

令和元年度 自治体経営改革に関する実態調査報告

自治体経営改革室 室長 大塚 敬

研究員 植野真史

研究員 渡邊 倫

人口減少と高齢化を背景とした税収の伸び悩みや福祉需要の増大など、地方自治体の行財政運営を取り巻く環境が厳しさを増す中で、地域の持続的な発展を可能とするため、地方自治体においては、行財政運営の効率と質の向上を図っていくことが強く求められます。

こうした状況を踏まえ、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング自治体経営改革室では、全都道府県、市区を対象として、自治体経営の実態と課題に関する実態調査を平成 28 年度より実施しています。

本年度の調査では、昨年度から継続して把握している総合計画、行政評価、政策形成過程における市民参加の取組、エビデンスに基づく政策形成(EBPM)、自治体における人工知能(AI)・ビッグデータ等の活用、自治体のデジタル化(DX)やスマートシティの取組、自治体 SDGs の取組に加え、人事評価制度を新設したほか、ソーシャルインパクトボンドに係る設問を成果連動型民間委託契約として再構成し、その実態と課題、今後の取組の方向性などについて把握・分析しました。

<調査結果概要>

■調査対象：全国の全都道府県 47 団体、全市 792 団体、東京都特別区 23 団体、計 862 団体

■回収数(率)：453 団体(52.6%)

■総合計画について

- ・ 計画構成の多様化はある程度進展したものの依然として 3 層が多数派を占めている。
- ・ 6 割弱が基本計画に事業を掲載、8 割弱が優先順位明確化のため重点プロジェクトを設定している。
- ・ 9 割強が総合計画に何らかの指標を設定しているが、全施策への定量指標設定は 56%に留まる。
- ・ 「まち・ひと・しごと創生総合戦略」と「総合計画」は大部分の団体が現行計画では別に策定しているが、今後は一体的に策定する団体が増加する可能性が高い。
- ・ 基本構想策定時のみの設置も含め、基本構想、基本計画策定時には約 9 割が審議組織を設置しており、大部分の団体で学識者、各種団体代表、公募市民が参加している。

■行政評価について

- ・ 総合計画事業は 7 割強、予算事業は 7 割弱、施策は 6 割の団体で全部または一部を評価している。
- ・ 施策評価にアウトカム指標を活用している団体は 45%、外部評価実施団体は 5 割弱にとどまる。
- ・ 行政評価が PDCA サイクルの確立に充分活用されていない。
- ・ 事務作業の大きさや指標設定の難しさが負担となっている一方、負担に見合う改善効果があがっていないことが課題となっている。

■総合計画策定における市民参加手法について

- ・ 総合計画策定時に「ワークショップ・市民討議会」を実施している割合は 7 割に上り、過年度調査と比較して増加している。
- ・ 参加者の募集方法としては、市報・市 HP での公募や関連団体への声かけが多く、住民基本台帳からの無作為

抽出を行う団体は 2 割程度に留まる。

- ・ 提案された意見は、将来像・都市像・キャッチフレーズの策定に活用される場合が多い。
- ・ 提案された意見は、そのまま計画に記載されることは少なく、委員会・審議会や所管部課内の議論・検討における参考資料として活用される場合が多い。
- ・ 参加者が対話しやすくなる工夫としては、「外部の専門ファシリテーターの企画・運営」「茶菓子などの用意」が多い。一方、市民ファシリテーター等による運営や、誰もが参加できる環境づくり(託児・介助・通訳・手話通訳など)を実施している団体は限定的である。
- ・ 実施する上での課題としては、参加者の募集において質・量ともに課題を抱えている団体が多いが、「庁内における理解」は過年度調査と比較して改善傾向にある。

■成果連動型民間委託契約(以下、PFS)について

- ・ PFS に取組む団体は増加しており、関心を有する自治体は 7 割以上。過去 4 ヶ年における導入状況の変化をみると、PFS 導入自治体及び PFS 導入に関心を持つ団体の割合は増加している。
- ・ 成果報酬の設定を容易にするガイドライン作成や評価手法の確立に対する課題意識が強い。過去 4 ヶ年の変化をみると、政府におけるアクションプラン策定や、各事例における情報発信を通して事業スキームに対する理解が進んでいることから、適切な事業スキームの構築に関する課題意識が低下している。
- ・ PFS 導入に向けた有効な課題解決方策として、容易な評価手法の導入や成果指標の設定に係るガイドライン化を含めた PFS の手続きに係る法制度化が求められている。
- ・ 「行政サービス改革への期待」が主な PFS 導入の狙いとして挙げられる。

■エビデンスに基づく政策形成(EBPM)について

- ・ 多くの団体で EBPM に関心はあり、現在具体的な取組や検討を行っている団体も増加傾向にあるが、未だ 2 割弱にとどまっている。
- ・ 現在実施されている EBPM の取組は「成果指標の前後比較」や「成果指標のベンチマーキング」が多く、行政評価に組み込む形で取り組んでいる団体が多い。
- ・ EBPM を推進する上での課題として、ノウハウや知識、参考となる事例などの不足が挙げられているほか、人手や庁内理解の不足を課題とする割合が高まっている。

■行政実務における先端テクノロジーの導入について

- ・ AI を既に活用している自治体は増加しており、大規模自治体を中心に活用の検討が進んでいる。
- ・ 全体においてビッグデータを活用している団体は限られるが、大規模自治体では半数程度が既に活用している。
- ・ ブロックチェーン技術を活用している自治体はほとんどいない。
- ・ 大規模自治体が先行して官民連携データ活用推進計画を策定しているが、全体では策定済みまたは策定に向けて検討している団体は 2 割強にとどまる
- ・ 全てまたは一部でも行政手続きのオンライン化を進める方針と回答した団体の割合は 76%と高い。「システムの構築・保守費用」及び「IT 化に適応できない住民への配慮」に対する課題意識が強い。
- ・ スマートシティの実現に向けて実施または検討している団体は 16%にとどまる。

■自治体 SDGs の取組について

- ・ 現在、SDGs に関する取組を「実施している」「具体的な検討を進めている」と回答する団体は、過年度調査と比較して大幅に増加している。
- ・ 取組内容としては、SDGs の概念や取組を既存の計画の中に盛り込む事例が多く、具体的な事業を実施している団体は限定的である。
- ・ 目標 17 項目のうち、「保健」「実施手段」「教育」に取り組んでいる例が多い。

- ・ 自治体 SDGs の取組を推進する上での課題としては、SDGs に関する「知識の不足」や「庁内の理解不足」が挙げられている。

■人事評価制度について

- ・ 評価手法は絶対評価のみが圧倒的に多く、数値化方式との併用も含め、評語付与方式を導入している団体が 75.9%を占める。
- ・ 職員ごとの目標設定は 74%の団体に導入しているが、定性的目標を用いている団体が 6 割を占める。

令和元年度
自治体経営改革に関する実態調査

報告書

令和2年6月

三菱UFJリサーチ&コンサルティング
自治体経営改革室

【目 次】

I. 調査の概要	6
1. 調査内容	6
2. 調査実施時期、実施方法	6
3. 調査対象及び回収率	6
4. 調査結果をみる上での注意事項	6
II. 調査結果概要	7
III. 調査結果	10
1. 総合計画について	10
2. 行政評価について	26
3. 総合計画策定における市民参加手法について	39
4. 成果連動型民間委託契約 (PAY FOR SUCCESS) について	51
5. エビデンスに基づく政策形成について	61
6. 行政実務における先端テクノロジーの導入について	67
7. 自治体 SDGs の取組について	88
8. 人事評価制度について	97

I. 調査の概要

1. 調査内容

- ①総合計画について
- ②行政評価について
- ③総合計画策定における市民参加手法について
- ④成果連動型民間委託契約（Pay for Success）について
- ⑤エビデンスに基づく政策形成について
- ⑥行政実務における先端テクノロジーの導入について
- ⑦自治体SDGsの取組について
- ⑧人事評価制度について

2. 調査実施時期、実施方法

令和2年1月～令和2年2月、郵送配布・留め置き・郵送回収

3. 調査対象及び回収率

調査対象：全国の全都道府県 47 団体、全市 792 団体、東京都特別区 23 団体、
計 862 団体

回収数（率）：453 団体（52.6%）

4. 調査結果をみる上での注意事項

- ・本文、表、グラフなどに使われる「n」は、各設問に対する回答者数を指す。
- ・百分率（%）の計算は、小数第2位を四捨五入し、小数第1位まで表示している。したがって、回答率の合計が100%にならない場合がある。
- ・本文、表、グラフは、表示の都合上、調査票の選択肢等の文言を一部簡略化している場合がある。
- ・回答団体数が少ない場合は傾向を見るにとどめ、本文中では触れていない場合がある。

II. 調査結果概要

(1) 総合計画について

- ・ 計画構成の多様化はある程度進展したものの依然として3層が多数派を占めている。
- ・ 6割弱の団体が基本計画に事業を掲載しており、8割弱の団体が優先順位の明確化のため重点プロジェクトを設定している。
- ・ 9割強の団体が総合計画に何らかの指標を設定しているが、全施策に定量指標を設定している団体は56.3%に留まっている。
- ・ 「まち・ひと・しごと創生総合戦略」と「総合計画」は大部分の団体が現行計画では別に策定しているが、今後は一体的に策定する団体が増加する可能性が高い。
- ・ 基本構想のみの設置も含め、基本構想、基本計画策定時には約9割が審議組織を設置しており、大部分の団体で学識者、各種団体代表、公募市民が参加している。

(2) 行政評価について

- ・ 総合計画事業は7割強、予算事業は7割弱、施策は6割の団体で全部または一部の評価を実施している。
- ・ 施策評価にアウトカム指標を活用している団体は45.2%、外部評価を実施している団体は5割弱にとどまる。
- ・ 行政評価がPDCAサイクルの確立に充分活用されていない。
- ・ 事務作業の大きさや指標設定の難しさが負担となっている一方、負担に見合う改善効果があがっていないことなどが課題となっている。

(3) 総合計画策定における市民参加手法について

- ・ 総合計画策定時に「ワークショップ・市民討議会」を実施している割合は7割に上り、過年度調査と比較して増加している。
- ・ 参加者の募集方法としては、市報・市HPでの公募や関連団体への声かけが多く、住民基本台帳からの無作為抽出を行う団体は2割程度に留まる。
- ・ 提案された意見は、将来像・都市像・キャッチフレーズの策定に活用される場合が多い。
- ・ 提案された意見は、そのまま計画に記載されることは少なく、委員会・審議会や所管部課内の議論・検討における参考資料として活用される場合が多い。
- ・ 参加者が対話しやすくなる工夫としては、「外部の専門ファシリテーターの企画・運営」「茶菓子などの用意」が多い。一方、市民ファシリテーター等による運営や、誰もが参加できる環境づくり（託児・介助・通訳・手話通訳など）を実施している団体は限定的である。
- ・ 実施する上での課題としては、参加者の募集において質・量ともに課題を抱えている団体が多いが、「庁内における理解」は過年度調査と比較して改善傾向にある。

(4) 成果連動型民間委託契約 (Pay for Success) について

- ・ P F S / S I B に取組む自治体は増加しており、関心を有する自治体は7割以上。過去4ヶ年における導入状況の変化をみると、P F S / S I B 導入自治体及びP F S / S I B 導入に関心を持つ自治体の割合は増加している。
- ・ 成果報酬の設定を容易にするデータベースの構築や評価手法の確立が重要。過去4ヶ年の変化をみると、先進事例を通して事業スキーム構築への理解が進んでいることから、適切な事業スキームの構築に関する課題意識が低下している。
- ・ P F S / S I B 導入に向けた有効な課題解決方策として、容易な評価手法の導入や成果指標の設定に係るガイドライン化を含めたP F S / S I B の手続きに係る法制度化が求められている。
- ・ 「行政サービス改革への期待」が主なP F S / S I B 導入の狙いとして挙げられる。

(5) エビデンスに基づく政策形成 (EBPM) について

- ・ 多くの団体でE B P Mに関心はあり、現在具体的な取組や検討を行っている団体も増加傾向にあるが、未だ2割弱にとどまっている。
- ・ 現在実施されているE B P Mの取組は「成果指標の前後比較」や「成果指標のベンチマーキング」が多く、行政評価に組み込む形で取り組んでいる団体が多い。
- ・ E B P Mを推進する上での課題として、ノウハウや知識、参考となる事例などの不足が挙げられているほか、人手や庁内理解の不足を課題とする割合が高まっている。

(6) 行政実務における先端テクノロジーの導入について

- ・ A I を既に活用している自治体は僅かだが、大規模自治体を中心に活用の検討が進んでいる。
- ・ 全体においてビッグデータを活用している自治体は限られるが、大規模自治体が先行して官民連携データ活用推進計画を策定している。
- ・ ブロックチェーン技術を活用している自治体はほとんどいない。
- ・ 官民連携データ活用推進計画については7割程度の自治体がまだ策定していない。
- ・ 行政手続きのオンライン化については76%程度の自治体が積極的に進めていく方針である。
- ・ スマートシティの実現に向けて実施・検討をしている自治体は16%程度と低い。

(7) 自治体 SDGs の取組について

- ・ 現在、SDGs に関する取組を「実施している」「具体的な検討を進めている」と回答する団体は、過年度調査と比較して大幅に増加している。
- ・ 取組内容としては、SDGs の概念や取組を既存の計画の中に盛り込む事例が多く、具体的

な事業を実施している団体は限定的である。

- ・ 目標 17 項目のうち、「保健」「実施手段」「教育」に取り組んでいる例が多い。
- ・ 自治体 SDGs の取組を推進する上での課題としては、SDGs に関する「知識の不足」や「庁内の理解不足」が挙げられている。

(8) 人事評価制度について

- ・ 評価手法は絶対評価のみが圧倒的に多く、数値化方式との併用も含め、評語付与方式を導入している団体が 75.9%を占める。
- ・ 職員ごとの目標設定は 74.6%の団体で導入しているが、定性的目標を用いている団体が6割を占める。

III. 調査結果

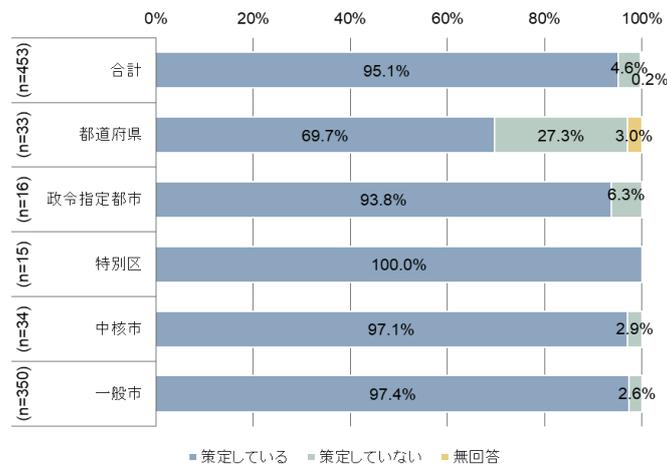
1. 総合計画について

(1) 総合計画の策定状況

① 基本構想

全体の傾向としては、95.1%の団体が策定しているが、団体種別にみると都道府県の27.3%は策定していない。

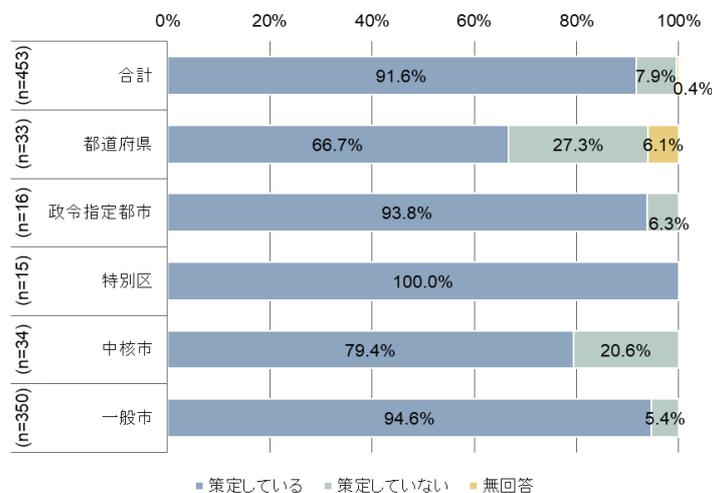
図表 1 基本構想の策定状況(単一回答)



② 基本計画

全体の傾向としては、91.6%の団体が策定しており、団体種別にみると、特別区では回答団体のすべてが策定している一方、都道府県の27.3%、中核市の20.6%は策定していない。

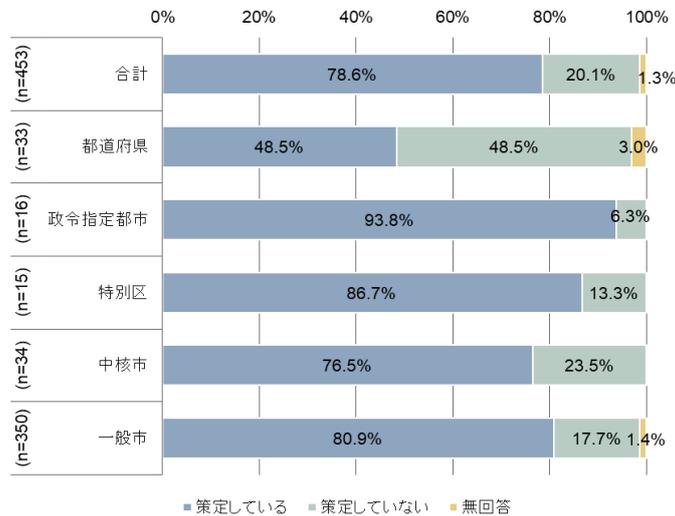
図表 2 基本計画の策定状況(単一回答)



③ 実施計画

全体の傾向としては、78.6%の団体が策定しており、団体種別にみると、政令指定都市、特別区、一般市で策定している団体の割合が高い一方、都道府県、中核市で低く、都道府県では48.5%の団体が策定していない。

図表 3 実施計画の策定状況(単一回答)



(2) 総合計画の計画構成

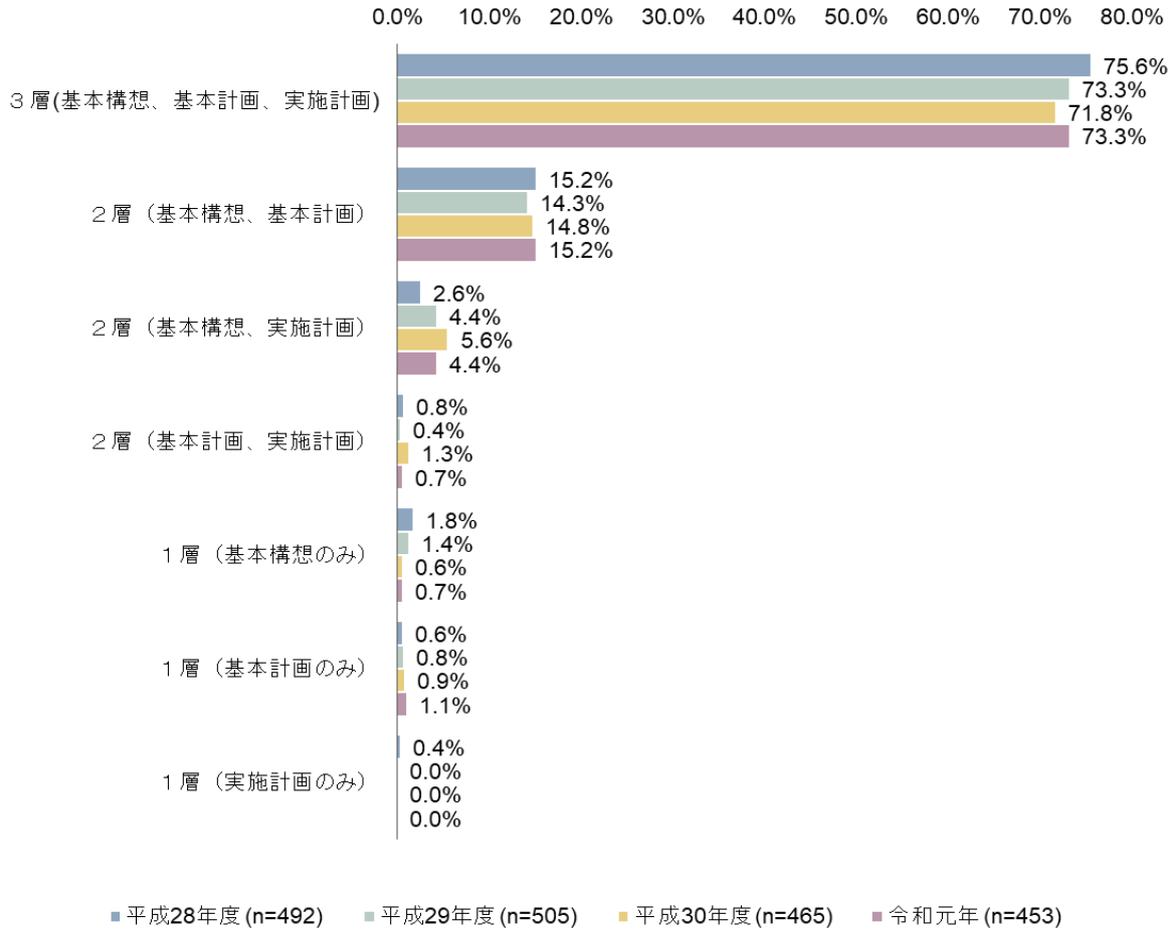
全体の傾向としては、3層の計画構成の団体が73.3%、次いで2層が20.3%でそのうち15.2%は基本構想と基本計画から構成されている。団体種別にみると、3層の団体は都道府県で30.3%、中核市で58.8%に留まっている。

図表 4 総合計画の構成(単一回答)

	3層(基本構想、基本計画、実施計画)	2層(基本構想、基本計画)	2層(基本構想、実施計画)	2層(基本計画、実施計画)	1層(基本構想のみ)	1層(基本計画のみ)	1層(実施計画のみ)	独自の計画のみ
合計 (n=453)	73.3%	15.2%	4.4%	0.7%	0.7%	1.1%	0.0%	1.8%
都道府県 (n=33)	30.3%	18.2%	12.1%	3.0%	3.0%	12.1%	0.0%	9.1%
政令指定都市 (n=16)	87.5%	0.0%	0.0%	6.3%	6.3%	0.0%	0.0%	0.0%
特別区 (n=15)	86.7%	13.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
中核市 (n=34)	58.8%	20.6%	17.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.9%
一般市 (n=350)	77.7%	15.1%	2.9%	0.3%	0.3%	0.0%	0.0%	1.1%

過年度調査の結果と本年度の調査対象団体全体の調査結果を比較すると、徐々に低下していた3層の割合がやや高まっているほか、徐々に高まっていた2層（基本構想+実施計画）の割合がやや低下、2層（基本構想+基本計画）がやや高まっている。

図表 5 総合計画の構成(単一回答)(経年比較)

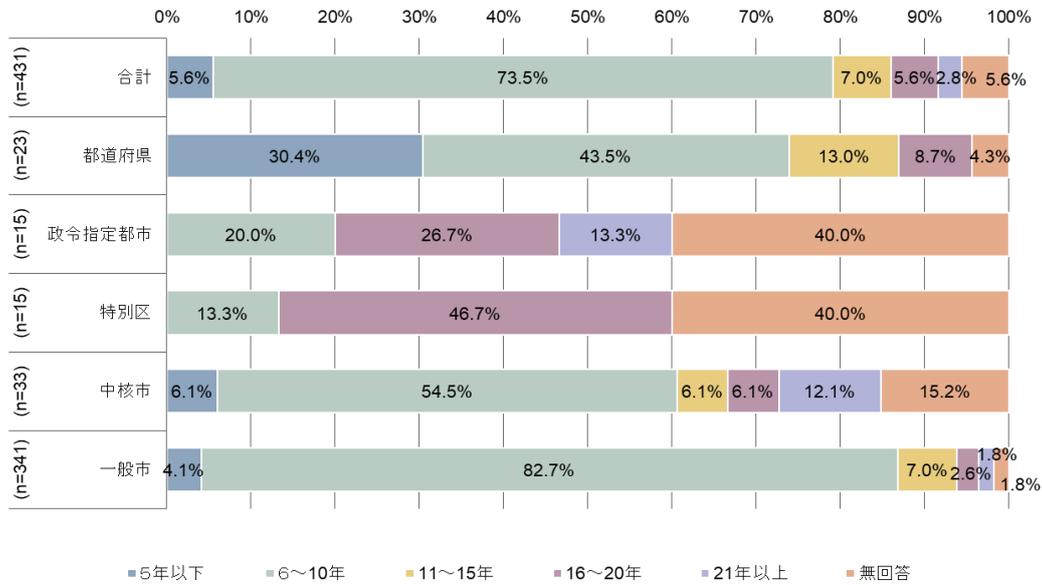


(3) 計画の期間

① 基本構想

全体の傾向としては、「6～10年以下」が73.5%と最も多く、団体種別にみると、政令指定都市、特別区ではより長期に設定している団体の割合が高い。一方、都道府県は5年以下に設定している団体が30.4%みられる。

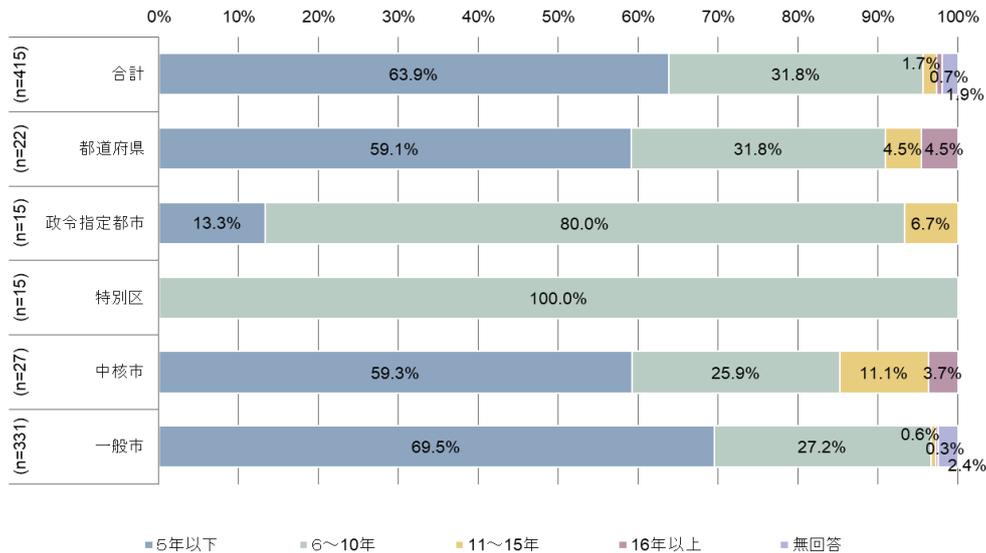
図表 6 基本構想の計画期間(単一回答)



② 基本計画

全体の傾向としては「5年以下」が63.9%と最も多く、団体種別にみると、政令指定都市、特別区では6～10年に設定している団体の割合が高い一方、一般市は5年以下に設定している団体の割合が69.5%と高い。

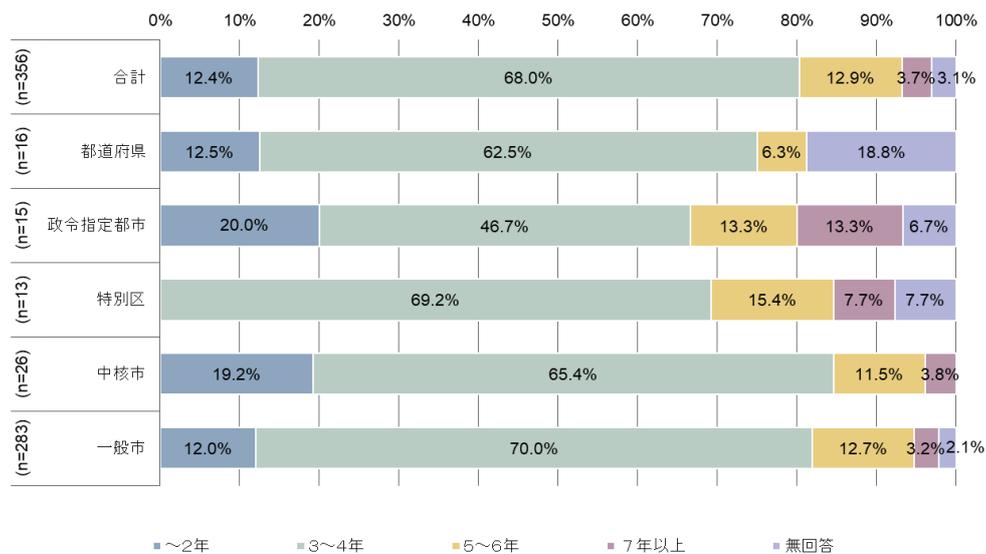
図表7 基本計画の計画期間(単一回答)



③ 実施計画

全体の傾向として「3～4年」が68.0%と最も多く、すべての団体種別でも同様の傾向である。

図表8 実施計画の計画期間(単一回答)

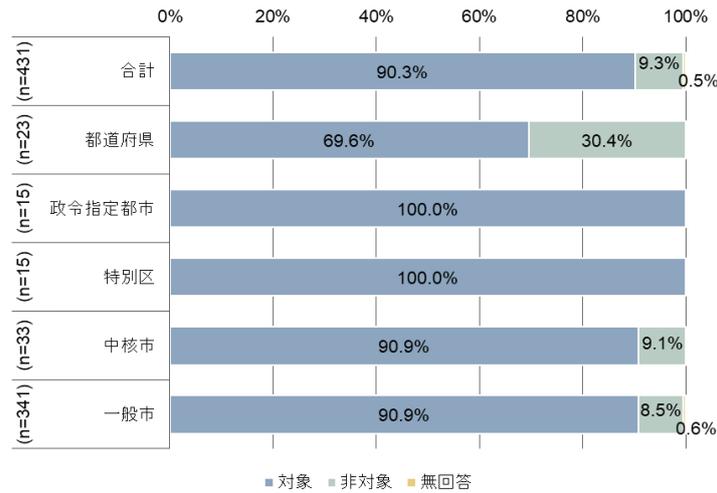


(4) 総合計画の議決の実施状況

① 基本構想

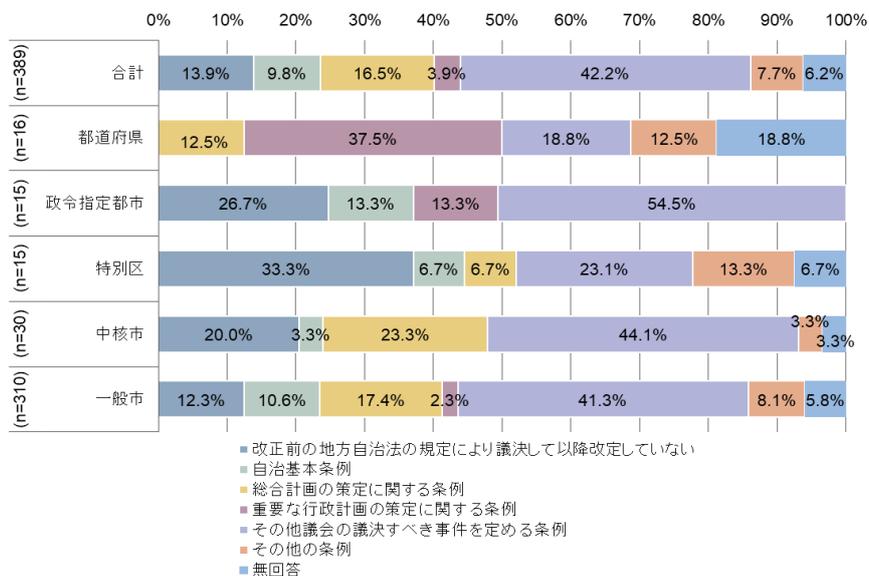
全体の傾向としては90.3%が議決対象としている。団体種別にみると、地方自治法改正以前から義務づけがなかった都道府県において議決対象としている団体は、69.6%に留まっている。

図表 9 基本構想の議決状況(単一回答)



議決根拠についてみると、全体の傾向としては「その他議会の議決すべき事件を定める条例」が42.2%で最も多く、次いで「総合計画の策定に関する条例」が16.5%となっている。団体種別にみると、都道府県において「重要な行政計画の策定に関する条例」の割合が37.5%と高くなっている。

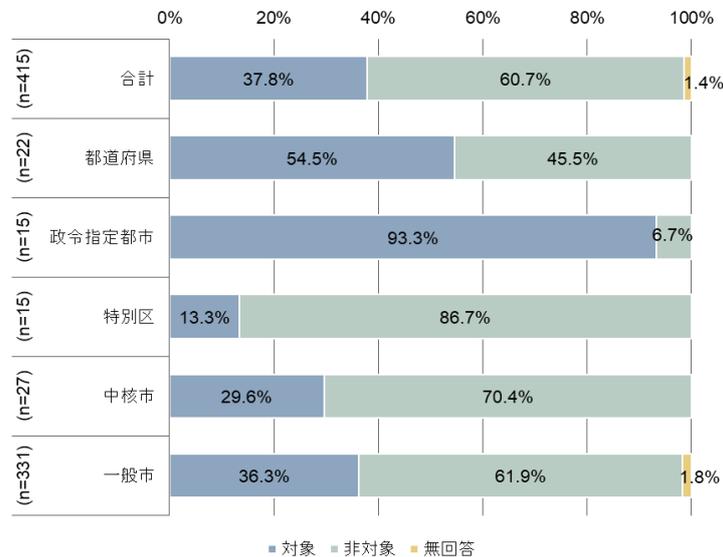
図表 10 基本構想の議決根拠(単一回答)



② 基本計画

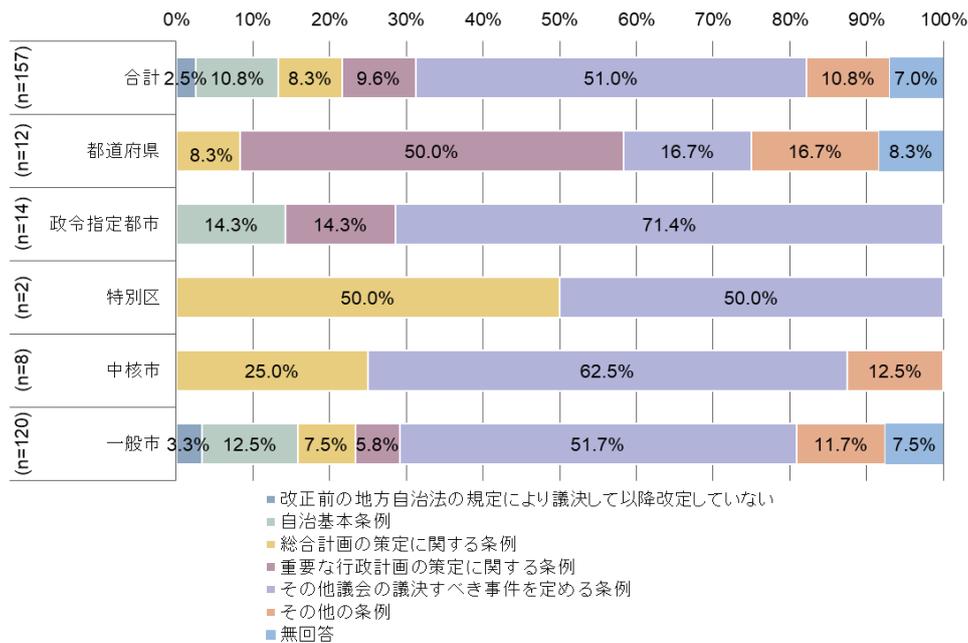
全体の傾向としては、議決対象としている団体は37.8%に留まっている。団体種別にみると、政令指定都市では93.3%が議決対象としているが、特別区では13.3%しか議決対象にしていない。

図表 11 基本計画の議決状況(単一回答)



議決根拠についてみると、全体の傾向としては「その他議会の議決すべき事件を定める条例」が51.0%で最も多い。団体種別にみると、都道府県における「重要な行政計画の策定に関する条例」や特別区の「総合計画の策定に関する条例」の割合が高くなっている。

