

# 分権型社会における自治体経営の刷新戦略

—新しい公共空間の形成を目指して—

平成17年3月

分権型社会に対応した地方行政組織運営の刷新に関する研究会



## はじめに

「新しい公共空間」の形成。

今、振り返ってみるとこの言葉が、この研究会の2年にわたる活動のキーワードとなりました。そもそもの問題意識は、これからの自治体運営のあり方についての基本となる新しい考え方を設定できないかということでした。

平成12年の地方分権一括法の施行は、自治体のあり方を原理的に変更しました。国からの包括的指揮監督に従う自治体から、自ら考えて実行する自治体へ変わったのです。全国の自治体はこの新しい自治体像に向かって自らのあり方を前向きに見直していくことが求められています。ところが現状を見ると、少子高齢化による人口減少や国・地方を通じた厳しい財政状況が、自治体関係者に出口のない閉塞感を与えているように思います。自治体をニューパブリックマネジメント（NPM）の考え方で改革しようとする動きが広がったのも、このような閉塞感の中でなんとか新しい自治体運営の理念を求めようとするところからなのでしょう。

この研究会の問題意識は、住民を顧客と見るNPMの考え方を超えて、自治体の行政を地域の戦略本部と位置づけ、住民やNPO、民間企業など多様な主体と協働して自治体を運営していくことができないかということです。そのために必要な条件をどのように整備していくのかということを経験していかうというのが、この研究会の出発点でした。高度成長時代以来、右肩上がりの経済や財源に慣れ、国の指揮監督の下にあったこれまでの自治体運営を、住民に開かれた別の原理に転換していかなければならないのではないかと考えたのです。

長らく日本の繁栄を支えてきたいわゆる団塊の世代の方々の職場からの引退が目前に迫っています。この活力あふれる世代が大量にこれまでの職場から去るということは、これからの日本社会に様々な影響を与えるでしょう。自治体運営に関して言えば、市役所や県庁などからこの世代が大量に退職することをどう受け止めていくか、また、地域や家庭に帰ってくるこの世代の人々に地域の運営にどうやって参画してもらうかが、大きな問題となると思うのです。

人が生き生きとして地域社会に関わり、また、自治体運営を持続可能にしていくためには、もはや公共を行政のみによって担うという考え方から脱しなければなりません。地域の様々な主体が自治体と協働して公共を担う「新しい公共空間」の形成こそが、これからの自治体運営の基本理念となるのではないのでしょうか。

この研究会では、自治体や民間において実際に改革を担ってきた実務家、政治学、行政学、行政法の研究者が2年にわたり月に2回程度集まって、熱心に議論をしてきました。「新しい公共空間」の形成というテーマは、本当に様々な課題を包含しており、議論するたびに新たな課題が見つかり、議論の回数を増やすということの連続でした。ま

た、この間、横須賀市、静岡県、福岡市、佐賀県にも現地調査に伺い、市長さんや知事さん自身から改革についてお話を聞くことができました。実際に、熱心に改革に取り組んでいらっしゃる自治体に接し、問題意識を共有できたことはこの研究会にとって幸せなことでした。

24 回に及ぶ研究会の議論と 3 回の現地調査の成果を、ここに報告書として公表させていただきます。

この報告書において提言するポイントは次の 3 点です。

第一は、これまでのような行政を中心とした公共サービスの提供には質的にも量的にも限界があり、地域において公共的サービスの提供主体となり得る意欲と能力を備えた多様な主体（住民団体、NPO、企業等）と協働して公共サービスを提供する仕組みを構築していく必要がある、というものです。多元的な主体により担われる「公共」＝「新しい公共空間」の形成を提言しています。

第二に、この「新しい公共空間」の形成を前提に、自治体経営を刷新していく視点として、「行政と住民との関係の変革」と「行政内部の変革」の二つの視点を設定しています。その上で、主に前者の観点から「地域協働」と「行政活動の多元化（主として外部委託）」を、主に後者の観点から「組織・マネジメント」と「人事管理」をとりあげ、報告書の重点的な部分としています。

第三に、自治体の行政組織運営の刷新のためにはトップのリーダーシップの発揮が重要であるとともに、これを支え、住民等に対する説明責任を果たすためには、「行政評価」や「ICT の活用」が重要であることを提言しています。また、「新しい公共空間」の形成を前提に、住民の代表者により構成され自治体の基本的な意思決定を行う「議会」の刷新についても言及しています。

この報告書は、理念を提示するとともに実例をあげることによって、実際の改革の参考にしていただくことを目的としています。研究会として厳しい自治体運営の現場にいささかでも知的貢献ができることを願っています。もちろん改革の手法はそれぞれの自治体にふさわしいものでなければなりませんし、この報告書にすべての答えが書いてあるわけではありません。ただ、首長のリーダーシップと職員の危機意識の共有、弛まざる緊張感・危機感が組織全体として共有されること、2 年間の議論で、これが自治体改革の必要条件であるということは確信しています。地方分権のもたらす成果が住民に確信を持って語られるようになることを目指して、全国の自治体が勇気をもって改革に臨まれることを願ってやみません。

# 分権型社会に対応した地方行政組織運営の刷新に関する研究会構成員名簿

(敬称略)

## (メンバー)

座長 岩崎 美紀子 (筑波大学大学院人文社会科学研究科教授)  
伊藤 和彦 (宮城県企画部情報産業振興室長)  
桐山 徹郎 (生野町長)  
斎藤 誠 (東京大学大学院法学政治学研究科教授)  
関口 和一 (株式会社日本経済新聞社産業部編集委員兼論説委員)  
高木 勇三 (日本公認会計士協会常務理事)  
辻 琢也 (政策研究大学院大学教授)  
中島 勝 (日本放送協会部外解説委員)  
永津 美裕 (北九州市立大学事務局長)  
名和田 是彦 (東京都立大学法学部教授)  
西野 晃透 (社団法人日本青年会議所前副会頭)  
森 貞述 (高浜市長)  
渡 壁 誠 (日本電気株式会社政策調査部統括マネージャー)

## (オブザーバー)

高 端 正 幸 (財団法人東京市政調査会研究員)

## (幹事)

高野 修一 (総務省行政管理局管理官)  
山下 哲夫 (総務省行政評価局評価監視官)  
門山 泰明 (総務省自治行政局行政課長)  
久元 喜造 (前 行政課長 (第1回～第21回)  
現 総務省大臣官房審議官 (地方行政・地方公務員制度、選挙制度担当))  
牧 慎太郎 (総務省自治政策課情報政策企画官)  
松 永 邦 男 (総務省自治行政局公務員部公務員課長)  
上 田 紘 士 (前 公務員課長 (第1回～第21回)  
現 総務省大臣官房審議官 (人事・恩給局担当))  
高尾 和彦 (総務省自治財政局財務調査課長)  
小川 登美夫 (前 財務調査課長 (第1回～第8回)  
現 財団法人地域活性化センター事務局長)  
事務局長 山崎 重 孝 (総務省自治行政局行政体制整備室長)  
事務局 福田 毅 (総務省自治行政局行政体制整備室課長補佐)  
三橋 一彦 (前 行政体制整備室課長補佐 (第1回～第14回)  
現 総務省自治行政局公務員部給与能率推進室課長補佐)  
穂積 直 樹 (総務省自治行政局行政体制整備室係長)

(役職名は平成17年3月現在)

分権型社会に対応した地方行政組織運営の刷新に関する研究会 開催実績

○平成 15 年度

	開催日	討議テーマ等
第 1 回	8 月 22 日 (金)	・森委員報告、桐山委員報告
第 2 回	9 月 22 日 (月)	・地方公共団体の行政改革の現状、永津委員報告
第 3 回	10 月 24 日 (金)	・地方公共団体の行政組織運営をめぐる最近の主な議論 ・地方公共団体における新しい行政組織運営の改革の取組事例 ・伊藤委員報告
第 4 回	11 月 25 日 (火)	・横須賀市実地調査
第 5 回	12 月 15 日 (月)	・生野町、高浜市、北九州市、宮城県の取組及びその課題等 ・今後の論点整理に向けたフリートーキング
第 6 回	1 月 27 日 (火)	・国における行政改革の取組等、中間論点整理素案
第 7 回	2 月 24 日 (火)	・民間企業における組織運営の改革等、中間論点整理素案
第 8 回	3 月 23 日 (火)	・中間論点整理案、地方公務員法等の改正

○平成 16 年度

	開催日	討議テーマ・報告者等
第 9 回	4 月 9 日 (金)	・アウトソーシング
第 10 回	4 月 27 日 (火)	・地域協働、名和田委員報告
第 11 回	5 月 25 日 (火)	・地域協働、齋藤委員報告、森委員報告
第 12 回	6 月 8 日 (火)	・地域協働の議論の整理 ・地域協働とアウトソーシングとの関係
第 13 回	6 月 18 日 (金)	・アウトソーシングの議論の整理 ・地域政策・永津委員報告
第 14 回	7 月 5 日 (月)	・地域協働とアウトソーシングの報告書骨子 ・外部委託 (アウトソーシング) について・伊藤委員報告
第 15 回	8 月 31 日 (火)	・組織・マネジメント、辻委員報告
第 16 回	9 月 16 日 (木)	・組織・マネジメント、辻委員報告
第 17 回	9 月 30 日 (木)	・人事管理
第 18 回	10 月 15 日 (金)	・組織・マネジメント、人事管理
実地調査	10 月 19 日 (火)	・静岡県庁実地調査
実地調査	10 月 28 日 (木) ～ 29 日 (金)	・福岡市役所、佐賀県庁実地調査
第 19 回	11 月 8 日 (月)	・組織・マネジメント、人事管理についての報告書骨子 (案)
第 20 回	11 月 26 日 (金)	・IT の活用、関口委員報告 ・行政評価
第 21 回	12 月 14 日 (火)	・議会、中島委員報告、西野委員報告
第 22 回	1 月 20 日 (木)	・最終報告に向けた論点整理
第 23 回	2 月 18 日 (金)	・最終報告素案
第 24 回	3 月 18 日 (金)	・最終報告案のとりまとめ

**分権型社会における自治体経営の刷新戦略**  
—新しい公共空間の形成を目指して—  
分権型社会に対応した地方行政組織運営の刷新に関する研究会報告書

**目 次**

<b>I.地方自治体を取り巻く環境の変化</b> .....	<b>1</b>
1. 社会経済情勢の変化に伴う経営資源の制約と公共サービスへの新たな期待...	1
2. 国と地方の関係の変更.....	1
3. 「官」と「民」の関係の変化 .....	2
<b>II.地方自治体の行政組織運営の現状と刷新の必要性</b> .....	<b>4</b>
1. 地方自治体の行政組織運営の改革の取組.....	4
2. 地方自治体の行政組織運営の新たな課題.....	5
(1)行政を中心とした公共サービス提供の限界	
(2)厳しい財政状況や地方公務員の大量退職にも対応できる行政体制の整備	
(3)行政ニーズに対応した柔軟かつ機動的な組織編成に向けた取組	
(4)職員の能力を最大限に引き出しうる人事管理の必要性	
(5)透明性の確保と説明責任	
(6)執行機関と議会等との適切なチェック&バランスの確保	
<b>III.地方自治体の行政組織運営の刷新のための視点</b> .....	<b>12</b>
1. 行政の担うべき役割の重点化と「新しい公共空間」の担い手の多元化.....	12
2. 行政内部の変革と住民との関係の変革.....	15

## IV.地方自治体の行政組織運営の刷新の具体的推進手法…………… 16

### 1. 地域協働…………… 16

#### (1)地域協働の基本的考え方（理念型）

①地域協働の概念

②地域協働による公共的サービス提供のあり方

③地域協働の主体

④参画の段階

a 計画・決定段階における参加

（事例 1、2：住民主導による地域計画の策定（兵庫県生野町、名張市）

b 執行段階における参加

（事例 3、4、5：住民主体の公共的サービスの提供（武蔵野市、草津市、茅野市）

c 評価段階における参加

（事例 6：行政評価における外部評価機関への市民参加（横須賀市）

#### (2)住民の活動の公共的展開

（事例 7：地域通貨を媒介とした公共的活動への住民参画（北九州市）

（事例 8、9：住民等による中間支援団体（神奈川県葉山町、三島市）

#### (3)行政の関わり方

（事例 10：地域自治区（上越市）

#### (4)新たな規範・ルール（私行政法）の必要性

#### (5)職員の関わり方

#### (6)地域協働になじみやすい公共的サービス分野の検討

### 2. 行政の多元化（主として外部委託）…………… 32

#### (1)外部委託の法的な枠組みの整理

#### (2)実質的な性質分類に基づく原理・留意点の明確化

①費用対効果・効率性を重視する外部委託（経済合理性の視点）

a 対象事務の選定

b 市場化、競争的環境の維持・整備

（事例 11、12、13：多様な手法による民間活力の活用（岐阜県、大阪府、高浜市）

c 行政の管理・監督責任、サービス水準の維持、監視

（事例 14：バス事業における管理の委託（京都市）



d 職員の処遇問題

e 住民はじめ関係者の理解

②協働、住民参加などの政策目的をより重視する外部委託

(事例 15、16、17：NPO・ボランティアへの委託（群馬県）、町内会との協働（鯖江市）、広報作成のNPOへの委託（犬山市）

a 対象事務の選定

b 委託先の選定、説明責任

c 住民との関係、行政の責任論

(3)外部委託契約のあり方

①一定水準のサービスの質を確保するための仕組み

②対住民における契約当事者の責任分担

③守秘義務

④妥当な再委託の範囲

(4)多元的な主体・形態の活用による戦略的なアウトソーシングの推進

(事例 18、19、20：職員の配置体制・採用形態の一体的な見直し（船橋市）、NPO 法人を指定管理者に指定（池田市）、社会教育施設の管理運営と不登校児童のケアを NPO 法人に一体的に外部委託（池田市）

**3. 組織・マネジメント、人事管理…………… 43**

(1)地方自治体のビジョンとミッションの明確化

①事務事業の可視化・体系化をもとにした戦略体系の構築

(事例 21：業務棚卸表の活用（静岡県 ほか）

②変革を求める環境要因の積極的かつ継続的な把握・分析

(事例 22、23：県民満足度調査（宮城県）、市民満足度・重要度調査（小田原市）

(2)トップのリーダーシップとそれを支えるマネジメントの強化

①首長のリーダーシップ

(事例 24：組織改革の立案（佐賀県）

②トップマネジメントサポート機能の強化

a 官房機能の強化

(事例 25：情報収集・戦略策定機能の強化と首長直属組織への位置付け（岩手県）

b 首長直属の部局横断的組織の編成

(事例 26、27：クロスファンクショナルチーム（日産自動車株式会社）、部局横断的組織（小田原市）

c 経営会議

(事例 28、29：経営会議（福岡市）、モーニングミーティング（ニューヨーク市）

d 特別職等の活用

(事例 30：政令指定都市の区長への任期付職員の登用等（川崎市）

e 行政評価の活用

③ トップマネジメントに対するチェック機能の強化

(事例 31：民間企業における委員会等設置会社（イオン株式会社、株式会社西友、ソニー株式会社ほか）

**(3) 行政ニーズへの迅速かつ的確な対応を可能とする組織**

① 政策目的対応型組織

(事例 32：横割の組織（佐賀県）

② 応答性の高い柔軟な組織編成

③ 組織階層の簡素化

(事例 33：組織のフラット化（静岡県）

④ 組織内分権（大規模な組織についての手法）

(事例 34：経営資源配分の各部局への移譲（佐賀県）

⑤ 出資法人などの見直し

(事例 35、36：出資法人などの見直し（岩手県、北九州市）

⑥ 市町村への権限移譲

⑦ 都道府県の出先機関の見直し

(事例 37：出先機関の見直し（岩手県）

⑧ 地域協働を推進する住民とのインタフェース

(事例 38、39、40、41、42、43：地域協働推進体制（北九州市、名張市、福岡市）、住民等との役割分担・

共通目標の設定（大阪府、青森県、東海市）

⑨ アウトソーシングによるスリムな組織

(事例 44、45：総務事務のアウトソーシング（静岡県、大阪府）

**(4) 職員の能力を最大限に引き出しうる人事管理、人材育成**

① 研修・多様な業務経験による人材育成

a 積極的な人材登用による育成

b 意欲に応える人材登用

c 多様な業務経験を通じたキャリアアップシステム

(事例 46：人材育成ビジョンと人材育成プログラム（三重県）)

- d 事務吏員と技術吏員の区分の廃止
- e キャリアアップシステムの複線化
- f 採用方法の多様化
- g 多様な雇用形態の活用
- h 登用機会における男女間格差の積極的な是正

②実績評価及び職務遂行能力評価に基づく人事管理

(事例 47：平成 16 年度人事院勧告（平成 16 年 8 月 6 日）（人事院）)

③組織マネジメントの刷新を裏打ちする組織文化の醸成

(事例 48：改革を推進する組織文化の醸成（トヨタ自動車株式会社）)

**4. 行政評価..... 70**

**(1)地方自治体における行政評価の現状と課題**

- ①評価のための評価からの脱却
- ②住民に対する説明責任を果たすためのツールとしての活用

**(2)行政評価の目的・位置付けの明確化と手法の再構築**

①評価の目的・制度

- a トップの政策方針(公約、マニフェスト等)を中核とする評価制度の構築

(事例 49、50、51：知事の政策を中核とする政策評価（岩手県）、幹部の会議による評価結果のオーソライズ（宮城県）、業務棚卸表を活用した行政評価（静岡県）)

- b 組織の全事業の可視化・体系化をもとにした評価が基本
- c 既存の予算、計画、人事管理と評価制度との有機的連携確保が必要
- d 組織の全事業を対象に評価し、経営資源配分と連携させる際のポイント
- e 有効な行政評価制度の構築には時間と労力の双方が必要

(事例 54、55：行政評価制度の構築（三重県、静岡県）)

②組織上の工夫

- a 評価担当部局の機能の強化

(事例 56、57：「参事」の設置（北海道）、「政策推進課」の設置（岩手県）)

- b 組織内の権限移譲

検討① 予算編成・執行に関する権限の移譲

(事例 58、59、60：予算編成システムの見直し（岩手県、三重県、北九州市）)

検討② 定数配置に関する権限の移譲

(事例 61、62：庁内分権の推進（佐賀県、四日市市）

検討③ 部門長の責任の明確化

(事例 63、64、65：部局別予算編成方針（秋田県）、政策合意（福井県）、広島市の仕事宣言（広島市）

③評価手法

a トップの政策を実現する戦略体系（目的-手段体系）の構築

(事例 66、67：戦略体系の構築（静岡県、岩手県）

b 政策の実現の進捗を測る適切な指標の設定

(事例 68、69、70、71、72：指標の設定（滋賀県、岩手県、三重県、仙台市、奈良県）

c 行政評価の積極的活用

(事例 73、74、75、76：評価結果の議会への報告を義務化（宮城県、秋田県、川西市）、評価結果の活用プロセスの透明性を確保（三重県）

**5. ICT (Information and Communication Technology) の活用…………… 85**

(1)ICT 活用の視点と課題

(2)行政内部の刷新ツールとしての ICT

① トップの意思決定の変革

(事例 77、78：メール活用による情報伝達の迅速化（佐賀県）、出先機関担当者などとの遠隔会議（岡山県）

② ICT 化の進展に応じた組織改編

(事例 79、80：民間から CIO（Chief Information Officer）を登用（札幌市）、ICT 専任職員の充実（カナダ政府）

(3)行政と住民等との関係の刷新ツールとしての ICT

① 住民志向の簡素で効率的な行政組織の実現

a ポータル・サイトを通じたサービス提供

(事例 81、82：電子申請・行政情報のポータル・サイト（富山県・富山県内市町村）、遠隔相談窓口の設置（あわら市）

b 個々の住民に対応できるバーチャルな組織

(事例 83、84：多様な情報とサービスをオンラインで提供（カナダ政府）、不審者情報を瞬時に収集し、地域で共有（池田市）

② 業務革新と外部委託の推進

(事例 85、86、87：業務を集約化し、アウトソーシング（大阪府、札幌市）、在宅勤務者を活用したバー

チャルコールセンター（高知県）

③地域協働の推進（e コミュニティの実現）

（事例 88、89：市政へ反映することを目的とした電子会議室の提供（藤沢市）、市民の声の「受付から回答まで」をシステム化（浜松市）

(4)セキュリティの強化

①セキュリティ対策

（事例 90：電子情報の不正記録・流出を禁止する個人情報保護条例（草加市）

②システムにおける情報セキュリティ強化

（事例 91：二重化とICカードによるセキュリティシステム（宇治市）

③個人の認証機能

（事例 92：個人認証システムの導入（カナダ政府）

(5)情報格差（デジタル・デバイド）対策

（事例 93、94：ホームページの閲覧支援システムを導入（岐阜県）、県政情報ホームページを音声情報化（香川県）

**6. 議会**..... **99**

(1)「新しい公共空間」の形成を踏まえた議会の刷新

①「新しい公共空間」にふさわしい議会のあり方

②インタフェースとしての議員

（事例 95、96：市民の声を聴く会（宇土市議会）、全議員が地域に出向き、「議会報告会」を実施（宮城県本吉町議会）

③議員個人の責任の明確化、自発的な能力向上・改革推進

（事例 97、98：議会独自の情報公開条例制定による透明性の向上（東京都千代田区議会）、議員の活動を市民に見える形に（佐賀市議会）

(2)議会と執行機関の関係の刷新

①政策立案過程における議会の役割

（事例 99：主要計画の立案段階において議会への報告を義務付け（岩手県）

②行政評価結果の議会への報告の義務付け

③議会事務局の専門性の向上

（事例 100、101：議会事務局職員の外部からの登用（鳥取県）、弁護士と顧問契約（四日市市議会事務局）

**所収事例一覧**..... **105**

## 参考資料 目次

1	市町村合併の推進状況について	109
2	情報公開条例（要綱等）の制定状況調査の結果（平成16年4月1日現在）	113
3	地方公共団体における情報セキュリティポリシー（情報セキュリティ対策に関する基本方針）等の策定状況（平成17年1月1日現在）	129
4	地方公共団体における行政評価の取組状況（平成16年7月末現在）	133
5	「組織・マネジメント」及び「人事管理政策」に関するアンケート調査集計結果（平成16年11月）	149
6	地方公務員（一般行政職）・国家公務員（行一）・民間企業 年齢構成の比較	175
7	市区町村における事務の外部委託の実施状況（平成15年4月1日現在）	179
8	地方公務員の部門別職員数（昭和58年4月1日現在）	195
9	地方公務員の部門別職員数（平成15年4月1日現在）	203
10	民間企業と地方公務員の人事・給与制度の比較	211
11	経験年数別、地位別職員数（都道府県、政令指定都市—一般行政職—大卒）	213
12	地域協働の概念	215
13	地域協働とアウトソーシング	217
14	地域協働の主体	219
15	各主体の活動区域	221
16	参加の次元	225
17	地方議会の権限及び牽制関係	227
18	委員会等設置会社（商法特例法第21条の5）	235
19	都道府県の法定局部制の主な改正経緯（平成3年改正以降）	237
20	任期付採用諸制度における関連諸制度の比較	245
21	短時間勤務諸制度における関連諸制度の比較	247

# 分権型社会における自治体経営の刷新戦略

## —新しい公共空間の形成を目指して—

### 分権型社会に対応した地方行政組織運営の刷新に関する研究会報告書

## I. 地方自治体を取り巻く環境の変化

### 1. 社会経済情勢の変化に伴う経営資源の制約と公共サービスへの新たな期待

2003（平成 15 年）年に合計特殊出生率が 1.29 と過去最低水準を記録し、わが国の総人口は、2006（平成 18）年にピークを迎えた後、2007（平成 19）年からは減少に転じる。

また、すでにわが国は、2003（平成 15）年 10 月の高齢化率（65 歳以上人口が全体の人口に占める割合）が 19%となっており、これまで高齢化が進んでいたヨーロッパ諸国と比較しても、最も高齢化率が高い部類に入っている。将来推計人口によれば、2020 年代には高齢化率が 28～29%に達し、10 人に 3 人が 65 歳以上の高齢者となる超高齢社会を迎えることになる。

財政状況についても、国地方を通じた借入金残高が 700 兆円を超えるなど依然として厳しい状況にある。さらに、少子高齢化や人口減少は、財政需要を高めるとともに国民の負担能力を制約することになると予想される。

このような経営資源の制約の一方で、少子高齢化の進展や男女共同参画社会の形成に伴い、従来は家庭等において対応されてきた保育や介護などが公共サービスとして求められるようになってきている。また、犯罪発生件数の増加や自然災害等の頻発などにより、安心・安全に生活できる日常生活空間を確保することや、地域社会を形成する住民間の信頼や連帯意識を取り戻すことなど、公共空間に対する新たな意識が芽生えてきている。

### 2. 国と地方の関係の変更

平成 12 年 4 月の地方分権一括法の施行（国と地方自治体の役割分担の明確化、機関

委任事務制度の廃止、国の関与の法定主義、国地方係争処理委員会の設置)により、地方自治体の役割の重点は、国や都道府県の包括的な指揮監督に従い確実に事務を処理することから、自らの責任と判断で地域・住民のニーズに主体的に対応していくことに転換していくことになる。

他方、国の役割は、国際社会における国家の存立や、特に重要な制度の企画立案などに重点化していく必要がある。また、地方自治体が自主的・自律的に自治体経営を行っていくための制度的な障害除去などの環境整備を行うことがより重要となる。

三位一体の改革の推進によって、財源的にも地方自治体の自律性が高まることとなり、住民の受益と負担の関係がより明確となる。

社会経済情勢の変化に対応し、個性と活力に満ちた社会を形成していくためには、住民に身近な行政主体である地方自治体が内政の中心となり、住民の負担と選択に基づいた個々の地域にふさわしい総合的な公共サービスを提供する地方分権型システムに転換していく必要がある。

また、市町村が自らの行政体制のあり方を見直し強化する市町村合併の推進やこれに伴う広域自治体のあり方を見直しなど、今後の分権型社会の中心的な役割を担うべき地方自治体のレゾンデートル（存在理由、存在価値）が問われる状況となっている。【参考資料1 市町村合併の推進状況について】

### 3. 「官」と「民」の関係の変化

他方、住民においては、行財政システムが集権型から分権型に転換することを求められるなか、市民活動、NPO 活動の活発化など公共的サービスの提供に関して住民自らが担う役割が拡大するという認識が広がりつつある。

また、経済成長による物質的な豊かさよりも、個性や多様性、心の豊かさを求める価値観が広がり、自らが暮らす地域のために活動することに生きがいを見出す人々が増加している。

これまでも、主として「官」（行政＝国及び地方自治体を指すものとする）により提供されてきた「公共サービス」（＝生活する上で必ず必要であるが、個人では解決・調達できないサービスを指すものとする）及び「公共的サービス」（＝厳密な意味での「公共サービス」とまでは言い切れないが、個人での解決・調達に委ねることも困難であるサービスを指すものとする）について



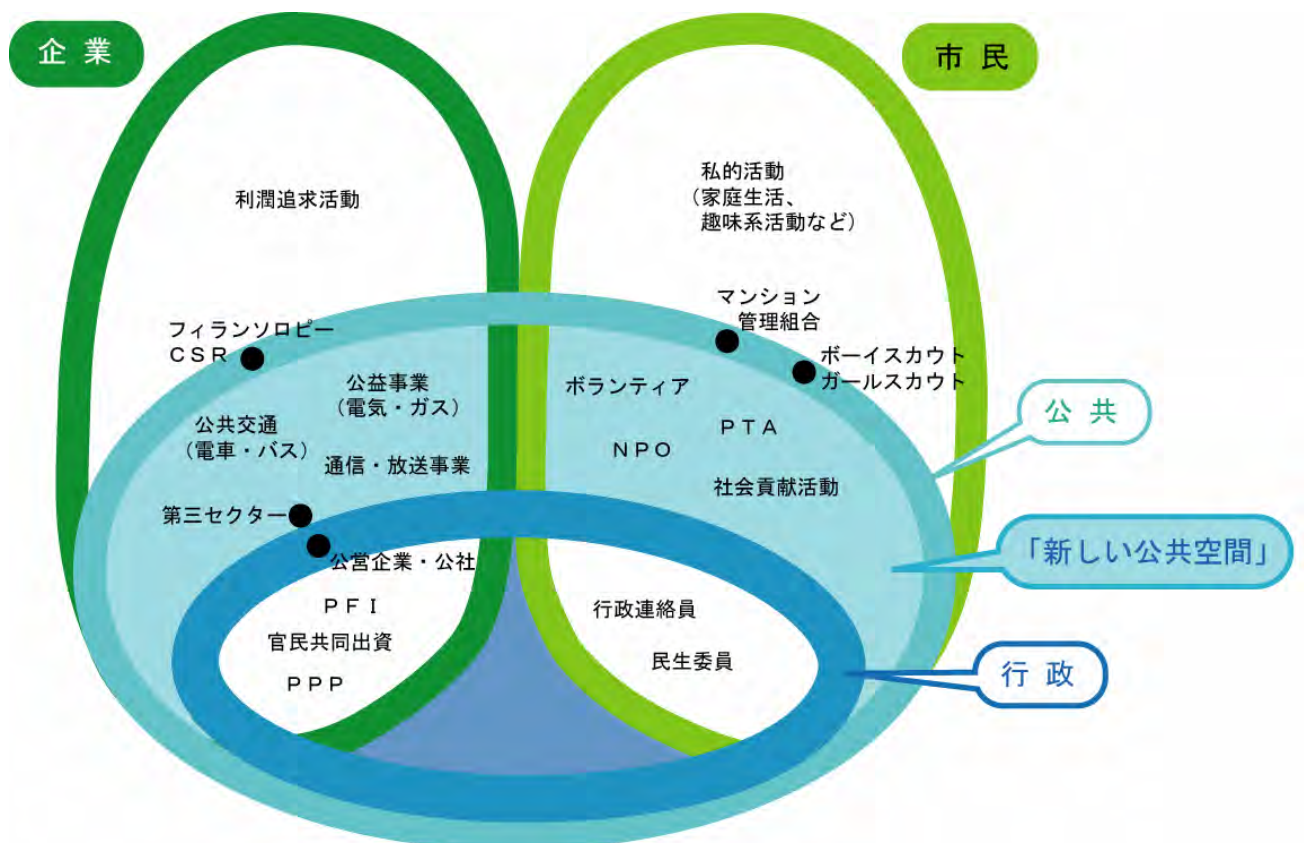
も、例えば電気、ガス、公共交通やボランティア、PTA 活動のように「民」（＝市民や企業等の行政以外の主体を指すものとする）により担われるものは存在していた。

さらに、子育てや介護のように以前は家庭内で完結していたサービスが、家族構成の変化等により家庭で完結することが難しくなり、それに代わって「官」が関与する形で提供されるようになったように、社会経済情勢の変化に伴い、私的活動であったものが「公共的サービス」などに変わることによって「公共」（＝「公共サービス」及び「公共的サービス」の両方を指すものとする）の守備範囲が拡大している。

このような状況の中で、公共的サービスの提供主体となり得る意欲と能力を備えた多様な主体（住民団体、NPO、企業等）が、先進的、開拓的、創造的に「公共」を担う仕組みの萌芽がみられる。この多元的な主体により担われる「公共」、いわば「新しい公共空間」をいかに豊かなものにしていくかが重要となってきた。

特に、住民に身近な行政主体である地方自治体においては、「新しい公共空間」の形成に向けた取組が最も適切かつ効果的に行いうるものであり、重要である。

### 新しい公共空間の形成



## II. 地方自治体の行政組織運営の現状と刷新の必要性

### 1. 地方自治体の行政組織運営の改革の取組

地方自治法上、地方自治体は、事務処理に当たり最小の経費で最大の効果を挙げ、また、常にその組織及び運営の合理化に努めるとともに、規模の適正化を図らなければならないこととされており、これまでも不断の行政改革への取組が続けられてきた。

地方自治体においては、「地方自治・新時代に対応した地方自治体の行政改革推進のための指針」（平成 9 年自治事務次官通知）などに基づき積極的に行政改革に取り組んでおり、その結果、地方公務員の総数は平成 7 年以降一貫して減少（10 年間の累積で 198,895 人の純減）するとともに、国家公務員と比較した給与水準（ラスパイレス指数）の全国平均も 100 を切る（平成 16 年 4 月 1 日現在で 97.9）など、着実に進展してきている。

また、情報公開条例などの制定状況については、都道府県、政令指定都市及び特別区は全団体で、その他の市町村では全体の 92.9%の団体で制定済みとなっており、年々増加している。【参考資料2 総務省「情報公開条例(要綱等)の制定状況調査の結果」(平成 16 年 4 月 1 日現在)】

個人情報保護条例の制定状況も、都道府県、政令指定都市及び特別区は全団体で、その他の市町村では全体の 85.6%の団体で制定済みとなっており、その割合は年々増加している。【参考資料3 総務省「地方公共団体における情報セキュリティポリシー(情報セキュリティ対策に関する基本方針)等の策定状況」(平成 17 年 1 月 1 日現在)】

行政評価制度については、都道府県ではほぼ全ての団体（46 団体）、政令指定都市では全団体（13 団体）、中核市ではほぼ全ての団体（32 団体）、特例市では約 8 割の団体（33 団体）が「導入済み」である。市区（政令指定都・中核市・特例市を除く）では、289 団体が「導入済み」、117 団体が「試行中」であり、これに検討中の団体を含めると 600 団体（95.2%）が何らかの形で行政評価に取り組んでいる。町村では、160 団体が「導入済み」、95 団体が「試行中」であり、これに検討中の団体を含めると 1,352 団体（56.2%）が行政評価に取り組んでいる。【参考資料4 総務省「地方公共団体における行政評価の取組状況」(平成 16 年 7 月末現在)】

さらに、国に先駆けて給与・旅費等の支払等総務事務の集中化及びアウトソーシング

や、組織のフラット化等の新たな取組を行う地方自治体も見られる。総務省によるアンケート調査によれば、都道府県の2割強が総務事務の集中化・アウトソーシングに取り組んでいる。【参考資料5 総務省『「組織・マネジメント」及び『人事管理政策』に関するアンケート調査』（平成16年11月）】

## 2. 地方自治体の行政組織運営の新たな課題

しかしながら、Iで述べた地方自治体を取り巻く環境の変化に今後適切に対応していくためには、退職者不補充による職員数削減、一律の給与カットや昇給延伸等による給与削減などといった従来型の手法にとどまらず、下記のような新たな課題に積極的に取り組み、行政組織運営を刷新していく必要がある。

### (1) 行政を中心とした公共サービス提供の限界

社会経済情勢や価値観の変化に伴い、住民が公共サービスに求めるもの（住民ニーズ）も多様化・高度化していくが、行政のみがこれに対応していくことには質的にも量的にも限界がある。住民ニーズには、さまざまなレベルのものがあり、行政でなければ対応し得ないものから、NPOや住民団体、民間企業などでも十分対応し得るものまで存在する。地域における公共的サービスの提供主体となりうる条件を備えた多様な主体の存在を前提に、真に行政として対応する必要があるかどうかの見極めが重要となる。総務省によるアンケート調査によれば、現在の地方自治体において特に重要な課題と考える事項として、「真に取り組まなければならない課題に重点化された効率的な組織」を挙げる団体の割合が高く、都道府県で約6割、政令指定都市で約7割となっている。【参考資料5 総務省『「組織・マネジメント」及び『人事管理政策』に関するアンケート調査』（平成16年11月）】

また、日常生活圏域や行政区域の拡大に伴い、住民の連帯感が薄れるとともに、地域の課題を住民が協力して解決する「地域力」が低下していくことも懸念される。これからの地域における公共的サービスの提供には行政のみならず、地域に存在する様々な主体が関わることによって、それぞれの主体が有する活力を結集していくことが重要であり、地域全体としての力を向上していくことが求められている。

行政として対応すべきものについても、限られた財源の下で効率的に質の高いサービスを提供するためには、生産性の向上など「民間」の取組で参考になる点の積極的な導入が求められる。いわゆる民間的経営手法（成果主義、顧客志向、競争原理など）も参考にしつつ、公共部門の特性を加味した新たな経営手法の開発が求められている。

## **(2) 厳しい財政状況や地方公務員の大量退職にも対応できる行政体制の整備**

地方公務員（一般行政職）の年齢構成は、平成14年4月1日現在で53～55歳（平成17年4月1日時点では56～58歳）の年代（いわゆる「団塊の世代」）の職員の割合が最も高く（一般行政職全体（97万人）の14.6%（14万人））、まもなく団塊の世代の大量退職を迎える。【参考資料6 地方公務員（一般行政職）・国家公務員（行一）・民間企業 年齢構成の比較】

従来から各地方自治体においては、①行政運営の効率化、②住民サービスの向上等の観点から、外部委託を推進してきた。

しかしながら、地方自治体の事務事業の外部委託は、一般事務、施設の運営事務ともに進展してはいるものの、団体規模ごとにかかなりの格差が存在するとともに、特定の事務における実施率が低いという状況が存在する。総務省の調査によると、団体区分別では、概ね規模が大きいほど委託実施団体の比率が高い傾向にあり、特に案内・受付業務や電話交換業務、学校給食業務、水道メータ検針業務、道路維持補修・清掃等業務では、市区の委託実施団体の比率は町村に比べかなり高くなっている。【参考資料7 総務省「市区町村における事務の外部委託の実施状況」（平成15年4月1日現在）】

今後はさらに、①厳しい財政状況を背景とした一層の行財政改革の徹底、②団塊の世代の地方公務員の大量退職の時期（平成19年頃～26年頃）にも対応しうる新しい行政体制の構築が必要となる。

それまでに外部委託等をさらに積極的に推進することによって、公務員数を削減しても、公共サービスを安定的に実施できる体制を構築しておくことが必要となっている。

また、NPOや企業等の意欲ある外部資源を積極的に活用・連携するとともに、定型的業務などのアウトソーシングについても新たな観点から検討する必要がある。今後、

定年退職し、職場から地域に戻ってくる団塊の世代のサラリーマンは、社会で様々なスキルを身につけた新たな公共の担い手として期待しうる「地域力」向上のための貴重な資源ととらえることができる。高齢社会を社会全体で元気な高齢者が増える社会であると前向きに捉えることが可能であり、今のうちに元気な高齢者が地域社会において積極的に活躍しうる体制を準備しておく必要がある。

### **(3) 行政ニーズに対応した柔軟かつ機動的な組織編成に向けた取組**

地方自治体においては、これまでは、各局部からの積み上げで提出された提案を総務管理部門が査定して決定する方式による組織見直しが一般的であった。しかしながら、この手法では、各局部から自らの存在の否定あるいは縮小を含む抜本的な組織の見直しの提案を求めることは困難であり、既存の組織の微修正やすべての局部を通じた一律の削減などの査定といった結果にとどまるのが通例である。

また、地方自治体の分野別の職員数も、半数以上が国が法令などで職員配置を定める警察・教育等の職員で占められているとはいえ、社会経済状況の変化に比較すると、それにふさわしく大きく変更されたとは言えない状況にある。【参考資料8 地方公務員の部門別職員数(昭和 58 年 4 月 1 日現在)】【参考資料9 地方公務員の部門別職員数(平成 15 年 4 月 1 日現在)】

今後は、地方自治体がそれぞれの地域の実情に応じて自らの責任と判断のもとで組織編成を行うとともに、その組織体制が真にその時点の行政ニーズに合致したものであるか、常に見直しを行っていく必要がある。

地方自治体が地域経営の戦略本部としての機能を真に発揮し、組織全体として地域・住民のニーズに的確に対応していくためには、限られた経営資源を効率的に活用できる組織のあり方の検討が必要である。

### **(4) 職員の能力を最大限に引き出しうる人事管理の必要性**

地方公務員法は、職員の平等取扱いとともに能力の実証に基づく人事管理を要請している。

また、降任、免職などの不利益処分については、分限処分として法律上の要件をみ

たした場合にのみ可能となっている。【参考資料 10 民間企業と地方公務員の人事・給与制度の比較】

多くの地方自治体においては、ある意味では客観的な指標であり、職員の納得の得られる公平な基準として、これまで学歴と職務経験年数に基づき人事管理が行われてきている（年功序列の人事管理）というのが実態であると指摘されている。

さらに、学歴と職務経験年数に応じた給与を支給することを目的として、地方公務員法の求める職務給の原則との整合性を取るためにポスト（職務）の付与が行われるという本末転倒の傾向があるとの指摘もある。

団塊の世代に偏った職員構成となっている現在の地方自治体の中には、上述のような人事管理に起因して、職員全体に占める管理職職員の割合が相当高くなっていると思われる団体がある。

その結果、団塊の世代以下の年代にとっては、管理的立場にあって対外的に一定の責任を有し、基本的な業務に関する意思決定を行う課長級の職務を初めて経験する年齢がかなり高齢化する傾向にある。【別添資料 11 経験年数別、地位別職員数（都道府県、政令指定都市—一般行政職—大卒）】

このことが、地方自治体のマネジメントの基礎について職務経験を通じた訓練をしておくことが一番必要と考えられる 30 代の職員から、ある程度責任ある職を経験することを通じて基礎的なトレーニングを積む機会を奪うことにつながっている。

今後開かれた地方自治体のパートナーとなることが期待される民間企業においては、いち早く人事管理の改革に取り組んでいるところが多く、地方自治体と民間企業の管理職のレベルにミスマッチが生ずることも懸念される。

限られた職員数で専門的かつ高度な行政ニーズに対応していくことが求められる現在、単に学歴と職務経験年数に応じて職階層が構成されている組織では対応困難であると考えられる。

また、かなりの地方自治体においては、フラット化やグループ制などの新たな組織形態を導入する取組が行われている。

特に、フラット化については迅速な意思決定の確保という観点から都道府県の 5 割強が取組済みである。【参考資料 5 総務省『「組織・マネジメント」及び『人事管理政策』に関するアンケート調査』（平成 16 年 11 月）】

しかしながら、新たな組織形態の導入は、人事管理の改革とあわせて実施されるこ

とが必要であり、例えば、組織のフラット化によって対外的に責任ある地位につく中間管理職には、そのポストにふさわしい能力が備わっていることが必要である。そのような能力開発が行われることなくフラット化が実施された場合には、各ポストにふさわしい職員が配置されることが担保されず、結果的にフラット化本来の趣旨と離れて単に現状の年功序列賃金を追認するための職員の処遇策(ポスト確保策)に矮小化されることが懸念される。

学歴と経験年数に応じた一律の人事管理を行うことの弊害は、特に合併によって職員数が増加した市町村において顕著となる可能性があり、このような人事管理を行うことによって組織に長期的に歪みが発生する危険性がある。

このような弊害を引き起こさないためにも、能力・実績を重視した人事評価システムを早期に確立し、その結果を任用（昇任など）や給与（昇給や勤勉手当などへの反映）などに積極的に活用していくことが不可欠である。

また、そもそも地方公務員の給与構造自体についても、職務給の原則をより徹底し、職員の能力や実績がさらに反映される給与体系へ転換するなどの抜本的な改革の検討が望まれるところである。

さらに、様々な行政課題に柔軟に対応しうる多様な人材を確保する手法としては、業務をアウトソーシングすることにより外部人材の能力を活用することや、外部から専門的な知識・能力を有する人材を登用することのほか、内部の若手を育成し専門性を高める取組も必要である。

## **(5) 透明性の確保と説明責任**

厳しい財政状況（累積する債務の増加）や行政課題の複雑化・多様化などにより、住民から見ても行政過程が不透明であったり行政活動の成果が見えにくかったりすることによって、行政に対する住民の不信感が生じがちなことは否定できない。また、真に必要な行政活動についてのコンセンサスを得るためにも、行政に対する住民の受益と負担の関係を明確に示していく必要がある。

したがって、これからは単に行政情報を公開するのではなく、行政活動の過程や、それらを通じて実現した結果や成果、また克服すべき課題について、行政自らが積極的に住民に情報を提供して十分に説明責任を果たすことによって、認識を共有するこ

とが重要である。

また、成果達成のために仕事の不断の見直しを行うことによって、有効かつ効率的に経営資源を配分するとともに、個々の職員の担当業務の全体における位置付けを明確化することにより意識改革を促すことも重要である。

現在、多くの地方自治体で行政運営のプロセスに「行政活動を評価して、その結果に基づいて意思決定する仕組み（行政評価システム）」を新たに導入することによって上記に対応することを目的として、行政評価制度の導入は進んでいる。しかしながら、そもそもの行政評価導入の目的や意図とは裏腹に、かなりの地方自治体では、行政評価が形骸化し、行政のマネジメントツールとして有効に機能していないのが現状となっている。総務省のアンケート調査によれば、適法性、妥当性が十分に確保された意思決定の取組として、「行政評価結果の政策への反映」を挙げる地方自治体が多いが、既に取り組済の団体は都道府県では 8 割を超えているものの、政令指定都市、中核市、特例市については 3 割程度となっており、行政評価結果を政策へ反映させる取組は今後の課題であると考えられる。【参考資料5 総務省『『組織・マネジメント』及び『人事管理政策』に関するアンケート調査』（平成 16 年 11 月）】

## **(6) 執行機関と議会等との適切なチェック & バランスの確保**

地方分権の推進に伴い、地方自治体の決定権が拡大し、これによって首長の権限も増大している。首長の権限行使に対し、住民、議会、監査委員などが適切に監視機能を果たし、地方自治体の事務処理の適法性、有効性、妥当性を確保していくことが一層求められている。

特に、首長と議会の関係は、二元代表制のもと、地方自治体を統轄、代表し、事務を管理、執行する首長と、地方自治体の基本的な施策を決定する議事機関であるとともに、首長その他の執行機関の監視機関としての機能を有する議会とが、相互のバランスを保ちつつ、その機能を十分発揮することが重要である。

しかしながら現実には、地方自治体を代表する者としてのみならず、国政のオピニオンリーダーとしても存在感を高めるような首長が登場する一方で、監視機関としての議会の機能の形骸化や、首長と議会が徹底的に対立することによる行政の停滞といった問題も指摘されるようになっている。



地方自治体における議会は、住民自治の根幹をなす機関であるという原則を再認識した上で、制度、運用の両面にわたり、その機能の充実を図る必要がある。

また、執行機関と議会の関係、全国的な市町村合併をめぐる住民投票の実施の傾向、住民の行政への直接的な参画の進展などといった状況も踏まえた住民と議会との関係についても、改めて見直しを行う必要があるのではないかと考えられる。

### III. 地方自治体の行政組織運営の刷新のための視点

#### 1. 行政の担うべき役割の重点化と「新しい公共空間」の担い手の多元化

行政を中心とした公共サービスの限界を打破し、既存の団体や仕組みでは提供することが難しくなったサービスを提供するとともに、新しいニーズに対応していくためには、「公共」のあり方を根本的に考え直すことが必要である。

前述したように、多角的な主体により担われる「新しい公共空間」をいかに豊かなものとしていくかが重要であり、住民に身近な地方自治体が果たすべき役割は大きい。

これまでは、公共サービスはもっぱら行政により提供されるものと考えられており、「公共」の範囲と行政により提供されるサービスの範囲はおおむね一致していた。

しかしながら、「I 地方自治体を取り巻く環境の変化 3. 「官」と「民」の関係の変化」で述べたとおり、「公共」の守備範囲が拡大する一方で、経営資源の限界等により行政で対応し得る範囲が縮小するため、「公共」の範囲と行政により提供されるサービスの範囲に相当ズレが生じてきている。

このようにして生じた「ズレ」の領域についても、あくまで「公共」の領域であることには変わりはなく、この領域のサービスが提供されないとすることはできない。また、この領域のサービスを全面的に私的活動に委ねてしまうことも、強者の論理や経済利益が優先されてしまうことが懸念されることから、適当ではない。

この部分について、行政が一定の関わりを持ちつつ新たに民間企業や住民が担うことによって、従来の行政のやり方だけでは対応できなくなってしまった領域や内容のサービス提供が可能となる。企業活動は利潤追求が基本となるが、新しい「公共」の領域においては行政のアウトソーシングを受けとめるものと捉えることができる。また、住民活動は、基本的に趣味や私的活動と捉えることができるが、新しい「公共」の領域においては、地域協働と位置付けることができる。さらに、行政の多元化という側面からは、企業が行政の内部に関わる手法として高度な専門的知識を有する人材を派遣することや、住民が行政の活動に関わる手法として例えば任期付短時間勤務職員（参考資料 20 参照）として採用されることも考えられる。

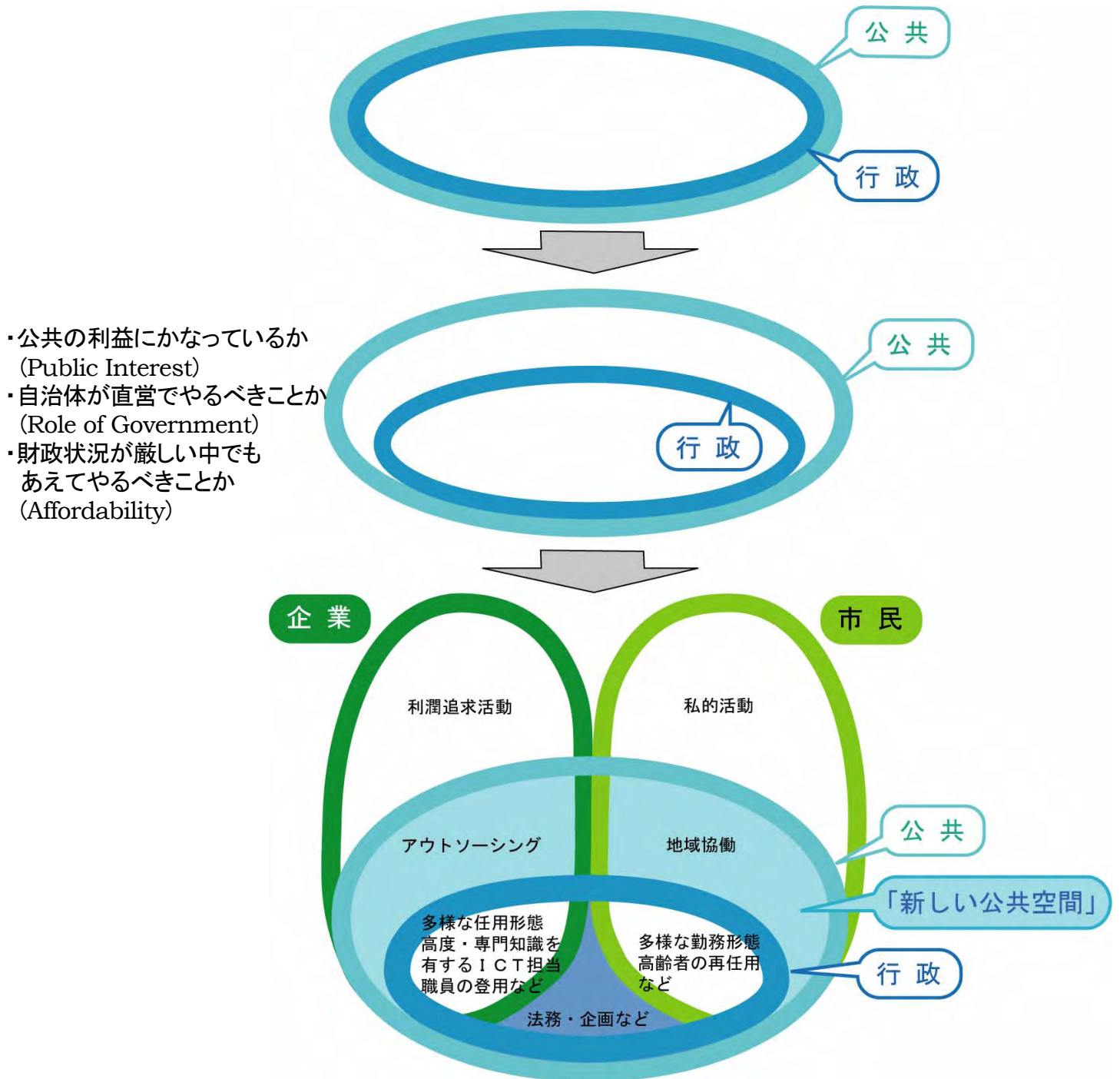
今後、地方自治体において純粋に「行政」が担う役割は、戦略的な地域経営のための

企画立案や条例制定など、「行政」でなければ対応しえない核となる部分であり、地域経営の戦略本部としての機能を十分に発揮するため、効率的な体制を構築することが求められる。

従来の官民二元論では、「行政」から「民間」への一方通行的なものとなり、「民間」の「行政」への依存、自らの負担を顧みない過剰な公共サービスの要求、それに対する画一的な公共サービスの提供といった状況がもたらされる。これを「行政」も「民間」もともに「公共」の役割を担えるよう「公共」の概念を刷新し、新しい「公共」を多元的な主体の参加・活動により形成することにより、「行政」と「民間」とのやりとりは双方向となり、「行政」の透明性、説明責任も確保されることが期待される。また、「民間」が新しい「公共」を自ら担うことにより責任と誇りを持つことにもつながる。これらが共有されることによって「公共」はさらに強くなる。地域における様々な主体がそれぞれの立場で新しい「公共」を担うことにより、地域にふさわしい多様な公共サービスが適切な受益と負担のもとに提供されるという公共空間（＝「新しい公共空間」）を形成することができる。

この「新しい公共空間」の形成こそが、地方自治体とそこに住む人々が協働して地域の運営にあたるローカル・ガバナンスを実現させるための前提となるものである。

## 行政の担うべき役割の重点化と「新しい公共空間」の担い手の多元化



## 2. 行政内部の変革と住民との関係の変革

このような「新しい公共空間」の形成を前提に、地方自治体の行政組織運営を刷新していく視点として、「行政内部の変革」と「行政と住民との関係の変革」の二つの変革が重要となる。

すなわち、「新しい公共空間」を担う行政と民との関係については、それぞれの地域の状況、地域において提供しようとする公共的サービスの内容などに応じて、多様な形態を想定しうる。行政においては、区域内外に存在する「公共」を担う可能性のある様々な主体を把握するとともに、それらの主体の特性を生かし、地域協働、契約を介した外部委託、連携、支援といった手法を活用することが望まれる。これによって公共サービスの供給形態を多様化することが可能となり、地域における公共的サービスの供給能力も行政のみによるときよりはるかに高くなる。

### → 「IV. 1. 地域協働」、「IV. 2. 行政活動の多元化（主として外部委託）」

また、このような「新しい公共空間」を形成する行政と住民相互の関係が成立することによって、住民はより強く行政に対し情報公開や住民に開かれた行政を求めることになり、行政側もさらに厳しい目にさらされながら、行政内部の変革が強く求められることとなる。

今後、限られた経営資源を住民ニーズに応じて効率的に配分していくためには、より機動的かつ簡素で効率的な組織が求められるとともに、職員の能力を最大限に引き出しうる人事管理や人材育成が必要となる。

### → 「IV. 3. 組織・マネジメント、人事管理」

さらに、多様かつ高度化する行政課題について適切に対応していくためには、トップマネジメントによる意思決定のあり方の改革や、政策の選択と集中を行うためのマネジメントツールが必要となる。トップマネジメントサポートのためのツールとして、また、住民や議会に対する説明責任を果たすためのツールとしても、行政評価の有効活用や、業務革新、情報共有、コミュニケーションの活性化に資する ICT の活用が重要である。

また、議会においても、執行機関に対する監視機能、住民意見の調整能力の強化という観点のみならず、「新しい公共空間」の形成及び新しい行政と住民相互間の関係を踏まえ、住民自治の根幹をなし、地方自治体の基本的な意思決定を行う機関としての役割を積極的に果たしていくための刷新が重要となるものと考えられる。

### → 「IV. 4. 行政評価」、「IV. 5. ICTの活用」、「IV. 6. 議会」

## IV. 地方自治体の行政組織運営の刷新の具体的推進手法

### 1. 地域協働

#### (1) 地域協働の基本的考え方（理念型）

##### ① 地域協働の概念

この報告書で取り上げる「地域協働」の基本的考え方は、公私協働や官民協働とは区別し、「一定の地域を前提として、そこに存在する住民が参画している多様な主体が、当該地域が必要とする公共的サービスの提供を協力して行う状態」と捉えることとする。

ここでいう「地域」とは、基礎自治体の区域や基礎自治体内における様々な区域を基本的に想定する。【参考資料 12 地域協働の概念】

##### ② 地域協働による公共的サービス提供のあり方

「公共的サービスの提供を協力して行う」とは、単純に行政から業務の執行のみを委託され、管理・監督される形態とは異なり、行政と住民、地域団体が公共的目的を共有し、相互に連携・分担する関係を想定する。

行政が既存の公共サービスを地域協働により実施しようとする場合、まず、住民（納税者）に対し、なぜ行政と協働する必要があるのかの理由あるいは地域協働により公共サービスがどのように変化（または進化）するのかを説明することがその前提となる。

地域協働のなかには、外部委託の形態をとるものもあるが、たとえ外部委託契約に基づくものであっても行政が決定した業務内容を単なる手足として実施するものではなく、公共的目的を共有し、業務内容の決定にも参画し、相互に連携する関係であれば地域協働と捉えることができる。【参考資料 13 地域協働とアウトソーシング】

##### ③ 地域協働の主体

「多様な主体」とは、住民をはじめ、地域内に存在し住民が参画するさまざまな団体を想定する。

地域内の団体は、住民であれば誰でも参加が可能となる団体、住民であることに加え参加に一定の資格が必要な団体、住民には限定されないが地域で活動する民間団体（公益団体、営利団体）など、さまざまな団体があり、各主体の特性が異なるとともに、その活動区域も異なる。【参考資料 14 地域協働の主体】【参考資料15 各主体の活動区域】

#### ④ 参画の段階

行政により提供される公共サービスは、「計画」「決定」「執行」「評価」の4つの段階に分けることができる。

地域協働による公共的サービスの提供とは、サービスの実施だけを行政に協力して行うことを指すのではなく、公共的サービスの計画、決定、執行、評価・改善のそれぞれの段階において、行政と相互に連携して行うことを想定している。

各種主体や住民自身が、公共的サービスの「計画・決定」「執行」「評価」のそれぞれの段階に参画する機会が提供され、現実にも多様な参加が行われたそれぞれの段階がサイクル化することが理想である。【参考資料 16 参加の次元】

##### a 計画・決定段階における参加

これまで協働と言われてきたものは、「執行」の段階にのみ参加する性格が強かったものと考えられる。

しかしながら、これからは「計画・決定」の段階における参加が重要であり、公共的施設の管理、サービスの提供などに係る計画の検討や決定に際して、検討対象との関係が深い住民などに計画段階から参加する機会を提供し、その意見をきめ細かく反映することが重要である。

「計画」「決定」段階からの参加により地域協働の主体は、自ずと「執行」「評価」の段階にも関心を持つこととなる。これにより、参加の取組がサイクル化されることが期待される。

例えば、総合計画や地域のまちづくりなど、行政側の計画を住民の主体的な参加のもとに策定することが考えられる。これにより、住民の意見を計画にきめ細かく反映するだけでなく、地域の実態に即した住民の創意工夫などが期待できる。計画策定への参加を通じたまちづくりへの主体的な意識の高まりにより、執行段

階における積極的な参加も期待できる。

このためには、行政においては行政の有する法令などの専門的知識経験を生かした支援が求められ、地域協働の主体に対しコンサルタント機能や、コーディネーター機能を果たす地域担当職員の配置など住民の取組を側面的に支援する体制が必要となる。

### 【住民主導による地域計画の策定】

#### 《事例 1 兵庫県生野町》

兵庫県生野町では、総合計画策定にあたって地域ごとに「地域委員会」を発足させ、住民参加のもとに各地域ごとに地域計画を策定し、総合計画に位置付けている。

さらに、地域計画を協働のもとに実施するため、「地域づくり生野塾」を設立した。公募による住民と職員の協働により地域計画の実現のための方策を検討、企画立案し、町に提案する活動を実践している。

町は地域担当職員を配置し、「地域づくり生野塾」に参加させ住民と協働する体制を整備している。

「地域づくり生野塾」は計画策定だけでなく、計画内容を自ら実践する役割も担い、住民の創意工夫を活かしたまちづくりの活性化に効果がある。

#### 《事例 2 名張市》

名張市では、各地域に一定の交付金を交付し、住民の知恵やアイデアによる施策や事業の実践に充てる「ゆめづくり地域予算制度」を導入した。従来の補助金制度と異なり、事業を限定せず、住民はこれを用いた事業を自由に立案・実施でき、社会福祉、健康増進、防災活動など地域の実情にあった事業を実施している。事業の実施主体であり、交付金の受け皿ともなるのが市内 14 の地域で住民により組織、設置された「地域づくり委員会」である。地域づくり委員会は「自ら考え、自ら行う」ために、地域内事業の検討、審査、決定、地域づくり事業計画の策定、事業実施、決算、監査、評価、報告及び公開を行っている。



### 【留意点】

真に地域の実態とニーズを反映した計画づくりのためには、参加する住民などが特定の層に偏り、固定化することのないよう、幅広い住民の参加を促すことが必要であり、特に、若い世代の参加を促す工夫が重要である。

住民の多様な意見を計画として適切に取りまとめるため、職員や専門家によるサポートが必要となる。

職員の間においても、協働に直接参加する職員とそれ以外の職員の意識に差が生じないように留意することが必要である。

## b 執行段階における参加

「執行」の段階においては、担い手としての能力と意欲を有する主体の参画により、地域の実情にあった的確なサービスを実施することが可能になる。

具体的には、これまで、地方自治体が実施してきた公共サービスの一部を、住民などの参加のもとに実施する。これにより、行政によるサービス提供では限界があった、地域の実情とニーズに的確に対応し、住民の創意工夫と意欲を活かした効果的な施策展開が可能となる。

また、このような参加を通じて地域の人材のネットワークの形成や地域の団体による活動の活発化がもたらされることにより、地域活性化の効果も期待される。

このような取組にあたっては、公共的サービスとしての適切な実施を担保するため、支援と管理、評価など行政が果たすべき役割も重要となる。

### 【住民主体の公共的サービスの提供】

#### 《事例3 武蔵野市》

武蔵野市においては、住民が主体のNPOが市の支援のもとに子育て相談、交流、情報提供、一時保育などの子育て支援事業「こどもテンミリオンハウスあおば」を実施している。市はこの施設を「武蔵野市テンミリオンハウス事業」と位置付けて、補助金と活動拠点となる施設の無償提供により支援を行っている。また、事業の採択・評価を行う委員会を設置して、補助を受ける団体について事業内容及び活動実績を評価している。実施主体が地元の子育て経験者（女性）が主体であるため、住民から気軽に利用できると好評である。

#### 《事例 4 草津市》

草津市では、幼小中学校を含むそれぞれの地域（学区）において地域、学校、家庭、の協働により、地域の文化や現代的課題などについて、学び合い、共に活動することによって、子どもの健全育成と地域のつながりを深めるための事業を推進している。（地域協働合校）実施にあたっては、学区や学校の地域協働合校推進組織に委託し、それぞれの実情に応じた取組が展開されている。事業を通し、子どもの心の育みと、地域に開かれた学校づくりの実現、そして地域学習社会づくりを目指している。

#### 《事例 5 茅野市》

茅野市は、市民・民間主導、行政支援という理念と手法により「パートナーシップのまちづくり」を進めている。市の重点 3 課題である、地域福祉・生活環境・教育問題のほか、地域情報・国際化について、市民活動組織が参画し提言だけでなく、実践によるまちづくりに取り組んでいる。情報分野における市民活動組織「地域情報化推進ネットワーク」は、茅野市のさまざまな地域情報を提供する地域コミュニティサイト「茅野市どっとネット」の企画・運営や住民が情報通信技術に親しむための講習会などの企画立案をおこなっている。また、デジタルデバイド（情報格差）の生じやすい、お年寄りや障害者を対象とした「障害者・高齢者パソコン広場」を開催し、障害者宅等への訪問をおこない、情報化によるまちづくりを公民協働により実践している。基本的にボランティア活動の中で実践しているが、講習会実施や有益なサイト運営をおこなうための「茅野市どっとネット」の管理運営など、稼働が必要であり、責任分担を明確にすべき事業については、市が NPO 法人「みんなで e ネット」と委託契約をおこない「地域情報化推進ネットワーク」事務局としてその活動を支援している。市民間の工夫を活かした「茅野市どっとネット」は市 HP の倍の年間アクセス（平成 15 年）を記録するなど、地域からの情報発信の活性化と協働を通じた地域人材のネットワーク構築などに効果がある。

### 【留意点】

住民などとの協働のもとに公共的サービスを実施するためには、サービスが適切に実施されるように、資金や施設・設備などのサービスの基盤確保などの支援を行政が行うことが必要である。また、支援に見合った成果・実績が得られているか、サービス内容が適切なものになっているかなど、行政がサービスの実施状況を管理、評価し、必要に応じて改善を促すことが重要である。

また、地域協働の主体によって執行された公共的サービスに対して、行政がどの範囲でどのような責任を負うべきかなどに関する法的な問題についての整理を行う必要がある。

さらに、公共的なサービスを実施する主体には、サービスを確実に実施する責任やその活動を通じて知り得た事項に係る守秘義務、利用者の平等な取扱い、活動実態に関する情報公開、サービスによって得た利益の内部分配の抑制など、公的な主体に準じた責任が生じることに留意すべきである。

各地における地域協働の実情を踏まえて、将来的には地域協働を推進するための法的な枠組みを設ける必要性が生ずることも考えられる。

### c 評価段階における参加

「評価」の段階においては、評価対象との関係が深い住民などの満足度や改善を求める意欲を活用し、住民の実感とニーズを評価に的確に反映することが必要である。

具体的には、地方自治体のサービスの提供に関する実績の評価や改善方策の検討に当たって、住民などの参加を求める。これにより、評価に住民の実感とニーズをきめ細かく反映することが可能となるとともに、その改善に住民の地域の実態に即したアイデアを活用することが可能となる。

また、住民参加による評価を行うことにより、地方自治体の職員が住民ニーズを実感し、これに的確に対応することの重要性についての認識を向上させることとなる。

さらに、評価への参加を通じて、地域で実施されている公共的サービスに対する住民の意識の高まりも期待できる。

#### 【行政評価における外部評価機関への市民参加】

##### 《事例 6 横須賀市》

横須賀市では、行政評価の外部評価機関として市民参加の「まちづくり評価委員会（以下、委員会）」を設置している。この委員会は、学識経験者 5 人、団体代表者 5 人、公募市民 6 人から構成されている。さらに、委員会に市民の生の声を提供する仕組みとして、市民 16 人で構成する「まちづくり市民コメンテーター会議（以下、コメンテーター）」を設置している。本委員会は、評価結果の最終決定機関と位置づけられ、市が行った内部評価結果を審議し、必要に応じて修正し、評価結果を確定するとともに、次年度以降の政策・施策、事務事業の改善についての提言を行う。

一方、コメンテーターは、委員会に対して、市民が日常生活で感じているまちづくりの状況を報告するとともに、まちづくりの状況をより良くするための提案を行っている。報告や提案の内容は、委員会での審議に反映されている。さらに、HP 等でも評価結果をすべて公表することで、広く市民意見を募集し、寄せられた意見を委員会での審議に活用している。こうした行政評価への市民参加により、評価に市民の生の声を反映するとともに、評価にもとづく政策・施策、事務事業の改善に市民のニーズとアイデアを活用している。

#### 【留意点】

住民が評価に参加するためには、行政の政策、施策、事務事業の内容と評価の仕組みに対する十分な理解が不可欠である。このため行政は住民に政策、施策、事務事業の実施状況や評価内容に関する情報を十分かつわかりやすく提供するとともに、その理解を促進、支援することが必要となる。

また、計画や執行への参加と同様、参加する住民等が特定の層に偏り、固定化することが想定されることから、幅広い住民の参加を促す工夫が必要である。

## (2) 住民の活動の公共的展開

地域協働では、まずは、熱意を持った「キーパーソン」となる人材の発掘と育成が必要となり、従来の要望型からキーパーソンを中心とした実行型への意識改革が必要となる。

次に、地域協働では、住民の活動が公共的な活動へと展開されること、すなわち、公共的活動の側からみれば、住民の参画をいかに促すかという点がポイントである。

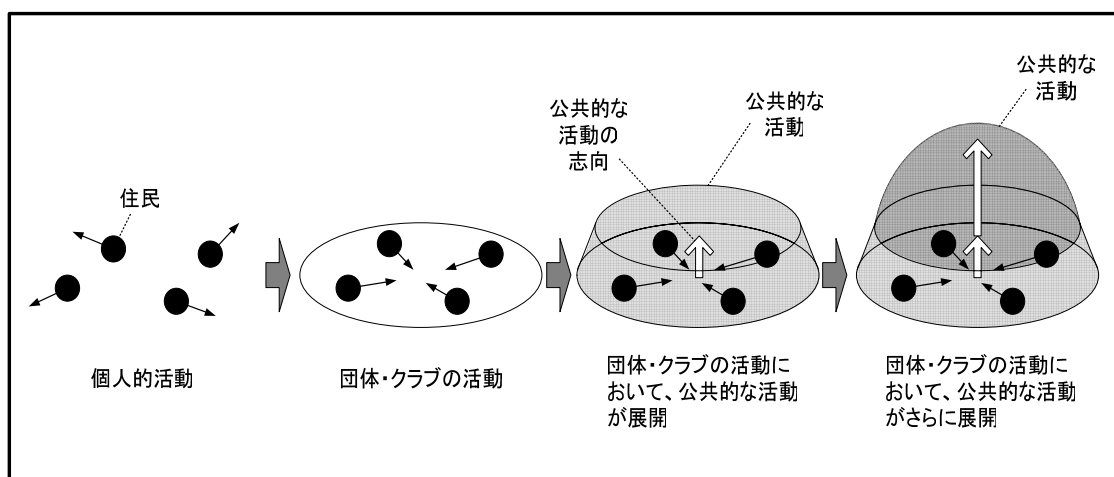
住民の公共的な活動への参加意欲は高まっているが、積極的に地方自治体に働きかける住民は少なく、現段階では行政がいかに住民に歩み寄るかが重要である。また、住民の意欲にも様々なレベルがあり、住民の善意をどう生かしていくかが鍵となる。

住民参画の促し方には、2通りある。1つは、趣味的な領域にとどまっている住民の活動がどのようにすれば公共的活動の段階に展開していくかという観点であり、もう1つは既に存在する公共的な活動領域に住民をどのようにして巻き込んでいくかという観点である。

前者については、住民が参加する個人の私的関心事項から生まれた集団が、社会貢献的な活動（公共的サービス）への志向を高めることによって協働の主体へ発展していく形が想定される。

後者については、当初から公共的活動を志向する住民を公共的活動の主体として組織化する形が想定される。

### 住民活動の公共的展開



こうした展開を可能とするためには、住民や地域の団体に協働による公共的な活動への多様な参加の機会が提供されることが重要である。どのようにすれば住民の関心が公共的活動に向けられるかという観点からの仕組み作りを行い、現在行われている地域協働の推進にさらに広がりをもたせる手法としては有効であると考えられる。

この場合の「参加」には、自らの時間を提供し活動を行う形態（時間系）の他に、個人が資金提供の形で公共的活動にコミットすることで地域協働活動に間接的に参加するという形態（財産系。コミュニティファンドへの寄付やコミュニティ・ボンドの取得など）も含まれるものと考えられる。

#### 【地域通貨を媒介とした公共的活動への住民参画】

##### 《事例 7 北九州市》

北九州市では、市民参加型の環境首都実現のため新たな仕組みとして住民基本台帳カード、携帯電話等を活用した電子エコマネーを全市的に流通させる「北九州市民環境パスポート事業」の実証実験を平成 16 年 12 月から平成 17 年 1 月に実施した。ポイント付与対象として、地域清掃、資源回収、環境保全、日常生活における環境活動、環境啓発活動に関連する延べ 112 のプログラムが用意され、獲得ポイント数は 2～50 とプログラムごとに異なる。獲得したポイントは、地域商店街利用券との交換、公共施設（いのちのたび博物館、環境ミュージアム）の入場料割引、公営駐車場（いのちのたび博物館駐車場）の駐車料割引、娯楽施設（スペースワールド、シーサイドスパ）の入場料割引、ホテル（千草ホテル、八幡ロイヤルホテル）での飲食代割引、エコショップ（エコダ）での商品割引、交通機関（帆柱ケーブル）の乗車料割引等に使えるほか、環境 NPO に寄付することもできる。

さらに質の高い地域協働が安定的かつ持続的に維持されていくためには、それを支える専門的知識を有する人材の存在や、事業として継続するような基盤（事業化などの資金裏付けや場所・施設の確保など物的な基盤）が必要となる。このため、地方自治体がこうした基盤を提供して地域協働の主体を支援することが重要であり、行政の一定の関与が求められるとともに、既存の支援団体、活動団体の状況を考慮しながら

必要に応じて「中間支援団体」を形成していくことが望ましい。

具体的には、福祉をはじめ文化・生涯学習など、地域の活性化や発展に寄与する活動に取り組む住民等の支援を住民などからなる中間支援団体の主導により実施することが考えられる。これにより、よりきめ細かい支援が可能となるとともに、地域全体で地域の活性化や発展に向けた住民活動に取り組む機運を高めることが可能となる。

また、中間支援団体を中核として、地域の中で活動する様々な団体相互の連携の円滑化による活動の拡大、活性化などの効果も期待できる。

このような取組にあたっては、民間主導での中間支援団体の形成が期待されるが、自立が困難な団体に対しては行政による支援などが必要な場合がある。

### 【住民等による中間支援団体】

#### 《事例 8 神奈川県葉山町》

神奈川県葉山町では、町民主体の NPO 法人葉山まちづくり協会が町民公益活動支援の助成事業の運営（助成先の審査・選定、管理、評価など）、助成先の活動拠点施設（まちづくり館）の運営、町民活動情報の収集・提供、団体相互の交流・連携支援、まちづくり相談業務、まちづくり制度研究など、公益的な活動に取り組む町民団体の支援を実施している。町はこれらの支援事業に関する委託契約を同 NPO と締結し、委託金を交付し、活動拠点施設（まちづくり館）の無償貸付など活動の基盤を提供する。町民主体の団体がまちづくり活動の促進・支援の中心となることにより、町全体でまちづくり活動に取り組む機運が醸成されている。

#### 《事例 9 三島市》

三島市では市内 8 つの市民団体が中心となって設立された NPO 法人「グランドワーク三島」が地域環境改善や環境教育など環境問題に係る活動に取り組む各主体の仲介、調整や事業への取組の促進・支援を実施している。この活動は、資金面において、市が補助金や委託金の交付により支援しているほか、参加企業からの拠出金や住民や団体からの会費、寄付金、賛助金などによって支えられている。「グランドワーク三島」の活動により団体相互の連携・支援が円

滑化され、活動参加者数は設立以来 11 年で4万人を超えるなど活動の活性化に効果が出ている。

**【留意点】**

中間支援を住民などによる団体が行うには資金をはじめとした活動基盤の確保が課題であり、住民や団体、企業などの会費や寄付、賛助金などで確保されることが望ましいものの、十分でない場合には、行政がこれを支援することも必要である。この場合、公共的サービスの実施への参加と同等以上に支援に見合った成果、実績が得られているか、その内容が適切かについて管理、評価することが重要である。

中間支援団体は、活動団体を支援し、コーディネートする役割を有することを踏まえると、個別の活動団体よりも影響力はより大きいものと考えられる。このため、一層厳格な責任が求められることに留意すべきである。特に、行政から資金等の支援を受ける中間支援団体においては、支援対象となる個々の活動団体からの中立性が強く求められる。

**(3) 行政の関わり方**

地域協働によって公共的サービスが提供される場合の方法は一樣ではなく、様々な形態がありうる。多様な主体による公共的サービスの供給を、「生産」「オーソライズ（公共性の認知）」「提供」「評価」に分けた場合に、「生産」から「評価」までのすべてを地域協働により実施することは現実的ではない。どの段階を地域協働により行うのかは柔軟に考える必要がある。

行政と協働の主体の関わり方には様々なパターンが想定される。



公共的サービス供給に対する行政の関わり方のパターンと想定例

パターン	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
生産 (Produce)	G	G	G	G				
公共性の認知 (Authorize)	G	G	G	G	G	G	G	G
提供 (Deliver)	G	G			G	G		
評価 (Evaluate)	G		G		G		G	

(注)・上記の表では、行政が関わるものをG表示で示している。

・「公共性の認知」は行政においてしか行い得ないと考えられる。

○ I・IIの例：直営

- ・公権力の行使に関わるものなど
- ・警察行政、戸籍事務、滞納整理事務（税・諸料金）

○ III・IVの例：従来型のアウトソーシングの典型例

- ・公の施設の指定管理者が施設運営を実施するが、提供コンテンツ（生涯学習のメニューなど）は行政自身が作成する場合
- ・駐車違反・防災パトロール・不法投棄パトロール
- ・給与・旅費計算、支給等庶務事務のアウトソーシング
- ・定型的業務のアウトソーシング

○ V・VIの例：

- ・行政以外の主体が「生産」（企画立案等）したものを、行政が提供する場合。
- ・「対市民向けサービス」でコンテンツ作成部分などを外部調達する場合
- ・（行政サービス拠点で配布する）市民向け配布印刷物、普及啓発ポスター、紹介ビデオなどの企画・作成を行政以外の主体が行い、配布を行政が行う場合

○ VII・VIIIの例：

- ・公の施設の指定管理者が、提供コンテンツ（生涯学習のメニューなど）も作成し、施設運営を行う場合
- ・民間が行う教育（私立学校）、公共交通（鉄道、バスなど）、電気、ガス、介護保険。企画まで民間に委ねた場合のWebの管理運営

また、事務事業の提供と行政の関わり方としては、行政による直接実施から、間接的関与（委託、補助・交付、貸与、融資、オーソライズ（顕彰、認知）、助言、調整など）まで、さまざまな関わり方を想定しうる。

真の地域協働に向けては、行政側の資金面の援助などのほか、地域協働の主体が自立し、これと行政がお互いの立場や特性を認め合い、対等な立場で連携することが重要である。そのためには、行政がいかにして地域団体や NPO 法人が自立する条件を整えることができるかがポイントになる。

どのような関わり方がより適切であるかについては、具体の主体や地域協働によって提供しようとしている事務事業の内容などによって異なり、個別の状況に応じて手法を選択することが必要である。

また、地域における多様な主体と行政とを媒介する組織として、まちづくり協議会や自治協議会を組織したり、地方自治法上の地域自治区（※）の地域協議会などを活用する方法も有効である。

#### ※地域自治区

平成 16 年の地方自治法改正により創設された。「市町村は、市町村長の権限に属する事務を分掌させ、及び地域の住民の意見を反映させつつこれを処理させるため、条例で、その区域を分けて定める区域ごとに地域自治区を設けることができる。」（自治法第 202 条の 4 第 1 項）とされており、地域自治区には、事務所と地域協議会が置かれる。（自治法第 202 条の 4 第 1 項、第 202 条の 5 第 1 項）

地域協議会は、地域自治区の事務所が所掌する事務に関する事項、市町村が処理する地域自治区の区域に係る事務に関する事項、市町村の事務処理に当たっての地域自治区の区域内に住所を有する者との連携の強化に関する事項について、市町村長や教育委員会などの機関に意見を述べるができることとされている。（自治法第 202 条の 7 第 1 項）また、条例で定める重要事項で地域自治区に係るものを決定し、又は変更する場合にはあらかじめ地域協議会の意見を聞かなければならないこととされている。（自治法第 202 条の 7 第 2 項）

地域自治区に関する法律の規定はシンプルなものであり、地域自治区の設置はもとより、どのような区域とするか、どのような事務を地域自

治区において処理することとするか、地域協議会をどのような構成にするか、地域協議会に必要的に諮問する事項をどのようにするかなどは、市町村の判断に委ねられており、自由な発想によって様々な活用が期待できるものとなっている。地域自治区は都市内分権の推進ツール、あるいは地域における住民自治の担い手となりうるものであり、公の側が地域の住民活動に対して設定したインターフェースの役割を果たす。地域自治区の活用によって、基礎自治体である市町村のあり方が大きく変容する可能性がある。

## 【地域自治区】

### 《事例 10 上越市》

地域自治区の具体事例としては、平成 17 年 1 月 1 日に設置した**上越市**の例がある（ただし、上越市は市町村の合併の特例に関する法律に基づくもの）。上越市において地域自治区は合併前の各町村の区域ごとに設置されている。地域自治区に置かれる事務所の名称は「〇〇区総合事務所」とされ（「〇〇区」は地域自治区の名称）、各事務所には分野ごとに「総務・地域振興」「産業建設」「市民生活」「福祉」「教育・文化」などのグループが置かれている。また、地域自治区には地域協議会が置かれ、市の事務で地域自治区の区域に係るものなどについて、市長やその他の機関に意見を述べることもできるとともに、新市建設計画の変更、地域自治区の区域内の重要施設の設置・廃止、管理の在り方、基本構想等（総合計画）のうち地域自治区の区域に係る重要事項の決定・変更については、市長は、地域協議会の意見を聴かなければならないとされている。なお、地域協議会は住民の主体的な参加を期待するものであることから、委員は無報酬としている。

## 【留意点】

地域協働の主体に対するこうした関わり方を実践するためには、行政の側にも、職員の意識改革、委託や補助要件の柔軟化、意思決定の簡素化、組織の改編（目的別化やフラット化）、行政評価、説明責任・情報公

開等など行政組織運営における改革や工夫が必要である。(3. 組織・マネジメント、人事管理参照)

#### (4) 新たな規範・ルール（私行政法）の必要性

地域協働を行う上で、地方自治体と地域協働を行う主体と住民との関係を、法的にどのように捉え、どのようなルールに基づいて規律すればよいか課題となる。公法/私法の別を前提とした行政契約や行政私法の考え方を超えた、より複雑な制御システムが必要となる。そのための法的考え方、いわば「私行政法」を確立、開拓していくことが制度的な課題となるものと考えられる。

そのような新たな規範・ルールが要請される分野としては、例えば、地域協働の主体に対する情報の公開の要請、住民の差別的取扱いの禁止、地域協働の主体によるサービス提供に係る行政の責任の範囲やそれを担保するための監督手法などが想定される。特に、事務事業の提供を自治会・町内会など法人格のない主体に対して委託する際、当該主体あるいはその構成員の責任の範囲を規定することが必要ではないかと考えられる。このためには、地方自治体にどのような責任を残すのかについての整理が必要となると同時に、行政と地域協働の主体において、価値を共有し、維持するための措置が必要となる。

(例) ①協働主体に求められる原則

ex. 情報公開、守秘、平等取扱い、利益の内部分配の抑制、履行責任

②地域協働において行政に求められる原則

ex. サービスに応じた関わり方の確立とそれに応じた責任

③まちづくり協議会など地域協働と行政とを媒介する中間的な組織に求められる原則

ex. 情報公開、守秘、平等取扱い、利益の内部分配の抑制、履行責任

#### (5) 職員の関わり方

地域協働を実践する上で、個々の地方公務員の意識の問題が重要となる。例えば、職員が自らの余暇を利用して開催する自主研究会は、市民や学生なども参加して行わ

れることが多く、職員の市民意識を醸成し、意識改革を図るツールともなりうる。また、地域の区切り方によっては、学校区を単位とした区切り方もあり、この場合には、教職員の関わり方も重要になる。

さらに、地域協働を地方自治体の行政組織運営を刷新するための有力なツールとして捉えたとすれば、今後は、地方公務員が個人のレベルで活動することを超えて、これをむしろ明確な職務と位置付けて携わらせることも考えられる。

