

記者発表

平成 18 年 10 月 13 日

各 位

(財) 関西社会経済研究所

自治体経営改革の自己診断 2006 自己評価に基づく組織運営（ガバナンス）評価

【調査結果の概要】

(財) 関西社会経済研究所（会長：秋山喜久 関西経済連合会会長、所長：本間正明 大阪大学大学院経済学研究科教授）では、地方分権の時代に対応した自治体評価に関する研究に取り組んでいます。その成果の一つとして、全国 10 万人以上の人口を有する自治体について行なった掲記の調査結果がまとまりましたので、ここにご報告いたします。

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

※詳細につきましては、パンフレット、またはホームページ (<http://www.kiser.or.jp/>)
をご参照ください。

1. 調査の目的とねらい

1998年に三重県が北川前知事のもとで「行政システム改革」という経営改革戦略ビジョンを示した頃から、各自治体では、総合計画と予算の関係の明確化、行政評価の実施、成果主義を導入した人事システム、財政情報開示の充実など様々な改革努力が積み重ねられてきた。しかし、未だ不十分な点も多い。特に、**改革の仕組みを行政経営システムとしてトータルで制御できず、格好だけの改革になっているため、改革の実効性が上がらないケースが目立つ。すなわち、「組織運営のガバナンスの欠如」**である。

本調査では、自治体経営におけるガバナンスの向上を最重要課題と考え、その観点で、**各自治体を評価したものである**。この評価の目的は

第一に、この評価を通じ、**各自治体が自分たちの改革を振り返り、進もうとしている方向の確かさを確認し、更なる改革の課題を自ら見出せるような調査結果を示すこと**でガバナンス改革のツールを自治体に提供することである。

第二に、**住民に自治体経営についての情報を提供することにより、住民が自治体のあり方に関心を深め、自治体経営に積極的に参加する途を広げる**ことにある。

2. 調査対象

全国の人口10万人以上の規模の都市と東京特別区（278市区）にアンケート調査を実施し多数の自治体から協力を得た。

回収率:186市区(66.9%)

3. 本調査の特徴点

- ①自治体のガバナンスのあり方を、先進事例を交えながら体系的に示している。
- ②自治体が自らガバナンスのレベルを自己診断できるツールを提供し、自治体が取り組むべき課題を見つけることができる。
- ③全国の人口10万人以上の市区を対象とし、質問項目が200項目に及ぶ、大規模で包括的な調査である。

4. 調査の手法

「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」、「トップマネジメント」、「自治基本条例」の10の項目について全200質問を設定。それぞれの達成度をアンケートによる自己評価で診断する。

この10項目はplan-do-seeという観点およびガバナンスが効果的に運営される要件として外形的要件（組織が形式的に整っているか）、内容に関する要件（実質的に効果を挙げているか）、システムの相互関係（各業務の連携・整合性）という3つの要件にまとめ、これを関係する主体別（行政内部、議会、住民）に整理して分析評価するなど、きわめて多面的で体系的な分析を試みた。

以下では、10項目から総合計画を事例に、調査の方法と、調査結果の読み取り方について説明する。

質問票の事例（総合計画から）

14	総合計画14	2003年度調査では問7・8(質問を変更)	<p>この質問に関するご説明</p> <p>近年では、総合計画や実施計画の進捗状況を数値目標を立て、経年的に示すケースが見られるようになっていす。そのような取り組みが行われているかどうかについてお尋ねします。ここでは過去の計画を終了後、あるいは中間年に一括して示すのではなく、毎年あるいは長くても2～3年に一度程度の期間で把握・公表しているかをお尋ねしています。公表対象が、議会や策定委員会のみに限定される場合には、公表しているとは見なしません。</p> <p>定期的には、原則として毎年度を指していますが、2～3年であってもよいものとします。必要に応じてという意味であれば、定期的には解釈しないこととします。また実施計画ベースでは把握しているが、総合計画ベースでは把握していない場合であっても、把握していると見なします。</p> <p>また住民への公開に関してですが、2003年度調査では、「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」という問いに対して、1)情報提供は行っていません。2)情報提供を検討中。3)情報提供は行っているという選択肢が設けられ、1)14.6%、2)24.8%、3)59.9%という結果となりました。</p>
	<p>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。</p> <p>1) 定期的には把握していない</p> <p>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)</p> <p>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)</p> <p>4) 上記2)と3)の両方に該当する</p> <p>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。</p>	<p>御市区のご回答</p> <input type="checkbox"/>	
		<p>自由回答</p> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div>	
			<p>自由回答の意見が、他市区の参考になる</p>
			<p>質問の趣旨説明：一種の改革マニュアルになっている</p>

