

# 地方自治体経営力実態調査報告書

平成 23 年 3 月

社団法人 日本経営協会

## はじめに

地方分権社会のもとにおける地方自治体は、地域における一つの政府としての存在感を増しつつある。と同時に、その力量が問われる時代にもなった。したがって、地方自治体は地方自治の担い手としていかなる状況にあり、どれほどの力量を持つかについて多角的に評価するための試みには有用性があるだろう。

こ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重要な担い手として持つ力量を多角的に把握する試みであり、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ことを試みている。

本調査においては、地方分権社会を迎えて新しい局面にある地方自治体の経営力を複数の切り口から捉えることとする。大別して、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及び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について把握する「行政マネジメント（運営）」領域と、健全な組織体経営を下支えする諸経営体力の部分、そして行政サービス領域である。本調査ではこれらの領域での総合評価が、地方自治体の経営力であるとしている。このたび実施した実態調査は、地方自治体の経営力を複数の側面から総合的に捉えるための予備調査の性格を持つ。そのために本報告書は、次の2部構成としている。

### 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・特別区、町村）での集計結果の概要を示す。それぞれの集計結果のなから主だった結果について示すパートである。

### 第2部 自治体経営力の状況

自治体経営力について複数の領域からはかると共に、それらの総合での水準を測定し、さらに市・特別区と町村別にその経営力を示すパートである。

## 目次

地方自治体のプロフィール等	1
調査結果の概要	4
第1部 調査結果	6
＜ 経営マネジメント領域 ＞	6
1 計画全般について	6
2 実施計画等について	14
3 監査の状況	18
4 行政評価と活用状況	22
5 経営等意思決定の現状	29
＜ 人材マネジメント領域 ＞	33
1 人事育成、評価の状況	33
2 職場の状況と業務処理の状況	40
3 その他、人事マネジメントの状況	44
＜ 組織構造領域 ＞	48
1 組織機構の状況等	48
＜ 財政マネジメント領域 ＞	52
1 バランスシート、行政コスト計算書の作成と活用状況	52
＜ 行政サービス領域 ＞	55
1 事務事業の現況	55
第2部 自治体経営力の状況	68
1 自治体経営力把握の方法と経営力の算出	68
2 経営力の状況	78
今後の課題	86
資料編	87
地方自治体経営力実態調査票	88

## 地方自治体のプロフィール等

調査対象は、平成 22 年 11 月時点の全国の地方自治体（東京都特別区は含み、都道府県・政令市は除く。）1,730 団体である。調査票は各団体に郵送し、郵送法にて回収した。

### （回収状況等）

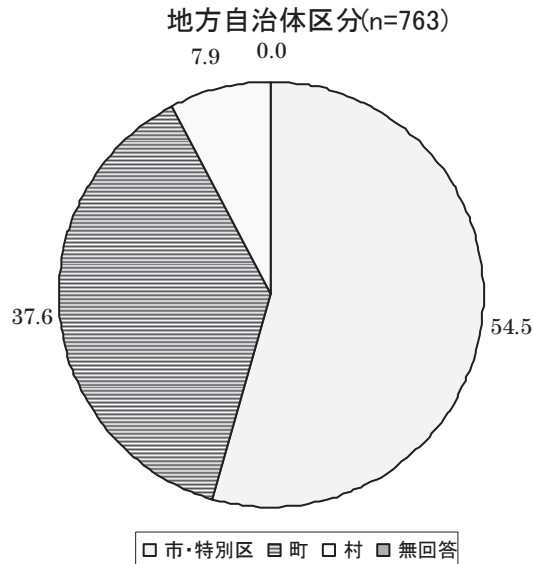
調査票の回収状況と調査票の発送・回収期日は次のとおりである。

回収率；44.1%（763 団体） 調査票発送；平成 22 年 10 月 29 日 回収；平成 22 年 11 月 30 日

回答いただいた地方自治体 763 団体の属性は次のとおりである。

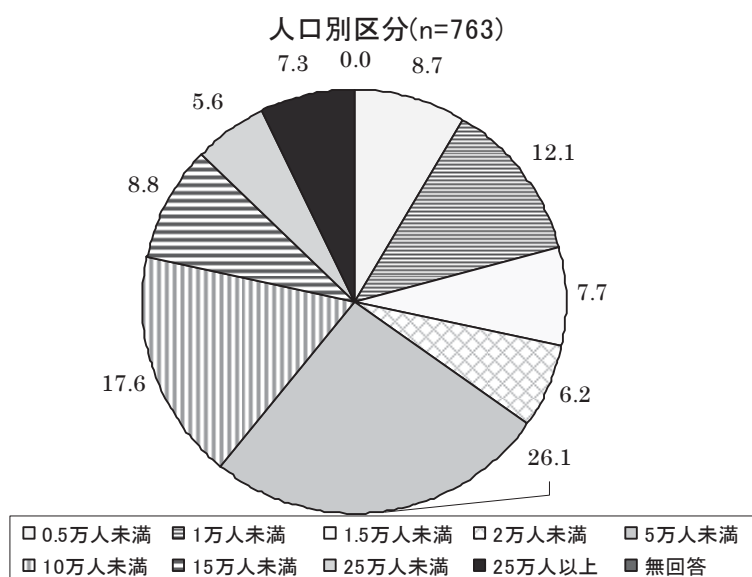
### （回答いただいた地方自治体の市・特別区、町村区分）

地方自治体の構成は、市・特別区が 54.5%（416 団体）、町が 37.6%（287 団体）、村が 7.9%（60 団体）であり、過半数を市・特別区が占める。なお、2 年前に実施した前回調査との比較では市・特別区のウエイトが 60.2%（413 団体）から 6 ポイント程度減少し、その分、町のウエイトが 32.7%（224 団体）から 5 ポイント、村が 7.1%（49 団体）から 1 ポイント程度それぞれ増えている。



### （人口別区分）

人口区分では、最多が 2 万人以上 5 万人未満で 26.1%（199 団体）、これに次ぐものが 5 万人以上 10 万人未満の 17.6%（134 団体）である。2 万人以上 10 万人未満の団体で全体の 43.7% であり、ほぼ半数を占める。なお、763 の回答団体全体での平均人口は 75,516 人であり、この内、市・特別区は 125,986 人、町村は 15,009 人である。人口規模の差は、市・特別区を 1 とする場合、町村は 0.12 である。



なお、市・特別区、町村それぞれにおける人口区分結果は次のとおりである。

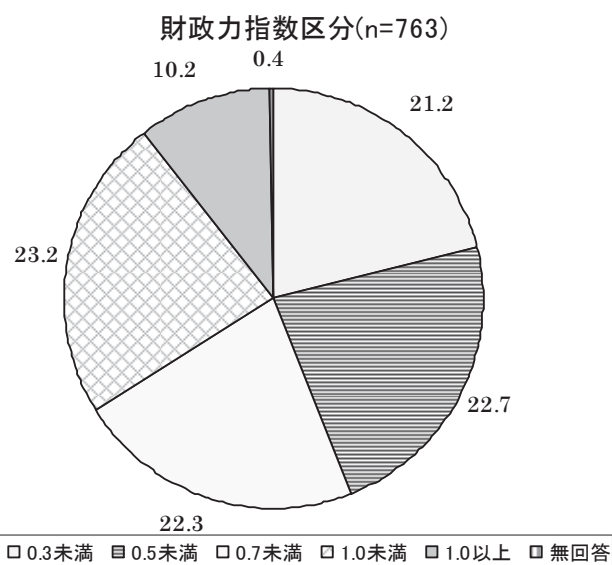
市・特別区	合計	上段；団体数				下段；%	
		～50,000人未満	～100,000人未満	～150,000人未満	～150,000人以上	中核市・特例市・特別区	中核市・特例市・特別区
	416	120	136	66	33		61
	100.0	28.8	32.7	15.9	7.9		14.7
町村	合計	上段；団体数				下段；%	
		～5,000人未満	～10,000人未満	～15,000人未満	～20,000人未満	～20,000人以上	中核市・特例市・特別区
	347	66	90	58	47	86	
	100.0	19.0	25.9	16.7	13.5	24.8	

また、回答団体全体での高齢化率は24.1%となった。(65歳以上人口は1団体平均で18,222人。(0～14歳人口は10,228人))

### (財政力指数区分)

全体の9割(89.4%)が財政力指数1.0未満の団体が占める。区分別では、最多は「0.7以上1.0未満」の団体が23.2%(177団体)を占める。これとほぼ並ぶのが「0.3以上0.5未満」(22.7% 173団体)、「0.5以上0.7未満」(22.3% 170団体)である。

なお、次の集計表に示すとおり財政力指数が1.0を超える団体は市・特別区において56団体と相対的に多くなっており、0.3未満の団体は町と村で多い。



上段；団体数 下段；%

	合計	0.3 未満	0.5 未満	0.7 未満	1.0 未満	1.0 以上	無回答
合計	763	162	173	170	177	78	3
	100	21.2	22.7	22.3	23.2	10.2	0.4
市・特別区	416	17	87	120	134	56	2
	100	4.1	20.9	28.8	32.2	13.5	0.5
町	287	108	76	44	41	17	1
	100	37.6	26.5	15.3	14.3	5.9	0.3
村	60	37	10	6	2	5	0
	100	61.7	16.7	10.0	3.3	8.3	0.0

### (職員数)

回答団体の調査直近時点での職員数は次の表のとおりで、市・特別区の方が町村よりも職員数規模が大きい。しかし職員1人当たりの住民数は、市・特別区は182.9人、町村は81.7人である。およそ2.2倍の格差であり、人的資源における効率化は市・特別区において進んでいることになる。(人口規模格差は、先に見たとおり町村1に対して市・特別区は8.3である。)

	全体での平均値	全回答団体数	市・特別区 の平均値	町村の平均 値	参考 前回調 査での平均値
総職員数 (人)	689.0	763	1110.5	183.7	711.3
普通会計職員数 (人)	553.4	763	894.8	144.1	568.3
一般行政職員数 (人)	406.6	762	650.7	114.6	410.0

## 調査結果概要

### 第1部 調査結果

#### 総合計画の現状

住民の意見について「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」地方自治体が全回答団体 763 団体の約半数に当たる 45.0%を占め最多となった。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ことが現れている。しかし、その実行性を高めるための指針となる目標値やベンチマーク値を持たない団体は 41.8% (319 団体) とかなり多い。

なお、以上について前回調査と比較すると、この 2 年間で「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」団体が明らかに増え、他方で「目標数値等は設定していない」は減っている。この点は、行政運営の責任性と透明性の高まりを反映していると考えられる。

また、総合計画の進捗管理については「総合計画策定の事務局担当部門が管理している」がおよそ 7 割 (65.5%) を占めており、一般的進捗管理方法といえる。

#### 実施計画の見直し状況

総合計画を支え財政運営全般に対して影響を及ぼす実施計画についての見直し状況は、「毎年度ローリングして見直している」が 65.7%と全体の 2/3 を占める。多くの団体において実施計画が計画行政の要として重要な位置にあることが示されている。ただし、「計画期間中は見直さず固定している」は 9.7%と少なくない。注目すべき結果である。

#### 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ものの、評価に習熟してきており、施策や政策の上位の段階まで評価をするようになっている。

#### 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 54.5%で過半数を超えた。その一方で、「最高意思決定機関はない」とする団体も 17.8%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、公式経営意思決定組織として明文化されて存在しているが、団体のサイズによっては「最高意思決定機関はない」とする団体も少なくない点は注目される。

ただし、公式の経営意思決定組織として設定されている場合であっても、運用面でバイパスされたりして不透明な意思決定となるケースも一定程度存在する。

## 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 81.3%にのぼる。多くの地方自治体で既に策定済みであり、地方自治の時代にあつて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が、多くの団体で認識されている。なお、人事評価を実施する団体は 50.1%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 53.4%で最多である。人材育成と人事評価が一体のものとして運用されている。

## 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 736 団体での平均値が 50 点となるように算定しているが、市・特別区が最も高くが 55.1 点 (416 団体)、町村が 43.2 点 (347 団体) となった。(町村別には、町 (287 団体) 43.6 点、村 (60 団体) 41.2 点。) 市・特別区において、より自治体経営力が高い水準にある。なお、領域別では定性的経営力領域において差異が認められた。また、最高点及び最小点ともに「市・特別区」が最も高くなっている。

また今回の分析では、前回分析結果を踏まえて定性的経営力領域と定量的経営力領域に区分けて分析した。その結果、市・特別区のグループと町村のグループとの間で差異が現れることとなったが、これは定性的経営力領域における町村の低位評価を反映しており、定量的経営力領域では市・特別区と町村の間に目立つほどの差異は生じていない。

### 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が高まるという結果である。

(市・特別区の結果)

市・特別区については、定性的経営力領域についての得点は人口規模が大きいほど高く、定量的経営力領域についてはややその傾向は認められるものの、はっきりとしたものではない。(「定性的経営力領域」は「25 万人以上」で最も高く、「定量的経営力領域」は「(15 万人以上) 25 万人未満」が最も高い。)

(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。これは定性的経営力領域において得点が高いことによるものである。

### ③ 好ましいレベルにある地方自治体の比率

好ましい水準をそれぞれの団体区分における第 3 四分位を上回るものと規定すると、「市・特別区」での好ましい水準は 62 点程度、「町村」では 48 点以上、このうち「町」は 48 点、「村」では 46 点となり、好ましい水準を市・特別区で 62 点を超過する団体数は 105 団体 (全体で 416 団体、25.2%) である。一方、「町」で 48 点以上とすると 72 団体 (25.1%)、「村」で 46 点以上とみなすと 13 団体 (21.6%) である。



## 第 1 部 調査結果

第 1 部では、各質問に対する調査結果について、単純集計と必要に応じて地方自治体のクロス集計結果（市・特別区、町村の 2 区分。町及び村は回収数の点から町村として統合した。）を示す。なお、クロス集計表における表示であるが、上段には該当する「団体数」の実数、下段には当該の属性における「選択比率（％）」を小数点以下 1 位において四捨五入したデータを示す。また図のタイトル部分に（ ）書きで示すものがある。例えば、（n=490）のようにである。これは該当する団体数を示す。（ ）書きがないものは、全 763 団体を母数としている。

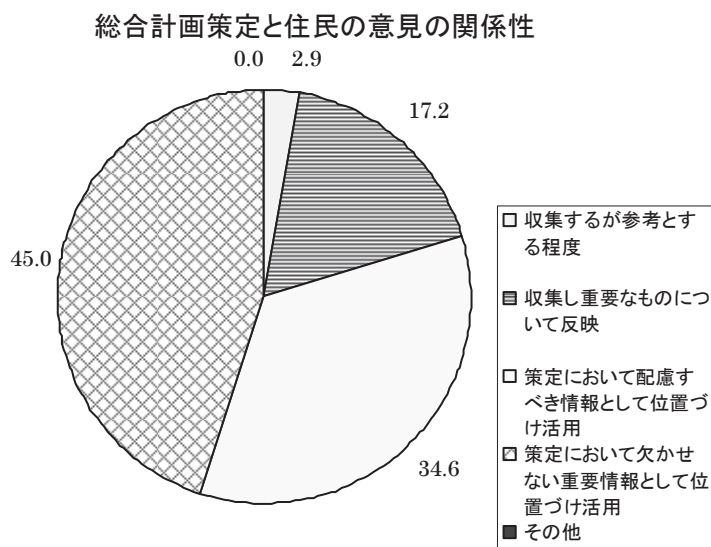
### < 経営マネジメント領域 >

#### 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）

総合計画について、その策定における住民意見・意向の反映状況は次のとおりである。（注；以下、本文中の結果データの記述において、（ ）として括弧書きにて比率を示す場合は、原則的に前回の平成 20 年度における調査結果（平成 20 年度の回答団体数は 686 団体である。）を示している。

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 763 団体中の約半数に当たる 45.0%（45.9%）がこれを挙げた。これに次ぐ意見は「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、34.6%（32.7%）を占める。なお、「意見を収集するが参考とする程度である」という団体は 2.9%（2.0%）と少ない。



以上から見て、計画的行政執行における基盤となり最上位に位置づけられる総合計画については、多くの自治体において住民の意見の取り込みと反映を意図して行っていること、地方自治体において住民の意見の取り入れに腐心していること、自治体経営における基盤となっていること、が分かる。地方自治の時代は住民の意見・意向を的確に把握して反映させることが行政運営上の重要課題であるが、このためには自治体が住民の中に入って行くという意味でのマーケティング活動が欠かせない。

なお、以上の点については、平成 20 年度も同じ内容で尋ねているが、上記の（ ）内に示した数値のとおりであり、今回の結果との間に共通性がある。この 2 年間における変化は認められない。

### （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）

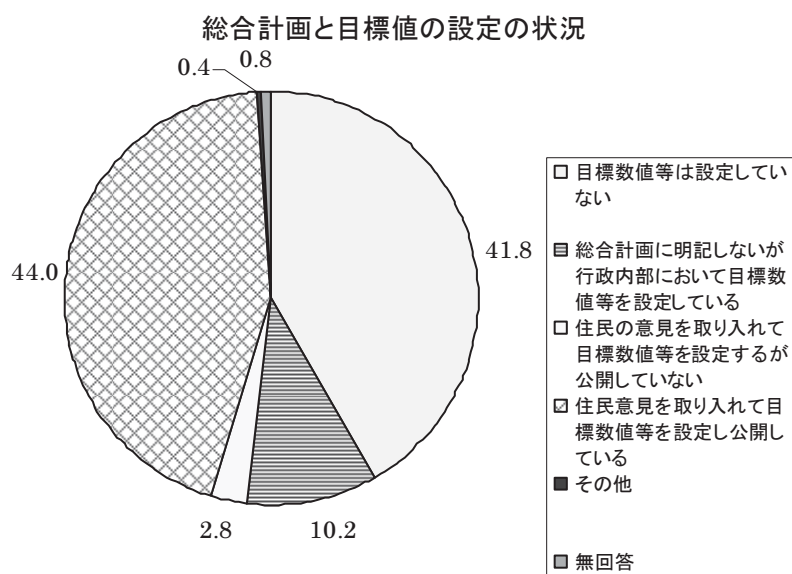
総合計画の実行（実効）性を高めるための仕掛けの一つがベンチマーク（目指すべき目標水準のこと。）である。このベンチマークの設定状況は次図のとおりで、「住民の意見を取り入れて目標となる数値等を設定しており公開している」が 44.0%（336 団体）で最も多く、これに「目標数値等は設定していない」が 41.8%（319 団体）で続く。「意見を収集するが参考とする程度である」自治体は 0.8%（団体）に留まる。

問 2 総合計画には目標数値やベンチマークによる水準値が設定してありますか

	22 年度 (%)	20 年度 (%)
目標数値等は設定していない	41.8	45.5
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	10.2	9.9
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	2.8	0.4
住民意見をとり入れて目標数値等を設定し公開している	44.0	36.3
その他	0.4	7.7
無回答	0.8	0.1
団体数	763	686

以上の結果について前回調査と比較すると、この 2 年間で「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」団体が明らかに増え、他方で「目標数値等は設定していない」は減っている。この点は、地方自治体における行政運営の責任性と透明性の高まりを反映したものと考えられる。

なお、「目標数値等は設定していない」団体が未だに多くあり、実行（実効）性を高めるための条件が不十分となっていることから、この点での改善が求められる。



### (数値目標と進捗状況の把握状況)

行政運営を効果的に行うためには、目標に基づく行政運営とその進捗状況のチェック、そしてこれに基づく見直し作業は欠かせない。そこで「目標となる数値等を設定している」と回答した438団体に限定してマネジメントサイクルの状況を尋ねた。

問2(1) 数値目標に照らして定期的に進捗を把握していますか

	22年度 (%)	20年度 (%)
数値目標に照らして進捗を把握していない	6.6	5.6
数値目標に照らして進捗を不定期に把握している	19.9	13.1
数値目標に照らして進捗を定期的に把握している	56.2	57.9
定期的に把握し結果をその他の計画に反映している	9.8	9.7
その他	6.2	10.5
無回答	1.4	3.2
団体数	763	686

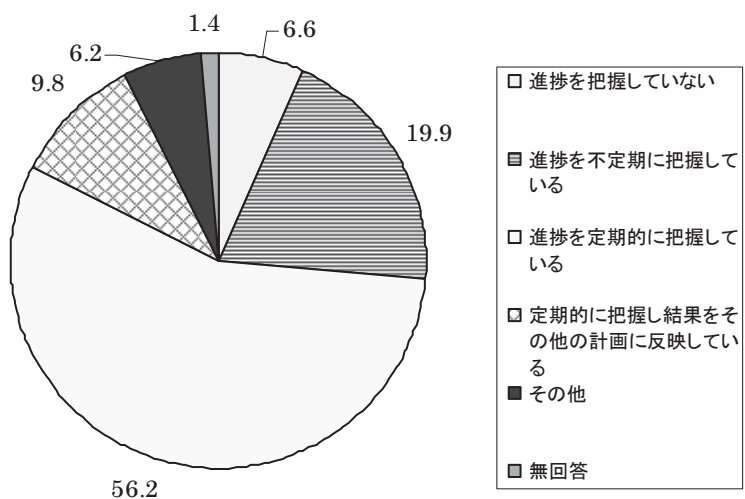
その結果、上の表のとおり「数値目標に照らして進捗を定期的に把握している」が56.2%を占め、これに「数値目標に照らして進捗を不定期に把握している」が19.9%で続く。そして第3位は「定期的に進捗を把握し、かつその結果をその他の計画に反映している」が9.8%となった。3つの選択肢の合計では85.8%を占めている。数値目標を設定して進捗管理することは有効にマネジメントするためのポイントであるが、現行の地方自治体の行政運営・マネジメント状況は総じ

て評価できる水準にあるといえる。

なお、「数値目標に照らして進捗を把握していない」団体が6.6%あるが、この点については看過できない。仮に数値目標が設定されたとしても、チェック及びこれに基づく改善のためのアクションが形骸化しては行政運営上好ましくないからである。今後の改善方向となる。

前回調査からの変化であるが、上の表に示すように「進捗を不定期に把握している」において今回の方が6.8ポイントほど多いものの、総体的にはあまり変わらない水準である。地方自治体全体としては、目標値に基づく進捗管理にやや停滞状況が現れており、この点においてNPM（新しい公共経営）マネジメントについてはピークを迎えているともいえる。特に「数値目標に照らして進捗を把握していない」が1.0ポイントと僅かに増えている点は、飽和と停滞を窺わせるデータでもある。行政評価制度の浸透と共に、この点についての今後の動きを注視する必要がある。

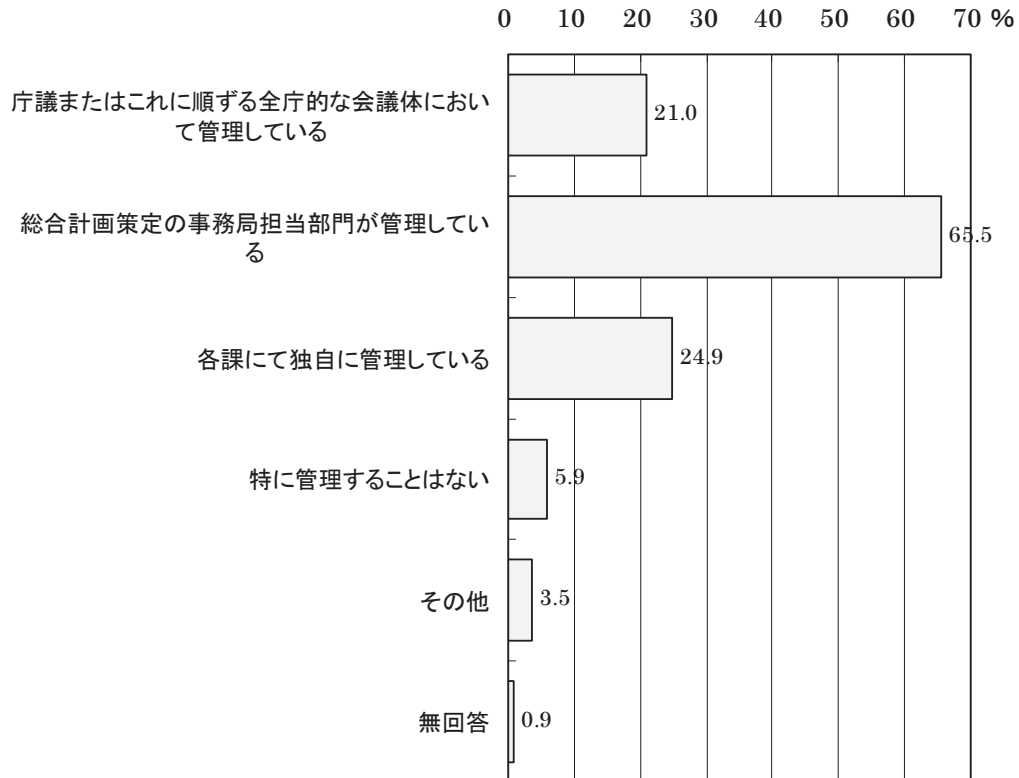
数値目標に照らして定期的に進捗状況を把握しているか  
(n=438)



(総合計画の進捗管理状況)

総合計画の進捗管理は、次の図のとおり行われている。複数回答の結果であるが、最多となった回答は「総合計画策定の事務局担当部門が管理している」であり、これがおよそ7割(65.5%)である。第2位は「各課にて独自に管理している」の24.9%、第3位は「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」の21.0%であるが、最多回答がこれらを大きく引き離している。このことから見て、「総合計画策定の事務局担当部門が管理」する手法が地方自治体での主流であり、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



以上が複数回答の結果であることを踏まえると、問題が残る結果といえるであろう。総合計画は全庁的立場からの地域経営課題に対する解決プランであり、そのための経営資源の再配分を方向付けるものであることから、行政運営上の重要事項として全庁的観点から「庁議・これに順ずる全庁的会議体において管理する」こと、そして組織の自律性の発揮として「各課にて独自に管理」することが、もっと一般的に行われるべきである。

#### 《参考 市・特別区、町村別状況》

市・特別区、町村別に見た場合の特徴点は次のとおりである。

#### ○（総合計画の策定における住民の意見の位置づけ）

総合計画の策定と住民意見の関係性は密接かつ不可分の関係にある。最多回答となった「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・特別区の選択率は 50.7%であり町村の 38.0%を 13 ポイント弱上回っている。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 5 ポイント弱多い。以上のことから見て、地方自治体においては策定の際に住民の意見を取り入れているが、傾向として、市・特別区において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いることが窺われる。

