

自治体職員における意思決定要因

－何を拠り所に政策を決定しているのか－

Factors in Decision Making by Municipal Officials : What premises shape policy?

齋藤 友之
Tomoyuki Saito

1. 研究の背景と目的
 - 1-1. 研究の背景
 - 1-2. 研究の目的
 - 1-3. 研究の枠組み
2. 調査の概要と結果
 - 2-1. 調査の概要
 - 2-2. 結果の概要
3. 仮説の検証
 - 3-1. 第1仮説
 - 3-2. 第2仮説
4. 若干の考察とまとめ
 - 4-1. 若干の考察
 - 4-2. まとめと課題

〈要旨〉

本稿は、自治体職員の意思決定の前提をハーバート・サイモンの意思決定論を参考に明らかにしようと試みたものである。なぜなら、職員の意思決定は、行政の活動や行動の内容を規定するからである。判明した結果は以下の3点である。第1に、自治体職員は、通常業務の中で事業案を決定する場合に、「問題の影響や被害が大きいこと」、「課題対応への緊急性が高いこと」、「事業の成果が見込まれること」を特に重要視している。第2に、意思決定の要因数は3つか5つであり、職位が高いほど、一般職では勤続年数が短いほど、それぞれ要因数が増える傾向にある。第3に、職位が高いほど「トップなどの政治的意向に沿っていること」を重要視しているのに対し、職位が低いほど「予算確保が期待できること」を重要視している。

The decisions made by municipal officials affect the content of administrative activities and actions. This paper seeks to clarify the premises for these decisions based on Herbert Simon's decision-making theory. The paper presents the following three findings. Firstly, in their normal operations, municipal officials determine project plans with particular emphasis on the impact or damage potentially arising from the problem addressed by the project, the degree of urgency in addressing it, and the expected outcomes of the project. Secondly, there are three to five factors that inform decision-making, with more senior officials tending to take into account a greater number of factors. In the case general (non-career-track) staff members, the number of factors tends to decrease in line with length of service. Thirdly, more senior officials tend to place greater emphasis on alignment with the political will of leaders. On the other hand, those with less seniority place more emphasis on securing budgetary resources.

1. 研究の背景と目的

1-1. 研究の背景

自治体の提供する公共サービスが多様化すると同時に、社会保障関係費や社会資本の維持更新需要が増大している。その一方で、税収は伸び悩み、歳出の抑制を自治体は余儀なくされている。また、財政状況の改善のために公務員の削減も進められつつある。このため、公共サービスの多様化に対応するために、サービスの担い手の多様化が進められ、企業やNPOに加えて、法人格を持たない任意団体も新たな担い手と位置付けられている。

公共サービスの種類と担い手の多様化は、自治体の活動の増大に繋がり、自治体単独による自己完結的な対応とは異なり、自治体と企業等との調整ないしは連携を要請する。連携を通じて、自治体は公共サービスの質と安定的な供給を確保することになる。

ところが、自治体内部において、どんなものが公共サービスとして認定されるのか、誰が提供するのか、それらはどのように決定されるのか、その実像の理解に乏しいのが実情である。自治体内部の意思決定は、公共サービスの提供というように行政の活動や行為の具体的内容に直接影響を与える。それゆえ、行政の活動や行為に先立つ自治体職員における意思決定を明らかにすることが不可欠である。なお、昨今、合意形成の研究も盛んに進められているが、これも望ましい行政の活動や行為を確保することを意図している点で、本研究と通底していると言えるだろう。

1-2. 研究の目的

(1) 研究の目的

自治体における意思決定は、組織の意思決定と個人の意思決定に分けられる。組織の意思決定は長と議会とで分けられ、決定項目は法律に定められており、また行政組織には通常「何を、いつ、どのようにして行うか」を一定のルールに基づき「判断すること」という形で意思決定が用意され、研究の対象になっている。ところが、組織の構成員である職員個人の意思決定については、散見する限りほとんど研究されていない。

本稿では、自治体職員の事業の意思決定が何を抛り所（要因あるいは前提）に行われているのかを、H. A. サイモンの意思決定論を参考としながらアンケート調査によって明らかにしようと試みる。具体的には、以下の2つの仮説を明らかにしたい。

〈第1仮説〉

自治体職員は通常の業務の中で、新たな課題への対応のための事業案の作成と、既存事業の改善案の作成の意思決定において、①既存の予算編成や総合計画を参考とし、②しかも少ない要因を基に意思決定している。具体的には、要因数は3つを想定する。

〈第2仮説〉

自治体職員は職位によって意思決定の抛り所となる要因に差異がある。具体的には、部長などの高い職位の職員は政治的意向や上位計画、中位の職員は予算・財政方針や上位計画、実行性、成果、下位の職員は予算・財政方針や上位計画、参考事例や緊急性、被害を重視する。

(2) 参照枠組と仮説の関係

(参照枠組)

本稿で参照するサイモンの意思決定論の要点は、概ね次の通りである。

意思決定とは複数の代替的行動の中から1つを実行するための「選択 (choice) する過程」である⁽¹⁾。合理的な意思決定を行うことが理想だが、人間の実際の行動では客観的合理性を確保することは期待できない。制約には次の3点がある⁽²⁾。

①合理性は、各選択肢から生起する諸結果について完全な知識と予測を必要とする。実際には、諸結果についての知識は断片的である。②これらの諸結果は将来生起するものであるから、それらの価値を判断するときに想像によって経験的な感覚の不足を補わなければならない。しかし、価値は不完全にしか予測できない。③合理性は、可能な代替的行動のすべての中から選択することを要求する。ところが、実際の行動では、これらすべての可能な代替案の中で、2~3のわずかな行動しか思いつかない。

これらを順に端的に表現すれば、「知識の不完全性」、「予測の困難性」、「行動可能性の範囲」の限定性という要因があげられる⁽³⁾。つまり、人間の認知能力や処理能力には限界があるため、実際に確保される合理性は「限定された合理性 (bounded rationality)」というわけである。

限定された合理性による意思決定は、すべての代替的行動案を同時に俯瞰するのではなく、逐次的に代替案を取り上げてみて、それがあある一定の水準を満たすものがあれば、それを選択するとい

う⁽⁴⁾、「満足化／充足化 (satisficing)」ないし「満足水準 (satisfaction level) ⁽⁵⁾」による選択である。

意思決定の過程は、4つの活動で構成されている⁽⁶⁾。①意思決定が必要となる条件を見極めるため環境を探索すること(情報活動)、②可能な行為の代替案を発見し、開発し、分析すること(設計活動)、③利用可能な行為の代替案のうちから、ある特定のものを選択すること(選択活動)、④過去の選択を再検討すること(再検討活動)である。

これらの活動が意思決定を行うに不可欠なのだが、意思決定の過程は「諸前提から結論を引き出す過程」⁽⁷⁾として捉えられ、決定する前には多くの「前提 (premise)」があり、活動や行為の内容はそれに先立つ意思決定に規定されるように、意思決定前提によって決定内容は規定されるのである。それゆえ、分析の最小単位を意思決定そのものよりも「前提」に置いている⁽⁸⁾。

意思決定の前提には、価値前提 (value premise) と事実前提 (factual premise) がある⁽⁹⁾。前者は「べきである (ought)」「よい (good)」「好ましい (preferable)」といった価値的命題に支配された前提であり、後者は検証可能な事実に支配された前提である⁽¹⁰⁾。それゆえ、組織でみれば、上位の職員は価値前提を重視し、下位の職員は事実前提を重視する、と考えられている。

意思決定は、日常的反復的な決定の場合を「プログラム化しやすいもの」、一度きりの構造化しにくい例外的な方針決定を「プログラム化しえないもの」に分けられている⁽¹¹⁾。前者の場合には、組織内で明確な手続きが確定しているのに対して、後者は手続き化されていないため、もっぱら個人の意思決定に委ねられている。

〈参照枠組と仮説の関係〉

第1仮説は、「限定された合理性」を前提に設定している。つまり、職員の通常の業務中での新たな課題への対応のための事業案の作成と既存事業の改善案の作成の意思決定における選択肢の数は少ないことを想定している。想定した選択肢は、自治体において最も重要な総合計画や実務上最も敏感になる予算編成などである。

また、少ないとは「3つ」を想定している。なぜなら、2～3の行動しか思いつかないという「行動可能性の範囲」の限定性があることと、「鳥の群れモデル」⁽¹²⁾を参考としたからである。鳥の群れ

はそれ自体に意思があるわけでもないのだが、あたかも統制のとれた組織のように障害を回避しながら飛行する。これを成立させているのが、3つのルールであることがコンピュータシミュレーションによって明らかにされたことを根拠としている。サイモンも、蟻の行動観察を参考に人間の認知能力の限界に着目し、「限られた合理性しか確保できない人間」を導き出している⁽¹³⁾。つまり、日常的に身近で非常にわかりやすい要因で決定していると仮定している。

