

市民のための行政評価システムを目指して

～橿原市への提案～



奈良県橿原市 大前 哲

はじめに

行政評価は、限られた財源の中で自治体が自らの判断で経営資源を合理的かつ効率的に配分し、成果を重視した行政活動を展開すること、評価を通じ、職員一人ひとりが成果志向とコスト意識を持って業務に取り組むよう意識改革を図ること、さらには、評価結果を公表し、行政経営に対する説明責任を果たし市民参画を促進すること等への活用が期待され、多くの自治体において導入が進んでいる。

行政評価に関して、橿原市では日常業務の改革・改善を主な目的として、平成 20 年度に事務事業評価を本格導入し、現在は施策評価で第 3 次総合計画の進行管理も行っているが、後述するように市の行政評価システムが様々な面でうまく機能しておらず、形骸化しているのではないかと感じている。

そこで本レポートでは、行政評価に関し市が抱える課題克服を念頭に、市民ニーズ・市民からの意見を取り入れた評価を作成すること、そしてその評価結果を行政経営に活用できるシステムを構築することに重点を置いて考察したい。

1. 地方公共団体における行政評価の現状

(1) 総務省調査結果からみる行政評価の取組状況

平成 28 年 10 月 1 日現在の導入状況について、行政評価は市区では下表の通り 8 割以上の団体で導入されている。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。

表 行政評価の導入状況

	市区				
	今回調査		平成 25 年 10 月 1 日現在		対前回調査比
	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	
既に導入済み	593	83.5	588	82.5	0.7
試行中	20	2.8	35	4.9	△2.1
検討中(導入予定時期決定)	3	0.4	8	1.1	△0.7
検討中(導入予定時期未定)	39	5.5	38	5.4	0.1
導入予定なし	12	1.7	14	2.0	△0.3
過去に実施していたが廃止した	44	6.2	27	3.8	2.4
合計	711		710		

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から筆者作成

評価体制については、下表のように、行政評価を導入している団体のうち、約 5 割が内部評価に加えて外部評価も実施している。内部評価に加えて外部評価も実施している団体は、平成 25 年度の前回調査に比べて増加している(市区町村では 425 →473)。内部評価の実施体制としては、約 5 割の団体において、事業担当課に加えて、行革担当課等

	市区町村(1033)	
	団体数	構成比(%)
内部のみ	548	53.0
内部+外部	473	45.8
外部のみ	12	1.2

表 行政評価の実施体制（総務省調査より筆者作成）

による評価が行われている。住民等から意見を取り入れる仕組みについては、約 4 割の団体において「あり」と回答しており、市区町村では前回調査から約 40 団体増加している。

行政評価の対象について、ほとんどの団体が事務事業を対象とした行政評価を実施している。評価対象業務の 5 割以上に対して評価指標を導入していると回答している市区町村は約 8 割となっている。

行政評価結果の活用方法について、市区町村では予算査定等への反映状況で、「原則反映」「参考程度」としている団体が合わせて 9 割近くあり、継続中の事務事業の見直しに「直接反映」「参考」として活用している団体が 9 割を超えている状況である。

	市区町村(1033)	
	団体数	構成比(%)
評価指標の設定	807	78.1
評価情報の住民への説明責任	311	30.1
予算編成等への活用	738	71.4
定数査定・管理への活用	373	36.1
議会審議における活用	146	14.1
外部意見の活用	377	36.5
長期的な方針・計画との連携	543	52.6
職員の意識改革	582	56.3
行政評価事務の効率化	821	79.5

表 行政評価の課題（総務省調査より筆者作成）

行政評価の課題について、右表のように市区町村の約 8 割が評価指標の設定と回答している。また、行政評価事務の効率化と回答した団体は約 8 割、予算編成等への活用と回答した団体は約 7 割となっている。

