

地方自治体の運営課題実態調査  
報告書

平成 23 年 5 月

一般社団法人 日本経営協会



## はじめに

地方分権社会における地方自治体は、いま、それぞれが一個の地方政府としてその存在感を増しつつあるところである。地方分権時代は変革・変動の時代であり、地方自治体の多くでは、これに伴う諸対応・諸改革が鋭意進められている。さらに、経営体としての自立へ向けても多くの展開が求められている。つまり、自治体組織として総合的な力量と意図が問われる時代である。

このような基本的認識のもとで、いま、地方自治体は地方自治の担い手としていかなる問題を抱え、どのように近未来を見通し、これに対してどのように計画的に対処しようとしているのか。本実態調査は、このことを包括的に把握する目的で実施した。

具体的調査テーマとしては、地方自治体が抱えている問題点等を探り、これに経営資源の要諦である職員人材についての状況や抱える問題を明らかにしようとするものである。すなわち、地方自治の時代へ対応するためには多くの解決を要する問題があり、これらを解決するためには職員個々が専門能力や創造性を発揮することが何よりも必要である。したがって、職員の専門性・創造性を高める目的で実施している制度等々についても把握することとした。

本調査は平成 23 年 3 月 11 日の東日本大震災以前に行ったものであるが、本調査の結果が、今後の行政運営の展開に資するものとして、広く地方自治体等の関係者の皆様の利用に供することができれば幸甚である。

なお、本調査に当たり、東日本大震災に見舞われた団体も含めて、多くの地方自治体の職員の皆様に回答方ご協力をいただいた。この場を借りて、心より感謝申し上げる次第である。

平成 23 年 5 月

一般社団法人 日本経営協会 行政本部経営研究センター

## 目 次

回答団体のプロフィール等	1
調査結果概要	7
調査結果	9
1 重点を置く政策課題について	9
1-1 現時点で重点を置く政策課題について	9
1-2 3～5年程度先に重要な、または重要性を増す政策課題について	12
<クロス集計結果>	17
2 地方分権等の進展を受け重点的に取り組んでいること	21
2-1 現時点に置いて重点的に取り組んでいること	21
2-2 地方分権等の進展を受け3～5年程度先に重要であり注力すべきと考える取組み	25
<クロス集計結果>	31
3 環境変化や行政運営上の諸課題に対処するため重要なこと	35
<クロス集計結果>	36
4 アウトソーシングの期待効果とその実際の効果の状況	38
4-1 アウトソーシングする際に期待した効果	38
4-2 現時点でのアウトソーシング効果	39
<クロス集計結果>	42
5 人事に関する問題事項の状況	45
5-1 現時点の人事に関する問題事項	45
5-2 特に重要な問題(3つまで)	46
<クロス集計結果>	47
6 3～5年先に職員が発揮すべき重要な能力	49
<クロス集計結果>	51
7 職員の専門性・創造性を高める目的で実施中の制度	53
<クロス集計結果>	55
まとめにかえて	59
資料編	61
調査票	62
主なクロス集計結果	68

## 回答団体のプロフィール等

### (調査対象団体)

本調査は、平成 23 年 2 月時点の全国の地方自治体（東京都特別区を含み、都道府県・政令市は除く。）1,730 団体を対象に実施した。

### (調査方法、回収状況)

質問紙調査法により実施。調査票を各団体に宛てて郵送し、郵送法にて回収。

調査票の発送・回収期日及び回収状況は次のとおりである。

調査票発送；平成 23 年 2 月 22 日

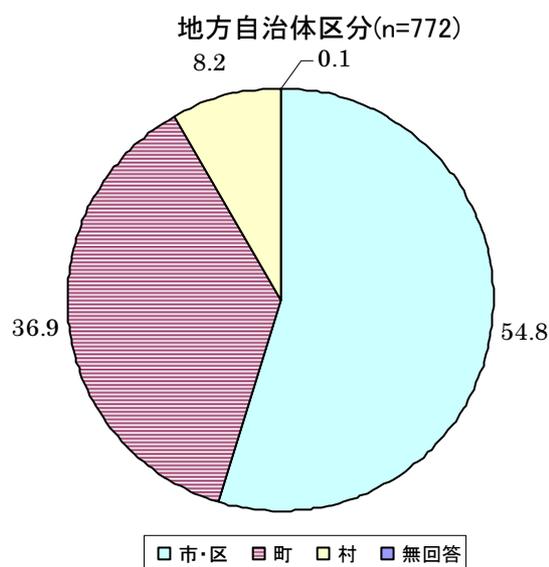
調査票回収；平成 23 年 3 月 11 日

回収率及び有効回答率；44.6%（772 団体）

以下で、分析する団体別経営ニーズや経営課題は、各回答団体が置かれている外部環境他の諸要因によって大きく影響を受けることになる。そこで、回答いただいた 772 の地方自治体の基本属性をまず明らかにする。

### (市・特別区、町、村区分)

地方自治体の構成は、市・特別区が 54.8%（423 団体）、町が 36.9%（285 団体）、村が 8.2%（63 団体）である。過半数を市・特別区が占めている。



なお、参考までに地域別の市・特別区、町、村の内訳を次の参考表に示す。表に見るとおり、関東で市・特別区の比率が相対的に多く、北海道において少ないという特徴が認められる。

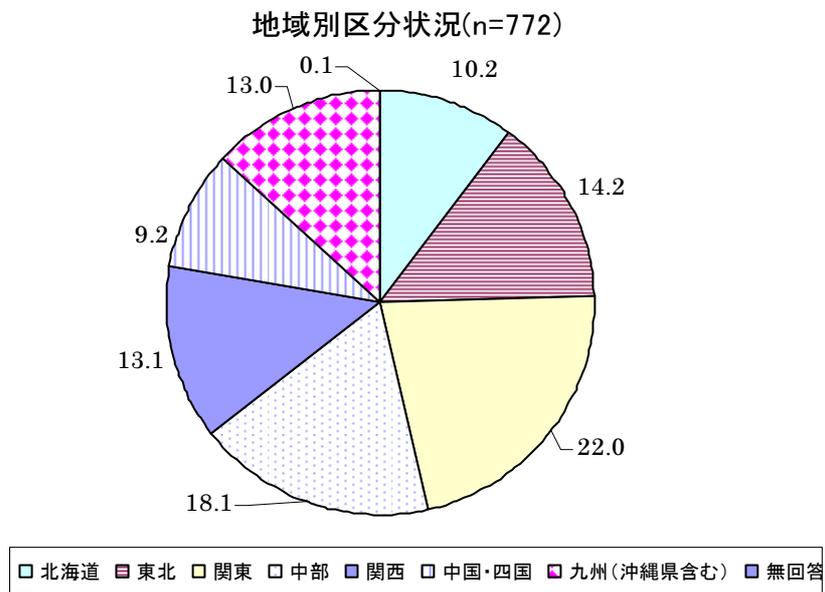
単位；団体数、%

		合計	市・特別区	町	村	無回答
地域別	合計	772	54.7	36.9	8.2	0.3
	北海道	79	24.1	67.1	8.9	0.0
	東北	110	40.0	45.5	14.5	0.0
	関東	170	71.2	23.5	5.3	0.0
	中部	140	57.9	32.9	9.3	0.0
	関西	101	65.3	26.7	6.9	1.0
	中国・四国	71	62.0	35.2	2.8	0.0
	九州	100	47.0	44.0	9.0	0.0
	無回答	1	0.0	0.0	0.0	100.0

注：九州には沖縄県含む。

### （地域区分）

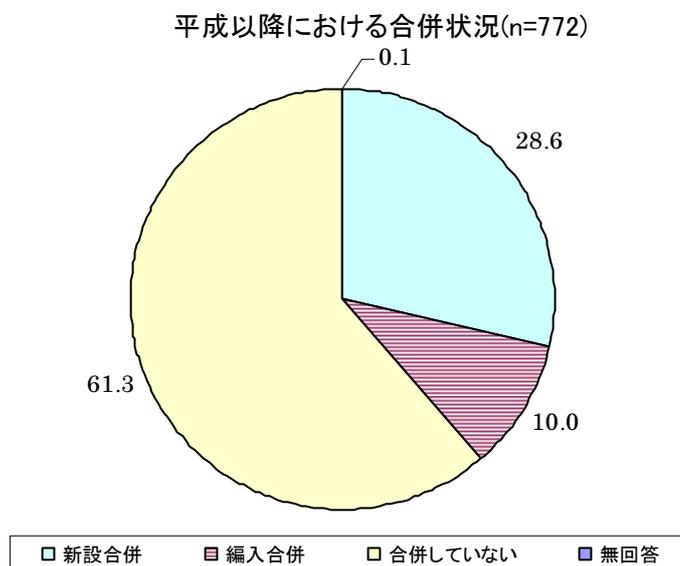
回答団体の地域区分は、関東が最多であり 170 団体（22.0%）を占める。なお、中部地域には「新潟県、富山県、石川県、福井県、長野県、岐阜県、静岡県、愛知県」の各県を入れた。また、関東には山梨県を含み、関西には三重県を含んで集計した。



名称	団体数	%	名称	団体数	%	名称	団体数	%
北海道	79	10.2	石川県	10	1.3	岡山県	8	1.0
青森県	20	2.6	福井県	7	0.9	広島県	9	1.2
岩手県	19	2.5	山梨県	13	1.7	山口県	8	1.0
宮城県	16	2.1	長野県	36	4.7	徳島県	6	0.8
秋田県	9	1.2	岐阜県	20	2.6	香川県	4	0.5
山形県	15	1.9	静岡県	21	2.7	愛媛県	9	1.2
福島県	31	4.0	愛知県	22	2.8	高知県	9	1.2
茨城県	23	3.0	三重県	9	1.2	福岡県	21	2.7
栃木県	15	1.9	滋賀県	10	1.3	佐賀県	8	1.0
群馬県	16	2.1	京都府	12	1.6	長崎県	11	1.4
埼玉県	26	3.4	大阪府	23	3.0	熊本県	15	1.9
千葉県	30	3.9	兵庫県	22	2.8	大分県	4	0.5
東京都	29	3.8	奈良県	16	2.1	宮崎県	13	1.7
神奈川県	18	2.3	和歌山県	9	1.2	鹿児島県	19	2.5
新潟県	17	2.2	鳥取県	10	1.3	沖縄県	9	1.2
富山県	7	0.9	島根県	8	1.0	無回答	1	0.1
						団体数	772	100.0

### (合併状況)

平成以降の合併状況に関しては、全体の 38.6%にあたる 298 団体が合併済みである。その内訳は、「新設合併」が 221 団体（全体に対する比率は 28.6%）、「編入合併」が 77 団体（同 10.0%）である。なお、地域別の合併状況は参考表に示すとおりであり、合併していない団体は北海道に多いという特徴が認められる。



単位；団体数、%

		合計	新設合併	編入合併	合併して いない	無回答
地域別	合計	772	28.6	9.8	61.3	0.3
	北海道	79	10.1	3.8	86.1	0.0
	東北	110	29.1	7.3	63.6	0.0
	関東	170	19.4	13.5	67.1	0.0
	中部	140	34.3	13.6	52.1	0.0
	関西	101	29.7	4.0	65.3	1.0
	中国・四国	71	45.1	21.1	33.8	0.0
	九州	100	38.0	4.0	58.0	0.0
	無回答	1	0.0	0.0	0.0	100.0

注：九州には沖縄県含む。

なお、回答団体における団体職員数、住民数（国勢調査ベース。）、財政力指数についての現時点で得られるデータをリンクさせ追加集計した結果を、参考1から参考3に示す。

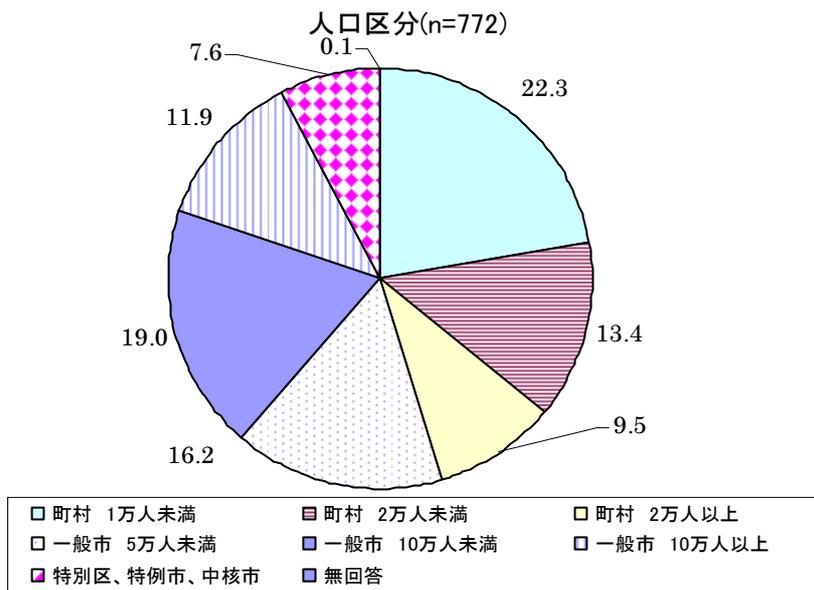
### （参考1 団体の職員数）

調査直近時点の職員数は次の表に示すとおりである。この表は総務省の定員管理調査の最新データ（平成22年4月1日時点。）に基づいて算出したもので、これに示すとおり市・特別区の方が町村よりも職員数規模が明らかに大きくなっている。

	全体での平均 値	全団体数	内、市・特別区 の平均値	内、町村の平 均値
総職員数（人）	646.0	771	1,041.2	165.6
一般行政職員数（人）	383.2	771	614.5	102.1

### （参考2 住民数）

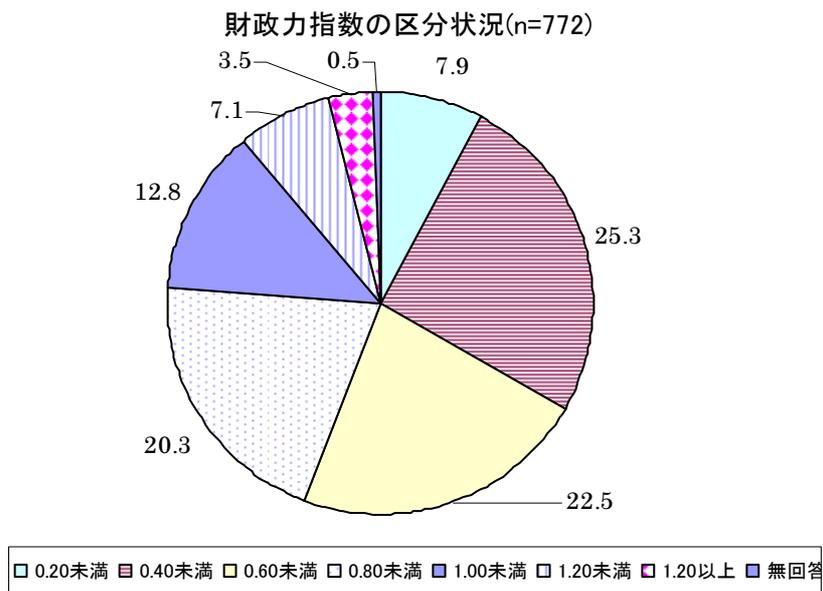
回答団体について、総務省の公表データを用いて人口区分を算定した。結果は次の図に示すとおりで、最多となったものは町村かつ1万人未満で22.3%（172団体）を占める。以下、一般市かつ5万人以上10万人未満が19.0%（147団体）、一般市かつ5万人未満が16.2%（125団体）と続いている。



### (参考3 財政力指数区分)

現時点で得られる最新データは平成 22 年での公表データである。このデータは 3 ヶ年の移動平均データである。この図に見るとおり、全体の 9 割 (88.9%) が財政力指数 1.0 未満の団体である。指数の区分別では、最多は「0.20 以上 0.40 未満」で 25.3% (195 団体) を占める。これとほぼ並ぶのが「0.4 以上 0.6 未満」の 22.5% (174 団体)、「0.6 以上 0.8 未満」の 20.3% (157 団体) である。

なお、次の集計表及び次々の参考表に示すとおり、財政力指数について 1.0 を超える団体は市・特別区において 61 団体あり町村に比べて多く、他方、0.4 未満の団体は町と村において相対的に多いという特徴がある。また、地域別には関東において財政力指数が高く、北海道等において低いという特徴がある。



上段；団体数 下段；%

	合計	0.20 未 満	0.40 未 満	0.60 未 満	0.80 未 満	1.00 未 満	1.20 未 満	1.20 以 上	無回答
合計	772	61	195	174	157	99	55	27	4
	100.0	7.9	25.3	22.5	20.3	12.8	7.1	3.5	0.5
市・特別区	423	0	59	104	116	81	47	14	2
	100.0	0.0	13.9	24.6	27.4	19.1	11.1	3.3	0.5
町	285	40	108	64	36	18	7	11	1
	100.0	14.0	37.9	22.5	12.6	6.3	2.5	3.9	0.4
村	63	21	28	6	5	0	1	2	0
	100.0	33.3	44.4	9.5	7.9	0.0	1.6	3.2	0.0
無回答	1	0	0	0	0	0	0	0	1
	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0

単位；団体数、%

		合計	0.20 未 満	0.40 未 満	0.60 未 満	0.80 未 満	1.00 未 満	1.20 未 満	1.20 以 上	無回答
地域別	合計	772	7.9	25.3	22.5	20.3	12.8	7.1	3.5	0.5
	北海道	79	29.1	49.4	15.2	5.1	1.3	0.0	0.0	0.0
	東北	110	9.1	40.0	30.0	16.4	0.9	0.0	3.6	0.0
	関東	170	0.6	7.1	17.1	24.7	25.3	18.2	6.5	0.6
	中部	140	2.1	17.1	24.3	21.4	13.6	12.9	7.9	0.7
	関西	101	3.0	15.8	18.8	36.6	19.8	5.0	1.0	0.0
	中国・四国	71	11.3	36.6	21.1	16.9	12.7	1.4	0.0	0.0
	九州	100	13.0	34.0	32.0	14.0	6.0	0.0	0.0	1.0
	無回答	1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0

注：九州には沖縄県含む。

## 調査結果概要

### 1 重点を置く政策課題について (9 ページ)

- ① 過半数の地方自治体が指摘した現時点で重点を置く政策課題は、「産業振興」と「地域活性化」であり、これに「住民との協働」が 47.9%で続く。30%超となった 6 課題項目を総括的に見ると、全般的な政策課題認識は「産業の維持・成長」と「福祉」、「住民協働」に集約される。
- ② 3～5 年程度先に重要な、または重要性を増す政策課題としては「産業振興」が最多で 56.3%が挙げ、これに「住民との協働」の 49.6%、「地域活性化」の 49.2%が続く。3～5 年程度に重要な、または重要性を増す課題と現時点で重点を置く課題との間には共通性が多い。
- ③ 政策課題は「市・特別区、町、村別」、「財政状況別」、「地域別」でそれぞれ特徴的な違いがある。例えば「市・特別区、町、村別」で見た場合、団体規模が大きくなると「住民との協働」、「児童福祉」、「中心市街地対策」等の指摘率が高くなるという特徴があり、それぞれの地方自治体がおかれている社会環境や地域状況に応じた政策課題となっている。

### 2 地方分権等の進展を受け重点的に取り組んでいること (21 ページ)

- ① 重点的に取り組んでいることとして、事務事業に関連してアウトソーシングが多くの団体で行われているが、指定管理者制度を導入・実施しているものが 70.1%であり、他の方法によるアウトソーシングに比べて特段に多い。また、人材関係では、取り組んでいることとして職員数の適正化 (80.1%) や職員の意識改革 (68.7%)、能力開発・能力発揮 (61.1%) が多い。なお、財政面では税・債権回収等収入確保策の実施 (62.4%)、各種補助金・負担金の見直し・縮減 (62.8%) が多い、といった特徴があった。
- ② 3～5 年程度先の近未来において重要であり注力すべきと考えるものでは、アウトソーシングの手法が重要と認識されている。また人材関係では、職員の意識改革 (53.6%) と能力開発・能力発揮 (58.8%) が重要であり、注力すべきとする意見が多くなっている。そして、財政面での歳入歳出の関係では税・債権回収等収入確保策の実施 (48.1%)、手数料等における受益者負担の見直し (43.5%) が重要であり、注力すべきとする意見が多い。
- ③ 総合的に見た場合の上位 3 政策課題は、「職員数の適正化」、「職員の意識改革」、「職員の能力開発・能力発揮」であり、人材に関する事項が並ぶ。今後も職員数の適正化が進められるフレームの中では、人材育成が不可欠と認識されている。
- ④ クロス集計結果では「市・特別区、町、村別」で差異が認められており、総じて団体規模が大きいほど各選択肢についての選択率が高い。地方自治体がおかれている社会環境や地域状況を反映した取組み内容となっている。

### 3 環境変化や行政運営上の諸課題に対処するため重要なこと (35 ページ)

- ① 「住民意見の把握」、「職員のモチベーションの維持・向上」、「組織内における経営戦略の浸透」、「住民に対する行政情報の開示」、「首長の意思とリーダーシップ」、「職員意識の融合・一体化」の6課題は過半数を超過する地方自治体が指摘しており、環境変化や行政運営上の諸課題に対処するため重要方策として地方自治体において広く認識されている。広報公聴関係の他、職員意識・人材関係に関する課題に対処することが重要であり、重点課題として情報共有化と人材活用が強く認識されている。

#### 4 アウトソーシングの期待効果とその実際の効果 (38 ページ)

- ① アウトソーシングする際に期待した効果として最多となったものは「コスト管理・コスト削減」であり、これに「処理の効率化・効率的なサービスの提供」、「質の高いサービス提供」と続く。以上の3つは過半数の団体で指摘するものであることから、効果として期待されたものの典型的な内容を示している。
- ② 現時点でのアウトソーシングについては、必ずしも満足のゆく水準で効果が得られていないものもある。アウトソーシングから効果を引き出す方策が必要とされている。

#### 5 人事に関する問題事項 (45 ページ)

- ① 現時点の問題事項として「職員のやる気を引き出したり等するマネジメントが困難」、「メンタルヘルス等において有効な健康管理が困難」、「専門性等のある人材の育成が困難」、「業務の多様化と高度化へ対応することが困難」、「人材育成の専門スキルのある職員が不足」等が多く挙げられている。したがって、メンタルヘルスと健康管理の他、職員に対するモチベーションマネジメント、業務の多様化と高度化へ対応できる専門性を兼ね備えた人材の養成が、大きな人事関連問題として存在している。

#### 6 3～5年先に職員が発揮すべき重要な能力 (49 ページ)

- ① 最多は「住民との協働能力」で69.2%である。以下、「政策立案力」の58.0%、「業務に関連する広範な知識」の56.7%と続く。また「対人関係能力」は50.3%である。以上の上位4能力は、過半数の団体が選択している。

#### 7 職員の専門性・創造性を高める目的で実施中の制度 (53 ページ)

- ① 最多は「OJT」で68.5%の団体が実施中である。これにほぼ並ぶ水準で「Off-JT」の68.1%、「人事評価制度」の57.9%、「出向制度・外部派遣制度」の52.6%と続く。以上の4項目は過半数の団体が実施する一般的な人事施策である。
- ② 「OJT」、「Off-JT」と並ぶ人材育成の柱である自己啓発制度については、「自己啓発への資金援助制度」の21.4%、「自主研究活動含む小集団活動制度」の19.9%、「自己啓発休暇制度」の18.8%等々であり、制度として浸透してきている。なお、「庁内公募型人事異動制度」、「ブラザー・シスター制度」、「メンター制度」といった制度の実施率は1割未満であり、さほど浸透していない。

## 調査結果

以下において、図、表及び文中で採り上げる数字は、それぞれの選択肢に対する選択比率(指摘率)を表しており、小数点以下第2位を四捨五入し小数点以下第1位にて表記している。したがって、単一回答の場合、四捨五入の関係から誤差を生じ、足し上げて「100.0%」とならない場合がある。

また、図のタイトル部分に( )書きにて、(n=○×)というように数字を示すものと(MT=○.△)と示すものがある。この内、(n=○×)の「n」は回答した団体数を示す。図のタイトル部分に( )書きで「n=○×」と記載されていないものは全772団体を母数とする回答の結果であることを示す。

一方、(MT=○.△)と示す場合は、複数回答質問へ回答した1団体当たりの平均での選択肢選択個数を示す。MTは「Multiple Total」のことであり、複数回答における回答数の合計を回答団体数(n)で割った個数を示している。したがって、(MT=5.0)と表記した場合、この質問に回答した団体1団体当たりの平均選択個数が「無回答団体を除いた数を母数として計算すると5.0個」であることを意味している。

なお、以下では各問に対する主なクロス集計結果(クロス集計の軸は、「市・特別区、町、村別」の他、「地域別(全国を、北海道、東北、関東、中部、関西、中四国、九州の7地域に分割した。）」、「財政状況別(財政力指数による。）」、「合併状況別」である。)について、必要の都度、示すこととする。この場合、参照すべきクロス集計表は、巻末の資料編にまとめて掲載している。クロス集計表についても、当該の属性別の「選択比率(%)」を小数点以下第2位について四捨五入し小数点以下第1位にて表記している。

### 1 重点を置く政策課題について

#### 1-1 現時点で重点を置く政策課題について

回答団体の過半数が指摘する政策課題は「産業振興」と「地域活性化」である。これに「住民との協働」が続く。30%を超えた6課題項目から総括的に見ると、全般的な政策課題認識としては「産業の維持・成長」と「福祉」、「住民協働」の高度化に集約される。

地方自治体が現時点で重点を置いている政策課題について複数回答(該当するものの上位5つまで○。)にて回答を求めた。結果は次の図及び表に示すとおりである。

以下、重点を置く政策課題を個別に見る。

MT(「Multiple Total」の略。回答した団体1団体当たりの平均選択個数(指摘個数。))は「5.0個」である。まず、最多となった政策課題は「産業振興」である。これについては、全回答団体772団体中の2/3に当たる65.2%(503団体)が選択する。これに次ぐものが「地域活性化」であり、53.1%(410団体)が挙げる。これらの2課題は過半数の団体が指摘することから、地方自治体の多くにおいて共通性の高い政策課題として認識されていると、捉えることができる。さらに第3順位は「住民との協働」で、これについては47.9%(370団体)が選択する。

この他に選択する団体が多く見られた政策課題は次の表1に示すとおりである。この表は選択比率が20.0%を超過したものを示しており、比較的多くの団体において採り上げられた政策課題はのべ11項目である。調査結果全体としては整合性のとれた回答結果内容となっている。

現時点で重点を置く政策課題 複数回答 (MT=5.0)

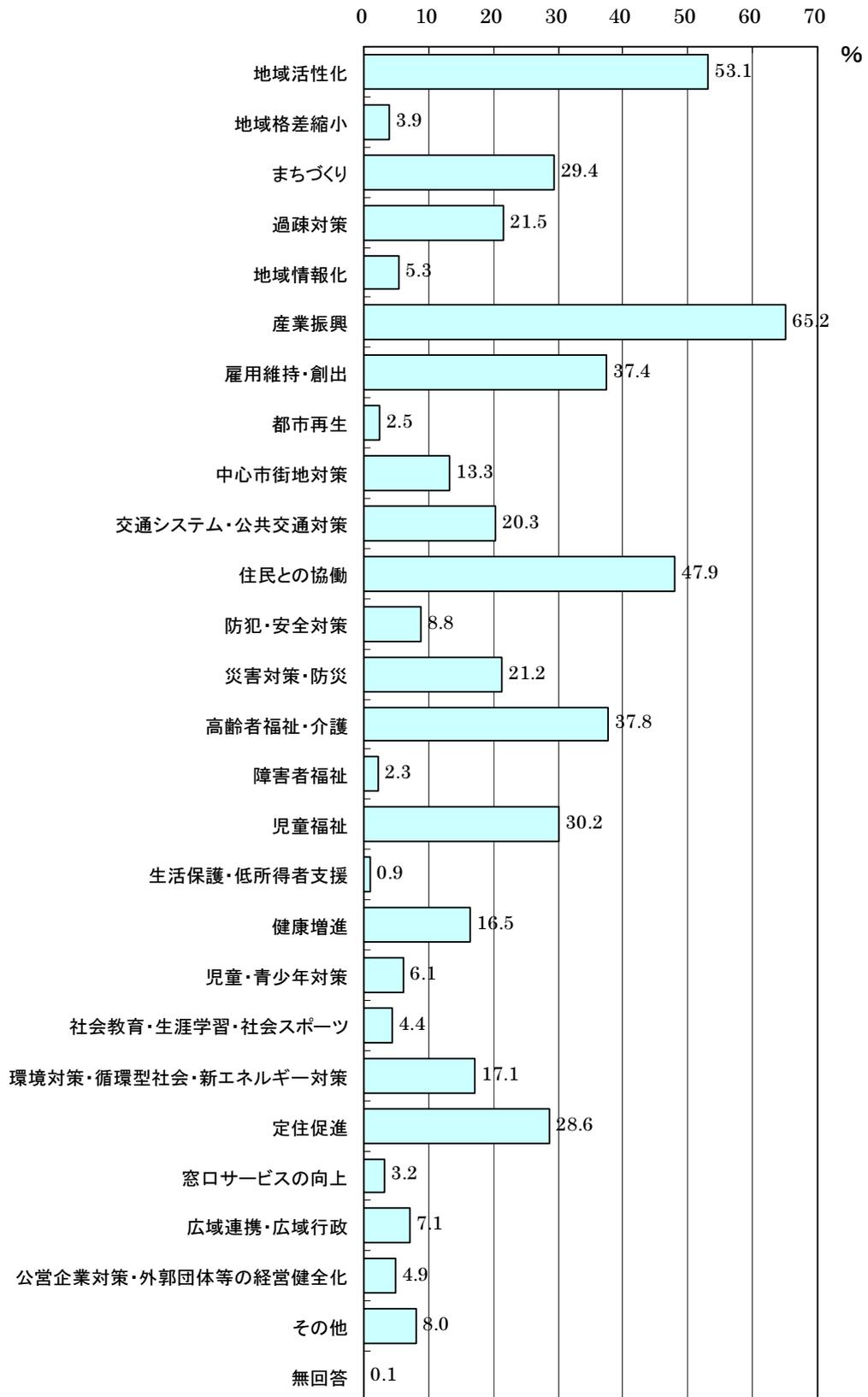
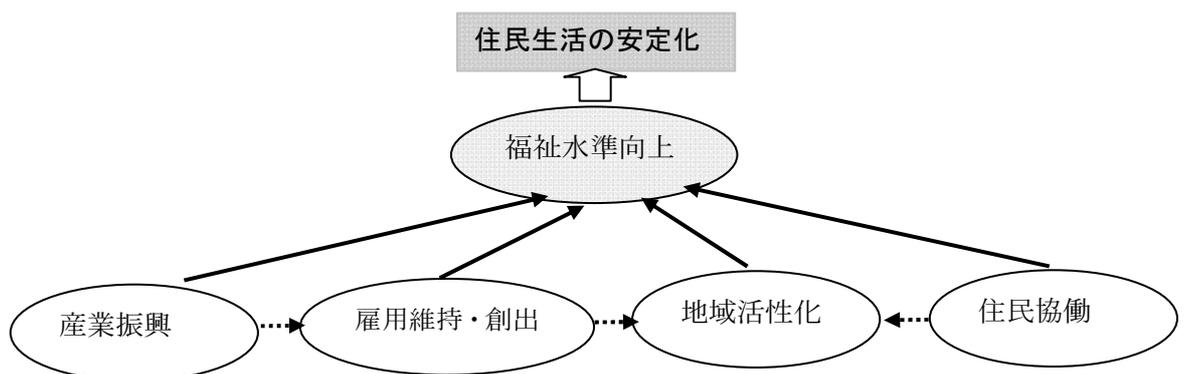


