

東京大学行政学研究会 研究叢書4

# 地方出向を通じた国によるガバナンス

喜多見 富太郎

## 目 次

序章 研究の目的	1
第1章 データの選定と共有	3
(1) 先行研究とデータの選定	3
(2) 内政関係者名簿の概要とデータベースの内容	5
第2章 モデル化	7
第1節 ミクロモデル	7
(1) 概要	7
(2) 交渉過程モデル	8
(a) 意思決定の枠組み	8
(b) 交渉の形式	10
(c) ゲーム理論によるモデルの展開	12
(3) 内部構造モデル	19
(a) 動態現象	19
(b) 静態現象	20
(4) 発現形態モデル	21
第2節 マクロモデル	25
第3章 データ分析	28
第1節 自治省の人事ローテーションから見た地方出向の分析	29
第2節 都道府県における出向者人事の動態分析	34
(1) 動態パターン観察	35
(2) 主成分分析による検証	38
第3節 人事配置パターンの変動要因の分析	41
第4節 「埋め込まれた組織」の分析	44
第4章 事例研究	46
第1節 財政再建プログラム策定にいたるまでの状況	47
(1) バブル崩壊後の大阪府の財政状況と執行部の対応	47
(2) 政治情勢の変化と財政問題の先鋭化	47
(3) 財政当局の人事体制	49
(a) 大阪府における出向人事の特徴	49
(b) 総務部長と財政課長の人事	49
(c) 副知事人事	51
(4) 小括	52
第2節 財政再建プログラム策定の庁内調整過程	52
(1) 異例の策定手続	52
(2) 出向者を通じた自治省との連携	54
(3) 「庁内化」のプロセス	55
(4) 小括	57
第3節 考察	57
第5章 地方ガバナンスの見取り図	58
終章	60
参考文献	61

## 序章 研究の目的

戦後の中央地方関係論は、地方出向を通じた国による人的コントロールを、早くから重要な検討課題と位置づけてきた<sup>1</sup>。しかし、こうした位置づけにもかかわらず、従来の研究には、次のような問題があったと思われる。

第1に、地方出向を通じた国による人的コントロールについて、「地方それ自体の内部構造」<sup>2</sup>を分析するために必要なデータが、十分に蓄積、共有されてこなかったことである。このようなデータ面での制約<sup>3</sup>が、研究をすすめるうえでの障壁になってきたと思われる。

第2に、地方出向によって自治体が国からの人的コントロールを受けるメカニズムとその分析手法について、十分な検討がなされてこなかったことである<sup>4</sup>。とくに、戦前の地方官官制等<sup>5</sup>が廃止され、国による地方人事統制の法制度的な根拠が失われた戦後の地方人事システムにおいては、こうした検討が不可欠であったにもかかわらず、地方出向の事実だけで国による人的コントロールを推定する議論<sup>6</sup>や、地方出向に対する当事者の動機の分析だけで国による人的コントロールについて一定の結論を導くような議論<sup>7</sup>がなされてきた。

---

<sup>1</sup> たとえば、辻清明は、戦後地方制度の枠組みとなる地方自治法が施行された1947年の時点で、すでにその枠組みに内在する課題として「残存する官僚制的拘束」を掲げ、国の地方出先機関や警察権限移譲問題と並べて、国家官僚の地方出向による人事権を通じた地方への官僚制的拘束を指摘している。辻（1947）。辻（1969：143-148）。

<sup>2</sup> 村松岐夫（1988：37）。なお、脚注4参照。

<sup>3</sup> この点について稲継裕昭は、次のように述べる。「中央省庁から地方自治体への出向は、人材を出す側の中央省庁からのデータの公表がなく、各省『職員録』からも出向者は通常削除されている（退職・採用という形態をとる）ために、その実態を把握することが極めて困難なものであり、いわば、公務員制度を考察する際の公式データの重大な欠落部分であった。」稲継（1998：179）。なお、1998年度からは総務庁、総務省によって「国と地方公共団体の間における人事交流状況」が公表されている。

<sup>4</sup> これに関して、村松岐夫は、伝統的な中央集権論を、「地方自治論でありながら、中央の、正確には中央省庁の意図が詳細に論じられるだけであって、地方それ自体の内部構造が分析されない。」と批判する。村松（1988：37）。

<sup>5</sup> 戦前の地方団体の人事システムについては、地方官庁に地方団体である都道府県の執政機関を兼ねさせ、地方官庁の職員としては地方官官制等に基づく官吏、地方待遇職員制に基づく官吏待遇、民法上の契約により地方長官に雇用される嘱託や雇が置かれ、地方団体の職員としては吏員等が置かれていた。官吏等は吏員等を監督する立場にあり、また職員数も多く、1942年で前者が18万1830人であるのに対し、後者は3万7911人であった。しかし、実態的には、両者は一体となって執務が行われていた。姜（1998：71-76）。

<sup>6</sup> たとえば、辻清明は、「旧い集権的な地方支配に慣熟した多数の官僚が、その民主意識と自治能力についてなんらのテストを受けることなく、そのまま、まったく異質な地方自治の担当者として居居することは、単なる失業対策の意義を超えて、結果的には、全国にまたがる集権的な官僚機構の維持を密かに計る隠然たる布陣と見られても仕方あるまい。」と述べている。辻（1958：113）。筆者は、この見解はコントロールの隠然化など国による人的コントロールの本質を正しく指摘したものであると考えているが、その指摘は十分な実証的な裏づけを伴わずに行われている。

<sup>7</sup> たとえば、秋月謙吾は、「中央からの派遣という慣行は中央政府からのコントロールを表

第3に、包括的自治体を統制する自治省（以下、本稿では自治庁、自治省、総務省を特に区別せず自治省と表記する。）によるコントロールの特殊性を、個別行政を統制する事業省庁<sup>8</sup>によるものとの比較において明らかにする作業が十分に行われてこなかったことである。福祉国家化に伴い個別行政の比重が高まり、中央地方関係論において相互依存モデルが有力な理論枠組みとなる中で<sup>9</sup>、自治省によるコントロールは、国による地方コントロール一般の問題に埋没しつつあるように思われる。

筆者は、以上のような研究状況の結果として、90年代以降の分権改革に対する評価軸に重大な欠落が生じていると考える。

分権改革では、機関委任事務、国庫補助負担金といった事業省庁の地方統制手段を廃止、縮小し、国庫補助負担金の見直し財源によって地方への税源移譲を行なった。しかし、事業省庁から地方統制の手段を剥奪した結果、国による地方統制が自治省に一元化されるとしたら、「地方団体に対する中央統制を主宰する専務官庁の存在は、地方自治を侵犯するための機会にこの上もない途を拓く」<sup>10</sup>というラスキの警告を踏まえた新たな評価軸を用意する必要がある。こうした分権改革の新たな評価軸においては、分権改革がアジェンダとしなかった地方出向を通じた国による人的コントロール、なかんずく中央省庁の中で最大の人的資源を地方出向に振り向けてきた自治省による人的な地方コントロールの形態と強度を明らかにし、分権改革が言葉どおりの分権に向かうのか、それとも集権的統制の強化を導くのか、あるいはこれらとは異なる新しい国によるガバナンスへの途を拓くのかといった政策的議論を行うための基礎的知見を用意することが不可欠である。しかしながら、現状ではそれを可能にするための十分な研究の蓄積がはかられているとはいえない。

本稿は、以上を踏まえて、次の3つのことを目的とする。

第1は、自治省からの地方出向に関する公開データのうち、現時点で最も良質と思われるものをデータベース化し、研究者の共有情報とすることである。

第2は、地方出向を通じた国による人的コントロールのメカニズムについてモデルを提示し、データ分析と事例研究を通じて検証することである。

第3は、国による人的コントロールを含めて、分権改革以後の自治体のガバナンスのあり方について、包括的な見取り図を提示することである。ただし、本稿は筆者の研究計画の一部であり、ここで示される見取り図はいまだ概括的なものとどまる。

---

すという通説的理解は、誤りである。中央省庁から職員を派遣するにあたって、その動機はコントロールのみではなく、他の要因がはたらいている。」と述べている。秋月（2000：2）。筆者は、この見解は地方出向の動機の内実を正しく指摘したものであると考えているが、その指摘はコントロールのメカニズムについての十分な分析を伴わずに行われている。

<sup>8</sup> 包括的自治体と個別行政という分類は、高木（1986：54）による。

<sup>9</sup> 日本の中央地方関係論における代表的な相互依存モデルについては、村松（1988：47-76）参照。また、相互依存モデルの評価については、西尾（1990：433-436）参照。

<sup>10</sup> H. J. Laski（1937：107）。なお、辻（1958：144）参照。

## 第1章 データの選定と共有

### (1) 先行研究とデータの選定

地方出向についてデータ分析を行った先行研究としては、秋月謙吾<sup>11</sup>、稲継裕昭<sup>12</sup>、猪木武徳<sup>13</sup>、片岡正昭<sup>14</sup>、早川征一郎<sup>15</sup>、神一行<sup>16</sup>、青木栄一<sup>17</sup>、広本正幸<sup>18</sup>などがある。これらの研究で分析に使用されたデータは、日経地域情報<sup>19</sup>データ（秋月（2000）、稲継（1996）、稲継（1998）、広本（1996）、早川（1997））、総務省公表データ<sup>20</sup>（稲継（1998）、広本（1996））、内政関係者名簿<sup>21</sup>データ（稲継（1998）、神（1986））、片岡（1994））、各種職員録データ（青木（2003）<sup>22</sup>、猪木（1999）<sup>23</sup>、片岡（1994）<sup>24</sup>、早川（1997年）<sup>25</sup>）であるが、データとして、それぞれ次のような限界がある。

まず、日経地域情報データと総務省公表データについては、分析できる出向者が本庁知事・市長部局の課長以上に限定されていること、データの採録期間が日経地域情報データでは1986年から1997年（4年間の空白年がある。）、総務省公表データでは1998年以降と比較的最近のものに限られること、入手可能な情報としては、国の省庁別に都道府県、政令指定都市のどのポストに何名が出向したかがわかるものの、自治体内部での異動や国への復帰時期等については判別できないこと、などの限界がある。そのため、長期の時系列分析には不十分であり、また、出向者の自治体内部での異動など、「地方それ自

---

<sup>11</sup> 秋月（2000）。

<sup>12</sup> 稲継（1996）、稲継（1998）、稲継（2000）。

<sup>13</sup> 猪木（1999）。

<sup>14</sup> 片岡（1994）。

<sup>15</sup> 早川（1997）。

<sup>16</sup> 神（1988）、神（1986）。

<sup>17</sup> 青木（2003）。

<sup>18</sup> 広本（1996）。

<sup>19</sup> 日本経済新聞社・産業消費研究所編『日経地域情報』

<sup>20</sup> 総務庁、総務省「国と地方公共団体の間における人事交流状況」

<sup>21</sup> 財団法人地方財務協会編

<sup>22</sup> 『文部省幹部職員名鑑』（文教ニュース社、昭和46年版～平成12年版）をベースにして、『文部省年鑑』（時評社、各年版）、『日本官界名鑑』（日本官界情報社、各年版）、『全国官公界名鑑』（同盟通信社、各年版）、秦郁彦『日本近現代人物履歴事典』（東京大学出版会、2002年）が補充的に使用されている。青木（2003：20-21）。

<sup>23</sup> 『大蔵省名鑑』（時評社、1996年）、『自治省名鑑』（時評社、1992年）、『建設省名鑑』（時評社、1996年）、『労働省名鑑』（時評社、1994年）、『厚生省名鑑』（時評社、1996年）、『文部省名鑑』（時評社、1992年）が使用されている。猪木（1999：174）。

<sup>24</sup> 大蔵省印刷局編『職員録』（各年版）帝国興信所編『人事興信録』（各年版）、朝日新聞社『朝日年鑑』（各年版）が使用されている。片岡（1994）各表の注記参照。

<sup>25</sup> 時事通信社『全国知事・市町村長名簿1992-93』、朝日新聞社『朝日年鑑1996』、読売新聞社『読売年鑑1996』が使用されている。なお、職員録のほかに、自治労『天下り官僚実態調査』（1994年）も参照されている。早川（1997）各表の注記等参照。

体の内部構造」を分析することも困難である。

次に、内政関係者名簿データと各種職員録データはともに職員録であるが、以下のような異同がある。まず、採録されている出向者データの範囲は、内政関係者名簿データでは、旧内務省系の関係省庁である警察庁、自治省、厚生省、労働省、建設省のすべての現役・退職幹部職員についてのデータが得られるのに対し、各種職員録データでは、得られるデータが幹部職員に限定されていたり、地方出向を含む退職後の職員についてのデータが得られないなどの限界がある。また、データの採録期間については、公表されている内政関係者名簿データでは1972年から1998年まで（3年間のデータ欠落年がある。）をカバーすることができるが、各種職員録データでもほぼそれと同様の期間をカバーできる場合があり、青木(2003)では、『文部省幹部職員名鑑』を使用して1977年から2000年までのデータを採録している。採集可能情報については、内政関係者名簿データでは、名簿登載者の個人キャリアを追跡できるので、出向先の自治体内部での異動歴や国や自治体間の異動歴なども分析できる。各種職員録データについては、『文部省幹部職員年鑑』のように地方出向者を掲載しているものを除き、一般に地方出向期間は退職者として名簿から削除されるため、採集可能情報が限定される場合が多い<sup>26</sup>。

以上を踏まえると、現時点で最も良質な地方出向に関するデータソースは、内政関係者名簿であると考えられる。そのため、本稿では、1972年から1998年までの27年間に発行された内政関係者名簿のうち、2006年2月時点で公共図書館、大学図書館で一般の閲覧に供されている24年分の冊子<sup>27</sup>から、自治省の幹部職員の人事記録をデータベース化した。

内政関係者名簿を使用した上記の先行研究はいずれも特定の年版の資料を使用して分析を行ったものであるが<sup>28</sup>、24年分の長期連続データを使用して分析を行うことで、これらの先行研究とは異なる詳細な時系列分析が可能となっている。

---

<sup>26</sup> 猪木（1999：163）。

<sup>27</sup> 財団法人地方財務協会によると、内政関係者名簿は、名簿関係者に限定して頒布され、また、バックナンバーについては保存されていないとのことであり、一般には入手が困難である。しかし、2006年2月現在で、1972年から1998年まで（ただし、1980年、1984年、1992年を除く。）の内政関係者名簿が、国立国会図書館（1972年－1978年、1993年）、北海道立図書館（1981年、1985年－1986年、1988年、1990年－1991年、1994年－1998年）、茨城県立図書館（1983年、1987年、1989年）、群馬県立図書館（1982年）、東京大学社会科学研究所図書室（1979年）その他の図書館で一般の閲覧に供されている（図書館名に付した括弧内はデータベース化に使用した内政関係者名簿の年版を示す）。本稿では、これらの一般の閲覧に供されている資料のみを使用してデータベース化し、分析を行った。

<sup>28</sup> たとえば稲継（1998：237－243）では、1996年と1972年の内政関係者名簿が比較分析されている。神（1986）も、内政関係者名簿との明記はないが、ほぼ同じ内容の単年度の資料に基づき分析が行われていると考えられる。なお、片岡（1994）は、大蔵省印刷局（編）『職員録』、帝国興信所（編）『人事興信録』各版、地方財務協会（編）『内政関係者名簿』等より作成された1950年から1990年までの間の5年あるいは10年ごとのデータの図表が紹介されているが、内政関係者名簿のデータがどのように使用されているかは明らかでない。（片岡（1994：182、187、189））

## (2) 内政関係者名簿の概要とデータベースの内容

内政関係者名簿は、財団法人地方財務協会が毎年発行している名簿であり、最初の刊行年は不明であるが、1972年11月現在以降の名簿が一般の閲覧に供されている。

1973年版の内政関係者名簿の説明によると、「この名簿は旧内務省・同関係省庁である、警察、厚生、労働、建設、自治の各省庁の幹部候補者として採用された方々の名簿であります。」とされ、これが「幹部候補者」名簿であることが示されている。また、「名簿の作成にあたっては、当該本人又は各省庁に対し、本会より照会しその回答に基づいたものでありますが、回答のなかったものはやむを得ず前回の名簿により登載しました。」と記載され、内容については各省庁の関与のもとに作成されたものであることが示されている。

本稿では、内政関係者名簿の人事記録を、以下の作業手順によってデータベース化した。

第1に、内政関係者名簿に登載された自治省関係職員につき、1972年11月現在<sup>29</sup>から1998年11月現在までの各年のデータを、就職団体名をコード化<sup>30</sup>したうえでデータベース化した。

内政関係者名簿は、明治採用者から1947年後期採用者までを登載した内務省採用者名簿と、1948年採用者以降の警察、厚生、労働、建設、自治の各省庁採用者を登載した省庁別名簿の2種類の名簿から構成されているが、このうち、自治省名簿登載者の氏名、就職団体、役職の各データをデータベース化するとともに、内務省名簿登載者については、1972年以降に自治体に就職した経歴がある者<sup>31</sup>を自治省関係者として追加した。

以上により、自治省名簿によってデータベース化した職員数は954名、内務省名簿によって追加した職員数は40名で、合計994名の分析対象期間中の全経歴がデータベース化されている。このうち、入省時からの経歴が追跡できるのは、1972年入省職員からで、1998年11月時点でこのコーホートは入省27年目となり、その時点での就職団体・職名は表1に見るように本省課長級、県副知事、部長級となっている。このように、このデータベースから、1972年採用者の到達ポストを最長として、445名の職員について入省時からのキャリアパスが追跡できる。

第2に、上記のデータベースから都道府県への就職履歴のある職員を抽出し、それを都道府県別、年別に編集した。このデータをもとに、別図1から47の都道府県別の出向者の時系列組織配置図を作成した。これにより、「自治体それ自体の内部構造」における国か

<sup>29</sup> 各年版の内政関係者名簿における名簿登載の時点である。

<sup>30</sup> コード化は、自治省（消防庁、自治大学校、消防大学校を含む。）、他省庁、国所管外郭団体、47都道府県、政令市、政令市以外の市町村、民間団体、国会議員、空欄又は死亡の9つのカテゴリーでコードを付与した。都道府県所管の外郭団体については、各都道府県に含めている。

<sup>31</sup> 自治体就職経験には知事、市長等の公選職を含めているが、外郭団体については、自治体所管か否かが不明なケースがあるため含めていない。そのため、過去に自治体に出向した経験があるが、1972年以前に自治体所管の外郭団体に天下っているケースについてはカウントされていない。

らの出向者の位置づけを視覚化した。

(表 1)

A	自治省行政局行政課長	K	自治大臣官房総務課長
B	愛知県教育長	L	日本消防協会消防互助年金事業団事業管理者
C	徳島県副知事	M	地方公務員共済組合連合会事務局長
D	新潟県副知事	N	自治省財政局財政課長
E	佐賀県副知事	O	東京高等裁判所判事
F	地域活性化センター事務局長	P	自治省消防庁審議官
G	宮崎県副知事	Q	日本都市センター理事・研究室長
H	消防団員等公務災害補償等共済基金事務局長	R	死亡
I	自治体国際化協会事務局長	S	防衛施設庁東京防衛施設局長
J	自治大学校副校長	T	人事院管理局総務課長

時系列組織配置図は、縦軸に出向者の役職名、横軸に年をとり、出向者の自治体での人事配置をプロットしたものである。縦軸は、上から順に、特別職欄、総務部門欄、企画部門欄、事業部門欄、外郭団体等を配列している。特別職欄には、知事、副知事、出納長の3役を順に配列した。総務部門欄には、総務部長、次長、財政課長、地方(市町村)課長、その他の総務部課長及び各課の非管理職の順に配列している。企画部門欄では、同じく企画部長以下、次長級、課長級、非管理職の順に配列しているが、課の順序には特にルールを置いていない。事業部門欄では、旧内務省との距離感を考慮して、上から、公営企業局(庁)、福祉、衛生、環境、土木、建築、商工労働、農林、教育、その他部局・委員会の順に配列した。事業部門では、各部局・委員会ごとに管理職と非管理職を一括して配列している。外郭団体等では、順序に特にルールを置かず配列した。また、組織・役職名が変更された場合や役職が兼務された場合も、異なる役職名として取り扱った。

この平面に、各年の地方出向者をその入省年度(西暦表示)をもって表記し、プロットしている。同一入省年度の出向者が複数ある場合は、①、②などの丸囲い数字で区別し、表記に個体識別機能を持たせている。そのうえで、同一職員の内部異動を曲線表示し、グラフ化した。グラフの見方については、以下のとおりである。

(a) グラフ本体部分

- (i) 最上段に知事名と主要な前職を表記している。
- (ii) 1980年(昭和55年)、1984年(昭和59年)、1992年(平成4年)が黄色で示されているのは、データの欠落年であることを示している。
- (iii) 太線の四角囲いは、その都道府県への転入年であることを示している。
- (iv) 実線が矢印化している年は、その都道府県から他団体への転出年であることを示している。なお、データ欠落年が転入年又は転出年である可能性がある場合は、太線の四角囲い又は矢印表記をしていない。
- (v) 点線で表示している部分は、出向者が一たん他団体に転出し、再度、転入した間の空白期間を示している。



- (vi) 青色で表示した線は、第3章で説明する地方化職員であることを示している。
  - (b) グラフ下段表
    - (i) グラフの最下段には年毎の在籍者数と前年からの人事異動によるポスト空間での移動距離、すなわち内部異動曲線の縦方向の長さの絶対値の合計を表示している。
  - (c) グラフ右側表
    - (i) グラフ右側表の第1列は、期間中の出向者による当該ポストの占有回数を表示している。
    - (ii) 第2列、第3列の上部には、知事、副知事又は総務部長ポストと財政課長、地方課長との重複占有回数が表示されている。
    - (iii) その下には、期間中の全占有ポストに占める特別職、総務部門、企画部門、事業部門、OB（外郭団体）の各占有ポストの比率が表示されている。
    - (iv) その下に、期間中に提供されたポスト数と地方化職員数が表示されている。
- なお、グラフは2つあるが、上段（または1ページ目）のグラフは自治省からの出向者についてのものであり、下段（または2ページ目）のグラフは厚生省（赤色の数字（入省年度を元号表示）で表記）と建設省（青色の数字（同）で表記）からの出向者についてのものである。空白のグラフは、これらの省庁から出向者がなかったことを示している。

