

### **3. ガバナンス改革で比較する自治体経営の現状**

## (1)10 の項目の質問内容と結果の概要

総合計画については以下のような質問項目を設けた。

1. 総合計画に関するガバナンス評価の視点						
総合計画等がその自治体の政策運営における目標体系として設定され、進捗管理ができるようにベンチマーク等が設けられており、総合計画等で予定されている事業と財政計画との間で整合性があり、総合計画の期間中における修正のあり方などについてもあらかじめ想定された形になっている。また、総合計画の策定に際して議会や住民の参画が組織的に図られている。						
段階	外形的要件		内容に関わる要件		システムの相互関係	
区分	政策の目標体系として総合計画が作成されているなど、外形的要件や基本姿勢が整っている		機能するシステムとして、総合計画や実施計画が制度設計されているなど、システムの内容に関わる要件が整っている		plan-do-seeサイクルの一端として、総合計画や実施計画が活用されているなど、他のシステムとの相互関係が意識されて制度設計されている	
行政内部	1	総合計画1 総合計画が、政策の目的別・または分野別に分類されており、それに基づいて、政策－施策－事業－事務事業などの政策体系が整理されていますか。	10	総合計画10 総合計画または実施計画のどちらか(または両方)で、政策の数値目標やベンチマーク(到達したい水準を数値目標で示したものを)を設定していますか。	22	総合計画22 総合計画における事業区分(政策－施策－事業－事務事業など)は、予算、出納システム、事務事業評価などの行政評価などにおける事業区分と整合的ですか(質問11:総合計画1で1)または2)とお答えになった場合には無回答としてください。
	2	総合計画2 総合計画において、小学校区や中学校区単位で地区別計画(政令指定都市の場合には区別計画)が、政策別・分野別計画と並行して定められていますか。	11	総合計画11 総合計画または実施計画の策定と並行して、それと整合的な内容の財政計画を策定していますか。	23	総合計画23 事務事業評価などの行政評価が行われている場合には、その評価は総合計画の目標体系に照らして行われていますか。
	3	総合計画3 総合計画の政策別・目的別区分と、それに基づいて作成される実施計画等の間には、事業区分に整合性がとれていますか。	12	総合計画12 総合計画に基づいて作成される実施計画において、今後重点化するべき施策(あるいは優先して採択すべき事業)が示されていますか。	24	総合計画24 毎年度の予算・決算は、総合計画の政策区分、分野別区分などに沿って分類され、三重県で作成しているようなマトリックス予算(政策区分と担当部署との関係を示した表)を作成していますか。
	4	総合計画4 総合計画の将来推計人口は客観的な水準(推計手法)で見積もられていますか。	13	総合計画13 総合計画の政策運営の指針が、自治体の職員や住民の間で理解されていますか。	25	総合計画25 毎年度の予算編成作業においては、総合計画に照らして特配分(総額配分)が行われていますか。
			14	総合計画14 総合計画または実施計画の進捗状況を定期的(毎年、または2～3年毎)に把握していますか。	26	総合計画26 市区長がマニフェストを掲げて当選した場合に、総合計画とマニフェストとの間の整合性を図ることに對して、組織的な取り組みがされていますか。
			15	総合計画15 市区長の交代等の事情により、政策目標の優先順位が変更した場合の取り扱いを、総合計画の運用上あらかじめ想定していますか。	27	総合計画27 自治基本条例がある場合に、総合計画にどのように反映されているかが、総合計画のなかで明記されていますか。
			16	総合計画16 総合計画の策定にあたって、市区長の関わり方について、コンセンサスがとられていますか。	68	財政運営28 総合計画や実施計画と財政見直しとの間に整合性がありますか(中長期の財政計画を作成・公表しているかどうかにかかわらず)。
			17	総合計画17 大きな政策選択に関しては、総合計画との整合性が求められるルール等が、庁内に確立されていますか。	94	行政評価26 行政評価の結果は、総合計画や実施計画の見直しに何らかの形で活用されていますか。
					112	財政情報開示15 発行できる地方債の上限の目標値と整合性が取れるように、総合計画や実施計画の投資的事業の事業費が想定されていますか。
					161	監査制度12 監査報告の結果をもとに、実施計画の内容に対して効果及ぼし、具体的に政策運営が改善された事例がありますか。
区分	情報提供がされ、説明責任が果たされている		政策決定に参加する場がルールとして定められている		plan-do-seeサイクルのなかで、総合計画の他のシステムとの連関が適切であるかどうかを検証している	
議会	5	総合計画5 総合計画のうち、基本構想だけでなく、基本計画も条例に基づいて議決されていますか。	18	総合計画18 総合計画の進捗状況が、全員協議会等を通じて議会に対して、公式に定期的・持続的に報告されていますか。(質問14:総合計画14の上の質問で1)と回答された場合は、この質問は無回答としてください。	28	総合計画28 各年度の予算配分が総合計画に照らして適切であるかどうかの検証が議会によって行われていますか。
	6	総合計画6 総合計画の内容について、議会に対して公式に説明する機会が設けられていますか。	19	総合計画19 総合計画の内容が目標体系として適切であるかの検証が、議会によって行われていますか。		
住民	7	総合計画7 総合計画の概要等(財政計画との整合性など、財源見通しの部分も含めて)が、市の広報紙などで住民に示されていますか。	20	総合計画20 総合計画の策定委員会に公参委員が参画していますか(公参委員の形ではないが、多数の住民が参加するワークショップの段階を経て作成している場合には、実質的に公参委員に準じるものと考えます)。		
	8	総合計画8 住民に対して総合計画の全文がホームページなどを通じて広く公表されていますか。	21	総合計画21 総合計画の策定にあたっては、市民グループが中心となった将来構想の提案を受けたり、作成の作業に参加するなどの実績がありますか。		
	9	総合計画9 総合計画の策定後、その内容が周知されるようなシンポジウムなどが開催されていますか。				

総合計画については、「その自治体の政策運営における目標体系として設定され、進捗管理ができるようにベンチマーク等が設けられており、総合計画等で予定されている事業と財政計画との間で整合性があり、総合計画の期間中における修正のあり方などについてもあらかじめ想定された形になっている。また、総合計画の策定に際して議会や住民の参画が組織的に設けられている」ことを評価の対象とし、質問が設定されている。

各問の回答状況については次節をご参照いただくものとして、白抜き文字で示した質問 A についての主な回答結果の概況を、どれくらいの割合の市区で何が達成できているかを示しているのが下の表である。

ガバナンス改革度のレベル: 総合計画でどこまでできているか	
<b>上位30%程度</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○総合的な計画としての地区別計画を総合計画のなかで公表している</li> <li>○財政計画は、総合計画と実施計画の双方と整合性を持った内容として策定されている</li> </ul>
<b>上位50%程度</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○総合計画または実施計画のどちらか(または両方)で政策の数値目標やベンチマーク(達成したい水準を数値目標で示したもの)を設定している</li> <li>○総合計画または実施計画の進捗状況をベンチマーク等の数値目標によって定期的に把握している</li> <li>○総合計画の進捗状況が、全員協議会等を通じて議会に対して定期的に報告する場が設けられている</li> </ul>
<b>上位60%程度</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○事務事業評価などの行政評価は、総合計画の目標体系に沿って行われている</li> </ul>

上位 60%の市区で、「事務事業評価などの行政評価は総合計画の目標体系に沿った形」になっており、また上位 50%で「総合計画または実施計画のどちらか(または両方)で政策の数値目標やベンチマーク(達成したい水準を数値目標で示したもの)を設定」しており、かつ「総合計画または実施計画の進捗状況をベンチマーク等の数値目標によって定期的に把握」していることから、目標の進行管理については、相当な割合の市区できていると見るべきであろう。また、「財政計画は、総合計画と実施計画の双方と整合性を持った内容として策定されている」という回答は上位 30%であるが、整合性を持った内容とは、ここでは必ずしも達成可能な事業のみをあげているという意味ではなく、関連づけて作成されているくらいの意味も含まれている。

一方、どれくらいの割合で何が達成できていないかを示したのが次の表である。「総合計画は分野ごとの計画に区分されていても、そのもとで政策体系があるわけではない」「広報紙には総合計画の概要は掲載していない」「市区のホームページ等には総合計画について紹介した部分はない」「総合計画や実施計画策定と整合性の取れた財政計画は策定されていない」「総合計画または実施計画の進捗状況を定期的(毎年、または2~3年毎)に把握していない」などに該当するのは、例外的に 5%程度に過ぎない。それに対して、「事業別予算

になっており、その事業区分が、総合計画の事業区分と整合的である」や「事業別予算になっており、出納システムも事業別になっているので、出納レベルで事業の執行状況を進行管理できる体制になっている」に該当しないのは、全市区で 40%とけっして少なくはない。

**ガバナンス改革度のレベル: 総合計画で何がクリアできていないか**

**下位40%程度**

- 「事業別予算になっており、その事業区分が、総合計画の事業区分と整合的である」に該当しない
- 「事業別予算になっており、出納システムも事業別になっているので、出納レベルで事業の執行状況を進行管理できる体制になっている」に該当しない

**下位30%程度**

- 総合計画の進捗状況が、全員協議会等を通じて議会に対して、公式に定期的・持続的に報告される機会がほとんどない

**下位20%程度**

- 将来推計人口はあくまで参考として掲げられたものであり、それ自体、達成可能であるかどうかは判断されておらず、特に裏付けがあるわけではない
- 総合計画または実施計画のどちらか(または両方)で、政策の数値目標やベンチマーク(到達したい水準を数値目標で示したもの)を設定していない
- 総合計画の策定委員会に公募委員が参画していない

**下位10%程度**

- 実施計画は、予算ベースでの事業区分になっており、総合計画との間で事業区分という意味での整合性はない
- 総合計画の事業区分と事務事業評価における事業区分との間に整合性がとれていない
- 事務事業評価などの行政評価は、総合計画の内容とは関連づけられずに行われている

**下位5%程度**

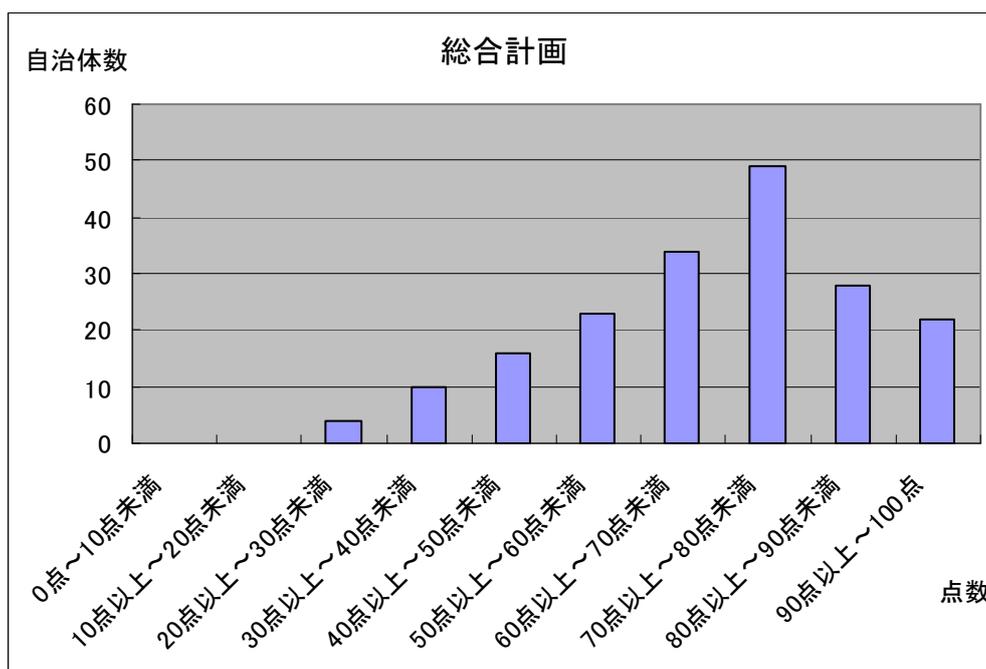
- 総合計画は分野ごとの計画に区分されていても、そのもとで政策体系があるわけではない
- 広報紙には総合計画の概要は掲載していない
- 市区のホームページ等には総合計画について紹介した部分はない
- 総合計画や実施計画策定と整合性の取れた財政計画は策定されていない
- 総合計画または実施計画の進捗状況を定期的(毎年、または2～3年毎)に把握していない

区分別に見ると、東京特別区のスコアが他の区分と比較して突出して高いことが読み取れる。また地域別に見ると、関東、関西、中部の大都市圏が比較的高いという結果となっている。平均点は 69.0 点、全体的な点数分布では、70 点以上～80 点未満の区分にもっとも多く多くの団体が集まっている。

地域別、区分別の点数分布

総合計画

	90点以上		80点以上90点未満		70点以上80点未満		50点以上70点未満		50点未満		平均点
	団体数	構成比	団体数	構成比	団体数	構成比	団体数	構成比	団体数	構成比	
政令指定都市	2	14%	1	7%	4	29%	5	36%	2	14%	70.3
中核市	1	4%	7	27%	9	35%	6	23%	3	12%	71.0
特例市	5	17%	2	7%	8	28%	9	31%	5	17%	68.6
一般市	7	7%	13	13%	26	26%	34	34%	20	20%	64.8
東京特別区	7	41%	5	29%	2	12%	3	18%	0	0%	83.9
北海道	0	0%	0	0%	4	57%	2	29%	1	14%	64.9
東北	1	8%	1	8%	1	8%	6	46%	4	31%	60.7
関東	14	20%	13	19%	11	16%	24	34%	8	11%	72.9
中部	3	9%	8	24%	12	36%	7	21%	3	9%	73.7
関西	4	13%	3	10%	12	39%	6	19%	6	19%	68.1
中国	0	0%	2	18%	3	27%	3	27%	3	27%	60.2
四国	0	0%	0	0%	1	20%	4	80%	0	0%	60.9
九州・沖縄	0	0%	1	6%	5	31%	5	31%	5	31%	60.4
全国	22	12%	28	15%	49	26%	57	31%	30	16%	69.0

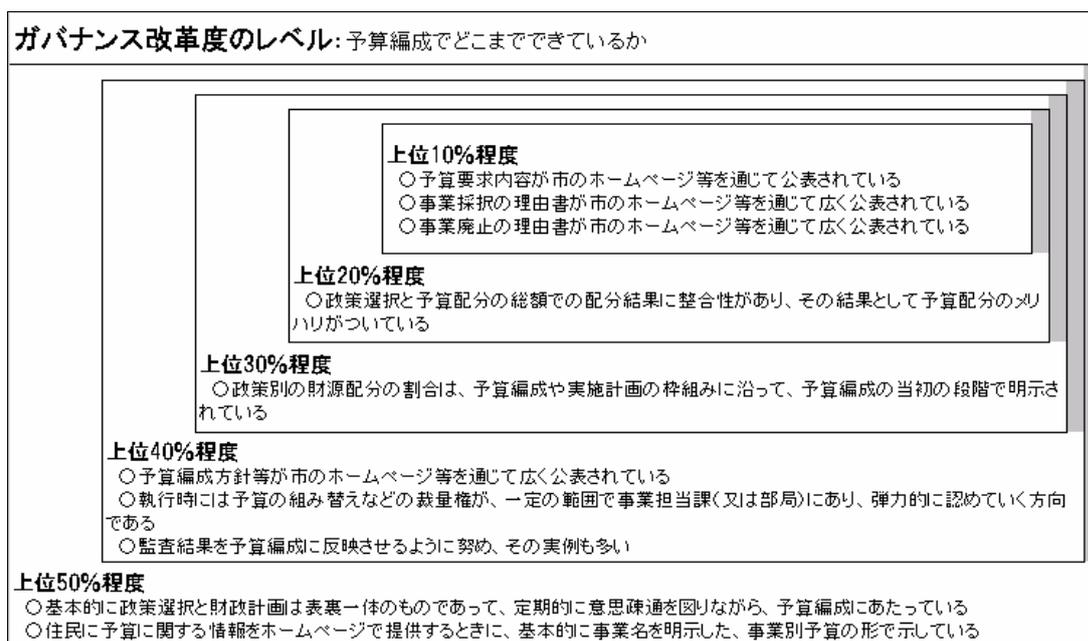


次に、予算編成については以下のような質問項目を設けた。

2. 予算編成に関するガバナンス評価の視点						
<p>予算編成は人事編成と並んで役所の最も重要な意思決定であるという観点から、役所にありがちな縦割りの意思決定に陥らないように相互調整を進め、政策運営としての予算編成に取り組み、予算編成のプロセスを公開することで住民本位の姿勢で政策が決定されるように努め、行政評価や監査報告などの結果が反映されるなどの制度的仕組みが設けられている。</p>						
段階	外形的要件		内容に関わる要件		システムの相互関係	
区分	予算編成の手續に透明性があり、説明責任が果たされている。あるいは見直しなどが中立的であるなどの外形的要件や基本姿勢が整っている		予算編成が役所の重要な意思決定システムとして、縦割りに陥らないように政策決定のシステムとして機能しているなど、予算編成の手續きの内容に関わる要件が整っている		plan-do-seeサイクルの一環として、総合計画や行政評価などとの関連性と予算編成とが関係づけられるなど、他のシステムとの相互関係が意識されて制度設計されている	
行政内部	29	予算編成1	35	予算編成7	43	予算編成15
	30	予算編成2	36	予算編成8	44	予算編成16
	31	予算編成3	37	予算編成9	22	総合計画22
	32	予算編成4	38	予算編成10	25	総合計画25
			39	予算編成11	92	行政評価24
			40	予算編成12	93	行政評価25
					145	人事システム32
					146	人事システム33
区分	予算編成のプロセスについての情報提供がなされている		予算編成のプロセスに参画できるような仕組みがある		plan-do-seeサイクルのなかで、予算編成以外のシステムとの連関が適切であるかどうかを検証している	
議会			33	予算編成5	45	予算編成17
住民	34	予算編成6	41	予算編成13		
			42	予算編成14		

予算編成については「人事編成と並んで役所の最も重要な意思決定であるという観点から、役所にありがちな縦割りの意思決定に陥らないように相互調整を進め、政策運営としての予算編成に取り組み、予算編成のプロセスを公開することで住民本位の姿勢で政策が決定されるように努め、行政評価や監査報告などの結果が反映されるなどの制度的仕組みが設けられている」ことを評価の対象とし、質問が設定されている。

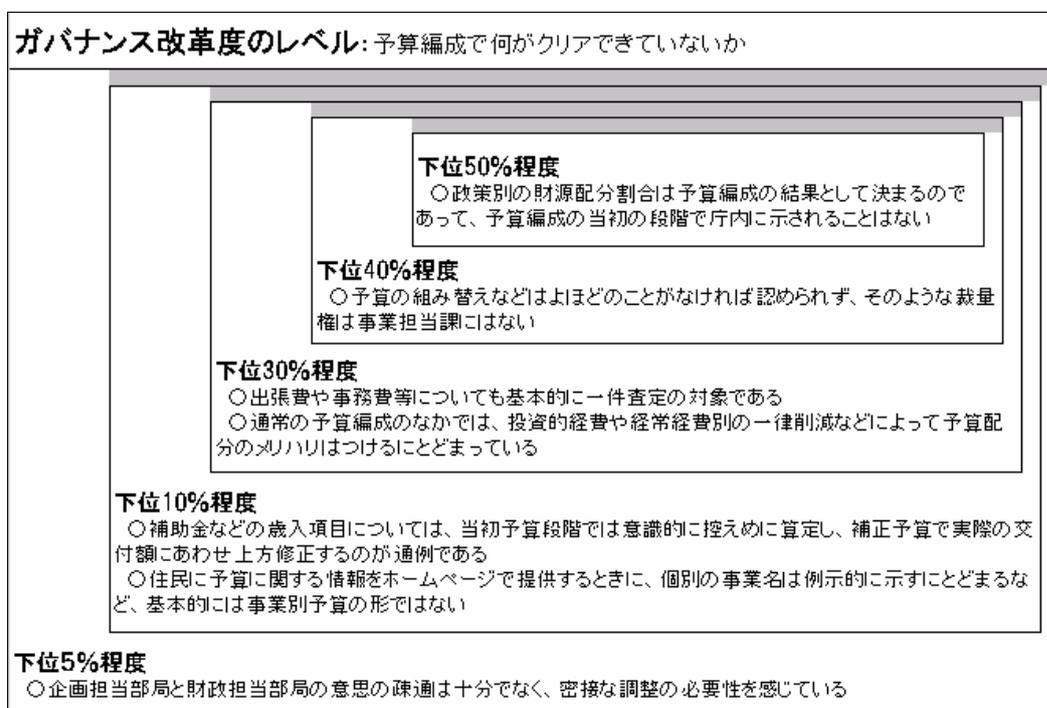
白抜き文字で示した質問 A についての主な回答結果の概況を、どれくらいの割合の市区で何が達成できているかを示しているのが下の表である。



上位 50%の団体が、「基本的に政策選択と財政計画は表裏一体のものであって、定期的に意思疎通を図りながら、予算編成にあたっている」あるいは「住民に予算に関する情報をホームページで提供するときに、基本的に事業名を明示した、事業別予算の形で示している」としており、それらは半数の団体では達成できているという意味で当たり前のことになっている。その一方で、上位 30%が「政策別の財源配分の割合は、予算編成や実施計画の枠組みに沿って、予算編成の当初の段階で明示されている」、上位 20%が「政策選択と予算配分の総額での配分結果に整合性があり、その結果として予算配分のメリハリがついている」、また上位 10%が「予算要求内容が市のホームページ等を通じて公表されている」としており、そこまで行けば一部の団体にとどまっている。

一方、どれくらいの割合で何が達成できていないかを示したのが次の表である。「企画担当部局と財政担当部局の意思の疎通は十分でなく、密接な調整の必要性を感じている」というのはごく例外的な下位 5%にとどまっているが、下位 30%は「通常の予算編成のなかでは、投資的経費や経常経費別の一律削減などによって予算配分のメリハリはつけるにと

どまっている」とするなど、予算編成では大胆な財源配分の変更をすることができないでいる。また約半数は「政策別の財源配分割合は予算編成の結果として決まるのであって、予算編成の当初の段階で庁内に示されることはない」としており、政策分野別の財源配分という形がとれないでいる。



区分別に見ると、東京特別区と政令指定都市のスコアが他の区分と比較してやや高いことが読み取れる。また地域別に見ると、特に違いがないという結果となっている。平均点は52.2点、全体的な点数分布では、40点以上～50点未満の区分にもっとも多く多くの団体が集まっているが、それよりも高い点数の団体も多い。

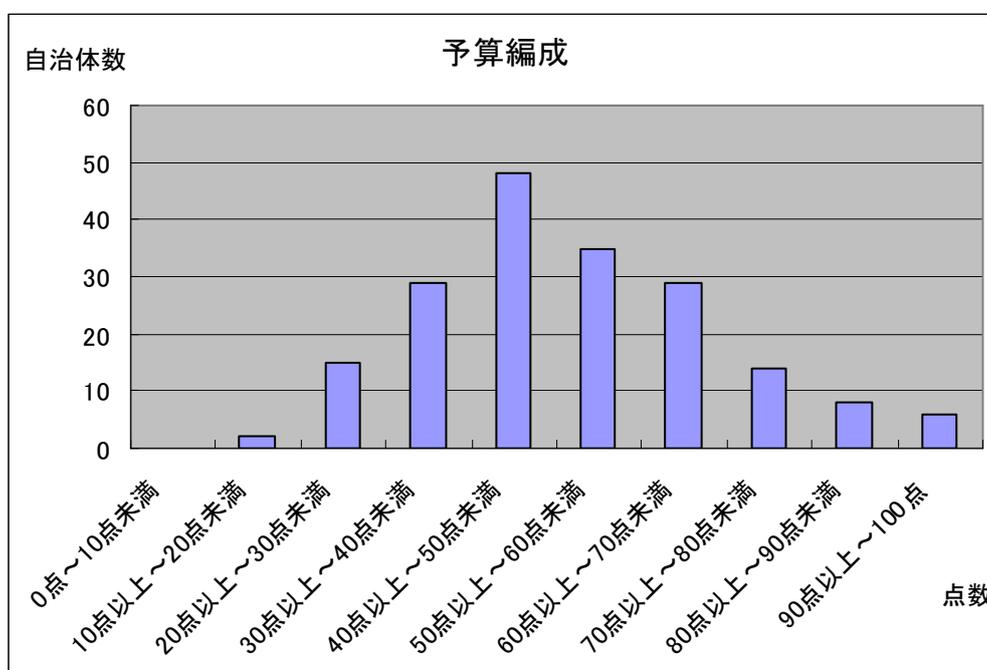
なお、この項目の評価結果に対して、一部の市から「わが市でもっとも、挑戦的・先駆的取り組みをしている分野であるにもかかわらず評価が高くないのは、評価の考え方や尺度の置き方に問題があるからではないか」という趣旨の指摘を受けている。本調査の評価の観点では、どの政策を優先させるべきかという判断と予算配分が整合性をとれるようになっているかが中心となっており、それを実現するには、予算と人員に一定の余裕があることが前提となっている。近年の財政状況の変化のなかで、財政的にぎりぎりの状況で予算編成が行われるケースが増えており、そうした状況では、どうしてもこの評価は低くなる可能性がある。次回の調査に際して、ご指摘をいただいた市を含め、改革を進めている市区の実態について十分に調査したうえで、各市区の改革努力がより反映されるような評価としていきたい。

