

第 2 回  
地方自治体の運営課題実態調査  
報告書

平成 30 年 3 月

 一般社団法人 日本経営協会

<http://www.noma.or.jp/>



## はじめに

地方分権社会における地方自治体を取り巻く環境は、少子高齢化等の影響を受け大きく変わってきており、これに伴い住民の意識や価値観は多様化・複雑化の一途をたどっています。また、地方自治体を取り巻く利益関係者（ステークホルダー）についても同様に意識や価値観が大きく変わりつつあります。こうした中で、組織運営の効率化、働き方改革への取組みなど地方自治体は多くの問題を抱えており、これらに適宜適切に対処していくことが強く求められております。

昨今の公共サービスに対する多様性や複雑性の高まりと財政余力の低下により、身の丈に合った効率的な地方政府（地方自治体）への転換と追求が求められております。すでに公共サービスのすべてを地方自治体が単独で担うことが困難な時代を迎えている今日、多様な住民ニーズに対応するという相反する「もの・こと」を同時に満たすための新しい公共サービスの提供の方法が模索されねばなりません。

このような基本的認識のもとで、いま、地方自治体は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ということ、包括的に把握する目的で本調査を実施いたしました。

具体的な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することを試みました。また、新しい公共サービスの提供の方法の一つとして期待される「住民等との協働」についても、その実態等を明らかにすることといたしました。

本調査は平成 23 年度以来の実施ですが、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す。本調査の実施にあたり、千葉大学大学院社会科学研究院の関谷昇教授のご支援ご協力を得ました。ここに感謝申し上げます。

最後に、ご多忙中のところにもかかわらず、多くの地方自治体の職員の皆様に回答のご協力をいただいたことに対し、ここに心より感謝申し上げます。次第です。

平成 30 年 3 月

一般社団法人 日本経営協会

## 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.....	11
2 重点的に取り組んでいること.....	18
2-1 現時点に置いて重点的に取り組んでいること.....	18
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.....	21
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.....	29
4 政策づくりと協働について.....	31
4-1 現在、住民や企業団体と協働して実施していること.....	31
4-2 今後、協働が必要と思うこと.....	33
5 協働事業の相手先について.....	38
5-1 現時点で実施している協働事業の相手先について.....	38
5-2 複数の団体と連携したことがある事業.....	42
5-3 協働事業において相手方となった団体.....	43
6 協働事業の手法について.....	46
6-1 協働事業の手法として採用したことがあるもの.....	46
6-2 協働事業の手法として今後採用を検討しているもの.....	48
7 総合計画と地方版総合戦略策定の関係性.....	51
8 人事に関する問題事項の状況.....	53
9 3～5年先に職員が発揮すべき重要な能力.....	57
10 職員の専門性・創造性を高める目的で実施中の制度.....	60
調査結果をめぐる協働に関する考察.....	66
提 言（まとめにかえて）.....	69
資料編	
調査票.....	72
主なクロス集計結果.....	80

## 回答団体のプロフィール等

### (調査対象団体)

本調査は、平成 29 年 11 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。）1,719 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 29 年 10 月 28 日

調査票回収：平成 29 年 12 月 12 日

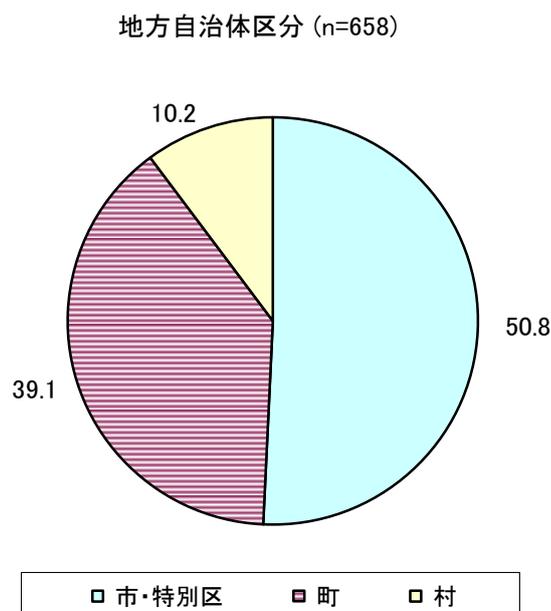
回収率：38.9% (669 団体)

有効回答率：38.3% (658 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 658 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 50.8% (334 団体)、町が 39.1% (257 団体)、村が 10.2% (67 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、村の内訳を次の表に示す。これに見るとおり、関東、中部、関西で市・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。

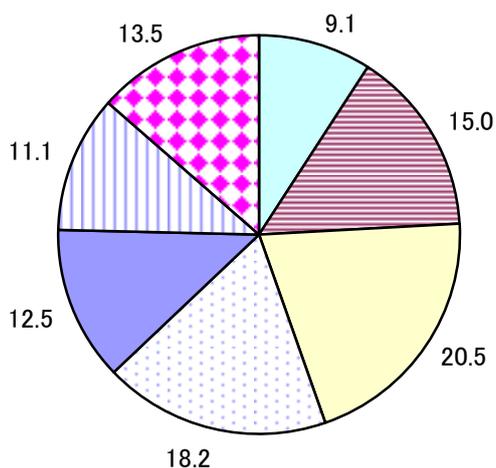
(単位：%)

		合計 (団体数)	市・特別区	町	村
地域別	全体	658	50.8	39.1	10.2
	北海道	60	15.0	73.3	11.7
	東北	99	39.4	45.5	15.2
	関東	135	63.7	30.4	5.9
	中部	120	61.7	25.8	12.5
	関西	82	59.8	32.9	7.3
	中国・四国	73	49.3	47.9	2.7
	九州(沖縄県含む)	89	46.1	38.2	15.7

#### (地域区分)

回答団体の地域区分は、関東が最多であり 135 団体 (20.5%) 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、関東には「山梨県」を、関西には「三重県」を含めて集計した。また、都道府県別の回答団体数は次の図表に示すとおりである。

地域別区分状況 (n=658)



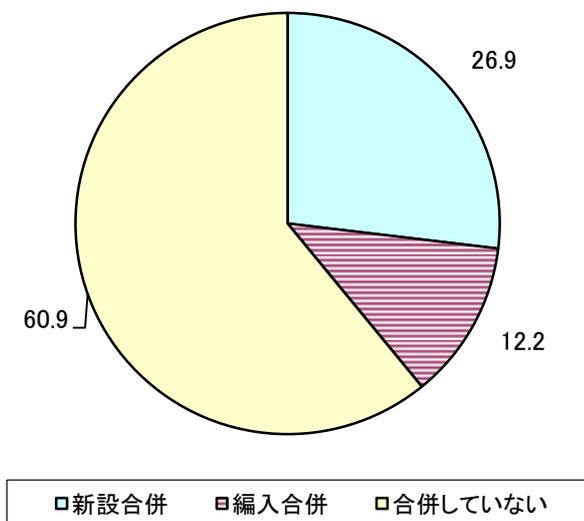
□ 北海道 □ 東北 □ 関東 □ 中部 □ 関西 □ 中国・四国 □ 九州(沖縄県含む)

名称	団体数	%	名称	団体数	%	名称	団体数	%	
北海道	60	9.1	石川県	7	1.1	岡山県	10	1.5	
青森県	23	3.5	福井県	6	0.9	広島県	8	1.2	
岩手県	16	2.4	山梨県	13	2.0	山口県	12	1.8	
宮城県	15	2.3	長野県	26	4.0	徳島県	7	1.1	
秋田県	11	1.7	岐阜県	17	2.6	香川県	4	0.6	
山形県	10	1.5	静岡県	15	2.3	愛媛県	9	1.4	
福島県	24	3.6	愛知県	24	3.6	高知県	11	1.7	
茨城県	24	3.6	三重県	10	1.5	福岡県	20	3.0	
栃木県	12	1.8	滋賀県	13	2.0	佐賀県	5	0.8	
群馬県	10	1.5	京都府	8	1.2	長崎県	6	0.9	
埼玉県	23	3.5	大阪府	12	1.8	熊本県	15	2.3	
千葉県	18	2.7	兵庫県	20	3.0	大分県	9	1.4	
東京都	20	3.0	奈良県	15	2.3	宮崎県	4	0.6	
神奈川県	15	2.3	和歌山県	4	0.6	鹿児島県	11	1.7	
新潟県	15	2.3	鳥取県	4	0.6	沖縄県	19	2.9	
富山県	10	1.5	島根県	8	1.2				
							団体数	658	100.0

(合併状況)

平成以降の合併状況に関しては、全体の 39.1%にあたる 257 団体が合併済みである。その内訳は、「新設合併」が 177 団体 (全体に対する比率は 26.9%)、「編入合併」が 80 団体 (同 12.2%) である。なお、地域別の合併状況は次の図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。

平成における合併状況 (n=658)



(単位：%)

		合計 (団体数)	新設合併	編入合併	合併していない
地域別	全体	658	26.9	12.2	60.9
	北海道	60	8.3	6.7	85.0
	東北	99	30.3	10.1	59.6
	関東	135	17.0	12.6	70.4
	中部	120	20.8	20.8	58.3
	関西	82	29.3	7.3	63.4
	中国・四国	73	54.8	16.4	28.8
	九州(沖縄県含む)	89	33.7	6.7	59.6

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について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)

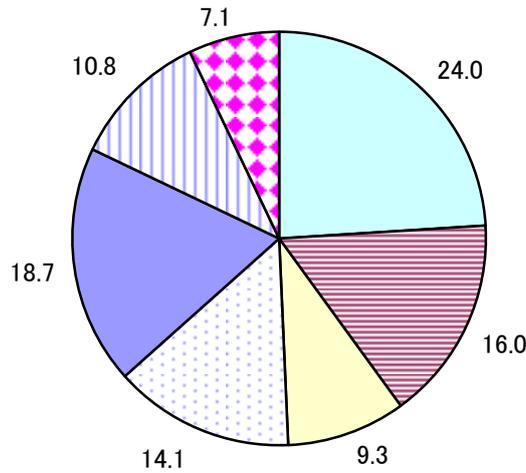
調査直近時点の職員数は次の表に示すとおりである。この表は総務省の定員管理調査の最新データ（平成28年4月1日時点）に基づいて算出しており、市・特別区の方が町村よりも職員数規模が明らかに大きくなっている。

	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)	584.3	658	996.9	158.9
一般行政職員数(人)	348.8	658	586.9	103.4

#### (参考2 住民数（国勢調査ベース）)

総務省の公表データを用いて回答団体の人口区分を算定した。結果は次の図表に示すとおりで、最多となったものは1万人未満の町村で24.0%（158団体）を占める。以下、5万人以上10万人未満の一般市が18.7%（123団体）、1万人以上2万人未満の町村が16.0%（105団体）と続いている。

人口区分 (n=658)



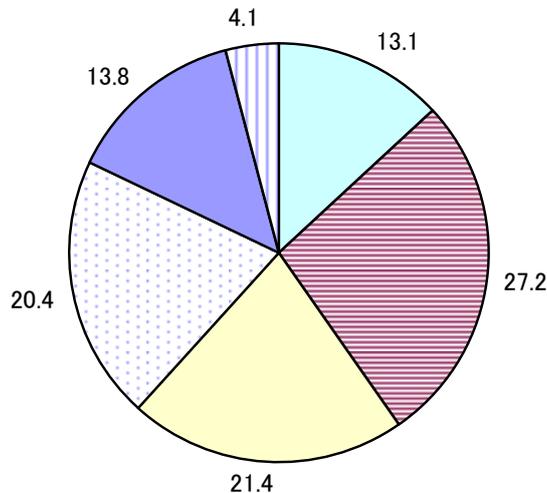
□ 町村 1万人未満	□ 町村 2万人未満	□ 町村 2万人以上
□ 一般市 5万人未満	□ 一般市 10万人未満	□ 一般市 10万人以上
□ 特別区、施行時特例市、中核市		

### (参考3 財政力指数区分)

現時点で得られる最新データ(3カ年の移動平均データ)は平成27年の総務省公表データである。次の図表に見るとおり、全体の9割以上(95.9%)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27.2%(179団体)を占める。これに「0.40以上0.60未満」の21.4%(141団体)、「0.60以上0.80未満」の20.4%(134団体)が僅差で続く。

なお、次頁の表に示すとおり、財政力指数が1.00を超える団体は市・特別区で15団体(それぞれの財政力区分における占有率は4.5%)、町で10団体(同3.9%)、村で2団体(同3.0%)である。他方、0.40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。

財政力指数の区分状況 (n=658)



□ 0.20未満	□ 0.40未満	□ 0.60未満	□ 0.80未満	□ 1.00未満	□ 1.00以上
----------	----------	----------	----------	----------	----------

(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	1.00 以上
全体	658	86	179	141	134	91	27
	100.0	13.1	27.2	21.4	20.4	13.8	4.1
市・特別区	334	0	58	86	97	78	15
	100.0	0.0	17.4	25.7	29.0	23.4	4.5
町	257	52	97	50	35	13	10
	100.0	20.2	37.7	19.5	13.6	5.1	3.9
村	67	34	24	5	2	0	2
	100.0	50.7	35.8	7.5	3.0	0.0	3.0

(単位：%)

		合計 団体数	0.20 未満	0.40 未満	0.60 未満	0.80 未満	1.00 未満	1.00 以上
地域別	全体	658	13.1	27.2	21.4	20.4	13.8	4.1
	北海道	60	43.3	40.0	15.0	1.7	0.0	0.0
	東北	99	16.2	46.5	23.2	11.1	2.0	1.0
	関東	135	4.4	8.9	14.1	31.1	30.4	11.1
	中部	120	5.8	19.2	24.2	20.0	22.5	8.3
	関西	82	3.7	19.5	24.4	36.6	14.6	1.2
	中国・四国	73	17.8	41.1	16.4	15.1	9.6	0.0
	九州(沖縄県含む)	89	16.9	31.5	32.6	16.9	2.2	0.0

○ 以下に示す図、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（図表の標題部分にSAと記す。）の場合、四捨五入による誤差により、足し上げて「100.0%」とならない場合がある。またクロス集計表についても、当該の属性別の「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。

○ 図表の標題部分に（ ）書きにて、（n=○×）として数字を示すものと（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。図表の標題部分に（ ）書きで「n=○×」と記載されていないものは658団体を母数とする回答結果であることを示す。他方、（MT=○.△）と示す場合は、複数回答質問（図表の標題部分にMAと記す。）へ回答した1団体当たりの平均での選択個数を示す。MTは「Multiple Total」のことで、複数回答における回答数の合計を回答団体数（n）で割った個数である。したがって、（MT=5.0）と表記した場合、この質問についての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。

[本文中で触れていない部分、あるいは図表掲載が省略されているクロス集計表をご要望の方は、経営研究センター（アドレス；center@noma.or.jp）までメールにてご連絡ください。]

## 調査結果概要

### 1 重点を置く政策課題

① 現時点で重点を置く政策課題で過半数が指摘する内容は「産業振興・企業誘致」と「過疎対策・定住促進」で、これに「地域活性化」が続く（図表 1）。30%を超える 7 項目から総括すると、全般的政策課題は「産業の維持・成長」「定住人口維持・増加」と「福祉の充実」に集約される（9 ページ）。

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は「過疎対策・定住促進」が最多（51.2%）。これに「産業振興・企業誘致」（48.2%）、「高齢者福祉・介護」（43.8%）が続く（図表 3）。3～5 年程度先に重要、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（11 ページ）。

### 2 重点的に取り組んでいること

① 地方分権等の進展のために重点的に取り組んでいることとして、人材関係では「正規職員の能力開発・能力発揮」（64.3%）や「職員数の適正化」（54.7%）が多い（図表 6）。その他、「事務事業や公共施設の統廃合・見直し」、「他組織との協働」などを重点的に取り組んでいる（18 ページ）。

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は、1 団体当たり平均選択数は「10.5 個」（図表 8）。人材関連では職員の能力開発・発揮と意識改革が多く、また事務事業や公共施設の統合・見直しについての取組みも一般手法として継続が予定されている（21 ページ）。

### 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

回答団体 1 団体当たりの平均選択数は「5.9 個」。「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」「職員意識の統一」「総合計画と他の個別計画の融合・一貫性」の 5 課題を過半数の団体が指摘するなど、住民との情報共有化と職員活用（動機づけ）の重要性が強く認識されている（29 ページ「図表 10」）。

### 4 政策づくりと協働

① 現在、住民や企業団体と協働して実施していることの上位 5 項目は「地域コミュニティの維持・形成」「災害対策・防災」「防犯・安全」「まちづくり」「地域活性化」（図表 11）。全 18 の選択肢中 13 選択肢で過半数の団体が実施中であり、すでに地域づくりや安心・安全づくりに欠かせない手法として協働が採りいれられている（31 ページ）。

② 全 18 の選択肢中 11 選択肢で過半数の地方自治体が住民や企業・団体との協働を必要としている。上位 5 項目は「地域コミュニティの維持・形成」「地域活性化」「まちづくり」「災害対策・防災」「子育て支援」（図表 12）。特に必要と考えられている協働領域は、地域づくりや安心・安全づくりである（33 ページ）。

## 5 現時点で実施している協働事業の相手先

過半数の地方自治体が挙げる上位 6 主体は「自治会、町内会」(86.0%)、「住民活動団体」(69.6%)、「社会福祉協議会、社会福祉法人」(61.6%)、「NPO法人」(58.7%)、「農協、漁協、商工団体、生協」(57.1%)、「民間企業」(57.0%) (図表 13)。これら 6 主体をはじめとして、すでに社会的課題への対処に様々な主体との協働が行われている (38 ページ)。

## 6 協働事業の手法

① 過半数の団体が挙げるものは「実行委員会方式」「住民参加によるワークショップ・政策提案」「団体への事業協力等依頼 (部署別に実施)」「地域自治組織との連携」「産官学連携」の 5 つ (図表 16)。すでに協働の手法として浸透している (46 ページ)。

② 新規に実施を検討する団体が採用を検討する手法は「公民連携 (PPP) (PFI、指定管理者制度、民間委託等を含む)」「寄付金型まちづくり活動支援」「住民提案型協働 (提案型協働)」「民間企業との広域連携」である (48 ページ「図表 17」)。

## 7 総合計画と地方版総合戦略策定の関係性

最多は「総合計画に基づいて地方版総合戦略を策定した」の 32.1%、これに「総合計画に掲げた分野の中で特定の分野に絞って地方版総合戦略を策定した」が 30.1%で続き、この 2 項目が主となっている (図表 18)。地方自治体は総合計画との関係性や統一性を踏まえて地方版総合戦略を策定している (51 ページ)。

## 8 人事に関する問題事項の状況

各団体に共通する問題は「業務の多様化と高度化へ対応できる職員を育成することが困難である」「職員のやる気を引き出したり喚起したりするモチベーションのマネジメントが困難である」「正規職員の数が不足する」(図表 19)。『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育成』や『職員に対するモチベーションマネジメント』に関する問題が顕在化する (53 ページ)。

## 9 3～5年先に職員が発揮すべき重要な能力

最多は「コミュニケーション能力 (庁内外に対する)」(52.3%)。以下、「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」「業務改革・変革力」「折衝・調整力 (庁内外に対する)」(図表 21)。これら 6 能力は、多くの地方自治体に共通する近未来における重要な発揮能力である (57 ページ)。

## 10 職員の専門性・創造性を高める目的で実施中の制度

地方分権の時代へ対応するために実施中の制度は「人事評価制度 (期間評価)」(85.1%)、「国や県への派遣制度」(75.9%)、「OJT (職場で行う教育・研修)」(75.1%)、「Off-JT (職場を離れて行う教育・研修)」(62.4%) である (61 ページ「図表 22」)。

## 調査結果

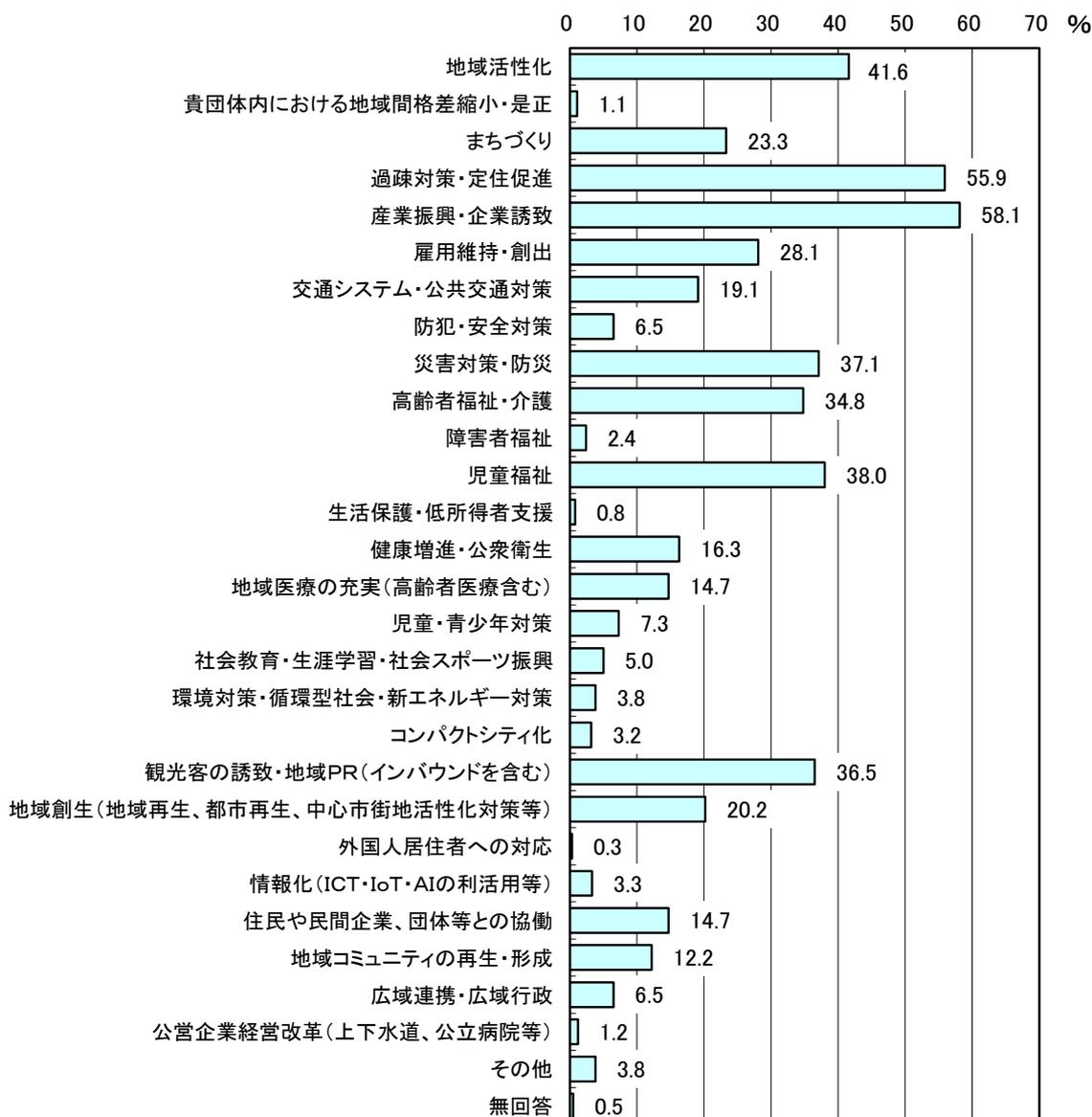
### 1 重点を置く政策課題について

#### 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・企業誘致」と「過疎対策・定住促進」である。これに「地域活性化」が続く。30%を超えた 7 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」「定住人口維持・増加」と「福祉の充実」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。結果は次の図表1に示すとおりである。

図表1 現時点で重点を置く政策課題 (MA) (MT=5.0)



MT（1団体当たりの平均選択個数）は「5.0個」である。重点を置く政策課題で最多となったものは「産業振興・企業誘致」であり、全回答団体658団体中の58.1%（382団体）が選択する。これに次ぐものが「過疎対策・定住促進」であり、55.9%（368団体）が挙げる。これらの2課題は過半数の団体が指摘しており、地方自治体の多くにおいて共通性の高い重要な政策課題として認識されている。さらに第3順位は「地域活性化」で、これについては41.6%（274団体）が選択する。

ここで、この他にも多く見られた政策課題を図表2に示す。選択比率が20.0%を超過した比較的に多くの団体において採り上げられた政策課題は10項目ある。ここで30%超であった7項目から重点を置く政策課題を総括すると、地方自治体としての政策目的として「住民生活の安定化」のために「福祉向上」と「防災力強化」が求められ、そのための手段として「産業振興・企業誘致」「過疎対策・定住促進」「地域活性化」が重要な課題となっていると捉えることができる。

図表2 現時点で重点を置いている政策課題・20%超のもの（MA）（MT=5.0）

順位	政策課題内容	団体数	%
1	産業振興・企業誘致	382	58.1
2	過疎対策・定住促進	368	55.9
3	地域活性化	274	41.6
4	児童福祉	250	38.0
5	災害対策・防災	244	37.1
6	観光客の誘致・地域PR（インバウンドを含む）	240	36.5
7	高齢者福祉・介護	229	34.8
8	雇用維持・創出	185	28.1
9	まちづくり	153	23.3
10	地域創生（地域再生、都市再生、中心市街地活性化対策等）	133	20.2

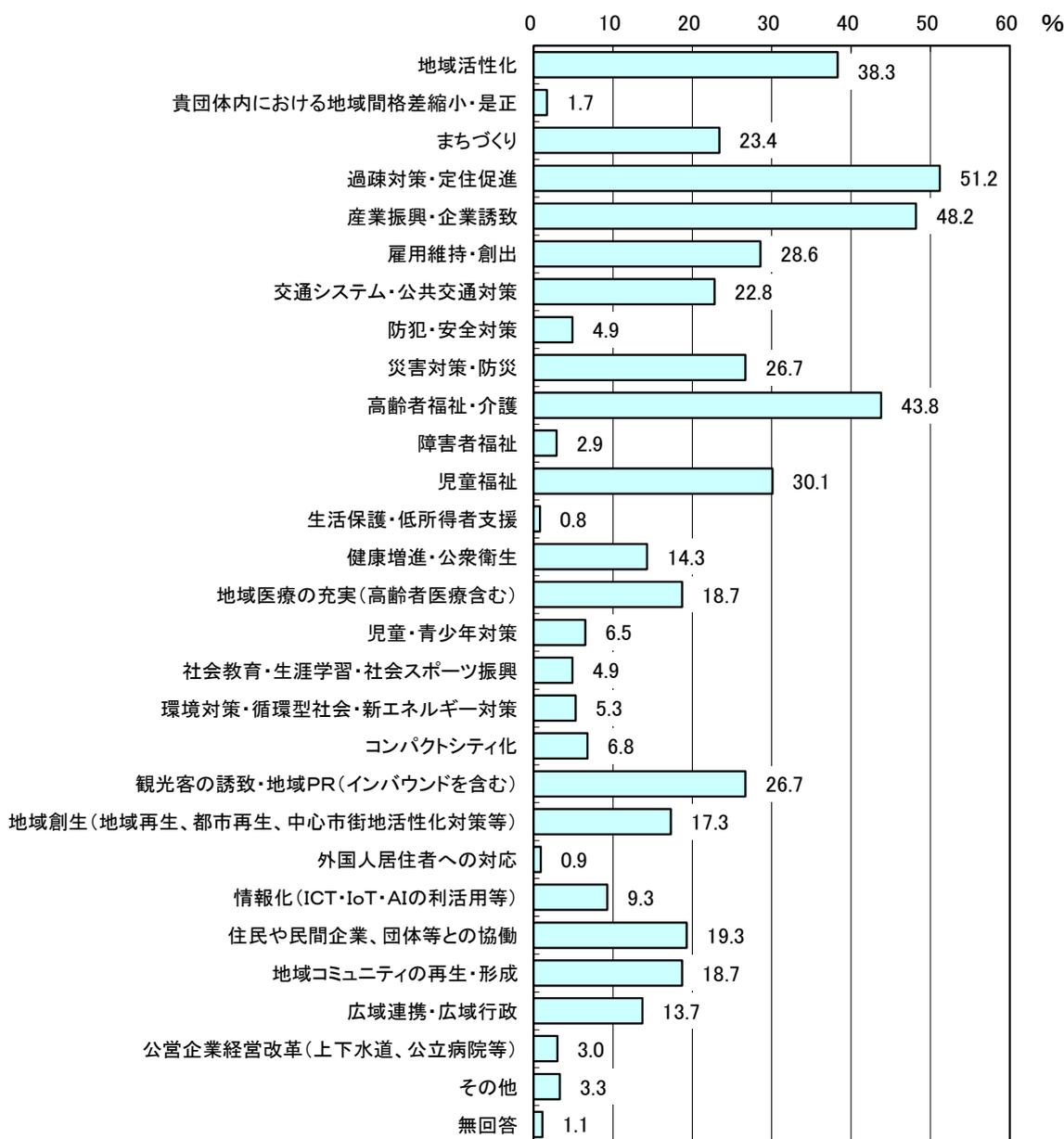
なお、前回調査（調査票の回収締切は平成23年3月11日）においては「災害対策・防災」が「21.2%」であったが、この度は37.1%である。この間、東日本大震災、熊本地震（平成26年）、そして九州北部豪雨（平成29年）等想定外の災害が続発したことにより、災害対策・防災に対する地方自治体の意識や取組みに大きな変化が現れていることが見てとれる。

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

「過疎対策・定住促進」が最多(51.2%)、これに「産業振興・企業誘致」の 48.2%、「高齢者福祉・介護」の 43.8%が続く。3～5年程度先に重要、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図表3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個」である。

図表3 現時点で重点を置く政策課題（MA）（MT=5.0）



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選択率が20.0%を超過する課題は図表4に示す10項目である。

図表4 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（MA）（MT=5.0）

順位	政策課題内容	団体数	%
1	過疎対策・定住促進	337	51.2
2	産業振興・企業誘致	317	48.2
3	高齢者福祉・介護	288	43.8
4	地域活性化	252	38.3
5	児童福祉	198	30.1
6	雇用維持・創出	188	28.6
7	災害対策・防災	176	26.7
8	観光客の誘致・地域PR(インバウンドを含む)	176	26.7
9	まちづくり	154	23.4
10	交通システム・公共交通対策	150	22.8

この図表を主な政策別に見ると、最多の政策課題は「過疎対策・定住促進」である。これについては回答団体658団体中の約半数（51.2%（337団体））が挙げている。これに次ぐものが「産業振興・企業誘致」の48.2%（317団体）、「高齢者福祉・介護」の43.8%（288団体）である。過半数の団体が「過疎対策・定住促進」を採り上げるが、これとほぼ並ぶ水準で「産業振興・企業誘致」が挙げられている。

現状での課題認識と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1順位と第2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る。この点から見て、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。

なお、「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」で前回調査では「災害対策・防災」を採り上げた団体は15.5%であったが、この度は26.7%へと11ポイント強増えている。これについても「1-1 現時点で重点を置く政策課題について」で記したように、相次ぐ災害の影響によるものといえる。

ここで次の図表5「差異（②-①）」の欄を見ると、主要経営課題についての地方自治体側の認識がよく現れている。一例を挙げると、広域連携・広域行政について7.2ポイント増加する一方で、児童福祉や災害対策・防災は7.9ポイント、10.4ポイントずつ減少する。さらに福祉に着目すれば、児童福祉は減少するのに対し、高齢者福祉・介護は9.0ポイント増加する。図表5には、近い将来を見通した場合の少子高齢化対応や財政の健全化についての地方自治体側の課題認識がよく示されている。

図表5 「現時点で重点を置く政策課題」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・「現時点で重点を置いている政策課題」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	%	団体数	%	団体数	ポイント
1	産業振興・企業誘致	382	58.1	317	48.2	▲65	▲9.9
2	過疎対策・定住促進	368	55.9	337	51.2	▲31	▲4.7
3	地域活性化	274	41.6	252	38.3	▲22	▲3.3
4	児童福祉	250	38.0	198	30.1	▲52	▲7.9
5	災害対策・防災	244	37.1	176	26.7	▲68	▲10.4
6	観光客の誘致・地域PR(インバウンドを含む)	240	36.5	176	26.7	▲64	▲9.8
7	高齢者福祉・介護	229	34.8	288	43.8	59	9.0
8	雇用維持・創出	185	28.1	188	28.6	3	0.5
9	まちづくり	153	23.3	154	23.4	1	0.1
10	地域創生(地域再生、都市再生、中心市街地活性化対策等)	133	20.2	114	17.3	▲19	▲2.9
11	交通システム・公共交通対策	126	19.1	150	22.8	24	3.7
12	健康増進・公衆衛生	107	16.3	94	14.3	▲13	▲2.0
13	地域医療の充実(高齢者医療含む)	97	14.7	123	18.7	26	4.0
14	住民や民間企業、団体等との協働	97	14.7	127	19.3	30	4.6
15	地域コミュニティの再生・形成	80	12.2	123	18.7	43	6.5
16	児童・青少年対策	48	7.3	43	6.5	▲5	▲0.8
17	防犯・安全対策	43	6.5	32	4.9	▲11	▲1.6
18	広域連携・広域行政	43	6.5	90	13.7	47	7.2
19	社会教育・生涯学習・社会スポーツ振興	33	5.0	32	4.9	▲1	▲0.1
20	環境対策・循環型社会・新エネルギー対策	25	3.8	35	5.3	10	1.5
21	情報化(ICT・IoT・AIの利活用等)	22	3.3	61	9.3	39	6.0
22	コンパクトシティ化	21	3.2	45	6.8	24	3.6
23	障害者福祉	16	2.4	19	2.9	3	0.5
24	公営企業経営改革(上下水道、公立病院等)	8	1.2	20	3.0	12	1.8
25	貴団体内における地域間格差縮小・是正	7	1.1	11	1.7	4	0.6
26	生活保護・低所得者支援	5	0.8	5	0.8	0	0.0
27	外国人居住者への対応	2	0.3	6	0.9	4	0.6
28	その他	25	3.8	22	3.3	▲3	▲0.5

(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合成得点化した表を参考図表1に示す。この図表は総合的な判断を容易にするもので、図表に示した「点」は、最大値「100点」、最小値「0点」である。

参考図表1 「現時点で重点を置く政策課題」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」 (図表5の①+②)	
		団体数	点
1	過疎対策・定住促進	705	54
2	産業振興・企業誘致	699	54
3	地域活性化	526	40
4	高齢者福祉・介護	517	40
5	児童福祉	448	34
6	災害対策・防災	420	32
7	観光客の誘致・地域PR(インバウンドを含む)	416	32
8	雇用維持・創出	373	29
9	まちづくり	307	24
10	交通システム・公共交通対策	276	21
11	地域創生(地域再生、都市再生、中心市街地活性化対策等)	247	19
12	住民や民間企業、団体等との協働	224	17
13	地域医療の充実(高齢者医療含む)	220	17
14	地域コミュニティの再生・形成	203	16
15	健康増進・公衆衛生	201	15
16	広域連携・広域行政	133	10
17	児童・青少年対策	91	7
18	情報化(ICT・IoT・AIの利活用等)	83	6
19	防犯・安全対策	75	6
20	コンパクトシティ化	66	5
21	社会教育・生涯学習・社会スポーツ振興	65	5
22	環境対策・循環型社会・新エネルギー対策	60	5
23	障害者福祉	35	3
24	公営企業経営改革(上下水道、公立病院等)	28	2
25	貴団体内における地域間格差縮小・是正	18	1
26	生活保護・低所得者支援	10	1
27	外国人居住者への対応	8	1
28	その他	47	4

上記参考図表から見て、重要政策課題についての全般的な認識としては「過疎対策・定住促進」「産業振興・企業誘致」「地域活性化」「高齢者福祉・介護」が上位課題として捉えられており、これに「児童福祉」と「災害対策・防災」「観光客の誘致・地域PR(インバウンドを含む)」が続く。この合成得点が示すように、少子高齢化社会の進行が避けられない中で地方自治体にとって「過疎対策・定住促進」と「産業の維持・成長」が喫緊の最重要課題であり、「過疎対策・定住促進」を行いつつ「産業の維持・成長」することで「福祉」サービス水準を維持するという考え方が地方自治体の間に定着している。

以下では各設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。)を、必要の都度示すこととする。参照先のクロス集計表は巻末の資料編にまとめて掲載している。

## <クロス集計結果>

「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」についてのクロス集計は、「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」に実施した。以下では、差異がよく現れたクロス集計結果について示す。

### 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 80 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している。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、「児童福祉」「地域創生（地域再生、都市再生、中心市街地活性化対策等）」「住民や民間企業、団体等との協働」「地域コミュニティの再生・形成」であり、逆に団体の規模が小さいほど指摘率が多くなるものは、「地域活性化」「過疎対策・定住促進」「雇用維持・創出」「高齢者福祉・介護」である。それぞれについての率は、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おり、総合的な結果といえるであろう。

#### ○ 財政状況別（財政力指数による。）

財政力指数によって分けした財政状況別では、財政力の水準が強いほど指摘率が多くなるものは、「まちづくり」「防犯・安全対策」「災害対策・防災」「児童福祉」であり、逆に、財政力の水準が弱いほど指摘率が多くなるものは、「過疎対策・定住」「雇用維持・創出」「高齢者福祉・介護」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」と類似した違いである。「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っている。

#### ○ 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、村区分」「財政力指数区分」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」においても総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・定住促進」「産業振興・企業誘致」「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・企業誘致」「過疎対策・定住促進」を選択する比率が、それぞれ相対的に多くなっている。一方、「児童福祉」「防犯・安全対策」

「児童・青少年対策」は「関東」において、「災害対策・防災」「まちづくり」「住民や民間企業、団体等との協働」は「関西」において、それぞれ統計的に有意な幅で多くなっている。また「北海道」においては「高齢者福祉・介護」「地域医療の充実（高齢者医療含む）」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る。この点において、政策課題には地域性があるといえる。

(単位：%)

		団体数	1位	2位	3位
合計		658	産業振興・企業誘致 58.1	過疎対策・定住促進 55.9	地域活性化 41.6
地域別	北海道	60	過疎対策・定住促進 63.3	産業振興・企業誘致 61.7	高齢者福祉・介護 55.0
	東北	99	産業振興・企業誘致 73.7	過疎対策・定住促進 65.7	地域活性化 41.4
	関東	135	児童福祉 51.9	産業振興・企業誘致 50.4	災害対策・防災 43.7
	中部	120	産業振興・企業誘致 60.0	過疎対策・定住促進 59.2	観光客誘致・地域PR 44.2
	関西	82	災害対策・防災 53.7	過疎対策・定住促進 46.3	産業振興・企業誘致 46.3
	中国・四国	73	過疎対策・定住促進 69.9	産業振興・企業誘致 54.8	地域活性化 43.8
	九州 (沖縄県含む)	89	産業振興・企業誘致 60.7	過疎対策・定住促進 59.6	児童福祉 43.8

### ○ 合併状況別

平成以降の合併状況によって区分けした合併状況別による集計において、編入合併の団体に特徴が現れた。編入合併団体は「観光客の誘致・地域PR（インバウンドを含む）」「地域創生（地域再生、都市再生、中心市街地活性化対策等）」「広域連携・広域行政」を選択する比率が相対的に多い。

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 81 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。具体的には、団体の規模が大きいほど指摘率が多くなるものは、「児童福祉」「地域創生（地域再生、都市再生、中心市街地活性化対策等）」「住民や民間企業、団体等との協働」「地域コミュニティの再生・形成」であり、逆に団体の規模が小さいほど指摘率が多くなるものは、「地域活性化」「過疎対策・定住促進」「災害対策・防災」「広域連携・広域行政」である。それぞれについての率は、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。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総合的な結果といえる。