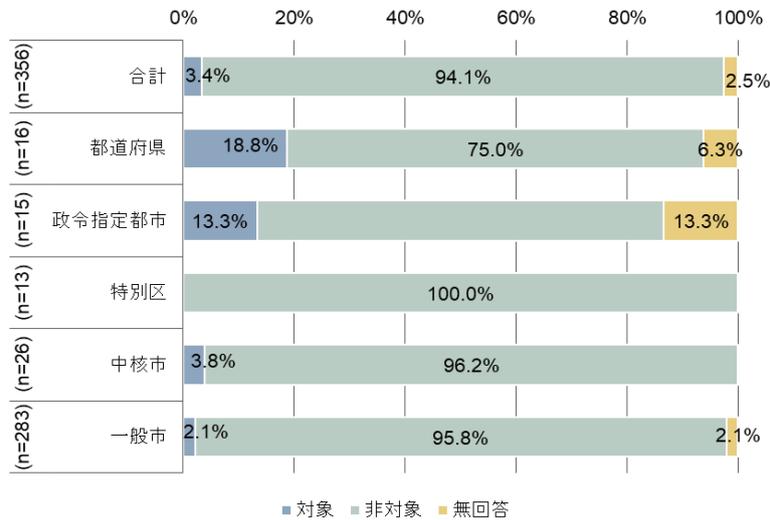
図表 12 基本計画の議決根拠(単一回答)



③ 実施計画

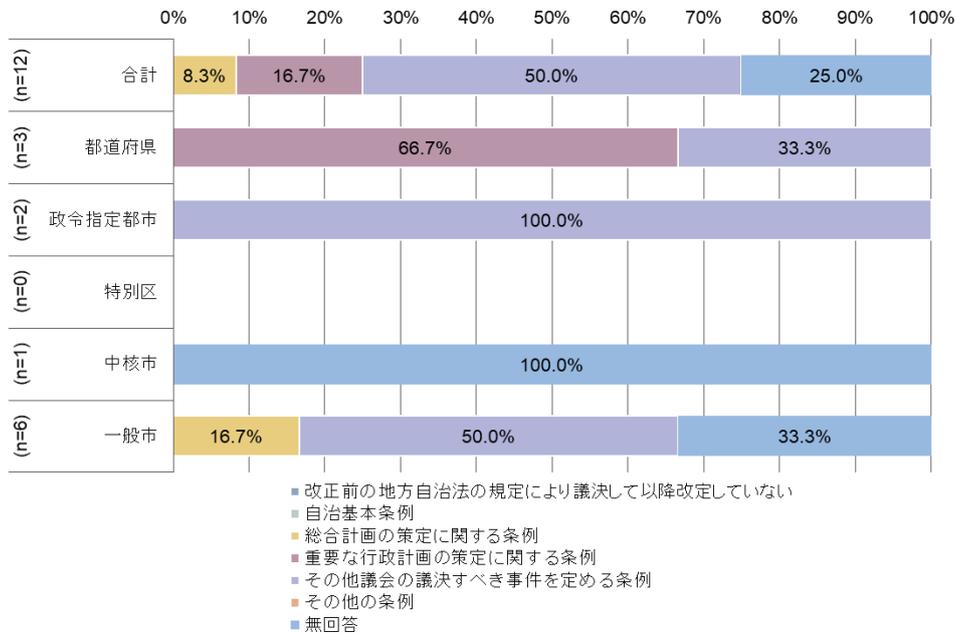
議決対象としている団体は3.4%に留まっている。団体種別にみると、都道府県、政令指定都市では対象としている団体の割合が高くなっている。

図表 13 実施計画の議決状況(単一回答)



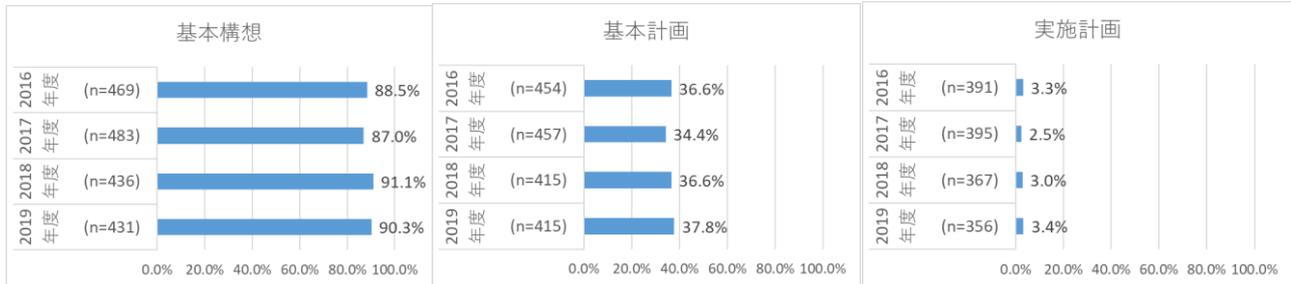
議決根拠についてみると、全体の傾向としては「その他議会の議決すべき事件を定める条例」が50.0%で最も多い。

図表 14 実施計画の議決根拠(単一回答)



また、過年度調査の結果と対象団体全体の傾向を比較すると、基本構想、基本計画、実施計画とも顕著な変化は見られないが、いずれも2017年度以降若干割合が上昇している。

図表 15 総合計画の議決状況(経年比較)

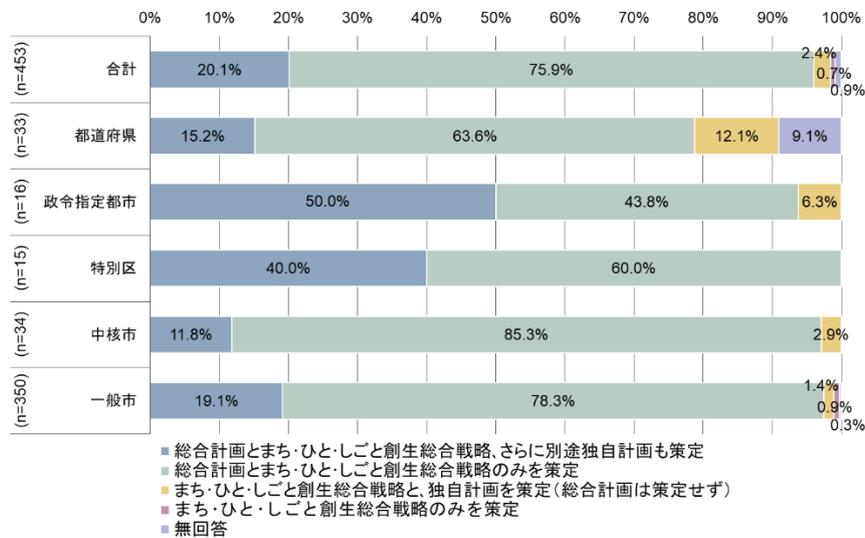


(5) 総合計画の内容

① まち・ひと・しごと創生総合戦略と総合計画などの策定状況

全体の傾向としては、「総合計画とまち・ひと・しごと創生総合戦略のみを策定」が75.9%と高い割合を占めている。団体種別にみると、政令都市、特別区で「総合計画とまち・ひと・しごと創生総合戦略、さらに別途独自計画も策定」の割合が高くなっている。

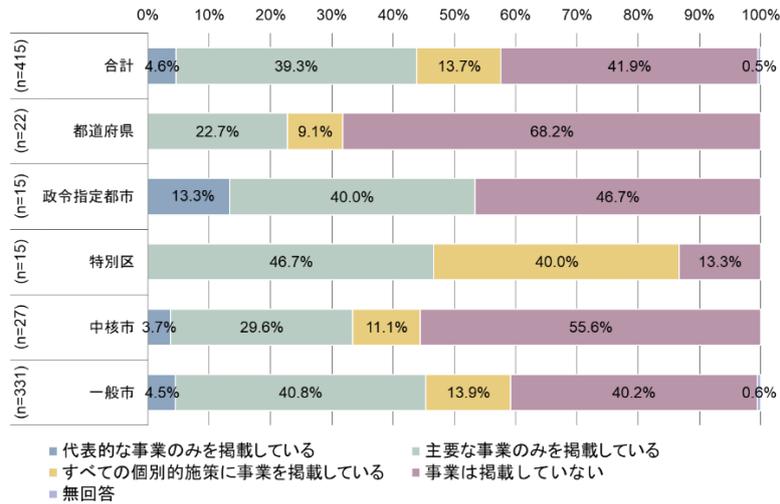
図表 16 まち・ひと・しごと創生総合戦略と総合計画などの策定状況(単一回答)



② 基本計画における具体的な事業の掲載状況

全体の傾向としては、「事業は掲載していない」が41.9%、「主要な事業のみを掲載している」が39.3%を占めている。団体種別にみると、都道府県、中核市では過半の団体が事業を掲載していない一方、特別区では「主要な事業のみを掲載している」が46.7%を占めている。

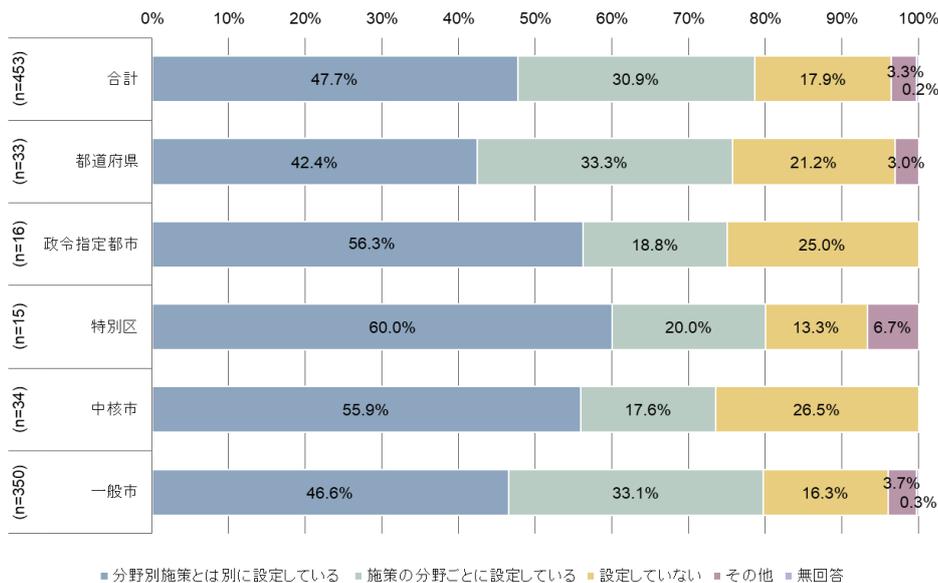
図表 17 基本計画における具体的な事業の掲載状況(単一回答)



③ 重点プロジェクトの設定状況

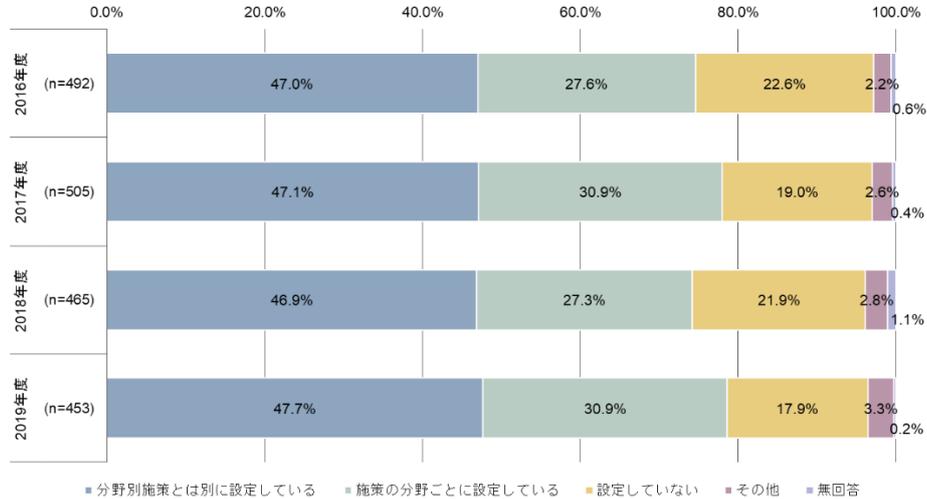
全体の傾向としては、「分野別施策とは別に設定している」が47.7%、「施策の分野ごとに設定している」が30.9%で、併せて78.6%が重点プロジェクトを設定している。団体種別にみると、政令指定都市、特別区、中核市では分野別施策とは別に設定している団体が多く、都道府県、一般市では分野ごとに設定している団体がやや多くなっている。

図表 18 重点プロジェクトの設定状況(単一回答)



また、過年度調査の結果と対象団体全体の傾向を比較すると、2018年度に一旦低下した「分野ごとに設定している」の割合が再び上昇し、「設定していない」の割合が低下している。

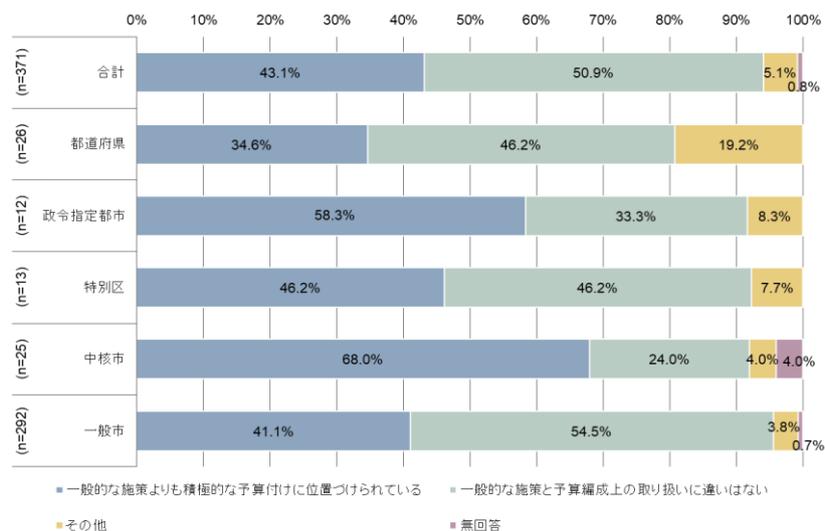
図表 19 重点プロジェクトの設定状況(単一回答)(経年比較)



④ 重点プロジェクトや重点施策の予算編成上の取扱

全体の傾向としては、「一般的な施策よりも積極的な予算付けに位置づけられている」が43.1%となっている。団体種別では中核市で「一般的な施策よりも積極的な予算付けに位置づけられている」と回答した割合が最も高く68.0%となっている。

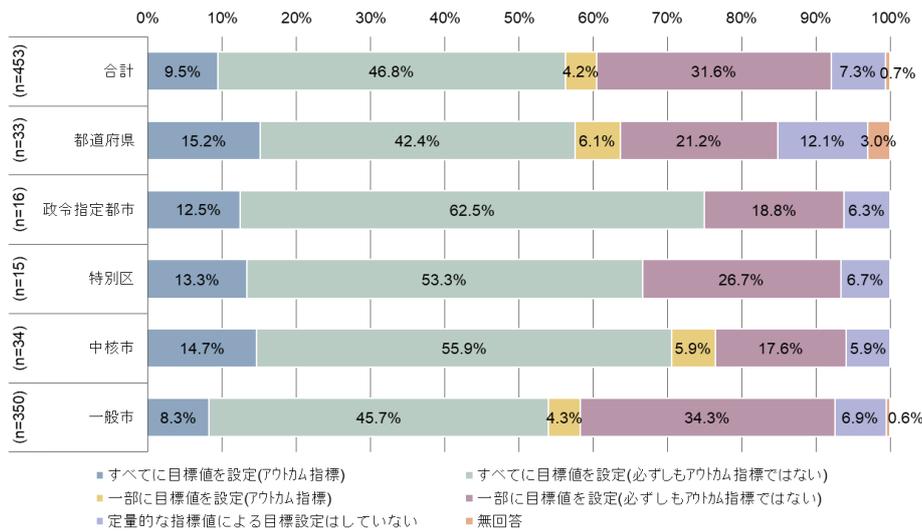
図表 20 重点プロジェクトや重点施策の予算編成上の取扱(単一回答)



(6) 総合計画への定量指標による目標設定

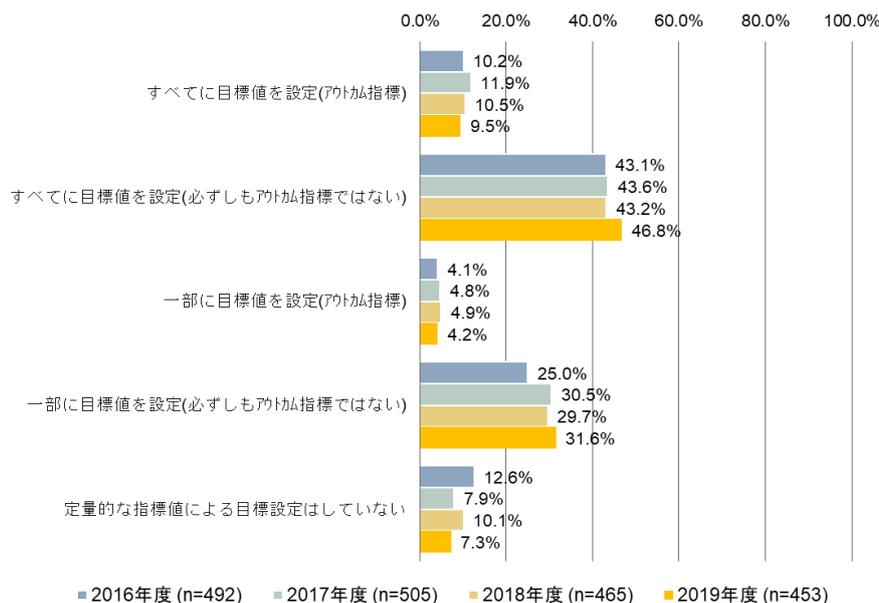
全体の傾向としては、全ての施策に何らかの指標を設定している団体が56.3%、うち全ての施策にアウトカム指標を設定している団体は9.5%である。また、一部に留まるものも含め何らかの形で定量的な指標を設定している団体が92.1%に上る。団体種別では、都道府県と中核市ですべての施策にアウトカム指標を設定しているとした団体の割合がやや多い。

図表 21 総合計画への定量指標による目標設定(単一回答)



また、過年度調査の結果と対象団体全体の傾向を比較すると、「定量指標による目標設定をしていない」と回答した団体の割合は最も低下し、「すべてに目標値を設定した(必ずしもアウトカム指標ではない)」と回答した割合が上昇している。

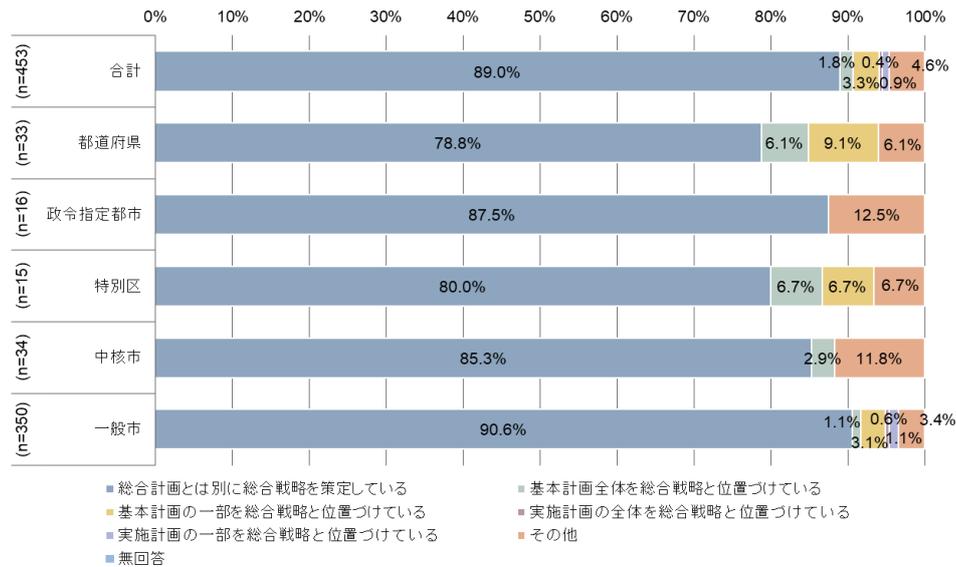
図表 22 総合計画への定量指標による目標設定(単一回答)(経年比較)



(7) 「まち・ひと・しごと創生総合戦略」と「総合計画」の関係

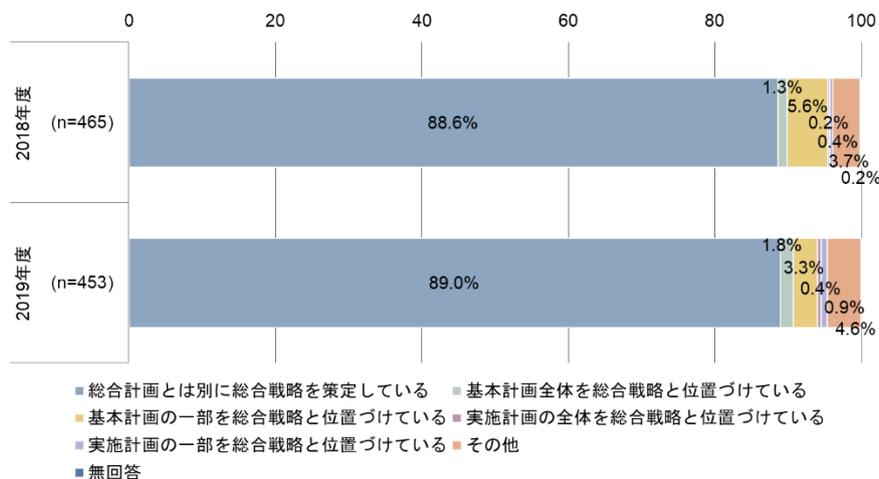
全体の傾向としては、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」と「総合計画」は別の計画として策定している団体が 89.0%を占めている。団体種別では、都道府県や特別区において基本計画の全部または一部を総合戦略としているなど両者を一体的に策定している割合が比較的多くなっている。

図表 23 「まち・ひと・しごと創生総合戦略」と「総合計画」の関係(現行計画)(単一回答)



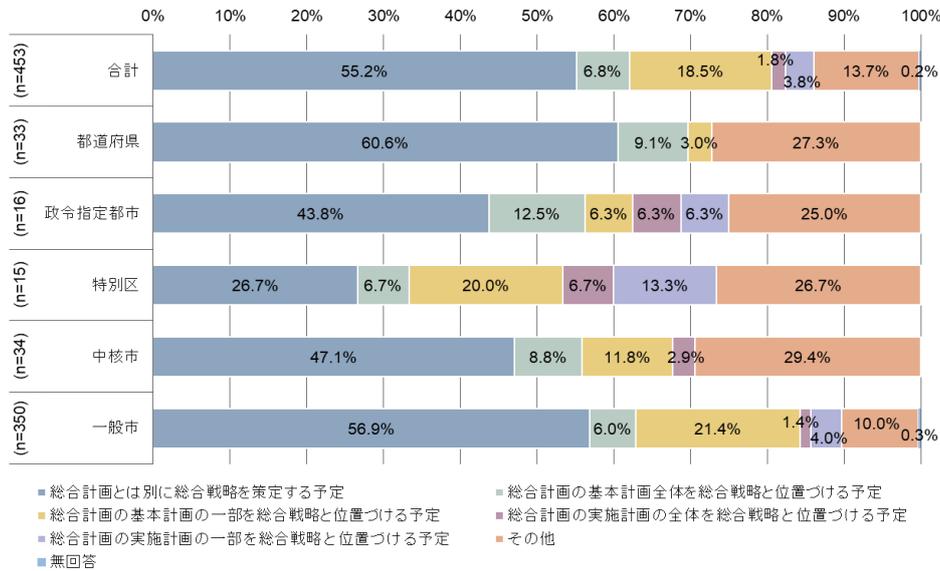
また、昨年度の調査結果と対象団体全体の傾向を比較すると、ほぼ同様の傾向となっている。

図表 24 「まち・ひと・しごと創生総合戦略」と「総合計画」の関係(現行計画)(単一回答)(経年比較)



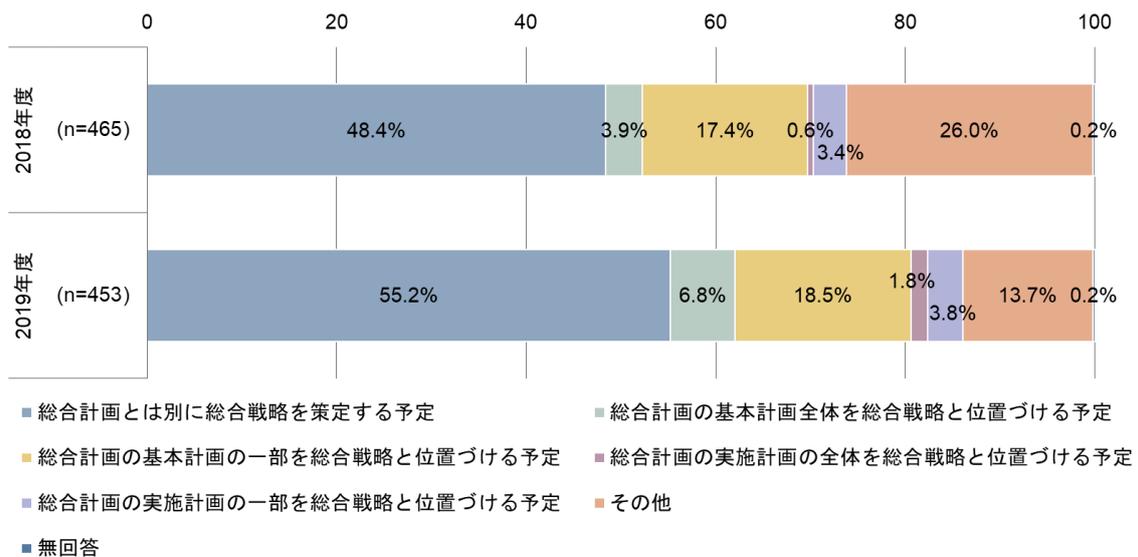
また、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を次回改定する際にどうするかについては、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」と「総合計画」は別の計画として策定する団体の割合が55.2%と現行計画と比較して大幅に低下し、基本計画の一部を総合戦略とするケースやその他が大幅に増えており、総合計画と何らかの形で一体的に策定する団体が増えると予想される。

図表 25 「まち・ひと・しごと創生総合戦略」と「総合計画」の関係(改定時の予定)(単一回答)



また、昨年度の調査結果と対象団体全体の傾向を比較すると、「その他」の割合が大幅に低下し、「総合計画とは別に総合戦略を策定する予定」や「総合計画の基本計画全体を総合戦略と位置付ける予定」の割合が高まっている。

図表 26 「まち・ひと・しごと創生総合戦略」と「総合計画」の関係(改定時の予定)(単一回答)(経年比較)

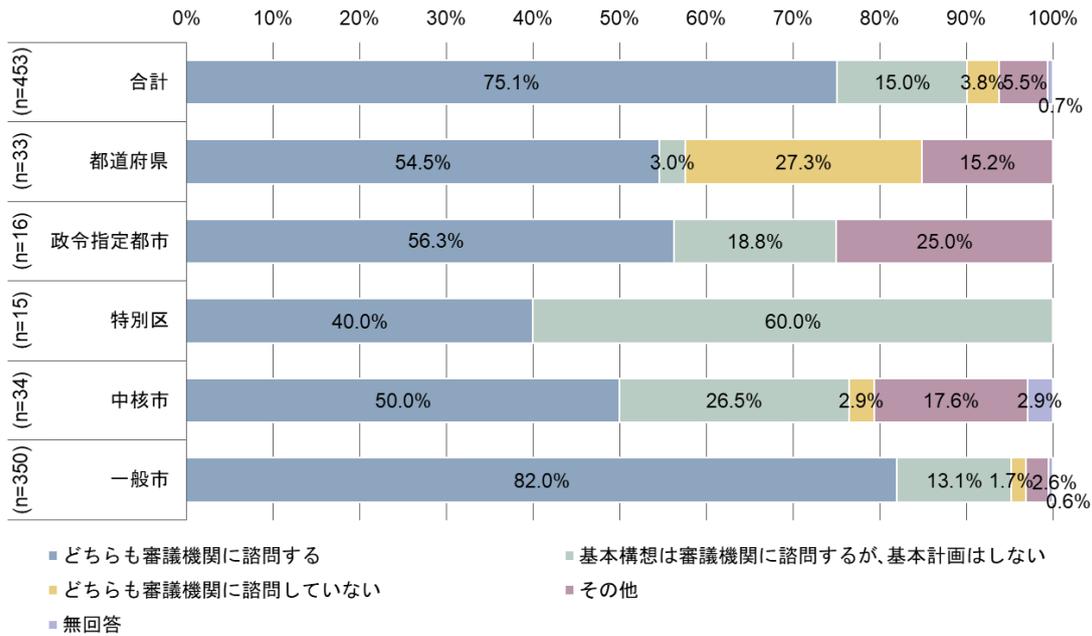


(8) 基本構想、基本計画を策定する際の審議機関

① 審議機関への諮問の有無

全体の傾向としては、基本構想・基本計画とも審議機関に諮問すると回答した団体が 75.1% を占めている。団体種別では、特別区で「基本構想は審議機関に諮問するが、基本計画はしない」と回答した団体が 60.0% と高い割合を占めている。

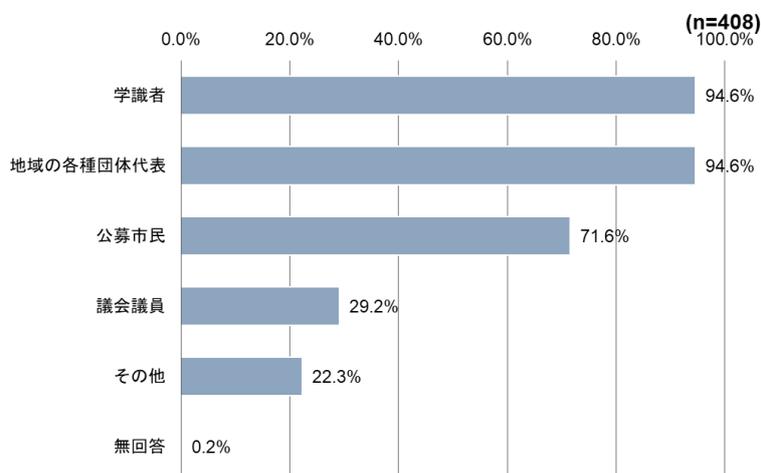
図表 27 基本構想、基本計画を策定する際の審議機関の設置・諮問の有無(単一回答)



② 審議機関の構成メンバー

全体の傾向としては、「学識者」や「地域の各種団体代表」が 9 割以上と高い割合を占めている。一方、「議会議員」は 3 割程度にとどまっている。

図表 28 審議機関の構成メンバー(複数回答)



(9) 総合計画に関する傾向（まとめ）

■計画構成の多様化はある程度進展したものの依然として3層が多数派

- ・ 3層以外の計画構成は過去3年間低下していたが、本年度は昨年度比やや上昇した。依然として7割以上の団体が3層を採用しており、多数派を占めている。
- ・ 3層以外では基本構想、基本計画の2層が最も多い。
- ・ 計画期間は、基本構想は6～10年、基本計画は5年以下、実施計画は3～4年が多い。
- ・ 基本構想は9割近い団体が議決対象としているが、基本計画は4割弱に留まっている。

■6割弱の団体が基本計画に事業を掲載しており、8割弱の団体が優先順位の明確化のため重点プロジェクトを設定している

- ・ 基本計画に事業を全く掲載しない団体が都道府県、政令指定都市では過半を占める。一方、特別区では86.7%が何らかの事業を掲載している。
- ・ 優先順位を明確にするため、重点プロジェクトを設定している団体が8割弱を占めているが、予算上の取り扱いが一般事業と変わらないとする団体が約5割を占める。

■9割強の団体が総合計画に何らかの指標を設定しているが、全施策に定量指標を設定している団体は56.3%に留まっている

- ・ 9割強の団体が総合計画に何らかの定量指標を設定している。
- ・ 全ての施策に指標を設定している団体は56.3%、そのうちアウトカム指標での設定は9.5%に留まっている。

■「まち・ひと・しごと創生総合戦略」と「総合計画」は大部分の団体が現行計画では別に策定している、今後は一体的に策定する団体が増加する可能性が高い

- ・ 約9割の団体が「まち・ひと・しごと創生総合戦略」と「総合計画」は別の計画として策定している。
- ・ 今後、改定時には55.2%の団体は引き続き両者を別の計画とする予定だが、約3割の団体は両者を何らかの形で一体的に策定する予定としている。

■基本構想のみの設置も含め、基本構想、基本計画策定時には約9割が審議組織を設置しており、大部分の団体は学識者、各種団体代表、公募市民が参加している

- ・ 基本構想のみの設置15%を含め、約9割の団体が基本構想、基本計画策定時には審議組織を設置している。
- ・ 審議組織の構成メンバーとして9割以上の大部分の団体が学識者、各種団体代表を参加させており、公募市民も約7割の団体が参加させているが、議会議員を参加させている団体は約3割に留まる。

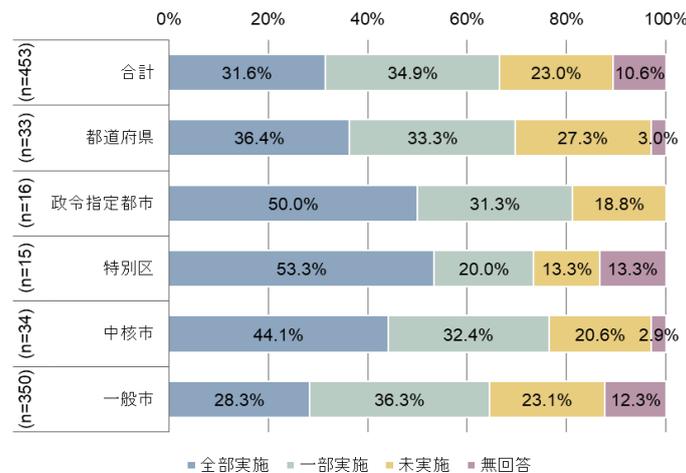
2. 行政評価について

(1) 行政評価の実施状況

① 事務事業評価(予算の概要説明資料に掲載されている事業)

全体の傾向としては、一部実施を含め 66.5%が実施している。団体種別では政令指定都市における全部実施と一部実施を実施率が 81.3%と最も高い。また特別区においては全部実施が 53.3%と他と比べて高くなっている。

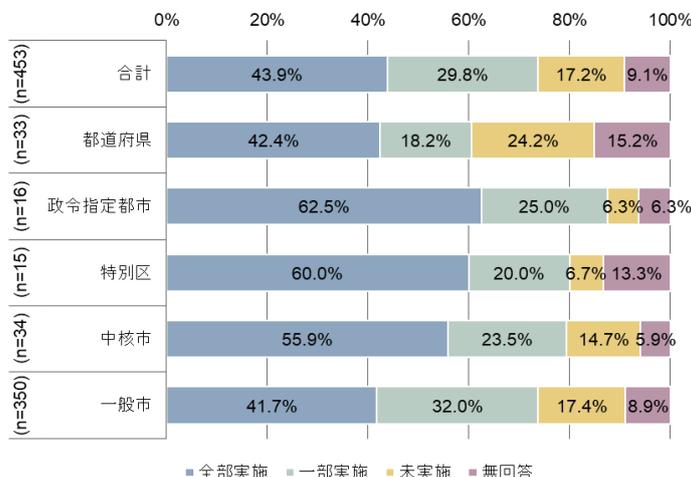
図表 29 事務事業評価の実施状況(予算の概要説明資料に掲載の事業)(単一回答)



② 事務事業評価(総合計画に掲載されている事業)

全体の傾向としては、一部実施を含め 73.7%が実施している。団体種別では政令指定都市における全部実施と一部実施を実施率が 87.5%と最も高い。また政令指定都市においては全部実施が 62.5%と他と比べて高くなっている。