また、本調査については、改革の取り組みが、他の市区とは大きく異なっている場合や、先駆的である場合には、結果に対して十分反映されないという限界があることについて、読み取るにあたって改めて注意をお願いしたい。

### 地域別、区分別の点数分布

#### 予算編成

	90点以上		80点以上90点未満		70点以上80点未満		50点以上70点未満		50点未満		平均点
	団体数	構成比	団体数	構成比	団体数	構成比	団体数	構成比	団体数	構成比	
政令指定都市	1	7%	1	7%	2	14%	7	50%	3	21%	60.3
中核市	1	4%	1	4%	2	8%	9	35%	13	50%	53.6
特例市	0	0%	0	0%	3	10%	10	34%	16	55%	50.7
一般市	2	2%	2	2%	5	5%	32	32%	59	59%	47.3
東京特別区	2	12%	4	24%	2	12%	6	35%	3	18%	67.6
北海道	0	0%	1	14%	0	0%	3	43%	3	43%	52.2
東北	1	8%	0	0%	0	0%	6	46%	6	46%	52.7
関東	4	6%	5	7%	7	10%	26	37%	28	40%	56.8
中部	1	3%	0	0%	4	12%	9	27%	19	58%	49.5
関西	0	0%	1	3%	1	3%	10	32%	19	61%	49.5
中国	0	0%	0	0%	1	9%	3	27%	7	64%	45.4
四国	0	0%	0	0%	0	0%	2	40%	3	60%	46.7
九州・沖縄	0	0%	1	6%	1	6%	5	31%	9	56%	48.9
全国	6	3%	8	4%	14	8%	64	34%	94	51%	52.2



次に、財政運営については以下のような質問項目を設けた。

3. 財政運営に関するガバナンス評価の視点									
財政運営に当たっては中長期的な見通しを中立的に作り、それと総合計画や実施計画との整合性を図ることが重要である。健全な財政運営のためには、財政指標や債務償還能力等によって、財政健全度について具体的な数値目標を持つことが求められる。また、将来的な財政負担の大きさについて、常に把握するように務め、それを公表するなどが必要である。予算に執行に当たってはその進捗状況が常に把握され、決算分析に結びついていかなければならない。									
段階	外形的要件		内容に関わる要件		システムの相互関係				
区分	中長期の財政運営についての見通しが公開されている、財政収支の見通しが中立的であるなどの外形的要件や基本姿勢が整っている		中長期の予算運営の健全性の確保をめざして、財政運営の具体的な目標値が明示されており、将来負担についても積極的に把握され、その結果が開示されているなど、システムの内容に関わる要件が整っている		plan-do-seeサイクルの一環として、総合計画と中長期の予算配分が整合性を取れているかどうか、予算運営という意味で計画執行の進捗管理ができているかどうかなど、他のシステムとの相互関係が意識されて制度設計されている				
行政内部	46	財政運営1	中長期の財政計画が作成され庁内に公表されていますか。	52	財政運営7	公共施設等の建設時には、施設整備に伴って将来発生することが予想される人件費や事業費、維持修繕費、あるいは受益者負担などの収入などを、あらかじめ正確に見込んで予算決定の判断材料にしていますか。	68	財政運営23	総合計画や実施計画と財政見通しとの間に整合性がありますか(中長期の財政計画を作成・公表しているかどうかにかかわらず)。
	47	財政運営2	経常収支比率などの算定に対して、経常経費と投資的経費・臨時的経費の仕分けが、過去から整合的に行われてきていますか。	53	財政運営8	事業別の予算や決算書や、通常の一般会計の予算や、普通会計の決算とは別に作成していますか。	24	総合計画24	毎年度の予算・決算は、総合計画の政策区分、分野別区分などに沿って分類され、三重県で作成しているようなマトリックス予算(政策区分と担当部署との関係を示した表)を作成していますか。
	48	財政運営3	実質収支比率については、補正予算で基金の取り崩し額や繰立額を調整するなどして、ある程度、財政状況の悪化を庁内に周知させる業務で、財政運営上の配慮からあえて財政状況を悲観的に見せる数値を作ることがあります。	54	財政運営9	予算執行のプロセスにおいて、財政担当課・出納担当課の担当者、予算執行の進捗状況を常時監視しており、予算執行に問題があるかどうかを年度途中であってもヒアリングするなど、実質的なチェック体制ができていますか。	111	財政情報開示14	地方債の償還能力や資金繰りの分析から、発行できる地方債の上限を目標値として定めて、それを中長期の財政計画の作成や予算編成における指針として活用していますか。
				55	財政運営10	財政担当課(または出納担当課)は、予算執行後に、事業別の決算状況を分析し、事業担当課に対してヒアリングを行うなど、予算執行の目的に照らして予算が執行できたかの執行管理を行う機会を設けていますか。			
				56	財政運営11	予算運営に当たっては、財政状況が過度に悪化しないように、経常収支比率や起債制限比率などの財政指標の目標値を定め、それを庁内に公表していますか。			
				57	財政運営12	事業別の予算体系に応じた出納システムができており、予算執行の状況が、年度中でも管理できるように、事業別に出入状況が確認できるような出納システムができていますか。			
				58	財政運営13	一時借入れや、地方債による資金の借入れに当たっては、資金調達コストの最小化を図る仕組みがありますか。 地方債の発行にあたっては、公普債の仕組みを取り入れていますか。			
				59	財政運営14	将来の退職金支払いに備えた基金がありますか。			
				60	財政運営15	公社や第三セクターで発生した負債のうち、将来、普通会計で何らかの形で債務の負担をせざるを得ない部分について、把握するように務め、それを庁内に公表していますか。			
	区分	中長期の財政見直しなどについて公開されている		中長期の財政運営などについての意思決定に参画できる仕組みがある					
議会	49	財政運営4	中長期の財政計画について、議会として特に説明を受ける機会が設けられていますか。	61	財政運営16	議会が起債制限比率や経常収支比率などの財政指標について一定の制約条件を課していますか。			
				62	財政運営17	中長期の財政計画の策定に対して、議会として関与する機会が設けられていますか。 この質問は、質問46(財政運営1で、4)と回答された自治体以外は無回答となります。			
				63	財政運営18	行政改革などに伴う事業の廃止・縮小、受益者負担の見直しに関して、理事者(執行部)側の原案に対して、議会が廃止すべき事業を取りまとめるなどの対策を作るなどの作業を行うことがありますか。			
				64	財政運営19	普通会計以外の見えない負債等が議会に定期的に公表される仕組みがありますか。 この質問は、質問60(財政運営15の3つの問いで、4)と回答された自治体以外は無回答となります。			
住民	50	財政運営5	中長期の財政見直しをホームページ等で公開していますか。	65	財政運営20	中長期の財政見直しの作成に当たっての前提条件等が公開され、ある程度、予測結果のフォローアップができるようになっていますか。 この質問は、質問46(財政運営1で、4)と回答された自治体以外は無回答となります。			
	51	財政運営6	財政の専門用語の説明や、三位一体改革などの近年の制度改正の動きなどを、ホームページ等を使ってわかりやすく説明しようとしていますか。	66	財政運営21	民間団体に対する補助金など、公募制度によって予算額の決定を事実上行った、民間委員による審査を予算額決定に先だって行うなどの機会が設けられていますか。			
				67	財政運営22	市民税等の一部部分について、使い道を市民が決められる仕組みが導入されていますか。			

財政運営については「中長期的な見通しを中立的に作り、それと総合計画や実施計画との整合性を図ることが重要である。健全な財政運営のためには、財政指標や債務償還能力等によって、財政健全度について具体的な数値目標を持つことが求められる。また、将来的な財政負担の大きさについて、常に把握するように努め、それを公表するなどが必要である。予算の執行に当たってはその進捗状況が常に把握され、決算分析に結びついていかなければならない」などの観点から評価することとし、質問が設定されている。

白抜き文字で示した質問 A についての主な回答結果の概況を、どれくらいの割合の市区で何が達成できているかを示しているのが下の表である。

ガバナンス改革度のレベル: 財政運営でどこまでできているか	
<b>上位10%程度</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○事業別の予算書を、通常の一般会計の予算や、普通会計の決算とは別に作成している(ただし事業コストには人件費や公債費・減価償却費のどちらかまたは両方を含む)</li> <li>○事業別の決算書を、通常の一般会計の予算や、普通会計の決算とは別に作成している(ただし事業コストには人件費や公債費・減価償却費のどちらかまたは両方を含む)</li> <li>○財政担当課(または出納担当課)は、予算執行後に、事業別の決算状況を分析し、事業担当課に対してヒアリングを行うなど、予算執行の目的に照らして予算が執行できたかの執行管理が、原則的に、特定の事業や部課に限らず、広い対象に対して図られている</li> </ul>
<b>上位20%程度</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○事業別の決算書を、通常の一般会計の予算や、普通会計の決算とは別に作成している(ただし事業コストには人件費や公債費等は含まず)</li> </ul>
<b>上位30%程度</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○政策別の財源配分の割合は、予算編成や実施計画の枠組みに沿って、予算編成の当初の段階で明示されている</li> <li>○事業別の予算書を、通常の一般会計の予算や、普通会計の決算とは別に作成している(ただし事業コストには人件費や公債費等は含まず)</li> <li>○予算執行のプロセスにおいて、財政担当課・出納担当課の担当者が、予算執行の進捗状況を常時監視しており、予算執行に問題があるかどうかを年度途中であってもヒアリングをするなど、実質的なチェック体制ができている</li> <li>○総合計画に盛り込まれた事業量と、財政計画ないしは財政見通しとの間には整合性があり、財政的に実施可能な事業だけが盛り込まれている</li> </ul>
<b>上位40%程度</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○将来の退職金の支払いに備え、そのための基金(退職金組合への積立など)が十分にある、または将来の退職金が急増せず、財政運営上不安がない</li> </ul>
<b>上位50%程度</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○中長期の財政見通しをホームページ等で公開している</li> </ul>

上位 40%の団体が、「将来の退職金の支払いに備え、そのための基金（退職金組合への積立など）が十分にある、または将来の退職金が急増せず、財政運営上不安がない」としており、上位 30%が「政策別の財源配分の割合は、予算編成や実施計画の枠組みに沿って、予算編成の当初の段階で明示されている」「事業別の予算書を、通常の一般会計の予算や、普通会計の決算とは別に作成している(ただし事業コストには人件費や公債費等は含まず)」「予算執行のプロセスにおいて、財政担当課・出納担当課の担当者が、予算執行の進捗状況を常時監視しており、予算執行に問題があるかどうかを年度途中であってもヒアリング

をするなど、実質的なチェック体制ができてい」「総合計画に盛り込まれた事業量と、財政計画ないしは財政見通しとの間には整合性があり、財政的に実施可能な事業だけが盛り込まれている」としており、いずれも予算の執行管理や、政策運営と予算との関係の明確性などの要件を持たしている。また上位 10%が「事業別の予算書・決算書を、通常の一般会計の予算や、普通会計の決算とは別に作成している(ただし事業コストには人件費や公債費・減価償却費のどちらかまたは両方を含む)」「財政担当課(または出納担当課)は、予算執行後に、事業別の決算状況を分析し、事業担当課に対してヒアリングを行うなど、予算執行の目的に照らして予算が執行できたかの執行管理が、原則的に、特定の事業や部課に限らず、広い対象に対して設けられている」としており、さらに厳密に予算の執行管理や政策運営と予算との関係が明確になっている。

#### ガバナンス改革度のレベル: 財政運営で何がクリアできていないか

##### 下位50%程度

○中長期の財政見通しをホームページ等で公開していない

##### 下位40%程度

○予算執行のプロセスにおいて、財政担当課・出納担当課の担当者が、予算執行の進捗状況を常時監視し、予算執行に問題があるかどうかを年度途中であってもヒアリングをするなどの実質的なチェック体制ができていない

○実施計画に盛り込まれた事業は、財政的には実施可能な範囲とは限らない(実施計画を策定していない、実施計画では実施可能な事業だけを盛り込んでいるとは限らない、を含む)

##### 下位30%程度

○自治体が過半数以上出資している第三セクターや財団法人等で発生している負担のうち、将来何らかの形で普通会計で負担せざるを得ないものについて、負担があるかどうか確かめていない

○中長期の財政見通しの作成に当たっての前提条件等は公開されておらず、結果のみである

##### 下位20%程度

○予算運営に当たっては、財政状況が過度に悪化しないように、経常収支比率や起債制限比率などの財政指標の目標値を特に定めていない

○事業別の予算体系に応じた出納システムができており、予算執行の状況が、年度途中でも管理できるように、事業別に出入金状況を確認することは、現在のシステムでは対応できない

○土地開発公社や住宅供給公社のように債務保証や損失補償契約を結んでいる事業で発生している負担のうち、将来何らかの形で普通会計で負担せざるを得ないものについて、負担があるかどうか確かめていない

○下水道や病院などの公営企業について発生している負担のうち、将来何らかの形で普通会計で負担せざるを得ないものがあるものについて、負担があるかどうか確かめていない

○総合計画自体が、まちづくりの理念等を掲げたものであり、具体的な事業は例示的に掲げているに過ぎず、事業計画という位置づけではないので、財政収支見通しの整合性も必要ない

##### 下位10%程度

○経常収支比率などの算定に対して、経常経費と投資的経費・臨時的経費の仕分けは、基本的に整合的であるが、一部不整合もある

○実施計画における事業は、事業担当部局や企画担当部局の意思として盛り込まれたものであり、実施可能かの判断は、財政的に別途行うので、財政収支見通しとの整合性は必要ない、または実施計画は策定していない

##### 下位5%程度

○中長期の財政計画が策定されていない

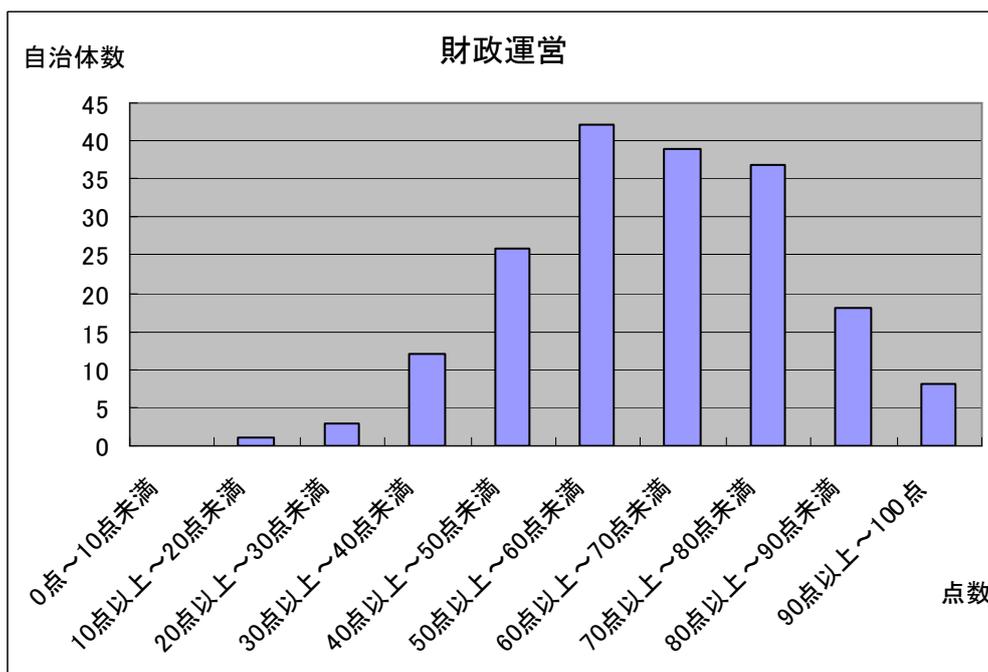
一方、どれくらいの割合で何が達成できていないかを示したのが上の表である。「中長期の財政計画が策定されていない」というのは例外的な下位 5%にとどまっているが、下位 10%では「実施計画における事業は、事業担当部局や企画担当部局の意思として盛り込まれたものであり、実施可能かの判断は、財政的に別途行うので、財政収支見通しとの整合性は必要ない、または実施計画は策定していない」という状態にある。下位 20%では、「事業別の予算体系に応じた出納システムができており、予算執行の状況が、年度途中でも管理できるように、事業別に出金状況が確認することは、現在のシステムでは対応できない」「土地開発公社や住宅供給公社のように債務保証や損失補償契約を結んでいる事業で発生している負担のうち、将来何らかの形で普通会計で負担せざるを得ないものについて、負担があるかどうか確かめていない」「下水道や病院などの公営企業について発生している負担のうち、将来何らかの形で普通会計で負担せざるを得ないものがあるものについて、負担があるかどうか確かめていない」「総合計画自体が、まちづくりの理念等を掲げたものであり、具体的な事業は例示的にあげているに過ぎず、事業計画という位置づけではないので、財政収支見通しの整合性も必要ない」としており、また下位 30%は「自治体が過半数以上出資している第三セクターや財団法人等で発生している負担のうち、将来何らかの形で普通会計で負担せざるを得ないものについて、負担があるかどうか確かめていない」とするなど、債務管理や予算の進行管理が十分にできていないといわざるを得ない。また、下位 40%で「予算執行のプロセスにおいて、財政担当課・出納担当課の担当者が、予算執行の進捗状況を常時監視し、予算執行に問題があるかどうかを年度途中であってもヒアリングをするなどの実質的なチェック体制はできていない」「実施計画に盛り込まれた事業は、財政的には実施可能な範囲とは限らない(実施計画を策定していない、実施計画では実施可能な事業だけを盛り込んでいるとは限らない、を含む)」という状態にあり、こうした課題が今後の財政運営の課題であると考えられる。

区分別に見ると、東京特別区のスコアが他の区分と比較して突出して高いことが読み取れる。また地域別に見ると、関東が他と比べて高いという結果となっている。平均点は 62.4 点、全体的な点数分布では、50 点以上～60 点未満の区分にもっとも多く多くの団体が集まっている。

地域別、区分別の点数分布

財政運営

	90点以上		80点以上90点未満		70点以上80点未満		50点以上70点未満		50点未満		平均点
	団体数	構成比	団体数	構成比	団体数	構成比	団体数	構成比	団体数	構成比	
政令指定都市	1	7%	1	7%	2	14%	6	43%	4	29%	60.6
中核市	0	0%	4	15%	10	38%	7	27%	5	19%	66.4
特例市	0	0%	3	10%	5	17%	14	48%	7	24%	62.5
一般市	4	4%	6	6%	14	14%	51	51%	25	25%	58.6
東京特別区	3	18%	4	24%	6	35%	3	18%	1	6%	77.0
北海道	0	0%	1	14%	3	43%	2	29%	1	14%	69.0
東北	0	0%	0	0%	4	31%	4	31%	5	38%	59.1
関東	6	9%	11	16%	14	20%	24	34%	15	21%	65.3
中部	2	6%	3	9%	7	21%	16	48%	5	15%	64.1
関西	0	0%	2	6%	3	10%	18	58%	8	26%	58.2
中国	0	0%	1	9%	2	18%	6	55%	2	18%	61.0
四国	0	0%	0	0%	1	20%	2	40%	2	40%	55.4
九州・沖縄	0	0%	0	0%	3	19%	9	56%	4	25%	57.4
全国	8	4%	18	10%	37	20%	81	44%	42	23%	62.4

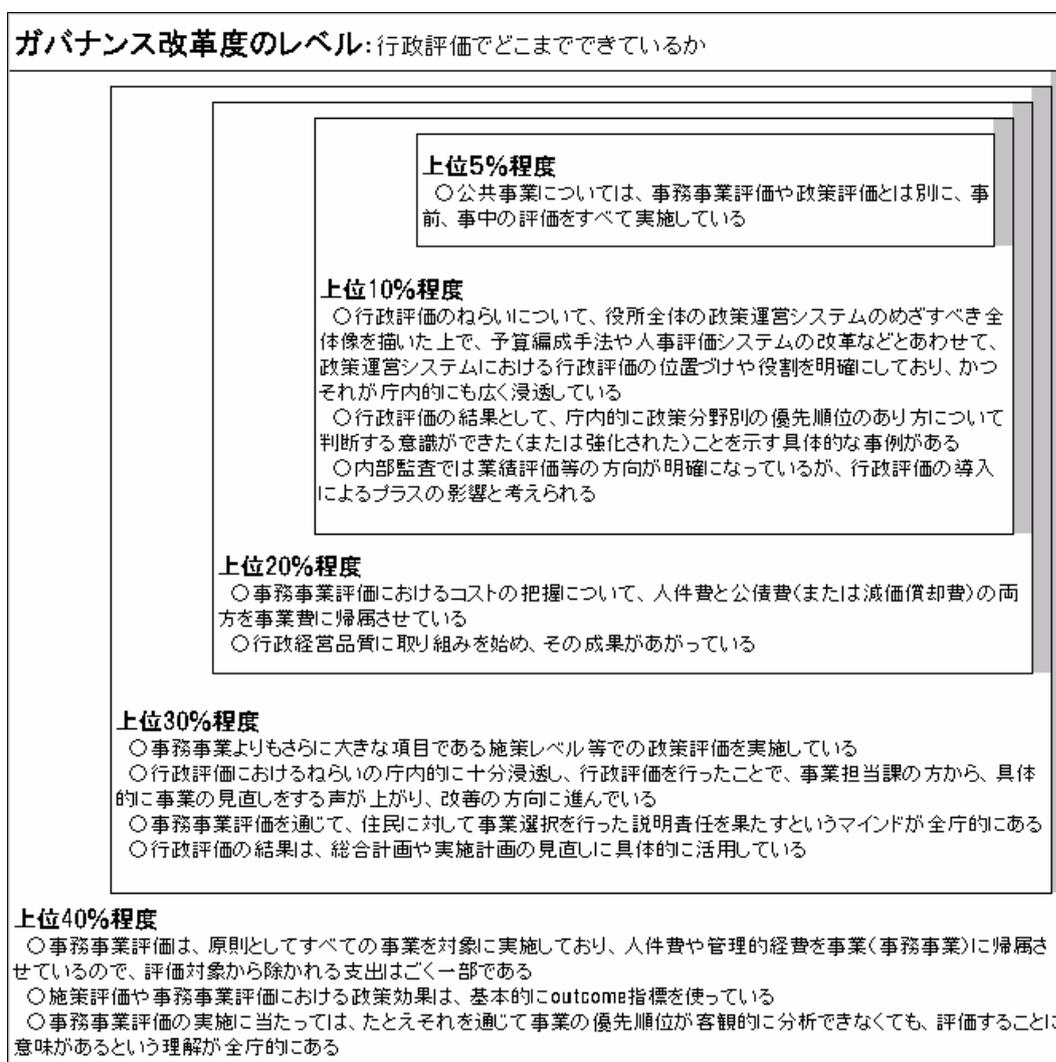


次に、行政評価については以下のような質問項目を設けた。

4. 行政評価に関するガバナンス評価の視点								
行政評価に当たっては、まず全事業について実施されると同時に、そのねらいを明確にしつつ、それどこまで客観性のある評価ができるかを見極めながら定着をめざしていく必要がある。特に、従来型の一件査定方式の予算査定と事務事業評価の併存を避けるなど、予算編成方式の見直しにつなげていくことが重要である。そのほかにも、総合計画の見直しや監査などにも波及効果があることが望ましい。								
段階	外形的要件		内容に関わる要件	システムの相互関係				
区分	導入のねらいを明確にさせたうえで政策評価を実施、その基本的要件を満たすように制度設計をしている		機能するシステムとして行政評価の制度設計を行い、成果主義のマインドが定着するように、システムの内容に関わる要件が整えられている	plan-do-seeサイクルの一環として、行政評価が予算編成や総合計画などに活かされるなど、他のシステムとの相互関係が意識されて制度設計されている				
行政内部	69	行政評価1	事務事業評価を全事業で実施していますか。	78	行政評価10	92	行政評価24	実施レベルでの評価は、予算の持配分(総額配分)を決定する際に、何らかの形で活用されていますか。 「質問70:行政評価2」で3)と回答された場合のみご記入ください。 なお、持配分(総額配分)予算方式を採っていない場合には無回答としてください。
	70	行政評価2	事務事業よりもさらに大きな項目である施策レベル等での政策評価を実施していますか。	79	行政評価11	93	行政評価25	行政評価の導入に合わせて予算編成のあり方を見直し、従来の一件査定方式から、持配分(総額配分)予算方式への転換を進めていますか。
	71	行政評価3	公共事業については、事務事業評価や政策評価とは別に、事前、事中の評価を自治体として独自に実施していますが(事務事業評価等のなかで評価している場合には、実施しているとは見なしません)。	80	行政評価12	94	行政評価26	行政評価の結果は、総合計画や実施計画の見直しに何らかの形で活用されていますか。
	72	行政評価4	行政評価のねらいがどのようなものであるのか、庁内に説明していますか。	81	行政評価13	95	行政評価27	行政評価と対応して、監査委員による内部監査結果の内容が深化していますか。
				82	行政評価14	22	総合計画22	総合計画における事業区分(政策第一-施策-事務事業など)は、予算、出納システム、事務事業評価などの行政評価などにおける事業区分と整合的ですか(質問1:総合計画1)または2)とお答えになった場合には無回答としてください。
				83	行政評価15	23	総合計画23	事務事業評価などの行政評価が行われている場合には、その評価は総合計画の目標体系に照らして行われていますか。
				84	行政評価16	43	予算編成15	予算編成のプロセスに、行政評価や監査報告の結果などが反映される仕組みが設けられていますか。この質問では、いわゆる一件査定方式をとっている自治体のみご回答ください。そうでない場合には、次の質問44:予算編成16でご回答ください。持配分予算については右の説明欄をご参照ください。なお一件査定方式とも持配分予算とあいまいな場合には、この欄でご回答ください。
				85	行政評価17	44	予算編成16	事務事業評価を通じて、住民に対して事業選択を行った説明責任を果たすというマインドが定着していますか。
			86	行政評価18			行政経営品質の向上に取り組み、制度として定着し成果を上げていますか。 この問いで1)の場合には、質問88:行政評価20と質問91:行政評価23は該当なし(無回答)になります。	
区分	行政評価の結果について情報が提供され、説明責任が果たされている		行政評価に参加する場がルールとして定められている	plan-do-seeサイクルのなかで、行政評価と他のシステムとの連関が適切であるかどうかを検証している				
議会	73	行政評価5	行政評価の結果について議会に説明する機会が設けられていますか。	87	行政評価19	96	行政評価28	行政評価における目標の設定が、総合計画と整合的であるかどうか議会によって検証される機会が設けられていますか。
	74	行政評価6	行政評価のねらいが議会に説明される機会が設けられていますか。	88	行政評価20	97	行政評価29	行政評価の結果が、予算編成などに適切に反映されたかどうかを検証する機会が議会に設けられていますか。
	75	行政評価7	議会活動についても事務事業評価の対象となっていますか。					
住民	76	行政評価8	行政評価の結果がホームページなどによって公開されていますか。	89	行政評価21			
	77	行政評価9	行政評価、とりわけ事務事業評価によって、事業の内容がホームページを通じてわかりやすく事業別に説明されていますか。	90	行政評価22			
				91	行政評価23			