## 第2章 モデル化

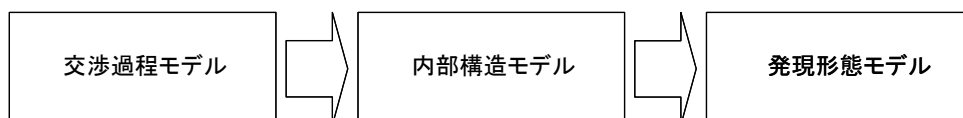
本章では、地方出向を通じた国による人的コントロールのメカニズムのモデルを提示する。モデルは、地方出向を通じた自治体内部でのコントロールに関するマイクロモデルと中央地方関係におけるコントロールに関するマクロモデルの、相互に接続された2つのモデルで構成される。以下、まず第1節でマイクロモデルについて説明し、次に第2節でマクロモデルについて説明する。

### 第1節 ミクロモデル

#### (1) 概要

マイクロモデルは、図1に示すように、交渉過程モデル、内部構造モデル、発現形態モデルの3つのサブモデルからなる。

(図1) ミクロモデル(概要)



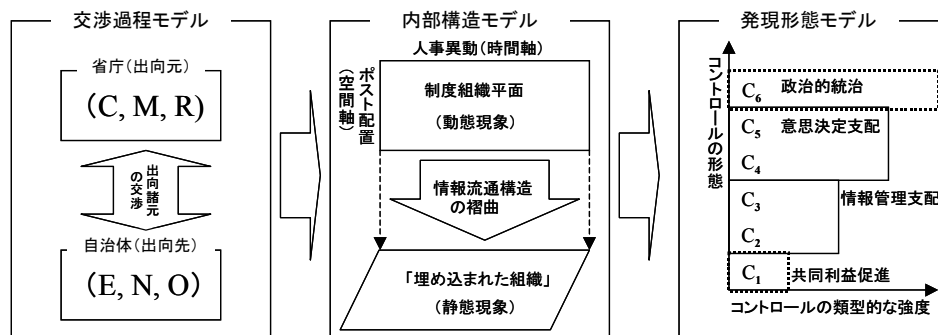
交渉過程モデルでは、地方出向の諸元（以下、(1)地方出向を行うか、(2)何名地方出向させるか、(3)どのポストに地方出向させるか、(4)何年間地方出向させるか、(5)地方出向中に内部異動を行うか、(6)内部異動はどのような経路をとるか、の6点を「地方出向の諸元」という。）に関する出向元省庁と出向先自治体の意思決定の枠組みと交渉の形式をモデル化し、これをゲーム理論を用いて展開する。

内部構造モデルでは、交渉過程モデルを通じて決定される自治体組織への出向者の空間配置（ポストの提供）とその時間的処理（人事異動）を通じて、地方出向を通じた国による人的コントロールのための組織的基盤が自治体組織の中に埋め込まれることを示す。

発現形態モデルでは、自治体組織に埋め込まれた人的コントロールのための組織的基盤に対応して発現する、地方出向を通じた国による人的コントロールの形態と強度を示す。

以下、図2の詳細モデルにしたがって説明する。

(図2) ミクロモデル(詳細)



## (2) 交渉過程モデル

地方出向では、地方出向の諸元をめぐり、出向元省庁と出向先自治体が、それぞれの意思決定の枠組みにしたがって特殊な形式による交渉を行う<sup>32</sup>。以下、その意思決定の枠組みと交渉の形式についてモデル化し、それをゲーム理論を用いて展開する。

### (a) 意思決定の枠組み

出向元省庁と出向先自治体の地方出向に関する意思決定の枠組みは、表2のように定式化できる。

<sup>32</sup> この点につき、秋月は次のように指摘する。「受け入れを地方政府が拒否出来ないフランスやイタリアなどの派遣とは根本的に違い、出向受け入れのメリットがデメリットを下回ると判断した場合には日本の地方政府は止めることも出来るし、また逆ならば新規に始めることも、いずれも主体的に行なうことが可能なのである。」秋月（2000：15）。

(表 2)

	主観的目的	客観的条件
出向元省庁	コントロールの目的 (C)	出向可能な人的資源の制約 (R)
	コントロール以外の目的 (M)	
出向先自治体	人材活用の目的 (E)	地方出向への組織内部障害の制約 (O)
	国との関係強化の目的 (N)	

まず、出向元省庁については、地方出向を行う主観的目的として、自治体に対するコントロールを獲得するという目的(図2、表2のC (Control))とその他の目的(図2、表2のM (Miscellaneous))を区別できる<sup>33</sup>。Mの具体的な内容としては、秋月(2000:5-8)が、地方出向の国側のメリットとして、(1)地方に対するコントロール獲得、(2)地方政府との意思疎通の円滑化、(3)職員の研修効果、(4)ポストの拡大、(5)地方へのネットワークの拡大、(6)出向者の政治的キャリアへの展望の6点をあげていることが参考になる。ここであげられている(2)から(6)がMの具体的な内容になると考えられる。また、地方出向を可能にするための客観的条件として、出向可能な人的資源の制約(図2、表2のR (Resource))が考えられる。

Cを重視するかMを重視するかは、省庁によって異なると考えられる。Cを重視する省庁では、出向諸元について、コントロールに必要な特定のポスト<sup>34</sup>の提供と当該ポストの出向期間中の固定を要求すると考えられる。反対に、Mを重視する省庁では、出向諸元について、このような傾向を示さないと考えられる。また、Rには、各省庁における庁内のポスト数と職員数の比率という絶対的な要素と、地方出向を行っている他の自治体とのバランスを考慮した特定自治体への出向可能職員数といった相対的な要素が含まれていると考

<sup>33</sup> なお、国と自治体の「人事交流」においては、当然、自治体から国への出向も存在する。しかし2005年度の総務省調査で見ると、国から自治体への出向者が1661名、自治体から国への出向者は1692名と出向者の数から見ると国と自治体の出向は対等になっているものの、管理職ポスト(国の場合は室長級以上、自治体の場合は課長等以上)への出向比率で見ると、国から自治体の管理職ポストへの出向は50.6%、自治体から国の管理職ポストへの出向は1.5%と非対称性が見られる。このように、自治体から国への出向は、出向先省庁にとって事務補助的な人材活用の目的(E)が強く、他方、出向元自治体にとって出向を通じて国をコントロールするという目的(C)は希薄であると考えられる。また、国は、自治体からの出向職員を育成・同化し、彼らを通じて出向後の自治体へのコントロールを行う場合も想定される。このように、自治体から国への出向については、国から自治体への出向とは別に検討すべき論点が多数存在するが、本稿では、これらについては検討しない。なお、2005年度の総務省調査については、[http://www.soumu.go.jp/s-news/2005/050330\\_3.html](http://www.soumu.go.jp/s-news/2005/050330_3.html) 参照。

<sup>34</sup> どのようなポストがコントロールに必要なポストかについては、大別して(1)出向元省庁の権限に関連する情報管理支配のためのポスト、(2)出向先自治体における意思決定支配のための「埋め込まれた組織」を組成するために必要なポスト、(3)共同利益促進のためのポストの3つが考えられる。このようにコントロールに必要なポストは、出向元省庁の権限ごとにある程度特定されたものとなる。これらについては、発現形態モデルで詳述する。

えられる。

出向元省庁は、以上の意思決定の枠組みに基づき、交渉において最小のRによって、CあるいはMを最大にするような出向諸元を要求すると考えられる。

次に、出向先自治体については、地方出向を受け入れる主観的目的として、出向者の人的能力を行政上の資源として活用するという個人に着目した目的（図2、表2のE（Exploitation））と、出向元省庁との関係を強化する、あるいは切り離されることによる不利益を回避するという組織的關係に着目した目的（図2、表2のN（Networking））を区別できる。EとNの具体的な内容としては、秋月（2000：8－11）が、地方出向の地方側のメリットとして、(1)自前では不足している人材の補充、(2)国とのパイプ役、(3)異なった経験や感覚による組織の活性化、(4)「しがらみ」のない大胆な改革や地方政治からの防波堤の機能、をあげていることが参考となる。これらのうち(2)がNの、それ以外がEの具体的な内容と考えられる。また、地方出向を可能にするための客観的条件として、地方出向による地元職員のモラルの低下、組織的な人材育成機会の喪失、職員組合等の反対などの組織内部障害の制約<sup>35</sup>（図2、表2のO（Objection））が考えられる。

Eを重視するかNを重視するかは、自治体によって異なると考えられる。Eを重視する自治体では、出向諸元については、当該自治体が出向者に能力発揮を期待するポストに出向者を配属し、出向者の能力を多面的に活用するため出向期間中に頻繁に人事異動が行われるといった傾向が示されると考えられる。反対にNを重視する自治体では、出向諸元については、出向元省庁の意向に従った出向者へのポスト配置を行い、出向期間中はそのポストからの人事異動を行わないといった傾向が示されると考えられる。また、Oには、自治体における自前の人材育成の程度という比較的固定的な要素<sup>36</sup>と、職員組合等の地方出向への反対の強さといった比較的可変的な要素が含まれていると考えられる。

出向先自治体は、以上の意思決定の枠組みに基づき、交渉において最小のOによって、EあるいはNを最大にするような出向諸元を要求すると考えられる。

## (b) 交渉の形式

自治体における地方出向の交渉当事者は人事部局である<sup>37</sup>。ただし、実質的な意思決定は首長やその周辺的首脳部で行なわれることが通常である<sup>38</sup>。これに対し、中央省庁における

<sup>35</sup> 秋月（2000：12）、稲継（1998：247－248）参照。

<sup>36</sup> 稲継（1998）は、戦後始められた都道府県における自前の幹部職員の採用、育成が完成した昭和60年代（1985年）以降、首長が地方出向を受け入れるにあたっての選択肢が広がっていると指摘している。稲継（1998：253）。

<sup>37</sup> なお、筆者が2006年6月9日にA県（関東地方）の人事当局に行ったヒアリング調査（以下、ヒアリング調査という。）では、自治体の事業部局とその部局の関係省庁の間で事前に出向案件が相談され、それが人事部局に持ち込まれるケースがあることが指摘されている。

<sup>38</sup> 秋月（2000：16）は、「出向を新規に要請するとか、あるいは指定席となりつつあるポストにプロパーを登用するといった決定は、誰がおこなっているのでしょうか。筆者がインタビューした地方政府の人事部局担当者たちは、この質問に対して一様に、それは首長

地方出向の交渉当事者は当該省庁の人事部局であり、地方への出向人事は「大臣や政務次官のmatterになることはまずないといってよい」（秋月（2000：16））と指摘されている。地方出向がどちらの当事者からの働きかけで行われるのかについては、秋月（2000：15）は、「あくまで地方政府が国の省庁に派遣を要請し、それに基づいて出向が行なわれるという建前が出来上がった。」と述べており、稲継（1998：244）も、国の実務関係者の公式的な見解では、地方出向は自治体からの要請に基づくものであると指摘している。しかし、筆者によるヒアリング調査<sup>39</sup>では、「国からの出向は、国、県どちらの要請で行なわれるのか。」という問いに対し、「一概に何ともいえない。国から話があることもあるし、県の方から施策の遂行上必要があつてすることもある。どちらか一方ということではない。」と回答されている。事務手続としては、自治体職員の任命権者である知事から国に要請が行なわれるというのは、ある意味で当然であるが、実態的な地方出向の要請は、双方向からあると思われる。

地方出向における交渉の形式は、事前の取決めによって出向諸元のすべてを明示的に決定する形式（事前決定型）ではなく、事前には大枠的な取決めだけをし、期中または次期の改訂時に地方出向の結果を踏まえて出向諸元を踏襲または変更する形式（事後改訂型）であると考えられる<sup>40</sup> <sup>41</sup>。また、言語的コミュニケーションによって妥協点が探られる形式（言語交渉型）ではなく、相互に相手方が行動で示した意思表示を受け入れるか否かで行われる形式（行動表明型）であると考えられる。

交渉の形式をこのようにモデル化する理由は、第1に地方出向が「人事交流」という建前のもとに行なわれ<sup>42</sup>、制度と期待される機能の乖離が率直な議論を行いにくしているこ

---

やその周辺であると答えた。」と記述している。

<sup>39</sup> 脚注 37 参照。

<sup>40</sup> 秋月（2000）は、「いわゆる指定席ポストの場合は、当該ポストの補充を同一の省庁が行うという前提で、『そろそろ前任者を帰任させていただき、かわりに後任を送りますよ』というシグナルが国の省庁の人事サイクルにあわせて送られることになる。」と指摘し、人事担当者の間の阿吽の呼吸で処理されていることが示されている。秋月（2000：15）。また、筆者による人事ヒアリングでも、「国への出向要請の際に、具体的な県の就任予定ポストや出向期間、出向中の人事異動の可否について提示するのか。」という質問に対して、「実際に執務状況を見てもわからないので、必ずしも受入れ時に決めているわけではない。受入れ後に県の判断で、適材適所で異動させることがある。」と述べられ、地方出向時において全ての出向諸元が定められるものではないことが示されている。

<sup>41</sup> なお、前例踏襲が行なわれる場合の交渉に関して、秋月（2000：16）は、「省庁の人事部局は、新規の場合は地方からの要請に応じて、指定席ポストの場合は（必要に応じて地方政府に継続の意思確認をしつつ）通常のルーティンとして、その省庁の人事サイクルにあわせて出向者を決定する。」と指摘し、前例踏襲の場合には基本的に交渉が行なわれないことを示している。

<sup>42</sup> 1998年度から国が公表している地方出向に関する実績は、「国と地方公共団体の間における人事交流状況」という名称が使用されている。また、筆者の自治体ヒアリングでも、国からの地方出向は自治体側でも「人事交流」と呼ばれていた。ただし、これは制度化されたものではなく、「割愛」という人事上の手法によって実態的に運用されてきたものであ

と、第2に「割愛」という退職、採用に関する一般的な手続<sup>43</sup>が転用されていることにある。この2つにより、地方出向の諸元に関する交渉の意思表示には曖昧な部分が多く、また、地方出向に何らかの合意があっても、それは拘束力の弱いものになっていると考えられるからである<sup>44</sup>。ゲーム理論では、(1)プレイヤー間のコミュニケーションが可能ではなく、(2)拘束力のある合意が可能でないゲームを「非協力ゲーム」と定義しているが（岡田（1996：6））、地方出向における交渉の形式は、このような非協力ゲームとして考えることができる。

以上の交渉の形式のモデル化については、特に次の点を指摘したい。

第1は、地方出向に関する交渉の過程や結果は、外部の第三者はもとより内部の当事者にも隠然化されることである（隠然化現象）。出向元省庁は事前の交渉によってコントロールに効果的なポストなどの希望するポストの提供を明示的に求めるのではなく、前期までの出向先自治体における出向者の人事処遇が希望に合致していれば出向を継続し、そうでなければ中断するといった選択を行なうことによって、希望するポストの提供を黙示的に求めると考えられるからである。そのため、地方出向に関する当事者の目的や交渉の妥結点は、当事者によって語られた動機や目的からではなく、地方出向によって実現したポスト配置やその後の人事異動といった事実から逆向きに推定する必要がある。

第2は、交渉の結果として現れる地方出向の時系列での動きには、前例を踏襲しようとする慣性力が働き、その変更の際には少しずつ軌道修正が行われるような現象が存在することである（慣性化現象）。交渉が行動表明型であるため、基本的に前期までの結果を受け入れるか改訂するかの二者択一の判断となり、特別の事情がなければ格別な交渉もなく前期の出向諸元が踏襲されると考えられ、また、出向諸元を改訂する必要が生じた場合も、行動表明型では一挙に複雑な条件改訂ができないので、漸次的に出向諸元を変化させて相手の反応を観察する必要があるからである。そのため、大規模な変化の兆しとなる小規模な変化（特異点）が出現し、それが徐々に拡大するような動きが現象として観察されると考えられる。

### (c) ゲーム理論によるモデルの展開

次に、以上で定式化した交渉過程モデルを、ゲーム理論を用いて展開する。上記のように地方出向に関する出向元省庁と出向先自治体の交渉過程は非協力ゲームと考えることが

---

る。国と地方の「人事交流」の制度化は、戦後の地方公務員法の制定過程で、公選知事の官吏化と並ぶ国による人事面での地方コントロールの手法として、国と地方を通じた公務員法の一元化（官公吏法）の中で制度化することが模索されたが、GHQの賛同を得られず挫折したという経緯がある。稲継（1998：213-218）。

<sup>43</sup> 出向者は、いったん元の省庁を退職し、選考（地方公務員法第17条第3項）による採用という形で出向先の自治体に採用される。

<sup>44</sup> 秋月は、「地方政府が出向受け入れの継続をしないための手続きはきわめて簡単で、いわゆる『割愛』の要請をださなければよいのである。」と述べている。秋月（2000：15）。

できるが、ここでは混合戦略におけるナッシュ均衡を満たす条件とその含意を検討する。

自治体（L）の混合戦略において出向者を活用するという人事政策をとる確率を  $p$ 、出向者を活用しないという人事政策をとる確率を  $(1-p)$ 、中央省庁（G）の混合戦略において職員を自治体に出向させるという人事政策をとる確率を  $q$ 、職員を自治体に出向させないという人事政策をとる確率を  $(1-q)$  とするとき、自治体と中央省庁の戦略型ゲームの利得表（表3）の  $L_1$  から  $L_4$ 、 $G_1$  から  $G_4$  の間には、次のような関係が考えられる。

（表3）

		中央省庁（G）	
		出向させる（q）	出向させない（1-q）
自治体（L）	活用する（p）	$L_1$ $G_1$	$L_2$ $G_2$
	活用しない（1-p）	$L_3$ $G_3$	$L_4$ $G_4$

(i) 中央省庁が職員を出向させるという人事政策をとる場合、自治体の利得は、出向者を活用するという人事政策をとる場合の方が活用しないという人事政策をとる場合より大きいと考えられる ( $L_1 > L_3$ )。なぜなら、自治体が出向者を活用するという人事政策をとる場合は、出向者を活用しないという人事政策をとる場合に得られる利得である「N」に加えて、「E」の利得が追加的に得られるからである。したがって、 $L_1$  と  $L_3$  は、

$$L_1 = A + \alpha$$

$$L_3 = A \quad \text{ただし } \alpha > 0 \quad \text{と表記することができる。}$$

(ii) 中央省庁が職員を出向させないという人事政策をとる場合、自治体の利得は、出向者を活用しないという人事政策をとる場合の方が活用するという人事政策をとる場合より大きいと考えられる ( $L_4 > L_2$ )。なぜなら、出向の中断は自治体にとって損失をもたらすと考えられ、自治体が出向者に人材としての活用（E）を期待する程度が大きいほど、それが失われた場合の損失も大きいと考えられるからである。したがって、 $L_2$  と  $L_4$  は、

$$L_2 = a - \alpha'$$

$$L_4 = a \quad \text{ただし } \alpha' > 0 \quad \text{と表記することができる。}$$

(iii) 中央省庁が職員を出向させるという人事政策をとる場合、中央省庁の利得は、自治体が出向者を活用しないという人事政策をとる場合の方が活用するという人事政策をとる場合より大きいと考えられる ( $G_3 > G_1$ )。なぜなら、自治体が出向者を活用しないという人事政策をとる場合は、出向者を活用するという人事政策をとる場合に得られる利得である「M」に加えて、「C」の利得が追加的に得られるからである。したがって、 $G_1$

と  $G_3$  は、

$$G_1 = B$$

$$G_3 = B + \beta \quad \text{ただし } \beta > 0 \quad \text{と表記することができる。}$$

(iv) 中央省庁が職員を出向させないという人事政策をとる場合、中央省庁の利得は、自治体が出向者を活用するという人事政策をとる場合の方が活用しないという人事政策をとる場合より大きいと考えられる ( $G_2 > G_4$ )。なぜなら、出向の中断は中央省庁にとって損失をもたらすと考えられ、中央省庁が自治体へのコントロール (C) を期待する程度が大きいほど、それが失われた場合の損失も大きいと考えられるからである。したがって、 $G_2$  と  $G_4$  は、

$$G_2 = b$$

$$G_4 = b - \beta' \quad \text{ただし } \beta' > 0 \quad \text{と表記することができる。}$$

以上より、表3の利得表は、表4のように書き変えることができる。表4の利得表のもとで、自治体と中央省庁の期待利得は、以下のようになる。

(表4)

		中央省庁 (G)	
		出向させる (q)	出向させない (1 - q)
自治体 (L)	活用する (p)	A + $\alpha$ B	a - $\alpha'$ b
	活用しない (1 - p)	A    B + $\beta$	a    b - $\beta'$

(i) まず、自治体 (L) の期待利得  $E_L$  は、

$$E_L = pq(A + \alpha) + p(1 - q)(a - \alpha') + (1 - p)qA + (1 - p)(1 - q)a \\ = p\{q(\alpha + \alpha') - \alpha'\} + \{q(A - a) + a\} \quad \text{となる。}$$

したがって、自治体 (L) の最適反応  $p^*$  は、中央省庁の混合戦略  $q$  に対して、 $E_L$  を最大にする  $p$  であるので、次のようになる。

$$p^* = \begin{cases} 1 & (q > \{\alpha' / (\alpha + \alpha')\} \text{ のとき}) \\ 0 \text{ 以上 } 1 \text{ 以下のあらゆる値} & (q = \{\alpha' / (\alpha + \alpha')\} \text{ のとき}) \\ 0 & (q < \{\alpha' / (\alpha + \alpha')\} \text{ のとき}) \end{cases}$$