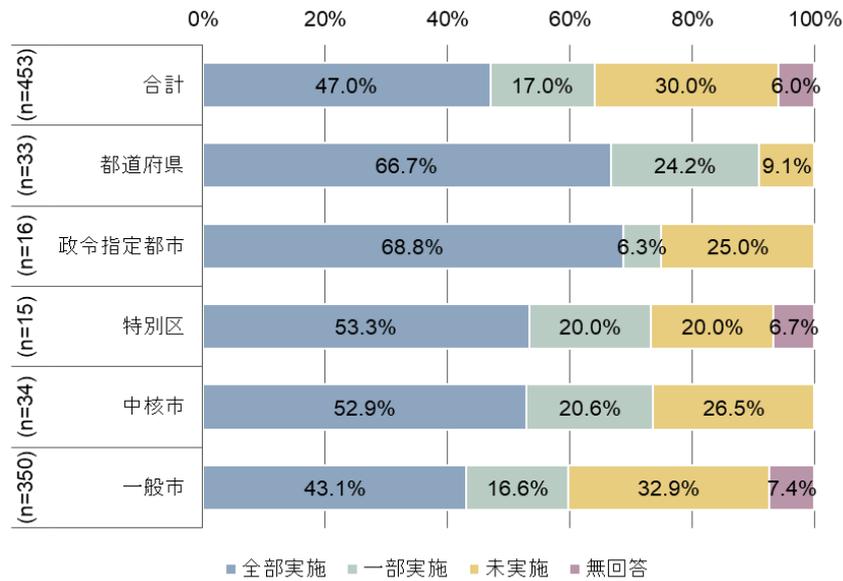
図表 30 事務事業評価の実施状況(総合計画の基本計画・実施計画に掲載の事業)(単一回答)



③ 施策評価

全体の傾向としては、一部実施を含め 64.0%が実施している。団体種別に見ると、都道府県、政令指定都市において「全部実施」が7割近くで全体の傾向よりも多くなっている。

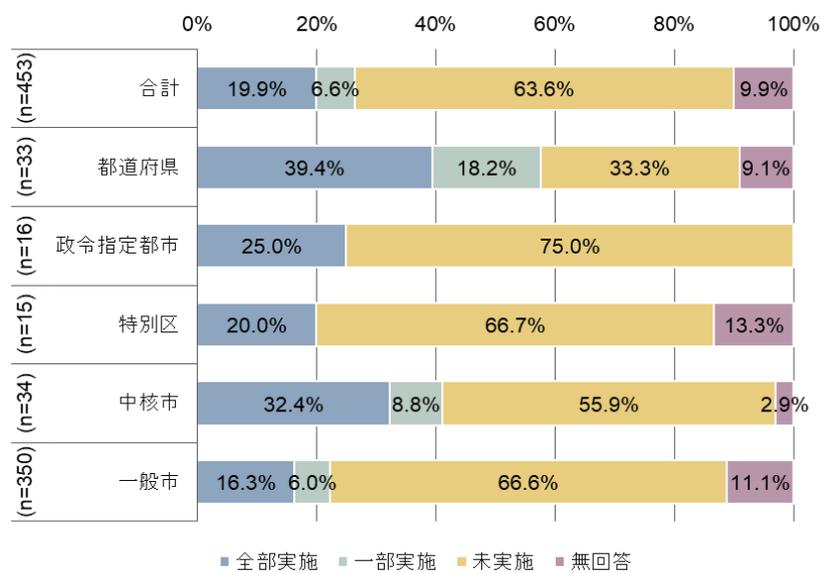
図表 31 施策評価の実施状況(単一回答)



④ 政策評価

全体の傾向としては、一部実施を含め実施している団体は 26.5%に留まる。団体種別に見ると、全部実施の割合が都道府県、中核市、政令指定都市の順で高くなっている。

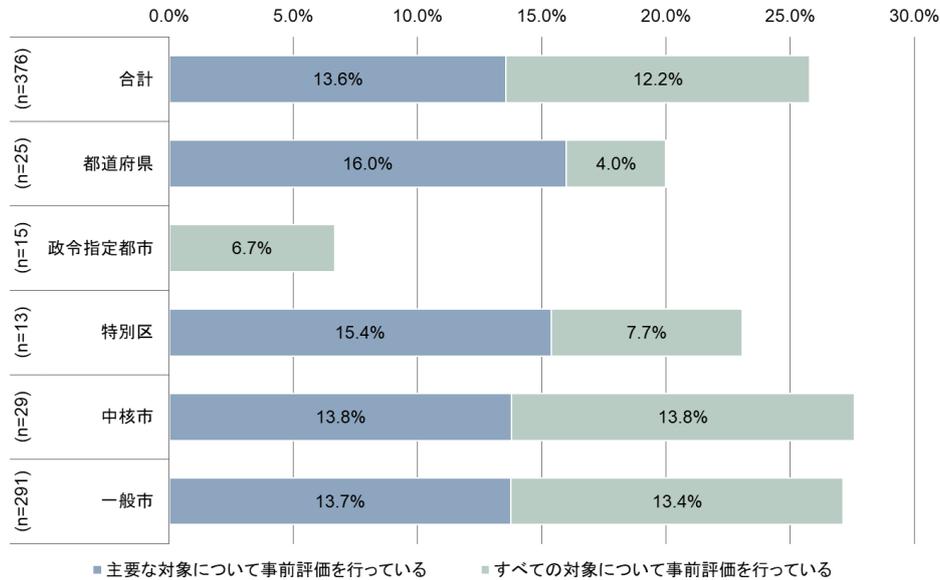
図表 32 政策評価の実施状況(単一回答)



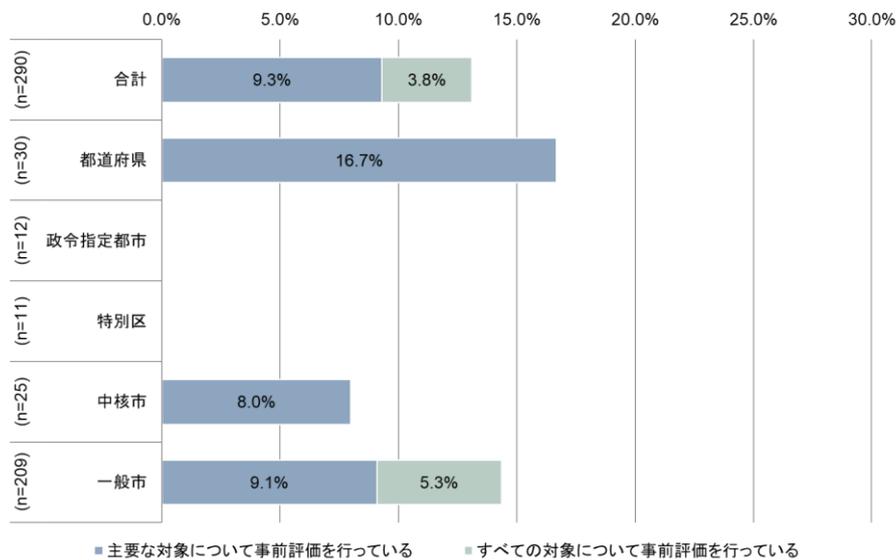
(2) 事前評価の実施状況

政策、施策、事務事業のいずれか一つでも実施している団体のうち、事前評価の実施状況については、事務事業で実施している団体の割合が最も高い。また団体種別では都道府県、で実施率が高い。

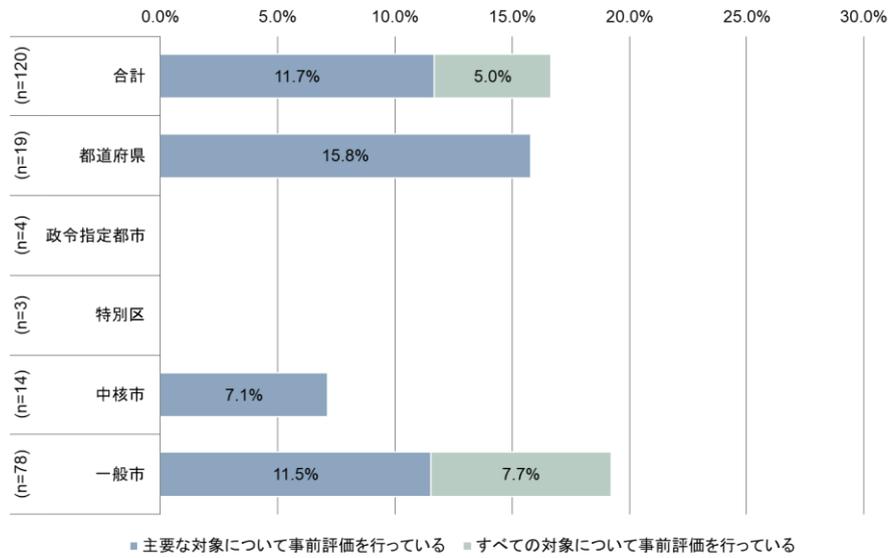
図表 33 事前評価の実施状況(事務事業)(単一回答)



図表 34 事前評価の実施状況(施策)(単一回答)



図表 35 事前評価の実施状況(政策)(単一回答)



(3) 行政評価の実施目的

全体の傾向としては、「PDCAサイクルを確立するため」(85.9%)や「行政運営を効率化するため」(80.3%)「行政活動の成果を向上するため」(80.1%)、「説明責任を果たすため」(65.3%)、「住民サービスを向上するため」(64.1%)などが行政評価を実施する理由として挙げられている。

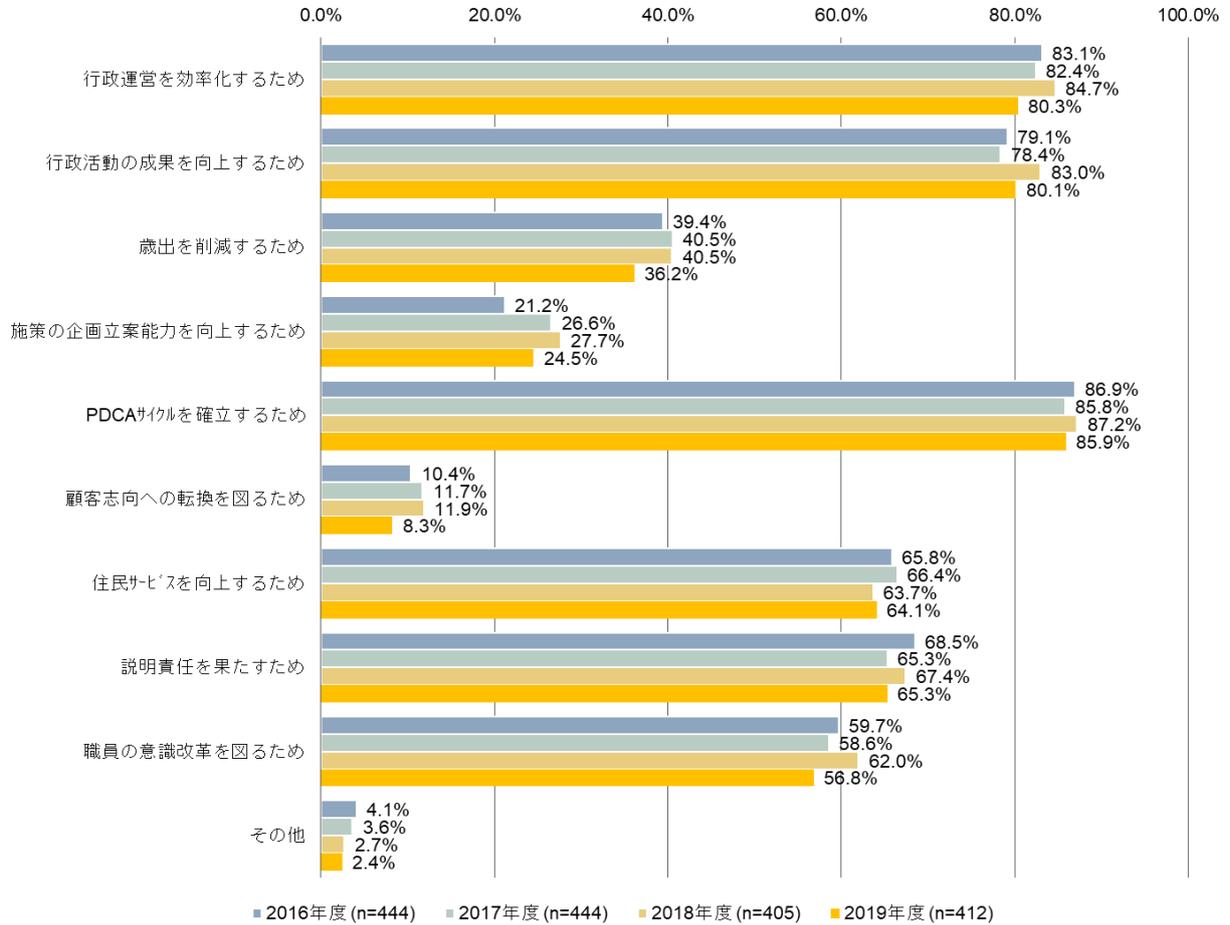
図表 36 行政評価の実施目的(複数回答)

	行政運営を効率化するため	行政活動の成果を向上するため	歳出を削減するため	施策の企画立案能力を向上するため	PDCAサイクルを確立するため	顧客志向への転換を図るため	住民サービスを向上するため	説明責任を果たすため
合計 (n=412)	80.3%	80.1%	36.2%	24.5%	85.9%	8.3%	64.1%	65.3%
都道府県 (n=33)	84.8%	97.0%	18.2%	36.4%	93.9%	21.2%	72.7%	81.8%
政令指定都市 (n=15)	86.7%	93.3%	40.0%	40.0%	93.3%	13.3%	73.3%	100.0%
特別区 (n=14)	85.7%	78.6%	28.6%	28.6%	92.9%	0.0%	78.6%	85.7%
中核市 (n=33)	81.8%	87.9%	39.4%	36.4%	87.9%	9.1%	69.7%	69.7%
一般市 (n=313)	78.9%	76.7%	38.0%	21.4%	84.3%	7.0%	61.3%	61.0%

	職員の意識改革を図るため	その他	無回答
合計 (n=412)	56.8%	2.4%	0.5%
都道府県 (n=33)	33.3%	6.1%	0.0%
政令指定都市 (n=15)	73.3%	6.7%	0.0%
特別区 (n=14)	71.4%	7.1%	0.0%
中核市 (n=33)	60.6%	9.1%	0.0%
一般市 (n=313)	57.8%	1.0%	0.6%

また、過年度調査の結果と調査対象団体全体の傾向を比較すると、「歳出を削減するため」、「施策の企画立案能力を向上するため」、「顧客志向への転換を図るため」の割合が低下している。

図表 37 行政評価の実施目的(複数回答)(経年比較)

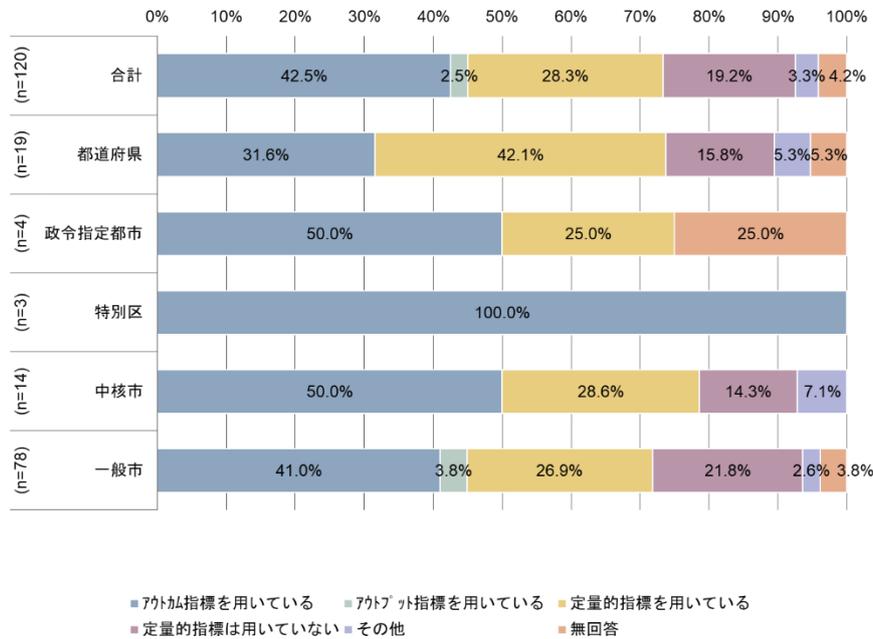


(4) 定量的な指標の評価への活用

① 政策評価

「原則としてアウトカム指標を用いている」が42.5%、「指標の性質は区別せずに、原則として定量的指標を用いている」が28.3%となっている。

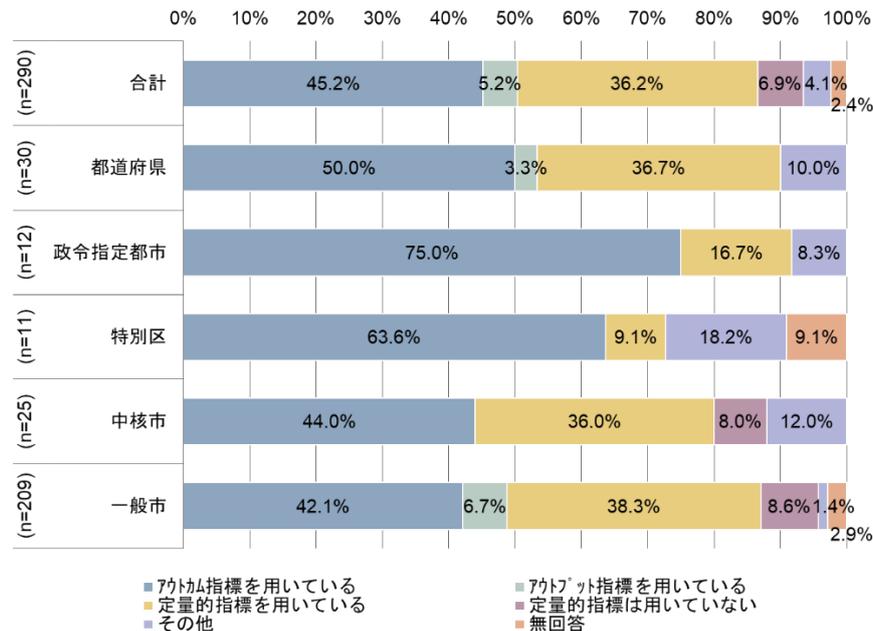
図表 38 定量的な評価指標の利用_政策評価(単一回答)



② 施策評価

「原則としてアウトカム指標を用いている」が45.2%、「指標の性質は区別せずに、原則として定量的指標を用いている」が36.2%となっている。

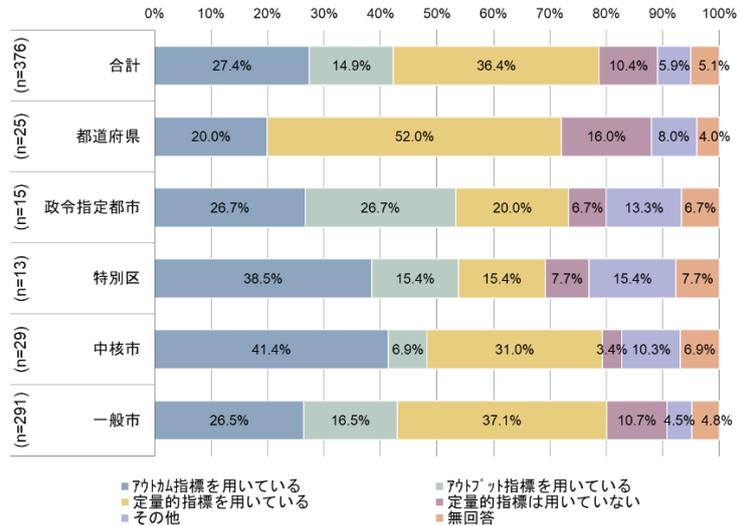
図表 39 定量的な評価指標の利用_施策評価(単一回答)



③ 事務事業評価

「指標の性質は区別せずに、原則として定量的指標を用いている」が36.4%、「原則としてアウトカム指標を用いている」が27.4%となっている。

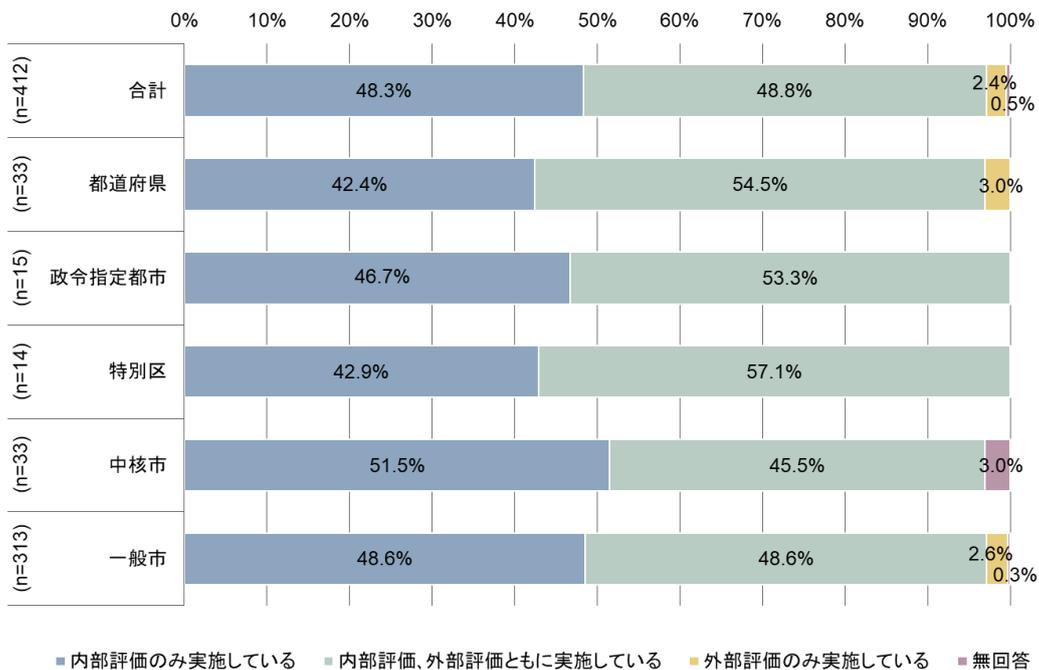
図表 40 定量的な評価指標の利用_事務事業評価(単一回答)



(5) 外部評価の実施状況

全体の傾向としては51.2%が外部評価を実施している。団体種別に見ると、特別区、都道府県、政令指定都市で「内部評価、外部評価ともに実施している」が5割を超えている。

図表 41 外部評価の実施状況(単一回答)

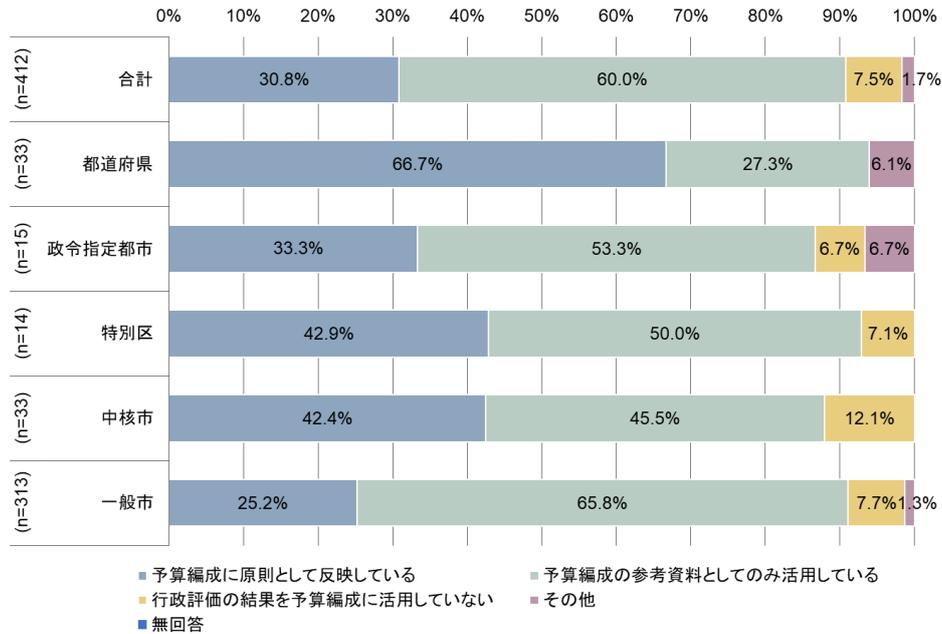


(6) 評価結果の予算への反映

① 反映状況

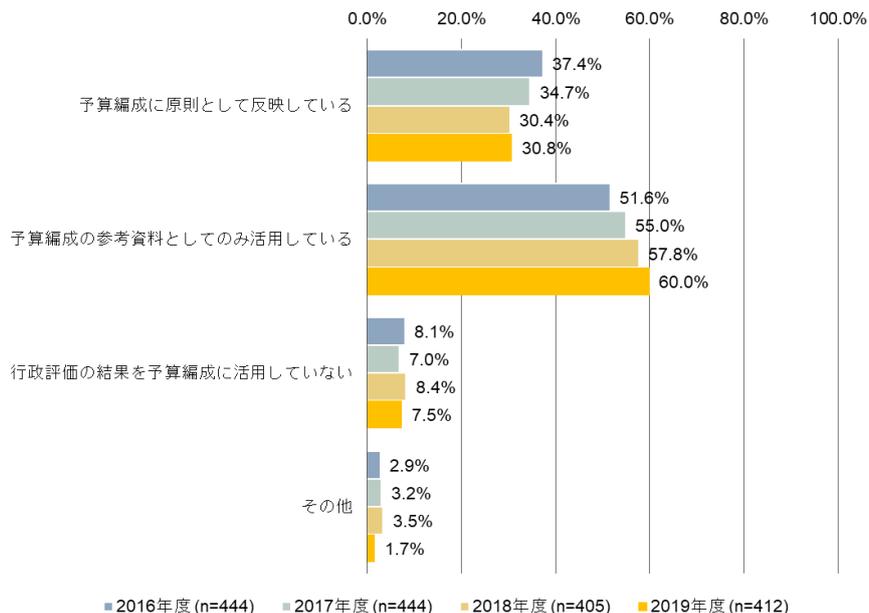
全体の傾向としては、30.8%が原則として評価結果を予算に反映している。団体種別では「原則として反映している」が都道府県で66.7%と比較的高くなっている。

図表 42 行政評価結果の予算編成への反映状況(単一回答)



また、過年度調査の結果と調査対象団体全体の傾向を比較すると、「参考資料としてのみ活用している」団体の割合が徐々に高まっている。

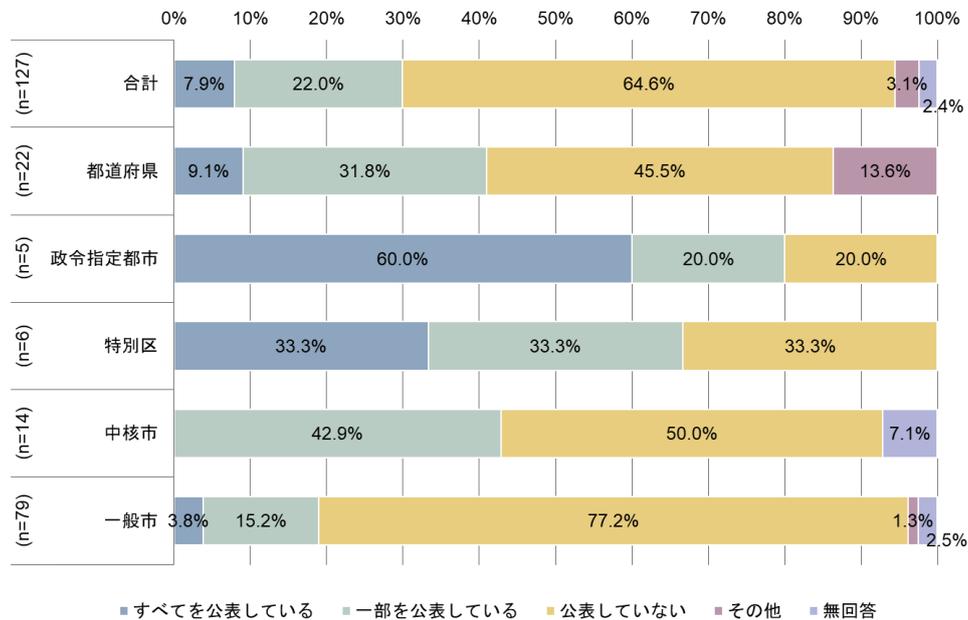
図表 43 行政評価結果の予算編成への反映状況(単一回答)(経年比較)



② 反映状況の公表

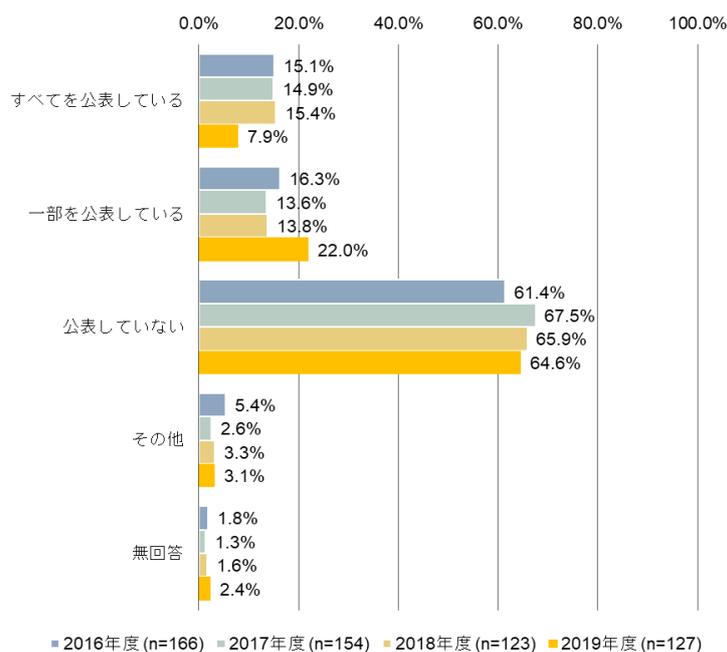
全体の傾向としては 29.9%が全部または一部を公表している。団体種別では政令指定都市で「すべてを公表している」が 60.0%と全体と比べて高くなっている。

図表 44 行政評価の予算要求や予算査定等への反映状況の公表(単一回答)



また、過年度調査の結果と調査対象団体全体の傾向を比較すると、「すべてを公表している」団体の割合は減少し、「一部を公表している」団体の割合が増加している。

図表 45 行政評価の予算要求や予算査定等への反映状況の公表(単一回答)(経年比較)



(7) 行政評価の課題

全体の傾向としては、「内部評価に要する事務負担が大きい」が78.9%と最も高く、次いで「定量的な評価指標及び目標値を設定することが困難である」(58.3%)、「職員の意識改革に結びついていない」(44.2%)、「評価結果を予算編成に反映できていない」(36.4%)などが指摘されている。団体種別に見ると、特別区において「内部評価に要する事務負担が大きい」が100%、政令指定都市と特別区において「定量的な評価指標及び目標値を設定することが困難である」がそれぞれ86.7%、78.6%と、全体と比較して多くなっている。

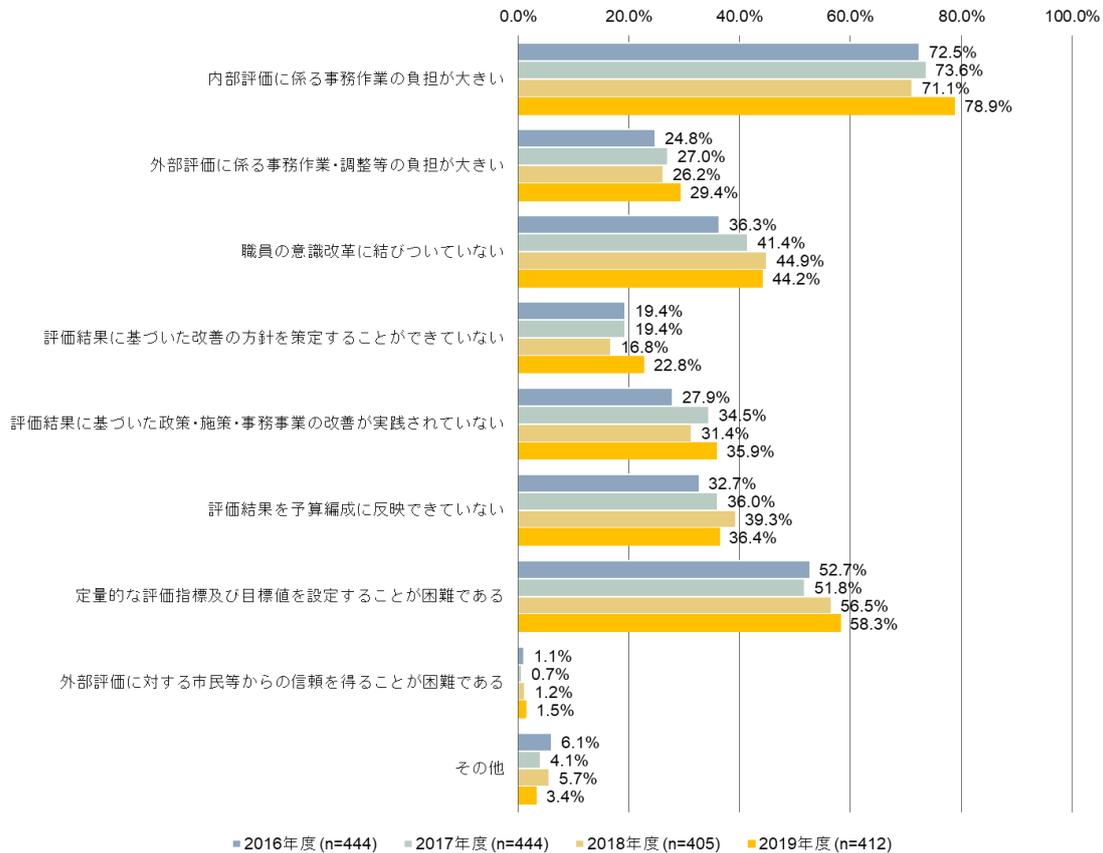
図表 46 行政評価の課題(複数回答)

	内部評価に係る事務作業の負担が大きい	外部評価に係る事務作業・調整等の負担が大きい	職員の意識改革に結びついていない	評価結果に基づいた改善の方針を策定できていない	評価結果に基づいた政策・施策・事務事業の改善が実践されていない	評価結果を予算編成に反映できていない
合計 (n=412)	78.9%	29.4%	44.2%	22.8%	35.9%	36.4%
都道府県 (n=33)	66.7%	24.2%	0.0%	3.0%	9.1%	3.0%
政令指定都市 (n=15)	73.3%	13.3%	40.0%	20.0%	6.7%	40.0%
特別区 (n=14)	100.0%	50.0%	21.4%	14.3%	21.4%	35.7%
中核市 (n=33)	75.8%	24.2%	36.4%	15.2%	30.3%	33.3%
一般市 (n=313)	79.9%	30.4%	50.8%	25.9%	41.5%	39.9%

	定量的な評価指標及び目標値を設定することが困難である	外部評価に対する市民等からの信頼を得ることが困難である	その他	無回答
合計 (n=412)	58.3%	1.5%	3.4%	1.0%
都道府県 (n=33)	57.6%	0.0%	9.1%	3.0%
政令指定都市 (n=15)	86.7%	6.7%	0.0%	0.0%
特別区 (n=14)	78.6%	0.0%	0.0%	0.0%
中核市 (n=33)	57.6%	0.0%	6.1%	0.0%
一般市 (n=313)	56.2%	1.6%	2.9%	1.0%

また、過年度調査の結果と調査対象団体全体の傾向を比較すると、「内部評価に係る事務作業の負担が大きい」、「評価結果に基づいた改善の方針を策定することができていない」、「評価結果に基づいた政策・施策・事務事業の改善が実践されていない」をあげる団体の割合が高まっている。

図表 47 行政評価の課題(複数回答)(経年比較)