上段問												
	全市区		政令指定都市		中核市		特例市		一般市		東京特別区	
1)	28	15.1%	2	14.3%	3	11.5%	6	20.7%	17	17.0%	0	0.0%
2)	72	38.7%	1	7.1%	10	38.5%	8	27.6%	47	47.0%	6	35.3%
3)	24	12.9%	2	14.3%	4	15.4%	5	17.2%	13	13.0%	0	0.0%
4)	62	33.3%	9	64.3%	9	34.6%	10	34.5%	23	23.0%	11	64.7%
合計	186	100.0%	14	100.0%	26	100.0%	29	100.0%	100	100.0%	17	100.0%

下段問												
	全市区		政令指定都市		中核市		特例市		一般市		東京特別区	
1)	65	65.7%	7	63.6%	11	73.3%	14	82.4%	25	55.6%	8	72.7%
2)	34	34.3%	4	36.4%	4	26.7%	3	17.6%	20	44.4%	3	27.3%
合計	99	100.0%	11	100.0%	15	100.0%	17	100.0%	45	100.0%	11	100.0%

自市区の取り組みの現状から、
改
革すべき課題を見つける

自由記述から参考になる事例を紹介

2	0	事業量の表し方がoutcomeではなく、output（例えば〇〇を何カ所整備、△△の担い手を何人養成等）で、それに対する進捗状況の把握は行っているため「2」とした。
	1	基本的に毎年実施計画を策定しているため、予算決算と比較し、事業費ベースで把握している。要求があれば住民にも配布し、HP公開をしている
3	1	実施計画（H16～H20の5年間の計画期間）については、16年度に策定し、期間中の計画事業や、施策の推進を測るための指標の目標数値等を掲載しており、毎年進捗状況を把握し、見直しをすることとしている。
4	0	本年度から政策・施策評価（試行）がスタート、実施結果報告書を公表した。今後毎年実施する予定。P D C Aサイクルの中で、行政評価等により常に成果を把握し、見直しに資するよう努めることとしている。
		毎年度、基本計画の進捗状況を示した行政評価報告書を作成し、市立図書館等で公開するとともに、同じ内容のものをホームページで公開している。なお、ホームページでは、事務事業評価結果も公開している。 進捗状況を隔年で把握するため、ベンチマーク、アウトカム指標、決算額等を踏まえ、評価を加えている。なお、経費については、事業費だけでなく、人件費など経常経費も含めて、把握している。 市民意識調査の中間年次調査の結果の公表や、実施計画の中間見直しの際に事業内容・決算内容を公表している。
	1	基本計画に掲げる全事業について、各年度数値目標を設定し、年度末に各年度目標に対する達成状況及び計画全体から見た進捗状況の確認を行っている。これらについては、ホームページにおいて公表しており、また、年2回程度市民懇談会を開催し、進捗状況の確認を行っている。また、事業費ベースでは「進捗管理票」を作成し、計画→当初予算→最終予算→決算まで、それぞれ事業毎にいくらであったかを把握した上で、総合計画の事業費の公表をしている。
		「〇〇市会の議決に付すべき事件等に関する条例」において「〇〇市基本計画」の実施状況について毎年度報告することを義務付けられており、市会に報告しているほかその内容をホームページで公開している。また、「〇〇市基本計画」（計画期間：平成13年～平成22年）の2年前倒しでの実現を目指して策定した、平成16年度から平成20年度までの5年間の実施計画である「〇〇市基本計画 第2次推進プラン」の進捗状況について、施策・事業の項目ごとに、「完了・継続」、「推進中」、「着手前」の3段階に分類した「実施状況区分」、年次計画と対比した形での「実施状況」、年度毎の「予算・決算額」を、インターネットホームページで、毎月最新情報に更新して公表している。 毎年実施計画事業を事業評価をしており、評価表において目標値に対する実績値、コスト評価を行い事業の方向性も検討している。

