

近畿圏における行政評価システム  
導入とB / S・行政コスト計算書に  
関する現状分析 （中間報告）

日本公認会計士協会近畿会  
社会公会計委員会

## 目次

はじめに	.....	1
第一章 アンケート調査の概要と近畿圏の地方自治体の概況		
1. アンケート調査の概要	.....	2
2. 近畿圏の地方自治体の財政状況について	.....	3
第二章 地方自治体における行政評価システム導入の現状分析		
1. 分析の前提	.....	9
2. 分析結果の要約	.....	9
3. 調査結果のアンケート項目別分析	.....	10
第三章 B / S、行政コスト計算書に関する現状分析について		
1. 分析の前提	.....	19
2. 分析結果の要約	.....	20
3. 調査結果のアンケート項目別分析	.....	21
4. 調査結果のクロス分析	.....	24
第四章 行政評価システムおよびB / S・行政コスト計算書導入の課題について		
1. 行政評価システム導入の課題	.....	26
2. B / S・行政コスト計算書の課題	.....	29
おわりに	.....	32
参考文献		
巻末資料		
(資料1) アンケート用紙		
(資料2) アンケート項目別回答一覧表		
(資料3) 行政評価システム導入状況(総務省、三菱総合研究所)		
(資料4) クロスセクション分析(行政評価システム導入に関して)		
(資料5) クロスセクション分析(B / S・行政コスト計算書に関して)		

## はじめに

日本公認会計士協会 近畿会  
社会公会計委員会担当副会長 三宅幸造

日本全国の地方自治体が財政状況の悪化、住民ニーズに見合った行政サービス内容の見直し、合併問題等大きな課題に直面している。こうした課題の一つひとつに、自治体職員は果敢に取り組んでゆかなければならない。その際、忘れてはならないのが改革を实践する理論的な考え方である。NPM（ニュー・パブリック・マネジメント）は、欧米、オセアニアの先進国が、行財政改革で適用し、それぞれの改革に大きな成果をあげたとされる理論フレームワークである。

NPMは、民間企業の経営の発想や手法を積極的に行政にも応用し、行政の改革を推進しようとするものである。その基本原理は、顧客志向、戦略・ビジョン、権限委譲と分権化、市場原理の活用、成果志向、アカウンタビリティの6つである。これらの行動原理を、具体的な手法（ツール）に落とし込み、海外の先進国は、中央政府や地方自治体の改善や改革に取り組むことで、成果をあげてきたわけである。

今回、近畿2府5県及び各市において調査研究の対象として取り上げた行政評価・企業会計的手法は、海外では、NPMを展開するための重要なツールとみなされている。本稿は、このような認識のもと、近畿圏内の各地方自治体のNPMへの取り組みの最新状況を把握するとともに、行政経営をおこなっていくうえで行政評価・情報公開に関して留意すべき課題を明らかにするものである。

平成15年6月

## 第一章 アンケート調査の概要と近畿圏の地方自治体の概況

### 1. アンケート調査の概要

今回のアンケート調査は、日本公認会計士協会 近畿会 社会公会計委員会（情報小委員会）が研究活動の一環として、近畿圏内の府・県及び市に対して行財政改革のツールのひとつである「行政評価」の現状を分析し、行政評価の課題を明らかにするとともに、課題に対する提案を行うことを意図したものである。

アンケート調査の概要は、下記のとおりである。

調査時期：	平成14年3月～5月				
調査対象：	近畿圏109団体（2府5県102市）				
有効回答数：	67自治体（宛名不明を除く）				
回収率：	62.4%（回答先判明分 61.5%）				
回答団体の都道府県別分析：（あいうえお順）					
大阪府	23、	京都府	8、	滋賀県	4、
奈良県	5、	兵庫県	15、	三重県	9、
和歌山県	3、	宛名不明	1		

今回のアンケート調査の内容は、主に「行政評価システム」と「バランスシート（以下、B/S）・行政コスト計算書」の二つの課題に関して、それぞれ下記の点について各地方自治体の現状を問うものである。

#### 行政評価システム

- 1) 導入状況 (No.1)
- 2) 導入目的 (No.2)
- 3) 行政評価の結果の利用方法と公表状況 (No.3～4)
- 4) 課題 (No.5～7)
- 5) その他 (No.8～11)

#### バランスシート・行政コスト計算書

- 1) 作成状況 (No.12～13)
- 2) 目的 (No.14)
- 3) 公表状況 (No.15)
- 4) 問題点 (No.16～18)
- 5) その他 (No.19)

なお、具体的なアンケート調査内容については、巻末のアンケートの文面（資料1）を参照のこと。

## 2. 近畿圏の地方自治体の財政状況について

平成 15 年 1 月 24 日付けの日経新聞によると、平成 13 年度の全国都道府県の財政状況も、前年度に引き続き極めて厳しい状況である。決算規模が歳入、歳出ともに 3 年連続して縮小し、実質収支の赤字が 4 年連続して発生した地方公共団体もあった。また、経常収支比率が 3 年ぶりに上昇に転じるとともに、公債費の実質的な負担の程度をみる起債制限比率は引き続き上昇するなど財政構造の硬直化が更に進んでいる。

他方、平成 12 年度の近畿圏の地方公共団体の具体的な財政状況は、(図表 2)のとおりである。

そのうち、「公債費負担比率」は市町村の公債費に充当された一般財源の一般財源総額に占める割合で示され、公債費がどの程度一般財源の用途の自由度を制約しているかをみる指標である。15%を超えると警戒水準、さらに 20%を越えると危険水準といわれている。総務省によれば平成 8 年度と 12 年度の全国都道府県および市の平均値は、(図表 1)のとおりである。(総務省編 地方財政白書 平成 14 年度版)

(図表 1) (単位：%)

		平成 8 年度	平成 12 年度
都道府県		13.2	17.6
市	大都市	15.1	18.2
	中核都市	14.3	16.3
	特例市	-	15.9
	都市	13.2	14.6

大都市：地方自治法第 252 条の 19 第 1 項の指定を受けた都市  
 中核都市：地方自治法第 252 条の 22 第 1 項の指定を受けた都市  
 特例市：地方自治法第 252 条の 26 の 3 第 1 項の指定を受けた都市  
 都市：大都市、中核市及び特例市以外の市

上記のデータから明らかな点は、平成 8 年度から平成 12 年度の 5 年間で都道府県および市のいずれも財政状況が悪化しており、特に市については規模が大きい団体ほどその悪化の度合いが進行しており、警戒水準をすでに超えるところが多い。

近畿圏においても、平均値は都道府県が 16.2%、市が 15.6%と全国平均値より都道府県は低く、市は都市と特例市の平均値の間にあるが、警戒水準にある地方公共団体(市)が 54.8%(57 団体)、危険水準にあるものが 14.4%(15 団体)と予断を許さない状況である。

また、「起債制限比率」について、地方公共団体の公債費による財政負担の度合いを判断する指標の一つで、地方債元利償還金（地方交付税により措置される公債費を除く）に充当された一般財源の標準規模に対する割合を過去 3 年間の平均値で示したものである。当該比率が 20～30% となると一般単独事業等の地方債発行の制限をうける。全国市町村の平成 12 年度の平均値が 10.9% でこの平均値を上回る近畿圏内の地方公共団体は 56 団体で実に 53.8% の自治体が全国平均値に比して財政が硬直化していることを示している。

( 図表 2 ) 平成 12 年度 近畿圏の地方公共団体における財政状況

自治体名	人口	公債費 負担比率	起債制限 比率	財政力 指数	経常収支 比率
滋賀県	1,283,341	15.2	11.0	0.79	78.6
大津市	275,760	16.8	13.1	0.86	80.9
近江八幡市	66,765	14.1	9.1	0.64	76.8
草津市	99,479	19.2	13.9	0.90	79.5
長浜市	56,441	11.6	9.1	0.67	78.9
彦根市	102,776	14.7	9.5	0.79	78.7
守山市	62,060	15.2	10.4	0.79	78.1
八日市市	42,260	14.6	11.7	0.89	77.5
京都府	2,551,061	16.1	10.8	0.64	85.3
綾部市	40,431	15.0	10.2	0.45	82.7
宇治市	182,028	13.3	8.0	0.85	82.6
亀岡市	92,539	21.1	14.8	0.57	87.5
京都市	1,390,305	17.4	13.0	0.67	92.6
城陽市	84,822	20.7	11.8	0.62	88.7
長岡京市	77,067	9.7	8.2	0.84	84.5
向日市	52,587	15.0	9.8	0.64	89.0
福知山	66,709	16.4	12.1	0.64	81.4
舞鶴市	94,290	12.6	7.6	0.56	79.7
宮津市	25,282	20.0	12.0	0.51	81.5
八幡市	74,361	15.1	12.2	0.64	91.2
大阪府	8,592,991	14.2	10.6	0.81	96.3
池田市	101,239	14.2	12.9	0.91	103.4
和泉市	158,926	12.1	9.0	0.69	94.7
泉大津市	69,071	14.6	12.8	0.77	101.6
泉佐野市	92,833	20.8	15.9	1.07	107.4
茨木市	252,881	9.3	5.2	0.99	86.1
大阪市	2,481,923	17.0	13.6	0.92	99.8
大阪狭山市	56,192	17.9	11.3	0.69	90.2
貝塚市	84,345	17.1	14.5	0.66	100.1
柏原市	78,132	11.4	6.4	0.65	91.5
交野市	73,711	21.4	12.6	0.68	91.7
門真市	139,187	11.4	8.8	0.87	101.9
河内長野市	118,635	15.9	9.7	0.76	85.5
岸和田市	195,134	15.6	11.8	0.70	95.5
堺市	793,711	14.3	11.3	0.84	95.1
四条畷市	53,623	15.3	10.1	0.61	101.1
吹田市	332,015	10.2	7.7	1.09	96.3
摂津市	85,611	17.9	13.9	0.98	102.7
泉南市	61,800	16.4	13.5	0.82	98.2
大東市	126,778	12.8	8.5	0.91	97.2
高石市	64,023	7.9	6.0	1.07	104.4
高槻市	359,993	12.9	8.6	0.85	87.5
豊中市	390,273	12.3	10.1	1.01	103.6
富田林市	121,535	14.3	11.6	0.70	95.1
寝屋川市	256,796	13.8	9.9	0.72	98.8
羽曳野市	117,747	12.2	7.8	0.64	93.2
阪南市	56,591	14.4	12.1	0.59	97.2
東大阪市	496,900	13.2	10.2	0.86	96.4
枚方市	397,881	15.8	10.9	0.87	92.2
藤井寺市	66,397	9.6	7.3	0.66	88.4
松原市	132,975	13.6	10.7	0.62	96.6

自治体名	人口	公債費 負担比率	起債制限 比率	財政力 指数	経常収支 比率
箕面市	122,818	11.4	8.3	1.00	93.6
守口市	154,247	16.1	13.6	0.83	101.4
八尾市	269,517	15.7	12.0	0.86	90.8
<b>兵庫県</b>	<b>5,422,446</b>	<b>16.7</b>	<b>12.5</b>	<b>0.77</b>	<b>86.6</b>
相生市	35,981	14.4	9.9	0.58	79.6
明石市	284,901	16.3	11.0	0.75	86.7
赤穂市	51,994	15.8	13.2	0.72	77.0
芦屋市	78,765	20.5	17.5	1.22	102.3
尼崎市	477,910	16.7	10.0	0.86	99.1
伊丹市	187,043	13.0	11.2	0.83	92.8
小野市	48,336	15.8	10.4	0.70	85.2
加古川市	258,840	14.5	10.8	0.85	80.9
加西市	52,313	16.1	11.6	0.61	85.4
川西市	145,895	19.0	15.4	0.83	93.3
神戸市	1,439,399	27.6	23.4	0.71	97.7
三田市	96,886	12.2	8.3	0.80	76.0
洲本市	43,243	17.7	12.4	0.62	75.3
高砂市	97,816	11.4	9.5	0.97	86.8
宝塚市	204,266	17.6	13.5	0.98	89.8
龍野市	41,159	12.2	10.0	0.61	79.4
豊岡市	47,898	20.6	13.2	0.54	87.1
西宮市	391,376	21.3	15.3	0.98	100.5
西脇市	38,626	12.3	10.2	0.68	87.3
姫路市	467,655	14.7	12.9	0.91	74.7
三木市	78,571	19.3	13.2	0.74	91.0
<b>奈良県</b>	<b>1,434,579</b>	<b>18.2</b>	<b>12.9</b>	<b>0.63</b>	<b>89.5</b>
生駒市	107,613	13.9	8.1	0.86	84.7
香芝市	57,460	23.6	13.9	0.68	79.7
橿原市	122,408	17.7	12.7	0.65	84.7
御所市	36,391	26.6	17.1	0.38	95.3
五條市	36,902	18.2	12.2	0.43	90.4
桜井市	63,548	16.5	12.6	0.54	92.2
天理市	69,925	10.9	9.8	0.62	91.6
奈良市	359,604	16.7	13.3	0.88	90.7
大和郡山市	95,548	16.5	13.5	0.78	85.0
大和高田市	74,877	21.0	16.2	0.51	100.3
<b>和歌山県</b>	<b>1,098,682</b>	<b>16.9</b>	<b>12.7</b>	<b>0.57</b>	<b>90.3</b>
有田市	35,247	20.4	13.2	0.48	95.3
海南市	48,415	11.2	8.4	0.67	85.2
御坊市	28,410	16.6	14.4	0.53	99.8
新宮市	34,327	15.1	12.7	0.45	88.2
田辺市	71,700	20.5	14.8	0.50	87.7
橋本市	54,309	16.7	11.9	0.56	86.1
和歌山市	398,801	17.6	13.4	0.81	90.1
<b>三重県</b>	<b>1,843,869</b>	<b>15.1</b>	<b>10.0</b>	<b>0.69</b>	<b>84.7</b>
伊勢市	103,372	14.3	7.3	0.61	85.2
上野市	59,909	15.7	7.1	0.64	86.4
尾鷲市	26,016	11.7	9.4	0.45	89.9
亀山市	38,645	14.5	10.1	0.80	81.7
久居市	39,187	12.9	8.3	0.63	88.3



自治体名	人口	公債費 負担比率	起債制限 比率	財政力 指数	経常収支 比率
熊野市	22,154	20.3	12.9	0.29	79.0
桑名市	103,271	13.4	10.2	0.78	84.6
鈴鹿市	179,124	19.2	12.1	0.91	83.8
津市	160,018	12.3	9.7	0.90	77.2
鳥羽市	26,987	15.8	9.0	0.59	88.4
名張市	81,605	16.1	11.0	0.74	89.0
松阪市	121,423	14.6	11.2	0.68	82.9
四日市市	284,123	15.3	12.3	0.97	84.9

つぎに、「経常収支比率」とは下記の式で計算され、経常収支比率が高くなると経常的に収入される一般財源が経常的に消費される経費に多く充てられていることを示し、いわゆる「財政構造の弾力性」が失われることを意味する。

$$\text{経常収支比率} = \frac{\text{経常経費充当一般財源}}{\text{経常一般財源総額}} * 100$$

全国の前平均値は（図表 3）のとおりであるが、近畿圏の地方公共団体においては、平均値は都道府県が 87.8%、市が 89.5%と全国平均値に比較して都道府県は弾力的であるものの、市については弾力性が低く財政需要が多くなっても新規の事業を行いにくいこととなり問題である。

