

# 都道府県における行政評価の現状と課題

澤田 晋治

## I はじめに

本稿では、わが国の地方自治体に定着して約10年が経過した行政評価制度の現状における活用状況と課題について考察する。まず、現在の都道府県の行政評価の現状と課題を総務省等の全国調査をもとに分析し、つぎに、どのような課題があるのか、その解決の方向性を探ることとする。

## II 地方自治体への行政評価導入の背景と現状

1990年代後半、三重県の事務事業評価システムをはじめ、静岡県や北海道等で次々と注目される取組がなされたことによって、地方自治体ではブームのように行政評価の導入が進められていった。

行政評価への取り組みが盛んになっていくきっかけとなった1990年代の地方財政は、バブル経済崩壊後の地方税収等の落ち込みや減税などにより、1994年度以降その財源不足額が急激に拡大している。現在問題視されている地方債残高については、それよりも早く、1991年度から急激な上昇に転じている。

総務省では、2000年4月から地方分権一括法が施行されたことで、地方自治体は自己決定・自己責任を原則とした組織体制を整備することが求められているとし、限られた財源の有効活用、住民への説明責任、職員の意識改革等による行政運営の自律性を図り、成果を重視した行政運営を行うため、行政改革を推進する手段として行政評価に着目し、通知やその導入状況を調査するなど、その導入促進を図っていた。

都道府県ではこの動きに呼応し、1999年度時点では16団体（34%）であった行政評価の

導入団体が、4年後の2003年度には鳥取県を除く46団体（98％）で導入が行われている。

このように行政評価が地方自治体に浸透した背景には、バブル経済崩壊後、いわば右肩下がりという経済状況下において、行政が求められる公共サービスを提供し続けるために、従来型の事業見直しや歳出削減手法に代わる新たな手法が求められていたことがある。そこへ登場したのが、ニュー・パブリック・マネジメント（New Public Management：以下「NPM」とする）の思潮であった。

NPMの基本原理は、①市場機構の活用、②顧客志向、③成果志向、④権限委譲・分権化であるが、石原（1999）によれば、このうちの成果志向の視点から、行政の業績を測定する経営管理システムの構築が要請されたのである<sup>1</sup>。

行政活動をPDCA（Plan-Do-Check-Action）サイクルという側面からみれば、“Plan”は計画策定や予算編成、“Do”は事業の執行、“Check”は行政評価等による事業の成果の評価、“Action”は評価結果を反映させる過程である。わが国の行政は、計画偏重であると長らく批判されてきた。これは評価の仕組みが欠落していたからである。「行政評価システムに求められた重要な役割は、PDCAのマネジメント・サイクルを重視し経営管理システムを機能させることであり、この点で、従来の法令適合に重点をおいた制度的な管理システムとは性格を異にするもの」<sup>2</sup>なのである。

### Ⅲ 都道府県の行政評価の特徴

#### 1. 行政評価の対象と活用方法

まず、地方自治体の行政評価が、政策・施策・事務事業のどのレベルを対象としているかを、総務省が実施した『地方公共団体における行政評価の取組状況』（以下、「総務省調査」とする）2009年度の調査結果から見れば、都道府県の特徴は、多くの団体で政策や施策レベルを対象としているのが87.0％と極めて多い一方で、事務事業を対象とした評価では、全事務事業を対象として行っている団体が30.4％と極端に少ないことがわかる。

1 石原俊彦「地方自治体の事業評価と発生主義会計」中央経済社、1999年、6頁

2 松尾貴巳「地方公共団体における業績評価システムの導入研究—予算編成における行政評価システムの意義とその効果についての実証分析—」『会計検査研究』No.33、2006年、121頁

また、1999年度から2009年度にかけて、都道府県における評価対象がどのように推移してきたのかを総務省調査結果より見てみれば、政策及び施策を評価対象とする団体が増加傾向（政策：12→20、施策：23→40）にあるのに対し、事務事業を評価対象とする団体は2005年度から2006年度にかけて一旦大きく減少（46→39）している。

佐藤（2009）によれば、「政策や施策は個々の事務事業の相乗的・波及的な成果によって実現される」ものであり、三重県の実例に倣い事務事業評価から導入が進んだ行政評価は、最終的な目的である政策・施策の達成度を評価しようとするならば、自ずとその評価対象を政策・施策にせざるを得ない<sup>3</sup>。一方で、全数評価として事務事業評価を実施する団体は、2008年度には大きく減少（2007：20→2008：13）してしまっている。