このためには、職員の意識改革や資質養成、勤務体制の整備を、地方自治体として明確に意識して進めることが必要となる。

このような訓練をされた地方公務員が、今後退職して、あるいは退職5年前から勤務時間を減ずることのできる高齢者部分休業制度を利用して地域に帰れば、地域協働を担う人材として期待でき、さらに地域協働を発展させる基盤となることが期待される。

## **(6) 地域協働になじみやすい公共的サービス分野の検討**

行政との協働により提供される公共的サービスについては、これになじみやすい分野や対象の検討が必要となる。

地域協働になじみやすい公共的サービス分野の検討に当たっては、行政主導で領域の線引きを行うのではなく、住民参加の下で行われることが、後々の地域協働を推進する上で重要である。主体性ある地域団体などとの協議の中から結果として領域の線引きが行われる必要がある。行政サービスの問題点、課題を住民とともに洗い出し、行政と住民の目的が合致したものから地域協働に移行していくなど、お互いの意識の共有化を進める必要がある。

プライバシー保持や安全性確保などが重視されるものなど、地域協働になじまない分野や対象も想定される。地域協働になじみやすく取り組みやすい分野は地域の特性やニーズに応じて異なる。各地方自治体において、当該団体における地域協働の導入領域を個別具体的に検討する必要がある。

## 2. 行政の多元化（主として外部委託）

### (1) 外部委託の法的な枠組みの整理

外部委託の法的性質は、一般的には、民法上の請負契約（民法第 632 条）／準委任契約（民法第 656 条）である。

また、廃掃法や学校給食法等の各種特別法の枠組みの中で実施される外部委託も存在する。さらに、指定管理者制度、地方独立行政法人制度などの特別な法的枠組みもある。

行政と外部委託先との責任については、①不法行為責任、国家賠償法、②履行責任、契約責任、損害賠償、③守秘義務、個人情報保護、情報公開、④条例による規制などを考慮することが必要である。

これらについては、現在は私法上の契約により担保されているものも多いが、外部委託の積極的な推進、法的整理の明確化の観点からは、地方自治法等の公法において規定を整備しておく必要があるのではないかと考えられる。

また、契約、政府調達法制、地方自治法上の一般競争入札の原則などとの関連も考慮することが必要である。

### (2) 実質的な性質分類に基づく原理・留意点の明確化

外部委託の性質を、理念型として大別し、①費用対効果・効率性をより重視するもの（納税者の視点）、②協働、住民参加などの政策目的をより重視するもの（参加者の視点）、の 2 類型に分類して、適用されるべき原理や留意点の明確化を行うこととする。

また、別の角度から捉えると、外部委託は、その目的から、①行政における既存経営資源の効率的活用、②行政において不足する経営資源の外部調達、③住民の行政運営への参画、の 3 類型に分類することも可能である。

#### ① 費用対効果・効率性を重視する外部委託（経済合理性の視点）

コストメリット・競争性をより重視する業務で、庁内清掃、給与計算、道路維持

補修、ごみ収集等、規模の経済が働く業務や労働集約的な業務、ICT 技術など専門性が高く人材養成にコストがかかる業務、給食調理など繁閑の差のある業務などがこれに当たる。

行政との関係は、基本的に市場原理により規律される。

受け手の決定方法としては、公正性・透明性の確保の観点から、一般競争入札による決定が原則とされるべきである。しかしながら、現実には一般競争入札が必ずしも経済合理性を担保しない場合もあり、局面に応じて様々な手法を上手く使い分けることが肝要である。したがって、状況によっては随意契約により受け手が決定される場合も容認されることがあるが、そのような場合においても、費用対効果・効率性の確保には十分に留意しなければならない。

#### 【留意点】

受け手が多数存在しており、市場競争が働く状態があることが前提である。受け手が少数で寡占の状態にある場合には、競争原理が働かないため、外部委託によってコストを削減することがしづらいことになる。

また、価格競争が行きすぎればサービスの質が低下する懸念があり、こうした競争の弊害をいかに防ぐかがポイントとなる。

外部委託の推進にあたっては、積極的推進の立場をとることを前提に、現行の法制度において制度的阻害要因に該当するものがないかどうか、対象業務ごとに個別に検討することが必要である。

#### a 対象事務の選定

外部委託の対象になるかどうかについて、地方自治体の実施している事務事業を総点検する必要がある。この際には、類似団体との比較を行ってみることが重要であり、これを踏まえて外部委託についての総合的な指針・計画を策定するとともに、行政評価を活用した点検を実施することも考えられる。

#### b 市場化、競争的環境の維持・整備

行政が実施している事務を委託しやすいように切り分けたり、各部各課で行わ

れている事務を集約化することによって委託可能となる場合がある。また、他の団体と共同アウトソーシングを行ったり、各施設などの事務を統合化したり、長期契約化することなどにより、事務事業の執行方法を変えて市場化することが考えられる。

また、委託するかどうかを判断するに当たっては、行政評価や ABC 分析 (Activity Based Costing : 業務単位ごとにコストを把握し、コストをサービスに割り当て、サービス提供コストを把握する手法)の活用、自主的な市場化テストなどによる外部委託と直営との比較などを実施することが考えられる。

さらに、入札の工夫 (債務負担行為、参加資格、入札方法など)、業績評価、価格水準の監視などの実施が必要となる。

#### 【多様な手法による民間活力の活用】

##### 《事例 11 岐阜県》

平成 13～19 年度にかけて、情報関連業務 (情報システムに関する分野と情報産業振興に関する分野の両方、下記のとおり) を一括して委託

##### ○情報システム分野

既存情報システムの再開発業務、再開発後の情報システムの運用・維持管理業務、情報システム全般に対するヘルプデスク業務、県の情報化に関するコンサルティング業務、県職員の情報化研修業務

##### ○情報産業振興分野

人材育成業務 (雇用直結型研修、IT 企業向け研修、製造業等企業向け IT 応用研修)、企業誘致・企業支援業務、コンサルティング業務 (情報産業振興、産業情報化)

##### 《事例 12 大阪府》

民間資金を活用して既存庁舎の省エネルギー改修を行い、削減される光熱水費分の一部で民間事業者が工事費を償還し、府も利益を得るという事業 (ESCO 事業) を実施している。



### 《事例 13 高浜市》

市が 100%出資した株式会社を設立し、正職員でなくとも対応できる業務（公共施設管理、公用車運転サービス、市役所窓口サービス等）を委託している。競争原理の導入を目的として、市外の業者が受託している市の事業への入札参加等も実施している。

## c 行政の管理・監督責任、サービス水準の維持、監視

行政の管理・監督責任を適切に果たし、外部委託したサービスの水準を維持・向上させるためには、契約上の担保措置、モニタリング・評価の仕組み、検査監視体制の整備が必要である。

特にこれまで外部委託があまり行われていなかった分野の業務を外部委託する際の仕様書・契約書を作るノウハウの不足を事例収集などにより克服する必要がある。

また、成功報酬やサービス水準の確保などについて、契約段階で明確に成果担保型にしていくとともに、受託事業者に対しても評価が行われることが必要である。その際、受託事業者に対する評価として事前評価と事後評価が必要である。事前評価としては、受託事業者の事業実施能力と事業継続可能性に関する評価が重要であり、事後評価としては、委託前と委託後の費用面の変化のほか、サービスの質の変化、住民満足度の変化など、外部委託の成果を検証することが必要である。

さらに、外部委託する業務の内容に応じて、個人情報の保護の仕組み、契約による守秘義務の確保・個人情報保護条例の制定が必要である。

### 【バス事業における管理の委託】

### 《事例 14 京都市》

市が路線、運賃等の決定に責任を負いつつ、その運営を民間バス事業者に委託することにより、低コストでの運営を可能とする「管理の委託」を実施している。

#### **d 職員の処遇問題**

行政側の能力の低下防止のための担当職員の確保と、業務量の減少に見合う適正な職員数の管理とを整合させることが必要である。

特に、恒常的に外部委託率の高い土木などの設計や工事監理業務などの分野については、担当職員の専門性を高め、管理・監督者としての責任を果たす役割を担わせることとするか、担当職員を削減し、別の手段で行政のガバナンス、コンプライアンス（法令等の遵守）の確保を図るか、判断することが必要となる。この場合、削減対象となる分野の職員のモチベーションを維持しつつ有効に活用する観点から、教育研修、労務の両面の手当てが重要である。

#### **e 住民はじめ関係者の理解**

外部委託を実施することによって目指している成果や、外部委託後もサービスの質が維持・向上されることなどについて、住民や議会に十分な説明責任を果たし、理解を得ることが必要である。

### **② 協働、住民参加などの政策目的をより重視する外部委託**

経済合理性よりも政策上の目的合理性をより重視する業務で、地域の住民が使用するコミュニティ・センターの自主管理、福祉相談事業の福祉活動を行う NPO への委託、市の広報の配布業務の自治会への委託など、住民参加によること自体に大きな意義を求める業務などがこれに当たる。

外部委託の受け手と行政との関係は、経済合理性のみにならず、共通の社会目標を共有する関係になる。

また、受け手の決定に際しては、政策上の目的合理性を重視するため、随意契約や総合評価方式を活用できる場合がある。ただし、この場合においても、費用対効果・効率性の確保に配慮しなければならない。

#### **【NPO・ボランティアへの委託】**

##### **《事例 15 群馬県》**

協働による地域社会の課題解決の仕組みを定着させ、住民自治の充実を図るという観点から、県立公園のトイレ清掃や下草刈り等の維持管理を住民へ

委託している。市民活動に関する情報の収集及び提供、相談及びコーディネートの事務を NPO 団体への委託を実施している。

#### 【町内会との協働】

##### 《事例 16 鯖江市》

平成 12 年から、地域、生活に密着した事務事業を市内 10 地区および 157 の自治組織(町内会)で行うものとし、その財源を交付金という形で年度当初に一括交付している。

各地区に対しては、「地区区長会運営費」をはじめ「地区活性化事業費」、「文化祭・スポーツ大会・敬老会等の開催費」を、157 の町内会に対しては、「町内公民館費」をはじめ「掲示板設置費」や「防犯灯の設置・維持費」、「児童小遊園設備設置費」、「自主防災組織器具整備費」を交付金として一括交付している。

#### 【広報作成の NPO への委託】

##### 《事例 17 犬山市》

市民の視点での紙面づくり、記事の活性化、広報発行の効率化を図るため、平成 15 年 7 月から広報記事の取材や編集を NPO へ委託している。

#### 【留意点】

政策目的にあった受け手となる主体が地域に存在していることが前提となる。地方では NPO などの団体が少ないケースがあり、その場合には地域での受け手の育成・支援とセットでの実施も考えられる。

また、受け手の決定に際しては、単なる価格だけではなく、サービスの質などの要素を加味して判断することが必要になる。そのため、当該団体への委託の正当性について、十分な説明責任を果たせるようにすることが必要である。

また、利潤追求のみに専念しないことは必要であるが、非営利であることが強調されるあまり、無償ないし低額によるボランティアを前提として必要なコストをまかないきれないような価格による委託を行う例も見られる。このような委託方式は持続可能性の面で問題があり、必要なコストについての配慮が必要である。外部委託の推進にあたっては、積極的推進の立場をとりつつも、前記①の類型の外部委託と同様、現行の法制度において制度的阻害要因に該当するものがないかどうか、対象業務ごとに個別に検討することが必要である。

### **a 対象事務の選定**

協働、住民参加などの目的に応じて外部委託という手法を選択するかどうか、また委託するとすれば、相手はどこが適切か等について、検討・評価が必要となる。

### **b 委託先の選定、説明責任**

本来的には一般競争入札に向かないと考えられるが、一方で、独占的に委託が継続される可能性もあり、委託先について常に正当性を担保し、説明責任を果たすことが必要である。

### **c 住民との関係、行政の責任論**

外部委託した業務に関して、行政の責任はどこまで残るか、委託先の責任はどこまで追及できるかについて明確に整理しておくことが必要である。

## **(3) 外部委託契約のあり方**

### **① 一定水準のサービスの質を確保するための仕組**

たとえば、ICTサービスの契約において、提供するサービスの範囲・内容及び前提となる諸事項を踏まえた上で、サービスの品質に対する要求水準を規定するとともに、規定した内容が適正に実現されるための運営ルールを明文化する「SLA (Service Level Agreement)」のように、サービスの価格だけでなく質を確保するための規定を、対象業務の特性に応じた形で、契約で担保することが必要である。

### **② 対住民における契約当事者の責任分担**

たとえば、情報漏洩等が発生した際の賠償責任のあり方などについて、責任分担を明確にし、契約条項に反映することが必要である。

### **③ 守秘義務**

個人情報保護、契約期間終了後の担保などについて、守秘義務契約において規定することが不可欠である。

外部委託先のセキュリティレベルの判断については、公的なセキュリティ認証制度（プライバシーマーク制度<sup>注1</sup>、ISMS 適合性評価制度<sup>注2</sup>など）を活用することが

考えられる。

(注1) プライバシーマーク制度：JIS Q 15001 の要求事項に基づき、財団法人日本情報処理開発協会(JIPDEC)または指定機関が審査を行い、個人情報の取扱いを適切に行っている民間事業者に対して、「プライバシーマーク」の使用を認める制度。

(注2) ISMS 適合性評価制度：JIS X 5080（国際規格 ISO/IEC 17799）及び英国規格 BS7799-2 に基づき、第三者である審査登録機関が審査を行い、組織全体に渡ってセキュリティ管理体制を構築・監査し、リスクマネジメントを実施している事業者などに対して、評価認定を行う制度。財団法人日本情報処理開発協会(JIPDEC)を中心に、平成14年度から正式運用。

#### ④ 妥当な再委託の範囲

従来の外部委託契約においては、いわゆる丸投げを禁止する趣旨から、再委託の禁止の条項が盛り込まれていたところである。しかしながら、昨今では外部委託先である民間企業において、グループ会社化やアウトソーシングなどが進展し、1社で委託内容を遂行し得る能力を有する企業が少なくなっているという状況が発生してきている。このような状況にかんがみ、従来の再委託の禁止の条項を修正し、妥当な再委託の範囲を規定する必要がある。

#### (4) 多元的な主体・形態の活用による戦略的なアウトソーシングの推進

行政として対応する必要がある分野についても、企画立案から実行、評価、改善まですべてを行政が行うのではなく、より効果的・効率的な行政と民間の役割分担を検討することが必要である。

行政以外の地域のリソースの積極的かつ有効な活用は、地域の活性化や効率的・効果的な公共サービスの提供につながる。また、新たなニーズに対して行政以外の主体による実験的・試行的なサービス実施を可能とする効果や、行政が委託先とコミュニケーションを図ることによりノウハウの高度化や情報の蓄積等を図ることができるなどの効果が見込まれる。このような観点から、積極的かつ戦略的な外部委託の推進が重要となる。

行政活動の多元化という観点から、活用しうる制度・枠組みとしては、これまで見てきた外部委託以外に、指定管理者制度、地方独立行政法人制度、任期付任用制度などの地方公務員制度がある。ここでは、それらの制度の概要と特徴・効果・メリット等を整理する。

## 多元的で多様な協働の形態(活用しうる制度・枠組みなど)

制度・ 枠組	制度・枠組の概要	特徴・効果・メリット
外部委託	<p>経済合理性や政策目的の追求のために、行政の内部事務や住民サービスを、行政の外部に委託するもの。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経済性追求</li> <li>・政策目的の追求</li> <li>・外部専門性の活用</li> <li>・柔軟な対応</li> <li>・職員の負担軽減 など</li> </ul>
	<p><b>【留意点】</b> 委託後に当該事務がブラックボックス化しないよう、すべての事務をアウトソーシングするのではなく、一部を地方自治体に残しておくことも重要である。また、外部委託した事務についても費用対効果などを行政が評価する仕組みを設けるとともに、地方自治体側の担当セクションに当該事務に知見を有する職員を継続的に配置しておくなどの体制を構築する必要がある。特に、外部委託業務について技術職員の技術力の更新を図ることは今後とも重要である。</p>	
指定管理者制度	<p>地方自治法第 244 条の 2 第 3 項を根拠に、「公の施設」の管理について、地方自治体の指定を受けた「指定管理者」が管理を代行する制度。民間事業者などの参入が可能。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・柔軟な管理運営</li> <li>・初期投資が少なく参入リスクが小</li> <li>・柔軟な指定期間の設定が可能</li> <li>・実質的な市場化テストの効果 など</li> </ul>
	<p><b>【留意点】</b> 指定管理者を公募したり、民間企業等から業務委託についての提案を求める際には、民間企業などにおいて業務の受託を検討するに必要十分な情報を行政から提供するとともに、行政や出資法人などが行う場合との比較検証過程、民間企業間での選考過程についても透明性を確保する必要がある。</p>	
地方独立行政法人制度	<p>地方独立行政法人法に基づく、公共上確実な実施が必要であり団体が直接実施の必要ない事務事業を行う自律性、弾力性及び透明性を備えた法人制度。対象となるのは、公立大学・病院、地方公営企業等。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・効率性及び透明性の向上</li> <li>・法人は自律的・弾力的な運営が可能 など</li> </ul>
	<p><b>【留意点】</b> 地方独立行政法人の具体的な運用は、設立団体である地方自治体並びに各法人に委ねられている部分が大きいため、各団体の問題意識のあり様によっては、制度を上手く活用することによって多大な効果を達成することが可能である反面、単なる看板の付け替えに終始してしまう場合もあることに留意すべきである。</p>	

制度・ 枠組	制度・枠組の概要	特徴・効果・メリット
任期付採用法 第3条	専門的な知識経験等を有する者について、選考により任期を定めて採用することができる制度。(任期:5年以内)	・専門的な知識経験等を有する者を任期付職員として採用することで、行政の高度化・専門化に対応など
任期付採用法 第4条	以下の場合に、任期付採用を可能に。 ①一定期間内に業務終了が見込まれる場合 ②一定期間に限り業務量増加が見込まれる場合 (任期:3年以内(特に必要と認める場合は5年以内))	・左記①、②に係る業務について、行政ニーズに的確に対応しつつ、行政の肥大化を防止など
短時間勤務職員制度 任期付採用法第5条	以下の場合に、採用を可能に。 ①上記第4条の①、②の場合 ②対住民サービスを向上する場合 ③部分休業を取得した職員に代替する場合 (任期:3年以内(特に必要と認める場合は5年以内))	・行政需要への柔軟な対応や行政の効率化 ・フルタイムでは就労し難かった者に公務の道を開く ・ワークシェアリング的な効果 など
指定管理者制度と任期付採用 制度を組み合わせた活用	/	・上記の制度・枠組みの整理を前提として、それらを組み合わせることによって、より効果をあげることが可能。 ・指定管理者制度と任期付任用をセットにして、例えば通常の公の施設の管理を5年後に見直すことを予め決めておき、市場化テストを行うことも考えられる。

### 【職員の配置体制・採用形態の一体的な見直し】

#### 《事例 18 船橋市》

財政健全化プラン（平成 16～19 年度）において、公民館職員の配置体制の見直し（非常勤職員・臨時職員の活用）、社会福祉施設の職員の配置体制の見直し（施設運営等の）全面委託、体育施設の職員の配置体制の見直し（施設運営等の業務の）一部委託、採用形態の見直し（再任用制度の活用）等を一体的に位置付けている。

## 【NPO 法人を指定管理者に指定】

### 《事例 19 池田市》

池田市では、少年の健全な自発活動をはかることを目的として設立された市立児童文化センターの管理運営を、子供向けの遊び場づくり等を手がけてきた地域の NPO 法人に委託し、子供の自主性を育む事業の拡大によりサービス向上をはかるとともに、管理経費の縮減に取り組んできた。平成 16 年 4 月からは同法人を指定管理者に指定し、さらなるサービスの向上に取り組んでいる。

## 【社会教育施設の管理運営と不登校児童のケアを NPO 法人に一体的に外部委託】

### 《事例 20 池田市》

池田市では、不登校児童に対する多角的な教育相談等の実施と市立の社会教育施設（野外活動拠点）の効率的な管理運営を同時に実現するため、平成 16 年 4 月より、NPO 法人を指定管理者に指定し、当該法人に施設の管理（利用申込の受付、利用者の受入、施設の清掃など）を行わせるとともに、施設利用のない平日の時間帯を中心に、当該施設において教育相談事業をあわせて委託している。



### 3. 組織・マネジメント、人事管理

組織・マネジメント、人事管理の刷新に向けては、首長が的確な現状把握と危機意識、強い改革意欲を持つとともに、職員も危機意識、改革意欲を共有することが何よりも重要である。以下に掲げる刷新のための具体的手法についても、この意識の共有がその前提として存在しなければ効果が無に帰する恐れがあることに留意が必要である。

また、組織・マネジメントの改革については、特定の方式、形式にとらわれず、当該団体の置かれた状況に応じて目的達成のために最適な方法を考えるべきである。できない理屈だけを考えず、まず実施することが重要であり、徒に先送りしたり、現状維持にとどまることはなんとしても避けるべきである。

実施した改革の結果を正面から受け止め、仮に成果が出ないようなら、問題点を検証し改めるといった失敗を恐れない取組が望まれる。改革に終わりはない。

#### (1) 地方自治体のビジョンとミッションの明確化

##### ① 事務事業の可視化・体系化をもとにした戦略体系の構築

地方自治体が現在処理している事務事業を各組織単位に可視化し、そもそも当該事務事業が必要か、事務事業に即した組織となっているかなど、全体の事務事業の体系の中での各組織の仕事の位置付けを分析する必要がある。

地方自治体の各組織（課室、係のレベルまで分解）の目的は何か、その目的を達成するために具体的に何をどこまでやるのかなど、当該組織が所掌する業務の内容を明確化すべきである。さらに、これを体系化し、事務事業全体の体系における個々の事務事業の位置付けを明確化することが必要である。これにより部分と全体の関係を明らかにすることが可能になる。

複数の事務事業を大括りにした施策、さらに施策を大括りにした政策として体系的に整理し、政策・施策・事務事業全体のバランス、住民ニーズ、行政課題に政策・施策・事務事業が適切に対応し得ているかなどを検証する。

このことにより、①職員が自らの担当業務の全体の中での位置づけを確認し、自らの業務の目的、意味を認識、②トップが有機的に事務事業全体を把握、③業務に関する知識・ノウハウが組織として継承されること、などが可能となる。

政策・施策・事務事業の正当性の検証をもとに、地方自治体のビジョン（政策目標）を明確化し、その実現のために重点的に取り組むべき政策・施策・事務事業の優先順位を明らかにした戦略体系を構築し、予算配分、組織編制などの経営資源配分につなげることが重要である。

#### 【業務棚卸表の活用】

##### 《事例 21 静岡県 ほか》

県の戦略計画である総合計画の実現のため、室の目的、目標、それらを達成するための手段の体系等を示した作戦書である業務棚卸表を活用して、行政評価を実施している。

#### 【留意点】

政策・施策・事務事業についての正当性の検証を形骸化させず、経営資源配分の根拠とするとともに、各事業について説明責任を果たすことが必要である。

業務棚卸表など戦略体系を用いたこのような検証は、具体的には「行政評価」として位置付けて実施されることとなる。

事業の体系化は、当初は既存組織に基づいて作成されるとしても、最終的には、既存の組織体制を前提とせず全庁的な観点から構築されるように発展していくことが望ましい。

議会・住民に対しては、政策・施策・事務事業の検証→ビジョンの明確化→戦略体系構築→経営資源配分の過程のそれぞれの段階において透明性を確保し、わかりやすい形で説明することが望まれる。行政として取り組むべき分野についての選択と集中の基本的考え方に対する理解を求め、住民自ら取り組むべき分野、受益と負担の意識を喚起することが必要である。

## ② 変革を求める環境要因の積極的かつ継続的な把握・分析

政策・施策・事務事業の検証を行う際には、変革を求める要因となる社会経済情勢の動向、新たに対応すべき政策課題の把握・分析が充分に行われていることが前提となる。

社会経済情勢の動向、政策課題を多角的に把握しうる指標の設定、調査、分析を可能とするリサーチ機能の強化が必要である。

### 【県民満足度調査】

#### 《事例 22 宮城県》

県の各分野の取組の目的や現状について、県民がどの程度満足しているか、どの程度重要と考えているかなどを、県の行政活動を評価する行政評価の重要な情報として活用するとともに、政策等の企画立案や予算に反映することを目的として実施するものである。県民一般を対象とする「一般県民満足度調査」、学識経験者や市町村職員等の有識者を対象とする「有識者満足度調査」、各施策の受益者を対象とする「対象者満足度調査」の3つの調査を組み合わせ実施している。

### 【市民満足度・重要度調査】

#### 《事例 23 小田原市》

小田原市では、市民の行政の取組に対する満足度と重要度を調査し、各分野を「満足度が高く重要度も高い領域」「満足度が高く重要度が低い領域」「満足度が低く重要度が高い領域」「満足度が低く重要度も低い領域」の4つに分け、居住地域や性別、年齢等による意識の違いを分析している。

このうち、満足度が低く重要度が高い領域（重点改善分野）を構成する具体的な事業については、「事業評価委員会」（委員長：市長）において、当該事業の成果目標が適切かどうかを検証し、強化、廃止、委託化など、事業の方向性とその具体的な工程を決定している。

さらに、平成17年度予算編成においては、本調査結果で重点改善分野に位置する事業分野のうち、どの事業分野に優先的に予算配分すべきかについて

再度アンケート調査を実施し、回答が多い3つの事業分野に市民税の1%相当額（約1億円）を配分した。

### 【留意点】

可能な限り定量的な指標による調査・分析を行うことが重要である。単に指標の設定数に重きを置くべきではなく、指標の表す意味、政策課題との関連等を充分に探求し、有意な指標を用いることが重要である。

指標管理が形骸化しないよう、指標の設定については不断に見直しを行うことも必要である。

また、満足度調査については既に多くの地方自治体で実施済みであるが、その調査結果が必ずしも有効に活用されているとはいえないところに問題がある。満足度調査の実施にあたっては、住民に対し、評価対象となる行政内容に関してできる限りわかりやすい情報提供を行うことが大切である。

さらには、住民満足度調査など、住民などの主観的な評価を基にしたリサーチ手法については、調査対象により結果が大きく異なりうること、短期的な住民ニーズが重視されがちになることなどを勘案して、補足的な活用に留めることが適切な場合もある。そのような場合には、住民の関心度の高さや満足度の相関関係などにも留意すべきである。

## (2) トップのリーダーシップとそれを支えるマネジメントの強化

### ① 首長のリーダーシップ

トップのあり方が組織全体のあり方を規定する。首長が十分な判断材料をもとに大局的な見地からの確かな判断をすることが大前提である。

人口の増加や高度経済成長に伴う右肩上がりの経営資源の拡大が望めない以上、(1)の地方自治体のビジョンとミッションの明確化、戦略体系の構築の過程において、住民ニーズを踏まえるとともに、地域の将来を見据え、長期的な視点に立った政策の選択と集中を行うためには、首長の強い改革意欲とリーダーシップの発揮が不可

欠である。

マネジメントに当たっては、首長の明確な方針決定、基本的方向性の指示が基本となるが、首長のリーダーシップを組織全体に浸透させるためには、危機意識・改革意欲の共有、首長と職員との信頼関係の構築は不可欠である。首長からのトップダウンの指揮命令のみならず、職員からの建設的な改革の提案が必要となる。首長は、基本的な方針を指示し、具体的な実施方法については職員の知識、経験を十分活用することが必要である。

### 【組織改革の立案】

#### 《事例 24 佐賀県》

新任の知事が、組織改革を進めるに際して、自らの基本的な考え方・方針の大枠を示すだけで、具体的な改革内容については県庁の組織運営について熟知している現場に任せた。具体的には基本的な考え方として、県民を顧客とする考え方を徹底するという趣旨で県民から一番遠い総務部を建制順の一番下に持ってくるということと、県の方針を決めるのは統括本部とするということの2点だけを指示するにとどめ、改革内容の詳細は経営管理部局の提案に委ねた。

## ② トップマネジメントサポート機能の強化

強い改革意欲を持った首長が、地方自治体のミッションの実現に向けてリーダーシップを発揮しやすい組織的な環境を整備することが重要である。

トップマネジメントサポート機能のあり方は一様ではない。首長の特性に応じた組織を構築することが有効である。

行政経験が豊富で実効性の高い現実的な判断、手堅い行政運営に長けている首長には、民間的な発想など斬新な視点、アイデアをサポートするための仕組みが有効である。

また、民間出身者など行政経験のほとんど無い首長には、首長の発想を政策として具体化する、あるいは法令等の知識など実務面からサポートするための仕組みなどが必要である。

具体的には、以下のようなトップマネジメントをサポートする機能の強化策が考えられる。

#### a 官房機能の強化

トップマネジメントをサポートするための官房機能の強化として、情報収集・情勢分析・企画・戦略策定部門の機能強化と首長直轄組織への位置付けなどを行う方策である。

また、組織全体の政策を統括する部局を他の部局より格上の組織と位置付け、首長直轄組織とする方策も考えられる。

#### 【情報収集・戦略策定機能の強化と首長直轄組織への位置付け】

##### 《事例 25 岩手県》

総合的な政策の企画立案、組織全体の政策の総合調整、推進などを統括する総合政策室を、首長直轄組織として他の部局より格上の組織として設置した。総合政策室の中に政策推進課を設置し、首長公約であるマニフェストに掲げる重点施策の実施に向けた調整と進行管理、総合計画の策定・管理、政策評価を活用した重点的・部局横断的な施策の立案を所掌している。また、総合政策室の中に広聴広報課を置き、テレビやラジオ、県の広報誌等で県の施策や行事等について広報を行っている。

#### 【留意点】

企画・戦略策定部門の機能を強化し、官房に位置付ける場合には、事業担当部局の有する企画機能とのバランスを考慮する必要がある。

官房機能の強化と組織内分権（後述）の推進とは、一見すると相反すると考えられがちであるが、実際にはそうではない。組織全体に対するトップ及び官房の強力なマネジメントと事業担当部局の現場志向とを両立させるためには、組織全体の視点からそのあり方を模索し判断する機能と、個々の現場での顧客志向を基にした迅速かつ具体的な活動とが、適度な緊張関係の中に置かれている必要がある。官房に位置付けら

れた企画部門と事業担当部局とが、過度に一方に依存することなく、政策の企画立案に関して、相互に連携しつつ牽制機能も果たす役割を担う必要がある。

## **b 首長直属の部局横断的組織の編成**

首長からの課題提示に応じ、関係部局から知見を有する職員を選抜して首長直属の部局横断的組織を編成し、解決方策の立案を行う方策である。この場合、部局横断的組織自体は解決方策の実行責任を負わず、実行責任を負うこととなる事業担当部門とも必要最小限度の連絡調整を行いながら解決策を検討し、首長に提案する役割を担う手法も考えられる。

### **【クロスファンクショナルチーム】**

#### **《事例 26 日産自動車株式会社》**

部門間の壁を壊し、縦割りの弊害を廃するとともに、現場からの提案によるトップマネジメントの支援を目的として、テーマごとに10人強により部門横断的に構成されるチームを設置し(当初9テーマ、2003年時点で14テーマ)、ブレーンとして社長に提案を行う体制を構築した。テーマの内容は全社の経営戦略に係るものをゴーン社長が設定した。2名のエグゼクティブ・コミティ・メンバーが「リーダー」(複数のリーダーを兼任)、40～50代の中堅社員1名が「パイロット」として、議論のとりまとめをはじめ実質的なプランの作成の責任を担う。チーム・メンバーはリーダーとパイロットが決定した。メンバーの中心は30代～40代で構成。クロス・ファンクショナル・チームからの提案をもとに「日産リバイバルプラン」を策定した。その後も常設機関として位置づけられている。

### **【部局横断的組織】**

#### **《事例 27 小田原市》**

小田原市の豊かな自然環境や長い歴史に培われた伝統文化など、恵まれた資産に新しい価値を融合させ新たな魅力を高めるため、市長を本部長とする「お

「だわらルネッサンス推進本部」を立ち上げた。

部局間の壁を超え、自由な発想で事業を提案させるため、テーマごとに専任のマネージャーと庁内公募により任命した若手職員（20～30代）の兼任スタッフ（1チーム3人）によって構成されるプロジェクトチーム（8チーム）を設置した。

部局から独立させ、成果責任を明確化させた各プロジェクトの責任者となるマネージャーを中心に、平成16年度は市民アドバイザー（3人）の助言を受けながら精力的に検討を重ね、プロジェクトチームから提案された26事業は平成17年度当初予算に計上された。

#### 【留意点】

実行責任を負う事業担当部門との調整が過度に行われた場合、現状に拘束された解決策しか提案されない恐れがある。失敗を恐れない野心的な提案を引き出すような、部局横断的組織のメンバー構成の工夫、提案を受ける首長サイドとの徹底的な議論が必要となる。

### c 経営会議

部局間調整の簡略化、意思決定の迅速化、首長の総合的判断のサポート、重要政策についての情報・方針共有の観点から、幹部職員により構成される経営会議などを定期的で開催し、意思決定を行う方策である。この方策は、多忙な首長へのアクセスの容易さを確保するとともに、首長の前でのプレゼンテーションによる幹部の緊張感の確保にも資するものと考えられる。

#### 【経営会議】

##### 《事例28 福岡市》

全庁的な観点や都市経営の観点から、様々な課題に迅速かつ戦略的に対応することを目的に、市政運営の基本方針や重要施策に関する意思決定を一元的に行う経営会議（構成メンバーは市長、副市長、収入役）を設置している。議論が全庁的な観点から行われるよう工夫されている。



## 【モーニングミーティング】

### 《事例 29 ニューヨーク市》

毎朝 8 時から 9 時にかけて、重要懸案事項について幹部間で協議し、市長が決定・指示を出す場として設定された。重要な公務がない限り市長自身が出席し、15 から 20 名の幹部が出席する。目的は、市長の意思決定、幹部間の意思疎通・統一見解の共有・状況理解の促進、市長・幹部の責任の明確化等である。市長自身は、この会議を複雑な組織の効率的な運営に不可欠な手法であり、市長の管理手法の中核をなすものと位置付けている。

毎朝開催することにより、市長に毎日会えることの安心感、その場で議論し決定が下されることの緊張感の両面を幹部にもたらしめている。

### 【留意点】

経営会議の導入は、意思形成過程の透明化、迅速化、担当部門にとらわれない自由闊達な議論を目的とするものであり、事前根回し・事前調整の横行や、逆に事前に情報がないゆえの議論の形骸化が生ずることのないよう留意する必要がある。

## d 特別職等の活用

一般職の部局長などに代えて、任期があり政治的責任を負う特別職のスタッフや一般職の任期付職員を積極的に活用し、期限を定めて特定のミッションを付与するなど、現行制度において可能な仕組みを積極的に活用する方策である。

また、従来のように課長級職員から年功序列で部局長に登用するのではなく、幅広く課長級以下の職員の中から意欲と能力を有する職員を選考し、一般職の任期付職員として任用形態を変更して部局長へ登用するといった方式も考えられる。

さらに、トップマネジメントの意思決定をサポートする機能を果たすという観点から、現在の副知事、助役、出納長、収入役などの特別職を政策スタッフとして積極的に活用する方策も考えられる。

現在の特別職についての地方自治制度上の位置付け、権限などが活用の支障と

なる場合には制度改正を含めて検討が必要である。制度改正を検討する際には、特別職の選任方法、権限、議会との関係、当該特別職をサポートする体制の在り方、首長による政治的任用の当否などに留意することが必要である。

#### 【政令指定都市の区長への任期付職員の登用等】

##### 《事例30 川崎市》

川崎市の「区行政改革検討委員会」では、平成16年5月にとりまとめた「区行政改革の基本方向」の中で、「現行法制度においては、区長を政治職とすることには課題が多いため、任期付職員としての区長の外部からの登用などの具体化について引き続き検討することが必要である。」と提言している。その後、任期付職員に関する条例制定を踏まえて、平成17年度より、宮前区に任期付職員の区長を登用することとしている。

##### 【留意点】

簡素で効率的な組織の観点からは、既存の組織の上乗せではなく、一般職の職員に代えて登用することが必要である。

また、首長をサポートする役割を担うことから、首長の特性に応じて、登用しようとする者の資質を見極めたうえで登用することが必要となる。

例えば、行政経験のない首長が自ら同様に行政経験のない者をサポートメンバーとして登用し、次々と画期的な政策を打ち出してその実行を職員に迫っても、職員との違和感が拡大し、実効性が担保されない懸念がある。このような行政経験のない首長にとっては、自らの意図を十分に理解し汲み取った上で、実際に政策を実施する行政職員（行政組織）との架け橋となってくれるような役割を果たす人物の存在が必要である。

## e 行政評価の活用

行政評価をトップにとっての主要なマネジメントツールとして位置付ける必要がある。この方策が有効に機能するためには、政策・施策・事務事業の評価結果を、基本的な方針決定、政策の選択と集中、予算・組織編成・人事等の経営資源配分の判断材料として活用し、首長の判断をサポートするものとして位置付けることが重要である。

行政評価の実施に関するより具体的な留意点等は、「4.行政評価」の項を参照されたい。

### ③ トップマネジメントに対するチェック機能の強化

トップマネジメントの強化に伴い、首長が独断専行に陥るのを事前に防止するとともに、コンプライアンス（法令等の遵守）を確保する観点から、トップマネジメントに対するチェック機能を確保しておくことも必要である。

現行の地方自治制度においては、首長に対するチェック機能を果たす仕組みとして、議会や、人事委員会、監査委員などの行政委員会、出納機関などの機関、外部監査制度、直接請求制度などが設けられており、これらの仕組みを有効に機能させることが必要となる。【参考資料 17 地方議会の権限及び牽制関係】

また、運用上の工夫として行政の適法性、妥当性の監視のための第三者機関を設置するなど、実質的なチェック機能を確保する方策が考えられないかなどの検討が必要である。

民間企業の場合には、ガバナンスとマネジメントとを分離して、株主による経営監督機能である前者を制度的にも確立している（下記《具体事例》参照）。

この考え方を地方自治体にあてはめると、トップマネジメントに対するチェック機能は、最終的には（住民の代表としての）議会及び住民自身が担う役割である。業務棚卸表などの可視化された業務体系を活用することで、議会及び住民と共有し、このような機能を有効に果たすことが期待される。

## 【民間企業における委員会等設置会社】

### 《事例 31 イオン株式会社、株式会社西友、ソニー株式会社 ほか》

意思決定と業務執行を分離し、経営の意思決定の迅速化・機動性の向上と経営監督機能の強化を目的として、平成 15 年の商法特例法改正で規定された制度である。大会社で、定款に委員会等設置会社に関する特例の適用を受ける旨を定める会社で適用され、執行役が業務の執行を、取締役会は経営基本方針の決定と執行役の監督、選任、解任などを行う。また、取締役会に 3 つの委員会（指名、報酬、監査委員会）が設置される。【参考資料 18 委員会等設置会社(商法特例法第21条の5)】

## (3) 行政ニーズへの迅速かつ的確な対応を可能とする組織

### ① 政策目的対応型組織

従来の組織は、中央省庁に対応した分野別の組織編成、ヒエラルヒー構造を基本とした組織体制、行政機関を中心に公共的サービスを提供する体制が一般的であった。

しかしながら、都道府県の組織については、平成 15 年の地方自治法改正により局部数の法定制度が廃止されるとともに、国等の行政組織との権衡も不要とされた。また、市町村の組織については従来他の市町村の組織との権衡を求められていたが、これも不要とされた。【参考資料 19 都道府県の法定局部制の主な改正経緯】

これからの地方自治体においては、従来の中央省庁の組織編成に由来した縦割り型組織を脱し、新たな理念に基づいた新たな組織形態に変革することが必要となる。

従来型の縦割り組織にとらわれず、(1)の検証を経て明確化されたビジョン、構築された戦略体系に基づき効果的かつ効率的に事務事業を処理しうる組織とする必要がある。政策、施策、事務事業のまとまりや地域などに対応した部局、課室編成とし、実行責任の所在を明確化することが重要である。

その際、住民サービスの向上の観点からは、住民に分かりやすい組織とすることが特に重要となる。

## 【横割り組織】

### 《事例 32 佐賀県》

従来の国の組織や事業の枠組みに沿った「縦割り組織」を抜本的に見直して、住民ニーズや行政課題に対応しやすい住民ニーズ指向型組織に移行した。これにより、従来の複数あった部局が統合されたことで、特定の行政課題やニーズについての住民からの問い合わせに一部局で対応することが可能となると共に、市町村とのやり取りがスムーズに行われるようになった。

また、地域に対応した組織とすることも可能である。そのことで、行政サービスの「ワンストップ化」が実現することとなる。

このような住民ニーズ指向型組織への移行の効果を発揮させるためには、職員の意識改革が最も重要であり、その観点から、研修を通じた職員の意識改革を進めることを予定している。

### ② 応答性の高い柔軟な組織編成

事務事業の正当性の検証が組織編成の見直しにつながる。組織編成の基本原則を導き出すもととなる政策・施策・事務事業について、「戦略策定→実施方針決定→実施→評価→見直し」のサイクルを不断に実施し、そのサイクルに応じて組織編成も不断に見直していくことが必要である。

### ③ 組織階層の簡素化

住民ニーズへの迅速な対応の観点から、地方自治体の業務も ICT 化に伴いスピーディーな意思決定・対応が必要である。

各部局に付与された権限を適切に行使し、責任を果たしていくためにも、個々の職員の責任と権限が明確化され、意思形成過程が簡素化されたフラットな組織とすることが有効である。

また、住民から見ても責任・権限の所在が分かりやすい構造、職名とする必要がある。

## 【組織のフラット化】

### 《事例 33 静岡県》

意思決定の簡素化及び責任・権限の明確化を図ることを目的に、職位階層を従来の7階層（部長、次長、課長、参事・技監、課長補佐、主幹・係長、係員）から5階層（部長、総室長、室長、主幹・係長、係員）に減少。実務上の権限をより下位に大胆に移譲することによって、迅速かつ機動的な業務執行を目指す。

#### 【留意点】

処遇のための組織となることのないよう、それぞれの職の責任と権限を明確化することが重要である。また、組織間の調整の手間を増大させず、簡素で効率的な組織とするためには、組織を細分化しすぎないことが必要である。

フラットな組織とした場合には、個々の職員の責任と権限は増大することから、これに対応しうる人材育成、人事管理が肝要である。

また、基本的にはすべての組織を通じてフラット化していく方向が考えられるが、予算編成や条例の立案作業など重要事項に関連して特に慎重な意思決定を要する性格の業務などについては複数の職階を経て様々なレベルでの判断を踏まえて、意思決定される形態とするなど、業務の内容・性格に応じた組織形態とする必要がある。

#### ④ 組織内分権（大規模な組織についての手法）

各部局が政策・施策・事務事業や地域などのまとまりに対応した組織編制となり、政策についての実行責任が各部局に明確に付与されることを前提に、効果的・効率的な政策運営の観点から、個々の政策実施の決定権限を各部局に移譲することが考えられる。

また、組織規模が大きく、経営資源配分を総務管理部門が集権的に決定する方式では弊害が大きい場合や、予算等を大幅に削減しなければならない場合などにおいては、部局間の予算・人員等の経営資源の配分を戦略体系に基づき全庁的な観点で行

ったうえで、各部局内の経営資源配分権限、個別の分野についての経営権限は各部局に移譲することも有効である。

この場合には各部局の企画機能を強化するとともに、部局内の人事、予算配分権を適切に行き届ける体制とする必要がある。全庁的な企画調整、予算、人事を担当する部門と各部局とが連携しつつ牽制機能を果たすことが必要である。

### 【経営資源配分の各部局への移譲】

#### 《事例 34 佐賀県》

予算編成（枠配分）、定数配分（枠配分）、人員配置（一定の職階層以下）の権限を各本部に移譲し、各本部が自律的に組織を運営できる体制とした。

#### 【留意点】

部局間の人員・予算配分については、従来型の総務管理部門の全事業事前査定による方式を廃し、政策・施策・事務事業の正当性の検証に基づき首長のトップマネジメントにより決定される仕組みとすることも有効である。また、各部局内の経営資源配分の権限を各部局に移譲する場合には、移譲を受ける各部局側の意識改革とセットで行われることが必要である。併せて、部局へのインセンティブ付与など、制度の円滑な運用に向けた工夫も重要である。

各部局内の経営資源配分の権限を各部局に移譲する場合、全庁的な予算を担当する部門においては全体の公債管理や財政規律の維持の観点、全庁的な人事を担当する部門においては総合的な人材育成や部局間のバランスを踏まえた全体として簡素かつ効率的な組織編制の観点で、首長のトップマネジメントによる意思決定をサポートする役割に重点化することが望ましい。

各部局に権限と責任を付与することにより、各部局が施策に要するコストを意識して、効果的な政策立案を自律的に行うことにつなげていくことが重要である。

## ⑤ 出資法人などの見直し

これまで地方自治体と一体となって事業を展開してきた地方自治体の出資法人などについても、廃止や、出資の引き揚げを含めその役割を徹底的に見直し、整理することが必要である。その際、出資法人に勤務している職員に対して、地方自治体自体が法的には雇用義務を負わないことを、改めて確認しておくことも重要である。

特に、現在公の施設の管理を主たる業務としている出資法人などについては、平成 15 年の地方自治法の改正による指定管理者制度の創設が、その役割やあり方を見直す大きな契機となる。

具体的には、改正前の地方自治法の規定に基づき管理委託を行っている公の施設については、直営としない限り平成 18 年 9 月までに指定管理者制度に移行する必要がある。現在、出資法人などが管理委託を受けている公の施設について、引き続き当該出資法人などを指定して管理させるのか、あるいは、新たに民間企業などを指定するのかなどの検証を、議会や住民などに説明責任を果たせるように行う必要がある。

出資法人などの役割を徹底的に見直し、その整理を行った上で、なお存続する必要性があるものについては、地方自治体として、地域経営の将来的な戦略を踏まえた総合的な観点から、経営の効率性・有効性を高めるための関与（当該施設の管理を行う民間企業と比較しても住民の納得が得られる適切な給与水準の検討も含む。）を行う必要がある。その際、行政評価などのマネジメントツールも活用して、住民満足度などの具体的な指標を駆使しながら、効率性・有効性を高めていくことが重要である。

存続する必要性のある出資法人などの給与水準に関して、指定管理者制度の導入により行政サービスコストの適切なあり方が検討されることを踏まえ、施設管理型ではない法人などについても、その方向性に沿って必要な見直しが行われることが重要である。

存続する必要性のある出資法人などについては、情報公開のルールに則り、その財務情報などについて、適切に開示される必要がある。住民に対して説明責任を果たす観点からは、出資法人などの経営状況について評価し、その結果を公表する第三者機関を地方自治体に設ける手法も有効と考えられる。



## 【出資法人などの見直し】

### 《事例 35 岩手県》

岩手県では、県内に主たる事務所を有する県出資等法人（58 法人）を対象として、廃止（解散）又は出資の引き揚げ、あるいは経営改善や民間法人との競争原理の導入を通じた「整理合理化の推進」、運営評価制度の創設や統括部署の設置等の体制整備を通じた「指導監督体制の強化」、「情報公開の推進」及び「経営者への民間経験者等の積極的登用」を柱とする抜本的な見直しを実施している。

### 《事例 36 北九州市》

北九州市では、外郭団体（30 団体）、及び外郭団体以外で市が主体的に関わった施策の事業主体として設立された第三セクターのうち、欠損金を抱える団体（3 団体）を対象として、社会状況の変化への対応、公民の役割分担の明確化、コストに見合う団体の事業活動の有効性の確認、団体の経営効率化の推進等の基本的な視点に立ち、第三者機関である「北九州市外郭団体経営監理委員会」による経営評価を実施し、団体の担うべき業務の分析・検討等を通じて団体のあるべき業務執行体制の確立を図り、時代の変化に即応できる組織と財務等を備えた経営体への変革を目指すべく団体の見直しを行った。

## ⑥ 市町村への権限移譲

都道府県と市町村という二種類の総合的な行政主体による二重行政が生ずることを避け、住民に最も身近なところでの行政を実現する観点からは、可能な限り市町村に事務権限を移譲することが必要である。都道府県においては、広域性のある事務、市町村に関する連絡調整事務、市町村が行うことが著しく非効率である事務を除き、財源、人的体制に関し十分な措置を講じることを前提に、「条例による事務処理の特例」（地方自治法第 252 条の 17 の 2）を積極的に活用し、市町村に抜本的に事務権限を移譲することを検討する必要がある。特に市町村合併により規模能力が拡大する団体は、人的にも財政的にもその体制が充実されることから、より積極的な権限移譲を検討すべきである。

特に、都道府県が現在出先機関で行っている事務については、その移譲の検討を進めるべきである。都道府県の事務とされているものであっても、市全般についての生活保護の事務や政令指定都市、中核市、特例市についての保健所の事務など制度上当然に移譲されるものも存在する。このため、市町村合併により新しく市が設置されたり、政令指定都市などとなったりすることにより、都道府県の事務処理体制については必然的に見直しを行う必要がある。これに加えて、その他の事務についても、できる限り規模能力を備えた基礎自治体に移譲することを基本として、財源、人的体制についてどのような措置を講ずれば移譲が可能となるかという観点で検討を行うことが必要である。(例えば、人的体制に関しては、時限的に出先機関職員を市町村に異動させるなどの柔軟な取組も必要である。)

## ⑦ 都道府県の出先機関の見直し

都道府県の出先機関についても、市町村合併による市町村の行財政能力の拡充などの状況を踏まえ、できる限り市町村に事務権限を移譲することを前提として、抜本的にそのあり方を検討すべきである。都道府県の人口や市町村合併の中長期的な見通しのもとに、計画的かつ着実に出先機関の再編に取り組むことが必要である。

### 【出先機関の見直し】

#### 《事例 37 岩手県》

岩手県では、昭和 61 年に各部局の出先機関を統合して地方振興局を設置し、本庁から地方振興局に権限委譲を実施した。その後の地方分権改革や市町村合併の進展を踏まえ、「近接性・補完性の原理」を基本に据えて、現在、地方振興局が担っている地域における行政サービスの総合センターとしての機能をできるだけ市町村に担ってもらい、地方振興局は重要な広域課題に迅速かつ的確に対応できるよう予算や組織・人事などに関する裁量権を拡大し、地域経営の戦略拠点としての役割を果たすことができるような方向で見直しを進めている。

### 【留意点】

市町村合併が急激に進展している当面の段階においては、市町村との連絡調整機能の発揮が都道府県に強く求められており、出先機関を中心にその役割をしっかりと果たすことが求められている。しかしながら、市町村の行財政能力の充実に伴い、町村から市になった団体には福祉事務所の事務権限が移譲され、中核市となった団体には保健所の事務権限が移譲されるなど、出先機関の直接執行事務が空洞化するとともに、市町村との連絡調整についても、管轄市町村数の減少に伴い出先機関より本庁において直接行う方が効率的・効果的であることが一般的となる状況が想定されることに留意する必要がある。

## ⑧ 地域協働を推進する住民とのインタフェース

(1)の地方自治体のビジョンとミッションの明確化を通じた事務事業の検証により、行政として対応する必要がある分野、地域協働などにより対応することが適切な分野が顕在化してくることになる。

地域協働により対応する分野についても、地方自治体においては、地域協働の主体となりうる団体などの体制整備、支援、業務委託など連携の確保を行う責務を有する。このための担当セクションを明確化し、住民等とのインタフェースを確立する必要がある。

地域の住民の意見を行政に反映させるとともに、行政と住民との連携の強化を目的として地方自治法の改正により新たに設けられた「地域自治区」を活用することも有効な方策である。

### 【地域協働推進体制】

#### 《事例 38 北九州市》

北九州市では、総務市民局地域振興課が、「まちづくり協議会の包括的地域経営主体化（既存地域団体の構成団体化）」及び「地域総括補助金制度の創設（既存補助金を一本化し、一括してまちづくり協議会へ交付）」、「市民センターの設置（市民福祉センターと公民館の統合による地域活動拠点の一元化）」により、地域づくりを促進している。

### 《事例 39 名張市》

名張市では、地域のまちづくりの計画・実施のために、市内 14 地域におおむね公民館単位で地域住民により設置される「地域づくり委員会」の活動を、市長により任命された職員からなる「地域振興推進チーム」（14 地区、124 名）が助言等を通じて支援する。

### 《事例 40 福岡市》

福岡市では、「コミュニティ推進部」（市民局）及び各区役所に「地域支援部」を創設し、校区担当職員を配置。市民自らが地域の課題を発見し、その解決に向けて継続的かつ計画的にコミュニティを運営する「コミュニティの自律経営」を目指し、小学校区単位での「自治協議会」の設立を支援している。また、これまで、各小学校区の各団体ごとに交付していた 9 つの補助金を一本化し、「自治協議会」へ交付することにより、活力あるまちづくりを支援している。

## 【住民等との役割分担・共通目標の設定】

### 《事例 41 大阪府》

大阪府では、総合計画がめざす将来像について、分かりやすく指標化（112 項目）。各項目について、府民、企業、NPO、府、市町村などのあらゆる主体が協働・連携して平成 22 年度までに実現させるため、数値目標（期待値）として「みんなでめざそう値」を設定。

### 《事例 42 青森県》

青森県の「政策マーケティングシステム」は、県民にとって暮らしやすい青森県を実現していくため、県民自らが青森県全体の政策を点検・評価しようという、これまでの行政評価の範疇を超えた青森県独自の取組である。この取組は、県民の代表や専門家で構成される「政策マーケティング委員会」が中心となって進められており、毎年度の取組の成果は、「政策マーケティングブック」としてとりまとめられている。

### 《事例 43 東海市》

東海市では、50 人の委員からなる市民参画推進委員会により、市民へのインタビューやアンケート等を踏まえて、38 の「重要生活課題」と 99 の「まちづくり指標」を設定した。まちづくり指標は、各指標について、「現状値」、「めざそう値」（5、10 年後の目標値）、「役割分担値」（各主体の役割の大きさを割合表示）を設定し、総合計画を策定する際に、施策体系づくりや成果指標設定に活用している。

## ⑨ アウトソーシングによるスリムな組織

行政として対応する必要がある分野についても、企画立案から実行の段階まですべてを行政が行うのではなく、行政が行う方が効率的・効果的な業務に限定して処理する体制とする必要がある。

これまで、外部委託に馴染まないと考えられていた分野についても定型的な業務を中心に、様々な工夫によりアウトソーシングが可能である。

バックオフィスも含め外部委託の可能性を総点検した上で、行政として行うべき業務に重点化した組織体制を構築することが望ましい。

### 【総務事務のアウトソーシング】

#### 《事例 44 静岡県》

給与、旅費の支給、非常勤職員報酬、臨時職員賃金、委員・講師等の報酬等、非常勤職員・臨時職員に係る社会保険等及び所得税の処理、委員・講師等に係る所得税の処理等に関して、各部局に分散した事務を総務事務センターで集中処理する体制を構築している。加えて、センターにおける事務のうち、内容確認、システム入力、帳票作成に関する事務は民間会社にアウトソーシングを実施している。

#### 《事例 45 大阪府》

大阪府では、総務サービスセンターの取組の中で、中間経由事務の効率化

の観点から、各所属で処理する事務と集中処理する事務を整理し、権限の委譲と集中化を実現している。さらに、人事給与事務については、組織自体を制度企画部門（人事室）と事務執行部門（総務サービス課）に再編している。その上で、新たに再構築した総務事務システムを導入することによって、従来の事務フローを抜本的に改革し、新たな事務フローに応じた組織体制を構築している。

職員給与に係る通勤手当の認定権限や財務・物品調達に係る支出審査権限については、所属に権限を委譲し、その他の給与決定や諸手当の認定、給与支給など給与事務の大部分と地方自治法に基づく随意契約限度額 160 万円を超える案件の物品調達に係る入札・契約・検査事務を総務サービスセンターで集中処理している。

加えて、センターにおける事務のうち、職員からの問い合わせへの対応（コールセンター）、職員アンケートの実施やお知らせ・FAQ などのコンテンツの更新、システム保守・運用のほか、POS 倉庫の運営、納入通知書等の発送、総務事務システムに係る研修など、民間会社にアウトソーシングを実施している。

また、民間の経営ノウハウを行政組織運営に活かすため、コスト分析なども踏まえたセンター全体の効率的かつ効果的な運営に係るアドバイスも委託している。

特に、現業部門や定型的な業務については、民間企業などから当該業務の委託について提案を求め、効率性、サービス水準など総合的な観点から、行政が直接行う場合といずれが優れているか比較検証を行う必要がある。

公の施設にかかる指定管理者制度についても、現在直営で管理を行っている施設を含めてその検討対象とし、実質的な市場化テストとしての機能を果たすよう運用する必要がある。

**【留意点】**

外部委託した事務についても、地方自治体の責務に係るものであることには変わりなく、適切に管理監督を行える環境を整備しておく必要がある。

ある。委託後に当該事務がブラックボックス化（地方自治体側にノウハウが蓄積されずマネジメントし得ない状態）しないよう、すべての事務をアウトソーシングするのではなく、一部の事務を地方自治体に残しておくことや、外部委託した事務についても費用対効果などを行政が評価する仕組み、地方自治体側の担当セクションに当該事務に知見を有する職員を継続的に配置しておくなどの体制を構築する必要がある。

指定管理者の公募や、民間企業などから業務委託についての提案を求める際には、民間企業などにおいて検討するに必要十分な情報を行政から提供するとともに、行政や出資法人などが行う場合との比較検証過程、複数の民間企業間の選考過程についても透明性を確保する必要がある。

#### **(4) 職員の能力を最大限に引き出しうる人事管理、人材育成**

分権型社会に対応し、地方行政組織運営を刷新するためには、各職員が危機意識を共有し、改革の必要性を認識した上で、組織全体で総力を挙げて改革に取り組まなければならない。そのためには、職員の資質が重要であり、職員の能力を最大限に引き出す能力開発が不可欠である。

##### **① 研修・多様な業務経験による人材育成**

人事管理については、結果の平等ではなく、機会の平等を重視し、職員の意欲、能力を最大限に引き出すことが不可欠である。

業務遂行を通じて優れた能力を発揮した職員については、可能な限り早い段階で対外的に責任を有する立場を経験する機会を付与することが重要である。

##### **a 積極的な人材登用による育成**

複数の部局長などが優れた業務遂行能力を認めた比較的若手の職員について、課長などの管理職ポストを早期に経験させて管理職としての業務遂行能力を評価する。その上で複数の部局において優れた能力を認められた職員についてはさらに上位の職に登用していくといったシステムの導入も考えられる。

## b 意欲に応える人材登用

意欲と能力を有する職員が自ら、より大きな職責を有するポストにチャレンジできるルートを用意しておくべきである。

例えば、次のような人事ルートの導入も考えられる。

- ① 係長級や課長補佐級の職員が、課長級、部局長級の職への登用を自ら申し出て、登用の前提として研修を受講する。研修の過程を経て当該職員の適性・能力を評価し、一定の評価を受けた場合に課長級や部局長級の職へ登用する。
- ② その際、期限と到達目標を明示した課題を付与し、課題の達成度を評価する。一定の成果を収めた場合には、同格の職又はさらに上位の職に登用する。成果を得られなかった場合には、登用前の職に降任する。(選抜→研修→登用)

## c 多様な業務経験を通じたキャリアアップシステム

職員が、地域経営の戦略本部としての地方自治体を担いうるよう、一定の年齢に達するまでは多様な業務経験(国や他の地方自治体、民間企業等との人事交流、出先機関での NPO、住民組織との連携)を積み重ね、住民ニーズに対する意識、コスト感覚、責任感を養うキャリアアップシステムを確立すべきである。

### 【人材育成ビジョンと人材育成プログラム】

#### 《事例 46 三重県》

三重県では、職員の成長を促進し、多様で優秀な人材を確保することを目的として、求める人材像の明確化や求める人材像に沿った職員研修の方向性を確立するとともに、職員が自らの能力や専門性を主体的に開発・向上させるプログラムや、キャリアデザイン研修プログラムを中心に、サポートシステムを整備している。

## d 事務吏員と技術吏員の区分の廃止

定員削減が進む中で限られた人材の有効活用などを図る観点から、技術職や一般行政職など採用時の区分にとらわれず採用後に職務を通じて発揮された能力・適性に応じて柔軟に登用する必要がある。また、制度上設けられている事務吏員



と技術吏員の区分についても廃止を検討する必要があると考えられる。

#### **e キャリアアップシステムの複線化**

職員の適性・能力を適切に見極め、スペシャリストを育成するキャリアアップルートを設定するなど、人材育成のためのキャリアアップシステムを複線化する必要がある。特定のキャリアアップルートをエリートコース化するのではなく、それぞれの分野で評価された職員がそれぞれにキャリアアップしていくルートを設定することが職員の意欲と能力の発揮を促すことに留意すべきである。

#### **f 採用方法の多様化**

団塊の世代の職員の大量採用、第1次オイルショック後の新規採用抑制などに伴う地方自治体の職員の年齢構成の偏りを平準化する観点から、新卒者を年度当初に採用する方式のみならず、有能な人材の年度途中で採用など採用方法を多様化する必要がある。その際、民間における経験年数などを十分に反映した給与を設定するなど民間経験者の採用を促進するような仕組みの検討も重要である。

#### **g 多様な雇用形態の活用**

業務の特性に応じて、通常の常勤職員のみならず、専門的な知識経験を有する任期付職員、一定期間内に業務終了が見込まれる場合あるいは一定期間に限り業務量の増加が見込まれる場合に採用可能となる任期付職員、任期付短時間勤務職員、定年退職者等の再任用などの多様な雇用形態を柔軟に活用することも必要である。【参考資料20 任期付採用諸制度における関連諸制度の比較】【参考資料20 短時間勤務諸制度における関連諸制度の比較】

#### **h 登用機会における男女間格差の積極的な是正**

庶務関係業務の担当はもっぱら女性職員とするなどのような固定観念にとらわれた安易な人事管理を廃止すべきである。

雇用機会の平等が保障され女性職員の採用数自体は増えているにもかかわらずこれまで女性職員が登用されてこなかったポストに、意欲のある女性職員を積極的に登用すべきである。

経験年数に応じて昇給していく現在の給与構造自体が、産休や育休を取得する職員に不利に働く面があるとの指摘もあり、給与体系の基本的な構造自体を見直す必要もあると考えられる。

## ② 実績評価及び職務遂行能力評価に基づく人事管理

組織全体のビジョン、各部局ごとの組織目標を踏まえ、個々の職員ごとにも明確に業務目標、プログラムを設定することが有効である。

この場合、設定された業務目標を進行管理し、目標達成度（実績）を正確性、迅速性、質の高さなどの観点から評価（実績評価）するとともに、業務遂行を通じて、個々の職員の職務遂行能力の評価を客観的に行い、人事管理に反映することが適当である。

このような実績評価及び職務遂行能力評価の結果を踏まえ、年功序列のみによらず、民間並にメリハリのついた人事管理、給与への反映を行うことが求められる。

### 【平成 16 年度人事院勧告】

#### 《事例 47 平成 16 年度人事院勧告（平成 16 年 8 月 6 日）》

人事院は、平成 16 年度人事院勧告と同時に行った「職員の給与に関する報告」のなかで、公務員給与に対する国民の理解と支持を確保し、職員が生き生きと働けるよう、職務や成果を重視した民間企業の賃金制度改革の動きを踏まえて、職員の給与水準の上昇が年功的になりがちな俸給表構造や、採用年次を重視した昇格運用、特別昇給・勤勉手当における持ち回り運用に対し、職務・職責を重視し、実績を的確に反映する給与制度への転換を提言した。

#### 【留意点】

もとより 100%客観的かつ科学的な評価制度を確立することは不可能であるが、個々の職員の能力、適正に見合ったメリハリのある人事管理について職員の納得性を確保する観点からも、客観的な職務遂行能力評価制度の導入は不可欠である。

様々な住民ニーズに的確かつ柔軟に対応しうる組織への変更、フラ

ット化などの迅速性・応答性の高い組織への改革により、各職階に求められる要件や個々の職における責任と権限などが明確化される。これが、職員の意識改革につながり、新しい人事管理導入の必要性がますます高まる。組織改革と併せて人事制度の改革についても計画的かつ着実に取り組む必要がある。

### ③ 組織マネジメントの刷新を裏打ちする組織文化の醸成

上記に述べた一連の組織・マネジメント、人事管理の刷新はいわば器の改革であり、その器に魂を入れるという意味において、分権型社会に対応した地方自治体を実現しようという職員一人一人の強い意欲が必須である。

その観点からは、一部の開明的なリーダーのみならず、通常の職員レベルにおいても、問題意識が高く、「失敗を恐れずに、まずはやってみよう」という意識の醸成などを始めとした意識改革がなされることが必要である。そのような意識改革の総和として、刷新に向けた組織文化が醸成されることが必要である。

また、感性が鋭敏な職員の発案が実行責任までを問うことなくトップに伝わるような風通しの良い組織であることも必要となる。

このような組織文化が醸成されなければ、改革の持続性のある成果を期待することはできない。

#### 【改革を推進する組織文化の醸成】

##### 《事例 48 トヨタ自動車株式会社》

革新的なリーダーとその活動をサポートする人材の存在、すべての管理職が参加する『自主研』による現場の課題についての改善案の提示と実際にトライするという活動、「まずはやってみよう」という行動規範を社員が共有し、高い目標にチャレンジすること自体が評価の対象となっていること、更に、目標の達成度だけでなく、そのプロセスが大切にされ、評価をされるという仕組みが構築されていることにより、企業文化が構成されている。

## 4. 行政評価

### (1) 地方自治体における行政評価の現状と課題

行政評価は、行政の施策、事務事業の成果などを客観的基準に基づいて把握し、不断に見直す仕組みを通じて、継続的に施策、事務事業を改善し、成果達成に有効な施策などに重点的かつ効果的に経営資源（予算・定数）を配分することに資するとともに、住民に対し説明責任を果たし、透明性の高い行政を実現することを趣旨として導入されるものである。

地方自治体において行政評価の導入自体は着実に進んでいるが、必ずしも本来の趣旨に沿って有効に機能しているとはいえない状況も見受けられる。

具体的には、

#### ① 評価のための評価からの脱却

事業担当課自身の価値判断に依拠した評価に対する信頼感の欠如、膨大な数の事務事業を評価対象とすることにより、かえって全体の体系の中での位置付け、優先順位が判断しにくくなることなどから、制度導入の意図とは裏腹に、評価結果が予算や組織・人事管理などの行政の意思決定の中核において十分に活用されず、現場の意識改革や施策・事業の改善のツールとしても有効に機能していないことが多い。

その結果、評価結果がマネジメントにおいて活用されず、行政評価を行うこと自体が自己目的化し、担当者の負担感ばかりが増すことにつながっている。

#### ② 住民に対する説明責任を果たすためのツールとしての活用

行政評価の方式を精緻化するほど、その結果は専門的で難解、かつ、膨大なものとなり、住民や議員にとって分かりにくいものとなることが多い。

また、上述のようにマネジメントツールとして有効に機能しない場合には行政評価自体が重視されず、住民に対する説明責任を果たすツールとしての機能も不十分とならざるを得ない。

## (2) 行政評価の目的・位置付けの明確化と手法の再構築

行政評価制度を「トップマネジメントのツール」に明確に位置付け、トップが掲げる政策目標の達成を中核とする行政マネジメントを実現するためには、「①目的・制度」、「②組織上の工夫」、「③評価手法」の3つの観点から現行の行政評価の刷新が必要となる。

### ① 評価の目的・制度

#### a トップの政策方針(公約、マニフェスト等)を中核とする評価制度の構築

トップが掲げる重要政策の達成状況を測るツールとして行政評価制度を明確に位置付けることが重要である。具体的には、トップが掲げる政策目標、指標を行政評価において活用することや、トップが重視する施策、事業を重点的に評価することなどがその例である。

行政評価を首長の意思決定（選択と集中、経営資源配分）のためのツールとして重視することにより、首長自身が方針の決定、政策の立案段階のみならず、実施結果、成果にまで関心を持って把握することを容易にする。

実務的には評価結果のオーソライズや、評価結果に基づく方針決定においてトップが直接関与する場面や仕組みを設定することが重要である。また、重要政策の成果等が客観的に評価されることによって、トップの恣意的な政策判断、方針決定に対する牽制機能としても有効である。

#### 【知事の政策を中核とする政策評価】

##### 《事例 49 岩手県》

平成 15 年 4 月、現職知事の 3 期目当選を機に、既存の評価対象である「総合計画」と、知事公約を基に県が政策化した「誇れるいわて 40 の政策」との整合性を調整して、以降は后者を政策評価の中に位置づけて評価を実施している。また、知事の政策を実現する新たな予算配分の仕組みとして「政策形成・予算編成システム」を導入した。

## 【幹部の会議による評価結果のオーソライズ】

### 《事例 50 宮城県》

知事を中心に幹部で構成される「政策・財政会議」において評価結果のオーソライズとそれに基づく方針を決定している。

## 【業務棚卸表を活用した行政評価】

### 《事例 51 静岡県》

各室において、総合計画で示した目的・目標を達成するため、組織の業務構造を記述した作戦書である業務棚卸表を活用して行政評価を推進している。各室の仕事を記した業務棚卸表の目的・目標と県の総合計画に掲げる目的・目標を一致させ、計画—実施—評価—改善のサイクルを着実に繰り返すことにより、個々の仕事の目的を明確にした戦略的な行政運営を実現し、行政の生産性の向上を図っている。

### 【留意点】

よりどころとなる戦略体系が不在であるなど、評価の基準が明確でないまま有効性や必要性などの評価結果を出し、その結果を所与のものとして政策選択の余地を狭めることがないよう留意すべきである。

また、効果を上げていると評価された政策についても、効果を上げているから継続・拡大すべきか、あるいは、逆に終了しても良いのかについては、判断が必要となるものであり、評価結果から自動的に政策の方向性が示されるわけではない点にも留意すべきである。

ただし、いずれにしても、行政評価によって政策の効果についての重要な実績に関する客観的データを収集することが可能となるものであり、職員においては政策判断に活用しうるデータの収集に努めるとともに、首長においてもこれを積極的に活用していく意識が必要である。首長において行政評価結果と違った政治判断をする場合にはきちんと説明責任を果たさなければならないという認識も重要である。

## **b 組織の全事業の可視化・体系化をもとにした評価が基本**

政策・施策・事務事業について住民や議会等に対する説明責任を果たし、住民や議会などの監視のもとに有効性・効率性・妥当性を確保していく考え方からは、全ての政策・施策・事務事業が体系化され、その業務が全体の中でどう位置付けられるかについても評価され得る制度が構築されていることが必要である。

地方自治体の政策・施策・事務事業について評価をする際には、目的、手段・手段・手段、投入した経営資源、管理指標、指標の達成度などを明らかにし、

- ▶ 目的自体の必要性、緊急性、
- ▶ 当該目的について行政が対応すべき必要性、
- ▶ 手段・手段の妥当性、有効性、
- ▶ 指標の達成度の評価と投入した経営資源との比較による生産性、妥当性などを他の政策・施策・事務事業との比較を含め、徹底的に検証しなければならない。

同時に、行政評価をトップマネジメントのツールとして位置付け、政策の選択と集中、経営資源配分の基本的な方針決定、見直しに活用していくためには、総花的な評価ではない「トップの政策に関連する施策体系の評価」を活用していくことが有効である。

## **c 既存の予算、計画、人事管理と評価制度との有機的連携確保が必要**

トップの政策の実現のよりどころとなる行政評価制度と、既存の予算や計画、人事管理などの制度との有機的連携を確保することが重要である。

例えば、予算事業と計画事業とを整合（一致）させることや、評価結果をもとにして部局への予算枠の配分や組織・定数にメリハリを付けるなどが考えられる。

### **【評価結果に基づく予算編成や定数配分の実施】**

#### **《事例 52 佐賀県》**

各本部が組織目標の評価を行う中で、重点化する分野や新規事業を検討し、本部の戦略を策定、戦略に沿って予算編成や定数配分を実施している。

### 《事例 53 宮城県》

知事を中心に幹部で構成される「政策・財政会議」において、評価結果等に基づいて、実施計画に掲げる重点施策・事業の次年度に向けての取組の方針や、予算編成方針・予算フレームを決定している。

#### 【留意点】

行政評価結果の予算配分への活用については、同種の事業間では比較的容易であるが、異種の事業間では社会経済情勢や住民ニーズの的確な分析を踏まえた首長の責任のある政策判断が加味される必要がある。

また、行政評価と人事管理の関係については、行政評価が通常個人単位の作業にまで落とし込まれていないものであるため、どのような相関関係を持たせるかについて考慮する必要がある。

行政評価が定着する前のあまりにも早い段階で、予算や人事管理との連携を強く意識しすぎるとかえって、組織マネジメントそのものに齟齬を来してしまう恐れがあることにも留意する必要がある。

#### d 組織の全事業を対象に評価し、経営資源配分と連携させる際のポイント

組織の全ての事務事業を対象に評価を行い、事務事業の優先順位の決定や、予算配分、組織編制等の経営資源配分につなげるためには、以下の3点がポイントとなる。

**ポイント①：** 予算事務事業が（予算管理ではなく）行政評価に適した単位に整理されていること。特に、共通事務費や特定財源を前提に事業化している補助事業などの予算事務事業の整理・統合などが課題である。（財政部門と行政評価部門との調整が必要）

**ポイント②：**（上記の整理を踏まえて）予算事務事業がトップの政策から始まる体系（戦略）に位置付けられていること。戦略に位置付けられない事務事業の扱いが課題である。対応方法としては、「戦略に位置づけられない予算事務事業を“その他・内部管理等”として整理



する」か「戦略の体系を見直すか」、いずれかが必要となる。

ポイント③：戦略に掲げる目標達成の視点から予算編成や組織編制が行われること。目標達成の視点から予算編成や組織編成が行われるよう、現行の手法や手順を見直すことが課題である。

#### e 有効な行政評価制度の構築には時間と労力の双方が必要

戦略の体系と予算事務事業との関係や単位、意思決定の視点などが一体化しているのは、数年の改革を重ねた経験のある地方自治体であり、実現には労力と時間の双方が必要となる。

#### 【行政評価制度の構築】

##### 《事例 54 三重県》

平成 8 年度より全事務事業を対象に評価システムを導入している。

平成 14 年度には、総合計画を着実に推進するため、それまで異なる事業体系をとっていた総合計画と評価システムのそれぞれの事業体系を整理・一本化した。

さらに、平成 16 年度から、県民しあわせプラン（県の総合計画）のスタートに合わせ、全体最適を目指した行政運営の仕組みとして「みえ行政経営体系」を運用する中で、みえ政策評価システムを評価に純化したシステムとし、他の仕組みと連携して、評価結果を「戦略策定」および「戦略展開」のプロセスに反映させることとした。

平成 15 年度の実績評価では、施策（62）、基本事業(224)、事務事業(1,489)において評価が実施されている。

##### 《事例 55 静岡県》

平成 9 年度から、室の目的を達成するために 1 年間に実施する業務について、具体的に何をどこまで、どのようにやるのかという手段の体系を記述した作戦書である業務棚卸表を導入し、行政評価に活用している。

平成 14 年度からは、戦略計画としての総合計画と実施計画としての業務棚卸表を連結させ、総合計画で掲げた数値目標の達成度や手段の妥当性などを、

業務棚卸表を活用した行政評価により明らかにし、その結果を予算等に反映している。

## ② 組織上の工夫

### a 評価担当部局の機能の強化

行政評価を有効なツールとするためには、それぞれの事務事業等の検証を担当部局内で自己完結させず、企画・評価担当部局等による検証、外部有識者の視点を取り入れるなど客観性を高めることが重要である。また、トップの政策（評価を通じたマネジメント）の推進を補佐する機能が重要である。

具体的には、評価の客観性、全体の整合性の確保、評価を通じたマネジメント（政策目標実現のための方針決定・横断的課題への対応のための調整機能など）を担う組織を官房組織に位置付けるとともに、総務管理部門との調整のシステムを導入するなどの取組も有効と考えられる。

#### 【「参事」の設置】

##### 《事例 56 北海道》

平成 16 年度の機構改革により、道政の総合調整機能や政策企画機能を再編して新たに知事政策部に、知事のトップマネジメントの補佐と政策形成能力の強化のための組織として課長級の「参事」を設置し、政策評価の結果等に基づく重点政策の進捗マネジメントの強化を図っている。

#### 【「政策推進課」の設置】

##### 《事例 57 岩手県》

知事公約を基に県が政策化した「誇れるいわて 40 の政策」を推進するため、「重点施策の実施に向けた調整と進行管理（政策形成プロジェクト・経営戦略事業調整費）」「総合計画の策定・管理」「政策評価（施策評価・分野評価）結果に基づく方針の調整」を所管している。

## b 組織内の権限移譲

上記のように官房機能を強化する一方で、組織規模が大きく管理部門による集権的な経営資源配分では弊害が大きい場合や予算などを大幅に削減しなければならない場合などには、行政評価結果に基づき決定されるトップの政策を迅速且つ適切に実施することを可能とする分権型組織体制へ移行することも有効である。

具体的には、□予算編成・執行に関する権限の一部移譲、□人事（定数配置）に関する権限の一部移譲、□（権限移譲を前提に）部門長の責任の明確化、の視点からの検討が必要となる。

### 検討① 予算編成・執行に関する権限の移譲

予算に無駄がないかを個別に事前に精査する「一件査定方式」中心の予算編成ではなく、総枠として組織に配分された予算の範囲内で各部局が政策目標達成に向けて施策、事業への予算配分を決定する「枠配分方式」に移行することも、予算編成プロセスの効率性及びミクロの資源配分の有効性の確保の視点から有効である。

その一方で、今後の財政部門の役割としては、予算の総枠や部局への配分額の決定やトップの政策の実現のための財政的観点からの総合調整、及び持続可能な財政を実現する中長期的な方針策定などがより重要となる。

### 【予算編成システムの見直し】

#### 《事例 58 岩手県》

平成 15 年度から従来の予算編成事務を大幅に見直し、県政の現場を担う各部局が政策評価結果等を踏まえ、「40 の政策」推進など必要な施策（1～数個の事業で構成された「政策形成プロジェクト」）を立案し、各部局長が知事等の三役及び各部局長で構成する政策評価・推進会議において提案（プレゼンテーション）し、採択されたものを予算化している（政策形成・予算編成システム）。

また平成 15 年度機構改革では、上記に対応し財政課の名称を予算調製課に改め、同時に人員を縮小している（主査 15 人から 6 人に削減）。

### 《事例 59 三重県》

行政経営資源（予算等）について、平成 14 年度予算編成から総合計画の実施計画にある 67 の施策単位で包括的に部局に配分され、どの施策、事業にどれだけの財源を投入するかは、各部局長の判断に任されている。

なお各部に包括的に配分された行政経営資源は、部局長、施策の責任者（総括室長）、基本事業の責任者（室長）が調整を行うこととなる。

### 《事例 60 北九州市》

平成 16 年度予算編成から市の重要施策（600 事業）に該当する経費（政策的経費：Ⅰ部経費）については従来どおり財政課が調整する一方で、それ以外の経常的な施策（1600 事業）に該当する経費（自主管理経費：Ⅱ部経費、経常経費：Ⅲ部経費）について局に配分され、各局において予算編成を実施している。

※ 上記のような「枠配分方式」による予算編成を導入している地方自治体は、**秋田県、宮城県、群馬県、岐阜県、佐賀県、名古屋市、京都市、福岡市**など多数ある。

#### 【留意点】

「枠配分方式」の予算編成についても、様々な手法があり得ることに留意すべきである。この方式の導入にあたっては、他の自治体における先進事例を参照しつつも、当該自治体に相応しいあり方を工夫すべきである。

### 検討② 定数配置に関する権限の移譲

定数枠と配置の双方を人事部門が決定するのではなく、今後は人事部門が部局単位で定数を決定・配分し、配分後の個々の職員の配置は部局の権限に移譲し部局の裁量と責任のもとに置くことが、人材の適正配置の観点から重要である。

## 【庁内分権の推進】

### 《事例 61 佐賀県》

平成 16 年度の機構改革において、多様化・高度化する県民ニーズや新たな行政課題に対応できるよう、県庁組織を、生活者、消費者の視点から横割り型組織に改正した。また、この組織改正に対応して、より現場に近い各本部が、自らの戦略と判断に基づき自律的に経営できるように、予算編成や定数配分・職員配置の権限についても庁内分権を推進している。

### 《事例 62 四日市市》

平成 15 年度予算編成より本格的に「財源配分方式による予算編成」を導入した。また、職員定数についても予算配分に合わせ各部に配分した。なお、定員を一人あたり 1000 万円として換算し、定員の 1 人減員要求は 1000 万円の事業予算に振り返られる仕組みになっている。(東京都足立区、文京区などにおいても同様の制度を導入している)

## 検討③ 部門長の責任の明確化

上記のように予算、人事に関する権限の一部が部局に移譲されること的前提として、部門長の責任を明確化することが重要である。

具体的には、トップが掲げる目標達成に向けての部門の方針や戦略の策定を通じて責任の所在と範囲を明確化することが必要である。その際には、トップが掲げる政策目標と所掌する施策、事業との関係を明確化するとともに、トップの政策目標の達成に寄与する部門の目標を設定することが必要である。

## 【部局別予算編成方針】

### 《事例 63 秋田県》

平成 16 年度予算から「枠配分予算編成方式」を導入している。そのタイミングで、配分された予算の編成・執行に関する責任の明確化を図るため部局ごとに予算編成方針を策定することとした。

これは、「基本的方針」、「重点施策推進事業への取組方針」、「行政の効率化への取組方針」などで構成されている。

## 【政策合意】

### 《事例 64 福井県》

知事の政策を1実現するため、各部局長がそれぞれの職務に関わる目標を自主的、自発的に設定し、責任をもって目標達成に向けた取組みを推進することを知事と合意する「政策合意」を導入。毎年、達成度が評価され公表されている。(岐阜県、多治見市も同様の制度を導入済み)

## 【広島市の仕事宣言】

### 《事例 65 広島市》

広島市では、ホームページを通じて、各局の局長や区長等、広島市の幹部職員が、当該年度の基本方針と重点施策に関する現状と課題及び取組について市民へ公表している。この「仕事宣言」は毎年更新し、半年に一度は中間報告を、そして達成状況等について重要な報告がある場合は適宜、「仕事宣言」のページに書き込みを行っている。

## ③ 評価手法

### a トップの政策を実現する戦略体系（目的-手段体系）の構築

トップが掲げる政策の達成状況を評価してマネジメントに活用する際には、戦略体系が構築されていること、すなわちトップの政策－施策－事業の関係が目的－手段の関係に置かれるなど、戦略的な視点から政策体系が整理されていることが前提として重要である。

## 【戦略体系の構築】

### 《事例 66 静岡県》

各室が最上位に掲げる総合計画の目的から、それを達成するための細かな手段まで、目的と手段の樹木構造で作戦体系を構築している。(同様の方式を採用する事例として、仙台市、松戸市、四日市市などがある。)

### 《事例 67 岩手県》

総合計画の体系（施策—分野—主要な事業）に沿って評価を実施している。平成 15 年 4 月以降、知事 3 期目当選の際に掲げた知事公約を基に県が政策化した「誇れるいわて 40 の政策」と既存の評価対象である「総合計画」の体系との整合性を調整し、現在、前者の評価を政策評価の中に位置づけて評価を実施している。

## b 政策の実現の進捗を測る適切な指標の設定

トップが掲げる政策目標の達成の進捗を測る際には、施策・事業の成果の波及プロセスを前提に、戦略体系に沿って適切な段階で複数の指標を設定し進捗管理がなされていることが重要である。

また、どのような指標を選定するかという点については、評価結果の活用目的との関係に留意して検討することが必要である。例えば、評価結果と単年度予算との連動を主たる目的とする場合には、事業評価にかかわるアウトプット指標を中心に設定することが重要であり、数年単位で政策変更の判断材料として評価を活用することに重点を置く場合には、政策評価にかかわるアウトカム指標を中心に設定することなどといった工夫が必要であると考えられる。

