

自治体の行政運営に関する ガバナンス評価のためのアンケート

調 査 票

2003年11月11日

財団法人 関西社会経済研究所

アンケートのねらいと目的

このアンケートでは、自治体の行政運営の質の高さを診断することを目的としています。

自治体をランキングする試みは多いのですが、1)自治体が提供しているサービスの量や種類の多寡から住民満足度を測ろうとするものや、2)財政力のあるなしを分析することしようとするものが、ほとんどです。このアンケートでは、それらとは異なる自治体のガバナンスの一貫性の観点から分析・測定することを目標としています。

近年、改革派の首長が輩出され、自治体経営という観点でさまざまな工夫が試みられています。そこでは、透明性の高い行政運営、成果主義のマインドの導入、住民とのパートナーシップを進めることなどが重要とされています。そこで本アンケートでは、そうした行政運営のあり方、自治体間を比較しようとするものです。そこで、あるべき行政システムに照らして、どこまで行政システムを改革し、「行政運営の透明性の確保」や「住民への情報提供に取り組んでいるか」などを評価しようとしています。

あるべき行政システムについてのコンセンサスが十分でないなかで、質問項目の作り方が難しい点もありますが、自治体みなさんのご意見を伺った上で、現段階で最善といえるものを作成しました。なにとぞ宜しくご協力を頂き、それぞれの自治体の行政運営の向上に役立てていただきたいと思います。結果については、他の自治体の回答結果ともあわせて集計の後、お知らせいたします。また、アンケートの設計や質問項目の建て方などにご意見等がありましたら、別途、アンケートの回答とは別にお寄せいただければ幸いです。

回答は、それぞれの選択肢のなかから最も近いと思われるものに をおつけください（関連すると思われる資料等がありましたらご送付いただければ幸いです。自由記入欄については、必要に応じて、何でもお気づきの点をお書きください。



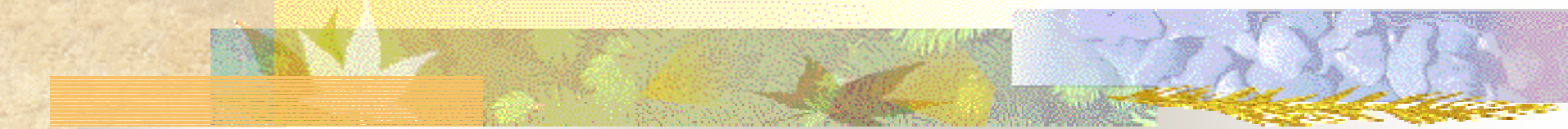
< 総合計画について >

総合計画は、市町村の場合には地方自治法で作成が義務づけられており、都道府県も作るのが普通です。本来、住民に身近な行政サービスを持続的、計画的に提供しなければならない自治体にとって、長期的な行政運営の指針として、またまちづくりのビジョンとして総合計画をもつことは重要であると言えます。

その反面で、景気や経済情勢が不安定であり、地方財政制度の改革が進むなかで、長期の動向を正確に予測することは不可能であり、そのなかで現実的な計画を作ることは非常に困難な側面もあります。

そこで、現実的な運用としては、総合計画は総花的な内容にとどめ、財政計画との整合性を取ってとらない場合もあるように思います。その結果、よく言えば総合計画はいわば行政における「夢」の部分であり、悪く言えば「画餅」として、作っただけに終わるといった側面があります。また、人口予測についても、現実的で達成可能な数字というよりも、単なる理想的な値として、かさ上げされる傾向がかつてはあったように思います。

いま、行革先進自治体のなかには、総合計画の内容を実現させるために、その時々状況に応じて、より現実的な内容にしながら修正を加えて具体化しようとするのが毎年度の予算であるとの認識に立って、総合計画の目的体系に沿った政策評価や総合計画の進捗状況を毎年度公表するところがあります。その一方で、一部の自治体のように総合計画は敢えて作らず、個別計画で対応しようとするところもあります。



本アンケートでは、「より透明性の高い行政運営」や「成果主義の考え方の徹底」「住民への情報公開を通じたパートナーシップの構築」という観点から、前者の考え方の方が優れているとの判断に立って、総合計画の策定や活用についての質問項目を設定しています。

ただし、総合計画の基本構想と基本計画のなかで、全てそれをやりきろうとしているのか、総合計画とはワンクッションあるものの、行政計画としての実施計画のなかでそれをやろうとするのかは、自治体の置かれた状況や、首長や議会のスタンスとも関係があり、どちらもあるところだと思えます。

そこで以下では、そうした状況を踏まえ、総合計画ないしは実施計画のなかで、plan-do-seeのサイクルにおけるplanが適切に設定されているかについてお伺いします。

ここでいう「総合計画」とは、特に断りのない限り、基本構想と基本計画を想定しており、実施計画は除きます。総合計画ないしは実施計画という場合には、「総合計画等」と書いておりますので、特にご注意いただくようお願い致します。

