

レポート

令和 7 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

国内外の社会・経済情勢がめまぐるしく変化する中で、地方公共団体においては、常に社会の潮流や将来動向を捉え、自律的な自治体経営を行うことが求められています。これに対する視座を地方公共団体に提供するため、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、全国の都道府県、市区を対象として、自治体経営の実態と課題に関する調査を平成 28 年度より実施し、令和 7 年度で 10 年目を迎えました。

昨今、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、社会課題・市民ニーズの複雑化・多様化、デジタル技術の浸透等、地方公共団体の行財政運営を取り巻く環境は大きく変化しています。また、VUCA 時代とよばれる社会の到来により、様々な局面の行政対応に柔軟性や高度化が求められています。

こうした背景を踏まえ、過年度に引き続き総合計画、まち・ひと・しごと創生総合戦略、行政評価、政策形成過程における市民参加、エビデンスに基づく政策形成(EBPM)、生成 AI の活用、SDGs の取組、公務員の人材確保・働き方改革について、その実態と課題を把握・分析するための調査を行いました。

なお、10 年目の節目を迎える今回は、これまで都道府県、市区のみを対象としていたところ、新たに町村を対象に追加しました。

<調査結果概要>

■調査対象:全国の都道府県 47 団体、全市 792 団体、東京都特別区 23 団体、全町 743 団体、全村 183 団体、計 1,788 団体

■有効回答数(率):667 団体(37.3%)

■総合計画について

- ・ 総合計画の構成は基本構想、基本計画、実施計画の 3 層が多数派である。
- ・ 重点プロジェクトは 7 割強の団体が設定している。なお、積極的な予算付けを行う団体は 3 割強にとどまる。
- ・ すべての施策にアウトカム指標を設定している割合が過去 10 年で最も高くなっている。
- ・ 「まち・ひと・しごと創生総合戦略」と「総合計画」を一体化する傾向にある。

■行政評価について

- ・ 総合計画に記載の事務事業すべてを行政評価の対象としている団体は 5 割弱、施策すべてを行政評価の対象としている団体も 5 割弱となっている。
- ・ 行政評価においては、政策評価で 8 割弱、施策評価で 9 割弱、事務事業評価で 8 割強の団体で定量的な評価指標を用いている。
- ・ 行政評価を予算編成に原則として反映している割合は 3 割弱、行政評価の結果を予算編成に活用していない割合は 2 割弱である。
- ・ 内部評価に係る事務作業の負担が大きいとする団体が 8 割弱を占め、職員の意識改革に結びついていないことを課題とする割合が上昇している。

■総合計画策定における市民参加手法について

- ・ 総合計画策定時には、9 割以上の団体でパブリックコメントを実施し、市民アンケートの実施は 9 割弱となっている。
- ・ グラフィック・レコーディングの認知度は高まっている一方で、導入している団体は 1 割強にとどまる。

■エビデンスに基づく政策形成 (EBPM) について

- ・ EBPM については 3 割弱が推進している、または具体的な検討を進めているものの、7 割強の団体は具体的な検討を進めていない。
- ・ EBPM を推進している団体のうち、EBPM を行政評価の仕組みに組み込んでいる団体は約 5 割である。
- ・ ロジックモデルを作成している団体は約 2 割である。
- ・ EBPM 推進に向けては「手法・ノウハウの獲得」「庁内の理解不足」「庁内の人手不足」が課題として挙げられている。

■生成 AI の活用について

- ・ 自治体における生成 AI の導入が急速に進んでおり、既に行政内部の業務に導入している団体は 6 割を超える。
- ・ 生成 AI は議事録等の文章要約、企画立案・アイデア出し、広報や SNS、メール、FAQ 等の文案作成などに活用されている。

■SDGs の取組について

- ・ SDGs に関する取組を「実施している」団体は 7 割を超え、多くの団体が既存計画に SDGs の概念等を盛り込んでいる。
- ・ 取組を推進する上での課題として、人手不足を指摘する団体は多い。

■公務員の人材確保・働き方改革について

- ・ 職員の採用倍率が低下している団体も多く、人材の確保に向け、採用試験の変更や働きやすい職場環境づくりに取り組んでいる。
- ・ 非管理職員には自分自身の業務に必要な知識・技能、管理職には組織運営に係る知識・技能が求められている。

<調査担当者>**自治体経営改革室**

(東京) 主任研究員 土方 孝将(副室長)、主席研究員 大塚 敬、副主任研究員 片平 春樹、研究員 杉山 桜子、
研究員 中野 瑛美、研究員 衣笠 匠斗
(大阪) 上席主任研究員 沼田 壮人(室長)、主任研究員 山下 八重子、主任研究員 丸川 正吾
(名古屋) 副主任研究員 山本 和弘、研究員 山口 翔太

令和 7 年度
自治体経営改革に関する実態調査

報告書

令和 8 年 9 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	5
1. 調査内容	5
2. 調査実施時期、実施方法	5
3. 調査対象及び回収率	5
4. 調査結果をみる上での注意事項	5
II. 調査結果概要	6
III. 調査結果	8
1. 総合計画について(まち・ひと・しごと創生総合戦略等含む)	8
2. 行政評価について	28
3. 総合計画策定における市民参加手法について	44
4. エビデンスに基づく政策形成について	52
5. 生成 AI の活用について	63
6. SDGs の取組について	67
7. 公務員の人材確保・働き方改革について	76

I. 調査の概要

1. 調査内容

- ①総合計画について(まち・ひと・しごと創生総合戦略等含む)
- 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エビデンスに基づく政策形成について
- ⑤自治体における生成 AI の活用について
- ⑥自治体 SDGs の取組について
- ⑦公務員の人材確保・働き方改革について

2. 調査実施時期、実施方法

令和 8 年 1 月～2 月、郵送配布・留め置き・郵送及びアンケートサイトでの回収

3. 調査対象及び回収率

調査対象:全国の都道府県 47 団体、全市 792 団体、東京都特別区 23 団体、全町 743 団体、全村 183 団体、計 1,788 団体

回 収 数:667 団体

有効回答数(率):667 団体(37.3%)

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。
- ・グラフ内、0.0%(回答数 0)は表示を省略している。
- ・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みるにとどめ、本文中では触れていない場合がある。
- ・令和 6 年度調査までは都道府県、全市、東京都特別区のみを対象としており、町村を対象としていなかったため、時系列で比較を行う際には、令和 7 年度の集計値についても同様に、都道府県、全市、東京都特別区のみで集計している。

II. 調査結果概要

(1) 総合計画について

- ・ 総合計画の構成は基本構想、基本計画、実施計画の 3 層が多数派である。(→11～12 頁)
- ・ 重点プロジェクトは 7 割強の団体が設定している。なお、積極的な予算付けを行う団体は 3 割強にとどまる。(→19～21 頁)
- ・ すべての施策にアウトカム指標を設定している割合が過去 10 年で最も高くなっている。(→22～23 頁)
- ・ 「まち・ひと・しごと創生総合戦略」と「総合計画」を一体化する傾向にある。(→24 頁)

(2) 行政評価について

- ・ 総合計画に記載の事務事業すべてを行政評価の対象としている団体は 5 割弱、施策すべてを行政評価の対象としている団体も 5 割弱となっている。(→28～30 頁)
- ・ 行政評価においては、政策評価で 8 割弱、施策評価で 9 割弱、事務事業評価で 8 割強の団体で定量的な評価指標を用いている。(→34～36 頁)
- ・ 行政評価を予算編成に原則として反映している割合は 3 割弱、行政評価の結果を予算編成に活用していない割合は 2 割弱である。(→38～40 頁)
- ・ 内部評価に係る事務作業の負担が大きいとする団体が 8 割弱を占め、職員の意識改革に結びついていないことを課題とする割合が上昇している。(→41～42 頁)

(3) 総合計画策定における市民参加手法について

- ・ 総合計画策定時には、9 割以上の団体でパブリックコメントを実施し、市民アンケートについては 9 割弱となっている。(→44～46 頁)
- ・ グラフィック・レコーディングを知らない団体の割合は低下している一方で、導入している団体は 1 割強にとどまる。(→47～49 頁)

(4) エビデンスに基づく政策形成(EBPM)について

- ・ EBPM については 3 割弱の団体が推進している、または具体的な検討を進めているものの、7 割強の団体は具体的な検討を進めていない。(→52～53 頁)
- ・ EBPM を推進している団体のうち、行政評価の仕組みに組み込んでいる団体は約 5 割である。(→55～56 頁)
- ・ ロジックモデルを作成している団体は約 2 割である。(→58～59 頁)
- ・ EBPM 推進に向けては「手法・ノウハウの獲得」「庁内の理解不足」「庁内の人手不足」が課題として挙げられている。(→61 頁)

(5) 生成 AI の活用について

- ・ 自治体における生成 AI の導入が急速に進んでおり、既に行政内部の業務に導入している団体は 6 割を超える。(→63～64 頁)
- ・ 生成 AI は議事録等の文章要約、企画立案・アイデア出し、広報や SNS、メール、FAQ 等の文案作成などに

活用されている。(→生成 AI の業務への活用内容 65 頁)

(6)SDGs の取組について

- ・ SDGs に関する取組を「実施している」団体は 7 割を超え、多くの団体で既存計画へ SDGs の概念等を盛り込んでいる。(→67～70 頁)
- ・ 取組を推進する上での課題として、人手不足を指摘する団体は多い。(→71～72 頁)

(7)公務員の人材確保・働き方改革について

- ・ 職員の採用倍率が低下しており、人材の確保に向け、採用試験の変更や働きやすい職場環境づくりに取り組んでいる。(→76～78 頁)
- ・ 非管理職員には自分自身の業務に必要な知識・技能、管理職員には組織運営に係る知識・技能が求められている。(→79～83 頁)

III. 調査結果

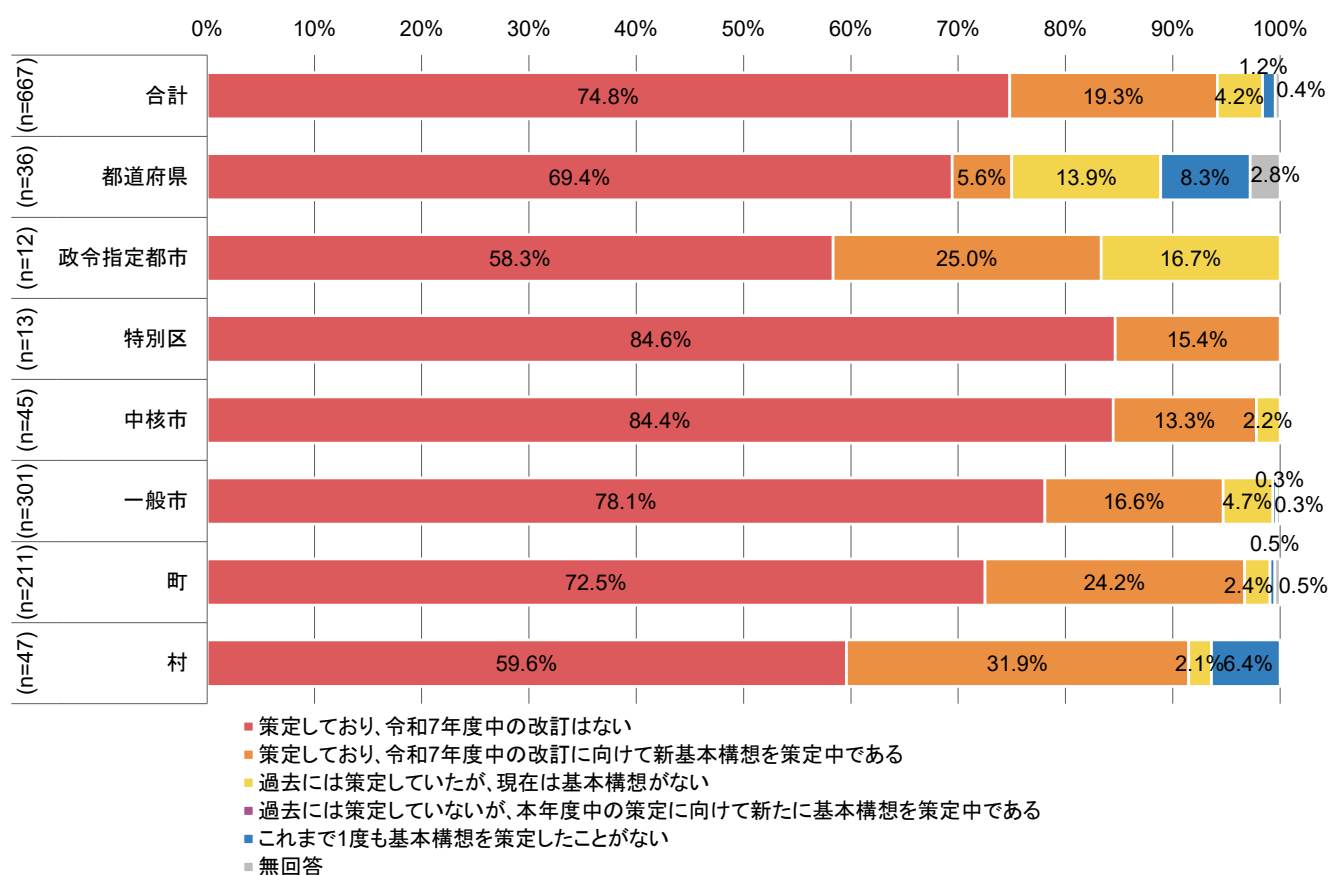
1. 総合計画について(まち・ひと・しごと創生総合戦略等含む)

(1) 総合計画の策定状況

① 基本構想

基本構想について、「策定しており、令和7年度中の改訂はない」「策定しており、令和7年度中の改訂に向けて新基本構想を策定中である」を合わせた基本構想策定済みの団体は94.1%となっている。なお、「過去には策定していたが、現在は基本構想がない」団体が4.2%(28団体)となっている。

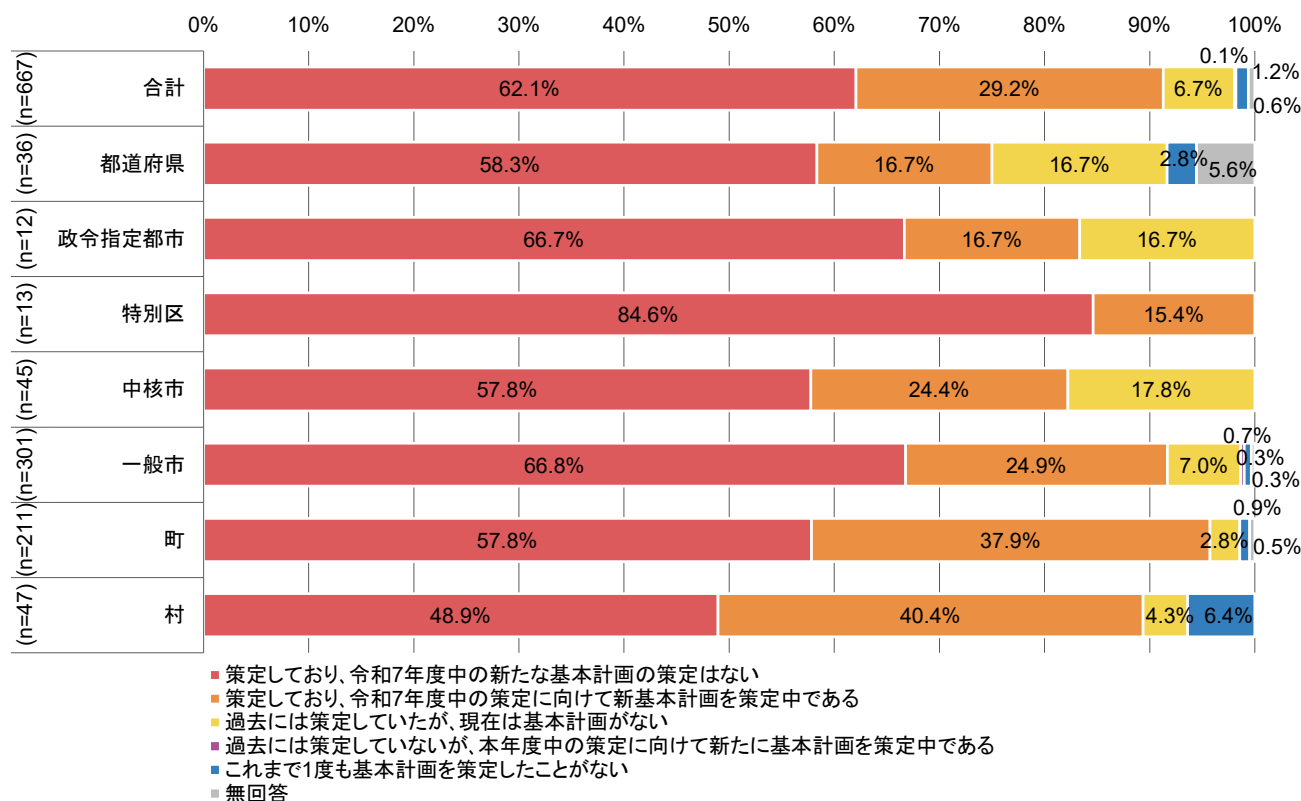
図表1 基本構想の策定状況(単一回答)



② 基本計画

基本計画について、「策定しており、令和 7 年度中の策定はない」「策定しており、令和 7 年度中の策定に向けて新基本計画を策定中である」を合わせた基本計画策定済みの団体は 91.3%となっている。なお、「過去には策定していたが、現在は基本計画がない」団体が 6.7% (45 団体)となっている。

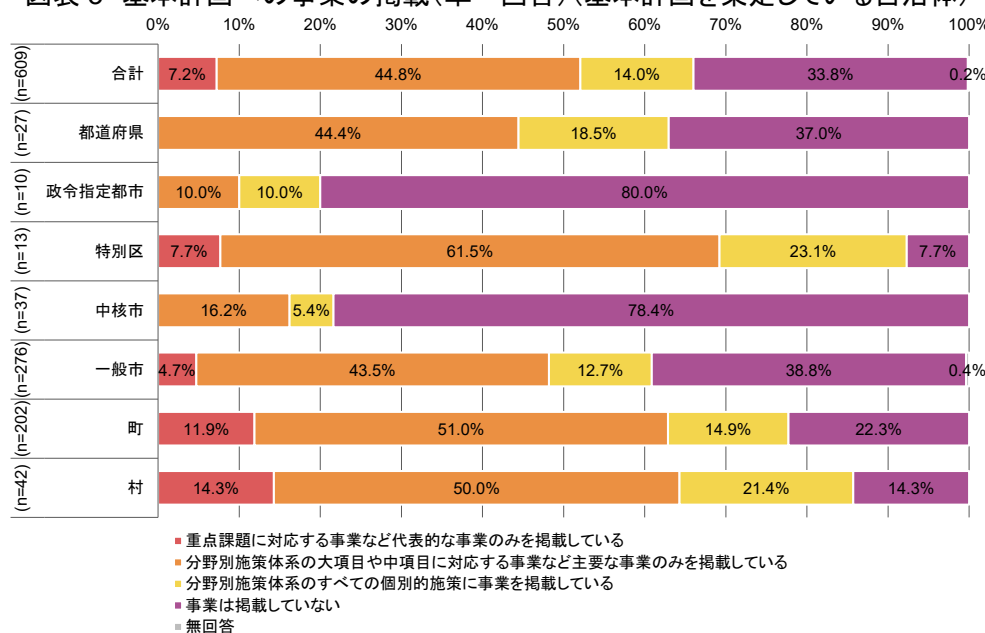
図表 2 基本計画の策定状況(単一回答)



【参考】基本計画における事業の掲載方法について、全体の傾向として 44.8%の団体が「分野別施策に対応する主要な事業のみを掲載している」と回答している。

一方で、政令指定都市の 80.0%、中核市の 78.4%が「事業は掲載していない」と回答している。

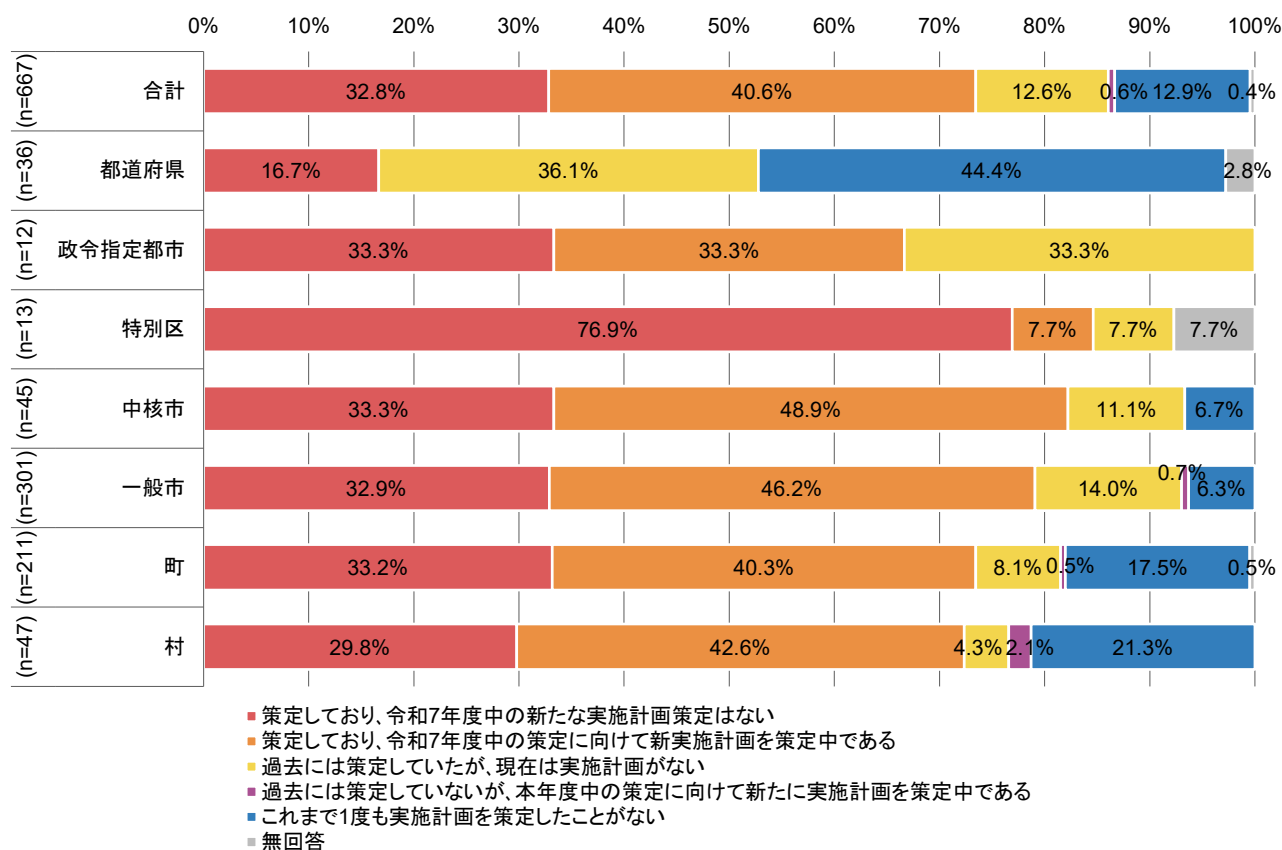
図表 3 基本計画への事業の掲載(単一回答)(基本計画を策定している自治体)



③ 実施計画

実施計画について、「策定しており、令和7年度中の策定はない」「策定しており、令和7年度中の策定に向けて新実施計画を策定中である」を合わせた実施計画策定済みの団体は73.4%となっている。なお、「過去には策定していたが、現在は実施計画がない」「これまで1度も策定したことがない」団体は合わせて25.5% (170 団体) となっている。

図表4 実施計画の策定状況(単一回答)



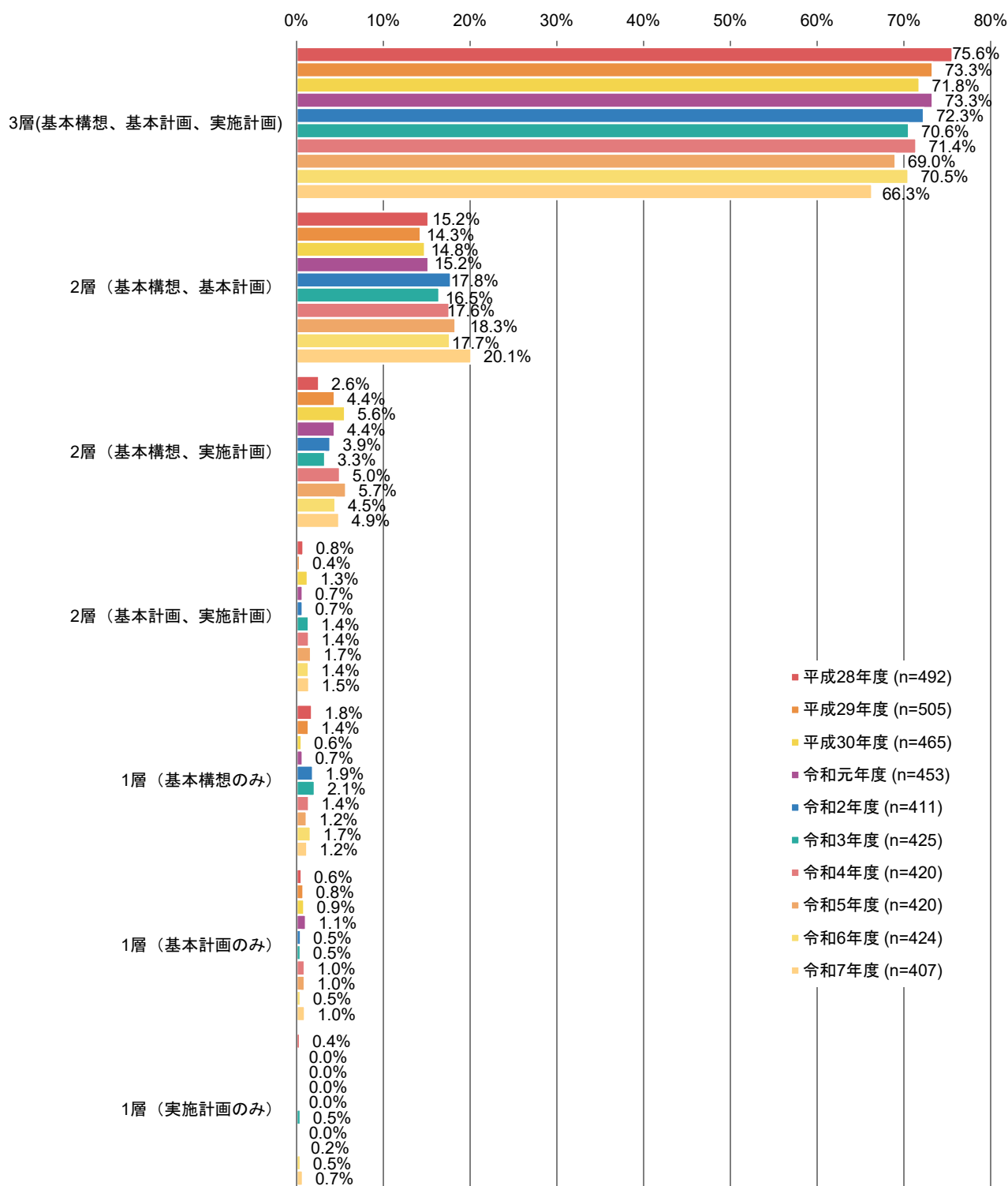
(2) 総合計画の計画構成

全体の傾向として、基本構想と基本計画、実施計画の 3 層構成の団体が 67.8%、基本構想と基本計画の 2 層構成が 21.4%となっている。基本構想と実施計画、基本計画と実施計画の 2 層構成と合わせると 25.8%が 2 層構成となっており、都道府県は 52.8%、政令指定都市は 33.4%で、他の団体種別よりも 2 層構成の割合が高くなっている。

図表 5 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	総合計画を 策定 していない
合計 (n=667)	67.8%	21.4%	3.4%	1.0%	0.9%	0.6%	0.7%	3.0%
都道府県 (n=36)	13.9%	50.0%	2.8%	0.0%	5.6%	11.1%	0.0%	11.1%
政令指定都市 (n=12)	50.0%	16.7%	0.0%	16.7%	16.7%	0.0%	0.0%	0.0%
特別区 (n=13)	84.6%	7.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
中核市 (n=45)	66.7%	15.6%	15.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.2%
一般市 (n=301)	72.4%	17.9%	4.0%	1.3%	0.3%	0.0%	1.0%	2.7%
町 (n=211)	70.1%	24.2%	1.4%	0.5%	0.0%	0.0%	0.5%	1.9%
村 (n=47)	70.2%	19.1%	0.0%	0.0%	2.1%	0.0%	2.1%	6.4%

図表 6 総合計画の構成(単一回答)(経年比較)



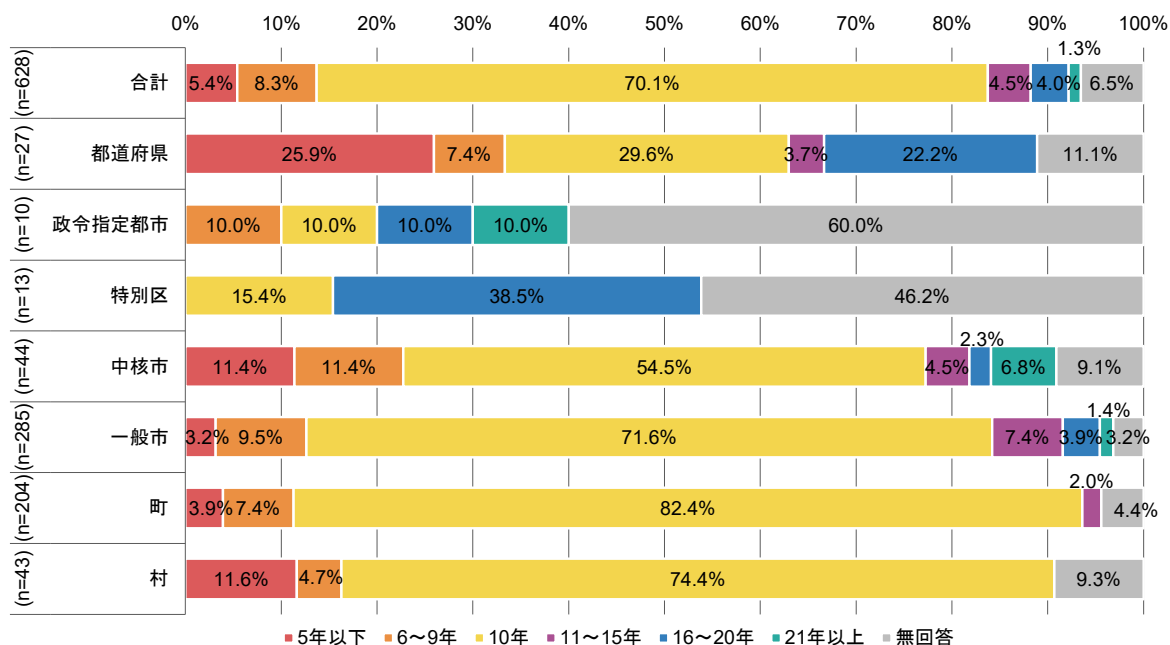
※町村を除く都道府県・市区のみでの比較

(3)計画の期間

① 基本構想

全体の傾向として「10年」が70.1%と過半数を占める。団体種別にみると、「都道府県」では「5年以下」「10年」「16～20年」が多く、「中核市」「一般市」「町」「村」では「10年」が多くなっている。

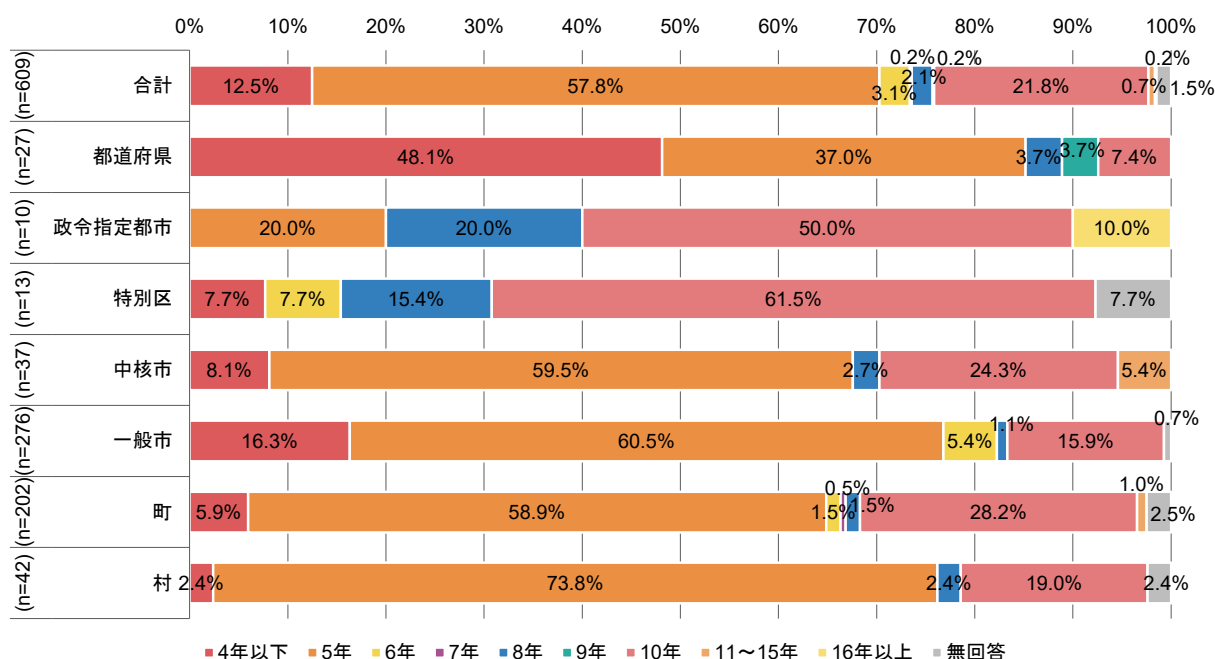
図表7 基本構想の計画期間(単一回答)



② 基本計画

全体の傾向として「5年」が57.8%と過半数を占める。団体種別にみると、「都道府県」では「4年以下」または「5年」、「政令指定都市」「特別区」では「10年」、「中核市」「一般市」「町」「村」では「5年」が多くなっている。

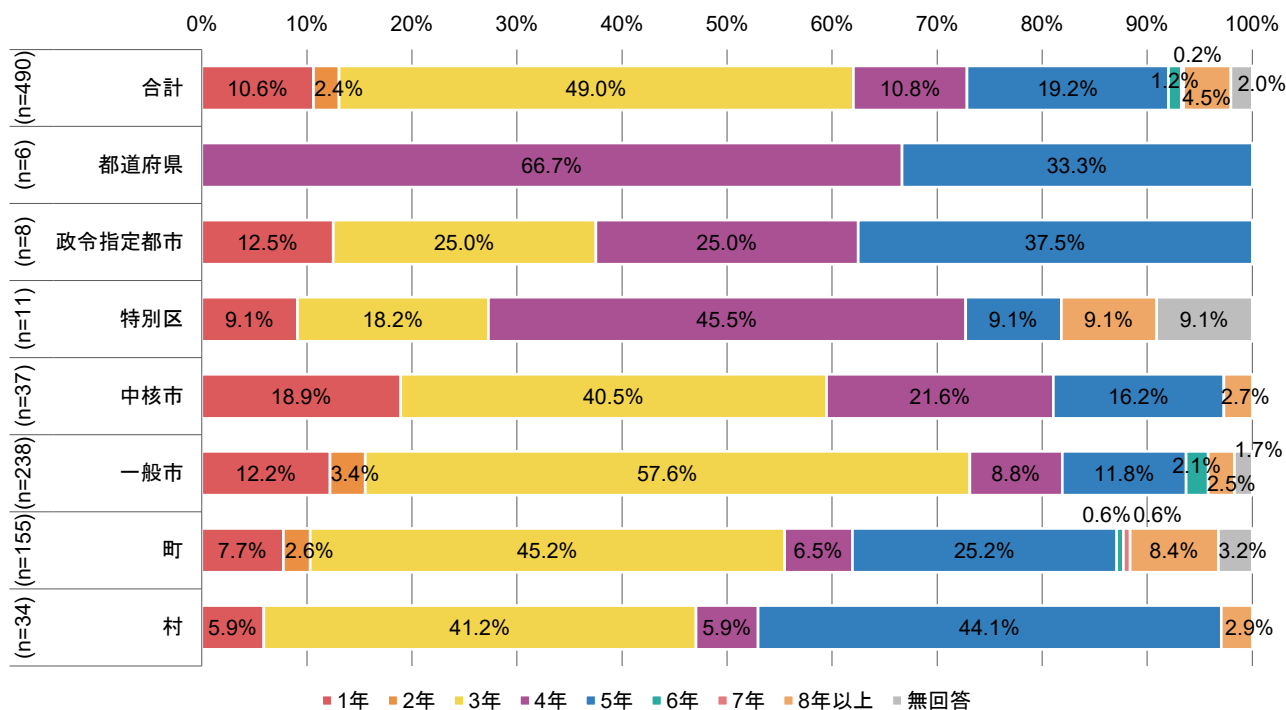
図表8 基本計画の計画期間(単一回答)



