

# 川上村における行政評価の導入についての提言

飯田恭子 東京大学公共政策大学院  
国際公共政策専攻 51178021

## 目次

- 一、なぜ川上村に行政評価が必要なのか
- 二、川上村が行政評価を導入する上でどのような懸念があるのか
- 三、川上村ではどのように行政評価を導入すべきか

## はじめに

2018年3月の国立社会保障・人口問題研究所が発表した「地域別将来推計人口」では、奈良県に位置する川上村は「2045年までの人口減少率、全国ワースト1」という結果となった。川上村において人口減少を阻止することは急務であり、実際に川上村では更なる人口減少に対処するために斬新かつ先進的な事業を数多く行っている。しかし、現地での体験、ヒアリングや議論を通じて、川上村には「事務事業の渋滞」、「説明根拠の不足」という課題が存在すると感じた。そのような事態を改善するためには、行政評価を導入し、より客観的な評価指標を基に、「行政の質の向上」と「説明責任の確保」を行う必要があると考える。

### 一、なぜ川上村に行政評価が必要なのか

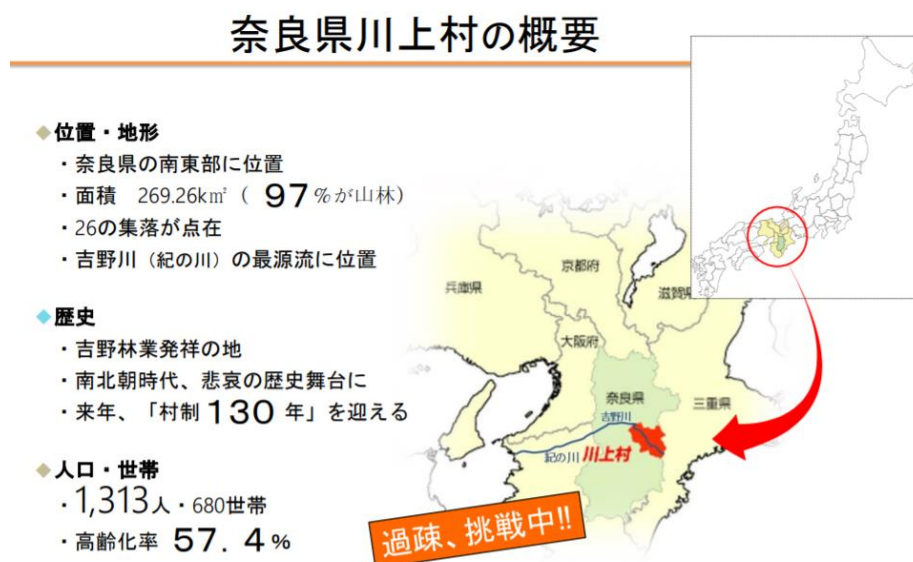
川上村は、奈良県の南東部に位置しており、269.26 km<sup>2</sup>という広大な面積の中に26の集落が点在する。川上村の2015年の総人口は1313人であり、高齢化率が57.4%に達する。これは、約1.7人に1人が65歳以上の高齢者という計算になる。また、2018年3月の国立社会保障・人口問題研究所（以下「社人研」）が発表した「地域別将来推計人口」では、川上村は「2045年までの人口減少率、全国ワースト1」という結果となった。社人研の推定によると、2015年に1313人だった人口は、2045年には270人まで減少するという。この結果に対し、栗山忠昭村長<sup>1</sup>は、『このままだったら』という数字であって、そうならないた

---

<sup>1</sup> 栗山村長は、1969年に村役場に入り、吉野杉の振興など主に村おこしに携わってきた。その後、副村長を経て、2012年から村長に選ばれ、2017年には優れた施策で地方自治の発展に寄与した村として総務大臣表彰を受けたこともある。新聞記事：「ダム反対運動の元闘志『人口減最悪』と戦う」日本経済新聞夕刊 2018年7月30日、<https://www.nikkei.com/article/DGKKZO33557840Q8A730C1EAC000/>

めの対策を進めている」<sup>2</sup>と強調した。1955年の8132人をピークに、2015年の1313人まで減少した村を再生するには「早期の取組み」と「限られた資源をやり繰りする工夫」が必要になってくる。しかし、なぜここまでの人口減少が進んでしまったのだろうか。その理由として、一つ目に「林業の衰退による雇用の消失」が挙げられる。川上村は面積の約97%が山林であり、平地がほぼないために農業がない珍しい村である。川上村の雇用は吉野杉林業によって創出されていたが、林業が衰退してしまったことにより、新たな雇用を求め、住民が次々と転出してしまったのである。川上村の林業が衰退した原因としては、①都市部の急激な工業化により労働力が吸収された、②安い価格で大量の外国材が輸入されたために木材の価格が急激に低下し、吉野杉の競争力が低下した、③経済発展により木材住宅が鉄鋼建築に代替され、木材の需要が根本的に減少したからである。二つ目に「大滝ダムの建設」が挙げられる。川上村には現農林水産省により奈良盆地への灌漑用水確保のために1969年に「大迫ダム」(農業用)の着工が始まり、1974年より本格運用がなされていた。一方で、「大滝ダム」は、1962年に伊勢湾台風の災害<sup>3</sup>を受けたのを契機に、治水対策を中心とした特定多目的ダムとして現国土交通省により、1996年に着工した。しかし、その大滝ダムの建設にあたって、神社も含め、多数の集落が沈められたことに加え、試験灌水時に地盤が亀裂し地滑りが発生したことに対し多くの住民が反発し、川上村から転出した。三つ目は現在川上村において深刻な問題である「娘や息子による高齢者の村外への『呼び寄せ』」と「高校がないために必然的に村を出てしまう」である。

図表1：奈良県川上村の概要



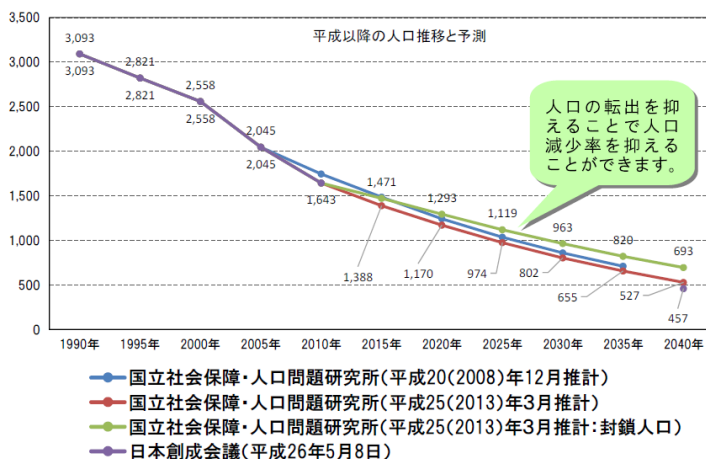
<sup>2</sup> 新聞記事：「『将来人口8割減・子供ゼロ』の衝撃予測 奈良の過疎村、活気維持へあの手この手」  
Sankei Biz 2018年7月30日, <https://www.sankeibiz.jp/macro/news/180719/mca1807190640002-n1.htm>

<sup>3</sup> 川上村の被害は、全半壊・流失戸数319戸、床上床下浸水122戸、死亡者(行方不明者含む)72人  
川上村配布資料『奈良県川上村(水源地の村づくり～樹と水と人の共生をめざして)』

(出典：川上村『水源地の村づくり（都市にはない豊かな暮らしを築くために）』第32次地方制度調査会ヒアリング資料)

図表2（左）：川上村の平成以降の人口推移と予測

図表3（右）：人口減少率が大きい上位10市町村



市町村名	2015年(人)	2045年(人)	減少率(%)
奈良県川上村	1313	270	79.4
北海道歌志内市	3585	813	77.3
群馬県南牧村	1979	455	77.0
奈良県上北山村	512	122	76.2
奈良県東吉野村	1745	440	74.8
北海道夕張市	8843	2253	74.5
北海道松前町	7337	1993	72.8
群馬県神流町	1954	532	72.8
奈良県野迫川村	449	123	72.6
奈良県黒滝村	660	181	72.6

※国立社会保障・人口問題研究所の推計。  
2015年は国勢調査

このような課題に対し、川上村では2015年から2025年までの政策として『第5次川上村総合計画』を作成し、川上村の将来あるべき姿を記載した。その施策として『川上村まち・ひと・しごと総合戦略』（以下：川上村総合戦略）を打ち出した。そして、川上村総合戦略では、「毎年3世帯のファミリー世帯の確保」、「世帯人員4名を実現できる子育て環境」、「転居しないで川上村で暮らし続けられることができる村づくり」を目標に掲げ、2015年から2020年までの5年間で集中的に取り組む9つのプロジェクトが盛り込まれた。