(8) 行政評価に関する傾向（まとめ）

■総合計画事業は7割強、予算事業は7割弱、施策は6割の団体で全部または一部の評価を実施している

- ・ 予算事業の評価は一部実施を含め 66.5%が実施している。一方、総合計画掲載事業の評価は一部実施を含め 73.7%が実施している。
- ・ 施策評価は一部実施を含め 64.0%が実施しており、都道府県、政令指定都市において「全部実施」が7割近くを占めている。
- ・ 政策評価は一部実施を含め実施している団体は 26.5%に留まっている。
- ・ 事前評価は事務事業評価で実施している団体が最も多いが、3割弱に留まっている。
- ・ 行政評価実施の目的は「PDCAサイクル確立」、「行政運営の効率化」、「行政活動の成果向上」などを8割の団体があげている。

■施策評価にアウトカム指標を活用している団体は45.2%、外部評価を実施している団体は5割弱にとどまる

- ・ 評価にアウトカム指標を用いている団体は、最もその割合が高い施策評価においても 45.2%に留まっている。
- ・ 外部評価を実施している団体は約5割に留まっている。

■行政評価がPDCAサイクルの確立に充分活用されていない

- ・ 計画行政のPDCAサイクルを確立することを行政評価の目的としている団体が 85.9%を占めている一方、評価結果を原則として予算編成に反映するとしている団体は 30.8%に留まり、反映状況を何らかの形で公表している団体は約3割に留まるなど、PDCAサイクルの確立に十分に活用されているとは言い難い状況にある。

■事務作業の大きさや指標設定の難しさが負担となっている一方、負担に見合う改善効果があがっていないことなどが課題となっている

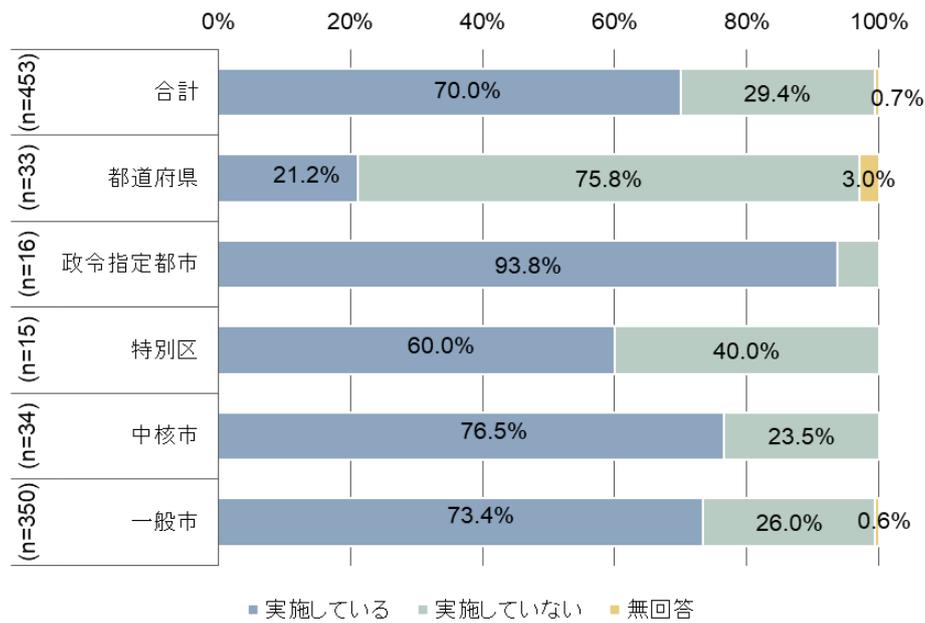
- ・ 行政評価の課題として内部評価の事務負担が大きいことが8割弱、定量指標、目標値の設定が困難なことが6割弱の団体から指摘されている。
- ・ 一方、職員の意識改革に結びついていない、評価結果に基づいた改善が実践されていないなど、評価が改善に活かされていないと感じている団体が多く、こうした団体の割合は一昨年度から年々高まっている。

3. 総合計画策定における市民参加手法について

(1) 総合計画の策定プロセスにおけるワークショップ・市民討議会等の実施状況

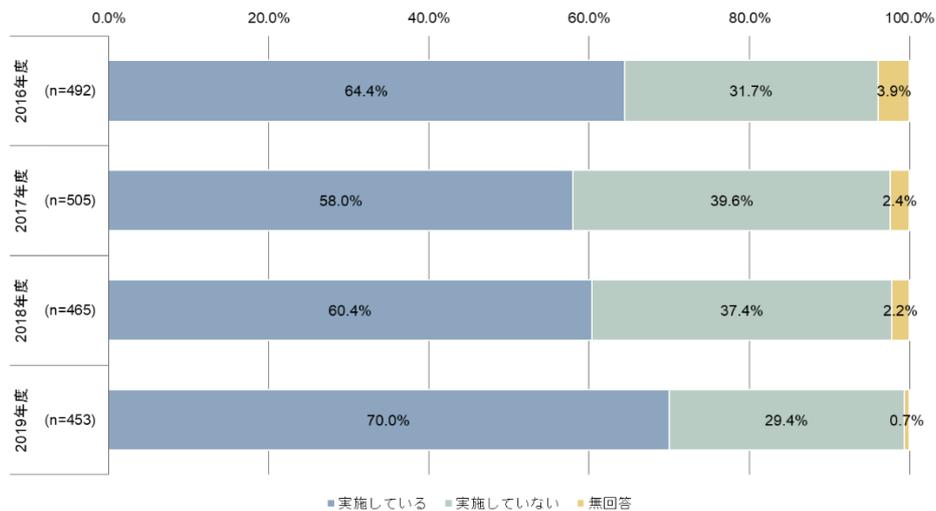
全体の傾向としては、「実施している」と回答した団体の割合が70.0%を占めている。団体種別でみると、都道府県において「実施していない」と回答した団体の割合が75.8%で他の団体種別と比べて多くなっている。一方、政令指定都市では「実施している」とした団体が9割を超えている。

図表 48 総合計画の策定プロセスにおけるワークショップ・市民討議会の実施状況(単一回答)



また、過年度調査の結果と対象団体全体の傾向を比較すると、「実施している」と回答した団体の割合が高まっている。

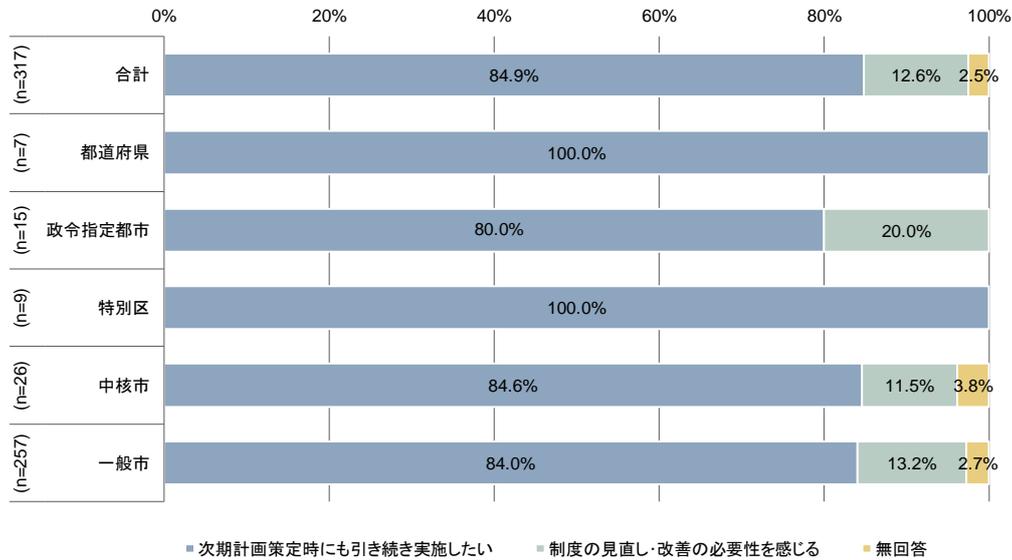
図表 49 総合計画の策定プロセスにおけるワークショップ・市民討議会の実施状況(単一回答)(経年比較)



(2) ワークショップ・市民協議会の今後の実施意向について

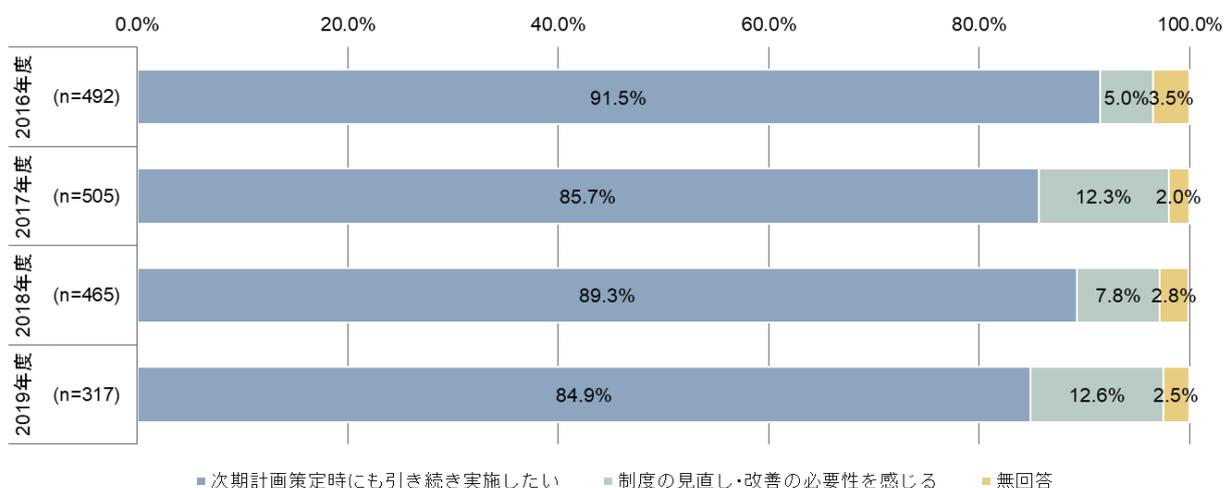
全体の傾向としては、「次期計画策定時にも引き続き実施したい」と回答した団体の割合が84.9%であった。団体種別に見ると、いずれの団体種別でも次期計画策定以降でもワークショップ・市民協議会の実施意向があると回答する割合は8割を超えている。

図表 50 ワークショップ・市民協議会の今後の実施意向について(単一回答)



また、過年度調査の結果と対象団体全体の傾向を比較すると、いずれの年度も「次期計画策定時にも引き続き実施したい」と回答した割合は8割を超え高い水準にある。

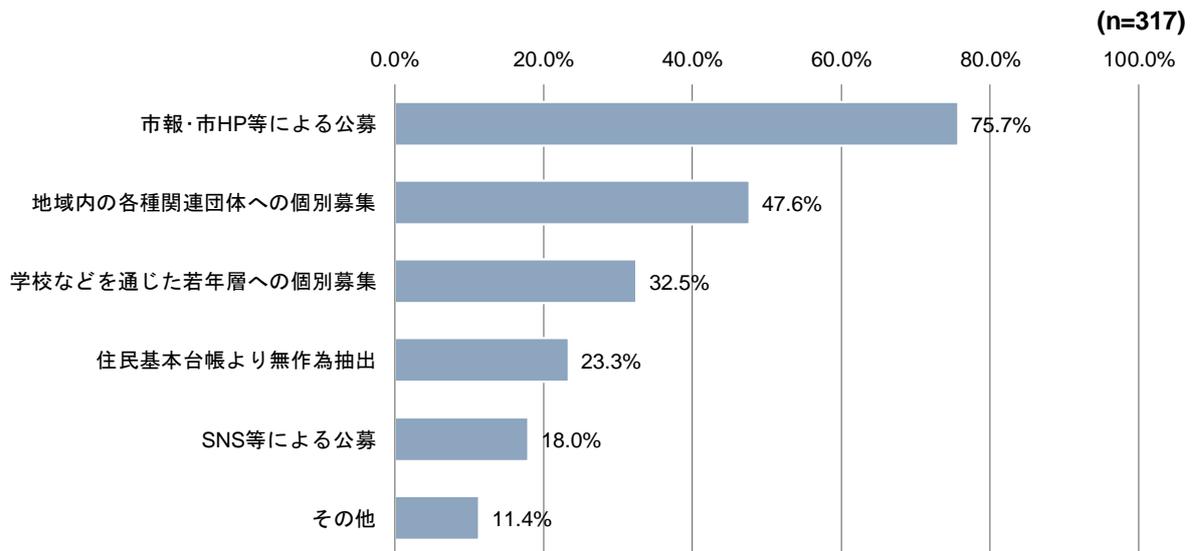
図表 51 ワークショップ・市民協議会の今後の方向性(単一回答)(経年比較)



(3) ワークショップ・市民討議会の参加者募集方法

全体の傾向としては、「市報・市HP等による公募」が75.7%で最も高く、次いで「地域内の各種関連団体への個別募集」が47.6%だった。一方で、サイレントマジョリティも含むミニ・パブリックを形成しようとする「住民基本台帳より無作為抽出」を実施している団体は2割程度に留まる。

図表 52 ワークショップ・市民討議会の参加者募集方法(複数回答)



図表 53 団体種別 ワークショップ・市民討議会の参加者募集方法(複数回答)

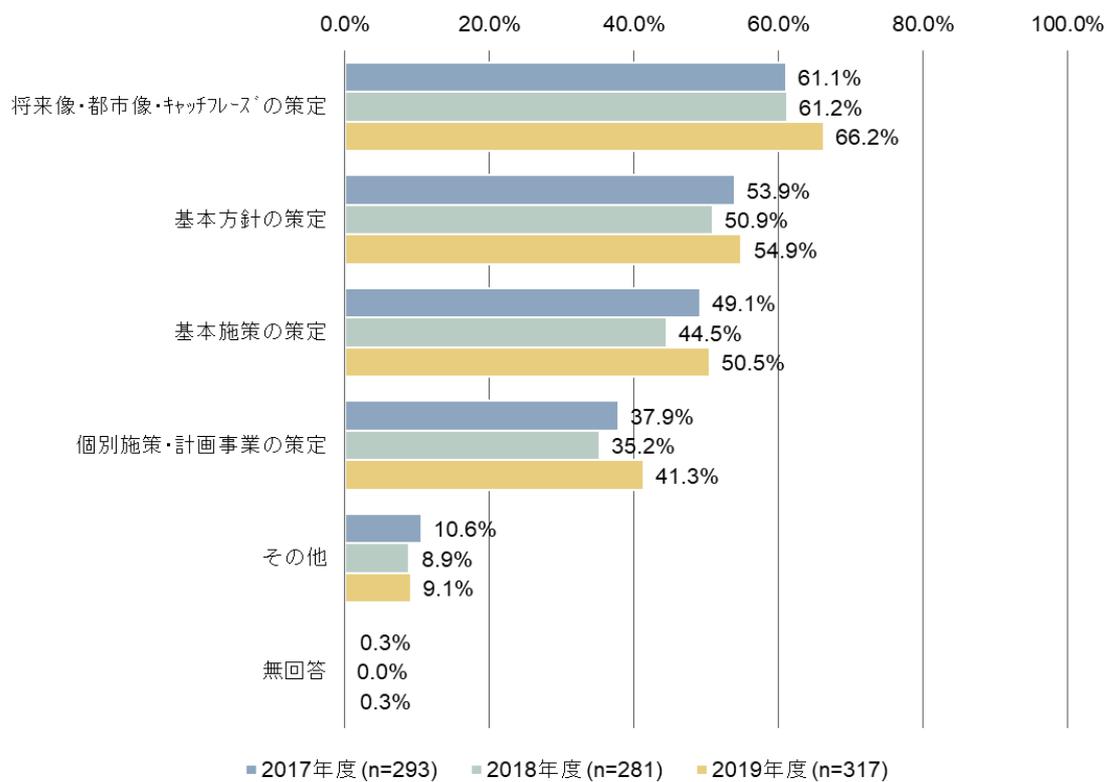
	住民基本台帳より無作為抽出	市報・市HP等による公募	SNS等による公募	地域内の各種関連団体への個別募集	学校などを通じた若年層への個別募集	その他	無回答
合計 (n=317)	23.3%	75.7%	18.0%	47.6%	32.5%	11.4%	0.0%
都道府県 (n=7)	0.0%	57.1%	42.9%	42.9%	57.1%	42.9%	0.0%
政令指定都市 (n=15)	46.7%	80.0%	33.3%	40.0%	53.3%	13.3%	0.0%
特別区 (n=9)	77.8%	44.4%	11.1%	22.2%	22.2%	11.1%	0.0%
中核市 (n=26)	23.1%	84.6%	15.4%	65.4%	53.8%	11.5%	0.0%
一般市 (n=257)	21.0%	76.3%	16.7%	47.1%	28.8%	10.5%	0.0%

(4) ワークショップ・市民討議会の総合計画策定における実施目的

全体の傾向としては、ワークショップ・市民討議会などで提案された市民意見について、「将来像・都市像・キャッチフレーズの策定」の参考にしていると回答する割合が最も高く66.2%であった。次いで、「基本方針の策定」(54.9%)、「基本施策の策定」(50.5%)となっている。なお、昨年度調査と比較すると、概ね同様の傾向である。

このように、ワークショップ・市民討議会での検討結果については、具体的な施策や計画事業よりも、将来像や都市像、キャッチフレーズなど全体的な方向性に関する検討の参考とされていることがうかがえる。

図表 54 ワークショップ・市民討議会の総合計画策定における実施目的(複数回答)(経年比較)



図表 55 団体種別 ワークショップ・市民討議会の総合計画策定における実施目的(複数回答)

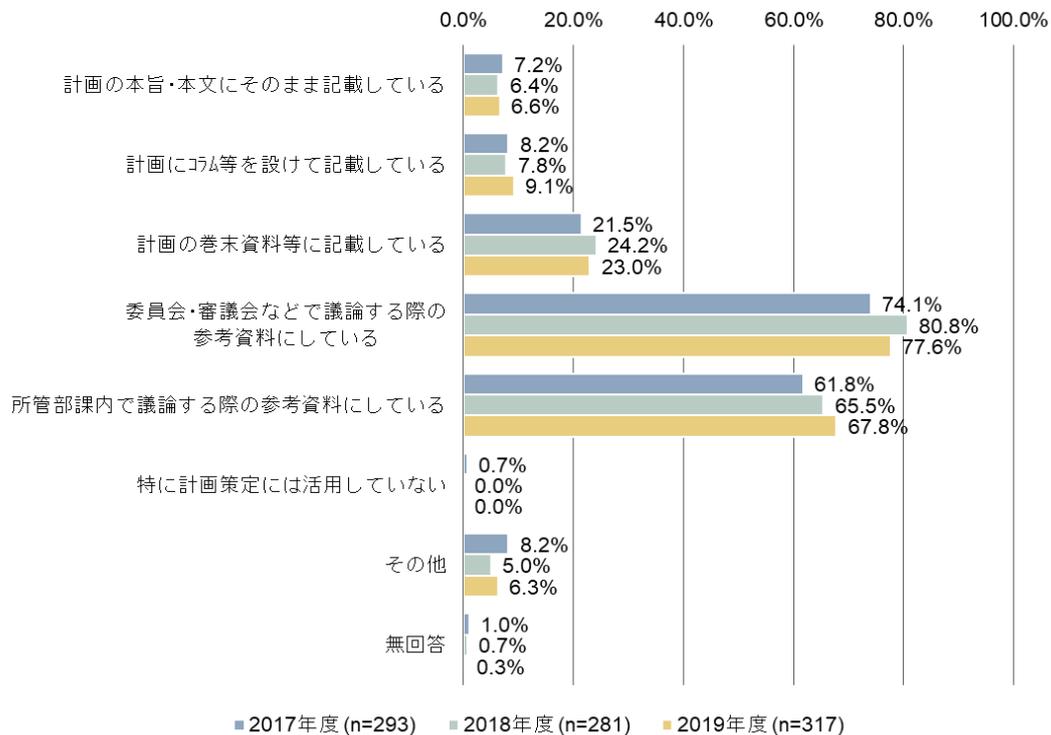
	将来像・都市 像・キャッチフレーズ の策定	基本方針の 策定	基本施策の 策定	個別施策・ 計画事業の 策定	その他	無回答
合計 (n=317)	66.2%	54.9%	50.5%	41.3%	9.1%	0.3%
都道府県 (n=7)	42.9%	42.9%	42.9%	57.1%	28.6%	0.0%
政令指定都市 (n=15)	73.3%	53.3%	46.7%	46.7%	13.3%	0.0%
特別区 (n=9)	55.6%	33.3%	55.6%	33.3%	22.2%	0.0%
中核市 (n=26)	73.1%	53.8%	61.5%	50.0%	11.5%	0.0%
一般市 (n=257)	66.5%	56.0%	49.0%	39.7%	7.8%	0.4%

(5) ワークショップ・市民討議会で提案された市民意見の活用方法

全体の傾向としては、「委員会・審議会等の議論する際の参考資料にしている」が最も高く77.6%となっている。次いで、「所管部課内で議論する際の参考資料にしている」(67.8%)となっている。なお、昨年度調査と比較すると、概ね同様の傾向である。

このように、ワークショップ・市民討議会で提案された市民意見については、そのまま計画に記載される割合は比較的少なく、委員会・審議会や所管部課内で議論する際の参考資料として活用されていることが多い。

図表 56 ワークショップ・市民討議会で提案された市民意見の活用方法(複数回答)(経年比較)



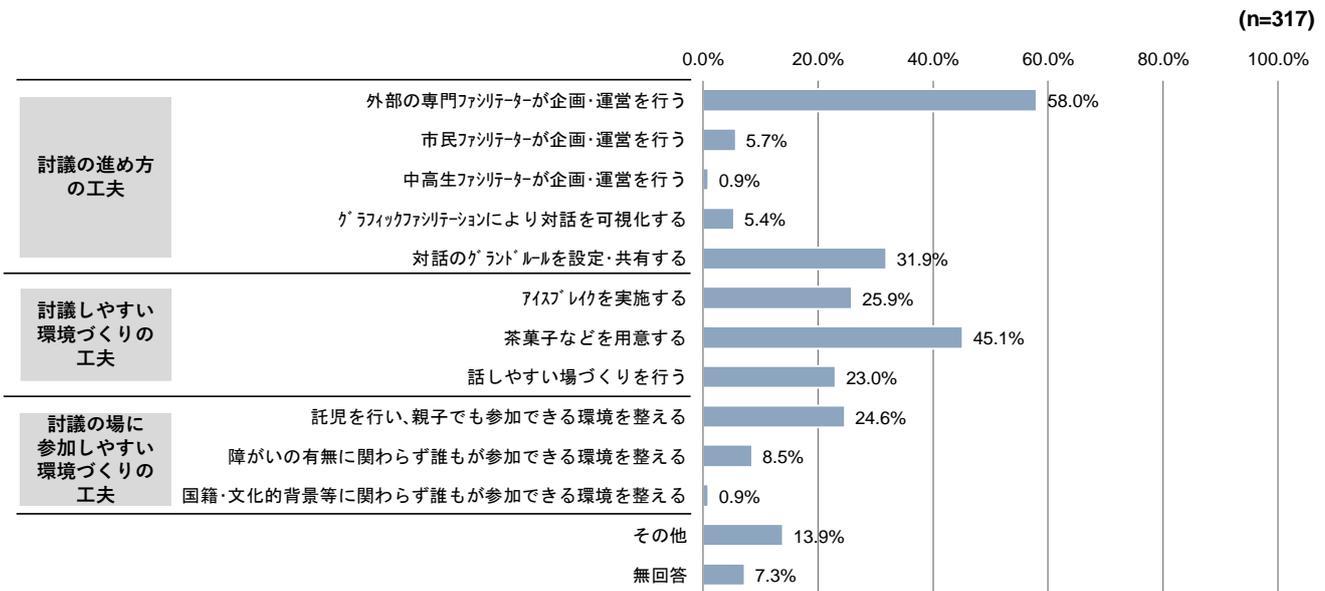
図表 57 団体種別 ワークショップ・市民討議会で提案された市民意見の活用方法(複数回答)(経年比較)

	計画の本 旨・本文に そのまま 記載して いる	計画にコラム 等を設け て記載し ている	計画の巻 末資料等 に記載し ている	委員会・審 議会など で議論す る際の参 考資料に している	所管部課 内で議論 する際の 参考資料 にしてい る	特に計画 策定には 活用して いない	その他	無回答
合計 (n=317)	6.6%	9.1%	23.0%	77.6%	67.8%	0.0%	6.3%	0.3%
都道府県 (n=7)	0.0%	0.0%	14.3%	85.7%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%
政令指定都市 (n=15)	0.0%	6.7%	13.3%	80.0%	80.0%	0.0%	13.3%	0.0%
特別区 (n=9)	0.0%	0.0%	11.1%	88.9%	66.7%	0.0%	11.1%	0.0%
中核市 (n=26)	11.5%	0.0%	19.2%	88.5%	76.9%	0.0%	7.7%	0.0%
一般市 (n=257)	7.0%	10.9%	24.9%	75.9%	65.0%	0.0%	5.8%	0.4%

(6) ワークショップ・市民討議会で、参加者が対話しやすくする工夫

全体の傾向としては、討議の進め方の工夫については、「外部の専門ファシリテーターが企画・運営を行う」が58.0%と高い傾向にある。また、討議しやすい環境づくりの工夫については、「茶菓子などを用意する」と回答する割合が45.1%で高い。最後に、討議の場に参加しやすい環境づくりの工夫としては、託児などの整備を行っているという回答する割合が24.6%であった。一方で、障がい者や外国籍等でも参加できる工夫（手話通訳、介助者の同席、通訳派遣等）については実施されている例は限られていることがうかがえる。

図表 58 ワークショップ・市民討議会で、参加者が対話しやすくする工夫(複数回答)



図表 59 団体種別 ワークショップ・市民討議会で、参加者が対話しやすくする工夫(複数回答)

	外部の専門ファシリテーターが企画・運営を行う	市民ファシリテーターが企画・運営を行う	中高生ファシリテーターが企画・運営を行う	グラフィック・アプリケーションにより対話を可視化する	対話のガイドラインを設定・共有する	アイスブレイクを実施する	茶菓子などを用意する	話しやすい場づくりを行う
合計 (n=317)	58.0%	5.7%	0.9%	5.4%	31.9%	25.9%	45.1%	23.0%
都道府県 (n=7)	28.6%	0.0%	0.0%	14.3%	28.6%	28.6%	14.3%	0.0%
政令指定都市 (n=15)	80.0%	20.0%	0.0%	0.0%	26.7%	33.3%	40.0%	20.0%
特別区 (n=9)	77.8%	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%	33.3%	44.4%	22.2%
中核市 (n=26)	46.2%	0.0%	0.0%	3.8%	26.9%	7.7%	30.8%	19.2%
一般市 (n=257)	58.0%	5.8%	1.2%	5.4%	32.7%	27.2%	47.5%	24.1%

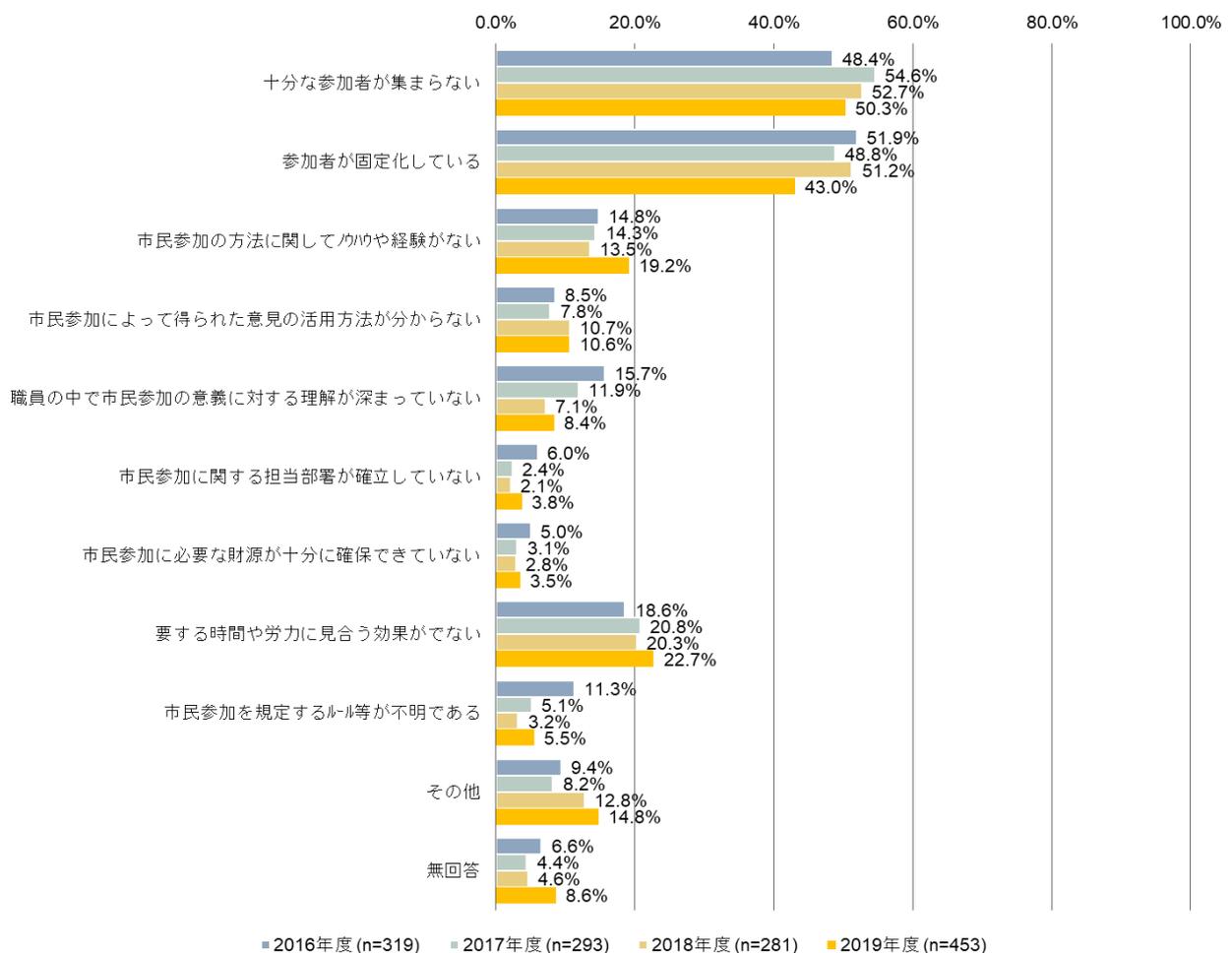
	託児を行い、親子でも参加できる環境を整える	障がいの有無に関わらず誰もが参加できる環境を整える	国籍・文化的背景等に関わらず誰もが参加できる環境を整える	その他	無回答
合計 (n=317)	24.6%	8.5%	0.9%	13.9%	7.3%
都道府県 (n=7)	14.3%	14.3%	0.0%	42.9%	0.0%
政令指定都市 (n=15)	46.7%	20.0%	0.0%	20.0%	0.0%
特別区 (n=9)	66.7%	55.6%	0.0%	33.3%	0.0%
中核市 (n=26)	34.6%	26.9%	0.0%	26.9%	3.8%
一般市 (n=257)	21.0%	4.3%	1.2%	10.5%	8.6%

(7) ワークショップ・市民討議会を実施する上で直面している課題

全体の傾向としては、「十分な参加者が集まらない」の割合が最も高く 50.3%となっている。次いで、「参加者が固定化している」(43.0%)、「要する時間や労力に見合う効果がでない」(22.7%)となっている。このように、特に参加者の募集について、質・量の両面で課題を抱えていることがうかがえる。

過年度調査の結果と比較すると、概ね同様の傾向であったが、「職員の中で市民参加の意義に対する理解が深まっていない」と回答する割合が減少傾向にあり、市職員のなかでも総合計画策定時における市民参加の手法として、ワークショップ・市民討議会の意義が一定程度認識されるようになってきている様子がうかがえる。

図表 60 ワークショップ・市民討議会を実施する上で直面している課題(複数回答)(経年比較)



図表 61 団体種別 ワークショップ・市民討議会を実施する上で直面している課題(複数回答)

	十分な参加者が集まらない	参加者が固定化している	市民参加の方法に関してノウハウや経験がない	市民参加によって得られた意見の活用方法が分からない	職員の中で市民参加の意義に対する理解が深まっていない	市民参加に関する担当部署が確立していない	市民参加に必要な財源が十分に確保できていない	要する時間や労力に見合う効果がでない
合計 (n=453)	50.3%	43.0%	19.2%	10.6%	8.4%	3.8%	3.5%	22.7%
都道府県 (n=33)	6.1%	6.1%	9.1%	0.0%	3.0%	0.0%	3.0%	21.2%
政令指定都市 (n=16)	18.8%	25.0%	25.0%	6.3%	6.3%	6.3%	6.3%	12.5%
特別区 (n=15)	26.7%	26.7%	6.7%	13.3%	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%
中核市 (n=34)	35.3%	29.4%	23.5%	8.8%	5.9%	2.9%	8.8%	11.8%
一般市 (n=350)	58.9%	49.7%	19.7%	11.7%	9.7%	4.3%	3.1%	24.0%

	市民参加を規定するルール等が不明である	その他	無回答
合計 (n=453)	5.5%	14.8%	8.6%
都道府県 (n=33)	0.0%	51.5%	18.2%
政令指定都市 (n=16)	6.3%	31.3%	6.3%
特別区 (n=15)	0.0%	20.0%	33.3%
中核市 (n=34)	2.9%	17.6%	2.9%
一般市 (n=350)	6.3%	10.0%	7.4%

(8) 総合計画策定における市民参加手法に関する傾向（まとめ）

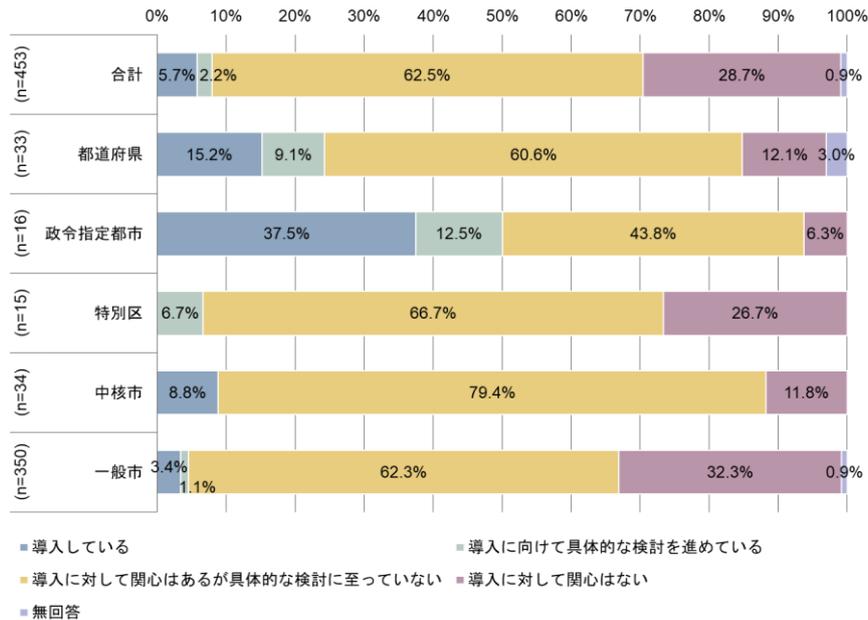
- 総合計画策定時に「ワークショップ・市民討議会」を実施している割合は7割に上り、過年度調査と比較して増加している
 - ・「ワークショップ・市民討議会」を「実施している」と回答した団体の割合が70.0%を占めており、過年度調査と比較すると増加している。
 - ・また、次期計画策定においても「引き続き実施したい」と回答する割合は8割を超え高い水準にある。
- 参加者の募集方法としては、市報・市HPでの公募や関連団体への声かけが多く、住民基本台帳からの無作為抽出を行う団体は2割程度に留まる
 - ・「市報・市HP等による公募」が75.7%で最も高くなっている。次いで「地域内の各種関連団体への個別募集」が47.6%であった。
 - ・一方で、サイレントマジョリティも含むミニ・パブリックを形成しようとする「住民基本台帳より無作為抽出」を実施している団体は2割程度に留まる。
- 提案された意見は、将来像・都市像・キャッチフレーズの策定に活用される場合が多い
 - ・「将来像・都市像・キャッチフレーズの策定」の参考にしておりと回答する割合が最も高く66.2%であった。次いで、「基本方針の策定」（54.9%）、「基本施策の策定」（50.5%）で続く。
- 提案された意見は、そのまま計画に記載されることは少なく、委員会・審議会や所管部課内の議論・検討における参考資料として活用される場合が多い
 - ・「委員会・審議会等の議論する際の参考資料にしている」が最も高く77.6%となっている。次いで、「所管部課内で議論する際の参考資料にしている」（67.8%）で続く。
- 参加者が対話しやすくなる工夫としては、「外部の専門ファシリテーターの企画・運営」「茶菓子などの用意」が多い。一方で、市民ファシリテーター等による運営や、誰も参加できる環境づくり（託児・介助・通訳・手話通訳など）を実施している団体は限定的である
 - ・討議の進め方の工夫としては、「外部の専門ファシリテーターが企画・運営を行う」が約6割程度を占め、外部に頼らない市民ファシリテーター等の取組を行っている団体は非常に限定的である。
 - ・討議しやすい環境づくりでは、「茶菓子などの用意」を行うと回答する団体が4割強であった。一方、アイスブレイクを実施している団体は3割に満たなかった。
 - ・討議の場に参加しやすい環境づくりの工夫では、子育て世帯や障がい者、外国籍等へのサポート（例：託児、介助、手話通訳、通訳など）を行っている団体は限定的であった。
- 実施する上での課題としては、参加者の募集において質・量ともに課題を抱えていると回答する団体が引き続き多いが、「庁内における理解」は改善傾向にある
 - ・直面している課題として、「十分な参加者が集まらない」（50.3%）や「参加者が固定化している」（43.0%）を挙げる割合が高い。
 - ・過年度調査の結果と比較すると、「職員の中で市民参加の意義に対する理解が深まっていない」と回答する割合は減少傾向にあり、職員のなかでも市民参加の意義が一定程度認識されるようになっている。