さらに、都道府県と市町村が適切に役割を分担しつつ、連携して政策を効果的に推進していく観点から、都道府県や市町村が各々設定する評価指標について、それぞれに説明責任を果たし、必要に応じて指標の設定にあたって有机的に連携を図るなどの工夫を講じることも有効である。

また、行政評価の結果を意思決定の根拠として活用するためには、評価指標として定期的にかつ継続して測定することによって、方向性や傾向を把握できるものを採用することも重要である。

### 【指標の設定】

### 《事例 68 滋賀県》

地域づくりの現状や政策の方向を誰にも分かりやすい身近な指標を用いて、現在の水準や目標に対してどのくらい達成できたかをひと目でわかるようにした「しがベンチマーク」を導入している。

### 《事例 69 岩手県》

総合計画の体系に沿って政策評価を実施している岩手県では、各部局が行う「分野評価（78 分野）」、総合政策室が行なう「施策評価（17 施策）」において、総合計画に掲げる「主要な指標（221 指標）」に基づき評価を実施している。

### 《事例 70 三重県》

平成 14 年度の実施計画策定の時に、総合計画の体系と事務事業評価の体系を一体化するとともに、同計画に掲げる 67 施策（67 数値目標）、245 基本事業（245 数値目標）、事務事業において数値目標を設定して評価を実施している（施策については、アウトカムの単独指標）。

### 《事例 71 仙台市》

各課において、課の目的単位で作成する「業務マネジメント表（業務棚卸表）」には、課の目的—大—中—小分類の 4 つの段階に成果指標が設定されており、また実務上の仕事の単位である小分類には、活動目標（アウトプットなど）も設定されている。

この「業務マネジメント表」は管理部門（総務・企画・財政など）においても作成することが義務付けられており、組織内管理などの仕事を除いて、全てについて成果指標の設定が求められている。

### 《事例 72 奈良県》

公の施設について、毎年度の決算終了後、各施設ごとに「バランスシート」と「行政コスト計算書」を作成・公表し、財務状況の年度間比較や他の施設との比較などから施設運営上の課題を分析。分析結果を活用して休廃止を含めた施設のあり方を検討。



### 【留意点】

適切なアウトプット指標が設定できるようになるまでにはある程度の期間が必要であるとともに、適切なアウトカム指標の設定にはさらに期間を要することのほか、指標設定に関しては試行錯誤を恐れないことなどに留意しなければならない。

## c 行政評価の積極的活用

行政評価を真に機能させるためには、評価過程への住民参加に努めるとともに評価結果の活用状況を議会へ報告することを義務化したり、評価結果の活用プロセスについて透明性を確保したりするなど評価結果を活用したマネジメントを実践することが必要である。また、評価結果を組織や個人の業績評価にリンクさせることなどによって、成果目標の達成に向けてのインセンティブを導入することも有効である。

地方自治法第 233 条第 3 項の規定に基づき、決算について議会の認定に付す場合においても、法令により義務づけられた決算関係書類、主要施策成果説明書のみならず、行政評価の結果についても報告させることとすれば、議会における審議の充実、議会のチェック機能の強化につながることも期待される。

### 【評価結果の議会への報告を義務化】

#### 《事例 73 宮城県》

条例に基づき、政策評価・施策評価、大規模事業評価、公共事業再評価及び事業箇所評価を実施し、その結果を年度当初の予算編成等に反映するとともに、その反映状況の説明書を作成し議会に報告することが義務付けられている。

#### 《事例 74 秋田県》

各実施機関が定めた「政策等の評価に関する実施計画」に基づいて行った評価の実施状況と評価結果の政策等への反映状況について、その内容に関する報告書を作成して議会に提出することが条例上義務付けられている。

### 《事例 75 川西市》

決算説明用の添付資料として、政策評価の結果や全事務事業のコスト情報（財源構成）などを整理した「決算成果報告書」を作成して、毎年議会に提出している。

### 【評価結果の活用プロセスの透明性を確保】

### 《事例 76 三重県》

行政評価を活用して原課が要求した当初の予算要求書が予算編成の過程において全て公表されている。（同様の取組として、**北海道、宮城県、広島県**など）

## 5. ICT(Information and Communication Technology)の活用

### (1) ICT 活用の視点と課題

ICT の活用の視点としては、住民と情報を共有することによって行政内部と住民との双方向のコミュニケーションを実現するツールとしての役割と行政内部の変革に資するツールとしての役割の2つが考えられる。

具体的には、行政組織における ICT 活用の視点は、次の3つのイメージで捉えられるものと考えられる。

- ①業務の電子化：内部の事務処理を電子化することにより、ネットワーク化が可能となり、アウトソーシングを容易にする。
- ②情報の公開：政府が権力の源泉として独占していた行政情報が、公共財としての情報と認識され、ICT を活用して住民や現場に近い職員にも公開される。
- ③情報の共有：一方向の情報の公開から、双方向の情報の共有化、コミュニケーションに拡大する。このような形で、情報の共有化、コミュニケーションの拡大が可能となることによって、ICT を通じた人と人とのつながり、e コミュニティとも呼ぶべき新たな協働の仕組みの実現を可能にする。

一方で、業務の電子化→情報の公開→情報の共有といった形で、ICT の活用が進展するにつれて、デジタル・デバイドの解消、情報に対する不当なアクセス制御、個人情報保護といったICT活用に伴う課題に適切に対処する必要性が高まることに留意すべきである。

### (2) 行政内部の刷新ツールとしての ICT

#### ① トップの意思決定の変革

ICT に対するトップの理解がそもそもの前提である。トップの理解を高め、ICT による団体の刷新を促進することが重要である。

また、トップの意思決定は、住民ニーズや現場も含めた複雑な行政課題を踏まえ

た上で行われることが重要である。

行政と住民との間で相互に情報発信・共有するためには、ホームページやメールなどが有効である。これらの情報をトップへ伝達することにより、住民ニーズをふまえたトップの意思決定を行うことが可能となる。

さらに、現場に近い職員が、首長（幹部）に対して、メールなどを通じて情報（意見・アイデア）を発信し、トップがこれを共有することにより、トップマネジメントをサポートすることが可能となる。

ただし、情報共有の拡大によって、トップには真贋入り混じり様々な情報が伝わることになることから、トップは情報を識別する眼を持つことがこれまでも増して重要となる。

都道府県や政令市においては、出先機関の責任者は本庁と離れた遠方に分散配置されている。これらの責任者による会議をTV会議システムなどを活用することにより、効率的に開催し、意思決定を行うことが可能となる。

ICTを活用することを通じて、トップが行った意思決定事項の情報を、行政内部において一斉に全階層で共有することが可能となる。場合によっては、管理職を介さず、トップが直接担当者に指示を出すことも可能である。

#### 【メール活用による情報伝達の迅速化】

##### 《事例 77 佐賀県》

佐賀県では、行政運営に電子メールを積極的に活用している。知事が担当者へメールで直接指示するほか、担当者も知事に対して、メールにより報告や判断を求めることができる。その際は、上司や関係者にはCCで同時に送付することなどメールの運用をルール化している。また、気付いたことやアイデアなどを知事が率直に記した「知事室から」を月1回のペースで職員全員にメールで送付している。このほか職員向けに、職員の意識改革や県民協働促進を目的としたメールマガジンも発行されており、こうしたメールの活用により情報の共有化や業務のスピード化が進められている。

## 【出先機関担当者などとの遠隔会議】

### 《事例 78 岡山県》

岡山県では、汎用テレビ会議システムの運用を開始した。職員の PC に簡易型カメラを接続し、参加者は専用画面で認証を受けた後会議室に入室することができる。会議画面には参加者全員の映像のほか、必要な書類も表示可能である。なお、県庁や市町村の庁内 LAN だけに限らず、ADSL や CATV など、様々なネットワーク環境からでも利用可能となっている。当面は主に県と九つの地方振興局、市町村との会議に活用、県内全体での行政の効率化とともに、人件費や出張旅費の削減を見込んでいる。今後、医療機関、教育機関、福祉施設等に幅広く展開していくことを検討中である。

### 【留意点】

現場に近い職員からトップへ情報が直行する際に、不正確な情報が含まれているなどのリスクが存在している。そのような情報も含む大量の情報を整理する方法や、そこから有効・必要な情報を抽出する方法等を検討することが必要である。

## ② ICT 化の進展に応じた組織改編

ICT を活用し、行政内部において同内容の情報が一斉に全階層で共有されることにより、組織のフラット化を促進することが可能となる。

また、ICT 化の進展によって、業務の一般化・定形化が容易になり、従前よりアウトソーシングを進めやすい環境が整備される。その結果、アウトソーシング等を通じた業務の効率化などが進展し、組織のスリム化の促進につながる。例えば、ICT 化の進展に応じて、窓口部門や総務部門のスリム化が進展する。

スリム化によって余剰となった資源を、企画部門などへ集約化し、団体の企画立案能力や意思決定への支援機能を強化することが可能となる。

さらに、ICT 化が進展するに伴い、セキュリティ強化の必要性（「セキュリティの強化」参照）や、高い ICT 対応機能の向上が求められるため、当該機能を担当する組織を充実する必要がある。

## 【民間から CIO(Chief Information Officer)を登用】

### 《事例 79 札幌市》

札幌市では、外部から就任した助役を CIO に登用した。ICT の活用で市民サービスの向上や行政事務の効率化を進めるとともに ICT 産業の振興を図る方針のもと、庁内に CIO を議長とする IT 推進会議を設置し、強力なリーダーシップでスピーディーな IT 関連の政策づくりを進めている。

## 【ICT 専任職員の充実】

### 《事例 80 カナダ政府》

カナダ政府では、26 万人の政府職員のうち 1 万 3000 人強を ICT 担当者として配置するほか、民間企業から優秀な人材を積極的に登用している。また、専門の研修機関が、ICT マネジャー向けの各種教育研修プログラムを提供している。全省庁で可能な限り機能や業務プロセスを共有化することにより、安価にセキュリティレベルの高いシステムを構築することが可能である。

### 【留意点】

地方自治体の職員の ICT リテラシーの程度は、高齢の職員を中心に低い状況にあるといわれている。これらの職員の能力を向上していくことが、業務の効率化を進める上では重要である。

ICT を使いこなせる職員を育成してはじめて、組織をスリム化し、技術を有効に活用することが可能になる。また、ICT への対応の重要性をトップも含めて認識を深め、ICT 専任組織や職員の充実を進めることが重要である。

## (3) 行政と住民等との関係の刷新ツールとしての ICT

### ① 住民志向の簡素で効率的な行政組織の実現

#### a ポータル・サイトを通じたサービス提供

住民や企業などが必要とする情報・サービスを一元的に提供する WEB 上のポ

ータル・サイトの構築と支所・出張所や公の施設などにポータル・サイトにアクセス可能な端末を設置し、住民に開放する。

ポータル・サイトでは、住民や企業などが必要な情報・サービスへ迅速かつ容易に到達できるように構造を設計する。多くの情報・サービスの提供が無人化・自動化・24時間化される。

支所・出張所などには、端末を設置し、WEB上のポータル・サイトの利用を可能とする。また、TV会議システムを利用した窓口相談（遠隔地にいる団体職員が対応）を提供するという形態も可能となる。

情報・サービス提供のみならず、許認可手続などに電子申請を活用することで、行政組織とのペーパーレスのやりとりが可能となる。

電子署名に係る地方公共団体の認証業務に関する法律（平成14年法律第153号）に基づき、平成16年1月29日から公的個人認証サービスの提供が開始され、確かな本人確認ができる個人認証サービスを全国どこに住んでいる人に対しても安い費用で提供することが可能となったことから、様々な手続を電子的に処理することが可能となるものと考えられる。

#### 【電子申請・行政情報のポータル・サイト】

##### 《事例 81 富山県・富山県内市町村》

富山県と県内市町村では、電子申請と行政情報のポータル・サイトを開設している。これまでバラバラに提供していた県と市町村からのお知らせ、イベント情報及び手続案内を一つのサイトに集約し、県政バス教室申込、能力開発セミナーの受講申込、登山届などの電子申請の窓口となっているほか、県と市町村で提供している定点カメラ映像などを地図上で見やすく表示したリンク集を備えている。

#### 【遠隔相談窓口の設置】

##### 《事例 82 あわら市》

あわら市では、合併で生じた「距離」による住民サービスの低下を防ぐため、テレビ会議を活用した「窓口相談システム」を構築している。現在、福井県の旧・

芦原町役場と旧・金津町役場の2つの庁舎に機能が分散した状態だが、2つの庁舎を結ぶIPネットワークを経由して、来庁者と担当職員がディスプレイ上でお互いの顔を見ながら会話が可能である。なお、高齢者などパソコン操作が苦手な人のサポートのため、各庁舎でそれぞれ2人のフロアマネージャーを配しているほか、ディスプレイも大きく見やすいものを採用している。

#### 【留意点】

PCを所有していない住民、ICT能力（リテラシー）が不十分な住民に対し、提供するサービスの格差を発生させないよう配慮する必要がある。（「情報格差（デジタル・デバイド）対策」参照）

許認可手続などに電子申請を活用する際には、本人確認の観点から電子認証の機能が不可欠となる。また、書類による申請様式をそのまま踏襲し電子化するのではなく、電子申請に適した情報の提出を求める行政側の工夫が必要となる。

### **b 個々の住民に対応できるバーチャルな組織**

行政の組織体制については、できる限り住民ニーズに対応したものにする必要がある。しかしながら、個々の住民それぞれに対応した組織体制とすることは不可能である。

この点に関しては、行政のポータル・サイトから住民の必要とする情報・サービスに迅速かつ容易に到達できるような仕組み（ナビゲーション機能）を構築することにより、現実の組織の壁を越え、個々の住民に対応したオーダーメイドの組織を編制することが可能である。

さらに高度なICTを活用することにより、仮想現実空間に住民オリエンティッドな行政組織を構築することが可能となる。このためには、情報の公開と共有を促進し、住民、企業等が必要とするサービスや情報の入手の利便性を高めた電子自治体を実現することが重要である。



## 【多様な情報とサービスをオンラインで提供】

### 《事例 83 カナダ政府》

カナダ政府では、2003年に最も頻繁に利用される連邦政府の情報とサービス（130以上）をオンラインで提供開始した。ポータル・サイトの利便性向上を達成するため、各省庁に分散するサービスのサイト上での統合と、目的のサービスに分かりやすく導くためのナビゲーション機能が徹底している。

ポータル・サイトは、入口が「カナダ人向け」「カナダ企業向け」「外国人向け」の3つに分類されている。その中で属性／カテゴリ別に必要なサービスを表示する仕組となっている。

## 【不審者情報を瞬時に収集し、地域で共有】

### 《事例 84 池田市》

池田市では、市内各地の不審者情報や子どもに危害が及ぶ恐れのあるものなど、子どもの安全にかかわる情報を迅速かつ正確に地域で共有するため、入手したこれらの情報を、保護者や地域の見守りボランティアなどの希望者の携帯電話等に迅速にメールで提供し、子どもたちの安全監視と見守り体制を強化している。実際に、重大事件になる前に犯人逮捕につながった例がある。

### 【留意点】

ICTにより地方自治体の膨大な情報と幅広いサービスを適切に提供するためには、その前提として、様式の共通化やシステムの標準化などを行うことが重要である。

また、情報・サービスをオンラインで提供する際においても、個人の認証機能などが必要である。情報サービスをオンラインで提供するシステムを導入することにより、個人情報の保護やセキュリティ対策の重要性が高まる。（「セキュリティ強化の必要性」参照）。

## ② 業務革新と外部委託の推進

業務の電子化の前提として、様式の共通化やシステムの標準化などを行うことが

重要である。このことにより、業務プロセスの明確化を測り、業務改善を進めることが可能となる。

ICTを通じて、組織内外の膨大な情報の処理や遠隔での処理が効率的に行うことができるようになり、外部委託のより積極的な推進が可能となる。

迅速化、省力化、省資源化、省スペース化、低コスト化を通じて、地方行政組織運営を刷新していくことがICTを活用する意義である。これらのICT活用の効果は、アウトソーシングを合わせて実施することにより、より大きな業務効率化・業務改善の実現をもたらすこととなる。

### 【業務を集約化し、アウトソーシング】

#### 《事例 85 大阪府》

大阪府では、シェアードサービスにアウトソーシングの手法を取り入れた総務事務改革を行い、「人事」、「給与」、「福利厚生」、「財務会計」及び「物品調達」を対象業務とする総務サービスセンターを設置。

総務関係事務のBPRに取り組み、基幹的なシステムの再構築を一挙に進め、①各職員による発生源入力方式の採用により中間経由事務を省略、②総務関係事務を、職員に対する「総務サービス業務」と位置づけ、その品質を向上、③総務サービス業務を集中化し、持続的な業務改善を目指している。

センターの業務のうち、「システム開発運営部門」「直接サービス担当部門（コールセンター部門）（ポータルサイト運営部門）」「経営管理部門」について、総合評価一般競争入札により2002年9月から2008年までの7年間大手企業3社による企業連合に総額35億円で委託している。

#### 《事例 86 札幌市》

札幌市では、コールセンターを2003年から全市域を対象としてサービスを開始した。市民からの問い合わせ窓口を一本化し、様々な制度や手続、イベント情報、施設案内などに関する質問（電話、FAX、E-mail）に、データベース化されたQ&Aに基づき回答するという形態をとっている。スーパーバイザーを含む8席体制で、年中無休、午前8時から午後9時まで対応して

いる。また、札幌市は、コールセンターでの電話対応、電話回線、交換機、ブース設備の一切を民間企業に委託している。コールセンターで得られる市民ニーズ（地域の困りごと）に基づく顧客志向の経営を実践することにより、顧客の信頼を獲得し、住民自治を進めていくことが狙いとなっている。

### 【在宅勤務者を活用したバーチャルコールセンター】

#### 《事例 87 高知県》

高知県では、県民からの電話による問い合わせ窓口「バーチャルコールセンター」を構築した。具体的には、特定疾患患者の更新申請手続きに関する問い合わせに対し、在宅勤務者による回答業務を、申請受付期間の3ヵ月間実施した。

#### 【留意点】

ICTを活用して業務をアウトソーシングする場合において、新たなシステム整備等が必要になるときには、単純に他団体と同様のシステムを同様の経費で導入するのではなく、それぞれの団体の業務の状況に応じて最小限の経費で最大限の効果を発揮しうるシステムの構築を行うべきである。

その際には、業務自体の見直し、改善をまず進めた上で取り組むべきである。

### ③ 地域協働の推進（eコミュニティの実現）

ICTを活用し、地域との情報共有、コミュニケーションが活発化することを通じて、地域協働のより積極的な推進が可能となる。

行政と住民・NPO等との結節点となる中間支援組織が、ICTを活用して様々な団体をコーディネートすることにより、双方の情報を相手方によりスムーズかつ分かりやすく伝達することが可能となる。また、行政と住民・NPO等とのネットワークを拡大することも可能となる。

これにより、行政と住民との間のコミュニケーションが活発化するのみならず、行政の保有する情報、住民の保有する情報を、相互に効率的に共有することにより、

地域協働を促進することが可能となる。

また、インターネットの普及に伴い、ホームページや電子会議室を活用することにより、これまで時間的制約などから行政情報の入手や意見反映が困難だった層を含めた住民参画の促進が期待される。

行政は、ICTを活用して住民の情報・意見等を集約・蓄積するだけではなく、必要かつ有効な情報を選別し、トップの意思決定や政策形成に活用するとともに、住民サイドにおいても住民自らがICTを活用することで政策決定に参画することも可能となる。

ICTを通じて、行政が多量な情報を入手するだけでなく、住民などに対する効率的かつ的確なリスポンスを可能とする仕組みを構築することで、団体と住民、関係機関とのインタラクティブな関係を構築することが可能となる。併せて、その仕組みを通じて行政と住民が情報や問題意識を共有し、住民が積極的に行政組織運営、地域協働に参画していく新たな協働の形（e コミュニティ）を実現することも可能となる。

#### 【市政へ反映することを目的とした電子会議室の提供】

##### 《事例 88 藤沢市》

藤沢市では、インターネット上に、ネットワーク上のコミュニティ形成の場として参加者が自由に会議室を開設できる「市民エリア会議室」と、市政や地域の課題に関するテーマで市が開設する「市役所エリア会議室」の2つを設置している。後者は、市政への新しい市民参加の場として設置された会議室である。テーマは、公募で選ばれた市民による運営委員会が決定する。市は、職員が直接会議室で発言をするなど、行政が持つ情報の積極的な提供に努力する。市役所エリアでの議論は、電子会議室における市民提案として運営委員会がとりまとめ、市へ提出できる。市は、受け取った提案に対して必ず回答し、市政へ反映できるように努める。その他に、市が策定しようとしている計画について議論する会議室を開設し、市民の意見を計画に盛り込んでいる。このように、生活者の生の声を、行政職員が会議室で知ることによる効果は大きい。

## 【市民の声の「受付から回答まで」をシステム化】

### 《事例 89 浜松市》

浜松市では、市民の声の受付から回答までをシステム化した市民の声システムを構築している。市民のニーズを把握し政策立案をする際の参考資料として活用することがシステム構築の目的である。手紙、ファクス、メールなど様々な媒体を通じて市へ寄せられる市民の声と、それに対する市側の回答を全庁で蓄積し一元管理することで情報を共有している。データベース化された情報は全職員が閲覧・検索可能である。案件ごとの進捗状況を見ることもできるので、市民への回答遅延を防止することが可能である。

### 【留意点】

PC を所有していない住民や、情報リテラシーが不十分な住民に対して、提供するサービスの格差を生じさせないようにすることが必要である。（後述「(5)情報格差（デジタル・デバイド）対策」参照）

## (4) セキュリティの強化

### ① セキュリティ対策

ICTを活用して、住民や企業、NPO などからの情報が入手しやすくなったり、トップの迅速な意思決定や、団体内部の各層職員からの情報の共有化が可能となる一方で、情報セキュリティについては、システムそのものにおける確保方策とともに、システムにおいて活用される前の情報入手の段階、あるいは活用した後の情報共有の段階における確保方策も重要である。

個人情報や団体内部の秘匿情報などについて、自ら管理しうるための仕組みづくり（個人情報保護条例の制定等）が必要となる。

## 【電子情報の不正記録・流出を禁止する個人情報保護条例】

### 《事例 90 草加市》

草加市では、市が行う市民の個人情報の収集や利用について、基本的なルールや個人情報の開示・訂正の手续などを規定した個人情報保護条例を制定している。条例の中で、個人情報の開示・訂正・削除や目的外利用及び外部への提供の中止を「権利」として保障している点が特徴の一つである。また、行政命令違反に対する罰則規定も明記している。

## ② システムにおける情報セキュリティ強化

ICT を活用した情報の活用や共有にあたっては、情報の取扱いのほか、基盤となるシステムにおいても、情報漏洩対策や部外者からそれらの情報へのアクセスを制限する対策が不可欠である。

WEB サイトや庁内 LAN への不正侵入、ウイルス感染を防止するためのファイアウォールの強化なども重要である。

## 【二重化と IC カードによるセキュリティシステム】

### 《事例 91 宇治市》

宇治市では、過去に大量の住民情報流出事件が発生した。その再発防止策の一環として、2002 年 4 月に IC カードと VPN（仮想専用線）を核とする総合的なセキュリティシステムを導入した。

IC カードは閉鎖系用（業務用）とオープン系用（インターネット用）のほか何種類かのカードがあり、庁内 LAN に接続が必要な職務に従事するものに、必要に応じたカードが交付されている。個人情報は閉鎖系のみ蓄積されている。IC カードにより、誰がどのような操作をしたかを把握することが可能である。行政命令や罰則規定の強化等を含む個人情報保護条例を改正、制度面でも個人情報保護を強化している。

### 【留意点】

いわゆる IT 関連企業において、個人情報の大量漏洩などが社会問題

となっているが、より詳細の個人情報を有する地方自治体においては、個人情報漏洩等に対するより厳格なシステム・セキュリティ対策は必須である。

現在、自治体のホームページや、庁内 LAN の構築にあたっては、セキュリティの構築が不十分な場合があるが、これを早急に改める必要がある。

### ③ 個人の認証機能

個人の認証機能を進めることにより、住民は行政からの様々なサービスを効率的に受けることが可能となる。

我が国においては、住基カードの一層の利活用が期待される。個人認証を組み込んだスキームで活用を促進することが可能である。

公的個人認証制度は、オンラインで申請・届出等を送信した住民が本当に住民基本台帳に記録されている本人であるのかを受信側である行政機関等が確認する手段を提供するものであるとともに、住民側も、この制度により自らの本人性を証明することができるようになることから、積極的な活用が求められる。

#### 【個人認証システムの導入】

##### 《事例 92 カナダ政府》

**カナダ政府**では、電子政府に必要なあらゆる機能や業務プロセスを共有化する構想を進めていく中で、2000年に政府職員向け、2002年に GOL (Government On-line) サービスで必要な国民向けの認証機能の共有化を実現している (=epass)。住民は、ホームページにおいて自分の署名鍵を検索して、電子申請システムを利用することが可能である。特別なソフトウェアは不要である。

なお、証明書 **epass** は政府への電子申請やサービス提供のみに用いられ、民間同士の利用は不可能である。

#### 【留意点】

住基カードの普及のためには、その所有による利便性の向上が必要

である。インターネットのセキュリティが強化されつつある状況を注視し、利便性とリスクを勘案の上、真の双方向性を確保していくことが重要である。

## (5) 情報格差（デジタル・デバイド）対策

電子会議室など、ICT を活用した手段で住民のニーズを把握したり、情報を伝達したりすることが可能となるが、情報能力（リテラシー）が不十分な住民や、目や耳などが不自由な住民に対して、提供するサービスの格差を生じさせないよう対策を講じることが必要である。

例えば、PC を所有していない住民に対しても提供するサービスの格差を生じさせないよう、既存のツール（電話、FAX、広報紙等）を有効活用する等の方策が考えられる。

### 【ホームページの閲覧支援システムを導入】

#### 《事例 93 岐阜県》

岐阜県では、ホームページのアクセシビリティ確保（高齢者や障害者が容易に利用できること）のため、全国の都道府県に先駆け、ホームページの文字を拡大表示するとともに、音声で読み上げる機能を整備した。また、パソコンの初心者の方の操作に関わる不安を軽減するために、画面上に操作ボタンを大きく配置し、誤操作が起こりにくくしている。

### 【県政情報ホームページを音声情報化】

#### 《事例 94 香川県》

香川県では、視覚障害者、パソコンを使わない住民なども県政情報を入手できるよう、県政情報ホームページの内容の一部を音声化し、電話機で聞くことができるようにしている。



## 6. 議会

### (1) 「新しい公共空間」の形成を踏まえた議会の刷新

#### ① 「新しい公共空間」にふさわしい議会のあり方

「新しい公共空間」においては、公共的サービスの提供主体となり得る意欲と能力を備えた多様な主体（住民団体、NPO、企業など）が多元的に活動を展開し、この「新しい公共空間」をより豊かなものにしていくことが重要である。

地方自治体としても、これらの地域の活動と連携するとともに、必要に応じて調整を図ることが求められている。住民の代表により構成され、基本的な団体意思の決定を行う役割を担う議会が、多様な民意を反映するとともに、様々な利害を調整し、住民の真の代表として当該地方自治体における意見を集約することが求められる。

議会における住民の意見の調整能力を強化するためには、地域の声を真に代表するものとなる必要がある。このためには、一部の住民や特定の団体のみならず、幅広い住民から、意見を把握することが不可欠である。

#### ② インタフェースとしての議員

議会の活動や当該団体の施策に関する情報を提供するとともに、住民から直接、施策に対する批判や意見、要望などを聴取することで議会の政策提言機能・監視機能を向上させることが重要である。

この観点から、住民の代表者であるべき議員が、一般住民から見て遠い存在であると思われることが課題であると考えられる。その背景には、一般住民が議員と職業生活を両立しにくいという現実もある。

さらに、「新しい公共空間」を豊かなものにしていく観点からは、地域の活動と議員がより一層連携していくことが重要となってくる。

このような観点からすると、議員と一般住民との垣根を低くする工夫が重要であり、今後、兼職禁止の緩和、議員と職業生活との両立を支援する仕組みを制度的に構築していくことが課題である。

他方で、議員活動の如何によっては、議員としての報酬について、例えば、夜間に議会を開催することとし兼職も認める代わりに、報酬は無報酬に近いものにするなど、柔軟にそのあり方を検討していくことも必要であると考えられる。

### 【市民の声を聴く会】

#### 《事例 95 宇土市議会》

**宇土市議会**では、市民の負託に応えられる議会の構築を図るため、議会活性化特別委員会を設置した。同委員会では、開かれた議会を目指すべく、審議をマスコミに公開している。また、市民の意見を議会活性化に反映するため、商工会や漁協、JA など各種団体から 16 名の代表を招き、「市民の声を聴く会」を開催している。会が出された要望は、最終的に全会一致で決定された「議会活性化対策改善事項」に反映されている。

### 【全議員が地域に出向き、「議会報告会」を実施】

#### 《事例 96 宮城県本吉町議会》

**宮城県本吉町議会**では、20 人の町議を 1 班 4 人編成の 5 班に分割している。議員一人あたり 3 か所ずつ担当している。班の構成、担当会場は抽選で決定している。議員から、議会報告や当初予算の説明などを行い、参加した町民との質疑や意見交換を行っている。町民からの意見・要望は、議員が一般質問で取り上げるほか、町執行部に内容を説明し、報告を求めている。執行部からの報告の内容は、次回の議会報告会時に住民に説明している。

#### 【留意点】

議会報告会と議員の選挙活動との間に一線を画す工夫が必要である。その観点から担当地域を抽選で決めることは有効な方法と考えられる（宮城県本吉町の例）。

また、単に報告するだけでなく、住民の声を聞き、執行機関へ意見を反映する仕組みを、併せて整備することが重要である。

### ③ 議員個人の責任の明確化、自発的な能力向上・改革推進

議員の議会における議論や活動そのものの質を高めることが重要である。

議員は、住民の代表として積極的な役割を果たすべく、日常的かつ恒常的に住民とのつながりを保持する努力を継続することも求められる。そのためには、議員自らが住民の中に入り直接住民の声を聴くといったような議員活動(住民との討論会、公聴会の開催、参考人制度の活用)を行うなど、議員自身の自発的な変革が不可欠と考えられる。

また、個々の議員の議案に対する賛否や投票行動を公表し、議員活動の透明化・議員個人の責任の明確化を図ることも考えられる。

#### 【議会独自の情報公開条例制定による透明性の向上】

##### 《事例 97 東京都千代田区議会》

東京都千代田区議会は、執行機関の情報公開条例とは別に、先進的な条例を運用する自治体や市民オンブズマン事務局への調査・研究を行いながら独自の情報公開条例を制定した。執行機関の情報公開条例が執行機関の管理している文書等を対象としているのに対し、同条例は議長が管理している文書等を対象としており、「区民の知る権利の保障」と「議会の説明する責務」を明記し、積極的に情報提供に努める旨を規定していることが特徴である。非開示情報に対する不服申し立てを審査する第三者の情報公開審査会を設置している。議会においては、本会議場における議員の賛否を電光表示する「投票システム」を導入している。賛成議員、反対議員が即座に分かるとともに、データをパソコンに保存、議事録作成やHPでの公表にも活用している。

#### 【議員の活動を市民に見える形に】

##### 《事例 98 佐賀市議会》

佐賀市議会では、議会だよりへの発言者氏名掲載、ホームページ・議会だより(改選期)への議員の顔写真の掲載、本会議のケーブルテレビ放映、一般質問への一問一答制の導入、対面方式による質問席及び答弁席へのマイクの設置などを実現し、議員の活動が見えるような形にしている。また、議案

否決や修正可決が珍しくなく、執行機関との緊張感が出てきている。そのため、執行機関も議会へのより詳しい説明が必要となっている。

## (2) 議会と執行機関の関係の刷新

### ① 政策立案過程における議会の役割

議会に提案される段階の議案は、成案となったものがほとんどであり、その段階での議会の機能の発揮には限界があることも否定できない。

重要政策については、その立案の段階から議会が一定の役割を果たすことも有効である。

#### 【主要計画の立案段階において議会への報告を義務付け】

##### 《事例 99 岩手県》

岩手県では、「県行政に関する基本的な計画の議決に関する条例」を制定し、基本計画など県の主要計画（基本計画ほか 14 計画）の制定を議決の対象としている。これらの計画制定に当たっては、パブリックコメントを義務付けるとともに、パブリックコメント前に議会に報告することを義務付けている。報告事案については議会に議決権はないが、議員各自が議会での質問などで執行機関に意見・要望を伝えることが可能となり、立案段階から十分な議論が可能となっている。

#### 【留意点】

議会の現状にかんがみると、執行機関による主要な政策のすべてに対して立案段階から議会が参画することは非現実的である。かえって手続が増えるだけという結果をもたらさないとも限らない。また、諸外国においても議員立法が多いが、陳情的な内容のものを立法化させただけのものが多いという例があることも踏まえると、議員立法の多さが直ちに議会の活性化につながるとも限らない。まずは、議会の修正機能を重視し、議案に対する修正を着実にやっていくことが現実的と考える。

## ② 行政評価結果の議会への報告の義務付け

現在地方自治体の決算については、首長が監査委員の意見を付けて議会の認定に付さなければならないとされている（地方自治法第 233 条第 3 項）。その際には、「歳入歳出決算事項別明細書」、「実質収支に関する調書」及び「財産に関する調書」並びに当該決算に係る会計年度における主要な施策の成果を説明する書類をあわせて議会に提出しなければならないとされている（地方自治法第 233 条第 5 項）。

決算審査の主眼は、収支の適法性などについて十分な審査をつくすことにあるが、この審査を充実させるのみならず、議会における政策審議の充実、地方自治体の事務執行に対する議会の監視機能の強化の観点から、行政評価結果について、議会に対する報告、説明を義務づけ、審議を求めることが有効となると考えられる。

## ③ 議会事務局の専門性の向上

議会の監視力を高めるために、そのサポート機能である議会事務局の専門性の向上が必要である。限られた定員の中で組織の専門性を高めるための制度の積極的活用を検討すべきである。特に、議会の政策立案能力をサポートするための政策法務能力を有するスタッフを確保する観点から、任期付職員などの制度を積極的に活用することも考えられる。

### 【議会事務局職員の外部からの登用】

#### 《事例 100 鳥取県》

鳥取県では、政策提案活動の強化に向けて、政策調査活動のプロである参議院事務局文書課課長補佐を議会事務局の議事調査課長兼図書室長として迎え入れた。

### 【弁護士と顧問契約】

#### 《事例 101 四日市市議会事務局》

四日市市議会事務局では、2001 年度から市内在住の弁護士に顧問弁護士を委嘱し、議会運営上生じる法的問題への助言などを受けている（市長部局で顧問契約を結んでいる弁護士とは別人）。100 条調査（議会の強制的な調査権による調査。不祥事等を究明する際などに活用される）を行う際の証人の取

扱いや、発言内容の法的問題などのチェックなどを依頼しているほか、日々の議会運営上生じる法的な面での疑義について随時相談している。

**【留意点】**

一般的に、議会事務局のスタッフには、執行機関の職員が人事異動により登用されている。しかしながら、監視機能の強化という観点からは、議会事務局は執行機関から人事的にも独立した組織となることが理想である。地方自治体の現実の議会事務局の規模を踏まえると、上の事例のように、外部の人材を効果的に活用することにより、議会事務局の対応力を高めることは可能である。

## 所収事例一覧

事例 No.	事 例 名	団 体 名
1	住民主導による地域計画の策定	兵庫県生野町
2	住民主導による地域計画の策定	名張市
3	住民主体の公共的サービスの提供	武蔵野市
4	住民主体の公共的サービスの提供	草津市
5	住民主体の公共的サービスの提供	茅野市
6	行政評価における外部評価機関への市民参加	横須賀市
7	地域通貨を媒介とした公共的活動への住民参画	北九州市
8	住民等による中間支援団体	神奈川県葉山町
9	住民等による中間支援団体	三島市
10	地域自治区	上越市
11	多様な手法による民間活力の活用	岐阜県
12	多様な手法による民間活力の活用	大阪府
13	多様な手法による民間活力の活用	高浜市
14	バス事業における管理の委託	京都市
15	NPO・ボランティアへの委託	群馬県
16	町内会との協働	鯖江市
17	広報作成のNPOへの委託	犬山市
18	職員の配置体制・採用形態の一体的な見直し	船橋市
19	NPO法人を指定管理者に指定	池田市
20	社会教育施設の管理運営と不登校児童のケアをNPO法人に一体的に外部委託	池田市
21	業務棚卸表の活用	静岡県ほか
22	県民満足度調査	宮城県
23	市民満足度・重要度調査	小田原市
24	組織改革の立案	佐賀県
25	情報収集・戦略策定機能の強化と首長直属組織への位置付け	岩手県
26	クロスファンクショナルチーム	日産自動車株式会社
27	部局横断的組織	小田原市
28	経営会議	福岡市
29	モーニングミーティング	ニューヨーク市
30	政令指定都市の区長への任期付職員の登用等	川崎市
31	民間企業における委員会等設置会社	イオン株式会社、 株式会社西友、 ソニー株式会社ほか
32	横割り組織	佐賀県
33	組織のフラット化	静岡県
34	経営資源配分の各部局への移譲	佐賀県
35	出資法人などの見直し	岩手県
36	出資法人などの見直し	北九州市
37	出先機関の見直し	岩手県
38	地域協働推進体制	北九州市
39	地域協働推進体制	名張市
40	地域協働推進体制	福岡市
41	住民等との役割分担・共通目標の設定	大阪府
42	住民等との役割分担・共通目標の設定	青森県
43	住民等との役割分担・共通目標の設定	東海市
44	総務事務のアウトソーシング	静岡県
45	総務事務のアウトソーシング	大阪府
46	人材育成ビジョンと人材育成プログラム	三重県
47	平成16年度人事院勧告(平成16年8月6日)	人事院
48	改革を推進する組織文化の醸成	トヨタ自動車株式会社
49	知事の政策を中核とする政策評価	岩手県
50	幹部の会議による評価結果のオーソライズ	宮城県

51	業務棚卸表を活用した行政評価	静岡県
52	評価結果に基づく予算編成や定数配分の実施	佐賀県
53	評価結果に基づく予算編成や定数配分の実施	宮城県
54	行政評価制度の構築	三重県
55	行政評価制度の構築	静岡県
56	「参事」の設置	北海道
57	「政策推進課」の設置	岩手県
58	予算編成システムの見直し	岩手県
59	予算編成システムの見直し	三重県
60	予算編成システムの見直し	北九州市
61	庁内分権の推進	佐賀県
62	庁内分権の推進	四日市市
63	部局別予算編成方針	秋田県
64	政策合意	福井県
65	広島市の仕事宣言	広島市
66	戦略体系の構築	静岡県
67	戦略体系の構築	岩手県
68	指標の設定	滋賀県
69	指標の設定	岩手県
70	指標の設定	三重県
71	指標の設定	仙台市
72	指標の設定	奈良県
73	評価結果の議会への報告を義務化	宮城県
74	評価結果の議会への報告を義務化	秋田県
75	評価結果の議会への報告を義務化	川西市
76	評価結果の活用プロセスの透明性を確保	三重県
77	メール活用による情報伝達の迅速化	佐賀県
78	出先機関担当者などとの遠隔会議	岡山県
79	民間からCIO (Chief Information Officer) を登用	札幌市
80	ICT専任職員の充実	カナダ政府
81	電子申請・行政情報のポータル・サイト	富山県・富山県内市町村
82	遠隔相談窓口の設置	あわら市
83	多様な情報とサービスをオンラインで提供	カナダ政府
84	不審者情報を瞬時に収集し、地域で共有	池田市
85	業務を集約化し、アウトソーシング	大阪府
86	業務を集約化し、アウトソーシング	札幌市
87	在宅勤務者を活用したバーチャルコールセンター	高知県
88	市政へ反映することを目的とした電子会議室の提供	藤沢市
89	市民の声の「受付から回答まで」をシステム化	浜松市
90	電子情報の不正記録・流出を禁止する個人情報保護条例	草加市
91	二重化とICカードによるセキュリティシステム	宇治市
92	個人認証システムの導入	カナダ政府
93	ホームページの閲覧支援システムを導入	岐阜県
94	県政情報ホームページを音声情報化	香川県
95	市民の声を聴く会	宇土市議会
96	全議員が地域に出向き、「議会報告会」を実施	宮城県本吉町議会
97	議会独自の情報公開条例制定による透明性の向上	東京都千代田区議会
98	議員の活動を市民に見える形に	佐賀市議会
99	主要計画の立案段階において議会への報告を義務付け	岩手県
100	議会事務局職員の外部からの登用	鳥取県
101	弁護士と顧問契約	四日市市議会事務局



## 參考資料

## 参考資料 目次

1	市町村合併の推進状況について	109
2	情報公開条例（要綱等）の制定状況調査の結果（平成16年4月1日現在）	113
3	地方公共団体における情報セキュリティポリシー（情報セキュリティ対策に関する基本方針）等の策定状況（平成17年1月1日現在）	129
4	地方公共団体における行政評価の取組状況（平成16年7月末現在）	133
5	「組織・マネジメント」及び「人事管理政策」に関するアンケート調査集計結果（平成16年11月）	149
6	地方公務員（一般行政職）・国家公務員（行一）・民間企業 年齢構成の比較	175
7	市区町村における事務の外部委託の実施状況（平成15年4月1日現在）	179
8	地方公務員の部門別職員数（昭和58年4月1日現在）	195
9	地方公務員の部門別職員数（平成15年4月1日現在）	203
10	民間企業と地方公務員の人事・給与制度の比較	211
11	経験年数別、地位別職員数（都道府県、政令指定都市—一般行政職—大卒）	213
12	地域協働の概念	215
13	地域協働とアウトソーシング	217
14	地域協働の主体	219
15	各主体の活動区域	221
16	参加の次元	225
17	地方議会の権限及び牽制関係	227
18	委員会等設置会社（商法特例法第21条の5）	235
19	都道府県の法定局部制の主な改正経緯（平成3年改正以降）	237
20	任期付採用諸制度における関連諸制度の比較	245
21	短時間勤務諸制度における関連諸制度の比較	247

# 市町村合併の推進状況について

## ■ 市町村合併の実績 (平成11年度～16年度)

平成11年3月31日

3232

▲711

平成17年3月31日

2521

## ■ 今後の合併予定 (知事への申請済み) <平成17年3月31日現在>

平成17年3月31日

2521

▲699

平成18年3月31日

1822

市町村長から都道府県知事への申請済みで、都道府県知事の合併決定・官報告示を終えていないものを含む。

(参考資料1)

### ○ 合併市町村件数

	H11.4.1～H17.3.31	H17.4.1～H18.3.31	計
合併件数	257	324	581
合併関係市町村数	968	1,023	1,991
H11.4.1以降の減少市町村数	711	699	1,410

### ○ 市町村数の推移

	昭和29年9月30日	昭和37年1月1日	平成11年3月31日	平成18年3月31日
市町村数	9,895	3,466	3,232	1,822
うち人口1万人未満	—	—	1,533	488
平均人口	7,864	24,555	36,387	65,198
平均面積	47.1	106.9	116.9	203.5

### ○ 人口段階別の市・町・村の変動

H11. 3. 31現在

区分	1千人未満		1千人以上 5千人未満		5千人以上 1万人未満		1万人以上 2万人未満		2万人以上 3万人未満		3万人以上 4万人未満		4万人以上 5万人未満		5万人以上 10万人未満		10万人以上 20万人未満		20万人以上 30万人未満		30万人以上 50万人未満		50万人以上 100万人未満		100万人以上		合計
	団体数	人口	団体数	人口	団体数	人口	団体数	人口	団体数	人口	団体数	人口	団体数	人口	団体数	人口	団体数	人口	団体数	人口	団体数	人口	団体数	人口	団体数	人口	
団体数	42	(1.3)	635	(19.6)	860	(26.6)	712	(22.0)	274	(8.5)	168	(5.2)	94	(2.9)	227	(7.0)	115	(3.6)	41	(1.3)	43	(1.3)	11	(0.3)	10	(0.3)	3,232
累計	42	(1.3)	677	(20.9)	1,537	(47.6)	2,249	(69.6)	2,523	(78.1)	2,691	(83.3)	2,785	(86.2)	3,012	(93.2)	3,127	(96.8)	3,168	(98.0)	3,211	(99.7)	3,222	(99.9)	3,232	(100.0)	

※ 人口は、平成7年国勢調査人口による。

H18. 3. 31現在(申請済みベース、速報値による見込み)

区分	1千人未満		1千人以上 5千人未満		5千人以上 1万人未満		1万人以上 2万人未満		2万人以上 3万人未満		3万人以上 4万人未満		4万人以上 5万人未満		5万人以上 10万人未満		10万人以上 20万人未満		20万人以上 30万人未満		30万人以上 50万人未満		50万人以上 100万人未満		100万人以上		合計
	団体数	人口	団体数	人口	団体数	人口	団体数	人口	団体数	人口	団体数	人口	団体数	人口	団体数	人口	団体数	人口	団体数	人口	団体数	人口	団体数	人口	団体数	人口	
団体数	22	(1.2)	196	(10.8)	270	(14.8)	333	(18.3)	196	(10.8)	157	(8.6)	106	(5.8)	280	(15.4)	149	(8.2)	39	(2.1)	48	(2.6)	14	(0.8)	12	(0.7)	1,822
累計	22	(1.2)	218	(12.0)	488	(26.8)	821	(45.1)	1,017	(55.8)	1,174	(64.4)	1,280	(70.3)	1,560	(85.6)	1,709	(95.9)	1,748	(98.6)	1,796	(99.3)	1,810	(99.9)	1,822	(100.0)	

※ 人口は、平成12年国勢調査人口による。

※ 各欄の( )書は構成比(各区分毎に計算(単位未満四捨五入)しているため、合計が一致しないことがある。)



都道府県別市町村数の状況(申請済みベース)

	H11.3.31の市町村数				H17.3.31の市町村数				H18.3.31の市町村数				H12国勢調査 人口(人)(B)	B/A
	計	市	町	村	計	市	町	村	計(A)	市	町	村		
1 北海道	212	34	154	24	208	34	151	23	180	35	130	15	5,683,062	31,573
2 青森県	67	8	34	25	48	9	28	11	40	10	22	8	1,475,728	36,893
3 岩手県	59	13	30	16	58	13	29	16	35	13	16	6	1,416,180	40,462
4 宮城県	71	10	59	2	69	10	57	2	36	13	22	1	2,365,320	65,703
5 秋田県	69	9	50	10	42	11	24	7	25	13	9	3	1,189,279	47,571
6 山形県	44	13	27	4	44	13	27	4	35	13	19	3	1,244,147	35,547
7 福島県	90	10	52	28	85	11	48	26	61	12	33	16	2,126,935	34,868
8 茨城県	85	20	48	17	62	26	27	9	44	32	10	2	2,985,676	67,856
9 栃木県	49	12	35	2	44	13	29	2	33	14	19	0	2,004,817	60,752
10 群馬県	70	11	33	26	58	11	27	20	39	12	17	10	2,024,852	51,919
11 埼玉県	92	43	38	11	89	41	40	8	71	40	30	1	6,938,006	97,718
12 千葉県	80	31	44	5	77	33	39	5	56	36	17	3	5,926,285	105,827
13 東京都	40	27	5	8	39	26	5	8	39	26	5	8	3,929,413	100,754
14 神奈川県	37	19	17	1	37	19	17	1	35	19	15	1	8,489,974	242,571
15 新潟県	112	20	57	35	65	20	30	15	35	20	9	6	2,475,733	70,735
16 富山県	35	9	18	8	27	10	13	4	15	10	4	1	1,120,851	74,723
17 石川県	41	8	27	6	22	10	12	0	19	10	9	0	1,180,977	62,157
18 福井県	35	7	22	6	28	8	16	4	17	9	8	0	828,944	48,761
19 山梨県	64	7	37	20	38	12	16	10	29	13	9	7	888,172	30,627
20 長野県	120	17	36	67	111	18	32	61	81	19	25	37	2,213,128	27,323
21 岐阜県	99	14	55	30	47	21	24	2	42	21	19	2	2,109,740	50,232
22 静岡県	74	21	49	4	68	23	41	4	42	23	19	0	3,767,393	89,700
23 愛知県	88	31	47	10	87	32	45	10	64	34	27	3	7,043,300	110,052
24 三重県	69	13	47	9	47	15	26	6	29	14	15	0	1,857,339	64,046
25 滋賀県	50	7	42	1	33	13	20	0	26	13	13	0	1,342,832	51,647
26 京都府	44	12	31	1	39	13	25	1	28	14	13	1	2,644,391	94,443
27 大阪府	44	33	10	1	43	33	9	1	43	33	9	1	8,805,081	204,769
28 兵庫県	91	21	70	0	77	25	52	0	41	29	12	0	5,550,574	135,380
29 奈良県	47	10	20	17	46	11	18	17	39	12	15	12	1,442,795	36,995
30 和歌山県	50	7	36	7	49	7	36	6	30	8	21	1	1,069,912	35,664
31 鳥取県	39	4	31	4	20	4	15	1	19	4	14	1	613,289	32,278
32 島根県	59	8	41	10	29	8	18	3	21	8	12	1	761,503	36,262
33 岡山県	78	10	56	12	34	14	18	2	29	15	12	2	1,950,828	67,270
34 広島県	86	13	67	6	29	15	14	0	23	14	9	0	2,878,915	125,170
35 山口県	56	14	37	5	33	13	19	1	22	13	9	0	1,527,964	69,453
36 徳島県	50	4	38	8	38	6	29	3	24	8	15	1	824,108	34,338
37 香川県	43	5	38	0	35	7	28	0	18	8	10	0	1,022,890	56,827
38 愛媛県	70	12	44	14	27	11	16	0	20	11	9	0	1,493,092	74,655
39 高知県	53	9	25	19	48	9	26	13	35	11	18	6	813,949	23,256
40 福岡県	97	24	65	8	85	26	53	6	69	27	38	4	5,015,699	72,691
41 佐賀県	49	7	37	5	35	8	23	4	23	10	13	0	876,654	38,115
42 長崎県	79	8	70	1	51	10	40	1	23	13	10	0	1,516,523	65,936
43 熊本県	94	11	62	21	68	14	43	11	48	14	26	8	1,859,344	38,736
44 大分県	58	11	36	11	28	12	14	2	18	14	3	1	1,221,140	67,841
45 宮崎県	44	9	28	7	44	9	28	7	31	9	19	3	1,170,007	37,742
46 鹿児島県	96	14	73	9	78	14	59	5	49	17	28	4	1,786,194	36,453
47 沖縄県	53	10	16	27	52	11	17	24	41	11	11	19	1,318,220	32,152
計	3,232	670	1,994	568	2,521	732	1,423	366	1,822	777	847	198	118,791,155	65,198

(数値については、今後変わる可能性があります。)

平成 16 年 7 月 30 日

総 務 省

## 情報公開条例（要綱等）の制定状況調査の結果

平成 16 年 4 月 1 日現在の地方公共団体における情報公開条例（要綱等）の制定状況に係る調査結果を下記のとおりとりまとめましたのでお知らせします。

### 記

#### 1 全体の状況

都道府県と市区町村を合わせた地方公共団体全体（3, 170 団体）では、2, 950 団体が条例（要綱等）を制定しており、制定率は、93. 1%となっています（前年度調査時：90. 1%）。

#### 2 都道府県

##### (1) 執行機関を対象とした条例

全ての都道府県が制定しています。

##### (2) (1)のうち、公安委員会・警察本部長を対象とした条例

全ての都道府県が公安委員会・警察本部長を実施機関に加えています。

##### (3) 議会を対象とした条例

全ての都道府県が議会を情報公開の対象としています。

そのうち、執行機関の条例で議会を情報公開の対象としているものは30 団体、議会を情報公開の対象とした独自の条例を定めているものは17 団体です。

<議会独自の情報公開条例を定めている団体>

北海道、岩手県、宮城県、山形県、福島県、茨城県、栃木県、埼玉県、千葉県、東京都、大阪府、兵庫県、鳥取県、岡山県、広島県、香川県、宮崎県

### 3 市区町村（「別紙」参照）

(1) 執行機関を対象とした条例（要綱等）（未施行分を含みます）

市区町村では、2,903団体が条例（要綱等）を制定しており、制定率は市99.7%（99.6%）、区100%（100%）、町92.9%（90.1%）、村83.9%（77.2%）となっています。（カッコ内は前年度調査における数値）

(2) 議会を対象とした条例（要綱等）（未施行分を含みます）

2,859団体が議会を情報公開の対象としています。そのうち、執行機関の条例において議会を対象としているものは2,810団体、議会を情報公開の対象とした独自の条例（要綱等）を定めているものは49団体です。



## 情報公開条例（要綱等）の制定状況

平成16年4月1日現在

区 分	都 道 府 県					市 区 町 村					合 計	
	都	道	府	県	計	市	区	町	村	計		
条例	16年度	1	1	2	43	47	693	23	1,737	447	2,900	2,947
	15年度	1	1	2	43	47	674	23	1,764	426	2,887	2,934
	増減	0	0	0	0	0	19	0	-27	21	13	13
要綱等	16年度	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	3
	15年度	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	3
	増減	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
合計	16年度	1	1	2	43	47	693	23	1,740	447	2,903	2,950
	15年度	1	1	2	43	47	674	23	1,767	426	2,890	2,937
	増減	0	0	0	0	0	19	0	-27	21	13	13
〈参考〉 市区町村 数	16年度	/					695	23	1,872	533	3,123	/
	15年度						677	23	1,961	552	3,213	
	増減						18	0	-89	-19	-90	

## 情報公開条例（要綱等）制定率

平成16年4月1日現在

区 分	都 道 府 県					市 区 町 村					合 計
	都	道	府	県	計	市	区	町	村	計	
条例	100%	100%	100%	100%	100%	99.7%	100%	92.8%	83.9%	92.9%	93.0%
要綱等	/					/	/	0.2%	/	0.1%	0.1%
合計	100%	100%	100%	100%	100%	99.7%	100%	92.9%	83.9%	93.0%	93.1%
15年度 制定率	100%	100%	100%	100%	100%	99.6%	100%	90.1%	77.2%	89.9%	90.1%

情報公開条例等制定状況（市区町村分）

平成16年4月1日現在

区分	市			区			町			村			市区町村計		
	条例	要綱等	計	条例	要綱等	計	条例	要綱等	計	条例	要綱等	計	条例	要綱等	計
北海道	34		34			0	140	1	141	17		17	191	1	192
青森県	8		8			0	31		31	17		17	56	0	56
岩手県	13		13			0	28		28	15		15	56	0	56
宮城県	10		10			0	57		57	2		2	69	0	69
秋田県	9		9			0	50		50	10		10	69	0	69
山形県	13		13			0	27		27	4		4	44	0	44
福島県	10		10			0	52		52	26		26	88	0	88
茨城県	22		22			0	44		44	17		17	83	0	83
栃木県	12		12			0	31		31	2		2	45	0	45
群馬県	11		11			0	28		28	16		16	55	0	55
埼玉県	41		41			0	40		40	8		8	89	0	89
千葉県	33		33			0	41		41	5		5	79	0	79
東京都	26		26	23		23	5		5	4		4	58	0	58
神奈川県	19		19			0	17		17	1		1	37	0	37
新潟県	20		20			0	46		46	31		31	97	0	97
富山県	9		9			0	18		18	8		8	35	0	35
石川県	9		9			0	21		21	1		1	31	0	31
福井県	8		8			0	18		18	4		4	30	0	30
山梨県	8		8			0	31		31	15		15	54	0	54
長野県	18		18			0	33		33	66		66	117	0	117
岐阜県	20		20			0	33		33	21		21	74	0	74
静岡県	22		22			0	43		43	3		3	68	0	68
愛知県	32		32			0	45		45	10		10	87	0	87
三重県	14		14			0	43		43	9		9	66	0	66
滋賀県	8		8			0	41		41	0		0	49	0	49
京都府	13		13			0	22		22	0		0	35	0	35
大阪府	33		33			0	10		10	1		1	44	0	44
兵庫県	23		23			0	62		62	0		0	85	0	85
奈良県	10		10			0	20		20	14		14	44	0	44
和歌山県	7		7			0	35		35	7		7	49	0	49
鳥取県	4		4			0	31		31	4		4	39	0	39
島根県	8		8			0	31		31	7		7	46	0	46
岡山県	10		10			0	52	1	53	12		12	74	1	75
広島県	14		14			0	41		41	1		1	56	0	56
山口県	13		13			0	33		33	4		4	50	0	50
徳島県	4		4			0	36		36	5		5	45	0	45
香川県	7		7			0	24		24	0		0	31	0	31
愛媛県	12		12			0	35		35	10		10	57	0	57
高知県	9		9			0	22	1	23	10		10	41	1	42
福岡県	24		24			0	59		59	7		7	90	0	90
佐賀県	7		7			0	34		34	3		3	44	0	44
長崎県	10		10			0	56		56	1		1	67	0	67
熊本県	11		11			0	37		37	15		15	63	0	63
大分県	11		11			0	36		36	11		11	58	0	58
宮崎県	9		9			0	28		28	7		7	44	0	44
鹿児島県	14		14			0	62		62	3		3	79	0	79
沖縄県	11		11			0	8		8	13		13	32	0	32
合計	693	0	693	23	0	23	1,737	3	1,740	447	0	447	2,900	3	2,903

## 市区町村数及び市区町村条例等の制定率

平成16年4月1日現在

	条例等を制定ずみの市区町村数					市区町村数					条例等の制定率				
	市	区	町	村	小計	市	区	町	村	合計	市	区	町	村	合計
北海道	34	0	141	17	192	34	0	154	24	212	100.0%	—	91.6%	70.8%	90.6%
青森県	8	0	31	17	56	8	0	34	25	67	100.0%	—	91.2%	68.0%	83.6%
岩手県	13	0	28	15	56	13	0	29	16	58	100.0%	—	96.6%	93.8%	96.6%
宮城県	10	0	57	2	69	10	0	57	2	69	100.0%	—	100.0%	100.0%	100.0%
秋田県	9	0	50	10	69	9	0	50	10	69	100.0%	—	100.0%	100.0%	100.0%
山形県	13	0	27	4	44	13	0	27	4	44	100.0%	—	100.0%	100.0%	100.0%
福島県	10	0	52	26	88	10	0	52	28	90	100.0%	—	100.0%	92.9%	97.8%
茨城県	22	0	44	17	83	22	0	44	17	83	100.0%	—	100.0%	100.0%	100.0%
栃木県	12	0	31	2	45	12	0	35	2	49	100.0%	—	88.6%	100.0%	91.8%
群馬県	11	0	28	16	55	11	0	33	25	69	100.0%	—	84.8%	64.0%	79.7%
埼玉県	41	0	40	8	89	41	0	40	9	90	100.0%	—	100.0%	88.9%	98.9%
千葉県	33	0	41	5	79	33	0	41	5	79	100.0%	—	100.0%	100.0%	100.0%
東京都	26	23	5	4	58	26	23	5	8	62	100.0%	100.0%	100.0%	50.0%	93.5%
神奈川県	19	0	17	1	37	19	0	17	1	37	100.0%	—	100.0%	100.0%	100.0%
新潟県	20	0	46	31	97	21	0	46	31	98	95.2%	—	100.0%	100.0%	99.0%
富山県	9	0	18	8	35	9	0	18	8	35	100.0%	—	100.0%	100.0%	100.0%
石川県	9	0	21	1	31	9	0	24	6	39	100.0%	—	87.5%	16.7%	79.5%
福井県	8	0	18	4	30	8	0	20	6	34	100.0%	—	90.0%	66.7%	88.2%
山梨県	8	0	31	15	54	8	0	32	16	56	100.0%	—	96.9%	93.8%	96.4%
長野県	18	0	33	66	117	18	0	33	66	117	100.0%	—	100.0%	100.0%	100.0%
岐阜県	20	0	33	21	74	20	0	39	21	80	100.0%	—	84.6%	100.0%	92.5%
静岡県	22	0	43	3	68	22	0	43	4	69	100.0%	—	100.0%	75.0%	98.6%
愛知県	32	0	45	10	87	32	0	45	10	87	100.0%	—	100.0%	100.0%	100.0%
三重県	14	0	43	9	66	14	0	43	9	66	100.0%	—	100.0%	100.0%	100.0%
滋賀県	8	0	41	0	49	8	0	41	1	50	100.0%	—	100.0%	0.0%	98.0%
京都府	13	0	22	0	35	13	0	25	1	39	100.0%	—	88.0%	0.0%	89.7%
大阪府	33	0	10	1	44	33	0	10	1	44	100.0%	—	100.0%	100.0%	100.0%
兵庫県	23	0	62	0	85	23	0	62	0	85	100.0%	—	100.0%		100.0%
奈良県	10	0	20	14	44	10	0	20	17	47	100.0%	—	100.0%	82.4%	93.6%
和歌山県	7	0	35	7	49	7	0	36	7	50	100.0%	—	97.2%	100.0%	98.0%
鳥取県	4	0	31	4	39	4	0	31	4	39	100.0%	—	100.0%	100.0%	100.0%
島根県	8	0	31	7	46	8	0	41	10	59	100.0%	—	75.6%	70.0%	78.0%
岡山県	10	0	53	12	75	10	0	56	12	78	100.0%	—	94.6%	100.0%	96.2%
広島県	14	0	41	1	56	14	0	49	2	65	100.0%	—	83.7%	50.0%	86.2%
山口県	13	0	33	4	50	13	0	35	5	53	100.0%	—	94.3%	80.0%	94.3%
徳島県	4	0	36	5	45	4	0	38	8	50	100.0%	—	94.7%	62.5%	90.0%
香川県	7	0	24	0	31	7	0	30	0	37	100.0%	—	80.0%		83.8%
愛媛県	12	0	35	10	57	12	0	38	12	62	100.0%	—	92.1%	83.3%	91.9%
高知県	9	0	23	10	42	9	0	25	19	53	100.0%	—	92.0%	52.6%	79.2%
福岡県	24	0	59	7	90	24	0	64	8	96	100.0%	—	92.2%	87.5%	93.8%
佐賀県	7	0	34	3	44	7	0	37	5	49	100.0%	—	91.9%	60.0%	89.8%
長崎県	10	0	56	1	67	10	0	60	1	71	100.0%	—	93.3%	100.0%	94.4%
熊本県	11	0	37	15	63	12	0	59	16	87	91.7%	—	62.7%	93.8%	72.4%
大分県	11	0	36	11	58	11	0	36	11	58	100.0%	—	100.0%	100.0%	100.0%
宮崎県	9	0	28	7	44	9	0	28	7	44	100.0%	—	100.0%	100.0%	100.0%
鹿児島県	14	0	62	3	79	14	0	73	9	96	100.0%	—	84.9%	33.3%	82.3%
沖縄県	11	0	8	13	32	11	0	17	24	52	100.0%	—	47.1%	54.2%	61.5%
合計	693	23	1,740	447	2,903	695	23	1,872	533	3,123	99.7%	100.0%	92.9%	83.9%	93.0%

【市区町村における情報公開条例(要綱等)の制定状況】

平成16年4月1日現在

1 執行機関を対象とした条例(要綱等)制定団体

(注)太字は、新規に制定した地方公共団体  
太字斜字は、合併に伴い制定した地方公共団体  
下線は、議会を対象としていない地方公共団体

都道府県名	市	町	村
北海道 34市 141町 17村	札幌市、函館市、小樽市、旭川市、室蘭市、釧路市、帯広市、北見市、夕張市、岩見沢市、網走市、留萌市、苫小牧市、稚内市、美唄市、芦別市、江別市、赤平市、紋別市、士別市、名寄市、三笠市、根室市、千歳市、滝川市、砂川市、歌志内市、深川市、富良野市、登別市、恵庭市、伊達市、北広島市、石狩市	当別町、松前町、福島町、木古内町、上磯町、 <b>大野町</b> 、七飯町、戸井町、恵山町、南茅部町、鹿部町、 <b>砂原町</b> 、森町、八雲町、長万部町、江差町、上ノ国町、厚沢部町、熊石町、大成町、奥尻町、瀬棚町、北檜山町、 <u>今金町</u> 、黒松内町、 <b>蘭越町</b> 、ニセコ町、 <b>喜茂別町</b> 、京極町、倶知安町、共和町、積丹町、古平町、 <b>余市町</b> 、栗沢町、南幌町、奈井江町、上砂川町、由仁町、長沼町、栗山町、浦臼町、新十津川町、妹背牛町、秩父別町、雨竜町、北竜町、沼田町、幌加内町、鷹栖町、東神楽町、当麻町、比布町、愛別町、上川町、東川町、美瑛町、上富良野町、中富良野町、南富良野町、和寒町、剣淵町、朝日町、風連町、下川町、美深町、中川町、増毛町、小平町、苫前町、羽幌町、遠別町、天塩町、幌延町、浜頓別町、中頓別町、枝幸町、歌登町、豊富町、 <b>利尻町</b> 、女満別町、美幌町、津別町、斜里町、清里町、小清水町、端野町、 <b>訓子府町</b> 、置戸町、留辺蘂町、佐呂間町、常呂町、遠軽町、丸瀬布町、上湧別町、湧別町、滝上町、興部町、雄武町、 <b>豊浦町</b> 、虻田町、壮瞥町、白老町、早来町、 <u>追分町</u> 、厚真町、鶴川町、穂別町、日高町、門別町、新冠町、静内町、三石町、浦河町、音更町、士幌町、上士幌町、鹿追町、新得町、清水町、芽室町、大樹町、広尾町、幕別町、池田町、 <b>豊頃町</b> 、本別町、足寄町、陸別町、浦幌町、釧路町、厚岸町、 <u>浜中町</u> 、 <b>標茶町</b> 、弟子屈町、阿寒町、白糠町、音別町、別海町、中標津町、羅臼町	新篠津村、浜益村、島牧村、泊村、神恵内村、赤井川村、北村、 <b>占冠村</b> 、音威子府村、初山別村、猿払村、東藻琴村、西興部村、洞爺村、大滝村、中札内村、更別村
青森県 8市 31町 17村	青森市、弘前市、八戸市、黒石市、五所川原市、十和田市、三沢市、むつ市	平内町、蟹田町、今別町、鱒ヶ沢町、木造町、深浦町、岩木町、 <b>藤崎町</b> 、大鰐町、尾上町、浪岡町、平賀町、金木町、中里町、野辺地町、七戸町、百石町、十和田湖町、六戸町、 <b>横浜町</b> 、東北町、下田町、 <u>川内町</u> 、大畑町、大間町、三戸町、五戸町、田子町、名川町、南部町、階上町	蓬田村、平館村、三厩村、 <b>森田村</b> 、柏村、稲垣村、相馬村、西目屋村、常盤村、田舎館村、碓ヶ関村、六ヶ所村、脇野沢村、福地村、南郷村、倉石村、新郷村
岩手県 13市 28町 15村	盛岡市、宮古市、大船渡市、水沢市、花巻市、北上市、久慈市、遠野市、一関市、陸前高田市、釜石市、江刺市、二戸市	雫石町、 <b>葛巻町</b> 、岩手町、西根町、安代町、紫波町、矢巾町、大迫町、石鳥谷町、東和町、金ヶ崎町、前沢町、胆沢町、花泉町、平泉町、大東町、藤沢町、千厩町、東山町、住田町、大槌町、田老町、山田町、岩泉町、軽米町、種市町、浄法寺町、一戸町	滝沢村、松尾村、玉山村、 <b>衣川村</b> 、室根村、川崎村、宮守村、田野畑村、普代村、新里村、川井村、野田村、山形村、大野村、九戸村

都道府県名	市	町	村
宮城県 10市 57町 2村	仙台市、石巻市、塩竈市、古川市、気仙沼市、白石市、名取市、角田市、多賀城市、岩沼市	蔵王町、七ヶ宿町、大河原町、村田町、柴田町、川崎町、丸森町、亘理町、山元町、松島町、七ヶ浜町、利府町、大和町、大郷町、富谷町、色麻町、加美町、松山町、三本木町、鹿島台町、岩出山町、鳴子町、涌谷町、田尻町、小牛田町、南郷町、築館町、若柳町、栗駒町、高清水町、一迫町、瀬峰町、鶯沢町、金成町、志波姫町、迫町、登米町、東和町、中田町、豊里町、米山町、石越町、南方町、河北町、矢本町、雄勝町、河南町、桃生町、鳴瀬町、北上町、女川町、牡鹿町、志津川町、津山町、本吉町、唐桑町、歌津町	大衡村、花山村
秋田県 9市 50町 10村	秋田市、能代市、横手市、大館市、本荘市、男鹿市、湯沢市、大曲市、鹿角市	小坂町、鷹巣町、比内町、森吉町、阿仁町、田代町、合川町、琴丘町、二ツ井町、八森町、山本町、八竜町、藤里町、五城目町、昭和町、八郎潟町、飯田川町、天王町、井川町、若美町、河辺町、雄和町、仁賀保町、金浦町、象潟町、矢島町、岩城町、由利町、西目町、鳥海町、東由利町、大内町、神岡町、西仙北町、角館町、六郷町、中仙町、田沢湖町、協和町、仙北町、太田町、千畑町、増田町、平鹿町、雄物川町、大森町、十文字町、稲川町、雄勝町、羽後町	上小阿仁村、峰浜村、大潟村、南外村、西木村、仙南村、山内村、大雄村、東成瀬村、皆瀬村
山形県 13市 27町 4村	山形市、米沢市、鶴岡市、酒田市、新庄市、寒河江市、上山市、村山市、長井市、天童市、東根市、尾花沢市、南陽市	山辺町、中山町、河北町、西川町、朝日町、大江町、大石田町、金山町、最上町、舟形町、真室川町、高島町、川西町、小国町、白鷹町、飯豊町、立川町、余目町、藤島町、羽黒町、櫛引町、三川町、温海町、遊佐町、八幡町、松山町、平田町	大蔵村、鮭川村、戸沢村、朝日村
福島県 10市 52町 26村	福島市、会津若松市、郡山市、いわき市、白河市、原町市、須賀川市、喜多方市、相馬市、二本松市	桑折町、伊達町、国見町、梁川町、保原町、霊山町、月舘町、川俣町、飯野町、安達町、本宮町、岩代町、東和町、長沼町、鏡石町、田島町、下郷町、只見町、塩川町、山都町、西会津町、磐梯町、猪苗代町、会津坂下町、柳津町、河東町、会津高田町、会津本郷町、三島町、金山町、矢吹町、棚倉町、矢祭町、塙町、石川町、浅川町、古殿町、三春町、小野町、滝根町、大越町、常葉町、船引町、広野町、楢葉町、富岡町、大熊町、双葉町、浪江町、新地町、鹿島町、小高町	大玉村、白沢村、岩瀬村、天栄村、舘岩村、檜枝岐村、伊南村、南郷村、北会津村、熱塩加納村、高郷村、湯川村、新鶴村、昭和村、西郷村、表郷村、東村、泉崎村、中島村、大信村、鮫川村、玉川村、平田村、都路村、川内村、飯舘村
茨城県 22市 44町 17村	水戸市、日立市、土浦市、古河市、石岡市、下館市、結城市、龍ヶ崎市、下妻市、水海道市、常陸太田市、高萩市、北茨城市、笠間市、取手市、岩井市、牛久市、つくば市、ひたちなか市、鹿嶋市、潮来市、守谷市	茨城町、小川町、美野里町、内原町、常北町、大洗町、友部町、岩間町、岩瀬町、那珂町、瓜連町、大宮町、山方町、金砂郷町、大子町、十王町、鉾田町、神栖町、波崎町、麻生町、北浦町、玉造町、江戸崎町、阿見町、新利根町、河内町、東町、霞ヶ浦町、八郷町、千代田町、伊奈町、関城町、明野町、真壁町、協和町、八千代町、石下町、総和町、五霞町、三和町、猿島町、境町、藤代町、利根町	桂村、御前山村、七会村、東海村、美和村、緒川村、水府村、里美村、旭村、大洋村、美浦村、桜川村、玉里村、新治村、谷和原村、大和村、千代川村

都道府県名	市	町	村
栃木県 12市 31町 2村	宇都宮市、足利市、栃木市、佐野市、鹿沼市、日光市、今市市、小山市、真岡市、大田原市、矢板市、黒磯市	上三川町、南河内町、上河内町、河内町、西方町、粟野町、足尾町、二宮町、益子町、茂木町、市貝町、芳賀町、壬生町、石橋町、国分寺町、野木町、大平町、藤岡町、岩舟町、都賀町、藤原町、塩谷町、氏家町、高根沢町、喜連川町、南那須町、烏山町、小川町、黒羽町、西那須野町、田沼町	栗山村、 <b>湯津上村</b>
群馬県 11市 28町 16村	前橋市、高崎市、桐生市、伊勢崎市、太田市、沼田市、館林市、渋川市、藤岡市、富岡市、安中市	大胡町、榛名町、箕郷町、群馬町、伊香保町、吉岡町、鬼石町、吉井町、妙義町、下仁田町、甘楽町、松井田町、吾妻町、長野原町、月夜野町、赤堀町、境町、玉村町、尾島町、新田町、薮塚本町、笠懸町、大間々町、板倉町、明和町、千代田町、大泉町、邑楽町	北橋村、赤城村、富士見村、宮城村、粕川村、黒保根村、 <b>東村(勢多郡)</b> 、倉淵村、子持村、 <b>榛東村</b> 、 <b>上野村</b> 、南牧村、 <b>孀恋村</b> 、 <b>川場村</b> 、 <b>昭和村</b> 、東村(佐波郡)
埼玉県 41市 40町 8村	さいたま市、川越市、熊谷市、川口市、行田市、秩父市、所沢市、飯能市、加須市、本庄市、東松山市、岩槻市、春日部市、狭山市、羽生市、鴻巣市、深谷市、上尾市、草加市、越谷市、蕨市、戸田市、入間市、鳩ヶ谷市、朝霞市、志木市、和光市、新座市、桶川市、久喜市、北本市、八潮市、富士見市、上福岡市、三郷市、蓮田市、坂戸市、幸手市、鶴ヶ島市、日高市、吉川市	伊奈町、吹上町、大井町、三芳町、毛呂山町、越生町、滑川町、嵐山町、小川町、川島町、吉見町、鳩山町、横瀬町、皆野町、長瀨町、吉田町、小鹿野町、美里町、児玉町、神川町、上里町、大里町、江南町、妻沼町、岡部町、川本町、花園町、寄居町、騎西町、川里町、北川辺町、大利根町、宮代町、白岡町、菖蒲町、 <b>栗橋町</b> 、 <b>鷲宮町</b> 、杉戸町、松伏町、庄和町	名栗村、都幾川村、玉川村、 <b>両神村</b> 、 <b>荒川村</b> 、東秩父村、 <b>神泉村</b> 、南河原村
千葉県 33市 41町 5村	千葉市、銚子市、市川市、船橋市、館山市、 <b>木更津市</b> 、松戸市、野田市、佐原市、茂原市、成田市、佐倉市、東金市、八日市場市、旭市、習志野市、柏市、勝浦市、市原市、流山市、八千代市、我孫子市、鴨川市、鎌ヶ谷市、君津市、富津市、浦安市、四街道市、袖ヶ浦市、八街市、印西市、白井市、富里市	沼南町、酒々井町、栄町、下総町、神崎町、大栄町、小見川町、山田町、栗源町、多古町、干潟町、東庄町、海上町、飯岡町、光町、野栄町、大網白里町、九十九里町、成東町、山武町、松尾町、横芝町、芝山町、一宮町、睦沢町、白子町、長柄町、長南町、大多喜町、夷隅町、御宿町、大原町、岬町、富浦町、富山町、 <b>鋸南町</b> 、白浜町、千倉町、丸山町、和田町、天津小湊町	印旛村、本埜村、蓮沼村、長生村、三芳村
東京都 23区 26市 5町 4村	八王子市、立川市、武蔵野市、三鷹市、青梅市、府中市、昭島市、調布市、町田市、小金井市、小平市、日野市、東村山市、国分寺市、国立市、福生市、狛江市、東大和市、清瀬市、東久留米市、武蔵村山市、多摩市、稲城市、羽村市、あきる野市、西東京市	瑞穂町、日の出町、奥多摩町、大島町、八丈町	檜原村、新島村、 <b>青ヶ島村</b> 、小笠原村

都道府県名	市	町	村
神奈川県 19市 17町 1村	横浜市、川崎市、横須賀市、平塚市、鎌倉市、藤沢市、小田原市、茅ヶ崎市、逗子市、相模原市、三浦市、秦野市、厚木市、大和市、伊勢原市、海老名市、座間市、南足柄市、綾瀬市	葉山町、寒川町、大磯町、二宮町、箱根町、湯河原町、愛川町、城山町、津久井町、中井町、相模湖町、藤野町、松田町、山北町、真鶴町、開成町、大井町	清川村
新潟県 20市 46町 31村	新潟市、長岡市、三条市、柏崎市、新発田市、新津市、小千谷市、十日町市、見附市、村上市、燕市、栃尾市、糸魚川市、新井市、五泉市、白根市、豊栄市、上越市、 <b>阿賀野市、佐渡市</b>	聖籠町、紫雲寺町、中条町、小須戸町、村松町、横越町、亀田町、分水町、吉田町、巻町、西川町、田上町、栄町、中之島町、津川町、鹿瀬町、越路町、三島町、与板町、出雲崎町、寺泊町、川口町、堀之内町、小出町、湯沢町、塩沢町、六日町、大和町、川西町、津南町、高柳町、小国町、西山町、安塚町、松代町、松之山町、柿崎町、大潟町、吉川町、妙高高原町、板倉町、名立町、能生町、青海町、荒川町、山北町	加治川村、黒川村、岩室村、弥彦村、味方村、潟東村、月潟村、中之口村、下田村、上川村、三川村、和島村、山古志村、湯之谷村、広神村、守門村、入広瀬村、中里村、刈羽村、浦川原村、大島村、牧村、頸城村、中郷村、妙高村、清里村、三和村、関川村、神林村、朝日村、粟島浦村
富山県 9市 18町 8村	富山市、高岡市、新湊市、魚津市、氷見市、滑川市、黒部市、砺波市、小矢部市	大沢野町、大山町、上市町、立山町、宇奈月町、入善町、朝日町、八尾町、婦中町、小杉町、大門町、大島町、城端町、庄川町、井波町、福野町、福光町、福岡町	舟橋村、山田村、 <b>細入村</b> 、下村、平村、上平村、利賀村、井口村
石川県 9市 21町 1村	金沢市、七尾市、小松市、輪島市、珠洲市、加賀市、羽咋市、松任市、 <b>かほく市</b>	山中町、 <b>寺井町</b> 、辰口町、美川町、鶴来町、野々市町、津幡町、富来町、志雄町、志賀町、押水町、田鶴浜町、鳥屋町、中島町、鹿島町、能登島町、鹿西町、穴水町、門前町、能都町、内浦町	柳田村
福井県 8市 18町 4村	福井市、敦賀市、武生市、小浜市、大野市、勝山市、鯖江市、 <b>あわら市</b>	松岡町、永平寺町、三国町、丸岡町、春江町、坂井町、今立町、南条町、 <b>今庄町</b> 、朝日町、越前町、 <b>織田町</b> 、清水町、三方町、美浜町、上中町、高浜町、大飯町	和泉村、河野村、宮崎村、名田庄村
山梨県 8市 31町 15村	甲府市、富士吉田市、塩山市、都留市、山梨市、大月市、韮崎市、南アルプス市	春日居町、牧丘町、勝沼町、石和町、御坂町、一宮町、八代町、中道町、三珠町、市川大門町、六郷町、下部町、増穂町、鰍沢町、中富町、 <b>早川町</b> 、身延町、南部町、竜王町、敷島町、玉穂町、昭和町、田富町、双葉町、須玉町、高根町、 <b>長坂町</b> 、小淵沢町、白州町、西桂町、上野原町	三富村、大和村、境川村、芦川村、豊富村、上九一色村、 <b>明野村</b> 、大泉村、武川村、秋山村、道志村、忍野村、山中湖村、小菅村、丹波山村

都道府県名	市	町	村
長野県 18市 33町 66村	長野市、松本市、上田市、岡谷市、飯田市、諏訪市、須坂市、小諸市、伊那市、駒ヶ根市、中野市、大町市、飯山市、茅野市、塩尻市、佐久市、 <b>千曲市、東御市</b>	臼田町、佐久町、小海町、 <u>軽井沢町</u> 、望月町、御代田町、立科町、丸子町、長門町、真田町、下諏訪町、富士見町、高遠町、辰野町、箕輪町、飯島町、松川町、高森町、阿南町、木曾福島町、上松町、南木曾町、明科町、波田町、豊科町、穂高町、池田町、坂城町、小布施町、信州新町、豊野町、信濃町、山ノ内町	川上村、南牧村、南相木村、北相木村、八千穂村、浅科村、武石村、和田村、青木村、原村、南箕輪村、中川村、長谷村、宮田村、清内路村、阿智村、浪合村、平谷村、根羽村、下條村、壳木村、天龍村、泰阜村、喬木村、豊丘村、大鹿村、上村、南信濃村、榑川村、木祖村、日義村、開田村、三岳村、王滝村、大桑村、山口村、四賀村、本城村、坂北村、麻績村、坂井村、生坂村、山形村、朝日村、奈川村、安曇村、梓川村、三郷村、堀金村、松川村、八坂村、美麻村、白馬村、小谷村、大岡村、高山村、牟礼村、三水村、戸隠村、鬼無里村、小川村、中条村、木島平村、野沢温泉村、豊田村、栄村
岐阜県 20市 33町 21村	岐阜市、大垣市、高山市、多治見市、関市、中津川市、美濃市、瑞浪市、羽島市、恵那市、美濃加茂市、土岐市、各務原市、可児市、 <b>山県市、瑞穂市、飛騨市、本巣市、郡上市、下呂市</b>	川島町、岐南町、笠松町、柳津町、養老町、上石津町、垂井町、 <b>関ヶ原町</b> 、神戸町、輪之内町、 <b>墨俣町</b> 、揖斐川町、大野町、 <b>池田町</b> 、北方町、武芸川町、武儀町、坂祝町、富加町、川辺町、七宗町、白川町、御嵩町、兼山町、笠原町、坂下町、付知町、福岡町、岩村町、明智町、 <b>上矢作町</b> 、久々野町、国府町	谷汲村、 <b>春日村</b> 、久瀬村、藤橋村、坂内村、洞戸村、板取村、上之保村、東白川村、川上村、加子母村、蛭川村、 <b>串原村</b> 、丹生川村、 <b>清見村</b> 、 <b>莊川村</b> 、白川村、宮村、朝日村、 <b>高根村</b> 、上宝村
静岡県 22市 43町 3村	静岡市、浜松市、沼津市、熱海市、三島市、富士宮市、伊東市、島田市、富士市、磐田市、焼津市、掛川市、藤枝市、御殿場市、袋井市、天竜市、浜北市、下田市、裾野市、湖西市、 <b>伊豆市、御前崎市</b>	東伊豆町、河津町、南伊豆町、松崎町、西伊豆町、伊豆長岡町、函南町、菰山町、大仁町、清水町、長泉町、小山町、芝川町、富士川町、蒲原町、由比町、岡部町、大井川町、相良町、榛原町、吉田町、金谷町、川根町、中川根町、本川根町、大須賀町、小笠町、菊川町、大東町、森町、春野町、浅羽町、福田町、竜洋町、豊田町、佐久間町、水窪町、舞阪町、新居町、雄踏町、細江町、引佐町、三ヶ日町	賀茂村、戸田村、豊岡村
愛知県 32市 45町 10村	名古屋市、豊橋市、岡崎市、一宮市、瀬戸市、半田市、春日井市、豊川市、津島市、碧南市、刈谷市、豊田市、安城市、西尾市、蒲郡市、犬山市、常滑市、江南市、尾西市、小牧市、稲沢市、新城市、東海市、大府市、知多市、知立市、尾張旭市、高浜市、岩倉市、豊明市、日進市、田原市	東郷町、長久手町、西枇杷島町、豊山町、師勝町、西春町、春日町、清洲町、新川町、大口町、扶桑町、木曾川町、祖父江町、平和町、七宝町、美和町、甚目寺町、大治町、蟹江町、弥富町、佐屋町、佐織町、阿久比町、東浦町、南知多町、美浜町、武豊町、一色町、吉良町、幡豆町、幸田町、額田町、三好町、藤岡町、足助町、旭町、設楽町、東栄町、稲武町、鳳来町、音羽町、一宮町、小坂井町、御津町、渥美町	十四山村、飛島村、立田村、八開村、小原村、下山村、豊根村、富山村、津具村、作手村