さらに、総合計画はあまり役立たないと指摘されているが、実際には、そうした批判がある反面、総合計画は規範性が高く、行政組織における職員個人の意思決定では重要な役割を果たしている、と仮定している。

第2仮説では、自治体職員は職位によって意思決定の拠り所となる要因に差異があり、高い職位の職員は政治的意向や上位計画、中位の職員は予算・財政方針や上位計画、実行性、成果、下位の職員は予算・財政方針や上位計画、参考事例や緊急性、被害を重視するとしたのは、意思決定前提の違いを明らかにするためである。これを端的に言えば、部長や課長は価値前提を重視し、一方で一般職員は事実前提を重視している、と想定している。

(3) 先行研究と本稿の位置付け

組織における意思決定の研究は、特に企業を想定したものは多いが、行政組織に関するそれは非常に少ない。数は少ないものの、行政組織の意思決定の態様を考察する概念モデルの構築や理論に関する研究(例えば、澤田 2015)がある。

また、実証研究の面からは1つが、自治体組織内の政策の決定過程あるいは意思決定過程を明らかにする研究であり、これは比較的が多い(例えば、上村 2008)。もう1つが、政策決定や意思決定に影響を与える要因の解明に関する研究(例えば、財団法人自治研修協会・地方自治研究資料センター 1979、中道 2006、磯崎 2018)であり、この分野も比較的多い。

しかしながら、本稿が対象としている、職員個人の意思決定要因に関する研究は散見する限り、見当たらない。まして、サイモンが示した、限定された合理性であるため意思決定要因は少ないこと(2～3と指摘)と、決定前提には価値と事実があり、決定に際して高い職位の職員は価値を重視

し、低い職位の職員は事実を重視すること、を説明する調査は行われていない。唯一、近い研究は、上述の中道（2008）だが、これも事業や政策に直接関わりのある要因を明らかにするものではなく、むしろ職員個人のパーソナリティ（人格）としての要因を明らかにすることに主眼が置かれている点で異なる。

2. 調査の概要と結果

2-1. 調査の概要

(1) 調査の目的

2つの仮説を明らかにするためにアンケート調査を実施した（資料1, 2）。自治体職員の意思決定の要因に関する一般的な傾向を把握する上で最も効率的と考えたからである。

(2) 調査項目と仮説の関係

自治体職員が通常業務の中で意思決定を行う場面は、新たな課題が生まれた際に新規の事業案を立案する時と、既存の事業を変更する修正事業案を立案する時の2つがある。さらに、前者には新規事業案を立案し同僚と協議する段階と上司に決裁を求める段階がある。後者にも同じ段階がある。つまり、新規事業と既存事業のそれぞれにおいて協議の際の意思決定と上司に決裁を求める際の意思決定がある。主に、この4場面での重要な決定要因や要因数を確認する。

具体的な調査項目は、Q1 入庁後の勤続年数、Q2 現在の職位、Q3 事業決定要因の認識度、Q4 事業決定要因の数、Q5 事業作成経験の有無、Q6 新規事業立案時の重要な決定要因、Q7 新規事業決裁時の重要な決定要因、Q8 既存事業修正案立案時の重要な決定要因、Q9 既存事業修正案決裁時の重要な決定要因の9つである。

調査項目と仮説との関係では、サイモンの知見で異論の出されていない以下の点を基準として、それと調査結果を突合できるように設計した。具体的には、第1に、参照枠組で示した、サイモンの意思決定論の中では、属性に関しては性別や分野が取り上げられておらず、むしろQ1 勤続年数やQ2 職位が挙げられていたため属性はその2つとした。

第2に、限定された合理性であるため意思決定要因は少ないこと、決定前提には価値と事実があり、決定に際して高い職位の職員は価値を重視し、低い職位の職員は事実を重視することの2つは、仮説構築において重要な前提であるため、これを検証するためにQ3～Q9で4つの意思決定時の要因を確認できるように設計した。

(3) 実施概要

アンケートの調査対象は自治体職員（教育・消防などの専門職を除く一般職）とした。実際の対象団体は、埼玉県内2自治体（いずれも市）、山形県内1自治体（町）の計3自治体の協力を得て実施した。ご協力いただいた自治体にはこの場を借りて御礼を申し上げたい。対象職員数の合計5,057人に対して有効回収数は1,281人で、回収率は25.3%だった。調査方法は2自治体では庁内LAN、残り1自治体は紙ベースで配布・回収で実施した。期間は昨年11月から12月の2ヶ月間のうち、2週間の回答期限を設けて各自自治体の都合に合わせて実施した。

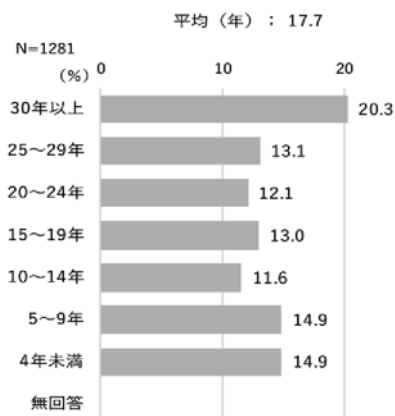
2-2. 結果の概要

(1) 対象者属性

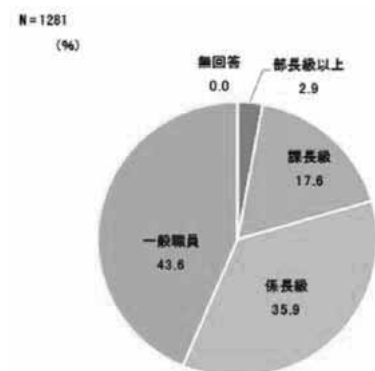
勤続年数(Q1)では、入庁後「30年以上」が20.3%と最も多いが、その他は13～14%台で比較的同じ割合となっている。また、「30年以上」以下を、勤続15年を境に分けて3分類してみると、「30年以上」が20.3%、「15年から29年」が38.2%、「14年以下」が41.4%となっている。

回答者の職位(Q2)は、一般職員、係長級、課長級、部長級の順で割合が低くなっている。

図表1 勤続年数 (Q1)



図表2 職位 (Q2)



(2) 事業決定要因の重視度

通常業務の中で事業案を決定する場合に重視する要因 (Q3) をたずねたところ (図表 3)、「重視する」の割合は「問題の影響や被害が大きいこと」が最も多く、次いで「課題対応への緊急性が高いこと」、「事業の成果が見込まれること」が続く。

(3) 事業決定要因の数と事業作成経験の有無

通常業務の中で事業案を決定する場合を想定したとき、実際に拠り所とする根拠 (要因や前提) の数 (Q4) は「5つ」が最も多く、次いで「3つ」が続く、平均は3.8だった。

実際に事業の立案を担当した経験 (Q5) をたずねたところ、43.9%が「ある」と答えた。一方、55.6%が「なし」だった。

(4) 重要な決定要因

新規・既存事業の立案・決裁時の4ケース (Q6～Q9) について、最終的に事業案または修正案を決定する際に重要になる要因をたずねた (図表 4)。図表では、要因の右側にある4つの棒グラフのうち、上2つが新規事業立案時と決裁時を示し、下2つが事業修正案立案時と決裁時を示している。結果、新規事業は、立案時・決裁時ともに「事業の成果が見込まれること」と「課題対応への緊急

性が高いこと」が僅差で並ぶ。既存事業でも同様の傾向がみられる。

3. 仮説の検証

3-1. 第1仮説

(1) 内容

第1の仮説は、「自治体職員は通常業務の中で、新たな課題への対応のための事業案の作成と、既存事業の改善案の作成の意思決定において、①既存の予算編成や総合計画を参考とし、②しかも少ない要因を基に意思決定している。具体的には、要員数は3つを想定する。」というものである。

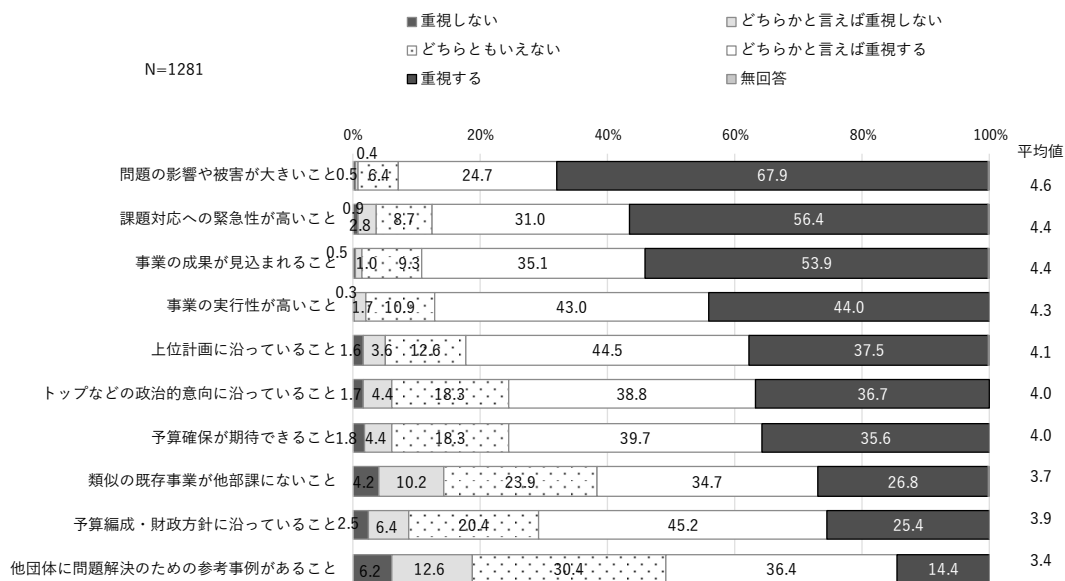
(2) 第1仮説①

第1仮説①「既存の予算編成や総合計画を参考とする」は、Q3 (事業決定要因の認識度) の結果を用いて検証した (図表 5)。その結果、すでに指摘した通り、「問題の影響や被害が大きいこと」「課題対応への緊急性が高いこと」「事業の成果が見込まれること」が重視されていることがわかった。