表1 現時点で重点を置いている政策課題・20%超のもの 複数回答（MT=5.0）

順位	政策課題内容	団体数	%
1	産業振興	503	65.2
2	地域活性化	410	53.1
3	住民との協働	370	47.9
4	高齢者福祉・介護	292	37.8
5	雇用維持・創出	289	37.4
6	児童福祉	233	30.2
7	まちづくり	227	29.4
8	定住促進	221	28.6
9	過疎対策	166	21.5
10	災害対策・防災	164	21.2
11	交通システム・公共交通対策	157	20.3

ここでさらに30%超の6課題項目によって政策課題となるものを総括的に見ると、全般的な課題認識としては「産業の維持・成長」が必要であり、また「福祉」、「住民協働」についても必要性が高いということに集約される。このことは、下のイメージ図のように描くことができる。

地方自治体としての政策目的は「住民生活の安定化」に集約され、これが地方自治体の事業運営の根幹を成し、このために「福祉向上」が求められ、そのための手段として「産業振興」、「地域活性化」、「雇用維持・創出」、「住民協働」が重要な課題となっていると捉えることができる。



これからの時代を展望した場合、地方分権で果実を得るためには「説明責任の強化と住民との協働関係の構築・成熟」は一つのポイントとなる。住民との協働関係の構築・成熟は地方分権時代の地方自治体経営にあたって重要な課題であり、今日のまちづくりは住民と行政とが一体となって取り組むなど、その適用範囲やジャンルも拡大してきている。

住民意識の多様化や高度化に対応するためには、行政としての機能を高度化することが必要であり、このために広く住民参加を必要とする。さらには政策形成から政策評価にいたるプロセスについて透明なものとし全体を適切にマネジメントするためには、地方自治体と住民との間の協

働関係を成熟させることが求められている。そのことが今回の結果につながったのであろう。

さらには、マネジメントの変革からも住民との協働は必要とされる。いまの時代の社会環境変化は質的なものとして存在しており、従来の延長線で価値の低下したものに資源を投入し続けることは住民にとっての負の資産を形成したり、必要な価値の生産が遅れたり、住民の生活にマイナスを生じさせることになる。地域の活力が低減させないためには、行政側の価値観を変えねばならない。この時、住民との一体感は欠かせない。新しい価値の創造に向け、経営資源を重点配分するための構造的取組と改革に、住民の考えが反映されねばならない。

## 1-2 3～5年程度先に重要な、または重要性を増す政策課題について

「産業振興」が最多(56.3%)、これに「住民との協働」の 49.6%、「地域活性化」の 49.2%が続く。3～5年程度に重要、または重要性を増す課題と現時点の重点課題との間に共通性が認められる。

複数回答（該当するものの上位5つまで○。）を求めた結果について次の図及び表に示す。3～5年程度先に重要となる、または重要性を増す政策課題についての回答団体1団体当たりの平均選択数（MT）は「5.0」である。また3～5年程度先に重要な、または重要性を増す政策課題としての選択率が20.0%を超過した課題は、次の表に示す11項目である。

以下において、主な政策別に見ることとする。

まず、最多の政策課題となったものは「産業振興」である。これについては回答団体772団体中の約2/3に当たる56.3%（435団体）が挙げている。これに次ぐのが「住民との協働」の49.6%（383団体）、「地域活性化」の49.2%（380団体）である。過半数の団体が「産業振興」を採り上げるが、これとほぼ並ぶ水準で「住民との協働」と「地域活性化」が挙げられている。

この結果から考えるに、現状での課題認識と今後を見通すための3～5年程度先に重要な、または重要性を増す政策課題について複数回答にて回答を求めた結果からは、上位3つに関しては、第2順位と第3順位が交代しているが、それぞれの選択比率はおおよそ似た水準であり、それぞれ高い水準となっている。これに見るように、3～5年程度先に重要な、または重要性を増す政策課題についての認識結果と現時点で重点を置いている政策課題についての認識結果の間には、共通性がある。

3～5年程度先に重要な、または重要性を増す政策課題 複数回答  
(MT=5.0)

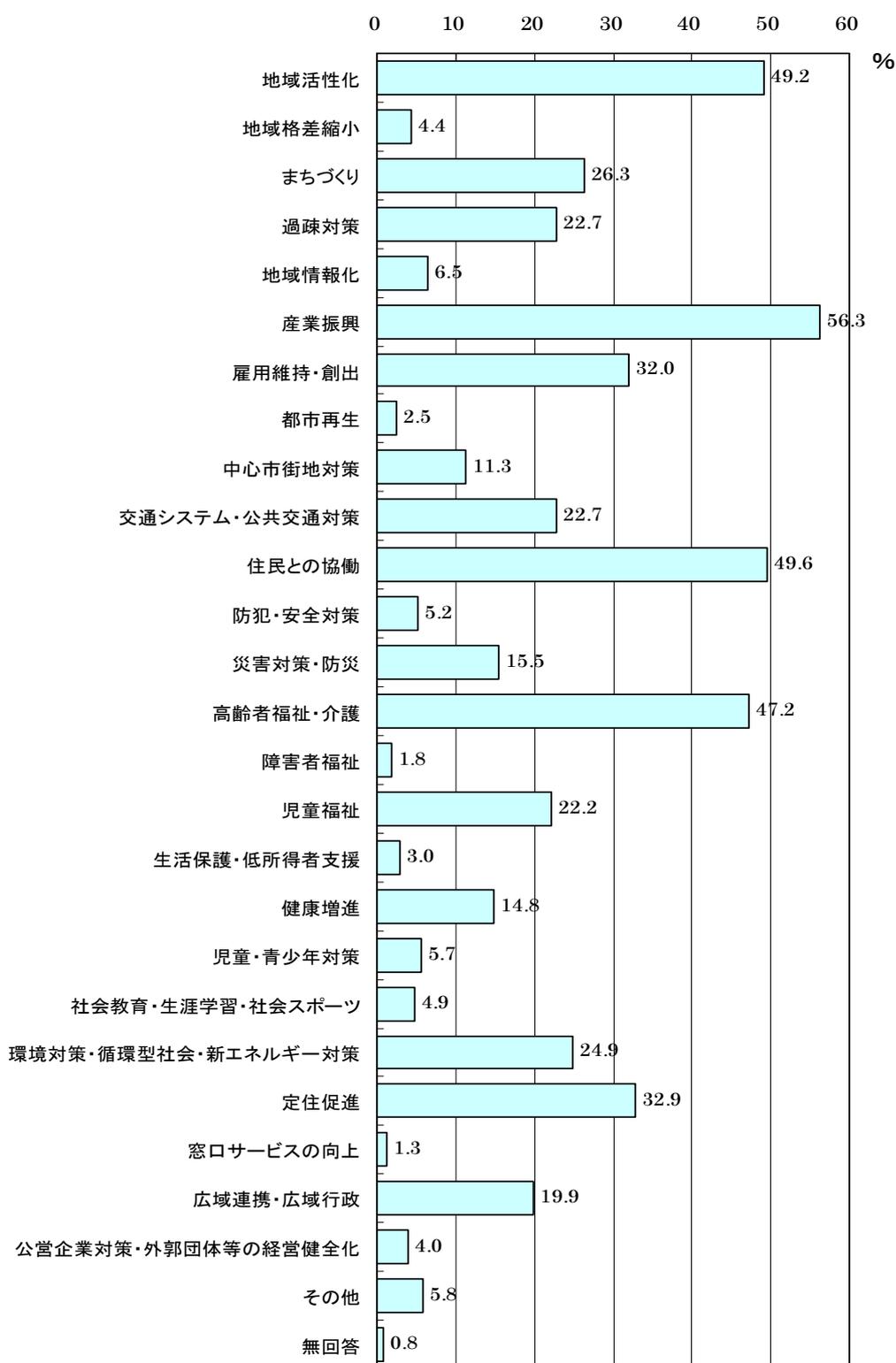


表2 3～5年程度先に重要な、または重要性を増す政策課題・20%超のもの 複数回答 (MT=5.0)

順位	政策課題内容	団体数	%
1	産業振興	435	56.3
2	住民との協働	383	49.6
3	地域活性化	380	49.2
4	高齢者福祉・介護	364	47.2
5	定住促進	254	32.9
6	雇用維持・創出	247	32.0
7	まちづくり	203	26.3
8	環境対策・循環型社会・新エネルギー対策	192	24.9
9	過疎対策	175	22.7
10	交通システム・公共交通対策	175	22.7
11	児童福祉	171	22.2

また、次の表3の「差異(②-①)」の欄に示したように、主要経営課題については今という時代についての地方自治体側の認識よく現れている。一例を挙げると、広域連携・広域行政について12.8ポイント増加する一方で、児童福祉や災害対策・防災は8.0ポイント、5.7ポイントそれぞれ減少する。さらには、福祉に着目すれば、児童福祉は減少するのに対し、高齢者福祉・介護は9.4ポイント増加する。このように近未来を見通した場合の少子高齢化や財政の健全化といったことについての地方自治体側の課題認識がよく示される結果となった。

なお、このたびの東日本における大震災の影響を勘案すれば、災害対策・防災のウエイトが格段に増加することが想定される。災害対策・防災についての地方自治体における現時点での認識は、今回の調査を行った時点での認識とはかなり異なるものであることが避けられないだろう。

表3 「現時点で重点を置いている政策課題」と「3～5年程度先に重要な、または重要性を増す政策課題」の比較

順位	政策課題内容	現時点(①)		3～5年先(②)		差異(②-①)	
		団体数	%	団体数	%	団体数	%
1	産業振興	503	65.2	435	56.3	▲ 68	▲ 8.9
2	地域活性化	410	53.1	380	49.2	▲ 30	▲ 3.9
3	住民との協働	370	47.9	383	49.6	13	1.7
4	高齢者福祉・介護	292	37.8	364	47.2	72	9.4
5	雇用維持・創出	289	37.4	247	32.0	▲ 42	▲ 5.4
6	児童福祉	233	30.2	171	22.2	▲ 62	▲ 8.0
7	まちづくり	227	29.4	203	26.3	▲ 24	▲ 3.1
8	定住促進	221	28.6	254	32.9	33	4.3

順位	政策課題内容	現時点(①)		3～5年先(②)		差異(②-①)	
		団体数	%	団体数	%	団体数	%
9	過疎対策	166	21.5	175	22.7	9	1.2
10	災害対策・防災	164	21.2	120	15.5	▲ 44	▲ 5.7
11	交通システム・公共交通対策	157	20.3	175	22.7	18	2.4
12	環境対策・循環型社会・新エネルギー対策	132	17.1	192	24.9	60	7.8
13	健康増進	127	16.5	114	14.8	▲ 13	▲ 1.7
14	中心市街地対策	103	13.3	87	11.3	▲ 16	▲ 2.0
15	防犯・安全対策	68	8.8	40	5.2	▲ 28	▲ 3.6
16	その他	62	8.0	45	5.8	▲ 17	▲ 2.2
17	広域連携・広域行政	55	7.1	154	19.9	99	12.8
18	児童・青少年対策	47	6.1	44	5.7	▲ 3	▲ 0.4
19	地域情報化	41	5.3	50	6.5	9	1.2
20	公営企業対策・外郭団体等の経営健全化	38	4.9	31	4.0	▲ 7	▲ 0.9
21	社会教育・生涯学習・社会スポーツ	34	4.4	38	4.9	4	0.5
22	地域格差縮小	30	3.9	34	4.4	4	0.5
23	窓口サービスの向上	25	3.2	10	1.3	▲ 15	▲ 1.9
24	都市再生	19	2.5	19	2.5	0	0.0
25	障害者福祉	18	2.3	14	1.8	▲ 4	▲ 0.5
26	生活保護・低所得者支援	7	0.9	23	3.0	16	2.1

<参考 現時点の政策課題と3～5年程度先に重要、または重要性を増す政策課題の結果から総合的に認められること>

「現時点で重点を置いている政策課題」と「3～5年程度先に重要な、または重要性を増す政策課題」について同じウエイトで加算し、(有効回答団体の合計数で割って)作成した参考表を示す。この表は「現時点の政策課題」と「3～5年程度先の重要政策課題」の結果についての情報を総合した表であり、総合的な判断を容易にする。表に示した「点」は、最大値「100点」、最小値「0点」となるように調整している。

参考表 「現時点で重点を置いている政策課題」と「3～5年程度先に重要な、または重要性を増す政策課題」の総合

順位	政策課題内容	「現時点」+「3～5年先」 (①+②)	
		団体数	点
1	産業振興	938	61
2	地域活性化	790	51
3	住民との協働	753	49
4	高齢者福祉・介護	656	43
5	雇用維持・創出	536	35
6	定住促進	475	31
7	まちづくり	430	28
8	児童福祉	404	26
9	過疎対策	341	22
10	交通システム・公共交通対策	332	22
11	環境対策・循環型社会・新エネルギー対策	324	21
12	災害対策・防災	284	18
13	健康増進	241	16
14	広域連携・広域行政	209	14
15	中心市街地対策	190	12
16	防犯・安全対策	108	7
17	児童・青少年対策	91	6
18	地域情報化	91	6
19	社会教育・生涯学習・社会スポーツ	72	5
20	公営企業対策・外郭団体等の経営健全化	69	4
21	地域格差縮小	64	4
22	都市再生	38	2
23	窓口サービスの向上	35	2
24	障害者福祉	32	2
25	生活保護・低所得者支援	30	2
26	その他	107	7

表から見て、重要政策課題についての全般的な認識としては「産業振興」、「地域活性化」、「住民との協働」が上位課題として捉えられており、これに「高齢者福祉・介護」と「雇用維持・創出」、「定住促進」が続く。この合成得点が端的に示すように、少子高齢化社会の進行が避けられ

ない中で、バブル経済崩壊以降の長引く経済低迷を受け、地方自治体の中に「産業の維持・成長」が最重要であり、「産業の維持・成長」を可能にすることで「福祉」が可能になり、そのためには「住民協働」を強化することについて、特に注力すべきと捉える考え方が定着してきているといえる。

また、参考までに「現時点で重点を置いている政策課題」と「3～5年程度先に重要な、または重要性を増す政策課題」について質問間のクロス分析をした結果、関係性が70%以上の密接な関係性がある項目は次の6項目である。（「現時点で重点を置いている政策課題」で選択した選択肢が「3～5年程度先に重要な、または重要性を増す政策課題」とまったく一致する場合、関係性の係数は100.0%である。）

- ・「産業振興」・・・・・・・・・・75.5%
- ・「過疎対策」・・・・・・・・・・74.1%
- ・「高齢者福祉・介護」・・・・・・・・74.0%
- ・「住民との協働」・・・・・・・・・・73.8%
- ・「地域活性化」・・・・・・・・・・73.7%
- ・「定住促進」・・・・・・・・・・73.3%

ここでのクロス分析は、現時点を基本として近未来を展望するときの関連性を端的に数値化しており回答者の認識と心理を反映する分析が可能であるが、この結果からも上で見た「②+①」で得られた結果と同様の認識となることが確認できる。

### <クロス集計結果>

クロス集計は、基本となる軸を「市・特別区、町、村別」の他、「財政状況別（財政力指数による。）」、「地域別」、「合併状況別」にして実施した。以下においては、属性による差異がよく現れたクロス集計結果及び地域性の状況についてのクロス集計結果について、必要に応じて示すこととする。

基本分析軸 4 軸の中で、差異が明確に現れた分析軸は、「市・特別区、町、村別」と「財政状況別（財政力指数による。）」であり、「地域別」でも差が認められた。それぞれについて概観する。

### 現時点で重点を置いている政策課題に関して（参考 資料編 主なクロス集計結果 68 ページ）

#### ○ 市・特別区、町、村別

この属性区分は、地方自治体としての規模を端的に示す。したがって、これを基本軸にしたクロス集計結果を見ると、組織の大きさと重点を置いている政策課題との間に傾向的な違いがあることが示されている。

具体的にこの点を見ると、団体の規模が大きいほど指摘する比率が多くなるものは、「住民との協働」、「児童福祉」、「中心市街地対策」であり、逆に団体の規模が小さいほど指摘する比率が多くなるものは、「産業振興」、「地域活性化」、「高齢者福祉・介護」、「過疎対策」である。それぞれについての選択率は、団体規模が大きく（あるいは、小さく）なるにつれて、明確に増えている。それぞれの地方自治体がおかれている社会環境条件や地域状況に応じた政策課題となっている。

この点は整合的な結果といえるであろう。

なお参考までに「市・特別区」の中に「特別区、特例市、中核市」が含まれる。のべ59の「特別区、特例市、中核市」が答えているが、これについて触れる。分析の結果、「市・特別区」に比べても明らかに多くなっているものは「中心市街地対策」、「児童福祉」、「環境対策・循環型社会・新エネルギー対策」である。これは置かれた環境の違いを反映する結果といえる。

#### ○ 財政状況別（財政力指数による。）

財政力指数によって区分けした財政状況別では、財政力の水準が強いほど指摘する比率が多くなるものは、「住民との協働」、「児童福祉」、「健康増進」であり、逆に、財政力の水準が弱いほど指摘する比率が多くなるものは、「産業振興」、「地域活性化」、「雇用維持・創出」、「過疎対策」である。それぞれについての選択率は、財政力が強く（あるいは、弱く）なるにつれて、直線的に増える傾向があることが示されている。このように財政力の状況と当該の組織で重点を置く政策課題との間には、傾向的な違いと関係性があることが示されているが、このことはそれぞれの地方自治体がおかれている社会環境条件や地域状況に応じた政策課題となっていることを意味するものといえよう。

なお、この結果は「市・特別区、町、村」と類似した違いといえる。「市・特別区、町、村」が地方自治体としての規模を端的に示す属性分類であったように、「財政状況別（財政力指数による。）」もこれとよく似た特性をもつ属性分類指標といえる。

#### ○ 地域別

本調査への回答団体は冒頭の「回答団体のプロフィール等」において「市・特別区、町、村別」、「財政状況別」のところに示したように、小規模の地方自治体は「北海道」、「東北」において相対的に多い。このため、このことを反映して「地域別」においても整合的な結果となっている。

すなわち、「北海道」地域において、「過疎対策」、「産業振興」、「雇用維持・創出」、「高齢者福祉・介護」を選択する比率が、そして、「東北」地域においては、「産業振興」、「雇用維持・創出」、「高齢者福祉・介護」を選択する比率が、それぞれ相対的に多くなっており、しかも他の地域に比し統計的にも有意な幅で差異を生じている。一方、「児童福祉」と「まちづくり」は「関東」において、「災害対策・防災」は「関西」と「中国・四国」において、それぞれ統計的にも有意な幅で多くなっている。また「中国・四国」においては「定住促進」が多い。（以上のことから見て、組織で重点を置く政策課題と地域の間には関係性があり、地方自治体がおかれている条件や状況に応じた政策課題となっている。）

なお、地域別の上位3課題を次の参考表に示す。これに見るように、北海道と東北において経営課題に対する認識が「産業振興」に集中しているのに対して、関東、中部、関西の各地域においては経営課題の分散が認められる。このことは関東、中部、関西の各地域において問題がより多岐化していることを窺わせるものである。この点において、組織で重点を置く政策課題と地域の間には関係性があり、政策課題には地域性があるといえる。

団体数、%

		団体数	1位	2位	3位
合計		772	産業振興 65.2	地域活性化 53.1	住民との協働 47.9
地域別	北海道	79	産業振興	地域活性化	雇用維持・創出、 住民との協働
			84.8	59.5	48.1
	東北	110	産業振興	雇用維持・創出	地域活性化
			87.3	61.8	52.7
	関東	170	産業振興	住民との協働	地域活性化
			48.2	48.2	47.6
	中部	140	産業振興	地域活性化	住民との協働
			60.0	53.6	53.6
	関西	101	地域活性化	産業振興	住民との協働
			56.4	56.4	46.5
	中国・四国	71	産業振興	地域活性化	住民との協働
			64.8	46.5	46.5
	九州	100	産業振興	地域活性化	雇用維持・創出
			70.0	58.0	50.0

注:九州には沖縄県含む。

3～5年程度先に重要な、または重要性を増す政策課題に関して (参考 資料編 主なクロス集計結果 69 ページ)

### ○ 市・特別区、町、村別

「市・特別区、町、村」が地方自治体の規模を端的に示す属性分類であることから、組織の大きさと「3～5年程度先に重要な、または重要性を増す政策課題」との間には、傾向的な違いがあることが示された。具体的に見ると、団体の規模が大きいほど指摘する比率が多くなるものは、「住民との協働」、「中心市街地対策」であり、逆に団体の規模が小さいほど指摘する比率が多くなるものは、「産業振興」、「高齢者福祉・介護」、「過疎対策」である。それぞれについての選択率は、団体規模が大きく（あるいは、小さく）なるにつれて増えている。「現時点で重点を置いている政策課題」に対するクロス集計で指摘した結果と同様になったが、それぞれの地方自治体がおかれている社会環境条件や地域状況に応じた政策課題となっており整合的な結果といえる。

なお、「交通システム・公共交通対策」は規模の差に関係なくほぼ同等の比率で指摘されていることから、規模差によらない課題となっている。

また参考までに「特別区、特例市、中核市」については、「市・特別区」に比べても多くなっているものは、「児童福祉」と「環境対策・循環型社会・新エネルギー対策」の2項目である。

### ○ 財政状況別

財政力の水準と「3～5年程度先に重要な、または重要性を増す政策課題」との間には、ある程度傾向的な違いがあることが示されている。財政力が強い団体において指摘する比率が多くなる

課題は、「児童福祉」、「健康増進」であり、逆に、財政力の水準が弱いほど指摘する比率が多くなるものは、「産業振興」、「雇用維持・創出」、「過疎対策」である。財政力状況と「3～5年程度先に重要な、または重要性を増す政策課題」との間には、部分的であるが傾向的な違いと関係性があることが示されているが、このことはそれぞれの地方自治体がおかれている社会環境条件や地域状況に応じた政策課題となっていることを意味する。

## ○ 地域別

既に触れたとおり、小規模の地方自治体は「北海道」、「東北」の地域において、相対的に多くなっている。このため、このことを反映して結果となっている。

すなわち、次の参考表に示すように、小規模の地方自治体が多くを占めた「北海道」では、「産業振興」、「過疎対策」、「高齢者福祉・介護」を選択する比率が相対的に多く、「東北」の地域において、「産業振興」、「雇用維持・創出」を選択する比率が相対的に多く、これらの点に関しては他の地域に比し統計的にも有意な幅で差異を生じている。

一方、「関東」においては「高齢者福祉・介護」と「児童福祉」を選択する比率が相対的に多く、他の地域に比し統計的にも有意な幅が多い。

また「中部」においては「健康増進」を選択する比率が、「関西」においては「地域活性化」と「児童福祉」を選択する比率が、それぞれ相対的に多く、他の地域に比し統計的にも有意な幅が多い。そして「中国・四国」では「過疎対策」と「災害対策・防災」、「定住促進」が、「沖縄県を含む九州」では全体的には特異な点は少ないが「住民との協働」で相対的に多く現れている。

	3～5年程度先に重要な、または重要性を増す政策課題 (全体平均との比較において相対的に多く見出されたもの)
北海道	「産業振興」 「過疎対策」 「高齢者福祉・介護」
東北	「産業振興」 「雇用維持・創出」
関東	「高齢者福祉・介護」 「児童福祉」
中部	「健康増進」
関西	「地域活性化」 「児童福祉」
中国・四国	「過疎対策」 「災害対策・防災」 「定住促進」
九州	「住民との協働」

## 2 地方分権等の進展を受け重点的に取り組んでいること

「地方分権の推進を図るための関係法律の整備等に関する法律（地方分権一括法）」が施行されて、すでに 10 年が経過した。この法の施行によって、国と地方の関係は「上下関係から、対等・協力の関係を基本とする関係」へと改められた。この地方分権改革は、地方自治体の政策のあり方や実施事務の決定過程他に大きな変化をもたらしたと思われる。個々の制度改正が実際の事務事業の進め方や国・都道府県との関係にどのような影響を与えたかについては現状では検証されておらず不明なところが多いが、本調査では地方分権等の進展を受け重点的に取り組んでいることにどのようなことであるかという点に絞って尋ねた。

### 2-1 現時点に置いて重点的に取り組んでいること

アウトソーシングに関しては指定管理者制度を導入・実施するものが 70.1%であり、他の方法によるものに比べ特段に多い。また、人材関係では職員数の適正化(80.1%)や職員の意識改革(68.7%)、能力開発・能力発揮(61.1%)が取り組み内容として多く、重点的に実施中である。

各団体で地方分権等の進展を踏まえて、これに対処するため現在どのようなことに重点的に取り組んでいるかについて、37 項目の中から複数回答を求めた。(該当するものすべてに○。) 結果を次の図と表のとおりであり、取り組み内容別にいくつかの特徴がある。概括すると、

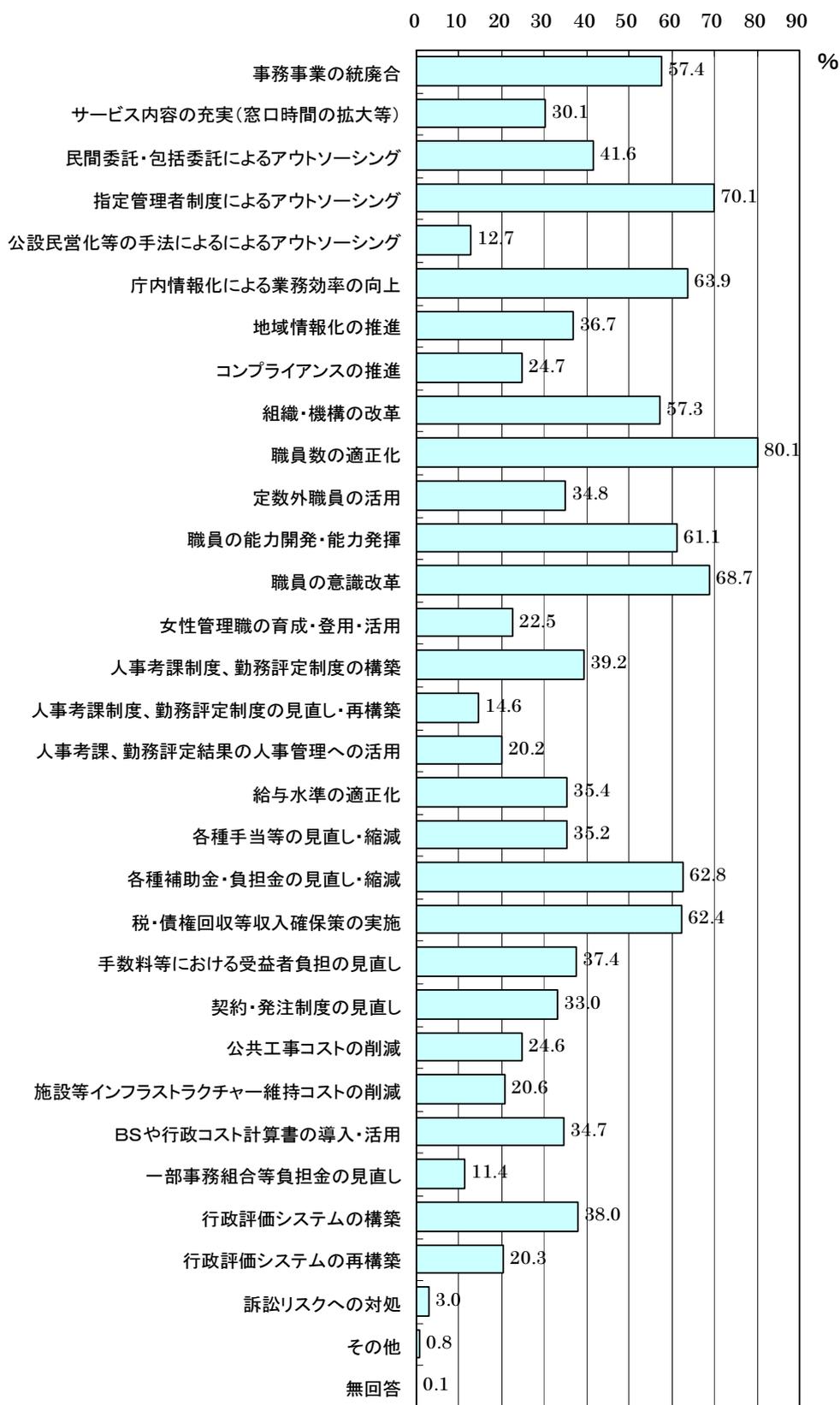
- ・ 事務事業に関連しては、バブル経済の崩壊以降の景気低迷と税収の落ち込み、そして支出面での少子高齢化・生産年齢人口の減少化や扶助費の増加によって、既存の行政の仕組みでは対応できない状況にある。この状況に対応するため、組織のスリム化、職員数の削減、各種手当の削減、使用料・手数料の見直しなど、各自治体は地域にあった施策を展開しているところであるが、このような減量方向での外部環境への取り組みには限界がある。これに加えて、組織と仕組みを抜本的に変えることが必要であり、一例として民間企業の経営手法を導入する NPM（ニュー・パブリック・マネジメント）の動きが進展している。具体的にアウトソーシングが多くの団体で当然のように行われている実態が追認された。なおこのアウトソーシングに関しては、規制緩和策によって可能になった指定管理者制度を導入・実施するものが 70.1%であり、他の方法によるアウトソーシングに比べて特段に多いこと
- ・ 人材関係では職員数の適正化（80.1%）や職員の意識改革（68.7%）、能力開発・能力発揮（61.1%）が多いこと
- ・ 財政面での歳入歳出の関係では税・債権回収等収入確保策の実施（62.4%）、各種補助金・負担金の見直し・縮減（62.8%）が多いこと

