

## 政策研究レポート

# 平成 29 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、成果報酬型の事業制度（SIB、指定管理者制度におけるインセンティブの導入など）、政策形成過程における市民参加の取組に加えて、EBPM、働き方改革を新たに追加し、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 790 団体、東京都特別区 23 団体、計 860 団体
- 回収数（率）：505 団体（58.7%）
- 総合計画について
  - ・ 法改正に伴う計画構成の多様化が進展している。
  - ・ 基本計画に事業を掲載しない団体が多くを占める一方、7 割以上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。
  - ・ 総合計画のすべての施策に定量指標を設定している団体は 55.5%に留まっているが、定量指標を一切設定していない団体の割合は昨年度と比較して低下している。
- 行政評価について
  - ・ 事務事業評価は大部分の団体が実施しているが、施策評価は 6 割に留まっている。
  - ・ アウトカム指標を活用している団体が約 4 割、外部評価を実施している団体は約 5 割にとどまるが、評価に住民の意見を反映する取組は昨年と比べやや増加している。
  - ・ 行政評価が総合計画の進行管理に十分に活用されていない。
  - ・ 多くの団体が行政評価について負担に見合う成果が得られていないと感じている。
- ソーシャル・インパクト・ボンド（以下、SIB）について
  - ・ 大規模自治体ほどSIBの導入に関心をもつ傾向がある。
  - ・ SIB導入の克服すべき課題として、適切な評価手法の確立が求められる。特に、事業と成果の因果関係が容易な評価手法の導入や成果水準設定に係るガイドライン作成が解決方策として期待されている。
  - ・ 昨年度と比較すると、適切な事業スキームの構築に関連する課題意識は低下している。
  - ・ SIBの導入によって、行政サービスの質の向上が図られることが期待されている。
- 成果報酬型指定管理者制度について

- ・ 大規模自治体ほど成果報酬型制定管理者制度の導入が進んでいる。
- ・ 集客が見込まれる施設において、利用料金制を中心とした成果報酬型制度が導入されている。
- ・ 成果報酬型制度の導入により、事業成果の向上と運営の効率化を同時に実現することが期待されている。
- 総合計画策定における市民参加手法について
  - ・ 「ワークショップ・市民討議会」は約 6 割の団体で実施されており、その内 8 割強の団体が引き続き実施していきたいと回答している。
  - ・ 「ワークショップ・市民討議会」で提案された意見の活用方法としては、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る場合が多い。
- 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に関心はある一方で、現在具体的な取組や検討を行っている団体は 1 割に満たない。
  - ・ EBPMを推進する上での課題としては、「手法に関するノウハウ・知識が足りない」「事例集など参考になる情報が足りない」と回答する割合が高い。
- 働き方改革について
  - ・ 時間外勤務時間について過去 3 年間（平成 25 年～28 年度）の間で「増加している」と回答する割合が「減少している」と回答する割合よりも高い。また、「年次有給取得率」や「男性の育児休暇取得率」については「変わらない」と回答する割合が高い。一方、管理職の女性割合は、「増加している」と回答する割合が高くなっている。

## 【目 次】

I.	調査の概要	4
1.	調査内容	4
2.	調査実施時期、実施方法	4
3.	調査対象及び回収率	4
4.	調査結果をみる上での注意事項	4
II.	調査結果概要	5
III.	調査結果	7
1.	総合計画について	7
2.	行政評価について	17
3.	SIBについて	27
4.	成果報酬型指定管理者制度について	39
5.	総合計画策定における市民参加手法について	49
6.	エビデンスに基づく政策形成(EBP)について	68
7.	働き方改革について	72

# I. 調査の概要

---

## 1. 調査内容

総合計画の策定状況とその内容

行政評価の実施状況とその内容

成果報酬型の事業制度（SIB、指定管理者制度におけるインセンティブの導入など）の実施状況とその内容

総合計画策定における市民参加手法

エビデンスに基づく政策形成（EBP）

働き方改革

## 2. 調査実施時期、実施方法

平成29年12月～平成30年1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790団体、東京都特別区23団体、  
計860団体

回収数（率）：505団体（58.7%）

## 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。

## 11. 調査結果概要

---

### (1) 総合計画について

- ・ 法改正に伴う計画構成の多様化が進展している。
- ・ 基本計画に事業を掲載しない団体が多くを占める一方、7割以上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。
- ・ 総合計画のすべての施策に定量指標を設定している団体は55.5%に留まっているが、定量指標を一切設定していない団体の割合は昨年度と比較して低下している。

### (2) 行政評価について

- ・ 事務事業評価は大部分の団体が実施しているが、施策評価は6割に留まっている。
- ・ アウトカム指標を活用している団体が約4割、外部評価を実施している団体は約5割に留まるが、評価に住民の意見を反映する取組は昨年と比べやや増加している。
- ・ 行政評価が総合計画の進行管理に十分に活用されていない。
- ・ 多くの団体が行政評価について負担に見合う成果が得られていないと感じている。

### (3) ソーシャル・インパクト・ボンド（以下、「SIB」とする）について

- ・ 大規模自治体ほどSIBの導入に関心をもつ傾向がある。
- ・ 近年のSIBに係る国内外の取組が進む影響もあり、SIB導入に向けて検討を進める自治体は増加してきている。
- ・ SIB導入の克服すべき課題として、適切な評価手法の確立及び適切な成果報酬の設定が挙げられる一方で、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。
- ・ SIB導入に向けた有効な課題解決策として、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SIBの手続きに係る法制度化が求められている。
- ・ SIBの導入によって、行政サービス改革への期待が図られることが期待されている。

### (4) 成果報酬型指定管理者制度について

- ・ 大規模自治体ほど成果報酬型指定管理者制度の導入が進んでいる。
- ・ 集客が見込まれる施設において利用料金制を中心とした成果報酬型制度が導入されている。
- ・ 高齢者等のサービス受益者の増加が見込まれる福祉施設においても、サービスの質向上等を図る成果報酬型制度の導入検討が進められている。
- ・ 事業成果の向上と運営の効率化の両方を実現することが成果報酬型の仕組み導入によって期待されている。

### (5) 総合計画策定における市民参加手法について

- ・ 「ワークショップ・市民討議会」は約6割の団体で実施されており、その内8割強の団体が引き続き実施したいと回答している。
- ・ 「ワークショップ・市民討議会」の効果として、行政への関心喚起や市民のアイデアや意見の計画への

反映が挙げられる。一方で、サイレントマジョリティの声の把握といった点で期待された効果が得られていない。

- ・ 「ワークショップ・市民討議会」で提案された意見は、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最も多い。
- ・ 「ワークショップ・市民討議会」で提案された意見の活用方法としては委員会・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る場合が多い。
- ・ 「ワークショップ・市民討議会」を実施する上で、参加者の募集において質・量ともに課題を抱えている。

#### (6) 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に関心はある一方で、現在具体的な取組や検討を行っている団体は1割にも満たない。
- ・ 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。

#### (7) 働き方改革について

- ・ 時間外勤務時間について過去3年間（平成25年～28年度）の間で「増加している」と回答する割合が「減少している」と回答する割合よりも高い。
- ・ 「年次有給取得率」や「男性の育児休暇取得率」については「変わらない」と回答する割合が高い。
- ・ 管理職の女性割合は、「増加している」と回答する割合が高い。
- ・ 働き方改革の取組における目標設定として「全庁的に取り組むべき目標のみ設定されている」場合が多い。また、目標自体設定していない割合も3割強に上る。
- ・ 働き方改革の取組を人事評価に反映される仕組みはないと回答する割合は約5割に上る。

### III. 調査結果

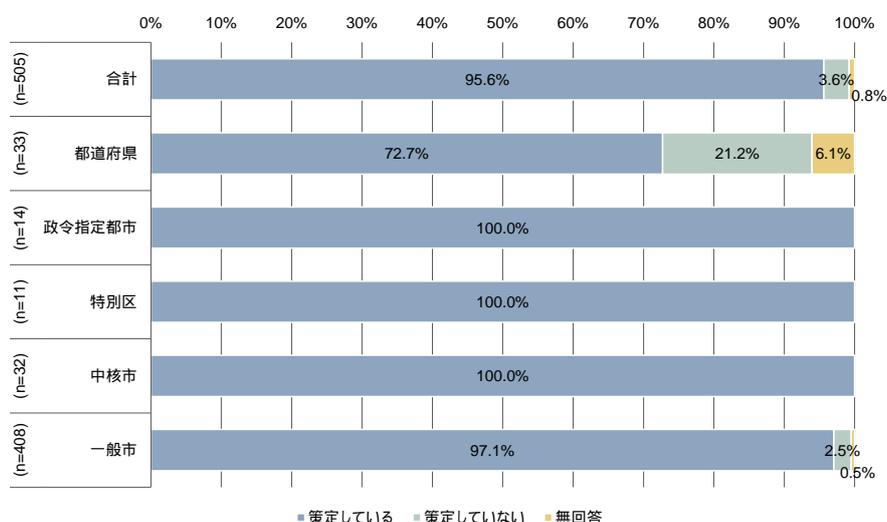
#### 1. 総合計画について

##### (1) 総合計画の策定状況

###### ① 基本構想

全体の傾向としては、95.6%の団体が策定しており、団体種別にみると、特別区、中核市では回答団体のすべてが策定している一方、都道府県の21.2%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、90.5%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36.4%、中核市の15.6%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、78.2%の団体が策定しており、団体種別にみると、政令指定都市、一般市で策定している団体の割合が高い一方、都道府県、特別区で低く、都道府県では45.5%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

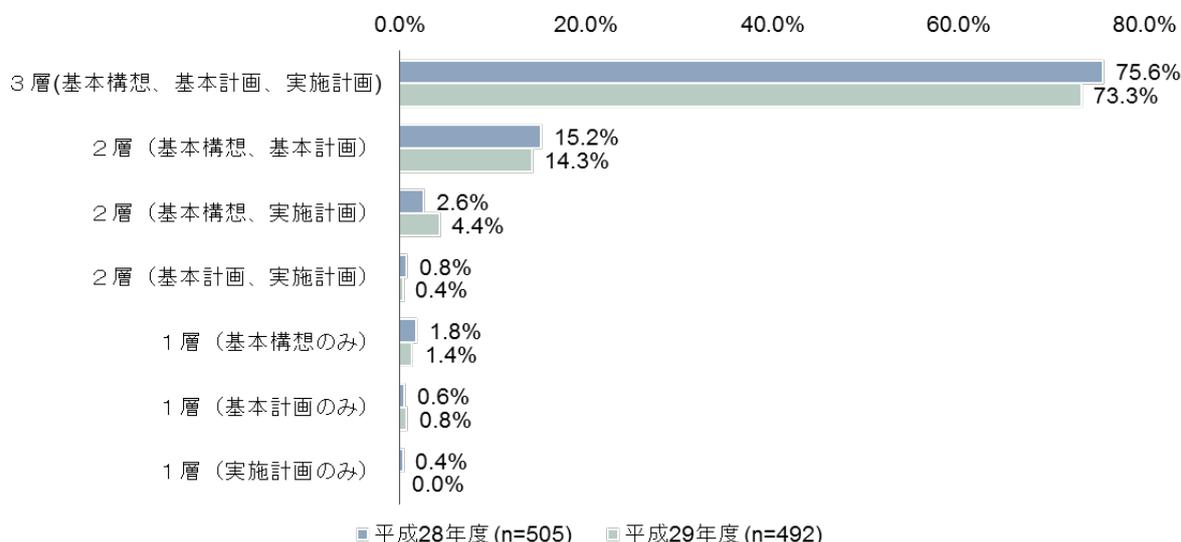
全体の傾向としては、3層の計画構成の団体が73.3%、次いで2層が19.1%でそのうち14.3%は基本構想と基本計画から構成されている。団体種別にみると、都道府県では3層の団体は15.2%に留まり、基本構想と基本計画の2層の団体が18.2%見られる。また、特別区で基本構想と基本計画の2層が36.4%と比較的多くなっている。

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=505)	73.3%	14.3%	4.4%	0.4%	1.4%	0.8%	0.0%	1.8%
都道府県 (n=33)	15.2%	18.2%	15.2%	3.0%	9.1%	6.1%	0.0%	12.1%
政令指定都市 (n=14)	85.7%	0.0%	0.0%	0.0%	7.1%	0.0%	0.0%	0.0%
特別区 (n=11)	63.6%	36.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
中核市 (n=32)	65.6%	15.6%	9.4%	0.0%	6.3%	0.0%	0.0%	0.0%
一般市 (n=408)	78.4%	13.7%	3.4%	0.2%	0.2%	0.5%	0.0%	1.0%

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、3層の割合が若干低下し、2層（基本構想＋実施計画）の割合が若干高まっている。

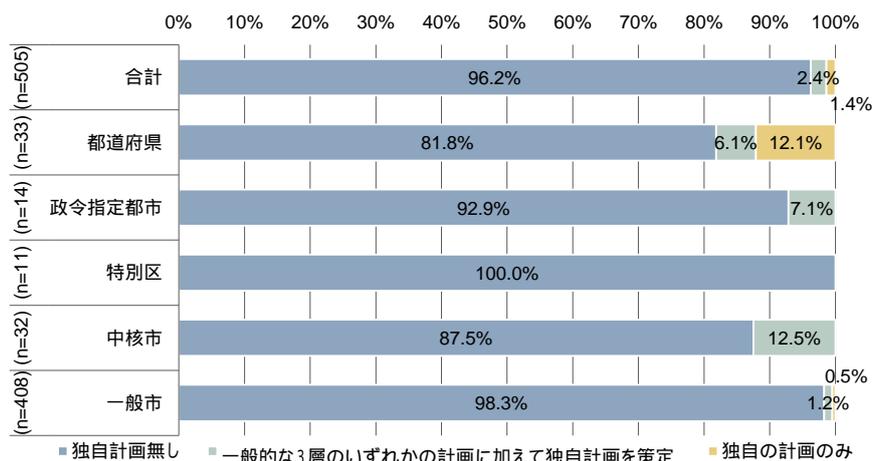
図表 5 総合計画の構成(単一回答)(昨年度調査結果との比較)



### (3) 独自の計画の策定

従来型の総合計画とは異なる計画を策定している団体について、全体の傾向としては、96.2%が従来の総合計画のみを策定しているが、2.4%が総合計画に加えて独自の計画（ビジョン等）を策定、さらに1.4%は独自の計画のみで計画行政を運営している。団体種別にみると、特に、都道府県ではこうした団体が18.2%見られる。

図表 6 独自の計画の策定状況(単一回答)

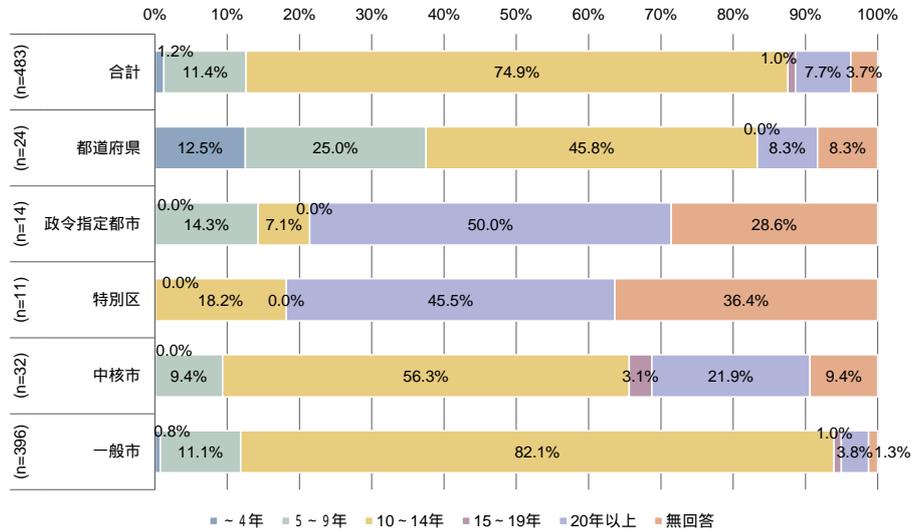


(4) 計画の期間

① 基本構想

全体の傾向としては「10～14年以下」が最も多く、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9年以下に設定している団体が37.5%見られる。

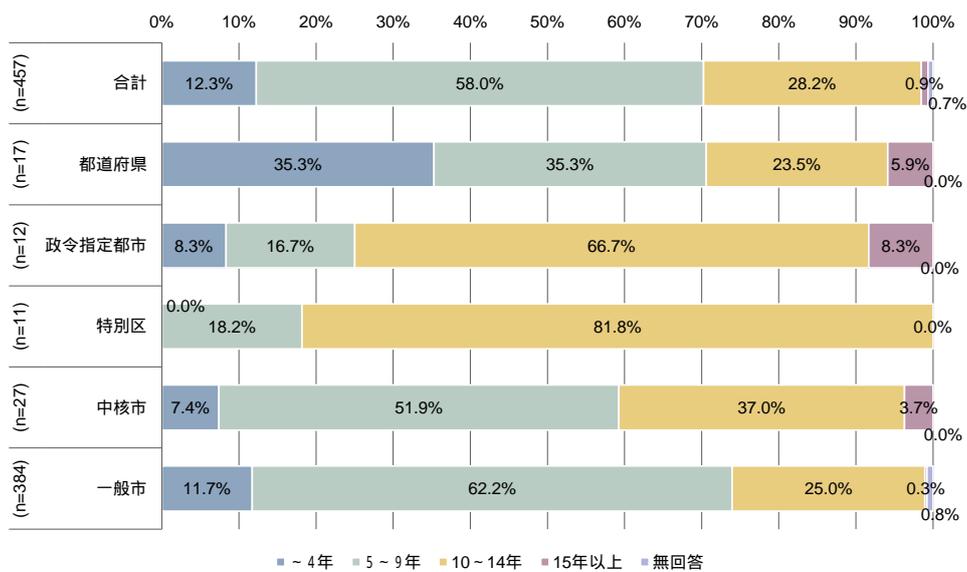
図表7 基本構想の計画期間(単一回答)



② 基本計画

全体の傾向としては「5～9年以下」が最も多く、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4年以下に設定している団体が35.3%見られる。

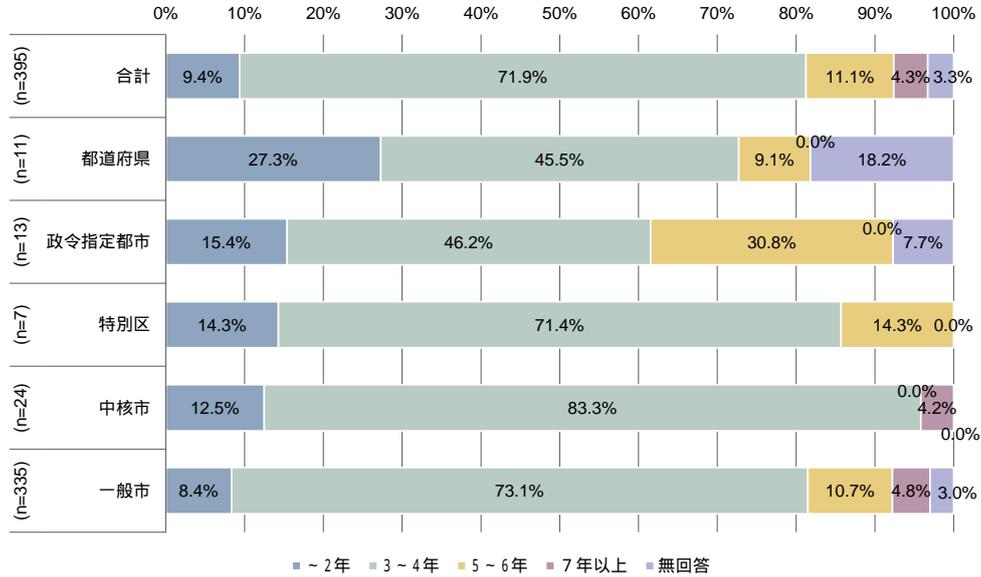
図表8 基本計画の計画期間(単一回答)



③ 実施計画

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

図表 9 基本計画の計画期間(単一回答)

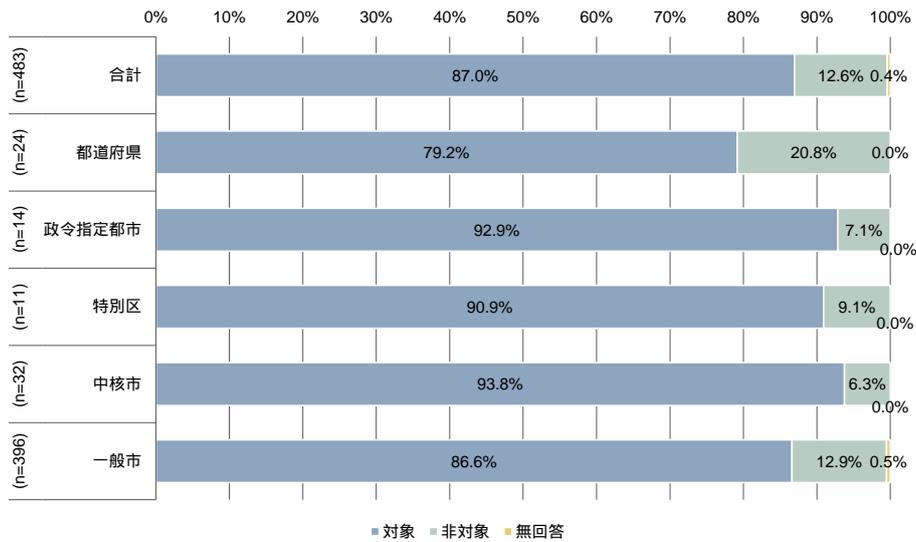


(5) 総合計画の議決の実施状況

① 基本構想

全体の傾向としては87.0%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、79.2%に留まっている。

図表 10 基本構想の議決状況(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34.4%に留まっている。団体種別にみると、政令指定都市では91.7%が議決対象としているが、特別区では18.2%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)



## ③ 実施計画

議決対象としている団体は2.5%に留まっている。団体種別にみると、都道府県、政令指定都市では比較的对象としている団体の割合が高くなっている。

図表 12 実施計画の議決状況(単一回答)

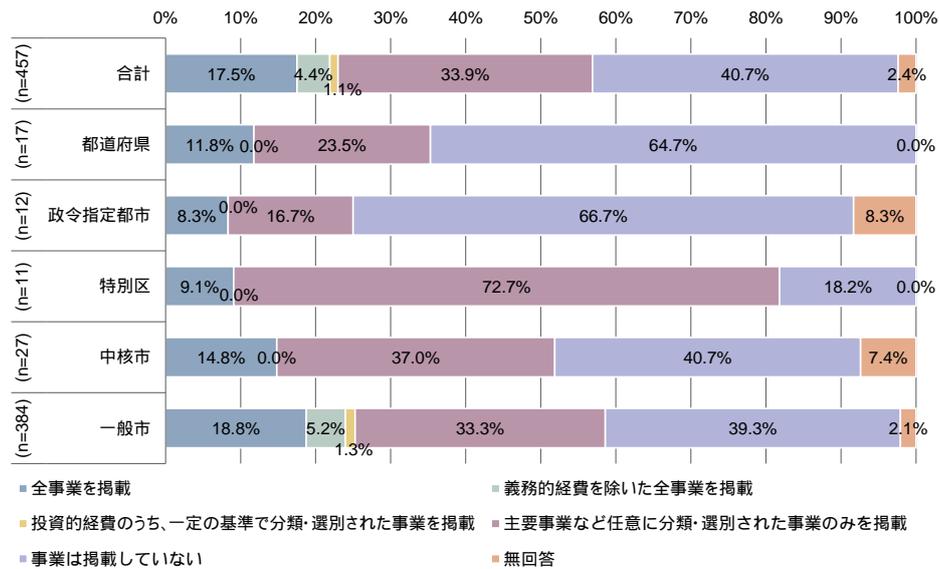


## (6) 総合計画の内容

### ① 基本計画への事業の掲載

全体の傾向としては、「事業は掲載していない」や約4割、「主要事業など任意に分類・選別された事業のみを掲載」が33.9%を占めている。団体種別に見ると、政令指定都市では66.7%、中核市では40.7%の団体が事業を掲載していない一方、特別区では「主要事業など任意に分類・選別された事業のみを掲載」が72.7%を占めている。

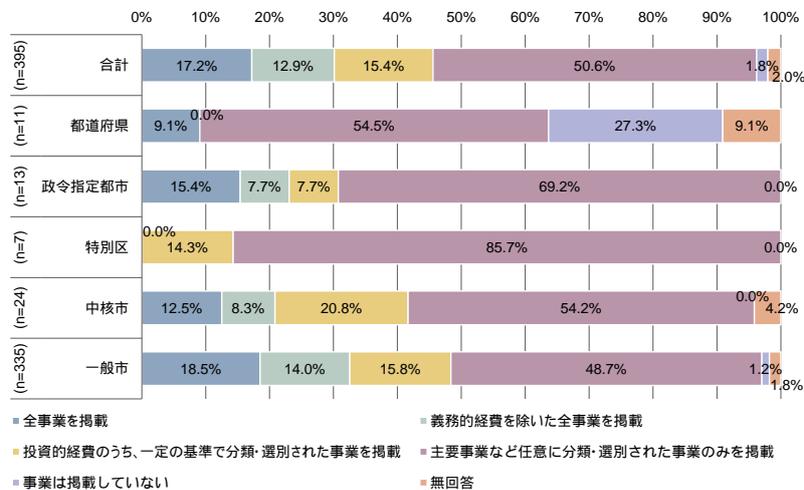
図表 13 基本計画への事業の掲載状況(単一回答)



### ② 実施計画への事業の掲載

全体の傾向としては、「主要事業など任意に分類・選別された事業のみを掲載」が最も多く約5割を占めている。団体種別に見ると、政令指定都市では69.2%、特別区では85.7%の団体が「主要事業など任意に分類・選別された事業のみを掲載」となっている。

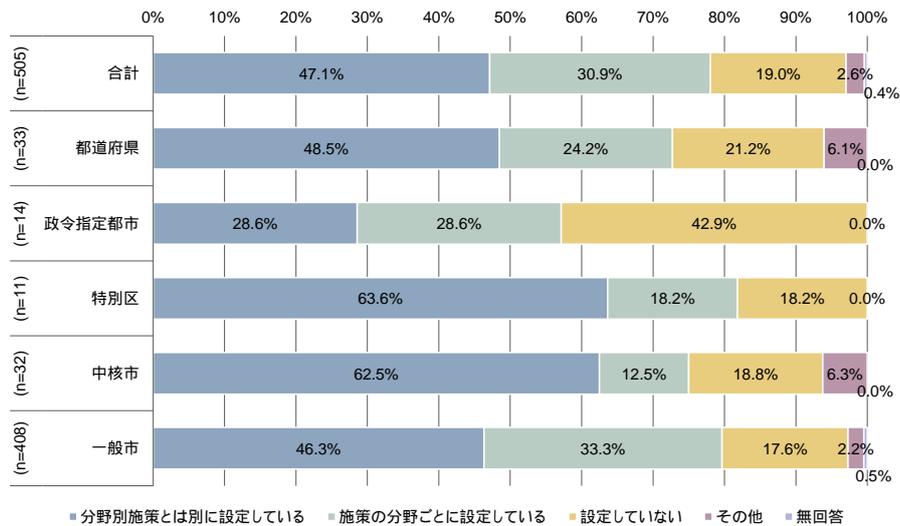
図表 14 実施計画への事業の掲載状況(単一回答)