問1. 総合計画に基づいて作成される実施計画等においては、今後採択すべき事業の優先順位が示されていますか。

- 1) 優先順位は設定していない。
- 2) 優先順位の設定は検討中。
- 3) 実施計画等の策定段階では優先順位を設定しているが、順位は議会・住民に公開していない。
- 4) 優先順位を示した(公開した)計画となっている。

問2. 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。

- 1) 総合計画については、一部の職員が仕事をする上で必要に応じて参照するという運用にとどまっている。
- 2) 職員(特に幹部級)が参加し、全庁的な政策運営や予算編成についての意思決定を行う場が設けられており、その場では総合計画の内容を、特に幹部級については知っておく必要があるようになっている。
- 3) 上記の2)に加えて、職員だけでなく住民も、行政運営に参加する上で、総合計画の内容を理解する必要がある。
(どのような場合について必要になっているかを具体的に:

問3. 総合計画の策定に当たって、首長はどのような関わり方をしていますか。

- 1) 総合計画策定の審議会や委員会に時おり出席する程度で、内容について特に意見は述べないなど、積極的に参画していない。
- 2) 企画課等の総合計画策定担当課など、総合計画の策定担当者と個別に意見交換を行うことで、自らの意思を事務局を通じて明らかにしている。
- 3) 総合計画策定の審議会について所見を述べたり、庁内の総合計画担当以外の部局長などと計画内容について頻繁に意見交換を行い、自らの意思を明らかにしている。

問4. 首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、総合計画等の運用上あらかじめ想定していますか。

- 1) 計画期間中の見直しは想定していない。
- 2) 新しい首長がその必要を認めたときに変更する。
- 3) 総合計画等のなかに計画見直しについてのルールが明記してある。

自由記入欄

1. 総合計画(2)

問5. 総合計画等の内容は財政的な裏付けのあるものになっていますか。

- 1) 財政的な裏付けは、総合計画や実施計画策定の段階ではなく、予算編成の段階で検討している。
- 2) 総合計画は財政的な裏付けを行っていないが、財政的な裏付けを持った実施計画を策定している。
- 3) 総合計画と実施計画の双方で財政的な裏付けを行っている。

問6. 総合計画等に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。
- 2) 現在、数値目標の設定を検討中。
- 3) 他市の状況などを参考に行政サイドで目標を設定している。
- 4) 行政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。

問7. これらの数値目標などに則して、総合計画等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) 把握していない。
- 2) 新しい総合計画等を策定するときに、前回の総合計画について把握するように努めている。
- 3) 進捗状況は定期的に把握している。
- 4) 進捗状況を定期的に把握し、かつその結果を次の行政運営の改善に活かす仕組みが構築されている。

(具体的な仕組み:)

1) 2) の場合は、問9へお進みください。

問8. 総合計画等の進捗状況については、議会や住民に積極的に情報提供(ホームページや冊子等を通じて、中身がわかるようにしているなど)をしていますか。

- 1) 情報提供は行っていない。
- 2) 情報提供を検討中。
- 3) 情報提供は行っている。

(具体的な手法:)

自由記入欄

問9. 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。

- 1) 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、それ自体が政策目標であるなど、客観的な予測ではない。
- 2) 将来推計人口は、実施される政策の効果なども折り込み、客観的に予測された見込であって、政治的な観点で上積みされたものではない。

問10. 総合計画等に掲げられたすべての事務事業が、政策 - 施策 - 事業 - 事務事業などの体系で総合計画の目的体系に沿って整理されていますか。

- 1) 体系として整理されていない事務事業が相当部分ある。
- 2) 事務事業の区分はされているが、総合計画等、予算、出納システムなどの場合ごとに事務事業の分類が異なっており、体系の整理や見直しが困難である。
- 3) 事務事業の整理は総合計画等と予算との間ではできているが、出納システムの上ではできていない。
- 4) 事務事業の整理は、予算と出納システムとの間ではできているが、総合計画等との間ではできていない。
- 5) 事務事業の整理は、出納システムにおける事業区分を含めて、総合計画、予算・決算などすべてのレベルで統一された基準により実施されている。

問11. 総合計画の策定に当たって、住民の参加は得られていますか。

- 1) アンケートやインターネットなどで住民の意見を収集している範囲で、直接意見を聞く場は設けていない。
- 2) 住民の意見を直接聞くための公聴会に類するものを開催している。
- 3) 公聴会等の開催に加えて、総合計画策定の委員会等に公募された住民が委員として参加している。
- 4) 3)に加えて、地区ごとのまちづくり計画等を住民参加によって作っている。

自由記入欄



< 行政評価について >

役所においても成果主義の導入が急務であるとの気運が高まっており、行政評価の取り組みが熱心に行われるようになってきました。財政難の折りから、行政評価を導入すれば無駄な政策や事務事業があぶり出され、歳出の適正化が達成できるという期待感が役所の内外から寄せられる一方で、現実的には相当な困難を伴うことも実務レベルでは相当浸透してきています。むしろ、行政評価システムの導入によって、仕事が増えたのではないかという批判もあります。

