

平成 16 年 5 月 12 日

各 位

(財) 関西社会経済研究所

自己評価に基づく 自治体の組織運営（ガバナンス）評価

- どの都市が行政運営システム改革に熱心か -

< 調査結果の概要 >

(財)関西社会経済研究所(会長：秋山喜久 関西経済連合会会長、所長：本間正明 大阪大学大学院経済学研究科 教授、経済財政諮問会議民間議員)では、地方分権の時代に対応した自治体評価に関する研究に取り組んでいます。その成果の一つとして、全国 10 万人以上の都市について行った調査結果がまとまりましたので、ここにご報告いたします。

関西社会経済研究所は、経済界の支援をうけ、学界・経済界等の有識者による調査・研究活動を行っている非営利の総合政策シンクタンクです。

詳細については、同封のパンフレット、またはホームページ(<http://www.kiser.or.jp/>)をご参照ください。

1. 自治体の組織運営（ガバナンス）評価のねらいと手法

(1)ねらい

このたび発表する調査結果は、自治体の「組織運営の巧みさ」(ガバナンス)について評価するものです。自治体の提供するサービスの手厚さや、財政力などを評価する動きは多いですが、自治体の組織運営に関する評価は初めてといってもいいものです。

いま、全国に輩出する改革派首長は、情報公開を進めガラス張りにすることでお役所仕事を排除し、政治家や自治体職員の目線で運営されがちであった自治体の経営手法を、抜本的に改革しようとしています。例として、行政評価の導入や、人事システムの改革、予算編成手法の改革などがそれにあたります。コーポレートガバナンスは、株主の視点に立った経営手法の改革ですが、自治体の組織運営（ガバナンス）評価では、それにならって、納税者の視点に立った自治体運営ができていくかどうかを評価しています。

また、評価結果は評価基準とともに広く公開します。

なお、今回のガバナンス評価に加え、「財政」および「政策パフォーマンス」の観点からの評価も今年度中にまとめる予定です。

(2)評価対象

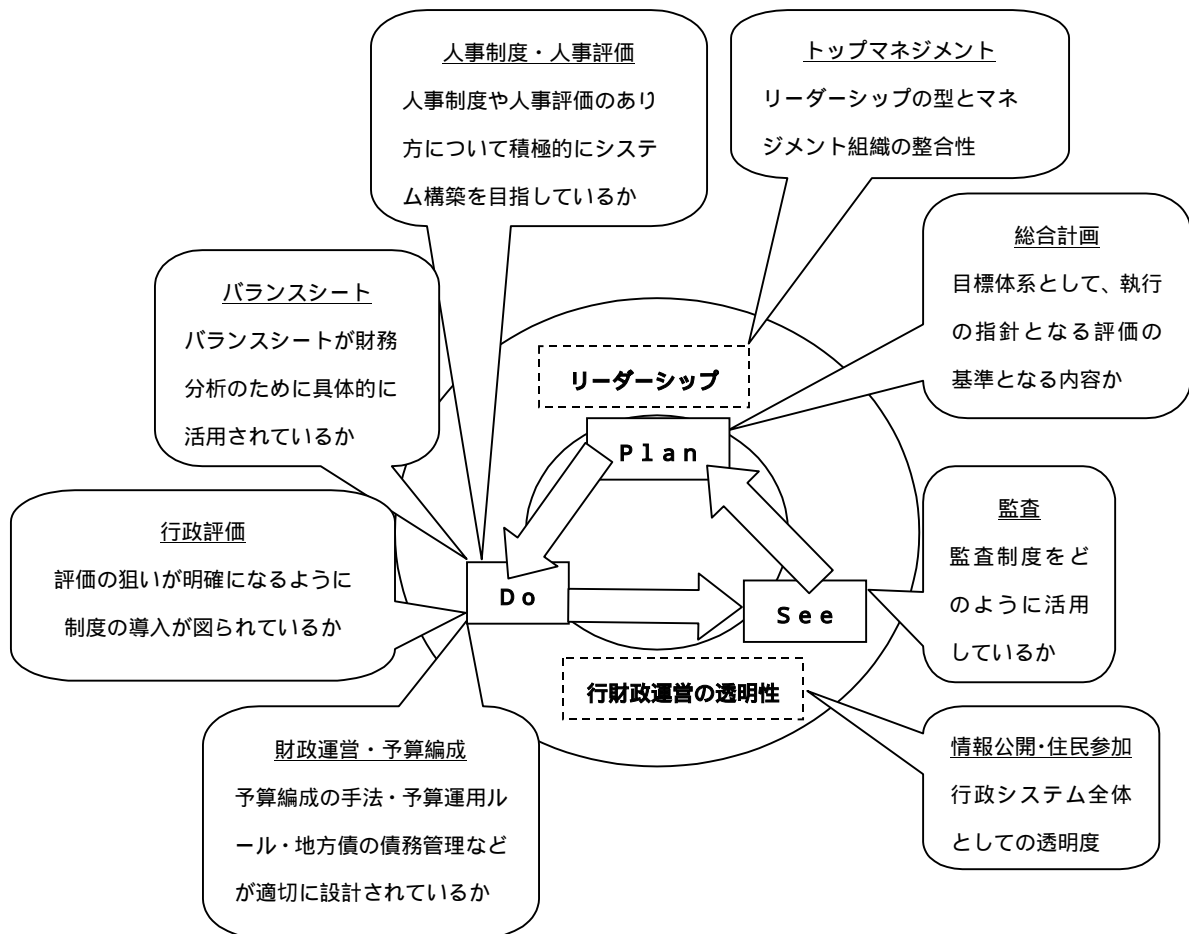
全国 10 万人以上の規模の都市と東京都特別区を対象とし(246自治体) アンケー