等の特徴点が認められる。

領域別に見れば、

- ・ 「事務事業関連領域」では、「事務事業の統廃合」と「アウトソーシング」については、各々、実施率が 57.4%、12.7~70.1%であり、既に一般的手法として実施されていること
- ・ 次に「情報化関連領域」では、「庁内情報化による業務効率の向上」、「地域情報化の推進」が 63.9%、36.7%であり、一般的手法として実施されていること

地方分権等の進展を受け重点的に取り組んでいること 複数回答(MT=11.6)



- ・また「組織関連領域」では、「職員数の適正化」、「組織・機構の改革」が 80.1%、57.3%と共に過半数を超えており、一般手法として実施されていること
  - ・そして「職員人事・能力開発関連領域」では、「職員の能力開発・能力発揮」、「職員の意識改革」が 61.1%、68.7%と共に過半数を超え、一般的手法として実施される。この他にも「人事考課制度、勤務評定制度の構築」が 39.2%、「人事考課、勤務評定結果の人事管理への活用」が 20.2%、「給与水準の適正化」とこれに呼応する「各種手当等の見直し・縮減」について、それぞれ 35.4%、35.2%となっていること
  - ・さらには「財政関連領域」では、「各種補助金・負担金の見直し・縮減」、「税・債権回収等収入確保策の実施」が 62.8%、62.4%と共に過半数を超え、一般的手法として実施される他、「手数料等における受益者負担の見直し」や「契約・発注制度の見直し」、「BSや行政コスト計算書の導入・活用」も 30%を超過すること
  - ・なお、「その他の課題関連領域」では、「行政評価システムの構築」、「行政評価システムの再構築」が 30%を超過すること
- 等の特徴点が認められる。

さらに、回答団体当たりの平均選択数を意味するMTは「11.6」と多いが、この中で最多項目は表 4 に示すとおり「職員数の適正化」であり、80.1%の団体が選択する。以下、多い順に 50%を超えたものは、

- ・「指定管理者制度によるアウトソーシング（70.1%）」
- ・「職員の意識改革（68.7%）」
- ・「庁内情報化による業務効率の向上（63.9%）」
- ・「各種補助金・負担金の見直し・縮減（62.8%）」
- ・「税・債権回収等収入確保策の実施（62.4%）」
- ・「職員の能力開発・能力発揮（61.1%）」
- ・「事務事業の統廃合（57.4%）」
- ・「組織・機構の改革（57.3%）」。

である。

以上の 9 項目が過半数を超えており、これらの点についての取組みが重点的に実施されていること、そしてこれらの点についての問題意識が地方自治体側に浸透していることが示されている。

以上に見た結果は、総じて選択肢の内容を反映した結果といえるだろうが、これらは地方自治体にとって確実なものとして存在する課題であり、したがって地方自治体側の対応姿勢に一定のものがあることを窺がわせる結果である。

表4 問2 地方分権等の進展を受け重点的に取り組んでいること・多いもの順 複数回答(MT=11.6)

順位	取り組んでいること	団体数	%
1	職員数の適正化	618	80.1
2	指定管理者制度によるアウトソーシング	541	70.1
3	職員の意識改革	530	68.7
4	庁内情報化による業務効率の向上	493	63.9
5	各種補助金・負担金の見直し・縮減	485	62.8
6	税・債権回収等収入確保策の実施	482	62.4
7	職員の能力開発・能力発揮	472	61.1
8	事務事業の統廃合	443	57.4
9	組織・機構の改革	442	57.3
10	民間委託・包括委託によるアウトソーシング	321	41.6
11	人事考課制度、勤務評定制度の構築	303	39.2
12	行政評価システムの構築	293	38.0
13	手数料等における受益者負担の見直し	289	37.4
14	地域情報化の推進	283	36.7
15	給与水準の適正化	273	35.4
16	各種手当等の見直し・縮減	272	35.2
17	定数外職員の活用	269	34.8
18	B Sや行政コスト計算書の導入・活用	268	34.7
19	契約・発注制度の見直し	255	33.0
20	サービス内容の充実（窓口時間の拡大等）	232	30.1
21	コンプライアンスの推進	191	24.7
22	公共工事コストの削減	190	24.6
23	女性管理職の育成・登用・活用	174	22.5
24	施設等インフラストラクチャー維持コストの削減	159	20.6
25	行政評価システムの再構築	157	20.3
26	人事考課、勤務評定制度の人事管理への活用	156	20.2
27	人事考課制度、勤務評定制度の見直し・再構築	113	14.6
28	公設民営化等の手法によるアウトソーシング	98	12.7
29	一部事務組合等負担金の見直し	88	11.4
30	訴訟リスクへの対処	23	3.0
31	その他	6	0.8
	無回答	1	0.1

## 2-2 地方分権等の進展を受け3~5年程度先に重要であり注力すべきと考える取組み

アウトソーシングは今後も重要と見なされている。また人材関連では職員の意識改革と能力開発・能力発揮が、財政面では税・債権回収等収入確保策の実施と受益者負担の見直しがそれぞれ多く、重要かつ注力すべきと考える取組み内容となっている。なお、組織・機構の改革と職員数の適正化に関する取組みは、今後も一般手法として継続する。

地方分権等が進展することを踏まえて、3~5年程度先の近未来において重要であり注力すべきと考えるものについて複数回答の方式を用いて明らかにした。(該当するものすべてに○。)結果は次の図と表のとおりである。1 団体当たりの平均選択数は「10.5」とかなり多い。取組み内容別に概括すると、

- ・事務事業に関連して、アウトソーシングの手法が歳出削減等のための処方箋として当然のことのようにして行われているが、これは今後においても継続して重要と認識されていること
- ・人材関係では職員の意識改革(53.6%)と能力開発・能力発揮(58.8%)が多いこと
- ・財政面での歳入歳出の関係では税・債権回収等収入確保策の実施(48.1%)、手数料等における受益者負担の見直し(43.5%)が多くなっていること

以下、領域別に示すと、

- ・「事務事業関連領域」では、アウトソーシングに関しては、「民間委託・包括委託によるアウトソーシング」51.6%、「公設民営化等の手法によるアウトソーシング」24.4%とそれぞれ予定されること。この点に関しては、公共施設についての老朽化や住民の人口構成の高齢化等の変化を見据えて、展開することが必要になる
- ・「情報化関連領域」では、「庁内情報化による業務効率の向上」と「地域情報化の推進」が36.8%、37.0%と多く、今後も進展するものと想定されること
- ・「組織関連領域」では、「組織・機構の改革」と「職員数の適正化」が51.6%、47.5%となっていることから、今後においても一般的手法として継続することが予定されること
- ・「職員人事・能力開発関連領域」では、「職員の能力開発・能力発揮」、「職員の意識改革」が58.8%、53.6%で共に過半数を超え、一般手法として継続することが想定できること。またこの他に「人事考課、勤務評定結果の人事管理への活用」と「人事考課制度、勤務評定制度の再構築」が46.0%、29.7%となっていること。この点についても今後も、重要なものとして地方自治体内部での展開が想定できる
- ・「財政関連領域」では、「税・債権回収等収入確保策の実施」、「手数料等における受益者負担の見直し」が48.1%、43.5%の他、「各種補助金・負担金の見直し・縮減」、「各種補助金・負担金の見直し・縮減」、「施設等インフラストラクチャー維持コストの削減」、「BSや行政コスト計算書の導入・活用」も30%を超過しており、一般手法として予定されること
- ・なお、「その他の課題関連領域」においては、「行政評価システムの構築」、「行政評価システムの再構築」が30%を超過しており、これらについても一般手法として継続が予定されていること

以上の諸点に関する取り組みを継続強化することが求められている。

3～5年程度先に重要であり注力するもの 複数回答(MT=10.5)

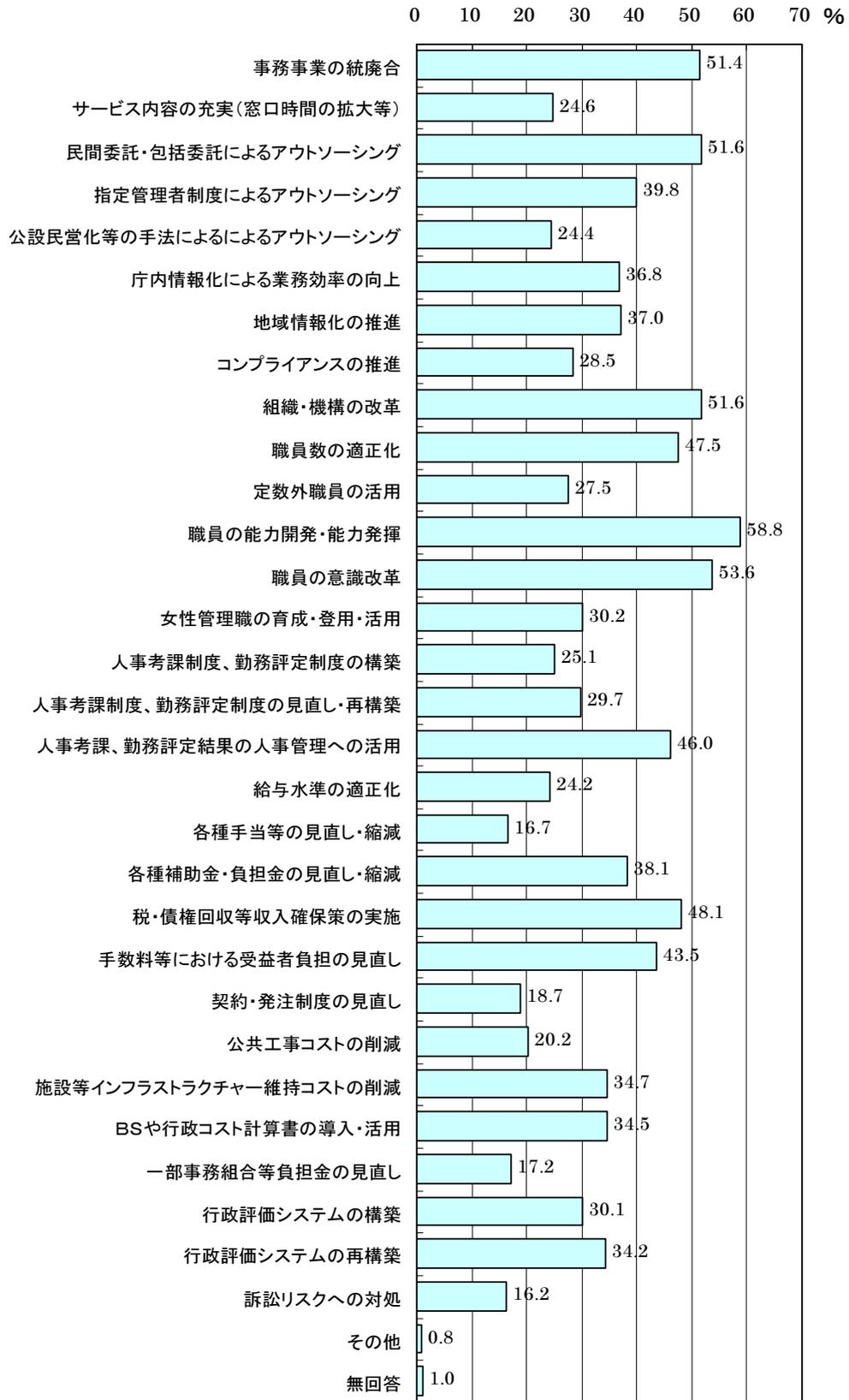


表5 問2 3～5年程度先に重要であり注力すること・多いもの順 複数回答(MT=10.5)

順位	重要であり注力すること	団体数	%
1	職員の能力開発・能力発揮	454	58.8
2	職員の意識改革	414	53.6
3	民間委託・包括委託によるアウトソーシング	398	51.6
4	組織・機構の改革	398	51.6
5	事務事業の統廃合	397	51.4
6	税・債権回収等収入確保策の実施	371	48.1
7	職員数の適正化	367	47.5
8	人事考課、勤務評定結果の人事管理への活用	355	46.0
9	手数料等における受益者負担の見直し	336	43.5
10	指定管理者制度によるアウトソーシング	307	39.8
11	各種補助金・負担金の見直し・縮減	294	38.1
12	地域情報化の推進	286	37.0
13	庁内情報化による業務効率の向上	284	36.8
14	施設等インフラストラクチャー維持コストの削減	268	34.7
15	B Sや行政コスト計算書の導入・活用	266	34.5
16	行政評価システムの再構築	264	34.2
17	女性管理職の育成・登用・活用	233	30.2
18	行政評価システムの構築	232	30.1
19	人事考課制度、勤務評定制度の見直し・再構築	229	29.7
20	コンプライアンスの推進	220	28.5
21	定数外職員の活用	212	27.5
22	人事考課制度、勤務評定制度の構築	194	25.1
23	サービス内容の充実（窓口時間の拡大等）	190	24.6
24	公設民営化等の手法によるアウトソーシング	188	24.4
25	給与水準の適正化	187	24.2
26	公共工事コストの削減	156	20.2
27	契約・発注制度の見直し	144	18.7
28	一部事務組合等負担金の見直し	133	17.2
29	各種手当等の見直し・縮減	129	16.7
30	訴訟リスクへの対処	125	16.2
31	その他	6	0.8
	無回答	8	1.0

(参考 「地方分権の進展を受け重点的に取り組んでいること」と「3～5年程度先に重要であり注力すること」から総合的に認められること)

総合的に見た上位 3 つは、「職員数の適正化」「職員の意識改革」「職員の能力開発・能力発揮」であり、人材関連の事項が並ぶ。職員数の適正化が進められる中では人材育成は不可欠なものとして認識されている。

参考表 「地方分権の進展を受け重点的に取り組んでいること」と「3～5年程度先に重要であり注力すること」の比較・「地方分権の進展を受け重点的に取り組んでいること」の多いもの順表記

順位	政策課題内容	現時点(①)		3～5年先(②)		差異(②-①)	
		団体数	%	件数	%	団体数	%
1	職員数の適正化	618	80.1	367	47.5	▲ 251	▲ 32.6
2	指定管理者制度によるアウトソーシング	541	70.1	307	39.8	▲ 234	▲ 30.3
3	職員の意識改革	530	68.7	414	53.6	▲ 116	▲ 15.1
4	庁内情報化による業務効率の向上	493	63.9	284	36.8	▲ 209	▲ 27.1
5	各種補助金・負担金の見直し・縮減	485	62.8	294	38.1	▲ 191	▲ 24.7
6	税・債権回収等収入確保策の実施	482	62.4	371	48.1	▲ 111	▲ 14.3
7	職員の能力開発・能力発揮	472	61.1	454	58.8	▲ 18	▲ 2.3
8	事務事業の統廃合	443	57.4	397	51.4	▲ 46	▲ 6.0
9	組織・機構の改革	442	57.3	398	51.6	▲ 44	▲ 5.7
10	民間委託・包括委託によるアウトソーシング	321	41.6	398	51.6	77	10.0
11	人事考課制度、勤務評定制度の構築	303	39.2	194	25.1	▲ 109	▲ 14.1
12	行政評価システムの構築	293	38.0	232	30.1	▲ 61	▲ 7.9
13	手数料等における受益者負担の見直し	289	37.4	336	43.5	47	6.1
14	地域情報化の推進	283	36.7	286	37.0	3	0.3
15	給与水準の適正化	273	35.4	187	24.2	▲ 86	▲ 11.2
16	各種手当等の見直し・縮減	272	35.2	129	16.7	▲ 143	▲ 18.5
17	定数外職員の活用	269	34.8	212	27.5	▲ 57	▲ 7.3
18	B Sや行政コスト計算書の導入・活用	268	34.7	266	34.5	▲ 2	▲ 0.2
19	契約・発注制度の見直し	255	33.0	144	18.7	▲ 111	▲ 14.3
20	サービス内容の充実（窓口時間の拡大等）	232	30.1	190	24.6	▲ 42	▲ 5.5
21	コンプライアンスの推進	191	24.7	220	28.5	29	3.8
22	公共工事コストの削減	190	24.6	156	20.2	▲ 34	▲ 4.4
23	女性管理職の育成・登用・活用	174	22.5	233	30.2	59	7.7
24	施設等インフラストラクチャー維持コストの削減	159	20.6	268	34.7	109	14.1
25	行政評価システムの再構築	157	20.3	264	34.2	107	13.9
26	人事考課、勤務評定結果の人事管理への活用	156	20.2	355	46.0	199	25.8

順位	政策課題内容	現時点(①)		3～5年先(②)		差異(②-①)	
		団体数	%	件数	%	団体数	%
27	人事考課制度、勤務評定制度の見直し・再構築	113	14.6	229	29.7	116	15.1
28	公設民営化等の手法によるアウトソーシング	98	12.7	188	24.4	90	11.7
29	一部事務組合等負担金の見直し	88	11.4	133	17.2	45	5.8
30	訴訟リスクへの対処	23	3.0	125	16.2	102	13.2
31	その他	6	0.8	6	0.8	0	0.0

参考として、次に「地方分権の進展を受け重点的に取り組んでいること」と「3～5年程度先に重要であり注力すること」の結果を用いて作成した表を示す。この参考表は「地方分権の進展を受け重点的に取り組んでいること」と「3～5年程度先に重要であり注力すること」について同じウエイトで加算し有効回答団体の合計数で割って作成したもので、最大値は「100点」、最小値は「0点」となる。

この参考表を使って総合的に見た場合、上位3政策課題は人材関連の事項で占められており、「職員数の適正化」、「職員の意識改革」、「職員の能力開発・能力発揮」が該当する。職員数の適正化が定員適正化の流れの中で進められることは近未来において確実視されるが、このことを可能にするためには、並行して人材を育成することが不可欠のmatterであり、したがって「職員の意識改革」「職員の能力開発・能力発揮」が重要となっていることが窺える。このことへの取り組みを継続強化することが求められている。

またその他には、「税・債権回収等収入確保策の実施」「指定管理者制度によるアウトソーシング」「事務事業の統廃合」といったように地方財政運営の原則に添った形での財政の規律を確保するための課題事項が並んでいる。同じく、このことへの取り組みを継続強化することが必要である。

参考表 「地方分権の進展を受け重点的に取り組んでいること」と「3～5年程度先に重要であり注力すること」の統合と比較

順位	政策課題内容	「現時点」+「3～5年先」 (①+②)	
		団体数	点
1	職員数の適正化	985	64
2	職員の意識改革	944	61
3	職員の能力開発・能力発揮	926	60
4	税・債権回収等収入確保策の実施	853	56
5	指定管理者制度によるアウトソーシング	848	55
6	事務事業の統廃合	840	55
7	組織・機構の改革	840	55
8	各種補助金・負担金の見直し・縮減	779	51

順位	政策課題内容	「現時点」+「3～5年先」 (①+②)	
		団体数	点
9	庁内情報化による業務効率の向上	777	51
10	民間委託・包括委託によるアウトソーシング	719	47
11	手数料等における受益者負担の見直し	625	41
12	地域情報化の推進	569	37
13	B Sや行政コスト計算書の導入・活用	534	35
14	行政評価システムの構築	525	34
15	人事考課、勤務評定結果の人事管理への活用	511	33
16	人事考課制度、勤務評定制度の構築	497	32
17	定数外職員の活用	481	31
18	給与水準の適正化	460	30
19	施設等インフラストラクチャー維持コストの削減	427	28
20	サービス内容の充実（窓口時間の拡大等）	422	27
21	行政評価システムの再構築	421	27
22	コンプライアンスの推進	411	27
23	女性管理職の育成・登用・活用	407	27
24	各種手当等の見直し・縮減	401	26
25	契約・発注制度の見直し	399	26
26	公共工事コストの削減	346	23
27	人事考課制度、勤務評定制度の見直し・再構築	342	22
28	公設民営化等の手法によるアウトソーシング	286	19
29	一部事務組合等負担金の見直し	221	14
30	訴訟リスクへの対処	148	10
31	その他	12	1

なお、「地方分権の進展を受け重点的に取り組んでいること」と「3～5年程度先に重要であり注力すること」の間の質問間でクロス分析した結果、関係性が70%以上で密接な関係性を示した項目は「訴訟リスクへの対処」だけである。また60%超過は次の6項目である。

- ・「職員の能力開発・能力発揮」・・・・・・・・・・・・・・・・・・69.1%
- ・「施設等インフラストラクチャー維持コストの削減」・・・・・・・・64.2%
- ・「税・債権回収等収入確保策の実施」・・・・・・・・・・・・・・・・63.7%
- ・「公設民営化等の手法によるアウトソーシング」・・・・・・・・・・63.3%
- ・「民間委託・包括委託によるアウトソーシング」・・・・・・・・・・63.2%
- ・「職員の意識改革」・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・60.8%

このクロス分析は、既に見たように現時点を基本視座として近未来を展望するときの関連性を端的に数値化するもので回答者心理を反映しているが、この結果からは「訴訟リスクへの対処」、「施設等インフラストラクチャー維持コストの削減」及び「公設民営化等の手法によるアウトソーシング」等については、現時点で取組を進めている団体に限定すれば、今後においても重要であり続けるとの認識が強くあること、継続課題として受け取られていること、が示されている。

### <クロス集計結果>

基本分析 4 軸の中の「市・特別区、町、村別」で傾向的な差異が認められた。また、「地域別」の差もある。なお、「財政状況別」では明確な差はあまり認められなかった。以下において、それぞれ概観する。

**地方分権の進展を受け重点的に取り組んでいることに関して（参考 資料編 主なクロス集計結果 70 ページ）**

#### ○ 市・特別区、町、村別

これについては傾向的な違いがあり、総じて団体規模が大きいほど選択率が多くなる。(MT は市・特別区が 13.0 に対して、町は 10.2、村は 8.1 である。) 具体的内容としては、市・特別区では「サービス内容の充実(窓口時間の拡大等)」、「民間委託・包括委託によるアウトソーシング」、「指定管理者制度によるアウトソーシング」、「公設民営化等の手法によるアウトソーシング」、「コンプライアンスの推進」、「職員数の適正化」、「職員の能力開発・能力発揮」、「女性管理職の育成・登用・活用」、「人事考課制度、勤務評定制度の構築」、「人事考課制度、勤務評定制度の見直し・再構築」、「人事考課、勤務評定結果の人事管理への活用」、「給与水準の適正化」、「各種手当等の見直し・縮減」、「各種補助金・負担金の見直し・縮減」、「手数料等における受益者負担の見直し」、「契約・発注制度の見直し」、「施設等インフラストラクチャー維持コストの削減」、「BS や行政コスト計算書の導入・活用」、「行政評価システムの構築」、「行政評価システムの再構築」と、多岐にわたる項目で町村よりも多くなっている。

なお、小規模団体において多く現れたものは、「地域情報化の推進」のみである。

このように団体の経営規模による差異ははっきりと現れており、それぞれの地方自治体が置かれている社会環境条件や地域状況、そして組織規模が大きければ人材面や財政面でのゆとり(スラック)が生じやすく様々な取組を行いやすくなるといった状況、に応じた取組み実態となっている。この点は整合的であり、かつ団体の適正サイズとの関係で、従前から市町村合併のメリットとして語られてきたことと呼応している。

なお、参考までに全体での平均像から乖離したものを次の表に示した。また、特別区、特例市、中核市について「市・特別区」に比べても明確な幅で多くなっているものは、「指定管理者制度によるアウトソーシング」、「公設民営化等の手法によるアウトソーシング」、「職員の能力開発・能力発揮」、「公共コストの削減」、「行政評価システムの再構築」である。(MT は 14.1。)  
「特別区、特例市、中核市」は経営規模が大きく、「市・特別区」に先行して諸問題が発生すること、そしてゆとり(スラック)が生じやすく専門性を追求しやすいうことを反映した結果として見るができるだろう。

	地方分権の進展を受け重点的に取り組んでいること (全体平均との比較において相対的に多く見出されたもの)
市・特別区	「民間委託・包括委託によるアウトソーシング」 「コンプライアンスの推進」 「職員数の適正化」 「職員の能力開発・能力発揮」 「女性管理職の育成・登用・活用」 「税・債権回収等収入確保策の実施」 「手数料等における受益者負担の見直し」 「契約・発注制度の見直し」 「行政評価システムの再構築」
町	総体的に少なく特になし
村	「地域情報化の推進」
特別区、特例市、中核市	「指定管理者制度によるアウトソーシング」 「公設民営化等の手法によるアウトソーシング」 「職員の能力開発・能力発揮」 「公共コストの削減」 「行政評価システムの再構築」

### ○ 財政状況別

財政力の状況と当該の組織で重点を置く政策課題との間には、傾向的な違いはさほど明確には現れていないようであるが、財政力が強い団体では、「人事考課制度、勤務評定制度的見直し・再構築」、「人事考課、勤務評定結果の人事管理への活用」、「行政評価システムの再構築」を指摘する率が多くなっている。

### ○ 地域別

全体的な傾向としては、小規模の地方自治体が多い地域とそうでない地域では、重点的取組事項に違いがある。すなわち、「北海道」地域において「地域情報化の推進」、「東北」地域において「地域情報化の推進」、「関東」において「人事考課制度、勤務評定制度的見直し・再構築」、「人事考課、勤務評定結果の人事管理への活用」、「各種手当等の見直し・縮減」、「税・債権回収等収入確保策の実施」、「中国・四国」において「民間委託・包括委託によるアウトソーシング」と「コンプライアンスの推進」が全体での平均像に比べて多く現れている。(それぞれ統計的に有意な幅で多くなっている。)

なお、その他の「中部」、「関西」、「九州」に関しては、特に差異は認められなかった。この点では全体の平均像に近い状況にある。

	地方分権の進展を受け重点的に取り組んでいること (全体平均との比較において相対的に多く見出されたもの)
北海道	「地域情報化の推進」
東北	「地域情報化の推進」
関東	「人事考課制度、勤務評定制度の見直し・再構築」 「人事考課、勤務評定結果の人事管理への活用」 「各種手当等の見直し・縮減」 「税・債権回収等収入確保策の実施」
中部	特になし
関西	特になし
中国・四国	「民間委託・包括委託によるアウトソーシング」 「コンプライアンスの推進」
九州	特になし

地方分権の進展を受け3～5年程度先に重要であり注力することに関して(参考 資料編 主なクロス集計結果 71ページ)

#### ○ 市・特別区、町、村別

団体の経営規模による差異が現れており、団体規模が大きいほど指摘する比率が多くなるものは「民間委託・包括委託によるアウトソーシング」、「指定管理者制度によるアウトソーシング」、「公設民営化等の手法によるアウトソーシング」、「女性管理職の育成・登用・活用」、「人事考課制度、勤務評定制度の見直し・再構築」、「人事考課、勤務評定結果の人事管理への活用」、「各種補助金・負担金の見直し・縮減」、「手数料等における受益者負担の見直し」、「行政評価システムの再構築」といった様々な項目である。

他方、小規模団体において多く現れるものは、「人事考課制度、勤務評定制度の構築」と「行政評価システムの構築」である。

以上において示した差異は、それぞれの団体が置かれている環境を反映したものといえよう。

なお、「特別区、特例市、中核市」で「市・特別区」に比べても多くなっているものは「指定管理者制度によるアウトソーシング」、「各種補助金・負担金の見直し・縮減」、「税・債権回収等収入確保策の実施」、「手数料等における受益者負担の見直し」、「BSや行政コスト計算書の導入・活用」である。「特別区、特例市、中核市」での先行状況を反映した結果といえるだろう。

#### ○ 財政状況別

財政力に関しては、全体として特に傾向性は認められなかった。

#### ○ 地域別

全体的な傾向として、小規模の地方自治体が多い地域とそうでない地域では、今後の見通し内容に違いが認められた。次の参考表に見るとおりである。

「北海道」地域において「庁内情報化による業務効率の向上」、「東北」地域において「手数料等における受益者負担の見直し」、「関東」において「民間委託・包括委託によるアウトソーシ

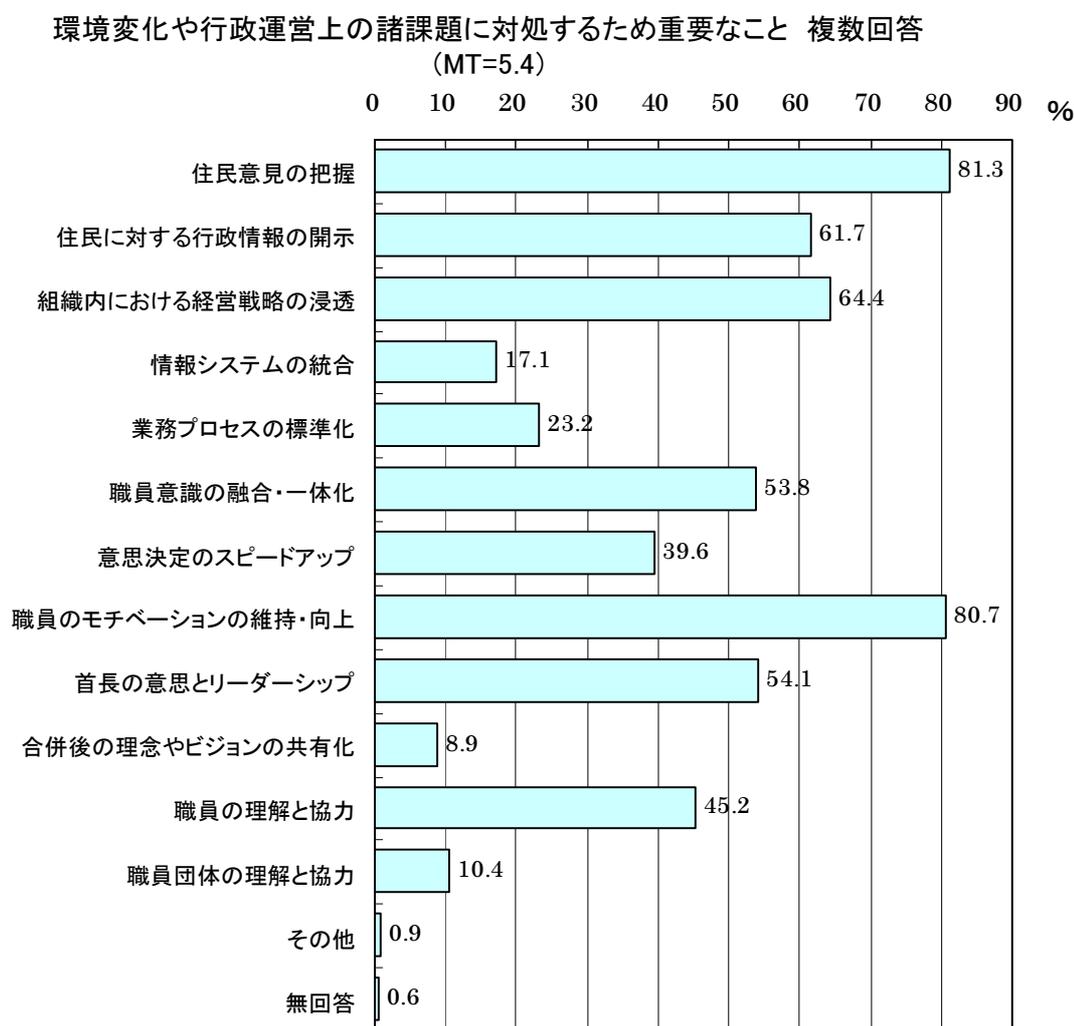
グ」、「税・債権回収等収入確保策の実施」、「九州」に関しては「サービス内容の充実（窓口時間の拡大等）」、「地域情報化の推進」「定数外職員の活用」「人事考課制度、勤務評定制度の構築」「人事考課、勤務評定結果の人事管理への活用」が全体での平均像に比べて多く出ている。（それぞれ統計的に有意な幅が多い。）なお、「中部」、「関西」、「中国・四国」に関しては、特に差異は認められなかった。