問 1 総合計画策定において住民意見をどのように位置づけていますか

上段；団体数 下段；%

	合計	収集するが参考とする程度	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	763	22	131	264	343	0	3
	100.0	2.9	17.2	34.6	45.0	0.0	0.4
市・特別区	416	4	63	137	211	0	1
	100.0	1.0	15.1	32.9	50.7	0.0	0.2
町村	347	18	68	127	132	0	2
	100.0	5.2	19.6	36.6	38.0	0.0	0.6

ただし、このことによって町村では住民意見を相対的に重視していないと見ることはできない。住民と行政との距離感が町村よりも大きく、住民の考えを把握しづらい環境にあると想定される市・特別区では、住民の意見を一層意識しなければならないとの考えがあり、これが「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」におけるポイント差となって現れているとも考えられるからである。

○（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）

「目標数値等は設定していない」に着目すると、町村では57.6%と過半数を上回り、市・特別区を約30ポイント上回る。明らかに多い水準にある。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・特別区では57.7%過半数であるが、町村では27.7%と30ポイント少ない。市・特別区と町村の間には、その行政運営において明確な相違がある。

問 2 総合計画には目標数値やベンチマークによる水準値が設定してありますか

上段；団体数 下段；%

	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	763	319	78	21	336	3	6
	100.0	41.8	10.2	2.8	44.0	0.4	0.8
市・特別区	416	119	38	15	240	2	2
	100.0	28.6	9.1	3.6	57.7	0.5	0.5
町村	347	200	40	6	96	1	4
	100.0	57.6	11.5	1.7	27.7	0.3	1.2

なお、前回調査と比較した場合、市・特別区であるか町村であるかを問わず、それぞれ行政運営においてマネジメント活動の浸透が認められる。（「目標数値等は設定していない」に着目す

ると町村での比率は減少し、「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」に注目すると市・特別区での比率は増加している。）

○（数値目標と進捗状況の把握状況）

最多回答の「数値目標に照らして進捗を定期的に把握している」は市・特別区 63.4%、町村 41.3%と市・特別区が 22 ポイント強多く、市・特別区において取り組みが進んでいる。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 34.3%であり、市・特別区の場合の 12.9%よりも 21 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 11.2%と一定数存在する。

目標に基づく定期的な進捗のチェックは的確な行政運営において欠かせない作業であるが、市・特別区と町村では進捗管理の手法と水準において、未だに格差があるようである。

問 2(1) 数値目標に照らして定期的に進捗を把握していますか

上段；団体数 下段；%

	合計	数値目標に照らして進捗を把握していない	数値目標に照らして進捗を不定期に把握している	数値目標に照らして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	438	29	87	246	43	27	6
	100.0	6.6	19.9	56.2	9.8	6.2	1.4
市・特別区	295	13	38	187	34	21	2
	100.0	4.4	12.9	63.4	11.5	7.1	0.7
町村	143	16	49	59	9	6	4
	100.0	11.2	34.3	41.3	6.3	4.2	2.8

○（総合計画についての進捗管理状況）

問 3 庁内において総合計画をどのように進捗管理していますか(複数回答)

上段；団体数 下段；%

	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	763	160	500	190	45	27	7
	100.0	21.0	65.5	24.9	5.9	3.5	0.9
市・特別区	416	103	289	103	12	20	3
	100.0	24.8	69.5	24.8	2.9	4.8	0.7
町村	347	57	211	87	33	7	4
	100.0	16.4	60.8	25.1	9.5	2.0	1.2

市・特別区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「総合計画策定の事務局担当部門が管理している」で、それぞれについて市・特別区が 24.8%、69.58%であるのに対して町村は 16.4%、60.8%である。この間に 8～9 ポイントの差がある。市・特別区では庁議またはこれに順ずる全庁的な会議体、または総合計画策定の事務局担当部門が管理において管理することが多くなっている。

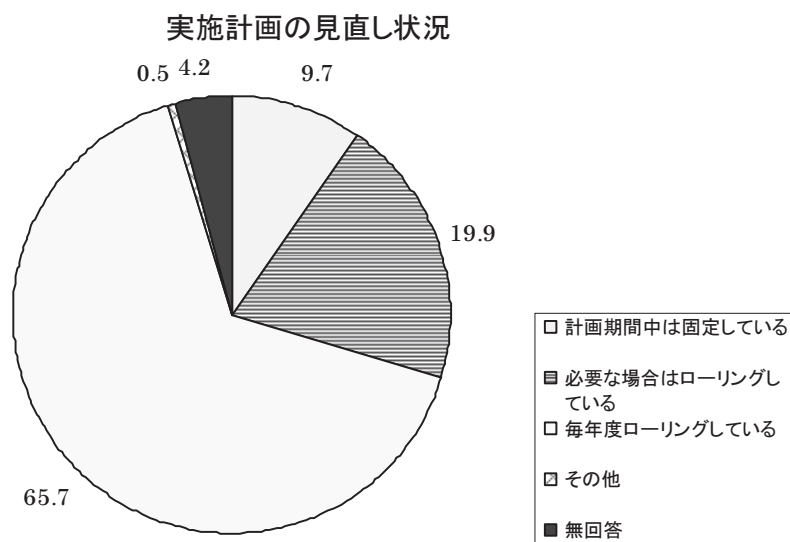


## 2 実施計画等について

実施計画の役割は、基本構想や基本計画にて定められた施策を実施に向けて具体的に計画としてブレイクダウンし、施策実施に必要となる財源を確保すること、そして各年度の予算にリンクさせることにある。この意味において、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。

### (実施計画の見直し状況)

実施計画は計画行政の実効性を担保するために重要な計画であり、総合計画を支え財政運営全般に対して影響を及ぼす。また年度の事務事業の実行性を担保する計画として機能し、このため多くの団体で3年程度の計画期間をもって作成される。この実施計画の見直し状況は次の図のとおりである。



最も多いものは、「毎年度ローリングして見直している」で 65.7%、全体の 2/3 がこの方式を採用する。そしてこれに次ぐものは「必要な場合、ローリングして見直している」の 19.9%、すなわち 5 団体中 1 団体がこの方式による。この結果から見ると、多くの団体において実施計画が計画行政の要として重要な位置にある。

なお、前回調査との比較では、「毎年度ローリングして見直している」は 66.9%から 65.7%へ、「必要な場合、ローリングして見直している」は 15.6%から 19.9%へととなっている。一方、「計画期間中は見直さず固定している」は 7.4%から 9.7%でやや増加している。これは注目すべき結果と思われる。すなわち、実施計画は重要計画として認識されているが、策定のための投入コストと計画自体の精度レベルや計画の必要性の点を勘案して、多頻度型の策定の方向から一定期間固定化の方向へと移行する流れがあることにもなるからである。

また、無回答団体が 4.2%存在しているが、これには実施計画を策定しない団体が該当するが、

このような団体が一定数存在していることも注目すべき結果である。

#### 《参考 市・特別区、町村別状況》

##### ○（実施計画の見直し状況）

市・特別区、町村別に見た場合の、差異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・特別区において 71.2%であり町村のそれを 12 ポイント上回る。一方、「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 25.9%であり、市・特別区を 11 ポイントほど上回る。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という点に特徴がある。

なお、前回調査との異同では、市・特別区の場合、「必要な場合、ローリングして見直している」が 7 ポイント増加している。（上記の単純集計結果の分析では、「実施計画は重要計画として認識されているが、策定のための投入コストと計画自体の精度レベルや計画の必要性の点を勘案して、多頻度型の策定の方向から一定期間固定化の方向へと移行する流れがあることにもなる・・・。」としているが、このことの妥当性を検証する上では、継続して調査する必要がある。）

#### 問 4 実施計画の見直しはどのようにしていますか

上段；団体数 下段；%

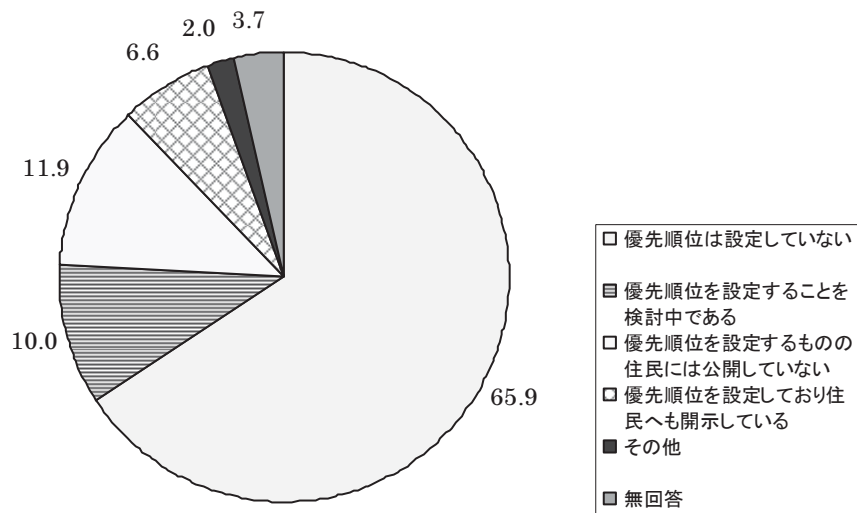
	合計	計画期間中は固定している	必要な場合はローリングしている	毎年度ローリングしている	その他	無回答
合計	763	74	152	501	4	32
	100.0	9.7	19.9	65.7	0.5	4.2
市・特別区	416	39	62	296	4	15
	100.0	9.4	14.9	71.2	1.0	3.6
町村	347	35	90	205	0	17
	100.0	10.1	25.9	59.1	0.0	4.9

##### （実施計画における事業採択優先順位の設定状況）

わが国経済及び地方経済の長期的低迷、社会全体における少子高齢化の進展、そしてそれと一対のものとして起きている生産年齢人口の減少により、財政的に縮減の方向が今後も続くことが予想される。このような中、ゆとりのない財政運営を余儀なくされる地方自治体が多く、したがって、実施計画を実効性のあるものとすることは重要な政策課題といえ、事業実施に当たって選択による集中化が避けられない。

この点に関して、実施計画における採択事業の優先順位の明示化状況を尋ねた。結果は図のとおりで、最多意見は「優先順位は設定していない」であり 65.9%、これに「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 11.9%が次ぐ。これに明らかのように、多くの団体では優先順位を設定していないことになる。

実施計画での事業採択順位の明示状況



この結果は、有限な経営資源（人、もの、資金等々）を配分する上で困難があること、実行中の事業本数が多くて事業の絞込みに困難を伴うこと、優先順位を定めるために有効かつ説明力のある基準がなく単に効率性によって切り分けることが適切でない事業が多いこと、多くの住民の目にさらされることによる反発があること、職員等が議論をして選択することに慣れていないこと、といったいくつかの問題事項があることが影響している。

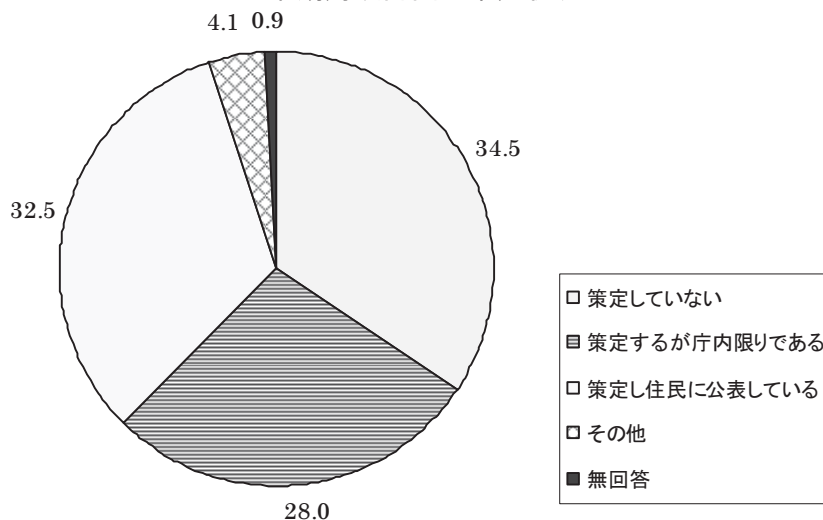
今後は、地方分権改革へ対応するために不可欠なこととして、事務事業の実行性を担保し財政運営を適切に行うために、優先順位を明確にすること、そして優先順位に沿って事業調整することが重要課題となるであろう。

### （中期財政計画の策定と公表の状況）

中期財政計画の策定の状況及び住民への情報開示状況について実態を調査した。結果は図のとおり、「策定していない」が最多で 34.5%（32.7%）、全体のほぼ 1/3 がこの状態にある。第 2 順位は「策定し庁内だけでなく住民に公表している」の 32.5%（33.7%）、第 3 順位は「策定しているが庁内限りであり住民に公表していない」の 28.0%（27.3%）である。3 つの選択肢がほぼ並立しているが、この状態は前回調査とほぼ同様である。

中期財政計画は計画行政の実効性を担保する上で重要な計画であって、事務事業の実行性を中期的に担保する。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と同様にして、これを裏打ちする中期財政計画を策定することの必要性を認めることは言を待たない。このために計画行政の実効性を高めるべく過半数の団体が策定している実態があるが、その一方では「策定していない」は 34.5%とかなり多い。財政計画の有効性を考える上で、重要なポイントといえるだろう。

### 中期財政計画の策定状況



#### 《参考 市・特別区、町村別状況》

##### ○（中期財政計画の策定と公表の状況）

市・特別区の方が中期財政計画を策定する比率が高く、しかも住民へ公表する比率が高くなっている。この点においては、市・特別区の方が先行した取組みを行っている。

#### 問 6 中期財政計画を策定していますか

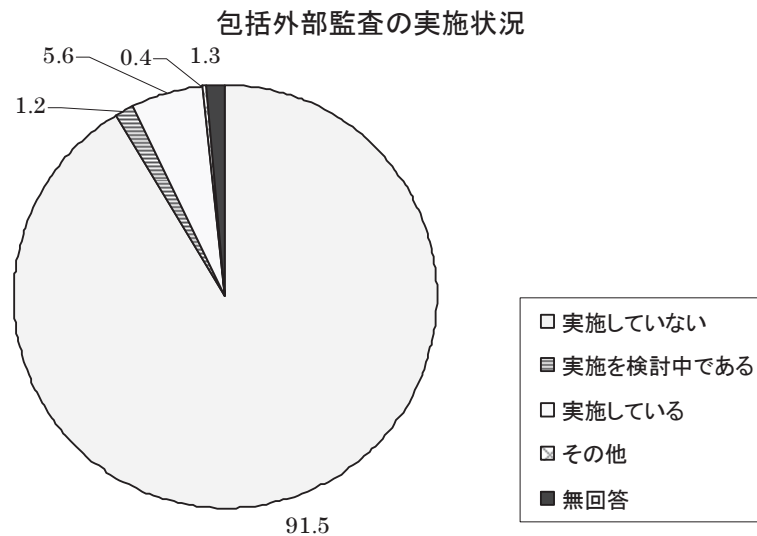
上段；団体数 下段；%

	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	763	263	214	248	31	7
	100.0	34.5	28.0	32.5	4.1	0.9
市・特別区	416	115	102	180	18	1
	100.0	27.6	24.5	43.3	4.3	0.2
町村	347	148	112	68	13	6
	100.0	42.7	32.3	19.6	3.7	1.7

### 3 監査の状況

#### (包括外部監査の実施状況)

包括外部監査について調べた結果、最多は「実施していないし検討していない」で全体の **91.5%** (698 団体) がこれを選択した。以下、「実施している」が **5.6%** (43 団体)、「実施することを検討中である」が **1.2%** (9 体) である。地方自治体における外部監査は、さほど進展していない。



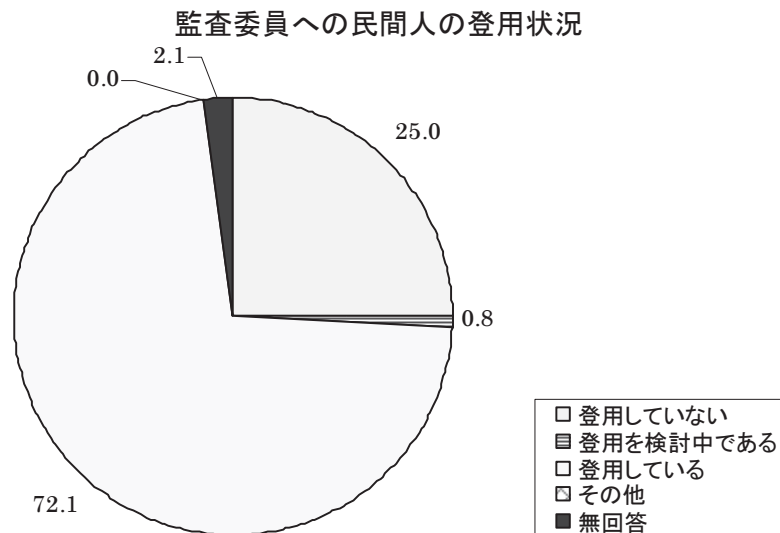
なお、前回調査に比べると、「実施していないし検討していない」が **85.9%** から **91.5%** へ増え、「実施することを検討中である」が **6.1%** から **1.2%** へ減った。なお、この点は回答団体の構成の違い（前回調査よりも町村の構成比が **6** ポイント程度増えている。）によって説明できる。法によって包括外部監査を義務づけられる団体は中核市以上の地方公共団体であって、この他の団体に関しては条例で定め導入することになるため、上記のような状況となったのであろう。

#### (内部監査における監査委員への自治体OB・OG以外の民間人登用)

監査は、行政における透明性と効率性を高めることを目的に、そして住民に対する説明責任を果たすことを目的に行われる。法制度上、監査委員は首長が選任することから、行政サイドの監査委員が多くを占めるにいたることが多いが、監査の透明性と監査委員制度の活性化の上で有効となる内部監査における監査委員への民間人登用について、その実態を尋ねた結果は次のとおりである。

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 **72.1%** 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 **25.0%**。現時点では、行政のOBやOGが監査委員となる場合、諸々の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場合があること、が予想され、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民間人を監査委員にすることが一般的に行われているといえる。

ただし、前回調査と比べると最多の「(自治体OB・OGではない民間人を) 登用している」では75.2%であったことから3ポイントほど減少し、「(自治体OB・OGではない民間人を) 登用していない」は23.2%で2ポイントほど増加している。これは「包括外部監査の実施状況」において示したように調査への回答団体の構成の違いを反映したものであろう。したがって、総体的には前回調査時点と比べてはあまり変化していないと想定されることから、内部監査の透明性にはまだ改善する要素を認める。



#### (監査結果の財政システムへの活用)

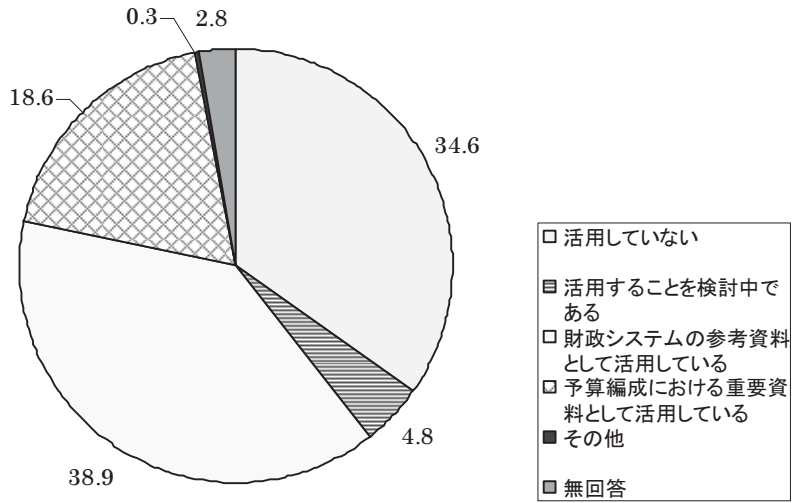
監査結果の予算編成等財政システムへの活用状況については、次の図のとおりである。活用するという方向に着目すれば「予算編成等の財政システムの参考資料として活用している」と「予算編成における重要資料として活用している」が合わせて57.5%と過半を占めており、この点では監査結果の活用が進んでいることになる。

しかし、一方では、「活用していない」が34.6%もあり、監査と予算編成が有機的に関連するという点において監査結果が生かされていない団体もかなりあるのが実態である。

現時点では総合的にいって、「活用する団体」と「活用していない団体」の2分されるが、今後は、最少の経費で最大の効果を挙げ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ている。

なお、前回調査と比べると「活用していない」は39.1%であったものが34.6%へと5ポイント近く減少した。その結果、「活用していない」と「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」の順位が逆転し、「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」の方が多くなった。このことを総体的にみれば、この2年間で監査結果が財政運営に活用される方向に進んでいることが窺われる。

監査結果の予算編成等財政システムへの活用状況



《参考 市・特別区、町村別状況》

○（包括外部監査の実施状況、内部監査への民間人の登用）

「実施している」は市・特別区に多い。これは法制度の規定によるものといえる。一方、内部監査における監査委員への行政OB・OG以外の民間人の登用状況は市・特別区と町村では、ほとんど差がない。

問7 包括外部監査を実施していますか

上段；団体数 下段；%

	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	763	698	9	43	3	10
	100.0	91.5	1.2	5.6	0.4	1.3
市・特別区	416	366	3	38	2	7
	100.0	88.0	0.7	9.1	0.5	1.7
町村	347	332	6	5	1	3
	100.0	95.7	1.7	1.4	0.3	0.9

問8 内部監査の監査委員に民間人を登用していますか

上段；団体数 下段；%

	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	763	191	6	550	0	16
	100.0	25.0	0.8	72.1	0.0	2.1
市・特別区	416	106	4	296	0	10
	100.0	25.5	1.0	71.2	0.0	2.4
町村	347	85	2	254	0	6
	100.0	24.5	0.6	73.2	0.0	1.7

(監査結果の財政システムへの活用)

最多となった「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」は町村において43.2%であり、市・特別区を8ポイントほど上回る。逆に「活用していない」は市・特別区において41.6%と町村を15ポイント強上回る。監査と予算編成の有機的に連携において、明確な差異が認められた。監査が形骸化している団体は市・特別区において多いとの判断も可能である。この点は継続して確認し検証すべきである。

問9 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

上段;団体数 下段;%

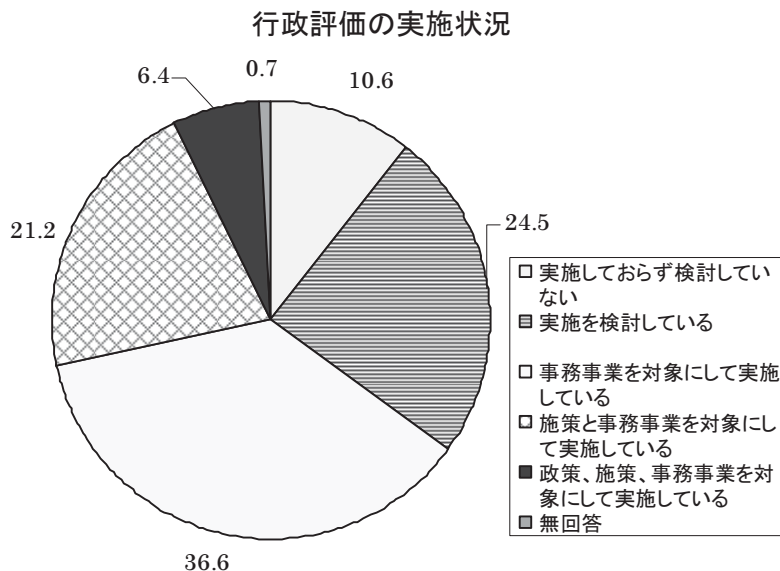
	合計	活用していない	活用することを検討中である	財政システムの参考資料として活用している	予算編成における重要資料として活用している	その他	無回答
合計	763	264	37	297	142	2	21
	100.0	34.6	4.8	38.9	18.6	0.3	2.8
市・特別区	416	173	16	147	70	2	8
	100.0	41.6	3.8	35.3	16.8	0.5	1.9
町村	347	91	21	150	72	0	13
	100.0	26.2	6.1	43.2	20.7	0.0	3.7



## 4 行政評価と活用状況

### (行政評価の実施状況)

行政評価の実施状況は次の図のとおりである。



「事務事業を対象にして実施している」が最多で 36.6%が答え、これに「実施を検討している」の 24.5%、「施策と事務事業を対象にして実施している」の 21.2%が続く。

ここで行政評価を行なっている団体（490 団体）に限ると、事務事業だけを対象に実施している団体は、その内の 56.9%、事務事業に加えて施策まで評価する団体は 33.1%である。この結果は、行政評価を経験することにより、上位の段階までを評価をするようになってきている実態を示している。

また、「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 10.0%である。多くを占めるものではないが、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。これも行政評価の習熟にともなう変化である。地方自治体においては、すでに行政評価することが特筆すべきことや稀なことではなく、標準的なものとなっていることを示している。

なお前回調査と比べると、最多となった「事務事業を対象にして実施している」は 37.5%から 36.6%へ若干減少し、「実施を検討している」が 23.5%から 24.5%へ、「施策と事務事業を対象にして実施している」は 20.3%から 21.2%へと共に 1 ポイント程度増えている。このことを調査への回答団体の構成の違いと合わせて考えると、小規模団体である町村のウエイトが増えた中でこのようになっていることから、行政評価制度が確実に浸透してきているといえる。

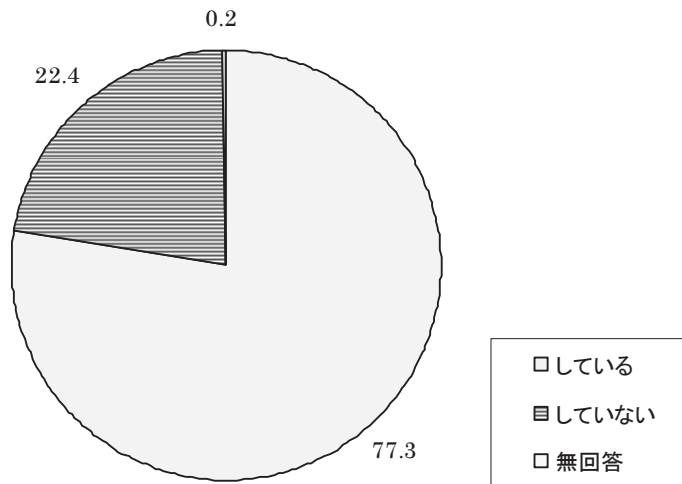
### (投資的経費事業の扱いと評価時点)

