

# 行政経営システムにおける総合計画の構造と機能

佐藤 徹

## The Structure and Functions of the Comprehensive Plan in the Administrative Management System of Local Governments

Toru SATO

### 要 旨

わが国では昭和44（1969）年の地方自治法の改正以降、全国的に大多数の市区町村が総合計画の策定を行ってきた。基本構想はまちづくりの基本指針や価値規範を対外的に明示し、同時に基本計画や実施計画は行政評価や予算編成との連動を図りながら自治体政策をマネジメントするための行政経営ツールとしての機能が求められるようになっている。

そうしたなか、平成23（2011）年5月、地方自治法の一部改正により、基本構想策定の義務づけが撤廃された。その結果、議会での議決を含め、基本構想を策定するか否かは市町村が独自に判断することとなった。基本構想をはじめとする総合計画の意義と機能を今一度問い直す絶好の機会といえよう。

こうした問題認識のもと、総合計画の構造と機能をデータに基づき実証的に明らかにするため、2012年10月から11月にかけて、『総合計画と行政経営に関する全国自治体調査』（A票）を実施した。本稿の目的は、その第1報として本調査結果の全体像を提示することである。具体的には、総合計画のシステム構造、総合計画と行政評価の関係、総合計画と予算編成の関係、基本構想の策定義務撤廃後の総合計画策定に関する今後の対応等について分析結果を紹介する。

キーワード：総合計画、行政経営システム、行政評価、予算編成

### Abstract

In Japan, a large majority of municipalities across the nation have made the comprehensive plan since amendment of the Local Autonomy Act in 1969. While the basic concept is required to demonstrate the basic guideline and value of regional policies, the basic plan and the action

plan are required to have the function as an administrative tool to manage the municipal policies in conjunction with local government evaluation and budgeting.

And then, mandatory formulation of the basic concept was abolished due to the partial amendment of the Local Autonomy Act in 2011. As the result, a decision whether or not to formulate the basic concept is left to each municipality, which is the great opportunity to question the significance and functions of the comprehensive plan including the basic concept.

The “nationwide municipal survey on the comprehensive plan and administrative management” was conducted during the period from October to November, 2012 based on such problem recognition, to demonstrate the structure and functions of the comprehensive plan.

The purpose of this paper is to show the whole picture of the survey results. The paper introduces the survey results regarding the system structure of the comprehensive plan, the relationship between the comprehensive plan and the local government evaluation, the relationship between the comprehensive plan and the budgeting, and the future strategies for formulation of the comprehensive plan after abolishment of mandatory formulation of the basic concept.

KeyWords : comprehensive plan, administrative management system, local government evaluation, budgeting

## I. 研究の背景と目的

2012年10月から11月にかけて、『総合計画と行政経営に関する全国自治体調査』（A票）を実施した。本稿の目的は、その第1報として調査結果の全体像を提示することである<sup>1</sup>。

わが国では昭和44（1969）年に地方自治法の一部改正により「市町村は、その事務を処理するに当たっては、議会の議決を経てその地域における総合的かつ計画的な行政の運営を図るための基本構想を定め、これに即して行なうようにしなければならない」（同法第2条第4項）と規定され、それ以降、全国的に大多数の市区町村で総合計画の策定が行われてきた。

一般的に、自治体計画は「総合計画」と「分野別計画」に大別できるが、総合計画は自治体計画の最上位に位置づけられ、自治体政策の各領域を包括的に統合化した基幹計画である。総合計画は自治体によっては「長期計画」や「総合振興計画」という名称の場合もあるが、基本構想－基本計画－実施計画の3階層で構成されることが多い。

まず基本構想は、まちの将来像、人口・財政・土地利用等の計画フレーム、まちづくりの基本理念、政策大綱などを構成要素とする長期計画である。これに対して基本計画は、基本構想で設定した将来像や政策目標を実現するための諸施策を分野別又は地区別に体系化した中期計画であ

る。教育、人権、産業経済、都市計画、保健・医療・福祉、環境保全等の個別政策を具体化するのみならず、行財政改革や住民参加・協働といった分野横断的施策もこれに含まれる。また基本計画の中では重点施策やリーディングプランなどが掲載されたり、主要事業が例示されたりする。

さらに実施計画は、基本計画に掲げた諸施策を実現するため、行政各部署が着手又は実施する事業を明示した短期計画であり、予算編成の拠り所となるものである。換言すれば、実施計画は基本計画と予算編成の橋渡しの役割が中心的任務となる。ただし、実施計画は自治体によって計画期間、策定方式、策定手順、計上事業の範囲、公開の有無などその形態はまちまちであり、画一的なフォーマットは存在していない。

以上のように総合計画は、基本構想から基本計画へ、基本計画から実施計画へと進むに従い抽象概念を具象化させ、基本構想で描いたまちづくりの理想を画餅に帰さぬように可視化・言語化しようとしている。

もっとも総合計画に関しては種々の疑問や批判が投げかけられることもしばしばである。例えば「どの自治体の総合計画も、公表される計画書を作成するまでは、全体の関心が集中して注がれても、それが出来上がってしまえば、後は日常業務の中で忘れ去られ、ほとんど放置された状態が続いているといっても過言ではない」との指摘もあった(斎藤1994)<sup>2</sup>。こうした要因としては、総合計画と予算編成の連動性が十分でなかったこと(two-track system)、計画の評価に関する行政の意識が希薄であったことなどがあげられるが、1990年代半ば以降の行政評価の急速な普及によって、「総合計画あるいは計画行政は、その計画の策定過程のみならず、実施過程や評価過程も含めて再編を考えなければならない状況」(新川2003)<sup>3</sup>となり、総合計画は行政評価及び予算編成との連動が不可欠となっている。つまり、総合計画は基本構想においてまちづくりの基本指針や価値規範を対外的に明示しながら、同時に基本計画や実施計画では行政評価や予算編成といった基幹システムと連動を図り自治体政策をマネジメントするための行政経営ツールとしての機能が求められるようになっている。

こうしたなか、平成23(2011)年5月、地方自治法の一部が改正され、同法第2条第4項の「基本構想策定の義務づけ」が撤廃された。地方分権改革推進委員会・第3次分権改革の「義務付け・枠付け」改革の一環として行われたものであるが、これにより議会での議決を含め、基本構想を策定するか否かは市町村が独自に判断することとなった。これを契機として、基本構想をはじめとする総合計画の意義と機能を今一度問い直す絶好の機会が訪れたといってもよいだろう。

以上のような問題認識のもと、本稿では自治体の総合計画の構造と機能について、全国調査データをもとにその実態を明らかにしようとするものである。ただし、この種の先行調査が皆無であったというわけではない。例えば、ここ10年程度遡ってみれば、斎藤達三・高崎経済大学附属地域政策研究センターが2001年に実施した『自治体における総合計画の策定と運用の実態について』(調査対象=全国の都道府県・市区742団体)や(財)日本都市センターが2002年に行った『自治体の新しい計画行政に関するアンケート調査』(調査対象=全国671市、23特別区、47都道府県)

などがある。また近年では、『地方自治体における総合計画の実態に関するアンケート調査』（調査機関＝公益社団法人日本生産性本部、調査時期＝2011年、調査対象＝全国の都道府県・市区町）や『市町村の総合計画のマネジメントに関する調査研究報告書』（調査機関＝公益社団法人東京市町村自治調査会、調査時期＝2012年、調査対象＝東京都の全62市区町村）などがある。

本調査ではこうした先行調査における知見も踏まえながら質問紙の設計を行っているが、行政経営システムの質的向上を図るためには「計画」「評価」「予算」の有機的連携が不可欠との認識に立ちながら、特に実施計画に着目し、その詳細な構造を把握した上で実施計画と行政評価及び予算編成の連動状況の実態把握に努めている点に特徴がある。なお、本調査では全国の都市自治体（市・東京都特別区）を対象に郵送法による質問紙調査を行っている。都道府県や町村を調査対象にしなかったのは、第1に都道府県ではそもそも地方自治法において基本構想策定の義務付けがなかったこと、第2に町村レベルでは行政評価の導入率が相対的に低いこと、第3に都道府県・町村と都市自治体を同列に比較して論じるには無理があることなどの理由による。

本稿の構成は次のとおりである。本章では、まず研究の背景と目的について述べた。続いて第Ⅱ章では調査概要を記す。第Ⅲ章から第Ⅵ章までは調査結果として、総合計画のシステム構造、総合計画と行政評価の関係、総合計画と予算編成の関係、基本構想の策定義務撤廃後の総合計画策定に関する今後の対応に関する分析結果を紹介する。最後に、第Ⅶ章において本調査で明らかになった諸点を要約するとともに、今後の課題について述べる。

