

地方自治体経営力実態調査報告書

平成 21 年 3 月

社団法人 日本経営協会

はじめに

地方自治体は、地方分権社会を迎え新しい局面にある。地方自治体が地方分権社会における主要な担い手でもあることはいままでもないが、担い手としていかなる状況にあり、どれほどの力量があるのかについて多角的に把握すること、そしてそのために評価するという試みは有用性があるといえる。

このたびの地方自治体経営力実態調査は、それぞれの地方自治体が地方分権社会の主要なプレーヤー・担い手としての力量を把握するための試みとして実施している。また、個別の地方自治体がどの程度の状況にあるのか把握するための切り口を模索する試みとしても実施している。

本調査では、地方自治体経営力とは、2つの視点から捉えるものとして想定している。1つは、地方自治体が組織体としていかにマネジメントし意思決定しているか、そして透明性を確保しつつ効率的なプロセスを確保して行政組織を運営しているかである。これについて把握するのが「行政マネジメント（運営）」領域である。

2つめは、健全な組織体経営を下支えする経営体力の部分である。これについて把握するのが「財政面」領域である。

そして、これらの領域での評価の合計が、地方自治体の経営力水準を示す自治体経営力である。本報告は2部構成よりなる。

第1部 調査結果

調査結果について、単純集計及び地方自治体の種別（市、町村）での集計結果の概要を示す。

第2部 自治体経営力の状況

自治体経営力について「行政マネジメント（運営）」領域、「財政面」領域、それらの総合での水準について測定するとともに、地方自治体の種別（市、町村）の経営力の状況を示す。

このたびの調査は隔年度程度の頻度でテーマを絞って実施すること、そして全国の地方自治体の状況を時系列で明らかにするとともに、自治体経営力の強化の観点から明らかになる問題点を提示することも想定している。今回は初回の調査であったこともあり、結果的には様々な改善点を抱えながら調査することとなった。今後の改善事項は多々ある。この調査に当たって、ご多忙の中、ご回答いただいた地方自治体の職員の方々にお礼申し上げるしだいである。

平成21年3月

本調査報告書に関するお問い合わせ等は、下記までお願いいたします。

社団法人 日本経営協会 経営研究センター

電話 03-3403-1676 ファクス 03-3403-1601

目 次

回答いただいた地方自治体のプロフィール等	1
調査結果の概要	3
第1部 調査結果	5
1 計画全般について	5
2 実施計画等について	11
3 財政運営状況等	16
4 行政評価	21
5 組織機構の状況	28
6 意思決定の状況	36
7 事務事業の現況	39
8 外部委託状況	54
9 情報公開関連	56
10 人事・能力開発、職場の状況等	57
第2部 自治体経営力の状況	77
1 自治体経営力把握に際しての着眼点	77
2 経営力評価の結果	80
今後に向け残された課題	89
資料編	91
クロス集計結果（市町村別）	92
調査票	107

回答いただいた地方自治体のプロフィール等

本調査の対象は、平成 20 年 12 月時点の全国の地方自治体（ただし特別区を含む。）1,782 団体である。調査票は各地方自治体に宛て郵送し、回答後、投函いただいた。回答を寄せた地方自治体の属性等は次のとおりである。

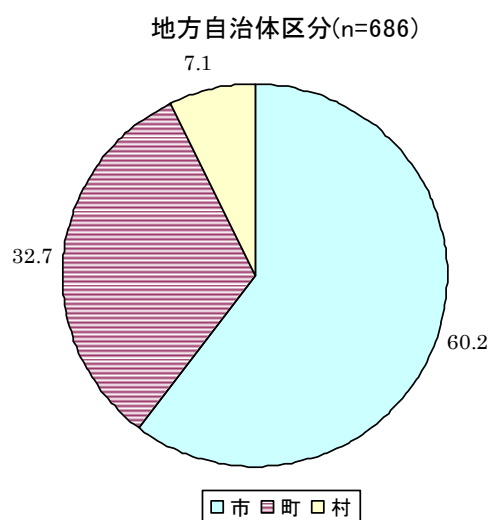
(回収状況等)

回収率と調査票の発送・回収期日は次のとおりである。

回収率；38.5%（686 団体） 調査票発送；平成 20 年 12 月 20 日 回収；平成 21 年 1 月 15 日

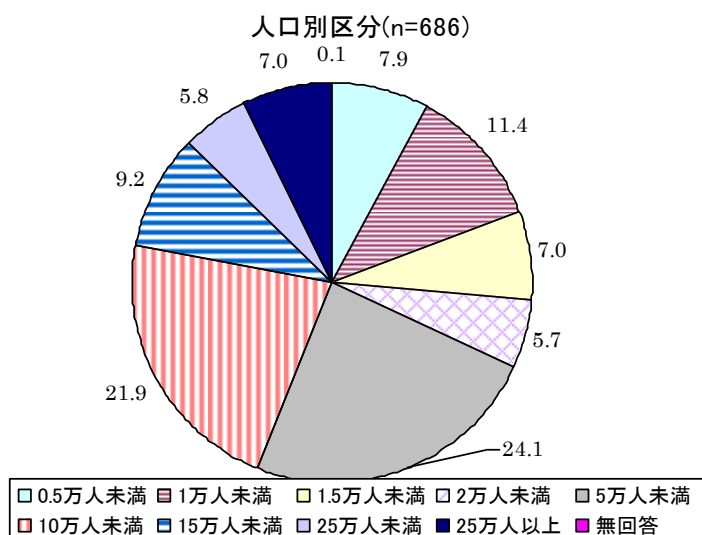
(地方自治体の区分)

市が 60.2%（413 団体）、町が 32.7%（224 団体）、村が 7.1%（49 団体）である。



(地方自治体の人口別区分)

人口規模別内訳は、最多が（2 万人以上）5 万人未満で 24.1%、次いで 5 万人以上 10 万人未満が 21.9%を占める。

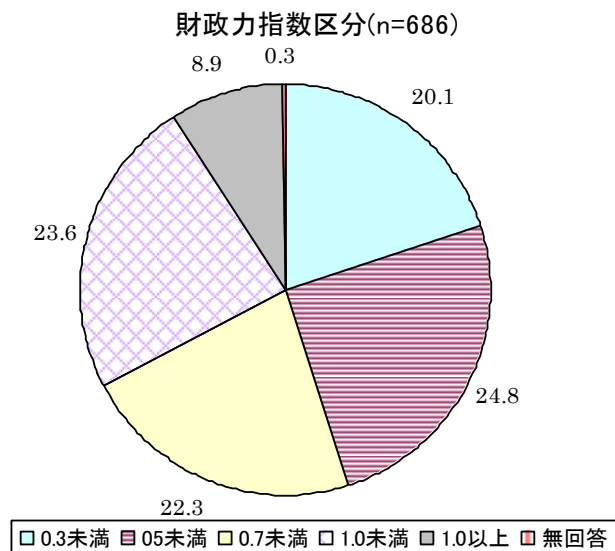


	合計	0.5 万人未満	1 万人未満	1.5 万人未満	2 万人未満	5 万人未満	10 万人未満
合計	686	54	78	48	39	165	150
	100.0	7.9	11.4	7.0	5.7	24.1	21.9
市	413	0	0	1	2	110	148
	100.0	0.0	0.0	0.2	0.5	26.6	35.8
町	224	21	69	44	35	54	1
	100.0	9.4	30.8	19.6	15.6	24.1	0.4
村	49	33	9	3	2	1	1
	100.0	67.3	18.4	6.1	4.1	2.0	2.0

	15 万人未満	25 万人未満	25 万人以上	無回答
合計	63	40	48	1
	9.2	5.8	7.0	0.1
市	63	40	48	1
	15.3	9.7	11.6	0.2
町	0	0	0	0
	0.0	0.0	0.0	0.0
村	0	0	0	0
	0.0	0.0	0.0	0.0

(地方自治体の財政力指数区分)

最多は「0.3 以上 0.5 未満」で 24.8%である。これに「0.7 以上 1.0 未満」が 23.6%で続く。全体の 9 割 (90.8%) が財政力指数 1.0 未満である。



調査結果の概要

第1部 調査結果

総合計画の現状

住民の意見を「総合計画策定において欠かせない重要情報として位置づけ活用している」地方自治体が全 686 団体中の 45.9%を占め、最多である。最上位の計画の策定に当たって住民の意見を重要視している。しかし、実行性を高めるための指針でもある目標数値やベンチマークに基づく水準値を持たない団体は 45.5%と多い。なお、総合計画の進捗管理は「総合計画策定の事務局担当部門が管理している」がほぼ 7割であり、地方自治体での一般的な進捗管理方法となっている。

実施計画の見直し状況

実施計画の見直し状況で最も多いものは、「毎年度ローリングして見直している」であり 66.9%を占める。このことから明らかなように、多くの団体において計画行政の実効性を高めるために実施計画が重要な計画として位置づけられている。

行政コスト計算書の状況

行政コスト計算書の策定に関しての最多意見は「実施することを検討中である」で 40.2%である。今の時点で行政コスト計算書を策定していない団体が多くを占める。なお、作成している団体に着目すると「実施するが予算編成にさほど活用していない」が最多であり、現時点では予算へあまり活用されていない。

行政評価の状況

行政評価実施状況では最多は「事務事業を対象にして実施している」である。事務事業を対象に実施する団体が多いが、それに留まらず、施策や政策の段階まで評価する団体が増えている。行政評価に習熟し上位の段階まで評価をするようになっている。

組織機構の状況

回答団体全体での平均「部及び部相当組織数」は 5.4 組織、課及び課相当組織数は 29.4 組織、係及び係相当組織は 69.3 組織である。また地方自治体平均で、課で正規職員が最多のものは 46.8 人、課で正規職員が最少のものは 3.5 人である。職員数で見た規模は差が大きい。

なお、組織機構の見直しでは「(基準となるルールは) ない」が 85.7%であり、大多数の団体は見直しの際のルールを持っていない。

意思決定の状況

経営意思決定では「(庁議又はこれに類する会議が庁内における最高意思決定機関として) 明文化されて位置づけられている」団体が 56.9%で過半数を超えた。一方、「最高意思決定機関はない」とする団体は 17.1%存在した。地方自治体一般において、庁議又はこれに類する

会議が、公式の経営意思決定組織として明文化されて存在している。

なお、フォーマルな経営意思決定組織として設定されていても、運用面でショートカットされたりして意思決定が不透明となるケースもある程度存在している。

人材育成の状況

人材育成基本計画又は基本方針がある団体は 74.5%にのぼる。多くの地方自治体で既に策定済みであり、その必要性は十分に認識されている。なお、人事評価を実施する団体は 42.9%。人事評価基準については「評価基準はすべての職員に対して公表している」が 77.2%である。またフィードバックについては「すべての被評価者にフィードバックされている」が 46.6%で最多である。

研修及び研修効果の測定状況

研修は 1 団体あたり 859.4 人、これに対する教育・研修担当部門が直接予算化し実施した研修経費は 4,278.3 千円である。研修参加者 1 人あたりの研修経費は約 5 千円 (4,978 円) である。なお、研修効果の測定についての最多回答は「測定していない」であり、76.8%にのぼる。

第 2 部 自治体経営力の状況

自治体経営力の評価結果は次のとおりである。

① 全体での評価結果

自治体経営力は全 686 団体での平均値が 50 点となるように算定しているが、市が 55.22 点 (413 団体)、町村が 42.10 点 (273 団体) となった。市において、町村よりも自治体経営力が高い水準にあると算定された。また、領域別では行政マネジメント領域及び財政面領域ともに、市と町村の間で差異が認められた。ともに、町村における評価は低位であった。

② 人口規模等による評価結果

人口規模が大きくなるほど経営力の水準が高まるという結果が得られた。

(市の結果)

市については、人口規模が大きくなるほど経営力は高い。ただし、人口規模が「(10 万人以上) 15 万人未満」と「(15 万人以上) 25 万人未満」との間はほとんど差が認められない。

(町村の結果)

町村においても、人口規模が大きい方が経営力は高くなっている。しかし、人口規模が「(0.5 万人以上) 1 万人未満」と「(1 万人以上) 1.5 万人未満」との間は差が認められない。

③ 好ましいレベルにある自治体の比率

今回の測定では全体での平均は 50 点、最高点は 80 点、最低点は 20 点となることが想定されるが、最高点及び最小点ともに点数が高いのは「市」である。ここで好ましい水準を市で仮に 60 点とした場合、これを超過した団体数は 111 団体 (全体で 413 団体) である。町村については仮に 50 点とした場合、40 団体 (全体で 273 団体) である。

第1部 調査結果

第1部では、単純集計及び地方自治体の種別（市、町村の2区分）での集計結果を示す。なお、集計結果は特徴的なもの、主だったものについて示す。

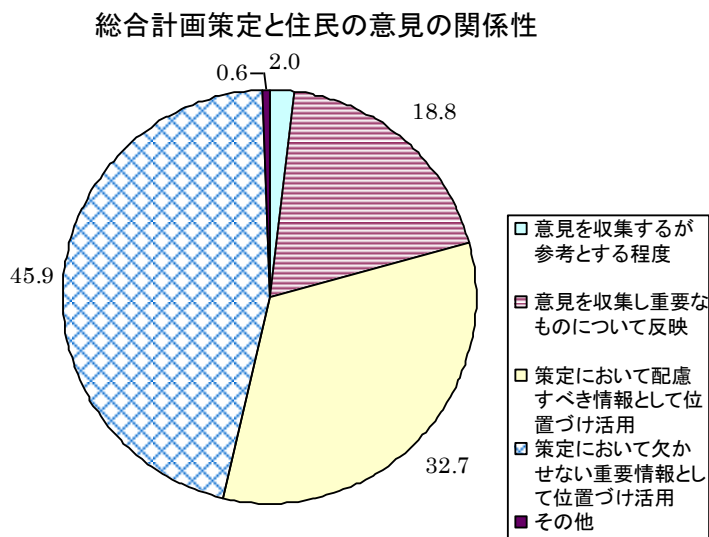
1 計画全般について

（総合計画の策定における住民の意見の位置づけ）

地方自治体行政を推進する上で最上位の総合計画をいかに策定するかは重要である。このために住民の意見をいかに把握し、いかにして反映させるかは、地方自治の新時代において重要な課題となる。この点について回答を求めた結果、次のとおりとなった。

最多意見は「策定において欠かせない重要情報として位置づけ活用している」であり、全体回答団体686団体中の45.9%とほぼ半数近くを占めた。そしてこれに次ぐ意見が「策定において配慮すべき情報として位置づけ活用している」であり、全体の32.7%を占める。

この結果から明らかなように、最上位の計画の策定に当たって住民の意見を重要視している。地方自治新時代において、住民の意見の取り込みと反映に腐心している姿が窺われる結果である。地方自治の時代はマーケティングの時代といえる。



（総合計画（基本計画）における目標数値やベンチマークに基づく水準値の設定状況）

このように位置づけられている総合計画であるが、この基本となる計画には、実行性を高めるための指針ともなる目標となる数値やベンチマーク（目指すべき目標となる水準のこと。）に基づく水準値がどのくらい設定してあるのだろうか。

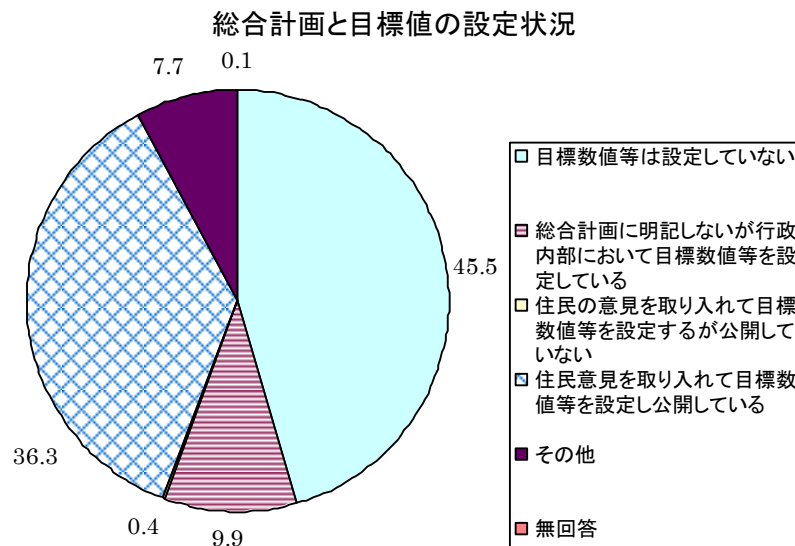
この点に関する調査結果は次の図のとおりであり、「目標数値等は設定していない」団体が

45.5%と最も多い。これに「住民の意見を取り入れて目標となる数値等を設定しており公開している」が36.3%で続く。

「目標数値等は設定していない」団体が最多であることから、実行性を高めるための条件整備において不十分な団体がほぼ半数近くであり、この点において不足が認められる。地方自治体での計画策定における優先順位付けがなかなか困難であるように、目標設定の困難性が窺われる結果である。

しかし、その一方「意見を収集するが参考とする程度である」という自治体は2.0%と少なく、「住民の意見を取り入れて目標となる数値等を設定しており公開している」という自治体は36.3%と1/3強を占めるなど評価すべき実態も明らかである。

今後については、今以上に「住民の意見を取り入れて目標となる数値等を設定しており公開している」団体が増えることを期待したい。



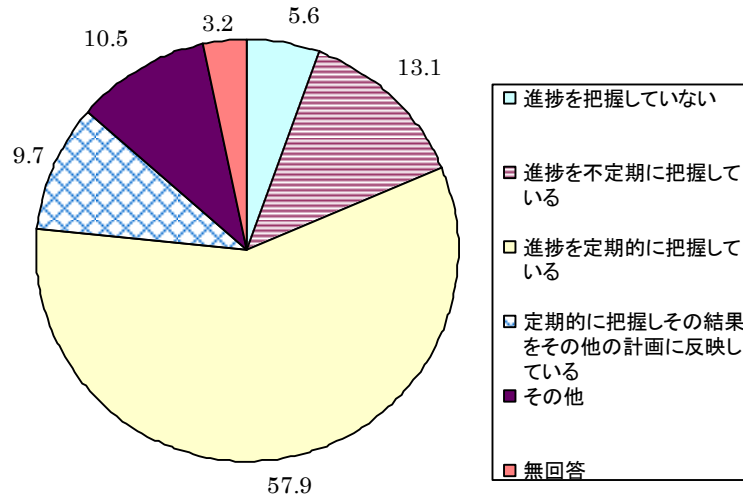
(数値目標と進捗状況の把握・管理)

数値目標を設定しこれに基づいて進捗管理することは有効なマネジメントを行うためのポイントとなるが、この点に関して「目標となる数値等を設定している」と回答した373の団体では、どのような頻度で進捗を把握しているであろうか。

結果は次ページの図のとおりであり、「数値目標に照らして進捗を定期的に把握している」が最多の57.9%であり過半数を占める。この点において地方自治体のマネジメントの現状は、総じて評価できるといえる。

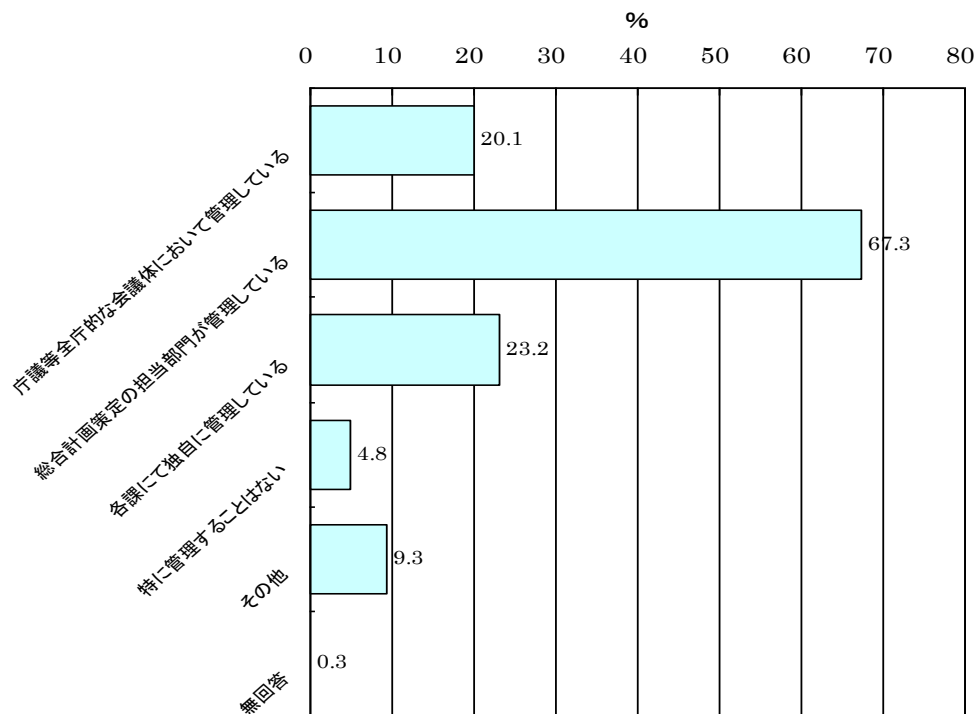
そして、これに続くものは「数値目標に照らして進捗を不定期に把握している」である。定期的ではないにしても、ある程度は意識して進捗をはかっていることが示されている。なお、「数値目標に照らして進捗を把握していない」という団体が5.6%となっているが、この点については看過できない水準といえる。いくら数値目標があったとしても、チェック及びアクションが形骸化しているようでは行政運営上好ましくはない。目標に基づく定期的な行政運営とその進捗のチェックとこれに基づく修正アクションは欠かせない作業である。

数値目標に照らして定期的に進捗を把握しているか
(n=373)



では、策定した総合計画をどのようにして進捗管理するか。その結果は次の図のとおりである。複数回答の結果、最多回答は「総合計画策定の事務局担当部門が管理している」であり、これがほぼ7割を占める。第2位「各課にて独自に管理している」の23.2%、第3位「庁議またはこれに順ずる全庁的な会議体において管理している」の20.1%を大きく引き離しての最多選択であることから、地方自治体での一般的なやり方であるといえる。

総合計画の進捗管理の状況 複数回答



以上の方式で進捗管理することになるが、この回答が複数回答であることを踏まえれば、やや問題が残る内容といえるだろう。総合計画は全庁的な立場からの地域経営課題の解決プランであり、そのための経営資源の再配分を可能にするものとして捉えた場合、全庁的な観点から「庁議・これに順ずる全庁的会議体において管理する」ことの必要性には高いものがあるといえよう。

《参考 市・町村別状況（クロス分析の結果から認められるもの）》

市・町村別に見た場合の特徴点は次のとおりである。（以下のクロス集計表では市と町村別に集計した結果を示す。町と村別のクロス集計結果は、資料編のクロス集計表を参考にされたい。）

○ 全団体での結果において最多となった「策定において欠かせない重要情報として位置づけ活用している」に着目すると、市においてはその選択率が 50.8%であり、町村の選択結果を 12 ポイント上回る。一方、「意見を収集し重要と判断したものについて反映している」は町村の方が 8 ポイントほど多くなっている。以上の点から見て、市においては町村以上に総合計画策定において住民の意見を高く位置づけて策定していることとなる。しかし、この点だけで、町村においては住民意見を相対的に重視していないと考えることはできないという点にも注意したい。

問 1 総合計画策定において住民の意見をどのように位置づけていますか

	合計	意見を収集するが参考とする程度	意見を収集し重要なものについて反映	策定において配慮すべき情報として位置づけ活用	策定において欠かせない重要情報として位置づけ活用	その他	無回答
合計	686	14	129	224	315	4	0
	100.0	2.0	18.8	32.7	45.9	0.6	0.0
市	413	4	64	131	210	4	0
	100.0	1.0	15.5	31.7	50.8	1.0	0.0
町村	273	10	65	93	105	0	0
	100.0	3.7	23.8	34.1	38.5	0.0	0.0

すなわち、住民との距離感がより広がっていると想定できる市においては、一層住民の意見を意識しなければならないとの考えが強くあり、このことが「策定において欠かせない重要情報として位置づけ活用している」における 12 ポイント差になったとも考えられるからである。いずれにしても、地方自治において住民の意見の取り入れにいかに関心しているかが窺われる結果といえる。

○ 「目標数値等は設定していない」に着目すると町村において 66.7%と過半数を上回っており、市の回答に比べて明らかに多い。また「住民の意見を取り入れて目標となる数値等を設定しており公開している」は市では 48.7%と半数近くあるが、これが町村では 17.6%であり、町村に比べて 3 倍の水準にある。このように、市と町村の間には目標数値、ベンチマーク水準値の設定において、明確な違いが認められている。なお、この点にも住民と行政との距離感の違いが反映して

いる可能性があるろう。

問 2 総合計画と目標数値、ベンチマーク水準値の設定

	合計	目標数値等は設定していない	総合計画に明記しないが行政内部において目標数値等を設定している	住民の意見を取り入れて目標数値等を設定するが公開していない	住民意見を取り入れて目標数値等を設定し公開している	その他	無回答
合計	686	312	68	3	249	53	1
	100.0	45.5	9.9	0.4	36.3	7.7	0.1
市	413	130	35	1	201	46	0
	100.0	31.5	8.5	0.2	48.7	11.1	0.0
町村	273	182	33	2	48	7	1
	100.0	66.7	12.1	0.7	17.6	2.6	0.4

○ 最多回答である「数値目標に照らして進捗を定期的に把握している」は市が 62.9%、町村が 42.2%と 20 ポイント強の差が認められる。この点に着目すると市の方が進んだ取り組みとなっているといえる。次に第 2 順位の「数値目標に照らして進捗を不定期に把握している」については町村が 28.9%であり、市よりも 20 ポイント強多い。なお、「数値目標に照らして進捗を把握していない」団体は町村では 1 割を超えており、この点でも違いがある。

目標に基づく定期的な行政運営とその進捗のチェックは欠かせない作業であるが、市と町村では進捗管理の手法と水準に違いがあるといえる。

問 201 数値目標に照らして定期的に進捗を把握していますか

	合計	進捗を把握していない	進捗を不定期に把握している	進捗を定期的に把握している	定期的に把握しその結果をその他の計画に反映している	その他	無回答
合計	373	21	49	216	36	39	12
	100.0	5.6	13.1	57.9	9.7	10.5	3.2
市	283	11	23	178	30	35	6
	100.0	3.9	8.1	62.9	10.6	12.4	2.1
町村	90	10	26	38	6	4	6
	100.0	11.1	28.9	42.2	6.7	4.4	6.7

○ 市と町村で格差が現れたものは「庁議またはこれに順ずる全庁的な会議体において管理している」及び「各課にて独自に管理している」で、それぞれについて市が 23.2%、19.6%に対して町村は 15.4%、28.6%であり、この間に 8~9 ポイントの差がある。市では庁議またはこれに順ずる全庁的な会議体において管理することが比較的によく、町村では各課にて独自に管理することが比較的が多いといえる。

問3 総合計画をどのようにして進捗管理しますか(複数回答)

	合計	庁議又はこれに順ずる全庁的な会議体において管理している	総合計画策定の事務局担当部門が管理している	各課にて独自に管理している	特に管理することはない	その他	無回答
合計	686	138	462	159	33	64	2
	100.0	20.1	67.3	23.2	4.8	9.3	0.3
市	413	96	291	81	12	57	2
	100.0	23.2	70.5	19.6	2.9	13.8	0.5
町村	273	42	171	78	21	7	0
	100.0	15.4	62.6	28.6	7.7	2.6	0.0

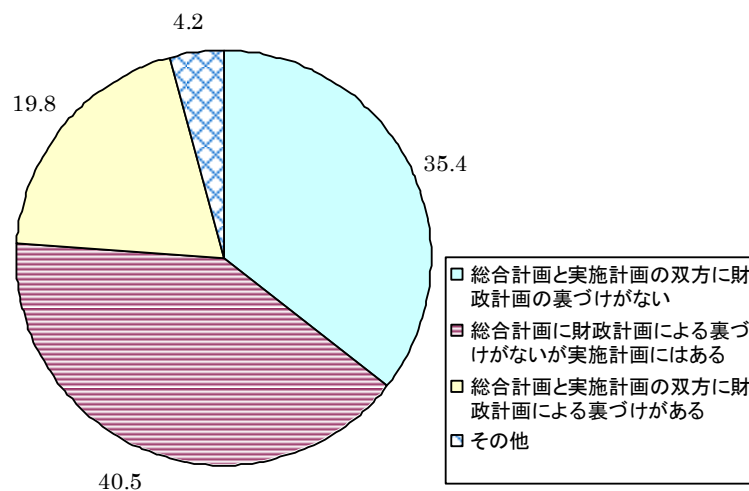
2 実施計画等について

(総合計画及び実施計画と財政計画との関係)

総合計画と実施計画とは、総合計画の年度別計画が実施計画であるとの関係がおおよそ成立している。実施計画では、基本構想や基本計画にて定められた施策について、これを具体的に実行に移すための優先順位を決め、財源の裏づけを行い、年度での実施範囲を策定したものとなる。

この総合計画及び実施計画と財政計画との間の望ましい形は、総合計画と実施計画の双方に財政計画による裏づけがあり、実施計画が総合計画と年度予算編成とのブリッジ機能を有するというものであるが、この点については次の図のとおりであった。

総合計画及び実施計画と財政計画の関係



最も多かった回答は「総合計画に財政計画による裏づけがなく実施計画に財政計画による裏づけがある」である。そして、これに並ぶようにして「総合計画と実施計画の双方に財政計画による裏づけがない（予算編成のなかで確保する）」となっている。それぞれ 40.5%、35.4%を占める。これら合計では全回答中の 3/4 を占める。行政運営上、最も望ましい形態としての「総合計画と実施計画の双方に財政計画による裏づけがある」は 19.8%と第 3 順位である。

このことから見て、今後の財政運営方向性としては、「総合計画に財政計画による裏づけがなく実施計画に財政計画による裏づけがある」または「総合計画と実施計画の双方に財政計画による裏づけがある」となるであろう。今後は実施計画と財政計画は密接な関係を有し、実施計画の策定に際しては財政計画の状況を押える必要がある。

《参考 市・町村別状況（クロス分析の結果から認められるもの）》

○ 市・町村別に見た場合の特徴点は次のとおりである。町村において「総合計画と実施計画の双方に財政計画による裏づけがない（予算編成のなかで確保する）」を選択する割合が多くなっている。町村では、主に予算編成及び実施計画の策定過程の中で財政面との整合性を確保している

といえる。

問 4 総合計画及び実施計画と財政計画の関係

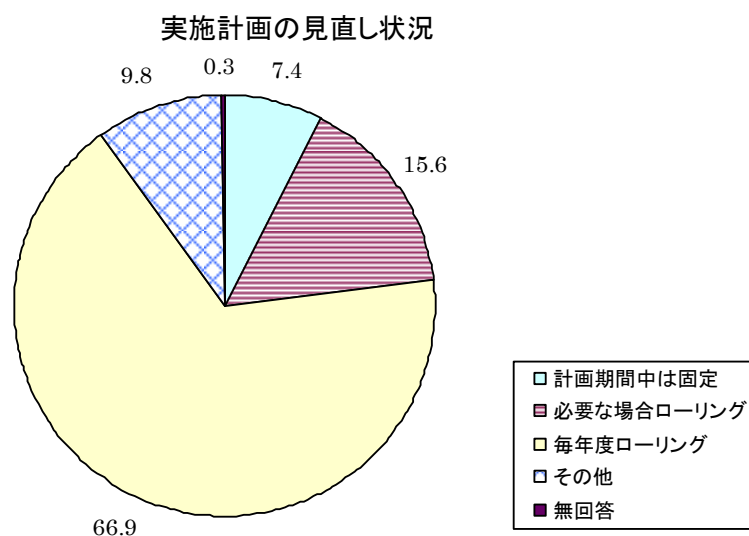
	合計	総合計画と実施計画の双方に財政計画の裏づけがない	総合計画に財政計画による裏づけがないが実施計画にはある	総合計画と実施計画の双方に財政計画による裏づけがある	その他	無回答
合計	686	243	278	136	29	0
	100.0	35.4	40.5	19.8	4.2	0.0
市	413	128	167	91	27	0
	100.0	31.0	40.4	22.0	6.5	0.0
町村	273	115	111	45	2	0
	100.0	42.1	40.7	16.5	0.7	0.0

(実施計画の見直し状況)

実施計画は多くの団体では3年程度を計画期間として作成されており、重要な施策やそれにかかわる実施計画そして財政計画より構成されることが多い。実施計画は計画行政の実効性を担保するための重要な計画として位置づけられ、場合によっては、総合計画以上に財政運営上の重点があることや、事務事業の実行性を担保することが期待されることにもなる。

この実施計画の見直し状況を明らかにした。結果は図のとおりである。最も多いものは、「毎年度ローリングして見直している」であり66.9%を占める。全回答団体のほぼ2/3がこの方式をとる。これに次ぐものは「必要な場合、ローリングして見直している」の15.6%、ほぼ8団体中1団体がこの方式によっている。

このことから明らかなように、多くの団体において計画行政の実効性を高めるために実施計画が重要な計画として位置づけられている。



なお、その他が 9.8%と少なからず存在する。この点についてであるが、これは自由記入内容から見るところ、実施計画を策定しない団体がかなりの数存在することによるものである。

《参考 市・町村別状況（クロス分析の結果から認められるもの）》

○ 市・町村別に見た場合の特徴は次のとおりである。最も多い「毎年度ローリングして見直している」は市において 7 割程度であり町村のそれを上回る。これに次ぐ「必要な場合、ローリングして見直している」は町村において 20 ポイントほど多い。町村では必要の都度のローリングで計画を見直す傾向が強い。このように見直しの頻度において明らかな違いがある。