行政評価を実施する 490 団体に限定して投資的経費事業の扱いを尋ねた。その結果「評価して

いる」団体が 77.3%を占めた。これはソフト事業同様に評価対象とすることを裏付けている。

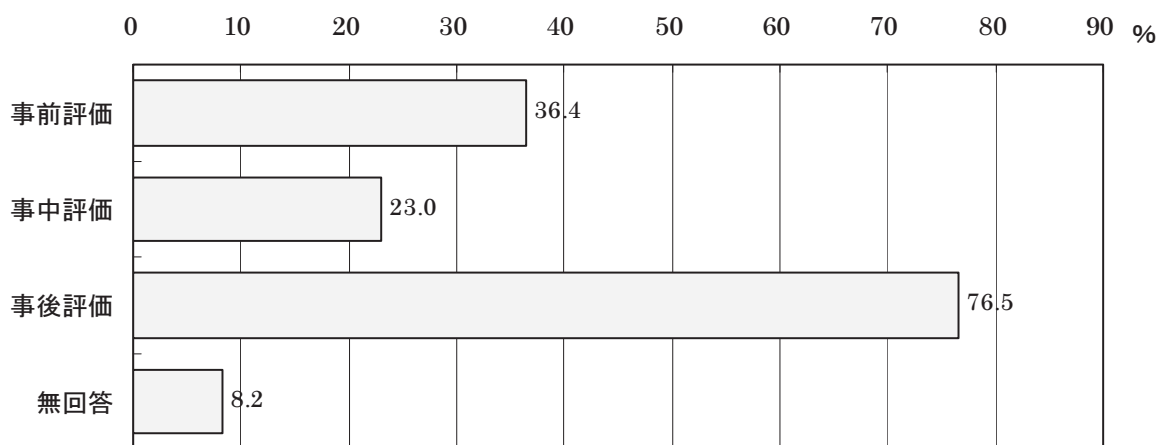
なお、前回調査との比較では、評価団体は 4 ポイント減少している。これは、クロス集計の結果に見られるとおり、調査への回答団体の構成の違いを反映している。町村のウエイトが増加した点を勘案すれば、行政評価に取り組むという流れは変わっていないだろう。

投資的経費の行政評価実施状況(n=490)



次に投資的経費事業の評価時点では「事後評価」が 76.5%で最多、「事前評価」は 36.4%であり、それぞれかなり行われている。投資的経費事業については事後評価をベースとしながらも、着手前評価することが一般的である。

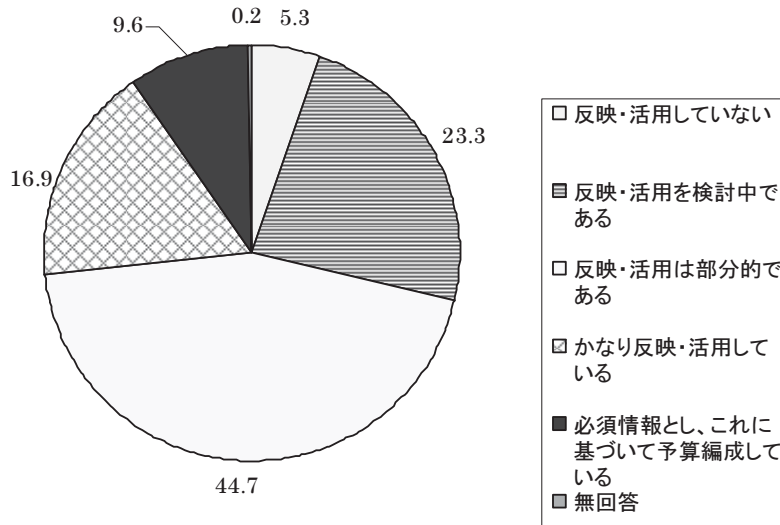
投資的経費の評価時点(n=379) 複数回答



(行政評価結果の次年度予算編成への反映)

評価結果を来年度の予算編成にどの程度有効に活用しているかについては、次のとおりである。

行政評価結果の予算編成への反映状況(n=490)



「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、490 団体の内の 44.7% がこれを選択した。これに次いで「予算編成への反映・活用を検討中である」が 23.3% である。

なお、活用が不足する方向について「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」の合計で捉えると、73.3%と過半数を超える。このことは今の行政評価が評価するだけに留まるものであること、形式的な制度として形骸化していること、を窺わせる。

地方公共団体の多くが行政評価を実践する時代ではあるが、行政評価が手段である限り、目的に照らして活用されることがなければあまり意味を持たない。精緻化して評価することが仮にできたところで、その後の行政運営や財政運営に活かされることがなければ不十分である。

なお、前回調査結果との比較では、次に示すように「予算編成へかなりの程度反映・活用している」がかなり減少し、「必須情報とし、これに基づいて予算編成している」も減少している。

	今回 (22年度)	前回 (20年度)
「予算編成へかなりの程度反映・活用している」	16.9%	26.6%
「必須情報とし、これに基づいて予算編成している」	9.6%	11.5%

以上のことから考えて、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。評価情報の活用に向けて色々な面での取り組みを強化・検討する必要がある。

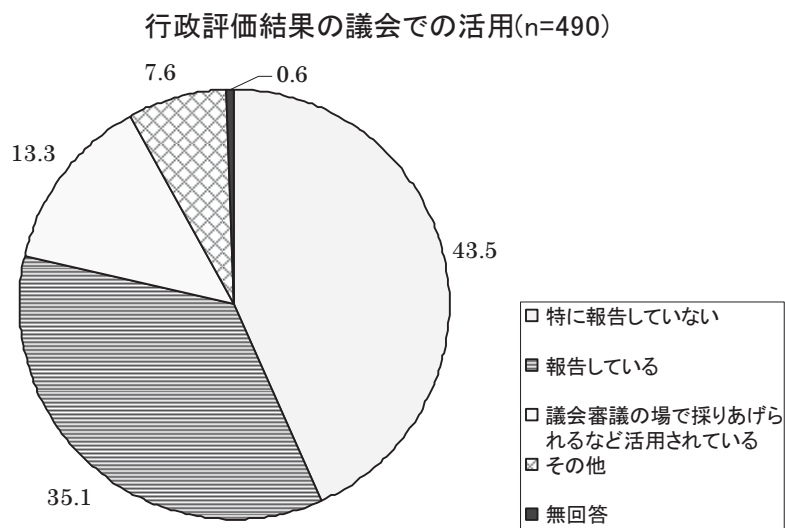
住民意見を重要視する地方自治の時代においては、行政評価も評価現場に対するマーケットインの思考に基づいて行われるべきである。「予算編成へかなりの程度反映・活用している」や「必須情報とし、これに基づいて予算編成している」によって過半を超過するよう評価制度を成熟させていかねばならない。

### (行政評価結果と議会との関連)

議会での活用状況に関しては次のとおりである。「特に報告していない」が最多で 43.5%である。これに対して「報告している」が 35.1%、「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」が 13.3%となっている。議会での活用は不足する。

すでに見たとおり予算編成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。今後は行政評価を活かす方策として、議会における一層の活用も期待したい。

なお、前回調査結果と比較した場合、「特に報告していない」は 46.6%から 43.5%へ減少、他方、「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」が 8.9%から 13.3%へ増加した。今回の回答団体の構成と考え合わせると、町村のウエイトが増えた中でこのような方向が見られたことから、現状のところ議会での活用は不足するものの、総じて活用の機会は増えてきているといえるだろう。



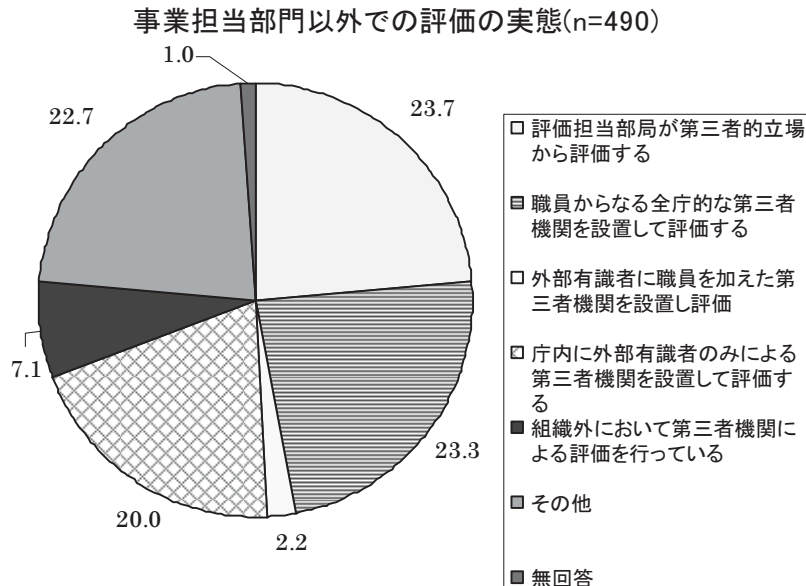
### (第三者評価機関の設置と評価実態)

行政評価では、事業実施担当部門以外における中立的立場からの評価が不可欠である。この点に関する実態は、次の図のとおりである。

「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 23.7%「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 23.3%と、合わせて 5 割弱が内部評価に留まる。他方、「庁内に外部有識者のみによる第三者機関を設置して評価する」は 20.0%、「組織外において第三者機関による評価を行っている」は 7.1%であり、合わせて 3 割弱である。内部評価に比べては少ない。なお、「その他」が 22.7%と多くなっているが、これは自由記入内容から見るところ、第三者評価自体を実施していないことによるものである。

自己評価は地方自治体の場合、正規職員の流動性が乏しいため、そして事業実施に際しては住民目線で考えて行動することを強く求められるため、評価自体に主観性が出やすく、一般に甘い

評価となりがちである。行政評価を行政運営に有効活用するには客観的な評価が得られることが必須になる。一定の評価に値するだけの客観性を担保することは困難であるため、第三者評価機関の重要性がクローズアップされることになるが、そのことの必要性も調査結果は示している。



なお、今後の方向性を前回調査との比較に基づいて検討すると、「庁内に外部有識者のみによる第三者機関を設置して評価する」は 11.9%から 20.0%へ、「組織外において第三者機関による評価を行っている」は 5.5%から 7.1%と共に増加していることから、外部評価のウエイトが高まり続けるものと考えられる。

ただし、行政評価に伴う内部職員に係るコストは高まることから、住民の視点からの評価を行うこと、公平性のある評価を担保すること、説明責任を果たすために評価の結果と評価プロセスにおける透明性を高め公正な評価とすること、そして第三者機関による客観性の担保された外部評価結果を予算編成はじめとする財政運営に活かして使っていくこと、等に関してそれを可能にするべく職員の意識改革が特段に必要である。

NPM（新しい公共経営）の考え方が浸透する中で、地方自治を展開するためにも、職員の意識改革を進めることの重要性は今後も持続するであろう。

#### 《参考 市・特別区、町村別状況》

##### ○（行政評価の実施）

市・特別区、町村別では、明らかに市・特別区が先行する。単純集計において最多の「事務事業を対象にして実施している」に着目すると、市・特別区が 44.0%に対し町村は 27.7%である。この間の差は 16 ポイントである。さらに「施策と事務事業を対象にして実施している」は市・特別区が 30.8%、町村は 9.8%で、この間の差は 21 ポイントである。地方自治体としての取り組み状況にはっきりとした差が現れている。

問 10 行政評価を実施していますか

上段；団体数 下段；%

	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	763	81	187	279	162	49	5
	100.0	10.6	24.5	36.6	21.2	6.4	0.7
市・特別区	416	14	50	183	128	39	2
	100.0	3.4	12.0	44.0	30.8	9.4	0.5
町村	347	67	137	96	34	10	3
	100.0	19.3	39.5	27.7	9.8	2.9	0.9

○（投資的経費事業の扱い）

「評価している」団体は市・特別区において多く、町村との間に 12 ポイントほど差がある。

問 10(1) 投資的経費事業について行政評価していますか

上段；団体数 下段；%

	合計	している	していない	無回答
合計	490	379	110	1
	100.0	77.3	22.4	0.2
市・特別区	350	283	66	1
	100.0	80.9	18.9	0.3
町村	140	96	44	0
	100.0	68.6	31.4	0.0

○（行政評価結果の次年度予算編成への反映）

表に示すとおり、予算編成への反映・活用では市・特別区と町村で明確な相違はない。いずれの場合も、評価結果と次年度予算編成が有機的に関連する状態へ改善することが求められる。

問 10(2) 行政評価の結果は次年度の予算編成への程度反映・活用できていますか

上段；団体数 下段；%

	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	490	26	114	219	83	47	1
	100.0	5.3	23.3	44.7	16.9	9.6	0.2
市・特別区	350	17	83	154	60	35	1
	100.0	4.9	23.7	44.0	17.1	10.0	0.3
町村	140	9	31	65	23	12	0
	100.0	6.4	22.1	46.4	16.4	8.6	0.0

○（行政評価結果と議会との関連）

相違点は次のとおりである。最多意見の「特に報告していない」は、町村において明らかに多く、町村議会における活用が低位である。一方、これに呼応する形で「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」は市・特別区が多い。今後は町村における活用に向けての取り組み強化を期待したい。

問 10(3) 行政評価の結果は議会でどのように使われていますか

上段；団体数 下段；%

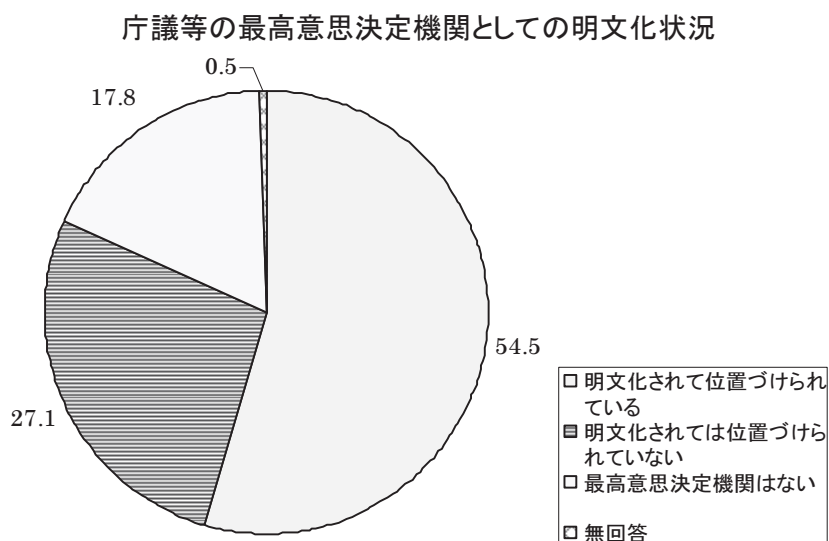
	合計	特に報告していない	報告している	議会審議の場で採りあげられるなど活用されている	その他	無回答
合計	490	213	172	65	37	3
	100.0	43.5	35.1	13.3	7.6	0.6
市・特別区	350	139	123	61	25	2
	100.0	39.7	35.1	17.4	7.1	0.6
町村	140	74	49	4	12	1
	100.0	52.9	35.0	2.9	8.6	0.7



## 5 経営等意思決定の現状

### (フォーマルな経営意思決定組織の設置状況)

過半の地方自治体において、公式の経営意思決定組織として庁議又はこれに類する会議（例；経営会議）が明文化されて存在している。（「(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 54.5% (56.9%)。地方分権の時代にあって取り巻く環境の変化が大きく、しかも高速で移り変わることから、地方自治体において経営意思決定のスピード化と的確な決定が重要であるとの判断があることを示している。



一方で、「(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) 明文化されては位置づけられていない」という団体も 27.1% (25.5%) を占めている。4 団体に 1 団体がこれに該当する。この点では公式な経営意思決定組織として設定していない団体も少なくないことになる。

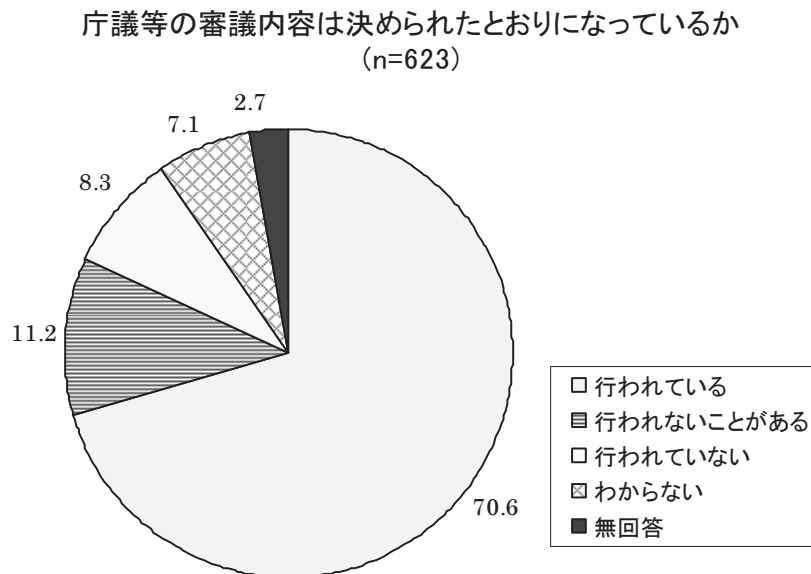
さらに「最高意思決定機関はない」とする団体は 17.8% (17.1%) 存在した。かなりの数の団体において意思決定機関が置かれていないことになるが、これは最高意思決定機関に代わる機能を、首長以下の少数の経営層が果たすことを意味する。ある程度までのサイズであれば、組織サイズが小さい分だけ、扱う意思決定情報における質・量での制約（情報が入りにくいことと処理すべき情報が少量であること。）が少なく、情報の非対称性（経営トップと部下の間にある情報の質・量の水準の違い。）が小さくなるため、首長を中心にした経営幹部で必要となる情報収集や意思決定、調整が可能である。

なお、このことは、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が得られていることによっても確認できる。（参考 クロス集計結果）



## （庁議等の運用実態）

庁議又はこれに類する会議の審議や付議の実態について、庁議又はこれに類する会議があるとした 623 団体に回答を求めた結果は次の図のとおりである。



最も多いものは「(規程等により定められたとおりに) 行われている」の 70.6% (66.5%) である。そして「(規程等により定められたとおりに) 行われなかったことがある」が 11.2% (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 8.3% (8.7%) で続いていることから、問題がある団体も少なくない。

フォーマルな経営意思決定組織として庁議等が設けられていても、運用実態が規程等により定められた内容とは異なったり、バイパスされて中抜き状態となったり、ショートカットされたりすることで、不透明な意思決定となったり機能不全を起こすといった問題あるケースが一定程度存在するようである。

### 《参考 市・特別区、町村別状況》

#### ○（フォーマルな経営意思決定組織の設置状況と運用の実態）

最多となった「(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」に着目すると、市・特別区では 71.9%、町村では 33.7% とその間に 38 ポイントの差がある。また「(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) 明文化されては位置づけられていない」では町村が 38.0% と市・特別区のそれを 20 ポイント上回っている。明らかに状況が異なっており、町村では明示化された様式で意思決定機関を置かないケースが多く、仮に置いていてもそのことを明示化していない。

次に、その運用実態は「(規程等により定められたとおりに) 行われている」とする回答は市・特別区に多く、町村との差は 26 ポイントに上る。また、逆方向の「(規程等により定められたと

おりに)行われていない」とする回答は町村において明らかに多い。このように明確な差異が市・特別区と町村の間に現れている。この点では、町村での最高意思決定における不足を指摘することができる。

しかし、単純集計の結果分析でも述べたように、町村の場合、その組織サイズが小さく、このため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。）が小さいことを勘案すれば、このような形式での意思決定でも問題はないということが考えられる。（今回の結果から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。）

#### 問 11 庁議等が庁内の最高意思決定機関として明文化

上段；団体数 下段；%

	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	763	416	207	136	4
	100.0	54.5	27.1	17.8	0.5
市・特別区	416	299	75	42	0
	100.0	71.9	18.0	10.1	0.0
町村	347	117	132	94	4
	100.0	33.7	38.0	27.1	1.2

#### 問 11(1) 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

上段；団体数 下段；%

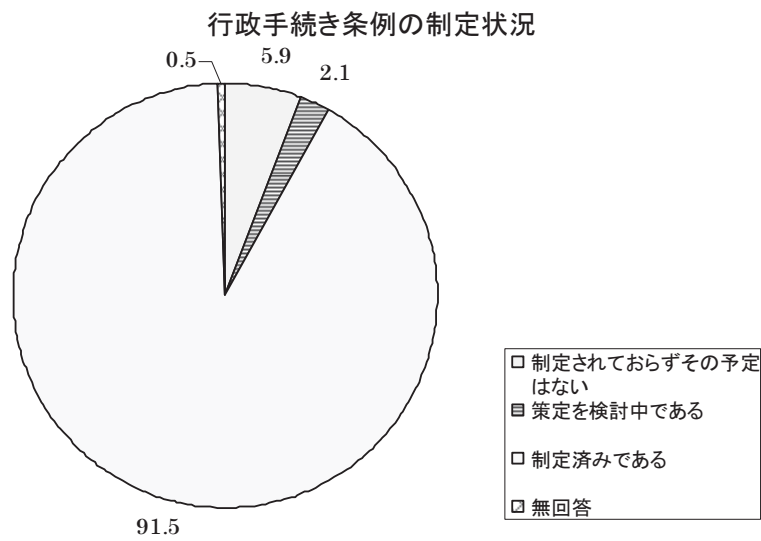
	合計	行われている	行われていないことがある	行われていない	わからない	無回答
合計	623	440	70	52	44	17
	100.0	70.6	11.2	8.3	7.1	2.7
市・特別区	374	303	41	16	11	3
	100.0	81.0	11.0	4.3	2.9	0.8
町村	249	137	29	36	33	14
	100.0	55.0	11.6	14.5	13.3	5.6

#### (行政手続き条例の実態)

行政手続き条例について策定状況は、91.5% (96.6%) が制定済みである。しかし、前回調査時よりも 5.1 ポイント減少している。これは回答団体に町村が増えたことが影響しているものと考えられる。

地方自治体には住民に対して説明責任を負うことが求められるが、住民に対する説明責任を確保するため、そして行政の仕事に対する住民の理解を深め住民との間に信頼関係を確立するため、

行政手続のルールを定める。そのような地方自治体側の基本姿勢が浸透していることを示す結果である。なお、今後について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。



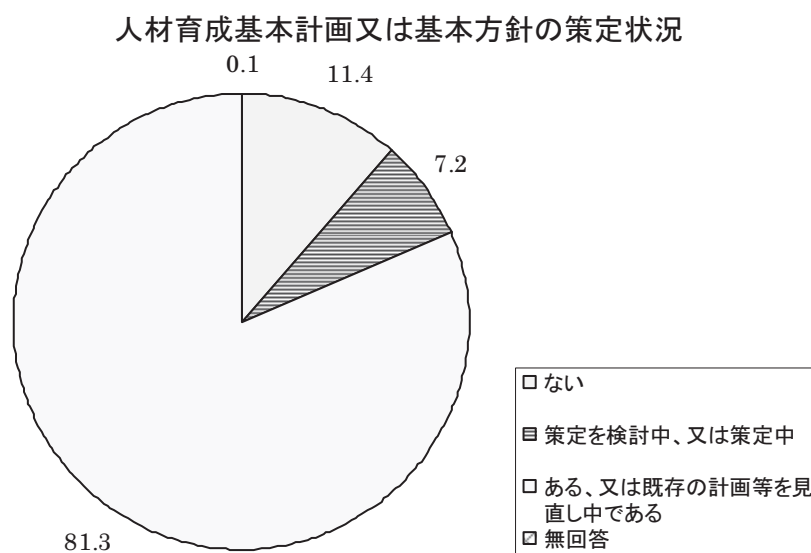
## < 人材マネジメント領域 >

### 1 人事育成、評価の状況

#### (人材育成基本計画又は基本方針の策定)

人材に関する基本方針・基本計画に関して探った結果は、次のとおりである。

人材育成・能力開発、適材適所の基本的なベクトル（方向とスピード）を明示する人材育成基本計画又は基本方針を「ある、又は既存の計画・方針を見直し中である」とする団体は 81.3%（74.5%）にのぼる。地方自治の時代にあつて、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が、既に多くの団体において認識されているといえるであろう。



#### 《参考 市・特別区、町村別状況》

#### ○ (人材育成基本計画又は基本方針の策定)

問 13 人材育成基本計画又は基本方針がありますか

上段；団体数 下段；%

	合計	ない	策定を検討中、又は策定中	ある	無回答
合計	763	87	55	620	1
	100.0	11.4	7.2	81.3	0.1
市・特別区	416	12	22	382	0
	100.0	2.9	5.3	91.8	0.0
町村	347	75	33	238	1
	100.0	21.6	9.5	68.6	0.3

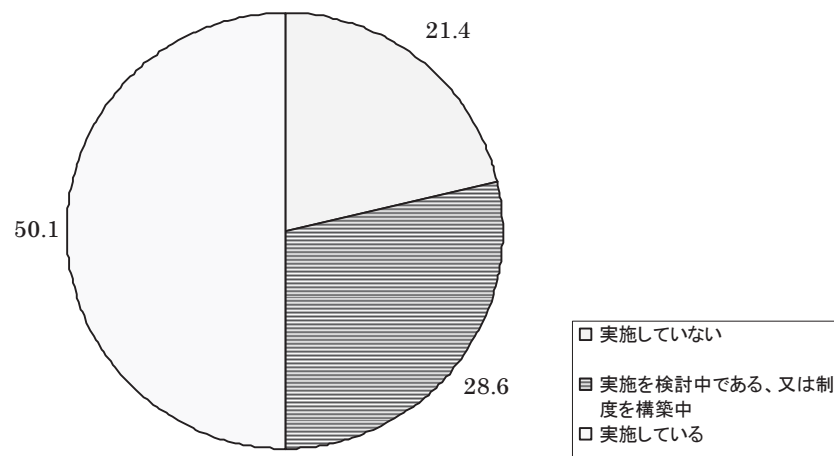
これについての策定状況は、市・特別区の方が高く、町村との間に 23 ポイントの差がある。市・特別区の方が、その必要性を強く感じることやそのための職員による工数投入が可能なことを反映した結果と見られる。

### （人事評価の状況）

人事評価実施状況は、次の図のとおりで、最多は「実施している」であり 50.1%（42.9%（294 団体））がこれを挙げる。これに次ぐのが「実施を検討中である、又は制度を構築中」であり、28.6%（32.7%）。過半数の団体が既に実施しており、地方自治体における制度として浸透していることが分かる。なお、人事評価を「実施していない」団体は 21.4%（24.5%）である。これは全体の 1/4 に相当するものであり、無視できない水準といえる。