図表4：川上村における政策体系

<p>政策：第5次川上村総合計画（平成27年から平成37年）</p> <p>目標・都市にはない豊かな暮らしを実現</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人口定住の促進</li> </ul>
<p>施策：川上村総合戦略（平成27年から平成32年）</p> <p>目標・毎年3世帯のファミリー世帯の確保</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・世帯人員4名を実現できる子育て環境</li> <li>・転居しないで川上村で暮らし続けられることができる村づくり</li> </ul>
<p>事業：9つの重点プロジェクト</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>①吉野かわかみ社中</li> <li>②東部地区暮らしがつづく集落づくりプロジェクト (一般社団法人「かわかみらいふ」を設立)</li> <li>③オール川上観光交流促進プロジェクト</li> <li>④川上ing作戦</li> <li>⑤住宅総合プロジェクト (住まいるネット空き家バンク事業)</li> </ol>

- ⑥キラリと光る子育て・教育プランと地域ぐるみのサポートづくり  
(校舎一元化事業)
- ⑦健康で元気な暮らしとコミュニティづくりプロジェクト
- ⑧源流アカデミープロジェクト
- ⑨しごと応援プロジェクト

(出典：川上村配布資料を基に筆者作成)

これらの事業を見てわかるように、川上村において「川上村の持続性を確保したい」という熱い思いを持っている職員や住民が多く、さらに超高齢社会である川上村独自の斬新かつ先進的な事業が数多く存在する。しかし、私は2018年8月の約三週間に及ぶ川上村での体験、ヒアリングや議論を通じて、川上村における課題としては、「事務事業の渋滞」と「説明根拠の不足」があると感じた。

まず、「事務事業の渋滞」に関しては、川上村の持続性を確保するためには、「住民のため」といった主観的な思いだけで政策や事業を促進するのではなく、客観的な基準を基にした行政評価制度の導入により、「妥当性」、「達成度」や成果を検討し、削減・廃止を考慮した形で、政策や事業の優先順位を明確にすることが必要なのではないかと考える。川上村では並行して数多くの事業が行われており、「川上村の人口減少を阻止するために最も重要な事業は何か」という選択と集中がなされていない。川上村の人口減少は以前から予測されていたが、現在の1313人にまで至ってしまったのには、職員の危機感不足、及び人口減少を回避するために最も真っ先にやるべき事業の選定がなされていなかったからであると考え。 「多くの自治体では残念ながら、予算計上されている事業と総合計画の政策や施策、事業との関連性が必ずしも明確ではない。つまり、予算は消費されているが、それがどのような目的で、どのような成果をあげるために執行されているかが確認されていないのである<sup>4)</sup>」と指摘されたように、行政評価を導入することで、「プラン偏重の行政からの脱却」<sup>5)</sup>を目指すことが求められる。

次に、「説明根拠の不足」に関しては、移住促進政策において、「なぜ毎年『3世帯』だけを確認しようとしているのか」、「なぜ毎年村営住宅を3棟建てるのか」等といった事業の目標設定の部分において多くの疑問が存在し、事業の説明の際に、川上村の現状に寄り添った説得力のある根拠が必要だと感じた。

行政評価は、優先順位や劣後関係を明確にする上で、必須のツールといえよう。また、住民に情報公開や説明責任を果たそうとするときに、現状求められていることは、事務事業の成果を明らかにすることであり、総合計画に定められた街づくりの進捗度を測定することである。もし、行政評価の手法を用いないとすれば、こうした成果や進捗度の認識や測定は

<sup>4)</sup> 石原俊彦「行政評価における受益と負担の概念」『産研論集（関西学院大学）』32号（2005年1月）、30頁

<sup>5)</sup> 小島卓弥：EYアドバイザー・アンド・コンサルティング株式会社「改めて考える「行政評価・政策評価」の必要性」（平成29年2月24日）、25頁

不可能である。<sup>6</sup>

そこで、川上村における「事務事業の渋滞」と「説明根拠の不足」の課題を改善するためには「行政評価」を導入することをここで勧める。

事務事業の渋滞→行政活動の質の向上が重要となる  
説明根拠の不足→行政の説明責任の確保が前提となる

行政評価とは、「政策、施策及び事務事業について、事前、事中、事後を問わず、一定の基準、指標を持って、妥当性、達成度や成果を判定するもの<sup>7</sup>」と位置付けられ、その目的は、主に①国民に対する行政の説明責任（アカウンタビリティ）の徹底、②国民本位で効率的な質の高い行政の実現、③国民的視点に立った成果重視の行政への転換が挙げられる。そして、総務省が行っている「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」では、「都道府県では全国体、またその他の市区でも約8割以上の団体で導入されている<sup>8</sup>」のに加え、行政評価を導入していない団体のうち、約6割の団体が今後の導入を予定している。その中で、川上村は「今後も行政評価を導入する予定はない」と回答している。

図表5：行政評価の導入状況

○行政評価の導入状況 (単位：団体数)

	都道府県		指定都市		市区町村		合計	
	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)
導入済	47 (47)	19 (19)	1,033 (994)	44 (41)	36 (40)	593 (588)	360 (325)	1,099 (1,060)
試行中	0 (0)	0 (0)	66 (92)	0 (0)	0 (0)	20 (35)	46 (57)	66 (92)
導入予定あり	0 (0)	0 (0)	420 (459)	1 (1)	1 (0)	42 (46)	376 (412)	420 (551)
導入予定なし	0 (0)	0 (0)	118 (129)	0 (0)	0 (0)	12 (14)	106 (112)	118 (126)
過去に実施していたが廃止した	0 (0)	1 (1)	84 (51)	2 (0)	0 (0)	44 (27)	38 (24)	85 (52)
合計	47 (47)	20 (20)	1,721 (1,722)	47 (42)	37 (40)	711 (710)	926 (930)	1,788 (1,789)
導入割合 (平成25年度 導入割合)	100% (100%)	95.0% (95.0%)	60.0% (57.7%)	93.6% (97.6%)	97.3% (100%)	83.5% (82.8%)	38.9% (34.9%)	61.4% (59.0%)

※全地方公共団体を対象。

	都道府県		指定都市		市区町村		合計	
	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)
導入時期 決定	-	-	0	0.0	420	61.0	420	61.0
導入時期 未定	-	-	0	0.0	13	2.9	13	1.9
試行中	-	-	0	0.0	66	9.6	66	9.6
導入予定なし	-	-	0	0.0	118	17.1	118	17.1
過去に実施していたが廃止した	-	-	1	5.0	84	12.2	85	12.3

※行政評価を導入していない団体を対象

調査時点：平成28年10月1日（前回調査は平成25年10月1日）

（出典：総務省「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」平成29年6月27日）

総務省の統計では、行政評価を導入したことによる成果も多く報告されており、川上村が行政評価を導入する必要性においては、先ほど述べたように「事務事業の渋滞」と「説明根拠の不足」の課題を改善するためであり、以下では、それらを「行政活動の質の向上」と「説

6 石原俊彦「自治体行政評価における個別評価と総合評価の形成—名古屋市行政評価を参考に」『会計検査研究』30号、2004年9月、130頁。

7 総務省「地方公共団体における行政評価の取り組み状況等に関する調査結果」（平成29年6月27日）

8 総務省「地方公共団体における行政評価の取り組み状況等に関する調査結果」（平成29年6月27日）

明責任の確保」の二つの観点から議論を進める。

1. 「行政活動の質の向上」の観点：政策や事業の必要性、継続性や効果を検証するため

今日、自治体において政策形成の必要性がしばしば主張されているが、多くの場合は理念的なレベルにとどまり、「なぜそれが必要なのか」については実感がないというのが現実である。しかし、行政評価を導入することによって、目的—手段関係の明確化の必要性が認識され、その結果として目的—手段関係を論理的に作り上げていくプロセスとしての政策形成の重要性が実感されるのである。真剣に行政評価の導入を検討すれば、その作業は自治体における真の政策形成過程の実現に寄与する可能性がある。<sup>9</sup>

川上村のように「地方自治体の現場では、多くの問題が山積しており、職員は限られた資源をやり繰りして、問題の解決に向けて苦勞しているのが実情であり、自治体の仕事は、外からではなかなか見えないため、ブラックボックスになってしまっている。」<sup>10</sup>このような中で、事業の妥当性、組織運営の効率性を確保するためには、客観的な指標による行政評価が一層求められることになる。なぜなら、行政評価を通じて、事業の妥当性が確認できないと判断された場合は、削減できるものは削減し、廃止すべきものは廃止し、民間に任せるべきものは任せるという政策形成プロセスが伴ってくる<sup>11</sup>。また、行政評価を通じて、活発な議論が行われるようになり、職員の目標意識が共有され、当事者としての課題に対する姿勢や意識がより明確になるだろう。