つぎに、地方自治体での行政評価の活用方法であるが、総務省調査結果（2009）によれば、都道府県は他の団体と比較して「総合計画等の進行管理」や「トップの政策の達成を図るツール」としての活用が多く、このことが政策・施策レベルでの評価を実施する団体が多いことを理由づけていると考えられる。

また、ほとんどの都道府県が予算要求や査定、次年度重点施策・方針の策定、事務事業の見直しに活用しているとするが、半数以上が参考資料とするにとどまっている。

## 2. 行政評価の実施主体と評価結果の公表、住民意見の反映

三菱総合研究所が実施した『地方自治体における行政評価等への取り組みに関する実態調査』（以下、「三菱総合研究所調査」とする）2009年調査結果によると、評価の実施主体は、都道府県以外の団体では評価レベルが政策—施策—事務事業と下がるにしたがって自己評価の割合が高くなるのに対し、都道府県においては評価レベルに関わらず自己評価を行っている割合が高い。行政内部での二次評価を実施している団体もあまり多くない。

事務担当者自らが評価を行う理由はさまざまあるであろうが、自己評価には評価主体として多くの職員を参画させることによって職員の意識改革を促進するということが可能になるという利点がある反面、評価がお手盛りになるのではないかという疑念を持たれやすく、評価に対する信頼性が低下するおそれがある。これを補う手段が積極的な情報公開である。

積極的な情報公開には、自己評価によって低下するおそれがある評価結果への信頼性を

3 佐藤徹『自治体行政と政策の優先順位づけ』大阪大学出版会、2009年、22-23頁

「外部の監視下に置くことによって担保しようとするねらいがある」<sup>4</sup>が、総務省調査結果を見れば、都道府県はいずれのレベルの評価結果についても9割以上の団体が結果を公表している。

また、評価手法の簡易化は、職員による自己評価を可能とするだけでなく、住民をはじめとするさまざまな利害関係者にわかりやすく成果などを説明することが可能になることから、これらを住民に対し公表することによって、広く政策論議を喚起し、政策形成過程への住民参画を促すことが期待される<sup>5</sup>。

住民からの意見を評価に反映する仕組みの導入状況について、総務省では2004年度から導入団体数を調査している。いずれの規模の団体においても増加傾向にあるが、都道府県においては7割弱の団体が導入済みであるとしている。このことからすぐには結論づけることはできないが、少なくとも住民とのコミュニケーションを図る何らかの仕組みがあると見ることができる。

### 3. 行政評価導入の目的とその成果

都道府県の行政評価がもたらした成果であるが、政策・施策・事務事業のレベル別に、その導入目的を、三菱総合研究所調査（2009）から見ると、いずれのレベルの評価においても「行政活動の成果向上」を目的としている団体の割合が高く（政策レベル80.8%、施策レベル100%、事務事業レベル90.5%）、「住民とのコミュニケーション」とする団体の割合は最も低い（政策レベル57.7%、施策レベル68.3%、事務事業レベル54.8%）。また、事務事業レベルの評価に対して、「執行の効率化」についても「行政活動の成果向上」と同様に求めている一方、「企画立案過程の改善」は他のレベルの評価と比べるとそれほど求められていないことがわかる。

一方で、目的に対する成果の状況を確認すれば、いずれのレベルの目標についても、「住民とのコミュニケーション」以外はある程度成果があがっているとする団体が8割を超えている。

この結果について、成果があがっている要因として、「評価に対する理解が深まり、職員の意識が向上した」とする団体が78.0%と最も多く、ついで「予算の適正配分に活用で

4 窪田好男「NPM型政策評価と政府の失敗—地方行革の関連で—」『会計検査研究』No. 18、1998年、52頁

5 窪田好男、前掲書、51頁

きた」が58.5%、「既存の予算編成システムや人事システムが改善された」が29.3%となっている。

これについては、総務省調査（2009）においても行政評価の成果として「成果の観点で施策や事業を検討」するようになったとの団体が最も多く89.1%であり、ついで「事務事業の廃止や予算削減」につながったとするのが60.9%、「個別の事務事業の有効性が向上」したとするのが41.3%となっている。

以上のことから、都道府県における行政評価については、職員の意識改革が進み、成果志向で政策形成が行えるようになってきているということが都道府県の担当部局の考え方であるとみることができるかもしれない。

