

政策評価に関する職員アンケート調査結果

平成19年1月

総務省大臣官房政策評価広報課

－職員の意識改革の進展を中心とした政策評価導入効果の分析－

目 次

【1】調査のねらいと分析方法、分析のフレームワーク	1
【2】主な分析結果	4
1. 基本的説明変数（Ⅰ. 属性、Ⅱ. 評価実務経験）	4
2. 日常の成果志向	6
2－1. コスト削減・効率性の意識（質問5）	
2－2. アウトカム意識（質問6）	
2－3. 日常業務の改善（質問4）	
2－4. アウトカム目標設定（質問7）	
2－5. 計画的業務遂行（質問8）	
2－6. 目的・目標、業務改善意識に関する経年比較	
3. 評価への関わり	17
3－1. 評価内容・結果の認知（質問9）	
3－2. 評価情報（内容・結果）の活用（質問10、11、12、13）	
3－3. 政策評価の活用に関する経年比較	
4. 評価制度に対する評価	22
4－1. 評価情報活用の困難（質問14A、14B）	
4－2. 改善の余地と改善すべき点（質問16A、16B）	
4－3. 職場の意識向上効果（質問17）	
5. 分析のまとめ	26

総務省職員アンケート調査結果

－職員意識改革の進展を中心とした政策評価導入効果の分析－

(明治大学公共政策大学院ガバナンス研究科教授北大路信郷)

【1】調査のねらいと分析方法、分析のフレームワーク

本調査は、総務省における政策評価制度がどのように運用されているか、また職員がどのように政策評価制度を受け止めているのか、政策評価の活用状況、課題、効果、などを把握し、今後さらに政策評価を有効に機能させるための基礎的情報を得るために行ったものである。この調査は丁度2年前、総務省における政策評価制度の運用が始まってから3年目の2005年1月に実施された第1次調査とほぼ同じ内容になっており、この2年間の変化が追跡できるようになっている。

今回調査の対象は本省（大臣官房・各局等（11））、統計研修所、消防庁の局長級から係長級までのすべての職員であり、前回調査と同様に対象職員全員に対する悉皆調査である。今回の調査対象者は1,787人、回答者数1,456人（回収率81.5%）で、前回の調査対象者数1,809人、回答者数1,444人（回収率79.8%）と比べ、ほぼ同様の回収状況となっている。

今回の調査の1つのねらいは、2年前の調査結果との比較を行い、経年変化を見ることであり、もう1つは前回調査でも行ったように、以下に説明する分析のフレームワークに基づいて変数間の関係を確認することである。経年変化には回答分布の比較、変数間関係の確認にはクロス分析を使っている。

この調査のために使われた調査項目（質問）群は、[図. 分析のフレームワーク]に示されているようにI～Vの5つのグループで構成されている。この図では、今回とりあげた調査項目の間に想定している関係を、矢印のついた線で表している。矢印の元にある項目は説明変数群であり、先にあるのが被説明変数群である。

この調査の最も重要なねらいである政策評価の活用状況、課題、効果、を把握するための調査項目（被説明変数群）は、「IV. 評価への関わり」と「V. 評価制度の評価」のグループに含まれている。

「V. 評価制度の評価」は、回答者が現在の政策評価をどのようにみているかを知るための調査項目である。中でも、質問14は今回の第2次調査で唯一追加された項目で、現在、政策評価に関して最も重要な課題の1つとされている評価情報の活用について、どのような困難があるかを分析するための設問になっている。質問16では現在のシステムに改善すべき点があるかどうかを尋ねるとともに、改善すべきという場合には具体的な改善点を聞いている。また、質問17は回答者の職場において政策評価制度の導入による効果が感じられるかどうかを尋ねたもので、政策評価制度の重要なねらいの1つである「目的・成果志向の行動」がみられるようになったかどうかを、具体例を示して尋ねている。

「Ⅳ．評価への関わり」のグループには、回答者が政策評価制度の運用にどれだけ主体的・積極的に関わっているか（以下コミットメントと表現）を調べるための質問群が含まれている。特に重要なのは、評価結果をどのような場面でどの程度活用しているかという「Ⅳ－２結果活用」の項目である。質問 10 から質問 13 では、主な活用の場面として、予算要求、機構・定員要求、制度の検討・見直し、情報提供や他部局との連携・PR、の4つについて、評価情報参照の状況を調べており、活用していない場合にはその理由も尋ねている。ただ、評価結果を活用するかどうかの問題以前に、回答者の政策評価に対するコミットメントのレベルとして、そもそもどの程度政策評価の内容・結果を知っているかという問題がある。質問 9 は回答者の政策評価内容・結果についての認知度を調べるとともに、認知度が低い場合の理由を尋ねている。

以上のⅤとⅣの2つの質問群がこの調査の主眼である「政策評価の活用状況、課題、効果」を直接的に調べるための項目であるのに対し、分析フレーム図におけるⅠ、Ⅱ、Ⅲ、の質問群は主として「政策評価の活用状況、課題、効果」に関する回答を説明するために用意されたもの（説明変数群）である。

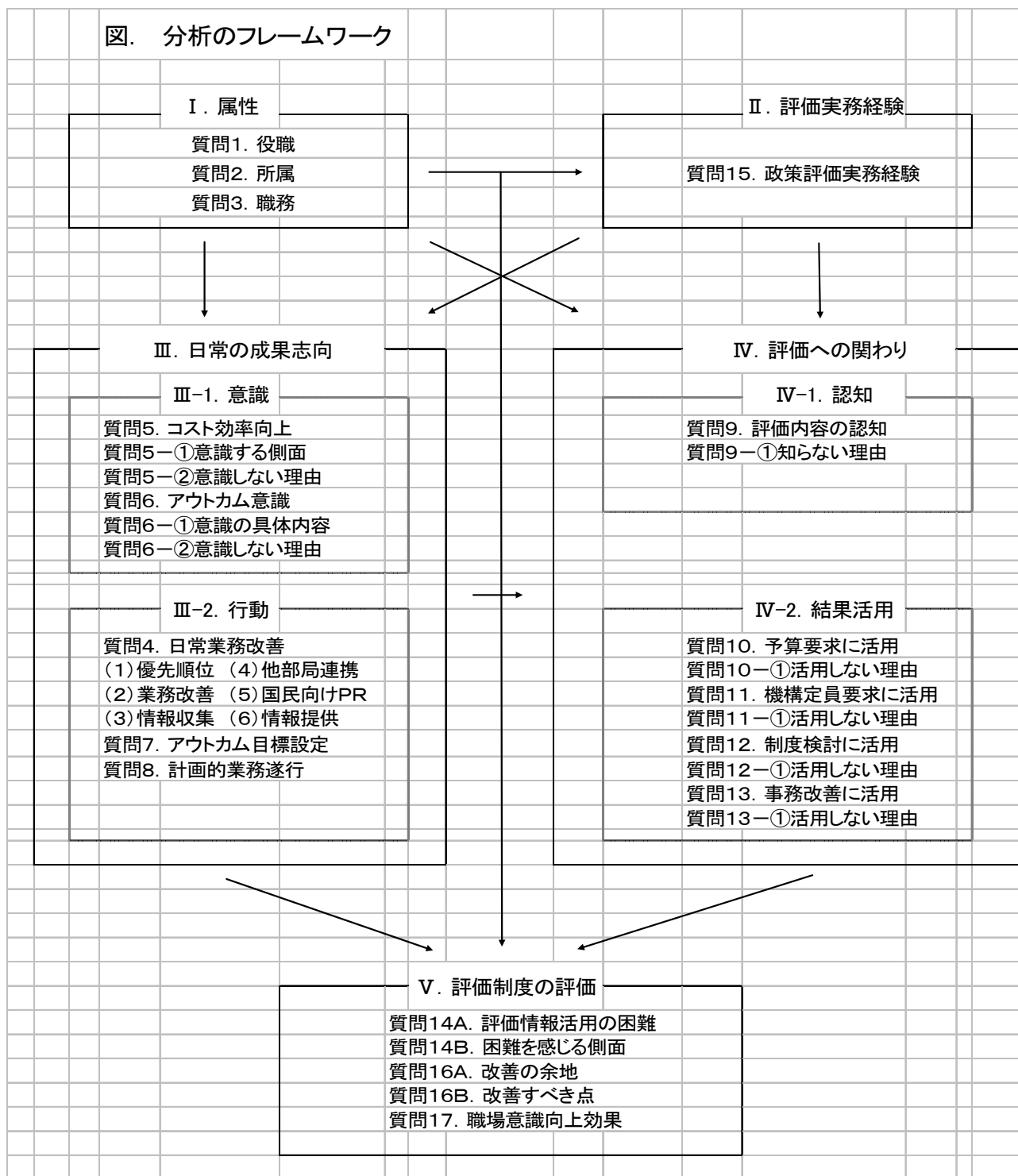
まず、分析フレームワーク図の「Ⅲ．日常の成果志向」に含まれる質問群は、職員が日頃職場の中でどれほど成果を意識し、成果に結びつく行動をとっているかを把握するためのものである。政策評価制度は成果志向の公共経営を展開するためのしくみであり、日常的に成果を意識し、行動する職員にとってはコミットメントもたやすく、制度の意義も理解しやすいものと推測される。また、政策評価制度に対するコミットメントと肯定的意識がさらに成果志向を強化するという因果関係も考え得る。従って、この「Ⅲ．日常の成果志向」の項目群は、「Ⅳ．評価への関わり」や「Ⅴ．評価制度の評価」を構成する項目群に対する説明要因となることが予想される。

この「Ⅲ．日常の成果志向」の項目群は、さらに意識と行動の2つのグループに分けることができる。成果志向の姿勢を意識面で調べている「Ⅲ－１．意識」群には、日頃からコスト削減や効率性向上をどのくらい意識しているかを尋ねた「質問 5．コスト効率向上」と、担当業務の政策アウトカムを意識しているかを尋ねた「質問 6．アウトカム意識」が含まれる。いずれも、意識する場合にはその側面、しない場合にはその理由を聞いている。

