

序章

今日の日本の行政は、国、地方を問わず、「ニュー・パブリック・マネジメント(New Public Management = 新公共経営, 以下 NPM に略)」理論による行政運営の刷新を図っている。

NPM 理論は、1980 年代の半ば以降、イギリスやニュージーランドなどのアングロサクソン系諸国を中心に形成された革新的な行政運営理論であり、その核心は、民間企業における経営理念・手法などを可能な限り行政部門に導入することを通じて効率化・活性化を図ることにある。具体的には、経営資源の使用に関する裁量を広げるかわりに業績や成果による統制を行う、民営化手法、エイジェンシー、内部市場など契約型システムの導入による市場メカニズムを可能な限り活用する、住民をサービスの顧客とし統制の基準を顧客主義へ転換する、ヒエラルキーの簡素化を通じ統制しやすい組織に変革する、である¹。

日本の行政は、上記の から までについてそれぞれ様々な取組をしているが、民営化・民間委託に関して言えば、国では、小泉政権の下、特殊法人改革や郵政三事業を中心に業務の民営化、民間委託が推進されようとしており、地方では、職員数とコストの縮減などを目的にごみ収集や給食調理など現業部門を中心とした業務の民間委託が推進されている。

一方で、企業における実施が増大しつつある「アウトソーシング (Outsourcing 外部委託)」は単にコスト削減による効率経営のみが目的となっていない。文字通り、外部 (Out) の資源 (Source) を利用することにより、当該業務は他社の高度な専門機能に任せ、企業は自社が最も強みを発揮できる中核業務 (コア業務) に経営資源 (ヒト, モノ, カネ) を集中することができるようになるのである。

深刻な財政赤字を抱える今日、行政は、さらなる行財政改革に取り組み、財政赤字の解消と規制緩和などの構造改革に努める必要があるだろう。そして、官と民の役割を再構築し、民間ができる業務は極力民間に任せ「小さな政府」となるべきであろう。

しかし、今日の地方自治体が民間委託を推進しようとする目的は、住民サービスの向上と効率化という質と量の両方の改善とはされているものの、実態としては、財政状況の改善のための職員数とコストの削減という量の方に力点が置かれているように感じられる。それによる成果は削減した職員数や金額ばかりが強調されてきたし、マスコミもまたそれらを強調する報道をしてきた。

前述のとおり、企業におけるアウトソーシングによる戦略経営とは、外部の資源を利用し、自社が一番強みを発揮できるコア業務に経営資源を集約することである。それならば、地方自治体においても、減量化による経済性、効率性の達成にとどま

ることなく、最終的に住民サービスを向上させることまでを視野に入れた行政の構造改革、すなわち行政を「管理」から「経営」へ転換し、さらに経営の戦略化を図ることが必要なのではないだろうか。

したがって、本論文では、地方自治体において、アウトソーシングによりコアの業務に経営資源を集約し、行政サービスの向上をいかに図るかを考察するものとし、以下のように展開していく。

第1章では、上記の問題提起により、行政経営において経営資源のシフト化が必然であることを論じる。第1節では、イギリスを中心に行政改革の先進国における民営化、民間委託の変遷と、日本の地方自治体における行政改革と民間委託のこれまでの経緯を概観する。第2節では、アメリカと日本における企業のアウトソーシング活用の目的の変化を見ていく。そして、第3節では、行政と企業におけるアウトソーシングの活用目的の違いを確認し、行政においても企業のような戦略的な活用を図る上で、地方自治体のコア業務は何かを考察する。

第2章では、第1章を受けて、地方自治体において非コア業務となったもののアウトソーシング化を考察していく。第1節では、地方自治体の業務でアウトソーシングが出来ないものは何かを考察する。第2節では、非コア業務のアウトソーシング化を具体的に検証する際の前提条件の設定を、第3節では、検証の対象の選定を、それぞれ行うものとする。

第3章は、第2章で整理した、アウトソーシングが出来ないものの判断基準、前提条件と対象業務に基づき、具体的に栃木県宇都宮市を事例に、非コア部門となるであろう庁内管理部門業務のアウトソーシング化の可能性について検証していく。

第4章では、この具体的な検証結果の分析を行い、さらに、コア部門への経営資源シフト化にあたっての諸課題について考察する。第1節では、検証結果を分析し、地方自治体における業務のマネジメントの方向性を導き出す。第2節では、コア部門への経営資源シフト化を展開する際の自治体内部での諸課題を抽出する。