本来、行政評価は、役所において成果主義の発想を定着させる（たとえば、事業を実施すること自体が目的となることを避ける）ことや、コスト意識を定着させること、あるいは縦割り意識を打破することなど、役所における意識改革をめざす上で重要な施策です。しかし、そのためには行政評価を導入すると同時に、役所における予算の決定から執行、事後的評価に至る仕組みを同時に改革し、行政評価が生きるような環境を整備する必要があります。たとえば、事務事業評価の導入と枠予算の徹底を並行的に実施し、予算編成の手法を変えるなどの工夫をあわせて行って、行政評価の導入を戦略的に行う必要性は高いといえます。事務事業評価などでは、コスト把握の不徹底や総合計画との整合性の欠如などがあれば、せっかくの評価も十分に役立ちません。

そこで、ここでは、行政評価の狙いが明確になるような形で評価制度の導入が図られているかどうか、にポイントを置いて質問項目を作成しています。

ここでは「行政評価」を、事務事業評価（個別の事務事業のコストや成果を分析する）、政策評価（総合計画に掲げた政策目標等が、ベンチマークに照らして達成されたかどうかを分析する）、および公共事業の評価などのその他の評価など、包括的な意味で使っています。

問12. 行政評価の制度を導入していますか。

- 1) 導入していない。
- 2) 導入を検討中・準備中である。
- 3) 政策評価は行っていないが、事務事業評価の制度を導入している。
- 4) 事務事業評価は行っていないが、政策評価は行っている。
- 5) 事務事業評価や政策評価などを導入している。

1) 2) の場合は、問25へお進みください。

5) の場合には、問15へお進みください。

問13. 事務事業評価を導入している場合、すべての事業が評価の対象となっていますか。

- 1) 一部の事業のみに限定して導入している。
- 2) 対象としない事業があるが、その基準は明確でない。
- 3) 原則すべてであるが、一定の基準を設けて対象としない事業を限定している。
(具体的な基準:)
- 4) 例外なく全ての事業を対象としている。

問14. 事務事業評価における事業コストには、どこまでをコストとして含めていますか。

- 1) 職員の人件費も公債費も事業ごとに振り分けておらず、事業コストに含めていない。
- 2) 職員の人件費を事業ごとに振り分けており、事業コストに含めている。
- 3) 職員の人件費と公債費の双方を事業ごとに振り分けており、事業コストに含めている。

問15. 行政評価の結果は次年度以降の予算執行や総合計画の見直しに活用していますか。

- 1) 行政評価はその結果を見るだけで、総合計画等(実施計画を含む)の策定や見直し、予算編成にはあまり活用していない。
- 2) 総合計画等(同上)の策定や見直しには活用しているが、予算編成には活用していない。
- 3) 予算編成には活用しているが、総合計画等(同上)の策定や見直しには活用していない。
- 4) 総合計画(同上)の策定と予算編成の双方で有効に活用している。
(具体的な活用方法:)

自由記入欄

行政評価(2)

問16. 行政評価の導入を予算編成に活かしていくために、行政評価の導入の後に、予算編成の手続きや手法を変化させましたか。

- 1) 予算編成の手続きや手法は行政評価導入後も変わっていない。
- 2) 事務費や出張費などで枠予算の導入が部分的に進んだ。
- 3) 行政評価によって成果主義の方向に踏み出したのと同時に、予算査定が簡素化され、枠予算が増えて、事業担当課の裁量で予算編成時の事業費の配分や予算執行における事業費の弾力的組み替えが一定の条件の下でできるようになった。
(具体的な変化:)

問17. 行政評価導入の狙いをはっきりさせていますか。

- 1) 職員のコスト意識の喚起などを目的に、まずは評価制度の定着をめざしている段階である。
- 2) 予算編成の手法や人事評価システムの改革をめざすことなど、目的をはっきりさせて行政評価の導入を図っている。
- 3) 上記の2)であり、かつその目的が、全庁的に職員の間で浸透している。

問18. 投資的経費の評価はどのようにしていますか。

- 1) 投資的経費は評価の対象としていない。
- 2) 投資的経費を評価対象にすると検討中。
- 3) 投資的経費については、事前評価は実施せず、事業実施後、評価の対象としている。
- 4) 投資的経費については、事前評価を行い、事業実施の可否について評価結果を活用している。

問19. 投資的経費について事前評価を行っている場合、評価結果をどのように活用していますか。

- 1) 内部啓発には役立っているが、現状では事業の継続や見直しの判断材料にはなっていない。
- 2) どちらかと言えば、事業継続の根拠として活用することが多く、事業の具体的な見直しまでには踏み込めていない。
- 3) 事業の見直しや中止の判断材料にしている。

自由記入欄

行政評価(3)

問20. 担当部課の自己評価によることの多い行政評価の評価内容に第三者の視点を加えるために、どのようなことをしていますか。

- 1) 自己評価以外の評価は実施していない。
- 2) 自己評価以外の評価を検討中。
- 3) 行政評価担当部局以外の部局も含め、評価の内容を相互に検討しあう場を設けるなど、第二次評価を実施している。
- 4) 役所外部の第三者による評価を実施している。
- 5) 行政評価担当部局の内部での二次評価と、役所外部の第三者による評価の両方を実施している。