（図表 3） （単位：%）

		平成 8年度	平成 12年度
都道府県		86.7	89.3
市	大都市	87	89.4
	中核都市	81	79.5
	特例市	-	82.5
	都市	85.1	84.5

最後に、「財政力指数」については、基準財政需要額に対する基準財政収入額の割合を示し、地方公共団体の財政力の強弱を示す指標で、「1」に近いほど財政力が強いことを示す。すなわち、借金に依存して、予算規模が大きくなっている市町村の財政力は強いとはいえないわけである。

全国の前平均値は（図表 4）のとおりであるが、近畿圏の地方公共団体においては、平均値は都道府県・市ともに 0.7 と全国平均値と比較して都道府県は健全であるが、

市は都市平均値並みといえる。

(図表 4)

		平成 8年度	平成 12年度
都道府県		0.48	0.43
市	大都市	0.86	0.8
	中核都市	0.9	0.78
	特例市	-	0.83
	都市	0.71	0.66

以上、近畿圏における地方公共団体の財政の弾力性および健全性について、4つの指標を全国の平均値と比較した結果、全般的には厳しい財政状況にあることが確認できた。では、このような財政状況のもと、近畿圏の各地方公共団体が住民ニーズに見合った行政サービスをいかに効率的に実施し、住民に対する説明責任をいかに果たしているかについて次章以降で行政評価システムとバランスシート・行政コスト計算書の導入という具体的な手法の導入状況を分析することによって明らかにしたい。

## 第二章 地方自治体における行政評価システム導入の現状分析

行政評価とは、行政の活動を一定の目的、基準、視点に従って評価し、その結果を改善に結びつける手法であり、行政サービスの水準の向上と効率的な行政運営を目指す行政改革の一環として、近年我が国においても着実に普及しつつある。しかしながら、行政評価システムは未だ発展の途上であり、各自治体も様々な課題に直面しながら行政評価を進めている状況である。

今回のアンケート調査は、近畿圏の自治体について、行政評価の導入段階、活用方法等に関する現状調査に加え、自治体が行政運営上の課題として認識している事項を重点的に調査した上で、課題に対する提案を行うことを意図したものである。

### 1. 分析の前提

アンケートに対する回答を分析するに際して前提とした事項は、以下のとおりである。

- 問11を除き複数回答可であるため回答団体数と回答総数とが一致しないが、各選択肢の回答割合については回答団体数を母数として計算しており、回答割合の合計は100%となっていない。
- 回答の集計にあたっては平成13年度末時点での状況を集計した。したがって、平成14年度からの予定を回答しているものについては回答の集計から除外した。
- 「その他」と回答しているものであっても、記述内容から判断して他の選択肢に対する回答として取り扱うべきと思われるものは、各選択肢に対する回答とみなして集計した。
- 質問3および質問4については行政評価導入済の自治体を対象としており、試行段階、検討段階にある自治体が予定を回答している場合は、回答の集計に含めないものとした。

なお、各質問に対する回答の集計結果については(資料2)を、複数の質問に対する回答のクロス分析については(資料4)を、それぞれ参照されたい。

### 2. 分析結果の要約

- 行政評価の導入については、ほぼ全ての団体が導入済もしくは導入検討中であり、関心の高さが窺われたが、政策評価を導入済の自治体は少数であった。また、府県に比べて市の行政評価導入は遅れていた。
- 行政評価導入の目的および実際の利用については、組織内部の改革改善を目的とする回答が多く見られた一方、実際の利用は「予算作成時の事業採択判断」に利用しているとする回答が最も多かった。また、「人事評価、給与へ

の反映」を目的としているもしくは利用している自治体はほとんどなかった。

- 行政評価の結果の公開については、公開している自治体が 60%、非公開が 40%であった。全ての府県は複数の手段で行政評価の結果を直接公開しているが、市は半数近くが非公開であった。また、行政評価の導入が進んでいる自治体ほど公開に積極的であった。
- 行政評価システム構築にあたっての課題としては「適切な成果指標の選択が困難」という回答が極めて多かった。また、導入が進んでいる自治体の方が課題をより多く認識していた。事業毎のコスト把握にあたっては、歳出ベースの直接コストは把握しているものの、非現金支出や間接コストの把握が課題となっている。また、成果指標の選択にあたっては、指標の定量化を課題とする回答が最も多かった。
- 成果指標策定にあたっての参考事例としては「先進自治体の事例」が最も多く、逆に「海外の事例」「住民の声」という回答はごく少数であった。
- 現在利用している成果指標については、ほぼ全ての自治体が何らかの課題を認識しており、特に「行政の実態を完全に反映できていない」ことを課題とする回答が際立って多かった。
- 行政評価システムの導入にあたっては、外部からの助言を得ている自治体が多数であり、特に専門家の助言を活用している自治体が多かった。

### 3．調査結果のアンケート項目別分析

#### (1) 導入状況 (No. 1)

「行政評価システムをどの程度導入されていますか」

回答団体数は 68 団体(5 府県、62 市、1 不明)、回答総数は 74 であった。

全体としては、事務事業評価を導入している自治体は 36 団体(53%)と過半数に達した。これに対して、「導入予定なし」とした自治体は 3 団体(4%)であり、「その他」と回答した 3 団体も実施計画事業やハード事業に対する事前評価を実施していることから、行政評価に対する自治体の関心の高さが窺われる。一方、政策評価を導入している自治体は 6 団体(9%)に止まっており、また、政策評価を導入している自治体は、いずれも全ての事務事業に対して行政評価システムを導入していると回答している。すなわち、まず事務事業評価を導入し、全ての事務事業評価を行った後(もしくは同時)に政策評価を導入していることが読み取れる。これは、事務事業評価の方が職員にとってなじみやすい、予算へ反映しやすいなど導入にあたっての障害が少ないためと思われる。

これに関連して、総務省が平成 14 年 7 月末現在の地方公共団体における行政評価の取組状況を調査した結果によれば、政策評価を導入している団体は 3%、事務

事業評価を導入している団体は 17%であり、導入を検討中とした団体は 48%であった。また、三菱総合研究所が行った平成 14 年 8 月 5 日発送の全国調査（行政経営アンケート調査）によれば、実施済と回答した団体は政策評価 5%、事務事業評価 32%、検討中(施行中)とした団体は政策評価 18%、事務事業評価 39%であった。回答の設定が異なるため単純に比較は出来ないが、これらの調査結果と今回の調査とは概ね同様の傾向を示しており、また比率的にも特に大きな相違は見られない結果となっている（総務省の調査結果において事務事業評価の導入割合が低くなっているのは、調査対象として町村も含めているためと思われる）。上記アンケートに対する回答の集計結果については、（資料 3）を参照されたい。

#### 地域別分析

各府県別の回答団体数が少ないため、一概には言えないものの、長浜市等の行政評価システムの先進自治体を輩出した滋賀県をはじめ、大阪府、和歌山県で比較的導入が進んでおり、奈良県、三重県、兵庫県、京都府では比較的導入が遅れている結果となっている。

#### 規模別分析

府県については、5 団体いずれもすべての事務事業において導入しており、かつ 3 団体が政策評価を行っていた。また、残る 2 団体のうち 1 団体についても平成 14 年度試行という回答であった。一方、市については、政策評価を導入している団体は 3 団体(5%)、すべての事務事業において導入している団体は 11 団体(18%)であるのに対し、導入検討中が 25 団体(40%)、導入予定なしとした団体も 3 団体(5%)あった。行政評価システムの導入においては全国的にも大規模自治体が先行しており、近畿圏でも同様の結果となっている。

## (2) 目的 (No. 2)

「行政評価を実施される（あるいはしようとする）目的は何でしょうか」

回答団体数は 65 団体（5 府県、59 市、1 不明）（質問 1 において導入予定なしとした 3 団体が無回答）、回答総数は 254 であった。

最も多かった回答は「職員の意識改革」であり 57 団体(88%)が回答した。次いで「事業の効率性の評価」が 53 団体(82%)となっている。まずは組織内部の改革改善に対する行政評価システムの活用を図っているものと思われる。一方、「人事評価、給与への反映」とした団体はわずかに 1 団体(2%)であり、かつ、当団体は質問 1 において「導入検討中」と回答しているため、現段階で人事評価、給与に反映させる目的で行政評価を行っている自治体は実質的にないという結果になった。各事業に対する評価と人事評価との関連付けが困難であることを窺わせる結果とな

っている。

#### 地域別分析

地域別では三重県（8団体）が最も特徴的であり、「住民満足度および住民ニーズの把握」および「事業の進捗状況管理」が他の府県に比して多い一方で、「事業の効率性の評価」が少ない結果となった。また、三重県では「住民に対する説明責任を果たす」という回答の比率が最も高くなっている。逆に、奈良県では「住民に対する説明責任を果たす」と回答した自治体は4団体中1団体に留まっている。

#### 規模別分析

府県は1団体平均4.8個の回答をしているのに対し、市は平均3.8個の回答であり、府県がより多くの目的を設定している結果となった。また、府県においては、5団体全てが「住民に対する説明責任を果たす」ことを目的の一つとしていた。

#### クロス分析

行政評価導入状況別に回答を分析するため、質問1の回答とクロス分析を行った。この結果、行政評価の導入が進んでいる自治体ほど「住民に対する説明責任を果たす」という回答が多かったのに対し、逆に「住民満足度及び住民ニーズの把握」という回答は、行政評価の導入が進んでいる自治体ほど回答率が低い傾向にあった。

### (3) 利用（No.3）

「現在行政評価の結果を何に利用されていますか」

回答団体数は31団体（5府県、26市）回答総数は85であった。

実際に行政評価を何に利用しているかについては、「予算作成時の事業採択判断」が最も多い回答であり（19団体、61%）、次いで「職員の意識改革」「住民に対する説明責任を果たす」（17団体、55%）であった。一方、「人事評価・給与への反映」に利用しているとした団体はなかった。

住民に対する説明責任への利用と予算配分時に行政評価の結果を利用すると答えた自治体が多かったことについては、行政評価の結果がNPMの基本原理の一つである説明責任に利用されていることはもっともなことである。また多くの自治体で財政悪化が深刻化している今日、現状の制度の中で「予算制度」が行政評価システムとリンクされていることとも納得できよう。逆に、行政評価の結果を人事評価・給与へ反映しない自治体が多いことについては、現行の制度上の限界から民間

企業のようにドラスティックな利用がなされていないことを意味しており、今後の課題の一つと考えられる。

#### 地域別分析

「事業の進捗管理」に利用しているという回答に若干のばらつきが見られるほかは、特に傾向は見られなかった。

#### 規模別分析

府県は1団体平均4.4個の回答をしているのに対し、市は平均2.4個の回答であり、質問2に比して格差は拡大している。府県については、質問2で「目的」とした事項がほぼ全て質問3においても「利用」していると回答しており、行政評価の目的の実現に向けて忠実に努力していると言える。

#### クロス分析

質問1「導入状況」に対する回答とのクロス分析を行ったところ、当然とも思われるが、行政評価の導入が進んでいる自治体ほど、行政評価の結果を多くのことに対して「利用」していることが分かった。

次に、質問3に回答した団体のみについて質問2「目的」の回答と比較したところ、平均回答数は質問2「目的」が3.9個であるのに対し、質問3「利用」は2.7個であった。「目的」として掲げてはいるものの実際の「利用」には至っていないケースが多い中で、「予算作成時の事業採択判断」に関しては、質問2で「目的」として回答した18団体のうち15団体が質問3で「利用」していると回答しており、他の回答と比較して高い率で実際の利用にまで結びついていた。また、質問2で「目的」として回答していなかったものの質問3で「利用」しているとした回答についても、「予算作成時の事業採択判断」が最も多い結果となった。

回答を額面どおり受け取るならば、職員の意識改革や住民に対する説明責任という点では十分には利用できていないが、予算作成時の事業採択判断には積極的に活用されているという結果となっている。ただし、行政評価の結果を十分に予算へ反映できない、という自治体の悩みも多く聞かれるところであり、全面的な事業採択判断にまでは至っていないのではないかとも思われる。

#### (4) 公開 (No. 4)

「行政評価の結果を公表されていますか」

回答団体数は30団体(5府県、25市)、回答総数は49であった。

行政評価の結果を公開している自治体は18団体(60%)、非公開の団体は12団体(40%)であった。公開している自治体のうち、公開手段が一つのみである自治体

は7団体であり、議会への説明のみと回答した自治体は3団体であった。したがって、住民に対して直接公表している自治体は15団体(50%)となる。

非公開としている自治体の多くは、事業の効率性評価、予算作成時の事業採択判断といった内部目的で行政評価を実施しているが、住民に対する説明責任を果たすことを目的としている団体もあり(質問3において「住民に対する説明責任を果たす」ことに利用していると回答しているにもかかわらず非公開としている団体もあった)、今後住民に対する公開は進んでいくものと思われる。

#### 地域別分析

回答団体数が少ないため、地域的な傾向は分析できなかった。

#### 規模別分析

府県と市とで顕著に相違が見られた。すなわち、府県では全自治体が「インターネットで公表」かつ「資料室等で縦覧に供している」と回答しており、複数の手段で住民に対して直接公開している。一方、市については半数近くの自治体が非公開であり、議会への説明のみの自治体も加えると60%に達している。市は住民と直接に接することが多い基礎自治体であるため、「公開」について慎重な姿勢をとっているのではないかと考えられる。

#### クロス分析

質問1「導入状況」に対する回答とのクロス分析を行ったところ、政策評価を実施している6団体のうち結果を非公開としているのは1団体である一方、一部事務事業に導入している14団体のうち7団体が結果を非公開としており、行政評価の導入状況が進んでいる自治体ほど公開に積極的であることが判明した。試行段階では住民に対する公開を行わない方針をとっている自治体も多いものと思われる。

次に、質問4に回答した団体のみについて質問2「目的」の回答と比較したところ、質問2の回答別で「事業の効率性の評価」「職員の意識改革」「予算作成時の事業判断」の順に、行政評価の結果を非公開としている割合が多いという結果であった。内部改善を行政評価の目的としている自治体の方が、行政評価の結果を公開することに対しては消極的であることが窺える。

#### (5) システム構築にあたっての課題(No.5)

「行政評価システム構築にあたっての課題は何でしょうか」

回答団体数は62団体(5府県、56市、1不明)、回答総数は170であった。

行政評価システム構築に当たっては様々な克服すべき課題が発生すると思われる



るが、中でも「適切な成果指標の選択が困難」との回答が54団体(87%)と、際立って多かった。成果に対して何をもちて評価するかという根本的な部分が行政評価におけるネックになっているものと思われる。その他の選択肢については概ね20~40%の自治体がそれぞれ取り上げておりばらつきが見られた。なお、その他の回答として「評価単位の設定」という回答が複数挙げられていた。

#### 地域別分析

「コストの把握が困難」という回答は全体では39%であったが、大阪府のみ50%を超えていた。また、「庁内の反発あるいは無関心」という回答は全体では31%であったが、和歌山県については3団体全てが回答していた。和歌山県ではこの他に「実施結果が十分に活用されない」「首長、幹部、職員の無関心」も2団体が回答しており、内部での実施体制作りにも苦労しているようである。