### ○ 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、ある程度傾

向的な違いがあることが示されている。すなわち、財政力が強い団体において指摘率が多い課題は、「まちづくり」「災害対策・防災」「児童福祉」「健康増進・公衆衛生」「住民や民間企業、団体等との協働」であり、逆に、財政力の水準が弱い団体ほど指摘率が多いものは、「地域活性化」「過疎対策・定住促進」「雇用維持・創出」である。このことは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、その間に整合性が認められることを意味する。

## ○ 地域別

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

すなわち、次の表に示すように、小規模の地方自治体が多くを占めた「北海道」では、「過疎対策・定住促進」「高齢者福祉・介護」「地域医療の充実（高齢者医療含む）」を選択する比率が相対的に多く、同じく小規模の地方自治体が多い「東北」においては、「過疎対策・定住促進」「地域コミュニティの再生・形成」「広域連携・広域行政」を選択する比率が相対的に多い。しかもこれらの点に関しては、他の地域に比して統計的にも有意な幅で差がある。

一方、「関東」においては「防犯・安全対策」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「観光客の誘致・地域PR（インバウンドを含む）」を選択する比率が、「関西」においては「まちづくり」「災害対策・防災」「住民や民間企業、団体等との協働」を選択する比率が、それぞれ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・定住促進」が、「九州（沖縄を含む）」では全体的には特異な点は少ないが「健康増進・公衆衛生」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	「過疎対策・定住促進」「高齢者福祉・介護」「地域医療の充実（高齢者医療含む）」
東北	「過疎対策・定住促進」「地域コミュニティの再生・形成」「広域連携・広域行政」
関東	「防犯・安全対策」「児童福祉」
中部	「観光客の誘致・地域PR（インバウンドを含む）」
関西	「まちづくり」「災害対策・防災」「住民や民間企業、団体等との協働」
中国・四国	「過疎対策・定住促進」
九州（沖縄県含む）	「健康増進・公衆衛生」

## ○ 合併状況別

現時点で重点を置く政策課題で見られたと同様に、編入合併団体では3～5年程度先に重要性を増す政策課題として「観光客の誘致・地域PR（インバウンドを含む）」「地域創生（地域再生、都市再生、中心市街地活性化対策等）」「広域連携・広域行政」の比率が多い。また、これに加えて、「地域医療の充実（高齢者医療含む）」「情報化（ICT・IoT・AIの利活用等）」の比率も多くなっており、編入合併団体は将来的にも広域連携・広域行政の発展を課題として捉えていることが窺われる。

## 2 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、20年近くがたとうとしている。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。この制度改正がどのような影響を与えたかについて確認する意味を込めて、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を尋ねた。

### 2-1 現時点に置いて重点的に取り組んでいること

人材関係についての「正規職員の能力開発・能力発揮」(64.3%)や「職員数の適正化」(54.7%)が取組み内容として多い。その他では事務事業や公共施設の統廃合・見直し、他組織との協働などを重点的に取り組んでいる。

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、32項目の中から複数回答（該当するものすべてに○）を求めた。結果は図表6のとおりであり、取組み内容別にいくつかの特徴がある。概括すると、次のとおりである。

回答団体当たりの平均選択数MTは「10.6個」と多いが、この中で最多項目は図表7に示すとおり「正規職員の能力開発・能力発揮」であり、64.3%の団体が選択している。以下、多い順に50%を超えたものは、次のとおりである。

- ・ 「公共施設の統廃合・再配置（公共施設等総合管理計画に基づく再配置計画策定と施設別適正管理）（55.5%）」
- ・ 「正規職員数の適正化（54.7%）」
- ・ 「事務事業の統廃合・見直し（53.0%）」
- ・ 「住民活動団体、民間企業・団体、大学等との協働（52.4%）」

である。

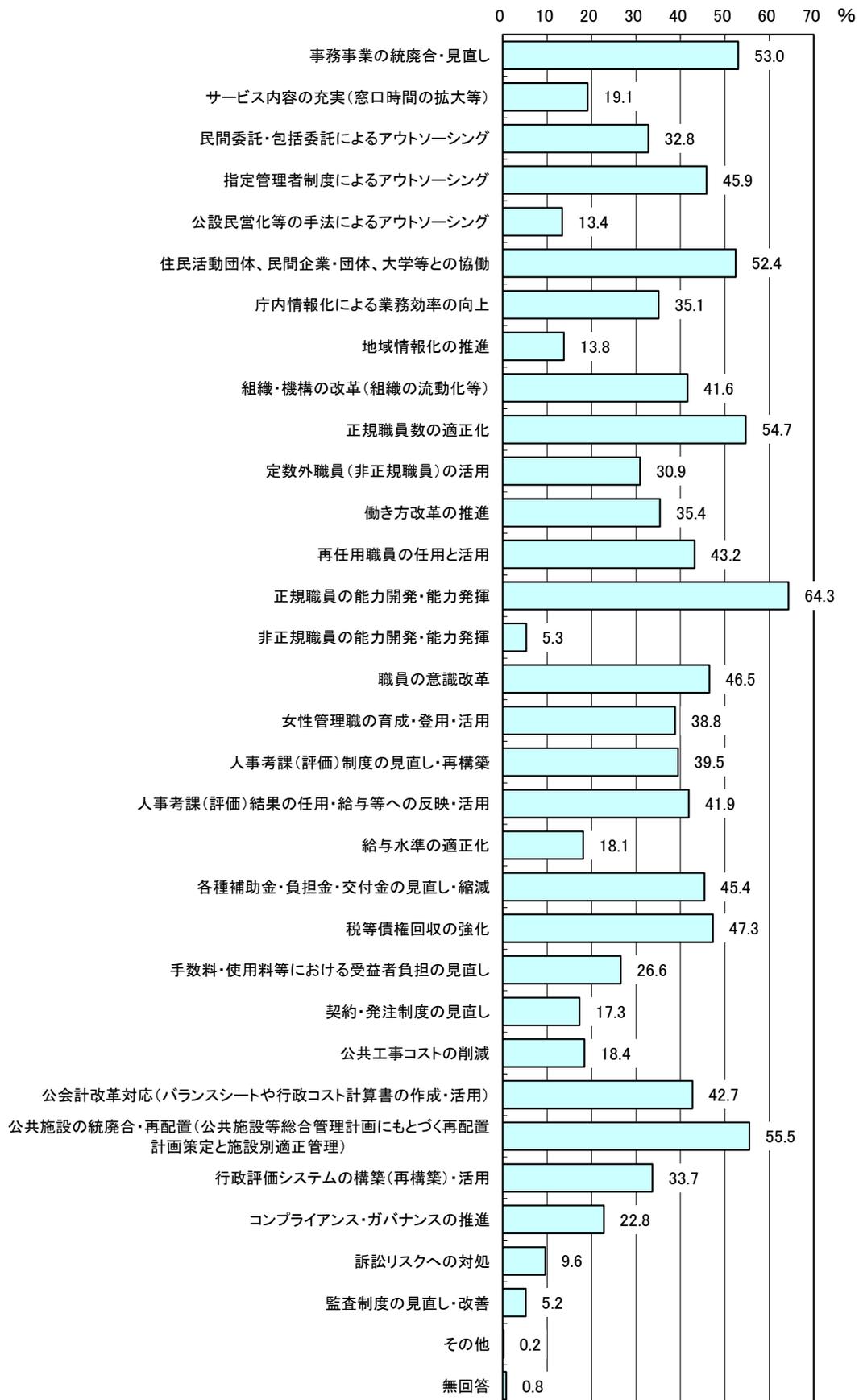
以上の5項目が過半数を超え、これらについての取組みが重点的に実施されていること、そしてこれらの点についての問題意識が地方自治体側に浸透していることが示されている。

以上は地方自治体に存在する課題であり、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。

これを領域別に見れば、次のようになる。

- ・ 「事務事業関連領域」では、「事務事業の統廃合・見直し」と「住民活動団体、民間企業・団体、大学等との協働」については、各々、実施率が53.0%、52.4%であり、すでに一般的手法として実施されていること
- ・ 次に「組織関連領域」では、「正職員の適正化」が54.7%と過半数を超えており、一般的手法として実施されていること

図表 6 現在重点的に取り組んでいること (MA) (MT=10.6)



図表7 現在重点的に取り組んでいること・多いもの順 (MT=10.6)

順位	取り組んでいること	団体数	%
1	正規職員の能力開発・能力発揮	423	64.3
2	公共施設の統廃合・再配置(公共施設等総合管理計画にもとづく再配置計画策定と施設別適正管理)	365	55.5
3	正規職員数の適正化	360	54.7
4	事務事業の統廃合・見直し	349	53.0
5	住民活動団体、民間企業・団体、大学等との協働	345	52.4
6	税等債権回収の強化	311	47.3
7	職員の意識改革	306	46.5
8	指定管理者制度によるアウトソーシング	302	45.9
9	各種補助金・負担金・交付金の見直し・縮減	299	45.4
10	再任用職員の任用と活用	284	43.2
11	公会計改革対応(バランスシートや行政コスト計算書の作成・活用)	281	42.7
12	人事考課(評価)結果の任用・給与等への反映・活用	276	41.9
13	組織・機構の改革(組織の流動化等)	274	41.6
14	人事考課(評価)制度の見直し・再構築	260	39.5
15	女性管理職の育成・登用・活用	255	38.8
16	働き方改革の推進	233	35.4
17	庁内情報化による業務効率の向上	231	35.1
18	行政評価システムの構築(再構築)・活用	222	33.7
19	民間委託・包括委託によるアウトソーシング	216	32.8
20	定数外職員(非正規職員)の活用	203	30.9
21	手数料・使用料等における受益者負担の見直し	175	26.6
22	コンプライアンス・ガバナンスの推進	150	22.8
23	サービス内容の充実(窓口時間の拡大等)	126	19.1
24	公共工事コストの削減	121	18.4
25	給与水準の適正化	119	18.1
26	契約・発注制度の見直し	114	17.3
27	地域情報化の推進	91	13.8
28	公設民営化等の手法によるアウトソーシング	88	13.4
29	訴訟リスクへの対処	63	9.6
30	非正規職員の能力開発・能力発揮	35	5.3
31	監査制度の見直し・改善	34	5.2
32	その他	1	0.2
	無回答	5	0.8

- ・ また、「職員人事・能力開発関連領域」では、「正規職員の能力開発・能力発揮」が 64.3%と過半数を超え、一般的手法として実施されていること
- ・ そして「財政関連領域」では、「公共施設の統廃合・再配置(公共施設等総合管理計画に基づく再配置計画策定と施設別適正管理)」が 55.5%と過半数を超え、一般的手法として実施されている他、「各種補助金・負担金・交付金の見直し・縮減」や「税等債権回収の強化」「公会計改革対応(バランスシートや行政コスト計算書の作成・活用)」も 40%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(再構築)・活用」が 30%を超過すること

等の特徴が認められる。

## 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

人材関連では職員の能力開発・能力発揮と意識改革が多く、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、事務事業や公共施設の統合・見直しについての取組みは、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（該当するものすべてに○）の方式を用いて明らかにした。結果は図表8と図表9のとおりである。1団体当たりの平均選択数は「10.5個」とかなり多い。

取組み内容別に概括すると、次のとおりである。

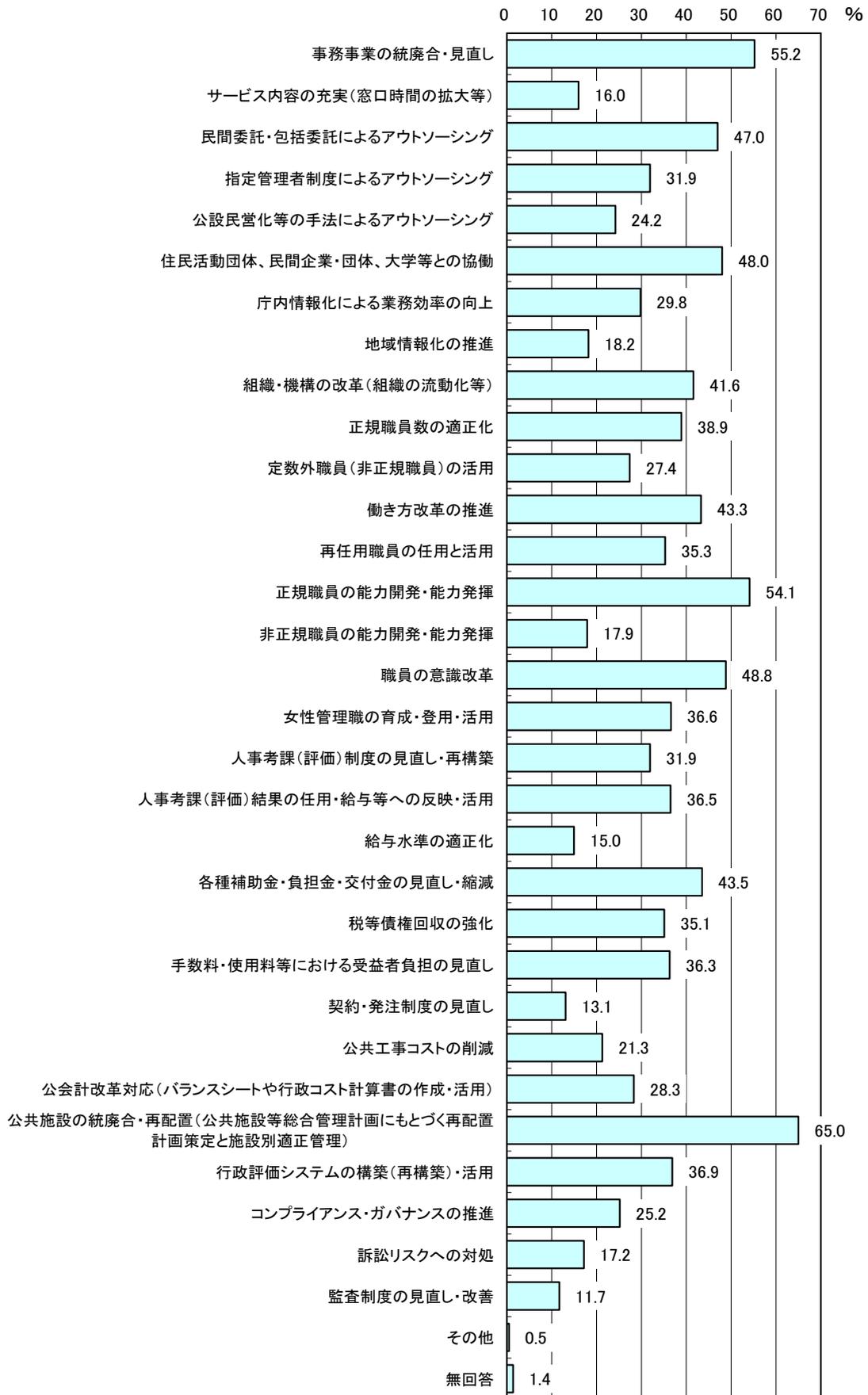
- ・ 事務事業に関連して、アウトソーシングの手法が歳出削減等のための処方箋として当然のことのようにして行われているが、これは今後においても継続して重要と認識されていること
- ・ 人材関係では「職員の意識改革（48.8%）」と「正規職員の能力開発・能力発揮（54.1%）」が多いこと
- ・ 財政面では「税等債権回収の強化（35.1%）」と「手数料・使用料等における受益者負担の見直し（36.3%）」が多くなっていること

以下、領域別には、

- ・ 「事務事業関連領域」では、「事務事業の統廃合・見直し」55.2%、「住民活動団体、民間企業・団体、大学等との協働」(48.0%)、「民間委託・包括委託によるアウトソーシング」(47.0%)がそれぞれ多く見込まれること
- ・ 「組織関連領域」では、「働き方改革の推進」43.3%が、今後の重点課題として展開が予想されること
- ・ 「人事・能力開発関連領域」では、「正規職員の能力開発・能力発揮」が54.1%、「職員の意識改革」が48.8%で多く、一般手法としての継続が想定できること。またこの他に「女性管理職の育成・登用・活用」と「人事考課(評価)結果の任用・給与等への反映・活用」が36.6%、36.5%となっており、今後も重要として地方自治体内部での展開が想定できること
- ・ 「財政関連領域」では、「公共施設の統廃合・再配置（公共施設等総合管理計画にもとづく再配置計画策定と施設別適正管理）」が65.0%で最も多く、その他では、「各種補助金・負担金・交付金の見直し・縮減」「手数料・使用料等における受益者負担の見直し」「税等債権回収の強化」も30%を超過しており、一般手法としての取組みが予定されること
- ・ 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(再構築)・活用」(36.9%)が30%を超過しており、一般手法としての継続が予定されていること

以上の諸点に関する取組みを継続強化することが求められている。

図表 8 3～5年程度先に重要であり注力するもの（MA）（MT=10.5）



図表9 3～5年程度先に重要であり注力すること・多いもの順 (MA) (MT=10.5)

順位	重要であり注力すること	団体数	%
1	公共施設の統廃合・再配置(公共施設等総合管理計画にもとづく再配置計画策定と施設別適正管理)	428	65.0
2	事務事業の統廃合・見直し	363	55.2
3	正規職員の能力開発・能力発揮	356	54.1
4	職員の意識改革	321	48.8
5	住民活動団体、民間企業・団体、大学等との協働	316	48.0
6	民間委託・包括委託によるアウトソーシング	309	47.0
7	各種補助金・負担金・交付金の見直し・縮減	286	43.5
8	働き方改革の推進	285	43.3
9	組織・機構の改革(組織の流動化等)	274	41.6
10	正規職員数の適正化	256	38.9
11	行政評価システムの構築(再構築)・活用	243	36.9
12	女性管理職の育成・登用・活用	241	36.6
13	人事考課(評価)結果の任用・給与等への反映・活用	240	36.5
14	手数料・使用料等における受益者負担の見直し	239	36.3
15	再任用職員の任用と活用	232	35.3
16	税等債権回収の強化	231	35.1
17	指定管理者制度によるアウトソーシング	210	31.9
18	人事考課(評価)制度の見直し・再構築	210	31.9
19	庁内情報化による業務効率の向上	196	29.8
20	公会計改革対応(バランスシートや行政コスト計算書の作成・活用)	186	28.3
21	定数外職員(非正規職員)の活用	180	27.4
22	コンプライアンス・ガバナンスの推進	166	25.2
23	公設民営化等の手法によるアウトソーシング	159	24.2
24	公共工事コストの削減	140	21.3
25	地域情報化の推進	120	18.2
26	非正規職員の能力開発・能力発揮	118	17.9
27	訴訟リスクへの対処	113	17.2
28	サービス内容の充実(窓口時間の拡大等)	105	16.0
29	給与水準の適正化	99	15.0
30	契約・発注制度の見直し	86	13.1
31	監査制度の見直し・改善	77	11.7
32	その他	3	0.5
	無回答	9	1.4

<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>

総合的に見た上位には「公共施設の統廃合・再配置」「事務事業の統廃合・見直し」など、事業のスクラップアンドビルド関連の事項が並ぶ。また、「正規職員の能力開発・能力発揮」「職員の意識改革」「正規職員数の適正化」など人材関連の事項も上位であり、職員数の適正化が進められる中で人材育成は不可欠なものとして認識されている。

参考図表 2 「現在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・「現在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	ポイント
1	正規職員の能力開発・能力発揮	423	64.3	356	54.1	▲67	▲10.2
2	公共施設の統廃合・再配置(公共施設等総合管理計画にもとづく再配置計画策定と施設別適正管理)	365	55.5	428	65.0	63	9.5
3	正規職員数の適正化	360	54.7	256	38.9	▲104	▲15.8
4	事務事業の統廃合・見直し	349	53.0	363	55.2	14	2.2
5	住民活動団体、民間企業・団体、大学等との協働	345	52.4	316	48.0	▲29	▲4.4
6	税等債権回収の強化	311	47.3	231	35.1	▲80	▲12.2
7	職員の意識改革	306	46.5	321	48.8	15	2.3
8	指定管理者制度によるアウトソーシング	302	45.9	210	31.9	▲92	▲14.0
9	各種補助金・負担金・交付金の見直し・縮減	299	45.4	286	43.5	▲13	▲1.9
10	再任用職員の任用と活用	284	43.2	232	35.3	▲52	▲7.9
11	公会計改革対応(バランスシートや行政コスト計算書の作成・活用)	281	42.7	186	28.3	▲95	▲14.4
12	人事考課(評価)結果の任用・給与等への反映・活用	276	41.9	240	36.5	▲36	▲5.4
13	組織・機構の改革(組織の流動化等)	274	41.6	274	41.6	0	0.0
14	人事考課(評価)制度の見直し・再構築	260	39.5	210	31.9	▲50	▲7.6
15	女性管理職の育成・登用・活用	255	38.8	241	36.6	▲14	▲2.2
16	働き方改革の推進	233	35.4	285	43.3	52	7.9
17	庁内情報化による業務効率の向上	231	35.1	196	29.8	▲35	▲5.3
18	行政評価システムの構築(再構築)・活用	222	33.7	243	36.9	21	3.2
19	民間委託・包括委託によるアウトソーシング	216	32.8	309	47.0	93	14.2
20	定数外職員(非正規職員)の活用	203	30.9	180	27.4	▲23	▲3.5
21	手数料・使用料等における受益者負担の見直し	175	26.6	239	36.3	64	9.7
22	コンプライアンス・ガバナンスの推進	150	22.8	166	25.2	16	2.4
23	サービス内容の充実(窓口時間の拡大等)	126	19.1	105	16.0	▲21	▲3.1
24	公共工事コストの削減	121	18.4	140	21.3	19	2.9
25	給与水準の適正化	119	18.1	99	15.0	▲20	▲3.1
26	契約・発注制度の見直し	114	17.3	86	13.1	▲28	▲4.2
27	地域情報化の推進	91	13.8	120	18.2	29	4.4
28	公設民営化等の手法によるアウトソーシング	88	13.4	159	24.2	71	10.8
29	訴訟リスクへの対処	63	9.6	113	17.2	50	7.6
30	非正規職員の能力開発・能力発揮	35	5.3	118	17.9	83	12.6
31	監査制度の見直し・改善	34	5.2	77	11.7	43	6.5
32	その他	1	0.2	3	0.5	2	0.3

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」の結果を用いて参考図表 3 を作成した。この参考図表は「現在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。

この参考図表 3 を使って総合的に見た場合、取組みの上位は主に事業のスクラップアンドビルド関連と人材関連の事項で占められており、この内、事業のスクラップアンドビルド関連では「公共施設の統廃合・再配置」「事務事業の統廃合・見直し」が、人材関連では「職員の能力開発・能力発揮」「職員の意識改革」「職員数の適正化」が該当する。

職員定員適正化の流れの中、限られた職員数で効率的かつ有効的に事業を展開するためには既存事

業の見直しと再構築が求められており、これに並行してこれらを遂行可能な人材を育成することが不可欠であり、「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。このことへの取組みを継続強化することが必要である。

参考図表3 「現在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	公共施設の統廃合・再配置(公共施設等総合管理計画にもとづく再配置計画策定と施設別適正管理)	793	61
2	正規職員の能力開発・能力発揮	779	60
3	事務事業の統廃合・見直し	712	55
4	住民活動団体、民間企業・団体、大学等との協働	661	51
5	職員の意識改革	627	48
6	正規職員数の適正化	616	47
7	各種補助金・負担金・交付金の見直し・縮減	585	45
8	組織・機構の改革(組織の流動化等)	548	42
9	税等債権回収の強化	542	42
10	民間委託・包括委託によるアウトソーシング	525	40
11	働き方改革の推進	518	40
12	再任用職員の任用と活用	516	40
13	人事考課(評価)結果の任用・給与等への反映・活用	516	40
14	指定管理者制度によるアウトソーシング	512	39
15	女性管理職の育成・登用・活用	496	38
16	人事考課(評価)制度の見直し・再構築	470	36
17	公会計改革対応(バランスシートや行政コスト計算書の作成・活用)	467	36
18	行政評価システムの構築(再構築)・活用	465	36
19	庁内情報化による業務効率の向上	427	33
20	手数料・使用料等における受益者負担の見直し	414	32
21	定数外職員(非正規職員)の活用	383	29
22	コンプライアンス・ガバナンスの推進	316	24
23	公共工事コストの削減	261	20
24	公設民営化等の手法によるアウトソーシング	247	19
25	サービス内容の充実(窓口時間の拡大等)	231	18
26	給与水準の適正化	218	17
27	地域情報化の推進	211	16
28	契約・発注制度の見直し	200	15
29	訴訟リスクへの対処	176	14
30	非正規職員の能力開発・能力発揮	153	12
31	監査制度の見直し・改善	111	9
32	その他	4	0

### <クロス集計結果>

「地方分権の進展を受け現在重点的に取り組んでいること」及び「3～5年程度先に重要であり注力すること」についての基本分析4軸の集計結果について、以下に概観する。

現在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 82 ページ)

○ 市・特別区、町、村別

総じて団体規模が大きいほど選択率が多い。(MT は市・特別区が 12.5 に対して、町は 8.8、村は 7.5 である。) なお、市・特別区よりも多く現れた項目は、町では「人事考課(評価)制度の見直し・再構築」と「給与水準の適正化」の 2 項目、村では「地域情報化の推進」「コンプライアンス・ガバナンスの推進」と「訴訟リスクへの対処」の 3 項目のみである。

このように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みを行いやすい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、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、参考までに全体平均から乖離した項目を次の表に示す。

	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」 「働き方改革の推進」 「女性管理職の育成・登用・活用」 「手数料・使用料等における受益者負担の見直し」 「公共施設の統廃合・再配置」 「行政評価システムの構築(再構築)・活用」
町	総体的に少なく特になし
村	「コンプライアンス・ガバナンスの推進」

○ 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ないが、財政力が強い団体では、「住民活動団体、民間企業・団体、大学等との協働」「働き方改革の推進」「人事考課(評価)結果の任用・給与等への反映・活用」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、次の表に示すとおり、全体での平均に比べて多く、しかも統計的にも有意な幅で多い項目は、「北海道」地域での「庁内情報化による業務効率の向上」、「関東」の「女性管理職の育成・登用・活用」「手数料・使用料等における受益者負担の見直し」、「中部」の「働き方改革の推進」「公共施設の統廃合・再配置」、「関西」の「住民活動団体、民間企業・団体、大学等との協働」「働き方改革の推進」「正規職員の能力開発・能力発揮」「女性管理職の育成・登用・活用」「税等債権回収の強化」「コンプライアンス・ガバナンスの推進」、「中国・四国」の「契約・発注制度の見直し」「公会計改革対応」である。

なお、「東北」と「九州」に関しては、特に多く現れた項目は認められなかった。

	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	「庁内情報化による業務効率の向上」
東北	特になし
関東	「女性管理職の育成・登用・活用」 「手数料・使用料等における受益者負担の見直し」
中部	「働き方改革の推進」 「公共施設の統廃合・再配置」
関西	「住民活動団体、民間企業・団体、大学等との協働」 「働き方改革の推進」 「正規職員の能力開発・能力発揮」 「女性管理職の育成・登用・活用」 「税等債権回収の強化」 「コンプライアンス・ガバナンスの推進」
中国・四国	「契約・発注制度の見直し」 「公会計改革対応」
九州	特になし

### ○ 合併状況別

全体的な傾向としては、平成以降に合併した団体の方において重点取組事項が多い。中でも、「公共施設の統廃合・再配置」「組織・機構の改革（組織の流動化等）」「契約・発注制度の見直し」について、新設合併団体より編入合併団体にて回答率が多くなっている。

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 83 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いる。すなわち、団体規模が大きいほど指摘率が多くなるものは「事務事業の統廃合・見直し」「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」「住民活動団体、民間企業・団体、大学等との協働」「正規職員数の適正化」「働き方改革の推進」「非正規職員の能力開発・能力発揮」「女性管理職の育成・登用・活用」「各種補助金・負担金・交付金の見直し・縮減」「手数料・使用料等における受益者負担の見直し」「公共工事コストの削減」「公共施設の統廃合・再配置」「行政評価システムの構築（再構築）・活用」であり、様々な項目に及ぶこととなっている。

他方、小規模団体において多く現れるものは、「コンプライアンス・ガバナンスの推進」と「訴訟リスクへの対処」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。

### ○ 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

次の表に見るとおり、小規模の地方自治体が多い地域とそうでない地域で違いが認められた。

「東北」において「税等債権回収の強化」、「関東」において「指定管理者制度によるアウトソーシング」「住民活動団体、民間企業・団体、大学等との協働」、「中部」において「民間委託・包括委託によるアウトソーシング」、「関西」において「働き方改革の推進」「正規職員の能力開発・能力発揮」「非正規職員の能力開発・能力発揮」「職員の意識改革」「税等債権回収の強化」、「中国・四国」において「公会計改革対応（バランスシートや行政コスト計算書の作成・活用）」、「九州」に関しては「給与水準の適正化」が全体での平均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。）

	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	特になし
東北	「税等債権回収の強化」
関東	「指定管理者制度によるアウトソーシング」 「住民活動団体、民間企業・団体、大学等との協働」
中部	「民間委託・包括委託によるアウトソーシング」
関西	「働き方改革の推進」 「正規職員の能力開発・能力発揮」 「非正規職員の能力開発・能力発揮」 「職員の意識改革」 「税等債権回収の強化」
中国・四国	「公会計改革対応（バランスシートや行政コスト計算書の作成・活用）」
九州	「給与水準の適正化」

## ○ 合併状況別

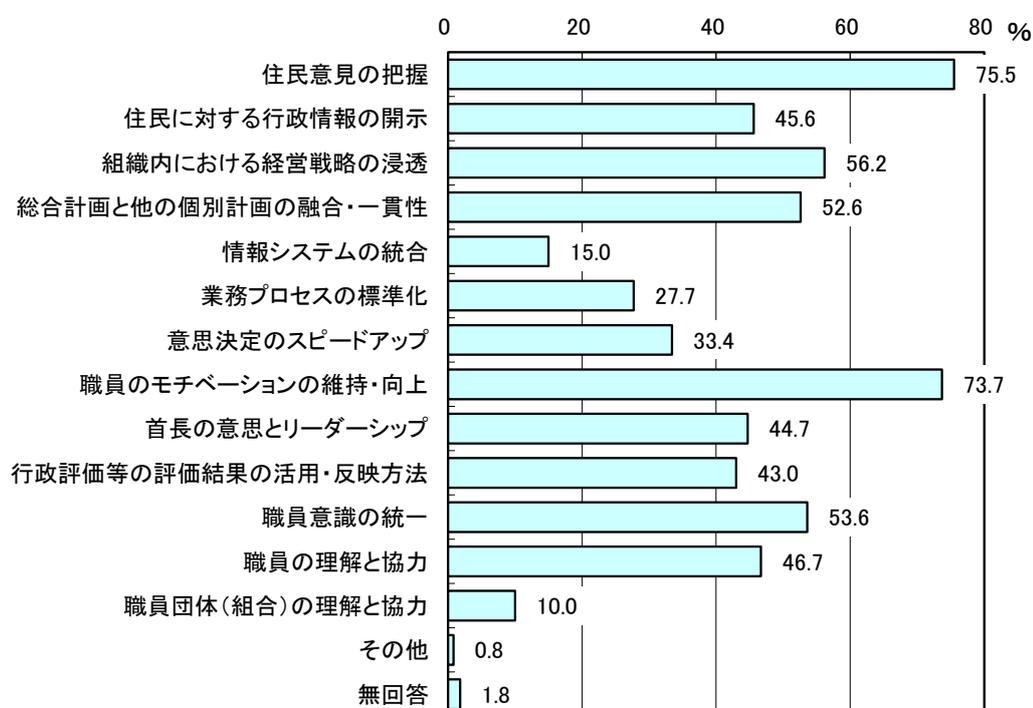
平成以降に合併した団体において重点取組事項が多く、中でも編入合併団体では「事務事業の統廃合・見直し」「サービス内容の充実（窓口時間の拡大等）」「民間委託・包括委託によるアウトソーシング」「働き方改革の推進」「女性管理職の育成・登用・活用」「公共施設の統廃合・再配置」「税等債権回収の強化」について、3～5年程度の近い将来に取り組むべき事項と認識していることが多い。

### 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」「職員意識の統一」「総合計画と他の個別計画の融合・一貫性」の 5 課題を過半数が指摘。重点課題として住民との情報共有化と職員活用(動機づけ)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。結果は図表 10 に示したとおり、回答団体 1 団体当たりの平均選択数は「5.9 個」である。

図表 10 環境変化や行政運営上の諸課題に対処するために重要なこと (MA) (MT=5.9)



最も多く挙げられたことは「住民意見の把握」の 75.5% (497 団体) である。以下、「職員のモチベーションの維持・向上」の 73.7% (485 団体)、「組織内における経営戦略の浸透」の 56.2% (370 団体)、「職員意識の統一」の 53.6% (353 団体)、さらには「総合計画と他の個別計画の融合・一貫性」の 52.6% (346 団体) が続く。これら 5 つは共に過半数を超過することから、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ることとなっている。

この度の結果から見て、広報公聴関係の強化の他、職員の動機づけ・人材活用が強く認識されていることが窺われる。

## <クロス集計結果> (参考 資料編 主なクロス集計結果 84 ページ)

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。）」「地域別」である。それぞれについて概観すると、次のようになる。

### ○ 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」「総合計画と他の個別計画の融合・一貫性」「意思決定のスピードアップ」「行政評価等の評価結果の活用・反映方法」「職員意識の統一」である。これらは団体規模が大きくなるにつれて選択割合が増えている。一方、団体規模が小さいほど指摘率が多くなるものは、特になし。

### ○ 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」「総合計画と他の個別計画の融合・一貫性」「行政評価等の評価結果の活用・反映方法」である。

### ○ 地域別

相対的に多く見出されたものは次の表のとおりである。

	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	特になし
東北	特になし
関東	「行政評価等の評価結果の活用・反映方法」
中部	特になし
関西	「職員意識の統一」 「職員の理解と協力」
中国・四国	「職員意識の統一」
九州	特になし

すでに超高齢社会にあるわが国では、地域における少子高齢化の影響を受け、地方自治体が顧客とする住民の意識や価値観が多様化・複雑化の一途をたどっている。昨今の公共サービスに対する多様性や複雑性の増加と財政余力の低下により、身の丈に合った効率的な地方自治体への転換、そして持続可能性のある地域社会づくりに向けての取組みが一層求められるようになってきている。いまや企業や住民、NPO等の様々な主体との合意のもと、協働して公共サービスを提供し続けることが重要な命題となっているといえる。

以下の「4 政策づくりと協働について」から「6 協働事業の手法について」では、住民等が主体的に公共サービスの担い手に加わり公と協力・協働して担う「新しい公共」の取組み状況等について見ていく。

## 4 政策づくりと協働について

### 4-1 現在、住民や企業団体と協働して実施していること

上位5項目は「地域コミュニティの維持・形成」「災害対策・防災」「防犯・安全」「まちづくり」「地域活性化」。地域づくりや安心・安全づくりに欠かせない手法として協働が採りいれられている。

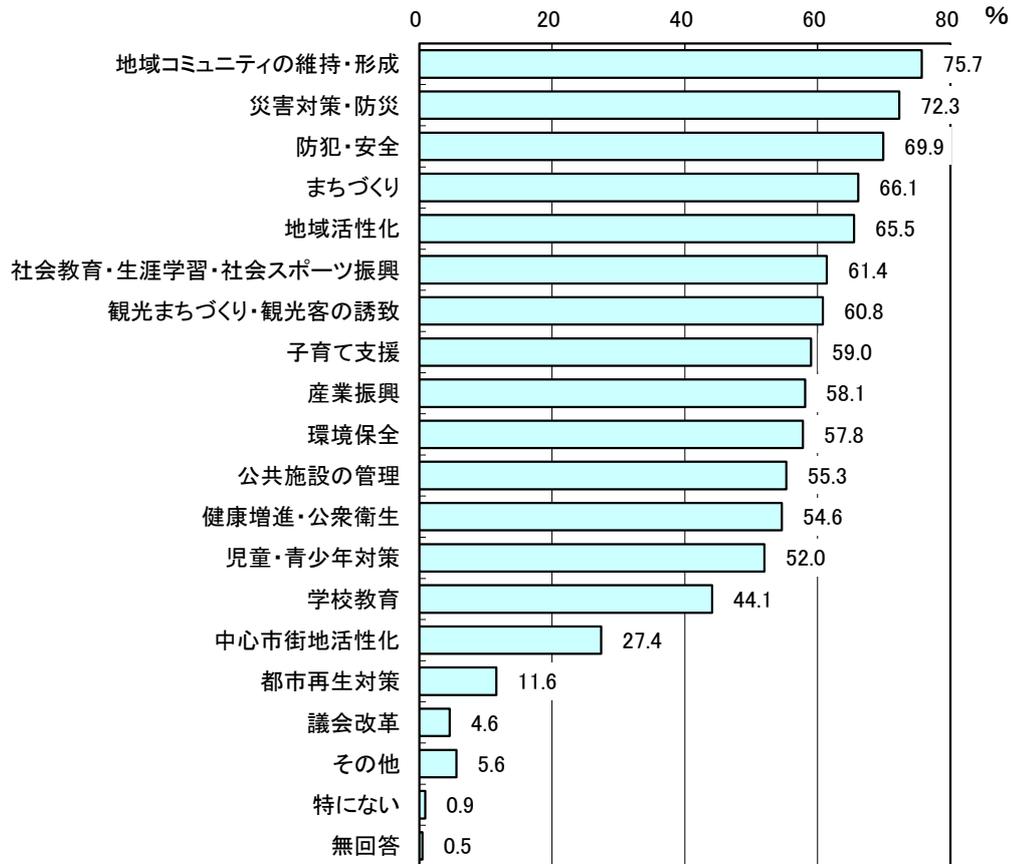
団体が住民や企業・団体と協働して実施するもの・こと（事業）のすべてを選んでいた。結果は図表11に示すとおり、全18の選択肢中13選択肢について過半数の団体が実施中である。すでに様々な行政領域で住民や企業・団体との協働が実施されていることになるが、このことは少子高齢化や住民意識・価値観の多様化、複雑化などにより生じた新たな社会課題への対応に地域の様々な主体（住民・企業等）との協働が欠かせなくなっていることを示すものである。

協働実施項目の上位5つは「地域コミュニティの維持・形成」(75.7%)、「災害対策・防災」(72.3%)、「防犯・安全」(69.9%)、「まちづくり」(66.1%)、「地域活性化」(65.5%)であり、地域づくりや安心・安全な生活づくりに協働という方策が欠かせなくなっている。

地方自治体では、地域住民の多種多様なニーズに応え、直面する社会的課題へ対応するために、住民等との間の協働を一般化した方策として採りいれている。地方自治体単独で住民等のニーズに応えることが困難なことから、新しい公共サービスの提供の方法として住民等との協働が欠かせなくなっており、この点からの協働を柱とする新たな地域経営力の発揮が求められる。(と同時に協働事業の相手先である民においても、自覚と責任をもって活動することが求められよう。)

ここで回答結果をグループ分けすると、まず上位5項目からは、地域づくりや安心・安全づくりに対して、そして6位以降の項目でしかも実施中との回答が40%を超えたもの・ことから、教育・学習・スポーツ（「社会教育・生涯学習・社会スポーツ振興」「学校教育」）、地域産業振興（「観光まちづくり・観光客の誘致」「産業振興」）、次世代育成（「子育て支援」「児童・青少年対策」）、環境保全、公共施設の管理、健康づくり（「健康増進・公衆衛生」）に、それぞれ住民や企業・団体との協働が採りいれられていることになる。

図表 11 現在、企業・団体と協働して実施していること (MA) (MT=9.1)