行政評価については、「まず全事業について実施されると同時に、そのねらいを明確にしつつ、それでどこまで客観性のある評価ができるかを見極めながら定着をめざしていく必要がある。特に、従来型の一件査定方式の予算査定と事務事業評価の併存を避けるなど、予算編成方式の見直しにつなげていくことが重要である。そのほかにも、総合計画の見直しや監査などにも波及効果があることが望ましいなどの観点から評価することとし、質問が設定されている。

白抜き文字で示した質問 A についての主な回答結果の概況を、どれくらいの割合の市区で何が達成できているかを示しているのが下の表である。



上位 40%の団体が、「事務事業評価は、原則としてすべての事業を対象に実施しており、人件費や管理的経費を事業（事務事業）に帰属させているので、評価対象から除かれる支出はごく一部である」「施策評価や事務事業評価における政策効果は、基本的に outcome 指

標を使っている」「事務事業評価の実施に当たっては、たとえそれを通じて事業の優先順位が客観的に分析できなくても、評価することに意味があるという理解が全庁的にある」としており、そうした団体では、評価にあたっての基本的なスタンスが整っていると評価できる。上位 30%では、「行政評価におけるねらいの庁内的に十分浸透し、行政評価を行ったことで、事業担当課の方から、具体的に事業の見直しをする声上がり、改善の方向に進んでいる」「事務事業評価を通じて、住民に対して事業選択を行った説明責任を果たすというマインドが全庁的にある」「行政評価の結果は、総合計画や実施計画の見直しに具体的に活用している」とするなど、行政評価の実施結果が、何らかの効果をもたらしているとしている。

その一方で、さらに大きな意味で行政評価の効果があつたとしている「行政評価のねらいについて、役所全体の政策運営システムのめざすべき全体像を描いた上で、予算編成手法や人事評価システムの改革などとあわせて、政策運営システムにおける行政評価の位置づけや役割を明確にしており、かつそれが庁内的にも広く浸透している」「行政評価の結果として、庁内的に政策分野別の優先順位のあり方について判断する意識ができた（または強化された）ことを示す具体的な事例がある」「内部監査では業績評価等の方向が明確になっているが、行政評価の導入によるプラスの影響と考えられる」は、上位 10%にとどまっている。

ガバナンス改革度のレベル: 行政評価で何がクリアできていないか	
<b>下位30%程度</b>	○ホームページで公表されている行政評価では、事務事業等の内容が詳しく説明されているとはいえない
<b>下位20%程度</b>	○行政評価の結果がホームページなどによって公開されていない ○行政評価のねらいが、ホームページなどで住民に説明されていない ○行政評価の結果は、総合計画や実施計画の見直しには活用されていない(検討中も含める)
<b>下位10%程度</b>	○事務事業評価のコスト把握については、予算などにおける事業費をコストとしており、人件費や公債費(または減価償却費)などは別枠になっている
<b>下位5%程度</b>	○事務事業評価は未実施である

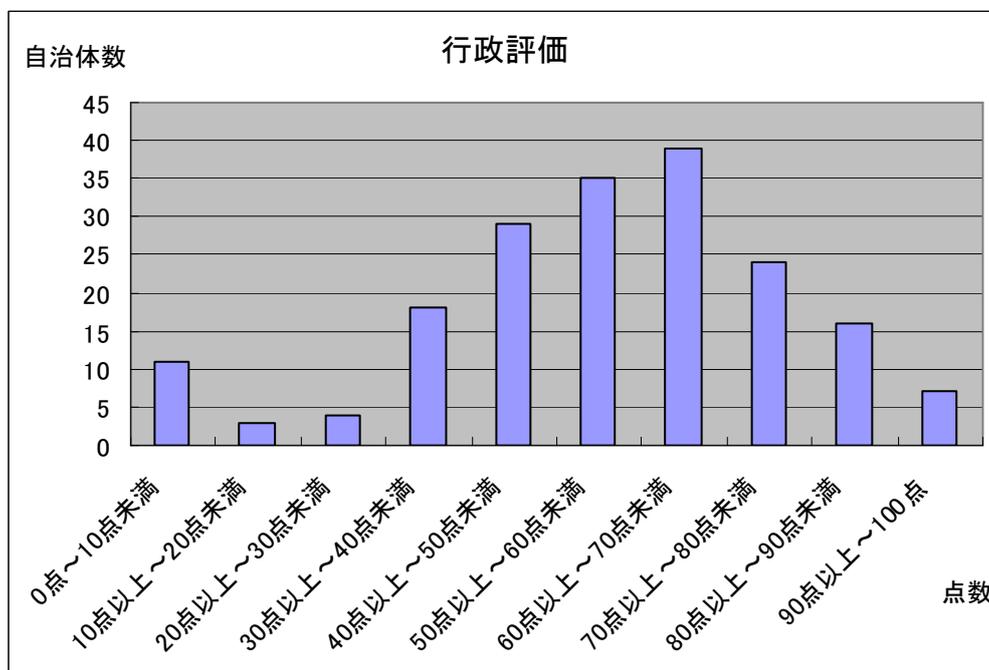
一方、どれくらいの割合で何が達成できていないかを示したのが上の表である。「事務事業評価は未実施である」というのはごく例外的な下位 5%にとどまっているが、下位 20%はなお「行政評価の結果がホームページなどによって公開されていない」「行政評価のねらいが、ホームページなどで住民に説明されていない」「行政評価の結果は、総合計画や実施計画の見直しには活用されていない(検討中も含める)」という状態にある。

区分別に見ると、東京特別区のスコアが他の区分と比較して突出して高いことが読み取れる。また地域別に見ると、関東が比較的高いという結果となっている。平均点は56.1点、全体的な点数分布では、60点以上～70点未満の区分にもっとも多く、多くの団体が集まっている。

地域別、区分別の点数分布

行政評価

	90点以上		80点以上90点未満		70点以上80点未満		50点以上70点未満		50点未満		平均点
	団体数	構成比	団体数	構成比	団体数	構成比	団体数	構成比	団体数	構成比	
政令指定都市	0	0%	3	21%	3	21%	5	36%	3	21%	63.5
中核市	1	4%	2	8%	1	4%	17	65%	5	19%	58.1
特例市	1	3%	4	14%	3	10%	13	45%	8	28%	61.3
一般市	1	1%	5	5%	12	12%	35	35%	47	47%	48.8
東京特別区	4	24%	2	12%	5	29%	4	24%	2	12%	72.6
北海道	0	0%	0	0%	3	43%	1	14%	3	43%	45.5
東北	0	0%	1	8%	4	31%	5	38%	3	23%	61.3
関東	6	9%	7	10%	11	16%	22	31%	24	34%	59.7
中部	1	3%	4	12%	2	6%	14	42%	12	36%	57.7
関西	0	0%	4	13%	2	6%	16	52%	9	29%	58.3
中国	0	0%	0	0%	0	0%	6	55%	5	45%	48.7
四国	0	0%	0	0%	0	0%	3	60%	2	40%	46.8
九州・沖縄	0	0%	0	0%	2	13%	7	44%	7	44%	41.1
全国	7	4%	16	9%	24	13%	74	40%	65	35%	56.1



次に、財政情報の開示については以下のような質問項目を設けた。

5. 財政情報の開示に関するガバナンス評価の視点									
財政状況が適切に開示され、特にストックベースの財政状況の分析や、将来的な財政負担の明示、地方債IR(投資家への説明)へ対応できるように財政状況が開示されている。									
段階	外形的要件			内容に関わる要件			システムの相互関係		
区分	財政状況を開示するための手段が講じられている			ストックベースでの財政情報や、将来的な財政負担の大きさ、隠れた負債などが開示されるルールと仕組みがあり、財政分析がなされている			plan-do-seeサイクルの一環として、財政分析が、総合計画や実施計画、予算編成に活用されている		
行政内部	98	財政情報の開示1	バランスシートが作成されているなど、ストックに関する財政分析が行われていますか。	105	財政情報の開示5	地方債の残高や債務負担行為など、ストックベースでの債務の重さなどについて、特に財政分析が行われ、財政担当課として財政運営のあり方を考える場合に活用されていますか。	111	財政情報の開示14	地方債の償還能力や資金繰りの分析から、発行できる地方債の上限を目標値として定めて、それを中長期の財政計画の作成や予算編成における指針として活用されていますか。
	99	財政情報の開示2	バランスシートの解説が行われるなど、ストックに基づいた財政状況の説明資料が作成されていますか。	106	財政情報の開示6	将来の財政負担について、次に挙げる項目について、どれくらいの規模になるかなどが分析され、庁内に明らかにされていますか。	112	財政情報の開示15	発行できる地方債の上限の目標値と整合性が取れるように、総合計画や実施計画の投資的事業の事業費が想定されていますか。
	100	財政情報の開示3	公債を発行するに当たって、地方債IRを実施していますか。公債を発行していない団体は該当しませんので無回答で結構ですが、公債を発行している団体はご回答ください。	107	財政情報の開示10	a)将来の財政負担を含めて、すべての負債を合計した総負債を算定し、庁内に公表していますか。			
				108	財政情報の開示11	純負債と将来の地方債等の償還財源を比較して、債務償還能力の程度などを算定し、庁内に明らかにしていますか。			
区分	財政状況を開示するための手段が講じられている			ストックベースでの財政情報や、将来的な財政負担の大きさ、隠れた負債などが開示されるルールと仕組みがあり、財政分析がなされ、それらが公開されている			plan-do-seeサイクルの一環として、財政分析が、総合計画や実施計画、予算編成に活用され、それらの情報が公開されている		
議会	101	財政情報の開示4	バランスシート等(行政コスト計算書などを含む)について議会に特に説明する機会が設けられていますか。	109	財政情報の開示12	将来の財政負担やストックベースの財政分析、地方債の償還確実性などについて、議会に特に説明する機会が設けられていますか。	113	財政情報の開示16	地方債の償還能力を担保するために、議会として地方債の発行額の上限を設けていますか。
	102	財政情報の開示5	地方債IRが行われている場合には、投資家向けの資料と同じ内容のものを、議会にも特に説明する機会がありますか。						
住民	103	財政情報の開示6	バランスシート等(行政コスト計算書などを含む)がホームページ等によって公表されていますか。	110	財政情報の開示13	将来の財政負担やストックベースの財政分析、地方債の償還確実性などについて、ホームページ等で公表されていますか。			
	104	財政情報の開示7	地方債IRが行われている場合には、投資家向けの資料と同じ内容のものがホームページ等で公表されていますか。						

財政情報の開示については「財政状況が適切に開示され、特にストックベースの財政状況の分析や、将来的な財政負担の明示、地方債IR(投資家への説明)へ対応できるように財政状況が開示されている」などの観点から評価することとし、質問が設定されている。ここでは、個別の具体的な事業内容の説明の観点ではなく、全体として財政状況が健全であり、どのような負債と資産を持っているか、どのように財政活動をしてきたかなどの情報開示を主眼としている。

白抜き文字で示した質問 A についての主な回答結果の概況を、どれくらいの割合の市区で何が達成できているかを示しているのが下の表である。

上位 50%の団体が、「将来の財政負担について、公営企業などで、税金の投入によって債務の負担をせざるを得ないと予想されるものがどれくらいの規模になるかなどが分析され、庁内に明らかにされている」としている。また、上位 40%が「バランスシート等(行政コスト計算書などを含む)の説明や解説、それに基づいた財政状況の説明がホームページ等によってすべて公表されている」「地方債の残高や債務負担行為など、ストックベースでの債務の重さなどについて、特に財政分析が行われ、財政担当課として財政運営のあり方

をまとめる際に重要な資料として用いている」「将来の財政負担について、近い将来支払い予定の退職金がどれくらいの規模になるかなどが分析され、庁内的に明らかにされている」としており、このような団体では、将来的な負債の重さの把握などの点で、一定の水準に達していると見るべきであろう。また、上位 30%が「発行できる地方債の上限は、償還能力の分析や資金繰りなどの分析に基づいて算定し、それを財政運営の指針としている」としており、そこまでくることがさらに望ましい。

ガバナンス改革度のレベル: 財政情報の開示でどこまでできているか	
<b>上位30%程度</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○バランスシートの解説が行われるなど、ストックに基づいた財政状況が、詳しい内容で説明された資料を作成している</li> <li>○発行できる地方債の上限は、償還能力の分析や資金繰りなどの分析に基づいて算定し、それを財政運営の指針としている</li> </ul>
<b>上位40%程度</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○バランスシート等(行政コスト計算書などを含む)の説明や解説、それに基づいた財政状況の説明がホームページ等によってすべて公表されている</li> <li>○地方債の残高や債務負担行為など、ストックベースでの債務の重さなどについて、特に財政分析が行われ、財政担当課として財政運営のあり方をまとめる際に重要な資料として用いている</li> <li>○将来の財政負担について、近い将来支払い予定の退職金がどれくらいの規模になるかなどが分析され、庁内的に明らかにされている</li> </ul>
<b>上位50%程度</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○将来の財政負担について、公営企業などで、税金の投入によって債務の負担をせざるを得ないと予想されるものがどれくらいの規模になるかなどが分析され、庁内的に明らかにされている</li> </ul>

一方、どれくらいの割合で何が達成できていないかを示したのが次の表である。「バランスシートなど、財政のストックに関する情報をもとにした分析は行っていない」というのはごく例外的な下位 5%にとどまっているが、下位 10%は「将来の財政負担について、土地開発公社等の債務のうち、何らかの意味で普通会計の負担となることが予想されるものがどれくらいの規模になるかなどが分析されていない(ただし、該当するものが存在しないのでその必要がないを含む)」「将来の財政負担について、近い将来支払い予定の退職金がどれくらいの規模になるかなどが分析されていない(ただし、将来負担として懸念すべき水準でないを含む)」とするなど、将来負担の把握に積極的ではない。同様に、下位 20%でも「地方債の残高や債務負担行為など、ストックベースでの債務の重さなどについて、特に財政分析はされていない」「将来の財政負担について、第三セクターなどを整理した際に、税金の投入による処理が余儀なくされると予想されるものがどれくらいの規模になるかなどが分析されていない(ただし、該当するものが存在しないのでその必要がないを含む)」「将来の財政負担について、公営企業などで、税金の投入によって債務の負担をせざるを得ないと予想されるものがどれくらいの規模になるかなどが分析されていない(ただし、該当するものが存在しないのでその必要がないを含む)」とするなど、財政負担の把握には十分な踏み込みがない状態がうかがわれる。

## ガバナンス改革度のレベル: 財政情報の開示で何がクリアできていないか

### 下位30%程度

○地方債の償還能力や資金繰りの分析から、発行できる地方債の上限を目標値として定めて、それを中長期の財政計画の作成や予算編成における指針として活用するようなことは行っていない

### 下位20%程度

○バランスシートの解説が行われるなど、ストックに基づいた財政状況の説明資料が特に作成されていない  
○バランスシート等(行政コスト計算書などを含む)の説明や解説、それに基づいた財政状況の説明がホームページ等によって公表されていない

○地方債の残高や債務負担行為など、ストックベースでの債務の重さなどについて、特に財政分析はされていない

○将来の財政負担について、第三セクターなどを整理した際に、税金の投入による処理が余儀なくされると予想されるものがどれくらいの規模になるかなどが分析されていない(ただし、該当するものが存在しないのでその必要がないを含む)

○将来の財政負担について、公営企業などで、税金の投入によって債務の負担をせざるを得ないと予想されるものがどれくらいの規模になるかなどが分析されていない(ただし、該当するものが存在しないのでその必要がないを含む)

### 下位10%程度

○バランスシート等(行政コスト計算書などを含む)がホームページ等によって公表されていない

○将来の財政負担について、土地開発公社等の債務のうち、何らかの意味で普通会計の負担となることが予想されるものがどれくらいの規模になるかなどが分析されていない(ただし、該当するものが存在しないのでその必要がないを含む)

○将来の財政負担について、近い将来支払い予定の退職金がどれくらいの規模になるかなどが分析されていない(ただし、将来負担として懸念すべき水準でないを含む)

### 下位5%程度

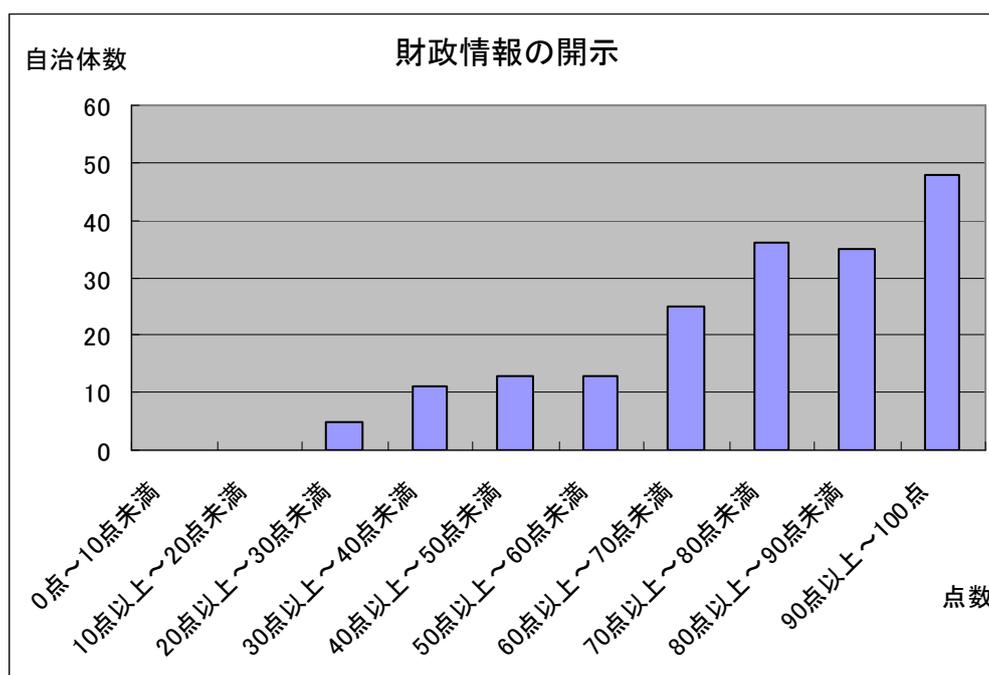
○バランスシートなど、財政のストックに関する情報をもとにした分析は行っていない

区分別に見ると、東京特別区のスコアが他の区分と比較して高いが、全体的にも高いことが読み取れる。また地域別に見ると、中国、四国、九州・沖縄は低いがその他の地域では比較的高いという結果となっている。平均点は73.7点、全体的な点数分布では、90点以上～100点の区分にもっとも多くの団体が集まっており、他とは異なった分布となっている。

地域別、区分別の点数分布

財政情報の開示

	90点以上		80点以上90点未満		70点以上80点未満		50点以上70点未満		50点未満		平均点
	団体数	構成比	団体数	構成比	団体数	構成比	団体数	構成比	団体数	構成比	
政令指定都市	3	21%	4	29%	4	29%	1	7%	2	14%	78.4
中核市	9	35%	5	19%	3	12%	6	23%	3	12%	76.1
特例市	8	28%	6	21%	7	24%	5	17%	3	10%	76.6
一般市	17	17%	19	19%	18	18%	25	25%	21	21%	69.4
東京特別区	11	65%	1	6%	4	24%	1	6%	0	0%	87.8
北海道	2	29%	3	43%	0	0%	1	14%	1	14%	73.0
東北	3	23%	0	0%	2	15%	5	38%	3	23%	67.0
関東	21	30%	12	17%	17	24%	10	14%	10	14%	76.2
中部	11	33%	6	18%	5	15%	5	15%	6	18%	75.1
関西	7	23%	5	16%	5	16%	8	26%	6	19%	70.7
中国	1	9%	3	27%	4	36%	2	18%	1	9%	74.3
四国	0	0%	1	20%	2	40%	2	40%	0	0%	71.9
九州・沖縄	3	19%	5	31%	1	6%	5	31%	2	13%	71.3
全国	48	26%	35	19%	36	19%	38	20%	29	16%	73.7