(ii) 次に、中央省庁 (G) の期待利得  $E_G$  は、

$$E_G = p q B + p (1-q) b + (1-p) q (B + \beta) + (1-p) (1-q) (b - \beta')$$

$$= q \{-p (\beta + \beta') + B - b + \beta + \beta'\} + \{p \beta' + b - \beta'\} \quad \text{となる。}$$

したがって、中央省庁 (G) の最適反応  $q^*$  は、自治体の混合戦略  $p$  に対して、 $E_G$  を最大にする  $q$  であるので、次のようになる。

(ア)  $B \geq b$  の場合

$$q^* = 1$$

(イ)  $B + \beta + \beta' > b > B$  の場合

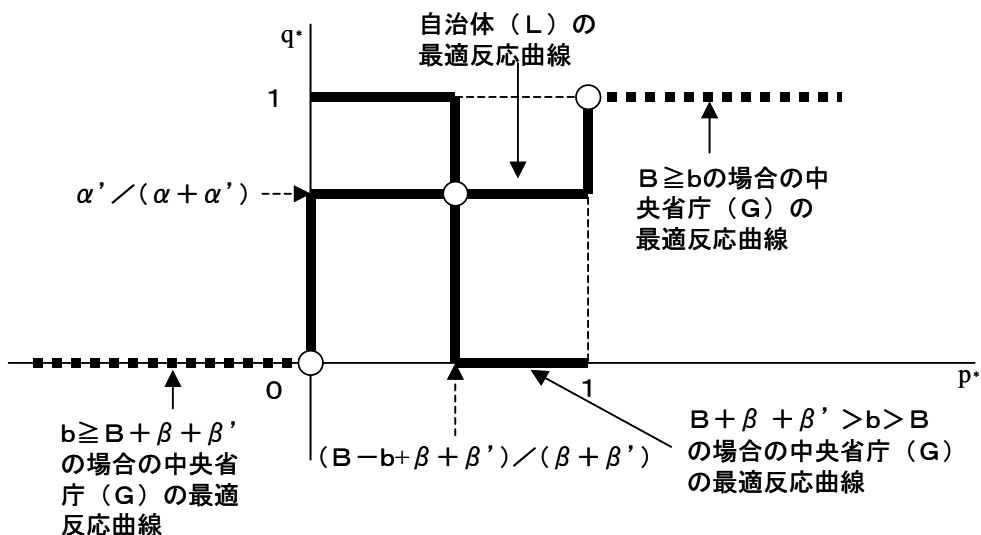
$$q^* = \begin{cases} 1 & (p < \{(B - b + \beta + \beta') / (\beta + \beta')\} \text{ のとき}) \\ 0 \text{ 以上 } 1 \text{ 以下のあらゆる値} & (p = \{(B - b + \beta + \beta') / (\beta + \beta')\} \text{ のとき}) \\ 0 & (p > \{(B - b + \beta + \beta') / (\beta + \beta')\} \text{ のとき}) \end{cases}$$

(ウ)  $b \geq B + \beta + \beta'$  の場合

$$q^* = 0$$

図3は、縦軸に  $q^*$ 、横軸に  $p^*$  をとり、自治体 (L) と中央省庁 (G) の最適反応曲線を図示したものである。両曲線の交点が両方のプレイヤーにとって最適反応となる戦略であるナッシュ均衡を示すので、図3の白丸で示されるように、自治体と中央省庁の混合戦略におけるナッシュ均衡点は3つ存在する。

(図3)



- (i)  $B \geq b$  の場合、すなわち中央省庁において自治体に対するコントロール (C) を伴わない出向を行う場合の利得が職員を出向させないことによる利得よりも大きいかそれと同じ場合には、ナッシュ均衡点は  $p^* = 1$ 、 $q^* = 1$  となり、中央省庁は職員を継続的に自治体に出向させ、自治体は出向職員を自由裁量で庁内に人事配置する状態となる。
- (ii)  $b \geq B + \beta + \beta'$  の場合、すなわち中央省庁において自治体に対するコントロール (C) を伴う出向を行う場合の利得が職員を出向させないことによる利得よりも小さいかそれと同じ場合には、ナッシュ均衡点は  $p^* = 0$ 、 $q^* = 0$  となり、中央省庁は職員を自治体に出向させず、自治体も出向職員を活用しない状態となる。
- (iii)  $B + \beta + \beta' > b > B$  の場合、すなわち、すなわち中央省庁において自治体に対するコントロール (C) を伴う出向を行う場合の利得が職員を出向させないことによる利得よりも大きく、かつ自治体に対するコントロール (C) を伴わない出向を行う場合の利得が職員を出向させないことによる利得よりも小さい場合には、ナッシュ均衡点は  $p^* = (B - b + \beta + \beta') / (\beta + \beta')$ 、 $q^* = \alpha' / (\alpha + \alpha')$  となる。

このとき、 $B + \beta + \beta' > b > B \Leftrightarrow \beta + \beta' > b - B > 0$  であるので、この条件（以下、これを「混合戦略条件」と呼ぶ。）のもとでナッシュ均衡を成立させる係数の意味を明らかにするために、 $b - B = \chi$ 、 $\beta + \beta' = \chi + v$ 、 $\alpha' / \alpha = \zeta$ （ただし  $\chi > 0$ 、 $v > 0$ 、 $\zeta > 0$ ）と置き、

$$p^* = (B - b + \beta + \beta') / (\beta + \beta') = v / (\chi + v)$$

$$q^* = \alpha' / (\alpha + \alpha') = \zeta / (1 + \zeta)$$

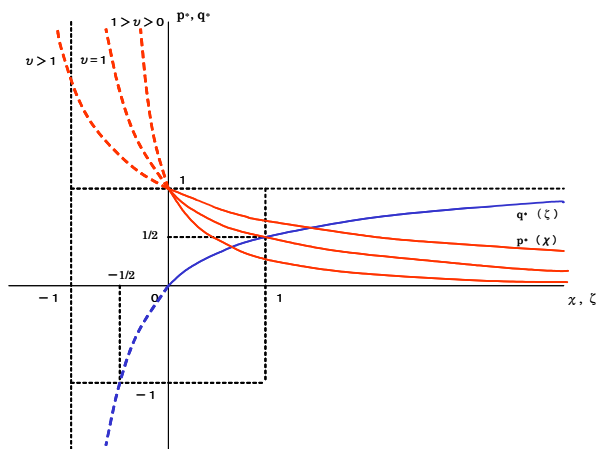
とナッシュ均衡点を書き直し、縦軸に  $p^*$  と  $q^*$ 、横軸に  $\chi$  と  $\zeta$  を取ると、

$$p^*(\chi) = v / (\chi + v)$$

$$q^*(\zeta) = \zeta / (1 + \zeta)$$

は、図4のように示される。

(図4)



ここで、 $\chi$ 、 $v$ 、 $\zeta$ というナッシュ均衡点を左右する変数は、次のように解釈できる。

まず、 $\chi$ は、混合戦略条件において、出向元省庁におけるコントロール目的（C）を伴わない出向を行う場合の利得と職員を出向させないことによる利得の差である。つまり、出向元省庁が、出向可能な人的資源の制約のもとで出向に人材を振り向けるかどうかの判断を行う閾値である。これは、コントロールの観点からみた出向のベースラインの利得であるため、以下、 $\chi$ を出向ベースライン（Baseline：BL値）と呼ぶ。

次に、 $v$ は、 $(\beta + \beta')$  -  $\chi$ に等しいことから、出向元省庁にとって地方出向を通じて自治体をコントロールすることによるBL値からの割増分の利得を示している。つまり、 $v$ は出向元省庁の自治体へのコントロールによるネットの利得を示していると考えられる。そのため、以下、 $v$ をコントロールプレミアム（Control Premium：CP値）と呼ぶ。

さらに、 $\zeta$ は、自治体が出向者を人材として活用する利得に関して、出向を取りやめる場合の不利益（ $\alpha'$ ）と出向を続ける場合の利益（ $\alpha$ ）の比率である。この両者は、自治体に出向者に代替できる地元採用職員がまったく存在しない場合は鏡像のような関係となり、一定の比率になると考えられるが、自治体の地元採用職員が出向者に能力的に代替できる程度に応じて、分子である出向を取りやめる場合の不利益が減少し、 $\zeta$ は低下する。すなわち、 $\zeta$ は、自治体が人的能力の面で国からの出向者に依存する程度を示すと考えられる。そのため、以下、 $\zeta$ を人的依存度（Dependence：D値）と呼ぶ。

なお、D値、BL値、CP値は、出向元省庁、出向先自治体における出向環境を反映して変動する。また、図4からは、次の点を指摘することができる。

- (i) 人的依存度（D値）が上がるほど出向は増加するが、その伸び率は逓減する。すなわち、人的依存度がより小さい自治体ほどより速やかに国からの出向が増加するが、人的依存度が高まるにつれて出向の増加率は鈍化する。
- (ii) 出向元省庁の人的資源が逼迫して出向ベースライン（BL値）が高くなると自治体側での出向者活用の自由度は逓減する。すなわち、BL値が高まるにつれて自治体側の活用自由度の低下が鈍化する。
- (iii) 出向元省庁のコントロールプレミアム（CP値）が高まると、図4の曲線  $p^*$ が上方にシフトするため、BL値が同一でも自治体側の出向者活用の自由度が拡大する。

以上を前提にして、ゲーム理論による展開から導かれる含意について整理する。

第1に、中央省庁から自治体への出向が行なわれるかどうかは、出向ベースライン（BL値）とコントロールプレミアム（CP値）によって決定される。出向可能な人的資源（R）に十分な余裕があり出向ベースラインがゼロ以下に下がっている中央省庁では（BL値 $\leq$ 0）、職員を自治体に常時、継続的に出向させ、自治体の側でも出向職員を地元採用職員と同様に自由に活用するという関係が築かれる（出向職員の地方化現象）。他方、コントロールプレミアムがゼロ以下に下がっている自治体に対しては（CP値 $\leq$ 0）、出向させるとかえって損失となるため、職員を自治体に出向させることはない。

第2に、混合戦略条件のもとでは、混合戦略によるナッシュ均衡点が存在するが、中央

省庁の混合戦略としては、具体的には基本となる2つの人事政策とその組合せが考えられる。まず、出向期間を時間的に分割して、職員を毎年継続してある自治体に出向させるのではなく、出向期間と中断期間を一定の割合で組み合わせる人事政策が考えられる。次に、同一自治体に出向させる職員の数を分割して、多数の職員を出向させる年度と少数の職員を出向させる年度を組み合わせる人事政策が考えられる。さらにこの2つの人事政策を組み合わせた人事政策が考えられる。

また、自治体の混合戦略についても、具体的には基本となる2つの人事政策とその組合せが考えられる。まず、出向期間中の配属ポストの任期を時間的に分割して、任期中に自由裁量で活用する期間と出向元省庁の意向に従ってポストを提供する期間を組み合わせる人事政策が考えられる。次に、出向職員の配属ポストを自治体の裁量で配属するポストと出向元省庁の意向に従って配属するポストに分割して、複数の出向職員の両ポストへの配分比率を調整する人事政策が考えられる。さらにこの2つの人事政策を組み合わせた人事政策が考えられる。

第3に、混合戦略条件のもとでは、中央省庁からの出向の有無や継続性、出向される職員の数は、人的依存度（D値）によって決定されるが、D値は、自治体側の出向職員の処遇のあり方（ $\alpha$ ）を政策的に変更することによって変化させることができると考えられる。すなわち、出向者の活用を抑制し国の意向に従った処遇をする自治体ほど、より継続的なあるいはより多数の職員の出向を受けることができる（自治体人事政策による出向誘導性）。

第4に、混合戦略条件のもとでは、自治体における出向職員活用の自由度は、コントロールプレミアム（CP値）と正の関係にある。すなわち、中央省庁がコントロールしたいと考える自治体ほど、交渉過程において出向職員を自由裁量で活用するための交渉優位を獲得でき、中央省庁のコントロールを受けにくくなる。逆に、中央省庁にとってコントロールという観点から見て魅力に乏しい自治体ほど、出向職員を自由に活用するための交渉力は低下し、中央省庁のコントロールを受けやすくなる（出向コントロールのパラドックス）。その結果、次のような現象の存在が想定される。

まず、地方全体から見た場合、中央省庁のコントロールは周辺の自治体から進行するのではないかということである。周辺の自治体とは、行財政的あるいは政治的観点から見て中央省庁にとってコントロール上の関心が低い自治体のことである。このような自治体が出向を求める場合には、中央省庁の意向に沿った職員配置がすすむと考えられる。ただし、周辺の自治体であっても人事政策として中央省庁からの出向を求めない場合があるので、必ずしも全ての周辺の自治体にこれがあてはまるものではない。

次に、特定の自治体に対する中央省庁のコントロールの時間的経過を見た場合、中央省庁のコントロールは逡増的に進行するのではないかということである。すなわち、中央省庁がある自治体へのコントロールを確立する前の段階では、中央省庁側のコントロールの需要が高いため、自治体側では出向職員を活用する自由度が大きく、中央省庁のコントロールは徐々にしか進行しない。しかし、コントロールが高まるにつれて追加的な出向によ

る中央省庁側のコントロール強化の必要性が低下していくため、自治体側は出向職員を中央省庁のコントロールを強化する方向での処遇をせざるをえなくなる。このように、出向コントロールは、当初自治体側が有していた人事政策上の裁量を縮小させながら、通増的に進行するのではないかと考えられる。

### (3) 内部構造モデル

内部構造モデルは、出向交渉を通じた国のコントロール目的という入力を現実のコントロールの発現という出力に変換する自治体内部の特殊な組織的基盤に関するモデルである。

交渉過程を通じた出向元省庁のコントロール目的は、制度組織平面上に動態的に顕在化される（動態現象）。その動態現象は、いわば時間軸が空間軸に投影されることを通じて組織の情報管理や意思決定に関する情報流通構造を「褶曲」させ、自治体の制度的組織の中に人的コントロールを可能にする組織的基盤を埋め込むと考えられる（静態現象）。内部構造モデルはこの2つの現象を説明するモデルである（図2参照）。

#### (a) 動態現象

動態現象は、出向者を、自治体の制度的組織（組織図上の組織）上に配置されたポストの軸（空間軸）と各年の人事異動（現職残留を含む。）の軸（時間軸）によって構成される平面（制度組織平面）にプロットすることによって分析できる。具体的には、別図1から47の時系列組織配置図がこれにあたる。この操作によって、交渉過程を通じて具体化された当事者の地方出向の目的や戦略を可視化することができる。すなわち、個々の出向者の制度組織平面上での動態を観察することを通じて、交渉過程において、出向元省庁側のCやM、出向先自治体のEやNの目的が、RやOの制約条件のもとでどのように実現されたのかが明らかになる。

たとえば、出向元省庁側のコントロール目的（C）が強く反映される場合は、配置ポストは、コントロールの実現にとって効果的なポストが選定され、出向期間中に人事異動は行われず、同一ポストへの出向が世襲的に行われると考えられる。また、出向人材の節約（R）の観点から、コントロールを効果的に行うのに効果的な職階やポストが選定されると考えられる。

これに対して、自治体側の人材活用目的（E）が強く反映される場合には、配置ポストは、自治体側の人材活用の需要を満たすために効果的なポストが選定されるため、自治体ごと、あるいは出向時期ごとに変化が大きく、また出向期間中の人事異動も、地元採用職員と同様に適材適所で行われると考えられる。また、職員のモラル低下や職員組合などからの反対（O）を避けるため、同一のポストに出向者と地元採用職員を交互に配置したり、出向元省庁と関係の薄いポストにまず配置して、その後に出向元省庁が本来予定していたポストに異動させるなどの「迂回人事」なども行われるのではないかと考えられる。

## (b) 静態現象

地方出向では、出向者にはポストに付随する暗黙知に属する情報やそのポストの経験を通じて得られる人脈やスキルなど、組織的共有が困難な属人的な情報資源が与えられる。特定省庁から自治体の特定ポストへの出向が長期にわたり継続的に行われ、出向者への世襲的な情報蓄積が高まる場合、そのポストに関する情報についての実質的な情報管理能力や情報管理権限が自治体から出向元省庁に移転されると考えられる<sup>45</sup>。このような自治体の特定のポストが特定省庁からの出向者によって長期、継続的に占有される現象は、一般に「指定席」と呼ばれているが、本稿でもこの名称を用いる<sup>46</sup>。

また、地方出向では、出向ポストに応じた意思決定権限が与えられるが、同一省庁による指定席が自治体の組織図上の縦系列の決裁ルートで形成されると、「出向者間の意思決定」をそのまま「組織の意思決定」へと転化させることが容易になると考えられる。その場合、自治体の当該部局は出向元省庁の「出先機関」化し、意思決定の実質的な権限が自治体から出向元省庁に移転されると考えられる<sup>47</sup>。本稿では、このような組織現象を「準組織」と呼ぶ。自治体の意思決定が組織によって行われている以上、全権について最終的意思決定権限を有する知事ポストを除き、それ以外のポストについては、上位の決裁権者との一体性がなければ組織的な意思形成を有効に行えない。また、組織運営の実態を考えると、副知事ポストや部長ポストで出向しても、課長などに自らの「手足」となる腹心の部下がいなければ職階に伴う権限だけで組織を動かすのは困難であるし、課長ポストで出向しても、部長や副知事などの上位の決裁権者の支持や委任がなければ、「中抜き」<sup>48</sup>や「梯子はずし」<sup>49</sup>などによって組織の決裁ルートで自らの意思を貫徹することが困難になる。逆に、決裁ルートの縦系列で同時に指定席が形成されると、決裁ルート上の反対者に対抗する戦術的なバリエーションが拡大することや、協調的な人間関係が重視される自治体の職場慣行の中で意思決定における出向者の孤立を防止しやすくなることなどから、少数の出

<sup>45</sup> なお、人事異動に伴う暗黙知を含む情報の断絶は、地元採用職員間の人事異動においても見られることであり、その際には、通常、異動時に簡易な事務引継ぎが行なわれるほか、後日問題が生じた場合などに前任者等への照会などによって補われる。指定席が解消され、地元採用職員が指定席に就任する際にも出向者から同様の引継ぎを受けることは可能であり、その場合には、早晩、出向先自治体の情報管理能力や情報管理権限は回復される。ここで指摘しているのは、少なくとも指定席が継続している期間については、実質的な情報管理能力や情報管理権限が自治体から出向元省庁に移転されるという点である。

<sup>46</sup> 「世襲」と呼ばれることもある。猪木(1999: 161)。なお、青木(2003: 31)も指定席について言及している。

<sup>47</sup> 秋月は、「国の職員がいわば恒常的に就いている地方政府のポストは、いわば直接国の延長上にある、出先機関に準じる貴重なポストと考えられているという見方もできる。」と述べている。秋月(2000: 5)。ただし、これは本稿でいう指定席についてのものであり、本稿では国の出先機関の機能的等価物は「準組織」であると考えられる。

<sup>48</sup> 出向者の上司と部下が結託して出向者を実質的な意思決定ラインから除外することをいう。

<sup>49</sup> 出向者の上司又は部下が、出向者との間の意思決定事項を覆して出向者にのみ責任を押し付けることをいう。

向者の意思決定を組織の意思決定に転化することが容易になると考えられる。このようなメカニズムにより、準組織では自治体の実質的な意思決定権限が、出向者あるいは出向元省庁に実質的に移転されると考える。

指定席も準組織も、自治体における情報管理や意思決定という組織内の情報流通構造が、特定ポストへの出向人事の継続や出向先ポストの戦略的配置を通じて、出向先ポストあるいはその影響範囲内で「褶曲」され、あたかもそこに別の組織が埋め込まれるような現象となっている<sup>50</sup>。こうした「埋め込まれた組織<sup>51</sup>」は、通常の組織とは異なる。まず、「埋め込まれた組織」を組織の設営者の側から見ると、組織編制権と人事権が異なる主体に分属するという現象が見られる。組織は、通常、組織編制権と人事権が同一の主体に帰属している。しかし、これが別の主体に分属する場合がある。自治体の組織編制権が制約され、一部が国に分属された例としては、1991年の「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」で廃止されるまでの標準局部例があげられる<sup>52</sup>。「埋め込まれた組織」ではこれとは逆に、自治体の人事権が実質的に制約され、一部が国に分属している状態と見ることができる<sup>53</sup>。次に、「埋め込まれた組織」を組織の構成員の側から見ると、ポストと個人の双対性の喪失として現象する。通常、組織にはポストと個人が一对一で対応するという「双対性」が見られるが<sup>54</sup>、「埋め込まれた組織」では、ポストと個人の双対性が存在しない。すなわち、指定席という「ポスト」や準組織という「組織」があらかじめ存在してそこに出向者が配属されるのではなく、逆に、一定のポストに継続的に出向者が配属されることで指定席や準組織が形成される。

このように「埋め込まれた組織」は、組織編制権という「硬い権限」ではなく人事権という「柔らかい権限」によって創設され、「埋め込まれた組織」の維持に向けた人事権の継続的行使によって、かつその限りで存在できる。このことから「埋め込まれた組織」という自治体内部の特殊な組織基盤は、構造ではなく現象（静態現象）であると考えられる。

#### (4) 発現形態モデル

---

<sup>50</sup> 別の喩えを用いれば、空間軸と時間軸で構成される制度組織平面上に線形に展開されている個々の出向者の動態曲線が、空間軸上に「積分」されて、時間的要素が組織空間に繰り込まれている現象と表現できよう。

<sup>51</sup> 本稿では、指定席と準組織をあわせて「埋め込まれた組織」と呼ぶ。

<sup>52</sup> 標準局部例については、谷畑（2003）参照。

<sup>53</sup> なお、上司・部下関係が、別の異動先でも再現することはよくあることであるが、これは「準組織」ではない。準組織では、組織編制権と人事権が異なる主体に分属するという組織間の現象であるのに対し、この例では上司と部下に関する組織編制権と人事権は同一の主体に帰属しており、上司・部下関係は同一組織内での現象にすぎない。