また成果志向の姿勢を具体的な行動面で調べるため、「Ⅲ－２．行動」として、日常的に業務の質向上のための行動をどの程度とっているかを尋ねた「質問 4．日常業務改善」と「質問 7．アウトカム目標設定」、「質問 8．計画的業務遂行」が用意されている。質問 4 は、（１）仕事の優先順位、（２）仕事の改善すべき点、（３）政策対象者などの情報収集、（４）他部局との連携可能性、（５）国民向けPR、（６）情報提供、について積極的な取り組みが行われているかどうかを尋ね、質問 7、質問 8 の2問では政策評価の重要な側面となるアウトカム目標の設定状況と中長期的な目標設定の有無について尋ねている。

最後に、変数群のⅠとⅡは、回答者自身に関する事実関係を尋ねたもので、最も基本的な説明変数である。「Ⅱ．評価実務経験（質問 15）」は、回答者が政策評価制度

に直接的に関わった経験があるかどうかに関するもので、政策評価制度に対する意識や行動、そして日頃の成果志向の姿勢にも影響を持つことが考えられる。回答者のプロフィールである「I. 属性」に関する項目としては、質問1. 役職、質問2. 所属、質問3. 職務、の3つを用意している。



【2】主な分析結果

1. 基本的説明変数（I. 属性、II. 評価実務経験）

調査結果の分析は、[図. 分析のフレームワーク] に示された関係を順次検証する形で進めるが、まず最も基本的な説明変数について取り上げる。

最も基本的説明変数の属性は、表1～3の単純集計表に示されている。「質問1. 役職」と「質問2. 所属」については説明変数として使う場合に各カテゴリーに十分

な回答数を確保するため、カテゴリーの統合を行っている。その結果、役職は4カテゴリーが3つに、所属は13のカテゴリーが5つに大括り再編されている。以下の分析で役職と所属をクロス集計分析の説明変数用に用いる場合には、カテゴリーの再編を行ったものを使用する。

表1	質問1. 役職	前回(2005年)		今回(2007年)	
		度数	%	度数	%
1	技術総括審議官、政策統括官、局長、次長、部長、官房審議官クラス	30	2.1	27	1.9
2	課長、室長、企画官クラス	198	13.7	193	13.3
3	課長補佐クラス	462	32.0	455	31.3
4	係長クラス	751	52.0	781	53.6
	NA	3	0.2	0	0.0
	合計	1444	100.0	1456	100.0

表2	質問2. 所属	前回(2005年)		今回(2007年)	
		度数	%	度数	%
1	大臣官房	112	7.8	157	10.8
2	人事・恩給局	230	15.9	205	14.1
3	行政管理局	60	4.2	70	4.8
4	行政評価局	158	10.9	150	10.3
5	自治行政局	90	6.2	77	5.3
6	自治財政局	63	4.4	34	2.3
7	自治税務局	37	2.6	45	3.1
8	情報通信政策局	123	8.5	181	12.4
9	総合通信基盤局	136	9.4	108	7.4
10	郵政行政局	49	3.4	57	3.9
11	統計局(統計研修所含む)	289	20.0	262	18.0
12	日本学術会議	26	1.8	39	2.7
13	消防庁	69	4.8	71	4.9
	NA	2	0.1	0	0.0
	合計	1444	100.0	1456	100.0

表3	質問3. 職務	前回(2005年)		今回(2007年)	
		度数	%	度数	%
1	政策、施策、制度、事業の企画立案	448	31.0	449	30.8
2	政策、施策、制度、事業の運用・推進	422	29.2	395	27.1
3	政策、施策、制度、事業の調整	151	10.5	138	9.5
4	審査、監督	146	10.1	158	10.9
5	庶務・その他	266	18.4	308	21.2
	NA	11	0.8	8	0.5
	合計	1444	100.0	1456	100.0

表1～3は、回答者の属性からみた分布を今回(2007年)と前回(2005年)について比較しているが、両者にはほとんど違いがないことを確認することができる。

「質問15. 評価実務経験」と属性との関係を見たのが表4～7である。表4では、課長、室長、企画官クラス以上の半数近くは過去2年間、あるいはその前の3年間に政策評価の実務に関わっているが、係長クラスでは6割以上(65.7%)が政策評価実務へ関わっていないことが示されている。表5は第1次調査の結果を示したのであるが、この2年の間に政策評価実務の経験者がさほど増えている様子は見られない。

		1	2	3	4	5			
		過去2年間に評価書作成経験ある	過去2年間にチェックや修正指示経験ある	H14-16に作成・チェック等経験ある	政策評価にかかわったことがない	その他	N. A	合計	
1	課長、室長、企画官クラス以上	実数	13	58	33	102	8	6	220
		%	5.9%	26.4%	15.0%	46.4%	3.6%	2.7%	100.0%
2	課長補佐クラス	実数	50	76	67	240	13	9	455
		%	11.0%	16.7%	14.7%	52.7%	2.9%	2.0%	100.0%
3	係長クラス	実数	91	75	66	513	12	24	781
		%	11.7%	9.6%	8.5%	65.7%	1.5%	3.1%	100.0%
合計		実数	154	209	166	855	33	39	1456
		%	10.6%	14.4%	11.4%	58.7%	2.3%	2.7%	100.0%

		1	2	3	4		
		過去3年間に評価書作成経験ある	過去3年間にチェックや修正指示経験ある	政策評価にかかわったことがない	その他	合計	
1	課長、室長、企画官クラス以上	実数	24	89	102	11	226
		%	10.6	39.4	45.1	4.9	100.0
2	課長補佐クラス	実数	65	119	254	18	456
		%	14.3	26.1	55.7	3.9	100.0
3	係長クラス	実数	122	82	500	13	717
		%	17.0	11.4	69.7	1.8	100.0
合計		実数	211	290	856	42	1399
		%	15.1	20.7	61.2	3.0	100.0

		1	2	3	4	5			
		過去2年間に評価書作成経験ある	過去2年間にチェックや修正指示経験ある	H14-16に作成・チェック等経験ある	政策評価にかかわったことがない	その他	N. A	合計	
1	大臣官房・日本学術会議	実数	12	26	35	114	5	4	196
		%	6.1%	13.3%	17.9%	58.2%	2.6%	2.0%	100.0%
2	人事恩給・行政管理・行政評価局	実数	49	56	36	250	21	13	425
		%	11.5%	13.2%	8.5%	58.8%	4.9%	3.1%	100.0%
3	自治行政・自治財政・自治税務・消防庁	実数	27	34	33	131	2	0	227
		%	11.9%	15.0%	14.5%	57.7%	0.9%	0.0%	100.0%
4	情報通信政策・総合通信基盤・郵政行政局	実数	59	78	39	158	4	8	346
		%	17.1%	22.5%	11.3%	45.7%	1.2%	2.3%	100.0%
5	統計局(統計研修所含む)	実数	7	15	23	202	1	14	262
		%	2.7%	5.7%	8.8%	77.1%	0.4%	5.3%	100.0%
合計		実数	154	209	166	855	33	39	1456
		%	10.6%	14.4%	11.4%	58.7%	2.3%	2.7%	100.0%

		1		2		3		4		5		N. A	合計
		過去2年間に評価書作成経験ある	過去2年間にチェックや修正指示経験ある	H14-16に作成・チェック等経験ある	政策評価にかかわったことがない	その他							
1	政策、施策、制度、事業の企画立案	実数	68	107	59	198	9	8	449				
		%	15.1%	23.8%	13.1%	44.1%	2.0%	1.8%	100.0%				
2	政策、施策、制度、事業の運用・推進	実数	43	35	32	264	9	12	395				
		%	10.9%	8.9%	8.1%	66.8%	2.3%	3.0%	100.0%				
3	政策、施策、制度、事業の調整	実数	16	25	29	63	2	3	138				
		%	11.6%	18.1%	21.0%	45.7%	1.4%	2.2%	100.0%				
4	審査、監督	実数	7	20	13	104	7	7	158				
		%	4.4%	12.7%	8.2%	65.8%	4.4%	4.4%	100.0%				
5	庶務・その他	実数	19	21	33	221	6	8	308				
		%	6.2%	6.8%	10.7%	71.8%	1.9%	2.6%	100.0%				
合計		実数	153	208	166	850	33	38	1448				
		%	10.6%	14.4%	11.5%	58.7%	2.3%	2.6%	100.0%				

また、表6と表7では、所属部局と職務によっても、政策評価実務経験者の割合にある程度の差があることが示されている。

2. 日常の成果志向

2-1. コスト削減・効率性の意識（質問5）

日常の業務遂行の中で成果に関する意識や行動がどの程度現れているかを調べた4つの質問（質問4、5、6、7）のうち、表8は最も基本的な側面の1つと考えられるコストや効率に関する意識（質問5）を調べた結果を第1次調査と対比して示している。両調査結果とも大きな差は見られず、全回答者の2割弱が日常的に常に「コスト削減や効率性の向上を意識している」と答え、「意識することはよくある」と答えた7割以上が肯定的な回答を行っている。表9では、コストや効率に関する意識が職位とかなりの関係を持っていることが示されており、職位が高くなるほど意識する職員が多くなる傾向が明らかである。課長、室長、企画官クラス以上の3割以上が常にコストや効率を意識しており、約9割以上が肯定的な回答を行っている。

		前回(2005年)		今回(2007年)	
		度数	%	度数	%
1	常にコスト削減や効率性向上を意識	260	18.0	250	17.2
2	意識することはよくある	810	56.1	865	59.4
3	意識することはあまりない	276	19.1	266	18.3
4	意識することはほとんどない	67	4.6	53	3.6
	NA	31	2.1	22	1.5
	合計	1444	100.0	1456	100.0