ト調査を行ったところ、多数の市・区からの協力を得ました。

回収率：83.3% (205市・区 / 246市・区)

(3)調査の考え方

「総合計画」「行政評価」「財政運営・予算編成」「バランスシート」「監査制度」「人事制度・人事評価」「情報公開・住民参加」「トップマネジメント」という8つの領域について全75問の設問を作成しました。



上記の8項目について、Plan-Do-Seeサイクルに沿って、ベストプラクティス（行政運営のあるべき姿）を明示し、それに対して個々の自治体がどこまでできているかを、アンケート調査によって自己評価してもらう形を取っています。その結果、個々の自治体が、今どこまで改革が進んでいるのか、次なる課題は何であるのかを考えるヒントが、調査票の説明や調査項目から提供されるように工夫しています。

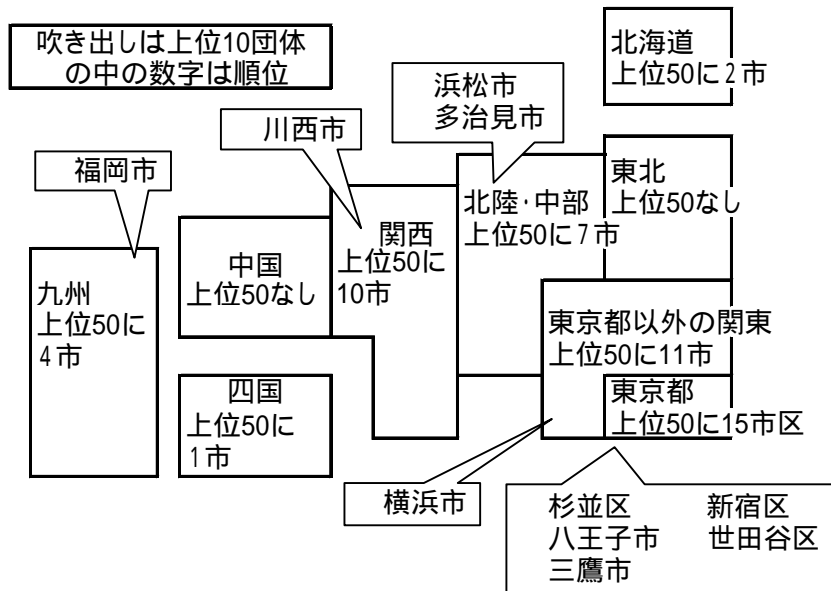
2. 評価結果のポイント

(1)自治体別総合順位

100点満点の総合点に対して、1位が77.1点(杉並区)、最下位は24.0点と相当大きな開きが出ました。行政運営改革の取り組みに対する違いが反映されていると考えられ