#### 規模別分析

府県と市との対比では、府県において「コストの把握が困難」「コストと成果の対比が困難」といったコストに関連する課題がいずれも60%の団体で回答されていたのに対し、市ではそれぞれ39%、32%であった。直接住民に対する事業を行っているかどうかの違いによるものではないかと考えられる。

#### クロス分析

質問1「導入状況」に対する回答とのクロス分析を行ったところ、導入段階が進むにしたがって回答数が増加する傾向が見られた。導入段階が進んでいる自治体が経験として課題をより多く認識しているものと思われる。特徴的な傾向としては「首長、幹部、職員の理解不足」との回答が、事務事業評価の導入状況が進むに従って増加しているにもかかわらず、政策評価を実施している団体では回答が皆無であった。事務事業評価の導入を進めていくに従い内部の温度差が表面化するが、内部での合意を取り付けた後に政策評価の導入に進む、というプロセスを経ているのではないかと考えられる。

#### (6) 事業毎のコスト把握にあたっての課題(No.6)

「事業ごとのコスト把握が困難な場合、その原因は何ですか」

回答団体数は40団体(4府県、35市、1不明)、回答総数は78であった。

事業毎のコスト把握にあたっての課題について質問したところ、「人件費等の間接費の配賦」「事業毎の減価償却費の把握」との回答が多い一方で、「事業毎の予算または実績の把握」「適切な財務会計システムの構築」といった回答は少数であった。したがって、歳出ベースでの直接的なコストは把握できているものの、非現金

支出や間接的なコストの把握に困難を感じているものと思われる。質問5において「コストの把握が困難」と回答した自治体に限定すると、実に90%以上の自治体が、「人件費等の間接費の配賦」を課題として回答している。

なお、その他として総合計画事業と予算事業が連動していないことを挙げている回答が複数見られた。

(7) 成果指標の選択にあたっての課題 (No.7)

「成果指標の選択が困難な場合、その原因は何ですか」

回答団体数は58団体(4府県、53市、1不明)、回答総数は133であった。

行政評価システム導入の課題として最も回答の多かった「成果指標の選択」について、具体的にどこが課題となっているかを質問したところ、「成果指標の定量化が難しい」が42団体(72%)と最も多く、次いで「客観性のある成果指標がない」が31団体(53%)であった。目標・成果が多元的・抽象的になりがちな行政活動の評価の難しさが端的に表れていると言える。一方「成果指標に必要なデータが収集できない」といった回答は14団体(24%)と少数であり、何を成果指標とするかという段階で困難を感じていることが分かる。

なお、ガイドラインが欲しいという回答は、府県ではゼロであり、また全事務事業に行政評価を導入している自治体全体でも3団体のみであった。行政評価の導入が進んでいる自治体は、既にある程度各自治体なりの成果指標の設定がなされていることが窺える。

(8) 成果指標策定にあたっての参考事例 (No.8)

「成果指標の策定にあたり何を参考にされましたか」

回答団体数は41団体(5府県、36市)、回答総数は70であった。

成果指標の策定にあたって何を参考にしたかを質問したところ、「先進自治体の事例」が23団体(56%)と最も多く、次いで「自治体内で独自に」が21団体(51%)となっていた。一方「海外の事例」「住民の声」という回答はごく少数であり、自治体間もしくは自治体内部での情報により、成果指標を策定していることが分かる。なお、その他としてコンサルタントの助言を挙げている回答が複数見られた。

(9) 現在利用している成果指標の課題 (No.9)

「現在利用している成果指標について課題はありますか」

回答団体数は37団体(5府県、32市)、回答総数は55であった。

現在利用している成果指標の課題について質問したところ、「特にない」と回答した自治体は1団体のみであり、多くの自治体が何らかの課題を認識していることが判明した。中でも「行政の実態を完全に反映できていない」という回答が27団体(73%)と際立って多く、「他自治体との比較」「複雑すぎる」といった回答は比較的少ないことから、成果指標の中身の妥当性に疑問を感じているものと思われる。行政活動のアウトカムを一元的、定量的に把握することが困難であることが窺える。

#### (10) 外部からの助言 (No.10)

「行政評価システムの導入にあたり、外部からの助言を得ましたか」

回答団体数は47団体(5府県、41市、1不明)、回答総数は70であった。

行政評価システム導入にあたって外部からの助言を得たかどうか質問したところ、「自治体内部だけでの導入」と回答した自治体は7団体(15%)であり、外部からの助言を得ている自治体が多数であることが判明した。外部者としては、コンサルタント会社が20団体(43%)、学識経験者が18団体(38%)という結果であり、住民からの助言と回答した自治体は少数であることから、専門家の助言を活用していることが分かる。

##### 地域別分析

大阪府、京都府、奈良県ではコンサルタント会社の関与が最も多く、兵庫県、三重県では学識経験者の関与が最も多かった。また、監査法人又は公認会計士と回答した6自治体のうち、5自治体が兵庫県に集中していた。

##### クロス分析

質問1「導入状況」に対する回答とのクロス分析を行ったところ、導入が進んでいる自治体(全ての事務事業に導入している自治体)で最も多かった回答は「コンサルタント会社」と「先進自治体」であり、「自治体内部だけで導入」という回答はわずか1団体であったが、一方、導入途上の自治体(一部の事務事業に導入している自治体)では「自治体内部だけで導入」という回答が30%という結果が得られた。先行している自治体については、書籍などの情報の蓄積が少なく専門家や経験者に依存せざるを得なかったが、かなり普及してきた現在では、書籍等を参考に独力でも導入できる環境が整ってきたのではないかと推測される。

#### (11) 外部委託料 (No.11)

「行政システム検討から本格導入までの外部委託料総額は、どの程度見込んでおられますか」

回答団体数は41団体（4府県、35市、1不明）、回答総数は41であった。

行政評価システム検討から本格導入までの外部委託料総額の見込みを質問したところ、「1千万円未満」という回答が25団体(61%)を占め、5千万円以上の選択肢を回答した自治体は皆無であった。より大規模なシステムが要求される府県においても、4団体全てが「1千万円未満」と回答しており、厳しい財政事情を反映した結果となっている。

### 第三章 B / S、行政コスト計算書に関する現状分析について

#### 1. 分析の前提

B/S、行政コスト計算書は、自治体が抜本的な行財政の改革を行う際に、NPM（ニューパブリックマネジメント）の手法の一つとして、発生主義会計・複式簿記の考え方によるバランスシートなどに代表される企業会計的手法を導入して作成されたものである。自治体においてはいわゆる官庁会計を適用しており、単式簿記、現金主義の会計の世界にどっぷり浸かっているため、民間の企業会計的手法を導入しても、その方法の活用について充分行われているとは言えない自治体も多いと考えられる。

今回の自治体に対するアンケートは、自治体がB/S、行政コスト計算書に関してどのような意識を持ち、このような企業会計的手法の導入に際してどのような課題を認識しているかについてその現状分析を行うことにより、課題に対する提案を今後行うことを一つの目的として実施されたものである。

なお、B/S、行政コスト計算書に関する現状分析に際しては、以下の方針に基づいて実施した。

#### アンケート項目別分析

自治体に対するアンケートのうち、B/S、行政コスト計算書に関する質問として12から18までの質問を対象とし、自治体を近畿圏の府県と市に区分してアンケート項目別に分析を行った。

有効回答団体は、近畿圏の府県5団体、市62団体であるが、回答は複数回答を認めているため、回答件数合計は近畿圏の府県及び市団体合計とかならずしも一致していない。アンケート調査結果は複数回答を勘案して1回答1件でカウントしているが、比率は回答件数/回答団体合計で算出している(資料3参照)。

#### クロス分析

NPMの手法の一つである企業会計的手法は、それ単独で実施されることもあるが、自治体の行政評価への取組みとの相関関係が高いと考えられる。

たとえば、事務事業評価を行う際に、事務事業別予算と比較するための実際原価を把握しようとするれば、事務事業別の活動原価を算定する必要があり、減価償却費や退職給与引当金など発生主義による企業会計的手法を適用することなどがあげられる。

そこで、自治体の行政評価への取組み方によって、企業会計的手法の一つであるB/S、行政コスト計算書に関する回答状況を検討し、行政評価とどのような関連性があるかを分析した。

具体的には、行政評価への取組み方を以下のように区分し、その上で質問 1

2 から 18 までのアンケート項目をクロスさせ、特徴的な回答結果が得られたものを記載している。アンケート調査結果は複数回答を勘案して 1 回答 1 件でカウントしているが、比率は回答件数/グループごとの回答団体合計で算出している(資料 5 参照)。

A グループ(府県 5、市 12 合計 17 団体)：行政評価への取組み方が上位のグループ

- ・ 政策評価を導入
- ・ すべての事務事業において導入

B グループ(市 18 団体)：行政評価への取組み方が中位のグループ

- ・ 一部の事務事業において試験的に導入

C グループ(市 32 団体)：行政評価への取組み方が下位のグループ

- ・ 導入検討中
- ・ 導入予定なし
- ・ その他

## 2 . 分析結果の要約

### アンケート項目別分析

- ・ 近畿圏の自治体における B / S 等の作成状況は全国的に見ても相対的に良いが、行政コスト計算書やキャッシュフロー計算書は B / S よりも作成比率は低い。
- ・ B / S 等の作成基準は総務省方式が定着しており、一部の自治体は独自方式も工夫も見られるが、単式簿記、現金主義の官庁会計では限界もある。
- ・ B / S 等の作成目的は、説明責任(アカウンタビリティ)を遂行することが第一義的であるが、財務分析を通じて職員に経営改善への意識改革に繋げると共に、行政運営の効率化の意思決定に役立つ情報として活用しようとする動きもある。
- ・ B / S 等の公表状況は、ほとんどの団体が複数の媒体を使用して情報公開しようとしているが、公表方法については自治体間で温度差がある。
- ・ B / S 等の作成上の問題点は、これらの活用方法が自治体側に定着していないこと、住民が容易に理解・納得できるような工夫をして公表されていないことなどがあげられる。
- ・ B / S 等の結果の活用状況は、自治体での行政評価自体の技術的な手法や制度そのものが未成熟であるため、ほとんどの団体が活用していない。

- ・ B / S等の活用できない問題点は、B/S、行政コスト計算書を事業別に展開するような仕組みが整備されていないことが要因である。  
クロス分析
- ・ 行政評価とB / S等の作成状況との関連については、府県レベルでは相関関係は高いことが明らかになったが、市レベルではさほどの相関関係が見出せなかった。
- ・ 行政評価とB / S等の公表状況との関連については、A グループでも市レベルでは情報公開に対して消極的な団体が少なからずいるという意外な結果になったのに対し、C グループでは行政評価への取り組み方と相関関係があると認められた。
- ・ 行政評価とB / S等の作成上の問題点との関連については、行政評価への取り組み方が下位の団体ほど、これらの活用方法に係る技術的問題の所在が見て取れる。
- ・ 行政評価とB / S等の結果の活用状況との関連については、どの団体、どのグループも活用していると回答した団体はなく、B/S、行政コスト計算書の結果の活用ができていないという点でほとんど差がなかった。

### 3 . 調査結果のアンケート項目別分析

#### ( 1 ) B / S等の作成状況 ( No.1 2 )

「バランスシート等についてどのようなものを作成されていますか。」

企業会計的手法導入の具体例として B/S、行政コスト計算書の作成に代表されるが、府県レベルではすべて作成されているものの、市レベルではその他の回答をした団体のうち、7 団体が検討中または未作成と言う回答であった。

この検討中または未作成と言う回答比率は 10.4%( = 7 団体/67 団体)であるが、富士通総研の研究レポート 140 では、2001 年 11 月に総合研究開発機構により実施された全国の市レベルの同様なアンケート結果は 53.4%となっており、これと単純比較した場合、近畿圏では企業会計的手法を導入している団体が全国的に見ても相対的に多いものと認められる。

一方、B/S のうち、連結 B/S を作成している団体は府県・市とも 2 団体であるが、連結の範囲は普通会計と公営事業会計を範囲内としている総務省様式を適用している団体が 3 団体、法定公社まで含めているのは 1 団体となっている。

連結 B/S の作成団体が極めて少ない結果となったが、自治体に関する説明や分析が普通会計を中心に行われ、民間企業のように連結数値でデータを算出・分析すると言う発想がまだ少ないこと、連結 B/S を作成する手法として連結範囲や連結集計などの考え方が未だ定着したものがないことなどがあげられる。

また、行政コスト計算書やキャッシュフロー計算書では、全体として B/S より

作成比率が下がっており、特に市レベルではとりあえず B/S だけでも作成してみると言う団体が比較的多いことが見て取れる。

( 2 ) B / S 等の作成基準 ( No. 1 3 )

「バランスシートや行政コスト計算書をどのような基準で作成されていますか。」

B/S、行政コスト計算書の作成基準はすべての団体が総務省方式を適用しており、府県レベルでは唯一 1 団体が固定資産、退職給与引当金の算定について独自の方法を総務省方式と併せて適用している。

固定資産について、総務省方式では通常決算統計資料から行政目的別に表示されており、自治体がどの行政目的にどれだけの資金を投入したかを明らかにされるが、形態別科目別に表示されていない。官庁会計の単式簿記、現金主義の世界では固定資産の正確な実態を表示するのには限界がある。

退職給与引当金は総務省の研究報告では、原則的方法として全職員の期末要支給額の100%を計上する方法があるが、データ収集の困難性から例外的な方法も紹介している。

しかしながら、その方法でも実際には検討されている団体がほとんどないのは、実務上の計算に際して実施可能性が困難なこと及び実態を把握するためのデータ自体が十分整備されていないものと考えられる。

( 3 ) B / S 等の作成目的 ( No. 1 3 )

「バランスシートや行政コスト計算書を作成される目的は何でしょうか。」

B/S、行政コスト計算書の作成目的は、自治体の財政状態がどのようになっているか、1年間のトータルコストがどれくらい発生しているかなどを明らかにするためであり、そして、そのような状況を住民に対して公表することにより説明責任(アカウンタビリティ)を遂行することとされている。

その点で、「財政状態等を明らかにする」と回答した団体は府県 100%、市 61.3%、「情報公開」及び「財政状態等の分析・改善に利用」と回答した団体は府県 60%、市は 30%を超えており、これらの回答にアンケート結果が集中したのは自治体もそのことを強く意識していることが見て取れる。

また、施設別の B/S、行政コスト計算書を作成することにより、料金体系の見直しや行政サービス分野別の経営改善に利用している団体もある。

これは、単に B/S、行政コスト計算書を作成するだけでなく、職員にコスト意識を持たせ、経営改善への意識改革に繋げると共に、それを行政運営の効率化の意思決定に役立つ情報として活用しようとする動きも出てきている。

( 4 ) B / S 等の公表状況 ( No. 1 5 )



「バランスシートや行政コスト計算書を公表されていますか。」

住民に対する説明責任(アカウントビリティ)の要請を受けて、自治体の行政活動の公表は進んできているが、B/S、行政コスト計算書の公表はほとんどの団体が実施しており、非公開の団体は府県 0%、市レベルでも 9 団体 14.5% となっている。

B/S、行政コスト計算書の公表手段については、府県レベルと市レベルでは相違が見られる。府県レベルではすべての団体がインターネットで公表しており、また、それ以外の方法もほとんどの団体が複数の媒体を使用している。したがって、住民側からすればいろいろな媒体により B/S、行政コスト計算書を知り得る状況にあると言える。