4. 成果連動型民間委託契約（Pay for Success）について

（1）成果連動型民間委託契約（以下、PFS）の導入状況

全体の傾向としては、「導入している」「導入に向けて具体的な検討を進めている」と回答した団体の割合は7.9%に留まる。一方で「導入に対して関心はあるが具体的な検討に至っていない」の割合62.5%と最も高くなっている。

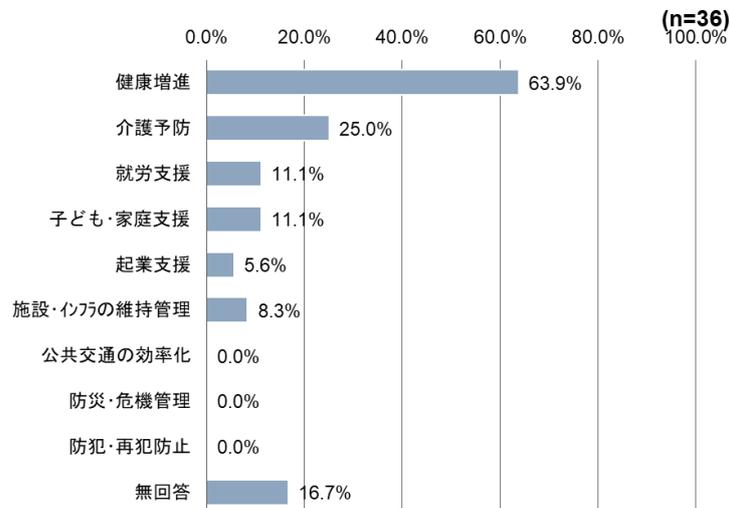
図表 62 成果連動型民間委託契約(PFS)の導入状況(単一回答)



（2）PFSで解決したい課題の分野

解決したい課題としては、「健康増進」の割合が最も高く63.9%だった。次いで「介護予防」(25.0%)、「就労支援」「子ども・家庭支援」(11.1%)と続いている。

図表 63 PFSで解決したい課題(複数回答)

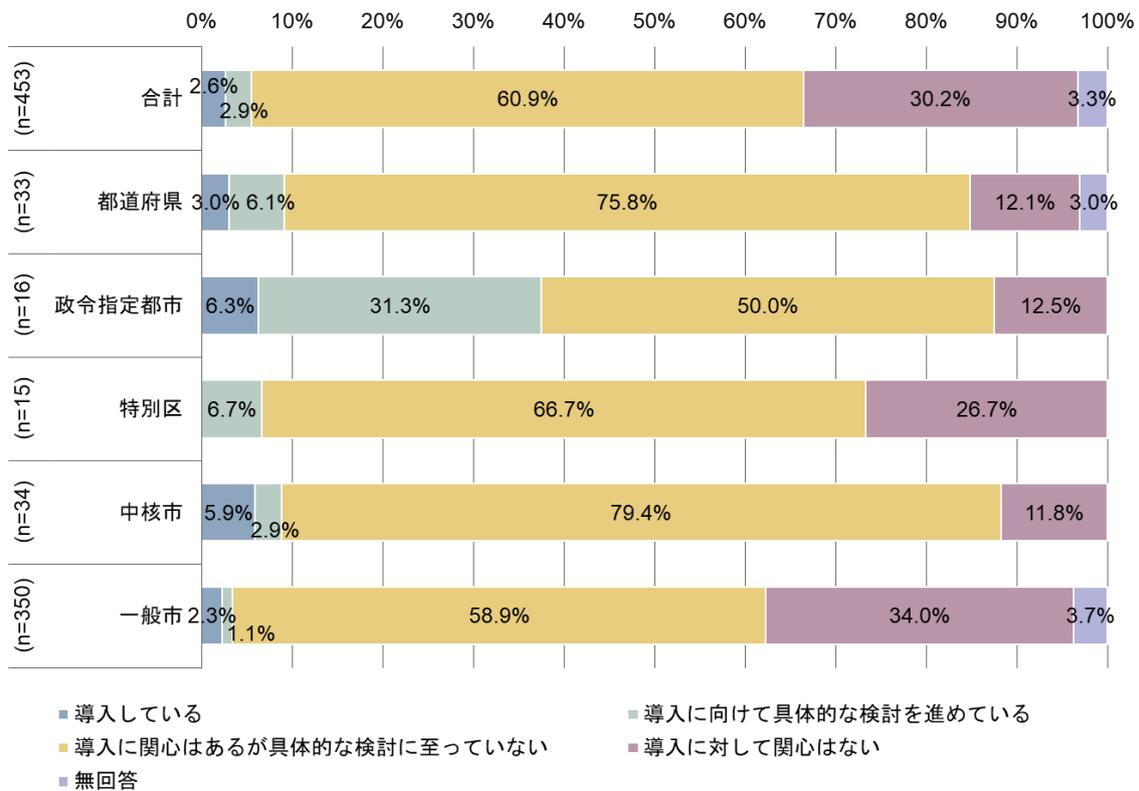


(3) 成果連動型民間委託契約（以下PFS）のうちソーシャル・インパクト・ボンド（以下、SIB）の導入に関する取組状況

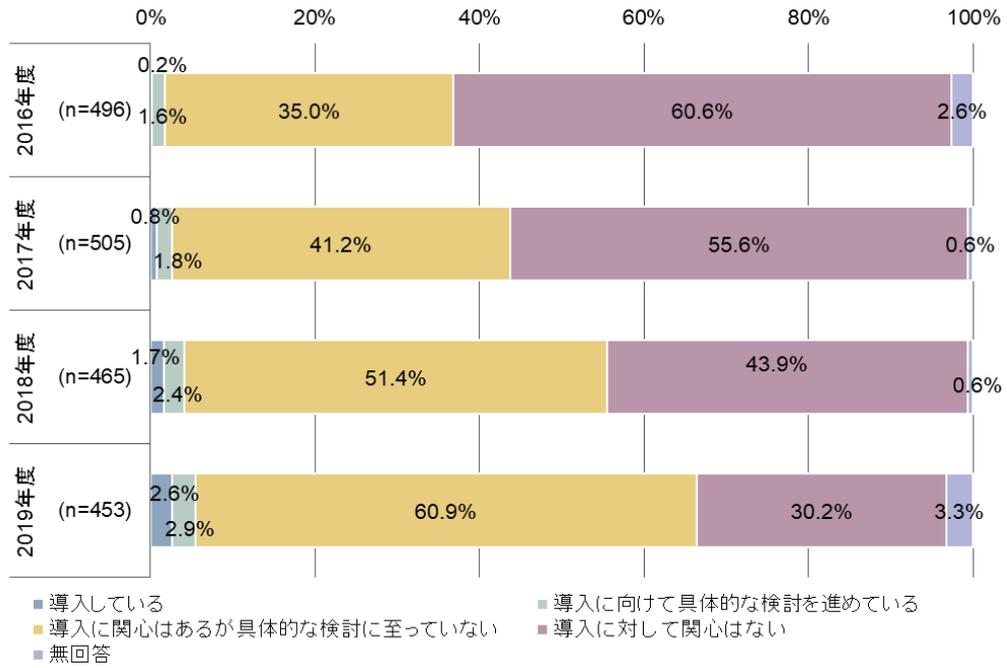
「中核市」、「都道府県」における「関心はあるが具体的な検討に至っていない」の割合はそれぞれ79.4%、75.8%と7割を超えている。また、「政令指定都市」においては他団体と比べて「導入している」、「導入に向けて具体的な検討を進めている」の割合が高くなっている。

過年度調査の結果と比較すると、「導入している」と回答した割合がわずかであるが増加し、「関心はあるが、具体的な検討に至っていない」と回答した割合も年々高まっている。

図表 64 PFSのうち特にSIBの導入への取組(単一回答)



図表 65 PFSのうち特にSIBの導入への取組(単一回答)(経年比較)



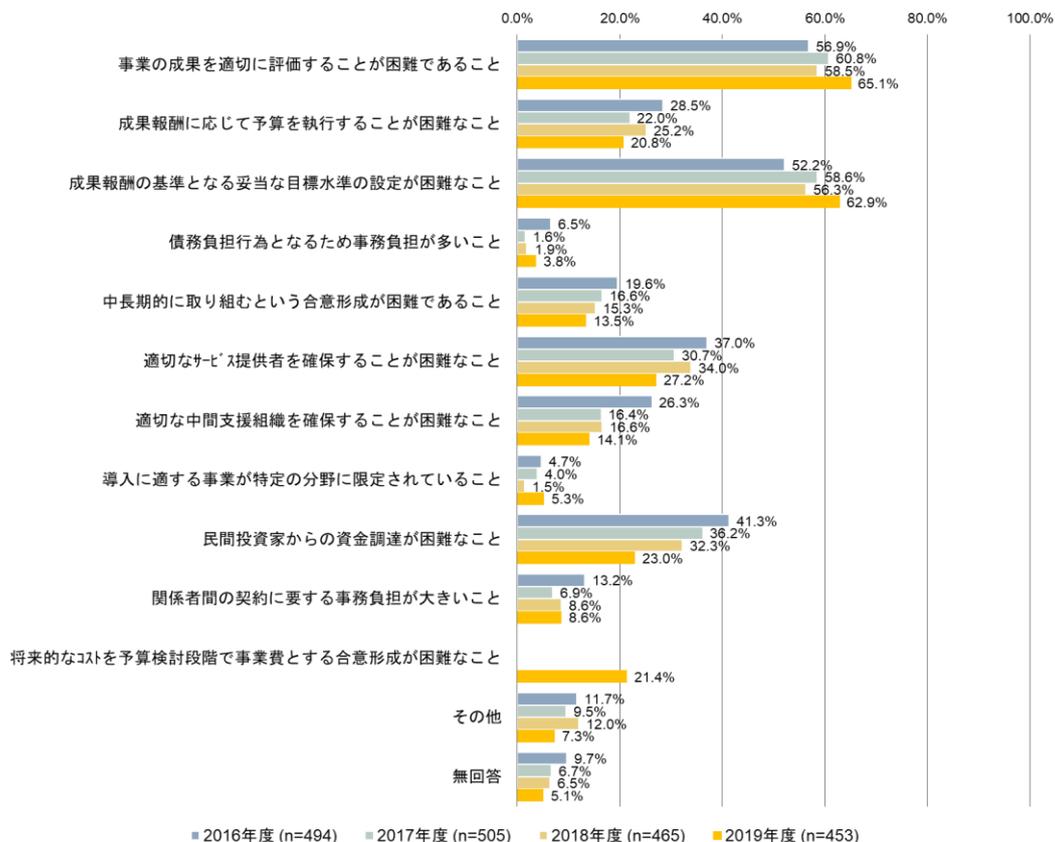
(4) PFS導入に必要な条件及び克服する必要のある課題

全体の傾向としては、「事業の成果を適切に評価することが困難であること」の割合が最も高く 65.1%となっている。次いで、「成果報酬の基準となる妥当な目標水準の設定が困難なこと」(62.9%)となっている。

過年度調査の結果と比較すると、「民間投資家からの資金調達」及び「適切な中間支援組織の確保」「中長期的に取り組むという合意形成が困難であること」の割合は年々低下している。この背景には、内閣府においてアクションプランが策定される等、政府がPFSの組成に向けて本格的に動き始めたことによって、PFSの注目される機会が増えたことや、国内事例の増加及びその情報発信に伴って、PFS事例の詳細に関して認知されてきていることが関連していると想定される。

団体種別にみると、政令指定都市、特別区、中核市における「成果報酬の基準となる妥当な目標水準の設定が困難なこと」がそれぞれ 81.3%、80.0%、73.5%で、全体の傾向よりも割合が高くなっている。

図表 66 PFS導入に必要な条件及び克服する必要のある課題(複数回答)(経年比較)



注) 選択肢「将来的なコストを予算検討段階で事業費とする合意形成が困難なこと」は2019年度調査から新設

図表 67 団体種別 SIB 導入に必要な条件及び克服する必要のある課題(複数回答)

	事業の成果を適切に評価することが困難であること	成果報酬に応じた予算を執行することが困難なこと	成果報酬の基準となる妥当な目標水準の設定が困難なこと	債務負担行為となるため事務負担が多いこと	中長期的に取り組むという合意形成が困難であること	適切なサービス提供者を確保することが困難なこと	適切な中間支援組織を確保することが困難なこと	導入に適する事業が特定の分野に限定されていること
合計 (n=453)	65.1%	20.8%	62.9%	3.8%	13.5%	27.2%	14.1%	5.3%
都道府県 (n=33)	75.8%	15.2%	57.6%	3.0%	3.0%	18.2%	0.0%	9.1%
政令指定都市 (n=16)	81.3%	6.3%	81.3%	0.0%	18.8%	18.8%	6.3%	0.0%
特別区 (n=15)	53.3%	13.3%	80.0%	6.7%	13.3%	13.3%	6.7%	20.0%
中核市 (n=34)	82.4%	20.6%	73.5%	2.9%	17.6%	41.2%	17.6%	2.9%
一般市 (n=350)	62.3%	22.0%	61.4%	4.0%	14.0%	27.7%	16.0%	4.9%

	民間投資家からの資金調達が困難なこと	関係者間の契約に要する事務負担が大きいこと	将来的なコストを予算検討段階で事業費とする合意形成が困難なこと	その他	無回答
合計 (n=453)	23.0%	8.6%	21.4%	7.3%	5.1%
都道府県 (n=33)	9.1%	6.1%	18.2%	15.2%	6.1%
政令指定都市 (n=16)	0.0%	0.0%	37.5%	25.0%	0.0%
特別区 (n=15)	40.0%	0.0%	26.7%	0.0%	6.7%
中核市 (n=34)	11.8%	14.7%	23.5%	11.8%	0.0%
一般市 (n=350)	25.4%	9.1%	20.9%	5.7%	5.1%

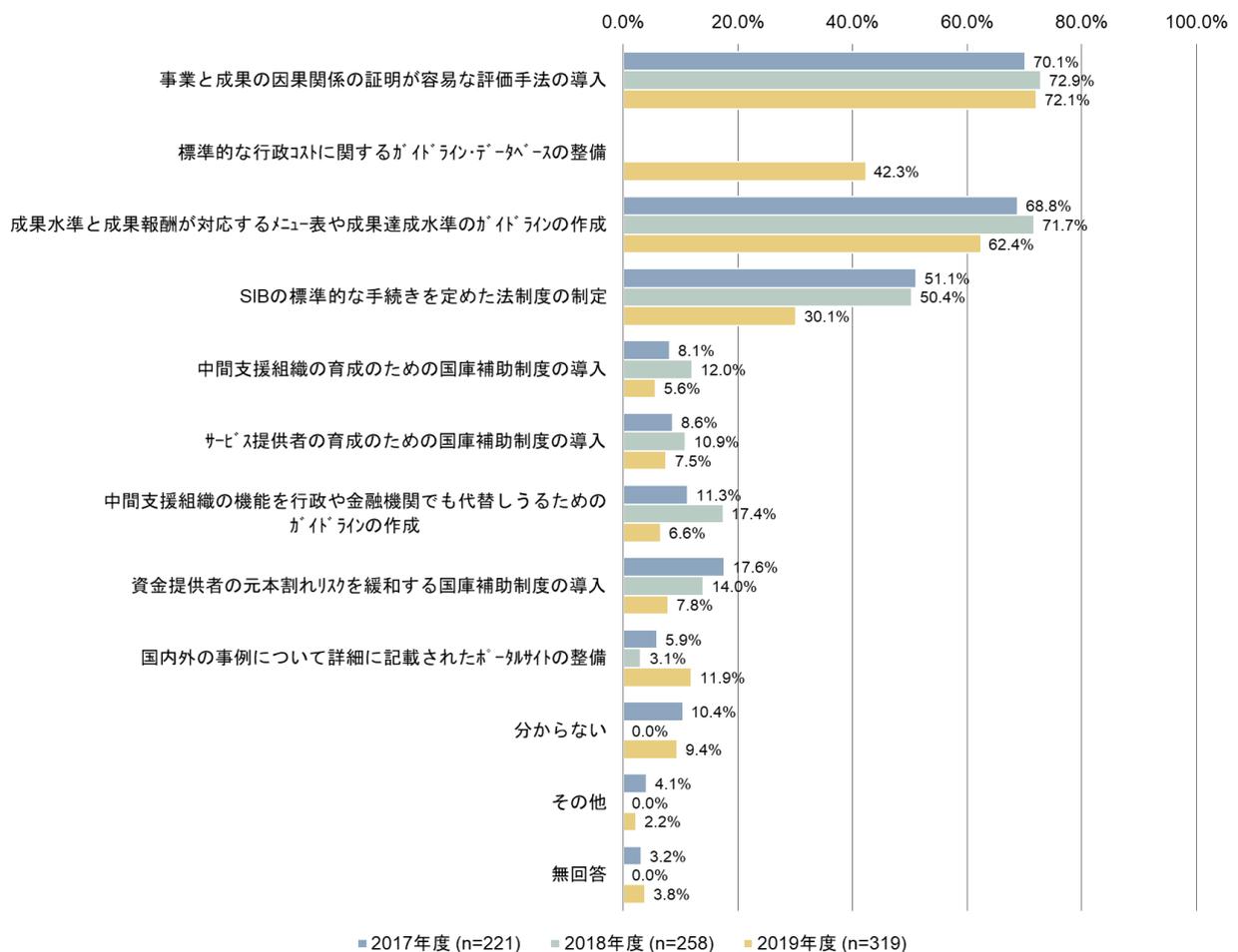
(5) PFS導入に向けた課題解決の有効な方策

全体の傾向としては、「事業と成果と因果関係の証明が容易な評価手法の導入」、「成果水準と成果報酬が対応するメニュー表等に関するガイドラインの作成」、「標準的な行政コストに関するガイドライン・データベースの整備」の割合が高く、それぞれ72.1%、62.4%、42.3%となっている。

過年度調査と同様に「事業と成果と因果関係の証明が容易な評価手法の導入」の割合が高い傾向がみられる。

団体種別に見ると、特別区における「成果水準と成果報酬が対応するメニュー表や成果達成水準のガイドラインの作成」(90.9%)や、政令指定都市における「標準的な行政コストに関するガイドライン・データベースの整備」(60.0%)等で、全体の傾向よりも割合が高くなっている。

図表 68 PFS導入に向けた課題解決の有効な方策(複数回答)(経年比較)



注) 選択肢「標準的な行政コストに関するガイドライン・データベースの整備」は2019年度調査から新設

図表 69 団体種別 PFS 導入に向けた課題解決の有効な方策(複数回答)

	事業と成果の因果関係の証明が容易な評価手法の導入	標準的な行政コストに関するガイドライン・データベースの整備	成果水準と成果報酬が対応するメニュー表や成果達成水準のガイドラインの作成	SIBの標準的な手続きを定めた法制度の制定	中間支援組織の育成のための国庫補助制度の導入	サービス提供者の育成のための国庫補助制度の導入	中間支援組織の機能を行政や金融機関でも代替しうるためのガイドラインの作成	資金提供者の元本割れリスクを緩和する国庫補助制度の導入
合計 (n=319)	72.1%	42.3%	62.4%	30.1%	5.6%	7.5%	6.6%	7.8%
都道府県 (n=28)	75.0%	53.6%	60.7%	25.0%	0.0%	7.1%	0.0%	3.6%
政令指定都市 (n=15)	80.0%	60.0%	66.7%	20.0%	0.0%	0.0%	13.3%	6.7%
特別区 (n=11)	72.7%	45.5%	90.9%	36.4%	0.0%	9.1%	0.0%	18.2%
中核市 (n=30)	76.7%	36.7%	56.7%	36.7%	6.7%	16.7%	0.0%	10.0%
一般市 (n=234)	70.9%	40.6%	61.5%	30.3%	6.8%	6.8%	8.1%	7.7%

	国内外の事例について詳細に記載されたポータルサイトの整備	分からない	その他	無回答
合計 (n=319)	11.9%	9.4%	2.2%	3.8%
都道府県 (n=28)	3.6%	7.1%	10.7%	0.0%
政令指定都市 (n=15)	13.3%	0.0%	6.7%	6.7%
特別区 (n=11)	18.2%	0.0%	0.0%	0.0%
中核市 (n=30)	6.7%	10.0%	3.3%	3.3%
一般市 (n=234)	13.2%	10.7%	0.9%	4.3%

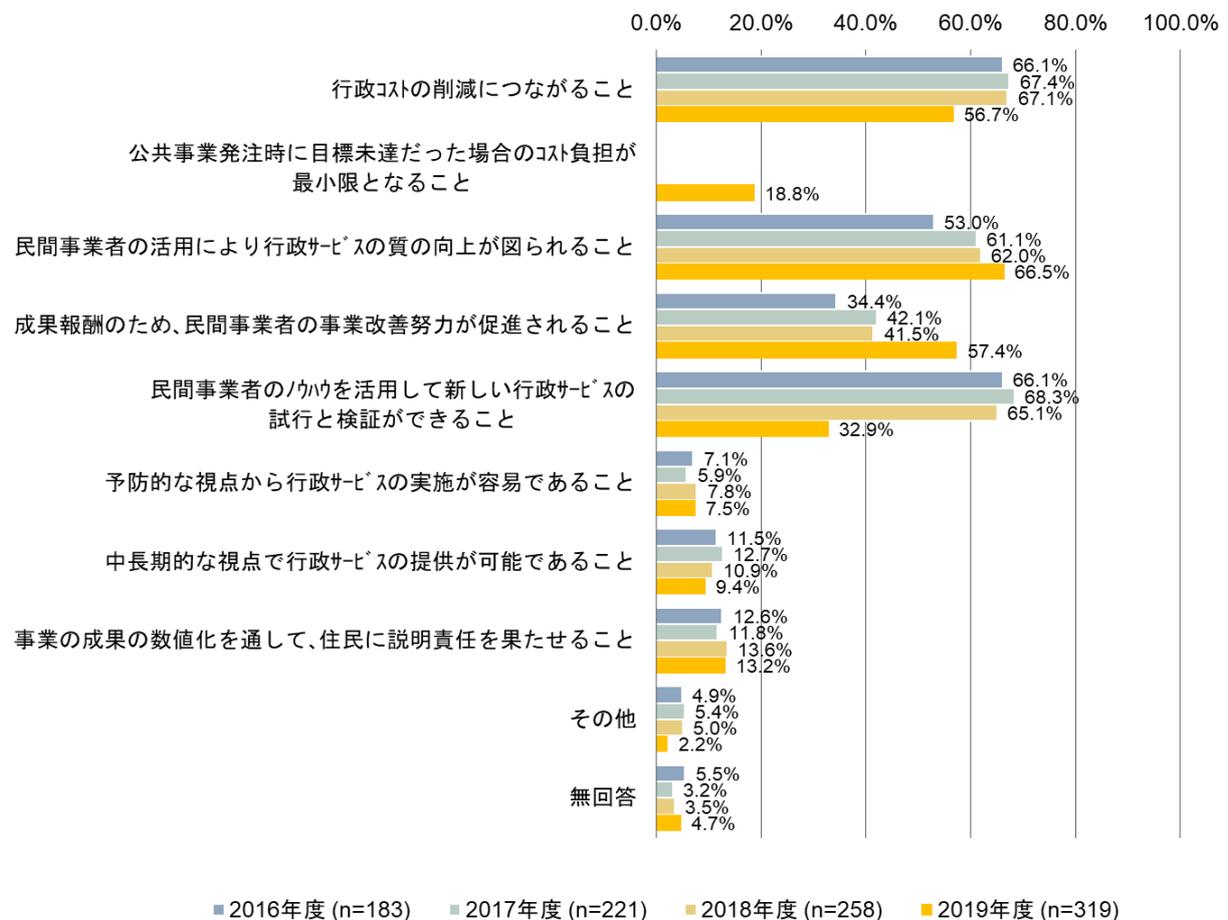
(6) PFS導入のメリット

全体の傾向としては、「民間事業者の活用により行政サービスの質の向上が図られること」と回答した団体の割合が6割を超えて最も高かった。次いで「成果報酬のため、民間事業者の事業改善努力が促進されること」(57.4%)、「行政コストの削減につながること」(56.7%)と続いている。

過年度調査の結果と比較すると、「民間事業者のノウハウを活用して新しい行政サービスの試行と検証ができること」、「行政コストの削減につながること」と回答した割合が大きく低下した。一方で「成果報酬のため、民間事業者の事業改善努力が促進されること」と回答した割合は大幅に増加しており、上位項目の傾向に変化が生じつつある。

団体種別に見ると、特別区、政令指定都市における「成果報酬のため、民間事業者の事業改善努力が促進されること」(81.8%)、(73.3%)、特別区、中核市における「民間事業者の活用により行政サービスの質の向上が図られること」(81.8%)、(73.3%)等で、全体の傾向よりも割合が高くなっている。

図表 70 PFS導入のメリット(複数回答)(経年比較)



注) 選択肢「公共事業発注時に目標未達だった場合のコスト負担が最小限となること」は2019年度調査から新設

図表 71 団体種別 PFS 導入のメリット(複数回答)

	行政コストの削減につながる	公共事業発注時に目標未達だった場合のコスト負担が最小限となる	民間事業者の活用により行政サービスの質の向上が図られる	成果報酬のため、民間事業者の事業改善努力が促進される	民間事業者のノウハウを活用して新しい行政サービスの試行と検証ができる	予防的な視点から行政サービスの実施が容易である	中長期的な視点で行政サービスの提供が可能である	事業の成果の数値化を通して、住民に説明責任を果たせる
合計 (n=319)	56.7%	18.8%	66.5%	57.4%	32.9%	7.5%	9.4%	13.2%
都道府県 (n=28)	64.3%	35.7%	46.4%	60.7%	25.0%	10.7%	3.6%	7.1%
政令指定都市 (n=15)	40.0%	26.7%	60.0%	73.3%	13.3%	0.0%	13.3%	26.7%
特別区 (n=11)	63.6%	9.1%	81.8%	81.8%	18.2%	9.1%	9.1%	27.3%
中核市 (n=30)	63.3%	10.0%	73.3%	63.3%	50.0%	6.7%	0.0%	13.3%
一般市 (n=234)	55.6%	17.9%	67.5%	54.3%	33.8%	7.7%	11.1%	12.4%

	その他	無回答
合計 (n=319)	2.2%	4.7%
都道府県 (n=28)	3.6%	0.0%
政令指定都市 (n=15)	13.3%	6.7%
特別区 (n=11)	0.0%	0.0%
中核市 (n=30)	0.0%	3.3%
一般市 (n=234)	1.7%	5.6%

(7) PFSに関する傾向（まとめ）

■PFSに取り組む自治体は増加しており、関心を有する自治体は7割を超える

- ・PFSを「導入している」又は「具体的な検討を進めている」と回答した自治体は全体の7.9%（2019年）であり僅かである。しかし、「関心はあるが具体的な検討に至っていない」と回答した自治体を加えると約70%を占めており、関心の高いことがわかる。
- ・過去4ヶ年における導入状況の変化をみると、PFS導入自治体及びPFS導入に関心を持つ自治体の割合は増加している。この背景には、政府におけるアクションプラン策定や積極的な情報発信等により、PFS自体に対する認知の拡大や先進事例に関する理解の浸透等が図られていることが関係していると考えられる。

■成果報酬の設定を容易にするデータベースの構築や評価手法の確立が重要

- ・PFS導入に向けた課題としては、全体的に事業成果の適切な評価（65.1%）及び妥当な目標水準の設定（62.9%）の割合が高い。また、有効な課題解決方策として、因果関係の証明が容易な評価手法の導入（72.1%）、成果水準と成果報酬の対応するガイドラインの作成（62.4%）の割合が高いことから、PFS普及には英国にて取組まれている「Unit Cost Database」等の適切な成果報酬の設定を容易にするデータベースの構築や評価手法の確立が重要であると考えられる。
- ・過去4ヶ年の調査における課題意識の変化をみると、適切な中間支援組織及びサービス提供者の確保、民間投資家からの資金調達に関する割合が減少しており、先進事例を通して事業スキーム構築への理解が進んでいると考えられる。
- ・PFS導入に向けた有効な課題解決方策として、容易な評価手法の導入や成果指標の設定に係るガイドライン化を含めたPFSの手続きに係る法制度化が求められている。

■行政サービスの質向上を目指すための仕組みとしてPFSに期待を寄せる

- ・全体として、行政コストの削減（56.4%）及び行政サービスの改革への期待（66.5%）等の割合が高い傾向にある。
- ・過去4ヶ年の調査におけるメリットに関する認識の変化をみると、「行政コスト削減」の割合が低下し、「行政サービスの質向上」の割合が増加する傾向にある。

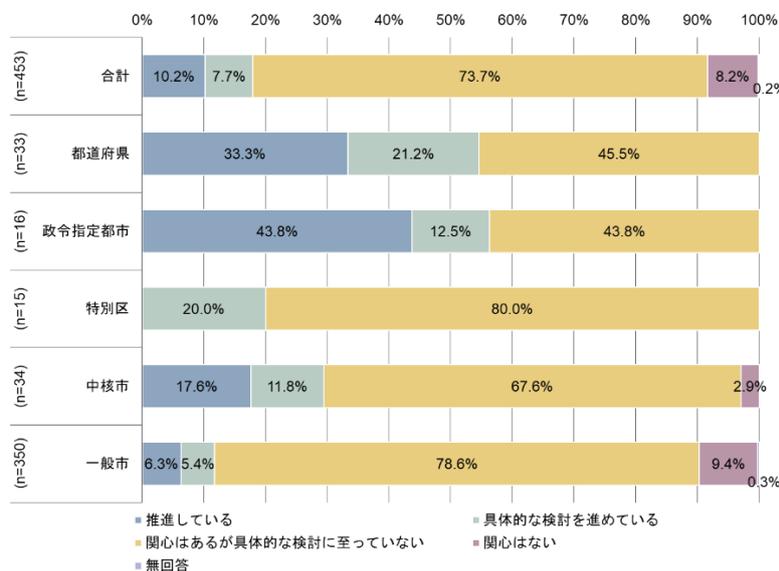
5. エビデンスに基づく政策形成について

(1) エビデンスに基づく政策形成（以下、EBPM）の推進に向けた取組

全体の傾向としては、EBPMを推進していると回答する割合は10.2%である。一方で、「関心はあるが具体的な検討に至っていない」と回答する割合は73.7%に上り、関心の高さがうかがえる。このように、多くの団体が関心を持っている一方、推進に向けた具体的な取組にはつながっていないのが現状といえる。

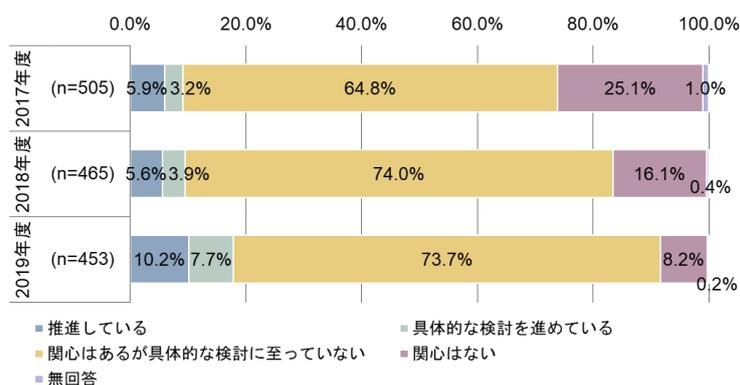
団体種別に見ると、「政令指定都市」「都道府県」で、現時点でEBPMに関して具体的な取組や検討を行っている団体の割合（「推進している」「具体的な検討を進めている」の合計）が全体と比較して高くなっている。

図表 72 EBPM 推進の取組状況(単一回答)



また、2017 度からの調査の結果と調査対象団体全体の傾向を比較すると、「関心はない」団体の割合が低下し、「推進している」「具体的な検討を進めている」団体の割合が高まっている。

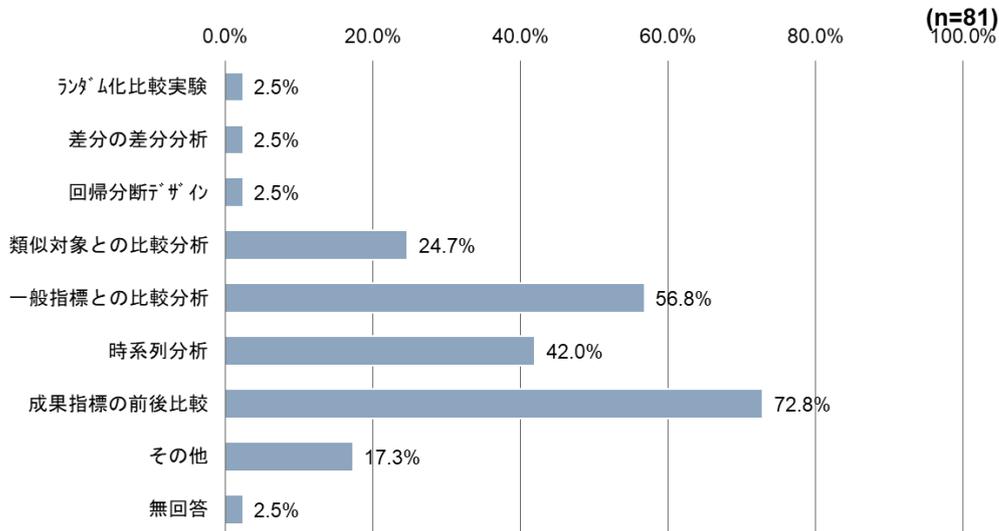
図表 73 EBPM 推進の取組状況(単一回答)(経年比較)



(2) 施策効果の検証に活用している統計的手法

すでにEBPMの推進に向けて具体的な取組や検討を行っている団体において、施策効果の検証のために活用されている統計的手法としては、「成果指標の前後比較」(72.8%)や「一般指標との比較分析」(56.8%)、「時系列分析」(42.0%)と回答する割合が高い。

図表 74 施策効果の検証に活用している統計的手法(複数回答)