<sup>54</sup> 田邊國昭は、組織における人事異動は、ある時点で各ポストに各個人が一对一の対応をしていることを接点として、相互に関連し、「個人の時間軸と組織の空間軸に関して双対的な関係」があることを指摘している。田邊（1993：133）。

発現形態モデルでは、地方出向を通じた国による人的コントロールの発現形態と強度を、内部構造モデルで示した「埋め込まれた組織」に対応して提示するものである。

コントロールは、一般に「権威」、「交換」、「説得」の3つの類型で説明されているが（森田（1988：56））、本稿では、これをコントロールの可視性という観点から、権限操作型コントロール、構造支配型コントロール、ルール設定型コントロールという3つの類型に整理する（表5）。

（表5）

メカニズム	「権限操作型コントロール」 自治体の意思決定に外部から一定の利害を条件づける。	「構造支配型コントロール」 自治体の意識決定の基盤となるシステムや環境を変化させる。	「ルール設定型コントロール」 自治体の意思決定が予見可能なルールにしたがって行われる。
内部での認識	「外側からのコントロール」 コントロールされた結果は、自己の本来の意思決定が変容されたものであると認識される。	「内側からのコントロール」 コントロールされた結果は、自己の本来の意思決定に基づくものであると認識される。	「選択されたコントロール」 コントロールされた結果は、合意に基づいてみずから選択したものであると認識される。
外部からの認識	「明示化されたコントロール」 コントロールされたという結果が明示化される。	「隠然化されたコントロール」 コントロールされたという結果が隠然化される。	「公開化されたコントロール」 コントロールされた結果とともにプロセスも公開される。
財政的コントロールの典型例	特定財源としての国庫補助金によるコントロール	一般財源としての地方交付税によるコントロール	合意されたルールに基づく交渉的決定方式
法的コントロールの典型例	機関委任事務における指揮命令を通じたコントロール	執行法令における重層的な権限配置によるコントロール	
人的コントロールの典型例	地方事務官、地方警務官制度による人的コントロール	地方出向を通じた国による人的コントロール	

権限操作型コントロールとは、コントロールされた結果が外部に明示され、主観的にも外部から強制されたという認識をもたらすようなコントロールの形態である。構造支配型コントロールとは、コントロールされた結果が隠然化され、主観的にも自らの本来の意思決定に基づくものであるとの認識をもたらすようなコントロールの形態である。ルール設定型コントロールとは、コントロールされた結果やコントロールのプロセスが外部に公開され、主観的にも合意に基づいてみずから選択したものであるとの認識をもたらすような



コントロールの形態である。このような整理のもとに、国による自治体へのコントロール全般を見渡すと、地方出向を通じた国による人的コントロールは、構造支配型コントロールの典型例として位置づけることができる。発現形態モデルでは、この地方出向を通じた国による人的コントロールを、そのメカニズムの観点から、以下のように広義で6つ、狭義で4つの類型にモデル化する。

第1は、共同利益促進型コントロール（C1）である。これは、たとえば関西国際空港建設や大阪湾バイエリア開発などのような、国にとっても航空行政や国土政策上、重要な利害関係のある地域開発プロジェクトの推進のために、関係省庁から地元自治体に出向するケースがあげられる<sup>55</sup>。この場合、国は、国自身の目的の実現のために、直接、専門性の高い人材を地方に投入して地元課題の解決に向けた自治体の動きを促進する点で地方をコントロールしているといえるが、地方にとっては国からの支援にほかならない。この場合のコントロールの主体は出向を企画する出向元省庁と出向目的を実施する出向職員であるが、出向職員にはコントロールの意思は必ずしも必要ではない。したがって、コントロールをめぐる出向元省庁と出向職員の利害対立はほとんど顕在化しないと考えられる。

このようなコントロールは、「利益」の内容を緩やかに解すれば、地方出向に広く見られるものであり、これに対応する自治体内部の構造は、出向者の当該共同利益に関連するポストへの配置である。また、必ずしも「埋め込まれた組織」を必要としない。

第2は、情報監督型コントロール（C2）である。これは、たとえば福祉関係諸法における国による執行検査などを補完するために、監督官庁が特定自治体の特定の福祉関係ポストに継続的に職員を出向させることにより、地方現場における法令執行の実態について定点観測するようなケースがあげられる。この場合、国は、出向先自治体の法令執行を監督するというマイクロベースの地方コントロールを目的としているというよりも、地方現場での法執行の改善に関する情報取得を通じて、マクロベースでの国による権限操作型コントロールの全体回路を円滑化することを目的としていると考えられ、このような意味において、地方出向は、国による地方コントロールの手段となっている。この場合には、一定のポストが指定席化され、自治体の情報管理権限が出向元省庁に移転されることで効果的なコントロールが可能となる。

なお、この場合のコントロールの主体は出向を企画する出向元省庁と出向目的を実施する出向職員であるが、通常、出向職員には出向者としての職務遂行の意思以外に自治体をコントロールする意思は不要であると思われる。したがって、コントロールをめぐる出向元省庁と出向職員の利害対立は比較的少ないと考えられる。

第3は、情報同期型コントロール（C3）である。これは、たとえば地方交付税の決定

---

<sup>55</sup> なお、脚注33で指摘した、自治体から国への出向を通じて、逆に国が自治体へのコントロールを強化するというメカニズムは、共同利益促進（C1）によるコントロールの一形態である。

過程における内部財政調整と外部財政調整<sup>56</sup>や、地方債発行条件の決定にあたり従来行われていたナショナル・シンジケート団とローカル・シンジケート団の同時調整など、国の意思決定と多数自治体の意思決定が相互に依存しており、同期的処理を効果的に行うために出向させるようなケースがあげられる。この場合、自治体間での事務処理能力の均質性や、国との円滑な意思疎通を確保するために、地方の財政担当ポストに配置された出向者が、国の政策と地方の政策の同期的調整を架橋ないし円滑化する役割を果たすと考えられる。これは、国による財政面での構造支配型コントロールの全体回路を円滑化することを目的としており、このような意味において、地方出向は、国による地方コントロールの手段となっている。この場合にも、一定のポストが指定席化され、自治体の情報管理権限が出向元省庁に移転されることで効果的なコントロールが可能となる。

なお、この場合のコントロールの主体も出向を企画する出向元省庁と出向目的を実施する出向職員であるが、この場合においても、通常、出向職員には出向者としての職務遂行の意思以外に自治体をコントロールする意思は不要であると思われるため、コントロールをめぐる出向元省庁と出向職員の利害対立は比較的少ないと考えられる。

第4は、拒否権発動型コントロール（C4）である。これは、たとえば自治体が一定の意思決定を行なうことを出向者が議論や根回しを通じて未然に防止し、最終的には決裁権限を拒否権的に行使して抵抗し、少なくとも修正を求めるような方法で自治体の意思形成に介入する場合である。この場合、準組織が成立していれば効果的に自治体の意思決定を支配できる。

なお、この場合のコントロールの主体は、主として出向職員である。出向職員は、出向元省庁の意向を受けて、あるいは自らの判断で自治体へのコントロールを行う。したがって、コントロールをめぐる出向元省庁と出向職員の利害対立が顕在化する場合がありうる。

第5は、意思形成型コントロール（C5）である。これは、出向者に与えられた裁量権行使の通常の態様や自治体の従来の組織的意思から乖離して、出向元省庁あるいは出向者自身の意思を出向先自治体の組織的意思として形成させる場合である。この場合、準組織が成立していれば効果的に自治体の意思決定を支配できる。なお、第4章の研究事例は、準組織が成立していなかったため意思形成型コントロールが可視化された事例である。

この場合のコントロールの主体も、主として出向職員である。出向職員は、出向元省庁の意向を受けて、あるいは自らの判断で拒否権発動型コントロールよりも積極的、創造的に自治体へのコントロールを行うことになるため、コントロールをめぐる出向元省庁と出向職員の利害対立が顕在化する場合も多くなると考えられる。

第6は、政治的統治型コントロール（C6）である。これは、中央省庁の職員が公選による首長として就任する場合における、出身省庁との関係での自治体へのコントロールである。

以上のうち、狭義で地方出向を通じた国による人的コントロールと呼ぶべきものは、第

---

<sup>56</sup> 金井（1993：171-173）。

2から第5までの4つである。

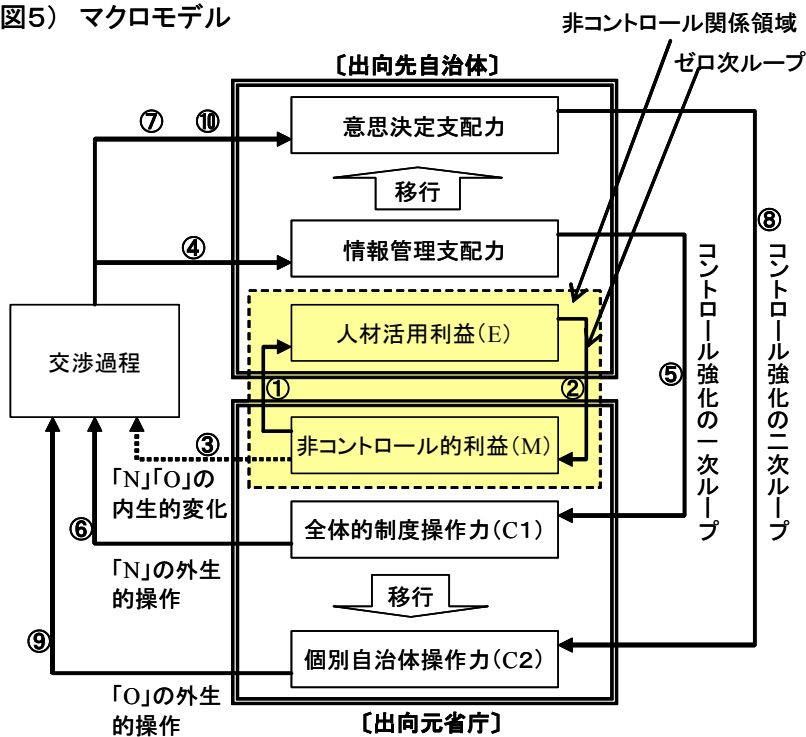
このうち、第2と第3は、国と自治体の情報管理権の所在に関する国側からの支配力の確保についてのものである（情報管理支配）。また、第4と第5は、国と自治体の実質的な意思決定権の所在に関する国側からの支配力の確保についてのものである（意思決定支配）。

以上がコントロールの発現形態であるが、その強度は、第1から第6にいたる順で典型的に強い形態のコントロールであると考えられる。また、同じ形態でも、自治体の内部組織に応じて強度が変化すると考えられる。たとえば、情報管理支配は、通常の地方出向でも存在しうるが、指定席が埋め込まれることによって効果的に行われると考えられる。同様に、意思決定支配も、通常の地方出向でも存在しうるが、準組織が埋め込まれることによって効果的に行われると考えられる。

## 第2節 マクロモデル

マイクロモデルは、地方出向を通じた国による人的コントロールを自治体の内部構造に即して説明するモデルであるが、マクロモデルは、これを中央地方関係に即して説明するモデルである（図5）。

（図5） マクロモデル



マクロモデルでは、マイクロモデルで示した地方出向に関する意思決定の枠組みが、中央地方関係におけるマクロの政策変化や環境変化によって変化することを示す。まずその前提として、マイクロモデルからの関連する理論的帰結について整理する。

第1に、地方出向には、コントロールの目的（C）がまったく含まれない形態が考えられることである。たとえば、出向元省庁がもっぱらMを目的として地方出向を行う場合である。このように、地方出向には、「非コントロール関係領域」と呼ぶべき段階が存在すると考えられる<sup>57</sup>。「出向職員の地方化現象」にはこのような形態が含まれる。

第2に、表2の意思決定の枠組みは、地方出向それ自体によって内生的に変化すると考えられることである。

まず、自治体側のO、E、Nについて見ると、たとえば地方出向が常態化する場合、出向先自治体の組織内部での地方出向への抵抗（O）が低下することが考えられる。これによって自治体における人材育成に障害が生じるとマイクロモデルの人的依存度（D値）が中長期的に変化すると考えられる。また、出向職員が期待された能力を発揮しない場合には、自治体側での出向職員に対する人材活用の目的（E）が低下すると考えられる。さらに、出向職員の存在により出向元省庁の国庫補助金獲得に成功した場合、その国庫補助金が「人質」となって出向元省庁との関係切断の不利益（N）が高まるといったことが考えられる。

次に、出向元省庁のC、M、Rについて見ると、たとえばある自治体に複数の職員を出向させる場合、当初の出向目的はもっぱらコントロールの目的（C）であったが、一定数の職員を出向させた段階でコントロールの目的は達成され、それ以降の出向目的はもっぱらコントロール以外の目的（M）に変化するといったことが考えられる。また、その逆のケースも同様に考えられる。さらに、当初は出向可能な人的資源の制約（R）が緩やかであったが、地方出向の頻度が高まるにつれてRが逼迫するといったことが考えられる。これらによって、マイクロモデルの出向ベースライン（BL値）やコントロールプレミアム（CP値）が中長期的に変化すると考えられる。

このように、地方出向の意思決定の枠組みは、地方出向それ自体によって変化する内生変数であると考えられる。

第3に、自治体の意思決定の枠組みは、中央地方関係の政策変化や環境変化によってマイクロモデルの出向交渉の外側から外生的に変化すると考えられることである。たとえば、地方財政が逼迫する時期には地方交付税を所管する自治省や国庫補助負担金を所管する事業省庁への自治体の財政的依存が高まると考えられるため、N（出向元省庁とのネットワーク維持による利益、ネットワークからの切り離しによる不利益）もそれに従って高まると考えられる。また、国は法令によって自治体の組織編制権を制約したり新たな組織体制の設置を義務づけたりすることができるが、そうした権限を行使することで出向先自治体に新たな人材需要を発生させ、E（人材活用の目的）に影響を与えることができると考え

---

<sup>57</sup> 地方出向で国のコントロール以外の動機を重視する見解では、この「非コントロール関係領域」に着目して事例等が議論される場合が多い。たとえば、秋月（2000：5-11）。

られる。さらに、財政的コントロールや法制的コントロールなどの権限を用いて、地方全体のNに影響を与え、自治体の地方出向に関する意思決定の枠組みを外側から変化させることもできると考えられる。

以上を前提にして、中央地方関係における地方出向を通じた国による人的コントロールを、以下のようにモデル化する。

第1に、説明的な順序として、出向元省庁に非コントロール的な目的だけがあり（M）、出向先自治体では出向者の人的資源活用の目的（E）だけがある状態（図3で網をかけた「非コントロール関係領域」）で地方出向が行われる場合を考える。この状態で地方出向が繰り返されることにより（ゼロ次ループ。図5の①、②）、自治体が人材供給について出向元省庁への依存度を高め、人的依存度（D値）が高まることが考えられる。その場合には、自治体の意思決定の枠組みは地方出向を促進する方向に内生的に変化する（図5の③）。

第2に、こうして変化した自治体の意思決定の枠組みのもとで、出向元省庁はコントロールを強化する方向に出向政策の変更を行うことが可能になり、ゼロ次ループからの離脱が生じると考えられる。ただし、出向元省庁の人的資源に十分な余裕がない場合や出向元省庁に自治体コントロールへの政策変更の必要性がない場合はこのような変化は生じない。

ゼロ次ループから離脱して、出向元省庁がコントロールの目的で自治体への出向人事を拡大し指定席を形成するようになると、情報監督型コントロールや情報同期型コントロールのメカニズムを通じて出向元省庁の出向先自治体での情報管理支配力が高まり（図5の④）、国庫補助金あるいは地方交付税や起債許可制度などの地方関連制度の全体的制度操作力が高まる（図5の⑤）。

こうして高められた地方関連制度の全体的制度操作力のもとで、出向元省庁が、個別の地方関連制度を地方がより制度依存的になるように変更する場合には、地方出向の交渉過程の外側から自治体の意思決定の枠組みを変化させることが可能となる（「N」の外生的操作。図5の⑥）。これが出向元省庁の自治体に対する情報管理支配力をさらに高めるというループを形成する（コントロール強化の1次ループ。図5の⑤）。また、このループにより出向元省庁の出向可能な人的資源の制約（R）が高まるにつれて、出向ベースライン（BL値）が上昇し、自治体側の出向者活用の自由度が失われるため、この面からも出向元省庁のコントロールが強められる。

第3に、コントロール強化の1次ループが繰り返され、出向元省庁が準組織を形成し、拒否権発動型コントロールや意思形成型コントロールのメカニズムを通じて自治体の意思決定支配力まで確保するようになると（図5の⑦）、出向元省庁は、個別自治体を操作して当該自治体の組織内部の出向への障害（O）を除去するような働きかけを行うことが可能になる（図5の⑧）。また、コントロールプレミアム（CP値）の上昇に伴う自治体側での出向者活用の自由度拡大に対しても、自治体の人事政策に意思決定支配力を及ぼし、コントロールを強化する方向での出向者人事配置を行うことが可能になる。これらにより、出向元省庁の自治体に対する意思決定支配力をさらに高めるというループが形成できる（コ

ントロール強化の2次ループ。図5の⑧、⑩)。

以上がマクロモデルの概要である。このモデルは、出向元省庁に自治体へのコントロールを強化するという目的とそのための十分な人的資源が存在することが前提となっている。これらの条件が充たされる場合には、地方出向を通じた国による人的コントロールは、中央地方関係を規律するマクロの地方関連制度を外生的に操作することを通じて自己拡大的に強化されるメカニズムを内包している。このように地方出向を通じた国による人的コントロールは、90年代以降の分権改革でアジェンダとされてきた一連の地方行財政改革と内的連関構造を有しており、この意味からも分権改革に対する新たな評価軸として国による人的コントロールを検討していく必要性があると考えられる。

また、出向元省庁がコントロールの目的や人的資源を持たない場合でも、自治体を取り巻く環境変化、たとえば地方財政の逼迫などの変化が生じる場合には、マクロベースでの出向構造に外生的な変化が生じる。以上のような出向元省庁の政策変化や環境変化による出向構造の変化については、次章で改めて検討する。

### 第3章 データ分析

本章では、内政関係者名簿データを用いて自治省による地方出向を通じた人的コントロールを実証的に分析する。またそれに関連して、建設省と厚生省からの地方出向についても、必要に応じて比較検討する。まず、分析結果を要約すると、以下の4点が確認された。

#### (a) 「地方化職員」の存在

自治省からの出向者には、本省の人事ローテーションに組み込まれて定期的に本省、他省庁、国所管外郭団体、自治体の4つの職域を回遊的に異動する職員と、自治体に出向したまま他の職域に異動することなくその自治体に「地方化」し、退職後の再就職先を含めて以後の職業生活を委ねる職員の2種類の職員が存在することが確認された。これに対し、建設省と厚生省からの地方出向職員には「地方化職員」は確認されなかった。これは、ミクロモデルで示された「出向職員の地方化現象」が少なくとも自治省出向者について存在することを示すものである。

#### (b) 出向者の人事配置におけるプロトタイプとパターンの存在

自治省からの出向者の自治体における人事配置は、①受入ポストのまま内部異動を行うことなく復帰させる類型と、②受入ポストとは異なるポストに内部異動を行い複数の部門で活用する類型、③「地方化職員」を主体とした類型の3つのプロトタイプと、これらのバリエーションである6つのパターンの人事配置類型が存在し、都道府県での出向者人事配置は、3都県を除き基本的にこの6パターン又はその組合せで理解できることが確認さ

れた。これは、マイクロモデルで示された「混合戦略による出向人事のパターン化」が存在することを示すものである。

### (c) 人事配置の「慣性力」と「特異点」の存在

自治体における出向者の人事配置には、一定期間、同じパターンが継続するという「慣性力」が認められるとともに、地方財政危機といった環境要因、出向元省庁の政策変化といった政策要因、知事の出身属性といった知事要因などにより、人事配置パターンが変動する「特異点」が存在することが、自治省からの出向者について確認された。これはマイクロモデルにおける「慣性化現象」や「特異点」が存在することを示すものである。

### (d) 「埋め込まれた組織」の存在

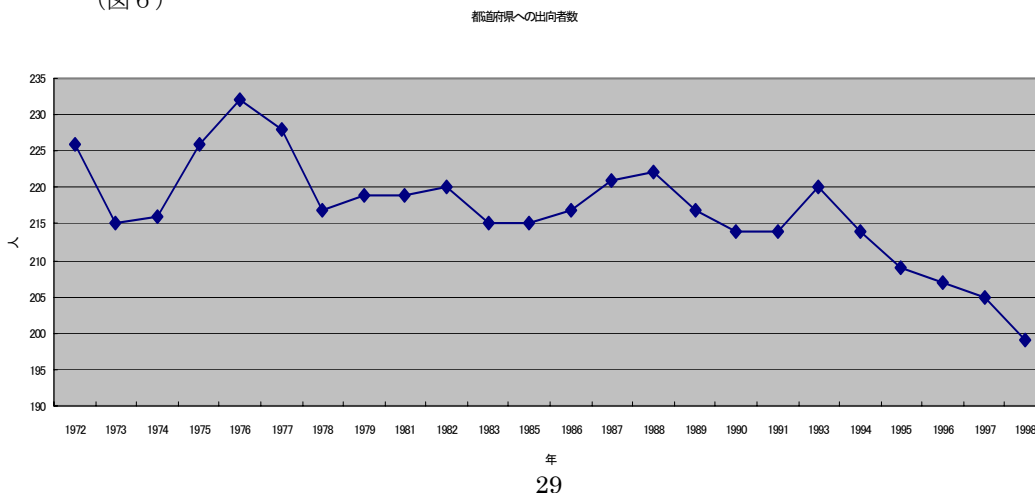
「埋め込まれた組織」における長期継続要件を5年以上と設定した場合、自治省からの地方出向では山形県と沖縄県以外の全都道府県で指定席が確認された。また、建設省からの地方出向では12県、厚生省からの地方出向では5県で確認された。