#### 4-2 今後、協働が必要と思うこと

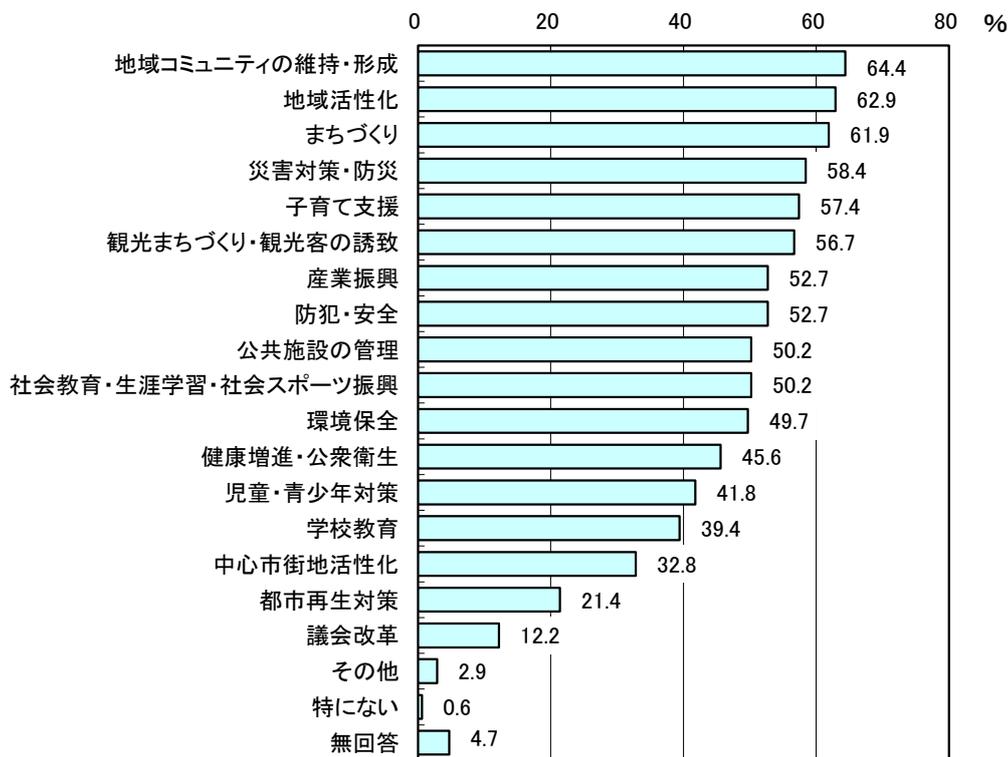
上位 5 項目は「地域コミュニティの維持・形成」「地域活性化」「まちづくり」「災害対策・防災」「子育て支援」。今後、協働が特に必要と考えられている領域は、地域づくりや安心・安全づくりである。

次に、今後住民や企業・団体との協働が必要と考えることについて、該当するものすべてを選んでいただいた。なお、この設問に対する個票の回答結果を見ると、現在と今後の設問につき重複して回答する団体が多いため、「4-2 今後、協働が必要と思うこと」における分析では回答結果の概括とそこから得られる方向について確認する。

結果は図表 12 に示すとおりで、全 18 の選択肢中 11 選択肢にて過半数の地方自治体が、今後、住民や企業・団体との協働を必要とすると回答している。

協働を必要とする上位 5 項目は多い順に「地域コミュニティの維持・形成」(64.4%)、「地域活性化」(62.9%)、「まちづくり」(61.9%)、「災害対策・防災」(58.4%)、「子育て支援」(57.4%) の順である。地域づくりや安心・安全な生活づくりに対し、住民や企業・団体との協働が今後も必要とされている。

図表 12 今後、協働が必要と思うこと (MA) (MT=8.6)



なお、「4-1 現在、企業・団体と協働して実施していること」で行ったと同様に回答をグループ化して捉えると、まず上位 5 項目からは地域づくりや安心・安全な生活づくり、そして次世代育成について協働が今後も必要であること、そして 6 位以降かつ回答率が 40%を超えた項目からは教育・学習・スポーツ（「社会教育・生涯学習・社会スポーツ振興」）、地域産業振興（「観光まちづくり・観

光客の誘致」「産業振興」)、次世代育成(「児童・青少年対策」)、公共施設の管理、環境保全、健康づくり(「健康増進・公衆衛生」)についても協働が必要と考えられていることが示されている。

以上に見るとおり、地域における社会課題の達成のために、今後も住民や企業・団体との協働が欠かせないと目されている。

### <クロス集計結果>

「4-1 現在、住民や企業団体と協働して実施していること」及び「4-2 今後、協働が必要と思うこと」についてのクロス集計結果について、以下に概観する。

#### 4-1 現在、住民や企業団体と協働して実施していること(参考 資料編 主なクロス集計結果 85 ページ)

##### ○ 市・特別区、町、村別

これを基本軸(表側)にするクロス集計結果からは、組織の大きさと現在、企業・団体と協働して実施していることとの間に傾向的な違いがあることが確認できる。

すなわち、団体の規模が大きい市・特別区にて全体的に住民や企業・団体と協働して実施するもの・ことの比率が多くなっており、市・特別区にて社会的課題への対処に協働及び協働事業がより多く採りいれられていることになる。

具体的には、市・特別区にて実施中の回答が多い項目は、「地域コミュニティの維持・形成」(85.3%)、「公共施設の管理」(61.7%)、「地域活性化」(76.0%)、「まちづくり」(76.3%)、「環境保全」(72.8%)、「防犯・安全」(80.8%)、「災害対策・防災」(82.6%)、「災害対策・防災」(82.6%)、「災害対策・防災」(82.6%)、「健康増進・公衆衛生」(64.4%)、「児童・青少年対策」(65.9%)、「子育て支援」(73.4%)、「都市再生対策」(21.0%)、「中心市街地活性化」(44.0%)、「観光まちづくり・観光客の誘致」(70.7%)、「学校教育」(52.4%)、「社会教育・生涯学習・社会スポーツ振興」(71.0%)である。

これに対して、町、村では協働して実施するもの・ことは少ない。(参考までに、MTは市・特別区10.8、町7.4、村6.6である。)

この結果は、それぞれが置かれた環境の違いにより達成すべき社会的な課題が異なること、そして協働するに当たっての受け皿となる主体の存在状況に相違があることなど、種々の条件差を反映している。(協働についての実施率の違いは、それぞれの団体がおかれている社会環境条件や地域状況に応じたものであり、整合的な結果といえよう。)

##### ○ 財政状況別(財政力指数による。)

財政力の水準が強い地方自治体では実施率が多くなる傾向が見られる。具体的には「地域コミュニティの維持・形成」「まちづくり」「環境保全」「防犯・安全」「災害対策・防災」「学校教育」「社会教育・生涯学習・社会スポーツ振興」の多項目にわたって、財政力水準の高まりとともに実施比率が多くなっている。(ただし、財政力指数が1.00以上の団体では実施率が減るが、この理由については、今回の調査からは特定できていない。)

この結果は上記の「市・特別区、町、村別」で確認したことと共通するところが多い。これは市・特別区は財政状況が比較的に良く、「市・特別区、町、村別」の分析軸と「財政状況別」の分析軸の

特性が類似しているためであろう。

#### ○ 地域別

地域別の違いが出ている。具体的には、「関東」「中部」「関西」ではほぼすべての選択肢の実施率が高いが、「北海道」「東北」「九州」では総じて実施率が少ない。この点につき MT で確認すると、「北海道 8.3」「東北 8.5」「関東 9.3」「中部 9.8」「関西 10.0」「中国・四国 9.2」「九州 7.8」である。

#### ○ 合併状況別

編入合併団体に特徴が現れている。編入合併団体については、全 18 の選択肢中「地域コミュニティの維持・形成」を除いた 17 選択肢について協働実施率が明らかに高い。(MT は「新設合併 8.9」「編入合併 11.6」「合併していない 8.6」である。) 総じて編入合併団体の方が、新設合併団体や合併していない団体よりも、合併に起因する効率追求への取組み姿勢やドライブが強い。このことの背景には、編入合併団体での合併効果の実現に向けての取組み姿勢の強さ、そして財政状況のゆとりの少なさがあると考えられる。

### 4-2 今後、協働が必要と思うこと (参考 資料編 主なクロス集計結果 85 ページ)

#### ○ 市・特別区、町、村別

組織のサイズによって、今後、協働が必要と思うことに違いがある。団体の規模が大きい市・特別区の場合、「4-1 現在、企業・団体と協働して実施していること」で見たようにすでに社会的課題への対処に協働が実施されているが、) 今後、協働が必要とする項目が多いものは「公共施設の管理」(57.8%)「環境保全」(56.9%)、「議会改革」(17.4%)、「防犯・安全」(59.3%)、「都市再生対策」(34.7%)、「中心市街地活性化」(46.1%)、「学校教育」(47.0%) である。これに対して、町、村は今後、協働が必要だと思うことに関する回答率は少ない。(MT は市・特別区 10.0、町 7.4、村 6.7 である。)

#### ○ 財政状況別 (財政力指数による。)

今回調査で設定した選択肢の多くで、財政力水準と、今後、協働が必要と思うもの・ことの間に関係性が認められた。すなわち、財政力が強いほど、協働が必要とする比率が多くなる傾向が認められるもの・ことは、「まちづくり」「環境保全」「防犯・安全」「児童・青少年対策」「子育て支援」「都市再生対策」「中心市街地活性化」「社会教育・生涯学習・社会スポーツ振興」の各項目であり、多岐にわたる。

#### ○ 地域別

団体規模が相対的に大きい関東は「産業振興」「環境保全」「防犯・安全」「児童・青少年対策」が、関西では「環境保全」「児童・青少年対策」「都市再生対策」のそれぞれが、多くなっている。一方、北海道、東北、九州は総じて協働が必要だと考えるもの・こと (事業) についての回答が少なく、とりわけ北海道と九州は回答が少ない。(MT は、北海道 7.6、東北 8.4、関東 9.5、中部 8.5、関西 9.1、中国・四国 8.6、九州 7.9 である。)

## ○ 合併状況別

編入合併の団体に特徴があり、編入合併団体の場合、「まちづくり」「議会改革」「都市再生対策」「中心市街地活性化」「学校教育」について、今後、協働が必要だと考えることが多く、「4-1 現在、企業・団体と協働して実施していること」での結果と類似している。（それぞれの MT は、新設合併 8.7、編入合併 9.6、合併していない 8.3 である。）

編入合併団体は財政状況にゆとりが少ないためか、合併に起因する効率性や有効性追求への取組みやドライブが強いとの結果になっている。

**（参考 「4-1 現在、企業・団体と協働して実施していること」と「4-2 今後、協働が必要と思うこと」の関係性から総合的に考えられること）**

「4-1 現在、企業・団体と協働して実施していること」の回答と「4-2 今後、協働が必要と思うこと」の回答のクロス集計結果にもとづいて作成した表を参考図表 4 に示す。この表から総合的に見て次の点が窺われる。

協働についての変化率（「4-1 現在、企業・団体と協働して実施していること」での特定選択肢の回答率を 100 とした場合の「4-2 今後、協働が必要と思うこと」での特定選択肢の回答率の伸び率を示す。）を算出すると、今後、大きく増えそうな傾向が想定できるもの・こと（事業内容）は「議会改革」であり、その変化率は 267%、そして「その他」を含む場合の相対変化性向（「4-1 現在、企業・団体と協働して実施していること」での全選択肢の回答率を 1 に基準化した場合の「4-2 今後、協働が必要と思うこと」での特定選択肢の回答率の相対値を示す。）は 2.6 と特に大きくなっている。（このことは「議会改革」での協働機会が大きく増えることを窺わせるが、その背景には深刻な財政難の中で、バラマキ型の行財政運営は困難であり、効果・効率的に財源を再配分するために住民等との役割分担や協働が欠かせないという背景があると考えられる。そして、この結果は政策形成や実施・評価の過程にも住民等との協働が欠かせないことも示していると考えられる。

また「都市再生対策」と「中心市街地活性化」についても変化率がともに 100%超であり、相対変化性向は 1.8 と 1.2 である。今後、住民等との間で協働する機会が増える可能性があることが窺える。

参考図表 4 「4-1 現在、企業・団体と協働して実施していること」の回答と「4-2 今後、協働が必要と思うこと」の変化率・相対変化性向

	変化率(「4-2」/ 「4-1」×100)	相対変化性向(変化率の全 体平均値を1.0として算出) (その他含む)
地域コミュニティの維持・形成	85.1	0.8
公共施設の管理	90.7	0.9
地域活性化	96.1	0.9
まちづくり	93.8	0.9
産業振興	90.8	0.9
環境保全	86.1	0.8
議会改革	266.7	2.6
防犯・安全	75.4	0.7
災害対策・防災	80.7	0.8
健康増進・公衆衛生	83.6	0.8
児童・青少年対策	80.4	0.8
子育て支援	97.4	0.9
都市再生対策	185.5	1.8
中心市街地活性化	120.0	1.2
観光まちづくり・観光客の誘致	93.5	0.9
学校教育	89.3	0.9
社会教育・生涯学習・社会スポーツ振興	81.7	0.8
その他	51.4	0.5

## 5 協働事業の相手先について

### 5-1 現時点で実施している協働事業の相手先について

上位 6 主体は「自治会、町内会」(86.0%)、「住民活動団体」(69.6%)、「社会福祉協議会、社会福祉法人」(61.6%)、「NPO法人」(58.7%)、「農協、漁協、商工団体、生協」(57.1%)、「民間企業」(57.0%)。これら 6 主体をはじめとしてすでに社会的課題への対処に様々な主体との協働が実施されている。

「4 政策づくりと協働について」で見たとおり、財政難のもとで公共サービスを届けるために、住民や企業・団体と協働して事業展開することが、現在そして今後には欠かせないこととして捉えられているが、では「4-1 現在、企業・団体と協働して実施していること」で回答した協働事業の相手方はどのような主体であろうか。協働事業の相手方を回答していただいた。

結果は図表 13 に示すとおりで、過半数の地方自治体が挙げた上位 6 主体は「自治会、町内会」(86.0%)、「住民活動団体」(69.6%)、「社会福祉協議会、社会福祉法人」(61.6%)、「NPO法人」(58.7%)、「農協、漁協、商工団体、生協」(57.1%)、「民間企業」(57.0%)である。これら 6 主体は協働相手として広く浸透していることになる。

まず協働事業の相手先の筆頭は「自治会、町内会」である。これは地縁組織の代表格として、古くからの住民による典型的な自治組織として地域を代表するコミュニティ(地域的コミュニティ)組織であると同時に行政の補完機能を持つ組織であることから見て、妥当な結果といえる。

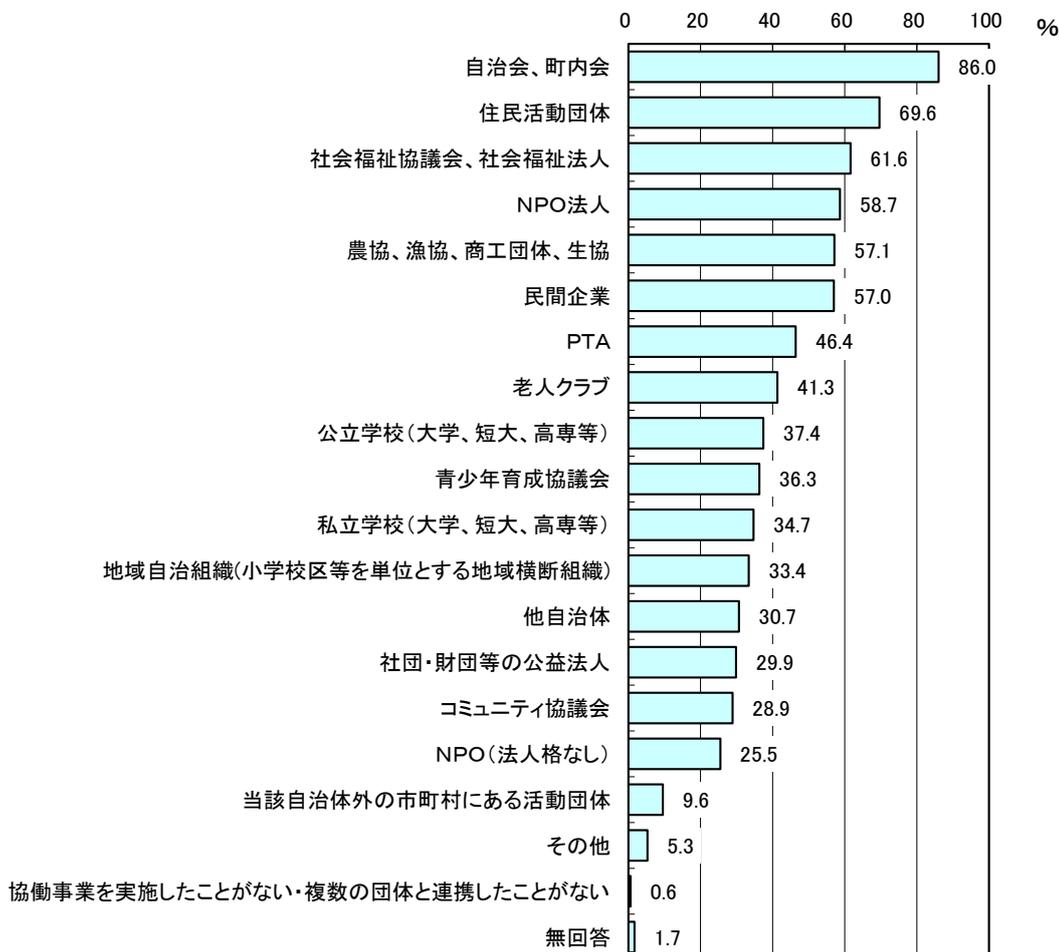
なお、これに関して、従前はこれら自治会、町内会は「権利能力なき社団」として扱われたことからその運営に不都合を抱えていたが、平成 3 年の地方自治法(260 条の 2)改正により法人格を得、地域における主体として確立することになったことも与っていると思われる。

以下、協働事業の相手先として「住民活動団体」「社会福祉協議会、社会福祉法人」「PTA」「老人クラブ」「青少年育成協議会」「地域自治組織(小学校区等を単位とする地域横断組織)」「コミュニティ協議会」「NPO(法人格なし)」といった地域限定型の機能集団(ここでの「機能集団」とは、特定の目的を達成するために形成された集団を指し、特定の目的及び目標の遂行のために組織された集団として、集団の構成員同士は連携しあっている。 )、「NPO法人」「農協、漁協、商工団体、生協」といった地域にあまり限定されない機能集団、そして教育組織(「公立学校(大学、短大、高専等)」「私立学校(大学、短大、高専等)」)が名を連ねる。(「公立学校(大学、短大、高専等)」と「私立学校(大学、短大、高専等)」を統合し『学校(大学、短大、高専等)』として再計算すると 50.0%(329 団体)に達しており、すでに教育組織は協働における主要な主体のひとつとなっている。)

上記、地域にある機能集団や教育組織との間で、教育やまちづくり全般、そして民間企業の革新や継承に関して連携を進める例が多々見られるが、そのことが調査結果に現れている。このように社会的課題への対処に様々な主体との間での協働が実施される背景には、環境の変化が考えられる。社会環境が変化し新たに社会課題が生まれたことに対応するため、民間等へ意識的に事務事業をアウトソーシングしたり、平成 22 年の地方自治法(第 244 条の 2 第 3 項～第 11 項)改正にもとづく指定管理者制度を導入したり、NPO法人の設立認証等事務が市等へ権限移譲され設立相談から設立認証申請、事業報告書等の提出等が市等で行えるようになったりしたが、このことにより従前に比して地域に存

在する能力と経営資源を有する様々な主体が公共サービスの産出・提供に加わりやすくなり、結果的に民間活力の活用による協働事業が深化・浸透するにいたったと見ることができる。

図表 13 現時点で実施している協働事業の相手先 (MA) (MT=7.7)



<クロス集計結果>(参考 資料編 主なクロス集計結果 86 ページ)

○ 市・特別区、町、村別

団体の規模が大きい市・特別区の場合、協働事業の相手先は総じて多様化している。

市・特別区が実施している協働事業の相手先として回答が多い項目は、「NPO(法人格なし)」「NPO法人」「住民活動団体」「コミュニティ協議会」「PTA」「青少年育成協議会」「民間企業」「社団・財団等の公益法人」「公立学校(大学、短大、高専等)」「私立学校(大学、短大、高専等)」「地域自治組織(小学校区等を単位とする地域横断組織)」「他自治体」である。

これに対して、町、村協働事業の相手先は少ない。(MTは市・特別区9.5、町5.9、村4.9である。)

○ 財政状況別(財政力指数による。)

財政力の水準が強いほど、現時点で実施している協働事業の相手先が多種多様であり、社会的課題

への対処に様々な主体との協働が実施されている。財政力とともに、総じて現時点で実施している協働事業の相手先として回答が多くなる項目は、「NPO（法人格なし）」「NPO法人」「住民活動団体」「自治会、町内会」「コミュニティ協議会」「民間企業」「社会福祉協議会、社会福祉法人」「私立学校（大学、短大、高専等）」「地域自治組織(小学校区等を単位とする地域横断組織)」「他自治体」である。（ただし、財政力指数が1.00以上の団体では協働事業の相手先の種類が減っているが、この理由については、今回の調査では特定できていない。）

## ○ 地域別

規模の大きい地方自治体が多い「関東」「中部」「関西」は、「北海道」「東北」「九州」よりも協働事業の相手先が多様化している。具体的には、「関東」では「住民活動団体」「青少年育成協議会」「民間企業」「私立学校（大学、短大、高専等）」「他自治体」が、「中部」では「NPO（法人格なし）」「社会福祉協議会、社会福祉法人」が、「関西」は「NPO法人」「PTA」「青少年育成協議会」「民間企業」「社会福祉協議会、社会福祉法人」「社団・財団等の公益法人」「公立学校（大学、短大、高専等）」「私立学校（大学、短大、高専等）」「地域自治組織(小学校区等を単位とする地域横断組織)」がそれぞれ多い。一方、「北海道」「東北」「九州」では総じて少ない。（MTは、「北海道6.3」「東北6.6」「関東8.4」「中部8.0」「関西8.8」「中国・四国7.8」「九州6.8」である。）

## ○ 合併状況別

総じて編入合併団体の方が、新設合併団体や合併していない団体よりも、合併に起因すると思われるコスト効率追求への取組みが鋭意行われており、編入合併団体の協業相手先は明らかに多種多様である。（MTは「新設合併7.7」「編入合併10.1」「合併していない7.2」である。）

## <参考「4-1 現在、企業・団体と協働して実施していること」と「5-1 現時点で実施している協働事業の相手先について」の関係性から認められること>

「4-1 現在、企業・団体と協働して実施していること」での回答内容と「5-1 現時点で実施している協働事業の相手先について」での回答内容についての相互関係を参考までに見る。設問間のクロス集計結果を参考図表5に示す。この表から協働事業相手先の状況を確認すると、次の点が窺われる。

上位5項目である「地域コミュニティの維持・形成」「災害対策・防災」「防犯・安全」「まちづくり」「地域活性化」についての事業相手先を確認すると、まず「地域コミュニティの維持・形成」「災害対策・防災」においては、調査対象としたすべての相手先との間で協業が多く、特定の関係性は見られない。換言すれば、「地域コミュニティの維持・形成」「災害対策・防災」についての関係相手先は多く、広がり大きい。

他方、「防犯・安全」においては「住民活動団体」「老人クラブ」「PTA」「青少年育成協議会」「社会福祉協議会、社会福祉法人」「農協、漁協、商工団体、生協」が多くなっている。

次に、「まちづくり」においては「NPO法人」「住民活動団体」「民間企業」「社会福祉協議会、社会福祉法人」が、「地域活性化」においては「NPO法人」「住民活動団体」「民間企業」「社会福祉協議会、社会福祉法人」「農協、漁協、商工団体、生協」「公立学校（大学、短大、高専等）」「地域自治

組織(小学校区等を単位とする地域横断組織)の各主体が、それぞれ多い。

参考図表5 「4-1 現在、企業・団体と協働して実施していること」と「5-1 現時点で実施している協働事業の相手先について」の関係性から認められること

(上段：団体数 下段：%)

	現時点で実施している協働事業の相手先(MA)																																									
	全体	NPO(法人格なし)	NPO法人	住民活動団体	自治会、町内会	コミュニティ協議会	老人クラブ	PTA	青少年育成協議会	民間企業	人	社会福祉協議会、社会福祉法人	農協、漁協、商工団体、生協	社団・財団等の公益法人	等)	公立学校(大学、短大、高専)	私立学校(大学、短大、高専)	とする地域横断組織)	地域自治組織(小学校区等を単位)	他自治体	活動団体	当該自治体外の市町村にある	その他	複数の団体と連携したことがない	協働事業を実施したことがない	無回答																
全体	658	168	386	458	566	190	272	305	239	375	405	376	197	246	228	220	202	63	35	4	11	100.0	25.5	58.7	69.6	86.0	28.9	41.3	46.4	36.3	57.0	61.6	57.1	29.9	37.4	34.7	33.4	30.7	9.6	5.3	0.6	1.7
	498	154	325	370	469	174	245	271	209	308	348	315	175	212	202	201	175	59	30	0	1	100.0	30.9	65.3	74.3	94.2	34.9	49.2	54.4	42.0	61.8	69.9	63.3	35.1	42.6	40.6	40.4	35.1	11.8	6.0	0.0	0.2
地域コミュニティの維持・形成	364	129	256	265	333	135	182	210	158	249	269	254	154	166	151	166	152	54	26	0	3	100.0	35.4	70.3	72.8	91.5	37.1	50.0	57.7	43.4	68.4	73.9	69.8	42.3	45.6	41.5	45.6	41.8	14.8	7.1	0.0	0.8
	431	144	302	343	392	163	217	239	190	288	308	290	164	205	186	187	165	54	28	0	2	100.0	33.4	70.1	79.6	91.0	37.8	50.3	55.5	44.1	66.8	71.5	67.3	38.1	47.6	43.2	43.4	38.3	12.5	6.5	0.0	0.5
地域活性化	434	151	306	355	393	157	216	243	188	288	311	288	165	203	184	182	169	57	27	0	1	100.0	34.8	70.5	81.8	90.6	36.2	49.8	56.0	43.3	66.4	71.7	66.4	38.0	46.8	42.4	41.9	38.9	13.1	6.2	0.0	0.2
	382	132	260	302	349	142	199	224	176	273	289	287	162	183	167	156	167	56	27	0	1	100.0	34.6	68.1	79.1	91.4	37.2	52.1	58.6	46.1	71.5	75.7	75.1	42.4	47.9	43.7	40.8	43.7	14.7	7.1	0.0	0.3
まちづくり	382	132	260	302	349	142	199	224	176	273	289	287	162	183	167	156	167	56	27	0	1	100.0	34.6	68.1	79.1	91.4	37.2	52.1	58.6	46.1	71.5	75.7	75.1	42.4	47.9	43.7	40.8	43.7	14.7	7.1	0.0	0.3
	380	139	272	318	352	134	207	234	186	262	285	259	152	179	168	172	161	54	26	0	1	100.0	36.6	71.6	83.7	92.6	35.3	54.5	61.6	48.9	68.9	75.0	68.2	40.0	47.1	44.2	45.3	42.4	14.2	6.8	0.0	0.3
産業振興	30	16	24	27	28	16	23	25	21	25	28	27	20	20	18	18	20	11	1	0	0	100.0	53.3	80.0	90.0	93.3	53.3	76.7	83.3	70.0	83.3	93.3	90.0	66.7	66.7	60.0	60.0	66.7	36.7	3.3	0.0	0.0
	460	151	315	371	430	161	245	276	219	307	337	309	175	212	194	195	180	59	29	0	1	100.0	32.8	68.5	80.7	93.5	35.0	53.3	60.0	47.6	66.7	73.3	67.2	38.0	46.1	42.2	42.4	39.1	12.8	6.3	0.0	0.2
環境保全	460	151	315	371	430	161	245	276	219	307	337	309	175	212	194	195	180	59	29	0	1	100.0	32.8	68.5	80.7	93.5	35.0	53.3	60.0	47.6	66.7	73.3	67.2	38.0	46.1	42.2	42.4	39.1	12.8	6.3	0.0	0.2
	476	151	316	374	444	162	234	270	215	311	343	316	177	212	198	195	180	59	31	0	3	100.0	31.7	66.4	78.6	93.3	34.0	49.2	56.7	45.2	65.3	72.1	66.4	37.2	44.5	41.6	41.0	37.8	12.4	6.5	0.0	0.6
災害対策・防災	359	135	269	298	334	137	202	231	181	258	285	259	147	177	163	160	156	58	25	0	1	100.0	37.6	74.9	83.0	93.0	38.2	56.3	64.3	50.4	71.9	79.4	72.1	40.9	49.3	45.4	44.6	43.5	16.2	7.0	0.0	0.3
	342	127	259	288	319	135	199	238	208	250	272	254	158	175	162	165	155	56	22	0	1	100.0	37.1	75.7	84.2	93.3	39.5	58.2	69.6	60.8	73.1	79.5	74.3	46.2	51.2	47.4	48.2	45.3	16.4	6.4	0.0	0.3
健康増進・公衆衛生	388	138	279	312	353	145	205	243	188	257	295	266	157	184	170	167	166	57	25	0	3	100.0	35.6	71.9	80.4	91.0	37.4	52.8	62.6	48.5	66.2	76.0	68.6	40.5	47.4	43.8	43.0	42.8	14.7	6.4	0.0	0.8
	76	50	71	71	72	45	54	63	48	71	70	66	59	58	57	54	54	28	12	0	0	100.0	65.8	93.4	93.4	94.7	59.2	71.1	82.9	63.2	93.4	92.1	86.8	77.6	76.3	75.0	71.1	71.1	36.8	15.8	0.0	0.0
都市再生対策	180	82	144	163	171	85	107	121	97	144	149	140	103	111	93	100	95	37	15	0	0	100.0	45.6	80.0	90.6	95.0	47.2	59.4	67.2	53.9	80.0	82.8	77.8	57.2	61.7	51.7	55.6	52.8	20.6	8.3	0.0	0.0
	399	135	279	316	364	145	207	239	192	286	300	288	168	195	176	173	177	56	25	0	2	100.0	33.8	69.9	79.2	91.2	36.3	51.9	59.9	48.1	71.7	75.2	72.2	42.1	48.9	44.1	43.4	44.4	14.0	6.3	0.0	0.5
観光まちづくり・観光客の誘致	290	106	212	237	266	116	173	213	163	215	226	212	125	156	141	136	137	50	19	0	2	100.0	36.6	73.1	81.7	91.7	40.0	59.7	73.4	56.2	74.1	77.9	73.1	43.1	53.8	48.6	46.9	47.2	17.2	6.6	0.0	0.7
	404	140	297	322	373	152	222	264	211	275	313	286	165	183	172	179	169	58	27	0	3	100.0	34.7	73.5	79.7	92.3	37.6	55.0	65.3	52.2	68.1	77.5	70.8	40.8	45.3	42.6	44.3	41.8	14.4	6.7	0.0	0.7
学校教育	37	21	31	33	29	10	21	20	17	29	27	24	20	16	22	17	18	7	12	0	0	100.0	56.8	83.8	89.2	78.4	27.0	56.8	54.1	45.9	78.4	73.0	64.9	54.1	43.2	59.5	45.9	48.6	18.9	32.4	0.0	0.0
	404	140	297	322	373	152	222	264	211	275	313	286	165	183	172	179	169	58	27	0	3	100.0	34.7	73.5	79.7	92.3	37.6	55.0	65.3	52.2	68.1	77.5	70.8	40.8	45.3	42.6	44.3	41.8	14.4	6.7	0.0	0.7
社会教育・生涯学習・社会スポーツ振興	37	21	31	33	29	10	21	20	17	29	27	24	20	16	22	17	18	7	12	0	0	100.0	56.8	83.8	89.2	78.4	27.0	56.8	54.1	45.9	78.4	73.0	64.9	54.1	43.2	59.5	45.9	48.6	18.9	32.4	0.0	0.0
	37	21	31	33	29	10	21	20	17	29	27	24	20	16	22	17	18	7	12	0	0	100.0	56.8	83.8	89.2	78.4	27.0	56.8	54.1	45.9	78.4	73.0	64.9	54.1	43.2	59.5	45.9	48.6	18.9	32.4	0.0	0.0
その他	37	21	31	33	29	10	21	20	17	29	27	24	20	16	22	17	18	7	12	0	0	100.0	56.8	83.8	89.2	78.4	27.0	56.8	54.1	45.9	78.4	73.0	64.9	54.1	43.2	59.5	45.9	48.6	18.9	32.4	0.0	0.0

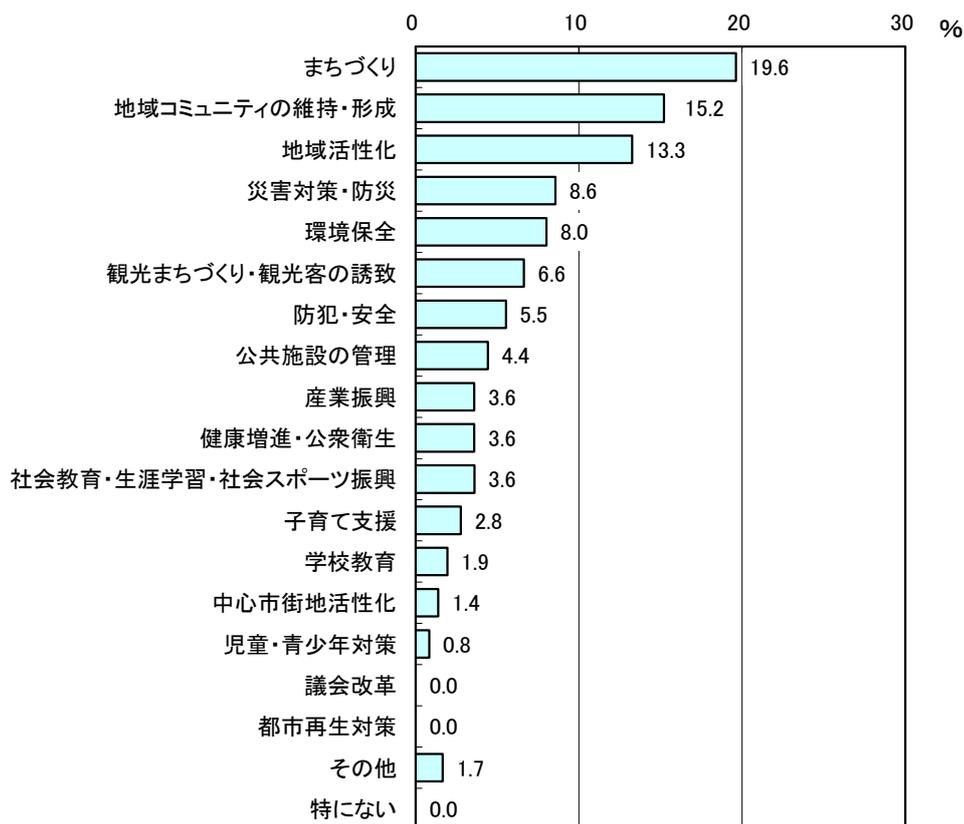
## 5-2 複数の団体と連携したことがある事業

「4-1 現在、企業・団体と協働して実施していること」において、すでに様々な行政領域において住民や企業・団体との協働が行われていることが確認できた。そこで、この点につき深掘りするために、連携事業の中から特定の協働事業を一つ選択し、その相手方のすべてを回答していただくことを通して、特定事業の内容と事業別連携先の姿を明らかにした。

まず、「4-1 現在、企業・団体と協働して実施していること」で回答した協働事業の中から一つに限定して選択した結果を図表 14 に示す。なお、ここでの分析対象団体は「4-1 現在、企業・団体と協働して実施していること」で「協働事業を実施したことがない・複数の団体と連携したことがない」と回答した団体及び本設問で「無回答」とした団体を除いた 362 団体である。

連携事業で挙げられたものは多い順に、「まちづくり」(19.6%)、「地域コミュニティの維持・形成」(15.2%)、「地域活性化」(13.3%)であり、この3項目が10%を超える地方自治体の担当者にとってもっとも想起しやすい典型的協働事業内容といえる。

図表 14 複数の団体と連携したことがある事業（多い順／n=362 無回答除く）(SA)

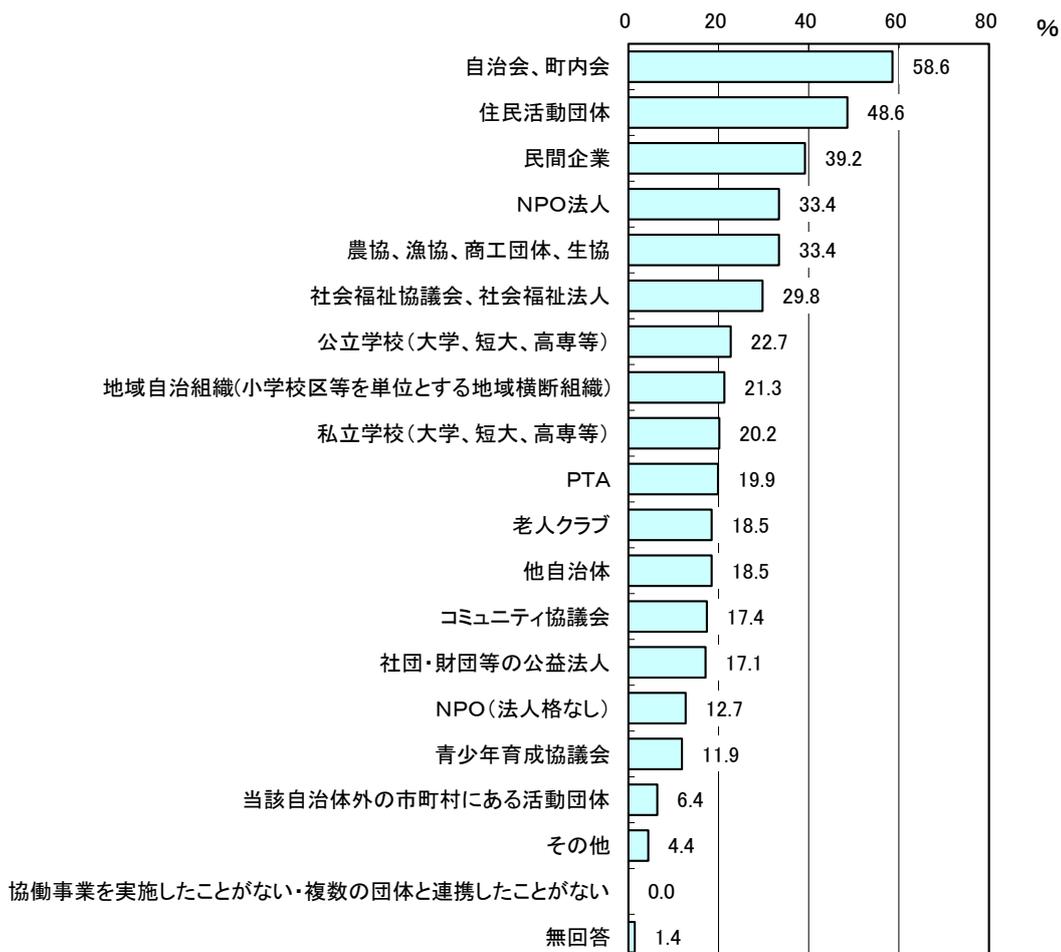


### 5-3 協働事業において相手方となった団体

協働事業の相手先上位は「自治会、町内会」「住民活動団体」「民間企業」「NPO法人」「農協、漁協、商工団体、生協」の順。それぞれ相手方の持つ問題意識、ミッション、そして経営資源と、地方自治体自身が保有する経営資源とのミックスから考え蓋然性のある組み合わせとなっている。