### ③ 重点プロジェクトの設定状況

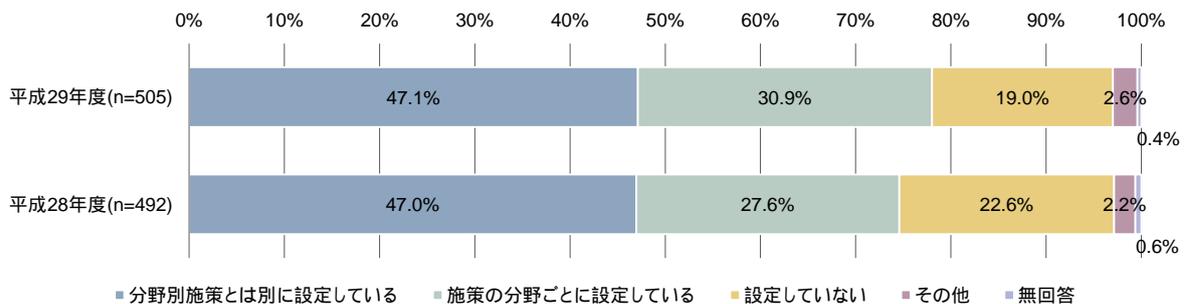
全体の傾向としては、「分野別施策とは別に設定している」が47.1%、「施策の分野ごとに設定している」が30.9%、併せて78.0%が重点プロジェクトを設定している。団体種別にみると、特別区では81.8%が重点プロジェクトを設定しているが、政令指定都市では57.2%と比較的少なくなっている。また、特別区、中核市で分野毎に設定している団体が比較的多くなっている。

図表 15 重点プロジェクトの設定状況(単一回答)



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、施策の分野ごとに重点プロジェクトを設定している団体の割合がやや高まっている。

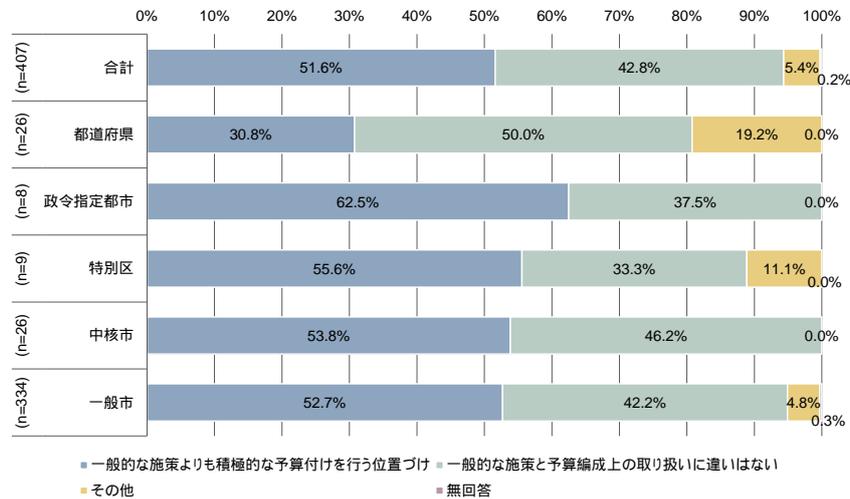
図表 16 重点プロジェクトの設定状況(単一回答)(昨年度調査結果との比較)



#### ④ 重点プロジェクトの予算編成上の取扱

全体の傾向としては、「一般の施策よりも積極的な予算付けを行う」が51.6%となっている。団体種別では都道府県で「一般の施策よりも積極的な予算付けを行う」が最も少なくなっている。

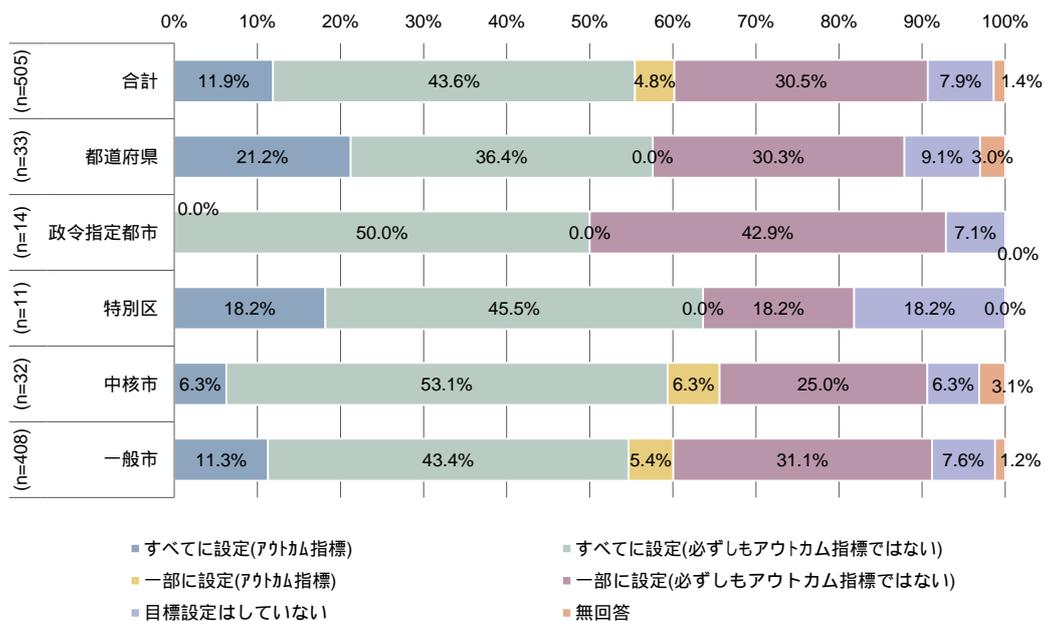
図表 17 重点プロジェクトの予算編成上の取扱(単一回答)



#### (7) 総合計画への定量指標による目標設定

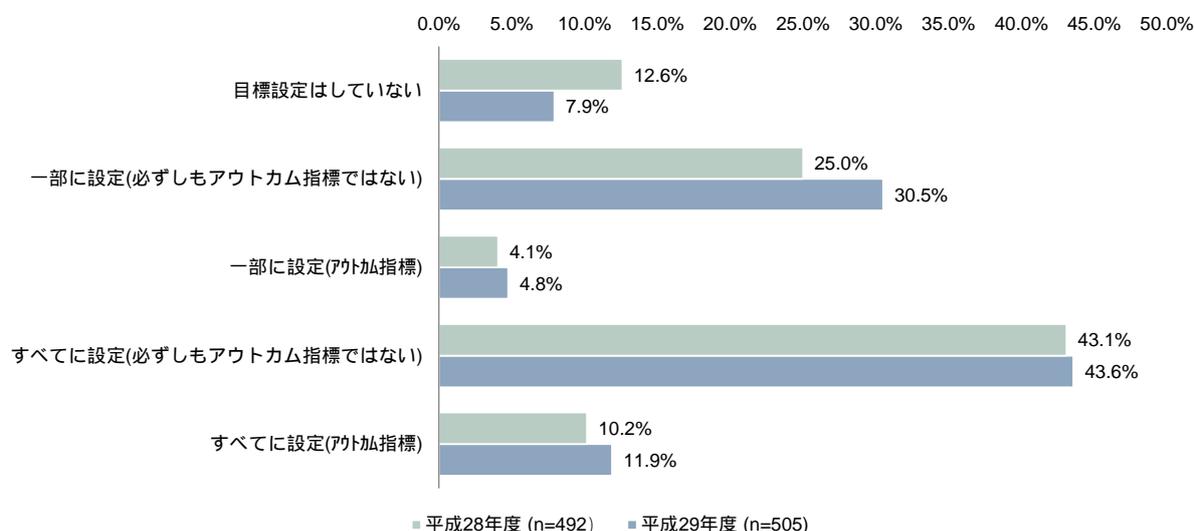
全体の傾向としては、全ての施策に何らかの指標を設定している団体が55.5%、うちすべての施策にアウトカム指標を設定している団体は11.9%である。また、一部に留まるものも含め何らかの形で定量的な指標を設定している団体が90.8%に上る。団体種別では、都道府県、特別区ですべての施策にアウトカム指標を設定している団体が約2割と比較的多くなっている。

図表 18 総合計画への定量指標による目標設定(単一回答)



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、定量指標による目標設定をしていない団体の割合が低下している。

図表 19 総合計画への定量指標による目標設定(単一回答)(昨年度調査結果との比較)



## (8) 総合計画に関する傾向 (まとめ)

法改正に伴う計画構成の多様化が進展している

- ・ 3層性以外の計画構成を採用している団体が既に 1 / 4 弱見られる。
- ・ 独自の計画のみで計画行政を運営している団体も僅か (1.8%) だけ見られる。
- ・ 計画期間は、基本構想は 10 ~ 14 年、基本計画は 5 ~ 9 年、実施計画は 3 ~ 4 年が多い。  
基本計画に事業を掲載しない団体が多くを占める一方、7 割以上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 81.8% 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 78.0% を占め、昨年度と比較してやや割合が高まっているが、予算上の取扱が一般事業と変わらないとする団体が 42.8% を占める。  
総合計画のすべての施策に定量指標を設定している団体は 55.5% に留まっているが、定量指標を一切設定していない団体の割合は昨年度と比較して低下している。
- ・ 約 9 割の団体が総合計画に何らかの定量指標を設定しており、その割合は昨年度と比較して高まっている。
- ・ 全ての施策に指標を設定している団体は 55.5% を占めるが、そのうちアウトカム指標での設定は 11.9% に留まっている。
- ・ 定量指標を一切設定していない団体の割合は昨年度と比較して低下している。

## 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

全体では、公営企業以外の事業では、一部実施を含め 79.4%が実施している。団体種別では政令指定都市での実施率が最も高く、また「特別区」において「全部実施」(63.6%)が多くなっている。一方公営企業の事業では一部実施を含めた実施率が全体でとしては56.7%に留まっている。

図表 20 事務事業評価の実施状況(公営企業以外の事業)(単一回答)



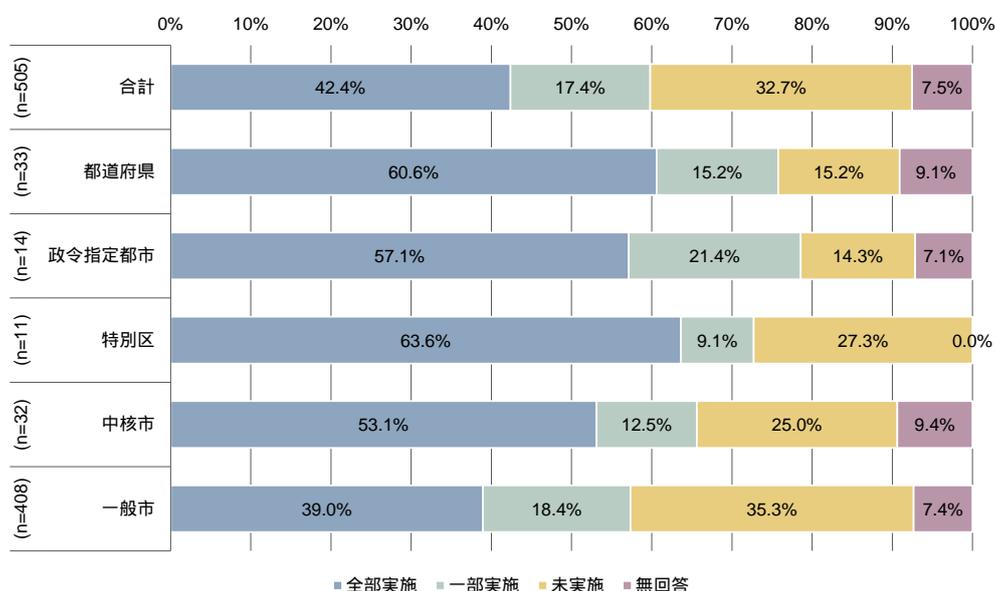
図表 21 事務事業評価の実施状況(公営企業)(単一回答)



## ② 施策評価

全体では一部実施を含め約6割が実施している。団体種別に見ると、特別区、都道府県政令指定都市において「全部実施」が6割前後と全体の傾向よりも多くなっている。

図表 22 施策評価の実施状況(単一回答)



## ③ 政策評価

全体では、一部実施を含め実施している団体は25.3%に留まる。団体種別に見ると、全部実施の割合が都道府県で48.5%、中核市で31.3%と全体よりも多くなっている。

図表 23 政策評価の実施状況(単一回答)



## (2) 行政評価の実施目的

全体の傾向としては、「PDCAサイクルを確立するため」や「行政経営を効率化するため」「行政活動の成果を向上するため」、「住民サービスを向上するため」、「説明責任を果たすため」、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 24 行政評価の実施目的(複数回答)

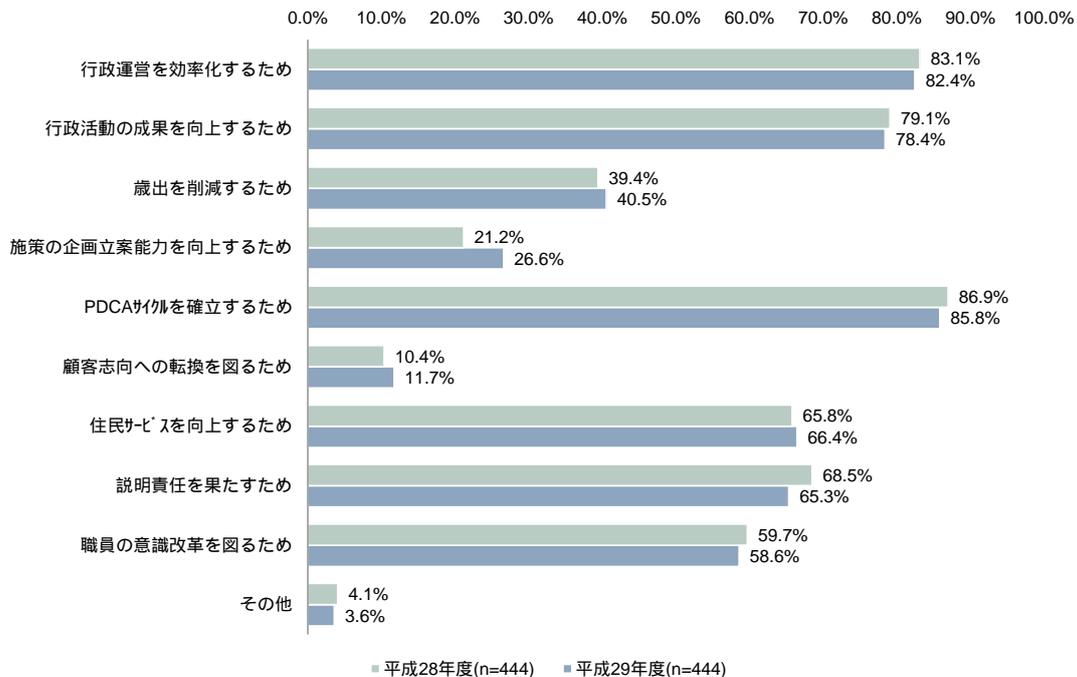
	行政運営を効率化するため	行政活動の成果を向上するため	歳出を削減するため	施策の企画立案能力を向上するため	PDCAサイクルを確立するため	顧客志向への転換を図るため
合計 (n=444)	82.4%	78.4%	40.5%	26.6%	85.8%	11.7%
都道府県 (n=33)	75.8%	93.9%	27.3%	45.5%	87.9%	24.2%
政令指定都市 (n=13)	61.5%	84.6%	38.5%	30.8%	84.6%	15.4%
特別区 (n=10)	80.0%	80.0%	50.0%	50.0%	100.0%	20.0%
中核市 (n=27)	81.5%	66.7%	29.6%	25.9%	85.2%	3.7%
一般市 (n=356)	84.0%	77.2%	42.1%	24.2%	85.7%	11.0%

	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=444)	66.4%	65.3%	58.6%	3.6%	0.0%
都道府県 (n=33)	66.7%	90.9%	45.5%	18.2%	0.0%
政令指定都市 (n=13)	53.8%	84.6%	38.5%	0.0%	0.0%
特別区 (n=10)	80.0%	80.0%	90.0%	10.0%	0.0%
中核市 (n=27)	59.3%	74.1%	55.6%	14.8%	0.0%
一般市 (n=356)	66.9%	61.5%	59.6%	1.4%	0.0%

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、「施策の企画立案能力を向上するため」をあげる団体の割合がやや高まっている。

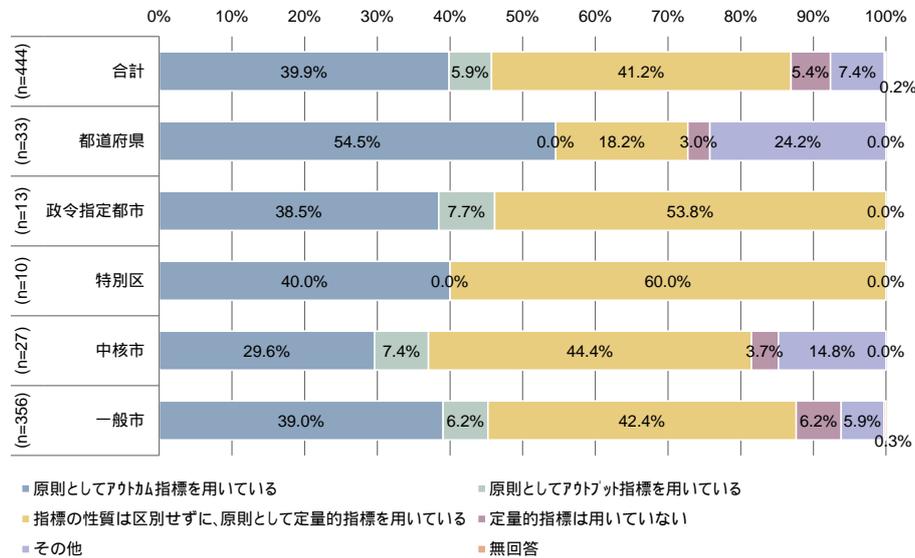
図表 25 行政評価の実施目的(複数回答)(昨年度調査結果との比較)



### (3) 定量的な指標の評価への活用

全体の傾向としては、「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41.2%、「原則としてアウトカム指標を用いている」が39.9%となっている。団体種別では都道府県において「原則としてアウトカム指標を用いている」が54.5%と比較的多くなっている。

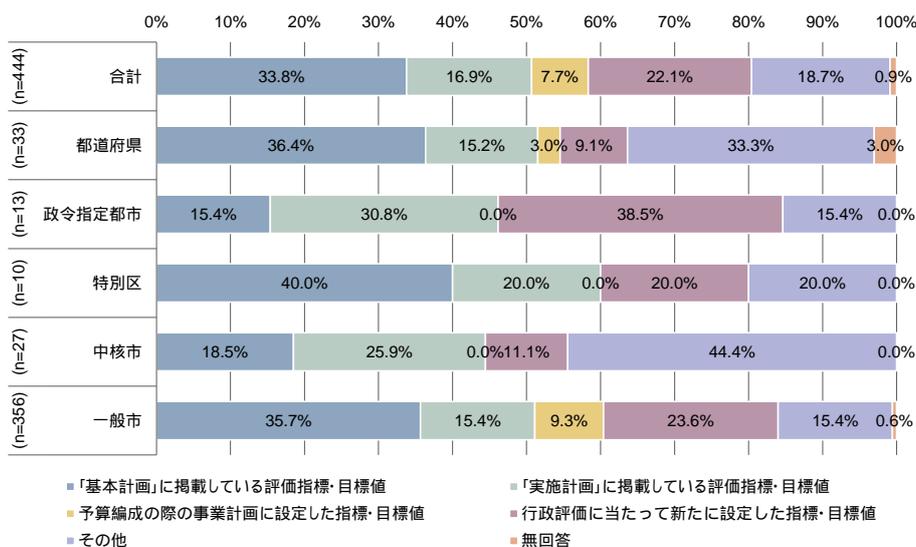
図表 26 総合計画の指標の行政評価への活用(単一回答)



### (4) 総合計画の指標の行政評価への活用

全体の傾向としては、総合計画（基本計画、実施計画）に掲載している指標を活用している団体は全体では50.7%である。一方、予算の事業計画で設定した指標や行政評価にあたって設定したものなど、総合計画とは別に設定した指標を用いている団体は29.8%である。団体種別では、特別区では総合計画（基本計画、実施計画）に掲載している指標以外を活用している割合が6割とやや高くなっている。

図表 27 総合計画の指標の行政評価への活用(単一回答)



### (5) 外部評価の実施状況

全体では49.3%が外部評価を実施している。団体種別に見ると、政令指定都市で「内部評価、外部評価ともに実施している」が約6割と多くなっている。

図表 28 外部評価の実施状況(単一回答)



### (6) 評価に市民の意見を反映する仕組み

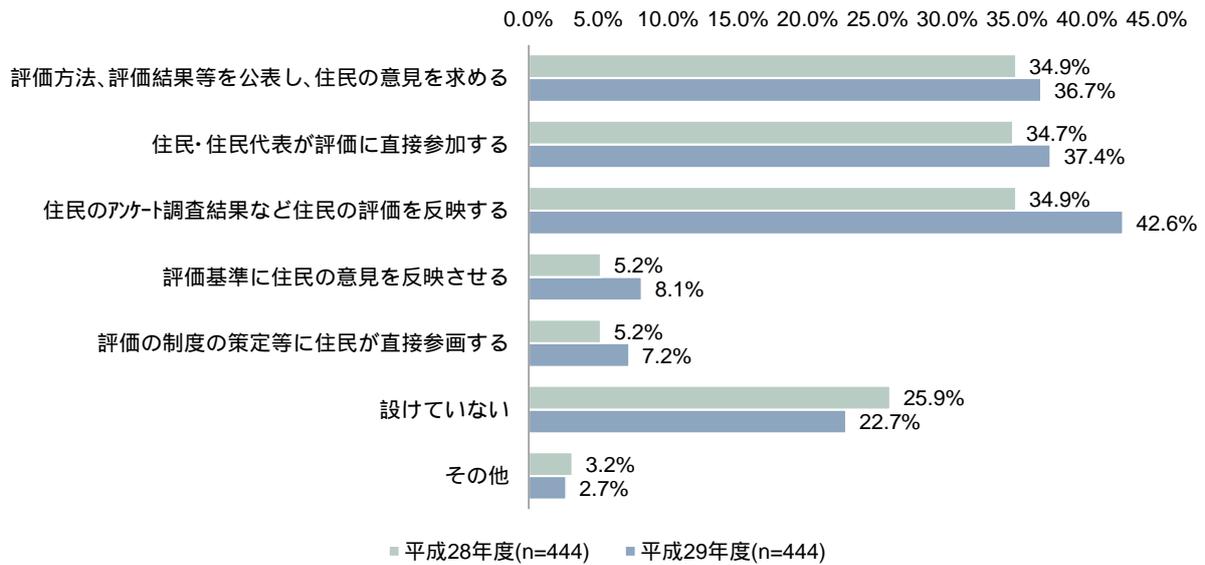
全体の傾向としては、アンケートによる反映が42.6%と最も高く実施されている。次いで、直接参加37.4%、評価結果等への意見募集36.7%となっている。一方、22.7%の団体は住民の意見を評価に反映する仕組みを設けていない。団体種別では都道府県、政令指定都市で「評価方法、評価結果等を公表し、住民の意見を求める」が6割前後と多くなっている。

図表 29 評価に市民の意見を反映する仕組み(複数回答)

	設けていない	評価の制度の策定等に住民が直接参画する	評価基準に住民の意見を反映させる	住民のアンケート調査結果など住民の評価を反映する	住民・住民代表が評価に直接参加する	評価方法、評価結果等を公表し、住民の意見を求める	その他
合計 (n=444)	22.7%	7.2%	8.1%	42.6%	37.4%	36.7%	2.7%
都道府県 (n=33)	9.1%	3.0%	6.1%	36.4%	27.3%	57.6%	15.2%
政令指定都市 (n=13)	7.7%	0.0%	15.4%	53.8%	53.8%	61.5%	0.0%
特別区 (n=10)	10.0%	10.0%	0.0%	20.0%	50.0%	50.0%	10.0%
中核市 (n=27)	22.2%	0.0%	11.1%	59.3%	25.9%	33.3%	0.0%
一般市 (n=356)	25.3%	8.1%	8.1%	42.1%	38.2%	33.1%	1.4%

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、「設けていない」とする団体の割合が低下しており、「住民のアンケート調査結果など住民の評価を反映する」をはじめ住民意見を反映する仕組みを設けているとする回答割合が全般に高まっている。

図表 30 評価に市民の意見を反映する仕組み(複数回答)(昨年度調査結果との比較)

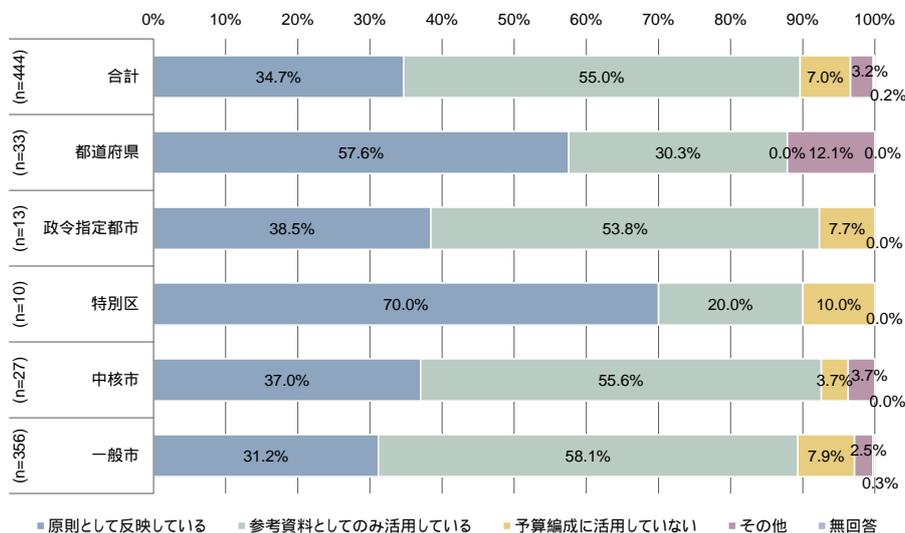


(7) 評価結果の予算への反映

① 反映状況

全体の傾向としては、34.7%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特別区で70.0%、都道府県で57.6%と比較的多くなっている。

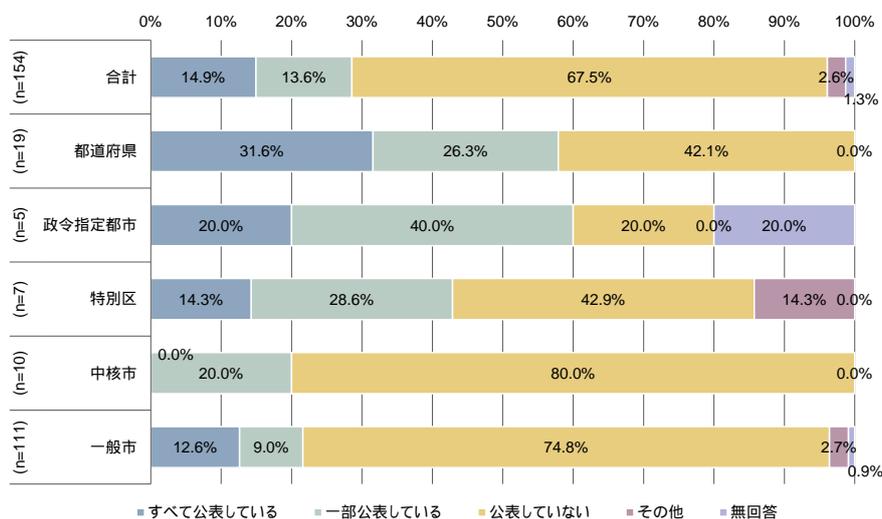
図表 31 行政評価結果の予算編成への反映状況(単一回答)



## ② 反映状況の公表

全体の傾向としては 28.5%が全部または一部を公表している。団体種別別では政令指定都市で「一部公表している」が40.0%、都道府県で「すべて公表している」が31.6%、都道府県で「すべて公表している」が31.6%と全体と比べて多くなっている。