問21. 行政評価の結果や方法については住民に積極的に情報提供していますか。

- 1) 情報提供は積極的には行っていない。
- 2) 情報提供は積極的に行っている。

問22. 行政評価の結果を議会に報告していますか。

- 1) 特にまとまった形では報告していない。
- 2) 報告してはいるが、議会との間でそれについて意思疎通を特には図っていない。
- 3) 議会に対して行政評価の結果が審議資料等として提出され、議会で活用されている。

問23. 行政評価の手法について議会と意見交換をする場を設けていますか。

- 1) 特に設けていない。
- 2) 議会との間でそのための場を設けている。

(具体的な場: _____)

問24. 行政評価の庁内における浸透度はどの程度ですか。

- 1) 評価記入担当者は意識しているが、他の職員はそうでもない。
- 2) 行政評価の結果について、自分の部局分については職員は意識している。
- 3) 行政評価の結果について、他の部局分も含めて職員の関心は高い。

自由記入欄



< 財政運営・予算編成について >

財政難の時代にあって、最も大切なことは、財源の範囲で歳出を収め、住民の満足度をできるだけ高めていくための予算編成の手法を確立させることと考えられます。予算編成は、役所内の最大の意思決定ですが、毎年度の予算編成で歳入減に対応できず、基金を無計画に取り崩さざるを得ない状況があるとすれば、役所内の意思決定が全体としては整合性が取れていないといわざるを得ません。

本来的には総合計画があって予算があるわけですから、総合計画と予算とをつなぐ実施計画を財源の裏付けのある範囲にとどめ、限られた財源の範囲で、なおかつ総合計画に掲げた政策目標を達成させるような方向で予算調製が図られなければなりません。そのためには、予算編成のプロセスの制度設計を入念に考える必要があります。

限られた財源の範囲で、政策運営のあり方に目配りしながら、厳しい財政状況のなかでも、それなりの予算編成ができるようにするためには、政策についての優先順位を厳密に定めて予算編成をする必要があります。さらに、予算の使途の自由度を高めて使い勝手をよくするための工夫が必要です。また地方債などの債務の管理も、地方債の格付けなどを考えれば意識していかざるを得ません。

そこで、ここでは、予算編成の手法・予算運用ルール・地方債の債務管理などが適切に設計されているかどうか、にポイントを置いて、質問項目を設定しています。

問25. 中長期財政計画を策定していますか。

- 1) 策定していない。
- 2) 策定を検討中。
- 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。
- 4) 策定しており、基本的庁内には公表している。

1) 2) の場合は、問28へお進みください。

問26. 中長期財政計画を策定している場合、財政運営の目標や指針(たとえば、経常収支比率や起債制限比率の上限などの目標値、基金残高の目標値など)を明確にしていますか。

- 1) 明確にしていない。
- 2) 財政担当課内部では明確にしているが、他部局には明示していない。
- 3) 数値目標までは示していないが、財政運営の指針は明らかにしており、公表もしている。
- 4) 数値目標を示して明確にしており、公表もしている。

問27. 中長期財政計画には総合計画等との整合性がありますか。

- 1) 総合計画等(実施計画を含む)は参考とするのみで、財政担当課が独自に中長期財政計画を策定している。
- 2) 総合計画等(同上)と投資的経費で整合性を持つようにしている。
- 3) 総合計画等(同上)と経常経費を含めて、全ての経費で整合性を持つようにしている。

問28. 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、総合計画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、当初の段階でどうすべきかの議論は(財政担当課内を除けば)無く、金額も全庁的には示されない。
- 2) 政策別の財源配分割合は企画部門と財政部門で議論されるが、その結果は庁内には公表されない。
- 3) 政策別の財源配分割合は、財政や企画部門以外の幹部職員などを通じて、庁内で政策運営方針として広く意見交換され、その結果をふまえて決定されている。

自由記入欄

問29. 予算編成において、地方債の発行可能額の上限を定めるなど、公債残高の管理ができていますか。

- 1) 地方債の発行額の管理はしておらず、毎年度の予算編成過程の結果決まる。
- 2) 中長期財政計画をもとに発行額のコントロールができています。
- 3) 中長期財政計画とは別に、プライマリーバランスの確保など、発行額の上限を何らかの手法で定めてコントロールしている。

(発行額の上限を定める手法:

)

問30. 予算編成のプロセスに行政評価や監査報告の結果が積極的に活用されていますか。もし活用されているのであれば、具体的にどのような形ですか。

- 1) 現状では、活用されているとは言えない。
- 2) 行政評価や監査の結果の活用は予算編成において、参考程度ではあるが活用されている。
- 3) 行政評価や監査の結果の活用が予算編成の過程に組み込まれている。

(具体的な活用方法:

)

問31. 新年度の予算査定において、公共施設の建設など特定事業に関連して将来発生する経費を見込んで検討していますか。

- 1) 将来の経費を見込んで検討するが、最終的には将来経費より新年度の収支バランスが優先され、収支均衡が保てるならば予算化するなど、将来の経費についてあまり考慮されない。
- 2) 将来の経費を見込み、将来の財政負担が大きい事業は負担軽減を条件に予算化している。
- 3) 将来の経費を見込み、将来の財政負担が大きい事業は予算化を見送っている。