## Ⅱ. 調査概要

本調査は『総合計画と行政経営に関する全国自治体調査』（A票）と題して実施された。調査対象は、都道府県・町村を除くすべての団体、すなわち全国の市及び東京都特別区810団体（2012年8月現在）である。これら自治体の「総合計画」担当課宛てに、Q1からQ27で構成された質問紙（A4判で8頁）を、2012年10月24日を回答期限として、同年9月末に郵送した。

10月中旬に回答へのお礼を兼ねた督促ハガキを調査対象団体すべてに郵送したところ、596団体からの調査票が回収された（回収率73.5%）<sup>4</sup>。なお、Word形式の質問紙を用意した上で、回答者から依頼があれば、質問紙のデータを送付し、電子メールによる回答も受け付けることにした。また、回収された質問紙の中に不明な点等がある場合については、電話や電子メールによって内容照会を行った。

### Ⅲ. 総合計画のシステム構造

#### (1) 総合計画の策定状況

まず、現行の総合計画がどのような計画構造を形成しているかを把握するため、基本構想・基本計画・実施計画の有無について尋ねることとした(Q1)。表1は回答の集計結果である。基本構想の策定率は99.5%であり、ほとんど全ての自治体が策定している。基本計画の策定率は98.1%で、基本構想と同様、策定していない自治体は皆無に近い。一方、実施計画については90.3%の自治体が策定しているが、約1割の自治体では実施計画を策定していない。

つぎに、基本構想、基本計画、実施計画のそれぞれについて「有」と回答した自治体に対して、計画の対象期間を尋ねた。基本構想については、計画期間を明確に設定しない自治体も存在するため、計画期間に期限があるか否かを尋ねることとした。その結果、97.1%から「期限あり」との回答を得た。この自治体に対して、基本構想の対象期間を尋ねた結果が図1である。77.7%と8割近くの自治体では基本構想の計画期間が「10年」である(図1)。また調査時点(平成24(2012)年度)での基本構想の開始年度は「平成19年度」「平成23年度」とする自治体がそれぞれ約2割ずつで最も多かった(図2)。

そして、基本計画については、計画の対象期間を「前期基本計画」「後期基本

表1 総合計画の有無

計画の種類	計画あり	計画なし
基本構想	592 99.5	3 0.5
基本計画	581 98.1	11 1.9
実施計画	532 90.3	57 9.7

(注)上段:団体度数 下段:パーセント

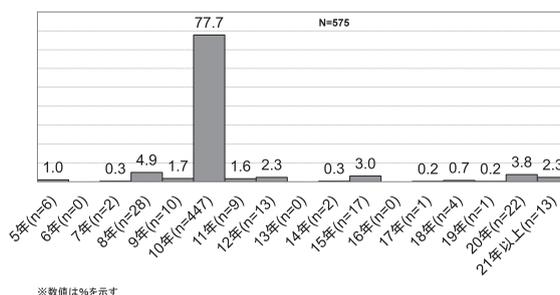


図1 基本構想の計画期間

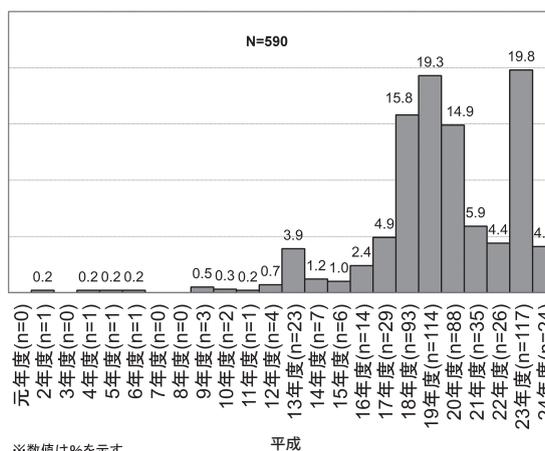


図2 現行の基本構想の開始年度

計画」のように区分する自治体もあるため、前・後期の区分の有無について尋ねることとした(図3)。その結果、「区分あり」とする自治体が74.5%と、「区分なし」(25.5%)を大きく上回った。さらに、「区分なし」の自治体について計画の対象期間を尋ねたところ、図3に示したとおり、約7割が「10年」であった。一方、前・後期の区分のある自治体で、「前期基本計画」「後期基本計画」の計画対象期間を尋ねたところ、いずれも8割以上の自治体が「5年」であった。なお、回収された調査票には「前・後期の区分」ではなく、「前・中・後期」のように3つに区分する自治体もわずかに散見されたが、集計結果には含めていない。なお実施計画の計画期間については、7割以上の自治体が「3年」であった。

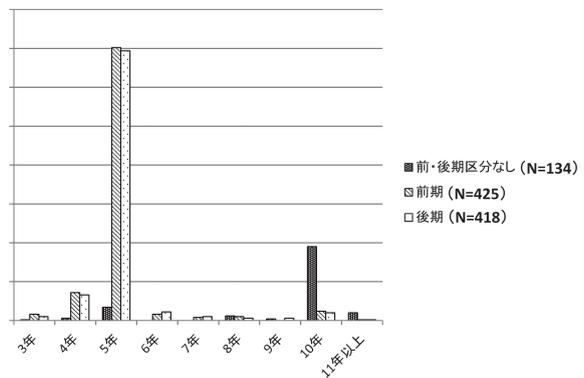


図3 基本計画の計画期間

(2) 実施計画の策定方式

実施計画を策定している自治体がどのような策定方式を採用しているかを把握するため、予め「1. ローリング方式」「2. 固定方式」「3. その他の策定方式」の3つの選択肢を用意した(Q3)。ただし、「ローリング方式」とは当該計画の対象期間よりも短い期間で計画の改定を一定のサイクルで繰り返すものとした。例えば、3カ年の実施計画では1年ないし2年のサイクルで改定しながら後年度分を逐次繰り入れていき、常に3年先までの事業が計上されている方式をさす。一方、その計画を3年サイクルで改定を行っても、計画期間中は基本的に内容を改定しない場合は「固定方式」とみなすものとした。

さて、図4に示したとおり、実施計画の策定方式としては「ローリング方式」が85.0%であった。固定方式は1割強である。その他の策定方式としては、ローリング方式と固定方式の折衷方式などが考えられるが、わずか2.8%であった。そして、ローリング方式を採用している自治体に対して、計画改定のサイクル年数を尋ねたところ、「1年ごと」とした自治体が約7割で最も多く、ついで「3年ごと」が25.7%であった(図5)。

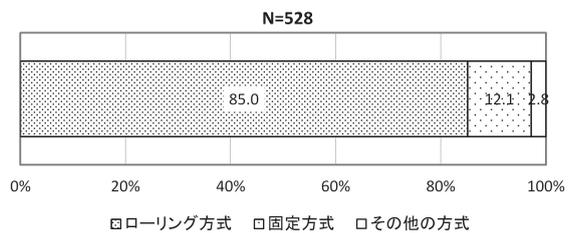


図4 実施計画の策定方式

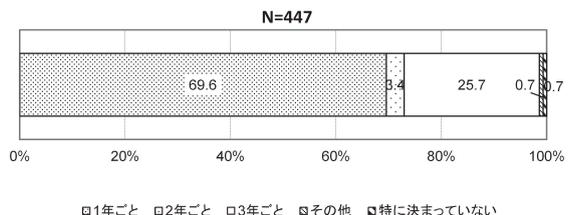


図5 ローリング方式のサイクル年数

### (3) 実施計画に計上される事業の情報・本数

通常、実施計画では個別の具体的な事業が明らかにされるが、どのような事業情報が計上される傾向にあるかはあまり知られていない。そこで実施計画に計上される事業情報として考えられる8つの情報(「1. 事業名称」「2. 事業実施年度」「3. 事業所管部局」「4. 事業の活動指標とその目標値」「5. 事業の成果指標とその目標値」「6. 事業費」「7. 事業費の財源内訳」「8. 事業の概要」)を提示し、実施計画に計上される事業の情報を挙げてもらうことにした(Q6)。

その結果が図6である。「事業名称」(99.2%)が100%に近いのは当然のこととして、「事業実施年度」(88.9%)、「事業の概要」(85.8%)、「事業所管部局」(83.0%)、「事業費」(83.0%)は8割以上の自治体で計画に記載される。しかし、「事業費の財源内訳」については48.5%と実施計画で明らかにしていない自治体が半数以上存在する。また「事業の活動指標とその目標値」(25.8%)と「事業の成果指標とその目標値」(27.9%)といった評価情報を実施計画で記載している自治体はいまだ3割にも満たない。