終章では、前章での諸課題をいかに解決して、経営資源シフト後の戦略的経営の展開を図り、今後の行政経営を充実させるかを考察する。第1節では、経営資源がシフト化された現場において、職員がボトムアップ型で政策立案できるための条件を検証する。第2節では、第1節の条件をより機能させ、戦略的経営を展開していくかを論じる。そして、第3節では、それまでの本論文の展開と現在の地方自治体のおかれた状況を踏まえて、今後の行政改革とアウトソーシングによる戦略的経営の行方を論じ、締めくくるとする。

なお、ここでの考察の対象とする地方自治体は、地方分権時代の主役とされ住民にもっとも近い基礎的自治体である市町村とし、その中でも多様な住民ニーズがある都市の自治体とする。

第1章 行政経営における経営資源シフト化の必然性

第1節 行政改革における民間委託の潮流

行政（政府）における民営化・民間委託の世界的な変遷を見ると、民間委託を含む広義の民営化や規制緩和は、1980年代に新保守主義の下で世界的な潮流となった。

1960年代から70年代にかけては、リベラリズムの潮流の下で混合経済体制が進み、公的部門の役割に対する期待が膨らみ、財政運営や市場経済への介入など規模や権限において「大きな政府」が形成された。特にイギリスやフランスをはじめとしたEU諸国では、鉄道、バス、航空輸送などの輸送部門や炭鉱、ガス、電力などのエネルギー部門のような公益事業のみならず、鉄鋼や自動車などの基幹産業や先端産業の一部まで国有化されたところが多い。しかしながら、国有化された産業の規模が拡大するにつれて、不況下においても雇用の維持・確保や投資拡大などの要請が高まり、企業経営による経済性の発揮とは反する政策を実施せざるを得なくなるなど、これらの政策、経済体制は財政赤字や景気の低迷、産業活力の低下など多くの問題を招き、破綻に陥っていった。いわゆる「政府の失敗」である。

1980年代に入り、この「大きな政府」における「政府の失敗」の反省から、新保守主義の流れを受けて「小さな政府」を目指し公的企業の民営化が加速した。とりわけ、イギリスでは保守党のサッチャー政権、アメリカでは共和党のレーガン政権の登場に伴って、民営化・規制緩和の流れが本格化した。イギリスを例にとると、1980年代のイギリスのサッチャー政権下では、エレクトロニクス関連機器や石油、砂糖の製造販売など公益性が薄く本来は民間が担うべき産業の国有企業の民営化を実施し、その後次々に民営化を進め、政権の最終年である1991年までには、航空公社や水道公社など公益性の高い分野にまで対象を広げていき、サッチャー政権の改革は高い評価を得ることになった。

同時に、サッチャー政権では国营企業の民営化と並行して、80年代半ばより、行政サービスの民間事業者への委託など部分的な民営化も随時実施された。行政サービス部門への市場メカニズムの導入を意図しており、ゴミ収集、清掃、維持修繕など広範な分野にわたっている。こうして行政サービスの民間委託は、80年代を通じて中央政府から地方政府へと広がりを見せ、90年代へと引き継がれている。

以後、先進諸国でも最も急進的に行政改革の進んだイギリスの地方自治体における民間委託の変遷を見ていく。80年代から90年代にかけて、イギリスの保守党政権時代における地方自治体で特筆する行政改革手法は、エイジェンシー（Agency 1988年～）、市民憲章（Citizen's Charter 1991年～）、PFI（Private Finance Initiative 1992年～）、そして強制競争入札（Compulsory Competitive Tendering

1980年～)である。このうち、エイジェンシーと市民憲章は、目標管理型の契約システムであり、その実施主体は主に行政自身である。一方、PFIと強制競争入札は民間委託の要素を含んだものであり、その実施主体はPFIの場合は民間企業で、強制競争入札は行政と民間企業が入札によりそれを争うというものである。