③ 実施計画

全体の傾向として「3年」が49.0%と最も高い。団体種別にみると、「都道府県」「特別区」では「4年」、「政令指定都市」では「5年」、「中核市」「一般市」「町」では「3年」、「村」では「3年」または「5年」が多くなっている。

図表9 実施計画の計画期間

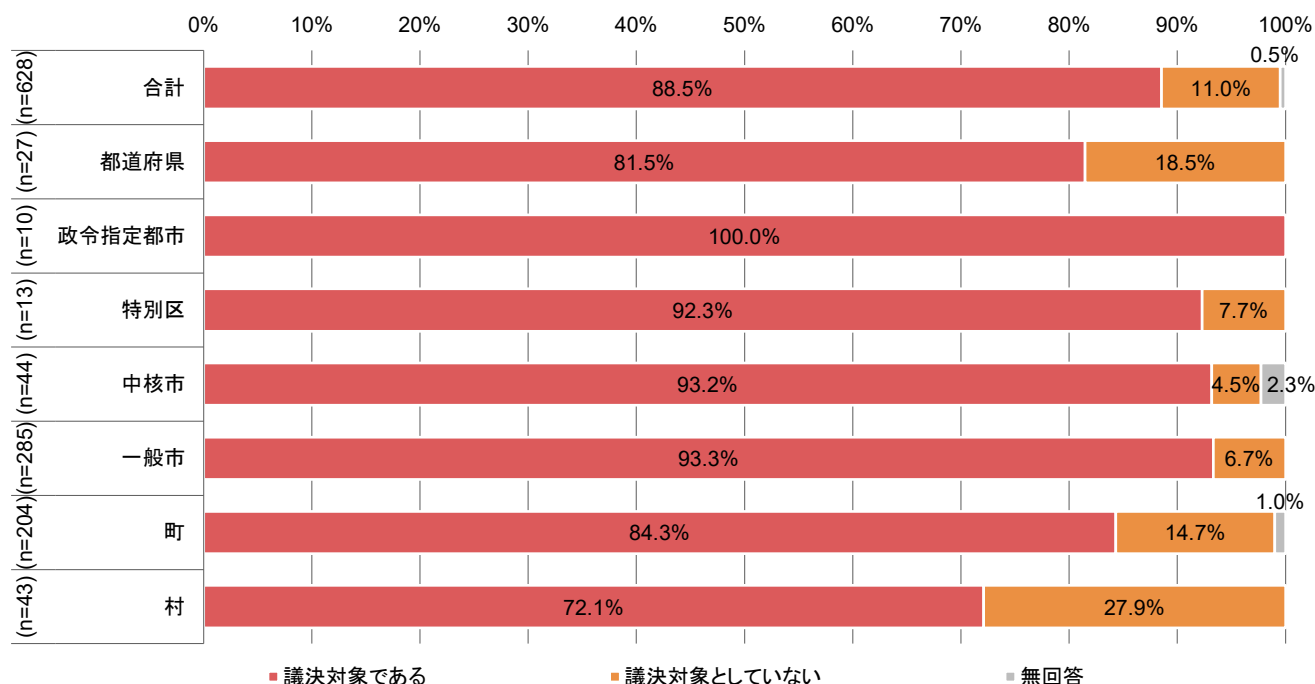


(4) 総合計画の議決の実施状況

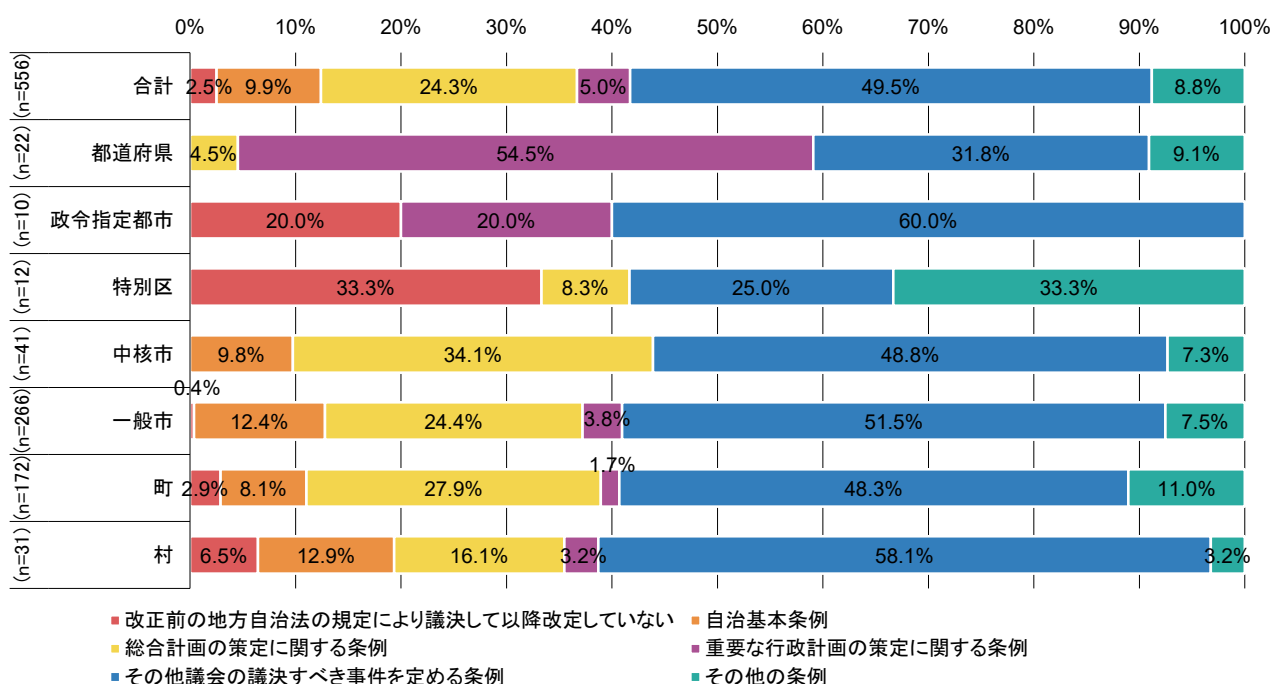
① 基本構想

基本構想を議決対象とする団体は 88.5% である。「村」では「議決対象としていない」割合が全体に比べ高い。議決根拠について、「その他議会の議決すべき事件を定める条例」の割合が 49.5% と最も高く、次いで、「総合計画の策定に関する条例」となっている。

図表 10 基本構想の議決(単一回答)



図表 11 基本構想の議決根拠(単一回答)

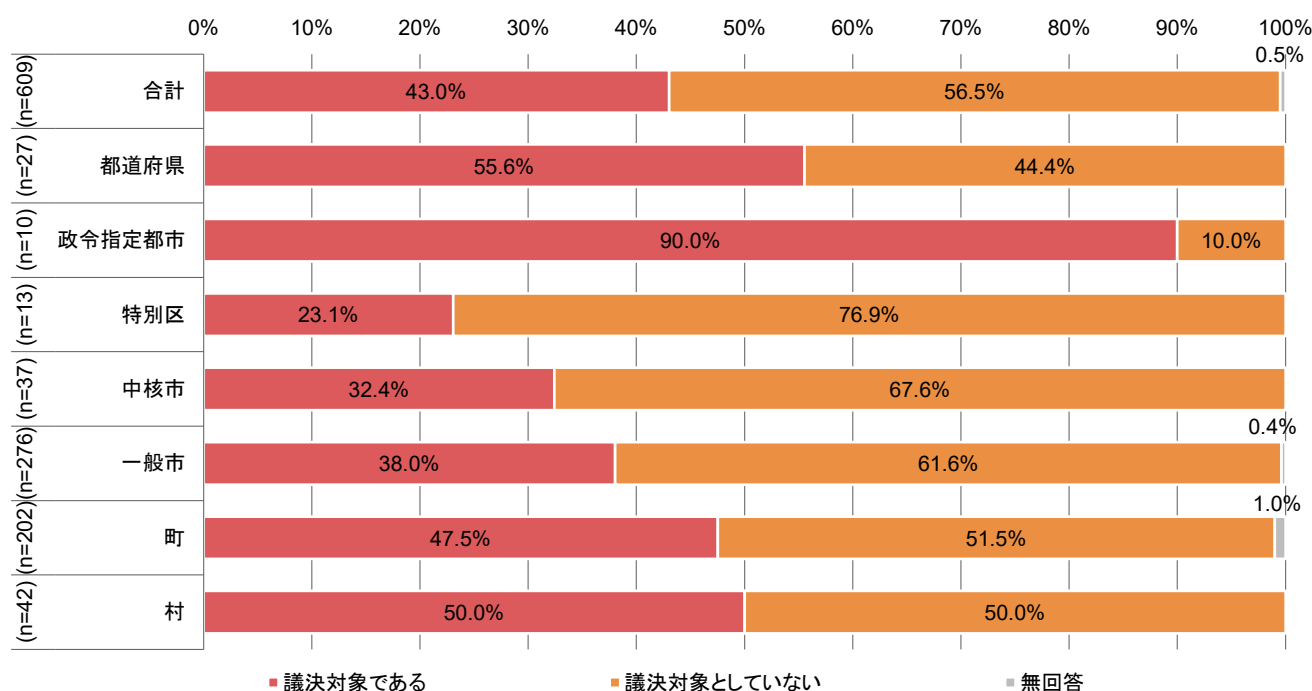


② 基本計画

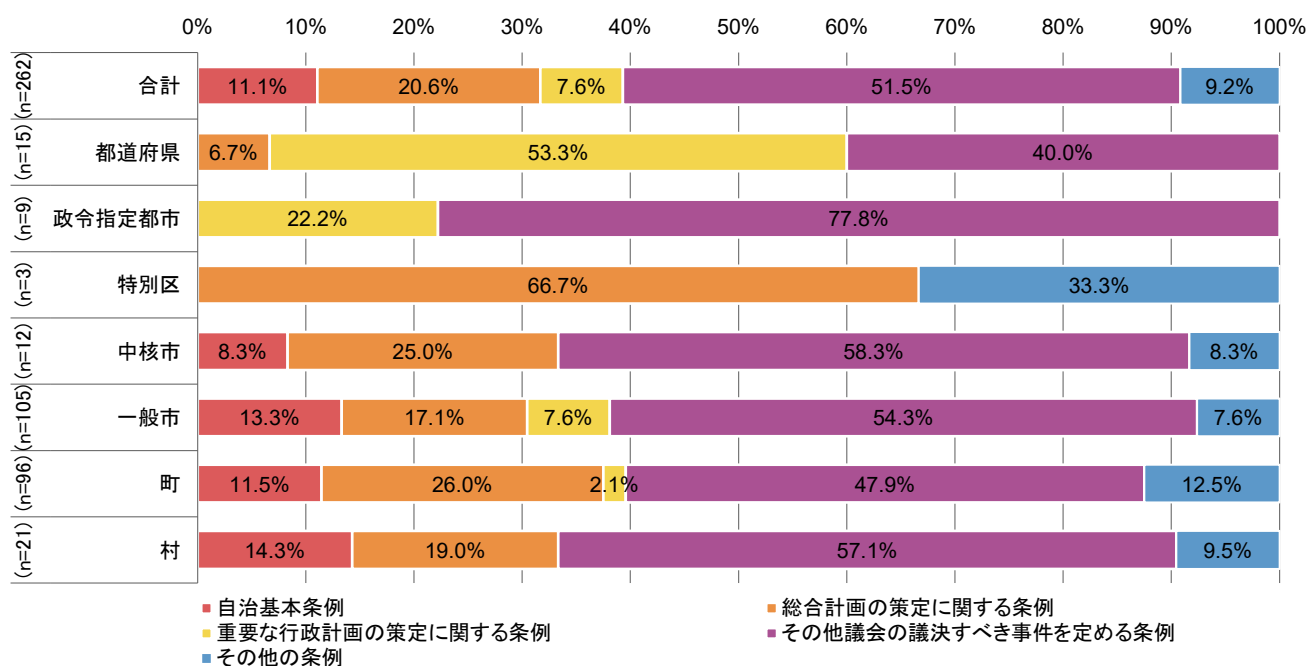
基本計画を議決対象とする団体は 43.0%である。「都道府県」「政令指定都市」は「議決対象である」割合が高く、「特別区」「中核市」「一般市」では「議決対象としていない」割合が高い。「町」「村」では「議決対象である」割合と「議決対象としていない」割合が同程度である。

議決根拠について、「その他議会の議決すべき事件を定める条例」の割合が 51.5%と最も高く、次いで、「総合計画の策定に関する条例」「自治基本条例」となっている。

図表 12 基本計画の議決(単一回答)



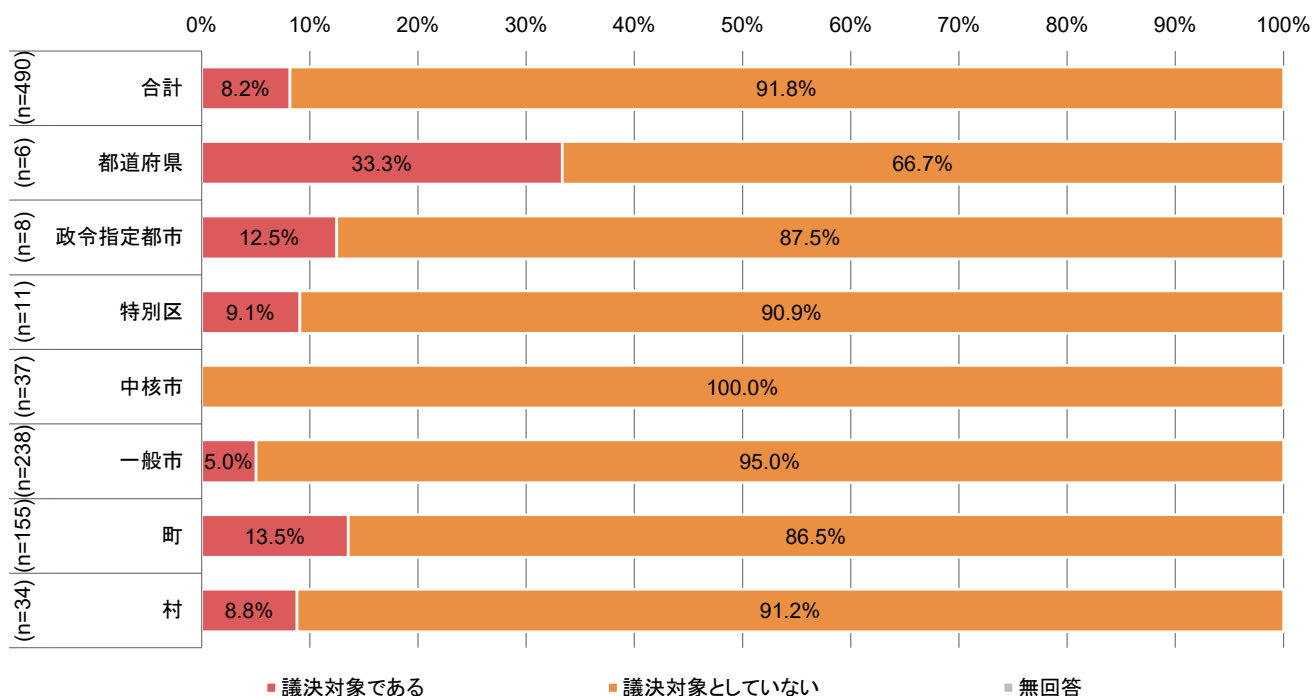
図表 13 基本計画の議決根拠(単一回答)



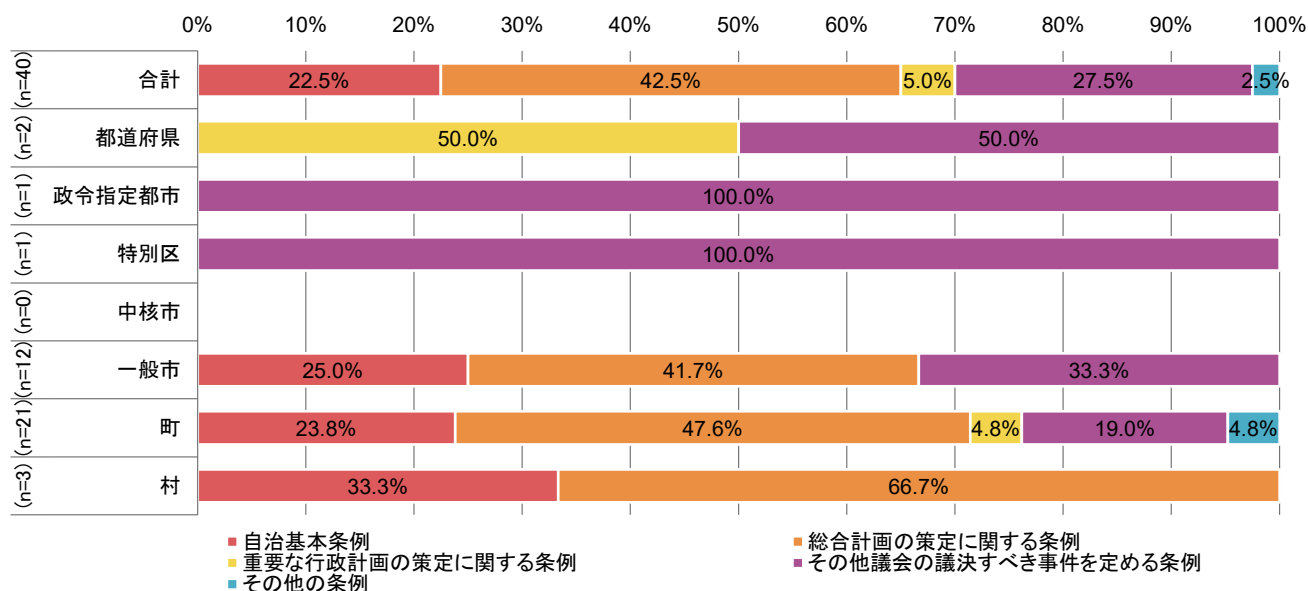
③ 実施計画

実施計画を議決対象とする団体は 8.2%にとどまる。

図表 14 実施計画の議決(単一回答)



図表 15 実施計画の議決根拠(単一回答)

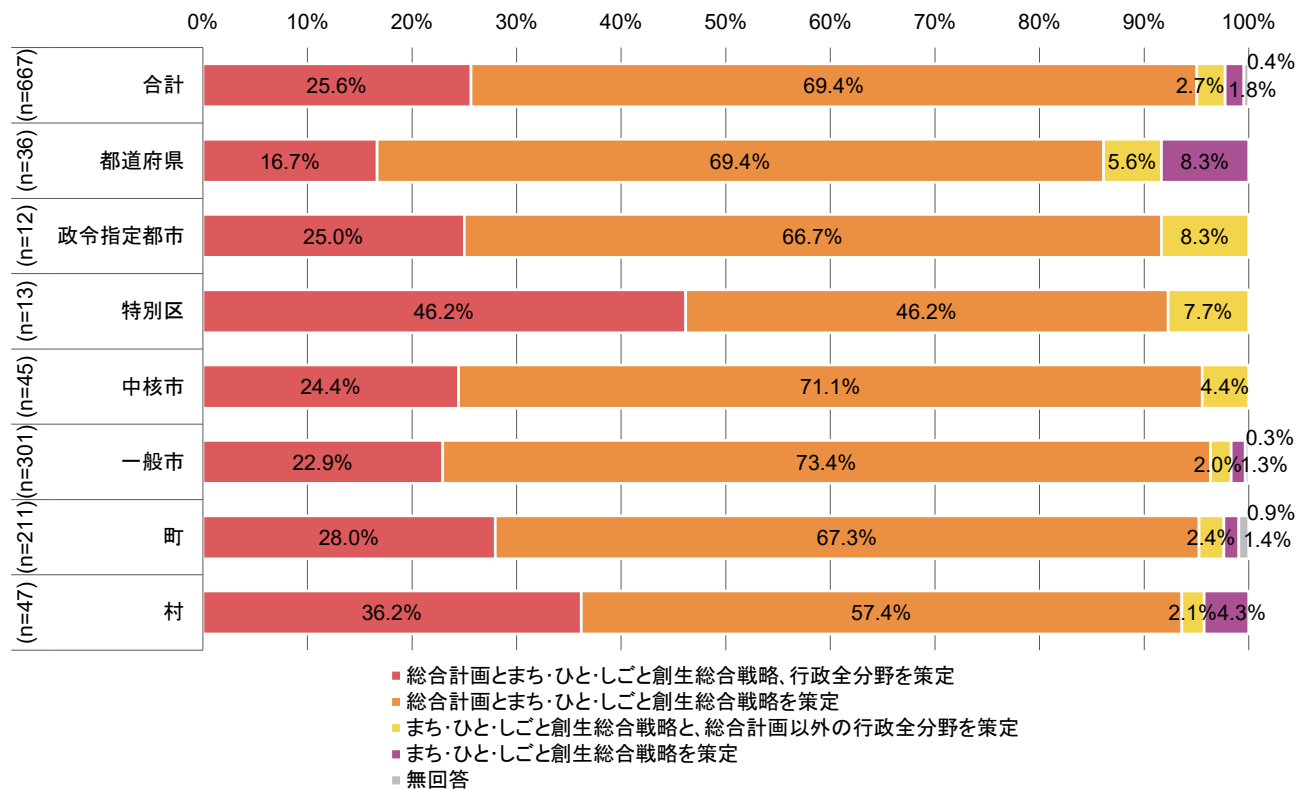


(5) 総合計画の内容

① 行政全分野を対象とした計画や指針、ビジョンなどの策定状況

全体の傾向として、「総合計画とまち・ひと・しごと創生総合戦略を策定」が 69.4%と最も高い。

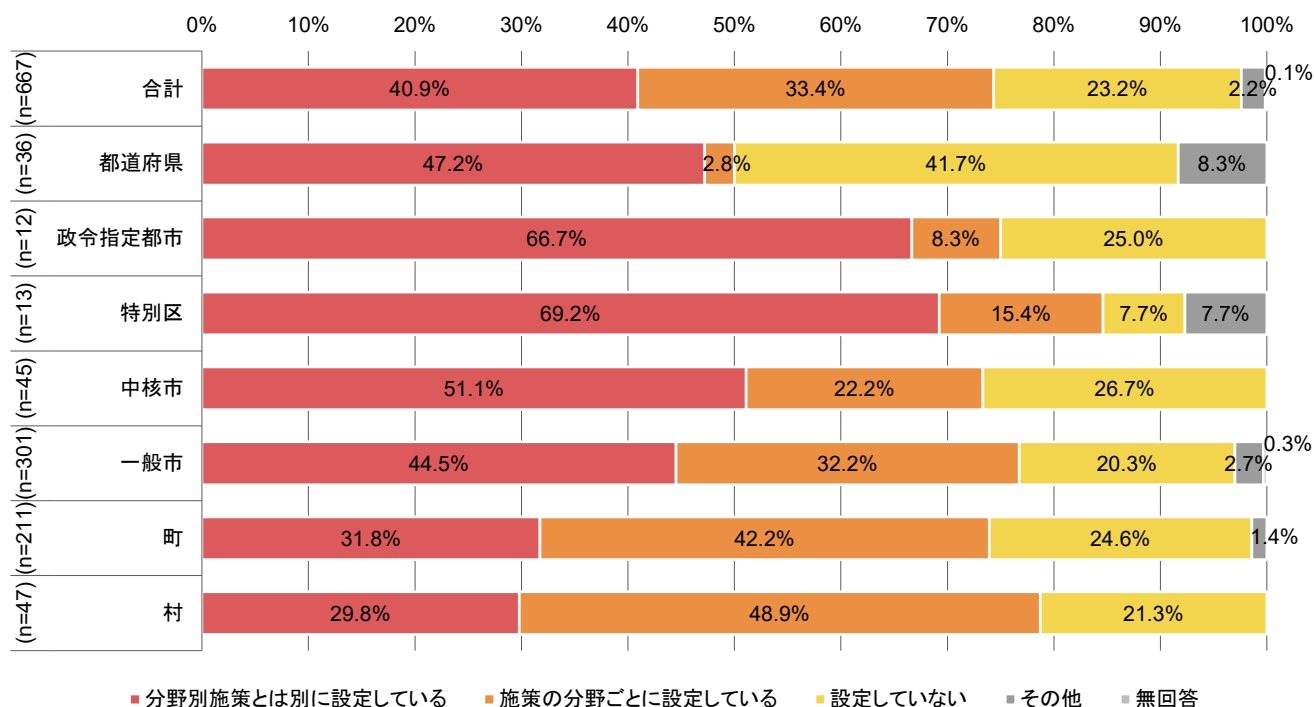
図表 16 行政全分野を対象とした計画や指針、ビジョンなどの策定状況(単一回答)



② 重点プロジェクトの設定状況

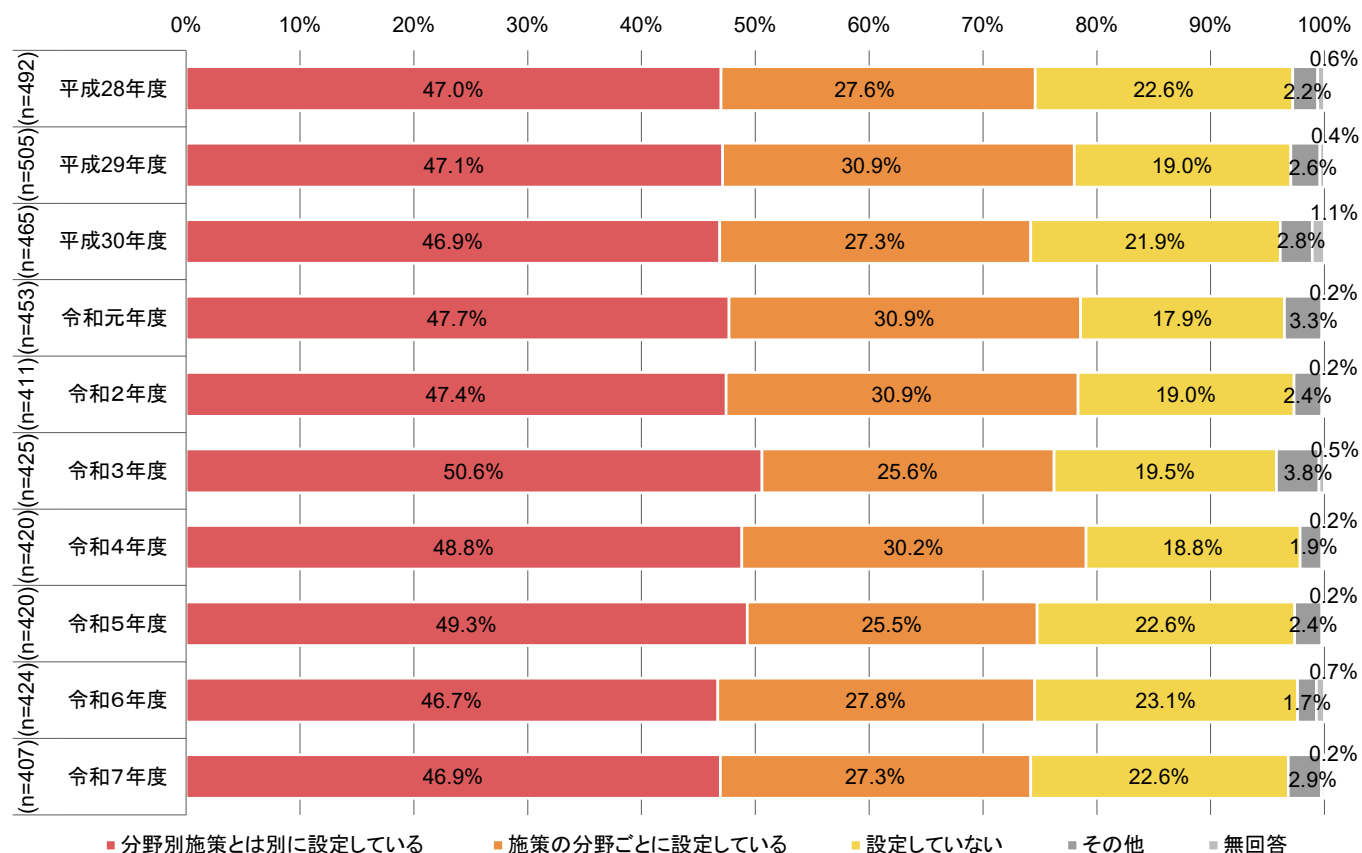
全体の傾向として、「分野別施策とは別に設定している」が 40.9%と最も高い。団体種別にみると、「都道府県」「政令指定都市」「特別区」「中核市」「一般市」では「分野別施策とは別に設定している」が多い。一方で、「町」「村」では「施策の分野ごとに設定している」が多い。

図表 17 重点プロジェクトの設定状況(単一回答)



また、経年変化をみると、「分野別施策とは別に設定している」「施策の分野ごとに設定している」割合ともに、令和6年度から令和7年度にかけて横ばいで推移している。

図表 18 重点プロジェクトの設定状況(単一回答)(経年比較)



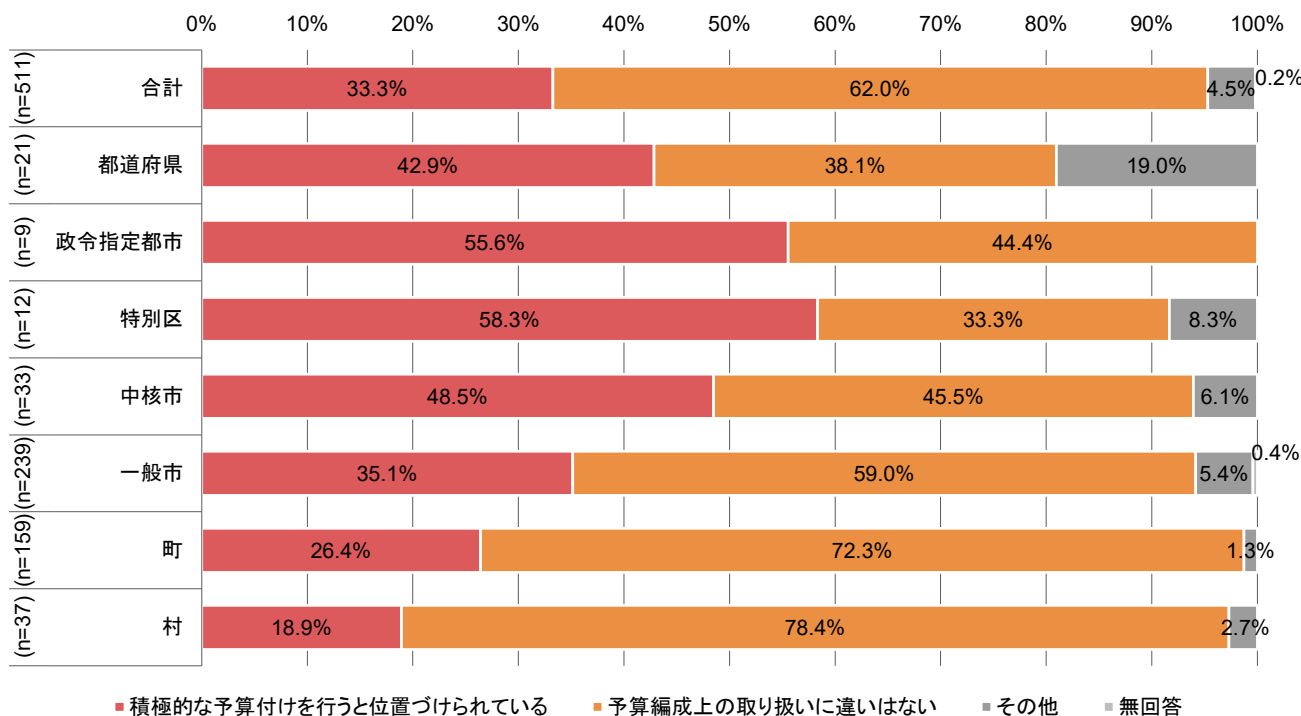
※町村を除く都道府県・市区のみでの比較

③ 重点プロジェクトや重点施策の予算編成上の取り扱い

全体の傾向として、「予算編成上の取り扱いに違いはない」が 62.0%となっており、「積極的な予算付けを行うと位置づけられている」割合を 28.7 ポイント上回っている。

一方で、団体種別にみると、「都道府県」「政令指定都市」「特別区」「中核市」では「積極的な予算付けを行うと位置づけられている」割合が、「予算編成上の取り扱いに違いはない」割合を上回っている。

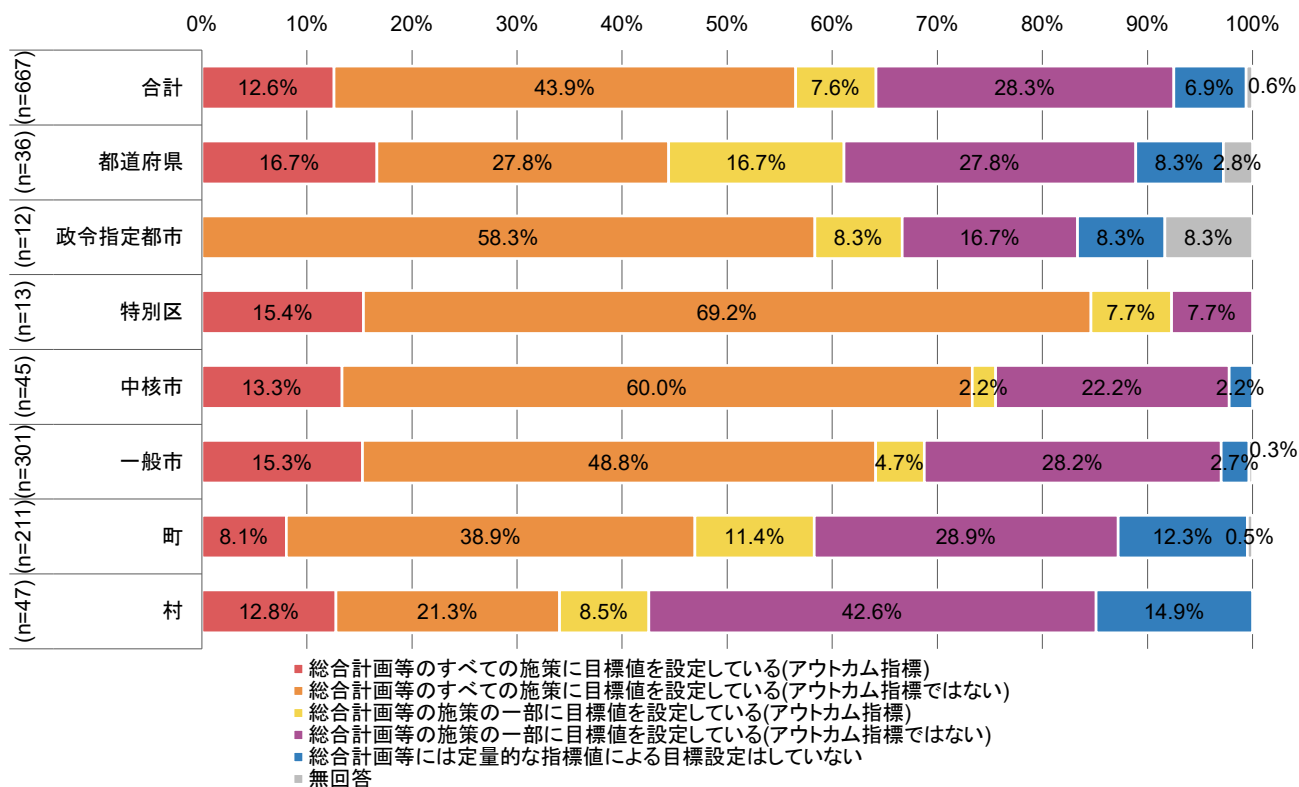
図表 19 重点プロジェクトや重点施策の予算編成上の取り扱い(単一回答)



