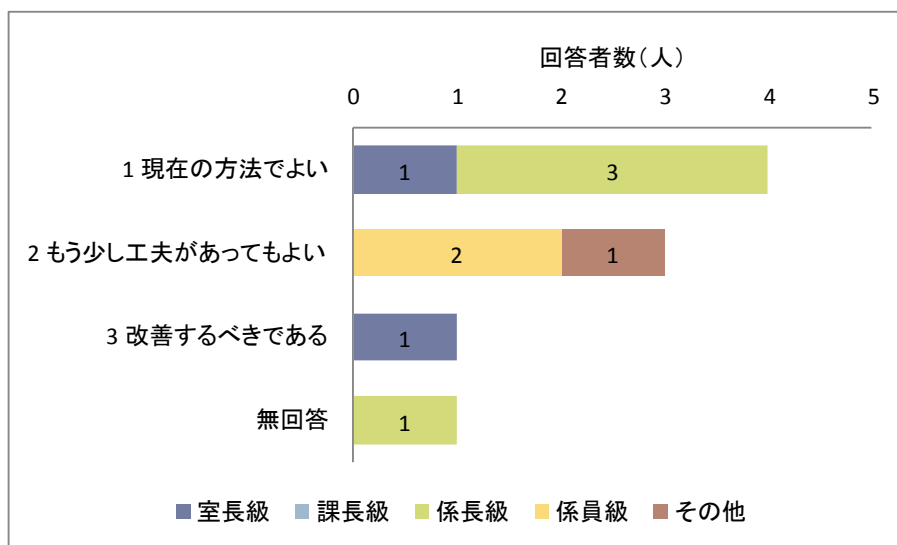
N=9、単位：人

注 1：この問は複数回答である。

注 2：選択肢が長いいため図中では短縮している。質問票との対応関係については p. 15 または質問票を参照。

## (2) 現在の公表方法について(問 5)

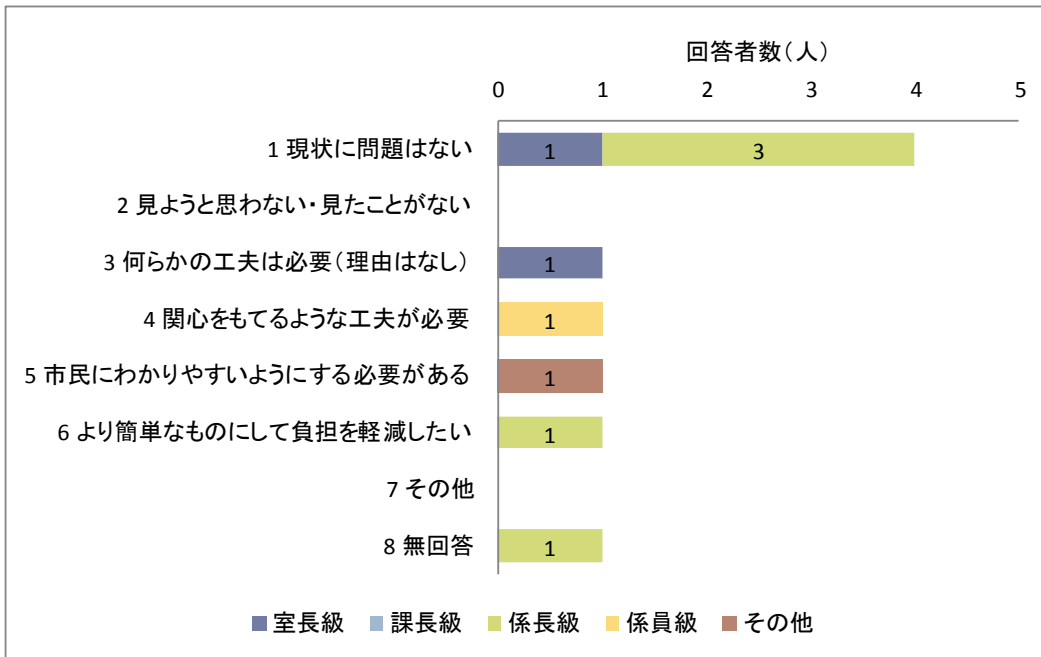
図 7 現在の公表方法についての考え（事務局）



N=9、単位：人



図 8 現在の公表方法について図 7 のように考える理由

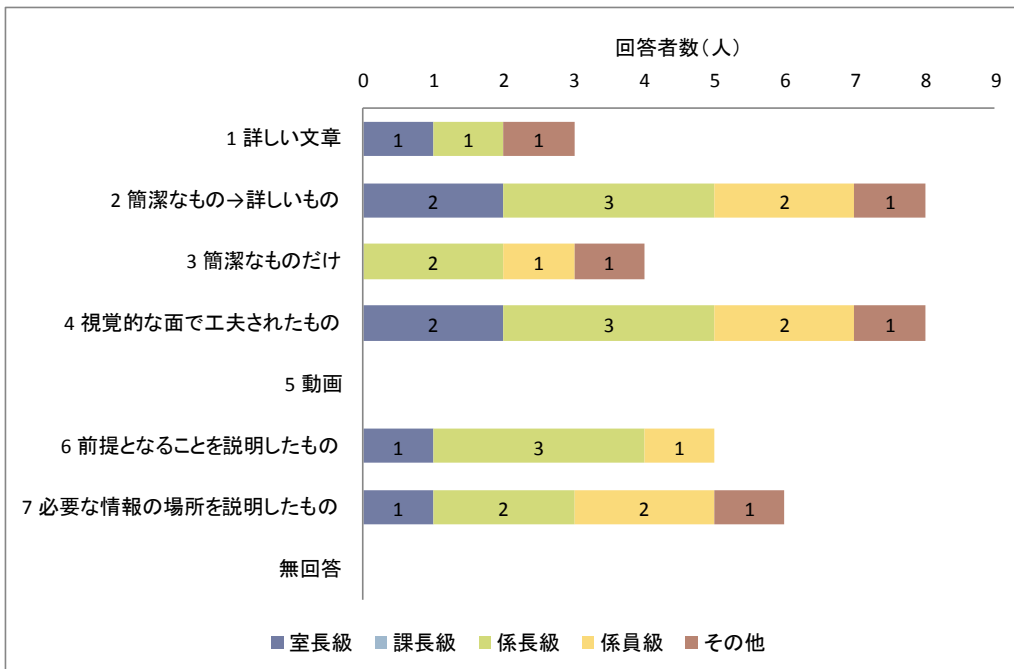


N=9、単位：人

注 1：1 人の回答が複数の項目に該当する場合もある。

(3) 評価結果をどのようなもので確認したいか(問 6)

図 9 評価結果の公表方法としてよいと思うもの



N=9、単位：人

注 1：この問は複数回答である。

注 2：選択肢が長いいため図中では短縮している。質問票との対応関係については p. 21 または資料 2 を参照。

### 資料 1.3 研修の感想(問 7)

回答者なし

## 評価のイメージと結果の公表方法に関する調査

このアンケートは、宝塚市の職員が施策評価や事務事業評価（以下、行政評価）を実施した結果をどの程度確認しているのか、また、どのようなものであれば評価結果をより効果的に伝えることができるのかを調査するものです。それによって、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しています。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。

2019年4月23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

実施担当者：博士後期課程3回生 池田葉月

メールアドレス：k817721001@kpu.ac.jp

-----

問1 部署と役職をお尋ねします。

部署： \_\_\_\_\_ 部 \_\_\_\_\_ 室 \_\_\_\_\_ 課 \_\_\_\_\_

役職：1 室長級          2 課長級          3 係長級          4 係員          5 その他（          ）

問2 宝塚市の行政評価に対するイメージをお尋ねします。

問2-1 行政評価に対するイメージをプラスかマイナスのいずれかで表してください。

1～5の中からあてはまるものを1つ選択してください。

- 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

問2-2 行政評価に対するイメージを漢字1文字で表現し、その理由を記述してください。

| 漢字 | 理由 |
|----|----|
|    |    |

問3 あなた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ますか。

1～5の中からあてはまるものを1つ選択し、その理由を記述してください。

- 1 負担である                  2 どちらかという負担である                  3 どちらとも言えない
- 4 どちらかという負担ではない                  5 負担ではない

理由

|  |
|--|
|  |
|--|

裏へ