問32. 公共施設の建設事業などの特定事業に関する将来経費と言うときに、その経費とはどの範囲までを想定していますか。

- 1) いわゆる予算ベースでの事業費のみである。
- 2) 事業費に加えて人件費などの管理コストを含んでいる。
- 3) 事業費に加えて人件費などの管理コスト、将来発生する公債費までを含んでいる。

自由記入欄

問33. 当初予算の編成に当たっては、歳入の見積りをどの程度、厳密、中立的に行っていますか。

- 1) 地方債や補助金、交付税などの見積りをどちらかといえば上方に見積もって当初予算を編成し、秋の補正予算で減額をすることがある。
- 2) 補助金や特別交付税など国の裁量権が働く歳入項目については、当初予算段階では意識的に控えめに算定し、補正予算で実際の交付額にあわせ、上方修正するのが普通である。
- 3) 補助金や交付税などの見積もりにおいても、当初予算段階で可能な限り中立的に見積もり、秋の補正予算等での調整が不要になるように努めている。

問34. 補正予算のための財源について、どの歳入科目でいくら確保しているかを公表していますか。

- 1) 補正予算のための財源は確保していない。
- 2) 確保しているが、財政関連部局以外には公表していない。
- 3) 確保しているが、庁内的には了解されている。
- 4) 確保した金額を、議会に対して当初予算の審議の段階で公表している。

問35. 予算編成の過程は、議会・住民に積極的に情報提供していますか。

- 1) 予算編成の過程については積極的に情報提供していない。
- 2) 予算要求額のみを情報提供している。
- 3) 予算要求額から予算査定理由など、予算編成の過程を詳しく情報提供している。

問36. 予算編成作業に際して、各担当課が必要に応じて予算を組み替えるよう提案ができるなど、弾力的な運用が可能な仕組みになっていますか。

- 1) 予算の組み替えは、旅費、事務費等を含めて一切できない。
- 2) 予算の組み替えは、旅費、事務費等を除けば、担当課としては原則的にできない
- 3) 旅費、事務費等以外にも、予算の組み替えなどができるように財務会計規則の変更を検討中。
- 4) 各担当課に事務事業単位で一定の財源を与え、各課は同一事務事業内で自由に予算配分を決定できる。
- 5) 各担当課に総額として一定の財源を与え、その範囲で複数の事務事業への財源配分の組み替えも、財政課の了解があれば各課が自由に決定できるようになっている。

自由記入欄

財政運営・予算編成(4)

問37. 総合計画の具体的項目と、毎年度の予算で執行される事業との関係が、金額で把握できるようにした予算・決算書が作成していますか。

- 1) 作成していない。
- 2) 作成を検討中。
- 3) 作成しているが、公表はしていない。
- 4) 作成しており、公表もしている。

問38. 予算編成に当たって、事前に議会の意見を聞く場を設けていますか。

- 1) 特に設けていない。
- 2) 会派要求などを受けている。
- 3) 議会の予算委員会などと、予算編成の作業を進めるに先立って意見交換をする場を設けている。
(具体的な場:)

自由記入欄



< バランスシートによる財務分析について >

各自治体ではバランスシートの作成に取り組まれています。その具体的な活用についてはあまり議論になりません。本来的には、バランスシートを通じて、毎年度のフローだけでなく、負債残高や基金などのストックベースでの財政分析を行ったり、債務償還能力を分析するなどの活用が可能ですが、そうした取り組みはまだ少ないように思われます。

いま、債券の格付け機関などが、市中公募されている地方債を中心に格付けを行っています。また、共同発行やミニ公募債などを通じて、政府資金や金融機関引き受けだけでなく、市中引き受けも多くなっています。そうしたなかで、格付け機関は、債務償還能力を格付けにおける一つの指標と考え始めています。債務償還能力は、公社や公営企業が持っている負債や、債務負担行為を含めた負債総額と、各種基金などの財産、毎年度の償還財源の多寡などから相対的に算定されます。

一部の自治体では、格付け機関の考え方を活かして、純負債や償還能力を自ら把握して、それを維持・改善することを目標に、地方債の発行をコントロールしようと試みています。そこで、バランスシートの具体的な活用として、償還能力の分析の活用の有無などについて質問いたします。

問39. バランスシートに基づいた財務分析を行い、次年度以降の予算編成に活用していますか。

- 1) 分析していない。
- 2) 分析することを検討中。
- 3) 分析しているが、十分に活用しているとは言えない。
- 4) 分析しており、活用もしている。

(具体的な活用方法:

)

1) 2) の場合、問41へお進みください。

問40. これらの財務分析の結果(財務諸表)は、積極的に議会と住民に情報提供していますか。

- 1) 積極的には議会と住民に情報提供していない
- 2) 数値は議会と住民に情報提供している。
- 3) 数値のみではなく、結果の分析内容もあわせて、議会と住民に情報提供している。

問41. 純負債について把握していますか(「純負債」の考え方としては、地方債残高、債務負担行為、退職給与引当金など負債性のあるものの総額から換金可能な資産を差し引いたもの、などがあります)。