「5-2 複数の団体と連携したことのある事業」で選択した事業についての相手方を図表 15 に示す。これに見るように協働事業の相手先上位は「自治会、町内会」(58.6%)、「住民活動団体」(48.6%)、「民間企業」(39.2%)、「NPO法人」(33.4%)、「農協、漁協、商工団体、生協」(33.4%)の順である。これら5つは、それぞれ30%を超える地方自治体にとっての主な協働先企業・団体である。なお、「公立学校(大学、短大、高専等)」と「私立学校(大学、短大、高専等)」を統合し『学校(大学、短大、高専等)』として捉え直すと32.6%(118団体)である。すでに教育組織は協働における主な協働先となっている。

図表 15 前問で選んだ協働事業において相手方となった団体(多い順)(n=362 MA)(MT=4.4)



(参考「5-2 複数の団体と連携したことのある事業」における「5-3 前問で選んだ協働事業において相手方となった団体」について)

「5-2 複数の団体と連携したことのある事業」別「5-3 前問で選んだ協働事業において相手方となった団体」についての設問間クロス集計結果を参考図表6に示す。

参考図表6 「5-2 複数の団体と連携したことのある事業」における「5-3 前問で選んだ協働事業において相手方となった団体」について

(上段：団体数 下段：%)

		前問で選んだ協働事業において相手方となった団体(MA)																																										
		全体	NPO(法人格なし)	NPO法人	住民活動団体	自治会、町内会	コミュニティ協議会	老人クラブ	PTA	青少年育成協議会	民間企業	人	社会福祉協議会、社会福祉法人	農協、漁協、商工団体、生協	社団・財団等の公益法人	等	公立学校(大学、短大、高専等)	私立学校(大学、短大、高専等)	とする地域横断組織)	地域自治組織(小学校校区等を単位とする)	他自治体	活動団体	当該自治体外の市町村にある	その他	複数の団体と連携したことがない	協働事業を実施したことがない	無回答																	
現在、企業団体と協働して実施している(MA)	全体	362	46	121	176	212	63	67	72	43	142	108	121	62	82	73	77	67	23	16	0	5	100.0	12.7	33.4	48.6	58.6	17.4	18.5	19.9	11.9	39.2	29.8	33.4	17.1	22.7	20.2	21.3	18.5	6.4	4.4	0.0	1.4	
	地域コミュニティの維持・形成	54	5	15	18	43	16	14	12	13	9	18	8	4	14	5	16	8	2	1	0	1	100.0	9.3	27.8	33.3	79.6	29.6	25.9	22.2	24.1	16.7	33.3	14.8	7.4	25.9	9.3	29.6	14.8	3.7	1.9	0.0	1.9	
	公共施設の管理	16	1	5	3	8	0	0	0	0	0	7	8	4	5	1	2	0	0	0	0	0	100.0	6.3	31.3	18.8	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	43.8	50.0	25.0	31.3	6.3	12.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	地域活性化	48	7	19	27	26	8	13	11	9	18	14	18	11	18	18	10	9	2	1	0	0	100.0	14.6	39.6	56.3	54.2	16.7	27.1	22.9	18.8	37.5	29.2	37.5	22.9	37.5	37.5	20.8	18.8	4.2	2.1	0.0	0.0	
	まちづくり	71	14	33	46	45	21	16	17	7	30	27	30	14	18	20	19	13	9	2	0	2	100.0	19.7	46.5	64.8	63.4	29.6	22.5	23.9	9.9	42.3	38.0	42.3	19.7	25.4	28.2	26.8	18.3	12.7	2.8	0.0	2.8	
	産業振興	13	0	2	0	1	0	0	1	0	6	1	9	5	4	4	0	4	0	0	0	0	100.0	0.0	15.4	0.0	7.7	0.0	0.0	7.7	0.0	46.2	7.7	69.2	38.5	30.8	30.8	0.0	30.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	環境保全	29	5	9	20	20	4	4	3	2	11	6	12	4	8	8	7	4	1	3	0	0	100.0	17.2	31.0	69.0	69.0	13.8	13.8	10.3	6.9	37.9	20.7	41.4	13.8	27.6	27.6	24.1	13.8	3.4	10.3	0.0	0.0	
	議会改革	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	防犯・安全	20	1	4	9	12	2	7	10	5	5	4	4	1	3	1	4	1	2	1	0	1	100.0	5.0	20.0	45.0	60.0	10.0	35.0	50.0	25.0	25.0	20.0	20.0	5.0	15.0	5.0	20.0	5.0	10.0	5.0	0.0	5.0	
	災害対策・防災	31	3	6	16	29	3	3	5	2	13	15	8	4	2	1	12	6	3	1	0	0	100.0	9.7	19.4	51.6	93.5	9.7	9.7	16.1	6.5	41.9	48.4	25.8	12.9	6.5	3.2	38.7	19.4	9.7	3.2	0.0	0.0	
	健康増進・公衆衛生	13	2	3	4	5	2	3	0	0	8	4	1	3	1	3	1	2	1	1	0	0	100.0	15.4	23.1	30.8	38.5	15.4	23.1	0.0	0.0	61.5	30.8	7.7	23.1	7.7	23.1	7.7	15.4	7.7	7.7	0.0	0.0	
	児童・青少年対策	3	0	0	2	1	0	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100.0	0.0	0.0	66.7	33.3	0.0	33.3	66.7	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	33.3	0.0	0.0	
	子育て支援	10	1	7	6	3	1	0	1	0	3	3	1	1	1	2	0	2	0	1	0	0	100.0	10.0	70.0	60.0	30.0	10.0	0.0	10.0	0.0	30.0	30.0	10.0	10.0	10.0	20.0	0.0	20.0	0.0	10.0	0.0	0.0	
	都市再生対策	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
	中心市街地活性化	5	0	2	2	2	0	0	0	0	5	2	3	2	3	2	0	0	0	0	0	0	100.0	0.0	40.0	40.0	40.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	40.0	60.0	40.0	60.0	40.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	観光まちづくり・観光客の誘致	24	1	5	11	6	2	1	1	1	16	1	15	4	3	4	2	10	2	1	0	1	100.0	4.2	20.8	45.8	25.0	8.3	4.2	4.2	4.2	66.7	4.2	62.5	16.7	12.5	16.7	8.3	41.7	8.3	4.2	0.0	4.2	
	学校教育	7	2	3	2	4	4	3	6	3	3	2	2	1	3	2	4	1	0	0	0	0	100.0	28.6	42.9	28.6	57.1	57.1	42.9	85.7	42.9	42.9	28.6	28.6	14.3	42.9	28.6	57.1	14.3	0.0	0.0	0.0	0.0	
	社会教育・生涯学習・社会スポーツ振興	12	2	4	8	6	0	2	3	0	6	3	4	2	3	0	2	4	1	2	0	0	100.0	16.7	33.3	66.7	50.0	0.0	16.7	25.0	0.0	50.0	25.0	33.3	16.7	25.0	0.0	16.7	33.3	8.3	16.7	0.0	0.0	
	その他	6	2	4	2	1	0	0	0	0	2	0	2	1	0	1	0	3	0	1	0	0	100.0	33.3	66.7	33.3	16.7	0.0	0.0	0.0	0.0	33.3	0.0	33.3	16.7	0.0	16.7	0.0	50.0	0.0	16.7	0.0	0.0	

この表から、協働事業が多く実施されている上位5つについての主な協働相手先を見ると、次のと

おりである。

まず「まちづくり」の相手先上位3つは多い順に「住民活動団体」「自治会、町内会」「NPO法人」である。また、これを他の協働事業の相手先と比較すると、「NPO（法人格なし）」「NPO法人」「住民活動団体」「コミュニティ協議会」「社会福祉協議会、社会福祉法人」「農協、漁協、商工団体、生協」「私立学校（大学、短大、高専等）」が相対的に多い。

次に「地域コミュニティの維持・形成」の上位3相手先は多い順に「自治会、町内会」「住民活動団体」「社会福祉協議会、社会福祉法人」（この2主体は同率。）であり、他の協働事業の相手先との比較では、「自治会、町内会」「コミュニティ協議会」「老人クラブ」「青少年育成協議会」「地域自治組織（小学校区等を単位とする地域横断組織）」が相対的に多い。

「地域活性化」では上位3相手先は多い順に「住民活動団体」「自治会、町内会」「NPO法人」である。そして、他の協働事業の相手先と比較した場合は、「私立学校（大学、短大、高専等）」「私立学校（大学、短大、高専等）」が相対的に多い。

「災害対策・防災」での上位3相手先は多い順に「自治会、町内会」「住民活動団体」「社会福祉協議会、社会福祉法人」であり、他の協働事業の相手先との比較において、「自治会、町内会」「社会福祉協議会、社会福祉法人」「地域自治組織（小学校区等を単位とする地域横断組織）」が相対的に多い。

「環境保全」では上位3相手先は多い順に「住民活動団体」「自治会、町内会」（この2主体は同率。）「農協、漁協、商工団体、生協」であり、他の協働事業の相手先との比較においては、同じく「住民活動団体」「自治会、町内会」「農協、漁協、商工団体、生協」が相対的に多い。

これらの結果から見ると、行政領域別に、相手先についてはそれぞれの相手先の持つ問題意識やミッション、経営資源、これに対する地方自治体側の経営資源とのマッチングにおいて、蓋然性のある組み合わせとなっている。

## 6 協働事業の手法について

協働事業の手法の実際と今後を明らかにするために採用したことがある、協働事業の手法をすべて回答していただくとともに、今後について採用を検討するものすべてにつき回答していただいた。

### 6-1 協働事業の手法として採用したことがあるもの

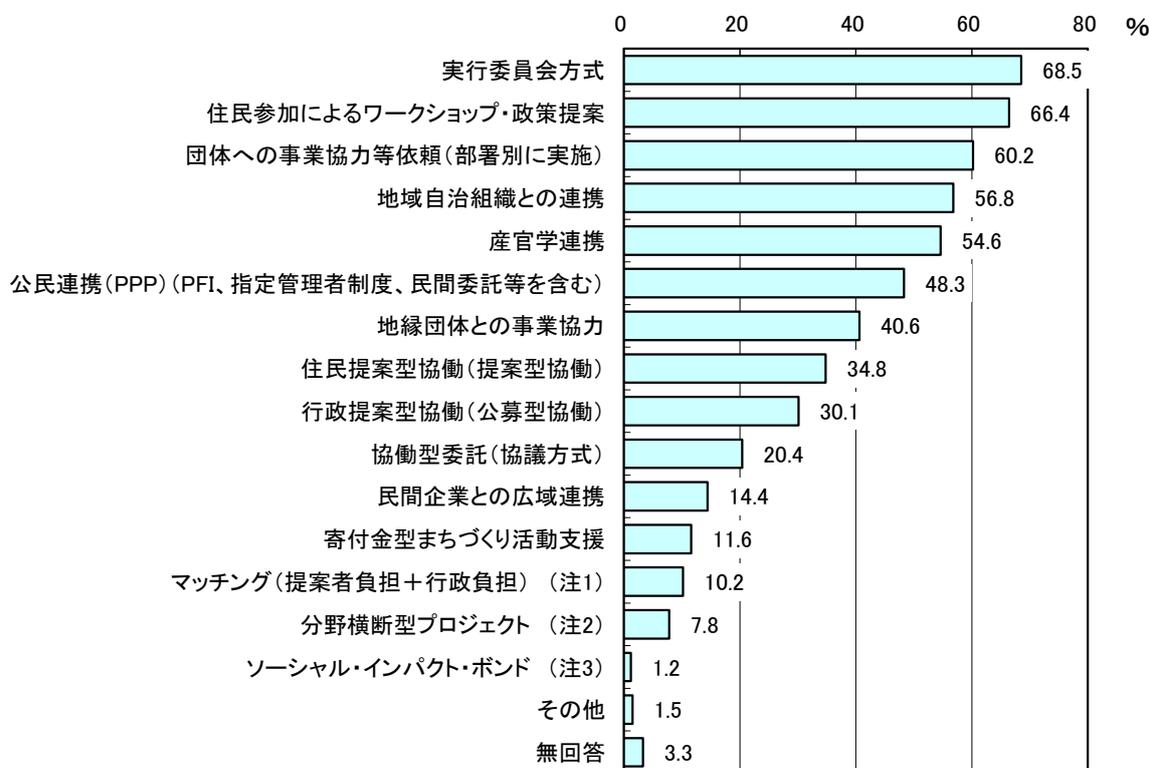
過半数の団体が採用したことがある方式・手法は「実行委員会方式」「住民参加によるワークショップ・政策提案」「団体への事業協力等依頼(部署別に実施)」「地域自治組織との連携」「産官学連携」の5手法。

図表 16 に示すとおり、過半数を超過した協働事業手法は次の5つである。「実行委員会方式」(68.5%)、「住民参加によるワークショップ・政策提案」(66.4%)、「団体への事業協力等依頼(部署別に実施)」(60.2%)、「地域自治組織との連携」(56.8%)、「産官学連携」(54.6%)。これらの手法はすでに汎化しており、協働の主たる方式・手法として浸透しているといえる。

また、6位以降の手法は「公民連携(PPP)(PFI、指定管理者制度、民間委託等を含む)」(48.3%)、「地縁団体との事業協力」(40.6%)、「住民提案型協働(提案型協働)」(34.8%)、「行政提案型協働(公募型協働)」(30.1%)である。

以上の9つは採用率30%を超える主要手法である。

図表 16 協働事業の手法として採用したことがあるもの(多い順)(MA)(MT=5.5)



注1: マッチング(提案者負担 + 行政負担)

社会貢献に関する事業のアイデアを持つ提案者に対して、事業実現のための資金等を自治体が一部負担する取組みをいう

注2: 分野横断型プロジェクト

地域活性化と再生エネルギーの開発など、異なる分野を繋げて新たな事業を生み出す取組みをいう

注3: ソーシャル・インパクト・ボンド

自治体と民間企業団体及び資金提供者等が連携して、社会問題の解決を目指す成果志向の取組みをいう

なお、ソーシャル・インパクト・ボンド（注3）の採用率は1.2%であり僅かである。ソーシャル・インパクト・ボンドは公共団体の民間委託事業で成果を高めつつコストを抑える取組みのひとつであるが、調査時点においては採用するケースは少ない。

## <クロス集計結果> (参考 資料編 主なクロス集計結果 88 ページ)

### ○ 市・特別区、町、村別

組織の大きさと採用したことがある協働事業手法との間に関係性がある。すなわち、団体の規模が大きい市・特別区の場合、すべての選択肢にて採用率が明らかに高く、社会的課題への対処に協働が採用・実施されている。このことはすでに「4-1 現在、企業・団体と協働して実施していること」にて確認したことと共通しており、組織体としての大小や利用できる受け皿の状況等々が、協働事業の採用手法に影響を及ぼしていると考えられる。(MT は、市・特別区 7.0、町 3.9、村 3.4 である。)

### ○ 財政状況別（財政力指数による。）

前記「市・特別区、町、村別」とほぼ同様に、「マッチング（提案者負担 + 行政負担）（注1）」と「分野横断型プロジェクト」を除いて財政力水準が高い団体の方が多様な手法を採用している。(ただし、財政力指数 1.00 以上の団体は採用手法が減っている。この背景については、今回の調査からは不明である。)

### ○ 地域別

規模の大きい地方自治体が相対的に多い「関東」「中部」「関西」と、それ以外の地域では違いがあり、「関東」「中部」「関西」において採用する手法が多様多様である。(MT は、北海道 4.6、東北 4.8、関東 6.1、中部 6.1、関西 6.3、中国・四国 5.1、九州 4.5 である。)

採用手法が多様である「関東」「中部」「関西」の団体について、確認すると次のとおりである。

関東は「住民提案型協働（提案型協働）」「行政提案型協働（公募型協働）」「公民連携（PPP）（PFI、指定管理者制度、民間委託等を含む）」「民間企業との広域連携」が、中部は「住民提案型協働（提案型協働）」「実行委員会方式」「地域自治組織との連携」「産官学連携」が、そして関西は「地縁団体との事業協力」「住民参加によるワークショップ・政策提案」「行政提案型協働（公募型協働）」「協働型委託（協議方式）」「寄付金型まちづくり活動支援」「産官学連携」が、それぞれ多い。

### ○ 合併状況別

新設合併団体や合併していない団体に比し、編入合併団体は多様な手法を採用しており、「ソーシャル・インパクト・ボンド」以外の各種手法において、編入合併団体での採用率が明らかに高い。(MT は、新設合併団体 5.1、編入合併団体 7.9、合併していない団体 5.1 である。)

## 6-2 協働事業の手法として今後採用を検討しているもの

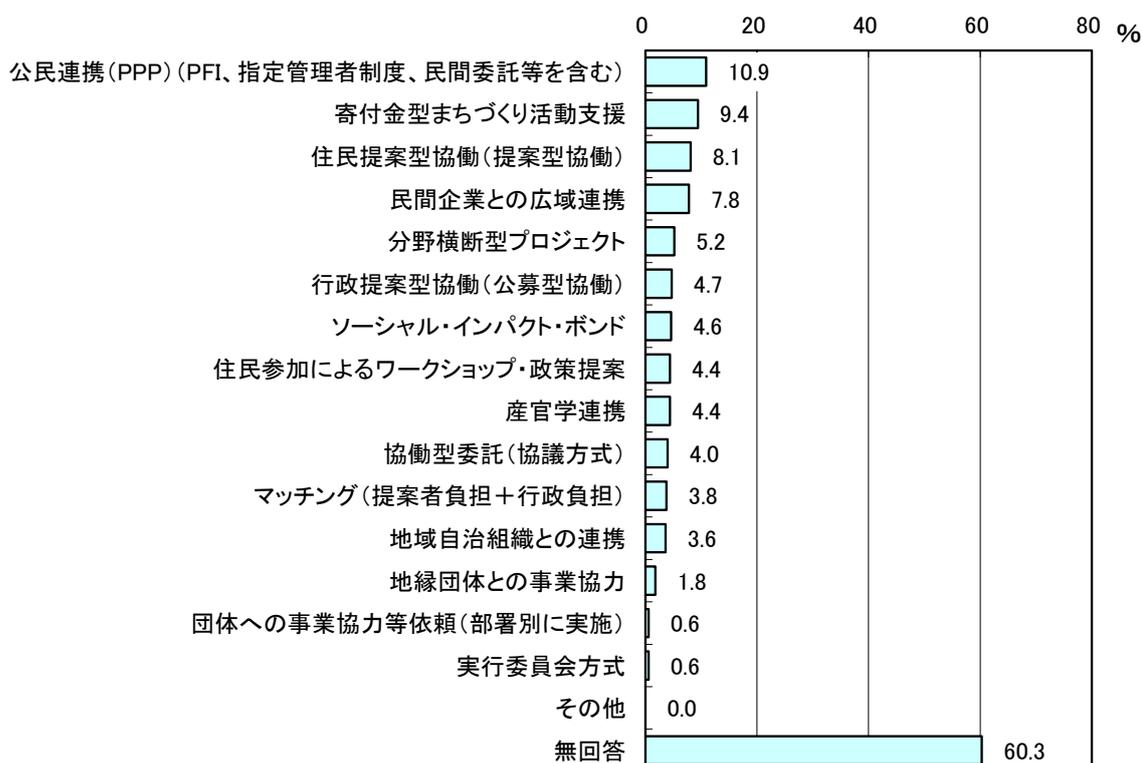
新規に実施を検討する団体が採用を検討する手法は「公民連携(PPP)(PFI、指定管理者制度、民間委託等を含む)」「寄付金型まちづくり活動支援」「住民提案型協働(提案型協働)」「民間企業との広域連携」が多い。

今後、協働事業にて採用を検討するものを図表 17 に示す。無回答が 60.3%で過半数を占めるが、これは「6-1 協働事業の手法として採用したことがあるもの」との間で重複回答を認めないため多くなったものである。(「6-1 協働事業の手法として採用したことがあるもの」で回答した手法については、この設問では回答可能な選択肢から除外して集計した。) この結果は、主だった協働手法はあらかた実施済みであり、新規に実施を検討する手法があまりないということを示している。

回答団体における MT は 1.9 である。検討する団体の多くが採用を検討する手法としては、「公民連携(PPP)(PFI、指定管理者制度、民間委託等を含む)」(10.9%)、「寄付金型まちづくり活動支援」(9.4%)、「住民提案型協働(提案型協働)」(8.1%)、「民間企業との広域連携」(7.8%)がある。以上の 4 手法は今後を展望する上で見逃せない主要手法となるであろう。

なお、ソーシャル・インパクト・ボンドを採り上げる団体は全体の 4.6%と少ないが、今後、大きく浸透する可能性を秘めていると考える。ソーシャル・インパクト・ボンドは、事業の成果があがれば事業者に削減費用の一定割合を還元することで、やる気を高めながら規律性が働くため、効果的に社会的課題を達成することが期待される手法である。このようなメリットを考え合わせると、今後、採用団体が増える可能性があるであろう。

図表 17 協働事業の手法として今後採用を検討しているもの(多い順)(MA)(MT=1.9)



## <クロス集計結果>(参考 資料編 主なクロス集計結果 88 ページ)

### ○ 市・特別区、町、村別

組織の大きさと協働事業の手法として今後採用を検討しているものとの間に関係性はあまりない。MTは市・特別区1.8、町2.0、村1.9であり差はほとんどない。これは「6-1 協働事業の手法として採用したことがあるもの」で回答した手法については、この設問の選択肢から除外して回答することとしたため、各団体において新規に実施を検討する手法はあまりないことが理由のひとつと考えられる。

### ○ 財政状況別（財政力指数による。）

MTは0.20未満が1.9、0.40未満2.0、0.60未満2.1、0.80未満1.6、1.00未満1.6、1.00以上2.3であり、財政余力による傾向的な違いは認められない。

### ○ 地域別

すでに「市・特別区、町、村別」で記したとおり組織の大きさと協働事業の手法として今後採用を検討しているものとの間に関係性はあまりないが、これと同様の傾向である。(MTは、北海道1.9、東北1.8、関東2.0、中部1.8、関西1.9、中国・四国1.6、九州1.9。) 団体規模が相対的に大きい「関東」「中部」「関西」の団体について確認すると、関東は「マッチング（提案者負担＋行政負担）」が、中部は「地縁団体との事業協力」「公民連携（PPP）（PFI、指定管理者制度、民間委託等を含む）」「民間企業との広域連携」が、関西は「寄付金型まちづくり活動支援」が多くなっている。

### ○ 合併状況別

合併状況別には特段の違いはないが、編入合併団体での意向状況を見ると、「マッチング（提案者負担＋行政負担）」「ソーシャル・インパクト・ボンド」「分野横断型プロジェクト」にて相対的に多くなっている。(MTは、新設合併団体1.9、編入合併団体1.9、合併していない団体1.8である。)

(参考「6-1 協働事業の手法として採用したことがあるもの」に対する「6-2 協働事業の手法として今後採用を検討しているもの」の関係性について)

「6-1 協働事業の手法として採用したことがあるもの」の回答内容から「6-2 協働事業の手法として今後採用を検討しているもの」の回答内容を見る。設問間のクロス集計結果を参考図表7に示しており、下記の参考図表8はこの参考図表7から算出しているが、これを用いて手法の今後の展開を次のように読むことができる。

参考図表8の変化率データ（「6-2の特定項目の回答率」/「6-1」の同一特定項目の回答率×100として算出する。）に着目すると、今後、増加・浸透する可能性がある手法は「ソーシャル・インパクト・ボンド」(375.0%)であり、これに「寄付金型まちづくり活動支援」(81.6%)と「分野横断型プロジェクト」(66.7%)が続く。「ソーシャル・インパクト・ボンド」は、今後、増加・浸透する可能性が窺われる。

参考図表7 「6-1 協働事業の手法として採用したことの あるもの」に対する「6-2 協働事業の手法として今後採用を検討しているもの」の関係性について (上段：団体数 下段：%)

		協働事業の手法として今後採用を検討しているもの(MA)																	
		合計	地縁団体との事業協力	住民参加によるワークショップ・政策提案	団体への事業協力等依頼(部署別に実施)	住民提案型協働(提案型協働)	行政提案型協働(公募型協働)	協働型委託(協議方式)	実行委員会方式	マッチング(提案者負担+行政負担)	ソーシャル・インパクト・ボンド	地域自治組織との連携	寄付金型まちづくり活動支援	産官学連携	分野横断型プロジェクト	公民連携(PPP)(PFI、指定管理者制度、民間委託等を含む)	民間企業との広域連携	その他	無回答
協働事業の手法として採用したことの あるもの(MA)	全体	658	11	29	3	53	31	26	4	25	30	24	62	29	34	72	51	0	398
		100.0	1.7	4.4	0.5	8.1	4.7	4.0	0.6	3.8	4.6	3.6	9.4	4.4	5.2	10.9	7.8	0.0	60.5
	地縁団体との事業協力	267	0	6	1	22	17	9	1	15	17	13	32	9	21	21	22	0	159
		100.0	0.0	2.2	0.4	8.2	6.4	3.4	0.4	5.6	6.4	4.9	12.0	3.4	7.9	7.9	8.2	0.0	59.6
	住民参加によるワークショップ・政策提案	437	7	0	2	40	19	16	1	23	29	19	48	19	30	51	34	0	258
		100.0	1.6	0.0	0.5	9.2	4.3	3.7	0.2	5.3	6.6	4.3	11.0	4.3	6.9	11.7	7.8	0.0	59.0
	団体への事業協力等依頼(部署別に実施)	396	8	17	0	40	21	17	2	19	24	16	48	16	30	39	33	0	220
		100.0	2.0	4.3	0.0	10.1	5.3	4.3	0.5	4.8	6.1	4.0	12.1	4.0	7.6	9.8	8.3	0.0	55.6
	住民提案型協働(提案型協働)	229	6	9	3	0	11	13	1	10	20	12	26	7	17	20	20	0	133
		100.0	2.6	3.9	1.3	0.0	4.8	5.7	0.4	4.4	8.7	5.2	11.4	3.1	7.4	8.7	8.7	0.0	58.1
	行政提案型協働(公募型協働)	198	4	8	1	13	0	9	2	9	14	8	19	4	16	20	11	0	120
		100.0	2.0	4.0	0.5	6.6	0.0	4.5	1.0	4.5	7.1	4.0	9.6	2.0	8.1	10.1	5.6	0.0	60.6
	協働型委託(協議方式)	134	3	3	0	7	6	0	1	7	14	4	16	0	16	5	13	0	79
		100.0	2.2	2.2	0.0	5.2	4.5	0.0	0.7	5.2	10.4	3.0	11.9	0.0	11.9	3.7	9.7	0.0	59.0
	実行委員会方式	451	7	18	1	40	21	20	0	23	22	20	50	22	29	47	37	0	259
		100.0	1.6	4.0	0.2	8.9	4.7	4.4	0.0	5.1	4.9	4.4	11.1	4.9	6.4	10.4	8.2	0.0	57.4
	マッチング(提案者負担+行政負担)	67	1	0	0	4	4	4	1	0	8	3	8	0	7	4	7	0	39
		100.0	1.5	0.0	0.0	6.0	6.0	6.0	1.5	0.0	11.9	4.5	11.9	0.0	10.4	6.0	10.4	0.0	58.2
	ソーシャル・インパクト・ボンド	8	1	2	0	3	0	1	1	1	0	0	0	0	2	0	2	0	3
		100.0	12.5	25.0	0.0	37.5	0.0	12.5	12.5	12.5	0.0	0.0	0.0	0.0	25.0	0.0	25.0	0.0	37.5
地域自治組織との連携	374	4	15	1	27	16	16	2	14	21	0	44	11	26	39	34	0	223	
	100.0	1.1	4.0	0.3	7.2	4.3	4.3	0.5	3.7	5.6	0.0	11.8	2.9	7.0	10.4	9.1	0.0	59.6	
寄付金型まちづくり活動支援	76	2	1	0	10	1	4	1	7	9	4	0	2	10	5	5	0	42	
	100.0	2.6	1.3	0.0	13.2	1.3	5.3	1.3	9.2	11.8	5.3	0.0	2.6	13.2	6.6	6.6	0.0	55.3	
産官学連携	359	6	9	1	37	20	15	2	19	28	15	45	0	28	38	39	0	203	
	100.0	1.7	2.5	0.3	10.3	5.6	4.2	0.6	5.3	7.8	4.2	12.5	0.0	7.8	10.6	10.9	0.0	56.5	
分野横断型プロジェクト	51	1	0	0	3	6	0	1	3	8	2	11	0	0	2	5	0	27	
	100.0	2.0	0.0	0.0	5.9	11.8	0.0	2.0	5.9	15.7	3.9	21.6	0.0	0.0	3.9	9.8	0.0	52.9	
公民連携(PPP)(PFI、指定管理者制度、民間委託等を含む)	318	8	9	1	25	18	10	3	15	25	11	41	9	26	0	29	0	199	
	100.0	2.5	2.8	0.3	7.9	5.7	3.1	0.9	4.7	7.9	3.5	12.9	2.8	8.2	0.0	9.1	0.0	62.6	
民間企業との広域連携	95	5	2	1	4	5	3	1	6	13	3	12	2	14	7	0	0	57	
	100.0	5.3	2.1	1.1	4.2	5.3	3.2	1.1	6.3	13.7	3.2	12.6	2.1	14.7	7.4	0.0	0.0	60.0	
その他	10	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	2	0	1	0	1	0	6	
	100.0	0.0	0.0	0.0	20.0	0.0	0.0	0.0	0.0	10.0	0.0	20.0	0.0	10.0	0.0	10.0	0.0	60.0	
無回答	22	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	19	
	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	4.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	9.1	0.0	0.0	86.4	

参考図表8 「6-1 協働事業の手法として採用したことの あるもの」に対する「6-2 協働事業の手法として今後採用を検討しているもの」の関係性(変化率、相対変化性向)

	変化率(「6-2」/「6-1」×100)	相対変化性向(変化率の全体平均値を1.0として算出)
地縁団体との事業協力	4.5	0.06
住民参加によるワークショップ・政策提案	6.6	0.08
団体への事業協力等依頼(部署別に実施)	1.0	0.01
住民提案型協働(提案型協働)	23.1	0.29
行政提案型協働(公募型協働)	15.7	0.19
協働型委託(協議方式)	19.4	0.24
実行委員会方式	0.9	0.01
マッチング(提案者負担+行政負担)	37.3	0.46
ソーシャル・インパクト・ボンド	375.0	4.65
地域自治組織との連携	6.4	0.08
寄付金型まちづくり活動支援	81.6	1.01
産官学連携	8.1	0.10
分野横断型プロジェクト	66.7	0.83
公民連携(PPP)(PFI、指定管理者制度、民間委託等を含む)	22.6	0.28
民間企業との広域連携	53.7	0.67
その他	0.0	0.00

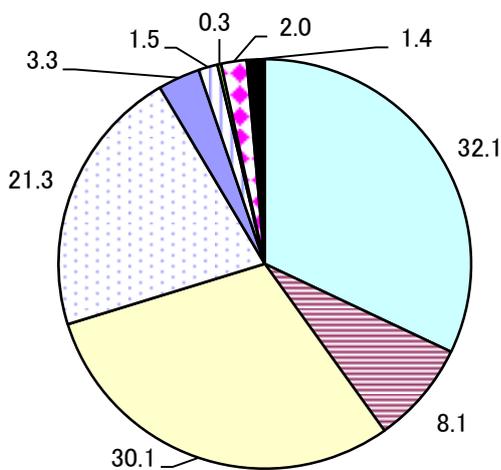
## 7 総合計画と地方版総合戦略策定の関係性

地方版総合戦略を策定するにあたり 8 割以上の地方自治体は総合計画との関係性や統一性を重視している。

地方版総合戦略を策定するにあたり、総合計画をどの程度参考にしたのか(該当するもの一つに○)確認した。結果は図表 18 に示したとおりである。最も多い回答は「総合計画に基づいて地方版総合戦略を策定した」で 32.1% (211 団体)。次に「総合計画に掲げた分野の中で特定の分野に絞って地方版総合戦略を策定した」が 30.1% (198 団体) であり、この上位 2 項目が主となっている。これらに「総合計画を具体化・補完する内容にて地方版総合戦略を策定した」の 21.3% (140 団体) を加えると 83.5% (549 団体) であり、8 割以上の地方自治体は総合計画との関係性や統一性を考慮して地方版総合戦略を策定している。地方版総合戦略と総合計画の間には連携性が高く、その間に蓋然性が高い。

なお、「総合計画との関連性は考慮せずに地方版総合戦略を策定した」が 3.3% (22 団体)、「地方版総合戦略を策定していない」が 0.3% (2 団体) 存在した。

図表 18 総合計画と地方版総合戦略の関係性 (SA)



- 総合計画に基づいて地方版総合戦略を策定した
- 総合計画の内容を必要に応じて加筆・修正し地方版総合戦略を策定した
- 総合計画に掲げた分野の中で特定の分野に絞って地方版総合戦略を策定した
- 総合計画を具体化・補完する内容にて地方版総合戦略を策定した
- 総合計画との関係性は考慮せずに地方版総合戦略を策定した
- 総合計画を策定していないため参考にはしていない
- 地方版総合戦略を策定していない
- その他
- 無回答

## <クロス集計結果>（参考 資料編 主なクロス集計結果 89 ページ）

### ○ 市・特別区、町、村別

団体規模が大きいかほど選択率が多くなるものは「総合計画に掲げた分野の中で特定の分野に絞って地方版総合戦略を策定した」であり、反対に団体規模が小さいほど選択率が多くなるものは「総合計画の内容を必要に応じて加筆・修正し地方版総合戦略を策定した」である。その他の項目は団体規模による違いがほとんど現れていない。

### ○ 財政力指数別

財政力の水準と「地方版総合戦略と総合計画の関係性」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率が多くなる課題は、「総合計画に掲げた分野の中で特定の分野に絞って地方版総合戦略を策定した」であり、逆に、財政力の水準が弱いほど指摘率が多くなるものは、「総合計画に基づいて地方版総合戦略を策定した」と「総合計画の内容を必要に応じて加筆・修正し地方版総合戦略を策定した」である。

### ○ 地域別

地域別ではさほどの特徴はなく、下記の表に示したように一部項目について相対的に多く見出されている。

	地方版総合戦略と総合計画の関係性 (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	「総合計画に基づいて地方版総合戦略を策定した」
東北	特になし
関東	特になし
中部	特になし
関西	「総合計画に掲げた分野の中で特定の分野に絞って地方版総合戦略を策定した」
中国・四国	特になし
九州	特になし

## 8 人事に関する問題事項の状況

地方分権一括法の施行を契機として、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さらなる成長と活用・活躍を求めることとなっている。以下では、この点についての実情を把握する。

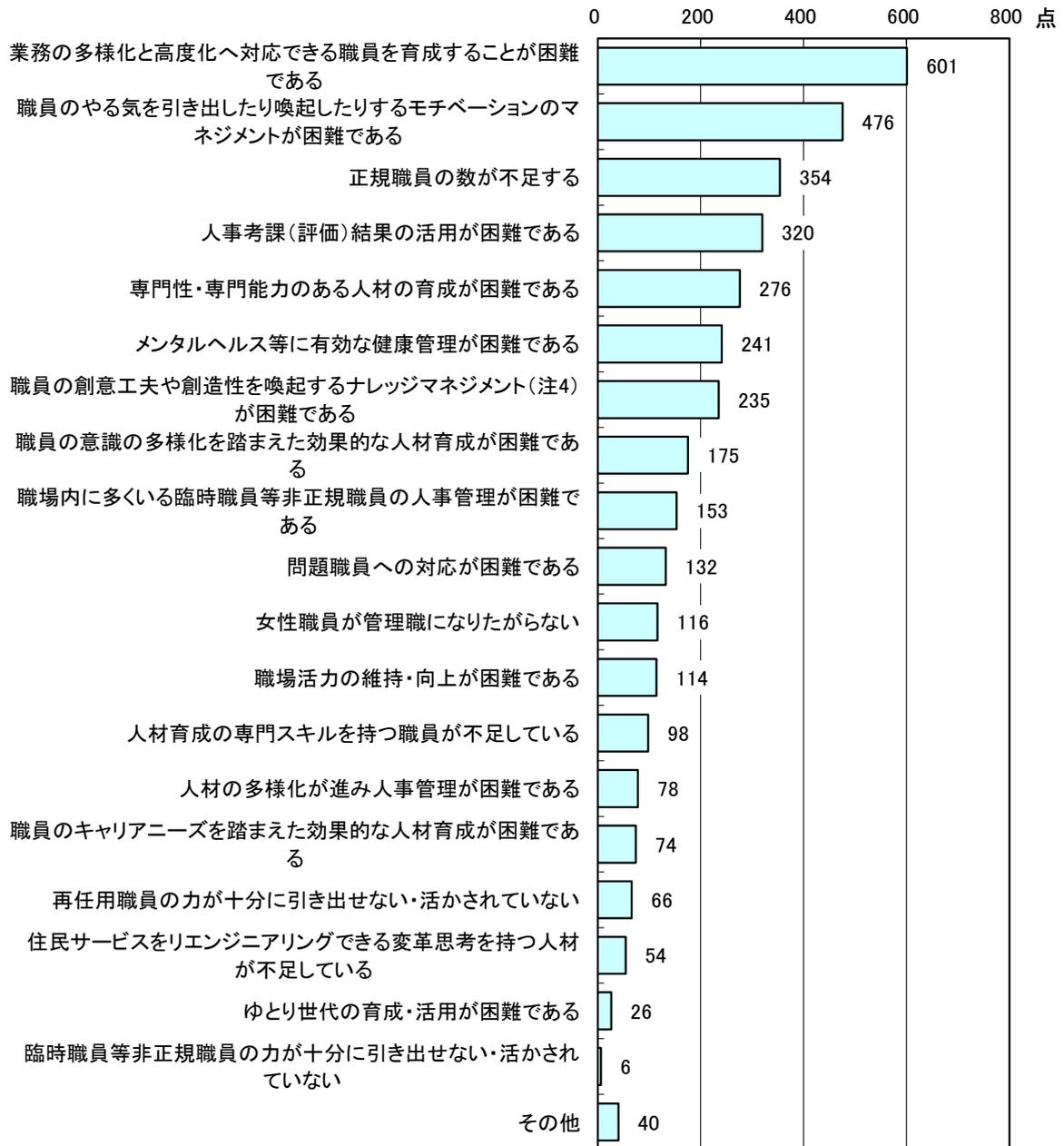
団体共通の問題として「業務の多様化と高度化へ対応できる職員を育成することが困難である」「職員のやる気を引き出したり喚起したりするモチベーションのマネジメントが困難である」「正規職員の数が不足する」が挙げられる。『業務の多様化と高度化へ対応できる専門性を兼ね備えた人材の育成』や『職員に対するモチベーションマネジメント』に関する人事問題が顕在化している。

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第1位から3位まで回答を求めた。第1位を3点、第2位を2点、第3位を1点として合計点を算出した結果は図表19のとおりである。また、第1位から3位までの内訳を図表20に示す。

最も点数が高いものは601点の「業務の多様化と高度化へ対応できる職員を育成することが困難である」であり、全団体数の約4割にあたる261団体が現在の人事に関する問題事項として上位3位までに選択している。次に「職員のやる気を引き出したり喚起したりするモチベーションのマネジメントが困難である」が476点（209団体）、「正規職員の数が不足する」が354点（141団体）、「人事考課（評価）結果の活用が困難である」が320点（158団体）と続く。これら4つの問題については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。『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育成』や『職員に対するモチベーションマネジメント』についての人事問題は大きな問題として存在しており、これらへの対処が求められている。