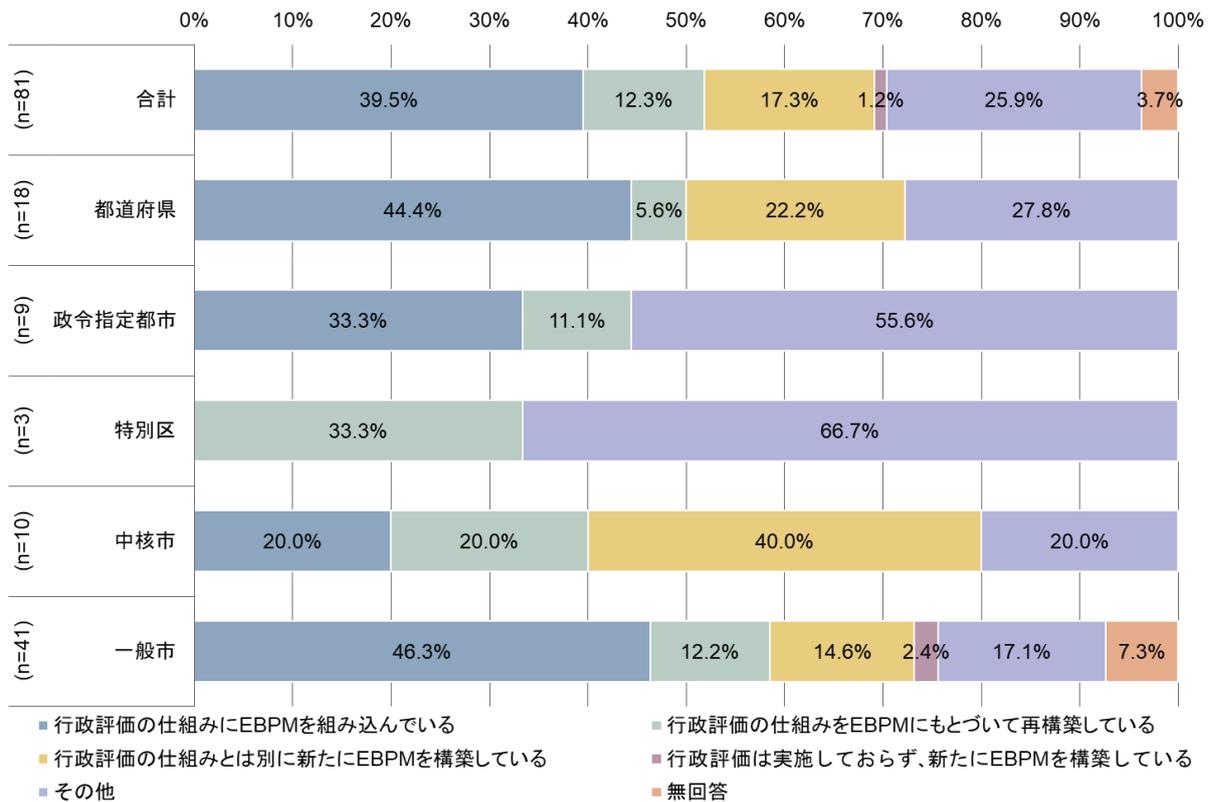
図表 75 団体種別 施策効果の検証に活用している統計的手法(複数回答)

	ランダム化比較実験	差分の差分分析	回帰分析デザイン	類似対象との比較分析	一般指標との比較分析	時系列分析	成果指標の前後比較	その他
合計 (n=81)	2.5%	2.5%	2.5%	24.7%	56.8%	42.0%	72.8%	17.3%
都道府県 (n=18)	5.6%	5.6%	0.0%	16.7%	50.0%	33.3%	66.7%	38.9%
政令指定都市 (n=9)	11.1%	0.0%	11.1%	22.2%	55.6%	22.2%	77.8%	11.1%
特別区 (n=3)	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%	66.7%	66.7%	100.0%	0.0%
中核市 (n=10)	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%	40.0%	30.0%	50.0%	40.0%
一般市 (n=41)	0.0%	2.4%	2.4%	29.3%	63.4%	51.2%	78.0%	4.9%

(3) EBPMの推進方法（行政評価との関係）

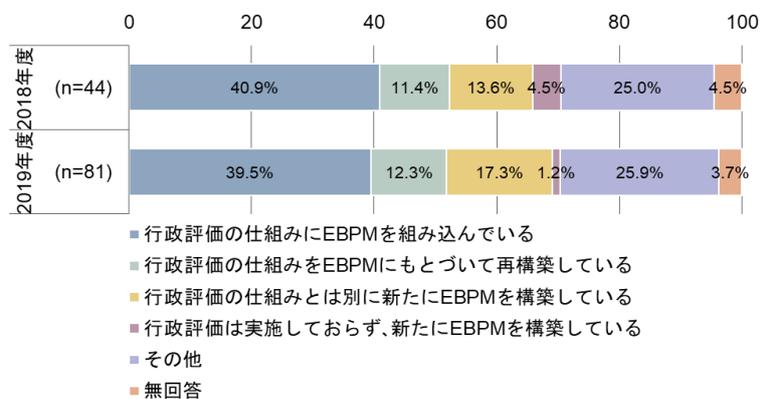
すでにEBPMの推進に向けて具体的な取組や検討を行っている団体において、その推進方法としては、「行政評価の仕組みにEBPMを組み込んでいる」が最も多く、団体別では一般市、都道府県で「行政評価の仕組みにEBPMを組み込んでいる」の割合が高くなっている。

図表 76 EBPMの推進における行政評価の仕組みの活用(単一回答)



昨年度の調査の結果と調査対象団体全体の傾向を比較すると、すでにEBPMの推進に向けて具体的な取組や検討を行っている団体において、「行政評価の仕組みとは別に新たにEBPMを構築している」とする団体の割合が高まっている。

図表 77 EBPMの推進における行政評価の仕組みの活用(単一回答)(経年比較)



(4) EBPMを推進する上での課題

全体の傾向としては、「手法に関するノウハウ・知識が足りない」の割合が最も高く84.8%にのぼる。これに次いで「庁内の理解が足りない」(31.3%)、「解説書や事例集など参考になる情報が足りない」(24.1%)、「国による指針など実施のよりどころになるものがない」(20.5%)などの割合が高くなっている。

団体別では特別区、中核市で「解説書や事例集など参考になる情報が足りない」、「庁内の理解が足りない」の割合が高くなっている。

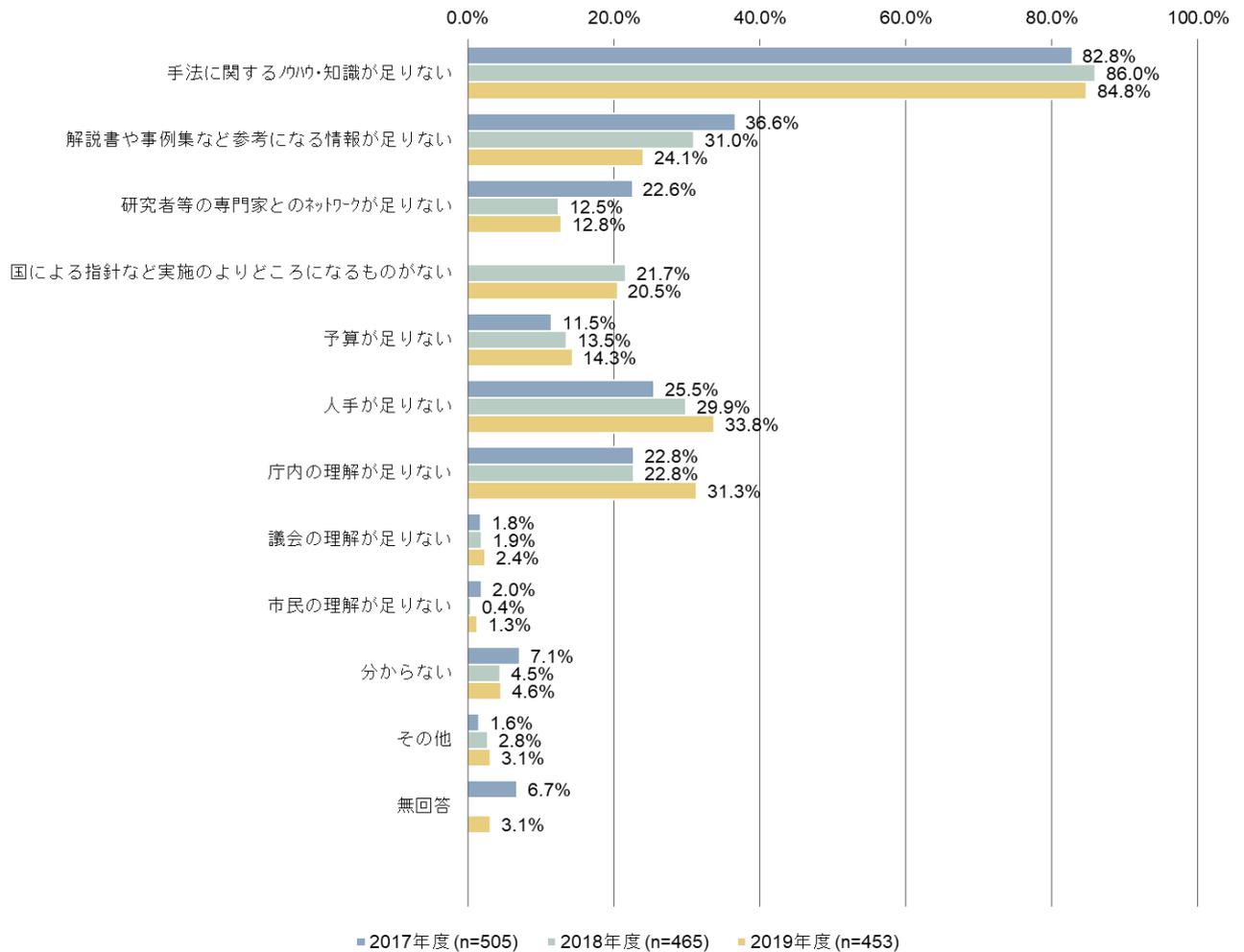
図表 78 EBPMを進めていく上での課題(複数回答)

	手法に関するノウハウ・知識が足りない	解説書や事例集など参考になる情報が足りない	研究者等の専門家とのネットワークが足りない	国による指針など実施のよりどころになるものがない	予算が足りない	人手が足りない
合計 (n=453)	84.8%	24.1%	12.8%	20.5%	14.3%	33.8%
都道府県 (n=33)	60.6%	15.2%	15.2%	24.2%	12.1%	15.2%
政令指定都市 (n=16)	93.8%	31.3%	12.5%	18.8%	18.8%	18.8%
特別区 (n=15)	86.7%	40.0%	13.3%	40.0%	0.0%	6.7%
中核市 (n=34)	91.2%	38.2%	14.7%	23.5%	8.8%	20.6%
一般市 (n=350)	86.0%	22.6%	12.6%	19.1%	15.7%	38.9%

	庁内の理解が足りない	議会の理解が足りない	市民の理解が足りない	分からない	その他	無回答
合計 (n=453)	31.3%	2.4%	1.3%	4.6%	3.1%	3.1%
都道府県 (n=33)	21.2%	3.0%	0.0%	6.1%	9.1%	9.1%
政令指定都市 (n=16)	43.8%	12.5%	6.3%	0.0%	12.5%	0.0%
特別区 (n=15)	40.0%	0.0%	0.0%	0.0%	6.7%	0.0%
中核市 (n=34)	32.4%	0.0%	0.0%	2.9%	2.9%	0.0%
一般市 (n=350)	31.1%	2.3%	1.4%	5.1%	2.0%	2.9%

過年度調査の結果と調査対象団体全体の傾向を比較すると、「手法に関するノウハウ・知識が足りない」と回答した割合がいずれの調査でも最も高くなっている。また「人手が足りない」、「庁内の理解が足りない」の割合が高まり、「事例集など参考になる情報が足りない」の割合が低下している。

図表 79 EBPM を進めていく上での課題(複数回答)(経年比較)



注：「国による指針など実施のよりどころになるものがない」は2018年度より新設された選択肢

(5) EBPMに関する傾向（まとめ）

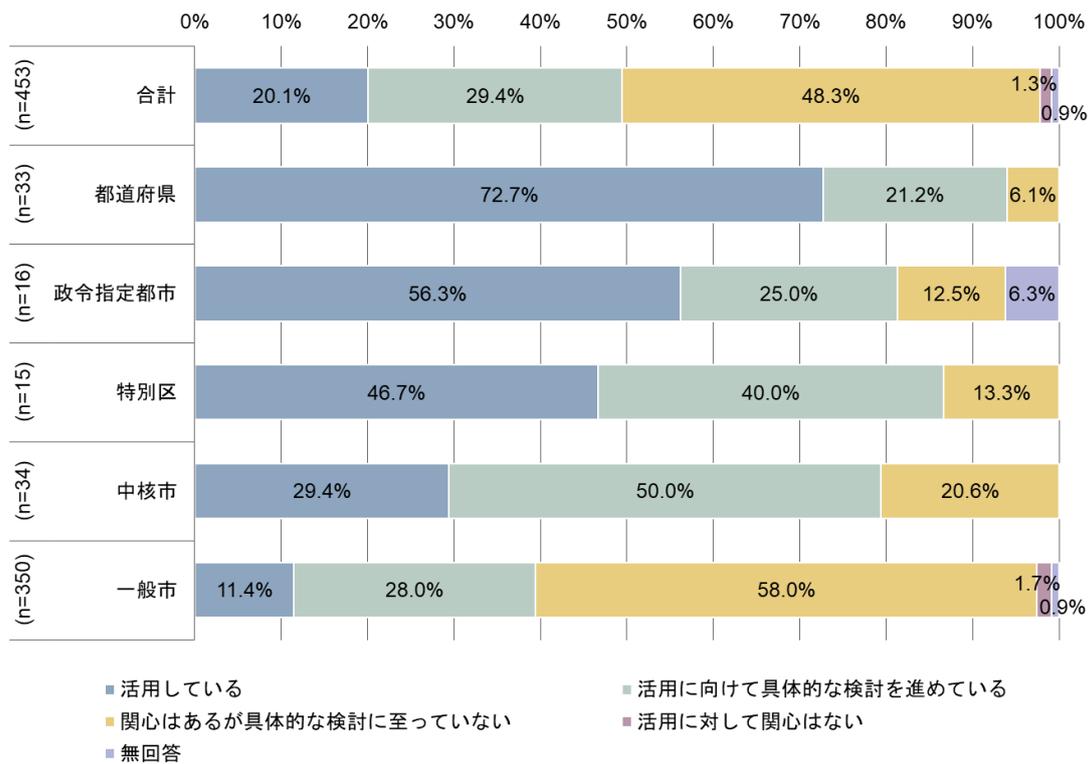
- 多くの団体でEBPMに関心はあり、現在具体的な取組や検討を行っている団体も増加傾向にあるが、未だ2割弱にとどまっている
 - ・EBPMについて現在具体的な取組や検討を行っている団体は2割弱にとどまっている。
 - ・具体的な取り組みや検討を行っている団体の割合が高まる一方、関心は無いとする団体の割合は低下している。
- 現在実施されているEBPMの取組は「成果指標の前後比較」や「成果指標のベンチマーキング」が多く、行政評価に組み込む形で取り組んでいる団体が多い
 - ・施策効果の検証のために活用されている統計的手法としては、「成果指標の前後比較」（72.8%）や「一般指標との比較分析」（56.8%）、「時系列分析」（42.0%）を活用している団体が多い。
 - ・EBPMの推進方法は、既存の行政評価の仕組みにEBPMを組み込んでいる団体が39.5%と最も多くなっている。
- EBPMを推進する上での課題として、ノウハウや知識、参考となる事例などの不足が挙げられているほか、人手や庁内理解の不足を課題とする割合が高まっている
 - ・全体の傾向としては、「手法に関するノウハウ・知識が足りない」が84.8%で最も高くなっている。次いで「人手が足りない」（33.8%）、「庁内の理解が足りない」（31.3%）となっている。
 - ・また、「人手が足りない」、「庁内の理解が足りない」の割合が高まり、「事例集など参考になる情報が足りない」の割合が低下している。

6. 行政実務における先端テクノロジーの導入について

(1) 人工知能（以下AI）の活用状況

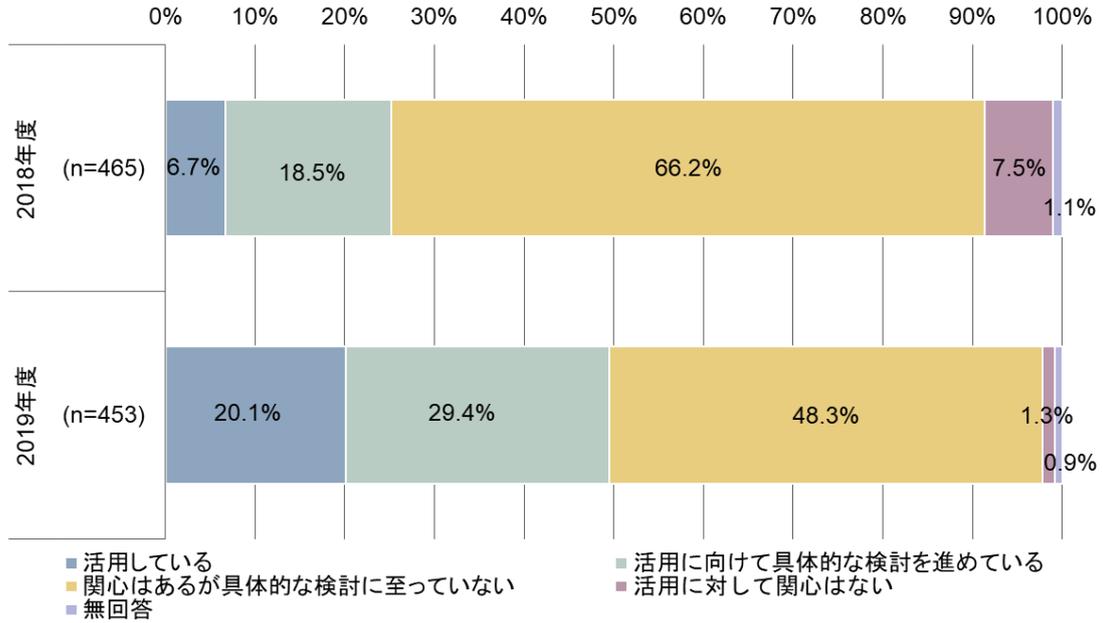
全体の傾向としては、AIを「活用している」「活用に向けて具体的な検討を進めている」と回答した割合は合計で49.5%とおおよそ半数を占めており、活用に向けて実際に動きだしている団体が増えつつある。また「関心はあるが具体的な検討に至っていない」との回答も48.3%あり、ほとんどの団体が高い関心を寄せている事が分かる。

図表 80 行政実務における人工知能の活用状況(単一回答)



昨年度の調査の結果と調査対象団体全体の傾向を比較すると、「活用している」、「活用に向けて具体的な検討を進めている」と回答した団体の割合が2倍近く増加している。さらに「活用に対して関心はない」と回答した割合も大幅に減少している。

図表 81 行政実務における人工知能の活用状況(単一回答)(経年比較)

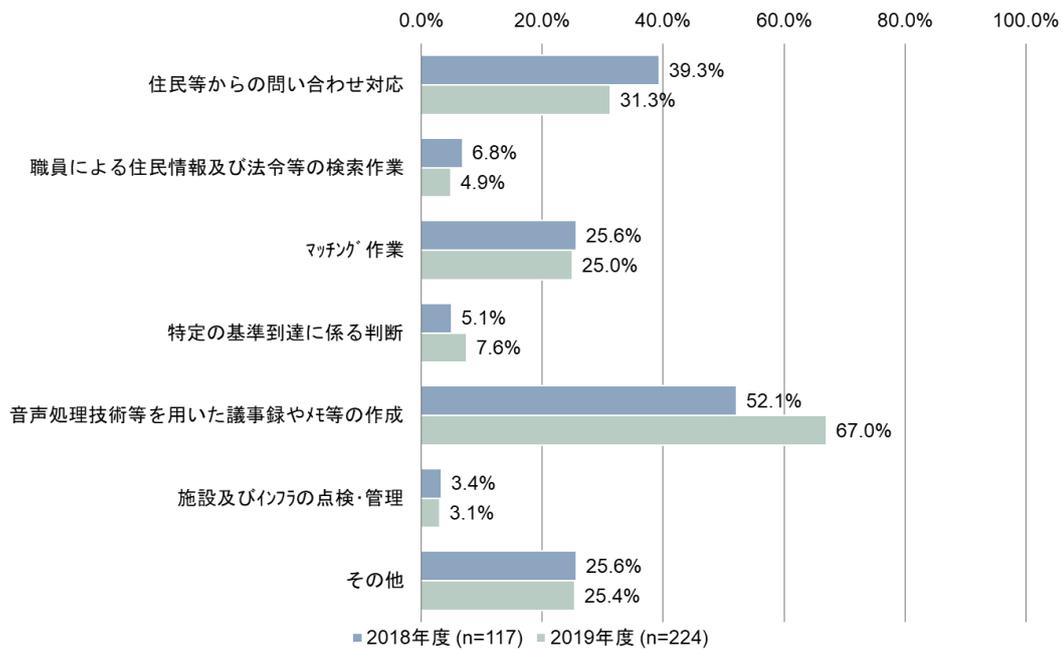


(2) 人工知能(AI)の活用内容

全体の傾向としては「音声処理技術等を用いた議事録やメモ等の作成」、「住民等からの問い合わせ対応」の割合が高く、それぞれ67.0%、31.3%となっている。次いで、「マッチング作業」(25.0%)となっている。「その他」の自由記述欄にて記載があったAIの具体的な活用方策については次ページの通りである。

昨年度の調査と比較すると、「音声処理技術等を用いた議事録やメモ等の作成」が高まり、「住民等からの問い合わせ対応」が低下した。

図表 82 行政実務における人工知能の活用内容(複数回答)(経年比較)



図表 83 団体種別 行政実務における人工知能の活用内容(複数回答)

	住民等からの問い合わせ対応	職員による住民情報及び法令等の検索作業	マッチング作業	特定の基準到達に係る判断	音声処理技術等を用いた議事録やメモ等の作成	施設及びインフラの点検・管理	その他	無回答
合計 (n=224)	31.3%	4.9%	25.0%	7.6%	67.0%	3.1%	25.4%	0.0%
都道府県 (n=31)	22.6%	3.2%	0.0%	3.2%	96.8%	3.2%	9.7%	0.0%
政令指定都市 (n=13)	38.5%	7.7%	38.5%	23.1%	92.3%	23.1%	53.8%	0.0%
特別区 (n=13)	46.2%	0.0%	61.5%	0.0%	53.8%	0.0%	30.8%	0.0%
中核市 (n=27)	33.3%	11.1%	18.5%	11.1%	77.8%	3.7%	29.6%	0.0%
一般市 (n=138)	31.2%	4.3%	27.5%	7.2%	57.2%	1.4%	24.6%	0.0%

■ 観光

観光関連課題分析

■ 健康・医療・介護

レセプトの点検

健康分野において適切な施策の選択

介護ケアプラン作成

インフルエンザ予報サービス

AIを活用した特定健診受診勧奨(属性に応じた通知文作成)。

■ 事務関連

システムへのデータ入力作業の補助(AI-OCR)

単純な電算入力作業を要する業務、処理方法やルールが明確な業務、定期的に発生する事務業務における入力等の処理(住民税賦課業務)

課税資料について、AI・OCRによるデータ化

紙での申請や報告書に対するAI-OCRを用いたデータ化

■ AI 翻訳

ポケットーク(音声翻訳)

窓口対応における外国語話者との対応(通訳サービス)

■ データ集計・分析

電話催告業務における本人への接触方法や時間の分析。

■ その他

交通事故の分析

職員や住民等からの問合せ対応予定(庁内ヘルプデスク機能。)

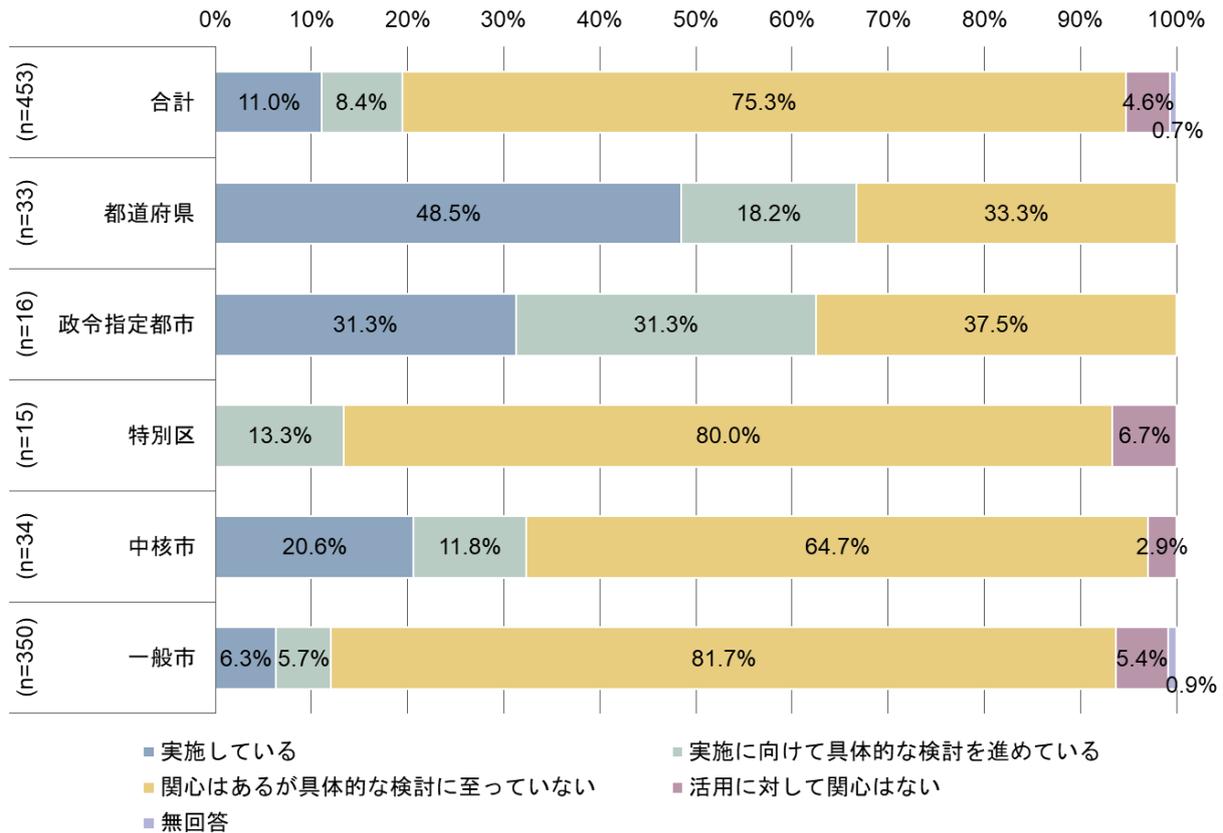
河川の水位に係る予測

(3) ビッグデータを活用した施策の実施状況

全体の傾向として、「活用に対して関心はあるが具体的な検討に至っていない」の割合が最も高く75.3%となっている。次いで、「実施している」(11.0%)となっている。

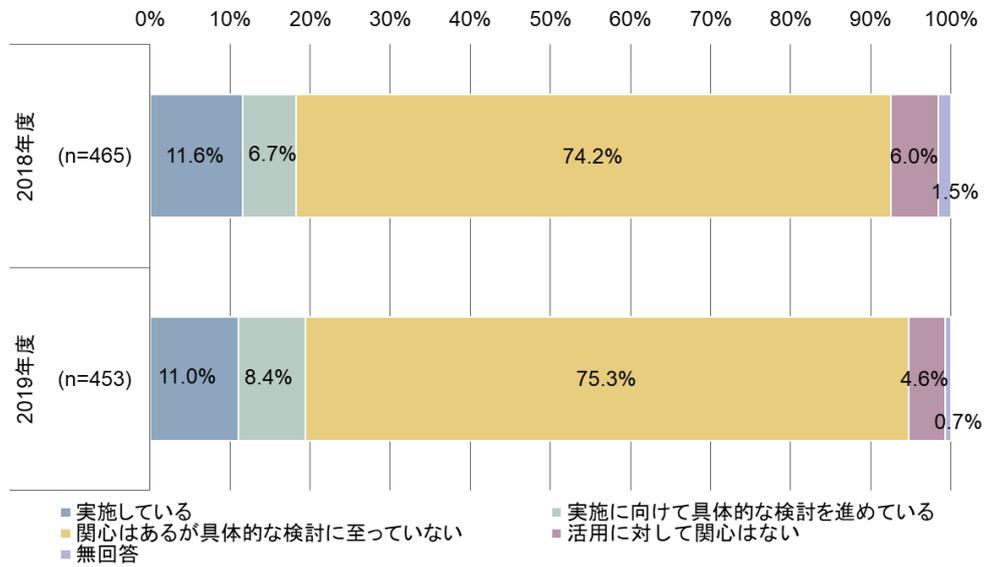
団体種別に見ると、「都道府県」における「実施している」(48.5%)の割合が高く、「実施している」に加えて「実施に向けて具体的な検討を進めている」を含めると「都道府県」と「政令指定都市」の割合がともに6割を超え、全体の傾向よりも割合が高くなっている。

図表 84 ビッグデータを活用した施策の実施状況(単一回答)



昨年度の調査と比較すると、傾向はほぼ変わらないが、「活用に対して関心はない」と回答した割合がわずかに減少している。

図表 85 ビッグデータを活用した施策の実施状況(単一回答)(経年比較)



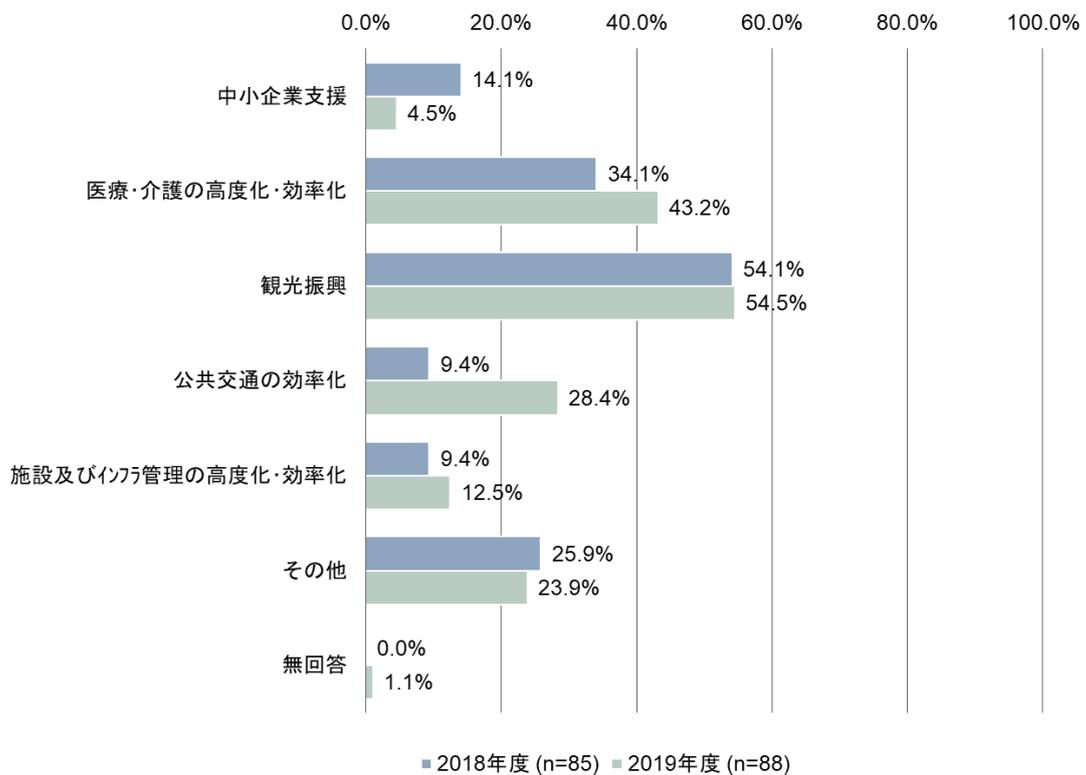
(4) ビッグデータの活用で解決したい課題

全体の傾向としては「観光振興」、「医療・介護の高度化・効率化」の割合が高く、それぞれ54.5%、43.2%となっている。

また昨年度調査の結果と調査対象団体全体の傾向を比較すると、「公共交通の効率化」や「医療・介護の高度化・効率化」と回答した割合が大幅に高まり、「中小企業支援」と回答した割合が大きく低下している。

自由記述欄にて記載があったビッグデータの具体的な活用方策については次々ページの通りである。

図表 86 ビッグデータの活用で解決したい課題(複数回答)(経年比較)



図表 87 団体種別 ビッグデータの活用で解決したい課題(複数回答)

	中小企業支援	医療・介護の高度化・効率化	観光振興	公共交通の効率化	施設及びインフラ管理の高度化・効率化	その他	無回答
合計 (n=88)	4.5%	43.2%	54.5%	28.4%	12.5%	23.9%	1.1%
都道府県 (n=22)	4.5%	45.5%	68.2%	36.4%	13.6%	40.9%	0.0%
政令指定都市 (n=10)	0.0%	50.0%	60.0%	40.0%	30.0%	30.0%	0.0%
特別区 (n=2)	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%
中核市 (n=11)	0.0%	27.3%	45.5%	9.1%	9.1%	54.5%	9.1%
一般市 (n=42)	7.1%	47.6%	47.6%	26.2%	9.5%	4.8%	0.0%

■まちづくり

中心市街地における遊休不動産(空き家、空き店舗)の利活用

■交通

渋滞対策

予防型の交通安全対策

急ブレーキ多発地点データを多面的な事故分析に活用

生活道路における安全安心な歩行空間の整備等

■農林水産業

スマート農業

■結婚マッチング

結婚支援システムにおけるマッチング支援

■除排雪

センサーデータ等を用いた除排雪の効率化

凍結した歩道における転倒防止の取組

消雪監視装置

■行政計画関連

総合計画策定の資料

■その他

RESASに関するセミナーの開催

通学路の見直し

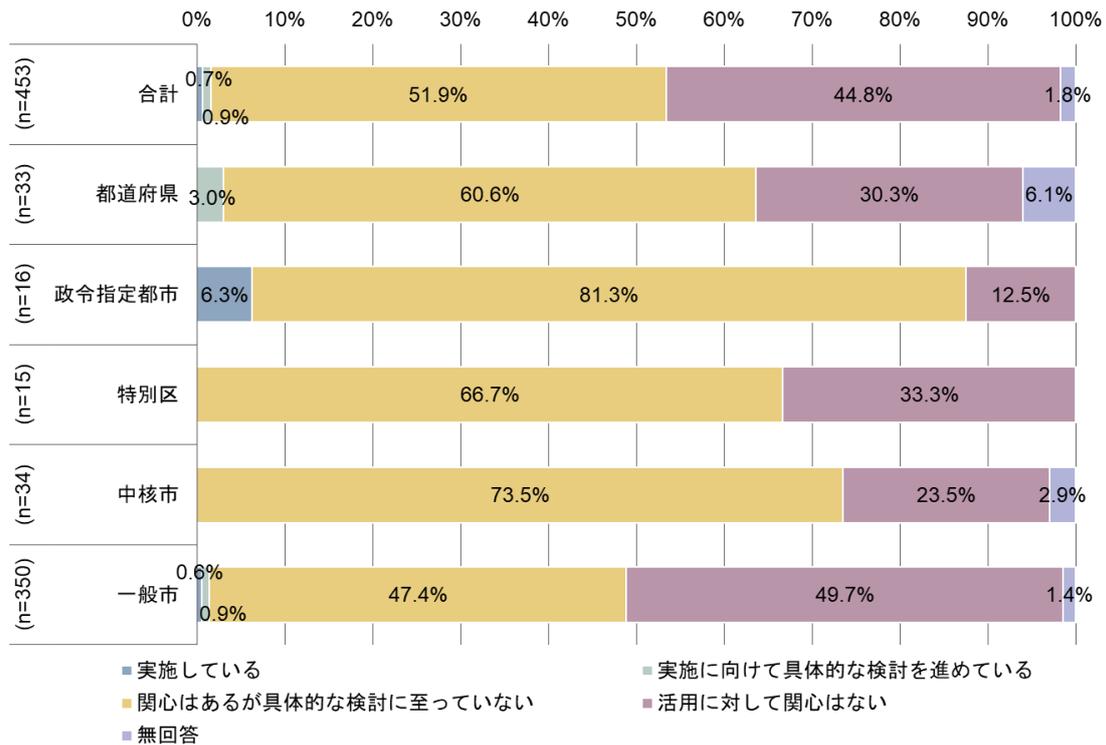
移住施策の構築

(5) ブロックチェーン技術を活用した施策の実施状況

全体の傾向として、「関心はあるが具体的な検討に至っていない」の割合が最も高く 51.9% となっており、「活用に対して関心はない」の割合は 44.8% となっている。