都道府県名	市	町	村
三重県 14市 43町 9村	津市、四日市市、伊勢市、松坂市、桑名市、上野市、鈴鹿市、名張市、尾鷲市、亀山市、鳥羽市、熊野市、久居市、いなべ市	多度町、長島町、木曾岬町、東員町、菰野町、楠町、朝日町、川越町、関町、河芸町、芸濃町、安濃町、香良洲町、一志町、白山町、嬉野町、三雲町、飯南町、飯高町、多気町、明和町、大台町、玉城町、二見町、小俣町、南勢町、南島町、大宮町、紀勢町、度会町、伊賀町、阿山町、青山町、浜島町、大王町、志摩町、阿児町、磯部町、紀伊長島町、海山町、御浜町、紀宝町、紀和町	美里村、美杉村、勢和村、宮川村、御薊村、大内山村、島ヶ原村、大山田村、鶴殿村
滋賀県 8市 41町	大津市、彦根市、長浜市、近江八幡市、八日市市、草津市、守山市、栗東市	志賀町、中主町、野洲町、石部町、甲西町、水口町、土山町、甲賀町、甲南町、信楽町、安土町、蒲生町、日野町、竜王町、永源寺町、五個荘町、能登川町、愛東町、湖東町、秦荘町、愛知川町、豊郷町、甲良町、多賀町、山東町、伊吹町、米原町、近江町、浅井町、虎姫町、湖北町、びわ町、高月町、木之本町、余呉町、西浅井町、マキノ町、今津町、安曇川町、高島町、新旭町	
京都府 13市 22町	京都市、福知山市、舞鶴市、綾部市、宇治市、宮津市、亀岡市、城陽市、向日市、長岡京市、八幡市、京田辺市、京丹後市	大山崎町、久御山町、井手町、宇治田原町、山城町、木津町、加茂町、精華町、京北町、美山町、園部町、八木町、丹波町、日吉町、瑞穂町、和知町、三和町、夜久野町、大江町、加悦町、岩滝町、野田川町	
大阪府 33市 10町 1村	大阪市、堺市、岸和田市、豊中市、池田市、吹田市、泉大津市、高槻市、貝塚市、守口市、枚方市、茨木市、八尾市、泉佐野市、富田林市、寝屋川市、河内長野市、松原市、大東市、和泉市、箕面市、柏原市、羽曳野市、門真市、摂津市、高石市、藤井寺市、東大阪市、泉南市、四条畷市、交野市、大阪狭山市、阪南市	島本町、豊能町、能勢町、忠岡町、熊取町、田尻町、岬町、太子町、河南町、美原町	千早赤阪村
兵庫県 23市 62町	神戸市、姫路市、尼崎市、明石市、西宮市、洲本市、芦屋市、伊丹市、相生市、豊岡市、加古川市、龍野市、赤穂市、西脇市、宝塚市、三木市、高砂市、川西市、小野市、三田市、加西市、篠山市、養父市	猪名川町、吉川町、社町、滝野町、東条町、中町、加美町、八千代町、黒田庄町、稲美町、播磨町、家島町、夢前町、神崎町、市川町、福崎町、香寺町、大河内町、新宮町、揖保川町、御津町、太子町、上郡町、佐用町、上月町、南光町、三日月町、山崎町、安富町、一宮町(宍粟郡)、波賀町、千種町、城崎町、竹野町、香住町、日高町、出石町、但東町、村岡町、浜坂町、美方町、温泉町、生野町、和田山町、山東町、朝来町、柏原町、氷上町、青垣町、春日町、山南町、市島町、津名町、淡路町、北淡町、一宮町(津名郡)、五色町、東浦町、緑町、西淡町、三原町、南淡町	

都道府県名	市	町	村
奈良県 10市 20町 14村	奈良市、大和高田市、大和郡山市、天理市、橿原市、桜井市、五條市、御所市、生駒市、香芝市	平群町、三郷町、斑鳩町、安堵町、川西町、三宅町、田原本町、大字陀町、菟田野町、榛原町、高取町、新庄町、當麻町、上牧町、 <b>王寺町</b> 、広陵町、河合町、吉野町、大淀町、下市町	月ヶ瀬村、 <b>都祁村</b> 、山添村、室生村、 <b>曾爾村</b> 、御杖村、明日香村、黒滝村、西吉野村、十津川村、下北山村、上北山村、川上村、東吉野村
和歌山県 7市 35町 7村	和歌山市、海南町、橋本市、有田市、御坊市、田辺市、新宮市	下津町、野上町、美里町、打田町、粉河町、那賀町、桃山町、貴志川町、岩出町、かつらぎ町、高野口町、九度山町、高野町、湯浅町、広川町、吉備町、金屋町、清水町、美浜町、日高町、由良町、川辺町、南部町、印南町、白浜町、中辺路町、上富田町、日置川町、すさみ町、串本町、那智勝浦町、太地町、古座町、熊野川町、本宮町	花園村、中津村、美山村、龍神村、南部川村、大塔村、北山村
鳥取県 4市 31町 4村	鳥取市、米子市、倉吉市、境港市	国府町、岩美町、郡家町、船岡町、河原町、八東町、若桜町、用瀬町、智頭町、気高町、鹿野町、青谷町、羽合町、東郷町、三朝町、関金町、北条町、大栄町、東伯町、赤碓町、西伯町、会見町、岸本町、淀江町、大山町、名和町、中山町、日南町、日野町、江府町、溝口町	福部村、佐治村、泊村、日吉津村
島根県 8市 31町 7村	松江市、浜田市、出雲市、益田市、大田市、安来市、江津市、平田市	鹿島町、 <b>島根町</b> 、 <b>美保関町</b> 、東出雲町、玉湯町、宍道町、広瀬町、仁多町、横田町、大東町、加茂町、木次町、三刀屋町、掛合町、赤来町、斐川町、佐田町、大社町、仁摩町、川本町、瑞穂町、桜江町、金城町、旭町、三隅町、美都町、津和野町、日原町、六日市町、西郷町、 <b>海士町</b>	八雲村、吉田村、大和村、弥栄村、 <b>柿木村</b> 、五箇村、都万村
岡山県 10市 53町 12村	岡山市、倉敷市、津山市、玉野市、笠岡市、井原市、総社市、高梁市、新見市、備前市	御津町、建部町、加茂川町、瀬戸町、山陽町、 <b>赤坂町</b> 、熊山町、吉井町、日生町、吉永町、佐伯町、和気町、 <b>邑久町</b> 、長船町、灘崎町、早島町、船穂町、金光町、鴨方町、寄島町、里庄町、 <b>矢掛町</b> 、芳井町、真備町、北房町、賀陽町、成羽町、川上町、備中町、大佐町、神郷町、哲多町、哲西町、勝山町、落合町、湯原町、久世町、加茂町、奥津町、鏡野町、勝田町、勝央町、奈義町、勝北町、大原町、美作町、作東町、英田町、中央町、旭町、久米南町、久米町、柵原町	山手村、清音村、 <b>美甘村</b> 、新庄村、川上村、八東村、中和村、富村、上斎原村、阿波村、東粟倉村、西粟倉村
広島県 14市 41町 1村	広島市、呉市、竹原市、三原市、尾道市、因島市、福山市、府中市、三次市、庄原市、大竹市、東広島市、廿日市市、 <b>安芸高田市</b>	府中町、海田町、熊野町、 <b>坂町</b> 、音戸町、倉橋町、大野町、湯来町、宮島町、 <b>加計町</b> 、戸河内町、芸北町、大朝町、千代田町、豊平町、黒瀬町、福富町、豊栄町、大和町、河内町、本郷町、安芸津町、安浦町、豊町、瀬戸田町、大崎上島町、御調町、 <b>久井町</b> 、向島町、甲山町、世羅町、世羅西町、 <b>油木町</b> 、神石町、三和町、総領町、西城町、 <b>東城町</b> 、口和町、高野町、比和町	豊松村

都道府県名	市	町	村
山口県 13市 33町 4村	下関市、宇部市、山口市、萩市、防府市、下松市、岩国市、小野田市、光市、長門市、柳井市、美祢市、 <b>周南市</b>	久賀町、大島町、東和町、橘町、和木町、由宇町、玖珂町、周東町、錦町、大島町、美川町、美和町、大和町、田布施町、平生町、徳地町、秋穂町、小郡町、 <b>阿知須町</b> 、楠町、山陽町、菊川町、豊田町、豊浦町、豊北町、美東町、秋芳町、三隅町、油谷町、阿武町、田万川町、阿東町、須佐町	本郷村、川上村、むつみ村、福栄村
徳島県 4市 36町 5村	徳島市、鳴門市、 <u>小松島市</u> 、阿南市	勝浦町、上勝町、石井町、神山町、那賀川町、羽ノ浦町、鷲敷町、相生町、上那賀町、由岐町、日和佐町、牟岐町、海南町、海部町、宍喰町、松茂町、北島町、藍住町、板野町、上板町、 <b>吉野町</b> 、土成町、市場町、阿波町、鴨島町、川島町、山川町、脇町、美馬町、半田町、三野町、三好町、池田町、山城町、井川町、三加茂町	佐那河内村、木頭村、美郷村、東祖谷山村、西祖谷山村
香川県 7市 24町	高松市、丸亀市、坂出市、善通寺市、観音寺市、さぬき市、 <b>東かがわ市</b>	土庄町、池田町、三木町、塩江町、香川町、香南町、綾上町、綾南町、国分寺町、綾歌町、飯山町、宇多津町、琴南町、満濃町、仲南町、高瀬町、山本町、三野町、大野原町、豊中町、詫間町、仁尾町、豊浜町、財田町	
愛媛県 12市 35町 10村	松山市、今治市、宇和島市、八幡浜市、新居浜市、西条市、大洲市、伊予市、北条市、東予市、 <b>四国中央市</b> 、 <b>西予市</b>	丹原町、玉川町、波方町、大西町、菊間町、吉海町、宮窪町、伯方町、弓削町、上浦町、大三島町、重信町、川内町、久万町、松前町、砥部町、中山町、双海町、長浜町、内子町、五十崎町、肱川町、保内町、伊方町、瀬戸町、三崎町、吉田町、三間町、広見町、松野町、津島町、御荘町、城辺町、一本松町、西海町	朝倉村、生名村、岩城村、 <b>面川村</b> 、美川村、柳谷村、広田村、河辺村、日吉村、内海村
高知県 9市 23町 10村	高知市、室戸市、安芸市、南国市、土佐市、須崎市、中村市、宿毛市、土佐清水市	東洋町、 <b>奈半利町</b> 、田野町、安田町、 <b>赤岡町</b> 、 <b>香我美町</b> 、土佐山田町、野市町、夜須町、香北町、 <b>本山町</b> 、大豊町、土佐町、伊野町、 <b>池川町</b> 、春野町、 <b>中土佐町</b> 、越知町、 <b>窪川町</b> 、禰原町、大正町、 <b>大方町</b> 、大月町	北川村、芸西村、物部村、 <b>大川村</b> 、 <b>大野見村</b> 、東津野村、葉山村、十和村、西土佐村、三原村
福岡県 24市 59町 7村	北九州市、福岡市、大牟田市、久留米市、直方市、飯塚市、田川市、柳川市、山田市、甘木市、八女市、筑後市、大川市、行橋市、豊前市、中間市、小郡市、筑紫野市、春日市、大野城市、宗像市、太宰府市、前原市、古賀市	那珂川町、宇美町、篠栗町、志免町、須恵町、新宮町、久山町、粕屋町、福岡町、津屋崎町、苜屋町、水巻町、岡垣町、遠賀町、小竹町、鞍手町、宮田町、若宮町、桂川町、稲築町、碓井町、嘉穂町、筑穂町、穂波町、 <b>庄内町</b> 、杷木町、朝倉町、三輪町、夜須町、二丈町、志摩町、吉井町、田主丸町、浮羽町、北野町、城島町、大木町、三潞町、黒木町、上陽町、立花町、広川町、瀬高町、大和町、三橋町、山川町、高田町、香春町、金田町、糸田町、川崎町、方城町、苅田町、 <b>屋川町</b> 、勝山町、豊津町、椎田町、吉富町、築城町	<b>大島村</b> 、小石原村、宝珠山村、 <b>星野村</b> 、 <b>赤村</b> 、新吉富村、大平村

都道府県名	市	町	村
佐賀県 7市 34町 3村	佐賀市、唐津市、鳥栖市、多久市、伊万里市、武雄市、 <u>鹿島市</u>	諸富町、川副町、東与賀町、久保田町、大和町、富士町、神埼町、千代田町、三田川町、基山町、中原町、三根町、 <b>上峰町</b> 、小城町、三日月町、牛津町、浜玉町、 <b>巖木町</b> 、相知町、肥前町、鎮西町、呼子町、有田町、西有田町、山内町、北方町、大町町、江北町、白石町、福富町、有明町、太良町、塩田町、嬉野町	東脊振村、脊振村、北波多村
長崎県 10市 56町 1村	長崎市、佐世保市、島原市、諫早市、大村市、福江市、平戸市、松浦市、 <b>対馬市</b> 、 <b>壱岐市</b>	香焼町、伊王島町、高島町、野母崎町、三和町、多良見町、長与町、時津町、琴海町、西彼町、西海町、 <b>大島町</b> 、崎戸町、大瀬戸町、外海町、東彼杵町、川棚町、波佐見町、森山町、飯盛町、高来町、小長井町、有明町、 <u>国見町</u> 、瑞穂町、吾妻町、愛野町、千々石町、小浜町、南串山町、加津佐町、口之津町、南有馬町、北有馬町、西有家町、 <b>有家町</b> 、布津町、深江町、生月町、小値賀町、宇久町、田平町、鷹島町、江迎町、鹿町町、小佐々町、佐々町、吉井町、世知原町、岐宿町、奈留町、若松町、上五島町、新魚目町、有川町、奈良尾町	大島村
熊本県 11市 37町 15村	熊本市、八代市、人吉市、荒尾市、水俣市、玉名市、本渡市、山鹿市、牛深市、菊池市、宇土市	城南町、松橋町、岱明町、天水町、 <b>玉東町</b> 、 <b>菊水町</b> 、 <b>三加和町</b> 、南関町、 <u>長洲町</u> 、鹿央町、植木町、七城町、大津町、菊陽町、合志町、泗水町、西合志町、一の宮町、阿蘇町、南小国町、小国町、 <b>蘇陽町</b> 、高森町、御船町、嘉島町、益城町、甲佐町、矢部町、千丁町、鏡町、宮原町、田浦町、津奈木町、錦町、湯前町、 <b>五和町</b> 、苓北町	旭志村、産山村、 <b>波野村</b> 、 <b>白水村</b> 、久木野村、長陽村、西原村、清和村、坂本村、東陽村、泉村、 <b>水上村</b> 、相良村、山江村、球磨村
大分県 11市 36町 11村	大分市、別府市、中津市、日田市、佐伯市、 <u>臼杵市</u> 、津久見市、竹田市、豊後高田市、杵築市、宇佐市	真玉町、香々地町、国見町、国東町、武蔵町、安岐町、日出町、山香町、野津原町、挾間町、庄内町、湯布院町、佐賀関町、上浦町、弥生町、宇目町、鶴見町、蒲江町、野津町、三重町、緒方町、朝地町、大野町、犬飼町、萩町、久住町、直入町、九重町、玖珠町、大山町、天瀬町、本耶馬溪町、耶馬溪町、山国町、院内町、安心院町	大田村、姫島村、本匠村、直川村、米水津村、清川村、千歳村、 <b>前津江村</b> 、中津江村、上津江村、三光村
宮崎県 9市 28町 7村	宮崎市、都城市、延岡市、日南市、小林市、 <u>日向市</u> 、串間市、 <u>西都市</u> 、えびの市	清武町、田野町、佐土原町、北郷町、 <b>南郷町</b> 、三股町、山之口町、高城町、山田町、高崎町、高原町、野尻町、高岡町、国富町、綾町、高鍋町、新富町、木城町、川南町、都農町、門川町、東郷町、北方町、北川町、北浦町、高千穂町、日之影町、 <b>五ヶ瀬町</b>	須木村、西米良村、南郷村、西郷村、北郷村、諸塚村、椎葉村

都道府県名	市	町	村
鹿児島県 14市 62町 3村	鹿児島市、川内市、鹿屋市、枕崎市、串木野市、阿久根市、名瀬市、出水市、大口市、指宿市、加世田市、国分市、西之表市、垂水市	吉田町、桜島町、喜入町、山川町、穎娃町、開聞町、笠沙町、大浦町、坊津町、知覧町、川辺町、市来町、東市来町、伊集院町、松元町、郡山町、日吉町、吹上町、金峰町、樋脇町、入来町、東郷町、宮之城町、鶴田町、薩摩町、祁答院町、長島町、 <b>東町</b> 、菱刈町、加治木町、始良町、蒲生町、溝辺町、横川町、栗野町、 <u>吉松町</u> 、牧園町、霧島町、隼人町、福山町、大隅町、輝北町、末吉町、 <b>松山町</b> 、志布志町、有明町、大崎町、串良町、東串良町、内之浦町、高山町、吾平町、大根占町、根占町、田代町、佐多町、中種子町、南種子町、上屋久町、屋久町、龍郷町、和泊町	十島村、鹿島村、 <b>住用村</b>
沖縄県 11市 8町 13村	那覇市、石川市、具志川市、宜野湾市、平良市、石垣市、浦添市、名護市、糸満市、 <u>沖縄市</u> 、豊見城市	<b>本部町</b> 、嘉手納町、北谷町、西原町、東風平町、佐敷町、与那原町、南風原町	国頭村、今帰仁村、恩納村、 <b>宜野座村</b> 、読谷村、中城村、 <b>具志頭村</b> 、 <b>玉城村</b> 、知念村、 <b>大里村</b> 、 <b>座間味村</b> 、 <b>南大東村</b> 、伊是名村

## 2 議会独自の条例(要綱等)制定団体

### (1) 条例制定団体(16市5区28町)

<北海道>今金町、喜茂別町、礼文町、追分町、標茶町  
 <宮城県>仙台市、松山町、若柳町、中田町  
 <山形県>金山町 <福島県>富岡町、**双葉町**、浪江町 <茨城県>水戸市、茨城町  
 <埼玉県>栗橋町 <千葉県>木更津市、鋸南町  
 <東京都>千代田区、目黒区、杉並区、豊島区、足立区 <富山県>婦中町  
 <長野県>大町市、軽井沢町 <京都府>京都市、綾部市、加悦町、野田川町  
 <大阪府>大阪市、東大阪市 <兵庫県>南光町、氷上町、春日町、淡路町、東浦町  
 <奈良県>橿原市 <鳥取県>北条町 <徳島県>小松島市 <高知県>高知市  
 <佐賀県>鹿島市 <長崎県>佐世保市 <熊本県>長洲町、御船町 <大分県>臼杵市  
 <宮崎県>日向市、西都市 <鹿児島県>吉松町

### (2) 要綱等制定団体(1市)

<奈良県>奈良市



( 参考資料 3 )

平成 17 年 2 月 17 日  
総 務 省

地方公共団体における情報セキュリティポリシー（情報セキュリティ対策に関する基本方針）等の策定状況（平成 17 年 1 月 1 日現在）

総務省では、都道府県を通じて、全国の地方公共団体における平成 17 年 1 月 1 日現在の情報セキュリティポリシーの策定状況及び個人情報保護条例の制定状況を調査し、別添のとおりとりまとめましたので、お知らせします。

【都道府県】

- 情報セキュリティポリシー：全 47 団体（100%）が策定済み  
前回（平成 16 年 10 月 1 日時点。以下同じ）同様
- 個人情報保護条例：全 47 団体（100%）が制定済み  
前回同様

【市区町村】

- 情報セキュリティポリシー：2,892 団体中の 2,390 団体（82.6%）が策定済み  
前回から 1.8 ポイント増加
- 個人情報保護条例：2,892 団体中の 2,482 団体（85.8%）が制定済み  
前回から 2.0 ポイント増加

総務省としては、電子自治体の構築のためには情報セキュリティ対策の徹底が不可欠であると考えており、引き続き、すべての地方公共団体における情報セキュリティポリシーの策定と個人情報保護条例の制定を促進していきます。

**市区町村分集計結果(平成17年1月1日現在)**

・情報セキュリティポリシー

2,892団体中 2,390団体が策定済み(策定率 82.6%)

・個人情報保護条例

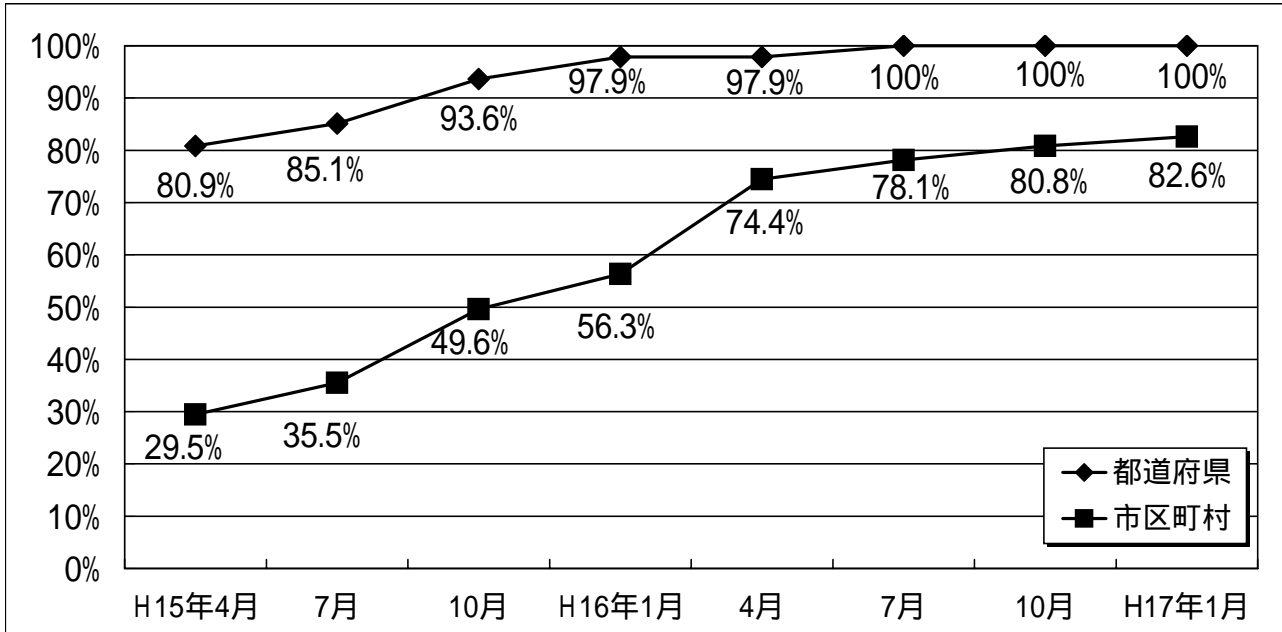
2,892団体中 2,482団体が制定済み(制定率 85.8%)

情報セキュリティポリシー策定状況				個人情報保護条例制定状況			
	策定済み 団体数	全団体数	策定率		制定済み 団体数	全団体数	制定率
北海道	123	208	59.1%	北海道	184	208	88.5%
青森県	65	65	100.0%	青森県	53	65	81.5%
岩手県	55	58	94.8%	岩手県	55	58	94.8%
宮城県	35	69	50.7%	宮城県	60	69	87.0%
秋田県	50	67	74.6%	秋田県	61	67	91.0%
山形県	32	44	72.7%	山形県	36	44	81.8%
福島県	81	89	91.0%	福島県	88	89	98.9%
茨城県	68	75	90.7%	茨城県	61	75	81.3%
栃木県	38	47	80.9%	栃木県	41	47	87.2%
群馬県	63	63	100.0%	群馬県	32	63	50.8%
埼玉県	85	89	95.5%	埼玉県	88	89	98.9%
千葉県	71	79	89.9%	千葉県	62	79	78.5%
東京都	51	62	82.3%	東京都	58	62	93.5%
神奈川県	36	37	97.3%	神奈川県	37	37	100.0%
新潟県	66	79	83.5%	新潟県	79	79	100.0%
富山県	27	27	100.0%	富山県	15	27	55.6%
石川県	31	36	86.1%	石川県	24	36	66.7%
福井県	28	32	87.5%	福井県	23	32	71.9%
山梨県	30	41	73.2%	山梨県	37	41	90.2%
長野県	91	113	80.5%	長野県	113	113	100.0%
岐阜県	74	74	100.0%	岐阜県	69	74	93.2%
静岡県	52	69	75.4%	静岡県	54	69	78.3%
愛知県	86	87	98.9%	愛知県	73	87	83.9%
三重県	26	51	51.0%	三重県	46	51	90.2%
滋賀県	33	39	84.6%	滋賀県	37	39	94.9%
京都府	36	39	92.3%	京都府	36	39	92.3%
大阪府	39	44	88.6%	大阪府	43	44	97.7%
兵庫県	76	80	95.0%	兵庫県	74	80	92.5%
奈良県	29	46	63.0%	奈良県	41	46	89.1%
和歌山県	49	49	100.0%	和歌山県	31	49	63.3%
鳥取県	17	26	65.4%	鳥取県	26	26	100.0%
島根県	41	42	97.6%	島根県	42	42	100.0%
岡山県	48	71	67.6%	岡山県	63	71	88.7%
広島県	55	55	100.0%	広島県	46	55	83.6%
山口県	37	48	77.1%	山口県	35	48	72.9%
徳島県	42	47	89.4%	徳島県	45	47	95.7%
香川県	36	37	97.3%	香川県	34	37	91.9%
愛媛県	41	42	97.6%	愛媛県	30	42	71.4%
高知県	28	49	57.1%	高知県	31	49	63.3%
福岡県	95	96	99.0%	福岡県	67	96	69.8%
佐賀県	33	40	82.5%	佐賀県	36	40	90.0%
長崎県	29	62	46.8%	長崎県	54	62	87.1%
熊本県	58	85	68.2%	熊本県	61	85	71.8%
大分県	55	55	100.0%	大分県	55	55	100.0%
宮崎県	44	44	100.0%	宮崎県	41	44	93.2%
鹿児島県	78	83	94.0%	鹿児島県	62	83	74.7%
沖縄県	27	52	51.9%	沖縄県	43	52	82.7%
計	2,390	2,892	82.6%	計	2,482	2,892	85.8%



## 情報セキュリティポリシーの策定状況

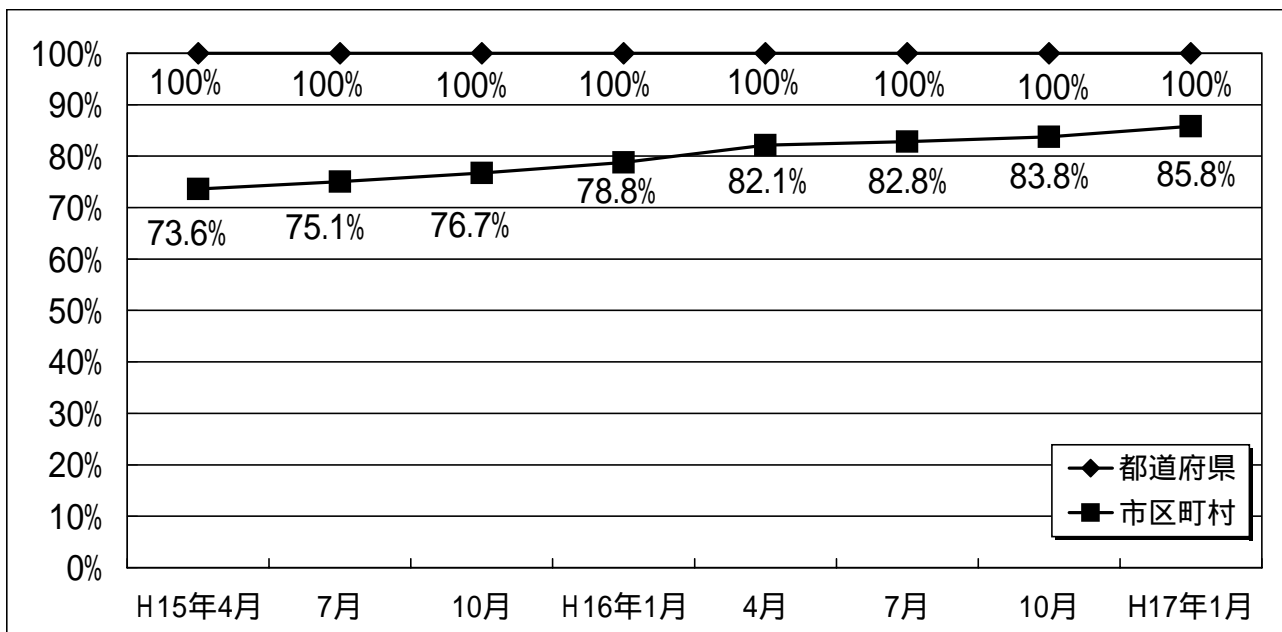
(平成15年4月から平成17年1月まで四半期毎)



	H15年4月(A)	7月(B)	10月(C)	H16年1月(D)	4月(E)	7月(F)	10月(G)	H17年1月(H)	(H) - (A)
市区町村数	3,213	3,208	3,204	3,199	3,123	3,122	3,053	2,892	321
策定都道府県数(1)	38	40	44	46	46	47	47	47	9
策定市区町村数(2)	947	1,139	1,590	1,802	2,325	2,439	2,468	2,390	1,443
(1) + (2)	985	1,179	1,634	1,848	2,371	2,486	2,515	2,437	1,452

## 個人情報保護条例の制定状況

(平成15年4月から平成17年1月まで四半期毎)



	H15年4月(I)	7月(J)	10月(K)	H16年1月(L)	4月(M)	7月(N)	10月(O)	H17年1月(P)	(P) - (I)
市区町村数	3,213	3,208	3,204	3,199	3,123	3,122	3,053	2,892	321
制定都道府県数(3)	47	47	47	47	47	47	47	47	0
制定市区町村数(4)	2,366	2,408	2,458	2,521	2,565	2,585	2,558	2,482	116
(3) + (4)	2,413	2,455	2,505	2,568	2,612	2,632	2,605	2,529	116



平成16年12月28日  
総務省

## 「地方公共団体における行政評価の取組状況調」の概要

### (平成16年7月末現在)

#### 1. 調査概要

- 平成16年7月末日現在で、全ての都道府県、市区町村を対象に調査
- 都道府県、政令指定都市、中核市、特例市、市区、町村の区分ごとに集計

#### 2. 行政評価の導入状況

※「導入済み」団体のうち、

- 都道府県 全ての団体（1団体（鳥取県）除く）
- 政令指定都市 全ての団体
- 中核市 91%の団体
- 特例市 83%の団体
- 市区 46%の団体（前年 37%）
- 町村 7%の団体（前年 5%）

※「導入済み」でない団体（市区町村除く）

都道府県	(未導入) 鳥取県
中核市	(試行中) 奈良市 (検討中) 船橋市、高知市
特例市	(試行中) 川口市、越谷市、厚木市、茨木市、呉市 (検討中) 函館市、平塚市

#### 3. 評価結果の公表状況（都道府県・政令指定都市・中核市・特例市のみ調査）

※「導入済み」団体のうち、評価結果を公表している団体の比率

- 都道府県 全ての団体（1団体（石川県）除く）
- 政令指定都市 全ての団体
- 中核市 85%の団体
- 特例市 76%の団体

※評価結果を公表していない団体

都道府県	石川県（現行の評価システムを見直し中）
中核市	秋田市（公表のあり方を検討中）、堺市、奈良市、熊本市、大分市
特例市	八戸市、盛岡市、前橋市、川口市、越谷市、小田原市、厚木市、沼津市 呉市

#### 4. 評価結果へ住民意見を反映させる仕組み (都道府県・政令指定都市・中核市・特例市のみ調査)

※「導入済み」団体のうち、仕組みを設けている団体の比率

○ 都道府県	52%の団体
○ 政令指定都市	46%の団体
○ 中核市	18%の団体
○ 特例市	29%の団体

#### 5. 評価結果の議会への報告等の状況 (都道府県・政令指定都市・中核市・特例市のみ調査)

※「導入済み」団体のうち、議会へ報告・説明、資料配付を行っている団体の比率

○ 都道府県	議会へ報告・説明	41%の団体
	資料配付	22%の団体
○ 政令指定都市	議会へ報告・説明	15%の団体
	資料配付	39%の団体
○ 中核市	議会へ報告・説明	24%の団体
	資料配付	33%の団体
○ 特例市	議会へ報告・説明	32%の団体
	資料配付	24%の団体

#### 6. 評価結果の活用方法 (都道府県・政令指定都市・中核市・特例市のみ調査)

※「導入済み」団体のうち、予算要求や査定、事務事業の見直しに活用している団体の比率

○ 都道府県	予算要求や査定	98%の団体
	事務事業の見直しや査定	91%の団体
○ 政令指定都市	予算要求や査定	100%の団体
	事務事業の見直しや査定	92%の団体
○ 中核市	予算要求や査定	91%の団体
	事務事業の見直しや査定	85%の団体
○ 特例市	予算要求や査定	82%の団体
	事務事業の見直しや査定	79%の団体

【別表】「地方公共団体における行政評価の取組状況調」の概要

【2. 行政評価の導入状況】

団体区分	団体数	導入割合	対前年度比
都道府県	46	97.9%	±0
政令指定都市	13	100.0%	±0
中核市	32	91.4%	6
特例市	33	82.5%	6
市区	289	45.9%	63
町村	160	6.7%	47
合計	573		

【3. 評価結果の公表状況】

団体区分	団体数	公表割合	対前年度比	
			増減	公表状況
都道府県	45	97.8%	△1	石川県(試行中)
政令指定都市	13	100.0%	1	福岡市
中核市	28	84.9%	※昨年度は調査していない	
特例市	29	76.3%	※昨年度は調査していない	
合計	115			

【4. 評価結果へ住民意見を反映させる仕組】

団体区分	団体数	導入割合	対前年度比
都道府県	24	52.2%	※昨年度は調査していない
政令指定都市	6	46.2%	※昨年度は調査していない
中核市	6	18.2%	※昨年度は調査していない
特例市	11	28.9%	※昨年度は調査していない
合計	47		

【5. 評価結果の議会への報告等の状況】

団体区分	議会への報告・説明			議会へ資料として配付			
	団体数	実施割合	対前年度比	団体数	実施割合	対前年度比	
都道府県	19	41.3%	1 大分県	10	21.7%	△1 ※2	
政令指定都市	2	15.4%	△2 ※1	5	38.5%	2 ※2	
中核市	8	24.2%	※昨年度は調査していない		11	35.3%	※昨年度は調査していない
特例市	12	31.6%	※昨年度は調査していない		9	23.9%	※昨年度は調査していない
合計	41			35			

※1「議会への報告・説明」

政令指定都市 +1 川崎市  
△3 京都市、広島市、北九州市

※2「議会へ資料として配付」

都道府県 +3 静岡県、奈良県、鹿児島県  
△4 長野県、愛知県、佐賀県、大分県  
政令指定都市 +2 さいたま市、北九州市

【6. 評価結果の活用方法】

団体区分	予算要求や査定に活用している団体				事務事業の見直しに活用している団体			
	直接反映		参考資料		直接反映		参考資料	
	団体数	実施割合	団体数	実施割合	団体数	実施割合	団体数	実施割合
都道府県	15	32.6%	30	65.2%	23	50.0%	19	41.3%
政令指定都市	2	15.4%	11	84.6%	6	46.2%	6	46.2%
中核市	14	42.4%	16	48.5%	18	54.5%	10	30.3%
特例市	12	31.6%	19	50.0%	16	42.1%	14	36.8%
合計	43		76		63		49	

# 地方公共団体における行政評価の取組状況

(平成16年7月末現在)

◆総務省では、平成16年7月末現在の地方公共団体における行政評価の取組状況を調査

- ・ 都道府県ではほぼ全ての団体(46 団体)、政令指定都市では全団体(13 団体)、中核市ではほぼ全ての団体(32 団体)、特例市では約8割の団体(33 団体)が「導入済み」です。これに試行中の団体を含めた130 団体のうち、119 団体(91.5%)が「予算要求や査定」に活用しています。
- ・ 市区(政令指定都市・中核市・特例市を除く)では、289 団体が「導入済み」、117 団体が「試行中」であり、これに検討中の団体を含めると600 団体(95.2%)が行政評価に取り組んでいます。
- ・ 町村では、160 団体が「導入済み」、95 団体が「試行中」であり、これに検討中の団体を含めると1,352 団体(56.2%)が行政評価に取り組んでいます。

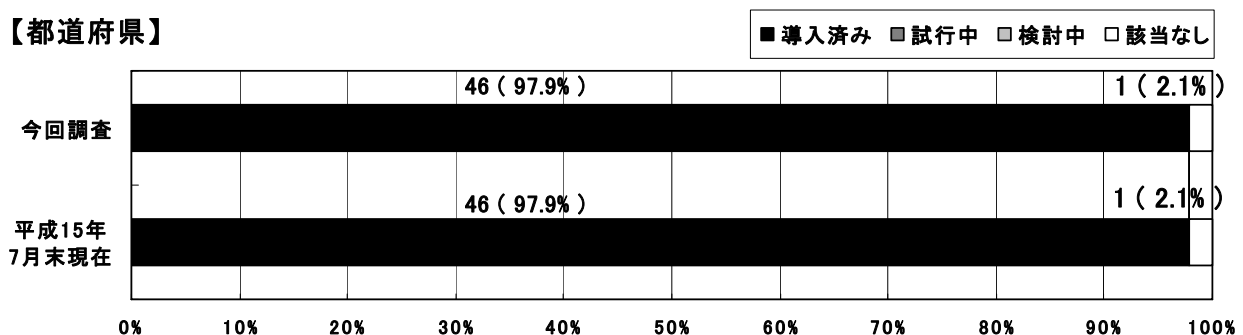
## 1. 行政評価の導入状況

	都道府県		政令指定都市		中核市		特例市	
	団体数	構成比 (%)	団体数	構成比 (%)	団体数	構成比 (%)	団体数	構成比 (%)
既に導入済み	46	97.9	13	100.0	32	91.4	33	82.5
試行中	0	0.0	0	0.0	1	2.9	5	12.5
検討中	0	0.0	0	0.0	2	5.7	2	5.0
該当なし	1	2.1	0	0.0	0	0.0	0	0.0

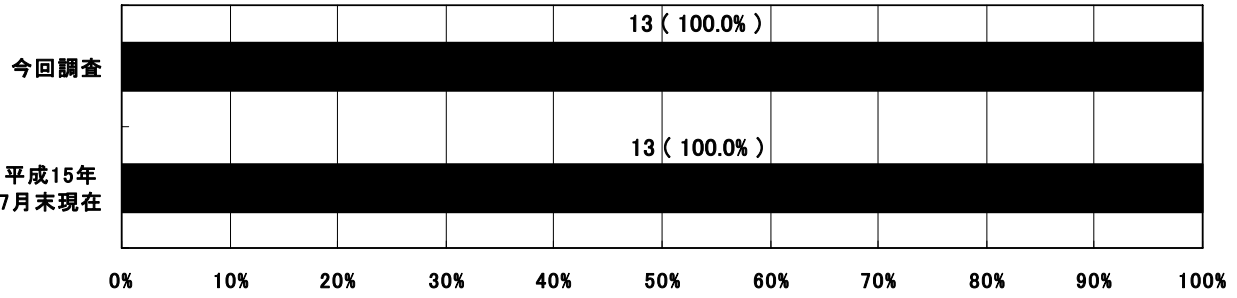
	市区		町村	
	団体数	構成比 (%)	団体数	構成比 (%)
既に導入済み	289	45.9	160	6.7
試行中	117	18.6	95	3.9
検討中	194	30.8	1,097	45.6
該当なし	30	4.7	1,052	43.8

※ 構成比は、それぞれ全都道府県(47 団体)、全政令指定都市(13 団体)、全中核市(35 団体)、全特例市(40 団体)、全市区(630 団体)、全町村(2,404 団体)に占める割合である。

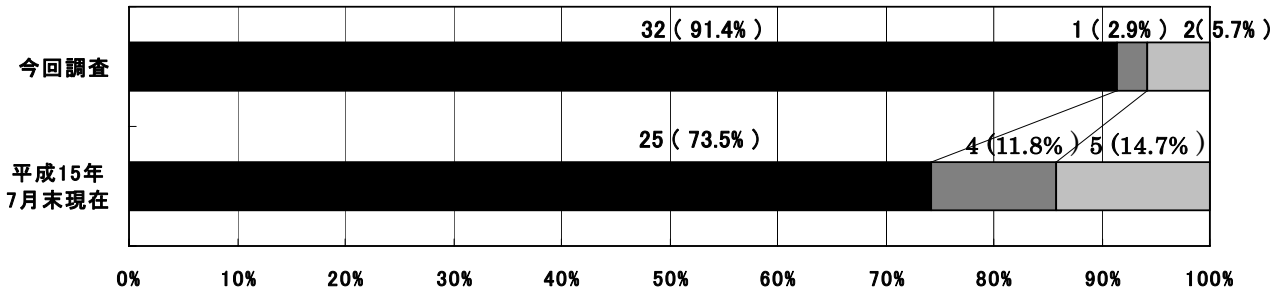
### 【都道府県】



**【政令指定都市】**



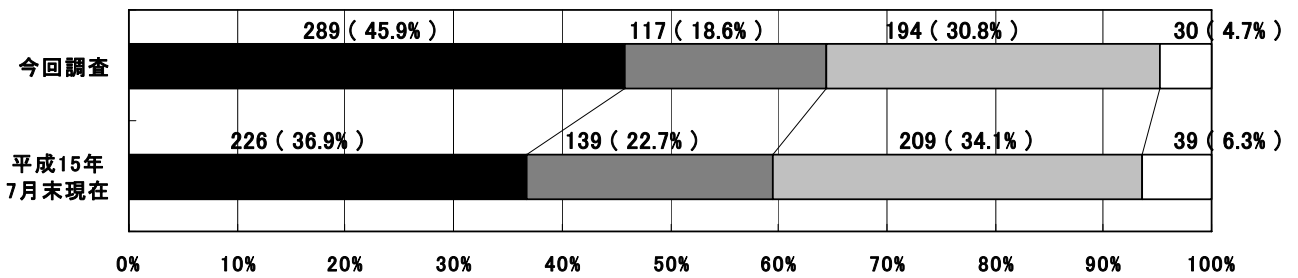
**【中核市】**



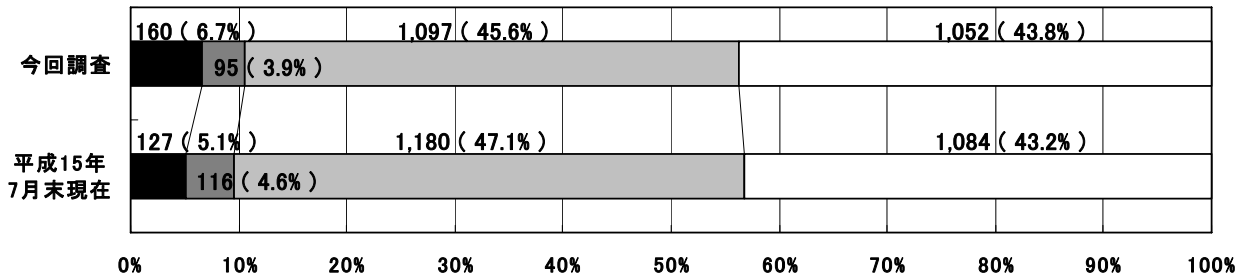
**【特例市】**



**【市区】**



**【町村】**



## 2. 行政評価の実施根拠

	都道府県		政令指定都市		中核市		特例市	
	団体数	構成比 (%)	団体数	構成比 (%)	団体数	構成比 (%)	団体数	構成比 (%)
条例	4	8.7	1	7.6	1	3.0	2	5.3
規則	2	4.3	0	0.0	0	0.0	1	2.6
要綱	32	69.6	6	46.2	9	27.3	12	31.6
その他	13	28.3	6	46.2	24	72.7	23	60.5

	市区		町村	
	団体数	構成比 (%)	団体数	構成比 (%)
条例	3	0.7	3	1.2
規則	16	3.9	14	5.5
要綱	124	30.5	83	32.5
その他	269	66.3	158	62.0

※ 構成比は、行政評価を導入している団体及び試行している団体に占める割合である(複数回答あり)。

(構成比は、それぞれ全都道府県(47 団体)、全政令指定都市(13 団体)、全中核市(35 団体)、全特例市(40 団体)、全市区(630 団体)、全町村(2,404 団体)に占める割合である。)

## 3. 行政評価の対象

	都道府県		政令指定都市		中核市		特例市	
	団体数	構成比 (%)	団体数	構成比 (%)	団体数	構成比 (%)	団体数	構成比 (%)
政策	18	39.1	3	23.1	6	18.2	5	13.2
施策	35	76.1	8	61.5	14	42.4	14	36.8
事務事業	46	100.0	12	92.3	31	93.9	37	97.4
事務事業のすべて	21	45.7	8	61.5	16	48.5	18	47.4
公営企業会計を含む	15	32.6	6	46.2	12	36.4	13	34.2
事務事業の一部	25	54.3	4	30.8	15	45.5	19	50.0
公営企業会計を含む	10	21.7	3	23.1	9	27.3	10	26.3

	市区		町村	
	団体数	構成比 (%)	団体数	構成比 (%)
政策	59	14.5	24	9.4
施策	123	30.3	42	16.5
事務事業	388	95.6	239	93.7
事務事業のすべて	168	41.4	110	43.1
公営企業会計を含む	84	20.7	60	23.5
事務事業の一部	220	54.2	129	50.6
公営企業会計を含む	121	29.8	58	22.7

※ 構成比は、行政評価を導入している団体及び試行している団体に占める割合である(複数回答あり、予定を含む)。

(構成比は、それぞれ全都道府県(47 団体)、全政令指定都市(13 団体)、全中核市(35 団体)、全特例市(40 団体)、全市区(630 団体)、全町村(2,404 団体)に占める割合である。)



#### 4. 評価結果(総括表)の公表状況

	都道府県		政令指定都市		中核市		特例市	
	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)
公表	45	97.8	13	100.0	27	81.8	27	71.1
すべて公表	43	93.5	12	92.3	21	63.6	19	50.0
一部公表	2	4.3	1	7.7	6	18.2	8	21.1
公表していない	1	2.2	0	0.0	6	18.2	11	28.9

	市区		町村	
	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)
公表	216	53.2	101	39.6
すべて公表	137	33.7	60	23.5
一部公表	79	19.5	41	16.1
公表していない	190	46.8	154	60.4

※ 構成比は、行政評価を導入している団体及び試行している団体に占める割合である(検討中是非公表に計上、予定を含む)。  
 (構成比は、それぞれ全都道府県(47 団体)、全政令指定都市(13 団体)、全中核市(35 団体)、全特例市(40 団体)、全市区(630 団体)、全町村(2,404 団体)に占める割合である。)

#### 5. 行政評価導入済の都道府県、政令指定都市、中核市及び特例市における状況

○ 行政評価を導入している都道府県、政令指定都市、中核市及び特例市について具体的な状況を調査

##### (1) 個別事業(または施策、政策)の評価結果の公表状況

	都道府県		政令指定都市		中核市		特例市	
	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)
公表	45	97.8	13	100.0	28	84.9	29	76.3
すべて公表	43	93.5	11	84.6	22	63.7	19	50.0
一部公表	2	4.3	2	15.4	6	21.2	10	26.3
公表していない	1	2.2	0	0.0	5	15.1	9	23.7

※ 構成比は、行政評価を導入、もしくは試行している都道府県、政令指定都市、中核市及び特例市に占める割合である(予定を含む)。  
 (都道府県については 46 団体中、政令指定都市については 13 団体中、中核市については 33 団体中、特例市については 38 団体中)

##### (2) 外部有識者を入れた第三者機関の設置状況

	都道府県		政令指定都市		中核市		特例市	
	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)
設置している	25	54.3	5	38.5	9	27.3	10	26.3
設置していない	21	45.7	8	61.5	24	72.7	28	73.7

※ 構成比は、行政評価を導入、もしくは試行している都道府県、政令指定都市、中核市及び特例市に占める割合である(予定を含む)。  
 (都道府県については 46 団体中、政令指定都市については 13 団体中、中核市については 33 団体中、特例市については 38 団体中)

##### (3) 住民からの意見を評価に反映する仕組み

	都道府県		政令指定都市		中核市		特例市	
	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)
導入している	24	52.2	6	46.2	6	18.2	11	28.9
導入していない	22	47.8	7	53.8	27	81.8	27	71.1

※ 構成比は、行政評価を導入、もしくは試行している都道府県、政令指定都市、中核市及び特例市に占める割合である(予定を含む)。  
 (都道府県については 46 団体中、政令指定都市については 13 団体中、中核市については 33 団体中、特例市については 38 団体中)

(4) 評価結果の議会への報告状況

	都道府県		政令指定都市		中核市		特例市	
	団体数	構成比 (%)	団体数	構成比 (%)	団体数	構成比 (%)	団体数	構成比 (%)
議会で報告・説明	19	41.3	2	15.4	8	24.2	12	31.6
資料として配布	10	21.7	5	38.5	11	33.3	9	23.7
特別な報告はしていない	17	37.0	6	46.1	14	42.4	17	44.7

※ 構成比は、行政評価を導入、もしくは試行している都道府県、政令指定都市、中核市及び特例市に占める割合である(予定を含む)。

(都道府県については 46 団体中、政令指定都市については 13 団体中、中核市については 33 団体中、特例市については 38 団体中)

(5) 評価結果の活用方法

	都道府県		政令指定都市		中核市		特例市	
	団体数	構成比 (%)	団体数	構成比 (%)	団体数	構成比 (%)	団体数	構成比 (%)
予算要求や査定	45	97.8	13	100.0	30	90.9	31	81.6
直接反映している	15	32.6	2	15.4	14	42.4	12	31.6
参考資料としている	30	65.2	11	84.6	16	48.5	19	50.0
定員管理要求や査定	21	45.7	7	53.8	17	51.6	13	34.2
直接反映している	5	10.9	0	0.0	2	6.1	2	5.3
参考資料としている	16	34.8	7	53.8	15	45.5	11	28.9
次年度重点施策・方針の策定	32	69.6	7	53.8	20	60.6	17	44.7
直接反映している	12	26.1	0	0.0	7	21.2	5	13.2
参考資料としている	20	43.5	7	53.8	13	39.4	12	31.6
事務事業の見直し	42	91.3	12	92.3	28	84.8	30	78.9
直接反映している	23	50.0	6	46.2	18	54.5	16	42.1
参考資料としている	19	41.3	6	46.2	10	30.3	14	36.8
総合計画等の進行管理	31	67.4	7	53.8	16	48.5	14	36.8

※ 構成比は、行政評価を導入、もしくは試行している都道府県、政令指定都市、中核市及び特例市に占める割合である(予定を含む)。

(都道府県については 46 団体中、政令指定都市については 13 団体中、中核市については 33 団体中、特例市については 38 団体中)

調査における「行政評価」とは、政策、施策、事務事業について、事前、事中、事後を問わず、一定の基準、指標をもって、妥当性、達成度や成果を判定するものをいう。

また、「政策」とは大局的な見地から地方公共団体が目指すべき方向や目的を示すもの、「施策」とは政策目的を達成するための方策、「事務事業」とは施策目的を達成するための具体的な手段としている。







## (集計表)市(政令指定都市、中核市、特例市を除く)及び特別区における行政評価の取組状況

平成16年7月末日現在

都道府県名 (カッコ内は市町村数)	導入状況			実施根拠			評価対象						公表状況		
	導入済み	試行中	検討中	条例	規則	要綱	政策	施策	事業事業の全て	公営企業会計事業を含む	事業事業の一部	公営企業会計事業を含む	全部公表	一部公表	公表せず
北海道 (31)	19	5	4	0	0	7	3	6	11	6	12	4	12	3	9
青森県 (7)	4	0	2	0	0	1	0	2	3	3	1	0	3	1	0
岩手県 (12)	8	2	2	0	0	3	0	2	5	4	5	3	1	2	7
宮城県 (9)	5	2	2	0	0	4	0	1	0	0	6	4	1	1	5
秋田県 (8)	3	1	2	0	1	0	0	0	3	1	1	0	1	1	2
山形県 (12)	3	2	7	0	0	4	0	0	3	1	3	1	1	3	1
福島県 (8)	4	2	2	0	0	5	1	2	1	0	5	3	1	3	2
茨城県 (21)	10	0	11	0	10	0	10	1	2	2	3	0	0	10	0
栃木県 (11)	6	3	2	0	0	1	2	4	2	1	7	6	1	2	6
群馬県 (9)	4	3	1	0	0	1	3	4	1	0	5	3	0	1	6
埼玉県 (35)	13	10	12	1	1	5	3	9	8	5	15	9	8	2	13
千葉県 (31)	15	6	10	0	0	4	3	6	10	6	11	7	6	6	9
東京都 (26)	16	10	0	0	1	13	5	11	16	5	8	2	13	4	9
特別区 (23)	22	1	0	1	0	8	4	13	15	3	7	0	18	2	3
神奈川県 (10)	7	2	1	0	0	4	3	3	3	1	6	3	6	1	2
新潟県 (20)	9	5	4	0	0	0	1	3	5	5	9	6	4	2	8
富山県 (8)	2	2	4	0	0	1	1	2	2	0	2	0	0	1	3
石川県 (8)	2	2	4	0	0	3	0	2	1	0	2	0	2	1	1
福井県 (7)	3	1	2	0	0	1	0	1	1	0	2	1	3	1	0
山梨県 (7)	4	0	2	0	0	3	0	1	2	1	1	1	1	1	2
長野県 (16)	8	3	4	0	0	3	1	4	4	2	7	6	3	2	6
岐阜県 (19)	7	4	7	0	0	2	4	6	5	5	5	5	3	1	7
静岡県 (18)	7	4	7	0	0	2	1	3	2	2	9	8	3	1	7
愛知県 (26)	14	9	3	0	1	7	3	6	12	8	10	6	9	4	10
三重県 (13)	5	2	4	0	0	0	0	1	3	3	3	2	5	0	2
滋賀県 (7)	7	0	0	0	1	2	2	2	5	3	2	1	2	3	2
京都府 (12)	6	1	5	0	0	2	0	2	2	2	5	3	3	1	3
大阪府 (23)	16	2	5	0	0	5	0	4	9	2	9	6	5	3	10
兵庫県 (17)	6	5	5	1	0	3	1	1	2	1	9	4	3	2	6
奈良県 (9)	4	1	4	0	0	0	1	1	1	0	4	3	0	2	3
和歌山県 (6)	1	1	4	0	0	1	0	0	0	0	2	2	0	0	2
鳥取県 (4)	2	1	1	0	0	2	0	1	0	0	3	1	1	0	2
島根県 (8)	1	3	1	0	0	2	0	0	1	0	2	0	2	0	2
岡山県 (8)	5	0	3	0	0	1	1	2	4	3	1	0	1	2	2
広島県 (11)	1	3	7	0	0	3	1	2	1	1	2	2	1	1	2
山口県 (12)	4	1	5	0	0	2	0	1	3	1	3	1	1	2	2
徳島県 (4)	2	0	2	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1
香川県 (6)	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
愛媛県 (11)	2	0	7	0	0	2	0	0	0	0	2	1	1	0	1
高知県 (8)	1	1	4	0	0	2	0	0	0	0	2	1	0	0	2
福岡県 (21)	8	5	7	0	0	6	3	6	6	2	6	5	3	3	7
佐賀県 (7)	3	1	3	0	0	2	0	1	1	0	3	1	1	0	3
長崎県 (8)	2	2	3	0	0	0	0	1	2	2	2	2	1	0	3
熊本県 (11)	4	3	4	0	0	0	0	1	1	0	6	3	0	1	6
大分県 (10)	1	2	7	0	0	2	1	2	1	0	2	1	1	0	2
宮崎県 (8)	5	0	3	0	1	1	1	1	4	2	1	1	1	0	4
鹿児島県 (13)	3	3	7	0	0	2	0	0	1	1	5	2	1	1	4
沖縄県 (11)	5	1	3	0	0	2	0	1	3	0	3	1	3	2	1
合計 (630)	289	117	194	3	16	124	59	123	168	84	220	121	137	79	190

注) 1. 「導入状況」については、ひとつの団体で複数の評価制度がある団体は取組の進んでいる制度について計上している。

2. 評価の実施根拠の「その他」欄には、実施要領、通知、通達、方針、計画等も含まれる。

3. 「実施根拠」以降の項目は導入済の団体と試行中の団体について調査した。

4. 「評価の対象」以降の項目については、予定も含まれる。

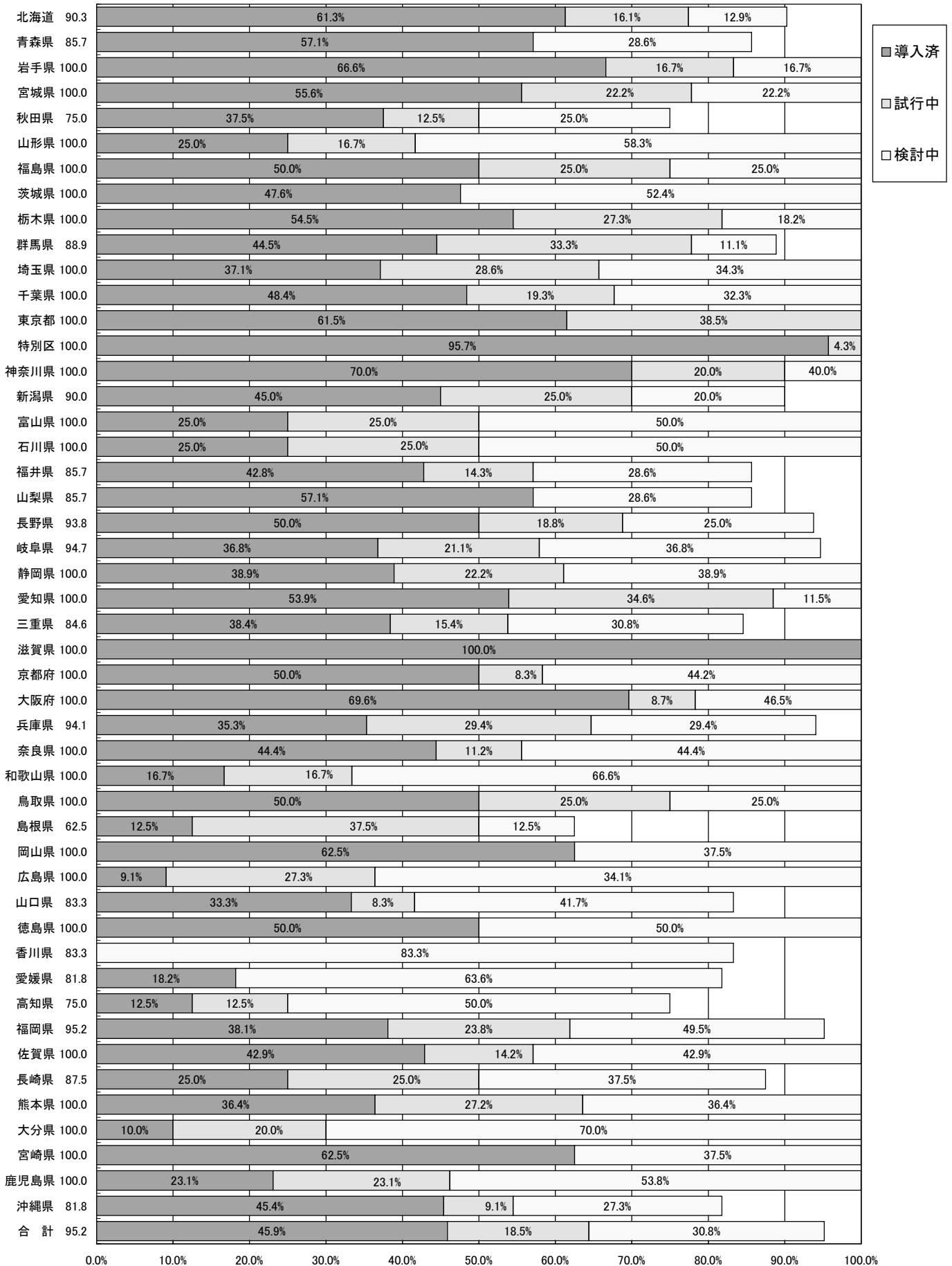
(集計表)町村における行政評価の取組状況(平成16年7月末日現在)

都道府県名	導入状況			実施根拠			評価対象						公表状況		
	導入済み	試行中	検討中	条例	規則	要綱	政策	施策	事務事業の全て	公企含む	事務事業の一部	公企含む	全部公表	一部公表	公表せず
北海道 (178)	42	9	78	1	2	17	7	9	29	16	19	7	21	8	22
青森県 (58)	3	0	24	0	1	1	0	0	2	0	1	0	0	0	3
岩手県 (45)	9	1	33	0	1	7	0	4	4	3	5	4	3	1	7
宮城県 (59)	8	4	36	0	0	6	1	1	6	3	4	3	2	1	9
秋田県 (60)	0	0	19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
山形県 (31)	3	4	20	0	0	2	1	1	2	2	4	0	0	3	4
福島県 (80)	8	3	45	0	1	9	0	0	4	2	7	5	4	1	6
茨城県 (61)	7	0	3	0	7	0	7	0	0	0	6	0	0	7	0
栃木県 (37)	1	4	26	1	0	1	0	1	0	0	5	3	1	0	4
群馬県 (58)	1	2	31	0	0	1	0	0	2	0	1	1	0	0	3
埼玉県 (49)	5	5	17	0	0	4	0	4	4	4	5	2	3	2	5
千葉県 (46)	3	3	13	0	0	6	0	0	3	2	3	1	1	0	5
東京都 (13)	1	1	4	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	2
神奈川県 (18)	4	5	5	0	0	1	0	1	2	1	7	2	1	1	7
新潟県 (77)	7	3	38	0	0	2	0	2	5	5	4	1	2	2	6
富山県 (26)	0	1	15	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1
石川県 (30)	0	0	11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
福井県 (26)	4	0	10	0	0	1	0	0	2	1	2	2	1	0	3
山梨県 (48)	1	1	36	0	0	2	0	0	1	1	1	1	0	0	2
長野県 (99)	8	6	60	0	0	5	1	5	6	3	7	4	6	2	6
岐阜県 (60)	1	0	30	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1
静岡県 (47)	4	2	36	0	0	0	0	0	2	1	4	4	1	1	4
愛知県 (55)	3	3	23	0	0	2	0	1	3	1	3	1	2	2	2
三重県 (52)	2	1	26	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	2
滋賀県 (42)	3	3	29	0	0	2	2	2	3	2	3	2	1	1	4
京都府 (26)	2	0	12	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0
大阪府 (11)	2	1	4	0	0	1	0	0	2	1	1	0	2	0	1
兵庫県 (62)	6	4	26	0	2	1	0	1	6	3	4	0	2	1	7
奈良県 (37)	1	2	11	0	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	2
和歌山県 (43)	1	0	23	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0
鳥取県 (35)	0	0	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
島根県 (51)	1	2	28	0	0	1	1	1	1	0	2	0	0	0	3
岡山県 (68)	4	2	25	0	0	3	2	2	4	1	2	0	2	1	3
広島県 (51)	0	0	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
山口県 (40)	0	1	15	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1
徳島県 (46)	1	0	19	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1
香川県 (30)	0	1	13	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1
愛媛県 (50)	0	2	11	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1
高知県 (44)	2	2	20	0	0	1	0	1	0	0	4	4	0	1	3
福岡県 (72)	4	4	25	1	0	0	0	2	0	0	6	3	1	1	6
佐賀県 (42)	0	2	14	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	1	1
長崎県 (61)	1	4	40	0	0	1	0	0	3	2	2	1	1	0	4
熊本県 (75)	4	6	31	0	0	2	0	0	6	4	4	2	0	2	8
大分県 (47)	0	0	14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
宮崎県 (35)	1	1	17	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	2
鹿児島県 (82)	2	0	30	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	2
沖縄県 (41)	0	0	24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
合計 (2404)	160	95	1,097	3	14	83	24	42	110	60	129	58	60	41	154

- 注) 1. 「導入状況」については、ひとつの団体で複数の評価制度がある団体は取組の進んでいる制度について計上している。
2. 評価の実施根拠の「その他」欄には、実施要領、通知、通達、方針、計画等も含まれる。
3. 「実施根拠」以降の項目は導入済の団体と試行中の団体について調査した。
4. 「評価の対象」以降の項目については、予定も含まれる。

<グラフ> 市区(指定都市・中核市・特例市を除く)における行政評価の取組状況

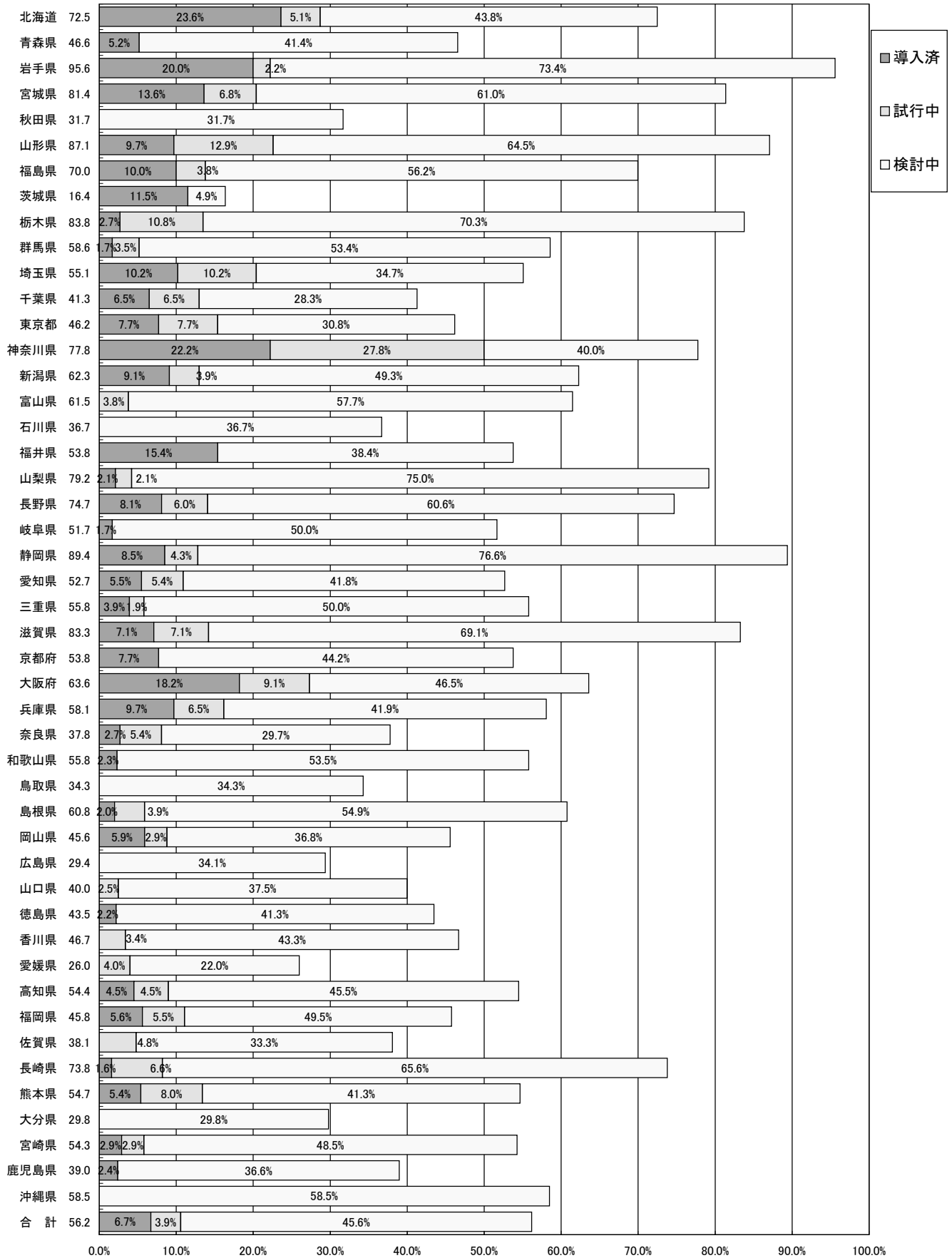
平成16年7月末日現在





# <グラフ> 町村における行政評価の取組状況

平成16年7月末日現在

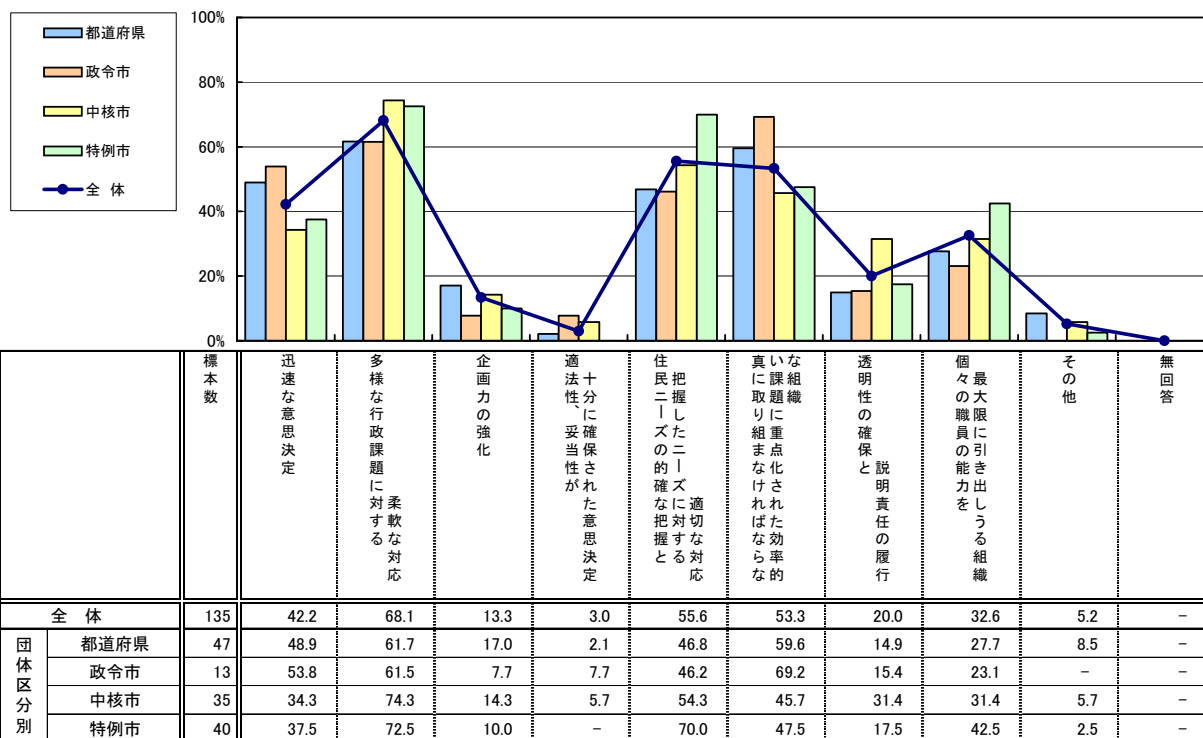




## 「組織・マネジメント」及び「人事管理政策」に関するアンケート調査 集計結果

## 1. 現在の組織について、特に重要な課題と考えているもの(問1)

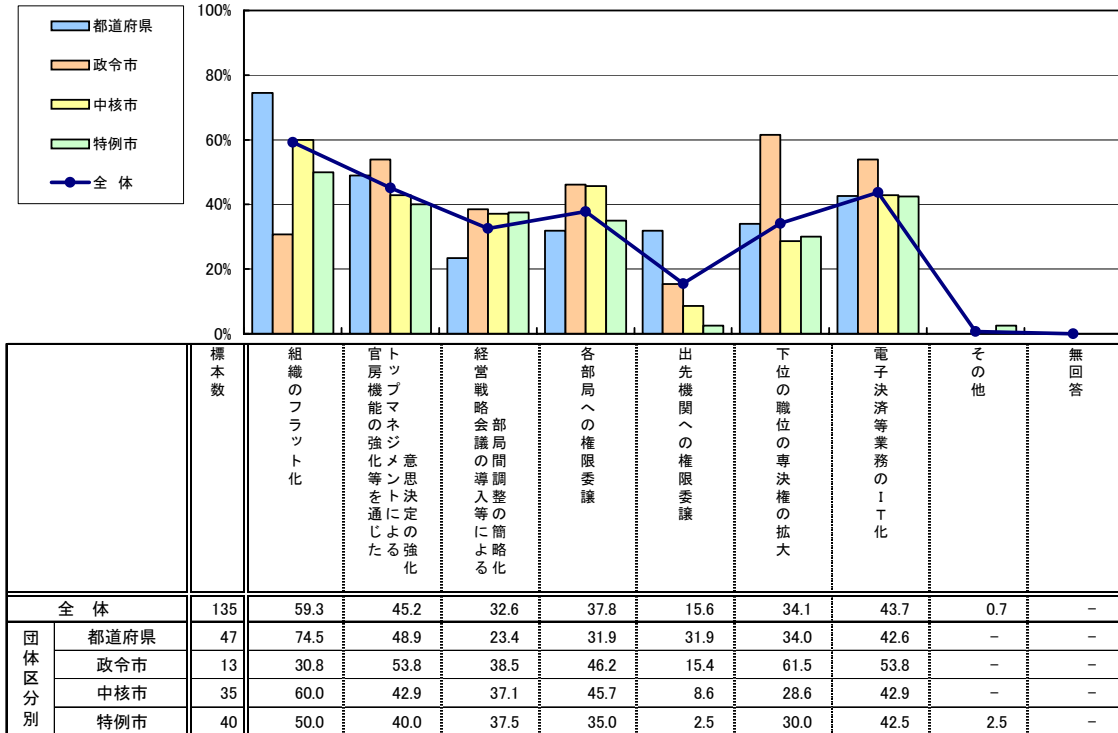
現在の組織について、特に重要な課題と考えているものは何ですか。(複数回答可(3つまで))(N=135)