なお、「メンタルヘルス等に有効な健康管理が困難である」に関しては、241点（136団体）である。これは、メンタルヘルスに関連して休職者が増えることで、職場内の他者にマイナスの影響を及ぼすことや組織の生産性が低下することを懸念した結果であると思われるが、あわせて、休職者における職場復帰の問題も挙げられるであろう。復職者への対処に苦慮している実態が調査結果に現れている。

図表 19 現時点の人事に関する問題事項・回答多数順 (SA)



注 4: 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

図表 20 現時点の人事に関する問題事項（詳細）

順位	カテゴリ	1 位		2 位		3 位		点数 (a)×3+(b) ×2+(c)
		件数 (a)	%	件数 (b)	%	件数 (c)	%	
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(注 4)が困難である	51	7.8	32	4.9	18	2.7	235
2	職員のやる気を引き出したり喚起したりするモチベーションのマネジメントが困難である	103	15.7	61	9.3	45	6.8	476
3	職場内に多くいる臨時職員等非正規職員の人事管理が困難である	23	3.5	27	4.1	30	4.6	153
4	人材の多様化が進み人事管理が困難である	12	1.8	12	1.8	18	2.7	78
5	業務の多様化と高度化へ対応できる職員を育成することが困難である	124	18.8	92	14.0	45	6.8	601
6	女性職員が管理職になりたがらない	13	2.0	23	3.5	31	4.7	116
7	正規職員の数が不足する	89	13.5	35	5.3	17	2.6	354
8	人事考課(評価)結果の活用が困難である	52	7.9	58	8.8	48	7.3	320
9	メンタルヘルス等に有効な健康管理が困難である	25	3.8	55	8.4	56	8.5	241
10	専門性・専門能力のある人材の育成が困難である	32	4.9	65	9.9	50	7.6	276
11	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	26	4.0	28	4.3	41	6.2	175
12	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	6	0.9	19	2.9	18	2.7	74
13	人材育成の専門スキルを持つ職員が不足している	6	0.9	22	3.3	36	5.5	98
14	問題職員への対応が困難である	14	2.1	22	3.3	46	7.0	132
15	ゆとり世代の育成・活用が困難である	1	0.2	8	1.2	7	1.1	26
16	職場活力の維持・向上が困難である	10	1.5	27	4.1	30	4.6	114
17	臨時職員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	0	0.0	1	0.2	4	0.6	6
18	再任用職員の力が十分に引き出せない・活かされていない	3	0.5	8	1.2	41	6.2	66
19	住民サービスをリエンジニアリングできる変革思考を持つ人材が不足している	8	1.2	9	1.4	12	1.8	54
20	その他	11	1.7	1	0.2	5	0.8	40
	無回答	49	7.4	53	8.1	60	9.1	
	合計	658	100	658	100	658	100	

＜クロス集計結果＞（参考 資料編 主なクロス集計結果 90 ページ）

「8 人事に関する問題事項の状況」についてのクロス集計分析は順位によるウエイト付けをせず、通常の複数回答（上位3つまでに○をつける）として取扱い実施した。以下に差が認められたものを概観する。

○ 市・特別区、町、村別

団体の規模が大きいほど指摘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（注 4）が困難である」「職員のやる気を引き出したり喚起したりするモチベーションのマネジメントが困難である」「職場内に多くいる臨時職員等非正規職員の人事管理が困難である」「女性職員が

管理職になりたがらない」「問題職員への対応が困難である」「職場活力の維持・向上が困難である」である。

一方、団体規模が小さい町や村では、「専門性・専門能力のある人材の育成が困難である」「人材育成の専門スキルを持つ職員が不足している」といった人材育成関連の問題が目立つ。

### ○ 財政状況別

総じて財政力が弱い団体において指摘率が多くなるものは、「専門性・専門能力のある人材の育成が困難である」「人材育成の専門スキルを持つ職員が不足している」である。この点については「市・特別区、町、村別」の結果と同じく有意な違いが認められる。

### ○ 地域別

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表のとおりである。規模の大きな団体が多い地域とそうでない地域によって違いが現れた。

	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	「人事考課（評価）結果の活用が困難である」 「メンタルヘルス等に有効な健康管理が困難である」
東北	「専門性・専門能力のある人材の育成が困難である」 「問題職員への対応が困難である」
関東	「職場内に多くいる臨時職員等非正規職員の人事管理が困難である」 「女性職員が管理職になりたがらない」
中部	特になし
関西	「職場内に多くいる臨時職員等非正規職員の人事管理が困難である」
中国・四国	「職員のやる気を引き出したり喚起したりするモチベーションのマネジメントが困難である」 「人材育成の専門スキルを持つ職員が不足している」 「人事考課（評価）の活用が困難である」
九州	「人事効果（評価）の活用が困難である」 「メンタルヘルス等に有効な健康管理が困難である」

### ○ 合併状況別

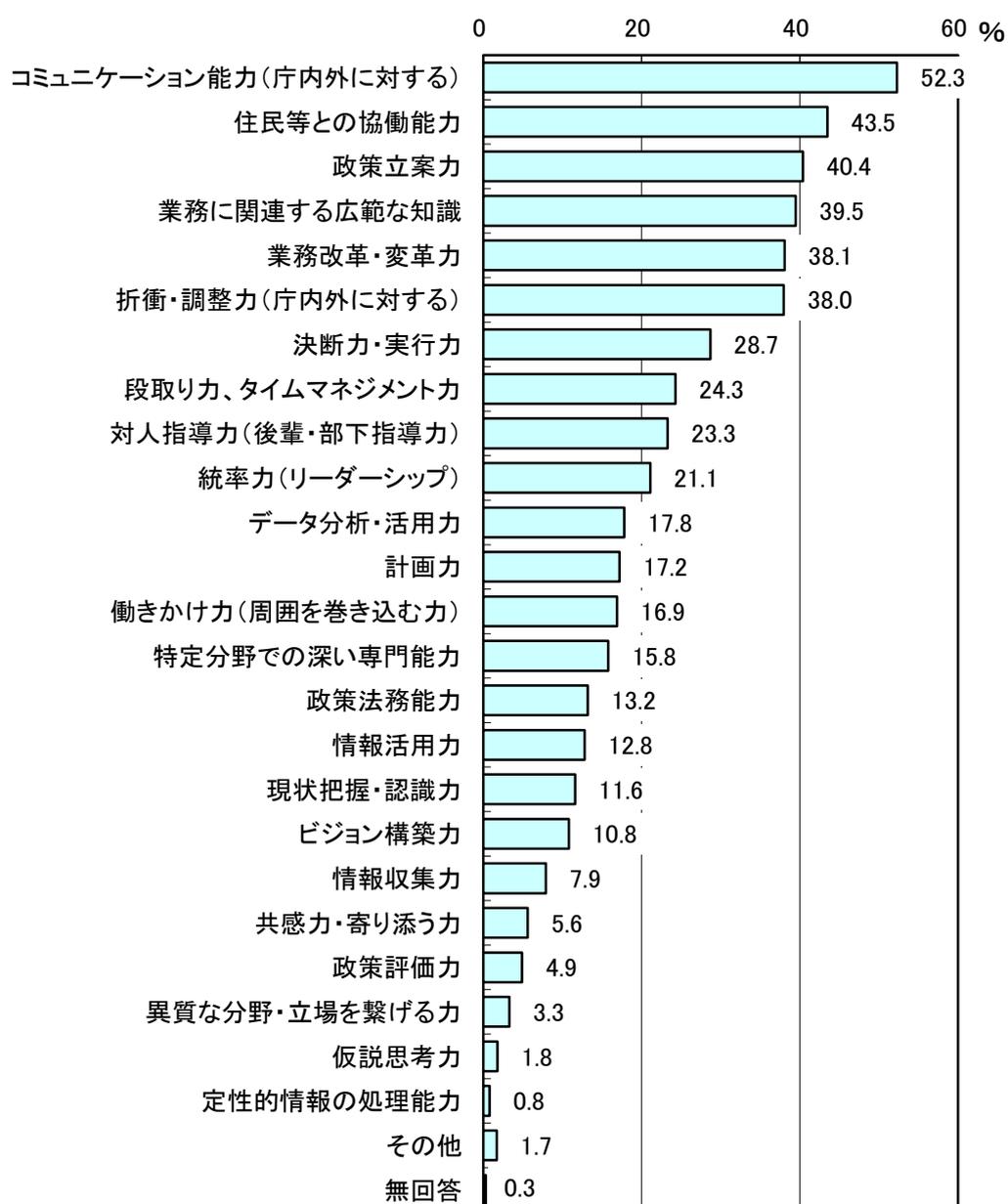
編入合併を経験した自治体では「職員のやる気を引き出したり喚起したりするモチベーションのマネジメントが困難である」と「女性職員が管理職になりたがらない」の指摘率が多くなっている。編入合併団体で職員の間に関わり合い所帯の色合いが強くなる場合は、職員の融和と動機づけが問題となるため「職員のやる気を引き出したり喚起したりするモチベーションのマネジメントが困難である」ということになるであろうが、「女性職員が管理職になりたがらない」が多くなった点については今回の調査からはその背景が不明である。

## 9 3～5年先に職員が発揮すべき重要な能力

最多は「コミュニケーション能力(庁内外に対する)」の 52.3%。以下、「住民との協働能力」の 43.5%、「政策立案力」の 40.4%、「業務に関連する広範な知識」の 39.5%、「業務改革・変革力」の 38.1%、「折衝・調整力(庁内外に対する)」の 38.0%と続く。これら上位 6 能力は、多くの地方自治体に共通の近未来における重要な発揮能力である。

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○)の結果は図表 21 に示すとおりであり、この図表から次のことを読み取ることができる。

図表 21 3～5年先に職員が発揮すべき能力として重要なもの・回答多数順 (MA) (MT=4.9)



指摘率の最多は「コミュニケーション能力（庁内外に対する）」で52.3%（344団体）である。以下、「住民等との協働能力」の43.5%（286団体）、「政策立案力」の40.4%（266団体）であり、以上の上位3能力項目は4割以上の地方自治体を選択する主要な発揮能力といえる。また、これに続く「業務に関連する広範な知識」「業務改革・変革力」「折衝・調整力（庁内外に対する）」もそれぞれ4割近くの団体が選択している。以上に挙げた上位6能力は、多くの地方自治体に共通する発揮能力である。

次に能力グループ別に見ると、各団体に共通性の高い発揮能力の上位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。）、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。）及びテクニカルスキル（知識や専門能力のような基本的なスキルのこと。）が挙げられている。

なお、知識における専門性と一般性（汎用性）の観点から見ると、「業務に関連する広範な知識」（39.5%）が「特定分野での深い専門能力」（15.8%）の2倍以上である。この点において、地方自治体においては、定数管理にともなう正規職員数の縮減傾向が続く中にありながらも、従来どおり汎用性のある「業務に関連する広範な知識」を必要としているようである。

またコンセプト形成（概念形成等）に関しては「政策立案力」（40.4%）が「政策法務能力」（13.2%）、「ビジョン構築力」（10.8%）、「政策評価力」（4.9%）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」が特に必要とされていることが窺われる。

以上の諸能力について計画的な育成と充実、発揮が待たれる。

## <クロス集計結果>（参考 資料編 主なクロス集計結果 91 ページ）

### ○ 市・特別区、町、村別

組織規模が大きいほど指摘率が多くなるものは、「政策立案力」「コミュニケーション能力（庁内外に対する）」「業務改革・変革力」「折衝・調整力（庁内外に対する）」の4能力である。（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。）

一方、小さ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」「計画力」「政策法務能力」である。組織の大きさと発揮を求められる能力との間には関係性が認められる。

### ○ 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、「住民等との協働能力」である。逆に、財政力の水準が弱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」「現状把握・認識力」である。

### ○ 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。

	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」 「計画力」 「決断力・実行力」 「情報収集力」
東北	「特定分野での深い専門能力」 「ビジョン構築力」 「折衝・調整力（庁内外に対する）」
関東	特になし
中部	特になし
関西	「決断力・実行力」 「コミュニケーション能力（庁内外に対する）」
中国・四国	「政策立案力」
九州（沖縄県を含む）	「業務に関連する広範な知識」 「情報活用力」

#### ○ 合併状況別

違いはさほど現れていないが、編入合併団体においては「住民等との協働能力」「業務改革・変革力」の指摘率が多くなっている。

## 10 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「人事評価制度(期間評価)(注5)」で85.1%の団体が実施中。これに「国や県への派遣制度」(75.5%)、「OJT(職場で行う教育・研修)」(74.8%)、「Off-JT(職場を離れて行う教育・研修)」(62.2%)が続く。以上の4項目は過半数を超える一般的な人事制度である。

地方分権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、問題解決のためには、職員個々がそれぞれの役割を果たす中で専門性・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(該当するものすべてに○)を求めた。結果は図表22に示すとおりである。

まず回答団体1団体当たりの平均選択数は「7.5個」である。最多は「人事評価制度(期間評価)(注5)」で85.1%(560団体)の団体が実施中となった。以下、「国や県への派遣制度」75.5%(497団体)、「OJT(職場で行う教育・研修)」74.8%(492団体)、「Off-JT(職場を離れて行う教育・研修)」62.2%(409団体)が続く。

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、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、最多となった「人事評価制度(期間評価)(注5)」関連して、別に時間評価によるについても質したが、5.0%と少なかった。民間企業では、働き方改革や成果評価を推し進める一環として人事評価制度(時間評価)(注6)を採り入れる動きが見られているが、この点では地方自治体にもその動きが垣間見られるものの少ない。今後の展開が考えられよう。

また、3位となった「OJT(職場で行う教育・研修)」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・現場性があり、いかなる職務・職場でも適用可能性が高いため、人材育成と能力開発・能力発揮の有効的な手法であることから、今後の本格的な実施・活用が期待される。

ちなみに、人材育成の手段として「OJT(職場で行う教育・研修)」「Off-JT(職場を離れて行う教育・研修)」と並んで柱となる自己啓発制度についての関連5制度の実施状況は次のとおりである。

- ・ 「自己啓発への資金援助制度」(21.0%)
- ・ 「自己啓発休暇制度」(20.4%)
- ・ 「資格取得支援(費用助成)制度」(21.6%)
- ・ 「提案制度」(36.8%)
- ・ 「小集団活動制度(自主研究活動含む)」(15.3%)

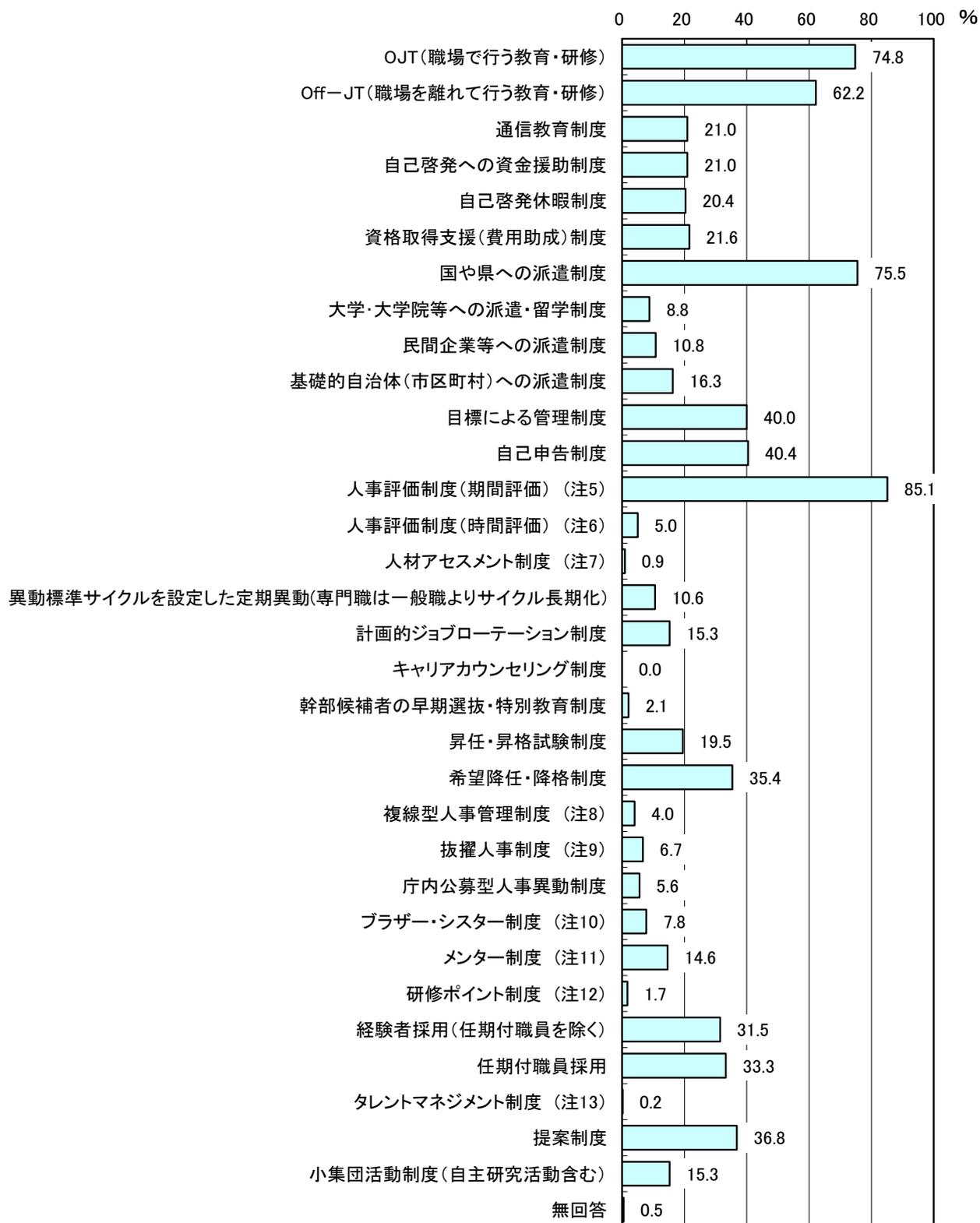
それぞれ一定の実施状況にあり制度として浸透してきているといえよう。

また、「人事評価制度」や「出向制度・外部派遣制度」は実施率が70.0%を超えており、職員の専門性・創造性を高めるための期待値が高いことが端的に示される結果となった。そして、「自己申告制度」と「目標による管理制度」については、実施状況は40.4%、40.0%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。

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)」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。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、かつその有効性が高いことを考えると、今後のさらなる取組みと浸透・展開を期待したい制度である。

図表 22 職員の専門性・創造性を高める目的で実施している制度 (MA) (MT=7.5)



- 注 5: 人事評価制度(期間評価)  
評価対象期間を半年や1年として、その期間内に挙げた成果や発揮した能力、示した態度等を評価する制度をいう
- 注 6: 人事評価制度(時間評価)  
評価対象期間内に挙げた成果や発揮した能力、示した態度を評価するに際し、勤務時間内の生産性や効率性に焦点をあてて評価する制度をいう
- 注 7: 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 8: 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 9: 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 10: グラザー・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 11: 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 12: 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
- 注 13: タレントマネジメント  
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

ところで、「希望降任・降格制度」は3割強が、「昇任・昇格試験制度」は2割弱が実施している。これは現在の仕事環境や職場環境の変化を反映した制度、人事評価制度の浸透を反映した制度として捉えれば、新しい動きとして見る事ができる。(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が、現在進行形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、しかも財政的余裕がない中で人材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、これらの制度が浸透しつつあると考えられる。)

## <クロス集計結果> (参考 資料編 主なクロス集計結果 92 ページ)

### ○ 市・特別区、町、村別

総じて団体規模が大きいほど実施率が多くなる。(MTは市・特別区が10.0に対して、町は5.1、村は3.8である。) 町村が市・特別区を上回ったものはなかった。

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、それだけ人材に関して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。

### ○ 財政状況別

総じて財政力が強い団体において充実している。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。「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

総じて小規模の地方自治体が多い「北海道」「東北」で実施率が低い。MTは「関東」「中部」「関西」などの大規模自治体の多い地域では9個前後と多いのに対し、「北海道」は4.4、「東北」は5.9となっている。各地域で相対的に多く見出されたものを次の参考表に示すが、「北海道」で唯一全国平均を大きく上回るものは「Off-JT（職場を離れて行う教育・研修）」である。

	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	「Off-JT（職場を離れて行う教育・研修）」
東北	総じて実施率が低く、特に目立つものなし
関東	「OJT（職場で行う教育・研修）」 「目標による管理制度」 「自己申告制度」 「昇任・昇格試験制度」 「希望降任・降格制度」 「任期付任用制度」
中部	「通信教育制度」 「自己啓発への資金援助制度」 「国や県への派遣制度」 「基礎的自治体（市区町村）への派遣制度」 「目標による管理制度」 「昇任・昇格試験制度」 「希望降任・降格制度」 「経験者採用（任期付職員を除く）」 「提案制度」
関西	「自己啓発への資金援助制度」 「自己申告制度」 「人事評価制度（期間評価）」 「昇任・昇格試験制度」 「希望降任・降格制度」 「経験者採用（任期付職員を除く）」
中国・四国	総じて実施率が低く、特に目立つものなし
九州（沖縄含む）	総じて実施率が低く、特に目立つものなし

## ○ 合併状況別

総じて編入合併団体において充実していることが分かる。編入合併の団体において実施率の高い制度は、「OJT（職場で行う教育・研修）」の他、「Off-JT（職場を離れて行う教育・研修）」「通信教育制度」「自己啓発への資金援助制度」「資格取得支援（費用助成）制度」「国や県への派遣制度」「民間企業等への派遣制度」「基礎的自治体（市区町村）への派遣制度」「目標による管理制度」「自己申告制度」「異動標準サイクルを設定した定期異動（専門職は一般職よりサイクル長期化）」「希望降任・降格制度」「庁内公募型人事異動制度」「メンター制度（注11）」「経験者採用（任期付職員を除く）」「任期付任用制度」「提案制度」「小集団活動制度（自主研究活動含む）」等であり、多くの制度が実施されている。

編入合併団体は組織規模がある程度大きくなることで、諸制度を実施しやすくなるためであろう。ここにもいわゆる市町村合併の効果が現れている。

### （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」との関係性について、回答結果を「0、1」のカテゴリカルデータに変換（それぞれの複数回答において選択した場合を「1」、選択しなかった場合を「0」とした。）して相関分析を行っ

た。結果は参考図表9のとおりである。

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、強い相関関係は見られないが、総団体数が658であることから一部項目について統計上の有意な相関関係は認められる。(例；「統率力(リーダーシップ)」に対する「人材アセスメント」、「住民等との協働能力」に対する「民間企業等への派遣制度」「小集団活動制度(自主研究活動含む。）」、「政策立案能力」に対する「国や県への派遣制度」、「業務改革・変革力」に対する「資格取得支援(費用助成)制度」「国や県への派遣制度」「民間企業等への派遣制度」「人事評価制度(期間評価)(注5)」「抜擢人事制度(注9)」「メンター制度(注11)」「経験者採用(任期付職員を除く。)」 「任期付職員」「提案制度」等々。)

今回の調査結果を見るかぎり、今後の人材育成に向けての「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」との間に意図的な連携関係はあまり見られないようである。今後はこの点を踏まえて中長期の視点からの計画的かつ有効性の高い人材育成を鋭意進めることも重要といえよう。

参考図表9 「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」との関係性

	OJT	Off-JT	通信教育制度	金援助制度	自己啓発への資	度自己啓発制限	度(資格取得支援)	資格取得支援	制度(費用助成)	制度(国や県への派遣)	制度(大学派遣・大学院留学等)	民間企業等への派遣制度	の(市区町村)への派遣制度	基礎的自治体への派遣制度	目標による管理	自己申告制度	(人事評価制度)	(人事評価制度)	人材アセスメント	期異動を標準化したイ
特定分野での深い専門能力	0.00	▲0.03	▲0.05	▲0.08	▲0.02	▲0.10	▲0.02	▲0.02	▲0.02	▲0.04	▲0.06	0.00	▲0.08	0.01	▲0.02	0.00	0.01	▲0.02	0.00	0.01
業務に関連する広範な知識	▲0.06	0.00	▲0.01	▲0.09	▲0.05	▲0.05	▲0.04	▲0.08	▲0.11	▲0.10	▲0.04	▲0.05	▲0.06	0.01	▲0.04	▲0.07	▲0.04	▲0.07	▲0.04	▲0.07
計画力	▲0.09	▲0.16	▲0.11	▲0.01	▲0.09	▲0.05	▲0.16	▲0.07	▲0.07	▲0.03	▲0.07	▲0.10	▲0.02	0.01	▲0.00	▲0.07	▲0.02	▲0.01	▲0.00	▲0.07
統率力(リーダーシップ)	0.00	0.00	▲0.05	▲0.03	0.02	0.05	▲0.01	▲0.02	▲0.08	▲0.03	▲0.02	▲0.02	▲0.04	0.00	▲0.11	▲0.02	▲0.04	0.00	▲0.11	▲0.01
住民等との協働能力	0.05	0.03	0.05	0.06	▲0.04	0.08	▲0.05	0.01	0.07	0.07	0.07	0.10	0.07	▲0.08	0.07	▲0.05	0.02	0.04	0.06	0.06
働きかけ力(周囲を巻き込む力)	▲0.09	0.00	0.01	0.02	▲0.01	0.02	▲0.04	0.06	▲0.01	▲0.01	▲0.01	▲0.02	▲0.02	0.03	▲0.02	▲0.03	▲0.01	▲0.04	▲0.04	0.02
共感力・寄り添う力	▲0.04	▲0.04	▲0.06	▲0.01	▲0.04	▲0.02	▲0.03	▲0.01	▲0.02	▲0.00	0.00	0.03	0.03	0.06	0.05	▲0.02	0.06	0.05	▲0.02	▲0.02
決断力・実行力	▲0.06	▲0.03	▲0.05	▲0.01	▲0.06	▲0.04	▲0.11	▲0.01	▲0.00	▲0.01	▲0.01	▲0.01	▲0.01	0.02	0.05	▲0.02	0.02	0.05	▲0.01	▲0.01
段取り力、タイムマネジメント力	0.05	0.03	0.05	0.01	0.07	0.00	0.09	0.05	▲0.00	0.03	0.03	0.04	0.04	0.09	▲0.01	0.03	▲0.02	▲0.02	▲0.05	0.05
定性的情報の処理能力	▲0.03	▲0.04	0.04	▲0.05	▲0.00	▲0.00	0.01	▲0.03	0.03	▲0.04	▲0.04	▲0.04	▲0.06	▲0.02	▲0.01	▲0.03	▲0.01	▲0.01	▲0.03	▲0.03
ビジョン構築力	0.04	0.03	0.05	▲0.02	0.03	0.02	▲0.02	▲0.00	▲0.03	0.01	0.05	▲0.04	0.02	▲0.01	▲0.03	▲0.01	▲0.03	▲0.01	▲0.03	▲0.01
政策法務能力	0.02	0.04	0.01	0.06	0.01	▲0.02	0.01	0.01	0.07	▲0.00	0.02	▲0.04	0.04	▲0.03	0.06	▲0.00	0.06	▲0.00	▲0.00	▲0.00
政策立案力	0.03	0.02	0.01	▲0.03	0.04	▲0.03	0.11	▲0.04	0.04	0.02	0.03	0.01	0.06	▲0.03	▲0.01	0.02	▲0.03	▲0.01	0.02	0.02
政策評価力	0.00	0.02	0.02	▲0.03	0.01	0.00	0.01	▲0.02	▲0.01	0.07	0.00	0.04	▲0.00	0.01	▲0.02	0.01	▲0.02	0.04	▲0.02	0.04
コミュニケーション能力(庁内外に対する)	0.08	0.06	0.05	0.05	▲0.02	0.04	▲0.02	0.06	0.03	▲0.01	0.08	0.07	0.05	0.02	0.03	0.04	0.03	0.04	0.04	0.04
仮説思考力	0.00	▲0.08	▲0.01	▲0.04	▲0.04	▲0.04	0.05	▲0.00	▲0.05	▲0.06	▲0.02	▲0.04	0.03	▲0.03	▲0.01	▲0.05	▲0.03	▲0.01	▲0.05	0.05
業務改革・変革力	0.10	0.06	0.08	0.08	0.02	0.14	0.14	0.03	0.12	0.07	0.04	0.09	0.12	0.01	▲0.01	0.00	0.01	▲0.01	0.00	0.00
折衝・調整力(庁内外に対する)	0.12	0.09	▲0.00	0.06	0.06	0.02	0.02	0.02	▲0.01	0.00	0.08	0.06	0.05	▲0.09	▲0.04	0.02	▲0.09	▲0.04	0.02	0.02
情報収集力	▲0.05	▲0.00	0.03	0.00	▲0.01	▲0.03	▲0.02	0.01	▲0.03	0.04	▲0.07	▲0.06	▲0.05	▲0.04	▲0.03	▲0.01	▲0.04	▲0.03	▲0.01	▲0.01
情報活用力	▲0.08	▲0.04	▲0.09	▲0.04	0.01	▲0.09	▲0.00	0.01	0.04	0.03	▲0.04	▲0.09	▲0.07	▲0.00	▲0.04	▲0.04	▲0.00	▲0.04	▲0.04	▲0.04
データ分析・活用力	▲0.02	▲0.14	0.00	▲0.02	0.01	▲0.02	0.03	▲0.02	▲0.02	0.03	0.00	0.02	0.03	▲0.05	▲0.04	▲0.06	▲0.05	▲0.04	▲0.06	0.06
対人指導力(後輩・部下指導力)	0.06	0.10	▲0.03	0.05	0.15	0.04	0.02	▲0.01	▲0.04	▲0.01	0.08	0.03	0.03	0.04	0.06	0.08	0.04	0.06	0.08	0.08
現状把握・認識力	▲0.06	▲0.08	▲0.03	▲0.12	▲0.04	▲0.04	▲0.05	▲0.05	▲0.03	▲0.02	▲0.04	▲0.02	▲0.02	▲0.06	▲0.03	▲0.08	▲0.02	▲0.06	▲0.03	▲0.08
異質な分野・立場を繋げる力	0.03	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.03	0.00	0.02	▲0.01	▲0.05	▲0.05	▲0.06	0.03	▲0.02	▲0.01	▲0.02	▲0.02	▲0.01	▲0.01

	制度	計画的 ジョブ シヨ ン	セ リ ア リ ン グ 制 度	キ ャ リ ア カ ウ ン	育 期 選 抜 ・ 特 別 の 教 育 制 度	幹 部 候 補 者 の 教 育 制 度	昇 任 ・ 昇 格 試 験	制 度	希 望 降 任 ・ 降 格	複 線 型 人 事 管 理	抜 擢 人 事 制 度	異 動 制 度	庁 内 公 募 型 人 事	ブ ラ ザ ー ・ シ ス テ ム	メ ン タ ー 制 度	度 研 修 ポ イ ン ト 制	く 期 付 職 員 を 除 く	経 験 者 採 用 （ 任 用 ）	任 期 付 職 員 採 用	メ ン ト 制 度	タ レ ン ト マ ネ ジ ン グ	提 案 制 度	含 む （ 自 主 研 究 活 動 度 ）	小 集 団 活 動 制 度
特定分野での深い専門能力	▲ 0.03	#DIV/0!	0.02	▲ 0.04	▲ 0.02	▲ 0.07	▲ 0.05	▲ 0.03	▲ 0.05	▲ 0.10	▲ 0.02	▲ 0.08	▲ 0.08	▲ 0.02	▲ 0.08	▲ 0.08	▲ 0.02	▲ 0.08	▲ 0.02	▲ 0.08	▲ 0.08	▲ 0.08	▲ 0.01	
業務に関連する広範な知識	▲ 0.08	#DIV/0!	▲ 0.03	▲ 0.04	0.01	▲ 0.08	▲ 0.05	▲ 0.01	▲ 0.04	▲ 0.07	▲ 0.03	0.02	▲ 0.03	▲ 0.03	▲ 0.09	▲ 0.13								
計画力	▲ 0.10	#DIV/0!	▲ 0.07	▲ 0.06	▲ 0.11	▲ 0.05	▲ 0.04	▲ 0.08	▲ 0.06	▲ 0.07	0.03	▲ 0.03	▲ 0.08	▲ 0.02	▲ 0.05	▲ 0.12								
統率力(リーダーシップ)	0.01	#DIV/0!	0.00	▲ 0.02	0.01	▲ 0.05	▲ 0.05	▲ 0.01	0.00	▲ 0.01	▲ 0.07	0.04	0.03	0.08	▲ 0.05	▲ 0.02								
住民等との協働能力	0.05	#DIV/0!	0.08	▲ 0.01	0.06	0.03	▲ 0.08	0.01	0.02	0.02	0.01	0.03	0.01	▲ 0.03	▲ 0.03	▲ 0.13								
働きかけ力(周囲を巻き込む力)	▲ 0.06	#DIV/0!	▲ 0.07	0.02	▲ 0.06	▲ 0.01	0.01	▲ 0.00	▲ 0.11	▲ 0.00	▲ 0.03	0.01	0.00	▲ 0.02	0.06	▲ 0.03								
共感力・寄り添う力	▲ 0.03	#DIV/0!	0.06	▲ 0.04	0.03	0.02	▲ 0.04	▲ 0.00	▲ 0.10	0.03	▲ 0.03	▲ 0.01	▲ 0.00	▲ 0.01	0.02	▲ 0.01								
決断力・実行力	0.03	#DIV/0!	▲ 0.00	0.00	0.00	0.03	0.05	0.05	▲ 0.03	0.04	0.05	▲ 0.01	▲ 0.04	▲ 0.02	0.00	▲ 0.00								
段取り力、タイムマネジメント力	0.01	#DIV/0!	▲ 0.06	▲ 0.01	0.01	0.05	▲ 0.02	▲ 0.06	0.03	0.02	▲ 0.05	0.05	0.10	▲ 0.02	0.02	▲ 0.01								
定性的情報の処理能力	▲ 0.04	#DIV/0!	▲ 0.01	0.00	▲ 0.06	▲ 0.02	▲ 0.02	▲ 0.02	▲ 0.03	▲ 0.04	▲ 0.01	▲ 0.06	▲ 0.02	▲ 0.00	▲ 0.03	▲ 0.04								
ビジョン構築力	▲ 0.03	#DIV/0!	0.02	0.00	0.04	▲ 0.07	0.00	0.02	0.01	▲ 0.00	0.03	▲ 0.02	▲ 0.01	▲ 0.04	▲ 0.04	0.04								
政策法務能力	0.02	#DIV/0!	0.07	0.08	0.03	▲ 0.01	0.04	▲ 0.04	0.00	0.04	0.02	0.04	0.02	▲ 0.01	▲ 0.03	▲ 0.02	0.03	0.02	▲ 0.01	▲ 0.04	0.03	0.07	0.09	0.09
政策立案力	0.05	#DIV/0!	▲ 0.04	0.06	0.04	0.01	0.00	0.04	0.03	0.01	▲ 0.01	0.06	▲ 0.04	0.05	0.07	0.09								
政策評価力	0.02	#DIV/0!	0.02	▲ 0.02	0.04	0.06	▲ 0.03	▲ 0.02	0.01	0.01	▲ 0.03	▲ 0.00	▲ 0.01	▲ 0.01	0.09	0.02								
コミュニケーション能力(庁内外に 対する)	0.04	#DIV/0!	0.01	0.02	0.03	0.12	0.04	▲ 0.06	0.05	0.02	0.03	0.01	0.03	0.04	▲ 0.01	0.00								
仮説思考力	▲ 0.06	#DIV/0!	▲ 0.02	▲ 0.07	▲ 0.03	▲ 0.03	▲ 0.04	▲ 0.03	▲ 0.04	▲ 0.06	▲ 0.02	▲ 0.04	▲ 0.07	▲ 0.01	▲ 0.01	▲ 0.03								
業務改革・変革力	0.08	#DIV/0!	0.04	0.04	0.06	0.02	0.13	0.07	0.05	0.10	0.02	0.10	0.10	▲ 0.03	0.11	0.06								
折衝・調整力(庁内外に 対する)	0.08	#DIV/0!	▲ 0.05	0.07	0.00	0.05	0.08	▲ 0.01	▲ 0.03	0.08	▲ 0.00	0.02	0.06	▲ 0.03	0.04	0.01								
情報収集力	0.00	#DIV/0!	▲ 0.00	▲ 0.06	▲ 0.04	▲ 0.06	▲ 0.03	▲ 0.05	▲ 0.08	▲ 0.09	0.05	▲ 0.11	▲ 0.05	▲ 0.01	▲ 0.05	▲ 0.02								
情報活用力	▲ 0.04	#DIV/0!	▲ 0.02	▲ 0.00	▲ 0.01	▲ 0.05	▲ 0.03	▲ 0.03	▲ 0.06	▲ 0.02	▲ 0.01	▲ 0.02	0.00	0.10	▲ 0.03	▲ 0.02								
データ分析・活用力	▲ 0.01	#DIV/0!	0.01	0.02	▲ 0.05	▲ 0.03	0.02	0.08	▲ 0.00	▲ 0.03	▲ 0.03	▲ 0.02	0.03	▲ 0.02	0.02	0.03								
対人指導力(後輩・部下指導力)	0.04	#DIV/0!	▲ 0.03	0.00	0.04	0.05	0.04	0.07	0.02	0.09	0.01	0.02	0.07	0.07	0.05	▲ 0.04								
現状把握・認識力	▲ 0.09	#DIV/0!	▲ 0.05	▲ 0.01	▲ 0.05	▲ 0.05	▲ 0.04	0.01	▲ 0.07	▲ 0.00	▲ 0.05	▲ 0.08	▲ 0.03	▲ 0.01	▲ 0.06	▲ 0.05								
異質な分野・立場を繋げる力	▲ 0.06	#DIV/0!	▲ 0.03	▲ 0.07	▲ 0.01	0.01	▲ 0.05	0.03	0.04	▲ 0.05	▲ 0.02	▲ 0.05	▲ 0.01	▲ 0.01	▲ 0.00	▲ 0.03								

# 調査結果をめぐる協働に関する考察

千葉大学大学院社会科学研究院 教授 関谷 昇

今回の調査結果から、重点政策・協働・組織運営に関する地方自治体の現状認識の一端を伺い知ることができる。この調査結果から読み解きうることについて、考察を加える。

## 1 地域の諸課題を掘り下げる

多くの地方自治体は、重点政策として「産業の維持・成長」「定住人口の維持・増加」を掲げている。次いで、「地域の活性化」「子育て（児童）福祉」「高齢者福祉」「防災対策」など、地方自治体によって状況の違いはあるものの、住民生活に直接関わる諸課題が指摘されている。こうした重点政策のあり方は、人口減少・少子高齢社会の本格化を背景に、地方自治体の基盤維持を進めるとともに、行政としての役割を果たしていくべき必要不可欠の課題領域が選択されていることを物語っているといえるであろう。

こうした傾向はそれほど目新しいものではないが、これから本格的に問われてくるのは、それぞれの問題・課題が各自自治体においていかに掘り下げられていくかという点である。これから行政資源が益々減少していく中、行政のみでは対応できないことが増えていくといった指摘は必ずと言っていいほどなされるものの、現場の実態に即した問題理解や当該問題の原因分析は不十分な場合が少なくない。まして、組織の縦割りや分野を超えて、当該課題をめぐる行政と住民・地域団体との活動状況をトータルに把握・分析しながら、不足していることや漏れ落ちていることをあぶり出すといった掘り下げ作業にはあまり踏み込めていないのが実情なのではないだろうか。