	地方分権の進展を受け3～5年程度先に重要であり注力すること （全体平均との比較において相対的に多く見出されたもの）
北海道	「庁内情報化による業務効率の向上」
東北	「手数料等における受益者負担の見直し」
関東	「民間委託・包括委託によるアウトソーシング」 「税・債権回収等収入確保策の実施」
中部	特になし
関西	特になし
中国・四国	特になし
九州	「サービス内容の充実（窓口時間の拡大等）」 「地域情報化の推進」 「定数外職員の活用」 「人事考課制度、勤務評定制度の構築」 「人事考課、勤務評定結果の人事管理への活用」

### 3 環境変化や行政運営上の諸課題に対処するため重要なこと

「住民意見の把握」、「職員のモチベーションの維持・向上」、「組織内における経営戦略の浸透」、「住民に対する行政情報の開示」、「首長の意思とリーダーシップ」、「職員意識の融合・一体化」の6課題を過半数が指摘。重点課題として情報共有化と人材活用が強く認識されている。

環境変化や行政運営上の諸課題に対処するため重要となることを複数回答（該当するものすべてに○。）によって確認した。結果は次図に示したとおり、回答団体1団体当たりの平均選択数は「5.4」である。



この図から読み取ることができるように、最も多く挙げられた課題は「住民意見の把握」の81.3%（628団体）である。以下、「職員のモチベーションの維持・向上」の80.7%（623団体）、「組織内における経営戦略の浸透」の64.4%（497団体）、「住民に対する行政情報の開示」の61.7%（476団体）、さらには「首長の意思とリーダーシップ」、「職員意識の融合・一体化」と続く。これら6課題は共に過半数を超過する地方自治体が指摘するものであって、その重要性が指摘でき

る。(これらの課題は環境変化や行政運営上の諸課題に対処するため重要方策として地方自治体において広く認識されており、この点の創意と工夫が実践されていると捉えることができる。)

以上の結果から見て、広報公聴関係の他、職員意識・人材関係に関する課題に対処することが重要であり、地方自治体にとっての重点課題として情報共有化と人材活用が強く認識されているということが窺われる。

## ＜クロス集計結果＞ (参考 資料編 主なクロス集計結果 72 ページ)

分析の結果、属性による差が認められた分析軸は、「市・特別区、町、村別」と「財政状況別(財政力指数による。)」であり、「地域別」にも差が認められた。それぞれについて概観すると、

### ○ 市・特別区、町、村別

団体の規模が大きいほど指摘率が高くなるものは、「住民に対する行政情報の開示」、「組織内における経営戦略の浸透」、「業務プロセスの標準化」、「首長の意思とリーダーシップ」、「合併後の理念やビジョンの共有化」である。これらは団体規模が大きくなるにつれて選択する割合が増えている。一方、団体規模が小さいほど指摘率が多くなるものは、特にない。以上の点から見て、規模の大きな団体の方が、より諸課題に対処するための重要方策についての認識を明瞭に持っていることになろう。

また参考までに「特別区、特例市、中核市」において、「市・特別区」に比べても多く指摘されているものは「住民に対する行政情報の開示」、「組織内における経営戦略の浸透」、「首長の意思とリーダーシップ」である。これら3つについての重要性の認識差は、組織の規模による認識差と考えられる。

### ○ 財政状況別

財政力が強い団体において指摘率が多くなるものは、「住民に対する行政情報の開示」、「組織内における経営戦略の浸透」である。逆に、財政力の水準が弱いほど指摘する比率が多くなるものは、特にない。

### ○ 地域別

相対的に多く見出されたものは次の参考表のとおりである。

### ○ 合併状況別

合併団体の中ではおおむね編入合併の団体の方が諸課題に対処するための重要方策についての認識を明瞭に持っている。特に「組織内における経営戦略の浸透」については、新設合併団体の66.1%に対して編入の場合は80.3%とより認識が明瞭になっている。

	環境変化や行政運営上の諸課題に対処するため重要なこと (全体平均との比較において相対的に多く見出されたもの)
北海道	「職員団体の理解と協力」
東北	「職員の理解と協力」
関東	特になし
中部	「住民に対する行政情報の開示」 「組織内における経営戦略の浸透」
関西	「意思決定のスピードアップ」
中国・四国	特になし
九州	特になし

## 4 アウトソーシングの期待効果とその実際の効果の状況

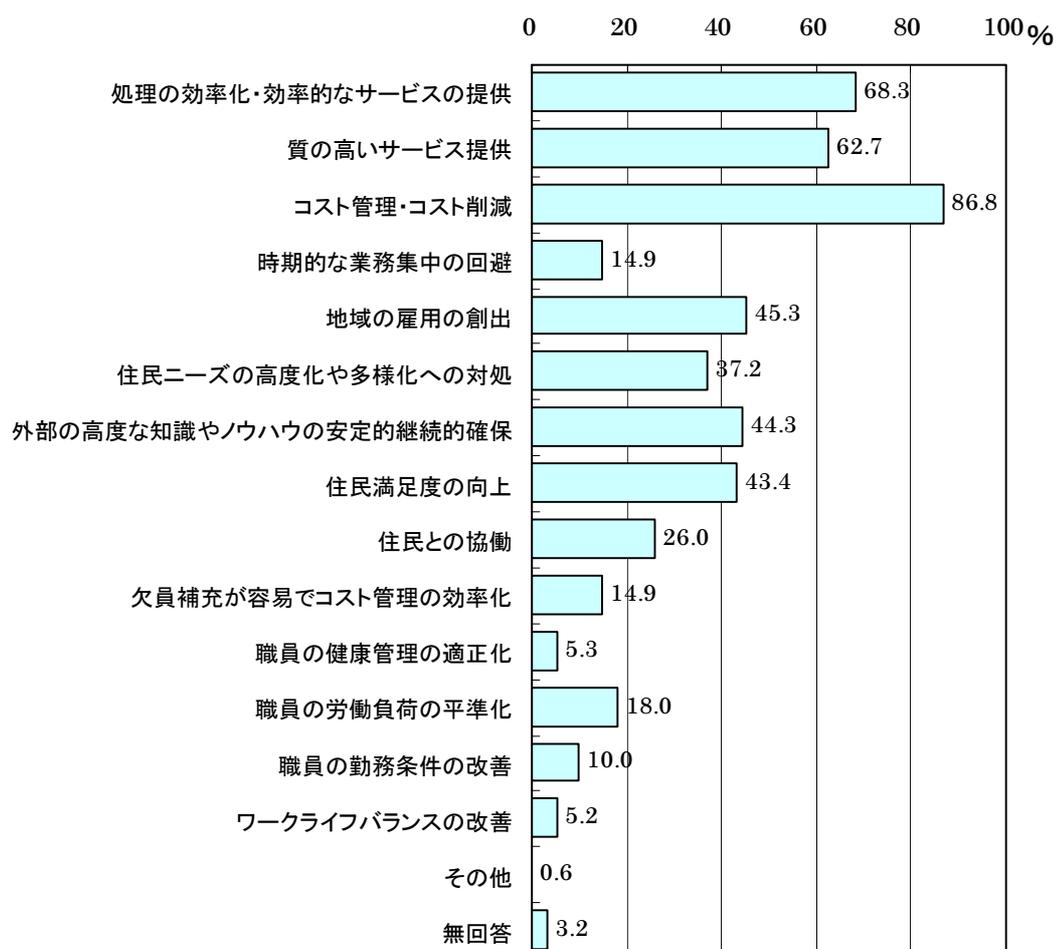
地方分権一括法の施行以降、地方自治法の改正を受け、多くの地方公共団体では自らが直接的に行ってきた業務につき支障のないものは外部の組織へ委託して実施することが広く行われるようになった。アウトソーシングに関して、当初の期待像とその実際の効果状況を質した。

### 4-1 アウトソーシングする際に期待した効果

期待した効果として最多となったものは「コスト管理・コスト削減」であり、これに「処理の効率化・効率的なサービスの提供」、「質の高いサービス提供」と続く。以上の3つは過半数の団体が指摘するものであり、アウトソーシングにおいて期待した効果の典型的な内容となっている。

効果について複数回答（該当するものすべてに○。）を用いて確認した。結果は回答団体1団体当たりのMTは「5.0」で、個別の想定効果の指摘状況は次の図に示すとおりである。

アウトソーシングする際に想定した期待効果 複数回答(MT=5.0)



期待効果として最も多く挙げられたものは「コスト管理・コスト削減」であり、全団体の86.8%

(670 団体) がこれを挙げている。以下、これに続くものは、「処理の効率化・効率的なサービスの提供」の 68.3% (527 団体)、「質の高いサービス提供」の 62.7% (484 団体) であり、以上の 3 つが過半数の団体で指摘するものとなった。

これらの 3 つは、地方自治体において期待をもって実施されたものの典型的な内容となる。昨今のように財政状況にゆとりがなくなりつつある中では、必要経費の縮減やサービスの水準を確保しつつ高質のサービスの提供するために、民間企業等の保有するノウハウを活用することが欠かせない状況になっていることを物語る。

なお、職員の労働条件や労働環境へのインパクトについては、本調査では 4 つの選択肢をもって把握することを試みたが、最多は「職員の労働負荷の平準化」で 18.0% (139 団体)、また 1 割の団体で「職員の勤務条件の改善」を目指して導入しているとの結果である。比率的にはさほど多くはないものの、ある程度まとまった割合で導入されたことになる。

このようにアウトソーシングすることで、コスト効率の一層の追求とコストの削減、そしてコア事業（自らがなすべき事業であり、基幹となる仕事として他に委ねることはないもの。）への集中を行おうとしている。

#### 4-2 現時点でのアウトソーシング効果

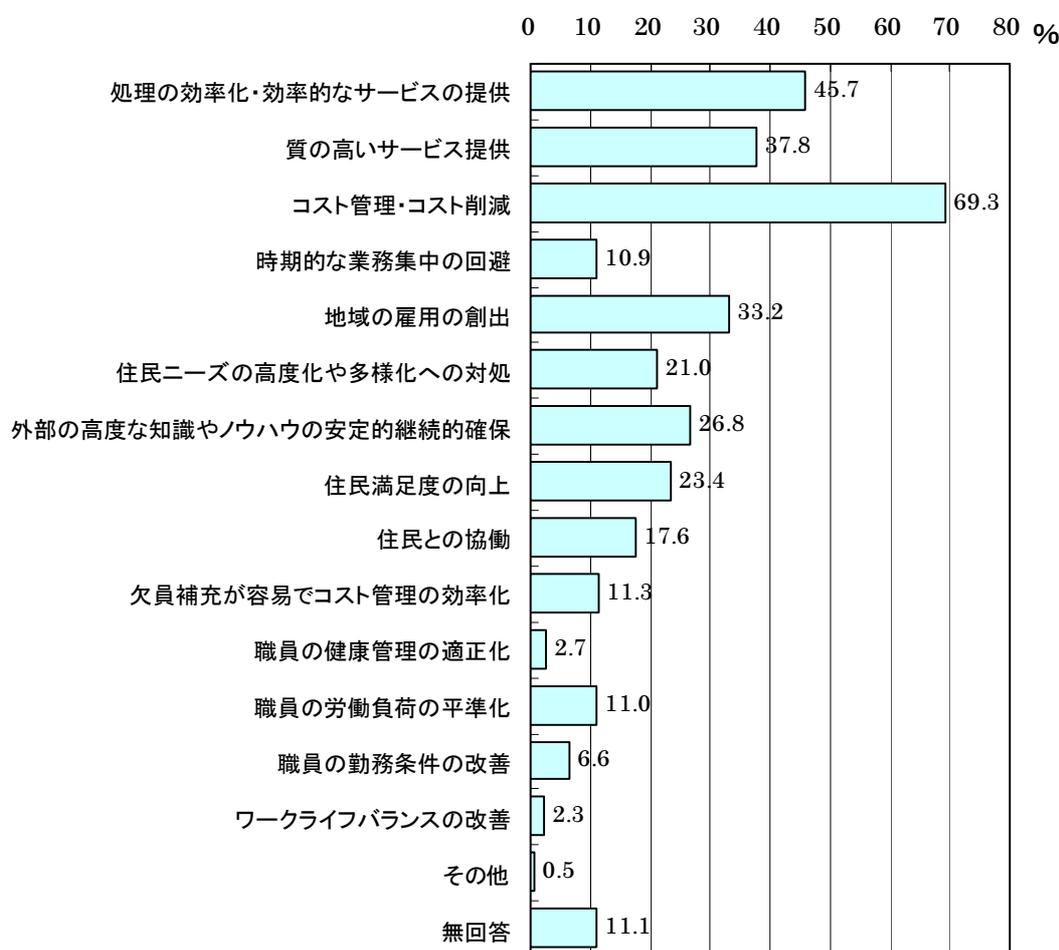
期待効果で最多であった「コスト管理・コスト削減」については、現時点での効果については 69.3% が効果ありとなった。この点では効果は現れている。しかし「職員の健康管理の適正化」や「ワークライフバランスの改善」のように、期待に反して満足の高水準での効果が得られていないと思われるものもある。

以上に対する現時点での効果についてはどのような評価となっているであろうか。

この点については図に示したとおりであり、回答団体 1 団体当たりの MT は「3.6」と、さほど多い水準ではない。想定したものについての、回答団体 1 団体当たりの平均選択数「5.0」であったが、これよりも少なく、この点にアウトソーシングすることの効果の一端が垣間見られる。以下、個別に見る。

まずは想定された期待効果で最多であった「コスト管理・コスト削減」については、現時点での効果については 69.3% (535 団体) が効果ありとして回答した。以下、多いもの順に「処理の効率化・効率的なサービスの提供」の 45.7% (353 団体)、「質の高いサービス提供」の 37.8% (292 団体) となる。以上の 3 つについては、3 割超の団体がこれを挙げる。この結果は、組織外から財・サービスを調達するアウトソーシングについて一定の効果が得られていることを物語っているとはいえよう。

現時点でアウトソーシングすることで得られた効果 複数回答  
(MT=3.6)



一方、「アウトソーシングする際に期待した効果」と比較した場合、必ずしも満足のゆく水準で効果が得られているとはいえないものもある。下表の右欄に着目すると、「期待したもの①」によって「現時点で得られているもの②」を割り引いて基準化した「②/①」のデータには、「職員の健康管理の適正化」や「ワークライフバランスの改善」のように係数「0.45」とかなり減少している項目があるが、この2点については期待したものと得られたものとの間の関係性に乖離幅が大きく、あまり満足のゆく水準で効果が得られていない可能性がある。

表6 問4 アウトソーシングの効果(想定したものと得られたもの)

効果の内容	期待したもの(①)		現時点で得られているもの(②)		差異(②-①)		②/①
	団体数	%	団体数	%	団体数	%	
処理の効率化・効率的なサービスの提供	527	68.3	353	45.7	▲ 174	▲ 22.6	0.67
質の高いサービス提供	484	62.7	292	37.8	▲ 192	▲ 24.9	0.60
コスト管理・コスト削減	670	86.8	535	69.3	▲ 135	▲ 17.5	0.80

効果の内容	期待したもの(①)		現時点で得られているもの(②)		差異(②-①)		②/①
	団体数	%	団体数	%	団体数	%	
時期的な業務集中の回避	115	14.9	84	10.9	▲ 31	▲ 4.0	0.73
地域の雇用の創出	350	45.3	256	33.2	▲ 94	▲ 12.1	0.73
住民ニーズの高度化や多様化への対処	287	37.2	162	21.0	▲ 125	▲ 16.2	0.56
外部の高度な知識やノウハウの安定的継続的確保	342	44.3	207	26.8	▲ 135	▲ 17.5	0.61
住民満足度の向上	335	43.4	181	23.4	▲ 154	▲ 20.0	0.54
住民との協働	201	26.0	136	17.6	▲ 65	▲ 8.4	0.68
欠員補充が容易でコスト管理の効率化	115	14.9	87	11.3	▲ 28	▲ 3.6	0.76
職員の健康管理の適正化	41	5.3	21	2.7	▲ 20	▲ 2.6	0.51
職員の労働負荷の平準化	139	18.0	85	11.0	▲ 54	▲ 7.0	0.61
職員の勤務条件の改善	77	10.0	51	6.6	▲ 26	▲ 3.4	0.66
ワークライフバランスの改善	40	5.2	18	2.3	▲ 22	▲ 2.9	0.45

したがって、今回の調査の結果を踏まえれば、組織外から財・サービスを調達するアウトソーシングについてその効果を引き出すためには、計画性やエバリュエーションにおけるマネジメントについてさらに習熟することが必要であるといえる。

なお、労働条件や労働環境に関する4つの選択肢については、最多となった「職員の労働負荷の平準化」に着目すると②/①が0.61であり、ある程度効果が現れている。

また、参考までに「アウトソーシングの際に想定した期待効果」と「現時点で得られた効果」の間でクロス分析したが、関係性が70%以上と密接な関係性を示した項目は次の4項目である。

- ・「コスト管理・コスト削減」・・・・・・・・・・83.9%
- ・「地域の雇用の創出」・・・・・・・・・・74.2%
- ・「欠員補充が容易でコスト管理の効率化」・・・・・・・・73.6%
- ・「処理の効率化・効率的なサービスの提供」・・・・70.7%

このクロス分析からは、現時点で実施するに当たって期待した内容のうち、実際の効果の発現性では上記の4項目が高いようである。

逆に効果の発現性が相対的に劣位にあるものは次のとおりである。

- ・「職員の健康管理の適正化」・・・・・・・・・・51.4%
- ・「ワークライフバランスの改善」・・・・・・44.7%

#### <参考 相関分析結果>

「0、1」の離散型データとして相関分析を行った場合、次の参考表のとおりとなった。用いた

データは、それぞれの複数回答において選択したものを「1」、選択しなかったものを「0」として導いた。参考表に見るとおり、「アウトソーシングの際に想定した期待効果」と「現時点で得られた効果」の間は高いレベルで相関していることから、有効性があったものと考えられる。

	処理の効率化・効率的なサービスの提供	質の高いサービス提供	コスト管理・コスト削減	時期的な業務集中の会費	地域の雇用の創出	住民ニーズの高度化や多様化への対処	外部の高度な知識やノウハウの安定的継続的確保	住民満足度の向上	住民との協働	欠員補充が容易でコスト管理の効率化	職員の健康管理の適正化	職員の労働負荷の平準化	職員の勤務条件の改善	ワークライフバランスの改善	その他
処理の効率化・効率的なサービスの提供	0.59	0.18	0.12	0.12	0.03	0.19	0.19	0.17	0.03	0.06	0.01	0.04	0.04	0.01	0.05
質の高いサービス提供	0.16	0.58	0.18	0.01	0.08	0.21	0.25	0.31	0.15	0.00	▲ 0.04	0.04	▲ 0.04	0.03	0.02
コスト管理・コスト削減	0.14	0.14	0.50	0.05	0.11	0.10	0.09	0.12	0.10	0.04	▲ 0.01	▲ 0.01	0.01	0.01	0.03
時期的な業務集中の会費	0.11	0.04	0.07	0.74	0.04	0.11	0.14	0.06	0.06	0.17	0.09	0.19	0.13	0.15	0.02
地域の雇用の創出	0.03	0.01	0.07	0.05	0.69	▲ 0.00	▲ 0.01	0.05	0.18	0.10	0.09	▲ 0.03	0.07	0.03	▲ 0.03
住民ニーズの高度化や多様化への対処	0.26	0.23	0.21	0.09	0.10	0.64	0.22	0.31	0.17	0.12	0.00	0.05	0.03	0.01	0.02
外部の高度な知識やノウハウの安定的継続的確保	0.20	0.24	0.14	0.11	0.03	0.22	0.66	0.15	0.12	0.09	0.04	0.09	0.04	0.04	0.04
住民満足度の向上	0.18	0.34	0.19	0.10	0.09	0.29	0.18	0.58	0.14	0.09	0.03	0.03	0.00	0.07	0.05
住民との協働	0.01	0.08	0.06	0.05	0.19	0.11	0.05	0.15	0.72	0.04	0.10	▲ 0.00	0.03	0.10	▲ 0.00
欠員補充が容易でコスト管理の効率化	0.02	0.02	0.03	0.16	0.09	0.07	0.08	0.06	▲ 0.00	0.78	0.09	0.11	0.12	0.15	0.02
職員の健康管理の適正化	0.00	▲ 0.01	▲ 0.06	0.12	0.08	▲ 0.01	0.01	0.01	0.07	0.12	0.64	0.12	0.17	0.23	▲ 0.02
職員の労働負荷の平準化	0.01	▲ 0.02	0.02	0.18	▲ 0.01	0.05	0.08	0.00	0.05	0.07	0.11	0.65	0.18	0.17	▲ 0.03
職員の勤務条件の改善	▲ 0.02	▲ 0.00	▲ 0.04	0.12	0.06	0.01	0.06	0.01	0.06	0.10	0.18	0.20	0.63	0.21	▲ 0.02
ワークライフバランスの改善	▲ 0.05	0.02	0.03	0.09	0.07	0.05	0.03	0.04	0.14	0.14	0.28	0.14	0.15	0.62	▲ 0.02
その他	0.02	0.04	0.02	0.02	▲ 0.02	0.04	0.02	0.03	0.05	▲ 0.03	0.09	0.02	0.04	▲ 0.01	0.67

## <クロス集計結果>

アウトソーシングの際に想定した期待効果について (参考 資料編 主なクロス集計結果 72 ページ)

### ○ 市・特別区、町、村別

団体規模が大きい方が指摘率が多くなるものは、「処理の効率化・効率的なサービスの提供」、「質の高いサービス提供」、「コスト管理・コスト削減」、「外部の高度な知識やノウハウの安定的継続的確保」、「住民満足度の向上」である。これらについての期待は、町及び村よりも高い。一方、団体規模が小さい場合の指摘比率が多くなるものは、「地域の雇用の創出」である。なお、「住民との協働」は規模の大小にかかわらずほぼ同等の結果である。

また、参考までに「特別区、特例市、中核市」については、「市・特別区」に比べても多くなっているものは、「処理の効率化・効率的なサービスの提供」、「質の高いサービス提供」、「住民満足度の向上」の3つである。

### ○ 財政状況別

総じて財政力が強い団体において指摘する比率が多くなるものは、「質の高いサービス提供」、「住民満足度の向上」、「住民ニーズの高度化や多様化への対処」、「外部の高度な知識やノウハウの安定的継続的確保」である。「市・特別区、町、村別」がそうであったように、財政状況におい

ても、アウトソーシングに期するものには有意な違いが認められる。

### ○ 地域別

相対的に多く見出されたものは次の参考表のとおりである。このように期待した効果について地域性が認められる。

	アウトソーシングの際に想定した期待効果 (全体平均との比較において相対的に多く見出されたもの)
北海道	「地域の雇用の創出」
東北	特になし
関東	特になし
中部	「外部の高度な知識やノウハウの安定的継続的確保」
関西	「住民ニーズの高度化や多様化への対処」 「外部の高度な知識やノウハウの安定的継続的確保」
中国・四国	「住民満足度の向上」
九州	特になし

### ○ 合併状況別

編入合併において特徴があり、編入合併（該当数 76 団体。）団体において指摘率が多いものは、「質の高いサービス提供」、「住民満足度の向上」である。

## 現時点でのアウトソーシング効果について（参考 資料編 主なクロス集計結果 73 ページ）

### ○ 市・特別区、町、村別

団体の規模が大きいと採り上げる比率が多い効果項目は、「処理の効率化・効率的なサービスの提供」、「コスト管理・コスト削減」、「外部の高度な知識やノウハウの安定的継続的確保」、「住民満足度の向上」、「住民との協働」である。これらについての効果は町及び村よりも多く現れている。ただし、この間は「アウトソーシングの際に想定した期待効果」と一対であることから、「想定した期待効果」において選択率が高ければ、そうでないケースに比し相対的に「現時点でのアウトソーシング効果」は多くなる関連性があることに注意しなければならない。

一方、団体規模が小さい場合の指摘比率が多くなるものは、「地域の雇用の創出」があるが、特に明確なほどの差が生じているものではない。なお、「欠員補充が容易でコスト管理の効率化」、「職員の労働負荷の平準化」、「職員の勤務条件の改善」は規模の大小にかかわらずほぼ同等の結果である。

また、参考までに「特別区、特例市、中核市」については、「市・特別区」に比べても多くなっているものは、「処理の効率化・効率的なサービスの提供」、「質の高いサービス提供」、「コスト管理・コスト削減」、「住民ニーズの高度化や多様化への対処」、「外部の高度な知識やノウハウの安定的継続的確保」、「住民満足度の向上」、「住民との協働」であり、多くの項目で高く出ている。

	現時点でのアウトソーシング効果
市・特別区において相対的に多く見出されたもの	「処理の効率化・効率的なサービスの提供」 「コスト管理・コスト削減」 「外部の高度な知識やノウハウの安定的継続的確保」 「住民満足度の向上」 「住民との協働」
町、村に相対的に多く見出されたもの	「地域の雇用の創出」

### ○ 財政状況別

総じて財政力が強い団体において指摘する比率が多くなるものは、「質の高いサービス提供」、「住民ニーズの高度化や多様化への対処」、「外部の高度な知識やノウハウの安定的継続的確保」である。「市・特別区、町、村別」がそうであったように、財政状況の違いによってもアウトソーシングの現時点での効果には違いが認められる。

### ○ 地域別

地域別に他の地域との比較において相対的に多く見出されたものは次の参考表のとおりである。この中では、「関東」に特徴がある。関東では、想定効果は特に特徴となるものはなかったが、現時点での効果において他の地域に比し多くの項目で効果ありとなっている。このように現時点でのアウトソーシング効果についての地域性が認められる。

	アウトソーシングの際に想定した期待効果 (他の地域との比較において相対的に多く見出されたもの)
北海道	特になし
東北	「地域の雇用の創出」
関東	「処理の効率化・効率的なサービスの提供」 「質の高いサービス」 「住民満足度の向上」
中部	特になし
関西	「外部の高度な知識やノウハウの安定的継続的確保」
中国・四国	「地域の雇用の創出」 「住民満足度の向上」
九州	特になし

### ○ 合併状況別

編入合併の場合、特徴が認められる。編入合併（該当数 76 団体。）団体において指摘する比率が多くなるものは、「処理の効率化・効率的なサービスの提供」、「質の高いサービス提供」、「コスト管理・コスト削減」、「外部の高度な知識やノウハウの安定的継続的確保」、「住民満足度の向上」である。このように合併状況によっても、期待した効果に相違が認められる。

## 5 人事に関する問題事項の状況

地方分権一括法の施行により地方自治体は一つの独立した組織体としての自発性発揮と責任ある業務遂行を要請されるようになり、これを受けて地方自治体は職員人材の成長と転換を求めることとなる。以下では、この点についての実情を把握する。

### 5-1 現時点の人事に関する問題事項

各団体共通の問題として「職員のやる気を引き出したり等するマネジメントが困難」、「メンタルヘルス等において有効な健康管理が困難」、「専門性等のある人材の育成が困難」が挙げられる。『メンタルヘルスと健康管理』、『職員に対するモチベーションマネジメント』、『業務の多様化と高度化へ対応できる専門性を兼ね備えた人材の養成』に関する人事問題が顕在化しており、対処が必要である。

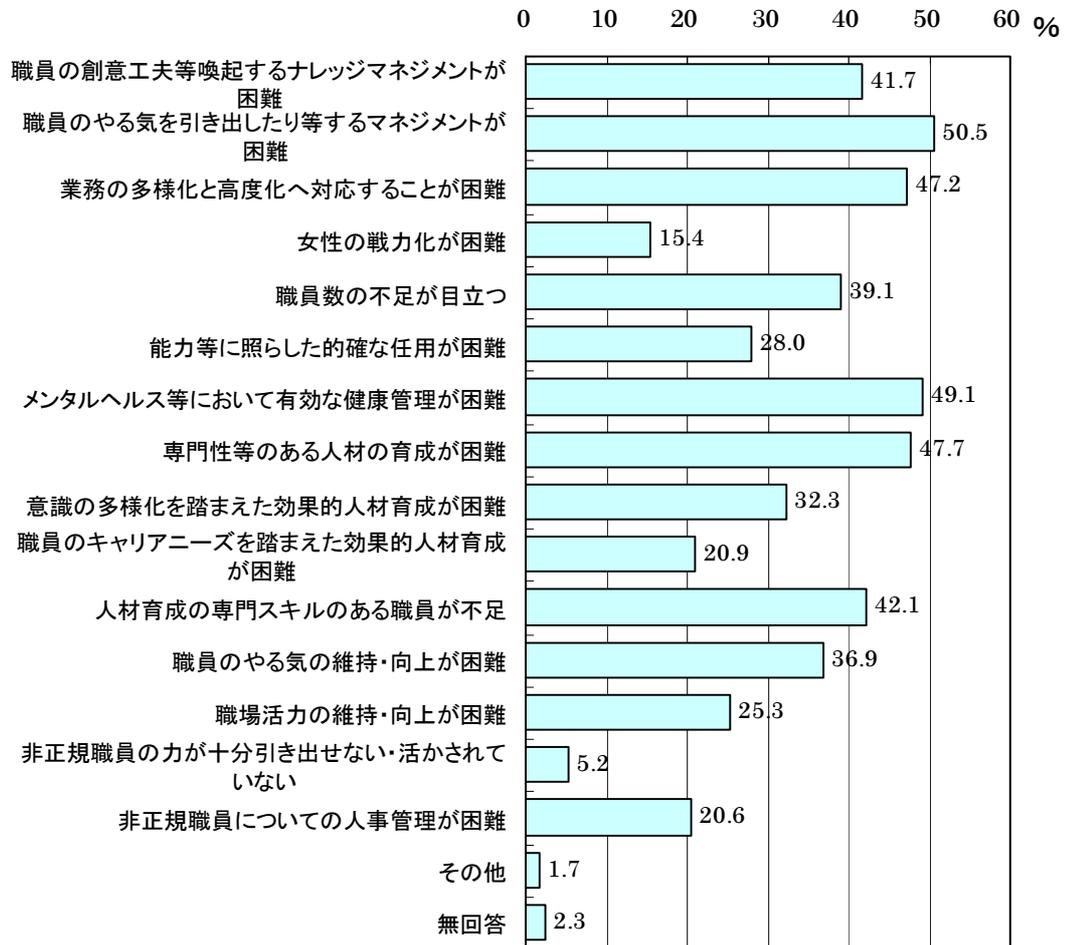
職員人材について転換と成長を求める一連の動きの中で、各団体が認識する現時点での人事に関する問題事項について複数回答（該当するものすべてに○。）によって確認した。結果を示す次図から次のことを読み取ることができる。