図表 32 行政評価結果の予算編成への反映状況の公表(単一回答)



## (8) 行政評価の課題

全体の傾向としては、「内部評価に係る事務負担が大きい」が73.6%と最も多く、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」(51.8%)、「職員の意識改革に結びついていない」(41.4%)、「評価結果を予算編成に反映できていない」(36.0%)などが指摘されている。団体種別に見ると、政令指定都市で「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」が84.6%、中核市で「内部評価に係る事務作業の負担が大きい」が96.3%で、全体と比較して多くなっている。

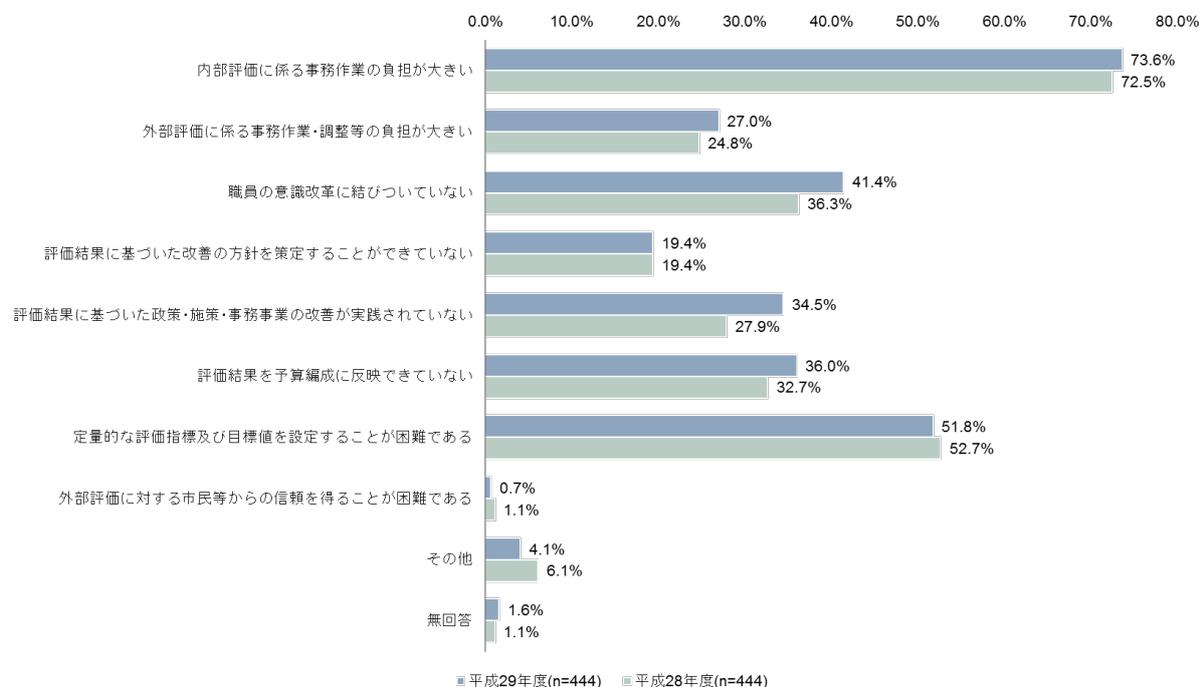
図表 33 行政評価の課題(複数回答)

	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
合計 (n=444)	73.6%	27.0%	41.4%	19.4%	34.5%
都道府県 (n=33)	63.6%	18.2%	9.1%	3.0%	3.0%
政令指定都市 (n=13)	76.9%	30.8%	23.1%	7.7%	0.0%
特別区 (n=10)	60.0%	40.0%	10.0%	0.0%	20.0%
中核市 (n=27)	96.3%	22.2%	51.9%	22.2%	25.9%
一般市 (n=356)	72.8%	27.5%	45.5%	21.6%	39.6%

	評価結果を予算編成に反映できていない	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=444)	36.0%	51.8%	0.7%	4.1%	1.6%
都道府県 (n=33)	3.0%	45.5%	0.0%	18.2%	9.1%
政令指定都市 (n=13)	23.1%	84.6%	0.0%	0.0%	0.0%
特別区 (n=10)	10.0%	80.0%	0.0%	0.0%	0.0%
中核市 (n=27)	40.7%	63.0%	0.0%	3.7%	0.0%
一般市 (n=356)	40.2%	49.4%	0.8%	3.1%	1.1%

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、「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」、「職員の意識改革にむすびついていない」をあげる団体の割合が高まっている。

図表 34 行政評価の課題(複数回答)(昨年度調査結果との比較)



### (9) 行政評価に関する傾向 (まとめ)

事務事業評価は大部分の団体が実施しているが、施策評価は6割に留まっている。

- ・ 公営企業以外については、事務事業は一部実施を含めれば8割の団体が実施している。
- ・ ただし、施策では実施団体は6割、政策では25.3%に留まっている。
- ・ 全部を評価している団体は政策で17%、施策、事務事業で約4割に留まっている。

アウトカム指標を活用している団体が約4割、外部評価を実施している団体は約5割にとどまるが、評価に住民の意見を反映する取組は昨年と比べやや増加

- ・ 8割の団体が評価に定量的な指標を活用しているが、原則としてアウトカム指標を用いている団体は4割に留まっている。
- ・ 外部評価を実施している団体は約5割に留まっている。
- ・ 22.7%の団体が評価に住民の意見を反映する仕組みを有していないが、その割合は昨年度から低下している。
- ・ 37.4%の団体が、住民が直接評価に参加できる仕組みを導入している。

行政評価が総合計画の進行管理に十分に活用されていない

- ・ 計画行政のPDCAサイクルを活用することを行政評価の目的としている団体が85.8%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37.7%に留まり、反映状況をすべて公表している団体は14.9%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。

多くの団体が行政評価について負担に見合う成果が得られていないと感じている

- ・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を7割の団体が指摘している。また、職員の意識改革に結びついていない、評価結果を予算編成に反映でき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い。

### 3. SIBについて

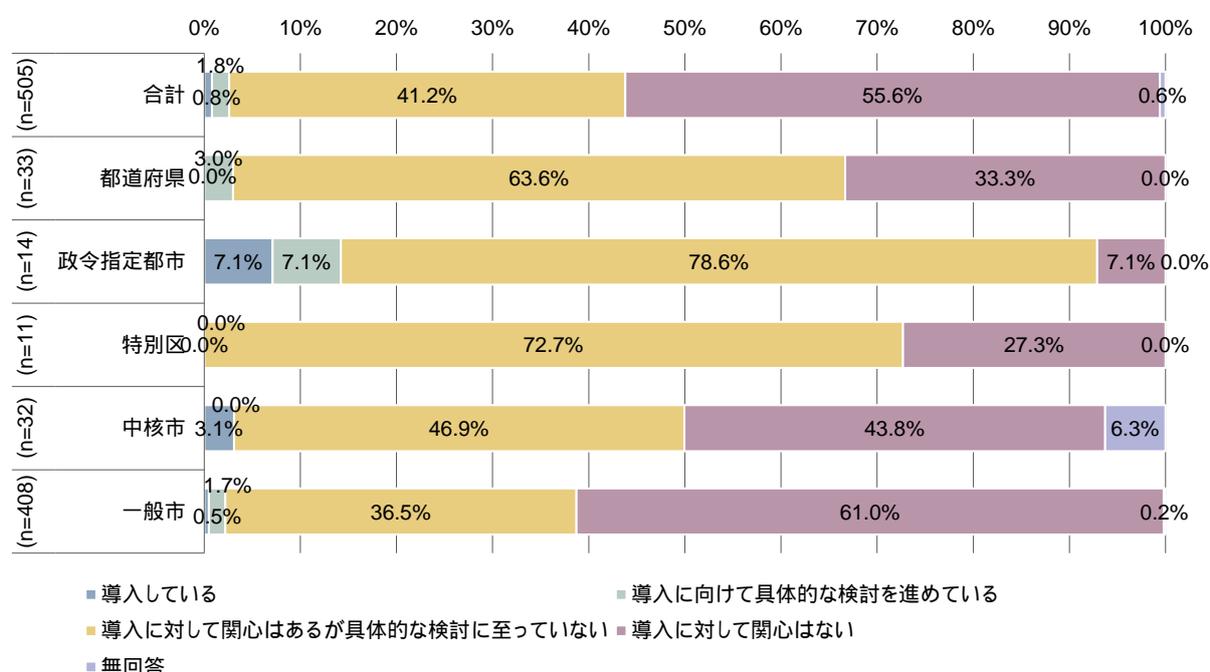
#### (1) SIBの導入への取組状況

全体の傾向として、「導入に対して関心はない」の割合が最も高く 55.6%となっている。次いで、「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」(41.2%)となっている。

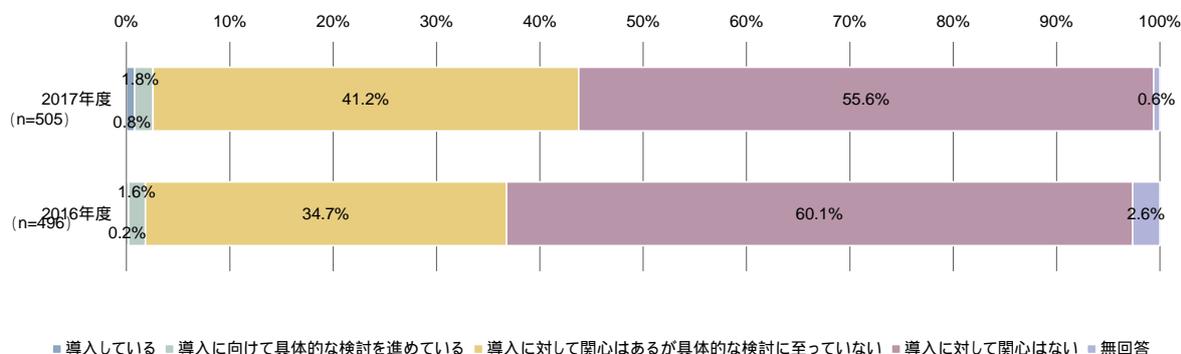
団体種別に見ると、「政令指定都市」における「関心はあるが具体的な検討に至っていない」(78.6%)、「特別区」における「関心はあるが具体的な検討に至っていない」(72.7%)、「都道府県」における「関心はあるが具体的な検討に至っていない」(63.6%)等で、全体の傾向よりも割合が高くなっている。

また、昨年度調査と比較すると「導入している」及び「具体的な検討を進めている」と回答した自治体の割合が増加している。

図表 35 SIBの導入への取組(単一回答)



図表 36 過去2ヶ年度におけるSIB取組状況の比較(単一回答)



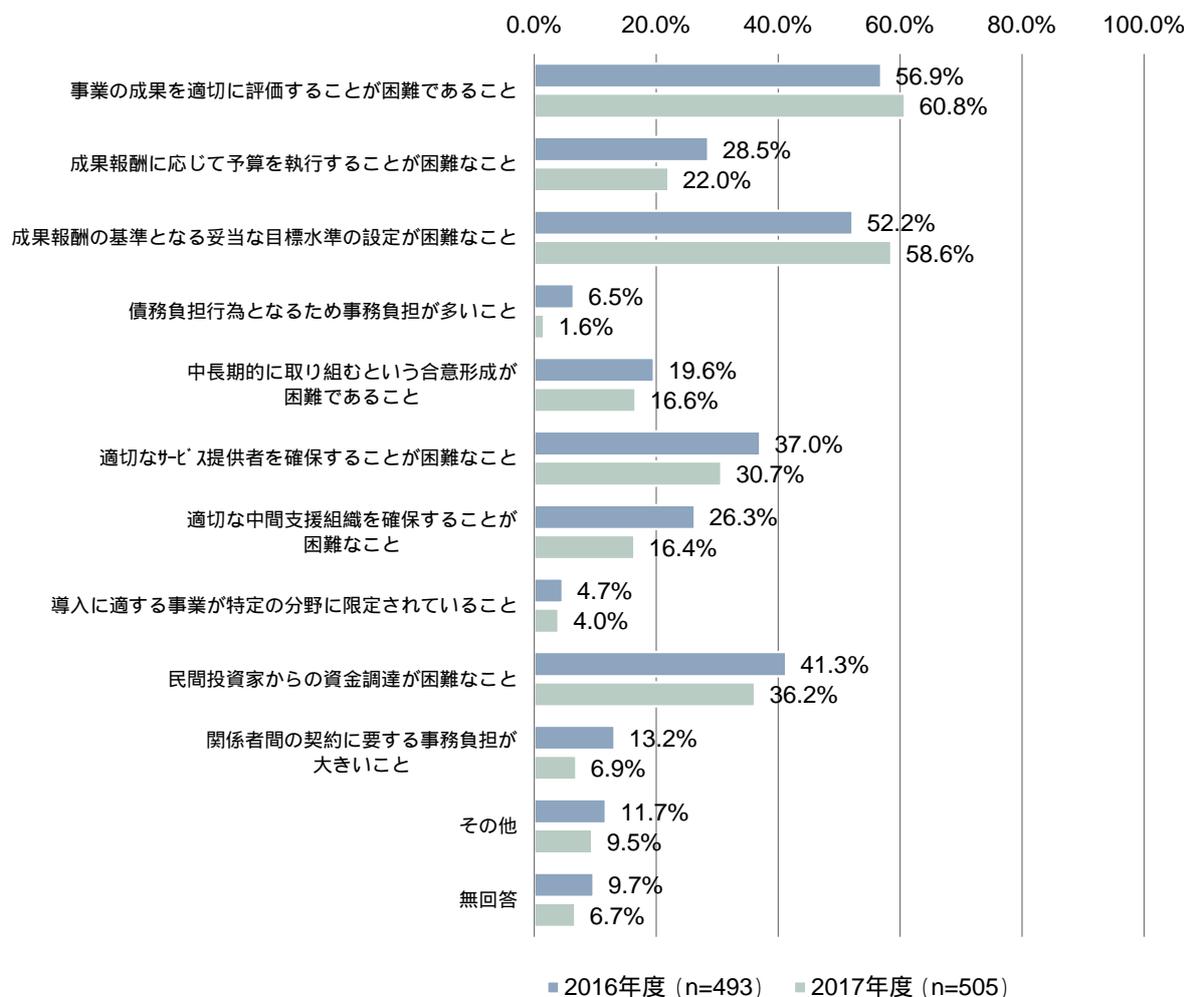
## (2) SIB導入に必要な条件及び克服する必要のある課題

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60.8%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」(58.6%)、「民間投資家からの資金調達が困難なこと」(36.2%)となっている。

昨年度調査と比較すると、「事業の成果を適切に評価することが困難であること」及び「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」等の割合が増加している一方で、「民間投資家からの資金調達が困難なこと」や「適切なサービス提供者を確保することが困難なこと」等の割合が減少している。

団体種別に見ると、「政令指定都市」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」(92.9%)、「特別区」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」(72.7%)、「政令指定都市」における「中長期的に取り組むという合意形成が困難であること」(28.6%)等で、全体の傾向よりも割合が高くなっている。

図表 37 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)



図表 38 団体種別 SIB 導入に必要な条件及び克服する必要がある課題(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	成果報酬に応じて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
合計(n=505)	60.8%	22.0%	58.6%	1.6%	16.6%	30.7%
都道府県(n=33)	60.6%	30.3%	54.5%	0.0%	9.1%	18.2%
政令指定都市(n=14)	71.4%	14.3%	92.9%	0.0%	28.6%	14.3%
特別区(n=11)	45.5%	27.3%	72.7%	0.0%	9.1%	27.3%
中核市(n=32)	68.8%	9.4%	62.5%	3.1%	15.6%	15.6%
一般市(n=408)	60.0%	22.5%	56.9%	1.7%	17.2%	33.3%

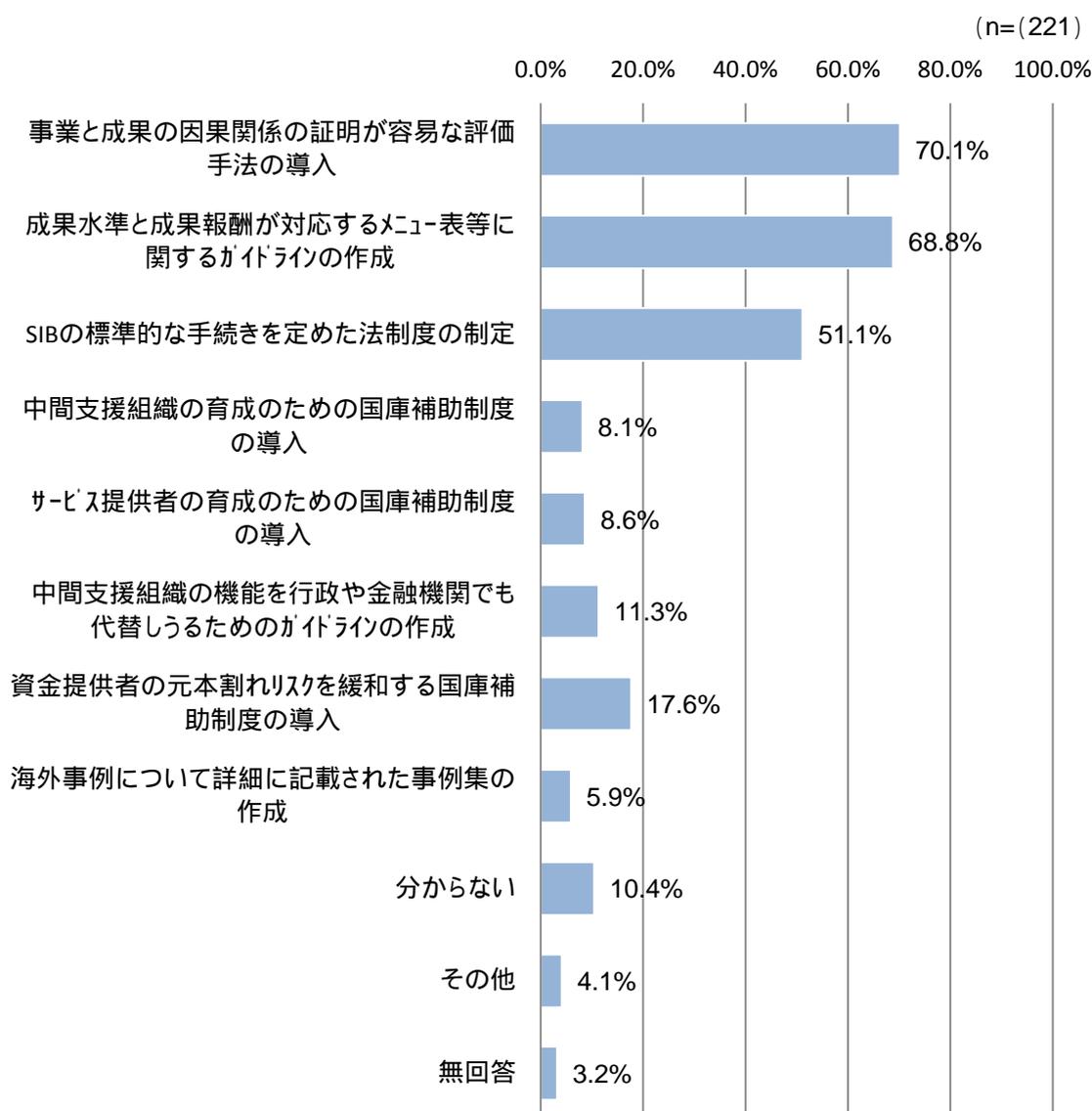
	適切な中間支援組織を確保することが困難なこと	導入に適する事業が特定の分野に限定されていること	民間投資家からの資金調達が困難なこと	関係者間の契約に要する事務負担が大きいこと	その他	無回答
合計(n=505)	16.4%	4.0%	36.2%	6.9%	9.5%	6.7%
都道府県(n=33)	6.1%	3.0%	27.3%	3.0%	21.2%	15.2%
政令指定都市(n=14)	7.1%	7.1%	21.4%	7.1%	7.1%	0.0%
特別区(n=11)	27.3%	0.0%	27.3%	9.1%	18.2%	0.0%
中核市(n=32)	6.3%	3.1%	28.1%	6.3%	12.5%	12.5%
一般市(n=408)	17.9%	3.9%	38.5%	7.4%	8.1%	6.1%

### (3) SIB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、「事業の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」、「SIBの標準的な手続きを定めた法制度の制定」の割合が高く、それぞれ70.1%、68.8%、51.1%となっている。

団体種別に見ると、「政令指定都市」における「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(92.3%)」及び「事業と成果の因果関係の証明が容易な評価手法の導入(84.6%)」、「特別区」及び「中核市」における「事業と成果の因果関係の証明が容易な評価手法の導入(75.0%)」等で、全体の傾向よりも割合が高くなっている。

図表 39 SIB導入に向けた課題解決の有効な方策(複数回答)



図表 40 団体種別 SIB 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	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	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
合計(n=221)	70.1%	68.8%	51.1%	8.1%	8.6%	11.3%
都道府県(n=22)	68.2%	54.5%	27.3%	9.1%	0.0%	4.5%
政令指定都市(n=13)	84.6%	92.3%	69.2%	0.0%	7.7%	0.0%
特別区(n=8)	75.0%	62.5%	62.5%	0.0%	0.0%	12.5%
中核市(n=16)	75.0%	56.3%	68.8%	6.3%	6.3%	18.8%
一般市(n=158)	68.4%	69.6%	50.0%	9.5%	10.8%	12.7%
	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	海外事例について詳細に記載された事例集の作成	分からない	その他	無回答	
合計(n=221)	17.6%	5.9%	10.4%	4.1%	3.2%	
都道府県(n=22)	13.6%	0.0%	13.6%	9.1%	9.1%	
政令指定都市(n=13)	15.4%	0.0%	0.0%	7.7%	0.0%	
特別区(n=8)	12.5%	0.0%	25.0%	0.0%	0.0%	
中核市(n=16)	6.3%	0.0%	12.5%	6.3%	0.0%	
一般市(n=158)	19.6%	7.6%	10.1%	3.2%	3.2%	

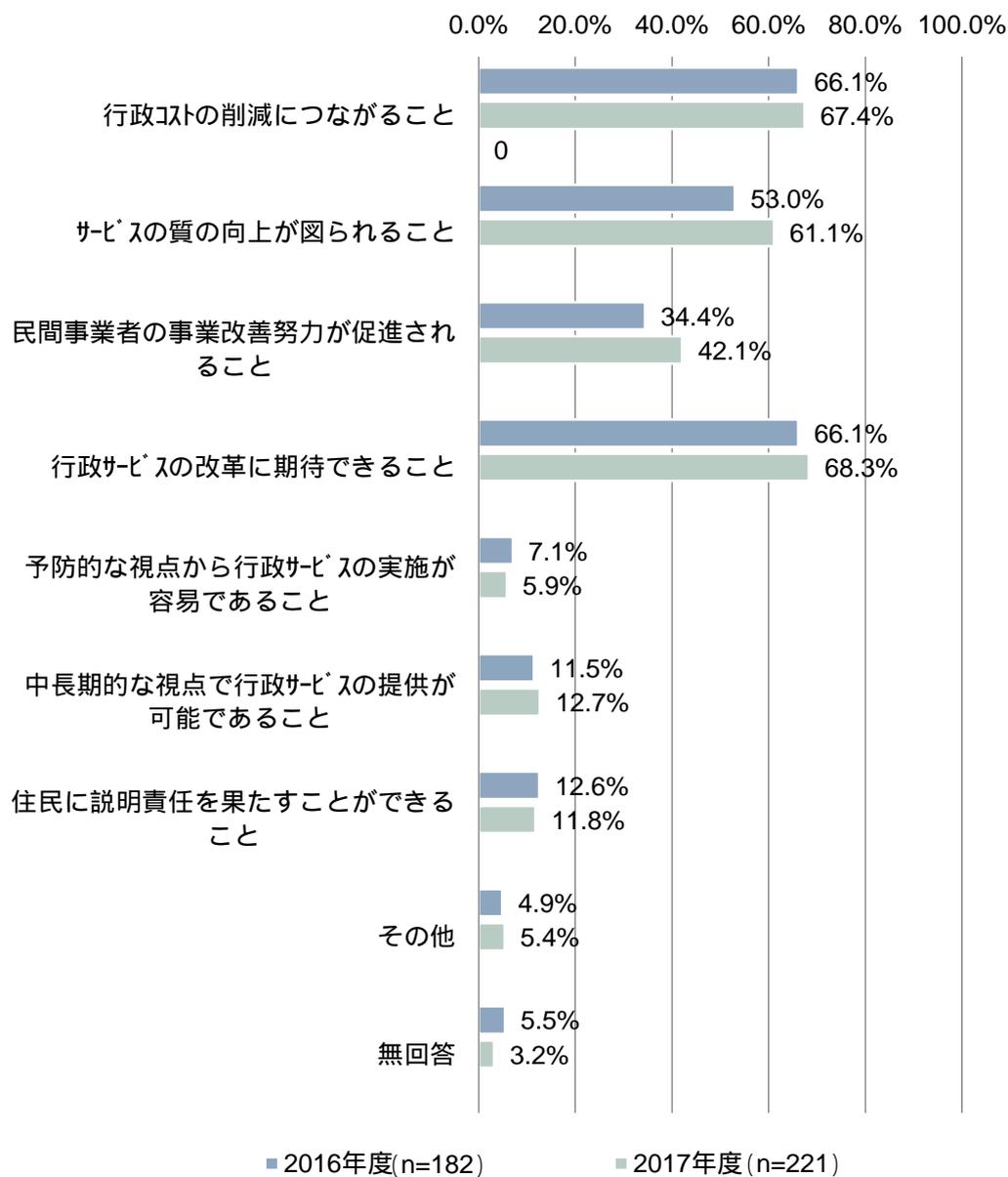
#### (4) SIB導入のメリット

全体の傾向としては、「民間事業者の創意工夫により行政サービスの改革に期待できること」、「行政コストの削減につながること」の割合が高く、それぞれ68.3%、67.4%となっている。次いで、「民間事業者の活用によりサービスの質の向上が図られること」(61.1%)となっている。

昨年度調査と比較すると、「サービスの質の向上が図られること」及び「民間事業者の事業改善努力が促進されること」等の割合が増加している一方で、その他の項目については微増もしくは横ばいとなっている。

団体種別に見ると、「政令指定都市」における「民間事業者の事業改善努力が促進されること」(69.2%)、「特別区」における「民間事業者の事業改善努力が促進されること」(62.5%)、「政令指定都市」における「その他」(23.1%)等で、全体の傾向よりも割合が高くなっている。

図表 41 SIB 導入のメリット(複数回答)



図表 42 団体種別 SIB 導入のメリット(複数回答)

	行政コストの削減につながる	民間事業者の活用によりサービスの質の向上が図られる	民間事業者の事業改善努力が促進される	民間事業者の創意工夫により行政サービスの改革に期待できる	予防的な視点から行政サービスの実施が容易である
合計(n=221)	67.4%	61.1%	42.1%	68.3%	5.9%
都道府県(n=22)	50.0%	40.9%	31.8%	59.1%	0.0%
政令指定都市(n=13)	46.2%	46.2%	69.2%	61.5%	15.4%
特別区(n=8)	75.0%	75.0%	62.5%	62.5%	12.5%
中核市(n=16)	81.3%	68.8%	37.5%	62.5%	6.3%
一般市(n=158)	69.6%	63.3%	40.5%	70.3%	5.7%