これに対し、市レベルでは公表手段は一つと回答した自治体が 25 団体あり、そのうち議会に説明と回答した自治体が 9 団体もある結果となっている。回答どおり議会に説明されたただけだとすると、実際にどのくらいの住民が B/S、行政コスト計算書の存在を知り得たかは疑問であり、公表方法の温度差が自治体間にもあることがわかる。B/S、行政コスト計算書について住民の情報格差をできるだけ解消するためにも、自治体としては幅広い公表手段を考える必要がある。

#### (5) B/S等の作成上の問題点(No.16)

「バランスシートや行政コスト計算書の問題点は何でしょうか。」

B/S、行政コスト計算書の問題点については、これらの活用方法が自治体側に定着していないこと、住民に対して必ずしも容易に理解・納得してもらうような工夫がなされた形で公表されていないことなどがあげられる。

この点、上記の問題点について府県レベルと市レベルでは相違が見られる。府県レベルでは、アカウントビリティにつながらないと回答した自治体は 1 団体のみであり、すでに問題は認識済みで今後の具体的な活用方法を志向している回答が目立った。

市レベルでは住民が理解できないと回答した自治体が 22 団体 35.5% と最も多く、次いで他団体との比較可能性がないと回答した自治体が 14 団体 22.6% となっている。

B/S、行政コスト計算書をそのまま公表しただけでは、住民の理解が得られないのは当然であり、図、グラフ等による解説はもちろんのこと、これらを公表して住民に何を訴えたいか、今後の行政運営にどう活用するかなど一般の住民が関心を持てるような工夫をする必要がある。

また、企業会計的な分析手法を導入して、B/S、行政コスト計算書の経年比較、自治体間比較分析を行うなど分析結果をデータベース化することが考えられる。

( 6 ) B / S 等の結果の活用状況 ( No. 1 7 )

「行政評価においてバランスシート・行政コスト計算書の結果を活用されていますか。」

行政評価において B/S、行政コスト計算書の結果を活用している自治体は府県・市ともゼロ回答であった。ほとんどの団体が検討中、活用しない(活用していない)と回答していた。

これは、自治体での行政評価自体の技術的な手法や制度そのものが未成熟であるため、行政評価におけるB/S、行政コスト計算書の結果を使いこなすだけのノウハウもその活用方法も確立されていないことによる。

( 7 ) B / S 等の活用できない問題点 ( No. 1 8 )

「上記で活用できない問題は何ですか。」

バランスシートや行政コスト計算書を事業別に展開できないと回答した自治体が府県 60%市 25.8%となっている。

これは、行政評価を政策別・施策別・事務事業別に行う際に、行政資源をインプットした結果をアウトプット情報として、B/S、行政コスト計算書を事業別に展開するような仕組みが整備されていないことが最大の原因と考えられる。

先進自治体ではこれらの情報を自前で整備しようという動きはあるが、全体からすると少数であり、今後の工夫が待たれるところである。

#### 4 . 調査結果のクロス分析

( 1 ) 1 と 1 2 のクロス分析

A グループで府県レベルでは、普通会計バランスシートと行政コスト計算書をすべての団体が作成しているが、比率では 100%と同率となっており、同様に市レベルでは、比率では普通会計バランスシート 75.0%と最も多く、B 及び C グループも普通会計バランスシートの作成比率が高い結果となっている。

これは、府県レベルでは行政評価への取組み方と普通会計バランスシート及び行政コスト計算書作成との相関関係は高いことが明らかになったが、市レベルでは逆に行政コスト計算書が普通会計バランスシートほど作成されておらず、府県レベルほどの相関関係が見出せなかった。

一方、行政評価への取組み方がこれからと考えられる団体でも、普通会計バランスシートの作成のみ比率が高くなったのは、普通会計バランスシートぐらいは作成しておこうという意思が働いたのでないかと推定される。

なお、連結バランスシートは少数ながら A 及び C グループから作成されているが、行政評価への取組み方との関連性はこの結果を見る限り導き出せなかった。

(2) 1と15のクロス分析

Aグループで府県レベルでは非公開と回答した自治体はなかったが、市レベルでは非公開と回答した自治体が2団体(回答比率16.7%)もあったことは、行政評価への取り組みが進んでいるにもかかわらず、情報公開に対して消極的な団体がいることは意外な結果となった。

また、Cグループで議会に説明あるいは非公開と回答した自治体の回答件数合計が18件(回答比率合計56.2%)もあり、情報公開に対して消極的な団体がいることについて行政評価への取り組み方との関連性において相関関係があるものと認められた。

(3) 1と16のクロス分析

B/S、行政コスト計算書の問題点に言及している件数合計から見ると、Aグループが最も少なく、Cグループが最も多い結果となっている。これは行政評価への取り組み方が下位に行けば行くほど、これらの活用方法の技術的問題と住民に対する説明責任の問題の所在が見て取れる。

なお、府県レベル(Aグループ)ではその他の回答が一番多かったが、その主なものは事務・事業別や施設別のB/S、行政コスト計算書に展開できる手法が確立されていないという問題に言及している団体が比較的多く、B/S、行政コスト計算書の活用に対する意識が高いと言う結果となった。

(4) 1と17のクロス分析

行政評価におけるB/S、行政コスト計算書の結果の活用については、府県レベル及び市レベルのどのグループも活用していると回答した団体はなく、どの団体もB/S、行政コスト計算書の結果の活用ができていないという点でほとんど差がなかった。

行政評価におけるB/S、行政コスト計算書の結果の活用方法については、現状では試行錯誤の状況にあることから、今後の各自治体の工夫が期待されるが、民間の専門的な知識やノウハウなど外部の意見も適時に活用する必要性があるものと考えられる。

## 第四章 行政評価システムおよびB/S・行政コスト計算書の課題について

### 1. 行政評価システムの課題

アンケートによると、行政評価システムにおける課題は以下のとおりである。

#### 行政評価システムの活用法が十分でない

行政評価システムの導入には、職員の意識改革、事業効率性の評価、住民に対する説明責任、予算作成時の事業採択判断などのさまざまな目的がある。アンケート結果によると、行政評価システムを導入した自治体においては、予算作成時の事業採択判断には十分活用されているように見受けられる一方、職員の意識改革や住民に対する説明責任の目的については、活用状況は不十分である。

これは、現在の厳しい財政状態の中で事業採択判断が重要視されている面を表していると思われる。ただし個別意見によると必ずしも事業採択判断として十分に機能していない場合も見られる。また職員の意識改革や住民に対する説明責任については、利用方法について改善の必要があると思われる。住民に対する説明責任の点では、現在導入されている行政評価システムが事務事業に限られている自治体が多く、住民の関心や理解を得るためには施策評価や政策評価まで進めていくことが必要である。

さらに個別意見として、評価帳票の作成に労力が割かれており利用が不十分であるという意見がみられた。行政評価システムの導入や評価帳票の作成のみが最終目的化しないよう、導入目的や活用方法を明確にした上で導入を図ることが重要であると思われる。

#### コストの正確な把握

行政評価に当たっては、事業に要したフルコストが重要な指標となるが、現在のところ正確なコストの把握が十分に行えていないという意見があった。これは、予算及び決算が款・項・目・節という区分で作成されるため、事業ごとのコスト把握があまり行われてこなかったことが一因であると思われる。

特に、コストの把握が困難との回答のうち 90%を上回る自治体において人件費の配賦が課題として認識されており、事業ごとに人件費を配賦する手法の検討が今後の最大の課題であるといえる。現状においては、事業毎の稼働人数を概算で見積り、平均給与金額を乗じて概算金額を算出している自治体が多いようであるが、今後、事業毎の厳密な原価計算やABC（活動基準

原価計算)を導入して実際に要しているコストをより正確に把握することやそのデータをコスト削減のための基礎資料として活用することを検討する必要がある。

また事業毎の減価償却費の把握もコスト把握における課題として多くの自治体において認識されている。これは公会計においては貸借対照表が作成されず、資産台帳においても金額把握が十分行われていないことがその理由であると考えられる。また、多くの自治体においてバランスシートの作成が行われているが、総務省方式によった場合、固定資産の内訳が認識できないため、事業毎の減価償却費の把握が行えないこととなる。この点については、資産台帳の整備を行うとともに、資産と事業の関係を整理することにより解決を図っていく必要があると思われる。

#### 成果指標の標準化

成果指標の選択は、90%を上回る自治体において行政評価システム導入における課題として認識されている。この指標の選択が行政評価の実効性に大きな影響を与えるが、現状では、「評価指標の定量化が難しい」「客観性のある評価指標がない」という課題が挙げられている。

評価指標の選択は事業実施部署にまかされている場合が多いため、適切な評価指標の設定に時間を要したり、場合によっては事業を評価するのに適切でない指標が選択されるおそれがある。また、各自治体が同種の事業について異なる評価指標を選択することにより、自治体間の比較が行えない場合もある。現状では先進事例を参考に、各自治体で工夫して評価指標を設定している場合が多いようであるが、今後、事業ごとに標準的な成果指標の設定のためのガイドラインを策定することも必要であると思われる。

さらに、現在利用している成果指標が行政の実態を完全に把握できていないという回答が多く、成果指標の適切な選択が行政評価システムの有効性の鍵となる。

#### 評価の画一化

行政の行う事業は多岐にわたるが、評価システムで使用する帳票は全ての事業において単一のものを利用している場合がある。このために事業評価が画一的になったり、適切な評価が行われない場合もある。こうした画一化を防ぎ、行政評価システムをより実効性のあるものとするためには、事業の種類をいくつかに分け、それぞれの特徴にあった評価を実施する必要があると思われる。

#### 総合計画と事務事業の関係整理

行政評価においては、一般的に、政策 施策 事務事業という流れで評価を行うことが多いが、政策及び施策を文書化したものである総合計画と個々の事務事業の関係が十分整理されていない場合がある。個々の事務事業が自治体のどの政策や施策に関連するものなのかを整理することが、行政評価を実施する上で必要となる。

#### 首長、幹部、職員の理解不足

首長、幹部、職員の理解不足を課題としている自治体があった。これは行政評価担当部署が導入に向けて研修や説明会などを開催しているにもかかわらず、担当部署以外においては、導入の目的や評価システムの全体像が理解されず、帳票作成の負担などに対する反発が起こっている場合などが想像される。

## 2 . B / S ・ 行政コスト計算書の課題

アンケートによると、B / S、行政コスト計算書における課題は以下のとおりである。

### 他団体との比較ができていない

民間企業でも同じであるが、特定の団体の財政状態を判断するためには他団体との比較や、同業種の平均値との比較を行うことが不可欠である。しかし、現在のところ、他団体のデータ入手が充分でないため、他団体との比較、特に財政規模等の類似団体との比較が充分に行えていない。今後は、こうした情報収集や比較分析が必要となる。

### 財務分析手法が確立されていない

自治体バランスシートや行政コスト計算書作成は近年始まったところであり、利益追求を目的とする民間企業とはその内容が異なる面がある。こうした面を反映した財務分析については、総務省の作成マニュアルにおいて、例えば、次のような指標が紹介されている。

#### ・ 社会資本形成の世代間負担比率

社会資本整備をしめす有形固定資産のうち、これまでの世代により整備された割合と、将来世代が負担すべき割合を示す。

#### ・ 有形固定資産の行政目的別経年比較

行政分野ごとに社会資本整備がどのように形成されてきたかを経年比較することでわかり易く示す。

#### ・ 住民一人当たりバランスシート

各自治体の規模はさまざまであり単純な比較が困難であるので、バランスシートの各項目を住民一人当たりで算出することで比較可能にする。

しかし、アンケート結果からは現在の財務分析手法は、まだ充分とはいえないという意見があり、今後、住民に対する情報開示を充実させ、行財政改革や行政管理に役立てるなど行政コスト計算書導入をより実効あるものにするには、さらに分析手法を充実させることが不可欠であるといえる。

### バランスシートが実態を表していない

バランスシートに時価情報を求める視点からは、計上されている資産にインフラ資産が多いため、その資産評価や資産価値を疑問視し、バラ

ンスシートが自治体の実態を表していないとする意見がある。これについては、資産の評価方法という非常に根本的な点に対する疑問であるが、バランスシートの利用目的の違いから発生していると思われる。つまり、現状のバランスシートは計上資産を過去の投資金額の累計から時の経過による減価を控除した方法で評価する取得価額に基づく基準により作成されている。この場合当然資産価額は現在の売却価値を表すものでないが、バランスシート計上資産金額に処分可能価額を求める立場からはこうした批判が出ているものである。

#### 資産把握が困難

自治体バランスシートは、ほとんどの自治体において総務省方式によって作成されているが、この場合には決算統計資料から作成されているため、固定資産の総額は把握されているものの個々の内容が把握されていない。官庁会計が単式簿記で処理されており簡便的な手法によってバランスシートを作成しているためやむを得ない面もあるが、発生主義に基づく個々の事業コスト把握に利用できない問題がある。

個々の事業コストを把握するためには、その資産内容を個別に把握する必要があるが、現在のバランスシートでは把握されていないため、別途、資産台帳の整備などにより資産の内容把握を行う必要があるが、膨大な事務作業を必要とするため、これが行われていない場合が多い。

現在のバランスシートは、こうした個々の事業コストの利用目的には適用できず、作成はしたが利用方法がよくわからないという意見の一因となっている。

#### 住民への説明手法が難しい

住民が必ずしも企業会計になじんでいるわけではなく、バランスシートを単独で開示しても、多くの住民がそれを理解できるわけではない。そのため、内容を説明する文章や図表などを併せて作成する必要があるが、等の課題もあり、住民が十分理解できるものとなっていない。

#### 退職給与引当金の計上金額算出

バランスシート作成においては、原則的には全職員の期末要支給額の100%を計上することとなっているが、これまでは職員の退職金は実際に退職するまで計算されることがないため、退職給与引当金の計上データが収集されない場合が多い。バランスシート作成に当たっては、他の簡便的な手法によって作成されることが多いが算出された退職給与引



当金の精度について疑問が残っている。

企業会計手法の全てが行政へ反映されるわけではない

行政と企業は、事業内容や目的が異なり、当然、企業会計手法の全てが行政になじむわけではなく、利用できるものとそうでないものを見極める必要があることはもちろんである。この意見については、公会計分野に企業会計手法を導入することが一種のブームになっていることに対する批判の意味がこめられていると推測される。

### 3. 共通

行政評価システム及び行政コスト計算書に共通する課題には以下のものがある。

庁内の連携

導入担当以外の部署においては、導入の目的が十分理解されていなかったり、事務負担の増加などにより、導入に対する反発や無関心といった問題がある。

発生主義会計と行政評価の結び付け方がわからない

行政評価において、事業毎のコストの把握は重要な課題であるが例えば(2)4で述べたように、発生主義に基づく減価償却費が事業毎に把握できない等の問題があり、技術的に発生主義会計によるコストが行政評価に利用できない問題がある。

## おわりに

行財政改革の重要なツールとみなされている行政評価や企業会計的手法が、地方自治体に導入され始めて数年が経過してきた。そこで近畿圏内の各地方自治体の現状と課題について、アンケートによりご意見を伺った結果を取りまとめたものが当冊子である。

これらのツールについては、予想どおり、すでに多くの自治体で導入されているが、同時にさまざまな課題が存在することも明確になった。当冊子においては、現状と課題については明確になったが、必ずしも課題の解決策については十分示すことができなかった面もあり、引き続き研究課題として行く必要があると考えている。