(3) 第1仮説②

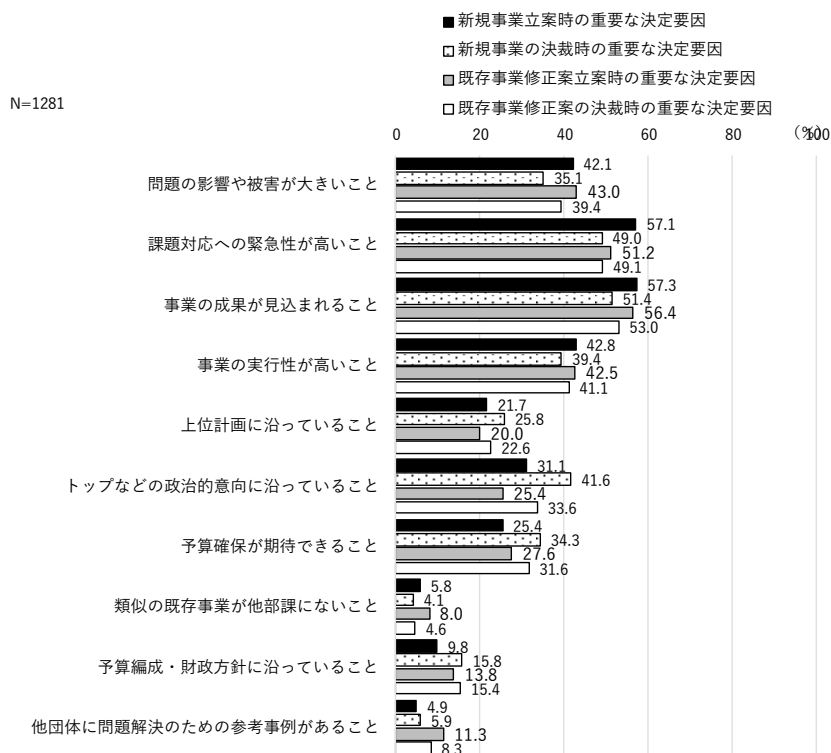
次に、第1仮説②「少ない要因を基に意思決定している」は、Q4 (事業決定要因の数) の結果を用いて検証した。仮説では3つの要因で意思決定

図表 3 通常業務の中で事業案を決定する場合に重視する要因

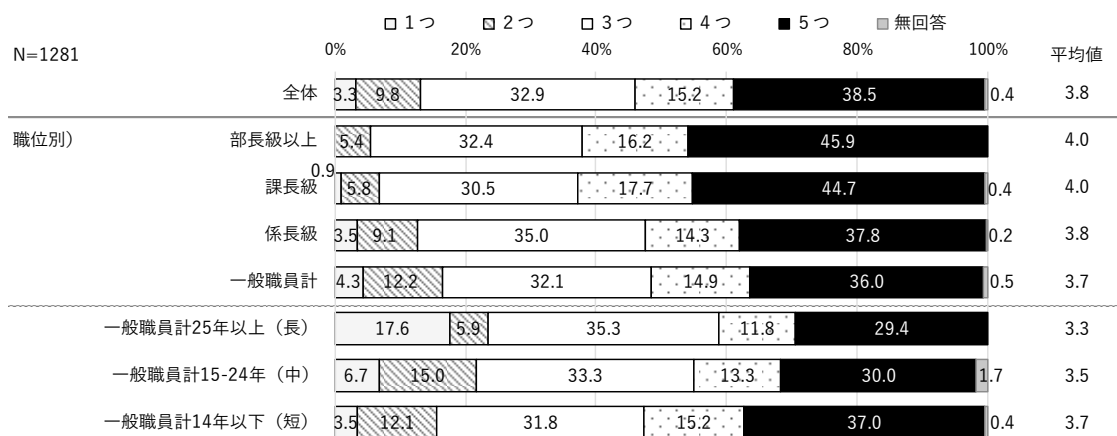


重視しない=1、どちらかと言えば重視しない=2、どちらともいえない=3、どちらかと言えば重視する=4、重視する=5とスコアを与え平均値を算出した。

図表4 新規・既存事業の立案・決裁時の重要な決定要因



図表5 職位別の決定要因数



1つ=1、2つ=2、3つ=3、4つ=4、5つ=5とスコアを与え平均値を算出した。

していることを想定したが、アンケートの結果では「3つ」と「5つ」にわかれた。

職位別に決定要因数の平均値をみると(図表5)、職位が高いほど決定要因の数は増える傾向がややみられる。また、一般職においては、勤続年数が短いほど増える傾向がみられる。しかし、いずれの職位においても、「3つ」または「5つ」の要因で意思決定がされていることがわかる。

意思決定要因数別に重視度の平均値をみると(図表6)、「3つ」では「問題の影響や被害が大きいこと」「事業の成果が見込まれること」「課題対応への緊急性が高いこと」が意思決定の要因になるケースが多い一方、「5つ」ではこれらに加えて「事業の実行性が高いこと」「上位計画に沿っていること」が要因として加わる。

図表6 決定要因数別の重視度（平均値）

	N	問題の影響や被害が大きいこと	事業の成果が見込まれること	課題対応への緊急性が高いこと	事業の実行性が高いこと	上位計画に沿っていること	トップなどの政治的意向に沿っていること	予算確保が期待できること	予算編成・財政方針に沿っていること	類似の既存事業が他部署にないこと	他団体に問題解決のための参考事例があること
全体	1281	4.60	4.41	4.40	4.29	4.13	4.04	4.03	3.85	3.70	3.40
1つ	42	3.93	3.76	3.60	3.83	3.55	3.55	3.57	3.52	3.33	3.12
2つ	125	4.36	4.14	4.12	4.00	3.81	3.71	3.74	3.58	3.40	3.27
3つ	421	4.52	4.26	4.32	4.15	3.98	3.87	3.93	3.71	3.57	3.36
図表13	195	4.67	4.52	4.44	4.35	4.09	3.96	3.84	3.70	3.55	3.22
5つ	493	4.75	4.63	4.57	4.49	4.40	4.34	4.31	4.12	3.97	3.57

重視しない=1、どちらかと言えば重視しない=2、どちらとも言えない=3、どちらかと言えば重視する=4、重視する=5とスコアを与え平均値を算出した。

「3つ」では全体よりも低い値の要因が目立つ一方、「5つ」では高い値の要因が目立つことから、「3つ」で決定する職員よりも「5つ」で決定する職員の方が個別の要因をより重要視していることがうかがえる。

3-2. 第2仮説

(1)内容

第2仮説は、「自治体職員は職位によって意思決定のよりどころとなる要因に差異がある。具体的には、部長などの高い職位の職員は政治的意向や上位計画、中位の職員は予算・財政方針や上位計画、実行性、成果、下位の職員は予算・財政方針や上位計画、参考事例や緊急性、被害を重視する。」というものである。

第2仮説は、Q3（事業決定要因の認識度）及びQ6～Q9（新規・既存事業の立案時・決裁時におけ

る事業決定要因の重視度）の結果を用いて検証した。

(2) 職位別の事業決定要因の重視度

事業決定要因の認識度（Q3）の平均についてみると（図表7）、「問題の影響や被害が大きいこと」「事業の成果が見込まれること」「課題対応への緊急性が高いこと」は、どの職位においても最も重視される。また、課長職は全体より高い要因が多く、個別の要因をより重要視していることがうかがえる。