問 5 実施計画の見直し

	合計	計画期間中は固定している	必要な場合はローリングしている	毎年度ローリングしている	その他	無回答
合計	686	51	107	459	67	2
	100.0	7.4	15.6	66.9	9.8	0.3
市	413	32	32	290	57	2
	100.0	7.7	7.7	70.2	13.8	0.5
町村	273	19	75	169	10	0
	100.0	7.0	27.5	61.9	3.7	0.0

（実施計画と採択事業の優先順位の関係）

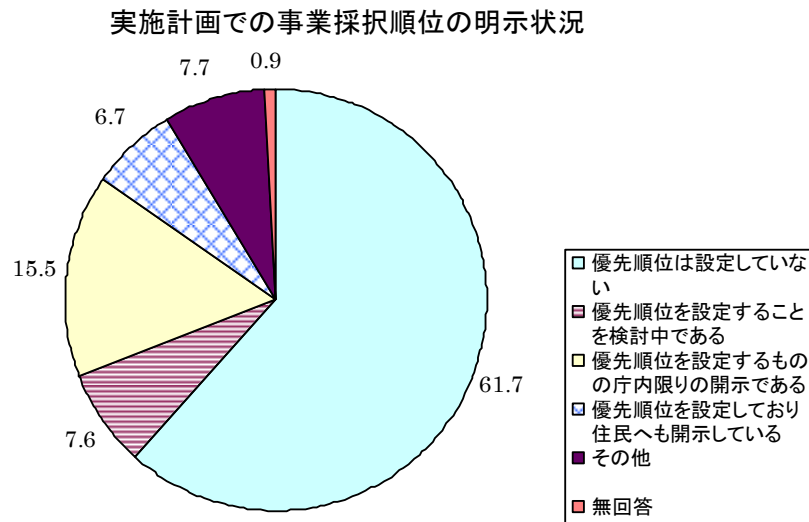
では、実施計画をより実効性あるものとするための選択と集中はどのように行われているであろうか。実施計画において採択事業の優先順位を示しているか否か調べた。結果は図のとおりである。

最多意見は「優先順位は設定していない」であり 61.7%を占める。全回答自治体の 2/3 弱がこの方式をとる。これに次ぐものは「優先順位を設定しているものの庁内限りの開示であり住民へは開示していない」の 15.5%、ほぼ 8 団体中 1 団体がこの方法となっている。

このことに明らかなように、多くの団体においては優先順位を設定していない。このことの背景には、組織の規模が大きく事業数が多くなって絞込みが困難となっていることや、総合計画で明確な順位付けが為されている場合は実行計画で示す必要性に乏しいこと、地方自治体における行政運営は単なる効率性によって判断することができない部分が多いこと、多くの住民の目にさらされること（優先順位を明示化して住民に開示することは、住民間に大きな困難を引き起こすことにもなるという事実がある。）といったいくつかの事項が影響している可能性がある。

「優先順位は設定していない」「優先順位を設定しているものの庁内限りの開示であり住民へは開示していない」と答えた団体では、有限な経営資源を有効に配分する上で問題が残ることになる。今後は、事務事業の実行性を担保し財政運営を適切に行うために優先順位を明確にすること、そして優先順位に沿って実施事業の調整をすることが重要である。（選択と集中は、有限なる経営資源を有効に活用するために不可欠である。これからは一層の戦略的発想をもって事業採択する

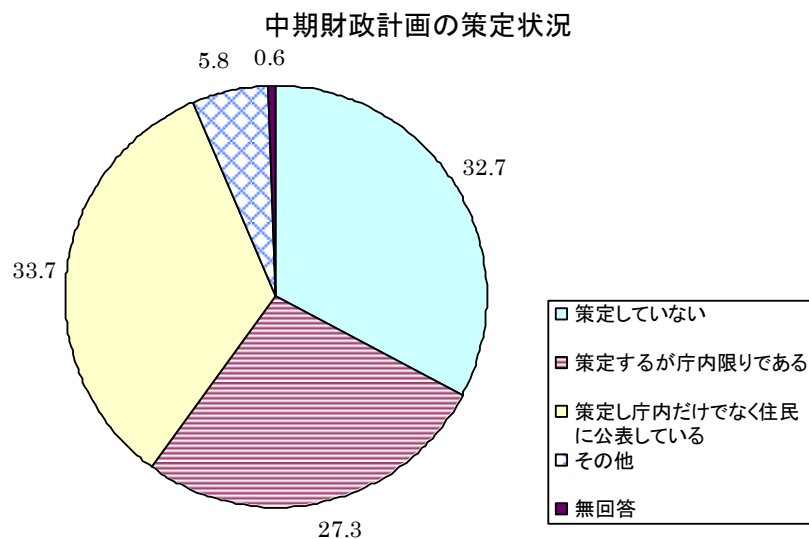
ことが必要である。)



(中期財政計画の策定と公表)

計画的かつ戦略的に行政運営する上で実施計画が重要であることは言を待たない。そしてこのことは中期財政計画の策定にも共通する。そこで、中期財政計画の策定の状況及び住民への情報開示の部分についての実態を調査した。(中期財政計画は計画行政の実効性を担保するための下敷きになる重要な計画である。)

結果は図のとおり、次の3つの選択肢がほぼ並立する。最多は「策定し市内だけでなく住民に公表している」であり33.7%を占める。回答団体全体のほぼ1/3がこの状態にある。第2順位は「策定していない」の32.7%、第3順位は「策定しているが市内限りであり住民に公表していない」の27.3%である。



中期財政計画について、それが財政運営上の要諦として事務事業の実行性を中期的な観点から担保するものでもあるが、計画行政の実効性を高めるために過半数の団体が策定している状態にあるといえる。しかし、「策定していない」は 32.7%でありかなり多く、この点が今後の課題といえる。

《参考 市・町村別状況（クロス分析の結果から認められるもの）》

○ 市・町村別における特徴は次のとおりである。市において中期財政計画を策定する比率が高く、しかも住民に対してそれを公表する比率が高くなっていることが相違点である。

問 7 中期財政計画を策定していますか

	合計	策定していない	策定するが 庁内限りである	策定し庁内 だけでなく住 民に公表し ている	その他	無回答
合計	686	224	187	231	40	4
	100.0	32.7	27.3	33.7	5.8	0.6
市	413	94	111	168	38	2
	100.0	22.8	26.9	40.7	9.2	0.5
町村	273	130	76	63	2	2
	100.0	47.6	27.8	23.1	0.7	0.7

3 財政運営状況等

地方公共団体の財政の健全化に関する法律（財政健全化法）の施行に伴い、各地方自治体は健全化判断比率および資金不足比率を算出し公表することとなっている。本調査で調査対象としたフロー指標（単年度の現金収支における赤字比率）及びストック指標（一時点での資産や累積債務の量を測る将来負担比率）の結果は、次の表のとおりである。（表中の数字は単純平均値。）

財政健全化判断指標	直近年度の値	回答団体数
実質赤字比率	-4.08 %	685
連結実質赤字比率	-14.18 %	685
実質公債費比率	14.24 %	685
将来負担比率	118.23 %	642

注 1；上表中の「1 実質赤字比率」「2 連結実質赤字比率」は「マイナス符号」を付している。これは実質赤字であることを示している。

- (1) 実質赤字比率……一般会計等を対象とした実質赤字額の標準財政規模（人口、面積等から算定する該当団体の標準的な一般財源の規模）に対する比率。
- (2) 連結実質赤字比率……公営企業会計を含む全会計を対象とした実質赤字額（または資金不足額）の、標準財政規模に対する比率。これが生じた場合には問題のある赤字会計が存在する。
- (3) 実質公債費比率……一般会計等が負担する元利償還金などの、標準財政規模に対する比率
- (4) 将来負担比率……一般会計等が将来負担すべき実質的な負債の標準財政規模に対する比率。負債が将来財政を圧迫する可能性が高いかどうかを示すストック指標。この比率が高い場合、今後の財政運営が圧迫されるなどの問題が生じる可能性が高い。

この表に見るとおり、実質赤字比率及び連結ベースでの実質赤字比率はともにマイナス符号であり、実質赤字の状態にある。また、実質公債費比率と将来負担比率は 14.2%、118.2%である。フロー指標、ストック指標ともに早期健全化基準から判定して問題となる水準にはない。

なお、「市・町村別の状況」は次の表のとおりであり、市と町村の指標の間には大きな差は現れておらず、よく似た状況にある。

財政健全化判断指標	市の平均値	町村の平均値
実質赤字比率	-3.79 %	-4.51 %
連結実質赤字比率	-14.03 %	-14.40 %
実質公債費比率	13.36 %	15.58 %
将来負担比率	121.35 %	113.18 %

（行政コスト計算書の作成と活用の状況）

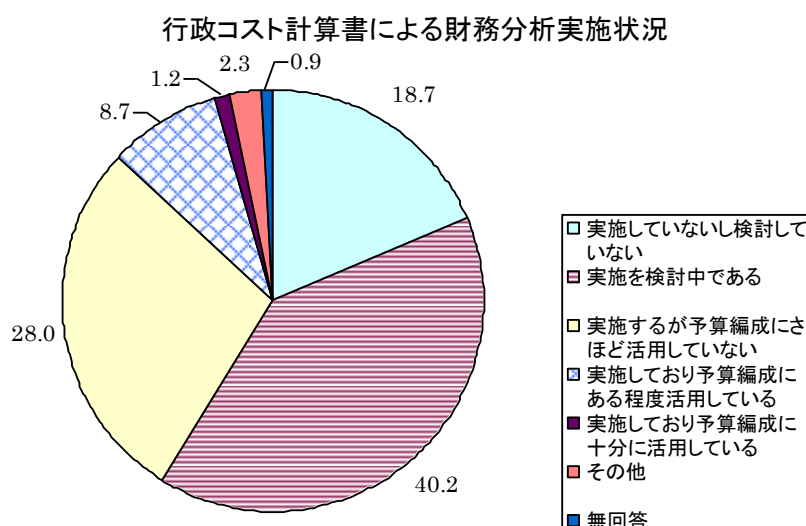
行政活動の効率性を検討し、高めることが今の時代には重要である。このような作用を有するものが行政コスト計算書である。行政コスト計算書は発生主義によってコストや収入を発生年度に正しく割り当てるため、コスト面での分析と諸活動の成果を今までよりも正確に対比させ分析することができる。

このような効果が期待できる行政コスト計算書の策定の現状及び分析結果の予算への活用状況は次のとおりである。

策定に関する最多意見は「実施することを検討中である」で40.2%（全体回答数は686団体。）である。これに次ぐものが「実施するが予算編成にさほど活用していない」で、全体の28.0%を占める。なお、「実施していないし検討していない」は第3順位であり、18.7%の団体がこれを選択している。

以上の結果から明らかなように、今の時点では行政コスト計算書を策定していない団体が多くを占める。行政コスト計算書は、人的サービスや給付サービスなど資産形成につながらない行政サービスを提供するためにどのように活動をしたのかについてコスト面からの把握を可能にすることから、重要な経営データといえる。

なお、すでに作成している団体に着目すると「実施するが予算編成にさほど活用していない」が最多となり、これに「実施しており予算編成にある程度活用している」（8.7%）と「実施しており予算編成に十分に活用している」（1.2%）が続いている。すでに作成している団体においては、予算編成への活用はあまり展開していない。この点は、今後における課題といえる。



《参考 市・町村別状況（クロス分析の結果から認められるもの）》

○ 市・町村別に見た場合の特徴点は次のとおりである。

まず最多意見の「実施することを検討中である」に着目すると、これは町村に多く現れている。また、「実施するが予算編成にさほど活用していない」は市において多い。なお、第3順位の「実

「実施していないし検討していない」は町村の場合 28.2%であり、市に比べると明らかに多くなっている。

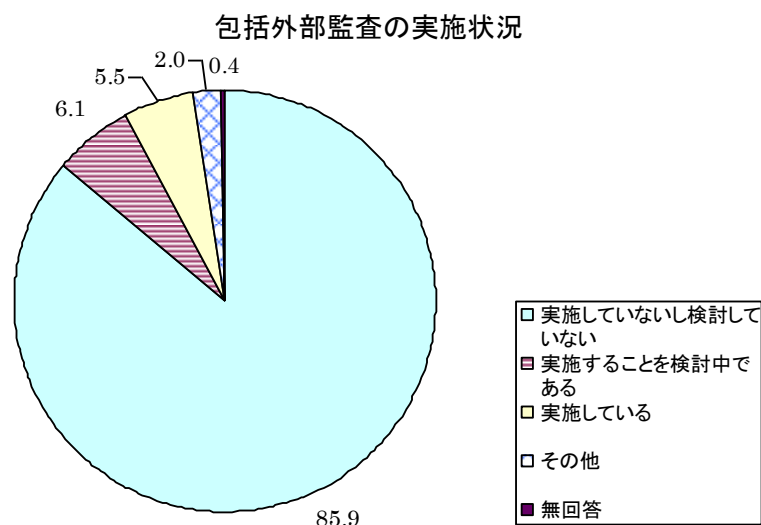
これらの結果にも明らかなように、行政コスト計算書については市と町村では相違があるが、今後については、町村においても市のように推移するのか、公会計制度改革の進行ともあいまって関心もたれるところといえる。

問 9 行政コスト計算書に基づく財務分析を実施していますか

	合計	実施していないし検討していない	実施を検討中である	実施するが予算編成にさほど活用していない	実施しており予算編成にある程度活用している	実施しており予算編成に十分に活用している	その他	無回答
合計	686	128	276	192	60	8	16	6
	100.0	18.7	40.2	28.0	8.7	1.2	2.3	0.9
市	413	51	142	154	49	5	12	0
	100.0	12.3	34.4	37.3	11.9	1.2	2.9	0.0
町村	273	77	134	38	11	3	4	6
	100.0	28.2	49.1	13.9	4.0	1.1	1.5	2.2

(包括外部監査の実施状況)

地方公共団体は常に住民の福祉の増進に向けて、最少の経費で最大の効果を挙げることを求められる存在である。また、そのためにも常に組織及び運営の合理化に努めなければならない存在でもある。この点からは、地方公共団体は常に外部の目にさらされることを宿命付けられている。外部の目を採り入れるための包括外部監査制度の実態を調べた。その結果、最多は、特定の外部監査人による包括監査を「実施していないし検討していない」であり、全体の 85.9%がこれを選択する。以下、「実施することを検討中である」が 6.1%、「実施している」が 5.5%である。

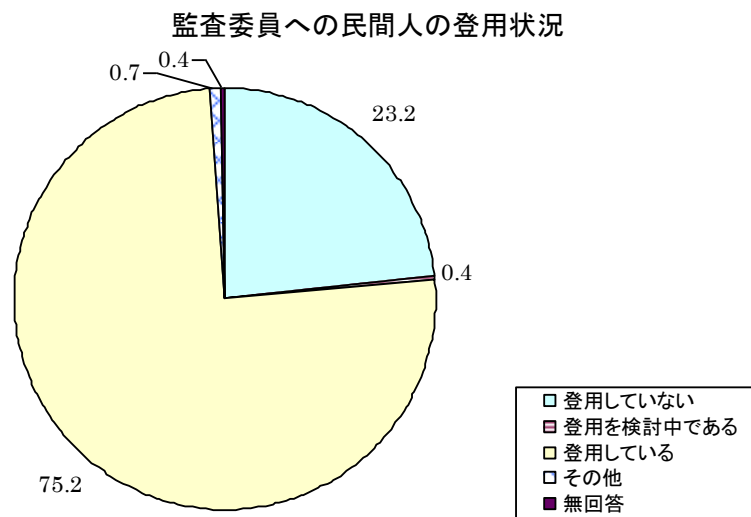


包括外部監査を義務づけられている団体は中核市以上であり、この他に条例で定めて包括外部監査制度を導入することになるため、今回の調査では回答団体の 5.5%（実数にして 37 団体。）の水準に留まったといえる。

（監査委員への民間人の登用）

監査は行政における透明性と効率性を高めるため、そして住民への説明責任を果たすため、重要な役割を果たす。今の時代、監査には従前以上に透明性と効率性が求められるが、その実態は次の図のとおりである。

最多は「（自治体OB・OGではない民間人を）登用している」であり、全体の 75.2%を占める。第 2 位は「（自治体OB・OGではない民間人を）登用していない」の 23.2%である。現時点では、行政のOBやOGが監査委員となる場合、諸々なしがらみが予想されること、監査に対する専門スキルを欠くことが予想されるので、これへの対応として第三者による監視・チェックを可能にするよう自治体OB・OGでない民間人を監査委員にすることが一般的に行われている。



《参考 市・町村別状況（クロス分析の結果から認められるもの）》

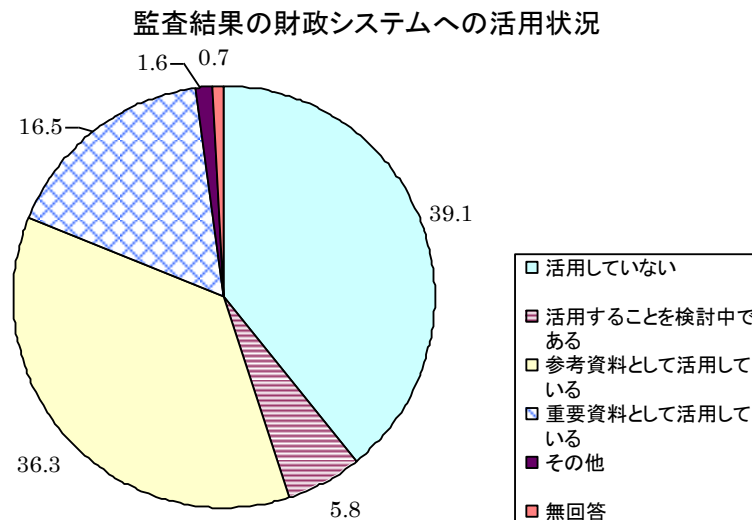
○ 包括外部監査については、「実施している」は市において多い。なお、監査委員への行政OB・OG以外の民間人の登用は市と町村では差がない。（詳細は資料編を参照されたい。）

問 11 包括外部監査を実施していますか

	合計	実施していない 検討していない	実施すること を検討中 である	実施してい る	その他	無回答
合計	686	589	42	38	14	3
	100.0	85.9	6.1	5.5	2.0	0.4
市	413	344	25	30	12	2
	100.0	83.3	6.1	7.3	2.9	0.5
町村	273	245	17	8	2	1
	100.0	89.7	6.2	2.9	0.7	0.4

(監査結果の予算編成等の財政運営への活用)

監査結果の予算編成等財政運営への活用状況については、次のとおりとなった。



この図に見るように、2つの意見が拮抗している。すなわち、マイナスの方向としての「活用していない」が39.1%、プラスの方向としての「予算編成等の財政システムの参考資料として活用している」が36.3%である。

このことに見るように「活用していない」団体は多く、監査結果と予算編成が有機的に関連する状態ではないようである。この点からは監査が形骸化しているおそれを指摘できる。(いくら監査を適正に行っても、結果に反映されなければ好ましい結果は得られない。)

なお、その一方で活用するという意見に着目すれば「予算編成における重要資料として活用している」も含めて51.8%と過半数を占める。この点からは、監査結果の活用が進んでいるのも実態として指摘できる。現時点では、総合的に見ると、「活用する団体」と「活用していない団体」の2つに分かれるといえる。

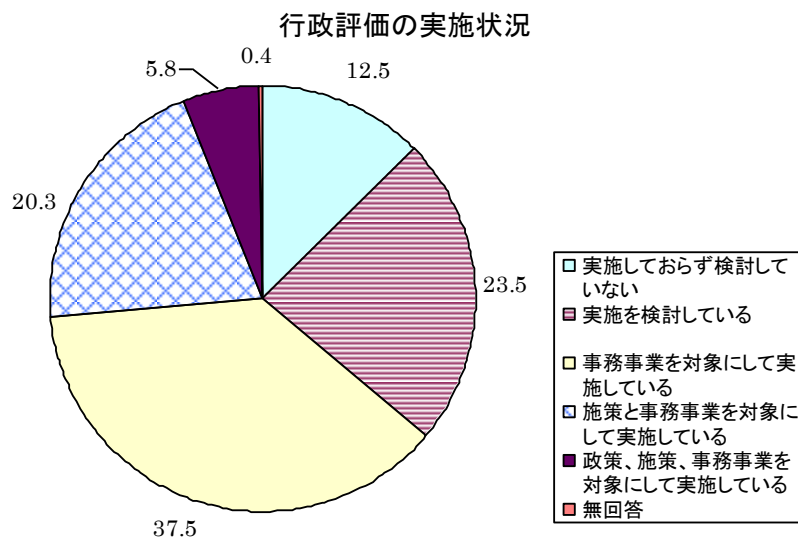
今後は、地方自治体が常にその組織及び運営の合理化に努め、その事務処理を最少の経費で最大の効果を挙げる遂行できるよう監査結果と予算編成を有機的に関連させることが求められる。

4 行政評価

今回回答を得た団体における行政評価実施状況は次の図のとおりである。最多は「事務事業を対象にして実施している」であり、これが全体の37.5%を占める。これに次ぐのが「実施を検討している」の23.5%。第3順位は「施策と事務事業を対象にして実施している」の20.3%。

このように事務事業を対象に実施する団体が多いが、それに留まらず、施策や政策の段階まで評価する団体が増えている。行政評価に対する経験が増えることにより、より評価に習熟し上位の段階まで評価をするようになってきているものと思われる。

なお、「政策、施策、事務事業のそれぞれを対象にして実施している」は5.8%である。多くはないものの、既にある程度の団体が、政策、施策、事務事業の3段階でそれぞれ評価していることになる。



(行政評価における経費の把握状況)

行政評価では成果（アウトカム）や産出物（アウトプット）を投入経費（インプット）との関係性において評価するが、近時は効率性を追及する時代的背景があることから、投入経費（インプット）に何を取り込むかが重要となっている。この点について、取り込むコスト項目を複数回答にて明らかにした。

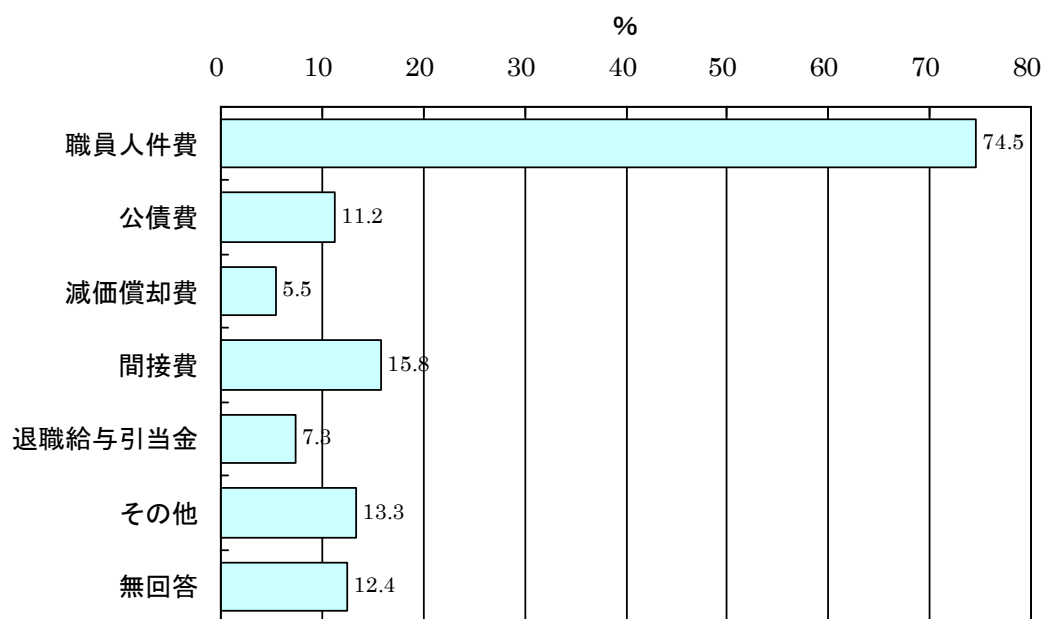
調査結果は図のとおりである。行政評価を実施しているとする団体（のべ436。）においては、職員人件費がトップで74.5%の団体がこれを経費として参入している。

従前の行政評価においては、直接経費を主対象として評価することが一般的であり、事業費は主要コストとして重視されていたが、職員の人件費は包括的に算出されることから把握しにくいコストとしてあまり配慮されることはなかった。このことを考え合わせると、行政評価において間接的で固定的な様相を持つ職員人件費についてもコストとして明示的に扱うようになってきていることが分かる。

第2位には「間接費」、第3位は「その他」、そして「公債費」が続く。この他にも退職給与の引当金や減価償却費を上げる団体も一定の塊で存在する。

以上のことから判断して、地方自治体は行政の一層の効率性を目指して諸経費の扱いに意を払うようになってきているといえる。

個別事務事業のコスト項目(n=436) 複数回答



(行政評価結果の予算編成等への反映)

地方公共団体の多くが行政評価を実施するに至っている。行政評価は手段である。手段である限り、目的に照らして適切に手段として活用されることがなければ行政評価は無駄を生じることになる。いくら精緻に仕事を評価したところで、それがその後のプロセスに活かされることがなければ好ましくない。このような考えから、評価結果を実際の来年度の予算編成等の財政運営にどの程度活用しているかについて把握した。

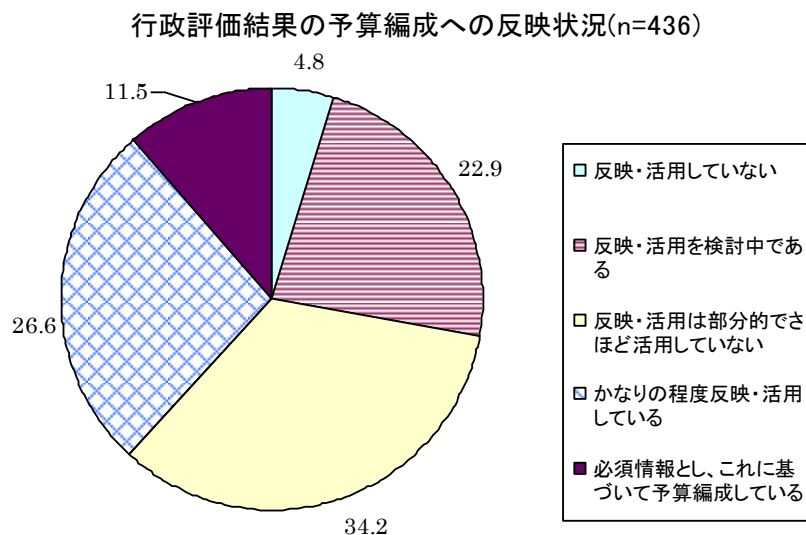
これについての実態は、次のとおりである。

「予算編成への反映・活用は部分的でさほど活用していない」が最多であり、全体(436団体)の34.2%である。残念ながら1/3がこれを選択している。

これに次ぐのが、「予算編成へかなりの程度反映・活用している」である。また、これに並ぶのが「予算編成への反映・活用を検討中である」である。それぞれ26.6%、22.9%である。

また、現時点で評価を使えていないという意見に着目すると、「予算編成への反映・活用は部分的でさほど活用していない」「予算編成への反映・活用を検討中である」「予算編成へ反映・活用していない」の3つの選択肢合計で62%を占める。過半数を超えている。この水準は好ましいものではない。残念ながら現状のところ、評価しておしまいの団体がかかなりの程度あるようである。行政評価結果と次年度の予算編成が有機的に関連するよう改善する努力が地方自治体には求められる。

また、すでに総合計画の策定のパートで見たように、地方財政における余裕の減少に伴って住民の視点をいかに反映させるかは、今の地方自治の新時代においては重要な課題である。住民の意見を重要視することが必要となる地方自治の新時代においては、行政評価もマーケティング思考に基づいてマーケットインを踏まえつつ行われるべきである。



《参考 市・町村別状況（クロス分析の結果から認められるもの）》

○ 市・町村別に見ると、明らかに市の方が先行している。例えば、最多の「事務事業を対象にして実施している」について着目すると、市が 44.3%に対し町村では 27.1%であり、明らかに市において多くなっている。また「施策と事務事業を対象にして実施している」は市が 30.0%、町村は 5.5%である。自治体としての意識（職員の意識、そして住民の意識）の差が現れているといえるだろう。

問 14 行政評価を実施していますか

	合計	実施しておらず検討していない	実施を検討している	事務事業を対象にして実施している	施策と事務事業を対象にして実施している	政策、施策、事務事業を対象にして実施している	無回答
合計	686	86	161	257	139	40	3
	100.0	12.5	23.5	37.5	20.3	5.8	0.4
市	413	10	58	183	124	37	1
	100.0	2.4	14.0	44.3	30.0	9.0	0.2
町村	273	76	103	74	15	3	2
	100.0	27.8	37.7	27.1	5.5	1.1	0.7

○ 職員人件費及び退職給与引当金に関して、市においてより多く経費として参入している。全体としては、財政状況の余裕の減少に伴って、効率性を目指し諸経費の扱いに意を払うようにな

ってきている。

問 1401 個別の事務事業に配分するコスト項目は(複数回答)

	合計	職員人件費	公債費	減価償却費	間接費	退職給与引当金	その他	無回答
合計	436	325	49	24	69	32	58	54
	100.0	74.5	11.2	5.5	15.8	7.3	13.3	12.4
市	344	262	38	20	51	31	50	41
	100.0	76.2	11.0	5.8	14.8	9.0	14.5	11.9
町村	92	63	11	4	18	1	8	13
	100.0	68.5	12.0	4.3	19.6	1.1	8.7	14.1

○ 表に示すとおり「予算編成への反映・活用は部分的でさほど活用していない」はほとんど差がないものの、「予算編成へかなりの程度反映・活用している」は町村において多く、「かなりの程度反映・活用する」は市において多い。したがって、予算編成への反映・活用では、総じて市と町村では明確な相違はないと考えられる。いずれの団体区分においても、行政評価の結果と次年度の予算編成過程が有機的に関連する状態へ改善することが求められている。

問 1402 行政評価した結果は次年度の予算編成へ反映・活用していますか

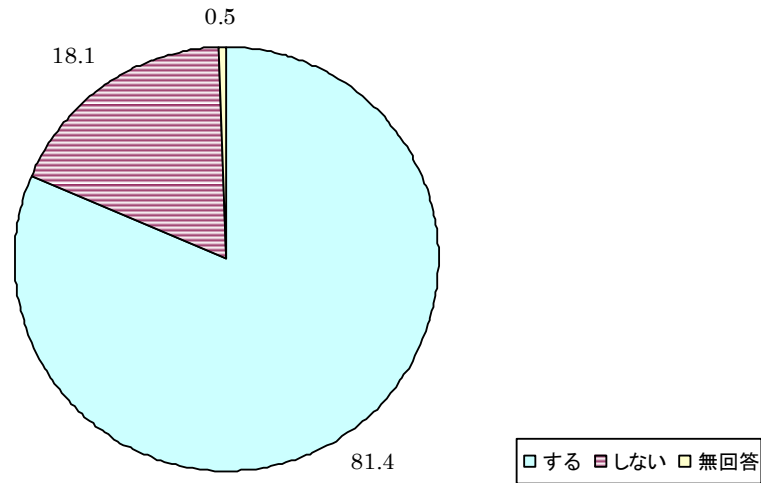
	合計	反映・活用していない	反映・活用を検討中である	反映・活用は部分的でさほど活用していない	かなりの程度反映・活用している	必須情報とし、これに基づいて予算編成している	無回答
合計	436	21	100	149	116	50	0
	100.0	4.8	22.9	34.2	26.6	11.5	0.0
市	344	16	79	122	85	42	0
	100.0	4.7	23.0	35.5	24.7	12.2	0.0
町村	92	5	21	27	31	8	0
	100.0	5.4	22.8	29.3	33.7	8.7	0.0

(投資的経費事業の扱い)

投資的経費事業についても評価対象とする団体が多くなっている。今回の調査では、投資的経費事業について「評価する」団体が81.4%を占めており、この流れを裏付けている。

次に評価時点については、複数回答の結果から見ると「事後評価」が81.7%と最多である。もっとも客観的に評価できるため、この時点を選んでいるのであろう。なお、着手前の段階である「事前評価」も42.5%とかなり見受けられる。投資的経費事業に関して、着手前評価することの有効性を反映した結果といえよう。

投資的経費の評価状況(n=436)

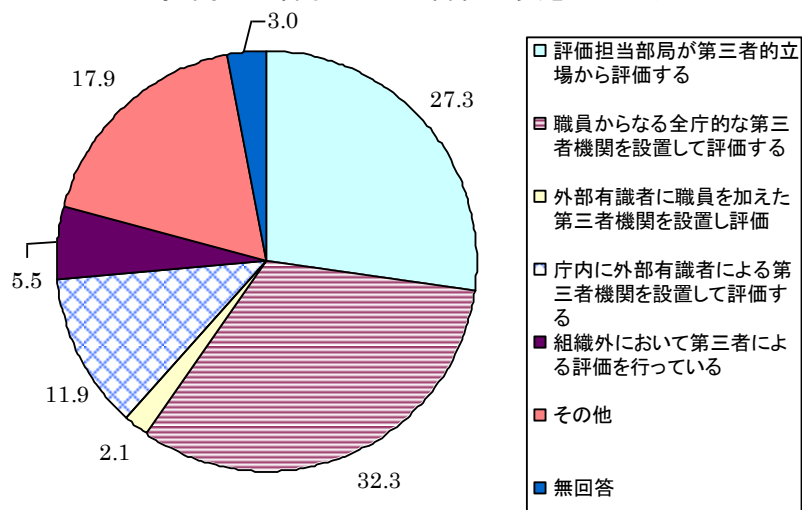


(第三者評価機関の設置と評価実態)