(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、すべての施策にアウトカム指標を設定している団体が 12.6%、アウトカム指標ではないもののすべての施策に目標値を設定している団体は 43.9%となっている。

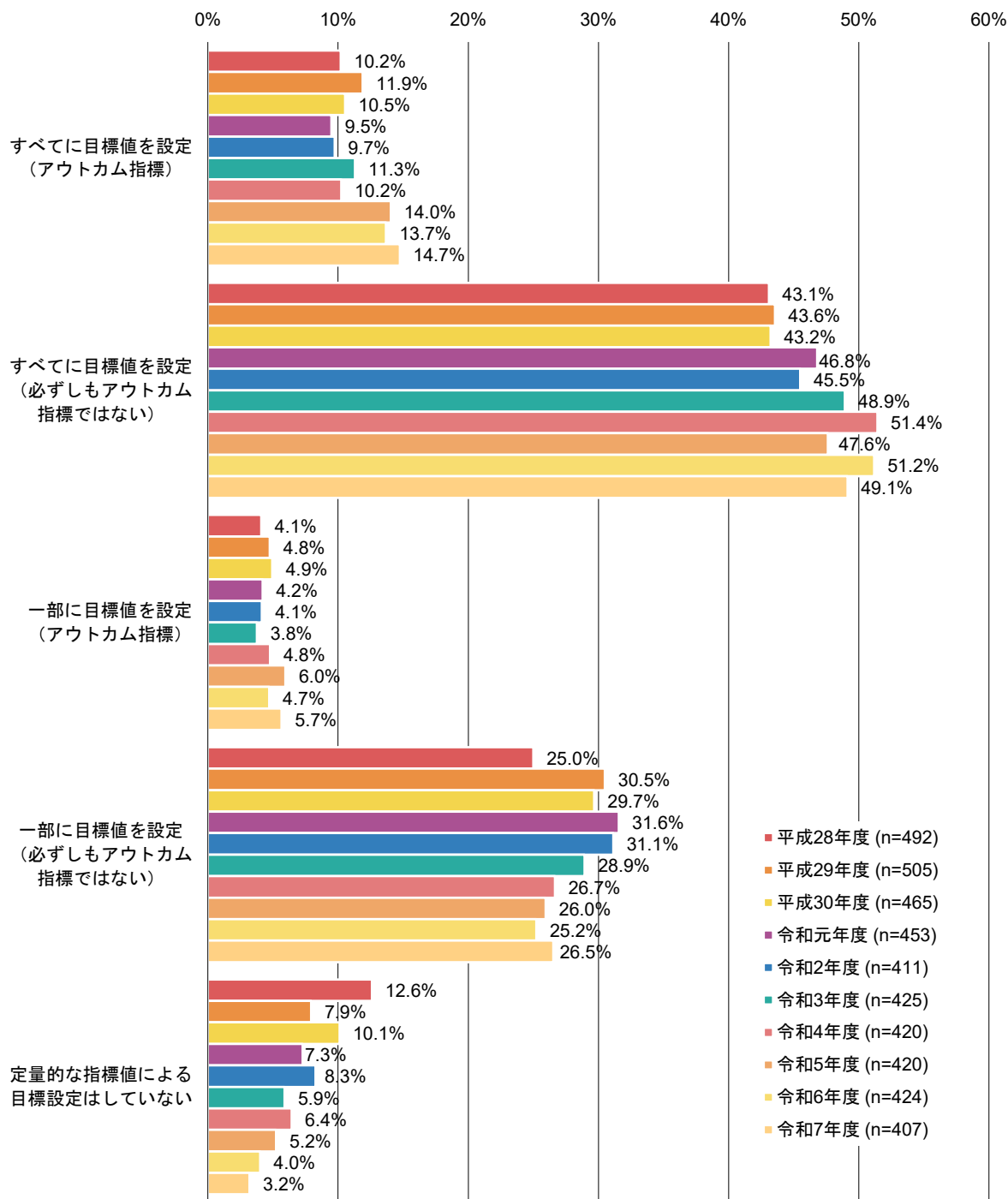
図表 20 総合計画への定量指標による目標設定(単一回答)



また、経年変化をみると、「すべてに目標値を設定（アウトカム指標）」は令和 6 年度から 1.0 ポイント上昇し、過去 10 年では最も高い水準となった。「すべてに目標値を設定（必ずしもアウトカム指標ではない）」の割合は平成 28～30 年度では約 4 割であったが、令和元年度以降では約 5 割となっている。

一方で、「一部に目標値を設定（必ずしもアウトカム指標ではない）」の割合は令和元年度以降低下傾向にあったが、令和 7 年度はわずかに上昇している。

図表 21 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）

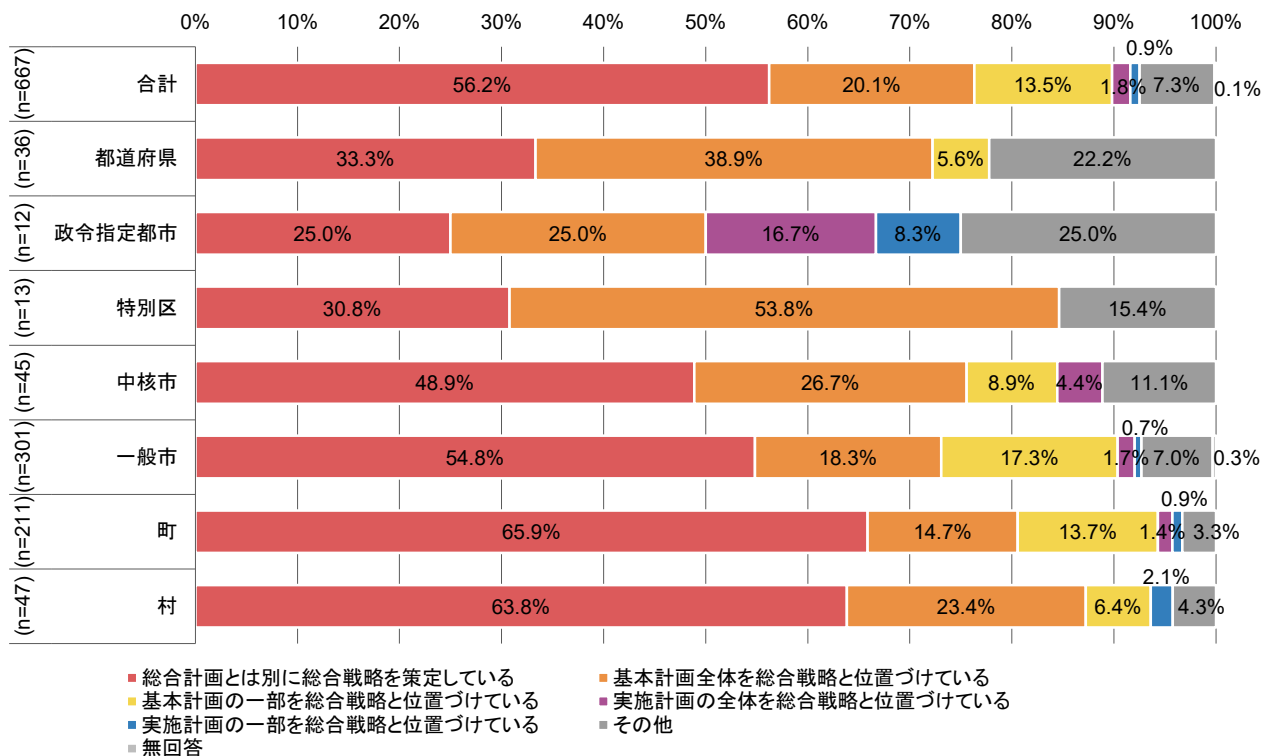


※町村を除く都道府県・市区のみでの比較

(7)「まち・ひと・しごと創生総合戦略」と「総合計画」の関係

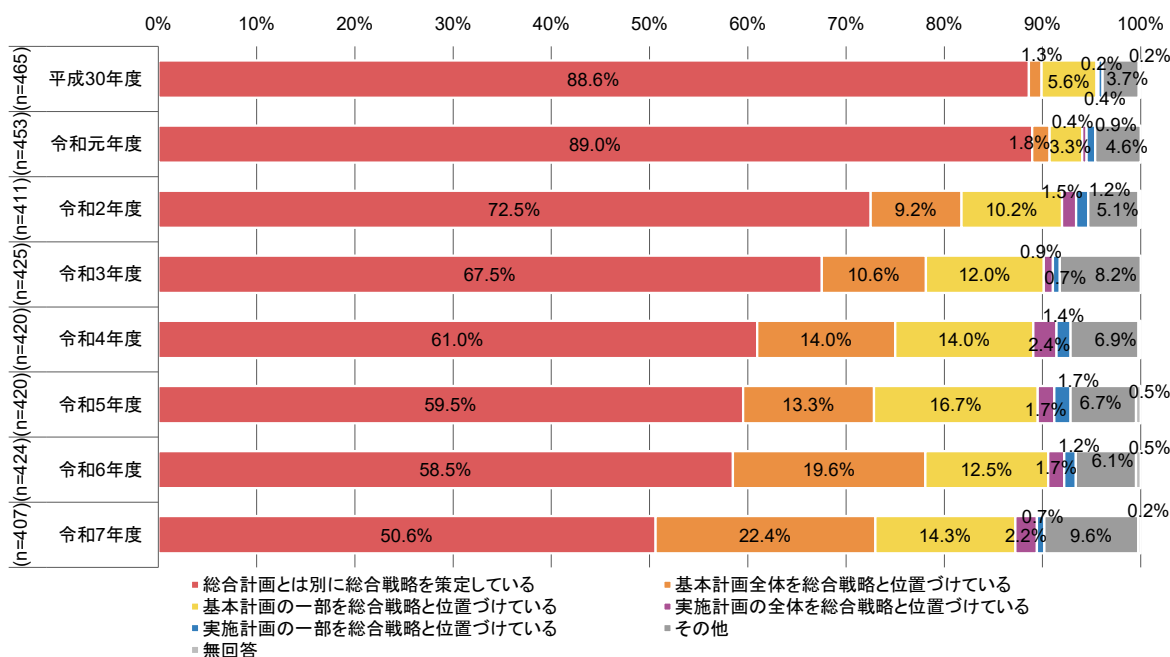
全体の傾向として、「総合計画とは別に総合戦略を策定している」団体が 56.2%となっている。「特別区」では「基本計画全体を総合戦略と位置づけている」割合が、全体に比べて高くなっている。

図表 22 「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、経年変化をみると、「総合計画とは別に総合戦略を策定している」割合が低下し、「基本計画全体を総合戦略と位置づけている」割合が上昇している。

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）（経年比較）



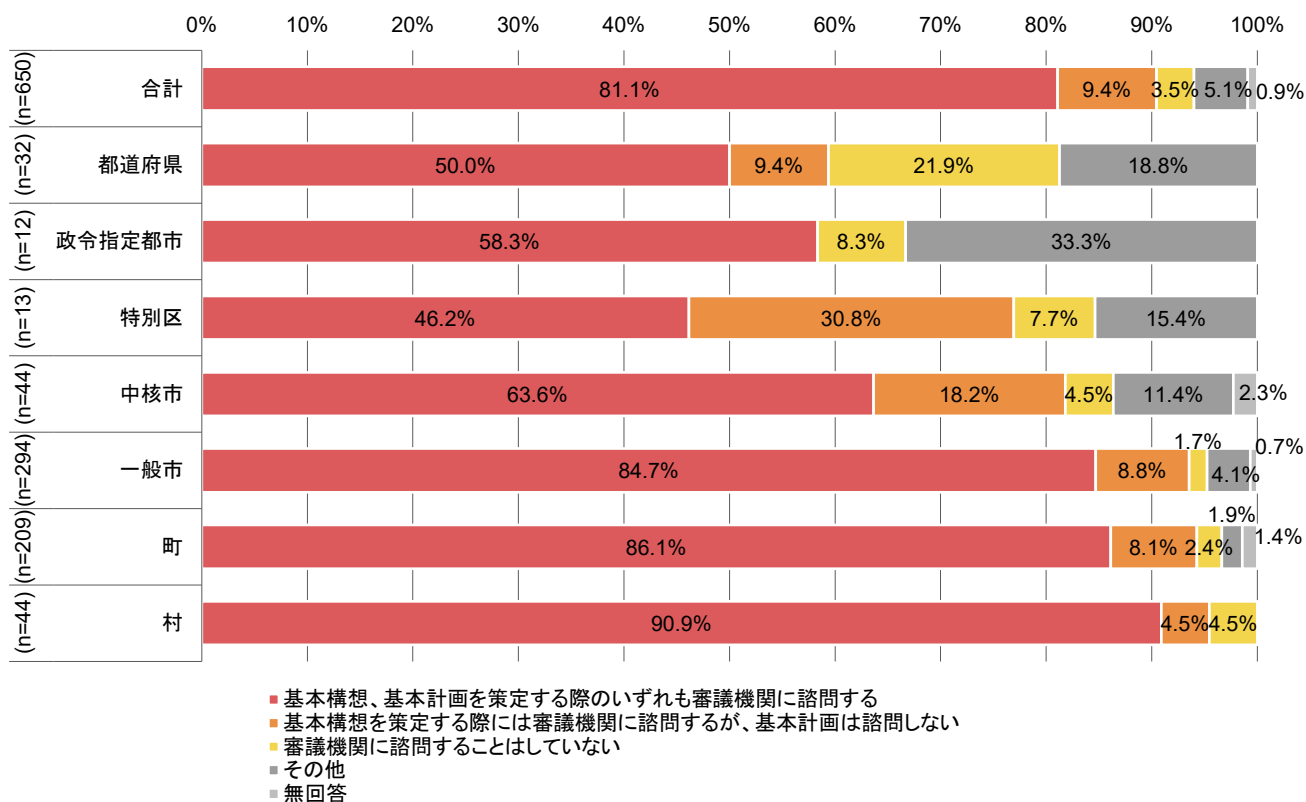
※町村を除く都道府県・市区のみでの比較

(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、基本構想、基本計画とも審議機関に諮問するが 81.1%と最も高い。団体種別にみても同様であるが、「特別区」「中核市」では基本構想は諮問するが基本計画は諮問しない割合が全体に比べ高くなっている。

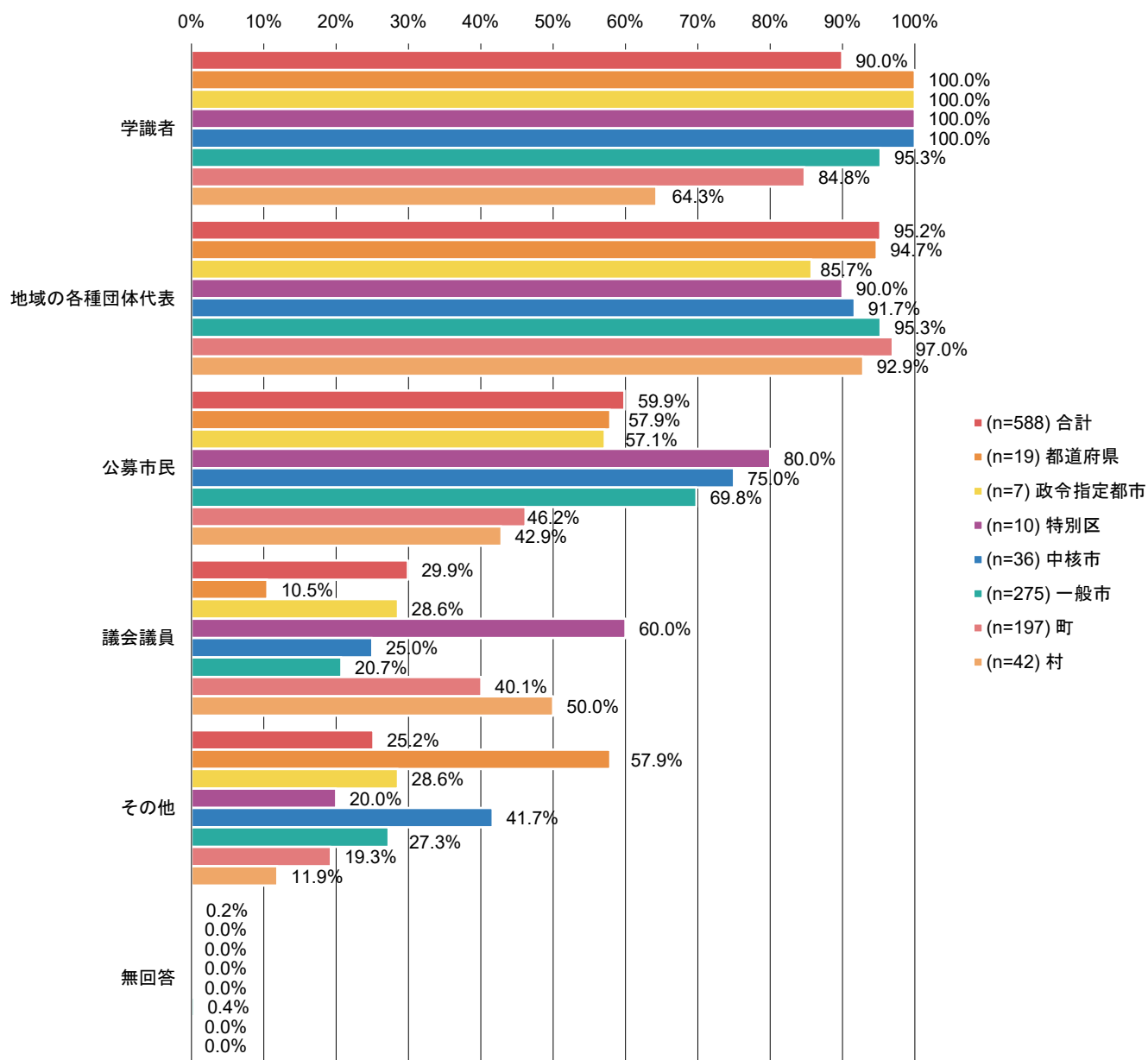
図表 24 基本構想、基本計画を策定する際の審議機関の設置・諮問の有無(単一回答)



② 審議機関の構成メンバー

全体の傾向として、「学識者」や「地域の各種団体代表」が 90%以上である一方、「公募市民」は 59.9%、「議会議員」は 29.9%にとどまっている。団体種別にみると、「特別区」「中核市」「一般市」では、「公募市民」の割合が高くなっている。また、「特別区」「町」「村」では、「議会議員」の割合が高くなっている。

図表 25 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)

■総合計画の構成は3層が多数派であり、計画期間は基本構想10年、基本計画5年が主流である。

- ・3層（基本構想、基本計画、実施計画）の計画構成は、平成28年度の調査以降、最も少ない。
- ・2層（基本構想、基本計画）の割合は令和6年度に比べわずかに上昇している。
- ・計画期間は、基本構想は10年、基本計画は5年、実施計画は3年が多い。
- ・基本構想は約9割の団体が議決対象としており、基本計画を議決対象としている団体は4割強である。

■重点プロジェクトは7割強の団体が設定している。なお、積極的な予算付けを行う団体は3割強にとどまる。

- ・重点プロジェクトを設定している割合は74.3%であり、40.9%が分野別施策とは別に重点プロジェクトを設定している。
- ・平成28年度以降、重点プロジェクトの設定状況に大きな差はない。
- ・重点プロジェクトや重点施策に対し、積極的な予算付けを行う割合よりも、予算編成上の取り扱いに違いがない割合の方が28.7ポイント高い。

■すべての施策に目標値を設定している割合が6割弱となっており、定量的な指標値による目標設定を行っていない割合は平成28年度以降、低下傾向にある。

- ・92.5%の団体が総合計画に何らかの定量指標を設定している。
- ・すべての施策にアウトカム指標を設定している団体は12.6%、すべての施策に必ずしもアウトカム指標ではないが目標値を設定している団体は43.9%であり、56.5%の団体ですべての施策に定量指標を設定している。
- ・都道府県、全市、東京都特別区においては、定量的な指標値による目標設定を行っていない割合が低下している。

■「まち・ひと・しごと創生総合戦略」と「総合計画」を一体化する団体は上昇傾向にある。

- ・都道府県、全市、東京都特別区においては、総合計画とは別に総合戦略を策定している割合は低下傾向にあり、50.6%となっている。
- ・一方で、基本計画全体または一部を総合戦略として位置づける団体の割合は上昇し36.7%となっている。

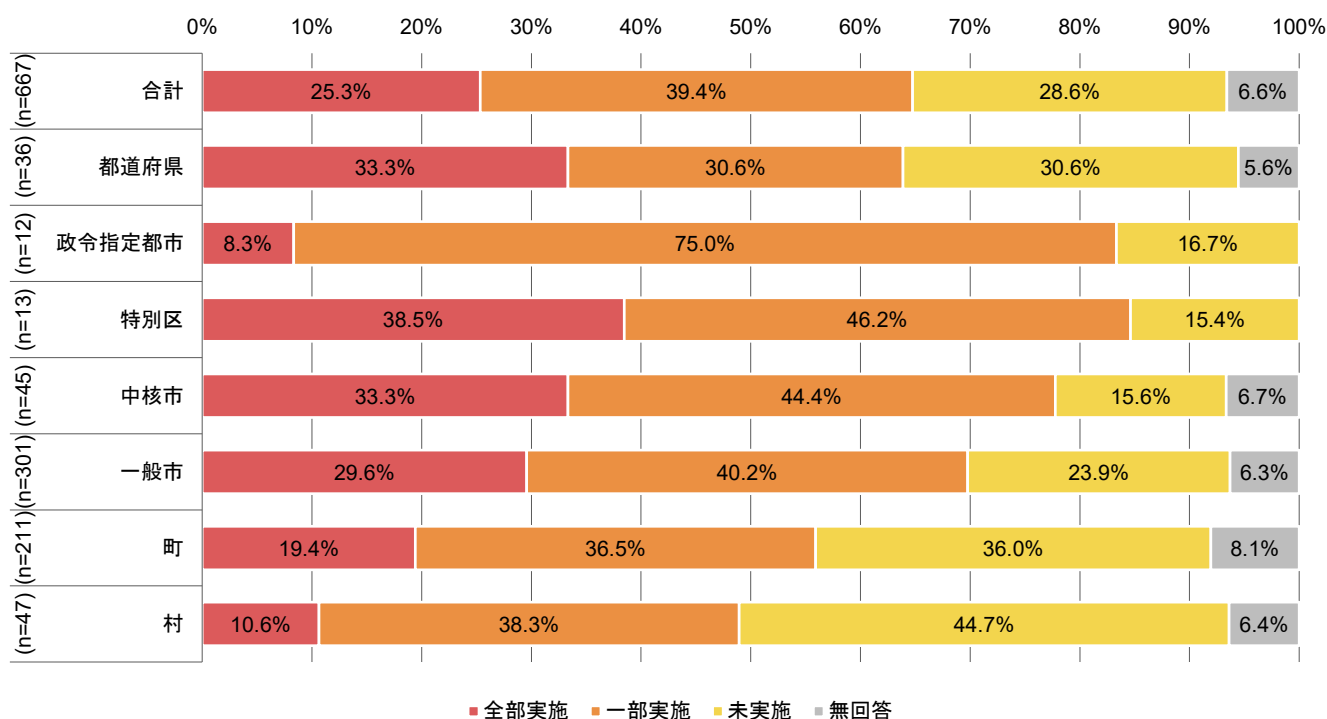
2. 行政評価について

(1) 行政評価の実施状況

① 事務事業評価(対象: 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、「全部実施」が25.3%、「一部実施」が39.4%となっており、64.8%が評価を実施している。

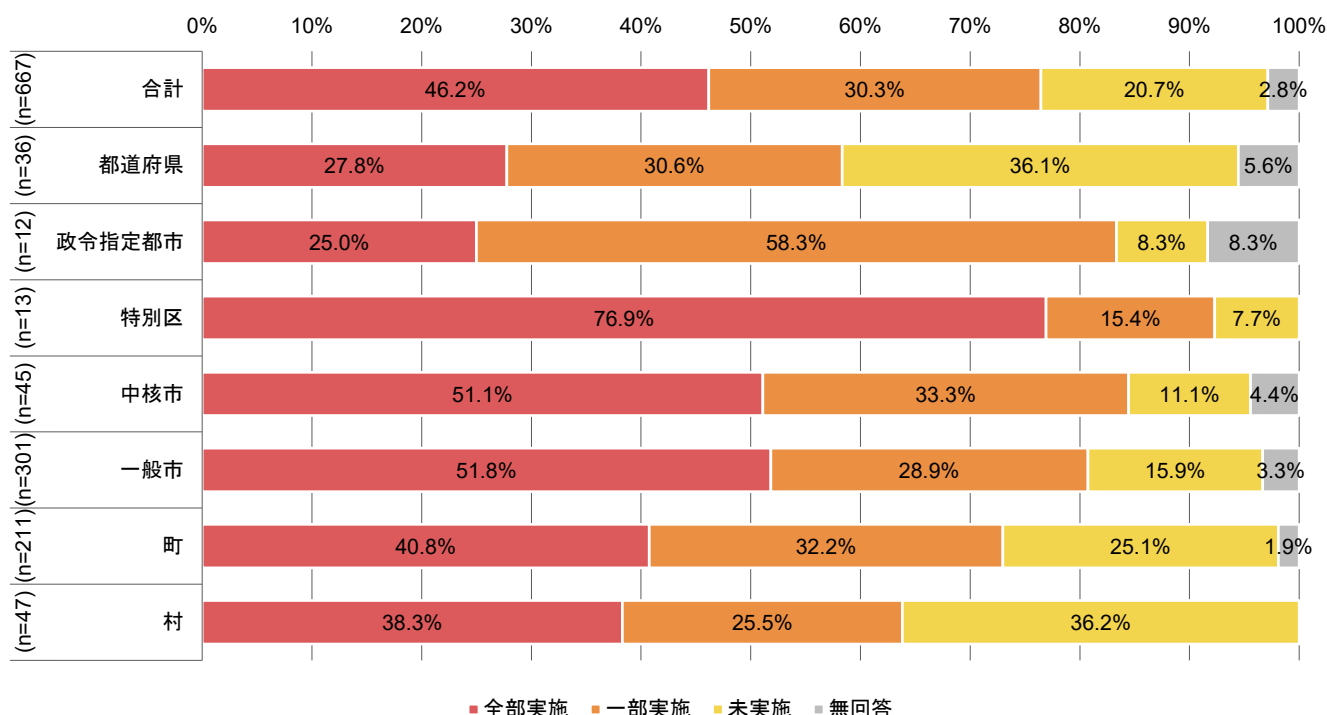
図表 26 事務事業評価の実施状況(予算の概要説明資料に掲載の事業)(単一回答)



② 事務事業評価(対象:総合計画に掲載されている事業)

全体の傾向として、「全部実施」が46.2%、「一部実施」が30.3%となっており、76.5%が評価を実施している。

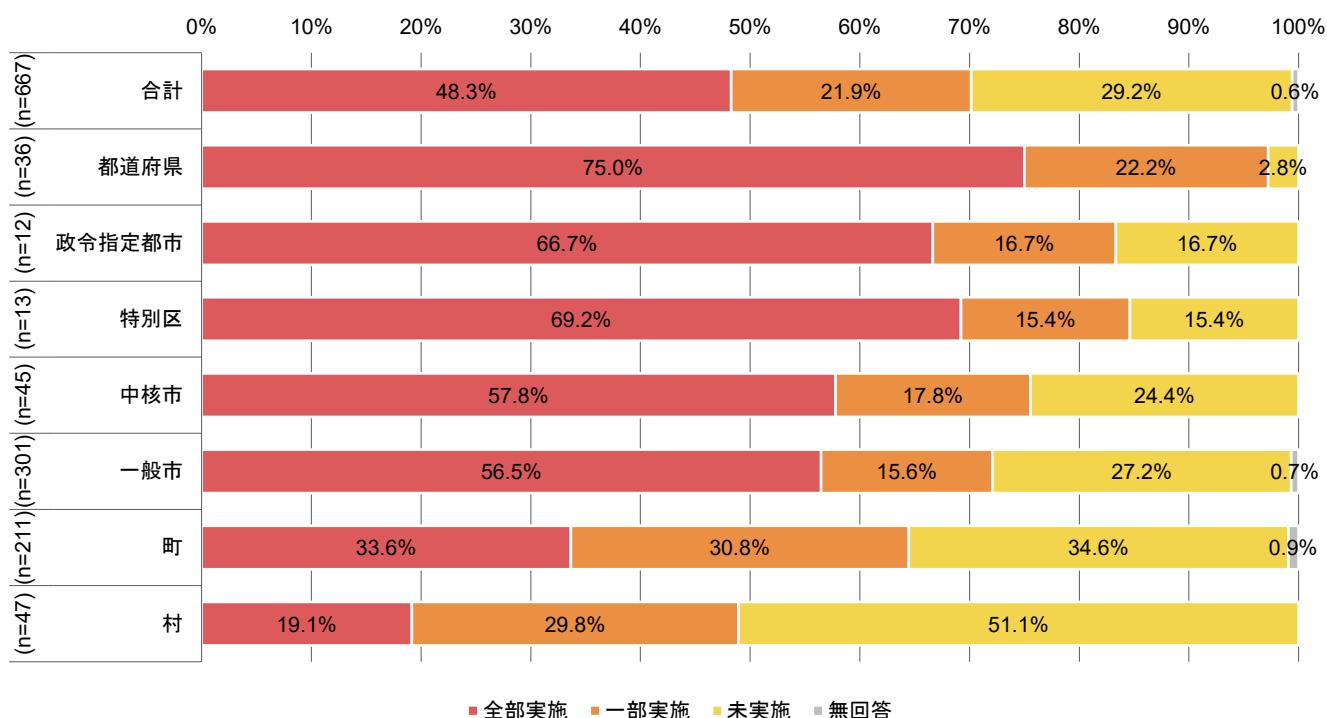
図表 27 事務事業評価の実施状況(総合計画の基本計画・実施計画に掲載の事業)(単一回答)



③ 施策評価

全体の傾向として、「全部実施」が48.3%、「一部実施」が21.9%となっており、70.2%が評価を実施している。

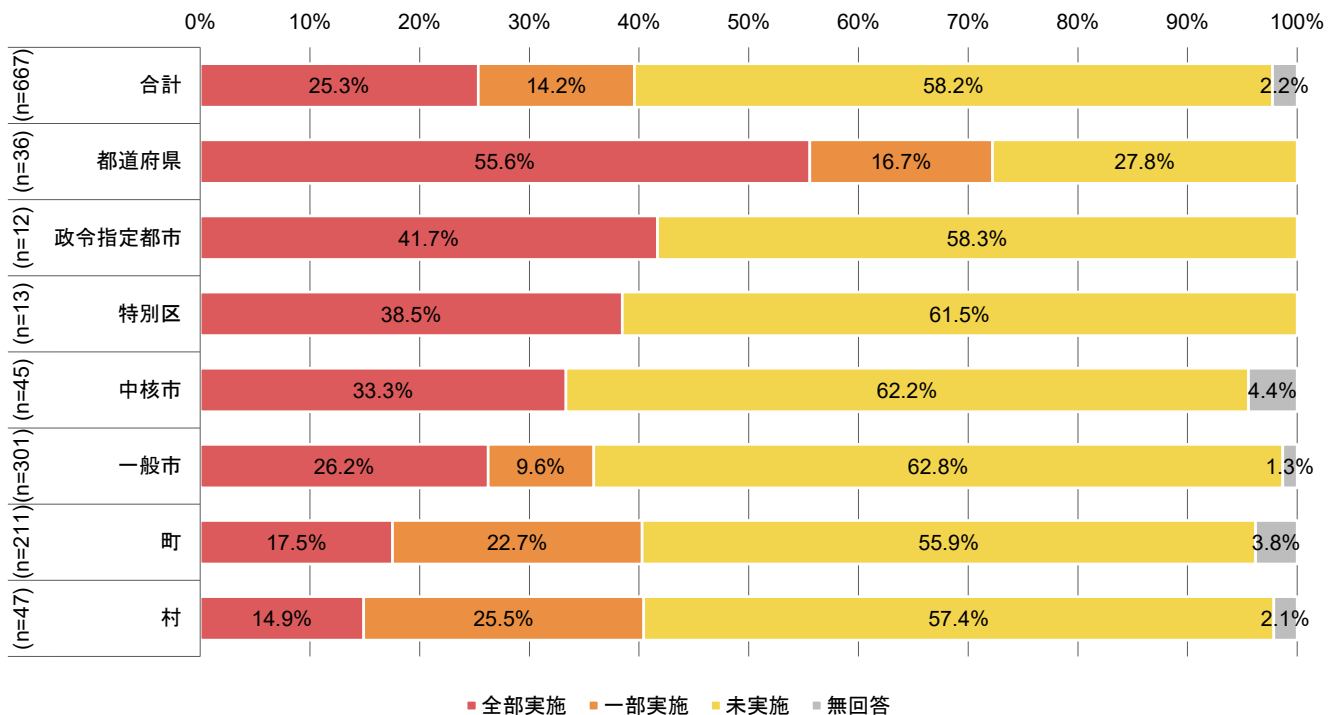
図表 28 施策評価の実施状況(単一回答)



④ 政策評価

全体の傾向として、「全部実施」が25.3%、「一部実施」が14.2%となっており、39.6%が評価を実施している。

図表 29 政策評価の実施状況(単一回答)



(2)行政評価の実施目的

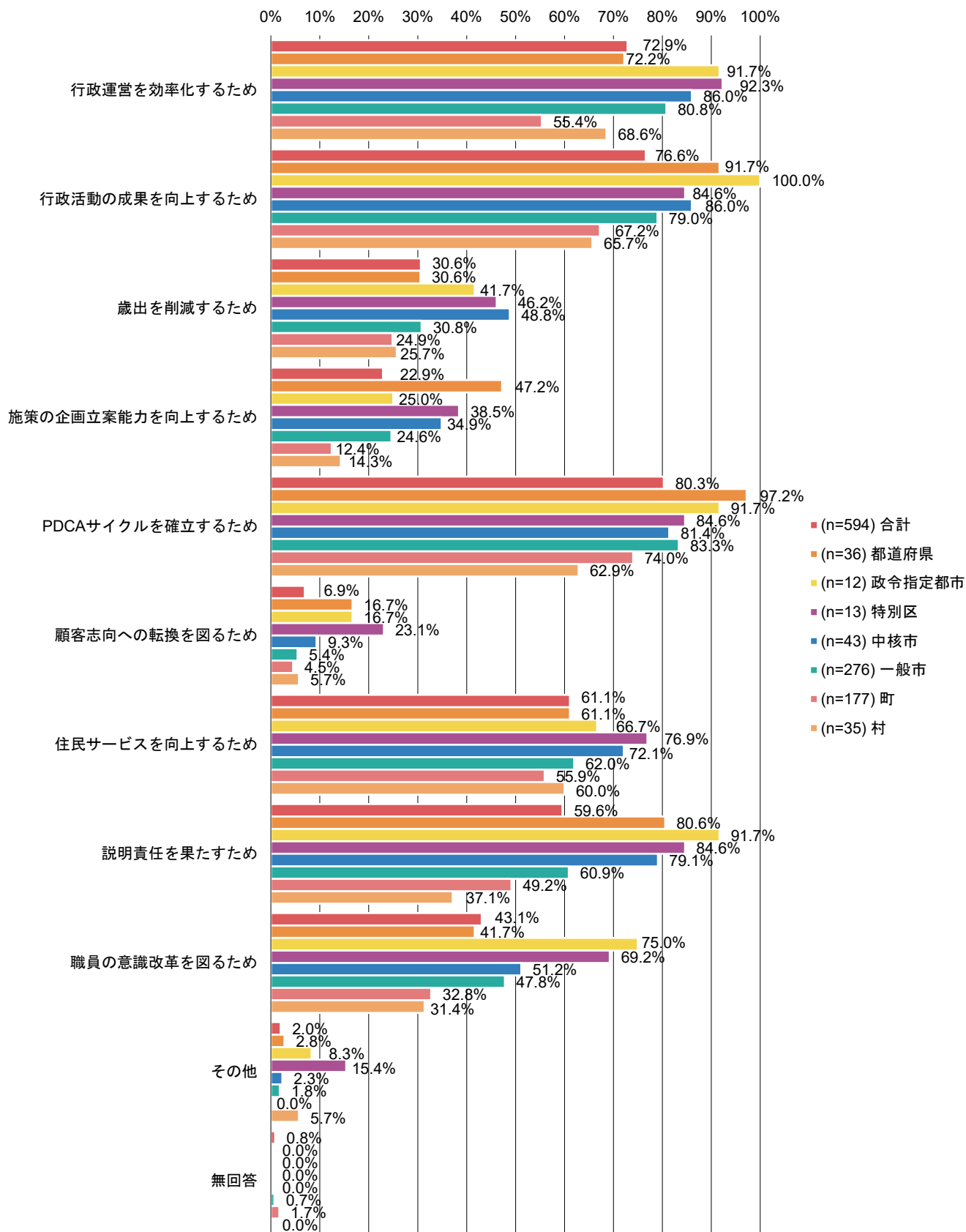
全体の傾向として、「PDCA サイクルを確立するため」が 80.3%と最も高く、次いで「行政活動の成果を向上するため」(76.6%)、「行政運営を効率化するため」(72.9%)となっている。