		1		2		3		4		5		合計
		常にコスト削減や効率性向上を意識	意識することはよくある	意識することはあまりない	意識することはほとんどない	N. A.						
1	課長、室長、企画官クラス以上	実数	68	138	12	2	0	220				
		%	30.9%	62.7%	5.5%	0.9%	0.0%	100.0%				
2	課長補佐クラス	実数	66	300	80	8	1	455				
		%	14.5%	65.9%	17.6%	1.8%	0.2%	100.0%				
3	係長クラス	実数	116	427	174	43	21	781				
		%	14.9%	54.7%	22.3%	5.5%	2.7%	100.0%				
合計		実数	250	865	266	53	22	1456				
		%	17.2%	59.4%	18.3%	3.6%	1.5%	100.0%				

コストと効率に関する意識の分布は、表 10 に示されているように所属部門によって違いが見られるが、表 11 でわかるように、さらに強い関係が見られるのは職務の内容の違いである。特にコスト削減や効率性向上を常に意識しているという回答が多いのは、政策、施策、制度、事業の「調整」や「企画立案」を担当する職員である。

		1	2	3	4	5		
		常にコスト削減 や効率性向上を 意識	意識するこ とはよくある	意識するこ とはあまり ない	意識するこ とはほとんど ない	N. A.	合計	
1	大臣官房・日本学術会議	実数	32	123	33	6	2	196
		%	16.3%	62.8%	16.8%	3.1%	1.0%	100.0%
2	人事恩給・行政管理・行政評価局	実数	71	258	71	18	7	425
		%	16.7%	60.7%	16.7%	4.2%	1.6%	100.0%
3	自治行政・自治財政・自治税務・消防庁	実数	48	135	36	7	1	227
		%	21.1%	59.5%	15.9%	3.1%	0.4%	100.0%
4	情報通信政策・総合通信基盤・郵政行政局	実数	65	207	67	7	0	346
		%	18.8%	59.8%	19.4%	2.0%	0.0%	100.0%
5	統計局(統計研修所含む)	実数	34	142	59	15	12	262
		%	13.0%	54.2%	22.5%	5.7%	4.6%	100.0%
	合計	実数	250	865	266	53	22	1456
		%	17.2%	59.4%	18.3%	3.6%	1.5%	100.0%

		1	2	3	4	5		
		常にコスト削減 や効率性向上を 意識	意識するこ とはよくある	意識するこ とはあまり ない	意識するこ とはほとんど ない	N. A.	合計	
1	政策、施策、制度、事業の企画立案	実数	83	275	82	8	1	449
		%	18.5%	61.2%	18.3%	1.8%	0.2%	100.0%
2	政策、施策、制度、事業の運用・推進	実数	52	237	83	14	9	395
		%	13.2%	60.0%	21.0%	3.5%	2.3%	100.0%
3	政策、施策、制度、事業の調整	実数	35	80	22	1	0	138
		%	25.4%	58.0%	15.9%	0.7%	0.0%	100.0%
4	審査、監督	実数	27	89	26	13	3	158
		%	17.1%	56.3%	16.5%	8.2%	1.9%	100.0%
5	庶務・その他	実数	53	180	52	14	9	308
		%	17.2%	58.4%	16.9%	4.5%	2.9%	100.0%
	合計	実数	250	861	265	50	22	1448
		%	17.3%	59.5%	18.3%	3.5%	1.5%	100.0%

表 12 は意識する側面について具体的に回答を得た結果で、2 回の調査の結果は同じ傾向を示しており、意識するという回答の比率は「4. 日常経費節減」で今回調査が前回調査をわずかに上回る傾向が見られる。また、コスト削減や効率性向上の意識に関して否定的な回答を行った職員にその理由を尋ねた結果は、表 13 にあるとおり 5 割以上が「コスト削減や効率性よりも内容及び質を充実すること」を重んじているため、という選択肢を選んでいく。

		前回(2005年)		今回(2007年)	
		度数	% (全体中)	度数	% (全体中)
1	コスト削減目標	36	2.5	41	2.8
2	費用対効果分析	139	9.6	155	10.6
3	契約価格抑制	171	11.8	196	13.5
4	日常経費節減	821	56.9	897	61.6
5	その他	60	4.2	32	2.2
		(N=1444)	(N=1070)	(N=1456)	(N=1115)

		前回(2005年)		今回(2007年)	
		度数	% (全体中)	度数	% (全体中)
1	これ以上余地ない	20	1.4	5.8	2.1
2	自分の仕事は無縁	70	4.8	20.4	4.9
3	組織のメリットない	14	1.0	4.1	0.9
4	内容・質充実に重点	182	12.6	53.1	11.1
5	コスト効率測り難い	22	1.5	6.4	1.0
6	その他	29	2.0	8.5	1.6
			(N=1444)	(N=343)	(N=1456)

2-2. アウトカム意識 (質問6)

政策評価の運用により強く関連すると考えられる側面として、質問6では政策のアウトカムに関する意識について尋ねている。表14に示されているとおり、2回の調査の間にはほとんど変化が見られず、約6割がいつも、あるいはしばしばアウトカムを意識すると回答している。アウトカム意識については、コストや効率に関する意識よりもさらにはっきりと、職位による違いが見られる。表15に示されているように、課長、室長、企画官クラス以上の85%以上が政策のアウトカムを日常的に意識しているのに対し、係長クラスでこのような意識を持っている回答者は5割強に過ぎない。表16ではアウトカムに関する意識の強さが所属部門によってもかなり異なることが示されており、表17では職務の内容にもかなり関係していることがわかる。特に「庶務・その他の業務」ではアウトカムを意識しにくい状況が伺える。

		前回(2005年)		今回(2007年)	
		度数	%	度数	%
1	いつもはっきり意識している	277	19.2	279	19.2
2	意識することがしばしばある	577	40.0	584	40.1
3	たまに意識することがある	365	25.3	361	24.8
4	ほとんど意識していない	192	13.3	207	14.2
	NA	33	2.3	25	1.7
	合計	1444	100.0	1456	100.0

		1	2	3	4	5	合計
		いつもはっきり意識している	意識することがしばしばある	たまに意識することがある	ほとんど意識していない	N. A.	
1	課長、室長、企画官クラス以上	実数 95	93	20	10	2	220
		% 43.2%	42.3%	9.1%	4.5%	0.9%	100.0%
2	課長補佐クラス	実数 91	195	117	46	6	455
		% 20.0%	42.9%	25.7%	10.1%	1.3%	100.0%
3	係長クラス	実数 93	296	224	151	17	781
		% 11.9%	37.9%	28.7%	19.3%	2.2%	100.0%
	合計	実数 279	584	361	207	25	1456
		% 19.2%	40.1%	24.8%	14.2%	1.7%	100.0%

			1	2	3	4	5	
			いつもはっ きり意識し ている	意識するこ とがしばし ばある	たまに意識 することがあ る	ほとんど意識 していない	N. A.	合計
1	大臣官房・日本学術会議	実数	23	64	50	53	6	196
		%	11.7%	32.7%	25.5%	27.0%	3.1%	100.0%
2	人事恩給・行政管理・行政評価局	実数	82	163	121	53	6	425
		%	19.3%	38.4%	28.5%	12.5%	1.4%	100.0%
3	自治行政・自治財政・自治税務・消防庁	実数	62	106	39	20	0	227
		%	27.3%	46.7%	17.2%	8.8%	0.0%	100.0%
4	情報通信政策・総合通信基盤・郵政行政局	実数	81	164	76	22	3	346
		%	23.4%	47.4%	22.0%	6.4%	0.9%	100.0%
5	統計局(統計研修所含む)	実数	31	87	75	59	10	262
		%	11.8%	33.2%	28.6%	22.5%	3.8%	100.0%
合計		実数	279	584	361	207	25	1456
		%	19.2%	40.1%	24.8%	14.2%	1.7%	100.0%

			1	2	3	4	5	
			いつもはっ きり意識し ている	意識するこ とがしばし ばある	たまに意識 することがあ る	ほとんど意識 していない	N. A.	合計
1	政策、施策、制度、事業の企画立案	実数	130	227	74	15	3	449
		%	29.0%	50.6%	16.5%	3.3%	0.7%	100.0%
2	政策、施策、制度、事業の運用・推進	実数	62	163	115	50	5	395
		%	15.7%	41.3%	29.1%	12.7%	1.3%	100.0%
3	政策、施策、制度、事業の調整	実数	25	59	35	19	0	138
		%	18.1%	42.8%	25.4%	13.8%	0.0%	100.0%
4	審査、監督	実数	33	57	43	21	4	158
		%	20.9%	36.1%	27.2%	13.3%	2.5%	100.0%
5	庶務・その他	実数	29	77	91	99	12	308
		%	9.4%	25.0%	29.5%	32.1%	3.9%	100.0%
合計		実数	279	583	358	204	24	1448
		%	19.3%	40.3%	24.7%	14.1%	1.7%	100.0%

政策アウトカムを意識する場面については、表18に示されているように、アウトカム意識を持つ回答者の6割近く(今回調査58.1%)が「自分なりにアウトカムを考えて業務を行っている」としているが、「職場で政策のアウトカムについて議論している」という回答も3割以上ある。一方、アウトカム意識について否定的な回答を行った職員にその理由を尋ねると、表19のとおり「担当する業務に関わる政策のアウトカムが分からない」、「アウトカムを意識していなくても自ずとアウトカム目標に近づく」、「アウトカムについて議論する機会ない」、などの選択肢がそれぞれ2割かそれ以上の回答者から選ばれている。

		前回(2005年)		今回(2007年)		
		度数	% (全体中)	度数	% (全体中)	% (回答中)
1	職場で議論	299	20.7	350	19.2	32.4
2	担当政策に目標	125	8.7	14.6	9.1	15.3
3	自分なり考えて業務	471	32.6	55.2	34.4	58.1
4	その他	30	2.1	3.5	1.7	2.9
		(N=1444)	(N=854)	(N=1456)	(N=863)	