既に行政評価を導入している都道府県、指定都市のほぼ全ての団体、市区町村の約8割の団体が、行政評価の成果として、「成果の観点で施策や事業が検討された」、「職員の意識改革に寄与した」と実感している。「個別の事務事業の有効性が上がった」と回答した団体は約5割を占めている<sup>12</sup>。

図表6：自治体における行政評価導入による成果

<sup>9</sup> 国土交通省都市局市街地整備課「都市再生整備計画事業 評価の手引き 平成28年度版」(平成29年3月) 52頁

<sup>10</sup> 明石照久「自治体行政評価の現状と可能性」(2016年1月27日)

<sup>11</sup> 明石照久「自治体行政評価の現状と可能性」(2016年1月27日)

<sup>12</sup> 総務省「地方公共団体における行政評価の取り組み状況等に関する調査結果」(平成29年6月27日)

○行政評価の成果

	都道府県		指定都市		市区町村		合計	
	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)
住民の関心が高まった	21	44.7	10	52.6	210	20.3	241	21.9
成果の観点で施策や事業が検討された	45	95.7	18	94.7	798	77.3	861	78.3
事務事業の廃止、予算削減につながった	28	59.6	13	68.4	551	53.3	592	53.9
業務体制の再検討につながった	23	48.9	8	42.1	454	43.9	485	44.1
個別の事務事業の有効性が向上した	27	57.4	13	68.4	542	52.5	582	53.0
個別の事務事業の効率性が向上した	24	51.1	11	57.9	522	50.5	557	50.7
予算配分を大きく変更できた	1	2.1	1	5.3	67	6.5	69	6.3
人員配分を大きく変更できた	0	0.0	1	5.3	8	0.8	9	0.8
職員の企画立案能力が向上した	15	31.9	3	15.8	119	11.5	137	12.5
職員の意識改革に寄与した	27	57.4	13	68.4	714	69.1	754	68.6
議会で評価結果が取り上げられるようになった	19	40.4	11	57.9	236	22.8	266	24.2

※行政評価を導入している団体を対象。

※該当するものすべてを選択するため、団体数に相違あり。

(出典：総務省「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」平成29年6月27日)

2. 「行政の説明責任の確保」の観点：説明根拠になると同時に住民の声が反映できる

行政評価は単なる行政の質の向上だけでなく、その事業がどれほど効果的なのか、なぜ継続する必要があるのか、なぜ削減するのか、なぜ廃止するのか、事業を説明する上での根拠にもなり得る。行政職員は絶えずに住民を意識した事業の執行に努め、結果として住民に対する説明責任を意識しながら事業に取り組むようになる<sup>13</sup>。それに加え、住民に事業を理解してもらうこと上でも行政評価は重要な役割を果たすとされている。また、高齢社会を迎えようとしている他地域に対して、川上村の先進的な事業を勧める上でも行政評価は役に立つ。

そして、行政評価は住民のニーズの把握にも有効的な手段である。川上村の問題の一つとして、川上村役場の職員は川上村村内で住んでいないことが挙げられる。そのため、現場や住民のニーズの把握が困難という現状が存在する。台風や地震が発生した際に、土砂災害により通行止めが生じ、職員が即座に現場に入ることが困難であり、それに加え、通信機器にも障害が生じるので、職員は村内の緊迫した現場の状況を把握しづらいのである。しかし、

<sup>13</sup> 石原俊彦「行政評価における受益と負担の概念」『産研論集（関西学院大学）』32号（2005年1月），31頁



行政評価を導入することで、定期的に住民アンケート調査を実施し、住民のニーズや声を拾い上げることができるようになる。

<行政評価導入のメリット>

### ①行政活動の質の向上

行政評価を通じて、政策・施策・事務事業の改善が期待される。評価結果が予算へ反映でき、評価結果の分析を基に「無駄」、「不要」と判断された事業の凍結や廃止を行うことで、より質の高い行政サービスを提供することができる。

### ②行政の説明責任の確保

行政評価を通じて、行政が目指している目標とその達成状況が明確に示され、また、全体としての実績が一覧できるような形で分かりやすく示されるため、国民に対する行政の説明責任を果たすことができる<sup>14</sup>。また、評価結果に対する住民のコメントを基にニーズの把握も期待される。そして、行政評価はその事業を継続する場合や、廃止する場合の説明根拠にもなる。

### ③行政職員の意識変化

行政評価の実施を通じて、成果重視の方向へ職員の意識改革が進むことが期待される<sup>15</sup>。

## 二、川上村が行政評価を導入する上でどのような懸念があるのか

行政評価を導入するにあって注意しなければならない課題がいくつか存在する。総務省の統計によると、現時点で行政評価を導入していない自治体において、約六割強が今後の導入を検討しており、約二割が導入を検討していないとの報告があった。また、行政評価を廃止した自治体も約一割存在している。そして、既に行政評価を導入している自治体においても、多くの課題を抱えているのが現状である。

<導入しない理由<sup>16</sup>>

- ・自治体規模が小さく体制が取れない
- ・評価方法、基準が未確立
- など

<廃止した理由<sup>17</sup>>

- ・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、作業負担に繋がっている

<sup>14</sup> 総務省「地方公共団体における行政評価の取り組み状況等に関する調査結果」（平成29年6月27日）

<sup>15</sup> 総務省「地方公共団体における行政評価の取り組み状況等に関する調査結果」（平成29年6月27日）

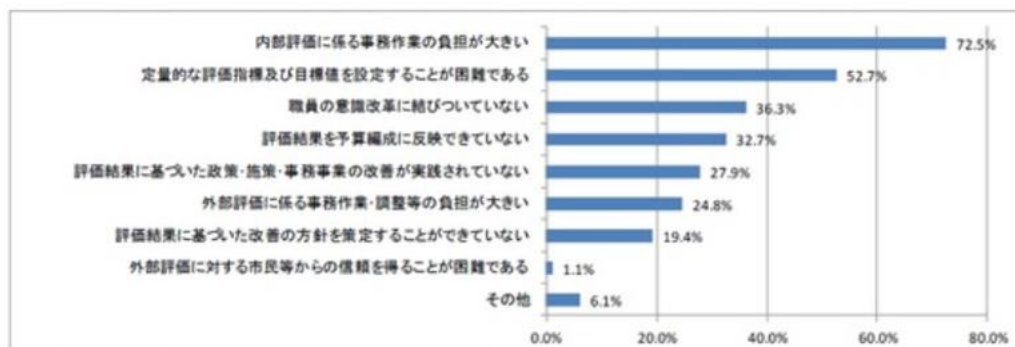
<sup>16</sup> 総務省「地方公共団体における行政評価の取り組み状況等に関する調査結果」（平成29年6月27日）、及び地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査（平成28年10月1日現在） 個票 [http://www.soumu.go.jp/iken/02gyosei04\\_04000058.html](http://www.soumu.go.jp/iken/02gyosei04_04000058.html) 参考

<sup>17</sup> 三菱総合研究所調査（2009）



- ・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、あるいは統一されていない
- ・所期の目的である（ある一定期間において前事務事業を評価すること等）を達成したなど

図表 7<sup>18</sup>：都道府県及び市区の行政評価の課題（行政評価実施団体、N=444）



資料）三菱UFJリサーチ&コンサルティング調査（平成28年11月実施）

それらの課題を踏まえ、川上村が行政評価を導入する際の懸念点として、「自治体規模が小さく、職員の負担増に繋がらないのか」、「評価の設定、運営、活用はできるのか」、「数値では測れない事業はどうするのか」が挙げられる。