しかしながら、このような見方には以下のような疑念がある。それは、成果志向とするためには、住民の目線に立った成果の検証が求められると考えるが、そもそも「住民とのコミュニケーション」を目的とする団体は最も少なく、またこれを目的とする団体についても3～4割の団体がその成果を実感していないからである。成果志向で政策を立案するためには住民ニーズの把握が欠かせないはずであるが、行政評価は住民との間にコミュニケーションを生み出すツールとして有効な手段とはなりえていない。

実際に、三菱総合研究所調査（2009）により、住民の声をどのように反映させているのかを団体別、評価レベル別に確認したところ、都道府県は「評価方法、評価結果を公表することにより、住民の声を求めている」という、ややもすれば受け身と取られかねない方法にほとんどの団体が委ねているのである。

このことについて、同調査で行政評価の結果の公表と照会状況を確認したところ、行政評価の結果の公表についてはほとんどの団体が評価シートをそのまま公開（政策レベル81.0%、施策レベル91.2%、事務事業レベル93.8%）し、また、調査結果を取りまとめた概要版等を公表している団体もほぼ半数にのぼるが、評価結果への照会状況については、いずれのレベルの評価に対しても議員からはときどき照会があるとする団体が半数あるものの、住民などからの照会は3割程度しかないという状況である。また、NPOや市民団体からの照会となるとさらに少ない。

#### 4. 行政評価の課題

このような状況から推察すれば、「成果の観点で施策や事業を検討」するようになったというのは、政策・施策・事務事業を体系化することによって、使命・目的との関係から

事務事業を有効性の観点から議論し、事務事業の廃止や歳出削減につなげているということであろう。

しかし、総務省調査（2009）によれば、行政評価の課題としてあげられているのは、評価指標の設定（71.7%）、予算編成等の活用（63.0%）について半数以上の団体が職員の意識（60.9%）であるとしている。もっとも早くに行政評価の導入が進んだ都道府県であるが、いまだに職員の意識改革が進んでいないという現状もうかがえる。

そして、三菱総合研究所調査（2009）では、行政評価を導入済みの都道府県において、政策・施策・事務事業のいずれのレベルにおいても10%を超える団体で見直しや制度の休廃止が始まっている。この見直しを行っている団体の担当者による自由意見としては、「評価制度導入の目的やその理解が乏しいため、職員の‘やらされ感’が強く、作業負担につながっている」「評価結果がどこに反映されるか見えず、制度の効果が現れない」「評価基準を含め、評価手法が確立されていない、あるいは全庁的に統一されていない」などがあげられている。

## IV 行政評価の活用に関する課題と今後の方向性

### 1. 予算編成への活用における課題

多くの都道府県では、行政評価を予算編成と連動させようとしているが、予算編成に行政評価システムを活用するうえでの課題を、松尾（2006）は以下のとおりだと指摘している<sup>6</sup>。

まず、現在の国と地方の役割分担の問題が整理されておらず、自治体における裁量が限定的であり、行政評価を行っても休廃止、縮減できない事業が数多く存在するため、予算編成への反映は限定的にならざるを得ない。これには、そもそも歳出総額に占める人件費・扶助費・公債費という義務的経費の割合が半分近くを占める（2008年度都道府県普通会計決算額では47.2%）という状況も追い打ちをかけていると考えられる。

また、多様な事業を統一的な尺度で評価することは技術的に困難であり、評価結果の情

---

6 松尾貴巳、前掲書、126頁

報を合理的に予算編成の意思決定には活用できない。このことが施策や事務事業間の優先順位づけにつながらず、より効率的・効果的な資源配分を実現するうえで障害となっていると考えられる。

さらに、約半数の都道府県が導入する枠配分予算については、地方自治体の組織と政策・施策が一致していないため、本来的な枠配分予算にはならないであろう。これについて石原（2005）は、1998年度三重県マトリックス予算表（当初予算）の中で、20ある政策のうち「人権」に関しては全10部局が予算を持っていることを示し、「一つの政策を推進するのに、10名の部局長に予算が配分されている状況は、政策と組織の不一致を具体的に示している」<sup>7</sup>とし、NPMの基本的な理念である権限委譲による結果責任を果たそうとすれば、組織内コンフリクトを避けるためにも、少なくとも政策の実行責任者の権限が及ぶ範囲に対応した組織を設ける必要があるとの考えを示している。