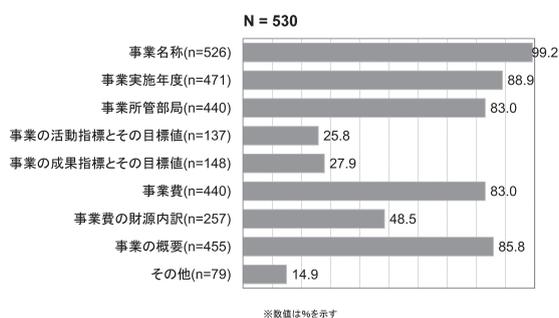


図6 実施計画に計上されている事業情報

あわせて、実施計画に計上されている事業の本数(概数)がどの程度にのぼるかを尋ねることとした(Q7)。その結果、全体の4分の3が500本未満であった。最も多いのは「100～199本」で約3割、ついで「200～299本」で約2割となっている(図7)。

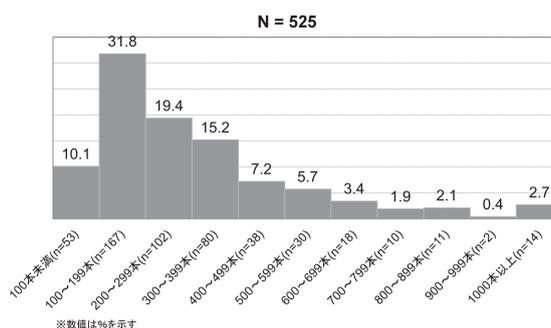


図7 実施計画に計上されている事業本数

### (4) 実施計画における事業の計上方式

実施計画では事業の計上をどのように行っているのでしょうか。この点につき、「1. 実施年度を定めずに、計画期間内に行う事業を一括して計上する」「2. 計画期間内に行うすべての事業を年度別に具体的に定める」「3. 最初の数年は年度別に具体的に定め、残余の計画期間については一括して計上する」の3パターンから1つ選択してもらうことにした(Q8)。その結果が図8である。全体の約8割が「計画期間内に行

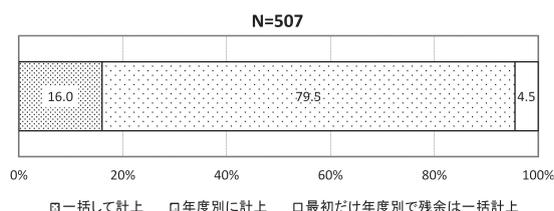


図8 実施計画における事業の計上方式

うすべての事業を年度別に具体的に定める」計上方式を採用しており、「実施年度を定めずに、計画期間内に行う事業を一括して計上する」方式を採用している自治体は少数派である。

### (5) 実施計画に計上する事業の選択方式・選択基準

政策・施策・事業等の優先順位や優先度をつけた上で、それに基づいて実施計画に計上する事業を選択しているか否かについて尋ねた (Q9)。その結果、図9に示すとおり、「優先順位や優先度をつけていない」とする自治体が66.5%と最も多かったが、一方で「優先度づけ (A・B・C、高・中・低などのランクづけ) を行っている」(22.4%) や「優先順位づけ (第1位・第2位・第3位などの順位づけ) を行っている」(11.0%) 自治体も一定割合存在している。

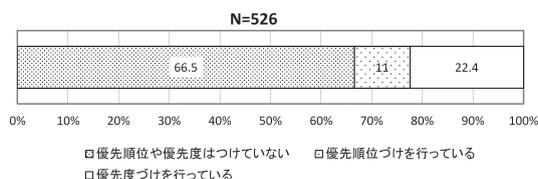


図9 実施計画に計上する事業の選択方法

実施計画に計上する事業の選択にあたり、どのような基準が用いられているかについても尋ねることにした (Q10)。その際、想定される基準として「首長のマニフェストを実現するもの (政策実現性)」「事業費が一定金額以上のもの (規模性)」「将来のまちづくりを先導するもの (先導性)」「緊急を要するもの (緊急性)」「継続的に実施すべきもの (継続性)」「実施にあたり検討・調査・準備などが十分に行われているもの (成熟性)」「常に事業の影響・効果の把握を必要とするもの (管理性)」「基本構想・基本計画に掲げた施策の実現に大きく寄与するもの (政策貢献性)」を掲げた。その結果、図10に示したとおり、「政策貢献性」が70.9%と突出して多く、ついで「政策実現性」で50.7%であった。「特に基準は存在しない」という自治体も12.5%存在している。

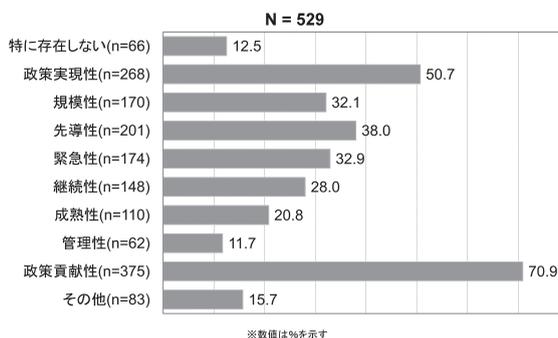


図10 実施計画に計上する事業の選択基準

### (6) 実施計画に計上する事業の下限額の有無

実施計画ではすべての事業ではなく主要事業が計上される。その際、かつては一定金額以上の事業費を有する事業が選択される傾向にあった。そういった傾向は現在も存在するのであろうか。そこで、「新規ソフト事業」「継続ソフト事業」「新規ハード事業」「継続ハード事業」のそれぞれについて、実施計画に事業を計上する際、原則として事業費 (人件費を除く) に下限額を設定しているかどうかについて尋ねることにした (Q11)。ただし、「新規事業」とは実施計画期間内に新たに着手する事業を、「継続事業」とは実施計画改定以前から継続して実施する事業をさすものとした。また「ハード事業」は公共事業を、「ソフト事業」は公共事業以外の事業をさすもの

とした。

その結果は図11に示したとおり、事業の種類に関わらず下限額を設定していないとする自治体が6割5分前後であった。ただし、ソフト事業よりもハード事業のほうが下限額の設定率がやや高い傾向が見て取れる。

### (7) 実施計画に計上しない事業

今回は、実施計画に計上していない事業がどのような種類の事業であるかについて尋ねたところ（Q12）、図12の結果が得られた。実施計画を策定している自治体の半数以上で計上していない事業は、「内部管理事務（人事、給与事務等）」（80.8%）、「定型的な窓口業務（住民票発行等）」（77.8%）、「税の徴収・賦課に関する業務」（58.3%）、「施設の経常的な維持補修」（57.3%）、「法定受託事務」（50.3%）である。これらはいずれも政策的要素の乏しい事業である。

### (8) 実施計画の進行管理方法

実施計画に計上された事業の進行管理はどのような方法で行われているのだろうか（Q13）。この点については、図13に示したとおり、「事務事業評価によって行われている」と回答した自治体が56.6%と最も多く、ついで「各担当部門への事業ヒアリングによって行われている」（35.0%）、「予算査定によって行われている」（24.8%）という結果であった。「特に行っていない」という自治体も12.3%存在する。

さらに、実施計画の進行管理を行っている自治体に対して、総合計画担当部門ではどのような点をチェックしているかを尋ねた。その結果、「実施計画事業の実施状況」を挙げる自治体が86.7%と