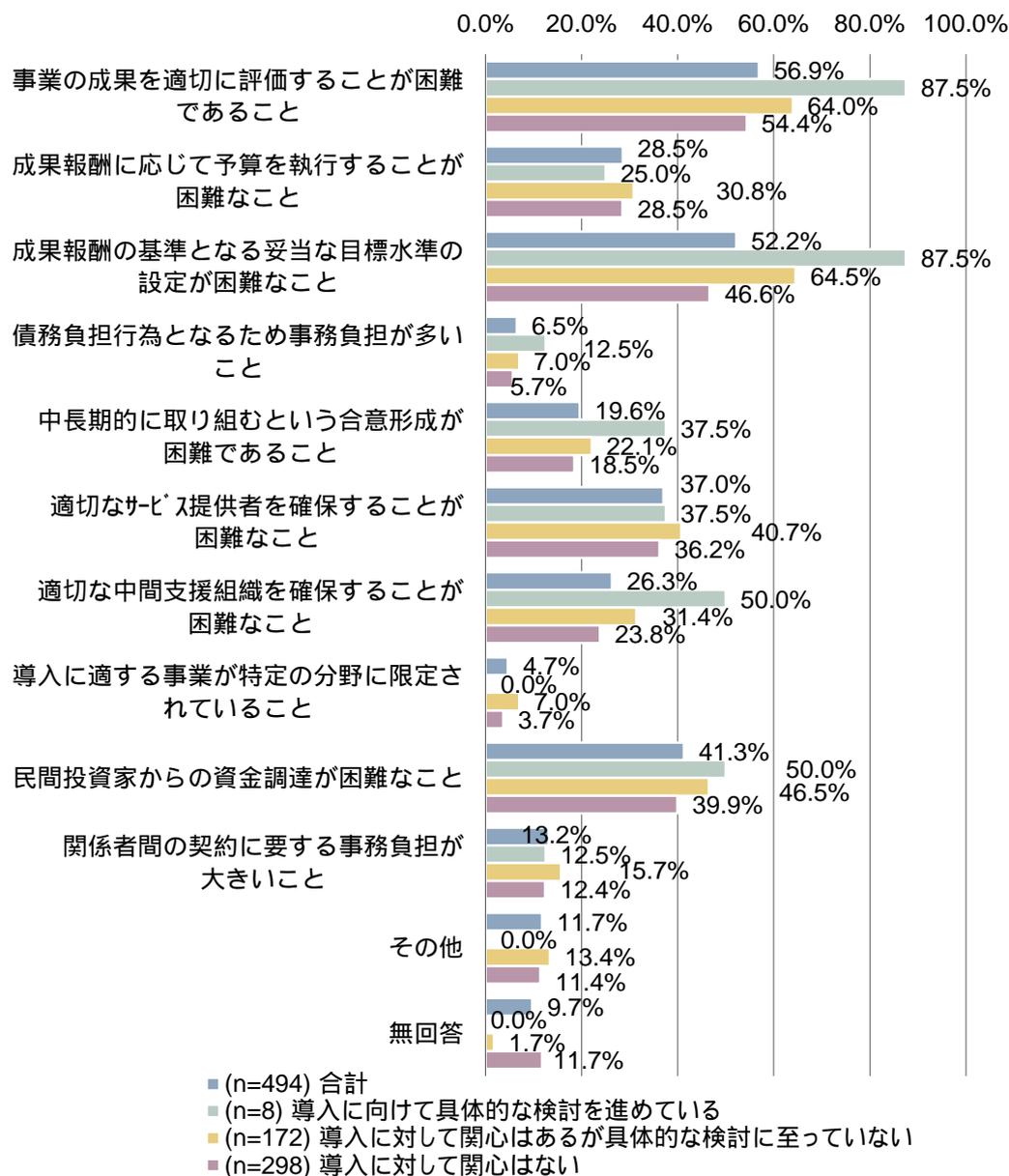
	中長期的な視点で行政サービスの提供が可能である	事業の成果の数値化を通して、住民に説明責任を果たすことができる	その他	無回答
合計(n=221)	12.7%	11.8%	5.4%	3.2%
都道府県(n=22)	13.6%	9.1%	22.7%	9.1%
政令指定都市(n=13)	0.0%	23.1%	23.1%	0.0%
特別区(n=8)	12.5%	0.0%	0.0%	0.0%
中核市(n=16)	6.3%	6.3%	6.3%	0.0%
一般市(n=158)	14.6%	12.7%	1.9%	3.2%

### (5) SIB 導入状況別の課題

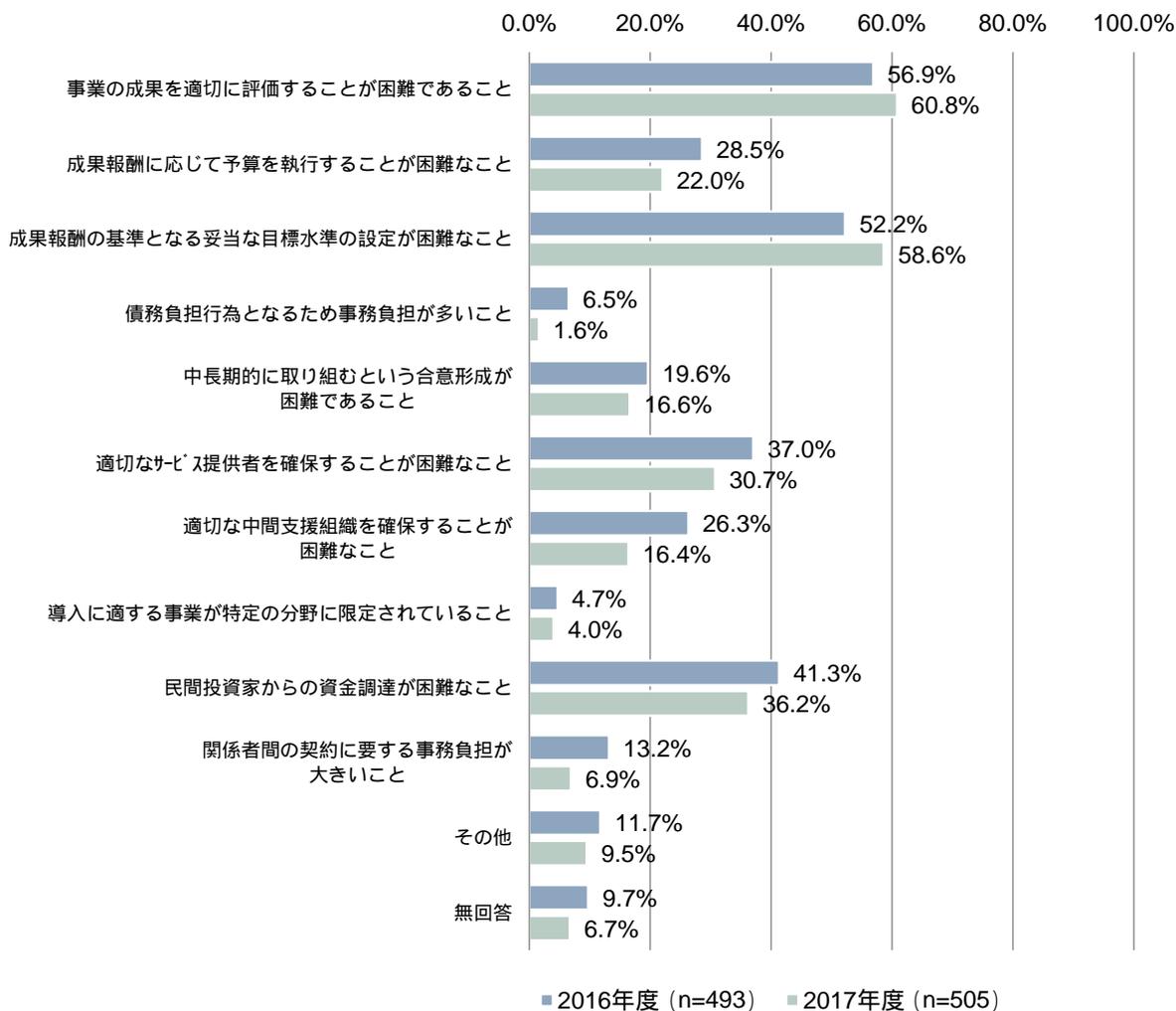
SIBの導入状況別に課題を見ると、「関心はあるが具体的な検討に至っていない」と回答した自治体においては、「成果報酬の基準となる妥当な目標水準の設定が困難なこと(64.5%)」、「事業の成果を適切に評価することが困難であること(64.0%)」等で、全体の傾向として割合が高くなっている。さらに、「SIB導入に関心がない」と回答した自治体においても同様の傾向が見られ、「成果報酬の基準となる妥当な目標水準の設定が困難なこと」等で、全体の傾向として割合が高くなっている。

また、昨年度調査と比較すると、「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」及び「民間投資家からの資金調達が困難なこと」等を割合が大きく減少している。

図表 43 「SIB 導入状況別」にみた「SIB 導入に必要な条件及び克服する必要がある課題」(複数回答)



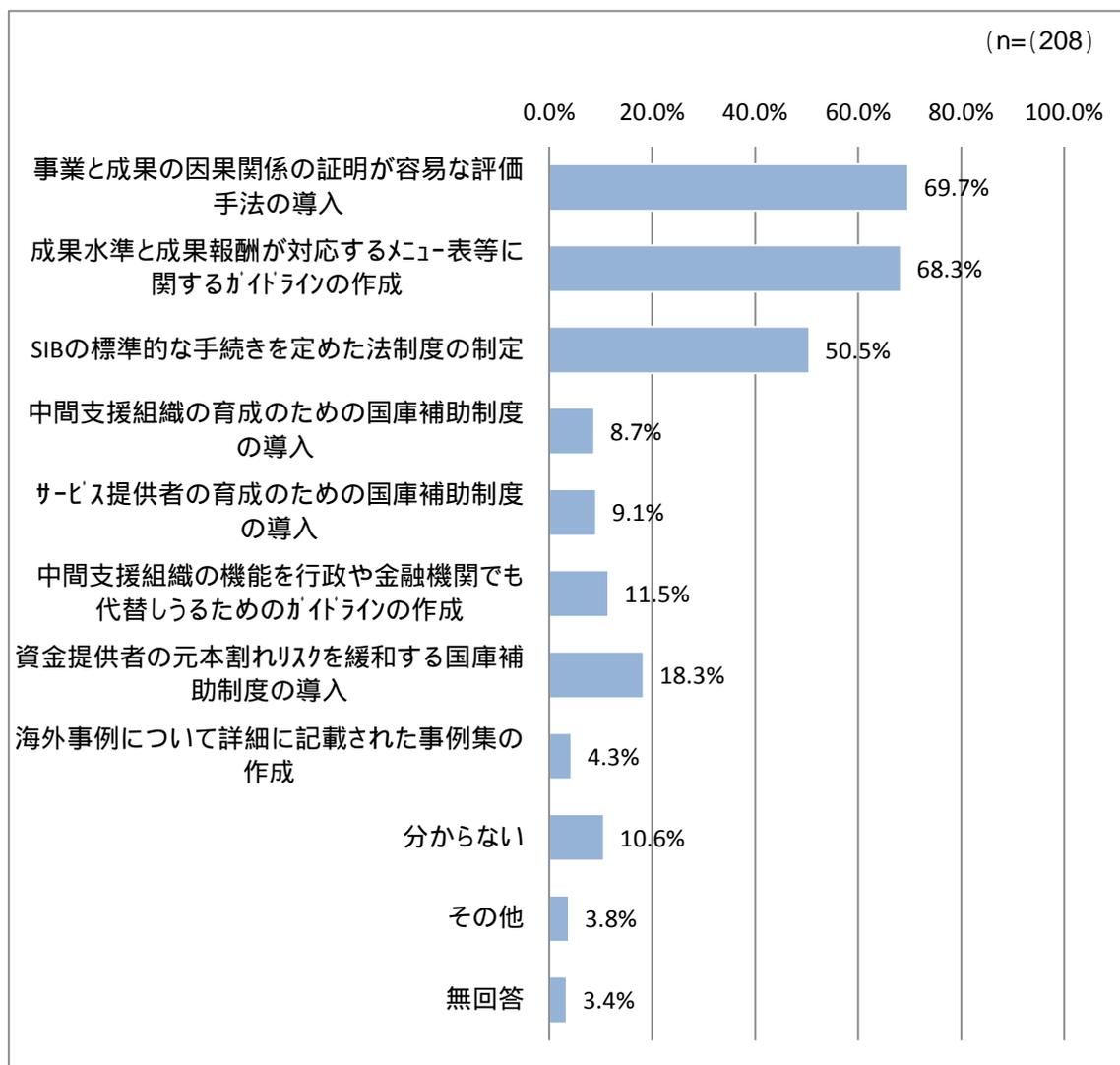
図表 44 「SIB 導入に必要な条件及び克服する必要がある課題」における昨年度比較



## (6) SIB導入状況別の有効な課題解決方策

SIBの導入状況別に有効な課題解決方策を見ると、「関心はあるが具体的な検討に至っていない」と回答した自治体においては、「事業と成果の因果関係の証明が容易な評価手法の導入」(69.7%)、「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」(68.3%)、「SIBの標準的な手続きを定めた法制度の制定」等で、全体の傾向として割合が高くなっている。

図表 45 「SIB 導入状況別(関心はあるが具体的な検討に至っていない)」にみた「SIB 導入に向けた課題解決の有効な方策」  
(複数回答)



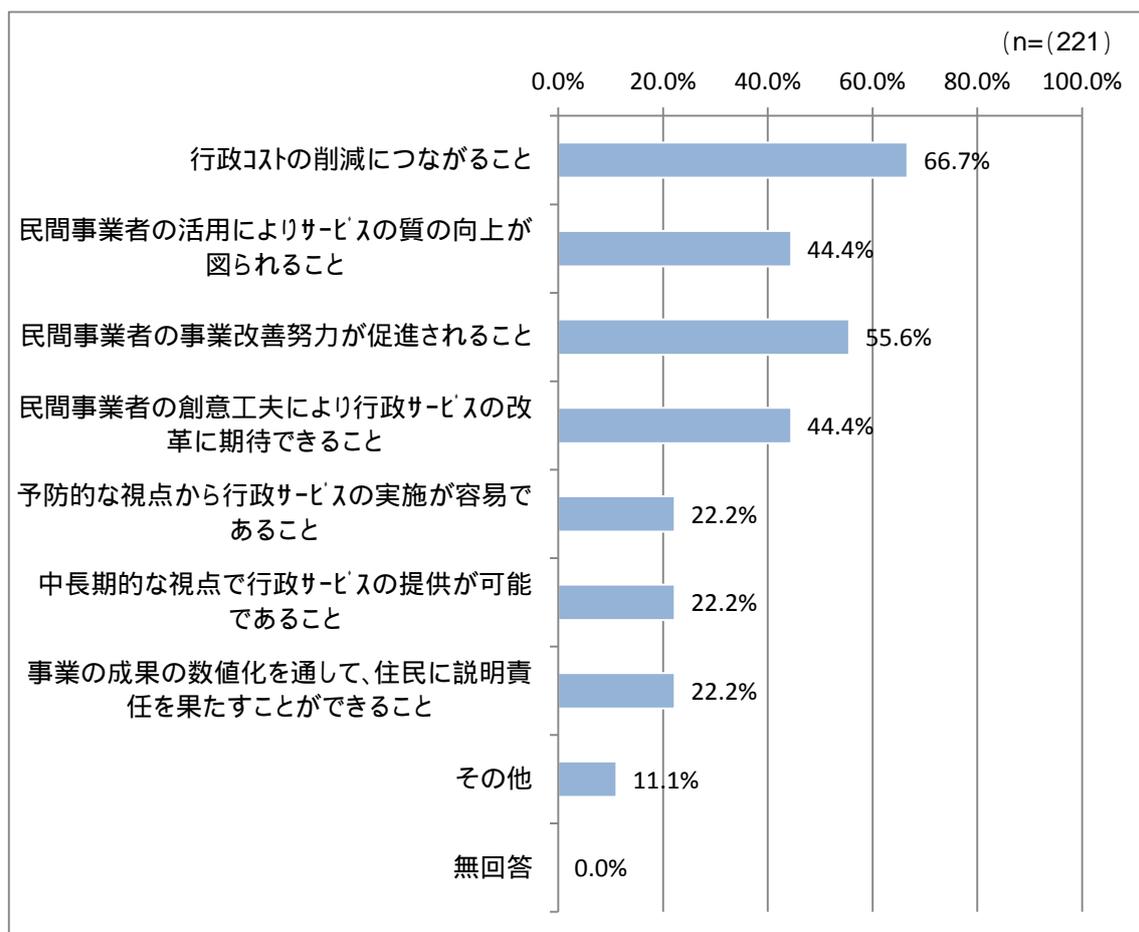
1 「SIBを導入している」、「SIB導入に向けた具体的な検討を進めている」と回答した自治体は合わせて10団体程度であり割合を掲載する参考値としては不適切なため除外している。

2 「SIB導入に対して関心がない」と回答した自治体は調査票の設計上、本設問に回答しないため除外している。

### (7) S I B導入状況別のS I B導入におけるメリット

S I Bの導入状況別にS I B導入のメリットを見ると、「関心はあるが具体的な検討に至っていない」と回答した自治体においては、「行政コストの削減につながること」(66.7%)、「民間事業者の事業改善努力が促進されること」(55.6%)等で、全体の傾向として割合が高くなっている。

図表 46 「SIB 導入状況別」にみた「SIB 導入のメリット」(複数回答)



1 「S I Bを導入している」、「S I B導入に向けた具体的な検討を進めている」と回答した自治体は合わせて10団体程度であり割合を掲載する参考値としては不適切なため除外している。

2 「S I B導入に対して関心がない」と回答した自治体は調査票の設計上、本設問に回答しないため除外している。

## (8) S I Bに関する傾向（まとめ）

S I Bに関する関心をもつ自治体は一定程度存在するものの、具体的な検討を進めることのできている自治体は僅かである。具体的な検討を進めている自治体は全体の1.8%であり、わずかである。

- ・ S I Bに関心のある自治体は全体の43%であり、特に政令指定都市では85.7%が関心を持ち、既に導入済みと合わせると、実に92.8%が肯定的であり注目度の高いことが分かる。しかし、関心の高い政令指定都市においても具体的な検討を進めている自治体は7.1%と低い割合に止まる。
- ・ 過去2ヶ年度の導入状況の変化を見ると、S I B導入に関心を持つ自治体の割合は増加しており、S I B自体に対する認知の拡大や先進事例に関する情報発信を通じた理解の浸透等が図られていると考えられる。

成果の適切な評価に係る課題の割合が高い傾向にある

- ・ S I B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の割合(60.8%)及び妥当な目標水準の設定の割合(58.6%)が高い。また、有効な課題解決方策として、容易な評価手法の導入(70.1%)、成果水準と成果報酬の対応するガイドラインの作成(68.8%)の割合が高いことから、S I B普及には評価手法の確立及び適切な成果報酬の設定が重要であると考えられる。
- ・ 平成28年度及び平成29年度調査の課題意識の変化を見ると、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。

全体的に行政サービスの質向上及び行政コスト削減に関するメリットの割合が高い傾向にある。

- ・ 全体として、行政コストの削減に対する割合(67.4%)及び行政サービスの改革に対する割合(68.3%)等が高い傾向にある。ただし、検討の具体度の進捗度合いによってメリットと感じる項目の割合に偏りが生じるわけではない。
- ・ 導入の状況別にみると、政令指定都市等の導入に対して具体的な検討を進めている自治体は、民間事業者の事業改善努力の促進や行政サービスの改革への期待に対して高い割合を示している一方で、具体的な検討に至っていない自治体においては、コスト削減への期待が大きい傾向がある。

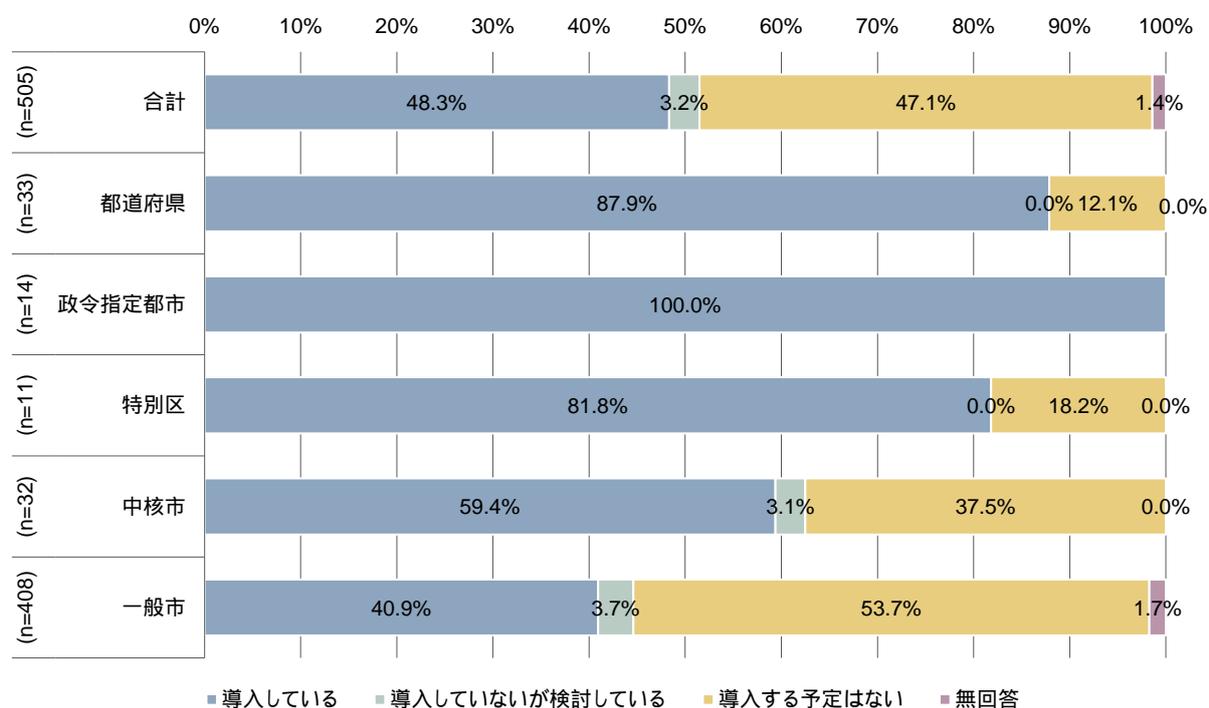
## 4. 成果報酬型指定管理者制度について

### (1) 成果報酬型の指定管理者制度の導入状況

全体としては、「導入している」の割合が最も高く 48.3%となっている。次いで、「導入する予定はない」(47.1%)となっている。

団体種別に見ると、「政令指定都市」における「導入している」(100.0%)、「都道府県」における「導入している」(87.9%)、「特別区」における「導入している」(81.8%)等で、全体の傾向よりも割合が高くなっている。

図表 47 成果報酬型の指定管理者制度の導入状況(単一回答)

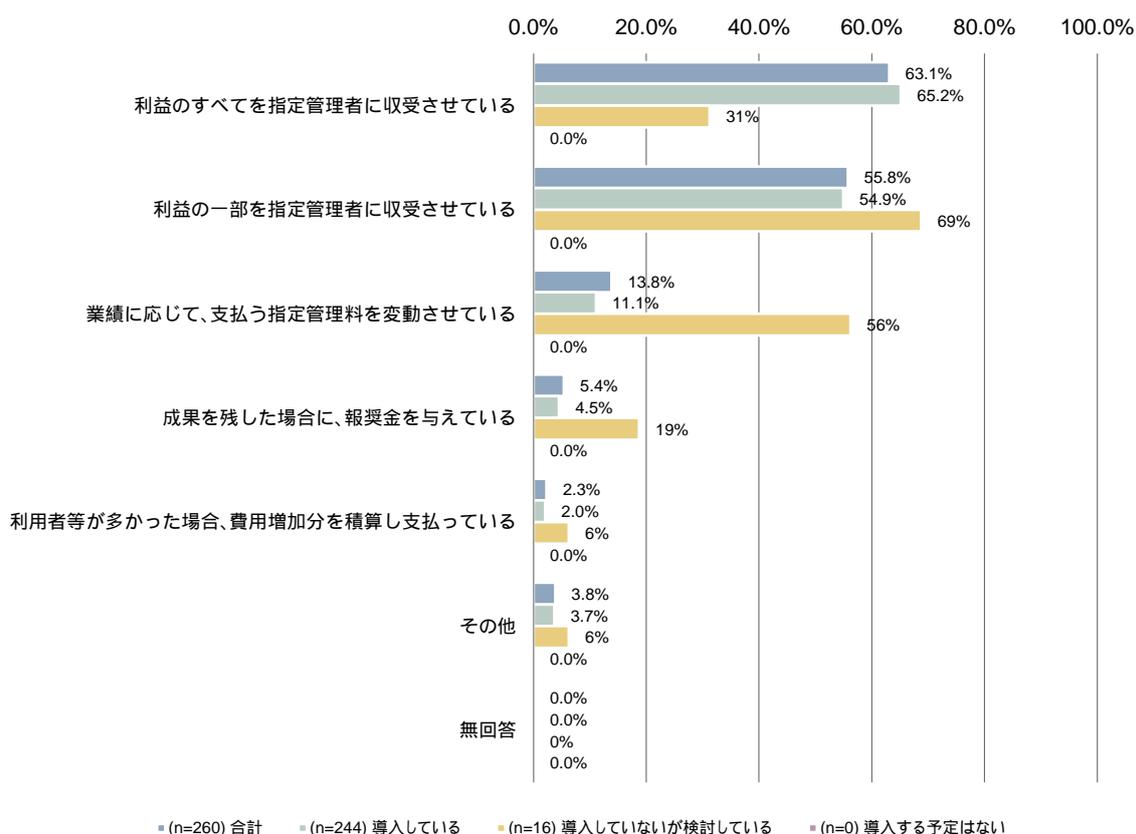


## (2) 採用・検討している成果報酬の形態

全体の傾向としては、「収支余剰のすべてを指定管理者に収受させている」の割合が最も高く 63.1%となっている。次いで、「収支余剰の一部を指定管理者に収受させている (55.8%)」、「業績に応じて、指定管理料を変動させている (13.8%)」となっている。

団体種別に見ると、「特別区」における「利益の一部を指定管理者に収受させている (88.9%)」、「政令指定都市」における「利益のすべてを指定管理者に収受させている (85.7%)」、「政令指定都市」における「利益の一部を指定管理者に収受させている (71.4%)」等で、全体の傾向よりも割合が高くなっている。

図表 48 採用・検討している成果報酬の形態(複数回答)



図表 49 団体種別の採用・検討している成果報酬の形態(複数回答)