これからの公共的な課題認識のあり方として問われるのは、事業枠組みありきではなく、問題を抱える当事者や現場にできるだけ接近していくことである。多くの地方自治体では、「住民意見の把握」が重視されているが、重要なのは、問題共有を起点としながら、行政活動と住民・民間・地域活動との双方において、どのような課題解決活動が展開されているのかいないのか、何が必要とされているか、誰が何をなしていくべきなのか、どのような具体的な連携が必要なのか、そうしたことを丁寧に検証していくことである。地域という視点から様々な課題が有機的に結びつけられていくことによって、限られた諸資源が課題解決に的確かつ効果的に結びつけられていくのである。

## 2 協働の本格的な展開を試みる

そこで改めて問われてくるのが、行政活動の範囲である。過半数を超える地方自治体が、行財政改革の一環として「事務事業の統廃合・見直し」「公共施設の統廃合・再配置」に重点を置いていることは、行政対応に限界があることを如実に物語っている。行財政改革のさらなる徹底は無論のこと、職員の意識改革・能力開発や組織の合理化などを通じて、課題解決の成果を一体的に求めていこうとする傾向があることも推察できる。

一方、「住民活動団体、民間企業・団体、大学等との協働」「民間委託」などが着目されているのも、行政資源の限界を補完すべく、住民や民間の力を活用していこうとする狙いがあるものと思わ

れる。多くの地方自治体では、自治体経営の観点から PPP の手法など外部資源を活用する動きが活発化しており、また多様な主体との連携も少しずつ進展している。

この行政活動の合理化と住民・民間協働とは、地方自治体において密接不可分のものとなっているが、ただ、この協働をめぐる理解と実践がやや硬直化している傾向があるように思われる。協働が必要と考える項目としては、「地域コミュニティの維持・形成」「地域活性化」「まちづくり」といったものが上位を占めている。また、協働事業の相手先としては、主に「自治会、町内会」「住民活動団体」「社会福祉協議会、社会福祉法人」「NPO 法人」が中心で、その手法としては「実行委員会方式」「住民参加によるワークショップ」「団体への事業協力等依頼」が多い結果となっている。これらは、いまの地方自治体においては一般的な傾向といえるが、逆にいえば、それ以上の理解と実践には及んでいないと捉えることもできる。

協働をめぐる理解は、担当部署と単独の地域団体との二者間の連携・協力という理解が一般的である。行政以外の多様な主体による公共活動に期待し、より多角的な課題解決を図ろうとする意味においては重要な視点であることは言うまでもない。ただ、どうしても担当部署ごとに協働がとらえられてしまうがゆえに、相手先が当該部署と関係がある団体に限られてしまうことが少なくなく、また行政活動を補完してもらうという発想が根強いことから、双方向的なやりとりを重ねて政策をつくっていくというよりは、事業の実施協力や緩やかな意見交換が中心になっている。

しかし、協働はさらに本格的な理解と多様な手法を駆使した本格的な段階に入っていく必要があると思われる。協働が敬遠され、足踏み状態にあるという認識がなされている原因は、上述した地域の諸課題の掘り下げの不足である。行政は事業フレームに団体を合わせようとし、地域の諸団体も団体ありきの発想から抜け出すことをしないので、いずれにしても視野狭窄に陥っていることは否めない。重要なのは、課題の掘り下げを通じて、誰が何をなすべきなのか、課題解決のためにどのような力を持ち寄っていくことができるのか、検討を深め、点から面に向けた連携を具体的に作り出していくことである。

### 3 地域において様々な力をつなげる

協働を二者間関係（点と点）から多角的関係（面）にシフトさせていくためには、次の三つの視点が必要と思われる。一つ目は、住民が自分たちのことは自分たちで考えて実践するという地域自治である。住民相互における問題共有や対話が重ねられていくことは、住民力や地域力の醸成に必要な不可欠なことであり、そのための橋渡しや環境整備にこそ力が注がれるべきである。自治とは、行政がつくるものではなく、住民自身がつくり出していくものだからである。

二つ目には、ヒト・カネ・モノといった地域の諸資源を結びつけていく資源循環である。行政組織のみならず、地域コミュニティにおいても根強く残っている縦割りの問題は、地域の諸資源が豊かに結びついていくことを阻んでしまっていると言わざるをえない。その壁を突破し、創造性に富んだ価値づくりが目指されるべきである。こうした認識が浸透していけば、重点政策のあり方も変わっていくと思われる。

確かに、これらの可能性が膨らんでいない状況下において、行政政策の力点の置き方は、どうしても量的拡充によって不足するものを補っていくという発想に囚われてしまう。そこには、人口の維持と産業力の向上が地方自治体運営の生命線であるとの認識が色濃く見られ、自治体の規模や財

政力が縮小してしまうことに対する危機意識が見出される。人口増加や経済の安定的成長に依存してきた自治体には、量的拡充を基本的価値観とし、それが失われることを否定的にのみ捉える傾向があることは否めない。

しかし、規模や財政力が縮小するという事は、必ずしも否定的側面だけでなく、量的拡大の流れにおいては重視されてこなかったことに注目し直していく新しい契機であると捉えることもできる。それは、端的に言えば、量的拡充に代わる質的拡充への視点である。そして、定住人口に代わる交流人口や関係人口の充実、資源の互酬性や循環を通じた地域市場の再構築など、所与の（人的・歴史的・物的・産業）資源を価値化し、潜在的可能性を開花させ、多角的な政策形成を果たしていくことである。そうした地域コミュニティの可能性をどのように活かしていくか、その実践に応じて行政施策をいかに見直していけるか、それを牽引していく人材育成を地域の現場からどのように推し進めていけるかは、これからの地方自治体にとって大きな課題となってくるであろう。

## 提 言（まとめにかえて）

地方自治の時代を切り拓くために次を提言する。

### 1 環境変化や行政運営上の諸課題への対処のため人材育成と協働を進める

これからも多種多様な問題を抱えることになる地方自治体には、抱える各種課題に的確に対処するために、効率的で有効性の高い行政運営を追求し続けることが求められている。経営資源の不足を補うためには、いままで以上の住民との情報共有化と協働、そして民間との協働による新しい公共を实のあるものとする取組が欠かせない。今後も、行政経営効率の高度化および財政健全化に向けての諸施策の実行に注力するよう外部経営資源の有効活用を推し進める等、総合的な観点からの取組みを一層強化する。

### 2 未来に活躍する住民目線に立つ多様な人材を育成する

有限の経営資源である職員は、専門家として行政実務に精通すると同時に、住民等との間でのコミュニケーションを密にとりながら、多様な見方のもとで政策立案・実施・評価できることが必要である。このためには「広い視野に立って未来を切り拓くことのできる職員」を育成する他、「住民目線で協働できる職員」であると同時に、「住民等と一丸となって仕事することができる職員」「常に自らを切磋琢磨し経営感覚を発揮しながら仕事することができる職員」であることを追求したい。職員の専門性・創造性を高めるため、OJTをはじめとする人材育成・能力発揮策を組織全体で構築・実践することを一層進めるとともに、多様性を増す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についての取組みを強化する。

### 3 組織の縦割りや分野を超えた取組みと地域の諸課題の掘り下げを進める

上記の2項に関連して協働をより効果的に行うためには、組織の縦割りや分野を超えた取組みと地域の諸課題の掘り下げを行うことが必要である。

組織の縦割りや分野を超えた取組みを行うことで、担当部署の担当領域に限定されることなく、住民・地域団体との活動状況をトータルに把握・分析することができるようになる。また、課題の掘り下げを行うことで、誰が何をなすべきなのか、課題解決のためにどのような力を持ち寄っていくことができるのかについての検討を深め、連携を具体的につくり出していくことができる。

縦割型の組織から柔軟性のある組織への変貌、そして分野を超えた取組みと地域の諸課題の掘り下げを展開することにより、今よりも協働の幅を拓く。このことを行うことで行政課題を解決する取組みを一層強化する。



# 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

### < 回答にあたってのお願い >

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。
2. 回答いただいた内容はすべて統計的に処理いたします。
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 29 年 11 月 24 日（金）までに同封の返信用封筒を用いてご投函ください。  
（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。折り返し調査票の Word 文書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、報告書をお届けいたします。

この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。

一般社団法人 日本経営協会 経営研究センター 藤木・播本  
 〒151-0051 東京都渋谷区千駄ヶ谷 3-11-8  
 TEL 03-3403-1676 FAX 03-3403-1710  
 e メール center@noma.or.jp

### < 政策課題と対処状況等 >

問1 貴団体が、現在、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 28 の中から上位 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も同様に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 貴団体内における地域間格差縮小・是正	2	2
3 まちづくり	3	3
4 過疎対策・定住促進	4	4
5 産業振興・企業誘致	5	5
6 雇用維持・創出	6	6
7 交通システム・公共交通対策	7	7
8 防犯・安全対策	8	8
9 災害対策・防災	9	9
10 高齢者福祉・介護	10	10
11 障害者福祉	11	11
12 児童福祉	12	12

(次ページに 13 以降 28 までの選択肢があります。⇒)

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○)
13 生活保護・低所得者支援	13	13
14 健康増進・公衆衛生	14	14
15 地域医療の充実(高齢者医療含む)	15	15
16 児童・青少年対策	16	16
17 社会教育・生涯学習・社会スポーツ振興	17	17
18 環境対策・循環型社会・新エネルギー対策	18	18
19 コンパクトシティ化	19	19
20 観光客の誘致・地域PR(インバウンドを含む)	20	20
21 地域創生(地域再生、都市再生、中心市街地活性化対策等)	21	21
22 外国人居住者への対応	22	22
23 情報化(ICT・IoT・AIの利活用等)	23	23
24 住民や民間企業、団体等との協働	24	24
25 地域コミュニティの再生・形成	25	25
26 広域連携・広域行政	26	26
27 公営企業経営改革(上下水道、公立病院等)	27	27
28 その他( )	28	28

問2 現在、貴団体では、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32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年程度先を見据えて、重要かつ注力すべきと考える取組みについても同様に該当するものすべてを選び番号に○をつけてください。

取り組み内容		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、 重要かつ注力すべ きものすべてに○
事務事業等 関連領域	1 事務事業の統廃合・見直し	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
	6 住民活動団体、民間企業・団体、大学等との協働	6	6
	7 庁内情報化による業務効率の向上	7	7
	8 地域情報化の推進	8	8
組織 関連 領域	9 組織・機構の改革(組織の流動化等)	9	9
	10 正規職員数の適正化	10	10
	11 定数外職員(非正規職員)の活用	11	11
	12 働き方改革の推進	12	12
	13 再任用職員の任用と活用	13	13

(次ページに14以降32までの選択肢があります。⇒)

取り組み内容		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、重要かつ注力すべきものすべてに○
人事・能力開発関連領域	14 正規職員の能力開発・能力発揮	14	14
	15 非正規職員の能力開発・能力発揮	15	15
	16 職員の意識改革	16	16
	17 女性管理職の育成・登用・活用	17	17
	18 人事考課(評価)制度の見直し・再構築	18	18
	19 人事考課(評価)結果の任用・給与等への反映・活用	19	19
財政関連領域	20 給与水準の適正化	20	20
	21 各種補助金・負担金・交付金の見直し・縮減	21	21
	22 税等債権回収の強化	22	22
	23 手数料・使用料等における受益者負担の見直し	23	23
	24 契約・発注制度の見直し	24	24
	25 公共工事コストの削減	25	25
	26 公会計改革対応(バランスシートや行政コスト計算書の作成・活用)	26	26
27 公共施設の統廃合・再配置(公共施設等総合管理計画にもとづく再配置計画策定と施設別適正管理)	27	27	
その他の課題	28 行政評価システムの構築(再構築)・活用	28	28
	29 コンプライアンス・ガバナンスの推進	29	29
	30 訴訟リスクへの対処	30	30
	31 監査制度の見直し・改善	31	31
	32 その他( )	32	32

問3 問1,問2に関連してお伺いします。今後の社会環境変化や行政運営上の諸課題に対処するために重要と考えることを、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 行政評価等の評価結果の活用・反映方法 |
| 4 総合計画と他の個別計画の融合・一貫性 | 11 職員意識の統一            |
| 5 情報システムの統合          | 12 職員の理解と協力           |
| 6 業務プロセスの標準化         | 13 職員団体(組合)の理解と協力     |
| 7 意思決定のスピードアップ       | 14 その他( )             |

<政策づくりと協働>

問4 現在、住民や企業団体と協働してどのようなことを実施していますか。次に示す中から、実施するものすべてを選び回答欄(A)の番号に○をつけてください。また、今後住民や企業団体との協働が必要と考えることは何ですか。該当するものすべてについて回答欄(B)の番号に○をつけてください。

住民・企業団体と協働で行っていること	現在実施していること すべてに○(A)	今後、協働が必要だと思 うことすべてに○(B)
1 地域コミュニティの維持・形成	1	1
2 公共施設の管理	2	2
3 地域活性化	3	3
4 まちづくり	4	4
5 産業振興	5	5
6 環境保全	6	6
7 議会改革	7	7
8 防犯・安全	8	8
9 災害対策・防災	9	9
10 健康増進・公衆衛生	10	10
11 児童・青少年対策	11	11
12 子育て支援	12	12
13 都市再生対策	13	13
14 中心市街地活性化	14	14
15 観光まちづくり・観光客の誘致	15	15
16 学校教育	16	16
17 社会教育・生涯学習・社会スポーツ振興	17	17
18 その他( )	18	18
19 特になし	19	19

問5 協働事業を実施する際の相手方についてお伺いします。問4の(A)で回答した現時点で実施している協働事業の相手方をすべて選び回答欄(C)の番号に○をつけてください。また、1つの協働事業において、複数の団体と連携をしたことがありますか。複数の団体と連携したことがある場合は、問4の(A)で選んだ選択肢の中から連携した事例の1つを回答欄に記入し、その相手方に該当するものをすべて選び回答欄(D)の番号に○をつけてください。

協働事業の相手方	協働事業の 相手方となった 団体すべてに○ (C)	協働した内容 (問4(A)で回答し た中から選択)	回答欄
		上欄に記した1つの協働事業 において、相手方となった団 体のすべてに○(D)	
1 NPO(法人格なし)	1	1	1
2 NPO法人	2	2	2
3 住民活動団体	3	3	3
4 自治会、町内会	4	4	4

(次ページに5以降19までの選択肢があります。⇒)

協働事業の相手方	協働事業の相手方となった団体 すべてに○(C)	1つの協働事業において、相手方となった団体のすべてに○(D)
5 コミュニティ協議会	5	5
6 老人クラブ	6	6
7 PTA	7	7
8 青少年育成協議会	8	8
9 民間企業	9	9
10 社会福祉協議会、社会福祉法人	10	10
11 農協、漁協、商工団体、生協	11	11
12 社団・財団等の公益法人	12	12
13 公立学校(大学、短大、高専等)	13	13
14 私立学校(大学、短大、高専等)	14	14
15 地域自治組織(小学校区等を単位とする地域横断組織)	15	15
16 他自治体	16	16
17 当該自治体外の市町村にある活動団体	17	17
18 その他( )	18	18
19 協働事業を実施したことがない・複数の団体と連携したことがない	19	19

問 6 協働事業の手法についてお伺いします。協働事業の手法として採用したことのあるものをすべて選び番号に○をつけてください。また、今後、採用を検討しているものがあれば、該当するものをすべて選び番号に○をつけてください。

協働事業の手法	協働事業として採用したことのある手法すべてに○	今後、採用を検討している手法すべてに○
1 地縁団体との事業協力	1	1
2 住民参加によるワークショップ・政策提案	2	2
3 団体への事業協力等依頼(部署別)に実施)	3	3
4 住民提案型協働(提案型協働)	4	4
5 行政提案型協働(公募型協働)	5	5
6 協働型委託(協議方式)	6	6
7 実行委員会方式	7	7
8 マッチング(提案者負担 + 行政負担)(*1)	8	8
9 ソーシャル・インパクト・ボンド(*2)	9	9
10 地域自治組織との連携	10	10
11 寄付金型まちづくり活動支援	11	11
12 産官学連携	12	12
13 分野横断型プロジェクト(*3)	13	13
14 公民連携(PPP)(PFI、指定管理者制度、民間委託等を含む)	14	14
15 民間企業との広域連携	15	15
16 その他( )	16	16

注: 選択肢に(\*)がつくものについては 8Pの用語解説をご参照ください。

問7 総合計画と地方版総合戦略（まち・ひと・しごと創生総合戦略）の関係性についてお伺いします。地方版総合戦略の策定にあたり、総合計画をどの程度参考にしましたか。次に示す中から該当するものを1つ選び番号に○をつけてください。

- 1 総合計画に基づいて地方版総合戦略を策定した
- 2 総合計画の内容を必要に応じて加筆・修正し地方版総合戦略を策定した
- 3 総合計画に掲げた分野の中で特定の分野に絞って地方版総合戦略を策定した
- 4 総合計画を具体化・補完する内容にて地方版総合戦略を策定した
- 5 総合計画との関係性は考慮せずに地方版総合戦略を策定した
- 6 総合計画を策定していないため参考にはしていない
- 7 地方版総合戦略を策定していない
- 8 その他( )

< 職員人材の育成と確保 >

問8 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20の選択肢の中から上位3つを選び、回答欄にその番号を記入してください。

- 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(\*4)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モチベーションのマネジメントが困難である
- 3 職場内に多くいる臨時職員等非正規職員の人事管理が困難である
- 4 人材の多様化が進み人事管理が困難である
- 5 業務の多様化と高度化へ対応できる職員を育成することが困難である
- 6 女性職員が管理職になりたがらない
- 7 正規職員の数が不足する
- 8 人事考課(評価)結果の活用が困難である
- 9 メンタルヘルス等に有効な健康管理が困難である
- 10 専門性・専門能力のある人材の育成が困難である
- 11 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
- 12 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
- 13 人材育成の専門スキルを持つ職員が不足している
- 14 問題職員への対応が困難である
- 15 ゆとり世代の育成・活用が困難である
- 16 職場活力の維持・向上が困難である
- 17 臨時職員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
- 18 再任用職員の力が十分に引き出せない・活かされていない
- 19 住民サービスをリエンジニアリングできる変革思考を持つ人材が不足している
- 20 その他( )

回答欄

1位	2位	3位
----	----	----

問9 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なるものを上位5つを選び番号に○をつけてください。

- |                   |                         |
|-------------------|-------------------------|
| 1 特定分野での深い専門能力    | 14 政策評価力                |
| 2 業務に関連する広範な知識    | 15 コミュニケーション能力(庁内外に対する) |
| 3 計画力             | 16 仮説思考力                |
| 4 統率力(リーダーシップ)    | 17 業務改革・変革力             |
| 5 住民等との協働能力       | 18 折衝・調整力(庁内外に対する)      |
| 6 働きかけ力(周囲を巻き込む力) | 19 情報収集力                |
| 7 共感力・寄り添う力       | 20 情報活用力                |
| 8 決断力・実行力         | 21 データ分析・活用力            |
| 9 段取り力、タイムマネジメント力 | 22 対人指導力(後輩・部下指導力)      |
| 10 定性的情報の処理能力     | 23 現状把握・認識力             |
| 11 ビジョン構築力        | 24 異質な分野・立場を繋げる力        |
| 12 政策法務能力         | 25 その他( )               |
| 13 政策立案力          |                         |

問10 貴団体では、人材育成等職員の専門性や創造性を高めることを目的として、どのような制度等を実施していますか。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)                      | 17 計画的ジョブローテーション制度    |
| 2 Off-JT(職場を離れて行う教育・研修)                | 18 キャリアカウンセリング制度      |
| 3 通信教育制度                               | 19 幹部候補者の早期選抜・特別教育制度  |
| 4 自己啓発への資金援助制度                         | 20 昇任・昇格試験制度          |
| 5 自己啓発休暇制度                             | 21 希望降任・降格制度          |
| 6 資格取得支援(費用助成)制度                       | 22 複線型人事管理制度(*8)      |
| 7 国や県への派遣制度                            | 23 抜擢人事制度(*9)         |
| 8 大学・大学院等への派遣・留学制度                     | 24 庁内公募型人事異動制度        |
| 9 民間企業等への派遣制度                          | 25 ブラザー・シスター制度(*10)   |
| 10 基礎的自治体(市区町村)への派遣制度                  | 26 メンター制度(*11)        |
| 11 目標による管理制度                           | 27 研修ポイント制度(*12)      |
| 12 自己申告制度                              | 28 経験者採用(任期付職員を除く。)   |
| 13 人事評価制度(期間評価)(*5)                    | 29 任期付職員採用            |
| 14 人事評価制度(時間評価)(*6)                    | 30 タレントマネジメント制度(*13)  |
| 15 人材アセスメント制度(*7)                      | 31 提案制度               |
| 16 異動標準サイクルを設定した定期異動(専門職は一般職よりサイクル長期化) | 32 小集団活動制度(自主研究活動含む。) |

注:問 6、8 及び問 10 の用語解説

1 マッチング	社会貢献に関する事業のアイデアを持つ提案者に対して、事業実現のための資金等を自治体が一部負担する取り組みをいう
2 ソーシャル・インパクト・ボンド	自治体と民間企業団体及び資金提供者等が連携して、社会問題の解決を目指す成果志向の取り組みをいう
3 分野横断型プロジェクト	地域活性化と再生エネルギーの開発など、異なる分野を繋げて新たな事業を生み出す取り組みをいう
4 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 人事評価制度(期間評価)	評価対象期間を半年や1年として、その期間内に挙げた成果や発揮した能力、示した態度等を評価する制度をいう
6 人事評価制度(時間評価)	評価対象期間内に挙げた成果や発揮した能力、示した態度を評価するに際し、勤務時間内の生産性や効率性に焦点をあてて評価する制度をいう
7 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
8 複線型人事制	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
9 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
10 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
11 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
12 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
13 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

この調査に関連してご意見等がございましたら、以下にご自由にご記入ください。

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			
所在地	(郵便番号 - )		
平成以降における合併状況(複数回合併している場合は直近の状況)	1 新設合併	2 編入合併	3 合併していない
直近の合併時期	平成 年		
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、報告書が不要な場合は次の欄に「レ」印を入れてください。

.....▶ 報告書は不要

# 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	貴団体内における地域間格差縮小・是正	まちづくり	過疎対策・定住促進	産業振興・企業誘致	雇用維持・創出	交通システム・公共交通対策	防犯・安全対策	災害対策・防災	高齢者福祉・介護	障害者福祉	児童福祉	生活保護・低所得者支援	健康増進・公衆衛生	地域医療の充実(高齢者医療含む)
合計		658	41.6	1.1	23.3	55.9	58.1	28.1	19.1	6.5	37.1	34.8	2.4	38.0	0.8	16.3	14.7
団体区分	市・特別区	334	32.6	1.5	24.6	43.4	58.4	25.1	18.3	8.1	36.2	25.7	2.1	42.8	0.9	19.2	14.7
	町	257	47.9	0.8	24.5	65.8	58.0	29.6	20.6	5.8	37.4	42.4	2.7	33.9	0.8	13.2	15.6
	村	67	62.7	0.0	11.9	80.6	56.7	37.3	17.9	1.5	40.3	50.7	3.0	29.9	0.0	13.4	11.9
	参考:特別区、特別市、中核市	47	25.5	2.1	23.4	19.1	44.7	17.0	12.8	14.9	38.3	36.2	6.4	63.8	2.1	21.3	12.8
財政力指数	0.20未満	86	60.5	0.0	17.4	82.6	53.5	41.9	16.3	1.2	33.7	61.6	3.5	27.9	1.2	8.1	18.6
	0.40未満	179	41.9	0.6	20.1	76.0	63.7	37.4	15.1	2.8	33.5	31.8	2.8	29.6	0.0	15.1	18.4
	0.60未満	141	40.4	0.0	23.4	60.3	53.2	26.2	22.7	5.7	31.9	35.5	2.8	34.0	0.0	12.8	12.8
	0.80未満	134	44.8	1.5	21.6	35.1	65.7	19.4	23.1	8.2	38.8	26.9	1.5	47.8	2.2	20.9	10.4
	1.00未満	91	22.0	3.3	34.1	24.2	49.5	18.7	14.3	15.4	50.5	27.5	1.1	54.9	1.1	18.7	11.0
	1.00以上	27	37.0	3.7	33.3	25.9	51.9	7.4	33.3	14.8	44.4	29.6	3.7	40.7	0.0	37.0	22.2
地域区分	北海道	60	45.0	1.7	26.7	63.3	61.7	38.3	16.7	0.0	28.3	55.0	8.3	26.7	0.0	6.7	23.3
	東北	99	41.4	1.0	20.2	65.7	73.7	31.3	18.2	3.0	20.2	33.3	2.0	28.3	1.0	15.2	19.2
	関東	135	40.0	0.7	24.4	38.5	50.4	20.7	23.7	15.6	43.7	38.5	3.7	51.9	0.7	18.5	11.9
	中部	120	43.3	0.8	25.0	59.2	60.0	25.0	19.2	3.3	43.3	33.3	0.8	33.3	0.8	15.8	13.3
	関西	82	36.6	3.7	32.9	46.3	46.3	17.1	14.6	9.8	53.7	25.6	1.2	32.9	1.2	22.0	9.8
	中国・四国	73	43.8	0.0	26.0	69.9	54.8	37.0	19.2	2.7	35.6	26.0	0.0	41.1	0.0	12.3	19.2
	九州(沖縄県含む)	89	42.7	0.0	9.0	59.6	60.7	36.0	19.1	5.6	29.2	34.8	2.2	43.8	1.1	19.1	11.2
合併状況	新設合併	177	39.5	1.1	21.5	66.1	61.0	36.2	22.6	5.6	29.9	23.7	1.1	35.0	1.1	15.3	15.8
	編入合併	80	40.0	0.0	23.8	47.5	65.0	22.5	21.3	3.8	35.0	23.8	0.0	35.0	1.3	8.8	16.3
	合併していない	401	42.9	1.2	23.9	53.1	55.4	25.7	17.2	7.5	40.6	41.9	3.5	39.9	0.5	18.2	14.0

\* 平成以降における合併状況(以下の各表共通。)

		児童・青少年対策	社会教育・生涯学習・スポーツ振興	環境対策・循環型社会・新エネルギー対策	コンパクトシティ化	観光客の誘致・地域PR(インバウンドを含む)	地域創生(地域再生、都市再生、中心市街地活性化対策等)	外国人居住者への対応	情報化(ICT・IoT・AIの利活用等)	住民や民間企業、団体等との協働	地域コミュニティの再生・形成	広域連携・広域行政	公営企業経営改革(上下水道、公立病院等)	その他	無回答	MT
合計		7.3	5.0	3.8	3.2	36.5	20.2	0.3	3.3	14.7	12.2	6.5	1.2	3.8	0.5	5.0
団体区分	市・特別区	9.9	4.2	3.9	4.5	42.5	27.2	0.3	3.9	18.6	14.1	6.6	0.3	3.9	0.9	5.0
	町	4.3	5.4	3.9	2.3	29.6	14.4	0.4	2.3	12.1	11.3	7.8	2.7	3.1	0.0	5.0
	村	6.0	7.5	3.0	0.0	32.8	7.5	0.0	4.5	6.0	6.0	1.5	0.0	6.0	0.0	5.0
	参考:特別区、特別市、中核市	8.5	4.3	6.4	2.1	34.0	27.7	0.0	4.3	10.6	21.3	17.0	0.0	2.1	4.3	5.0
財政力指数	0.20未満	8.1	5.8	4.7	1.2	17.4	8.1	0.0	4.7	7.0	7.0	3.5	1.2	0.0	0.0	5.0
	0.40未満	3.4	5.6	5.0	0.6	40.2	19.0	0.0	1.7	10.6	14.5	5.0	1.1	3.4	0.0	5.0
	0.60未満	3.5	2.8	1.4	5.0	49.6	24.1	1.4	4.3	16.3	9.9	7.1	2.1	3.5	1.4	5.0
	0.80未満	7.5	6.7	2.2	4.5	34.3	26.1	0.0	3.0	17.9	11.2	8.2	0.7	5.2	0.0	5.0
	1.00未満	17.6	3.3	6.6	6.6	37.4	22.0	0.0	4.4	13.2	17.6	11.0	1.1	6.6	1.1	5.0
	1.00以上	14.8	7.4	3.7	0.0	11.1	11.1	0.0	3.7	48.1	11.1	0.0	0.0	3.7	0.0	5.0
地域区分	北海道	5.0	8.3	3.3	5.0	35.0	18.3	1.7	5.0	8.3	5.0	1.7	1.7	0.0	0.0	5.0
	東北	4.0	4.0	4.0	1.0	38.4	22.2	0.0	2.0	17.2	16.2	10.1	2.0	4.0	0.0	5.0
	関東	14.1	7.4	5.9	0.7	31.9	18.5	0.0	3.0	11.9	9.6	7.4	0.7	3.7	0.0	5.0
	中部	7.5	0.0	2.5	5.0	44.2	15.8	0.0	5.8	17.5	11.7	7.5	2.5	2.5	0.0	5.0
	関西	6.1	6.1	2.4	4.9	36.6	25.6	0.0	3.7	23.2	17.1	6.1	1.2	6.1	1.2	5.0
	中国・四国	2.7	2.7	4.1	5.5	32.9	26.0	1.4	2.7	15.1	5.5	6.8	0.0	2.7	0.0	5.0
	九州(沖縄県含む)	6.7	7.9	3.4	2.2	34.8	18.0	0.0	1.1	9.0	18.0	3.4	0.0	6.7	2.2	5.0
合併状況	新設合併	2.8	4.5	5.1	2.3	39.5	26.6	0.6	3.4	14.1	15.3	2.3	0.0	3.4	0.6	5.0
	編入合併	3.8	5.0	0.0	2.5	56.3	33.8	0.0	7.5	8.8	10.0	15.0	2.5	1.3	1.3	5.0
	合併していない	10.0	5.2	4.0	3.7	31.2	14.7	0.2	2.5	16.2	11.2	6.7	1.5	4.5	0.2	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

単位：団体数、%

		団体数	地域活性化	貴団体内における地域間格差縮小・是正	まちづくり	過疎対策・定住促進	産業振興・企業誘致	雇用維持・創出	交通システム・公共交通対策	防犯・安全対策	災害対策・防災	高齢者福祉・介護	障害者福祉	児童福祉	生活保護・低所得者支援	健康増進・公衆衛生	地域医療の充実(高齢者医療含む)
合計		658	38.3	1.7	23.4	51.2	48.2	28.6	22.8	4.9	26.7	43.8	2.9	30.1	0.8	14.3	18.7
団体区分	市・特別区	334	32.9	2.4	23.4	41.6	47.0	26.9	23.7	5.4	23.7	39.5	1.5	34.7	0.6	15.9	18.3
	町	257	42.0	1.2	24.9	58.4	49.0	30.0	21.4	5.1	29.2	48.2	3.9	26.1	1.2	12.5	19.5
	村	67	50.7	0.0	17.9	71.6	50.7	31.3	23.9	1.5	32.8	47.8	6.0	22.4	0.0	13.4	17.9
	参考：特別区、特別市、中核市	47	27.7	4.3	23.4	14.9	31.9	17.0	21.3	10.6	25.5	51.1	4.3	46.8	0.0	14.9	21.3
財政力指数	0.20 未満	86	54.7	0.0	20.9	73.3	44.2	39.5	20.9	3.5	26.7	55.8	5.8	19.8	1.2	9.3	23.3
	0.40 未満	179	40.2	1.1	22.9	64.2	51.4	30.7	22.9	2.8	23.5	42.5	2.2	23.5	0.0	11.7	21.2
	0.60 未満	141	34.8	1.4	22.0	55.3	45.4	30.5	22.7	2.8	22.7	45.4	3.5	23.4	0.0	12.1	18.4
	0.80 未満	134	37.3	2.2	17.9	39.6	50.7	25.4	24.6	5.2	30.6	34.3	2.2	41.8	3.0	18.7	11.2
	1.00 未満	91	27.5	3.3	30.8	24.2	46.2	22.0	20.9	11.0	30.8	45.1	1.1	46.2	0.0	16.5	18.7
	1.00 以上	27	33.3	3.7	44.4	22.2	48.1	7.4	25.9	11.1	37.0	48.1	3.7	29.6	0.0	29.6	25.9
地域区分	北海道	60	41.7	0.0	21.7	63.3	53.3	35.0	25.0	1.7	25.0	68.3	6.7	20.0	0.0	1.7	30.0
	東北	99	34.3	2.0	22.2	60.6	54.5	31.3	23.2	3.0	18.2	35.4	5.1	20.2	1.0	17.2	18.2
	関東	135	34.8	1.5	24.4	33.3	37.0	23.0	23.7	12.6	30.4	51.1	3.0	43.0	1.5	13.3	19.3
	中部	120	39.2	0.8	25.8	55.8	55.0	25.0	19.2	2.5	30.0	40.8	1.7	26.7	0.0	13.3	19.2
	関西	82	40.2	3.7	34.1	46.3	42.7	20.7	22.0	4.9	41.5	36.6	0.0	26.8	0.0	20.7	9.8
	中国・四国	73	41.1	4.1	21.9	63.0	46.6	35.6	23.3	4.1	21.9	38.4	0.0	32.9	0.0	8.2	19.2
	九州(沖縄県含む)	89	40.4	0.0	12.4	48.3	51.7	36.0	24.7	1.1	18.0	40.4	4.5	33.7	2.2	21.3	18.0
合併状況	新設合併	177	41.2	1.7	20.3	56.5	48.0	36.7	27.7	2.8	19.2	39.0	2.3	26.0	1.1	11.9	19.8
	編入合併	80	36.3	1.3	18.8	43.8	50.0	23.8	27.5	2.5	22.5	32.5	1.3	32.5	0.0	10.0	23.8
	合併していない	401	37.4	1.7	25.7	50.4	47.9	25.9	19.7	6.2	30.9	48.1	3.5	31.4	0.7	16.2	17.2

		児童・青少年対策	社会教育・生涯学習・スポーツ振興	環境対策・循環型社会・新エネルギー対策	コンパクトシティ化	観光客の誘致・地域PR(インバウンドを含む)	地域創生(地域再生、都市再生、中心市街地活性化対策等)	外国人居住者への対応	情報化(ICT・IoT・AIの利活用等)	住民や民間企業、団体等との協働	地域コミュニティの再生・形成	広域連携・広域行政	公営企業経営改革(上下水道、公立病院等)	その他	無回答	MT
合計		6.5	4.9	5.3	6.8	26.7	17.3	0.9	9.3	19.3	18.7	13.7	3.0	3.3	1.1	5.0
団体区分	市・特別区	9.3	4.8	4.8	8.7	28.4	22.5	1.2	12.0	23.1	20.4	11.4	2.1	3.6	1.5	5.0
	町	3.1	5.1	6.6	5.8	23.0	13.2	0.8	6.2	17.1	18.7	15.6	3.5	2.3	0.8	5.0
	村	6.0	4.5	3.0	1.5	32.8	7.5	0.0	7.5	9.0	10.4	17.9	6.0	6.0	0.0	5.0
	参考：特別区、特別市、中核市	10.6	4.3	6.4	10.6	27.7	17.0	0.0	17.0	19.1	17.0	14.9	2.1	4.3	6.4	5.0
財政力指数	0.20 未満	8.1	2.3	5.8	4.7	18.6	8.1	0.0	5.8	9.3	11.6	19.8	3.5	1.2	0.0	5.0
	0.40 未満	2.2	6.7	4.5	7.8	30.7	17.9	0.0	7.8	12.8	21.2	15.1	3.9	2.2	0.6	5.0
	0.60 未満	4.3	3.5	6.4	4.3	31.2	17.7	3.5	10.6	19.9	25.5	12.8	2.8	3.5	2.1	5.0
	0.80 未満	6.7	3.0	6.0	9.7	25.4	22.4	0.7	9.7	26.1	17.9	10.4	3.0	3.7	1.5	5.0
	1.00 未満	14.3	7.7	4.4	8.8	25.3	19.8	0.0	9.9	24.2	13.2	14.3	1.1	6.6	1.1	5.0
	1.00 以上	14.8	7.4	3.7	0.0	14.8	7.4	0.0	18.5	40.7	11.1	3.7	3.7	3.7	0.0	5.0
地域区分	北海道	5.0	5.0	1.7	5.0	25.0	13.3	3.3	8.3	10.0	10.0	13.3	3.3	1.7	0.0	5.0
	東北	4.0	3.0	7.1	7.1	28.3	17.2	0.0	6.1	16.2	30.3	21.2	3.0	4.0	1.0	5.0
	関東	9.6	8.1	5.9	6.7	28.9	17.8	0.0	10.4	17.0	14.1	13.3	3.0	4.4	1.5	5.0
	中部	7.5	1.7	4.2	8.3	32.5	19.2	0.0	9.2	20.8	17.5	17.5	1.7	1.7	0.0	5.0
	関西	8.5	4.9	1.2	6.1	24.4	19.5	2.4	11.0	35.4	15.9	4.9	4.9	2.4	1.2	5.0
	中国・四国	2.7	5.5	5.5	12.3	21.9	19.2	1.4	11.0	17.8	16.4	16.4	2.7	2.7	0.0	5.0
	九州(沖縄県含む)	5.6	5.6	10.1	2.2	21.3	13.5	1.1	9.0	16.9	24.7	6.7	3.4	5.6	3.4	5.0
合併状況	新設合併	1.1	5.6	9.0	9.0	25.4	19.8	0.6	7.3	20.9	24.3	9.0	2.8	1.7	1.1	5.0
	編入合併	6.3	6.3	3.8	11.3	40.0	26.3	1.3	16.3	7.5	18.8	21.3	1.3	2.5	1.3	4.9
	合併していない	9.0	4.2	4.0	5.0	24.7	14.5	1.0	8.7	20.9	16.2	14.2	3.5	4.2	1.0	5.0