まず回答団体1団体当たりの平均選択数は「5.2」である。この中で頻出した事項は「職員のやる気を引き出したり等するマネジメントが困難」というものであり50.5%（390団体）が選択する。以下、これにほぼ並ぶ水準にて「メンタルヘルス等において有効な健康管理が困難」の49.1%（379団体）、「専門性等のある人材の育成が困難」の47.7%（368団体）と続く。以上の上位3つは、半数内外が取り上げており、この点では各団体に共通する人事問題と見ることができる。

また、「業務の多様化と高度化へ対応することが困難」（47.2%）、「人材育成の専門スキルのある職員が不足」（42.1%）、「職員の創意工夫等喚起するナレッジマネジメントが困難（\*1）」（41.7%）に関しては4割を超える団体が指摘している。この3つについても、地方自治体での典型的な問題事項として存在している。

現時点では、これらの問題事項への適切な対処が必要とされているといえる。

現時点の人事に関する問題事項 複数回答(MT=5.2)



注1：ナレッジマネジメント

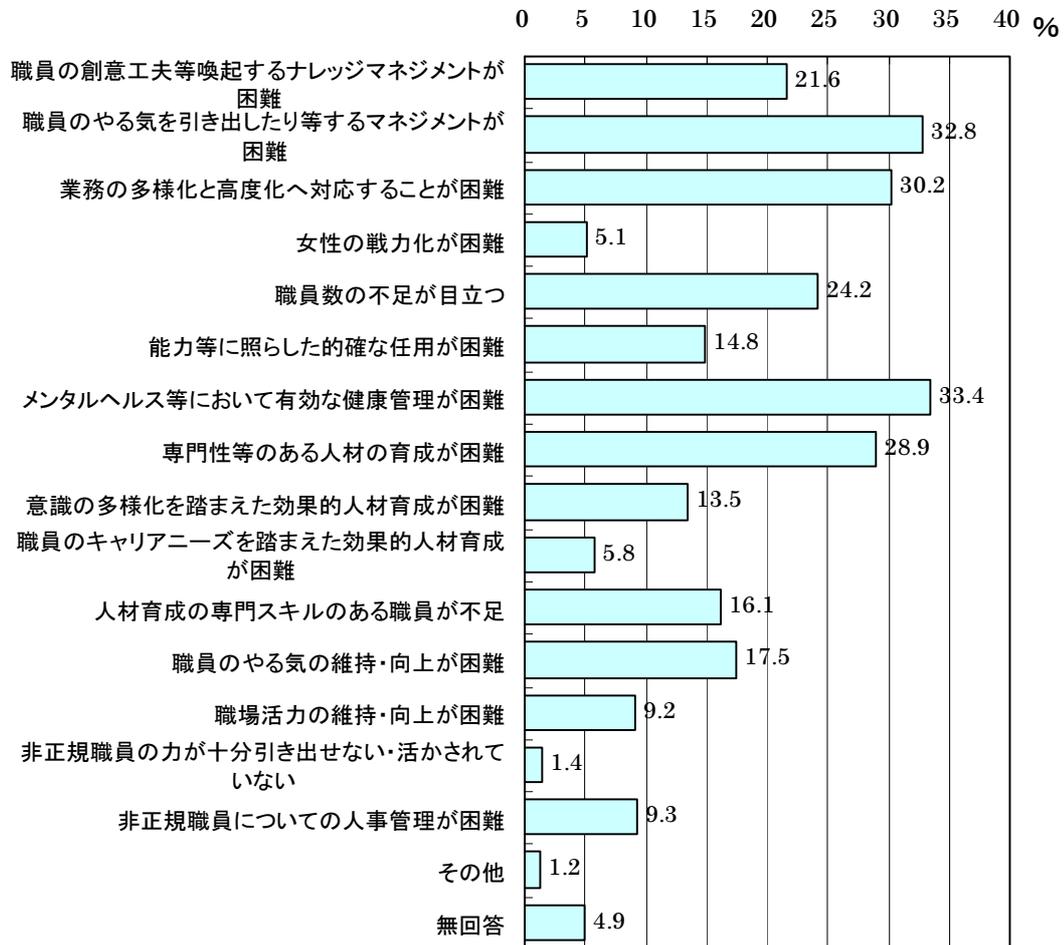
個人の持つ知識や情報といった「形式知」だけでなく、経験やノウハウといった「暗黙知」についても組織で共有し有効に活用して業績を上げるためのマネジメント手法をいう

5-2 特に重要な問題 (3 つまで)

特に重要なものとして、絞り込まれ、より如実に意識されている問題点は、次のとおりである。最多は「メンタルヘルス等において有効な健康管理が困難」の 33.4% (258 団体) である。以下、これに並ぶ水準にて「職員のやる気を引き出したり等するマネジメントが困難」の 32.8% (253 団体)、「業務の多様化と高度化へ対応することが困難」の 30.2% (233 団体) と続く。以上については、共に 3 割を超える団体が指摘しており、地方自治体において共通する人事問題事項として位置づけることができる。

また、「専門性等のある人材の育成が困難」については 28.9% (223 団体) が指摘していることから、現時点の人事に関する問題事項として少なくない団体が指摘する問題事項といえる。

現時点の人事に関する特に重要な問題 複数回答(MT=2.8)



以上のことから見て、『メンタルヘルスと健康管理』、『職員に対するモチベーションマネジメント』、『業務の多様化と高度化へ対応できる専門性を兼ね備えた人材の養成』についての人事問題は、大きな問題として存在していることとなるであろう。これらへの対処が求められている。

なお、『メンタルヘルスと健康管理』に関しては、メンタルヘルスに関連して休職者が増えることで、職場内の他社にマイナスの影響を及ぼし、結果的に組織の生産性が低下することはいうまでもないが、この点は多くの団体で以前よりリスク管理的にメンタルヘルス対策として取り組んでいるであろうが、今後は休職者問題が顕在化することで職場復帰の問題がより顕在化するであろう。復職者を抱えた職場では、どのように受け入れ接すればよいのか悩みを抱えていること、そしていわゆる新型のうつ等への対処に苦勞している実態が、今回の結果に現れていると思われる。

<クロス集計結果> (参考 資料編 主なクロス集計結果 74 ページ)

問題認識が明示化されやすい、「3 つまでに限定して選択」した結果に着目して概観する。

### ○ 市・特別区、町、村別

団体の規模が大きいほど指摘する比率が多くなるものは「職員の創意工夫等喚起するナレッジマネジメントが困難」、「メンタルヘルス等において有効な健康管理が困難」、「職員のやる気の維持・向上が困難」、「職場活力の維持・向上が困難」であり、この点で町や村との間に差が認められる。

一方、団体規模が小さい町や村では、「職員数の不足が目立つ」、「能力等に照らした的確な任用が困難」、「専門性等のある人材の育成が困難」が相対的に目立つ結果となった。

### ○ 財政状況別

総じて財政力が弱い団体において指摘比率が多くなるものは、「能力等に照らした的確な任用が困難」、「専門性等のある人材の育成が困難」である。この点については整合的な結果となっている。「市・特別区、町、村別」がそうであったように、財政状況においても重要な課題については有意な違いが認められる。

### ○ 地域別

地域別に他の地域との比較において相対的に多く見出されたものは次の参考表のとおりであり、あまりない。地域による相違には特徴となる点は認められず、共通した問題指摘となっている。

	特に重要な問題 (全体的結果との比較において相対的に多く見出されたもの)
北海道	特になし
東北	特になし
関東	特になし
中部	特になし
関西	特になし
中国・四国	「メンタルヘルス等において有効な健康管理が困難」
九州	特になし

### ○ 合併状況別

差異が現れたものは、「メンタルヘルス等において有効な健康管理が困難」と「職員数の不足が目立つ」である。「メンタルヘルス等において有効な健康管理が困難」については合併を経験した団体において、他方「職員数の不足が目立つ」は合併を経験していない団体において、選択する比率が高くなっている。

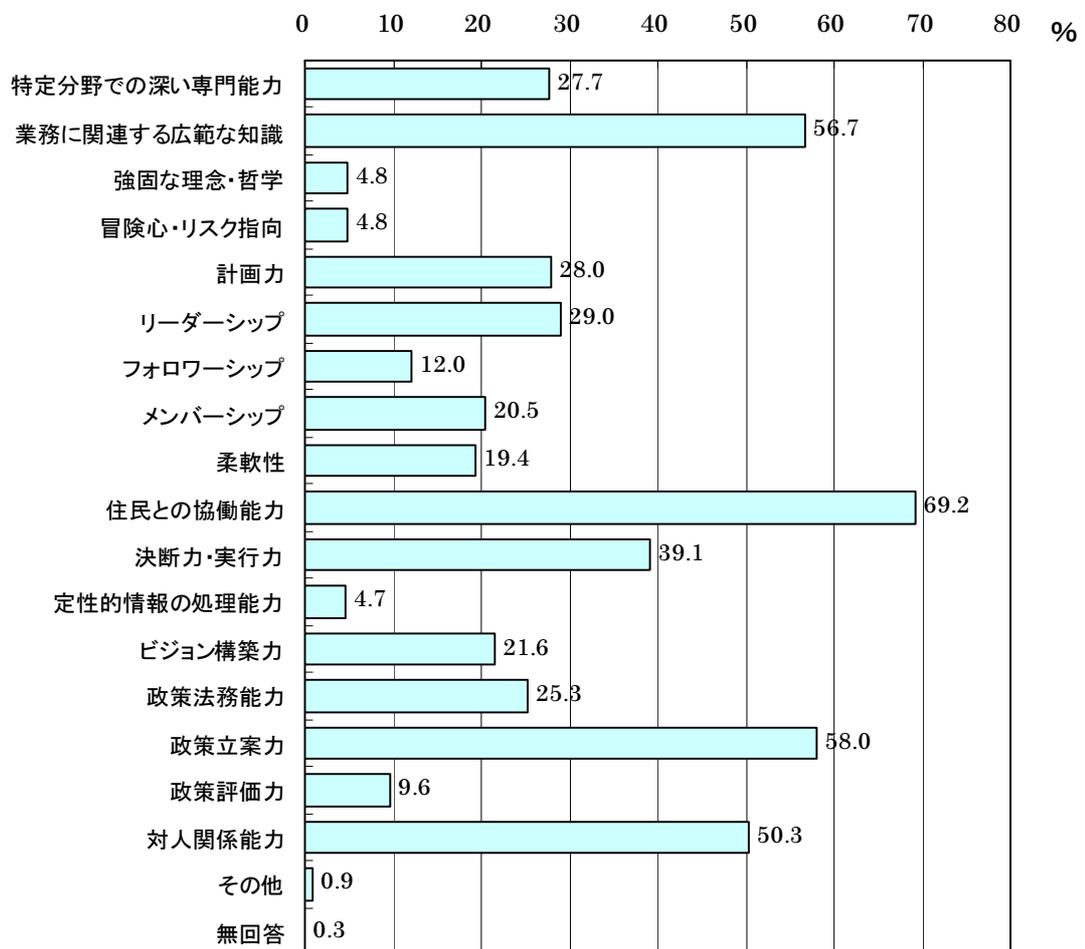
なお、合併団体の中では編入合併に特徴があり、編入合併を経験した自治体では「メンタルヘルス等において有効な健康管理が困難」で指摘率が多くなっている。編入合併を経験した自治体における特性が現れている。

## 6 3～5年先に職員が発揮すべき重要な能力

最多は「住民との協働能力」の 69.2%、以下、「政策立案力」58.0%、「業務に関連する広範な知識」56.7%、「対人関係能力」50.3%と続く。これら上位 4 能力は過半数の団体が選択するところとして、多くの地方自治体に共通の近未来における発揮能力内容といえる。

現時点において種々の課題を抱えている地方自治体であるが、以下ではそのこととの関連で「3～5年先に職員が発揮すべき能力として重要なもの」を把握する。複数回答（該当するもの 5 つまでに○。）によって確認した結果は次図に示すとおりであり、この図から次のことを読み取ることができる。

3～5年先に発揮すべき能力として重要なもの 複数回答(MT=4.8)



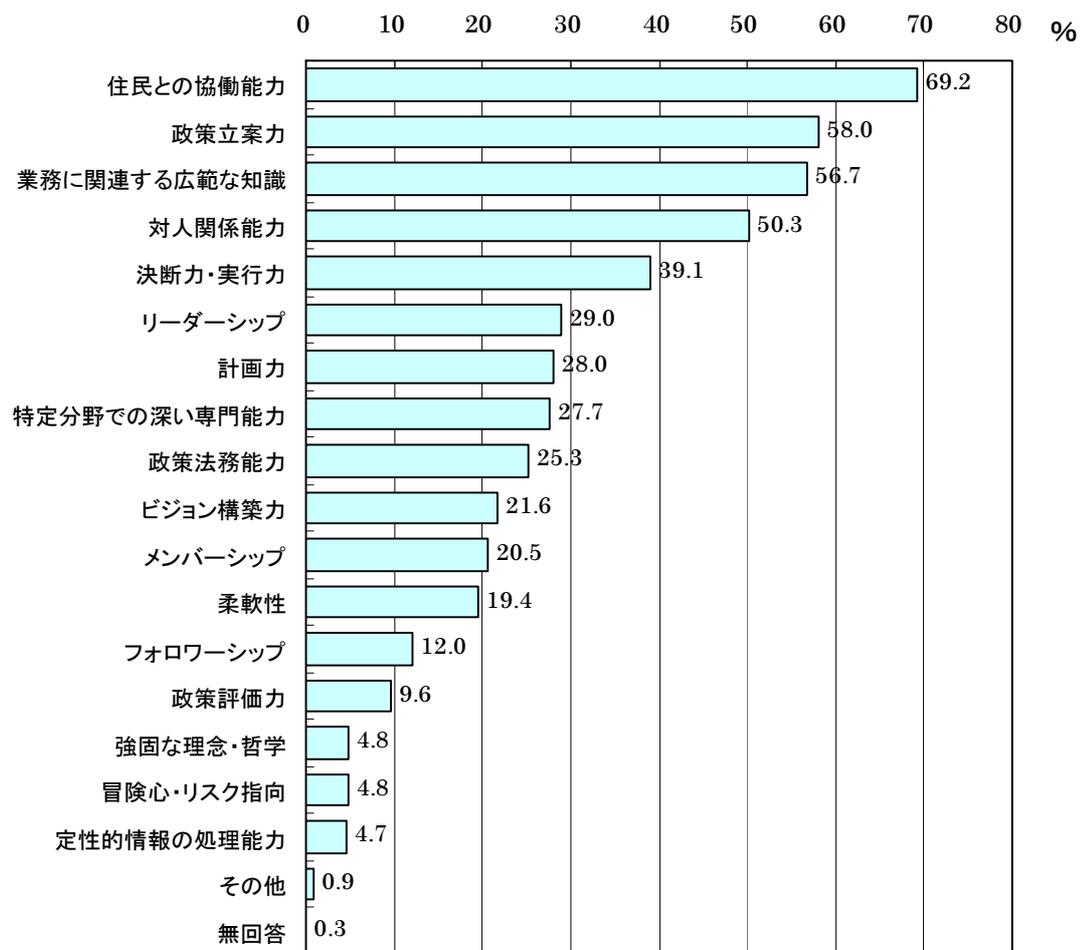
指摘率において最多は「住民との協働能力」で 69.2%（534 団体）である。以下、「政策立案力」の 58.0%（448 団体）、「業務に関連する広範な知識」の 56.7%（438 団体）と続く。以上の上位 3 能力項目が、過半数の自治体を選択する主要な発揮能力である。また「対人関係能力」は

50.3%（388 団体）である。以上に挙げた上位 4 能力は、過半数の団体が選択するものであり、多くの地方自治体に共通する発揮能力内容である。

次に能力グループでは、各団体に共通性の高い発揮能力内容としての上位 4 能力には、ヒューマンスキル（人間の関係性を取り結ぶスキルのこと。）及びコンセプチャルスキル（仕事そのものを展開する上で必要となるもので概念形成関係に用いるスキル。人間関係でのスキル及び知識や専門能力以外のスキルのことである。）、テクニカルスキル（知識や専門能力のような基本的なスキルのこと。）がそれぞれ挙げられている。

また能力の群別では、知識における専門性と一般性（汎用性）については、「業務に関連する広範な知識（56.7%）」の方が「特定分野での深い専門能力（27.7%）」より約 30 ポイント多く、「業務に関連する広範な知識」の方がより求められていることを示している。地方自治体においては、定数管理が進展して正規職員数の縮減傾向が続く中で、専門知識を必要とする一方で、従来どおり「業務に関連する広範な知識」について必要としているようである。

3～5年先に発揮すべき能力として重要なもの・多いもの順 複数回答(MT=4.8)



またコンセプト形成（概念形成等）に関しては「政策立案力（58.0%）」が「政策法務能力（25.3%）」、「ビジョン構築力（21.6%）」、「政策評価力（9.6%）」よりも明らかに多くなっている。この点

からは「政策立案力（58.0%）」が特に必要とされていることが窺われる。

以上についての計画的な育成と充実、発揮が待たれる。

なお、今回の調査では「リーダーシップ」、「フォロワーシップ（注2）」、「メンバーシップ（注3）」の3つの組織内での役割に呼応した能力の領域についても併せて調査したが、それらについてはそれぞれ29.0%、12.0%、20.5%の団体が採り上げている。「リーダーシップ」と「メンバーシップ」に関しては、まとまった数の団体が指摘することから少なくない水準といえる。またこの点からは、これら能力発揮についても一定の水準で必要とされていると考えることができる。

#### 注2:フォロワーシップ

フォロワーは上司等のリーダーに率いられる人を指す。フォロワーはリーダーとの間に信頼関係を築いて補佐・支援及び建設的批判をすることで組織成果を最大限引き出そうとするが、このためにとる姿勢(能力の発揮を含む。)をいう

#### 注3:メンバーシップ

メンバーは組織構成員の一人ひとりを指す。メンバーは組織成果を最大限引き出そうとして上司及び組織構成員全体に対して貢献するが、このためにとる姿勢(能力の発揮を含む。)をいう

### <クロス集計結果> (参考 資料編 主なクロス集計結果 75 ページ)

差が認められたものについて概観する。

#### ○ 市・特別区、町、村別

団体の規模が大きいほど指摘する比率が多くなるもの、そして小さいほど指摘率が多くなるものは次のとおりである。

まず、組織規模が大きいほど指摘率が多くなるものは、「特定分野での深い専門能力」、「政策立案力」そして「対人関係能力」の3能力である。「特定分野での深い専門能力」について、市・特別区が31.3%であるに対して町26.0%、村12.7%である。「政策立案力」は市・特別区が60.2%に対して町58.2%、村42.9%、「対人関係能力」は市・特別区が55.9%に対して町45.3%、村34.9%である。このように組織規模が大きくなるとヒューマンスキル、コンセプチャルスキル、テクニカルスキルに対する要求が高まる。このように組織の大きさとそこで発揮を求められる能力との間には関係性が認められる。

一方、小さいほど指摘率が多くなるものは「業務に関連する広範な知識」である。村の71.4%に対して、町は63.2%、市・特別区では50.5%である。ただし、「業務に関連する広範な知識」について市・特別区が最小となったが、それでも過半数の団体がこれを挙げており、地方自治体での必須の発揮能力であることには変わりはない。

どの団体でも職員数の絞込みが進められる時代であるため、職場内に工数余裕がなくなってきた。一方で住民の要望は高度化・複雑化してきている。したがって、今の時代の職員には「業務に関連する広範な知識」が求められているのであろう。

また、参考までに「特別区、特例市、中核市」について触れると、「市・特別区」に比べても多くなっているものは、「政策立案能力」と「対人関係能力」、「住民満足度の向上」の3つである。

#### ○ 地域別

地域別ではさほどの特徴はなく、ほぼ同等の回答であったが、一部能力において参考表に示し

たように相対的に多く見出された。

	3～5年先に職員が発揮すべき重要な能力 (全体平均との比較において相対的に多く見出されたもの)
北海道	「業務に関連する広範な知識」
東北	特になし
関東	特になし
中部	特になし
関西	特になし
中国・四国	「計画力」
九州	「業務に関連する広範な知識」

○ 合併状況別

特に特徴となるものはない。

## 7 職員の専門性・創造性を高める目的で実施中の制度

最多は「OJT」で 68.5%の団体が実施中。これにほぼ並ぶ水準で「Off-JT」(68.1%)、「人事評価制度」(57.9%)、「出向制度・外部派遣制度」(52.6%)と続く。以上の4項目は過半数を超えることから、一般的に実施される人事制度である。

地方自治の時代へ対応するためには多くの解決を要する問題があるが、これらの問題を解決するためには職員個々が専門性・創造性を発揮することが何よりも必要である。そこで職員の専門性・創造性を高める目的で実施している制度について複数回答を求めた。(該当するものすべてについて○。)

まず回答団体1団体当たりの平均選択数は「6.9」である。この中で最多となったものは「OJT」で 68.5% (529 団体) の団体が実施中となった。以下、これにほぼ並ぶ水準で「Off-JT」の 68.1% (526 団体)、「人事評価制度」の 57.9% (447 団体)、「出向制度・外部派遣制度」の 52.6% (406 団体) と続く。

以上の4項目は、共に実施率が 50.0%を超えていることから見て、地方自治体全般において広く実施されている人事制度といえるであろう。

なお、この内の「OJT」については、解くべき問題や達成すべき課題、そして身につけることが必要な能力が、仕事そのものや職場そのものに根ざすことから、実践に際して現実性と現場性があり、かつ、いかなる職務、いかなる職場においても適用可能性が高いため、適切な課題設定とその達成・解決のための実践内容が整いさえすれば日々における人材育成と能力開発・能力発揮の有効的な手法として第一位に挙げられるべき制度であることから、実践における活用が待たれるところである。

また、しばしば「人事評価制度」や「出向制度・外部派遣制度」の狙いとして、職員の専門性・創造性を高めるといえるものがあげられるが、今回の調査では実施率が 50.0%を超えており、職員の専門性・創造性を高めるために「人事評価制度」や「出向制度・外部派遣制度」が期待されていることが端的に示される結果となった。

なお、「自己申告制度」と「提案制度」については、実施状況は 49.2%、48.3%であり、これらの制度も地方自治体全般においてよく実施される人事制度となっているようである。

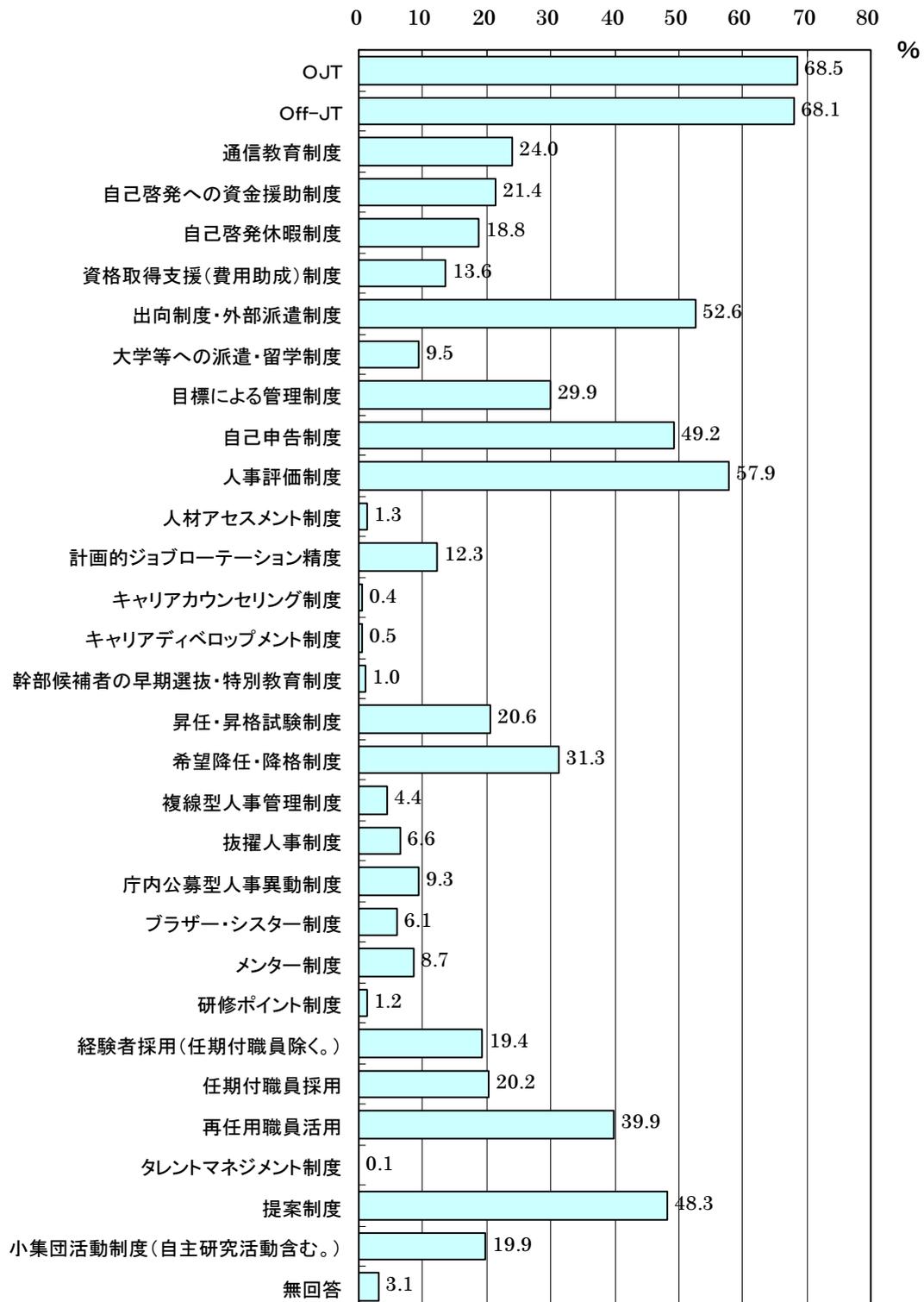
人材育成の手段として「OJT」と「Off-JT」と並んで柱となる自己啓発制度については、これに関連する5つの制度の実施状況は次のとおりで、それぞれ一定の実施状況にあり制度自体としては浸透してきているといえよう。

- ・「自己啓発への資金援助制度 (21.4%)」
- ・「自己啓発休暇制度 (18.8%)」
- ・「資格取得支援(費用助成)制度 (13.6%)」
- ・「提案制度 (48.3%)」
- ・「自主研究活動含む小集団活動制度 (19.9%)」

なお、人材育成や専門性・創造性を高いレベルで発揮することを目的とした制度の内、「庁内公募型人事異動制度」、「ブラザー・シスター制度(注7)」、「メンター制度(注8)」、「研修ポイント制度(注9)」といったものに関しては実施率1割未満であり、あまり浸透していないのが

現状である。これら諸制度は、採り入れるためのコストをあまり必要とせず、かつその有効性を考えると、今後のさらなる取り組みと浸透・展開を期待したい制度である。

職員の専門性・創造性を高める目的で実施している制度 複数回答(MT=6.9)



また、「キャリアカウンセリング制度」や「キャリアディベロップメント制度」の実施状況は低い、これらについても人材育成や専門性・創造性を高いレベルで発揮するためには有効なものであるから、今後の各団体における取り組みと展開を期待したい制度といえる。

なお、「希望降任・降格制度」は3割強が、「昇任・昇格試験制度」は2割強が実施している。これは現在の仕事環境や職場環境の変化を反映したものとして捉えれば、新しい動きとして見ることができよう。(昇任・昇格試験制度に関しては、これまで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、これに人事評価の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していたものが、現在進行中の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ており、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、浸透しつつあると考えられる。)

**注4:人材アセスメント制度**

昇任昇格を含む人材配置にあたり、事前に潜在的な性格や適性を評価する制度をいう

**注5:複線型人事制度**

一般職の職員についての通常の人事処遇制度と並行して、その職の特殊性に鑑みて専門職等として別方式にて任用・処遇を行う制度をいう

**注6:抜擢人事制度**

入職年次等に基づく年功序列型人事ではなく、能力や成果によって昇任させる制度。この制度では、下の年次の職員が能力・実績によって上の年次の職員よりも先に役職につくことが認められている

**注7:ブラザー・シスター制度**

新入職員等の育成のために一定期間、先輩職員がついて仕事やマナー等を指導・教育したり、相談相手を務めたりする制度をいう

**注8:メンター制度**

新入職員等の育成のため、メンターを委嘱された先輩職員が指導したり相談役となったりして支援する制度をいう

**注9:研修ポイント制度**

研修終了のたびに研修ポイントを付与し、獲得した累計研修ポイントに応じて昇任昇格の条件としたり昇給の条件としたりするなど、任用他人事管理に反映させる制度をいう

**<クロス集計結果> (参考 資料編 主なクロス集計結果 76 ページ)**

分析の結果、差が認められたものについて概観する。

**○ 市・特別区、町、村別**

団体の規模が大きいほど指摘する比率が多くなるものは、「OJT」をはじめとして「通信教育制度」、「自己啓発への資金援助制度」、「自己啓発休暇制度」、「出向制度・外部派遣制度」、「目標による管理制度」、「自己申告制度」、「人事評価制度」、「計画的ジョブローテーション制度」、「希望降任・降格制度」、「経験者採用（任期付職員除く。）」、「再任用職員活用」、「提案制度」等と多岐にわたる。

一方、団体規模が小さい場合の指摘率が多くなるものは、特にない。

以上の結果は、人材育成・活用制度の水準は、組織におけるサイズやそのための専門部門がある方が有利であることを示している。また組織が大きければ、それだけ人材関係で抱える問題も

多くなり複雑になるということも反映している。

なお、参考までに「特別区、特例市、中核市」について触れておくと、「市・特別区」に比べても多くなっているものは、「OJT」をはじめとして「Off-JT」、「通信教育制度」、「自己啓発への資金援助制度」、「資格取得支援制度」、「出向制度・外部派遣制度」、「目標による管理制度」、「自己申告制度」、「人事評価制度」、「計画的ジョブローテーション制度」、「昇任・昇格試験制度」、「希望降任・降格制度」、「複線型人事管理制度」、「庁内公募型人事異動制度」、「ブラザー・シスター制度」、メンター制度「」、「経験者採用（任期付職員除く。）」、「再任用職員活用」、「小集団活動制度」等と多岐にわたる。