最後に、お忙しい中アンケート調査にご協力いただいた地方自治体の皆様に心よりお礼申し上げます。本冊子が少しでもお役にたてば幸いです。

日本公認会計士協会 近畿会  
社会公会計委員会委員長 森田祐司

なお、本報告の執筆者（すべて公認会計士）は以下のとおりである。

情報公開小委員会委員長 遠藤 尚秀  
情報公開小委員会委員長 西野 裕久  
金 志煥  
鈴木 亮

## （参考文献）

1. 白川一郎、小野達也「NPMの導入による地方自治体の改革に向けて」  
（2002）富士通総研（FRI）経済研究所。
2. 総務省編『地方財政白書 平成14年度版』

## < 卷末資料 >

平成 14 年 3 月 14 日

行政評価に関するアンケートについて

総務部長 殿

日本公認会計士協会近畿会  
会 長 大 西 寛 文  
同 社会公会計委員会  
委員長 森 田 祐 司  
(担当小委員長 遠藤尚秀・西野裕久)  
大阪市中央区久太郎町 2-4-11  
クラボウアネックスビル 2F  
TEL : 06-6271-0400  
FAX: 06-6271-0415

行政評価導入についての調査ご協力をお願い

拝啓

時下、ますますご健勝のこととお慶び申し上げます。平素は格別のご高配を賜り厚くお礼申し上げます。

さて、日本公認会計士協会近畿会社会公会計委員会におきましては、このたび研究活動の一環といたしまして、行財政改革のツールのひとつである「行政評価」の現状を分析して提言を行うことを目的に、現在、皆様の団体に置かれまして取り組まれている状況調査を実施いたしたいと思慮いたしております。

つきましては、ご多忙中まことに勝手ながら、同封いたしました質問にお答えいただき、同封の封筒にて返信いただきたくませう、ご協力のほどよろしくお願い申し上げます。

なお、ご回答の結果は当委員会の研究のみに使用し、貴団体名を公表することはありません。また分析結果につきましては、個別名は明らかにしませんが、取りまとめ次第皆様にお役立ていただけますようご連絡させていただきます。

敬具

以下の質問につき、ご回答お願いいたします(該当項目に丸印を付してください)。  
なお、回答の中に該当項目が複数ある場合には、すべての該当項目をお答えください。

1. 行政評価システムをどの程度導入されていますか
- A 政策評価を導入
  - B すべての事務事業において導入
  - C 一部の事務事業において試験的に導入
  - D 導入検討中
  - E 導入予定なし
  - F その他( )

なお、D及びEの方も以下の質問に可能な限りご協力お願いいたします。

2. 行政評価を実施される(あるいはしようとする)目的は何でしょうか
- A 住民満足度及び住民ニーズの把握
  - B 事業の効率性の評価
  - C 事業の進捗管理
  - D 予算作成時の事業採択判断
  - E 人事評価、給与への反映
  - F 職員の意識改革
  - G 住民に対する説明責任を果たす
  - H その他( )

3. 現在、行政評価の結果を何に利用されていますか
- A 住民満足度及び住民ニーズの把握
  - B 事業の効率性の評価
  - C 事業の進捗管理
  - D 予算作成時の事業採択判断
  - E 人事評価、給与への反映
  - F 職員の意識改革
  - G 住民に対する説明責任を果たす
  - H その他( )

4. 行政評価の結果を公表されていますか
- A インターネットで公表
  - B 広報誌で公表
  - C 資料室等で縦覧に供している
  - D 議会に説明
  - E 非公開

5. 行政評価システム構築にあたっての課題は何でしょうか
- A コストの把握が困難
  - B コストについて、予算と実績の対比が困難
  - C 適切な成果指標の選択が困難
  - D コストと成果の対比が困難
  - E 実施結果が十分に活用されない
  - F 庁内の反発あるいは無関心
  - G 首長、幹部、職員の理解不足
  - H 作成に時間を要しすぎる
  - I その他( )

6. 事業毎のコスト把握が困難な場合、その原因は何ですか
- A 事業毎の予算または実績が把握されていない
  - B 事業毎の減価償却費の把握が困難
  - C 人件費等間接費を各事業へ配賦することが困難
  - D 金利を各事業への配賦することが困難
  - E 適切な財務会計システムが構築されていない
  - F その他( )
7. 成果指標の選択が困難な場合、その原因は何ですか
- A 成果指標の定量化が難しい
  - B 客観性のある成果指標がない
  - C 適当な成果指標がない
  - D 事業ごとの標準的な成果指標がわからない(ガイドラインがほしい)
  - E 成果指標に必要なデータが収集できない
  - F その他( )
8. 成果指標の策定にあたり何を参考にされましたか
- A 先進自治体の事例を参考にした
  - B 海外の事例を参考にした
  - C 住民の声をできるだけ反映した
  - D 自治体の施策方針/目標にあわせて自治体内で独自に決定した
  - E 担当部署が目標としている指標を参考にしている
  - F その他( )
9. 現在利用している成果指標について、課題はありますか
- A 特にない
  - B 行政の実態を完全に反映できていない
  - C 同規模の他の自治体との比較ができない
  - D 複雑すぎて、成果の内容について、住民の理解を得にくい
  - E 運営にコスト・時間がかかり過ぎる
  - F その他( )
10. 行政評価システムの導入に当たり外部からの助言を得ましたか
- A 自治体内部だけで導入
  - B 住民からの助言
  - C 先進自治体からの助言
  - D 監査法人又は公認会計士からの助言
  - E 教授等の学識経験者からの助言
  - F コンサルタント会社からの助言
  - G その他( )
11. 行政システム検討から本格導入までの外部委託料総額は、どの程度見込んでおられますか
- A 1千万円未満
  - B 1千万円以上3千万円未満
  - C 3千万円以上5千万円未満
  - D 5千万円以上7千万円未満
  - E 7千万円以上1億円未満
  - F 1億円以上

12. バランスシート等についてどのようなものを作成されていますか  
A 連結バランスシート(連結の範囲: )  
B 普通会計バランスシート  
C 行政コスト計算書  
D キャッシュフロー計算書  
E その他( )
13. バランスシートや行政コスト計算書をどのような基準で作成されていますか  
A 総務省方式  
B 独自の方法を採用されている場合には、以下のご質問にお答えください。  
・固定資産について  
数量について  
ア 財産台帳から積み上げで行っている  
イ その他( )  
評価について  
ア 取得価額を利用  
イ 時価を利用  
ウ その他( )  
・退職給与引当金について  
ア 個人ごとに要支給額を算定  
イ その他( )  
・その他項目について独自の方式を採用している場合には、具体的な内容についてお教えください。  
( )
14. バランスシートや行政コスト計算書を作成される目的は何でしょうか  
A 財政状態等を明らかにする  
B 行政評価に利用  
C 情報公開  
D 財政状態の分析・改善に利用  
E その他  
( )
15. バランスシートや行政コスト計算書を公表されていますか  
A インターネットで公表  
B 広報誌で公表  
C 資料室等で縦覧に供している  
D 議会に説明  
E 非公開
16. バランスシートや行政コスト計算書の問題点は何でしょうか  
A アカウンタビリティにつながらない  
B 住民が理解できない  
C 他団体との比較可能性がない  
D 利用方法がわからない  
E その他( )

17. 行政評価においてバランスシート・行政コスト計算書の結果を活用されていますか
- A 活用している
  - B 検討中
  - C 活用しない
  - D その他( )
18. 上記で活用できない問題は何ですか
- A バランスシートや行政コスト計算書を事業別に展開できない
  - B 固定資産の内訳がわからない
  - C 退職給与引当金の内訳がわからない
19. 事業ごとのコスト把握に当たり現在の情報システムで充分ですか
- A 充分である
  - B 充分ではないが、現在システム構築検討中
  - C 充分でないが、情報システムを改定する予定はない
20. 現在進められる中での課題等お気づきの点を御自由に記載をお願いします

ご回答ありがとうございました。

なお、まことに勝手なお願いですが、今後、ヒアリング等にご協力いただけますならご連絡先をご記入ください。

お名前：  
電話：  
メール：



(注1) 問1を除き複数回答可であるため回答団体数と回答総数とが一致しないが、各選択肢の回答割合については回答団体数を母数として計算しており、回答割合の合計は100%となっていない。  
 (注2) 行政評価を導入していることを前提としている質問などもあるため、各問に対する回答団体数はそれぞれ異なる。

### 問1 行政評価システムをどの程度導入されていますか

	大阪府		京都府		滋賀県		奈良県		兵庫県		三重県		和歌山県		不明		合計	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
A 政策評価を導入	4	17.4%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	1	6.7%	1	11.1%	-	0.0%	-	0.0%	6	8.8%
B すべての事務事業において導入	10	43.5%	-	0.0%	1	25.0%	1	20.0%	2	13.3%	1	11.1%	1	33.3%	-	0.0%	16	23.5%
C 一部の事務事業において試験的に導入	3	13.0%	4	50.0%	3	75.0%	-	0.0%	6	40.0%	3	33.3%	1	33.3%	-	0.0%	20	29.4%
D 導入検討中	9	39.1%	3	37.5%	-	0.0%	2	40.0%	6	40.0%	4	44.4%	1	33.3%	1	100.0%	26	38.2%
E 導入予定なし	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	1	20.0%	1	6.7%	1	11.1%	-	0.0%	-	0.0%	3	4.4%
F その他	1	4.3%	1	12.5%	-	0.0%	1	20.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	3	4.4%
団体数	23	100.0%	8	100.0%	4	100.0%	5	100.0%	15	100.0%	9	100.0%	3	100.0%	1	100.0%	68	100.0%

	府・県		市		不明		合計	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
A 政策評価を導入	3	60.0%	3	4.8%	-	0.0%	6	8.8%
B すべての事務事業において導入	5	100.0%	11	17.7%	-	0.0%	16	23.5%
C 一部の事務事業において試験的に導入	-	0.0%	20	32.3%	-	0.0%	20	29.4%
D 導入検討中	-	0.0%	25	40.3%	1	100.0%	26	38.2%
E 導入予定なし	-	0.0%	3	4.8%	-	0.0%	3	4.4%
F その他	-	0.0%	3	4.8%	-	0.0%	3	4.4%
団体数	5	100.0%	62	100.0%	1	100.0%	68	100.0%

### 問2 行政評価を実施される(あるいはしようとする)目的は何でしょうか

	大阪府		京都府		滋賀県		奈良県		兵庫県		三重県		和歌山県		不明		合計	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
A 住民満足度及び住民ニーズの把握	8	34.8%	4	50.0%	1	25.0%	2	50.0%	6	42.9%	5	62.5%	1	33.3%	1	100.0%	28	43.1%
B 事業の効率性の評価	21	91.3%	5	62.5%	4	100.0%	3	75.0%	12	85.7%	4	50.0%	3	100.0%	1	100.0%	53	81.5%
C 事業の進捗管理	9	39.1%	1	12.5%	1	25.0%	2	50.0%	4	28.6%	5	62.5%	1	33.3%	-	0.0%	23	35.4%
D 予算作成時の事業採択判断	14	60.9%	3	37.5%	2	50.0%	3	75.0%	8	57.1%	4	50.0%	-	0.0%	-	0.0%	34	52.3%
E 人事評価、給与への反映	1	4.3%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	1	1.5%
F 職員の意識改革	21	91.3%	7	87.5%	3	75.0%	3	75.0%	14	100.0%	6	75.0%	2	66.7%	1	100.0%	57	87.7%
G 住民に対する説明責任を果たす	17	73.9%	6	75.0%	3	75.0%	1	25.0%	10	71.4%	7	87.5%	3	100.0%	1	100.0%	48	73.8%
H その他	4	17.4%	-	0.0%	-	0.0%	1	25.0%	2	14.3%	2	25.0%	1	33.3%	-	0.0%	10	15.4%
団体数	23	100.0%	8	100.0%	4	100.0%	4	100.0%	14	100.0%	8	100.0%	3	100.0%	1	100.0%	65	100.0%

	府・県		市		不明		合計	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
A 住民満足度及び住民ニーズの把握	1	20.0%	26	44.1%	1	100.0%	28	43.1%
B 事業の効率性の評価	4	80.0%	48	81.4%	1	100.0%	53	81.5%
C 事業の進捗管理	4	80.0%	19	32.2%	-	0.0%	23	35.4%
D 予算作成時の事業採択判断	3	60.0%	31	52.5%	-	0.0%	34	52.3%
E 人事評価、給与への反映	-	0.0%	1	1.7%	-	0.0%	1	1.5%
F 職員の意識改革	4	80.0%	52	88.1%	1	100.0%	57	87.7%
G 住民に対する説明責任を果たす	5	100.0%	42	71.2%	1	100.0%	48	73.8%
H その他	3	60.0%	7	11.9%	-	0.0%	10	15.4%
団体数	5	100.0%	59	100.0%	1	100.0%	65	100.0%

### 問3 現在、行政評価の結果を何に利用されていますか

	大阪府		京都府		滋賀県		奈良県		兵庫県		三重県		和歌山県		不明		合計	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
A 住民満足度及び住民ニーズの把握	2	18.2%	-	0.0%	1	25.0%	-	0.0%	-	0.0%	1	33.3%	-	0.0%	-	-	4	12.9%
B 事業の効率性の評価	6	54.5%	1	33.3%	2	50.0%	1	50.0%	2	28.6%	-	0.0%	1	100.0%	-	-	13	41.9%
C 事業の進捗管理	2	18.2%	1	33.3%	2	50.0%	-	0.0%	1	14.3%	2	66.7%	-	0.0%	-	-	8	25.8%
D 予算作成時の事業採択判断	8	72.7%	3	100.0%	2	50.0%	2	100.0%	3	42.9%	1	33.3%	-	0.0%	-	-	19	61.3%
E 人事評価、給与への反映	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	-	-	0.0%
F 職員の意識改革	6	54.5%	-	0.0%	3	75.0%	1	50.0%	4	57.1%	2	66.7%	1	100.0%	-	-	17	54.8%
G 住民に対する説明責任を果たす	6	54.5%	2	66.7%	1	25.0%	1	50.0%	4	57.1%	2	66.7%	1	100.0%	-	-	17	54.8%
H その他	3	27.3%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	3	42.9%	1	33.3%	-	0.0%	-	-	7	22.6%
団体数	11	100.0%	3	100.0%	4	100.0%	2	100.0%	7	100.0%	3	100.0%	1	100.0%	-	-	31	100.0%

	府・県		市		不明		合計	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
A 住民満足度及び住民ニーズの把握	1	20.0%	3	11.5%	-	-	4	12.9%
B 事業の効率性の評価	4	80.0%	9	34.6%	-	-	13	41.9%
C 事業の進捗管理	3	60.0%	5	19.2%	-	-	8	25.8%
D 予算作成時の事業採択判断	4	80.0%	15	57.7%	-	-	19	61.3%
E 人事評価、給与への反映	-	0.0%	-	0.0%	-	-	-	0.0%
F 職員の意識改革	5	100.0%	12	46.2%	-	-	17	54.8%
G 住民に対する説明責任を果たす	5	100.0%	12	46.2%	-	-	17	54.8%