下段問の回答番号

備考：0は無回答

上段問の回答番号

「総合計画」の項目は、次のような質問群から成っている

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サイクルの一環として、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	10	総合計画10	22	総合計画22
	2	総合計画2	11	総合計画11	23	総合計画23
	3	総合計画3	12	総合計画12	24	総合計画24
	4	総合計画4	13	総合計画13	25	総合計画25
			14	総合計画14	26	総合計画26
			15	総合計画15	27	総合計画27
			16	総合計画16	68	財政運営23
			17	総合計画17	94	行政評価26
					112	財政情報の開示15
					161	監査制度12
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	18	総合計画18	28	総合計画28
	6	総合計画6	19	総合計画19		
住民	7	総合計画7	20	総合計画20		
	8	総合計画8	21	総合計画21		
	9	総合計画9				

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。

ガバナンス改革度のレベル

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

上位30%程度

- 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
- 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

上位50%程度

- 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
- 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
- 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

上位60%程度

- 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

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

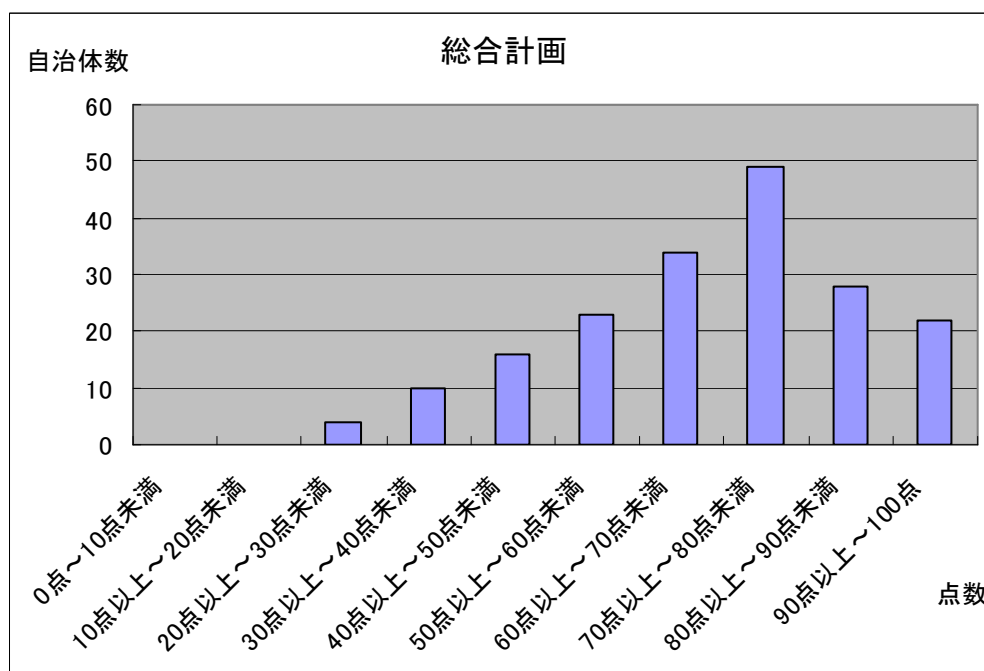
区分別に見ると、東京特別区のスコアが他の区分と比較して突出して高いことが読み取れる。また地域別に見ると、関東、中部、関西の大都市圏が比較的高いという結果となっている。平均点は 69.0 点、全体的な点数分布では、70 点以上～80 点未満の区分にもっとも多く集まっている。