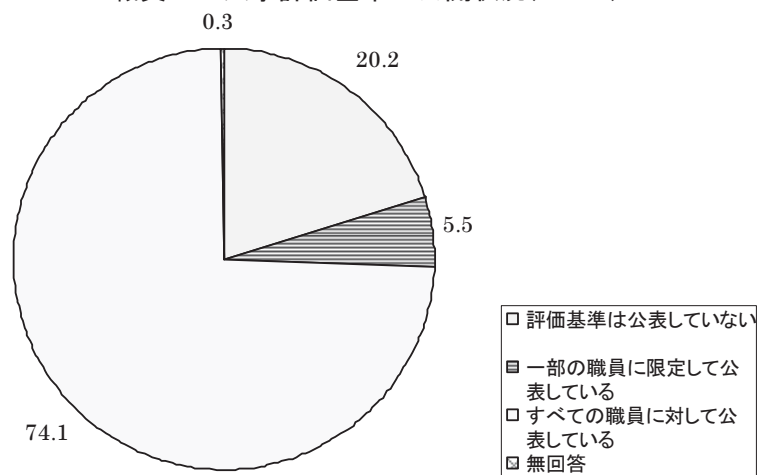
これを前回調査結果と比較すれば、「実施している」は 42.9%から 50.1%へ 7 ポイントほど、また「実施を検討中である、又は制度を構築中」は 32.7%であったものが 28.6%へと変動した。回答団体の構成において前回調査以上に町村の占めるところが多かったことを勘案すれば、明らかに実施率は増加しており、人事評価制度が地方自治体に確実に浸透し続けていることが窺われる結果といえる。

人事評価の実施状況



次に、人事評価を実施する 382 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ところ、「評価基準はすべての職員に対して公表している」が 74.1%（77.2%）、「評価基準は公表していない」は 20.2%となった。人材育成や能力開発を人事評価導入目標に掲げる団体が多いことから、公表に関してこのような結果になったと見られる。ただし「評価基準を公表していない」団体が 20.2%（15.6%）とかなりの割合となっている点については、今後の解決課題といえる。

職員への人事評価基準の公開状況(n=382)

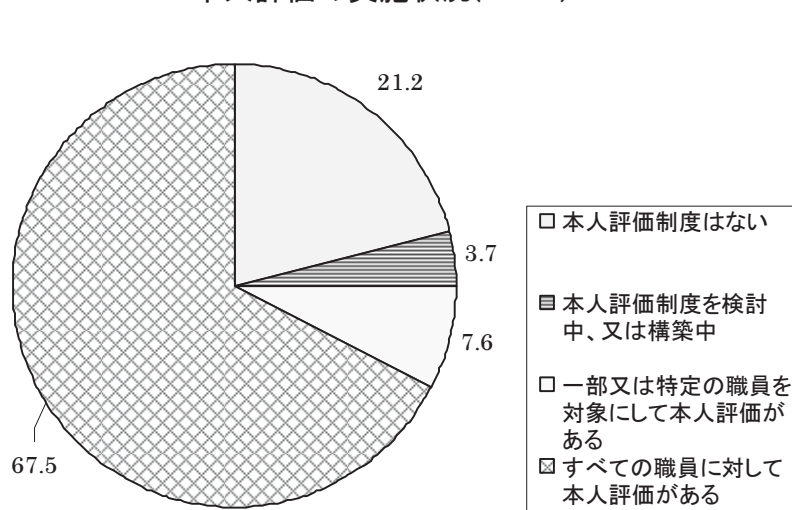


(人事評価における本人評価の実施状況)

被評価者本人による評価については、「すべての職員を対象にして本人（自己）評価がある」が 67.5%と最も多く選ばれた。一方、「本人評価制度はない」は 21.2%である。人事評価の際に、本人評価を取り入れるケースの方が明らかに多い。

なお、前回調査との比較では、「すべての職員を対象にして本人（自己）評価がある」が 5.3 ポイント増加、「本人評価制度はない」は 3.6 ポイントの減少である。近年、人事評価に本人評価を取り入れる団体が増えているが、このことを裏付ける結果となった。

本人評価の実施状況(n=382)

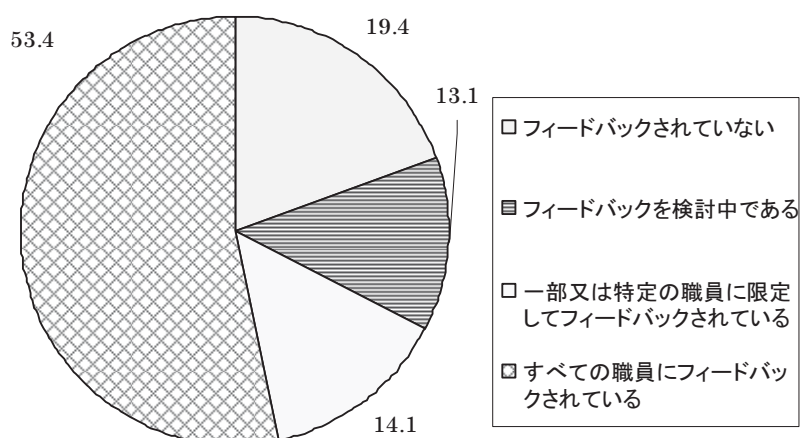


このように本人評価が浸透してきた背景としては、目標による管理手法を援用した業績評価の浸透があるだろう。目標による管理制度では、本人評価が欠かせないステップとなるが、このことの影響といえる。また人材育成や能力開発のツールとしても期待されていることも窺われる。

### （人事評価結果のフィードバック状況）

人材育成・能力開発を目指して人事評価を行う団体が大半であることは既に見たとおりであるが、このことは人事評価結果のフィードバックの実施状況となって現れている。フィードバックについては「すべての職員（被評価者）」に実施している団体が 53.4%（46.6%）で最も多い。

人事評価結果の職員へのフィードバック状況(n=382)



この結果を前回の調査と比較すれば明らかに浸透しており、しかもフィードバックするためには評価者側のスキルが必要であることを考え合わせれば、制度としての深まりが窺われる結果である。

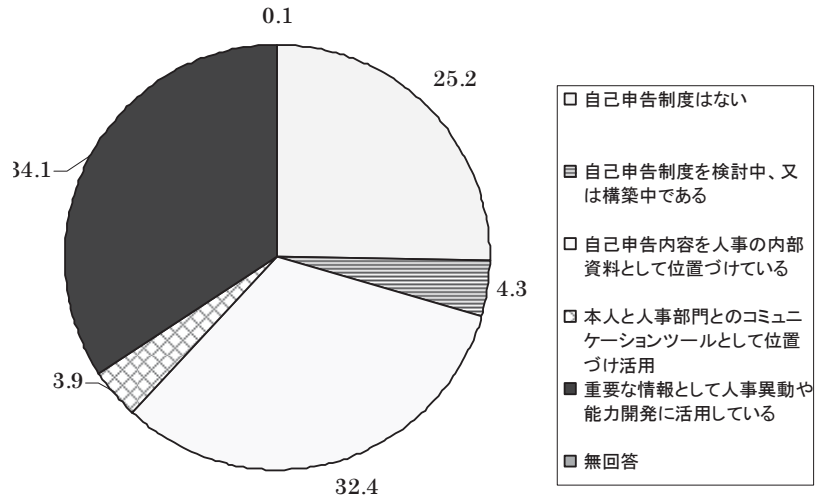
その一方で、「フィードバックされていない」は 19.4%（21.8%）で少なくない。できるだけ早期にフィードバックを行うよう取り組むことが必要であり、まずはこのために評価者側のスキル向上策が求められるところである。

### （自己申告制度の状況）

本人による自己申告制度は、人材管理を適切に行い人事評価の効果的運用を可能にする上で重要な制度である。したがって、地方自治の時代においては重要な意味を持つものであるが、この点については「自己申告制度はない」が 25.2%となった。自己申告制度を持つ団体が全体の 7 割強を占めることから、多くの団体で職員の意向を汲んだ人材管理や人事評価制度的確な運用を進めるための重要な仕掛けとして採用されていることになる。

また、自己申告制度を持つ 570 団体に着目すれば、その中での最多回答は「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 45.6%（32.7%）に相当する。自己申告制度を持つ団体が増えてきていること分かるが、このことは多くの地方自治体において職員のキャリア形成意識の高まっていることや、組織内に人材育成の重要性についての認識が浸透してきたことを窺わせている。

自己申告制度の活用状況



《参考 市・特別区、町村別状況》

○（人事評価の実施、評価基準の公表等の状況）

次の複数の表のとおりであり、各表共通で市・特別区において「(人事評価を) 実施している」(市・特別区 64.7%、町村 32.6%。格差 32.1 ポイント)、「すべての職員に対して公表している」(市・特別区 82.5%、町村 54.0%。格差 28.5 ポイント)、「すべての職員を対象にして本人(自己)評価がある」(市・特別区 71.7%、町村 57.5%。格差 14.2 ポイント)、「すべての職員(被評価者)にフィードバックされている」(市・特別区 56.9%、町村 45.1%。格差 11.8 ポイント)とする回答が多い。

なお、本人評価についての調査結果については「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・特別区に多いが、これは人事評価に対する被評価者側の意向が、市・特別区において一層顕在化していることを窺わせるものである。

問 14-1 人事評価を実施していますか

上段；団体数 下段；%

	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	763	163	218	382	0
	100.0	21.4	28.6	50.1	0.0
市・特別区	416	39	108	269	0
	100.0	9.4	26.0	64.7	0.0
町村	347	124	110	113	0
	100.0	35.7	31.7	32.6	0.0



問 14-2 職員に対する人事評価基準の公表

上段；団体数 下段；%

	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	382	77	21	283	1
	100.0	20.2	5.5	74.1	0.3
市・特別区	269	33	13	222	1
	100.0	12.3	4.8	82.5	0.4
町村	113	44	8	61	0
	100.0	38.9	7.1	54.0	0.0

問 15 人事評価において本人評価を実施していますか

上段；団体数 下段；%

	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がある	すべての職員を対象にして本人評価がある	無回答
合計	382	81	14	29	258	0
	100.0	21.2	3.7	7.6	67.5	0.0
市・特別区	269	41	10	25	193	0
	100.0	15.2	3.7	9.3	71.7	0.0
町村	113	40	4	4	65	0
	100.0	35.4	3.5	3.5	57.5	0.0

問 16 人事評価結果は職員にフィードバックされていますか

上段；団体数 下段；%

	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	382	74	50	54	204	0	382
	100.0	19.4	13.1	14.1	53.4	0.0	100.0
市・特別区	269	35	39	42	153	0	269
	100.0	13.0	14.5	15.6	56.9	0.0	100.0
町村	113	39	11	12	51	0	113
	100.0	34.5	9.7	10.6	45.1	0.0	100.0

○（自己申告制度の状況）

「自己申告制度はない」（市・特別区 9.9%、町村 43.5。格差 33.6 ポイント）は町村について

少なく、この点において市・特別区が先行している。

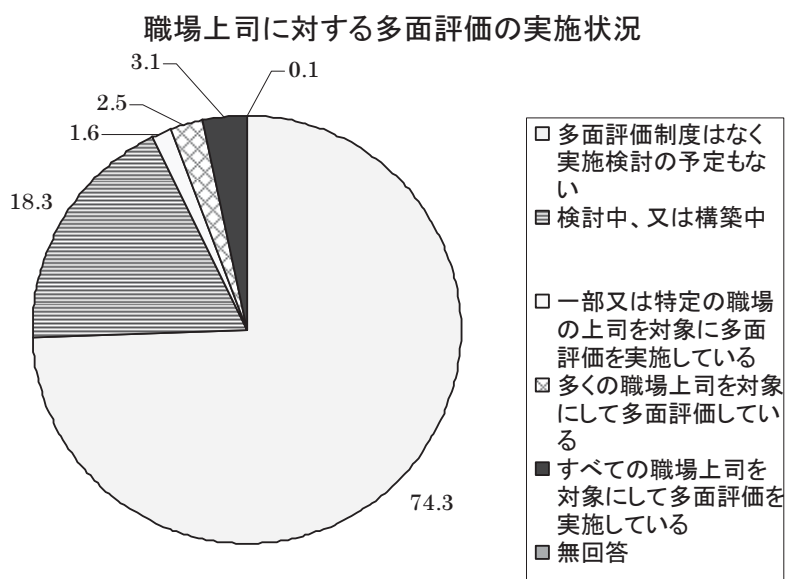
### 問 17 自己申告制度を活用していますか

上段；団体数 下段；%

	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	763	192	33	247	30	260	1
	100.0	25.2	4.3	32.4	3.9	34.1	0.1
市・特別区	416	41	12	141	21	201	0
	100.0	9.9	2.9	33.9	5.0	48.3	0.0
町村	347	151	21	106	9	59	1
	100.0	43.5	6.1	30.5	2.6	17.0	0.3

### (上司に対する多面評価の実施状況)

「多面評価制度はなく実施検討の予定もない」が最も多く 74.3% (71.9%) を占めた。



なお、「(多面評価制度はないが) 検討中、又は構築中である」は 18.3% (140 団体) あること、「多くの職場上司を対象にして多面評価を実施している」は 2.5% (19 団体) あることから見て、今後は人事管理の透明化に向けて、そしてマネジャー育成と能力発揮に向けて、多面評価が徐々に浸透するものと思われる。

## 2 職場の状況と業務処理の状況

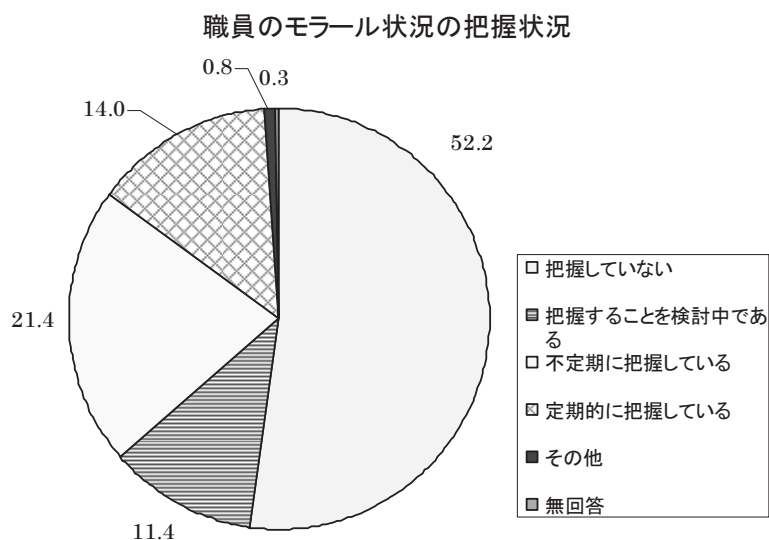
### (モラルの把握状況)

モラルは職員の労働意欲や士気の水準を指すものであり、組織職場での集合体意識や雰囲気の意味する言葉である。昨今のように職員数にゆとりが減少傾向にある時代には、この水準状況についての関心には高いものがある。また職員の満足感を維持し、やる気を向上させる上で、モラルが高いことは有効である。

この職員（職場）のモラル把握状況については「把握していない」が52.2%（75.7%）、「不定期に把握している」が21.4%（6.3%）あり、「定期的に把握している」が14.0%（7.9%）、「把握することを検討中である」が11.4%（8.5%）となった。全体的には、把握する団体と非把握の団体が半々である。

しかし、前回調査結果との比較では、「把握していない」が23ポイント減り、かわりに「不定期に把握している」が15ポイント、「定期的に把握している」が6ポイント、「把握することを検討中である」が3ポイントずつそれぞれ増えている。これはメンタルヘルス対策やセクハラ対策、パワハラ対応などが職場での話題になったり、管理職の基本知識ともなったりする時代であることに呼応している。

今後は地方分権の進展と共に定員管理が進行し、職員数がかなりの程度減少することが確実であるが、このような状況のもとでは「モラル」をよい水準に保つことは「個人個人のモチベーション」を維持することとともに行政運営上重視される。その上、パートやアルバイト、そして任期付任用職員等々職場を構成するメンバーは多様化が進んでいるので、今後は職員（職場）のモラル状況を把握する機会と団体が増えていくことが予想される。



### 《参考 市・特別区、町村別状況》

#### ○（上司に対する多面評価の状況）

特段の差異はないものの、市・特別区において「多面評価制度はなく実施検討の予定もない」

が少ない。

問 18 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

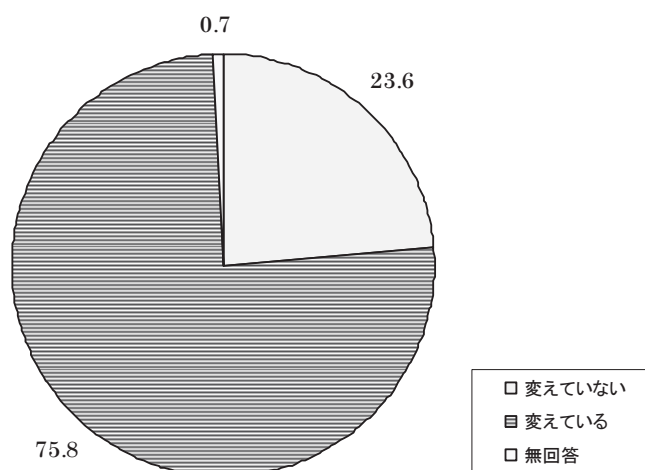
上段；団体数 下段；%

	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	763	567	140	12	19	24	1
	100.0	74.3	18.3	1.6	2.5	3.1	0.1
市・特別区	416	300	78	8	13	17	0
	100.0	72.1	18.8	1.9	3.1	4.1	0.0
町村	347	267	62	4	6	7	1
	100.0	76.9	17.9	1.2	1.7	2.0	0.3

(年度の事務量の増減・変動に応じた人員配置の工夫)

年度における事務量変化に対応した人員配置は、職場のモラル水準を左右すると同時に、職員個人のモチベーション水準に影響を与えることで組織の成果を大きく左右するが、この点については「(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 75.8%であり、前回調査結果より 3.9 ポイント多い。

年度の事務量増減等に応じた人員配置の実施状況



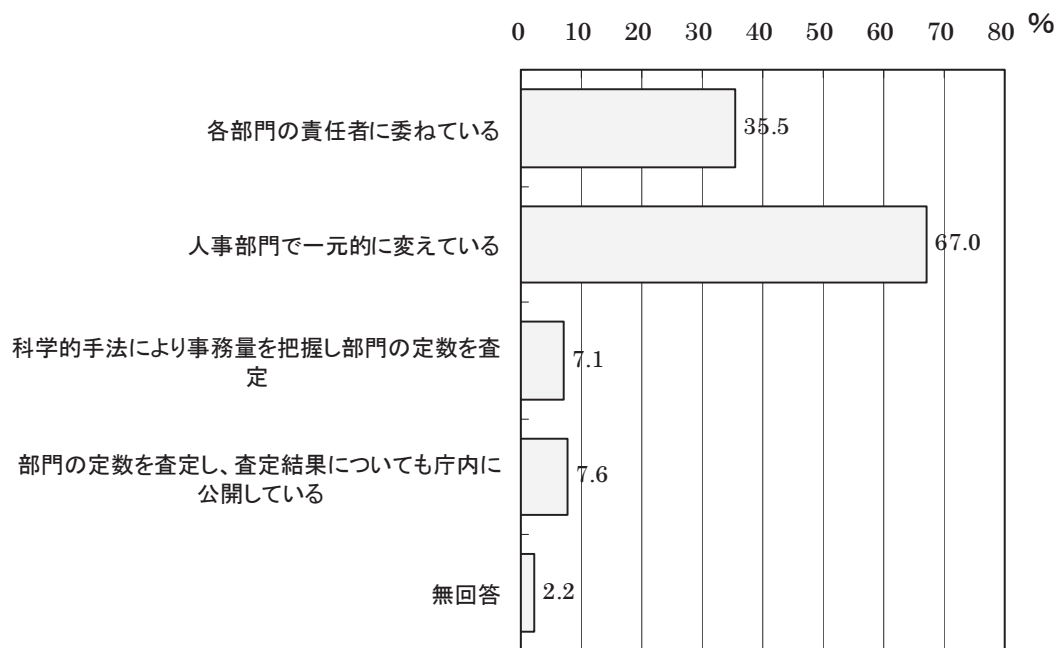
前回調査よりも回答団体における町村の比重が高まっていることと考え合わせると、地方自治体全体において年度の事務量の増減・変動に応じた人員配置の工夫が浸透しつつあることを示すものである。有限性のある人的資源を再配置していくことの必要性が地方自治体において認識されていることを示す結果でもある。

次に、「(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 (578 団体) に

対して、そのために具体的に取る方法を尋ねた。結果は「人事部門で情報集約し一元的に変えている」が 67.0% (71.6%) で最も多く、「各部門の責任者に委ねている」が 35.3% (19.9%) が続く。ゼネラルスタッフ部門の人事で情報集約し、人事主導で一元的に変えることが一般的であることが分かる。

なお、前回調査と比較して明らかに「人事部門で情報集約し一元的に変えている」が減少 (16.6 ポイント) し、「各部門の責任者に委ねている」が増えている (15.6 ポイント)。その大きさは呼応しているが、地方分権化の流れの中で職場への人事管理権の移譲が起きていることが分かる。

人員配置を変える場合の内容(n=578) 複数回答



後述する「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」でも見るとおり、地方自治体が取り組む事務事業には繁閑がつき物であるが、現状のように各職場の工数余裕が削がれているなかでは、年度の事務量の増減・変動に応じた人員配置を進める団体は今後もっと増えるにちがいない。

#### 《参考 市・特別区、町村別状況》

##### ○（年度の事務量の増減・変動に応じた人員配置の工夫）

市・特別区において「変えている」とする回答が明らかに多いが、今後は各職場における工数余裕を生み出すために町村においても同様の対応が進んでいくであろう。

問 20 年度による事務量の變動に応じて人員配置を変えていますか

上段；団体数 下段；%

	合計	変えていない	変えている	無回答
合計	763	180	578	5
	100.0	23.6	75.8	0.7
市・特別区	416	59	356	1
	100.0	14.2	85.6	0.2
町村	347	121	222	4
	100.0	34.9	64.0	1.2

なお、そのためにとる方法としては「科学的手法により事務量を把握し部門の定数を査定する」、「査定した結果についても庁内に公開している」が市・特別区において多く見られるが、総体としての違いはあまりない。

問 20-1 人員配置を換えている場合の内容(複数回答)か

上段；団体数 下段；%

	合計	各部門に委 ねている	人事部門で 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 果について も庁内に公 開している	無回答
合計	578	205	387	41	44	13
	100.0	35.5	67.0	7.1	7.6	2.2
市・特別区	356	122	237	35	41	6
	100.0	34.3	66.6	9.8	11.5	1.7
町村	222	83	150	6	3	7
	100.0	37.4	67.6	2.7	1.4	3.2

### 3 その他、人事マネジメントの状況

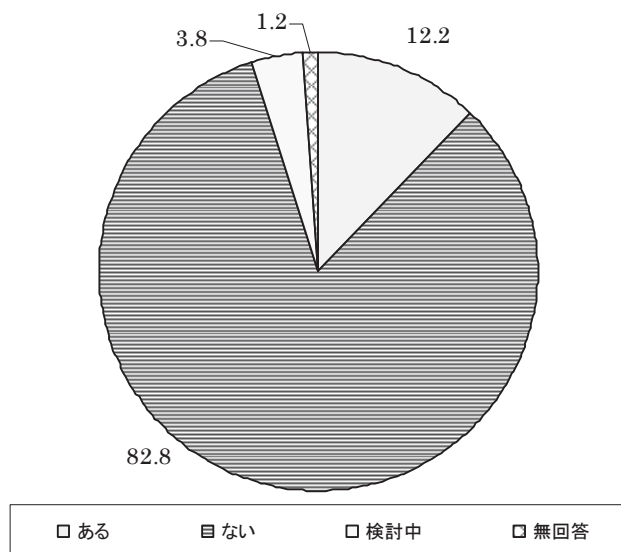
その他、人材活用及び適材適所での職員配置に関連したいくつかの点について実態を尋ねた。

- ・ 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
- ・ 女性管理職の比率

#### ① 定期異動における明文化したルールの状況

「(ルールが) ある」地方自治体は 12.2% (12.5%) に留まる。前回調査結果とほとんど変わらないが、今回調査への回答団体の構成内訳を考慮すれば、この 2 年間に於いてルールとしては浸透しつつあると考えられる。人事関連事項は一般的に情報秘匿の中で行われることが多く、このことがルール明文化の少なさに影響しているが、人事異動の有効性を高めることはこのように人的余裕が少なくなる時代においては重要であることもあって、浸透しつつあることにつながったものと思われる。(詳細はクロス集計表を参照。)

定期異動における明文化ルールの有無

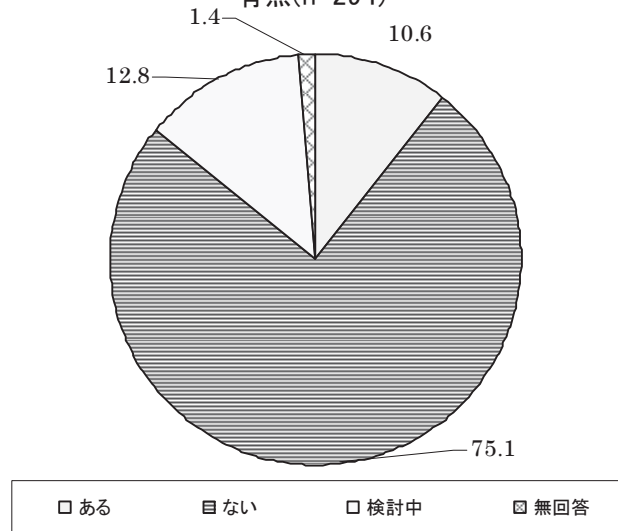


#### ② 能力・態度評価結果における明示化した昇任基準（級別在級年数は含まない。）の状況

職場では職員配置にゆとりがなくなりつつある反面、住民側の行政組織及び職員に対する期待には依然として高いものがある。これに対処するためには、職員育成が欠かせず、キャリア全体を見据えた育成の考え方が必要となる。また、組織への貢献に応じて適切な報酬を用意しなければならないであろう。