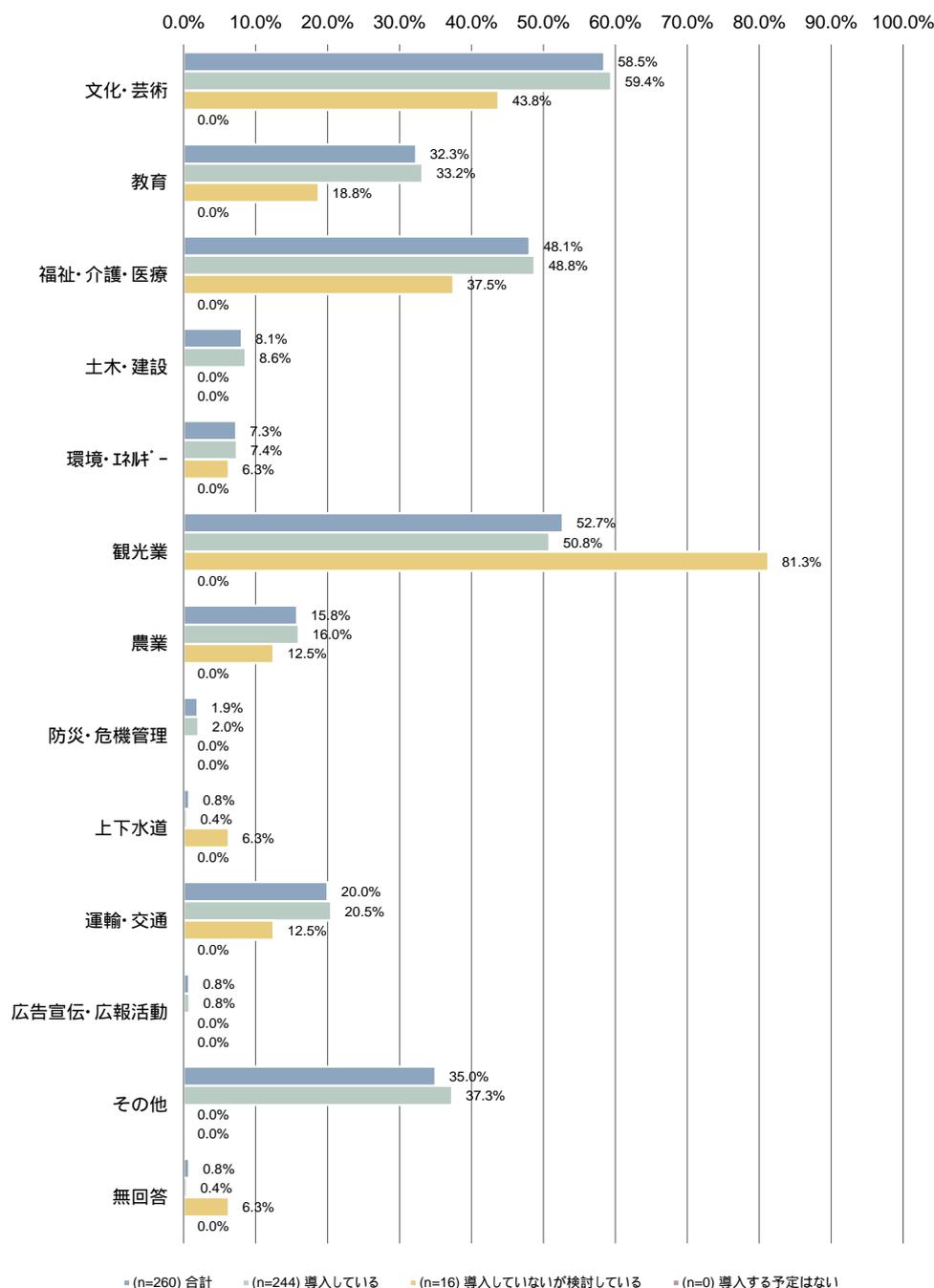
	利益のすべてを指定管理者に収受させている	利益の一部を指定管理者に収受させている	業績に応じて、支払う指定管理料を変動させている	成果を残した場合に、報奨金を与えている	利用者等が多かった場合、費用増加分を積算し支払っている	その他	無回答
合計 (n=260)	63.1%	55.8%	13.8%	5.4%	2.3%	3.8%	0.0%
都道府 (n=29)	65.5%	65.5%	17.2%	6.9%	0.0%	3.4%	0.0%
政令指定都市 (n=14)	85.7%	71.4%	7.1%	14.3%	7.1%	14.3%	0.0%
特別区 (n=9)	11.1%	88.9%	0.0%	0.0%	0.0%	11.1%	0.0%
中核市 (n=20)	45.0%	65.0%	0.0%	5.0%	0.0%	10.0%	0.0%
一般市 (n=182)	64.8%	51.1%	15.9%	4.9%	2.7%	2.2%	0.0%

### (3) 導入しているもしくは導入を検討している事業の分野

全体の傾向としては、「文化・芸術」の割合が最も高く 58.5%となっている。次いで、「観光業」(52.7%)、「福祉・介護・医療」(48.1%)となっている。

団体種別に見ると、「特別区」における「文化・芸術」(88.9%)、「特別区」における「土木・建設」(33.3%)、「政令指定都市」における「教育」(57.1%)等で、全体の傾向よりも割合が高くなっている。

図表 50 「導入している」もしくは「導入を検討している」事業の分野(複数回答)



図表 51 団体種別「導入している」もしくは「導入を検討している」事業の分野(複数回答)

	文化・芸術	教育	福祉・介護・医療	土木・建設	環境・IT・IT	観光業	農業
合計 (n=260)	58.5%	32.3%	48.1%	8.1%	7.3%	52.7%	15.8%
都道府県 (n=29)	79.3%	51.7%	58.6%	27.6%	17.2%	48.3%	17.2%
政令指定都市 (n=14)	71.4%	57.1%	71.4%	28.6%	21.4%	35.7%	21.4%
特別区 (n=9)	88.9%	33.3%	22.2%	33.3%	11.1%	11.1%	0.0%
中核市 (n=20)	55.0%	15.0%	35.0%	0.0%	10.0%	70.0%	5.0%
一般市 (n=182)	53.8%	29.7%	47.8%	3.3%	4.4%	54.4%	17.6%

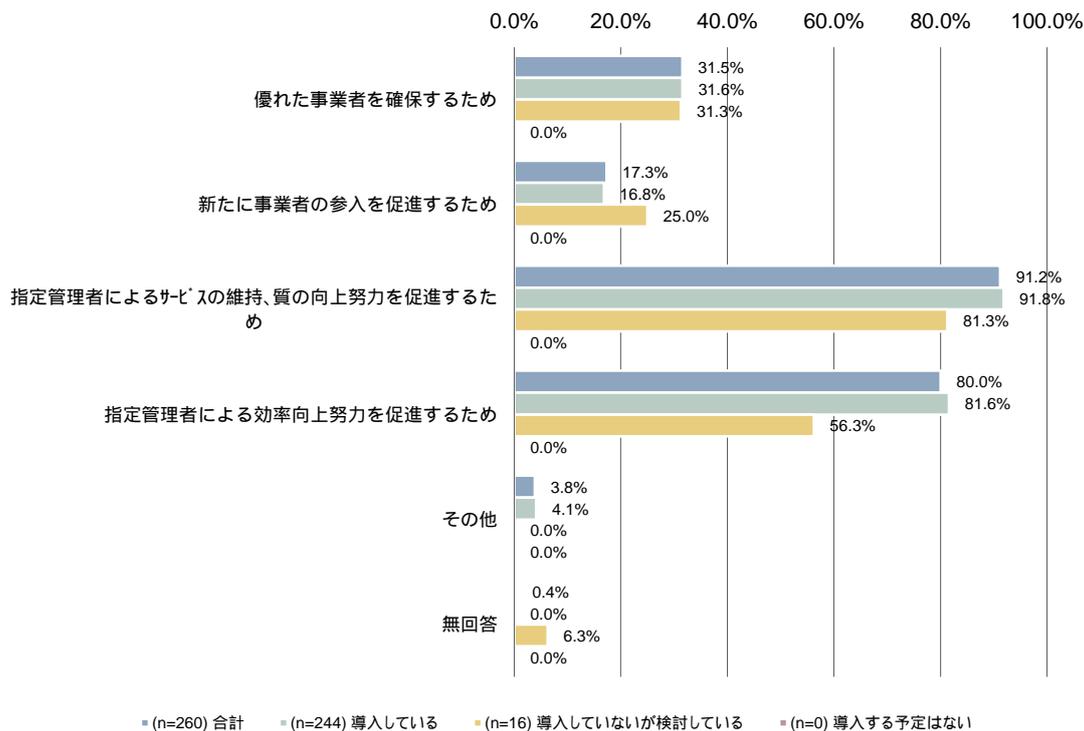
	防災・危機管理	上下水道	運輸・交通	広告宣伝・広報活動	その他	無回答
合計 (n=260)	1.9%	0.8%	20.0%	0.8%	35.0%	0.8%
都道府県 (n=29)	10.3%	3.4%	24.1%	0.0%	51.7%	0.0%
政令指定都市 (n=14)	7.1%	0.0%	35.7%	0.0%	42.9%	0.0%
特別区 (n=9)	0.0%	0.0%	11.1%	0.0%	22.2%	0.0%
中核市 (n=20)	0.0%	0.0%	15.0%	0.0%	35.0%	5.0%
一般市 (n=182)	0.5%	0.5%	18.1%	1.1%	33.0%	0.5%

#### (4) 成果報酬型の指定管理者制度を導入する目的

「指定管理者によるサービスの維持、質の向上努力を促進するため」の割合が最も高く 91.2%となっている。次いで、「指定管理者による効率向上努力を促進するため」(80.0%)、「優れた事業者を確保するため」(31.5%)となっている。

団体種別に見ると、「都道府県」における「新たに事業者の参入を促進するため」(48.3%)、「都道府県」における「優れた事業者を確保するため」(51.7%)、「政令指定都市」における「指定管理者による効率向上努力を促進するため」(100.0%)等で、全体の傾向よりも割合が高くなっている。

図表 52 成果報酬型の指定管理者制度を導入する目的(複数回答)



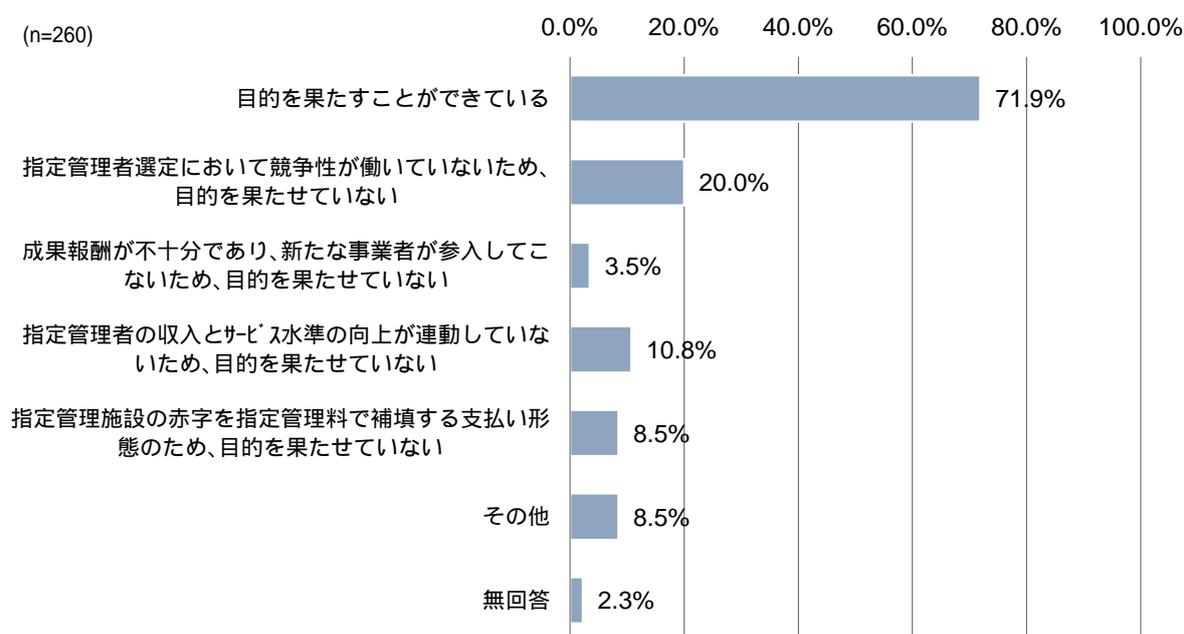
図表 53 団体種別「成果報酬型の指定管理者制度を導入する目的」(複数回答)

	優れた事業者を確保するため	新たに事業者の参入を促進するため	指定管理者によるサービスの維持、質の向上努力を促進するため	指定管理者による効率向上努力を促進するため	その他	無回答
合計 (n=260)	31.5%	17.3%	91.2%	80.0%	3.8%	0.4%
都道府県 (n=29)	51.7%	48.3%	93.1%	89.7%	3.4%	0.0%
政令指定都市 (n=14)	42.9%	35.7%	92.9%	100.0%	14.3%	0.0%
特別区 (n=9)	33.3%	11.1%	88.9%	88.9%	0.0%	0.0%
中核市 (n=20)	15.0%	15.0%	90.0%	75.0%	10.0%	5.0%
一般市 (n=182)	28.0%	11.5%	90.7%	76.4%	2.7%	0.0%

### (5) 成果報酬型の指定管理者制度における導入目的の達成状況

成果報酬型の指定管理者制度の導入目的の達成状況を見ると、「目的を果たすことができている」(71.9%)が最も高く、次いで「指定管理者選定において競争性が働いていないため、目的を果たせていない」(20.0%)となっている。団体種別に見ると、「政令指定都市」における「目的を果たすことができている」(100.0%)、「特別区」における「目的を果たすことができている」(100.0%)、「都道府県」における「目的を果たすことができている」(89.7%)等で、全体の傾向よりも割合が高くなっている。

図表 54「成果報酬型の指定管理者制度における導入目的の達成状況」(複数回答)



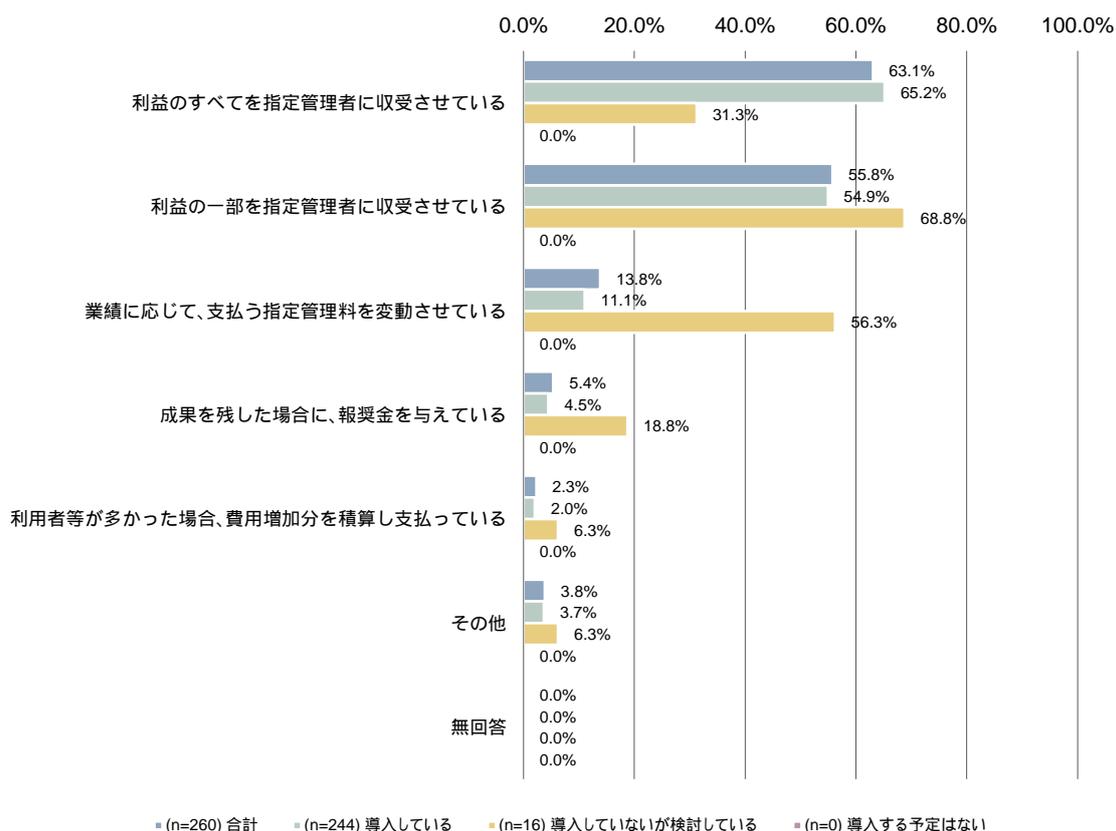
図表 55 団体種別「成果報酬型の指定管理者制度における導入目的の達成状況」(複数回答)

団体種別	目的を果たすことができている	指定管理者選定において競争性が働いていないため、目的を果たせていない	成果報酬が不十分であり、新たな事業者が参入してこないため、目的を果たせていない	指定管理者の収入とサービス水準の向上が連動していないため、目的を果たせていない	指定管理施設の赤字を指定管理料で補填する支払い形態のため、目的を果たせていない	その他	無回答
合計 (n=260)	71.9%	20.0%	3.5%	10.8%	8.5%	8.5%	2.3%
都道府県 (n=29)	89.7%	20.7%	0.0%	0.0%	0.0%	3.4%	0.0%
政令指定都市 (n=14)	100.0%	7.1%	7.1%	0.0%	7.1%	0.0%	0.0%
特別区 (n=9)	100.0%	11.1%	0.0%	11.1%	0.0%	0.0%	0.0%
中核市 (n=20)	80.0%	20.0%	10.0%	15.0%	5.0%	10.0%	5.0%
一般市 (n=182)	65.4%	20.9%	3.3%	13.2%	10.4%	9.9%	2.2%

## (6) 導入状況別にみる成果報酬形態

成果報酬型の指定管理者制度を導入状況別に成果報酬形態を見ると、「導入している」と回答した自治体において「利益のすべてを指定管理者に収受させている」(65.2%)が最も高くなっている。一方で、「導入していないが検討している」と回答した自治体において「利益の一部を指定管理者に収受させている」(68.8%)の割合が最も高くなっている。

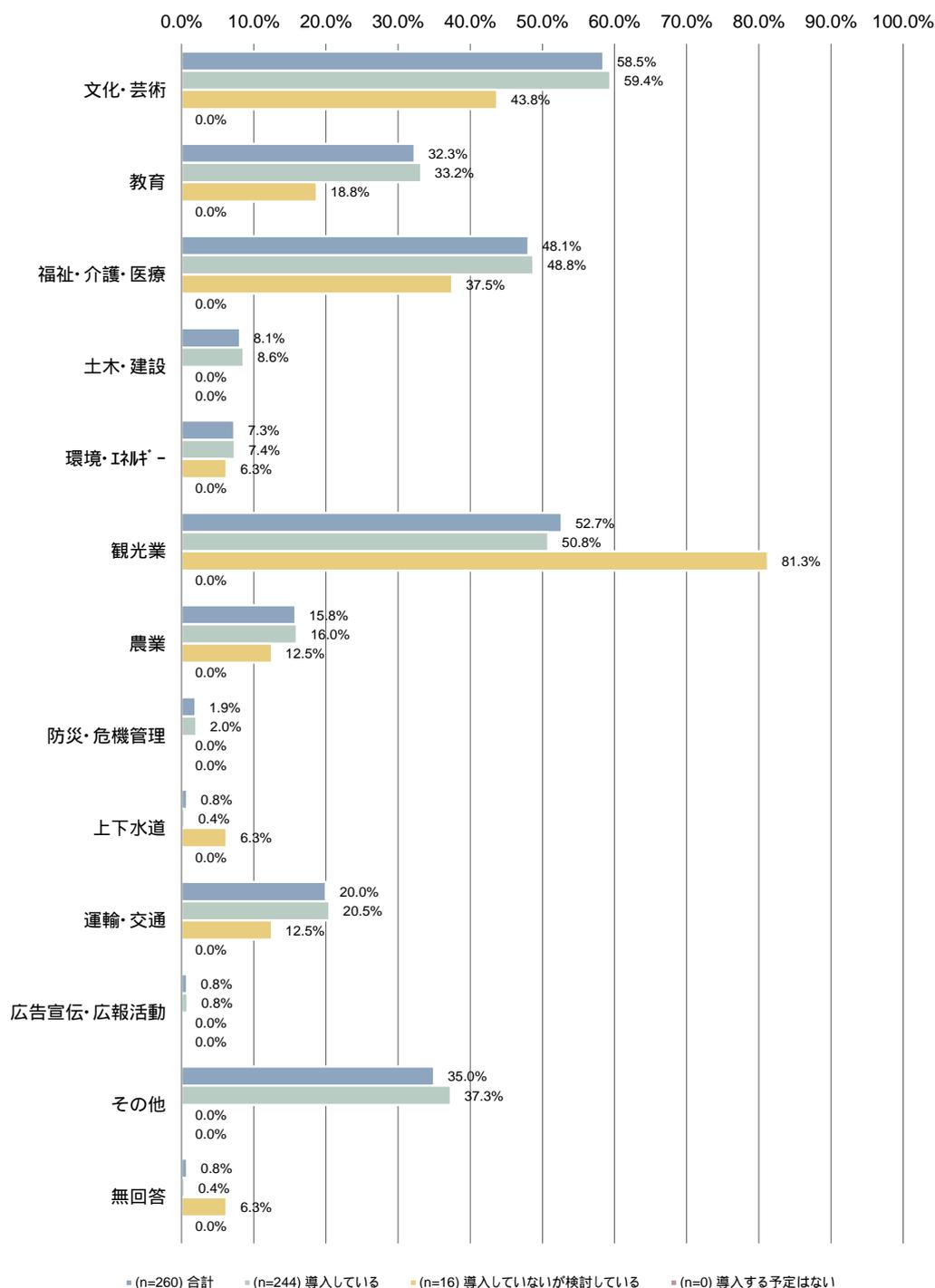
図表 56「成果報酬型の指定管理者制度の導入状況別」に見た「採用・検討している成果報酬の形態」(複数回答)



(7) 導入状況別にみる導入検討分野

成果報酬型の指定管理者制度を導入状況別に導入検討分野を見ると、導入状況に関わらず「文化・芸術」(58.5%)及び「観光業」(52.7%)と回答した自治体の割合が高い傾向にある。また、「導入していないが検討している」と回答した自治体においては、「観光業」(81.3%)の割合が最も高くなっている。

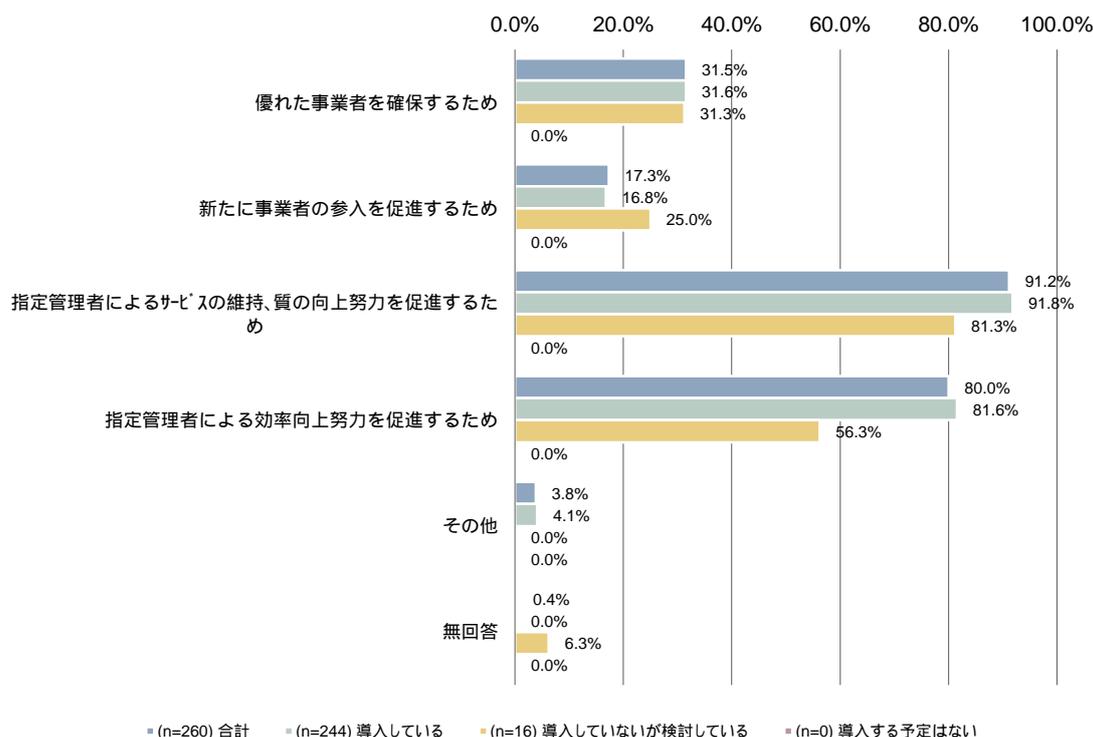
図表 57「成果報酬型の指定管理者制度の導入状況別」に見た「導入もしくは導入を検討している事業の分野」(複数回答)



### (8) 導入状況別にみる導入目的

成果報酬型の指定管理者制度を導入状況別に導入目的を見ると、導入状況に関わらず「指定管理者によるサービスの維持、質の向上努力の促進」(91.2%)の割合が最も高くなっており、次いで「指定管理者による効率向上努力の促進」(80.0%)等の割合が高くなっている。

図表 58「成果報酬型の指定管理者制度の導入状況別」に見た「成果報酬型の指定管理者制度を導入する目的」(複数回答)



## (9) 成果報酬型指定管理制度に関する傾向（まとめ）

政令指定都市では成果報酬型指定管理者制度の導入が進んでいる一方で、一般市での導入割合は比較的低い。

- ・全体としては、成果報酬型指定管理者制度を「導入している」(48.3%)と回答した割合と「導入する予定はない」(47.1%)と回答した割合が同程度である。回答数の多い一般市が「導入していない」と回答した割合が高いことが、「導入していない」の割合が高い傾向にある要因となっていると考えられる。
- ・団体種別では、人口規模の大きい都道府県、政令指定都市及び特別区において「導入している」と回答した割合が高い傾向にあり、人口規模や財政支出額が大きい基礎自治体では成果報酬型を導入するインセンティブが働きやすいと考えられる。

「文化・芸術」、「観光業」等の集客が見込まれる施設での導入が進む傾向にある

- ・全体的に、文化・芸術施設や観光関連施設の割合が高い傾向(文化・芸術分野は58.5%、観光分野は52.7%)にある。
- ・成果報酬型の形態としては、「利益のすべてを指定管理者に収受させている」または「利益の一部を指定管理者に収受させている」と回答した割合が高い傾向にあることから、文化施設や観光施設等、集客によって指定管理者の収益向上が見込まれる施設での導入が進んでいると考えられる。
- ・高齢化の進行に伴い、介護等の福祉サービスを受ける受益者の増加が見込まれることから、福祉・介護・医療施設においても成果報酬の導入による行財政負担の軽減やサービスの質向上を図る手段として成果報酬型の指定管理施設の導入が検討されていると考えられる。

指定管理者のサービスの質向上や運営の効率化を目的としている割合が高く、コストを抑制しつつ事業成果を最大化することが期待されている

- ・導入の有無にかかわらず指定管理者のサービスの質の維持・向上と効率化の促進に対する割合が非常に高い傾向(質向上は91.2%、効率化促進は80.0%)にあり、成果報酬型とすることによって、事業成果の向上を図りつつ運営の効率化を実現することが期待されていると考えられる。