PFIは、従来公共セクターによって行われてきた資産(社会資本)形成を伴う公共サービスの提供分野に、民間事業者の資金・経営ノウハウ等を活用して効率的・効果的な公共サービスの提供を図るものであり、民間資金で社会資本を整備、運営をするものであるが、この手法の導入の基本理念として、“Value for Money”の徹底がある。“Value for Money”を文字どおり解釈すれば、支払われる金に対して獲得される価値であり、結局、どれだけ少ない費用で最大の効果を上げるかという経済性を追求したものである。この背景として、当時公共部門の財政赤字が対名目GDP比で約6%と高水準であったためこの削減が急務であり、政府が自ら行うよりも年間18~20%もの効率化が達成できたという民間委託の成功が活かされたようである²。イギリスにおけるPFIの実績は年々増加し、1993年に公共投資に占める割合は0.5%だったのが、97年には12.3%となっている³。日本においても1997年秋ごろから一部中央官庁での検討が始まり、1999年(平成11年)7月に「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の推進に関する法律(1999年(平成11年)7月30日法律第117号)」(PFI推進法)が成立し、現在多くの地方自治体が導入や導入の検討を進めている。

強制競争入札は、公共部門の非効率性を是正するため、1980年に地方自治体に対して業務の競争入札を義務付け、自治体自らも入札者の一者となって参加し、落札しなければ、当該部局は廃止されるという厳しいものであった。この制度の導入の背景としても、70年代までの「大きな政府」による財政赤字の解消が急務だったことが挙げられる。強制競争入札は、導入当初は道路の新規建設、維持・修繕部門に限られていたが、1988年の法改正により、ごみ収集、建物清掃、学校給食などに拡大し、その後は事務部門のほとんどに広がった。実績として、1996年時点で、イングランドとウェールズの9,230事業が強制競争入札にかけられ、地方自治体が落札したのは、55.5%であった⁴。しかし、この強制競争入札は、1997年のブレア労働党政権の誕生後、自治体のスリム化や効率化に効果があったものの、サービスの向上はしなかったという評価もあり、2000年1月付けで強制するのは廃止し、継続するかは各自治体の判断に任せることとなったが、採用するところはほとんどないとみられている。

このように、民間委託の導入がされた背景には、財政赤字の解消が急務な状況があり、これを克服するために、政府部門よりも効率的で経費の節減が図れる民間事業者を頼るという構図を見ることができる。

では、日本の地方自治体における民間委託の導入をめぐる状況はどうであろうか。

地方自治体における民間委託に関する議論の発端は、1960年代における公営企業の経営悪化であった。1952年(昭和27年)に制度化された公営企業(病院、水道、交通など)は、概ね1961年(昭和36年)を境として赤字を累積させる状況に陥り、1964年(昭和39年)に設置された自治大臣の諮問機関「地方公営企業制度調査会」(北野重雄・会長)は、翌年の1965年(昭和40年)10月12日に、「地方公営企業の改善に関する答申」を提出し、経営の合理化を強く求め、その一環として「水道事業における料金徴収事務、病院事業における清掃、洗濯、給食の作業、交通事業における直営食堂については、民間委託、共同処理等の方法を積極的に採用し、極力費用の節減に努めるべきである」と記している。

また、一般行政サービスについても、1966年(昭和41年)12月8日に佐藤栄作・総理大臣のもとに提出された第11次地方制度調査会(高田元次郎・会長)の「地方税財政に関する当面の措置についての答申」に民間委託に関する記述がある。この年は、国が財政危機からついに赤字国債の発行に踏み切っており、地方財源不足の発生に伴い、地方自治体にも経費の効率化を求め、「地方団体の事務事業のうち、必ずしも地方団体が直接実施する必要のないもの、たとえば各種会館等の施設の運営、し尿、じん芥の収集処理、保育所の経営、学校給食の実施、庁舎の清掃管理等については、各団体の実績に応じ地方団体の十分な管理監督の下に、その民間委託又は間接経営等を積極的に推進するとともに、その他たとえば各種試験研究機関の統廃合等を協力に推進するよう格段の工夫をすべきである」としている。

これらに端を発した民間委託は、その導入にあたって、コスト、行政責任、労働条件、政府規模を中心に議論が重ねられたが、着実に地方自治体において導入が進んでいった⁵。このように、日本においても地方自治体が民間委託を導入した背景には、やはり財政危機の克服がその中心となっているようである。

先進諸国が新保守主義の小さな政府へと移行した1980年代以降、さらに90年代以降も日本の地方自治体における行政改革の趨勢は、自治省(現総務省)が中心となって、「財政危機」を枕言葉に、行政改革推進の方針や指針を全国の地方自治体に通知し⁶、地方自治体はこれに呼応するように、行政改革大綱を策定し、その中で、効率的な事業執行方法として、民間委託の推進を挙げるのが一般的になっている。