- 1) 把握していない。
- 2) 把握しているが、それを活用していない。
- 3) 把握しており、それを活用し、財政運営の意思決定に活かしている。

問42. 債務償還能力について分析していますか(「債務償還能力」とは、純負債に対して債務償還に充当可能な財源が十分確保できているかどうかによって判定される)。

- 1) 分析していない。
- 2) 分析を検討中。
- 3) 参考データとして数値を計算している。
- 4) 分析しており、財政運営のデータとして活用している。

(具体的な活用法:

)

自由記入欄



< 監査制度について >

自治体の政策運営にも評価の重要性が叫ばれているなかで、どちらかといえば、事務事業評価などの行政評価に関心が集まりがちであって、従来からある監査制度や、近年導入された外部監査制度をどのように活用すべきかについても十分な検討がないように思われます。

個々の政策メニューの点検である事務事業評価や、全体としての政策目標の達成度である政策評価は関心が高まっていますが、それらは執行部局による自己評価を基本にするものであり、plan-do-seeのサイクルのなかでは、本来的にはseeではなくdoの執行の一部に属するものです。

seeとは第三者による客観評価ということになり、現行制度では監査制度以外にはないということになります。したがって、監査には合規性の観点だけでなく、政策評価の観点やガバナンスの観点からの評価を深めていくことが、成果主義の徹底につながるということになります。

以下では、監査制度の実際の運用について質問いたします。なお、本調査では、監査報告書の実物（「監査委員公表」）を送付いただき、その内容を検討することといたします。

問43. 監査制度について、内部監査だけでなく外部監査を取り入れていますか。

- 1) 外部監査は導入していない。
- 2) 外部監査の導入を検討中。
- 3) 外部監査は地方自治法によって義務化されているので導入している。
- 4) 外部監査は地方自治法によって義務化されていないが導入している。

問44. 内部監査に当たっては、合規性だけでなく、経済性、効率性、有効性などの観点から行われていますか。

- 1) 合規性の観点にとどまりがちである。
- 2) 合規性以外の観点からも一部行っている。
- 3) 経済性、効率性、有効性など観点でも行っている。

問45. 監査結果が行財政システムの改善に反映していますか。そうであれば、そのためにどのような仕組みを作っていますか。

- 1) 改善のために活用する仕組みはない。
- 2) 改善のための仕組みを検討中。
- 3) 改善のために活用する仕組みはあるが、十分に効果があるとはいえない。
- 4) 改善のために活用する仕組みが構築され、改善に向けた取り組みが進行している。

(具体的な仕組み:)

自由記入欄



< 人事制度・人事評価について >

予算の運用における成果主義とともに重要であるのが、人事制度の改革です。自治体経営という観点からは、自治体を組織と見て、その組織を活性化させるかが大きなポイントとなります。組織運営は、人事と予算がカギを握るといえます。自治体経営においても、同じように予算編成とその運営、および人事制度・人事評価が組織活性化を決めることとなります。

現実には、自治体において予算と人事配置の整合性をとることや、人事評価における成果主義の導入は容易ではありません。しかし、行政改革に取り組んで実績を上げることと、大きな予算を使って目立つ事業をすることと、どちらが人事評価でプラスに評価されるかによって、役所内の改革への意欲を高める上で大きく変わってきます。もっとも自治体における人事システムについても、国が公務員制度改革に取り組むと同時に、さまざまな先進的取組が一部の自治体からでてきています。

そこで、あるべき人事制度や人事評価を目指して、積極的にシステム構築を目指しているかどうか注目をして、質問項目を設定しています。

問46. 人員配置が事務量の増減と連動するようになっていませんか。

- 1) 人員配置は各担当課からの要望をもとに人事部門の内部的な判断で決定している。
- 2) 事務量の増減を1年(または2~3年)ごとに調査し、調査結果に基づいて定員の査定を行うとともに、その結果を庁内に公表している。
- 3) 事務量を1年(または2~3年)ごとにゼロベースから調査し、調査結果に基づいて定員の査定を行うとともに、その結果を庁内に公表している。

問47. 人員配置に柔軟性があり、年度途中の人員配置の変更をしていますか。

- 1) 年度途中での人員配置の変更は原則として実施していない。
- 2) 年度途中の事務量の変化に対して、可能な限り柔軟に対応するよう努めている。
- 3) 年度途中でも事務量の変化により、人員配置の変更を行っている。

(具体的な変更方法:

)

問48. 人事評価の基準が職員に公表されていますか。

- 1) 評価の基準が確立されていない。
- 2) 評価基準の確立に着手している。
- 3) 評価の基準は確立されているが、公表されていない。
- 4) 評価の基準が確立されており、公表されている。

問49. 成果主義に基づく人事評価制度を取り入れていますか。

- 1) 成果を評価する仕組みがない。
- 2) 成果を評価する仕組みは導入を検討中。
- 3) 成果を評価する仕組みはあるが、評価結果を本人に公表していない。
- 4) 成果を評価する仕組みが構築されており、評価結果を本人に公表している。