(3) 職位別の新規事業立案時と決裁時の重要な決定要因

新規事業立案時の重要な決定要因（Q6）を職位別にみると（図表8）、「事業の成果が見込まれること」と「課題対応への緊急性が高いこと」は

図表7 職位別にみた重視度（Q3/平均値）

	N	問題の影響や被害が大きいこと	事業の成果が見込まれること	課題対応への緊急性が高いこと	事業の実行性が高いこと	上位計画に沿っていること	トップなどの政治的意向に沿っていること	予算確保が期待できること	予算編成・財政方針に沿っていること	類似の既存事業が他部署にないこと	他団体に問題解決のための参考事例があること
全体	1281	4.60	4.41	4.40	4.29	4.13	4.04	4.03	3.85	3.70	3.40
部長級以上	37	4.68	4.62	4.54	4.38	4.41	4.41	3.86	3.65	4.03	3.27
課長級	226	4.67	4.54	4.54	4.39	4.32	4.27	4.04	3.97	3.93	3.37
係長級	460	4.54	4.37	4.40	4.24	4.09	4.04	3.99	3.82	3.73	3.40
一般職員計	558	4.61	4.38	4.32	4.28	4.07	3.93	4.07	3.84	3.56	3.43
一般職員計25年以上	17	3.88	4.06	3.82	4.18	3.82	3.82	4.18	4.12	3.59	3.65
一般職員計15-24年	60	4.57	4.18	4.25	4.17	3.92	3.83	3.77	3.65	3.72	3.18
一般職員計14年以下	481	4.64	4.42	4.35	4.30	4.10	3.95	4.11	3.85	3.54	3.45

重視しない=1、どちらかと言えば重視しない=2、どちらとも言えない=3、どちらかと言えば重視する=4、重視する=5とスコアを与え平均値を算出した。

図表8 職位別にみた重視度（Q6）

	N	事業の成果が見込まれること	課題対応への緊急性が高いこと	事業の実行性が高いこと	問題の影響や被害が大きいこと	トップなどの政治的意向に沿っていること	予算確保が期待できること	上位計画に沿っていること	予算編成・財政方針に沿っていること	類似の既存事業が他部署にないこと	他団体に問題解決のための参考事例があること
全体	1281	57.3	57.1	42.8	42.1	31.1	25.4	21.7	9.8	5.8	4.9
部長級以上	37	62.2	56.8	45.9	51.4	37.8	21.6	24.3	0.0	0.0	0.0
課長級	226	57.1	57.5	47.3	35.4	39.4	21.7	22.6	7.1	6.2	2.7
係長級	460	54.8	58.0	40.7	39.1	32.8	21.1	23.3	12.4	6.1	3.5
一般職員計	558	57.3	54.3	42.1	45.7	25.1	29.4	19.7	9.5	5.6	7.3
一般職員計25年以上	17	41.2	41.2	47.1	17.6	29.4	52.9	23.5	23.5	17.6	5.9
図表13	60	60.0	65.0	38.3	56.7	23.3	18.3	18.3	5.0	6.7	5.0
一般職員計14年以下	481	57.6	53.4	42.4	45.3	25.2	29.9	19.8	9.6	5.0	7.7

*表中の数値は、3位まであげられた合計比率

の職位においても重視度は高い。一方、「トップなどの政治意向に沿っている」は課長級が高く、一般職員計が低いことから、上位の職位でより重要視されるとした仮説と一致する。

次に、新規事業の決裁時の重要な決定要因(Q7)を職位別にみると(図表9)、どの職位においても「事業の成果が見込まれること」「課題対応への緊急性が高いこと」「トップなどの政治的意向に沿っていること」の重視度が高い。しかし、「トップなどの政治的意向に沿っていること」は課長級が高く、上位の職位でより重要視されるとの仮説と一致した。

(4) 既存事業修正案立案時と決裁時の重要な決定要因

既存事業修正案立案時の重要な決定要因 (Q8)

を職位別にみると(図表10)、「課題対応への緊急性が高いこと」は上位の職位ほど重視度が高く、課長級は高いことから仮説とは逆の傾向が示された。一方、「トップなどの政治的意向に沿っていること」は課長級が高く、一般職は低いことから、上位の職位でより重要視されるとの仮説と概ね一致した。

既存事業修正案決裁時の重要な決定要因(Q9)を職位別にみると(図表11)、「課題対応への緊急性が高いこと」は、課長級が高く、一般職員が低いことから、下位の職員により重要視されるとの仮説とは逆に、上位の職位ほど重要視する傾向が示された。一方、「事業の実行性が高いこと」は、課長級が高く、仮説と一致した。

図表9 職位別にみた重視度 (Q7)

	N	事業の成果が見込まれること	課題対応への緊急性が高いこと	トップなどの政治的意向に沿っていること	事業の実行性が高いこと	問題の影響や被害が大きいこと	予算確保が期待できること	上位計画に沿っていること	予算編成・財政方針に沿っていること	他団体に問題解決のための参考事例があること	類似の既存事業が他部署にないこと
全体	1281	51.4	49.0	41.6	39.4	35.1	34.3	25.8	15.8	5.9	4.1
部長級以上	37	54.1	51.4	43.2	40.5	45.9	27.0	32.4	2.7	0.0	2.7
課長級	226	54.4	52.2	49.6	37.2	27.9	29.6	25.2	13.3	2.2	4.0
係長級	460	51.5	48.9	40.2	38.3	33.5	31.1	25.7	16.7	5.4	3.9
一般職員計	558	48.2	45.7	38.4	33.5	38.4	38.4	25.6	16.3	7.9	4.3
一般職員計25年以上	17	29.4	35.3	41.2	41.2	23.5	58.8	23.5	35.3	0.0	11.8
一般職員計15-24年	60	56.7	55.0	38.3	30.0	38.3	36.7	20.0	13.3	5.0	3.3
図表13	481	47.8	44.9	38.3	33.7	38.9	37.8	26.4	16.0	8.5	4.2

*表中の数値は、3位までにあげられた合計比率

図表10 職位別にみた重要度 (Q8)

	N	事業の成果が見込まれること	課題対応への緊急性が高いこと	問題の影響や被害が大きいこと	事業の実行性が高いこと	予算確保が期待できること	トップなどの政治的意向に沿っていること	上位計画に沿っていること	予算編成・財政方針に沿っていること	他団体に問題解決のための参考事例があること	類似の既存事業が他部署にないこと
全体	1281	55.4	50.7	42.7	42.1	27.1	24.9	19.8	13.7	11.2	7.8
部長級以上	37	59.5	54.1	51.4	43.2	32.4	35.1	10.8	0.0	5.4	8.1
課長級	226	60.2	56.6	37.2	45.6	20.4	32.3	18.6	13.3	6.6	5.8
係長級	460	52.8	51.7	42.2	40.4	24.8	26.5	19.8	15.4	11.1	9.6
図表13	558	55.4	47.1	44.8	41.9	31.4	19.9	21.0	13.4	13.6	7.2
一般職員計25年以上	17	41.2	58.8	41.2	47.1	23.5	11.8	23.5	17.6	11.8	17.6
一般職員計15-24年	60	58.3	61.7	50.0	46.1	23.3	13.3	11.7	13.3	8.3	5.0
一般職員計14年以下	481	55.5	44.9	44.3	41.2	32.6	21.0	22.0	13.3	14.3	7.1

*表中の数値は、3位までにあげられた合計比率

図表11 職位別にみた重要度 (Q9)

	N	事業の成果が見込まれること	課題対応への緊急性が高いこと	事業の実行性が高いこと	問題の影響や被害が大きいこと	トップなどの政治的意向に沿っていること	予算確保が期待できること	上位計画に沿っていること	予算編成・財政方針に沿っていること	他団体に問題解決のための参考事例があること	類似の既存事業が他部署にないこと
全体	1281	53.0	49.1	41.1	39.4	33.6	31.6	22.6	15.4	8.3	4.6
部長級以上	37	54.1	51.4	40.5	48.6	35.1	32.4	13.5	2.7	5.4	8.1
課長級	226	56.2	56.6	46.5	35.4	37.6	23.9	19.9	12.4	4.9	2.7
係長級	460	48.9	51.1	38.7	38.9	34.3	30.2	22.6	16.3	7.4	5.2
一般職員計	558	52.3	42.7	39.2	40.3	30.6	35.1	23.7	16.3	10.0	4.5
図表13	17	29.4	47.1	70.6	29.4	17.6	41.2	29.4	23.5	5.9	5.9
一般職員計15-24年	60	61.7	53.3	43.3	38.3	28.3	26.7	16.7	15.0	10.0	0.0
一般職員計14年以下	481	52.0	41.2	37.6	41.0	31.4	36.0	24.3	16.2	10.2	5.0

*表中の数値は、3位までにあげられた合計比率

4. 若干の考察とまとめ

4-1. 若干の考察

(1) 事業案の作成の有無と事業決定要因

仮説の検証で明らかにされた点のほか、次の2点を考察したい。

第1に、事業作成経験の有無別に事業決定要因の重視度を平均値(図表12)で見ると、全体的に経験が「ある」層の方が重視度の高い要因が多い。中でも「上位計画に沿っていること」と「トップなどの政治意向に沿っていること」は「ある」が高く、「ない」は低い。一方、「予算確保が期待できること」と「他団体に問題解決のための参考事例があること」は「ある」が低く、「ない」は高い。

第2に、事業作成経験の有無別に職位の内訳をみると(図表13)、「ある」職員は上位の職位に属している人が多く、上位の職位は上位計画や政治的意向を重視し、下位の職位は予算や参考事例を重視するとの仮説を裏付けている。