		前回(2005年)		今回(2007年)			
		度数	% (全体中)	度数	% (全体中)	% (回答中)	
1	議論する機会ない	127	8.8	22.8	113	7.8	19.9
2	業務で自ずと目標達成	128	8.9	23.0	128	8.8	22.5
3	日々の業務手一杯	91	6.3	16.3	92	6.3	16.2
4	アウトカムが分からない	133	9.2	23.9	156	10.7	27.5
5	その他	76	5.3	13.6	81	5.6	14.3
			(N=1444)	(N=557)		(N=1456)	(N=568)

2-3. 日常業務の改善(質問4)

意識の面だけでなく、実際に仕事の質を向上させ、より高い成果を追求するための行動をどの程度とっているかを調べる項目として、質問4と質問7が用意されている。

質問4は6つの質問項目で構成されているが、属性項目のうちこれらの質問への回答結果に対して一貫した説明力を持つのは職位であるため、以下職位とのクロス集計結果を中心に報告する。

質問4の(1)では、「目的達成への重要性や緊急性に基づく優先順位を常に考えているか」どうかを尋ねているが、表20にあるとおり、今回調査で選択肢1の肯定的回答は全体の4割を超え、前回よりもわずかながら増えている。表21では、課長、室長、企画官クラス以上の65.0%が優先順位を常に考えていると答えており、職位による違いがかなり大きいことがわかる。

		前回(2005年)		今回(2007年)	
		度数	%	度数	%
1	優先順位を常に考えて仕事	552	38.2	620	42.6
2	考えているが実際進まない	699	48.4	673	46.2
3	優先順位を考えるゆとりない	99	6.9	83	5.7
4	優先順位考慮しなくてできる	89	6.2	73	5.0
	NA	5	0.3	7	0.5
	合計	1444	100.0	1456	100.0

							合計	
		1	2	3	4	5		
		優先順位を常に考えて仕事	考えているが実際進まない	優先順位を考えるゆとりない	優先順位考慮しなくてできる	N. A.		
1	課長、室長、企画官クラス以上	実数	143	69	0	7	1	220
		%	65.0%	31.4%	0.0%	3.2%	0.5%	100.0%
2	課長補佐クラス	実数	193	221	21	20	0	455
		%	42.4%	48.6%	4.6%	4.4%	0.0%	100.0%
3	係長クラス	実数	284	383	62	46	6	781
		%	36.4%	49.0%	7.9%	5.9%	0.8%	100.0%
	合計	実数	620	673	83	73	7	1456
		%	42.6%	46.2%	5.7%	5.0%	0.5%	100.0%

また質問4の(2)では「前例や決まった手順のある仕事でも常に改善すべき点がないか検討」しているかどうかを聞いているが、表22に示されたように、これについて肯定した回答者も全体では6割強であるのに対し、表23では課長、室長、企画官クラス以上で86.8%とはっきりと職位による違いが現れている。

		前回(2005年)		今回(2007年)	
		度数	%	度数	%
1	常に改善すべき点がないか検討	883	61.1	940	64.6
2	法令等で定められて改善難しい	94	6.5	74	5.1
3	関係部署など調整必要で難しい	267	18.5	268	18.4
4	日常業務追われ余裕ない	162	11.2	143	9.8
	NA	38	2.6	31	2.1
	合計	1444	100.0	1456	100.0

							合計	
		1	2	3	4	5		
		常に改善すべき点がないか検討	法令等で定められて改善難しい	関係部署など調整必要で難しい	日常業務追われ余裕ない	N. A.		
1	課長、室長、企画官クラス以上	実数	191	10	15	3	1	220
		%	86.8%	4.5%	6.8%	1.4%	0.5%	100.0%
2	課長補佐クラス	実数	302	24	87	35	7	455
		%	66.4%	5.3%	19.1%	7.7%	1.5%	100.0%
3	係長クラス	実数	447	40	166	105	23	781
		%	57.2%	5.1%	21.3%	13.4%	2.9%	100.0%
	合計	実数	940	74	268	143	31	1456
		%	64.6%	5.1%	18.4%	9.8%	2.1%	100.0%

質問4の(3)「報道された情報のみならず、できるだけ政策の対象者等の生の声を収集するよう心掛けている」か、と質問4の(4)「他部局で行っている業務にも興味を持ち、連携の可能性がないか検討するようにしている」か、という問いに対する回答も、表24、表26のとおり前回と今回の調査結果はほぼ同じだが、表25、表26からわかるように、職位による肯定的比率の差は極めて大きい。

		前回(2005年)		今回(2007年)	
		度数	%	度数	%
1	政策対象者等の生の声を収集	682	47.2	677	46.5
2	もっぱら報道情報から収集	421	29.2	465	31.9
3	情報収集する必要特に感じない	121	8.4	110	7.6
4	日常業務追われ手が回らない	178	12.3	177	12.2
	NA	42	2.9	27	1.9
	合計	1444	100.0	1456	100.0

							合計	
		1	2	3	4	5		
		政策対象者等の生の声を収集	もっぱら報道情報から収集	情報収集する必要特に感じない	日常業務追われ手が回らない	N. A.		
1	課長、室長、企画官クラス以上	実数	171	36	3	7	3	220
		%	77.7%	16.4%	1.4%	3.2%	1.4%	100.0%
2	課長補佐クラス	実数	237	149	27	35	7	455
		%	52.1%	32.7%	5.9%	7.7%	1.5%	100.0%
3	係長クラス	実数	269	280	80	135	17	781
		%	34.4%	35.9%	10.2%	17.3%	2.2%	100.0%
	合計	実数	677	465	110	177	27	1456
		%	46.5%	31.9%	7.6%	12.2%	1.9%	100.0%

表26	質問4. 日常業務(4)他部局連携	前回(2005年)		今回(2007年)	
		度数	%	度数	%
		1	他部局業務、連携の可能性検討	693	48.0
2	他部局業務知らず連携できない	285	19.7	276	19.0
3	担当業務は連携考える必要性ない	255	17.7	269	18.5
4	業務手一杯で連携考える余裕ない	161	11.1	168	11.5
	NA	50	3.5	51	3.5
	合計	1444	100.0	1456	100.0

表27 質問4. 日常業務(4)他部局連携×質問1. 役職・大分類		1	2	3	4	5	N. A.	合計
		他部局業務、連携の可能性検討	他部局業務知らず連携できない	担当業務は連携考える必要性ない	業務手一杯で連携考える余裕ない			
1	課長、室長、企画官クラス以上	実数	156	23	31	7	3	220
		%	70.9%	10.5%	14.1%	3.2%	1.4%	100.0%
2	課長補佐クラス	実数	221	93	83	46	12	455
		%	48.6%	20.4%	18.2%	10.1%	2.6%	100.0%
3	係長クラス	実数	315	160	155	115	36	781
		%	40.3%	20.5%	19.8%	14.7%	4.6%	100.0%
	合計	実数	692	276	269	168	51	1456
		%	47.5%	19.0%	18.5%	11.5%	3.5%	100.0%

一般国民向けのPRや、専門家や政策の直接の対象者向け情報提供への取り組みを尋ねた質問4の(5)、質問4の(6)の2問については、肯定的な回答の選択肢を「かなりできている」と「ある程度できている」の2つ用意しているが、表28と表30にあるとおり、「かなりできている」という明確な回答はどちらも少ない。特に質問4の(5)の一般国民向けPRについては、「かなり」と「ある程度」の両方を合わせても肯定的な回答が今回の調査で全体の35.1%にしか達しておらず、前回の調査結果よりも数値が下がっている。6項目用意した日常業務の質向上に関する設問の中では、最も取り組みが少なめであるように伺える。職位による違いは表29と表31のとおりこれまでの4項目と全く同じ傾向にある。

表28	質問4. 日常業務(5)国民向けPR	前回(2005年)		今回(2007年)	
		度数	%	度数	%
		1	PRの必要性高く、かなり説明できている	89	6.2
2	PRの必要性高く、ある程度説明できている	476	33.0	429	29.5
3	必要性高いが説明できるとは言い難い	429	29.7	454	31.2
4	PRの必要性さほど高くない	421	29.2	468	32.1
	NA	29	2.0	38	2.6
	合計	1444	100.0	1456	100.0

表29 質問4. 日常業務(5)国民向けPR×質問1. 役職・大分類		1	2	3	4	5	N. A.	合計
		PRの必要性高く、かなり説明できている	PRの必要性高く、ある程度説明できている	必要性高いが説明できるとは言い難い	PRの必要性さほど高くない			
1	課長、室長、企画官クラス以上	実数	20	85	72	40	3	220
		%	9.1%	38.6%	32.7%	18.2%	1.4%	100.0%
2	課長補佐クラス	実数	17	155	142	138	3	455
		%	3.7%	34.1%	31.2%	30.3%	0.7%	100.0%
3	係長クラス	実数	30	189	240	290	32	781
		%	3.8%	24.2%	30.7%	37.1%	4.1%	100.0%
	合計	実数	67	429	454	468	38	1456
		%	4.6%	29.5%	31.2%	32.1%	2.6%	100.0%

表30 質問4. 日常業務(6)情報提供		前回(2005年)		今回(2007年)				
		度数	%	度数	%			
1	情報提供の必要性高く、かなりできている	143	9.9	121	8.3			
2	情報提供の必要性高く、ある程度できている	631	43.7	616	42.3			
3	必要性高いが、できているとは言い難い	286	19.8	310	21.3			
4	情報提供の必要性さほど高くない	333	23.1	371	25.5			
	NA	51	3.5	38	2.6			
	合計	1444	100.0	1456	100.0			