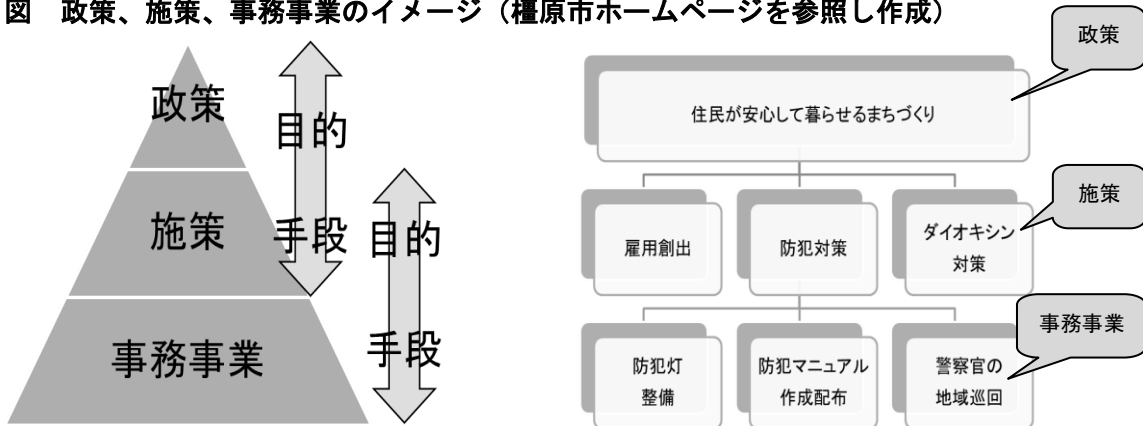
(2) 橿原市の取組状況

橿原市では平成 18 年に行政評価研究会プロジェクトチームを立ち上げ、行政評価の進め方を検討するとともに職員研修や説明会を実施し、平成 20 年度に事務事業評価、翌 21 年度に施策評価を導入した。以降、毎年全庁的に事務事業評価と施策評価を実施しており、今年度は事務事業評価の本格導入から数えてちょうど 10 年目にあたる。当時行政評価システム導入にあたり、市としてその導入目的を、

- ① 成果を重視した行政へと転換していくこと（成果志向、コスト志向）
- ② 住民に対して行政情報を公開し住民参加を促進すること（市民協働の円滑化）

- ③ 職員の意識改革及び説明責任を向上することと定めた。

図 政策、施策、事務事業のイメージ（橿原市ホームページを参照し作成）



年間の行政評価実施スケジュールについては、下表の通りである。例年、5月上旬に行政評価作成に係る説明会を実施した後に事業担当課が評価表作成に取りかかり、その後8月下旬～9月初旬に市ホームページおよび行政資料閲覧コーナーにおいて全ての施策評価表と事務事業評価表を公表している。なお、各担当課は行政評価表の提出後に、次年度実施する全事務事業の実施計画書作成に取りかかり、9月下旬にかけて企画・財政担当課が計画書の内容についてヒアリング・判定作業を行い、予算編成の参考資料として活用する流れとなっている。行政評価の実施体制としては、内部評価で事業担当課のみによる評価である。

表 橿原市の行政評価実施年間スケジュール（筆者作成）

項目	5月	6月	7月	8月	9月	10月
事務事業評価実施	■	■				
施策評価実施			■			
橿原市ホームページでの公開					■	
評価担当課集約・ホームページ公開準備		■	■	■	■	

事務事業評価の対象は前年度に実施した全事務事業であり、対象事業数はここ近年は450事業程度で推移している。市では事務事業評価の目的を、

- ① PDCA サイクルを意識して事務事業（日常の仕事）を見直すことにより、業務の改善を目指す。
- ② 市の予算編成に活用する。
- ③ 職員の意識改革のきっかけにする。

と定めている。評価表の様式は統一されたものを用いており、事業種類ごとに記入を要する評価表項目が異なっている。

施策評価は、事務事業評価実施後に行うもので、市の総合計画で定められている48の施策について、関連している事務事業評価の内容を確認しながら、それぞれの施策の担当部署・課が中心となって施策評価表を作成する。市では、施策評価の目的を、

- ① 施策の目的を数値化することなどにより、総合計画の進行管理を行う。
- ② 予算編成事業に活用する。(枠配分予算配分の実施)
- ③ 総合計画に基づく優先順位付けを行う。

と定めている。なお、総合計画の 48 施策には、それぞれ目指すまちの実現度を数値で表現した施策指標とその目標値が設定されている。

行政評価結果は上述のように、第 3 次総合計画との連携により総合計画の進行管理のためのマネジメントツールとして使用され、毎年秋に財政担当課により行われる予算査定の際の参考資料としても使用されることとなっているが、これらの点については課題にて再度触れることとする。