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

総合計画の点数分布



5. 調査結果についての主な留意点

- ①本調査は各自治体が**自らの改革の達成度を自ら判断し評価するという手法であるため、必ずしも評価の物差しの一貫性という点では限界があり、他団体と比較することについては、あくまで参考にとどまる**と言わざるを得ない。
- ②近年の自治体に頻繁に起こる**コンプライアンス問題、職員の不祥事、モラル違反など**については、本調査では、これらはガバナンス以前の問題として、調査項目に織り込んでいない。したがって、一部で、昨今、不祥事が頻発する自治体のスコアが高得点であるケースもないわけではない。このような点をどう評価に織り込むかは今後の課題である。

6. 研究体制

委員長	林 宜嗣	関西学院大学大学院経済学研究科教授
アドバイザー	吉田和男	京都大学経営管理大学院 院長
アドバイザー	跡田直澄	慶應義塾大学商学部教授
主査	小西砂千夫	関西学院大学大学院経済学研究科・産業研究所教授
委員	齊藤 慎	大阪大学大学院経済学研究科教授
	中川幾郎	帝塚山大学大学院法政学研究科教授
	藤井秀樹	京都大学大学院経済学研究科教授
	岸 秀隆	監査法人トーマツ代表社員
	前川聡子	関西大学経済学部助教授
	坂田雅代	大阪国際大学法政経学部講師
研究協力者	的場啓一	関西学院大学大学院経済学研究科博士課程後期過程
事務局	(財) 関西社会経済研究所	
	宮原 孝信	事務局次長
	澤井 武美	総括調査役 (主担当)

7. ガバナンス改革で比較する自治体経営の現状

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。

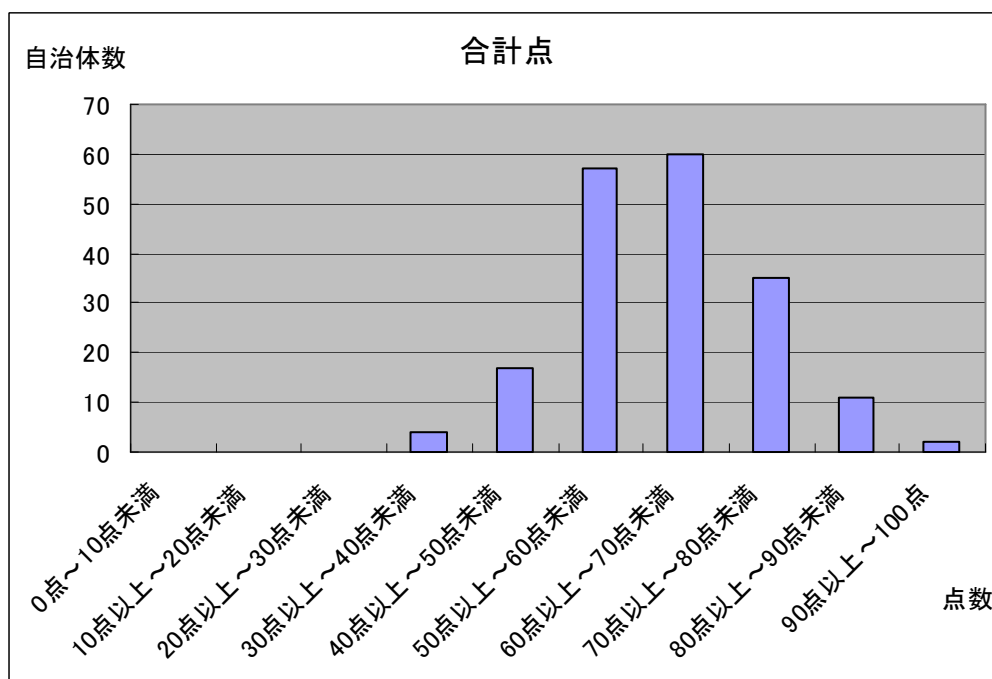
区分別に見ると東京特別区が他に比べて高く、地域別に見ると、関東と中部がやや高くなっている。全市区の平均は 62.8 点であり、60 点以上～70 点未満の団体が最も多い。どちらかと言えば、評価結果は東高西低であると言える