表31 質問4. 日常業務(6)情報提供×質問1. 役職・大分類		1	2	3	4	5	
		情報提供の 必要性高 く、かなりで きている	情報提供の 必要性高 く、ある程度 できている	必要性高 いが、でき ているとは 言い難い	情報提供 の必要性 さほど高く ない	N. A.	合計
1	課長、室長、企画官クラス以上	実数 35 % 15.9%	123 55.9%	37 16.8%	23 10.5%	2 0.9%	220 100.0%
2	課長補佐クラス	実数 37 % 8.1%	203 44.6%	104 22.9%	107 23.5%	4 0.9%	455 100.0%
3	係長クラス	実数 49 % 6.3%	290 37.1%	169 21.6%	241 30.9%	32 4.1%	781 100.0%
	合計	実数 121 % 8.3%	616 42.3%	310 21.3%	371 25.5%	38 2.6%	1456 100.0%

2-4. アウトカム目標設定（質問7）

担当業務について、明確な政策アウトカム目標が設定できているかどうかを尋ねた質問7は、成果志向の行政活動が行われているかどうかをみる上で、極めて直接的で重要なものと考えられる。そのため、ここではまず度数分布について前回調査の結果と照らし合わせたうえで、役職、所属、職務、の3つの属性変数すべてとのクロス集計表を示すことにする。

まず表32の度数分布をみると、「明確にアウトカム目標が設定できている」が今回調査で9.1%、「明確とまで言えないが目標は設定できている」が25.5%となっており、目標設定についてこれら肯定的な回答が全体の3分の1程度となっている。これに対し、「目標はあるがアウトカム目標とは言えない」という回答が26.9%、「担当業務は政策目標が設定しづらい」として設定できていないという回答が34.6%という分布になっており、否定的な回答が6割を超えている。この比率は前回調査とさほど異なるものではない。

表32 質問7. アウトカム目標設定		前回(2005年)		今回(2007年)	
		度数	%	度数	%
1	明確にアウトカム目標設定できている	123	8.5	133	9.1
2	明確とまで言えないが設定できている	353	24.4	372	25.5
3	目標あるがアウトカム目標と言えない	427	29.6	391	26.9
4	担当業務は政策目標が設定しづらい	478	33.1	504	34.6
	NA	63	4.4	56	3.8
	合計	1444	100.0	1456	100.0

これまでみてきた成果志向に関連する調査項目と同じように、このアウトカム目標の設定についても職位の説明力がみられる。表33からわかるように、アウトカム目標を含め、目標設定自体が困難という回答は、課長、室長、企画官クラス以上では2割

に満たないのに対し、係長クラスでは4割を超えている。

		1	2	3	4	5		
		明確にアウトカム目標設定できている	明確とまで言えないが設定できている	目標あるがアウトカム目標と言えない	担当業務は政策目標が設定しづらい	N. A.	合計	
1	課長、室長、企画官クラス以上	実数	32	85	63	37	3	220
		%	14.5%	38.6%	28.6%	16.8%	1.4%	100.0%
2	課長補佐クラス	実数	33	128	134	146	14	455
		%	7.3%	28.1%	29.5%	32.1%	3.1%	100.0%
3	係長クラス	実数	68	159	194	321	39	781
		%	8.7%	20.4%	24.8%	41.1%	5.0%	100.0%
	合計	実数	133	372	391	504	56	1456
		%	9.1%	25.5%	26.9%	34.6%	3.8%	100.0%

所属や職務による違いも当然みられ、表34では情報通信政策・総合通信基盤・郵政行政の各局では目標設定が行われているという回答が比較的多いことが示されており、表35では庶務・その他の業務で65.3%が目標設定しづらいと回答している。

		1	2	3	4	5		
		明確にアウトカム目標設定できている	明確とまで言えないが設定できている	目標あるがアウトカム目標と言えない	担当業務は政策目標が設定しづらい	N. A.	合計	
1	大臣官房・日本学術会議	実数	11	23	51	105	6	196
		%	5.6%	11.7%	26.0%	53.6%	3.1%	100.0%
2	人事恩給・行政管理・行政評価局	実数	40	118	112	139	16	425
		%	9.4%	27.8%	26.4%	32.7%	3.8%	100.0%
3	自治行政・自治財政・自治税務・消防庁	実数	23	70	69	63	2	227
		%	10.1%	30.8%	30.4%	27.8%	0.9%	100.0%
4	情報通信政策・総合通信基盤・郵政行政局	実数	45	112	95	88	6	346
		%	13.0%	32.4%	27.5%	25.4%	1.7%	100.0%
5	統計局(統計研修所含む)	実数	14	49	64	109	26	262
		%	5.3%	18.7%	24.4%	41.6%	9.9%	100.0%
	合計	実数	133	372	391	504	56	1456
		%	9.1%	25.5%	26.9%	34.6%	3.8%	100.0%

		1	2	3	4	5		
		明確にアウトカム目標設定できている	明確とまで言えないが設定できている	目標あるがアウトカム目標と言えない	担当業務は政策目標が設定しづらい	N. A.	合計	
1	政策、施策、制度、事業の企画立案	実数	50	161	159	72	7	449
		%	11.1%	35.9%	35.4%	16.0%	1.6%	100.0%
2	政策、施策、制度、事業の運用・推進	実数	43	107	107	119	19	395
		%	10.9%	27.1%	27.1%	30.1%	4.8%	100.0%
3	政策、施策、制度、事業の調整	実数	14	33	40	49	2	138
		%	10.1%	23.9%	29.0%	35.5%	1.4%	100.0%
4	審査、監督	実数	14	37	39	57	11	158
		%	8.9%	23.4%	24.7%	36.1%	7.0%	100.0%
5	庶務・その他	実数	11	33	46	201	17	308
		%	3.6%	10.7%	14.9%	65.3%	5.5%	100.0%
	合計	実数	132	371	391	498	56	1448
		%	9.1%	25.6%	27.0%	34.4%	3.9%	100.0%

このアウトカム目標設定に関する回答結果は、質問15の政策評価実務経験との間にかなりの関係を見ることが出来る。表36でわかるように、実際に過去5年間のいずれ

かの時期に直接評価書の作成に関わったことがあるという回答者は、その他の回答者よりもアウトカム目標設定ができているとする回答が多く、目標設定がしづらいという回答が少ない。逆に政策評価に関わったことがない回答者の場合、4割以上は目標設定がしづらいとしている。

			1	2	3	4	5	
			明確にアウトカム目標設定できている	明確とまで言えないが設定できている	目標あるがアウトカム目標と言えない	担当業務は政策目標が設定しづらい	N. A.	合計
1	過去2年間に評価書作成経験ある	実数	19	48	48	36	3	154
		%	12%	31%	31%	23%	2%	100%
2	過去2年間に評価書作成経験ある	実数	28	70	60	48	3	209
		%	13%	33%	29%	23%	1%	100%
3	H14-16に作成・チェック等経験ある	実数	16	47	40	59	4	166
		%	10%	28%	24%	36%	2%	100%
4	政策評価にかかわったことがない	実数	64	185	223	350	33	855
		%	7%	22%	26%	41%	4%	100%
5	その他	実数	3	7	16	5	2	33
		%	9%	21%	48%	15%	6%	100%
合計		実数	130	357	387	498	45	1417
		%	9%	25%	27%	35%	3%	100%

2-5. 計画的業務遂行（質問8）

質問8は、担当業務において「短期・中長期の目標を立てて計画的に仕事をしているか」を尋ねたもので、目標に基づく業務活動の計画性の有無を調べたものである。表37でわかるとおり、肯定的回答は3割程度で、46.4%が「目標は立てているが計画的に進まないことが多い」と回答している。この設問についても、上記のアウトカム目標の設定状況と同じような変数間関係がみられ、表38でわかるような職位との関係や、部局、職務の内容との関係が観察されている。

		前回(2005年)		今回(2007年)	
		度数	%	度数	%
1	目標立てて計画的に仕事	399	27.6	449	30.8
2	目標立てるが計画的に進まない	686	47.5	676	46.4
3	業務に忙殺され計画的に行えない	181	12.5	152	10.4
4	担当業務は目標なくてもできる	153	10.6	146	10.0
	NA	25	1.7	33	2.3
	合計	1444	100.0	1456	100.0

			1	2	3	4	5	
			目標立てて計画的に仕事	目標立てるが計画的に進まない	業務に忙殺され計画的に行えない	担当業務は目標なくてもできる	N. A.	合計
1	課長、室長、企画官クラス以上	実数	108	101	3	5	3	220
		%	49.1%	45.9%	1.4%	2.3%	1.4%	100.0%
2	課長補佐クラス	実数	135	229	48	35	8	455
		%	29.7%	50.3%	10.5%	7.7%	1.8%	100.0%
3	係長クラス	実数	206	346	101	106	22	781
		%	26.4%	44.3%	12.9%	13.6%	2.8%	100.0%
合計		実数	449	676	152	146	33	1456
		%	30.8%	46.4%	10.4%	10.0%	2.3%	100.0%

2-6. 目的・目標、業務改善意識に関する経年比較

総務省政策評価基本計画に明記されているとおり、職員の意識改革は総務省における政策評価の重要な目的の1つとなっている。これまで見てきた問4～問8の回答結果について、前回調査（2005年）と2年後の今回の調査の間で比較を試みたのが表39であるが、大きな変化はみられなかった。