また、準組織については、自治省からの地方出向では、財政課長—総務部長—副知事のラインによる二層又は三層の縦の決裁系列を中心に、34道府県で確認された。建設省からの地方出向では、企画部門を中心に3県で準組織が確認された。また、厚生省からの地方出向では準組織は確認されなかった。これはマイクロモデルにおける「埋め込まれた組織」が自治省、建設省からの出向について存在することを示すものである。

## 第1節 自治省の人事ローテーションから見た地方出向の分析

本節では、出向元省庁である自治省の人事ローテーションから見た地方出向を分析する。分析期間中（1972年から1998年。ただし3年間のデータが欠落。）における自治省から各都道府県への出向者数を見ると、1993年以降、減少傾向にある（図6、表6）。

(図6)



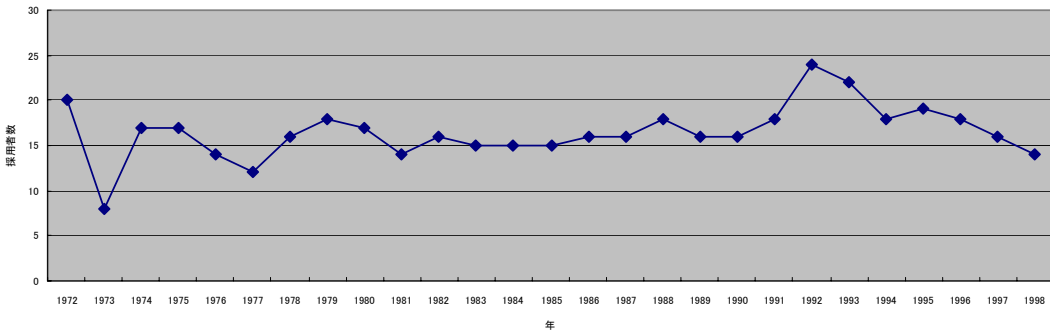
(表6)

年	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1981	1982	1983	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1993	1994	1995	1996	1997	1998	期間合計
1 北海道	8	8	8	8	7	8	7	8	8	7	7	8	8	8	8	8	7	7	7	7	7	7	7	7	180
2 青森県	3	4	5	4	4	4	3	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	105
3 岩手県	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	2	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	93
4 宮城県	7	6	6	6	5	5	5	6	5	6	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	123
5 秋田県	5	5	5	6	7	6	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	3	128
6 山形県	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	54
7 福島県	3	3	3	4	4	4	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	76
8 茨城県	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	6	6	6	6	5	6	6	4	4	6	6	5	122
9 栃木県	3	4	5	5	3	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	77
10 群馬県	6	7	6	6	5	5	5	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	4	5	5	5	4	3	3	123
11 埼玉県	6	6	6	6	7	7	6	7	6	6	7	5	5	4	3	3	3	3	4	5	5	5	4	3	121
12 千葉県	12	12	9	8	8	8	7	6	7	7	6	6	6	6	6	6	4	4	4	5	5	4	4	4	154
13 東京都	2	2	1	1	1	1	1	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	2	2	3	65
14 神奈川県	11	11	10	9	10	12	14	14	10	10	10	9	9	9	8	8	8	7	7	7	7	6	8	7	219
15 新潟県	5	5	6	6	6	8	8	7	7	7	7	7	6	6	7	7	7	6	5	4	5	6	5	6	149
16 富山県	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	95
17 石川県	6	6	6	6	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	114
18 福井県	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	101
19 山梨県	4	4	4	4	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	3	4	4	4	110
20 長野県	3	3	3	4	4	4	4	4	3	1	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	85
21 岐阜県	8	9	8	8	8	7	7	7	6	7	7	4	7	6	6	6	6	5	7	7	5	6	5	5	156
22 静岡県	5	5	6	6	6	6	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120
23 愛知県	7	7	8	7	7	6	6	8	7	7	8	6	6	6	8	8	8	7	5	6	6	6	6	7	163
24 三重県	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	5	5	4	102
25 滋賀県	3	4	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	4	4	5	2	3	4	3	105
26 京都府	7	6	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	5	6	5	5	5	5	5	5	125
27 大阪府	11	8	10	9	9	9	10	11	12	12	11	12	11	11	11	11	11	11	10	10	11	10	9	9	248
28 兵庫県	10	8	7	8	7	10	8	8	6	8	7	6	5	7	8	8	8	7	7	8	6	6	4	5	172
29 奈良県	4	5	5	6	6	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	5	106
30 和歌山	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	56
31 鳥取県	6	6	4	5	5	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	5	3	4	4	3	3	101
32 島根県	2	2	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	4	3	4	4	3	4	79
33 岡山県	2	6	8	8	8	8	6	6	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	128
34 広島県	8	8	8	6	8	8	8	8	8	8	8	9	8	8	9	8	7	8	7	8	7	6	6	5	182
35 山口県	2	3	3	5	5	4	3	3	5	4	6	5	6	6	6	5	5	6	5	4	4	4	5	4	109
36 徳島県	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	80
37 香川県	13	11	9	9	9	7	6	5	5	5	4	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	148
38 愛媛県	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	76
39 高知県	4	4	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	5	5	4	5	5	94
40 福岡県	9	8	9	9	9	11	9	9	8	8	7	10	9	8	8	7	6	5	5	6	6	6	4	4	190
41 佐賀県	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	5	6	4	104
42 長崎県	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	5	7	6	6	7	6	7	5	7	7	7	7	6	7	147
43 熊本県	7	7	7	6	6	6	6	5	5	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	114
44 大分県	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	110
45 宮崎県	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	75
46 鹿児島	7	6	6	6	7	7	5	6	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	6	6	5	6	151
47 沖縄県	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	2	2	2	1	0	1	1	2	2	2	2	3	2	25
合計	241	242	239	247	249	247	233	237	234	235	228	231	231	233	236	228	224	224	231	222	216	214	211	203	5536

こうした減少傾向の理由については、稲継（1998：241-242）により、①自治省のキャリア職員の採用数の減少が都道府県の部・次長級への出向減をもたらしていること、②自治省の出向先が府県で減少し、政令指定都市や他の市で増加していること、③府県レベルでは、旧内務省系統の省庁から他の省庁へのシフトがおきていること、が指摘されている。

(図7)

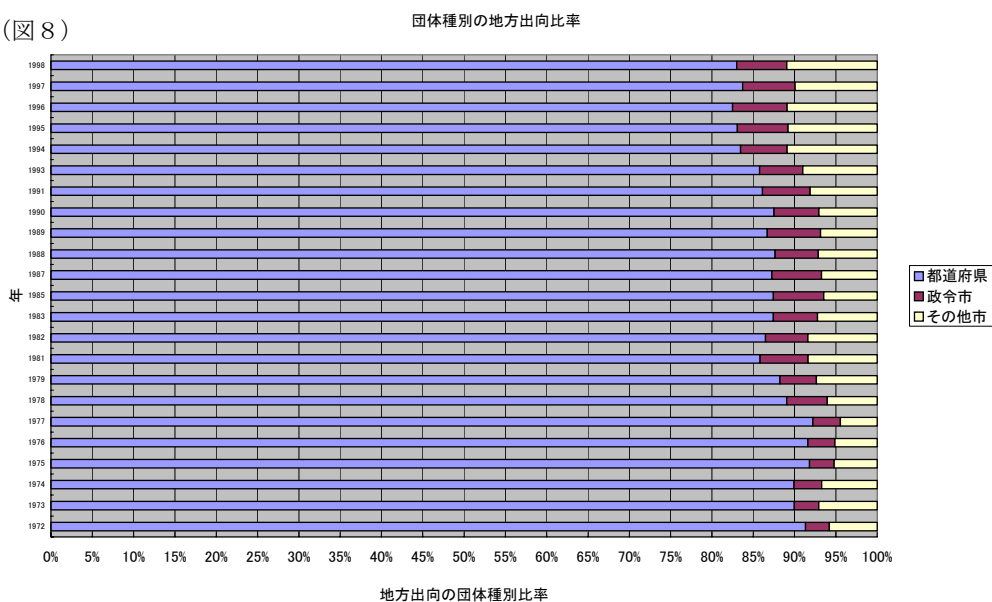
新規採用者数の推移





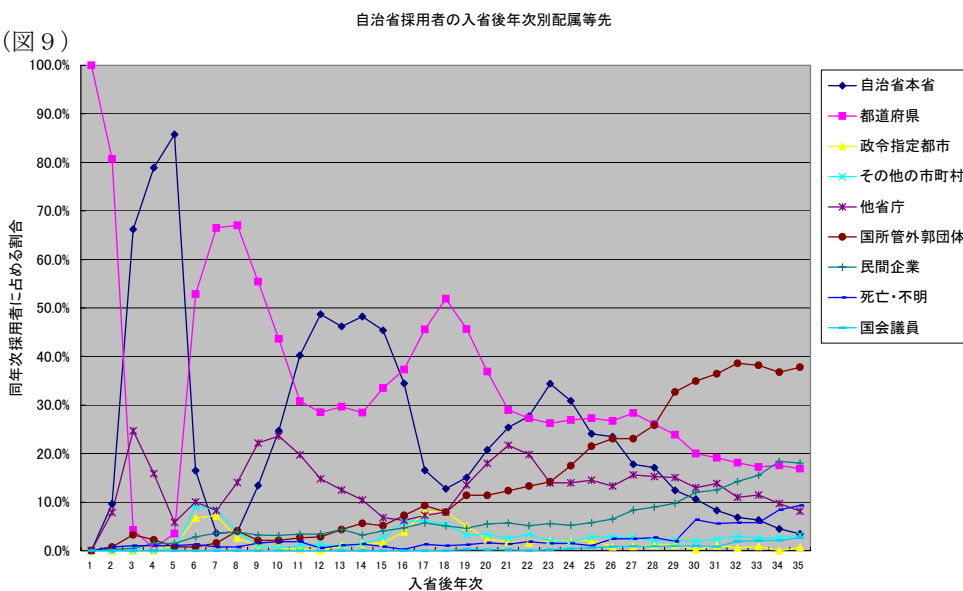
①に関して、自治省のキャリア職員の採用数を見ると、図7のように90年代以降、都道府県への出向者数（図6）とほぼ連動して減少しており、キャリア職員の採用者数の減少が都道府県への出向数の減少につながっていると考えられる。また、②に関して、自治省から都道府県への出向比率は、図8のように1977年、1988年、1997年などに高まりを見せながらも、長期的に非政令市などに比率を譲っていることが確認される。

(図8)



次に、自治省の人事ローテーションにおける地方出向の位置づけを明らかにするために、図9に入省後年次別の配属先を示した。

(図9)



また、別表2に、岩手県を例として取り上げ、過去の岩手県への出向経験者の全経歴を入省後の年次順に並べた。別表2の中で着色した部分は、出向者の経歴において岩手県に在籍していた時期を示している。これらの図表から、以下の点がわかる。

第1に、自治省では、地方出向の時期が入省後の年次に従ってほぼ決定されている点である。すなわち、図9では、入省後のキャリアにおいて、都道府県への出向が行われる時期に3つの山があることが示されている。まず、一つ目の山である入省初年度から3年目までの時期には、同期入省者の全員が都道府県に出向する。多くは2年で都道府県への出向から戻るが、1年で戻る者も約2割存在する。3年間都道府県に出向する者もいるが、極めて少数である。次に、二つ目の山である入省6年目から11年目までの時期では、約5割から7割の同期入省者が都道府県に出向する。それ以外の職員については、自治省以外の他省庁に出向している職員が多い。さらに、三つ目の山である入省後15年目から21年目ぐらいまでの時期では、約4割から5割の同期入省者が都道府県に出向する。それ以外の職員は他省庁に出向するほか、本省に配属される職員が同じ割合で存在する。その後、入省後27年目ぐらいまで約3割の職員が都道府県に出向することで安定するが、その後は都道府県出向者の比率は低下し、国所管の外郭団体や民間企業への転進がすすむ。政令指定都市については、都道府県の3つの山のうち、第2、第3の山にあわせて小規模な山をつくっている。

また、別表2の着色部分、すなわち岩手県に出向した時期は、入省年度が1960年前後までの職員を除き、以後はほぼ同一入省年次に横方向に並んでおり、その列は3列ある。これは、図9の地方出向を都道府県の側から見た姿である。特に別表2からは、1960年前後の時期以降、自治省は、一定の入省年次に達した職員を3回地方出向させるという人事ローテーションを確立していることがうかがわれる。こうした都道府県への出向人事により、地方全体で見れば同一時期に三世代の地方出向者が存在する（「三世代出向構造」）。

第2に、別表2では、同一の職員が再度、同一の都道府県に出向していない。別図1から47を見ると、例外的なケースを除き、基本的に自治省の職員は同一の自治体に1回しか出向しないように出向先が選定されている。こうした人事上の配慮によって、出向後の関係が清算され、出向者を介した自治体による国への働きかけのための人脈形成に一定の歯止めがかけられていると考えられる。なお、このことは必ずしも自治省の地方コントロールを弱めるものではない。なぜなら、発現形態モデルで見たように、情報管理支配、意思決定支配は属人的なものではなく、出向者と自治体との人脈の有無に依存しないと考えられるからである。

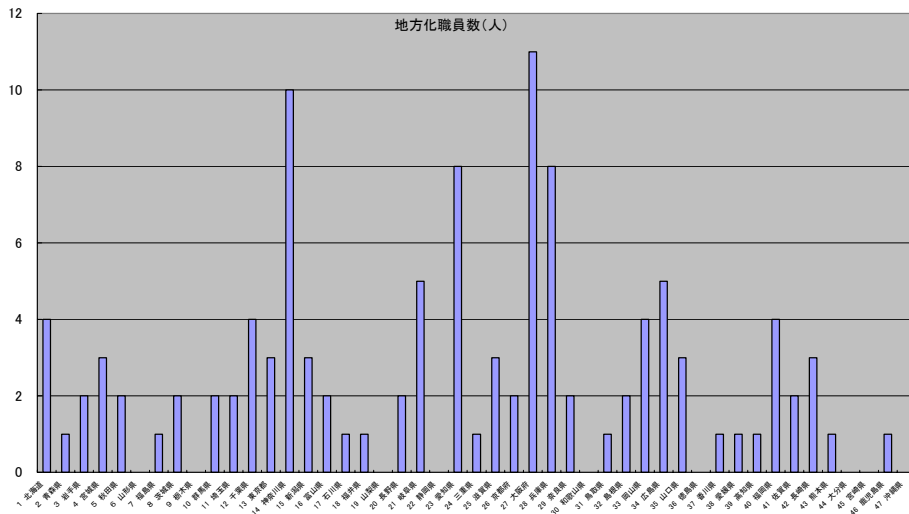
第3に、1940年代から60年代の初頭にかけて採用された一部の職員については、自治体に定着し、出向元に復帰することがない職員が存在する点である。地方出向は、国の人事ローテーションの一環として一定のルールに則って行われており、大半の職員はその人事ローテーションに従って本省、他省庁、外郭団体、地方自治体を規則的、回遊的に異動するが、一部の職員については、こうした人事ローテーションを外れて、「地方化」し

ていることがわかる。

この場合、何をもって「地方化」と見るかが問題となるが、本稿では、国の人事ローテーションから外れ、自治体の人事ローテーションないし自治体の所管下にある外郭団体に永続的に入った場合を「地方化」とした。したがって、現職者の場合は、自治体に長期に在籍し本省に復帰しない者を地方化職員とし、退職者の場合は、退職後の就職先が自治体の所管団体である場合に地方化職員とした。ただし、自治体を退職した後、自治体の所管団体以外の民間企業、あるいは市長、国会議員などの公職に就職・就任した場合も、国の人事ローテーションから外れていることを重視して「地方化職員」とした。

地方化職員は、別表1に示すように、分析対象期間中39都道府県で確認された。その分布は、大阪府、神奈川県、愛知県、兵庫県などの大府県に集中する傾向がある(図10)。

(図10)



資料が1972年以前に遡れないことによる判定上の限界があるが、「地方化職員」には、大別して、①本省の課長級などの要職を経て、自治体の総務部長、副知事等として地方出向するケース(「天下り型」と)と、②本省では管理職を経験せず、自治体では課長、部長級として地方出向するケース(「帰化型」)があることが推測される。

天下り型の地方化職員が存在する理由は、三世代出向構造の先にある「上がり」のポジションとして自治体の要職が充てられたためという推測が可能であるが、帰化型の地方化職員が何故に存在するのかは必ずしも明らかではない。この点につき稲継は、加藤富子や松村清之の記述を引用して、1954年の時点において、自治庁が地方幹部候補生を一括して採用し、府県に供給していたことを示している<sup>58</sup>。このような採用方式がいつまで継続

<sup>58</sup> 稲継(1998:223-224)。

したのかは明らかでないが、1950年代の後半から60年代にかけて府県が独自に幹部職員を採用するのに伴ってこの方式も廃止されたとすれば、帰化型職員の採用年度などから、帰化型職員は、この自治省による地方幹部一括採用・供給方式による採用者ではないかと推測される。また、大阪府、愛知県、神奈川県などの大府県は、こうした、戦後の集権的支配論的な発想に基づくと思われる特殊な採用方式の残務処理を主として引き受けたのではないかと考えられる。ちなみに、本章第2節で見るように、これらの府県では、帰化型の地方化職員に対して、地元採用職員と同様の適材適所の人事配置を行っている。帰化型職員が、自治省にとっては本来自治体への出向を予定した職員であったとすると、まさに自治省側では余剰の人的資源であるので、マイクロモデルのゲーム理論による展開で示されるように、常に地方に出向され、かつ自治体側で自由に活用されることになる（出向職員の地方化現象）。

なお、建設省と厚生省から都道府県への出向は、表7に示すように、すべての都道府県に対して行われているものではない。マイクロモデルでは、コントロールプレミアム（CP値）がゼロ以下になる自治体に対しては出向が行われないことが示されているが、各都道府県のどのような事情が出向、不出向を分けているのかの分析については、今後の検討課題としたい。

（表7）

建設省と厚生省からの出向受入状況	都道府県名	団体数
建設省と厚生省の双方から地方出向	岩手県、山形県、千葉県、新潟県、青森県、愛知県、三重県、京都府、大阪府、兵庫県、和歌山県、鳥取県、島根県、山口県、大分県、宮崎県	16
建設省からの地方出向のみ	秋田県、福島県、茨城県、東京都、岐阜県、奈良県、岡山県、広島県、福岡県、熊本県	10
厚生省からの地方出向のみ	北海道、栃木県、埼玉県、富山県、石川県、福井県、滋賀県、徳島県、香川県	9
建設省・厚生省いずれからも地方出向なし	青森県、宮城県、群馬県、神奈川県、山梨県、長野県、愛媛県、高知県、佐賀県、長崎県、鹿児島県、沖縄県	12

## 第2節 都道府県における出向者人事の動態分析

次に、都道府県の組織内部での出向者人事の動態を分析する。

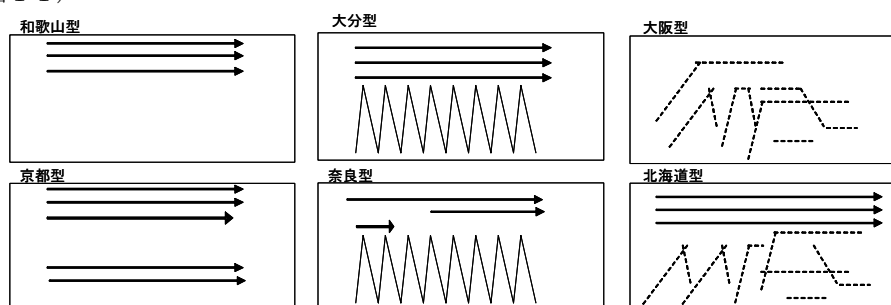
手順として、まず、自治省からの地方出向者の自治体側での人事配置パターンを、細部の差異を捨象して大局的・直感的に観察する方法により抽出する（動態パターン観察）。このような手法を用いる理由は、前章のマイクロモデルで示したように、出向者の自治体組織内部での異動曲線は出向元省庁と出向先自治体の複雑な交渉上の戦略を反映したものであり、統計的な分析に先立って定性的な傾向を読み取ることが重要であるからである。次に、

このようにして抽出された動態パターンを主成分分析によって検証する。これにより、動態パターン観察で得られた結果の持つ意味を、統計的手法を用いて明らかにする。

### (1) 動態パターン観察

都道府県の組織内部での出向者人事の動態は、別図1から47が示すように、一見、多様な展開を見せている。しかし、大局的・直感的に観察すると、3つのプロトタイプとそのバリエーションである6つの人事配置パターンを識別することができる(図11、表8)。

(図11)



(表8)

プロトタイプ	パターン	都道府県名
I	和歌山型	30和歌山県、36徳島県、38愛媛県
	準和歌山型	4宮城県、33岡山県、45宮崎県
	京都型	18福井県、26京都府、31鳥取県、40福岡県
II	大分型	2青森県、10群馬県、12千葉県、15新潟県、19山梨県、37香川県、39高知県、42長崎県、43熊本県、44大分県、46鹿児島県
	奈良型	3岩手県、5秋田県、7福島県、8茨城県、9栃木県、11埼玉県、16富山県、17石川県、20長野県、21岐阜県、22静岡県、24三重県、25滋賀県、29奈良県、32鳥根県、35山口県、41佐賀県
III	大阪型	14神奈川県、23愛知県、27大阪府
	北海道型	1北海道、28兵庫県、34広島県
その他	東京型(不定形)	6山形県、13東京都
	生成中	47沖縄県

このように都道府県の出向者人事配置は、時期による変遷を考慮すると、3都県を除いて基本的にこの6つのパターン又はその組合せとして理解できる。各パターンに属する都道府県のパターンの一覧は、別図48のとおりである。

プロトタイプⅠは、和歌山県（別図30）や京都府（別図26）に典型的に見られる人事配置である。和歌山県では、1981年から1989年にかけて総務部長、地方課長、地方課の新人職員の3系列で代々内部異動することなく出向者がポストを引き継いでいる。また、京都府では、多少混み合っているが、1978年から1985年まで副知事、総務部長、財政課長、地方課長の4系列で出向者が内部異動のみでポストを引き継いでいる。