2. 橿原市行政評価の課題

(1) 成果重視の行政運営に関して

施策評価の導入目的である、評価結果を用いて成果を重視し経営資源を適切に配分した予算編成や行政運営ができておらず、うまく活用できていないと感じる。作成担当課による施策の現状分析や有効性評価、今後の方向性等の記入内容が固定化しており、それぞれの施策内での事務事業の優先順位付けは毎年ほとんど変わらない。市で総合計画策定年度以降は市民アンケートを実施していないことから、施策の目標達成に関して、指標が下表のようにアンケートの意識調査結果を用いる施策は実績値に基づいた目標達成度が判定できていない。

表 橿原市行政評価で指標値が計測できていない施策 (筆者作成)

また、計画策定から 5 年

が経ち施策の実施内容も少し変化しているため、現状に合った指標を追加する必要がある施策も存在する。

事務事業評価については、今年度に提出された市が自主的に実施する任意事業 207 事業のうち、55 事業で成果指標が存在しなかった。事業の取捨選択等の判断材料の一つとして有効性評価があるが、その根拠となる成果指標が存在しなければ評価がしづらいため、成果指標設定が必要ではないだろうか。また、既に設定されている成果指標でも、活動指標ではないかと思われるものや、目標値の設定根拠が不明なものも多い。前述したように行政評価実施体制は事業担当課による自己評価のみであり、指標や目標値の設定が客観的に妥当かどうか、の検証ができているとは言い難い。事業目的や指標値についていま一度見直すことが必要と感じている。

(2) 住民参加促進に関して

住民参加について、他市町村では市民アンケートで施策に関する重要度や満足度を調査している場合が多いが、橿原市では先に述べたように総合計画の進行管理に関連した市民アンケート等を実施していないため、評価表中の「施策の現状分析」や「今後の方向性」

欄の説明に、実際の市民ニーズがどの程度正確に反映されているかは不透明で、評価の客観性や信頼性に疑問が生じている。また、公表している評価表中の文章表現に関して、例えば専門用語が使われていたり、記載内容が多かったりするなど、住民から見て分かりにくいと感じることがある。

市民への情報公開手段については、評価結果は市ホームページと市庁舎内の行政資料閲覧コーナーで見ることができるが、それでは行政活動に関心が高い市民しか閲覧せず、ほとんどの市民は行政評価について知らない可能性がある。また、現在は公表資料が施策評価表、事務事業評価表とそれぞれの見方、そして評価結果一覧表のみで、市民に理解してもらいたい点が明確になっていない。以上のことから、市民にとって行政評価やひいては市政そのものが理解しづらく縁遠い存在になっているのではないかと懸念している。市民が見ても分かりやすい資料作成と合わせて、評価結果がもっと多くの市民の目に触れるよう、他の閲覧場所や新たな公表媒体の検討が必要と考えている。

(3) 業務改善に関して

前述したように、評価内容が固定化している状況からみて、評価表を作成することが目的化しており、課題を発見して業務改善に繋げるという行政評価の目的が達成できていないのではないかと、という懸念がある。これには事業担当課による自己評価のみであることも影響していると考えている。事業課題への対応方針が翌年度どのように実施され、どう効果があったのかを評価・分析し、さらなる改善へとつなげる仕組みづくりが必要である。

また、事業担当課の負担について、評価表を作成する事業数が 20 を超える部署も複数存在し、担当者の作成にかかる負担が大きい。事務事業評価は現在は全事務事業(約 450)を対象としているが、評価表の内容の固定化を防ぎ、客観性や実効性の検証を行い評価の精度を上げるためにも、事業の種類から判断して対象事業や項目を絞って実施する必要があるのではないだろうか。

以上のことから、現在の橿原市の行政評価システムが、導入当初の目的である成果重視の行政運営や住民参加の促進などに有効に活用できているか、疑問を感じており、現行の行政評価システムを抜本的に改革する必要があると考える。次章で他自治体の事例とその課題点を整理し、市への提言へとつなげたい。