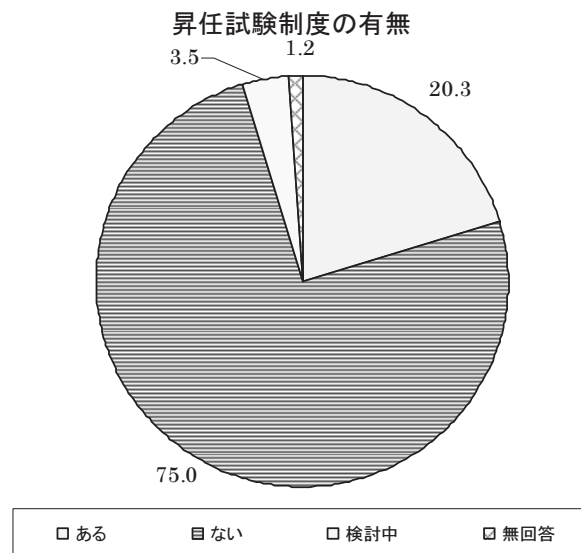
このことに関連して級別在級年数を除いた能力・態度評価結果における明示化した昇任基準の有無を見たところ、回答団体全体では昇任基準が「ある」地方自治体は 10.6% と少ない水準である。この点は人事評価制度の歴史が浅いことを反映したものと考えられる。

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 昇任試験制度の状況

人事管理の公平性や透明性の観点から有効とされる昇任試験制度であるが、20.3% (21.9%) の地方自治体が「ある」となった。前回調査との比較では、1.6 ポイントの減少である。今回の調査では回答団体に町村が多く存在したことを考慮すれば、制度として浸透してきていることを窺わせる結果といえる。(後述のクロス集計表を参照のこと。)



昇任については、多くの地方自治体では一定年齢までは年功序列的に勤続年数を基本尺度として実施し、これに人事評価（勤務評定）結果を反映させて長期間かけて任用管理する方式を採用することから、昇任選考に試験制度を加えることが少ない。その理由として、

- ・筆記試験では職員の能力を正しく把握できるか不明である
- ・試験の結果、合格者、不合格者が判然し、職場の雰囲気がギスギスする可能性がある

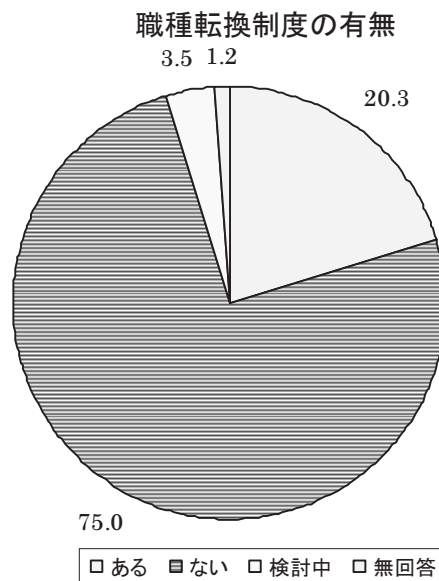


- ・試験準備期間や条件に恵まれない職員にとって不利に働く可能性がある（内部管理業務の職員が条件に恵まれることが多く有利に働くことになりかねない）
- ・職員、労働団体からの反対がある

といったことが指摘されるが、地方分権の時代は限られた人員によって業務遂行することが求められる時代でもあり、財政的余裕がない中ではプロを育成するとともに組織パフォーマンスを最大に発揮できるよう人員配置をしなければならないことから、今後は試験制度が浸透することが考えられる。

#### ④ 職種転換制度

これに関しては 20.3% (31.0%) が「ある」としている。前回調査と比較すると、10 ポイント強の減である。これには回答団体に町村が多く存在したこともある程度影響していると思われる。（詳細はクロス集計表を参照。）なお、配置職員数が削減されることへの対処として、また各職場に人的工数余裕が少なくなってきたこと（職員配置数にゆとりがないということ。）を反映して、定数管理を進める上で該当職員数は減るものの制度そのものとしては引き続き展開するものと想定できる。



#### ⑤ 全管理職中の女性管理職の比率

有効回答のあった 733 団体の全体での管理職中の女性管理職比率は 10.5% (9.0%) であった。これは前回調査に比べると若干の増である。今回調査は回答団体に占める町村比率が多く、しかも町村では女性の管理職登用が少ないことを考え合わせると、地方自治体全体ではこの 2 年の間で女性の管理職比率が漸増したと考えて差し支えない。（詳細はクロス集計表を参照。）

また、市・特別区の女性管理職比率 11.5% に対し町村は 9.4% である。ともに前回よりも増加しており、徐々にではあるが浸透してきている。

ただし、この管理職比率は、職場での女性比率と比べるといまだに低い状態にあるといえる。職員配置数にゆとりが少ない状態にあることを考慮すると、女性職員の活用が今後の課題事項の

一つである状況には変わらないだろう。

	全体での平均値		町村の平均値
全管理職中の女性管理職の比率(前回の値)	10.5% (9.0%)	11.5% (9.9%)	9.4% (7.7%)

《参考 市・特別区、町村別状況》

○ 以下の2つの表のそれぞれについて、市・特別区の方が「ある」とする選択比率が明らかに多い。組織規模の違いが、これら制度の適用状況の違いとなって現れている。

問 21(3) 昇任試験制度

上段；団体数 下段；%

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	763	155	572	27	9
	100.0	20.3	75.0	3.5	1.2
市・特別区	416	121	271	22	2
	100.0	29.1	65.1	5.3	0.5
町村	347	34	301	5	7
	100.0	9.8	86.7	1.4	2.0

問 21(4) 職種転換制度

上段；団体数 下段；%

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	763	150	569	33	11
	100.0	19.7	74.6	4.3	1.4
市・特別区	416	122	267	24	3
	100.0	29.3	64.2	5.8	0.7
町村	347	28	302	9	8
	100.0	8.1	87.0	2.6	2.3

## < 組織構造領域 >

### 1 組織機構の状況等

(組織機構のサイズと首長部局管理職に占める『部下を持つ管理職』比率)

調査時点における首長部局の部課係数は次の表のとおりである。

部及び部相当組織の数	6.7
課及び課相当組織の数	29.7
係及び係相当組織の数	70.0
部下を持つ管理職の比率	82.8%

この表から算出される回答団体全体での課相当組織の組織サイズは1課2.36係(70.0/29.7)である。これは前回結果と同一水準である。

この1課につき2.36係という組織サイズは、管理職の統制範囲の点で捉えると小さいものといえる。この10年の間に地方自治体の組織機構は地方分権一括法の施行や地方自治に関する権能の高まり、一連の行政改革の進展、等々を受けスリムでコンパクトなものとなってきたと思われるが、一層係数を増やしコンパクト化する余地があると、組織デザインの点からはいえる。

なお、部下を持つ管理職の比率は82.8%であり、かなり高い水準となっている。

また、以上の数値に関する「市・町村別状況」は次の表のとおりである。

調査時点の首長部局の部課係数		町村の平均値
部及び部相当組織の数	9.4	5.3
課及び課相当組織の数	43.9	12.6
係及び係相当組織の数	101.1	31.8
部下を持つ管理職の比率	85.1%	82.8%
参考 総職員数(人)	1,110.5	183.7
内、一般行政職員数(人)	650.7	114.6
住民数(人)	125,986	15,009

この表に見るとおり、市・特別区と町村では組織機構の大きさに違いがあり、町村を「1」と

すると市・特別区は「3～3.5」であり、市・特別区の方が大きい。しかし、このスケール差は対住民数比較での住民数の違い（市・特別区対町村 8.4 倍）ほどではなく、相対的には市・特別区の方がスリムであり、専門化と集中化が進んでいる。

また、「首長部局における管理職全体の内、“部下を持つ管理職”の比率」は、市・特別区 85.1% に対し町村 82.8% であり、差異はあまりない。

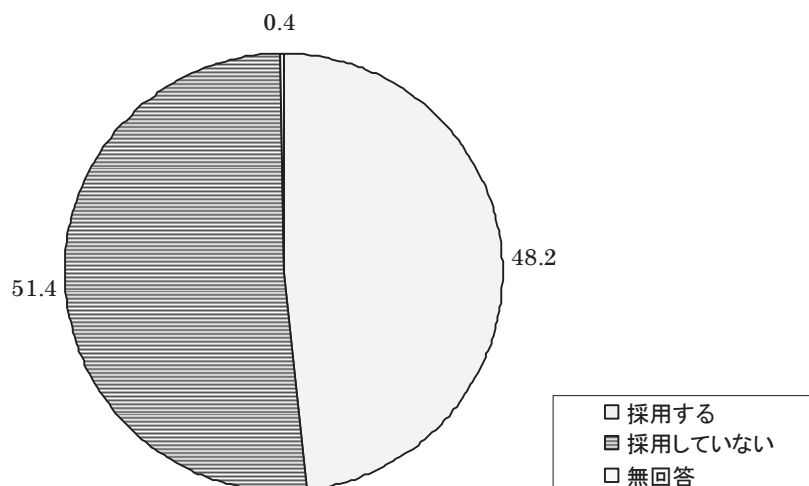
現在、地方自治体の組織においては機構のスリム化が展開しており、このためポスト数が絞り込まれ、結果として部下を持つ管理職の比率が高くなっているといえる。この点においては、組織の非効率性は回避されていると想定できよう。ただし、その一方では行政機構のスリム化によって、ひとりのラインマネジャー及びスタッフ部門の部下を抱えるマネジャーの仕事の多様性が増してきていることから、マネジャーの業務上の負荷は高まっていると考えられる。これに対する組織としてのバックアップ策が求められる時代が来ている。

### （仕事の繁忙期における組織（部・課）間の相互応援）

地方自治体の仕事はホワイトカラーの仕事が主体であり、その業務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おける業務量の増高等。）から繁忙期が付き物である。個々の団体においては定員の適正化が進み、職場での余裕はなくなりつつあることから、一時的な繁忙期に適切に対処することが重要課題となる。これを受けての対処はどのようになっているか。

結果は図のとおり、「（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 48.2%（47.7%）であり、ほぼ過半数は相互応援体制を組むが、「採用していない」も 51.4%（52.2%）である。

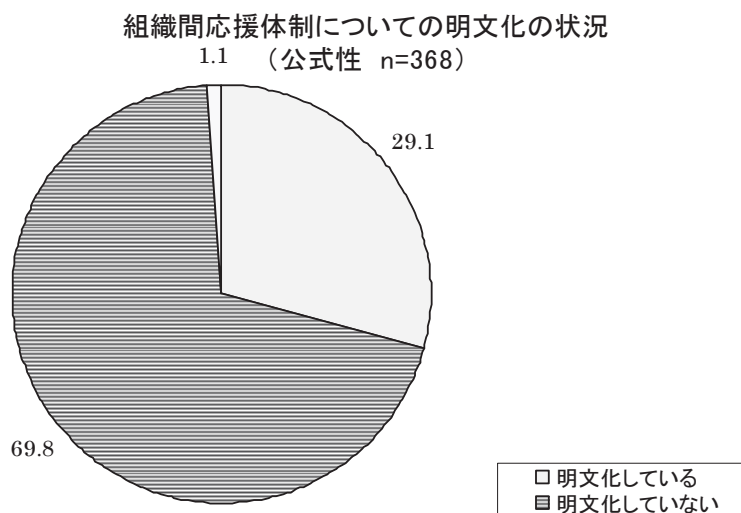
繁忙期の組織間応援体制の採用状況



「採用していない」が過半数であるが、部・課間の相互応援体制の採用はかなりの程度進展しており組織の流動性を高める動きは着実に展開しているといえる。従前のように人海戦術をとることは困難であり、今後も定数の削減を進める中では繁忙期における組織間の相互応援体制を

事前に構築しておくことは人材戦略的にもかなり重要であることから、今後、このことがさらに求められるであろう。

次に、「採用する場合の明文化の状況」であるが、これについては「(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338団体(327団体)に限定して質問した結果、「明文化している」が29.1%(37.9)を占めた。その根拠については団体によって異なるが、組織規則で規定する他、規程、要綱、要領といった形式にて定められている。



《参考 市・特別区、町村別状況》

○ 組織間の相互応援体制では、市・特別区において「(仕事の繁忙期における組織(部・課)間の相互応援体制を)採用している」が59.6%で過半数を占めており、町村を上回る採用率である。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・特別区においては37.1%と町村のそれを明らかに上回る。ともに組織の大きさ(職員数規模及び組織機構数規模)の違いが反映している。

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

上段；団体数 下段；%

	合計	採用している	採用していない	無回答
合計	763	368	392	3
	100.0	48.2	51.4	0.4
市・特別区	416	248	167	1
	100.0	59.6	40.1	0.2
町村	347	120	225	2
	100.0	34.6	64.8	0.6

問 21(1) 組織間相互応援体制について明文化していますか

上段；団体数 下段；%

	合計	明文化して いる	明文化して いない	無回答
合計	368	107	257	4
	100.0	29.1	69.8	1.1
市・特別区	248	92	155	1
	100.0	37.1	62.5	0.4
町村	120	15	102	3
	100.0	12.5	85.0	2.5

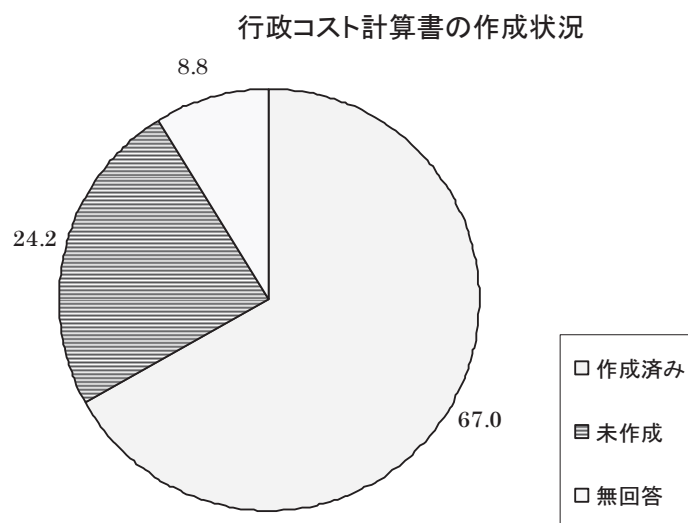
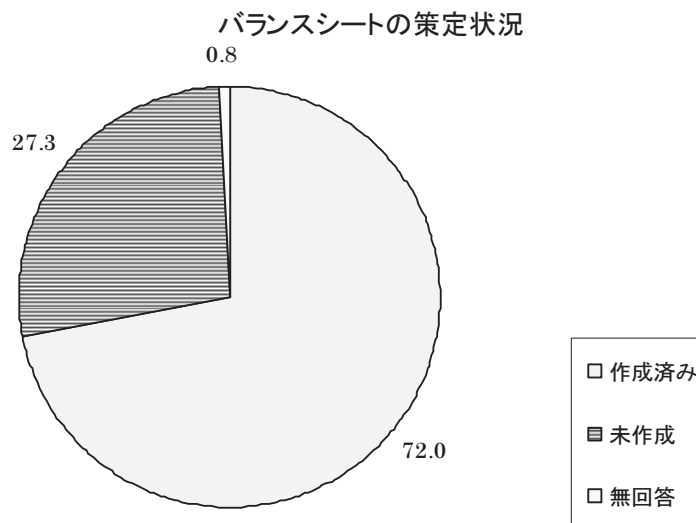
## < 財政マネジメント領域 >

バランスシート及び行政コスト計算書は、従前の「現金主義・単式簿記」を基本とする公会計では把握できない資産や負債、行政サービスに要したコストなどを明らかにすることから、これからの時代の自治体経営に当たっての重要なツールとされている。

### 1 バランスシート、行政コスト計算書の作成と活用状況

#### (バランスシートの状況と行政コスト計算書の作成等状況)

バランスシートについては作成済みが72.0%、行政コスト計算書は67.0%が作成済みである。共に7割を超える策定率であり、地方自治体の会計制度として浸透するにいたっている。



なお、作成済みのバランスシートにおける代表的指標（流動比率、純債務額、普通会計における資産合計額、減価償却費累計額）の状況であるが、それぞれの平均値は次のとおりである。

- ・普通会計における流動比率 153.7%
- ・普通会計における純債務額 40,040 百万円
- ・普通会計における資産合計額 196,042 百万円
- ・減価償却費累計額 52,613 百万円

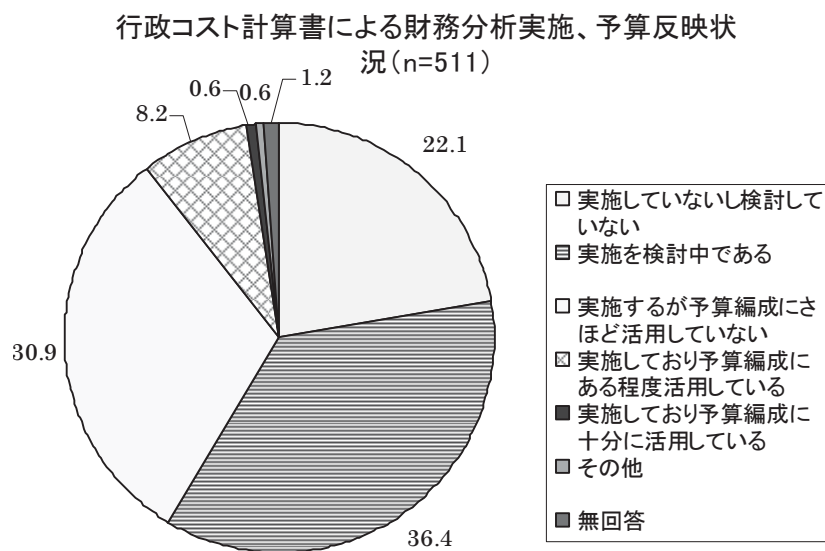
以上の値から見ると、回答団体の平均的な財政規模はかなり大きい。

### （行政コスト計算書による財務分析と予算への活用状況）

行政コスト計算書の財務分析については、最多は「実施することを検討中である」の 36.4%、そして「実施するが予算編成にさほど活用していない」が 30.9%とこれに次ぐ。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 22.1%の団体が挙げた。

次に、行政コスト計算書による財務分析を実施する団体における活用状況であるが、これは全回答団体（511 団体）の内の 40.3%が活用していることとなったが、これについてすでに分析している団体（511 団体）を母数にして捉えると、「実施するが予算編成にさほど活用していない」団体が 77%と大半を占めることになる。一方、「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十分に活用している」はそれぞれ 20%、1%と少ない。

以上のことから見て、行政コスト計算書に基づく財務分析は今の時点では予算編成への活用はあまり展開していないなど、十分に行われていない。



### 《参考 市・特別区、町村別状況》

#### ○（バランスシートの状況と行政コスト計算書の作成等状況）

バランスシートと行政コスト計算書の双方を「作成済み」とする団体は、市・特別区において明らかに多い。今後は、町村においても行政活動の効率性を高める方向に向かうことが避けられず、行政コスト計算書を作成する町村が増えることが想定される。



問 24(1) バランスシートの作成状況

上段；団体数 下段；%

	バランスシート				行政コスト計算書			
	合計	作成済み	未作成	無回答	合計	作成済み	未作成	無回答
合計	763	549	208	6	763	511	185	67
	100.0	72.0	27.3	0.8	100.0	67.0	24.2	8.8
市・特別区	416	379	37	0	416	377	32	7
	100.0	91.1	8.9	0.0	100.0	90.6	7.7	1.7
町村	347	170	171	6	347	134	153	60
	100.0	49.0	49.3	1.7	100.0	38.6	44.1	17.3

○（行政コスト計算書による財務分析と予算への活用状況）

最多意見の「実施することを検討中である」は町村の方が採り上げることがやや多い。これに次ぐものは「実施するが予算編成にさほど活用していない」で、市・特別区において 10 ポイント強多い。なお、「実施していないし検討していない」はほとんど差異がない。これらの結果にも明らかなように、行政コスト計算書の財務分析での活用がどのように展開するのか、会計制度改革の進行ともあいまって関心もたれる。

問 25 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

上段；団体数 下段；%

	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	511	113	186	158	42	3	3	6
	100.0	22.1	36.4	30.9	8.2	0.6	0.6	1.2
市・特別区	377	83	132	127	29	1	3	2
	100.0	22.0	35.0	33.7	7.7	0.3	0.8	0.5
町村	134	30	54	31	13	2	0	4
	100.0	22.4	40.3	23.1	9.7	1.5	0.0	3.0

## < 行政サービス領域 >

### 1 事務事業の現況

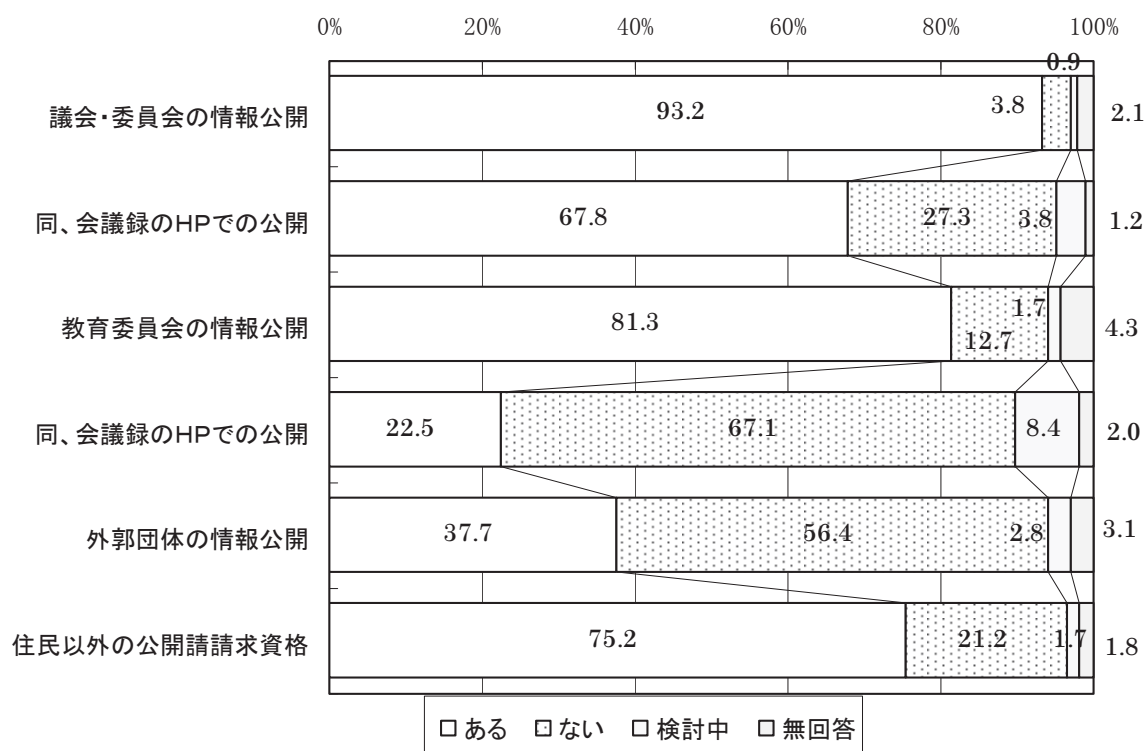
以下の点に関する事務事業状況を尋ねた。

- ①透明性（情報公開）確保      ②サービス一般      ③子育て全般・教育
- ④庁内情報化

個別の結果は以下のとおりである。

#### ①透明性（情報公開）の確保状況

透明性の確保は行政運営上の必須事項であるが、この点については図のとおりで、全体として住民に対する説明責任を果たす地方自治体の姿勢が強く現れている。特に議会・委員会に関する情報公開においては、「ある」とする団体が **93.2%** を占める。また、教育委員会については「ある」が **81.3%** であり、同様の傾向となっている。なお、教育委員会は、以前から議会よりも遅れて展開しているが、この傾向は今回も実施比率の差となって現れている。



次に、ホームページを使って行う会議録の開示は、情報公開に比して少ない。また外郭団体の情報開示については「ある」とする団体が **37.7.0%** を占めたが、その進展度合いは議会や教育委員会等に比し少ない。

なお、住民以外による公開請求を認める団体は **75.2%** と多く、地方自治体全般に浸透している。

また、前回調査結果との比較では、今回は町村の構成ウエイトが高いという構成上の特性がある中で「ある」の比率自体はほとんど変動していない。それどころか、中には住民以外の公開請求（73.9%から75.2%）のように増加しているものがある。よって、これらのことから総合的に見ると、情報開示について取り組む姿勢は一程度の進展を見せていると思われる。この2年間における進展には確かなものがある。

地方自治の時代では、情報公開を通じた透明性のある行政運営が指向されるが、この点において情報インフラとしてのインターネット及び同技術を使えば、投資コストを小さくして情報開示ができるため、今後の進展も期待できる。

### 《参考 市・特別区、町村別状況》

○ 市・町村別の比較では、以下に示す各表共通して、町村よりも市・特別区において実施する団体の比率が高くなっている。これにはいくつかの理由が想定される。一例として、住民意識に関連しては、住民の地方自治体そのものに対して抱く意識の差、住民と自治体との間の心理的距離、親近感の差、住民ニーズの違い等々、公共施設に関してはその数の多さ等が挙げられる。したがって、この結果をもって、一概に町村の方が住民に対する情報開示について後ろ向きであり問題を抱えているという指摘は当たらないであろう。

#### 問 26①1 議会・委員会の情報公開

上段；団体数 下段；%

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	763	711	29	7	16
	100.0	93.2	3.8	0.9	2.1
市・特別区	416	408	5	0	3
	100.0	98.1	1.2	0.0	0.7
町村	347	303	24	7	13
	100.0	87.3	6.9	2.0	3.7

#### 問 26①11 議会・委員会の会議録のHPでの公開

上段；団体数 下段；%

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	763	517	208	29	9
	100.0	67.8	27.3	3.8	1.2
市・特別区	416	379	29	5	3
	100.0	91.1	7.0	1.2	0.7
町村	347	138	179	24	6
	100.0	39.8	51.6	6.9	1.7

問 26②2 教育委員会の情報公開

上段；団体数 下段；%

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	763	620	97	13	33
	100.0	81.3	12.7	1.7	4.3
市・特別区	416	368	30	5	13
	100.0	88.5	7.2	1.2	3.1
町村	347	252	67	8	20
	100.0	72.6	19.3	2.3	5.8

問 26②21 教育委員会の会議録のHPでの公開

上段；団体数 下段；%

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	763	172	512	64	15
	100.0	22.5	67.1	8.4	2.0
市・特別区	416	148	222	39	7
	100.0	35.6	53.4	9.4	1.7
町村	347	24	290	25	8
	100.0	6.9	83.6	7.2	2.3