図表 30 行政評価の実施目的(複数回答)

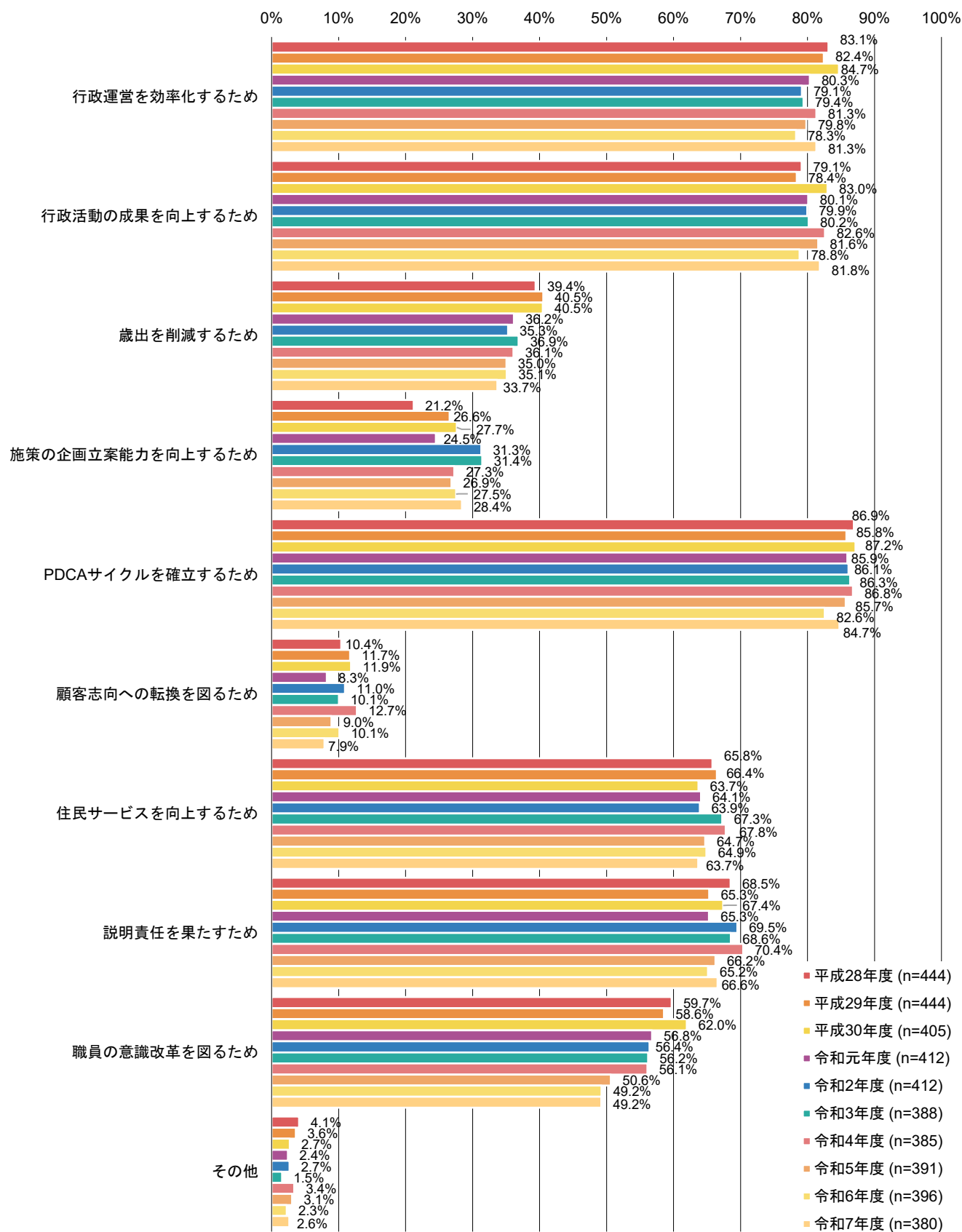
	行政運営を効率化するため	行政活動の成果を向上するため	歳出を削減するため	施策の企画立案能力を向上するため	PDCA サイクルを確立するため	顧客志向への転換を図るため
合計 (n=594)	72.9%	76.6%	30.6%	22.9%	80.3%	6.9%
都道府県 (n=36)	72.2%	91.7%	30.6%	47.2%	97.2%	16.7%
政令指定都市 (n=12)	91.7%	100.0%	41.7%	25.0%	91.7%	16.7%
特別区 (n=13)	92.3%	84.6%	46.2%	38.5%	84.6%	23.1%
中核市 (n=43)	86.0%	86.0%	48.8%	34.9%	81.4%	9.3%
一般市 (n=276)	80.8%	79.0%	30.8%	24.6%	83.3%	5.4%
町 (n=177)	55.4%	67.2%	24.9%	12.4%	74.0%	4.5%
村 (n=35)	68.6%	65.7%	25.7%	14.3%	62.9%	5.7%

	住民サービスを向上するため	説明責任を果たすため	職員の意識改革を図るため	その他	無回答
合計 (n=594)	61.1%	59.6%	43.1%	2.0%	0.8%
都道府県 (n=36)	61.1%	80.6%	41.7%	2.8%	0.0%
政令指定都市 (n=12)	66.7%	91.7%	75.0%	8.3%	0.0%
特別区 (n=13)	76.9%	84.6%	69.2%	15.4%	0.0%
中核市 (n=43)	72.1%	79.1%	51.2%	2.3%	0.0%
一般市 (n=276)	62.0%	60.9%	47.8%	1.8%	0.7%
町 (n=177)	55.9%	49.2%	32.8%	0.0%	1.7%
村 (n=35)	60.0%	37.1%	31.4%	5.7%	0.0%

図表 31 行政評価の実施目的(複数回答)(グラフ)



図表 32 行政評価の実施目的(複数回答)(経年比較)



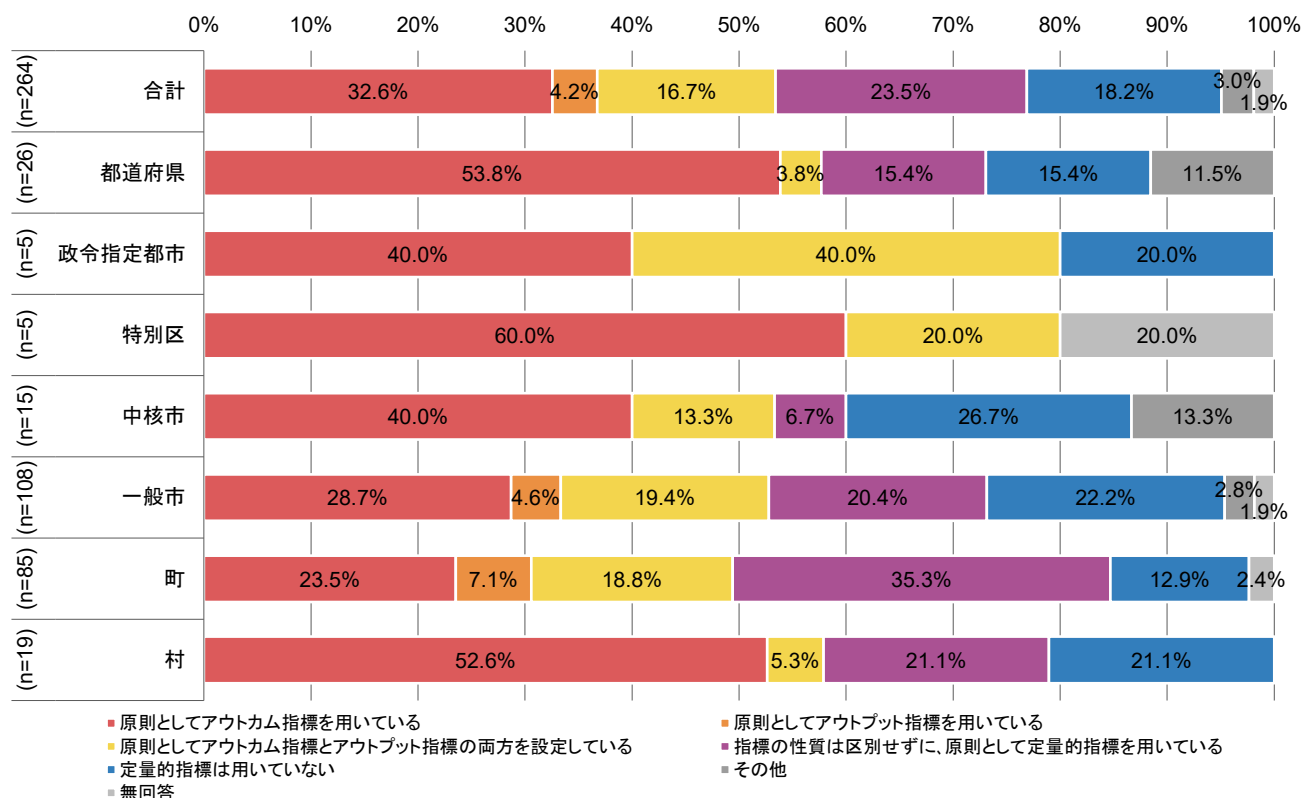
※町村を除く都道府県・市区のみでの比較

(3) 定量的な指標の評価への活用

① 政策評価

全体の傾向として、「原則としてアウトカム指標を用いている」が 32.6%と最も高い。一方で、「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 23.5%とこれに次いで高い。

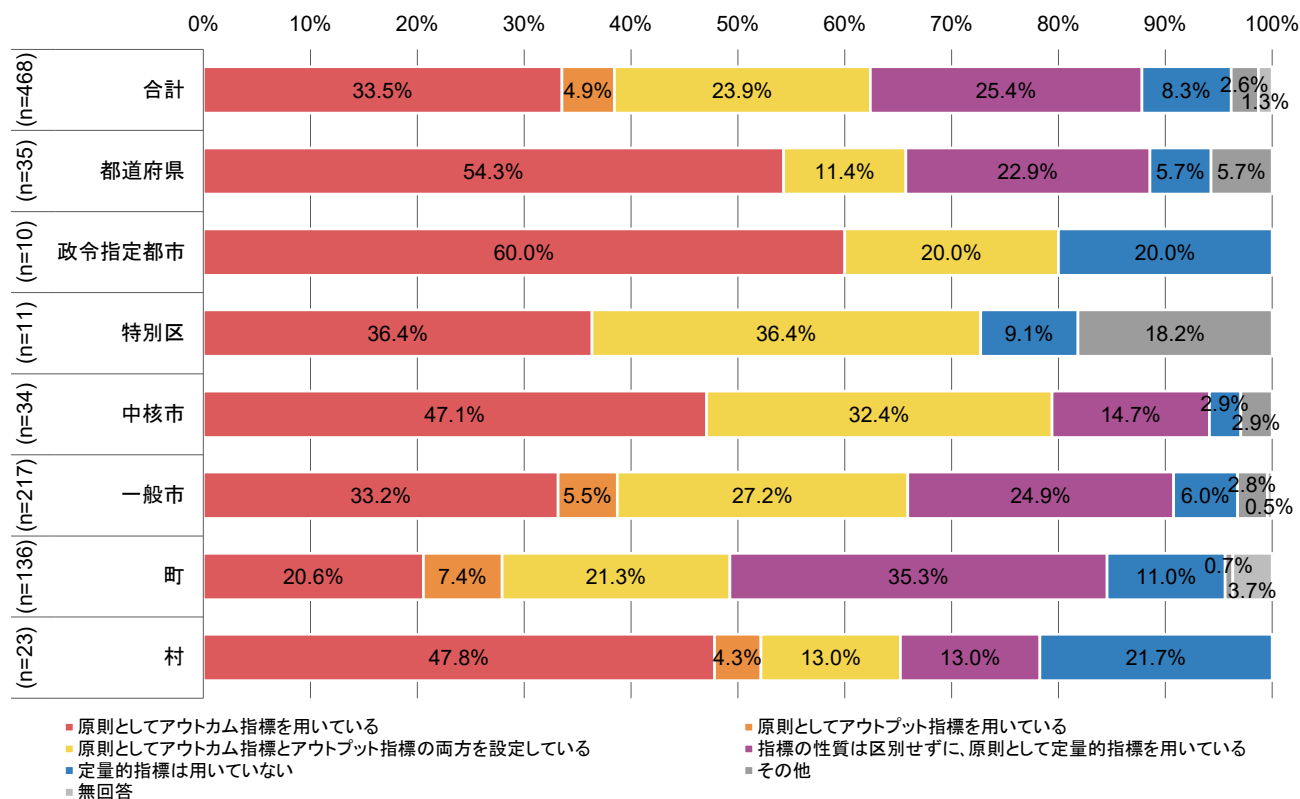
図表 33 定量的な評価指標の利用_政策評価(単一回答)



② 施策評価

全体の傾向として、「原則としてアウトカム指標を用いている」が 33.5%と最も高く、次いで「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」(25.4%)となっている。

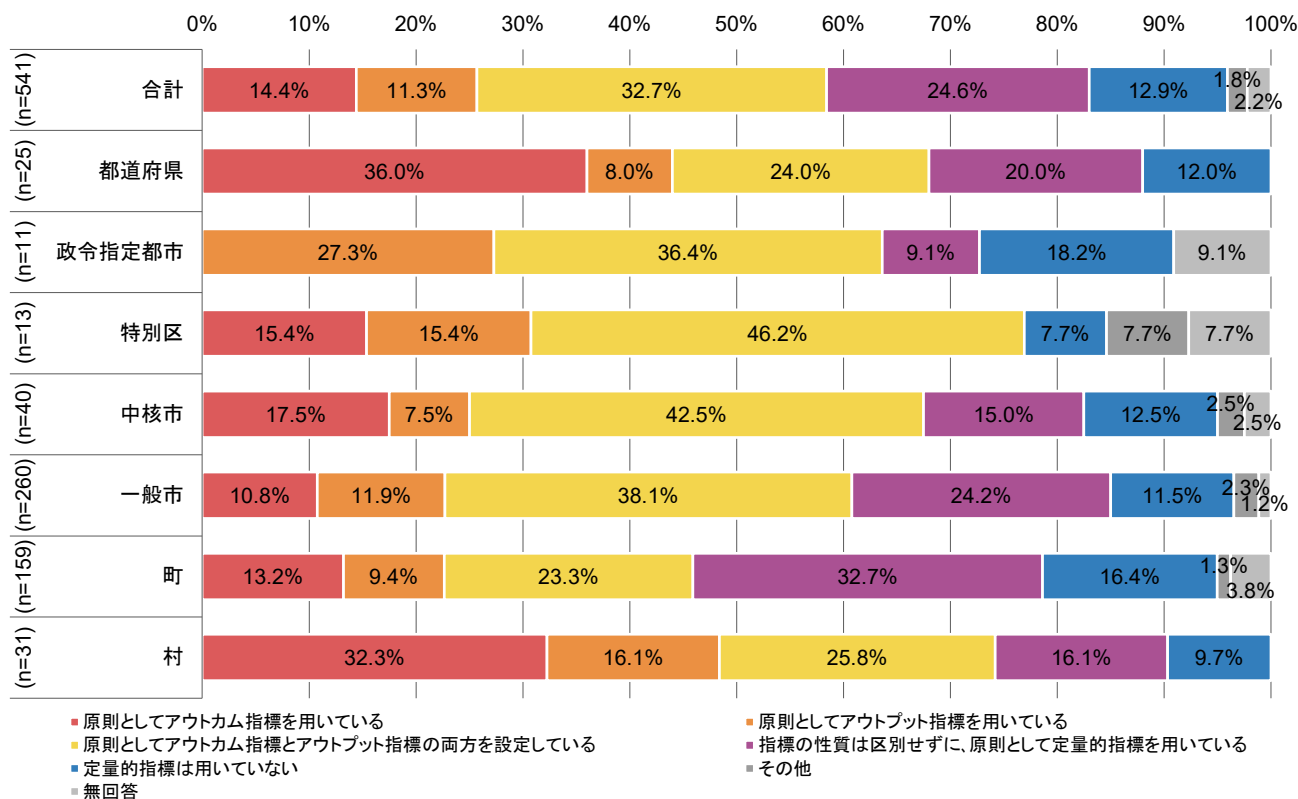
図表 34 定量的な評価指標の利用_施策評価(単一回答)



③ 事務事業評価

全体の傾向として、「原則としてアウトカム指標とアウトプット指標の両方を設定している」が 32.7%と最も高く、次いで「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」(24.6%)となっている。

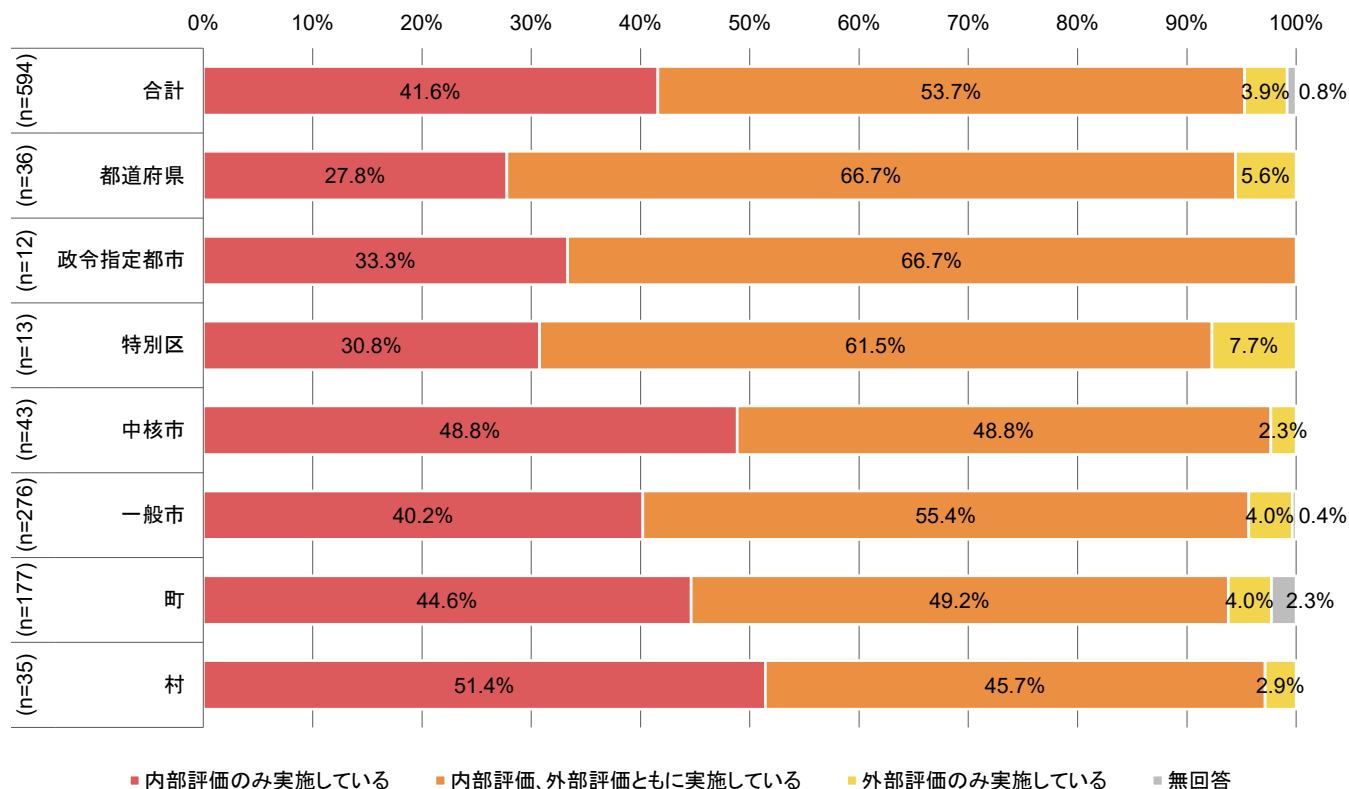
図表 35 定量的な評価指標の利用_事務事業評価(単一回答)



(4)外部評価の実施状況

全体の傾向として、「内部評価、外部評価ともに実施している」が 53.7%、「内部評価のみ実施している」が 41.6%となっている。

図表 36 外部評価の実施状況(単一回答)

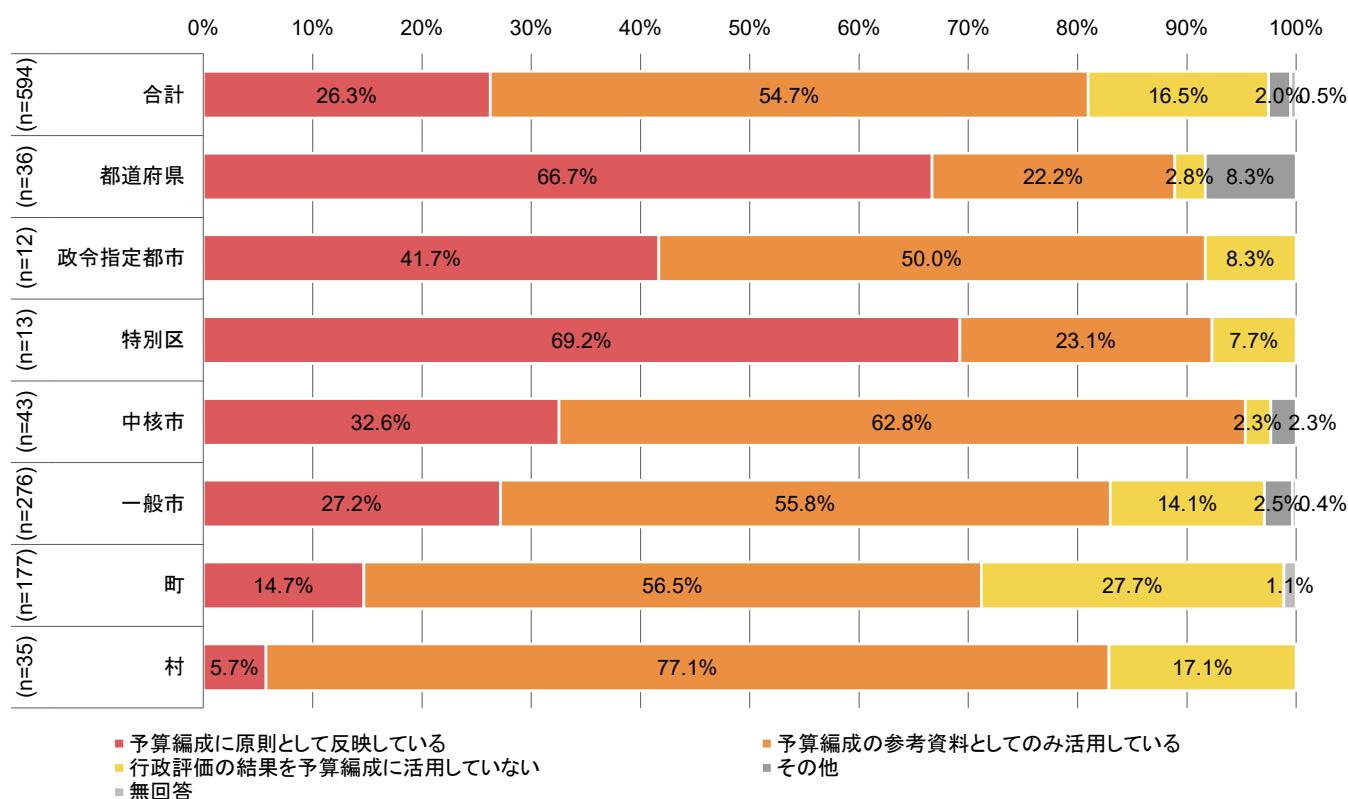


(5) 評価結果の予算への反映

① 反映状況

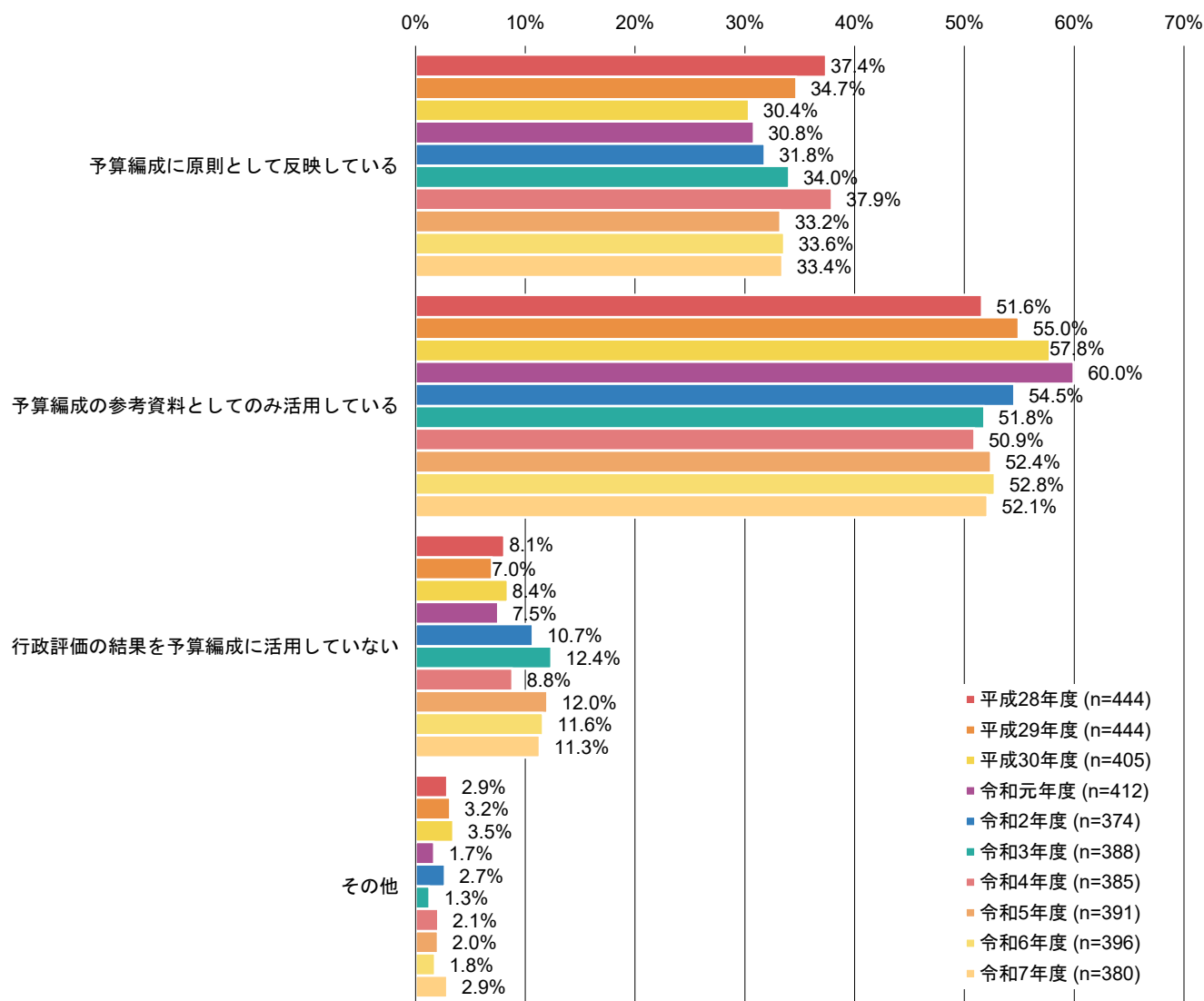
全体の傾向として、「予算編成の参考資料としてのみ活用している」が 54.7%、「予算編成に原則として反映している」が 26.3%となっている。団体種別にみると、「都道府県」「特別区」では、「予算編成に原則として反映している」割合が「予算編成の参考資料としてのみ活用している」割合よりも高くなっている。

図表 37 行政評価結果の予算編成への反映状況(単一回答)



また、経年変化をみると、いずれの反映状況も令和6年度と同水準で推移している。

図表 38 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)

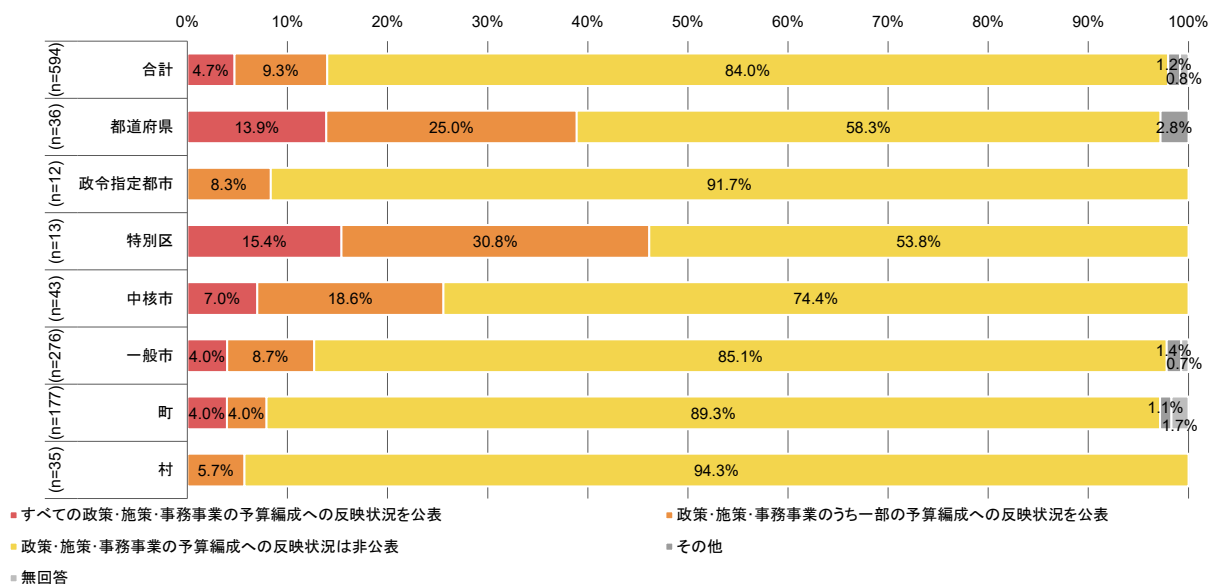


※町村を除く都道府県・市区のみでの比較

② 反映状況の公表

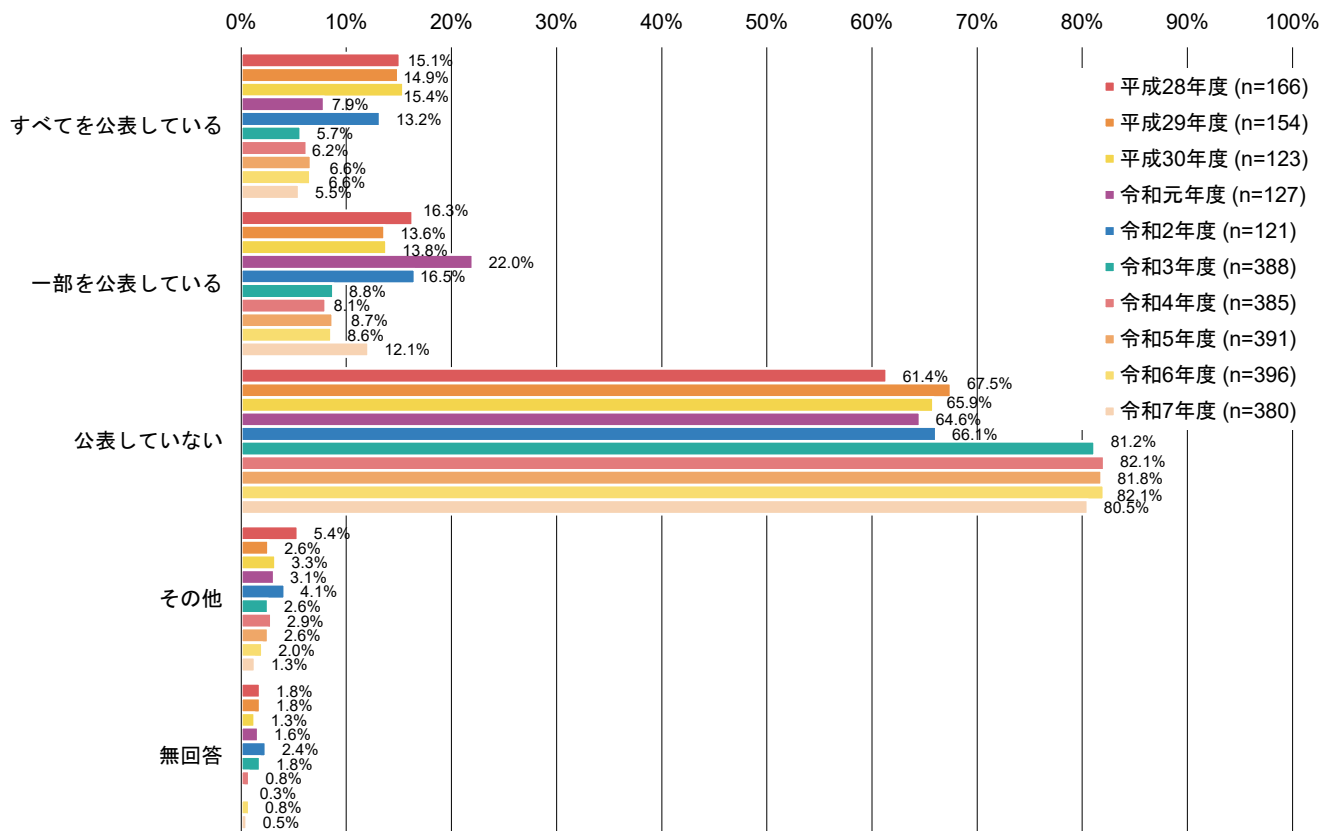
全体の傾向として、「政策・施策・事務事業の予算編成への反映状況は非公表」が 84.0%となっている。

図表 39 行政評価の反映状況の公表(単一回答)



また、経年変化をみると、「一部を公表している」が令和 6 年度から 3.5 ポイント上昇しているほかは、令和 6 年度と同水準で推移している。

図表 40 行政評価の反映状況の公表(単一回答)(経年比較)



※町村を除く都道府県・市区のみでの比較

(6)行政評価の課題

全体の傾向として、「内部評価に係る事務作業の負担が大きい」が 77.9%と最も高く、次いで「職員の意識改革に結びついていない」(47.1%)、「政策・施策・事務事業を的確に示す評価指標・目標値設定が困難である」(46.8%)となっている。