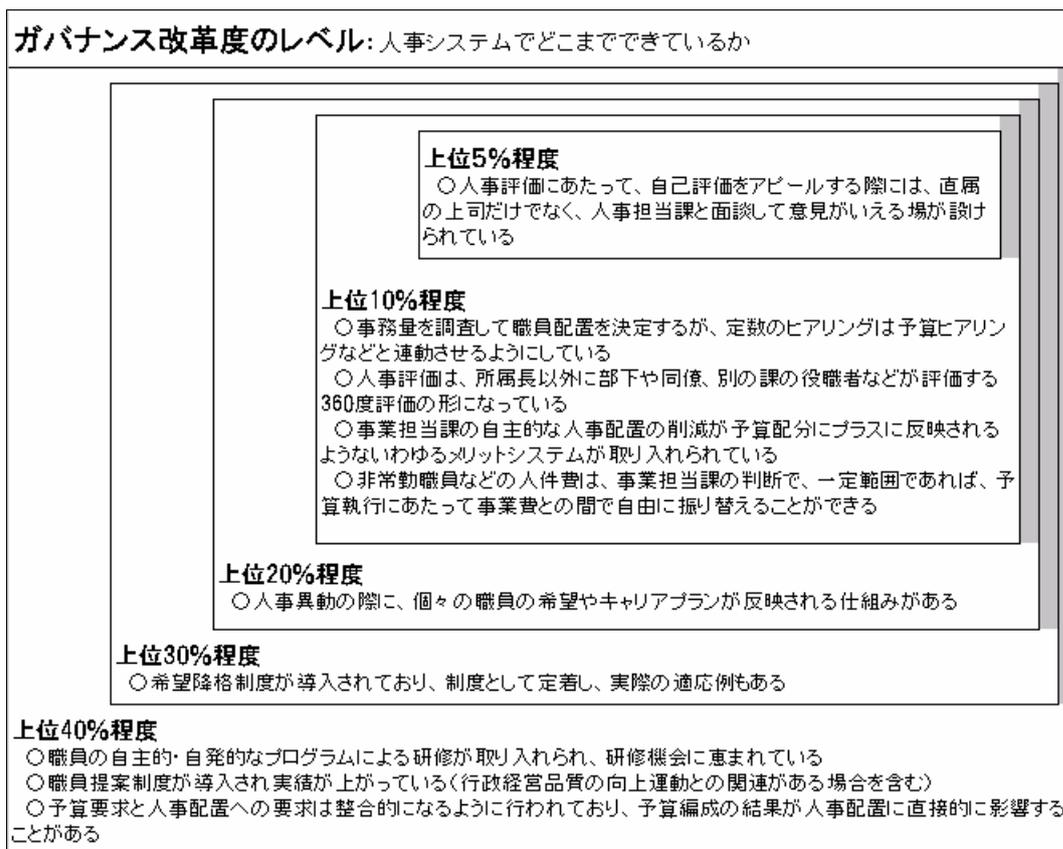


次に、人事システムについては以下のような質問項目を設けた。

6. 人事システム（人事配置・人事評価）に関するガバナンス評価の視点						
人事システムは予算に並んで役所の最も重要な意思決定であるという観点から、役所における人的資源の配分や人事評価が、明示された目標と基準の下で行われており、評価にあっても透明性の確保が求められる。また予算配分と人事配置との間の連動性がなければならない。						
段階	外形的要件		内容に関わる要件		システムの相互関係	
区分	人事配置や人事評価についての基準やプロセス等に透明性があり、説明責任が果たされている		政策運営のための人事編成であり、人事評価であるという観点から、目標やミッションに対してどこまで達成できたかが明示され、さらには、給与のあり方についても一定の枠内で評価との連動がある		plan-do-seeサイクルの一環として、予算編成と人事編成が関係づけられるなど、他のシステムとの相互関係が意識されて制度設計されている	
行政内部	114	人事システム1 職員配置が事務量と連動して決定する仕組みがありますか。	124	人事システム11 事務分掌や事務処理規則(規程)が明確であり、実態に応じて機動的に見直されていますか。	145	人事システム32 予算編成にあたっては、職員の人員費等は事業執行のコストとして把握されていますか。
	115	人事システム2 職員定数または職員配置が年度内であっても必要に応じて機動的に見直されるようになっていますか。	125	人事システム12 意思決定プロセスの簡素化と責任の所在の明確化などをめざして、組織のフラット化(右の説明欄をご参照ください)を進め、課制・係制を廃止し、チーム制などを導入していますか。	146	人事システム33 事業担当課は、いわゆる枠配分予算の運用に準じて、一定の予算の範囲内で職員定数についても提案する裁量権を持っていますか(事業費を減らしてでも人員費を使って職員定数を増やす、あるいはその逆に人員費を節約して事業費を増やすなど)。枠配分方式を採っていない場合には無回答としてください。
	116	人事システム3 成果主義に基づく人事評価制度が確立されていますか。	126	人事システム13 組織における職階ごとの役割分担を明確にしていますか。	147	人事システム34 監査の結果を受けて、職員配置を見直すことがありますか。
	117	人事システム4 人事評価の基準が確立されていますか。	127	人事システム14 組織における職階ごとの役割分担と、人事評価の評価基準は明確に連動していますか。	148	人事システム35 監査の結果を受けて、人事評価の手法等を見直すことがありますか。
	118	人事システム5 職制ごとに研修の目標が明示されており、それに沿った研修プログラムがもたれていますか。	128	人事システム15 個々の職員がそれぞれ業績に関する目標を立てる仕組みになっており、その目標と、組織の業績に関する目標と整合性があるように努められていますか。	149	人事システム36 職員配置の見直しについて、行基担当部局が一部権限を持っていますが、ないしは人事担当部局と行基担当部局との連絡が緊密に取れており、行基担当部局の考え方が職員配置に直接影響することがありますか。
	119	人事システム6 職員の自主的・自発的なプログラムによる研修機会が確保されていますか。	129	人事システム16 人事異動の際に、個々の職員の希望やキャリアプランが反映される仕組みがありますか。		
	120	人事システム7 職員提案制度が導入されていますか。	130	人事システム17 人事配置を考える際に、個々の職員の能力と仕事に求められる特性との間のマッチングが行われていますか。		
			131	人事システム18 人事評価において、自己評価をアビールする場(自己申告制度や面談など)が設けられていますか。		
			132	人事システム19 人事評価は、直属の上司だけでなく、同僚や部下、別の課の役職者など、いわゆる360度評価の形になっていますか。		
			133	人事システム20 人事評価に当たっては、評価者には評価のためのスキルを身につけるための研修が行われていますか。		
			134	人事システム21 希望降格制度が取り入れられていますか。		
			135	人事システム22 管理職の登用などに当たっては、庁内公募制が取り入れられていますか。		
			136	人事システム23 管理職の登用に当たっては、いわゆる飛び級昇格などの制度や実績がありますか。		
			137	人事システム24 役職者級での中途採用の実績がありますか。		
			138	人事システム25 研修プログラムが所要の目標に照らして有効に機能しているかどうかの評価が行われていますか。		
			139	人事システム26 管理職のマネジメント能力を高めるための研修を行っていますか。		
			140	人事システム27 定期昇給制度の廃止や、期末手当に人事評価の結果が反映されるなど、評価と報酬が一部ないしは全面的に連動するようになっていますか。		
			141	人事システム28 退職前昇給制度は行われていますか。		
			142	人事システム29 役職者が退職時にほぼ自動的に外郭団体などの役職者に就任する慣行がありますか。		
			143	人事システム30 いわゆる「わたり」(実際の職階よりも高い等級で給与が支払われている慣行)は行われていますか。		
区分	人事評価の仕組みについて説明責任が果たされている		人事評価などに参画できるような仕組みがある			
議会	121	人事システム8 人事評価の基準について、議会に説明されていますか。	144	人事システム31 自治体職員としてのミッションが職階や担当している仕事の内容に応じて説明されていますか。		
住民	122	人事システム9 職員数等、次に挙げる項目がホームページに記載されるなど周知が図られ、類似団体などと比較できるようになっていますか。				
	123	人事システム10 職員給与等、次に挙げる項目がホームページに記載されるなど周知が図られ、類似団体などと比較できるようになっていますか。				

人事システムについては「予算に並んで役所の最も重要な意思決定であるという観点から、役所における人的資源の配分や人事評価が、明示された目標と基準の下で行われており、評価にあっても透明性の確保が求められる。また予算配分と人事配置との間の連動性がなければならない」などの観点から評価することとし、質問が設定されている。

白抜き文字で示した質問 A についての主な回答結果の概況を、どれくらいの割合の市区で何が達成できているかを示しているのが下の表である。



上位 40%の団体が、「予算要求と人事配置への要求は整合的になるように行われており、予算編成の結果が人事配置に直接的に影響することがある」としており、さらに上位 30%では「希望降格制度が導入されており、制度として定着し、実際の適応例もある」、また上位 20%では「人事異動の際に、個々の職員の希望やキャリアプランが反映される仕組みがある」としている。これらの結果から見ると、全体的には、職員配置や昇進などのシステムは、まだまだ硬直的であることがうかがわれる。また、上位 10%では「事務量を調査して職員配置を決定するが、定数のヒアリングは予算ヒアリングなどと連動させるようにしている」「人事評価は、所属長以外に部下や同僚、別の課の役職者などが評価する 360 度評価の形になっている」「事業担当課の自主的な人事配置の削減が予算配分にプラスに反映されるようないわゆるメリットシステムが取り入れられている」「非常勤職員などの人件費は、

事業担当課の判断で、一定範囲であれば、予算執行にあたって事業費との間で自由に振り替えることができる」、さらには上位5%では「人事評価にあたって自己評価をアピールする際には、直属の上司だけでなく、人事担当課と面談して意見がいただける場が設けられている」としているが、これらは人口10万人以上の市区でも少数であるといえる。



一方、どれくらいの割合で何が達成できていないかを示したのが上の表である。「人事異動の際に、個々の職員の希望やキャリアプランが反映される仕組みがない」はごく例外的な下位5%、「職制ごとに研修の目標はあまり明示的でない」や「職員提案制度が導入されていない」も下位10%にとどまっており、例外的であるといえる。下位20%では「人事評価において、自己評価をアピールする場(自己申告制度や面談など)が設けられていない(昇格時や昇格応募時のみに設けられている場合は該当しないとして)」「人事評価は、基本的に所属長のみが行う」「人事評価に当たって、評価者に評価のためのスキルを身につけるための研修を行っていない(行っているが任意参加のために参加者が少ない場合も含む)」としており、これらの団体では評価の客観性を担保する仕組みが十分でないといわざるを得ず、下位30%で「人事評価の基準が確立されていない」「人事評価の基準が明らかに

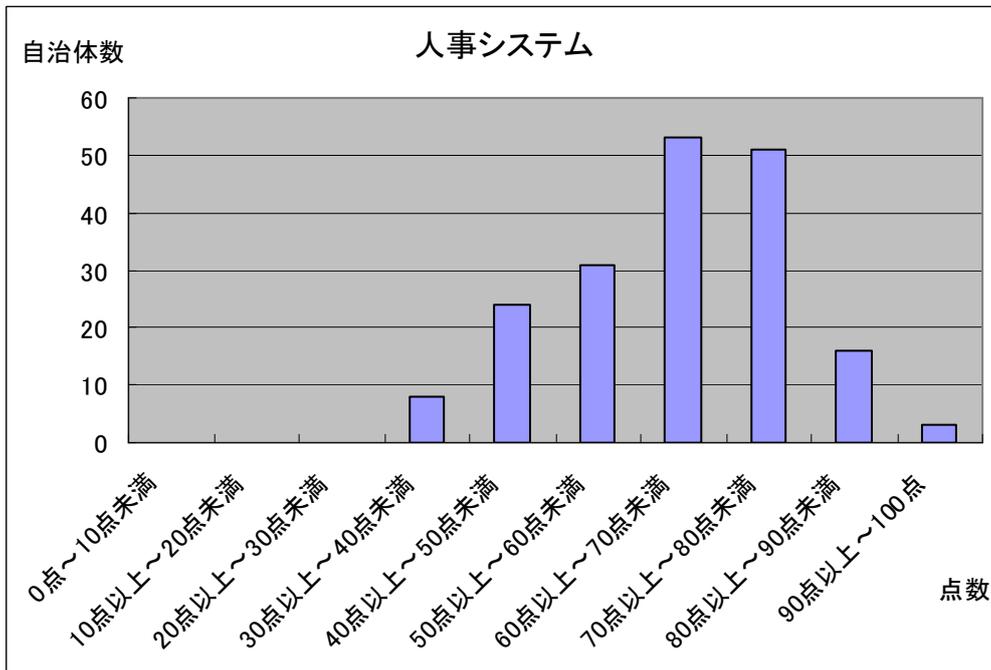
されていない」としていることとあわせて、今後の課題とすべきである。なお、下位 30% で「退職前昇給制度は行われている（一部の職種のみ、近い将来に廃止予定を含む）」ことはやはり問題であり、下位 40% で「予算編成における事業選択にあたって、財政担当課は事業の適正化を判断するときに、事業費だけでなく、人件費をコストとして考慮するように務めているとはいえない」としていることも、行政経営システムの確立や、ガバナンス改革という点では、今後の課題とすべきであろう。

区分別に見ると、他の調査項目とは異なり、東京特別区のスコアが他の区分と比較して決して高くないことが特徴である。東京特別区の場合には、区の人事委員会が独自に持たず、人事政策の自由度をやや欠く点の結果に反映されている可能性がある。また地域別に見ても、ほとんど地域差がない。平均点は 64.3 点、全体的な点数分布では、60 点以上～70 点未満の区分にもっとも多く多くの団体が集まっている。

#### 地域別、区分別の点数分布

##### 人事システム

	90点以上		80点以上90点未満		70点以上80点未満		50点以上70点未満		50点未満		平均点
	団体数	構成比	団体数	構成比	団体数	構成比	団体数	構成比	団体数	構成比	
政令指定都市	0	0%	3	21%	7	50%	4	29%	0	0%	74.7
中核市	1	4%	5	19%	3	12%	14	54%	3	12%	66.5
特例市	0	0%	2	7%	14	48%	10	34%	3	10%	68.2
一般市	1	1%	1	1%	22	22%	50	50%	26	26%	58.3
東京特別区	1	6%	5	29%	5	29%	6	35%	0	0%	74.9
北海道	0	0%	0	0%	1	14%	3	43%	3	43%	55.0
東北	0	0%	1	8%	4	31%	5	38%	3	23%	64.9
関東	2	3%	9	13%	21	30%	27	39%	11	16%	66.7
中部	0	0%	3	9%	8	24%	18	55%	4	12%	65.0
関西	0	0%	2	6%	10	32%	13	42%	6	19%	62.3
中国	1	9%	0	0%	4	36%	4	36%	2	18%	64.6
四国	0	0%	1	20%	0	0%	4	80%	0	0%	65.1
九州・沖縄	0	0%	0	0%	3	19%	10	63%	3	19%	59.2
全国	3	2%	16	9%	51	27%	84	45%	32	17%	64.3



次に、監査制度については以下のような質問項目を設けた。

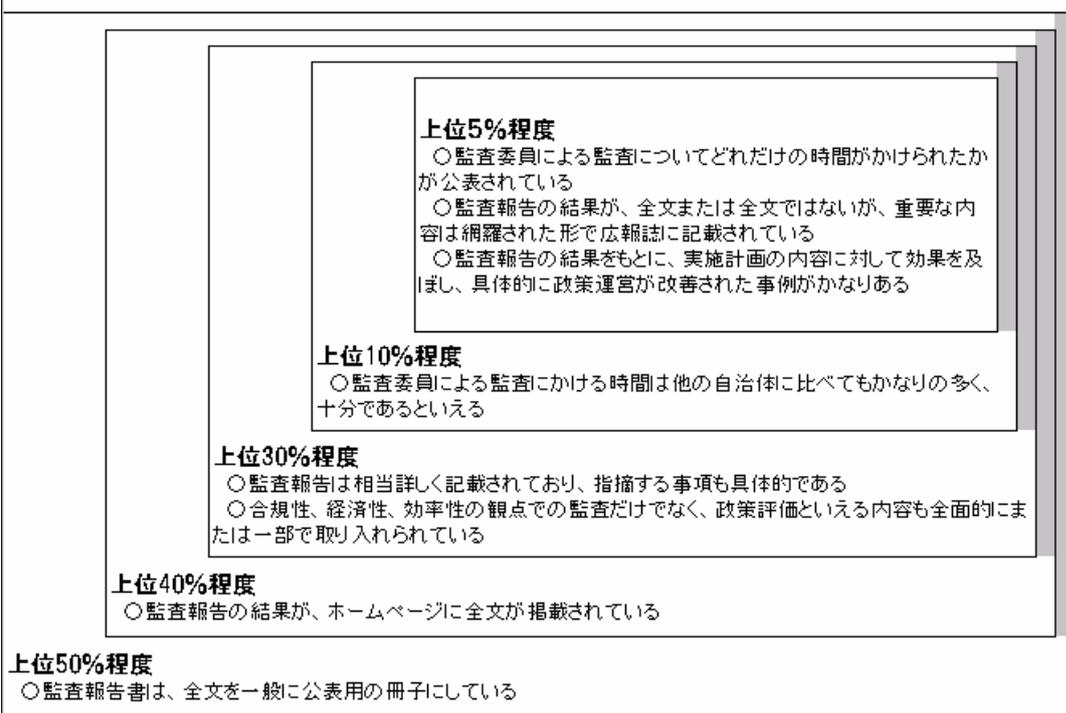
7. 監査制度に関するガバナンス評価の視点						
監査制度が、plan-do-seeにおけるseeの中心であるという位置づけがあり、合規性だけでなく業務監査の分野で活動を行い、監査の結果が執行や計画に反映されるようになっている。						
段階	外形的要件		内容に関わる要件		システムの相互関係	
区分	監査の体制が整っており、一定の範囲で活動を行っている		監査結果が報告されているとともに、業務監査についても十分行われている		plan-do-seeサイクルにおけるseeの中心として、監査結果が計画や執行に影響を及ぼしている	
行政内部	150	監査制度1 監査事務局に十分な人的体制がありますか。	154	監査制度5 十分詳しい内容で、監査報告が作成されていますか。	161	監査制度12 監査報告の結果をもとに、実施計画の内容に対して効果を及ぼし、具体的に政策運営が改善された事例がありますか。
	151	監査制度2 監査委員による監査についてどれだけの時間がかけられたかが公表されていますか。	155	監査制度6 監査委員による監査には十分な時間がかけられていますか。	43	予算編成15 予算編成のプロセスに、行政評価や監査報告の結果などが反映される仕組みが設けられていますか。この質問では、いわゆる一件査定方式をとっている自治体のみご回答してください。そうでない場合には、次の質問44:予算編成16でご回答ください。枠配分予算については右の説明欄をご参照ください。なお一件査定方式とも枠配分予算ともいえない場合には、この欄でご回答ください。
	152	監査制度3 外部監査が実施されていますか。(義務化されている場合には、無回答としてください)。	156	監査制度7 監査報告の指摘事項についての対応方針を取りまとめ、措置状況を把握した上で監査委員に報告していますか。	95	行政評価27 行政評価と呼応して、監査委員による内部監査結果の内容が深化していますか。
			157	監査制度8 監査報告は政策への評価という意識が庁内に十分浸透していますか。	147	人事システム34 監査の結果を受けて、職員配置を見直すことがありますか。
			158	監査制度9 監査報告は、合規性の観点だけでなく、経済性や効率性、有効性などの観点で行われ、施策や事業などを包括的に評価した内容となっていますか。		
区分	情報提供がされ、説明責任が果たされている		監査の結果などについて情報提供がされ、説明責任が果たされている			
議会	153	監査制度4 監査委員の選任に当たっては、ふさわしい見識を持った人物ということに対して、具体的な要件を市区として独自の基準を設けることで明確にしていますか。	159	監査制度10 監査報告に対して、議会に意見を求める場が特に設けられていますか。		
住民			160	監査制度11 監査報告の結果が、広報紙やホームページを通じて公開されていますか。		

監査制度については「plan-do-seeにおけるseeの中心であるという位置づけがあり、合規性だけでなく業務監査の分野で活動を行い、監査の結果が執行や計画に反映されるようになっている。」などの観点から評価することとし、質問が設定されている。

白抜き文字で示した質問 A についての主な回答結果の概況を、どれくらいの割合の市区で何が達成できているかを示しているのが上の表である。

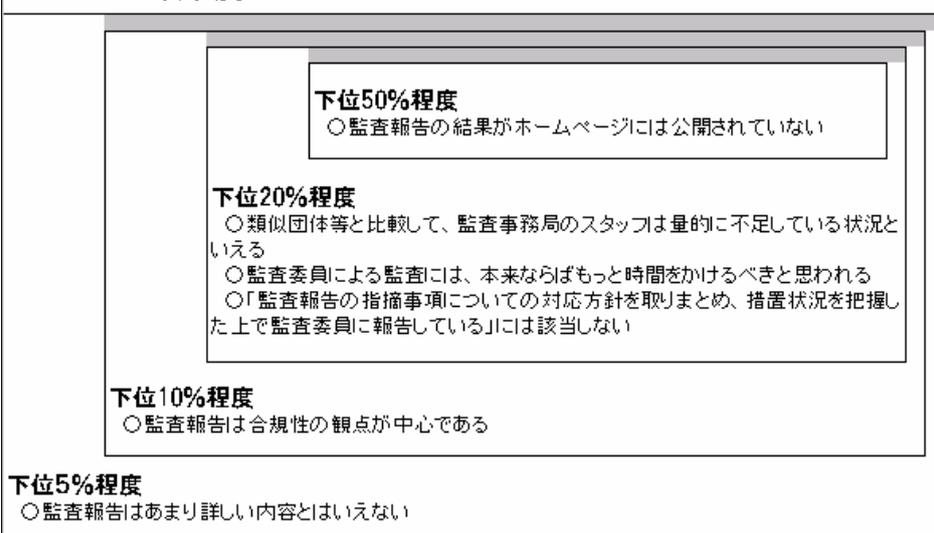
上位 50%の団体が「監査報告書は、全文を一般に公表用の冊子にしている」、上位 40%で「監査報告の結果が、ホームページに全文が掲載されている」としており、形としての情報公開をクリアしている。それらは半数の団体では達成できているという意味で当たり前のことになっている。上位 30%が「監査報告は相当詳しく記載されており、指摘する事項も具体的である」「合規性、経済性、効率性の観点での監査だけでなく、政策評価といえる内容も全面的にまたは一部で取り入れられている」として、監査活動が充実しているとしている。その一方で、「監査委員による監査についてどれだけの時間がかけられたかが公表されている」「監査報告の結果が、全文または全文ではないが、重要な内容は網羅された形で広報誌に記載されている」「監査報告の結果をもとに、実施計画の内容に対して効果を及ぼし、具体的に政策運営が改善された事例がかなりある」は、また上位 5%にとどまるなど、監査活動の充実の必要性が伺われる。

## ガバナンス改革度のレベル: 監査制度でどこまでできているか



一方、どれくらいの割合で何が達成できていないかを示したのが次の表である。

## ガバナンス改革度のレベル: 監査制度で何がクリアできていないか



「監査報告はあまり詳しい内容とはいえない」は下位 5%に、「監査報告は合規性の観点が中心である」は下位 10%にとどまり例外的であるといえるが、下位 20%は「監査委員に

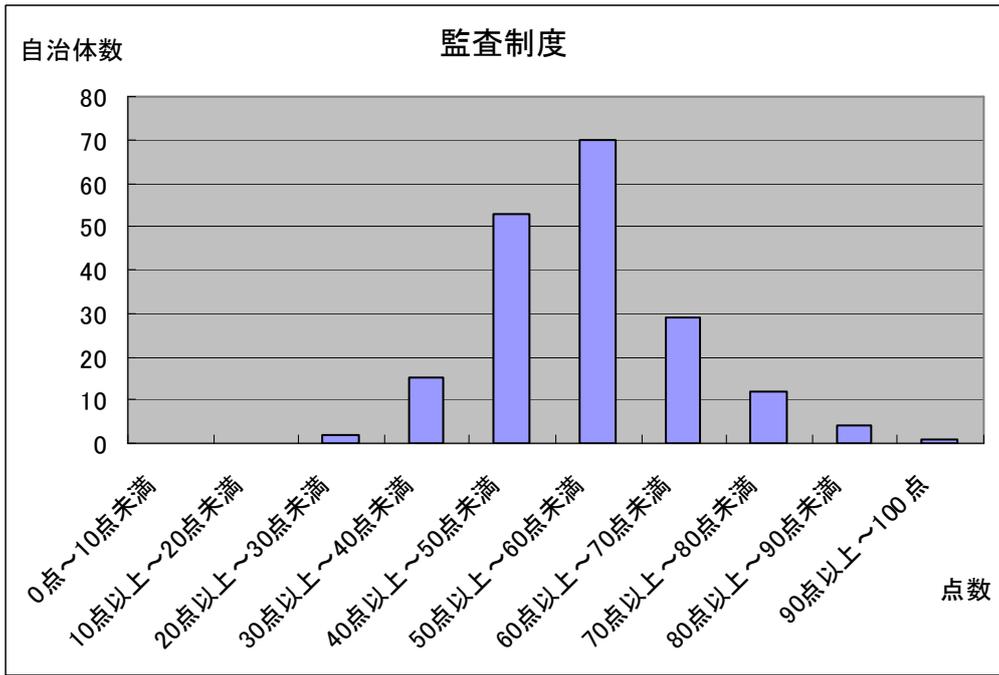
よる監査には、本来ならばもっと時間をかけるべきと思われる」「監査報告の指摘事項についての対応方針を取りまとめ、措置状況を把握した上で監査委員に報告している」には該当しない」としており、さらに下位 50%で「監査報告の結果がホームページには公開されていない」としているのは、改善を要すると思われる。

区分別に見ると、どの区分も監査についてはあまり高い評価結果とはなっていない。また地域別に見ても、ほとんど差がないのが現状である。平均点は 53.8 点、全体的な点数分布では、50 点以上～60 点未満の区分にもっとも多く多くの団体が集まっている。

#### 地域別、区分別の点数分布

##### 監査制度

	90点以上		80点以上90点未満		70点以上80点未満		50点以上70点未満		50点未満		平均点
	団体数	構成比	団体数	構成比	団体数	構成比	団体数	構成比	団体数	構成比	
政令指定都市	0	0%	1	7%	0	0%	6	43%	7	50%	52.4
中核市	0	0%	0	0%	3	12%	19	73%	4	15%	57.7
特例市	0	0%	1	3%	1	3%	16	55%	11	38%	54.1
一般市	0	0%	1	1%	3	3%	49	49%	47	47%	49.8
東京特別区	1	6%	1	6%	5	29%	9	53%	1	6%	64.7
北海道	0	0%	0	0%	0	0%	5	71%	2	29%	52.9
東北	0	0%	1	8%	1	8%	4	31%	7	54%	54.9
関東	1	1%	2	3%	8	11%	40	57%	19	27%	56.4
中部	0	0%	1	3%	1	3%	16	48%	15	45%	53.7
関西	0	0%	0	0%	0	0%	17	55%	14	45%	49.7
中国	0	0%	0	0%	0	0%	5	45%	6	55%	50.0
四国	0	0%	0	0%	0	0%	3	60%	2	40%	51.5
九州・沖縄	0	0%	0	0%	1	6%	9	56%	6	38%	53.0
全国	1	1%	4	2%	12	6%	99	53%	70	38%	53.8