#### 1. 「自治体規模が小さく、職員の負担増に繋がらないのか」

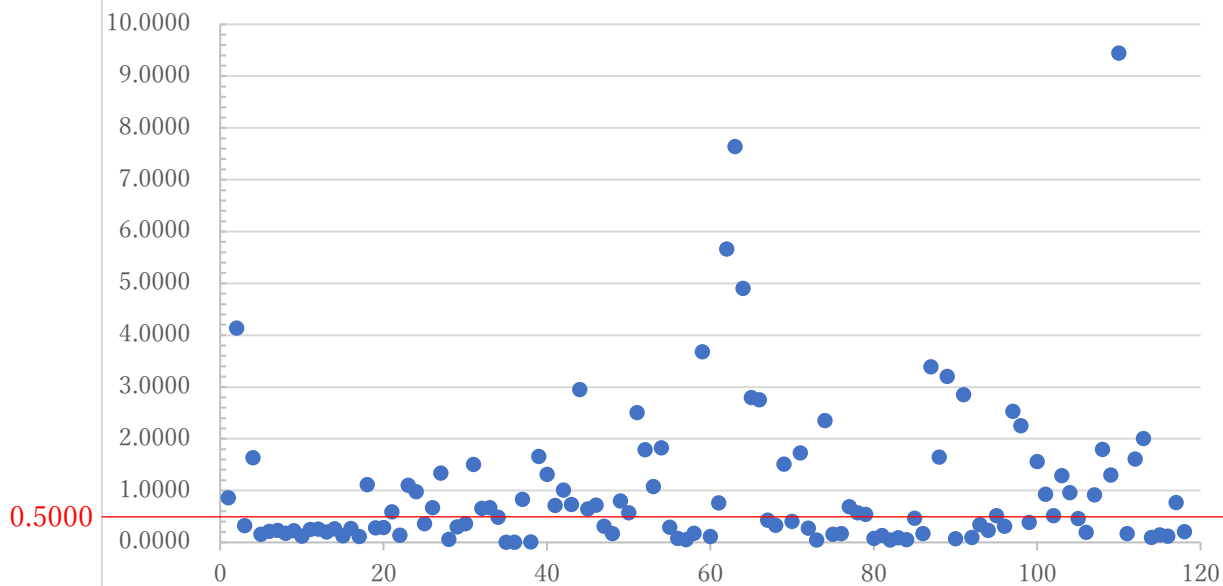
行政評価制度において、評価システムの導入、教育訓練、評価するためのデータ収集などで職員の負担が大きいとされている。特に評価シートの作成は、職員の事務負担が大きく、評価活動に対する不満や反発を招く要因となることもある。成果指標、活動指標の数値の集計に加え、行財政改革と並行して評価活動を実施している場合は、管理会計的な手法によりコストを詳細に分析する例もあり、事務負担が高くなる傾向にある<sup>19</sup>。総務省の統計でもわかるように、「職員の負担増」という理由で行政評価を廃止した地方自治体もある。川上村役場では少ない職員数で村内全ての事業の運営管理を行っているため、行政評価を導入することで、職員の負担がさらに増してしまうのではないかとの懸念がある。しかし、川上村同様に自治体規模が小さく、職員数も少ない中で、行政評価を行っていて、実際に効果を発揮している自治体も存在する。図表9が川上村が行政評価を導入できることを示している。

<sup>18</sup> 地方公共団体における行政評価の最新動向 [https://www.huffingtonpost.jp/takashi-otsuka/local-creation-government\\_b\\_15129440.html](https://www.huffingtonpost.jp/takashi-otsuka/local-creation-government_b_15129440.html)

<sup>19</sup> 蛸子准吏「地方公共団体における政策・行政評価の現状と課題—少子高齢化・人口減少社会に適応した評価活動に向けて—」『評価クォーリー』30号、2014年7月、25頁

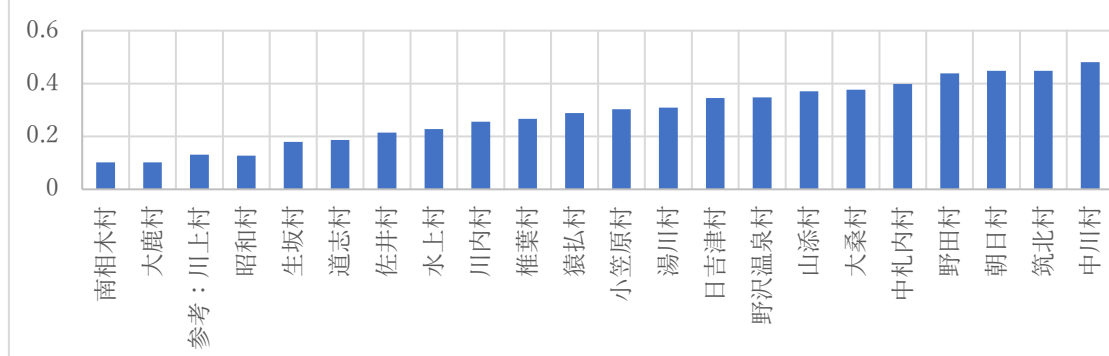
図表8：政策評価未導入自治体の人口帯別の散布図

(単位：万人)



図表9：行政評価を導入している人口5000人以下の自治体

(単位：万人)



(出典：総務省の導入状況データと人口データを基に筆者と友人で作成)

そして、川上村における懸念を払拭するためには、行政評価を作成する上で、総務省、奈良県や名古屋市など、行政評価の専門家や専門機関との意見交換や統一研修を行うことで、職員の負担にならないような行政評価を工夫すると同時に、行政評価を導入する目的を再認識する必要がある。つまり、行政評価の最終ゴールは決して評価の精度ではないということである。行政評価は「政策体系の中で示された自治体組織としてのビジョンや戦略に照らして、必要十分なレベルの評価を行えば足りるものであり、行政評価の精度を上げることに血道をあげることは本末転倒というほかない」<sup>20</sup>からである。また、行政評価は手段であり、目的ではないことを認識する必要がある。このように、行政評価を導入した目的を理解

<sup>20</sup> 明石照久「自治体行政評価の現状と可能性」(2016年1月27日)

していれば、必ずしも職員の「やらされ感」につながらない。

また、行政評価を導入することは、短期的な観点から職員の負担が増加する可能性は存在するかもしれない。しかし、長期的な観点からは、事業の「選択と集中」により、職員の負担は軽減する可能性も存在する。

## 2. 「評価の設定、運営、活用はできるのか」

行政評価において、評価制度の効果的な運営管理が重要となってくる。しかし、既に導入済みの地方自治体で実施されている行政評価は、ほとんどが「事務事業評価」レベルの評価基準に達しておらず、さらに、住民にわかりやすくするための工夫がなされていない場合が多い。また、情報公開についても十分とは言えず、「役所による役所のための形だけの行政評価」になっている場所も多い<sup>21</sup>。さらに、行政評価は自己正当化の根拠になり得る危険性もある。行政評価は主に事業担当部門が自ら評価を行うため、目的と手段の関係に関する理解不足や議論不足、評価活動に関する理解不足などにより、主観的に事業自体の必要性を正当化してしまう危険性もある。

川上村でそのような事態を避けるためには、総務省、奈良県や名古屋市など、行政評価の専門家や専門機関に加え、外部評価委員会や市民委員会などによる外部評価も導入し、評価の客観性や効率性を上げていくことが必要となる。また、住民の行政評価への参画も求められる。青森県の政策マーケティングの事例では、定期的に住民満足度アンケートを実施したり、住民が評価指標の設定に参加することで、住民のニーズを事業に反映させられるだけでなく、住民の理解も得ているという。名古屋市の外部評価では、行政評価委員会が、「全体最適の目線」を基に個別の事務事業の評価を行っている。「全体最適の目線」では、名古屋市全体の財政状況を加味し、市の財政再建に寄与できるような事務事業の優先順位付けを行っている。内部評価だけでは、個々の事務事業だけに注目した「部分最適」を追求しがちで、全体最適の視点が欠落する恐れがある。<sup>22</sup>これらの外部評価は、人口減少社会においては、行政と住民の連携が益々必要となる。互いに連携することによって、行政サービスの一人歩きを防止し、「行政サービスの送り手と受け手のズレ」を是正することが期待される。

また、川上村村内での事業間の比較ができるようにするだけでなく、他地域間とある程度標準的かつ統一的な行政評価指標を作成することによって、他地域間との事業の比較や共有がスムーズにできるようになる。これを「相対評価」と呼ぶ。行政評価において重要なのは、絶対評価ではなく、相対評価である。多くの自治体では、「行政評価の結果が事業のどこに反映させるべきかわからない」、「評価結果に基づいた事業の改善が見られない」等の課題を抱えているが、その原因がこの「相対評価」という視点がかなり欠落しているからである。「事務事業間あるいは施策間の優先順位や劣後関係を明確にするという相対評価の発想が、行政評価においては何よりも重要である」<sup>23</sup>にもかかわらず、自治体では精密なコスト

<sup>21</sup> 明石照久「自治体行政評価の現状と可能性」(2016年1月27日)