地域別、区別の点数分布

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

合計の点数分布



ご参考)上位 5 団体の横顔

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」をめざした行財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。

(参照：報告書の 327～347 ページに上位 20 位市区の評価結果を掲載)

■地域別・区別に見たスコアの違いをどう見るか

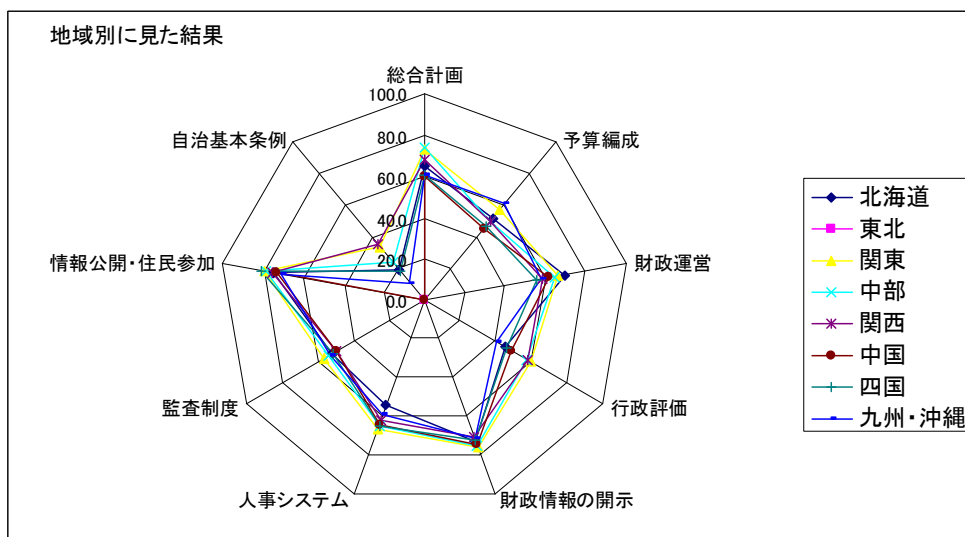
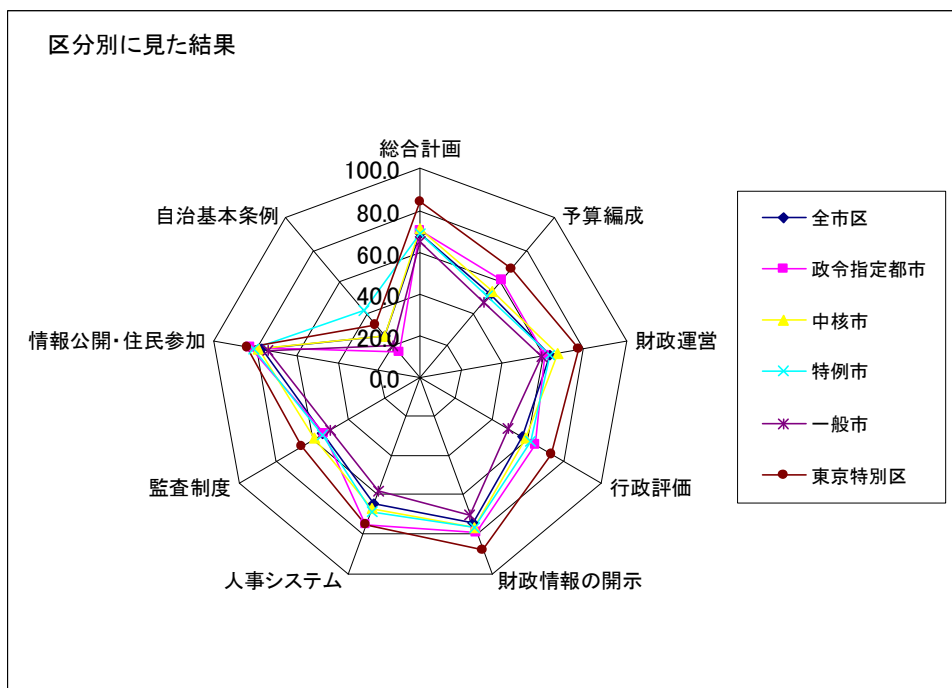
○首都圏や中部圏など、大都市圏で全体的に評価が高いのは、中規模から大規模の自治体が密集していることによって、ガバナンス改革についての競争的な環境が整っており、行政改革の手法などについても情報が集積しているなどの要因によるものと考えられる。一般的に、地方圏の周辺に比べて人口規模が突出して大きい市のスコアがあ