この他、田中（2009）は、そもそも「無駄な事業が何であるかということは、行政評価を実施する以前に自治体内部では自明である場合が少なくない」<sup>8</sup>とし、行政評価の最も重要な役割は、期待される本来の効果ではないが、そのような削減・廃止の対象として議論する事業をあぶり出すことであると指摘する。このようなかたちで導入された場合は、予定していた事務事業の休廃止・削減が実現すると、その後は他の廃止・削減対象事業を見出すことが困難になる。そのうえ、全数評価を行っている場合は、事業を継続する場合にもアカウンタビリティの確保のため評価の作業が毎年度必要となり、職員への過重な事務負担は本来業務のパフォーマンス低下をも招きかねない。

また、先に確認したように、評価結果をそのまま公表しても、住民がその内容を十分に理解して政策の全体像をつかむことは、よほど行政に精通していない限り困難であろうことが、その結果への照会状況からもうかがい知ることができよう。

さらに、もともと地方自治体の行政評価は、評価手法を簡易化する目的で業績測定の手法をもとに発展してきたものであるが、各団体の事務事業評価の様式を見れば、事業の必要性や公共関与の妥当性、上位の施策目標の達成に向けての有効性等の定性的な評価項目が多く、単なる業績測定にとどまらない多くの事項について情報を収集して評価を行って

7 石原俊彦「自治体行政評価の基礎知識」石原俊彦編著『自治体行政評価ケーススタディー』東洋経済新聞社、2005年、38-39頁

8 田中啓「日本の自治体の行政評価」『財団法人自治体国際化協会 分野別自治制度及びその運用に関する説明資料』No. 14、2009年、19頁

おり、行革ツールとしての明確な成果を内部の職員に実感させられなければ、行政評価への取り組みは、余分な仕事として敬遠される傾向にある。それにも関わらず、評価制度自体はその後も施策評価への発展、外部評価の導入、住民参画など、様々な新たな試みを連携させていく傾向がある。このように作業負担が増えていくことや心理的なストレスから、評価に関わる職員の評価に対する意欲が著しく低下する「評価疲れ」という現象を招いており<sup>9</sup>、行政評価の目的を再度明確にして、より効果的な運用方法を模索する必要があるだろう。

## 2. 行政評価と総合計画との連動

### (1) 都道府県における施策の優先順位づけ等の現状

田中（2003）は、予算制度の課題<sup>10</sup>を解決し戦略的な資源配分を行うためには、「あらかじめ政策の優先順位が定められていなければならない」<sup>11</sup>という。それでは、都道府県の行政評価制度において果たして優先順位づけは行われているのであろうか。

佐藤（2009）は、『都道府県における貢献度（寄与度）評価及び優先度・優先順位付けに関する実態調査』<sup>12</sup>を実施しているが、それによれば行政評価を実施している、または試行・検討中の団体で、評価方式が絶対評価（政策・施策・事務事業間の相対比較を実施せず）である団体は政策レベルで82.6%、施策レベルで82.4%、事務事業レベルで78.1%であり、相対評価（政策・施策・事務事業間の相対比較を実施）を行っている団体は、政策レベルで8.7%（2団体）、施策レベルで11.8%（4団体）、事務事業レベルで15.6%（5団体）となっている。

また、政策に対する施策の貢献度（寄与度）の判定を「実施中」「試行・検討中」とした団体はそれぞれ1団体（3.4%）しかなく、ほとんどの団体は実施していない。施策に対する事務事業の貢献度（寄与度）の判定については、「実施中」「試行・検討中」を合わせると32.3%（11団体）が取り組んでいるが、実施していない団体は半数以上に上る。

つぎに、優先度や優先順位づけの実施状況であるが、政策に対する施策の優先度づけの

9 田中啓、前掲書18頁

10 従来の予算システムは、増分主義やインプット・コントロールという手段が用いられてきたが、増分の消滅や成果志向・権限委譲というNPMの思想との相違による限界が指摘されている。

11 田中秀明「資源配分と予算の戦略的統制」山内弘隆・上山信一編『パブリック・セクターの経済・経営学』NTT出版、2003年、269頁

12 佐藤徹、前掲書、39-46頁

判定については、「実施中」は1団体（2.4%）であり、ほとんどの団体が実施したことがない。施策に対する事務事業の優先度の判定については、「実施中」「試行・検討中」がそれぞれ1団体（2.4%）でこちらもほとんどの団体が実施したことがない。

石原（2005）は、行政評価が予算等の資源配分に寄与するためには相対評価による施策・事務事業の優先順位づけが何よりも重要であると述べている<sup>13</sup>が、このためには予算編成に行政評価結果を反映する前に、施策等の優先順位づけを先行させることが重要ではないかと考えられる。