行政評価を有効かつ公正、そして財政の運営からの確なものとするためには、事業実施担当部門以外の中立的立場からの評価が欠かせない。この点に関して調べた結果であるが、次の図のとおりである。

「職員からなる全庁的な第三者評価機関を設置して評価する」が 32.3%、「評価担当部局が事務方として第三者的な立場から評価する」が 27.3%であり、合計すると 6 割となる。現段階では内部からの評価が主といえる。

事業担当部門以外での評価の実態(n=436)



組織内での自己評価は、組織の風土にもよるが一般に甘い評価となりがちである。特に、地方自治体のように正規職員の流動性が乏しい場合、住民の目線で考え行動することを求められる場

合、そして時代が組織に対してクローズドシステムからオープンシステムへと変貌を求める場合、評価自体の客観性を担保することは非常に重要である。

この点では、住民の視点からの評価、公平性のある評価、説明責任を果たすために、工夫すべきことは多いといえる。

《参考 市・町村別状況（クロス分析の結果から認められるもの）》

○ 市・町村別に見た場合の特徴点は次のとおりである。

投資的経費事業について評価対象とする団体は市において 84.3%であり町村よりも 14 ポイント近く多い。明らかに市において評価対象とする割合が多い。また、評価時点については、市では事後評価を実施するケースがより多くなっている。

問 140301 投資的経費事業 評価対象としていますか

	合計	する	しない	無回答
合計	436	355	79	2
	100.0	81.4	18.1	0.5
市	344	290	52	2
	100.0	84.3	15.1	0.6
町村	92	65	27	0
	100.0	70.7	29.3	0.0

問 140302 評価時点は(複数回答)

	合計	事前評価	事中評価	事後評価	無回答
合計	355	151	89	290	3
	100.0	42.5	25.1	81.7	0.1
市	290	120	74	244	2
	100.0	41.4	25.5	84.1	0.1
町村	65	31	15	46	1
	100.0	47.7	23.1	70.8	0.1

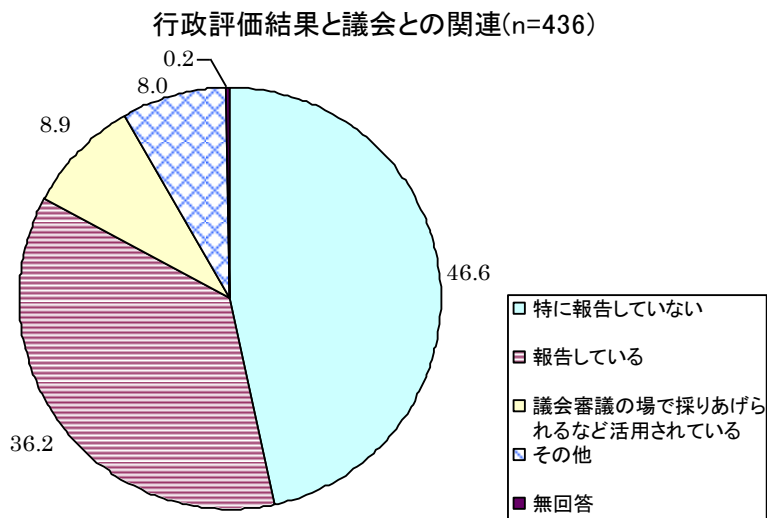
(行政評価結果と議会との関連)

行政評価を活かす方策にはいくつかあるが、そのうちのひとつが議会における活用である。議会での活用状況に関しては次のようであった。

「特に報告していない」が最多でほぼ半数にあたる 46.6%である。これに次ぐものが「報告している」で 36.2%。「報告のみでなく、評価結果が議会審議の場で採りあげられるなど活用されている」は 8.9%となっている。議会での活用も、高い水準ではないといえる。

すでに見たとおり予算編成等の財政運営に行政評価結果が有機的に活用される状態には至っていない。したがって、今後は評価情報の活用に向けて色々な局面での取り組みを強化・検討する

必要がある。



《参考 市・町村別状況（クロス分析の結果から認められるもの）》

○ 市・町村別に見た場合の特徴点は次のとおりである。

問 1405 行政評価の結果は議会でのどのように使われていますか

	合計	特に報告していない	報告している	議会審議の場で採りあげられるなど活用されている	その他	無回答
合計	436	203	158	39	35	1
	100.0	46.6	36.2	8.9	8.0	0.2
市	344	148	128	36	32	0
	100.0	43.0	37.2	10.5	9.3	0.0
町村	92	55	30	3	3	1
	100.0	59.8	32.6	3.3	3.3	1.1

全体での最多回答である「特に報告していない」については、町村においては 59.8%となっている。市における結果（43.0%）をかなり上回る。町村議会における活用が低位であると想定される結果である。高い水準での評価情報活用に向けて取り組みを強化・検討すべきである。

5 組織機構の状況

調査時点における首長部局の部課係数を、次の表に示す。

回答団体全体の平均で「部及び部相当組織数」は「5.4」組織である。また、課及び課相当組織数は回答団体全体で「29.4」組織、そして係及び係相当組織は「69.3」組織である。（注；「部及び部相当組織数」の数値は、町村からの回答データも算入して求めている。町村においては、部及び部相当組織の組織が設置されていないことが通例であることから、ほとんどの場合「0」である。）

係及び係相当組織の数に関しては、近年の組織デザインの考え方として組織の柔軟性・流動性を高めることをねらって係及び係相当組織を廃するケースも多い。そこで、係及び係相当組織の実在数について回答がなかった（調査票の該当箇所への回答がなく空白であった）団体を「0」として再計算すると「62.1」となる。

部及び部相当組織の数	5.4 組織
課及び課相当組織の数	29.4 組織
係及び係相当組織の数	69.3 組織

以上の課及び課相当組織数の関係から、回答団体全体での課相当の組織での組織サイズを想定すると、1課のもとに2.36係が置かれることになる。これは管理職の統制範囲から見て小さなサイズである。組織デザインの観点から考えた場合、非効率性が認められる結果でもある。現状よりも1課あたりの係数を増やすことが検討できるであろう。（ただし、地方自治体別に組織デザインについての考え方や現有組織風土が異なることから、効率性について一律の基準で断定することには慎重であらねばならないことは言を待たないであろう。）

なお、「市・町村別の状況」は表のとおりである。

調査時点の首長部局の部課係数	市の平均値	町村の平均値
部及び部相当組織の数	8.5	0.8
課及び課相当組織の数	41.7	10.7
係及び係相当組織の数	91.9	29.4
係及び係相当組織の数 (数値回答なしを「0」換算)	86.6	24.2
参考 総職員数(人)	1,065.5	168.1
内、一般行政職員数(人)	600.5	108.5
住民数(人)	117,427	13,357

市と町村の間では組織機構の大きさに違いがあることが示されている。町村「1」に対し、市は「3～4」倍の機構数である。また住民数との比較では、住民数の違い（市対町村 8.8 倍）ほど機構数の違い（市対町村 3～4 倍）がない。市において、組織がスリムとなっていることが分かる。このあたりにも市であることのスケールメリットともいえるべき効果が現れている。

（行政委員会、付属機関（審議会）、外郭団体の数の状況）

行政委員会、付属機関（審議会）、外郭団体の数に関しては、おおよそ次のとおりである。これに示すとおり行政委員会の数は「5.5」組織、条例に基づく付属機関数が「19.7」組織、法律に基づく付属機関数が「10.3」組織となっている。付属機関は1団体につき合計するとおよそ30機関となることから、かなり多い。地方自治体がそれぞれにおいて多くの機関を設置し、運営している実態が示されている。

行政委員会	5.5 組織
条例に基づく付属機関	19.7 組織
法律に基づく付属機関の数	10.3 組織
関与する外郭団体の数	4.5 組織

注2；外郭団体とは出資・出えんする会社法人及び民法法人でその比率が25%を超えるものを指す。

○ 「市・町村別の状況」は次のとおりである。既述した組織機構における市と町村間の大きさの相違ほどには、調査時点の行政委員会、付属機関（審議会）、外郭団体の数には違いがないことが示されている。町村においても、法等が定めるところに基づいて付属機関を設置する必要があることから、ある程度の数の付属機関を有することになる。結果的に、対職員数では市以上に多く抱えることになる。この点にも市であること、そして合併することの効果が見られる。

行政委員会、付属機関（審議会）、外郭団体の数	市の平均値	町村の平均値
行政委員会	5.8	4.8
条例に基づく付属機関	22.4	14.2
法律に基づく付属機関の数	11.9	6.9
関与する外郭団体の数	5.6	2.1

（組織内単位組織としての課及び課相当組織における正規職員数規模）

この度の調査では、組織の大きさを測るために「課及び課相当組織」に着目して職員数を尋ねている。この結果、地方自治体における団体平均（この場合は単純平均値である。）でのデータと

して次の結果が得られた。

課で正規職員が最多のもの単純平均値	46.8 人 (13.5 倍)
課で正規職員が最少のもの単純平均値	3.5 人 (1.0 倍)

表に見るとおり、職員数が最多の課と最少の課では、平均して約 13.5 倍の違いがある。組織の基本単位である課といえども、その職員数から見た組織サイズにかなりの差が認められる。

なお、課で正規職員数が最多の課の名称についても尋ねているが、次に示すとおりそれらは主に住民関連部門、税務部門、民生部門、清掃部門に属する課である。これらの領域では課への配置職員数が他の領域よりも大きくなる傾向があるといえる。

領 域	代表的な課の名称例
住民関連部門	市民（住民）課、住民生活課
税務部門	税務課、課税課
民生部門	福祉課、児童保育課、子育て課、保育所、
清掃部門	クリーンセンター

一方、課で正規職員数が最少の課は、同じく様々なものが記入されている。主に教育委員会を含む行政委員会の部門、教育委員会の出先施設、会計部門において多いとの結果になっている。

参考までに、1 団体の中で最多と最少間の格差が最も大きい団体では、最少を「1（医療部門の安全管理課）」とすると最多で「346（医療部門の看護課）」であった。その間の差は著しく大きい。

○ 「市・町村別の状況」では、次の表に示すとおりである。「課で正規職員が最多のもの」については市の方が 3 倍程度職員数は多くなっているが、「課で正規職員が最少のもの」については市と町村では差はない。（今回調査では、町村の方が「課で正規職員が最少のもの」については職員数が多いとの結果も得られている。）このような結果となることは、事前に想定できたことである。行政体の組織における性格特性や実施する事務事業の業務特性を考えれば、首肯できる結果といえる。

課組織の正規職員数	市の平均値	町村の平均値
課で正規職員が最多のもの(人)	62.3	23.0
課で正規職員が最少のもの(人)	3.2	3.9

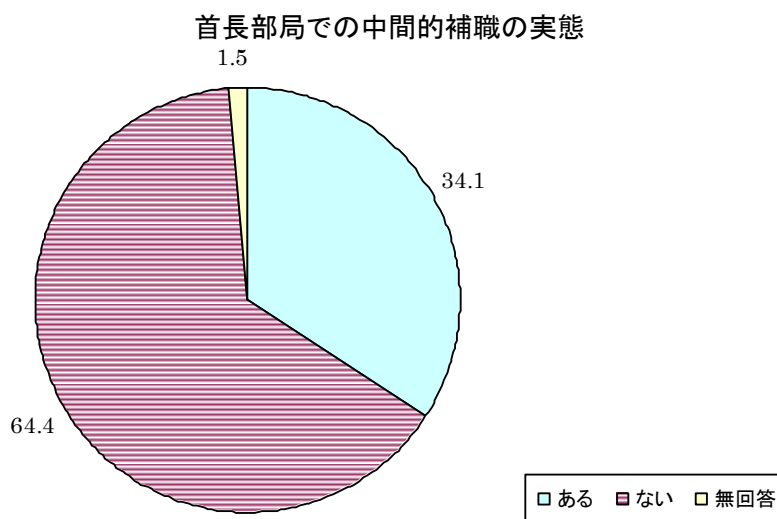
（首長部局の管理職に占める『部下を持つ管理職』比率と中間的職の補職名称数状況）

地方自治体における組織デザインの考え方に関連して「首長部局における管理職全体を「100」とした場合の“部下を持つ管理職”の比率」についても尋ねた。得られた結果は「88.2%」である。首長部局に100人の管理職がいた場合、その内の88.2人には部下がいるという計算になる。

現在の地方自治体組織においては、行政機構の見直し・スリム化が展開しているが、このことを受けて中間的職位にある管理職の数は減少しつつあり、結果として「部下を持つ管理職比率」は高くなるようである。この点においては、組織の非効率性は目立っていないと想定できよう。

また、上記に関連して、「首長部局において、管理職でありながら部下を持たず決裁の専決権を持たない中間的な補職の状況」についても尋ねている。

結果は次の図に示すとおりであり、「(部下を持たず決裁の専決権を持たない中間的な補職がある)」と回答する地方自治体は34.1%である。過半数の地方自治体では中間的な補職は存在しないとの回答になった。いわゆる、組織内において行政機構のスリム化を進める中で、部下を持つラインのマネジャー及びスタッフ部門における部下を抱えるマネジャーの割合が多くなってきていると考えられるが、このためにこのような結果になったものと想定される。



さらに「首長部局において、管理職でありながら部下を持たず決裁の専決権を持たない中間的な補職」があると回答した団体に絞り込んで、中間的職の補職名称の数他について尋ねている。その結果、平均での補職名称数は「2.8」となった。(参考；管理職の中で部下を持たず決裁の専決権を持たない中間的な補職名称がある団体は234団体あったが、この中で最多であった市のケースでは中間的な補職名称は「30」にのぼる。このケースでは、組織内の効率性及び有効性は情報流通の観点から見て、一程度の範囲で阻害されている可能性が高いと想定できよう。)

首長部局において部下を持たず専決権を持たない中間的な管理職の補職数

平均値 2.8

最多の団体における数 30

なお、中間的職の補職の具体的な名称として多く認められたもののいくつかを示すと、以下のとおりである。

課長補佐、主幹、副主幹、参事、副参事
担当課長、専門員、技監（技幹）、対策監

《参考 市・町村別状況（クロス分析の結果から認められるもの）》

○ 「首長部局における管理職全体を「100」とした場合の“部下を持つ管理職”の比率」については、市の88.6%に対し町村は87.6%であった。市と町村では、部下を持つ管理職の比率にほとんど差異がない。組織における部下を持つ管理職の必要数は、市であるか町村であるかを問わず各組織においてほぼ同等の比率となっている可能性がある。

○ 市・町村別に見た場合、「(部下を持たず決裁の専決権を持たない中間的な補職が) ある」と回答する地方自治体は市において46.7%存在し、町村は15.0%存在する。明らかに市の方が多くなっている。これは職員数規模の違いを反映した結果といえるであろう。職員数が多くなるにつれて、部下を持たず決裁の専決権を持たない中間的な補職を置くことの組織内メンバー間における必要性の認識が高まること窺わせる。

問 19 首長部局にて部下を持たず専決権を持たない中間的な補職はありますか

	合計	ある	ない	無回答
合計	686	234	442	10
	100.0	34.1	64.4	1.5
市	413	193	215	5
	100.0	46.7	52.1	1.2
町村	273	41	227	5
	100.0	15.0	83.2	1.8

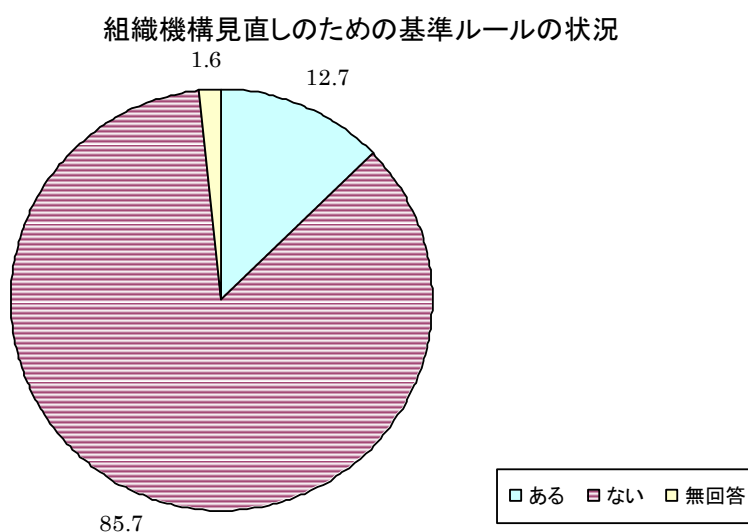
なお「(部下を持たず決裁の専決権を持たない中間的な補職が) ある」と回答した地方自治体における中間的職の補職名称数については、全体では2.8、内、市平均が3.0であるのに対して町村平均は1.5である。これも職員数規模の違いを反映した結果といえるが、職員数規模の差異ほど補職名称数の差異は大きくないことが分かる。

	市の平均値	町村の平均値
首長部局での部下を持つ管理職比率	88.6	87.6
中間的職の補職名称数	3.0	1.5

（組織機構の見直しにおける基準ルール状況）

組織機構の見直しは、個々の団体での組織デザインの方針・考え方によって異なる。また、近くにある団体や類似団体の事例も参考にしてデザインすることが多いものである。

今回の調査によると、組織機構の見直しと基準ルールの設定状況は図に示したとおりで、「(基準となるルールは) ない」が 85.7%であり大多数を占める。大多数の団体はルールを持っていないことになる。



（仕事の繁忙期における組織（部・課）間の相互応援）

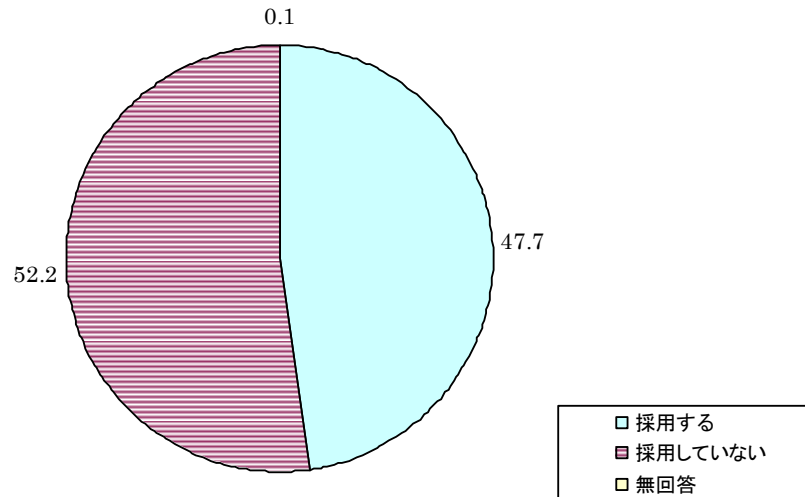
地方自治体が取り組む事務事業は、その業務においてはいわゆるホワイトカラーの仕事を中心としており、その内容特性及び業務発生パターン（例；予算編成時期や議会開催時期等に業務量が増高する。）から考えて繁忙期が付き物といえる。しかも定員適正化計画等の遂行により、各職場における余裕工数はこのところ長期にわたって削がれつつある。このような現状においては、いかにして一時的な繁忙期に対処するか、とりわけ繁忙期をどのようにして乗り切ることが大きな課題となっている。

このことへの対処法のひとつとして相互応援体制を構築することが挙げられる。今回の調査では、この点に関して「仕事の繁忙期における組織（部・課）間の相互応援体制の採用状況」と「採用する場合の明文化の状況」を尋ねている。

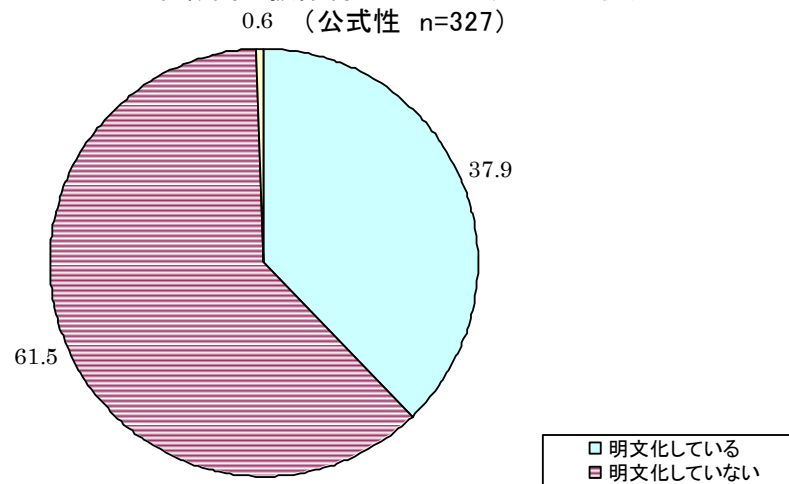
結果は図のとおりである。「(仕事の繁忙期における組織（部・課）間の相互応援体制を) 採用していない」が 52.2%であり、過半数は相互応援体制を組んでいない。しかし、「採用する」というものも 47.7%であることから、ほぼ並立する。この点では、(部・課)間の相互応援体制を採用することが、かなりの程度進展していると判断できる。従前のように人海戦術でこなすことはできないことから、それへの対応として組織の流動性を高める動きが着実に展開しているといえる。

また、(仕事の繁忙期における組織(部・課)間の相互応援体制を)採用する」と答えた327団体に限定して、明文化の状況を追加質問した。結果は、「明文化していない」が61.5%を占めた。繁忙期における組織(部・課)間の相互応援体制を事前に構築しておくことは、定数の削減が進められる中では、人材戦略的にもかなり重要である。この点での工夫が、今後、求められる。

繁忙期の組織間応援体制の採用状況



組織間応援体制についての明文化の状況



《参考 市・町村別状況(クロス分析の結果から認められるもの)》

○ 相互応援体制については、市において「(仕事の繁忙期における組織(部・課)間の相互応援体制を)採用する」が56.7%と過半数を占める。町村のそれを明らかに上回る採用率となっている。次に、仕事の繁忙期における組織(部・課)間の相互応援体制の明文化については、「明文化している」は市においては44.9%であり、町村(20.4%)を明らかに上回る。ともに組織の大きさ(職員数規模及び組織機構数規模)の違いを反映した結果が得られている。

問 21 繁忙期における組織間の相互応援体制について採用していますか

	合計	採用する	採用して いない	無回答
合計	686	327	358	1
	100.0	47.7	52.2	0.1
市	413	234	178	1
	100.0	56.7	43.1	0.2
町村	273	93	180	0
	100.0	34.1	65.9	0.0

問 2101 組織間相互応援体制について明文化していますか

	合計	明文化して いる	明文化して いない	無回答
合計	327	124	201	2
	100.0	37.9	61.5	0.6
市	234	105	128	1
	100.0	44.9	54.7	0.4
町村	93	19	73	1
	100.0	20.4	78.5	1.1

6 意思決定の状況

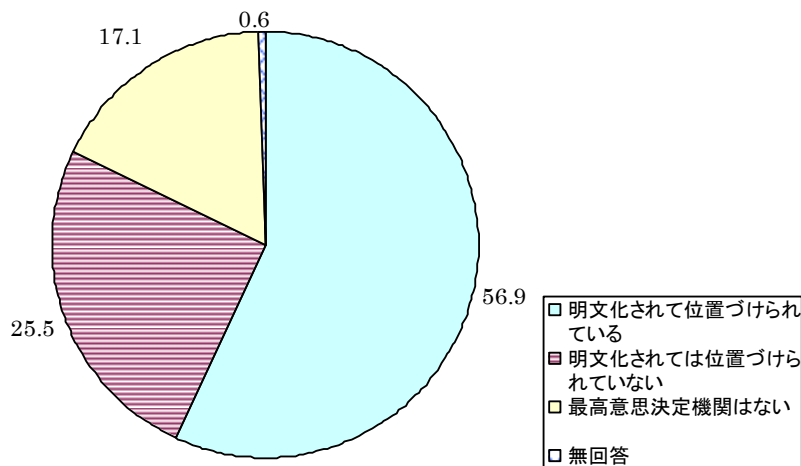
取り巻く環境条件が大きく、しかも高スピードで変化する地方分権の時代にあつては、今まで以上に経営意思決定の巧拙及び意思決定のスピードが重要になる。この認識フレームに基づいて、フォーマルな経営意思決定組織の設置状況を明らかにした。

結果は次の図のとおりであり、「(庁議又はこれに類する会議(例;経営会議)が庁内における最高意思決定機関として)明文化されて位置づけられている」団体が56.9%で過半数を超えた。地方自治体一般において、庁議又はこれに類する会議(例;経営会議)が、公式の経営意思決定組織としてかなりの程度明文化されて存在していることになる。

ただし、「明文化されては位置づけられていない」という団体も25.5%を占める。4団体に1団体では、庁内における最高意思決定機関があるものの明文化されては位置づけられていないことになるので、この点ではフォーマルな経営意思決定組織としては設定されていない団体も少なくない。

さらに「最高意思決定機関はない」とする団体は17.1%存在した。かなりの数の団体において意思決定機関がないが、このような場合は、最高意思決定機関に代わる機能を、首長以下の少数の経営層が果たすことになる。ある程度の組織規模までは、首長を中心にした経営幹部で必要となる情報収集や意思決定、調整が可能である。この点は組織が小さいところほど「最高意思決定機関はない」とする比率が高くなるという結果によっても確認できる。(参考 クロス集計結果)

庁議等の最高意思決定機関としての明文化状況

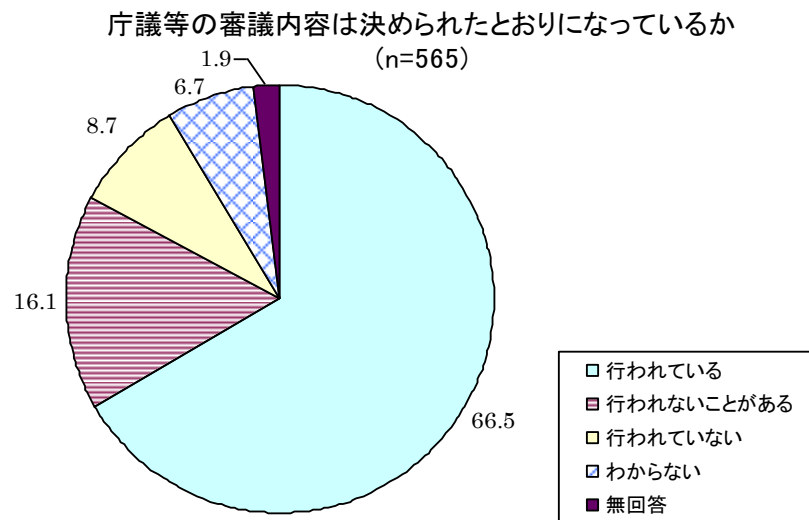


(庁議等の運用実態)

庁議又はこれに類する会議(例;経営会議)は以上に見たように、庁内における最高意思決定機関として明文化され位置づけられているケースが過半数を超えたが、その運用実態はどのようなものであろうか。庁内の最高意思決定の場における審議や付議は、規程等により定められたとおりに行われているであろうか。この点について庁議又はこれに類する会議があると回答した565団体に絞って回答を求めた結果は、次の図のとおりである。

最多は「(規程等により定められたとおりに) 行われている」の 66.5%である。この点においては問題となるところはない。しかし第 2 順位以降では、「(規程等により定められたとおりに) 行われないことがある」が 16.1%、「(規程等により定められたとおりに) 行われていない」が 8.7%で続いていることから、やや問題点があることを指摘する。

フォーマルな経営意思決定組織として設定されてはいても、運用実態として場合にもよろうが、バイパスされ中抜き状態となったりショートカットされたりして、意思決定が不透明となり機能しないといった問題を抱えているケースがある程度存在するといえよう。



《参考 市・町村別状況（クロス分析の結果から認められるもの）》

○ 市・町村別に見た場合の特徴点は、次のとおりである。

「最高意思決定機関はない」（地方自治体全体では 17.1%。）に着目すると、市では 9.0%、町村では 29.3%であり、3 倍のひらきがある。町村では意思決定機関がないと回答するケースが多いことになる。さらに、その運用実態では町村において「(規程等により定められたとおりに) 行われていない」とする回答が多くなっている。したがって、これらの点からは町村における最高意思決定での不足を見ることは可能であろう。

問 22 庁議等が庁内の最高意思決定機関として明文化

	合計	明文化されて位置づけられている	明文化されては位置づけられていない	最高意思決定機関はない	無回答
合計	686	390	175	117	4
	100.0	56.9	25.5	17.1	0.6
市	413	293	81	37	2
	100.0	70.9	19.6	9.0	0.5
町村	273	97	94	80	2
	100.0	35.5	34.4	29.3	0.7

問 2201 庁内の最高意思決定の場における審議等は規定等に定められたとおり行われていますか

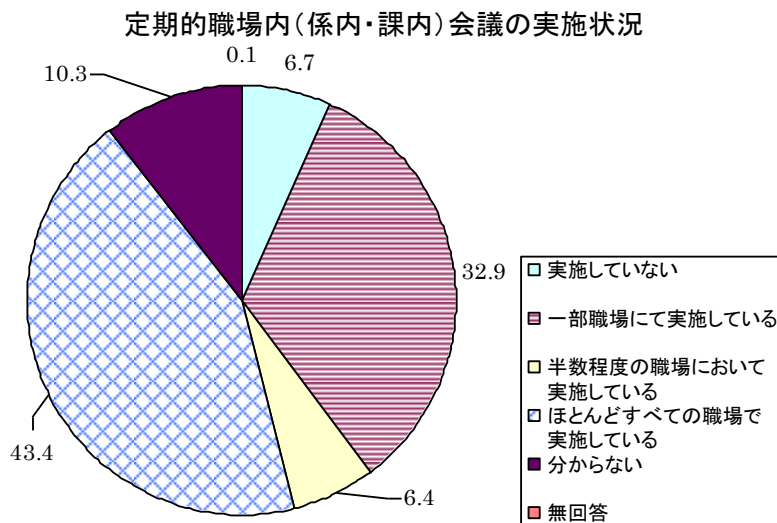
	合計	行われている	行われていないことがある	行われていない	わからない	無回答
合計	565	376	91	49	38	11
	100.0	66.5	16.1	8.7	6.7	1.9
市	374	274	62	20	12	6
	100.0	73.3	16.6	5.3	3.2	1.6
町村	191	102	29	29	26	5
	100.0	53.4	15.2	15.2	13.6	2.6

しかし、町村の組織サイズが小さい分だけ、その扱う意思決定情報における質・量での制約（情報が入りにくいことと処理すべき情報が少量であること。）及び情報の非対称性（経営トップと部下の間にある情報の質・量の水準の違い。）が市よりも小さくなることを勘案すれば、このような意思決定が可能な場合もあることは考えられることである。したがって、これらの結果のみで、単純に町村における最高意思決定の内容に不足があると判断することはできない。

（定期的職場内会議の実施状況）

適切に職場を運営し仕事を進めるためには、各部署において公式の話し合いの場を設け定期的に調整し情報の非対称性を埋め合わせていくことも必要である。また、部署でも話し合う場を持つことは、庁議等による集中と分散をベースにした組織デザインを機能させる上で不可欠である。

この点に関しての現状を調べた結果であるが、「ほとんどすべての職場で実施している」が最多で43.4%である。これに続くものは「一部職場において実施している」の32.9%であり、「実施していない」は6.7%と少ない。普段の職場での情報の共有化のほか、創意工夫や諸調整作業を的確に行うため、定期的な係内会議・課内会議等が多く地方自治体で開催されているといえる。



7 事務事業の現況

行政サービス等の状況について、以下に示す複数の側面から明らかにした。

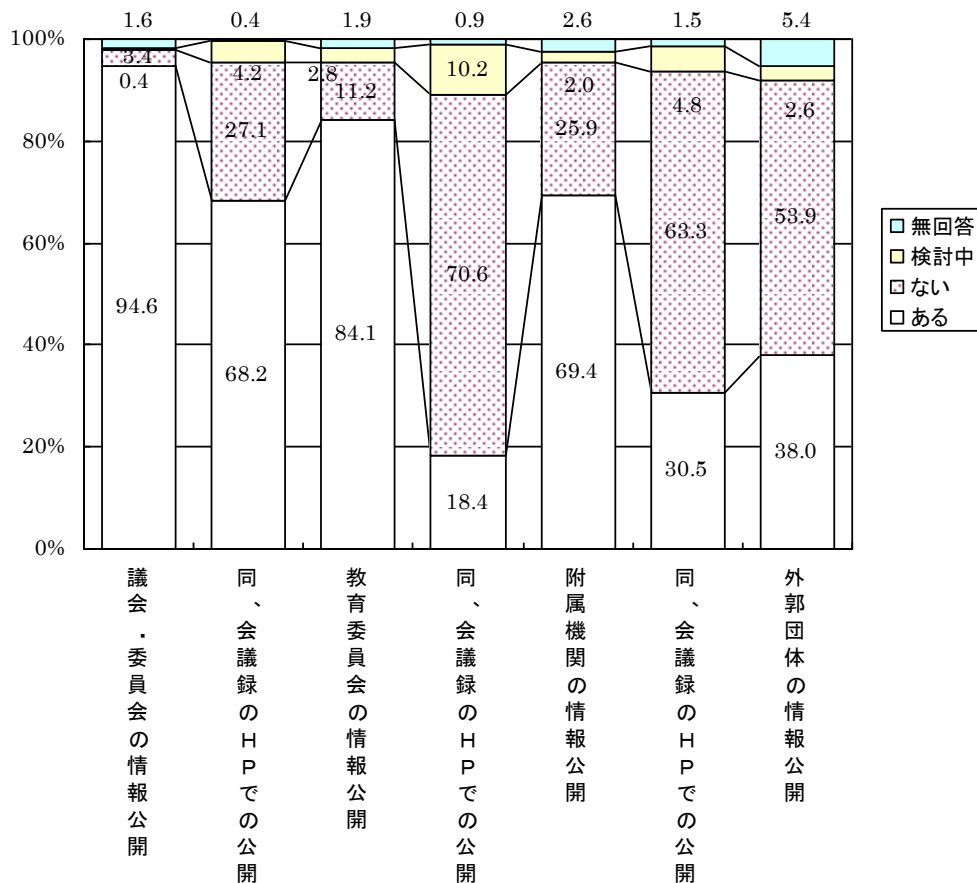
- ①透明性（情報公開） ②業務効率化 ③提供する行政サービス
- ④子育て、教育 ⑤公共料金等 ⑥住宅・インフラ
- ⑦庁内情報化