## ○ 財政状況別

総じて財政力が強い団体において指摘する比率が多く、充実してくることが分かる。おおよその分岐水準は、「財政力指数が0.60以上0.80未満」のところにある。これを超えると、多くの制度の導入実施率が向上するようである。

ちなみに財政力が強い団体においては、「OJT」の他、「通信教育制度」、「自己啓発への資金援助制度」、「資格取得支援制度」、「目標による管理制度」、「自己申告制度」、「計画的ジョブローテーション制度」、「昇任・昇格試験制度」、「希望降任・降格制度」、「任期付任用制度」、「再任用職員活用」、「提案制度」等多くのものが実施されるケースが増える。「市・特別区、町、村別」がそうであったように、財政状況によっても制度実施状況に相違が生まれている。

## ○ 地域別

各地域で相対的に多く見出されたものを参考表に示す。

	職員の専門性・創造性を高める目的で実施中の制度(全体平均との比較において相対的に多く見出されたもの)
北海道	総じて実施率が低く、特に目立つものなし
東北	総じて実施率が低く、特に目立つものなし
関東	「OJT」「通信教育制度」「自己啓発への資金援助制度」「目標による管理制度」「自己申告制度」「人事評価制度」「計画的ジョブローテーション制度」「昇任・昇格試験制度」「希望降任・降格制度」「経験者採用」「任期付任用制度」「再任用職員活用」「提案制度」「小集団活動制度」
中部	「OJT」「目標による管理制度」「自己申告制度」「人事評価制度」
関西	「OJT」「目標による管理制度」「人事評価制度」「昇任・昇格試験制度」「再任用職員活用」
中国・四国	「人事評価制度」
九州	総じて実施率が低く、特に目立つものなし

## ○ 合併状況別

編入合併については、特徴が認められる。編入合併（該当数76団体。）の団体において指摘す

る比率が多くなるものは、「OJT」の他、「Off-JT」、「通信教育制度」、「自己啓発への資金援助制度」、「自己啓発休暇制度」、「資格取得支援制度」、「目標による管理制度」、「自己申告制度」、「希望降任・降格制度」、「メンター制度」、「経験者採用」、「任期付任用制度」、「再任用職員活用」、「提案制度」、「小集団活動制度」等多くのものが実施されている。

これは編入合併では母体となるものが組織規模において一定以上のサイズにあることが多く、そのため制度実施において優れた立場にあるためであろう。ここにもいわゆる市町村合併による効果が現れているものと思われる。

### <参考 追加的考察>

「3～5年先に職員が発揮すべき能力として重要な能力」と「職員の専門性・創造性を高める目的で実施中の制度」との間の関係性について、「0、1」のカテゴリカルデータとして相関分析を行った場合、次の参考表のとおりとなった。用いたデータは、それぞれの複数回答において選択したものを「1」、選択しなかったものを「0」とした。

この表に見るとおり、「3～5年先に職員が発揮すべき能力として重要な能力」と「職員の専門性・創造性を高める目的で実施中の制度」との間には、強い相関関係はない。しかし、総団体数が760以上であることを考えれば、統計上、有意な関係性は認められる。（「メンバーシップ」、「住民との協働能力」や「計画力・決断力」、「対人関係能力」でそのことが示されている。）

なお、相関関係の水準から想定するに、「3～5年先に職員が発揮すべき能力として重要な能力」として挙げたものについて意図的にリンクづけて回答された結果とはなっていない。特定能力の開発・育成と職員の専門性・創造性を高めるための手段には連関性は少ないことから、この点に関する中長期の視点からの人材育成計画が必要になる。

	OJT	Off-JT	通信教育制度	自己啓発への資金援助制度	自己啓発休暇制度	資格取得支援（費用助成）制度	出向制度・外部派遣制度	大学等への派遣・留学制度	目標による管理制度	自己申告制度	人事評価制度	人材アセスメント制度	計画的ジョブローテーション制度	キャリアアカウンティング制度	キャリアアッププログラム制度
特定分野での深い専門能力	0.01	0.02	0.00	▲ 0.03	▲ 0.03	0.01	0.03	0.03	0.02	▲ 0.00	0.04	0.06	0.05	0.01	0.04
業務に関連する広範な知識	▲ 0.06	▲ 0.02	▲ 0.06	▲ 0.13	▲ 0.06	▲ 0.06	▲ 0.01	▲ 0.05	▲ 0.14	▲ 0.09	▲ 0.09	▲ 0.11	▲ 0.17	▲ 0.07	▲ 0.05
強固な理念・哲学	0.01	▲ 0.04	▲ 0.03	▲ 0.01	0.02	▲ 0.04	0.04	▲ 0.03	0.01	▲ 0.04	▲ 0.02	0.03	▲ 0.05	▲ 0.01	▲ 0.02
冒険心・リスク指向	0.05	▲ 0.00	0.00	0.05	0.05	▲ 0.02	▲ 0.03	0.05	0.03	0.06	0.07	▲ 0.03	0.01	▲ 0.01	▲ 0.02
計画力	▲ 0.08	▲ 0.05	▲ 0.10	▲ 0.06	▲ 0.03	▲ 0.10	▲ 0.07	▲ 0.04	▲ 0.07	▲ 0.12	▲ 0.10	0.03	▲ 0.12	0.01	0.04
リーダーシップ	0.00	0.03	0.02	0.01	▲ 0.02	▲ 0.05	▲ 0.04	▲ 0.04	▲ 0.02	▲ 0.02	▲ 0.01	0.05	0.00	▲ 0.04	▲ 0.05
フォロワーシップ	0.02	0.07	▲ 0.03	0.03	▲ 0.01	0.00	0.01	▲ 0.02	▲ 0.01	▲ 0.05	▲ 0.06	0.06	▲ 0.01	▲ 0.02	▲ 0.03
メンバーシップ	0.09	0.11	0.09	0.04	0.01	0.02	0.04	0.07	0.07	0.08	0.05	0.05	0.05	0.05	0.01
柔軟性	0.00	▲ 0.04	0.03	▲ 0.04	▲ 0.01	0.04	0.00	▲ 0.05	▲ 0.01	▲ 0.01	▲ 0.04	▲ 0.03	▲ 0.03	0.02	▲ 0.04
住民との協働能力	0.12	0.04	0.05	0.06	▲ 0.01	▲ 0.01	▲ 0.02	0.00	0.03	0.09	0.03	0.05	0.04	▲ 0.00	0.01
決断力・実行力	▲ 0.09	▲ 0.08	▲ 0.03	▲ 0.00	▲ 0.01	0.01	▲ 0.05	0.03	0.05	▲ 0.01	0.02	▲ 0.07	0.11	▲ 0.05	0.02
定性的情報の処理能力	▲ 0.09	0.01	▲ 0.05	▲ 0.04	▲ 0.03	0.02	0.00	▲ 0.01	▲ 0.02	0.00	0.00	▲ 0.03	▲ 0.05	0.08	▲ 0.02
ビジョン構築力	▲ 0.00	▲ 0.05	▲ 0.03	▲ 0.06	0.04	0.01	0.02	▲ 0.04	0.01	0.02	▲ 0.03	▲ 0.03	▲ 0.08	0.02	0.01
政策法務能力	▲ 0.04	0.00	0.00	0.00	▲ 0.02	▲ 0.05	0.03	0.06	▲ 0.03	▲ 0.02	0.05	0.07	0.01	0.01	▲ 0.00
政策立案力	0.08	0.05	0.06	0.09	0.05	0.02	0.02	0.05	0.04	0.04	0.04	▲ 0.07	0.05	0.05	0.02
政策評価力	▲ 0.01	0.01	0.01	▲ 0.01	0.08	0.01	0.04	0.03	0.05	0.03	0.05	0.00	▲ 0.03	▲ 0.02	▲ 0.02
対人関係能力	0.12	0.14	0.11	0.12	0.07	0.13	0.07	0.03	0.10	0.12	0.10	▲ 0.00	0.13	0.02	▲ 0.00

	幹部候補者の早期選抜・特別教育制度	昇任・昇格試験制度	希望降格制度	複線型人事管理制度	抜擢人事制度	庁内公募型人事異動制度	ブラザー・シスター制度	メンバー制度	研修ポイント制度	経験者採用（任期付職員除く。）	任期付職員採用	再任用職員活用	タレントマネジメント制度	提案制度	小集団活動制度（自主研究活動含む。）
特定分野での深い専門能力	▲ 0.04	0.05	0.05	▲ 0.03	▲ 0.03	▲ 0.00	0.04	0.04	0.04	0.07	0.00	0.04	▲ 0.02	0.04	0.04
業務に関連する広範な知識	0.01	▲ 0.04	▲ 0.07	▲ 0.04	▲ 0.05	▲ 0.03	▲ 0.14	▲ 0.09	0.02	▲ 0.11	▲ 0.15	▲ 0.11	▲ 0.04	▲ 0.08	▲ 0.14
強固な理念・哲学	▲ 0.02	▲ 0.02	▲ 0.03	0.01	▲ 0.04	▲ 0.01	▲ 0.03	▲ 0.00	0.03	▲ 0.02	▲ 0.01	▲ 0.02	▲ 0.01	▲ 0.01	▲ 0.01
冒険心・リスク指向	0.04	0.10	0.02	0.01	0.06	▲ 0.03	▲ 0.03	0.02	▲ 0.02	▲ 0.02	▲ 0.01	▲ 0.02	▲ 0.01	0.05	0.04
計画力	0.02	▲ 0.11	▲ 0.07	▲ 0.08	▲ 0.01	▲ 0.04	▲ 0.10	▲ 0.12	▲ 0.04	▲ 0.14	▲ 0.09	▲ 0.12	▲ 0.02	▲ 0.03	▲ 0.10
リーダーシップ	0.02	0.01	▲ 0.03	0.00	▲ 0.02	0.01	0.03	0.01	▲ 0.02	0.03	0.05	▲ 0.00	▲ 0.02	0.04	▲ 0.00
フォロワーシップ	0.04	0.03	▲ 0.01	▲ 0.00	0.08	0.06	0.02	0.03	▲ 0.04	0.07	0.01	0.04	0.10	▲ 0.01	▲ 0.05
メンバーシップ	0.01	0.06	0.06	0.03	0.05	0.06	0.03	0.12	▲ 0.03	0.04	0.04	0.05	0.07	▲ 0.01	0.07
柔軟性	▲ 0.02	▲ 0.05	▲ 0.01	▲ 0.03	0.01	▲ 0.04	▲ 0.02	▲ 0.06	0.04	▲ 0.05	▲ 0.01	▲ 0.02	▲ 0.02	▲ 0.05	▲ 0.02
住民との協働能力	▲ 0.01	0.02	▲ 0.00	0.01	▲ 0.06	0.00	0.02	0.03	▲ 0.01	0.01	0.04	▲ 0.01	0.02	▲ 0.02	0.07
決断力・実行力	▲ 0.00	0.03	0.02	0.05	0.01	▲ 0.02	▲ 0.00	▲ 0.04	0.06	▲ 0.02	0.05	0.02	0.04	0.02	0.02
定性的情報の処理能力	▲ 0.02	▲ 0.02	0.05	▲ 0.02	0.04	▲ 0.01	▲ 0.00	0.02	▲ 0.02	0.02	▲ 0.00	▲ 0.02	▲ 0.01	▲ 0.05	▲ 0.05
ビジョン構築力	▲ 0.05	▲ 0.02	▲ 0.05	▲ 0.01	▲ 0.01	▲ 0.01	▲ 0.02	▲ 0.04	0.03	▲ 0.05	▲ 0.04	▲ 0.02	▲ 0.02	0.00	▲ 0.06
政策法務能力	▲ 0.00	▲ 0.02	0.02	0.01	0.07	▲ 0.03	0.01	0.01	0.02	0.03	▲ 0.03	0.04	▲ 0.02	0.02	0.00
政策立案力	0.01	0.02	▲ 0.00	0.09	▲ 0.10	0.06	▲ 0.00	0.03	0.02	0.03	0.06	0.04	▲ 0.04	0.05	0.06
政策評価力	0.01	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.06	0.02	▲ 0.04	▲ 0.04	▲ 0.02	0.03	0.11	0.00	▲ 0.01
対人関係能力	0.05	0.05	0.11	0.04	0.08	0.08	0.13	0.12	▲ 0.04	0.14	0.12	0.14	▲ 0.04	0.09	0.16

## まとめにかえて

実態調査によって明らかになった運営課題から、次の点を提示する。

### 1 これから重点を置くべき政策課題や重点的に取り組むべきこと

- ① 現時点で重点を置く政策課題及び3～5年程度先に重要な、または重要性を増す政策課題を総合的に見て、地方自治体において重要であり注力すべきことは、資源としての人材の活用、アウトソーシングの実施、歳入歳出構造の健全化に向けての諸施策の実行である。なかでも「職員数の適正化」、「職員の意識改革」、「職員の能力開発・能力発揮」といった人材関連の諸施策については、これからの地方自治の時代を切り拓いていくためには不可欠なものとして、取り組みをトータルな観点から一層計画性を持ちつつ強化することが必要である。
- ② 現時点で得られているアウトソーシング効果は、必ずしも満足のゆく水準ではない。その効果を十分に引き出すための計画的な取り組みやエバリュエーションにおけるマネジメントについて習熟していくことが必要である。

### 2 環境変化や行政運営上の諸課題に対処するために

環境変化や行政運営上の諸課題に対処するための重要方策として「住民意見の把握」、「職員のモチベーションの維持・向上」、「組織内における経営戦略の浸透」、「住民に対する行政情報の開示」、「首長の意思とリーダーシップ」、「職員意識の融合・一体化」の6課題が広く認識されていることが示されたが、これらのことに的確に対処するためには、人材育成の面で「住民との協働」や「リーダーシップ」をテーマとした取り組みを強化すると同時に、この点からの住民との情報共有化策とこれに連動した人材活用策について推し進めることが必要である。

### 3 人事に関する工夫を進める

職員に対するモチベーションマネジメント、メンタルヘルスを含む健康管理、業務の多様化と高度化へ対応できる専門性を兼ね備えた人材の養成の3点は大きな問題として存在している。これら3点についての取り組みを強化することにより、職員人材の育成と専門性の追求、メンタルヘルスの確保を進めねばならない。

### 4 近未来を見据えて発揮能力を高めると共に専門性・創造性を高める

発揮すべき能力として「住民との協働能力」、「政策立案力」、「業務に関連する広範な知識」、「対人関係能力」が多く採り上げられた。これからの職員は専門家として行政実務に精通すると同時に、住民との間で必要な広範なコミュニケーションを図りつつ政策立案し実行できるだけの専門性・創造性が必要である。また、近未来の望ましい職員像として、「広い視野に立って未来を切り拓くことができる職員」であるべきで、このために「住民目線で協働する職員」であると同時に、「住民のため一丸となって仕事する職員」、「常に自らを切磋琢磨しながら経営感覚のある仕事をする職員」である必要がある。このために「OJT」をはじめとする人材育成策の組織全体での取り組みの強化と実践が必要である。



# 資 料 編

## 調 査 票

### 主なクロス集計結果

## 地方自治体の運営ニーズ・運営課題実態調査票

### ＜ 回答にあたっての注意事項 ＞

1. 回答の際は該当する選択肢の番号に○をつけてください。なお、自由記入欄については、具体的な内容を書き入れてください。
2. 回答いただいた内容はすべて統計的に処理します。
3. 回答いただいた個別の内容は本調査の目的以外に使用することはありません。
4. 回答は平成 23 年 3 月 9 日(水)までに同封の返信用封筒に入れてご投函ください。  
(返信用の切手は貼付しないでください。)また、電子メールによる回答をご希望の方は、下記のメールアドレスまでご連絡願います。折り返し調査票をメールいたします。
5. 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。

調査についてご不明の点等は、次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  
 〒151-0051 東京都渋谷区千駄ヶ谷 3-11-8  
 Tel. 03-3403-1676 FAX 03-3403-1601  
 e メール center@noma.or.jp

### ＜ 政策課題と対処状況等 ＞

問 1 あなたの自治体が、現時点において重点的に対処している政策課題にはどのようなものがありますか。次に示す 1 から 26 までの中から、重点を置くものの上位 5 つを選び該当する番号に○をつけてください。また、3～5 年程度先を見据えた場合、重要となる、または重要性が増すと考える課題について同じく上位 5 つを選び該当する番号に○をつけてください。

貴団体が重点を置いて対処する課題	現在重要な 政策課題(上位5 つに○)	3～5年程度先、 重要である政策 課題(上位5つに ○)
1 地域活性化	1	1
2 地域格差縮小(自治体内の地域格差是正)	2	2
3 まちづくり	3	3
4 過疎対策	4	4
5 地域情報化	5	5
6 産業振興	6	6
7 雇用維持・創出	7	7

(次ページに 8 以降 26 までの課題があります。⇒)

貴団体が重点を置いて対処する課題	現在重要な 政策課題(上位5 つに○)	3～5年程度先、 重要である政策 課題(上位5つに ○)
8 都市再生	8	8
9 中心市街地対策	9	9
10 交通システム・公共交通対策	10	10
11 住民との協働	11	11
12 防犯・安全対策	12	12
13 災害対策・防災	13	13
14 高齢者福祉・介護	14	14
15 障害者福祉	15	15
16 児童福祉	16	16
17 生活保護・低所得者支援	17	17
18 健康増進	18	18
19 児童・青少年対策	19	19
20 社会教育・生涯学習・社会スポーツ	20	20
21 環境対策・循環型社会・新エネルギー対策	21	21
22 定住促進	22	22
23 窓口サービスの向上	23	23
24 広域連携・広域行政	24	24
25 公営企業対策・外郭団体・第3セクターの経営健全化	25	25
26 その他( )	26	26

問2 現在、貴団体では地方分権等の進展を受け、どのようなことに重点的に取り組んでいますか。次に示す1から31までの中から該当するものすべてを選び番号に○をつけてください。また3～5年程度先を見据えた場合、重要であり注力すべきと考える取組みについて、同じく該当するものすべてを選び番号に○をつけてください。

地方分権改革対応のための取組み		現在重点的に 取り組んでいる ものすべてに○	3～5年程度先、重 要であり注力すべ きものすべてに○
事務事 業関連 領域	1 事務事業の統廃合	1	1
	2 サービス内容の充実(窓口時間の拡大等)	2	2
	3 民間委託・包括委託によるアウトソーシング	3	3
	4 指定管理者制度によるアウトソーシング	4	4
	5 公設民営化等の手法によるアウトソーシング	5	5
情報化 関連領 域	6 庁内情報化による業務効率の向上	6	6
	7 地域情報化の推進	7	7
	8 コンプライアンスの推進	8	8

地方分権改革対応のための取り組み		現在重点的に取り組んでいるものすべてに○	3～5年程度先、重要であり注力すべきものすべてに○
組織関連領域	9 組織・機構の改革(組織の流動化等)	9	9
	10 職員数の適正化	10	10
	11 定数外職員(非正規職員)の活用	11	11
職員人事・能力開発関連領域	12 職員の能力開発・能力発揮	12	12
	13 職員の意識改革	13	13
	14 女性管理職の育成・登用・活用	14	14
	15 人事考課制度、勤務評定制度の構築	15	15
	16 人事考課制度、勤務評定制度の見直し・再構築	16	16
財政関連領域	17 人事考課、勤務評定結果の人事管理への活用	17	17
	18 給与水準の適正化	18	18
	19 各種手当等の見直し・縮減	19	19
	20 各種補助金・負担金の見直し・縮減	20	20
	21 税・債権回収等収入確保策の実施	21	21
	22 手数料・使用料等における受益者負担の見直し	22	22
	23 契約・発注制度の見直し	23	23
	24 公共工事コストの削減	24	24
	25 施設等インフラストラクチャー維持コストの削減	25	25
	26 バランスシートや行政コスト計算書の導入・活用	26	26
その他の課題関連領域	27 一部事務組合等負担金の見直し	27	27
	28 行政評価システムの構築	28	28
	29 行政評価システムの再構築	29	29
	30 訴訟リスクへの対処	30	30
	31 その他( )	31	31

問3 上記問2に関連してお尋ねします。今後の環境変化や行政運営上の諸課題に対処するため重要なことを、次に示す中から該当するものすべてを選び番号に○をつけてください。

- |                  |                    |
|------------------|--------------------|
| 1 住民意見の把握        | 8 職員のモチベーションの維持・向上 |
| 2 住民に対する行政情報の開示  | 9 首長の意思とリーダーシップ    |
| 3 組織内における経営戦略の浸透 | 10 合併後の理念やビジョンの共有化 |
| 4 情報システムの統合      | 11 職員の理解と協力        |
| 5 業務プロセスの標準化     | 12 職員団体(組合)の理解と協力  |
| 6 職員意識の融合・一体化    | 13 その他( )          |
| 7 意思決定のスピードアップ   |                    |

問4 貴団体においてアウトソーシングを行なう際に想定した期待効果について該当するものすべてを選び○をつけてください。また、アウトソーシングによって得られた実際の効果はどのようなものですか。該当するものすべてを選び○をつけてください。

アウトソーシングの効果	想定した期待効果すべてに○	現時点で得られた実際の効果すべてに○
1 処理の効率化・効率的なサービス提供	1	1
2 質の高いサービス提供	2	2
3 コスト管理・コスト節減	3	3
4 時期的な業務集中の回避	4	4
5 地域の雇用の創出	5	5
6 住民ニーズの高度化や多様化への対処	6	6
7 外部の高度な知識やノウハウの安定的継続的確保	7	7
8 住民満足度の向上	8	8
9 住民との協働	9	9
10 欠員補充が容易でコスト管理の効率化	10	10
11 職員の健康管理の適正化	11	11
12 職員の労働負荷の平準化	12	12
13 職員の勤務条件の改善	13	13
14 ワークライフバランスの改善	14	14
15 その他( )	15	15

< 職員人材の育成と確保 >

問5 貴団体における現時点の人事に関する問題事項について、以下に示す1から16までの選択肢の中から、該当するものすべてを選び○をつけてください。

- 1 職員の創意工夫や創造性を喚起するナレッジマネジメント(\*1 参照5ページ注)が困難である
- 2 職員のやる気を引き出したり喚起したりするマネジメントが困難である
- 3 業務の多様化と高度化へ対応することが困難である
- 4 女性の戦力化が困難である
- 5 職員数の不足が目立つ
- 6 能力や実績に照らした的確な任用が困難である
- 7 メンタルヘルス等において有効な健康管理が困難である
- 8 専門性・専門能力のある人材の育成が困難である
- 9 職員の意識の多様化を踏まえた効果的な人材育成が困難である
- 10 職員のキャリアニーズを踏まえた効果的な人材育成が困難である
- 11 人材育成の専門スキルのある職員が不足する
- 12 職員のやる気の維持・向上が困難である

(次ページに13以降16までの選択肢があります。⇒)

- 13 職場活力の維持・向上が困難である
- 14 パート等非正規職員の力が十分に引き出せない・活かされていない
- 15 職場内にパート等非正規職員が多く、それら人材についての人事管理が困難である
- 16 その他( )

問6 上記問5でお答えいただいたものの内、特に重要な問題であるものを3つまで選んで、その番号を下の記入欄に書いてください。

--	--	--

問7 3～5年先の行政運営を想定したとき、貴団体の職員が発揮すべき能力として重要と考えるものを5つまで選び番号に○をつけてください。

- |                |                        |
|----------------|------------------------|
| 1 特定分野での深い専門能力 | 10 住民との協働能力            |
| 2 業務に関連する広範な知識 | 11 決断力・実行力             |
| 3 強固な理念・哲学     | 12 定性的情報の処理能力          |
| 4 冒険心・リスク指向    | 13 ビジョン構築力             |
| 5 計画力          | 14 政策法務能力              |
| 6 リーダーシップ      | 15 政策立案力               |
| 7 フォロワーシップ(*2) | 16 政策評価力               |
| 8 メンバーシップ(*3)  | 17 対人関係能力(コミュニケーション能力) |
| 9 柔軟性          | 18 その他( )              |

**注:問5、7及び問8の用語解説**

1 ナレッジ マネジメント	個人の持つ知識や情報といった「形式知」だけでなく、経験やノウハウといった「暗黙知」についても組織で共有し有効に活用して業績を上げるためのマネジメント手法をいう
2 フォロワー シップ	フォロワーは上司等のリーダーに率いられる人を指す。フォロワーはリーダーとの間に信頼関係を築いて補佐・支援及び建設的批判をすることで組織成果を最大限引き出そうとするが、このためにとる姿勢(能力の発揮を含む。)をいう
3 メンバーシップ	メンバーは組織構成員の一人ひとりを指す。メンバーは組織成果を最大限引き出そうとして上司及び組織構成員全体に対して貢献するが、このためにとる姿勢(能力の発揮を含む。)をいう
4 人材アセス メント制度	昇任昇格を含む人材配置にあたり、事前に潜在的な性格や適性を評価する制度をいう
5 複線型人事 制度	一般職の職員についての通常の人事処遇制度と並行して、その職の特殊性に鑑みて専門職等として別方式にて任用・処遇を行う制度をいう
6 抜擢人事制度	入職年次等に基づく年功序列型人事ではなく、能力や成果によって昇任させる制度。この制度では、下の年次の職員が能力・実績によって上の年次の職員よりも先に役職につくことが認められている
7 ブラザー・ シスター制度	新入職員等の育成のために一定期間、先輩職員がついて仕事やマナー等を指導・教育したり、相談相手を務めたりする制度をいう
8 メンター制度	新入職員等の育成のために、メンターを委嘱された先輩職員が指導したり相談役となったりして支援する制度をいう
9 研修ポイント 制度	研修終了のたびに研修ポイントを付与し、獲得した累計研修ポイントに応じて昇任昇格の条件としたり昇給の条件としたりするなど、任用他人事管理に反映させる制度をいう
10 タレントマネ ジメント制度	人材採用、人材開発、人材活用を通じて、総合的観点から組織が目指すものと整合性のある能力(タレント)を獲得し最大限に引き出すよう管理する制度をいう

問8 貴団体では、人材育成、そして職員の専門性や創造性を高めることを目的として、どのような制度等がありますか。実施中のものすべてを選び番号に○をつけてください。

- |                         |                       |
|-------------------------|-----------------------|
| 1 OJT(職場で行う教育・研修)       | 16 幹部候補者の早期選抜・特別教育制度  |
| 2 Off-JT(職場を離れて行う教育・研修) | 17 昇任・昇格試験制度          |
| 3 通信教育制度                | 18 希望降任・降格制度          |
| 4 自己啓発への資金援助制度          | 19 複線型人事管理制度(*5)      |
| 5 自己啓発休暇制度              | 20 抜擢人事制度(*6)         |
| 6 資格取得支援(費用助成)制度        | 21 庁内公募型人事異動制度        |
| 7 出向制度・外部派遣制度           | 22 ブラザー・シスター制度(*7)    |
| 8 大学・大学院等への派遣・留学制度      | 23 メンター制度(*8)         |
| 9 目標による管理制度             | 24 研修ポイント制度(*9)       |
| 10 自己申告制度               | 25 経験者採用(任期付職員を除く。)   |
| 11 人事評価制度               | 26 任期付職員採用            |
| 12 人材アセスメント制度(*4)       | 27 再任用職員活用            |
| 13 計画的ジョブローテーション制度      | 28 タレントマネジメント制度(*10)  |
| 14 キャリアカウンセリング制度        | 29 提案制度               |
| 15 キャリアディベロップメント制度(CDP) | 30 小集団活動制度(自主研究活動含む。) |

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。

団体名	市・区 町 村		
所在地	(郵便番号 - )		
平成以降における合併状況	1新設合併	2編入合併	3合併していない
所属部署			
氏名		役職	
電話番号	( )		

回答にご協力いただきありがとうございました。上記の個人情報は、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場合は次の欄に「レ」印を入れてください。

.....▶ 

概要は不要
-------

# 主なクロス集計結果

問1-1 現時点で重点を置く政策課題

単位：団体数、%

団体数	地域活性化	地域格差縮小	まちづくり	過疎対策	地域情報化	産業振興	雇用維持・創出	都市再生	中心市街地対策	交通・公共交通対策	住民との協働	防犯・安全対策	災害対策・防災	高齢者福祉・介護	障害者福祉
772	53.1	3.9	29.4	21.5	5.3	65.2	37.4	2.5	13.3	20.3	47.9	8.8	21.2	37.8	2.3
423	47.3	3.8	29.8	11.1	2.6	61.5	34.8	3.3	20.1	20.6	51.8	12.3	24.1	30.3	2.4
285	58.6	4.9	33.7	32.6	7.7	69.1	39.6	1.8	5.6	20.0	44.6	5.3	18.6	43.2	2.1
63	66.7	0.0	7.9	41.3	12.7	71.4	44.4	0.0	3.2	20.6	38.1	1.6	12.7	63.5	3.2
59	42.4	0.0	30.5	3.4	1.7	50.8	25.4	3.4	33.9	16.9	49.2	23.7	28.8	39.0	3.4
61	67.2	1.6	18.0	57.4	9.8	75.4	50.8	0.0	1.6	14.8	32.8	3.3	13.1	62.3	1.6
195	60.0	3.6	24.6	40.5	9.7	80.0	50.8	0.0	6.2	16.9	42.6	0.5	17.9	41.5	2.1
174	57.5	5.7	27.0	20.7	3.4	69.5	42.5	1.7	14.9	21.8	44.3	4.6	18.4	35.1	1.1
157	51.0	3.8	33.1	6.4	1.9	61.1	33.1	3.8	19.1	25.5	59.2	10.2	24.2	29.3	1.3
99	41.4	4.0	38.4	3.0	4.0	43.4	18.2	5.1	20.2	22.2	47.5	25.3	25.3	30.3	6.1
55	38.2	1.8	40.0	1.8	1.8	43.6	18.2	3.6	18.2	18.2	58.2	20.0	29.1	38.2	0.0
27	29.6	0.0	33.3	3.7	7.4	51.9	14.8	11.1	14.8	14.8	59.3	14.8	25.9	48.1	11.1
79	59.5	1.3	21.5	39.2	6.3	84.8	48.1	2.5	8.9	13.9	48.1	0.0	13.9	45.6	3.8
110	52.7	2.7	20.0	20.9	4.5	87.3	61.8	0.0	16.4	8.2	43.6	0.9	10.0	47.3	1.8
170	47.6	3.5	38.8	10.6	2.9	48.2	24.7	1.2	12.4	24.7	48.2	17.6	18.8	42.4	4.1
140	53.6	0.0	26.4	21.4	5.0	60.0	24.3	5.0	14.3	21.4	53.6	6.4	23.6	32.1	0.0
101	56.4	5.0	29.7	16.8	3.0	56.4	23.8	3.0	11.9	31.7	46.5	15.8	32.7	34.7	4.0
71	46.5	5.6	31.0	28.2	8.5	64.8	45.1	2.8	19.7	21.1	46.5	5.6	33.8	25.4	1.4
100	58.0	11.0	33.0	27.0	10.0	70.0	50.0	3.0	11.0	18.0	47.0	8.0	19.0	33.0	1.0
221	55.7	9.5	27.1	24.9	6.8	76.9	45.7	3.2	11.3	24.4	44.3	4.1	19.0	32.1	0.9
77	42.9	2.6	31.2	13.0	5.2	61.0	36.4	2.6	29.9	29.9	48.1	9.1	16.9	24.7	2.6
473	53.5	1.5	30.2	21.4	4.7	60.3	33.6	2.1	11.6	16.9	49.7	11.0	22.8	42.5	3.0