## （2）地方自治体における戦略計画の必要性

龍・佐々木（2003）は、わが国の政策評価の問題点として、「アメリカでは業績評価と一対のものとして用いられることが多い『戦略計画』（Strategic Planning）の導入は省みてこられなかった<sup>14</sup>と指摘し、このことが政策評価をルーティン化させ、本来目指したであろう行政運営の抜本的な見直しにつながっていないのではないかという。

企業は戦略計画と業績評価を一体的に運用し、「外部環境の分析から機会と脅威を特定し、自身の組織を構成する要素を冷静に分析して強みと弱みを特定し、組織全体を統一するミッション（使命）やビジョン（将来像）を厳しく再検討<sup>15</sup>し、機会の存在や自らの強みと弱みに応じて限られた資源を集中的に投下する事業や全面的に資源を引きあげるといった「選択と集中」の意思決定を行う。

一方、地方自治体では、行政評価を導入する際、既存の総合計画等を戦略計画に置き換えて利用してきた。しかし、稲沢（2008）は総合計画には以下のような問題点があると指摘している。①目標と優先順位のないプロジェクトの寄せ集め（総花的）になるおそれがある、②投資的事業の規模は需要見込みが甘くなりがちで、非現実的になる可能性がある、③計画の実現に向けた事業実施に係る財源の裏付けが乏しい、④プロジェクトに要する経費見込みと計画全体を支える財政の見通しが現在を基礎として予見したものであり、これをただちに目標実行のための行動計画とはなりにくい<sup>16</sup>。このような問題点がある総合計画をベースに、施策や事務事業をぶら下げていっても、もともと作られ方の異なる総合計画では、資源配分のメリハリをつけるような意思決定につながる有益な情報を提供するこ

13 石原俊彦、前掲書、20頁

14 龍慶昭・佐々木亮「戦略計画と一体となった評価～戦略計画を政策評価にどう活かすか～」『日本評価研究』Vol.3, No.2, September, 2003年、108頁

15 龍慶昭・佐々木亮、前掲書、120頁

16 稲沢克祐『行政評価の導入と活用』イマジン出版、2008年、74頁

とはできないだろう。

古川（2008）は「評価が計画の進行管理や見直しにとどまる限りは、インパクトが弱い」とし、「単なる進捗状況ではなく、どのような目的を当該事業は持ち、どの程度達成しているか、事後的に評価する基準を計画が与える」ような戦略計画を策定すべきではないかと指摘する<sup>17</sup>。

地方自治体が置かれた厳しい財政状況の中で、限られた経営資源を有効に配分するのであれば、現在多くの地方自治体が意識している行政評価から予算編成への直接的な連携ではなく、企業経営の事例に倣い、戦略計画の中に位置づけられた実施計画を経由して予算編成へフィードバックするという方法も考慮すべきではないだろうか。

この実施計画では、評価結果を反映して毎年ローリングさせることが必要となるが、重要なのは、この中で施策や事務事業の優先順位づけを行うことである<sup>18</sup>。このためには、実施計画の責任者を明確にすることが重要であるが、地方自治体の施策には複数の部局にまたがって事務事業が執行されているものが多く、施策と組織をいかに一致させるのかには工夫が必要であろう。

また、施策等の優先順位づけは、首長の政策方針や選挙で掲げられたマニフェストなどの影響を受けるが、外部環境の変化に迅速に対応するとともに、住民の満足度をアンケートなどにより把握しながら、政策目標との関連で有効な施策や事務事業を、行政内部だけではなく外部委員や住民などの参画のもとにコンセンサスを得ながら意思決定していくことが、アカウンタビリティや透明性を確保するうえで必要だと考える。

マネジメントツールとして枠配分予算を導入する都道府県があるが、枠配分の対象が部局別であれば、単に前年度実績に基づく算定となりがちで、政策を基にした資源配分の効率化にはつながらない。限られた資源の配分を政策本位で議論するために、今後は都道府県をはじめとする地方自治体にも確かな経営戦略が求められるだろう。

17 古川俊一「自治体評価」三好皓一編『評価論を学ぶ人のために』世界思想社、2008年、135頁

18 政策の優先順位づけは、議会に代表される政治の課題であり、行政の領域における評価の課題ではない（石原俊彦「自治体行政評価の基礎知識」注9）参照

## V 結びにかえて

わが国の地方自治体に導入されて10年超が経過した行政評価だが、まだまだその活用には課題が多い。今回、総務省やシンクタンクが行っている調査結果から分析を試みたが、本稿では「評価指標」について十分取り上げることができなかった。