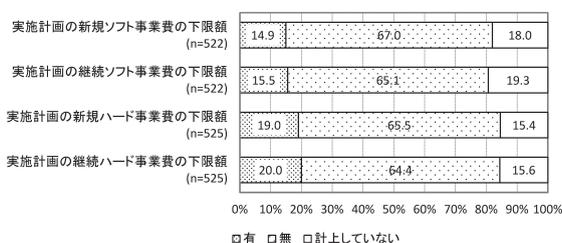


図11 実施計画に計上する事業の下限額

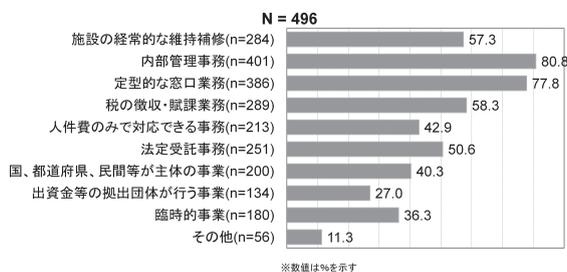


図12 実施計画に計上していない事業

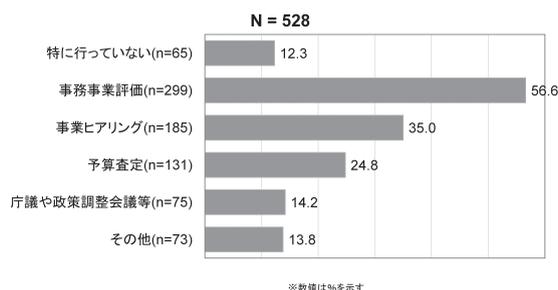


図13 実施計画の進行管理方法

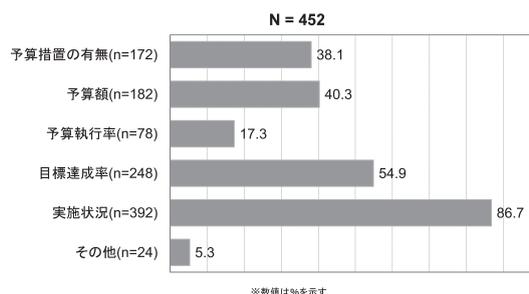


図14 実施計画に計上された事業の進行管理上のチェックポイント

最も多く、ついで「実施計画事業の目標達成率」(54.9%)、「実施計画事業につけられた予算額」(40.3%)、「実施計画事業への予算措置の有無」(38.1%)の順であった(図14)。「実施計画事業の予算執行率」については17.3%と最も少なく、総合計画担当部門ではあまり関心が払われていない。

### (9) 実施計画の公表状況

現在、実施計画をどのように公表しているかについても尋ねた(Q15)。その結果は図15に示したとおり、「議会へ説明した後、公表している」が48.4%と最も多く、ついで「公表しているが、特に議会には説明していない」(22.3%)自治体が多かった。このように実施計画を公表している自治体は7割を超えている。しかし、「公表・提供はせず、行政の内部資料として取り扱っている」としている自治体も16.6%存在する。また「要望があれば提供している」というように積極的に表に出さない自治体も約1割ある。

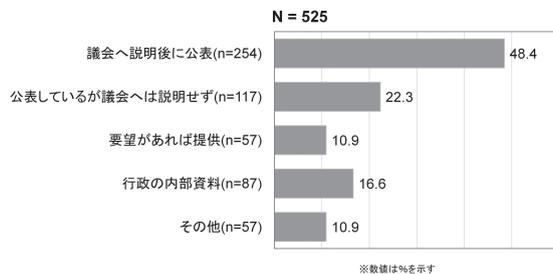


図15 実施計画の公表状況

## IV. 総合計画と行政評価の関係

行政評価を実施中で、かつ実施計画を策定している自治体では、「計画」と「評価」がどのような関係を形成しているのだろうか。この点につき、①業務フロー、②情報利用度、③連動上の問題点の3つから検討する。

### (1) 実施計画と行政評価のフロー

実施計画と行政評価の関係であるが、両者があまり連動していない場合を除き、①先に実施計画に計上する事業が提示され、これに即して評価が進められる、②評価と実施計画の改定は連動しながら同時併行的に進められる、③先に評価の結果が提示され、これに即して実施計画の改定が進められる、の3つのパターンが考えられる。

そこで、事務事業評価、施策評価、政策評価のそれぞれについて、実施計画の改定年度の流れが①から③のパターンのうち、どれに最も近いかについて尋ねることにした(Q16)。その結果を示した

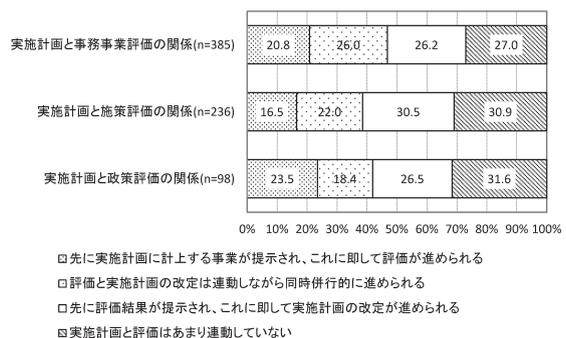


図16 実施計画と行政評価のフロー

のが図16である。評価対象に関わらず共通して言えることは、「実施計画と評価はあまり連動していない」自治体の割合が約3割と最も多い。この傾向は事務事業評価よりも、特に施策評価や政策評価に顕著である。

個別にみると、事務事業評価との関係では、「評価と実施計画の改定は連動しながら同時併行的に進められる」（パターン②）と、「先に評価の結果が提示され、これに即して実施計画の改定が進められる」（パターン③）とした自治体はそれぞれ26.0%、26.2%でほぼ同じ割合で存在している。「先に実施計画に計上する事業が提示され、これに即して評価が進められる」（パターン①）とした自治体は20.8%と最も少ない。また施策評価との関係では、「先に評価の結果が提示され、これに即して実施計画の改定が進められる」（パターン③）とした自治体が30.5%と最も多い。この傾向は政策評価との関係でも見て取れる。

## （2）行政評価過程における実施計画情報の利用度（推測値）

行政評価の過程で実施計画の情報はどの程度利用されているのであろうか。そこで、事務事業評価、施策評価、政策評価の各過程において、実施計画情報がどの程度利用されていると思うかについて、「十分に利用されている」「どちらかと言えば、利用されている」「どちらかと言えば、利用されていない」「ほとんど利用されていない」の4件法により尋ねることとした（Q17）。ただし、回答者が総合計画担当者であるため、あくまで推測値である点に留意する必要がある。

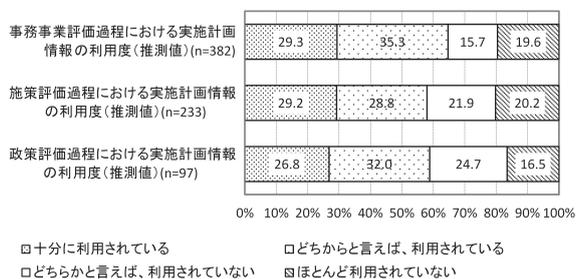


図17 行政評価過程における実施計画情報の利用度（推測値）

図17が集計結果である。評価対象に関わらず共通して言えることは、「どちらかと言えば、利用されている」が最も多く、ついで「十分に利用されている」の割合が多い点である。6割以上の自治体では、行政評価過程で実施計画の情報が利用されていると考えられている。

個別にみると、事務事業評価過程のほうが施策ないし政策の評価過程よりも、実施計画情報が利用されていると総合計画担当者は考えている。

## （3）実施計画過程における行政評価情報の利用度

それでは、逆に実施計画の改定過程で行政評価情報はどの程度利用されているのであろうか。事務事業評価、施策評価、政策評価の各情報の利用度を把握するため、「十分に利用している」「どちらかと言えば、利用している」「どちらかと言えば、利用していない」「ほとんど利用していない」の4件法により尋ねることとした（Q18）。

その結果、図18に示すとおり、実施計画の改定過程では事務事業評価、施策評価、政策評価のいずれの情報も6割あるいはそれ以上の団体で利用していた。また、事務事業評価及び施策評価の情報は、政策評価の情報に比べ、利用度が高い。これは施策評価では事務事業評価の情報を

もとに行われることが多いのに対して、政策評価では個々の事務事業に言及されることは少ないため、政策評価の情報は実施計画の改定過程で利用されることが相対的に低いのではないかと推察される。

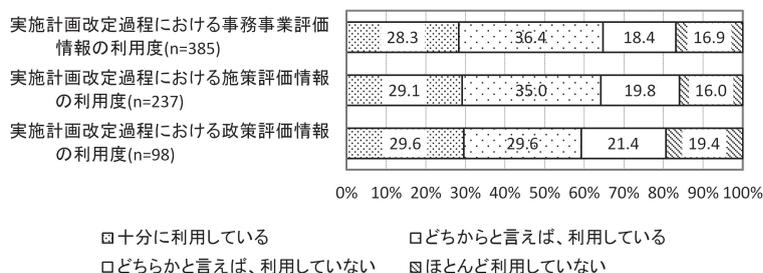


図18 実施計画改定過程における行政評価情報の利用度

#### (4) 実施計画と行政評価の連動上の問題点

実施計画と行政評価を連動させる上での問題点があるかどうかについても尋ねた。その結果、「特に問題はない」とした自治体が58.3%であったのに対して、「問題がある」とした自治体が41.7%であった。

## V. 総合計画と予算編成の関係

実施計画を策定している自治体では、実施計画と予算編成がどのような関係を形成しているのだろうか。この点につき、①業務フロー、②情報利用度、③事業単位、④整合を図るための工夫、⑤連動上の問題点から検討する。