<sup>22</sup> 石原俊彦『自治体行政評価ケーススタディ』東洋経済新報社、2005年出版

<sup>23</sup> 石原俊彦「自治体行政評価における個別評価と総合評価の形成—名古屋市行政評価を参考に」『会計検

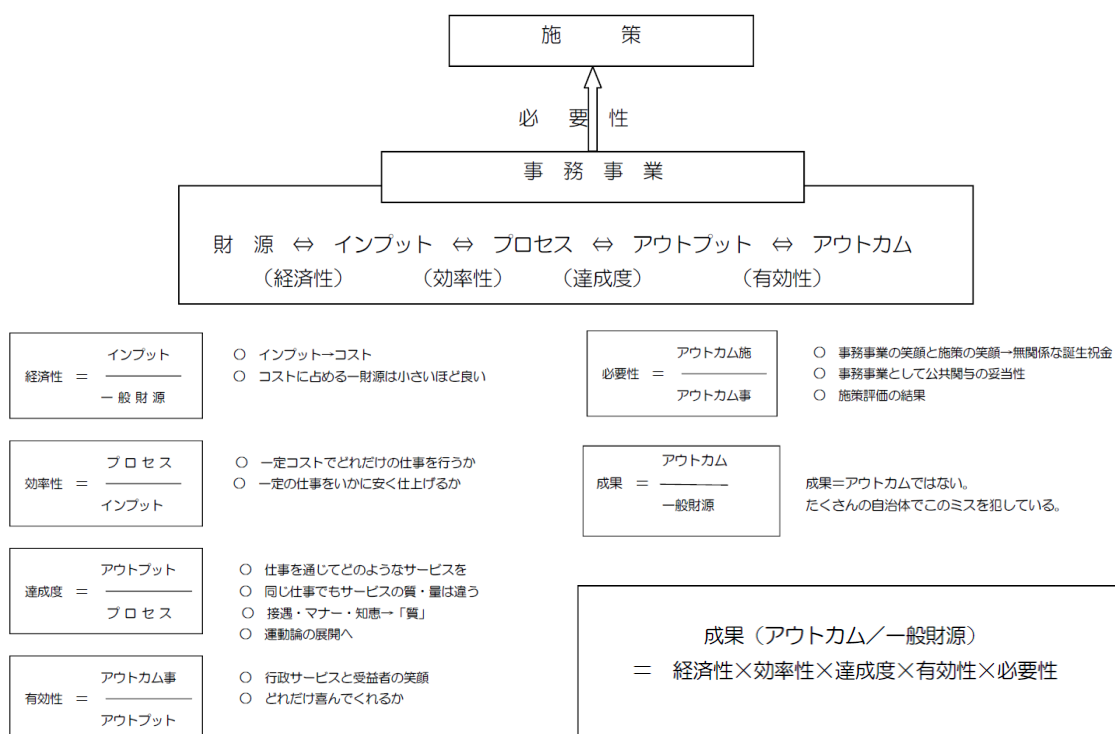
計算やアウトカム指標の設定などに気を取られてしまい、その結果、行政評価の結果が事業に反映できなかったり、職員の負担増を引き起こしてしまうのである。このような絶対評価では、職員の意識改革や住民に対する説明責任は果たせるものの、事業間の比較や、同じような課題を抱えている他地域間との事業の比較や共有が難しくなってしまう<sup>24</sup>。

「相対評価」という視点を強く意識して作られた行政評価として、全国的にも有名なのが名古屋市の事務事業評価である。

### <事例>名古屋市の事務事業評価

名古屋市では全ての事業を、「必要性」、「有効性」、「達成度」、「効率性」という4つの個別評価基準に設定し、それらを統合する形で、総合評価を行っているという。

図表10：事務事業評価の評価手法



(出典：石原俊彦「地方自治体の行政評価と行政経営一役所のシステム改革と運動論の展開一」(2007年5月10日)

名古屋市では、「必要性」と「有効性」を相対的に重視しつつ、「達成度」と「効率性」に関しては、相対的に低いウェイトをつけている。なぜなら、名古屋市では、「いくら職員が一生懸命に取り組んだ事務事業であっても（達成度高）、また、どれほどコスト削減に成功した事務事業であっても（効率性高）、そもそもニーズがなく公共関与の度合いも低く見積もられる事務事業（必要性低）や、施策に対して効果的ではない事務事業（有効性低）には、

査研究』30号、2004年9月、130頁

<sup>24</sup> 石原俊彦「自治体行政評価における個別評価と総合評価の形成—名古屋市行政評価を参考に」『会計検査研究』30号、2004年9月、130頁

人・もの・金・情報・時間といった行政経営の資源を、分担することはないというメッセージが含まれている」<sup>25</sup>とされている。

図表 1 1：事務事業評価における基礎概念の具体事例

	経済性	効率性	達成度	有効性	必要性
乳幼児医療費助成金（直営）	3	3	？	4	4
延長・早朝保育（直営）	2	2	？	4	4
誕生祝金（直営）	1	2	？	4	？

〔注〕 個別評価：1～4 総合評価：D～A

上位施策：少子化対策 → 指標＝出生率の向上

（出典：石原俊彦「地方自治体の行政評価と行政経営一役所のシステム改革と運動論の展開―」（2007年5月10日）

そして、名古屋市は、各事業における個別評価基準を基に、A から D 段階の総合評価を行っている。総合評価が D と判定された場合には、その事業の廃止を検討することになっている。（注：名古屋市中で行われている事務事業評価は名古屋市のウェブサイトで見ることが可能）

図表 1 2：名古屋市の総合評価基準

ア 施設の管理運営		イ その他の事務事業	
総合評価	説明	総合評価	説明
A	現状どおりに管理運営を進めることが適当	A	計画どおりに事業を進めることが適当
B	運営改善の検討	B	事業の進め方の改善の検討
C	施設のあり方の見直しの検討	C	事業規模・内容又は実施主体の見直しの検討
D	統廃合、民営化の検討	D	事業の抜本的見直し、休・廃止の検討

（出典：名古屋市事務事業評価）

### 3. 「数値では測れない事業はどうするのか」

#### ①日常生活には必要不可欠で公益性の高い事業

既に導入している自治体は、行政評価を実施する際や分析する際に、数値的結果を追い求める傾向があり、その結果、「その事業が必要か否か」の議論になってしまい、行政の質の向上の観点である「その事業を改善するためにはどうするのか」といった議論が弱まってしまっている現状がある。また、住民の日常生活を支える必要不可欠な事業に関しては、「身体的・精神的支え」、「住民との繋がり」など数値的結果では測れない指標が多く存在する。

それに対し、評価指標を数値化するのではなく、文字や文章で表記するといった工夫が必要となる。また、匿名で住民アンケート調査を行うことで、数値化できない住民の声を拾い上げることが重要となってくる。このように、工夫している自治体も数多く存在する。

#### ②新規立ち上げの事業

<sup>25</sup> 石原俊彦「自治体行政評価における個別評価と総合評価の形成―名古屋市行政評価を参考に」『会計検査研究』30号、2004年9月、131頁

新規立ち上げの事業に関しては、短期的な視点から見ると数値的に良い結果が出せない場合が少なくない。しかし、長期的には正常軌道に乗り、成果が出る場合があるので、新規立ち上げの事業を評価する際には、その見極めが重要となってくる。

### 三、川上村ではどのように行政評価を導入すべきか

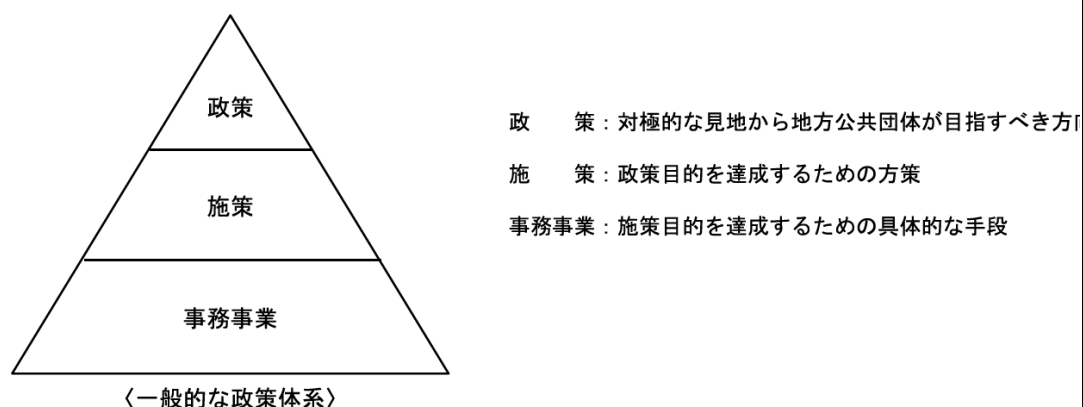
川上村が行政評価を導入するに当たって、まずは、事務事業評価、インプット、アウトプット、アウトカムといった行政評価の基礎概念を理解する必要がある。次に、実際にロジック・モデルを用いて、川上村で実施されている事業のインプット、アウトプット、アウトカムの評価指標を設定する必要がある。最後に、評価指標を基に評価シートを作成する必要がある。