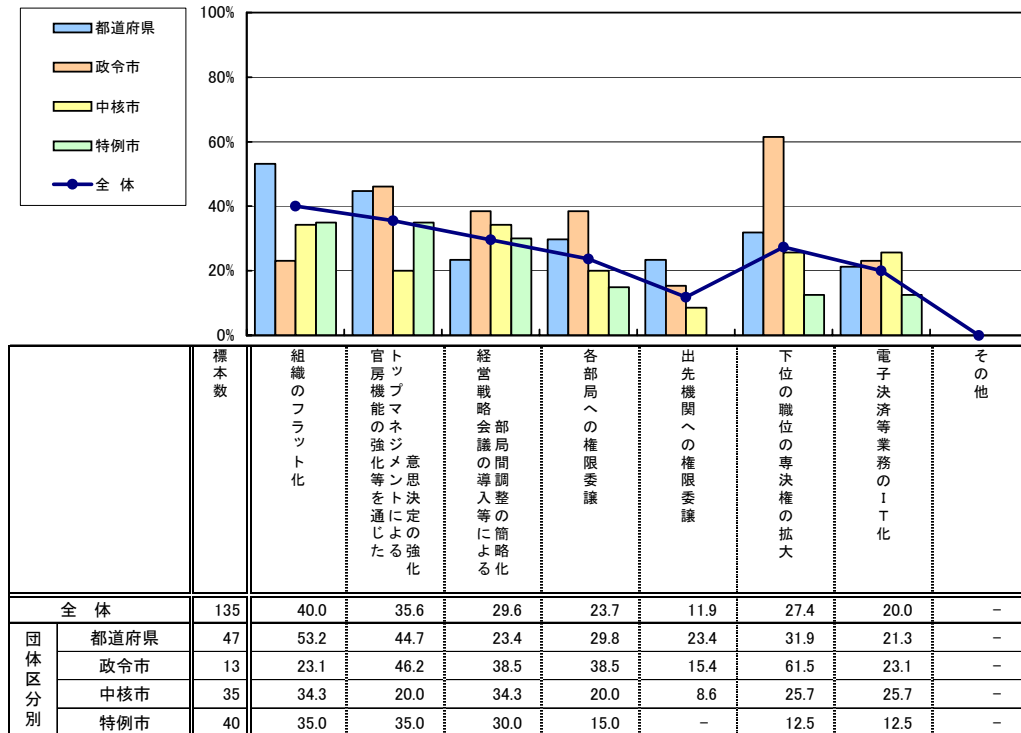
2. 迅速な意思決定の確保のための取り組み（問2）

「①迅速な意思決定」確保のためにどのような取組をしていますか。（複数回答可（3つまで）。「取組済」、「今後予定」に分けて回答。）（N=135）

（1）取組んでいる事項（予定等を含む）



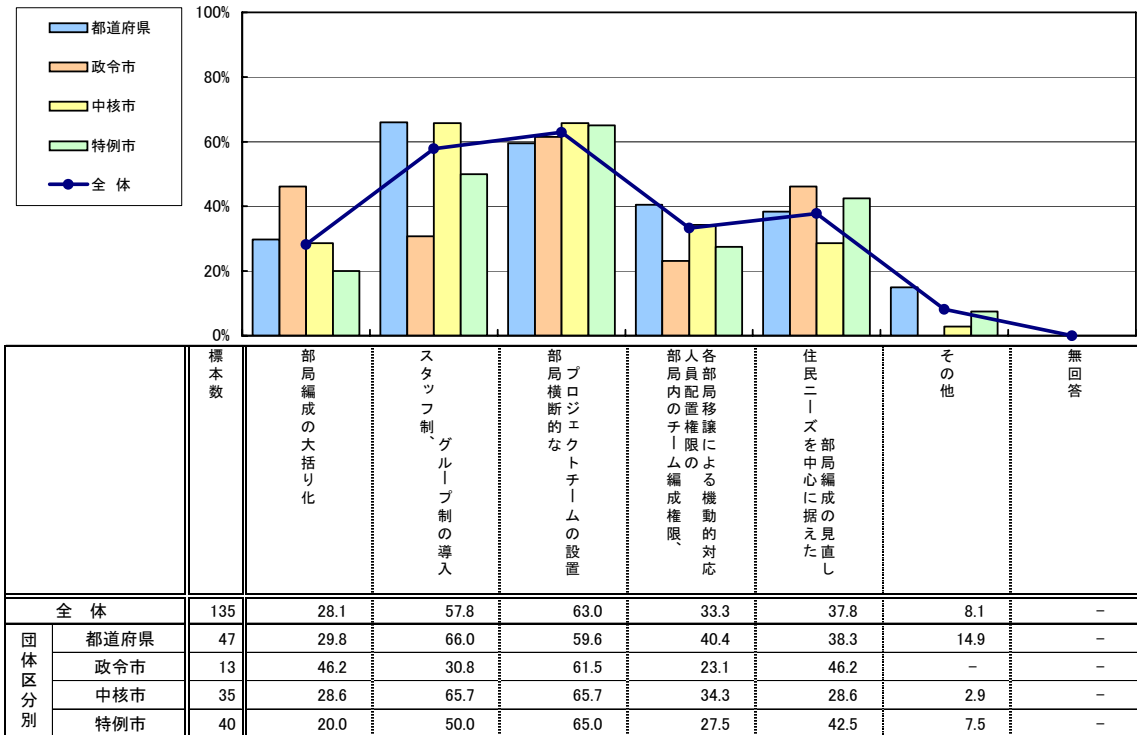
（2）取組済の事項



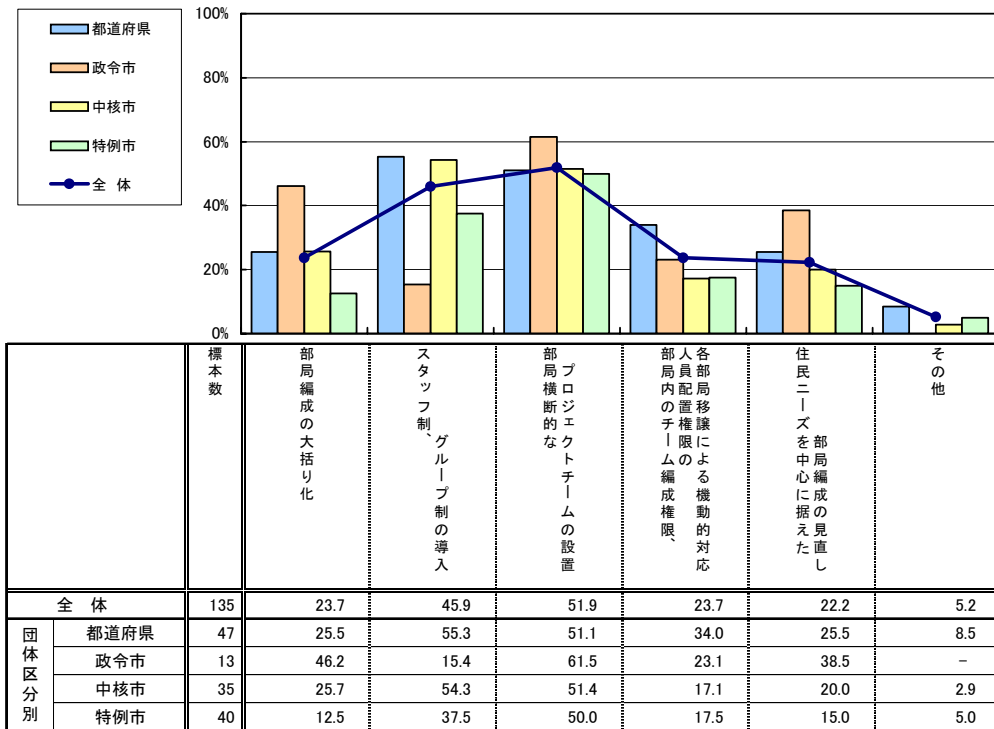
3. 多様な行政課題に対する柔軟な対応のための取り組み（問3）

「②多様な行政課題に対する柔軟な対応」のためにどのような取組をしていますか。（複数回答可（3つまで）。「取組済」、「今後予定」に分けて回答。）（N=135）

（1）取組んでいる事項（予定等を含む）



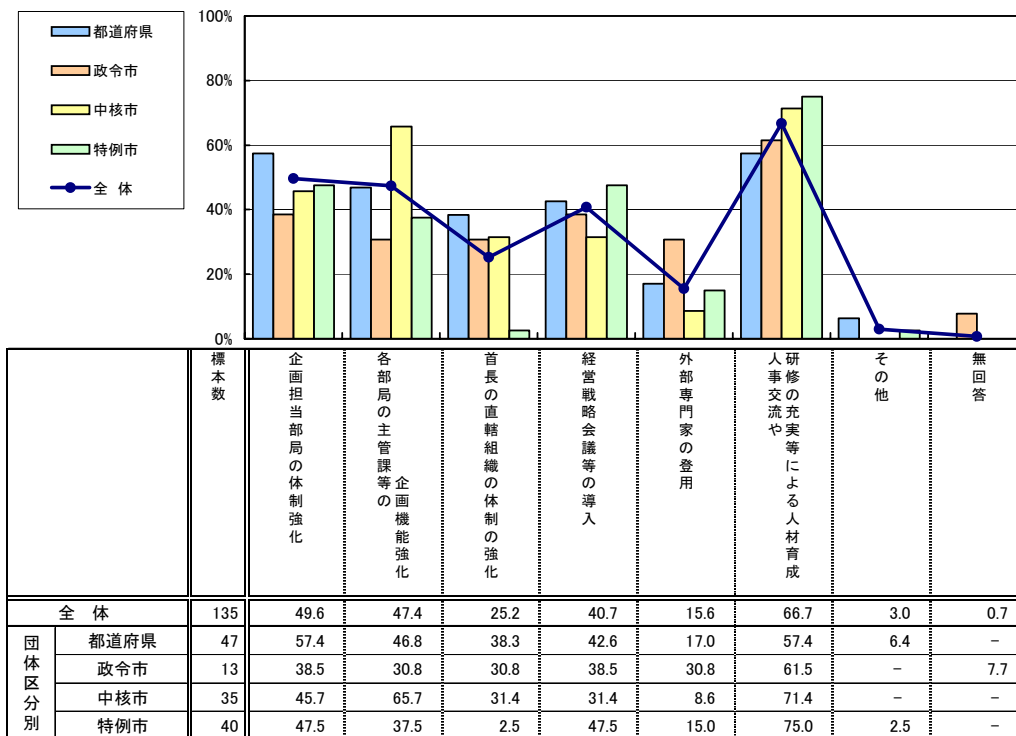
（2）取組済の事項



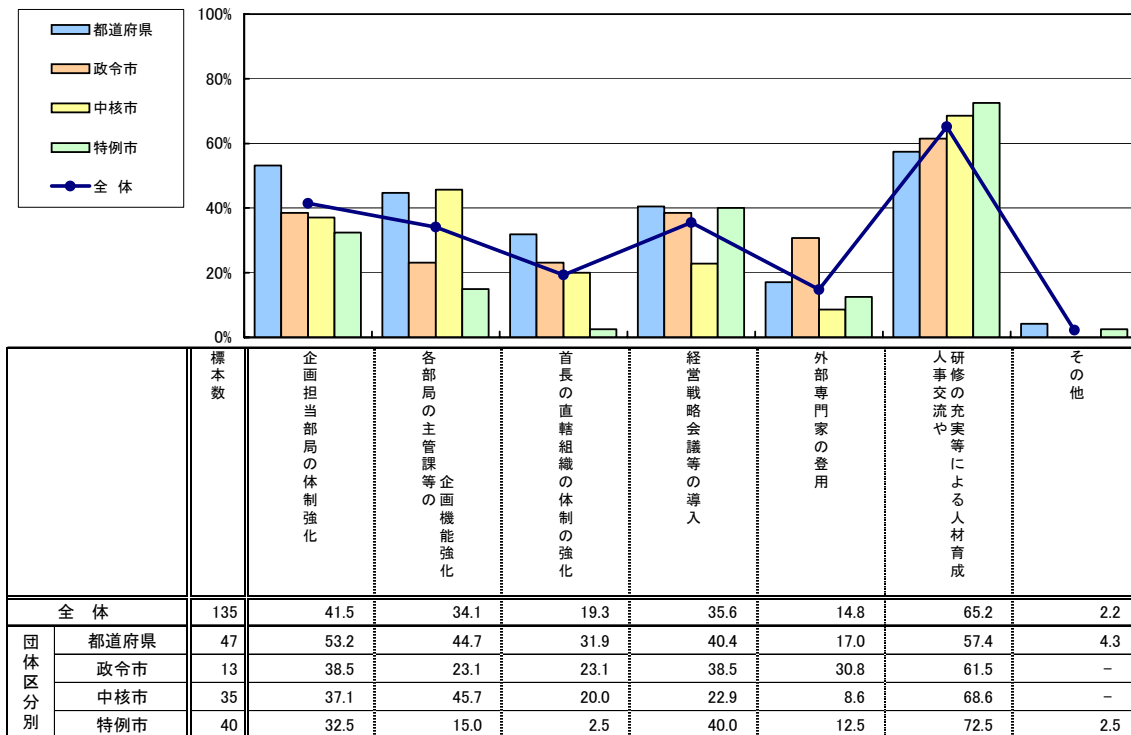
4. 企画力の強化のための取組（問4）

「③企画力の強化」のためにどのような取組をしていますか。（複数回答可（3つまで）。「取組済」、「今後予定」に分けて回答。）（N=135）

（1）取組んでいる事項（予定等を含む）



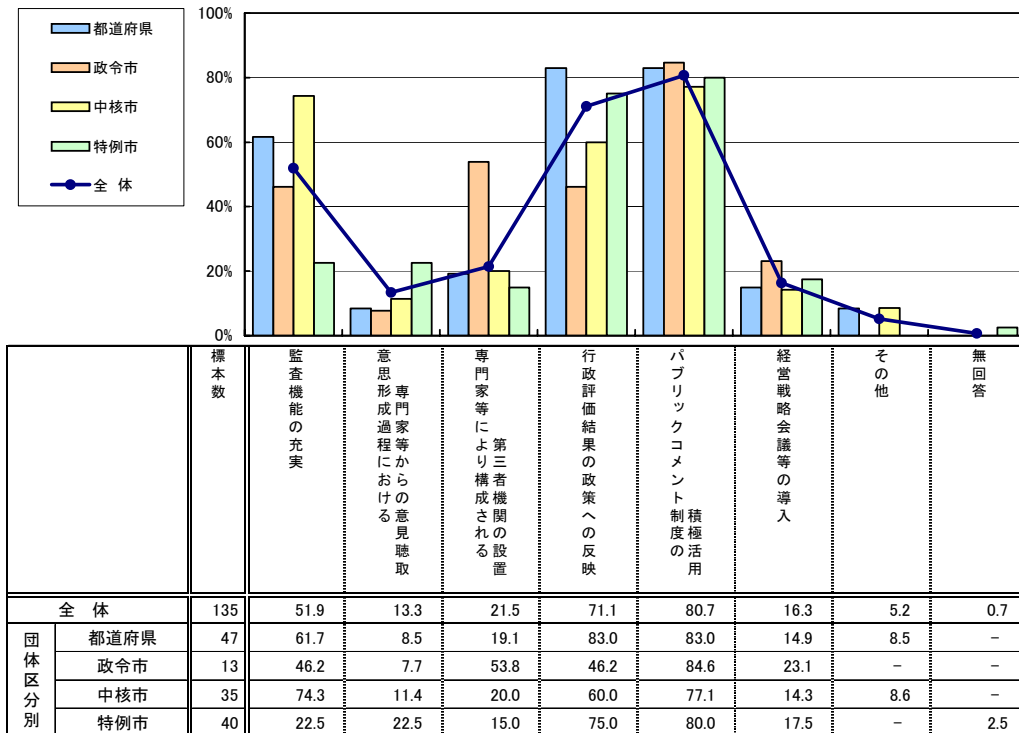
（2）取組済の事項



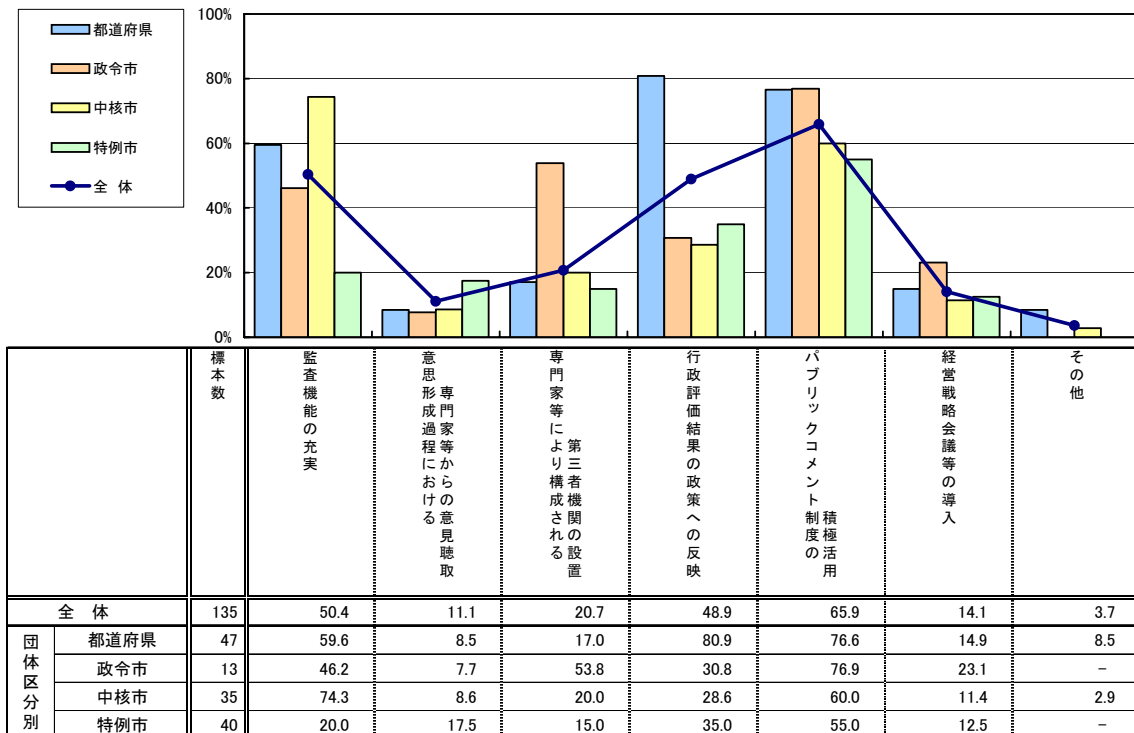
5. 適法性、妥当性が十分に確保された意思決定のための取組（問5）

「④適法性、妥当性が十分に確保された意思決定」のためにどのような取組をしていますか。（複数回答可（3つまで）。「取組済」、「今後予定」に分けて回答。）（N=135）

(1) 取組んでいる事項（予定等を含む）



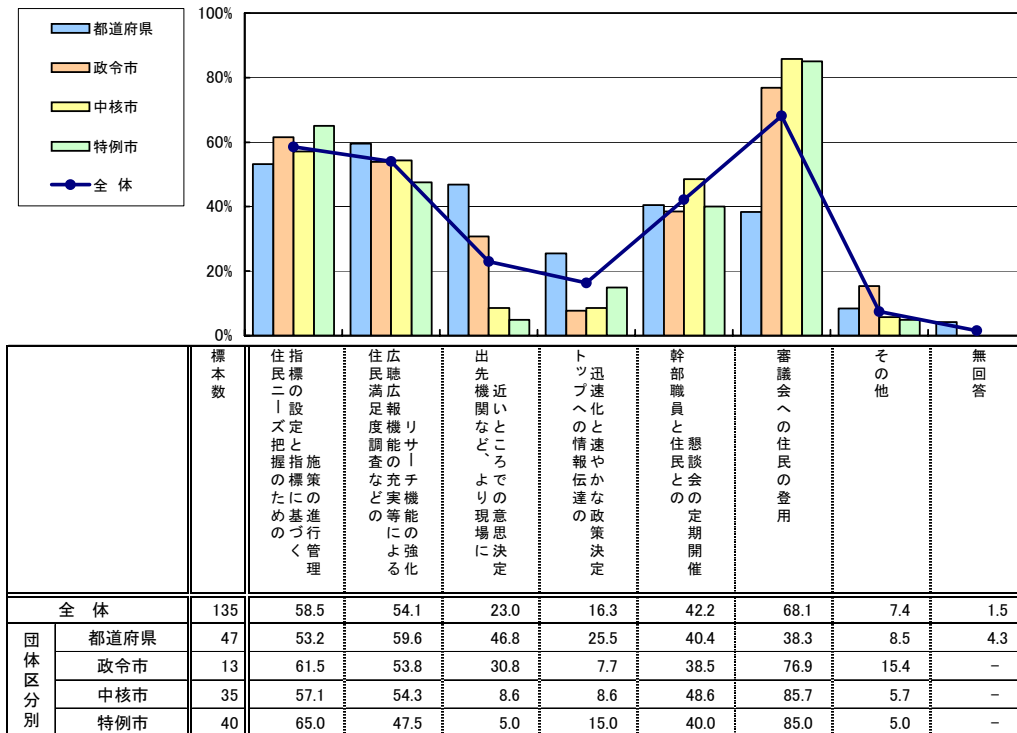
(2) 取組済の事項



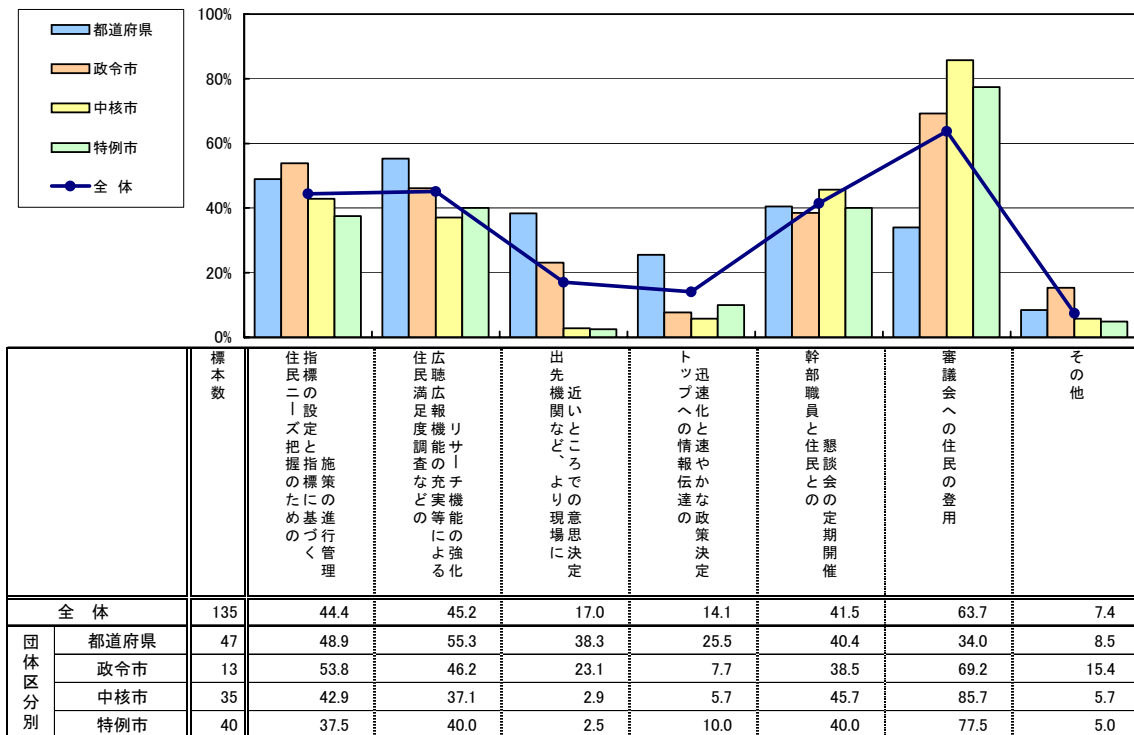
6. 住民ニーズの的確な把握と把握したニーズに対する適切な対応のための取組（問6）

「⑤住民ニーズの的確な把握と把握したニーズに対する適切な対応」のためにどのような取組をしていますか。（複数回答可（3つまで）。「取組済」、「今後予定」に分けて回答。）（N=135）

(1) 取組んでいる事項（予定等を含む）



(2) 取組済の事項

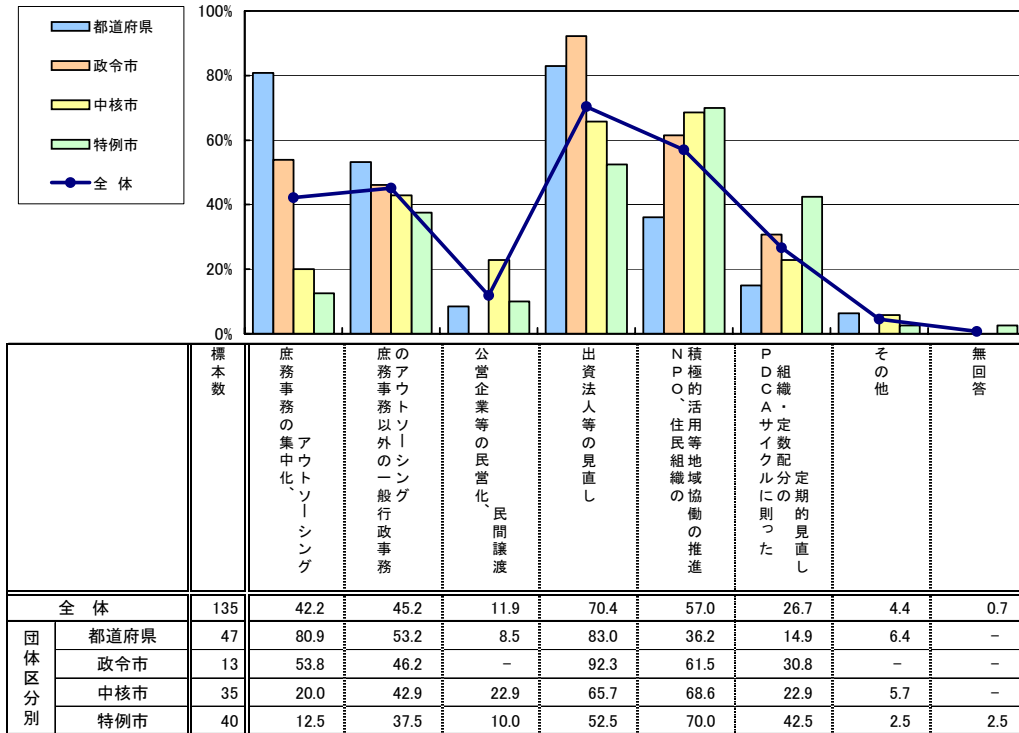




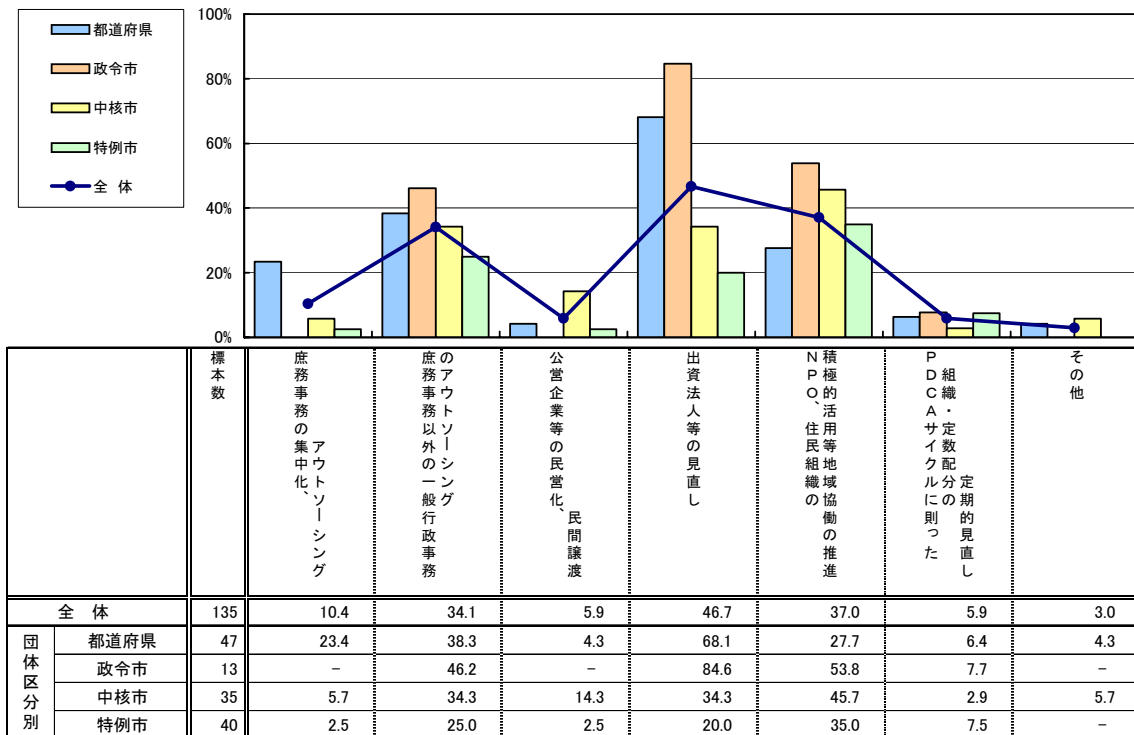
7. 真に行政として取り組まなければならない課題に重点化された効率的な組織のための取組（問7）

「⑥真に行政として取り組まなければならない課題に重点化された効率的な組織」のためにどのような取組をしていますか。（複数回答可（3つまで）。「取組済」、「今後予定」に分けて回答。）（N=135）

(1) 取組んでいる事項（予定等を含む）



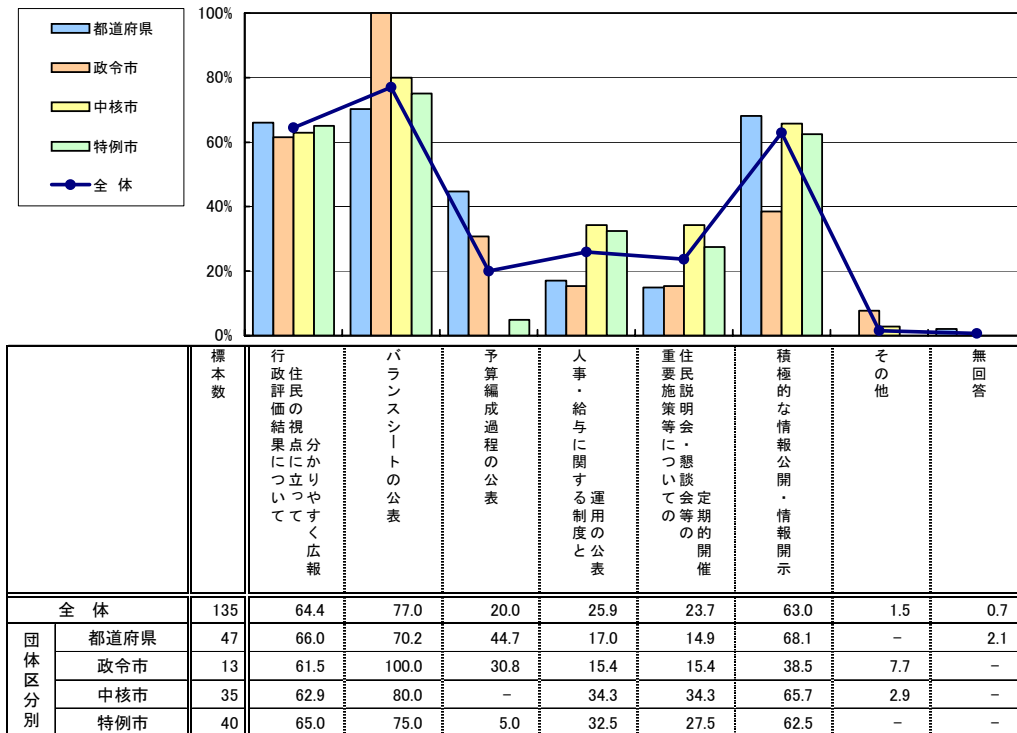
(2) 取組済の事項



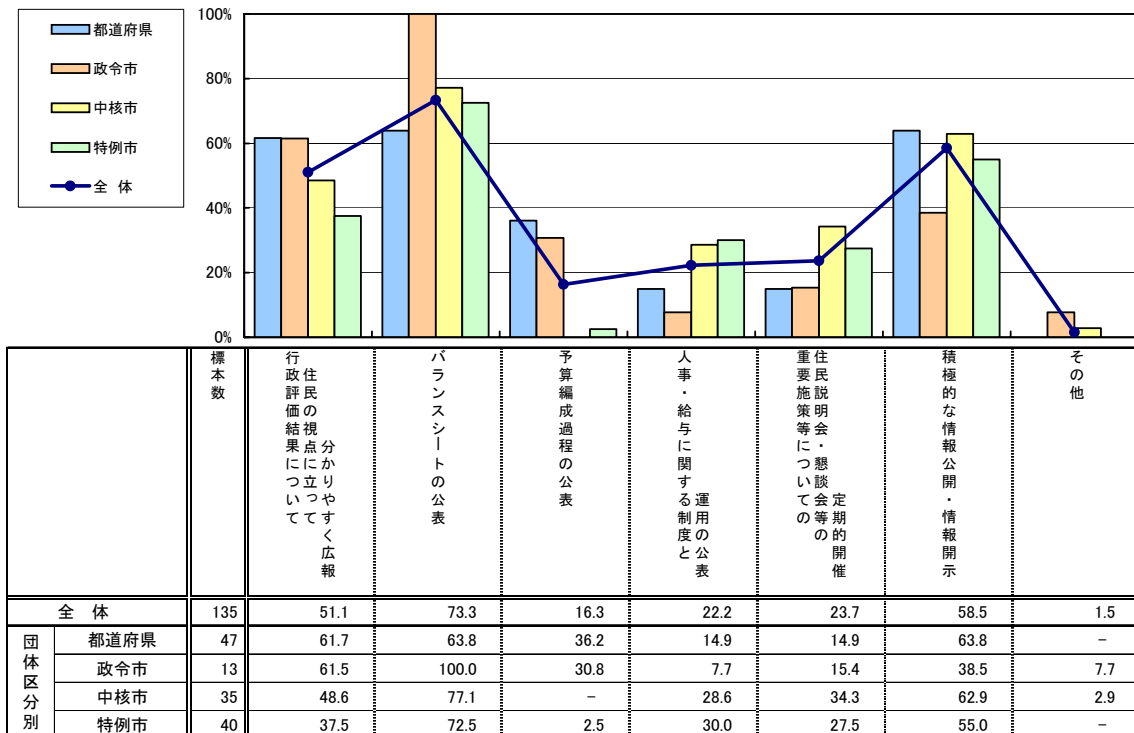
8. 透明性の確保と説明責任の履行のための取組（問8）

「⑦透明性の確保と説明責任の履行」のためにどのような取組をしていますか。（複数回答可（3つまで）。「取組済」、「今後予定」に分けて回答。）  
 (N=135)

(1) 取組んでいる事項（予定等を含む）



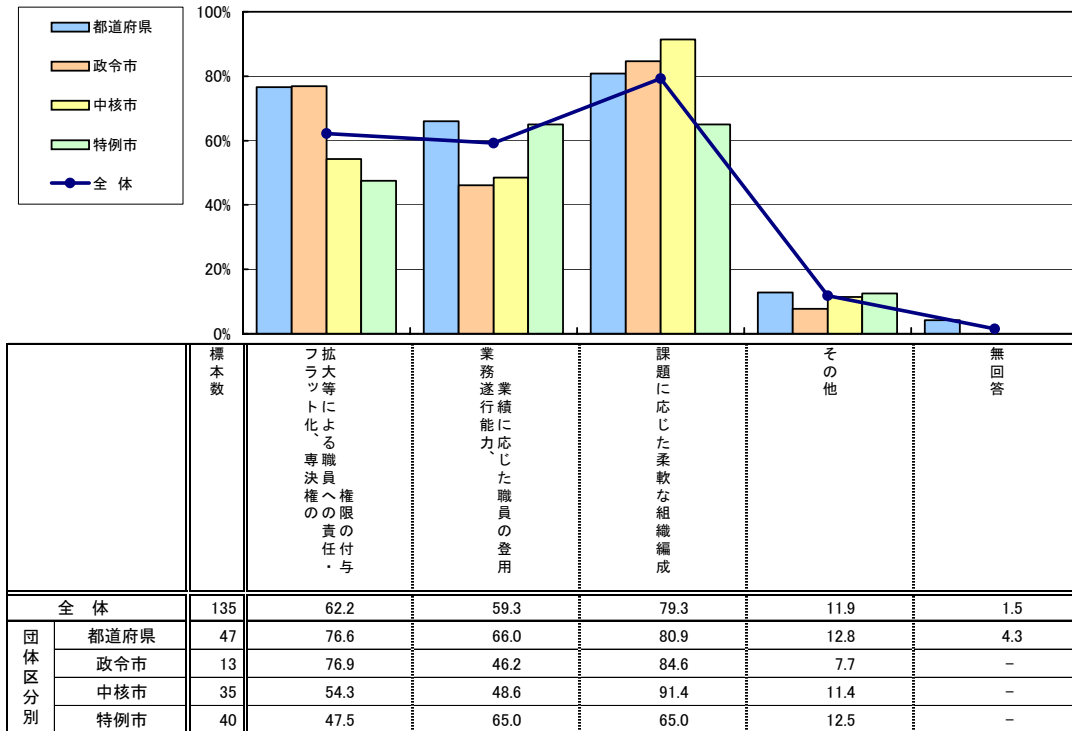
(2) 取組済の事項



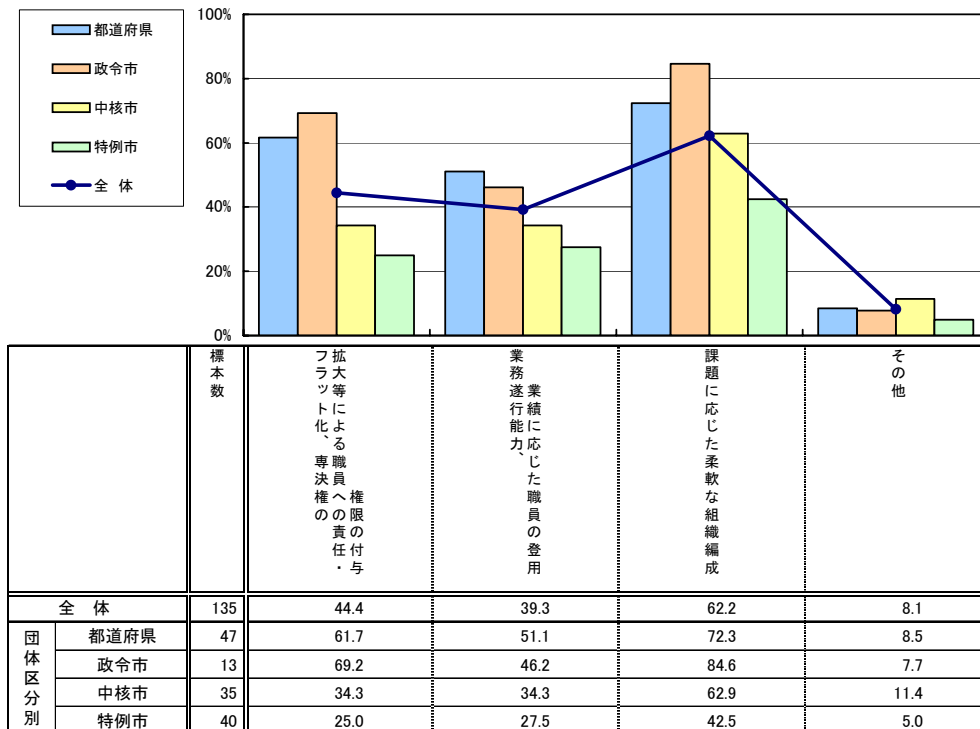
9. 個々の職員の能力を最大限に引き出しうる組織のための取組（問9）

「⑧個々の職員の能力を最大限に引き出しうる組織」のためにどのような取組をしていますか。（複数回答可（3つまで）。「取組済」、「今後予定」に分けて回答。）（N=135）

（1）取組んでいる事項（予定等を含む）

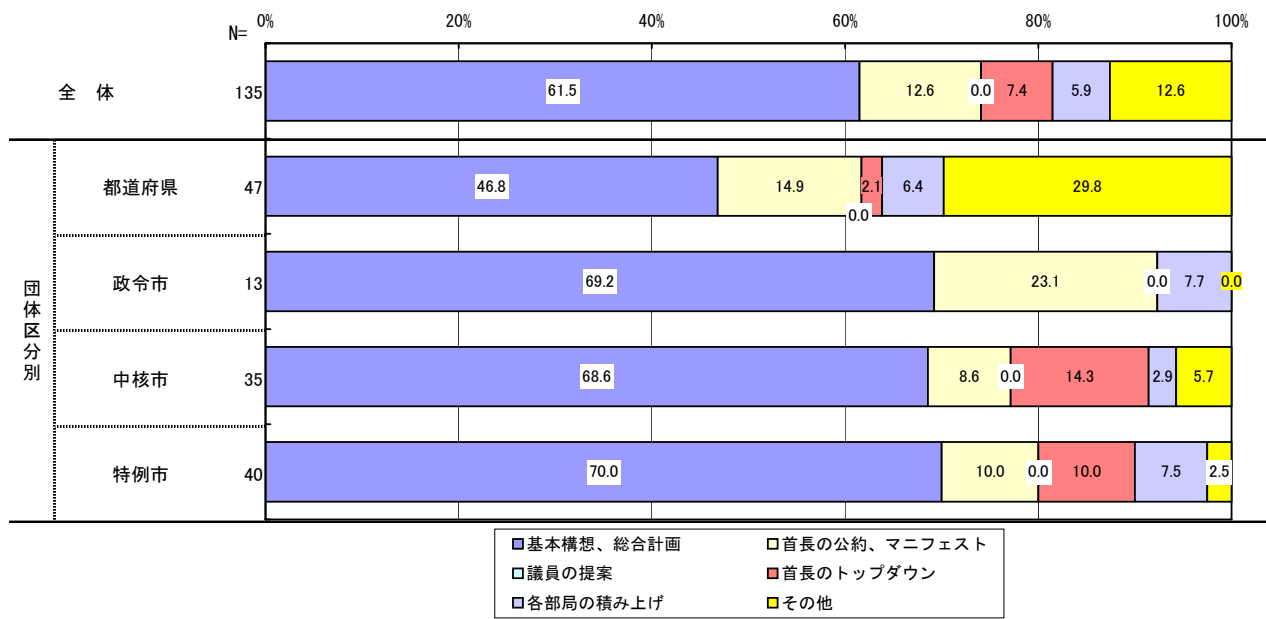


（2）取組済の事項



10. 政策立案の出発点は主にどこにあるか（問10）

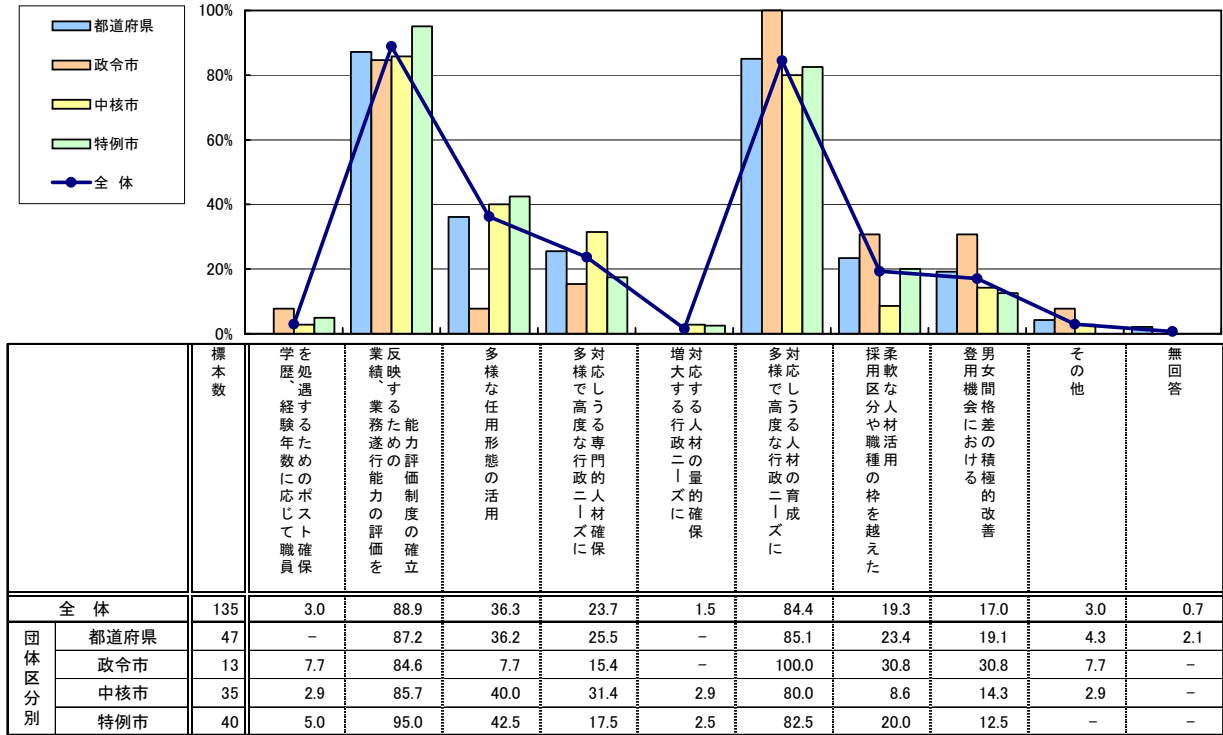
現在の貴団体の政策立案の出発点は主にどこにあると考えていますか。（1つ選択）（N=135）



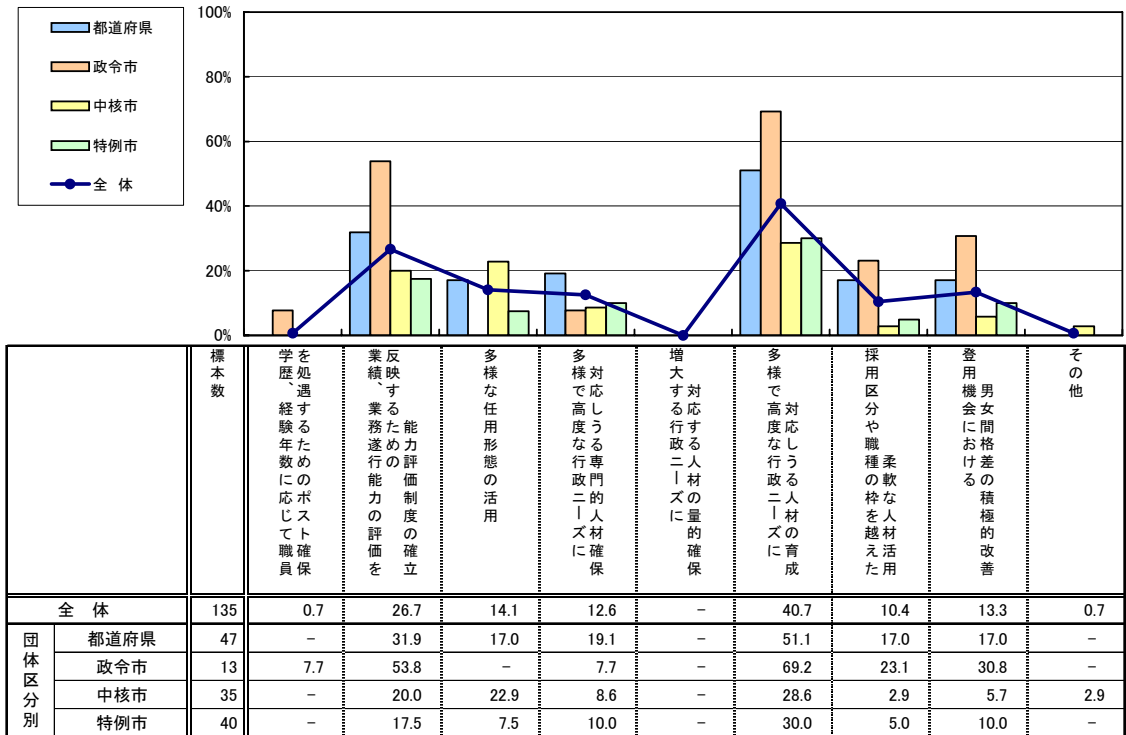
11. 現在の人事管理について特に重要な課題と考えている事項（問11）

現在の人事管理について、特に重要な課題と考えているものは何ですか。（複数回答可（3つまで）。「取組済」、「今後予定」に分けて回答。）（N=135）

(1) 取組んでいる事項（予定等を含む）



(2) 取組済の事項

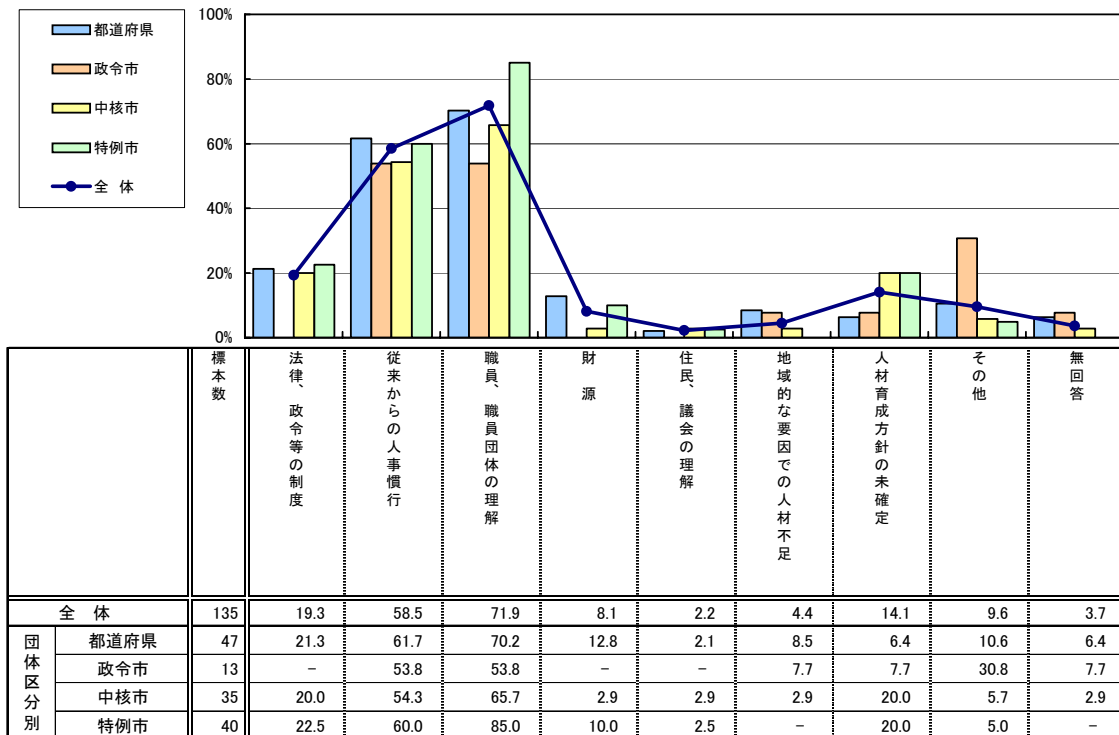


12. 人事管理の課題解決の阻害要因（問12）

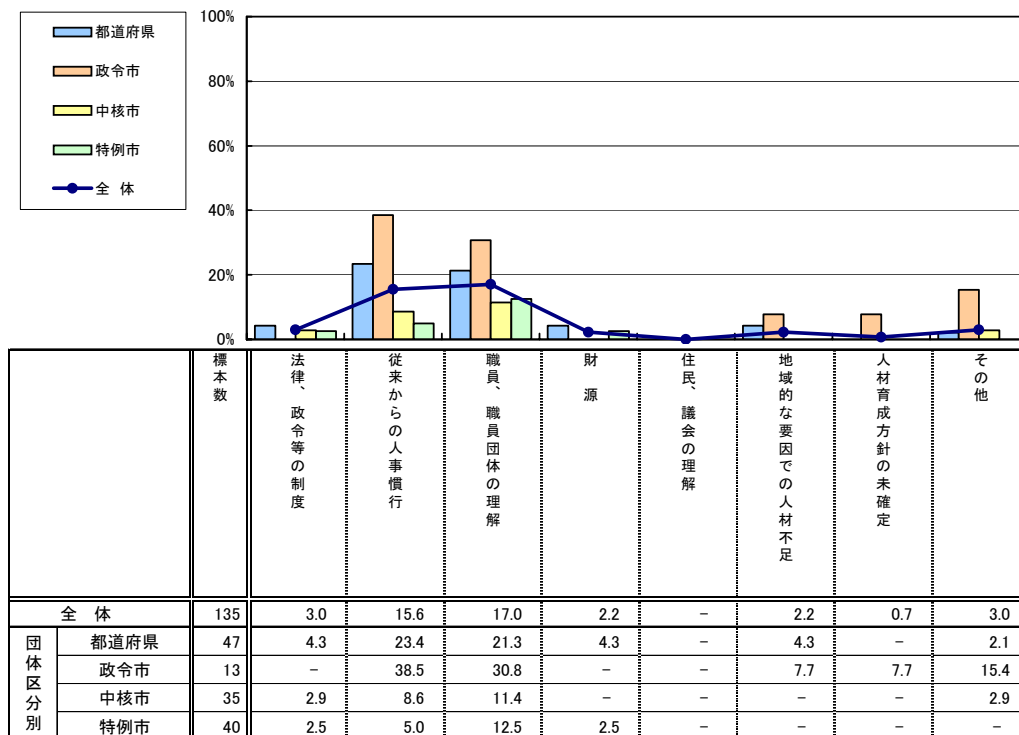
問11で「特に重要な課題」と考えたものについて、その解決の阻害要因となっていると考えられるものは何ですか。（複数回答可（3つまで）。「取組済」、「今後予定」に分けて回答。）（N=135）

(1) 全般

①取組んでいる事項（予定等を含む）

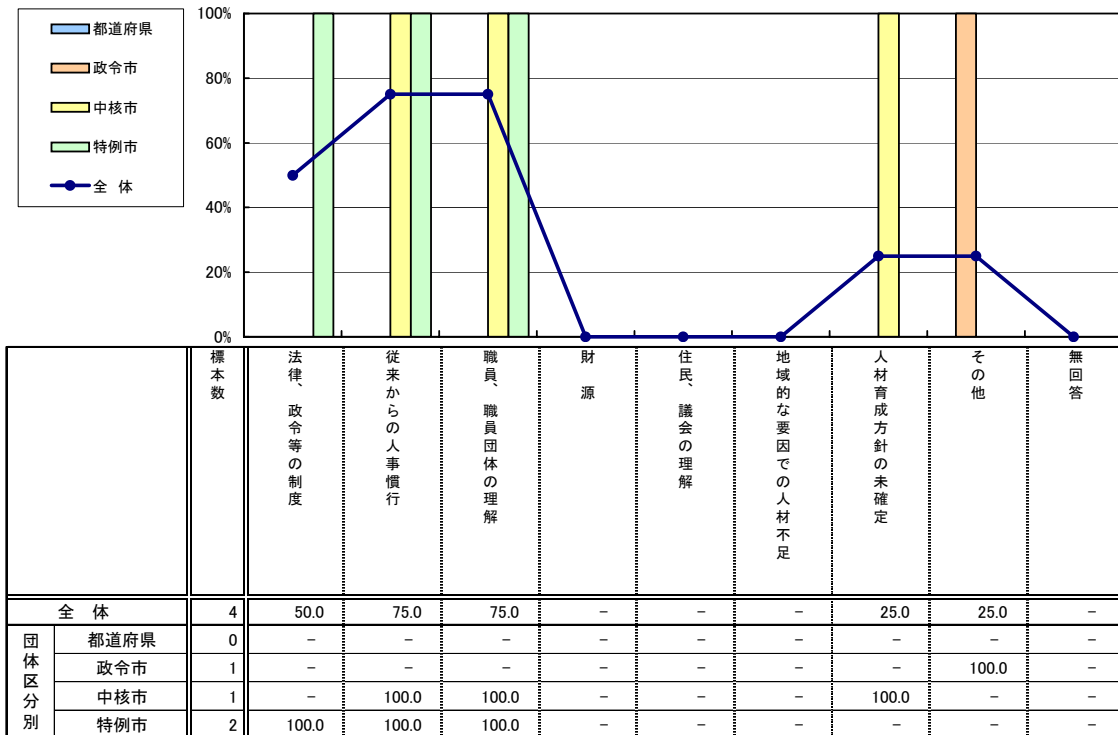


②取組済の事項

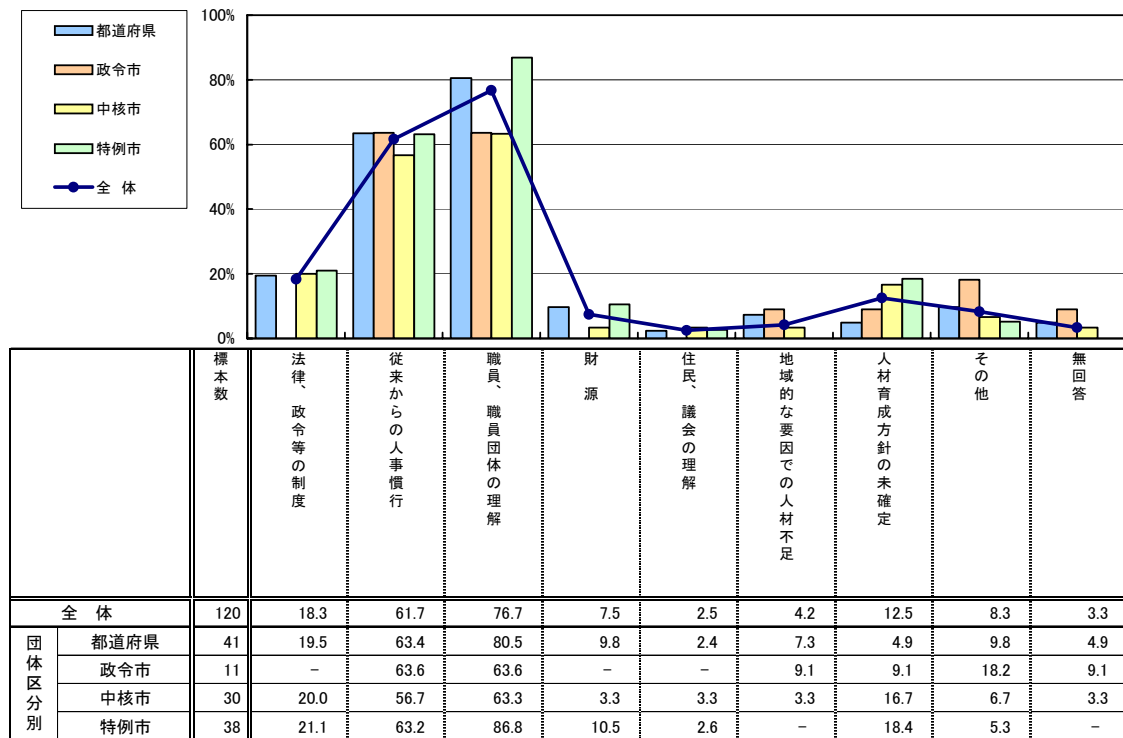


(2) 課題ごとの傾向 (問 11、問 12)

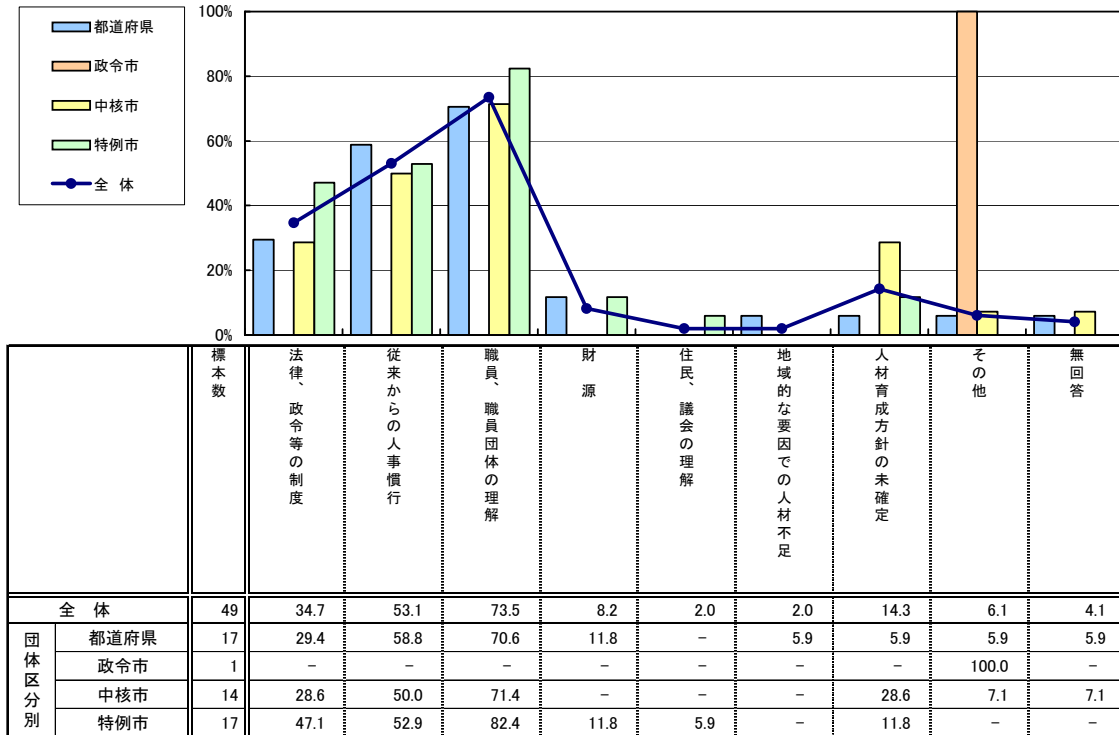
①学歴、経験年数に応じて職員を処遇するためのポスト確保 (n=4)



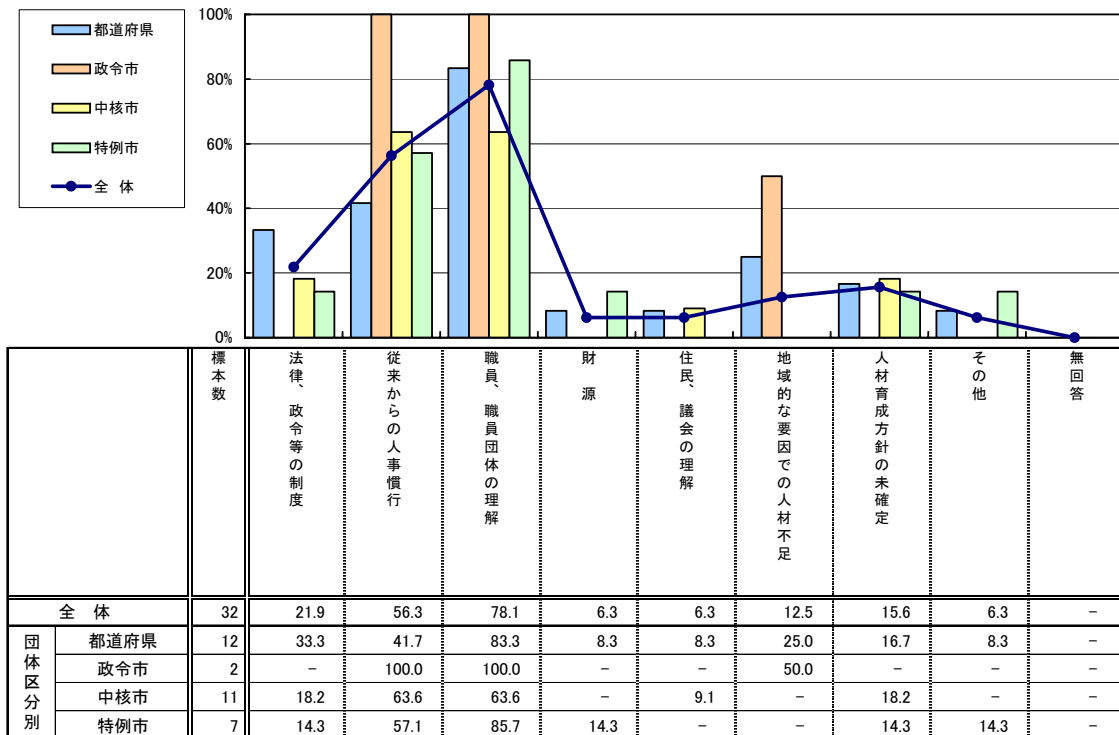
②業績、業務遂行能力の評価を人事管理に反映するための能力評価制度の確立 (n=120)



③多様な任用形態の活用 (n=49)

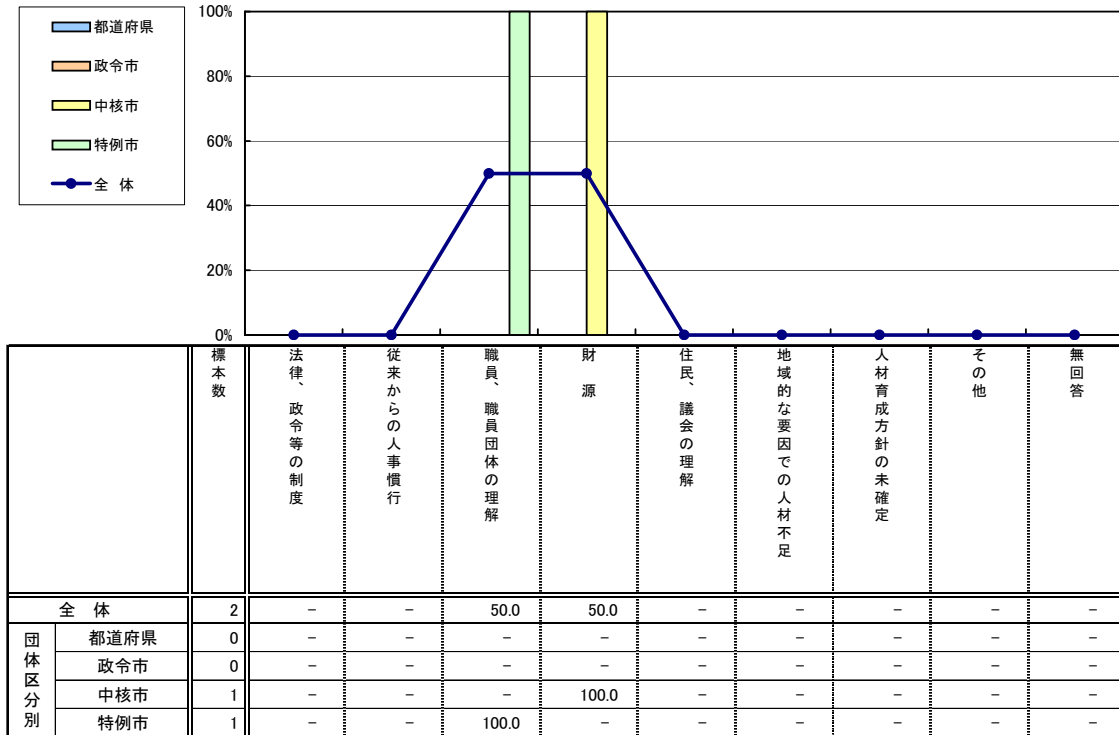


④多様で高度な行政ニーズに対応しうる専門的人材確保 (n=32)

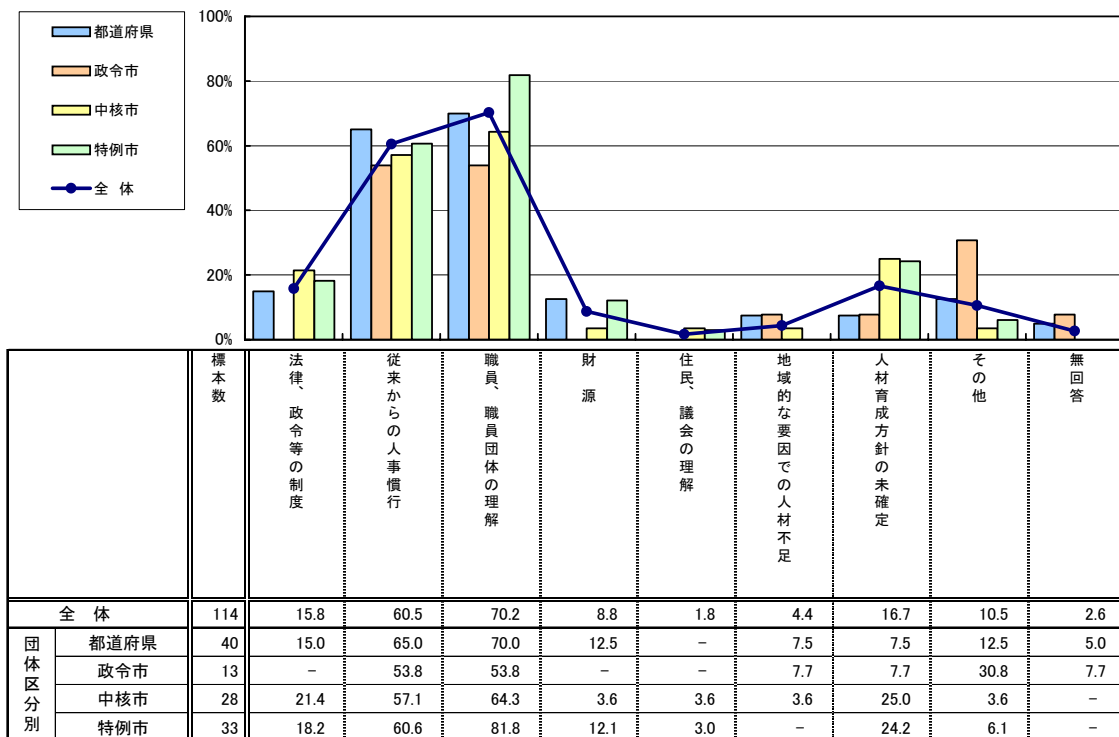




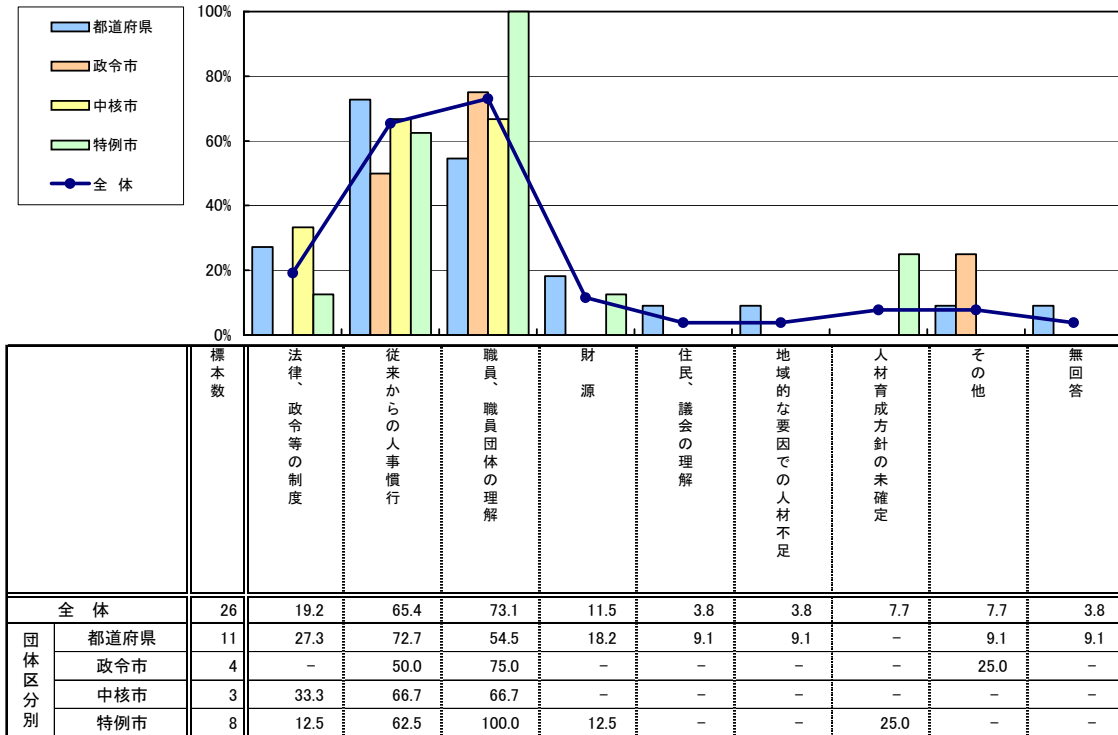
⑤増大する行政ニーズに対応する人材の量的確保 (n=2)



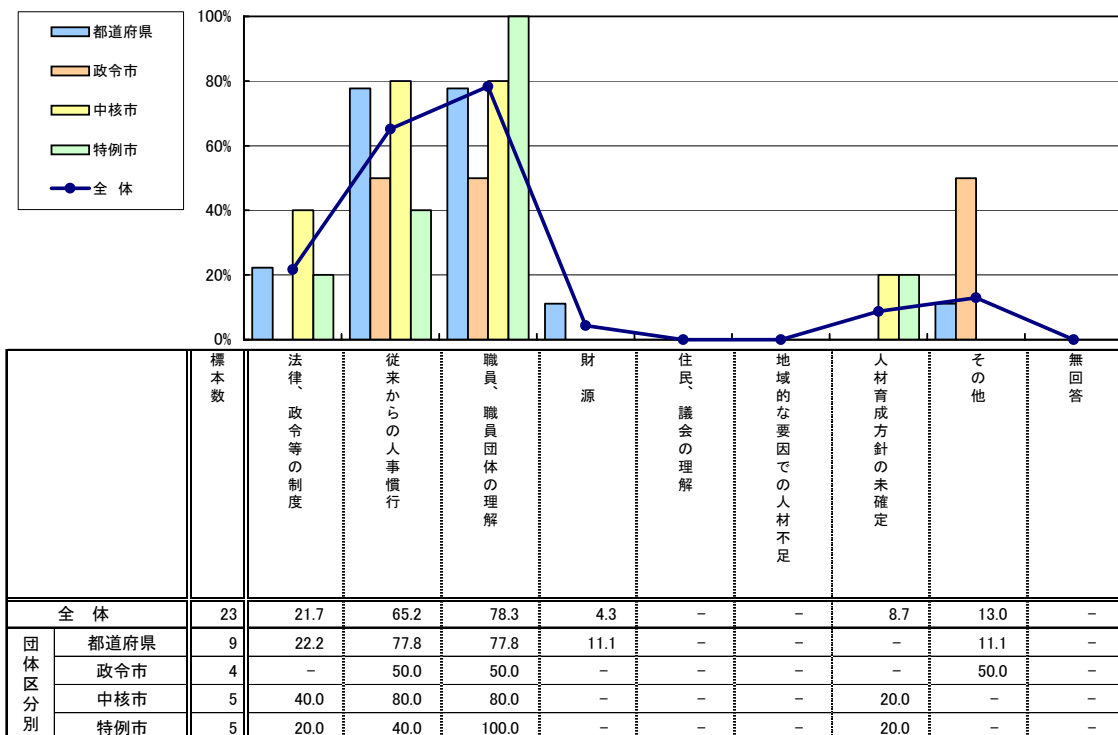
⑥多様で高度な行政ニーズに対応しうる人材の育成 (n=114)



⑦採用区分や職種の枠を越えた柔軟な人材活用 (n=26)

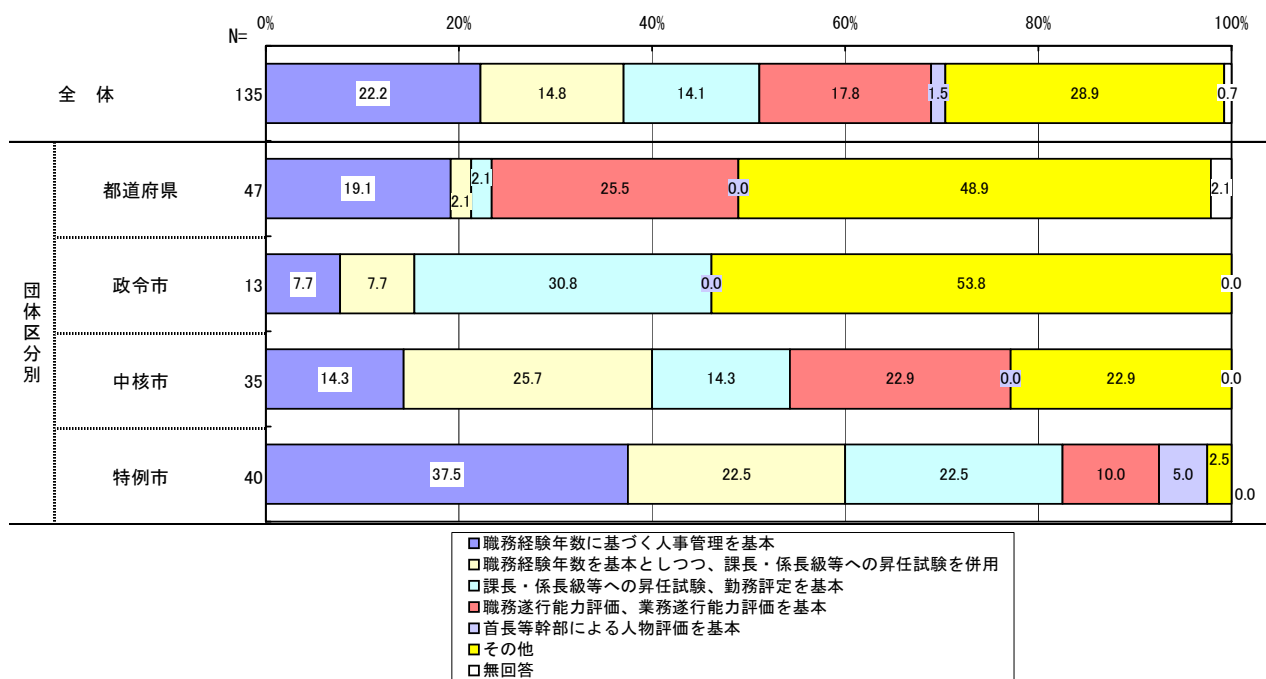


⑧登用機会における男女間格差の積極的改善 (n=105)



13. 現在の人事管理の基本的な形態（問13）

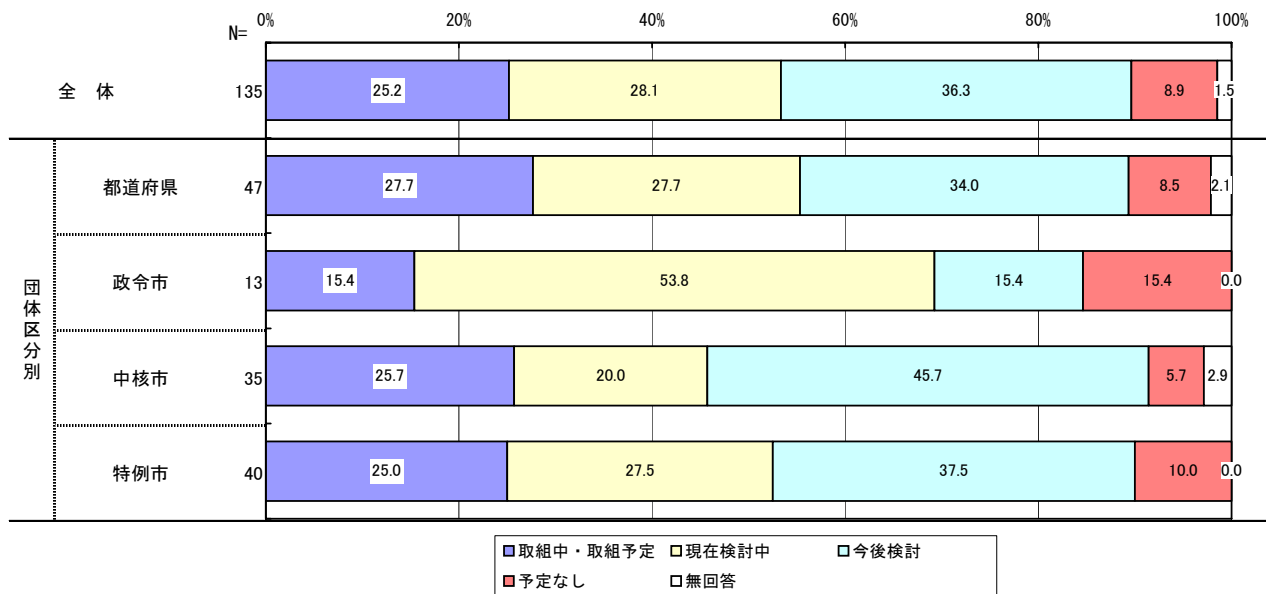
現在の人事管理の基本的な形態は、次のうちどれに該当しますか。（1つ選択）（N=135）



14. 団塊世代の大量退職後の採用計画、組織編成の見直し、退職金充当予定財源の準備について（問14）

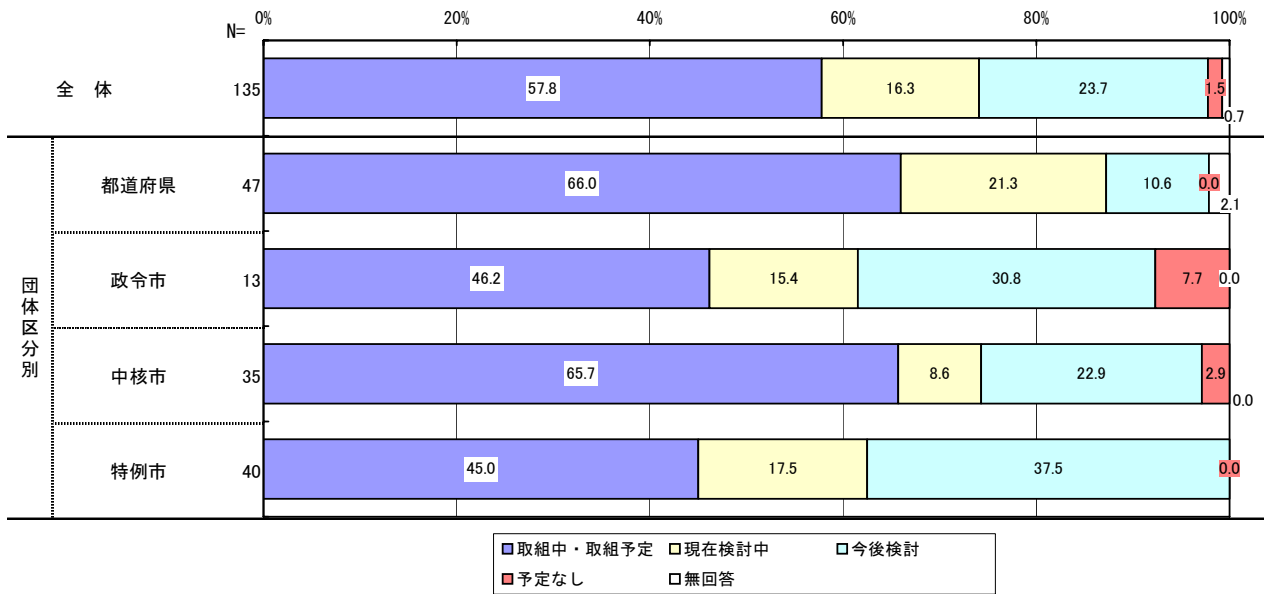
いわゆる団塊の世代（一般的には、昭和22年～昭和24年に生まれた者を指してこう呼ばれている）の大量退職後の採用計画、組織編成の見直し、退職金充当予定財源の準備について、どのような取り組みを行っていますか。また、それぞれについて、その内容や理由等も併せて記載してください。（1つ選択）（N=135）

(1) 採用計画の見直し

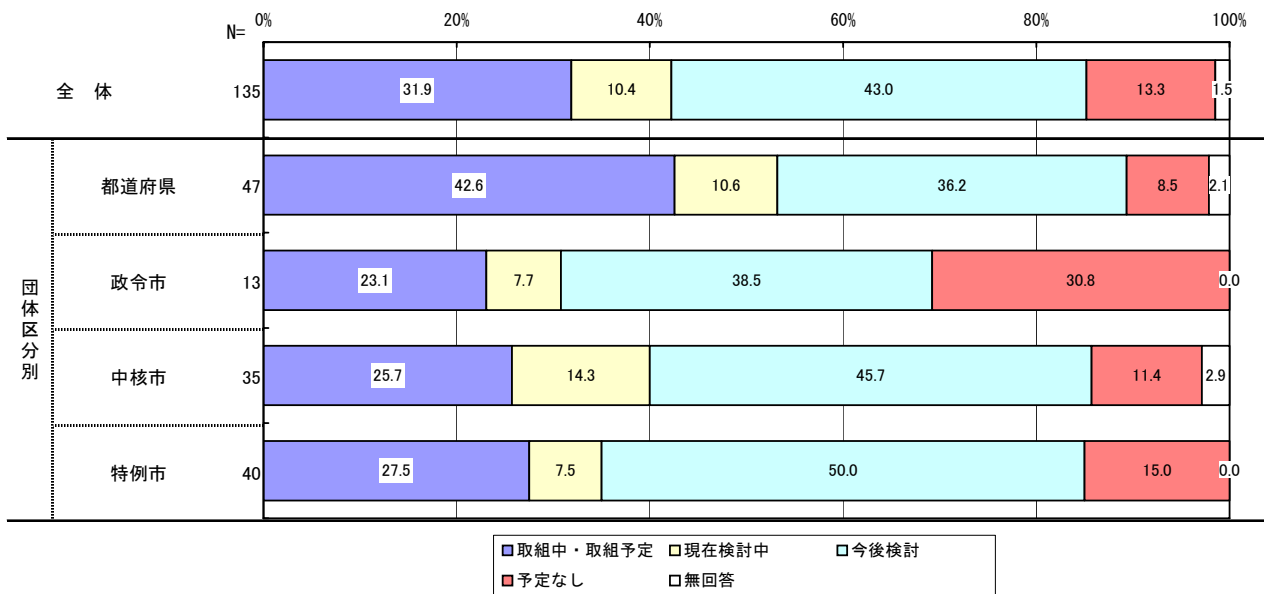


(2) 組織編成の見直し

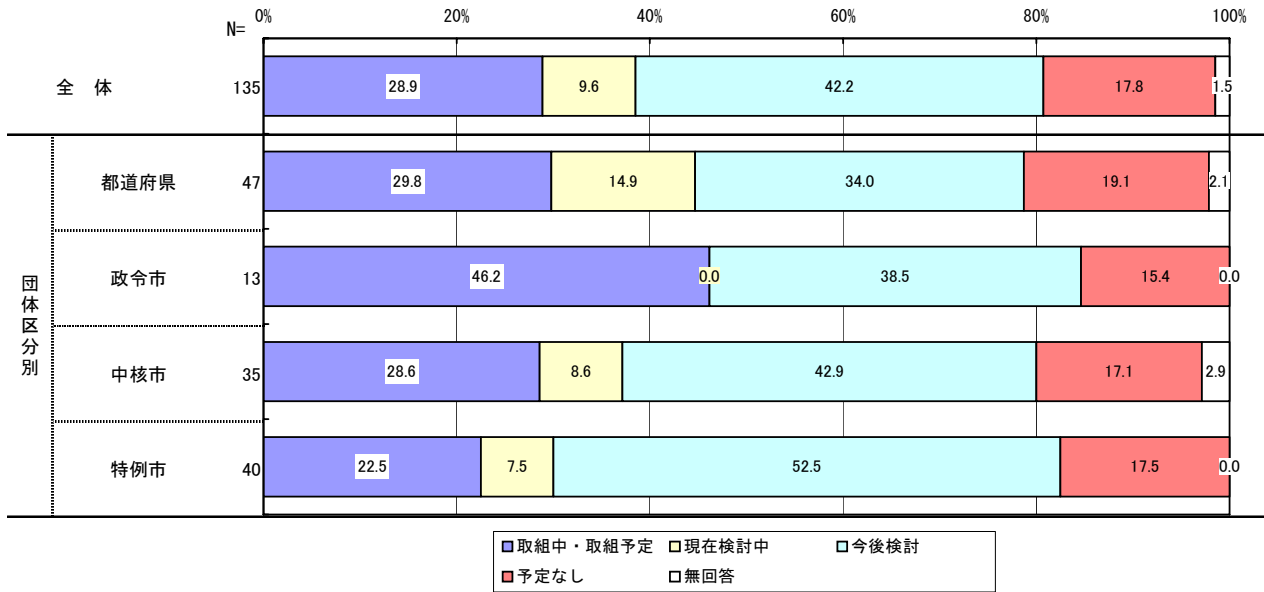
①アウトソーシング等によるスリム化



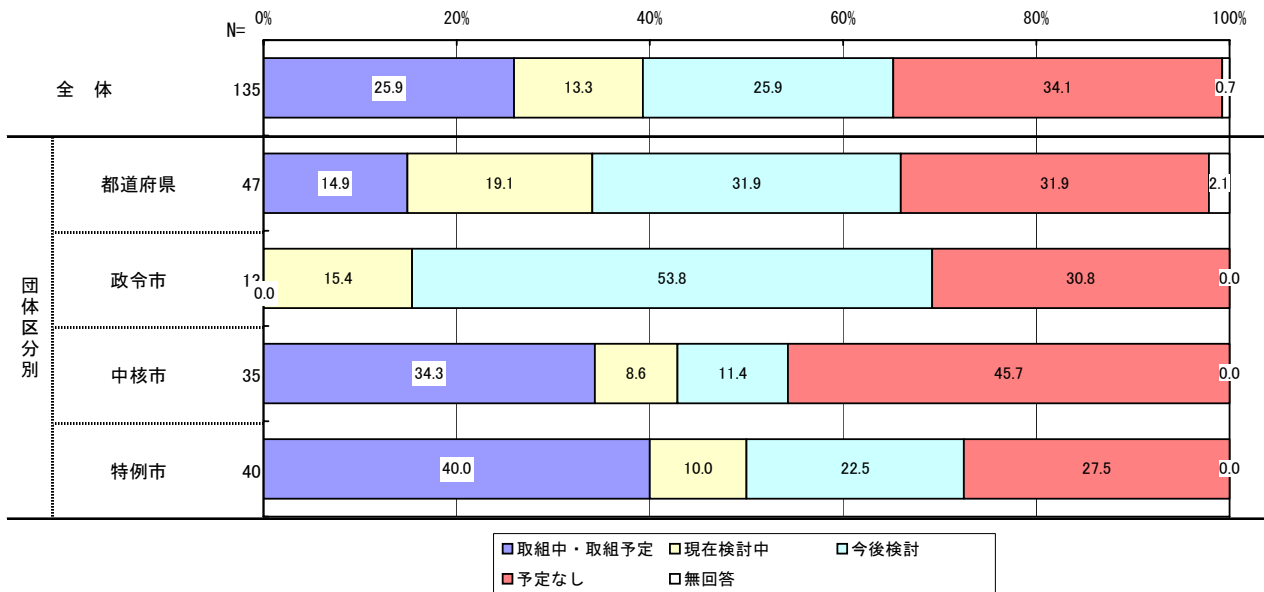
②フラット化による階層の簡素化によるポスト減



③組織編制の大括り化によるポスト減



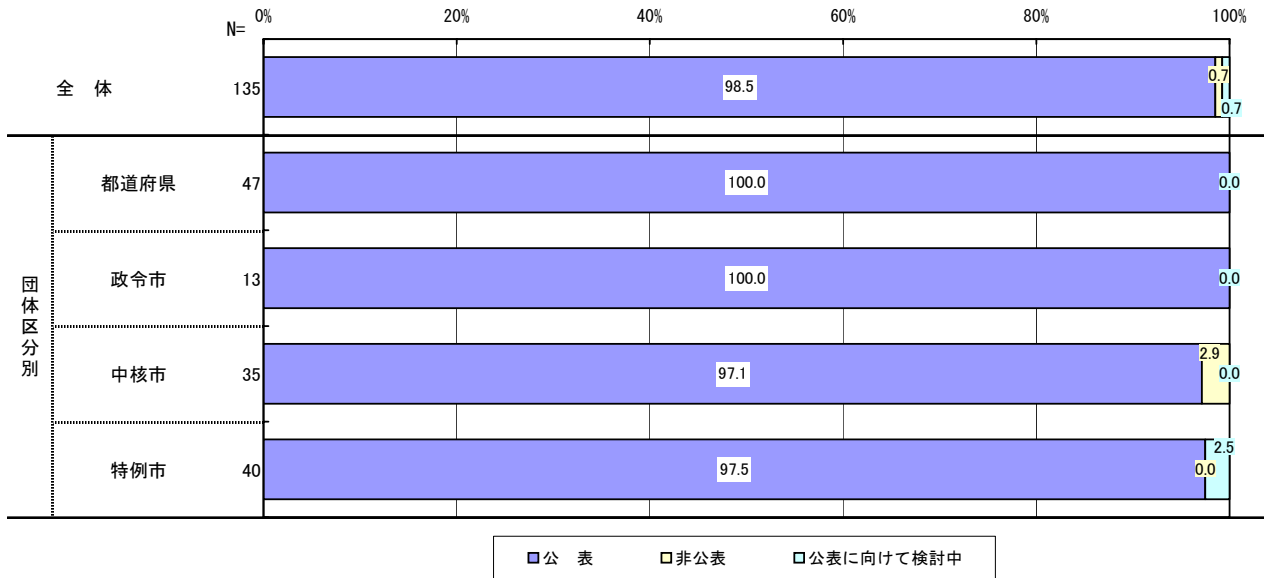
(3) 退職金充当予定財源の準備



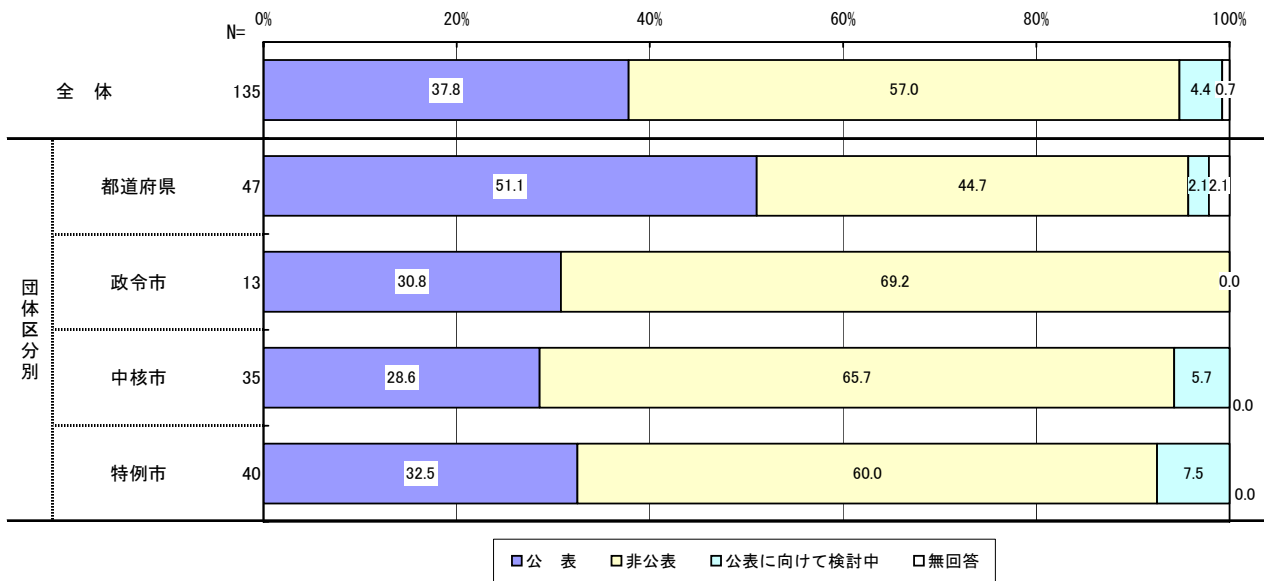
15. 行政改革の取組状況の住民への公表（問15）

行政改革の取組状況について、住民にどのように公表していますか。（各項目について、1つずつ選択し、公表しているもの及び公表に向けて検討中のものについては、その内容を記載）（1つ選択）（N=135）