H その他	-	0.0%	7	26.9%	-	-	7	22.6%
団体数	5	100.0%	26	100.0%	-	-	31	100.0%

## 問4 行政評価の結果を公表されていますか

	大阪府		京都府		滋賀県		奈良県		兵庫県		三重県		和歌山県		不明		合計	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
A インターネットで公表	4	33.3%	-	0.0%	-	0.0%	1	50.0%	3	42.9%	1	33.3%	1	100.0%	-	-	10	33.3%
B 広報誌で公表	2	16.7%	1	33.3%	-	0.0%	-	0.0%	1	14.3%	-	0.0%	1	100.0%	-	-	5	16.7%
C 資料室等で縦覧に供している	5	41.7%	-	0.0%	-	0.0%	1	50.0%	4	57.1%	2	66.7%	1	100.0%	-	-	13	43.3%
D 議会に説明	2	16.7%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	5	71.4%	2	66.7%	-	0.0%	-	-	9	30.0%
E 非公開	5	41.7%	2	66.7%	2	100.0%	1	50.0%	1	14.3%	1	33.3%	-	0.0%	-	-	12	40.0%
団体数	12	100.0%	3	100.0%	2	100.0%	2	100.0%	7	100.0%	3	100.0%	1	100.0%	-	-	30	100.0%

	府・県		市		不明		合計	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
A インターネットで公表	5	100.0%	5	20.0%	-	-	10	33.3%
B 広報誌で公表	2	40.0%	3	12.0%	-	-	5	16.7%
C 資料室等で縦覧に供している	5	100.0%	8	32.0%	-	-	13	43.3%
D 議会に説明	1	20.0%	8	32.0%	-	-	9	30.0%
E 非公開	-	0.0%	12	48.0%	-	-	12	40.0%
団体数	5	100.0%	25	100.0%	-	-	30	100.0%

## 問5 行政評価システム構築にあたっての課題は何でしょうか

	大阪府		京都府		滋賀県		奈良県		兵庫県		三重県		和歌山県		不明		合計	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
A コストの把握が困難	12	54.5%	2	33.3%	-	0.0%	2	50.0%	4	28.6%	2	25.0%	1	33.3%	1	100.0%	24	38.7%
B コストについて、予算と実績の対比が困難	1	4.5%	1	16.7%	-	0.0%	-	0.0%	1	7.1%	2	25.0%	-	0.0%	-	0.0%	5	8.1%
C 適切な成果指標の選択が困難	21	95.5%	6	100.0%	3	75.0%	3	75.0%	10	71.4%	7	87.5%	3	100.0%	1	100.0%	54	87.1%
D コストと成果の対比が困難	7	31.8%	2	33.3%	1	25.0%	2	50.0%	6	42.9%	2	25.0%	-	0.0%	-	0.0%	20	32.3%
E 実施結果が十分に活用されない	6	27.3%	1	16.7%	-	0.0%	-	0.0%	3	21.4%	2	25.0%	2	66.7%	-	0.0%	14	22.6%
F 庁内の反発あるいは無関心	7	31.8%	1	16.7%	1	25.0%	1	25.0%	3	21.4%	3	37.5%	3	100.0%	-	0.0%	19	30.6%
G 首長、幹部、職員の理解不足	5	22.7%	1	16.7%	1	25.0%	-	0.0%	3	21.4%	1	12.5%	2	66.7%	-	0.0%	13	21.0%
H 作成に時間を要しすぎる	4	18.2%	1	16.7%	2	50.0%	-	0.0%	4	28.6%	2	25.0%	1	33.3%	-	0.0%	14	22.6%
I その他	4	18.2%	-	0.0%	-	0.0%	1	25.0%	1	7.1%	1	12.5%	-	0.0%	-	0.0%	7	11.3%
団体数	22	100.0%	6	100.0%	4	100.0%	4	100.0%	14	100.0%	8	100.0%	3	100.0%	1	100.0%	62	100.0%

	府・県		市		不明		合計	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
A コストの把握が困難	3	60.0%	20	35.7%	1	100.0%	24	38.7%
B コストについて、予算と実績の対比が困難	-	0.0%	5	8.9%	-	0.0%	5	8.1%
C 適切な成果指標の選択が困難	4	80.0%	49	87.5%	1	100.0%	54	87.1%
D コストと成果の対比が困難	3	60.0%	17	30.4%	-	0.0%	20	32.3%
E 実施結果が十分に活用されない	2	40.0%	12	21.4%	-	0.0%	14	22.6%
F 庁内の反発あるいは無関心	1	20.0%	18	32.1%	-	0.0%	19	30.6%
G 首長、幹部、職員の理解不足	1	20.0%	12	21.4%	-	0.0%	13	21.0%
H 作成に時間を要しすぎる	1	20.0%	13	23.2%	-	0.0%	14	22.6%
I その他	2	40.0%	5	8.9%	-	0.0%	7	11.3%
団体数	5	100.0%	56	100.0%	1	100.0%	62	100.0%

## 問6 事業毎のコスト把握が困難な場合、その原因は何ですか

	大阪府		京都府		滋賀県		奈良県		兵庫県		三重県		和歌山県		不明		合計	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
A 事業毎の予算または実績が把握されていない	1	5.9%	1	33.3%	-	0.0%	-	0.0%	1	14.3%	1	25.0%	-	0.0%	1	100.0%	5	12.5%
B 事業毎の減価償却費の把握が困難	8	47.1%	-	0.0%	1	100.0%	1	25.0%	6	85.7%	2	50.0%	2	66.7%	-	0.0%	20	50.0%
C 人件費等間接費を各事業へ配賦することが困難	13	76.5%	2	66.7%	-	0.0%	3	75.0%	6	85.7%	4	100.0%	3	100.0%	1	100.0%	32	80.0%
D 金利を各事業へ配賦することが困難	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	2	50.0%	4	57.1%	2	50.0%	2	66.7%	-	0.0%	10	25.0%
E 適切な財務会計システムが構築されていない	5	29.4%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	1	14.3%	-	0.0%	1	33.3%	-	0.0%	7	17.5%
F その他	2	11.8%	1	33.3%	-	0.0%	1	25.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	4	10.0%
団体数	17	100.0%	3	100.0%	1	100.0%	4	100.0%	7	100.0%	4	100.0%	3	100.0%	1	100.0%	40	100.0%

	府・県		市		不明		合計	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
A 事業毎の予算または実績が把握されていない	-	0.0%	4	11.4%	1	100.0%	5	12.5%
B 事業毎の減価償却費の把握が困難	4	100.0%	16	45.7%	-	0.0%	20	50.0%
C 人件費等間接費を各事業へ配賦することが困難	4	100.0%	27	77.1%	1	100.0%	32	80.0%
D 金利を各事業へ配賦することが困難	3	75.0%	7	20.0%	-	0.0%	10	25.0%
E 適切な財務会計システムが構築されていない	1	25.0%	6	17.1%	-	0.0%	7	17.5%
F その他	-	0.0%	4	11.4%	-	0.0%	4	10.0%
団体数	4	100.0%	35	100.0%	1	100.0%	40	100.0%

## 問7 成果指標の選択が困難な場合、その原因は何ですか

	大阪府		京都府		滋賀県		奈良県		兵庫県		三重県		和歌山県		不明		合計	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
A 成果指標の定量化が難しい	16	69.6%	4	66.7%	2	66.7%	2	66.7%	10	83.3%	5	71.4%	2	66.7%	1	100.0%	42	72.4%
B 客観性のある成果指標がない	11	47.8%	3	50.0%	3	100.0%	2	66.7%	6	50.0%	4	57.1%	2	66.7%	-	0.0%	31	53.4%
C 適当な成果指標がない	11	47.8%	2	33.3%	1	33.3%	-	0.0%	4	33.3%	-	0.0%	2	66.7%	-	0.0%	20	34.5%
D 事業ごとの標準的な成果指標がわからない(ガイドラインが)	9	39.1%	2	33.3%	2	66.7%	2	66.7%	3	25.0%	4	57.1%	2	66.7%	1	100.0%	25	43.1%
E 成果指標に必要なデータが収集できない	7	30.4%	1	16.7%	-	0.0%	1	33.3%	2	16.7%	2	28.6%	1	33.3%	-	0.0%	14	24.1%
F その他	1	4.3%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	1	1.7%
団体数	23	100.0%	6	100.0%	3	100.0%	3	100.0%	12	100.0%	7	100.0%	3	100.0%	1	100.0%	58	100.0%

	府・県		市		不明		合計	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
A 成果指標の定量化が難しい	4	100.0%	37	69.8%	1	100.0%	42	72.4%
B 客観性のある成果指標がない	4	100.0%	27	50.9%	-	0.0%	31	53.4%
C 適当な成果指標がない	1	25.0%	19	35.8%	-	0.0%	20	34.5%
D 事業ごとの標準的な成果指標がわからない(ガイドラインが)	-	0.0%	24	45.3%	1	100.0%	25	43.1%
E 成果指標に必要なデータが収集できない	1	25.0%	13	24.5%	-	0.0%	14	24.1%
F その他	-	0.0%	1	1.9%	-	0.0%	1	1.7%
団体数	4	100.0%	53	100.0%	1	100.0%	58	100.0%

## 問8 成果指標の策定にあたり何を参考にされましたか

	大阪府		京都府		滋賀県		奈良県		兵庫県		三重県		和歌山県		不明		合計	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
A 先進自治体の事例を参考にした	8	50.0%	1	33.3%	3	75.0%	1	33.3%	6	66.7%	2	50.0%	2	100.0%	-	-	23	56.1%
B 海外の事例を参考にした	1	6.3%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	1	25.0%	-	0.0%	-	-	2	4.9%
C 住民の声をできるだけ反映した	1	6.3%	1	33.3%	-	0.0%	-	0.0%	1	11.1%	-	0.0%	-	0.0%	-	-	3	7.3%
D 自治体の施策方針/目標にあわせて自治体内で独自に決	10	62.5%	3	100.0%	-	0.0%	2	66.7%	3	33.3%	2	50.0%	1	50.0%	-	-	21	51.2%
E 担当部署が目標としている指標を参考している	1	6.3%	2	66.7%	3	75.0%	-	0.0%	4	44.4%	2	50.0%	2	100.0%	-	-	14	34.1%
F その他	4	25.0%	-	0.0%	-	0.0%	1	33.3%	1	11.1%	1	25.0%	-	0.0%	-	-	7	17.1%
団体数	16	100.0%	3	100.0%	4	100.0%	3	100.0%	9	100.0%	4	100.0%	2	100.0%	-	-	41	100.0%

	府・県		市		不明		合計	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
A 先進自治体の事例を参考にした	4	80.0%	19	52.8%	-	-	23	56.1%
B 海外の事例を参考にした	1	20.0%	1	2.8%	-	-	2	4.9%
C 住民の声をできるだけ反映した	1	20.0%	2	5.6%	-	-	3	7.3%
D 自治体の施策方針/目標にあわせて自治体内で独自に決	3	60.0%	18	50.0%	-	-	21	51.2%
E 担当部署が目標としている指標を参考している	2	40.0%	12	33.3%	-	-	14	34.1%
F その他	-	0.0%	7	19.4%	-	-	7	17.1%
団体数	5	100.0%	36	100.0%	-	-	41	100.0%

## 問9 現在利用している成果指標について、課題はありますか

	大阪府		京都府		滋賀県		奈良県		兵庫県		三重県		和歌山県		不明		合計	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
A 特になし	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	1	12.5%	-	0.0%	-	0.0%	-	-	1	2.7%
B 行政の実態を完全に反映できていない	10	76.9%	3	100.0%	3	75.0%	2	66.7%	6	75.0%	2	50.0%	1	50.0%	-	-	27	73.0%
C 同規模の他の自治体との比較ができない	4	30.8%	-	0.0%	1	25.0%	1	33.3%	4	50.0%	1	25.0%	1	50.0%	-	-	12	32.4%
D 複雑すぎて、成果の内容について、住民の理解を得にくい	1	7.7%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	1	25.0%	-	0.0%	-	-	2	5.4%
E 運営にコスト・時間がかかり過ぎる	1	7.7%	-	0.0%	1	25.0%	-	0.0%	1	12.5%	-	0.0%	-	0.0%	-	-	3	8.1%
F その他	5	38.5%	-	0.0%	-	0.0%	1	33.3%	1	12.5%	2	50.0%	1	50.0%	-	-	10	27.0%
団体数	13	100.0%	3	100.0%	4	100.0%	3	100.0%	8	100.0%	4	100.0%	2	100.0%	-	-	37	100.0%

	府・県		市		不明		合計	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
A 特になし	-	0.0%	1	3.1%	-	-	1	2.7%
B 行政の実態を完全に反映できていない	2	40.0%	25	78.1%	-	-	27	73.0%
C 同規模の他の自治体との比較ができない	2	40.0%	10	31.3%	-	-	12	32.4%
D 複雑すぎて、成果の内容について、住民の理解を得にくい	-	0.0%	2	6.3%	-	-	2	5.4%
E 運営にコスト・時間がかかり過ぎる	-	0.0%	3	9.4%	-	-	3	8.1%
F その他	3	60.0%	7	21.9%	-	-	10	27.0%
団体数	5	100.0%	32	100.0%	-	-	37	100.0%

## 問10 行政評価システムの導入に当たり、外部からの助言を得ましたか

	大阪府		京都府		滋賀県		奈良県		兵庫県		三重県		和歌山県		不明		合計	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
A 自治体内部だけで導入	2	12.5%	2	33.3%	2	50.0%	-	0.0%	-	0.0%	1	25.0%	-	0.0%	-	0.0%	7	14.9%
B 住民からの助言	1	6.3%	-	0.0%	1	25.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	2	4.3%
C 先進自治体からの助言	4	25.0%	1	16.7%	2	50.0%	-	0.0%	4	40.0%	-	0.0%	1	50.0%	-	0.0%	12	25.5%
D 監査法人又は公認会計士からの助言	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	5	50.0%	-	0.0%	1	50.0%	-	0.0%	6	12.8%

E	教授等の学識経験者からの助言	5	31.3%	2	33.3%	-	0.0%	-	0.0%	7	70.0%	3	75.0%	-	0.0%	1	100.0%	18	38.3%
F	コンサルタント会社からの助言	10	62.5%	3	50.0%	2	50.0%	3	75.0%	2	20.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	20	42.6%
G	その他	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	2	50.0%	2	20.0%	-	0.0%	1	50.0%	-	0.0%	5	10.6%
団体数		16	100.0%	6	100.0%	4	100.0%	4	100.0%	10	100.0%	4	100.0%	2	100.0%	1	100.0%	47	100.0%

		府・県		市		不明		合計	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
A	自治体内部だけで導入	-	0.0%	7	17.1%	-	0.0%	7	14.9%
B	住民からの助言	-	0.0%	2	4.9%	-	0.0%	2	4.3%
C	先進自治体からの助言	1	20.0%	11	26.8%	-	0.0%	12	25.5%
D	監査法人又は公認会計士からの助言	-	0.0%	6	14.6%	-	0.0%	6	12.8%
E	教授等の学識経験者からの助言	1	20.0%	16	39.0%	1	100.0%	18	38.3%
F	コンサルタント会社からの助言	2	40.0%	18	43.9%	-	0.0%	20	42.6%
G	その他	2	40.0%	3	7.3%	-	0.0%	5	10.6%
団体数		5	100.0%	41	100.0%	1	100.0%	47	100.0%