#### 【ステップ1】行政評価に関する基礎概念を理解する

まず、行政評価には、それぞれのレベルに応じた「政策評価」、「施策評価」、「事務事業評価」があり、このうち、「事務事業評価」が多くの地方自治体に導入・検討されている。その中でも、川上村においては、事務事業評価を導入することをお勧めする。事務事業評価にする理由としては、事務事業は具体的に実現するための個々の行政手段であるため、対象が明確で評価しやすいためである<sup>26</sup>。

政策評価の対象は、一般的に「政策—施策—事務事業」と階層化してとらえることが可能であると考えられる。このうち、政策や施策が具体化されたものである事務事業レベルについては、その目的や内容などが具体的であるため、評価を行うべき対象範囲の特定や、事務事業を実施するためのインプットやアウトプット、アウトカムの把握が比較的容易であり、評価を実施しやすい条件が整っているものが多いと考えられる<sup>27</sup>。

#### 【政策体系について】



(出典：総務省「地方公共団体における行政評価の取り組み状況等に関する調査結果」26年3月25日)

<sup>26</sup> 株式会社日立情報システムズ「地方公共団体における行政評価と情報システム」(2003年5月22日)

<sup>27</sup> 総務省「地方公共団体における行政評価の取り組み状況等に関する調査結果」(平成29年6月27日)

また、行政評価を上手く機能させるには、「課長・部局長・首長がそれぞれの立場で行政評価をきちんと使いこなすことが必要」<sup>28</sup>である。それには、「自身が所管している事務事業や施策の成り立ちや最終的に期待されている成果、そこに至るまでの目標値を明らかにし（Plan）、どのように進捗し（Do）、どのような成果を上げ、どこに課題があるのかを明らかにし（Check）、その結果に基づき仕事のやり方や予算や定数の配分の見直し（Act）を行うこと」である PDCA サイクルが重要とされている<sup>29</sup>。

次に、行政評価を導入する上で、インプット、アウトプット、アウトカムの基礎概念を理解する必要がある。

- ・インプット：政策の実施のためにどれぐらいの資源を投入したか
- ・アウトプット：政策の実施によりどれぐらいのサービス等を提供したか
- ・アウトカム：サービス等を提供した結果として、国民に対して実際にどのような成果がもたらされたのか

#### 【ステップ2】ロジック・モデルを用いて評価指標を設定する

行政評価におけるインプット、アウトプット、アウトカムの評価指標を設定する際に有効なのが「ロジック・モデル」である。ロジック・モデルとは、「政策が意図した状況を実現するまでの流れを、目的と手段の連携体系として論理的に体系化したもの」<sup>30</sup>である。ロジック・モデルを構築することで、上位の政策を達成するために適切な目標や達成手段が設定されているかを確認することができると同時に、適切な目標を設定することで、政策を評価するためにどのような評価指標を設定すればいいのかも明らかにすることができる<sup>31</sup>。

ロジック・モデルを作成する上での手順として、まず、政策の手段や事業を行う「目的」を記述する。次に、政策のどの部分の評価を行うかの設計を行う。最後に、それを基に、政策効果を把握するための指標やその目標値を設定する。<sup>32</sup>

<ロジック・モデルの作成のメリット<sup>33</sup>>

##### ・「目的—手段」の関係の可視化

達成手段、アウトプット、アウトカムがどのようにつながるのが明確になる。

##### ・指標の設定、改善

現状の測定指標がロジックのどの部分を測定しているのが整理され、測定指標の追加

<sup>28</sup> EY アドバイザリー・アンド・コンサルティング株式会社「改めて考える「行政評価・政策評価」の必要性」(平成 29 年 2 月 24 日)、30 頁

<sup>29</sup> EY アドバイザリー・アンド・コンサルティング株式会社「改めて考える「行政評価・政策評価」の必要性」(平成 29 年 2 月 24 日)、30 頁

<sup>30</sup> 飯塚雅夫：総務省「政策評価の現状と課題」(平成 27 年 7 月 22 日)、10 頁

<sup>31</sup> 飯塚雅夫：総務省「政策評価の現状と課題」(平成 27 年 7 月 22 日)、10 頁

<sup>32</sup> 川瀬仁志：『政策を見つめ直す～ロジック・モデルの活用』総務省行政評価局、平成 30 年 11 月 29 日(総務省政策ワークショップ配布資料)

<sup>33</sup> 川瀬仁志：『政策を見つめ直す～ロジック・モデルの活用』総務省行政評価局、平成 30 年 11 月 29 日(総務省政策ワークショップ配布資料)

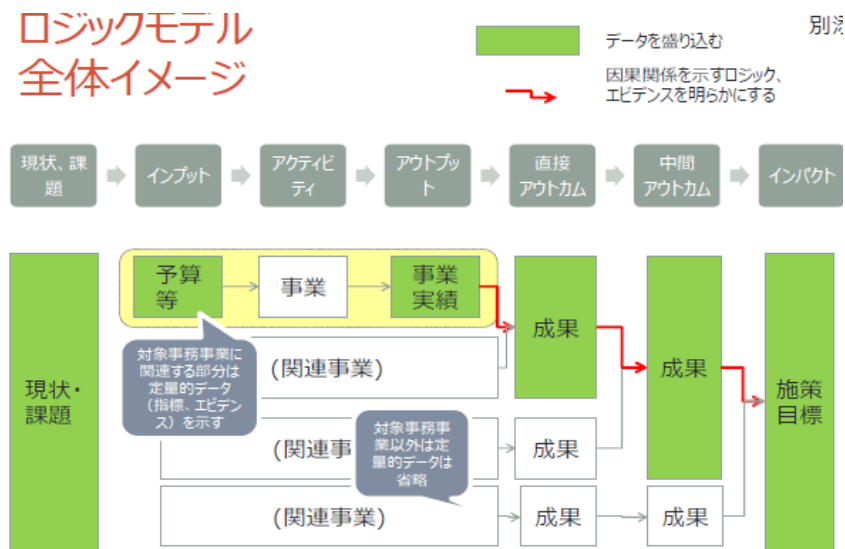


の検討に資する。

・施策の分析及び改善の検討

施策の実施後にロジック・モデルを振り返り、達成手段が十分寄与したか等についてたどることにより、施策の分析及び改善の検討に資する。

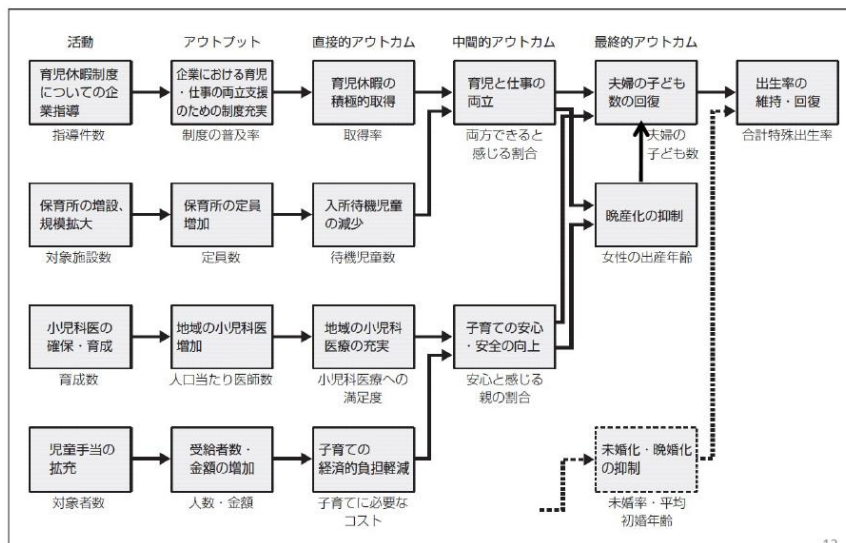
図表 1 3：ロジック・モデルの全体イメージ



(出典：厚生労働省行政事業レビュー外部有識者会合「参考資料3 EBPM (Evidence-based policy making) 証拠に基づく政策立案」(平成30年5月8日))