3. 橿原市が抱える課題に関する他自治体の実践事例

(1) 奈良県桜井市（外部の視点を導入した評価について）

桜井市では、平成 26 年度から従来の内部評価に加えて、外部の視点を導入することにより、評価の客観性・信頼性の確保並びに効率的で質の高い行政を推進することを目的として外部評価を公開実施している。現在の評価委員は学識者 2 名と市民 2 名の計 4 名で、市協働推進委員と総合戦略策定会議委員から一名ずつ市民委員として委嘱しているとのことである。外部評価対象は、43 施策から市側が今後注力すべき施策や課題がある施策を 6 つ事務局案として示し、委員の承認を得るかたちで決定している。委員会実施にあたっては、市ホームページ、広報誌での周知と市窓口課での案内チラシ配布により、一般市民に傍聴可能であることを知らせている。

平成 29 年度の外部評価は、11 月と 12 月の日曜日 2 日間で 3 施策ずつに分けて実施され、筆者は 11 月に行われた委員会を視察した。委員会の内容は下表の通りである。

表 桜井市外部評価の内容（1 施策について）

1	市の担当者が施策内容及び施策評価シートについて説明	約 20 分
2	外部評価委員が質問や確認、補足説明を要請し、市担当者が回答	約 15 分
3	外部評価委員が所見、助言、提言等を行う。	約 15 分
4	外部評価委員の意見をまとめ、委員会として評価を行う。	約 10 分

なお、当日の傍聴者数は筆者以外に 2 名であった。委員からの指摘事項の半分以上は、施策目標や実施内容と成果指標・目標値の設定との間に関連性が乏しく、指標の入れ替えや目標数値の再検討をすべきである、という趣旨であった。施策達成度の判定が指標の目標達成度に基づいておらず主観的である、との指摘もあり、指標や目標値設定の難しさを感じた。市の実情を考慮した提言や委員自身の専門性を生かした提言は有意義なものと感じたが、当日配布資料が多く質疑応答時間が短かったため、施策の中身に深く立ち入った応答には至らなかったという感想も抱いた。

その他、市行政経営課の担当者から聞いた課題としては、以下のものがあつた。

- ① 現在は外部評価意見を受けての市の対応状況は公表していないが、今後どうするかは庁内で検討中である。
- ② 委員会の開催時期について、委員から各課が外部評価意見を踏まえ予算要求できるよう開催時期前倒しを求められており、行政評価スケジュール見直しが必要。

(2) 兵庫県尼崎市（庁内実施体制について）

兵庫県尼崎市では平成 26 年度から施策評価を本格実施し、総合計画で定める 4 つの「ありたいまち」ごとにぶら下がる 20 施策、56 展開ごとに評価している。また、総合計画の 20 の施策について、その進捗度や関連する項目の市民意識を把握するため、施策の重要度、施策に対する取組の満足度について 5 段階で市民アンケート調査を実施している。最終評価では、次年度に向けて特に重点的に取り組む施策として重点化する施策を定め、予算の重点配分をしている。その判断基準は、市が最重要課題としているファミリー世帯の定住転入促進に資するものか、市民意識調査で重要度が高く満足度が低い施策かどうか、等である。

表 尼崎市施策評価に係る市長ヒアリング時間（筆者作成）

尼崎市の庁内実施体制に関して、施策評価は施策所管部門による一次評価と、首長による二次評価により構成されており、首長自らが積極的に施策評価に基づく行政運営の重要性を職員に説明するとともに、施策評価実施

①	一次評価各局プレゼン	24 時間
②	二次評価案確認	10 時間
③	二次評価各局プレゼン	26 時間
④	まとめ 等	4 時間
		計 64 時間

に関与することにより、評価制度を定着させている。首長は、まず評価担当部門から一次評価結果の説明を受け、その後の二次評価では施策所管部門の局部長級の職員に対して首長が直接ヒアリングを実施した後、評価担当部門が首長の意向を反映した上で二次評価結

果を作成しており、平成 29 年度は計 64 時間首長が直接施策評価に関わったそうである（表参照）。市の担当者へのヒアリングでは

- ① 首長の拘束時間が長かったこと
- ② 市長への事前説明や二次評価の取りまとめ等にかかる評価担当課の負担が大きいこと
- ③ 施策評価の庁内周知を徹底し、職員の意識改革を図っていくこと

が今後の課題とのことだった。尼崎市と同程度に首長の予定を確保することは難しいかもしれないが、職員の行政評価に対する意識やモチベーションの向上のために首長がリーダーシップを発揮できる環境を整えることは重要である。