### 問1 行政システム検討から本格導入までの外部委託料総額は、どの程度見込んでおられますか

		大阪府		京都府		滋賀県		奈良県		兵庫県		三重県		和歌山県		不明		合計	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
A	1千万円未満	9	60.0%	3	60.0%	-	0.0%	2	66.7%	6	60.0%	3	100.0%	1	50.0%	1	100.0%	25	61.0%
B	1千万円以上3千万円未満	5	33.3%	2	40.0%	2	100.0%	-	0.0%	3	30.0%	-	0.0%	1	50.0%	-	0.0%	13	31.7%
C	3千万円以上5千万円未満	1	6.7%	-	0.0%	-	0.0%	1	33.3%	1	10.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	3	7.3%
D	5千万円以上7千万円未満	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
E	7千万円以上1億円未満	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
F	1億円以上	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
団体数		15	100.0%	5	100.0%	2	100.0%	3	100.0%	10	100.0%	3	100.0%	2	100.0%	1	100.0%	41	100.0%

		府・県		市		不明		合計	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
A	1千万円未満	4	100.0%	20	55.6%	1	100.0%	25	61.0%
B	1千万円以上3千万円未満	-	0.0%	13	36.1%	-	0.0%	13	31.7%
C	3千万円以上5千万円未満	-	0.0%	3	8.3%	-	0.0%	3	7.3%
D	5千万円以上7千万円未満	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
E	7千万円以上1億円未満	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
F	1億円以上	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
団体数		4	100.0%	36	100.0%	1	100.0%	41	100.0%

### 1.2. バランスシート等についてどのようなものを作成されていますか

		府・県		市		合計	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
A	連結バランスシート	2	40.0%	2	3.2%	4	6.0%
B	普通会計バランスシート	5	100.0%	45	72.6%	50	74.6%
C	行政コスト計算書	5	100.0%	16	25.8%	21	31.3%
D	キャッシュフロー計算書	-	0.0%	4	6.5%	4	6.0%
E	その他	1	20.0%	7	11.3%	8	11.9%
団体数		5	100.0%	62	100.0%	67	100.0%

### 1.3. バランスシートや行政コスト計算書をどのような基準で作成されていますか

		府・県		市		合計	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
A	総務省方式	5	100.0%	45	72.6%	50	74.6%
B	独自の方法	1	20.0%	-	0.0%	1	1.5%
団体数		5	100.0%	62	100.0%	67	100.0%

(Bと回答した団体について)

#### ・固定資産について

数量について

		府・県		市		合計	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
A	財産台帳から積み上げで行っている	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
イ	その他	1	20.0%	-	0.0%	1	1.5%
団体数		5	100.0%	62	100.0%	67	100.0%

評価について

		府・県		市		合計	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
A	取得価額を利用	1	20.0%	-	0.0%	1	1.5%
イ	時価を利用	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
ウ	その他	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
団体数		5	100.0%	62	100.0%	67	100.0%

## ・退職給与引当金について

	府・県		市		合計	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
ア 個人ごとに要支給額を算定	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
イ その他	1	20.0%	-	0.0%	1	1.5%
団体数	5	100.0%	62	100.0%	67	100.0%

## 14. バランスシートや行政コスト計算書を作成される目的は何でしょうか

	府・県		市		合計	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
A 財政状態等を明らかにする	5	100.0%	38	61.3%	43	64.2%
B 行政評価に利用する	-	0.0%	6	9.7%	6	9.0%
C 情報公開	3	60.0%	25	40.3%	28	41.8%
D 財政状態の分析・改善に利用	3	60.0%	20	32.3%	23	34.3%
E その他	1	20.0%	3	4.8%	4	6.0%
団体数	5	100.0%	62	100.0%	67	100.0%

## 15. バランスシートや行政コスト計算書を公表されていますか

	府・県		市		合計	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
A インターネットで公表	5	100.0%	16	25.8%	21	31.3%
B 広報誌で公表	3	60.0%	21	33.9%	24	35.8%
C 資料室等で縦覧に供している	4	80.0%	7	11.3%	11	16.4%
D 議会で説明	4	80.0%	26	41.9%	30	44.8%
E 非公開	-	0.0%	9	14.5%	9	13.4%
団体数	5	100.0%	62	100.0%	67	100.0%

## 16. バランスシートや行政コスト計算書の問題点は何でしょうか

	府・県		市		合計	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
A アカウンタビリティにつながらない	1	20.0%	8	12.9%	9	13.4%
B 住民が理解できない	-	0.0%	22	35.5%	22	32.8%
C 他団体との比較可能性がない	-	0.0%	14	22.6%	14	20.9%
D 利用方法がわからない	-	0.0%	8	12.9%	8	11.9%
E その他	3	60.0%	11	17.7%	14	20.9%
団体数	5	100.0%	62	100.0%	67	100.0%

## 17. 行政評価においてバランスシート・行政コスト計算書の結果を活用されていますか

	府・県		市		合計	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
A 活用している	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
B 検討中	1	20.0%	25	40.3%	26	38.8%
C 活用していない	4	80.0%	9	14.5%	13	19.4%
D その他	-	0.0%	9	14.5%	9	13.4%
団体数	5	100.0%	62	100.0%	67	100.0%

## 18. 上記で活用できない問題は何ですか

	府・県		市		合計	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
A バランスシートや行政コスト計算書を事業別に展開できない	3	60.0%	16	25.8%	19	28.4%
B 固定資産の内訳がわからない	-	0.0%	3	4.8%	3	4.5%
C 退職給与引当金の内訳がわからない	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
団体数	5	100.0%	62	100.0%	67	100.0%

## 1. 質問1「行政評価システムをどの程度導入されていますか」に対する回答結果

	府県		市		不明		合計	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
A 政策評価を導入	3	60.0%	3	4.9%	-	0.0%	6	9.0%
B すべての事務事業において導入	5	100.0%	11	18.0%	-	0.0%	16	23.9%
C 一部の事務事業において試験的に導入	-	0.0%	20	32.8%	-	0.0%	20	29.9%
D 導入検討中	-	0.0%	24	39.3%	1	100.0%	25	37.3%
E 導入予定なし	-	0.0%	3	4.9%	-	0.0%	3	4.5%
F その他	-	0.0%	3	4.9%	-	0.0%	3	4.5%
団体数	5	100.0%	61	100.0%	1	100.0%	67	100.0%

## 2. 総務省「平成14年度 地方公共団体における行政評価の取組状況」1. 行政評価の導入状況（平成14年7月末現在）

	都道府県		指定都市		市区町村	
	団体数	構成比	団体数	構成比	団体数	構成比
既に導入済み	43	91.5%	8	66.7%	254	7.9%
試行中	3	6.4%	4	33.3%	261	8.1%
検討中	-	0.0%	-	0.0%	1,571	48.7%
該当なし	1	2.1%	-	0.0%	1,143	35.4%
	47	100.0%	12	100.0%	3,229	100.0%

## 3. ㈱三菱総合研究所「行政経営に関するアンケート調査」行政評価の実施状況（平成14年8月5日発送）

## 政策評価

	都道府県		市区	
	団体数	構成比	団体数	構成比
実施済	6	25.0%	9	3.5%
検討中（試行中）	8	33.3%	41	16.1%
検討意向あり	2	8.3%	111	43.7%
検討意向なし	1	4.2%	10	3.9%
未定	7	29.2%	68	26.8%
無回答	-	0.0%	15	5.9%
	24	100.0%	254	100.0%

## 施策評価

	都道府県		市区	
	団体数	構成比	団体数	構成比
実施済	12	50.0%	21	8.3%
検討中（試行中）	9	37.5%	57	22.4%
検討意向あり	1	4.2%	121	47.6%
検討意向なし	-	0.0%	5	2.0%
未定	1	4.2%	41	16.1%
無回答	1	4.2%	9	3.5%
	24	100.0%	254	100.0%

## 事務事業評価

	都道府県		市区	
	団体数	構成比	団体数	構成比
実施済	22	91.7%	67	26.4%
検討中（試行中）	2	8.3%	106	41.7%
検討意向あり	-	0.0%	61	24.0%
検討意向なし	-	0.0%	3	1.2%
未定	-	0.0%	13	5.1%
無回答	-	0.0%	4	1.6%
	24	100.0%	254	100.0%

(注) 下表3、5、7の割合欄に記載されている数値については、クロス分析の目的により、各行の合計回答団体数に対する割合を記載している。

### 1. 行政評価の導入状況(質問1)と行政評価の実施目的(質問2)とのクロス分析(質問2の回答団体のみ)

質問2に対する回答	質問1に対する回答		政策評価		全事務事業 *		一部事務事業		導入検討中		その他		合計	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
A 住民満足度及び住民ニーズの把握	-	0.0%	4	40.0%	7	35.0%	17	65.4%	-	0.0%	28	43.1%		
B 事業の効率性の評価	5	83.3%	8	80.0%	15	75.0%	23	88.5%	2	66.7%	53	81.5%		
C 事業の進捗管理	3	50.0%	4	40.0%	7	35.0%	8	30.8%	1	33.3%	23	35.4%		
D 予算作成時の事業採択判断	4	66.7%	7	70.0%	10	50.0%	11	42.3%	2	66.7%	34	52.3%		
E 人事評価、給与への反映	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	1	3.8%	-	0.0%	1	1.5%		
F 職員の意識改革	5	83.3%	10	100.0%	18	90.0%	22	84.6%	2	66.7%	57	87.7%		
G 住民に対する説明責任を果たす	6	100.0%	10	100.0%	16	80.0%	14	53.8%	2	66.7%	48	73.8%		
H その他	3	50.0%	3	30.0%	4	20.0%	-	0.0%	-	0.0%	10	15.4%		
団体数	6	100.0%	10	100.0%	20	100.0%	26	100.0%	3	100.0%	65	100.0%		

\* 全事務事業に導入と回答した団体のうち、政策評価を導入している団体は除いている。

### 2. 行政評価の導入状況(質問1)と行政評価の結果利用(質問3)とのクロス分析(質問3の回答団体のみ)

質問3に対する回答	質問1に対する回答		政策評価		全事務事業 *		一部事務事業		その他		合計	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
A 住民満足度及び住民ニーズの把握	1	16.7%	3	33.3%	-	0.0%	-	0.0%	4	12.9%		
B 事業の効率性の評価	5	83.3%	5	55.6%	3	21.4%	-	0.0%	13	41.9%		
C 事業の進捗管理	3	50.0%	2	22.2%	3	21.4%	-	0.0%	8	25.8%		
D 予算作成時の事業採択判断	5	83.3%	5	55.6%	7	50.0%	2	100.0%	19	61.3%		
E 人事評価、給与への反映	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%		
F 職員の意識改革	5	83.3%	6	66.7%	6	42.9%	-	0.0%	17	54.8%		
G 住民に対する説明責任を果たす	5	83.3%	7	77.8%	5	35.7%	-	0.0%	17	54.8%		
H その他	1	16.7%	3	33.3%	3	21.4%	-	0.0%	7	22.6%		
団体数	6	100.0%	9	100.0%	14	100.0%	2	100.0%	31	100.0%		

\* 全事務事業に導入と回答した団体のうち、政策評価を導入している団体は除いている。

### 3. 行政評価の導入目的(質問2)と行政評価の結果利用(質問3)とのクロス分析(質問3の回答 府県のみ)

質問3に対する回答	質問2と同じ選択肢を回答		質問2と同じ選択肢を回答せ		合計		質問2と同じ選択肢を回答		質問2と同じ選択肢を回答せ		合計	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
A 住民満足度及び住民ニーズの把握	2	33.3%	4	66.7%	6	100.0%	-	0.0%	1	100.0%	1	100.0%
B 事業の効率性の評価	11	50.0%	11	50.0%	22	100.0%	4	100.0%	-	0.0%	4	100.0%
C 事業の進捗管理	7	58.3%	5	41.7%	12	100.0%	3	75.0%	1	25.0%	4	100.0%
D 予算作成時の事業採択判断	15	83.3%	3	16.7%	18	100.0%	3	100.0%	-	0.0%	3	100.0%
E 人事評価、給与への反映	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
F 職員の意識改革	16	57.1%	12	42.9%	28	100.0%	4	100.0%	-	0.0%	4	100.0%
G 住民に対する説明責任を果たす	17	63.0%	10	37.0%	27	100.0%	5	100.0%	-	0.0%	5	100.0%

質問3に対する回答	質問2に対する回答		質問3と同じ選択肢を回答		質問3と同じ選択肢を回答せ		合計	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
A 住民満足度及び住民ニーズの把握	2	50.0%	2	50.0%	4	100.0%		
B 事業の効率性の評価	11	84.6%	2	15.4%	13	100.0%		
C 事業の進捗管理	7	87.5%	1	12.5%	8	100.0%		
D 予算作成時の事業採択判断	15	78.9%	4	21.1%	19	100.0%		
E 人事評価、給与への反映	-	-	-	-	-	-		
F 職員の意識改革	16	94.1%	1	5.9%	17	100.0%		
G 住民に対する説明責任を果たす	17	100.0%	-	0.0%	17	100.0%		

### 4. 行政評価の導入状況(質問1)と行政評価の結果公開状況(質問4)とのクロス分析(質問4の回答団体のみ)

	政策評価		全事務事業 *		一部事務事業		その他		合計	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
A インターネットで公表	5	83.3%	4	50.0%	1	7.1%	-	0.0%	10	33.3%
B 広報誌で公表	2	33.3%	2	25.0%	1	7.1%	-	0.0%	5	16.7%
C 資料室等で縦覧に供している	5	83.3%	4	50.0%	4	28.6%	-	0.0%	13	43.3%
D 議会に説明	2	33.3%	2	25.0%	5	35.7%	-	0.0%	9	30.0%
E 非公開	1	16.7%	2	25.0%	7	50.0%	2	100.0%	12	40.0%
団体数	6	100.0%	8	100.0%	14	100.0%	2	100.0%	30	100.0%

\* 全事務事業に導入と回答した団体のうち、政策評価を導入している団体は除いている。

## 5. 行政評価の導入目的(質問2)と行政評価の結果公開状況(質問4)とのクロス分析(質問4の回答団体のみ)

質問3に対する回答	質問2に対する回答		インターネットで公表		広報誌で公表		資料室等で縦覧		議会に説明		非公開		合計	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	団体数	割合
A 住民満足度及び住民ニーズの把握	3	50.0%	-	0.0%	3	50.0%	3	50.0%	1	16.7%	6	100.0%		
B 事業の効率性の評価	9	40.9%	4	18.2%	9	40.9%	5	22.7%	10	45.5%	22	100.0%		
C 事業の進捗管理	6	60.0%	1	10.0%	6	60.0%	4	40.0%	2	20.0%	10	100.0%		
D 予算作成時の事業採択判断	6	35.3%	2	11.8%	8	47.1%	4	23.5%	6	35.3%	17	100.0%		
E 人事評価、給与への反映	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
F 職員の意識改革	9	33.3%	5	18.5%	12	44.4%	8	29.6%	10	37.0%	27	100.0%		
G 住民に対する説明責任を果たす	10	38.5%	5	19.2%	12	46.2%	9	34.6%	9	34.6%	26	100.0%		
H その他	4	44.4%	-	0.0%	6	66.7%	4	44.4%	2	22.2%	9	100.0%		