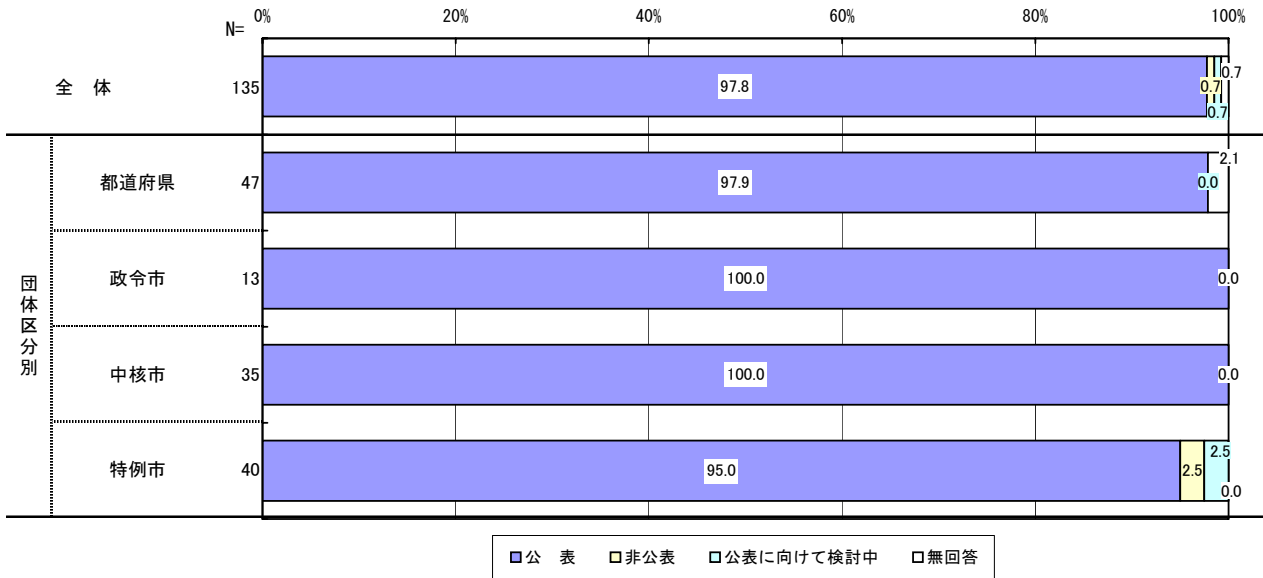
（1）職員数



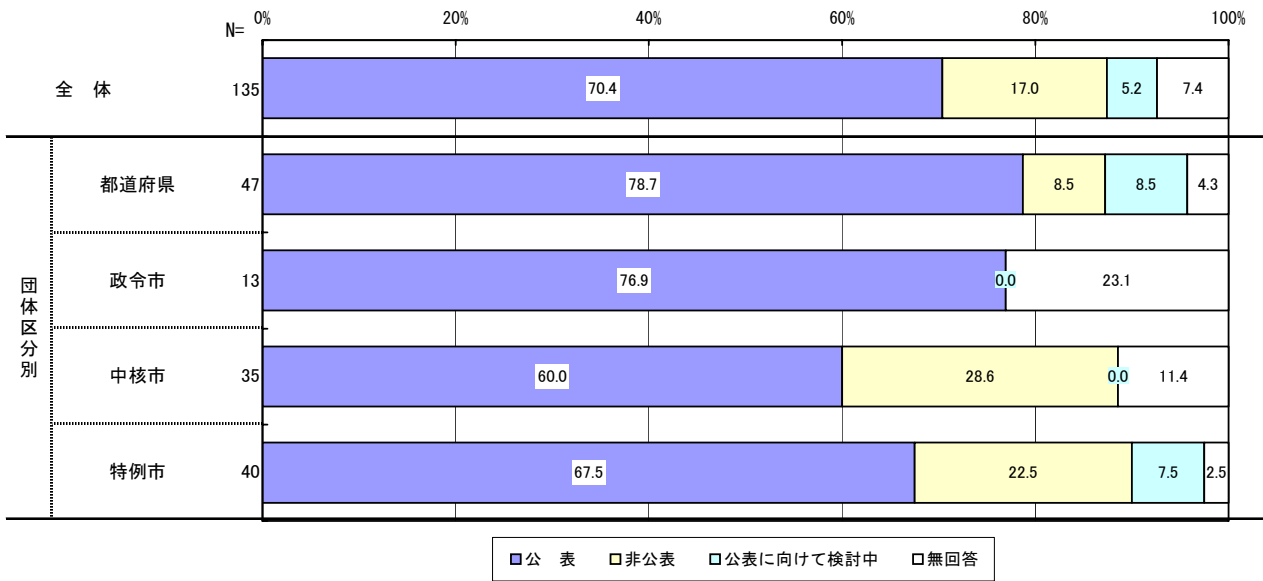
（2）ラスパイレス指数



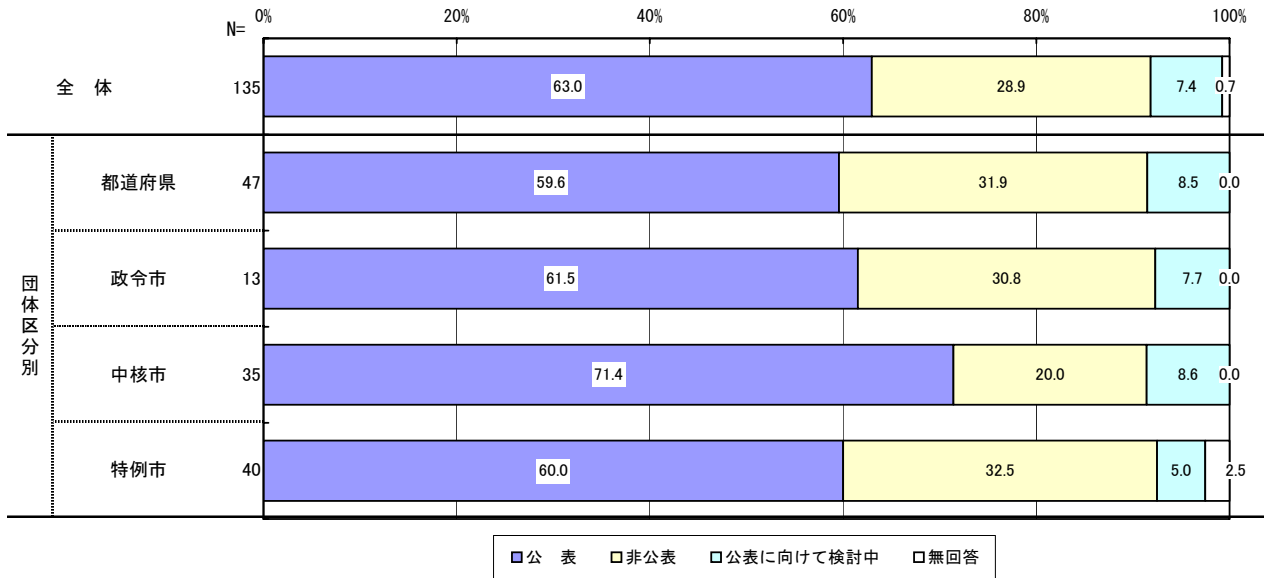
(3) 平均給料月額、平均手当支給額



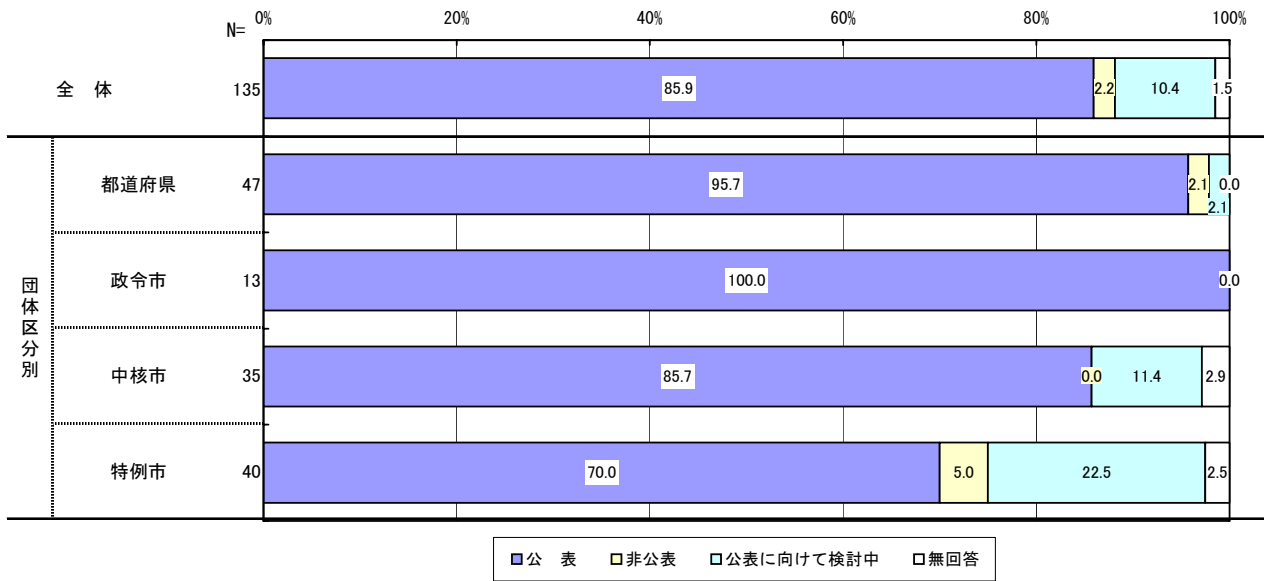
(4) 給与・定員・手当等の独自抑制策



(5) 外部委託の実施状況



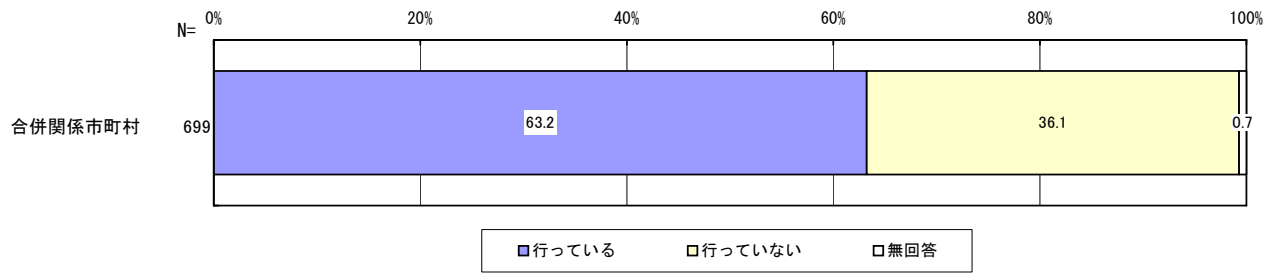
(6) 行政評価の導入状況



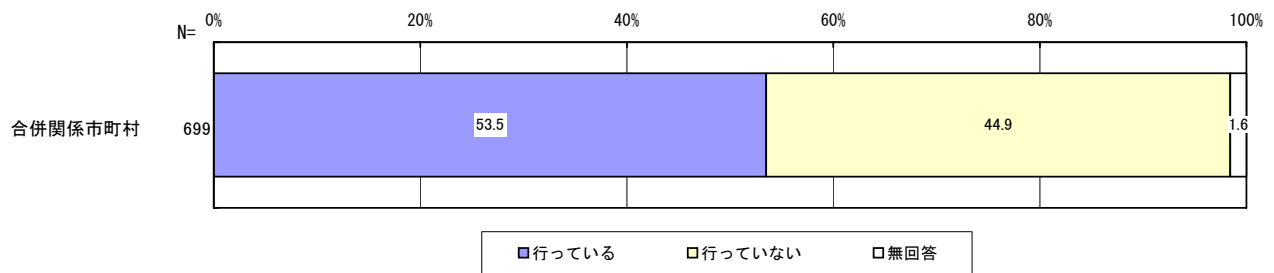


16. 合併後の新しい市町村のアピールや組織運営の新しい取組、環境変化への職員の適応に関する取組の有無について（問 16、18、20）（合併関係市町村のみ）

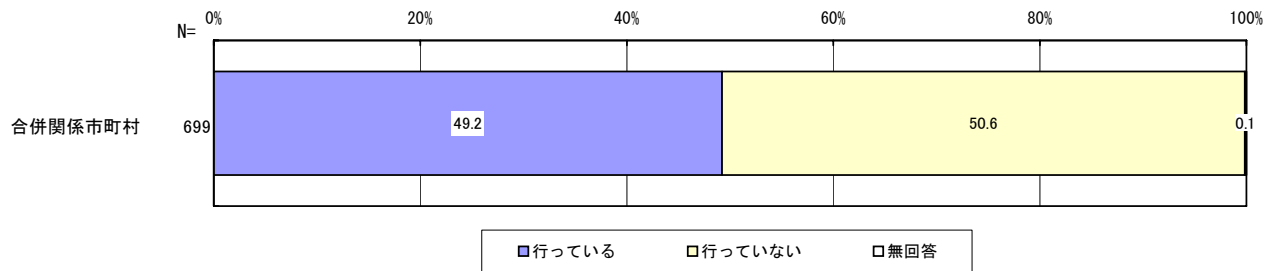
問 16 合併後の新しい市町村をアピールするために、何らかの取組を行っていますか。（1つ選択）（n=699）



問 18 合併後の新しい市町村の組織運営のあり方について、合併前の市町村と異なる新しい取組を行っていますか。（1つ選択）（n=699）

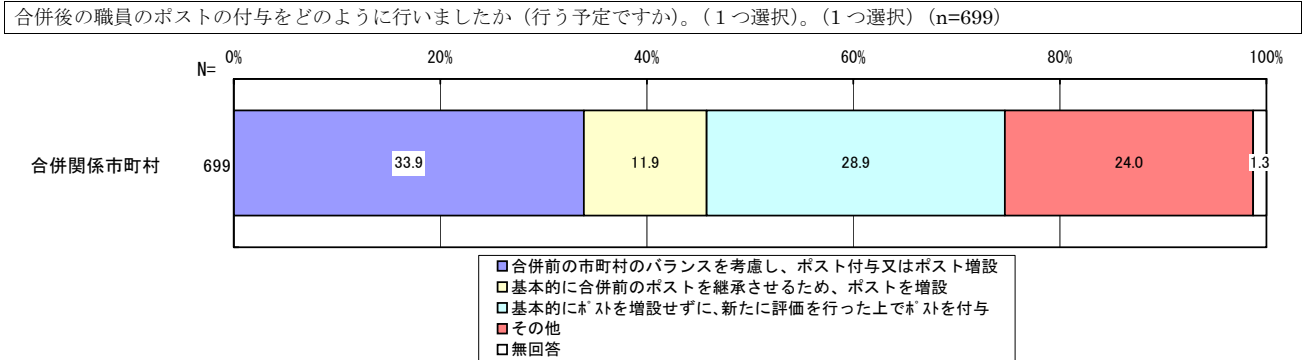


問 20 合併に伴う職場環境の変化等に対して職員がスムーズに適応するため、何らかの取組を行っていますか。（1つ選択）（n=699）

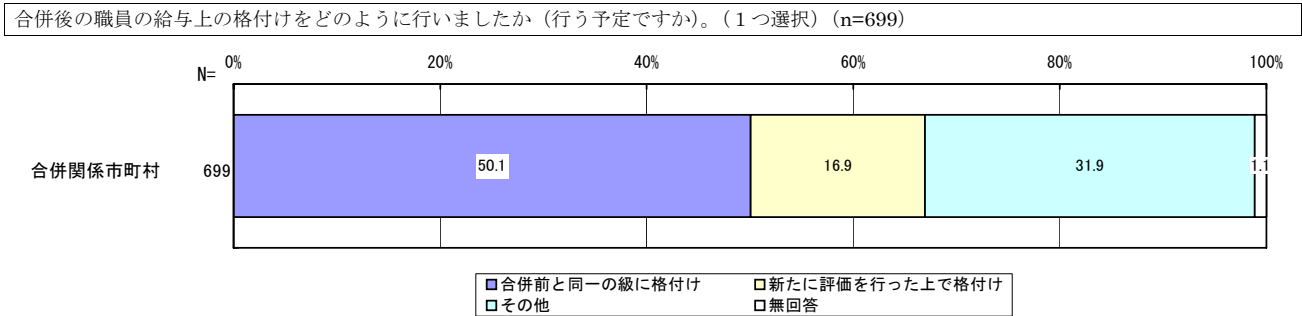


17. 合併後の職員の処遇について

(1) 合併後の職員のポストの付与の方法 (問 22)



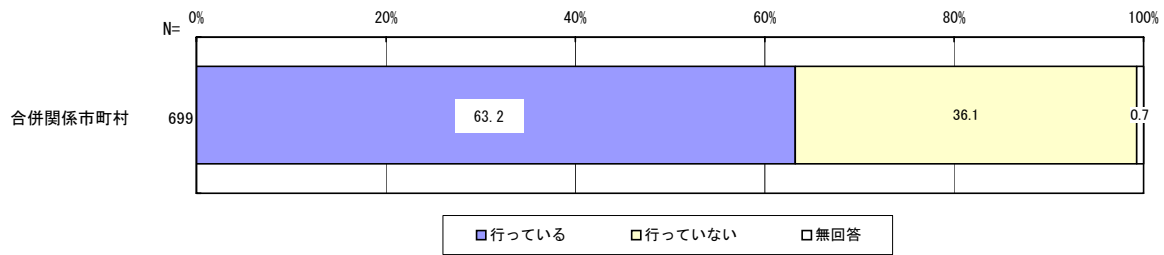
(2) 合併後の職員の給与上の格付けの方法 (問 23)



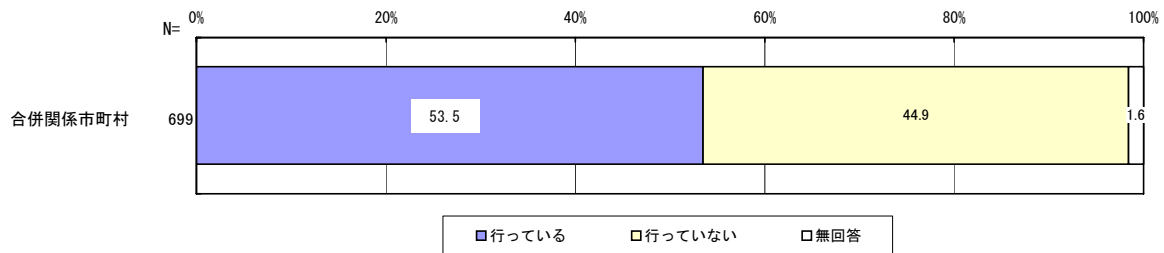
「組織・マネジメント」及び「人事管理政策」に関するアンケート調査 合併市町村における取組の状況

1. 合併後の新しい市町村のアピールや組織運営の新しい取組、環境変化への職員の適応に関する取組の有無について（問 16、18、20）（合併関係市町村のみ）

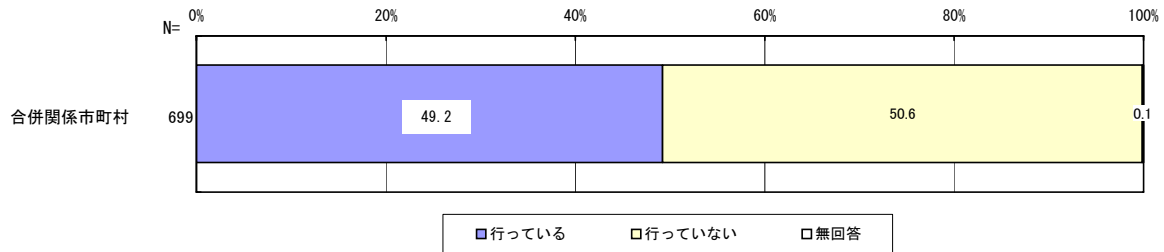
問 16 合併後の新しい市町村をアピールするために、何らかの取組を行っていますか。（1つ選択）（n=699）



問 18 合併後の新しい市町村の組織運営のあり方について、合併前の市町村と異なる新しい取組を行っていますか。（1つ選択）（n=699）



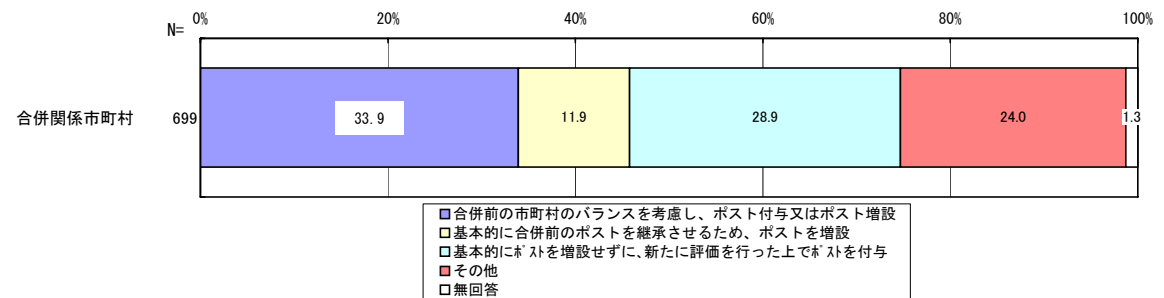
問 20 合併に伴う職場環境の変化等に対して職員がスムーズに適応するため、何らかの取組を行っていますか。（1つ選択）（n=699）



2. 合併後の職員の処遇について

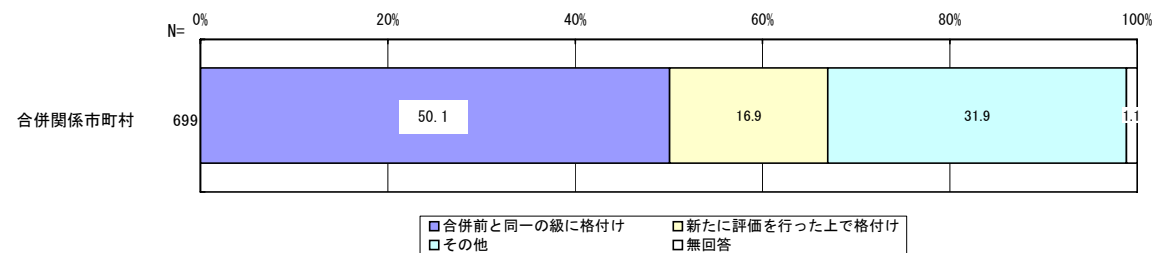
(1) 合併後の職員のポストの付与の方法（問 22）

合併後の職員のポストの付与をどのように行いましたか（行う予定ですか）。（1つ選択）。（1つ選択）（n=699）



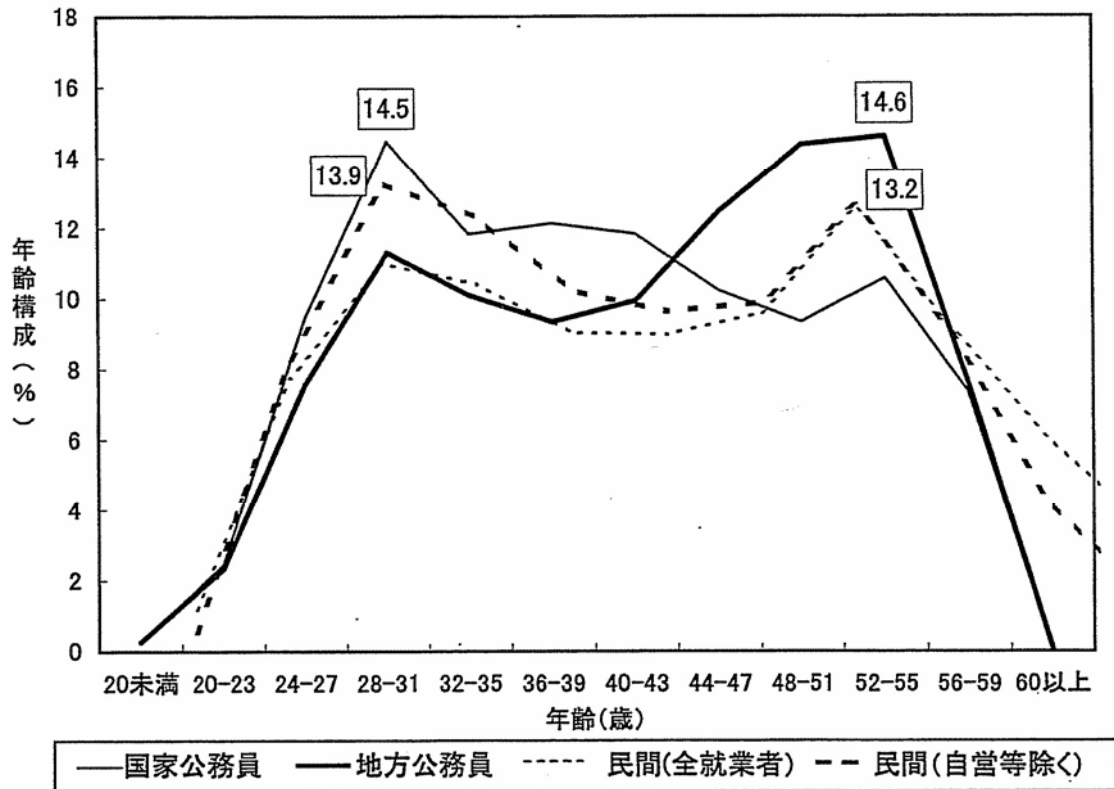
(2) 合併後の職員の給与上の格付けの方法（問 23）

合併後の職員の給与上の格付けをどのように行いましたか（行う予定ですか）。（1つ選択）（n=699）





## 地方公務員（一般行政職）・国家公務員（行一）・民間企業 年齢構成の比較



### ●ポイント●

- ① 地方公務員の年齢構成のピークは52～55歳で国家公務員のピークである28～31歳に比べ、24歳も高く、しかも急激な山となっている。  
これは地方公共団体がいわゆる団塊の世代を大量に採用した影響と考えられる。
- ② 民間における全就業者では、50～54歳がピークであるが、農林業、自営業等、臨雇等を除いた、いわゆる常雇の割合は、25～29歳が最も高くなっている。
- ③ いずれにしても、国、民間と比較しても地方公務員の方が高齢化が進んでいることから、より一層の高齢化対策の取組が必要と考える。

注1) 民間企業の就業者の人口は、労働力調査による全労働人口(就業者と休業者)のうち就業者の官公部門を除いた就業者として算出しており、完全失業者、非労働力人口は、含んでいない。

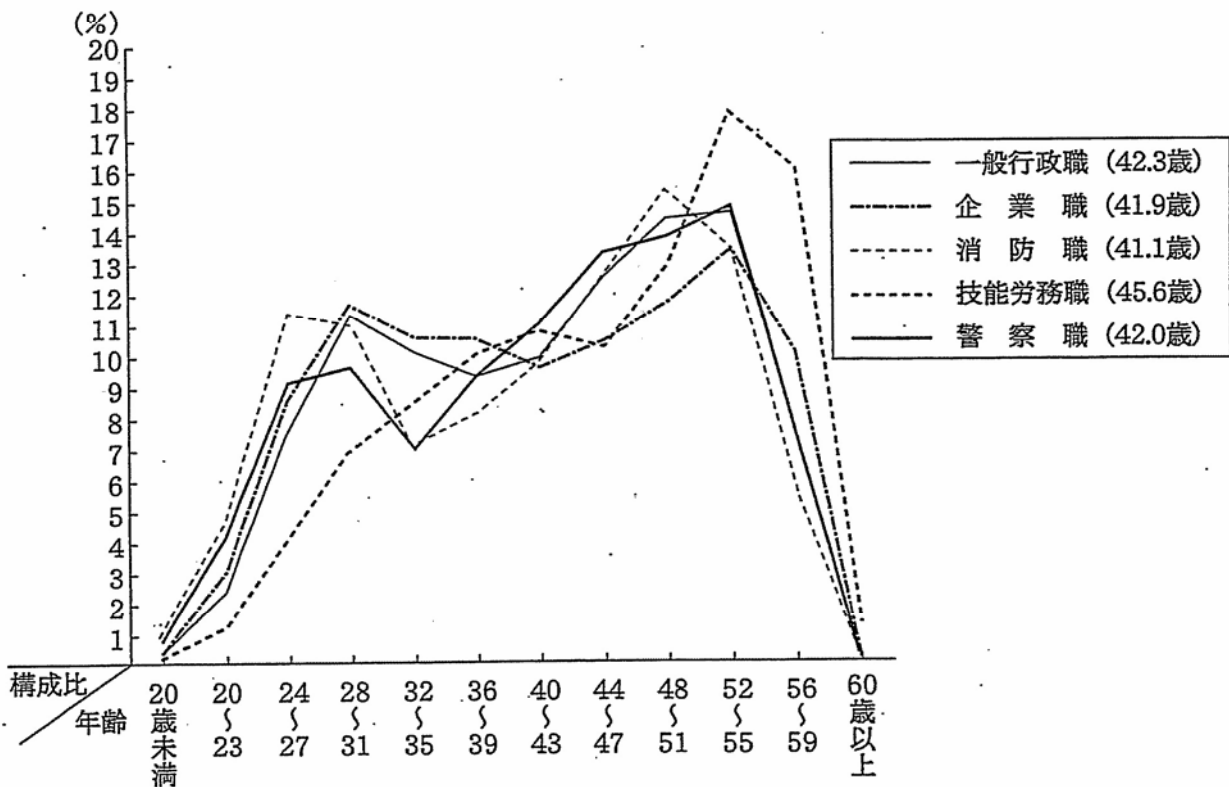
注2) 「全就業者」には、農林業、非農林業を含む。

注3) 「自営等除く」には、農林業以外の非農林業のうち自営業主、家族従業者、臨時雇、日雇を除いたもの。

資料出所：人事院「国家公務員給与等実態調査」  
総務省「地方公務員給与実態調査」  
総務省「労働力調査年報」

地方公共団体における団体区分別の年齢別職員構成図（一般行政職関係）

図－5 職種別、年齢別職員構成（全地方公共団体）

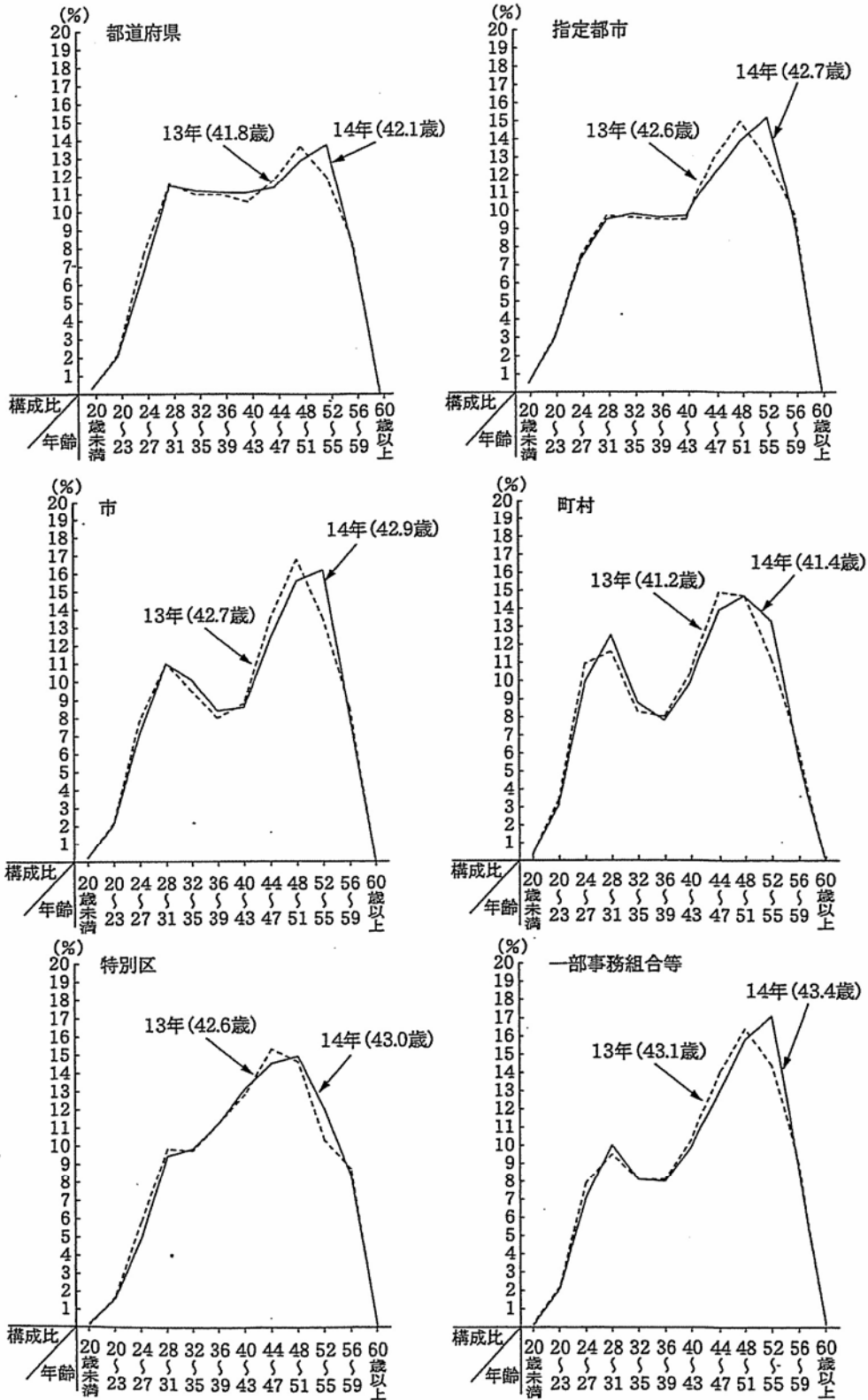


(注) 図中の ( ) 書は、平均年齢である。

【出典】平成14年4月1日現在地方公務員給与実態調査結果(総務省)

# 地方公共団体における職種別の年齢別職員構成図

図-4 団体区分別、年齢別職員構成（一般行政職）



(注) 图中的 ( ) 書は、平均年齢である。

【出典】平成14年4月1日現在地方公務員給与実態調査結果(総務省)





平成16年3月25日  
総務省

## 市区町村における事務の外部委託の実施状況

## 1. 調査の趣旨

- 総務省では、行政運営の効率化、住民サービスの向上を図るため、地方公共団体に対し、民間委託等の実施が適当な事務事業については、地域の実情に応じ、積極的かつ計画的に民間委託等を推進するよう要請しています。
- 今般、平成15年4月1日現在における政令指定都市、中核市、特例市、人口10万以上の市、特別区、その他の市、町村（計3,213団体）の外部委託の実施状況を調査し、その結果をとりまとめました。

## 2. 調査結果概要

## (1) 一般事務における委託実施団体の比率について

- 一般事務における市区町村総計の委託実施団体の比率<sup>(注1)</sup>については、高いものとしては、在宅配食サービス業務96%、ホームヘルパー派遣業務91%、本庁舎の清掃業務86%、一般ごみ収集業務84%、水道メータ検針業務及び情報処理・庁内情報システム維持業務で82%などとなっています。  
逆に、委託実施団体の比率が低いものとしては、案内・受付業務20%、学校用務員事務20%、公用車運転業務29%などとなっています。
- 前回（平成10年4月時点）の調査と比べると、一般事務における市区町村総計では、道路維持補修・清掃等業務が17ポイント増、公用車運転業務が13ポイント増となるなど、ほぼ全ての事務で委託実施団体の比率が高まっています。
- 団体区分別に見ると、概ね団体規模が大きいほど委託実施団体の比率が高い傾向にあり、特に案内・受付業務や電話交換業務、学校給食業務、水道メータ検針業務、道路維持補修・清掃等業務では、市区の委託実施団体の比率は町村に比べかなり高くなっています。

## (2) 施設の運営事務における委託実施施設の比率について

- 施設の運営事務における市区町村総計の委託実施施設の比率<sup>(注2)</sup>については、高いものとしては、下水終末処理施設92%、都市公園91%、病院及びコミュニティーセンターで90%、温泉健康センター及び市(区・町・村)民会館・公会堂で88%などとなっています。  
逆に、委託実施施設の比率が低いものとしては、保育所60%、診療所63%などとなっています。
- 前回（平成10年4月時点）の調査と比べると、施設の運営事務における市区町村総計では、ごみ処理施設、都市公園及び診療所が14ポイント増、下水終末処理施設及び病院が13ポイント増となるなど、全ての施設で委託実施施設の比率が高まっています。
- 団体区分別に見ると、町村では、委託実施施設の比率が6割未満の施設項目が5あるのに対し、市区では、ほとんどの施設項目において7割から9割以上の委託実施施設の比率となっているなど、施設全般にわたり町村に比べて市区の委託実施施設の比率が高い傾向にあります。

(注)1 委託している団体数(事務の一部を委託している団体を含む)÷事務事業を行っている団体数×100

2 委託している施設数(運営事務の一部を委託している施設を含む)÷施設の総数×100

## 3. 各都道府県から回答のあった市区町村における主な外部委託の事例を掲載しました。

## 市区町村における事務の外部委託の状況（平成15年4月1日現在）

### (1) 一般事務における委託実施団体の比率

(参考)

事務事業名	市区町村総計								前回調査時(H10.4) 委託実施団体の比率 市区町村総計
	政令指定都市	中核市	特例市	人口10万 以上の市	その他の市	町村	特別区		
本庁舎の清掃	86%	100%	100%	100%	100%	99%	83%	100%	82%
本庁舎の夜間警備	71%	85%	77%	82%	82%	84%	67%	70%	67%
案内・受付業務	20%	85%	69%	76%	60%	42%	8%	91%	19%
電話交換業務	33%	75%	39%	63%	72%	65%	22%	52%	33%
公用車運転	29%	23%	17%	37%	41%	39%	26%	52%	16%
し尿収集	78%	77%	61%	73%	79%	79%	79%	39%	76%
一般ごみ収集	84%	77%	100%	92%	90%	89%	82%	74%	77%
学校給食	44%	92%	69%	72%	74%	63%	38%	83%	37%
学校用務員事務	20%	8%	17%	23%	23%	27%	19%	13%	14%
水道メータ検針	82%	100%	97%	92%	96%	93%	79%	—	75%
道路維持補修・清掃等	67%	100%	97%	92%	93%	78%	62%	100%	50%
ホームヘルパー派遣事業	91%	100%	91%	100%	93%	93%	90%	100%	83%
在宅配食サービス	96%	100%	100%	100%	100%	99%	95%	95%	93%
情報処理・庁内情報システム維持	82%	100%	97%	97%	94%	90%	79%	100%	—
ホームページ作成・運営	49%	92%	66%	67%	59%	45%	48%	74%	—
給与計算事務	36%	39%	29%	23%	38%	34%	37%	17%	—

(注1)委託実施団体の比率＝委託している団体数(事務の一部を委託している団体を含む)÷事務事業を行っている団体数×100

(注2)該当する事務がない場合には、上表中「—」と表記している。

### (2) 施設の運営事務における委託実施施設の比率

(参考)

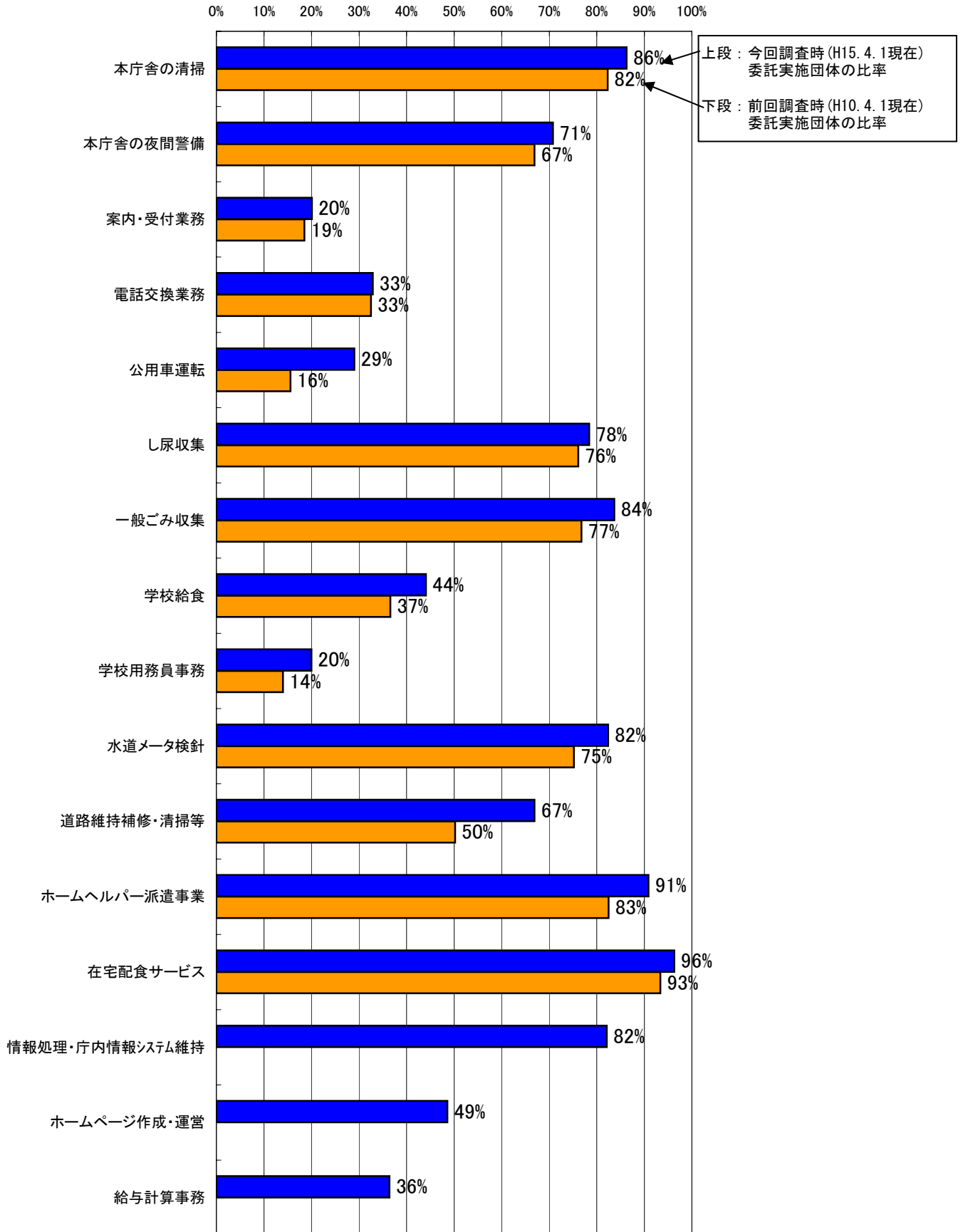
施設名	市区町村総計																前回調査時(H10.4) 委託実施施設の比率 市区町村総計	
	うち 全部委託 実施施設 の比率		政令指定都市		中核市		特例市		人口10万 以上の市		その他の市		町村		特別区			
保育所	60%	6%	86%	9%	74%	3%	72%	4%	78%	6%	62%	9%	46%	5%	67%	2%	56%	4%
児童館	71%	30%	98%	82%	76%	45%	87%	45%	82%	25%	67%	23%	54%	16%	80%	12%	66%	24%
養護老人ホーム	70%	29%	82%	41%	100%	40%	88%	36%	82%	37%	77%	28%	61%	26%	100%	100%	66%	27%
温泉健康センター	88%	58%	100%	100%	100%	84%	100%	78%	100%	76%	95%	62%	85%	55%	100%	38%	84%	57%
ごみ処理施設	74%	17%	88%	6%	96%	3%	93%	10%	95%	10%	85%	15%	66%	19%	—	—	60%	14%
下水終末処理施設	92%	36%	99%	16%	98%	14%	94%	24%	98%	23%	97%	31%	90%	39%	—	—	79%	23%
体育館	75%	24%	100%	93%	89%	57%	84%	40%	92%	58%	92%	36%	65%	9%	100%	73%	67%	21%
陸上競技場	75%	30%	100%	82%	100%	68%	81%	51%	95%	49%	85%	42%	63%	15%	94%	47%	65%	25%
プール	76%	34%	89%	84%	95%	73%	96%	56%	95%	59%	90%	43%	63%	15%	100%	66%	66%	28%
公民館	73%	14%	100%	41%	88%	4%	87%	2%	81%	9%	73%	12%	64%	17%	100%	40%	62%	12%
図書館	74%	3%	96%	17%	95%	0%	84%	4%	91%	5%	83%	2%	57%	3%	89%	0%	70%	3%
都市公園	91%	22%	96%	26%	90%	16%	86%	6%	91%	24%	91%	34%	84%	17%	96%	15%	77%	17%
市(区・町・村)民会館・公会堂	88%	41%	98%	67%	99%	54%	94%	47%	99%	67%	98%	51%	80%	30%	87%	51%	80%	29%
病院	90%	4%	100%	5%	97%	9%	100%	0%	100%	5%	97%	4%	84%	3%	—	—	77%	2%
診療所	63%	18%	98%	46%	85%	15%	91%	32%	86%	28%	73%	11%	53%	16%	98%	55%	49%	17%
駐車場・駐輪場	79%	46%	99%	87%	87%	56%	91%	58%	91%	55%	82%	30%	49%	17%	78%	60%	67%	37%
コミュニティセンター	90%	59%	100%	96%	99%	62%	75%	52%	95%	50%	95%	71%	85%	52%	96%	59%	80%	56%

(注1)委託実施施設の比率＝委託している施設数(運営事務の一部を委託している施設を含む)÷施設の総数×100

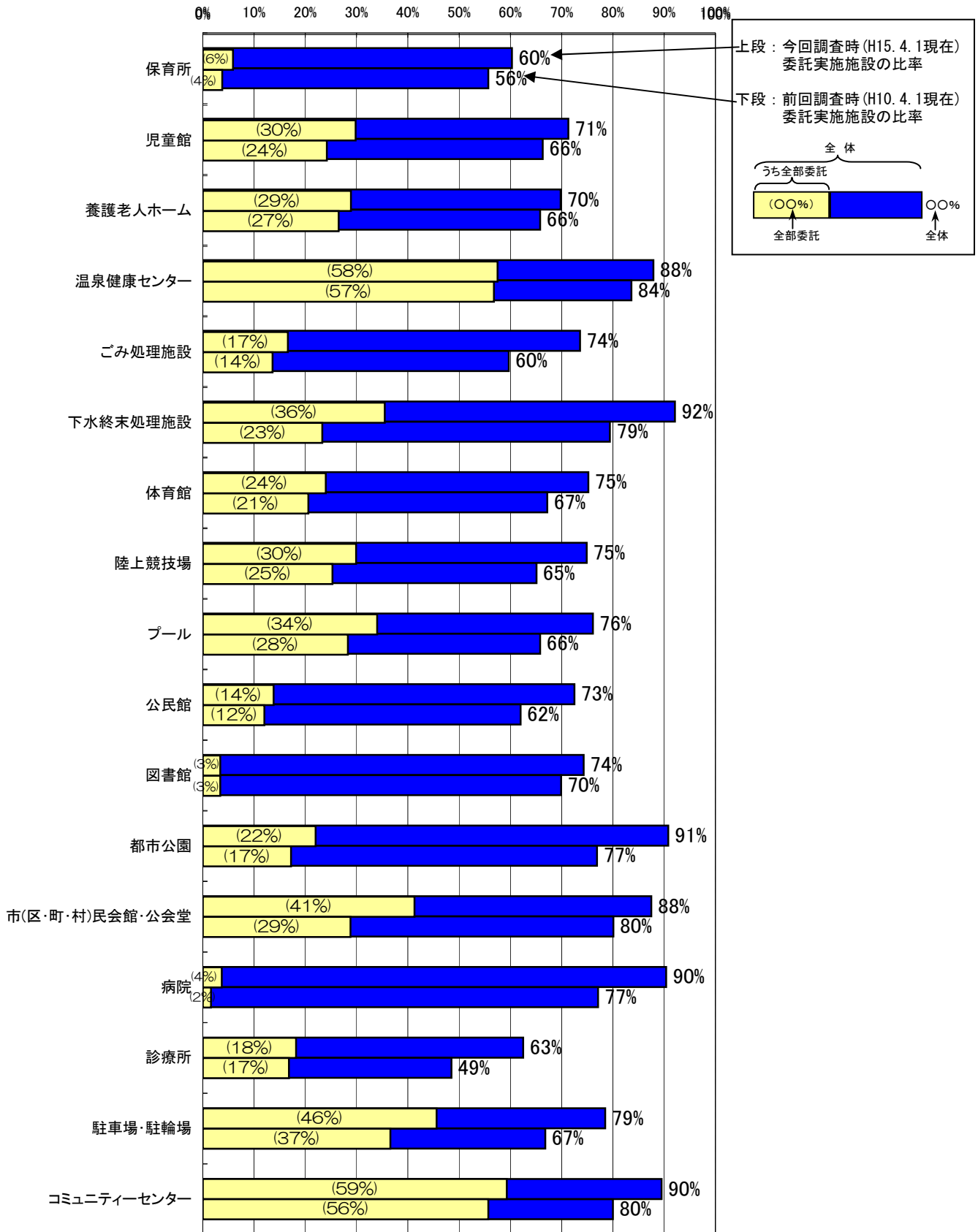
うち全部委託実施施設の比率＝運営事務の全てを委託している施設数÷施設の総数×100

(注2)該当する施設がない場合には、上表中「—」と表記している。

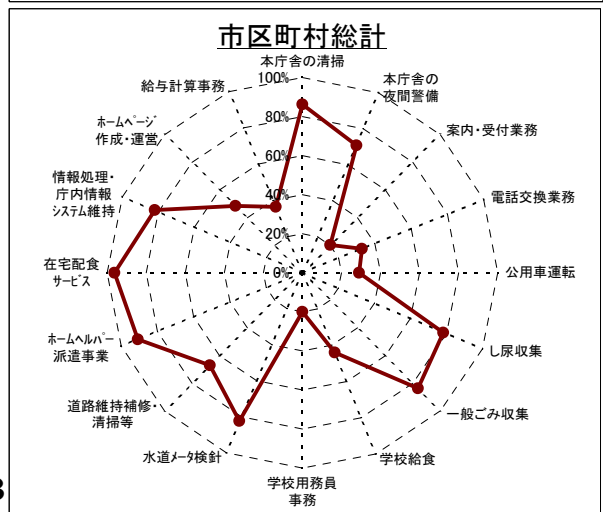
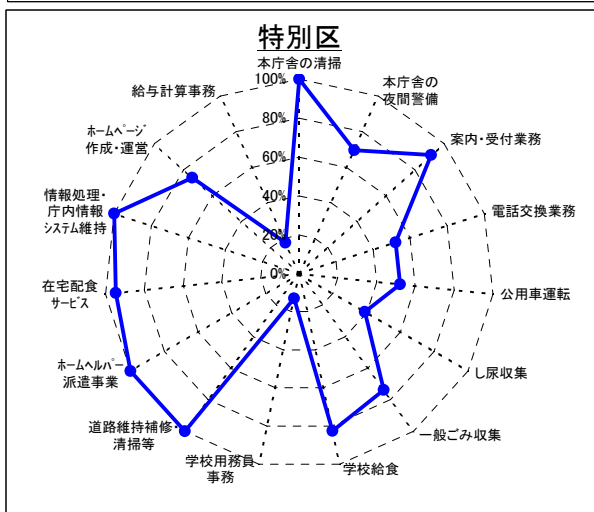
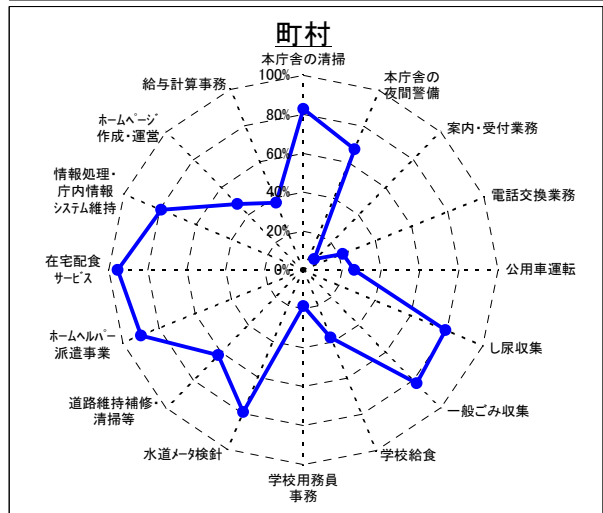
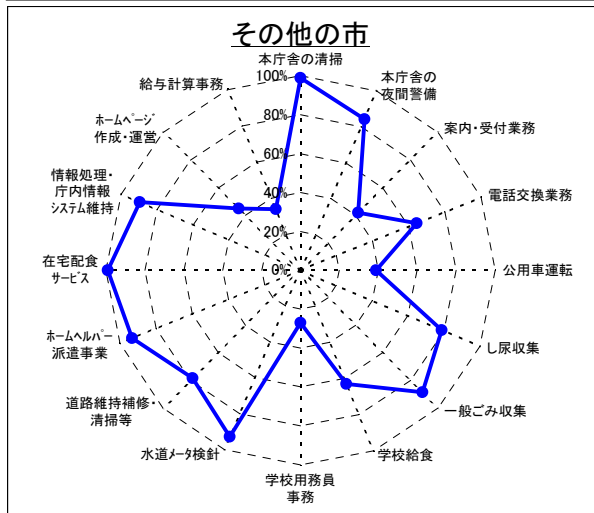
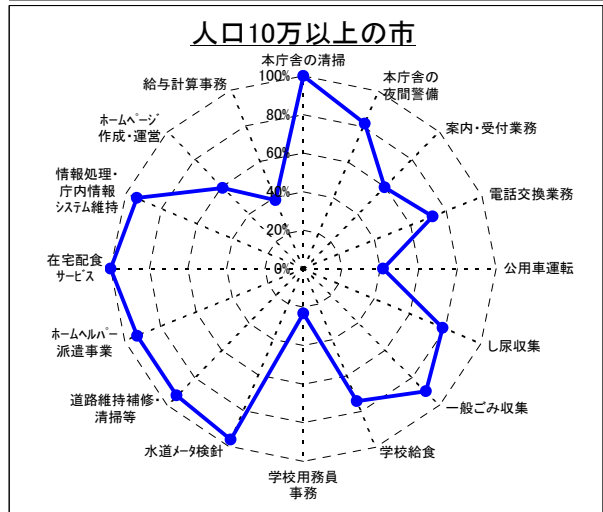
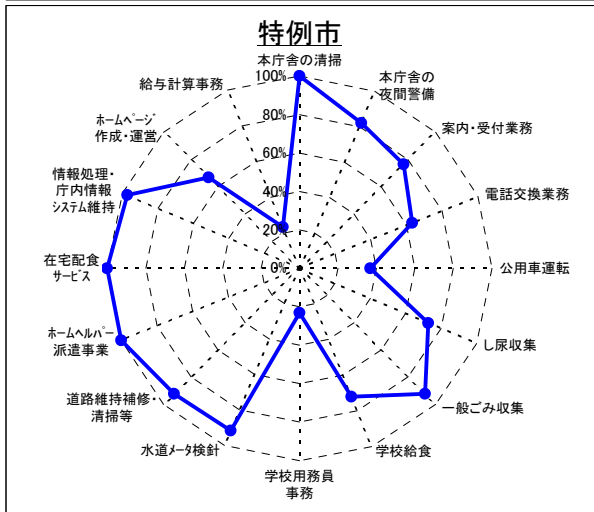
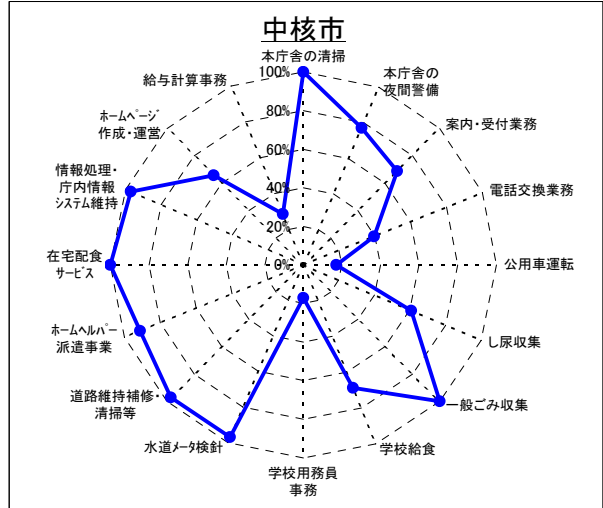
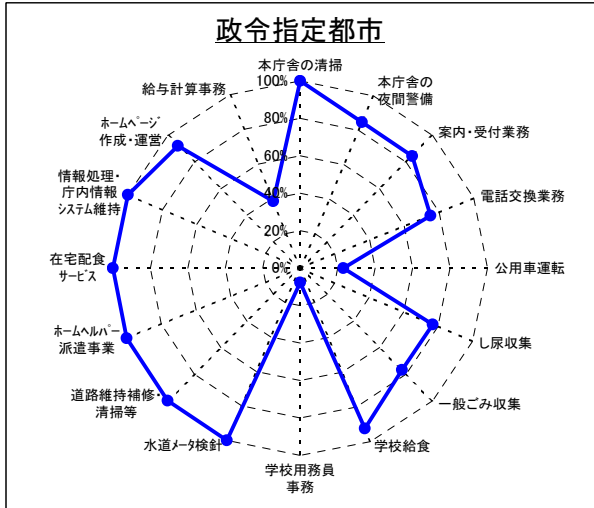
一般事務における委託実施団体の比率<市区町村総計>の状況  
(平成15年4月1日現在)



施設の運営事務における委託実施施設の比率<市区町村総計>の状況  
(平成15年4月1日現在)

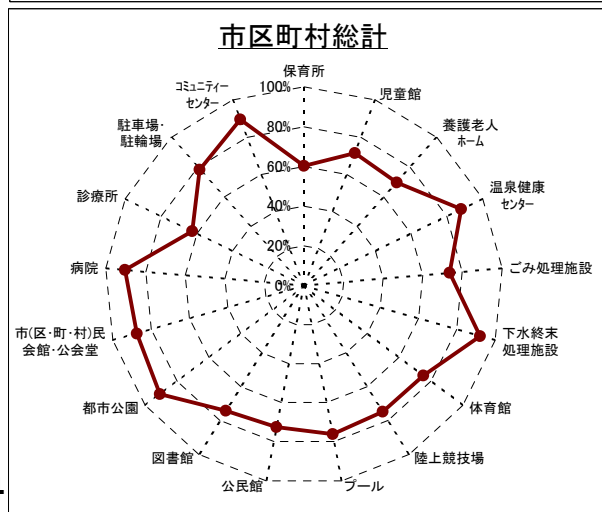
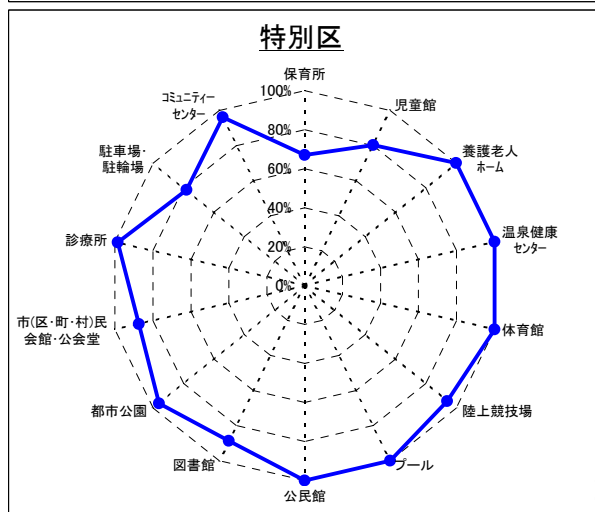
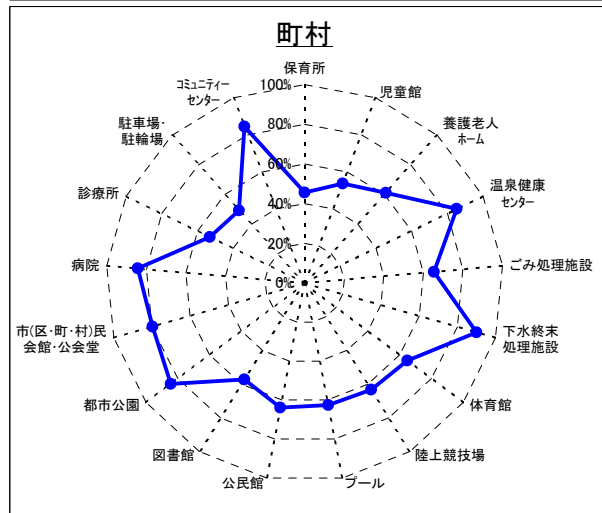
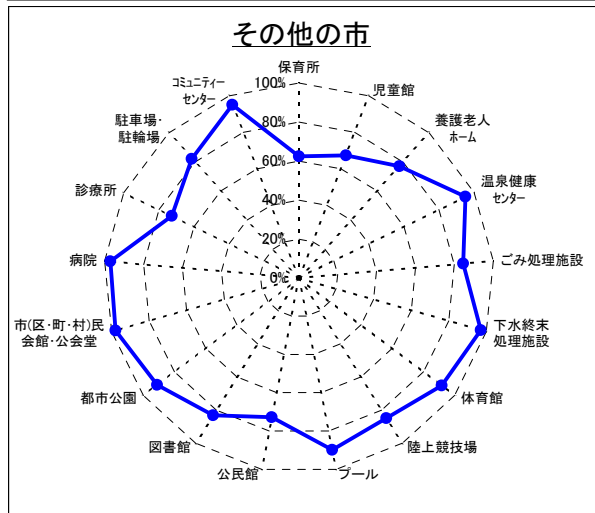
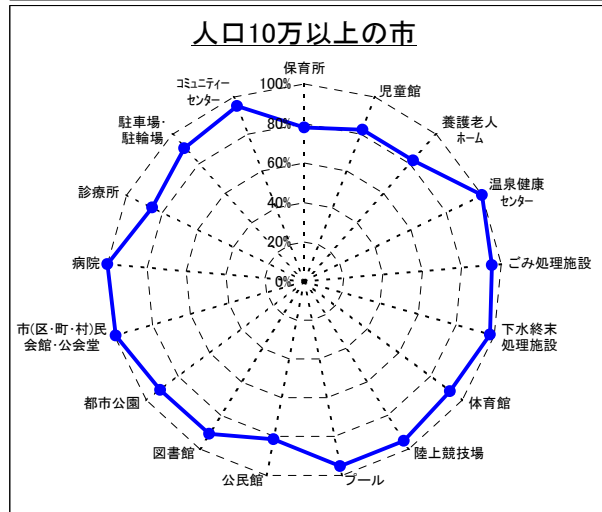
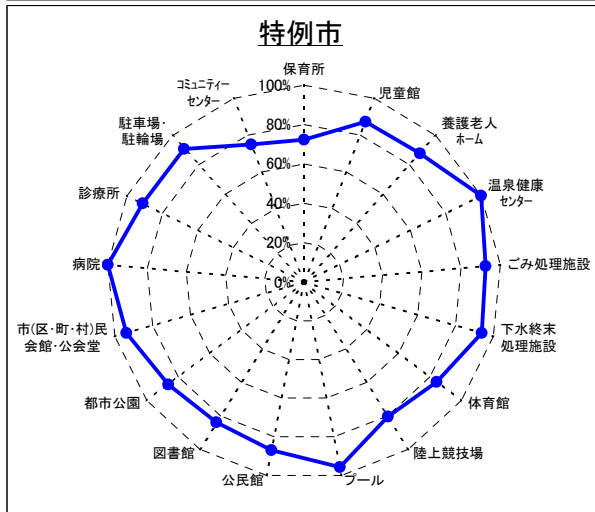
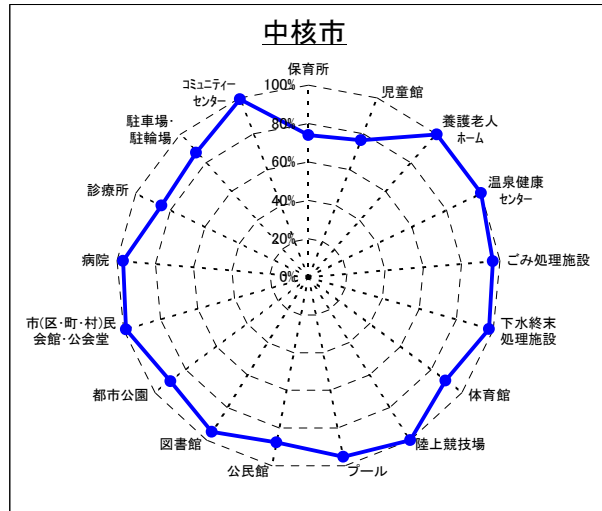
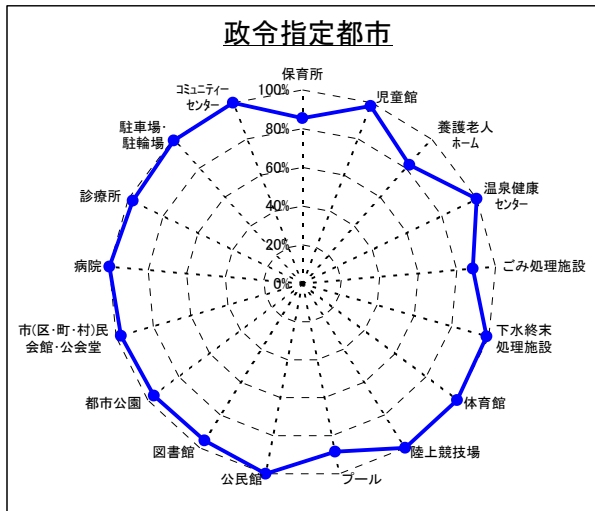


一般事務における団体区別の委託実施団体の比率の状況  
(平成15年4月1日現在)



施設の運営事務における団体区分別の委託実施施設の比率の状況  
(平成15年4月1日現在)

グラフ4



## 市区町村における主な外部委託の事例

※以下は各団体から回答のあった主な事例を総務省において整理・要約したものです。

委託内容	団 体 名 〈H14. 3. 31現在の 住民基本台帳人口〉	事 例
夜間警備、電話交換業務	玉村町（群馬県） 〈36, 949人〉	昭和 60 年に役場庁舎を新築したことを契機に、夜間警備業務については警備会社に、電話交換業務については人材派遣会社に、それぞれ委託した。 この結果、夜間警備業務について年間約 103 万円、電話交換業務について年間約 365 万円、合計で年間約 468 万円の削減効果が認められた。
夜間警備、夜間電話交換業務	雄和町 （秋田県） 〈8, 355人〉	平成 13 年 10 月 1 日から庁舎の夜間警備及び緊急電話交換業務を民間業者に委託した。なお、夜間緊急電話については、警備会社へ繋がり、担当者へ連絡する仕組みとなっている。 この結果、宿直職員がいなくなったことに伴い、職員の宿直手当が不要となること、庁舎の光熱水費が節減されること等により、夜間警備に関する経費について、年間で約 115 万円の削減効果が認められた。
公用車運転等業務	尼崎市 （兵庫県） 〈463, 256人〉	平成 14 年 4 月から公用車の運転等業務のうち、市長・助役・収入役・教育長・市議会用（議長を除く）車両及びマイクロバスの計 9 台の運転等業務（運転、日常点検整備、燃料消耗品の購入・補給、事故処理、車検・点検に係る手続き代行、派遣運転手の調整、一般職員への公用車貸出等）を自動車運転・管理を行う株式会社へ全面委託した。 この結果、公用車運転業務に関する経費について、約 6, 600 万円の削減効果が認められるとともに、11 人の職員削減効果が認められた。
公用車運転業務	宝塚市 （兵庫県） 〈216, 468人〉	公用車の運転業務について、「宝塚市行財政システム改革アクションプラン」に基づき、平成 13 年度に市長車、助役車の運転業務を、平成 14 年度に教育長車の運転業務をそれぞれ委託した。 この結果、公用車の運転業務に関する経費について、平成 13 年度で約 720 万円、平成 14 年度で約 360 万円の削減効果が認められた。
公用車運転等業務	守山市 （滋賀県） 〈67, 151人〉	平成元年から、公用バスの運転等業務（管理車両の運転、燃料の購入・給油、自動車の手入れに関する消耗品の費用、管理車両の整備及び修理（ただし、エンジン・エアコンなど本体の主要な部分の整備は除く。）、任意保険に関する事項、事故処理に関する事項）について、運転手退職者不補充により、自動車運行管理会社に委託した。 この結果、公用バス運転業務に関する経費について、平成 14 年度で約 260 万円の削減効果が認められ、平成 15 年度からは複数年（2 か年）契約の実施によりさらに 2 年間で約 130 万円の削減効果の上乗せが見込まれる。
公用車運転業務	若桜町 （鳥取県） 〈5, 005人〉	平成 9 年 4 月から、若桜町他 3 町地域で路線バスを運行する民間会社に対し、町のスクールバスとマイクロバスの運転業務の委託を実施し、現在ではさらに給食運搬車の運転業務も委託（スクールバスは廃止に伴い現在は委託していない）。 この結果、公用車運転業務に関する経費について、約 860 万円の削減効果が認められた。また、外部委託の実施により、当該民間会社の経営改善にも寄与したことから、同社の運行する路線バスを今までどおりに維持することができた。

委託内容	団体名 〈H14.3.31現在の 住民基本台帳人口〉	事例
し尿処理	平塚市 (神奈川県) 〈252,982人〉	平成12年度から、し尿処理業務を全面委託した。これに伴い、し尿処理業務に従事していた7名の職員については、配置換えにより人材の有効活用を図った。
ごみ収集運搬業務	倉敷市 (岡山県) 〈432,938人〉	平成11年6月に策定した「倉敷市新行政改革大綱」に基づき、簡素で効率的・効果的な行政運営を目的に平成12年度から平成14年度までの3か年の新行政改革実施計画を立て、これにより、平成13年4月から一部(玉島)地区の家庭ごみ(燃やせるごみ、資源ごみ、埋立ごみ、乾電池)を、また、平成14年4月から一部(児島)地区の家庭ごみの収集運搬業務を外部委託した(粗大ごみは、平成13年4月から全市を対象に外部委託による戸別有料収集を実施)。 この結果、家庭ごみ収集運搬業務に関する経費について、直営に比べ、玉島地区では約1億2千万円、児島地区では約1億円の削減効果が認められた。
ごみ収集業務	函館市 (北海道) 〈284,690人〉	ごみ収集業務について、平成14年度実績として47台のごみ収集車のうち21台を外部委託。 この結果、ごみ収集トン当たり経費について、直営25,941円の約66%に縮減(外部委託17,164円)し、経費節減の効果が認められた。
粗大ごみ分別収集受付業務	下関市 (山口県) 〈246,924人〉	平成9年6月のごみ収集体制の変更により粗大ごみの分別収集を開始し、その申し込みのための電話受付業務について、当初は職員及び嘱託職員で対応してきたが、申込数が増加したため、平成12年度に地図情報システムを活用した粗大ごみのシステムを導入、申込に係る時間の短縮化を図るとともに、平成13年1月より、市の全額出資により設立された公営施設管理公社に粗大ごみ分別収集受付業務を委託した。 この結果、粗大ごみ分別収集受付業務に関する経費について、平成14年度で約330万円の削減効果が認められた。
ごみ収集業務	調布市 (東京都) 〈200,223人〉	リサイクル型社会への転換を促進し、ごみの更なる減量を図ることを目的として、家庭ごみの有料化と戸別収集の実施が検討され始めたのを契機に、平成15年4月から不燃ごみ及び有害ごみの収集業務を外部委託した。(家庭ごみの有料化と戸別収集は平成16年4月を目途に実施することを検討中) この結果、平成15年度の不燃ごみ等収集業務に関する経費については、約2億円の削減効果が認められた。
ごみ収集業務	会津若松市 (福島県) 〈116,518人〉	行政コストの削減に向けてごみ収集に従事する人員を削減する一方、ごみ減量化に向けた指導體制の充実を図ることを目指して、平成13年度から一般ごみ(不燃物・資源物)の収集業務をごみ収集運搬会社に委託した(粗大ごみを除き、全てが外部委託化)。 この結果、ごみ収集トン当たり経費が直営の場合の約56%に縮減し、また、ごみ収集車1台当たり人員が1名減したことにより、ごみ収集業務に関する経費は、年間1億1,170万円の節減効果が認められた。また、休日の収集も実施されるなど、市民サービスの向上も図ることができた。
ごみ収集業務	犬山市 (愛知県) 〈72,164人〉	ごみ収集専用車の購入・維持管理費の縮減やごみ収集業務に従事する職員の労働条件面の問題に対応するため、昭和40年に可燃ごみの定期収集を開始して以来、収集業務については、業者に委託。 この結果、可燃ごみ収集業務に関する経費については、年間トン当たり経費が直営の場合の約85%に縮減したことにより、年間約2,200万円の削減効果が認められた。



委託内容	団体名 〈H14.3.31現在の 住民基本台帳人口〉	事例
ごみ収集業務	豊浦町 (北海道) 〈5,172人〉	平成15年4月に広域ごみ処理センターを新設したことを契機に、一般廃棄物の収集業務を外部委託。 この結果、ごみ収集トン当たり経費が直営の場合の約76%に縮減したことにより、年間約550万円の削減効果が認められた。また、祝日等収集への対応等、ごみ収集業務について臨機応変な対応が可能となった。
ごみ収集業務	黒石地区清掃施設組合（一部事務組合／構成市町村：黒石市、尾上町、浪岡町、常盤村、田舎館村） (青森県)	圏域のごみ収集のうち、従来、可燃ゴミについてのみ一部事務組合による直営方式と外部委託方式により実施していたが、平成6年3月に粗大ゴミ処理施設が新設されたことに伴い、市町村ごとに行っていた不燃・粗大ゴミの収集と併せて、ごみ収集業務全体を一部事務組合で行うこととした上で、その業務をごみ収集運搬会社に委託した。 この結果、可燃ごみ収集業務に関する経費については、ゴミ収集トンあたり経費が直営の場合の約28%に縮減されたことにより、年間約5,009万円の削減効果が認められた。また、特に桜祭りが行われる5月の連休期間に発生するゴミの収集や、その他の祝日におけるゴミ収集の要望に対しても、臨機応変に対応することが可能となった。
学校給食調理等業務	金沢市 (石川県) 〈439,892人〉	平成11年に、金沢市学校給食西部共同調理場を建設したことを契機に、同年9月より、同調理場における中学校給食調理業務（調理、配食、食器洗浄消毒等）をフードサービス会社に委託した。 この結果、学校給食調理等業務に関する経費（平成13年度決算）について、約7,653万円の削減効果が認められた。
学校給食調理業務	目黒区 (東京都) 〈244,087人〉	平成11年度から学校給食調理業務を民間給食専門会社へ委託。中学校から順次毎年度2～4校ずつ委託し、15年度現在では中学校全12校及び小学校3校（全22校中）の計15校で委託している。 この結果、学校給食調理業務に関する経費について、平成14年度で、年間約1億3,465万円を削減（12校）するとともに、14年度までに常勤調理職員59人の削減を実施した。 また、各学校へのアンケート調査の結果、給食指導、食に関わる健康教育、家庭や地域との交流等、いずれも委託前と比較して変わらない又はやや良くなったとの評価が得られた。給食の質については、献立の内容、種類、品数等の向上が図られ、また、味については、生徒や保護者から委託前と変わらない又はやや好評との声が寄せられた。
学校給食調理業務	宇治市 (京都府) 〈186,462人〉	教育長の諮問機関である「宇治市学校給食調理方式見直し懇話会」の答申を踏まえ、「学校給食調理民間委託の実施方針」（平成11年11月15日教育委員会議決）を決定し、平成12年4月より小学校の学校給食調理業務の民間委託を、順次実施（平成12年度2校、平成13年度2校、平成14年度1校、平成15年度1校）。 この結果、学校給食調理業務に関する経費について、平成12年度で約3,082万円、平成13年度で約2,852万円、平成14年度で約2,718万円の削減効果が認められるとともに、嘱託栄養士の配置による給食の安全衛生面の更なる徹底等を図ることができた。

委託内容	団体名 〈H14.3.31現在の 住民基本台帳人口〉	事例
学校給食調理業務	西東京市 (東京都) 〈178,970人〉	<p>学校給食調理業務の外部委託については、合併前の旧保谷市で実施していたが、合併後も引き続き実施。具体的には、給食調理員の退職及び保育園の調理業務への異動により、学校1校分のまとまりが発生するごとに、適宜民間業者に委託した。</p> <p>この結果、平成14年度の学校給食調理業務に関する経費について、直営で実施した場合と比較して、約2,983万円の削減効果が認められた。</p>
学校給食調理・運搬業務	春日市 (福岡県) 〈106,490人〉	<p>中学校6校の給食について、平成15年5月から、家庭の弁当か給食（弁当箱型配膳）かを選択する制度を実施し、6校の給食調理・運搬業務について民間委託を実施した。</p> <p>この結果、給食調理施設の整備に要する経費については、外部で調理し、弁当箱型で配膳されるため、調理・配膳設備が不要となり、6校で約18.3億円の削減効果が見込まれるとともに、調理・運搬業務に関する経費については、単独校調理方式に比べ、6校で年間約3,110万円の削減効果が見込まれる。</p>
学校給食配送業務	鹿沼市 (栃木県) 〈94,639人〉	<p>学校給食については、共同調理場方式と単独校方式で給食の調理を行っているが、共同調理場では小中学校18校の給食及び食器の配送・回収を職員5人・車両5台体制で行っていた。業務の効率化と経費の節減を図るため、平成11年度から13年度にかけて給食配送業務を車両4台体制とし全面委託化した。</p> <p>この結果、学校給食配送業務に関する経費については、年間約2,200万円の節減額を生み出す効果が認められた。</p>
学校給食業務（選択制給食）	武生市 (福井県) 〈71,183人〉	<p>平成16年度までに市内全中学校で学校給食を実施する計画を策定し、心身ともに個人差の大きくなる中学生に適応し、弁当持参も選択肢の一つとした選択制中学校給食「武生スクールランチ」を採用した。この方式は、提供するメニューを4種類用意する必要があることから、直営では対応が難しく、ノウハウを持つ専門業者に委託することとした。</p> <p>この委託方式では、業者施設で約70～80%調理（一次調理）し、再加熱を中心とした二次調理を学校施設で行うため、自校直営方式の学校内調理場に比べ、建設時の費用が軽減するとともに、直営方式と比較して調理員の人件費が不要となっている。</p>
学校用務員事務	さいたま市 (埼玉県) 〈1,029,327人〉	<p>現在、小学校43校、中学校19校、高等学校2校において学校用務業務をビル管理会社等に委託した。</p> <p>この結果、学校用務員業務に関する経費について、直営で実施する場合と比較して、年間で約1億9,817万円の削減効果が見込まれる。</p>
学校用務員事務	久留米市 (福岡県) 〈235,064人〉	<p>平成13年4月から、一部地域で、地域内6校の学校校務員業務（施設管理修繕等の環境整備業務と文書使送その他の学校運営補助業務）を1箇所（キーステーション）にまとめた上で、市の全額出資により設立された公社に委託した。</p> <p>この結果、学校校務員業務に関する経費について、約2千万円の削減効果が認められた。また、物品調達、予算管理などが各校ごとではなく1箇所で行え、迅速、柔軟な対応が可能となるとともに、6校の学校校務員については他の校務に従事する時間が増加した。</p>
学校用務員事務	春日部市 (埼玉県) 〈204,700人〉	<p>平成10年度から、原則として学校用務員の退職にあわせて、学校用務員業務のシルバー人材センターへの委託を実施。平成15年度には3校分を委託し、合計で小学校18校中8校について外部委託。</p> <p>この結果、平成15年度の学校用務員業務に関する経費について、3校分で約1,654万円の経費削減効果が生じている。</p>