個別についての結果は以下のとおりである。

①透明性（情報公開）の状況

透明性についての結果は次の図に見るとおりである。地方自治体においては総じて情報公開による透明な行政運営が指向されていることが分かる。なかでも、議会・委員会に関する情報公開においては、これが「ある」とする団体は94.6%を占めており、その指向性が強く認められる。また、教育委員会については「ある」が84.1%を占めており、同様の傾向にある。

地方自治体全体として、住民に対する説明責任を果たす姿勢がはっきりと現れている。この点では、住民主体の透明性のある行政運営を行うための基本条件は整いつつあるといえる。



なお、教育委員会についてであるが、かねてより公開を原則としてきたが、その歩みは議会よりも遅れ気味に推移してきた歴史がある。その傾向は今回の調査でも認められる。

一方、今の時代の情報インフラであるインターネット技術を使つてのホームページによる会議録の開示については、情報公開そのものの展開状況に比してやや遅れているものの、そのための

必要コストがさしたるものではないことから、急速に展開しつつある。

ところで外郭団体については情報開示が「ある」が 38.0%、「ない」が 53.9%である。外郭団体についての情報開示の歩みは、議会や教育委員会等に比し不足していることを示す結果である。

《参考 市・町村別状況（クロス分析の結果から認められるもの）》

○ 市・町村別の比較では、以下に示す各表を通じて、市において町村よりも実施する団体が多くなっていることが分かる。これはいくつかの理由によるものであろう。例えば、住民の地方自治体に対して抱く意識の違い、住民と自治体との心理的距離・親近感の違い、同空間的距離の違い、住民ニーズの違い等々である。この結果諸表をもって、町村の自治体の方が住民に対する情報開示について後ろ向きであるという指摘は当たらないであろう。

問 230①0101 議会・委員会の会議録のHPでの公開

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	468	186	29	3
	100.0	68.2	27.1	4.2	0.4
市	413	370	30	11	2
	100.0	89.6	7.3	2.7	0.5
町村	273	98	156	18	1
	100.0	35.9	57.1	6.6	0.4

問 230①02 教育委員会の情報公開

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	577	77	19	13
	100.0	84.1	11.2	2.8	1.9
市	413	370	22	11	10
	100.0	89.6	5.3	2.7	2.4
町村	273	207	55	8	3
	100.0	75.8	20.1	2.9	1.1

問 230①0201 教育委員会の会議録のHPでの公開

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	126	484	70	6
	100.0	18.4	70.6	10.2	0.9
市	413	116	246	48	3
	100.0	28.1	59.6	11.6	0.7
町村	273	10	238	22	3
	100.0	3.7	87.2	8.1	1.1

問 230①03 附属機関の情報公開

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	476	178	14	18
	100.0	69.4	25.9	2.0	2.6
市	413	322	71	7	13
	100.0	78.0	17.2	1.7	3.1
町村	273	154	107	7	5
	100.0	56.4	39.2	2.6	1.8

問 230①0301 附属機関会議録のHPでの公開

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	209	434	33	10
	100.0	30.5	63.3	4.8	1.5
市	413	194	196	17	6
	100.0	47.0	47.5	4.1	1.5
町村	273	15	238	16	4
	100.0	5.5	87.2	5.9	1.5

問 230①04 外郭団体の情報公開

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	261	370	18	37
	100.0	38.0	53.9	2.6	5.4
市	413	212	166	11	24
	100.0	51.3	40.2	2.7	5.8
町村	273	49	204	7	13
	100.0	17.9	74.7	2.6	4.8

問 230①05 住民以外の公開請求資格

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	507	147	12	20
	100.0	73.9	21.4	1.7	2.9
市	413	348	52	4	9
	100.0	84.3	12.6	1.0	2.2
町村	273	159	95	8	11
	100.0	58.2	34.8	2.9	4.0

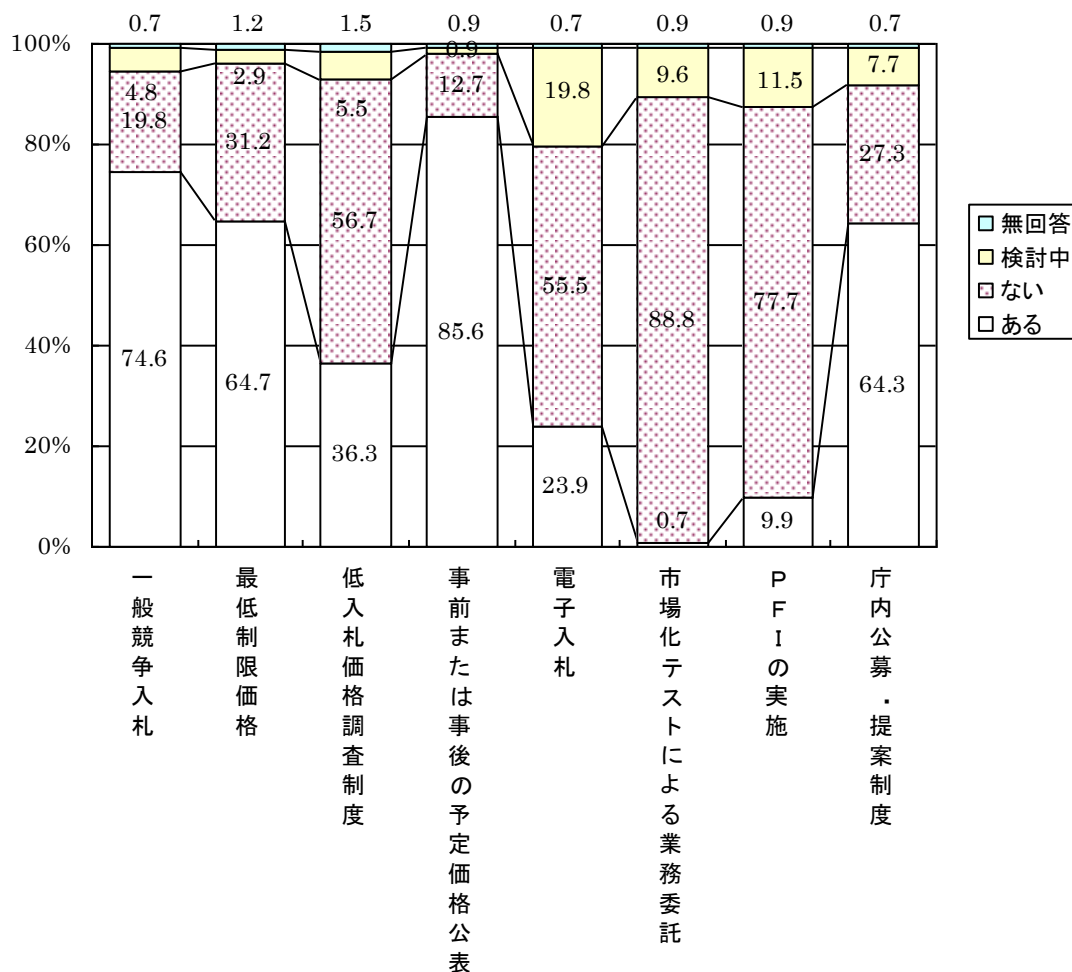
②業務効率化への対応状況

業務効率化への対応については次の図のとおりである。

業務効率化を入札関係の透明性との関係から見ると、一般競争入札は74.6%と大半の団体で採られていること、最低制限価格制度は64.7%と半数超の団体で採られていること、事前または事後における予定価格の公表は85.6%と大半の団体で採られていること等、透明で効率的な行政運営への取り組みが進められていることが分かる

また、低入札価格調査制度(注3)や電子入札への取り組みに関しては、それぞれ36.3%、23.9%の実施状況であり、ある程度浸透してきているといえる。

注3；低入札価格調査制度は、「低入札価格調査基準」を下回る入札があった場合に、適正な業務執行が可能かどうか疑義が生じるため、市町村が入札者の積算根拠等について調査するものを指す。



一方、市場化テストによる業務委託、PFI実施の点から捉えた業務効率化への取り組みについては、ともに1割未満であり、地方自治体の組織に一般的に浸透するまでには至っていない。なお、庁内公募・提案制度については「ある」が過半数を超え64.3%となっているが、これは業務効率化を目指すのみならず職員の職務満足度を高める効果や組織全体の活性水準の向上効果を狙った制度として、組織内に浸透しているためといえよう。

参考までに今回の調査から得られたデータであるが、指定管理者制度をとり入れる施設数、庁内公募・提案件数は、それぞれ回答団体平均で、39.5施設(653団体)、29.8件(439団体)である。

これに見るように、指定管理者制度による施設等の運営実績はかなりのものがある。指定管理

者制度による効率化への取り組みは進捗しているといえる。他方、庁内公募・提案に関しては平均で 29.8 件に留まる。提案のための制度があっても、利用件数から見て不十分な水準にある。運用面ではこれからの取り組みが求められている。

《参考 市・町村別状況（クロス分析の結果から認められるもの）》

○ 市・町村別に見た場合の違いと特徴は次のとおりである。以下の各表に共通して、市において町村よりも明らかに実施団体が多数。これは、入札に関する専門部署を比較的に置きやすいことや、職員数が多い分だけ専門領域を持つ人材を育成し確保しやすいこと、そして住民側の期待値が高く透明性を求める姿勢が強いこと、などが背景にあるものと思われる。

問 230①06 一般競争入札

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	512	136	33	5
	100.0	74.6	19.8	4.8	0.7
市	413	375	23	12	3
	100.0	90.8	5.6	2.9	0.7
町村	273	137	113	21	2
	100.0	50.2	41.4	7.7	0.7

問 230①07 最低制限価格

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	444	214	20	8
	100.0	64.7	31.2	2.9	1.2
市	413	319	86	7	1
	100.0	77.2	20.8	1.7	0.2
町村	273	125	128	13	7
	100.0	45.8	46.9	4.8	2.6

問 230①08 低入札価格調査制度

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	249	389	38	10
	100.0	36.3	56.7	5.5	1.5
市	413	206	182	22	3
	100.0	49.9	44.1	5.3	0.7
町村	273	43	207	16	7
	100.0	15.8	75.8	5.9	2.6

問 230①09 事前または事後における予定価格の公表

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	587	87	6	6
	100.0	85.6	12.7	0.9	0.9
市	413	391	21	1	0
	100.0	94.7	5.1	0.2	0.0
町村	273	196	66	5	6
	100.0	71.8	24.2	1.8	2.2

問 230①010 電子入札

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	164	381	136	5
	100.0	23.9	55.5	19.8	0.7
市	413	147	159	105	2
	100.0	35.6	38.5	25.4	0.5
町村	273	17	222	31	3
	100.0	6.2	81.3	11.4	1.1

問 230②04 庁内公募・提案制度

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	441	187	53	5
	100.0	64.3	27.3	7.7	0.7
市	413	331	55	25	2
	100.0	80.1	13.3	6.1	0.5
町村	273	110	132	28	3
	100.0	40.3	48.4	10.3	1.1

③行政サービス

提供する行政サービスについては次に図に示すとおりである。サービスメニュー別に見るとその浸透・展開度合いには明らかな違いが認められる結果となっている。

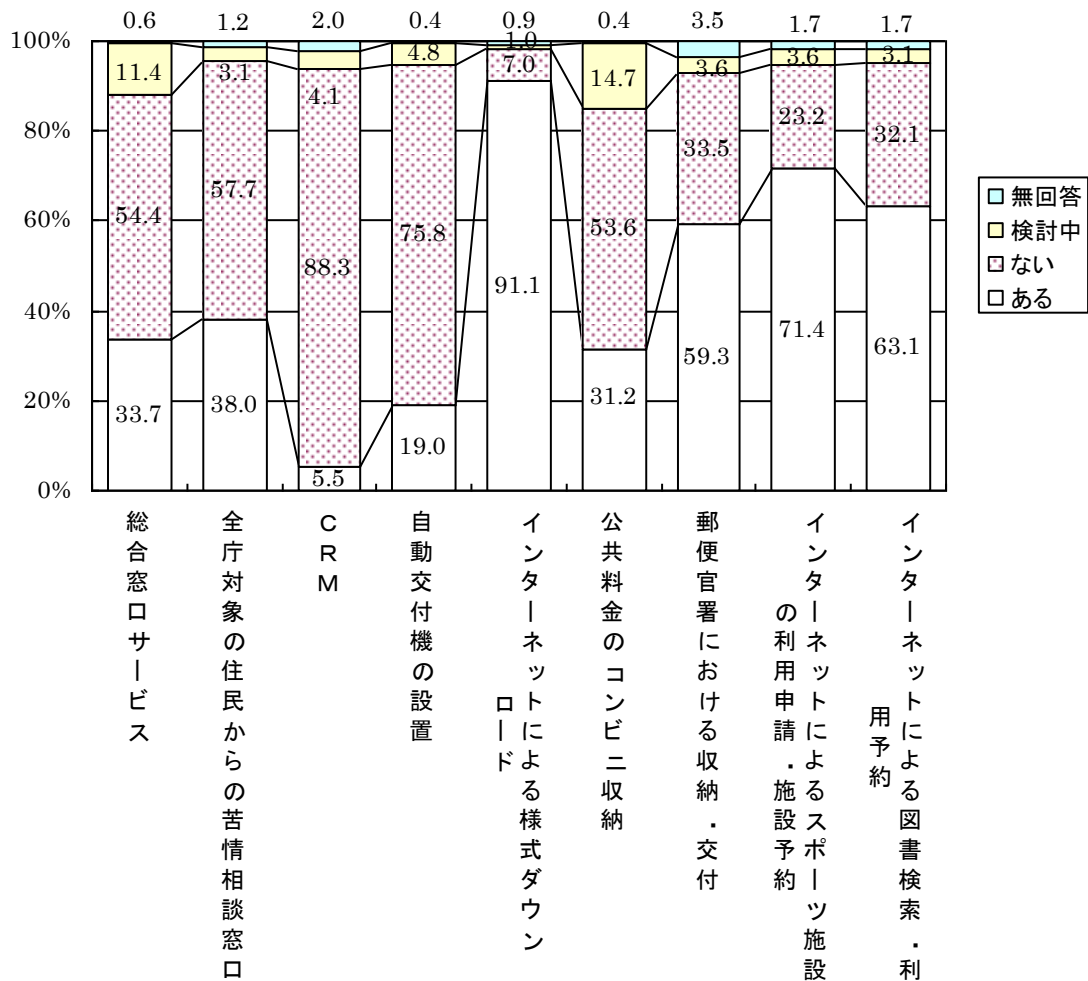
まず、インターネット技術を用いた新しい業務サービス（「インターネットによる様式ダウンロード」「スポーツ施設の利用申請・施設予約」「インターネットによる図書検索・利用予約」）については、それぞれの浸透・展開度は過半を越えるところまでに至っている。人口からみた団体規模の大小を問わず過半を越えるところまでに至っているが、これは利用頻度が一定程度以上見込めることもあって投資効率が比較的に高く、かつ一定以上の需要件数が事前に見込めることによるものであろう。

他方、「総合窓口サービス」「全庁を対象とする住民からの苦情対応窓口」「CRM（注4）」「自動交付機の設置」については、浸透・展開度は過半を越えてはいない。これは、町村等の小規模団体ではこれらサービスについての利用頻度が少なく非効率であること、投資コストの回収がさ

ほど見込めないことが想定されるためでもあろう。

なお、自動交付機の設置台数は導入済みの団体平均で 2.9 台である。また、公共料金のコンビニ収納件数は回答団体平均で 67,463 件（140 団体）、スポーツ施設の利用・予約件数 102,433（375 団体）、住民票交付手数料 265.3 円（658 団体）となっている。

注 4；CRMは、コンピュータ等の情報機器を介し住民との間に情報パイプを引くことで長期的に良好な関係を築く手法。例；コールセンター



《参考 市・町村別状況（クロス分析の結果から認められるもの）》

○ 財政面でのゆとりの程度や需要件数の規模の違い、そして住民ニーズの強弱を反映する形で、実施率が有意な水準で異なっている。

具体的には、次の各表に見るとおり、市において町村よりも明らかに実施率（「ある」という回答の比率。）が高くなっている。とりわけ、「全庁を対象とする住民からの苦情対応窓口」「公共料金のコンビニに収納」「インターネットによる図書検索・利用予約」については、市と町村では 23 ポイント、38 ポイント、47 ポイントと大きな開きが生じている。これには、人口条件や地理的条件の相違が大きく影響していると思われる。

問 230③01 総合窓口サービス

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	231	373	78	4
	100.0	33.7	54.4	11.4	0.6
市	413	164	185	62	2
	100.0	39.7	44.8	15.0	0.5
町村	273	67	188	16	2
	100.0	24.5	68.9	5.9	0.7

問 230③02 全庁対象の住民からの苦情相談窓口

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	261	396	21	8
	100.0	38.0	57.7	3.1	1.2
市	413	195	206	9	3
	100.0	47.2	49.9	2.2	0.7
町村	273	66	190	12	5
	100.0	24.2	69.6	4.4	1.8

問 230③04 自動交付機の設置

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	130	520	33	3
	100.0	19.0	75.8	4.8	0.4
市	413	111	274	27	1
	100.0	26.9	66.3	6.5	0.2
町村	273	19	246	6	2
	100.0	7.0	90.1	2.2	0.7

問 230③05 インターネットによる様式ダウンロード

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	625	48	7	6
	100.0	91.1	7.0	1.0	0.9
市	413	406	3	1	3
	100.0	98.3	0.7	0.2	0.7
町村	273	219	45	6	3
	100.0	80.2	16.5	2.2	1.1

問 230③06 公共料金のコンビニ収納

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	214	368	101	3
	100.0	31.2	53.6	14.7	0.4
市	413	192	146	73	2
	100.0	46.5	35.4	17.7	0.5
町村	273	22	222	28	1
	100.0	8.1	81.3	10.3	0.4

問 230③08 インターネットによるスポーツ施設の利用申請・施設予約

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	490	159	25	12
	100.0	71.4	23.2	3.6	1.7
市	413	327	68	13	5
	100.0	79.2	16.5	3.1	1.2
町村	273	163	91	12	7
	100.0	59.7	33.3	4.4	2.6

問 230③09 インターネットによる図書検索・利用予約

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	433	220	21	12
	100.0	63.1	32.1	3.1	1.7
市	413	338	60	11	4
	100.0	81.8	14.5	2.7	1.0
町村	273	95	160	10	8
	100.0	34.8	58.6	3.7	2.9

④高齢者福祉等

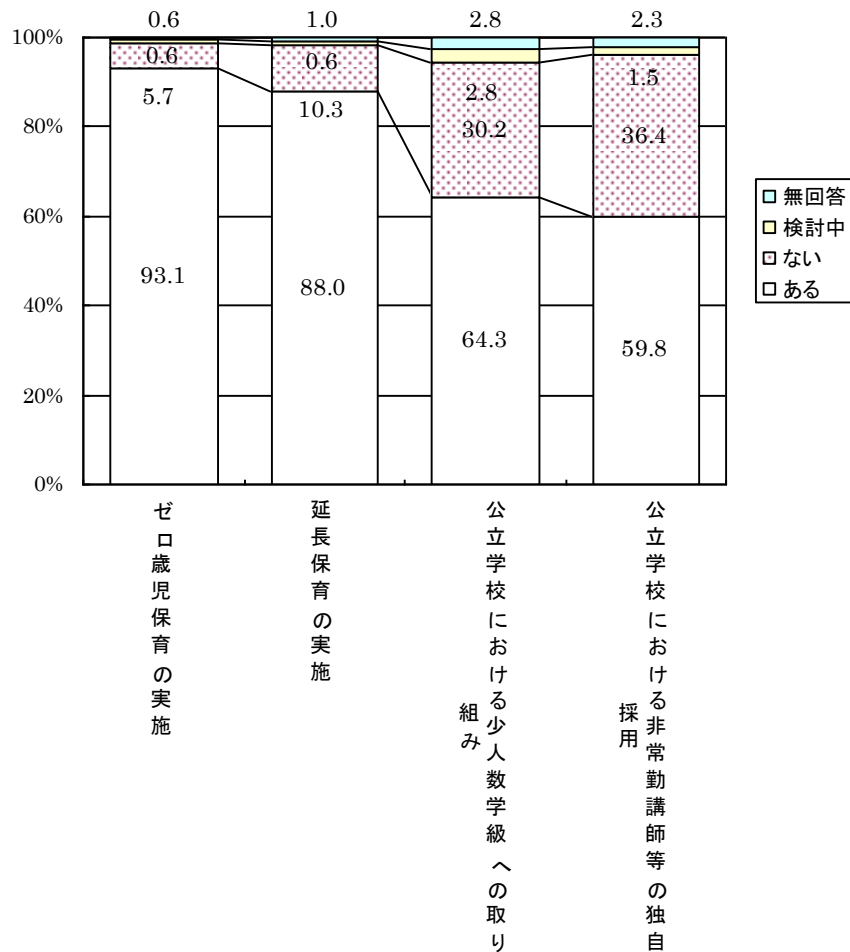
これに関する結果（平均値及び回答した地方自治体数）は次のとおりである。

	平均値	回答団体数
高齢者人口	16670.2	678
特別養護老人ホーム定員数	270.8	653
グループホーム定員数	90.9	623
介護保険料(円)	3847.2	670
介護保険料の極値除く	3857.6	648
千人当たり病院・診療所病床数	13.3	615

⑤子育て全般、教育全般

子育てについては、ゼロ歳児保育と延長保育に関しては9割内外の団体で実施しており、一般的なサービスメニューとなっている。

また、教育に関しては公立学校における少人数学級への取り組み、公立学校における非常勤講師等の独自採用の点は、6割程度の団体で取り組みを行っている。



なお、数量データ（平均値）の結果は次の表に示すとおりである。

	平均値	回答団体数
ゼロ歳児保育の実施比率(%)	74.9	639
就学前児童数	3998.0	671
待機児童数	26.0	658
学童保育料(月額 円)	5900.7	606
乳幼児医療費助成上限年齢(歳)	8.4	671

	平均値	回答団体数
公立学校児童・生徒数	6425.6	677
公立学校パソコン導入台数	856.9	670
公立図書館数(箇所)	2.3	686
公立図書館の蔵書数(冊)	240319.7	608

市と町村では次の表に示すとおりである。

	市の平均値	町村の平均値
ゼロ歳児保育の実施比率(%)	79.7	66.1
就学前児童数	6206.3	595.8
待機児童数	33.2	14.1
学童保育料(月額 円)	5975.5	5768.6
乳幼児医療費助成上限年齢(歳)	7.7	9.4

	市の平均値	町村の平均値
公立学校児童・生徒数	9836.3	1155.7
公立学校パソコン導入台数	1290.7	198.1
公立図書館数(箇所)	3.1	1.0
公立図書館の蔵書数(冊)	329275.0	64153.4

《参考 市・町村別状況（クロス分析の結果から認められるもの）》

○ 市・町村別に見た場合、以下の表に共通して認められるが、市において明らかに実施率が高くなっている。

問 230⑤01 ゼロ歳児保育の実施

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	639	39	4	4
	100.0	93.1	5.7	0.6	0.6
市	413	411	1	0	1
	100.0	99.5	0.2	0.0	0.2
町村	273	228	38	4	3
	100.0	83.5	13.9	1.5	1.1

問 230⑤02 延長保育の実施

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	604	71	4	7
	100.0	88.0	10.3	0.6	1.0
市	413	401	10	0	2
	100.0	97.1	2.4	0.0	0.5
町村	273	203	61	4	5
	100.0	74.4	22.3	1.5	1.8

問 230⑥01 公立学校における少人数学級への取り組み

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	441	207	19	19
	100.0	64.3	30.2	2.8	2.8
市	413	298	101	9	5
	100.0	72.2	24.5	2.2	1.2
町村	273	143	106	10	14
	100.0	52.4	38.8	3.7	5.1

問 230⑥02 公立学校における非常勤講師等の独自採用

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	410	250	10	16
	100.0	59.8	36.4	1.5	2.3
市	413	264	137	6	6
	100.0	63.9	33.2	1.5	1.5
町村	273	146	113	4	10
	100.0	53.5	41.4	1.5	3.7

⑥ 公共料金、住宅・インフラ全般等

数量データ（平均値）部分については次の表に示すとおりである。

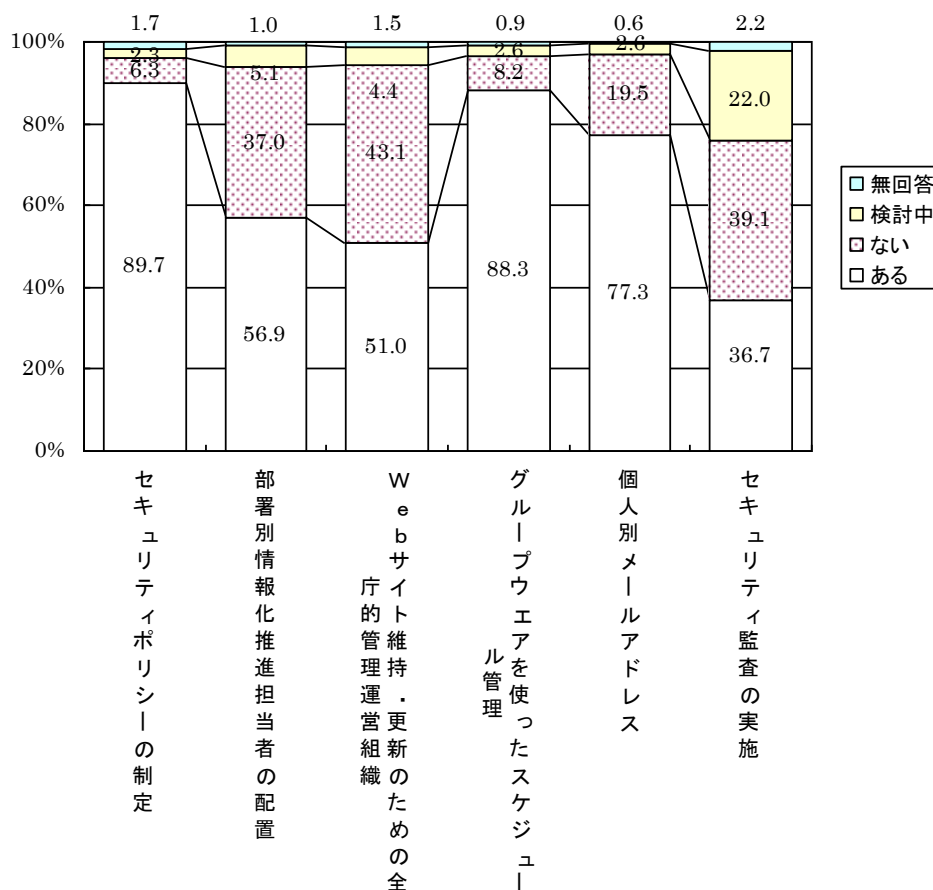
	平均値	回答団体数
水道料金(使用量月 20 立方メートル 円)	2959.5	667
下水道料金(使用量月 20 立方メートル 円)	2581.4	613
社会教育施設・会議室使用料(円)	1868.1	619
有料化の場合のごみ処理費用(円)	505.7	385
千世帯当たり公営住宅戸数	35.0	683
汚水処理人口普及率(%)	69.8	660
1人当たり都市公園面積(平方メートル)	13.9	592

市と町村別では、公共料金については町村の方がサービス価格は高くなっており不利であるが、公営住宅の数や都市公園面積では町村の方が多くサービスの点で勝っているなど、それぞれの団体が存在する地域の特徴を反映した結果となっている。

	市の平均値	町村の平均値
水道料金(使用量月 20 立方メートル 円)	2782.6	3236.3
下水道料金(使用量月 20 立方メートル 円)	2373.6	2949.8
社会教育施設・会議室使用料(円)	1842.9	1909.1
有料化の場合のごみ処理費用(円)	459.8	560.8
千世帯当たり公営住宅戸数	29.2	43.9
汚水処理人口普及率(%)	72.4	65.4
1人当たり都市公園面積(平方メートル)	12.8	16.1

⑦ 庁内情報化の状況

調査項目のそれぞれに対する結果は図に示すとおりである。セキュリティ監査を除いたすべての項目にて「ある」が過半数を超過している。インターネット技術が職場に浸透してきており、地方自治体内部での情報化が急速に進展しつつあることが分かる。



《参考 市・町村別状況（クロス分析の結果から認められるもの）》

○ 市・町村別に見た場合の特徴点は次のとおりである。以下の各表に見られるとおり、市における実施率が高い。ここにも規模の効果（スケールメリット。市町村合併によるスケールメリットを含む。）が現れているといえる。

問 230⑨01 セキュリティポリシーの制定

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	615	43	16	12
	100.0	89.7	6.3	2.3	1.7
市	413	394	4	9	6
	100.0	95.4	1.0	2.2	1.5
町村	273	221	39	7	6
	100.0	81.0	14.3	2.6	2.2

問 230⑨02 部署別情報化推進担当者の配置

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	390	254	35	7
	100.0	56.9	37.0	5.1	1.0
市	413	263	124	23	3
	100.0	63.7	30.0	5.6	0.7
町村	273	127	130	12	4
	100.0	46.5	47.6	4.4	1.5

問 230⑨03 Webサイト維持・更新のための全庁的管理運営組織

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	350	296	30	10
	100.0	51.0	43.1	4.4	1.5
市	413	235	156	18	4
	100.0	56.9	37.8	4.4	1.0
町村	273	115	140	12	6
	100.0	42.1	51.3	4.4	2.2

問 230⑨04 グループウェアを使ったスケジュール管理

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	606	56	18	6
	100.0	88.3	8.2	2.6	0.9
市	413	383	16	12	2
	100.0	92.7	3.9	2.9	0.5
町村	273	223	40	6	4
	100.0	81.7	14.7	2.2	1.5

問 230⑨06 セキュリティ監査の実施

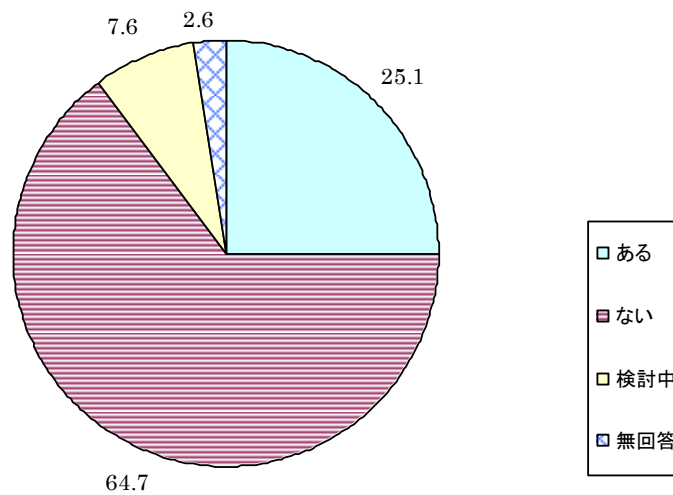
	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	252	268	151	15
	100.0	36.7	39.1	22.0	2.2
市	413	174	125	106	8
	100.0	42.1	30.3	25.7	1.9
町村	273	78	143	45	7
	100.0	28.6	52.4	16.5	2.6

8 外部委託状況

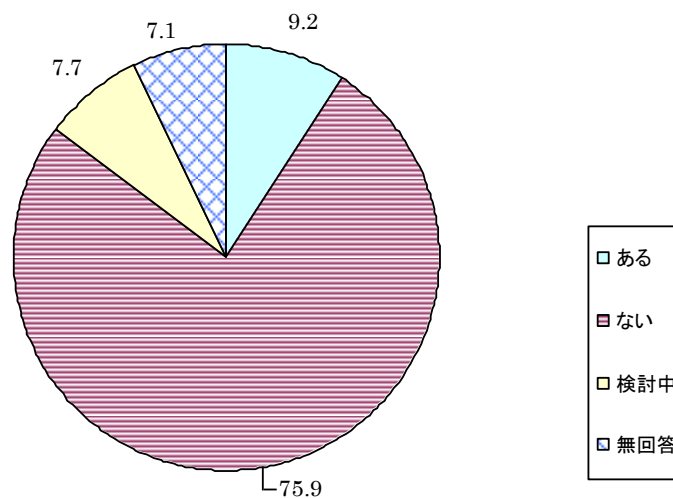
外部委託は行政実務の効率性を高める上で有効な策として捉えられており、既に多くの地方自治体で実施されているものである。外部委託はどの団体でも急速に展開しつつあるとされるが、この外部委託は適正な方向で活用されねば効果を生まないことはいうまでもないが、このためには、部署別に個別対処するのではなく、組織としての統ルールに基づくことが必要である。このような認識の下、外部委託についての基本指針や基本計画の制定状況を明らかにした。