NPM改革の事例としてよく取り上げられるイギリスの地方自治体では、ベストバリュー評価や包括的業績評価において業績指標が用いられている。これらは、各地方自治体の公共サービスを指標化することによって、わかりやすく住民に公表することを目的として導入されたものであるが、山田（2006）によれば、イギリスのこれらの評価活動で特徴的なのは、「業績指標を比較（comparative）の観点から用いている」<sup>19</sup>ことであり、他の自治体との比較が可能となっている。市場化テストなどに代表されるように、「競争」の意識を持たせることで効率性を向上させることに成功したといえるだろう。

一方、わが国の行政評価では、評価指標を設けてはいても、個々の自治体が独自に設定したものであり、他の自治体と比較してどうかということとはわからない。また、アウトカム指標やアウトプット指標の混在を「成果指標」としている事例もあるなど、施策間・事務事業間の優先順位づけを行うのにも適切でない運営がなされている事例もあり、住民視点でのアウトカムが十分捉えきれていないという部分もあるであろう。田中（2008）は、実態調査から「業績測定に不可欠な評価指標や目標値の質を向上させることが決して容易でない」ことに加え、「評価活動を実施する職員の理解や能力の向上が極めて難しい」ことから、業績測定という手法に真剣に取り組むか、「あるいは別の手法を志向していくかの選択を迫られる」ことになるのではないかと<sup>20</sup>。

以上のことについては、自身の力量不足により考察することができなかったため、今後の研究課題としたい。

### 〈謝辞〉

最後に、2年間筆者を御指導いただいた関西学院大学経営戦略研究科の教員の皆様と、本稿作成にあたり最後まで叱咤激励いただいた稲澤克祐教授に心から感謝いたします。

19 山田治徳「なぜ指標なのか—行政評価の実効性の向上のために「比較—改善」サイクルの活用を—」『会計検査研究』No.34、2006年、18頁

20 田中啓「都市自治体の評価：本格普及から10年後の実態」『日本評価研究』vol.8, No.1, March, 54頁、2008年

## 引用文献

- 石原俊彦『地方自治体の事業評価と発生主義会計』中央経済社、1999年
- 石原俊彦「自治体行政評価の基礎知識」石原俊彦編著『自治体行政評価ケーススタディー』東洋経済新聞社、2005年
- 稲沢克祐『行政評価の導入と活用』イマジン出版、2008年
- 窪田好男「NPM型政策評価と政府の失敗—地方行革の関連で—」『会計検査研究』No.18、1998年
- 佐藤徹『自治体行政と政策の優先順位づけ』大阪大学出版会、2009年
- 田中秀明「資源配分と予算の戦略的統制」山内弘隆・上山信一編『パブリック・セクターの経済・経営学』NTT出版、2003年
- 田中啓「都市自治体の評価：本格普及から10年後の実態」『日本評価研究』vol.8, No.1, March、2008年
- 田中啓「日本の自治体の行政評価」『財団法人自治体国際化協会 分野別自治制度及びその運用に関する説明資料』No.14、2009年
- 古川俊一「自治体評価」三好皓一編『評価論を学ぶ人のために』世界思想社、2008年
- 松尾貴巳「地方公共団体における業績評価システムの導入研究—予算編成における行政評価システムの意義とその効果についての実証分析—」『会計検査研究』No.33、2006年
- 山田治徳「なぜ指標なのか」『会計検査研究』No.34、2006年
- 龍慶昭・佐々木亮「戦略計画と一体となった評価～戦略計画を政策評価にどう活かすか」『日本評価研究』vol.3, No.2, September、2003年

## 引用データ

- 総務省 地方公共団体における行政評価の取組状況（2002-2009）
- ・地方公共団体における行政改革の取り組みについて（地方行革コーナー）  
〈<http://www.soumu.go.jp/iken/main.html>〉（2010/5/12アクセス）他
- 株式会社三菱総合研究所 地方自治体における行政評価への取り組みに関する実態調査（2002-2009）
- ・2009年調査結果 〈[http://www.mri.co.jp/NEWS/press/2009/2013655\\_1435.html](http://www.mri.co.jp/NEWS/press/2009/2013655_1435.html)〉（2010/5/12アクセス）他

## 引用ホームページ

- 構想日本ホームページ 〈<http://www.kosonippon.org/>〉
- ・事業仕分け 〈<http://www.kosonippon.org/shiwake/>〉（2010/5/12アクセス）