(2) 参照枠組の検証

本稿の1-2(2)において、サイモンの意思決定論を参照枠組として提示したが、そのうち2点について次に検証したい。

第1に、「限定された合理性」についてである。これは人間の認知能力や処理能力に限界があることを意味しているため、選択肢の数が増えれば増えるほど、決定するための情報が増えることから全体を理解することが難しくなる⁽¹³⁾。また、選択肢が増えると選択が鈍ること⁽¹⁴⁾や選択という決定すること自体にストレスがかかること⁽¹⁵⁾も指摘されている。能力的な側面に限定すれば、選

択肢の数は少ない方が望ましいが、アンケート調査の結果では、事業決定要因は3つまたは5つとなった。サイモンが少ないを2~3と想定しているが、その後の研究で、人間の短期記憶は一度に7±2(5~9)個のものしか同時に把握、記憶することができないという考え方が生まれている⁽¹⁶⁾。この点からすると、3つまたは5つの要因数は、少ないと言っても差し支えない範囲だろう。

第2に、職位による決定要因の相違についてである。仮説で想定された通り、「上位計画に沿っていること」「トップなどの政治的意向に沿っていること」は職位が高いほど重視度が高く、一方「予算編成・財政方針に沿っていること」「事業の成果が見込まれること」「事業の実行性が高いこと」は下位の職位ほど重視度が高い。この傾向は、サイモンの決定前提と酷似しており、価値前提と事実前提に分かれていると言えるだろう。そこで改めて結果を整理すれば、職位の高い職員は価値前提を基に意思決定をする傾向にあり、一方、職位の低い職員は事実前提を基に意思決定をしていることがわかる。

以上の通り、アンケート調査結果は、参照枠組を根拠づけていることが判明した。

(3) 組織の意思決定構造イメージ

本稿では、組織の意思決定ではなく、個人の意思決定を対象としているが、上記(1)(2)を通して通常の組織の意思決定パターンとはそのイメージが異なっているように考えられるので、その点についても触れたい。

図表12 事業作成経験有無別にみた重視度(Q3/平均値)

	N	問題の影響や被害が大きいか	事業の成果が見込まれること	課題対応への緊急性が高いこと	事業の実行性が高いこと	上位計画に沿っていること	トップなどの政治的意向に沿っていること	予算確保が期待できること	予算編成・財政方針に沿っていること	類似の既存事業が他部課にないこと	他団体に問題解決のための参考事例があること
全体	1281	4.60	4.41	4.40	4.29	4.13	4.04	4.03	3.85	3.70	3.40
ある	562	4.62	4.45	4.40	4.32	4.22	4.14	3.94	3.80	3.74	3.30
なし	712	4.58	4.38	4.38	4.26	4.06	3.96	4.11	3.89	3.67	3.49

重視しない=1、どちらかと言えば重視しない=2、どちらとも言えない=3、どちらかと言えば重視する=4、重視する=5とスコアを与え平均値を算出した。

図表13 事業作成経験有無別にみた職位の内訳

	N	部長級以上	課長級	係長級	一般職員
全体	1281	2.9	17.6	35.9	43.6
ある	562	5.9	28.6	44.0	21.5
なし	712	0.6	8.7	29.5	61.2

自治体が担う業務を事務事業と呼び、その事務事業の意思決定とは「何を、いつ、どのようにして行うか」を一定のルールに基づき「判断すること」である。それゆえ、事務事業という業務は、そうした判断に基づいて実施されている。このような点を前提として、事務事業の意思決定は、通常、まず起案者が決定案を作成し、それを決定権者である起案者の上司が決定の記録を残すことで完遂する。このような形態をサイモンは、前決定を受け本人が決定するという方法をトップまで連続的に、画一的な業務として坦々に行われていると考えている。いわば、静的意思決定である。

これに対して、本稿で明らかにされた個人の意思決定を組織に組み込んでみると、形式上は書類による決定方式は同じだが、手続きという組織の画一的な決定の根拠がないため、職員個々の裁量で処理されることになる。下位の職員は3つの前提ないし要因を基に決定し、それを上位の職員に送達し、それを受け取った上位の職員はさらに前提ないし要因を加えて5つで意思決定していく構造が浮かぶ。事業案の作成という活動は、職員にとって性格や構造が掴みにくい分だけ、職員の意思決定の前提や要因は増えざるをえない可能性が高い。下位職員の決定要因数は全体として3つだが、勤務年数が短い職員は5つ、比較的長い職員は3つであり、中位から上位の職員は5つと、幅のある意思決定が展開される、いわば動的意思決定構造が存在している、と言えるだろう。

4-2. まとめと課題

(1) まとめ

本稿で明らかとなった諸点は、自治体職員の意思決定要因を明らかにすると同時に、サイモンの意思決定論を裏付ける結果となった。以下、具体的に判明したことを列記する。

第1に、自治体職員は、通常業務の中で事業案を決定する場合に、「問題の影響や被害が大きいこと」、「課題対応への緊急性が高いこと」、「事業の成果が見込まれること」を特に重要視している。

第2に、意思決定の要因数は3つか5つであり、職位が高いほど、一般職では勤続年数が短いほど、それぞれ要因数が増える傾向にある。サイモンの言う「少ない=2~3」とは完全一致とはいかなかったが、少ない範疇と言えるだろう。

第3に、3つで意思決定する職員よりも5つで決定する職員の方が高い要因が多いため、個別の

要因をより重要視している傾向がある。

第4に、新規・既存事業の立案時・決裁時のいずれの場合でも、職位にかかわらず「事業の成果が見込まれること」「課題対応への緊急性が高いこと」の2つが特に重要視されている。

第5に、高い職位ほど「トップなどの政治的意向に沿っている」を重要視しているのに対し、下位の職員ほど「予算確保が期待できること」を重要視している。意思決定に際して高位の職員は価値前提、下位の職員は事実前提と言うサイモンの主張を裏付けている。

第6に、事業案を作成した経験がある職員ほど「上位計画に沿っていること」「トップなどの政治的意向に沿っている」を重要視し、高位の職員ほどその傾向が強く、下位の職員は「予算確保が期待できること」「他団体に問題解決のための参考事例があること」を重視している。

第7に、自治体組織では、手続きという単一の基準に従って意思決定されるパターンと、複数の決定要因を基に意思決定されるパターンがある。

(2) 残された課題

組織の意思決定か個人の意思決定か、職員の内面における前提か外部の要因か、これらは一見異なるものとして区分できそうであるが、実際には明確に区分することが難しい。この典型が決定要因を特定するための選択肢の表現に現れる。職員が日常業務の会話や書類などで用いている事柄や用語、先行調査を基に選択肢を作成し、数回のプリテストを経て選択肢として確定したが、選択肢の内容と数をより吟味する必要がある。今回は、アンケート調査のみとなったが、共通する特定政策の事例調査において、本稿で明らかとなった知見の確認とその理由の解明も必要である。

(埼玉大学大学院人文社会科学研究所教授
埼玉大学社会調査研究センター)

*本稿は、科学研究費助成事業（学術研究助成基金助成金）基盤研究(C)（一般）（課題番号：15K03262）の助成を受けて実施した「自治体組織の動的意思決定構造の解明に関する研究」（研究代表者：斎藤友之）の成果の一部である。この場を借りてお礼申し上げたい。

注

- (1) Simon, H. A., *Administrative Behavior: A Study of Decision-making processes in Administrative Organization*, 3rd ed., Expanded with new Introduction, The Free Press, 1976, p.4. (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『形影行動：経営組織における意思決定プロセスの研究』ダイヤモンド社, 1989, p.6)
- (2) *Ibid.*, p.80 (邦訳, p.102)
- (3) *Ibid.*, p.81 (邦訳, p.103)
- (4) *Ibid.*, p.xxx (邦訳, p.3)
- (5) 満足化や満足水準, 満足化原理については, より明示的に扱われたのが, 次の文献である。March, J. G., & Simon., H. A. (1958), *Organizations*, New York: Wiley, p.161. (高橋伸夫訳『オーガニゼーションズ (第2版)』ダイヤモンド社, 2014, p.179)
- (6) Simon, H. A., *The New Science of Management Decision*, revised ed., 1977, p.75 (稲葉元吉・倉井武夫共訳『意思決定の科学』産業能率大学出版部, 1979, pp.55-56)
- (7) Simon, *op. cit.*, 1976, p.xii (邦訳, p.8)
- (8) *Ibid.*, p.xii (邦訳, p.8)
- (9) *Ibid.*, p.46 (邦訳, p.56)
- (10) *Ibid.*, p.46 (邦訳, p.57)
- (11) Simon, *op. cit.*, 1977, p.43, 48 (邦訳, p.62, 66)
- (12) 稲水伸行『流動化する組織の意思決定』東大出版会, 2014, p.79
- (13) Simon, H. A., *The Sciences of the artificial*, 2nd ed., The MIT Press, 1981, pp.63-65 (稲葉元吉・吉原英樹訳『新版 システム科学』パーソナルメディア, 1987, pp.85-88)。また, イナゴや鳥, 魚などの群行動の研究は, 集団の人間行動について貴重な情報を提供しており, 社会科学の分野でも利用されてきている。レン・フィッシャー著, 松浦俊輔訳『群れはなぜ同じ方向を目指すのか? 一群知能と意思決定の科学一』白楊社, 2012
- (14) 多い選択肢の中から決定するための方法として, 「学習や実践を通じて, いろいろな要素を単純化, 優先付け, 分類, パターン化する方法を学ぶことで, 混沌とした状況の中に, 秩序を作り出すことができる」という(シーナ・アイエンガー著, 櫻井祐子訳『選択の科学』文藝春秋, 2010, p.238)。また同書では, 多すぎる選