図表 1 4：「少子化対策の施策(出生率回復プラン)」のロジック・モデル例

○「少子化対策の施策(出生率回復プラン)」のロジック・モデル

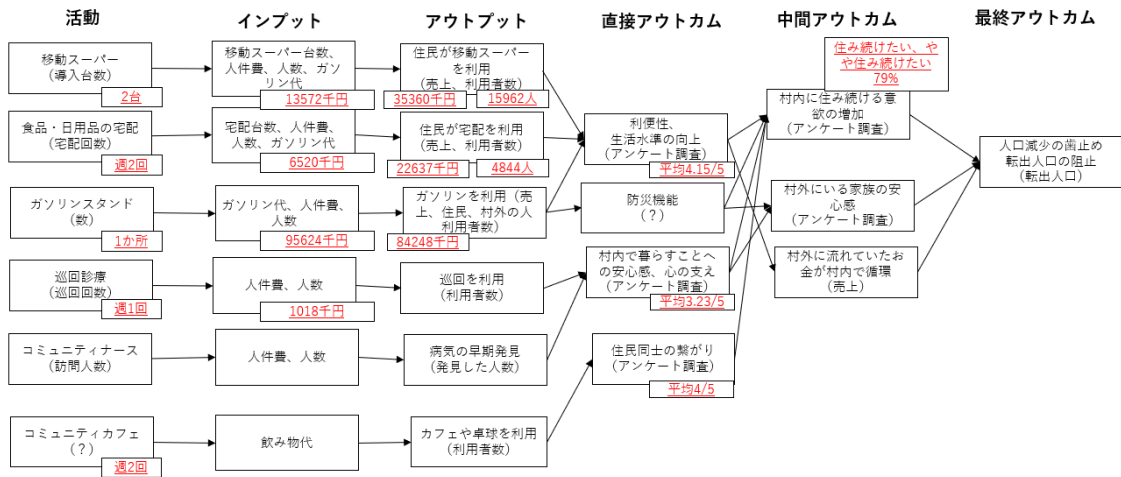


(出典：小野達也『客観かつ具体的な政策効果の把握及びそのための適切な目標・測定指標の設定について<総務省演習型研修配布資料>』)

<事例：かわかみらいふの事務事業評価>

川上村総合戦略における「東部地区暮らしがつづく集落づくりプロジェクト」では、一般社団法人「かわかみらいふ」を設立し、移動スーパー、食品・日用品の宅配、巡回医療、コミュニティカフェ、ガソリンスタンド、コミュニティナースの具体的な事業を行っている。それらをロジック・モデルで表すと以下のようになる。

図表 15：平成 29 年度かわかみらいふの事業におけるロジック・モデル



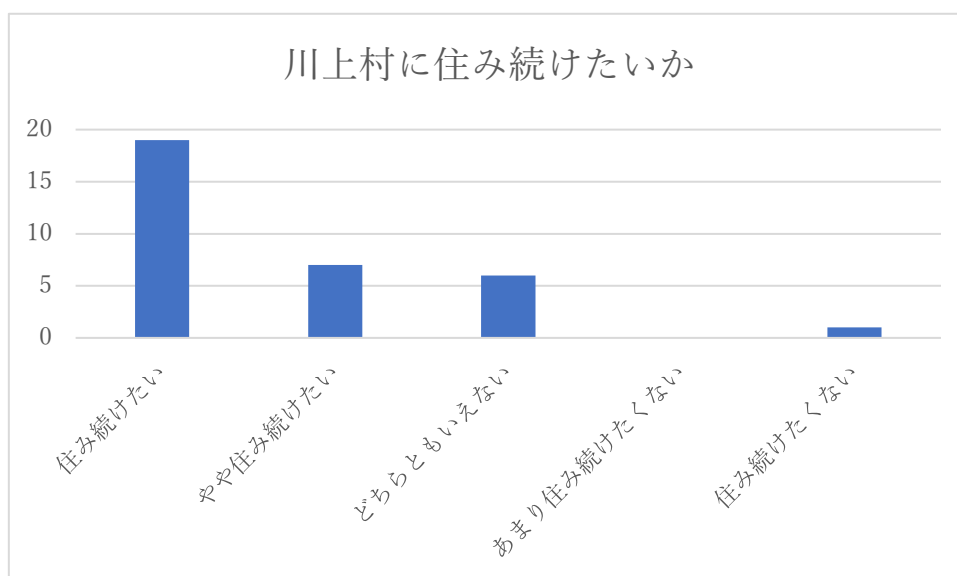
(出典：実際にかわかみらいふに訪問し、かわかみらいふのデータを基に筆者と友人で作成)

かわかみらいふのロジック・モデルに関しては、「効率性は見られないが必要不可欠」な事業が多く存在し、それらを「ロジックが繋がらないから」や「効率性がみられないから」などの理由で評価してはいけないことに注意する必要がある。

また、ロジック・モデルにおける「生活水準の向上」、「心の支え」、「住民同士の繋がり」の3つの指標の具体的測定値を得るために、2019年2月26日に実際に川上村の北和田、東川、迫地区にて、合計33人に対して住民アンケート調査を実施した。

図表 16：住民アンケート調査に基づく結果

評価	1	2	3	4	5	平均
1 住民のつながりは高まっているか	1	1	2	2	7	4
2 心の支えになっているか	2	2	1	2	5	3.23
3 生活水準は向上したか	1	1	4	1	7	4.15

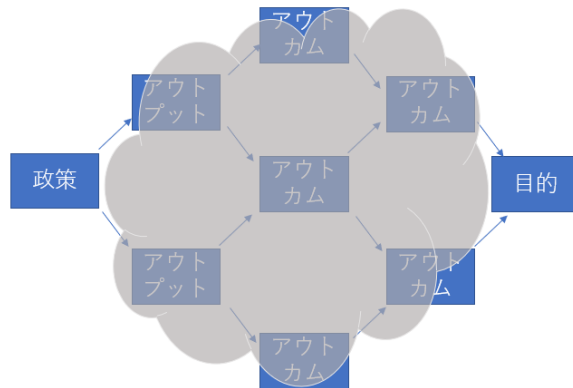
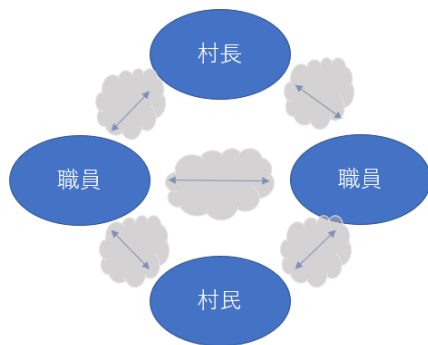


(出典：アンケート調査を基に筆者と友人で作成)

住民アンケート調査の結果を通じて、かわかみらいふが高い水準で貢献していることを示している。しかし、「心の支え」という部分では、他の指標よりも少し劣っており、巡回診療やコミュニティナース事業などの浸透に不足がある可能性があると同時に、サンプリングバイアスという調査方法に問題が存在する可能性もある。また、具体的測定値が足りない指標としては、「村外にいる家族の安心感」が挙げられるが、今回の川上村の訪問では村外にいる家族に対してアンケート調査を実施することができなかったため、既に行ったアンケート調査と合わせて、今後継続的に調査する必要があると考える。そして、「村外に流れていたお金が村内に循環」という側面に関しては、どの程度のものなのかを計算する必要があるかもしれない。

このように、行政評価を導入するにあたって、事業とその事業の目標や目的の因果関係を考え、ロジック・モデルを作成する必要がある。「ロジック・モデルを作成する」という行為によって、職員同士の議論が活性化される。さらに、指標における具体的測定値を得るためには「住民アンケート調査」を行う必要性も発生するため、住民のニーズを拾い上げることも可能となってくる。そして、完成したロジック・モデルによって、「ブラックボックス」になっていた事業の全体像が「可視化」され、「共有」され、それが事業に関する「説明根拠」になると同時に、他の地域と事業のノウハウを共有する上でも役に立つというメリットがある。

図表 17：川上村における「ブラックボックス」問題



### 【ステップ3】評価シートを作成する

(名古屋市の事務事業評価を参考に) 川上村の事業を分析した「ロジック・モデル」に示された評価指標を基に、「必要性」、「有効性」、「達成度」、「効率性」という4つの個別評価基準を計算し、相対評価により1～5の五段階評価を行う。そして、それらを統合する形で、AからD段階の総合評価を行う。D判定が出た事業に関しては、その事業の根本的な見直し、または廃止が求められる。

また、評価指標の一つである「アンケート調査」に関しては、住民に対し、定期的に匿名でアンケート調査を実施することが求められる。また、川上村では、65歳以上の高齢者が約771人いるため、アンケート調査票の文字を大きく記載する、ipadでアプリ形式にする等、その人たちがアンケート調査に気軽に参加できるような工夫が必要となってくる。

このような三つのステップを踏んで、事業において事前評価を行うことで「効率性・透明性の向上」に加え、「導入しようとしている事業の内容が目的に沿っているか」、「住民のニーズを反映できているか」など、川上村の事業の「妥当性・優先度の検討」が確保でき、また、事後評価を行うことで、「行っている事業は課題に対して効果はあるのか」、「他に改善点はないのか」などの「効率性」が検証できる。事前評価、事後評価ともに効率性、透明性、妥当性、優先度が把握できるようになり、無駄な投資や労力を避け財源や資源の有効活用が期待される<sup>34</sup>。