表 39. 日常の目的・目標、業務改善意識：経年比較

質問項目	質問・回答内容	前回 (2005 年)調査	今回 (2007 年)調査
質問4(1)優先順位	目的達成への重要性や緊急性に基づく優先順位を常に考えて仕事をしている。	38.2%	42.6%
質問4(2)業務改善	前例や決まった手順のある仕事でも、常に改善すべき点がないかを検討することになっている。	61.1%	64.6%
質問4(3)情報収集	担当業務に関して、報道された情報のみならず、できるだけ政策の対象者等の生の声を収集するよう心掛けている。	47.2%	46.5%
質問4(4)他部局との連携	省内の他部局で行っている業務にも興味を持ち、連携の可能性がないか検討するようにしている。	48.0%	47.5%
質問4(5)国民向けPR	担当業務に関して一般国民向けのPRの必要性は高く、実際にかなりわかりやすい説明ができています。（「1. かなりできている」と「2. ある程度できている」の合計）	39.2%	34.1%
質問4(6)情報提供	担当業務に関して専門家や政策の直接の対象者向けの情報提供の必要性は高く、実際にかなり十分な情報提供ができています。（「1. 十分できている」と「2. ある程度できている」の合計）	53.6%	50.6%
質問5. コスト削減・効率性向意識	コスト削減や効率性の向上を意識している。（「1. 常に. . .意識」と「2. 意識することはよくある」の合計）	74.1%	76.6%
質問6. 政策のアウトカム意識	自分の担当する業務において、政策のアウトカムをいつも意識している。（「1. いつもはっきり意識」と「2. 意識することがしばしばある」の合計）	59.2%	59.3%
質問7. 政策のアウトカム目標設定	政策のアウトカム目標が設定できている。（「1. 明確に. . .できている」と「2. 明確とまでは言えないが. . .できている」の合計）	32.9%	34.6%
質問8. 短期・中長期目標設定	目標を立てて計画的に仕事をしている。	27.6%	30.8%

3. 評価への関わり

3-1. 評価内容・結果の認知（質問9）

本調査における関心の1つは、政策評価結果がどれほど活用されているかをみることにあるが、実際に政策評価を自分の業務との関連でとらえようとする行動の第一歩として、どのような評価が行われているのか、内容・結果を知っておく必要がある。

表40の度数分布をみてわかるように、政策評価内容・結果の認知度は、今回の調査でもあまり高いとは言えない。自分の担当する業務に関する政策評価の評価内容・結果を「よく知っている」回答者は9.1%、「だいたい知っている」は30.4%で、いまだ全体の4割程度しか評価の中身を認識していないこと、そして2年前の調査結果とあまり変わらないことがわかる。職員間の政策評価結果に関する認知度について、2年間での進展は見られなかったようである。

		前回(2005年)		今回(2007年)	
		度数	%	度数	%
1	よく知っている	159	11.0	133	9.1
2	だいたい知っている	413	28.6	442	30.4
3	あまり知らない	388	26.9	405	27.8
4	ほとんど知らない	459	31.8	452	31.0
	NA	25	1.7	24	1.6
	合計	1444	100.0	1456	100.0

		前回(2005年)		今回(2007年)			
		度数	% (全体中)	度数	% (全体中)	% (回答中)	
1	かかわる機会がない	343	23.8	40.5	364	25.0	42.5
2	制度をよく知らない	208	14.4	24.6	193	13.3	22.5
3	取組に関心がない	82	5.7	9.7	65	4.5	7.6
4	担当業務が対象外	239	16.6	28.2	285	19.6	33.3
5	その他	57	3.9	6.7	34	2.3	4.0
			(N=1444)	(N=847)		(N=1456)	(N=857)

表41は政策評価の内容を「あまり知らない」、「ほとんど知らない」という場合の理由を聞いたものであるが、4割強は「評価業務にかかわる機会がない」という理由を挙げている。また3割近くは「担当業務が評価対象になっていない」ことを理由としている。そしてこの状況は2年前ときほど変わりが無い。

また、表42でわかるように、政策評価の認知度についても職位による違いが明確で、当然のことながら職位が高い職員の間では認知度が高い。これに対し、係長クラスでは4割近くが「ほとんど知らない」と回答している。政策評価内容・結果の認知度が担当業務によって大きく影響されていることは間違いないが、そのほかにも日常的な意識や行動面に関する変数とも相当の関係がみられる。

			1	2	3	4	5	
			よく知っている	だいたい知っている	あまり知らない	ほとんど知らない	N. A.	合計
1	課長、室長、企画官クラス以上	実数	34	97	52	36	1	220
		%	15.5%	44.1%	23.6%	16.4%	0.5%	100.0%
2	課長補佐クラス	実数	44	155	125	123	8	455
		%	9.7%	34.1%	27.5%	27.0%	1.8%	100.0%
3	係長クラス	実数	55	190	228	293	15	781
		%	7.0%	24.3%	29.2%	37.5%	1.9%	100.0%
合計		実数	133	442	405	452	24	1456
		%	9.1%	30.4%	27.8%	31.0%	1.6%	100.0%

表 43 は「質問 6. アウトカム意識」との関係、表 44 は「質問 7. アウトカム目標設定」との関係を示したデータである。日常的にアウトカムを意識している回答者や、担当業務に関する政策アウトカムの目標設定を行っている回答者の間では、明らかに政策評価の中身についての認知度が高い。もちろんこの中には、政策評価に関係する、あるいは評価対象となっている業務を担当しているために、アウトカム目標の設定も

			1	2	3	4	5	
			よく知っている	だいたい知っている	あまり知らない	ほとんど知らない	N. A.	合計
1	いつもはっきり意識している	実数	50	99	62	65	3	279
		%	17.9%	35.5%	22.2%	23.3%	1.1%	100.0%
2	意識することがしばしばある	実数	54	230	171	125	4	584
		%	9.2%	39.4%	29.3%	21.4%	0.7%	100.0%
3	たまに意識することがある	実数	23	88	138	110	2	361
		%	6.4%	24.4%	38.2%	30.5%	0.6%	100.0%
4	ほとんど意識していない	実数	5	25	29	143	5	207
		%	2.4%	12.1%	14.0%	69.1%	2.4%	100.0%
合計		実数	132	442	400	443	14	1431
		%	9.2%	30.9%	28.0%	31.0%	1.0%	100.0%

			1	2	3	4	5	
			よく知っている	だいたい知っている	あまり知らない	ほとんど知らない	N. A.	合計
1	明確にアウトカム目標設定できている	実数	25	60	23	25	0	133
		%	18.8%	45.1%	17.3%	18.8%	0.0%	100.0%
2	明確とまで言えないが設定できている	実数	50	155	101	65	1	372
		%	13.4%	41.7%	27.2%	17.5%	0.3%	100.0%
3	目標あるがアウトカム目標と言えない	実数	39	128	131	92	1	391
		%	10.0%	32.7%	33.5%	23.5%	0.3%	100.0%
4	担当業務は政策目標が設定しづらい	実数	18	91	142	244	9	504
		%	3.6%	18.1%	28.2%	48.4%	1.8%	100.0%
合計		実数	132	434	397	426	11	1400
		%	9.4%	31.0%	28.4%	30.4%	0.8%	100.0%

行っているとともに政策評価結果もよく知っているという職員が多数いると思われるが、別の言い方をすれば、政策評価制度の効果が実際にあらわれていることを示唆するものでもある。制度が運用されるようになって、実際にアウトカムを意識し、アウトカム目標を持つ職員が増えていて、それらの職員は評価結果に関心を持って受け止めていることが推察される。

3-2. 評価情報（内容・結果）の活用（質問 10、11、12、13）

では評価内容・結果を知っている職員は、その情報を活用しているのだろうか。評価情報の主な活用場面として、この調査では予算要求、機構定員要求、制度検討、事務改善、の4つを想定し、活用状況を尋ねるとともに、活用していない場合の理由を調べている。これらの質問の対象者は、質問9で評価内容・結果を認識しているという回答者に限っている。

4種類の場面における活用状況は、表45、47、49、51、に前回調査結果と共にそれぞれ示されている。いずれの表でも最初の選択肢が、「評価結果を参考にする」などの活用をしているという回答である。活用の比率が多い順に、予算要求（表45）が33.0%、制度検討（表49）が23.3%、事務改善（表51）が22.4%、機構定員要求（表47）が15.8%、となっている。

また、これら4つの質問のそれぞれについて、附問の形で「評価情報を参考にしたり、活用したりしていない理由」を尋ねた結果が、表46、48、50、52、に示されている。それぞれ内容は異なるが、基本的には評価結果をこれらの場面で直接参考にする必要がないことや、他の参考情報があることなどが主な理由になっている。事務改善については、特に評価結果を待たずとも必要に応じて随時実行しているという回答が多い。

表45 質問10. 予算要求に活用(質問9回答者のみ)						
前回(2005年)			今回(2007年)			
	度数	%(全体中)	%(回答中)	度数	%(全体中)	%(回答中)
1	評価結果を参考にした	195	13.5	34.1	190	33.0
2	評価結果は参考にしていない	158	10.9	27.6	132	23.0
3	要求作業に携わってない	203	14.1	35.5	244	42.4
	NA	16	1.1	2.8	9	1.6
	合計	572	39.6	100.0	575	39.5
	非該当	872	60.4		881	60.5
	全体合計	1444	100.0		1456	100.0
表46 質問10-①活用しない理由(質問10.2選択者のみ:複数回答)						
前回(2005年)			今回(2007年)			
	度数	%(全体中)	%(該当中)	度数	%(全体中)	%(該当中)
1	参照の必要がない	64	4.4	40.5	48	36.4
2	他のものを基にする	34	2.4	21.5	25	18.9
3	要求項目との関係が薄い	57	3.9	36.1	57	43.2
4	その他	8	0.6	5.1	8	6.1
		(N=1444)	(N=158)		(N=1456)	(N=132)

表47 質問11. 機構定員要求に活用(質問9回答者のみ)

	前回(2005年)		今回(2007年)	
	度数	% (全体中) % (回答中)	度数	% (全体中) % (回答中)
1 評価結果を参考にした	106	7.3	18.5	91 6.3 15.8
2 評価結果は参考にしていない	96	6.6	16.8	75 5.2 13.0
3 要求作業に携わっていない	341	23.6	59.6	387 26.6 67.3
NA	29	2.0	5.1	22 1.5 3.8
合計	572	39.6	100.0	575 39.5 100.0
非該当	872	60.4		881 60.5
全体合計	1444	100.0	1456	100.0
	(N=1444)	(N=572)	(N=1456)	(N=575)

表48 質問11-①活用しない理由(質問11. 2選択者のみ:複数回答)