## 5. 総合計画策定における市民参加手法について

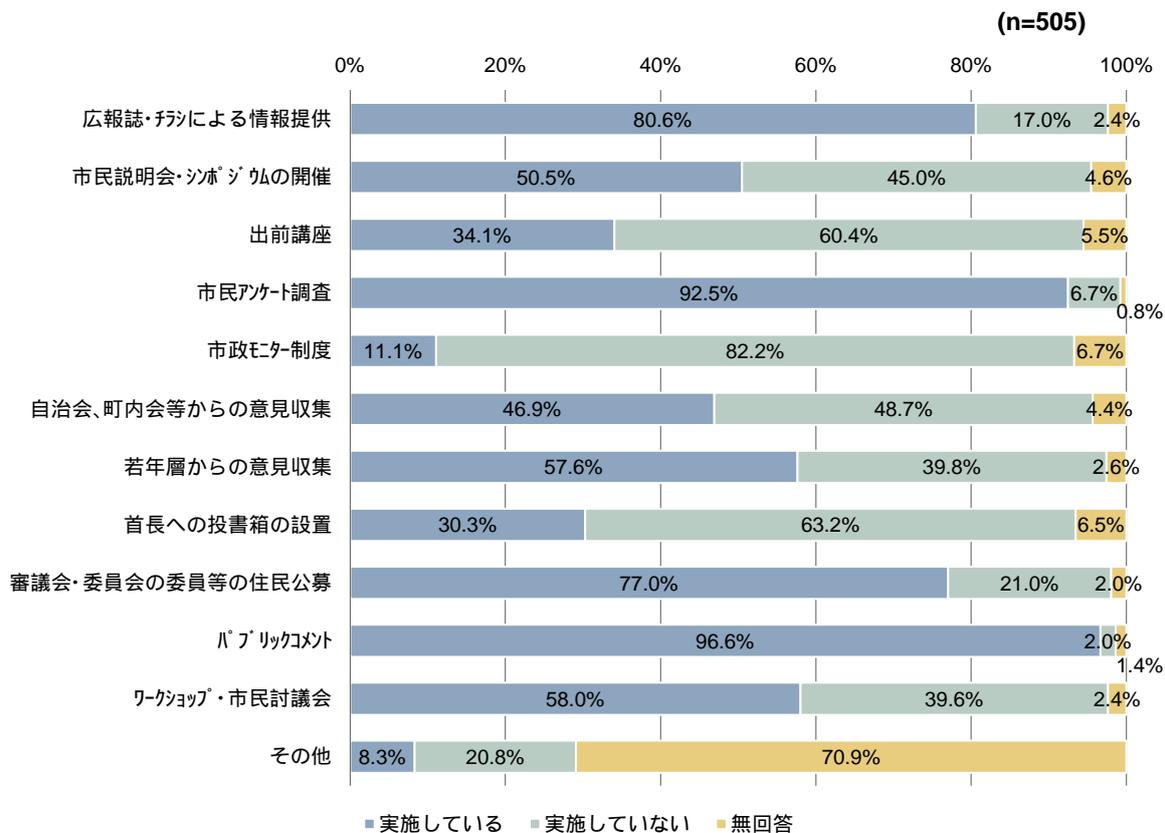
### (1) 総合計画の策定プロセスにおける市民参加の取組み実施状況

全体の傾向としては、「実施している」と回答する割合は、「パブリックコメント」の割合が最も高く 96.6% となっている。次いで、「市民アンケート調査」(92.5%)、「広報紙・チラシによる情報提供」(80.6%)となっている。このように、市民への情報発信については、主に広報誌やチラシを用いている場合が多く、また市民からの意見収集においては、計画策定段階では市民アンケートを用いた意向調査を行い、素案が出来た段階においてパブリックコメントを実施する機会が多いことがうかがえる。

また、「ワークショップ・市民討議会」を実施する割合も約 6 割であり、一定程度普及していることがうかがえる。また、中高生、大学生など「若年層からの意見収集」を実施する割合も約 6 割程度となっている。

団体種別では、「パブリックコメント」を「実施している」と回答する割合はいずれの団体種別も 9 割以上となっている。また、「市民アンケート調査」では、「都道府県」以外の団体種別において「実施している」と回答する割合が 9 割を超えている。「広報紙・チラシによる情報提供」において「実施している」と回答する割合は、「政令指定都市」「特別区」で、全体の傾向よりも割合が高くなっている。また、「ワークショップ・市民討議会」「若年層からの意見収集」では、「実施している」と回答する割合は、「政令指定都市」「中核市」で、全体の傾向よりも割合が高くなっている。

図表 59 政策形成過程における市民参加の取組みの実施状況(単一回答)



図表 60 団体種別にみた政策形成過程における市民参加の取組みの実施状況  
 (「実施している」と回答する割合)(単一回答)

	広報誌・チラシによる情報提供	市民説明会・シンポジウムの開催	出前講座	市民アンケート調査	市政モニター制度	自治会、町内会等からの意見収集	若年層からの意見収集
合計 (n=505)	80.6%	50.5%	34.1%	92.5%	11.1%	46.9%	57.6%
都道府県 (n=33)	75.8%	39.4%	36.4%	66.7%	21.2%	18.2%	51.5%
政令指定都市 (n=14)	100.0%	85.7%	57.1%	92.9%	35.7%	71.4%	71.4%
特別区 (n=11)	100.0%	72.7%	36.4%	81.8%	54.5%	63.6%	54.5%
中核市 (n=32)	78.1%	68.8%	43.8%	96.9%	25.0%	53.1%	78.1%
一般市 (n=408)	80.1%	48.0%	32.4%	94.4%	7.4%	47.3%	56.4%

	首長への投書箱の設置	審議会・委員会の委員等の住民公募	パブリックコメント	ワークショップ・市民討議会	その他
合計 (n=505)	30.3%	77.0%	96.6%	58.0%	8.3%
都道府県 (n=33)	27.3%	42.4%	100.0%	15.2%	39.4%
政令指定都市 (n=14)	35.7%	78.6%	100.0%	85.7%	21.4%
特別区 (n=11)	45.5%	81.8%	100.0%	45.5%	0.0%
中核市 (n=32)	28.1%	81.3%	100.0%	71.9%	6.3%
一般市 (n=408)	29.9%	79.7%	95.8%	59.8%	5.9%

図表 61 (参考) 団体種別にみた政策形成過程における市民参加の取組みの実施状況(単一回答)

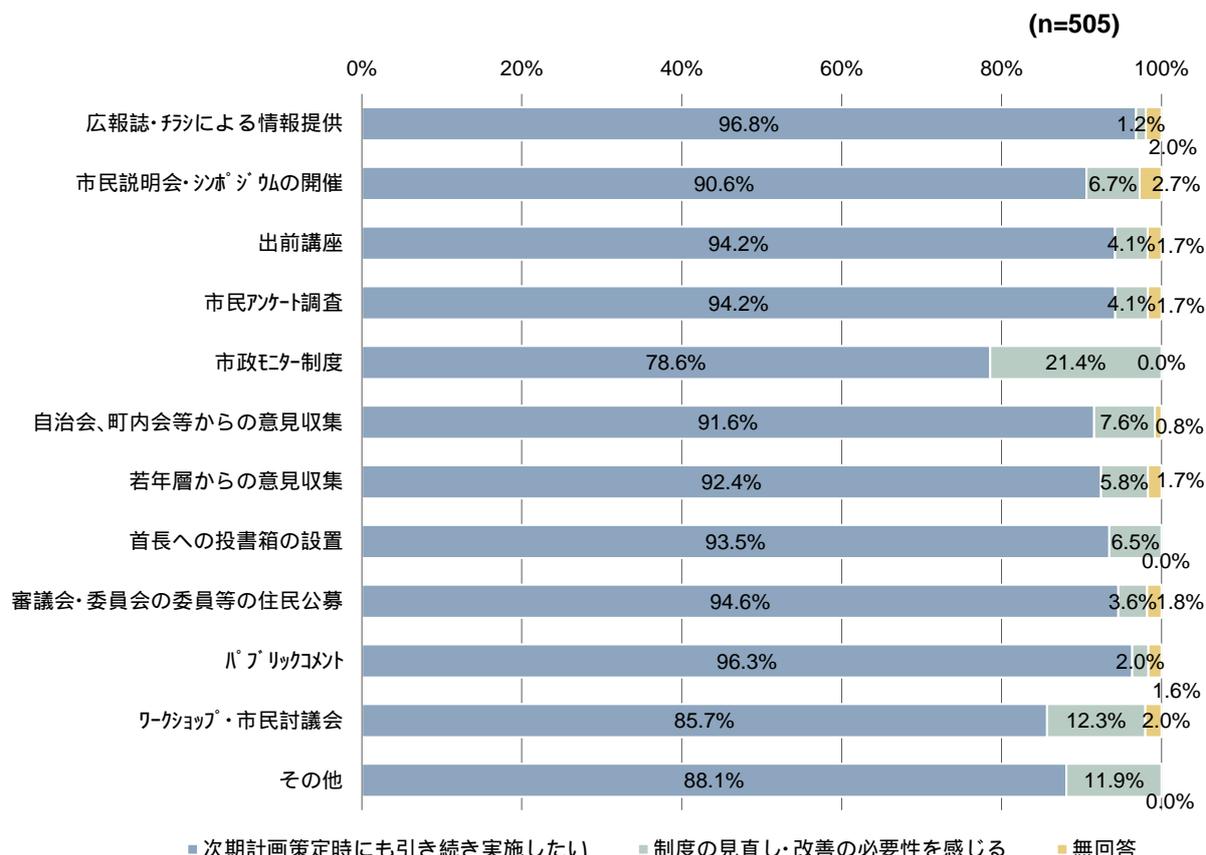
	項目	実施している	実施していない	無回答
合計(n=505)	広報誌・チラシによる情報提供	80.6%	17.0%	2.4%
	市民説明会・シンポジウムの開催	50.5%	45.0%	4.6%
	出前講座	34.1%	60.4%	5.5%
	市民アンケート調査	92.5%	6.7%	0.8%
	市政モニター制度	11.1%	82.2%	6.7%
	自治会、町内会等からの意見収集	46.9%	48.7%	4.4%
	若年層からの意見収集	57.6%	39.8%	2.6%
	首長への投書箱の設置	30.3%	63.2%	6.5%
	審議会・委員会の委員等の住民公募	77.0%	21.0%	2.0%
	パブリックコメント	96.6%	2.0%	1.4%
	ワークショップ・市民協議会	58.0%	39.6%	2.4%
	その他	8.3%	20.8%	70.9%
都道府県(n=33)	広報誌・チラシによる情報提供	75.8%	24.2%	0.0%
	市民説明会・シンポジウムの開催	39.4%	57.6%	3.0%
	出前講座	36.4%	60.6%	3.0%
	市民アンケート調査	66.7%	30.3%	3.0%
	市政モニター制度	21.2%	72.7%	6.1%
	自治会、町内会等からの意見収集	18.2%	78.8%	3.0%
	若年層からの意見収集	51.5%	48.5%	0.0%
	首長への投書箱の設置	27.3%	66.7%	6.1%
	審議会・委員会の委員等の住民公募	42.4%	57.6%	0.0%
	パブリックコメント	100.0%	0.0%	0.0%
	ワークショップ・市民協議会	15.2%	81.8%	3.0%
	その他	39.4%	27.3%	33.3%
令指定都市(n=14)	広報誌・チラシによる情報提供	100.0%	0.0%	0.0%
	市民説明会・シンポジウムの開催	85.7%	14.3%	0.0%
	出前講座	57.1%	42.9%	0.0%
	市民アンケート調査	92.9%	7.1%	0.0%
	市政モニター制度	35.7%	57.1%	7.1%
	自治会、町内会等からの意見収集	71.4%	21.4%	7.1%
	若年層からの意見収集	71.4%	28.6%	0.0%
	首長への投書箱の設置	35.7%	57.1%	7.1%
	審議会・委員会の委員等の住民公募	78.6%	21.4%	0.0%
	パブリックコメント	100.0%	0.0%	0.0%
	ワークショップ・市民協議会	85.7%	14.3%	0.0%
	その他	21.4%	7.1%	71.4%

	項目	実施している	実施していない	無回答
特別区(n=11)	広報誌・チラシによる情報提供	100.0%	0.0%	0.0%
	市民説明会・シンポジウムの開催	72.7%	27.3%	0.0%
	出前講座	36.4%	54.5%	9.1%
	市民アンケート調査	81.8%	9.1%	9.1%
	市政モニター制度	54.5%	36.4%	9.1%
	自治会、町内会等からの意見収集	63.6%	36.4%	0.0%
	若年層からの意見収集	54.5%	36.4%	9.1%
	首長への投書箱の設置	45.5%	45.5%	9.1%
	審議会・委員会の委員等の住民公募	81.8%	9.1%	9.1%
	パブリックコメント	100.0%	0.0%	0.0%
	ワークショップ・市民討議会	45.5%	45.5%	9.1%
	その他	0.0%	9.1%	90.9%
中核市(n=32)	広報誌・チラシによる情報提供	78.1%	18.8%	3.1%
	市民説明会・シンポジウムの開催	68.8%	28.1%	3.1%
	出前講座	43.8%	53.1%	3.1%
	市民アンケート調査	96.9%	3.1%	0.0%
	市政モニター制度	25.0%	71.9%	3.1%
	自治会、町内会等からの意見収集	53.1%	43.8%	3.1%
	若年層からの意見収集	78.1%	21.9%	0.0%
	首長への投書箱の設置	28.1%	68.8%	3.1%
	審議会・委員会の委員等の住民公募	81.3%	18.8%	0.0%
	パブリックコメント	100.0%	0.0%	0.0%
	ワークショップ・市民討議会	71.9%	28.1%	0.0%
	その他	6.3%	18.8%	75.0%
一般市(n=408)	広報誌・チラシによる情報提供	80.1%	17.4%	2.5%
	市民説明会・シンポジウムの開催	48.0%	47.1%	4.9%
	出前講座	32.4%	61.8%	5.9%
	市民アンケート調査	94.4%	5.1%	0.5%
	市政モニター制度	7.4%	85.8%	6.9%
	自治会、町内会等からの意見収集	47.3%	48.0%	4.7%
	若年層からの意見収集	56.4%	40.9%	2.7%
	首長への投書箱の設置	29.9%	63.5%	6.6%
	審議会・委員会の委員等の住民公募	79.7%	18.4%	2.0%
	パブリックコメント	95.8%	2.5%	1.7%
	ワークショップ・市民討議会	59.8%	37.7%	2.5%
	その他	5.9%	21.3%	72.8%

## (2) 総合計画の策定プロセスにおける市民参加の取組みの今後の方向性

全体の傾向としては、「引き続き実施したい」と回答する割合は、「市政モニター制度」「ワークショップ・市民討議会」以外では、いずれも9割を超えている。なお、「ワークショップ・市民討議会」についても85.7%であり、一定程度の意義・成果を感じていることがうかがえる。

図表 62 総合計画策定プロセスにおける市民参加の取組みの今後の方向性(単一回答)



図表 63 総合計画策定プロセスにおける市民参加の取組みの今後の方向性  
 (「引き続き実施していきたい」と回答する割合)(単一回答)

	広報誌・チラシによる情報提供	市民説明会・シンポジウムの開催	出前講座	市民アンケート調査	市政モニター制度	自治会、町内会等からの意見収集	若年層からの意見収集
合計	96.8%	90.6%	94.2%	94.2%	78.6%	91.6%	92.4%
都道府県	96.0%	100.0%	91.7%	95.5%	85.7%	66.7%	94.1%
政令指定都市	92.9%	83.3%	75.0%	92.3%	60.0%	90.0%	90.0%
特別区	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	83.3%	100.0%	83.3%
中核市	92.0%	86.4%	92.9%	87.1%	87.5%	88.2%	76.0%
一般市	97.2%	90.3%	95.5%	94.5%	76.7%	92.2%	94.3%

	首長への投書箱の設置	審議会・委員会の委員等の住民公募	パブリックコメント	ワークショップ・市民討議会	その他
合計	93.5%	94.6%	96.3%	85.7%	88.1%
都道府県	100.0%	85.7%	97.0%	80.0%	92.3%
政令指定都市	100.0%	90.9%	92.9%	83.3%	66.7%
特別区	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	0.0%
中核市	88.9%	84.6%	90.6%	69.6%	100.0%
一般市	92.6%	95.7%	96.7%	86.9%	87.5%

図表 64 (参考)総合計画策定プロセスにおける市民参加の取組みの今後の方向性

	項目	次期計画策定時にも 引き続き実施したい	制度の見直し・改善の 必要性を感じる	無回答
計 画 館	広報誌・チラシによる情報提供 (n=407)	96.8%	1.2%	2.0%
	市民説明会・シンポジウムの開催 (n=255)	90.6%	6.7%	2.7%
	出前講座 (n=172)	94.2%	4.1%	1.7%
	市民アンケート調査 (n=467)	94.2%	4.1%	1.7%
	市政モニター制度 (n=56)	78.6%	21.4%	0.0%
	自治会、町内会等からの意見収集 (n=237)	91.6%	7.6%	0.8%
	若年層からの意見収集 (n=291)	92.4%	5.8%	1.7%
	首長への投書箱の設置 (n=153)	93.5%	6.5%	0.0%
	審議会・委員会の委員等の住民公募 (n=389)	94.6%	3.6%	1.8%
	パブリックコメント (n=488)	96.3%	2.0%	1.6%
	ワークショップ・市民討議会 (n=293)	85.7%	12.3%	2.0%
	その他 (n=42)	88.1%	11.9%	0.0%
都 道 府 県	広報誌・チラシによる情報提供 (n=25)	96.0%	0.0%	4.0%
	市民説明会・シンポジウムの開催 (n=13)	100.0%	0.0%	0.0%
	出前講座 (n=12)	91.7%	0.0%	8.3%
	市民アンケート調査 (n=22)	95.5%	4.5%	0.0%
	市政モニター制度 (n=7)	85.7%	14.3%	0.0%
	自治会、町内会等からの意見収集 (n=6)	66.7%	16.7%	16.7%
	若年層からの意見収集 (n=17)	94.1%	0.0%	5.9%
	首長への投書箱の設置 (n=9)	100.0%	0.0%	0.0%
	審議会・委員会の委員等の住民公募 (n=14)	85.7%	7.1%	7.1%
	パブリックコメント (n=33)	97.0%	0.0%	3.0%
	ワークショップ・市民討議会 (n=5)	80.0%	0.0%	20.0%
	その他 (n=13)	92.3%	7.7%	0.0%
政 令 指 定 都 市	広報誌・チラシによる情報提供 (n=14)	92.9%	0.0%	7.1%
	市民説明会・シンポジウムの開催 (n=12)	83.3%	8.3%	8.3%
	出前講座 (n=8)	75.0%	12.5%	12.5%
	市民アンケート調査 (n=13)	92.3%	0.0%	7.7%
	市政モニター制度 (n=5)	60.0%	40.0%	0.0%
	自治会、町内会等からの意見収集 (n=10)	90.0%	10.0%	0.0%
	若年層からの意見収集 (n=10)	90.0%	0.0%	10.0%
	首長への投書箱の設置 (n=5)	100.0%	0.0%	0.0%
	審議会・委員会の委員等の住民公募 (n=11)	90.9%	0.0%	9.1%
	パブリックコメント (n=14)	92.9%	0.0%	7.1%
	ワークショップ・市民討議会 (n=12)	83.3%	8.3%	8.3%
	その他 (n=3)	66.7%	33.3%	0.0%

	項目	次期計画策定時にも 引き続き実施したい	制度の見直し・改善の 必要性を感じる	無回答
特別区	広報誌・チラシによる情報提供 (n=11)	100.0%	0.0%	0.0%
	市民説明会・シンポジウムの開催 (n=8)	100.0%	0.0%	0.0%
	出前講座 (n=4)	100.0%	0.0%	0.0%
	市民アンケート調査 (n=9)	100.0%	0.0%	0.0%
	市政モニター制度 (n=6)	83.3%	16.7%	0.0%
	自治会、町内会等からの意見収集 (n=7)	100.0%	0.0%	0.0%
	若年層からの意見収集 (n=6)	83.3%	16.7%	0.0%
	首長への投書箱の設置 (n=5)	100.0%	0.0%	0.0%
	審議会・委員会の委員等の住民公募 (n=9)	100.0%	0.0%	0.0%
	パブリックコメント (n=11)	100.0%	0.0%	0.0%
	ワークショップ・市民討議会 (n=5)	100.0%	0.0%	0.0%
	その他 (n=0)	0.0%	0.0%	0.0%
中核市	広報誌・チラシによる情報提供 (n=25)	92.0%	4.0%	4.0%
	市民説明会・シンポジウムの開催 (n=22)	86.4%	4.5%	9.1%
	出前講座 (n=14)	92.9%	7.1%	0.0%
	市民アンケート調査 (n=31)	87.1%	6.5%	6.5%
	市政モニター制度 (n=8)	87.5%	12.5%	0.0%
	自治会、町内会等からの意見収集 (n=17)	88.2%	11.8%	0.0%
	若年層からの意見収集 (n=25)	76.0%	20.0%	4.0%
	首長への投書箱の設置 (n=9)	88.9%	11.1%	0.0%
	審議会・委員会の委員等の住民公募 (n=26)	84.6%	7.7%	7.7%
	パブリックコメント (n=32)	90.6%	3.1%	6.3%
	ワークショップ・市民討議会 (n=23)	69.6%	26.1%	4.3%
	その他 (n=2)	100.0%	0.0%	0.0%
一般市	広報誌・チラシによる情報提供 (n=327)	97.2%	1.2%	1.5%
	市民説明会・シンポジウムの開催 (n=196)	90.3%	7.7%	2.0%
	出前講座 (n=132)	95.5%	3.8%	0.8%
	市民アンケート調査 (n=385)	94.5%	4.2%	1.3%
	市政モニター制度 (n=30)	76.7%	23.3%	0.0%
	自治会、町内会等からの意見収集 (n=193)	92.2%	7.3%	0.5%
	若年層からの意見収集 (n=230)	94.3%	4.8%	0.9%
	首長への投書箱の設置 (n=122)	92.6%	7.4%	0.0%
	審議会・委員会の委員等の住民公募 (n=325)	95.7%	3.4%	0.9%
	パブリックコメント (n=391)	96.7%	2.3%	1.0%
	ワークショップ・市民討議会 (n=244)	86.9%	11.9%	1.2%
	その他 (n=24)	87.5%	12.5%	0.0%

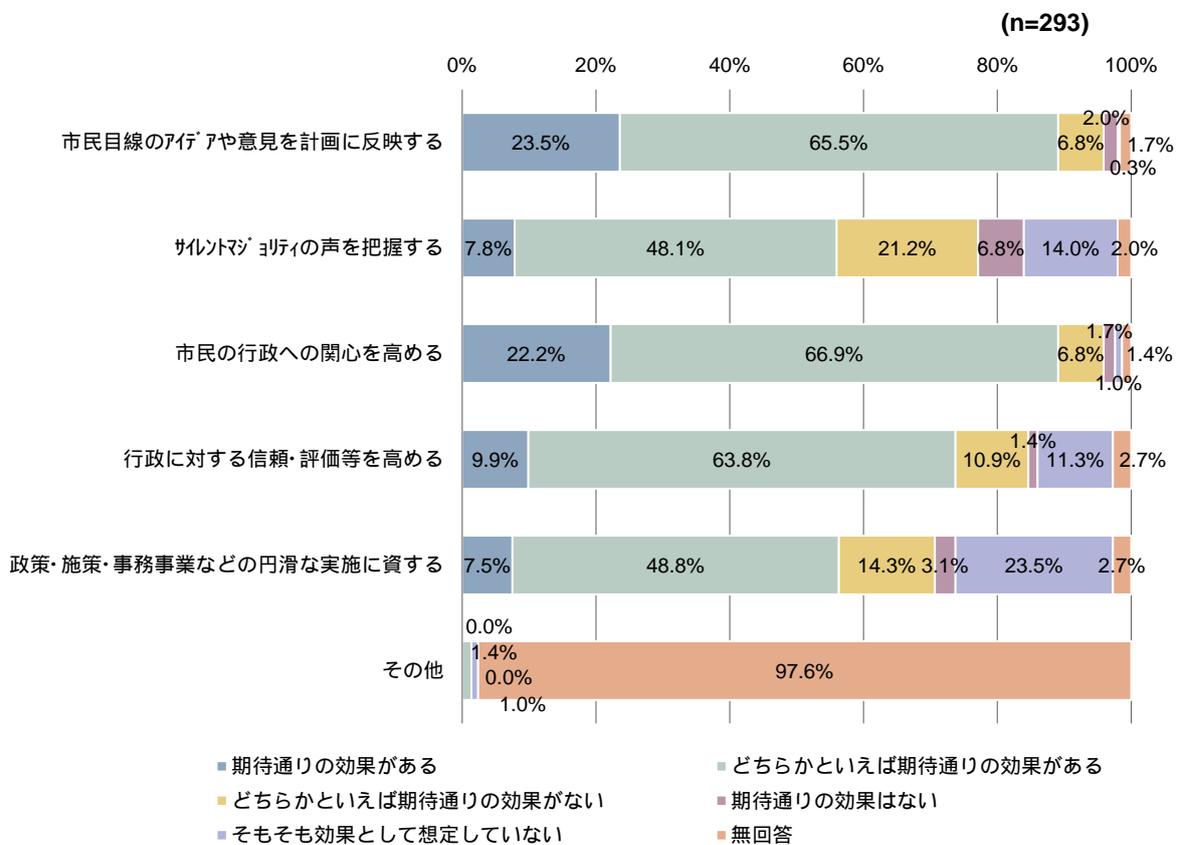
(3) ワークショップ・市民討議会の効果

全体の傾向としては、「期待通りの効果がある」「どちらかといえば期待通りの効果がある」と回答する割合を合わせると、「市民の行政への関心を高める」が最も高く 89.1%となっている。次いで、「市民目線のアイデアや意見を計画に反映する」(89.0%)、「行政に対する信頼・評価等を高める」(73.7%)となっている。

一方で、「どちらかといえば期待通りの効果がない」「期待通りの効果がない」と回答する割合を合わせると、「サイレントマジョリティの声を把握する」が最も高く 28.0%である。

このように、期待通りの効果としては、市民の行政への関心喚起と計画への市民のアイデア・意見の反映である。一方で、これまで行政とはあまり接点のなかったサイレントマジョリティの意見の反映は期待通りの効果は得られていない。

図表 65 団体種別のワークショップ・市民討議会の効果(単一回答)



図表 66 団体種別にみたワークショップ・市民討議会の効果(単一回答)

		期待通りの効果がある	どちらかといえば期待通りの効果がある	どちらかといえば期待通りの効果がない	期待通りの効果はない	そもそも効果として想定していない	無回答
合計 (n=283)	市民のアイデアや意見を計画に反映する	23.5%	65.5%	6.8%	2.0%	0.3%	1.7%
	サリット・マジヨリティの声を把握する	7.8%	48.1%	21.2%	6.8%	14.0%	2.0%
	市民の行政への関心を高める	22.2%	66.9%	6.8%	1.7%	1.0%	1.4%
	行政に対する信頼・評価等を高める	9.9%	63.8%	10.9%	1.4%	11.3%	2.7%
	政策・施策・事務事業などの円滑な実施に資する	7.5%	48.8%	14.3%	3.1%	23.5%	2.7%
	その他	0.0%	1.4%	0.0%	0.0%	1.0%	97.6%
		期待通りの効果がある	どちらかといえば期待通りの効果がある	どちらかといえば期待通りの効果がない	期待通りの効果はない	そもそも効果として想定していない	無回答
都道府県 (n=5)	市民のアイデアや意見を計画に反映する	40.0%	40.0%	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%
	サリット・マジヨリティの声を把握する	20.0%	20.0%	0.0%	0.0%	40.0%	20.0%
	市民の行政への関心を高める	40.0%	40.0%	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%
	行政に対する信頼・評価等を高める	40.0%	40.0%	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%
	政策・施策・事務事業などの円滑な実施に資する	40.0%	20.0%	0.0%	0.0%	20.0%	20.0%
	その他	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
		期待通りの効果がある	どちらかといえば期待通りの効果がある	どちらかといえば期待通りの効果がない	期待通りの効果はない	そもそも効果として想定していない	無回答
政令指定都市 (n=12)	市民のアイデアや意見を計画に反映する	41.7%	58.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	サリット・マジヨリティの声を把握する	8.3%	66.7%	0.0%	0.0%	16.7%	8.3%
	市民の行政への関心を高める	41.7%	58.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	行政に対する信頼・評価等を高める	16.7%	66.7%	0.0%	0.0%	8.3%	8.3%
	政策・施策・事務事業などの円滑な実施に資する	16.7%	58.3%	0.0%	0.0%	16.7%	8.3%
	その他	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
		期待通りの効果がある	どちらかといえば期待通りの効果がある	どちらかといえば期待通りの効果がない	期待通りの効果はない	そもそも効果として想定していない	無回答
特別区 (n=5)	市民のアイデアや意見を計画に反映する	60.0%	40.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	サリット・マジヨリティの声を把握する	60.0%	20.0%	0.0%	20.0%	0.0%	0.0%
	市民の行政への関心を高める	80.0%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	行政に対する信頼・評価等を高める	80.0%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	政策・施策・事務事業などの円滑な実施に資する	60.0%	20.0%	0.0%	0.0%	20.0%	0.0%
	その他	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%