### おわりに

川上村と同様に、「地方自治体の現場では、多くの問題が山積しており、職員は限られた資源をやり繰りして、問題の解決に向けて苦勞しているのが実情であり、自治体の仕事は、外からではなかなか見えないため、ブラックボックスになってしまっている。」<sup>35</sup>このような中で、事業の妥当性、組織運営の効率性を確保するためには、客観的な指標による行政評

<sup>34</sup> 石島一司、高崎英邦「地方自治体における事業評価手法の研究」

<sup>35</sup> 明石照久「自治体行政評価の現状と可能性」(2016年1月27日)

価が一層求められることになる。また、行政評価は、職員が住民のニーズを意識的に把握するようになると同時に、住民に既存事業や導入予定事業を理解してもらう上でも重要な役割を果たす。さらに、川上村において、行政評価を導入するもう一つの狙いとしては、名古屋市の「相対評価」を視点とした行政評価のように、他地域と統一的な行政評価指標を設定するように工夫することで、川上村の斬新で先進的な事業について、だいたい何人規模だとどれぐらいの予算が必要で、どれぐらいの効果が得られるなどの説得根拠が得られ、同じような人口減少／高齢化の危機を抱いている他地域と事業の比較や共有がしやすくなる。これは、超高齢社会である川上村だからこそできることである。

## 参考文献

1. 石原俊彦『自治体行政評価ケーススタディ』東洋経済新報社、2005年出版
2. 北九州市都市経営戦略会議報告資料「行政評価は何をもたらすのかー評価は何のため？誰のため？」2008年8月26日
3. 澤田晋治「都道府県における行政評価の現状と課題」『経営戦略研究 Vol.4』2010年、99-110頁 ([https://kwansei-ac.jp/iba/assets/pdf/journal/studies\\_in\\_BandA\\_2010\\_p99-110.pdf](https://kwansei-ac.jp/iba/assets/pdf/journal/studies_in_BandA_2010_p99-110.pdf))
4. 総務省「地方公共団体における行政評価の取り組み状況等に関する調査結果」(平成29年6月27日) ([http://www.soumu.go.jp/main\\_content/000501750.pdf](http://www.soumu.go.jp/main_content/000501750.pdf))
5. 掛谷純子「地方自治体における行政評価の目的とその内容ー財務会計と管理会計の視点からー」『京都女子大学現代社会研究』2014年、5-18頁 ([http://repo.kyoto-wu.ac.jp/dspace/bitstream/11173/2134/1/0130\\_017\\_001.pdf](http://repo.kyoto-wu.ac.jp/dspace/bitstream/11173/2134/1/0130_017_001.pdf))
6. 株式会社日立情報システムズ「地方公共団体における行政評価と情報システム」(2003年5月22日) (<https://www.hitachi-systems.com/-/media/ind/adworld/adnews/download/AD21101.pdf>)
7. 山口直也「地方公共団体における行政評価の機能とシステム・デザイン」『会計検査研究』38号、2008年9月、1-11頁
8. 葛城市「行政評価制度の導入に向けての基本的な考え方ー葛城市行政改革推進プロジェクトチーム報告書」2008年7月
9. 蛸子准吏「地方公共団体における政策・行政評価の現状と課題ー少子高齢化・人口減少社会に適応した評価活動に向けてー」『評価クォーリー』30号、2014年7月、18-27頁
10. 山谷清志「地方自治体の行政評価の本質と課題ー組織文化と評価文化の交錯」『評価クォーリー』43号、2017年10月、17-36頁
11. 田中啓「日本の自治体の行政評価」『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7月、1-26頁

12. 総務省「政策評価の導入に向けた意見・論点の中間整理」  
([http://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/hyouka/81282.htm#1](http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/hyouka/81282.htm#1))
13. 小池拓自「地域経済活性化の方向性と課題—人口減少と経済のグローバル化を踏まえて」『レフェレンス』789号、2016年10月、29-54頁
14. 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
15. 奈良県川上村『第5次川上村総合計画～都市にはない豊かな暮らしの実現～』
16. 奈良県川上村配布資料『奈良県川上村（水源地の村づくり～樹と水と人の共生をめざして）』
17. 総務省行政評価データ、[http://www.soumu.go.jp/iken/02gyosei04\\_04000058.html](http://www.soumu.go.jp/iken/02gyosei04_04000058.html)
18. 新聞記事：「『将来人口8割減・子供ゼロ』の衝撃予測 奈良の過疎村、活気維持へあの手この手」Sankei Biz, 2018年7月30日  
<https://www.sankeibiz.jp/macro/news/180719/mca1807190640002-n1.htm>
19. 川瀬仁志：『政策を見つめ直す～ロジック・モデルの活用』総務省行政評価局, 平成30年11月29日（総務省政策ワークショップ配布資料）
20. 川上村「地域包括ケア取り組み状況について—川上村らしい地域包括ケアシステム構築」(<http://www.pref.nara.jp/secure/175422/kawakami.pdf>)
21. 川上村『水源地の村づくり（都市にはない豊かな暮らしを築くために）』第32次地方制度調査会ヒアリング資料
22. 川上村「地域包括ケア取り組み状況について—川上村らしい地域包括ケアシステム構築」(<http://www.pref.nara.jp/secure/175422/kawakami.pdf>)
23. 厚生労働省行政事業レビュー外部有識者会合「参考資料3 EBPM（Evidence-based policy making）証拠に基づく政策立案」（平成30年5月8日）  
([https://www.mhlw.go.jp/jigyo\\_shiwake/dl\\_h30/mtg0508\\_07.pdf](https://www.mhlw.go.jp/jigyo_shiwake/dl_h30/mtg0508_07.pdf))
24. 総務省「平成27年度政策評価に関する統一研修（地方研修）の概要」  
([http://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/hyouka/seisaku\\_n/107479.html](http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/hyouka/seisaku_n/107479.html))
25. 石島一司、高崎英邦「地方自治体における事業評価手法の研究」  
([http://www.cit.nihon-u.ac.jp/kouendata/No.38/3\\_doboku/3-052.pdf](http://www.cit.nihon-u.ac.jp/kouendata/No.38/3_doboku/3-052.pdf))
26. EY アドバイザリー・アンド・コンサルティング株式会社「改めて考える「行政評価・政策評価」の必要性」（平成29年2月24日）  
([http://www.soumu.go.jp/main\\_content/000500406.pdf](http://www.soumu.go.jp/main_content/000500406.pdf))
27. 国土交通省都市局市街地整備課「都市再生整備計画事業 評価の手引き 平成28年度版」（平成29年3月）([http://www.machikou-net.org/public/jigohyouka/pdf/jigo\\_hyouka\\_h28.pdf](http://www.machikou-net.org/public/jigohyouka/pdf/jigo_hyouka_h28.pdf))
28. 小野達也「成果指標と目標値の効果的な活用に向けて」（平成27年度政策評価に関する

- る統一研修（地方研修）（[http://www.soumu.go.jp/main\\_content/000420724.pdf](http://www.soumu.go.jp/main_content/000420724.pdf)）
29. 菅原希：総務省「政策評価の現状と課題」（平成 27 年 10 月 2 日）  
（[http://www.soumu.go.jp/main\\_content/000402894.pdf](http://www.soumu.go.jp/main_content/000402894.pdf)）
  30. 飯塚雅夫：総務省「政策評価の現状と課題」（平成 27 年 7 月 22 日）  
（[http://www.soumu.go.jp/main\\_content/000402893.pdf](http://www.soumu.go.jp/main_content/000402893.pdf)）
  31. 石原俊彦「自治体行政評価における個別評価と総合評価の形成—名古屋市行政評価を参考に」『会計検査研究』30 号、2004 年 9 月、129-143 頁
  32. 石原俊彦「地方自治体の行政評価と行政経営—役所のシステム改革と運動論の展開—」（2007 年 5 月 10 日）  
（<https://www.city.sado.niigata.jp/topics/reform/pdf/evaluate/19051001.pdf>）
  33. 明石照久「自治体行政評価の現状と可能性」（2016 年 1 月 27 日）  
（[http://www.soumu.go.jp/main\\_content/000420751.pdf](http://www.soumu.go.jp/main_content/000420751.pdf)）
  34. 石原俊彦「行政評価における受益と負担の概念」『産研論集（関西学院大学）』32 号（2005 年 1 月）（[https://www.kwansei.ac.jp/i\\_industrial/attached/0000027677.pdf](https://www.kwansei.ac.jp/i_industrial/attached/0000027677.pdf)）