	前回(2005年)		今回(2007年)	
	度数	% (全体中) % (該当中)	度数	% (全体中) % (該当中)
1 参照の必要がない	39	2.7	40.6	35 2.4 46.7
2 要求項目との関係が薄い	51	3.5	53.1	35 2.4 46.7
3 その他	7	0.5	7.3	5 0.3 6.7
	(N=1444)	(N=96)	(N=1456)	(N=75)

表49 質問12. 制度検討に活用(質問9回答者のみ)

	前回(2005年)		今回(2007年)	
	度数	% (全体中) % (回答中)	度数	% (全体中) % (回答中)
1 評価結果を参考にした	128	8.9	22.4	134 9.2 23.3
2 評価結果は参考にしていない	154	10.7	26.9	124 8.5 21.6
3 検討作業に携わっていない	263	18.2	46.0	290 19.9 50.4
NA	27	1.9	4.7	27 1.9 4.7
合計	572	39.6	100.0	575 39.5 100.0
非該当	872	60.4		881 60.5
全体合計	1444	100.0	1456	100.0
	(N=1444)	(N=572)	(N=1456)	(N=575)

表50 質問12-①活用しない理由(質問12. 2選択者のみ:複数回答)

	前回(2005年)		今回(2007年)	
	度数	% (全体中) % (該当中)	度数	% (全体中) % (該当中)
1 参照の必要がない	65	4.5	42.2	38 2.6 30.6
2 他のものを基にする	43	3.0	27.9	35 2.4 28.2
3 タイミングが一致しない	5	0.3	3.2	14 1.0 11.3
4 要求項目との関係が薄い	37	2.6	24.0	30 2.1 24.2
5 その他	7	0.5	4.5	4 0.3 3.2
	(N=1444)	(N=154)	(N=1456)	(N=124)

表51 質問13. 事務改善に活用(質問9肯定者のみ)

	前回(2005年)		今回(2007年)	
	度数	% (全体中) % (回答中)	度数	% (全体中) % (回答中)
1 事務運営の改善を行った	141	9.8	24.7	129 8.9 22.4
2 事務運営の改善を行っていない	328	22.7	57.3	355 24.4 61.7
3 その他	64	4.4	11.2	56 3.8 9.7
NA	39	2.7	6.8	35 2.4 6.1
合計	572	39.6	100.0	575 39.5 100.0
非該当	872	60.4		881 60.5
全体合計	1444	100.0	1456	100.0
	(N=1444)	(N=572)	(N=1456)	(N=575)

表52 質問13-①活用しない理由(質問13. 2選択者のみ:複数回答)

	前回(2005年)		今回(2007年)	
	度数	% (全体中) % (該当中)	度数	% (全体中) % (該当中)
1 必要なとき改善実施	228	15.8	69.5	223 15.3 62.8
2 評価結果が求めている	63	4.4	19.2	81 5.6 22.8
3 実行に移せていない	24	1.7	7.3	23 1.6 6.5
4 その他	16	1.1	4.9	20 1.4 5.6
	(N=1444)	(N=328)	(N=1456)	(N=355)

この評価情報の活用についても、属性変数、特に職位との関係がはっきりとみられる。表 53 は予算要求における活用状況を職位別に示しているが、職位が高い幹部職員の間での活用が多いことがわかる。この傾向は機構定員要求や制度検討においても明確にみられるが、表 54 からわかるように、「事務運営の改善」においても職位が高い職員の間での活用が多いというのは興味深い。予算要求のような場面で権限を持つ幹部職員の利用度が高いことは十分に予想されたことであるが、事務運営の改善という項目はむしろ担当者レベルでの活用を想定して設問に含めたものである。現実の行動として活用しているという面だけでなく、活用しなければならないという意識が幹部職員の間で強いことも影響しているのではないかと推察される。

表53 質問10. 予算要求に活用(質問9肯定者のみ) × 質問1. 役職・大分類			1	2	3	5	
			評価結果を参考にした	評価結果は参考にしていない	要求作業に携わっていない	N. A.	合計
1	課長、室長、企画官クラス以上	実数	55	36	35	5	131
		%	42.0%	27.5%	26.7%	3.8%	100.0%
2	課長補佐クラス	実数	68	47	81	3	199
		%	34.2%	23.6%	40.7%	1.5%	100.0%
3	係長クラス	実数	67	49	128	1	245
		%	27.3%	20.0%	52.2%	0.4%	100.0%
合計		実数	190	132	244	9	575
		%	33.0%	23.0%	42.4%	1.6%	100.0%

表54 質問13. 事務改善に活用(質問9肯定者のみ) × 質問1. 役職・大分類			1	2	3	5	
			事務運営の改善を行った	事務運営の改善を行っていない	その他	N. A.	合計
1	課長、室長、企画官クラス以上	実数	47	57	13	14	131
		%	35.9%	43.5%	9.9%	10.7%	100.0%
2	課長補佐クラス	実数	42	127	21	9	199
		%	21.1%	63.8%	10.6%	4.5%	100.0%
3	係長クラス	実数	40	171	22	12	245
		%	16.3%	69.8%	9.0%	4.9%	100.0%
合計		実数	129	355	56	35	575
		%	22.4%	61.7%	9.7%	6.1%	100.0%

3-3. 政策評価の活用に関する経年比較

以上見てきた政策評価の活用状況について、第1次と第2次調査の結果を比較して2年間の変化をまとめてみよう。表 55 の通り、予算要求、機構・定員要求、制度の検討・見直し、および事務運営の改善の4つの活用法について調査したところ、事務運営の改善を除く3項目とも活用しているという回答が過半数を超えるとともに、2年前よりも活用が広がっていることが示された。特に制度の検討・見直しについては6.5%、予算要求についても4%近く、政策評価結果を参考にしたとの回答が増えており、評価情報が少しずつ政策形成に活かされるようになってきていることがわかる。ただ、事務運営の改善に関する活用は3割に届かず、また前回よりも3.4%減少している。

表 55. 政策評価の活用状況：経年比較

質問項目	回答内容	前回 (2005年) 調査	今回 (2007年) 調査
質問 10. あなたは自分の担当する業務で、政策評価を予算要求に活用しましたか。	予算要求の際に評価結果を参考にした。(「3. 予算要求作業に携わっていない」および無回答を除く回答者中の%)	55.2%	59.0%
質問 11. あなたは自分の担当する業務で、政策評価を機構・定員要求に活用しましたか。	機構・定員要求の際に評価結果を参考にした。(「3. 機構・定員要求作業に携わっていない」および無回答を除く回答者中の%)	52.5%	54.8%
質問 12. あなたは自分の担当する業務で、政策評価を制度の検討・見直しに活用しましたか。	制度の検討・見直しの際に評価結果を参考にした。(「3. 制度の検討・見直し作業に携わっていない」および無回答を除く回答者中の%)	45.4%	51.9%
質問 13. あなたは自分の担当する業務で、政策評価結果を活用して情報提供、他部局との連携、PRなどの事務運営の改善を行いましたか。	事務運営の改善を行った。(「3. その他」および無回答を除く回答者中の%)	30.1%	26.7%

4. 評価制度に対する評価

4-1. 評価情報活用の困難 (質問 14A、14B)

質問 14A・Bは今回の第2次調査で新たに加えた設問で、今後評価情報の有効活用をさらに進めるうえで、どのような課題を解決すべきかを分析することをねらいとしている。この問は質問9で自分の担当業務に関する政策評価の内容・結果を知っていると回答した職員だけを対象としているが、表 56 でわかるように、該当者の8割が活用の困難を感じていると答えている。

	度数	%(全体中)	%(回答中)
1 (困難を)感じる面がある	460	31.6	80.0
2 特に感じることはない	56	3.8	9.7
NA	59	4.1	10.3
合計	575	39.5	100.0
非該当	881	60.5	
全体合計	1456	100.0	
		(N=1456)	(N=575)

表 57 のとおり、2 割以上の回答者が困難を感じている側面が 5 項目あり、その中でも最も多くの回答者が選んでいるのが単年度の評価である。成果が出るのに時間がかかる政策がかなりあることや、毎年評価しても変化が捉えにくく、長い目で評価を行うべき性格の業務が多いという意見のようである。また、成果が多岐に亘るためアウトカムを捉えにくいという回答も多く、少数のアウトカム指標で評価できるようなものではない、と考える職員も多いようである。さらに、総務省が直接結果を出すというよりも、たとえば地方公共団体や他府省などへ働きかけて間接的に最終成果へ貢献するというように、直接成果をあげる主体が別にあるという場合も少なくないようである。同様に、直接成果をあげない支援や管理・牽制といった業務の場合もアウトカムが捉えにくいという回答が多くなっている。これらはいずれも業務の基本的な性格によるものであり、今後アウトカム設定やアウトカム指標による評価を進めるにあたっては検討が必要と思われる。

		度数	% (全体中)	% (該当中)	順位
1	単年度評価に無理がある	222	15.2	48.3	(1)
2	成果が多岐で捉えにくい	158	10.9	34.3	(2)
3	仕組みを機能させる業務	29	2.0	6.3	
4	政治決定を執行する業務	37	2.5	8.0	
5	予算・人員が必要で実現が難しい	43	3.0	9.3	
6	アウトカムに多くの要因が関係	112	7.7	24.3	(5)
7	直接的活動は別の主体	142	9.8	30.9	(3)
8	支援や管理・牽制する業務	134	9.2	29.1	(4)
9	その他	14	1.0	3.0	
			(N=1456)	(N=460)	

4-2. 改善の余地と改善すべき点 (質問 16A、16B)

質問 16A・Bは、現在の評価作業について改善の余地があるかどうか、という設問と、改善点がある場合には具体的にどのような点が改善されるべきか、という設問の2問で構成されている。これらの問いは、質問 15 で過去 2 年間に評価書作成作業、あるいは評価書のチェックや修正に関わった経験があるという評価実務経験者のみを対象としたものである。