- 択肢が選択行動に対する動機付けや選択結果の満足度を低下させる可能性を指摘している。
- (15) アイエンガー著, 櫻井祐子訳『選択の科学』文藝春秋, 2010, 第6講。多すぎる選択肢は決定を回避させる傾向があることを指摘している。
 - (16) Radford, M.H.B., Mann., L., 太田保之, 中根允文「「個人の意志決定行為と人格特性 (第I報) -ある大学の学生を対象として-」『The Japanese Journal of Experimental Social Psychology』Vol.28, No.2, 1989, pp.115-122
 - (17) Miller, G. A., *The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information*, *The Psychological Review*, 1956, vol. 63, pp.81-97

参考文献

- March, J. G., & Simon., H. A. (1958), *Organizations*, New York: Wiley (高橋伸夫訳『オーガニゼーションズ (第2版)』ダイヤモンド社, 2014)
- Simon, H. A. (1976), *Administrative Behavior: A Study of Decision-making processes in Administrative Organization*, 3rd ed., Expanded with new Introduction, The Free Press, 1976 (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『形影行動：経営組織における意思決定プロセスの研究』ダイヤモンド社, 1989)
- Simon, H. A. (1977), *The New Science of Management Decision*, revised ed. (稲葉元吉・倉井武夫共訳『意思決定の科学』産業能率大学出版部, 1979)
- Simon, H. A. (1981), *The Sciences of the artificial*, 2nd ed., The MIT Press (稲葉元吉・吉原英樹訳『新版 システム科学』パーソナルメディア, 1987)。
- 稲水伸行 (2014)『流動化する組織の意思決定』東大出版会
- 財団法人自治研修協会・地方自治研究資料センター (1979)『地方自治他における政策形成過程のミクロ分析-政策形成の政治行政力学-』総合研究開発機構
- 澤田道夫 (2015)「自治体組織の意思決定モデルに関する一考察」『アドミニストレーション』(第22巻第1号), 熊本県立大学
- 上村一哉 (2008)「ごみ処理有料化における自治

体の意思決定」『廃棄物学会論文誌』Vol. 19,
No. 1, 廃棄物学会

中道實 (2006) 「地方分権と地方自治体職員の行動様式」『奈良女子大学社会学論集』第 13 号,
奈良女子大学

磯崎初仁 (2018) 「第 10 章 都道府県の政策決定と合意形成」金井利之編著『縮減社会の合意形成』第一法規

レン・フィッシャー (2012), 松浦俊輔訳『群れはなぜ同じ方向を目指すのか？—群知能と意思決定の科学—』白楊社

シーナ・アイエンガー (2010), 櫻井祐子訳『選択の科学』文藝春秋

Radford, M. H. B., Mann., L., 太田保之, 中根允文 (1989) 「個人の意志決定行為と人格特性 (第 I 報) —ある大学の学生を対象として—」『The Japanese Journal of Experimental Social Psychology』Vol. 28, No. 2

Miller, G. A. (1956), The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information, *The Psychological Review*, vol. 63.

資料1：アンケート用紙

自治体職員の意思決定要因に関するアンケート調査

【属性】

Q1 入庁後の勤続年数はどれくらいですか。次の中から1つ選んでください。

1. 30年以上
2. 25年～29年
3. 20年～24年
4. 15年～19年
5. 10年～14年
6. 5年～9年
7. 4年未満

Q2 現在の職位は何ですか。次の中からもっとも近いものを1つ選んでください。

1. 部長級以上
2. 課長級
3. 係長級
4. 一般職員

【事業決定要因の認識度】

Q3 通常業務の中で、あなた自身が事業を立案し決定する場合を想定してお答えください。事業案を決定するとき、以下のA～Jの要因について、どの程度重視しますか。それぞれの項目に対して、あなたのお気持ちにもっとも近いものを1つずつ選んでください。

	重視しない	どちらかと言え ば重視しない	ど ちらともい えな い	ど ちらかと言 え ば 重視する	重視する
A. トップなどの政治的意向に沿っていること	1	2	3	4	5
B. 問題の影響や被害が大きいこと	1	2	3	4	5
C. 予算確保が期待できること	1	2	3	4	5
D. 類似の既存事業が他部課にないこと	1	2	3	4	5
E. 上位計画に沿っていること	1	2	3	4	5
F. 他団体に問題解決のための参考事例があること	1	2	3	4	5
G. 予算編成・財政方針に沿っていること	1	2	3	4	5
H. 事業の成果が見込まれること	1	2	3	4	5
I. 課題対応への緊急性が高いこと	1	2	3	4	5
J. 事業の実行性が高いこと	1	2	3	4	5

【事業決定要因の数】

Q4 通常業務の中で、あなた自身が事業を立案し決定する立場になった場合を想定してお答えください。事業案を決定するとき、Q3のA～Jの中で実際の拠り所とする根拠（要因）はいくつですか。次のA～Eの中からもっとも近いものを1つ選んでください。

- A. 1つ B. 2つ C. 3つ D. 4つ E. 5つ

【事業作成の有無】

Q5 これまでに通常業務の中で事業の立案を担当した経験がありますか。次の中からいずれか1つを選んでください。

1. ある 2. なし

【新規事業立案時の重要な決定要因】

Q6 通常業務の中で、同僚に新たな事業案を立案し協議する段階を想定した場合、最終的に事業案を決定するための根拠（要因）を、次のA～Jの中からもっとも重要なものから順に3つ選んでください。

- A. トップなどの政治的意向に沿っていること
- B. 問題の影響や被害が大きいこと
- C. 予算確保が期待できること
- D. 類似の既存事業が他部課にないこと
- E. 上位計画に沿っていること
- F. 他団体に問題解決のための参考事例があること
- G. 予算編成・財政方針に沿っていること
- H. 事業の成果が見込まれること
- I. 課題対応への緊急性が高いこと
- J. 事業の実行性が高いこと

1位 _____ 2位 _____ 3位 _____

【新規事業の決裁時の重要な決定要因】

Q7 通常業務の中で、上司に新たな事業案の決裁を求める段階を想定した場合、最終的に事業案を決定するための根拠（要因）を、次のA～Jの中からもっとも重要なものから順に3つ選んでください。

- A. トップなどの政治的意向に沿っていること
- B. 問題の影響や被害が大きいこと
- C. 予算確保が期待できること
- D. 類似の既存事業が他部課にないこと
- E. 上位計画に沿っていること
- F. 他団体に問題解決のための参考事例があること
- G. 予算編成・財政方針に沿っていること
- H. 事業の成果が見込まれること
- I. 課題対応への緊急性が高いこと
- J. 事業の実行性が高いこと

1位 _____ 2位 _____ 3位 _____

【既存事業修正案立案時の重要な決定要因】

Q8 通常業務の中で、同僚に既存事業の修正案を立案し協議する段階を想定した場合、最終的に修正案を決定するための根拠（要因）を、次のA～Jの中からもっとも重要なものから順に3つ選んでください。

- A. トップなどの政治的意向に沿っていること
- B. 問題の影響や被害が大きいこと
- C. 予算確保が期待できること
- D. 類似の既存事業が他部課にないこと
- E. 上位計画に沿っていること
- F. 他団体に問題解決のための参考事例があること
- G. 予算編成・財政方針に沿っていること
- H. 事業の成果が見込まれること
- I. 課題対応への緊急性が高いこと
- J. 事業の実行性が高いこと

1位 _____ 2位 _____ 3位 _____

【既存事業修正案の決裁時の重要な決定要因】

Q9 通常業務の中で、上司に既存事業の修正案の決裁を求める段階を想定した場合、最終的に修正案として決定するための根拠（要因）を、次のA～Jの中からもっとも重要なものから順に3つ選んでください。

- A. トップなどの政治的意向に沿っていること
- B. 問題の影響や被害が大きいこと
- C. 予算確保が期待できること
- D. 類似の既存事業が他部課にないこと
- E. 上位計画に沿っていること
- F. 他団体に問題解決のための参考事例があること
- G. 予算編成・財政方針に沿っていること
- H. 事業の成果が見込まれること
- I. 課題対応への緊急性が高いこと
- J. 事業の実行性が高いこと