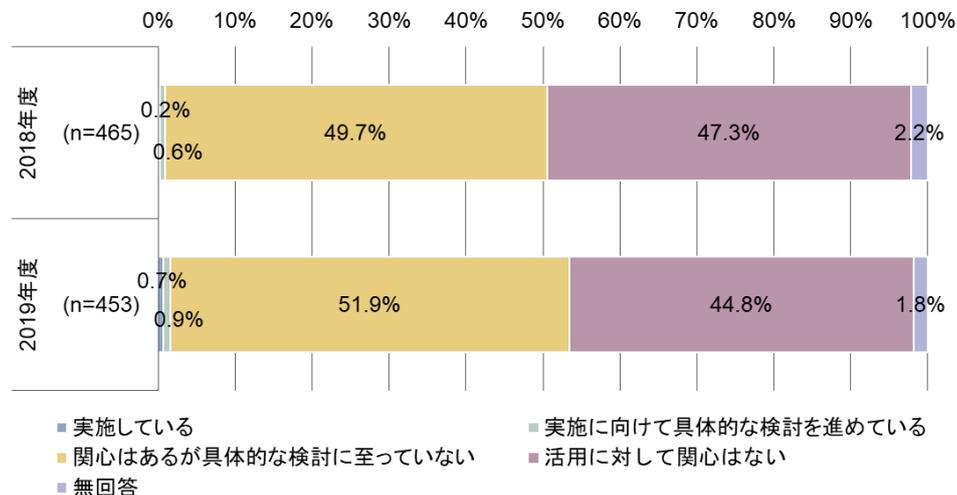
団体種別に見ると、政令指定都市における「実施している」と回答した割合が 6.3% で最も高く、「活用に対して関心はない」と回答した割合が最も低い。

図表 88 ブロックチェーン技術を活用した施策の実施状況(単一回答)



また、昨年度の調査の結果と調査対象団体全体の傾向を比較すると、同様の傾向だが「活用に対して関心はない」と回答した団体の割合が若干低下している。

図表 89 ブロックチェーン技術を活用した施策の実施状況(単一回答)(経年比較)

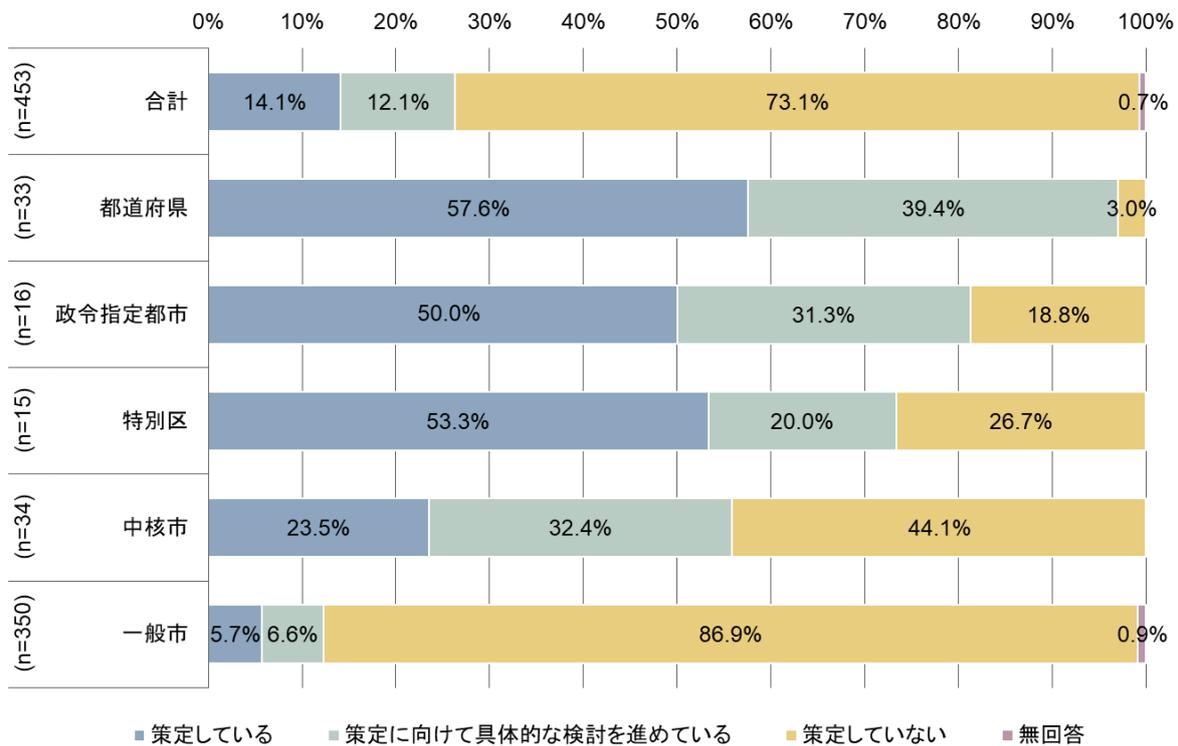


(6) 官民データ活用推進計画の策定状況

全体の傾向として、「策定していない」の割合が最も高く 73.1%となっており、「策定している」、「策定に向けて具体的な検討を進めている」の割合はそれぞれ 14.1%、12.1%にとどまっている。

団体種別に見ると、都道府県、特別区、政令指定都市で「策定している」と回答した団体の割合が 5 割を超えている。一方で、一般市では「策定していない」と回答した団体の割合が 86.9%で全体の傾向よりも高い。

図表 90 官民データ活用推進計画の策定状況(単一回答)

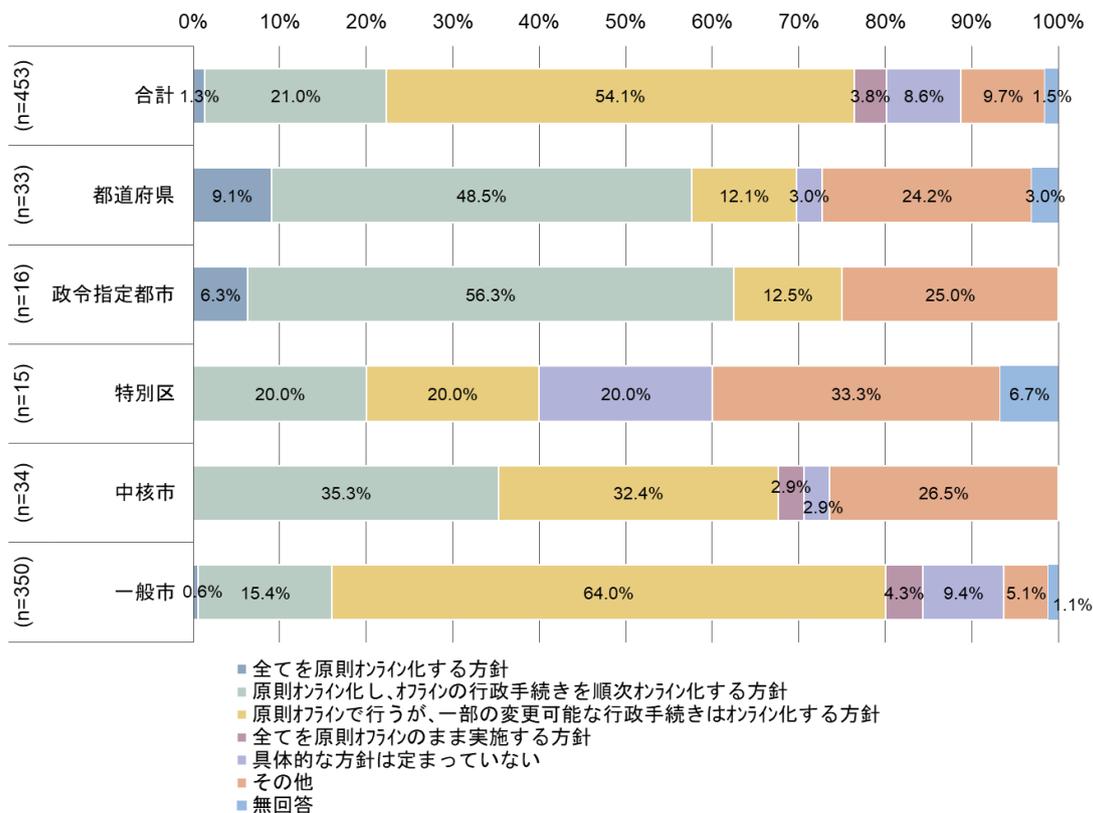


(7) 行政手続きのオンライン化に関する取組方針

全体の傾向として、全てまたは一部でもオンライン化する方針と回答した団体の割合は、合計で76.4%を占めた。なかでも原則オンライン化の方針を打ち出している割合は22.3%であった。

団体種別に見ると、都道府県、政令指定都市は「全てを原則オンライン化する方針」と回答した団体の割合が全体の傾向よりも高く、「全てを原則オンライン化する方針」、「原則オンライン化し、オフラインの行政手続きを順次オンライン化する方針」と回答した割合の合計はそれぞれ5割を超える。

図表 91 行政手続きのオンライン化に関する取組方針(単一回答)



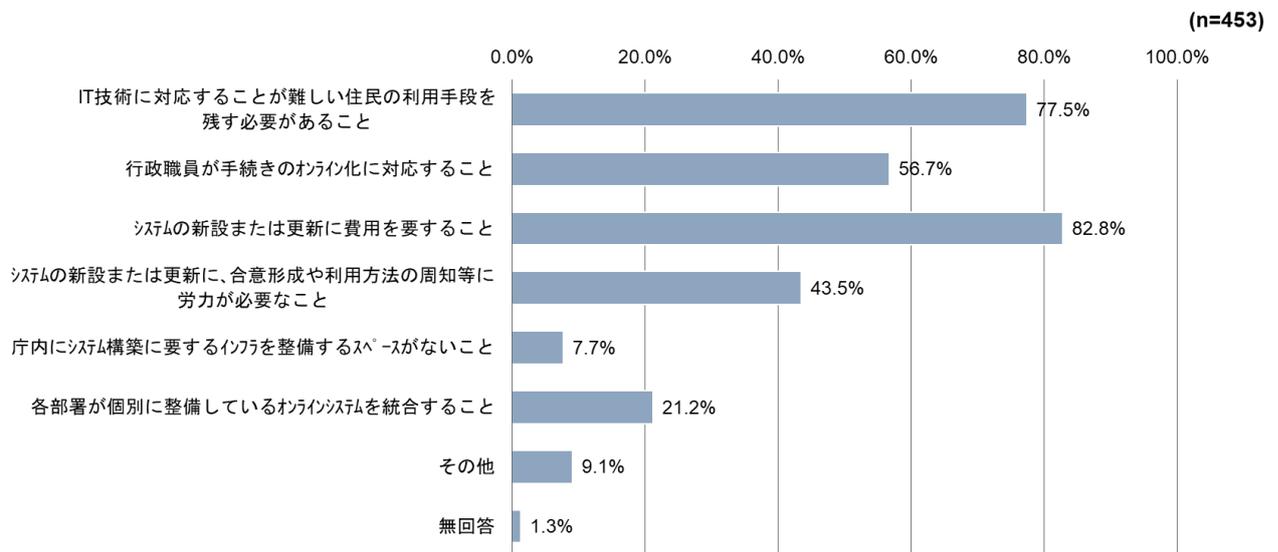
■ 方針に関する意見

- ・ 費用対効果を考慮しながら対象業務の範囲拡大を検討している。
- ・ 各担当部署でそれぞれに検討を行っている。
- ・ 行政手続きのオンライン化を推奨しているが、原則とまではしていない。
- ・ 官民データ活用推進基本法等に定められたオンライン化原則に基づき、住民等の利便性の向上や業務の効率化効果が高いと考えられる手続きについて、オンライン化の促進に向けた検討を進める。
- ・ マイナンバーカードの利用を前提にオンライン化を進める。

(8) 行政手続きのオンライン化に向けた課題

全体の傾向として、「システムの新設または更新に費用を要すること」と回答した団体の割合が最も高く、82.8%であった。次いで「IT技術に対応することが難しい住民の利用手段を残す必要があること」(77.5%)、「行政職員が手続きのオンライン化に対応すること」(56.7%)と続いている。具体的な課題として挙げられた回答は、下記枠内の通りである。

図表 92 行政手続きのオンライン化に向けた課題(複数回答)



■法制度の整備

- ・ 申請等にあたり、法令で押印が義務付けられている手続きは、まず法令の改正が必要
- ・ オンラインシステム(ネットワーク)の安全性の担保
- ・ 法令や規定等の制度設計・運営の見通しが進めづらいこと
- ・ 関連法令が整備されていないこと
- ・ 制度上、紙文書の保存も併せて必要となる事務があること

■システムに関する行政職員の知見・人材の獲得

- ・ IT技術に精通する職員や技術者が必要なこと

■システム導入費用の確保

- ・ システム導入費の確保

■既存システムとの整合性

- ・ 業務・手続の態様等に応じたシステムを構築する必要があること
- ・ 電子申請システム(LGWAN)と個別システム(閉域網)との連携

■既存業務との関係性

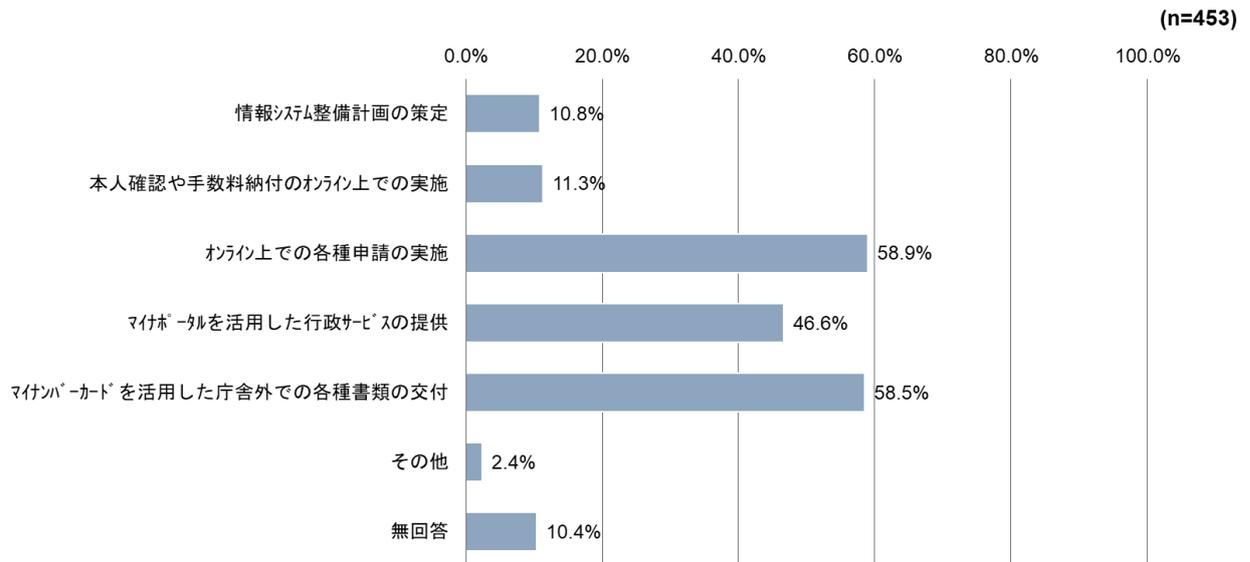
- ・ オンライン化可能な行政手続の把握が必要なこと
- ・ 原本提出や押印が必要な手続きがあること
- ・ 申請者本人の自筆の署名を書類に必ず求める手続きや、対面審査が必須とされている手続きは、オンライン化において課題
- ・ 添付書類が必要な手続きが多いこと

- ・ 手続きに伴う本人確認方法の確立
 - ・ オンライン手続きにおける本人確認手法、電子決済による支払い、審査のために面談等が必要である手続きへの対応
 - ・ オンライン化を行っても利用率が低い手続きがあること
 - ・ 電子で受けたものをどのように後続の業務の効率化に活かせるかということ
- その他
- ・ システムが100%信用に足るものでない限り、手間が増えるだけであること

(9) 行政手続きのデジタル化に関する取組

全体の傾向として、「オンライン上での各種申請の実施」と「マイナンバーカードを活用した庁舎外での各種書類の交付」と回答した団体の割合が高く、それぞれ 58.9%、58.5%を占めた。次いで「マイナポータルを活用した行政サービスの提供」で 46.6%だった。具体的な取組として挙げられた回答は、下記枠内の通りであった。

図表 93 行政手続きのデジタル化に関する取組(複数回答)



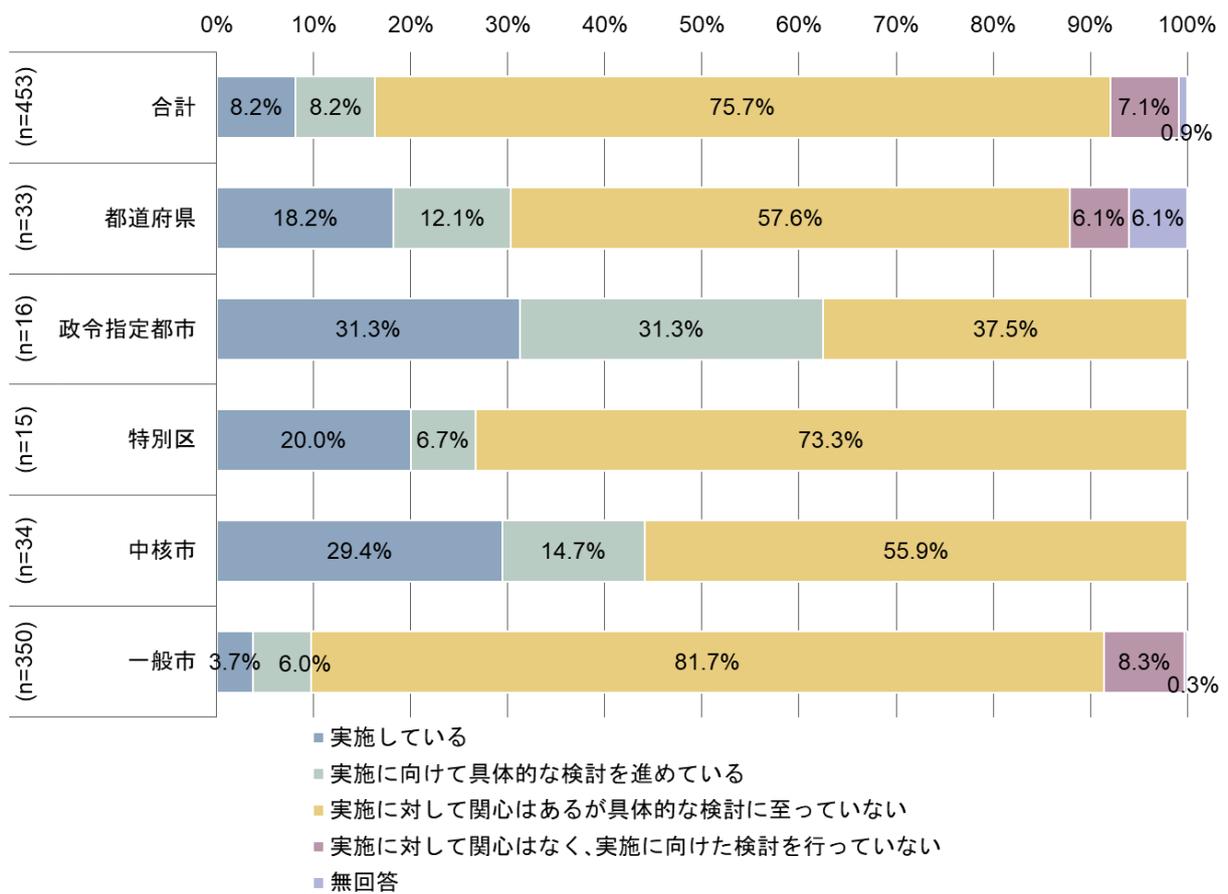
- ・ デジタル申請窓口(タブレット端末による電子サイン)
- ・ 職員向け電子申請システム操作研修会の実施(毎年)
- ・ コンビニ交付サービス
- ・ オンライン上での各種申請の一部のみ実施。
- ・ 市税のスマートフォンアプリ決済対応
- ・ 税金の納付
- ・ 電子入札
- ・ 県税の電子申告・住民等の利便性の向上や業務の効率化効果が高いと考えられる手続きについて、オンライン化の促進に向けた検討

(10) スマートシティ実現に向けた施策への取組

全体の傾向として、「実施に対して関心はあるが具体的な検討に至っていない」と回答した割合が75.7%で最も高かった。一方で「実施している」「実施に向けて具体的な検討を進めている」と回答した団体の割合はそれぞれ8.2%ずつにとどまった。

団体種別に見ると、政令指定都市、中核市は「実施している」と回答した団体の割合が3割前後と全体と比べて高い。さらに政令指定都市は「実施に向けて具体的な検討を進めている」と回答した割合も31.3%で、「実施している」(31.3%)と合わせると6割を超える。

図表 94 スマートシティ実現に向けた施策への取組(単一回答)

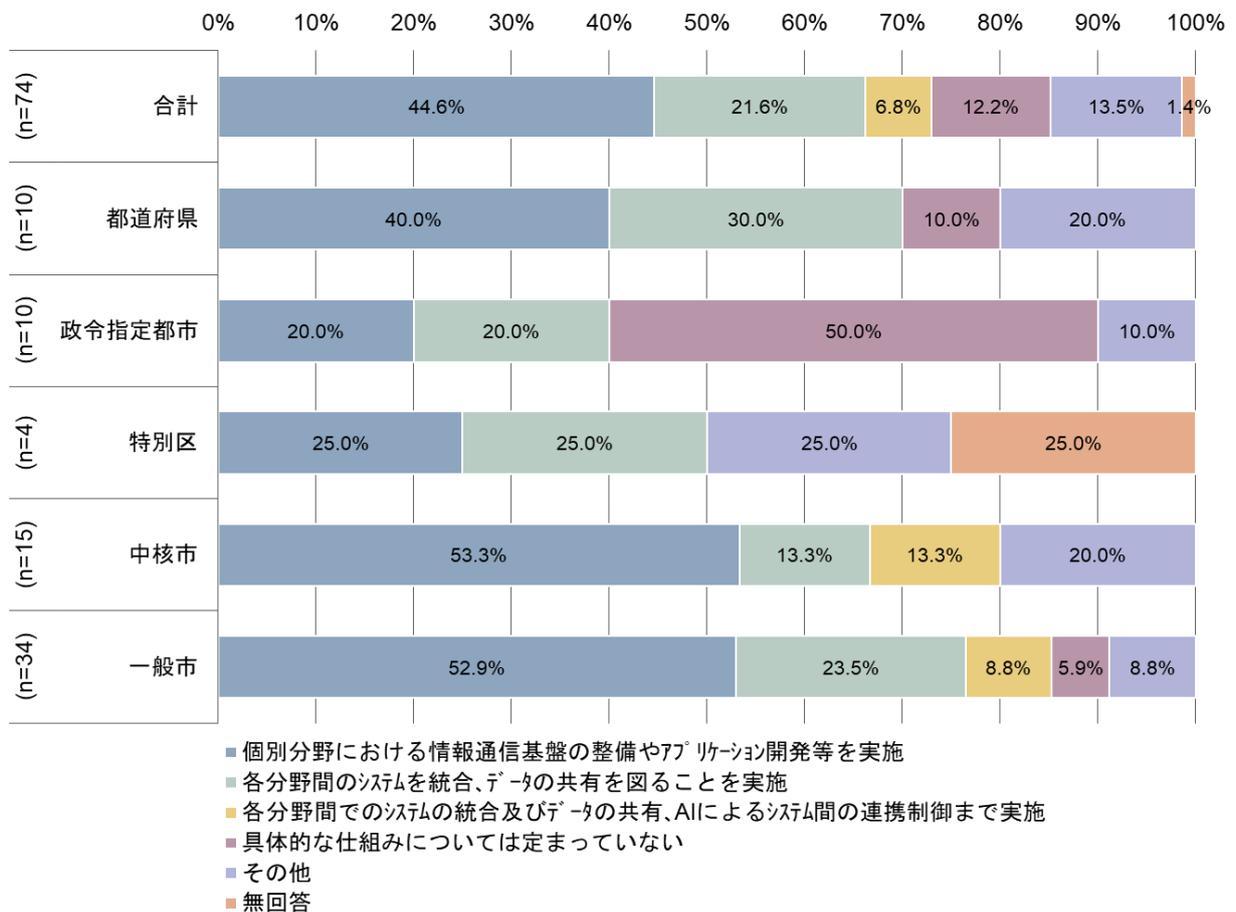


(11) 実施/検討しているスマートシティの仕組み

全体の傾向として、「個別分野における情報通信基盤の整備やアプリケーション開発等を実施」と回答した割合が44.6%で最も高かった。「各分野間でのシステムの統合及びデータの共有、AIによるシステム間の連携制御まで実施」と回答した団体の割合は6.8%に留まった。

団体種別に見ると、中核市、一般市において「各分野間でのシステムの統合及びデータの共有、AIによるシステム間の連携制御まで実施」と回答した団体の割合がそれぞれ13.3%、8.8%と全体と比べて高かった。また政令指定都市、特別区においては「個別分野における情報通信基盤の整備やアプリケーション開発等を実施」と回答した割合が3割以下で、全体の傾向と比べて低めである。「その他」における具体的な回答内容は下記枠内の通りである。

図表 95 実施/検討しているスマートシティの仕組み(単一回答)

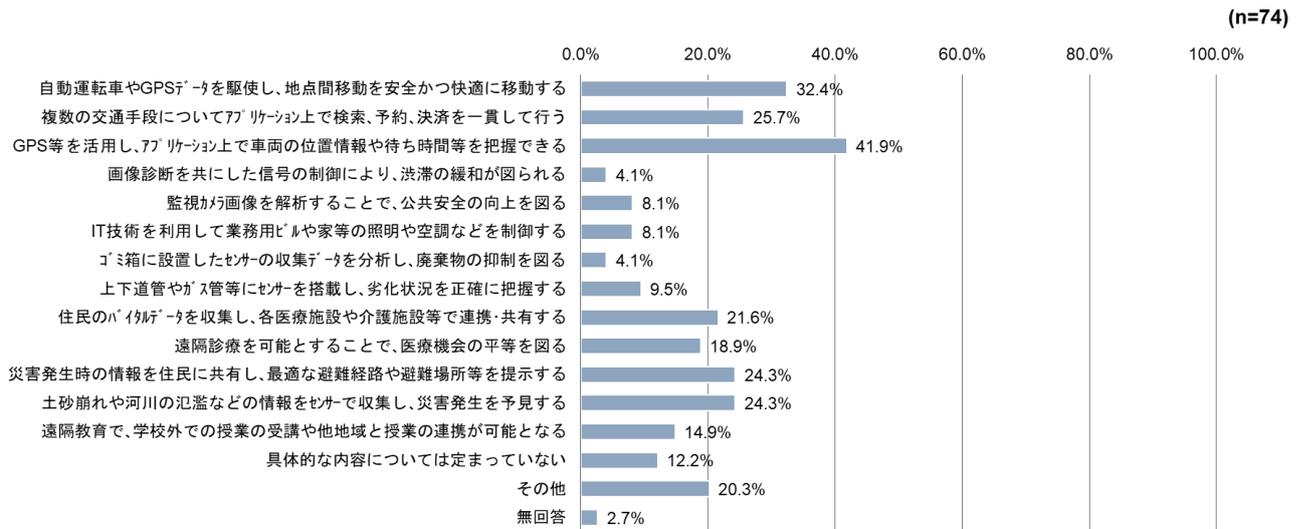


- ・ 現時点では「個別分野におけるアプリ開発等」であるが、将来的には「各分野のシステム統合等」あるいは「各分野のシステム統合及び AI による連携制御」も視野に入れている
- ・ 産学官が連携し、IoT等の最先端技術をモビリティ(移動性)に活用することで地域課題の解決を図る事業を推進している
- ・ IoTプラットフォームを構築、様々な分野のデータを収集・分析することで新たなサービスの創出、地域課題の解決を推進している
- ・ 新エネルギー省エネルギー設備設置費助成
- ・ データプラットフォームの構築(市内全域から情報を収集できるネットワーク網とクラウド上でのデータ管理等)
- ・ スマートシティ化に向けた計画の策定。

(12) 実施/検討しているスマートシティにおける取組

全体の傾向として、「GPS等を活用し、アプリケーション上で車両の位置情報や待ち時間等を把握できる」と回答した割合が41.9%で最も高かった。次いで「自動運転車やGPSデータを駆使し、地点間移動を安全かつ快適に移動する」(32.4%)、「複数の交通手段についてアプリケーション上で検索、予約、決済を一貫して行う」(25.7%)と続いている。「その他」における具体的な回答は、下記枠内の通りである。

図表 96 民間事業者への委託等を通して、実施/検討しているスマートシティにおける取組(複数回答)



■健康・医療

- ・ 未来技術を活用した認知症予防の取組
- ・ 健康増進を目的とした歩行促進事業などを通じて人流データ等を取得し、分析・予測等に活用する。

■交通

- ・ 車両・人・駐車場待ちに関する官民データの収集・分析・情報化による官民連携でのまちづくりを実施する
- ・ カメラ等のセンシング技術等を活用した交通行動、活動実態等の調査。

■教育

- ・ AI等を活用した思考力分析による学習状況の把握と個別支援の在り方を研究している。
- ・ 教材開発を業者とビデオ会議で行う・海外の現地学校とスカイプを通して交流する。

■環境・エネルギー

- ・ エネルギー使用データを可視化、分析によりエネルギー管理を行う
- ・ ごみ収集アプリの提供

■産業・消費

- ・ Beaconを用いた人流解析及び購買データ・行政データの掛け合わせによる課題解決
- ・ スマート農業の導入、

■インフラ整備・保守

- ・ 下水道管内の水位をセンサーにより収集し、氾濫の兆候を検知する。

■その他

- ・ 多言語対応を可能とするAIチャットボットやAIスピーカーによる外国人住民への情報案内サービスの開発。
- ・ 事務作業の効率化、共通業務の一元化。

(13) 行政実務における先端テクノロジーの導入に関する傾向（まとめ）

■ AI を既に活用している自治体は増加しておりが、大規模自治体を中心に活用の検討が進んでいる

- ・ AI を活用している自治体は 20.1% にまで増加してきている。
- ・ 政令指定都市及び特別市等の大規模自治体では、「具体的な検討を進めている」と回答する割合は 50.0% 以上であり、活用に向けた動きが進んでいる。
- ・ 活用内容は「議事録作成」が 67.0% 等と高くなっている。

■ 全体においてビッグデータを活用している自治体は限られるが、大規模自治体では半数程度が既に活用している。

- ・ ビッグデータを活用している自治体は 11.0% にとどまる。一方で、都道府県及び政令指定都市においてはそれぞれ 48.5%、31.3% が既に活用している。
- ・ ビッグデータ活用で解決したい課題として「観光振興」（54.5%）や「医療・介護の高度化・効率化」（43.2%）の割合が高くなっている。

■ ブロックチェーン技術を活用している自治体はほとんどいない

- ・ ブロックチェーン技術を活用している自治体は 0.7% とごく僅かである。

■ 大規模自治体が先行して官民連携データ活用推進計画を策定している

- ・ 都道府県や政令指定都市においては、官民連携データ活用推進計画の策定が 50% を超えている。平成 28 年度に施行された「官民データ活用推進基本法」の中で、都道府県においては計画策定が義務化されたことを受けていることを踏まえると、都道府県での「策定済み」が 50% となっており、順調に進んでいる自治体とそうでない自治体の明暗が分かれつつあるということがうかがえる。
- ・ 一方で、一般市では策定している自治体は 5.7% にとどまっており、検討を進めている自治体も 6.6% にとどまっている。おそらく、一般市や中核市においては、都道府県等にて策定された計画を踏まえて計画を策定する方針の基礎自治体側が多く、現段階では様子見の状況であると想定される。

■ 行政手続きのオンライン化は 76% 程度の自治体が積極的に進めていく方針である

- ・ 全てまたは一部でもオンライン化する方針と回答した団体の割合は、合計で 76.4% と高くなっている。
- ・ 行政手続きのオンライン化に関しては、「システムの構築・保守費用」及び「IT 化に適応できない住民への配慮」に対する課題意識が強い。

■ スマートシティの実現に向けて実施・検討をしている自治体は僅か

- ・ スマートシティの実現に向けて、「実施している」「実施に向けて具体的な検討を進めている」と回答した団体の割合はそれぞれ 8.2% とあわせて 16% 程度にとどまっている
- ・ 「個別分野における情報通信基盤の整備やアプリケーション開発等を実施」している自治体が多い傾向にある。
- ・ 具体的に実施されている取組としては、GPS 等の位置情報を活用したサービスの導入が実施/検討されている割合が高い。

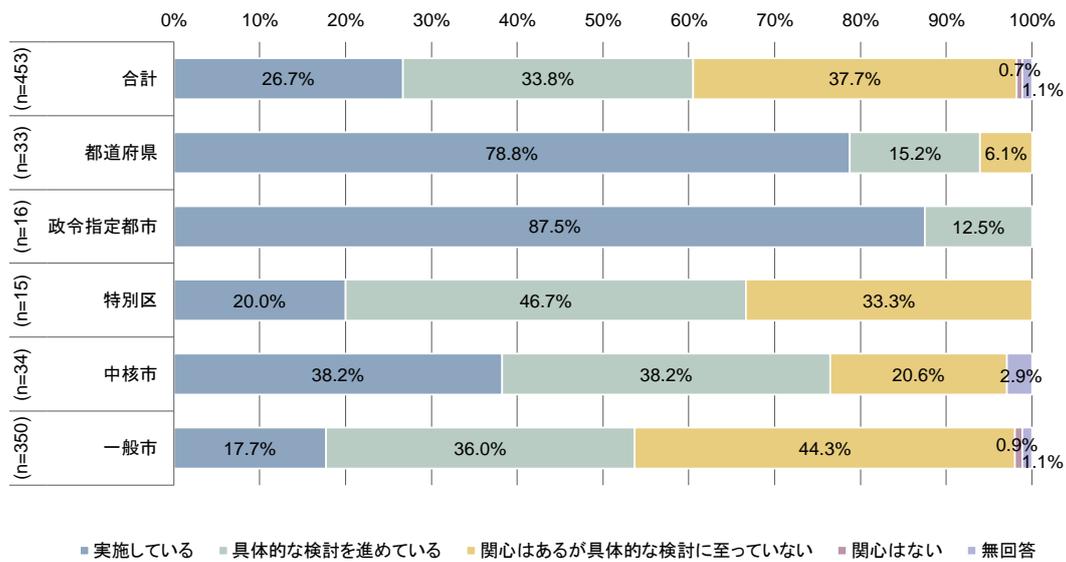
7. 自治体 SDGs の取組について

(1) 自治体 SDGs の取組状況

全体の傾向としては、自治体 SDGs の取組を「実施している」と回答する割合は 26.7%で、「具体的な検討を進めている」と回答する割合を合わせて 6 割程度を占める。なお、「関心はない」と回答した割合はわずか 0.7%だった。