和歌山型と京都型の共通点は、出向職員を同一のポストに間断なく受け入れていることにあり、そのため時系列組織配置図では、横方向に整然とした数本のラインが観察できることである。両者の違いは、ラインの本数、すなわち継続占有ポスト（指定席）の系列数であり、和歌山型は3系列以下、京都型は4系列以上となっている。

このような人事配置パターンが出現する理由は、自治省の人事ローテーションが、先に見た三世代出向構造を有していることが考えられる。すなわち、各世代から最大1名を受け入れた場合は3系列以下の和歌山型に、2名以上受け入れた場合は4系列以上の京都型になると考えられる。

このパターンを持つ自治体の人事政策上の特色は、受け入れた出向者を自治体の他の部門で活用せず、もっぱら当初に国との間で形成された出向ポストで処遇し、その後は前例踏襲が維持されている点である。したがって、このパターンを持つ自治体、特に和歌山型では、地方出向に関して国の意向に従順であるか、出向職員を多面的に活用することへの期待ないし可能性を有していないと考えられる。ただし、京都型の場合、何ゆえに系列が三系列以上に拡大されるのかは、動態パターン分析からは明らかでない。これについては、次の主成分分析で改めて検討する。また、プロトタイプⅠに属する自治体に対する自治省の出向目的を見ると、同省の所掌事務を自治体側で主として所管する総務部門に職員が集中的に配置されていることから、コントロール目的が強く反映されていると考えられる。

和歌山型に属する自治体は、典型的には和歌山県（別図30）、徳島県（別図36）、愛媛県（別図38）である。また、若干の縦方向の異動曲線が存在し後述の奈良型との区別が微妙ではあるが大局的に見ると和歌山型に属すると思われるものを準和歌山型とすると、宮崎県（別図45）がこれに該当する。さらに、岡山県（別図33）と宮城県（別図4）については、公選職である知事ポストを除いて観察すると80年代以降は横方向に3系列以下のラインが観察される。したがってこれら2県も和歌山型と考えられ、縦方向に若干の異動曲線が見られるので、準和歌山型に分類されると考えられる。

京都型に属する自治体は、典型的には京都府（別図26）、福井県（別図18）、鳥取県（別図31）であるが、福岡県（別図40）も、縦方向の異動曲線が存在するが大局的に見ると京都型に属すると考えられる。

プロトタイプⅡは、大分県（別図44）や奈良県（別図29）に典型的に見られる人事

配置である。大分県の人事配置の特色は、一見してわかるように、総務部門における整然とした横方向のポスト占有と、総務部門と事業部門・企画部門との間に引かれた稠密な縦方向の異動曲線の共存である。また、奈良県では、大分県と同様、総務部門における横方向のポスト占有と縦方向の異動曲線が見られるが、大分県とは異なり、総務部門での同一ポストの占有は間欠的であり、大分県のような単純な横方向のラインとなっていない。この違いを準組織継続期間によって数量的に見ると、大分県の場合は12年、奈良県の場合は5年となっており、明らかな違いが見られる。

このような人事配置パターンが出現する理由は、出向職員を国との交渉で形成された出向目的を反映して総務部門に配置するものの、自治体側の企画部門や事業部門におけるその時々的人事上の必要に応じて多面的に活用していることによるものと考えられる。例えば、大分型、奈良型では、どの自治体においても総務部門では規則的な人事配置が行われているのに対し、企画部門、事業部門での人事配置においては、この類型に属する自治体間に共通性が見られず、また、同一自治体においても時期によって配属ポストは一定していない。これは、総務部門への出向者の配置には国の意向が反映されているのに対して、企画部門、事業部門への配置は、自治体側の裁量で行われていることを示している。このように、この類型に属する自治体の人事政策の特色は、和歌山型と異なり、国からの出向職員に地元の職員にはない人材としての期待（E）が強いと考えられる。

本稿では、縦方向の異動曲線が見られる人事配置のうち、準組織継続期間が10年以上のものを大分型、10年未満のものを奈良型と名づけて分類した。大分型に属する自治体としては、青森県（別図2）、群馬県（別図10）、新潟県（別図15）、山梨県（別図19）、香川県（別図37）、高知県（別図39）、長崎県（別図42）、熊本県（別図43）、大分県（別図44）、鹿児島県（別図46）があげられる。なお、千葉県（別図12）では準組織が成立していないため奈良型とも見うるが、副知事ポストと出納長ポストが同時に指定席となっている期間が10年間継続していることから、大分型に分類した。

また、奈良型に属する自治体としては、岩手県（別図3）、秋田県（別図5）、茨城県（別図8）、栃木県（別図9）、埼玉県（別図11）、富山県（別図16）、石川県（別図17）、長野県（別図20）、岐阜県（別図21）、静岡県（別図22）、滋賀県（別図25）、奈良県（別図29）、山口県（別図35）、佐賀県（別図41）があげられる。また、後述の東京型（不定形）との区別がやや微妙であるが奈良型に属すると考えられるものとして、福島県（別図7）、三重県（別図24）、島根県（別図32）があげられる。

プロトタイプⅢは、大阪府（別図27）や北海道（別図1）に典型的に見られる人事配置である。大阪府の人事配置の特色は、国の新規採用職員を出向者として受け入れる場合を除いて、大半の地方出向が地方化職員によって行われている点にある。地方化職員が出向者の大半を占める大阪型に属する自治体としては、他に神奈川県（別図14）と愛知県（別図23）があげられる。これらの自治体では、地方化職員がほとんど規則性なく縦横に内部異動している点も共通している。

このような大阪型の人事配置パターンが出現する理由は、地方化職員が、地元職員と同様に完全に自治体側の人事ローテーションに組み込まれ、自治省との関係での出向者人事に関する制約が存在しないからであると考えられる。

また、北海道（別図1）は、総務部門における京都型の人事配置と、事業部門における地方化職員の比重が高いという大阪型の人事配置を組み合わせた人事配置となっている。このような京都型・和歌山型と大阪型を組み合わせた北海道型の人事配置パターンに属する自治体としては、兵庫県（別図28）、広島県（別図34）があげられる。

北海道型の人事配置が出現する理由としては、自治体側の人材活用のニーズについては地方化職員が果たし、地方出向に関する国との交渉では、もっぱら非地方化職員の出向職員が国側の出向目的に従って総務部門に配置されるという人事配置が行われているのではないかと考えられる。

最後に、以上の3つのプロトタイプでは説明できない人事配置がある。これを東京型（不定形）として整理すると、山形県（別図6）と東京都（別図13）がこれに属する。また、沖縄県（別図47）については、1972年の本土復帰から10年間は自治省からの出向者を受け入れていなかったが、1982年に地方課に新規採用職員の出向を受け入れて以来、徐々に和歌山型の人事配置パターンが形成されつつある。このように沖縄県の事例は、人事配置パターンの形成過程を見るうえで興味深いものとなっているが、これも3つのプロトタイプでは説明できない人事配置である。

別図1から47では、自治省からの地方出向のほかに、建設省・厚生省からの地方出向についても図を分けて表示し、建設省からの出向者については青色の数字で、厚生省からの出向者については赤色の数字で示した。そこに見られるように、建設省からの出向者の人事配置は、企画部門あるいは土木部局などの事業部門に指定席を設けるなどの規則的なパターンと、企画部門と事業部門に不規則に展開するパターンが見られる。厚生省からの出向者の人事配置は、多くは単一の線形となっている。

## (2) 主成分分析による検証

前章のミクロモデルに従うと、地方出向に関する出向元省庁と自治体間の合意は、出向元省庁側の地方出向を行う目的や人的資源の制約、自治体側の出向者活用の目的や組織内部障害の制約によって変化する。すなわち、出向元省庁側の事情による変数と自治体側の事情による変数という2つの変数によって出向諸元が決定されると考えられる。

そこで、地方出向の動態に関する諸指標、具体的には、自治体側の人材活用目的の実現の程度に関すると考えられる指標（①自治体の提供ポスト数、すなわち別図1から47の制度組織平面の空間軸の長さ、②出向者の対空間移動距離、すなわち出向者が人事異動によって移動した空間上の総距離を空間軸の長さで除した値）と出向元省庁側のコントロール目的の実現の程度に関すると考えられる指標（③準組織継続年数、④特別職＋総務部門



比率、すなわち出向者が特別職及び総務部門に配属された比率、⑤ポスト密度、すなわち出向者の全占有ポストを提供ポスト数で除した値)の5つの指標について主成分分析を行い、出向に関する情報を2つの主成分に集約した。なお、上記の5つの指標は、別表1に示した実データを標準化して相関行列による主成分分析を行った。分析の結果は表9のとおりである。

(表9)

固有値表	固有値	寄与率	累積寄与率	主成分負荷量	主成分No.1	主成分No.2
主成分No.1	2.809258	56.19%	56.19%	対空間移動距離	-0.665682	0.5762298
主成分No.2	1.212837	24.26%	80.44%	提供ポスト数	-0.802147	0.4265355
主成分No.3	0.468695	9.37%	89.82%	準組織継続年数	0.6186943	0.7110696
主成分No.4	0.275755	5.52%	95.33%	特別職＋総務部門比率	0.827633	-0.077751
主成分No.5	0.233454	4.67%	100.00%	ポスト密度	0.8092755	0.4326643

相関係数	対空間移動距離	提供ポスト数	準組織継続年数	特別職＋総務部門比率	ポスト密度	出向者数(占有ポスト)
出向者数(占有ポスト数)	0.5059	0.7891	0.2427	-0.3325	0.1446	1.0000

表9に示されるように、固有値が1以上の主成分は第2主成分までで、その累積寄与率は80%を超えており、この2つの主成分で十分に情報が集約されていると考えられる。

次に、主成分負荷量を見ると、第1主成分は、対空間移動距離と提供ポスト数が強い負、準組織継続年数、特別職＋総務部門比率、ポスト密度が強い正となっていることから、第1主成分は自治体の戦略(p)の軸と考えられる。また、特別職と総務部門に出向先が集中され、これらのポストへの出向の密度が高く、準組織が形成されるほど値が高くなることから、第1主成分は出向元省庁のコントロール(C)の強度を示していると考えられる。

第2主成分は、特別職＋総務部門比率がほぼゼロ、準組織継続年数、対空間移動距離、ポスト密度、提供ポスト数がこの順に強い正となっている。ここで正となる指標はいずれも出向者数(占有ポスト数)と正の相関を持つ指標であることから、第2主成分は出向元省庁の戦略(q)の軸と考えられる。また、出向者数の増加に伴う対空間移動距離や提供ポスト数の増加は出向中断による不利益( $\alpha'$ )の増加をもたらし、同様に準組織継続年数やポスト密度の増加は人材活用の利益( $\alpha$ )の減少を意味していると考えられることから、第2主成分は自治体の人的依存度(D値= $\alpha' / \alpha$ )の大きさを示していると考えられる。

以上の解釈のもとに、各都道府県の第1主成分と第2主成分の主成分得点を整理し(表10)、それを2次元の座標軸上にプロットした(図12)。そこで都道府県名を破線で囲って表示したように、動態パターン観察で抽出された各パターンは、主成分分析においても、若干の例外はあるが、ほぼまとまったグループとして座標軸上に配置されている。なお、大阪型については破線で括るにはやや境界が不明確なので、破線表示は省略している。

(表 1 0)

団体名	主成分No.1	主成分No.2	団体名	主成分No.1	主成分No.2
1北海道	0.115256	0.6769192	25滋賀	-1.382201	-0.631446
2青森	0.9859898	0.6220629	26京都	4.8499889	2.2802207
3岩手	-0.356529	-0.705465	27大阪	-2.425133	1.7448359
4宮城	2.2498014	-0.048308	28兵庫	0.1871305	0.9096493
5秋田	-1.18575	-0.599549	29奈良	0.4382218	-0.469807
6山形	-0.768969	-1.515867	30和歌山	2.6818635	-1.328913
7福島	-0.898074	-1.234479	31鳥取	2.908697	0.64101
8茨城	0.3526644	-1.118059	32鳥根	0.1007522	-1.621092
9栃木	0.6808273	-1.208993	33岡山	1.1644365	-0.493499
10群馬	-1.417652	0.4239789	34広島	0.2747315	0.885991
11埼玉	-1.224119	0.2837555	35山口	0.3056082	-0.619401
12千葉	-2.905542	0.5239052	36徳島	3.3124357	0.2890822
13東京	-1.73668	-1.706706	37香川	-1.543296	1.7219961
14神奈川	-3.6413	0.8215603	38愛媛	1.2888548	-0.543466
15新潟	-1.093234	1.1989832	39高知	0.6648292	0.2770477
16富山	-0.353107	-0.874158	40福岡	2.3285429	2.3647954
17石川	-0.641014	0.3301586	41佐賀	0.3742317	-0.971066
18福井	2.003555	-0.33252	42長崎	-0.809524	0.8783093
19山梨	0.1175281	1.1010689	43熊本	-0.372176	0.2874621
20長野	0.8043111	-1.149603	44大分	-2.351309	1.6319776
21岐阜	-1.212581	0.2303057	45宮崎	1.7983687	-0.780328
22静岡	-1.158978	-0.086829	46鹿児島	0.4457644	1.1960314
23愛知	-1.744639	0.4128932	47沖縄	0.3269299	-2.625388
24三重	-1.539513	-1.06906			

凡例
和歌山型・準和歌山型
京都型
大分型
奈良型
大阪型
北海道型
東京型

(図 1 2)

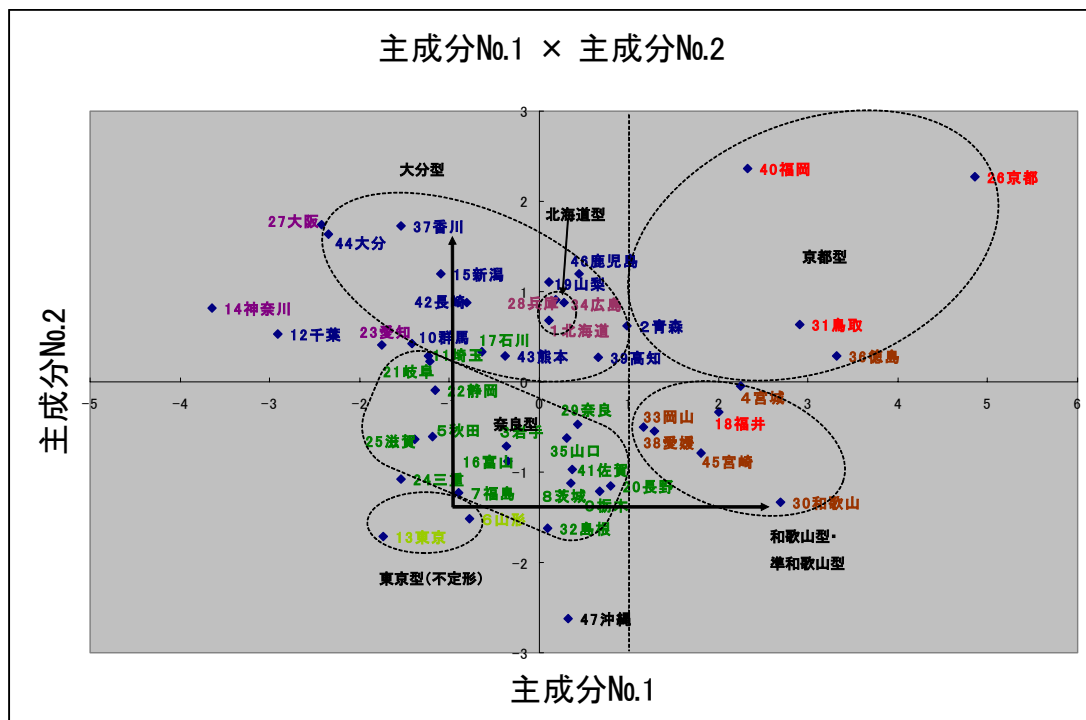


図12に見るように、京都型は自治省によるコントロールの強度が高く、自治体側での人的依存度も高いグループに属する。また、和歌山型・準和歌山型は、自治省によるコントロールの強度は高いが、自治体側における人的依存度が低いグループに属する。また、これら2つのグループは、第1主成分得点の値が1となる線を境にして、大分型、奈良型などのグループと区別されている。

大分型と奈良型、東京型は、ともに自治省からのコントロールが相対的に弱いグループに属しているが、両者を比べると、大分型の第2主成分、すなわち自治体側の地方外向への人的依存度は正であり、東京型は負、奈良型は両者の中間となっている。地方化職員が多数存在する大阪型や北海道型については、自治省からのコントロールが低く、かつ地方外向への人的依存度が高い大阪型と、自治省のコントロールがやや強く、地方外向への人的依存度もやや高い北海道型に分かれている。京都府、和歌山県、大分県、東京都は、それぞれ京都型、和歌山型、大分型、東京型の限界ケースとなっている。

動態パターン観察では、和歌山型、大分型が、それぞれプロトタイプⅠ、プロトタイプⅡの典型的なパターンを示していた。図12に示される各パターンの配置からは、国側のコントロールが弱く自治体側でも人的依存度が低い東京型が、自治体側での外向への人的依存度が高まり上方にシフトすると順次、奈良型、大分型へと変化し、また国側がコントロールを強めて右方にシフトすると順次、奈良型、和歌山型へと変化することが読み取れる。このように奈良型を過渡的形態として、和歌山型、大分型は、東京型の上記のそれぞれの方向での完成型ではないかと思われる。また、京都型は、東京型に上記の両方向へのシフトが同時に起こった場合の、究極の地方外向の形態ではないかと考えられる。

### 第3節 人事配置パターンの変動要因の分析

自治省からの外向者の都道府県における人事配置パターンは、北海道（別図1）や京都府（別図26）のように27年間の分析対象期間を通じてほとんど変化しない自治体と、福島県（別図7）や長野県（別図20）のように分析対象期間中にパターンが大きく変化している自治体がある。このように、自治体の人事配置パターンを動態として見ると、過去のパターンが堅牢に反復される現象と、一定の契機を境に全体のパターンが変化する現象がともに観察される。

自治省からの地方外向の場合、このようにパターンが変化する契機（「特異点」）としては、前章のマクロモデルで示したように、財政環境の変化、自治省の地域振興政策の変化、知事の政治的姿勢の変化の3つの要因が関係するのではないかと考えられる。

まず、財政環境の変化については、分析対象期間中に、70年代と90年代という全国的な地方財政危機の時期が含まれている。そのため、分析では、1974年と1994年に参照線を引き、この2つの時期の前後に観測期間を定め、財政危機に対する各自治体の人事配置パターンに特異点が存在するかを定性的に検証した。

それを整理したものが別表1であるが、そこに示されるように、47都道府県の70年代、90年代の2つの時期の合計94の観測期間において、56の観測期間で、自治省からの出向者による自治体財政への関与を強める方向での特別の人事配置が観察された。また、このような特別の人事配置が認められなかった38の観測期間を見ると、「埋め込まれた組織」またはこれに準じる人事配置が形成されているため、地方出向のパターンを変化させるまでの必要がなかったと考えられるものが21件存在する<sup>59</sup>。また、残る17件のうち9件<sup>60</sup>は、次に見る知事要因によるものであると推測される。

このように、自治省からの地方出向において、財政環境の変化により人事配置パターンに特異点が観察される理由は、地方財政の国・地方間での連結構造にあると考えられる。地方財政は、地方財政計画を介して、各自治体財政における歳入歳出と、国家財政における国庫補助負担金、地方交付税、政府資金による地方債引受などの地方への財源配分がリンクされており、自治省としては、財務担当省との財源獲得交渉を有利に展開するためにも、各自治体の個別の財政運営をコントロールする必要がある<sup>61</sup>。そのため、地方財政が逼迫する時期には、自治省は各自治体の財政運営に介入する動機を持つと考えられ、地方出向に関する交渉結果が、国による財政統制的な介入を強化する方向で変更されると考えられる。ちなみに第4章で取り上げる事例は、このようなケースである。

次に、自治省の地域振興政策の変化を人事配置パターンの変化の契機と考える理由は、中央省庁と自治体の各部門とのガバナンス構造にある。国の各省庁は、昭和30年代（1955年）以降の高度成長期に伴う地方行政の拡大の時代に、機関委任事務や国庫補助負担金の拡大を通じて、自治体の関連事業部局との縦割りの関係を強化した。自治省は、国庫補助負担金の自治体側負担（裏負担）への地方交付税措置や起債許可などを通じて事業省庁を背後から財政的に支援し、それと連携することによって、拡大する地方財政需要を満たすための財務担当省への交渉力を獲得することができた<sup>62</sup>。

このようなガバナンス構造においては、自治省は、地方振興政策の実施は事業省庁に委ね、自らは自治体の財務部門と連携して中央・地方を通じた地方財政のコントロールに専念することで足りたが、自治省自身が地方振興政策の実施を担うような政策変更を行う場

<sup>59</sup> 青森県（2）、宮城県（1）、新潟県（1）、山梨県（2）、京都府（2）、岡山県（1）、広島県（2）、徳島県（1）、香川県（2）、愛媛県（1）、福岡県（2）、長崎県（1）、熊本県（1）、鹿児島県（2）の21件である。

<sup>60</sup> 秋田県（1）、石川県（2）、長野県（2）、和歌山県（1）、鳥取県（2）、山口県（1）の9件である。

<sup>61</sup> 田邊（1991：136-137）は、1950年代の地方財政危機における自治省の戦略として、「自治庁は、地方財政に対する統制を強化し、その成果を示すことによって、中央省庁との関係において、相対的に優勢な位置を占めることを可能にしたのである。」と指摘し、地方財政の逼迫時において、自治省が大蔵省やその他の省庁との関係において交渉上の優位性を確保するために自治体への統制を強化したことが示されている。

<sup>62</sup> 金井（2003：52）は、端的に「戦後日本の地方財政制度の仕組みは、負担金体制と表現することができる。」と述べ、事業省庁による自治体への事務の義務づけと自治省による地方交付税による裏負担財源の確保が一体として財政秩序を形成していることを指摘している。