結果は図のとおりであって、基本方針は25.1%が策定済みとなっている。また、このための基本計画については9.2%が制定を済ませている。基本方針については4団体中1団体が策定済みであることから、ある程度浸透しているといえる。しかし、基本計画については具体性を帯びたものとして作成することになるためか、未だ策定する団体は少ない状態にあるようである。

外部委託基本方針の策定状況



外部委託基本計画の策定状況



《参考 市・町村別状況（クロス分析の結果から認められるもの）》

○ 外部委託についての基本指針や基本計画の制定状況については、明らかに市のほうが取り組みは進んでいる。これは需要側（行政側）にも供給側（事業者側）にも外部委託の機会が町村以上に多いことを反映した結果といえる。

問 2401 外部委託の基本方針

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	172	444	52	18
	100.0	25.1	64.7	7.6	2.6
市	413	139	236	30	8
	100.0	33.7	57.1	7.3	1.9
町村	273	33	208	22	10
	100.0	12.1	76.2	8.1	3.7

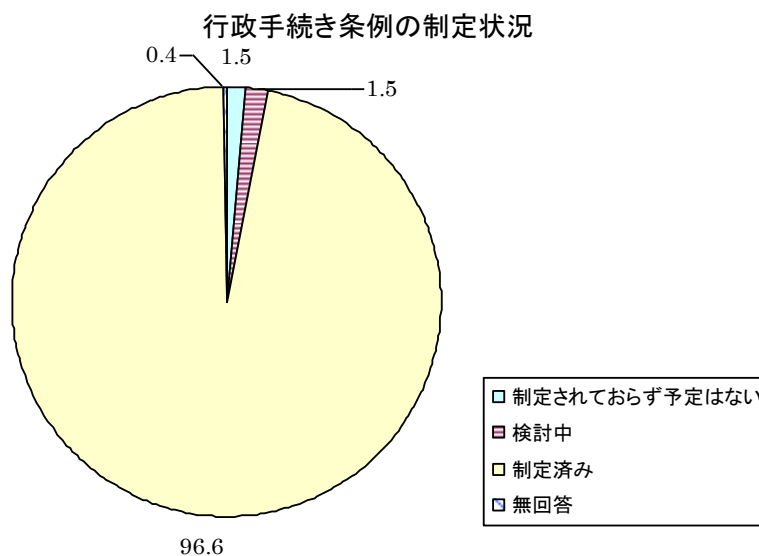
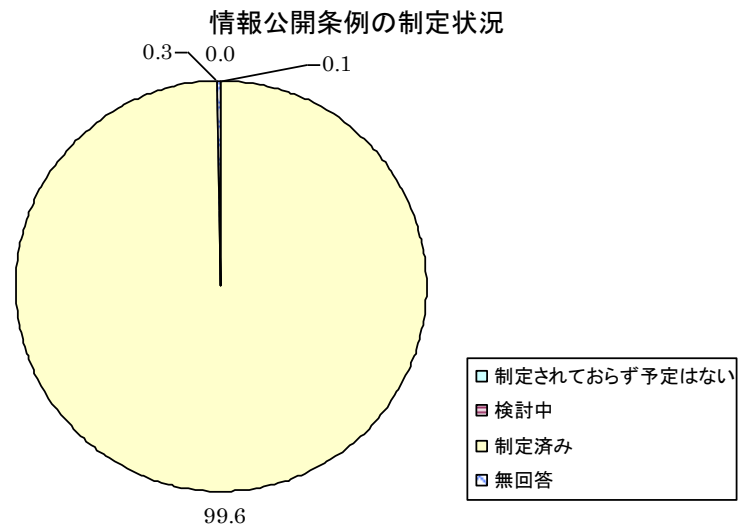
9 情報公開関連

条例制定についての結果は図のとおりで、情報公開条例については99.6%が、行政手続き条例については96.6%が制定を済ませており、ともにほとんどの団体で制定済みである。

地方自治体では住民に対する説明責任を果たすことが求められているが、このことは条例制定という形での立法面の措置としても必要であることを如実に示す結果である。住民に対する説明責任を確保するための重要な手段としてこれらの制度が位置づけられているといえる。

行政に対する住民側の理解を深めて住民との間で信頼関係を確立する、そして行政手続きに対する統一ルールを定めることにより行政活動の公正性・透明性を確保し、迅速な行政を指向したい地方自治体の基本的姿勢が浸透していることが認められる結果である。

なお、市・町村間の格差はほとんど認められなかった。これは「情報公開条例」「行政手続き条例」ともに制度面では地方自治体における標準的対応となっているためと思われる。今後は、制度の運用やソフト面で団体別に特徴や特色を出す時代といえる。(詳細は資料編を参照されたい。)

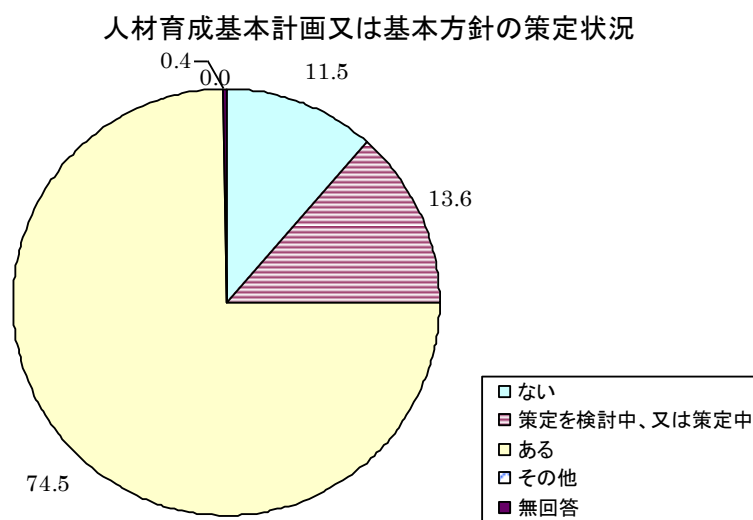


10 人事・能力開発、職場の状況等

(人材育成の基本、配置)

人材育成や能力開発、そして適材適所で配置することの重要性は、今の地方自治の時代にあっては言わずもがなの感がある。人材育成・能力開発、適材適所を指向する場合、欠かせないものが人材に関する基本となるべきベクトル（方向性とその強度・スピード）の設定と情報共有化である。

この点に関して、人材育成基本計画又は基本方針の有無から探った。結果は次の図のとおりである。

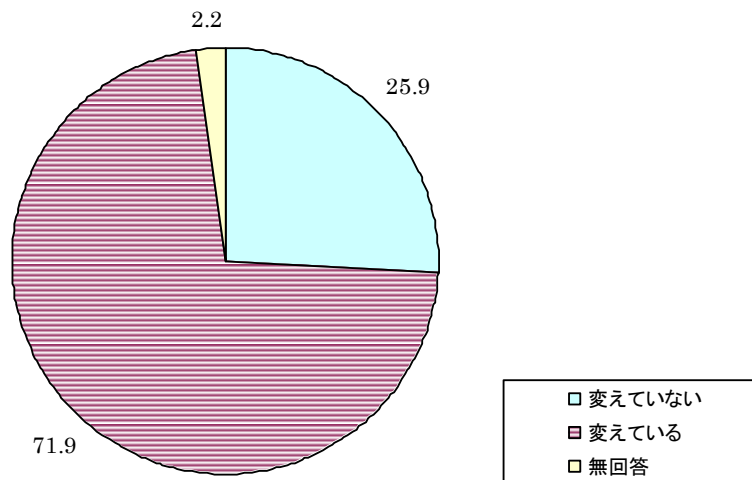


この図に示すとおり、基本となるべきベクトルを明示する人材育成基本計画又は基本方針を策定している団体は74.5%にのぼる。かなりの割合で基本計画又は基本方針を持っていることになる。この点から見て、人材育成・能力開発、適材適所の基本を示すことの必要性は、多くの地方自治体において認識されている。

次に、年度の事務量の変化に対応した人員配置の工夫については、これは人材配置・適材適所にも大きく関与することになるが、「(年度による事務量増減・変動に応じて人員配置を) 変えている」団体が71.9% (493 団体) と多くを占めているとの結果である。

既に「仕事の繁忙期における組織（部・課）間の相互応援体制の採用状況」と「採用する場合の明文化の状況」において記したとおり、地方自治体が取り組む事務事業には繁閑が付き物であり、集中改革プランの実行等により各職場における工数余裕は削がれてきており、かつ今後もこの傾向が続くことが確実視される。このことへの対処のひとつとして、有限である人的資源を適切に再配置していくことの必要性が浸透していることが、この結果を導いているのであろう。

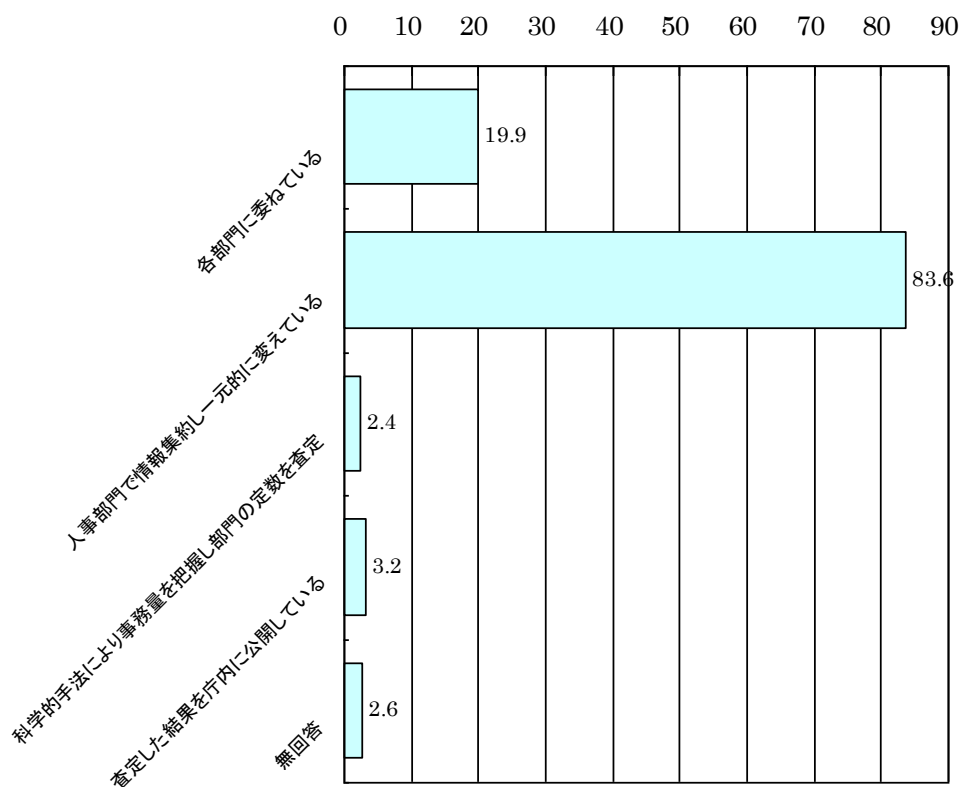
年度の事務量に応じた人員配置の実施状況



さらに、「(年度による事務量増減・変動に応じて人員配置を) 変えている」団体 (493 団体) に絞り込んで、具体的にそのためにとる内容について尋ねたところ、「人事部門で情報集約し一元的に変えている」が 71.6% で最も多く、第 2 順位の「各部門に委ねている」以下を大きく引き離している。このことから見て、「ゼネラルスタッフ部門である人事で情報集約し、人事部門が主導的な立場から一元的に配置を変えること」が一般的に行われていることになる。

人員配置を変える場合の内容(n=493) 複数回答

%



《参考 市・町村別状況（クロス分析の結果から認められるもの）》

○ 市・町村別に見た場合の特徴点は、各表に見られるように共通して市において「(人材育成基本方針又は基本方針が) ある」「(年度による事務量増減・変動に応じて人員配置を) 変えている」という肯定回答が多くなっている。人材育成基本計画又は基本方針に関しては、専門部門と専門スタッフを置いて対処できるだけの余力が市において多くなっていることを窺わせる結果である。また、人員配置を変えるに関しては、市の方がその必要性を強く感じていることを窺わせる結果である。

問 27 人材育成基本計画又は基本方針がありますか

	合計	ない	策定を検討中、又は策定中	ある	その他	無回答
合計	686	79	93	511	0	3
	100.0	11.5	13.6	74.5	0.0	0.4
市	413	16	43	352	0	2
	100.0	3.9	10.4	85.2	0.0	0.5
町村	273	63	50	159	0	1
	100.0	23.1	18.3	58.2	0.0	0.4

問 28 年度による事務量の変動に応じて人員配置を変えていますか

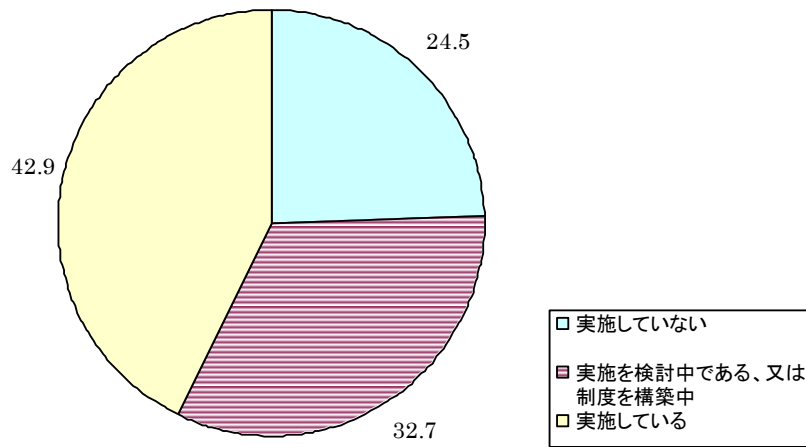
	合計	変えていない	変えている	無回答
合計	686	178	493	15
	100.0	25.9	71.9	2.2
市	413	58	344	11
	100.0	14.0	83.3	2.7
町村	273	120	149	4
	100.0	44.0	54.6	1.5

(人事評価の状況)

人材の育成や能力開発、そして適材適所を進めるためには、定期的に人事評価してゆく姿勢が不可欠である。地方自治の新時代にあっては、人事評価の必要性は従前以上のものがあることはいうまでもないであろう。

人事評価の実態についての結果は、次の図のとおりである。

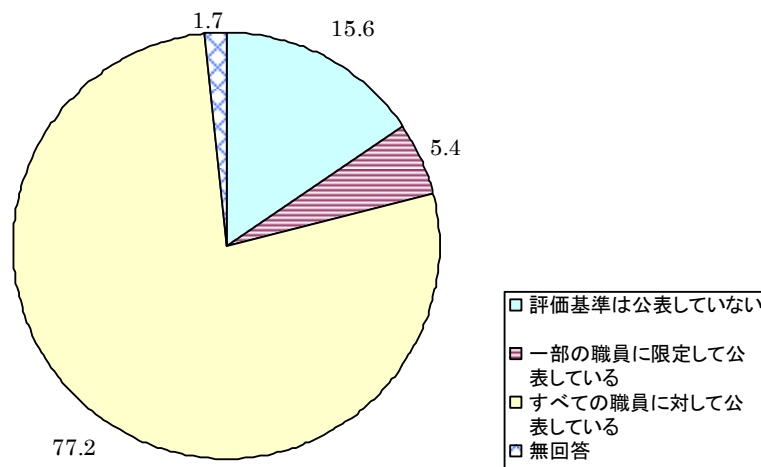
人事評価の実施状況



最多は「実施している」であり 42.9% (294 団体) がこれを挙げる。また、「実施を検討中である、又は制度を構築中」が第 2 位、32.7%が挙げる。なお、人事評価を実施することを特に指向しておらず「実施していない」とした団体は 24.5%ある。全体の 1/4 を占めており、人事評価の現状と今後を占う上で、無視できない存在となっている。

次に、人事評価を実施する 294 団体を対象にして職員に対する評価基準の公表状況を調べたが、これについては、「評価基準はすべての職員に対して公表している」が最多であり 77.2%が公表している。人材の育成や能力開発を目標に掲げて人事評価を導入・実施する団体が多いことから、このような結果になったといえる。(ただし「評価基準を公表していない」団体が 15.6%存在するので、この点は今後の課題といえる。)

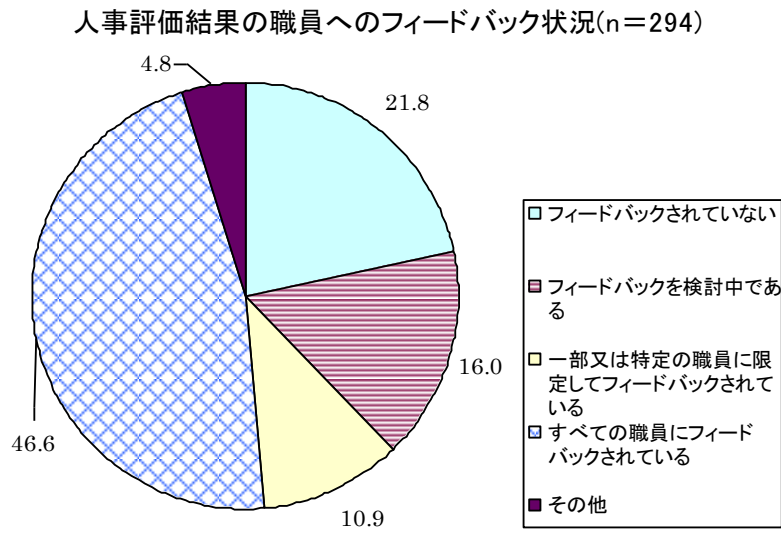
職員への人事評価基準の公開状況(n=294)



そしてこのことは、評価結果のフィードバック状況にも現れている。すなわち、図に示すとお

り、「すべての職員（被評価者）にフィードバックされている」が46.6%で最も多くなっている。評価結果のフィードバック状況にも人材育成や能力開発を目標に掲げて人事評価を導入・実施している姿が見て取れる。

なお、第2順位には「フィードバックされていない」が21.8%で続いているが、この点に現状の問題を指摘することができる。できるだけ早期にフィードバックが可能となるよう取り組みを強化することが肝要である。

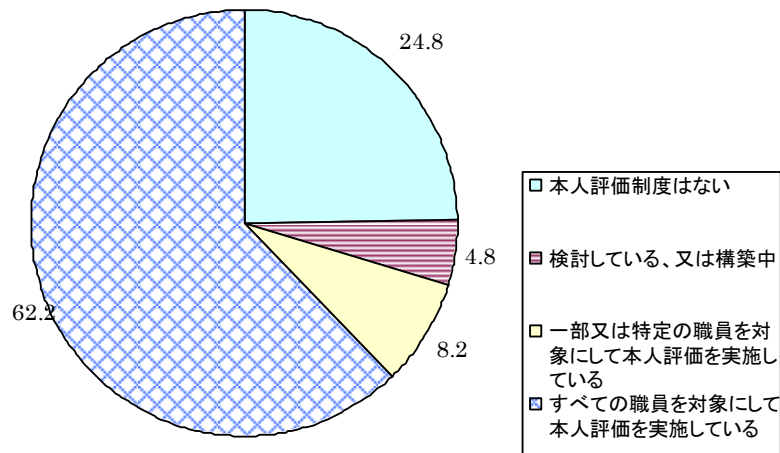


（人事評価における自己評価の状況）

被評価者本人による自己評価については、「すべての職員を対象にして本人（自己）評価を実施している」が62.2%となり最も多く選ばれた。一方、「本人（自己）評価制度はない」は24.8%である。自己評価するケースの方が明らかに多い。近年、本人（自己）評価を人事評価に取り入れる動きが増えているが、このことを裏付ける結果である。

なお、自己評価する地方自治体が明らかに7割を占めて多くなった背景には、近時の目標による管理手法を援用した業績評価の実施が影響していると考えられる。目標による管理では、本人（自己）評価が欠かせないステップとされており、このことが本人（自己）評価の実施率を引き上げたのであろう。

自己評価の実施状況(n=294)



《参考 市・町村別状況（クロス分析の結果から認められるもの）》

○ 以下の各表に見られるように、共通して市において「(人事評価を) 実施している」「すべての職員に対して公表している」「すべての職員を対象にして本人評価を実施している」との肯定的回答を選択することが多くなっている。この点にも、規模の効果を認めることができる。

問 2901 人事評価を実施していますか

	合計	実施していない	実施を検討中である、又は制度を構築中	実施している	無回答
合計	686	168	224	294	0
	100.0	24.5	32.7	42.9	0.0
市	413	55	139	219	0
	100.0	13.3	33.7	53.0	0.0
町村	273	113	85	75	0
	100.0	41.4	31.1	27.5	0.0

問 2902 職員に対する人事評価基準の公表

	合計	評価基準は公表していない	一部の職員に限定して公表している	すべての職員に対して公表している	無回答
合計	294	46	16	227	5
	100.0	15.6	5.4	77.2	1.7
市	219	24	14	180	1
	100.0	11.0	6.4	82.2	0.5
町村	75	22	2	47	4
	100.0	29.3	2.7	62.7	5.3

問 30 人事評価結果は職員にフィードバックされていますか

	合計	フィードバックされていない	フィードバックを検討中である	一部又は特定の職員に限定してフィードバックされている	すべての職員にフィードバックされている	その他	無回答
合計	294	64	47	32	137	14	0
	100.0	21.8	16.0	10.9	46.6	4.8	0.0
市	219	40	32	27	106	14	0
	100.0	18.3	14.6	12.3	48.4	6.4	0.0
町村	75	24	15	5	31	0	0
	100.0	32.0	20.0	6.7	41.3	0.0	0.0

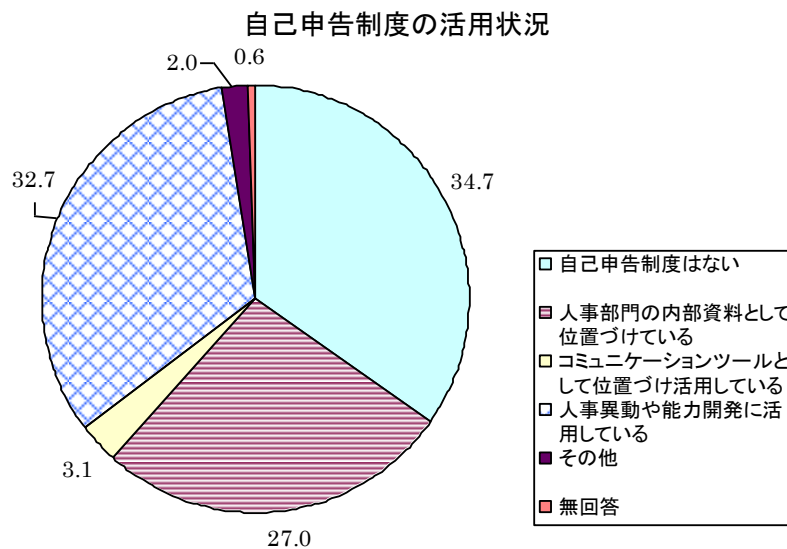
なお、自己評価の結果は「本人（自己）評価制度はない」は町村に多く、「すべての職員を対象にして本人（自己）評価を実施している」は市において多い。人事評価に対する不満等の圧力は、市においてより顕在化しやすい傾向があるのかもしれない。

問 31 人事評価において自己評価を実施していますか

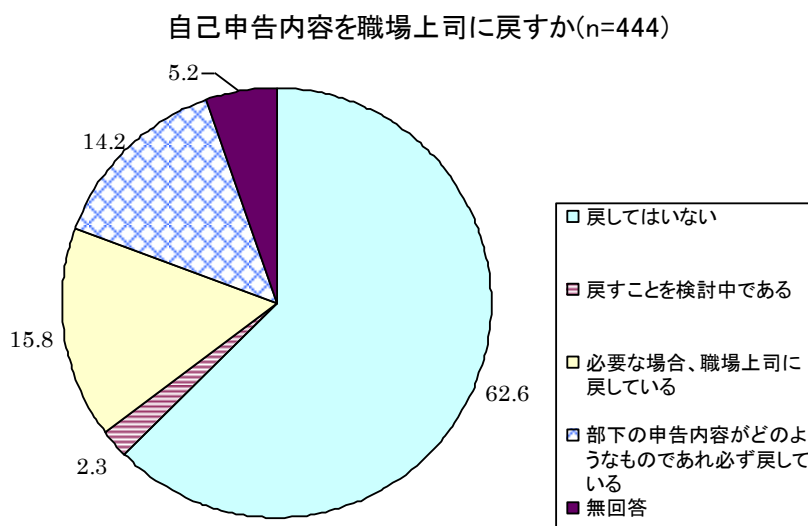
	合計	本人評価制度はない	検討している、又は構築中	一部又は特定の職員を対象にして本人評価を実施している	すべての職員を対象にして本人評価を実施している	無回答
合計	294	73	14	24	183	0
	100.0	24.8	4.8	8.2	62.2	0.0
市	219	43	13	20	143	0
	100.0	19.6	5.9	9.1	65.3	0.0
町村	75	30	1	4	40	0
	100.0	40.0	1.3	5.3	53.3	0.0

（自己申告制度の実施状況）

本人による自己申告についての最多回答は「自己申告制度はない」である。これが 34.7%を占める。したがって（自己申告制度を持つものが全団体の 6 割強となり）過半数の団体が本人による自己申告を行っていることとなる。



なお、自己申告制度を持つもの（444 団体）に着目すれば、最多は「重要な情報として位置づけ異動や人事異動、能力開発に活用している」で 32.7%である。（自己申告制度を持つ団体に限定した場合、「重要な情報として位置づけ異動や人事異動、能力開発に活用している」ケースは半数を越す。）このことは職員のキャリア形成意識の高まりとか、組織内に人材育成の重要性が浸透していることを窺わせる。



自己申告の内容はその後の人事管理に活用する行為が欠かせないが、その実態としては「(自己申告内容を職場上司に) 戻してはいない」が 62.6%を占めて最多である。自己申告内容を職場の管理から外してゼネラルスタッフ部門において全庁的に管理し活用するということが一般的であることが示されている。

一方、自己申告内容を職場上司に戻しているというケースに着目すると、「必要な場合、職場上

司に戻している」は 15.8%、「部下の申告内容がどのようなものであれ必ず戻している」は 14.2%を占めている。一定の塊として有効活用している団体が存在していることが示されている。

なお、「(自己申告内容を職場上司に) 戻してはいない」と回答した団体の中には、僅かであるが上司経由で自己申告をあげる団体がある。この場合は、上司が自己申告のプロセスの中に組み込まれていることになり、したがって戻す必要はないということになる。

《参考 市・町村別状況（クロス分析の結果から認められるもの）》

○ 自己申告制度の活用に関しては、市では「人事異動や能力開発に活用している」「人事部門の内部資料として位置づけている」が町村よりも多く、他方「自己申告制度はない」については少ない結果となっている。したがって、市において先行しているとの結果になる。

問 32 自己申告制度を活用していますか

	合計	自己申告制度はない	人事部門の内部資料として位置づけている	コミュニケーションツールとして位置づけ活用している	人事異動や能力開発に活用している	その他	無回答
合計	686	238	185	21	224	14	4
	100.0	34.7	27.0	3.1	32.7	2.0	0.6
市	413	63	133	12	192	11	2
	100.0	15.3	32.2	2.9	46.5	2.7	0.5
町村	273	175	52	9	32	3	2
	100.0	64.1	19.0	3.3	11.7	1.1	0.7

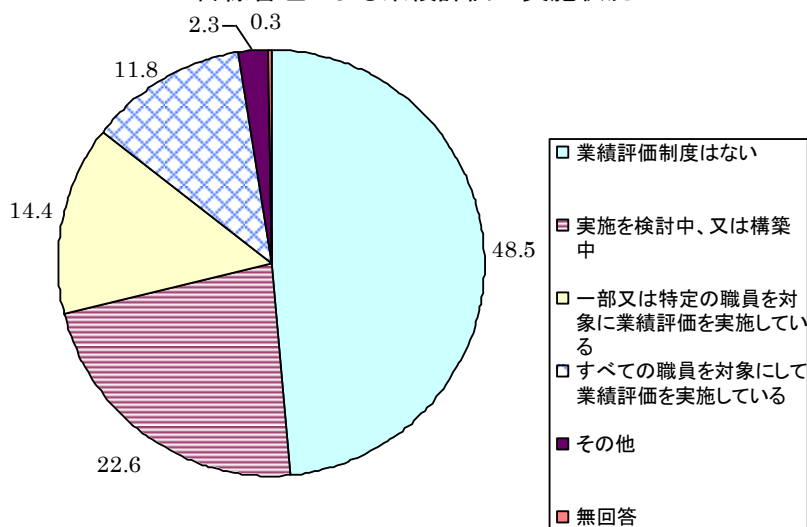
（業績評価の実施状況）

人事評価制度の柱のひとつである目標による管理を活用した業績評価についてであるが、これについては 48.5%が「業績評価制度はない」と回答している。これに次ぐものが、「業績評価制度の実施を検討している、又は構築中」の 22.6%である。したがって、7割強の地方自治体では調査時点において業績評価を行っていないことになる。

では実施している団体では具体的にどのように行っているであろうか。結果は「一部又は特定の職員を対象にして業績評価を実施している」が 14.4%であり、最多となっている。

現時点では、業績評価は制度構築まで済ませている団体は少ないようであるが、今後については公務員制度改革の進展が見込まれることから、地方自治体個々の創意工夫によって確実に浸透していくものと想定される。

目標管理による業績評価の実施状況



《参考 市・町村別状況（クロス分析の結果から認められるもの）》

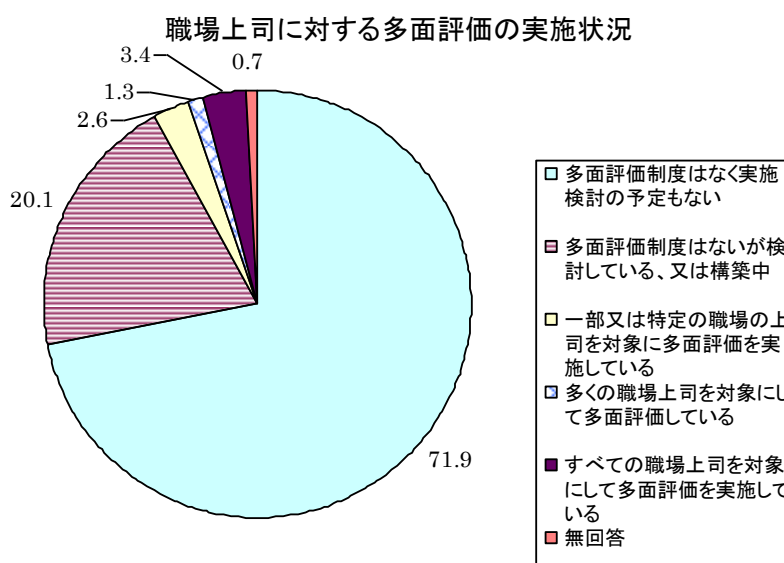
○ 業績評価に関しては市が先行している。すなわち、市では「一部又は特定の職員を対象に業績評価を実施している」と「すべての職員を対象にして業績評価を実施している」の合計で 35.6% あり、町村よりも多くなっている。

問 33 目標による管理を活用し業績評価を実施していますか

	合計	業績評価制度はない	実施を検討中、又は構築中	一部又は特定の職員を対象に業績評価を実施している	すべての職員を対象にして業績評価を実施している	その他	無回答
合計	686	333	155	99	81	16	2
	100.0	48.5	22.6	14.4	11.8	2.3	0.3
市	413	141	109	90	57	14	2
	100.0	34.1	26.4	21.8	13.8	3.4	0.5
町村	273	192	46	9	24	2	0
	100.0	70.3	16.8	3.3	8.8	0.7	0.0

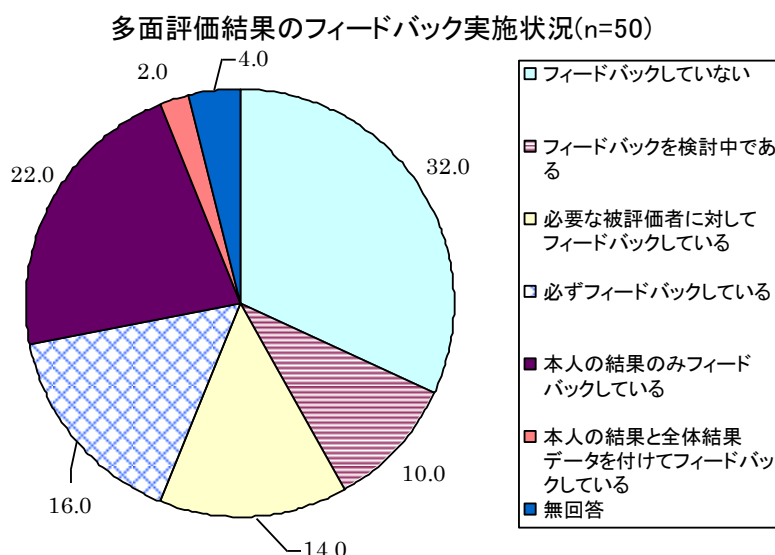
(職場上司に対する部下等からの多面評価とフィードバックの状況)

職場上司に対する部下等からの多面評価の実態については図のとおりであって、「多面評価制度はなく実施検討の予定もない」が 71.9% を占める。この点から見ると、制度としては現時点では浸透するまでには至っていないことが窺われる。