(3) 千葉県習志野市（市民との協働による指標分析について）

習志野市では、客観的に成果を測定することを目的に指標を設定するも、地域社会に起きている問題の解決にあたっては、行政が行う取組だけでなく、社会経済状況や住民の行動等の影響を受けるため、公費投入の成果を客観的に把握し説明するのが難しい場合があった。また、地域の市民団体等も課題解決に向けた取組を実施しているため、協働で取り組むことで、より総合的でインパクトのある優れた作戦を生み出せると考えた

市では、こどもの発達支援施策と地域におけるワーク・ライフ・バランス施策において、地域課題の解決に取り組む市民団体との協働により、活動の評価を実施する協働型プログラム評価を実施している。協働型プログラム評価では、地域の市民団体と協働で、アウトカムに基づく成果の達成までの道筋となるロジックモデルを策定し、成果を測定するための指標・目標値の設定、指標変動の要因分析を実施することで、適切な成果の測定を期待している。

協働型プログラム評価では、地域課題に取り組む市民団体との協働で指標・目標値の設定、成果測定を実施することで、市民団体の持つ知識や知見の共有や、市民団体の活動の推進や地域の課題解決の円滑化を進める必要がある。協働型プログラム評価の実施のためには、多くの調査や市民団体との協働のための準備等、多くの時間と説明が必要となることから、市民協働で取り組む施策の一部としている。

習志野市のこの取組は、施策の評価をする際に単なる目標値の達成状況の確認に留まらず、政策が目指す社会状態には様々な要因が影響することを認識し、行政組織内の壁や行政と市民との間の壁を超えて目標達成に取り組んでいる好事例であると言える。

4. 橿原市への提案

(1) 外部の意見を活用する評価の導入について

①外部評価の導入

筆者が市の課題と感じている、評価の客観性確保や住民ニーズを把握して行政サービスを提供する、という点を克服する方法として、次ページの総務省調査結果の表で多くの自治体が導入のねらいとして挙げているように、市職員とは違う外部からの視点による評価導入を検討すべきと考える。外部評価が存在することにより、内部評価で各課担当者が評価表に記入する段階においても、住民や外部からの視線をより強く意識することで記入内容が客観性を帯びていく、というように良い効果を及ぼすことが期待できる。

②外部評価委員会に関して

外部評価での評価対象としては、市の現在の行政評価の狙いの一つである総合計画の進行管理を主な目的として施策を対象に外部評価を導入するのがよいと考えている。事務事業単位で外部評価を実施している自治体も多く存在するが、事業単位の評価では上位施策への貢献度や施策目標の実現度が見えづらく、事務事業間の優先順位を付けられない、という懸念がある。なお、毎年全施策について実施するのが理想だが、例えば市が重点施策として進めてきた施策や、市民アンケートで重要度は高いが満足度は低いという結果が出た施策、職員対象のアンケートにおいて見直しが必要との意見が多い施策などの基準をもとに、複数の施策を年度ごとに選定し実施することが考えられる。

	市区町村(485)	
	団体数	構成比(%)
評価の客観性・公平性の確保	436	94.8
専門的知見の活用	281	61.1
内部評価が十分であるかの検証	266	57.8
住民ニーズの把握	293	63.7
職員の意識改革	268	58.3

表 外部評価を導入したねらい（総務省調査より筆者作成）

委員会までの事前準備では、開催日までに十分に余裕を持って、施策評価表以外にも施策指標値の他自治体との比較データや、構成事業の内容がよく分かるような資料を評価委員に渡し、数値の確認など基本的な質問は事前に済ませるなどしてから委員会に臨むべきである。そうでないと、当日の短い時間中では施策の内容を十分に理解できず、適切な評価や提言をすることは困難である。入念な事前準備を行った上で、当日は一つ一つの施策評価に十分な時間を確保し議論を深めることが有意義な提言を引き出すのに必要である。

委員会までの事前準備では、開催日までに十分に余裕を持って、施策評価表以外にも施策指標値の他自治体との比較データや、構成事業の内容がよく分かるような資料を評価委員に渡し、数値の確認など基本的な質問は事前に済ませるなどしてから委員会に臨むべきである。そうでないと、当日の短い時間中では施策の内容を十分に理解できず、適切な評価や提言をすることは困難である。入念な事前準備を行った上で、当日は一つ一つの施策評価に十分な時間を確保し議論を深めることが有意義な提言を引き出すのに必要である。