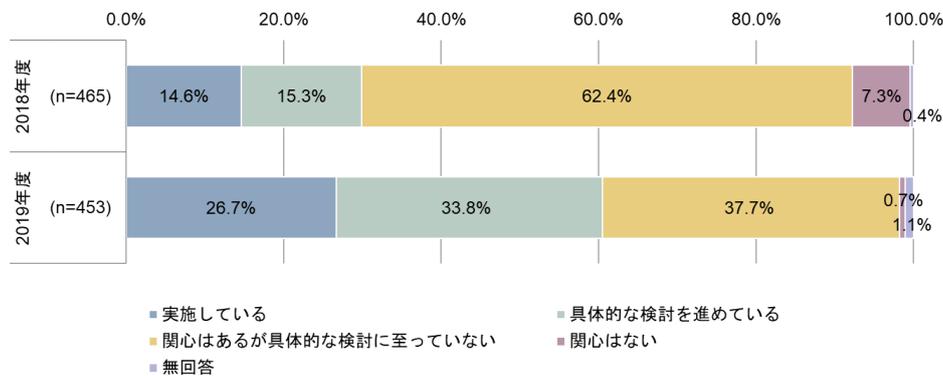
団体種別に見ると、政令指定都市で 87.5%、都道府県で 78.8%が「実施している」と回答している。一方で、特別区や一般市で「実施している」と回答する割合は、2 割程度に留まる。

図表 97 自治体 SDGs の取組状況(単一回答)



また、2018 年度調査の結果と調査対象団体全体の傾向を比較すると、「実施している」、「具体的な検討を進めている」と回答した団体の割合は、2018 年度が 3 割程度であったのに対して、2019 年度では 6 割程度に増加している。このように、過去 1 年間で自治体 SDGs の取組が広がっていることがうかがえる。

図表 98 自治体 SDGs の取組状況(単一回答)(経年比較)

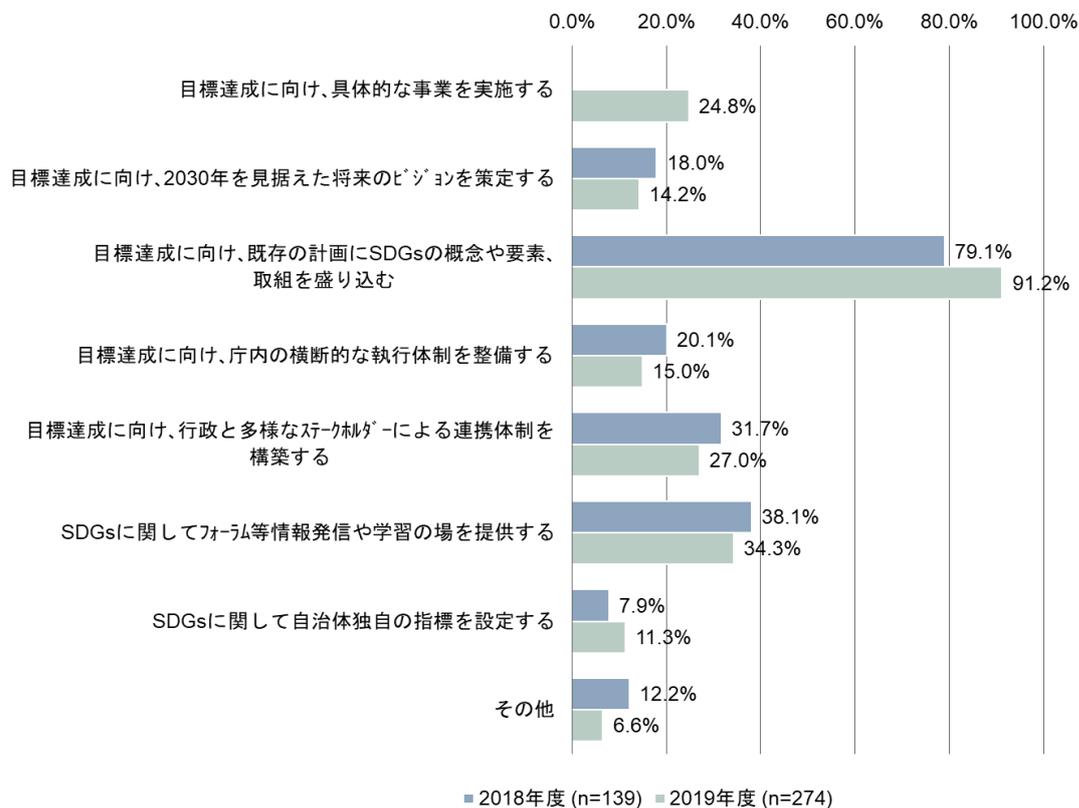


(2) 実施している取組の内容

全体の傾向としては、「既存の計画にSDGsの概念や要素、取組を盛り込む」と回答する割合が最も高く91.2%である。次いで、「フォーラム等情報発信や学習の場を提供する」(34.3%)、「行政と多様なステークホルダーによる連携体制を構築する」(27.0%)となっている。また、昨年度調査の結果と比較すると、「既存の計画にSDGsの概念や要素、取組を盛り込む」とした回答が増加している。

このように、現時点においては、SDGsに特化したビジョンや計画を新たに策定するのではなく、既存の計画の中でSDGsの概念や取組を盛り込んでいる事例が多く、また市民に対してSDGsに関して周知する取組を行っている段階だといえる。一方で、SDGsに関する具体的な事業の実施を行っている団体は3割に満たない。

図表 99 自治体 SDGs の取組状況(複数回答)(経年比較)



注) 選択肢「目標達成に向け、具体的な事業を実施する」は2019年度調査から新設

図表 100 団体種別 自治体 SDGs の取組状況(複数回答)

	目標達成 に向け、 具体的な 事業を実 施する	目標達成 に向け、 2030年を 見据えた 将来のビ ジョンを策 定する	目標達成 に向け、 既存の計 画に SDGs の概念や 要素、取 組を盛り 込む	目標達成 に向け、 庁内の横 断的な執 行体制を 整備する	目標達成 に向け、 行政と多 様なステ ークホル ダーに よる連携 体制を構 築する	SDGs に関 してフォー ム等情報 発信や学 習の場を 提供する	SDGs に関 して自治 体独自の 指標を設 定する	その他	無回答
合計 (n=274)	24.8%	14.2%	91.2%	15.0%	27.0%	34.3%	11.3%	6.6%	0.4%
都道府県 (n=31)	41.9%	25.8%	71.0%	29.0%	45.2%	51.6%	12.9%	22.6%	3.2%
政令指定都市 (n=16)	81.3%	50.0%	93.8%	56.3%	62.5%	81.3%	31.3%	18.8%	0.0%
特別区 (n=10)	20.0%	20.0%	60.0%	20.0%	20.0%	10.0%	0.0%	20.0%	0.0%
中核市 (n=26)	38.5%	19.2%	88.5%	23.1%	26.9%	42.3%	7.7%	7.7%	0.0%
一般市 (n=188)	16.0%	8.5%	96.3%	8.0%	21.8%	28.2%	10.6%	2.1%	0.0%

(3) 現在、実施又は検討している自治体 SDGs の具体的な内容

全体の傾向としては、SDGs の 17 ゴールのうち「保健」と回答した割合が最も高く 52.9% だった。次いで、「実施手段」(52.2%)、「教育」(51.8%) となっている。

図表 101 実施/検討している自治体 SDGs の事業内容(複数回答)

SDGs 17 Goals	具体的な取組例				
<p>保健 (52.9%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ データを活用した健康維持・増進に資する取組や、生活を健康かつ豊かにする取組など、健康寿命延伸産業に関する民間主導による研究開発拠点および産業集積拠点の形成を図る ■ 病気の予防など健康づくりの推進、地域ささえあいプランによる地域福祉の推進 ■ 運動・栄養、口腔、フレイル予防、疾病、重症化予防の5つのテーマに日常生活で自ずと健康になれるまちづくりを推進 				
<p>実施手段 (52.2%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 多様なステークホルダーとの関係を構築するためにフォーラムなどを開催 ■ 民間企業、行政、市民の連携による社会課題をテーマとした、対話イノベーションの取組を推進 ■ SDGs を介した様々な連携を推進するため、企業・団体のワンストップ窓口として、相談や提案などを聞き適切に庁内の各部局へつなぐ公民連携デスクを設けてマッチングを行っています。 				
<p>教育 (51.8%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 子どもが集まるイベントなどにおいてSDGsのブースを設置し子どもたちへの周知啓発 ■ 高校と自治体、青年会議所、社会福祉協議会の連携によるSDGs探究学習 ■ 次世代教育推進のためのSTEM教育事業の実施 ■ ネウボラをはじめとする子育て支援による「安心して子育てができる」まちづくり ■ 教育格差による貧困の連鎖を防ぐための民間団体との連携による無料学習塾 ■ エシカル教育の推進 				
<p>成長・雇用 (51.5%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ ブランド化した農水産物の活用 ■ 事業承継の支援 ■ 市内企業の活性化や環境イノベーション等に係る新技術の活用・開発支援 ■ ソーシャルビジネス・コミュニティビジネスによるエコビレッジ事業の推進 				
<p>エネルギー (51.1%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ エコライフ計画や地球温暖化防止実行計画の推進 ■ 民間バイオマス発電施設整備への支援、施設等への地域木材の活用など。 ■ 国内外の水道技術者の育成、ESD等の環境教育(ユネスコスクール)など、環境保全の担い手育成 ■ セーフ&環境スマートシティの実現と地域エネルギー・マネジメントの確立を推進 ■ 再生可能エネルギーの社会実装の支援、LED等の産業集積及び雇用の創出 				
<p>都市 (51.1%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 歩いて暮らせるまちづくり(ウォークアブルシティ)を推進。具体的には、公共交通の利用促進及び充実化と小学生及び市民向けのSDGsの周知、啓発を重点的に取り組むことを予定 ■ 地域による包摂的な避難所運営組織や防災士の養成など地域を単位とした防災力(ソフト面)の向上等に取り組む。 ■ 公共交通を軸としたコンパクトなまちづくりの実現(地域生活拠点とのネットワーク機能を高める「コンパクトシティ」の推進) 				
<p>生産・消費 (47.1%)</p>	<p>イノベーション (46.0%)</p>	<p>気候変動 (44.9%)</p>	<p>陸上資源 (44.2%)</p>	<p>ジェンダー (43.4%)</p>	<p>水・衛生 (41.6%)</p>
<p>貧困 (39.8%)</p>	<p>不平等 (39.4%)</p>	<p>飢餓 (36.9%)</p>	<p>海洋資源 (36.5%)</p>	<p>平和 (34.7%)</p>	

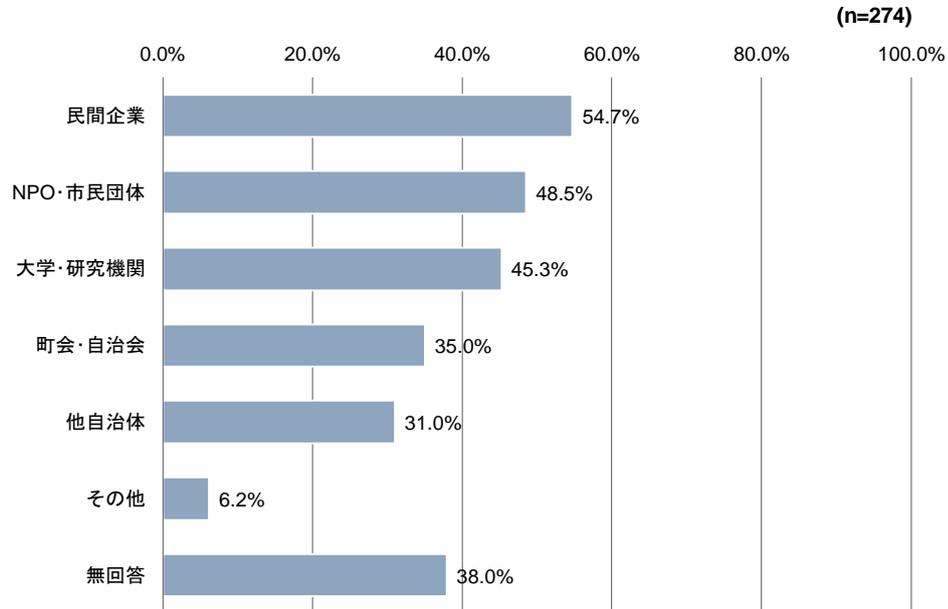
注 1) 当該設問の n 値は、n=274 である。

注 2) 「具体的な取組例」については、「総合計画への SDGs の概念や要素、取組を盛り込む」という自由回答以外、具体的な事業内容の記載があった自由回答から抜粋している。

(4) 現在、実施/検討している自治体 SDGs の連携主体

全体の傾向としては、「民間企業」と回答した割合が最も高く 54.7%だった。次いで、「NPO・市民団体」(48.5%)、「大学・研究機関」(45.3%)となっている。

図表 102 実施/検討している自治体 SDGs の連携主体(複数回答)



図表 103 団体種別 実施/検討している自治体 SDGs の連携主体(複数回答)

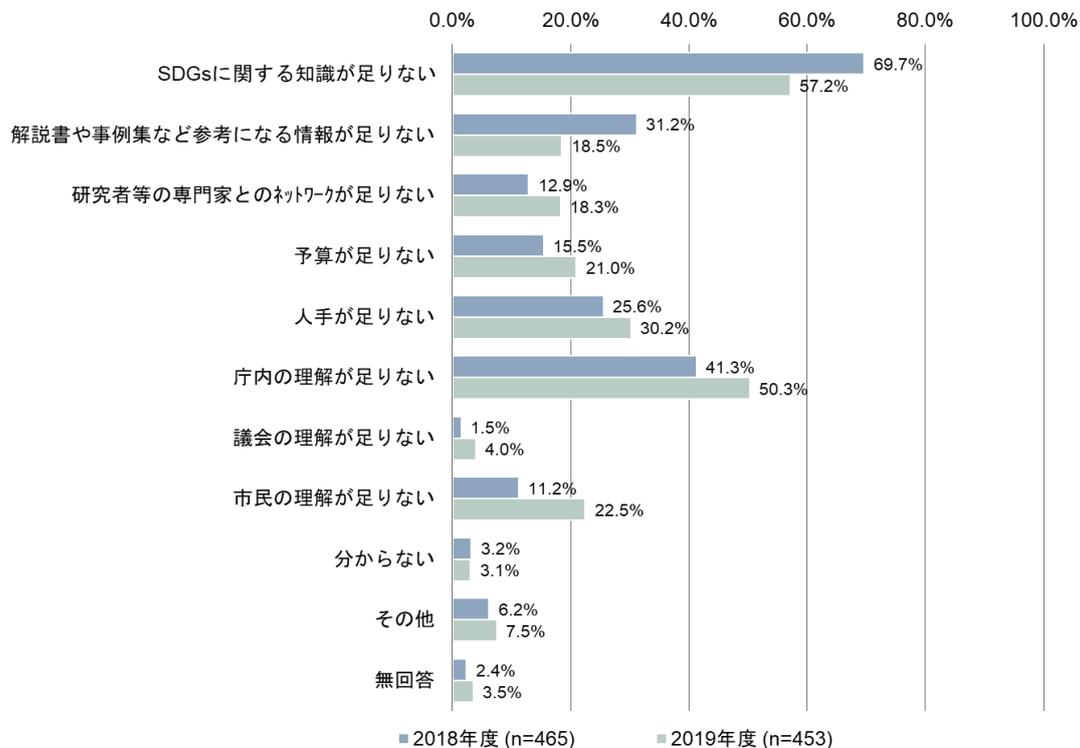
	民間企業	大学・研究機関	NPO・市民団体	町会・自治会	他自治体	その他	無回答
合計 (n=274)	54.7%	45.3%	48.5%	35.0%	31.0%	6.2%	38.0%
都道府県 (n=31)	71.0%	67.7%	64.5%	38.7%	71.0%	22.6%	22.6%
政令指定都市 (n=16)	81.3%	81.3%	68.8%	62.5%	56.3%	0.0%	12.5%
特別区 (n=10)	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%	0.0%	60.0%
中核市 (n=26)	65.4%	61.5%	57.7%	38.5%	46.2%	11.5%	30.8%
一般市 (n=188)	50.0%	37.2%	44.1%	31.9%	20.2%	3.7%	41.5%

(5) 自治体 SDGs に関する取組を推進していく上での課題

全体の傾向としては、「SDGs に関する知識が足りない」と回答する割合は 57.2%で最も高く、次いで、「庁内の理解が足りない」が 50.3%で続く。また、昨年度調査の結果と比較すると、「庁内の理解が足りない」「市民の理解が足りない」と回答する割合が増加傾向にある。

また、実施状況別にみると、既に取組を「実施している」回答する団体においては「庁内の理解が足りない」と回答する割合が高い。また、「具体的な検討を進めている」と回答する団体では、「SDGs に関する知識が足りない」「庁内の理解が足りない」が高い傾向にある。一方、「具体的な検討に至っていない」と回答する団体では、「SDGs に関する知識が足りない」「庁内の理解が足りない」に加えて、「人手が足りない」と回答する割合が高くなっている。

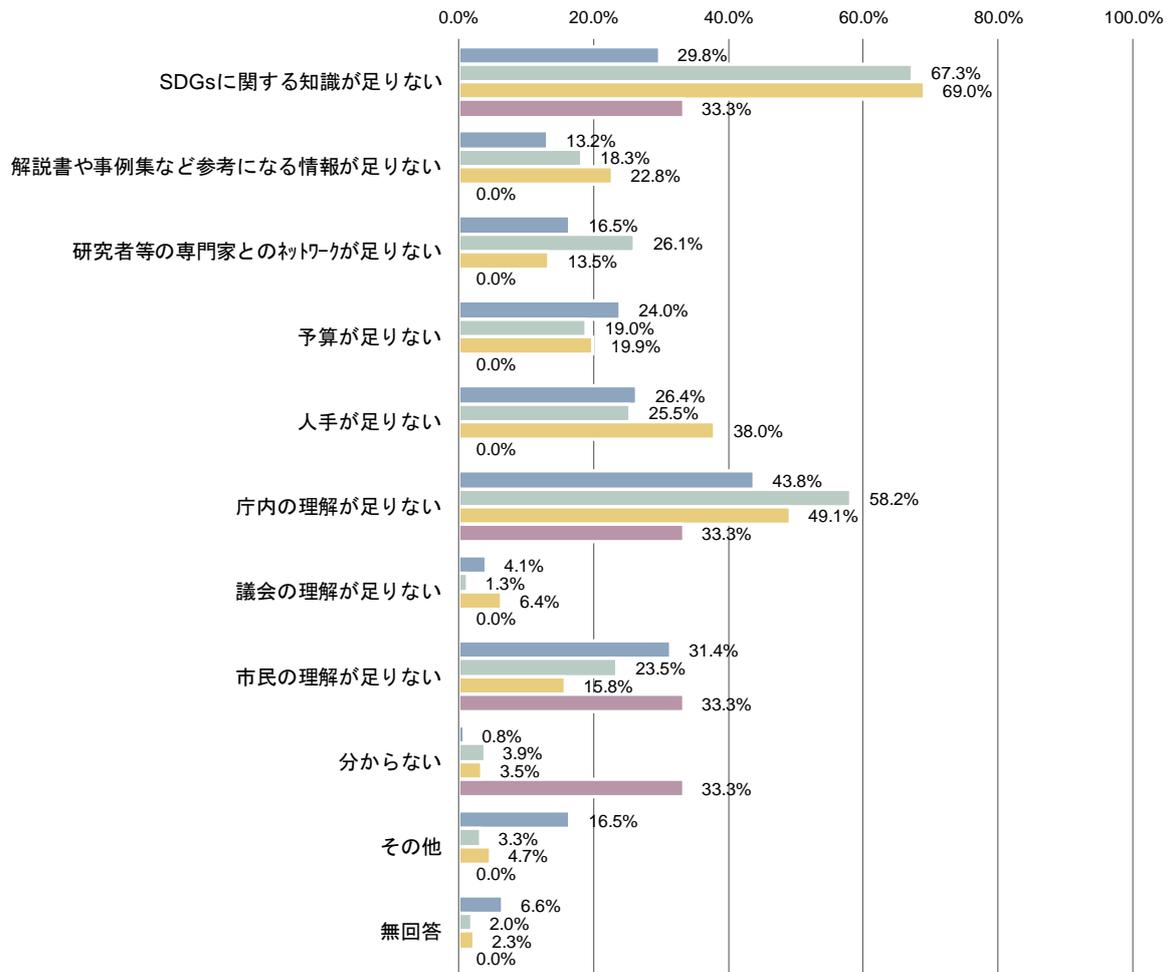
図表 104 自治体 SDGs に関する取組を推進していく上での課題(複数回答)(経年変化)



図表 105 団体種別 自治体 SDGsに関する取組を推進していく上での課題(複数回答)

	SDGsに関する知識が足りない	解説書や事例集など参考になる情報が足りない	研究者等の専門家とのネットワークが足りない	予算が足りない	人手が足りない	庁内の理解が足りない	議会の理解が足りない	市民の理解が足りない	分からない	その他	無回答
合計 (n=453)	57.2%	18.5%	18.3%	21.0%	30.2%	50.3%	4.0%	22.5%	3.1%	7.5%	3.5%
都道府県 (n=33)	33.3%	9.1%	9.1%	15.2%	21.2%	24.2%	0.0%	12.1%	3.0%	33.3%	18.2%
政令指定 都市 (n=16)	31.3%	18.8%	12.5%	12.5%	25.0%	50.0%	0.0%	56.3%	0.0%	12.5%	6.3%
特別区 (n=15)	60.0%	20.0%	60.0%	13.3%	33.3%	46.7%	0.0%	26.7%	0.0%	6.7%	0.0%
中核市 (n=34)	44.1%	14.7%	14.7%	35.3%	20.6%	52.9%	0.0%	32.4%	2.9%	8.8%	0.0%
一般市 (n=350)	62.3%	19.7%	17.7%	21.1%	32.3%	52.9%	5.1%	20.9%	3.4%	4.9%	2.6%

図表 106 実施状況別 自治体 SDGsに関する取組を推進していく上での課題(複数回答)



■ (n=121) 実施している ■ (n=153) 具体的な検討を進めている ■ (n=171) 関心はあるが具体的な検討に至っていない ■ (n=3) 関心はない

(6) 自治体 SDGs の取組に関する傾向 (まとめ)

- 現在、SDGs に関する取組を「実施している」「具体的な検討を進めている」と回答する団体は、過年度調査と比較して大幅に増加している
 - ・「実施している」と回答する割合は 26.7%であり、「具体的な検討を進めている」と回答する割合を合わせて 6 割程度である。
 - ・過年度調査では、「実施している」「具体的な検討を進めている」の合計値は 3 割程度であったことから大きく増加しているといえる。
- 取組内容としては、SDGs の概念や取組を既存の計画の中に盛り込む事例が多く、具体的な事業を実施している団体は限定的である
 - ・「既存の計画に SDGs の概念や要素、取組を盛り込む」と回答する割合が最も高く 91.9%である。次いで、「フォーラム等情報発信や学習の場を提供する」(34.3%)となっている。
 - ・一方で、「目標達成に向け、具体的な事業を実施する」と回答する割合は 24.8%に留まる。
- 目標 17 項目のうち、「保健」「実施手段」「教育」に取り組んでいる例が多い
 - ・現在実施している又は実施を検討している取組について、SDGs の目標 17 項目について「保健」が 52.9%で最も高く、次いで、「実施手段」(52.2%)、「教育」(51.8%)であった。
- 自治体 SDGs の取組を推進する上での課題としては、SDGs に関する「知識の不足」や「庁内の理解不足」が挙げられている
 - ・取組を推進する上での課題としては、「SDGs に関する知識が足りない」が 57.2%で最も高く、次いで、「庁内の理解が足りない」が 50.3%で続く。また、昨年度調査の結果と比較すると、「庁内の理解が足りない」「市民の理解が足りない」と回答する割合が増加している。

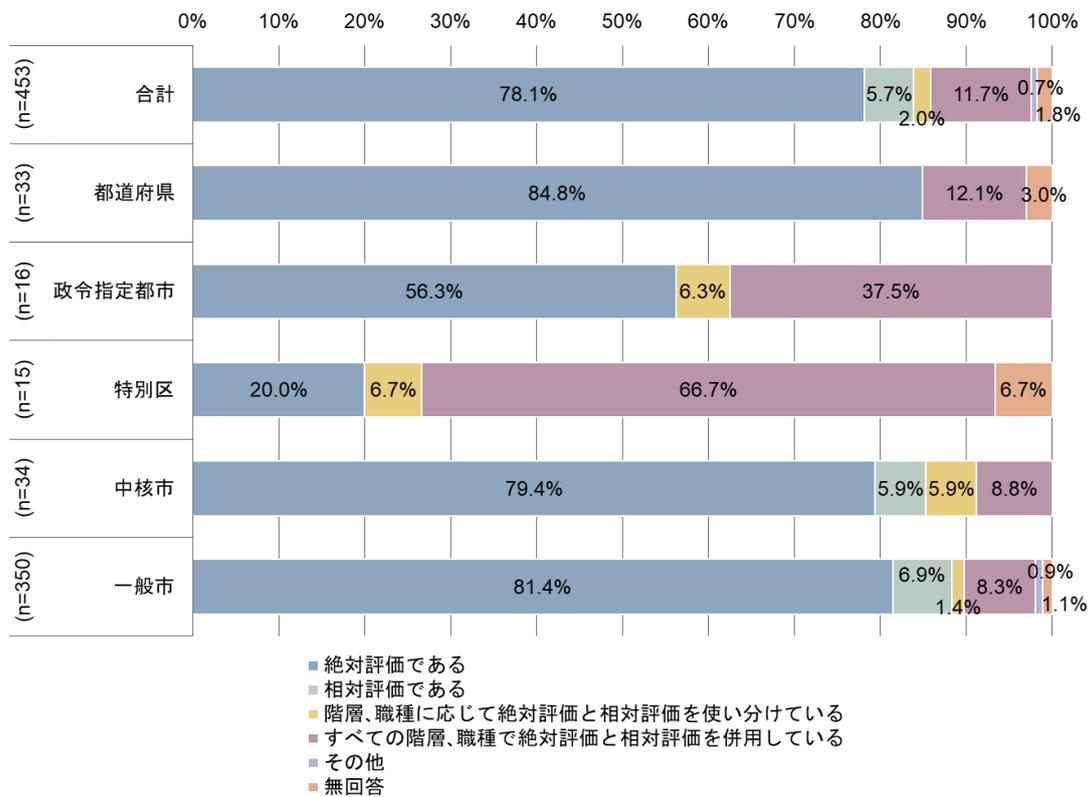
8. 人事評価制度について

(1) 人事評価制度の評価手法

全体の傾向として、「絶対評価である」と回答した割合が78.1%で最も高かった。

団体種別に見ると、特別区、政令指定都市においては「すべての階層、職種で絶対評価と相対評価を併用している」と回答した割合がそれぞれ66.7%、37.5%と全体と比較して高い。また相対評価のみを用いている団体は中核市、一般市のみで他では見られない。

図表 107 人事評価制度の評価手法(単一回答)

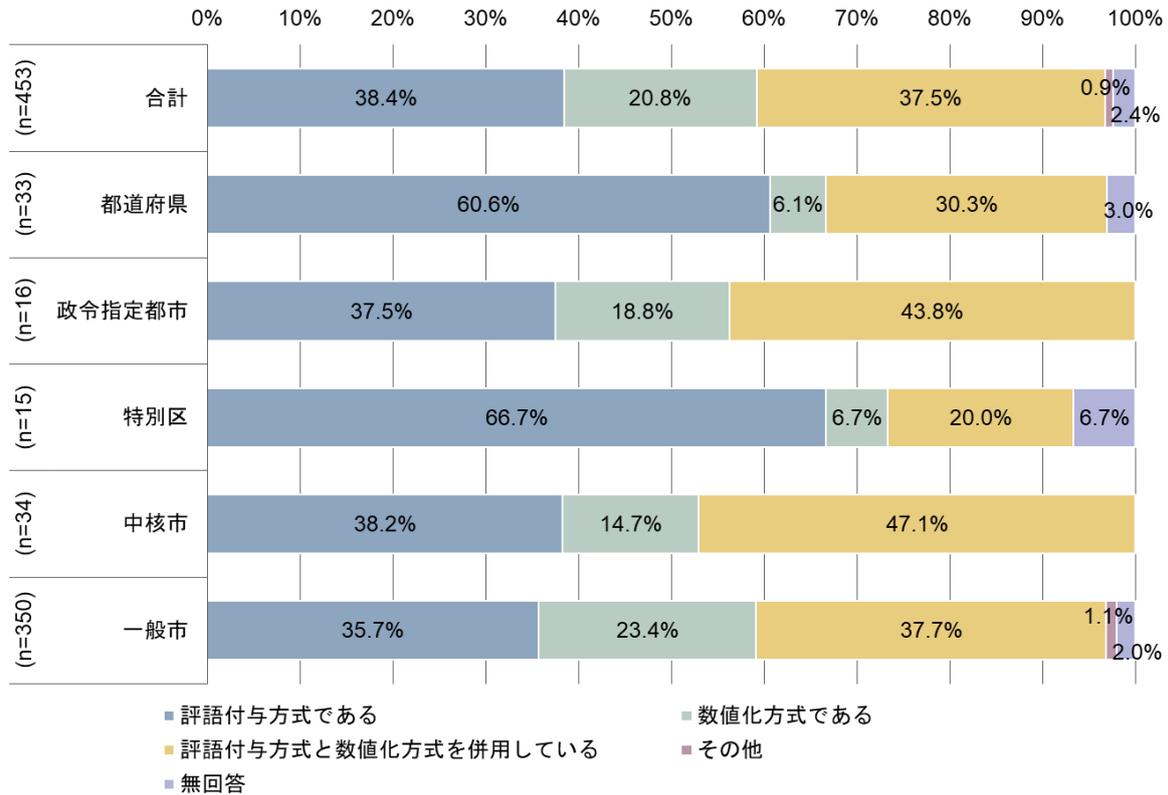


(2) 人事評価制度の評価方式

全体の傾向として、「評語付与方式である」(38.4%)と「評語付与方式と数値化方式を併用している」(37.5%)と回答した割合が同程度だった。「数値化方式である」は20.8%に留まっている。

団体種別に見ると、都道府県、特別区においては評語付与方式と回答した割合が6割を超えており、数値化方式と回答した割合は全体の傾向と比べて低くなっている。

図表 108 人事評価制度の評価方式(単一回答)

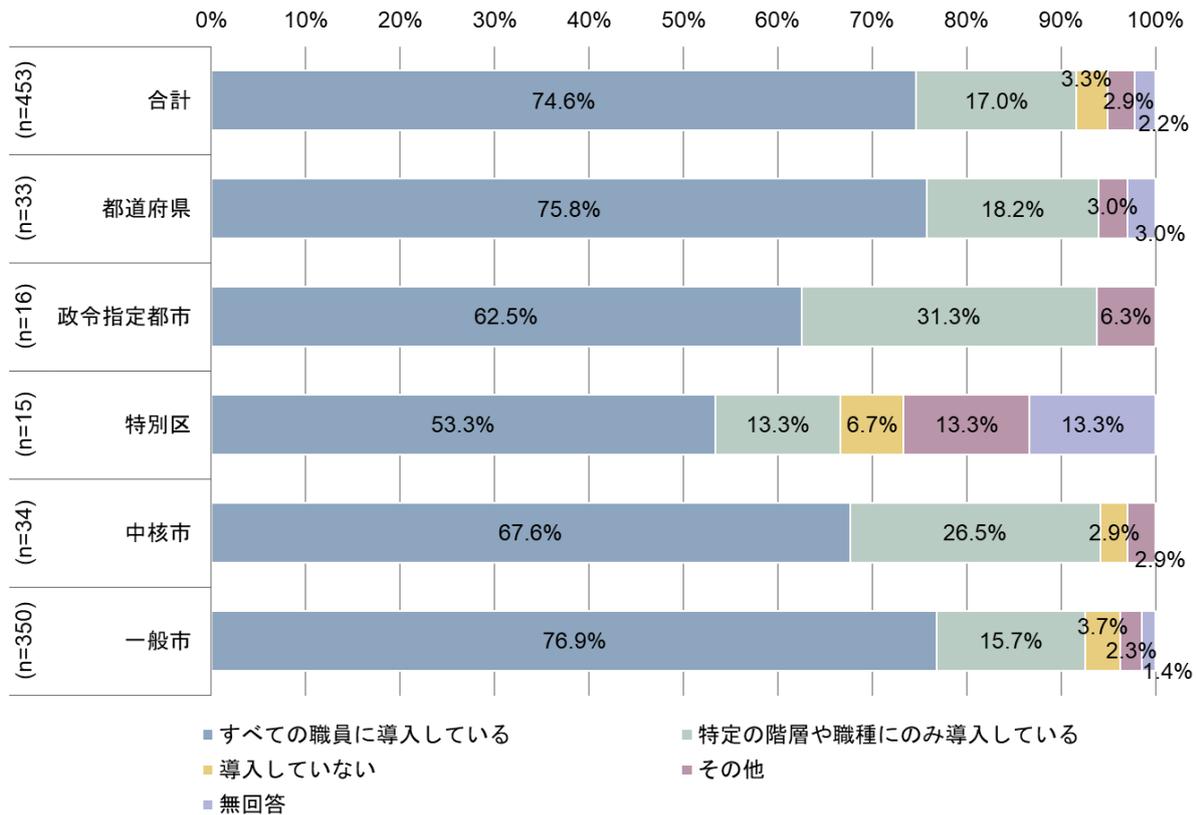


(3) 職員ごとに目標を設定し、達成状況を評価に反映する仕組みの導入状況

全体の傾向として、「すべての職員に導入している」と回答した団体の割合が74.6%を占めた。「導入していない」と回答した割合は3.3%に留まった。

団体種別に見ると、特別区において「すべての職員に導入している」との回答が53.3%と全体の傾向と比べてやや低い。

図表 109 職員ごとに目標を設定し、達成状況を評価に反映する仕組みの導入状況(単一回答)



(4) 人事評価制度における目標への行政計画や事務事業の数値目標の活用

全体の傾向としては、「数値ではない定性的目標を設定している」の割合が60.0%で最も高く、次いで「所管する事務事業の数値目標を目標に設定している」(48.9%)、「個別計画、分野別計画の数値目標を人事評価の目標に設定している」(35.2%)、「総合計画の数値目標を人事評価の目標に設定している」(33.5%)の順となっている。

図表 110 人事評価制度における目標は行政計画や事務事業の数値目標を活用しているか(複数回答)

	総合計画の数値目標を人事評価の目標に設定している	個別計画、分野別計画の数値目標を人事評価の目標に設定している	所管する事務事業の数値目標を目標に設定している	1~3以外の数値目標を設定している	数値ではない定性的目標を設定している	その他	無回答
合計 (n=415)	33.5%	35.2%	48.9%	27.2%	60.0%	16.4%	1.4%
都道府県 (n=31)	38.7%	38.7%	48.4%	32.3%	71.0%	32.3%	0.0%
政令指定都市 (n=15)	40.0%	46.7%	53.3%	40.0%	60.0%	33.3%	0.0%
特別区 (n=10)	30.0%	40.0%	50.0%	20.0%	70.0%	30.0%	10.0%
中核市 (n=32)	43.8%	46.9%	53.1%	37.5%	75.0%	18.8%	0.0%
一般市 (n=324)	31.8%	33.0%	47.8%	25.3%	57.7%	13.6%	1.5%

(5) 人事評価制度に関する傾向（まとめ）

- 評価手法は絶対評価のみが圧倒的に多く、数値化方式との併用も含め、評語付与方式を導入している団体が75.9%を占める。
 - ・評価手法は絶対評価のみが8割弱を占め、相対評価のみを用いているとする団体は5.7%に留まっている。ただし、特別区では絶対評価のみの団体は2割にとどまっている。
 - ・評価方式は評語付与方式、評語付与方式と数値化方式の併用がともに4割弱を占め、併せて75.9%が評語付与方式を導入している。
- 職員ごとの目標設定は74.6%の団体で導入しているが、定性的目標を用いている団体が6割を占める
 - ・職員ごとの目標設定は74.6%がすべての職員に導入している。
 - ・6割の団体が定性的目標を設定している。
 - ・定量的目標の設定では事務事業の数値目標が48.9%で最も多くなっている。

－ ご利用に際して －

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。