ただし、「多面評価制度はないが検討している、又は構築中」が 20.1%を占めること、そして「すべての職場上司を対象にして多面評価を実施している」が 3.4%、「一部又は特定の職場の上司を対象にして多面評価を実施している」が 2.6%を占めていることから、今後、多面評価が職場に浸透する可能性も十分に予想される。

多面評価制度を活かして使うためには、所属長の行動変容に転化することが不可欠である。この点から所属長に対する情報提供及びサポートが欠かせない。以上について、多面評価を実施していると答えた団体のべ 50 団体に対し調査した。結果は次のとおりである。



「フィードバックしていない」が最多で 32.0%、これに「本人の結果のみフィードバックしている」(22.0%)、「(被評価者(職場上司)に)必ずフィードバックしている」(16.0%)、「必要な被評価者(職場上司)に対してフィードバックしている」(14.0%)と続く。なお、「本人の結果

と全体での結果についてのデータを付けてフィードバックしている」ケースは2.0%（1団体）のみであり、現状では行うことは稀である。

以上のことから見て、団体の考え方によってフィードバックするかしないかの違いがあるものの、回答団体全体としては、所属長に対して何らかの情報を戻す方向にあるといえる。

《参考 市・町村別状況（クロス分析の結果から認められるもの）》

○ 市では「多面評価制度はなく実施検討の予定もない」が町村よりも少ない。総じて市の方が実施状況に関しては先行する結果となっている。これは組織規模の大小を反映したものであり、組織規模が大きい市において、よりその必要性を意識することが多いことを窺わせる結果でもある。

問34 職場上司に対する部下等からの多面評価を実施していますか

	合計	多面評価制度はなく実施検討の予定もない	多面評価制度はないが検討している、又は構築中	一部又は特定の職場の上司を対象に多面評価を実施している	多くの職場上司を対象にして多面評価している	すべての職場上司を対象にして多面評価を実施している	無回答
合計	686	493	138	18	9	23	5
	100.0	71.9	20.1	2.6	1.3	3.4	0.7
市	413	276	95	14	6	17	5
	100.0	66.8	23.0	3.4	1.5	4.1	1.2
町村	273	217	43	4	3	6	0
	100.0	79.5	15.8	1.5	1.1	2.2	0.0

（研修及び効果の測定状況）

人材の育成や能力開発・能力発揮において重要である研修の実施状況は、次の表のとおりである。

1団体あたり859.4人、これに対する教育・研修担当部門が直接予算化し実施した研修経費は4,278.3千円である。したがって、全体での研修参加者1人あたりの研修経費は年に約5千円（4,978円）である。

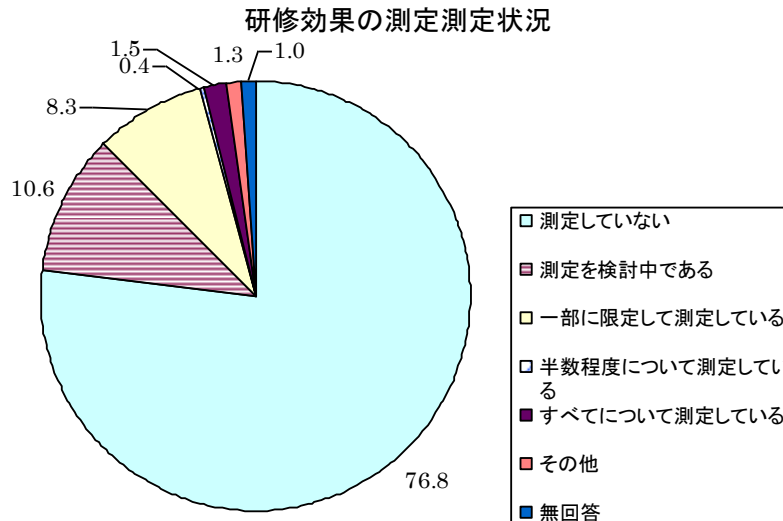
	平均値	回答団体数
研修参加延べ人数	859.4	659
研修経費(千円)	4278.3	651

また、昨今の研修を取り巻く環境変化を受け、研修効果を測定することが求められている。この点について調査した結果が次の図である。

これに見られるとおり、この問に対する最多回答は「測定していない」であり、76.8%にのぼる。回答団体の多くは、現状において効果を測定していない。ただし、「(一定期間経過(数カ月)

後に) 一部に限定して測定している」(8.3% 57 団体)、「(一定期間経過(数カ月)後に) すべてについて測定している」(1.5% 10 団体) 団体も存在することから、今後は、研修に明確な効果を期待するようになることが想定される。

今後については、徐々に研修効果測定の必要性が浸透し、効果測定が盛んに行われるようになるものと思われる。また、これに呼応して研修を計画的に行うことや人事評価制度に関連付けて実施することも、増えると思われる。



《参考 市・町村別状況 (クロス分析の結果から認められるもの)》

○ 市・町村ともに測定する団体は少数派である。相対比較では、測定団体は市において多くなっている。

問 36 研修について一定期間経過後に効果を測定していますか

	合計	測定していない	測定を検討中である	一部に限定して測定している	半数程度について測定している	すべてについて測定している	その他	無回答
合計	686	527	73	57	3	10	9	7
	100.0	76.8	10.6	8.3	0.4	1.5	1.3	1.0
市	413	287	54	52	2	9	8	1
	100.0	69.5	13.1	12.6	0.5	2.2	1.9	0.2
町村	273	240	19	5	1	1	1	6
	100.0	87.9	7.0	1.8	0.4	0.4	0.4	2.2

(自主研修グループ)

地方自治の新時代においては政策に関する能力や創意工夫する力が一層求められる。このために、自主的に調査研究を行う職員グループに対して助成することで、職員の啓発意欲を高揚し、組織力を高めることが指向されている。この目的のために自主研修グループを支援する動きがあるが、今回の調査では次のようになった。

自主研修グループに対する「支援制度あり」という団体が38.9%である。最多は「支援制度なし」であるが、全体としては4割弱が「支援制度あり」と回答していることから考えて、かなりの程度、自主研修グループへの支援が浸透しているといえる。

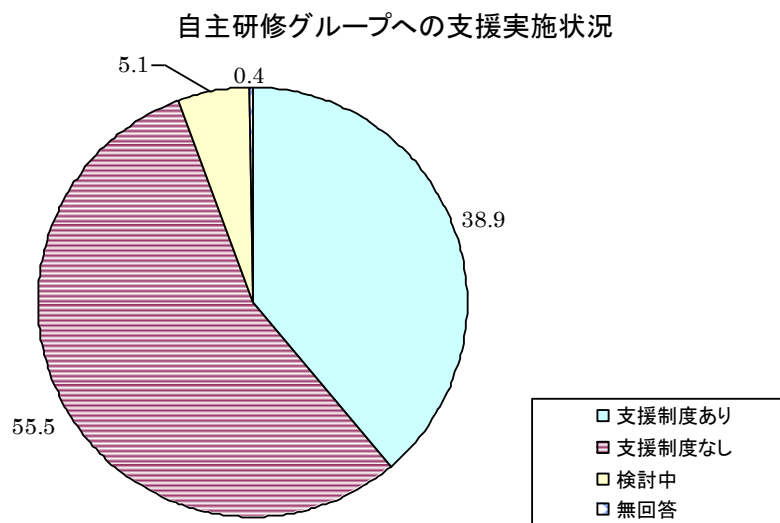
なお、自主研修グループを支援する制度を有する自治体での平均自主研修グループ数は1.3であり、同参加人数は14.8人であった。回答した地方自治体の人員規模と比較すれば、自主研修グループの数はかなり少ないといえる。組織の活性化や個人の能力開発、モチベーションの維持のためには、もっと浸透すべき制度といえるであろう。

《参考 市・町村別状況（クロス分析の結果から認められるもの）》

○ 市・町村別に見た場合の特徴点は次のとおりであり、市においては「支援制度あり」が半数を超えており、既に一般的な制度となっているといえる。

問 37 自主研修グループについて

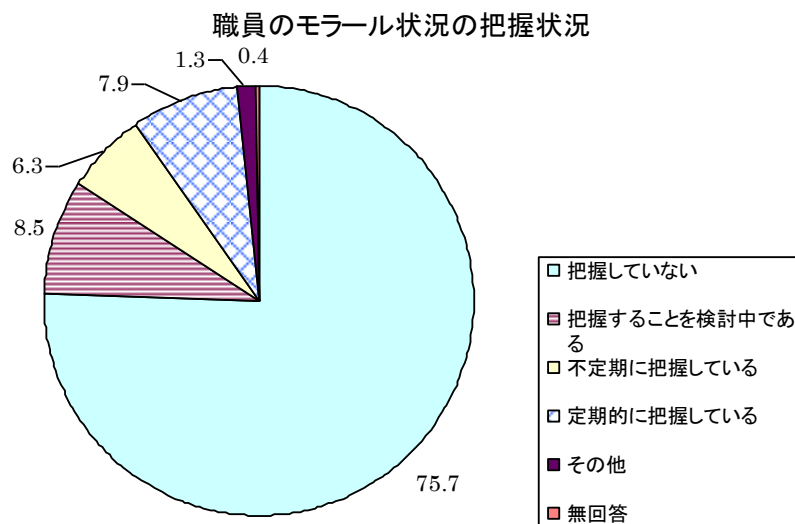
	合計	支援制度あり	支援制度なし	検討中	無回答
合計	686	267	381	35	3
	100.0	38.9	55.5	5.1	0.4
市	413	212	176	25	0
	100.0	51.3	42.6	6.1	0.0
町村	273	55	205	10	3
	100.0	20.1	75.1	3.7	1.1



（職員（職場）のモラル測定状況）

職員（職場）のモラル状況については「把握していない」が 75.7%、「把握することを検討中である」が 8.5%である。全体的には、あまり行われていない。しかし、「定期的に把握している」と「不定期に把握している」が 7.9%、6.3%あり、合計すると 16%が把握することになる。このことに示されるとおり、把握する団体も一定の量で存在している。

職場ではメンタルヘルス対策やいわゆるセクハラ防止対策が話題になる時代である。また、集中改革プラン等によって中長期の期間で職員数がかかりの程度減少することが確実視される。さらには、パートやアルバイトなどの非正規職員が増えることもあろう。このような状況の下では、「モラル」は「個人個人のモチベーション」とともに重視されることになるであろう。今点から考えて、今後は職員（職場）のモラル状況を把握する機会が増えていくと考えられる。

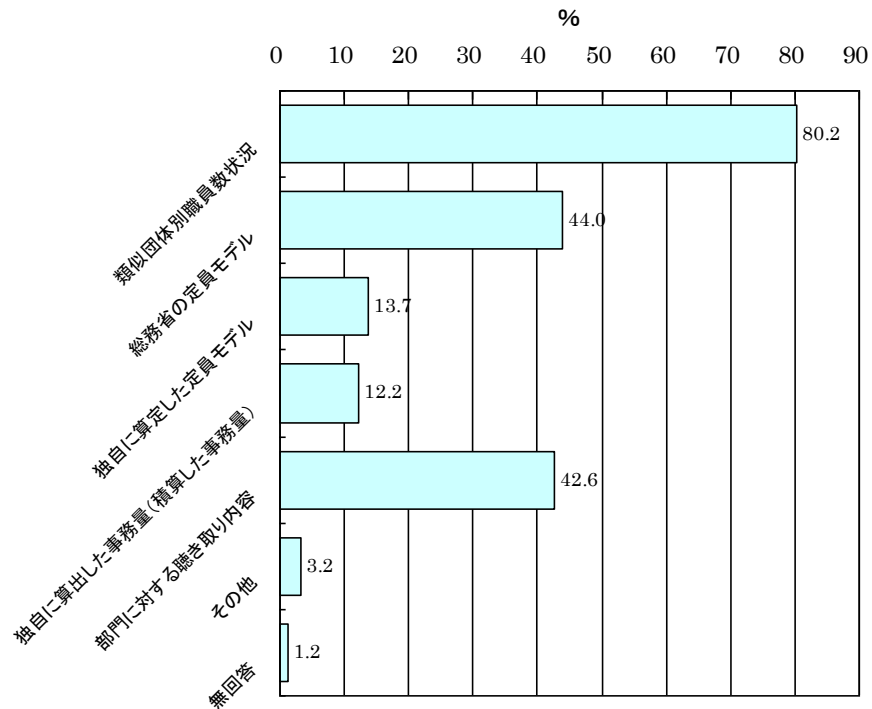


（定員管理に使う手法）

職員数の削減ために用いる手法については次の図のとおりである。

トップ3は「類似団体別職員数状況」「総務省の定員モデル」「部門に対する聴き取り内容」であり、おのおの 80.2%、44.0%、42.6%の団体が選択した。多くの団体において、総務省のマクロでのデータと考え方（「類似団体別職員数状況」「総務省の定員モデル」）を踏まえながら、これに各団体における「部門に対する聴き取り内容」というミクロでの個別情報を加味して定員管理するということになる。

定員管理において参考とするもの 複数回答



《参考 市・町村別状況（クロス分析の結果から認められるもの）》

○ 集中改革プランに基づく職員数の計画的削減が鋭意進められているところであるが、このために用いる手法は、市において「部門に対する聴き取り内容」を参考とすることが多い。これは組織が大きくなるにつれて各部門の自律性が高まることや、権限委譲が進むこと、多くの職場での業務実態を把握することが困難になっていること等が、影響していると想定できる。

問 41 定員管理において参考とするもの(複数回答)

	合計	類似団体別職員数状況	総務省の定員モデル	独自に算出した定員モデル	独自に算出した事務量(積算した事務量)	部門に対する聴き取り内容	その他	無回答
合計	686	550	302	94	84	292	22	8
	100.0	80.2	44.0	13.7	12.2	42.6	3.2	1.2
市	413	343	198	53	55	225	16	2
	100.0	83.1	47.9	12.8	13.3	54.5	3.9	0.5
町村	273	207	104	41	29	67	6	6
	100.0	75.8	38.1	15.0	10.6	24.5	2.2	2.2

(その他、人事管理全般の状況)

人材の育成と活用及び適材適所での職員配置を行うためには、

- ・定期異動における明文化したルール
- ・能力・態度評価結果における明示化した昇任基準
- ・昇任試験制度
- ・職種転換制度

が必要である。また、

- ・女性管理職の比率

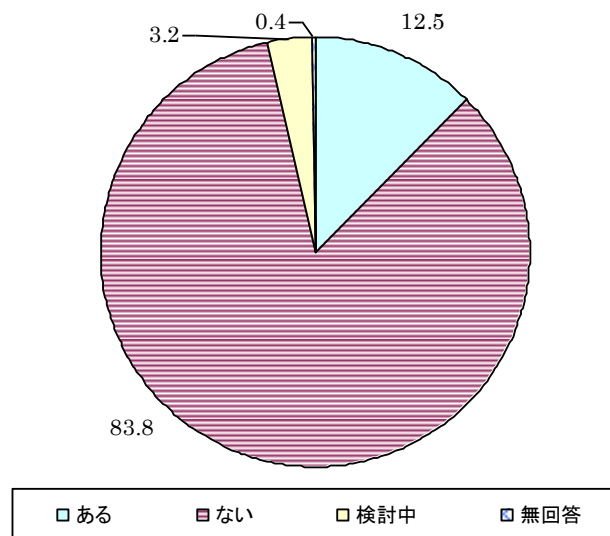
を測定することにより、各団体での組織内女性人材の育成・活用水準を端的に把握することができる。

以上の点を、個別に明らかにした。

① 定期異動における明文化ルール

定期異動を的確に行うためには明文化したルールを持つことは効果的である。定期異動に関するルールを定め、明文化することによって、組織の人事方針・人材活用に当たっての方針を明確にでき、異動について透明性や戦略性が高まるからである。この点については、図に示すように「(ルールが) ある」地方自治体は 12.5%に留まっている。人事関連事項は一般的にはクローズ(情報秘匿)で行われることが多いが、このことが影響しているのであろう。

定期異動における明文化ルールの有無

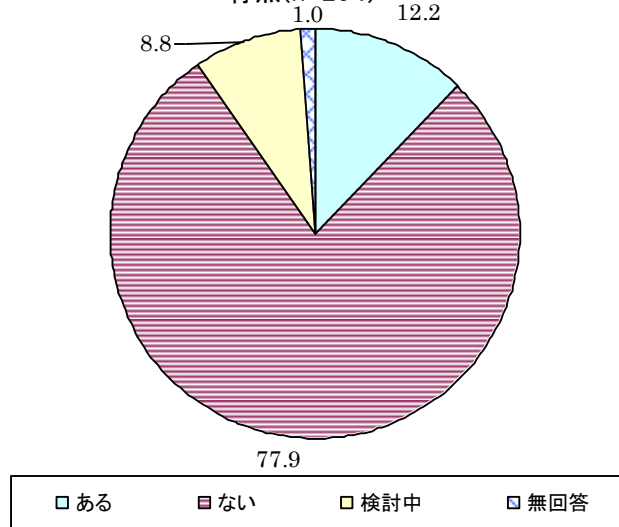


② 能力・態度評価結果における明示化した昇任基準（級別在級年数は含まない。）

能力・態度評価結果における明示化した昇任基準の有無については、人事評価を実施している 294 団体に絞ると、昇任基準が「ある」地方自治体は 12.2%に留まる。この場合、いわゆる級別在級年数を除いて答えを求めているが、少ない水準といえる。

この点については、人事評価制度の歴史が浅いことのほか、人事マターとしてクローズで扱われることが多いこと、地方自治体では基本として年功的運用をしても大きな支障が生じにくいこと、等が影響しているのであろう。

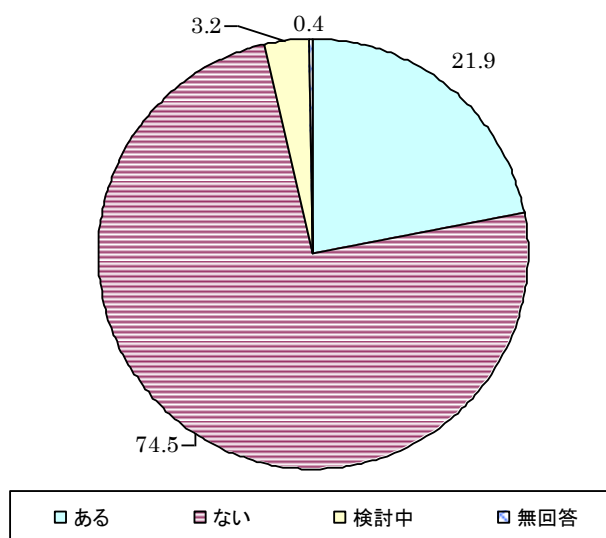
能力・意欲評価結果における明示化した昇任基準の有無(n=294)



③ 昇任試験制度

昇任試験制度は21.9%の地方自治体があるとしている。

昇任試験制度の有無



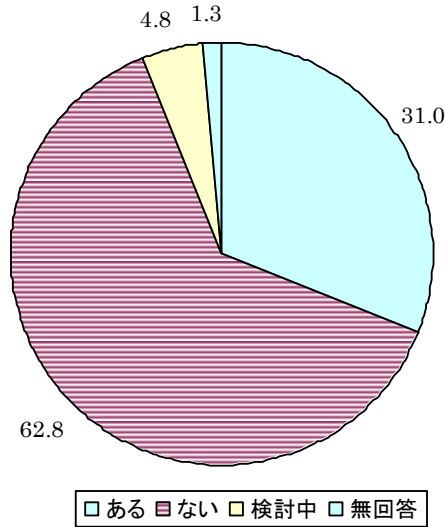
④ 全管理職中の女性管理職の比率

全管理職中の女性管理職の比率は9.0%である。職場での在職者の水準と比べると、女性管理職の比率は低いといえる。なお、市と町村別では、市の女性管理職比率9.9%に対し町村は7.7%である。ともに1割未満であった。

⑤ 職種転換制度

職種転換制度については地方自治体の31.0%が「ある」としている。したがって、現状ではこの制度がない団体が過半数を占める。

職種転換制度の有無



しかしながらこの職種転換制度は、配置職員数が削減されることを受けて、各職場に人的工数余裕（職員配置数にゆとりがないということ。）が少なくなっていることを反映して行われるものであるから、今後については制度として浸透していくものと想定される。

なお、この2ヵ年において職種転換した職員数は、職種転換制度が「ある」とした地方自治体においては1団体平均で5.7人である。その転換内容は、主に次のケースで実施されている。

<u>転換前</u>	⇒	<u>転換後</u>
技能能労務職	⇒	一般事務職・一般行政職
保育士	⇒	事務職
栄養士、調理員	⇒	事務職
保育用務員	⇒	学校用務員

これに見るように、技能労務職から行政職（一）への変更が目立つ。この技能労務職から行政職への変更は、集中改革プランや定員適正化計画、行革プランでよく採り上げられる内容を反映している。

《参考 市・町村別状況（クロス分析の結果から認められるもの）》

○ 以下の各表のそれぞれについて、市の「ある」という回答が相対的に多い。組織の規模の違いが、これら制度の採用状況の多さとなって現れている。

問 4203 昇任試験制度

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	150	511	22	3
	100.0	21.9	74.5	3.2	0.4
市	413	122	271	18	2
	100.0	29.5	65.6	4.4	0.5
町村	273	28	240	4	1
	100.0	10.3	87.9	1.5	0.4

問 4205 職種転換制度

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	213	431	33	9
	100.0	31.0	62.8	4.8	1.3
市	413	169	217	25	2
	100.0	40.9	52.5	6.1	0.5
町村	273	44	214	8	7
	100.0	16.1	78.4	2.9	2.6

	市の平均値	町村の平均値
全管理職中の女性管理職の比率	9.9%	7.7%
この2カ年において職種転換した職員数(人)	6.6	2.4

(職員数の状況)

回答団体における平成20年12月1日時点での職員数は、次の表のとおりである。なお、市・町村別には市の方が職員数規模は大きい。

	平均値	回答団体数	市の平均値	町村の平均値
総職員数(人)	711.3	679	1,065.5	168.1
一般行政職員数(人)	410.0	638	600.5	108.5
普通会計職員数(人)	568.3	658	117,427	13,357

第2部 自治体経営力の状況

1 自治体経営力把握に際しての着眼点

自治体経営力は「行政マネジメント（運営）」及び「財政面」の2つの領域より把握した。また、それらの合計水準を「自治体経営力」として捉え、算出するものとした。

本調査における「自治体経営力」及び「領域別の自治体経営力」の考え方は、次のとおりである。

自治体経営力の構成要素大分類

○「行政マネジメント（運営）」領域：地方自治体の行政組織体としての組織状況の他にシステム状況について把握したものである。行政マネジメント（運営）領域では、地方自治体が組織としてどの程度効率的かつ有効的に組織を活用して仕事しているかについて、透明性やプロセス性を柱に、他にも改革性といった点を把握している。

このために、計画行政の状況や財政運営、予算編成、監査状況、情報公開、人事制度・人材育成等々の複数の分野を設定し、地方自治体アンケート調査から得られた個別の回答結果（主として定性データ・カテゴリーデータ）を説明項目にして、領域構成要素の現状の水準を算定した。

把握のよりどころとなる領域構成要素とそれぞれの主な内容は、以下のとおりである。（問23の①～⑨以下に連なる関連問番号は省略。）

「計画力（マネジメント）」

- 問1 総合計画の策定状況
- 問2 総合計画（基本計画）と目標となる数値設定状況
- 問3 総合計画の進捗管理状況

「行政マネジメント（行政管理）」

- 問4 総合計画及び実施計画、中期財政計画との関係状況
- 問5 実施計画の見直し状況
- 問6 実施計画と事業の優先順位設定状況
- 問14 行政評価状況
- 問20 組織機構の見直しルール
- 問21 仕事の繁忙期における組織（部・課）間の相互応援体制状況
- 問22 庁内における最高意思決定機関の状況

「透明共有度」

- 問11 包括外部監査実施状況
- 問12 民間人登用状況
- 問13 監査結果と財政システム連動状況
- 問14 行政評価状況
- 問23 行政サービス等の状況……①
- 問25 情報公開条例の状況
- 問26 行政手続条例の状況

「行政サービス度」

- 問23 行政サービス等の状況……③、⑤、⑥

「効率性」

- 問23 行政サービス等の状況……①、②、⑨

「人材マネジメント」

- 問27 人材育成基本方針・基本形計画制定状況
- 問28 事務量の増減・変動と人員配置との連関
- 問29 人事評価と評価基準の公表状況

- 問 30 職員（被評価者）へのフィードバック状況
- 問 31 被評価者本人による自己評価状況
- 問 32 自己申告制度の状況
- 問 34 部下等からの多面評価状況
- 問 38 職員（職場）のモラル状況
- 問 42 その他人事制度状況

○「**財政面**」領域：地方自治体の行政組織体としての体力をフローとストックの2面から把握するものである。この領域は、地方自治体が組織としてどのくらいの財政的な力量を有しているのかについて把握している。このために、財政状況に関するアンケート調査から得られた個別回答結果（数量データ）及び各団体について公表されているデータ（数量データ）を説明項目にして、地方自治体別のレベルを算定した。

把握のよりどころとなる着眼領域とそれぞれの内容は、以下のとおりである。

「**財政運営力**」

- 問 7 中期財政計画の策定と公表状況
- 問 9 行政コスト計算書の状況
- 問 18 部下を持つ管理職の比率状況

「**財政基礎力**」

- 問 8 健全化判断のための各指標の現状値（実質赤字比率、連結実質赤字比率、実質公債費比率）
財政力指数

○「**行政マネジメント（運営）**」領域についての着眼点と考え方

地方自治体が組織体としてどの程度整合的な業務遂行や整合性のある意思決定を行っているのか、そしていかなる程度、透明性と効率性のあるプロセスを持って業務を遂行しているのかの点を中心にして明らかにする領域である。この「行政マネジメント（運営）」領域は組織体としての全体的運営の評価軸となる。

評価方法

個別の地方自治体からの回答結果に基づいて、まずは個々の設問に対する各地方自治体の得点（評価粗点）を求める。次に、各自治体別の合計点に基づいて平均点（平均評価点）を算出し、かつ個別団体データの基準化を経て偏差値（評価偏差点）を算出する。なお、得点（評価粗点）については、領域構成要素につき平均点が2.5点となるように修正して算出した。

○「**財政面**」領域についての着眼点と考え方

今回の調査では、データの入手が容易であることを重視し、複数のデータを用いた。具体的なデータとしては、実質赤字比率、連結実質赤字比率、実質公債費比率、財政力指数から算出した係数である。

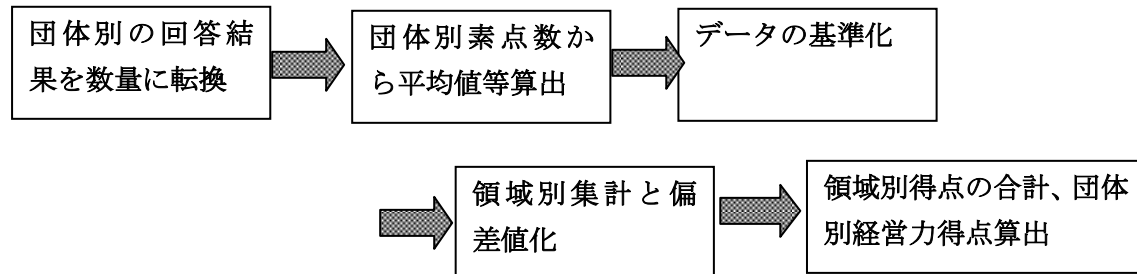
各係数は各団体の実績値に基づいて平均値を求め、データの基準化を経て偏差値化した。具体的には、実質赤字比率、連結実質赤字比率、実質公債費比率については、調査によって得られる数値は逆方向が好ましい水準を示すことから、数値を変換して扱った。（実質赤字比率、連結実質赤字比率は黒字の方向を好ましいとするためもとのデータの符号を逆転させて扱う。）また、実質公債費比率は大きいほどストック指標としては好ましくないとみなして基準化データの算定時に数値を逆方向に変換している。

さらに財政力指数は3ヵ年の平均値としての最新データを用いた。この場合、数値は大きい方

を好ましい方向とした。

(経営力評価の具体的な内容とステップ)

自治体経営力の評価は、次のようにして行った。



① アンケート調査によって得られた各地方自治体別の個別回答結果（主として定性データ・カテゴリーデータ）を、それぞれ数量に転換する。具体的な転換方法は、各設問について複数ある選択肢の中からどの選択肢を選んだかによって、各地方自治体の「行政マネジメント（運営）」状況、「財政」状況を反映させるように転換する。

例えば、「問1（総合計画の策定において住民の意見をどのように位置づけていますか。）」であれば、選択肢の「1」を選んだ自治体は点数「1」を、選択肢の「2」を選んだ自治体は点数「2」を付与するよう操作する。

ただし、点数の付与は、問の内容及び選択肢の内容によって異なることとした。仮に選択肢の数字が大きくなるほど問題が大きくなる（望ましい状況から遠ざかるということ。）のであれば、点数の付与は逆方向にて行う。

なお、無回答となっている設問には「1」点を付与する。また、親質問に対する子質問の場合は、親質問の回答結果によってフィルターを掛けられてしまい子質問に回答することを要さない場合がある。このようなケースに対しては、点数「0」を与えた。

②このようにして算出した各設問に対する得点を、地方自治体別の設問別の経営力のもととなる素点数とみなす。この素点数から、次の図に示すステップを踏んで点数化する。

- 1) 各地方自治体別の各設問に対する得点を算出し、これから平均値及び標準偏差を導く。
フロー及びストックに関する基準化データ（偏差値（評価偏差点））は、領域構成要素につき平均点が2.5点となるように設定している。
- 2) 算出結果を複数の領域にまとめる。
- 3) 各自治体別に領域別及び全体での合計得点を算出し、ランクを付与する。

2 経営力評価の結果

自治体経営力における総合評価の方法は、今回は初回調査であることから、次に示すように線形（直線型）に捉え、加算することで総合評価とした。

各自治体における自治体経営力総合値＝

各自治体における「行政運営力得点」＋各自治体における「財政力評価点」

なお、それぞれの得点は次のようにして算出した。

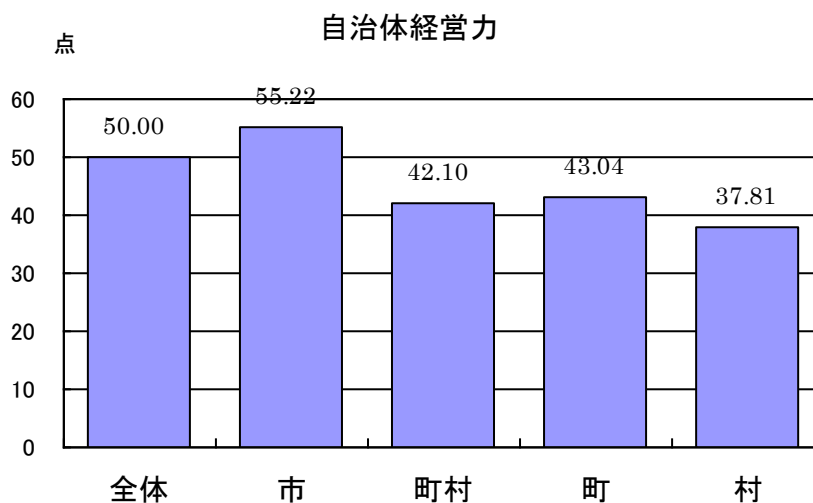
行政運営力得点＝計画力＋行政マネジメント（行政管理）＋透明共有度＋
行政サービス度＋効率性＋人材マネジメント
財政力評価点＝財政運営力＋財政基礎力

（自治体経営力評価の結果）

「行政マネジメント（運営）」領域と「財政面」領域の合計での結果をもって自治体経営力の評価とした。このため、合計得点が高い地方自治体の方が、自治体経営力は高いものがあるとして評価することになる。自治体経営力の評価結果は次のとおりである。

① 全体での評価結果

自治体経営力は、全 686 団体での平均が 50 点となるように算定している。地方自治体の属性別の結果は次の図に示すとおり、市が 55.22 点（413 団体）、町村が 42.10 点（273 団体）である。また町村のうち、町（224 団体）は 43.04 点、村（49 団体）は 37.81 点である。



算定された結果からは、総論としては市において町村よりも自治体経営力が高い水準にあると

ということがいえる。また、町村間の比較では町の方が自治体経営力の評価は高いが、市と町村の間にある差ほどには大きくないことがいえる。したがって、自治体経営力については、市のグループと町村のグループに大別されるといえる。

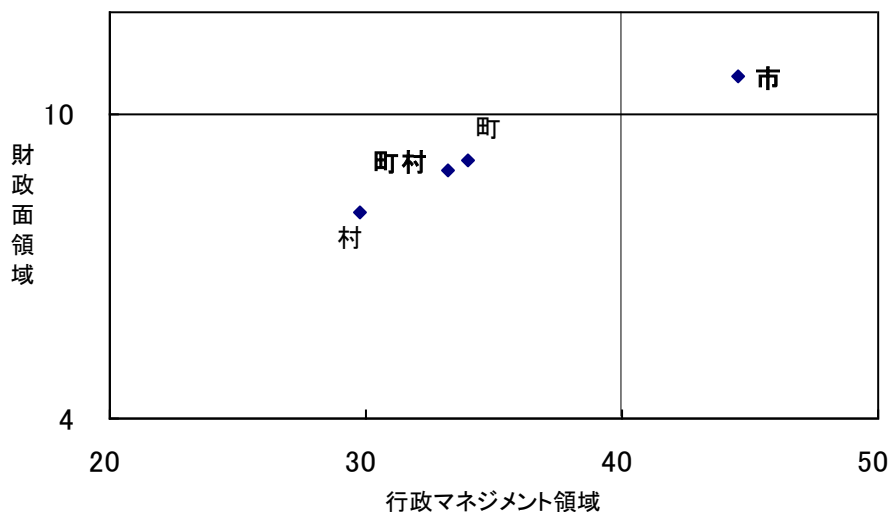
このようなグループ間格差が現れた理由のひとつとして、本調査では、自治体経営力の算定に使ったデータが、主に制度の設定状況や制度の運用実態に関する定性データであることが挙げられる。本調査は、社会サービスについての水準及び住民の満足度評価のデータについては、データ入手の困難性があることからあまり明示的に扱っていない。