まり高くないのは、自治体経営の競争環境が十分でないことによるものと思われる。

- 一般論として、財政状況があまりにも逼迫すると、歳出削減や職員定数の削減などの量的な改革課題が優先され、ガバナンスに関する改革の優先順位が落ちたり、自治体としての改革マインドが十分に育たないということが予想される。大都市圏であっても、関西の平均的なスコアが高くないことは、財政状況の逼迫が影響している可能性がある。また、東京特別区の平均スコアが、他の区分に比べて突出して高いのは、今日、環境や情報集積での有利さに加えて、財政面での逼迫度合いが少ないことが要因として考えられる。
- 東京特別区を除いた市だけの合計で見ると、一般市、特例市、中核市、政令指定都市と都市の規模が大きい方がスコアがよくなっているが、項目別に見ると必ずしも高くないところもある。政令指定都市は規模が大きいだけに組織運営についての改革を進める必要性が高く、ガバナンス改革でも積極的に取り組んでいるが、規模が大きいことは、改革の成果がなかなか現れないことにも通じる。東京特別区に比べて政令指定都市のスコアが高くないのは、規模が大きいゆえに、ガバナンスが難しいことを表しているのではないか。

■項目別に見たスコアの違いをどう見るか

- 項目別に見た違いは、そもそも質問のなかで求めているレベルに違いがあることに拠ることはいうまでもないが、総合計画や財政情報の開示など、形を整えていくことで一定の評価を得られる項目では比較的スコアが高く、予算編成や行政評価など、行政運営に質の変化が問われている項目では比較的スコアが低いのは、改革において外形から入ることは容易であるが、それが一定の効果を発揮し、改革の実をあげることは難しいことを示唆している。
- 行政評価のように新しく自治体に導入され、社会から注目される項目のスコアに比べて、監査制度や予算編成など、従来型の行政運営システムについてのスコアが高くないことは、自治体の改革が注目される分野に偏りがちであることを示唆している。



項目別、地位区別、区分別の平均点

	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	合計
全市区	69.0	52.2	62.4	56.1	73.7	64.3	53.8	77.5	26.1	62.8
政令指定都市	70.3	60.3	60.6	63.5	78.4	74.7	52.4	82.3	16.3	67.0
中核市	71.0	53.6	66.4	58.1	76.1	66.5	57.7	79.0	26.1	65.1
特例市	68.6	50.7	62.5	61.3	76.6	68.2	54.1	81.1	41.7	64.6
一般市	64.8	47.3	58.6	48.8	69.4	58.3	49.8	73.4	19.6	58.0
東京特別区	83.9	67.6	77.0	72.6	87.8	74.9	64.7	83.8	32.5	75.4
北海道	64.9	52.2	69.0	45.5	73.0	55.0	52.9	74.9	18.9	59.6
東北	60.7	52.7	59.1	61.3	67.0	64.9	54.9	78.4	18.7	61.4
関東	72.9	56.8	65.3	59.7	76.2	66.7	56.4	79.4	33.3	66.1
中部	73.7	49.5	64.1	57.7	75.1	65.0	53.7	78.7	23.7	64.0
関西	68.1	49.5	58.2	58.3	70.7	62.3	49.7	76.2	35.3	61.3
中国	60.2	45.4	61.0	48.7	74.3	64.6	50.0	74.0	0.0	57.8
四国	60.9	46.7	55.4	46.8	71.9	65.1	51.5	81.4	18.4	59.1
九州・沖縄	60.4	60.4	57.4	41.1	71.3	59.2	53.0	70.6	11.1	56.4