そして、それらの地方自治体の行政改革大綱での民間委託の成果として、職員数の削減数や経費の削減額が記されることが多く、市民サービスの質的な向上がどれだけ図られたかを記述しているものは少ない⁷。

このような行政改革における民間委託の成果に財政的な量的削減を求めるのは、直面する財政危機への対応の緊急性、また無駄な公共事業などの報道による行政の公金支出への不信の増大などを背景として、国民やマスコミが行政改革にそれを求

めてきたからであろう⁸。しかし、前述のイギリスの強制競争入札に対する評価にあるように、自治体のスリム化や効率化に効果があっても、サービスの向上はしなかったということがないように、今後はサービスの向上にも力点を置いた行政改革手法が必要となるはずであるし、現に国民の意識もそのように変わりつつある。2000年（平成12年）4月28日付け自治省行政局の「地方自治体における行政改革等に関する住民意識調査」によれば、1999年度の同調査について前回（1996年度）と比較する中で、「既存の行政サービスが削減されても行政改革を行うことについては70%近くが肯定的な意見である。しかしながら、前回調査結果と比較すると、行政サービスが一部削減されても是非行政改革を行うべきという意見は減少（23.7%→17.6%）しており、行政サービスを削減せずに行政改革を進める、あるいは行政サービス全体の水準を維持するという意識に変わってきている。」としている⁹。

第2節 企業の経営戦略としてのアウトソーシングの役割

企業においても、行政における民間委託と同様に、業務の一部を外部に委託することは一般的である。今日、この外部委託は、アウトソーシング（Outsourcing）と呼ばれることが多くなっている。

アウトソーシングの定義について論じられる際には、慶応義塾大学の花田光世教授の花田モデルが用いられるケースが多いが、花田モデルでは、供給側（アウトソーサー）が行う業務の関与度という観点でアウトソーシングを定義づけている。図表1でいえば、供給者が自ら業務を設計・計画したり、運営まで行うのがアウトソーシングである。しかし、アウトソーシングをコンサルティングや外注（代行）、人材派遣と厳密に区別するのは困難であり、それぞれがオーバーラップしている。

図表1 花田モデルによるアウトソーシングの定義

業務の設計・計画	あり	コンサルティング	アウトソーシング
	なし	人材派遣	外注（代行）
		なし	あり
業務の運営			

牧野昇著『[図解]アウトソーシング早わかり』（PHP研究所 1998年）より作成。

本論文においては、外部（Out）の資源（Source）を自社経営に活かすという観点から、花田モデルにこだわらず、行政の民間委託をはじめ外部に委託することを全てアウトソーシングと表現する。

アウトソーシングは、アメリカで1960年代はじめに情報処理サービスで始まったとされるが、より本格化したのは80年代以降のようである。80年代に苦境に陥ったアメリカ企業がリストラクチャリングやリエンジニアリングの一環として効力を発揮した経営手法とされ、1990年代に企業が復活できた原動力の一つと言われている。80年から85年にかけて人材派遣がさかんとなり、80年代後半には事業所向けサービスが活発化する。そして、90年代になると企業組織のあらゆる分野に導入されるようになる。しかも経理や総務、人事などの間接部門でのアウトソーシング導入による効果も実証されるようになってきた¹⁰。

導入の目的も時間の経過により変化している。当初は単にコスト削減の手段だったものが、次第に、業務の流れの効率化や新たな付加価値を追求するようになり、アウトソーシングを企業戦略に活用する時代となってきた¹¹。

日本においても、やはり1960年代の情報システムの委託が始まり、本格的に実施されたのは1989年に、株式会社セブン・イレブン・ジャパンが株式会社野村総合研究所へ情報部門を一括委託した時とされている。その後、バブル崩壊を契機に企業はリストラクチャリングが強まり、コスト削減や人員削減の手段として活用する企業が増えており、この時点までは、アメリカ企業のような企業戦略には至っていなかった。90年代半ば以降、様々なアウトソーシング関連サービス業が多数出現してきており、業種も、総務、経理、人事、福利厚生などで、情報システムや人材派遣以外の幅広い分野にわたっていて、ようやく日本においても本格的なアウトソーシングの時代を迎えたようである¹²。