### (1) 実施計画と予算編成のフロー

実施計画と予算編成の関係は、実施計画の改定（ローリングを含む）をしていない場合や予算編成と実施計画の改定（ローリングを含む）は連動していない場合を除き、①先に実施計画に計上する事業が提示され、これに即して予算編成が進められる、②予算編成と実施計画の改定（ローリングを含む）は連動しながら同時並行的に進められる、③予算編成終了後に、その結果をふまえて実施計画の改定（ローリングを含む）が行われる、といった3パターンが想定される。

そこで、実施計画と予算編成の業務フローが①から③のパターンのうち、どれに最も近いかについて尋ねることにした（Q21）。その結果は図19に示したとおり、52.0%の自治体が「先に実施計画に計上する事業が提示され、これに即して予算編成が進められる」（パターン①）という流れであった。ついで、「予算編成と実施計画の改定（ローリングを含む）は連動しながら同時並行的に進められる」（パターン②）という流れであった。ついで、「予算編成と実施計画の改定（ローリングを含む）は連動しながら同時並行的に進められる」（パターン③）という流れであった。ついで、「予算編成と実施計画の改定（ローリングを含む）は連動しながら同時並行的に進められる」（パターン④）という流れであった。ついで、「予算編成と実施計画の改定（ローリングを含む）は連動しながら同時並行的に進められる」（パターン⑤）という流れであった。

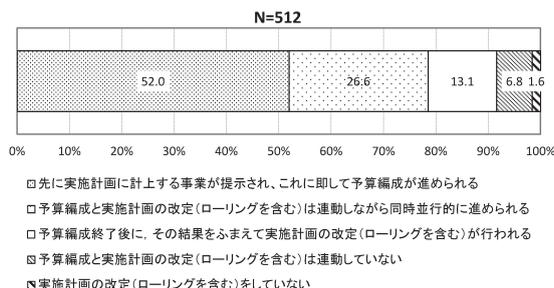


図19 実施計画と予算編成のフロー

ン②)が26.6%であった。実施計画は基本計画と予算編成を架橋するという本来の機能が確認された。しかし一方で、「予算編成終了後に、その結果をふまえて実施計画の改定(ローリングを含む)が行われる」(パターン③)といった実施計画が後付けの自治体(13.1%)や「予算編成と実施計画の改定(ローリングを含む)は連動していない」という自治体(6.8%)も見られる。

## (2) 予算編成過程における実施計画情報の利用度(推測値)

予算編成過程において、実施計画の情報がどの程度利用されていると思うかについて、「十分に利用されている」「どちらかと言えば、利用されている」「どちらかと言えば、利用されていない」「ほとんど利用されていない」の4件法により尋ねることとした(Q22)。ただし、回答者が総合計画担当者であるため、あくまで推測値である点に留意すべきである。

図20が集計結果である。「十分に利用されている」が47.6%と最も多く、半数近い。また「どちらかと言えば、利用されている」とした自治体は34.9%であった。8割以上の自治体の総合計画担当者は、予算編成過程において実施計画の情報が利用されていると考えている。

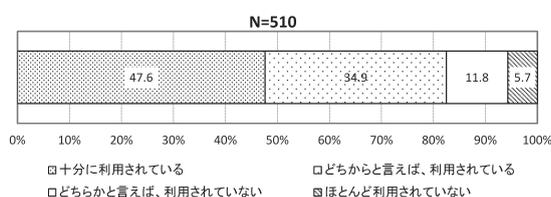


図20 予算編成過程における実施計画情報の利用度(推測値)

## (3) 実施計画と予算編成における事業単位

実施計画と予算編成の連動を図る上では、それぞれの事業単位を整合させることが不可欠である。そこで、この点につき尋ねることとした(Q23)。その結果、図21に示すとおり、最も多かったのが「両者は一致しているもの、一致していないものが混在化しているが、対応関係は明確である」と約4割の自治体がこのタイプである。ついで「両者を一致させており、対応関係は明確である」とする自治体も37.4%であった。また「両者は一致しているもの、一致していないものが混在化しており、対応関係は明確でない」は15.7%、「両者は一致していないが、対応関係は明確である」が5.0%であった。

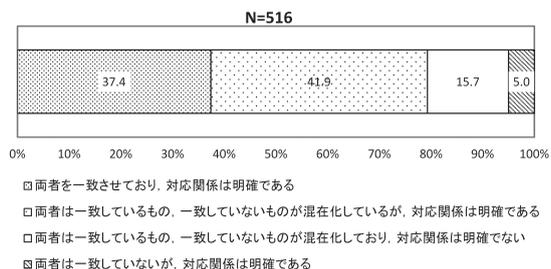


図21 実施計画の事業単位と予算編成の事業単位の関係

## (4) 実施計画と予算編成の整合を図るための工夫

実施計画と予算編成の整合を図るために、総合計画担当部門と財政担当部門の間ではどのような工夫が行われているのであろうか。この点を明らかにするため、「特に工夫は行っていない」以外に、「各担当部門に対する実施計画の事業ヒアリングに、財政担当部門が同席している」「各担当部門に対する予算ヒアリングに、総合計画担当部門が同席している」「各担当部門に対する実施計画の事業ヒアリングと、予算ヒアリングを一元化している」「ヒアリングとは別に、定期

的に協議している」「実施計画策定のための事業計画書と予算要求書を1つのシートに統合化している」「その他」という6つの選択肢を用意した(Q24)。

その結果、「各担当部門に対する実施計画の事業ヒアリングに、財政担当部門が同席している」が47.0%

と最も多く、ついで「ヒアリングとは別に、定期的に協議している」が31.1%、また「各担当部門に対する実施計画の事業ヒアリングと、予算ヒアリングを一元化している」は27.3%であった。「特に工夫は行っていない」とする自治体も12.4%存在している(図22)。

(5) 実施計画と予算編成の連動上の問題点

実施計画と予算編成を連動させる上での問題点があるかどうかについても尋ねた。その結果、「特に問題はない」とした自治体が69.5%と約7割であった。一方、「問題がある」とした自治体は30.5%であった。

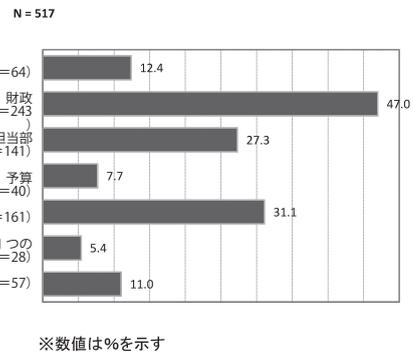


図22 実施計画と予算編成の整合を図るための工夫

VI. 基本構想の策定義務撤廃後の総合計画策定に関する今後の対応

地方自治法の一部を改正する法律(平成23年法律第35号)により、地方自治法第2条第4項の基本構想策定の義務づけが撤廃された。これにより、議会での議決を含め、総合計画を策定するか否かは市町村が判断することになった。そこで、総合計画の策定に関し、今後どのように対応する予定であるかについて尋ねることにした(Q3)。

その結果が図23である。「検討中である」とした自治体が51.6%と最も多い。ついで、「計画策定の根拠となる既存条例に基づき策定する」と回答した自治体が20.2%、「計画策定の根拠となる条例は制定せず、行政の任意計画として策定する」が11.7%、「計画策定の根拠となる条例を今後制定した上で、これに基づき策定する」が9.7%、「その他」が6.7%であった。ちなみに、「総合計画を策定せずに、個別の分野別

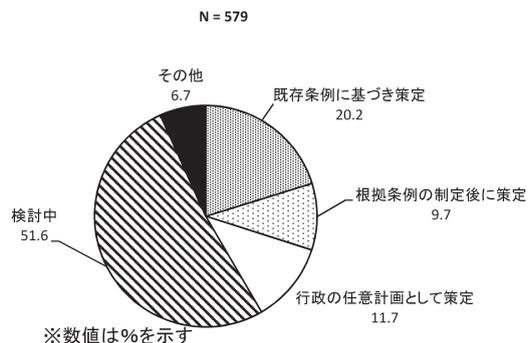


図23 総合計画の策定に関する今後の対応

計画で対応する」という選択肢も用意したが、これを選択した自治体は皆無であった。

## Ⅶ. 結論と今後の課題

本稿では、2012年度に実施した『総合計画と行政経営に関する全国自治体調査』（A票）の分析結果を提示した。本調査結果から明らかとなった点を整理すると、以下の4点に要約される。