## 6. 行政評価の導入状況(質問1)と行政評価の課題認識(質問5)とのクロス分析(質問5の回答団体のみ)

質問5に対する回答	質問1に対する回答		政策評価		全事務事業 *		一部事務事業		導入検討中		導入予定なし		その他		合計	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	団体数	割合
A コストの把握が困難	5	83.3%	3	30.0%	6	31.6%	9	40.9%	-	0.0%	1	33.3%	24	38.7%		
B コストについて、予算と実績の対比が困難	1	16.7%	1	10.0%	1	5.3%	2	9.1%	-	0.0%	-	0.0%	5	8.1%		
C 適切な成果指標の選択が困難	5	83.3%	7	70.0%	17	89.5%	21	95.5%	1	50.0%	3	100.0%	54	87.1%		
D コストと成果の対比が困難	3	50.0%	4	40.0%	6	31.6%	6	27.3%	-	0.0%	1	33.3%	20	32.3%		
E 実施結果が十分に活用されない	3	50.0%	4	40.0%	5	26.3%	2	9.1%	-	0.0%	-	0.0%	14	22.6%		
F 庁内の反発あるいは無関心	1	16.7%	5	50.0%	7	36.8%	5	22.7%	-	0.0%	1	33.3%	19	30.6%		
G 首長、幹部、職員の理解不足	-	0.0%	7	70.0%	5	26.3%	1	4.5%	-	0.0%	-	0.0%	13	21.0%		
H 作成に時間を要しすぎる	-	0.0%	2	20.0%	4	21.1%	6	27.3%	1	50.0%	1	33.3%	14	22.6%		
I その他	2	33.3%	1	10.0%	2	10.5%	2	9.1%	-	0.0%	-	0.0%	7	11.3%		
団体数	6	100.0%	10	100.0%	19	100.0%	22	100.0%	2	100.0%	3	100.0%	62	100.0%		

\* 全事務事業に導入と回答した団体のうち、政策評価を導入している団体は除いている。

## 7. 行政評価の課題認識(質問5)とコスト把握の課題認識(質問6)とのクロス分析(質問6の回答団体のみ)

質問5に対する回答	質問6に対する回答		事業毎の予算・実績の把握		事業毎の減価償却費の把握		間接費の各事業への配賦		金利の各事業への配賦		適切な財務会計システムの構築		その他		合計	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	団体数	割合
A コストの把握が困難	4	17.4%	12	52.2%	21	91.3%	7	30.4%	6	26.1%	-	0.0%	23	100.0%		
B コストについて、予算と実績の対比が困難	-	0.0%	1	33.3%	2	66.7%	1	33.3%	-	0.0%	-	0.0%	3	100.0%		
C 適切な成果指標の選択が困難	5	14.3%	17	48.6%	28	80.0%	6	17.1%	7	20.0%	3	8.6%	35	100.0%		
D コストと成果の対比が困難	3	18.8%	11	68.8%	15	93.8%	5	31.3%	3	18.8%	1	6.3%	16	100.0%		
E 実施結果が十分に活用されない	-	0.0%	7	77.8%	9	100.0%	5	55.6%	2	22.2%	-	0.0%	9	100.0%		
F 庁内の反発あるいは無関心	2	14.3%	8	57.1%	12	85.7%	6	42.9%	3	21.4%	2	14.3%	14	100.0%		
G 首長、幹部、職員の理解不足	-	0.0%	5	62.5%	6	75.0%	4	50.0%	1	12.5%	2	25.0%	8	100.0%		
H 作成に時間を要しすぎる	1	14.3%	4	57.1%	7	100.0%	4	57.1%	3	42.9%	-	0.0%	7	100.0%		
I その他	-	0.0%	3	60.0%	5	100.0%	2	40.0%	-	0.0%	#VALUE!	#VALUE!	5	100.0%		

## 8. 行政評価の導入状況(質問1)と行政評価導入にあたっての外部者関与(質問10)とのクロス分析(質問10の回答団体のみ)

質問10に対する回答	質問1に対する回答		政策評価		全事務事業 *		一部事務事業		導入検討中		その他		合計	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
A 自治体内部だけで導入	-	0.0%	1	6.3%	6	30.0%	-	0.0%	-	0.0%	7	12.7%		
B 住民からの助言	-	0.0%	2	12.5%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	2	3.6%		
C 先進自治体からの助言	1	16.7%	6	37.5%	2	10.0%	2	20.0%	1	33.3%	12	21.8%		
D 監査法人又は公認会計士からの助言	-	0.0%	1	6.3%	3	15.0%	2	20.0%	-	0.0%	6	10.9%		
E 教授等の学識経験者からの助言	2	33.3%	3	18.8%	7	35.0%	6	60.0%	-	0.0%	18	32.7%		
F コンサルタント会社からの助言	2	33.3%	5	31.3%	7	35.0%	3	30.0%	3	100.0%	20	36.4%		
G その他	1	16.7%	1	6.3%	2	10.0%	1	10.0%	-	0.0%	5	9.1%		
団体数	6	100.0%	16	100.0%	20	100.0%	10	100.0%	3	100.0%	55	100.0%		

\* 全事務事業に導入と回答した団体のうち、政策評価を導入している団体は除いている。

## 9. 行政評価の導入状況(質問1)と外部委託料(質問11)とのクロス分析(質問11の回答団体のみ)

質問11に対する回答	質問1に対する回答		政策評価		全事務事業 *		一部事務事業		導入検討中		その他		合計	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
A 1千万円未満	2	50.0%	5	55.6%	10	66.7%	8	72.7%	-	0.0%	25	61.0%		
B 1千万円以上3千万円未満	2	50.0%	2	22.2%	5	33.3%	2	18.2%	2	100.0%	13	31.7%		
C 3千万円以上5千万円未満	-	0.0%	2	22.2%	-	0.0%	1	9.1%	-	0.0%	3	7.3%		
D 5千万円以上7千万円未満	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%		
E 7千万円以上1億円未満	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%		
F 1億円以上	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%		
団体数	4	100.0%	9	100.0%	15	100.0%	11	100.0%	2	100.0%	41	100.0%		

\* 全事務事業に導入と回答した団体のうち、政策評価を導入している団体は除いている。



## 12. バランスシート等についてどのようなものを作成されていますか

## ・Aグループ

政策評価を導入

すべての事務事業において導入

		府 県	市	合計	府 県	市	合計
A	連結バランスシート	2	-	2	40.0%	0.0%	11.8%
B	普通会計バランスシート	5	9	14	100.0%	75.0%	82.4%
C	行政コスト計算書	5	2	7	100.0%	16.7%	41.2%
D	キャッシュフロー計算書	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
E	その他	1	3	4	20.0%	25.0%	23.5%

## ・Bグループ

一部の事務事業において試験的に導入

		府 県	市	合計	府 県	市	合計
A	連結バランスシート	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
B	普通会計バランスシート	-	14	14	0.0%	77.8%	77.8%
C	行政コスト計算書	-	5	5	0.0%	27.8%	27.8%
D	キャッシュフロー計算書	-	2	2	0.0%	11.1%	11.1%
E	その他	-	2	2	0.0%	11.1%	11.1%

## ・Cグループ

導入検討中

導入予定なし

その他

		府 県	市	合計	府 県	市	合計
A	連結バランスシート	-	2	2	0.0%	6.3%	6.3%
B	普通会計バランスシート	-	22	22	0.0%	68.8%	68.8%
C	行政コスト計算書	-	9	9	0.0%	28.1%	28.1%
D	キャッシュフロー計算書	-	2	2	0.0%	6.3%	6.3%
E	その他	-	2	2	0.0%	6.3%	6.3%

注 アンケート調査結果は複数回答を勘案して1回答1件でカウントしているが、比率は回答件数/グループごとの回答団体合計で算出している。

## 13. バランスシートや行政コスト計算書をどのような基準で作成されていますか

## Aグループ

政策評価を導入

すべての事務事業において導入

		府 県	市	合計	府 県	市	合計
A	総務省方式	5	9	14	100.0%	75.0%	82.4%
B	独自の方法	1	-	1	20.0%	0.0%	5.9%

## 固定資産について

## 数量について

		府 県	市	合計	府 県	市	合計
ア	財産台帳から積み上げて行っている	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
イ	その他	1	-	1	20.0%	0.0%	5.9%

## 評価について

		府 県	市	合計	府 県	市	合計
ア	取得価額を利用	1	-	1	20.0%	0.0%	5.9%
イ	時価を利用	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
ウ	その他	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%

## 退職給与引当金について

		府 県	市	合計	府 県	市	合計
ア	個人ごとに要支給額を算定	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
イ	その他	1	-	1	20.0%	0.0%	5.9%

## Bグループ

一部の事務事業において試験的に導入

		府 県	市	合計	府 県	市	合計
A	総務省方式	-	14	14	0.0%	77.8%	77.8%
B	独自の方法	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%

## 固定資産について

## 数量について

		府 県	市	合計	府 県	市	合計
ア	財産台帳から積み上げて行っている	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
イ	その他	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%

## 評価について

		府 県	市	合計	府 県	市	合計
ア	取得価額を利用	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
イ	時価を利用	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
ウ	その他	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%

## 退職給与引当金について

		府 県	市	合計	府 県	市	合計
ア	個人ごとに要支給額を算定	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
イ	その他	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%

## Cグループ

導入検討中

導入予定なし

その他

		府 県	市	合計	府 県	市	合計
A	総務省方式	-	22	22	0.0%	68.8%	68.8%
B	独自の方法	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%

## 固定資産について

## 数量について

		府 県	市	合計	府 県	市	合計
ア	財産台帳から積み上げて行っている	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
イ	その他	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%

## 評価について

		府 県	市	合計	府 県	市	合計
ア	取得価額を利用	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
イ	時価を利用	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
ウ	その他	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%

## 退職給与引当金について

		府 県	市	合計	府 県	市	合計
ア	個人ごとに要支給額を算定	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
イ	その他	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%

## 14. バランスシートや行政コスト計算書を作成される目的は何か

## ・Aグループ

政策評価を導入

すべての事務事業において導入

		府 県	市	合計	府 県	市	合計
A	財政状態等を明らかにする	5	7	12	100.0%	58.3%	70.6%
B	行政評価に利用	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
C	情報公開	3	6	9	60.0%	50.0%	52.9%
D	財政状態の分析 改善に利用	3	5	8	60.0%	41.7%	47.1%
E	その他	1	1	2	20.0%	8.3%	11.8%

## ・Bグループ

一部の事務事業において試験的に導入

		府 県	市	合計	府 県	市	合計
A	財政状態等を明らかにする	-	11	11	0.0%	61.1%	61.1%
B	行政評価に利用	-	2	2	0.0%	11.1%	11.1%
C	情報公開	-	7	7	0.0%	38.9%	38.9%
D	財政状態の分析 改善に利用	-	4	4	0.0%	22.2%	22.2%
E	その他	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%

## ・Cグループ

導入検討中

導入予定なし

その他

		府 県	市	合計	府 県	市	合計
A	財政状態等を明らかにする	-	20	20	0.0%	62.5%	62.5%
B	行政評価に利用	-	4	4	0.0%	12.5%	12.5%
C	情報公開	-	12	12	0.0%	37.5%	37.5%
D	財政状態の分析 改善に利用	-	11	11	0.0%	34.4%	34.4%
E	その他	-	2	2	0.0%	6.3%	6.3%

## 15. バランスシートや行政コスト計算書を公表されていますか

## ・Aグループ

政策評価を導入

すべての事務事業において導入

		府 県	市	合計	府 県	市	合計
A	インターネットで公表	5	5	10	100.0%	41.7%	58.8%
B	広報誌で公表	3	6	9	60.0%	50.0%	52.9%
C	資料室等で縦覧に供している	4	2	6	80.0%	16.7%	35.3%
D	議会に説明	4	4	8	80.0%	33.3%	47.1%
E	非公開	-	2	2	0.0%	16.7%	11.8%

## ・Bグループ

一部の事務事業において試験的に導入

		府 県	市	合計	府 県	市	合計
A	インターネットで公表	-	5	5	0.0%	27.8%	27.8%
B	広報誌で公表	-	6	6	0.0%	33.3%	33.3%
C	資料室等で縦覧に供している	-	2	2	0.0%	11.1%	11.1%
D	議会に説明	-	9	9	0.0%	50.0%	50.0%
E	非公開	-	2	2	0.0%	11.1%	11.1%

## ・Cグループ

導入検討中

導入予定なし

その他

		府 県	市	合計	府 県	市	合計
A	インターネットで公表	-	6	6	0.0%	18.8%	18.8%
B	広報誌で公表	-	9	9	0.0%	28.1%	28.1%
C	資料室等で縦覧に供している	-	3	3	0.0%	9.4%	9.4%
D	議会に説明	-	13	13	0.0%	40.6%	40.6%
E	非公開	-	5	5	0.0%	15.6%	15.6%

## 16. バランスシートや行政コスト計算書の問題点は何でしょうか

## ・Aグループ

政策評価を導入

すべての事務事業において導入

		府 県	市	合計	府 県	市	合計
A	アカウントビリティにつながらない	1	1	2	20.0%	8.3%	11.8%
B	住民が理解できない	-	6	6	0.0%	50.0%	35.3%
C	他団体との比較可能性がない	-	2	2	0.0%	16.7%	11.8%
D	利用方法がわからない	-	1	1	0.0%	8.3%	5.9%
E	その他	3	2	5	60.0%	16.7%	29.4%

## ・Bグループ

一部の事務事業において試験的に導入

		府 県	市	合計	府 県	市	合計
A	アカウントビリティにつながらない	-	1	1	0.0%	5.6%	5.6%
B	住民が理解できない	-	4	4	0.0%	22.2%	22.2%
C	他団体との比較可能性がない	-	6	6	0.0%	33.3%	33.3%
D	利用方法がわからない	-	4	4	0.0%	22.2%	22.2%
E	その他	-	4	4	0.0%	22.2%	22.2%

## ・Cグループ

導入検討中

導入予定なし

その他

		府 県	市	合計	府 県	市	合計
A	アカウントビリティにつながらない	-	6	6	0.0%	18.8%	18.8%
B	住民が理解できない	-	11	11	0.0%	34.4%	34.4%
C	他団体との比較可能性がない	-	6	6	0.0%	18.8%	18.8%
D	利用方法がわからない	-	3	3	0.0%	9.4%	9.4%
E	その他	-	5	5	0.0%	15.6%	15.6%

## 17.行政評価においてバランスシート行政コスト計算書の結果を活用されていますか

## ・Aグループ

政策評価を導入

すべての事務事業において導入

		府 県	市	合計	府 県	市	合計
A	活用している	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
B	検討中	1	6	7	20.0%	50.0%	41.2%
C	活用しない	4	1	5	80.0%	8.3%	29.4%
D	その他	-	3	3	0.0%	25.0%	17.6%

## ・Bグループ

一部の事務事業において試験的に導入

		府 県	市	合計	府 県	市	合計
A	活用している	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
B	検討中	-	9	9	0.0%	50.0%	50.0%
C	活用しない	-	4	4	0.0%	22.2%	22.2%
D	その他	-	2	2	0.0%	11.1%	11.1%

## ・Cグループ

導入検討中

導入予定なし

その他

		府 県	市	合計	府 県	市	合計
A	活用している	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
B	検討中	-	10	10	0.0%	31.3%	31.3%
C	活用しない	-	4	4	0.0%	12.5%	12.5%
D	その他	-	4	4	0.0%	12.5%	12.5%