1位 _____ 2位 _____ 3位 _____

以上で終わりです。
ご協力ありがとうございました。

資料2：単純集計

Q1.【属性】入庁後の勤続年数はどれくらいですか。次の中から1つ選んでください。(SA)

	サンプル数	30年以上	25年□29年	20年□24年	15年□19年	10年□14年	5年□9年	4年未満	無回答
合計	1281	260 20.3	168 13.1	155 12.1	167 13.0	149 11.6	191 14.9	191 14.9	0 0.0

Q2.【属性】現在の職位は何ですか。次の中からもっとも近いものを1つ選んでください。(SA)

	サンプル数	部長級以上	課長級	係長級	一般職員	無回答
合計	1281	37 2.9	226 17.6	460 35.9	558 43.6	0 0.0

Q3_1.【事業決定要因の認識度】通常業務の中で、あなた自身が事業を立案し決定する場合を想定してお答えください。事業案を決定するとき、以下のA~Jの要因について、どの程度重視しますか。それぞれの項目に対して、あなたのお気持ちにもっとも近いものを1つずつ選んでください。／トップなどの政治的意向に沿っていること (SA)

	サンプル数	重視しない	どちらかと言え ば重視しない	どちらともいえ ない	どちらかと言え ば重視する	重視する	無回答
合計	1281	22 1.7	57 4.4	235 18.3	497 38.8	470 36.7	0 0.0

Q3_2.【事業決定要因の認識度】通常業務の中で、あなた自身が事業を立案し決定する場合を想定してお答えください。事業案を決定するとき、以下のA~Jの要因について、どの程度重視しますか。それぞれの項目に対して、あなたのお気持ちにもっとも近いものを1つずつ選んでください。／問題の影響や被害が大きいこと (SA)

	サンプル数	重視しない	どちらかと言え ば重視しない	どちらともいえ ない	どちらかと言え ば重視する	重視する	無回答
合計	1281	6 0.5	5 0.4	82 6.4	316 24.7	870 67.9	2 0.2

Q3_3. 【事業決定要因の認識度】通常業務の中で、あなた自身が事業を立案し決定する場合を想定してお答えください。事業案を決定するとき、以下のA～Jの要因について、どの程度重視しますか。それぞれの項目に対して、あなたのお気持ちにもっとも近いものを1つずつ選んでください。／予算確保が期待できること（SA）

	サンプル数	重視しない	どちらかと言え ば重視しない	どちらともい えない	どちらかと言え ば重視する	重視する	無回答
合計	1281	23 1.8	57 4.4	235 18.3	509 39.7	456 35.6	1 0.1

Q3_4. 【事業決定要因の認識度】通常業務の中で、あなた自身が事業を立案し決定する場合を想定してお答えください。事業案を決定するとき、以下のA～Jの要因について、どの程度重視しますか。それぞれの項目に対して、あなたのお気持ちにもっとも近いものを1つずつ選んでください。／類似の既存事業が他部課にないこと（SA）

	サンプル数	重視しない	どちらかと言え ば重視しない	どちらともい えない	どちらかと言え ば重視する	重視する	無回答
合計	1281	54 4.2	131 10.2	306 23.9	445 34.7	343 26.8	2 0.2

Q3_5. 【事業決定要因の認識度】通常業務の中で、あなた自身が事業を立案し決定する場合を想定してお答えください。事業案を決定するとき、以下のA～Jの要因について、どの程度重視しますか。それぞれの項目に対して、あなたのお気持ちにもっとも近いものを1つずつ選んでください。／上位計画に沿っていること（SA）

	サンプル数	重視しない	どちらかと言え ば重視しない	どちらともい えない	どちらかと言え ば重視する	重視する	無回答
合計	1281	21 1.6	46 3.6	161 12.6	570 44.5	481 37.5	2 0.2

Q3_6. 【事業決定要因の認識度】通常業務の中で、あなた自身が事業を立案し決定する場合を想定してお答えください。事業案を決定するとき、以下のA～Jの要因について、どの程度重視しますか。それぞれの項目に対して、あなたのお気持ちにもっとも近いものを1つずつ選んでください。／他団体に問題解決のための参考事例があること（SA）

	サンプル数	重視しない	どちらかと言え ば重視しない	どちらともい えない	どちらかと言え ば重視する	重視する	無回答
合計	1281	79 6.2	161 12.6	390 30.4	466 36.4	184 14.4	1 0.1

Q3_7. 【事業決定要因の認識度】通常業務の中で、あなた自身が事業を立案し決定する場合を想定してお答えください。事業案を決定するとき、以下のA～Jの要因について、どの程度重視しますか。それぞれの項目に対して、あなたのお気持ちにもっとも近いものを1つずつ選んでください。／予算編成・財政方針に沿っていること（SA）

	サンプル数	重視しない	どちらかと言え ば重視しない	どちらともい えない	どちらかと言え ば重視する	重視する	無回答
合計	1281	32 2.5	82 6.4	261 20.4	579 45.2	326 25.4	1 0.1

Q3_8. 【事業決定要因の認識度】通常業務の中で、あなた自身が事業を立案し決定する場合を想定してお答えください。事業案を決定するとき、以下のA～Jの要因について、どの程度重視しますか。それぞれの項目に対して、あなたのお気持ちにもっとも近いものを1つずつ選んでください。／事業の成果が見込まれること（SA）

	サンプル数	重視しない	どちらかと言え ば重視しない	どちらともい えない	どちらかと言え ば重視する	重視する	無回答
合計	1281	7 0.5	13 1.0	119 9.3	449 35.1	691 53.9	2 0.2

Q3_9. 【事業決定要因の認識度】通常業務の中で、あなた自身が事業を立案し決定する場合を想定してお答えください。事業案を決定するとき、以下のA～Jの要因について、どの程度重視しますか。それぞれの項目に対して、あなたのお気持ちにもっとも近いものを1つずつ選んでください。／課題対応への緊急性が高いこと（SA）

	サンプル数	重視しない	どちらかと言え ば重視しない	どちらともい えない	どちらかと言え ば重視する	重視する	無回答
合計	1281	12 0.9	36 2.8	112 8.7	397 31.0	722 56.4	2 0.2

Q3_10. 【事業決定要因の認識度】通常業務の中で、あなた自身が事業を立案し決定する場合を想定してお答えください。事業案を決定するとき、以下のA～Jの要因について、どの程度重視しますか。それぞれの項目に対して、あなたのお気持ちにもっとも近いものを1つずつ選んでください。／事業の実行性が高いこと（SA）

	サンプル数	重視しない	どちらかと言え ば重視しない	どちらともい えない	どちらかと言え ば重視する	重視する	無回答
合計	1281	4 0.3	22 1.7	139 10.9	551 43.0	564 44.0	1 0.1

Q4. 【事業決定要因の数】通常業務の中で、あなた自身が事業を立案し決定する立場になった場合を想定してお答えください。

事業案を決定するとき、Q3のA～Jの中で実際の拠り所とする根拠（要因）はいくつですか。次のA～Eの中からもっとも近いものを1つ選んでください。（SA）

	サンプル数	1つ	2つ	3つ	4つ	5つ	無回答
合計	1281	42 3.3	125 9.8	421 32.9	195 15.2	493 38.5	5 0.4

Q5. 【事業作成の有無】これまでに通常業務の中で事業の立案を担当した経験がありますか。次の中からいずれか1つを選んでください。（SA）

	サンプル数	ある	なし	無回答
合計	1281	562 43.9	712 55.6	7 0.5

Q6_1. 【新規事業立案時の重要な決定要因】通常業務の中で、同僚に新たな事業案を立案し協議する段階を想定した場合、最終的に事業案を決定するための根拠（要因）を、次のA～Jの中からもっとも重要なものから順に3つ選んでください。／1位（SA）

	サンプル数	て治ト ツブな どの政 治的意 向に沿 つ	害問 題の大 き影響 や被	でき る確 保が 期待	こが 類似 の課 既に ない	て上 位計 画に 沿っ て	事決 他 団 体 に 問 題 解 決 の た め の 参 考 事 例 が あ る こ と	る方 予 算 編 成 に 沿 っ て 財 政	込事 業 の 成 果 が 見 え	急 課題 対 応 の 緊 要 性	高 事 業 の 実 行 性	無 回 答
合計	1281	193 15.1	178 13.9	52 4.1	10 0.8	72 5.6	9 0.7	13 1.0	282 22.0	348 27.2	117 9.1	7 0.5

Q6_2. 【新規事業立案時の重要な決定要因】通常業務の中で、同僚に新たな事業案を立案し協議する段階を想定した場合、最終的に事業案を決定するための根拠（要因）を、次のA～Jの中からもっとも重要なものから順に3つ選んでください。／2位（SA）