これは社会サービスについての厚生水準及び住民の満足度評価については、多くの数の地方自治体を横断的かつ客観的に把握することは手法的に困難であり、かつ全地方自治体を対象とするこの様な調査にはなじまないからである。

(領域別結果)

全体結果を領域別に示すと次の図のとおりとなっており、行政マネジメント領域及び財政面領域ともに市のグループと町村のグループとの間で差異が認められる。行政マネジメント領域及び財政面領域ともに、町村の方が評価は低位である。

自治体経営力(自治体区分別)

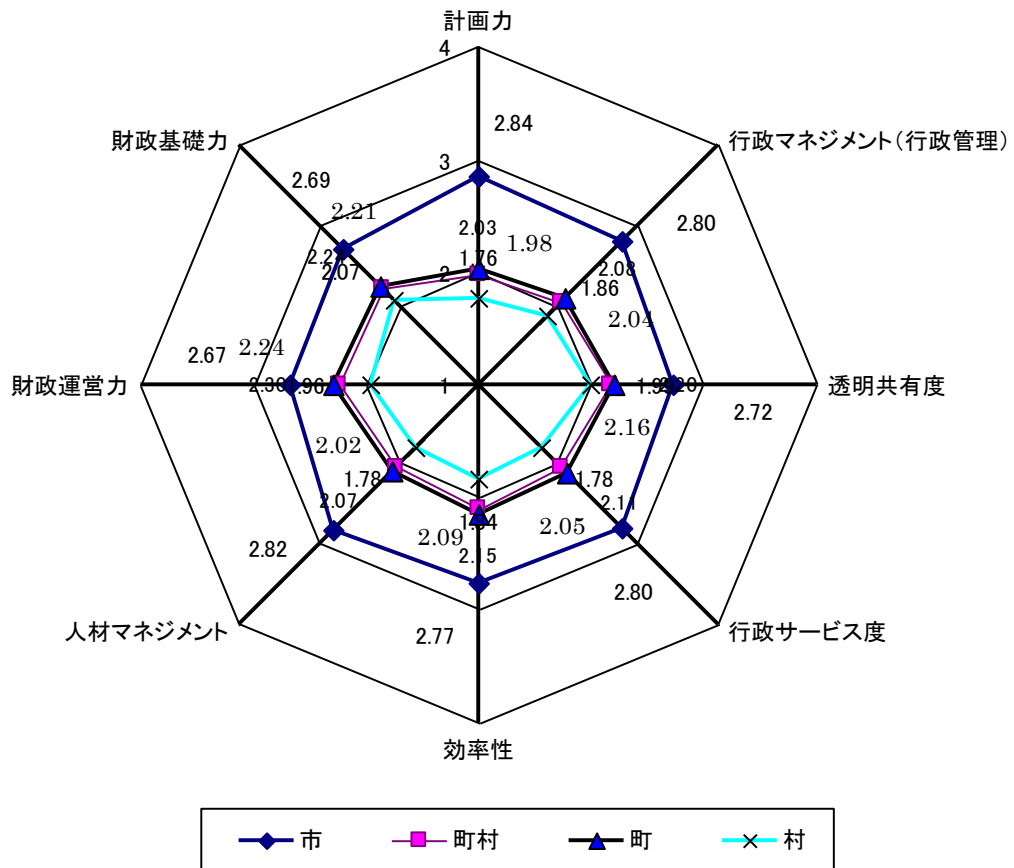


	行政マネジメント領域	財政面領域
市	44.49	10.73
町村	33.20	8.90
町	33.96	9.08
村	29.75	8.06

また自治体経営力を構成する8つの評価領域別には、次に示すレーダーチャートのとおりであり、いくつかの特徴が認められる。

8つの評価領域のすべてで市と町村の間に格差が出ているが、特に格差が目立つものは「計画力」と「人材マネジメント」であり、他方「財政運営力」と「財政基礎力」については差が小さい。このことは市と町村は財政面の評価では似通った状況にあるが、行政マネジメント領域の「計画力」と「人材マネジメント」では市と町村の間に特に差があることを意味する。

自治体経営力の状況(自治体区別)



	計画力	行政マネジメント(行政管理)	透明共有度	行政サービス度	効率性	人材マネジメント	財政運営力	財政基礎力
全体	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50
市	2.84	2.80	2.72	2.80	2.77	2.82	2.67	2.69
町村	1.98	2.04	2.16	2.05	2.09	2.02	2.24	2.21
町	2.03	2.08	2.20	2.11	2.15	2.07	2.30	2.24
村	1.76	1.86	1.99	1.78	1.84	1.78	1.96	2.07

このような結果になった理由としては、既に記したように算定に用いたデータの特性が挙げられる。つまり、制度の設定状況や制度の運用実態に関する定性データが主であるが、組織の規模が大きいほど組織制度及び組織運用に公式性が強く出てくることになる。

規模が小さければ、その都度の運用でことが運んだり、顔をつき合わせて調整することが容易であったりするが、組織が大きくなればそれだけ水平方向及び垂直方向に分業することから、調

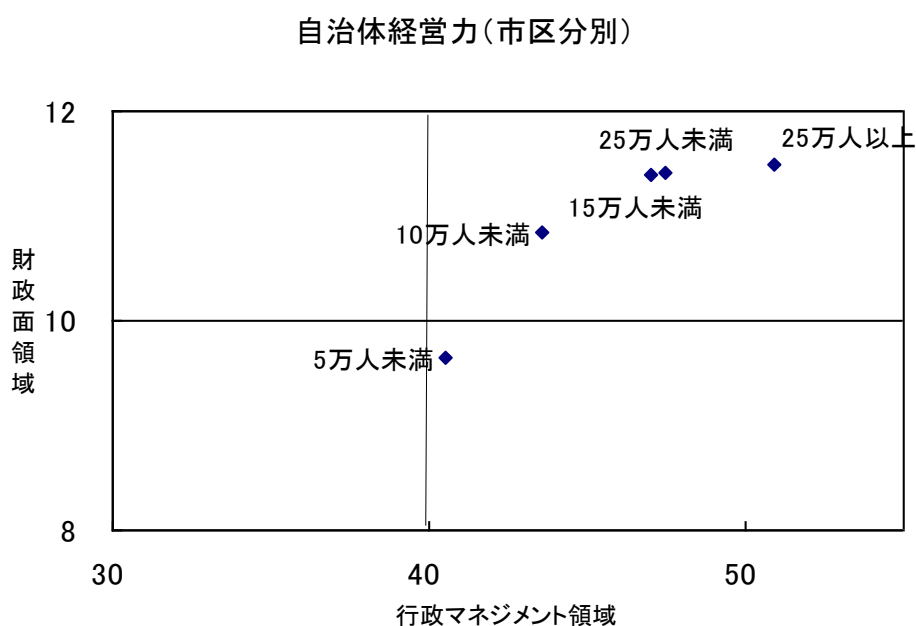
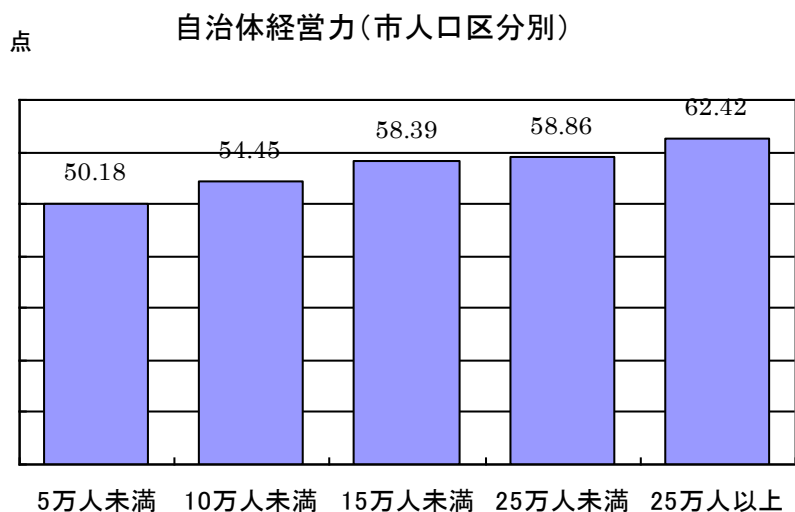
整することに要する手間ひまと調整の困難度が増す。これを防ぐため制度設計や運用に対する制度的拘束を高め、公式性を強めることになる。このことが市において行政マネジメント領域で高い評価となった背景にある。

② 人口規模等による評価結果

人口規模が大きくなるほど自治体経営力の水準が高まるという結果が得られた。以下、市と町村での結果を見る。

(市の結果)

図のとおりであり、人口規模が大きくなるほど自治体経営力は高い。ただし、人口規模が「(10万人以上) 15万人未満」と「(15万人以上) 25万人未満」との間は差がさほど認められない。



	行政マネジメント領域	財政面領域
5万人未満	40.53	9.64
10万人未満	43.60	10.85
15万人未満	47.00	11.39
25万人未満	47.45	11.40
25万人以上	50.93	11.49

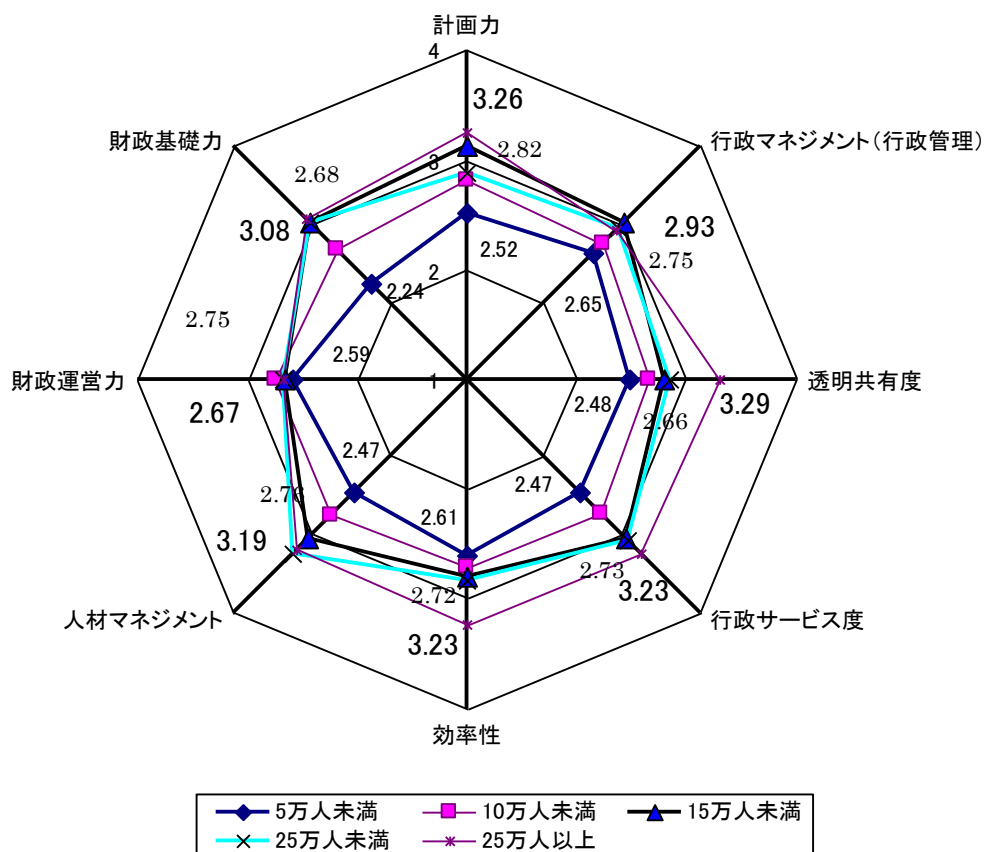
また、領域別では、行政マネジメント領域及び財政面領域ともに、人口が多くなるほど評価が高まる傾向が見られる。

ただし、既述のように、人口規模が「(10万人以上) 15万人未満」と「(15万人以上) 25万人未満」との間には、あまり差が認められない。

次に、構成する評価領域別には、レーダーチャートに示すとおりであり、いくつかの特徴が認められる。

「財政基礎力」は規模による格差が大きく、「25万人以上」の団体で最も高い。しかし、「財政運営」「行政マネジメント(行政管理)」では、あまり規模による格差は認められない。この点は、都市型自治体の場合は一定以上の規模であって、組織としての形態が整ってきているためと考えられる。

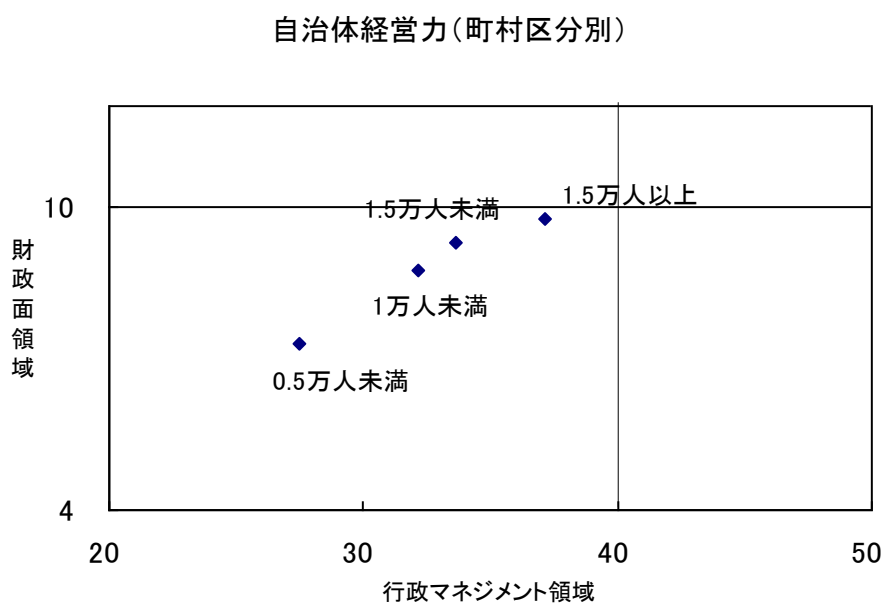
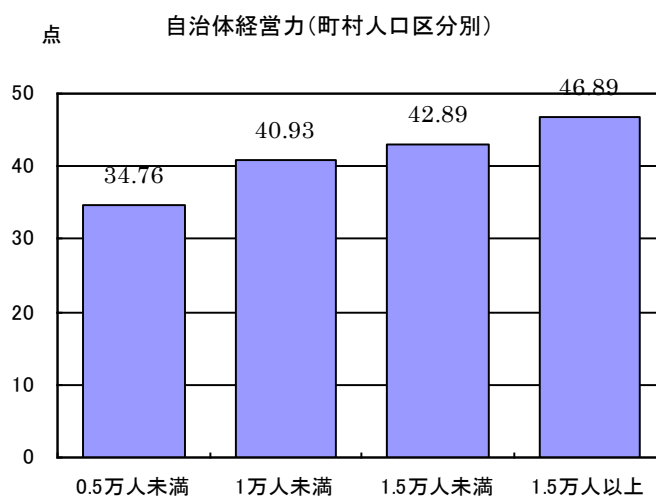
自治体経営力の状況(市人口規模区分別)



	計画力	行政マネジメント(行政管理)	透明共有度	行政サービス度	効率性	人材マネジメント	財政運営力	財政基礎力
5万人未満	2.52	2.65	2.48	2.47	2.61	2.47	2.59	2.24
10万人未満	2.82	2.75	2.66	2.73	2.72	2.76	2.75	2.68
15万人未満	3.13	3.02	2.80	3.05	2.79	3.03	2.67	3.03
25万人未満	2.88	2.95	2.86	3.07	2.83	3.22	2.68	3.02
25万人以上	3.26	2.93	3.29	3.23	3.23	3.19	2.67	3.08

(町村の結果)

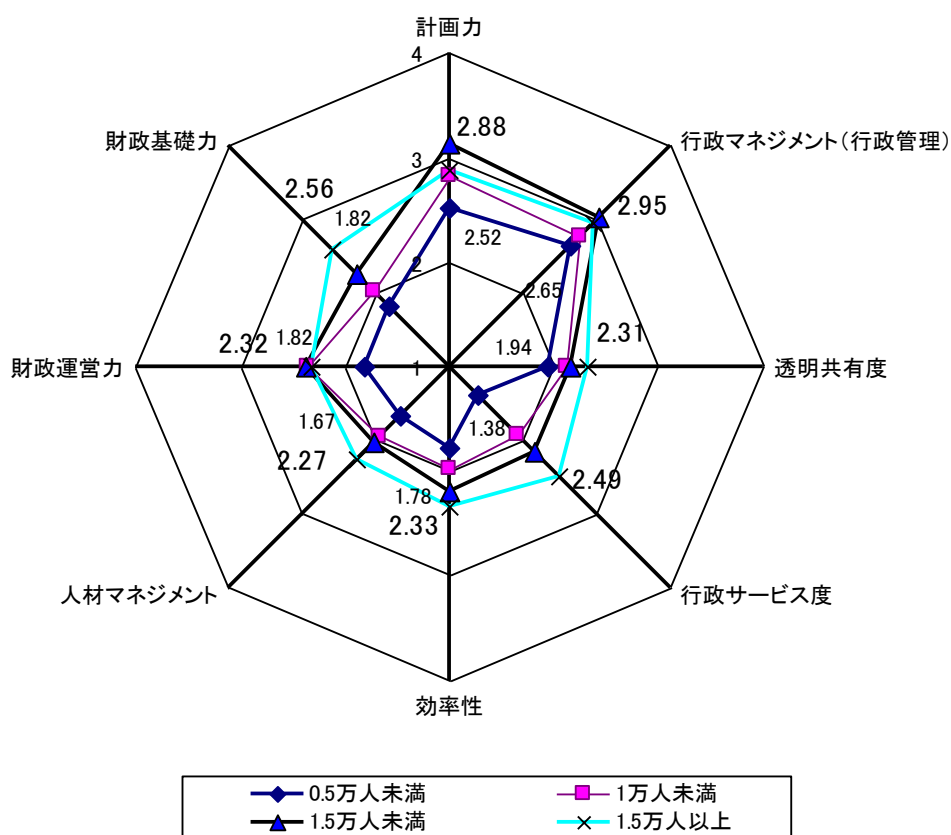
町村においても、人口規模が大きい方が経営力は高くなっている。しかし、人口規模が「(0.5万人以上) 1万人未満」と「(1万人以上) 1.5万人未満」との間は差が認められない。



	行政マネジメント領域	財政面領域
0.5 万人未満	27.49	7.27
1 万人未満	32.19	8.74
1.5 万人未満	33.60	9.29
1.5 万人以上	37.12	9.77

領域別では、行政マネジメント領域及び財政面領域ともに、人口規模が大きい方が高位である。しかし、構成する評価領域別には、レーダーチャートに示すとおり、いくつかの特徴が認められる。すなわち、「行政サービス領域」では規模による違いが現れているが、「計画力」「行政マネジメント（行政管理）」「透明共有度」では規模による格差は小さくなっている。

自治体経営力の状況(町村人口規模区分別)



	計画力	行政マネジメント(行政管理)	透明共有度	行政サービス度	効率性	人材マネジメント	財政運営力	財政基礎力
0.5 万人未満	2.52	2.65	1.94	1.38	1.78	1.67	1.82	1.82
1 万人未満	2.82	2.75	2.13	1.93	1.97	1.95	2.35	2.02
1.5 万人未満	3.13	3.02	2.16	2.16	2.19	2.03	2.37	2.27
1.5 万人以上	2.88	2.95	2.31	2.49	2.33	2.27	2.32	2.56

③ (参考) 調査結果から判定した好ましいレベルにある自治体の比率

市	最高	76.72
	最少	35.02
町村	最高	59.40
	最少	22.42
町	最高	59.40
	最少	24.73
村	最高	57.61
	最少	22.42

今回の測定では全体での平均は 50 点、最高点は 80 点、最低点は 20 点となることが想定されるが、市と町村別の最高点及び最小点は左の表のとおりである。

最高点及び最小点、ともに高いのは「市」である。

なお、地方自治体が好ましい状況にあるか否かを判定する際のひとつの目安を左の表を参考にして次のとおり設定する。

市	第1四分位	50.37
	第2四分位	55.29
	第3四分位	60.52
町村	第1四分位	37.14
	第2四分位	42.56
	第3四分位	47.48
町	第1四分位	38.51
	第2四分位	42.93
	第3四分位	47.80
村	第1四分位	31.21
	第2四分位	36.64
	第3四分位	44.48

好ましい水準はそれぞれにおける第3四分位を上回ることとする。この場合、「市」で好ましい水準は 60 点程度、「町村」では 47 点以上、うち「町」では 48 点、「村」では 45 点程度となる。

仮に好ましい水準を「市」60 点以上とした場合、これを超過する団体数は 111 団体（全体で 413 団体、27%）である。一方、「町村」では共通で仮に 50 点以上を好ましい水準とみなすと、40 団体（全体で 273 団体、15%）となる。

④ (参考) データの信頼性についての評価結果

自治体経営力を多角的に測る指標について合成変量として設定したが、この指標の適切性等については次のとおりである。具体的には、2 つの視点から確認した。

- 1) 自治体経営力の点数とこれを構成する 8 つの領域別の点数との間の内的整合性について確認すること
- 2) 8 つの領域別の点数と自治体経営力との間の相関性の強さを確認すること

計画力	0.814
行政マネジメント(行政管理)	0.856
透明共有度	0.842
行政サービス度	0.810
効率性	0.898
人材マネジメント	0.832
財政運営力	0.861
財政基礎力	0.866

1) の結果は左表のとおりである。この表はクロンバックのアルファ係数（注 5）を示すが、これを見ると、8 つの構成要素の内に特に問題とする要素（指標）はない。

2) 自治体経営力と構成要素間の相関関係は、下の表のとおりである。相関係数を見ると、相対的には財政運営力及び計画力の相関がやや低くなっているが、8 つの領域と自治体経営力との間には強い相関がある。

計画力	行政マネジメント	透明共有度	行政サービス度	効率性	人材マネジメント	財政運営力	財政基礎力
0.540	0.752	0.729	0.708	0.667	0.746	0.462	0.584

また、8つの領域のそれぞれについて他の領域との関係性を相関分析した結果は、符号条件には問題がなく、かつその係数はおおむね0.3~0.5程度の範囲にある。この点では多重共線性が生じる可能性は高くない。(ただし、財政運営力と財政経営力については、その指標間の相関関係が低く、もとのデータ、または指標の導出方法に改善すべき点があるものと思われる。)

	計画力	行政マネジメント(行政管理)	透明共有度	行政サービス度	効率性	人材マネジメント	財政運営力
行政マネジメント(行政管理)	0.452	1					
透明共有度	0.315	0.536	1				
行政サービス度	0.333	0.424	0.440	1			
効率性	0.322	0.384	0.346	0.434	1		
人材マネジメント	0.303	0.467	0.405	0.461	0.30334	1	
財政運営力	0.203	0.287	0.255	0.209	0.30334	0.267	1
財政基礎力	0.219	0.315	0.327	0.468	0.30334	0.423	0.116

以上の3点から判断するところ、それぞれが自治体経営力の構成要素としての一定度の内的整合性と相関関係及び指標としての妥当性を保持している。この度の自治体経営力を多角的に測る指標が、自治体経営力を測る上で一定の妥当性を有していると考えられる。

(注5) クロンバックのアルファ係数は、指標を構成する各要素(変数)が全体として同じ概念や対象を測定しているかどうか、指標内の「内的整合性」を評価するための信頼係数である。0から1までの値をとり、1に近いほど信頼性が高いといえる。0.8以上であれば問題はないとされる。

今後に向け残された課題

ここでは今後に向けて残された課題を示す。今回実施した調査は隔年度程度の頻度でテーマを絞って実施することを想定している。そして、そのことにより全国の地方自治体の状況を時系列で明らかにするとともに、自治体経営力の強化の観点から課題点を、調査の都度、提示することも想定して実施している。

今後に向けての課題は、次のとおりである。

1 設問数の点

今回の調査は初回であり数多くの設問を設定した。このため、回答に際しては、多大の労力を回答団体に求めることとなった。この点についてデータの安定性他確認し絞り込むなどして改善することが必要である。また、調査時点（調査基準日）が明示されず曖昧な設問項目も多くあった。このため、回答に際して多大の労力を回答団体に与えることとなった。この点についても改めることが必要である。

2 設問構成の点

行政マネジメント部分は多めであったが、監査部分などのように設問数が少なめになった領域がある。設問数のバランスをいかにするか検討することが必要である。

3 アンケート調査の工夫

アンケート調査としたことから設問内容の設定や流れ、そして選択肢の設定における工夫やスキップパターンの有効性について検討すべき余地がある。例えば、本調査のように定性的判断を問う調査では、スキップパターンの使い方や問いかけ方によって得られる回答が異なることもある。答えやすい内容とするためにも工夫を重ねる必要がある。

4 財政領域の点

今回は容易性を重視したことから、フローの指標を主にして判断している。本来的には、ストックの指標も重視すべきであろう。また、短期間を範囲としたデータが主になっている。将来の状況も勘案するためには、別の観点からの指標についても加えることが必要である。

5 その他

今回は初回調査として、単純に線形（直線型）にして捉え加算することで総合評価とした。この点については、領域別比重を各変量の結果から導き、重み付きの総合評価とすることも検討することが可能である。

資 料 編

問1 総合計画策定において住民の意見をどのように位置づけていますか

	合計	意見を収集するが参考とする程度	意見を収集し重要なものについて反映	策定において配慮すべき情報として位置づけ活用	策定において欠かせない重要情報として位置づけ活用	その他	無回答
合計	686	14	129	224	315	4	0
	100.0	2.0	18.8	32.7	45.9	0.6	0.0
市	413	4	64	131	210	4	0
	100.0	1.0	15.5	31.7	50.8	1.0	0.0
町	224	9	51	81	83	0	0
	100.0	4.0	22.8	36.2	37.1	0.0	0.0
村	49	1	14	12	22	0	0
	100.0	2.0	28.6	24.5	44.9	0.0	0.0

問2 総合計画と目標数値、ベンチマーク水準値の設定

	合計	目標数値等は設定していない	総合計画に明記しないが行政内部において目標数値等を設定している	住民の意見を取り入れて目標数値等を設定するが公開していない	住民意見を取り入れて目標数値等を設定し公開している	その他	無回答
合計	686	312	68	3	249	53	1
	100.0	45.5	9.9	0.4	36.3	7.7	0.1
市	413	130	35	1	201	46	0
	100.0	31.5	8.5	0.2	48.7	11.1	0.0
町	224	143	29	2	43	7	0
	100.0	63.8	12.9	0.9	19.2	3.1	0.0
村	49	39	4	0	5	0	1
	100.0	79.6	8.2	0.0	10.2	0.0	2.0

問201 数値目標に照らして定期的に進捗を把握していますか

	合計	進捗を把握していない	進捗を不定期に把握している	進捗を定期的に把握している	定期的把握しその結果をその他の計画に反映している	その他	無回答
合計	373	21	49	216	36	39	12
	100.0	5.6	13.1	57.9	9.7	10.5	3.2
市	283	11	23	178	30	35	6
	100.0	3.9	8.1	62.9	10.6	12.4	2.1
町	81	8	23	37	5	3	5
	100.0	9.9	28.4	45.7	6.2	3.7	6.2
村	9	2	3	1	1	1	1
	100.0	22.2	33.3	11.1	11.1	11.1	11.1

問3 総合計画をどのようにして進捗管理しますか(複数回答)

	合計	庁議又はこれに順ずる全庁的な会議体において管理している	総合計画策定の事務局担当部門が管理している	各課にて独自に管理している	特に管理することはない	その他	無回答
合計	686	138	462	159	33	64	2
	100.0	20.1	67.3	23.2	4.8	9.3	0.3
市	413	96	291	81	12	57	2
	100.0	23.2	70.5	19.6	2.9	13.8	0.5
町	224	31	147	63	16	6	0
	100.0	13.8	65.6	28.1	7.1	2.7	0.0
村	49	11	24	15	5	1	0
	100.0	22.4	49.0	30.6	10.2	2.0	0.0

問4 総合計画及び実施計画と財政計画の関係

	合計	総合計画と実施計画の双方に財政計画の裏づけがない	総合計画に財政計画による裏づけがないが実施計画にはある	総合計画と実施計画の双方に財政計画による裏づけがある	その他	無回答
合計	686	243	278	136	29	0
	100.0	35.4	40.5	19.8	4.2	0.0
市	413	128	167	91	27	0
	100.0	31.0	40.4	22.0	6.5	0.0
町	224	93	92	37	2	0
	100.0	41.5	41.1	16.5	0.9	0.0
村	49	22	19	8	0	0
	100.0	44.9	38.8	16.3	0.0	0.0

問5 実施計画の見直しはどのようにしていますか

	合計	計画期間中は固定している	必要な場合はローリングしている	毎年度ローリングしている	その他	無回答
合計	686	51	107	459	67	2
	100.0	7.4	15.6	66.9	9.8	0.3
市	413	32	32	290	57	2
	100.0	7.7	7.7	70.2	13.8	0.5
町	224	15	56	144	9	0
	100.0	6.7	25.0	64.3	4.0	0.0
村	49	4	19	25	1	0
	100.0	8.2	38.8	51.0	2.0	0.0

問6 実施計画で今後採択する事業の優先順位が示されていますか

	合計	優先順位は設定していない	優先順位を設定することを検討中である	優先順位を設定するものの市内限りの開示である	優先順位を設定しており住民へも開示している	その他	無回答
合計	686	423	52	106	46	53	6
	100.0	61.7	7.6	15.5	6.7	7.7	0.9
市	413	229	34	63	35	47	5
	100.0	55.4	8.2	15.3	8.5	11.4	1.2
町	224	162	14	32	10	5	1
	100.0	72.3	6.3	14.3	4.5	2.2	0.4
村	49	32	4	11	1	1	0
	100.0	65.3	8.2	22.4	2.0	2.0	0.0

問7 中期財政計画を策定していますか

	合計	策定していない	策定するが市内限りである	策定し市内だけでなく住民に公表している	その他	無回答
合計	686	224	187	231	40	4
	100.0	32.7	27.3	33.7	5.8	0.6
市	413	94	111	168	38	2
	100.0	22.8	26.9	40.7	9.2	0.5
町	224	101	64	56	2	1
	100.0	45.1	28.6	25.0	0.9	0.4
村	49	29	12	7	0	1
	100.0	59.2	24.5	14.3	0.0	2.0

問9 行政コスト計算書に基づく財務分析を実施していますか

	合計	実施していないし検討していない	実施を検討中である	実施するが予算編成にさほど活用していない	実施しており予算編成に一定程度活用している	実施しており予算編成に十分に活用している	その他	無回答
合計	686	128	276	192	60	8	16	6
	100.0	18.7	40.2	28.0	8.7	1.2	2.3	0.9
市	413	51	142	154	49	5	12	0
	100.0	12.3	34.4	37.3	11.9	1.2	2.9	0.0
町	224	55	111	37	9	3	4	5
	100.0	24.6	49.6	16.5	4.0	1.3	1.8	2.2
村	49	22	23	1	2	0	0	1
	100.0	44.9	46.9	2.0	4.1	0.0	0.0	2.0

問10 国民健康保険 基準外繰出の有無

	合計	有	無	無回答
合計	686	309	325	52
	100.0	45.0	47.4	7.6
市	413	209	183	21
	100.0	50.6	44.3	5.1
町	224	82	120	22
	100.0	36.6	53.6	9.8
村	49	18	22	9
	100.0	36.7	44.9	18.4

問10 介護保険 基準外繰出の有無

	合計	有	無	無回答
合計	686	150	459	77
	100.0	21.9	66.9	11.2
市	413	84	297	32
	100.0	20.3	71.9	7.7
町	224	52	137	35
	100.0	23.2	61.2	15.6
村	49	14	25	10
	100.0	28.6	51.0	20.4

問10 水道事業 基準外繰出の有無

	合計	有	無	無回答
合計	686	227	292	167
	100.0	33.1	42.6	24.3
市	413	148	189	76
	100.0	35.8	45.8	18.4
町	224	64	86	74
	100.0	28.6	38.4	33.0
村	49	15	17	17
	100.0	30.6	34.7	34.7

問11 包括外部監査を実施していますか

	合計	実施していない し検討して いない	実施することを 検討中である	実施している	その他	無回答
合計	686	589	42	38	14	3
	100.0	85.9	6.1	5.5	2.0	0.4
市	413	344	25	30	12	2
	100.0	83.3	6.1	7.3	2.9	0.5
町	224	201	13	8	1	1
	100.0	89.7	5.8	3.6	0.4	0.4
村	49	44	4	0	1	0
	100.0	89.8	8.2	0.0	2.0	0.0