第1は、総合計画のシステム構造に関する点である。基本構想と基本計画の策定率は100%に限りなく近く、策定していない自治体は皆無に等しいが、実施計画については約1割の自治体で策定されていない。そして基本構想の計画期間については8割近くの自治体で「10年」である。「前期」「後期」のように基本計画の対象期間を区分する自治体は全体の4分の3を占め、その場合の計画期間は「5年」とする自治体が最も多い。一方、基本計画の期間を「前期」「後期」のように区分しない自治体では、その約7割が計画期間を「10年」としている。また実施計画の計画期間については7割以上が「3年」である。

実施計画の策定方式については「ローリング方式」が最も多く85%を占め、固定方式は1割強にすぎない。ローリング方式を採用している自治体では1年ごとに改定する「毎年ローリング方式」を採用する自治体が約7割である。実施計画の情報としては、8割以上の自治体で「事業名称」「事業実施年度」「事業の概要」「事業所管部局」「事業費」が記載されるが、「事業費の財源内訳」を明らかにしていない自治体が約半数にのぼる。また「事業の活動指標とその目標値」「事業の成果指標とその目標値」といった評価情報を実施計画に記載する自治体は3割に満たない。

実施計画に計上する事業本数として最も多いのは「100～199本」で約3割を占め、全体の4分の3の自治体では500本未満である。そして全体の約8割が「計画期間内に行うすべての事業を年度別に具体的に定める」計上方式を採用している。

実施計画に計上する事業の選択にあたって優先順位又は優先度をつけている自治体は全体の3分の1程度である。事業選択の基準としては「政策貢献性」が7割の自治体で用いられ、ついで「政策実現性」で5割の自治体で用いられている。実施計画に計上された事業の進行管理については5割強の自治体が事務事業評価によって行っている。

実施計画を公表している自治体は7割を超えており、「議会へ説明した後、公表している」自治体が約5割で、「公表しているが、特に議会には説明していない」自治体が2割強である。

第2は、総合計画と行政評価の関係性である。「実施計画と評価はあまり連動していない」自治体は約3割と最も多い。この傾向は事務事業評価よりも、特に施策評価や政策評価に顕著である。事務事業評価との関係では、「評価と実施計画の改定は連動しながら同時併行的に進められる」と、「先に評価の結果が提示され、これに即して実施計画の改定が進められる」とした自治体はいずれも約4分の1とほぼ同じ割合存在している。施策評価との関係では、「先に評価の結果が提示され、これに即して実施計画の改定が進められる」とした自治体が3割と最も多い。この傾

向は政策評価との関係でも同様である。

また6割以上の自治体の総合計画担当者は「行政評価過程で実施計画情報が利用されている」と考えている。実施計画の改定過程では事務事業評価、施策評価、政策評価のいずれの情報も6割以上の団体で利用されており、事務事業評価及び施策評価の情報は政策評価の情報に比べ利用度が高い。

第3は、総合計画と予算編成の関係である。「先に実施計画に計上する事業が提示され、これに即して予算編成が進められる」という自治体が最も多く5割強を占めている。また、「予算編成と実施計画の改定（ローリングを含む）は連動しながら同時並行的に進められる」自治体も4分の1以上占めている。そして、8割以上の自治体の総合計画担当者は「予算編成過程において実施計画の情報が利用されている」と考えている。

また「各担当部門に対する実施計画の事業ヒアリングに、財政担当部門が同席している」自治体が最も多く5割弱を占めている。「ヒアリングとは別に、定期的に協議している」自治体や「各担当部門に対する実施計画の事業ヒアリングと、予算ヒアリングを一元化している」自治体はそれぞれ3割前後占めている。

第4は、基本構想の策定義務撤廃後の総合計画策定に関する今後の対応である。この点につき「検討中である」とした自治体が5割を超えており最も多い。ついで、「計画策定の根拠となる既存条例に基づき策定する」と回答した自治体が2割で、「計画策定の根拠となる条例は制定せず、行政の任意計画として策定する」「計画策定の根拠となる条例を今後制定した上で、これに基づき策定する」がともに1割前後を占めている。

今後の課題としては仮説検証を目的にした統計分析を行うことであるが、この点については別稿に委ねることとしたい。

(さとう とおる・高崎経済大学地域政策学部教授)

<注>

- 1 本稿では紙面の都合上、すべての設問についての調査結果を掲載していない。また学術的観点から統計的手法による仮説検証が行えるよう質問紙票の各設問の配置操作を行っているが、本稿では調査結果速報として概要のみを提示する。
- 2 斎藤達三（1994）『総合計画の管理と評価』、勁草書房
- 3 新川達郎（2003）「自治体計画行政の現状と課題」『都市問題』第94巻第10号、pp.3-26、東京市政調査会
- 4 回答者の属性であるが、回答者の総合計画担当年数は1年程度が5割、2～3年が4割であった。総じて総合計画を担当して日が浅い職員が回答している。

<付記>

本稿は、科学研究費補助金・基盤研究（C）「政策の優先順位づけにおける意思決定構造の実証的研究—都市自治体行政を対象に」（研究課題番号：23530150、研究代表者：佐藤徹）による研究成果の一部である。

附属資料 調査票『総合計画と行政経営に関する全国自治体調査』（A票）

A票  
平成24年9月末日

市・東京都特別区「総合計画」担当課 御中

### 総合計画と行政経営に関する全国自治体調査（A票）

（アンケート調査協力のお礼）

拝啓 時下ますます御清祥のこととお喜び申し上げます。

このたび、高崎経済大学地域政策学部・佐藤准教授宛では、文部科学省管掌の日本学術振興会より**科学研究費補助金**を受け、「政策の優先順位における意思決定構造の实证的研究—都市自治体行政を対象に（基礎研究（C）研究代表：佐藤 准、2011年度～2013年度）の一環として、「総合計画と行政経営に関する全国自治体調査」を実施することとなりました。本調査は、全国自治体（市及び東京都特別区の810団体）の「総合計画と行政経営」に関する実施と課題等を把握するものです。

つきましては、御多忙のところお手数をかけますが、アンケートの回答にご協力のほど、よろしくお願ひ申し上げます。

敬具

**【記入上の留意点】**  
下記の返送先まで郵送又はEメールにてご返送くださいますようお願いいたします。Word形式の質問票も用意しています。担当の遠藤(sato@ec.tu.ac.jp)宛てにご連絡いただければ、郵送した質問票のデータもメールでお送りいたします。

**【結果の公表】**  
集計結果は高崎経済大学地域政策学部・佐藤准教授のウェブサイトにおいて公表予定です。ただし回答結果は統計的に処理し、断りなく個々の団体の名称は公表いたしません。

**【返送先・問合せ先】**  
□ ご返事が終了しましたら、同封の返信用封筒にこのアンケート調査票を入れて、10月24日（水）までにご返送ください（切手は不要です）。  
□ 期間の目安に回答していただくようお願いいたします。  
□ 公立大学法人・高崎経済大学地域政策学部・大学院地域政策研究科 佐藤准研究室 〒370-0801 群馬県高崎市上並町1300 TEL/FAX:027-344-7593（研究室直通）  
URL: <http://www.tu.ac.jp/home/taato/>  
Eメールの宛先: 担当 遠藤 E-mail: sato@ec.tu.ac.jp  
【問合せ先】 代表: 佐藤 准（教授） E-mail: taato@tu.ac.jp

**【F1】 貴自治体名** 都・道・府・県 \_\_\_\_\_ 市・区 \_\_\_\_\_

**【F2】 回答者のご所属・ご氏名・連絡先**

所属： _____ 部・局 _____ 課 _____ 役職名 _____	氏名： _____ 総合計画担当年数： _____ 年
TEL： _____ (内線) _____	
FAX： _____	
E-mail： _____ @ _____	

A票

**【アンケートにお答えいただく前に】**

□ 本調査票（A票）は主に総合計画に関する内容となっています。このほかにも、B票（行政詳細に関するアンケート調査票）とC票（予算編成に関するアンケート調査票）をそれぞれ行政評価担当課と財政担当課にお送りしています。

□ 総合計画をご担当されている方が行政評価も担当されている場合には、B票のQ14・15・16・19の記入を省略していただき、A票のQ16・17・18・20にご回答ください。

□ 総合計画をご担当されている方が予算編成も担当されている場合には、A票のQ21・22・25の記入を省略していただき、C票のQ13・14・17にご回答ください。

**I. 総合計画の概要**

**Q1 貴自治体の現行の総合計画は、どのような計画から成り立っていますか。計画の年・期についてお答え下さい（あてはまるもの□に○）。【有】に○をつけた団体にお知らせします。それぞれ計画について、①計画の対象期間と ②開始年度をお答えください（括弧内に数字を記入）。**