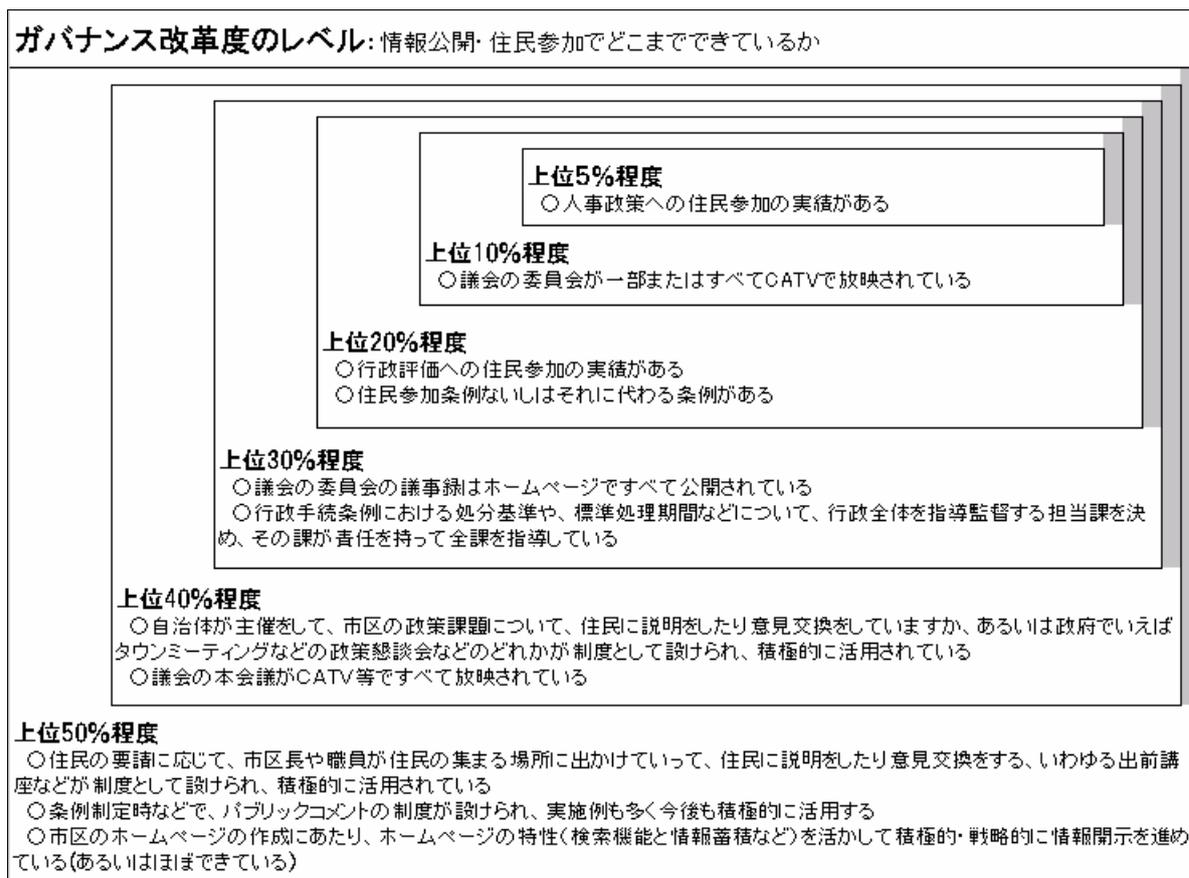
次に、情報公開・住民参加については以下のような質問項目を設けた。

8. 情報公開・住民参加に関するガバナンス評価の視点						
plan-do-seeのサイクルが完結し、住民の目線に立った行政運営が展開されるためには、役所が進んで情報を提供し、住民の監視の環境に自らをおくことで、住民不在の意思決定ができないようにすることが不可欠である。また公開されるだけでなく、住民は役所の意思決定に参加することも必要である。その両方がうまく機能してこそ、役所と住民とのすれ違い構造が解消されることとなる。						
段階	外形的要件		内容に関わる要件	条例整備と全体に関わる要件		
区分	情報公開や住民参加の条件が整っている。また議会活動に対する情報公開の体制が整っている		情報公開や住民参加の実績が上がっている、あるいはそのための仕組みが整っている	情報公開や住民参加の原則が条例によって定められている		
行政内部	162	情報公開・住民参加 情報公開請求の手続きについて住民に説明をしていますか。	169	情報公開・住民参加8 情報公開における非開示項目については、制限列挙の形で示されていますか。	175	情報公開・住民参加14 情報公開に関する一般原則を定めた条例がありますか。
	163	情報公開・住民参加2 住民による市政(区政)モニター制度を実施していますか。	170	情報公開・住民参加9 審議会委員、予算編成などへの住民の参加の実績がありますか。 1)実績はない 2)実績はあるがごく例外的 3)実績はある	176	情報公開・住民参加15 住民参加の一般原則を定めた条例がありますか。
	164	情報公開・住民参加3 住民の要請に応じて、市区長や職員が住民が集まる場所に出かけていって、住民に説明をしたり意見交換をする、いわゆる出前講座などを実施していますか(政策説明会については次問でお尋ねしています)。	171	情報公開・住民参加10 都市景観の形成について、住民の積極的な参画を促す方針を条例等で明示していますか。	177	情報公開・住民参加16 住民参加条例には、次の内容が盛り込まれていますか。 一質問176:情報公開・住民参加(15で3)とご回答の場合にご回答ください。1)盛り込まれていない 2)一部盛り込まれている 3)盛り込まれている
	165	情報公開・住民参加4 自治体が主催をして、市区の政策課題について、住民に説明をしたり意見交換をしていますか、あるいは政府のいちはタウンミーティングなどの政策懇談会などのどれかを実施していますか(市町村合併に関する住民説明会は該当しないものとします)。	172	情報公開・住民参加11 都市環境の形成、治安の維持などについて、住民の積極的な参画を促す方針を条例等で明示していますか。	178	情報公開・住民参加17 行政手続条例が定められており、そのなかで処分基準や、標準処理期間などが定められていますか。
	166	情報公開・住民参加5 条例制定時などで、パブリックコメントの制度が設けられていますか。	173	情報公開・住民参加12 都市計画のプランづくりについて、住民の積極的な参画を促す方針を条例等で明示していますか。	179	情報公開・住民参加18 常設型の住民投票条例がありますか。
			174	情報公開・住民参加13 市区のホームページの作成にあたり、ホームページの特性(検索機能と情報蓄積など)を活かして積極的・戦略的に情報開示を進めていますか(たとえは、審議会や議会の議事録全文を掲載したり、統計データについてもできるだけ過去のものから掲載するなど、印刷物では難しいことを努めて実施する)。	7	総合計7 総合計画の概要等(財政計画との整合性など、財源見通しの部分も含めて)が、市の広報紙などで住民に示されていますか。
					8	総合計8 住民に対して総合計画の全文がホームページなどを通じて広く公表されていますか。
					14	総合計14 総合計画または実施計画の進捗状況を定期的(毎年、または2~3年毎)に把握していますか。 上記の間で1)以外であり、その結果を住民に公表している(冊子を作成して配布、ホームページ等での公開、住民が参加する委員会等での公表など)場合には右のセルに1該当しないときには2と入力ください。上記の間で1)のときは無回答としてください。
					34	予算編成6 予算編成にあたって、そのプロセスについて、次のような形で情報公開が住民に対してされていますか。
					50	財政運営5 中長期の財政見通しをホームページ等で公開していますか。
					65	財政運営20 中長期の財政見通しの作成に当たっての前提条件等が公開され、ある程度、予測結果のフォローアップができるようになっていますか。 この質問は、質問46:財政運営1で、4)と回答された自治体以外は無回答となります。
					76	行政評価8 行政評価の結果がホームページなどによって公開されていますか。
					77	行政評価9 行政評価、とりわけ事務事業評価によって、事業の内容がホームページを通じてわかりやすく事業別に説明されていますか。
				89	行政評価21 行政評価のねらいが、ホームページなどで住民に説明されていますか。	
区分	情報公開や住民参加の条件が整っている。また議会活動に関する情報公開が進んでいる			103	財政情報の開示6 バランスシート等(行政コスト計算書などを含む)がホームページ等によって公表されていますか。	
議会	167	情報公開・住民参加6 議会審議は傍聴できますか。 1)できない(またはあまり認めていない) 2)原則できる		122	人事システム9 職員数等、次に挙げる項目がホームページに記載されるなど周知が図られ、類似団体などと比較できるようになっていますか。	
	168	情報公開・住民参加7 議事録は公開されていますか。 1)されていない 2)一部公開されている 3)すべて公開されている		160	監査制度11 監査報告の結果が、広報紙やホームページを通じて公開されていますか。	

情報公開・住民参加については「plan-do-seeのサイクルが完結し、住民の目線に立った行政運営が展開されるためには、役所が進んで情報を提供し、住民監視の環境に自らをお

くことで、住民不在の意思決定ができないようにすることが不可欠である。また公開されるだけでなく、住民は役所の意思決定に参加することも必要である。その両方がうまく機能してこそ、役所と住民とのすれ違い構造が解消されることとなる」などの観点から評価することとし、質問が設定されている。

白抜き文字で示した質問 A についての主な回答結果の概況を、どれくらいの割合の市区で何が達成できているかを示しているのが下の表である。



上位 50%の団体が、「住民の要請に応じて、市区長や職員が住民の集まる場所に出かけて行って、住民に説明をしたり、意見交換をする、いわゆる出前講座などが制度として設けられ、積極的に活用されている」「条例制定時などで、パブリックコメントの制度が設けられ、実施例も多く今後も積極的に活用する」「市区のホームページの作成にあたり、ホームページの特性（検索機能と情報蓄積など）を活かして積極的・戦略的に情報開示を進めている(あるいはほぼできている)」としており、それらは半数の団体は達成できているという意味で当たり前のことになっている。その一方で、上位 30%が「議会の委員会の議事録はホームページですべて公開されている」「行政手続条例における処分基準や、標準処理期間などについて、行政全体を指導監督する担当課を決め、その課が責任を持って全課を指導

している」、上位 20%が「行政評価への住民参加の実績がある」「住民参加条例ないしはそれに代わる条例がある」としており、そうした点は多くの自治体で今後の課題となると思われる。

一方、どれくらいの割合で何が達成できていないかを示したのが次の表である。「住民の要請に応じて、市区長や職員が住民の集まる場所に出かけて行って、住民に説明をしたり意見交換をする、いわゆる出前講座などは、制度もなく実績もない」「自治体が主催をして、市区の政策課題について、住民に説明をしたり意見交換をしていますか、あるいは政府でいえばタウンミーティングなどの政策懇談会などのどれについても、制度もなく実績もない」「情報公開における非開示項目が明示されておらず、その都度判断している」「審議会委員等への委員公募の実績がない」「市区のホームページの作成にあたり、ホームページの特性（検索機能と情報蓄積など）を活かして積極的・戦略的に情報開示を進めているとはいえない」「行政手続き条例における処分基準や標準処理期間などについて、行政全体を指導監督する担当課（総務課、企画課、行政課など）が内部的に決めている（または行政手続き条例そのものがない）」というのは下位 5%にとどまっており、ごく例外的な存在であるといえる。下位 20%は「条例制定時などで、パブリックコメントの制度は実施されていない」「議会の委員会の議事録は公開されていない」「公共施設の運営管理への住民参加の実績がない」とするなど、これなどは早期に取り組むべきことといえる。また「議会の委員会の議事録はホームページで公開されていない」「住民参加の一般原則を定めた条例やそれに準じる内規等もない」は下位 50%であり、多くの自治体にとって今後の課題であると考えられる。

## ガバナンス改革度のレベル: 情報公開・住民参加で何がクリアできていないか

### 下位50%程度

- 議会の委員会の議事録はホームページで公開されていない
- 住民参加の一般原則を定めた条例やそれに準じる内規等もない

### 下位40%程度

- 議会の本会議はCATV等で放映されていない

### 下位20%程度

- 条例制定時などで、パブリックコメントの制度は実施されていない
- 議会の委員会の議事録は公開されていない
- 公共施設の運営管理への住民参加の実績がない

### 下位10%程度

- 情報開示請求の手続について住民への説明は、過去に何度が情報提供したが、継続的にはできていない、あるいはあまり積極的にはしていない
- 議会の委員会への傍聴は原則できない
- 議会の本会議の議事録はホームページで公開されていない

### 下位5%程度

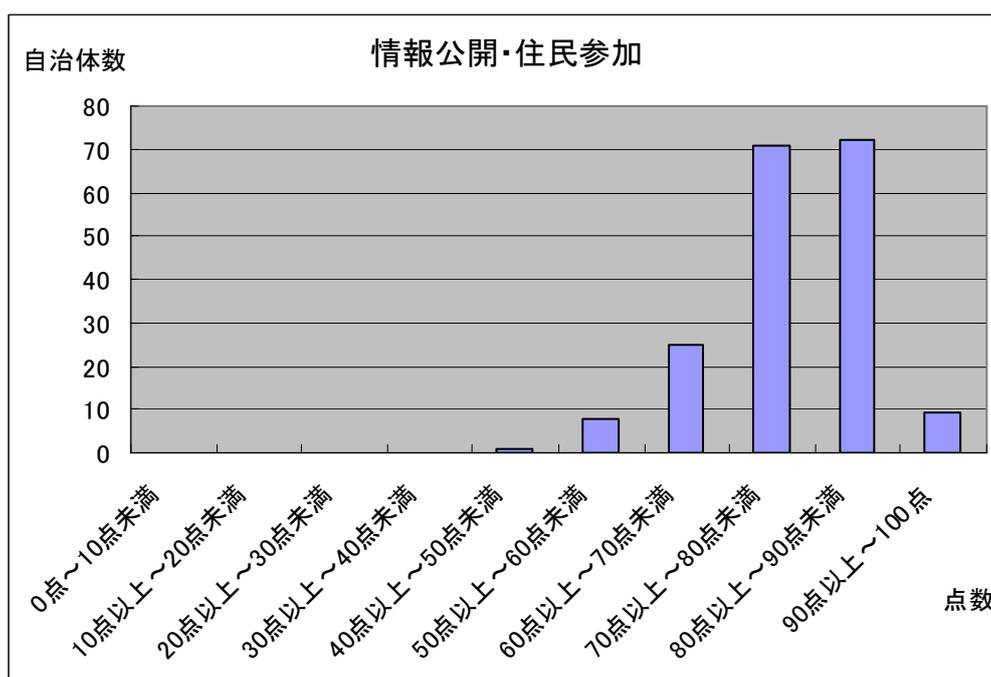
- 住民の要請に応じて、市区長や職員が住民の集まる場所に出かけて行って、住民に説明をしたり意見交換をする、いわゆる出前講座などは、制度もなく実績もない
- 自治体が主催して、市区の政策課題について、住民に説明をしたり意見交換をしていますか、あるいは政府でいえばタウンミーティングなどの政策懇談会などのどれについても、制度もなく実績もない
- 情報公開における非開示項目が明示されておらず、その都度判断している
- 審議会委員等への委員公募の実績がない
- 市区のホームページの作成にあたり、ホームページの特性(検索機能と情報蓄積など)を活かして積極的・戦略的に情報開示を進めているとまいえない
- 行政手続き条例における処分基準や標準処理期間などについて、行政全体を指導監督する担当課(総務課、企画課、行政課など)が内部的に決めている(または行政手続き条例そのものがない)

区分別・地域別とも、それほど顕著な差が見られない結果となっている。平均点は 77.5 点、全体的な点数分布は 80 点以上～90 点未満の区分に多くの団体が集まっている。

地域別、区分別の点数分布

情報公開・住民参加

	90点以上		80点以上90点未満		70点以上80点未満		50点以上70点未満		50点未満		平均点
	団体数	構成比	団体数	構成比	団体数	構成比	団体数	構成比	団体数	構成比	
政令指定都市	0	0%	9	64%	5	36%	0	0%	0	0%	82.3
中核市	2	8%	11	42%	10	38%	3	12%	0	0%	79.0
特例市	0	0%	21	72%	6	21%	2	7%	0	0%	81.1
一般市	4	4%	23	23%	44	44%	28	28%	1	1%	73.4
東京特別区	3	18%	8	47%	6	35%	0	0%	0	0%	83.8
北海道	0	0%	1	14%	5	71%	1	14%	0	0%	74.9
東北	0	0%	6	46%	6	46%	1	8%	0	0%	78.4
関東	6	9%	28	40%	27	39%	9	13%	0	0%	79.4
中部	2	6%	15	45%	10	30%	6	18%	0	0%	78.7
関西	0	0%	13	42%	11	35%	7	23%	0	0%	76.2
中国	0	0%	3	27%	5	45%	3	27%	0	0%	74.0
四国	1	20%	2	40%	2	40%	0	0%	0	0%	81.4
九州・沖縄	0	0%	4	25%	5	31%	6	38%	1	6%	70.6
全国	9	5%	72	39%	71	38%	33	18%	1	1%	77.5



次に、自治基本条例については以下のような質問項目を設けた。

10. 自治基本条例に関するガバナンス評価の視点		
自治基本条例を総合計画よりも長期の地域づくりの基本原則として捉え、条例を策定し、それを運営している		
条例の内容、運用、策定過程に関する要件		
194	自治基本条例 1	自治基本条例を策定していますか。ないしはそれに代わる条例によって、地域づくりの理念を示していますか。
195	自治基本条例 2	自治基本条例の策定に当たっては、議会は条例案を審議するだけでなく、策定過程に議会として参画する機会が設けられていますか。
196	自治基本条例 3	自治基本条例の策定に住民の公募委員が参画していますか。
197	自治基本条例 4	自治基本条例の内容と条文が、ホームページ等で説明されていますか。
198	自治基本条例 5	自治基本条例が、現実の行政運営の原則を示したものとして機能していますか。
199	自治基本条例 6	自治基本条例の内容に関する要件として、次の内容が盛り込まれていますか。 1) 盛り込まれていない 2) 一部盛り込まれている 3) 盛り込まれている

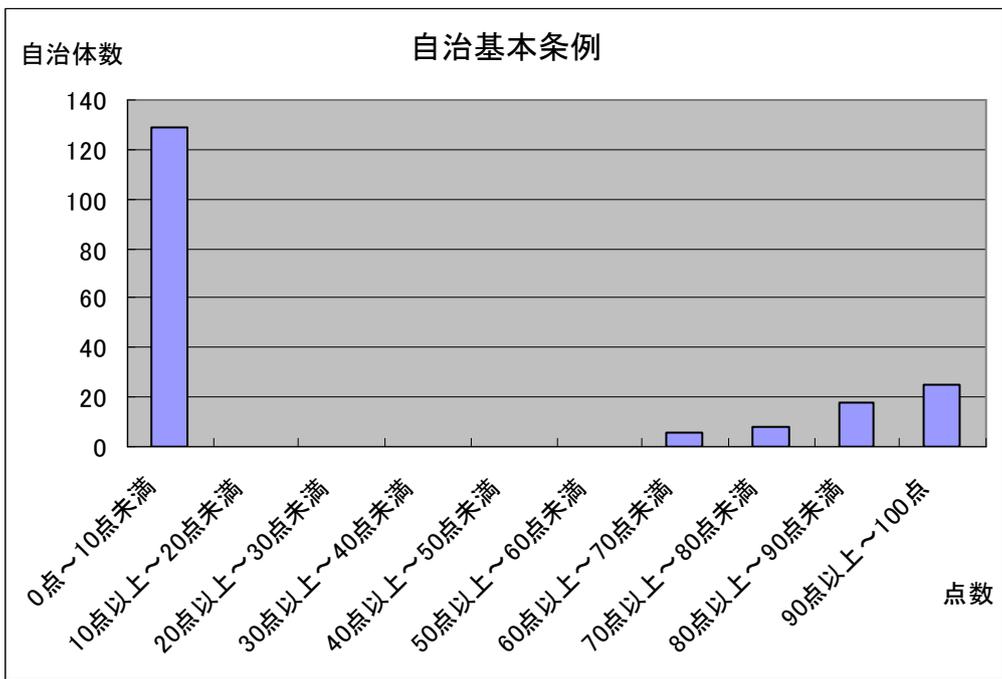
自治基本条例については「総合計画よりも長期の地域づくりの基本原則として捉え、条例を策定し、それを運営している」などの観点から評価することとし、質問が設定されている。自治基本条例は、設けていない市区も多いが、検討中の市区が多いことから、今後、急速に浸透すると考えられる。

区分別に見ると、特に差は見られない。また地域別に見ると、作成している市がまったくない地域があるが、全体的には低スコアとなっている。平均点は26.1点、全体的な点数分布では、作成していない団体が該当する0点～10点未満の区分にもっとも多く、作成している団体では90点以上～100点に最も多く分布し、いわゆる複峰型の分布となっている。

#### 地域別、区分別の点数分布

##### 自治基本条例

	90点以上		80点以上90点未満		70点以上80点未満		50点以上70点未満		50点未満		平均点
	団体数	構成比	団体数	構成比	団体数	構成比	団体数	構成比	団体数	構成比	
政令指定都市	1	7%	0	0%	1	7%	1	7%	11	79%	16.3
中核市	3	12%	3	12%	1	4%	1	4%	18	69%	26.1
特例市	6	21%	5	17%	2	7%	1	3%	15	52%	41.7
一般市	11	11%	8	8%	4	4%	3	3%	74	74%	19.6
東京特別区	4	24%	2	12%	0	0%	0	0%	11	65%	32.5
北海道	0	0%	0	0%	1	14%	1	14%	5	71%	18.9
東北	2	15%	0	0%	0	0%	1	8%	10	77%	18.7
関東	12	17%	10	14%	2	3%	3	4%	43	61%	33.3
中部	5	15%	2	6%	2	6%	0	0%	24	73%	23.7
関西	4	13%	5	16%	3	10%	1	3%	18	58%	35.3
中国	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	11	100%	0.0
四国	1	20%	0	0%	0	0%	0	0%	4	80%	18.4
九州・沖縄	1	6%	1	6%	0	0%	0	0%	14	88%	11.1
全国	25	13%	18	10%	8	4%	6	3%	129	69%	26.1



## (2)合計スコアで見た上位 20 市区の顔ぶれ

合計スコアでみた、回答団体のなかで上位 20 位までの市区名と点数は次の通りであった。

合計点					
順位	市区名	点数	地域	区分	人口
1	八王子市	92.1	関東	一般市	560,048
2	杉並区	91.8	関東	東京特別区	528,180
3	練馬区	89.7	関東	東京特別区	692,225
4	多治見市	88.8	中部	一般市	103,818
5	足立区	87.5	関東	東京特別区	624,548
6	台東区	86.6	関東	東京特別区	165,193
7	日野市	84.8	関東	一般市	176,490
8	世田谷区	83.6	関東	東京特別区	841,399
9	三鷹市	82.8	関東	一般市	177,031
9	浜松市	82.8	中部	政令指定都市	804,067
11	青森市	80.1	東北	中核市	311,492
11	豊橋市	80.1	中部	中核市	372,471
11	四日市市	80.1	中部	特例市	303,851
14	大和市	79.6	関東	特例市	221,218
15	相模原市	78.7	関東	中核市	628,638
16	横浜市	77.7	関東	政令指定都市	3,579,133
17	甲府市	77.5	中部	特例市	194,245
18	板橋区	77.3	関東	東京特別区	522,710
19	豊田市	77.2	中部	中核市	412,131
20	浦安市	77.0	関東	一般市	155,287
20	豊島区	77.0	関東	東京特別区	250,153

全市区平均 62.8 点

結果の特徴は次の通りである

- 上位 20 位のうち、14 団体が東京都および千葉県、神奈川県といった東京都に隣接した県である。また、東京都は 10 団体（3 市 7 区）であった。
- 首都圏以外では、中部圏の都市である多治見市と浜松市が上位 10 位以内に入っている。
- いわゆる三大都市圏であっても、関西地域からは上位 20 位に入っている団体はない。
- いわゆる三大都市圏以外では、11 位の青森市、17 位の甲府市が上位 20 位以内に入っている。
- 政令指定都市は、横浜市と浜松市(移行予定)のみが上位 20 位以内であり、東京特別区と中規模の都市が大半を占めている。

以上のような結果に対して、東京特別区は、普通地方公共団体ではなく、市とは事務配分や財政制度が異なることから比較するのは適当ではないのではないかという考え方もあるが、ガバナンス評価ではそのような点はあまり当てはまらないと考えられる。

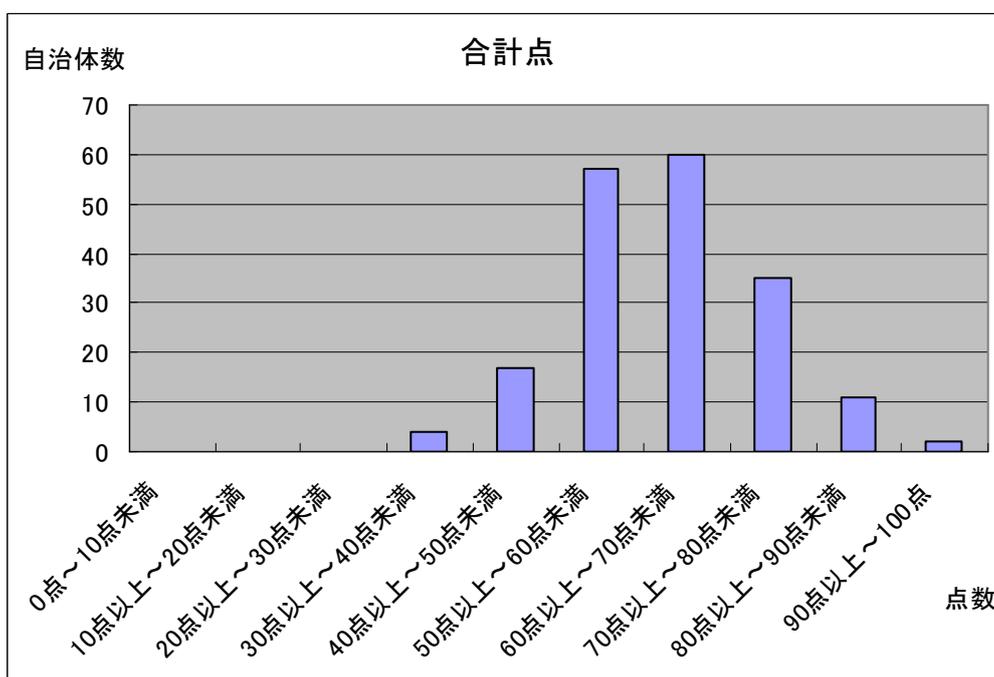
確かに、東京特別区は、他の団体、特に交付団体に比べて、近年の地方財政の結果としての歳入の減少の影響が比較的小さいと考えられ、予算制度改革や行政評価の導入になどについても余裕を持って取り組むことができるという優位さがある。また、首都圏であることから、情報は豊かであり、自治体間の改革競争にも比較的有利である。しかし、だからといって、すべての東京特別区が上位にランクインしているわけではなく、リーダーシップにあふれた区長が改革を推進している区が比較的高いスコアを示している。

区分別に見ると東京特別区が他よりもかなり高く、地域別に見ると、関東と中部がやや高くなっている。全市区の平均は 62.8 点であり、60 点以上～70 点未満の団体が最も多い。