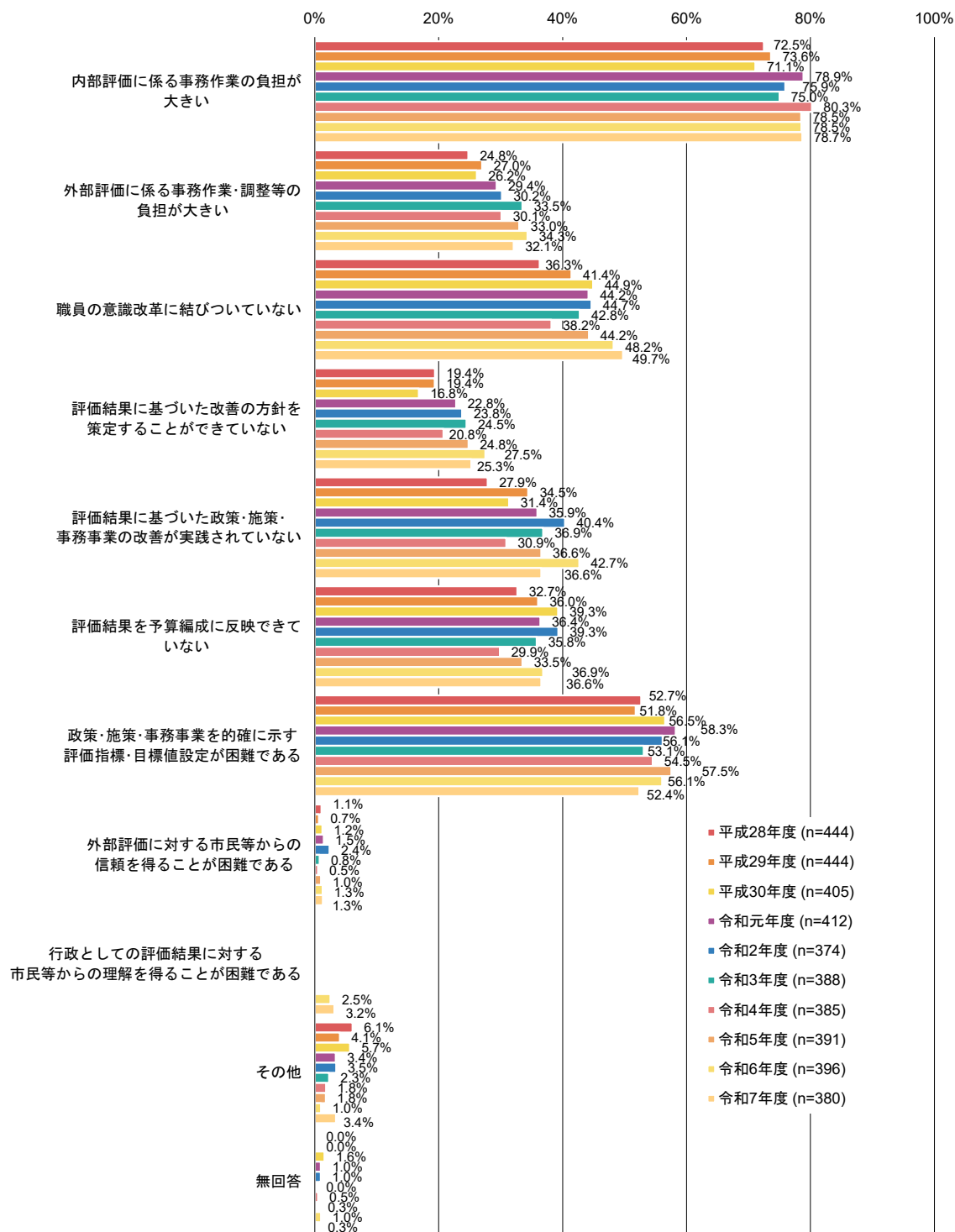
図表 41 行政評価の課題(複数回答)

	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	評価結果を予算 編成に反映でき ていない
合計 (n=594)	77.9%	35.4%	47.1%	28.8%	36.7%	38.9%
都道府県 (n=36)	72.2%	36.1%	19.4%	5.6%	8.3%	5.6%
政令指定都市 (n=12)	100.0%	25.0%	33.3%	25.0%	16.7%	16.7%
特別区 (n=13)	76.9%	23.1%	38.5%	23.1%	38.5%	15.4%
中核市 (n=43)	74.4%	23.3%	53.5%	25.6%	23.3%	44.2%
一般市 (n=276)	79.3%	33.7%	54.3%	27.9%	43.1%	41.3%
町 (n=177)	75.7%	41.8%	44.6%	37.3%	39.5%	40.7%
村 (n=35)	82.9%	40.0%	31.4%	25.7%	25.7%	54.3%

	政策・施策・事務 事業を的確に示 す評価指標・目 標値設定が困難 である	外部評価に対す る市民等からの 理解を得ること が困難である	行政としての評 価結果に対する 市民等からの理 解を得ることが 困難である	その他	無回答
合計 (n=595)	46.8%	1.5%	3.0%	2.9%	0.5%
都道府県 (n=36)	72.2%	0.0%	0.0%	8.3%	0.0%
政令指定都市 (n=12)	66.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
特別区 (n=13)	53.8%	0.0%	7.7%	15.4%	0.0%
中核市 (n=43)	51.2%	0.0%	0.0%	4.7%	0.0%
一般市 (n=277)	49.3%	1.8%	4.0%	2.2%	0.4%
町 (n=177)	39.5%	2.3%	3.4%	1.7%	1.1%
村 (n=35)	25.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

また、経年変化をみると、令和 6 年度に比べ「職員の意識改革に結びついていない」の割合が 1.5 ポイント上昇している一方、「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」の割合は 6.1 ポイント低下し、「政策・施策・事務事業を的確に示す評価指標・目標値設定が困難である」は 3.7 ポイント低下している。

図表 42 行政評価の課題(複数回答)(経年比較)



※町村を除く都道府県・市区のみでの比較

注釈) 選択肢「行政としての評価結果に対する市民等からの理解を得ることが困難である」は、令和 6 年度から新設した選択肢。また、選択肢「政策・施策・事務事業を的確に示す評価指標・目標値設定が困難である」については、令和 5 年度以前の調査において、「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」としていた。

(7)行政評価に関する傾向(まとめ)

■総合計画に記載の事務事業評価すべてを行政評価の対象としている団体は 5 割弱、施策評価すべてを行政評価の対象としている団体も 5 割弱となっている。

- ・予算の概要説明資料に掲載の事業については、全部実施が 25.3%、一部実施が 39.4%となっており、総合計画に掲載されている事務事業評価は、全部実施が 46.2%、一部実施が 30.3%となっている。
- ・施策評価については、全部実施が 48.3%、一部実施が 21.9%となっている。
- ・政策評価については、全部実施が 25.3%、一部実施が 14.2%となっている。

■行政評価においては、多くの団体で定量的な評価指標を用いている。

- ・アウトカム指標、アウトプット指標、または何らかの定量的指標を用いている団体の割合は、政策評価では 76.9%、施策評価では 87.8%、事務事業評価では 83.0%となっている。
- ・なお、内部評価と外部評価をともに実施している団体は 53.7%であり、外部評価のみを実施している団体は 3.9%となっている。

■行政評価を予算編成に原則として反映している割合は 3 割弱、行政評価の結果を予算編成に活用していない割合は 2 割弱である。

- ・行政評価結果の予算編成への活用について、予算編成に原則として反映している割合は 26.3%となっている。
- ・参考資料としてのみ活用している割合は 54.7%となっており、行政評価の結果を予算編成に活用していない割合は 16.5%となっている。

■内部評価に係る事務作業の負担が大きいとする団体が 8 割弱を占め、職員の意識改革に結びついていないことを課題とする割合が上昇している。

- ・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 77.9%となった。
- ・都道府県、全市、東京都特別区においては、職員の意識改革に結びついていないことを課題とする回答は 49.7%となり、過年度調査に比べ割合が上昇している。

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市民参加の状況

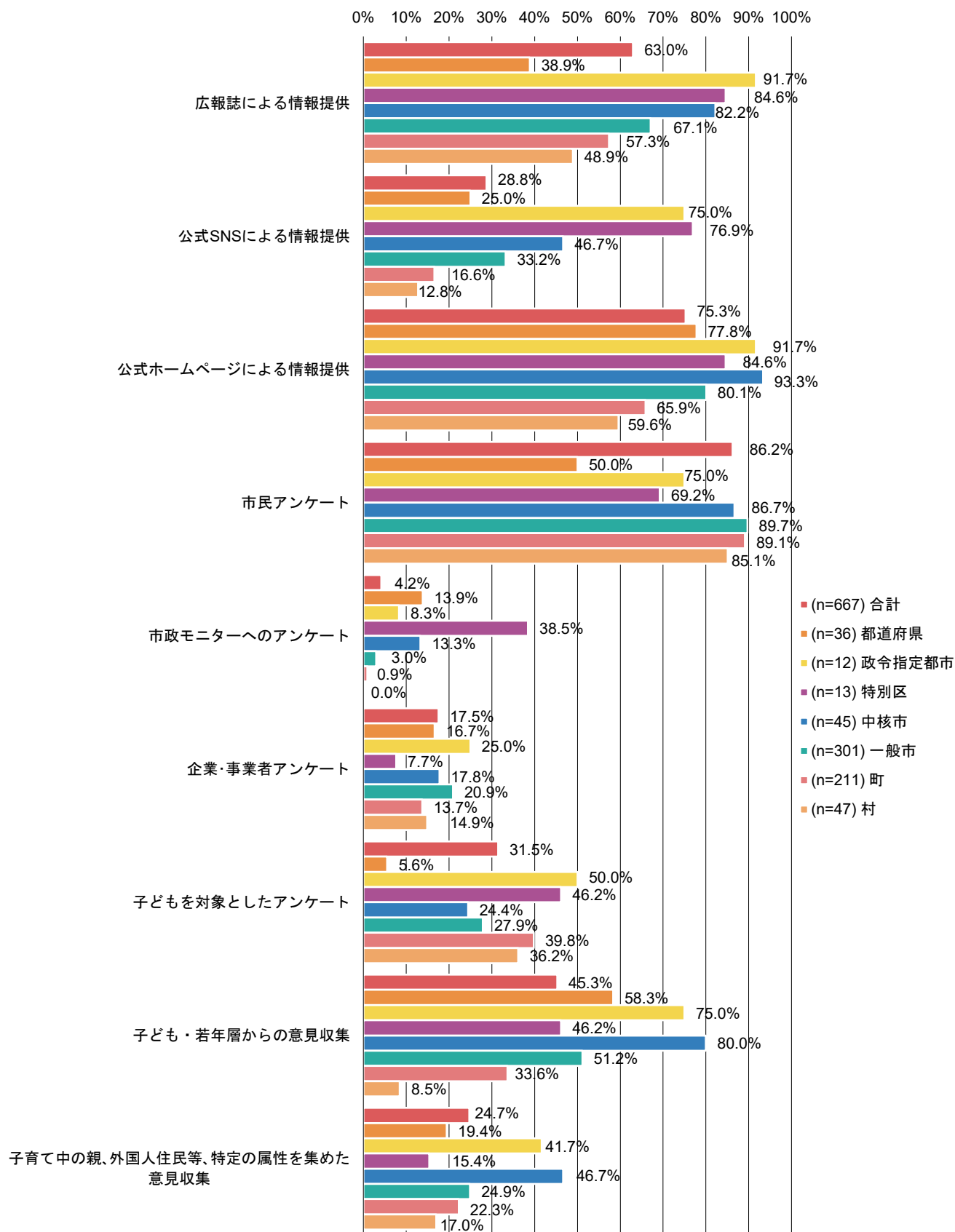
全体の傾向として、実施している割合が最も高いのは「パブリックコメント」で 93.9%となっている。次いで「市民アンケート」(86.2%)、「公式ホームページによる情報提供」(75.3%)の順となっている。

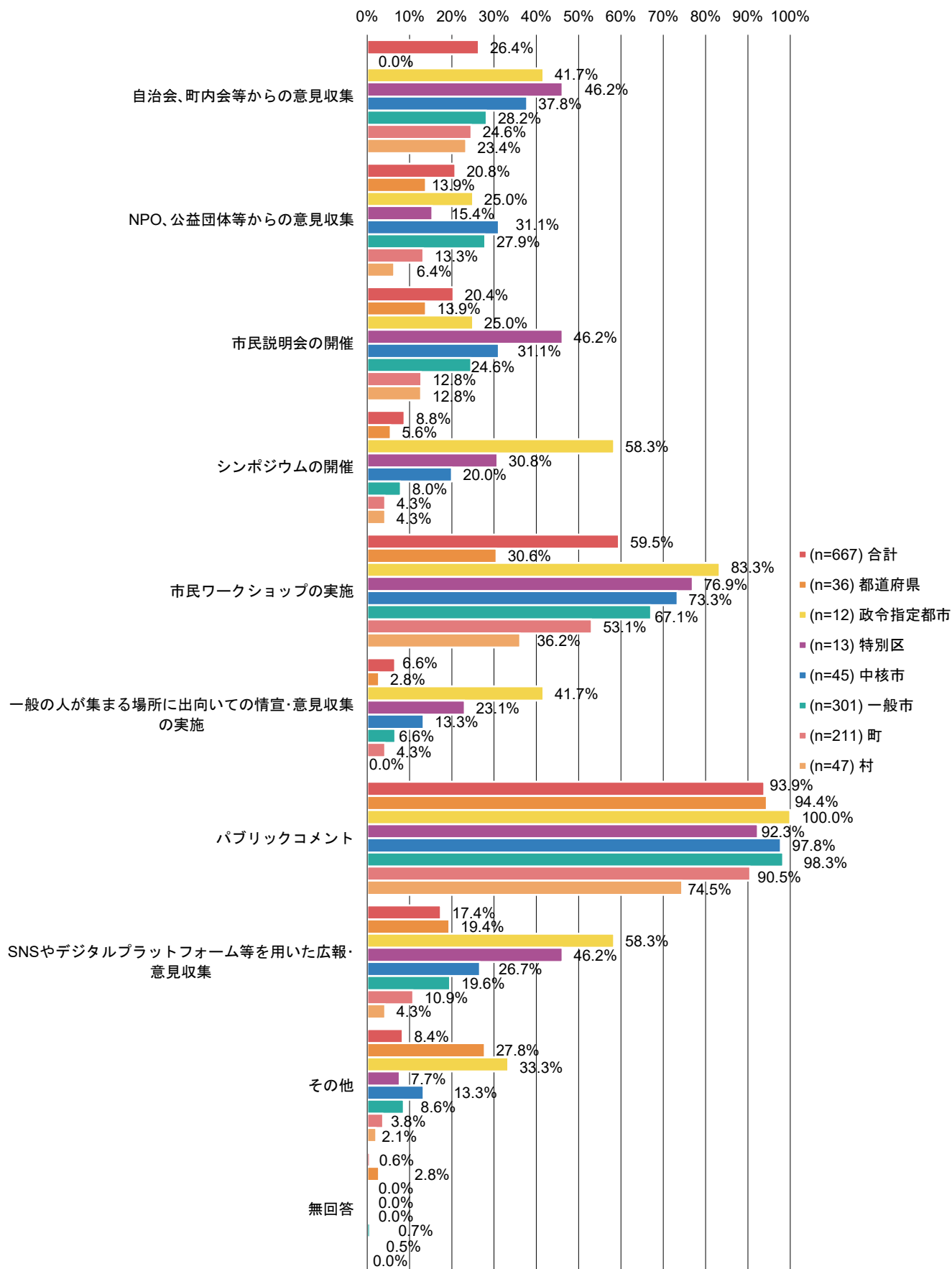
図表 43 総合計画の策定プロセスにおける市民参加の状況(複数回答)

	広報誌による情報提供	公式 SNS による情報提供	公式ホームページによる情報提供	市民アンケート	市政モニターへのアンケート	企業・事業者アンケート	子どもを対象としたアンケート	子ども・若年層からの意見収集	子育て中の親、外国人住民等、特定の属性を集めた意見収集	自治会、町内会等からの意見収集
合計 (n=667)	63.0%	28.8%	75.3%	86.2%	4.2%	17.5%	31.5%	45.3%	24.7%	26.4%
都道府県 (n=36)	38.9%	25.0%	77.8%	50.0%	13.9%	16.7%	5.6%	58.3%	19.4%	0.0%
政令指定都市 (n=12)	91.7%	75.0%	91.7%	75.0%	8.3%	25.0%	50.0%	75.0%	41.7%	41.7%
特別区 (n=13)	84.6%	76.9%	84.6%	69.2%	38.5%	7.7%	46.2%	46.2%	15.4%	46.2%
中核市 (n=45)	82.2%	46.7%	93.3%	86.7%	13.3%	17.8%	24.4%	80.0%	46.7%	37.8%
一般市 (n=301)	67.1%	33.2%	80.1%	89.7%	3.0%	20.9%	27.9%	51.2%	24.9%	28.2%
町 (n=211)	57.3%	16.6%	65.9%	89.1%	0.9%	13.7%	39.8%	33.6%	22.3%	24.6%
村 (n=47)	48.9%	12.8%	59.6%	85.1%	0.0%	14.9%	36.2%	8.5%	17.0%	23.4%

	NPO、公益団体等からの意見収集	市民説明会の開催	シンポジウムの開催	市民ワークショップの実施	一般の人が集まる場所に出向いての情宣・意見収集の実施	パブリックコメント	SNS やデジタルプラットフォーム等を用いた広報・意見収集	その他	無回答
合計 (n=667)	20.8%	20.4%	8.8%	59.5%	6.6%	93.9%	17.4%	8.4%	0.6%
都道府県 (n=36)	13.9%	13.9%	5.6%	30.6%	2.8%	94.4%	19.4%	27.8%	2.8%
政令指定都市 (n=12)	25.0%	25.0%	58.3%	83.3%	41.7%	100.0%	58.3%	33.3%	0.0%
特別区 (n=13)	15.4%	46.2%	30.8%	76.9%	23.1%	92.3%	46.2%	7.7%	0.0%
中核市 (n=45)	31.1%	31.1%	20.0%	73.3%	13.3%	97.8%	26.7%	13.3%	0.0%
一般市 (n=301)	27.9%	24.6%	8.0%	67.1%	6.6%	98.3%	19.6%	8.6%	0.7%
町 (n=211)	13.3%	12.8%	4.3%	53.1%	4.3%	90.5%	10.9%	3.8%	0.5%
村 (n=47)	6.4%	12.8%	4.3%	36.2%	0.0%	74.5%	4.3%	2.1%	0.0%

図表 44 総合計画の策定プロセスにおける市民参加の状況(複数回答)



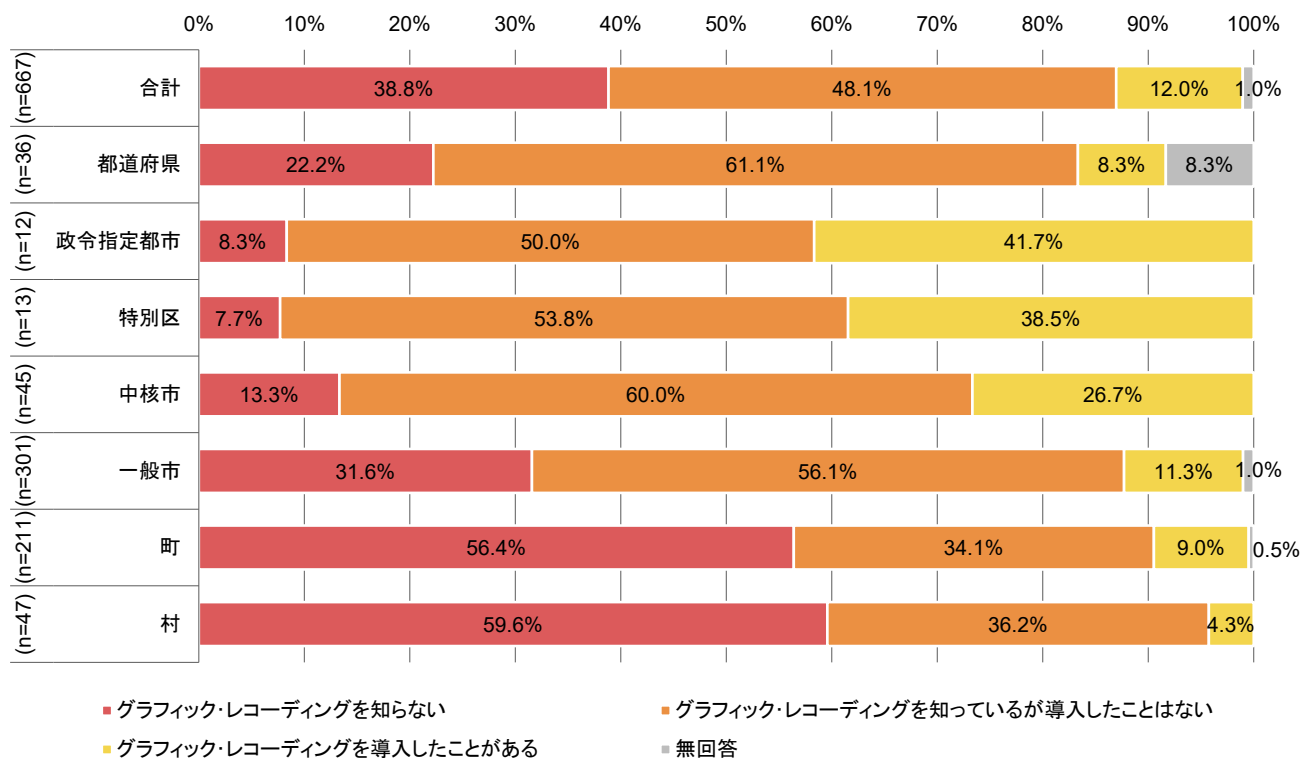


(2) グラフィック・レコーディングの導入状況

① グラフィック・レコーディングの導入状況

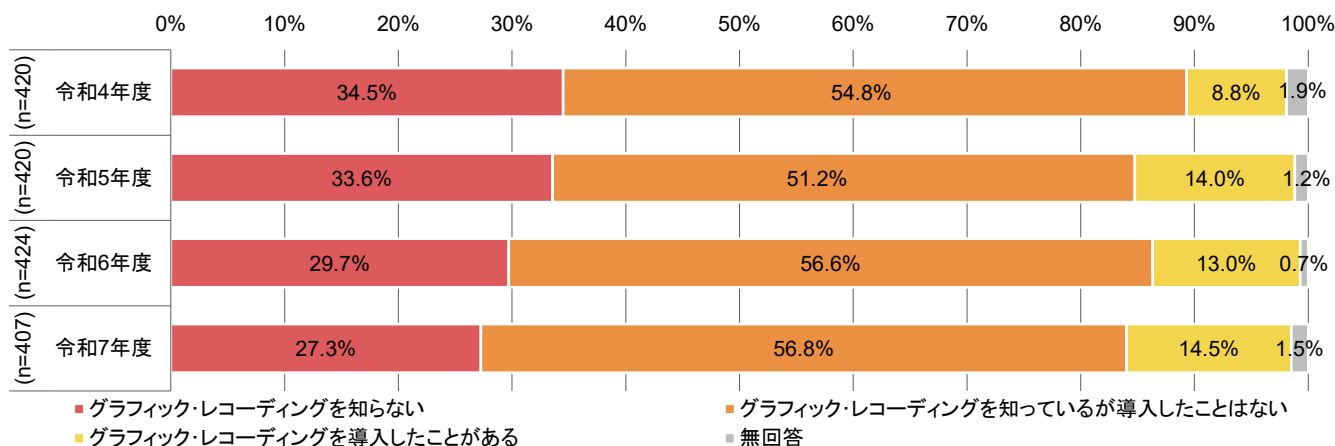
ワークショップやシンポジウム等におけるグラフィック・レコーディング¹の導入状況について、「知っているが導入したことはない」という割合が48.1%と最も高く、「導入したことがある」割合は12.0%にとどまる。

図表 45 ワークショップにおけるグラフィック・レコーディングの導入状況(単一回答)



また、経年変化をみると、「導入したことがある」割合は令和6年度に1.0ポイント低下したものの、令和7年度は1.5ポイント上昇している。

図表 46 ワークショップにおけるグラフィック・レコーディングの導入状況(単一回答)(経年比較)



※町村を除く都道府県・市区のみでの比較

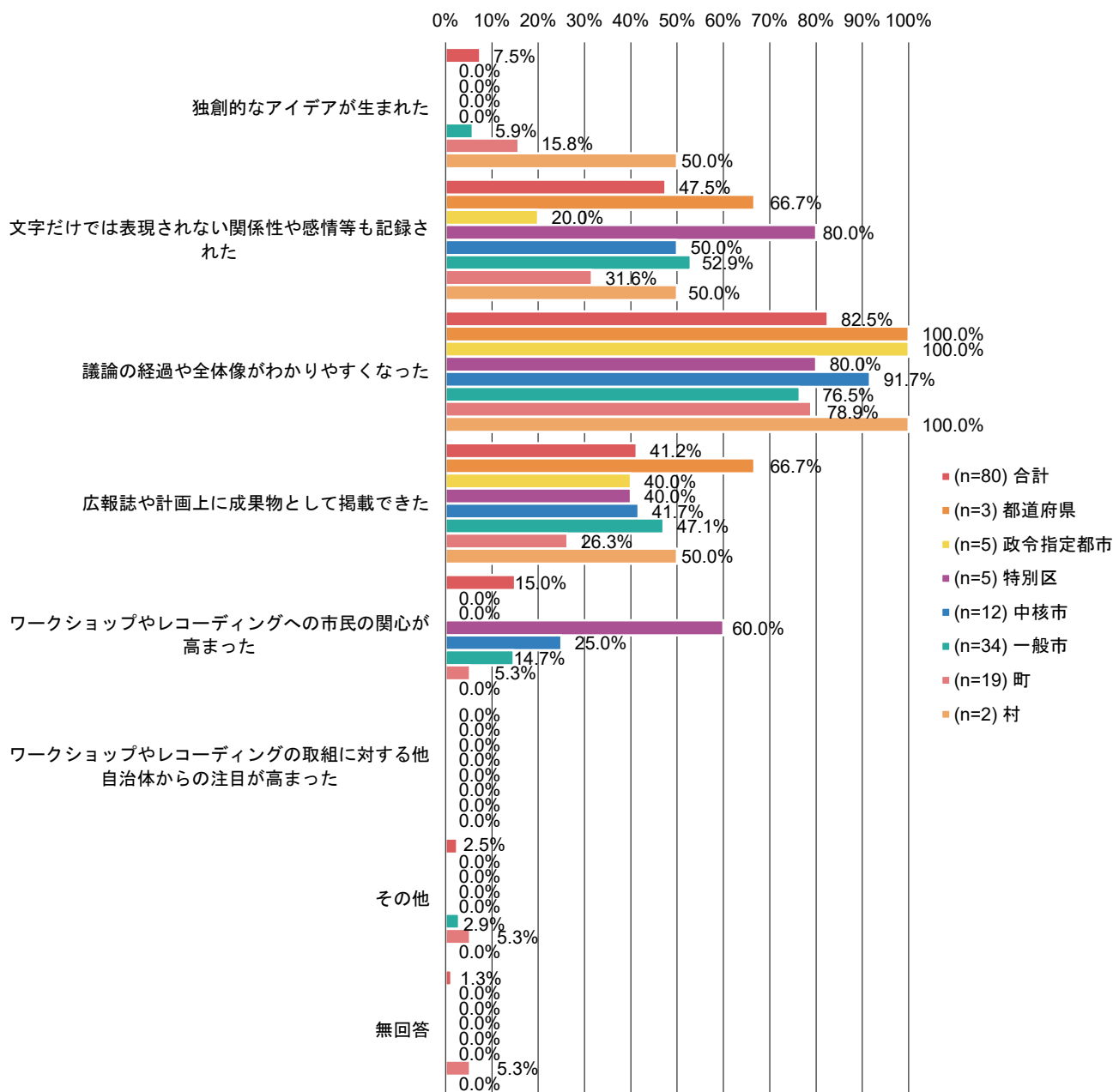
¹ ワークショップやシンポジウム等における議論の内容を、絵と文字を用いて記録し、ビジュアル化する手法

(お問い合わせ) 自治体経営改革室 e-mail: jichitaikaei@murc.jp サービス紹介 <https://www.murc.jp/service/keyword/88/>

② グラフィック・レコーディングの導入による効果

全体の傾向として「議論の経過や全体像がわかりやすくなった」が82.5%で最も高くなっている。

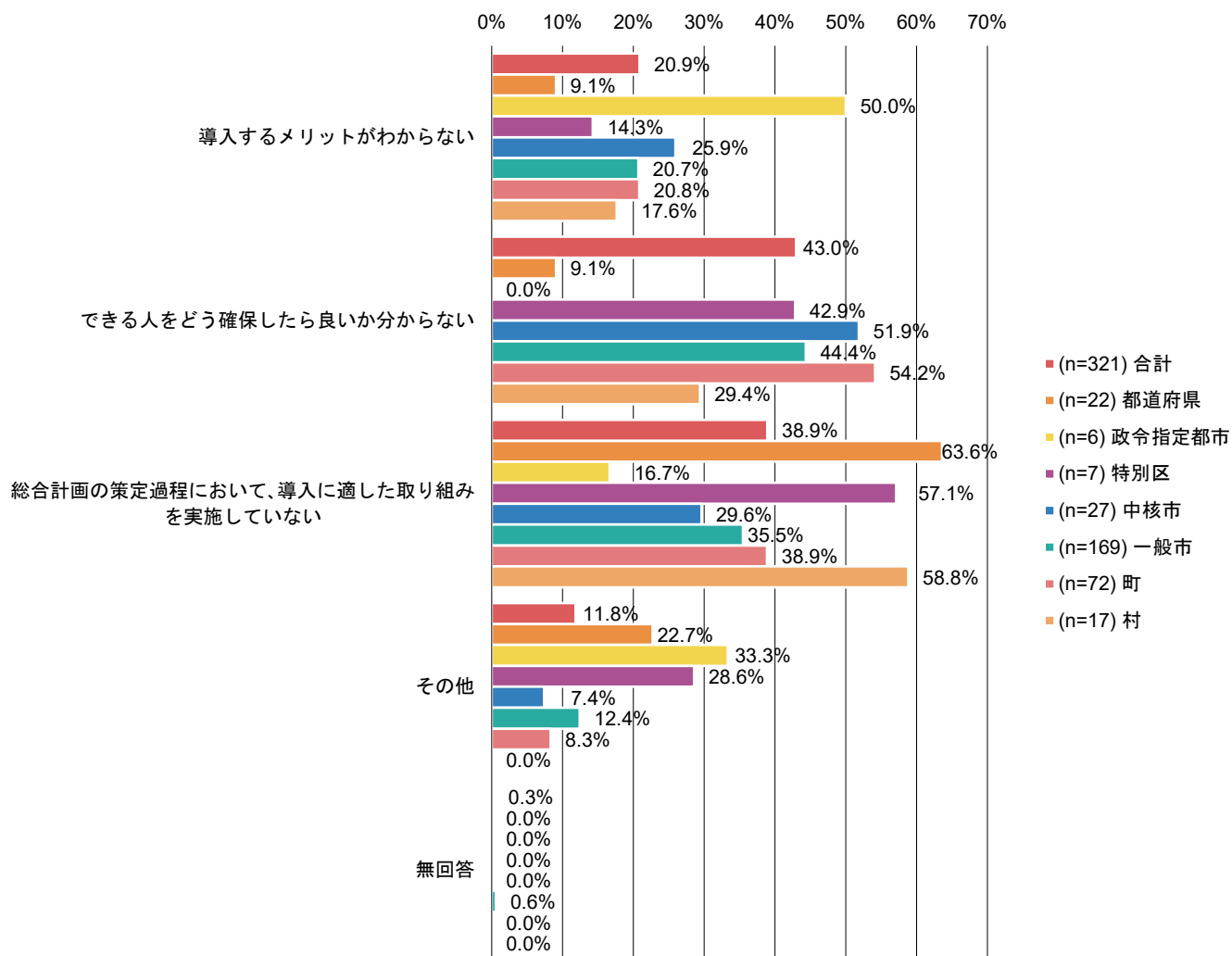
図表 47 グラフィック・レコーディングの導入による効果(複数回答)



③ グラフィック・レコーディングを導入しない理由

グラフィック・レコーディングを導入しない理由として、全体の傾向としては「できる人をどう確保したら良いか分からない」が43.0%で最も高くなっている。

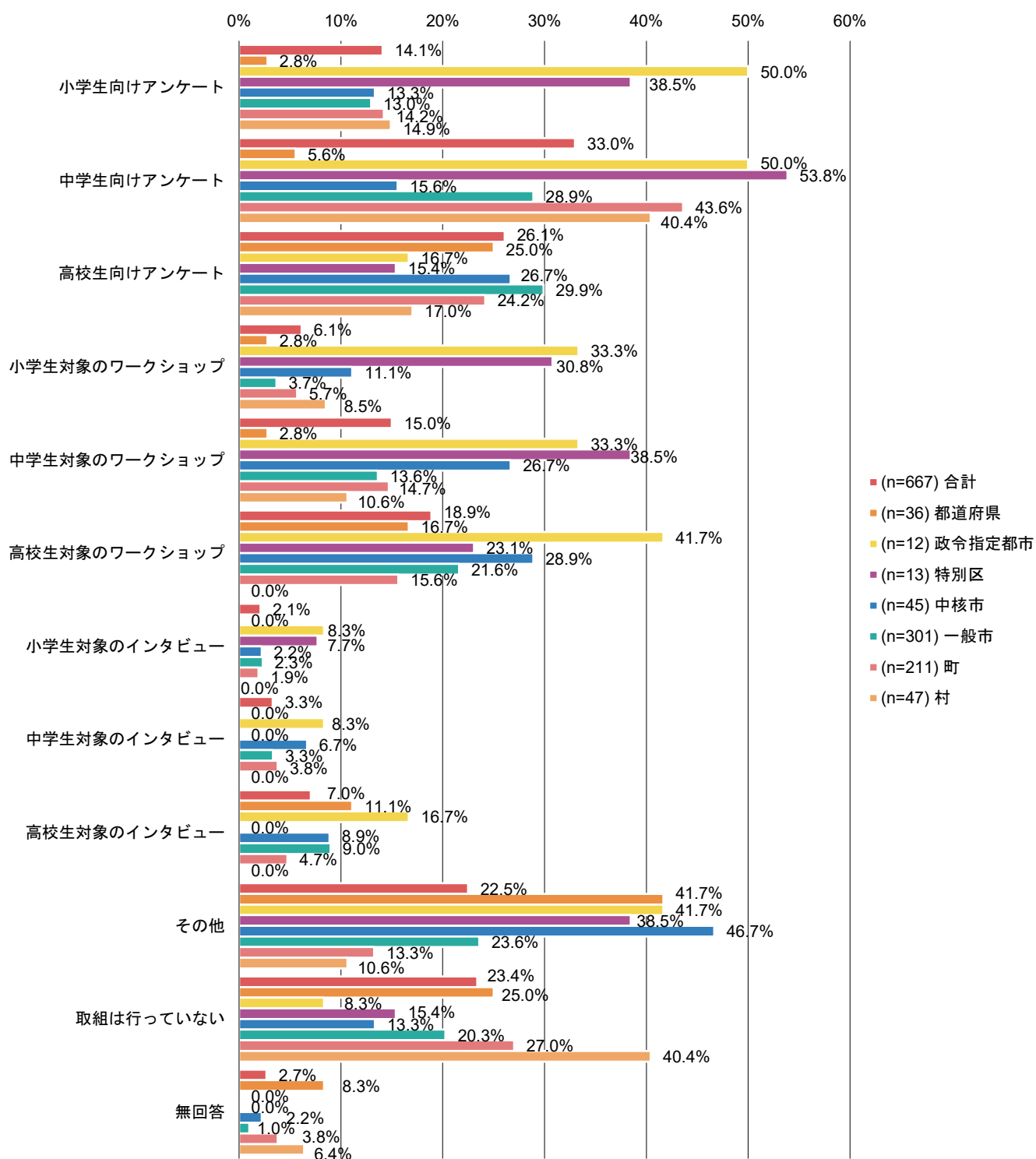
図表 48 グラフィック・レコーディングを導入しない理由（複数回答）



④ こども・若者からの意見聴取についての取組状況

全体の傾向として、中学生向けアンケートが33.0%と最も多い。アンケートは小・中・高校生向けの中で中学生向けが最多である一方、ワークショップ及びインタビューは高校生対象が最も多い(それぞれ18.9%、7.0%)。「取組は行っていない」との回答は全体の23.4%を占め、規模の小さい町村ほどその割合が高い。

図表 49 こども・若者からの意見聴取についての取組状況(複数回答)