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・見直し	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	住民活動団体、民間企業・団体、大学等との協働	庁内情報化による業務効率の向上	地域情報化の推進	組織・機構の改革(組織の流動化等)	正規職員数の適正化	定数外職員(非正規職員)の活用	働き方改革の推進	再任用職員の任用と活用	正規職員の能力開発・能力発揮	非正規職員の能力開発・能力発揮	職員の意識改革	
合計	658	53.0	19.1	32.8	45.9	13.4	52.4	35.1	13.8	41.6	54.7	30.9	35.4	43.2	64.3	5.3	46.5	
団体区分	市・特別区	334	63.5	25.7	45.5	55.7	18.6	62.0	36.5	14.1	50.0	63.5	32.0	49.1	52.4	71.9	6.6	51.2
	町	257	45.5	13.2	19.8	35.0	7.8	43.6	35.0	12.8	33.9	47.1	31.1	21.8	36.6	59.1	3.9	40.9
	村	67	29.9	9.0	19.4	38.8	9.0	38.8	28.4	16.4	29.9	40.3	23.9	19.4	22.4	46.3	4.5	44.8
	参考:特別区、特例市、中核市	47	63.8	42.6	72.3	78.7	29.8	83.0	48.9	23.4	61.7	83.0	48.9	72.3	53.2	87.2	19.1	70.2
財力指数	0.20未満	86	38.4	5.8	17.4	30.2	7.0	34.9	33.7	20.9	31.4	34.9	20.9	17.4	32.6	41.9	2.3	39.5
	0.40未満	179	49.7	16.8	23.5	44.1	6.1	45.3	38.0	12.3	35.8	54.7	33.5	23.5	39.7	65.9	6.1	48.6
	0.60未満	141	58.9	24.8	41.8	51.1	14.9	54.6	31.2	14.2	45.4	63.1	31.2	38.3	46.1	66.0	4.3	51.8
	0.80未満	134	60.4	20.1	38.8	47.0	17.9	61.2	39.6	11.2	53.0	59.0	27.6	46.3	47.0	67.9	4.5	46.3
	1.00未満	91	50.5	26.4	40.7	53.8	23.1	58.2	31.9	11.0	44.0	53.8	38.5	49.5	50.5	75.8	9.9	40.7
	1.00以上	27	63.0	18.5	40.7	48.1	18.5	81.5	29.6	22.2	29.6	55.6	33.3	55.6	40.7	59.3	3.7	48.1
地域区分	北海道	60	46.7	15.0	18.3	33.3	8.3	35.0	46.7	16.7	33.3	40.0	26.7	46.7	50.0	8.3	31.7	
	東北	99	49.5	22.2	32.3	52.5	10.1	56.6	36.4	14.1	40.4	46.5	31.3	27.3	48.5	62.6	4.0	40.4
	関東	135	52.6	17.8	38.5	54.1	17.8	57.8	37.0	14.1	41.5	59.3	33.3	37.8	45.2	65.2	8.1	45.2
	中部	120	61.7	21.7	33.3	47.5	15.0	50.8	34.2	8.3	45.8	56.7	35.0	45.8	39.2	65.8	3.3	53.3
	関西	82	52.4	17.1	32.9	45.1	14.6	68.3	37.8	18.3	41.5	57.3	28.0	51.2	39.0	73.2	7.3	54.9
	中国・四国	73	49.3	16.4	31.5	47.9	11.0	50.7	27.4	19.2	46.6	60.3	32.9	30.1	45.2	65.8	0.0	46.6
	九州(沖縄県含む)	89	53.9	21.3	34.8	31.5	12.4	40.4	28.1	10.1	39.3	57.3	29.2	22.5	39.3	62.9	5.6	48.3
合併状況	新設合併	177	63.3	16.4	36.2	49.7	11.9	54.8	30.5	15.3	43.5	59.9	36.7	49.7	68.4	4.5	51.4	
	編入合併	80	68.8	31.3	38.8	63.8	20.0	53.8	38.8	11.3	58.8	67.5	51.3	53.8	70.0	5.0	53.8	
	合併していない	401	45.4	18.0	30.2	40.6	12.7	51.1	36.4	13.7	37.4	49.9	31.7	38.2	61.3	5.7	42.9	

	女性管理職の育成・登用・活用	人事考課(評価)制度の見直し・再構築	人事考課(評価)結果の任用・給与等への反映・活用	給与水準の適正化	各種補助金・負担金・交付金の見直し・縮減	税等債権回収の強化	手数料・使用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	公会計改革対応(バランスシートや行政コスト計算書の作成・活用)	公共施設の統廃合・再配置	行政評価システムの構築(再構築)・活用	コンプライアンス・ガバナンスの推進	訴訟リスクへの対処	監査制度の見直し・改善	その他	無回答	MT	
合計	38.8	39.5	41.9	18.1	45.4	47.3	26.6	17.3	18.4	42.7	55.5	33.7	22.8	9.6	5.2	0.2	0.8	10.6	
団体区分	市・特別区	55.7	39.2	47.9	17.7	51.8	52.7	37.7	24.9	22.2	44.9	72.5	44.6	23.7	9.9	6.0	0.3	0.3	12.5
	町	23.7	40.1	36.6	19.1	40.9	43.2	17.9	10.5	14.0	40.1	41.6	24.9	19.5	8.6	4.7	0.0	1.2	8.8
	村	11.9	38.8	32.8	16.4	31.3	35.8	4.5	6.0	16.4	41.8	23.9	13.4	31.3	11.9	3.0	0.0	1.5	7.5
	参考:特別区、特例市、中核市	76.6	46.8	46.8	29.8	63.8	78.7	53.2	44.7	42.6	70.2	78.7	46.8	46.8	23.4	17.0	0.0	0.0	17.0
財力指数	0.20未満	14.0	29.1	30.2	22.1	37.2	31.4	7.0	7.0	12.8	43.0	29.1	19.8	25.6	8.1	3.5	0.0	1.2	7.4
	0.40未満	28.5	43.0	36.3	17.9	41.9	49.7	19.0	11.7	15.6	36.9	50.8	29.1	24.0	7.8	5.0	0.6	1.1	9.7
	0.60未満	42.6	39.0	43.3	20.6	43.3	47.5	23.4	19.1	21.3	39.7	63.1	32.6	24.1	11.3	5.0	0.0	0.0	11.1
	0.80未満	49.3	40.3	47.8	14.9	50.0	53.0	32.8	23.9	18.7	45.5	58.2	44.0	16.4	9.0	2.2	0.0	0.7	11.6
	1.00未満	58.2	36.3	47.3	14.3	56.0	48.4	52.7	24.2	26.4	53.8	70.3	42.9	23.1	12.1	9.9	0.0	1.1	12.5
	1.00以上	48.1	59.3	63.0	22.2	48.1	48.1	37.0	22.2	11.1	44.4	66.7	33.3	29.6	11.1	11.1	0.0	0.0	12.0
地域区分	北海道	16.7	28.3	28.3	13.3	28.3	38.3	15.0	10.0	15.0	28.3	41.7	23.3	20.0	5.0	6.7	0.0	1.7	8.1
	東北	29.3	35.4	39.4	16.2	42.4	41.4	20.2	13.1	18.2	47.5	48.5	31.3	22.2	8.1	6.1	1.0	0.0	9.9
	関東	49.6	43.7	49.6	19.3	51.1	48.1	37.8	23.0	18.5	43.7	61.5	41.5	20.0	9.6	5.9	0.0	0.0	11.5
	中部	40.0	39.2	44.2	21.7	49.2	40.8	28.3	16.7	20.0	45.8	70.8	30.8	24.2	11.7	6.7	0.0	0.0	11.1
	関西	50.0	41.5	50.0	15.9	42.7	63.4	26.8	19.5	23.2	41.5	54.9	32.9	32.9	14.6	2.4	0.0	1.2	11.7
	中国・四国	41.1	43.8	37.0	15.1	46.6	49.3	31.5	24.7	13.7	53.4	57.5	32.9	21.9	6.8	5.5	0.0	1.4	10.8
	九州(沖縄県含む)	33.7	40.4	36.0	21.3	48.3	50.6	18.0	11.2	18.0	33.7	41.6	37.1	19.1	9.0	2.2	0.0	2.2	9.8
合併状況	新設合併	42.4	38.4	45.2	18.1	50.3	45.8	23.7	15.3	15.3	40.7	66.7	39.5	20.9	6.8	2.8	0.6	1.1	11.1
	編入合併	53.8	37.5	40.0	21.3	53.8	62.5	36.3	31.3	27.5	48.8	78.8	43.8	23.8	7.5	8.8	0.0	1.3	13.2
	合併していない	34.2	40.4	40.9	17.5	41.6	44.9	25.9	15.5	18.0	42.4	45.9	29.2	23.4	11.2	5.5	0.0	0.5	9.9

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・見直し	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	住民活動団体、民間企業・団体、大学等との協働	庁内情報化による業務効率の向上	地域情報化の推進	組織・機構の改革（組織の流動化等）	正規職員数の適正化	定数外職員（非正規職員）の活用	働き方改革の推進	再任用職員の任用と活用	正規職員の能力開発・能力発揮	非正規職員の能力開発・能力発揮	職員の意識改革
合計		658	55.2	16.0	47.0	31.9	24.2	48.0	29.8	18.2	41.6	38.9	27.4	43.3	35.3	54.1	17.9	48.8
団体区分	市・特別区	334	64.4	19.5	58.1	34.7	31.4	55.4	33.2	17.7	47.3	42.2	27.2	49.7	35.0	52.4	22.8	49.1
	町	257	47.5	12.8	37.7	29.6	17.1	41.6	26.1	16.3	35.4	35.8	29.6	37.4	34.2	57.6	14.0	49.8
	村	67	38.8	10.4	26.9	26.9	14.9	35.8	26.9	28.4	37.3	34.3	19.4	34.3	40.3	49.3	9.0	43.3
	参考：特別区、特例市、中核市	47	57.4	42.6	61.7	46.8	34.0	68.1	34.0	25.5	40.4	53.2	34.0	51.1	29.8	57.4	38.3	46.8
財政力指数	0.20未満	86	41.9	9.3	25.6	27.9	11.6	34.9	27.9	29.1	37.2	29.1	18.6	33.7	29.1	53.5	5.8	48.8
	0.40未満	179	50.3	16.8	36.9	26.3	20.7	38.0	31.3	14.0	36.9	34.1	32.4	36.3	37.4	48.0	16.8	46.4
	0.60未満	141	59.6	14.9	58.9	35.5	26.2	51.1	27.7	22.0	44.0	46.1	29.1	43.3	38.3	53.2	20.6	51.1
	0.80未満	134	63.4	15.7	61.9	34.3	29.9	59.7	30.6	17.2	47.8	41.0	23.1	56.7	32.8	59.0	20.1	51.5
	1.00未満	91	60.4	24.2	49.5	39.6	33.0	54.9	35.2	12.1	45.1	41.8	29.7	50.5	39.6	63.7	24.2	47.3
	1.00以上	27	48.1	11.1	37.0	25.9	18.5	59.3	14.8	18.5	33.3	44.4	25.9	29.6	22.2	44.4	18.5	44.4
地域区分	北海道	60	46.7	16.7	35.0	28.3	16.7	33.3	33.3	25.0	28.3	21.7	23.3	35.0	33.3	50.0	6.7	41.7
	東北	99	55.6	14.1	41.4	33.3	24.2	43.4	29.3	23.2	42.4	37.4	29.3	40.4	40.4	51.5	19.2	43.4
	関東	135	61.5	15.6	53.3	40.0	28.1	57.0	30.4	14.8	45.9	40.7	26.7	42.2	36.3	51.9	22.2	45.2
	中部	120	59.2	17.5	55.0	31.7	29.2	49.2	28.3	15.8	48.3	42.5	28.3	50.8	38.3	59.2	15.8	53.3
	関西	82	45.1	17.1	47.6	30.5	26.8	52.4	32.9	24.4	40.2	43.9	28.0	56.1	34.1	64.6	28.0	57.3
	中国・四国	73	52.1	16.4	43.8	31.5	12.3	46.6	31.5	11.0	41.1	43.8	27.4	38.4	28.8	52.1	15.1	53.4
	九州（沖縄県含む）	89	57.3	14.6	42.7	22.5	23.6	44.9	24.7	16.9	36.0	36.0	27.0	36.0	31.5	48.3	13.5	47.2
合併状況	新設合併	177	61.6	13.6	52.5	31.6	29.9	48.6	31.6	14.1	42.4	37.3	29.4	43.5	39.0	49.2	19.2	49.2
	編入合併	80	65.0	23.8	57.5	31.3	26.3	51.3	25.0	16.3	41.3	36.3	26.3	55.0	32.5	50.0	21.3	52.5
	合併していない	401	50.4	15.5	42.4	32.2	21.2	47.1	29.9	20.4	41.4	40.1	26.7	40.9	34.2	57.1	16.7	47.9

83

		女性管理職の育成・登用・活用	人事考課（評価）制度の見直し・再構築	人事考課（評価）結果の任用・給与等への反映・活用	給与水準の適正化	各種補助金・負担金・交付金の見直し・縮減	税等債権回収の強化	手数料・使用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	公会計改革対応（バランスシートや行政コスト計算書の作成・活用）	公共施設の統廃合・再配置	行政評価システムの構築（再構築）・活用	コンプライアンス・ガバナンスの推進	訴訟リスクへの対処	監査制度の見直し・改善	その他	無回答	MT
合計		36.6	31.9	36.5	15.0	43.5	35.1	36.3	13.1	21.3	28.3	65.0	36.9	25.2	17.2	11.7	0.5	1.4	10.5
団体区分	市・特別区	42.8	31.4	33.5	14.7	45.5	38.0	43.1	15.3	24.0	31.1	72.5	43.7	23.1	14.7	14.1	0.9	0.9	11.4
	町	30.7	31.9	41.2	16.0	42.0	31.9	31.1	10.9	19.8	25.3	60.3	31.9	24.9	19.1	8.6	0.0	1.9	9.7
	村	28.4	34.3	32.8	13.4	38.8	32.8	22.4	10.4	13.4	25.4	46.3	22.4	37.3	22.4	11.9	0.0	1.5	8.8
	参考：特別区、特例市、中核市	53.2	34.0	38.3	21.3	57.4	66.0	57.4	25.5	36.2	48.9	76.6	44.7	36.2	17.0	25.5	0.0	0.0	13.6
財政力指数	0.20未満	22.1	34.9	36.0	17.4	36.0	33.7	19.8	8.1	12.8	23.3	61.6	27.9	36.0	17.4	9.3	0.0	2.3	8.8
	0.40未満	35.2	35.8	40.2	13.4	41.9	34.1	31.3	12.3	24.6	27.9	58.7	35.2	24.6	22.9	14.0	0.6	2.2	10.0
	0.60未満	32.6	24.8	34.0	12.1	46.1	33.3	41.8	13.5	24.1	26.2	64.5	31.9	22.7	19.1	9.2	0.0	0.0	10.6
	0.80未満	48.5	34.3	34.3	14.2	45.5	39.6	41.8	14.2	20.1	31.3	73.1	49.3	21.6	13.4	11.9	0.7	0.7	11.5
	1.00未満	44.0	28.6	36.3	22.0	49.5	37.4	47.3	16.5	23.1	34.1	72.5	42.9	26.4	12.1	13.2	1.1	1.1	11.7
	1.00以上	29.6	33.3	37.0	14.8	33.3	25.9	29.6	14.8	11.1	22.2	55.6	22.2	22.2	3.7	11.1	0.0	3.7	9.0
地域区分	北海道	25.0	38.3	28.3	15.0	30.0	26.7	23.3	8.3	20.0	15.0	63.3	28.3	26.7	13.3	8.3	0.0	1.7	8.6
	東北	32.3	32.3	31.3	11.1	44.4	43.4	38.4	16.2	26.3	32.3	62.6	34.3	25.3	22.2	11.1	1.0	2.0	10.5
	関東	42.2	30.4	43.0	13.3	43.7	34.1	40.7	13.3	20.0	27.4	70.4	40.0	17.8	11.9	13.3	0.0	0.7	10.8
	中部	42.5	31.7	32.5	15.8	47.5	27.5	36.7	13.3	19.2	25.8	65.8	40.8	30.8	19.2	10.0	0.8	1.7	11.0
	関西	43.9	36.6	31.7	15.9	40.2	46.3	37.8	12.2	24.4	29.3	68.3	37.8	30.5	23.2	15.9	1.2	0.0	11.2
	中国・四国	30.1	31.5	43.8	11.0	45.2	32.9	37.0	16.4	15.1	39.7	63.0	35.6	23.3	12.3	12.3	0.0	1.4	10.1
	九州（沖縄県含む）	31.5	25.8	41.6	23.6	47.2	34.8	33.7	10.1	23.6	27.0	58.4	36.0	24.7	18.0	10.1	0.0	2.2	9.9
合併状況	新設合併	39.0	31.1	40.1	14.7	46.3	32.2	39.5	14.1	20.9	29.4	69.5	42.9	20.9	16.4	11.9	1.1	1.7	10.8
	編入合併	48.8	28.8	37.5	16.3	47.5	45.0	41.3	16.3	23.8	33.8	76.3	41.3	23.8	11.3	10.0	0.0	0.0	11.1
	合併していない	33.2	32.9	34.7	15.0	41.4	34.4	33.9	12.0	20.9	26.7	60.8	33.4	27.4	18.7	12.0	0.2	1.5	10.2

問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

単位：団体数、%

		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	総合計画と他の個別計画の融合・一貫性	情報システムの統合	業務プロセスの標準化	意思決定のスピードアップ	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	行政評価等の評価結果の活用・反映方法	職員意識の統一	職員の理解と協力	職員団体(組合)の理解と協力	その他	無回答	MT
団体区分	合計	658	75.5	45.6	56.2	52.6	15.0	27.7	33.4	73.7	44.7	43.0	53.6	46.7	10.0	0.8	1.8	5.9
	市・特別区	334	79.0	50.3	66.5	58.4	17.4	32.9	41.0	75.1	47.6	56.0	56.9	48.5	9.6	0.9	1.5	6.5
	町	257	72.4	44.0	49.4	48.2	12.5	22.2	26.8	69.6	40.5	31.5	53.3	44.4	10.9	0.8	1.6	5.3
	村	67	70.1	28.4	31.3	40.3	13.4	22.4	20.9	82.1	46.3	22.4	38.8	46.3	9.0	0.0	4.5	4.9
	参考：特別区、特例市、中核市	47	93.6	70.2	80.9	66.0	27.7	40.4	66.0	83.0	59.6	57.4	61.7	57.4	19.1	0.0	0.0	7.8
財政力指数	0.20未満	86	72.1	34.9	36.0	40.7	12.8	15.1	23.3	74.4	40.7	25.6	53.5	52.3	11.6	1.2	1.2	5.0
	0.40未満	179	73.7	45.8	50.3	52.5	15.1	27.9	34.6	73.7	41.3	36.9	55.9	41.3	8.4	0.6	2.8	5.7
	0.60未満	141	70.9	44.0	64.5	53.2	17.7	32.6	31.2	70.2	47.5	42.6	50.4	43.3	12.1	0.0	1.4	5.9
	0.80未満	134	79.1	44.8	64.9	52.2	12.7	24.6	45.5	80.6	47.8	54.5	53.7	57.5	6.7	2.2	1.5	6.4
	1.00未満	91	81.3	57.1	62.6	61.5	17.6	36.3	30.8	68.1	46.2	53.8	51.6	41.8	11.0	0.0	1.1	6.3
1.00以上	27	85.2	51.9	51.9	59.3	11.1	25.9	18.5	74.1	44.4	48.1	63.0	44.4	18.5	0.0	3.7	6.2	
地域区分	北海道	60	80.0	48.3	38.3	43.3	15.0	18.3	23.3	66.7	33.3	33.3	50.0	45.0	16.7	1.7	1.7	5.2
	東北	99	73.7	43.4	51.5	54.5	13.1	32.3	36.4	75.8	41.4	40.4	40.4	45.5	7.1	1.0	1.0	5.6
	関東	135	77.8	45.9	58.5	57.0	18.5	31.1	37.8	70.4	44.4	51.1	56.3	53.3	12.6	0.0	1.5	6.2
	中部	120	78.3	45.0	62.5	49.2	12.5	27.5	29.2	71.7	50.0	47.5	50.0	34.2	2.5	0.8	1.7	5.7
	関西	82	74.4	52.4	63.4	56.1	14.6	31.7	37.8	79.3	48.8	47.6	62.2	61.0	13.4	1.2	1.2	6.5
	中国・四国	73	76.7	49.3	52.1	54.8	11.0	20.5	38.4	80.8	43.8	30.1	63.0	46.6	12.3	0.0	1.4	5.9
	九州(沖縄県含む)	89	67.4	37.1	58.4	49.4	19.1	25.8	28.1	73.0	46.1	40.4	56.2	42.7	10.1	1.1	4.5	5.8
合併状況	新設合併	177	75.7	43.5	59.9	54.2	12.4	24.9	41.2	74.0	42.4	48.0	58.8	45.2	9.0	0.6	2.3	6.0
	編入合併	80	82.5	53.8	53.8	60.0	16.3	28.8	45.0	72.5	38.8	50.0	51.3	37.5	7.5	0.0	1.3	6.1
	合併していない	401	74.1	44.9	55.1	50.4	16.0	28.7	27.7	73.8	46.9	39.4	51.9	49.1	11.0	1.0	1.7	5.8

問4-1 現在、住民や企業団体と協働して行っていること

単位：団体数、%

		団体数	地域コミュニティの維持・形成	公共施設の管理	地域活性化	まちづくり	産業振興	環境保全	議会改革	防犯・安全	災害対策・防災	健康増進・公衆衛生	児童・青少年対策	子育て支援	都市再生対策	中心市街地活性化	観光まちづくり・観光客の誘致	学校教育	社会教育・生涯学習・社会スポーツ振興	その他	特になし	無回答	MT
合計		658	75.7	55.3	65.5	66.1	58.1	57.8	4.6	69.9	72.3	54.6	52.0	59.0	11.6	27.4	60.8	44.1	61.4	5.6	0.9	0.5	9.1
団体区分	市・特別区	334	85.3	61.7	76.0	76.3	65.6	72.8	6.3	80.8	82.6	64.4	65.9	73.4	21.0	44.0	70.7	52.4	71.0	8.7	0.0	0.3	10.8
	町	257	66.5	49.8	53.7	60.3	47.1	42.4	2.3	61.1	62.6	48.6	40.1	45.1	2.3	10.9	51.0	37.7	52.9	2.7	1.2	0.4	7.5
	村	67	62.7	44.8	58.2	37.3	62.7	41.8	4.5	49.3	58.2	28.4	28.4	40.3	0.0	7.5	49.3	26.9	46.3	1.5	4.5	1.5	6.9
	参考：特別区、特別市、中核市	47	97.9	85.1	89.4	95.7	80.9	93.6	8.5	93.6	89.4	87.2	85.1	89.4	48.9	61.7	80.9	70.2	87.2	29.8	0.0	0.0	13.7
財政力指数	0.20未満	86	67.4	54.7	60.5	51.2	55.8	29.1	4.7	46.5	58.1	45.3	22.1	40.7	0.0	7.0	52.3	25.6	44.2	1.2	4.7	1.2	7.1
	0.40未満	179	69.8	53.1	63.1	59.8	53.6	48.6	1.1	61.5	62.0	47.5	38.5	50.3	2.8	12.3	55.9	38.0	53.6	2.2	0.6	0.6	7.8
	0.60未満	141	76.6	51.1	61.7	63.8	51.1	59.6	5.7	70.9	77.3	53.2	58.2	61.7	15.6	36.2	62.4	48.9	63.1	6.4	0.7	0.7	9.4
	0.80未満	134	79.9	55.2	69.4	73.9	64.9	66.4	7.5	80.6	79.1	59.7	67.9	71.6	19.4	39.6	70.1	50.0	71.6	9.0	0.0	0.0	10.4
	1.00未満	91	86.8	71.4	76.9	83.5	69.2	80.2	5.5	89.0	86.8	70.3	75.8	71.4	22.0	47.3	63.7	56.0	75.8	9.9	0.0	0.0	11.4
	1.00以上	27	77.8	40.7	59.3	70.4	59.3	81.5	3.7	77.8	77.8	59.3	44.4	55.6	11.1	18.5	55.6	48.1	59.3	7.4	0.0	0.0	9.1
	北海道	60	73.3	65.0	58.3	66.7	60.0	46.7	5.0	55.0	58.3	51.7	38.3	53.3	10.0	23.3	51.7	36.7	53.3	6.7	3.3	1.7	8.6
東北	99	75.8	57.6	60.6	58.6	57.6	52.5	5.1	71.7	68.7	54.5	47.5	54.5	8.1	27.3	52.5	42.4	54.5	4.0	1.0	0.0	8.6	
関東	135	71.9	51.9	61.5	63.0	55.6	68.9	4.4	76.3	73.3	57.8	60.0	57.8	13.3	28.1	63.7	41.5	62.2	8.9	1.5	0.7	9.4	
中部	120	76.7	53.3	74.2	77.5	61.7	63.3	6.7	73.3	78.3	58.3	54.2	64.2	15.0	35.8	65.8	46.7	70.0	6.7	0.8	0.0	9.9	
関西	82	82.9	63.4	74.4	75.6	64.6	59.8	6.1	70.7	80.5	53.7	63.4	69.5	17.1	25.6	68.3	51.2	65.9	4.9	0.0	0.0	10.0	
中国・四国	73	75.3	60.3	72.6	68.5	56.2	53.4	1.4	65.8	72.6	63.0	45.2	67.1	12.3	28.8	61.6	49.3	63.0	2.7	0.0	0.0	9.2	
九州(沖縄県含む)	89	75.3	42.7	56.2	52.8	51.7	48.3	2.2	66.3	68.5	40.4	46.1	46.1	3.4	18.0	57.3	40.4	56.2	3.4	0.0	1.1	7.8	
合併状況	新設合併	177	79.1	55.9	62.1	65.5	58.2	50.8	4.0	66.1	68.4	54.8	48.6	62.1	9.0	24.3	65.0	41.8	61.6	4.5	1.1	1.1	9.0
	編入合併	80	82.5	71.3	76.3	83.8	72.5	76.3	10.0	78.8	82.5	75.0	66.3	71.3	32.5	65.0	75.0	60.0	67.5	11.3	0.0	0.0	11.6
	合併していない	401	72.8	51.9	64.8	62.8	55.1	57.1	3.7	69.8	72.1	50.4	50.6	55.1	8.5	21.2	56.1	41.9	60.1	5.0	1.0	0.2	8.7

問4-2 今後、住民や企業団体と協働が必要なこと

単位：団体数、%

		団体数	地域コミュニティの維持・形成	公共施設の管理	地域活性化	まちづくり	産業振興	環境保全	議会改革	防犯・安全	災害対策・防災	健康増進・公衆衛生	児童・青少年対策	子育て支援	都市再生対策	中心市街地活性化	観光まちづくり・観光客の誘致	学校教育	社会教育・生涯学習・社会スポーツ振興	その他	特になし	無回答	MT
合計		658	64.4	50.2	62.9	61.9	52.7	49.7	12.2	52.7	58.4	45.6	41.8	57.4	21.4	32.8	56.7	39.4	50.2	2.9	0.6	4.7	8.6
団体区分	市・特別区	334	66.2	57.8	66.5	66.8	58.7	56.9	17.4	59.3	61.7	52.4	50.6	63.8	34.7	46.1	60.8	47.0	56.3	4.8	0.6	6.3	10.0
	町	257	65.0	43.6	58.8	61.1	45.9	44.0	6.6	48.2	56.0	38.1	32.7	49.8	8.6	21.0	51.0	31.9	44.4	1.2	0.4	3.5	7.4
	村	67	53.7	37.3	61.2	40.3	49.3	35.8	7.5	37.3	50.7	40.3	32.8	55.2	4.5	11.9	58.2	29.9	41.8	0.0	1.5	1.5	6.7
	参考：特別区、特別市、中核市	47	68.1	66.0	68.1	72.3	66.0	74.5	21.3	74.5	72.3	61.7	61.7	66.0	51.1	46.8	70.2	55.3	63.8	21.3	0.0	8.5	11.8
財政力指数	0.20未満	86	65.1	45.3	59.3	50.0	52.3	32.6	8.1	41.9	55.8	38.4	24.4	53.5	4.7	14.0	52.3	30.2	39.5	0.0	2.3	2.3	7.0
	0.40未満	179	60.3	46.4	63.1	59.2	49.2	45.8	10.1	46.4	50.3	40.8	35.8	55.3	11.7	22.3	55.3	33.0	48.0	0.6	0.0	3.9	7.6
	0.60未満	141	67.4	51.8	66.7	63.8	52.5	51.1	12.8	52.5	66.7	48.9	44.7	58.2	25.5	41.1	57.4	46.8	48.9	2.1	0.7	4.3	9.0
	0.80未満	134	65.7	45.5	59.7	64.9	50.0	53.7	12.7	59.0	57.5	47.8	47.0	59.7	30.6	41.0	59.0	41.0	55.2	6.0	0.0	7.5	9.3
	1.00未満	91	63.7	67.0	67.0	68.1	63.7	59.3	18.7	65.9	64.8	54.9	58.2	65.9	33.0	48.4	61.5	47.3	58.2	5.5	1.1	5.5	10.4
	1.00以上	27	70.4	48.1	55.6	70.4	55.6	70.4	11.1	55.6	59.3	40.7	40.7	40.7	33.3	25.9	48.1	37.0	51.9	7.4	0.0	3.7	8.5
	北海道	60	61.7	48.3	60.0	60.0	51.7	36.7	10.0	43.3	50.0	36.7	31.7	48.3	13.3	35.0	55.0	33.3	43.3	1.7	1.7	3.3	7.6
東北	99	58.6	50.5	63.6	58.6	44.4	47.5	12.1	48.5	51.5	45.5	40.4	58.6	20.2	29.3	51.5	37.4	49.5	1.0	1.0	7.1	8.4	
関東	135	66.7	53.3	61.5	65.9	63.0	58.5	11.1	61.5	63.0	49.6	48.1	57.0	28.9	31.1	63.7	43.0	51.9	5.9	0.7	5.9	9.5	
中部	120	60.8	50.8	60.8	57.5	46.7	45.8	12.5	46.7	55.0	41.7	36.7	54.2	23.3	42.5	57.5	37.5	48.3	4.2	0.8	6.7	8.5	
関西	82	64.6	56.1	64.6	67.1	58.5	57.3	15.9	58.5	64.6	48.8	48.8	65.9	28.0	32.9	56.1	42.7	54.9	2.4	0.0	2.4	9.1	
中国・四国	73	72.6	54.8	68.5	67.1	50.7	49.3	16.4	52.1	57.5	46.6	38.4	64.4	24.7	32.9	53.4	39.7	57.5	1.4	0.0	1.4	8.6	
九州(沖縄県含む)	89	67.4	36.0	62.9	57.3	51.7	46.1	7.9	53.9	64.0	47.2	43.8	53.9	5.6	24.7	55.1	39.3	44.9	1.1	0.0	3.4	7.9	
合併状況	新設合併	177	64.4	51.4	65.5	61.0	54.2	50.8	13.6	49.7	52.5	45.8	43.5	59.9	23.7	37.9	55.9	40.1	51.4	0.6	0.0	5.6	8.7
	編入合併	80	62.5	56.3	61.3	67.5	51.3	56.3	22.5	48.8	60.0	50.0	46.3	55.0	40.0	48.8	58.8	48.8	51.3	6.3	1.3	7.5	9.8
	合併していない	401	64.8	48.4	62.1	61.1	52.4	47.9	9.5	54.9	60.6	44.6	40.1	56.9	16.7	27.4	56.6	37.2	49.4	3.2	0.7	3.7	8.3

問5-1 現時点で実施している協働事業の相手先

単位：団体数、%

	団体数	NPO(法人格なし)	NPO法人	住民活動団体	自治会、町内会	コミュニティ協議会	老人クラブ	PTA	青少年育成協議会	民間企業	社会福祉協議会、社会福祉法人	農協、漁協、農工商協	社団・財団等の公益法人	公立学校(大学、短大、高专等)	私立学校(大学、高专等)	地域自治組織(小学校区単位と地域横断組織)	他自治体	当該自治体外の町村にある活動団体	その他	協働事業を実施しなかったことがない・複数の団体と連携しなかった	無回答	MT	
合計	658	25.5	58.7	69.6	86.0	28.9	41.3	46.4	36.3	57.0	61.6	57.1	29.9	37.4	34.7	33.4	30.7	9.6	5.3	0.6	1.7	7.7	
団体区分	市・特別区	334	41.6	75.4	80.8	90.4	42.8	46.7	55.7	43.4	72.2	68.6	64.7	44.9	52.1	50.0	47.0	43.7	14.7	8.7	0.0	0.6	9.5
	町	257	10.1	44.7	59.5	80.9	16.7	35.8	37.7	30.7	43.2	56.4	48.6	16.7	25.3	19.5	21.8	18.7	4.3	1.6	0.8	2.7	5.9
	村	67	4.5	28.4	52.2	83.6	6.0	35.8	32.8	22.4	34.3	46.3	52.2	6.0	10.4	16.4	10.4	11.9	4.5	3.0	3.0	3.0	4.9
	参考:特別区、特例市、中核市	47	72.3	100.0	93.6	95.7	57.4	66.0	80.9	68.1	89.4	93.6	76.6	85.1	70.2	89.4	63.8	61.7	25.5	29.8	0.0	0.0	13.2
財政力指数	0.20未満	86	8.1	37.2	48.8	79.1	12.8	41.9	31.4	14.0	37.2	48.8	60.5	11.6	19.8	15.1	12.8	11.6	4.7	1.2	3.5	3.5	5.3
	0.40未満	179	15.6	49.2	59.8	81.6	21.2	39.7	31.8	46.9	55.9	49.2	21.2	30.7	17.3	28.5	26.3	5.6	5.0	0.6	2.8	6.4	
	0.60未満	141	27.7	61.0	75.2	89.4	32.6	41.1	52.5	41.1	55.3	61.0	53.9	34.0	42.6	37.6	34.8	33.3	14.9	5.7	0.0	1.4	8.1
	0.80未満	134	25.4	66.4	79.1	90.3	33.6	46.3	54.5	44.8	67.9	69.4	61.2	35.8	45.5	50.0	43.3	35.1	6.7	6.7	0.0	0.7	8.7
	1.00未満	91	54.9	81.3	82.4	89.0	47.3	48.4	54.9	45.1	83.5	73.6	73.6	46.2	48.4	59.3	46.2	47.3	17.6	6.6	0.0	0.0	10.1
	1.00以上	27	37.0	63.0	81.5	88.9	25.9	33.3	37.0	40.7	51.9	63.0	40.7	40.7	33.3	37.0	33.3	29.6	11.1	7.4	0.0	0.0	7.6
	平均	60	15.0	45.0	55.0	83.3	11.7	36.7	33.3	23.3	53.3	58.3	60.0	23.3	30.0	20.0	11.7	30.0	3.3	3.3	3.3	5.0	6.5
地域区分	北海道	99	23.2	49.5	66.7	88.9	29.3	33.3	37.4	28.3	44.4	57.6	48.5	24.2	34.3	26.3	26.3	21.2	8.1	3.0	1.0	1.0	6.6
	関東	135	26.7	63.7	77.8	84.4	28.1	37.8	45.2	45.2	65.2	60.7	58.5	34.1	33.3	48.1	34.8	40.0	11.9	9.6	0.0	3.7	8.4
	中部	120	34.2	65.0	75.8	90.0	30.0	40.8	47.5	33.3	55.8	68.3	60.8	34.2	39.2	36.7	32.5	34.2	11.7	5.0	0.8	0.0	8.0
	関西	82	29.3	68.3	72.0	89.0	32.9	41.5	56.1	46.3	67.1	69.5	62.2	39.0	48.8	51.2	50.0	31.7	17.1	7.3	0.0	0.0	8.8
	中国・四国	73	27.4	61.6	75.3	78.1	41.1	50.7	50.7	35.6	60.3	64.4	57.5	28.8	46.6	21.9	46.6	26.0	9.6	2.7	0.0	0.0	7.8
	九州(沖縄県含む)	89	16.9	50.6	55.1	85.4	25.8	51.7	52.8	36.0	50.6	50.6	52.8	21.3	31.5	25.8	29.2	25.8	2.2	3.4	0.0	2.2	6.8
	平均	177	23.7	55.9	68.4	80.8	33.9	40.7	48.0	34.5	58.8	61.6	57.6	29.4	42.9	31.6	40.7	32.2	7.9	4.0	0.6	2.3	7.7
合併状況	編入合併	80	42.5	83.8	78.8	88.8	47.5	46.3	55.0	40.0	77.5	73.8	68.8	55.0	57.5	55.0	50.0	46.3	20.0	6.3	0.0	1.3	10.1
	合併していない	401	22.9	54.9	68.3	87.8	22.9	40.6	43.9	36.4	52.1	59.1	54.6	25.2	30.9	31.9	26.9	26.9	8.2	5.7	0.7	1.5	7.2

問5-2 複数の団体と連携したことがある事業

単位：団体数、%

	団体数	地域コミュニティの維持・形成	公共施設の管理	地域活性化	まちづくり	産業振興	環境保全	議会改革	防犯・安全	災害対策・防災	健康増進・公衆衛生	児童・青少年対策	子育て支援	都市再生対策	中心市街地活性化	観光まちづくり・観光客の誘致	学校教育	社会教育・生涯学習・社会スポーツ振興	その他	特になし	無回答	
合計	658	8.4	2.4	7.3	10.8	2.0	4.4	0.0	3.0	4.7	2.0	0.5	1.5	0.0	0.8	3.6	1.1	2.0	0.6	0.0	45.0	
団体区分	市・特別区	334	7.8	3.0	6.9	12.0	2.1	5.4	0.0	2.7	3.6	2.7	0.0	2.1	0.0	0.9	3.9	1.5	2.4	0.9	0.0	42.2
	町	257	8.9	1.2	7.0	11.3	1.6	3.9	0.0	3.1	5.4	1.6	0.8	1.2	0.0	0.8	3.5	0.8	1.9	0.4	0.0	46.7
	村	67	9.0	4.5	10.4	3.0	3.0	1.5	0.0	4.5	7.5	0.0	1.5	0.0	0.0	0.0	3.0	0.0	0.0	0.0	0.0	52.2
	参考:特別区、特例市、中核市	47	12.8	4.3	10.6	10.6	0.0	8.5	0.0	6.4	4.3	2.1	0.0	2.1	0.0	4.3	4.3	2.1	0.0	2.1	0.0	25.5
財政力指数	0.20未満	86	12.8	2.3	16.3	3.5	2.3	1.2	0.0	3.5	3.5	0.0	1.2	0.0	0.0	2.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	51.2
	0.40未満	179	8.9	1.1	7.3	11.2	2.2	3.4	0.0	2.8	5.0	1.1	0.0	0.6	0.0	2.2	1.1	1.7	0.0	0.0	0.0	51.4
	0.60未満	141	5.7	5.7	2.8	12.1	1.4	6.4	0.0	3.5	6.4	2.1	0.7	2.1	0.0	2.1	2.1	0.7	0.7	2.1	0.0	43.3
	0.80未満	134	6.7	0.7	9.0	9.7	2.2	6.7	0.0	0.7	6.0	2.2	0.7	1.5	0.0	0.7	6.7	2.2	1.5	0.7	0.0	41.8
	1.00未満	91	9.9	2.2	4.4	11.0	2.2	4.4	0.0	4.4	1.1	5.5	0.0	2.2	0.0	1.1	4.4	1.1	7.7	0.0	0.0	38.5
	1.00以上	27	7.4	3.7	3.7	29.6	0.0	0.0	0.0	7.4	3.7	0.0	0.0	7.4	0.0	7.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	29.6
	平均	60	8.3	5.0	6.7	10.0	0.0	8.3	0.0	1.7	3.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.7	0.0	55.0
地域区分	北海道	99	10.1	1.0	6.1	10.1	2.0	1.0	0.0	2.0	11.1	1.0	0.0	0.0	1.0	2.0	0.0	2.0	0.0	0.0	0.0	50.5
	関東	135	9.6	0.7	4.4	7.4	0.0	6.7	0.0	3.0	3.0	2.2	0.7	3.7	0.0	1.5	6.7	0.0	3.0	0.7	0.0	46.7
	中部	120	9.2	4.2	9.2	13.3	4.2	2.5	0.0	2.5	5.8	2.5	0.0	0.8	0.0	0.0	7.5	0.8	2.5	0.8	0.0	34.2
	関西	82	3.7	3.7	7.3	20.7	3.7	7.3	0.0	4.9	4.9	2.4	0.0	1.2	0.0	0.0	1.2	2.4	0.0	0.0	0.0	36.6
	中国・四国	73	2.7	1.4	13.7	11.0	2.7	1.4	0.0	0.0	4.1	2.7	0.0	2.7	0.0	1.4	1.4	4.1	2.7	0.0	0.0	47.9
	九州(沖縄県含む)	89	12.4	2.2	5.6	4.5	1.1	4.5	0.0	6.7	0.0	2.2	2.2	1.1	0.0	1.1	3.4	2.2	0.0	1.1	0.0	49.4
	平均	177	5.1	1.1	5.6	12.4	2.8	5.1	0.0	1.1	3.4	2.3	0.0	1.1	0.0	0.0	2.8	2.3	1.7	0.6	0.0	52.5
合併状況	編入合併	80	6.3	3.8	8.8	8.8	2.5	3.8	0.0	1.3	6.3	6.3	0.0	1.3	0.0	2.5	3.8	2.5	2.5	0.0	0.0	40.0
	合併していない	401	10.2	2.7	7.7	10.5	1.5	4.2	0.0	4.2	5.0	1.0	0.7	1.7	0.0	0.7	4.0	0.2	2.0	0.7	0.0	42.6