問 26③ 外郭団体の情報公開

上段；団体数 下段；%

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	763	288	430	21	24
	100.0	37.7	56.4	2.8	3.1
市・特別区	416	209	185	11	11
	100.0	50.2	44.5	2.6	2.6
町村	347	79	245	10	13
	100.0	22.8	70.6	2.9	3.7

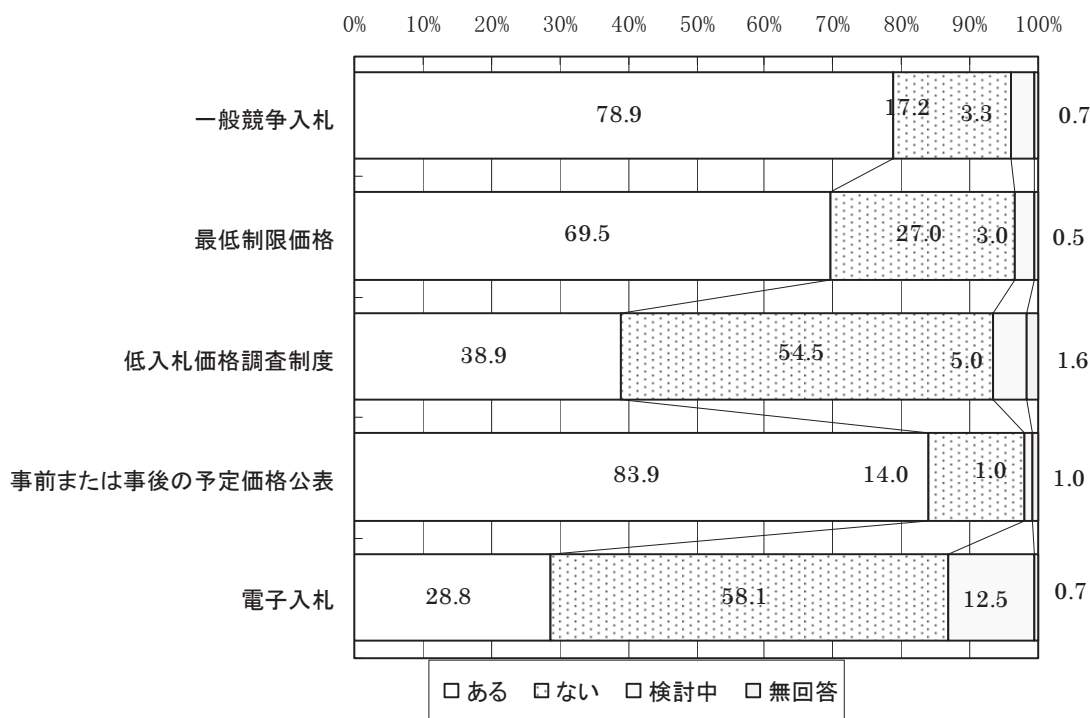
問 26④ 住民以外の公開請求資格

上段；団体数 下段；%

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	763	574	162	13	14
	100.0	75.2	21.2	1.7	1.8
市・特別区	416	349	57	6	4
	100.0	83.9	13.7	1.4	1.0
町村	347	225	105	7	10
	100.0	64.8	30.3	2.0	2.9

②業務効率化への対応状況

業務効率化のための対処状況は次の図のとおりである。



入札関係の透明性では、一般競争入札は 78.9% (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 69.5% (64.7%) と 2/3 を上回る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 83.9% (85.6%) と大半の団体で採られていること、等から見て総じてかなりの水準にある。

また、低入札価格調査制度(注 1)と電子入札への取り組みに関しては、それぞれ 38.9% (36.3%)、28.8% (23.9%) の実施率である。これは今回調査における回答団体の中の町村構成比率の高まりを踏まえると、確実に浸透していることを示すものである。透明性と効率性を追求する行政運営への取り組みが進展している。

注1；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。

### 《参考 市・特別区、町村別状況》

○ 以下の各表共通で、市・特別区の方が町村よりも明らかに実施団体比率が高い。これは、市・特別区において組織規模が大きく、職員数が多いため入札に関する専門部署を置きやすいなど、いわゆる水平的な分業が容易であることや、専門能力のある人材を育成・確保しやすいこと、そして住民側の透明性確保と説明責任の発揮に対する期待値が高いこと、などが背景にあると思われる。

問 26⑤ 一般競争入札 上段；団体数 下段；%

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	763	602	131	25	5
	100.0	78.9	17.2	3.3	0.7
市・特別区	416	395	15	5	1
	100.0	95.0	3.6	1.2	0.2
町村	347	207	116	20	4
	100.0	59.7	33.4	5.8	1.2

問 26⑥ 最低制限価格 上段；団体数 下段；%

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	763	530	206	23	4
	100.0	69.5	27.0	3.0	0.5
市・特別区	416	329	80	7	0
	100.0	79.1	19.2	1.7	0.0
町村	347	201	126	16	4
	100.0	57.9	36.3	4.6	1.2

問 26⑦ 低入札価格調査制度 上段；団体数 下段；%

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	763	297	416	38	12
	100.0	38.9	54.5	5.0	1.6
市・特別区	416	211	183	21	1
	100.0	50.7	44.0	5.0	0.2
町村	347	86	233	17	11
	100.0	24.8	67.1	4.9	3.2

問 26⑧ 事前または事後における予定価格の公表

上段；団体数 下段；%

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	763	640	107	8	8
	100.0	83.9	14.0	1.0	1.0
市・特別区	416	398	17	1	0
	100.0	95.7	4.1	0.2	0.0
町村	347	242	90	7	8
	100.0	69.7	25.9	2.0	2.3

問 26⑨ 電子入札

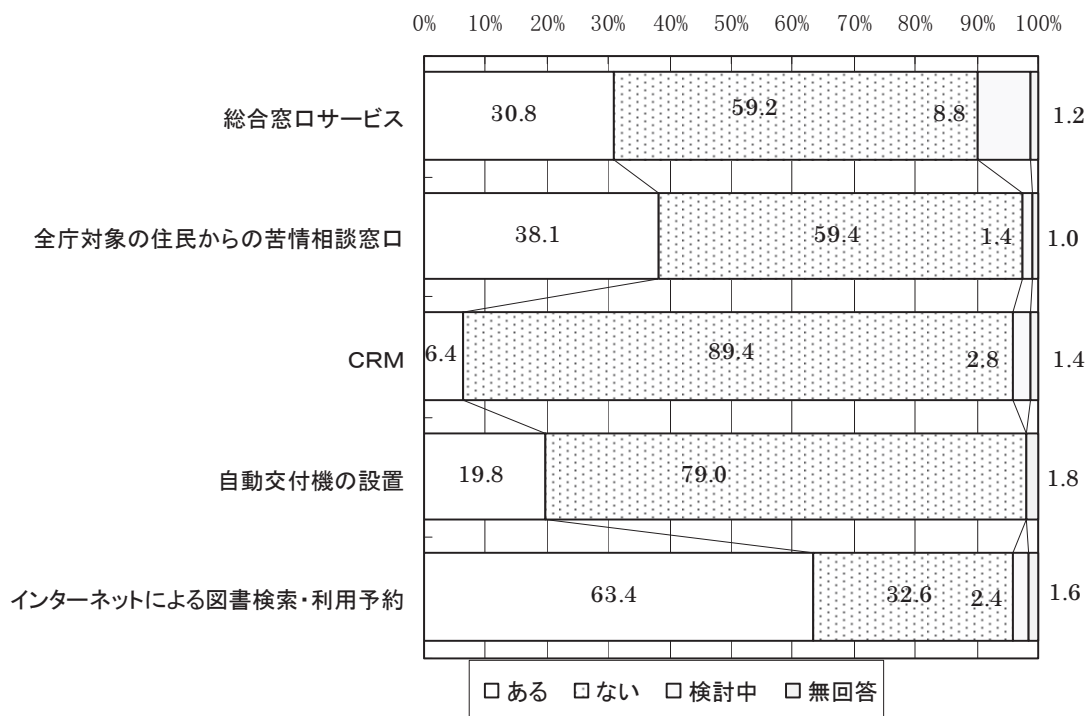
上段；団体数 下段；%

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	763	220	443	95	5
	100.0	28.8	58.1	12.5	0.7
市・特別区	416	183	171	62	0
	100.0	44.0	41.1	14.9	0.0
町村	347	37	272	33	5
	100.0	10.7	78.4	9.5	1.4

③窓口関連の行政サービス等

メニュー別の行政サービス状況は次に示すとおりである。まず、「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2）」「自動交付機の設置」については、「ある」とした団体は、それぞれ30.8%、38.1%、6.4%、19.8%であり、各項目ともに半数以下の浸透状況である。とりわけCRMはその浸透度は低い。後述する市・特別区、町村別のクロス集計の結果に認められるように、町村等の小規模団体ではさほど浸透していないことが、このような結果をもたらせているといえる。

町村では、これらのサービスについての利用頻度が少ない場合が想定されるが、このような場合、投資コストが嵩み投資効果が低いこととなる。



また、自動交付機の設置台数は導入済みの151団体の平均では3.8台（2.9台）である。

なお、以上の結果を前回結果と比較すると、「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」「自動交付機の設置」については、「ある」とした団体は、それぞれ33.7%、38.0%、5.5%、19.0%である。あまり大きくは変化していない。

注2；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

次に、インターネットを用いた「図書検索・利用予約」については、実施状況は過半を越える。これは利用頻度が一定程度以上見込めること、利用者側の満足度が高いことから、投資効率と投資効果が高いことによるものであろう。なお前回調査の結果との比較では、63.1%であることからほとんど変化していない。

#### 《参考 市・特別区、町村別状況》

○ 次の各表に見るとおり、市・特別区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・特別区と町村では大きく開きがある。これには、人口条件や地理的条件の違いが大きく影響している。



問 26②1 総合窓口サービス

上段；団体数 下段；%

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	763	235	452	67	9
	100.0	30.8	59.2	8.8	1.2
市・特別区	416	152	208	51	5
	100.0	36.5	50.0	12.3	1.2
町村	347	83	244	16	4
	100.0	23.9	70.3	4.6	1.2

問 26②2 全庁対象の住民からの苦情相談窓口

上段；団体数 下段；%

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	763	291	453	11	8
	100.0	38.1	59.4	1.4	1.0
市・特別区	416	206	201	4	5
	100.0	49.5	48.3	1.0	1.2
町村	347	85	252	7	3
	100.0	24.5	72.6	2.0	0.9

問 26②3 CRMの状況

上段；団体数 下段；%

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	763	49	682	21	11
	100.0	6.4	89.4	2.8	1.4
市・特別区	416	41	351	18	6
	100.0	9.9	84.4	4.3	1.4
町村	347	8	331	3	5
	100.0	2.3	95.4	0.9	1.4

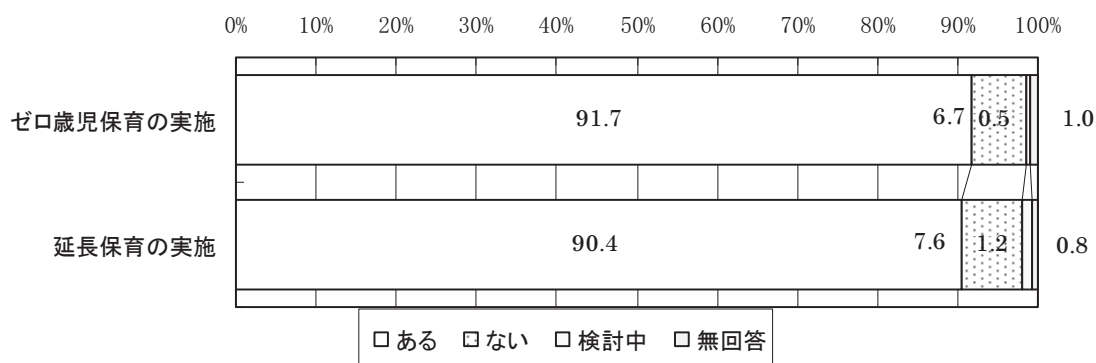
問 26②5 インターネットによる図書検索・利用予約

上段；団体数 下段；%

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	763	484	249	18	12
	100.0	63.4	32.6	2.4	1.6
市・特別区	416	359	47	5	5
	100.0	86.3	11.3	1.2	1.2
町村	347	125	202	13	7
	100.0	36.0	58.2	3.7	2.0

#### ④子育て全般、教育関係

ゼロ歳児保育の実施、延長保育の実施、そして乳幼児医療費助成上限年齢（入院、通院で異なる場合、年齢の高い方）についてであるが、ゼロ歳児保育の実施、延長保育の実施に関しては 9割の団体が実施しており、一般サービス化している。そして、乳幼児医療費助成上限年齢は平均値で 11.0 歳であった。



なお、以上についての市・特別区と町村別の状況は次の表のとおりである。

	市・特別区	町村
ゼロ歳児保育の実施比率(%)	97.6	84.7
延長保育の実施比率(%)	96.4	83.3
乳幼児医療費助成上限年齢(歳)	10.33	11.82

次に、市・特別区、町村立学校における少人数学級への取り組みは 66.3%の団体（のべ 506 団体）が実施中である。全体平均（のべ 693 団体）での少人数学級への取り組み実施率は、対学級数では算術平均で 24.5%、実施する 506 団体に限ったときの平均実施率は算術平均で 33.5%である。また教師（非常勤講師等）独自採用の点は 47.8%とほぼ半数の団体が実施中である。これらについても、既に一般施策となっていることが分かる。

その他、子育て全般、教育関係全般については、次のとおりである。全体平均及び市・特別区と町村の結果からは、団体の人口規模を反映した効率化が認められる結果となった。ただし、この効率化が教育サービスの水準を判断する上で、どのように影響するかは判断が分かれる。

	平均値(人)	回答団体数	平均値	
			市・特別区	町村
就学前児童数	3597.5	745	5,997.3	628.4
市区町村立保育所保育士数	92.4	733	146.4	24.5

	平均値(人)	回答団体数	平均値	
			市・特別区	町村
市区町村立保育所定員	693.9	737	1,057.5	235.6
保育待機児童数	17.7	740	30.2	2.1
児童福祉施設定員	1023.4	736	1,616.1	278.1
市区町村立小学校教員数	250.6	754	400.9	68.6
市区町村立小学校児童数	4102.7	757	6,838.4	818.2
市区町村立中学校教員数	143.8	753	228.9	40.4
市区町村立中学校生徒数	1969.5	756	3,247.8	430.3

《参考 市・特別区、町村別状況》

○ おおむね市・特別区において実施率が高くなっている。

問 26③1 ゼロ歳児保育の実施 上段；団体数 下段；%

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	763	700	51	4	8
	100.0	91.7	6.7	0.5	1.0
市・特別区	416	406	7	2	1
	100.0	97.6	1.7	0.5	0.2
町村	347	294	44	2	7
	100.0	84.7	12.7	0.6	2.0

問 26③2 延長保育の実施 上段；団体数 下段；%

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	763	690	58	9	6
	100.0	90.4	7.6	1.2	0.8
市・特別区	416	401	11	3	1
	100.0	96.4	2.6	0.7	0.2
町村	347	289	47	6	5
	100.0	83.3	13.5	1.7	1.4

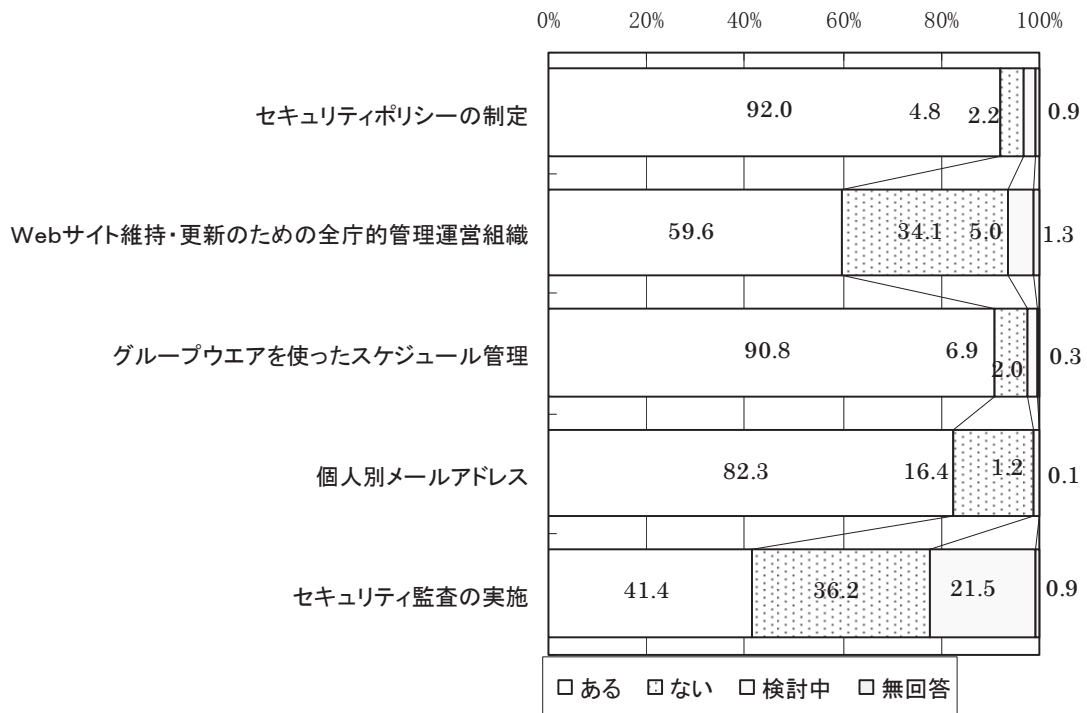
問 26④3 市・町村立学校における教師(非常勤講師等)の独自採用

上段；団体数 下段；%

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	763	365	364	2	32
	100.0	47.8	47.7	0.3	4.2
市・特別区	416	202	199	1	14
	100.0	48.6	47.8	0.2	3.4
町村	347	163	165	1	18
	100.0	47.0	47.6	0.3	5.2

⑤ 庁内情報化の状況

結果は図に示すとおり、セキュリティ監査の実施を除いたすべての項目で「ある」が過半数を占める。特に「セキュリティポリシーの制定」「グループウェアを使ったスケジュール管理」「職員ひとりずつの個人別メールアドレス」は8割を上回る。既にインターネット技術を前提にした仕事のやり方が職場のいたるところまで浸透していることを示す結果となった。



なお前回結果との比較では、すべての項目で数ポイントずつ「ある」が増えており、この2年間に於いて浸透してきていることを示している。

《参考 市・特別区、町村別状況》

○ 次の各表に見られるとおり、「職員ひとりずつの個人別メールアドレス」を除いて、市・特別

区における実施率が高い。ここにも規模の効果（スケールメリットのこと。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。しかしながら、投資コストの関係、投資に対する効果が目に見えやすいこともあって、その間のスケールによる格差はあまり大きくはないようである。

問 230⑨01 セキュリティポリシーの制定

上段；団体数 下段；%

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	763	702	37	17	7
	100.0	92.0	4.8	2.2	0.9
市・特別区	416	408	2	5	1
	100.0	98.1	0.5	1.2	0.2
町村	347	294	35	12	6
	100.0	84.7	10.1	3.5	1.7

問 230⑨03 Webサイト維持・更新のための全庁的管理運営組織

上段；団体数 下段；%

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	763	455	260	38	10
	100.0	59.6	34.1	5.0	1.3
市・特別区	416	265	126	21	4
	100.0	63.7	30.3	5.0	1.0
町村	347	190	134	17	6
	100.0	54.8	38.6	4.9	1.7

問 230⑨04 グループウェアを使ったスケジュール管理

上段；団体数 下段；%

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	763	693	53	15	2
	100.0	90.8	6.9	2.0	0.3
市・特別区	416	392	15	9	0
	100.0	94.2	3.6	2.2	0.0
町村	347	301	38	6	2
	100.0	86.7	11.0	1.7	0.6

問 230⑨06 職員ひとりずつの個人別メールアドレス

上段；団体数 下段；%

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	763	628	125	9	1
	100.0	82.3	16.4	1.2	0.1
市・特別区	416	341	69	6	0
	100.0	82.0	16.6	1.4	0.0
町村	347	287	56	3	1
	100.0	82.7	16.1	0.9	0.3

問 230⑨06 セキュリティ監査の実施

上段；団体数 下段；%

	合計	ある	ない	検討中	無回答
合計	763	316	276	164	7
	100.0	41.4	36.2	21.5	0.9
市・特別区	416	203	115	96	2
	100.0	48.8	27.6	23.1	0.5
町村	347	113	161	68	5
	100.0	32.6	46.4	19.6	1.4

⑥その他

衛生関連では、回答団体全体での平均像は「生活系ごみ総排出量」は 2,197 トン、「生活系ごみ 1 ヶ月収集回数」は 23.5 回、「リサイクル率」 22.8%である。

	団体数	平均値	
問 27-14 生活系ごみ総排出量	763	2197.1	t
問 27-16 リサイクル率	763	22.8	%

## 第2部 自治体経営力の状況

### 1 自治体経営力把握の方法と経営力の算出

今回の分析では、自治体経営力を、前回調査の内容を踏まえて、定性的なデータ及び定量的なデータの両側面から把握することとし、定性的側面については各質問に対する回答の結果（カテゴリデータ）を基にして捉え、定量的側面は数値データの結果を基にして捉えた。そして定性部分と定量部分の合計を「自治体経営力」として算出した。

なお、定性データに関しては「行政マネジメント領域」「人材マネジメント領域」「財政マネジメント領域」「(行政)サービス領域」及び「組織構造領域」の5つの領域より、定量データは「人的総合効率化指標」「福祉サービス水準指標」「衛生サービス水準指標」「教育サービス水準指標」及び「財政マネジメント水準指標」の5つの指標の水準により構成されるものとした。

#### **自治体経営力の構成要素大分類**

各領域、各水準指標の内容と考え方は、次のとおりである。

#### **定性的経営力側面**

○ **行政マネジメント領域**：この領域における得点は組織体としての全体的運営の評価軸となる。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する領域であり、行政マネジメント領域では、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、計画力の他に、透明性や意思決定マネジメント、評価共有性、情報化等々の点から把握する。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、情報公開等々の複数の質問分野を設定し、それぞれについてアンケート調査から得られた個別の回答結果（カテゴリデータ）に基づいて現状水準を算定する。領域の主な質問内容は次のとおりである。

#### **調査票における質問内容一覧**

##### **「計画力」**

- 問1 総合計画の策定と住民意見の反映状況
- 問2 総合計画（基本計画）とベンチマークとなる数値目標の設定状況
- 問2-1 総合計画の数値目標による進捗管理状況
- 問3 庁内における総合計画の進捗管理状況

##### **「管理力」**

- 問4 実施計画の見直し状況
- 問5 実施計画における事業の優先順位設定状況
- 問6 中期財政計画の策定状況と策定する場合の住民への公表

##### **「透明共有度」**

- 問7 包括外部監査実施状況
- 問8 内部監査での民間人登用状況
- 問9 監査結果と財政システム連動状況

##### **「評価共有性」**

- 問10 行政評価実施状況
- 問10(1) 投資的経費についての評価状況

- 問 10 (2) 評価時点
- 問 10 (3) 評価と議会
- 問 10 (4) 第三者評価の状況

#### 「意思決定マネジメント」

- 問 11 庁内最高意思決定機関の状況
- 問 11 (1) 審議や付議の内容
- 問 12 行政手続条例の状況

#### 「事務量増減対応力」

- 問 20 事務量増減と人員配置
- 問 20 (1) 変える場合の方法

#### 「業務繁閑対応力」

- 問 23① 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 23② 応援体制の明文化状況

#### 「庁内情報化」

- 問 26⑤1～5 セキュリティポリシーの制定状況、Webサイトの維持・更新のための全庁的管理運営組織、セキュリティ監査の実施等

### ○ 人材マネジメント領域

地方自治体の人事管理制度・人材育成領域について把握する領域である。複数の質問から得られた回答結果（主としてカテゴリーデータ）に基づいて現状水準を算定した。主な質問内容は次のとおりである。

#### 質問内容一覧

##### 「職場風土対応性」

- 問 17 自己申告制度の状況
- 問 18 部下等からの多面評価状況
- 問 19 職員（職場）のモラル状況

##### 「人材育成・評価力」

- 問 13 人材育成基本方針・基本形計画制定状況
- 問 14 人事評価と評価基準の公表状況
- 問 15 被評価者本人による本人評価状況
- 問 16 職員（被評価者）へのフィードバック状況
- 問 21② 評価結果に基づく昇任基準の明示化状況

##### 「人材活用力」

- 問 21① 定期異動とルール状況
- 問 21③ 昇任試験制度状況
- 問 21④ 職種転換制度状況
- 問 21⑤ 管理職中の女性管理職の状況

### ○ 財政マネジメント領域

この領域の主な質問内容は次のとおりである。

#### 質問内容一覧

##### 「公会計対応と活用」

- 問 24① バランスシートの作成状況
- 問 24⑤ 行政コスト計算書の作成状況
- 問 25 行政コスト計算書による財務分析状況

##### 「入札の透明性とコスト性」

- 問 26①5～9

### ○ （行政）サービス領域

この領域の主な質問内容は次のとおりである。



## 質問内容一覧

### 「透明性」

問 26①1～①4 議会・委員会、教育委員会、外郭団体の情報公開状況等

### 「窓口サービス」

問 26②1～②4 総合窓口サービス状況、苦情対応窓口、CRM、自動交付機の設置等

### 「子育てサービス」

問 26③1～③3 ゼロ歳児保育の実施、乳幼児医療費助成の上限年齢等

### 「教育サービス」

問 26④2 市区町村立学校における少人数学級実施の割合（対学級数）

問 26④3 市区町村立学校における教師(含む非常勤講師等)の独自採用

## ○ 組織構造領域

この領域の主な質問内容は次のとおりである。

### 質問内容一覧

#### 「組織スリム化」

問 22②、③ 首長部局の対組織1単位（課・係）あたり職員数

問 22④ 首長部局の部下を持つ管理職の数

#### 「効率性」

問 職員一人当たりの住民数

## 定量的経営力側面

自治体の経営力を評価するに際しては、地方自治体が地域住民に供給している行政サービス充実度を評価することとした。地方自治体が住民に対して供給している行政サービスは多岐に渡るため、住民にとって重要なサービスを評価対象とした。すなわち、