1) 2) の場合は、問51へお進みください。

自由記入欄

問50. 問49で3)または4)とお答えになった場合、成果主義に基づく評価尺度が設けられていると思われ
ますが、その評価尺度は自治体職員のあるべき姿を示した目標体系に基づくものとして設定されて
いますか。

- 1) 目標体系に基づいて設定されている。
- 2) 目標体系に基づいて設定されていない。

問51. 自治体職員としての職務・職責に応じた職制ごとの求められる職員像(あるべき姿:努力目標)が示
され、それに照らして評価が行われていますか。

- 1) 努力目標は明示されていない。
- 2) 努力目標は示されているが、職員の評価とは連動していない。
- 3) 努力目標に照らして、管理職などに対して目標管理を実施し、成果をもとに評価している。
- 4) 努力目標に照らして全職員の目標管理が徹底し、成果をもとに評価している。

1) の場合は、問53へお進みください。

問52. 職制ごとの求められる職員像は、具体性がある内容ですか。

- 1) どちらかといえば抽象的で、あまり具体的ではない。
- 2) どちらかといえば具体的で、職制ごとに明らかに違う内容となっている。

問53. 職員の自己評価をアピールする方策は取り入れていますか。

- 1) 自己評価は行っていない。
- 2) 自己評価の実施を検討中。
- 3) 自己評価はペーパーで行っているのみで、主として人事担当課が内容を評価している。
- 4) 人事担当課と本人の間で意見交換の場を設けるなど、自己の能力や評価をアピールする方策を取
り入れている。

(具体的な方策:)

自由記入欄

問54. 事務分掌や事務処理規則などは、機動的に見直されていますか。

- 1) あまり見直していない。
- 2) 見直してはいるが、現実的に対応している。
- 3) 事務分掌や事務処理規則を見直しつつ、機動的に対応している。

問55. 管理職のマネジメント能力を高めるための施策を講じていますか。

- 1) 特別に講じていない。
- 2) 任用に当たっては、特にマネジメント能力を高めるための施策を講じている。
- 3) 任用時にはではなく、任用されてからそのための施策を講じている。
- 4) 任用時と任用後に持続的に施策を講じている。

問56. 希望降格制度を導入していますか。

- 1) 導入していない。
- 2) 導入を検討中。
- 3) すでに導入しているが、実際の適応例はほとんどない。
- 4) すでに導入しており、適応例もある。

問57. 職員提案制度を導入していますか。

- 1) 導入していない。
- 2) 導入を検討中。
- 3) すでに導入しているが、実際の適応例はほとんどない。
- 4) すでに導入しており、適応例もある。
- 5) すでに導入しており、行政品質管理として積極的に実施している。

自由記入欄



< 情報公開・住民参加について >

行政システムをあるべき姿に近づけていくときには、そのシステムの透明性を確保し、意識的に住民の監視下に置くことが重要です。情報公開や住民参加が、そのためにどうしても必要であることは、行革先進自治体の事例から明らかと言えます。

自治体のガバナンスを高めていくには、意識的・戦略的に情報公開を図り、積極的に議会や住民に情報提供していくことで、役所が情報を抱え込まず、役所の組織論理が前面に出ないよう努める意識改革が必要になります。ガバナンスでめざましい成果を上げている自治体は、共通して情報公開や住民参加に熱心であると言えます。

また、住民参加については、民主主義プロセスの根幹に関わる部分であり、公共性を担うことを役所が独占するのではなく、住民やNPOに開放することで、研ぎ澄まされた公共性意識が喚起され、それが自治体行政全体に大きく影響することになります。

ここでは、行政システムの改革を推進するための情報公開・住民参加が戦略的に行われているかにポイントを置いて、質問項目を設定しています。

問58. 情報公開請求の手続きについて、住民に積極的かつ継続的に情報提供していますか。

- 1) まったく情報提供していない。
- 2) 過去に何度か情報提供したのみである。
- 3) 定期的・継続的に情報提供している。

問59. 非開示項目は制限列挙的の形で示されていますか。

- 1) 非開示項目が明示されておらず、その都度判断している。
- 2) 条例または規則等で制限列挙している。

問60. 議会における審議は全面的に公開していますか。

- 1) 公開していない。
- 2) 議会で検討中。
- 3) 本会議のみ公開している。
- 4) 本会議と委員会を公開している。
- 5) 本会議、委員会、協議会などすべてを公開している。

問61. 議事録は全面的に公開していますか。

- 1) 公開していない。
- 2) 議会で検討中。
- 3) 本会議のもののみ公開している。
- 4) 本会議と委員会のは公開している。
- 5) 本会議、委員会、協議会など全てのものを公開している。

問62. 行政手続条例が制定されている場合、処分基準や標準処理期間などの見直しや公開はどうなっていますか。

- 1) 行政全体を指導監督する担当課のなかで内部的に決められている。
- 2) 各担当課の責任で見直し、公開を行っている。
- 3) 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おり、公開は言うまでもなく定期的な見直しも行っている。