合には、自治省の地方出向は、財務部門から企画部門、事業部門にも展開されるのではないかと考えられる。70年代の財政危機を経て、80年代から90年代前半までの時期（本稿では、1975年から1994年までの期間を「地域振興期」と呼ぶ。）、自治省の地域振興政策を目的とした外郭団体の設立数の増加や地域総合整備事業債の創設など地方債の地方振興政策の手段としての活用が見られる。このことから、筆者は、この時期を自治省が事業省庁と競合して地域振興政策を展開した時期と考え<sup>63</sup>、これを検証するため、この時期における自治省からの地方出向における「特異点」の有無を検討した。

別表1に示すように、地域振興期に企画部門又は事業部門の人事配置パターンに従来にない傾向を示す「特異点」は、37都県で観察された。

例えば、大分型に属する青森県（別図2）では、1974年に、分析対象期間中で初めて、企画部門と事業部門のみに配属され総務部門を経験しない職員が現われ、引き続いて1977年に企画部門しか経験しない職員が現れる（特異点①）。これらの人事配置が伏線となって、1977年から1987年までほぼ継続して企画部企画課長ポストを自治省出向者が占有するというパターンが形成されたと考えられる。また、奈良型に属する栃木県（別図9）では、地域振興期の前期に企画部門、事業部門での受入れが増加し（特異点③）、またこの時期に、分析期間中、唯一、企画部長として自治省職員を直接に受け入れている（特異点④）。これらの県はもともと出向職員の多面的活用への志向が強い自治体であるが、こうした志向の乏しい和歌山型や京都型に属する徳島県（別図36）（特異点②）や鳥取県（別図31）（特異点①）などの自治体においても、この時期に企画部門、事業部門への継続的な出向者の受入れが開始されている。

最後に、知事の政治的姿勢の変化を人事配置パターンの変動要因と考える理由は、第2章で指摘したように地方出向に関する重要な意思決定が知事又はその周辺で行われていると思われるからである（秋月（2000：16））。とりわけ、自治省出身の知事が就任した場合には、知事が都道府県庁内で持つ人事権や予算編成権などの強い権限により第2章の発現形態モデルで示した政治的統治型コントロール（C6）が成立し、地方出向が不要となる可能性がある一方、知事の補佐役として副知事、総務部長などの最高幹部を自治省から出向させやすくなるとも考えられる。このように、知事の政治的姿勢は地方出向の人事配置の動因となる可能性が高いと考えられるため、知事の出身属性と就任時期などと人事配置の変化に関係があるかを定性的に検証すると、別表1に示すように、21都府県で知事と人事配置の変化の間に何らかの関係が認められた。

例えば、福島県（別図7）では、松平知事の任期後半から地方出向はほとんど停止するが、佐藤知事の任期に入って地方出向が再開されている点を見ると、松平知事期の変化には知事の政治姿勢の変化が影響したのではないかと推測される。また、埼玉県（別図11）では、土屋知事の就任と同時にそれまで10年以上中断していた副知事ポストへの新規かつ連続した出向が始まっている。この事例なども知事の政治姿勢の変化が影響したことが

<sup>63</sup> 喜多見（2004：539－541）参照。

推測される。

以上は、長期的なトレンドを視野に入れた上での「特異点」の有無という定性的・直感的な観察によるものであるが、人事配置パターンの動態変化には、財政環境の変化、自治省の地域振興政策の変化、知事の政治的姿勢の変化の3つの要因が関係していることが、少なくともこのような観察からは認めることができるのではないと思われる。

#### 第4節 「埋め込まれた組織」の分析

本節では、第2章で示した「埋め込まれた組織」が、都道府県でどの程度形成されていたかを検証する。

まず、準組織が形成されたと認定する要件として、①特定のポストとその決裁系列にある上位ポストを、②長期間継続して占有している、という2つの要件のうち、①に関しては、1 a 型（財政課長と総務部長）、1 b 型（財政課長と副知事）、1 c 型（財政課長と知事）、1 d 型（財政課長、総務部長、副知事又は知事）、2 a 型（地方課長と総務部長）、2 b 型（地方課長と副知事）、2 c 型（地方課長と知事）、2 d 型（地方課長、総務部長、副知事又は知事）、3 d 型（人事課長、総務部長、副知事又は知事）という9つの類型を設定し、また、②に関しては継続期間を5年以上<sup>64</sup>と設定して分析した。

自治省からの地方出向については、別表1、図1 3に示すように、分析対象期間中には、1 a 型、1 b 型を中心に、34道府県、58期間で準組織の存在が確認された。また、準組織の継続年数の最長は、徳島県と香川県の26年となっている。

次に、指定席については、長期継続要件を5年以上とした場合、山形県と沖縄県以外のすべての都道府県で指定席が観察された。これを建設省、厚生省による「埋め込まれた組織」の状況（表1 1）と比べると、自治省のそれが際立って大規模なものであることがわかる。このように自治省は、建設省や厚生省と異なり、ほぼ全都道府県に指定席を置き、7割以上に準組織を形成することにより、小規模省庁でありながら、地方全体を効果的にコントロールすることができる体制を整えていたと考えられる。

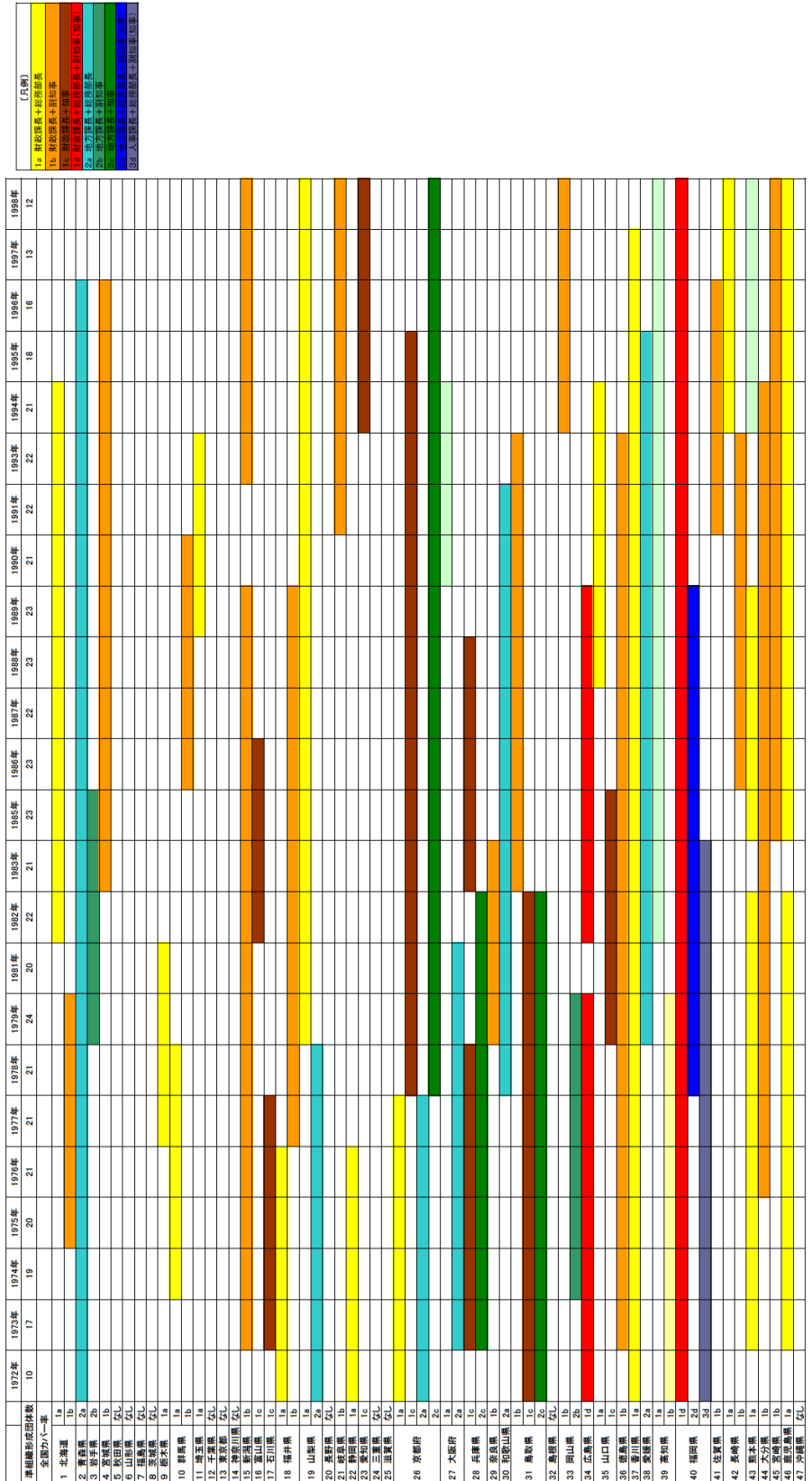
（表1 1）

埋め込まれた組織の状況	都道府県名	団体数
建設省の指定席のある都道府県	福島県、茨城県、岐阜県、三重県、兵庫県、奈良県、和歌山県、鳥取県、島根県、広島県、福岡県、熊本県、	12
建設省の準組織のある都道府県	茨城県、三重県、鳥取県	3
厚生省の指定席のある都道府県	埼玉県、千葉県、福井県、滋賀県、兵庫県	5
厚生省の準組織のある都道府県	なし	0

<sup>64</sup> ただし、データの欠落年の前後の年に継続が認められる場合は、欠落年にも継続があったものとみなして分析した。

(図 1 3)

準組織の都道府県別・年別分布



## 第4章 事例研究

本章では、1997年から1998年にかけて大阪府が策定した「大阪府財政再建プログラム」（以下「財政再建プログラム」という。）<sup>65</sup>の策定作業に即して、自治体の意思決定過程で果たした自治省からの出向者の役割を検討する。

この事例を検討の対象として選定した理由は3つある。

第1は、出向者による意思形成型コントロールに関する事例である点である。出向者は、平常時には「きわめておとなしい存在」であるといわれる<sup>66</sup>。出向先の自治体は出向者に「傷をつけない」よう人事上の配慮をする場合が多いであろうし、出向者も地方出向への潜在的批判を意識し、業務を「そつなくこなす」ことで自己の有能性を示すよう心がける場合が多いと考えられるからである。しかし、出向者が自らの意思で、あるいは出向元省庁の意向を体現して自治体の意思決定に働きかける場合がある。これが意思形成型コントロールである。第2章で指摘したように、意思形成型コントロールは、準組織が形成されている場合には、自治体の内部でも国によってコントロールされているという認識を伴わずに実現され、そのため外部からも当事者からも観察されにくい（隠然化されたコントロール）。しかし、本事例は準組織がいまだ形成される途上での事例であったため、意思形成型コントロールを隠然化することができず、その姿が明瞭に観察された点で貴重な事例である。

第2は、政策変化の大きさと広がりが顕著であった点である。財政再建プログラムは、全国の行革計画の中でも先駆的で徹底したものであった<sup>67</sup>。また、その調整プロセスが知事再選と結びついて政治的現象となった点も注目される。

第3は、筆者の個人的な知見<sup>68</sup>により、事例の含意や正確さをある程度チェックできる点である。ただし、守秘義務を遵守するため<sup>69</sup>、本稿の分析は公表資料のみに基づいて行う。

---

<sup>65</sup> 正確には、1997年秋から策定作業にとりかかり1998年2月2日に公表された「財政再建プログラム（試案）」と1998年4月1日から策定作業にとりかかり同年9月4日に策定された「財政再建プログラム（素案）」という性格の異なる2つの計画がある。以下、必要に応じて「試案」、「素案」と書き分けるが、併せて論じる場合には「財政再建プログラム」と表記する。

<sup>66</sup> 猪木（1999：174）。

<sup>67</sup> 財政再建プログラムは、その取組時期の早さから、自治省によって「財政再建計画のトップランナー」と評され（日本経済新聞社（1999：40））、その内容も、「タブーとされた給与本体にまで手をつけることに自治省も目を見張った。」（日本経済新聞社（1999：2））といわれている。

<sup>68</sup> 筆者は、1997年4月から1999年3月まで大阪府職員として大阪府総務部財政課に在籍し、財政再建プログラムの策定作業の一部に関与した。

<sup>69</sup> 地方公務員法第34条第1項は、「職員は、職務上知り得た秘密を漏らしてはならない。」と規定し、その違反には、第29条第1項1号による懲戒処分とともに、第60条2号による1年以下の懲役又は3万円以下の罰金という刑罰が予定されている。これらの懲罰の対象となる「秘密」とは、「一般的に了知されていない事実であって、それを了知せしめることが一定の利益の侵害になると考えられるものとされている」。橋本（2002：570）。したがって、本稿では、公表資料によりすでに一般的に了知されている事実のみを使用して分析



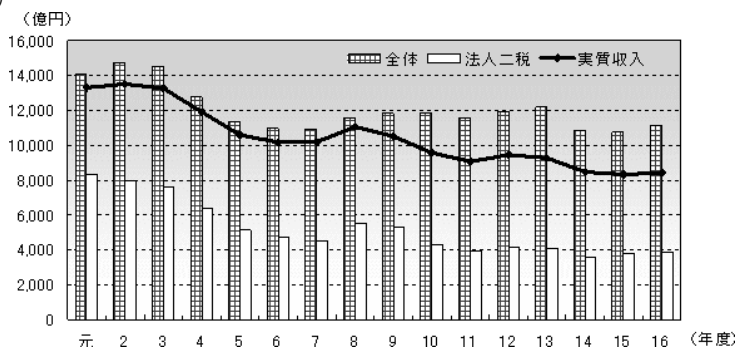
## 第1節 財政再建プログラム策定にいたるまでの状況

### (1) バブル崩壊後の大阪府の財政状況と執行部の対応

大阪府では、バブル崩壊後の景気低迷による法人二税を中心とした税収の大幅な減少などにより、90年代から財政状況の急速な悪化に見舞われた。

図14に示されるように、大阪府の府税収入は、1990年をピークに1995年まで毎年減収を続けた。しかし、こうした状況への大阪府の執行部の認識と対応は、必ずしも敏速とはいいがたかった。たとえば、知事が2月定例府議会冒頭で行う府政方針演説において、経済状況の悪化に対する危機感が表明されるのは1993年2月定例府議会が最初であるが、それも必ずしも深刻な受け止めではなく<sup>70</sup>、引き続き積極的な財政運営が続けられた。

(図14)



出典:大阪府ホームページ

[http://www.pref.osaka.jp/gyokaku/gyozaisei/kaitei/html/siryos3\\_1.htm](http://www.pref.osaka.jp/gyokaku/gyozaisei/kaitei/html/siryos3_1.htm)

### (2) 政治情勢の変化と財政問題の先鋭化

こうした執行部の楽観的な対応は、中川和雄知事の任期<sup>71</sup>末まで続いた<sup>72</sup>。中川は、2期

する。

<sup>70</sup> 1993年2月定例府議会での府政運営方針では、「内外の諸情勢を展望いたしますと、内にありましては、引き続き景気の低迷により、大阪経済は先行きを見通しにくい状況にございます。こうした中、先ごろ、皇太子殿下の御婚約決定という御慶事の報がもたらされ、府民の間に明るい機運が盛り上がってまいりましたことを心からの喜びとする次第でございます。」と述べられ、経済情勢への言及は内外情勢の評論の一部にとどまっている。

<http://www.pref.osaka.jp/gikai/index.html> 参照。

<sup>71</sup> 1991年4月23日から1995年4月22日まで。したがって、1994年度予算が、中川の実質的に最終的な予算編成である。

目の知事選出馬に意欲を有していたものの、後援会のヤミ献金事件の責任をとって告示日を一月後に控えて不出馬表明を余儀なくされた<sup>73</sup>。中川の支持基盤は、共産党を除くオール与党体制であったが、与党側の新たな候補者擁立作業は、白羽の矢を立てた候補者に次々と固辞され、最終的に前科学技術庁事務次官に決まるのが告示日まで2週間を切るというあわただしい状況であった<sup>74</sup>。そのような候補者選定過程の混迷を批判して、一度は出馬意向を取り下げていた参議院議員の横山ノックが、再び出馬を表明した<sup>75</sup>。

横山は、知名度の高さに加えて変化を求める有権者の支持を集めて圧勝する<sup>76</sup>。しかし、府議会の大半を野党に回しての議会運営は、1995年7月の臨時府議会で副知事等特別職の選任議案が6対100（欠席、退場7）の大差で否決されるなど、難渋を極めた<sup>77</sup>。この間、府内の経済環境や府の財政状況はさらに悪化し、1995年8月の木津信用組合の破綻にはじまる地域金融危機、1996年に表面化した泉佐野コスモポリスの経営破綻など第三セクターの破綻処理<sup>78</sup>、府庁内の公金裏金問題の発覚など、難度の高い政治課題が矢継早に降りかかった。こうした政治経済環境の中で、財政健全化への執行部の取組みに対する議会の追及も厳しさを増した。

府執行部は、1996年1月に「大阪府行政改革大綱」、同年8月に「財政健全化方策(案)」をとりまとめたが、府議会の納得は得られなかった<sup>79</sup>。こうした中で、翌1997年の9月

---

<sup>72</sup> 中川の知事任期最後の予算編成を審議した1994年2月定例府議会の府政運営方針では、「四年連続して税収が落ち込みを見せるという厳しい状況にございますが、基金や起債の活用など創意工夫のもとに、一般会計で前年度に対し二・七%の伸びを確保する積極的な予算編成を行いました。とりわけ単独建設事業につきましては、一二・六%と大幅に伸びし、十九年ぶりに単独事業が国庫補助事業を上回ったところでございます。」と積極的な予算編成が誇示されている。<http://www.pref.osaka.jp/gikai/index.html> 参照。

<sup>73</sup> 産経新聞 2003年5月4日「地方議会を問う 第二部遺言」

<sup>74</sup> 産経新聞 同上。

<sup>75</sup> 横山は、自伝で出馬の動機を次のように述べている。「現知事の不出馬でいったんはぼくも出馬を取りやめましたが、この後のオール与党連合の候補者の選び方が、再びぼくを怒らせました。選挙というものはまず最初に『人ありき』のはずなのに、今回のオール与党のやり方には、どうもそうではない印象を強く受けたのです。」横山（1995：214）。

<sup>76</sup> 議長経験もある有力な自民党府議会議員であった松室猛は、以下のように述べている。「選挙民の選択は、本当の意味で相応しい人を選んだのではなく、古いタイプより、何も判らない素人であっても庶民感覚がある人、従来と違う人を選択として選んだ。」

<http://www.wombat.zaq.ne.jp/matsumuro/report11-7.htm> 参照。

<sup>77</sup> 当時の自民党府議団内の雰囲気について、松室は「ノックさんに最初、府議会に対するおごりのようなものを感じた。『自分は参議院を経験しているのだから』というような。だから『目にも見せてやる』と、議員が結束した」と述べている。産経新聞 前掲。

<sup>78</sup> 泉佐野コスモポリスの破綻処理については、金井（2005：74-75）参照。

<sup>79</sup> たとえば、1996年9月定例府議会での横倉廉幸議員による自民党代表質問では、「今回の財政健全化方策案では、今後三年間の財政見通しを毎年二千億円を上回る膨大な財源不足が生じる極めて深刻な状況であると予測しながら、それに対する健全化の取り組み方策については、全く不十分」であり、「予想される財源不足について、どのような方策でどの程度の財源確保を見込むのか、健全化の取り組みの全体像が示されないことには、財政健全化方策案の中で提示されている取り組み自体についても、評価のしようがありません。」

定例議会総務常任委員会で、「財政再建計画の作成に関する要望決議案」が採決され、財政当局はいよいよ逃げ場のないところまで追い詰められた。この決議を受けて、財政当局が急遽、策定作業をすすめたのが、財政再建プログラム（試案）である。

### (3) 財政当局の人事体制

#### (a) 大阪府における出向人事の特徴

大阪府における自治省からの出向人事は、前章で見たように、全国的に見ても特殊な類型に属する。すなわち、地方に出向したまま本省に戻らない地方化職員の比率が高い大阪型の代表例である。また、主成分分析で見ても、全国で3番目に自治省によるコントロールが弱い自治体となっている。

別図27で1972年から1998年までの27年間に総務部長と財政課長のポストを自治省出向者が占有していた期間と人数を見ると、総務部長で24年、9名、財政課長で17年、9名である<sup>80</sup>。このうち、地方化職員以外の出向者は、総務部長が4名、財政課長が6名である。また「埋め込まれた組織」を見ても、別表1に示すように1990年から1994年までの間、1a型の総務部長と財政課長による準組織が成立していたものの、1995年以降は準組織が消滅していた。本事例では、再び1a型の準組織が成立する途上の段階を観察することになる。

#### (b) 総務部長と財政課長の人事

総務部長人事については、中川府政の1994年に、15年ぶりに地方化職員以外の自治省出向者が着任し、これ以後、3代続けて自治省から総務部長への直入人事が継続する。1994年に着任した総務部長は後に総務省事務次官を務めた林省吾である。このような「大物」を出向させた1994年の自治省人事は、大都市府県の財政危機が顕在化する中で、大阪府への自治省の出向人事政策に変化が生じた特異点と考えられる。

ちなみに大阪府では、林が着任した前年の1993年に地方交付税の交付団体となっている。大阪府の交付団体化は1984年以来のことであり、交付額は、表12に見るように、以後、大幅な増加傾向を示した。このような急速な地方交付税への依存が、自治省から大阪府への出向人事に影響を与えたものと考えられる。

---

(中略) 知事として全く無責任であるとしか言いようがありません。」と酷評された。そして「現段階で見込めない国の対策などについて言えば、例えば幾つかのケースを想定してシミュレーションしてみるなど、確定しない事項については、前提を置いてでも今後の展望が確認できる財政健全化方策案を提出するべきであったのです。このままでは、財政再建団体への転落は避けることはできません。」と新たな対応が迫られた。大阪府議会ホームページ <http://www.pref.osaka.jp/gikai/index.html> の会議録参照。