#### 地域別、区分別の点数分布

##### 合計

	90点以上		80点以上90点未満		70点以上80点未満		50点以上70点未満		50点未満		平均点
	団体数	構成比	団体数	構成比	団体数	構成比	団体数	構成比	団体数	構成比	
政令指定都市	0	0%	1	7%	5	36%	8	57%	0	0%	67.0
中核市	0	0%	2	8%	9	35%	13	50%	2	8%	65.1
特例市	0	0%	1	3%	7	24%	20	69%	1	3%	64.6
一般市	1	1%	3	3%	7	7%	71	71%	18	18%	58.0
東京特別区	1	6%	4	24%	7	41%	5	29%	0	0%	75.4
北海道	0	0%	0	0%	0	0%	6	86%	1	14%	59.6
東北	0	0%	1	8%	0	0%	12	92%	0	0%	61.4
関東	2	3%	6	9%	19	27%	39	56%	4	6%	66.1
中部	0	0%	4	12%	6	18%	18	55%	5	15%	64.0
関西	0	0%	0	0%	6	19%	21	68%	4	13%	61.3
中国	0	0%	0	0%	1	9%	7	64%	3	27%	57.8
四国	0	0%	0	0%	0	0%	5	100%	0	0%	59.1
九州・沖縄	0	0%	0	0%	3	19%	9	56%	4	25%	56.4
全国	2	1%	11	6%	35	19%	117	63%	21	11%	62.8



上位 5 団体については、5 章の後半部分で、それぞれの市区の経営改革への取り組み状況や市区長の改革姿勢を示す資料を添付している。

八王子市は、市長のリーダーシップの下で、「減量改革から仕組みの改革」をめざした行政改革を進めてきており、地域経営改革を柱としている。八王子市のホームページにも掲げられているが、総合計画、実施計画、および財政計画の考え方は本調査で理念型と考えている姿にきわめて近く、平成 14 年度頃から取り組まれた改革の成果が出てきていることから、今回、もっとも高いスコアになったものと考えられる。

杉並区も、同じように区長の強いリーダーシップの下で、総合計画を柱とした行政経営システムの確立をめざし、前回のガバナンス評価で 1 位となったように、着実に成果を上げてきている。当初は接遇の改善などをめざした「五つ星運動」に始まり、近年では、行政運営全体についても「五つ星の区役所をめざした改革」を掲げ、改革に持続的に取り組んでいる。

練馬区の場合にも、「行政の改革・改善の成否の鍵は、職員の意識改革とその育成にあると考えています」という区長の言葉にあるように、平成 16 年度からスタートした新行政改革プランのなかで、区が自律した地域経営を担う主体として、「減量経営」から「区民をパートナーとする地域の経営者としての進化」をめざしている。

多治見市は、現在 3 期目を迎えた市長が就任以来、まず強力に財政状態の改善に取り組み、市長のリーダーシップによる健全経営の取り組みを通じて幹部級の意識改革に徐々に成功し、総合計画を軸とした仕組みを作り上げたことが体質改善につながったとされる。また、人事制度の改革にも積極的に取り組んできた。名古屋市近郊ではあるが、いわゆる

大都市ではなく、上位 20 位ではもっとも人口規模が小さい。

足立区は、徹底した枠予算配分の実施など、予算編成方針の斬新さでも有名であるが、平成 12 年度から始まる総合計画と翌年度からの行政改革大綱のなかで、「民間経営手法の導入と自律型組織への転換」「住民の参加と協働への働きかけ」をコンセプトにした区政、財政、地域社会全体の改革に取り組みが進んでおり、柔軟で実効性のある行政経営をめざしている。

### (3)クロス集計にみるガバナンス改革の達成度

次に、設問間でクロス集計を行い、ガバナンスの観点から見た達成度を分析する。

		総合計画11: 総合計画または実施計画の策定と並行して、それと整合的な内容の財政計画を策定していますか。		
		1) 総合計画や実施計画策定と整合性の取れた財政計画は策定されていない	2) 財政計画は総合計画とは整合的ではないが、実施計画とは整合的な内容として策定されている	3) 財政計画は、総合計画と実施計画の双方と整合性を持った内容として策定されている
総合計画3: 総合計画の政策別・目的別区分と、それに基づいて作成される実施計画等の間には、事業区分に整合性がとれていますか。	1) 実施計画は、予算ベースでの事業区分になっており、総合計画との間で事業区分という意味での整合性はない	6	5	4
		3.3%	2.7%	2.2%
	2) 総合計画の事業区分に基づいて、実施計画の事業区分が設けられており、両者の事業区分には整合性がある	32	76	60
		17.5%	41.5%	32.8%

総合計画と実施計画が事業区分との整合性があり、かつ総合計画または実施計画と財政計画との整合性があることで、総合計画を財政的に達成可能な計画としている団体は 136 市区、およそ 4 分の 3 に達している。

		総合計画11: 総合計画または実施計画の策定と並行して、それと整合的な内容の財政計画を策定していますか。		
		1) 総合計画や実施計画策定と整合性の取れた財政計画は策定されていない	2) 財政計画は総合計画とは整合的ではないが、実施計画とは整合的な内容として策定されている	3) 財政計画は、総合計画と実施計画の双方と整合性を持った内容として策定されている
総合計画10: 総合計画または実施計画のどちらか(または両方)で、政策の数値目標やベンチマーク(到達したい水準を数値目標で示したものを)を設定していますか。	1) そのような目標は設定していない	7	10	9
		3.8%	5.4%	4.9%
	2) 現在、数値目標の設定を検討中	18	29	11
		9.8%	15.8%	6.0%
	3) 他市の状況などを参考に目標を設定している	9	29	25
		4.9%	15.8%	13.6%
	4) 自治体内部だけでなく住民も一部で加わる形で目標を設定している	5	13	19
		2.7%	7.1%	10.3%

総合計画と実施計画のどちらかまたは両方に数値目標やベンチマークが設けられ、目標管理できるようになっており、かつ総合計画または実施計画と財政計画との整合性があることで、総合計画を財政的裏付けを持って進行管理できる団体は 86 市区、およそ 5 割に達している。

		行政評価2: 事務事業よりもさらに大きな項目である施策レベル等での政策評価を実施していますか。		
		1) 実施していない(予定しているも含む)	2) 試行的に一部についてのみ実施している	3) すでに実施している
総合計画10: 総合計画または実施計画のどちらか(または両方)で、政策の数値目標やベンチマーク(到達したい水準を数値目標で示したものを設定していますか。	1) そのような目標は設定していない	22	2	2
		11.9%	1.1%	1.1%
	2) 現在、数値目標の設定を検討中	46	6	7
		24.9%	3.2%	3.8%
	3) 他市の状況などを参考に目標を設定している	27	8	28
		14.6%	4.3%	15.1%
	4) 自治体内部だけでなく住民も一部で加わる形で目標を設定している	10	5	22
		5.4%	2.7%	11.9%

総合計画と実施計画のどちらかまたは両方に数値目標やベンチマークが設けられ、目標管理できるようになっており、かつ施策評価によって施策レベルでの政策評価をすることで、施策レベルでの目標管理ができる団体は 50 市区、およそ 3 割弱である。

財政運営23(総合計画について): 総合計画や実施計画と財政見通しとの間に整合性がありますか(中長期の財政計画を作成・公表しているかどうかにかかわらず)。				
		1) 総合計画に盛り込まれた事業量と、財政計画ないしは財政見通しとの間には整合性があり、財政的に実施可能な事業だけが盛り込まれている	2) 総合計画に盛り込まれた事業は、財政的に実施可能な範囲とは限らない	3) 総合計画自体が、まちづくりの理念等を掲げたものであり、具体的な事業は例示的に掲げているに過ぎず、事業計画という位置づけではないので、財政収支見通しの整合性も必要ない
総合計画11: 総合計画または実施計画の策定と並行して、それと整合的な内容の財政計画を策定していますか。	1) 総合計画や実施計画策定と整合性の取れた財政計画は策定されていない	2	27	10
		1.1%	14.7%	5.4%
	2) 財政計画は総合計画とは整合的ではないが、実施計画とは整合的な内容として策定されている	19	38	24
		10.3%	20.7%	13.0%
	3) 財政計画は、総合計画と実施計画の双方と整合性を持った内容として策定されている	34	25	5
	18.5%	13.6%	2.7%	

総合計画または実施計画と財政計画との整合性があり、かつ総合計画に盛り込まれた事業量と財政見通しとの間で整合性があり、財政的に実施可能な事業だけが総合計画に盛り込まれているという団体は 53 団体、およそ 3 割である。

財政運営23(実施計画について): 総合計画や実施計画と財政見通しとの間に整合性がありますか(中長期の財政計画を作成・公表しているかどうかにかかわらず)。					
		1) 実施計画に盛り込まれた事業量と、財政計画ないしは財政見通しとの間には整合性があり、財政的に実施可能な事業だけが盛り込まれている	2) 実施計画に盛り込まれた事業は、財政的に実施可能な範囲とは限らない	3) 実施計画における事業は、事業担当部局や企画担当部局の意思として盛り込まれたものであり、実施可能かの判断は、財政的に別途行うので、財政収支見通しとの整合性は必要ない	4) 実施計画は策定していない
総合計画11: 総合計画または実施計画の策定と並行して、それと整合的な内容の財政計画を策定していますか。	1) 総合計画や実施計画策定と整合性の取れた財政計画は策定されていない	8	23	4	4
		4.3%	12.5%	2.2%	2.2%
	2) 財政計画は総合計画とは整合的ではないが、実施計画とは整合的な内容として策定されている	50	23	4	4
		27.2%	12.5%	2.2%	2.2%
	3) 財政計画は、総合計画と実施計画の双方と整合性を持った内容として策定されている	48	12	1	3
	26.1%	6.5%	0.5%	1.6%	

総合計画または実施計画と財政計画との整合性があり、かつ実施計画に盛り込まれた事業量と財政見通しとの間で整合性があり、財政的に実施可能な事業だけが実施計画に盛り込まれているという団体は 98 団体、およそ 5 割である。

予算編成12: 予算編成に当たって、企画担当部局と財政担当部局が意思疎通を図るための内部調整の機会が予算編成の段階に応じて定期的 <sup>予算編成</sup> に設けられるなど、一体的に予算を編成していますか。				
	1) 基本的に政策選択と財政計画は表裏一体のものであって、定期的に意思疎通を図りながら、予算編成にあたって	2) 企画担当部局と財政担当部局との調整は必要に応じて行うが、定期的ではなく、一体的に予算を編成しているとまではいえない	3) 企画担当部局と財政担当部局の意思の疎通は十分でなく、密接な調整の必要性を感じている	
総合計画11: 総合計画または実施計画の策定と並行して、それと整合的な内容の財政計画を策定していますか。	1) 総合計画や実施計画策定と整合性の取れた財政計画は策定されていない	14	22	3
		7.6%	11.9%	1.6%
	2) 財政計画は総合計画とは整合的ではないが、実施計画とは整合的な内容として策定されている	36	42	4
		19.5%	22.7%	2.2%
	3) 財政計画は、総合計画と実施計画の双方と整合性を持った内容として策定されている	36	28	0
		19.5%	15.1%	0.0%

総合計画または実施計画と財政計画との整合性があり、かつ基本的に政策選択と財政計画は表裏一体のものであって、財政担当部局と企画担当部局が定期的に意思疎通を図りながら、予算編成にあたっているという団体は72団体であり、およそ4割である。

財政情報の開示14: 地方債の償還能力や資金繰りの分析から、発行できる地方債の上限を目標値として定めて、それを中期の財政計画の作成や予算編成における指針として活用していますか。				
	1) そのようなことは基本的にしていない	2) 発行できる地方債の上限は、償還能力の分析というよりも、プライマリーバランスの黒字化(の達成時期の目標)や、住民一人あたりの地方債残高などの数値目標に基づいて定めており、それを財政運営の指針としている	3) 発行できる地方債の上限は、償還能力の分析や資金繰りなどの分析に基づいて算定し、それを財政運営の指針としている	
総合計画11: 総合計画または実施計画の策定と並行して、それと整合的な内容の財政計画を策定していますか。	1) 総合計画や実施計画策定と整合性の取れた財政計画は策定されていない	17	14	8
		9.2%	7.6%	4.3%
	2) 財政計画は総合計画とは整合的ではないが、実施計画とは整合的な内容として策定されている	26	29	27
		14.1%	15.8%	14.7%
	3) 財政計画は、総合計画と実施計画の双方と整合性を持った内容として策定されている	15	24	24
		8.2%	13.0%	13.0%

総合計画または実施計画と財政計画との整合性があり、かつ発行できる地方債の上限は、償還能力の分析や資金繰りなどの分析に基づいて算定し、それを財政運営の指針としてい

ることで、事業計画と財政の持続可能性を図っている団体は 51 市区、およそ 3 割である。

		総合計画22:総合計画における事業区分(政策一施策一事業一事務事業など)は、予算、出納システム、事務事業評価などの行政評価などにおける事業区分と整合的ですか(質問1:総合計画1で1)または2)とお答えになった場合には無回答としてください)。		
		「a)事業別予算になっており、その事業区分が、総合計画の事業区分と整合的である」で「yes」と回答した場合	「b)事業別予算になっており、出納システムも事業別になっているので、出納レベルで事業の執行状況を進行管理できる体制になっている」で「yes」と回答した場合	「c)総合計画の事業区分と事務事業評価における事業区分との間に整合性がとれている」で「yes」と回答した場合
総合計画14:総合計画または実施計画の進捗状況を定期的(毎年、または2~3年毎)に把握していますか。	1)定期的には把握していない	3	6	7
		2.0%	4.1%	4.8%
	2)定期的に把握している(把握の仕方は、執行された事業費ベース)	31	30	47
		21.1%	20.4%	32.4%
	3)定期的に把握している(把握の仕方は、質問10におけるベンチマーク等の数値目標に照らして)	13	15	19
		8.8%	10.2%	13.1%
	4)上記2)と3)の両方に該当する	41	39	52
		27.9%	26.5%	35.9%

総合計画または実施計画の進捗状況を事業量またはベンチマークに基づいて定期的に把握しており、かつ総合計画と予算との間で事業区分の整合性があることで、進捗管理ができる条件を整えている団体は 85 市区、およそ 6 割である。

		財政運営8(予算書について):事業別の予算書や決算書を、通常の一般会計の予算や、普通会計の決算とは別に作成していますか。				
		1)作成していない	2)作成している(ただし、事業コストは事業費に限られ、人件費や公債費などは含まれていない)	3)作成している(事業コストには人件費は含まれるが、公債費は含まれない)	4)作成している(事業コストには人件費は含まれないが、公債費は含まれる)	5)作成している(事業費コストには人件費も公債費も含まれる)
総合計画22:総合計画における事業区分(政策一施策一事業一事務事業など)は、予算、出納システム、事務事業評価などの行政評価などにおける事業区分と整合的ですか(質問1:総合計画1で1)または2)とお答えになった場合には無回答としてください)。	「a)事業別予算になっており、その事業区分が、総合計画の事業区分と整合的である」で「yes」と回答した場合	51	28	5	0	4
		34.7%	19.0%	3.4%	0.0%	2.7%
	「b)事業別予算になっており、出納システムも事業別になっているので、出納レベルで事業の執行状況を進行管理できる体制になっている」で「yes」と回答した場合	51	29	5	0	5
		34.7%	19.7%	3.4%	0.0%	3.4%
「c)総合計画の事業区分と事務事業評価における事業区分との間に整合性がとれている」で「yes」と回答した場合	77	37	6	0	5	
	53.1%	25.5%	4.1%	0.0%	3.4%	

総合計画と予算との間で事業区分の整合性があり、かつ事業別の予算書を作成して、事業別のコストを明らかにしている団体は37団体、4分の1程度である。

		財政運営8(決算書について):事業別の予算書や決算書を、通常の一般会計の予算や、普通会計の決算とは別に作成していますか。				
		1)作成していない	2)作成している(ただし、事業コストは事業費に限られ、人件費や公債費などは含まれていない)	3)作成している(事業コストには人件費は含まれるが、公債費は含まれない)	4)作成している(事業コストには人件費は含まれないが、公債費は含まれる)	5)作成している(事業費コストには人件費も公債費も含まれる)
総合計画22:総合計画における事業区分(政策一施策一事業一事務事業などは、予算、出納システム、事務事業評価などの行政評価などにおける事業区分と整合的ですか(質問1:総合計画1で1)または2)とお答えになった場合には無回答としてください。)	「a)事業別予算になっており、その事業区分が、総合計画の事業区分と整合的である」で「yes」と回答した場合	51	20	9	0	8
		34.7%	13.6%	6.1%	0.0%	5.4%
	「b)事業別予算になっており、出納システムも事業別になっているので、出納レベルで事業の執行状況を進行管理できる体制になっている」の「yes」と回答した場合	49	22	10	0	9
		33.3%	15.0%	6.8%	0.0%	6.1%
	「c)総合計画の事業区分と事務事業評価における事業区分との間に整合性がとれている」で「yes」と回答した場合	80	26	11	0	8
		55.2%	17.9%	7.6%	0.0%	5.5%

総合計画と予算との間で事業区分の整合性があり、かつ事業別の決算書を作成して、事業別のコスト明らかにしている団体は37団体、4分の1程度である。

		行政評価26:行政評価の結果は、総合計画や実施計画の見直しに何らかの形で活用されていますか。			
		1)総合計画や実施計画の見直しには活用されていない(検討中も含める)	2)活用している(とはいえ、評価結果をもとに、計画と評価あるいは財政の担当者で意思疎通を図り、反映させるように努めている)	3)まだ活用していないが、今後、確実に活用する見込みがある	4)総合計画や実施計画の見直しに具体的に活用している
総合計画23:事務事業評価などの行政評価が行われている場合には、その評価は総合計画の目標体系に照らして行われていますか。	1)事務事業評価などの行政評価は、総合計画の目標体系に沿って行われている	13	27	27	38
		7.6%	15.9%	15.9%	22.4%
	2)事務事業評価などの行政評価は、基本的に総合計画に沿って行われているが、あまり厳密とはいえない	14	19	10	7
		8.2%	11.2%	5.9%	4.1%
	3)事務事業評価などの行政評価は、総合計画の内容とは関連づけられずに行われている	7	4	4	0
		4.1%	2.4%	2.4%	0.0%

総合計画の目標体系に沿って事務事業評価が行われており、かつ行政評価の結果が総合計画や実施計画の見直しに活用されている(その見込みがある)団体は65団体、4割弱である。

		行政評価2:事務事業よりもさらに大きな項目である施策レベル等での政策評価を実施していますか。		
		1)実施していない(予定しているも含む)	2)試行的に一部についてのみ実施している	3)すでに実施している
予算編成1:予算編成に当たって、政策別の財源配分の方針や具体的な割合が、予算編成の作業が始まる最初の段階で庁内で議論され示されていますか(この場合の政策とは、予算編成等に示されている政策目標を指します)。	1)政策別の財源配分割合は予算編成の結果として決まるのであって、予算編成の当初の段階で庁内に示されることはない	56	8	20
		30.1%	4.3%	10.8%
	2)政策別の財源配分割合は、投資的経費など、一部の分野では明確になっている	25	7	13
		13.4%	3.8%	7.0%
	3)政策別の財源配分の割合は、予算編成や実施計画の枠組みに沿って、予算編成の当初の段階で明示されている	25	6	26
		13.4%	3.2%	14.0%

予算編成の始まる段階で政策別の財源配分が示されており、かつ施策レベルでの行政評価が行われている団体は26市区、全体の7分の1である。

		財政運営23(総合計画について):総合計画や実施計画と財政見通しとの間に整合性がありますか(中長期の財政計画を作成・公表しているかどうかにかかわらず)。		
		1)総合計画に盛り込まれた事業量と、財政計画ないしは財政見通しとの間には整合性があり、財政的に実施可能な事業だけが盛り込まれている	2)総合計画に盛り込まれた事業は、財政的に実施可能な範囲とは限らない	3)総合計画自体が、まちづくりの理念等を掲げたものであり、具体的な事業は例示的に掲げているに過ぎず、事業計画という位置づけではないので、財政収支見通しの整合性も必要ない
予算編成12:予算編成に当たって、企画担当部局と財政担当部局が意思疎通を図るための内部調整の機会が予算編成の段階に応じて定期的に設けられるなど、一体的に予算を編成していますか。	1)基本的に政策選択と財政計画は表裏一体のものであって、定期的に意思疎通を図りながら、予算編成にあたっている	34	35	17
		18.5%	19.0%	9.2%
	2)企画担当部局と財政担当部局との調整は必要に応じて行うが、定期的ではなく、一体的に予算を編成しているとまではいえない	21	49	21
		11.4%	26.6%	11.4%
	3)企画担当部局と財政担当部局の意思の疎通は十分でなく、密接な調整の必要性を感じている	0	6	1
		0.0%	3.3%	0.5%

総合計画と財政計画との間に整合性がある、かつ財政担当部局と企画担当部局が定期的に意思疎通を図りながら予算編成に当たっている団体は 34 市区であり、2 割弱にとどまっている。

財政運営23(実施計画について)：総合計画や実施計画と財政見通しとの間に整合性がありますか(中長期の財政計画を作成・公表しているかどうかにかかわらず)。					
		1)実施計画に盛り込まれた事業量と、財政計画ないしは財政見通しとの間には整合性があり、財政的に実施可能な事業だけが盛り込まれている	2)実施計画に盛り込まれた事業は、財政的には実施可能な範囲とは限らない	3)実施計画における事業は、事業担当部局や企画担当部局の意思として盛り込まれたものであり、実施可能かの判断は、財政的に別途行うので、財政収支見通しとの整合性は必要ない	4)実施計画は策定していない
予算編成12：予算編成に当たって、企画担当部局と財政担当部局が意思疎通を図るための内部調整の機会が予算編成の段階に応じて定期的に設けられるなど、一体的に予算を編成していますか。	1)基本的に政策選択と財政計画は表裏一体のものであって、定期的に意思疎通を図りながら、予算編成にあたっている	60	20	2	4
		32.6%	10.9%	1.1%	2.2%
	2)企画担当部局と財政担当部局との調整は必要に応じて行うが、定期的ではなく、一体的に予算を編成しているとまではいえない	44	34	7	6
		23.9%	18.5%	3.8%	3.3%
	3)企画担当部局と財政担当部局の意思の疎通は十分でなく、密接な調整の必要性を感じている	2	4	0	1
		1.1%	2.2%	0.0%	0.5%

実施計画と財政計画との間に整合性がある、かつ財政担当部局と企画担当部局が定期的に意思疎通を図りながら予算編成に当たっている団体は 60 市区であり、3 割程度にとどまっている。

行政評価2：事務事業よりもさらに大きな項目である施策レベル等での政策評価を実施していますか。				
		1)実施していない(予定しているも含む)	2)試行的に一部についてのみ実施している	3)すでに実施している
予算編成12：予算編成に当たって、企画担当部局と財政担当部局が意思疎通を図るための内部調整の機会が予算編成の段階に応じて定期的に設けられるなど、一体的に予算を編成していますか。	1)基本的に政策選択と財政計画は表裏一体のものであって、定期的に意思疎通を図りながら、予算編成にあたっている	40	9	37
		21.5%	4.8%	19.9%
	2)企画担当部局と財政担当部局との調整は必要に応じて行うが、定期的ではなく、一体的に予算を編成しているとまではいえない	59	11	22
		31.7%	5.9%	11.8%
	3)企画担当部局と財政担当部局の意思の疎通は十分でなく、密接な調整の必要性を感じている	7	1	0
		3.8%	0.5%	0.0%

施策レベルで行政評価を行っており、かつ財政担当部局と企画担当部局が定期的に意思

疎通を図りながら予算編成に当たっている団体は37市区であり、2割にとどまっている。また、施策レベルでの行政評価を行っており、かつ企画担当部局と財政担当部局の意思の疎通は十分でなく、密接な調整の必要性を感じているに該当する団体は皆無である。

財政情報の開示14: 地方債の償還能力や資金繰りの分析から、発行できる地方債の上限を目標値として定めて、それを中長期の財政計画の作成や予算編成における指針として活用していますか。				
	1) そのようなことは基本的にしていない	2) 発行できる地方債の上限は、償還能力の分析というよりも、プライマリーバランスの黒字化(の達成時期の目標)や、住民一人あたりの地方債残高などの数値目標に基づいて定めており、それを財政運営の指針としている	3) 発行できる地方債の上限は、償還能力の分析や資金繰りなどの分析に基づいて算定し、それを財政運営の指針としている	
財政運営1: 中長期の財政計画が作成され庁内に公表されていますか。	1) 策定していない	5	2	1
		2.7%	1.1%	0.5%
	2) 策定を検討中	11	11	7
		6.0%	6.0%	3.8%
	3) 策定しているが、庁内のごく一部にしか公表していない	8	12	11
		4.3%	6.5%	6.0%
	4) 策定しており、基本的に庁内には公表している	34	42	40
		18.5%	22.8%	21.7%

中長期の財政計画を策定しており（庁内公表の有無にかかわらず）、かつ発行できる地方債の上限は、償還能力の分析や資金繰りなどの分析に基づいて算定し、それを財政運営の指針としている団体は51市区、およそ3割である。