(3)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)

■総合計画策定時には、9割以上の団体でパブリックコメントを実施し、市民アンケートの実施は9割弱となっている。

- ・総合計画策定プロセスにおける市民参加の状況について、93.9%の団体でパブリックコメントを実施している。
- ・市民アンケートの実施率は86.2%であり、市民ワークショップは59.5%となっている。
- ・子ども・若年層からの意見収集は45.3%と半数弱が実施しており、子どもを対象としたアンケートは31.5%となっている。

■グラフィック・レコーディングの導入団体は12.0%にとどまり、導入していない団体においては、その理由として人材の確保を挙げる団体が多くなっている。

- ・グラフィック・レコーディングを導入したことがある団体は12.0%である。
- ・都道府県、全市、東京都特別区においては、グラフィック・レコーディングを導入したことがある団体は14.5%となり、令和6年度調査に比べ、1.5ポイント上昇した。
- ・グラフィック・レコーディングの導入による効果について、議論の経過や全体像がわかりやすくなったとする割合が82.5%となっている。
- ・グラフィック・レコーディングを導入しない理由として、「できる人をどう確保したら良いか分からない」が43.0%で最も高い。

■子ども・若者からの意見聴取の取組としては、中学生向けアンケートの実施が33.0%と最も多い。一方で、「取組は行っていない」が23.4%となっている。

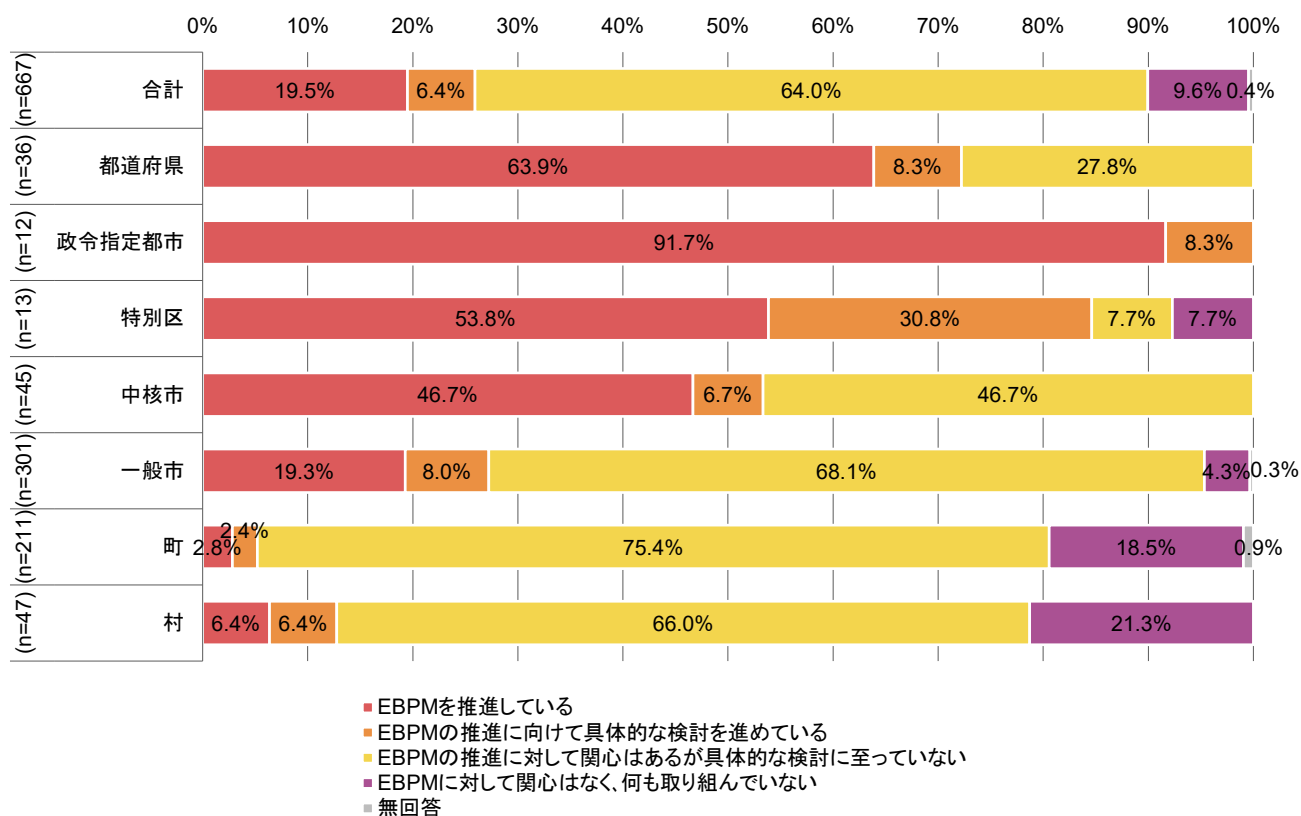
- ・対象別にみると、ワークショップやインタビューはいずれも高校生を対象とした取組の割合が比較的高く、高校生向けワークショップは18.9%、高校生対象インタビューは7.0%となっている。
- ・町・村では「取組は行っていない」の割合がそれぞれ27.0%、40.4%と高く、自治体規模が小さいほど意見聴取の取組が十分に広がっていない状況がうかがえる。

4. 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

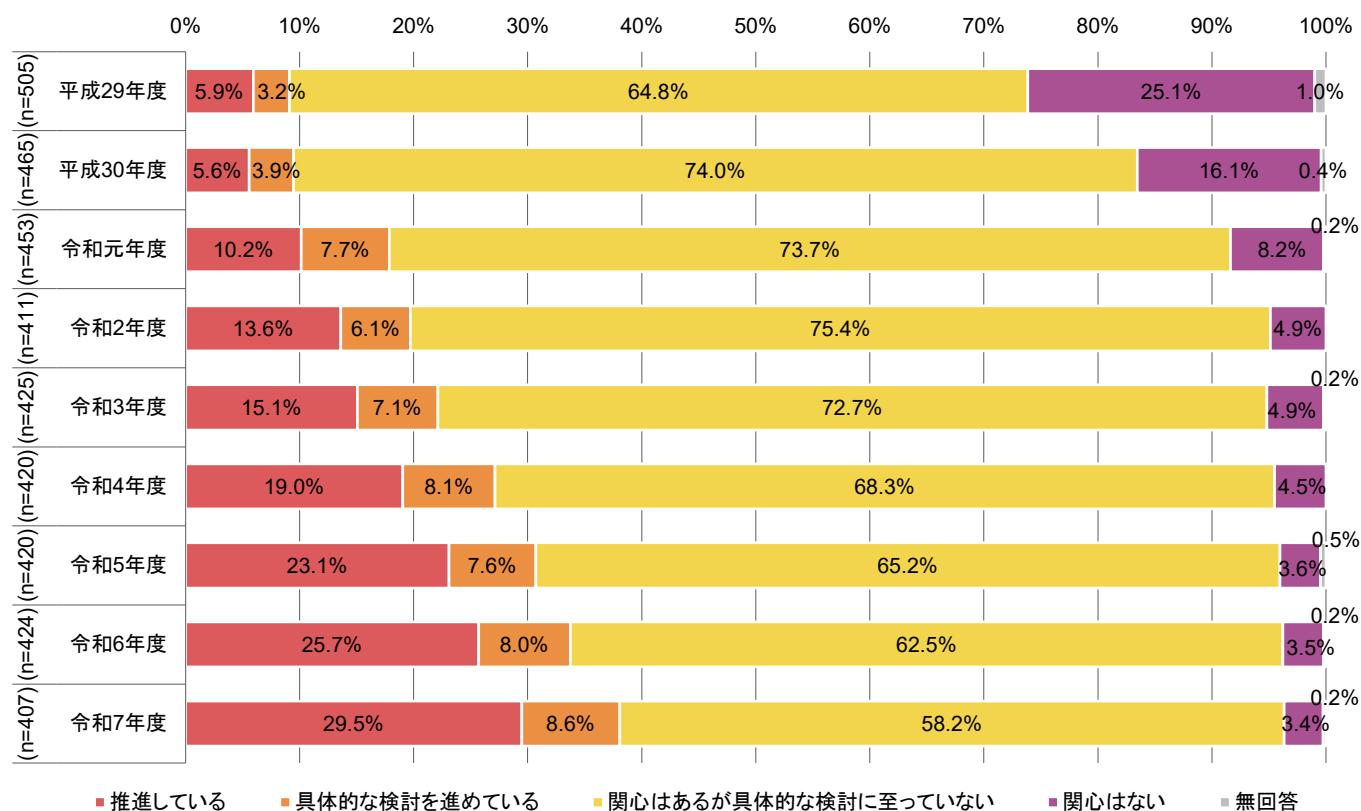
全体の傾向として、「EBPM を推進している」は 19.5%となっているが、一方で、「関心はあるが具体的な検討に至っていない」は 64.0%となっている。

図表 50 EBPM 推進の取組状況(単一回答)



また、経年変化をみると、「関心はあるが具体的な検討に至っていない」団体の割合が令和 2 年度以降低下し、「推進している」、「具体的な検討を進めている」団体の割合が年々高まっている。

図表 51 EBPM 推進の取組状況(単一回答)(経年比較)

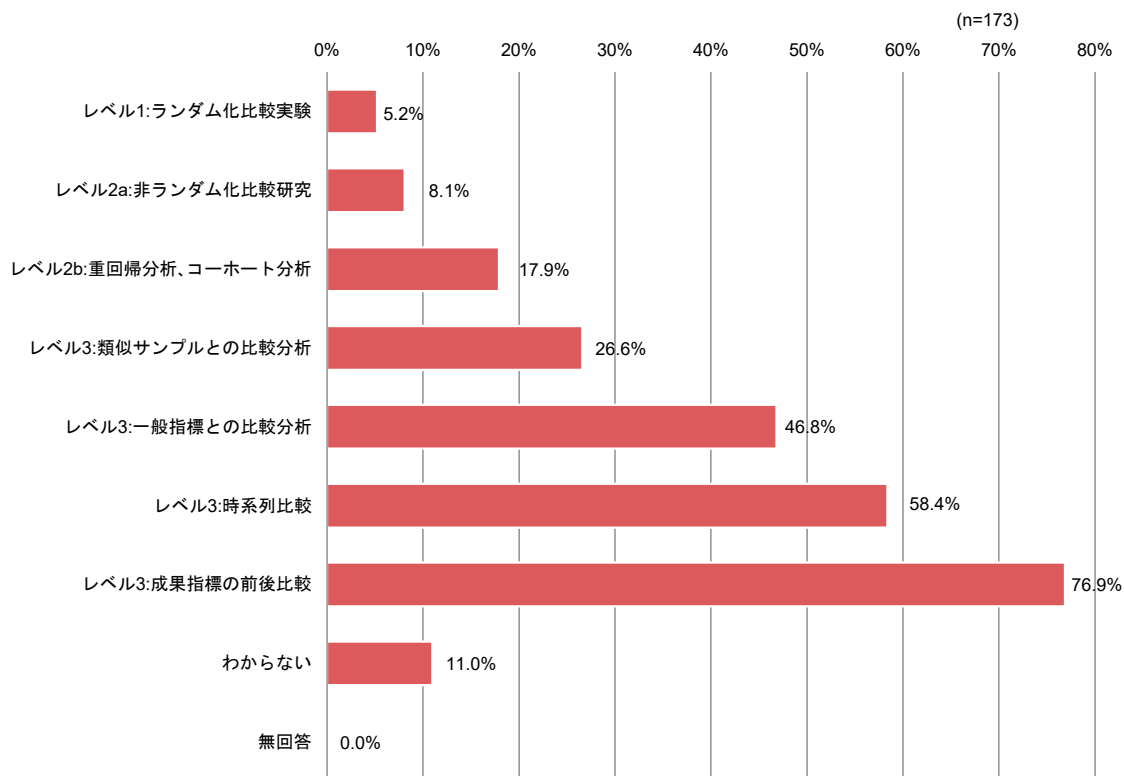


※町村を除く都道府県・市区のみでの比較

(2) 施策効果の検証に活用している統計的手法

既に 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は、施策効果の検証に活用されている統計的手法は、「成果指標の前後比較」(76.9%)や「時系列比較」(58.4%)、「一般指標との比較分析」(46.8%)の割合が高くなっている。

図表 52 施策効果の検証に活用している統計的手法(複数回答)²



図表 53 施策効果の検証に活用している統計的手法(複数回答)

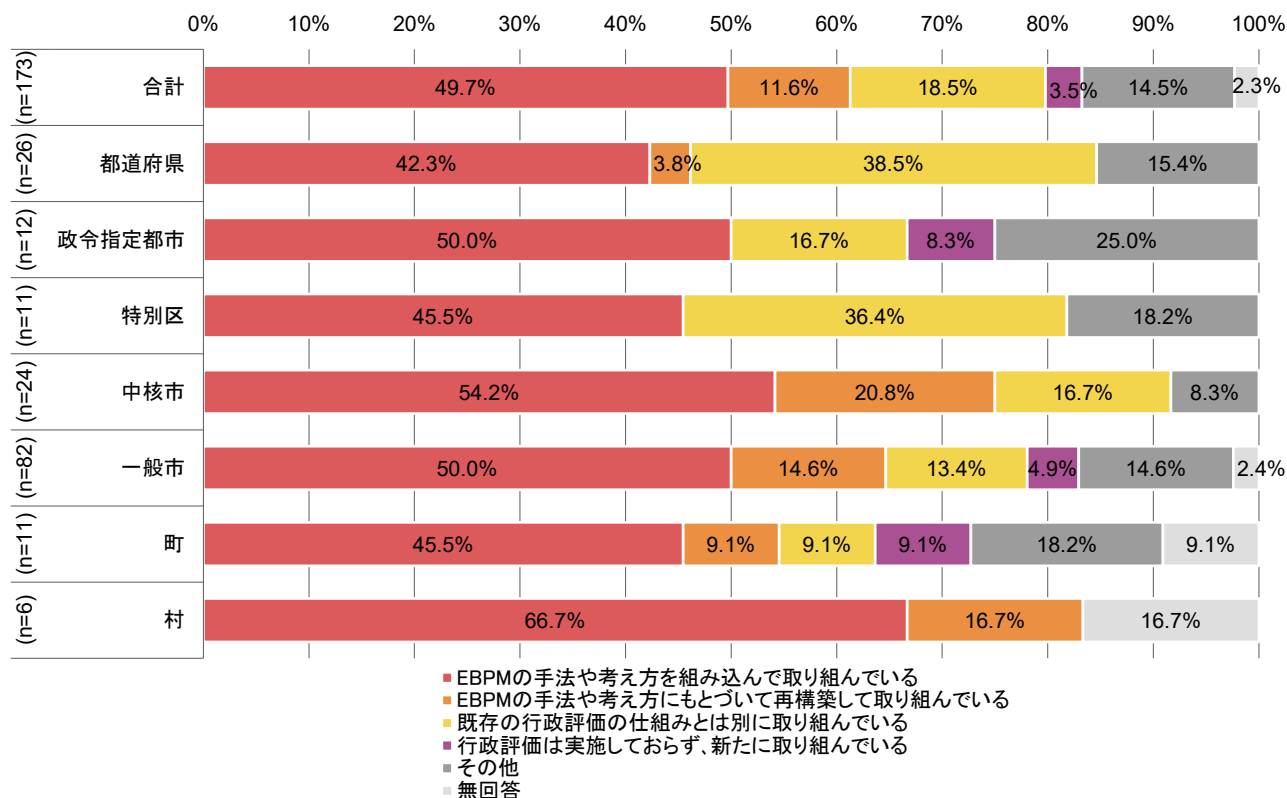
	ランダム化 比較実験	非ランダム化 比較研究	重回帰分析、 コーホート分析	類似サンプルとの 比較分析	一般指標との 比較分析
合計(n=173)	5.2%	8.1%	17.9%	26.6%	46.8%
都道府県(n=26)	23.1%	19.2%	19.2%	23.1%	61.5%
政令指定都市(n=12)	8.3%	16.7%	41.7%	41.7%	83.3%
特別区(n=11)	0.0%	9.1%	18.2%	27.3%	45.5%
中核市(n=24)	4.2%	8.3%	20.8%	50.0%	50.0%
一般市(n=82)	1.2%	3.7%	13.4%	20.7%	40.2%
町(n=11)	0.0%	9.1%	0.0%	9.1%	18.2%
村(n=6)	0.0%	0.0%	33.3%	16.7%	33.3%
	時系列分析	成果指標の 前後比較	わからない	無回答	
合計(n=173)	58.4%	76.9%	11.0%	0.0%	
都道府県(n=26)	65.4%	73.1%	11.5%	0.0%	
政令指定都市(n=12)	75.0%	83.3%	0.0%	0.0%	
特別区(n=11)	81.8%	81.8%	0.0%	0.0%	
中核市(n=24)	62.5%	91.7%	0.0%	0.0%	
一般市(n=82)	57.3%	75.6%	14.6%	0.0%	
町(n=11)	9.1%	45.5%	36.4%	0.0%	
村(n=6)	33.3%	83.3%	0.0%	0.0%	

² レベル 1～レベル 3 は内閣府「平成 30 年度内閣府本府 EBPM 取組方針」
(<https://www.cao.go.jp/others/kichou/ebpm/h30/pdf/torikumi.pdf>) に準じている。

(3)EBPM の推進方法(行政評価との関係)

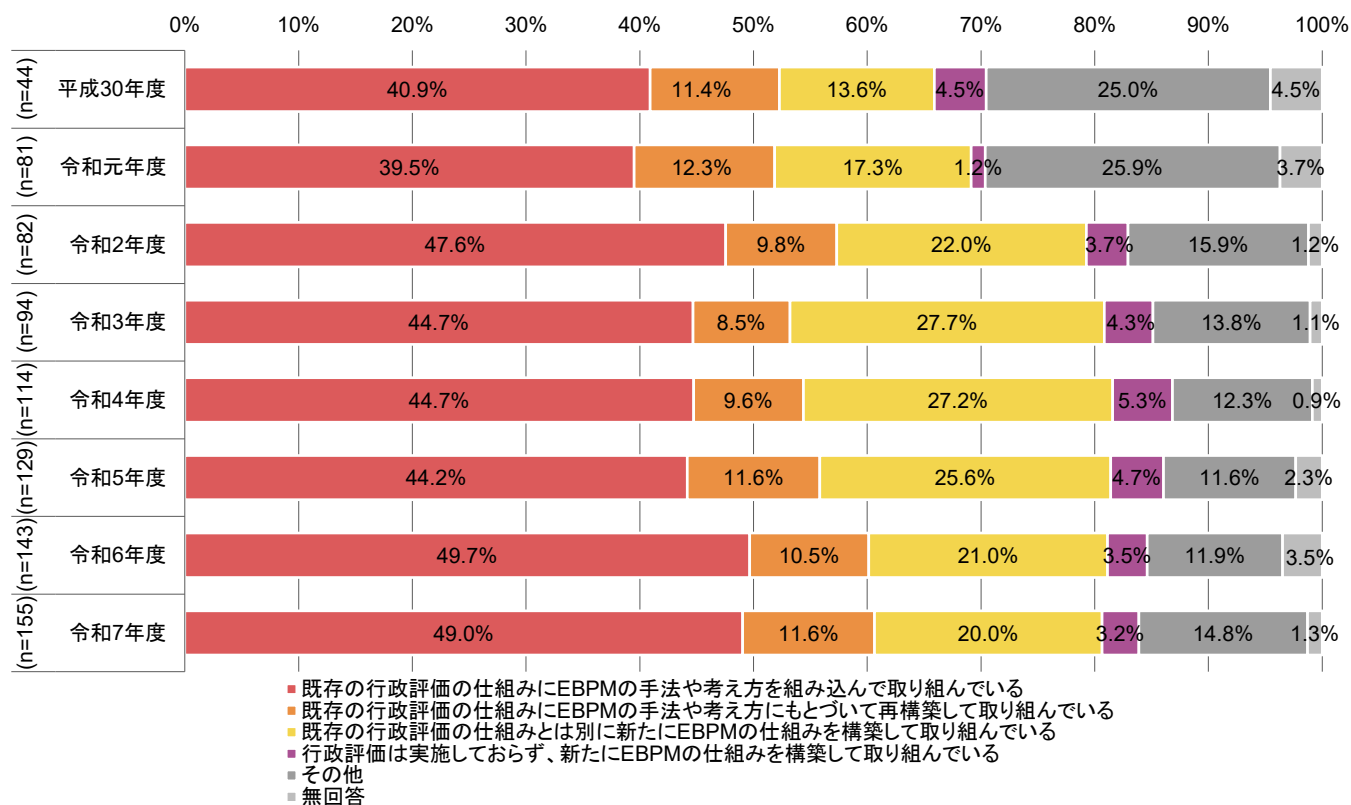
既に EBPM の推進に向けて具体的な取組や検討を行っている団体においては、その推進方法として「EBPM の手法や考え方を組み込んで取り組んでいる」が 49.7%と最も高い。

図表 54 EBPM の推進における行政評価の仕組みの活用(単一回答)



また、経年変化をみると、令和6年度と比べて「既存の行政評価の仕組みにEBPMの手法や考え方にもとづいて再構築して取り組んでいる」の割合が高まり、「既存の行政評価の仕組みとは別に新たにEBPMの仕組みを構築して取り組んでいる」の割合が低下している。

図表 55 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)

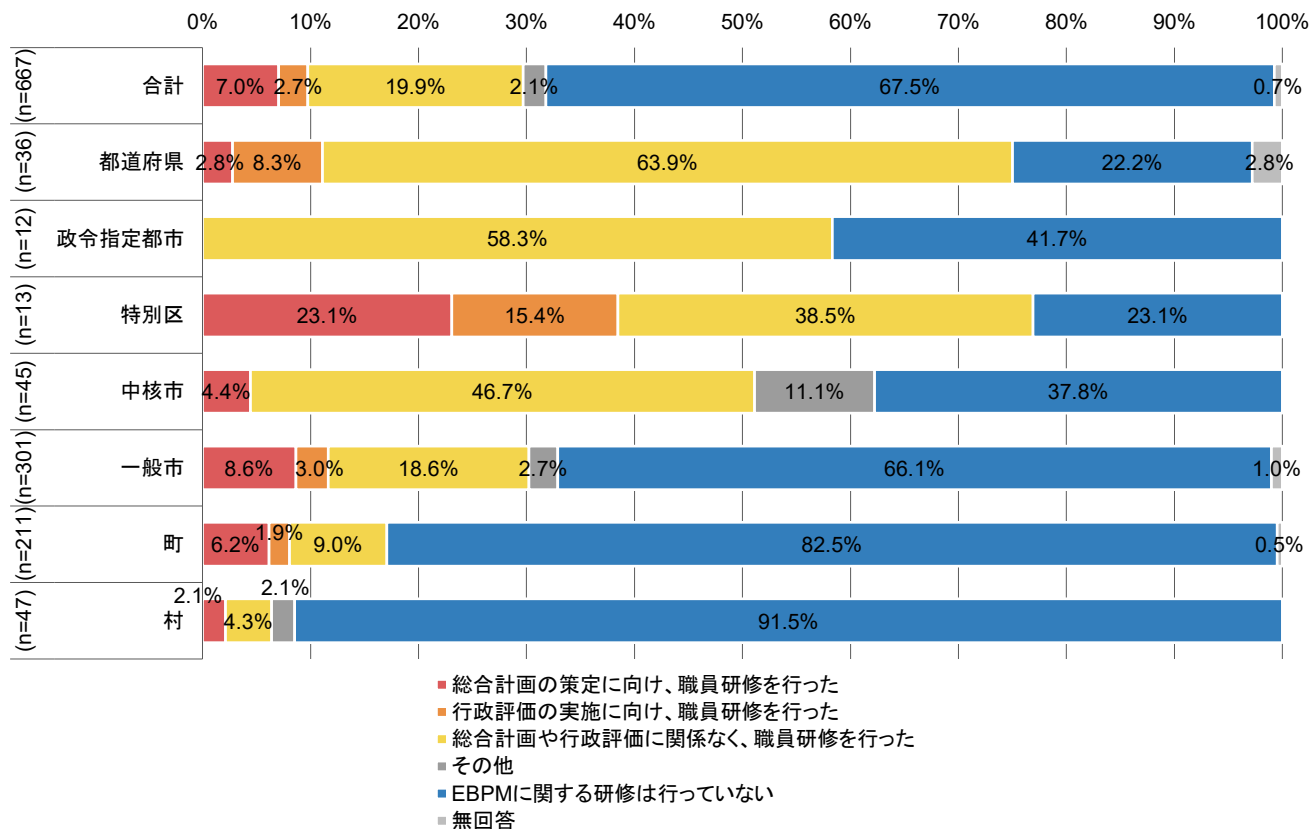


※町村を除く都道府県・市区のみでの比較

(4)EBPM に関する職員研修等の実施状況

調査対象団体全体では「総合計画や行政評価に関係なく、職員研修を行った」が 19.9%となっているが、一方で「EBPM に関する研修は行っていない」は 67.5%となっている。規模の小さい町村ほどその割合は高い。

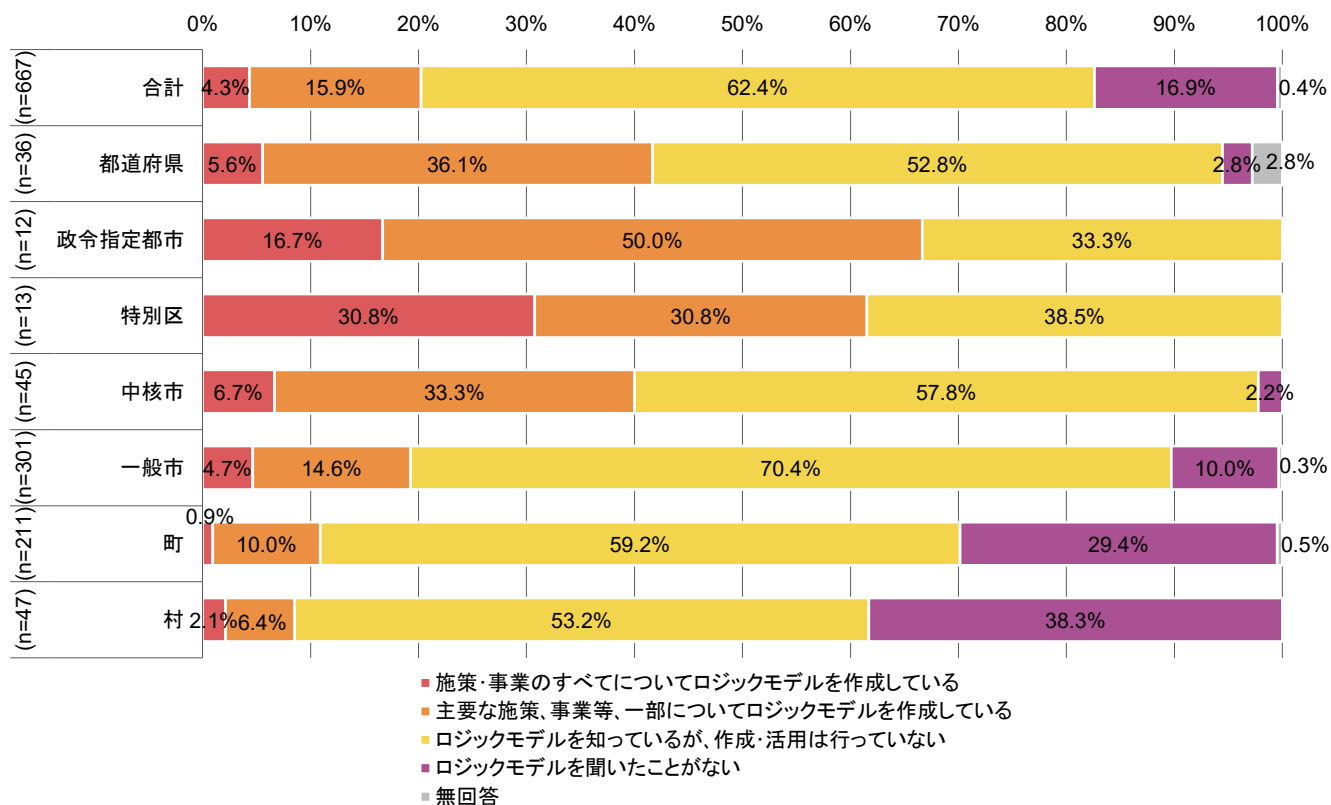
図表 56 EBPM に関する職員研修等の実施状況(単一回答)



(5)ロジックモデル³の作成状況

施策、事業の立案及び実績評価におけるロジックモデルの作成状況について、「ロジックモデルを知っているが、作成・活用は行っていない」が 62.4%と最も高く、「ロジックモデルを聞いたことがない」が 16.9%となっている。

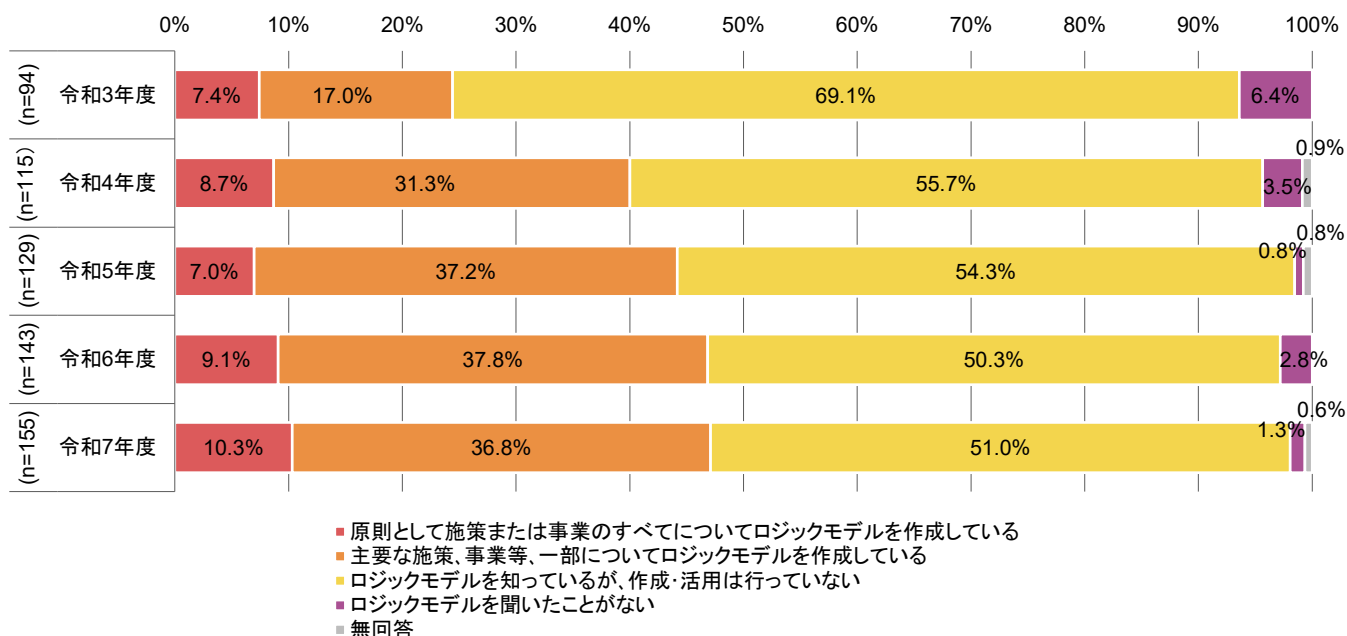
図表 57 ロジックモデルの作成状況(単一回答)



³ 施策や事業の取組と取組による成果の関係性を図示したもの。

また、経年変化をみると、「原則として施策または事業のすべてについてロジックモデルを作成している」の割合が上昇している。（なお、経年比較のため、過年度調査で対象にした「EBPM を推進している」、または「EBPM の推進に向けて具体的な検討を進めている」と回答した団体のみで比較している。）

図表 58 ロジックモデルの作成状況（単一回答）（経年比較）（「EBPM を推進している」、または「EBPM の推進に向けて具体的な検討を進めている」と回答した団体のみ）

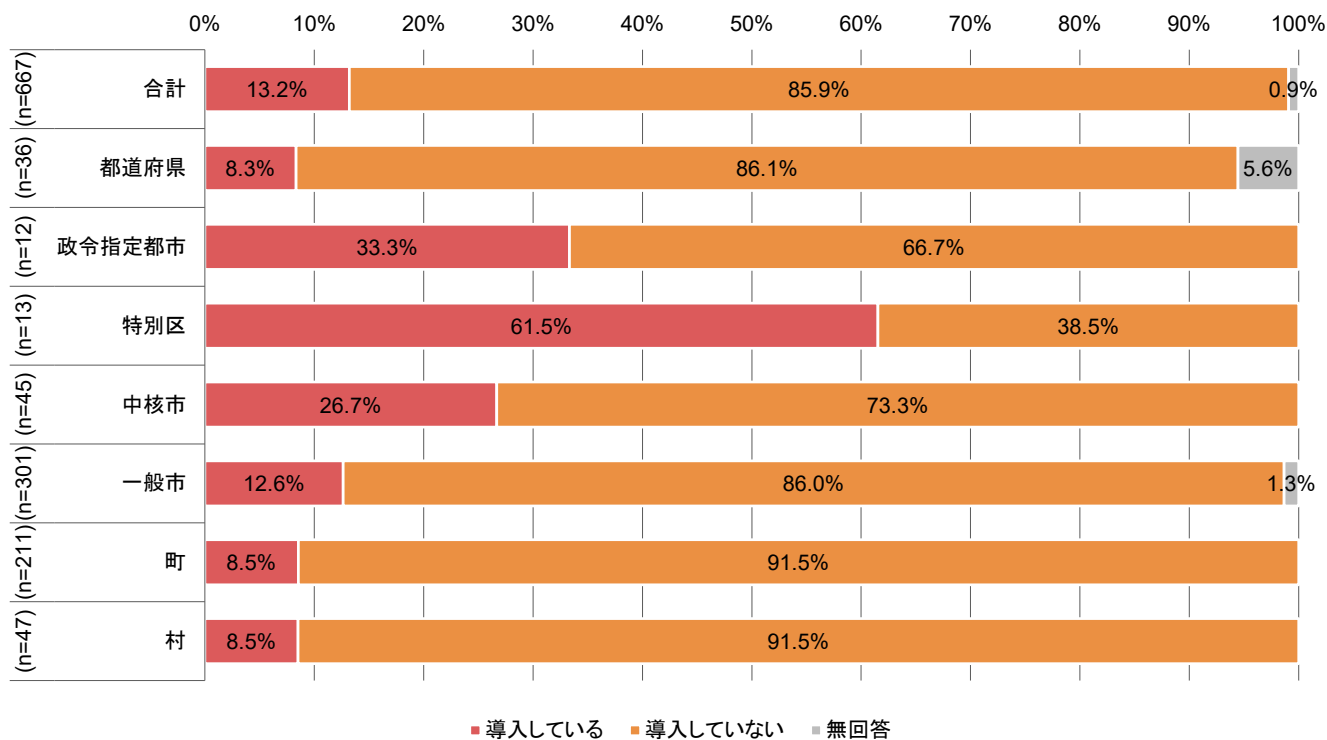


※町村を除く都道府県・市区のみでの比較

(6) 総合計画策定プロセスにおけるロジックモデルの作成状況

調査対象団体全体では「導入していない」が 85.9%となっており、「導入している」の 13.2%を大きく上回っている。特別区においては、「導入している」の割合が高くなっている(61.5%)。

図表 59 総合計画策定プロセスにおけるロジックモデルの作成状況(単一回答)



(7)EBPM を推進する上での課題

EBPM を推進しているまたは具体的な検討を進めている団体における EBPM 推進上の課題について、全体の傾向として、「手法に関するノウハウ・知識が足りない」が 83.2%と最も高い。次いで「庁内の理解が足りない」(60.7%)、「人手が足りない」(45.1%)となっている。

図表 60 EBPM を推進する上での課題(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=173)	83.2%	26.0%	17.9%	15.0%	15.6%	45.1%
都道府県 (n=26)	73.1%	23.1%	23.1%	15.4%	3.8%	30.8%
政令指定都市 (n=12)	100.0%	58.3%	33.3%	16.7%	41.7%	66.7%
特別区 (n=11)	72.7%	27.3%	9.1%	18.2%	9.1%	36.4%
中核市 (n=24)	79.2%	20.8%	25.0%	8.3%	29.2%	37.5%
一般市 (n=82)	86.6%	26.8%	14.6%	19.5%	14.6%	45.1%
町 (n=11)	90.9%	9.1%	9.1%	0.0%	0.0%	54.5%
村 (n=6)	83.3%	16.7%	16.7%	0.0%	16.7%	100.0%