計画の種類	計画の年・期	①計画の対象期間	②計画の開始年度
基本構想	1. 有	1. 期限なし、2. ( )年	平成( )年度
	2. 無		
基本計画	1. 有	1. 前・後期の区分なし( )年 2. 前・後期の区分あり 前期( )年 後期( )年	平成( )年度
	2. 無		
実施計画	1. 有	( )年	平成( )年度

**Q2 現在「基本構想を策定中の自治体」にお知らせし、次の総合計画は、どのような計画となりますか。計画の年・期についてお答え下さい（あてはまるもの□に○）。【有】に○をつけた団体にお知らせします。それぞれ計画について、①計画の対象期間と ②開始年度をお答えください（括弧内に数字を記入）。**

計画の種類	計画の年・期	①計画の対象期間	②計画の開始年度
基本構想	1. 有	1. 期限なし、2. ( )年	平成( )年度
	2. 無		
基本計画	1. 有	1. 前・後期の区分なし( )年 2. 前・後期の区分あり 前期( )年 後期( )年	平成( )年度
	2. 無		
実施計画	1. 有	( )年	平成( )年度

**Q3 地方自治法の一部を改正する法律（平成23年法律第35号）により、地方自治法第2条第4項の「市町村は、その事務を処理するに当たっては、議会の議決を経てその地域における総合かつ計画的な行政の運営を図るための基本構想を定め、これに即して行なうようしなければならない」という規定が廃止となりました。これにより、議会の議決を要め、総合計画を策定するの否かは市町村が判断することになりました。そこで、お尋ねします。貴自治体は、総合計画の策定に際し、今後どのように対応される予定でしょうか。あてはまるもの□に○をつけてください。**

1. 計画策定の根拠となる既存条例に基づき策定する \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

A票

→既存の条例をお答えください（ \_\_\_\_\_ 条例）

2. 計画策定の根拠となる条例を今後制定した上で、これに基づき策定する \_\_\_\_\_ 条例

→制定予定の条例名（名称）をお答えください（ \_\_\_\_\_ 条例）

3. 計画策定の根拠となる条例は制定せず、行政の任意計画として策定する \_\_\_\_\_

4. 総合計画を策定せず、個別の分野別計画で対応する \_\_\_\_\_

5. 検討中である \_\_\_\_\_

6. その他（具体的に： \_\_\_\_\_）

**Q4 基本構想や基本計画の策定過程における市民参画会議（討議会）に参加する市民全員を住民基本台帳等から無作為に抽出する新たな市民参加手法の実施についてお尋ねします。あてはまるもの□に○をつけてください。**

1. 過去に実施したことがある \_\_\_\_\_

2. 過去に実施したことはないが、今後実施する予定がある \_\_\_\_\_

3. 過去に実施したことはないが、今後実施するかどうか検討中である \_\_\_\_\_

4. 過去に実施したことがなく、今後実施する予定はない \_\_\_\_\_

5. その他（具体的に： \_\_\_\_\_）

**○以下のQ5～15は、変換計画を策定している団体のみ、ご回答ください。**

**Q5 変換計画の策定方式として次のどれを採用していますか（あてはまる数字□に○）。また、ローリング方式を採用している場合、計画改定のサイクル年数を答えてください（A～Eのいずれか□に○）。**（注）ローリング方式は、当該計画の対象期間よりも1期前（計画の改定を一定のサイクルで繰り返すものとします。例えば、3年間の実施計画では1年ないし2年のサイクルで改定しながら年度分を逐次入れ替えていき、常に3年先までの事業が計上されている方式をさします。一方、その計画を3年サイクルで改定を行っても、計画期間中は基本的な内容を変えない場合は「固定方式」とみなします。）

1. ローリング方式 \_\_\_\_\_ 具体的に： \_\_\_\_\_

→ サイクル年数 \_\_\_\_\_

A. 1年ごと \_\_\_\_\_

B. 2年ごと \_\_\_\_\_

C. 3年ごと \_\_\_\_\_

D. その他 → ( )年ごと \_\_\_\_\_

E. 特に決まっていない \_\_\_\_\_

（必要に応じてローリングする）

2. 固定方式 \_\_\_\_\_

**Q6 変換計画に計上されている事業の情報は、次のどれですか（あてはまるもの全てに○）。**

1. 事業名称	4. 事業の活動指標とその目標値
2. 事業所管部局	5. 事業費
3. 事業の成果指標とその目標値	6. 事業費の財源内訳
7. 事業費	8. 事業の概要
9. その他（具体的に： _____）	

**Q7 変換計画に計上されている事業の本数は、およそどれくらいですか（括弧内に数字を記入）。**

事業数 約 ( ) 本

A票

**Q8 変換計画における事業の計上方式はどれを採用していますか（あてはまるもの□に○）。**

1. 実施年度を必ず計上し、計画期間内に行なわれる事業を一括して計上する \_\_\_\_\_

2. 計画期間内に行なうすべての事業を年度別に具体的に計上する \_\_\_\_\_

3. 最初の数年は年度別に具体的に計上し、残年の計画期間については一括して計上する \_\_\_\_\_

**Q9 政策・施策・事業等の優先順位や優先度をつけた上で、それに基づいて変換計画に計上する事業を優先して計上するか（いずれか□に○）。また、どのような方法で優先順位や優先度をつけていますか。具体的に答えてください。**

1. 優先順位や優先度はない \_\_\_\_\_

2. 優先順位づけ（第1位・第2位・第3位…位の順位づけ）を行っている \_\_\_\_\_

3. 優先度づけ（A・B・C、高・中・低などのランクづけ）を行っている \_\_\_\_\_

具体的に： \_\_\_\_\_

**Q10 変換計画に計上する事業の選択にあたり、どのような基準が用いられていますか（あてはまるもの全てに○）。**

1. 特に基準は存在しない \_\_\_\_\_

2. 首長のマニフェストを実現するための（政策実現性） \_\_\_\_\_

3. 事業費が一定金額以上のもの（規模性） \_\_\_\_\_

4. 利便のまちづくり（先導性） \_\_\_\_\_

5. 緊急を要するもの（優先性） \_\_\_\_\_

6. 継続的に実施すべきもの（継続性） \_\_\_\_\_

7. 実施にあたり検討・調査・準備などが十分に行われているもの（成熟性） \_\_\_\_\_

8. 常に事業の影響・効果の把握を必要とするもの（管理性） \_\_\_\_\_

9. 基本構想・基本計画に掲げた政策の実現に大きく寄与するもの（政策貢献性） \_\_\_\_\_

10. その他（具体的に： \_\_\_\_\_）

**Q11 実施計画に事業を計上する際、原則として、事業費（人件費を除く）に下限額を設定していますか。 (1)～(4)の各事業についてお答えください。また「有」に○をつけた団体にお知らせします。その下欄には必ず数字（括弧内に数字を記入）。【有】に○をつけた団体は実施計画期間中に新たに着手する事業を、「継続事業」とは実施計画改定以前から継続して実施する事業をさすものとします。また「ハード事業」は公共事業を、「ソフト事業」は公共事業以外の事業をさすものとします。**

	下限額のお有無		⇒「有」に○をつけた団体にお知らせします。下欄額をお答えください。
	1. 有	2. 無	
(1) 新規ソフト事業	1. 有 _____	2. 無 _____	a. 全体事業費 ( )円以上 b. 単年度事業費 ( )円以上 c. その他( )
(2) 継続ソフト事業	1. 有 _____	2. 無 _____	a. 全体事業費 ( )円以上 b. 単年度事業費 ( )円以上 c. その他( )
(3) 新規ハード事業	1. 有 _____	2. 無 _____	a. 全体事業費 ( )円以上 b. 単年度事業費 ( )円以上 c. その他( )
(4) 継続ハード事業	1. 有 _____	2. 無 _____	a. 全体事業費 ( )円以上 b. 単年度事業費 ( )円以上 c. その他( )

A 例

Q12 実施計画に計上してない事業は、次のどれですか(あてはまるもの全てに○)。

- 施設の経理的な維持修繕
- 内部管理事務(人事、給与事務等)
- 定型的な窓口業務(住民課発行等)
- 税の徴収・賦課に関する業務
- 人件費のみで対応できる事業
- 法定受託事務
- 貴自治体の財源措置を伴わない国、都道府県、民間等が主体となる事業
- 貴自治体が出資金、負担金、補助金等を拠出している団体等が行う事業
- 各年度で概算に対応することで済む臨時的な事業
- その他(具体的に: )

Q13 実施計画の進行管理

(1) 実施計画に計上された事業の進行管理はどのような方法で行われていますか(あてはまるもの全てに○)。

- 物に行っていない → Q14へ進む
- 事務事業評価によって行われている
- 各担当部門への事業ヒアリングによって行われている
- 手帳や政策調整会議等によって行われている
- その他(具体的に: )