問 5-3 前問で選んだ協働事業において相手方となった団体

単位：団体数、%

	団体数	NPO(法人格なし)	NPO法人	住民活動団体	自治会、町内会	コミュニティ協議会	老人クラブ	PTA	青少年育成協議会	民間企業	社会福祉協議会、社会福祉法人	農協、漁協、農工商協	社団・財団等の公益法人	公立学校(大学、短大、高专等)	私立学校(大学、短大、高专等)	地域自治組織(小学校区単位と地域横断組織)	他自治体	当該自治体外の市町村にある活動団体	その他	協働事業を実施しなかった・複数の団体と連携したことがない	無回答	MT	
合計	362	12.7	33.4	48.6	58.6	17.4	18.5	19.9	11.9	39.2	29.8	33.4	17.1	22.7	20.2	21.3	18.5	6.4	4.4	0.0	1.4	4.4	
団体区分	市・特別区	193	20.2	39.9	55.4	23.3	17.6	22.3	14.5	46.6	31.1	34.7	23.3	29.5	28.5	28.0	24.4	6.7	6.2	0.0	1.0	5.2	
	町	137	4.4	24.8	41.6	54.0	10.2	16.8	16.1	6.6	32.8	27.7	29.9	10.9	16.1	11.7	14.6	10.9	4.4	2.2	0.0	2.2	3.4
	村	32	3.1	31.3	37.5	78.1	12.5	31.3	21.9	18.8	21.9	31.3	40.6	6.3	9.4	6.3	9.4	15.6	12.5	3.1	0.0	0.0	3.9
	参考：特別区、特例市、中核市	35	45.7	57.1	71.4	57.1	40.0	25.7	40.0	28.6	68.6	51.4	45.7	34.3	40.0	48.6	25.7	22.9	8.6	11.4	0.0	2.9	7.4
財政力指数	0.20未満	42	2.4	28.6	35.7	61.9	11.9	26.2	11.9	4.8	26.2	31.0	50.0	11.9	16.7	11.9	11.9	14.3	9.5	2.4	0.0	2.4	3.8
	0.40未満	87	6.9	29.9	42.5	59.8	10.3	16.1	12.6	9.2	24.1	26.4	16.1	6.9	16.1	8.0	19.5	11.5	3.4	5.7	0.0	1.1	3.3
	0.60未満	80	12.5	26.3	48.8	65.0	17.5	15.0	27.5	12.5	41.3	33.8	27.5	22.5	28.8	21.3	18.8	17.5	10.0	2.5	0.0	1.3	4.5
	0.80未満	78	15.4	37.2	64.1	53.8	24.4	24.4	25.6	15.4	50.0	32.1	48.7	23.1	26.9	32.1	28.2	29.5	6.4	6.4	0.0	1.3	5.5
	1.00未満	56	21.4	46.4	44.6	53.6	23.2	16.1	19.6	16.1	53.6	25.0	35.7	21.4	21.4	26.8	23.2	21.4	5.4	5.4	0.0	1.8	4.9
	1.00以上	19	26.3	36.8	52.6	52.6	15.8	10.5	15.8	10.5	42.1	31.6	31.6	15.8	26.3	21.1	26.3	10.5	0.0	0.0	0.0	0.0	4.3
地域区分	北海道	27	7.4	37.0	48.1	66.7	7.4	22.2	7.4	3.7	51.9	25.9	48.1	29.6	14.8	14.8	7.4	18.5	3.7	0.0	0.0	3.7	4.3
	東北	49	10.2	26.5	36.7	59.2	16.3	12.2	14.3	2.0	32.7	30.6	28.6	18.4	22.4	12.2	18.4	12.2	4.1	4.1	0.0	0.0	3.6
	関東	72	15.3	37.5	56.9	55.6	19.4	12.5	13.9	13.9	47.2	30.6	29.2	16.7	16.7	26.4	16.7	19.4	8.3	2.8	0.0	0.0	4.4
	中部	79	16.5	41.8	57.0	55.7	16.5	15.2	19.0	12.7	39.2	30.4	38.0	16.5	25.3	16.5	26.6	22.8	6.3	5.1	0.0	0.0	4.6
	関西	52	17.3	30.8	46.2	61.5	17.3	23.1	25.0	13.5	42.3	32.7	50.0	28.8	34.6	38.5	32.7	26.9	11.5	5.8	0.0	3.8	5.6
	中国・四国	38	10.5	26.3	55.3	52.6	28.9	21.1	26.3	15.8	34.2	26.3	21.1	10.5	13.2	10.5	28.9	13.2	2.6	5.3	0.0	0.0	4.0
	九州(沖縄県含む)	45	4.4	26.7	31.1	64.4	13.3	31.1	33.3	17.8	26.7	28.9	20.0	2.2	26.7	15.6	11.1	11.1	4.4	6.7	0.0	4.4	3.9
合併状況	新設合併	84	7.1	25.0	44.0	52.4	17.9	14.3	6.0	31.0	25.0	23.8	9.5	17.9	17.9	23.8	20.2	6.0	3.6	0.0	1.2	3.6	
	編入合併	48	29.2	43.8	62.5	60.4	27.1	16.7	25.0	18.8	47.9	31.3	31.3	33.3	29.2	35.4	20.8	6.3	4.2	0.0	0.0	5.5	
	合併していない	230	11.3	34.3	47.4	60.4	15.2	20.9	20.9	12.6	40.4	32.6	37.4	17.0	22.2	19.1	17.4	17.4	6.5	4.8	0.0	1.7	4.5

問 6-1 協働事業の手法として採用したことの有るもの

単位：団体数、%

		団体数	地縁団体との事業協力	住民参加によるワークショップ・政策提案	団体への事業協力等依頼(部署別に実施)	住民提案型協働(提案型協働)	行政提案型協働(公募型協働)	協働型委託(協議方式)	実行委員会方式	マッチング(提案者負担+行政負担)	ソーシャル・インパクト・ボンド	地域自治組織との連携	寄付金型まちづくり活動支援	産官学連携	分野横断型プロジェクト	公民連携(PFP、指定管理者制度、民間委託等を含む)	民間企業との広域連携	その他	無回答	MT
合計		658	40.6	66.4	60.2	34.8	30.1	20.4	68.5	10.2	1.2	56.8	11.6	54.6	7.8	48.3	14.4	1.5	3.3	5.5
団体区分	市・特別区	334	54.2	79.6	72.2	51.5	46.1	30.8	76.6	16.8	2.4	68.3	18.3	71.9	12.9	67.1	21.0	2.7	0.9	7.0
	町	257	26.5	55.6	49.8	17.9	14.0	10.1	61.1	3.1	0.0	44.4	3.9	37.7	3.1	31.9	8.2	0.4	5.4	3.9
	村	67	26.9	41.8	40.3	16.4	11.9	7.5	56.7	4.5	0.0	47.8	7.5	32.8	0.0	17.9	6.0	0.0	7.5	3.4
	参考:特別区、特例市、中核市	47	80.9	89.4	83.0	74.5	72.3	63.8	87.2	29.8	2.1	78.7	34.0	80.9	31.9	93.6	34.0	12.8	0.0	9.5
財政力指数	0.20未満	86	29.1	43.0	43.0	10.5	7.0	14.0	55.8	4.7	0.0	43.0	4.7	31.4	1.2	17.4	2.3	0.0	11.6	3.5
	0.40未満	179	30.7	57.5	52.5	24.0	17.9	10.1	61.5	7.8	0.6	47.5	5.6	40.8	4.5	35.2	7.8	1.7	3.9	4.2
	0.60未満	141	41.1	66.0	63.1	39.7	35.5	16.3	66.7	9.2	1.4	61.7	12.8	60.3	11.3	52.5	19.1	0.7	2.8	5.7
	0.80未満	134	47.8	82.1	64.9	39.6	37.3	24.6	73.9	10.4	1.5	67.2	17.2	70.1	9.0	58.2	17.9	2.2	0.7	6.3
	1.00未満	91	56.0	81.3	80.2	57.1	49.5	41.8	89.0	15.4	3.3	65.9	19.8	69.2	14.3	81.3	26.4	3.3	0.0	7.5
	1.00以上	27	51.9	74.1	59.3	59.3	55.6	37.0	70.4	29.6	0.0	55.6	11.1	63.0	3.7	51.9	14.8	0.0	0.0	6.4
地域区分	北海道	60	36.7	68.3	58.3	15.0	16.7	13.3	66.7	6.7	0.0	33.3	6.7	43.3	6.7	36.7	6.7	3.3	8.3	4.6
	東北	99	34.3	59.6	61.6	33.3	21.2	14.1	59.6	8.1	1.0	55.6	5.1	43.4	9.1	43.4	12.1	1.0	4.0	4.8
	関東	135	45.2	71.9	64.4	43.0	40.0	22.2	71.9	13.3	2.2	54.8	11.1	58.5	6.7	60.7	20.0	3.0	3.7	6.1
	中部	120	42.5	65.0	65.0	44.2	35.8	26.7	76.7	12.5	0.8	66.7	13.3	63.3	10.0	53.3	18.3	0.8	1.7	6.1
	関西	82	47.6	74.4	62.2	36.6	39.0	29.3	67.1	9.8	3.7	64.6	20.7	67.1	12.2	51.2	17.1	2.4	3.7	6.3
	中国・四国	73	35.6	63.0	56.2	38.4	21.9	20.5	67.1	11.0	0.0	60.3	13.7	53.4	5.5	47.9	13.7	0.0	0.0	5.1
	九州(沖縄県含む)	89	38.2	61.8	48.3	20.2	24.7	12.4	66.3	6.7	0.0	53.9	10.1	46.1	3.4	33.7	6.7	0.0	3.4	4.5
合併状況	新設合併	177	36.2	67.2	55.4	33.3	24.3	16.4	64.4	6.8	1.7	57.6	7.3	55.4	6.8	49.2	11.9	0.0	2.3	5.1
	編入合併	80	62.5	85.0	80.0	55.0	47.5	45.0	75.0	18.8	1.3	68.8	27.5	81.3	17.5	76.3	30.0	1.3	2.5	7.9
	合併していない	401	38.2	62.3	58.4	31.4	29.2	17.2	69.1	10.0	1.0	54.1	10.2	48.9	6.2	42.4	12.5	2.2	4.0	5.1

問 6-2 協働事業の手法として今後採用を検討しているもの

単位：団体数、%

		団体数	地縁団体との事業協力	住民参加によるワークショップ・政策提案	団体への事業協力等依頼(部署別に実施)	住民提案型協働(提案型協働)	行政提案型協働(公募型協働)	協働型委託(協議方式)	実行委員会方式	マッチング(提案者負担+行政負担)	ソーシャル・インパクト・ボンド	地域自治組織との連携	寄付金型まちづくり活動支援	産官学連携	分野横断型プロジェクト	公民連携(PFP、指定管理者制度、民間委託等を含む)	民間企業との広域連携	その他	無回答	MT
合計		658	1.7	4.4	0.5	8.1	4.7	4.0	0.6	3.8	4.6	3.6	9.4	4.4	5.2	10.9	7.8	0.0	60.5	1.9
団体区分	市・特別区	1.5	2.4	0.3	6.9	4.8	4.2	0.9	3.9	6.9	4.5	9.3	2.1	5.7	10.5	6.9	0.0	60.2	59.9	1.8
	町	1.2	6.2	0.4	9.7	5.1	3.1	0.4	3.5	2.3	3.1	10.5	7.0	4.7	9.7	8.6	0.0	61.9	61.9	2.0
	村	4.5	7.5	1.5	7.5	3.0	6.0	0.0	4.5	1.5	1.5	6.0	6.0	4.5	17.9	9.0	0.0	56.7	56.7	1.9
	参考:特別区、特例市、中核市	0.0	4.3	0.0	4.3	2.1	0.0	0.0	4.3	4.3	6.4	10.6	0.0	10.6	2.1	6.4	0.0	68.1	68.1	1.7
財政力指数	0.20未満	2.3	8.1	0.0	9.3	1.2	4.7	0.0	4.7	2.3	1.2	9.3	5.8	4.7	11.6	10.5	0.0	60.5	60.5	1.9
	0.40未満	1.1	5.6	0.6	10.6	5.0	3.9	0.6	2.8	2.2	3.9	7.8	5.6	3.4	8.9	7.3	0.0	64.8	64.8	2.0
	0.60未満	4.3	5.7	0.7	9.2	7.8	5.0	2.1	5.0	5.7	4.3	14.2	4.3	4.3	14.9	5.7	0.0	55.3	54.6	2.1
	0.80未満	0.7	0.7	0.7	5.2	2.2	2.2	0.0	4.5	6.7	4.5	6.7	3.0	6.0	14.9	6.7	0.0	59.0	59.0	1.6
	1.00未満	0.0	2.2	0.0	6.6	6.6	2.2	0.0	2.2	6.6	4.4	8.8	2.2	8.8	4.4	9.9	0.0	59.3	59.3	1.6
	1.00以上	0.0	3.7	0.0	0.0	3.7	11.1	0.0	3.7	3.7	0.0	11.1	7.4	7.4	3.7	11.1	0.0	70.4	70.4	2.3
地域区分	北海道	0.0	3.3	0.0	10.0	3.3	3.3	0.0	3.3	5.0	0.0	15.0	5.0	1.7	6.7	5.0	0.0	68.3	68.3	1.9
	東北	1.0	6.1	1.0	5.1	2.0	2.0	1.0	3.0	4.0	3.0	10.1	5.1	6.1	8.1	7.1	0.0	64.6	64.6	1.8
	関東	0.0	3.0	0.7	6.7	5.2	3.7	0.0	8.1	3.0	5.2	6.7	4.4	6.7	8.1	8.1	0.0	64.4	64.4	2.0
	中部	5.0	5.8	0.0	7.5	5.0	7.5	0.0	1.7	6.7	2.5	10.0	5.8	1.7	15.8	13.3	0.0	51.7	51.7	1.8
	関西	3.7	4.9	0.0	9.8	6.1	4.9	3.7	4.9	6.1	2.4	13.4	1.2	7.3	12.2	7.3	0.0	53.7	53.7	1.9
	中国・四国	0.0	4.1	1.4	11.0	6.8	2.7	0.0	0.0	5.5	4.1	5.5	2.7	9.6	6.8	2.7	0.0	61.6	60.3	1.6
	九州(沖縄県含む)	1.1	3.4	0.0	9.0	4.5	2.2	0.0	3.4	2.2	6.7	7.9	5.6	3.4	16.9	6.7	0.0	61.8	61.8	1.9
合併状況	新設合併	2.8	4.5	0.0	10.7	5.1	6.2	1.1	4.0	3.4	6.2	6.2	4.5	4.0	12.4	7.9	0.0	58.8	58.8	1.9
	編入合併	1.3	2.5	0.0	7.5	6.3	0.0	0.0	8.8	12.5	3.8	8.8	1.3	11.3	5.0	6.3	0.0	61.3	61.3	1.9
	合併していない	1.2	4.7	0.7	7.0	4.2	3.7	0.5	2.7	3.5	2.5	11.0	5.0	4.5	11.5	8.0	0.0	61.1	60.8	1.8

問7 総合経過と地方版総合戦略の関係性

単位：団体数、%

		団体数	総合計画に基づいて地方版総合戦略を策定した	総合計画の内容を必要に応じて加筆・修正し地方版総合戦略を策定した	総合計画に掲げた分野の中で特定分野に絞って地方版総合戦略を策定した	総合計画を具体化・補完する内容にて地方版総合戦略を策定した	総合計画との関係性は考慮せずに地方版総合戦略を策定した	総合計画を策定していないため参考にはしていない	地方版総合戦略を策定していない	その他	無回答
合計		658	32.1	8.1	30.1	21.3	3.3	1.5	0.3	2.0	1.4
団体区分	市・特別区	334	31.4	5.4	35.9	20.1	3.3	0.9	0.0	2.7	0.3
	町	257	32.3	10.5	25.3	23.0	3.5	1.6	0.0	1.6	2.3
	村	67	34.3	11.9	19.4	20.9	3.0	4.5	3.0	0.0	3.0
	参考：特別区、特例市、中核市	47	19.1	2.1	44.7	27.7	4.3	0.0	0.0	2.1	0.0
財政力指数	0.20未満	86	41.9	14.0	14.0	19.8	5.8	2.3	1.2	1.2	0.0
	0.40未満	179	33.5	10.6	27.9	18.4	3.4	3.4	0.6	0.6	1.7
	0.60未満	141	31.2	5.7	29.8	24.1	3.5	0.0	0.0	2.8	2.8
	0.80未満	134	30.6	5.2	34.3	22.4	1.5	1.5	0.0	3.0	1.5
	1.00未満	91	24.2	5.5	39.6	25.3	4.4	0.0	0.0	1.1	0.0
	1.00以上	27	29.6	7.4	44.4	11.1	0.0	0.0	0.0	7.4	0.0
地域区分	北海道	60	40.0	10.0	28.3	18.3	1.7	0.0	0.0	1.7	0.0
	東北	99	33.3	11.1	25.3	24.2	1.0	1.0	0.0	4.0	0.0
	関東	135	29.6	6.7	34.8	22.2	3.7	0.7	0.0	1.5	0.7
	中部	120	35.0	5.0	25.0	20.8	5.8	1.7	0.0	3.3	3.3
	関西	82	26.8	8.5	37.8	20.7	0.0	2.4	0.0	1.2	2.4
	中国・四国	73	34.2	5.5	26.0	24.7	4.1	4.1	0.0	0.0	1.4
	九州(沖縄県含む)	89	28.1	11.2	32.6	16.9	5.6	1.1	2.2	1.1	1.1
合併状況	新設合併	177	36.2	8.5	31.1	16.9	2.3	2.8	0.0	1.1	1.1
	編入合併	80	23.8	7.5	33.8	26.3	5.0	0.0	0.0	2.5	1.3
	合併していない	401	31.9	8.0	28.9	22.2	3.5	1.2	0.5	2.2	1.5

問8 現時点の人事に関する問題事項【MA】

単位：団体数、%

	団体数	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が困難である	職員のやる気を引き出したり喚起したりするモチベーションのマネジメントが困難である	職場内に多くいる臨時職員等非正規職員の人事管理が困難である	人材の多様化が進み人事管理が困難である	業務の多様化と高度化へ対応できる職員を育成することが困難である	女性職員が管理職になりたがらない	正規職員の数が不足する	人事考課(評価)結果の活用が困難である	メンタルヘルス等に有効な健康管理が困難である	専門性・専門能力のある人材の育成が困難である	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
合計	658	15.3	31.6	12.2	6.4	39.7	10.2	20.8	23.9	20.4	22.0	14.4
団体区分	市・特別区	334	17.4	34.7	14.4	7.8	40.1	16.5	19.5	20.4	18.3	14.1
	町	257	13.6	29.6	10.5	4.3	40.5	4.3	22.2	19.8	23.7	16.3
	村	67	11.9	23.9	7.5	7.5	34.3	1.5	22.4	17.9	34.3	9.0
	参考：特別区、特別市、中核市	47	17.0	27.7	17.0	8.5	36.2	27.7	12.8	10.6	14.9	12.8
財政力指数	0.20未満	86	14.0	27.9	4.7	11.6	36.0	1.2	18.6	26.7	27.9	9.3
	0.40未満	179	14.0	28.5	11.7	2.2	45.3	5.6	21.8	27.4	27.4	14.0
	0.60未満	141	22.0	31.2	7.1	4.3	43.3	7.1	23.4	18.4	19.1	22.7
	0.80未満	134	10.4	36.6	15.7	9.0	32.1	17.2	17.2	25.4	22.4	13.4
	1.00未満	91	15.4	31.9	24.2	9.9	38.5	20.9	23.1	19.8	15.4	20.9
	1.00以上	27	18.5	40.7	7.4	3.7	37.0	14.8	18.5	25.9	25.9	11.1
地域区分	北海道	60	13.3	33.3	5.0	5.0	43.3	0.0	25.0	31.7	28.3	15.0
	東北	99	17.2	27.3	6.1	10.1	42.4	4.0	18.2	17.2	20.2	11.1
	関東	135	12.6	29.6	20.0	5.9	37.0	17.0	20.0	21.5	20.7	17.0
	中部	120	15.0	32.5	10.8	6.7	39.2	11.7	23.3	20.0	15.0	17.5
	関西	82	13.4	36.6	19.5	7.3	37.8	15.9	22.0	19.5	13.4	17.1
	中国・四国	73	16.4	41.1	8.2	5.5	39.7	11.0	19.2	32.9	20.5	8.2
合併状況	九州(沖縄県含む)	89	20.2	24.7	10.1	3.4	40.4	5.6	19.1	31.5	28.1	15.7
	新設合併	177	13.6	33.3	13.6	5.1	41.2	8.5	22.0	23.7	22.6	10.2
	編入合併	80	20.0	40.0	11.3	8.8	40.0	17.5	18.8	18.8	16.3	20.0
	合併していない	401	15.2	29.2	11.7	6.5	38.9	9.5	20.7	24.9	19.7	15.2

90

	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	人材育成の専門スキルを持つ職員が不足している	問題職員への対応が困難である	ゆとり世代の育成・活用が困難である	職場活力の維持・向上が困難である	臨時職員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	再任用職員の力が十分に引き出せない・活かされていない	住民サービスをリエンジニアリングできる変革思考を持つ人材が不足している	その他	無回答	MT	
合計	6.5	9.3	12.3	2.4	10.2	0.8	7.9	4.4	2.3	9.0	3.0	
団体区分	市・特別区	7.2	6.6	15.0	2.4	12.3	0.3	8.7	5.4	3.3	4.8	3.0
	町	6.6	9.7	10.1	2.3	8.9	0.8	8.6	3.1	1.2	11.7	3.0
	村	3.0	20.9	7.5	3.0	4.5	3.0	1.5	4.5	1.5	19.4	3.0
	参考：特別区、特別市、中核市	12.8	4.3	25.5	0.0	14.9	0.0	6.4	4.3	2.1	8.5	3.0
財政力指数	0.20未満	7.0	17.4	4.7	0.0	9.3	1.2	1.2	3.5	1.2	16.3	3.0
	0.40未満	5.0	9.5	12.3	3.9	7.8	0.6	8.4	2.2	1.1	11.2	3.0
	0.60未満	5.7	12.8	13.5	3.5	14.2	0.0	8.5	6.4	2.8	5.7	3.0
	0.80未満	7.5	5.2	14.2	2.2	11.2	2.2	9.0	6.7	3.0	7.5	3.0
	1.00未満	7.7	4.4	11.0	1.1	8.8	0.0	7.7	2.2	4.4	6.6	3.0
	1.00以上	11.1	0.0	25.9	0.0	7.4	0.0	18.5	7.4	0.0	3.7	3.0
地域区分	北海道	8.3	3.3	10.0	0.0	13.3	0.0	6.7	1.7	3.3	11.7	3.0
	東北	4.0	15.2	20.2	6.1	9.1	2.0	7.1	4.0	0.0	9.1	3.0
	関東	7.4	6.7	13.3	1.5	10.4	1.5	7.4	6.7	2.2	5.2	3.0
	中部	8.3	9.2	12.5	4.2	10.8	0.0	10.0	5.0	3.3	10.0	3.0
	関西	7.3	4.9	9.8	1.2	8.5	0.0	8.5	4.9	2.4	11.0	3.0
	中国・四国	6.8	19.2	8.2	2.7	11.0	0.0	4.1	1.4	2.7	6.8	3.0
合併状況	九州(沖縄県含む)	3.4	6.7	9.0	0.0	9.0	1.1	10.1	4.5	2.2	11.2	3.0
	新設合併	6.2	11.9	9.0	3.4	10.2	0.6	10.2	4.5	3.4	7.9	3.0
	編入合併	10.0	10.0	16.3	0.0	12.5	0.0	10.0	6.3	0.0	1.3	3.0
	合併していない	6.0	8.0	13.0	2.5	9.7	1.0	6.5	4.0	2.2	11.0	3.0

問9 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

単位：団体数、%

		団体数	特定分野での深い専門能力	業務に関連する広範な知識	計画力	統率力(リーダーシップ)	住民等との協働能力	働きかけ力(周囲を巻き込む力)	共感力・寄り添う力	決断力・実行力	段取り力、タイムマネジメント力	定性的情報の処理能力	ビジョン構築力	政策法務能力	政策立案力	政策評価力	コミュニケーション能力(庁内外に対する)
合計		658	15.8	39.5	17.2	21.1	43.5	16.9	5.6	28.7	24.3	0.8	10.8	13.2	40.4	4.9	52.3
団体区分	市・特別区	334	12.9	33.8	7.8	20.4	45.2	17.1	5.7	27.5	25.7	0.3	11.4	11.7	45.2	6.3	53.3
	町	257	17.9	45.9	26.1	19.8	40.5	17.9	6.2	30.7	22.6	1.6	10.5	14.4	36.2	3.1	52.9
	村	67	22.4	43.3	29.9	29.9	46.3	11.9	3.0	26.9	23.9	0.0	9.0	16.4	32.8	4.5	44.8
	参考：特別区、特別市、中核市	47	12.8	27.7	6.4	10.6	46.8	19.1	6.4	27.7	21.3	0.0	4.3	17.0	57.4	2.1	57.4
財政力指数	0.20未満	86	25.6	54.7	32.6	20.9	41.9	16.3	7.0	34.9	16.3	2.3	9.3	14.0	38.4	2.3	51.2
	0.40未満	179	16.2	42.5	20.7	24.0	41.9	16.2	3.4	30.2	24.0	0.6	11.2	11.7	43.6	5.6	47.5
	0.60未満	141	16.3	33.3	19.9	16.3	44.0	14.2	6.4	27.0	29.1	0.0	14.2	11.3	38.3	4.3	52.5
	0.80未満	134	15.7	38.8	6.7	23.1	38.1	20.9	6.7	26.1	24.6	0.7	8.2	16.4	34.3	5.2	50.7
	1.00未満	91	7.7	30.8	8.8	16.5	50.5	19.8	5.5	25.3	25.3	1.1	7.7	15.4	47.3	7.7	57.1
	1.00以上	27	7.4	37.0	11.1	33.3	59.3	7.4	7.4	33.3	22.2	0.0	18.5	7.4	44.4	0.0	77.8
地域区分	北海道	60	20.0	51.7	26.7	25.0	40.0	16.7	1.7	38.3	18.3	3.3	8.3	6.7	35.0	3.3	55.0
	東北	99	24.2	40.4	21.2	14.1	43.4	17.2	8.1	26.3	24.2	0.0	21.2	17.2	27.3	6.1	56.6
	関東	135	17.8	30.4	10.4	22.2	43.0	16.3	6.7	27.4	27.4	1.5	8.1	9.6	42.2	5.9	57.0
	中部	120	10.8	38.3	15.8	21.7	48.3	21.7	3.3	28.3	22.5	0.0	13.3	18.3	44.2	5.0	48.3
	関西	82	13.4	36.6	19.5	24.4	42.7	15.9	8.5	35.4	24.4	0.0	3.7	13.4	36.6	2.4	62.2
	中国・四国	73	8.2	39.7	16.4	19.2	43.8	16.4	9.6	26.0	24.7	0.0	8.2	13.7	50.7	8.2	47.9
	九州(沖縄県含む)	89	15.7	48.3	16.9	22.5	40.4	12.4	1.1	23.6	25.8	1.1	10.1	11.2	46.1	2.2	38.2
合併状況	新設合併	177	15.8	33.3	16.9	24.3	40.1	17.5	6.2	29.9	27.7	0.0	11.3	11.9	37.3	7.3	52.5
	編入合併	80	6.3	30.0	10.0	16.3	56.3	15.0	3.8	30.0	28.8	0.0	13.8	10.0	46.3	3.8	47.5
	合併していない	401	17.7	44.1	18.7	20.7	42.4	17.0	5.7	27.9	21.9	1.2	10.0	14.5	40.6	4.0	53.1

91

		仮説思考力	業務改革・変革力	折衝・調整力(庁内外に対する)	情報収集力	情報活用能力	データ分析・活用能力	対人指導力(後輩・部下指導力)	現状把握・認識力	異質な分野・立場を繋げる力	その他	無回答	MT
合計		1.8	38.1	38.0	7.9	12.8	17.8	23.3	11.6	3.3	1.7	0.3	4.9
団体区分	市・特別区	0.9	50.0	39.8	5.7	12.9	19.5	25.4	9.0	3.6	2.4	0.3	4.9
	町	3.1	27.2	37.4	10.5	12.1	16.0	19.5	14.0	2.3	0.4	0.4	4.9
	村	1.5	20.9	31.3	9.0	14.9	16.4	26.9	14.9	6.0	3.0	0.0	4.9
	参考：特別区、特別市、中核市	0.0	53.2	44.7	8.5	4.3	21.3	25.5	4.3	6.4	4.3	2.1	5.0
財政力指数	0.20未満	1.2	16.3	20.9	10.5	14.0	11.6	22.1	16.3	1.2	0.0	0.0	4.8
	0.40未満	1.1	34.1	40.8	8.9	13.4	19.0	19.0	14.0	2.8	0.6	0.6	5.0
	0.60未満	2.8	42.6	43.3	5.0	10.6	20.6	22.0	11.3	2.1	1.4	0.7	4.9
	0.80未満	3.0	47.8	38.1	6.0	13.4	20.1	29.9	9.7	6.7	2.2	0.0	4.9
	1.00未満	1.1	44.0	44.0	12.1	14.3	15.4	23.1	6.6	4.4	4.4	0.0	5.0
	1.00以上	0.0	44.4	25.9	3.7	7.4	11.1	29.6	7.4	0.0	3.7	0.0	5.0
地域区分	北海道	0.0	21.7	26.7	16.7	15.0	10.0	23.3	16.7	1.7	1.7	0.0	4.8
	東北	2.0	30.3	46.5	4.0	7.1	20.2	20.2	10.1	6.1	0.0	0.0	4.9
	関東	2.2	40.7	40.0	5.9	14.1	16.3	30.4	9.6	5.9	3.0	0.7	5.0
	中部	0.8	42.5	43.3	3.3	7.5	19.2	22.5	7.5	2.5	3.3	0.0	4.9
	関西	3.7	41.5	30.5	14.6	12.2	17.1	12.2	13.4	1.2	1.2	0.0	4.9
	中国・四国	0.0	41.1	37.0	9.6	12.3	21.9	26.0	15.1	0.0	0.0	0.0	5.0
	九州(沖縄県含む)	3.4	42.7	33.7	7.9	23.6	18.0	24.7	13.5	3.4	1.1	1.1	4.9
合併状況	新設合併	2.3	44.6	33.9	7.3	14.7	23.2	24.3	12.4	1.7	0.6	0.0	5.0
	編入合併	1.3	50.0	42.5	6.3	13.8	17.5	25.0	10.0	6.3	1.3	0.0	4.9
	合併していない	1.7	32.9	38.9	8.5	11.7	15.5	22.4	11.5	3.5	2.2	0.5	4.9

問 10 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(職場で行う教育・研修)	Off-JT(職場を離れて行う教育・研修)	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	国や県への派遣制度	大学・大学院等への派遣・留学制度	民間企業等への派遣制度	基本的自治体(市区町村)への派遣制度	目標による管理制度	自己申告制度	人事評価制度(期間評価)	人事評価制度(時間評価)	人材アセスメント制度	異動標準サイクルを設定した定期異動(専門職は一般職よりサイクル長期化)	
合計	658	74.8	62.2	21.0	21.0	20.4	21.6	75.5	8.8	10.8	16.3	40.0	40.4	85.1	5.0	0.9	10.6	
団体区分	市・特別区	334	85.0	68.3	33.8	32.3	34.1	86.8	15.0	17.7	24.0	53.3	59.3	90.1	8.4	1.5	18.9	
	町	257	66.9	57.2	8.6	9.3	8.2	67.7	3.1	3.1	8.9	27.2	23.0	82.1	1.6	0.0	1.9	
	村	67	53.7	50.7	4.5	9.0	11.9	10.4	49.3	0.0	6.0	6.0	22.4	13.4	71.6	1.5	3.0	
	参考:特別区、特別市、中核市	47	93.6	87.2	46.8	57.4	23.4	70.2	87.2	31.9	31.9	29.8	76.6	68.1	85.1	14.9	4.3	42.6
財政力指数	0.20未満	86	53.5	58.1	4.7	4.7	10.5	5.8	48.8	0.0	2.3	4.7	17.4	9.3	67.4	1.2	0.0	1.2
	0.40未満	179	68.7	55.9	13.4	8.9	16.2	8.9	73.2	6.7	6.1	10.1	21.2	24.0	82.1	2.8	0.0	2.8
	0.60未満	141	79.4	63.8	21.3	27.0	24.1	24.1	78.0	7.8	13.5	21.3	44.0	44.0	90.1	6.4	0.0	10.6
	0.80未満	134	79.1	61.9	26.9	29.1	24.6	34.3	85.1	12.7	11.9	16.4	55.2	54.5	90.3	6.0	2.2	14.9
	1.00未満	91	90.1	72.5	36.3	30.8	24.2	36.3	87.9	15.4	19.8	25.3	59.3	69.2	89.0	5.5	1.1	26.4
	1.00以上	27	85.2	74.1	40.7	48.1	25.9	29.6	74.1	14.8	18.5	37.0	74.1	63.0	96.3	18.5	7.4	18.5
	北海道	60	65.0	70.0	8.3	10.0	10.0	8.3	55.0	1.7	1.7	11.7	11.7	15.0	75.0	3.3	0.0	3.3
東北	99	62.6	53.5	13.1	14.1	25.3	12.1	65.7	8.1	13.1	16.2	26.3	24.2	82.8	6.1	0.0	9.1	
関東	135	84.4	66.7	24.4	25.2	14.8	28.9	79.3	14.1	16.3	14.1	51.1	56.3	86.7	6.7	1.5	15.6	
中部	120	80.8	62.5	33.3	29.2	23.3	27.5	84.2	5.8	10.0	30.8	55.8	46.7	92.5	3.3	1.7	11.7	
関西	82	76.8	57.3	18.3	35.4	19.5	28.0	79.3	15.9	8.5	11.0	43.9	51.2	93.9	6.1	1.2	13.4	
中国・四国	73	71.2	57.5	21.9	15.1	21.9	19.2	79.5	9.6	9.6	12.3	39.7	45.2	89.0	6.8	1.4	9.6	
九州(沖縄県含む)	89	73.0	67.4	18.0	10.1	25.8	18.0	76.4	3.4	10.1	11.2	32.6	29.2	70.8	2.2	0.0	6.7	
合併状況	新設合併	177	79.1	61.6	20.3	16.9	26.0	17.5	87.0	11.3	10.2	15.8	38.4	41.8	85.3	7.3	0.6	7.9
	編入合併	80	87.5	76.3	40.0	40.0	27.5	42.5	87.5	12.5	25.0	26.3	56.3	60.0	90.0	7.5	1.3	22.5
	合併していない	401	70.3	59.6	17.5	19.0	16.5	19.2	68.1	7.0	8.2	14.5	37.4	35.9	84.0	3.5	1.0	9.5

92

	計画的ジョブローテーション制度	キャリアカウンセリング制度	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	研修ポイント制度	経験者採用(任期付職員を除く)	任期付職員採用	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	MT	
合計	15.3	0.0	2.1	19.5	35.4	4.0	6.7	5.6	7.8	14.6	1.7	31.5	33.3	0.2	36.8	15.3	0.5	7.5	
団体区分	市・特別区	27.2	0.0	3.9	29.3	48.5	7.2	10.2	9.9	12.6	24.3	3.0	47.3	47.9	0.3	53.0	23.7	0.0	10.0
	町	2.7	0.0	0.4	10.5	24.9	0.8	3.5	1.2	3.5	5.8	0.0	16.3	20.6	0.0	22.2	8.2	0.4	5.1
	村	4.5	0.0	0.0	4.5	10.4	0.0	1.5	1.5	0.0	0.0	1.5	10.4	9.0	0.0	11.9	1.5	3.0	3.8
	参考:特別区、特別市、中核市	44.7	0.0	6.4	51.1	59.6	19.1	19.1	29.8	19.1	40.4	10.6	66.0	61.7	0.0	63.8	53.2	0.0	14.0
財政力指数	0.20未満	0.0	0.0	0.0	0.0	10.5	0.0	2.3	1.2	0.0	2.3	0.0	10.5	7.0	0.0	8.1	4.7	2.3	3.4
	0.40未満	3.4	0.0	1.1	8.9	23.5	1.7	1.7	2.8	3.4	4.5	0.6	19.6	22.3	0.6	31.8	8.4	0.6	5.4
	0.60未満	18.4	0.0	2.1	17.7	40.4	5.7	9.2	6.4	6.4	17.7	2.8	36.2	39.0	0.0	41.1	14.9	0.0	8.1
	0.80未満	17.2	0.0	2.2	27.6	42.5	3.7	6.7	6.0	8.2	25.4	1.5	36.6	40.3	0.0	40.3	17.9	0.0	8.8
	1.00未満	41.8	0.0	4.4	39.6	56.0	6.6	14.3	11.0	23.1	24.2	3.3	59.3	49.5	0.0	62.6	33.0	0.0	11.2
	1.00以上	29.6	0.0	7.4	51.9	63.0	14.8	14.8	14.8	14.8	18.5	3.7	33.3	70.4	0.0	33.3	25.9	0.0	11.2
地域区分	北海道	1.7	0.0	0.0	0.0	21.7	0.0	1.7	1.7	0.0	1.7	0.0	20.0	16.7	0.0	18.3	8.3	0.0	4.4
	東北	11.1	0.0	2.0	2.0	16.2	1.0	4.0	5.1	7.1	10.1	2.0	23.2	30.3	0.0	33.3	9.1	0.0	5.9
	関東	20.7	0.0	3.0	44.4	48.9	8.9	7.4	8.9	11.9	18.5	1.5	32.6	44.4	0.0	43.0	21.5	1.5	9.2
	中部	17.5	0.0	4.2	30.0	44.2	3.3	10.0	6.7	10.0	19.2	3.3	43.3	35.0	0.0	45.8	17.5	0.0	8.9
	関西	19.5	0.0	1.2	28.0	46.3	4.9	12.2	3.7	13.4	19.5	3.7	39.0	41.5	0.0	35.4	19.5	0.0	8.5
	中国・四国	15.1	0.0	1.4	6.8	28.8	2.7	4.1	6.8	1.4	12.3	0.0	28.8	24.7	0.0	38.4	16.4	0.0	7.0
九州(沖縄県含む)	14.6	0.0	1.1	2.2	29.2	3.4	4.5	3.4	4.5	13.5	0.0	25.8	28.1	1.1	31.5	10.1	1.1	6.4	
合併状況	新設合併	14.1	0.0	1.7	13.0	37.9	4.0	4.0	3.4	6.2	12.4	1.1	33.9	33.9	0.6	44.1	14.1	0.0	7.5
	編入合併	22.5	0.0	3.8	18.8	46.3	6.3	10.0	16.3	16.3	32.5	2.5	48.8	48.8	0.0	55.0	26.3	0.0	10.6
	合併していない	14.5	0.0	2.0	22.4	32.2	3.5	7.2	4.5	6.7	12.0	1.7	26.9	29.9	0.0	29.9	13.7	0.7	6.8

## 第2回 地方自治体の運営課題実態調査報告書

2018年3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 経営研究センター

〒151-0051 東京都渋谷区千駄ヶ谷 3-11-8

Tel 03-3403-1676

Fax 03-3403-1710

E-mail [center@noma.or.jp](mailto:center@noma.or.jp)