		財政運営10: 財政担当課(または出納担当課)は、予算執行後に、事業別の決算状況を分析し、事業担当課に対してヒアリングを行うなど、予算執行の目的に照らして予算が執行できたかの執行管理を行う機会を設けていますか。		
		1) 特に設けていない	2) 重点事業など一部の事業や部課に関して設けることがある	3) 原則的に、特定の事業や部課に限らず、広い対象に対して設けている
財政運営8(予算書について): 事業別の予算書や決算書を、通常的一般会通計の予算や、普通会計の決算とは別に作成していますか。	1) 作成していない	88	21	6
		47.6%	11.4%	3.2%
	2) 作成している(ただし、事業コストは事業費に限られ、人件費や公債費などは含まれていない)	27	14	15
		14.6%	7.6%	8.1%
	3) 作成している(事業コストには人件費は含まれるが、公債費は含まれない)	6	1	1
		3.2%	0.5%	0.5%
	4) 作成している(事業コストには人件費は含まれないが、公債費は含まれる)	0	0	0
		0.0%	0.0%	0.0%
	5) 作成している(事業費コストには人件費も公債費も含まれる)	4	1	1
		2.2%	0.5%	0.5%

事業別の予算書を作成し、かつ財政担当部局が原則的に広い対象で予算執行の管理を行っている団体は17団体、1割弱にとどまっている。

		財政運営10: 財政担当課(または出納担当課)は、予算執行後に、事業別の決算状況を分析し、事業担当課に対してヒアリングを行うなど、予算執行の目的に照らして予算が執行できたかの執行管理を行う機会を設けていますか。		
		1) 特に設けていない	2) 重点事業など一部の事業や部課に関して設けることがある	3) 原則的に、特定の事業や部課に限らず、広い対象に対して設けている
財政運営8(決算書について): 事業別の予算書や決算書を、通常的一般会通計の予算や、普通会計の決算とは別に作成していますか。	1) 作成していない	92	21	10
		49.7%	11.4%	5.4%
	2) 作成している(ただし、事業コストは事業費に限られ、人件費や公債費などは含まれていない)	18	11	7
		9.7%	5.9%	3.8%
	3) 作成している(事業コストには人件費は含まれるが、公債費は含まれない)	10	3	2
		5.4%	1.6%	1.1%
	4) 作成している(事業コストには人件費は含まれないが、公債費は含まれる)	0	1	0
		0.0%	0.5%	0.0%
	5) 作成している(事業費コストには人件費も公債費も含まれる)	5	1	4
		2.7%	0.5%	2.2%

事業別の決算書を作成し、かつ財政担当部局が原則的に広い対象で予算執行の管理を行っている団体は13団体、1割未満にとどまっている。

		財政運営10: 財政担当課(または出納担当課)は、予算執行後に、事業別の決算状況を分析し、事業担当課に対してヒアリングを行うなど、予算執行の目的に照らして予算が執行できたかの執行管理を行う機会を設けていますか。		
		1) 特に設けていない	2) 重点事業など一部の事業や部課に関して設けることがある	3) 原則的に、特定の事業や部課に限らず、広い対象に対して設けている
財政運営9: 予算執行のプロセスにおいて、財政担当課・出納担当課の担当者が、予算執行の進捗状況を常時監視しており、予算執行に問題があるかどうかを年度途中であってもヒアリングをするなど、実質的なチェック体制ができていますか。	1) チェック体制は実質的にはできていない	71	6	5
		38.4%	3.2%	2.7%
	2) 実質的にチェックできるように検討中である	16	4	2
		8.6%	2.2%	1.1%
	3) 徐々にチェック体制が実質化しつつある	14	10	2
		7.6%	5.4%	1.1%
	4) 実質的なチェック体制が(ほぼ)できている	24	17	14
		13.0%	9.2%	7.6%

予算の執行の年度途中で財政担当課等が執行管理をしている（実質的なチェック体制が（ほぼ）できている）、かつ財政担当課等が予算執行後に予算執行の目標に照らして執行管理を広い対象で行っているという団体は14市区、1割未満であった。また、前者のみは55市区で3割程度、後者のみは23市区で1割強であった。

財政運営12:事業別の予算体系に応じた出納システムができており、予算執行の状況が、年度途中で管理できるように、事業別に出金状況が確認できるような出納システムができていますか。					
		1)できていないし、当面その予定もない	2)できていないが、その必要性は感じており、次の財務会計システムを構築する際には、そのようにしたいと考えている	3)まだできていないが、次の財務会計システムの構築の中で、それを実現することが確実である	4)現システムで、対応できている
財政運営10:財政担当課(または出納担当課)は、予算執行後に、事業別の決算状況を分析し、事業担当課に対してヒアリングを行うなど、予算執行の目的に照らして予算が執行できたかの執行管理を行う機会を設けていますか。	1)特に設けていない	3	15	5	102
		1.6%	8.1%	2.7%	55.1%
	2)重点事業など一部の事業や部課に関して設けることがある	1	2	1	33
		0.5%	1.1%	0.5%	17.8%
	3)原則的に、特定の事業や部課に限らず、広い対象に対して設けている	0	1	1	21
		0.0%	0.5%	0.5%	11.4%

事業別の予算体系に応じた出納システム（財務会計システム）が現時点でできており、かつ財政担当課等が執行後に予算執行の目標に照らして執行管理を広い対象で行っているという団体は21市区、1割程度であった。また、財務会計システムが対応していない団体ではほとんど執行管理はできていない。

財政情報の開示14:地方債の償還能力や資金繰りの分析から、発行できる地方債の上限を目標値として定めて、それを中長期の財政計画の作成や予算編成における指針として活用していますか。				
		1)そのようなことは基本的にしていない	2)発行できる地方債の上限は、償還能力の分析というよりも、プライマリーバランスの黒字化(の達成時期の目標)や、住民一人あたりの地方債残高などの数値目標に基づいて定めており、それを財政運営の指針としている	3)発行できる地方債の上限は、償還能力の分析や資金繰りなどの分析に基づいて算定し、それを財政運営の指針としている
財政運営14:将来の退職金支払いに備えた基金がありますか。	1)将来の退職金に支払いが急増する懸念がなく、財政運営上、特に不安はない	2	6	8
		1.1%	3.3%	4.4%
	2)将来の退職金の支払いに備え、そのための基金(退職金組合への積立など)が十分にある	14	17	21
		7.7%	9.3%	11.5%
	3)将来の退職金の支払いの急増が予想されているが、そのための財源の手当は十分でない	42	42	30
		23.1%	23.1%	16.5%

将来の退職金に備えた財源の手当の準備がなく、かつ発行できる地方債の上限は、償還能力の分析や資金繰りなどの分析に基づいて算定していない団体は42市区、4分の1程度であり、そのような団体では将来の危機に対する認識を高める必要がある。

財政情報の開示14: 地方債の償還能力や資金繰りの分析から、発行できる地方債の上限を目標値として定めて、それを中長期の財政計画の作成や予算編成における指針として活用していますか。				
	1) そのようなことは基本的にしていない	2) 発行できる地方債の上限は、償還能力の分析というよりも、プライマリーバランスの黒字化(の達成時期の目標)や、住民一人あたりの地方債残高などの数値目標に基づいて定めており、それを財政運営の指針としている	3) 発行できる地方債の上限は、償還能力の分析や資金繰りなどの分析に基づいて算定し、それを財政運営の指針としている	
財政運営23(総合計画について): 総合計画や実施計画と財政見通しとの間に整合性がありますか(中長期の財政計画を作成・公表しているかどうかにかかわらず)。	1) 総合計画に盛り込まれた事業量と、財政計画ないしは財政見通しとの間には整合性があり、財政的に実施可能な事業だけが盛り込まれている	10	25	19
		5.5%	13.7%	10.4%
	2) 総合計画に盛り込まれた事業は、財政的に実施可能な範囲とは限らない	37	32	21
		20.2%	17.5%	11.5%
	3) 総合計画自体が、まちづくりの理念等を掲げたものであり、具体的な事業は例示的に掲げているに過ぎず、事業計画という位置づけではないので、財政収支見通しの整合性も必要ない	11	9	19
		6.0%	4.9%	10.4%

総合計画と財政計画との間に整合性があり、かつ発行できる地方債の上限は、償還能力の分析や資金繰りなどの分析に基づいて算定している団体は19市区、1割程度である。

財政情報の開示14: 地方債の償還能力や資金繰りの分析から、発行できる地方債の上限を目標値として定めて、それを中長期の財政計画の作成や予算編成における指針として活用していますか。				
	1) そのようなことは基本的にしていない	2) 発行できる地方債の上限は、償還能力の分析というよりも、プライマリーバランスの黒字化(の達成時期の目標)や、住民一人あたりの地方債残高などの数値目標に基づいて定めており、それを財政運営の指針としている	3) 発行できる地方債の上限は、償還能力の分析や資金繰りなどの分析に基づいて算定し、それを財政運営の指針としている	
財政運営23(実施計画について): 総合計画や実施計画と財政見通しとの間に整合性がありますか(中長期の財政計画を作成・公表しているかどうかにかかわらず)。	1) 実施計画に盛り込まれた事業量と、財政計画ないしは財政見通しとの間には整合性があり、財政的に実施可能な事業だけが盛り込まれている	26	40	40
		14.2%	21.9%	21.9%
	2) 実施計画に盛り込まれた事業は、財政的には実施可能な範囲とは限らない	25	21	12
		13.7%	11.5%	6.6%
	3) 実施計画における事業は、事業担当部局や企画担当部局の意思として盛り込まれたものであり、実施可能かの判断は、財政的に別途行うので、財政収支見通しとの整合性は必要ない	3	3	3
		1.6%	1.6%	1.6%
	4) 実施計画は策定していない	4	2	4
		2.2%	1.1%	2.2%

実施計画と財政計画との間に整合性があり、かつ発行できる地方債の上限は、償還能力の分析や資金繰りなどの分析に基づいて算定している団体は 40 市区、2 割程度である。

人事システム32: 予算編成にあたっては、職員の人件費等は事業執行のコストとして把握されていますか。					
	「a) 予算要求と人事配置への要求は整合的になるよう行われ、予算編成の結果が人事配置に直接的に影響することがある」で「該当する」と回答した場合	「b) 事業担当課の自主的な人事配置の削減が予算配分にプラスに反映されるようないわゆるメリットシステムが取り入れられている」で「該当する」と回答した場合	「c) 予算編成における事業選択にあたって、財政担当課は事業の適正化を判断するときに、事業費だけでなく、人件費をコストとして考慮するように務めている」で「該当する」と回答した場合	「d) 非常勤職員などの人件費は、事業担当課の判断で、一定範囲であれば、予算執行にあたって事業費との間で自由に振り替えることができる」で「該当する」と回答した場合	
行政評価10: 事務事業評価におけるコストの把握については、事業費だけでなく、人件費や公債費など、広範囲に把握するようにしていますか。	1) 予算などにおける事業費をコストとしており、人件費や公債費(または減価償却費)などは別枠になっている	7	2	12	3
		3.8%	1.1%	6.6%	1.6%
	2) 人件費は事業費に帰属させているが、公債費(または減価償却費)は帰属させていない	43	16	70	3
		23.6%	8.7%	38.5%	1.6%
	3) 公債費(または減価償却費)は帰属させているが、人件費は帰属させていない	1	0	2	3
		0.5%	0.0%	1.1%	1.6%
	4) 人件費も公債費(または減価償却費)も事業費に帰属させている	10	4	20	3
		5.5%	2.2%	11.0%	1.6%

予算編成における事業選択にあたって、財政担当課は事業の適正化を判断するときに、事業費だけでなく、人件費をコストとして考慮するように務めており、かつ事務事業における事業費に人件費を帰属させている団体は、90 市区、約 5 割である。

行政評価15: 行政評価の結果として、庁内に政策分野別の優先順位のあり方について判断する意識ができてきていますか。				
	1) そのような意識ができた(または強化された)かどうかのはっきりした証拠はない	2) そのような意識ができる(または強化される)ために、特別のアクションを起こしている	3) そのような意識ができた(または強化された)ことを示す具体的な事例がある	
行政評価12: 行政評価におけるねらいの庁内的な浸透度は十分ありますか。	1) 庁内には説明はしているが、浸透度がどこまでかは、調査もしていないので把握していない	58	5	1
		33.3%	2.9%	0.6%
	2) 行政評価のねらいを浸透させるために具体的なアクションを起こしており、一定の効果を上げている	33	19	7
		19.0%	10.9%	4.0%
	3) 行政評価を行ったことで、事業担当課の方から、具体的に事業の見直しをする声上がり、改善の方向に進んでいる	17	16	18
		9.8%	9.2%	10.3%

行政評価のねらいが一定程度以上は庁内に浸透し、かつ政策分野別の優先順位のあり方について判断する意識が庁内にできたことを示す具体的な事例があるという団体は25市区、1割程度である。

		行政評価17:事務事業評価を通じて、住民に対して事業選択を行った説明責任を果たすというマインドが定着していますか。		
		1) そのような理解はできていない、または理解できているか不明である	2) 評価担当部局にはそのような理解はある	3) 全庁的にそのような理解がある
行政評価15:行政評価の結果として、庁内の政策分野別の優先順位のあり方について判断する意識ができていますか。	1) そのような意識ができた(または強化された)かどうかのはっきりした証拠はない	34	52	20
		19.9%	30.4%	11.7%
	2) そのような意識ができる(または強化される)ために、特別のアクションを起こしている	7	18	15
		4.1%	10.5%	8.8%
	3) そのような意識ができた(または強化された)ことを示す具体的な事例がある	3	6	16
		1.8%	3.5%	9.4%

政策分野別の優先順位のあり方について判断する意識が庁内にできたことを示す具体的な事例があり、かつ事務事業評価を通じて住民に対して事業選択を行った説明責任を果たすというマインドが評価担当部局ないしは全庁的にあるという団体は22市区、1割強である。

		監査制度12: 監査報告の結果をもとに、実施計画の内容に対して効果を及ぼし、具体的に政策運営が改善された事例がありますか。		
		1) あまりない	2) 少数だがある	3) かなりある
行政評価27: 行政評価と呼応して、監査委員による内部監査結果の内容が深化していますか。	1) 監査結果の内容は特段変化はない	83	34	6
		48.8%	20.0%	3.5%
	2) 内部監査では、業績評価等の方向を明確にさせつつあるが、行政評価と関係があるとはいえない	18	14	1
		10.6%	8.2%	0.6%
	3) 内部監査では業績評価等の方向が明確になっているが、行政評価の導入によるプラスの影響と考えられる	1	8	5
		0.6%	4.7%	2.9%

行政評価と監査制度の関係では、行政評価の導入によるプラスの影響として内部監査では業績評価等の方向が明確になっており、かつ監査報告の結果をもとに、実施計画の内容に対して効果を及ぼし、具体的に政策運営が改善された事例がかなりあるという団体はわずか5市区、3%程度である。

		監査制度12: 監査報告の結果をもとに、実施計画の内容に対して効果を及ぼし、具体的に政策運営が改善された事例がありますか。			1)~3)の合計に占める2)および3)の割合
		1)あまりない	2)少数だがある	3)かなりある	
監査制度6: 監査委員による監査には十分な時間がかけられていますか。	1) 本来ならばもっと時間をかけるべきと思われる	33	8	1	21.4%
		17.8%	4.3%	0.5%	
	2) 監査にかかる時間は不足していないと考えている	76	39	9	38.7%
		41.1%	21.1%	4.9%	
	3) 監査にかかる時間は他の自治体に比べてもかなりの多く、十分であるといえる	5	11	3	73.7%
		2.7%	5.9%	1.6%	

監査にかかる時間が十分であると考えている割合が高いほど、監査報告の結果をもとに、実施計画の内容に対して効果を及ぼし、具体的に政策運営が改善された事例があるという傾向が強い。

以上のようなクロス分析の結果を、1つの表にまとめたのが、次のページである。そこでは、上位5%という、いわば自治体の模範となるべき団体では、

○予算の執行の年度途中で財政担当課等が執行管理をしている（実質的なチェック体制が（ほぼ）できている）、かつ財政担当課等が予算執行後に予算執行の目標に照らして執行管理を広い対象で行っている

○行政評価と監査制度の関係では、行政評価の導入によるプラスの影響として内部監査では業績評価等の方向が明確になっており、かつ監査報告の結果をもとに、実施計画の内容に対して効果を及ぼし、具体的に政策運営が改善された事例がかなりある

を満たしているという結果となった。

また、上位10%では次のような結果となった。

○事業別の予算書（または決算書）を作成し、かつ財政担当部局が原則的に広い対象で予算執行の管理を行っている

○事業別の予算体系に応じた出納システム（財務会計システム）が現時点でできおり、かつ財政担当課等が予算の予算執行後に予算執行の目標に照らして執行管理を広い対象で

行っている

○総合計画と財政計画との間に整合性があり、かつ発行できる地方債の上限は、償還能力の分析や資金繰りなどの分析に基づいて算定している

○行政評価のねらいが一定程度以上は庁内に浸透し、かつ政策分野別の優先順位のあり方について判断する意識が庁内にできたことを示す具体的な事例がある

○政策分野別の優先順位のあり方について判断する意識が庁内にできたことを示す具体的な事例があり、かつ事務事業評価を通じて住民に対して事業選択を行った説明責任を果たすというマインドが評価担当部局ないしは全庁的にある

それに対して、現代の自治体として、いわばできていて当たり前といえるレベルである上位 60%、および上位 50%は、次のような内容である。

○総合計画または実施計画と財政計画との間で整合性があり、総合計画または実施計画の進捗状況を事業量またはベンチマークに基づいて定期的に把握し進捗管理できる条件を整えている

○総合計画または実施計画で達成度のベンチマークがあって目標管理ができ、かつ総合計画または実施計画と財政計画との間で整合性がある

○総合計画または実施計画と財政計画との間で整合性があり、実施計画には財政的に実施可能な事業だけが盛り込まれている

これらの結果から、近年の自治体の経営システムの改革は、地味ながら向上しており、ガバナンスが高まってきているといえる。しかしなお、予算執行の進捗管理や、監査部門の活用などはまだまだの水準であり、企画部門と財政部門の意思疎通の円滑化や、政策選択と予算配分との整合性、全庁的な意識改革については今後の課題として残されている。

ガバナンス改革度のレベル:クロス集計における「どこまでできているか」

**上位5%程度**

- 予算の執行の年度途中で財政担当課等が執行管理をしている(実質的なチェック体制が(ほぼ)できている)、かつ財政担当課等が予算執行後に予算執行の目標に照らして執行管理を広い対象で行っている
- 行政評価と監査制度の関係では、行政評価の導入によるプラスの影響として内部監査では業績評価等の方向が明確になっており、かつ監査報告の結果をもとに、実施計画の内容に対して効果を及ぼし、具体的に政策運営が改善された事例がかなりある

**上位10%程度**

- 事業別の予算書(または決算書)を作成し、かつ財政担当部局が原則的に広い対象で予算執行の管理を行っている
- 事業別の予算体系に応じた出納システム(財務会計システム)が現時点できている、かつ財政担当課等が予算の予算執行後に予算執行の目標に照らして執行管理を広い対象で行っている
- 総合計画と財政計画との間に整合性があり、かつ発行できる地方債の上限は、償還能力の分析や資金繰りなどの分析に基づいて算定している
- 行政評価のねらいが一定程度以上は庁内に浸透し、かつ政策分野別の優先順位のあり方について判断する意識が庁内にできたことを示す具体的な事例がある
- 政策分野別の優先順位のあり方について判断する意識が庁内にできたことを示す具体的な事例があり、かつ事務事業評価を通じて住民に対して事業選択を行った説明責任を果たすというマインドが評価担当部局ないしは全庁的にある

**上位20%程度**

- 予算編成の始まる時点で政策別の財源配分が行われており、施策レベルでの行政評価が行われている
- 総合計画または実施計画と財政計画との間で整合性があり、財政担当部局と企画担当部局が定期的に意思疎通を図りながら予算編成に当たっている
- 施策レベルで行政評価を行っており、かつ財政担当部局と企画担当部局が定期的に意思疎通を図りながら予算編成に当たっている
- 実施計画と財政計画との間に整合性があり、かつ発行できる地方債の上限は、償還能力の分析や資金繰りなどの分析に基づいて算定している
- 政策分野別の優先順位のあり方について判断する意識が庁内にできたことを示す具体的な事例があり、かつ事務事業評価を通じて住民に対して事業選択を行った説明責任を果たすというマインドが評価担当部局ないしは全庁的にある

**上位30%程度**

- 総合計画と予算との間で事業区分に整合性があり、かつ事業別の予算書(または決算書)を作成して事業別のコストを明らかにしている
- 総合計画または実施計画で達成度のベンチマークがあって目標管理ができ、かつ施策レベルで政策評価を実施している
- 総合計画または実施計画と財政計画との間で整合性があり、総合計画には財政的に実施可能な事業だけが盛り込まれている
- 総合計画または実施計画と財政計画との間で整合性があり、発行できる地方債の上限を資金繰りや償還能力の分析に基づいて算定し、財政運営の指針としている
- 実施計画と財政計画との間に整合性があり、かつ財政担当部局と企画担当部局が定期的に意思疎通を図りながら予算編成に当たっている団体は60市区であり、3割程度にとどまっている
- 中長期の財政計画を策定しており(庁内公表の有無にかかわらず)、かつ発行できる地方債の上限は、償還能力の分析や資金繰りなどの分析に基づいて算定し、それを財政運営の指針としている

**上位40%程度**

- 総合計画または実施計画と財政計画との間で整合性があり、財政担当部局と企画担当部局が定期的に意思疎通を図っている
- 総合計画の目標体系に沿って事務事業評価が行われており、行政評価の結果が総合計画や実施計画の見直しに活用されている
- 予算編成における事業選択にあたって、財政担当課は事業の適正化を判断するときに、事業費だけでなく、人件費をコストとして考慮するように務めており、かつ事務事業における事業費に人件費を帰属させている

**上位50%程度**

- 総合計画または実施計画で達成度のベンチマークがあって目標管理ができ、かつ総合計画または実施計画と財政計画との間で整合性がある
- 総合計画または実施計画と財政計画との間で整合性があり、実施計画には財政的に実施可能な事業だけが盛り込まれている

**上位60%程度**

- 総合計画または実施計画と財政計画との間で整合性があり、総合計画または実施計画の進捗状況を事業量またはベンチマークに基づいて定期的に把握し進捗管理できる条件を整えている

備考) 総合計画または財政計画との間で整合性があるとは、事業区分の整合性があるなどの意味も含まれ、財政的に達成可能な事業だけしか盛り込んでいない、ということとは一致しない

#### (4)政令指定都市、中核市・特例市、一般市、東京特別区の特性

ガバナンスは組織運営のあり方であり、そのレベルは、次のような外形的な条件によって左右される。

- ①自治体の規模(組織、職員数)
- ②自治体の権能(事務配分)

それと同時に、次にあげるような社会的、経済的、また政治的な要因によっても左右される。

- ③首長のリーダーシップ
- ④伝統的に培われた組織風土
- ⑤政治的情勢（政治的な主導権争いの強さなど）
- ⑥各種団体との関係
- ⑦財政状況

そうした外形的状況をすべて客観的に分析することはできないが、自治体の区分（政令指定都市、中核市・特例市、一般市、東京特別区）の違いによって一定程度、ガバナンスのレベルの違いが観察されるものと思われる。以下では、それについて検討する。

まず、スコアが「政令指定都市→東京特別区→中核市・特例市→一般市」の順になっている質問を以下の表で示した。研修機会の多さは政令指定都市の特徴の一つであり、政令指定都市でなければ、独自の研修プログラムは、小さな規模では持ちにくいことが効いていると見られる。また監査報告の詳しさやホームページの充実などを含めて、比較的規模の大きい自治体に有利であるといえるだろう。

「政令指定都市→東京特別区→中核市・特例市→一般市」の順		
人事システム	外形的要件・行政内部	人事評価の基準が確立されていますか。
	外形的要件・行政内部	職制ごとに研修の目標が明示されており、それに応じた研修プログラムがもたれていますか。
	外形的要件・行政内部	職員の自主的・自発的なプログラムによる研修機会が確保されていますか。
	内容に関わる要件・行政内部	人事評価に当たっては、評価者には評価のためのスキルを身につけるための研修が行われていますか。
情報公開・住民参加	外形的要件・行政内部	条例制定時などで、パブリックコメントの制度が設けられていますか。
	外形的要件・議会	議事録はホームページで公開されていますか(※委員会に関してのみ)
	内容に関わる要件・行政内部	市区のホームページの作成にあたり、ホームページの特性(検索機能と情報蓄積など)を活かして積極的・戦略的に情報開示を進めていますか(たとえば、審議会や議会の議事録全文を掲載したり、統計データについてもできるだけ過去のものから掲載するなど、印刷物では難しいことを努めて実施する)。
監査制度	内容に関わる要件・行政内部	十分詳しい内容で、監査報告が作成されていますか。