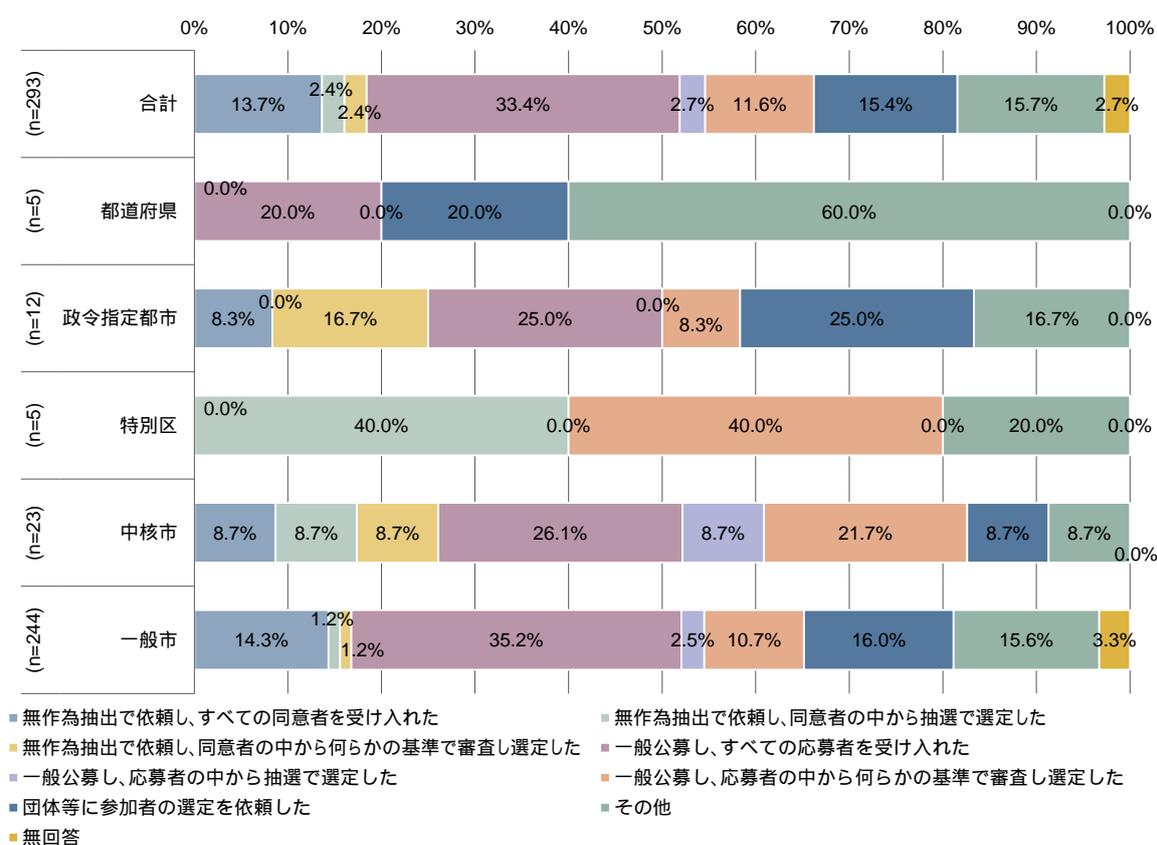
		期待通りの効果がある	どちらかといえば期待通りの効果がある	どちらかといえば期待通りの効果がない	期待通りの効果はない	そもそも効果として想定していない	無回答
中核市 (n=23)	市民のアイデアや意見を計画に反映する	8.7%	73.9%	17.4%	0.0%	0.0%	0.0%
	サリント・シティの声を把握する	4.3%	39.1%	26.1%	8.7%	21.7%	0.0%
	市民の行政への関心を高める	17.4%	65.2%	13.0%	4.3%	0.0%	0.0%
	行政に対する信頼・評価等を高める	4.3%	65.2%	13.0%	0.0%	17.4%	0.0%
	政策・施策・事務事業などの円滑な実施に資する	4.3%	43.5%	13.0%	8.7%	30.4%	0.0%
	その他	0.0%	4.3%	0.0%	0.0%	0.0%	95.7%
		期待通りの効果がある	どちらかといえば期待通りの効果がある	どちらかといえば期待通りの効果がない	期待通りの効果はない	そもそも効果として想定していない	無回答
一般市 (n=244)	市民のアイデアや意見を計画に反映する	23.0%	66.0%	6.6%	2.5%	0.4%	1.6%
	サリント・シティの声を把握する	6.6%	49.2%	22.5%	7.0%	13.1%	1.6%
	市民の行政への関心を高める	19.7%	69.3%	7.0%	1.6%	1.2%	1.2%
	行政に対する信頼・評価等を高める	7.8%	65.2%	11.5%	1.6%	11.5%	2.5%
	政策・施策・事務事業などの円滑な実施に資する	5.7%	49.2%	16.05	2.9%	23.8%	2.5%
	その他	0.0%	1.2%	0.0%	0.0%	1.2%	97.5%

#### (4) ワークショップ・市民討議会における参加者抽出・選出方法

全体の傾向としては、「一般公募し、すべての応募者を受け入れた」が最も高く 33.4%となっている。次いで、「団体等に参加者の選定を依頼した」(15.4%)、「無作為抽出で依頼し、すべての同意者を受け入れた」(13.7%)となっている。

一般公募で参加者を募ると回答する割合(「一般公募し、すべての応募者を受け入れた」「一般公募し、応募者の中から抽選で選定した」「一般公募し、応募者の中から何らかの基準で審査し選定した」の合計)は 47.7%である。一方で、無作為抽出した上で参加者を募ると回答した割合は(「無作為抽出で依頼し、すべての同意者を受け入れた」「無作為抽出で依頼し、同意者の中から抽選で選定した」「無作為抽出で依頼し、同意者の中から何らかの基準で審査し選定した」の合計)は 18.5%である。

図表 67 団体種別のワークショップ・市民討議会における参加者抽出・選出方法(単一回答)

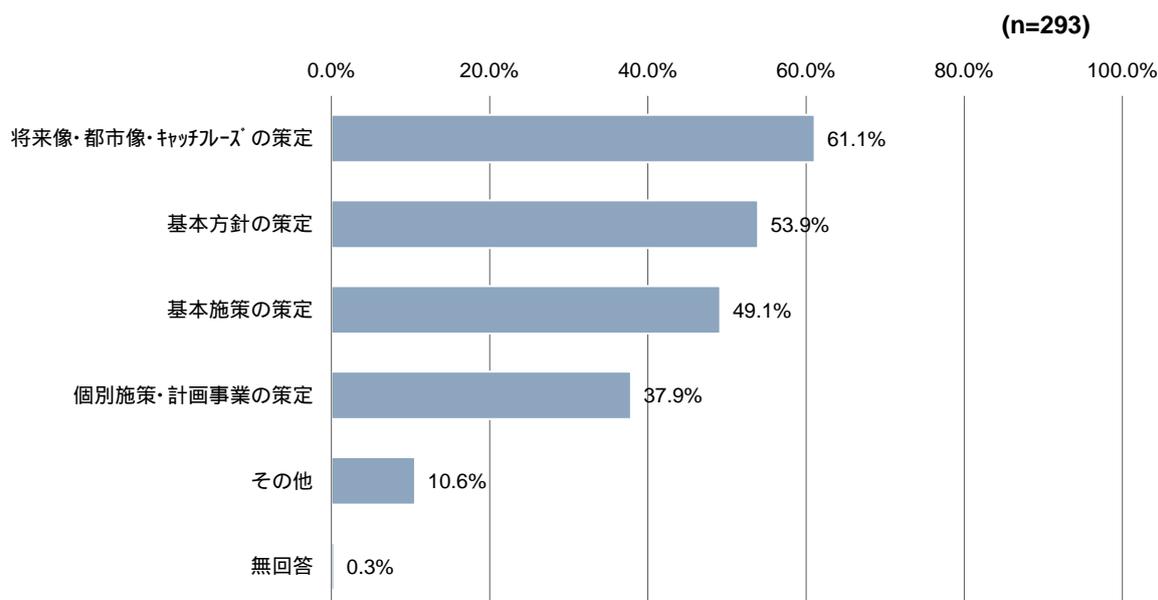


### (5) ワークショップ・市民討議会の総合計画策定における実施目的

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 61.1%であった。次いで、「基本方針の策定」(53.9%)、「基本施策の策定」(49.1%)となっている。

このように、具体的な施策や計画事業の検討ではなく、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 68 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)



図表 69 団体種別のワークショップ・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=293)	61.1%	53.9%	49.1%	37.9%	10.6%	0.3%
都道府県 (n=5)	80.0%	60.0%	60.0%	40.0%	0.0%	0.0%
政令指定都市 (n=12)	75.0%	41.7%	41.7%	16.7%	33.3%	0.0%
特別区 (n=5)	20.0%	60.0%	60.0%	60.0%	0.0%	0.0%
中核市 (n=23)	52.2%	47.8%	43.5%	39.1%	17.4%	0.0%
一般市 (n=244)	61.5%	54.5%	49.2%	38.1%	9.4%	0.4%

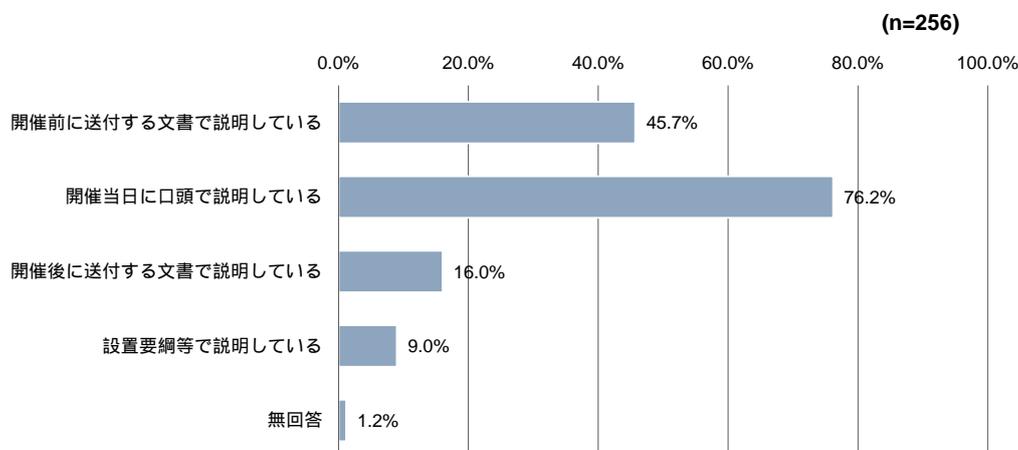
## (6) ワークショップ・市民討議会の市民意見の活用方法に関する周知状況

全体の傾向としては、「説明している」と回答する割合は87.4%である。周知の方法については、「開催当日に口頭で説明している」が最も高く76.2%となっている。

図表 70 団体種別のワークショップ・市民討議会の市民意見の活用方法に関する周知の有無(単一回答)



図表 71 ワークショップ・市民討議会の市民意見の活用方法に関する周知の方法(複数回答)



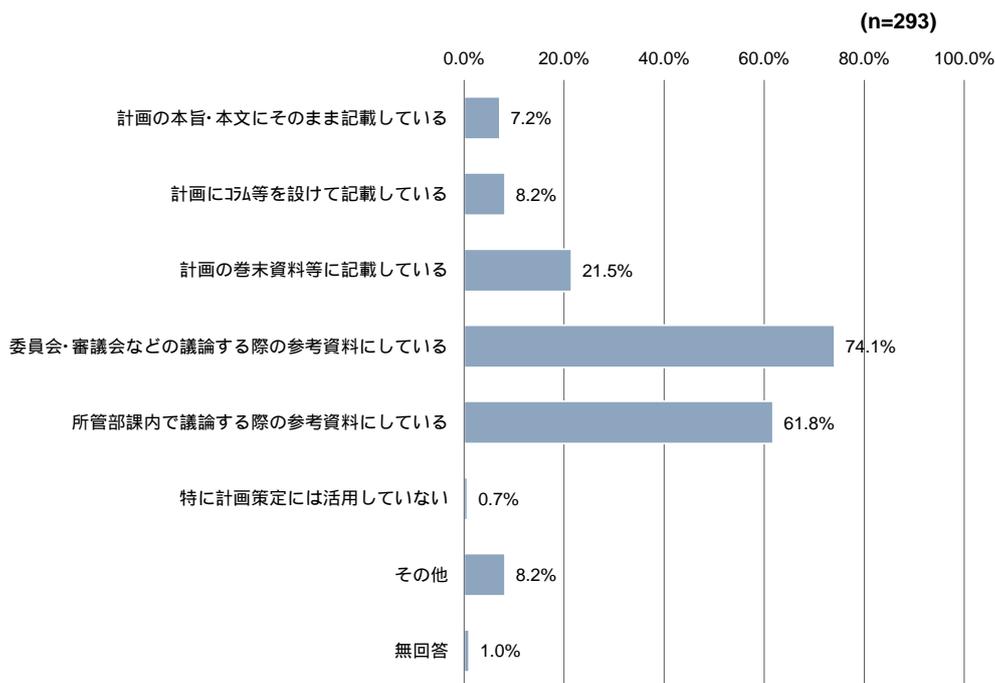
図表 72 団体種別のワークショップ・市民討議会の市民意見の活用方法に関する周知の方法(複数回答)

	開催前に送付する文書で説明している	開催当日に口頭で説明している	開催後に送付する文書で説明している	設置要綱等で説明している	無回答
合計 (n=256)	45.7%	76.2%	16.0%	9.0%	1.2%
都道府県 (n=5)	60.0%	60.0%	20.0%	0.0%	0.0%
政令指定都市 (n=11)	63.6%	90.9%	9.1%	9.1%	0.0%
特別区 (n=4)	25.0%	75.0%	25.0%	25.0%	0.0%
中核市 (n=21)	47.6%	71.4%	23.8%	9.5%	0.0%
一般市 (n=211)	44.5%	76.3%	15.6%	9.0%	1.4%

### (7) 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 74.1%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」(61.8%)、「計画の巻末資料等に記載している」(21.5%)となっている。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うかがえる。

図表 73 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)



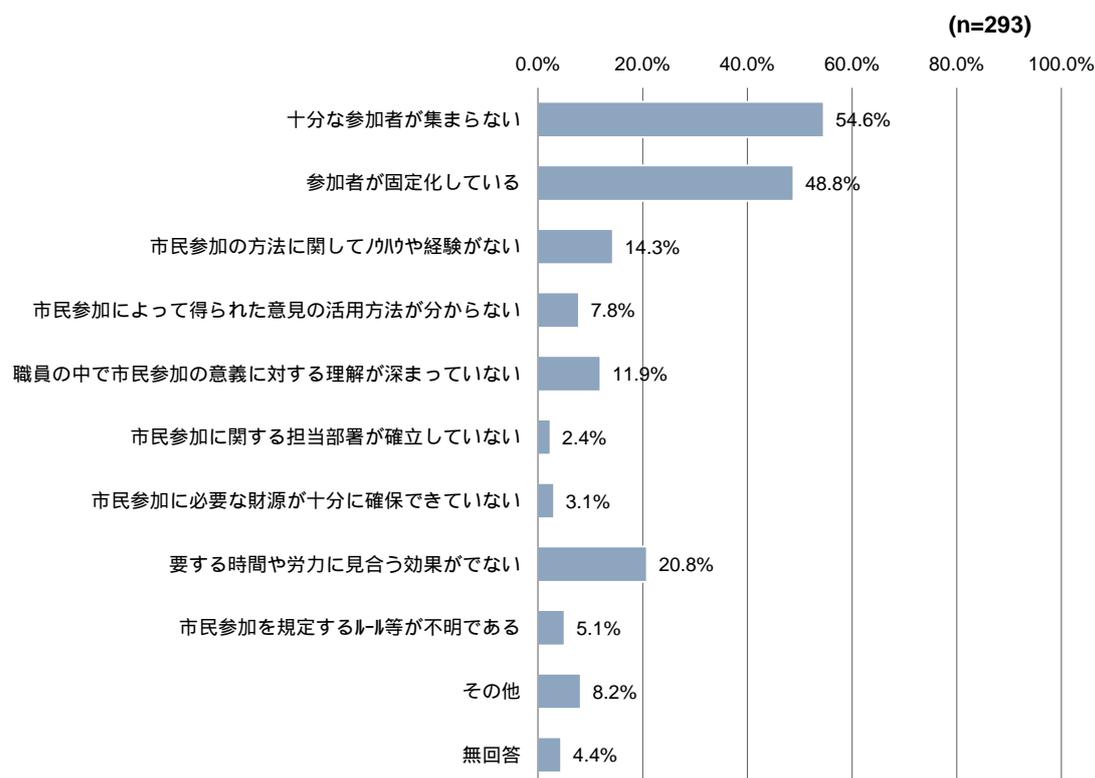
図表 62 団体種別のワークショップ・市民討議会で提案された市民意見の活用方法(複数回答)

	計画の本旨・本文にそのまま記載している	計画にフォー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・審議会などの議論する際の参考資料にしている
合計 (n=293)	7.2%	8.2%	21.5%	74.1%
都道府県 (n=5)	0.0%	0.0%	20.0%	80.0%
政令指定都市 (n=12)	0.0%	8.3%	0.0%	75.0%
特別区 (n=5)	0.0%	0.0%	20.0%	100.0%
中核市 (n=23)	4.3%	8.7%	21.7%	56.5%
一般市 (n=244)	8.2%	8.6%	22.5%	75.0%
	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=293)	61.8%	0.7%	8.2%	1.0%
都道府県 (n=5)	80.0%	0.0%	0.0%	20.0%
政令指定都市 (n=12)	83.3%	0.0%	33.3%	0.0%
特別区 (n=5)	60.0%	0.0%	0.0%	0.0%
中核市 (n=23)	47.8%	0.0%	8.7%	0.0%
一般市 (n=244)	61.5%	0.8%	7.4%	0.8%

### (8) 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 54.6%となっている。次いで、「参加者が固定している」(48.8%)、「要する時間や労力に見合う効果がでない」(20.8%)となっている。このように、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。その他、実施方法に係るノウハウや経験の不足や、職員の中での市民参加に対する意識醸成の難しさが挙げられている。

図表 74 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)



図表 75 団体種別にみたワークショップ・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
合計 (n=293)	54.6%	48.8%	14.3%	7.8%	11.9%	2.4%
都道府県 (n=5)	0.0%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
政令指定都市 (n=12)	8.3%	25.0%	0.0%	0.0%	8.3%	8.3%
特別区 (n=5)	40.0%	20.0%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%
中核市 (n=23)	52.2%	21.7%	21.7%	8.7%	13.0%	4.3%
一般市 (n=244)	58.2%	53.7%	14.3%	8.6%	12.7%	2.0%
	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	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=293)	3.1%	20.8%	5.1%	8.2%	4.4%	
都道府県 (n=5)	20.0%	20.0%	0.0%	20.0%	40.0%	
政令指定都市 (n=12)	0.0%	8.3%	0.0%	16.7%	25.0%	
特別区 (n=5)	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%	20.0%	
中核市 (n=23)	4.3%	26.1%	4.3%	13.0%	4.3%	
一般市 (n=244)	2.9%	21.7%	5.7%	6.6%	2.5%	

## (9) 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）

総合計画策定における市民意見の収集方法として「パブリックコメント」「市民アンケート調査」が多い。

また、情報発信の方法としては、「広報紙・チラシによる情報提供」の割合が高い

- ・総合計画策定における市民参加手法として、最も多く実施されているのは「パブリックコメント」(96.6%)、「市民アンケート調査」(92.5%)である。
- ・また、情報発信の方法は、「広報誌、チラシによる情報提供」の割合が80.6%と最も高い。現在実施されている市民参加の取組みの多くが、引き続き実施したいと考えられている
- ・「市政モニター制度」「ワークショップ・市民討議会」以外では、いずれも9割を超えている。「ワークショップ・市民討議会」は約6割の団体で実施されており、その内8割強の団体が引き続き実施したいと回答している
- ・「ワークショップワークショップ・市民討議会」を実施していると回答する割合は58.0%である。
- ・「ワークショップ・市民討議会」を引き続き実施していきたいと回答する割合は、85.7%である。「ワークショップ・市民討議会」の効果として、行政への関心喚起や市民のアイデアや意見の計画への反映が挙げられる。一方で、サイレントマジョリティの声の把握といった点で期待された効果が得られていない
- ・「期待通りの効果がある」「どちらかといえば期待通りの効果がある」と回答する割合を合わせると、「市民の行政への関心を高める」が89.1%で最も高く、次いで、「市民のアイデアや意見を計画に反映する」(89.0%)である。
- ・一方、「サイレントマジョリティの声を把握する」については期待通りの効果が得られていないと回答する割合が高い傾向にある。「ワークショップ・市民討議会」を実施する上で、参加者の選出方法について、一般公募で募るが5割程度であり、無作為抽出は2割程度である
- ・「一般公募し、すべての応募者を受け入れた」が最も高く33.4%となっている。次いで、「団体等に参加者の選定を依頼した」(15.4%)、「無作為抽出で依頼し、すべての同意者を受け入れた」(13.7%)となっている。「ワークショップ・市民討議会」で提案された意見は、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最も多い
- ・「将来像・都市像・キャッチフレーズの策定」の参考にしていると回答する割合が最も高く61.1%であった。次いで、「基本方針の策定」(53.9%)、「基本施策の策定」(49.1%)となっている。「ワークショップ・市民討議会」で提案された意見の活用方法に関する周知状況としては、9割近い団体が周知している。周知方法としては、開催当日に口頭で説明しているが最も多い
- ・「説明している」と回答する割合は87.4%である。周知の方法については、「開催当日に口頭で説明している」が最も高く76.2%となっている。「ワークショップ・市民討議会」で提案された意見の活用方法としては委員会・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74.1%で最も高く、次いで、「所管部課内で議論する際の参考資料としている」(61.8%)となっている。「ワークショップ・市民討議会」を実施する上で、参加者の募集において質・量ともに課題を抱えている
- ・直面している課題として、「十分な参加者が集まらない」(54.6%)や「参加者が固定化している」(48.8%)

を挙げる割合が高い。

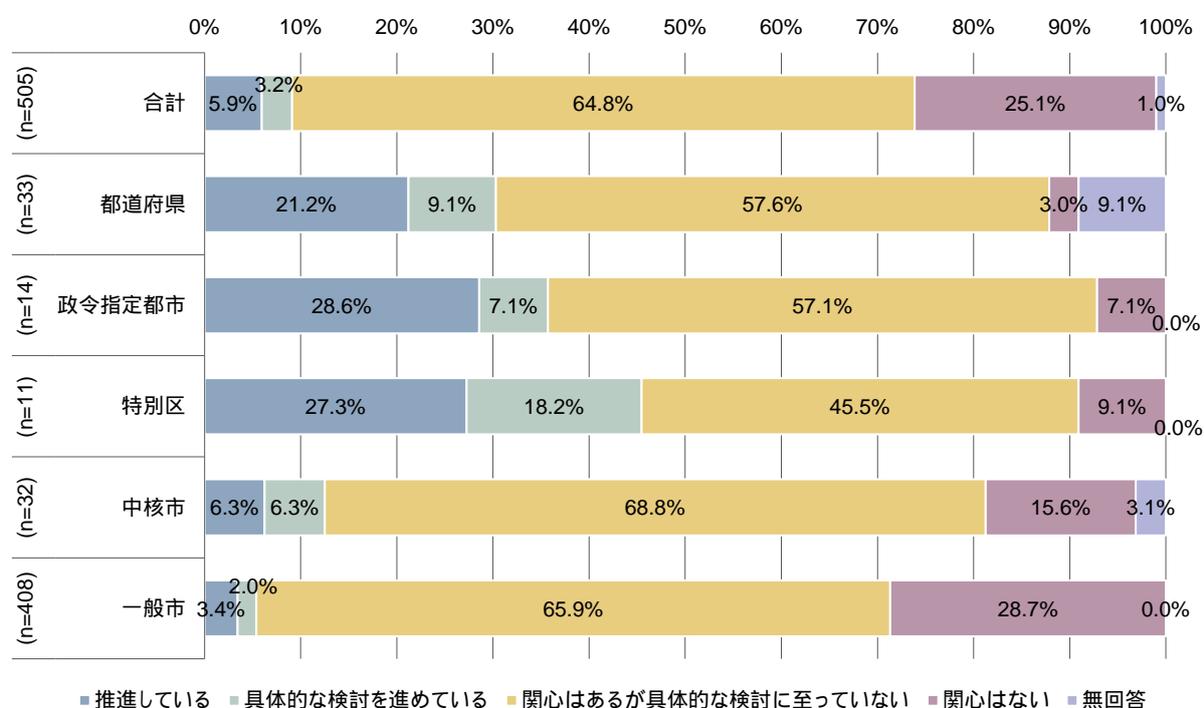
## 6. エビデンスに基づく政策形成（EBPM）について

### （1）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5.9%に留まる。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64.8%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、「都道府県」「政令指定都市」「特別区」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。

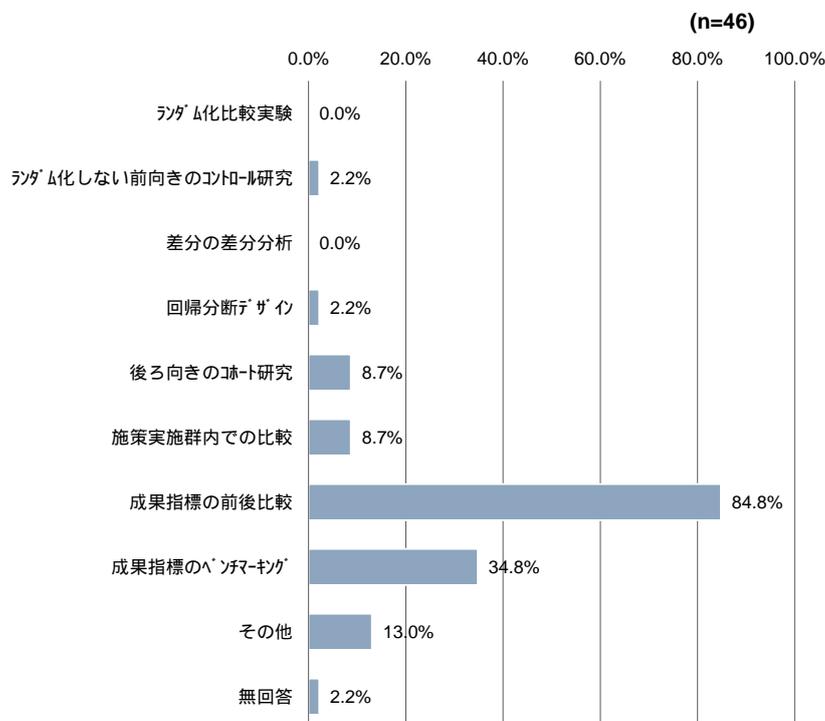
図表 76 EBPM 推進の取組状況(単一回答)



## (2) 施策効果の検証に活用している統計的手法

すでにEBPの推進に向けて具体的な取組や検討を行っている団体(問32で選択肢1又は2を回答)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」(84.8%)や「成果指標のベンチマーキング」(34.8%)と回答する割合が高い。