	庁内の理解が 足りない	議会の理解が 足りない	わからない	その他	特に課題は ない	無回答
合計 (n=173)	60.7%	5.2%	1.2%	5.8%	2.9%	0.0%
都道府県 (n=26)	50.0%	3.8%	0.0%	11.5%	0.0%	0.0%
政令指定都市 (n=12)	75.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
特別区 (n=11)	81.8%	9.1%	0.0%	0.0%	9.1%	0.0%
中核市 (n=24)	45.8%	0.0%	0.0%	8.3%	4.2%	0.0%
一般市 (n=82)	65.9%	6.1%	1.2%	6.1%	3.7%	0.0%
町 (n=11)	45.5%	18.2%	9.1%	0.0%	0.0%	0.0%
村 (n=6)	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

(8)EBPM に関する傾向(まとめ)

■EBPM は、3 割弱の団体で推進または具体的な検討が進めているものの、具体的な検討を進めていない団体が 7 割強存在する。

- ・都道府県、全市、東京都特別区においては、EBPM を推進している、あるいは具体的な検討を進めている割合は平成 29 年度調査以降毎年上昇しており、38.1%となっている。
- ・関心はあるが具体的な検討に至っていない割合が令和 2 年度以降低下し、58.2%となっている。

■EBPM を推進している団体のうち、行政評価の仕組みに組み込んでいる団体は約 5 割である。

- ・EBPM を推進している、あるいは具体的な検討を行っている団体のうち、行政評価の仕組みに EBPM の手法や考え方を組み込んで取り組んでいる団体は 49.7%となっている。
- ・また、都道府県、全市、東京都特別区においては、行政評価の仕組みとは別に新たに EBPM を構築して取り組んでいる団体は 20.0%となっており、その割合は低下傾向にある。

■EBPM に関する職員研修等を行っている団体は、全体の約 3 割である。

- ・総合計画や行政評価に関係なく職員研修を行っている団体は 19.9%となっている。
- ・EBPM に関する研修は行っていない団体は 67.5%である。

■ロジックモデルの認知度は上昇傾向にある⁴。

- ・ロジックモデルを聞いたことがない割合は 16.9%である。
- ・都道府県、全市、東京都特別区においては、原則として施策または事業のすべてについてロジックモデルを作成している割合は、過年度と比較して上昇している。

■EBPM 推進に向けては「手法・ノウハウの獲得」「庁内の理解不足」「庁内の人手不足」が課題として挙げられている。

- ・EBPM 推進に向けた課題について、「手法に関するノウハウ・知識が足りない」が 83.2%と最も高く、次いで「庁内の理解が足りない」が 60.7%、「人手が足りない」が 45.1%となっている。

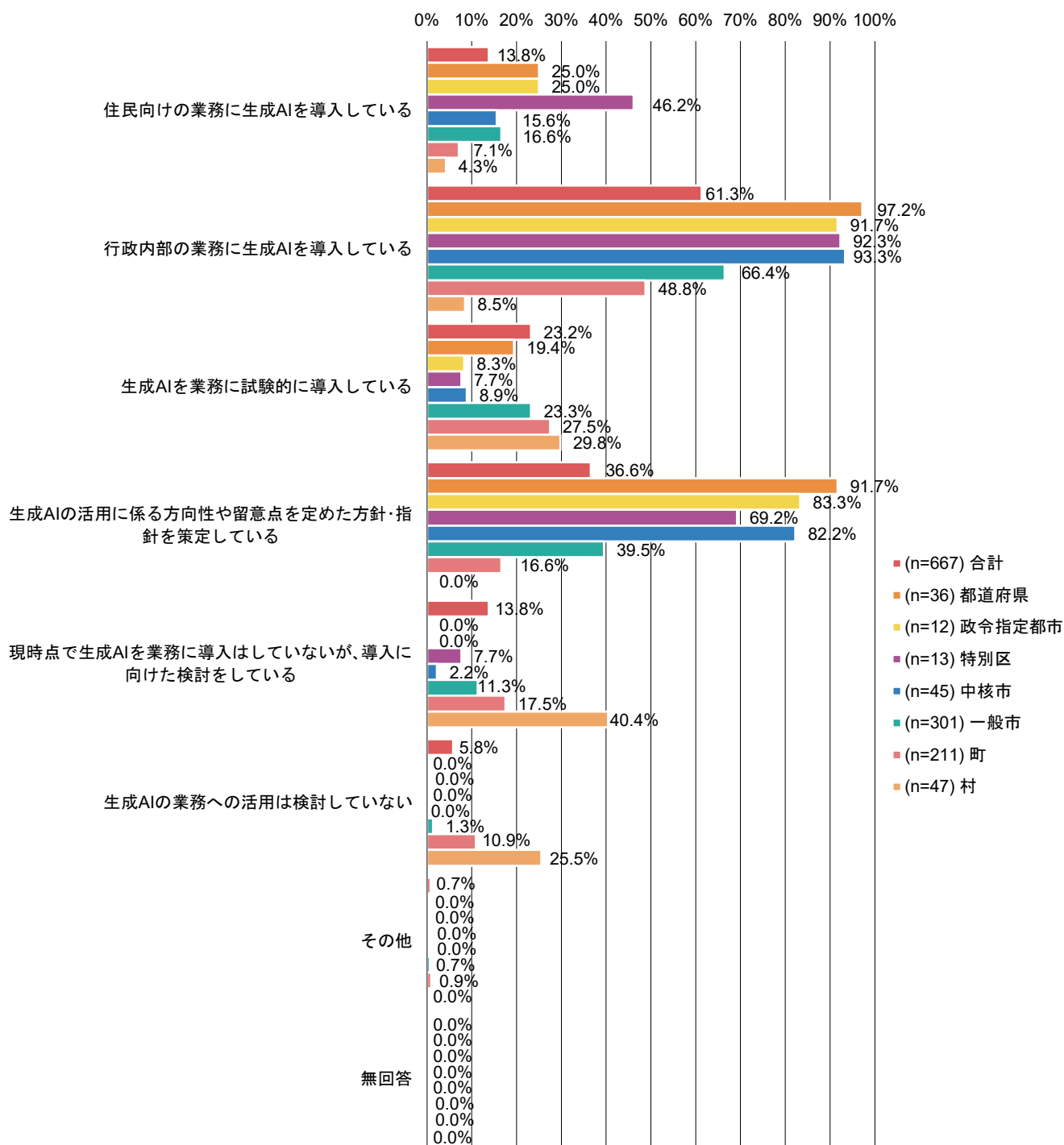
⁴ 経年比較のため、過年度調査で対象にした「EBPM を推進している」、または「EBPM の推進に向けて具体的な検討を進めている」と回答した団体のみで比較している。

5. 生成 AI の活用について

(1) 生成 AI の業務への活用

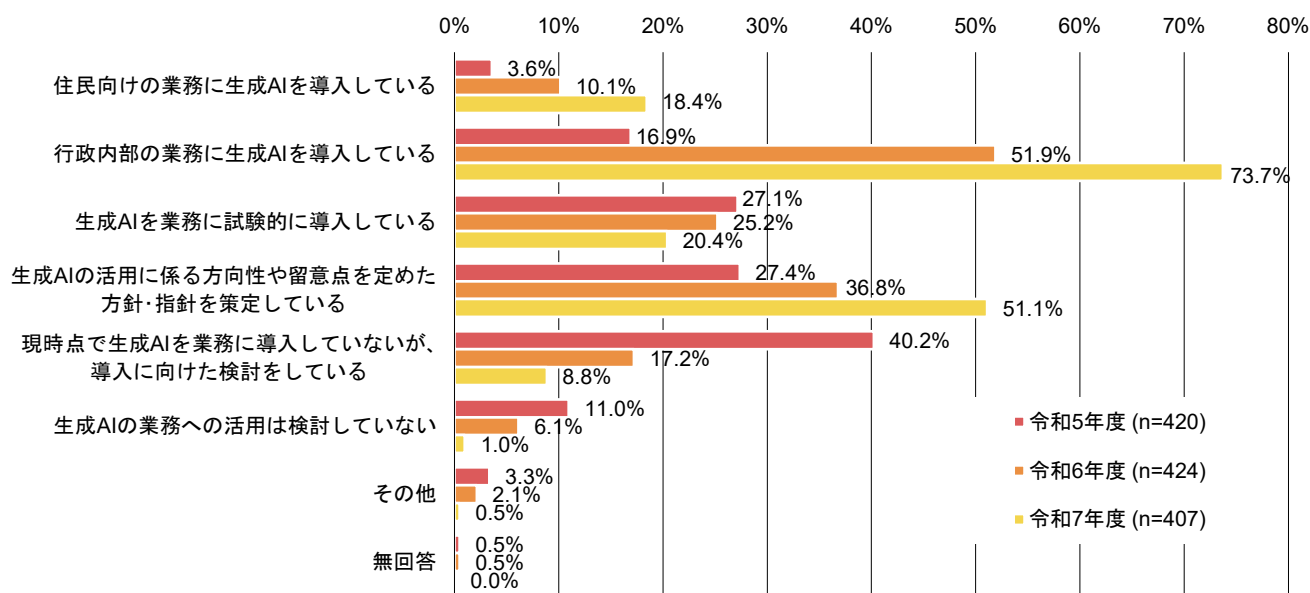
全体の傾向として、「行政内部の業務に生成 AI を導入している」割合が 61.3%と最も高い。

図表 61 生成 AI の業務への活用状況(複数回答)



また、経年変化をみると、生成 AI を行政内部の業務に導入している団体は 73.7%となり、令和 6 年度の 51.9%から、21.8 ポイント上昇している。住民向けの業務に生成 AI を導入している団体は 18.4%となり、令和 6 年度の 10.1%から 8.3 ポイント上昇し、生成 AI の活用に係る方向性や留意点を定めた方針・指針を策定している団体は 51.1%となり、令和 6 年度の 36.8%から 14.3 ポイント上昇した。一方、現時点で生成 AI を業務に導入していないが、導入に向けた検討をしている団体や、生成 AI の業務への活用は検討していない団体の割合は低下している。

図表 62 生成 AI の業務への活用状況(複数回答)(経年比較)

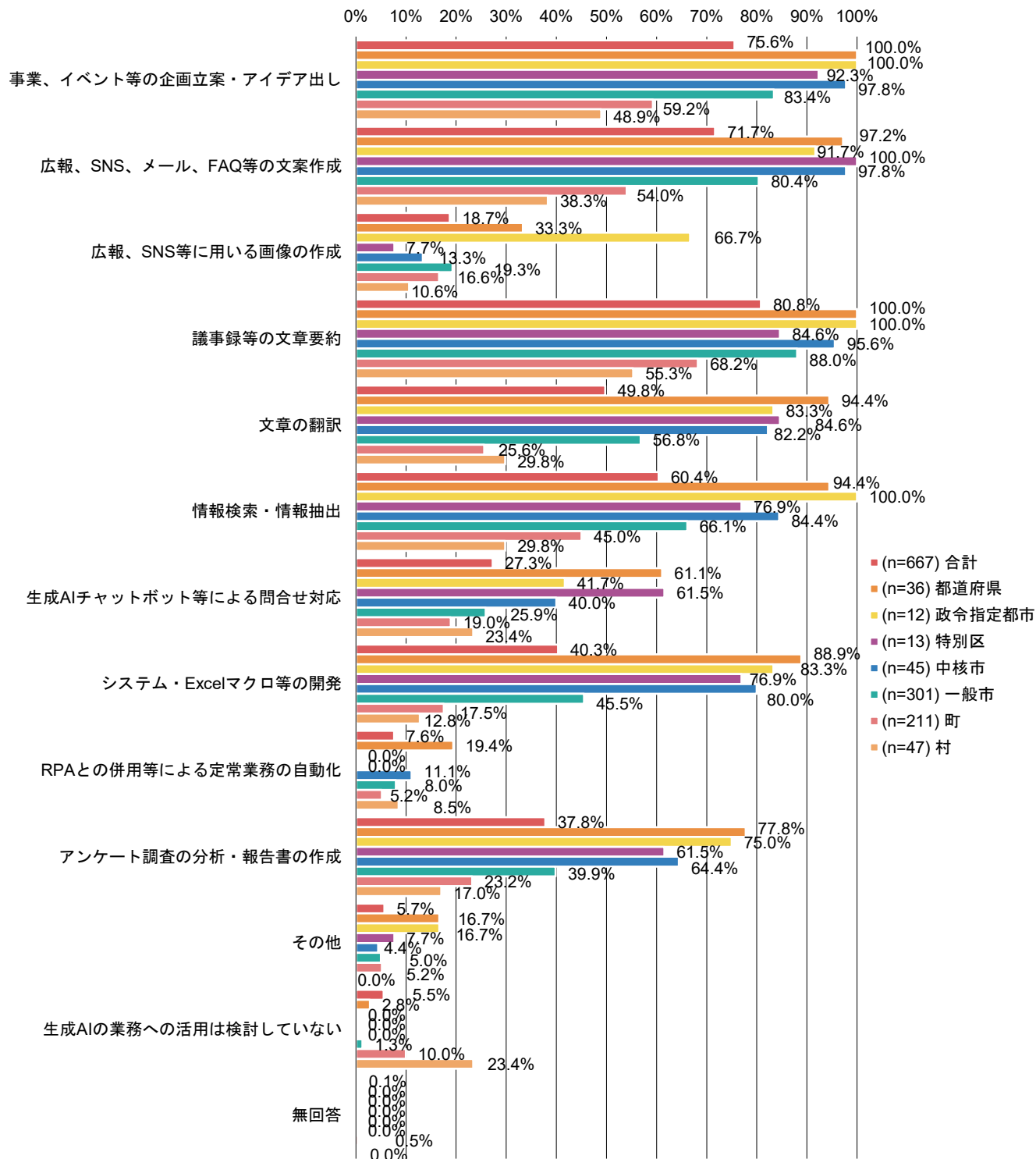


※町村を除く都道府県・市区のみでの比較

(2)生成 AI の業務への活用内容

全体の傾向として、「議事録等の文章要約」(80.8%)や「事業、イベント等の企画立案・アイデア出し」(75.6%)、「広報、SNS、メール、FAQ等の文案作成」(71.7%)の割合が高くなっている。

図表 63 生成 AI の業務での活用内容(複数回答)



(3)自治体における生成 AI の活用状況(まとめ)

■生成 AI は多くの団体で業務に活用され、既に行政内部の業務に導入している団体は 6 割を超える。

- ・生成 AI を行政内部の業務に導入している団体は 61.3%となっている。また、都道府県、全市、東京都特別区を対象として令和 6 年度の結果と比較すると、51.9%から 21.8 ポイント上昇し、令和 7 年度は 73.7%となっている。
- ・住民向けの業務に生成 AI を導入している団体は 13.8%となっている。また、都道府県、全市、東京都特別区を対象として令和 6 年度の結果と比較すると、10.1%から 8.3 ポイント上昇し、令和 7 年度は 18.4%となっている。
- ・あわせて、生成 AI の活用に係る方向性や留意点を定めた方針・指針を策定している団体は、36.6%となっている。都道府県、全市、東京都特別区を対象として令和 6 年度の結果と比較すると、36.8%から 14.3 ポイント上昇し、令和 7 年度は 51.1%となっている。

■生成 AI は文章要約、企画立案・アイデア出し、文案作成等に活用されている。

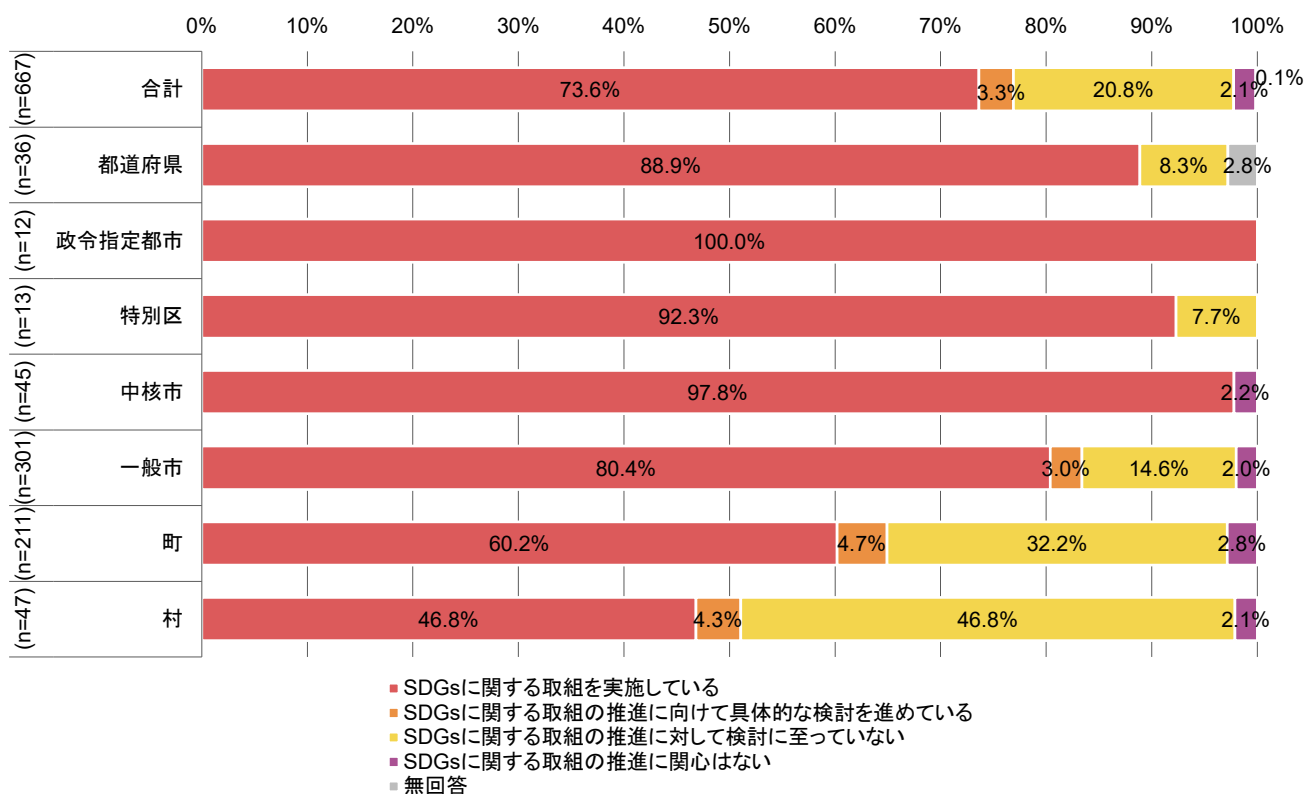
- ・生成 AI の業務への活用内容については、主に「議事録等の文章要約」、「事業、イベント等の企画立案・アイデア出し」、「広報、SNS、メール、FAQ 等の文案作成」などに活用されている。

6. SDGs の取組について

(1)SDGs の取組状況

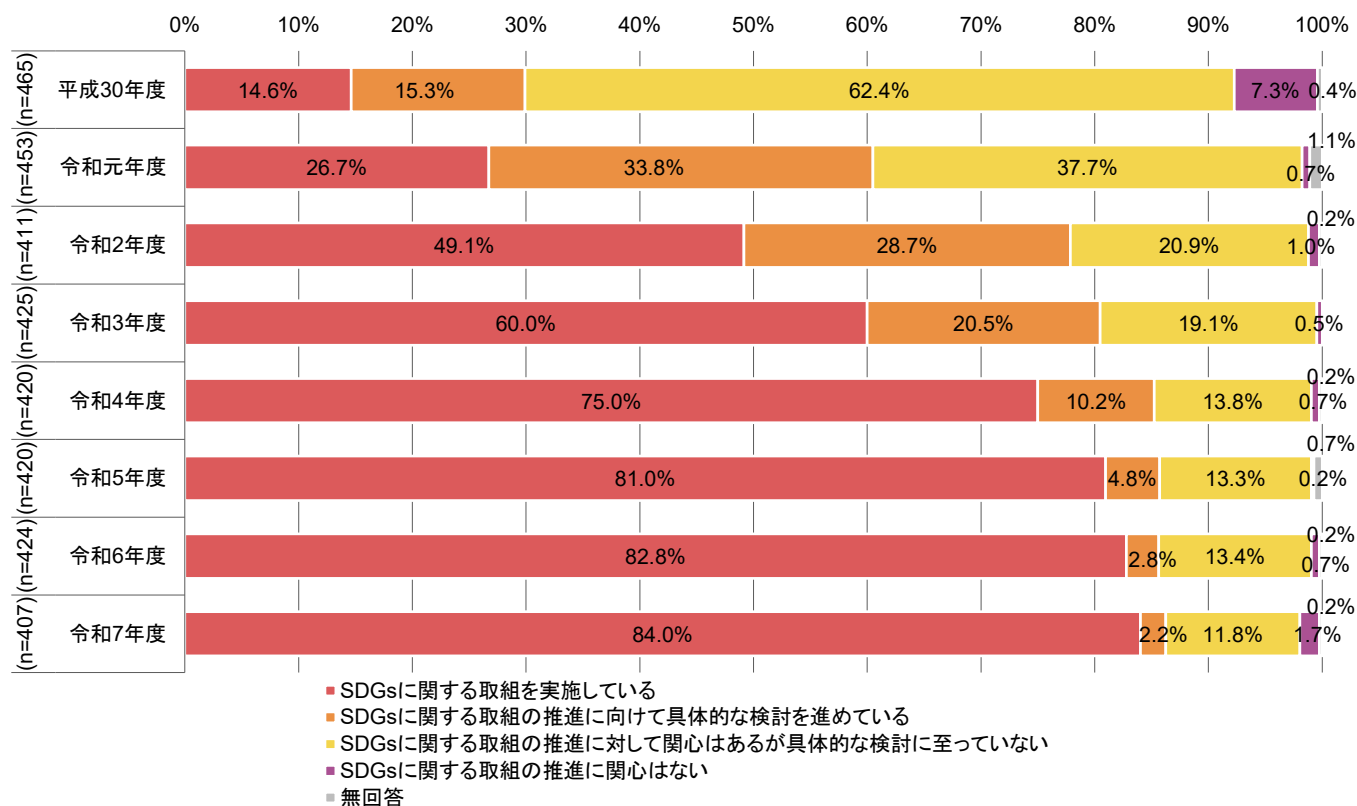
全体の傾向として、SDGs に関する取組を「実施している」が 73.6%と最も高く、「具体的な検討を進めている」と合わせると 76.9%となっている。

図表 64 SDGs の取組状況(単一回答)



また、経年変化をみると、「実施している」割合は平成30年度以降毎年上昇し続け、令和7年度は84.0%となり、令和6年度から1.2ポイント上昇している。

図表 65 SDGs の取組状況(単一回答)(経年比較)



※町村を除く都道府県・市区のみでの比較

(2)SDGs の取組内容

全体の傾向として、「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」が 83.4%と最も高い。次いで、「目標達成に向け、具体的な事業を実施する」(43.7%)、「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」(30.4%)となっている。

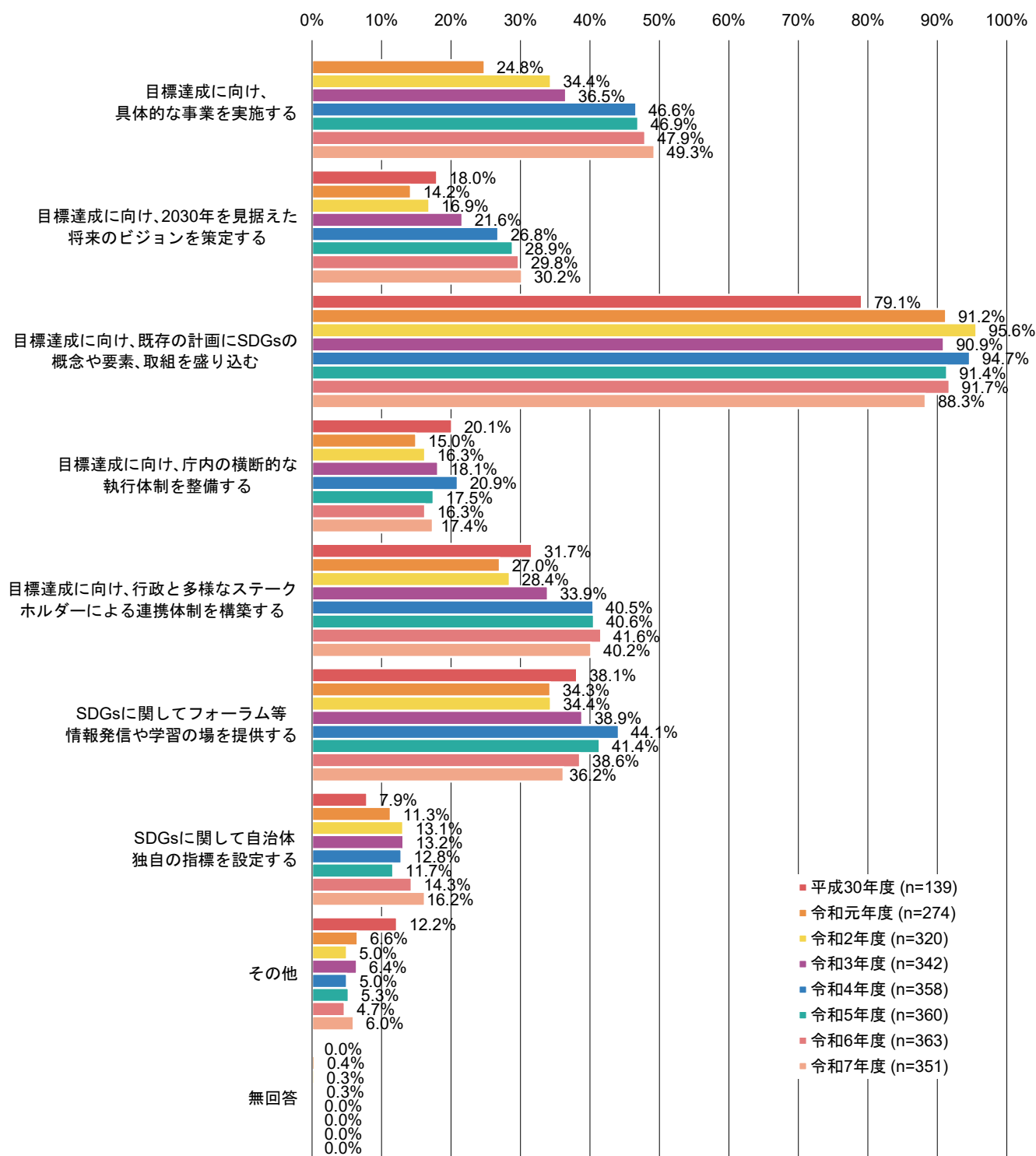
図表 66 SDGs の取組内容(複数回答)

	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
合計 (n=513)	43.7%	26.1%	83.4%	13.3%	30.4%
都道府県 (n=32)	62.5%	43.8%	87.5%	28.1%	68.8%
政令指定都市 (n=12)	100.0%	75.0%	100.0%	66.7%	83.3%
特別区 (n=12)	66.7%	41.7%	100.0%	41.7%	58.3%
中核市 (n=44)	68.2%	47.7%	97.7%	27.3%	54.5%
一般 (n=251)	41.0%	22.7%	85.7%	10.8%	31.1%
町 (n=137)	32.1%	18.2%	70.8%	5.1%	10.2%
村 (n=24)	29.2%	12.5%	83.3%	0.0%	4.2%

	SDGs に関してフォーラム等情報発信や学習の場を提供する	SDGs に関して団体独自の指標を設定する	その他	無回答
合計 (n=513)	29.4%	11.9%	4.7%	0.0%
都道府県 (n=32)	71.9%	28.1%	9.4%	0.0%
政令指定都市 (n=12)	83.3%	58.3%	16.7%	0.0%
特別区 (n=12)	41.7%	33.3%	0.0%	0.0%
中核市 (n=44)	56.8%	25.0%	4.5%	0.0%
一般 (n=251)	25.5%	10.4%	5.6%	0.0%
町 (n=137)	13.9%	2.9%	2.2%	0.0%
村 (n=24)	20.8%	0.0%	0.0%	0.0%

また、経年変化をみると、「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」の回答割合が平成 30 年度以降毎年上昇傾向にある。

図表 67 SDGs の取組内容(複数回答)(経年比較)



※町村を除く都道府県・市区のみでの比較

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

(3)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、「人手が足りない」が 47.5%と最も高く、次いで、「SDGs に関する知識が足りない」(39.4%)、「予算が足りない」(34.9%)となっている。

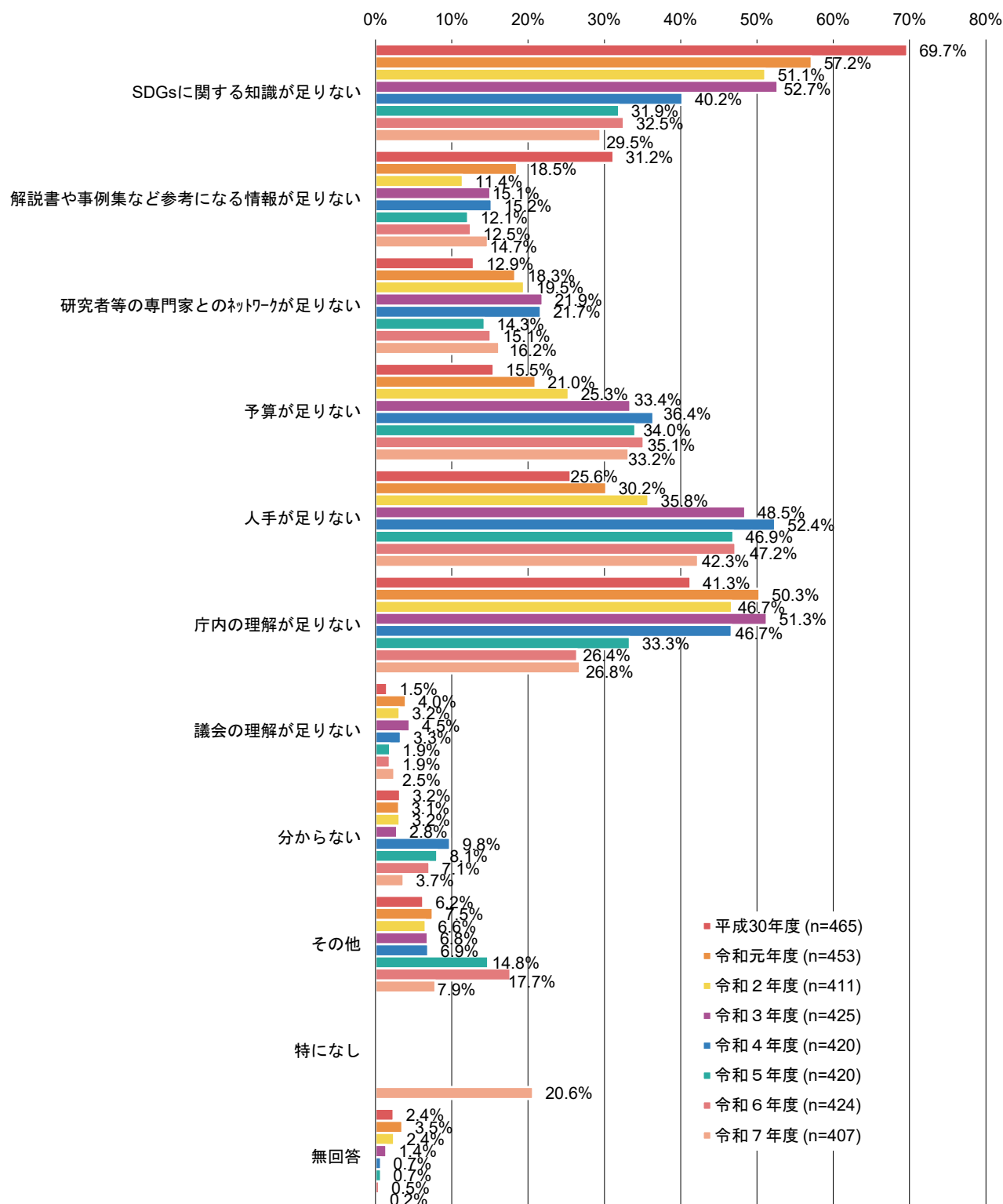
図表 68 SDGs に関する取組を推進していく上での課題(複数回答)

	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
合計 (n=667)	39.4%	12.7%	16.2%	34.9%	47.5%	30.0%
都道府県 (n=36)	8.3%	11.1%	22.2%	22.2%	25.0%	5.6%
政令指定都市 (n=12)	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%	50.0%	8.3%
特別区 (n=13)	7.7%	15.4%	7.7%	7.7%	30.8%	30.8%
中核市 (n=45)	22.2%	17.8%	22.2%	24.4%	40.0%	28.9%
一般市 (n=301)	35.2%	15.3%	15.6%	36.9%	44.9%	29.6%
町 (n=211)	54.0%	10.0%	14.2%	37.4%	54.0%	34.1%
村 (n=47)	57.4%	8.5%	23.4%	38.3%	63.8%	40.4%

	議会の理解が足りない	わからない	その他	特になし	無回答
合計 (n=667)	3.9%	4.9%	5.5%	15.9%	0.6%
都道府県 (n=36)	0.0%	0.0%	19.4%	36.1%	2.8%
政令指定都市 (n=12)	0.0%	0.0%	16.7%	33.3%	0.0%
特別区 (n=13)	0.0%	0.0%	7.7%	38.5%	0.0%
中核市 (n=45)	2.2%	0.0%	8.9%	28.9%	0.0%
一般市 (n=301)	3.0%	5.0%	6.0%	16.3%	0.0%
町 (n=211)	5.2%	7.1%	1.9%	10.0%	0.9%
村 (n=47)	10.6%	6.4%	2.1%	2.1%	2.1%

また、経年変化をみると、「SDGsに関する知識が足りない」「庁内の理解が足りない」は低下傾向にある。

図表 69 SDGsに関する取組を推進していく上での課題(複数回答)(経年比較)