\* 平成以降に際における合併状況（以下の各表共通。）

児童福祉	生活保護・低所得者支援	健康増進	児童・青少年対策	社会教育・生涯学習・スポーツ	環境対策・循環型社会・新エネルギー対策	定住促進	窓口サービス向上	広域連携・広域行政	公営企業対策・外郭団体等の経営健全化	その他	無回答	MT
30.2	0.9	16.5	6.1	4.4	17.1	28.6	3.2	7.1	4.9	8.0	0.1	5.0
36.2	1.7	18.7	9.5	4.3	23.4	20.8	3.5	6.6	5.2	11.1	0.2	5.0
23.9	0.0	14.0	2.5	4.6	9.8	35.8	2.8	7.7	4.9	4.6	0.0	5.0
19.0	0.0	12.7	0.0	4.8	7.9	49.2	3.2	7.9	3.2	3.2	0.0	5.0
55.9	0.0	15.3	8.5	0.0	39.0	5.1	1.7	5.1	1.7	15.3	0.0	5.0
8.2	0.0	8.2	0.0	3.3	6.6	45.9	0.0	9.8	4.9	3.3	0.0	5.0
20.0	0.5	9.7	2.1	2.6	11.3	36.4	1.5	4.6	5.6	4.6	0.0	5.0
26.4	0.0	14.9	6.3	4.0	14.4	40.8	4.0	8.0	3.4	8.6	0.0	5.0
31.8	1.9	19.7	9.6	3.2	19.1	21.7	3.2	7.0	5.7	10.2	0.0	5.0
51.5	2.0	17.2	9.1	10.1	22.2	12.1	5.1	7.1	8.1	14.1	1.0	5.0
54.5	1.8	29.1	10.9	3.6	40.0	5.5	3.6	10.9	1.8	7.3	0.0	5.0
44.4	0.0	44.4	3.7	11.1	22.2	7.4	11.1	7.4	0.0	7.4	0.0	5.0
21.5	1.3	6.3	1.3	3.8	15.2	25.3	1.3	15.2	6.3	3.8	0.0	5.0
27.3	0.0	11.8	2.7	7.3	12.7	37.3	4.5	2.7	6.4	9.1	0.0	5.0
44.7	2.4	16.5	7.6	4.7	24.1	20.6	7.6	4.7	4.1	12.4	0.0	5.0
30.7	0.0	32.1	10.7	5.7	20.0	28.6	0.7	7.9	3.6	5.0	0.7	5.0
31.7	0.0	15.8	9.9	4.0	10.9	27.7	2.0	7.9	6.9	11.9	0.0	5.0
16.9	0.0	11.3	2.8	0.0	16.9	40.8	0.0	11.3	5.6	5.6	0.0	5.0
23.0	2.0	12.0	3.0	3.0	14.0	28.0	3.0	5.0	3.0	5.0	0.0	5.0
21.7	0.5	14.0	6.8	3.2	10.9	31.2	3.2	3.6	4.5	7.2	0.5	5.0
36.4	0.0	14.3	9.1	2.6	36.4	15.6	3.9	11.7	1.3	13.0	0.0	5.0
33.2	1.3	18.0	5.3	5.3	16.9	29.6	3.2	8.0	5.7	7.6	0.0	5.0

問1-2 3~5年程度先に重要な、または重要性を増す政策課題

団体数	地域活性化	地域格差縮小	まちづくり	過疎対策	地域情報化	産業振興	雇用維持・創出	都市再生	中心市街地対策	交通・SNS・公共交通対策	住民との協働	防犯・安全対策	災害対策・防災	高齢者福祉・介護	障害者福祉
合計	772	49.2	26.3	22.7	6.5	56.3	32.0	2.5	11.3	22.7	49.6	5.2	15.5	47.2	1.8
市・特別区	423	49.2	25.8	13.2	5.4	53.4	28.1	3.3	15.6	23.4	55.1	6.1	13.9	44.0	1.4
町	285	48.8	30.2	31.2	8.4	57.9	36.5	1.8	7.4	22.1	45.6	4.9	17.9	49.5	1.8
村	63	52.4	3.2	47.6	4.8	68.3	38.1	0.0	0.0	20.6	30.2	0.0	15.9	57.1	4.8
参考：特別区、特別市、中核市	59	55.9	30.5	6.8	0.0	47.5	6.8	3.4	18.6	18.6	62.7	11.9	18.6	52.5	1.7
0.20未満	61	67.2	18.0	57.4	9.8	75.4	50.8	0.0	1.6	14.8	32.8	3.3	13.1	62.3	1.6
0.40未満	195	60.0	24.6	40.5	9.7	80.0	50.8	0.0	6.2	16.9	42.6	0.5	17.9	41.5	2.1
0.60未満	174	57.5	27.0	20.7	3.4	69.5	42.5	1.7	14.9	21.8	44.3	4.6	18.4	35.1	1.1
0.80未満	157	51.0	33.1	6.4	1.9	61.1	33.1	3.8	19.1	25.5	59.2	10.2	24.2	29.3	1.3
1.00未満	99	41.4	38.4	3.0	4.0	43.4	18.2	5.1	20.2	22.2	47.5	25.3	25.3	30.3	6.1
1.20未満	55	38.2	40.0	1.8	1.8	43.6	18.2	3.6	18.2	18.2	58.2	20.0	29.1	38.2	0.0
1.20以上	27	29.6	33.3	3.7	7.4	51.9	14.8	11.1	14.8	14.8	59.3	14.8	25.9	48.1	11.1
北海道	79	59.5	21.5	39.2	6.3	84.8	48.1	2.5	8.9	13.9	48.1	0.0	13.9	45.6	3.8
東北	110	52.7	20.0	20.9	4.5	87.3	61.8	0.0	16.4	8.2	43.6	0.9	10.0	47.3	1.8
関東	170	47.6	38.8	10.6	2.9	48.2	24.7	1.2	12.4	24.7	48.2	17.6	18.8	42.4	4.1
中部	140	53.6	26.4	21.4	5.0	60.0	24.3	5.0	14.3	21.4	53.6	6.4	23.6	32.1	0.0
関西	101	56.4	29.7	16.8	3.0	56.4	23.8	3.0	11.9	31.7	46.5	15.8	32.7	34.7	4.0
中国・四国	71	46.5	31.0	28.2	8.5	64.8	45.1	2.8	19.7	21.1	46.5	5.6	33.8	25.4	1.4
九州(沖縄県含む)	100	58.0	33.0	27.0	10.0	70.0	50.0	3.0	11.0	18.0	47.0	8.0	19.0	33.0	1.0
新設合併	221	52.9	26.2	27.1	5.4	63.8	38.9	3.2	9.0	26.7	43.9	1.8	11.8	38.9	0.5
編入合併	77	53.2	27.3	14.3	1.3	59.7	23.4	1.3	14.3	29.9	53.2	3.9	6.5	37.7	3.9
合併していない	473	46.9	26.2	22.0	7.8	52.2	30.2	2.3	11.8	19.7	51.6	7.0	18.8	52.4	2.1

児童福祉	生活保護・低所得者支援	健康増進	児童・青少年対策	社会教育・生涯学習・スポーツ	環境対策・循環型社会・新エネルギー対策	定住促進	窓口サービスの向上	広域連携・広域行政	公営企業対策・外郭団体等の経営健全化	その他	無回答
合計	22.2	3.0	5.7	4.9	24.9	32.9	1.3	19.9	4.0	5.8	0.8
市・特別区	28.1	4.7	8.3	5.4	29.3	27.2	1.2	18.4	3.3	8.5	0.9
町	14.7	0.7	2.5	4.2	17.5	38.2	1.8	21.8	5.6	3.2	0.7
村	15.9	1.6	15.9	3.2	28.6	47.6	0.0	22.2	1.6	0.0	0.0
参考：特別区、特別市、中核市	42.4	1.7	15.3	6.8	45.8	13.6	1.7	10.2	1.7	16.9	0.0
0.20未満	8.2	0.0	8.2	3.3	6.6	45.9	0.0	9.8	4.9	3.3	0.0
0.40未満	20.0	0.5	9.7	2.6	11.3	36.4	1.5	4.6	5.6	4.6	0.0
0.60未満	26.4	0.0	14.9	4.0	14.4	40.8	4.0	8.0	3.4	8.6	0.0
0.80未満	31.8	1.9	19.7	9.6	19.1	21.7	3.2	7.0	5.7	10.2	0.0
1.00未満	51.5	2.0	17.2	10.1	22.2	12.1	5.1	7.1	8.1	14.1	1.0
1.20未満	54.5	1.8	29.1	3.6	40.0	5.5	3.6	10.9	1.8	7.3	0.0
1.20以上	44.4	0.0	44.4	11.1	22.2	7.4	11.1	7.4	0.0	7.4	0.0
北海道	21.5	1.3	6.3	3.8	15.2	25.3	1.3	15.2	6.3	3.8	0.0
東北	27.3	0.0	11.8	7.3	12.7	37.3	4.5	2.7	6.4	9.1	0.0
関東	44.7	2.4	16.5	4.7	24.1	20.6	7.6	4.7	4.1	12.4	0.0
中部	30.7	0.0	32.1	5.7	20.0	28.6	0.7	7.9	3.6	5.0	0.7
関西	31.7	0.0	15.8	4.0	10.9	27.7	2.0	7.9	6.9	11.9	0.0
中国・四国	16.9	0.0	11.3	0.0	16.9	40.8	0.0	11.3	5.6	5.6	0.0
九州(沖縄県含む)	23.0	2.0	12.0	3.0	14.0	28.0	3.0	5.0	3.0	5.0	0.0
新設合併	18.6	3.2	13.1	3.2	19.9	35.3	1.8	17.6	5.9	5.4	1.8
編入合併	28.6	6.5	14.3	11.7	36.4	23.4	1.3	22.1	3.9	9.1	0.0
合併していない	22.8	2.3	15.6	4.4	25.4	33.4	1.1	20.7	3.2	5.5	0.4

MT

問2-1 地方分権等の進展を受け重点的に取り組んでいること

単位：団体数、%

団体数	事務事業の統廃合の状況	サービス内容の充実（窓口時間の拡大等）	民間委託・包括委託によるアウトソーシング	公設民営化等によるアウトソーシング	戸内情報化による業務効率の向上	地域情報化の推進	コンプライアンスの推進	組織・機構の改革	職員数の適正化	定数外職員の活用	職員の能力開発・能力発揮	職員の意識改革	女性管理職の育成・活用	人事考課制度、勤務評定制の導入・再構築	人事考課制度、勤務評定制の導入・再構築
合計	772	57.4	41.6	70.1	12.7	63.9	24.7	57.3	80.1	34.8	61.1	68.7	22.5	39.2	14.6
市・特別区	423	58.2	48.0	76.6	17.7	63.6	32.6	59.3	88.4	39.2	67.6	71.6	30.0	43.0	19.1
町	285	58.9	35.1	62.1	6.7	65.3	16.5	57.2	73.3	28.4	56.5	64.6	14.4	36.1	10.9
村	63	44.4	28.6	63.5	6.3	58.7	9.5	44.4	54.0	34.9	39.7	68.3	9.5	28.6	1.6
参考：特別区、特別市、中核市	59	55.9	42.4	84.7	32.2	61.0	37.3	54.2	83.1	47.5	78.0	72.9	39.0	30.5	22.0
0.20未満	61	57.4	27.9	67.2	8.2	68.9	9.8	49.2	67.2	31.1	55.7	72.1	11.5	18.0	6.6
0.40未満	195	56.4	35.9	66.2	9.2	60.5	17.9	56.9	76.4	29.7	51.8	68.2	13.3	39.5	7.7
0.60未満	174	64.4	32.8	73.0	14.4	64.9	28.2	55.2	84.5	30.5	66.1	76.4	24.1	44.8	9.8
0.80未満	157	58.6	43.9	72.6	12.7	65.0	28.7	61.8	83.4	35.7	65.6	68.2	28.0	44.6	18.5
1.00未満	99	55.6	41.4	74.7	16.2	61.6	35.4	57.6	82.8	48.5	63.6	62.6	29.3	39.4	24.2
1.20未満	55	47.3	29.1	65.5	20.0	61.8	27.3	61.8	80.0	45.5	65.5	61.8	27.3	29.1	30.9
1.20以上	27	37.0	44.4	66.7	11.1	70.4	22.2	55.6	74.1	37.0	66.7	55.6	37.0	33.3	22.2
北海道	79	59.5	15.2	38.0	8.9	67.1	12.7	51.9	74.7	30.4	53.2	60.8	13.9	34.2	1.3
東北	110	58.2	30.0	44.5	14.5	70.9	20.0	60.9	73.6	28.2	63.6	74.5	18.2	37.3	7.3
関東	170	58.2	45.9	76.6	12.4	64.1	21.1	56.5	84.7	35.9	62.4	67.6	28.2	40.6	26.5
中部	140	53.6	32.1	77.1	9.3	64.3	30.0	52.9	80.0	40.7	60.0	62.1	18.6	35.0	15.0
関西	101	55.4	30.7	70.3	15.8	55.4	29.7	56.4	87.1	37.6	60.4	65.3	24.8	37.6	9.9
中国・四国	71	57.7	21.1	63.4	15.5	60.6	33.8	64.8	80.3	39.4	62.0	74.6	29.6	47.9	23.9
九州（沖縄県含む）	100	60.0	31.0	67.0	14.0	63.0	22.0	61.0	76.0	30.0	65.0	79.0	23.0	45.0	11.0
新設合併	221	64.3	30.8	76.5	13.6	62.0	28.1	66.1	90.5	28.5	62.9	72.9	25.3	57.5	15.4
編入合併	77	58.4	37.7	54.5	16.9	63.6	33.8	61.0	88.3	39.0	74.0	74.0	37.7	37.7	19.5
合併していない	473	53.9	28.5	66.8	11.6	65.5	21.8	52.6	73.8	37.2	58.4	66.0	18.8	31.1	13.5

人事考課、勤務評定制の導入・再構築への活用	給与水準の適正化	各種手当の導入・削減	各種補助金・負担金の削減	税・債権回収等収入確保の実施	手数料等における受益者負担の見直し	契約・発注制度の見直し	公共工事削減	施設等インフラストラクチャー維持コストの削減	BSや行政コスト削減の導入・活用	一部事務組合等負担金の見直し	行政評価システムの構築	行政評価システムの構築	訴訟リスクへの対応	その他	無回答
合計	202	35.4	62.8	62.4	37.4	33.0	24.6	20.6	34.7	11.4	38.0	20.3	3.0	0.8	0.1
市・特別区	258	39.5	67.4	70.9	44.2	40.7	29.3	25.3	41.6	12.3	41.4	30.5	4.3	1.2	0.2
町	151	32.3	60.7	52.3	32.3	25.3	18.2	16.5	27.7	11.6	35.8	9.5	1.4	0.4	0.0
村	63	22.2	41.3	50.8	15.9	17.5	22.2	7.9	20.6	4.8	25.4	1.6	1.6	0.0	0.0
参考：特別区、特別市、中核市	339	44.1	62.7	74.6	52.5	49.2	42.4	30.5	44.1	8.5	25.4	52.5	3.4	5.1	0.0
0.20未満	82	34.4	57.4	50.8	29.5	11.5	18.0	14.8	21.3	9.8	34.4	8.2	0.0	0.0	0.0
0.40未満	92	30.8	29.2	59.0	27.2	26.7	18.5	16.9	26.7	9.2	35.9	7.2	3.1	0.0	0.0
0.60未満	161	32.8	69.5	63.2	36.8	37.4	25.9	20.7	37.4	13.2	42.0	17.2	2.9	0.6	0.0
0.80未満	274	40.1	63.1	69.4	45.2	37.6	24.8	21.0	37.6	11.5	43.9	24.8	1.3	1.9	0.0
1.00未満	303	36.4	63.6	72.7	42.4	44.4	36.4	24.2	44.4	13.1	29.3	34.3	4.0	1.0	1.0
1.20未満	345	38.2	60.0	67.3	56.4	32.7	29.1	30.9	38.2	10.9	43.6	41.8	7.3	0.0	0.0
1.20以上	444	51.9	63.0	63.0	33.3	37.0	25.9	25.9	48.1	11.1	18.5	44.4	7.4	0.0	0.0
北海道	63	30.4	60.8	53.2	40.5	17.7	20.3	13.9	19.0	8.9	25.3	15.2	2.5	0.0	0.0
東北	100	40.0	69.1	60.9	34.5	31.8	23.6	19.1	37.3	14.5	38.2	18.2	0.0	1.8	0.0
関東	306	37.6	64.7	72.4	45.3	34.1	27.1	24.7	38.8	12.9	40.6	31.8	4.7	0.6	0.0
中部	300	26.4	57.9	58.6	33.6	36.6	27.9	19.3	38.6	9.3	37.1	21.4	5.0	0.7	0.0
関西	228	37.6	65.3	65.3	41.6	36.6	21.8	22.8	28.7	6.9	36.6	21.8	3.0	0.0	0.0
中国・四国	225	40.8	66.2	60.6	43.7	40.8	29.6	22.5	40.8	15.5	47.9	7.0	4.2	1.4	0.0
九州（沖縄県含む）	70	37.0	63.0	58.0	22.0	28.0	20.0	19.0	34.0	12.0	39.0	14.0	0.0	1.0	0.0
新設合併	208	36.2	69.2	62.9	39.4	34.8	23.5	21.3	39.8	13.6	54.8	16.3	4.5	0.5	12.5
編入合併	299	44.2	37.7	70.1	36.4	48.1	41.6	23.4	37.7	13.0	39.0	32.5	1.3	3.9	0.0
合併していない	184	33.6	58.6	60.9	36.8	29.8	22.4	19.9	31.9	10.1	30.0	20.3	2.5	0.4	0.0

問2-2 3～5年程度先に重要であり注力すべきと考える取組

単位：団体数、%

団体数	事務事業の統廃合	サービス内容の充実(窓口時間の拡大等)	民間委託・包括委託によるアウトソーシング	指定管理者制度によるアウトソーシング	公設民営化等の手法によるアウトソーシング	戸内情報化による業務効率の向上	地域情報化の推進	コンプライアンスの推進	組織・機構の改革	職員数の適正化	定数外職員の活用	職員の能力開発・能力発揮	職員の意識改革	女性管理職の育成・登用・活用	人事考課制度・勤務評定制定の構築	人事考課制度・勤務評定制定の構築
合計	772	51.4	24.6	51.6	39.8	24.4	36.8	28.5	51.6	47.5	27.5	58.8	53.6	30.2	25.1	29.7
市・特別区	423	52.7	28.1	56.3	41.4	30.7	36.6	29.8	53.0	49.6	27.2	62.2	53.2	34.5	19.4	35.0
町	285	51.9	20.4	47.0	39.6	18.6	37.9	28.8	50.9	48.1	27.0	51.6	52.6	26.3	30.5	25.6
村	63	41.3	20.6	41.3	28.6	7.9	33.3	19.0	44.4	31.7	31.7	68.3	55.6	19.0	39.7	12.7
参考：特別区、特別市、中核市	59	54.2	35.6	57.6	50.8	33.9	37.3	28.8	44.1	54.2	25.4	57.6	50.8	33.9	6.8	37.3
0.20未満	61	57.4	11.5	44.3	41.0	16.4	39.3	16.4	50.8	45.9	26.2	50.8	52.5	16.4	44.3	18.0
0.40未満	195	46.2	21.0	44.1	41.0	21.0	33.8	27.7	50.8	49.2	24.1	59.0	51.3	28.7	34.4	20.5
0.60未満	174	52.9	28.7	52.3	39.1	26.4	37.4	31.0	55.2	43.7	25.9	62.6	60.9	32.8	23.0	33.9
0.80未満	157	57.3	25.5	57.3	34.4	26.8	40.8	35.0	51.0	51.0	28.7	64.3	58.0	35.0	18.5	37.6
1.00未満	99	51.5	25.3	57.6	42.4	30.3	35.4	28.3	50.5	45.5	33.3	48.5	43.4	27.3	19.2	34.3
1.20未満	55	45.5	32.7	58.2	40.0	23.6	36.4	23.6	41.8	47.3	36.4	54.5	47.3	36.4	10.9	27.3
1.20以上	27	44.4	25.9	48.1	48.1	22.2	29.6	22.2	63.0	51.9	22.2	59.3	44.4	25.9	18.5	40.7
北海道	79	55.7	17.7	44.3	44.3	20.3	45.6	20.3	54.4	49.4	17.7	55.7	49.4	19.0	27.8	15.2
東北	110	47.3	21.8	49.1	37.3	25.5	38.2	28.2	56.4	42.7	20.0	62.7	56.4	30.0	30.9	26.4
関東	170	57.6	30.6	60.0	45.3	28.8	43.5	25.3	49.4	50.6	30.6	60.6	56.5	31.8	17.1	41.8
中部	140	49.3	20.0	45.0	35.7	24.3	32.1	35.0	49.3	50.0	26.4	55.0	49.3	28.6	17.1	26.4
関西	101	58.4	25.7	54.5	38.6	22.8	40.6	32.7	58.4	48.5	31.7	60.4	56.4	29.7	32.7	30.7
中国・四国	71	46.5	16.9	49.3	36.6	31.0	18.3	31.0	38.0	46.5	26.8	64.8	50.7	35.2	23.9	29.6
九州(沖縄県含む)	100	42.0	34.0	54.0	38.0	16.0	33.0	29.0	53.0	43.0	36.0	53.0	54.0	36.0	35.0	28.0
新設合併	221	51.6	23.1	54.8	41.6	31.2	27.1	30.3	56.1	55.7	27.1	61.1	56.6	35.3	29.4	31.7
編入合併	77	61.0	24.7	50.6	40.3	32.5	31.2	37.7	55.8	48.1	23.4	54.5	42.9	29.9	11.7	37.7
合併していない	473	49.9	25.4	50.3	38.7	19.9	40.6	26.2	48.6	43.8	28.3	58.4	53.9	27.9	25.4	27.5

団体数	人事考課・勤務評定結果の人事管理への活用	給与水準の適正化	各種手当の適正化・見直し	各種補助金・負担金の見直し・縮減	税・債権回収等収入確保の実施	手数料等における受益者負担の見直し	契約・発注制度の見直し	公共工事コストの削減	施設等インフラストラクチャー維持コストの削減	BSや行政コスト削減の導入・活用	一部事務組合等負担金の見直し	行政評価システム構築	行政評価システム構築	訴訟リスクへの対応	その他	無回答
合計	46.0	24.2	16.7	38.1	48.1	43.5	18.7	20.2	34.7	34.5	17.2	30.1	34.2	16.2	0.8	10.5
市・特別区	52.5	22.7	17.0	40.9	51.1	47.0	19.1	22.0	45.2	31.0	17.3	18.9	42.6	15.6	1.2	11.0
町	40.0	26.7	17.5	35.4	44.6	41.4	18.2	19.3	24.9	38.2	18.9	43.2	26.7	19.6	0.4	10.3
村	30.2	22.2	11.1	31.7	44.4	30.2	15.9	12.7	9.5	41.3	9.5	44.4	12.7	4.8	0.0	8.6
参考：特別区、特別市、中核市	45.8	18.6	13.6	54.2	62.7	59.3	18.6	27.1	50.8	42.4	10.2	18.6	40.7	15.3	5.1	11.3
0.20未満	31.1	24.6	21.3	37.7	47.5	44.3	9.8	11.5	11.5	41.0	18.0	50.8	19.7	6.6	0.0	9.6
0.40未満	42.1	26.2	9.7	34.9	42.1	37.9	13.8	19.0	24.1	36.9	12.3	38.5	24.6	15.4	0.0	9.8
0.60未満	49.4	26.4	17.8	37.9	47.1	46.0	21.3	19.5	33.3	31.6	19.5	31.6	39.7	17.2	0.6	11.0
0.80未満	49.7	21.0	17.8	40.1	54.1	46.5	24.2	26.1	47.1	33.8	19.1	21.0	42.7	17.8	1.3	11.2
1.00未満	49.5	17.2	17.2	36.4	52.5	41.4	18.2	19.2	49.5	33.3	18.2	13.1	37.4	21.2	2.0	10.4
1.20未満	45.5	29.1	21.8	43.6	43.6	47.3	14.5	20.0	36.4	23.6	20.0	25.5	40.0	12.7	1.8	10.4
1.20以上	55.6	25.9	25.9	40.7	55.6	44.4	25.9	18.5	40.7	48.1	14.8	29.6	29.6	18.5	0.0	10.6
北海道	30.4	24.1	25.3	32.9	50.6	38.0	16.5	17.7	20.3	32.9	16.5	25.3	29.1	7.6	0.0	9.6
東北	37.3	27.3	12.7	40.0	40.0	53.6	22.7	17.3	27.3	39.1	15.5	37.3	30.9	15.5	1.8	10.4
関東	49.4	25.9	21.8	45.3	57.1	48.2	22.4	20.6	47.1	36.5	18.2	25.9	41.2	18.8	0.0	11.4
中部	45.0	22.9	13.6	35.0	48.6	40.7	17.9	23.6	37.1	30.7	15.7	27.9	33.6	15.0	1.4	10.0
関西	50.5	22.8	19.8	40.6	51.5	38.6	12.9	19.8	36.6	36.6	17.8	23.8	33.7	18.8	0.0	10.8
中国・四国	49.3	16.9	7.0	28.2	43.7	42.3	22.5	14.1	38.0	32.0	18.3	33.4	28.2	19.7	1.4	10.2
九州(沖縄県含む)	57.0	26.0	14.0	37.0	39.0	39.0	13.0	25.0	26.0	32.0	19.0	40.0	36.0	16.0	0.0	10.6
新設合併	54.3	24.4	13.6	41.2	45.7	44.8	16.7	21.7	38.0	34.4	20.8	29.4	37.6	17.2	0.5	11.1
編入合併	44.2	18.2	16.9	37.7	44.2	44.2	22.1	23.4	49.4	27.3	19.5	20.8	39.0	20.8	5.2	10.5
合併していない	42.5	24.9	18.2	36.8	49.9	42.9	18.8	19.0	30.9	35.7	15.2	31.7	31.9	15.0	0.2	10.3

問3 環境変化や行政運営上の諸課題に対処するための重要なこと

団体数	住民意見の把握	住民に対する行政情報の開示	組織内における経営戦略の浸透	情報システム人の統合	業務プロセスの標準化	職員意識の融合・一体化	意思決定のスピードアップ	住民満足度の向上	職員のモチベーションの維持・向上	首長の意思とリーダーシップ	合併後の理念やビジョンの共有化	職員の理解と協力	その他	無回答	MT
合計	772	81.3	61.7	64.4	17.1	53.8	39.6	80.7	54.1	8.9	45.2	10.4	0.9	0.6	5.4
市・特別区	423	83.5	66.9	74.7	17.0	52.2	44.2	81.6	56.5	13.9	46.3	11.1	1.4	0.2	5.8
町	285	77.5	57.2	54.4	16.8	54.4	34.0	80.7	51.9	3.5	42.8	10.9	0.4	1.4	5.1
村	63	84.1	47.6	41.3	19.0	60.3	33.3	76.2	47.6	0.0	47.6	3.2	0.0	0.0	4.7
参考:特別区、特別市、中核市	59	89.8	74.6	81.4	20.3	28.8	32.5	86.4	69.5	10.2	49.2	13.6	3.4	0.0	6.3
0.20未満	61	80.3	60.7	44.3	14.8	11.5	18.0	78.7	62.5	1.6	37.7	13.1	0.0	1.6	4.8
0.40未満	195	79.0	54.4	51.8	14.9	16.9	35.9	79.5	53.3	8.2	41.5	13.8	0.5	1.0	5.1
0.60未満	174	81.6	59.8	66.1	16.1	24.1	43.7	85.6	54.6	11.5	48.9	6.3	1.1	0.0	5.6
0.80未満	157	82.8	61.1	73.9	15.3	25.5	43.9	78.3	56.7	11.5	46.5	7.6	1.3	0.0	5.7
1.00未満	99	83.8	72.7	71.7	17.2	32.3	37.4	73.7	57.6	9.1	44.4	10.1	1.0	0.0	5.6
1.20未満	55	87.3	72.7	76.4	30.9	30.9	49.1	89.1	45.5	5.5	41.8	12.7	1.8	0.0	6.0
1.20以上	27	66.7	74.1	85.2	25.9	25.9	48.1	85.2	51.9	0.0	63.0	18.5	0.0	0.0	6.0
北海道	79	84.8	55.7	53.2	16.5	19.0	29.1	81.0	60.8	5.1	43.0	21.5	0.0	0.0	5.3
東北	110	77.3	60.9	57.3	16.4	24.5	42.7	86.4	46.4	6.4	53.6	8.2	1.8	0.9	5.4
関東	170	83.5	64.7	68.2	18.8	24.1	39.4	80.0	52.4	11.2	46.5	10.0	1.8	0.0	5.5
中部	140	84.3	69.3	71.4	15.0	26.4	39.3	77.1	54.3	8.6	41.4	5.0	0.0	0.0	5.4
関西	101	84.2	62.4	68.3	18.8	22.8	48.5	85.1	63.4	6.9	44.6	10.9	0.0	1.0	5.8
中国・四国	71	77.5	63.4	66.2	18.3	23.9	42.3	83.1	54.9	12.7	36.6	12.7	1.4	0.0	5.5
九州(沖縄県含む)	100	75.0	50.0	60.0	16.0	19.0	34.0	75.0	50.0	11.0	47.0	10.0	1.0	2.0	5.1
新設合併	221	76.5	58.8	66.1	12.2	24.0	41.6	79.6	52.5	23.1	39.8	7.7	1.4	0.0	5.4
編入合併	77	88.3	70.1	79.2	18.2	28.6	41.6	80.5	63.6	19.5	45.5	10.4	1.3	0.0	6.1
合併していない	473	82.5	61.7	61.3	19.2	22.0	38.3	81.4	53.3	0.6	47.6	11.6	0.6	0.8	5.4