まず、平均点は 50 点程度となり、40～60 点の範囲に 70% 近くの市・区が分布しています。

全国的には、上位にランクされる都市・特別区は次のように分布しています。



どちらかといえば、大都市圏の方が改革に熱心である傾向が認められます。特に東京都内の市や区で高得点が目立っています。

また、総合順位でベストテンは次のような市と区となりました。

総合順位で上位 10 市・区の特徴

順位	都道府県	市・区名	得点	注目されている政策	本調査で評価の高い項目
1	東京都	杉並区	77.1	自治基本条例の先進事例	情報公開、行政評価などで高い順位
2	福岡県	福岡市	77.0	DNA 改革(包括的行政システム改革)	総合計画や財政運営で高い順位
3	静岡県	浜松市	76.5	行政評価などで先進的取り組み	総合計画など多くの項目で堅調
4	東京都	新宿区	75.5	住民参加などの取り組み進む	行政評価、人事制度で高い評価
5	岐阜県	多治見市	75.3	法定外税導入などを果たす	財政運営で1位、人事制度でも2位
6	東京都	八王子市	73.7	行政改革への積極的取り組み進む	総合計画、行政評価で高い順位
7	東京都	世田谷区	72.1	住民への対応のよさを重視した政策展開	行政評価、情報公開で高い評価
8	東京都	三鷹市	71.5	退職時特別昇給の廃止などで改革進む	総合計画で1位、行政評価で高い順位
9	兵庫県	川西市	70.4	予算編成システムの改革等で先進的	総合計画、行政評価でも高い順位
10	神奈川県	横浜市	70.2	外郭団体の経営改善、隠れ借金の明示	財政運営で高い順位

上位を占めている市と区は、いずれの行政システムの改革で、一定の評価を得ているところが多いといえます。

(2)主たる分析結果

1)改革は進んでいるが、まだまだ形の上だけにとどまり、改革の効果が実質化している市・区は少ない傾向があります。一例ですが、行政評価について見ると、行政評価を導入している市・区は8割を超えていますが、それを導入後も予算編成の手続が変わらない市・区は半数以上ありますし、行政評価のねらいが浸透していると自己評価する市・区は5%未満にとどまっています。

(集計結果<資料-5>の問24の回答結果など。)

2)行政評価や予算編成システムの評価の進捗度に比べて、人事システムの改革については進捗していない印象があります。たとえば、人事評価の基準ができていない市・区は4割を超えており、基準ができており職員に公表している市・区は4分の1にとどまっています。

(集計結果<資料-5>の問48の回答結果。および<資料-6>の点数分布図。)

3)人口規模と項目別得点との関係を見ると、各項目とも人口との相関関係は強くありませんが、人口規模が大きい方がやや得点が高くなる傾向があります。

(人口規模別クロス集計<資料-7>の結果の概要を参照。)

4)市・区長の年齢で見ると、比較的若年層の方が、管理局(財政・企画など)よりも事業担当部局の権限を強めようとする傾向があります。

(市区長年齢別クロス集計<資料-9>の問72の結果。)

5)行政評価や監査結果を予算編成や総合計画の見直し等に活用している市・区が2割弱あるなど、特に熱心に改革に取り組んでいる市・区は、全体の1割から2割程度といえます。

(設問間でのクロス集計<資料-11>のコメントで、高いパフォーマンスの市区数を示しているが、回答数の1割~2割であるケースが多い。)

3. 評価の体制と時期

(1) 評価体制

本件については、有識者による「関西自治体経営評価委員会」を設置し、評価の対象や方法等について検討してきました。

委員長	本間 正明	(財)関西社会経済研究所 所長 (大阪大学大学院経済学研究科 教授)
副委員長	吉田 和男	京都大学大学院経済学研究科 教授
アドバイザー	跡田 直澄	慶應義塾大学商学部 教授
主査	小西砂千夫	関西学院大学大学院経済学研究科 / 産業研究所 教授
委員	齊藤 慎	大阪大学大学院経済学研究科 教授
	中川 幾郎	帝塚山大学法政策学部法政策学科 教授
	林 宜嗣	関西学院大学大学院経済学研究科 教授
	藤井 秀樹	京都大学大学院経済学研究科 教授
	岸 秀隆	監査法人トーマツ 代表社員
	研究協力	坂田 雅代
	吉田 素教	大阪府立大学経済学部 助手
	木村 真	大阪大学大学院経済学研究科博士課程

(2) 調査の時期

11月上旬	自治体アンケート、各自治体へ発送
11月中旬～12月	分析手法の検討
12月下旬	自治体アンケート回収
1月～2月	分析作業
3月～4月	報告書の作成
5月12日	結果の公表

本件問い合わせ・窓口

03-3502-0071 (関西経済連合会東京事務所、但し、5月12日 19:30まで)

06-6441-0550 (関西社会経済研究所)

担当窓口：阪森、宮原、宇都