自由記入欄

問63. 住民参加条例を制定するなど、住民参加に関するガイドラインを設けていますか。

- 1) 設けている(住民参加条例がある)。
- 2) 条例はないが、それに準じる内規等がある。
- 3) 特に設けていない。

問64. 情報公開条例を制定するなど、情報公開に関するガイドラインを設けていますか。

- 1) 設けている(情報公開条例がある)。
- 2) 条例はないが、それに準じる内規等がある。
- 3) 特に設けていない。

問65. まちづくり条例を制定するなど、まちづくりに関する理念を条例の形で明示していますか。

- 1) 設けている(まちづくり条例がある)。
- 2) 条例はないが、それに準じるものがある。
- 3) 特に設けていない。

3) の場合は、問68へお進みください。

問66. まちづくり条例などによって、具体的に行政運営について役立つことがあったでしょうか。

- 1) 直ちに役立つことはない。
- 2) 行政のあり方について、職員の意識付けにたいへん寄与している。
- 3) 上記の2)に加えて、議会の審議にも影響を及ぼしている。

問67. まちづくり条例などの制定については、議会の意見を取り入れるなど、策定過程で議会の関与がありましたか。

- 1) 条例制定を審議したのみで、特になかった。
- 2) 具体的に意見を聞くなど、策定過程で関与があった。

自由記入欄

問70.住民に政策の内容を詳しく伝え、住民との間で意見交換をするために、出前講座(住民の集まっている場に、住民の要請に応じて、首長や職員を派遣する仕組み)の制度を導入していますか。

- 1) 導入していない。
- 2) 導入を検討中。
- 3) 導入しているが、実施例はあまりない。
- 4) 導入しており、実施例も多いが、住民に伝えることが中心で、住民との意見交換にはあまり活用されていない。
- 5) 導入しており、実施例も多く、住民に伝えるだけでなく、住民との意見交換に具体的に活用されている。

(具体的に:

)

自由記入欄



< トップマネジメントについて >

行政システムをあるべき姿に近づけていくときには、トップマネジメントの内容によって、マネジメントの手法は大きく変わってきます。

トップが明確な意思決定を細部に至るまで行う場合には、組織がその意図を的確にくみ取り、実施していくことにありますので、どちらかといえば、集権的な意思決定のもとで具体的政策を実施していくこととなります。

その反面で、トップが全体的な方針を明確にするものの、細部については、むしろボトムアップの意思決定を尊重するような場合には全体的な意思決定の分散化を図り、全体が統合的に機能するように行政運営のシステムを組む必要があります。

どちらのシステムでもマネジメントの能力を高める必要はありますが、そのどちらかによって、手法は大きく異なります。予算の枠配分の徹底や、人事評価システムの多様化などは、後者の分散型システムの場合に重要になります。

ここでは、トップマネジメントの内容と、マネジメントとして目指すべき方向性について、総論的に伺っています。

問71. 首長のマネジメントスタイルとしては、次のどれに該当しますか。

- 1) どちらかといえば、トップダウンの意思決定を中心に考える。
- 2) どちらかといえば、トップダウンだけでなく、ボトムアップの意思決定を重視する。
- 3) 基本的にボトムアップが中心で、トップダウンはあまりない。

問72. 予算編成などのシステムでは、企画や財政などの管理部局の意思決定だけでなく、事業担当部局の裁量性を高めることで、分散型のシステムをめざしていますか。

- 1) その方向をめざしているが、具体的にはこれから始動する。
- 2) その方向で実績が出ている。
- 3) その方向には当面進む予定はない。

問73. 人事編成などのシステムでは、人事・総務部局などの管理部局の意思決定だけでなく、事業担当部局の裁量性を高めることで、分散型のシステムをめざしていますか。

- 1) その方向をめざしているが、具体的にはこれから始動する。
- 2) その方向で実績が出ている。
- 3) その方向には当面進む予定はない。

問74. 首長は、職員のマネジメント能力を高めることをめざして、具体的に行動を起こしていますか。

- 1) 首長としてその姿勢はあまり示していない。
- 2) 首長として、その姿勢は示しているが、具体的な行動はこれからの段階である。
- 3) 首長として、その姿勢を示し、かつ具体的な施策に踏み出している。

(具体的な施策:)

問75. 首長は、政策運営能力を高めることをめざした役所の組織改革(マネージャー制の導入や、部局の組み替え、意思決定の仕組みの改革など)を実現するために、具体的に行動を起こしていますか。

- 1) 首長としてその姿勢はあまり示していない。
- 2) 首長として、その姿勢は示しているが、具体的な行動はこれからの段階である。
- 3) 首長として、その姿勢を示し、かつ具体的な施策に踏み出している。

(具体的な施策:)

自由記入欄



その他、ご意見等があればご自由にお書きください。

アンケートは以上です。ご協力ありがとうございました。
誠に恐縮ですが、平成15年12月19日(金)までに返信いただきますようお願い申し上げます。

【回答責任者欄】

分析結果の詳細は、下記にお書きいただいた担当者の方にご連絡いたしますので、必ずご記入願います。

自治体名	
本回答についての取り まとめ部局	
電話番号	
担当者名	
E-mailアドレス	