問4-1 アウトソーシングの際に想定した期待効果

団体数	処理の効率化・効率的なサービスの提供	コスト管理・コスト削減	定期的な業務集約の回避	地域への雇用創出	住民ニーズの高度化や多様化への対応	外部の高度な知識やノウハウの安定的継続的確保	住民満足度の向上	住民との協働	欠員補充が容易でコスト管理の効率化	職員の健康管理の適正化	職員の労働負担の平準化	職員の勤務条件の改善	ワークライフバランスの改善	その他	無回答	MT
合計	772	68.3	62.7	86.8	14.9	45.3	44.3	26.0	14.9	5.3	18.0	10.0	5.2	0.6	3.2	5.0
市・特別区	423	75.7	76.4	91.5	16.1	42.3	53.7	28.8	15.1	3.8	18.2	8.3	4.7	1.2	1.7	5.5
町	285	61.4	46.0	84.2	12.3	48.4	33.3	22.5	14.7	7.0	17.2	11.9	5.6	0.0	4.6	4.4
村	63	50.8	47.6	68.3	19.0	52.4	31.7	23.8	14.3	7.9	20.6	12.7	6.3	0.0	6.3	4.4
参考:特別区、特別市、中核市	59	91.5	86.4	93.2	20.3	40.7	61.0	35.6	13.6	0.0	13.6	1.7	1.7	1.7	1.7	5.9
0.20未満	61	60.7	45.9	75.4	14.8	63.9	24.6	21.3	13.1	6.6	13.1	6.6	4.9	0.0	6.6	4.3
0.40未満	195	56.9	51.3	83.1	11.3	55.4	35.4	28.7	13.3	4.1	12.3	8.7	4.6	0.0	4.1	4.5
0.60未満	174	67.2	62.6	86.2	15.5	53.4	44.8	28.2	14.9	5.7	21.8	10.3	6.3	0.6	2.9	5.1
0.80未満	157	79.0	71.3	90.4	17.2	31.2	52.2	24.8	13.4	7.6	19.1	12.7	7.0	0.6	1.9	5.3
1.00未満	99	75.8	72.7	92.9	12.1	31.3	49.5	24.2	16.2	2.0	18.2	8.1	2.0	2.0	3.0	5.3
1.20未満	55	76.4	76.4	92.7	20.0	32.7	58.2	21.8	18.2	7.3	21.8	9.1	5.5	1.8	0.0	5.4
1.20以上	27	74.1	70.4	88.9	22.2	40.7	55.6	22.2	25.9	0.0	29.6	14.8	3.7	0.0	3.7	5.7
北海道	79	68.4	45.6	87.3	12.7	63.3	29.1	25.3	17.7	1.3	8.9	1.3	5.1	0.0	0.0	4.3
東北	110	63.6	54.5	93.6	8.2	57.3	39.1	30.9	12.7	5.5	20.0	12.7	5.5	0.9	0.9	4.8
関東	170	72.4	68.8	90.0	21.2	38.8	44.7	22.4	17.1	5.9	21.2	11.2	7.6	0.6	2.9	5.3
中部	140	70.7	69.3	83.6	16.4	38.6	53.6	27.9	17.9	3.6	22.1	10.0	2.9	0.0	2.9	5.1
関西	101	72.3	68.3	83.2	15.8	36.6	46.5	26.7	17.8	8.9	18.8	13.9	5.9	3.0	4.0	5.4
中国・四国	71	67.6	69.0	91.5	8.5	52.1	46.5	31.0	5.6	4.2	9.9	7.0	4.2	0.0	4.2	5.1
九州(沖縄県含む)	100	60.0	56.0	79.0	15.0	43.0	38.0	21.0	11.0	7.0	17.0	10.0	4.0	0.0	7.0	4.7
新設合併	221	67.0	63.8	86.4	12.7	49.8	47.5	27.6	14.5	4.1	16.3	9.5	5.0	0.5	3.6	5.0
編入合併	77	75.3	76.6	90.9	15.6	35.1	57.1	27.3	10.4	2.6	27.3	9.1	3.9	0.0	2.6	5.5
合併していない	473	67.9	60.0	86.5	15.9	45.0	40.8	25.2	15.9	6.3	17.3	10.4	5.5	0.8	3.0	4.9

問4-2 現時点でアウトソーシングによって得られた効果

単位：団体数、%

団体数	処理の効率化・効果的なサービスの提供	質の高いサービスの提供	コスト管理・コスト削減	時間的な業務集中の回避	地域の雇用の創出	住民ニーズの高度化や多様化への対応	外郭の高度な知識やノウハウの安定的継続的確保	住民満足度の向上	住民との協働	欠員補充が容易でコスト管理の効率化	職員の健康管理の適正化	職員の労働負担の平準化	職員の勤務条件の改善	ワークライフバランスの改善	その他	無回答	MT
合計	772	45.7	37.8	69.3	10.9	33.2	21.0	26.8	17.6	11.3	2.7	11.0	6.6	2.3	0.5	11.1	3.6
市・特別区	423	54.1	50.8	77.1	13.7	31.7	28.1	34.5	21.5	11.8	1.9	11.6	6.4	2.4	0.9	7.3	4.1
町	285	38.2	21.1	63.9	7.0	34.7	11.2	18.2	13.7	11.6	3.9	10.5	7.0	2.1	0.0	14.7	3.0
村	63	23.8	27.0	42.9	9.5	36.5	17.5	14.3	9.5	6.3	3.2	9.5	6.3	3.2	0.0	19.0	2.7
参考：特別区、特別市、中核市	59	89.8	79.7	94.9	23.7	39.0	52.5	49.2	32.2	13.6	1.7	10.2	1.7	0.0	1.7	0.0	5.5
0.20未満	61	34.4	24.6	59.0	8.2	45.9	13.1	14.8	13.1	11.5	3.3	4.9	3.3	3.3	0.0	18.0	3.0
0.40未満	195	33.3	23.6	60.0	6.7	39.5	15.4	17.9	13.8	10.3	1.5	5.6	4.1	0.0	0.0	14.4	2.9
0.60未満	174	45.4	33.9	70.1	10.3	43.1	19.0	25.3	21.3	10.9	2.3	13.8	6.9	2.3	0.0	12.1	3.6
0.80未満	157	54.8	49.0	73.2	14.6	23.6	28.0	34.4	21.0	8.9	5.1	10.2	10.2	5.1	0.0	7.6	4.0
1.00未満	99	59.6	54.5	79.8	8.1	18.2	22.2	33.3	17.2	12.1	1.0	12.1	6.1	3.0	2.0	7.1	4.0
1.20未満	55	52.7	52.7	81.8	21.8	21.8	27.3	34.5	14.5	18.2	5.5	21.8	7.3	0.0	1.8	7.3	4.3
1.20以上	27	51.9	44.4	77.8	18.5	33.3	37.0	48.1	18.5	18.5	0.0	25.9	11.1	3.7	0.0	3.7	4.3
北海道	79	45.6	26.6	63.3	10.1	41.8	17.7	13.9	17.7	13.9	1.3	5.1	0.0	2.5	0.0	11.4	3.1
東北	110	41.8	31.8	77.3	4.5	43.6	18.2	20.9	21.8	10.0	3.6	10.9	9.1	2.7	0.0	3.6	3.2
関東	170	55.9	50.6	74.7	17.1	28.8	27.1	32.9	19.4	11.8	4.1	15.3	8.2	4.7	0.6	10.6	4.3
中部	140	44.3	40.7	59.3	10.0	25.7	16.4	28.6	15.7	14.3	0.7	12.9	8.6	0.7	0.7	10.7	3.3
関西	101	44.6	41.6	71.3	14.9	21.8	27.7	35.6	15.8	11.9	3.0	12.9	7.9	2.0	2.0	13.9	4.0
中国・四国	71	45.1	42.3	73.2	7.0	47.9	25.4	28.2	21.1	5.6	2.8	8.5	2.8	0.0	0.0	9.9	3.8
九州(沖縄県含む)	100	37.0	21.0	66.0	8.0	34.0	13.0	21.0	12.0	9.0	3.0	6.0	5.0	2.0	0.0	18.0	3.1
新設合併	221	44.3	33.9	68.8	9.0	35.7	16.7	27.6	18.6	9.0	2.3	8.6	5.9	1.8	0.5	11.3	3.4
編入合併	77	57.1	55.8	79.2	13.0	24.7	28.6	36.4	24.7	10.4	1.3	16.9	7.8	3.9	0.0	5.2	4.2
合併していない	473	44.6	36.8	68.1	11.4	33.4	21.8	24.9	16.1	12.5	3.2	11.2	6.8	2.3	0.6	11.8	3.6

問5 現時点の人事に関する問題事項

団体数	団体の創業者等が退職する ナレッジマネジメントが困難	業務の多様化と高度化への対応が困難	女性の職力化が困難	職員数の不足が目立つ	能力等に照らした的確な任用が困難	メンタルヘルス等において有効な健康管理が困難	専門性等のある人材の育成が困難	意欲の高さを発揮した人材の育成が困難	職員のキャリアアップを促進する効果が困難	人材育成の専門スキルのある職員が不足	職員のやる気やモチベーションが向上が困難	職場活動力の維持・向上が困難	非正規職員の方が十分に引き出せていない	非正規職員について人事管理が困難	その他	無回答	MT
合計	41.7	50.5	47.2	39.1	28.0	49.1	47.7	32.3	20.9	42.1	36.9	25.3	5.2	20.6	1.7	2.3	5.2
市・特別区	42.8	54.6	41.4	14.2	34.3	23.6	40.2	32.9	26.2	36.2	41.4	29.1	4.5	24.3	2.4	2.1	5.1
町	40.7	46.7	53.3	17.2	45.3	32.3	44.6	31.6	14.7	48.1	31.2	20.7	5.3	18.6	1.1	2.8	5.2
村	38.1	41.3	57.1	15.9	44.4	36.5	28.6	30.2	12.7	54.0	33.3	20.5	9.5	4.8	0.0	1.6	5.0
参考：特別区、特別市、中核市	50.8	52.5	32.2	10.2	16.9	33.9	33.9	25.4	30.5	28.8	42.4	30.5	1.7	16.9	6.8	3.4	4.7
0.20未満	27.9	32.8	60.7	19.7	45.9	44.3	59.0	32.8	13.1	52.5	18.0	19.7	6.6	11.5	1.6	4.9	5.1
0.40未満	43.6	52.8	46.7	17.4	39.0	33.3	48.7	32.8	16.9	49.2	37.4	25.6	4.6	10.8	0.5	0.5	5.1
0.60未満	47.7	54.0	51.7	13.8	36.8	27.6	50.6	33.3	19.0	39.7	38.5	24.1	6.3	21.3	2.3	3.3	5.3
0.80未満	43.3	49.0	47.8	16.6	38.2	25.5	47.1	30.6	22.3	44.6	36.3	26.1	5.1	24.2	1.9	3.8	5.3
1.00未満	41.4	53.5	36.4	16.2	47.5	24.2	38.4	30.3	26.3	38.4	38.3	30.7	2.0	27.3	0.0	3.0	5.1
1.20未満	32.7	52.7	36.4	7.3	30.9	12.7	43.6	29.1	30.9	23.6	49.1	30.9	7.3	25.5	7.3	0.0	4.7
1.20以上	33.3	44.4	48.1	11.1	33.3	14.8	41.8	37.0	29.6	40.7	40.7	33.3	7.4	55.6	0.0	3.7	5.4
北海道	45.6	48.1	50.6	11.4	51.9	32.9	48.1	35.4	10.1	40.5	34.2	23.3	1.3	10.1	0.0	3.8	5.1
東北	52.7	51.8	50.9	15.5	41.8	25.5	55.5	35.5	20.0	46.4	39.1	25.6	8.2	10.9	0.0	0.0	5.3
関東	37.1	53.5	44.1	16.5	35.3	22.9	50.6	25.3	25.3	38.2	39.4	27.1	4.1	25.3	4.1	3.5	5.2
中部	46.4	50.7	40.0	15.7	34.3	26.4	45.0	32.1	27.1	36.4	36.4	30.7	5.0	26.4	1.4	2.1	5.0
関西	41.6	52.5	49.5	15.8	44.6	32.7	43.6	35.6	18.8	42.6	41.6	30.7	5.0	24.8	1.0	4.0	5.5
中国・四国	32.4	47.9	50.7	12.7	32.4	29.6	38.0	39.4	14.1	50.7	36.6	22.5	4.2	19.7	0.0	1.4	4.9
九州(沖縄県含む)	34.0	46.0	50.0	18.0	39.0	31.0	47.0	29.0	21.0	46.0	29.0	23.0	8.0	20.0	3.0	1.0	5.0
新設合併	46.2	57.0	44.8	16.7	28.1	31.2	44.3	37.1	22.6	42.5	33.9	23.1	3.2	20.8	1.4	2.3	5.2
編入合併	44.2	44.2	37.7	13.0	27.3	19.5	35.1	27.3	16.9	36.4	37.7	32.5	3.9	22.1	1.3	2.6	4.7
合併していない	39.1	48.6	49.7	15.2	46.3	27.7	51.4	30.7	20.7	42.7	38.3	25.2	6.3	20.3	1.9	2.3	5.2

問6 問5で答えたもの内特に重要な問題(3つまで)

団体数	団体の創業者等が退職する ナレッジマネジメントが困難	業務の多様化と高度化への対応が困難	女性の職力化が困難	職員数の不足が目立つ	能力等に照らした的確な任用が困難	メンタルヘルス等において有効な健康管理が困難	専門性等のある人材の育成が困難	意欲の高さを発揮した人材の育成が困難	職員のキャリアアップを促進する効果が困難	人材育成の専門スキルのある職員が不足	職員のやる気やモチベーションが向上が困難	職場活動力の維持・向上が困難	非正規職員の方が十分に引き出せていない	非正規職員について人事管理が困難	その他	無回答	MT
合計	21.6	32.8	30.2	5.1	24.2	33.4	28.9	13.5	5.8	16.1	17.5	9.2	1.4	9.3	1.2	4.9	2.8
市・特別区	25.3	35.2	24.6	5.2	21.0	39.2	22.9	14.7	7.1	13.2	18.9	10.2	0.9	10.9	1.7	4.7	2.8
町	18.2	32.6	37.2	4.9	26.7	28.8	34.4	11.6	4.9	18.2	16.1	8.8	2.1	8.8	0.7	5.3	2.8
村	12.7	17.5	36.5	4.8	34.9	23.8	44.4	12.7	1.6	25.4	14.3	4.8	1.6	1.6	0.0	4.8	2.6
参考：特別区、特別市、中核市	28.8	33.9	20.3	5.1	13.6	45.8	16.9	16.9	11.9	10.2	15.3	13.6	1.7	8.5	6.8	6.8	2.8
0.20未満	11.5	18.0	34.4	3.3	32.8	24.6	42.6	11.5	3.3	18.0	9.8	6.6	0.0	4.9	1.6	6.6	2.7
0.40未満	19.0	36.9	30.8	4.1	25.1	30.3	32.3	10.8	2.6	21.5	20.0	10.8	2.1	3.6	0.0	4.1	2.8
0.60未満	26.4	37.9	32.8	8.0	20.1	35.6	27.6	16.1	6.9	14.4	14.4	6.3	2.9	8.0	2.3	3.4	2.8
0.80未満	24.8	26.8	31.8	6.4	24.2	40.1	26.8	9.6	3.2	15.9	16.6	8.9	0.6	14.0	1.3	5.7	2.8
1.00未満	23.2	36.4	28.3	5.1	26.3	29.3	26.3	16.2	12.1	13.1	17.2	7.1	0.0	12.1	0.0	6.1	2.8
1.20未満	20.0	34.5	18.2	0.0	20.0	29.1	23.6	18.2	10.9	10.9	25.5	14.5	1.8	10.9	3.6	7.3	2.7
1.20以上	14.8	25.9	25.9	0.0	25.9	40.7	18.5	14.8	7.4	7.4	29.6	18.5	0.0	29.6	0.0	3.7	2.8
北海道	22.8	29.1	35.4	5.1	32.9	35.4	26.6	15.2	2.5	13.9	13.9	7.6	0.0	1.3	0.0	5.1	2.7
東北	26.4	35.5	27.3	5.5	25.5	30.9	30.9	10.9	3.6	17.3	19.1	9.1	3.6	3.6	0.0	2.7	2.7
関東	15.3	34.1	30.6	5.9	21.8	33.5	30.0	8.8	10.0	13.5	18.8	11.2	0.6	14.1	2.9	7.1	2.8
中部	30.0	30.0	26.4	5.0	17.9	28.6	32.1	16.4	7.1	18.6	17.1	6.4	1.4	16.4	1.4	2.1	2.8
関西	20.8	36.6	31.7	4.0	28.7	27.7	22.8	14.9	3.0	8.9	19.8	11.9	1.0	8.9	0.0	7.9	2.8
中国・四国	23.9	36.6	32.4	2.8	23.9	43.7	22.5	16.9	5.6	21.1	16.9	11.3	1.4	2.8	0.0	2.8	2.9
九州(沖縄県含む)	14.0	28.0	31.0	6.0	25.0	39.0	33.0	14.0	5.0	21.0	15.0	7.0	2.0	9.0	2.0	6.0	2.8
新設合併	26.2	38.9	25.8	4.5	14.5	38.9	27.1	14.5	5.4	18.1	14.9	8.6	0.5	9.5	0.5	4.5	2.8
編入合併	28.6	32.5	26.0	7.8	19.5	48.1	16.9	13.0	5.2	15.6	18.2	11.7	2.6	15.6	1.3	2.6	2.8
合併していない	18.4	30.0	33.0	4.9	29.6	28.3	31.7	12.9	6.1	15.2	18.6	9.1	1.7	8.2	1.5	5.5	2.8

単位：団体数、%

問7 3～5年先に職員が発揮すべき能力として重要と考えるもの

団体数	特定分野での深い専門能力	業務に関する広範な知識	強固な理念・哲学	冒険心・リスク指向	計画力	リーダーシップ	フォローアップ	メンバーシップ	柔軟性	住民との協働能力	決断力・実行力	定性的情報の処理能力
合計	772	27.7	56.7	4.8	28.0	29.0	12.0	20.5	19.4	69.2	39.1	4.7
市・特別区	423	31.2	50.4	4.7	21.3	28.8	11.6	21.0	18.9	70.9	41.1	4.5
町	285	26.0	63.2	4.2	37.5	26.7	13.3	19.6	18.6	70.2	33.7	4.9
村	63	12.7	71.4	7.9	30.2	41.3	9.5	19.0	27.0	54.0	49.2	4.8
参考：特別区、特別市、中核市	59	37.3	44.1	3.4	10.2	25.4	11.9	18.6	20.3	76.3	35.6	1.7
0.20未満	61	16.4	73.8	4.9	37.7	37.7	9.8	11.5	23.0	68.9	32.8	4.9
0.40未満	195	24.1	58.5	5.6	35.4	26.7	13.8	21.5	18.5	67.2	42.1	4.1
0.60未満	174	23.0	56.9	4.0	29.3	36.2	9.2	20.1	19.5	69.0	43.1	6.9
0.80未満	157	33.8	57.3	4.5	24.8	28.0	12.7	23.6	18.5	69.4	38.2	4.5
1.00未満	99	35.4	55.6	6.1	16.2	21.2	17.2	21.2	16.2	68.7	34.3	4.0
1.20未満	55	30.9	34.5	5.5	20.0	27.3	9.1	12.7	27.3	81.8	30.9	1.8
1.20以上	27	40.7	51.9	0.0	22.2	18.5	7.4	25.9	18.5	66.7	40.7	3.7
北海道	79	26.6	68.4	2.5	32.9	29.1	12.7	17.7	25.3	65.8	39.2	7.6
東北	110	23.6	61.8	5.5	31.8	34.5	12.7	17.3	22.7	60.0	40.9	5.5
関東	170	32.4	52.4	3.5	22.4	31.8	11.2	18.2	19.4	70.6	35.3	4.7
中部	140	30.7	50.7	2.9	25.0	28.6	15.0	22.1	21.4	72.9	36.4	1.4
関西	101	22.8	53.5	5.9	29.7	28.7	13.9	24.8	17.8	69.3	41.6	4.0
中国・四国	71	25.4	50.7	9.9	38.0	25.4	4.2	22.5	14.1	71.8	40.8	4.2
九州(沖縄県含む)	100	28.0	66.0	6.0	25.0	22.0	12.0	21.0	14.0	73.0	43.0	7.0
新設合併	221	29.4	54.8	6.8	33.5	26.2	11.3	22.6	15.4	65.6	39.8	5.4
編入合併	77	33.8	48.1	5.2	18.2	28.6	7.8	24.7	23.4	72.7	36.4	2.6
合併していない	473	26.0	59.2	3.8	27.1	30.4	13.1	18.6	20.7	70.4	39.1	4.7

団体数	ビジョン構築力	政策法務能力	政策立案力	政策評価力	対人関係能力	その他	無回答	MT
合計	21.6	25.3	58.0	9.6	50.3	0.9	0.3	4.8
市・特別区	21.5	25.8	60.3	9.7	56.0	1.4	0.2	4.8
町	20.7	24.9	58.2	10.2	45.3	0.4	0.4	4.8
村	27.0	22.2	42.9	6.3	34.9	0.0	0.0	4.7
参考：特別区、特別市、中核市	13.6	25.4	67.8	8.5	81.4	6.8	0.0	4.9
0.20未満	31.1	21.3	54.1	9.8	37.7	0.0	0.0	4.8
0.40未満	23.6	25.1	58.5	6.7	42.1	0.5	0.5	4.8
0.60未満	22.4	22.4	58.0	7.5	47.7	0.6	0.6	4.9
0.80未満	14.6	25.5	55.4	8.3	59.9	1.9	0.0	4.8
1.00未満	20.2	28.3	61.6	15.2	51.5	0.0	0.0	4.8
1.20未満	25.5	29.1	65.5	18.2	67.3	0.0	0.0	5.0
1.20以上	22.2	29.6	51.9	14.8	63.0	7.4	0.0	4.9
北海道	20.3	29.1	54.4	5.1	44.3	0.0	0.0	4.8
東北	26.4	24.5	52.7	15.5	48.2	0.0	0.0	4.9
関東	19.4	27.1	61.2	12.9	55.9	2.9	0.0	4.9
中部	21.4	22.1	57.1	10.0	55.7	0.0	0.0	4.8
関西	15.8	28.7	55.4	10.9	47.5	2.0	0.0	4.8
中国・四国	28.2	19.7	60.6	2.8	52.1	0.0	1.4	4.8
九州(沖縄県含む)	23.0	24.0	64.0	4.0	42.0	0.0	1.0	4.8
新設合併	23.1	26.2	61.1	8.1	48.4	0.5	0.0	4.8
編入合併	16.9	26.0	66.2	10.4	58.4	0.0	1.3	4.9
合併していない	21.8	24.5	55.4	10.1	49.9	1.3	0.2	4.8

問8 職員の専門性・創造性を高める目的で実施中の制度 単位：団体数、%

団体数	OJT	Off-JT	通信教育 制度	自己啓発 への資金 援助制度	自己啓発 休暇制度	資格取得 支援(費用 助成)制度	出向制度・ 外部派遣 制度	大学等へ の派遣・ 留学制度	目標による 管理 制度	自己申告 制度	人事評価 制度	人材アセス メント制度	計画的ジョ ブローテー ション制	キャリアカ ウンセリン グ制度	キャリアデ ベロップ メント制度
合計	772	68.5	68.1	24.0	21.4	13.6	52.6	9.5	29.9	49.2	57.9	1.3	12.3	0.4	0.5
市・特別区	423	78.5	74.7	36.2	31.9	19.6	62.6	15.8	44.2	67.4	70.0	2.1	20.6	0.7	0.0
町	285	61.4	60.4	10.5	10.2	6.3	44.9	1.8	13.7	29.1	47.4	0.4	2.8	0.0	0.0
村	63	34.9	60.3	3.2	1.6	6.3	20.6	1.6	7.9	17.5	23.8	0.0	0.0	0.0	0.0
参考:特別区、特別市、中核市	59	94.9	93.2	55.9	59.3	30.5	79.7	22.0	62.7	89.8	83.1	6.8	40.7	1.7	1.7
0.20未満	61	47.5	65.6	3.3	6.6	6.6	32.8	0.0	8.2	9.8	18.0	1.6	0.0	0.0	0.0
0.40未満	195	53.8	55.4	12.3	11.8	9.2	41.5	5.6	13.8	28.7	34.9	0.0	4.6	0.0	0.0
0.60未満	174	70.1	65.5	15.5	20.1	10.9	56.3	10.9	27.0	51.1	64.4	0.6	10.9	0.0	0.0
0.80未満	157	74.5	79.0	32.5	25.5	15.3	59.2	10.8	39.5	58.6	71.3	3.2	17.8	0.6	1.3
1.00未満	99	79.8	73.7	43.4	36.4	20.2	60.6	12.1	50.5	75.8	76.8	2.0	22.2	1.0	1.0
1.20未満	55	90.9	83.6	47.3	34.5	27.3	65.5	21.8	45.5	76.4	83.6	1.8	23.6	1.8	1.8
1.20以上	27	88.9	70.4	44.4	29.6	18.5	55.6	7.4	51.9	59.3	74.1	0.0	11.1	0.0	0.0
北海道	79	57.0	65.8	3.8	11.4	5.1	40.5	0.0	10.1	21.5	22.8	2.5	3.8	0.0	0.0
東北	110	60.9	66.4	12.7	10.0	6.4	49.1	7.3	13.6	27.3	31.8	0.0	7.3	0.0	0.0
関東	170	78.2	74.7	37.6	32.9	18.8	57.6	12.4	44.7	70.6	77.1	1.8	20.6	0.6	0.6
中部	140	75.0	73.6	27.1	22.1	15.7	56.4	10.7	37.1	57.1	71.4	1.4	10.7	0.7	2.1
関西	101	70.3	61.4	32.7	23.8	17.8	51.5	17.8	36.6	52.5	65.3	1.0	15.8	0.0	0.0
中国・四国	71	66.2	60.6	19.7	28.2	14.1	50.7	8.5	23.0	57.7	70.4	1.4	11.3	1.4	0.0
九州(沖縄県含む)	100	61.0	66.0	19.0	14.0	11.0	55.0	0.0	23.0	38.0	46.0	1.0	10.0	0.0	0.0
新設合併	221	69.7	65.6	23.5	20.8	13.6	59.7	11.8	29.9	53.4	64.7	1.4	13.6	0.9	0.9
編入合併	77	85.7	77.9	46.8	41.6	29.9	64.9	15.6	44.2	67.5	67.5	3.9	15.6	1.3	1.3
合併していない	473	65.3	67.9	20.5	18.4	11.0	47.4	7.4	27.7	44.2	53.1	0.8	11.2	0.0	0.2

幹部候補 者の早期 選抜・特別 教育制度	昇任・ 昇格試験 制度	希望降 任・降格 制度	複線型 人事管理 制度	抜擢人事 制度	庁内公募 型人事異 動制度	ブラザー ・シスター 制度	メンター 制度	研修ポイ ント制	経験者採用 (任期付職 員除く。)	任期付 職員採用	再任用 職員活用	タレントマ ネジメント 制度	提案制度	小集団活動 制度(自主 研究活動含 む。)	無回答
合計	1.0	20.6	31.3	4.4	6.6	9.3	8.7	1.2	19.4	20.2	39.9	0.1	48.3	19.9	3.1
市・特別区	1.4	28.6	42.6	7.6	9.2	14.9	14.9	1.7	28.1	31.0	55.1	0.2	60.5	30.7	1.7
町	0.4	11.6	18.2	0.4	3.5	2.8	1.4	0.7	9.5	7.0	22.1	0.0	35.8	7.4	3.2
村	1.6	7.9	14.3	1.6	3.2	1.6	0.0	0.0	6.3	7.9	19.0	0.0	23.8	4.8	12.7
参考:特別区、特別市、中核市	5.1	54.2	67.8	15.3	16.9	28.8	28.8	3.4	59.3	61.0	86.4	0.0	66.1	54.2	1.7
0.20未満	1.6	0.0	6.6	1.6	0.0	3.3	0.0	1.6	8.2	1.6	11.5	0.0	14.8	6.6	9.8
0.40未満	1.0	6.2	15.9	1.5	3.6	7.2	1.5	0.0	9.2	10.3	21.0	0.0	35.9	5.1	5.6
0.60未満	0.6	17.2	31.6	5.2	9.2	6.3	5.7	1.1	14.9	21.8	31.6	0.0	58.0	19.5	1.7
0.80未満	1.3	25.5	45.9	3.8	7.0	12.1	13.4	0.6	27.4	25.5	52.9	0.0	52.2	27.4	1.9
1.00未満	0.0	40.4	36.4	8.1	7.1	14.1	18.2	3.0	26.3	23.2	55.6	1.0	62.6	34.3	1.0
1.20未満	3.6	41.8	56.4	12.7	14.5	20.0	18.2	3.6	47.3	41.8	80.0	0.0	60.0	43.6	0.0
1.20以上	0.0	51.9	40.7	0.0	7.4	3.7	18.5	0.0	18.5	40.7	81.5	0.0	55.6	18.5	0.0
北海道	0.0	0.0	25.3	1.3	2.5	3.8	0.0	1.3	26.6	2.5	26.6	0.0	29.1	7.6	6.3
東北	0.9	2.7	11.8	3.6	5.5	6.4	2.7	0.0	9.1	16.4	25.5	0.0	50.0	8.2	5.8
関東	1.2	42.9	47.6	7.6	8.2	15.9	12.9	0.6	28.2	32.9	59.4	0.6	58.2	29.4	0.0
中部	0.7	27.1	39.3	3.6	9.3	5.0	12.9	2.1	22.1	21.4	30.7	0.0	51.4	22.9	2.1
関西	3.0	35.6	31.7	5.9	9.9	9.9	10.9	2.0	20.8	22.8	55.4	0.0	52.5	25.7	6.9
中国・四国	1.4	9.9	22.5	1.4	4.2	11.3	11.3	0.0	12.7	15.5	33.8	0.0	47.9	19.7	4.2
九州(沖縄県含む)	0.0	2.0	24.0	4.0	3.0	10.0	5.0	2.0	10.0	16.0	35.0	0.0	37.0	17.0	2.0
新設合併	0.0	14.5	30.8	2.7	6.3	10.0	7.7	0.5	11.8	18.6	30.3	0.0	48.9	19.5	1.8
編入合併	1.3	24.7	44.2	10.4	9.1	15.6	19.5	1.3	29.9	31.2	53.2	0.0	64.9	40.3	1.3
合併していない	1.5	22.8	29.4	4.2	6.3	8.0	7.4	1.5	21.4	19.2	42.3	0.2	45.5	16.9	4.0

MT

14.8  
13.3  
7.3  
3.9  
14.3  
3.6  
6.3  
8.4  
9.8  
10.3  
11.5  
9.1  
4.9  
10.8  
9.3  
6.5  
9.0  
10.4  
11.4

## 地方自治体の運営課題実態調査報告書

2011年5月発行（非売品）

無断転載複製を禁じます

一般社団法人 日本経営協会  
行政本部経営研究センター

〒 1581-0051 東京都渋谷区千駄ヶ谷 3-11-8

Tel 03-3403-1676

Fax 03-3403-6306

E-mail center@noma.or.jp