- ・目的別歳出に占める比率が高く地方自治体にとっての代表的なサービスといえること
- ・「データ収集が容易」かつ「自治体が主体性を発揮して行うサービス」であること。すなわち、地方自治体として実現した行政サービスであること

以上の点を踏まえ、住民にとって重要なサービスとして、民生費、衛生費、教育費に対応するサービスを評価した。このために調査票を用いて福祉サービス水準指標の他、衛生サービス水準指標、教育サービス水準指標、人的総合効率化指標を、また別に総務省のホームページの公開データにより関連指標を入手した。

なお、行政サービス水準はインプットとアウトプットの関係から捉えるものとし、具体的には、行政サービスの評価は、人やモノの投入（インプット）に対するサービス量（アウトプット）で捉えられるものとし、住民にとって多くのサービス（アウトプット）を少ないコスト（インプット）で効率的に供給することは望ましいとして評価した。

## ○ 福祉サービス水準指標

この領域の主な質問内容は次のとおりである。

### 質問内容一覧

問 27①～③ 年少人口、老年人口、人口

問 27④～⑦ 就学前児童数、市区町村立保育所保育士数、市区町村立保育所定員、保育待機児童数

社会福祉費、児童福祉費、老人福祉費・・・平成20年度市町村別決算状況調(総務省HPより。)

よりデータを入手。

福祉に対する行政サービスを評価するにあたり、「民生・児童委員数／人口」、「市町村立保育士数／就学前児童数」「保育待機児童数／市町村立保育所定員」を代表的指標として用いた。この場合、「民生・児童委員数／人口」、「市町村立保育士数／就学前児童数」は、地方自治体が供給するサービス水準を表すが、保育対象者一人当たりの保育サービス従事者の量を表していることから、その値が大きければそれだけ保育サービスが充実していると考え、この値が大きいほど福祉に対する行政サービスが充実していると考え、また「保育待機児童数／市町村立保育所定員」によって評価する行政サービスは、同サービスを受けられない児童に対する行政の対応状況であるから、その値が小さいほどサービスが充実していると考え、このため、逆方向に転換して評価した。

また、以上のサービスに対応する歳出項目は、民生費のうち「社会福祉費」、「老人福祉費」、「児童福祉費」が対応する。したがって、「社会福祉費／人口（千円）」「老人福祉費／老年人口（千円）」「児童福祉費／年少人口（千円）」についても把握し、それぞれの値が大きければそれだけ福祉サービスが充実していると考え、福祉サービス水準指標に組み込んだ。

## ○ 財政マネジメント指標

この領域の主な質問内容は次のとおりである。

### 質問内容一覧

問 22②、③ 首長部局の対組織 1 単位（課・係）あたり職員数

問 22④ 首長部局の部下を持つ管理職の数

健全化判断のための各指標の現状値（連結実質赤字比率、実質公債費比率、将来負担比率）

経常収支比率、財政力指数・・・連結実質赤字比率以降の 5 項目は平成 20 年度全市町村の主要財政指標（総務省HPより。）及び平成 20 年度市町村決算カード（総務省HPより。）よりデータを入手。

この領域では、健全化判断のための各指標（連結実質赤字比率、実質公債費比率、将来負担比率）の最新時点のデータ及び、経常収支比率と財政力指数を用いて力の水準を捉えた。なお、連結実質赤字比率、実質公債費比率、将来負担比率の 3 指標は、小さい値の方が好ましい状態を示すものであることから、逆転させたものを採用した。

## ○ 衛生サービス水準指標

この領域の主な質問内容は次のとおりである。

### 質問内容一覧

問 27⑭ 生活系ごみ総排出量

問 27⑮ 生活系ごみ 1 ヶ月の収集回数

問 27⑯ リサイクル率

清掃費・・・平成 20 年度市町村別決算状況調（総務省HPより。）よりデータを入手。

衛生や清掃に対する行政サービスの評価は「月当たりの収集サイクル」、「リサイクル率」、「清掃費/人口（千円）」を用いる。「月当たりの収集サイクル」、「リサイクル率」は収集・処理サービスであって、収集頻度が多いほど住民にとっての便益水準が高く充実している。また、リサイクル率は、サイクル率が高いほど環境に配慮した行政サービスを供給していることになる。

また、これら変数に対応する行政サービスを行うための歳出項目は、「清掃費」を採用し「清掃費/人口（千円）」として単位あたり費用に変換した。これら変数は、衛生（清掃）サービスにかかるコストを捉えたものであり、値が大きいほど住民は多くの便益を得ていると見る。

## ○ 教育サービス水準指標

この領域の主な質問内容は次のとおりである。

### 質問内容一覧

問 27⑨ 市区町村立小学校教員数

問 27⑩ 市区町村立中学校教員数

教育総務費、小学校費、中学校費・・・平成 20 年度市町村別決算状況調(総務省HPより。)よりデータを入手。

教育に対する行政サービスは、「市町村立小学校教員数/市町村立小学校児童数」、「市町村立中学校教員数/市町村立中学校生徒数」を用いて評価する。これらの値は大きいほど、教員一人当たりの受けもち児童数、生徒数が少なくなり、目が届きやすいことから教育に対する行政サービスが充実しているとみなす。

そしてこれら変数に対応する行政サービスを行うための歳出項目は教育費が該当し、その内の「教育総務費」、「小学校費」、「中学校費」が相当する。そこで、単位あたり費用として「(教育総務費+小中学校費)/児童生徒数(千円)」で捉え、児童生徒1人あたりの教育コスト(投入額)の規模から、値が大きいほど住民は多くの便益を得ていると見る。

## ○ 人的総合効率化指標

この領域の主な質問内容は次のとおりである。

### 質問内容一覧

問 27③ 人口

フェイスシート 総職員数

これについては、「人口/職員数」を用いて評価する。これらの値は大きいほど、行政サービスが充実しているとみなす。

## （「行政マネジメント領域」をはじめとする各領域の経営力水準の捉え方）

個別の地方自治体からの回答結果に基づいて、経営力の水準を捉えるために、まず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作業を経て偏差値（評価偏差点）を算出する。このようにして算出した偏差値（評価偏差点）を得点（評価粗点）として扱い、各領域につき平均点が 2.5 点となるように補正をかける。

なお、行政サービスの量にも着目し、地方自治体間の行政サービス水準を比較することを試みた。この場合、人口規模やサービスの対象者数が大きければ大きいほどサービス量も多くなるため、この影響を除いて比較することとした。すなわち、人口当たりやサービス対象者を基礎にして、それら 1 単位当たりのデータに変換し基準化した上で、どの団体が住民一人当たりやサービス対象者一人当たりでみたとき、より多くのサービス提供を行っているかを評価した。

## (財政マネジメント指標についての着眼点と考え方)

今回調査では、財政マネジメント指標は、データの入手が容易な複数の数量データを用いて作成した。具体的なデータは、連結実質赤字比率、実質公債費比率、将来負担比率、経常収支比率、財政力指数である。各指標は、まず各団体の実績値に基づいて算術平均値を求め、その後のデータ基準化を経て偏差値化することで求めた。なお、それぞれの数値は、もととなったデータが意味するものに応じて数値変換した。例えば、連結実質赤字比率、実質公債費比率は正の方向にあることが好ましく、将来負担比率、経常収支比率は数値としては小さい方向が好ましいので、数値変換にあたってはそのことを反映するデータとして作成した。

## (参考 財政マネジメント指標の状況)

回答のあった763団体について、健全化判断比率他を求めた。調査対象データは、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）であるが、それぞれの水準は、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	今回調査結果（平成22年度）		前回調査（平成20年度）	
	平均値	回答団体数	平均値	回答団体数
実質赤字比率	-3.35 %	760	-4.08 %	685
連結実質赤字比率	-14.05 %	760	-14.18 %	685
実質公債費比率	14.09 %	760	14.24 %	685
将来負担比率	92.77 %	760	118.23 %	685

注4；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」を付しており、実質黒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。

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であり、実質黒字の状態にある。また、実質公債費比率と将来負担比率は14.1%、92.8%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見て、特に問題となる水準にはない。

なお、「市・町村別」では市・特別区と町村の間には指標上大きな差はなかった。

財政健全化判断指標	今回調査結果（平成 22 年度）		前回調査（平成 20 年度）	
		町村の平均値	市・特別区の平均値	町村の平均値
実質赤字比率	-2.08 %	-4.87 %	-3.79 %	-4.51 %
連結実質赤字比率	-13.30 %	-14.94 %	-14.03 %	-14.40 %
実質公債費比率	13.03 %	15.37 %	13.36 %	15.58 %
将来負担比率	104.42 %	78.84 %	121.35 %	113.18 %

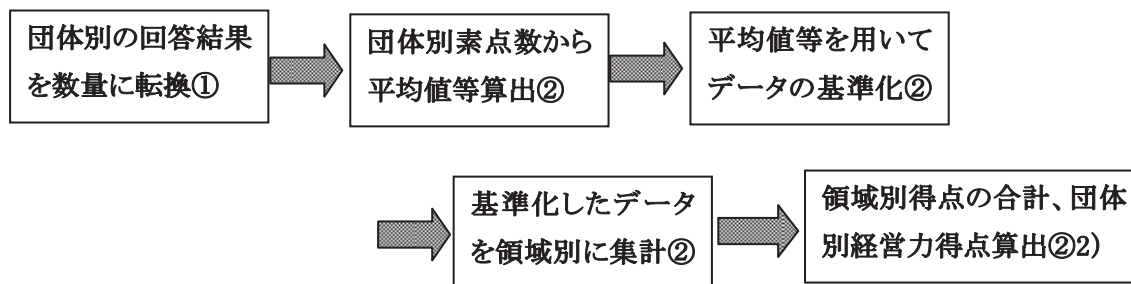
また、その他の代表的な財政指標も別に収集したが、経常収支比率は 90%弱と財政構造の弾力性は少ない。財政力は財政の自立の点では、ゆとりはあまりない。公債費による財政負担には特に問題はない。なお、「市・町村別の状況」は、次々表に見るとおりである。

財政指標	今回調査結果（平成 22 年度）		前回調査（平成 20 年度）	
	平均値	回答団体数	平均値	回答団体数
経常収支比率	89.74 %	760		
起債制限比率	10.94 %	762		
標準財政規模	17,026 百万円	760		
財政力指数	0.59	760		

財政指標	今回調査結果（平成 22 年度）		前回調査（平成 20 年度）	
		町村の平均値	市・特別区の平均値	町村の平均値
経常収支比率	91.56 %	88.04 %		
起債制限比率	11.11 %	10.72 %		
標準財政規模	27,611 百万円	4,362 百万円		
財政力指数	0.69	0.46		

## (経営力評価の具体的な内容とステップ)

自治体経営力は、次の流れ図に示すステップを経て算出する。



① 調査票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。数量への転換方法は、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、その程度を反映するようにして転換する。

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意味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、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については、点数「0」を与えた。

② こう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。この素点数は次の図に示すステップを踏んで点数化しまとめる。

- 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、各領域につき平均点が2.5点となるように算出する。
- 2) 領域別に重みを設定し全体の合計得点を算出する。
- 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。

## (経営力算出のフロー)

自治体経営力の算出は、前回調査における手法を基本として次に示すとおり線形（直線型のこと。）に捉え総合評価とした。ただし、総合評価の算出に際して、定性的経営力得点と定量的経営力得点の比率を60%：40%とした。

**(各自治体における) 自治体経営力の値 = (各自治体における) 各領域別の得点の合計**

**6割を定性的経営力得点、4割を定量的経営力得点が占める。**

定性的経営力得点と定量的経営力得点の比率は、具体的には次のとおり領域間の重み付けを行



い推計した。

領域項目	重み
行政マネジメント領域	25
人材マネジメント領域	10
財政マネジメント領域	5
サービス度	15
組織構造領域	5
人的総合効率化指標	5
福祉サービス水準指標	10
衛生サービス水準指標	5
教育サービス水準指標	10
財政マネジメント水準指標	10
自治体経営力総合点	100

またそれぞれの得点の構成要素は次のとおりとし、構成要素のそれぞれについて加算することで各領域の得点としたが、定量的データについては行政サービス水準及び財政マネジメントの水準を把握するために明示的に取り扱った。

<p>自治体経営力は、定性的経営力が 5 構成要素、定性的経営力が 5 構成要素の合計 10 構成要素より成立している。それぞれの領域の構成内容（下部構造）は次のとおりである。</p> <p>各自治体における</p> <p>定性的経営力得点＝行政マネジメント領域+人材マネジメント領域+財政マネジメント領域+  (行政)サービス領域+組織構造領域</p> <p>領域別構成質問要素</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 行政マネジメント領域 <ul style="list-style-type: none"> <li>「計画力」 「管理力」 「透明共有度」 「評価共有性」</li> <li>「意思決定マネジメント」 「事務量増減対応力」</li> <li>「業務繁閑対応力」 「庁内情報化」</li> </ul> </li> <li>○ 人材マネジメント領域 <ul style="list-style-type: none"> <li>「職場風土対応性」 「人材育成・評価力」 「人材活用力」</li> </ul> </li> <li>○ 財政マネジメント領域 <ul style="list-style-type: none"> <li>「公会計対応と活用」 「入札の透明性とコスト性」</li> </ul> </li> <li>○ (行政)サービス領域 <ul style="list-style-type: none"> <li>「透明性」 「窓口サービス」 「子育てサービス」 「教育サービス」</li> </ul> </li> <li>○ 組織構造領域 <ul style="list-style-type: none"> <li>「組織スリム化」 「効率性」</li> </ul> </li> </ul>
---

各自治体における

定量的経営力得点＝福祉サービス水準指標＋衛生サービス水準指標＋教育サービス水準指標＋  
人的総合効率化指標＋財政水準指標

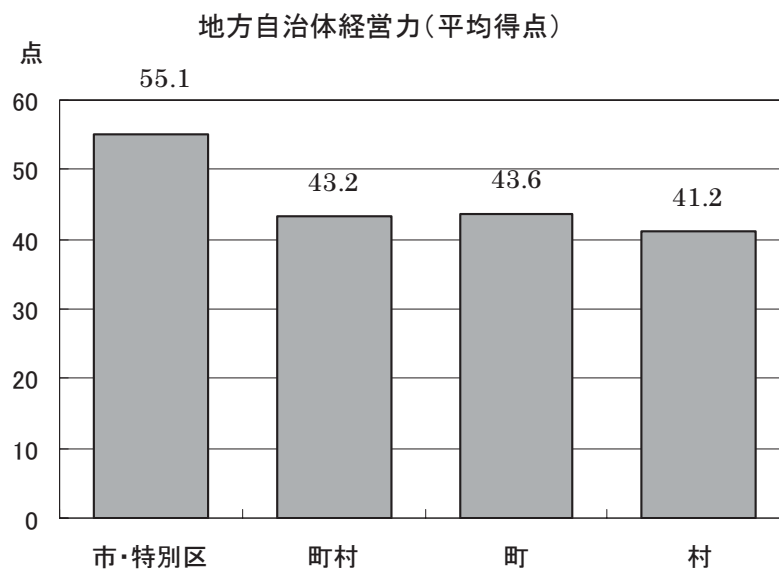


## 2 経営力の状況

(自治体経営力の評価結果)

### ① 団体別の全体結果

本調査における自治体経営力は、10 構成要素を下部構造としてもち、各構成要素はそれぞれ平均点が 2.5 点となるように算出される。また 763 団体全体での平均得点は 50.0 点となるように算出されている。ただし今回の調査では、異常値が自治体経営力に与える影響を除くため、上限値と下限値について境界値を設けた。(上限値 5.0 点、下限値 0 点。) この補正を行った後の経営力得点は全体平均で 49.7 点、この内、市・特別区が 55.1 点 (416 団体)、町村が 43.2 点 (347 団体) である。また町村別には、町 (287 団体) 43.6 点、村 (60 団体) 41.2 点となった。



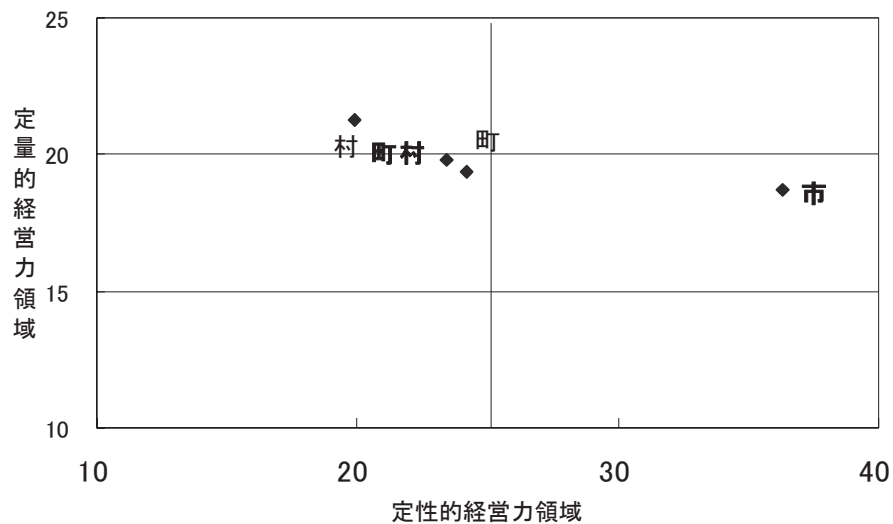
総合的に見ると市・特別区は町村よりも自治体経営力が高い水準にあるとの結果になった。また、町村間では町の方が高い水準にあるとの結果である。ただし、その間の格差は市・特別区と町の間との差ほどには大きくない。よって、自治体経営力は市・特別区のグループと町村のグループで大別される。以上の結果は、前回調査と同じである。

今回の分析では、既述のとおり、行政サービス水準及び財政マネジメントの定量的側面を示す代替的な指標を多く採り入れ算出した。(前回調査は、自治体経営力の算定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を中心にして扱い、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の実態を横断的かつ客観的に把握することは手法上困難であり、かつ全地方自治体を調査対象とする本調査にはなじまないことから、明示的に取り入れなかった。)

(領域別結果)

全体結果について定性的経営力領域と定量的経営力領域に区分けして示すと次の図のとおりである。市・特別区のグループと町村のグループとの間で差異が現れたが、これは定性的経営力領域における町村の低位評価を反映したものであり、定量的経営力領域では市・特別区と町村の間に目立つほどの差異は生じていない。

自治体経営力(自治体区分別)

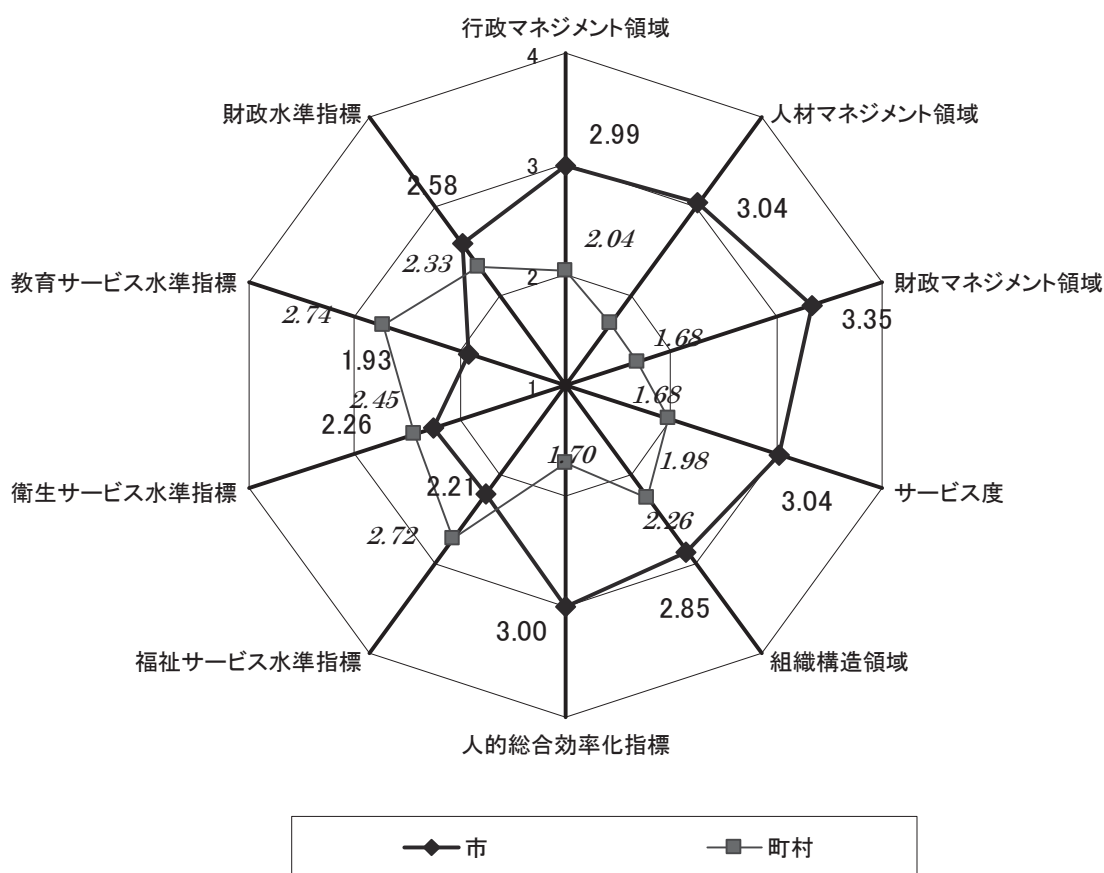


	定性的経営力領域	定量的経営力領域	合計
市・特別区	36.3	18.7	55.1
町村	23.4	19.8	43.2
町	24.2	19.4	43.6
村	19.9	21.3	41.2

## ② 10 構成要素別の結果

自治経営力を構成する 10 構成要素別の状況をレーダーチャートに示した。これに見るとおり、10 の評価領域のすべてにおいて市・特別区と町村の間に差異があるが、行政マネジメントから人的効率化指標までの 6 指標では市・特別区において高く、福祉サービス水準指標から教育サービス水準指標までの 3 指標では町村において高いという特性がある。

図 自治体経営力の状況(自治体区分別)



素得点の評価要素1項目あたり平均値(素得点から換算)	定性的経営力領域					定量的経営力領域				
	行政マネジメント領域	人材マネジメント領域	財政マネジメント領域	サービス度	組織構造領域	人的総合効率化指標	福祉サービス水準指標	衛生サービス水準指標	教育サービス水準指標	財政水準指標
全体	2.55	2.42	2.59	2.56	2.58	2.50	2.44	2.35	2.30	2.47
市・特別区	2.99	3.04	3.35	3.04	2.85	3.00	2.21	2.26	1.93	2.58
町村	2.04	1.68	1.68	1.98	2.26	1.70	2.72	2.45	2.74	2.33
町	2.13	1.74	1.79	2.02	2.25	1.90	2.66	2.41	2.60	2.33
村	1.64	1.40	1.16	1.82	2.27	1.20	3.04	2.62	3.39	2.34
参考;素得点	行政マネジメント領域	人材マネジメント領域	財政マネジメント領域	サービス度	組織構造領域	人的総合効率化指標	福祉サービス水準指標	衛生サービス水準指標	教育サービス水準指標	財政水準指標
全体	20.4	7.3	5.2	10.2	2.6	2.5	14.6	7.0	6.9	12.3
市・特別区	23.9	9.1	6.7	12.2	2.9	3.0	13.2	6.8	5.8	12.9
町村	16.3	5.0	3.4	7.9	2.3	1.7	16.3	7.3	8.2	11.7
町	17.0	5.2	3.6	8.1	2.3	1.9	15.9	7.2	7.8	11.7
村	13.1	4.2	2.3	7.3	2.3	1.2	18.2	7.9	10.2	11.7

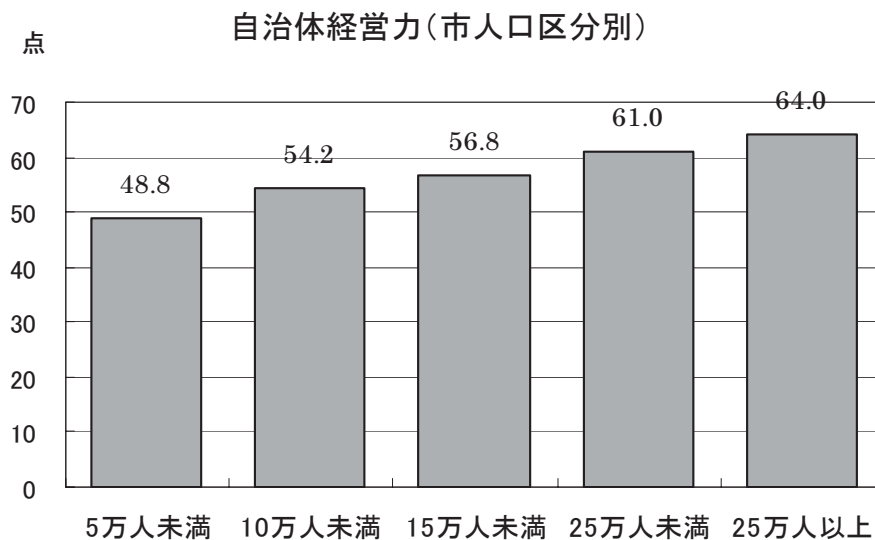
このような結果となった背景には、既に記した組織特性がある。すなわち、組織規模が小さい団体では、その都度の判断と運用で調整が運びやすく、かつ顔をあわせて調整することが比較的容易であったりするが、組織規模が大きくなると水平方向及び垂直方向に分業が進み、組織間の壁が高くなり、その分調整コストが増す。したがって、これを防ぐため事前に制度設計し運用における制度をつくり、このことにより組織のルールの特明確化と公式性を強めることが必要である。そしてこのことが組織の規模が大きいかほど組織制度及び組織運用に公式性が強く出してくることにつながり、定性的経営力領域において得点を高くすることにつながったと考えられる。