③市民アンケートの継続実施

住民ニーズの把握という点において、外部評価の導入と合わせて市民アンケートの継続実施は不可欠である。市民アンケートは、市民が市政に関心を持ち参加してみようという意欲を持つきっかけとなるものであり、施策の指標・目標値やコストを参考として掲載することが望ましいだろう。調査結果は、今後市として重要視すべき施策や各施策の展開方針を決める参考として活用でき、さらに集計結果を年齢別、地区別などに分けて分析することで、個々の施策や事務事業の改善に生かすことができる。アンケートには自由意見欄を設けて、そこに書かれた意見や質問に対しては、結果の公表段階で必ず担当部署のコメント・対応方針を載せる。そうすることで、市民に市政に対する関心・参加意欲を持ち続けてもらうことができると考える。

また、市民アンケートとは別に、行政評価に係るパブリックコメントを実施し、広く全市民から評価に対する意見を募集することも必要である。寄せられた意見については、内部評価や事業展開に反映することはもちろんのこと、市民アンケートと同様に一つ一つの意見に対して市の対応方針を公表することが不可欠である。

(2) 評価結果の新たな公表方法について

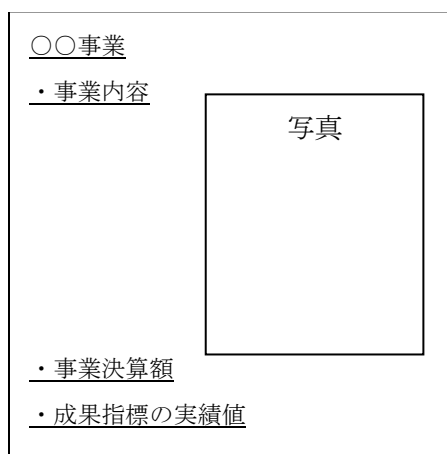
評価結果の新たな公表手段として、毎月各家庭に配布される広報誌を用いた行政評価情報

公開を提案したい。広報誌は、ホームページや行政資料閲覧コーナーよりも市民の目に触れる可能性が高く、市の行政評価の取組や各部署の事業成果をアピールすることができる機会になると考えている。現在の広報誌は、毎年度春には「予算のあらまし」と題し施政方針と当初予算の概要を掲載し、秋には前年度の決算報告にページが割かれるが、決算報告では科目別決算額が一覧表で示されるほか

は、実績として前年度に実施した事業名が列挙されるだけである。実施した事業に関する情報開示が不足していると感じており、今後は財政担当課からの決算報告に加えて、評価担当課が市民に分かりやすいかたちで評価結果の概要と主な事業成果の情報を掲載（図参照）してはどうだろうか。

また、現在行っている市ホームページでの公表に関しても、従来通り評価結果一覧表と全評価表を公表するほか、例えば前年度評価からの改善状況や施策別の総合評価を表やグラフで一覧化するなど、市民が評価結果の要点を理解しやすい情報を掲載していくことが必要である。

図 広報誌への事業成果掲載イメージ



(3) 内部評価体制の改善について

① 庁内実施体制の改革

行政評価の実施体制について、評価結果を生かした行政運営ができるような庁内体制・システムを構築し、職員の行政評価に対する意識向上を促すことが必要である。具体案としては、市長をはじめ市経営層が参加する政策会議において、各施策を対象に指標の変動要因と構成事業が与えた影響や貢献度のほか、今後の施策展開の方向性や事業の優先度設定などの内部評価結果の妥当性について検討し、必要があれば評価内容を修正し最終的な評価結果を確定する。そして、市民アンケート等の結果も踏まえ次年度の重点施策を決定し、以上のことを次年度の予算編成へ反映させる。このように評価結果を重要視し庁内で活用する仕組みができれば、担当職員の取組意欲向上につながり、職員が上位施策を意識して日常業務に取り組む風土が定着することが期待できる。