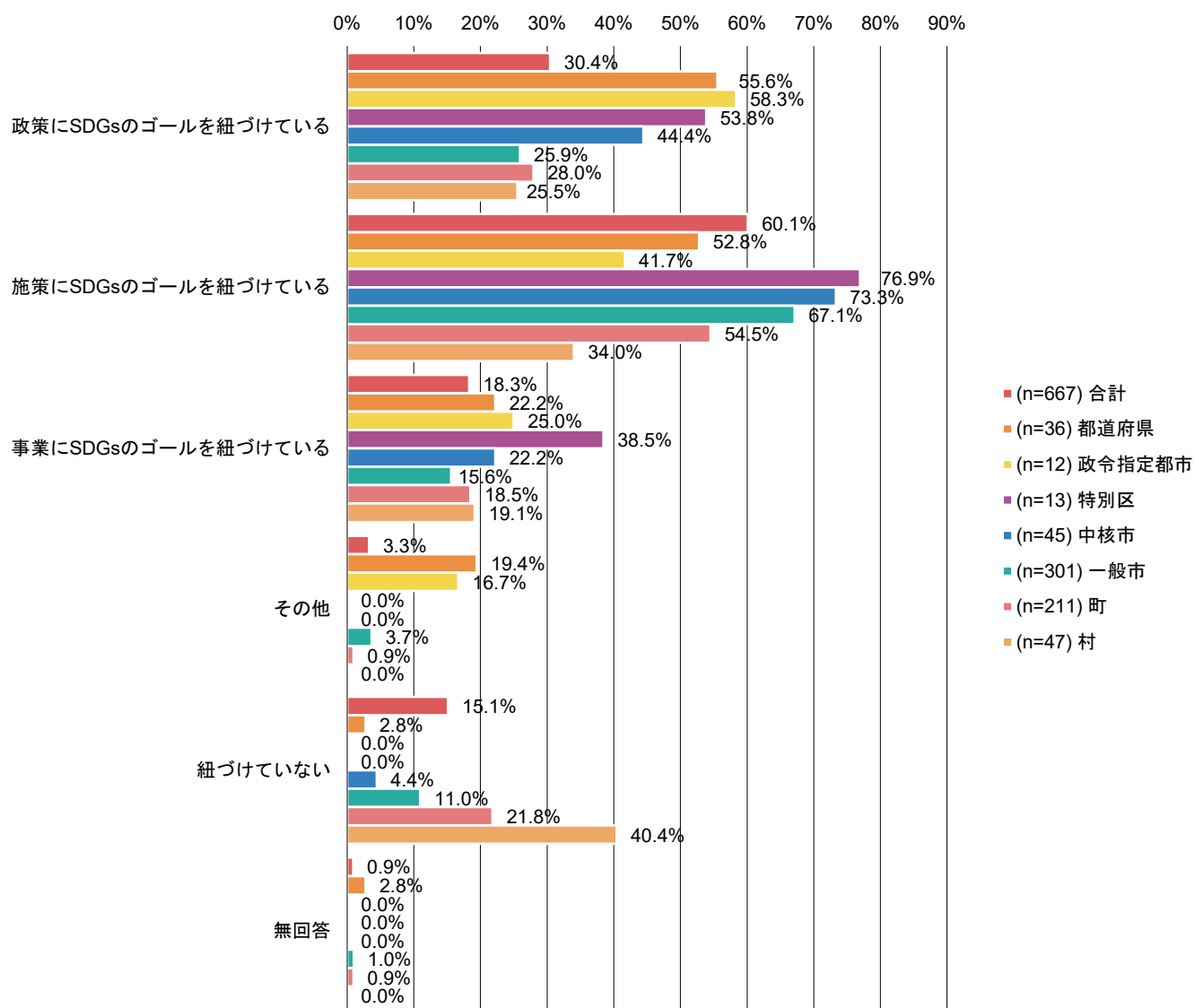
※町村を除く都道府県・市区のみでの比較

注) 選択肢「特になし」は令和7年度調査より追加

(4) 現行総合計画の政策・施策・事業とSDGsとの紐づけ

全体の傾向として、「施策にSDGsのゴールを紐づけている」が60.1%と最も高く、次いで、「政策にSDGsのゴールを紐づけている」(30.4%)となっている。

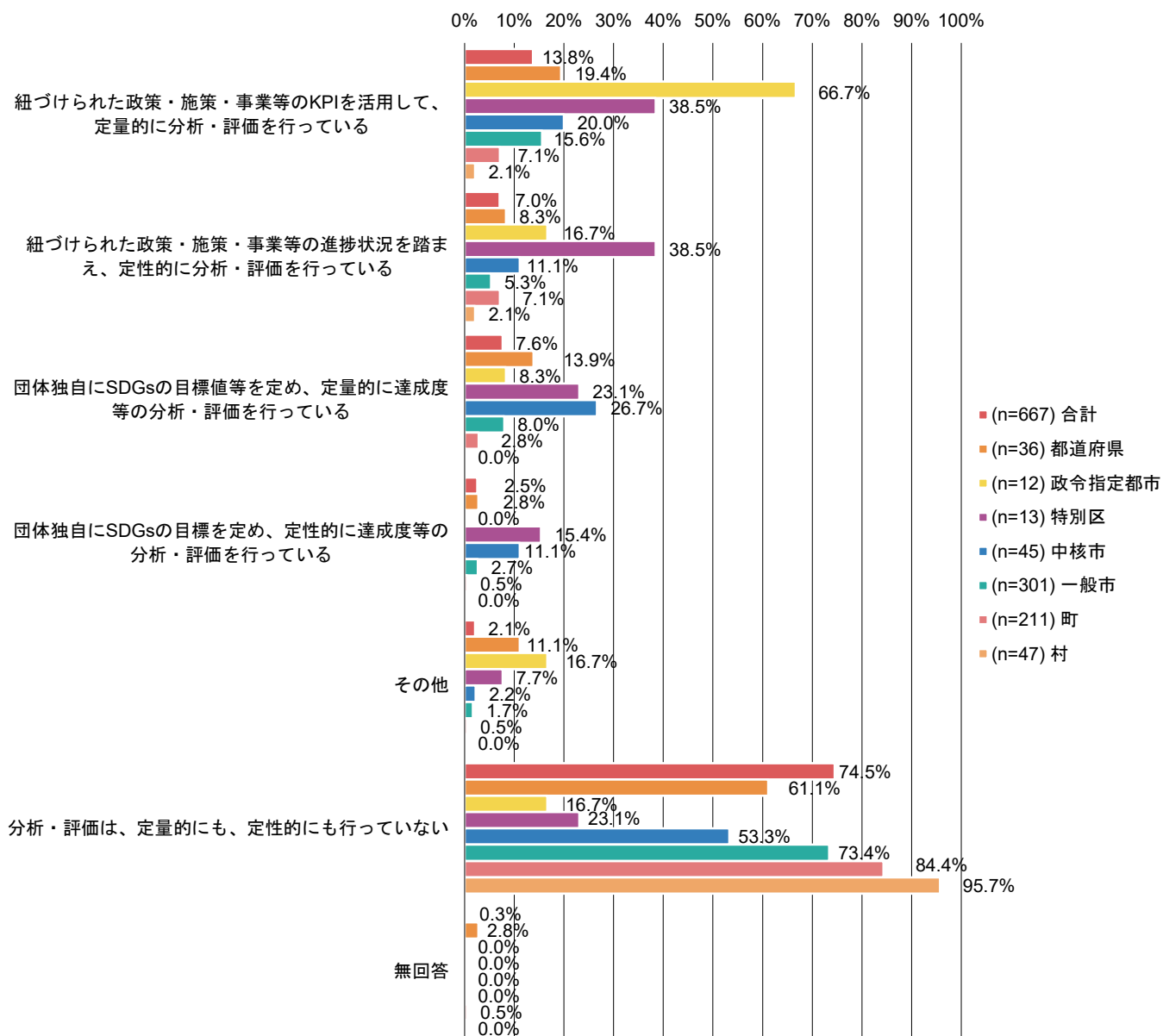
図表 70 現行総合計画の政策・施策・事業とSDGsとの紐づけ(複数回答)



(5)SDGs の達成度等の分析・評価の状況

全体の傾向として、「分析・評価は、定量的にも、定性的にも行っていない」が 74.5%と最も高く、次いで、「紐づけられた政策・施策・事業等の KPI を活用して、定量的に分析・評価を行っている」(13.8%)となっている。

図表 71 SDGs の達成度等の分析・評価の状況(複数回答)



(6)SDGs の取組に関する傾向(まとめ)

■SDGs に関する取組を「実施している」団体は 7 割を超え、多くの団体が既存計画に SDGs の概念等を盛り込んでいる。

- ・都道府県、全市、東京都特別区においては、取組を実施している団体は、平成 30 年度以降毎年上昇し続け、令和 7 年度では 84.0%となり、令和 6 年度から 1.2 ポイント上昇している。
- ・目標達成に向け、既存の計画に SDGs の概念や要素、取組を盛り込んでいる団体は 83.4%となっている。

■取組を推進する上での課題として、人手不足を指摘する団体は多い。

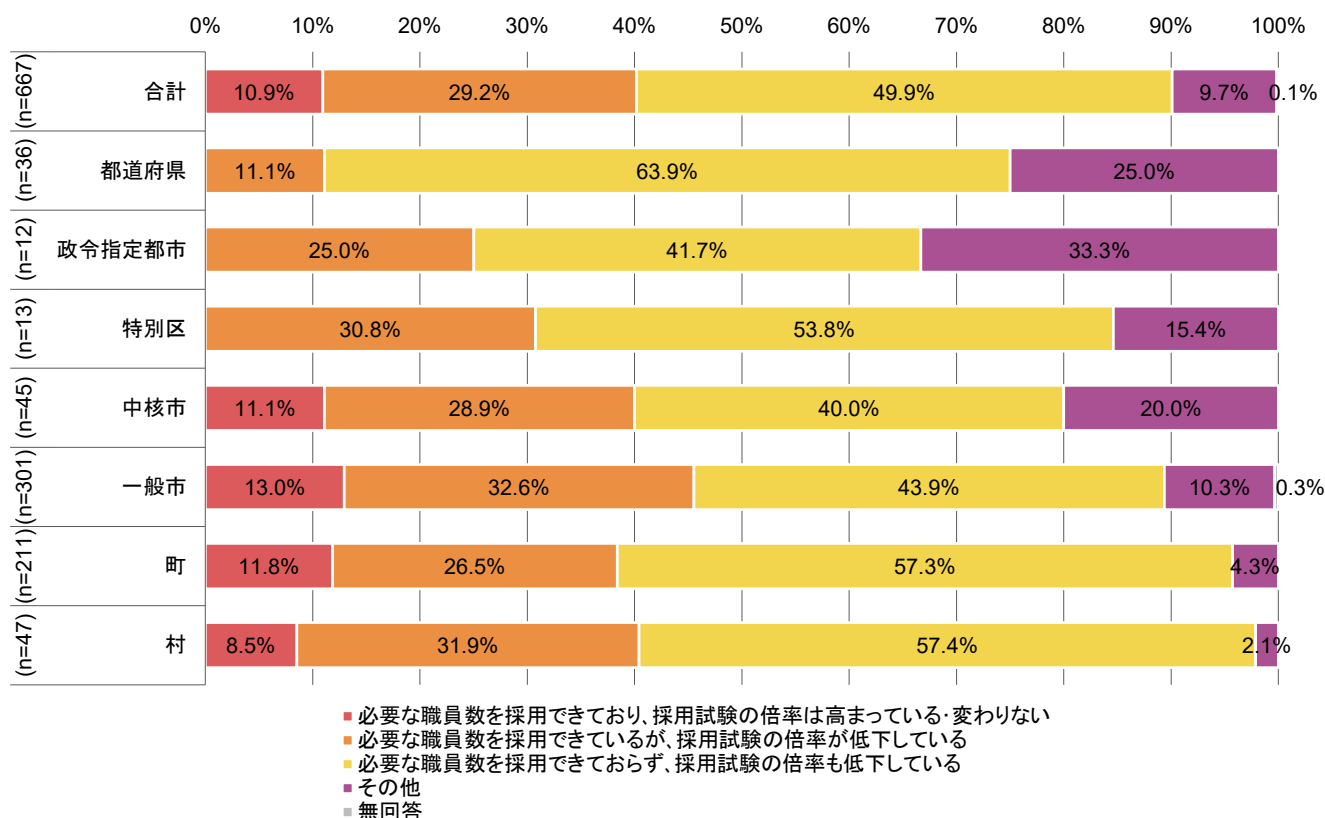
- ・都道府県、全市、東京都特別区においては、取組を推進する上での課題について、SDGs に関する知識不足は平成 30 年度以降、低下傾向にあり、令和 7 年度には最も低い 29.5%となっている。
- ・人手が足りないとする割合は最も高く、47.5%が課題として指摘している。

7. 公務員の人材確保・働き方改革について

(1) 職員の採用状況

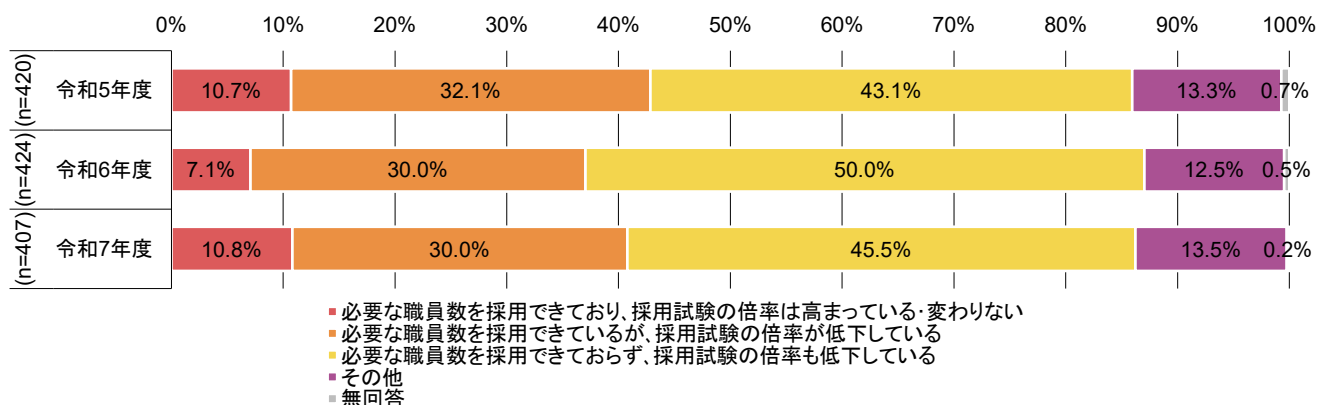
全体の傾向として、「必要な職員数を採用できておらず、採用試験の倍率も低下している」の割合が 49.9%と最も高い。次いで「必要な職員数を採用できているが、採用試験の倍率が低下している」(29.2%)となっている。

図表 72 職員の採用状況(単一回答)



また、経年変化をみると、令和 6 年度と比較して、「必要な職員数を採用できており、採用試験の倍率は高まっている・変わらない」の割合が上昇し、「必要な職員数を採用できておらず、採用試験の倍率も低下している」の割合が低下している。

図表 73 職員の採用状況(単一回答)(経年比較)



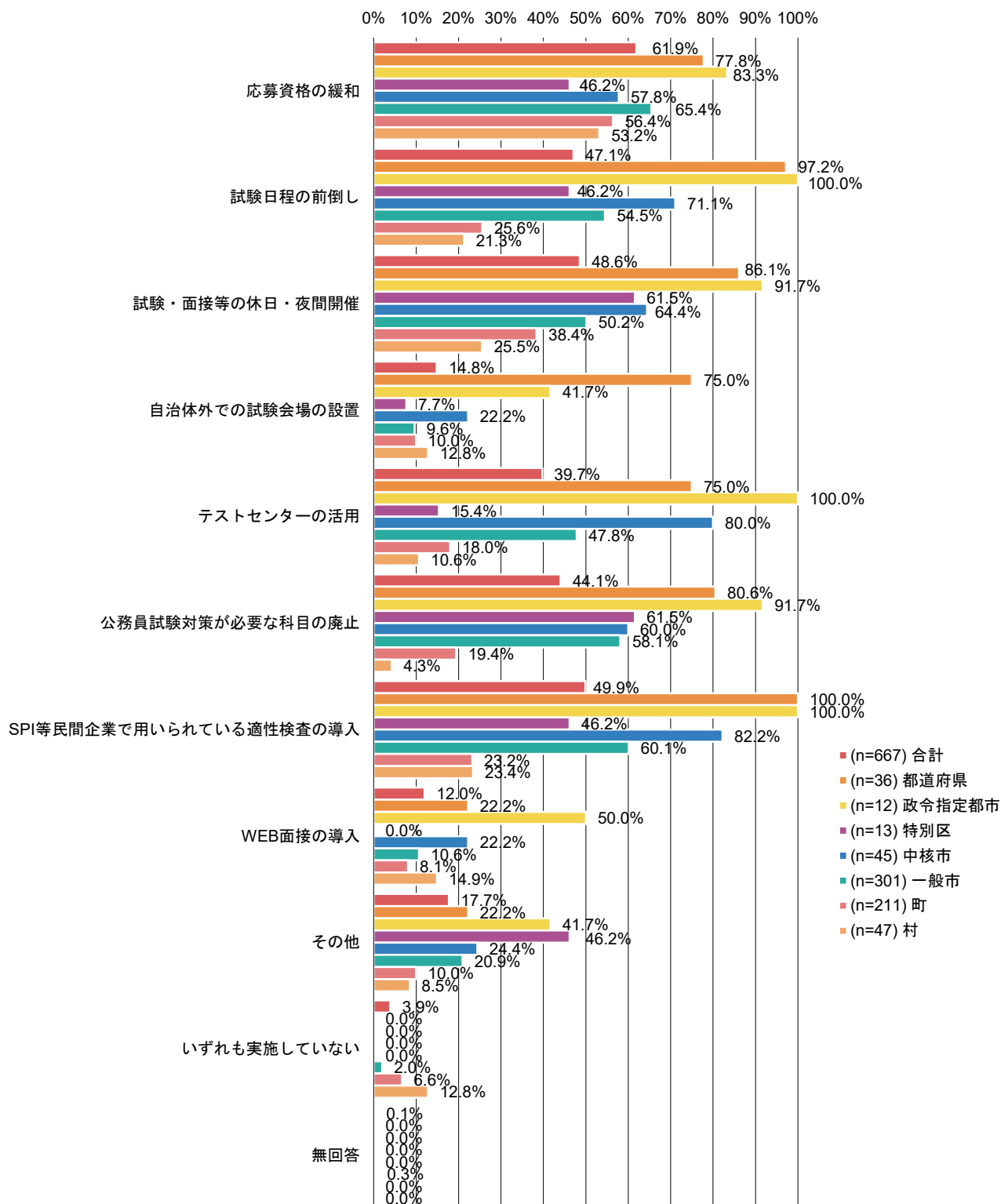
※町村を除く都道府県・市区のみでの比較

(お問い合わせ) 自治体経営改革室 e-mail: jichitaikaei@murc.jp サービス紹介 <https://www.murc.jp/service/keyword/88/>

(2)採用試験応募者を増やすための対策

全体の傾向として、「応募資格の緩和」の割合が 61.9%と最も高い。次いで「SPI 等民間企業で用いられている適性検査の導入」(49.9%)となっている。

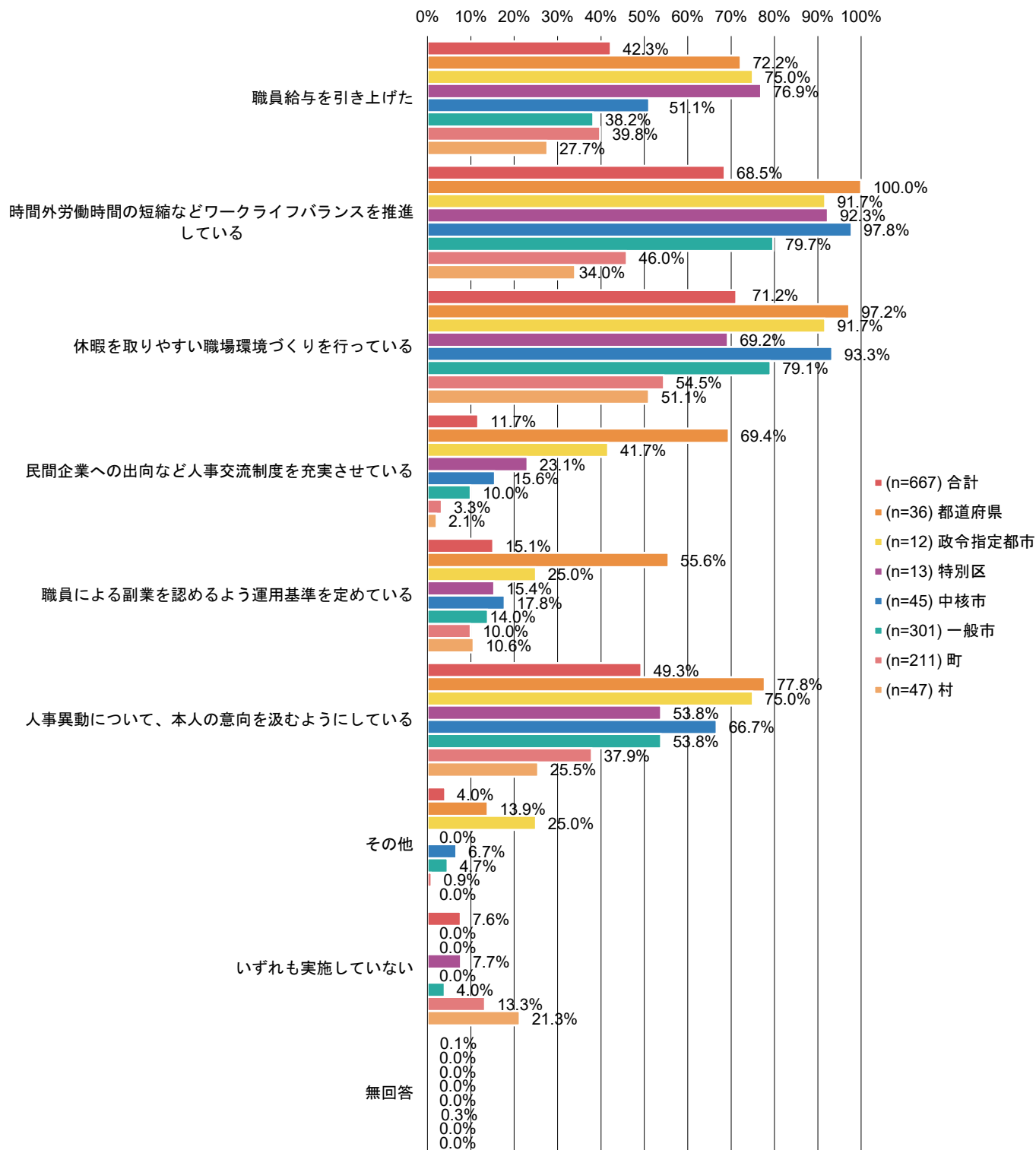
図表 74 採用試験応募者を増やすための対策(複数回答)



(3) 人手確保のための職員待遇の改善策

全体の傾向として、「休暇を取りやすい職場環境づくりを行っている」の割合が 71.2%と最も高い。次いで「時間外労働時間の短縮などワークライフバランスを推進している」(68.5%)となっている。

図表 75 人手確保のための職員待遇の改善策(複数回答)



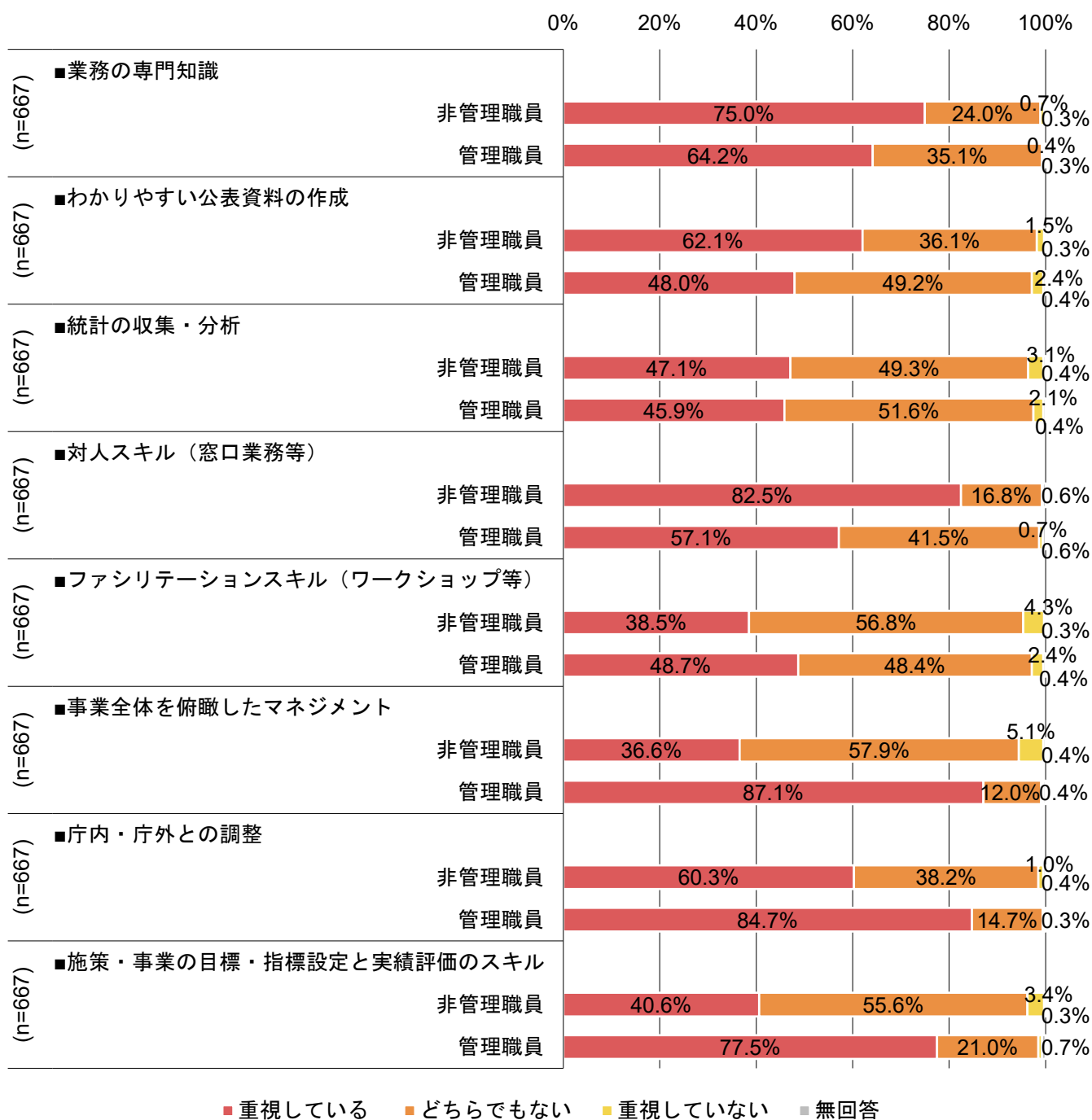
(4)業務に必要な知識・技能

全体の傾向として、非管理職員においては、「対人スキル(窓口業務等)」の割合が82.5%と最も高い。次いで「業務の専門知識」(75.0%)、「わかりやすい公表資料の作成」(62.1%)となっている。

管理職員においては、「事業全体を俯瞰したマネジメント」の割合が87.1%と最も高い。次いで「庁内・庁外との調整」(84.7%)、「施策・事業の目標・指標設定と実績評価のスキル」(77.5%)となっている。

一方で、非管理職員・管理職員とも、統計やファシリテーションに係る知識・技能は、他の知識・技能と比べてあまり重視されていない。

図表 76 業務に必要な知識・技能(単一回答)



図表 77 業務に必要な知識・技能（単一回答）

業務の専門知識								
職種	非管理職職員				管理職職員			
選択肢	重視している	どちらでもない	重視していない	無回答	重視している	どちらでもない	重視していない	無回答
合計 (n=667)	75.0%	24.0%	0.7%	0.3%	64.2%	35.1%	0.4%	0.3%
都道府県 (n=36)	97.2%	2.8%	0.0%	0.0%	86.1%	13.9%	0.0%	0.0%
政令指定都市 (n=12)	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	83.3%	16.7%	0.0%	0.0%
特別区 (n=13)	92.3%	7.7%	0.0%	0.0%	84.6%	15.4%	0.0%	0.0%
中核市 (n=45)	91.1%	8.9%	0.0%	0.0%	73.3%	26.7%	0.0%	0.0%
一般市 (n=301)	84.1%	15.6%	0.0%	0.3%	66.1%	33.6%	0.0%	0.3%
町 (n=211)	57.8%	40.8%	1.4%	0.0%	57.3%	41.7%	0.9%	0.0%
村 (n=47)	51.1%	42.6%	4.3%	2.1%	48.9%	46.8%	2.1%	2.1%

わかりやすい公表資料の作成								
職種	非管理職職員				管理職職員			
選択肢	重視している	どちらでもない	重視していない	無回答	重視している	どちらでもない	重視していない	無回答
合計 (n=667)	62.1%	36.1%	1.5%	0.3%	48.0%	49.2%	2.4%	0.4%
都道府県 (n=36)	91.7%	8.3%	0.0%	0.0%	58.3%	41.7%	0.0%	0.0%
政令指定都市 (n=12)	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	75.0%	25.0%	0.0%	0.0%
特別区 (n=13)	69.2%	30.8%	0.0%	0.0%	61.5%	30.8%	0.0%	7.7%
中核市 (n=45)	82.2%	17.8%	0.0%	0.0%	57.8%	42.2%	0.0%	0.0%
一般市 (n=301)	68.1%	31.2%	0.3%	0.3%	49.5%	46.8%	3.3%	0.3%
町 (n=211)	47.4%	49.8%	2.8%	0.0%	41.2%	56.4%	2.4%	0.0%
村 (n=47)	38.3%	53.2%	6.4%	2.1%	42.6%	53.2%	2.1%	2.1%

統計の収集・分析								
職種	非管理職職員				管理職職員			
選択肢	重視している	どちらでもない	重視していない	無回答	重視している	どちらでもない	重視していない	無回答
合計 (n=667)	47.1%	49.3%	3.1%	0.4%	45.9%	51.6%	2.1%	0.4%
都道府県 (n=36)	86.1%	13.9%	0.0%	0.0%	52.8%	47.2%	0.0%	0.0%
政令指定都市 (n=12)	75.0%	25.0%	0.0%	0.0%	83.3%	16.7%	0.0%	0.0%
特別区 (n=13)	61.5%	30.8%	0.0%	7.7%	69.2%	30.8%	0.0%	0.0%
中核市 (n=45)	64.4%	35.6%	0.0%	0.0%	53.3%	46.7%	0.0%	0.0%
一般市 (n=301)	54.5%	44.5%	0.7%	0.3%	51.8%	46.5%	1.0%	0.7%
町 (n=211)	29.4%	64.9%	5.7%	0.0%	35.1%	60.7%	4.3%	0.0%
村 (n=47)	23.4%	59.6%	14.9%	2.1%	29.8%	63.8%	4.3%	2.1%

対人スキル(窓口業務等)								
職種	非管理職職員				管理職職員			
選択肢	重視している	どちらでもない	重視していない	無回答	重視している	どちらでもない	重視していない	無回答
合計 (n=667)	82.5%	16.8%	0.1%	0.6%	57.1%	41.5%	0.7%	0.6%
都道府県 (n=36)	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	75.0%	22.2%	0.0%	2.8%
政令指定都市 (n=12)	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	66.7%	33.3%	0.0%	0.0%
特別区 (n=13)	84.6%	15.4%	0.0%	0.0%	69.2%	23.1%	0.0%	7.7%
中核市 (n=45)	93.3%	6.7%	0.0%	0.0%	60.0%	40.0%	0.0%	0.0%
一般市 (n=301)	89.7%	9.3%	0.0%	1.0%	56.5%	41.9%	1.3%	0.3%
町 (n=211)	71.1%	28.4%	0.5%	0.0%	54.5%	45.0%	0.5%	0.0%
村 (n=47)	61.7%	36.2%	0.0%	2.1%	53.2%	44.7%	0.0%	2.1%

ファシリテーションスキル(ワークショップ等)								
職種	非管理職職員				管理職職員			
選択肢	重視している	どちらでもない	重視していない	無回答	重視している	どちらでもない	重視していない	無回答
合計 (n=667)	38.5%	56.8%	4.3%	0.3%	48.7%	48.4%	2.4%	0.4%
都道府県 (n=36)	63.9%	36.1%	0.0%	0.0%	69.4%	30.6%	0.0%	0.0%
政令指定都市 (n=12)	66.7%	33.3%	0.0%	0.0%	83.3%	16.7%	0.0%	0.0%
特別区 (n=13)	53.8%	46.2%	0.0%	0.0%	69.2%	23.1%	0.0%	7.7%
中核市 (n=45)	48.9%	48.9%	2.2%	0.0%	55.6%	42.2%	2.2%	0.0%
一般市 (n=301)	44.2%	53.5%	2.0%	0.3%	52.2%	46.2%	1.3%	0.3%
町 (n=211)	27.0%	65.9%	7.1%	0.0%	41.2%	55.0%	3.8%	0.0%
村 (n=47)	14.9%	68.1%	14.9%	2.1%	25.5%	66.0%	6.4%	2.1%

事業全体を俯瞰したマネジメント								
職種	非管理職職員				管理職職員			
選択肢	重視している	どちらでもない	重視していない	無回答	重視している	どちらでもない	重視していない	無回答
合計 (n=667)	36.6%	57.9%	5.1%	0.4%	87.1%	12.0%	0.4%	0.4%
都道府県 (n=36)	58.3%	38.9%	2.8%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%
政令指定都市 (n=12)	66.7%	33.3%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%
特別区 (n=13)	46.2%	46.2%	0.0%	7.7%	92.3%	0.0%	0.0%	7.7%
中核市 (n=45)	37.8%	55.6%	6.7%	0.0%	95.6%	4.4%	0.0%	0.0%
一般市 (n=301)	36.5%	58.5%	4.7%	0.3%	94.4%	5.0%	0.3%	0.3%
町 (n=211)	32.2%	62.1%	5.7%	0.0%	76.3%	22.7%	0.9%	0.0%
村 (n=47)	29.8%	59.6%	8.5%	2.1%	70.2%	27.7%	0.0%	2.1%

庁内・庁外との調整								
職種	非管理職職員				管理職職員			
選択肢	重視している	どちらでもない	重視していない	無回答	重視している	どちらでもない	重視していない	無回答
合計 (n=667)	60.3%	38.2%	1.0%	0.4%	84.7%	14.7%	0.3%	0.3%
都道府県 (n=36)	97.2%	2.8%	0.0%	0.0%	97.2%	2.8%	0.0%	0.0%
政令指定都市 (n=12)	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%
特別区 (n=13)	76.9%	15.4%	0.0%	7.7%	84.6%	15.4%	0.0%	0.0%
中核市 (n=45)	73.3%	24.4%	2.2%	0.0%	93.3%	6.7%	0.0%	0.0%
一般市 (n=301)	61.8%	36.9%	1.0%	0.3%	90.7%	8.6%	0.3%	0.3%
町 (n=211)	47.4%	51.7%	0.9%	0.0%	74.4%	25.1%	0.5%	0.0%
村 (n=47)	53.2%	42.6%	2.1%	2.1%	72.3%	25.5%	0.0%	2.1%

施策・事業の目標・指標設定と実績評価のスキル								
職種	非管理職職員				管理職職員			
選択肢	重視している	どちらでもない	重視していない	無回答	重視している	どちらでもない	重視していない	無回答
合計 (n=667)	40.6%	55.6%	3.4%	0.3%	77.5%	21.0%	0.7%	0.7%
都道府県 (n=36)	69.4%	27.8%	2.8%	0.0%	97.2%	0.0%	0.0%	2.8%
政令指定都市 (n=12)	66.7%	33.3%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%
特別区 (n=13)	38.5%	61.5%	0.0%	0.0%	92.3%	0.0%	0.0%	7.7%
中核市 (n=45)	44.4%	46.7%	8.9%	0.0%	91.1%	8.9%	0.0%	0.0%
一般市 (n=301)	43.9%	53.5%	2.3%	0.3%	87.4%	11.6%	0.3%	0.7%
町 (n=211)	34.1%	61.6%	4.3%	0.0%	60.7%	37.4%	1.9%	0.0%
村 (n=47)	17.0%	76.6%	4.3%	2.1%	53.2%	44.7%	0.0%	2.1%

(5)公務員の人材確保・働き方改革について(まとめ)

■職員の採用倍率が低下している団体は多く、人材の確保に向け、採用試験の変更や働きやすい職場環境づくりに取り組んでいる。

- ・職員の採用状況について、必要な職員数を採用できておらず、採用試験の倍率も低下している割合が49.9%と最も高い。必要な職員数を採用できているが、採用試験の倍率が低下している割合と合わせると、採用試験の倍率が低下しているとした団体は79.1%となっている。
- ・こうした中で、多くの団体が、「応募資格の緩和」「SPI等民間企業で用いられている適性検査の導入」など採用試験応募者を増やすための対策や、「休暇を取りやすい職場環境づくり」「時間外労働時間の短縮などワークライフバランスの推進」に取り組んでいる。

■非管理職員には自分自身の業務に必要な知識・技能、管理職員には組織運営に係る知識・技能が求められている。

- ・業務に必要な知識・技能について、非管理職員には、「対人スキル（窓口業務等）」「業務の専門知識」「わかりやすい公表資料の作成」など、自分自身の業務に必要な知識・技能が主に求められている。
- ・管理職員には、自身の業務に必要な知識・技能に加えて、「事業全体を俯瞰したマネジメント」「庁内・庁外との調整」「施策・事業の目標・指標設定と実績評価のスキル」など、組織運営に係る知識・技能が求められている。
- ・統計やファシリテーションに係る知識・技能は、他の知識・技能と比べて、あまり重視されていない。

－ ご利用に際して －

- 本資料は、執筆時点で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、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客さまの決定、行為、およびその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用に当たっては、お客さま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。当社までご連絡ください。