アウトソーシングによる戦略的経営において、最も大きなポイントは、コア業務（中核業務）へ経営資源の集中が図れることである。アウトソーシングによって、非コア業務を外部に委託することで、人材、資本などの経営資源の再配分が行われ、コア業務へ経営資源が集中でき、これにより、専門性の高度化や品質の向上が達成できる。そして業績も向上する。また、外部の優れたアウトソーサーとパートナーシップを構築し、新たな付加価値の創出も可能となる。

このような戦略的アウトソーシングを実践している企業の中には、コア業務だけに特化し、その他の機能のほとんど全てを外部に委託するという先進的なところもある。株式会社ミスミ（田口弘社長、本社：東京都江東区）は、プレス金型用部品などをカタログ販売する専門商社であるが、「持たざる経営」を標榜し、戦略立案や市場開発のコア業務以外は、マーケティング、物流、会計・経理、総務などほとんどの業務をアウトソーシングしている¹³。また、メーカーでありながら工場を持た

ず生産を外部に委託するというファブレス企業も最近増加している。

第3節 地方自治体における経営戦略上のコア業務の考察

このように、企業のアウトソーシングは、単なる経費削減が目的ではなく、さらに新しい付加価値を追求したものとなっている。行政においても、このようなアウトソーシング戦略により、行政サービスの質的向上を図ることが望まれる。

それでは、地方自治体においても、企業の経営戦略のように非コア業務をアウトソーシングし、コア業務に経営資源をシフト化した戦略的経営を展開するとすれば、そのコア業務と非コア業務は何になるであろうか。

地方自治体のうち、市が遂行している業務を分類すると図表2のようになる。

図表2 市の業務分類

区 分	事 務 例
市民に直接サービスを提供する業務	法定受託事務 戸籍事務 外国人登録事務 国勢調査 生活保護 重要文化財管理(政令市及び中核市のみ) など
	自治事務 住民税賦課・徴収 介護サービス 国際交流 図書館運営 道路, 河川, 公園整備 土地区画整理事業 上・下水道整備 など
庁内の管理的な業務	政策・施策の管理・調整事務 総合計画策定 予算編成 人事管理 組織・定数管理 など
	庁内の管理・支援的業務 庁舎・財産管理 契約事務 電算管理 出納事務 など

地方自治法(1947年(昭和22年)4月17日法律67号)第148条および同法別表第4に基づき、「宇都宮市平成12年度主要な施策の成果報告書」より作成。「庁内の管理的な業務」はすべて自治事務である。

これを見ると、市の業務は、市民に直接サービスを提供する業務と庁内の管理的な業務の2つに大きく分けられる。は、の業務が円滑に遂行でき、さらにその内容を向上させるための支援的な業務である。現代の企業の組織形態においては、が主で、が従の関係に変容しつつある。

しかしながら、地方自治体（国も同様であるが）では、と、とりわけ「政策・施策の管理・調整事務」が、相変わらず中核的に位置付けられているのが実態である。

これは、行政の場合、民間企業と違い、受益（サービス）と負担（税金）が分離しているため、その行政サービス、政策の優先順位の設定、資源の最適配分をするのに相当な企画力、調整力を要求されてきたためと考えられる。民間企業であれば一番収益を上げられる事業が自然に優先されるはずであるし、そのターゲットの選別も容易である。

本来、行政における政策の優先順位の設定や資源の配分をするのは議会の役割であるが、行政における業務の複雑化や高度化に伴い、それを行うのは困難になってきている。このため、政策提案をする首長の政策スタッフとしてのの職員の役割が大きく、実質的に、が主で、が従の状態にあり、まさに「頭でっかち」な組織形態となっている。

しかし、昨今では、地方自治体における行政評価の導入は著しく¹⁴、客観的な事業の優先付けがされつつあり、また、市民参加によるまちづくりの機会が増え、まさにに依存しない形での政策づくりが行われつつある。政策の優先性や資源の配分方法は、に属する職員の企画力や調整力ばかりに頼る時代ではなくなりつつあるのである。

また、の業務に従事する職員は、日々一番近くで住民と接し、住民の声を肌で感じているはずである。市民参加による会議などで政策や施策を決めていくことは確かに重要であり、良い政策や施策が産み出されるかもしれないが、全てをそのようなスタイルで決めていくには、物理的、時間的に限界がある。したがって、できるだけ現場の職員が住民の声を政策づくりに結び付け、市民参加で決められたものと同じ結果になるようにし、また、説明責任を持てるようにする必要がある。