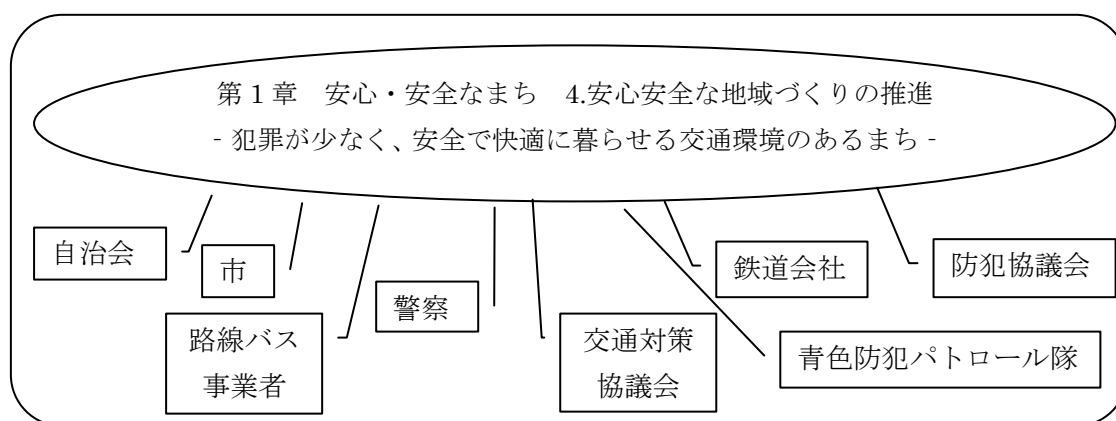
② 対象事業の絞り込み

評価結果を活用する体制構築と合わせて、職員の負担軽減のためにも事務事業評価の対象事業の絞り込みが必要である。義務的な事業や内部管理事業は一般的に有効性や効率性を評価しづらいため、評価項目を事業費コストと事業の次年度方向性程度に絞り簡易評価とし、ソフト事業で市に実施の裁量がある事業については従来どおり評価を行う。そして、市に裁量のある事業については、財政担当課と評価担当課から事業担当課に対し、成果指標の目標値の設定根拠や指標変動の要因分析についてヒアリングするとともに、各々の事業の評価内容の妥当性と今後の方向性について協議する場を設ける。こうすることで評価の形骸化を防ぎ、全庁で業務改善に取り組む雰囲気づくりができるのではないだろうか。

③ 関係団体も交えた施策目標の共有

現在市の総合計画の各施策には、目標の実現には市担当課以外に民間事業者や市民団体の活動が不可欠なものが複数あり、その指標には「スポーツを定期的に行っている市民の割合」のように成果を市実施事業のみでは測れないものも存在する。このような施策は、その目標像と、実現のために誰が何をするかを施策取組に関わる全員が共通認識として持つておくべきである。したがって、内部評価の際には市と関係団体が一緒になって目標達成のために進行管理を行い、課題解決に向けて互いのノウハウを共有し取組の方向性を確認し合う場を設けることが望ましい。また、外部評価の際には、市担当者だけでなく関係団体にも出席を要請し、評価結果を共有することも検討すべきである。

図 例：橿原市総合計画第 1 章 4. の施策の関連団体（総合計画冊子を基に筆者作成）



おわりに

行政評価の最終目的は、評価で出た課題の改善を通じて住民サービスの質を上げていくことである。そのためには、行政サービスの受け手である市民が日常生活において何を必要としているかを把握し、政策に反映させなければならない。今後は、市職員全員が行政評価の目的について再認識し、行政評価を市民に分かりやすいものとするとともに、本稿で提案したような実施体制のもとで、住民ニーズを反映した評価結果を行政運営を通じて住民サービスの質向上に繋げることが求められる。

【参考文献・資料】

INPM 行政評価研究会(2005)『自治体行政評価ケーススタディ』東洋経済新報社
 稲沢克祐(2008)『行政評価の導入と活用 - 予算・決算、総合計画』イマジン出版
 監査法人トーマツ編(2005)『Q&A 行政評価の導入と実践』中央経済社
 橿原市企画政策課編(2013)『橿原市第 3 次総合計画 後期基本計画』橿原市
 総務省自治行政局市町村課行政経営支援室(2017)『地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果』総務省
 千代田区外部評価委員会(2014)『平成 25 年度 千代田区外部評価委員会 外部評価報告書』千代田区