問12 監査委員には民間人を登用していますか

	合計	登用してい ない	登用を検討 中である	登用している	その他	無回答
合計	686	159	3	516	5	3
	100.0	23.2	0.4	75.2	0.7	0.4
市	413	94	2	312	3	2
	100.0	22.8	0.5	75.5	0.7	0.5
町	224	51	1	170	1	1
	100.0	22.8	0.4	75.9	0.4	0.4
村	49	14	0	34	1	0
	100.0	28.6	0.0	69.4	2.0	0.0

問13 監査結果を予算編成等の財政システムに活用していますか

	合計	活用してい ない	活用すること を検討中である	参考資料として 活用している	重要資料として 活用している	その他	無回答
合計	686	268	40	249	113	11	5
	100.0	39.1	5.8	36.3	16.5	1.6	0.7
市	413	169	22	149	62	8	3
	100.0	40.9	5.3	36.1	15.0	1.9	0.7
町	224	80	12	87	40	3	2
	100.0	35.7	5.4	38.8	17.9	1.3	0.9
村	49	19	6	13	11	0	0
	100.0	38.8	12.2	26.5	22.4	0.0	0.0

問14 行政評価を実施していますか

	合計	実施してお らず検討して いない	実施を検討 している	事務事業を対 象にして実施 している	施策と事務事 業を対象にし て実施してい る	政策、施策、 事務事業を対 象にして実施 している	無回答
合計	686	86	161	257	139	40	3
	100.0	12.5	23.5	37.5	20.3	5.8	0.4
市	413	10	58	183	124	37	1
	100.0	2.4	14.0	44.3	30.0	9.0	0.2
町	224	56	87	66	11	2	2
	100.0	25.0	38.8	29.5	4.9	0.9	0.9
村	49	20	16	8	4	1	0
	100.0	40.8	32.7	16.3	8.2	2.0	0.0

問1401 個別の事務事業に配分するコスト項目は(複数回答)

	合計	職員人件費	公債費	減価償却費	間接費	退職給与引当 金	その他	無回答
合計	436	325	49	24	69	32	58	54
	100.0	74.5	11.2	5.5	15.8	7.3	13.3	12.4
市	344	262	38	20	51	31	50	41
	100.0	76.2	11.0	5.8	14.8	9.0	14.5	11.9
町	79	53	9	4	14	1	7	12
	100.0	67.1	11.4	5.1	17.7	1.3	8.9	15.2
村	13	10	2	0	4	0	1	1
	100.0	76.9	15.4	0.0	30.8	0.0	7.7	7.7

問1402 行政評価した結果は次年度の予算編成へ反映・活用していますか

	合計	反映・活用し ていない	反映・活用を 検討中である	反映・活用は 部分的でさほ ど活用してい ない	かなりの程度 反映・活用し ている	必須情報とし、 これに基づい て予算編成し ている	無回答
合計	436	21	100	149	116	50	0
	100.0	4.8	22.9	34.2	26.6	11.5	0.0
市	344	16	79	122	85	42	0
	100.0	4.7	23.0	35.5	24.7	12.2	0.0
町	79	5	19	21	26	8	0
	100.0	6.3	24.1	26.6	32.9	10.1	0.0
村	13	0	2	6	5	0	0
	100.0	0.0	15.4	46.2	38.5	0.0	0.0

問140301 投資的経費事業 評価対象としていますか

	合計	する	しない	無回答
合計	436	355	79	2
	100.0	81.4	18.1	0.5
市	344	290	52	2
	100.0	84.3	15.1	0.6
町	79	57	22	0
	100.0	72.2	27.8	0.0
村	13	8	5	0
	100.0	61.5	38.5	0.0

問140302 評価時点は(複数回答)

	合計	事前評価	事中評価	事後評価	無回答
合計	436	151	89	290	84
	100.0	34.6	20.4	66.5	19.3
市	344	120	74	244	56
	100.0	34.9	21.5	70.9	16.3
町	79	28	13	38	23
	100.0	35.4	16.5	48.1	29.1
村	13	3	2	8	5
	100.0	23.1	15.4	61.5	38.5

問1404 事業実施担当部門以外による評価はどのようにしていますか

	合計	評価担当部局が第三者の立場から評価する	職員からなる全庁的な第三者機関を設置して評価する	外部有識者に職員を加えた第三者機関を設置し評価	庁内に外部有識者による第三者機関を設置して評価する	組織外において第三者による評価を行っている	その他	無回答
合計	436	119	141	9	52	24	78	13
	100.0	27.3	32.3	2.1	11.9	5.5	17.9	3.0
市	344	91	112	7	43	18	64	9
	100.0	26.5	32.6	2.0	12.5	5.2	18.6	2.6
町	79	24	26	2	7	3	13	4
	100.0	30.4	32.9	2.5	8.9	3.8	16.5	5.1
村	13	4	3	0	2	3	1	0
	100.0	30.8	23.1	0.0	15.4	23.1	7.7	0.0

問1405 行政評価の結果は議会などでどのように使われていますか

	合計	特に報告していない	報告している	議会審議の場で採り上げられるなど活用されている	その他	無回答
合計	436	203	158	39	35	1
	100.0	46.6	36.2	8.9	8.0	0.2
市	344	148	128	36	32	0
	100.0	43.0	37.2	10.5	9.3	0.0
町	79	48	25	2	3	1
	100.0	60.8	31.6	2.5	3.8	1.3
村	13	7	5	1	0	0
	100.0	53.8	38.5	7.7	0.0	0.0

問19 首長部局にて部下を持たず専決権を持たない中間的な補職はありますか

	合計	ある	ない	無回答
合計	686	234	442	10
	100.0	34.1	64.4	1.5
市	413	193	215	5
	100.0	46.7	52.1	1.2
町	224	34	186	4
	100.0	15.2	83.0	1.8
村	49	7	41	1
	100.0	14.3	83.7	2.0

問20 組織機構の見直しに際して基準となるルールがありますか

	合計	ある	ない	無回答
合計	686	87	588	11
	100.0	12.7	85.7	1.6
市	413	68	339	6
	100.0	16.5	82.1	1.5
町	224	19	200	5
	100.0	8.5	89.3	2.2
村	49	0	49	0
	100.0	0.0	100.0	0.0

問21 繁忙期における組織間の相互応援体制について採用していますか

	合計	採用する	採用していない	無回答
合計	686	327	358	1
	100.0	47.7	52.2	0.1
市	413	234	178	1
	100.0	56.7	43.1	0.2
町	224	81	143	0
	100.0	36.2	63.8	0.0
村	49	12	37	0
	100.0	24.5	75.5	0.0

問2101 組織間相互応援体制について明文化していますか

	合計	明文化している	明文化していない	無回答
合計	327	124	201	2
	100.0	37.9	61.5	0.6
市	234	105	128	1
	100.0	44.9	54.7	0.4
町	81	17	63	1
	100.0	21.0	77.8	1.2
村	12	2	10	0
	100.0	16.7	83.3	0.0

問22 庁議等が庁内の最高意思決定機関として明文化

	合計	明文化されて位置づけられている	明文化されては位置づけられていない	最高意思決定機関はない	無回答
合計	686	390	175	117	4
	100.0	56.9	25.5	17.1	0.6
市	413	293	81	37	2
	100.0	70.9	19.6	9.0	0.5
町	224	84	74	64	2
	100.0	37.5	33.0	28.6	0.9
村	49	13	20	16	0
	100.0	26.5	40.8	32.7	0.0

問2201 庁内の最高意思決定の場における審議等は規定等に定められたとおり行われていますか

	合計	行われている	行われないことがある	行われていない	わからない	無回答
合計	565	376	91	49	38	11
	100.0	66.5	16.1	8.7	6.7	1.9
市	374	274	62	20	12	6
	100.0	73.3	16.6	5.3	3.2	1.6
町	158	90	24	24	18	2
	100.0	57.0	15.2	15.2	11.4	1.3
村	33	12	5	5	8	3
	100.0	36.4	15.2	15.2	24.2	9.1

問230①01 議会・委員会の情報公開

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	649	23	3	11
	100.0	94.6	3.4	0.4	1.6
市	413	401	2	0	10
	100.0	97.1	0.5	0.0	2.4
町	224	203	17	3	1
	100.0	90.6	7.6	1.3	0.4
村	49	45	4	0	0
	100.0	91.8	8.2	0.0	0.0

問230①0101 議会・委員会の会議録のHPでの公開

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	468	186	29	3
	100.0	68.2	27.1	4.2	0.4
市	413	370	30	11	2
	100.0	89.6	7.3	2.7	0.5
町	224	91	118	14	1
	100.0	40.6	52.7	6.3	0.4
村	49	7	38	4	0
	100.0	14.3	77.6	8.2	0.0

問230①02 教育委員会の情報公開

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	577	77	19	13
	100.0	84.1	11.2	2.8	1.9
市	413	370	22	11	10
	100.0	89.6	5.3	2.7	2.4
町	224	178	37	7	2
	100.0	79.5	16.5	3.1	0.9
村	49	29	18	1	1
	100.0	59.2	36.7	2.0	2.0

問230①0201 教育委員会の会議録のHPでの公開

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	126	484	70	6
	100.0	18.4	70.6	10.2	0.9
市	413	116	246	48	3
	100.0	28.1	59.6	11.6	0.7
町	224	9	193	20	2
	100.0	4.0	86.2	8.9	0.9
村	49	1	45	2	1
	100.0	2.0	91.8	4.1	2.0

問230①03 附属機関の情報公開

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	476	178	14	18
	100.0	69.4	25.9	2.0	2.6
市	413	322	71	7	13
	100.0	78.0	17.2	1.7	3.1
町	224	133	81	6	4
	100.0	59.4	36.2	2.7	1.8
村	49	21	26	1	1
	100.0	42.9	53.1	2.0	2.0

問230①0301 附属機関の会議録のHPでの公開

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	209	434	33	10
	100.0	30.5	63.3	4.8	1.5
市	413	194	196	17	6
	100.0	47.0	47.5	4.1	1.5
町	224	13	194	14	3
	100.0	5.8	86.6	6.3	1.3
村	49	2	44	2	1
	100.0	4.1	89.8	4.1	2.0

問230①04 外郭団体の情報公開

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	261	370	18	37
	100.0	38.0	53.9	2.6	5.4
市	413	212	166	11	24
	100.0	51.3	40.2	2.7	5.8
町	224	38	169	7	10
	100.0	17.0	75.4	3.1	4.5
村	49	11	35	0	3
	100.0	22.4	71.4	0.0	6.1

問230①05 住民以外の公開請求資格

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	507	147	12	20
	100.0	73.9	21.4	1.7	2.9
市	413	348	52	4	9
	100.0	84.3	12.6	1.0	2.2
町	224	136	71	8	9
	100.0	60.7	31.7	3.6	4.0
村	49	23	24	0	2
	100.0	46.9	49.0	0.0	4.1

問230①06 一般競争入札

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	512	136	33	5
	100.0	74.6	19.8	4.8	0.7
市	413	375	23	12	3
	100.0	90.8	5.6	2.9	0.7
町	224	117	88	17	2
	100.0	52.2	39.3	7.6	0.9
村	49	20	25	4	0
	100.0	40.8	51.0	8.2	0.0

問230①07 最低制限価格

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	444	214	20	8
	100.0	64.7	31.2	2.9	1.2
市	413	319	86	7	1
	100.0	77.2	20.8	1.7	0.2
町	224	113	93	11	7
	100.0	50.4	41.5	4.9	3.1
村	49	12	35	2	0
	100.0	24.5	71.4	4.1	0.0

問230①08 低入札価格調査制度

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	249	389	38	10
	100.0	36.3	56.7	5.5	1.5
市	413	206	182	22	3
	100.0	49.9	44.1	5.3	0.7
町	224	41	162	14	7
	100.0	18.3	72.3	6.3	3.1
村	49	2	45	2	0
	100.0	4.1	91.8	4.1	0.0

問230①09 事前または事後における予定価格の公表

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	587	87	6	6
	100.0	85.6	12.7	0.9	0.9
市	413	391	21	1	0
	100.0	94.7	5.1	0.2	0.0
町	224	172	43	3	6
	100.0	76.8	19.2	1.3	2.7
村	49	24	23	2	0
	100.0	49.0	46.9	4.1	0.0

問230①10 電子入札

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	164	381	136	5
	100.0	23.9	55.5	19.8	0.7
市	413	147	159	105	2
	100.0	35.6	38.5	25.4	0.5
町	224	15	179	27	3
	100.0	6.7	79.9	12.1	1.3
村	49	2	43	4	0
	100.0	4.1	87.8	8.2	0.0

問230②01 市場化テストによる業務委託の実施

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	5	609	66	6
	100.0	0.7	88.8	9.6	0.9
市	413	3	354	55	1
	100.0	0.7	85.7	13.3	0.2
町	224	1	210	9	4
	100.0	0.4	93.8	4.0	1.8
村	49	1	45	2	1
	100.0	2.0	91.8	4.1	2.0

問230②02 PFIの実施

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	68	533	79	6
	100.0	9.9	77.7	11.5	0.9
市	413	56	290	65	2
	100.0	13.6	70.2	15.7	0.5
町	224	11	197	13	3
	100.0	4.9	87.9	5.8	1.3
村	49	1	46	1	1
	100.0	2.0	93.9	2.0	2.0

問230②04 庁内公募・提案制度

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	441	187	53	5
	100.0	64.3	27.3	7.7	0.7
市	413	331	55	25	2
	100.0	80.1	13.3	6.1	0.5
町	224	92	106	24	2
	100.0	41.1	47.3	10.7	0.9
村	49	18	26	4	1
	100.0	36.7	53.1	8.2	2.0

問230③01 総合窓口サービス

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	231	373	78	4
	100.0	33.7	54.4	11.4	0.6
市	413	164	185	62	2
	100.0	39.7	44.8	15.0	0.5
町	224	60	147	15	2
	100.0	26.8	65.6	6.7	0.9
村	49	7	41	1	0
	100.0	14.3	83.7	2.0	0.0

問230③02 全庁対象の住民からの苦情相談窓口

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	261	396	21	8
	100.0	38.0	57.7	3.1	1.2
市	413	195	206	9	3
	100.0	47.2	49.9	2.2	0.7
町	224	55	153	11	5
	100.0	24.6	68.3	4.9	2.2
村	49	11	37	1	0
	100.0	22.4	75.5	2.0	0.0

問230③03 CRM

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	38	606	28	14
	100.0	5.5	88.3	4.1	2.0
市	413	31	347	24	11
	100.0	7.5	84.0	5.8	2.7
町	224	7	211	3	3
	100.0	3.1	94.2	1.3	1.3
村	49	0	48	1	0
	100.0	0.0	98.0	2.0	0.0

問230③04 自動交付機の設置

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	130	520	33	3
	100.0	19.0	75.8	4.8	0.4
市	413	111	274	27	1
	100.0	26.9	66.3	6.5	0.2
町	224	17	200	5	2
	100.0	7.6	89.3	2.2	0.9
村	49	2	46	1	0
	100.0	4.1	93.9	2.0	0.0

問230③05 インターネットによる様式ダウンロード

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	625	48	7	6
	100.0	91.1	7.0	1.0	0.9
市	413	406	3	1	3
	100.0	98.3	0.7	0.2	0.7
町	224	183	33	5	3
	100.0	81.7	14.7	2.2	1.3
村	49	36	12	1	0
	100.0	73.5	24.5	2.0	0.0

問230③06 公共料金のコンビニ収納

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	214	368	101	3
	100.0	31.2	53.6	14.7	0.4
市	413	192	146	73	2
	100.0	46.5	35.4	17.7	0.5
町	224	19	179	25	1
	100.0	8.5	79.9	11.2	0.4
村	49	3	43	3	0
	100.0	6.1	87.8	6.1	0.0

問230③07 公共料金等の郵便官署における収納・交付

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	407	230	25	24
	100.0	59.3	33.5	3.6	3.5
市	413	265	119	15	14
	100.0	64.2	28.8	3.6	3.4
町	224	118	89	10	7
	100.0	52.7	39.7	4.5	3.1
村	49	24	22	0	3
	100.0	49.0	44.9	0.0	6.1

問230③08 インターネットによるスポーツ施設の利用申請・施設予約

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	490	159	25	12
	100.0	71.4	23.2	3.6	1.7
市	413	327	68	13	5
	100.0	79.2	16.5	3.1	1.2
町	224	139	70	10	5
	100.0	62.1	31.3	4.5	2.2
村	49	24	21	2	2
	100.0	49.0	42.9	4.1	4.1

問230③09 インターネットによる図書検索・利用予約

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	433	220	21	12
	100.0	63.1	32.1	3.1	1.7
市	413	338	60	11	4
	100.0	81.8	14.5	2.7	1.0
町	224	86	122	9	7
	100.0	38.4	54.5	4.0	3.1
村	49	9	38	1	1
	100.0	18.4	77.6	2.0	2.0

問230⑤01 ゼロ歳児保育の実施

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	639	39	4	4
	100.0	93.1	5.7	0.6	0.6
市	413	411	1	0	1
	100.0	99.5	0.2	0.0	0.2
町	224	199	19	4	2
	100.0	88.8	8.5	1.8	0.9
村	49	29	19	0	1
	100.0	59.2	38.8	0.0	2.0

問230⑤02 延長保育の実施

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	604	71	4	7
	100.0	88.0	10.3	0.6	1.0
市	413	401	10	0	2
	100.0	97.1	2.4	0.0	0.5
町	224	170	47	4	3
	100.0	75.9	21.0	1.8	1.3
村	49	33	14	0	2
	100.0	67.3	28.6	0.0	4.1

問230⑥01 公立学校における少人数学級への取り組み

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	441	207	19	19
	100.0	64.3	30.2	2.8	2.8
市	413	298	101	9	5
	100.0	72.2	24.5	2.2	1.2
町	224	117	90	9	8
	100.0	52.2	40.2	4.0	3.6
村	49	26	16	1	6
	100.0	53.1	32.7	2.0	12.2

問230⑥02 公立学校における非常勤講師等の独自採用

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	410	250	10	16
	100.0	59.8	36.4	1.5	2.3
市	413	264	137	6	6
	100.0	63.9	33.2	1.5	1.5
町	224	117	97	4	6
	100.0	52.2	43.3	1.8	2.7
村	49	29	16	0	4
	100.0	59.2	32.7	0.0	8.2

問230⑧01 ごみ処理の有料化

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	395	204	81	6
	100.0	57.6	29.7	11.8	0.9
市	413	216	130	65	2
	100.0	52.3	31.5	15.7	0.5
町	224	150	57	14	3
	100.0	67.0	25.4	6.3	1.3
村	49	29	17	2	1
	100.0	59.2	34.7	4.1	2.0

問230⑨01 セキュリティポリシーの制定

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	615	43	16	12
	100.0	89.7	6.3	2.3	1.7
市	413	394	4	9	6
	100.0	95.4	1.0	2.2	1.5
町	224	185	28	6	5
	100.0	82.6	12.5	2.7	2.2
村	49	36	11	1	1
	100.0	73.5	22.4	2.0	2.0

問230⑨02 部署別情報化推進担当者の配置

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	390	254	35	7
	100.0	56.9	37.0	5.1	1.0
市	413	263	124	23	3
	100.0	63.7	30.0	5.6	0.7
町	224	108	103	10	3
	100.0	48.2	46.0	4.5	1.3
村	49	19	27	2	1
	100.0	38.8	55.1	4.1	2.0

問230⑨03 Webサイト維持・更新のための全庁的管理運営組織

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	350	296	30	10
	100.0	51.0	43.1	4.4	1.5
市	413	235	156	18	4
	100.0	56.9	37.8	4.4	1.0
町	224	96	113	10	5
	100.0	42.9	50.4	4.5	2.2
村	49	19	27	2	1
	100.0	38.8	55.1	4.1	2.0

問230⑨04 グループウェアを使ったスケジュール管理

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	606	56	18	6
	100.0	88.3	8.2	2.6	0.9
市	413	383	16	12	2
	100.0	92.7	3.9	2.9	0.5
町	224	188	28	5	3
	100.0	83.9	12.5	2.2	1.3
村	49	35	12	1	1
	100.0	71.4	24.5	2.0	2.0

問230⑨05 職員ひとりずつの個人別メールアドレス

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	530	134	18	4
	100.0	77.3	19.5	2.6	0.6
市	413	320	79	12	2
	100.0	77.5	19.1	2.9	0.5
町	224	170	46	6	2
	100.0	75.9	20.5	2.7	0.9
村	49	40	9	0	0
	100.0	81.6	18.4	0.0	0.0

問230⑨06 セキュリティ監査の実施

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	252	268	151	15
	100.0	36.7	39.1	22.0	2.2
市	413	174	125	106	8
	100.0	42.1	30.3	25.7	1.9
町	224	66	115	37	6
	100.0	29.5	51.3	16.5	2.7
村	49	12	28	8	1
	100.0	24.5	57.1	16.3	2.0

問2401 外部委託の基本方針

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	172	444	52	18
	100.0	25.1	64.7	7.6	2.6
市	413	139	236	30	8
	100.0	33.7	57.1	7.3	1.9
町	224	30	169	15	10
	100.0	13.4	75.4	6.7	4.5
村	49	3	39	7	0
	100.0	6.1	79.6	14.3	0.0

問2402 外部委託の基本計画

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	63	521	53	49
	100.0	9.2	75.9	7.7	7.1
市	413	52	305	26	30
	100.0	12.6	73.8	6.3	7.3
町	224	10	176	20	18
	100.0	4.5	78.6	8.9	8.0
村	49	1	40	7	1
	100.0	2.0	81.6	14.3	2.0

問25 情報公開条例は制定されていますか

	合計	制定されておらず予定はない	検討中	制定済み	無回答
合計	686	0	1	683	2
	100.0	0.0	0.1	99.6	0.3
市	413	0	0	412	1
	100.0	0.0	0.0	99.8	0.2
町	224	0	1	222	1
	100.0	0.0	0.4	99.1	0.4
村	49	0	0	49	0
	100.0	0.0	0.0	100.0	0.0

問26 行政手続条例は制定されていますか

	合計	制定されておらず予定はない	検討中	制定済み	無回答
合計	686	10	10	663	3
	100.0	1.5	1.5	96.6	0.4
市	413	3	1	408	1
	100.0	0.7	0.2	98.8	0.2
町	224	4	7	211	2
	100.0	1.8	3.1	94.2	0.9
村	49	3	2	44	0
	100.0	6.1	4.1	89.8	0.0

問27 人材育成基本計画又は基本方針がありますか

	合計	ない	策定を検討中、又は策定中	ある	その他	無回答
合計	686	79	93	511	0	3
	100.0	11.5	13.6	74.5	0.0	0.4
市	413	16	43	352	0	2
	100.0	3.9	10.4	85.2	0.0	0.5
町	224	46	39	139	0	0
	100.0	20.5	17.4	62.1	0.0	0.0
村	49	17	11	20	0	1
	100.0	34.7	22.4	40.8	0.0	2.0

問28 年度による事務量の変動に応じて人員配置を変えていますか

	合計	変えていない	変えている	無回答
合計	686	178	493	15
	100.0	25.9	71.9	2.2
市	413	58	344	11
	100.0	14.0	83.3	2.7
町	224	90	131	3
	100.0	40.2	58.5	1.3
村	49	30	18	1
	100.0	61.2	36.7	2.0

問2801 人員配置を換えている場合の内容(複数回答)

	合計	各部門に委ねている	人事部門で情報集約し一元的に変えている	科学的手法により事務量を把握し部門の定数を査定	査定した結果を庁内に公開している	無回答
合計	493	98	412	12	16	13
	100.0	19.9	83.6	2.4	3.2	2.6
市	344	66	298	10	14	6
	100.0	19.2	86.6	2.9	4.1	1.7
町	131	27	102	2	2	6
	100.0	20.6	77.9	1.5	1.5	4.6
村	18	5	12	0	0	1
	100.0	27.8	66.7	0.0	0.0	5.6

問2901 人事評価を実施していますか

	合計	実施していない	実施を検討中である、又は制度を構築中	実施している	無回答
合計	686	168	224	294	0
	100.0	24.5	32.7	42.9	0.0
市	413	55	139	219	0
	100.0	13.3	33.7	53.0	0.0
町	224	86	72	66	0
	100.0	38.4	32.1	29.5	0.0
村	49	27	13	9	0
	100.0	55.1	26.5	18.4	0.0

問2902 職員に対する人事評価基準の公表

	合計	評価基準は公表していない	一部の職員に限定して公表している	すべての職員に対して公表している	無回答
合計	294	46	16	227	5
	100.0	15.6	5.4	77.2	1.7
市	219	24	14	180	1
	100.0	11.0	6.4	82.2	0.5
町	66	18	2	42	4
	100.0	27.3	3.0	63.6	6.1
村	9	4	0	5	0
	100.0	44.4	0.0	55.6	0.0

問30 人事評価結果は職員にフィードバックされていますか

	合計	フィードバックされていない	フィードバックを検討中である	一部又は特定の職員に限定してフィードバックされている	すべての職員にフィードバックされている	その他	無回答
合計	294	64	47	32	137	14	0
	100.0	21.8	16.0	10.9	46.6	4.8	0.0
市	219	40	32	27	106	14	0
	100.0	18.3	14.6	12.3	48.4	6.4	0.0
町	66	22	13	4	27	0	0
	100.0	33.3	19.7	6.1	40.9	0.0	0.0
村	9	2	2	1	4	0	0
	100.0	22.2	22.2	11.1	44.4	0.0	0.0

問31 人事評価において自己評価を実施していますか

	合計	本人評価制度はない	検討している、又は構築中	一部又は特定の職員を対象にして本人評価を実施している	すべての職員を対象にして本人評価を実施している	無回答
合計	294	73	14	24	183	0
	100.0	24.8	4.8	8.2	62.2	0.0
市	219	43	13	20	143	0
	100.0	19.6	5.9	9.1	65.3	0.0
町	66	26	1	4	35	0
	100.0	39.4	1.5	6.1	53.0	0.0
村	9	4	0	0	5	0
	100.0	44.4	0.0	0.0	55.6	0.0

問32 自己申告制度を活用していますか

	合計	自己申告制度はない	人事部門の内部資料として位置づけている	コミュニケーションツールとして位置づけ活用している	人事異動や能力開発に活用している	その他	無回答
合計	686	238	185	21	224	14	4
	100.0	34.7	27.0	3.1	32.7	2.0	0.6
市	413	63	133	12	192	11	2
	100.0	15.3	32.2	2.9	46.5	2.7	0.5
町	224	138	43	8	30	3	2
	100.0	61.6	19.2	3.6	13.4	1.3	0.9
村	49	37	9	1	2	0	0
	100.0	75.5	18.4	2.0	4.1	0.0	0.0

問3201 部下の自己申告内容を職場上司に戻していますか

	合計	戻してはいない	戻すことを検討中である	必要な場合、職場上司に戻している	部下の申告内容がどのようなものであれ必ず戻している	無回答
合計	444	278	10	70	63	23
	100.0	62.6	2.3	15.8	14.2	5.2
市	348	214	4	59	50	21
	100.0	61.5	1.1	17.0	14.4	6.0
町	84	56	3	11	12	2
	100.0	66.7	3.6	13.1	14.3	2.4
村	12	8	3	0	1	0
	100.0	66.7	25.0	0.0	8.3	0.0

問33 目標による管理を活用した業績評価を実施していますか

	合計	業績評価制度はない	実施を検討中、又は構築中	一部又は特定の職員を対象に業績評価を実施している	すべての職員を対象にして業績評価を実施している	その他	無回答
合計	686	333	155	99	81	16	2
	100.0	48.5	22.6	14.4	11.8	2.3	0.3
市	413	141	109	90	57	14	2
	100.0	34.1	26.4	21.8	13.8	3.4	0.5
町	224	151	39	9	23	2	0
	100.0	67.4	17.4	4.0	10.3	0.9	0.0
村	49	41	7	0	1	0	0
	100.0	83.7	14.3	0.0	2.0	0.0	0.0

問34 職場上司に対する部下等からの多面評価を実施していますか

	合計	多面評価制度はなく実施検討の予定もない	多面評価制度はないが検討している、又は構築中	一部又は特定の職場の上司を対象に多面評価を実施している	多くの職場上司を対象にして多面評価している	すべての職場上司を対象にして多面評価を実施している	無回答
合計	686	493	138	18	9	23	5
	100.0	71.9	20.1	2.6	1.3	3.4	0.7
市	413	276	95	14	6	17	5
	100.0	66.8	23.0	3.4	1.5	4.1	1.2
町	224	173	39	3	3	6	0
	100.0	77.2	17.4	1.3	1.3	2.7	0.0
村	49	44	4	1	0	0	0
	100.0	89.8	8.2	2.0	0.0	0.0	0.0

問3401 多面評価結果を職場上司にフィードバックしていますか

	合計	フィードバックしていない	フィードバックを検討中である	必要な被評価者に対してフィードバックしている	必ずフィードバックしている	本人の結果のみフィードバックしている	本人の結果と全体結果データを付けてフィードバックしている	無回答
合計	50	16	5	7	8	11	1	2
	100.0	32.0	10.0	14.0	16.0	22.0	2.0	4.0
市	37	11	2	6	6	9	1	2
	100.0	29.7	5.4	16.2	16.2	24.3	2.7	5.4
町	12	4	3	1	2	2	0	0
	100.0	33.3	25.0	8.3	16.7	16.7	0.0	0.0
村	1	1	0	0	0	0	0	0
	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

問36 研修について一定期間経過後に効果を測定していますか

	合計	測定していない	測定を検討中である	一部に限定して測定している	半数程度について測定している	すべてについて測定している	その他	無回答
合計	686	527	73	57	3	10	9	7
	100.0	76.8	10.6	8.3	0.4	1.5	1.3	1.0
市	413	287	54	52	2	9	8	1
	100.0	69.5	13.1	12.6	0.5	2.2	1.9	0.2
町	224	194	16	5	1	1	1	6
	100.0	86.6	7.1	2.2	0.4	0.4	0.4	2.7
村	49	46	3	0	0	0	0	0
	100.0	93.9	6.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

問37 自主研修グループについて

	合計	支援制度あり	支援制度なし	検討中	無回答
合計	686	267	381	35	3
	100.0	38.9	55.5	5.1	0.4
市	413	212	176	25	0
	100.0	51.3	42.6	6.1	0.0
町	224	46	167	9	2
	100.0	20.5	74.6	4.0	0.9
村	49	9	38	1	1
	100.0	18.4	77.6	2.0	2.0

問38 職員のモラル状況を把握していますか

	合計	把握していない	把握することを検討中である	不定期に把握している	定期的に把握している	その他	無回答
合計	686	519	58	43	54	9	3
	100.0	75.7	8.5	6.3	7.9	1.3	0.4
市	413	293	34	25	50	8	3
	100.0	70.9	8.2	6.1	12.1	1.9	0.7
町	224	183	21	15	4	1	0
	100.0	81.7	9.4	6.7	1.8	0.4	0.0
村	49	43	3	3	0	0	0
	100.0	87.8	6.1	6.1	0.0	0.0	0.0

問39 各職場において定期的に係内会議、課内会議を実施していますか

	合計	実施していない	一部職場にて実施している	半数程度の職場において実施している	ほとんどすべての職場で実施している	分からない	無回答
合計	686	46	226	44	298	71	1
	100.0	6.7	32.9	6.4	43.4	10.3	0.1
市	413	7	133	32	185	55	1
	100.0	1.7	32.2	7.7	44.8	13.3	0.2
町	224	33	76	10	92	13	0
	100.0	14.7	33.9	4.5	41.1	5.8	0.0
村	49	6	17	2	21	3	0
	100.0	12.2	34.7	4.1	42.9	6.1	0.0

問41 定員管理において参考とするもの(複数回答)

	合計	類似団体別職員数状況	総務省の定員モデル	独自に算定した定員モデル	独自に算出した事務量(積算した事務量)	部門に対する聴き取り内容	その他	無回答
合計	686	550	302	94	84	292	22	8
	100.0	80.2	44.0	13.7	12.2	42.6	3.2	1.2
市	413	343	198	53	55	225	16	2
	100.0	83.1	47.9	12.8	13.3	54.5	3.9	0.5
町	224	166	85	36	25	53	6	5
	100.0	74.1	37.9	16.1	11.2	23.7	2.7	2.2
村	49	41	19	5	4	14	0	1
	100.0	83.7	38.8	10.2	8.2	28.6	0.0	2.0

問4201 定期異動における明文化したルール

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	86	575	22	3
	100.0	12.5	83.8	3.2	0.4
市	413	74	318	19	2
	100.0	17.9	77.0	4.6	0.5
町	224	10	210	3	1
	100.0	4.5	93.8	1.3	0.4
村	49	2	47	0	0
	100.0	4.1	95.9	0.0	0.0

問4202 能力・態度評価結果における明示化した昇任基準

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	294	36	229	26	3
	100.0	12.2	77.9	8.8	1.0
市	219	30	168	19	2
	100.0	13.7	76.7	8.7	0.9
町	66	6	54	5	1
	100.0	9.1	81.8	7.6	1.5
村	9	0	7	2	0
	100.0	0.0	77.8	22.2	0.0

問4203 昇任試験制度

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	150	511	22	3
	100.0	21.9	74.5	3.2	0.4
市	413	122	271	18	2
	100.0	29.5	65.6	4.4	0.5
町	224	25	194	4	1
	100.0	11.2	86.6	1.8	0.4
村	49	3	46	0	0
	100.0	6.1	93.9	0.0	0.0

問4205 職種転換制度

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	686	213	431	33	9
	100.0	31.0	62.8	4.8	1.3
市	413	169	217	25	2
	100.0	40.9	52.5	6.1	0.5
町	224	38	175	7	4
	100.0	17.0	78.1	3.1	1.8
村	49	6	39	1	3
	100.0	12.2	79.6	2.0	6.1