地方分権が推進されているものの、末端の市町村の組織の中で分権化が十分にされていないのでは本末転倒である。現場でサイレント・マジョリティ（声なき声）を拾い、ボトムアップ型の政策形成こそが求められており、の現場に資源を集めていくことが今後必要と思われる。

したがって、地方自治体、特に市のコア業務は「市民に直接サービスを提供する業務」（以下「市民サービス提供業務」あるいは「市民サービス提供部門」と表現する）であり、とりわけ、シビル・ミニマムの確保と自治体の独自性を発揮する自治事務がその中核となるであろう。また、法定受託事務についても、従来の機関委任

事務とは違いその自治体の裁量権があることから，自治事務に準じてより適正な執行体制を構築すべきである。

そして，非コア業務は「庁内の管理的な業務」（以下「庁内管理業務」あるいは「庁内管理部門」と表現する）である。これらの業務について，アウトソーシングが可能かどうかを次章以降で検証し，さらにコア業務部門での機能向上策を考察することにより，地方自治体における経営の戦略化を構築するものとする。

（註）

- 1．大住莊四郎『ニュー・パブリック・マネジメント 理念・ビジョン・戦略』（日本評論社 1999 年）1 頁。
- 2．白川一郎・富士通総研経済研究所編『行政改革をどう進めるか』（日本放送出版協会 1998 年）147 頁。
- 3．自治・分権ジャーナリストの会編『英国の地方分権改革 プレアの挑戦』（日本評論社 2000 年）の渋川智明「第五章保守党政権の行政改革と PFI」140 頁。
- 4．同上の 147 頁。
- 5．（財）地方自治総合研究所監修・今村都南雄編著『公共サービスと民間委託』（敬文堂 1997 年）の宮崎伸光「第 3 章公共サービスの民間委託」。
- 6．1985 年（昭和 60 年）「地方公共団体における行政改革推進の方針について」，1994 年（平成 6 年）「地方公共団体における行政改革推進のための指針」，1997 年（平成 9 年）「地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行政改革推進のための指針」を通知した。
- 7．総務省ホームページの『地方行革関連新聞情報（民間委託）』には全国の地方自治体の行政改革に関連する新聞報道が掲載されているが，これによると，「4 事業を民間委託へ 学校給食 資源ごみ収集 公民館バス… 大田原市が行財政改革 約 1 4 0 0 万円の経費節減に（大田原市 下野新聞 平成 12 年 3 月 9 日）」のような記事（見出し）が多く，「業務を民間医師に委託 内容充実で利用者倍増 宇検村国保診療所（鹿児島県宇検村 南日本新聞 平成 11 年 6 月 11 日）」のような記事は極めて少ない。
<http://www.mha.go.jp/iken/gyokaku/itaku.html>
- 8．例えば，日本経済新聞社・日経産業消費研究所編著『全国都市番付 住民サービスここが一番』（日本経済新聞社 1999 年）の「第 7 章効率化を目指して」では，民間委託が量的にどれだけ導入されているかを番付の根拠としており，質的なものは求めていない。

9. 「質問 8 行政改革の住民生活への影響」についてのポイントとして記載。
調査は、地方公共団体における行政改革の取組に対する住民の意識の調査を行い、2000年（平成12年）2月10日から13日にかけて無作為抽出による全国の満20歳以上の男女2,000人に対して、それぞれ市区町村と都道府県に対する印象や意見を聴取する方法で行った。（回収率70.5%、前回調査は1997年2月に実施）
<http://www.soumu.go.jp/iken/index.html>
10. 牧野昇著『[図解]アウトソーシング早わかり』（PHP研究所 1998年）22頁。
11. 同上の22頁。
12. 同上の24頁。
13. 株式会社ミスミのホームページによる。
<http://www2.kumagaku.ac.jp/seminar/~furuta/HTML/kankyo/sharp/sharp.files/frame.htm>
14. 総務省「地方公共団体における行政評価の取組状況」（2001年11月5日）によれば、総務省が2001年（平成13年）7月末現在の地方自治体における行政評価の取組状況を調査したところ、都道府県においてはほとんどの団体で、政令指定都市においてはすべての団体で導入又は検討が行われており、市区町村（政令指定都市を除く）においては、1,809団体（55.9%）で導入又は検討が行われている。導入済団体を昨年度調査と比較すると、都道府県は54%増、政令指定都市は75%増、市区町村は95%増となっている。
<http://www.soumu.go.jp/click/003.html>