(2) 総合計画担当部門では、実施計画に計上された事業の進行管理において、どのような点をチェックしていますか。(あてはまるもの全てに○)。

- 実施計画事業への予算執行の有無
- 実施計画事業につけられた予算額
- 実施計画事業の予算執行率
- 実施計画事業の目標達成率
- 実施計画事業の実施状況
- その他(具体的に: )

Q14 実施計画の改定時の流れ(ローリング方式を採用していない場合もお答え下さい)

実施計画の改定年度には、概ね下記のような改定手順を踏むものと考えられますが、貴自治体の作業目標の進捗をお教え下さい。その際、該当しない項目については「該当欄」に×印を付けて下さい。また、以下の例示とは異なる場合は「相違点」を欄明記に記入ください。

該当欄	項 目	日 程
	各担当部門へ事業計画書の作成依頼	( 月 旬)
→	事業計画書の提出/受け	( 月 旬)
→	各担当部門への実施計画ヒアリング	( 月 旬)
→	実施計画事業の採否審査	( 月 旬)
→	実施計画の骨子案作成	( 月 旬)
→	実施計画の決定	( 月 旬)
→	実施計画の公表	( 月 旬)

上記例示との相違点:

5

A 例

Q15 貴自治体では、現在、実施計画をどのように公表していますか(あてはまるもの全てに○)。

- 議会へ説明した後、公表している
- 公表しているが、特に議会には説明していない
- 要望があれば提供している
- 公表・提供はせず、行政の内部資料として取り扱っている
- その他(具体的に: )

II. 総合計画と行政評価の関係

○以下のQ16～20は行政評価を実施中で、かつ実施計画を策定している団体のみ、ご回答下さい。

Q16 実施計画の改定年度の流れについてお尋ねします(ローリング方式を採用していない場合もお答え下さい)。実施計画と行政評価(事務事業評価、施策評価、政策評価)の関係は、それぞれのどれに最も近いですか(あてはまるもの1つに○)。

	先に実施計画に計上する事業が提示され、これに基づいて評価が定められる	先に評価の結果が提示され、これに基づいて実施計画の改定が求められる	実施計画と評価は並行して進められる	実施計画と評価は並行して進められるが、評価は実施計画の進捗に合わせて進められる	このレベルの評価システムは導入していない
(1) 事務事業評価の場合	1	2	3	4	5
(2) 施策評価の場合	1	2	3	4	5
(3) 政策評価の場合	1	2	3	4	5

Q17 行政評価(事務事業評価、施策評価、政策評価)の過程で、実施計画の情報はどの程度利用されていますか(あてはまるもの1つに○)。

行政評価過程における実施計画情報の利用度	十分に利用している	十分に利用している	十分に利用している	十分に利用している	十分に利用している	このレベルの評価システムは導入していない
(1) 事務事業評価の過程で	1	2	3	4	5	
(2) 施策評価の過程で	1	2	3	4	5	
(3) 政策評価の過程で	1	2	3	4	5	

Q18 実施計画の改定過程で、行政評価(事務事業評価、施策評価、政策評価)の情報をどの程度利用していますか(あてはまるもの1つに○)。

実施計画改定過程における行政評価情報の利用度	十分に利用している	十分に利用している	十分に利用している	十分に利用している	十分に利用している	このレベルの評価システムは導入していない
(1) 事務事業評価の情報を	1	2	3	4	5	
(2) 施策評価の情報を	1	2	3	4	5	
(3) 政策評価の情報を	1	2	3	4	5	

6

A 例

Q19 Q18 の(1)で「1」又は「2」と回答した団体にお尋ねします。以下の(1)から(3)の事務事業評価指標を、実施計画改定の各段階(Ⅰ～Ⅴ)で、どの程度利用していますか。利用程度を4段階(十分に利用している=4、どちらかと言えば利用している=3、どちらかと言えば利用していない=2、ほとんど利用していない=1)としたとき、マズ目にはいずれの数字が入りますか。なお、当該情報が事務事業評価に含まれない場合は「0(零)」を、ⅠからⅤの段階自体が存在しない場合は「×」を、それぞれマズ目に入記して下さい。

	Ⅰ →	Ⅱ →	Ⅲ →	Ⅳ →	Ⅴ →
記入例	4	2	4	3	1
(1) 評価結果(減小、縮小、拡大、継続など)					
(2) コスト情報(過去の事業費、計画事業費など)					
(3) 業績情報(成果指標の数字、目標達成率など)					

Q20 実施計画と行政評価の連動上の問題点がありますか(どちらか1つに○)。また、あるとすれば、どのような問題だとお考えですか(具体的に)お書き下さい。

- 特に問題はない
- 問題がある → (具体的に: )

III. 総合計画と予算編成の関係

○以下のQ21～Q25は、実施計画を策定している団体のみ、ご回答下さい。

Q21 実施計画と予算編成の関係は、次のどれに最も近いですか(あてはまるもの1つに○)。

- 先に実施計画に計上する事業が提示され、これに基づいて予算編成が進められる
- 予算編成と実施計画の改定(ローリングを含む)は連動しながら同時並行的に進められる
- 予算編成終了後に、その結果をまとめて実施計画の改定(ローリングを含む)が行われる
- 予算編成と実施計画の改定(ローリングを含む)は連動していない
- 実施計画の改定(ローリングを含む)は連動していない

Q22 予算編成の過程で、実施計画の情報はどの程度利用されていると思いますか(あてはまるもの1つに○)。

- 十分に利用されている
- どちらかと言えば利用されている
- どちらかと言えば利用されていない
- ほとんど利用されていない

Q23 実施計画の事業単位と予算編成の事業単位の関係は次のどれに近いですか(あてはまるもの1つに○)。なお、事業単位とは事業のくりをさします。

- 両者を一致させており、対応関係は明確である
- 両者は一致しているもの、一致していないものが混在しているが、対応関係は明確である
- 両者は一致しているもの、一致していないものが混在しているが、対応関係は不明確である
- 両者は一致していないが、対応関係は明確である

7

A 例

Q24 実施計画と予算編成の整合を図るために、総合計画担当部門と財政担当部門の間ではどのような工夫を行っていますか(あてはまるもの全てに○)。

- 特に工夫は行っていない
- 各担当部門に対する実施計画の事業ヒアリングに、財政担当部門が参加している
- 各担当部門に対する予算ヒアリングに、総合計画担当部門が参加している
- 各担当部門に対する実施計画の事業ヒアリングと、予算ヒアリングを一元化している
- ヒアリングは別々に、定期的に協議している
- 実施計画策定のための事業計画書と予算案書書を1つのシートに統合化している
- その他(具体的に: )

Q25 実施計画と予算編成の連動上の問題点がありますか(どちらか1つに○)。また、あるとすれば、どのような問題だとお考えですか(具体的に)お書き下さい。

- 特に問題はない
- 問題がある → (具体的に: )

IV. 組織形態

Q26 貴自治体では、総合計画担当部門、行政評価担当部門、財政担当部門の組織形態は、次のどれになりますか(あてはまるもの1つに○)。

(1) 総合計画担当部門と行政評価担当部門の関係

- 総合計画担当部門と行政評価担当部門は同じ課が担当している
- 総合計画担当部門と行政評価担当部門は同じ部局であるが、異なる課が担当している
- 総合計画担当部門と行政評価担当部門は異なる部局が担当している

(2) 総合計画担当部門と財政担当部門の関係

- 総合計画担当部門と財政担当部門は同じ課が担当している
- 総合計画担当部門と財政担当部門は同じ部局であるが、異なる課が担当している
- 総合計画担当部門と財政担当部門は異なる部局が担当している

(3) 行政評価担当部門と財政担当部門の関係

- 行政評価担当部門と財政担当部門は同じ課が担当している
- 行政評価担当部門と財政担当部門は同じ部局であるが、異なる課が担当している
- 行政評価担当部門と財政担当部門は異なる部局が担当している

V. 総合計画担当部門の権限・役割

Q27 最近3年間に、予算編成過程における総合計画担当部門の権限や役割に変化がありましたか(あてはまるもの1つに○)。また変化があったとすれば、具体的にどの点ですか(括弧内に記述)。

(1) 予算編成過程における総合計画担当部門の権限

- 権限が強化された
- 権限が弱まった
- 権限はあまり変わらない
- そもそも権限はない

(2) 予算編成過程における総合計画担当部門の役割

- 役割が変わった
- 役割はあまり変わらない
- そもそも役割はない

\*\*\*\*\*アンケートは以上です。ご協力ありがとうございました。\*\*\*\*\*

8