次に「東京特別区→政令指定都市→中核市・特例市→一般市」の順になっている質問を以下の表で示した。

「東京特別区→政令指定都市→中核市・特例市→一般市」の順		
総合計画	内容に関わる要件・行政内部	総合計画または実施計画の進捗状況を定期的(毎年、または2～3年毎)に把握していますか。
財政運営	外形的要件・行政内部	経常取支比率などの算定に対して、経常経費と投資的経費・臨時的経費の仕分けが、過去から整合的に行われてきていますか。
	内容に関わる要件・行政内部	予算執行のプロセスにおいて、財政担当課・納付担当課の担当者が、予算執行の進捗状況を常時監視しており、予算執行に問題があるかどうかを年度途中であってもヒアリングをするなど、実質的なチェック体制ができていますか。
	内容に関わる要件・行政内部	公社や第三セクターで発生した負債のうち、将来、普通会計で何らかの形で債務の負担をせざるを得ない部分について、把握するように務め、それを庁内に公表していますか。(土地開発公社や住宅供給公社のように債務保証や損失補償契約を結んでいる事業で発生している負担のうち、将来何らかの形で普通会計で負担せざるを得ないものについて)
	内容に関わる要件・行政内部	公社や第三セクターで発生した負債のうち、将来、普通会計で何らかの形で債務の負担をせざるを得ない部分について、把握するように務め、それを庁内に公表していますか。(下水道や病院などの公営企業について発生している負担のうち、将来何らかの形で普通会計で負担せざるを得ないものがあるものについて)
行政評価	外形的要件・行政内部	事務事業評価を全事業で実施していますか。
	外形的要件・行政内部	事務事業よりもさらに大きな項目である施策レベル等での政策評価を実施していますか。
	外形的要件・住民	行政評価の結果がホームページなどによって公開されていますか。
	内容に関わる要件・行政内部	事務事業評価を通じて、住民に対して事業選択を行った説明責任を果たすというマインドが定着していますか。
	内容に関わる要件・住民	行政評価のねらいが、ホームページなどで住民に説明されていますか。
	システムの相互関係・行政内部	行政評価の結果は、総合計画や実施計画の見直しに何らかの形で活用されていますか。
	外形的要件・住民	行政評価、とりわけ事務事業評価によって、事業の内容がホームページを通じてわかりやすく事業別に説明されていますか。
財政情報の開示	外形的要件・行政内部	バランスシートが作成されているなど、ストックに関する財政分析が行われていますか。
	外形的要件・住民	バランスシート等(行政コスト計算書などを含む)がホームページ等によって公表されていますか。
	外形的要件・住民	バランスシート等(行政コスト計算書などを含む)の説明や解説、それに基づいた財政状況の説明がホームページ等によって公表されていますか。
	内容に関わる要件・行政内部	将来の財政負担について、次に挙げる項目について、どれくらいの規模になるかなどが分析され、庁内に明らかにされていますか。(a)土地開発公社等の債務のうち、何らかの意味で普通会計の負担となるものが予想されるもののみ)
	内容に関わる要件・行政内部	将来の財政負担について、次に挙げる項目について、どれくらいの規模になるかなどが分析され、庁内に明らかにされていますか。(b)近い将来支払い予定の退職金のみ)
	内容に関わる要件・行政内部	将来の財政負担について、次に挙げる項目について、どれくらいの規模になるかなどが分析され、庁内に明らかにされていますか。(c)公営企業などで、税金の投入によって債務の負担をせざるを得ないと予想されるもののみ)
	内容に関わる要件・行政内部	研修予算の不足がプログラムの充実のネックになっていますか。
人事システム	外形的要件・行政内部	退職前昇給制度は行われていますか。
	内容に関わる要件・行政内部	予算編成にあたっては、職員の人件費等は事業執行のコストとして把握されていますか。(c)予算編成における事業選択にあたって、財政担当課は事業の適正化を判断するときに、事業費だけでなく、人件費をコストとして考慮するように務めているもの)
	システムの相互関係・行政内部	
情報公開・住民参加	外形的要件・議会	議事録は公開されていますか。(b)委員会に関してのみ)

東京特別区は財政的にも恵まれており、地域住民にもさまざまな能力を持った人材に恵まれている上に、首都であることから各種の情報とノウハウが蓄積されており、互いに刺激を受けやすい環境にあることから、行政経営システムの改革については基本的に優れており、ガバナンス評価では基本的に上位にランクされることが多い。ここでは、東京特別区以外については、規模別にランクされており、行政運営の内部管理にかかる部分の多く

がここに分類されている。特に、事務事業評価を全事業で実施しているか、施策レベルでの政策評価を実施しているか、バランスシートが作成されているか、委員会の議事録は公開されているかなど、外形的な要件が盛り込まれており、その他にも、ホームページを通じて住民に説明されているかなど、ホームページの充実に関わる項目も多く盛り込まれている。そのほか、将来の財政負担の分析や公表などが、この区分にふくまれているのは、情報開示に熱心であるといえる一方で、そうした将来負担がそれだけ深刻であるという側面もないとはいえないだろう。

次に、「東京特別区→中核市・特例市→政令指定都市→一般市」の順になっている質問を以下の表で示した。

「東京特別区→中核市・特例市→政令指定都市→一般市」の順		
総合計画	外形的要件・住民	住民に対して総合計画の全文がホームページなどを通じて広く公表されていますか。
	内容に関わる要件・住民	総合計画の策定委員会に公募委員が参画していますか(公募委員の形ではないが、多数の住民が参加するワークショップの段階を経て作成している場合には、実質的に公募委員に準じるものと考えます)。
	システムの相互関係・行政内部	総合計画における事業区分(政策－施策－事業－事務事業など)は、予算、出納システム、事務事業評価などの行政評価などにおける事業区分と整合的ですか(質問1:総合計画1で1)または2)とお答えになった場合には無回答としてください)。(c)総合計画の事業区分と事務事業評価における事業区分との間に整合性がとれているのみ)
財政運営	外形的要件・住民	中長期の財政見直しをホームページ等で公開していますか。
行政評価	内容に関わる要件・行政内部	行政評価におけるねらいの庁内的な浸透度は十分ありますか。
	内容に関わる要件・行政内部	事務事業評価の実施に当たっては、たとえそれを通じて事業の優先順位が客観的に分析できなくても、評価することに意味があるという理解が庁内的にありますか。
財政情報の開示	外形的要件・行政内部	バランスシートの解説が行われるなど、ストックに基づいた財政状況の説明資料が作成されていますか。
情報公開・住民参加	外形的要件・行政内部	自治体が主催して、市区の政策課題について、住民に説明をしたり意見交換をしていますか、あるいは政府でいえばタウンミーティングなどの政策懇談会などのどれかを実施していますか(市町村合併に関する住民説明会は該当しないものとします)。
監査制度	内容に関わる要件・住民	監査報告書は、一般に公表用に冊子にしていますか。

東京特別区がいちばんであるにしても、中核市・特例市の方が政令指定都市よりもガバナンスが優れているということは、比較的規模が大きくても小さくても難しい項目ということとなる。総合計画への住民の参画や、監査報告書の冊子での公表などは、住民との距離感の近さを示しているといえる。また、総合計画における事業区分の整合性や、行政評価のねらいの庁内浸透、ねらいの認知などは、行政経営システムのいわば核心部分であり、そうした諸点は、中規模の団体でもっとも有利であるといえる。

さらに、「東京特別区→中核市・特例市→一般市→政令指定都市」の順になっている質問を以下の表で示した。これは政令指定都市のような規模の大きな団体でもっとも不得意とする分野であることとなる。そこでは、予算編成にあたっての企画部門と財政部門との意思疎通や、予算編成に行政評価の結果や監査の結果が反映されることなどの内部管理における管理部局間の連携、行政評価への住民参加、公共施設運営への住民参加など、住民と

自治体の距離感に関わる質問で、政令指定都市が特に苦手としているという結果となっている。また、政令指定都市はそれほど財政状況がよくないところも多いので、この順は、財政状況の違いが反映されたものと見ることもできる。

「東京特別区→中核市・特例市→一般市→政令指定都市」の順		
総合計画	外形的要件・行政内部	総合計画が、政策の目的別・または分野別に分類されており、それに基づいて、政策－施策－事業－事務事業などの体系に基づいて整理されていますか。
	外形的要件・行政内部	総合計画の将来推計人口は客観的な水準(推計手法)で見積もられていますか。
	システムの相互関係・行政内部	総合計画における事業区分(政策－施策－事業－事務事業など)は、予算、出納システム、事務事業評価などの行政評価などにおける事業区分と整合的ですか(質問1:総合計画1で1)または2)とお答えになった場合には無回答としてください。a)事業別予算になっており、その事業区分が、総合計画の事業区分と整合的であるもの
予算編成	内容に関わる要件・行政内部	予算編成に当たって、企画担当部局と財政担当部局が意思疎通を図るための内部調整の機会が予算編成の段階に応じて定期的に設けられるなど、一体的に予算を編成していますか。
	システムの相互関係・行政内部	予算編成のプロセスに、行政評価や監査報告の結果などが反映される仕組みが設けられていますか。②行政評価(特に事務事業評価)を予算編成に反映させることについて、次のa)～c)のすべてに回答してください。Yesならば1、noならば2を右の欄にご記入ください。c)財政担当課は、事務事業評価と決算分析の結果、適切な支出と見なされないときには、事業担当課に対して事業の予算化について勧告することがあるのみ
財政運営	外形的要件・行政内部	中長期の財政計画が作成され庁内に公表されていますか。
	内容に関わる要件・行政内部	公社や第三セクターで発生した負債のうち、将来、普通会計で何らかの形で債務の負担をせざるを得ない部分について、把握するように努め、それを庁内に公表していますか。(自治体が過半数以上出資している第三セクターや財団法人等で発生している負債のうち、将来何らかの形で普通会計で負担せざるを得ないものについてのみ)
行政評価	内容に関わる要件・行政内部	施策評価や事務事業評価における政策効果は、outputの指標とoutcomeの指標を区別しながら、できるだけ後者に依りつつ、何らかの指標によって把握しようとしていますか。
財政情報の開示	内容に関わる要件・行政内部	地方債の残高や債務負担行為など、ストックベースでの債務の重さなどについて、特に財政分析が行われ、財政担当課として財政運営のあり方を考える場合に活用されていますか。
	内容に関わる要件・行政内部	将来の財政負担について、次に挙げる項目について、どれくらいの規模になるかなどが分析され、庁内に明らかにされていますか。c)第三セクターなどを整理した際に、税金の投入による処理が余儀なくされると予想されるもののみ
情報公開・住民参加	内容に関わる要件・行政内部	審議会委員、予算編成などへの住民の参加の実績がありますか。b)行政評価への住民参加のみ
	内容に関わる要件・行政内部	審議会委員、予算編成などへの住民の参加の実績がありますか。f)公共施設等の運営管理のみ

最後に「東京特別区→一般市→中核市・特例市→政令指定都市」の順になっている質問を以下の表で示した。ここでは、東京特別区を例外として、一般市のような規模の小さな団体ほど得意としている分野ということとなる。

「東京特別区→一般市→中核市・特例市→政令指定都市」の順		
総合計画	内容に関わる要件・行政内部	総合計画または実施計画の策定と並行して、それと整合的な内容の財政計画を策定していますか。
	システムの相互関係・行政内部	総合計画における事業区分(政策－施策－事業－事務事業など)は、予算、出納システム、事務事業評価などの行政評価などにおける事業区分と整合的ですか(質問1:総合計画1で1)または2)とお答えになった場合には無回答としてください。b)事業別予算になっており、出納システムも事業別になっているので、出納レベルで事業の執行状況を進行管理できる体制になっている
財政運営	システムの相互関係・行政内部	総合計画や実施計画と財政見直しとの間に整合性がありますか(中長期の財政計画を作成・公表しているかどうかにかかわらず)。
財政情報の開示	システムの相互関係・行政内部	地方債の償還能力や資金繰りの分析から、発行できる地方債の上限を目標値として定めて、それを中長期の財政計画の作成や予算編成における指針として活用していますか。

総合計画と実施計画との間の整合性、出納レベルでの事業別の予算執行状況の管理、地方債の発行管理などの項目が上がっているが、これらは比較的規模の小さいほうまでできるといえるであろう。

### (5) その他の集計におけるスコア

本調査では、これまで紹介してきたような項目別の評価の他に、回答結果を別の角度から集計し直している。一つは、評価の観点である「外形的要件」「内容に関わる要件」「システムの相互関係」別に見た集計結果であり、これは下の図に示したように、各項目の縦方向におけるスコアを、項目別のウエイトで集計したものである。

外形的要件		内容に関わる要件		システムの相互関係		
区分	外形的要件	内容に関わる要件	システムの相互関係	外形的要件	内容に関わる要件	システムの相互関係
1	総合計画1	10 総合計画10	22 総合計画22	2	総合計画2	28 総合計画28
2	総合計画2	11 総合計画11	23 総合計画23	3	総合計画3	24 総合計画24
3	総合計画3	12 総合計画12	24 総合計画24	4	総合計画4	25 総合計画25
4	総合計画4	13 総合計画13	25 総合計画25	5	総合計画5	26 総合計画26
5	総合計画5	14 総合計画14	26 総合計画26	6	総合計画6	27 総合計画27
6	総合計画6	15 総合計画15	27 総合計画27	7	総合計画7	28 総合計画28
7	総合計画7	16 総合計画16	28 総合計画28	8	総合計画8	29 総合計画29
8	総合計画8	17 総合計画17	29 総合計画29	9	総合計画9	30 総合計画30
9	総合計画9	18 総合計画18	30 総合計画30	10	総合計画10	31 総合計画31
10	総合計画10	19 総合計画19	31 総合計画31	11	総合計画11	32 総合計画32
11	総合計画11	20 総合計画20	32 総合計画32	12	総合計画12	33 総合計画33
12	総合計画12	21 総合計画21	33 総合計画33	13	総合計画13	34 総合計画34
13	総合計画13	22 総合計画22	34 総合計画34	14	総合計画14	35 総合計画35
14	総合計画14	23 総合計画23	35 総合計画35	15	総合計画15	36 総合計画36
15	総合計画15	24 総合計画24	36 総合計画36	16	総合計画16	37 総合計画37
16	総合計画16	25 総合計画25	37 総合計画37	17	総合計画17	38 総合計画38
17	総合計画17	26 総合計画26	38 総合計画38	18	総合計画18	39 総合計画39
18	総合計画18	27 総合計画27	39 総合計画39	19	総合計画19	40 総合計画40
19	総合計画19	28 総合計画28	40 総合計画40	20	総合計画20	41 総合計画41
20	総合計画20	29 総合計画29	41 総合計画41	21	総合計画21	42 総合計画42
21	総合計画21	30 総合計画30	42 総合計画42	22	総合計画22	43 総合計画43
22	総合計画22	31 総合計画31	43 総合計画43	23	総合計画23	44 総合計画44
23	総合計画23	32 総合計画32	44 総合計画44	24	総合計画24	45 総合計画45
24	総合計画24	33 総合計画33	45 総合計画45	25	総合計画25	46 総合計画46
25	総合計画25	34 総合計画34	46 総合計画46	26	総合計画26	47 総合計画47
26	総合計画26	35 総合計画35	47 総合計画47	27	総合計画27	48 総合計画48
27	総合計画27	36 総合計画36	48 総合計画48	28	総合計画28	49 総合計画49
28	総合計画28	37 総合計画37	49 総合計画49	29	総合計画29	50 総合計画50
29	総合計画29	38 総合計画38	50 総合計画50	30	総合計画30	51 総合計画51
30	総合計画30	39 総合計画39	51 総合計画51	31	総合計画31	52 総合計画52
31	総合計画31	40 総合計画40	52 総合計画52	32	総合計画32	53 総合計画53
32	総合計画32	41 総合計画41	53 総合計画53	33	総合計画33	54 総合計画54
33	総合計画33	42 総合計画42	54 総合計画54	34	総合計画34	55 総合計画55
34	総合計画34	43 総合計画43	55 総合計画55	35	総合計画35	56 総合計画56
35	総合計画35	44 総合計画44	56 総合計画56	36	総合計画36	57 総合計画57
36	総合計画36	45 総合計画45	57 総合計画57	37	総合計画37	58 総合計画58
37	総合計画37	46 総合計画46	58 総合計画58	38	総合計画38	59 総合計画59
38	総合計画38	47 総合計画47	59 総合計画59	39	総合計画39	60 総合計画60
39	総合計画39	48 総合計画48	60 総合計画60	40	総合計画40	61 総合計画61
40	総合計画40	49 総合計画49	61 総合計画61	41	総合計画41	62 総合計画62
41	総合計画41	50 総合計画50	62 総合計画62	42	総合計画42	63 総合計画63
42	総合計画42	51 総合計画51	63 総合計画63	43	総合計画43	64 総合計画64
43	総合計画43	52 総合計画52	64 総合計画64	44	総合計画44	65 総合計画65
44	総合計画44	53 総合計画53	65 総合計画65	45	総合計画45	66 総合計画66
45	総合計画45	54 総合計画54	66 総合計画66	46	総合計画46	67 総合計画67
46	総合計画46	55 総合計画55	67 総合計画67	47	総合計画47	68 総合計画68
47	総合計画47	56 総合計画56	68 総合計画68	48	総合計画48	69 総合計画69
48	総合計画48	57 総合計画57	69 総合計画69	49	総合計画49	70 総合計画70
49	総合計画49	58 総合計画58	70 総合計画70	50	総合計画50	71 総合計画71
50	総合計画50	59 総合計画59	71 総合計画71	51	総合計画51	72 総合計画72
51	総合計画51	60 総合計画60	72 総合計画72	52	総合計画52	73 総合計画73
52	総合計画52	61 総合計画61	73 総合計画73	53	総合計画53	74 総合計画74
53	総合計画53	62 総合計画62	74 総合計画74	54	総合計画54	75 総合計画75
54	総合計画54	63 総合計画63	75 総合計画75	55	総合計画55	76 総合計画76
55	総合計画55	64 総合計画64	76 総合計画76	56	総合計画56	77 総合計画77
56	総合計画56	65 総合計画65	77 総合計画77	57	総合計画57	78 総合計画78
57	総合計画57	66 総合計画66	78 総合計画78	58	総合計画58	79 総合計画79
58	総合計画58	67 総合計画67	79 総合計画79	59	総合計画59	80 総合計画80
59	総合計画59	68 総合計画68	80 総合計画80	60	総合計画60	81 総合計画81
60	総合計画60	69 総合計画69	81 総合計画81	61	総合計画61	82 総合計画82
61	総合計画61	70 総合計画70	82 総合計画82	62	総合計画62	83 総合計画83
62	総合計画62	71 総合計画71	83 総合計画83	63	総合計画63	84 総合計画84
63	総合計画63	72 総合計画72	84 総合計画84	64	総合計画64	85 総合計画85
64	総合計画64	73 総合計画73	85 総合計画85	65	総合計画65	86 総合計画86
65	総合計画65	74 総合計画74	86 総合計画86	66	総合計画66	87 総合計画87
66	総合計画66	75 総合計画75	87 総合計画87	67	総合計画67	88 総合計画88
67	総合計画67	76 総合計画76	88 総合計画88	68	総合計画68	89 総合計画89
68	総合計画68	77 総合計画77	89 総合計画89	69	総合計画69	90 総合計画90
69	総合計画69	78 総合計画78	90 総合計画90	70	総合計画70	91 総合計画91
70	総合計画70	79 総合計画79	91 総合計画91	71	総合計画71	92 総合計画92
71	総合計画71	80 総合計画80	92 総合計画92	72	総合計画72	93 総合計画93
72	総合計画72	81 総合計画81	93 総合計画93	73	総合計画73	94 総合計画94
73	総合計画73	82 総合計画82	94 総合計画94	74	総合計画74	95 総合計画95
74	総合計画74	83 総合計画83	95 総合計画95	75	総合計画75	96 総合計画96
75	総合計画75	84 総合計画84	96 総合計画96	76	総合計画76	97 総合計画97
76	総合計画76	85 総合計画85	97 総合計画97	77	総合計画77	98 総合計画98
77	総合計画77	86 総合計画86	98 総合計画98	78	総合計画78	99 総合計画99
78	総合計画78	87 総合計画87	99 総合計画99	79	総合計画79	100 総合計画100
79	総合計画79	88 総合計画88	100 総合計画100	80	総合計画80	
80	総合計画80	89 総合計画89		81	総合計画81	
81	総合計画81	90 総合計画90		82	総合計画82	
82	総合計画82	91 総合計画91		83	総合計画83	
83	総合計画83	92 総合計画92		84	総合計画84	
84	総合計画84	93 総合計画93		85	総合計画85	
85	総合計画85	94 総合計画94		86	総合計画86	
86	総合計画86	95 総合計画95		87	総合計画87	
87	総合計画87	96 総合計画96		88	総合計画88	
88	総合計画88	97 総合計画97		89	総合計画89	
89	総合計画89	98 総合計画98		90	総合計画90	
90	総合計画90	99 総合計画99		91	総合計画91	
91	総合計画91	100 総合計画100		92	総合計画92	
92	総合計画92			93	総合計画93	
93	総合計画93			94	総合計画94	
94	総合計画94			95	総合計画95	
95	総合計画95			96	総合計画96	
96	総合計画96			97	総合計画97	
97	総合計画97			98	総合計画98	
98	総合計画98			99	総合計画99	
99	総合計画99			100	総合計画100	

もう一つは、各質問を Plan（計画）、Do（執行）、Check（評価）、Action（改善）、情報開示に組み替えて集計したものである。どの質問がどのように分類されているかについては、巻末の資料 2（その他の集計のうち「PDCA と情報開示」におけるスコア計算）に掲載している。

まず、全市区平均の「評価の観点」別の結果では、外形的要件は 69.2 点である最も高く、内容に関わる要件が 63.8 点とそれに次ぎ、システムの相互関係については 51.9 点とスコアとしては一段低いレベルに甘んじている。これは、外形的要件を整えることは比較的容易であっても、内容を実質化することは容易ではなく、またシステムの相互関係を深められるように改革のレベルを浸透させることはさらに難しいことを意味している。

また、全市区平均の「PDCA と情報開示」別の結果では、Plan（計画）が最も高く 72.5 点であり、その次は少し差が開いて情報開示が 63.3 点、Check（評価）が 60.8 点、Do（執行）が 59.1 点となり、そこからさらに差があいて Action（改善）42.6 点と極端に低い。これは計画はできるけれども改善は難しいことを物語っている。

政令指定都市や中核市などの区分別に見ると、「評価の観点」では、項目によって微妙に順位が異なり、東京特別区が最も高いことは変わらないが、政令指定都市では外形的要件や内容に関わる要件では、中核市や特例市を上回っているのに対して、システムの相互関係では、逆に下回るという結果になっている。「PDCA と情報開示」でも、東京特別区が全項目でもっとも高いが、政令指定都市は Do（執行）と Check（評価）、情報開示では中核市や特例市を上回っているが、Plan（計画）と Action（改善）では逆に下回るという結果となっている。

「評価の観点」に関する評価結果

	全市区	政令指定都市	中核市	特例市	一般市	東京特別区
外形的要件	69.2	73.0	70.9	71.6	64.7	78.8
内容に関わる要件	63.8	70.7	66.1	64.6	58.7	76.6
システムの相互関係	51.9	52.5	55.4	53.0	47.1	70.6

「PCDAと情報開示」に関する評価結果

	全市区	政令指定都市	中核市	特例市	一般市	東京特別区
PLAN	72.5	70.7	76.3	71.3	69.5	84.7
DO	59.1	65.6	59.5	59.4	54.8	74.8
CHECK	60.8	68.9	64.5	63.1	54.9	71.6
ACTION	42.6	45.6	49.4	48.9	34.1	61.4
情報開示	63.3	67.3	64.6	65.4	58.8	73.9

地域別に見ると、「評価の観点」では、関東と中部がいずれの項目でも優れている。その傾向は「PDCA と情報開示」でも変わらない。

「評価の観点」に関する評価結果

	北海道	東北	関東	中部	関西	中国	四国	九州・沖縄
外形的要件	67.3	70.2	72.0	70.4	67.2	63.0	64.6	63.7
内容に関わる要件	59.5	61.3	67.4	65.5	61.8	59.9	59.7	56.5
システムの相互関係	48.5	48.4	54.9	52.4	50.9	49.4	50.8	46.2

「PCDAと情報開示」に関する評価結果

	北海道	東北	関東	中部	関西	中国	四国	九州・沖縄
PLAN	74.6	67.6	76.1	74.9	70.9	66.2	67.9	64.4
DO	55.1	55.5	62.5	58.5	56.6	58.2	55.4	56.7
CHECK	50.8	62.9	63.6	64.1	57.9	54.7	57.8	55.4
ACTION	35.7	40.5	47.4	41.9	42.9	36.7	37.5	32.8
情報開示	62.0	63.7	66.2	64.1	61.1	58.0	60.9	57.6

## (6)項目別の相関関係

基本集計における9つの項目の相関関係は次の表の通りである。

	総合計画	予算編成	財政運営	行政評価	財政情報の開示	人事システム	監査制度	情報公開・住民参加	自治基本条例
総合計画	1.00								
予算編成	0.49	1.00							
財政運営	0.46	<b>0.56</b>	1.00						
行政評価	<b>0.58</b>	0.50	0.41	1.00					
財政情報の開示	0.40	0.46	<b>0.56</b>	0.37	1.00				
人事システム	0.34	0.48	0.33	<b>0.52</b>	0.35	1.00			
監査制度	0.32	0.47	0.43	0.42	0.26	0.40	1.00		
情報公開・住民参加	0.48	<b>0.51</b>	0.43	<b>0.60</b>	0.47	<b>0.58</b>	0.40	1.00	
自治基本条例	0.14	0.16	0.12	0.16	0.13	0.10	0.02	0.26	1.00

白抜き数字は、相関係数が0.5を上回る比較的強い相関を示したものである。財政運営と予算編成、財政情報の開示と財政運営、行政評価と総合計画の3つは、基本的に同じ所管課であることから相関関係が強いことは自然である。人事システムと行政評価の相関があることは、同じ評価という観点でのつながりであると思われる。情報公開・住民参加と財政運営、行政評価、人事システムの3つに相関があることは興味深い。そもそも行政経営システムの改革に熱心な団体が情報公開や住民参加を強力に進めていることは当然であり、また本調査では、重複して同じ質問を別の項目で評価しており、その重複が最も多いのが情報公開・住民参加であることに注意が必要である。