	サンプル数	て治ト ツブな どの政 治的意 向に沿 つ	害問 題の大 き影響 や被	でき る確 保が 期待	こが 類似 の課 既に ない	て上 位計 画に 沿っ て	事決 他 団 体 に 問 題 解 決 の た め の 参 考 事 例 が あ る こ と	る方 予 算 編 成 に 沿 っ て 財 政	込事 業 の 成 果 が 見 え	急 課題 対 応 の 緊 要 性	高 事 業 の 実 行 性	無 回 答
合計	1281	81 6.3	241 18.8	108 8.4	26 2.0	109 8.5	14 1.1	38 3.0	230 18.0	236 18.4	190 14.8	8 0.6

Q 6_3. 【新規事業立案時の重要な決定要因】通常業務の中で、同僚に新たな事業案を立案し協議する段階を想定した場合、最終的に事業案を決定するための根拠（要因）を、次のA～Jの中からもっとも重要なものから順に3つ選んでください。／3位（SA）

	サンプル数	治的意向に沿っていること	害問題の大きいこと	で予算確保が期待できること	これが類似の課にない	上位計画に沿っていること	事例があること	他団体に問題解決のための参考	予算編成・財政	事業の成果が見込まれること	課題対応への緊急性が高いこと	高い事業の実行性	無回答
合計	1281	125 9.8	120 9.4	165 12.9	38 3.0	97 7.6	40 3.1	75 5.9	222 17.3	148 11.6	242 18.9	9 0.7	

Q 7_1. 【新規事業の決裁時の重要な決定要因】通常業務の中で、上司に新たな事業案の決裁を求める段階を想定した場合、最終的に事業案を決定するための根拠（要因）を、次のA～Jの中からもっとも重要なものから順に3つ選んでください。／1位（SA）

	サンプル数	治的意向に沿っていること	害問題の大きいこと	で予算確保が期待できること	これが類似の課にない	上位計画に沿っていること	事例があること	他団体に問題解決のための参考	予算編成・財政	事業の成果が見込まれること	課題対応への緊急性が高いこと	高い事業の実行性	無回答
合計	1281	282 22.0	158 12.3	83 6.5	8 0.6	94 7.3	7 0.5	33 2.6	215 16.8	294 23.0	103 8.0	4 0.3	

Q 7_2. 【新規事業の決裁時の重要な決定要因】通常業務の中で、上司に新たな事業案の決裁を求める段階を想定した場合、最終的に事業案を決定するための根拠（要因）を、次のA～Jの中からもっとも重要なものから順に3つ選んでください。／2位（SA）

	サンプル数	治的意向に沿っていること	害問題の大きいこと	で予算確保が期待できること	これが類似の課にない	上位計画に沿っていること	事例があること	他団体に問題解決のための参考	予算編成・財政	事業の成果が見込まれること	課題対応への緊急性が高いこと	高い事業の実行性	無回答
合計	1281	113 8.8	192 15.0	142 11.1	14 1.1	138 10.8	19 1.5	80 6.2	221 17.3	198 15.5	160 12.5	4 0.3	

Q 7_3. 【新規事業の決裁時の重要な決定要因】通常業務の中で、上司に新たな事業案の決裁を求める段階を想定した場合、最終的に事業案を決定するための根拠（要因）を、次のA～Jの中からもっとも重要なものから順に3つ選んでください。／3位（SA）

	サンプル数	治的意向に沿っていること	害問題の大きいこと	で予算確保が期待できること	これが類似の課にない	上位計画に沿っていること	事例があること	他団体に問題解決のための参考	予算編成・財政	事業の成果が見込まれること	課題対応への緊急性が高いこと	高い事業の実行性	無回答
合計	1281	138 10.8	100 7.8	214 16.7	30 2.3	98 7.7	49 3.8	89 6.9	222 17.3	136 10.6	201 15.7	4 0.3	

Q8_1. 【既存事業修正案立案時の重要な決定要因】 通常業務の中で、同僚に既存事業の修正案を立案し協議する段階を想定した場合、最終的に修正案を決定するための根拠（要因）を、次のA～Jの中からもっとも重要なものから順に3つ選んでください。／1位（SA）

	サンプル数	て治トツプなどの治つている意向に沿ったこと	害問題の大きいこと	で予算確保が期待できること	こが類似の課にない	て上位計画に沿っていること	事決他団体の問題解事例がため参考あること	る方予算編成・財政に成つていて	込事業の成果が見込まれること	急課題対応への緊急性が高いこと	高事業の実行性が	無回答
合計	1281	170 13.3	221 17.3	75 5.9	20 1.6	69 5.4	33 2.6	23 1.8	238 18.6	311 24.3	117 9.1	4 0.3

Q8_2. 【既存事業修正案立案時の重要な決定要因】 通常業務の中で、同僚に既存事業の修正案を立案し協議する段階を想定した場合、最終的に修正案を決定するための根拠（要因）を、次のA～Jの中からもっとも重要なものから順に3つ選んでください。／2位（SA）

	サンプル数	て治トツプなどの治つている意向に沿ったこと	害問題の大きいこと	で予算確保が期待できること	こが類似の課にない	て上位計画に沿っていること	事決他団体の問題解事例がため参考あること	る方予算編成・財政に成つていて	込事業の成果が見込まれること	急課題対応への緊急性が高いこと	高事業の実行性が	無回答
合計	1281	59 4.6	222 17.3	103 8.0	34 2.7	94 7.3	41 3.2	64 5.0	260 20.3	220 17.2	180 14.1	4 0.3

Q8_3. 【既存事業修正案立案時の重要な決定要因】 通常業務の中で、同僚に既存事業の修正案を立案し協議する段階を想定した場合、最終的に修正案を決定するための根拠（要因）を、次のA～Jの中からもっとも重要なものから順に3つ選んでください。／3位（SA）

	サンプル数	て治トツプなどの治つている意向に沿ったこと	害問題の大きいこと	で予算確保が期待できること	こが類似の課にない	て上位計画に沿っていること	事決他団体の問題解事例がため参考あること	る方予算編成・財政に成つていて	込事業の成果が見込まれること	急課題対応への緊急性が高いこと	高事業の実行性が	無回答
合計	1281	96 7.5	107 8.4	175 13.7	48 3.7	93 7.3	71 5.5	90 7.0	224 17.5	125 9.8	247 19.3	5 0.4

Q9_1. 【既存事業修正案の決裁時の重要な決定要因】 通常業務の中で、上司に既存事業の修正案の決裁を求める段階を想定した場合、最終的に修正案として決定するための根拠（要因）を、次のA～Jの中からもっとも重要なものから順に3つ選んでください。／1位（SA）

	サンプル数	て治トツプなどの治つている意向に沿ったこと	害問題の大きいこと	で予算確保が期待できること	こが類似の課にない	て上位計画に沿っていること	事決他団体の問題解事例がため参考あること	る方予算編成・財政に成つていて	込事業の成果が見込まれること	急課題対応への緊急性が高いこと	高事業の実行性が	無回答
合計	1281	226 17.6	207 16.2	70 5.5	12 0.9	72 5.6	17 1.3	30 2.3	236 18.4	303 23.7	103 8.0	5 0.4

Q9_2. 【既存事業修正案の決裁時の重要な決定要因】 通常業務の中で、上司に既存事業の修正案の決裁を求める段階を想定した場合、最終的に修正案として決定するための根拠（要因）を、次のA～Jの中からもっとも重要なものから順に3つ選んでください。／2位（SA）

	サンプル数	て治トツプなどの政 向に沿っ ていること	害問 題が 大き いこ と被	で予 算確 保が 期 待	こが類 似と 他 部 課に な い	て上 位計 画に 沿っ て い る こ と	事決 他 団 体 に 問 題 解 決 の た め の 参 考 事 例 が あ る こ と	る方 針に 編 成 ・ 財 政	込事 業の 成 果 が 見 ま れ る こ と	急課 題 対 応 へ の 緊 急 性 が 高 い こ と	高事 業 の 実 行 性 が 高 い こ と	無 回 答
合計	1281	87 6.8	204 15.9	124 9.7	17 1.3	121 9.4	34 2.7	76 5.9	239 18.7	198 15.5	176 13.7	5 0.4

Q9_3. 【既存事業修正案の決裁時の重要な決定要因】 通常業務の中で、上司に既存事業の修正案の決裁を求める段階を想定した場合、最終的に修正案として決定するための根拠（要因）を、次のA～Jの中からもっとも重要なものから順に3つ選んでください。／3位（SA）

	サンプル数	て治トツプなどの政 向に沿っ ていること	害問 題が 大き いこ と被	で予 算確 保が 期 待	こが類 似と 他 部 課に な い	て上 位計 画に 沿っ て い る こ と	事決 他 団 体 に 問 題 解 決 の た め の 参 考 事 例 が あ る こ と	る方 針に 編 成 ・ 財 政	込事 業の 成 果 が 見 ま れ る こ と	急課 題 対 応 へ の 緊 急 性 が 高 い こ と	高事 業 の 実 行 性 が 高 い こ と	無 回 答
合計	1281	118 9.2	94 7.3	211 16.5	30 2.3	96 7.5	55 4.3	91 7.1	204 15.9	128 10.0	248 19.4	6 0.5