委託内容	団体名 〈H14.3.31現在の 住民基本台帳人口〉	事例
学校等用務員事務	東和町 (福島県) 〈8,597人〉	平成12年度から平成14年度までの3か年において、町立小中学校全校(8校)の用務員業務を、また、平成15年度には3住民センターのうち1センターにおける用務員業務を人材派遣により外部委託。(いずれも、退職者を補充せず外部委託)。この結果、学校及び住民センターに係る用務員に関する経費について、年間約1,080万円の削減効果が見込まれる。
水道料金徴収等業務	各務原市 (岐阜県) 〈133,900人〉	平成15年4月1日から、水道料金徴収業務等(受付業務、検針業務、検算業務、収納業務、閉栓精算業務、閉栓・開栓業務(メーター口径50mm以上のものを除く。)、電子計算処理業務、前各業務に付帯する帳票作成業務)を民間委託。この結果、平成15年度の水道料金徴収・検針等業務に係る経費について、前年度と比べ約4,892万円の削減効果が見込まれるとともに、土日祝日の窓口営業・閉開栓作業等の開始による市民サービス向上を図ることができた。
道路維持補修等業務	所沢市 (埼玉県) 〈330,020人〉	市民からの要望に迅速に対応し、改善していくため、損傷した道路や雨水排水等業務を建設会社に外部委託。この結果、直営による実施と比べ、1件あたりの処理経費について約125万円の経費節減が図られた。
汎用機プログラム作成・運用業務	富士吉田市 (山梨県) 〈54,722人〉	汎用機プログラム作成・運用業務については、従来から職員により対応してきたが、深い専門知識が求められ、在課年数も平均で8年程度と長期化することから、これを改善するため、平成12年より業務の一部を外部委託を行った。この結果、汎用機プログラム作成・運用業務に関する経費について、年間約800万円の削減効果が認められた。また、当該業務に従事する職員の拘束時間も改善された。
電算業務	河北町 (山形県) 〈21,714人〉	電算システムのいわゆる2000年問題を契機に、複雑なプログラムの修正作業を職員で対応することが困難となり、また、専門的知識を有する職員の在課期間が長期化しているため、平成12年から電算業務を外部委託した。この結果、電算業務に関する経費について、平成12年度では約4,923万円の削減効果が認められた。
保育所運営業務	北九州市 (福岡県) 〈999,806人〉	平成7年度に策定した「北九州市保育5か年プラン」(平成7年度～11年度)に基づき、公立保育所の民間委託化に取り組んできたが、平成9年8月に策定した「行財政改革大綱」においても積極的に民間活力を活用することを基本的な考え方としていることを踏まえ、平成13年3月に策定した「新北九州保育5か年プラン」(平成13年度～17年度)では、公立保育所の概ね半数を民営化・委託化することとしている。この結果、「北九州市保育5か年プラン」では、平成7年度から11年度までの実績で、直営保育所1か所、福祉事業団委託保育所7か所を廃止又は統合、委託化し、正規職員を64人削減したことにより、保育所の運営に関する経費について、年間約2億5千万円(市負担分)の経費削減効果が認められた。「北九州市新保育5か年プラン」では、平成13年度から17年度までの見込みで、直営保育所16か所、福祉事業団委託保育所10か所を統合、民営化・委託化し、正規職員を約300人削減することにより、保育所の運営に関する経費について、年間約12億円(市負担分)の削減効果が見込まれる。
保育所運営業務	川口市 (埼玉県) 〈463,879人〉	民間活力の導入及び行政経費の縮減を図るため、平成13年10月に1園、平成14年4月に1園の新設保育所を公設民営とし、保育所の管理運営を学校法人に委託した。その結果、保育所運営に関する経費について、2園で年間約5,500万円の削減効果が認められた。

委託内容	団体名 〈H14.3.31現在の 住民基本台帳人口〉	事例
保育所運営業務	三鷹市 (東京都) 〈165,615人〉	<p>平成9年度末に廃園となった市立幼稚園を、保育園の待機児解消策として少子化対策臨時特例交付金を活用して開設するにあたり、運営の方法（公設公営、公設民営、民設民営等）、運営主体の選定方法等を検討し、公設民営方式により、株式会社に保育園の運営を委託した。</p> <p>この結果、保育所運営に関する経費について、公設公営の場合に比べ、年間で約9千万円の削減効果が認められた。</p>
児童館運営業務	宿毛市 (高知県) 〈25,155人〉	<p>児童館3施設の運営について、NPO法人に委託した。この結果、児童館運営に関する経費について、約2,622万円を削減効果が認められるとともに、土曜開館等の休日開館を実施し、より地域住民の要望に対応できる体制作りを行うことができた。</p>
養護老人ホーム運営業務	野田市 (千葉県) 〈120,565人〉	<p>平成9年度に策定された市行政改革大綱の中で、新社会福祉法人の積極的な活用が位置付けられたことを踏まえ、平成11年に養護老人ホームが移転新築された後、施設の運営業務の委託について検討を行い、平成13年度に社会福祉法人へ委託した。</p> <p>この結果、養護老人ホーム運営に関する経費（人件費）について、平成13年度で、直営に比べて約4,620万円の削減効果が認められた。また、外部委託により、養護老人ホームでの夜間や早朝の勤務に対する問題が改善されるとともに、職員をホームヘルパーやその他の直営市営施設に振り分けることにより、福祉サービスの充実を図ることができた。</p>
下水終末処理施設運営業務	瑞浪市 (岐阜県) 〈41,430人〉	<p>平成14年度から、下水道終末処理施設（市浄化センター）の休日及び夜間の宿・日直業務を外部委託した。</p> <p>この結果、人員削減を図ることができるとともに、下水道終末処理施設の運営に関する経費について、年間約1,700万円の削減効果が認められた。</p>
プール運営業務	関市 (岐阜県) 〈74,852人〉	<p>平成11年に開館した総合体育館の室内温水プールの運営にあたっては、プール衛生管理や日赤水上安全法救助員の資格等の専門的知識を有する者を配置しなければならず、勤務体制も含めて、職員での対応が難しい状況であったため、オープンと同時に当該プールの運営を外部委託した。</p> <p>この結果、プールの運営に関する経費について、年間約590万円の削減効果が見込まれる。また、専門的職員の配置が不要となり、プール用レッスンプログラム（水中運動教室等）の運動指導も行えるようになった。</p>
図書館運営業務	大田区 (東京都) 〈643,992人〉	<p>区立図書館の基幹的業務を除く貸出・返却・書架整理・リクエスト等に関する業務について、平成15年度から16館中5館を民間企業4社とNPO1団体に委託した。また、平成16年度、平成17年度に5館ずつ、平成18年度に1館を順次委託していく予定である。</p> <p>この結果、図書館の運営に関する経費について、委託館1館当たり約4千万円程度の削減効果が見込まれており、土・日・月・祝日とも開館時間を午後7時まで延長し、図書館利用の拡大を図ることができた。</p>
図書館運営業務	刈谷市 (愛知県) 〈131,271人〉	<p>平成12年に開館した図書館について、開館時から貸出業務及び蔵書管理業務等を専門業者に委託した。この結果、図書館の運営に関する経費について、年間約650万円の削減効果が認められた。</p>

委託内容	団体名 〈H14.3.31現在の 住民基本台帳人口〉	事例
都市公園運営業務	八代市 (熊本県) 〈106,803人〉	都市公園及びその他広場等の簡易的な維持管理業務について、昭和54年度から外部委託を実施した(現在、52か所の都市公園等について、各公園愛護会等の40団体に外部委託)。この結果、都市公園等の簡易的な維持管理業務に関する経費について、年間3億4,100万円の削減効果が認められるとともに、市民からの苦情や要望等による公園施設の修繕や除草作業等、業者への発注に伴う職員の事務処理に係る時間と労力の軽減が図ることができた。
病院運営業務	岐阜市 (岐阜県) 〈401,269人〉	平成15年度から、市民病院の患者用給食の調理業務の一部(朝食、昼食、日曜・祝祭日・年末年始の夕食)について、競争入札を行い、外部委託を実施。この結果、病院の運営に関する経費について、年間約3,220万円の削減効果が認められた。
病院運営業務	水沢市 (岩手県) 〈60,391人〉	市民病院の経営の効率化を図るため、サービス維持も考慮しつつ検討した結果、市民病院の給食調理業務について、平成13年度から民間委託を実施した。なお、献立については職員である栄養士が考え、調理を民間業者が行っている。この結果、病院の運営に関する経費について、年間約2千万円の削減効果が認められた。
コミュニティ施設 運営業務	滝川市 (北海道) 〈46,711人〉	地域コミュニティの活性化を推進することを目的に、これまで市が直接行ってきた地区公民館など12施設の管理運営を、各地区の連合町内会で組織される運営委員会に委託した。この結果、開館時間の延長などにより地域にとって利用しやすい体制を整えることができるようになるとともに、各施設の利用料金については条例により受託者である各運営委員会の収入となるため、その収入を各運営委員会の地域活動の財源として活用できるようになった。
窓口業務	三鷹市 (東京都) 〈165,615人〉	平成14年10月から市民から要望の多かった土曜日の市政窓口の開設を実施するにあたり、市が出資する第三セクター「(株)まちづくり三鷹」に窓口業務の一部を委託し、同時に、市で雇用している市政嘱託員を同社の社員に身分変更するとともに、同社に平日の業務も委託した。この結果、窓口業務に関する経費について、年間約630万円の削減効果が認められた。
水道料金受付等業務	戸田市 (埼玉県) 〈106,566人〉	水道料金等業務について、昭和49年4月から水道メータ検針業務を外部委託してきたが、平成15年4月からは、さらに受付事務(窓口・電話)、精算事務、調定に関する事務等の大部分を上水道設備管理会社に委託した。この結果、平成15年4月から4名の職員を削減し、平成15年度の水道料金等業務に関する経費について、前年度に比べ約1,512万円の削減効果が見込まれる。
公金収納等窓口業務	十和田市 (青森県) 〈63,167人〉	公金収納等窓口業務については、これまで会計課職員1名と指定金融機関公金取扱事務契約に基づき派遣された銀行員1名とで行ってきたが、平成11年度に行政改革の一環として、会計課職員による当該窓口業務を廃止することとなったため、派遣銀行員の増員及び勤務時間の変更を行って、当該窓口業務を完全に外部委託化した。この結果、会計窓口業務に関する経費について、年間約400万円以上の削減効果が認められた。また、金融専門職員による窓口業務が常時可能な体制となったことから、窓口出納の利便性が高まり、市民サービスの向上が図られるとともに、金銭取扱上の事故防止に役立っている。

委託内容	団体名 〈H14.3.31現在の 住民基本台帳人口〉	事例
ガス機器保安調査等業務	松江市 (鳥根県) 〈147,909人〉	ガス使用者の開閉栓、機器保安調査、故障修理、検針メーターの取替業務を外部委託し、その結果、ガス機器保安調査等業務に関する経費について年間約2,500万円の削減効果が認められた。
電算機器の運用・管理、ヘルプデスク業務	加賀市 (石川県) 〈68,134人〉	パソコンによる市内ネットワークの普及により、ホームページ管理や職員の質問等への対応等の業務が増大する一方、職員採用の抑制で新規の専門職員の確保・養成が困難となり、職員での対応に支障が生じたことから、平成15年度より、電算機器の運用・管理、ヘルプデスク業務を一括して民間委託した。 この結果、電算機器の運用・管理、ヘルプデスク業務に関する経費について、平年ベースで年間約1,500万円の削減効果が見込まれる。
ヘルプデスク業務	大牟田市 (福岡県) 〈139,345人〉	平成13年度に市内36校の公立小・中・養護学校及び社会教育施設等を光ケーブル網で結び、インターネットによる検索やメール、テレビ会議等が行えるよう情報設備を整備し、多様な授業形態が可能となったが、教職員からの機器操作に関する問い合わせ対応や研修、ハード、ソフトについてのトラブル対応、アドレス管理等、総合的かつ専門的な知識を必要とする莫大な業務が発生した。 これに職員で対応できなくなったため、情報センターを管理している業者に対し、ヘルプデスク業務を委託。 この結果、ヘルプデスク業務については、年間約721万円の削減効果が認められた。
町営バス運行業務	鳳来町 (愛知県) 〈14,194人〉	平成14年3月末をもって運転職員が定年退職したことを契機に、町営バス2路線の運行業務を外部委託した。 この結果、町営バス運行業務に関する経費について、平成14年度では、前年度に比べ、約1千万円の削減効果が見込まれる。
児童文化センター運営業務	池田市 (大阪府) 〈99,779人〉	「池田市公益活動促進に関する条例」が平成13年度に施行されることを踏まえて、NPOとの共同事業として位置づけ、児童文化センター1施設の運営業務を平成13年度にNPOに委託した。 この結果、20の新規事業をはじめとする斬新な事業展開により、入館者が17.5%の増加をみている一方、施設の運営経費は約3分の2に縮減した。
美術館運営業務	川越市 (埼玉県) 〈325,373人〉	美術館の受付業務を、平成15年4月1日より外部委託し、この結果、経費削減効果が認められるとともに、常に専門の担当者が受付カウンターで対応することによる接客サービスの質の向上、人員管理等事務の減少が図られた。
記念館運営業務	古川市 (宮城県) 〈72,611人〉	平成7年1月の開館以来、市直営で運営してきた吉野作造記念館について、入館者が減少してきたことから、施設の有効活用を図るため、平成14年度から施設の運営をNPO法人に委託した。 この結果、記念館の年間入館者が委託前(13年度)4,638人から委託後(14年度)5,499人と861人増加するなど、記念館の有効活用が図られるとともに、記念館へ配置していた市職員4人を他部署へ回すことで、人件費の削減が図られた。 なお、入館料及び使用料については、「利用料金制」を採用し、受託団体の収入とすることにより、受託団体の事業展開におけるインセンティブが働くように体制を整備した。

委託内容	団体名 〈H14.3.31現在の 住民基本台帳人口〉	事例
各種行政事務	宇都宮市 (栃木県) 〈443,404人〉	<p>これまで、学校給食調理業務(中学校大規模校から順次委託)、ごみ収集運搬業務(平成8~12年度にかけて、直営:委託の比率を60:40から50:50へ拡大)、道路補修業務(緊急的対応を除き、道路清掃・舗装新設業務等を委託)、公園管理業務などの現業業務を中心に定員適正化計画を策定しながら、外部委託を実施。</p> <p>この結果、平成7年度から平成11年度までで約51億2千万円の経費削減と112人の職員削減、平成11年度から平成13年度までで約21億2,500万円の経費削減と131人の職員削減の効果があった。</p>
各種行政業務 (NPO団体への委託)	太田市 (群馬県) 〈142,827人〉	<p>市民の行政への参加を促進し、市民と行政とのパートナーシップによる太田市の行政運営を図るため、総合案内・市政情報コーナー・高山彦九郎記念館及びレセプト点検業務を行なう太田行政サポーターズ事業を「おおたNPOセンター運営委員会」に委託。</p> <p>この結果、職員の削減により、人件費等年間約500万円の削減効果が見込まれるとともに、市民による市民の目線での行政サービスを提供することにより、より一層の市民サービスの向上が期待でき、また、事業をNPO団体に委託することにより、NPO団体の育成に寄与することが期待されている。</p>
証明書交付事務	岡山市 (岡山県) 〈621,809人〉	<p>「地方公共団体の特定の事務の郵便官署における取扱いに関する法律」により、市民サービスのより一層の向上を目的として、住民票の写し等の証明書交付事務を郵便局へ委託(平成14年3月には4郵便局)。さらに、平成15年度にも取扱郵便局を追加する予定である。</p>
証明書交付事務	金山町 (岐阜県) 〈7,809人〉	<p>行財政改革大綱と推進計画に基づき、町内2か所の支所を廃止したが、住民サービスの低下を防ぐため、「地方公共団体の特定の事務の郵便官署における取扱いに関する法律」の施行に基づき、町内3郵便局と事務協定を締結し、住民票の写し等の証明書交付事務を郵便局へ委託した。この結果、年間約1,175万円の削減効果が認められた。</p>



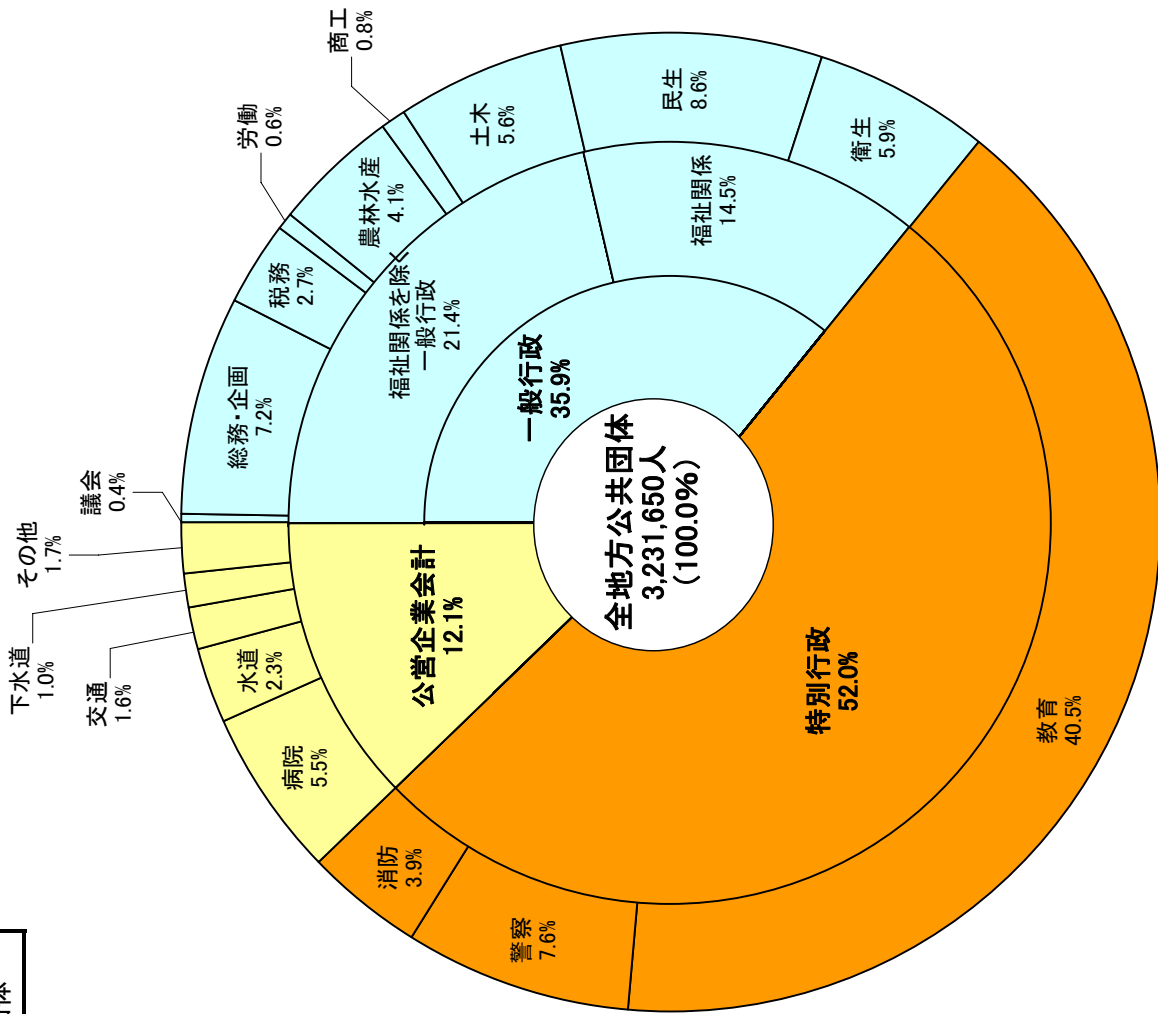


都道府県 1,743,024人  
市区町村組合 1,488,626人

※S58.4.1現在地方公務員給与実態調査結果による。

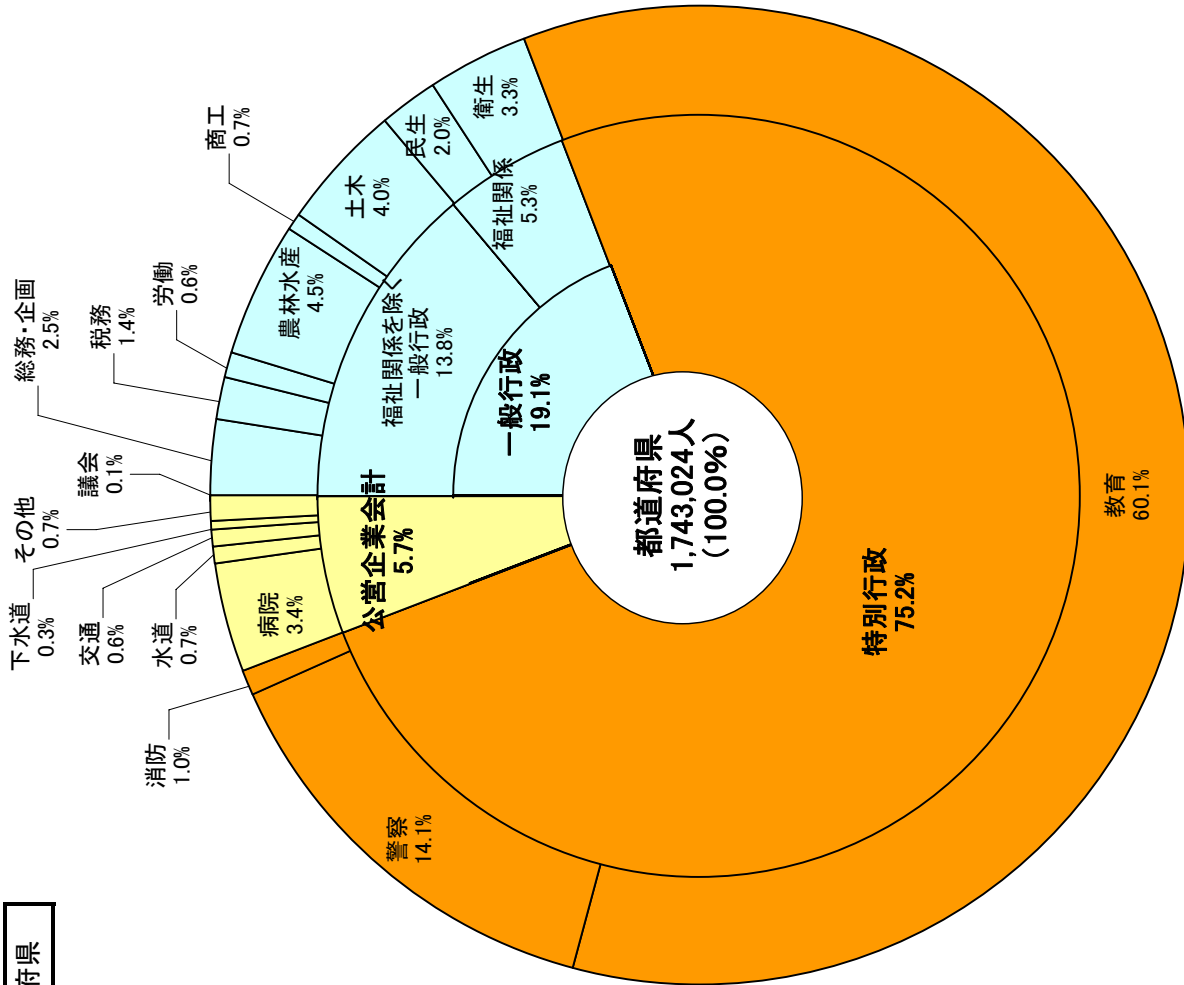
地方公務員の部門別職員数（昭和58年4月1日現在） 全団体

区分	全団体	
	職員数	構成比
一般行政	13,810	0.4
議	232,281	7.2
会	86,072	2.7
総務・企画	18,658	0.6
税務	132,841	4.1
労働	24,259	0.8
農林水産	182,434	5.6
工商	690,355	21.4
土木	277,323	8.6
計	191,223	5.9
民生	468,546	14.5
福祉関係	1,158,901	35.9
小計(A)		
特別行政	1,309,398	40.5
教育	245,047	7.6
警察	127,251	3.9
消防	1,681,696	52.0
小計(B)		
普通会計(A)+(B)	2,840,597	87.9
公営企業等会計	175,644	5.5
病院	75,129	2.3
水道	52,499	1.6
交通	32,294	1.0
下水道	55,487	1.7
その他	391,053	12.1
小計(C)		
総合計(A)+(B)+(C)	3,231,650	100.0



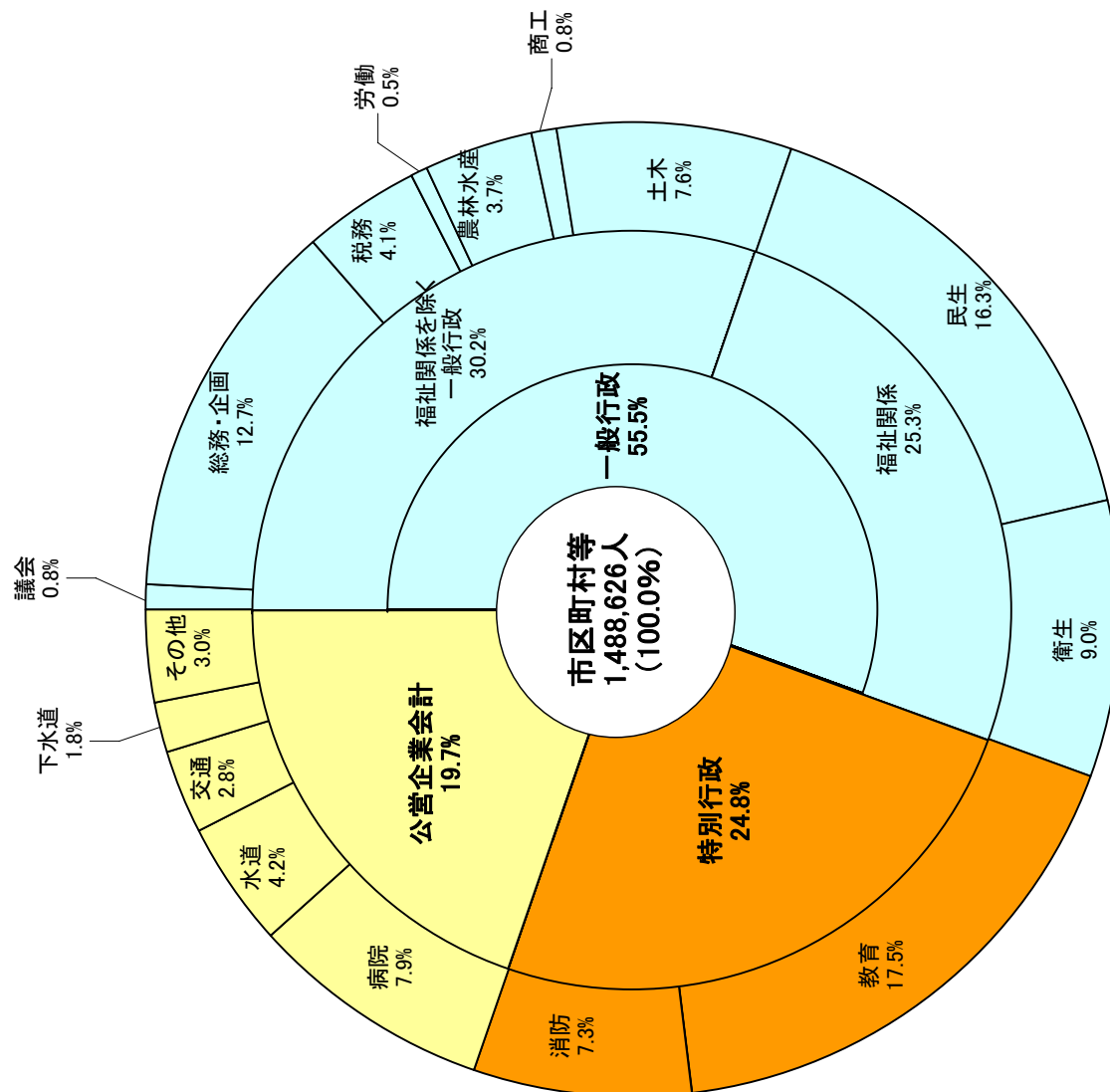
都道府県別職員数 (昭和58年4月1日現在) 都道府県

区分	都道府県	
	職員数	構成比
一般行政	2,224	0.1
議	43,404	2.5
総務・企画	24,628	1.4
税務	11,221	0.6
労働	78,369	4.5
農林水産	12,654	0.7
商工	68,893	4.0
土木	241,393	13.8
小計 (A)	333,083	19.1
警察	34,264	2.0
民生	57,426	3.3
福祉関係	91,690	5.3
小計 (B)	1,311,440	75.2
特別行政	1,048,442	60.1
教育	245,047	14.1
警察	17,951	1.0
消防	1,311,440	75.2
小計 (B)	1,644,523	94.3
普通会計	1,644,523	94.3
公営企業等会計	58,530	3.4
病院	12,162	0.7
水道	10,864	0.6
交通	5,974	0.3
下水道	10,971	0.7
その他	98,501	5.7
小計 (C)	98,501	5.7
総合計 (A)+(B)+(C)	1,743,024	100.0



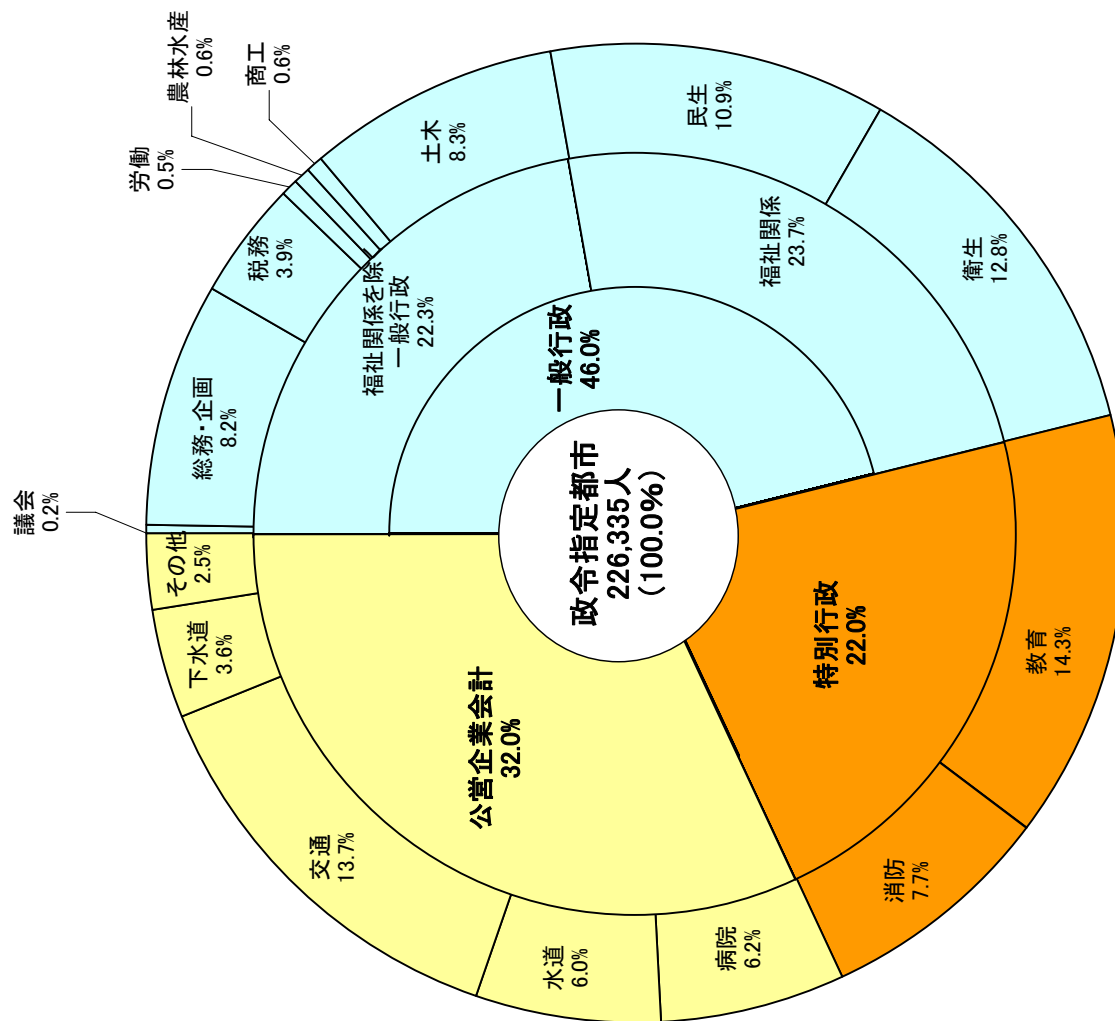
地方公務員の部門別職員数（昭和58年4月1日現在） 市区町村等

区分	市区町村等	
	職員数	構成比
一般行政	11,586	0.8
議	188,877	12.7
総務・企画	61,444	4.1
税務	7,437	0.5
労働	54,472	3.7
農林水産	11,605	0.8
商工	113,541	7.6
土木	448,962	30.2
小計 (A)	825,818	55.5
特別行政	260,956	17.5
教育	-	-
警察	109,300	7.3
消防	370,256	24.8
小計 (B)	1,196,074	80.3
普通会計 (A)+(B)		
公営企業等会計	117,114	7.9
病院	62,967	4.2
水道	41,635	2.8
交通	26,320	1.8
下水道	44,516	3.0
その他	292,552	19.7
小計 (C)		
総合計 (A)+(B)+(C)	1,488,626	100.0



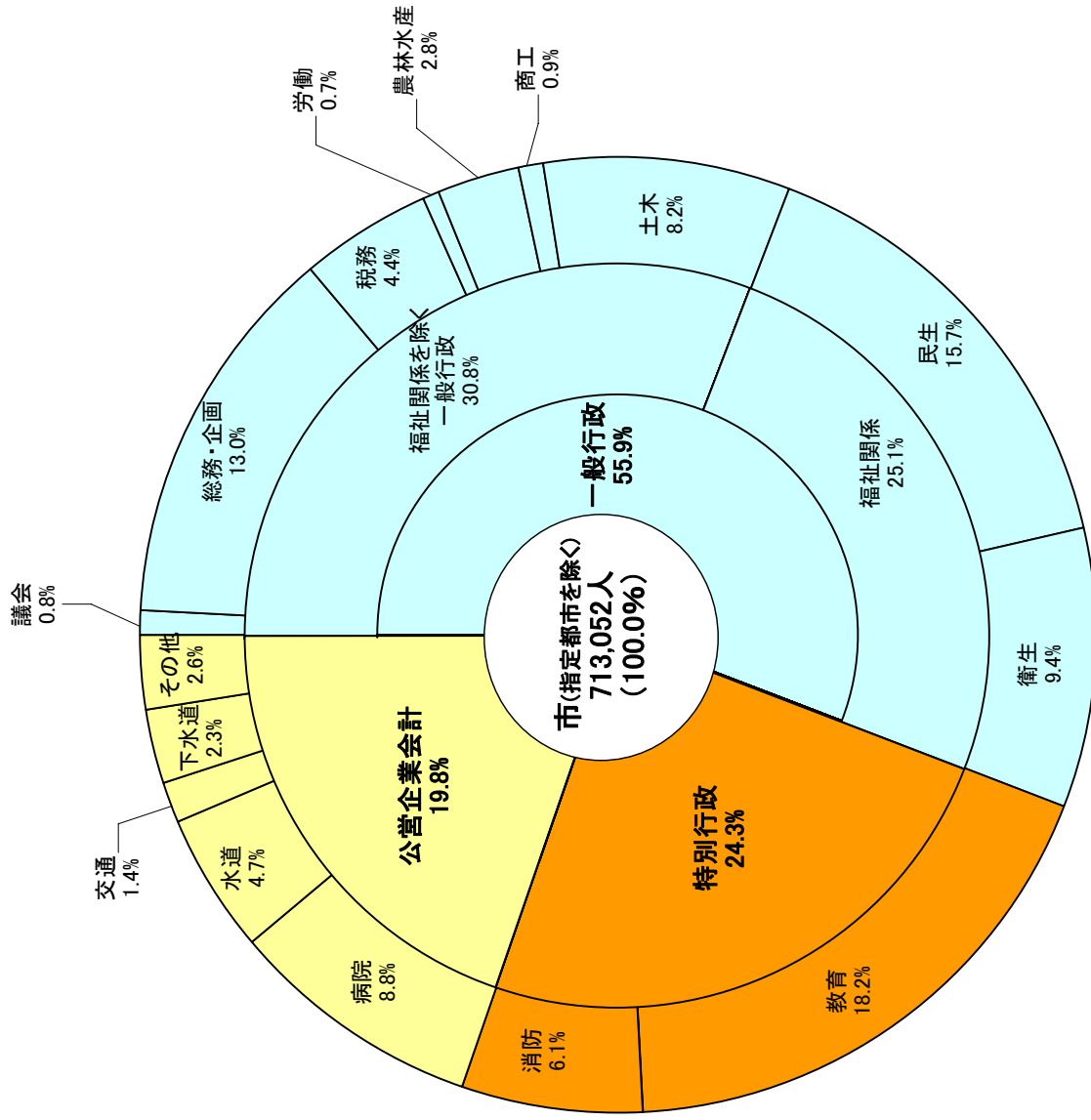
地方公務員の部門別職員数（昭和58年4月1日現在） 指定都市

区分	指定都市	
	職員数	構成比
一般行政	488	0.2
一般管理	18,458	8.2
福祉関係	8,831	3.9
民生	1,255	0.5
衛生	1,367	0.6
小計	1,458	0.6
特別行政	18,817	8.3
教育	50,674	22.3
警察	24,595	10.9
消防	28,941	12.8
小計	53,536	23.7
普通会計	104,210	46.0
公営企業等会計	32,349	14.3
病院	-	-
水道	17,440	7.7
交通	49,789	22.0
下水道	153,999	68.0
その他	13,999	6.2
小計	13,579	6.0
合計	31,017	13.7
合計	8,212	3.6
合計	5,529	2.5
合計	72,336	32.0
総合計 (A)+(B)+(C)	226,335	100.0



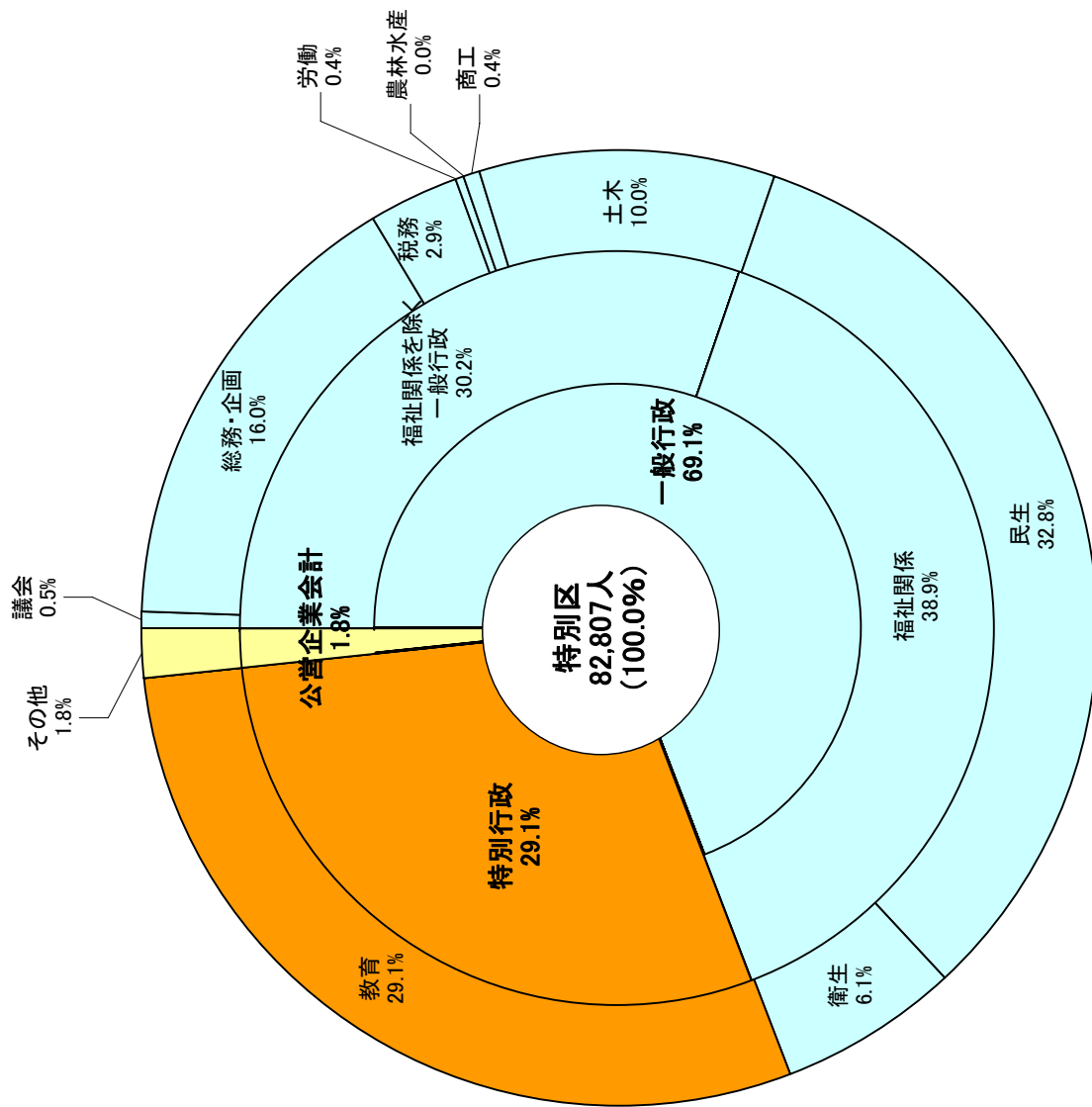
地方公務員の部門別職員数（昭和58年4月1日現在）市（指定都市を除く）

区分	市（指定都市を除く）	
	職員数	構成比
一般行政	5,584	0.8
議	92,820	13.0
総務・企画	31,103	4.4
税務	4,914	0.7
労働	19,700	2.8
農林水産	6,478	0.9
商工	58,839	8.2
土木	219,438	30.8
小計 (A)	398,324	55.9
特別行政	129,596	18.2
教育	-	-
警察	44,003	6.1
消防	173,599	24.3
小計 (B)	571,923	80.2
普通会計	571,923	80.2
公営企業等会計	62,361	8.8
病院	33,819	4.7
水道	9,736	1.4
交通	16,391	2.3
下水道	18,822	2.6
その他	141,129	19.8
小計 (C)	141,129	19.8
総合計 (A)+(B)+(C)	713,052	100.0



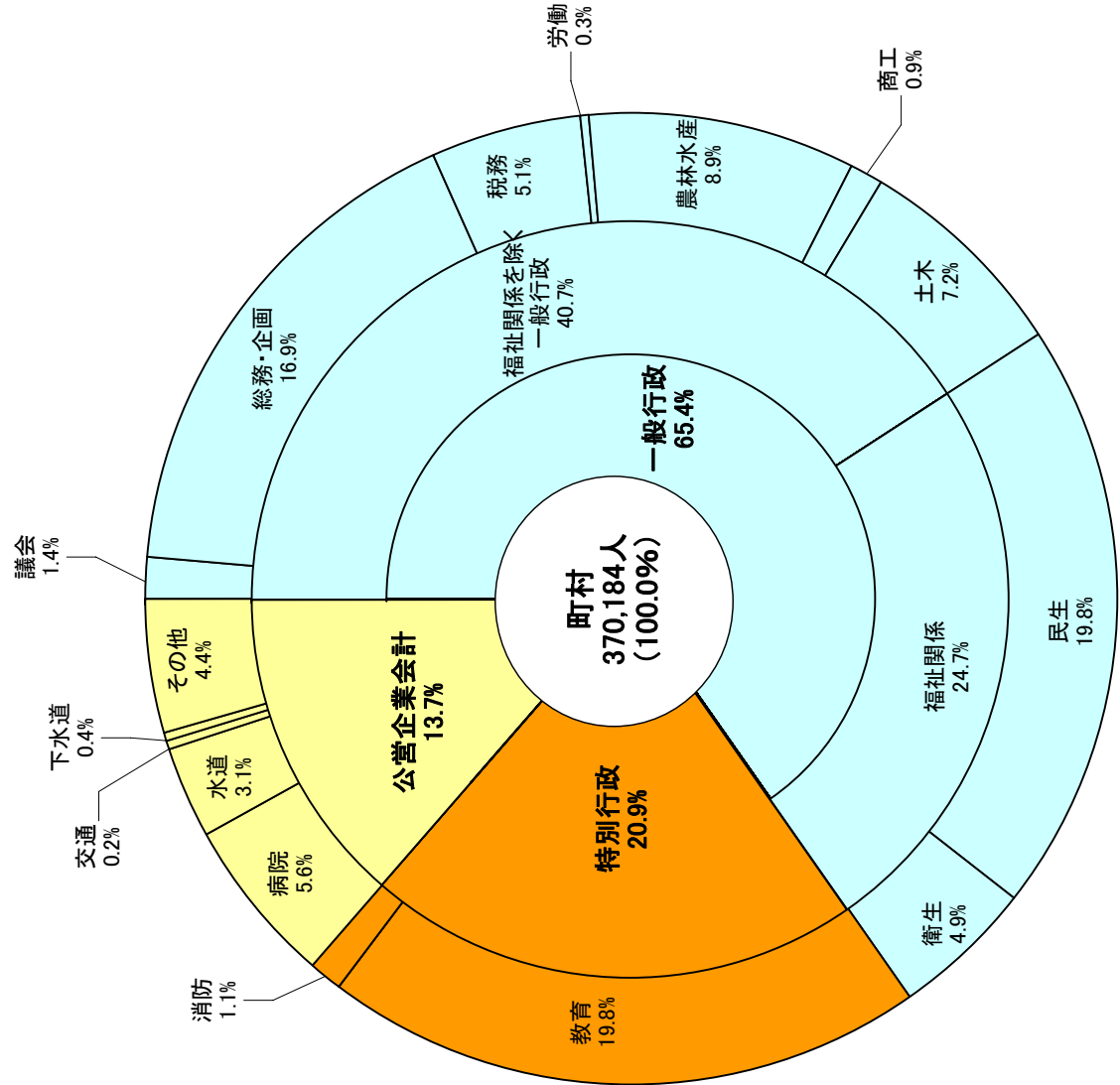
地方公務員の部門別職員数（昭和58年4月1日現在） 特別区

区分	特別区	
	職員数	構成比
一般行政	407	0.5
議	13,220	16.0
総務・企画	2,406	2.9
税務	321	0.4
労働	50	0.0
農林水産	366	0.4
商工	8,265	10.0
土木	25,035	30.2
小計	27,181	32.8
民生	5,047	6.1
衛生	32,228	38.9
小計	57,263	69.1
特別行政	24,072	29.1
教育	-	-
警察	-	-
消防	-	-
小計	24,072	29.1
普通会計 (A)+(B)	81,335	98.2
公営企業等会計	-	-
病院	-	-
水道	-	-
交通	-	-
下水道	-	-
その他	1,472	1.8
小計 (C)	1,472	1.8
総合計 (A)+(B)+(C)	82,807	100.0



地方公務員の部門別職員数（昭和58年4月1日現在） 町村

区分	町村	
	職員数	構成比
一般行政	5,098	1.4
一般管理	62,574	16.9
保健衛生	19,052	5.1
消防	941	0.3
教育	33,116	8.9
警察	3,293	0.9
衛生	26,590	7.2
土木	150,664	40.7
小計 (A)	242,211	65.4
特別行政	73,376	19.8
教育	-	-
警察	4,054	1.1
消防	77,430	20.9
小計 (B)	319,641	86.3
普通会計	319,641	86.3
公営企業等会計	20,848	5.6
病院	11,379	3.1
水道	606	0.2
交通	1,298	0.4
下水道	16,412	4.4
その他	50,543	13.7
小計 (C)	50,543	13.7
総合計 (A)+(B)+(C)	370,184	100.0



地方公務員の部門別職員数（昭和58年4月1日現在） 一部事務組合等

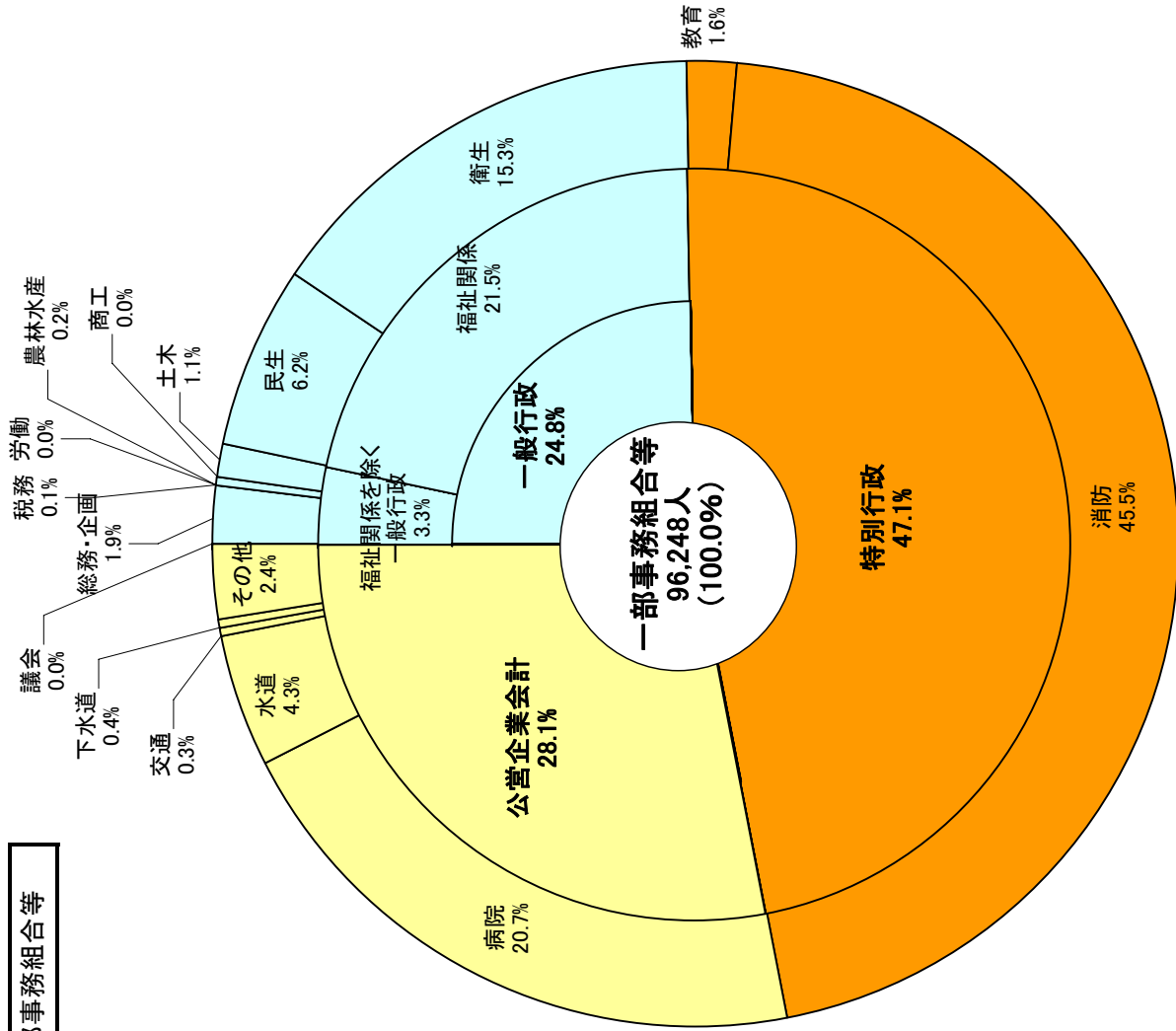
区分	一部事務組合等	
	職員数	構成比
一般行政	9	0.0
議	1,805	1.9
総務・企画	52	0.1
税務	6	0.0
労働	239	0.2
農林水産	10	0.0
商工	1,030	1.1
土木	3,151	3.3
小計	5,967	6.2
民生	14,692	15.3
福祉関係	20,659	21.5
小計	23,810	24.8

特別行政	1,563	1.6
教育	-	-
警察	43,803	45.5
消防	45,366	47.1
小計 (B)	69,176	71.9

普通会計	69,176	71.9
------	--------	------

公営企業等会計	19,906	20.7
病院	4,190	4.3
水道	276	0.3
交通	419	0.4
下水道	2,281	2.4
その他	27,072	28.1
小計 (C)	27,072	28.1

総合計 (A)+(B)+(C)	96,248	100.0
-----------------	--------	-------



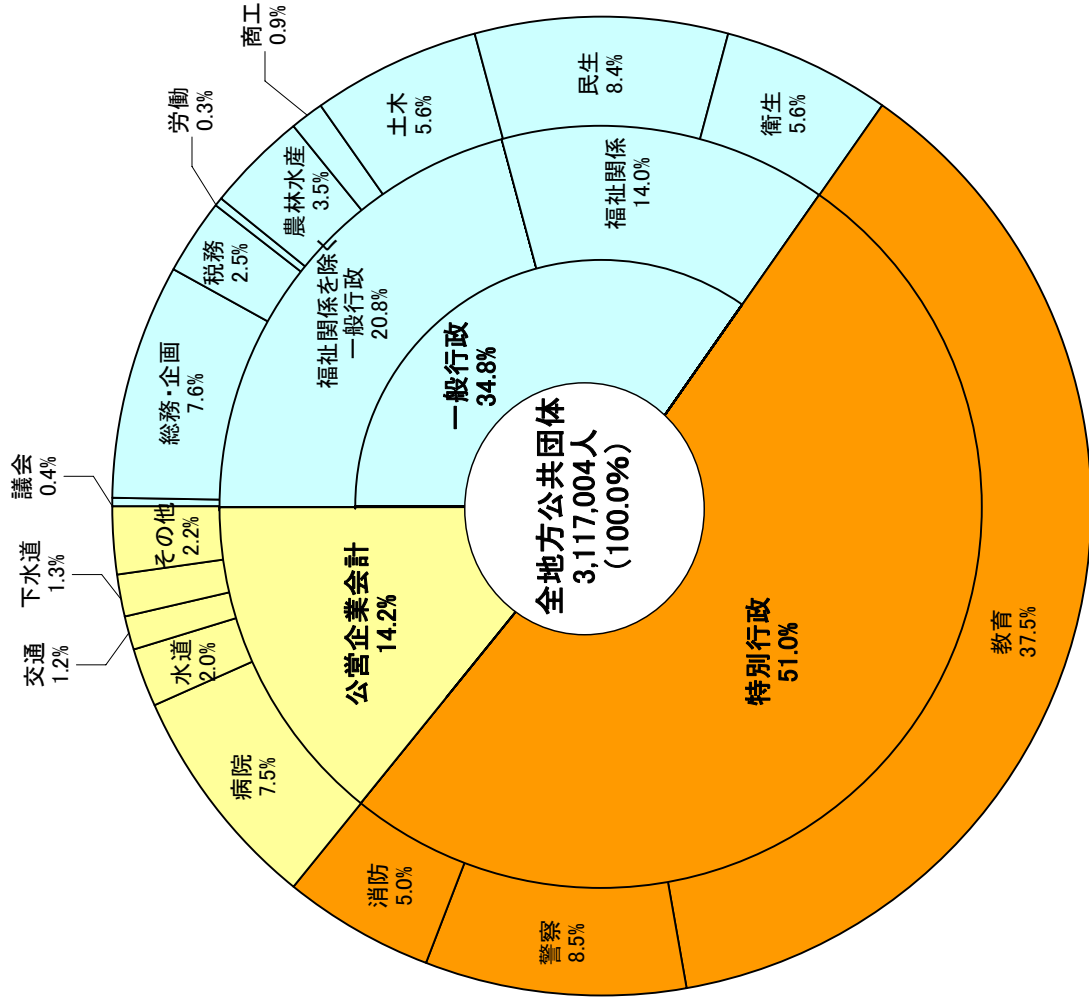


都道府県 1,630,316人  
市区町村組合 1,486,688人

※H15.4.1現在地方公務員給与実態調査結果による。

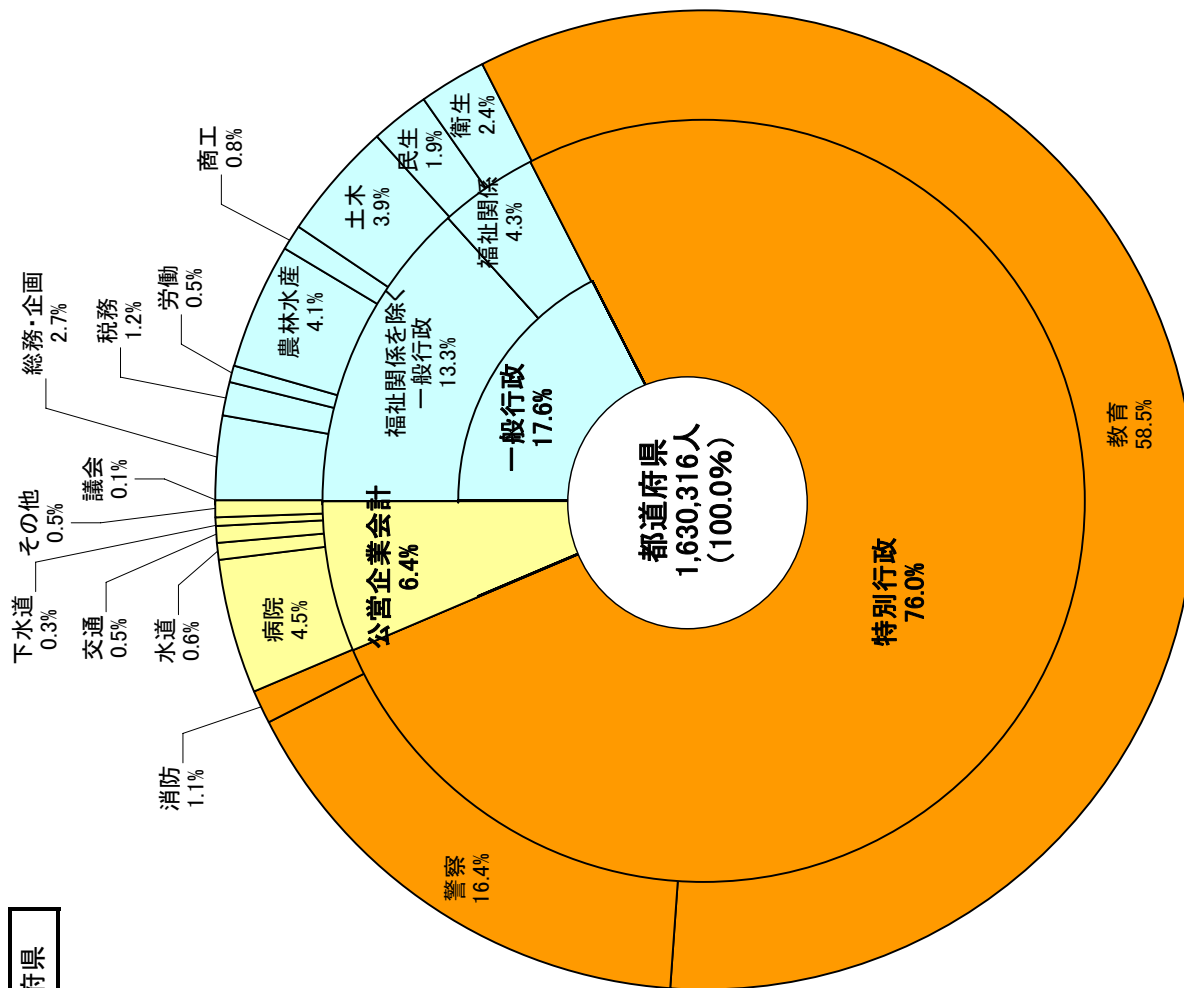
地方公務員の部門別職員数 (平成15年4月1日現在) 全団体

区分	全団体	
	職員数	構成比
一般行政	13,305	0.4
議	236,280	7.6
総務・企画	77,823	2.5
税務	9,365	0.3
労働	109,944	3.5
農林水産	29,268	0.9
商工	174,137	5.6
土木	650,122	20.8
小計 (A)	1,085,585	34.8
特別行政	1,168,431	37.5
教育	266,729	8.5
警察	154,775	5.0
消防	1,589,935	51.0
小計 (B)	2,675,520	85.8
普通会計 (A)+(B)	3,761,105	120.6
公営企業等会計	233,554	7.5
病院	62,368	2.0
水道	36,481	1.2
交通	39,848	1.3
下水道	69,233	2.2
その他	441,484	14.2
小計 (C)	233,554	7.5
総合計 (A)+(B)+(C)	3,117,004	100.0



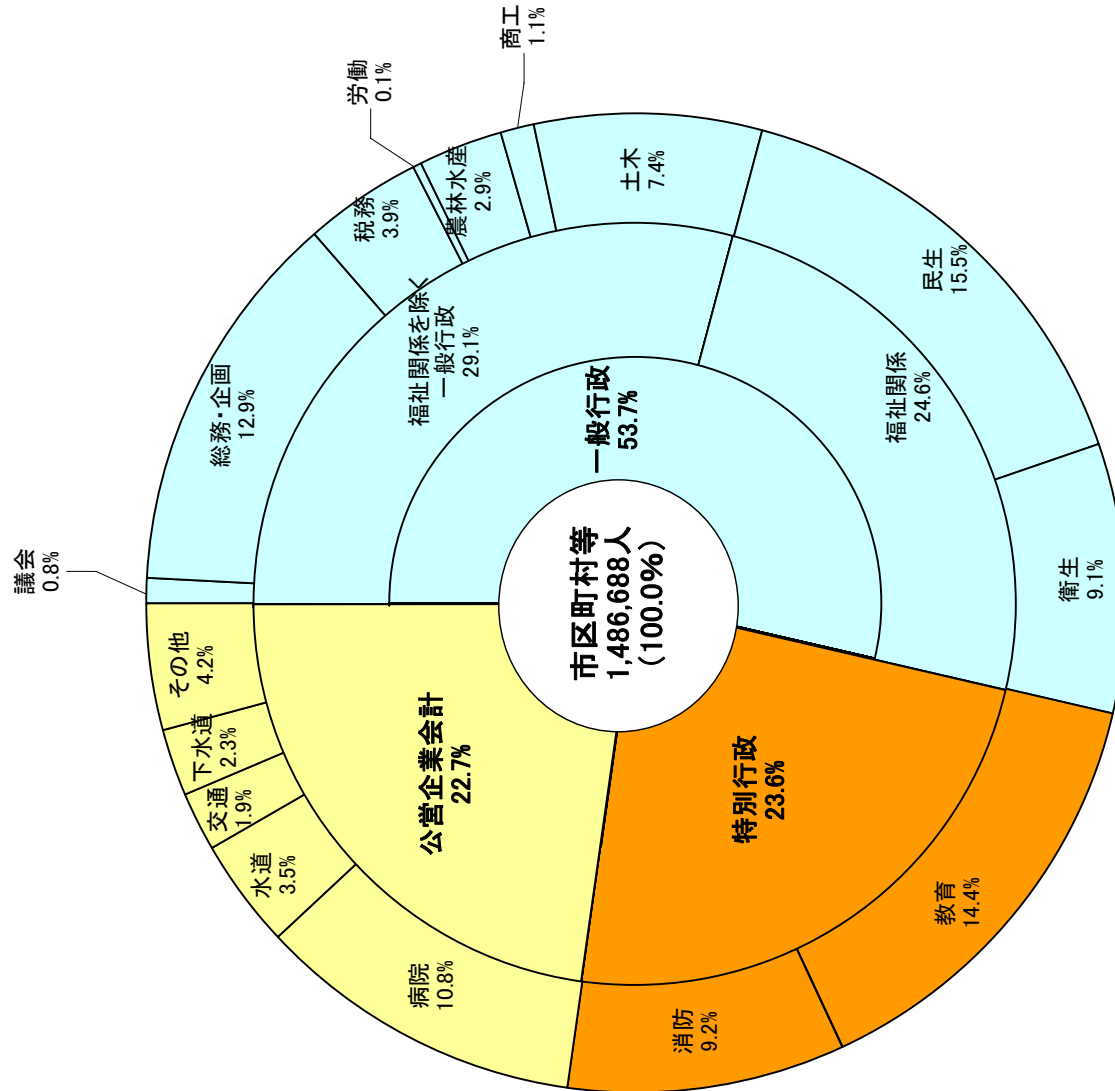
地方公務員の部門別職員数（平成15年4月1日現在） 都道府県

区分	都道府県	
	職員数	構成比
一般行政	217,033	13.3
警察	164,433	10.4
特別行政	1,239,489	76.0
普通会計	1,526,773	93.6
公営企業等会計	103,543	6.4
総合計 (A)+(B)+(C)	1,630,316	100.0



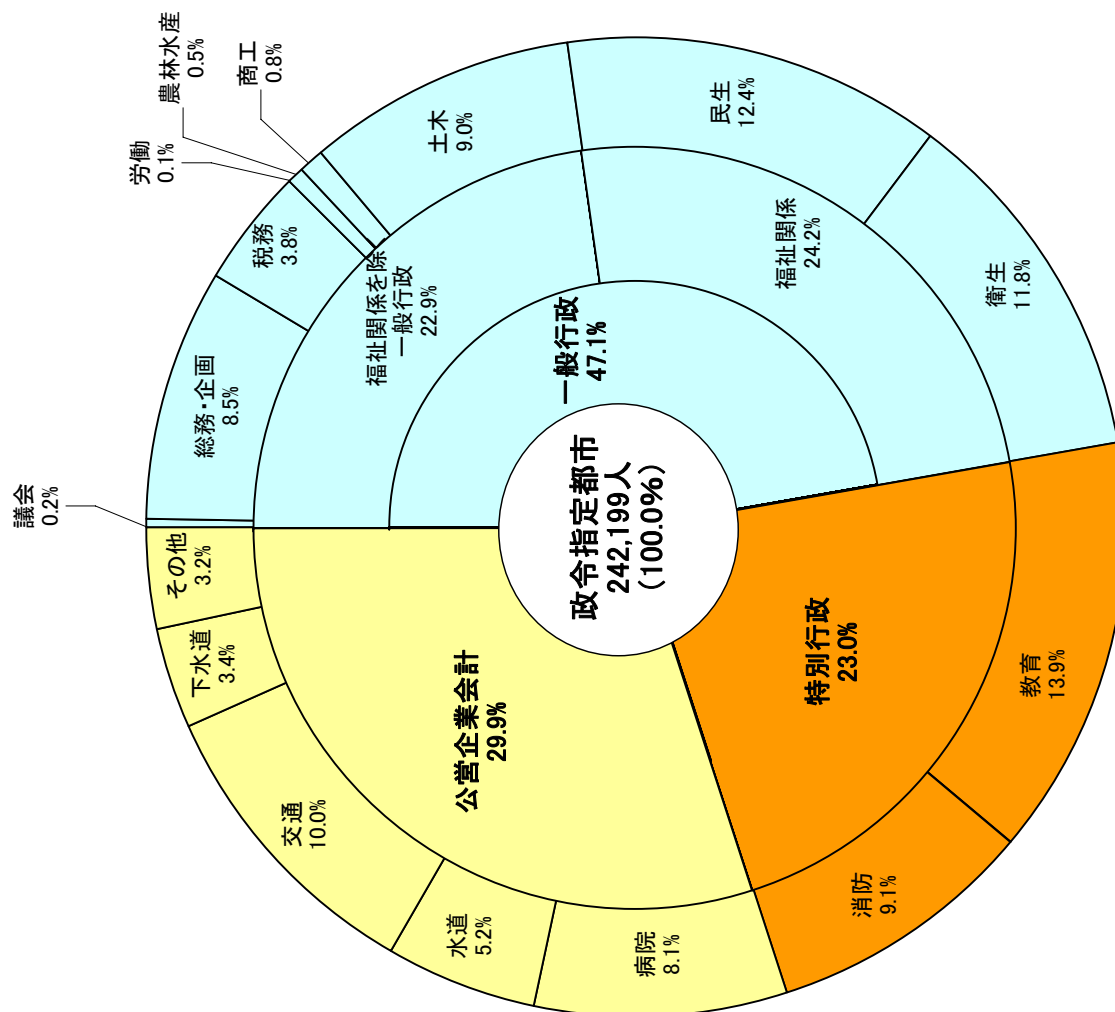
地方公務員の部門別職員数（平成15年4月1日現在） 市区町村等

区分	市区町村等	
	職員数	構成比
一般行政	11,334	0.8
議	191,293	12.9
総務・企画	58,229	3.9
税務	1,852	0.1
労働	43,291	2.9
農林水産	16,151	1.1
商工	110,939	7.4
土木	433,089	29.1
小計 (A)	798,301	53.7
特別行政	213,865	14.4
教育	-	-
警察	136,581	9.2
消防	350,446	23.6
小計 (B)	1,148,747	77.3
普通会計 (A)+(B)	1,148,747	77.3
公営企業等会計	160,111	10.8
病院	52,681	3.5
水道	28,712	1.9
交通	34,545	2.3
下水道	61,892	4.2
その他	337,941	22.7
小計 (C)	337,941	22.7
総合計 (A)+(B)+(C)	1,486,688	100.0



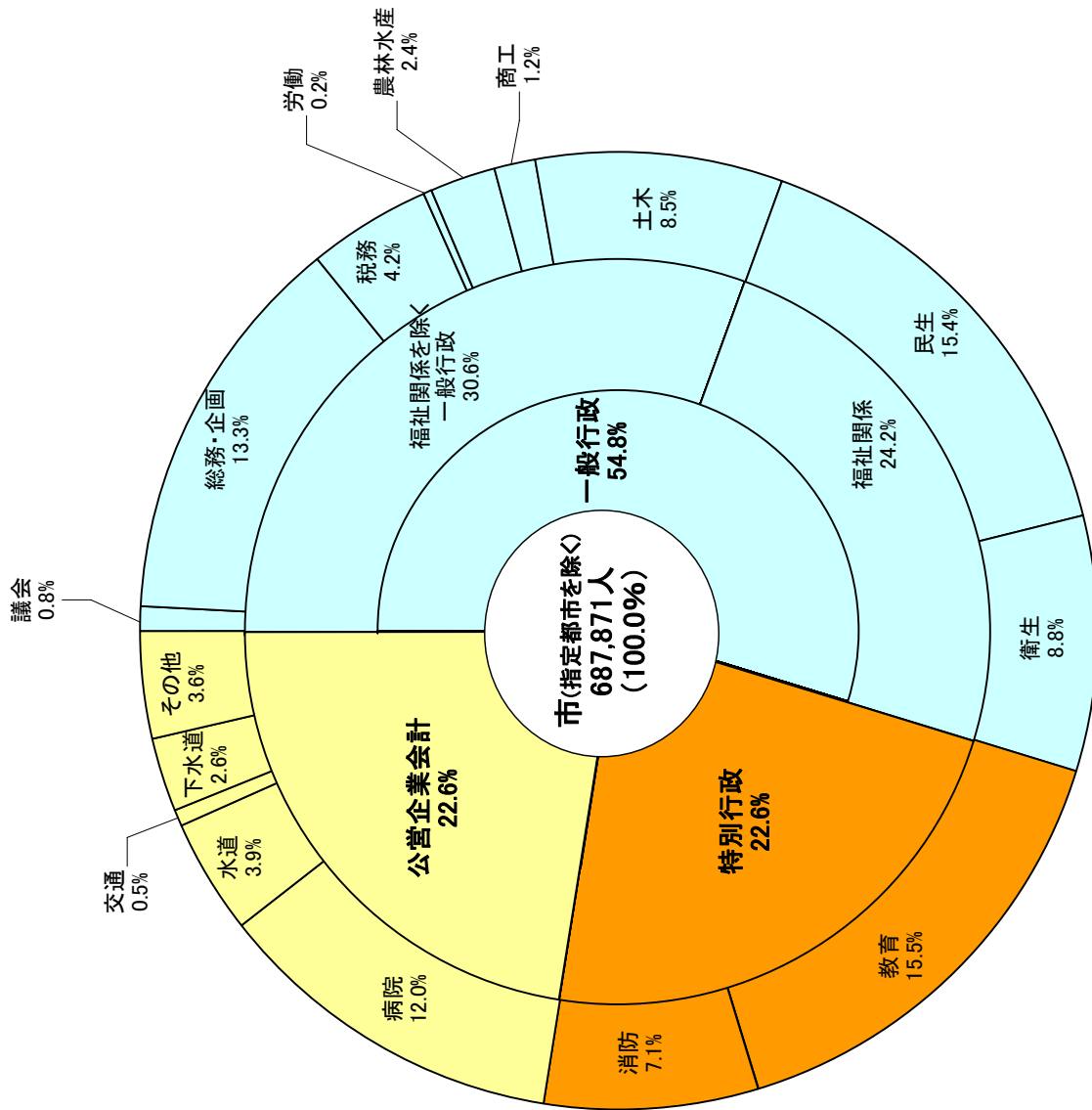
地方公務員の部門別職員数（平成15年4月1日現在） 指定都市

区分	指定都市	
	職員数	構成比
一般行政	529	0.2
議	20,559	8.5
総務・企画	9,222	3.8
税務	250	0.1
労働	1,302	0.5
農林水産	1,949	0.8
商工	21,778	9.0
土木	55,589	22.9
小計	30,050	12.4
民生	28,474	11.8
衛生	58,524	24.2
小計	114,113	47.1
計(A)		
特別行政	33,522	13.9
教育	-	-
警察	22,127	9.1
消防	55,649	23.0
小計(B)	169,762	70.1
普通会計		
計(A)+(B)	19,682	8.1
公営企業等会計	12,538	5.2
病院	24,100	10.0
水道	8,355	3.4
交通	7,762	3.2
下水道	72,437	29.9
その他		
小計(C)	242,199	100.0
総合計(A)+(B)+(C)		
総合計	242,199	100.0



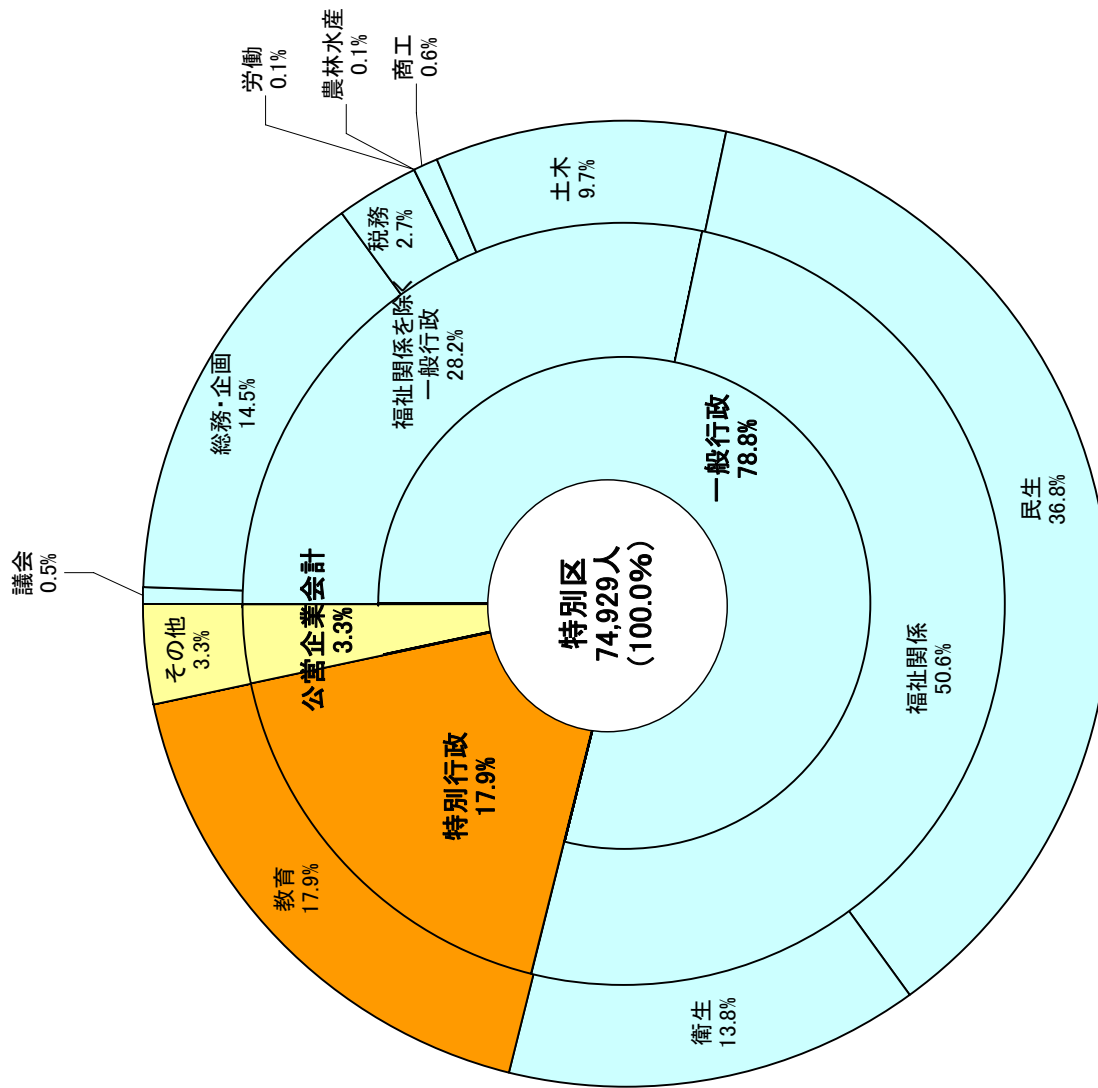
地方公務員の部門別職員数（平成15年4月1日現在） 市（指定都市を除く）

区分	市（指定都市を除く）	
	職員数	構成比
一般行政	5,283	0.8
議	91,671	13.3
総務・企画	29,008	4.2
税務	1,210	0.2
労働	16,602	2.4
農林水産	8,162	1.2
商工	58,751	8.5
土木	210,687	30.6
小計 (A)	376,963	54.8
特別行政	106,275	15.5
教育	-	-
警察	48,927	7.1
消防	155,202	22.6
小計 (B)	532,165	77.4
普通会計	82,426	12.0
病院	26,595	3.9
水道	3,747	0.5
交通	18,078	2.6
下水道	24,860	3.6
その他	155,706	22.6
小計 (C)	687,871	100.0
総合計 (A)+(B)+(C)	687,871	100.0



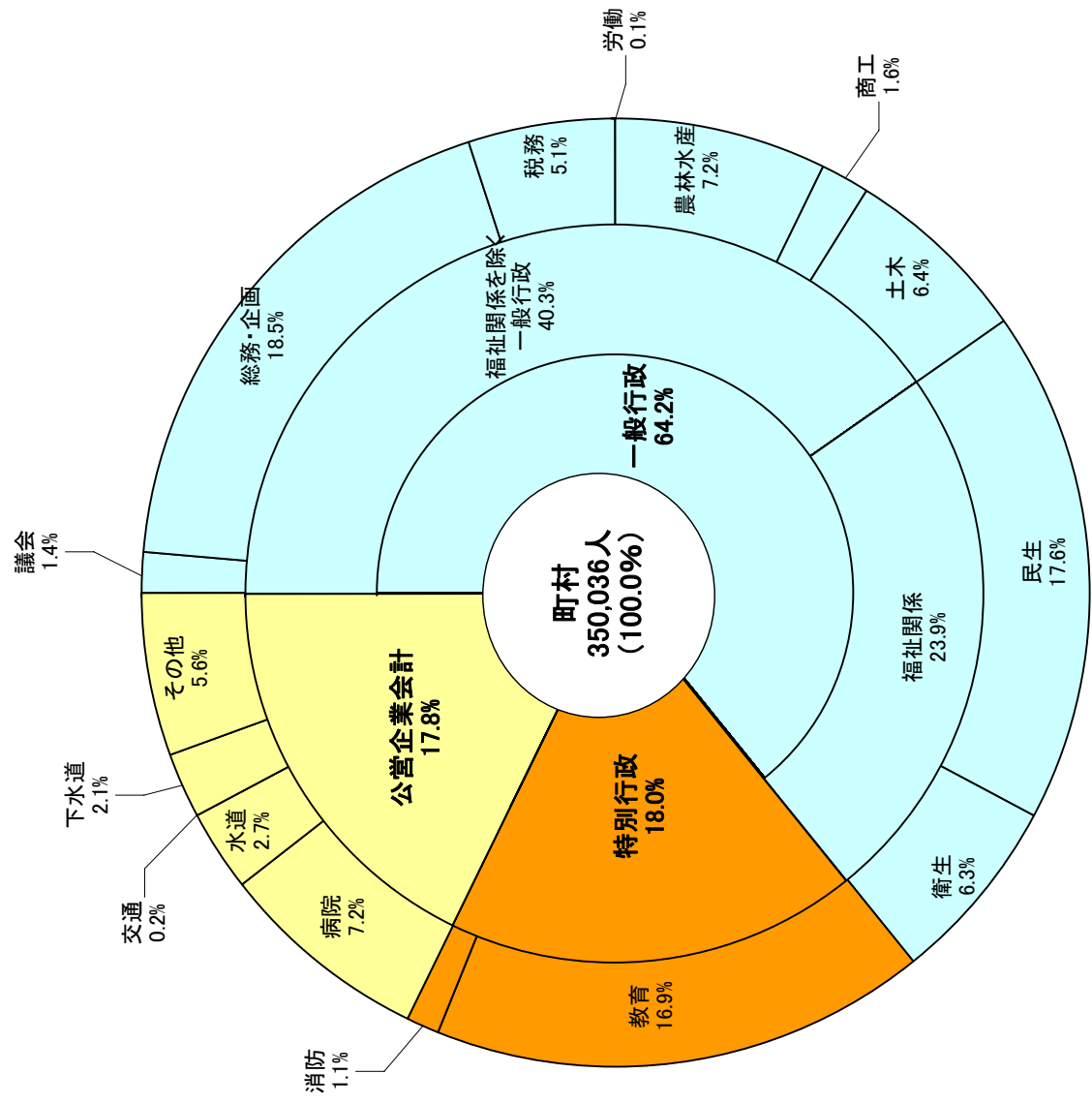
地方公務員の部門別職員数（平成15年4月1日現在） 特別区

区分	特別区	
	職員数	構成比
議会	358	0.5
総務・企画	10,865	14.5
税務	2,050	2.7
労働	93	0.1
農林水産	44	0.1
商工	491	0.6
土木	7,246	9.7
小計	21,147	28.2
民生	27,532	36.8
衛生	10,355	13.8
小計	37,887	50.6
計(A)	59,034	78.8
特別行政	13,455	17.9
教育	-	-
警察	-	-
消防	-	-
小計(B)	13,455	17.9
普通会計 計(A)+(B)	72,489	96.7
公営企業等会計	-	-
病院	-	-
水道	-	-
交通	-	-
下水道	-	-
その他	2,440	3.3
小計(C)	2,440	3.3
総合計 (A)+(B)+(C)	74,929	100.0