	前回(2005年)			今回(2007年)		
	度数	% (全体中)	% (回答中)	度数	% (全体中)	% (回答中)
1 改善の余地がある	468	32.4	93.4	333	22.9	91.7
2 特に改善の必要はない	33	2.3	6.6	27	1.9	7.4
NA	0	0.0	100.0	3	0.2	0.8
合計	501	34.7		363	24.9	100.0
非該当	943	65.3		1093	75.1	
全体合計	1444	100.0		1456	100.0	
		(N=1444)	(N=501)		(N=1456)	(N=363)

表 58 に示されているように、現在の評価作業について「特に改善の必要はない」と答えたのは対象者中わずか 7.4%に過ぎない。この比率は前回調査よりも多少増えて

いるものの、評価実務経験者のほとんどが何らかの改善が必要と考えている状況はほとんど変わっていないようである。

表 59 に示した前回と今回の調査結果のうち、回答の多かった順に上位 5 位までの項目を再掲したのが表 60 である。（順位は両調査結果とも同じである。）この表にあるとおり、改善すべきという指摘が最も多かったのは「7. 達成目標の設定が難しい」という点で、次に多かったのは「9. 政策評価になじまない政策も評価対象になっている」、という点である。これら 1 位と 2 位の項目は政策評価の実施の際に多くの担当者を悩ます問題としてよく知られているが、これらの項目については前回調査結果と比べ、回答比率がかなり低下している。当初、慣れないために問題と思われたことがこの 2 年間の経験によって多少解決したということもあるだろうが、ただできないと言わずに何とか努力して解決しようという前向きの努力があったのではないかと推察される。また、3 位と 4 位の項目はともに評価指標に対応するデータの扱いに関する困難であるが、上位 2 項目と同様に、この 2 年間で困難という回答が少なくなっている。

	前回(2005年)			今回(2007年)		
	度数	% (全体中)	% (該当中)	度数	% (全体中)	% (該当中)
1 項目多すぎる	120	8.3	25.6	83	5.7	24.9
2 分かりやすく簡潔に	155	10.7	33.1	128	8.8	38.4
3 指標データの収集困難	161	11.1	34.4	98	6.7	29.4
4 指標データの分析困難	168	11.6	35.9	102	7.0	30.6
5 案作成期間が短い	57	3.9	12.2	39	2.7	11.7
6 作成照会時期が早い	26	1.8	5.6	18	1.2	5.4
7 目標設定が難しい	276	19.1	59.0	172	11.8	51.7
8 識者意見聴取が困難	60	4.2	12.8	51	3.5	15.3
9 評価に馴染まない政策も	226	15.7	48.3	133	9.1	39.9
10 専門的記述ができない書式	41	2.8	8.8	30	2.1	9.0
11 その他	38	2.6	8.1	18	1.2	5.4
		(N=1444)	(N=468)		(N=1456)	(N=333)

表 60 改善すべき課題：経年比較・上位 5 位

順位	回答内容	前回 (2005 年)調査	今回 (2007 年)調査
1位	7. 達成目標の設定が難しい。	59.0%	51.7%
2位	9. 政策評価になじまない政策も評価対象になっている。	48.3%	39.9%
3位	4. 指標又は参考となる指標のデータの分析が難しい。	35.9%	30.6%
4位	3. 指標又は参考となる指標に係るデータの収集が困難である。	34.4%	29.4%
5位	2. 評価書の記述内容をもっと分かりやすく簡潔にした方がよい。	33.1%	38.4%

表 60 では、上位 4 位までの改善課題についての回答が 2 年間で減少しているのと対照的に、第 5 位の「評価書の改善」の必要に関する指摘、が増えていることが示されている。目的、目標、指標、という政策評価に必要な基本的要素について整備することについては技術面での向上や経験の蓄積、意識の向上、などで克服が進んできたことから、次第に報告書の改善へと関心が向けられるようになってきているように思われる。コンテンツの整備が進み、コンテンツの伝達方法へと改善の対象が変化してきたということができるだろう。

4-3. 職場の意識向上効果（質問 17）

質問 16 が現在の評価に関する問題点を調べているのに対し、この質問 17 では政策評価制度が運用されるようになったことによる効果について調べようとしている。評価制度の効果については極めて多種多様で、多面的な把握が必要と考えられるが、今回も前回同様、回答者が勤務する職場で目的・成果志向が広がってきているかどうか、職員の意識や行動の変化を尋ねている。表 61 に示されているように、用意された項目は 7 項目である。

表 61 質問 17. 職場の目的・成果意識向上効果（複数回答）

	前回(2005年)		今回(2007年)	
	度数	% (全体中)	度数	% (全体中)
1 使命、アウトカムを議論	194	13.4	197	13.5
2 関係薄い仕事なくす	92	6.4	87	6.0
3 最も有効な方策を選択	239	16.6	282	19.4
4 改善・新提案多く出る	71	4.9	67	4.6
5 過去の成果振り返る	331	22.9	340	23.4
6 現状や課題明確に把握	152	10.5	201	13.8
7 達成度把握法を議論	163	11.3	156	10.7
	(N=1444)		(N=1456)	

一般的に職員の意識や行動は短時間に変化するようなものではなく、特に中央府省のような大規模で相当な歴史をもつ組織では、職員が共有する価値観や考え方、規範などの変化が起こりにくい。しかし、政策評価制度導入のねらいは成果志向の組織体質を作り、成果を追求する行政経営の実践と説明責任の履行を拡大することであるため、少なくともそのような本来の成果が生まれてようとしているのかを確認する必要がある。また、時間がかかる変化であればなおさら、今後の中長期的な変化の状況を観察するためにも、早い時点での状況把握が必要になる。

そこで、政策評価への取り組みが始まってから諸君が感じる変化について調べたところ、もっとも多く選択されたのは前回と同じで「5. 過去の政策の成果について振り返る機会が増えた」というものである。行政活動の業績を振り返ることは政策評価の最も基本的なねらいであり、政策評価の基本的なねらいが実現していることを回答者の 2 割以上が実感しているようである。目的・成果意識の向上に関するこの 2 年間の変化はほとんど見られないが、2 番目に多く選択された「3. 目的達成のために最も有効な方策を選択するという意識が強くなった」という回答は前回よりも 3% 近く

増えている。わずかな増加ではあるが、成果を意識した政策手段の検討が従前以上に行われるようになったことが示唆されている。

5. 分析のまとめ

これまで見てきた今回と前回の調査結果の分析から、主な結論を以下のようにまとめることができるだろう。

1. 職員の日常的な業務成果を追究する意識（コスト効率向上、アウトカム意識）や行動（業務改善、アウトカム目標設定、計画的業務遂行）のレベルは、前回と今回の調査の間に大きな変化はみられなかった。明確に観察されるような意識変化が進むには、2年という期間では難しいものと思われる。
2. 成果に関する職員の意識・行動は、明らかに政策評価実務経験と関係しており、過去に直接評価書の作成に関わったことがある回答者は、その他の回答者よりも成果志向を持っている。政策評価結果の認知度の高さも、意識と行動面からみた成果志向の強さと関係していることが確認できる。
3. しかし、前回調査と比べても、政策評価実務経験をもつ職員の比率はあまり変わっておらず、政策評価結果の認知度もさほど上がっているわけではない。職員の成果志向に深く関係する政策評価への実際の関わりが十分広がっていないことが、日常的意識・行動での進展の少なさにつながっていることが考えられる。
4. 政策評価の結果は、予算要求、機構・定員要求、制度の検討・見直し、の3分野において、これらの業務に関わっている職員の5～6割によって活用されており、活用は2年前よりも広がっている。ただ、事務運営の改善に関する活用は3割に届かず、前回調査よりも減少している。
5. 評価結果の活用度は職位によってかなりの違いがあり、予算要求、機構・定員要求、制度検討・見直しだけでなく、担当者レベルで活用されると想定される事務運営の改善においても職位が高い幹部職員の間での活用が多く、幹部職員が率先して評価制度の活用を実践し、その意義を実証していこうという姿勢を向うことができる。
6. 政策評価について多くの回答者が感じている困難は、成果が出るのに時間がかかる政策は単年度評価に馴染まないことや、政策によっては総務省が直接最終成果へ貢献しない間接的な性格のものがあること、など、構造的な問題に根ざすものである。いずれも業務の基本的な性格によるものであり、今後アウトカム設定やアウトカム指標による評価を進めるにあたっては検討が必要と思われる。
7. 政策評価制度について改善すべきという指摘が多かったのは、「達成目標の設定が難しい」など、評価に不可欠な目的、目標、指標、評価データ、など基本的な評価の要素を整える際の困難に関するものである。しかし、これらの基本的要素の整備については、技術面での向上や経験の蓄積、意識の向上、などで克服が進んだものとみえ、2年前よりも改善すべきとの指摘が少なくなっている。逆に増えたのは評価書の改善が必要という指摘で、いわばコンテンツの整備が進んだことから、次第にコンテンツの伝達方法へ改善の関心対象が変化してきたものと推察することができる。

る。

8. このように、総務省の政策評価はいくつかの面で着実に進展している一方で、今後とも力を入れていくべき点や検討を重ねるべき点もあることがわかる。特に評価実務へのコミットメントが成果志向の意識と行動に深く関わり、政策評価制度の活用にも繋がることから、できるだけ多くの職員のコミットメントを促すことが必要と思われる。また、評価実務の中では、評価結果を活用しようという姿勢が広がっており、「担当業務の性格は政策評価に馴染まない」というような後ろ向きの意識が着実に減少する一方で、評価書の改善など前向きの指摘も増えている。それぞれの職場で、政策評価の活用のために相当の努力はしてきたことが伺えることから、今後は業務の性格を十分踏まえた評価制度と運用方法をさらに検討すべきであろう。成果志向の醸成を基礎的な成果とすれば、その基礎の上に実用的な成果を追求する段階になっているように思われる。