図表 77 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 78 団体種別の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	ランダム化しない前向きコントロール研究	差分の差分分析	回帰分断デザイン	後ろ向きのコホート研究
合計 (n=46)	0.0%	2.2%	0.0%	2.2%	8.7%
都道府県 (n=10)	0.0%	0.0%	0.0%	10.0%	0.0%
政令指定都市 (n=5)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%
特別区 (n=5)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%
中核市 (n=4)	0.0%	25.0%	0.0%	0.0%	0.0%
一般市 (n=22)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	9.1%

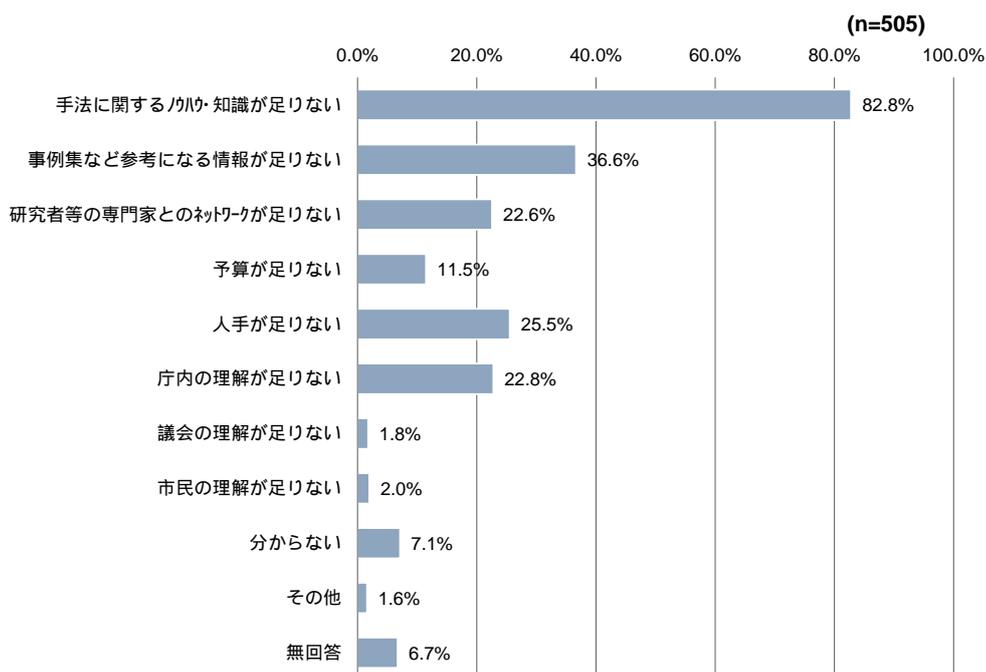
	施策実施群内での比較	成果指標の前後比較	成果指標のベンチマーキング	その他	無回答
合計 (n=46)	8.7%	84.8%	34.8%	13.0%	2.2%
都道府県 (n=10)	0.0%	80.0%	40.0%	10.0%	10.0%
政令指定都市 (n=5)	0.0%	100.0%	20.0%	0.0%	0.0%
特別区 (n=5)	40.0%	100.0%	80.0%	20.0%	0.0%
中核市 (n=4)	0.0%	75.0%	50.0%	25.0%	0.0%
一般市 (n=22)	9.1%	81.8%	22.7%	13.6%	0.0%

### (3) 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」が82.8%で最も高くなっている。次いで「事例集など参考になる情報が足りない」(36.6%)となっている。

このように、EBPMに関するノウハウ・知識の獲得や参考となる事例の収集に関して課題を抱えていることがうかがえる。また、その他にもノウハウ・知識を持つ専門家とのネットワークや、効果検証等を実施する上で必要な人手、庁内におけるEBPMの必要性に対する理解などが不足していることが課題として挙げられている。

図表 79 EBPMを進めていく上での課題(複数回答)



図表 80 団体種別の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	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=505)	82.8%	36.6%	22.6%	11.5%	25.5%	22.8%
都道府県 (n=33)	78.8%	42.4%	30.3%	9.1%	6.1%	12.1%
政令指定都市 (n=14)	92.9%	57.1%	28.6%	0.0%	21.4%	14.3%
特別区 (n=11)	90.9%	54.5%	45.5%	0.0%	0.0%	27.3%
中核市 (n=32)	84.4%	43.8%	28.1%	3.1%	21.9%	21.9%
一般市 (n=408)	82.6%	34.6%	20.8%	13.0%	28.4%	24.0%
	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=505)	1.8%	2.0%	7.1%	1.6%	6.7%	
都道府県 (n=33)	0.0%	0.0%	3.0%	9.1%	9.1%	
政令指定都市 (n=14)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	7.1%	
特別区 (n=11)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	9.1%	
中核市 (n=32)	3.1%	3.1%	6.3%	6.3%	3.1%	
一般市 (n=408)	2.0%	2.2%	8.1%	0.7%	6.4%	

#### (4) EBPMに関する傾向（まとめ）

多くの団体でEBPMに関心はある一方で、現在具体的な取組や検討を行っている団体は1割にも満たない

- ・EBPMを推進していると回答する割合は5.9%に留まる。
- ・「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64.8%に上り、関心の高さがうかがえる。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」(84.8%)や「成果指標のベンチマーキング」(34.8%)と回答する割合が高い。
- ・一方で、「ランダム化比較実験」など実証実験を伴う取組を実施している団体はほぼない。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
- ・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82.8%で最も高くなっている。次いで「事例集など参考になる情報が足りない」(36.6%)となっている。
- ・その他にも、ノウハウ・知識を持つ専門家とのネットワークや、効果検証等を実施する上で必要な人手、庁内におけるEBPMの必要性に対する理解などが不足していることが課題として挙げられている。

## 7. 働き方改革について

### (1) 働き方改革の効果

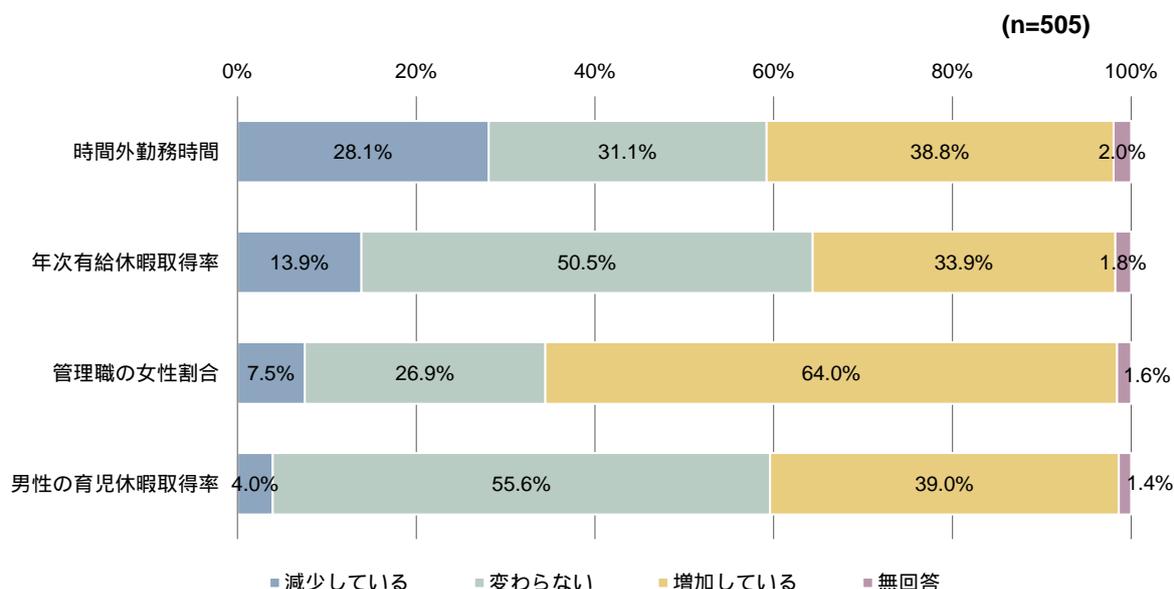
時間外勤務時間における、過去3年間(平成25年度から28年度)の成果について、「増加している」と回答する割合は38.8%であり、「減少している」(28.1%)よりも高くなっている。団体種別では、「都道府県」で「減少している」と回答する割合が「増加している」と回答する割合より高い一方で、その他の団体種別では「増加している」と回答する割合が高くなっている。

年次有給取得率における、過去3年間(平成25年度から28年度)の成果について、「変わらない」と回答する割合が50.5%で最も高い。団体種別では、「都道府県」「政令指定都市」「特別区」「中核市」において「増加している」と回答する割合が高い一方で、「一般市」は「変わらない」と回答する割合が高い。

管理職の女性割合における、過去3年間(平成25年度から28年度)の成果について、「増加している」と回答する割合が64.0%で最も高い。いずれの団体種別も「増加している」と回答する割合が最も高いが、「一般市」において「変わらない」と回答する割合は全体の割合と比較して高くなっている。

男性の育児休暇取得率における、過去3年間(平成25年度から28年度)の成果について、「変わらない」と回答する割合が55.6%で最も高い。団体種別では、「都道府県」「政令指定都市」「特別区」「中核市」では、「増加している」と回答する割合が高い一方で、「一般市」では「変わらない」と回答する割合が高い。

図表 81 働き方改革の効果(単一回答)



図表 82 団体種別の働き方改革の効果(単一回答)

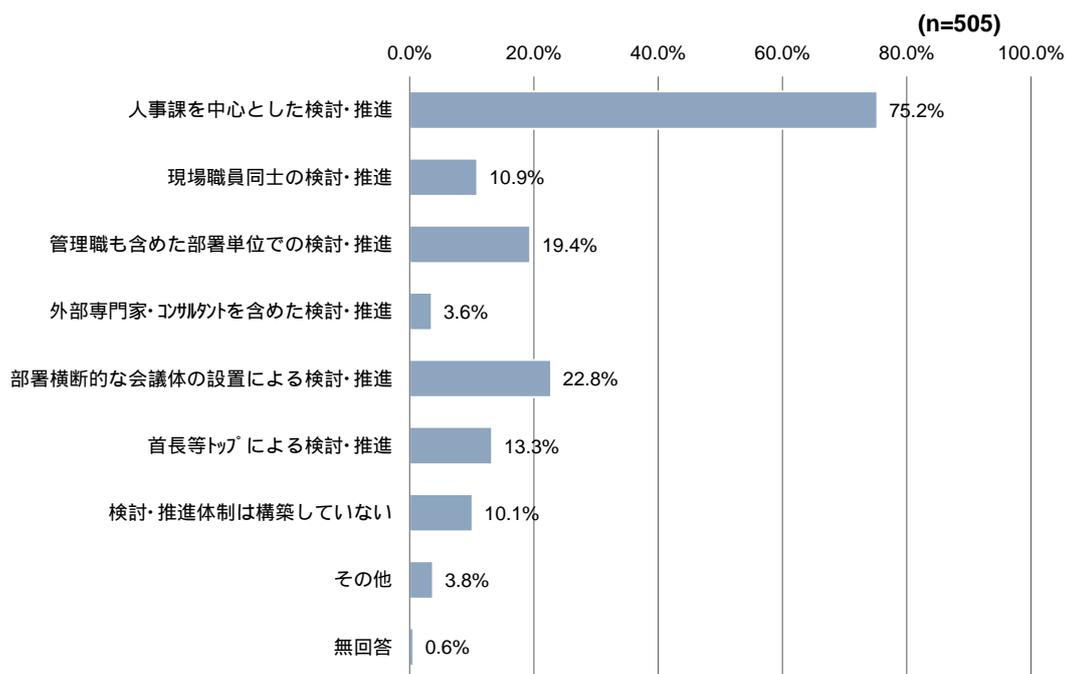
		減少している	変わらない	増加している	無回答
時間外勤務時間	合計(n=505)	28.1%	31.1%	38.8%	2.0%
	都道府県(n=33)	45.5%	24.2%	27.3%	3.0%
	政令指定都市(n=14)	28.6%	28.6%	35.7%	7.1%
	特別区(n=11)	9.1%	27.3%	54.5%	9.1%
	中核市(n=32)	34.4%	25.0%	37.5%	3.1%
	一般市(n=408)	26.7%	32.6%	39.7%	1.0%
		増加している	変わらない	減少している	無回答
年次有給休暇取得率	合計(n=505)	33.9%	50.5%	13.9%	1.8%
	都道府県(n=33)	57.6%	42.4%	0.0%	0.0%
	政令指定都市(n=14)	78.6%	14.3%	0.0%	7.1%
	特別区(n=11)	63.6%	9.1%	18.2%	9.1%
	中核市(n=32)	56.3%	34.4%	6.3%	3.1%
	一般市(n=408)	27.5%	55.6%	15.9%	1.0%
		増加している	変わらない	減少している	無回答
女性割合の管理職の割合	合計(n=505)	64.0%	26.9%	7.5%	1.6%
	都道府県(n=33)	97.0%	0.0%	3.0%	0.0%
	政令指定都市(n=14)	92.9%	0.0%	0.0%	7.1%
	特別区(n=11)	45.5%	27.3%	18.2%	9.1%
	中核市(n=32)	84.4%	6.3%	6.3%	3.1%
	一般市(n=408)	59.1%	32.1%	8.1%	0.7%
		増加している	変わらない	減少している	無回答
男性の育児休暇取得率	合計(n=505)	39.0%	55.6%	4.0%	1.4%
	都道府県(n=33)	84.8%	15.2%	0.0%	0.0%
	政令指定都市(n=14)	85.7%	7.1%	0.0%	7.1%
	特別区(n=11)	54.5%	27.3%	18.2%	0.0%
	中核市(n=32)	71.9%	25.0%	0.0%	3.1%
	一般市(n=408)	30.6%	64.2%	4.4%	0.7%

## (2) 働き方改革の推進に向けた検討・推進体制

全体の傾向としては、「人事課を中心とした検討・推進」の割合が最も高く 75.2%となっている。次いで「部署横断的な会議体の設置による検討・推進」(22.8%)、「管理職も含めた部署単位での検討・推進」(19.4%)となっている。

団体種別に見ると、「政令指定都市」において「部署横断的な会議体の設置による検討・推進」と回答する割合が高くなっている。

図表 83 働き方改革の検討・推進体制の構築状況(複数回答)



図表 84 団体種別の働き方改革の検討・推進体制の構築状況(複数回答)

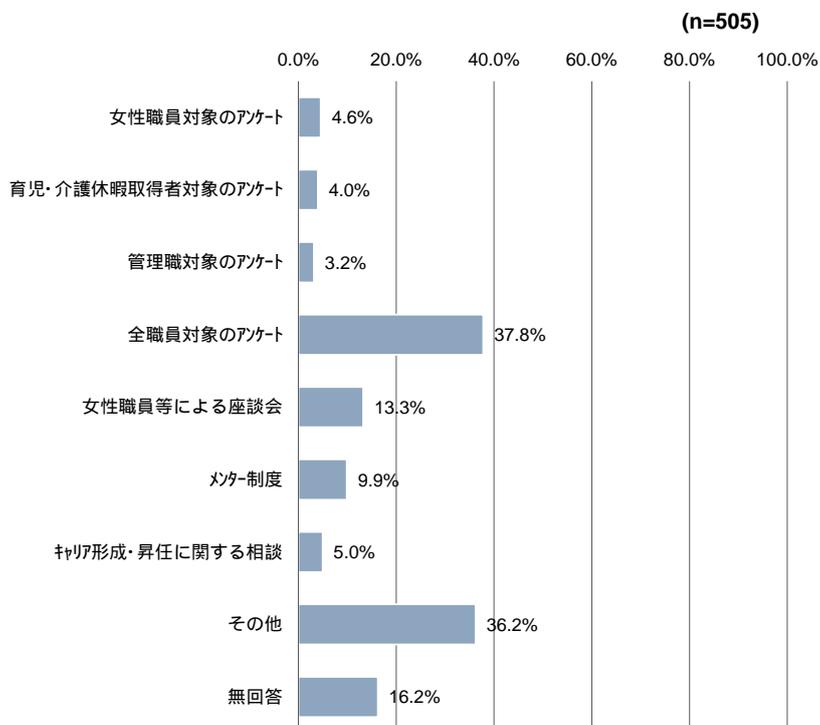
	人事課を中心とした検討・推進	現場職員同士の検討・推進	管理職も含めた部署単位での検討・推進	外部専門家・コンサルタントを含めた検討・推進	部署横断的な会議体の設置による検討・推進
合計 (n=505)	75.2%	10.9%	19.4%	3.6%	22.8%
都道府県 (n=33)	69.7%	33.3%	54.5%	3.0%	66.7%
政令指定都市 (n=14)	50.0%	28.6%	35.7%	28.6%	57.1%
特別区 (n=11)	81.8%	27.3%	27.3%	0.0%	36.4%
中核市 (n=32)	68.8%	18.8%	31.3%	3.1%	34.4%
一般市 (n=408)	77.2%	7.4%	15.0%	2.9%	16.9%
	首長等トップによる検討・推進	検討・推進体制は構築していない	その他	無回答	
合計 (n=505)	13.3%	10.1%	3.8%	0.6%	
都道府県 (n=33)	33.3%	0.0%	9.1%	0.0%	
政令指定都市 (n=14)	28.6%	0.0%	21.4%	0.0%	
特別区 (n=11)	27.3%	9.1%	18.2%	0.0%	
中核市 (n=32)	12.5%	6.3%	3.1%	0.0%	
一般市 (n=408)	10.8%	11.8%	2.5%	0.0%	

### (3) 働き方改革の推進に向けた職員の意識・意向の把握

全体の傾向としては、「全職員対象のアンケート」の割合が最も高く 37.8%となっている。

団体種別に見ると、「政令指定都市」「特別区」で「女性職員等による座談会」と回答する割合が高くなっている。

図表 85 働き方改革の推進に向けた職員の意識・意向の把握方法(複数回答)



図表 86 団体種別の働き方改革の推進に向けた職員の意識・意向の把握方法(複数回答)

	女性職員対象のアンケート	育児・介護休暇取得者対象のアンケート	管理職対象のアンケート	全職員対象のアンケート	女性職員等による座談会
合計 (n=505)	4.6%	4.0%	3.2%	37.8%	13.3%
都道府県 (n=33)	9.1%	6.1%	6.1%	66.7%	15.2%
政令指定都市 (n=14)	21.4%	7.1%	14.3%	57.1%	64.3%
特別区 (n=11)	9.1%	0.0%	0.0%	36.4%	36.4%
中核市 (n=32)	3.1%	9.4%	9.4%	53.1%	15.6%
一般市 (n=408)	3.7%	3.2%	1.7%	33.8%	10.5%

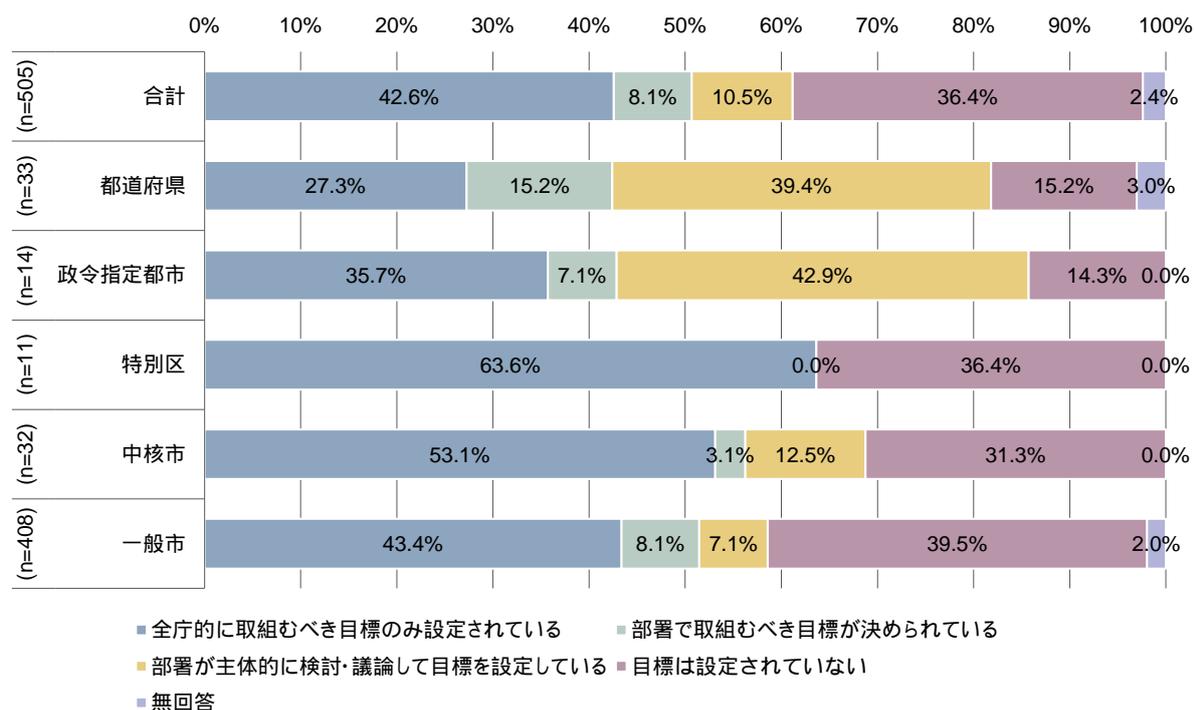
	メンター制度	キャリア形成・昇任に関する相談	その他	無回答
合計 (n=505)	9.9%	5.0%	36.2%	16.2%
都道府県 (n=33)	12.1%	12.1%	42.4%	0.0%
政令指定都市 (n=14)	28.6%	14.3%	28.6%	0.0%
特別区 (n=11)	18.2%	18.2%	45.5%	0.0%
中核市 (n=32)	3.1%	3.1%	37.5%	9.4%
一般市 (n=408)	9.3%	3.9%	36.3%	18.6%

#### (4) 働き方改革の取組における目標設定

全体の傾向としては、「全庁的に取り組むべき目標のみ設定されている」の割合が最も高く 42.6%となっている。次いで「目標は設定されていない」(36.4%)となっている。

団体種別に見ると、「都道府県」「政令指定都市」において「部署が主体的に検討・議論して目標を設定している」、「特別区」「中核市」において「全庁的に取り組むべき目標のみ設定されている」と回答する割合が高くなっている。

図表 87 働き方改革:取組の目標の設定(単一回答)

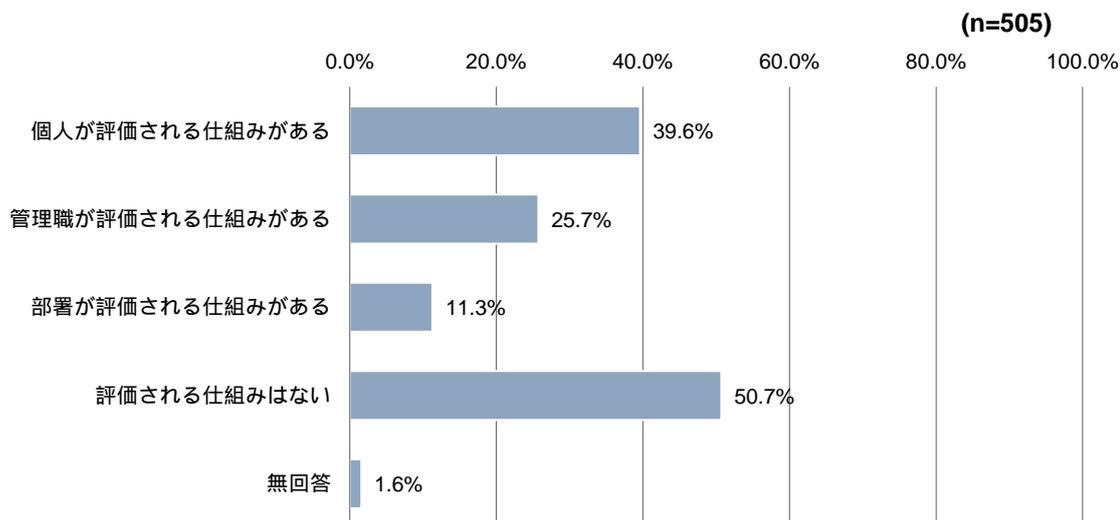


### (5) 働き方改革における人事評価の仕組み

全体の傾向としては、「評価される仕組みはない」の割合が最も高く 50.7%となっている。次いで「個人が評価される仕組みがある」(39.6%)、「管理職が評価される仕組みがある」(25.7%)となっている。

団体種別では、「特別区」「一般市」で「評価される仕組みはない」と回答する割合が高くなっている。

図表 88 働き方改革における人事評価の仕組み(複数回答)



図表 89 団体種別:働き方改革:個人・部署の評価の仕組み(複数回答)

	個人が評価される 仕組みがある	管理職が評価さ れる仕組みがある	部署が評価される 仕組みがある	評価される仕組み はない	無回答
合計 (n=505)	39.6%	25.7%	11.3%	50.7%	1.6%
都道府県 (n=33)	75.8%	78.8%	36.4%	6.1%	0.0%
政令指定都市 (n=14)	78.6%	71.4%	28.6%	0.0%	0.0%
特別区 (n=11)	36.4%	36.4%	9.1%	54.5%	0.0%
中核市 (n=32)	53.1%	40.6%	34.4%	37.5%	0.0%
一般市 (n=408)	34.8%	18.6%	6.9%	57.6%	1.2%

## (6) 働き方改革に関する傾向（まとめ）

時間外勤務時間について過去3年間（平成25年～28年度）の間で「増加している」と回答する割合が「減少している」と回答する割合よりも高い。また、「年次有給取得率」や「男性の育児休暇取得率」については「変わらない」と回答する割合が高い。一方、管理職の女性割合は、「増加している」と回答する割合が高くなっている

- ・時間外勤務時間における、過去3年間（平成25年度から28年度）の成果について、「増加している」と回答する割合が38.8%で最も高い。
- ・年次有給取得率における、過去3年間（平成25年度から28年度）の成果について、「変わらない」と回答する割合が50.5%で最も高い。
- ・管理職の女性割合における、過去3年間（平成25年度から28年度）の成果について、「増加している」と回答する割合が64.0%で最も高い。
- ・男性の育児休暇取得率における、過去3年間（平成25年度から28年度）の成果について、「変わらない」と回答する割合が55.6%で最も高い。

現在実施されている働き方改革の推進体制として「人事課を中心とした検討・推進」を挙げる割合は7割を超える

- ・「人事課を中心とした検討・推進」の割合が最も高く75.2%となっている。次いで「部署横断的な会議体の設置による検討・推進」（22.8%）である。

働き方改革に関する職員の意識・意向の把握手段としては、全職員を対象にしたアンケート調査を実施している割合が最も高い

- ・全体の傾向としては、「全職員対象のアンケート」の割合が最も高く37.8%となっており、女性や育児・介護休暇取得者、管理職など一部の職員を対象にした意見把握ではなく、全職員を対象にした調査を実施している団体が多いことがうかがえる。

働き方改革の取組における目標設定として「全庁的に取り組むべき目標のみ設定されている」場合が多い。また、目標自体設定していない割合も3割強に上る。

- ・全体の傾向としては、「全庁的に取り組むべき目標のみ設定されている」の割合が最も高く42.6%となっている。
- ・一方、「目標は設定されていない」と回答する割合は36.4%となっている。

働き方改革の取組を人事評価に反映される仕組みはないと回答する割合は約5割である。反映される仕組みがある場合には「個人が評価される仕組み」が最も多い

- ・「評価される仕組みはない」の割合が最も高く50.7%となっている。
- ・評価が反映される仕組みがある場合には、「個人が評価される仕組みがある」と回答する割合が39.6%であり、「管理職が評価される仕組みがある」（25.7%）、「部署が評価される仕組みがある」（11.3%）よりも高くなっている。

- 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。

ご利用に際してのご留意事項を最後に記載していますので、ご参照ください。

(お問い合わせ) 自治体経営改革室 <http://www.murc.jp/corporate/virtual/ipm> E-mail: [jjchitaikeiei@murc.jp](mailto:jjchitaikeiei@murc.jp)