### ③ 人口規模等による評価結果

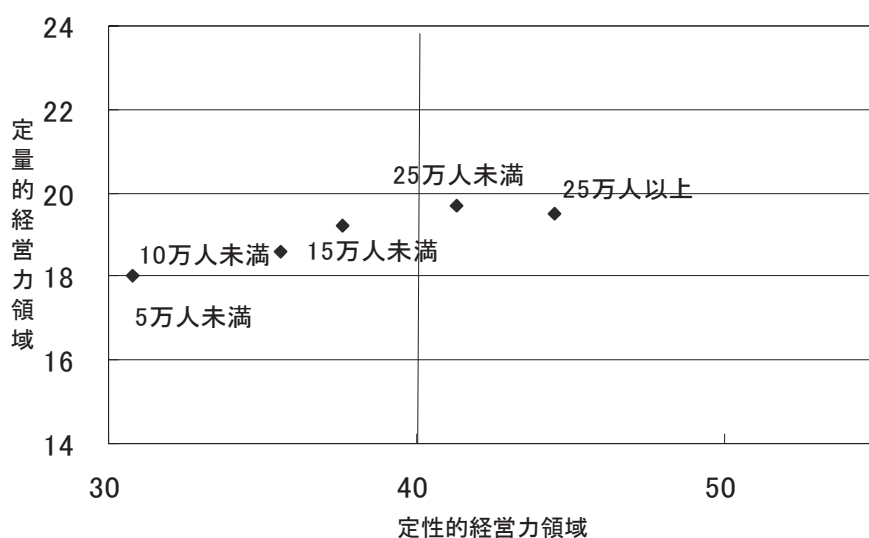
市・特別区及び町村ともに人口規模が大きい団体の方が自治体経営力の水準が高いという結果になった。以下、市・特別区及び町村について見る。

#### (市・特別区の結果)

図のとおり人口規模が大きくなるほど自治体経営力は高いが、人口規模が「(10万人以上) 15万人未満」を超えると差異はさほど認められない。



### 自治体経営力(市)



換算得点	定性的経営力領域	定量的経営力領域
5万人未満	30.8	18.0
10万人未満	35.6	18.6
15万人未満	37.6	19.2
25万人未満	41.3	19.7
25万人以上	44.5	19.5

また、定性的経営力領域についての得点は人口規模が大きいほど高く、定量的経営力領域についてはややその傾向はあるものの、はっきりとしたものとはなっていない。「定性的経営力領域」は「25万人以上」で最も高く、「定量的経営力領域」は「(15万人以上) 25万人未満」が最も高い。

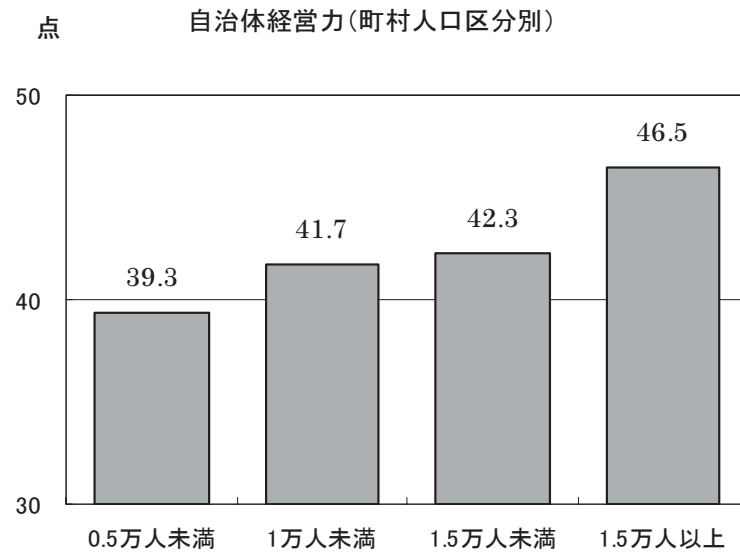
最も高い。)

次に、構成する評価領域別にはおおむね人口規模による差異が現れたが、定量的経営力領域の構成要素項目である「福祉サービス水準指標」と「教育サービス水準指標」では逆の関係が認められた。

換算得点	定性的経営力領域					定量的経営力領域				
	行政マネジメント領域	人材マネジメント領域	財政マネジメント領域	サービス度	組織構造領域	人的総合効率化指標	福祉サービス水準指標	衛生サービス水準指標	教育サービス水準指標	財政水準指標
全体	14.9	6.1	3.4	9.1	2.8	3.0	4.4	2.3	3.9	5.2
5万人未満	13.4	4.8	2.8	7.3	2.6	1.9	5.2	2.4	4.5	4.1
10万人未満	14.5	6.3	3.3	8.9	2.6	3.2	4.3	2.2	3.8	5.1
15万人未満	14.9	6.5	3.5	9.8	2.8	3.6	4.1	2.3	3.6	5.6
25万人未満	16.5	6.9	3.9	10.9	3.1	3.5	4.0	2.3	3.6	6.2
25万人以上	18.0	7.5	4.0	11.5	3.5	4.1	3.8	2.1	3.4	6.2

### (町村の結果)

町村においても人口規模が大きい方が自治体経営力は高いとの結果になった。しかし、人口規模が「(1万人以上) 1.5万人未満」の場合は、差異はさほど存在しない。



	定性的経営力領域	定量的経営力領域
0.5万人未満	17.8	21.5
1万人未満	21.7	20.0
1.5万人未満	23.2	19.1
1.5万人以上	27.4	19.1

領域別では、定性的経営力領域において、人口規模が大きい方が高位である。これは「② 10 構成要素別の結果」のところでも記したように組織内分業の展開による調整コスト増に伴う対応を反映したものと考えられる。なお、定量的経営力

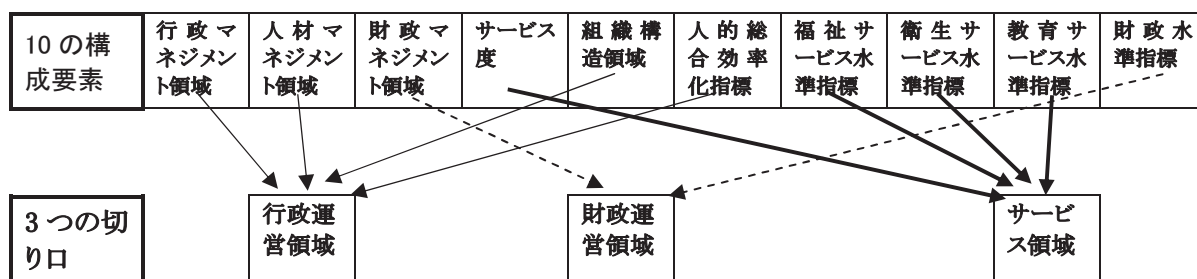
ではそのような関係性は認められなかった。

換算得点	定性的経営力領域					定量的経営力領域				
換算得点	行政マネジメント領域	人材マネジメント領域	財政マネジメント領域	サービス度	組織構造領域	人的総合効率化指標	福祉サービス水準指標	衛生サービス水準指標	教育サービス水準指標	財政水準指標
0.5万人未満	7.8	2.2	1.0	4.5	2.4	0.3	6.7	2.7	7.6	4.1
1万人未満	9.9	2.8	1.4	5.4	2.2	0.8	6.0	2.6	6.2	4.4
1.5万人未満	10.0	3.4	1.6	5.9	2.2	1.7	5.4	2.3	4.9	4.8
1.5万人以上	11.7	4.3	2.2	7.1	2.2	3.0	4.5	2.3	4.2	5.1

次に、構成する評価領域別には人口規模による差異が現れたが、定量的経営力領域の構成要素項目である市・特別区と同じく「福祉サービス水準指標」と「教育サービス水準指標」では逆の関係が認められた。

#### 参考④ 3つの切り口による評価結果

参考までに上記の切り口をもとにして3つの切り口に統合した結果を見る。3つの切り口は「行政運営領域」「財政運営領域」「サービス領域」である。それぞれの領域のデータは、次に示すとおり「定性的経営力領域」「定量的経営力領域」の領域を構成する要素を次表のとおり再統合して求めた。



	行政運営領域			合計
市・特別区	26.9			55.1
町村	17.6			43.1
町	18.2			43.6
村	14.4	5.8	20.9	41.2

結果はこの表に示すとおりであり、「行政運営領域」及び「財政運営領域」は市・特別区において高く、「サービス領域」は町村においてやや高い。ただし、「定量的経営力領域」のデータや「財政運営領域」「サービス領域」のデータは、その水準の高さを単純に住民1人当たりの予算投入額等によって代替的に捉える試みであるから、実際的水準をどの程度代表値としての的確に捉えるかについてはさらに検証する必要がある。(また、今回の分析は、実際の住民の評価結果や意見・

満足度を反映したものではないという点で制約がある。）

⑤ 調査結果に基づく好ましいレベルの水準設定とその水準にある地方自治体の比率

市・特別区と町村別の最高点及び最小点は表のとおりで、最高点及び最小点、ともに「市・特別区」が最も高い。

		経営力点
市・特別区	最高	80
	最小	30
町村	最高	70
	最小	26
町	最高	70
	最小	26
村	最高	56
	最小	30

仮に、好ましい水準をそれぞれの団体区分における第3四分位を上回るとすると、右の表のとおりで「市・特別区」での好ましい水準は62点程度、「町村」では48点以上、このうち「町」は48点、「村」では46点となる。

「市・特別区」で62点を超過する団体数は

市・特別区	第1四分位	49.1
	第2四分位	54.3
	第3四分位	61.7
町村	第1四分位	38.0
	第2四分位	42.9
	第3四分位	47.6
町	第1四分位	38.9
	第2四分位	43.4
	第3四分位	47.9
村	第1四分位	35.6
	第2四分位	39.9
	第3四分位	45.6

105団体（全体で416団体、25.2%）である。一方、「町」で48点以上とすると72団体（25.1%）、「村」で46点以上とみなすと13団体（21.6%）である。

⑥（参考）自治体経営力の信頼性について

自治体経営力は複数の質問から合成した変化量であるが、この合成指標の適切性を10領域別の点数と自治体経営力との間の因果関係から確認する。

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。相対的には衛生サービス水準指標の相関が低いだが、他の各領域と自治体経営力との間には強い相関が認められる。以上の点から判断して、この経営力を多角的に測るために設計した諸指標が、自治体経営力を測る上で一定の妥当性を有しているといえる。

行政マネジメント領域	人材マネジメント領域	財政マネジメント領域	サービス度	組織構造領域	人的総効率化指標	福祉サービス水準指標	衛生サービス水準指標
0.832	0.742	0.669	0.772	0.340	0.5340	▲0.481	▲0.077
<b>教育サービス水準指標</b>							
▲0.408	0.510						



## 今後の課題

今回調査において残された課題は、次のとおりである。

### 1 設問構成の工夫

行政マネジメント部分の質問を減じ、その他の項目の数を多くしたが、設問のバランスについてさらに検討する必要がある。

### 2 評価の総合化の工夫

今回の第2回目調査では、初回における線形（直線型）にして捉える方法に代えてウエイトをつけて加算することにより総合評価する方法を試行した。このことがもたらす精度について、さらに検討する必要がある。また、総合評価の方法として第3の方法（第1の方法は単純に線形にして総合評価する方法。第2の方法はウエイトをつけて加算し総合評価する方法。第3の方法はウエイトに代わる妥当性のある方法、一例として多変量分析による結果によって総合評価するもの。）についても、検討を加えるべきである。ただし、この場合、直感的な分かりやすさと納得性を担保するという制約のもとで行う必要がある。

### 3 構成要素についての工夫

衛生サービス水準指標において、内的な一致性は保持されているが、自治体経営力との相関関係が低くなっている。この点に関連して、より説明的な指標を模索することも検討しなければならない。

なお、前回調査において残された課題に対する改善は、次のとおりである。

### 1 設問数の点

前回調査において問題点であった質問項目数については、3割の絞り込みを行った。また絞り込まれたデータに基づく分析結果の安定性であるが、これを確認することができた。

### 2 設問構成の点

行政マネジメント部分の質問のウエイトが高すぎる点については、定量部分を多くすることで設問構成のバランスをとった。

### 3 財政領域の点

前は短期間を範囲としたデータを中心に収集分析したが、今回は財政領域に関するフローの指標と簡単なストック指標もとり入れるとともに、将来の状況も勘案した指標についても加えることができた。

# 資 料 編

地方自治体経営力実態調査票

## 地方自治体経営力実態調査票

### < ご回答にあたっての注意事項 >

1. 回答に際しては、該当する選択肢を選んでその番号に○をつけてください。なお、記入欄が設けられている場合は、具体的に数字等を書き入れてください。また数値等の回答は、平成 22 年度 4 月時点又は把握する直近時点で記入してください。
2. 回答された内容はすべて統計的に処理します。団体別の回答内容を示すことはありません。また、回答結果が本調査目的以外に使用されることもありません。
3. 回答は平成 22 年 11 月 19 日(金)までに同封の返信用封筒にてご投函ください。(返信用の切手は貼付しないでください。)
4. 調査にご協力いただいた団体には、後日、報告書をお届けします。
5. ご不明の点等がありましたら、ご面倒でも下記の担当者までお問い合わせください。

社団法人 日本経営協会 経営研究センター 田中・播本  
TEL 03-3403-1676 FAX 03-3403-1601  
eメール center@noma.or.jp

### < マネジメント領域 >

(最初に計画全般についてお聞きします。)

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。

- 1 収集するが参考とする程度である
- 2 収集し重要と判断したものについて反映している
- 3 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
- 4 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
- 5 その他 ( )

問 2 総合計画(基本計画)には目標となる数値やベンチマークに基づく水準値が設定してありますか。

- 1 目標数値等は設定していない(問3へ進んでください。)
- 2 総合計画には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
- 3 住民の意見を取り入れて目標数値等を設定しているが公開はしていない
- 4 住民の意見を取り入れて目標数値等を設定し公開している
- 5 その他 ( )

問 2(1) (「設定している」団体にお聞きします。) 決定した数値目標に照らして定期的に進捗状況を把握していますか。

- 1 数値目標に照らして進捗を把握していない
- 2 数値目標に照らして進捗を不定期ではあるが把握している
- 3 数値目標に照らして進捗を定期的に把握している
- 4 定期的に進捗を把握し、かつその結果をその他の計画に反映している
- 5 その他 ( )

問3 庁内において総合計画をどのようにして進捗管理していますか。(複数回答可能)

- |  |
|--|
| 1 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<br>2 総合計画策定の事務局担当部門が管理している<br>3 各課にて独自に管理している<br>4 特に管理することはない<br>5 その他 ( ) |
|--|

(実施計画等についてお聞きします。)

問4 実施計画の見直しはどのように行っていますか。

- |  |
|--|
| 1 計画期間中は見直さず固定している<br>2 必要な場合にローリングしている<br>3 毎年度ローリングしている<br>4 その他 ( ) |
|--|

問5 実施計画では今後採択する事業の優先順位が示されていますか。

- |  |
|--|
| 1 優先順位は設定していない<br>2 優先順位を設定することを検討中である<br>3 優先順位を設定しているものの住民へは開示していない<br>4 優先順位を設定しており庁内のみならず住民へも開示している<br>5 その他 ( ) |
|--|

問6 中期財政計画(注1)を策定していますか。策定している場合は、中期財政計画を住民へ公表していますか。

- |   |
|---|
| 1 策定していない<br>2 策定しているが庁内限りとし、住民に公表はしていない<br>3 策定し住民に公表している<br>4 その他 ( ) |
|---|

注1: 中期財政計画は総合計画における実施計画の財源を担保するものとして、中期の期間(3年程度)について策定されるものを指す。

(監査についてお聞きします。)

問7 包括外部監査を実施していますか。 1 実施していない 2 実施を検討中である 3 実施している 4 その他 ( )	問8 内部監査では監査委員に民間人(自治体OB・OGは含みません。)を登用していますか。 1 登用していない 2 登用を検討中である 3 登用している 4 その他 ( )
問9 監査結果は予算編成等の財政システムに活用していますか。 1 活用していない 2 活用することを検討中である 3 予算編成等の財政システムの参考資料としている 4 予算編成における重要資料として活用している 5 その他 ( )	

(行政評価に関してお聞きします。)

問 10 行政評価を実施していますか。実施している場合は、その内容をお答えください。

- |                                    |
|------------------------------------|
| 1 実施しておらず検討もしていない (問 11 へ進んでください。) |
| 2 実施を検討している (問 11 へ進んでください。)       |
| 3 事務事業を対象にして実施している                 |
| 4 施策と事務事業を対象にして実施している              |
| 5 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      |

問 10(1) 投資的経費事業について評価していますか。

評価対象としていますか？	評価時点は？(複数回答可)
1 している 2 していない(問 10(2)へ。)	1 事前評価 2 事中評価 3 事後評価

問 10(2) 行政評価の結果は次年度の予算編成への程度反映・活用できていますか。

- |                          |
|--------------------------|
| 1 予算編成へ反映・活用していない        |
| 2 予算編成へ反映・活用すべく検討中である    |
| 3 予算編成への反映・活用は部分的である     |
| 4 予算編成へかなり反映・活用している      |
| 5 必須情報とし、これに基づいて予算編成している |

問 10(3) 行政評価結果は議会でどのように使われていますか。

- |  |
|--|
| 1 特に報告していない                            |
| 2 報告するのみである                            |
| 3 報告のみではなく、評価結果が議会審議の場で採りあげられる等活用されている |
| 4 その他 ( )                              |

問 10(4) 事業実施担当部門以外による第三者評価を行っていますか。

- |                                   |
|-----------------------------------|
| 1 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      |
| 2 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      |
| 3 庁内に外部有識者に職員を加えた第三者評価機関を設置して評価する |
| 4 庁内に外部有識者のみによる第三者評価機関を設置して評価する   |
| 5 組織外において第三者機関による評価を行っている         |
| 6 その他 ( )                         |

(意思決定についてお聞きします。)

問 11 庁議又はこれに類する会議(例; 経営会議等)が、庁内における最高意思決定機関として明文化された上で位置づけられていますか。

- |                                |
|--------------------------------|
| 1 明文化されて位置づけられている              |
| 2 明文化されては位置づけられていない            |
| 3 最高意思決定機関はない (問 12 へ進んでください。) |

問 11(1) 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ますか。中抜きしてショートカットしたり形骸化したりしていませんか。

- |          |              |           |         |
|----------|--------------|-----------|---------|
| 1 行われている | 2 行われないことがある | 3 行われていない | 4 わからない |
|----------|--------------|-----------|---------|

問 12 行政手続条例は制定されていますか。

- 1 制定されておらずその予定はない
- 2 制定を検討中である
- 3 制定済みである

(人事・能力開発、職場の状況等についてお聞きします。)

問 13 人材育成基本計画又は基本方針がありますか。

- 1 ない
- 2 策定を検討中、又は策定中である
- 3 ある、又は既存の計画・方針を見直し中である

問 14 人事評価を実施していますか。実施している場合は、評価基準を評価される側の職員に公表していますか。

(人事評価の実施状況)

- 1 実施していない (問 17 へ進んでください。)
- 2 実施を検討中、又は制度を構築中である (問 17 へ進んでください。)
- 3 実施している

(職員に対する評価基準の職員への公表)

- 1 公表していない
- 2 評価者等の一部の職員に限定して公表している
- 3 すべての職員に対して公表している

問 15 人事評価において被評価者自身による本人評価を実施していますか。

- 1 本人 (自己) 評価制度はない
- 2 本人 (自己) 評価制度を検討中、又は構築中である
- 3 一部又は特定の職員を対象にして本人 (自己) 評価がある
- 4 すべての職員に対して本人 (自己) 評価がある

問 16 人事評価の結果は被評価者に対してフィードバックされていますか。

- 1 フィードバックされていない
- 2 フィードバックについて検討中である
- 3 一部又は特定の職員 (被評価者) に限定してフィードバックされている
- 4 すべての職員 (被評価者) にフィードバックされている

問 17 仕事上の希望、異動希望等を申告する自己申告制度を活用していますか。

- 1 自己申告制度はない
- 2 自己申告制度を検討中、又は構築中である
- 3 自己申告内容を人事部門の内部資料として位置づけている
- 4 本人と人事部門との間の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
- 5 重要な情報として位置づけ人事異動や能力開発に活用している

問 18 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。

- |   |
|---|
| 1 多面評価制度はなく実施検討の予定もない<br>2 検討中、又は構築中である<br>3 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<br>4 多くの職場上司を対象にして多面評価を実施している<br>5 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 |
|---|

問 19 職員（職場）のモラル状況を把握していますか。

- |  |
|--|
| 1 把握していない<br>2 把握することを検討中である<br>3 不定期に把握している<br>4 定期的に把握している<br>5 その他（ ） |
|--|

問 20 年度の事務量の増減・変動に応じて人員配置を変えていますか。変えている場合は、その内容についてもお答えください。

- |   |
|---|
| 1 変えていない（問 21 へ進んでください。）<br>2 変えている   |
| <b>（どのように／複数回答可）</b><br>1 各部門の責任者（管理職）に委ねている<br>2 人事部門で一元的に変えている<br>3 科学的手法等によって事務量を把握し部門別の定数を査定している<br>4 部門の定数を査定するとともに、査定結果を庁内に公開している |

問 21 以下のそれぞれについてお答えください。

	ある ↓	ない ↓	検討中 ↓
1 定期異動における明文化したルール	1	2	3
2 能力・態度評価結果に基づく明示化した昇任基準 （級別在級年数は含まない。）	1	2	3
3 昇任試験制度	1	2	3
4 職種転換制度	1	2	3
5 全管理職中の女性管理職の比率			%

<組織領域>

問 22 現時点の首長部局における部課係数ならびに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』の比率を記入してください。

- |                 |           |
|-----------------|-----------|
| 1 部及び部相当組織の数    | _____     |
| 2 課及び課相当組織の数    | _____     |
| 3 係及び係相当組織の数    | _____     |
| 4 『部下を持つ管理職』の比率 | 約 _____ % |

問 23 仕事の繁忙期における組織（部・課）間の応援体制について採用していますか。「採用している」と答えた場合、そのことを明文化していますか。「明文化している」と答えた方はその文書名について記入してください。

1 採用している
2 採用していない（問 24 へ進んでください。）

1 明文化している	文書名は、 _____
2 明文化していない	_____

<財政領域>

問 24 財政状況等についてお聞きします。

1 バランスシートの作成状況は 作成済みの場合、次の財政関連指標（2～4）の直近年度の値を記入してください。	1 作成済み 2 未作成
2 流動比率（流動資産÷流動負債×100）	_____ %
3 純債務額（地方債残高+債務負担行為額+退職給与引当金－基金残高）	_____ 百万円
4 普通会計・資産合計額	_____ 百万円
5 行政コスト計算書の作成状況は 作成済みの場合、次の財政関連指標の直近年度の値を記入してください。	1 作成済み 2 未作成
6 減価償却費累計額	_____ 百万円

問 25 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。また、その結果を次年度以降の予算に活用していますか。

1 実施していないし検討していない
2 実施することを検討中である
3 実施するが予算編成にさほど活用していない
4 実施しており予算編成にある程度活用している
5 実施しており予算編成に十分に活用している
6 その他（ _____ ）

<行政サービス領域>

（事務事業の現状についてお聞きします。）

問 26 行政サービス等の状況についてお答えください。

①透明性（情報公開）の確保についてお聞きします。

	ある	ない	検討中
1 議会・委員会の情報公開	1	2	3
1(1) 議会・委員会の会議録のホームページでの公開	1	2	3
2 教育委員会の情報公開	1	2	3
2(1) 教育委員会の会議録のホームページでの公開	1	2	3
3 外郭団体の情報公開	1	2	3
4 住民以外の公開請求資格	1	2	3
5 一般競争入札	1	2	3
6 最低制限価格	1	2	3



	ある	ない	検討中
7 低入札価格調査制度（注2）	1	2	3
8 事前または事後における予定価格の公表	1	2	3
9 電子入札	1	2	3

注2：低入札価格調査制度とは、「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を生じるため、行政が入札者の積算根拠等について調査するもの。

**②サービス一般についてお聞きします。**

	ある	ない	検討中
1 総合窓口サービス	1	2	3
2 全庁を対象とする住民からの苦情対応窓口	1	2	3
3 CRM（注3）	1	2	3
4 自動交付機の設置台数（設置されていない場合は「0」とします。）			台
5 インターネットによる図書検索・利用予約	1	2	3

注3：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

**③子育て全般についてお聞きします。**

	ある	ない	検討中
1 ゼロ歳児保育の実施	1	2	3
2 延長保育の実施	1	2	3
3 乳幼児医療費助成の対象上限年齢（入院、通院で異なる場合、年齢の高い方）			歳

**④教育についてお聞きします。**

	ある	ない	検討中
1 市区町村立小学校数			校
2 市区町村立学校における少人数学級実施の割合（対学級数）			%
3 市区町村立学校における教師(含む非常勤講師等)の独自採用	1	2	3

**⑤庁内の情報化の状況についてお聞きします。**

	ある	ない	検討中
1 セキュリティポリシーの制定	1	2	3
2 Webサイトの維持・更新のための全庁的管理運営組織	1	2	3
3 グループウェアを使ったスケジュール管理	1	2	3
4 職員ひとりずつの個人別メールアドレス	1	2	3
5 セキュリティ監査の実施	1	2	3

問 27 以下に示す事項についてお聞きします。各々について今年度4月時点、または直近時点の値を記入してください。

項目	直近年度の値
1 年少人口(0～14歳)	_____人
2 老年人口(65歳～)	_____人
3 人口	_____人
4 就学前児童数	_____人
5 市区町村立保育所保育士数	_____人

項目	直近年度の値
6 市区町村立保育所定員	_____人
7 保育待機児童数	_____人
8 児童福祉施設定員	_____人
9 市区町村立小学校教員数	_____人
10 市区町村立小学校児童数	_____人
11 市区町村立中学校教員数	_____人
12 市区町村立中学校児童数	_____人
13 民生・児童委員数	_____人
14 生活系ごみ(注4)総排出量	_____トン
15 生活系ごみ1ヵ月の収集回数	_____回
16 リサイクル率(注5)	_____%

注4: 主に家庭生活から発生する生ごみ・紙くず等を指す。

注5: 排出されるごみの総量に対する、リサイクルされている資源物の割合を指す。

リサイクル率 =  $\frac{(\text{市町村で集められたごみのうち資源として再利用される量}) + \text{集団回収量}}{(\text{全てのゴミの量} - \text{自家処理される量} + \text{集団回収量})}$

本調査に関連してご意見等がありましたら、以下にご自由にお書きください。

最後に、あなたの所属する団体およびあなたご自身について、お答えください。

所属団体名				市・区 町 村
所在地	(郵便番号 _____ )			
職員数(地方公共団体定員管理調査より)	総職員 _____人	普通会計 _____人		
	一般行政 _____人			
所属部署				
氏名		役職		
電話番号	( _____ )			

調査にご回答いただきありがとうございます。上記個人情報は、後日、報告書の概要をお届けする目的及び必要な場合の回答内容の確認に限定して利用いたします。なお、報告書の概要が不要なときは、次の欄に「レ」印を入れてください。

.....▶

概要は不要