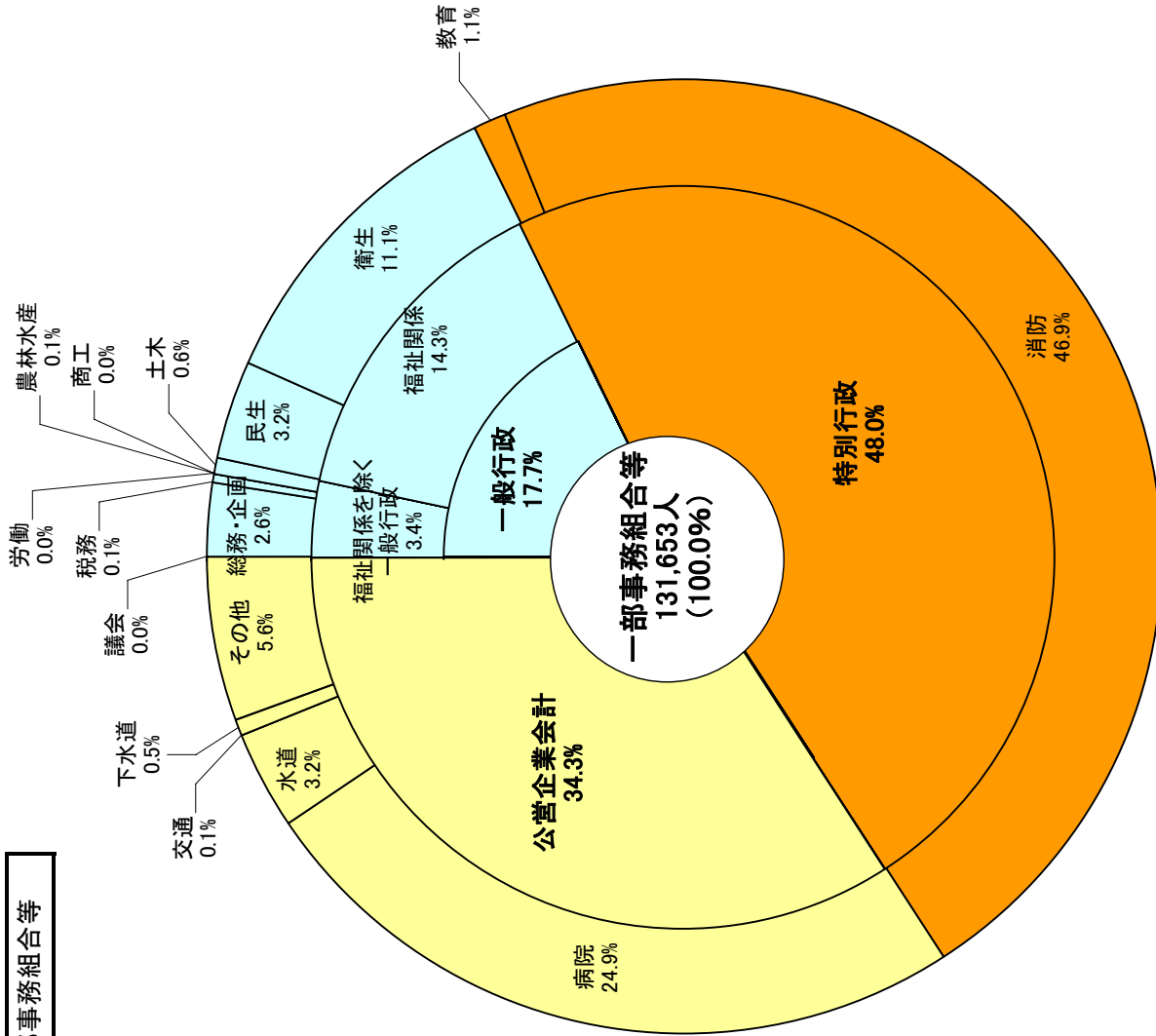
地方公務員の部門別職員数（平成15年4月1日現在） 町村

区分	町村	
	職員数	構成比
一般行政	5,141	1.4
議	64,747	18.5
総務・企画	17,880	5.1
税務	290	0.1
労働	25,192	7.2
農林水産	5,545	1.6
商工	22,343	6.4
土木	141,138	40.3
小計	61,820	17.6
民生	21,922	6.3
福祉関係	83,742	23.9
小計 (A)	224,880	64.2
特別行政	59,161	16.9
教育	-	-
警察	3,808	1.1
消防	62,969	18.0
小計 (B)	287,849	82.2
普通会計 (A)+(B)	287,849	82.2
公営企業等会計	25,311	7.2
病院	9,318	2.7
水道	707	0.2
交通	7,413	2.1
下水道	19,438	5.6
その他	62,187	17.8
小計 (C)	62,187	17.8
総合計 (A)+(B)+(C)	350,036	100.0



地方公務員の部門別職員数（平成15年4月1日現在） 一部事務組合等

区分	一部事務組合等	
	職員数	構成比
議	23	0.0
総務・企画	3,451	2.6
税務	69	0.1
労働	9	0.0
農林水産	151	0.1
商工	4	0.0
土木	821	0.6
小計	4,528	3.4
民生	4,126	3.2
衛生	14,657	11.1
小計	18,783	14.3
計(A)	23,311	17.7
特別行政		
教育	1,452	1.1
警察	-	-
消防	61,719	46.9
計(B)	63,171	48.0
普通会計	86,482	65.7
公営企業等会計		
病院	32,692	24.9
水道	4,230	3.2
交通	158	0.1
下水道	699	0.5
その他	7,392	5.6
計(C)	45,171	34.3
総合計(A)+(B)+(C)	131,653	100.0



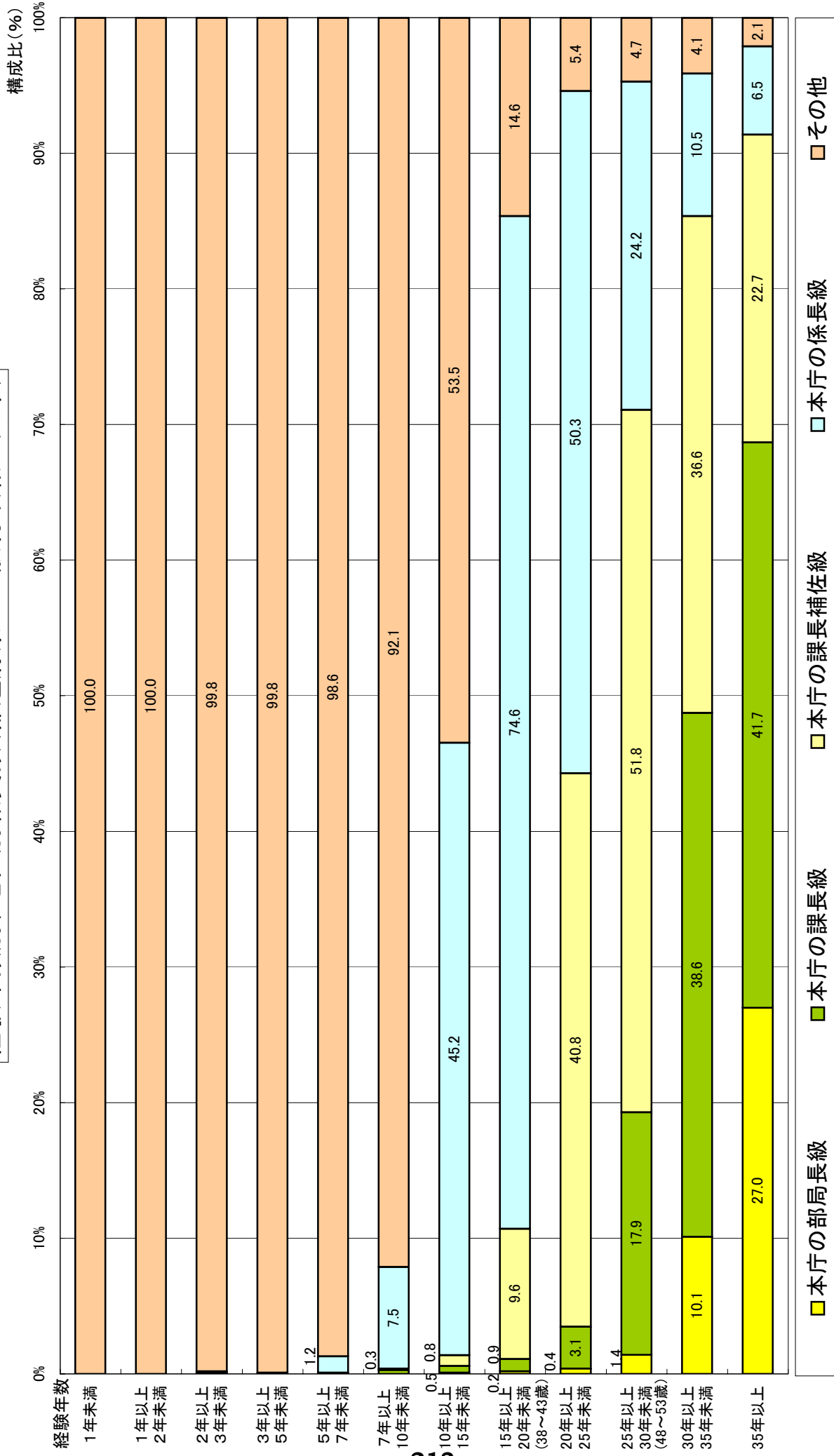


## 民間企業と地方公務員の人事・給与制度の比較

	民間企業	地方公務員
憲法上の位置付	規定なし	全体の奉仕者【憲法 1 5 II】
雇用関係	労働契約（私法上の契約） 労働者個人と使用者との契約 労働者と使用者の合意によって 自由に決定できるのが原則	任用（行政処分） 能力主義【地公法 1 5】など 法令により規律
服務規律	法令による規律なし 就業規則（労働者の意見を聞いて 使用者が作成）による規律は あり	法令により厳格に規律 ・ 信用失墜行為の禁止 【地公法 3 3】 ・ 守秘義務 【地公法 3 4 I】 ・ 政治的行為の制限 【地公法 3 6 I ~ III】 ・ 営利企業等の従事制限 【地公法 3 8 I】
労働基本権 【団結権、団体交渉権、争議権】	制約なし	制約あり 非現業職員 ・ 団結権 ○ (警察・消防職員は×) ・ 団体交渉権 △ (交渉事項は限定、 団体協約は締結不可) ・ 争議権 × 【地公法 3 7 等】 現業職員 (企業職員、単純労務職員) ・ 団体協約締結可 ・ 団結権、争議権については非現業職員と同様

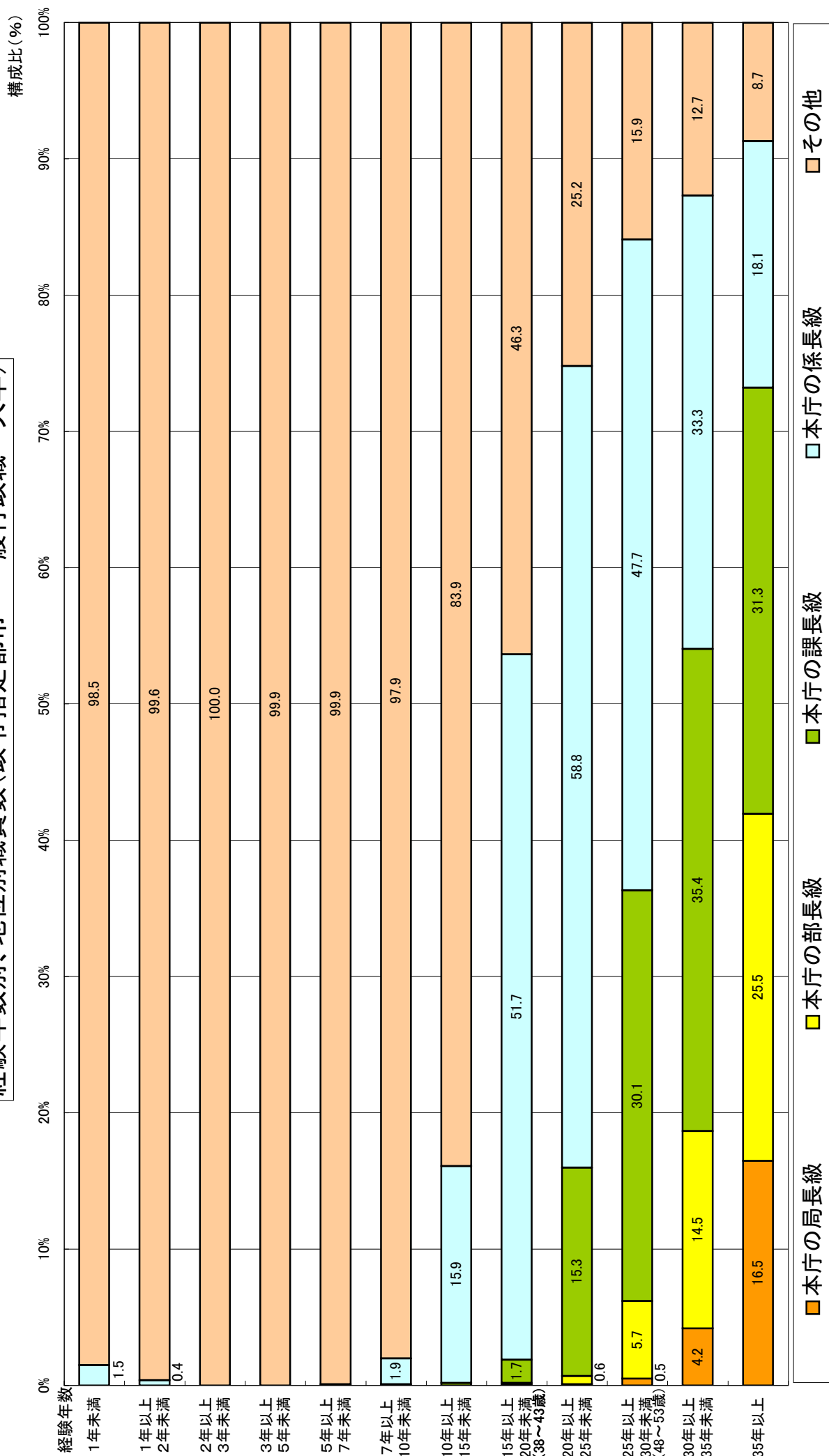
昇任・降任	制約なし	<u>法令により規律【地公法 17】</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 客観的な能力実証</li> <li>・ 平等取扱い</li> <li>・ 降任については法律に定める事由がある場合に限定</li> </ul>
解雇	<p>雇用の期間の定めがないときは何時でも解約の申し入れできる。</p> <p style="text-align: center;">【民法 627】</p> <p>ただし、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない解雇については、権利の濫用として無効</p> <p style="text-align: center;">【労基法 18 条の 2】</p> <p>解雇予告及び予告手当の制度はあり      【労基法 19, 20】</p>	<p><u>分限免職（法律で定める次の事由による場合でなければ免職されない）【地公法 28 I】</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 勤務実績不良</li> <li>② 心身故障</li> <li>③ ①及び②のほか、その職に必要な適格性を欠く場合</li> <li>④ 廃職又は過員の場合</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>分限処分が不当に行われた場合、不利益処分に関する不服申立て可能</u></li> <li>・ さらに違法な処分については、<u>行政事件訴訟法に基づいて出訴可能</u></li> </ul> <p>懲戒免職（職員の一定の義務違反に対して道義的責任を問う）</p>
給与	<p>労働協約※により決定</p> <p>※ 労働組合と使用者が団体交渉によって取り決め</p>	<p><u>法令により決定（非現業職員）</u></p> <p style="text-align: right;">【地公法 24】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職務給の原則</li> <li>・ 均衡の原則</li> <li>・ 条例主義</li> </ul> <p>現業職員も、職務給の原則、均衡の原則について同趣旨の規定</p> <p style="text-align: center;"><u>不適正な運用例</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ わたり、一斉昇短</li> </ul>

経験年数別、地位別職員数(都道府県—一般行政職—大卒)



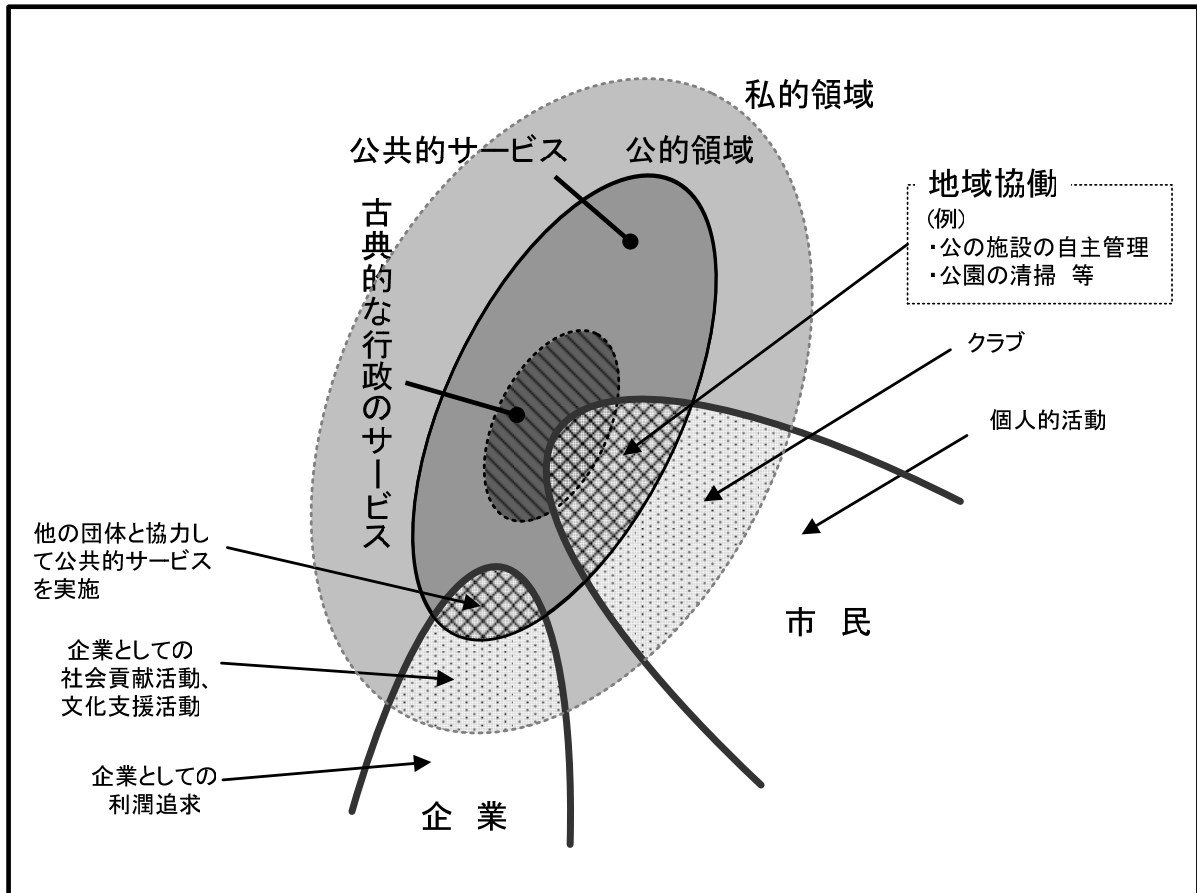
(備考) 1 この表は、「平成15年4月1日現在地方公務員給与実態調査結果」による。  
 2 ( ) 内は、大学卒の新規採用職員の年齢を23歳と仮定して、これに経験年数を加算し、年齢に換算したものである。

# 経験年数別、地位別職員数(政令指定都市—一般行政職—大卒)



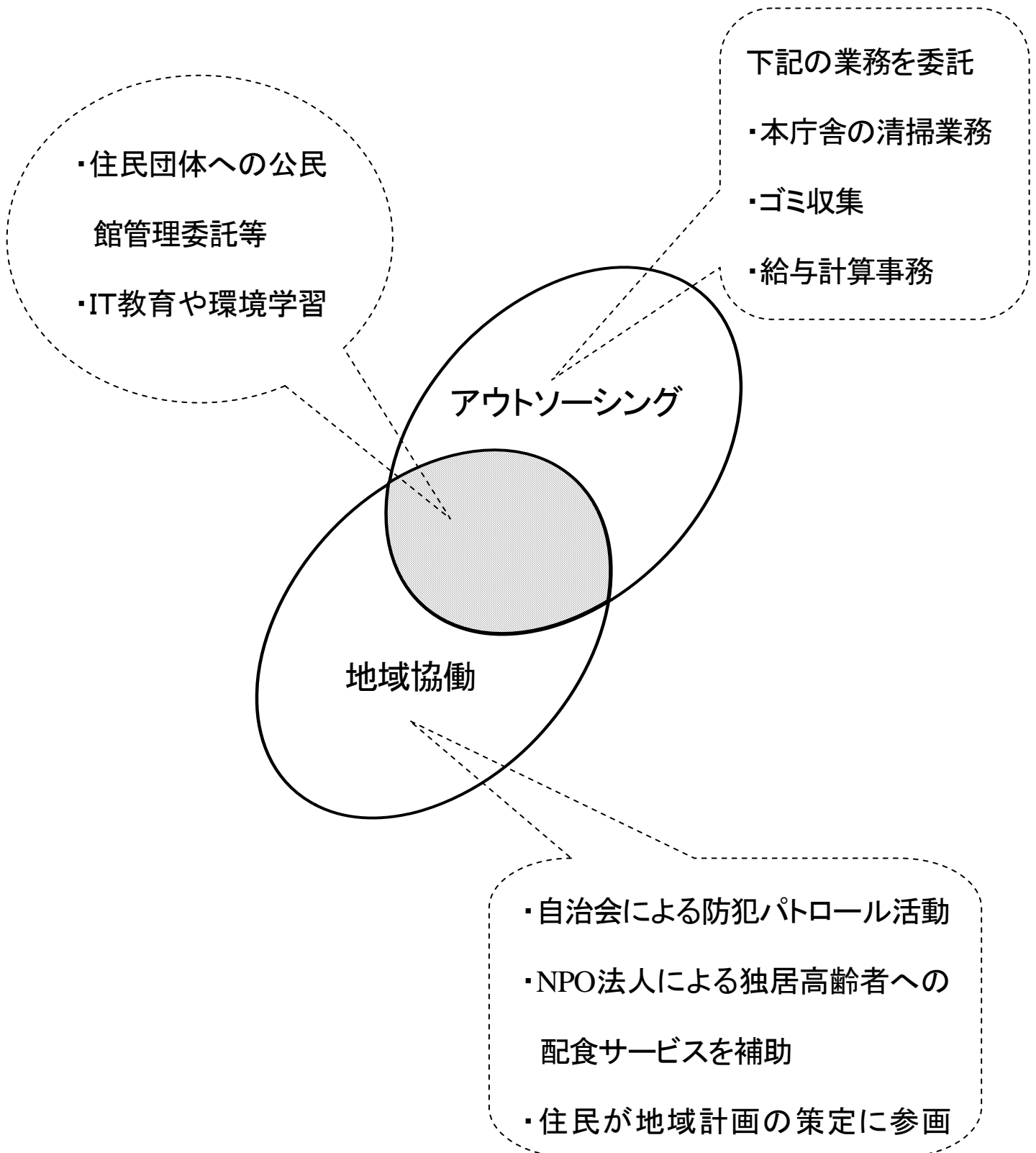
(備考) 1 この表は、「平成15年4月1日現在地方公務員給与実態調査結果」による。  
 2 ( ) 内は、大学卒の新規採用職員の年齢を23歳と仮定して、これに経験年数を加算し、年齢に換算したものである。

## 地域協働の概念





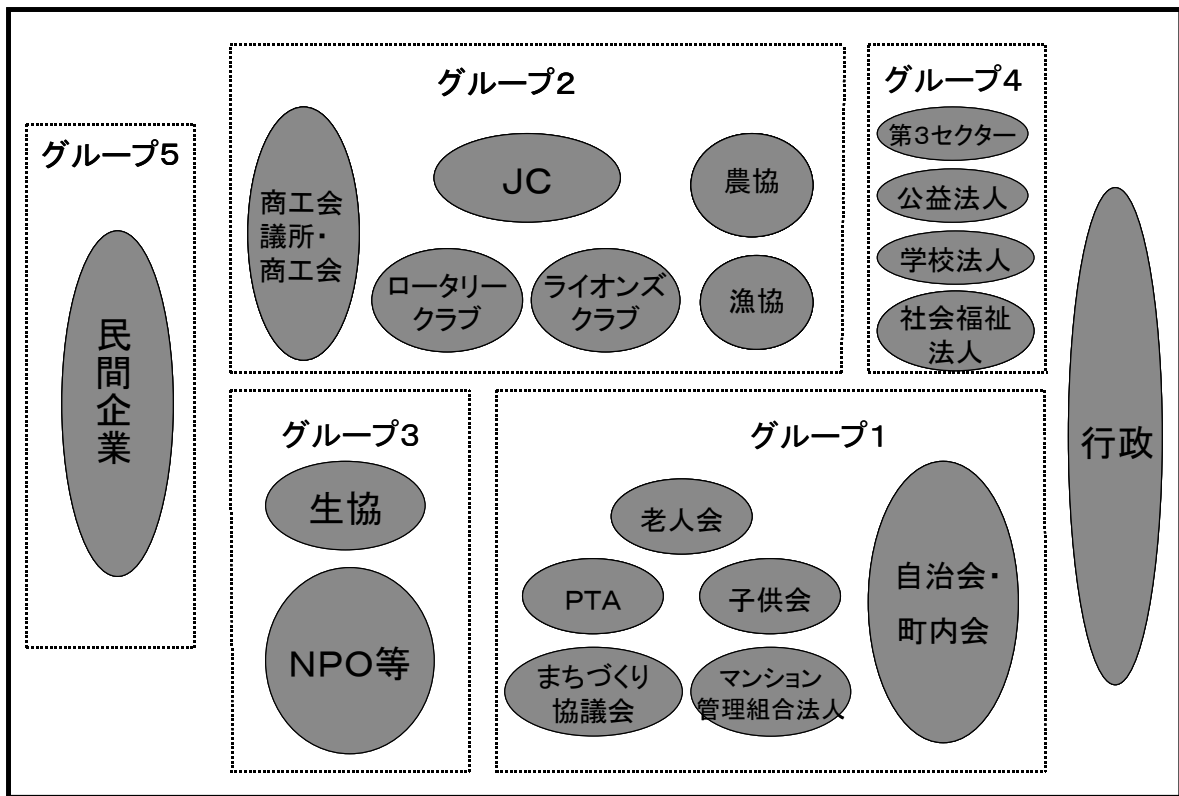
## 地域協働とアウトソーシング







## 地域協働の主体



( 1 ) 地域にどのような主体が存在しているのか。

- ・ グループ 1 : 当該地域における住民であれば参加が可能となる団体 (自治会・町内会、老人会、PTA、子供会、まちづくり協議会、マンション管理組合 等)
- ・ グループ 2 : 当該地域における住民であることに加え、参加に一定の資格等を必要とする団体 (農協、漁協、商工会議所・商工会、ライオンズクラブ、ロータリークラブ、JC 等)
- ・ グループ 3 : 住民から組織されるその他の団体 (NPO等<sup>\*</sup>、生協 等)  
<sup>\*</sup>NPO等とは、NPO法人及び法人格を有しないボランティア団体等を含む。  
《留意点》グループ 3 の性格の分類  
－趣味系か、社会貢献系か。  
－専従職員がいるかどうか (人件費を負担できるかどうか)  
－その他
- ・ グループ 4 : 住民とは直接の関係はないが、法律や出資などを通じて公益的活動の枠組み・位置付けが与えられている団体 (公益法人 (民法 3 4 条法人)、学校法人、社会福祉法人等)
- ・ グループ 5 : (純然たる) 民間企業  
<sup>\*</sup>但し、企業活動の一部としての地域貢献活動 (CSR や メセナ 活動等) 行う場合がある。



## 各主体の活動区域

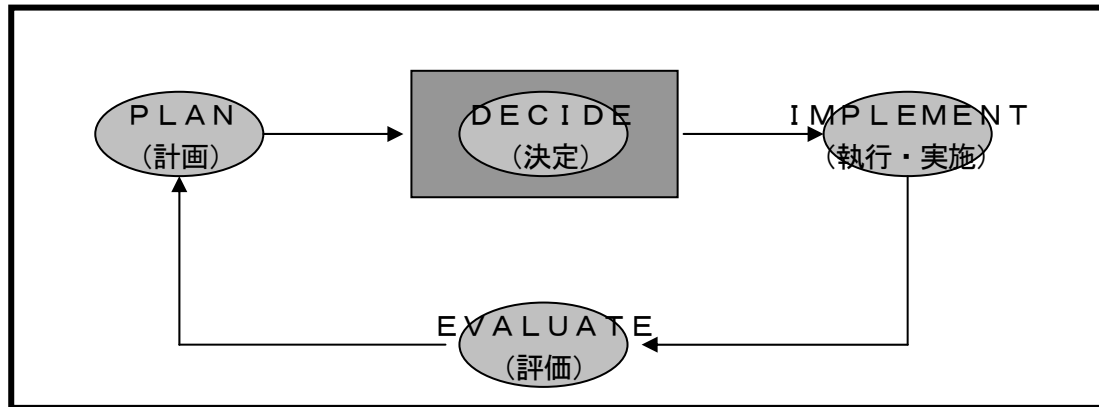
主体の特性	団体の例	活動区域（エリア）
グループ 1 当該地域における住民であれば参加が可能となる団体	自治会・町内会	・ 基礎自治体内の町又は字の区域その他市町村内の一定の区域（計 296, 770 団体 (H14. 11)）。
	老人会	・ 自治会・町内会と重なる場合が多い。 （計 131, 384 団体 (H15. 3)）  （単位老人クラブ-市区町村老人クラブ連合会-都道府県・指定都市老人クラブ連合会-全国老人クラブ連合会）
	子供会	・ 自治会・町内会と重なる場合が多い。 （計 116, 295 団体 (H15 年度)）  （単位子ども会-都道府県・指定都市子ども会連合-全国子ども会連合会）
	P T A	・ 小学校区・中学校区。（計約 34, 000 団体）。  （単位 PTA-郡・市 PTA 連合会-都道府県・政令市 PTA 協議会-日本 PTA）  ・ 高等学校区。  （単位高等学校 PTA-都道府県高等学校 PTA 連合会-地区高等学校 PTA 連合会-全国高等学校 PTA 連合会）
	マンション管理組合	・ マンションごと。 （団体数は不明）
	まちづくり協議会	・ 市町村内の一定の区域。 （団体数は不明）
.....		
グループ 2 当該地域における住民であることに加え、参加に一定の資格等を必要とする団体	農協	・ 市町村内の一定の区域、市町村と一致する区域及び市町村を超える区域。 （計 944 団体 (H15. 4. 1)）  （市町村・地域単位農協-都道府県団体-全国団体（全国農業協同組合中央会等））
	漁協	・ 市町村内の一定の区域、市町村と一致する区域及び市町村を超える区域。 （計 1, 669 団体 (H14. 4. 1)）  （沿海地区漁協-都道府県団体-全国団体（全国漁業協同組合連合会））

主体の特性	団体の例	活動区域（エリア）
	商工会議所・ 商工会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 商工会議所の地区は市の区域（計 524 団体（H16.4））、商工会の地区は1つの町村の区域（2,795 団体（H14.7））とするのが原則（商工会議所法8条、商工会法7条）。</li> </ul> <p>（通常は1市町村に1つの商工会議所又は商工会が設置されることになるが、複数の商工会議所又は商工会が設置される場合もある）</p>
	ライオンズ クラブ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 市町村内の一定の区域、市町村と一致する区域及び市町村を超える区域。（計 3,348 団体（H14.12.31））</li> </ul> <p>* 参加資格：善良な特性の持ち主で、地域社会において声望のある成人（会員の招請が必要）。</p> <p>（ライオンズクラブー地区ー複合地区ーライオンズクラブ国際協会）</p>
	ロータリー クラブ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 市町村内の一定の区域、市町村と一致する区域及び市町村を超える区域。（計 2,278 団体（H11））</li> </ul> <p>* 参加資格：善良な人格を持ち、確立した事業及び専門職に従事した成人で、世に認められた事業および専門職において、裁量を委託された重要な職務についている（会員の推薦が必要）。</p> <p>（ロータリークラブー地区ーロータリーインターナショナル）</p>
	J C	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 市町村と一致する区域及び市町村を超える区域。（計 745 団体（H12.12.10））</li> </ul> <p>* 参加資格：20～40歳の品格ある青年</p> <p>（各地青年会議所（743 団体）ー地区協議会（10 地区）、ブロック協議会（50 ブロック）ー全国青年会議所ー国際青年会議所）</p>
グループ3	.....	
その他の団体	N P O 等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 不特定</li> </ul>
	生協	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 都道府県の区域を超えない一定の地域。（但し、職域による消費生活協同組合で止むを得ない事情のあるもの及び消費生活協同組合連合会は、この限りでない。）（計 571 団体（H14.3））</li> </ul> <p>（地域生協、職域生協、大学生協、その他様々な生協ー都道府県単位等の連合会等ー日本生活協同組合連合会）</p>
	.....	

主体の特性	団体の例	活動区域（エリア）
グループ4	第三セクター	・ 基本的には、都道府県あるいは市区町村の区域内（10,159 団体）
	公益法人（民法34条法人）	・ 不特定（国所管 7,086 法人、都道府県所管 19,132 法人）
	社会福祉法人	・ 不特定（厚労大臣もしくは都道府県知事認可。18,150 法人）。ただし、社会福祉協議会は各地方公共団体に1団体存在し、活動している。
	学校法人	・ 不特定（文科大臣もしくは都道府県知事認可。648 法人）
	.....	
グループ5	民間企業	・ 不特定（株式会社 1,049 千社、有限会社 1,423 千社）



## 参加の次元



・ 公共的サービスの「計画」「決定」「執行」「評価」のそれぞれの段階に参加の機会があり、地域協働の主体や住民の多様な参加が行われることが重要。

### 《具体例》

#### （例 1）児童館の運営

【計画】 児童館の運営に関する計画作りに、利用者である保護者が参加。

【決定】 行政が児童館の運営計画を決定するに際して、利用者や住民にアンケートを実施。

【執行・実施】 児童館の運営において、紙芝居の会をある保護者のグループが実施。

【評価】 紙芝居の会の結果を主催した保護者のグループや参加者が内容を評価。その結果を今後の計画作りに活かす。

#### （例 2）不登校児童の対応

【計画】 不登校児童のための施策の検討に P T A や不登校児童の親が参加。

【決定】 行政が不登校児童のための施策を決定するに際して、P T A や不登校児童の親の意見を聴く。

【執行・実施】 P T A や不登校児童の親の会が、行政の施策の一環として「自然と遊ぶ会」を実施。

【評価】 「自然と遊ぶ会」などの事業実施の結果について、P T A や不登校児童の親が評価し、今後の施策作りに活かす。

#### （例 3）一般廃棄物の分別収集

【計画】 一般廃棄物の分別収集計画の策定に、自治会の代表が参加。

【決定】 行政が分別収集計画を決定するに際して、自治会の意向アンケートを実施。

【執行・実施】 自治会が住民に周知徹底をして、住民は分別回収に協力。

【評価】 分別回収の結果を自治会が評価し、今後の計画作りに活かす。

#### （例 4）防犯・防災活動の推進

【計画】 防犯・防災上の要注意箇所のピックアップ及び防犯・防災計画の策定に自治会が参加。

【決定】 行政が防犯・防災計画を策定するに際して、自治会の意見を聴く。

【執行・実施】 警察、ボランティア、行政、住民で連携してパトロールを実施。

【評価】 まちの安全度・安心度について自治会が評価し、今後の施策作りに活かす。

#### （例 5）道路整備・管理の推進

【計画】 道路整備の構想の策定に、自治会・住民が参加。

【決定】 行政が道路整備計画を決定するに際して、自治会の意向アンケートを実施。

【執行・実施】 整備後の道路管理について、自治会が清掃や植樹活動に協力。

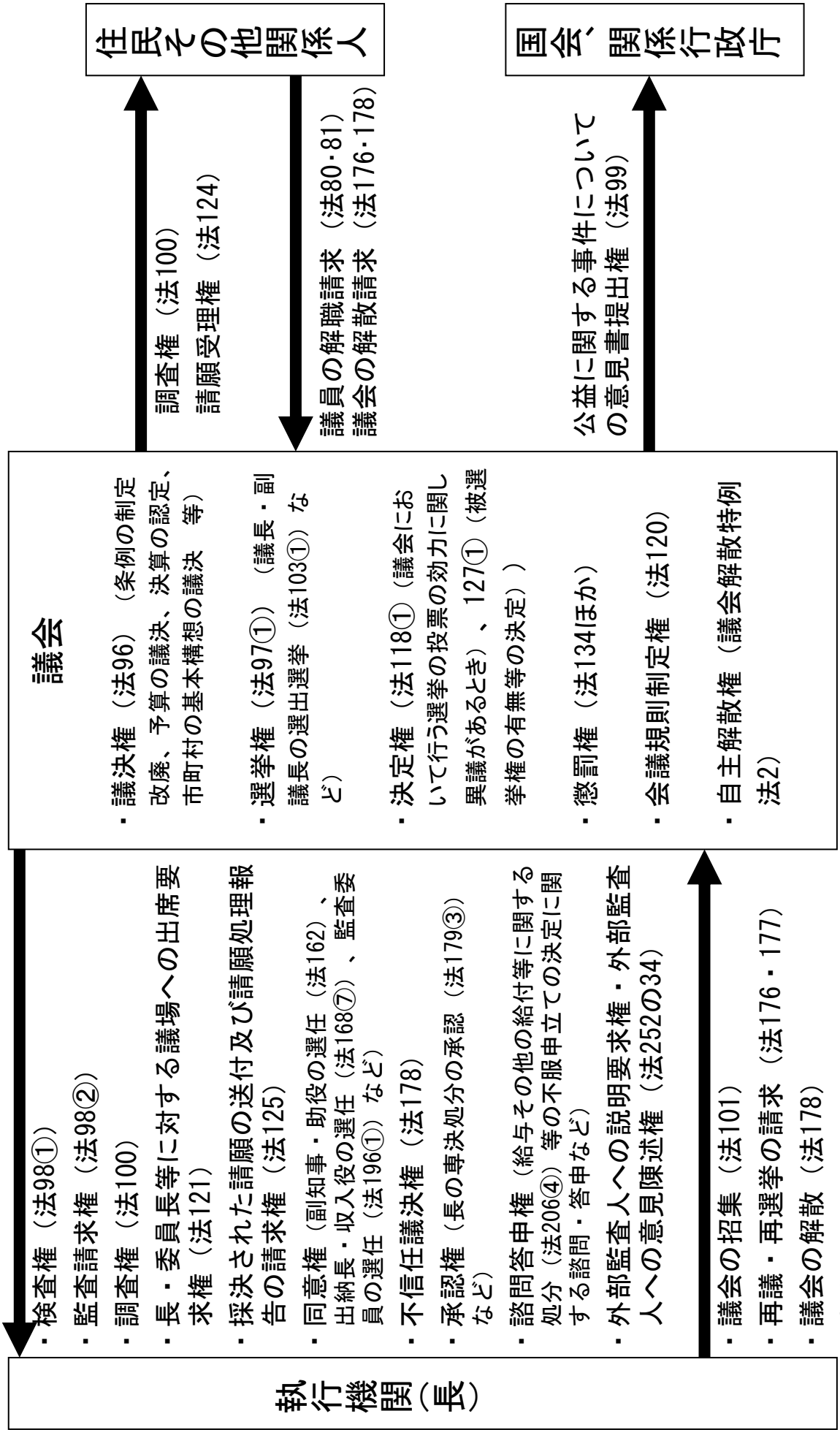
【評価】 道路の管理状況を自治会が評価し、今後の計画作りに活かす。





# 地方議会の権限及び牽制関係①

## ○議会と執行機関（長）等との牽制関係

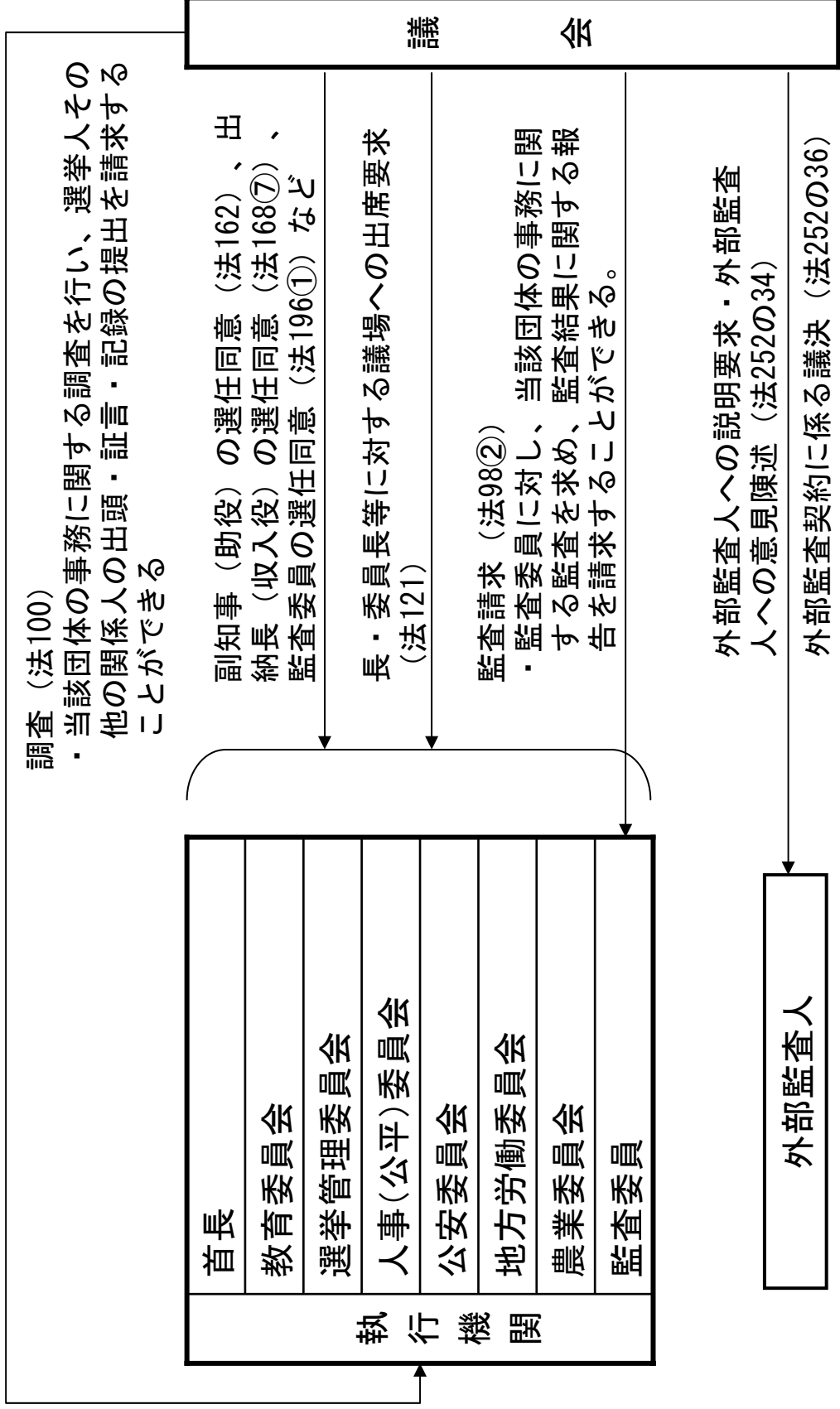


# 地方議会の権限及び牽制関係②

## ○議会の監視機能

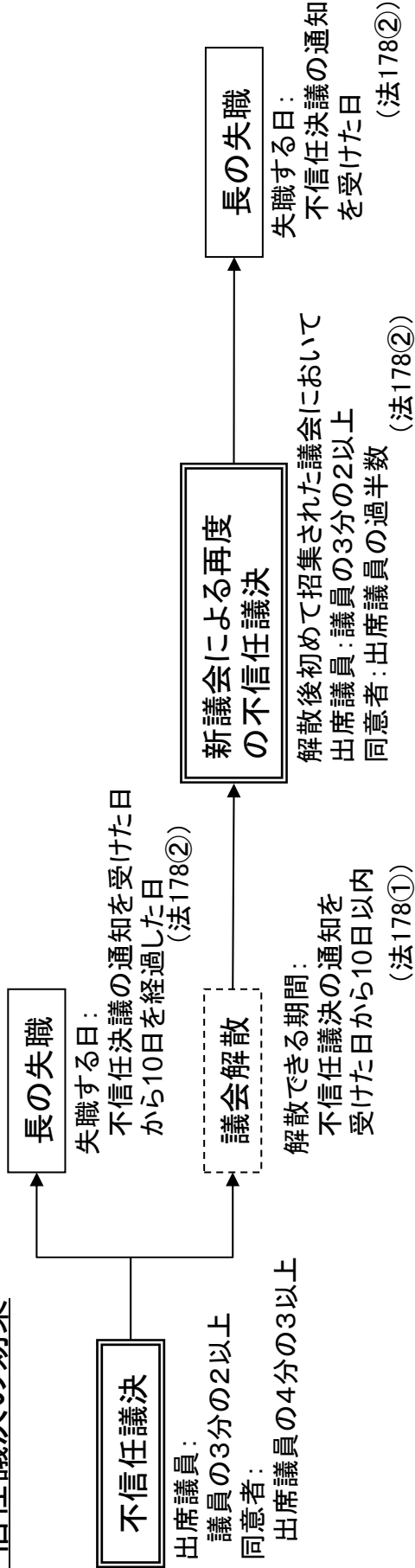
### 検査 (法98①)

- ・当該団体の事務に関する書類・計算書を検閲し、長等の報告を請求して、当該事務の管理、議決の執行、出納を検査することができる

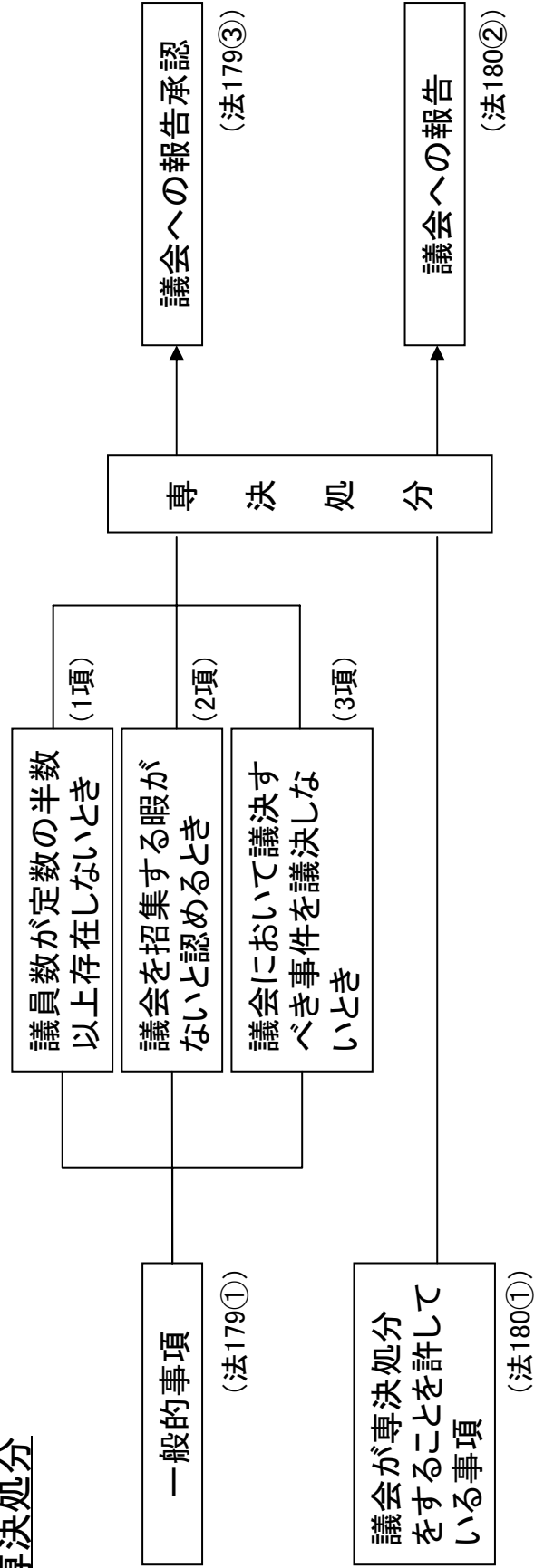


# 地方議会の権限及び牽制関係③

## ○不信任議決の効果



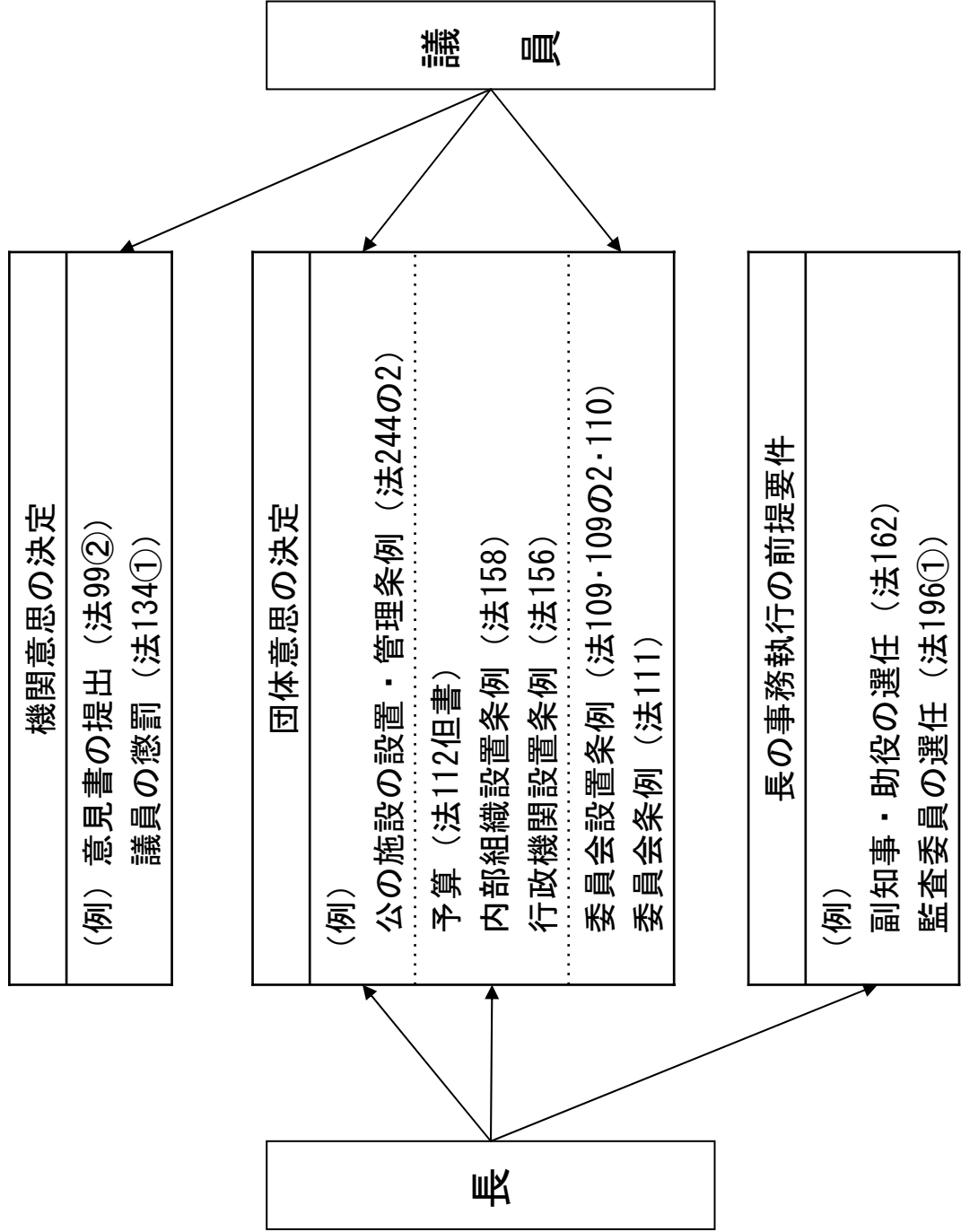
## ○専決処分





# 地方議会の権限及び牽制関係⑤

## ○発案権



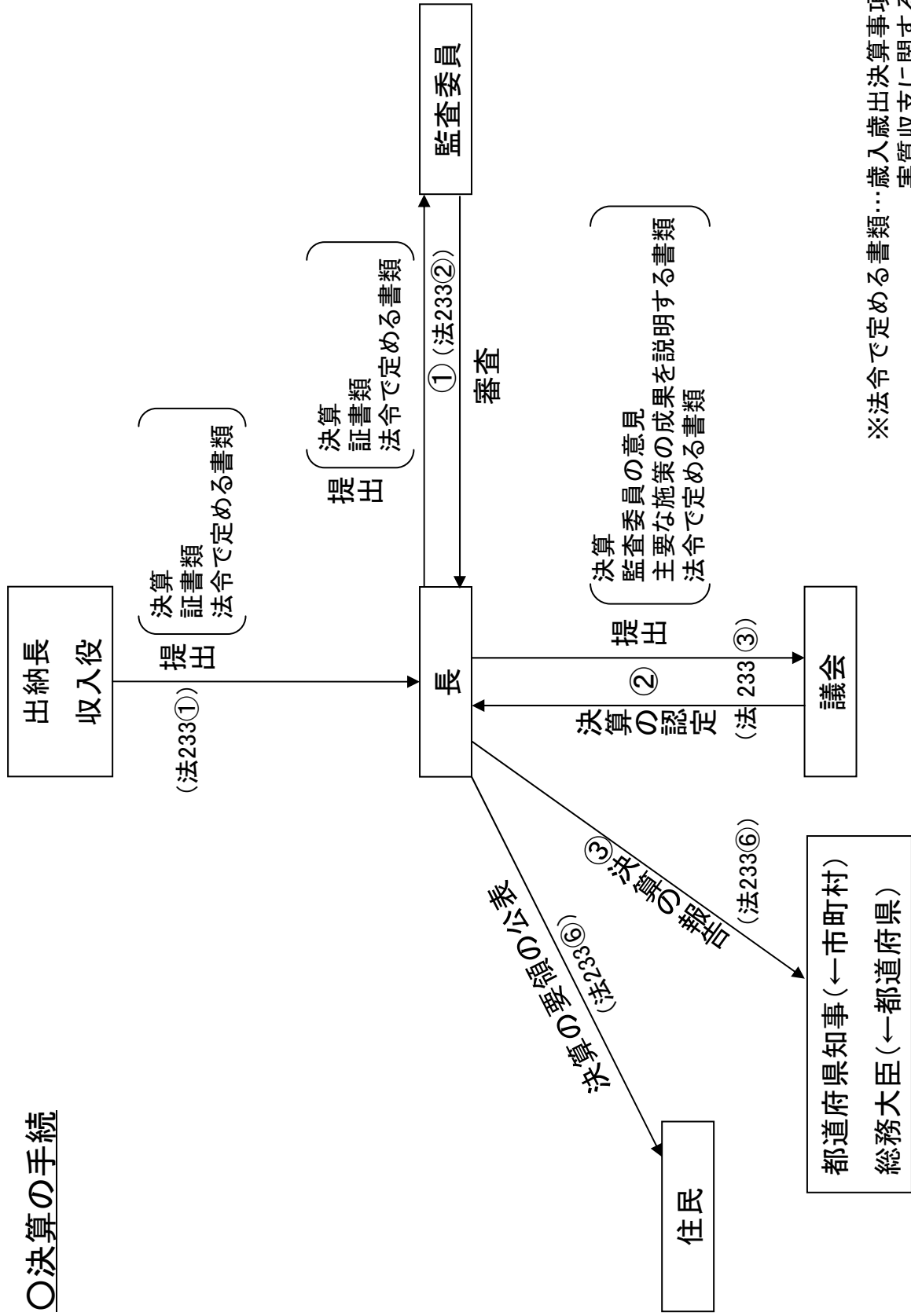
## 地方議会の権限及び牽制関係⑥

### ○議会の議決事件（法96①）

① 条例の制定・改廃（法14）
② 予算の議決（法211・218）
③ 決算の認定（法233）
④ 地方税の賦課徴収・分担金、使用料、加入金又は手数料の徴収
⑤ 条例で定める重要な契約の締結（令121の2①）
⑥ 財産の交換・出資・支払手段としての使用・適正な対価なくしての譲渡又は貸付け
⑦ 財産の信託（法237②）
⑧ 条例で定める重要な財産の取得・処分（令121の2②）
⑨ 負担付きの寄付・贈与
⑩ 権利の放棄
⑪ 条例で定める公の施設の長期かつ独占的な利用（法244の2②）
⑫ 地方公共団体が当事者である不服申立て・訴えの提起・和解・あっせん・調停・仲裁
⑬ 損害賠償額の決定
⑭ 公共的団体等の活動の総合調整
⑮ 法律又はこれに基づく法令により議会の権限に属する事項

# 地方議会の権限及び牽制関係⑦

## ○決算の手続



※法令で定める書類…歳入歳出決算事項別明細書、  
実質収支に関する調書、  
財産に関する調書





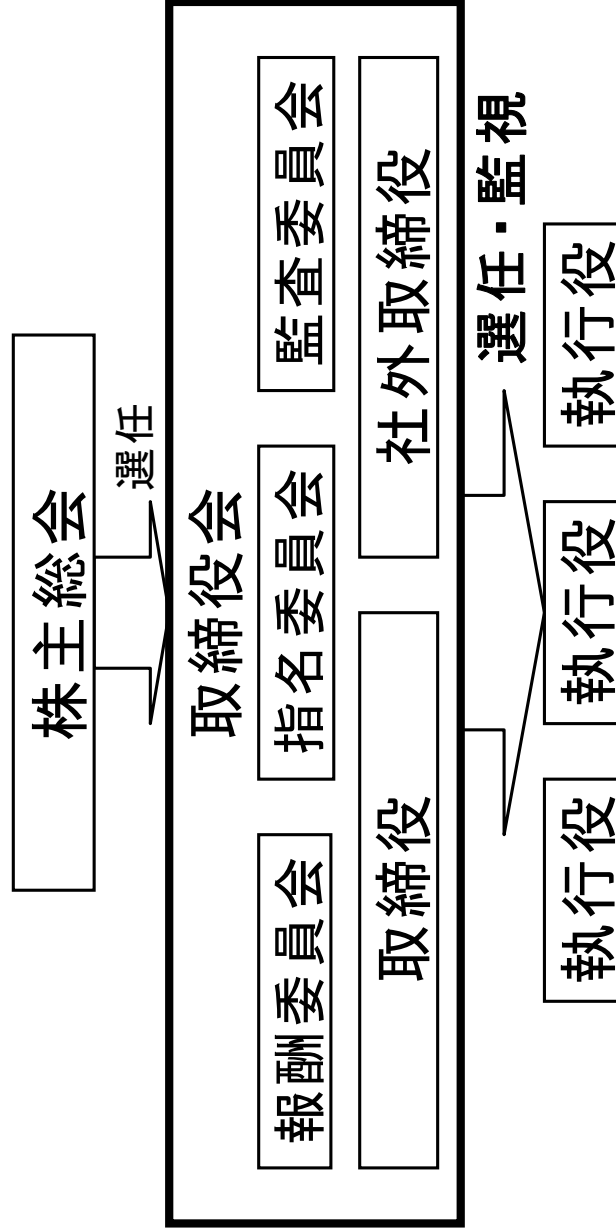
○ 委員会等設置会社(商法特例法第21条の5:H15.4施行)(イオン、西友、ソニー、東芝、日立製作所など)

<目的>

・意思決定と業務執行を分離し、経営の意思決定の迅速化・機動性の向上と経営監督機能の強化。

<概要>

- ・大会社で、定款に委員会等設置会社に関する特例の適用を受ける旨を定める会社
- ・執行役が業務の執行を、取締役会は経営基本方針の決定と執行役の監督、選任、解任などを行う。
- ・取締役会に3つの委員会(指名、報酬、監査委員会)を設置。





**都道府県の法定局部制の主な改正経緯（平成3年改正以降）**

**平成3年改正（平成3年5月21日施行）**

■都道府県の標準局部の名称・分掌事務の例示の廃止

○都

・総務局

- ①職員の身体及び身分に関する事項
- ②議会及び都の行政一般に関する事項
- ③市町村その他公共団体の行政一般に関する事項
- ④統計、広報、条例の立案その他他局の主管に属しない事項

・財務局

- ①都の予算その他の財務に関する事項

・主税局

- ①都税及び都税に係る税外収入に関する事項

（以下略）

○道

（略）

○人口250万以上の府県

（略）

○人口100万以上250万未満の府県

（略）

○人口100万未満の府県

（略）

■人口区分の合理化・標準局部数の見直し

・都

10局

・都

11局

・道

9部

・道

9部

・人口250万以上の府県

8部

・人口250万以上の府県

9部

・人口100万以上250万未満の府県

6部

・人口250万以上の府県

8部

・人口100万未満の府県

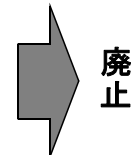
4部

・人口100万以上250万未満の府県

7部

・人口100万未満の府県

6部



（改正理由） 地方公共団体の組織及び運営の合理化を図るため、都道府県行政の実態を考慮し、人口区分の合理化を図りつつ、局部数の見直しを図るとともに、それまでに規定されていた標準的な局部の名称及び分掌する事務の例示について廃止。

（参考） 臨時行政改革推進審議会「国と地方の関係等に関する答申」（平成元年12月20日）

Ⅱ 国・地方の機能分担等の見直しと国・地方間の調整等

〔改革方策〕

1 国・地方の機能分担等の見直し

（5）改善等の実施推進

政府は、上記（1）から（4）に従い、改革方策の着実な実施を図ることとし、Ⅷ「改革の推進体制等」の改革推進要綱にに基づき、別紙1及び2に掲げる事項を実施するとともに、その他関係省庁による見直し等を推進する。

<別紙2> 個別の国の関与・必置規制の廃止・緩和等

以下について、その具体化を図り、早期に実施する。

（自治省）

○ 地方自治法に規定する都道府県の標準局部数の実態に応じ見直すとともに、局部の名称及び分掌する事務に係る例示を廃止し、組織の改編について弾力化を図る。

○ （略）

## 平成9年改正（平成9年6月4日）

### ■法定の局部数を超えて局部を置こうとする場合の手続き

自治大臣への「事前協議」 → 「事前届出」

（改正理由）地方分権の推進に資するとともに地方公共団体の組織及び運営の合理化を図るため、地方制度調査会の答申にのっとり、都道府県が法定の局部数を超えて局部を置こうとする場合の手続を簡素化。

#### （参考1）地方分権推進委員会「地方分権推進委員会第1次勧告」（平成8年12月20日）

##### 第2章 新たな地方自治制度の枠組み

##### I 国と地方の新しい関係に対応した地方自治制度

##### 3 地方公共団体の組織等に関する規定の見直し

地方公共団体の議会や執行機関などの組織・運営に関する規定については、各地方公共団体が、多様な行政需要に的確かつ機動的に対処できるよう、自主性・主体性を拡充する方向で見直しを図るものとする。

例えば、現行においては、都道府県が法定の局部数を超えて局部を置く場合には自治大臣への協議が必要とされているが、この事前協議制を見直すものとする。

また、地方公共団体の議会の議員定数に係る規定も、今後の地方議会のあり方の検討とあわせて見直すものとする。

#### （参考2）地方分権推進委員会第1次勧告指摘事項の前倒し措置について（平成9年2月20日）

##### 2. 新たな地方自治制度どの枠組み

第2章「新たな地方自治制度の枠組み」のうち、勧告において方向が示されている以下の事項については、今通常国会に地方自治法の改正案を提出することを目指し、可能な限り早期に成案を得る。

① 都道府県の局部の設置に係る事前協議制の見直し

② (略)

## 平成15年改正（平成15年9月2日施行）

### ■人口区分の合理化・標準局部数の見直し

以下の数を条例により設置（条例により増減可）

○都	11局
○道	9部
○人口250万以上の府県	9部
○人口250万以上の府県	8部
○人口100万以上250万未満の府県	7部
○人口100万未満の府県	6部

廃止

■上記の数を超えて局部を設置する場合は、あらかじめ総務大臣へ届出

（改正理由）地方公共団体の組織及び運営の合理化を図るため、地方分権改革推進会議の意見にのっとり、都道府県の局部数の法定制等を廃止。

#### （参考）地方分権改革推進会議「事務事業の在り方に関する意見」（平成14年10月30日）

##### II 分野別の見直し方針と具体的措置の提言

##### 5. 治安その他

##### (3) その他

【その他の分野についての具体的措置】

○地方自治法上の法定局部数の廃止【次期地方自治法改正の際に併せて実施】

都道府県の局部・分課に関する規制については、都道府県の自主組織権を尊重する観点から、局部数の法定制度を廃止する。

(別添) 地方自治法新旧対照表

○平成3年改正

(地方自治法行政事務に関する国と地方の関係等の整理及び合理化に関する法律(平成3年法律79号)第23条による改正)

新	旧
<p>(都道府県の局部・分課及び市町村の部課)            第五十八条 都道府県知事の権限に属する事務を分掌させるため、条例で、都に<u>十一局</u>、道及び人口四百万以上の府県に<u>九部</u>、人口二百五十万以上四百万未満の府県に<u>八部</u>、人口百万以上二百五十万未満の府県に<u>七部</u>、人口百万未満の府県に<u>六部</u>置くものとする。</p>	<p>(都道府県の局部・分課及び市町村の部課)            第五十八条 都道府県知事の権限に属する事務を分掌させるため、条例で、都に<u>十局</u>、道に<u>九部</u>、人口二百五十万以上の府県に<u>八部</u>、人口百万以上二百五十万未満の府県に<u>六部</u>、人口百万未満の府県に<u>四部</u>置くものとし、その部局の名称及びその分掌する事務を例示すると、概ね次の通りである。</p> <p>第一 都</p> <p>一 総務局</p> <p>(一) 職員の進退及び身分に関する事項</p> <p>(二) 議会及び都の行政一般に関する事項</p> <p>(三) 市町村その他公共団体の行政一般に関する事項</p> <p>(四) 統計、広報、条例の立案その他他局の主管に属しない事項</p> <p>二 財務局</p> <p>(一) 都の予算その他の財務に関する事項</p> <p>三 主税局</p> <p>(一) 都税及び都税に係る税外収入に関する事項</p> <p>四 民政局</p> <p>(一) 社会福祉に関する事項</p> <p>(二) 社会保障に関する事項</p> <p>五 衛生局</p> <p>(一) 保健衛生に関する事項</p> <p>(二) 保健所に関する事項</p> <p>六 労働局</p> <p>(一) 労働に関する事項</p> <p>七 経済局</p> <p>(一) 農業、工業、商業、林業及び水産業に関する事項</p> <p>(二) 農地関係の調整並びに開拓及び入植に関する事項</p> <p>(三) 物資の配給及び物価の統制に関する事項</p> <p>(四) 計量及び高圧ガス等の取締に関する事項</p> <p>八 建設局</p> <p>(一) 建設及び復興一般に関する事項</p> <p>(二) 都市計画に関する事項</p> <p>(三) 道路及び河川に関する事項</p> <p>(四) 土木に関する事項</p> <p>九 建築局</p> <p>(一) 住宅及び建築に関する事項</p> <p>十 港湾局</p> <p>(一) 港湾に関する事項</p> <p>第二 道</p> <p>一 総務部</p> <p>(一) 職員の進退及び身分に関する事項</p> <p>(二) 議会及び道の行政一般に関する事項</p> <p>(三) 道の予算、税その他の財務に関する事項</p> <p>(四) 市町村その他公共団体の行政一般に関する事項</p> <p>(五) 統計、広報、条例の立案その他他部の主管に属しない事項</p> <p>二 民生部</p> <p>(一) 社会福祉に関する事項</p> <p>(二) 社会保障に関する事項</p> <p>三 衛生部</p>

- (一) 保健衛生に関する事項
- (二) 保健所に関する事項
- 四 商工部
  - (一) 商業及び工業に関する事項
  - (二) 物資（農林水産物資を除く。）の配給及び物価の統制に関する事項
  - (三) 計量及び高圧ガス等の取締に関する事項
- 五 農林部
  - (一) 農業、林業及び水産業に関する事項
  - (二) 農地関係の調整に関する事項
  - (三) 農林水産物資の配給に関する事項
- 六 労働部
  - (一) 労働に関する事項
- 七 土木部
  - (一) 道路及び河川に関する事項
  - (二) 都市計画に関する事項
  - (三) 港湾その他土木に関する事項
- 八 建築部
  - (一) 住宅及び建築に関する事項
- 九 開拓部
  - (一) 開拓及び入植に関する事項
- 第三 人口二百五十万以上の府県
  - 一 総務部
    - (一) 職員の進退及び身分に関する事項
    - (二) 議会及び府県の行政一般に関する事項
    - (三) 府県の予算、税その他の財務に関する事項
    - (四) 市町村その他公共団体の行政一般に関する事項
    - (五) 統計、広報、条例の立案その他他部の主管に属しない事項
  - 二 民生部
    - (一) 社会福祉に関する事項
    - (二) 社会保障に関する事項
  - 三 衛生部
    - (一) 保健衛生に関する事項
    - (二) 保健所に関する事項
  - 四 商工部
    - (一) 商業及び工業に関する事項
    - (二) 物資（農林水産物資を除く。）の配給及び物価の統制に関する事項
    - (三) 計量及び高圧ガス等の取締に関する事項
  - 五 農林部
    - (一) 農業、林業及び水産業に関する事項
    - (二) 農地関係の調整に関する事項
    - (三) 開拓及び入植に関する事項
    - (四) 農林水産物資の配給に関する事項
  - 六 労働部
    - (一) 労働に関する事項
  - 七 土木部
    - (一) 道路及び河川に関する事項
    - (二) 都市計画に関する事項
    - (三) 港湾その他土木に関する事項
  - 八 建築部
    - (一) 住宅及び建築に関する事項
- 第四 人口百万以上二百五十万未満の府県
  - 一 総務部
    - (一) 職員の進退及び身分に関する事項
    - (二) 議会及び府県の行政一般に関する事項
    - (三) 府県の予算、税その他の財務に関する事項
    - (四) 市町村その他公共団体の行政一般に関する事項
    - (五) 統計、広報、条例の立案その他他部の主管に属しない事項
  - 二 民生部
    - (一) 社会福祉に関する事項

- (二) 社会保障に関する事項
- 三 衛生部
  - (一) 保健衛生に関する事項
  - (二) 保健所に関する事項
- 四 商工部
  - (一) 商業及び工業に関する事項
  - (二) 物資（農林水産物資を除く。）の配給及び物価の統制に関する事項
  - (三) 計量及び高圧ガス等の取締に関する事項
- 五 農林部
  - (一) 農業、林業及び水産業に関する事業
  - (二) 農地関係の調整に関する事項
  - (三) 開拓及び入植に関する事項
  - (四) 農林水産物資の配給に関する事項
- 六 労働部
  - (一) 労働に関する事項
- 七 土木部
  - (一) 道路及び河川に関する事項
  - (二) 都市計画に関する事項
  - (三) 港湾その他土木に関する事項
- 八 建築部
  - (一) 住宅及び建築に関する事項
- 第四 人口百万以上二百五十万未満の府県
  - 一 総務部
    - (一) 職員の進退及び身分に関する事項
    - (二) 議会及び府県の行政一般に関する事項
    - (三) 府県の予算、税その他の財務に関する事項
    - (四) 市町村その他公共団体の行政一般に関する事項
    - (五) 統計、広報、条例の立案その他他部の主管に属しない事項
  - 二 民生労働部
    - (一) 社会福祉に関する事項
    - (二) 社会保障に関する事項
    - (三) 労働に関する事項
  - 三 衛生部
    - (一) 保健衛生に関する事項
    - (二) 保健所に関する事項
  - 四 商工部
    - (一) 商業及び工業に関する事項
    - (二) 物資（農林水産物資を除く。）の配給及び物価の統制に関する事項
    - (三) 計量及び高圧ガス等の取締に関する事項
  - 五 農林部
    - (一) 農業、林業及び水産業に関する事項
    - (二) 農地関係の調整に関する事項
    - (三) 開拓及び入植に関する事項
    - (四) 農林水産物資の配給に関する事項
  - 六 土木部
    - (一) 道路及び河川に関する事項
    - (二) 都市計画に関する事項
    - (三) 住宅及び建築に関する事項
    - (四) 港湾その他土木に関する事項
- 第五 人口百万未満の府県
  - 一 総務部
    - (一) 職員の身体及び身分に関する事項
    - (二) 議会及び府県の行政一般に関する事項
    - (三) 府県の予算、税その他の財務に関する事項
    - (四) 市町村その他公共団体の行政一般に関する事項
    - (五) 統計、広報、条例の立案その他他部の主管に属しない事項
  - 二 厚生労働部
    - (一) 社会福祉に関する事項
    - (二) 社会保障に関する事項

2～7 (略)	<ul style="list-style-type: none"> <li>(三) <u>保健衛生に関する事項</u></li> <li>(四) <u>保健所に関する事項</u></li> <li>(五) <u>労働に関する事項</u></li> </ul> <p>三 経済部</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(一) <u>農業、工業、商業、林業及び水産業に関する事項</u></li> <li>(二) <u>農地関係の調整に関する事項</u></li> <li>(三) <u>開拓及び入植に関する事項</u></li> <li>(四) <u>物資の配給及び物価の統制に関する事項</u></li> <li>(五) <u>計量及び高圧ガス等の取締に関する事項</u></li> </ul> <p>四 土木部</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(一) <u>道路及び河川に関する事項</u></li> <li>(二) <u>都市計画に関する事項</u></li> <li>(三) <u>住宅及び建築に関する事項</u></li> <li>(四) <u>港湾その他土木に関する事項</u></li> </ul> <p>2～7 (略)</p>
---------	--

○平成9年改正（地方自治法の一部を改正する法律（平成9年法律第67号）による改正）

新	旧
<p>第五十八条 (略)</p> <p>2 (略)</p> <p>3 都道府県知事は、前項の規定により第一項の規定による局部の数を超えて局部（室その他これに準ずる組織を含む。以下本条において同じ。）を置こうとするときは、<u>あらかじめ自治大臣に届け出なければならない。</u></p> <p>4 都道府県知事は、<u>局部の名称若しくはその分掌する事務を定め、若しくは変更し、又は局部の数を増減したとき（前項の規定による届出を行った場合を除く。）は、遅滞なくその旨を自治大臣に届け出なければならない。</u></p> <p>5～7 (略)</p>	<p>第五十八条 (略)</p> <p>2 (略)</p> <p>3 都道府県知事は、前項の規定により第一項の規定による局部の数を超えて局部（室その他これに準ずる組織を含む。以下本条中同じ。）を置こうとするときは、<u>予め自治大臣に協議しなければならない。</u></p> <p>4 都道府県知事は、<u>局部の名称若しくはその分掌する事務を定め、若しくは変更し、又は局部の数を増減したときは、遅滞なくその旨を自治大臣に届け出なければならない。</u></p> <p>5～7 (略)</p>

○平成15年改正（地方自治法の一部を改正する法律（平成15年法律第81号）による改正）

新	旧
<p>第五十八条 <u>普通地方公共団体の長は、その権限に属する事務を分掌させるため、必要な内部組織を設けることができる。この場合において、当該普通地方公共団体の長の直近下位の内部組織の設置及びその分掌する事務については、条例で定めるものとする。</u></p> <p>2 <u>普通地方公共団体の長は、前項の内部組織の編成に当たっては、当該普通地方公共団体の事務及び事業の運営が簡素かつ効率的なものとなるよう十分配慮しなければならない。</u></p> <p>3 <u>普通地方公共団体の長は、第一項の条例を制定し又は改廃したときは、遅滞なく、その要旨その他の総務省令で定める事項について、都道府県にあつては総務大臣、市町村にあつては都道府県知事に届けなければならない。</u></p>	<p>第五十八条 都道府県知事の権限に属する事務を分掌させるため、<u>条例で、都に十一局、道及び人口四百万以上の府県に九部、人口二百五十万以上四百万未満の府県に八部、人口百万以上二百五十万未満の府県に七部、人口百万未満の府県に六部を置くものとする。</u></p> <p>2 都道府県知事は、<u>必要があると認めるときは、前項の規定にかかわらず、条例で、局部の数を増減することができる。この場合においては、第二条第十四項及び第十五項の規定の趣旨に適合し、かつ、国の行政組織及び他の都道府県の局部の組織との間に権衡を失しないように定めなければならない。</u></p> <p>3 都道府県知事は、前項の規定により第一項の規定による局部の数を超えて局部（室その他これに準ずる組織を含む。以下本条において同じ。）を置こうとするときは、<u>あらかじめ総務大臣に届け出なければならない。</u></p> <p>4 都道府県知事は、<u>局部の名称若しくはその分掌する事務を定め、若しくは変更し、又は局部の数を増減したとき（前項の規定による届出を行った場合を除く。）は、遅滞なくその旨を総務大臣に届け出なければならない。</u></p> <p>5 都道府県は、<u>公共事業の経営に関する事務を</u></p>



処理させるため、条例で、必要な組織を設けることができる。

6 都道府県知事は、その権限に属する事務を分掌させるため、局部の下に必要な分課を設けることができる。

7 市町村長は、その権限に属する事務を分掌させるため、条例で必要な部課を設けることができる。この場合においては、第二条第十四項及び第十五項の規定の趣旨に適合し、かつ、他の市町村の部課の組織との間に権衡を失しないように定めなければならない。



任期付採用諸制度における関連諸制度の比較

採用の方法	常勤職員	再任用フルタイム職員	専門的知識経験等を有する任期付職員	新たな任期付常勤職員
採用の方法	競争試験又は選考 【地公法 § 17③④】	再任用による従前の勤務実績等に基づく選考 【地公法 § 28-4①】	任期権者による選考 【任期付法 § 3①②】 要件 (1) 当該専門的知識経験を有する職員の育成に相当期間必要であり、部内でその人材を確保することが困難な場合 (2) 当該専門的知識経験が急速に進歩する技術に係るものであり、その知識経験を有効に活用することができ、一定の期間に限られる場合として、条例で定める場合	競争試験又は選考（任期の定めのない職員と同様） 【地公法 § 17③④】 要件 (1) 一定期間内に終了見込み (2) 一定の期間に限り業務量増加 (3) (1)・(2)の業務従事職員の補充 【任期付法 § 4】
他の職への異動	可能	可能	採用時の業務と同一の業務を行う場合等、任期を定めて職員を採用した趣旨に反しない場合は可能【任期付法 § 8①】	一定の期間内に終了することが見込まれる他の職に就く場合等、任期を定めて職員を採用した趣旨に反しない場合には可能【任期付法 § 8②】
任期	任期の定めなし	1年を超えない期間で任期権者が定める（1年を超えない範囲内で任期の更新可） 【地公法 § 28-4①②③】	5年を超えない期間で任期権者が定める（採用の日から5年を超えない範囲内で更新可。） 【任期付法 § 6①】	3年を超えない期間で任期権者が定める（特に3年を超える任期を定める必要があり、条例で定める場合は5年）（採用の日から3年（又は5年）を超えない範囲内で更新可。） 【任期付法 § 6②、7②】
給与（又は報酬）	給与条例に基づき支給 【地公法 § 24⑥、自治法 § 204】	同左	同左	同左
給料（常勤職員との違い）	給料表による月額を支給	各給料表中の再任用職員用の給料月額を適用（各級単一号俸）	○ 特定任期付職員表を適用 ⇒ 特別の給料表を適用 ○ 一般任期付職員 ⇒ 任期の定めのない職員と同様（ただし初任給決定等において特例的な取扱いが可能）	○ 任用される職に適用すべき各給料表の職務の級ごとに単一号給
諸手当（退手以外）	条例で定めるところにより支給することができる。 【地公法 § 24⑥、自治法 § 204②】 ※ 手当は地方自治法により規定されている。	○ 条例で定めるところにより支給することができ、ただし下記の手当については支給しない。 〔支給しない手当：扶養手当、住居手当、当、初任給調整手当、特勤手当等〕 ○ 期末手当・勤勉手当の支給月数は、任期の定めのない職員よりも減額。	○ 特定任期付職員 ⇒ 条例で定めるところにより支給することはできない。 〔支給しない手当：扶養手当、住居手当、初任給調整手当、勤勉手当、超過勤務手当等〕 ○ 一般任期付職員 ⇒ 条例で定めるところにより支給することができない（任期の定めのない職員と同様）。	条例の定めるところにより支給することとができる（任期の定めのない常勤職員と同様）。
退職手当	支給	支給しない	支給（任期の定めのない職員と同様）	同左
分限（定年除く）	適用あり【地公法 § 27、28】	同左	同左	同左
定数	定数内【自治法 § 172③】	同左	同左	同左



## 短時間勤務諸制度における関連諸制度の比較

	常勤職員	再任用短時間職員	任期付短時間勤務職員
採用の方法	競争試験又は選考 【地公法 § 17③④】	任命権者による従前の勤務実績等に基づく選考 【地公法 28-5①】	競争試験又は選考（任期の定めのない職員と同様） 【地公法 § 17③④】 【要件】 (1) 一定期間に終了見込み (2) 一定の期間に限り業務量増加 (3) 対住民サービスを向上 (4) 部分休業を取得した職員に代替
他の職への異動	可能	可能 【地公法 § 17①③④】	一定の期間内に終了することが見込まれる他の職に就く場合等、任期を定めて職員を採用した趣旨に反しない場合には可能【任期付法 § 8②】
任期	任期の定めなし	1年を超えない期間で任命権者が定める（1年を超えない範囲内で任期の更新可）。 【地公法 § 28-5①②】	3年を超えない期間で任命権者が定める（特に3年を超える任期を定める必要があり、条例で定める場合は5年）（採用の日から3年（又は5年）を超えない範囲内で更新可）。 【任期付法 § 6②、7②】
給与（又は報酬）	給与と条例に基づき支給 【地公法 § 24⑥、自治法 § 204】	同左	同左
給料	条例による月額を支給	各給料表中の再任用職員用の給料月額（各級単一号俸）の勤務時間比例で支給	新たな任期付常勤職員の給料月額（各級単一号俸）の勤務時間比例で支給
諸手当（退手以外）	条例で定めるところにより支給することができる 【地公法 § 24⑥、自治法 § 204②】 ※手当は地方自治法により規定されている。	○条例で定めるところにより支給することができる。ただし、下記の手当については支給しない。 〔支給しない手当：扶養手当、住居手当、初任給調整手当、特勤勤務手当 等〕 ○期末手当・勤続手当の支給月数は、任期の定めのない職員よりも減額。	○条例で定めるところにより支給することができる。ただし下記の手当については支給しない。 〔支給しない手当：へき地手当、扶養手当、住居手当、初任給調整手当、特勤勤務手当 等〕
退職手当	支給	支給しない	同左
分限（定年除く）	適用あり【地公法 § 27.28】	同左	同左
定数	定数内【自治法 § 172③】	定数外【自治法 § 172③】	同左
勤務時間	条例で定める（週40時間）	条例に基づき、1週間あたり16時間から32時間までの範囲内で任命権者が定める。	1週間あたり32時間以下で条例により定める。