<sup>80</sup> ただし、別図27のデータ欠落年は「大阪府職員録」（大阪府総務部人事課編）（各年版）で補っている。

財政課長人事については、総務部長人事と異なり、自治省出向者と地元採用職員が交代で担当する人事が続いていた。そのため、大阪府では総務部長－財政課長の決裁ラインでの準組織の埋込みは顕著ではなかった。1994年の特異点以降もこのパターンの財政課長人事は続き、1995年から1996年3月まで、地元採用職員である竹内脩が、林の後任として1995年に自治省から総務部長に着任した片木淳のもとで、財政課長を務めた<sup>81</sup>。

(表12)

(億円)	1992 年度	1993 年度	1994 年度	1995 年度	1996 年度	1997 年度	1998 年度
交付税	0	272	391	607	809	578	1,006
臨財債							
計	0	272	391	607	809	578	1,006
(億円)	1999 年度	2000 年度	2001 年度	2002 年度	2003 年度	2004 年度	2005 年度
交付税	3,050	3,150	2,965	3,391	3,068	2,832	2,790
臨財債			291	541	1,457	1,039	802
計	3,050	3,150	3,256	3,932	4,525	3,871	3,592

片木は、1971年に東京大学を卒業して自治省に入省し、京都府総務部財政課を振り出しに、鹿児島県、大阪市（海外事務所）、高知県、北海道などの自治体と本省各課の間を交互に勤務し、大阪府総務部長に着任する直前職は自治省財政局公営企業第一課長であった<sup>82</sup>。都道府県での総務部長職の経験は、高知県、北海道に続いて3度目という経験豊かな行政官であった。また、竹内は、1972年に京都大学を卒業して大阪府庁に入庁し、企画室、財政課など府の中核管理部門を経験してきた実力者であり、とくに財政課勤務が長く財政課内に強い影響力を持っていた<sup>83 84</sup>。1996年の9月定例議会で議会の批判を浴びた「財政健全化方策（案）」は、この片木－竹内のラインで策定されたものである<sup>85</sup>。

1997年4月の人事異動で、竹内に替わり、前年度に地方課長として自治省から出向

<sup>81</sup> 大阪府職員録の各年版による。

<sup>82</sup> 内政関係者名簿の各年版による。

<sup>83</sup> 人事通信社編「大阪府幹部職員録」の各年版による。

<sup>84</sup> 竹内は、その後、財政課長から初代の大阪府審議室長に就任し、財政再建プログラム（素案）の策定に深くかかわった。竹内の財政改革への見解は、日本経済新聞社（1999：180－189）の小西砂千夫と西村和芳との座談会で示されている。

<sup>85</sup> 財政健全化方策について、片木は、マスコミのインタビューにこう答えている。「なんとか九年度の予算を組んで行きたい、行かねばならぬと考えている。しかし、十年度、十一年度については、正直なところ目処がたっていない。我々も、まだまだ努力しなければならないと考えているが、できることにも限りがあるということになれば、あとは、景気の回復と地方財政制度の抜本的な改革に期待するしかないと申し上げざるをえない」。この時点では、「できることにも限りがある」と財政健全化策の手詰まり感を表明している。産業政治日報 1996年12月5日。

していた金谷裕弘が、横滑りで財政課長に就任した。金谷は、1981年に東京大学を卒業して自治省に入省し、福岡県総務部地方課を振り出しに、熊本県、三重県警察本部などの自治体と本省、消防庁、自治大学校などの間を交互に勤務し、大阪府に着任する直前は自治省行政局選挙部政治資金課兼収支公開室に在籍していた<sup>86</sup>。片木と金谷は、過去に上司部下の関係となったことはなかったが、片木が本省では行政畑が長く、地方出向においても行政部門の経験が多かったのと同様、金谷も大阪府の財政課長就任以前は、本省でも地方でも非財政部門の経験が長かった。

金谷の財政課長就任で、非地方化職員の自治省出向者が総務部長－財政課長の決裁ラインを同時に占有する人事配置が形成された。このような人事配置は、大阪府では極めて例外的であり、1972年以降では、1994年にわずか1年間だけ成立した例があるだけである。以後、自治省出向者による副知事あるいは総務部長ポストと財政課長ポストの同時占有は大阪府において常態化する。このことから考えると、1997年4月の財政課長人事は、府庁内における内部異動ではあったが、府側の完全な裁量で行なわれたものではなく、自治省と大阪府の間における新しい人事出向パターンの始期として行なわれた可能性がある。

### (c) 副知事人事

横山府政の副知事人事は、就任直後の1995年7月の臨時府議会で否決されて以来、しばらく「空位」という異常事態に陥っていたが、同年9月定例府議会で、徹夜本会議を行うほどの紛糾を経て2名の副知事と出納長が選任された。

横山は当初、副知事3名と出納長の計4名の同意を議会に提案したが、副知事候補の大泉博子厚生省家庭福祉課長と府OBの松広屋慎二関西国際空港株式会社専務取締役以外の2名については、議会の意見を尊重して差し替えたといわれる<sup>87</sup>。しかし、横山が執着したこの2名についても、大泉の否決を目論んで議会が分離採決に動いたことで横山は激怒し、決裂寸前までもつれた。最後は議会側が横山を説得して、大泉を除く3名の特別職を選任したといわれているが<sup>88</sup>、横山知事の1期目の副知事人事は、議会の大幅な介入と牽制の産物となった。

副知事に選任された松広屋は、1957年に大阪大学を卒業して大阪府庁に入庁し、1995年に福祉部長を最後に退職し、関西国際空港株式会社の専務取締役に就任していた。副知事として復帰するまでに2年余りの空白があった。もう一人の副知事である金盛弥は、1961年に京都大学工学部を卒業して大阪府庁に入庁した技術系職員である。土木部長を経て1995年4月に大阪府土地開発公社の副理事長に就任したばかりであった<sup>89</sup>。

<sup>86</sup> 内政関係者名簿の各年版による。

<sup>87</sup> 鈴木和夫 「議会のホンネ！一筆啓上」 No.14 1995年10月号 『大阪府議会議員鈴木和夫のホームページ』 <http://www.cc-net.or.jp/~suzuki/>。

<sup>88</sup> 同上。

<sup>89</sup> 人事通信社編「大阪府幹部職員録」の各年版による。

松広屋、金盛両副知事は、横山知事の第1期府政を通じて支えるが、1999年に横山が府議会の支持も得て圧倒的な強さで再選されたのち、梶本徳彦、木村良樹、孝石欣一にその席を譲る。

孝石は金盛と同じ土木系の技術職であったが、梶本は松広屋と同じ行政職の副知事であった。梶本は1965年に京都大学を卒業して翌年に大阪府庁に入庁し、福祉部長、企画調整部長を経て、そのまま副知事に就任した。その後、横山府政の後を受けた太田房江のもとでも引き続き副知事職に留まり、7年以上在職することになる<sup>90</sup>実力者中の実力者であった。また、木村は、自治省では片木と同様に行政畑を歩き、片木の後任として自治省財政局指導課長から大阪府総務部長に着任し、その後、副知事に昇任したのち、和歌山県知事として転出する。このような内外のエース級を登用した横山府政2期目の副知事の顔ぶれに比べると、1期目の副知事人事がいかに多難を極めたものかがわかる。

#### (4) 小括

第1期横山府政は、発足当初から府議会との政治的緊張に満ち、府の財政状況も悪化の一途をたどった。自治省は大阪府の総務部長に前政権時から「大物」職員を出向させるなど、早くから府の財政問題に関心を高めていたが、地元採用職員の財政課長在任中には、高まる議会の批判を封じるほどのドラスティックな財政再建策を打ち出すことはできなかった。

内部異動により、自治省出向者が財政課長に横滑りし、総務部長—財政課長の決裁ラインを非地方化職員の自治省出向者が同時に占有するという、大阪府としては異例の人事配置が実現した。そして、総務部長の上位決裁権者である知事は政治的苦境にあり、副知事も異例の「空位」状態からは脱したものの、政治的混乱を極めた候補者選任過程にあって、エース級の実力者を投入するまでにはいたっていなかった。

このような財政当局の特殊な人事配置のもとで、府議会は財政再建計画の策定を要望する決議を行い、財政当局は逃げ場のないところまで追い詰められた。

## 第2節 財政再建プログラム策定の庁内調整過程

### (1) 異例の策定手続

財政再建プログラム（試案）は、1997年9月定例府議会での財政再建計画策定の要望決議を受けて、1998年2月2日に府議会の総務常任委員協議会と職員組合に提示された<sup>91</sup>。

<sup>90</sup> 同上。なお、梶本は、本稿執筆時（2006年12月）において現職の副知事である。

<sup>91</sup> 大阪府職員労働組合の機関紙によると、大阪府当局は、1998年2月2日に職員組合に対

試案の内容は、準用再建団体と同様の考え方を基準として施策を見直すという方針のもとに、職員の給与水準を国家公務員並みに引き下げたための24月の昇給停止や一般行政職員1000人、教員2200人の削減、単独公共事業の5割、国庫補助事業を1割削減するなど極めて大胆なものであった<sup>92</sup>。しかし、それにもまして異例であったのは、試案の策定手続であった。すなわち、全部局にまたがる施策の見直しを提示しているにもかかわらず、事業部局等の同意を得ていなかったのである<sup>93</sup>。

府議会からは、この点についても厳しく追及された。たとえば、試案を審議した1998年2月定例府議会における自民党の代表質問では次のように述べられている<sup>94</sup>。

「このプログラムは、財政当局だけで作成されたものであり、事業担当部局等との間で何らの協議も行っておらず、実効性に非常に不安が残るものであります。(中略)したがって、このプログラムは、着実に実行されるのかどうか大変疑問であり、財政当局の単なる数字合わせの作文にすぎないのではないかと考えざるを得ません。」

このような批判に対して、財政当局は「今後四千億円前後の財源不足が見込まれるということ、また九月府議会の本委員会におきまして、財政再建計画の策定に関する要望決議がなされましたことから、試案としてお示しをしたものでございます。」<sup>95</sup>と、財政状況が極めて悪化していることと、議会側の決議があったことを理由に反論した。しかし、もとよりこの2つは、庁内合意を経ずに議会に財政再建計画を提示したとの批判に対する答弁になっていない。そのため、財政当局の説明は、「準用再建団体になったらどのようなことをすることになるのかということの考え方で、財政再建プログラムを試案としてお示しを今回させていただいた」<sup>96</sup>との立場をとり、試案は一種のシミュレーションであるとして、「今後、二月府議会で御議論いただきまして、また本府の税収動向、さらには国の地方財政対策といった動向を踏まえながら、具体の案について検討をすすめてまいりたいと考えてございます」<sup>97</sup>と、庁内や関係者との調整はすべて先送りとした。

このような財政当局の異例の策定手続は、総務部長と財政課長の強いリーダーシップの

---

して「財政再建プログラム(試案)」と「大阪府行政改革推進計画(案)(98年版)」の説明を行ったと報じられている。大阪府職員労働組合『府職の友』1576号。また、時事通信社は、同年2月3日付け「官庁速報」で、大阪府が財政再建プログラム(試案)をまとめたことを報じている。時事通信社『官庁速報』1998年2月3日。

<sup>92</sup> 時事通信社『官庁速報』1998年2月3日。

<sup>93</sup> 「府職の友」1581号(1998年4月1日)は、「庁内の意志(ママ)決定機関である部長会議でも内容的に同意されなかった」と報じている。また、試案を審議した1999年2月25日の総務常任委員会における質問で、第1期横山府政の唯一の与党であった「改革おおさか」の中川治委員は、「この試案を出すということは了解したけれども、各部は別に同意をしたわけではないと、こういうふう聞いております」と述べている。

<sup>94</sup> 大阪府議会ホームページ <http://www.pref.osaka.jp/gikai/index.html> の会議録参照。

<sup>95</sup> 前掲総務常任委員会における民主・社民・府民連合平野クニ子委員の質問に対する金谷財政課長答弁。

<sup>96</sup> 前掲総務常任委員会における自由民主党橋本昇治委員の質問に対する片木総務部長答弁。

<sup>97</sup> 同金谷課長答弁。

もとに行われたといわれる。財政課と事業部局の間では通常行われる事務的な調整はまったく行われず、事業部局に試案が提示されたのは、1998年2月2日の総務常任委員協議会に提出されるわずか4日前の1月29日の部長会議の場であった。その日の部長会議は荒れたが、総務部長は、知事の指示を受けて作成したものであり、賛成しなくとも良いが議会に提出することを反対しないで欲しいといって押し切ったといわれる<sup>98</sup>。

仮に、財政当局が事前に事業部局と調整し、合意を得たうえで議会に提出するという手続をとった場合、試案の内容が議会に提出されることは不可能であったと思われる。しかし、計画を未調整のまま議会に提出することは、そのこと自体が批判の対象となり、通常は、議会への提出自体が葬り去られる。

財政当局は、庁内や関係者との調整をすべて先送りにしたものの、部長会議においては知事の指示を盾にし、議会においては当の議会自身の議決を盾にして、財政課内だけの案にすぎない未調整の試案を、とりあえずは議会のアジェンダとして上程することに成功したのである。

## (2) 出向者を通じた自治省との連携

このように試案の策定は庁内では隠密裏に行われたが、試案には、自治省との緊密な連携をうかがわせる重要な施策が盛り込まれている。

第1は、財政健全化債である。試案では、各年度の財源不足に対応するために、財政健全化債を1999年から2003年まで毎年500億円計上しているが、「この制度につきましては、十年度の地方財政対策の中で創設されたものでございまして、行政改革、財政健全化、そういったものに取り組んでおる地方公共団体に対して、将来の財政負担の軽減が見込める範囲内において許可されるという、そういう性格のものでございますが、現時点においても、まだその詳細は明らかになってございません。」<sup>99</sup>と説明されている。そして、「財政健全化債五百億を計上させていただいておりますが、これにつきましては自治省と事務レベルでいろいろとお話をさせていただいて、本府なりに感触を得ておる額」<sup>100</sup>と述べられている。

財政健全化債は、「行政改革大綱等に基づき数値目標等を設定・公表して行政改革や財政

---

<sup>98</sup> 前掲平野委員の質問に対する金谷課長の答弁では、この間の事情が次のように表現されている。「この財政再建プログラムの試案につきましては、知事から作成の指示を受けまして財政課において作業を行いまして、一月二十九日の部長会議において試案として報告した上で、二月二日の総務常任委員協議会に提出させていただいたというものでございます。」部長会議には「報告した」とされ、内容的に同意を得たものではないことが示されている。また、「財政課における作業」という表現で、財政課が事業部局との調整なしで作業したことが婉曲的に示されている。

<sup>99</sup> 前掲総務常任委員会における自由民主党橋本昇治委員の質問に対する金谷財政課長答弁。

<sup>100</sup> 同上。



健全化に取り組んでいる地方公共団体」<sup>101</sup>について認められる地方債で、財政再建プログラムはこの要件に合致する。試案の策定作業が庁内で隠密裏にすすめられている一方で、自治省との間では新たな支援策についての協議が進行していたこと、自治省の支援策は単に大阪府を救済するだけでなく、大阪府の取組みをリーディングケースとして参考にしながら全国的な財政救済スキームが立案されていったことなどが推測される。

第2は、減債基金の活用である。試案は、減債基金の積立てを停止することで財政収支を均衡させる手法を導入し、これに大きく依存しているが、こうした手法について自治省は了解しているのかという質問に対し、「準用再建団体転落回避のための緊急避難的な措置として、今後自治省とさらに相談を行いまして、理解が得られるよう努力してまいりたい」と答弁されている<sup>102</sup>。ここでも自治省との事前の協議と、弾力的な運用についての相互の理解があったことがうかがわれる。

こうした自治省との調整は、地元採用職員ではなく、総務部長、財政課長が自ら当たったといわれる。自治省には都道府県ごとに担当者がおり、都道府県からの通常の照会等に関しては彼らが窓口となるが、そこから得られる情報は一般的なものに限定される。自治省で検討中の政策などに関する公表前の情報をこのようなルートで入手することは困難であり、地元採用職員が情報収集する場合には、過去に当該自治体に出向した職員との属人的なつながりなどに頼る場合が多い。しかし、そうした属人的な情報源は常に期待できるものではないことから、自治省からの出向者がいる場合は、彼らにその衝に当たらせることが多い。大阪府においても、自治体における財政再建策の策定作業と自治省における地方財政対策の策定作業は、自治省からの出向者によって架橋されたと考えられる。

### (3) 「庁内化」のプロセス

試案の「庁内化」のプロセスは、迅速であった。横山知事は、1998年3月20日の府議会総務常任委員会で、新年度早々の4月1日から知事をトップとして、副知事、出納長、全部局長をメンバーとした「財政再建本部」を設置することを表明した<sup>103</sup>。同本部の事務局として、知事直轄の審議室<sup>104</sup>内に財政再建チームが設けられ、財政再建担当の副理事（次長級）5名のほか専従職員13名の大掛かりな体制が編成された。この5名の副理事は、のちに庁内で敬愛を込めて「五奉行」「ゴレンジャー」などの綽名で呼ばれることになるが、「老人医療費助成の見直し作業に携わったことがあるなど『各分野のエキスパート』（府幹部）」<sup>105</sup>であり、将来の最高幹部候補と目されていた優れた職員が揃えられた。この

<sup>101</sup> 自治省「平成10年度地方財政対策資料」

<sup>102</sup> 前掲総務常任委員会における自由民主党橋本昇治委員の質問に対する金谷財政課長答弁。

<sup>103</sup> 時事通信社『官庁速報』1998年3月20日。

<sup>104</sup> ちなみに、このときの審議室長が、前財政課長の竹内である。

<sup>105</sup> 時事通信社『官庁速報』1998年4月3日。

5名の人選については、「本人は否定するが、財政再建プログラム策定のため五人の副知事（ママ）を集めた横断的なチームを作るよう発案したのは梶本氏（筆者注：梶本徳彦企画調整部長（当時））ではないか、と見る府幹部も少なくない。」といわれている（日本経済新聞社（1999：73））。このように、試案の「庁内化」は、自治省出向者ではなく地元採用職員の中枢部が発案して、むしろ自治省出向者を切り離すことによって行なわれた。すなわち、財政再建プログラムの検討部局を総務部から切り離して知事直轄審議室に移管すること、知事をトップに全部局を挙げた体制をつくること、担当者に庁内の人望の厚い人材を集中的に投入する人事配置を行うこと、といった体制整備を行なうことから「庁内化」のプロセスは始められた。これは丁度、財政課による試案作成過程を裏返した形となっており、総務部と財政課は「庁内化」の過程では脇役に退いた。

次に、マスコミの積極的な活用がはかられた。歳出削減で影響を受ける関連団体の同意を調達するためには、財政再建の必要性を大規模に広報する必要があるからである。府の広報媒体が活用されたのはもとより、テレビ報道のカメラを職場に入れるなど、マスコミの取材協力が積極的にはかられた。こうした中で、横山知事のタレントとしての才能が活躍のところを得る。

横山知事は、4月1日の財政再建本部の初会合で、「準用再建団体への転落は何としても避けなければならない。逆境を改革に転換させるよう不退転で取り組む」との決意を表明した<sup>106</sup>。この時点では、やや役人調のコメントとなっているが、公立高校入学料の値上げなど財政削減策の関係者が広範に広がり一般世論への対応が重要な課題となるにつれて、取材陣を引き連れて知事自ら駅頭に立っての広報紙の配布<sup>107</sup>、テレビ出演によるPR<sup>108</sup>と広報活動の前面に立った。こうした知事の活動は、それまで「政策の素人」で「カラーがない」との批判があった横山に、明確な政策的主張を与えた。横山自身、翌年に控えた知事選挙を見据え<sup>109</sup>、支持母体とのしがらみのなさを活かして、従来タブー視されていた施策の大胆な削減により既存勢力との違いを明確にしていった<sup>110</sup>。こうした知事の姿勢によって、対外的な調整に苦慮していた庁内職員からの横山知事への求心力は急速に高まった。

さらに、自治労大阪府職員労働組合は、前副委員長の共済金不正受給問題が発覚し、そ

---

<sup>106</sup> 時事通信社『官庁速報』1998年4月1日。

<sup>107</sup> 時事通信社『官庁速報』1998年8月12日。

<sup>108</sup> 時事通信社『官庁速報』1998年10月26日。

<sup>109</sup> 時事通信社『官庁速報』1998年10月26日は、「ノック知事が再選出馬宣言？＝テレビの生番組で『1票入れて』」との見出しで、『(知事さん)税金まけて』『その前に1票入れて』一。横山ノック（山田勇）大阪府知事は25日、民放テレビの生番組に出演し、出席者とのやりとりの中で、来春の同知事選挙への事実上の出馬宣言ともとれる発言をした。」と伝えている。

<sup>110</sup> 時事通信社『官庁速報』1999年2月2日は、「再選出馬を決めた裏には根強い府民の人気がある。府職員7000人削減など財政再建プログラム案をまとめ、自らビラを配って財政難を訴える姿に『よくやっている』との声が多く、対抗馬を探す自民党は、打診した人から『あの人には勝てない』と断られっぱなし。」と伝えている。

れが組織ぐるみではないかとの疑惑に発展するなど、「財政再建をめぐるのは闘争相手の府当局にも、事件について『申し訳なかった』と謝る羽目に」なる<sup>111</sup>などの悪条件が重なって、有効な反対運動を展開できなかった。

こうして、財政再建プログラム試案は、本部発足からわずか3か月後の1998年7月に全庁的な合意を得た財政再建プログラム素案として異例のスピードでまとめられた。以後、素案に盛り込まれた財政再建策は、選挙の重大な争点となりながらも、翌年4月に横山が圧倒的な支持を得て再選されることを通じて、「庁内化」のプロセスが完成し、行政改革の営み自体が平常時の活動として組織に根付いていった。

#### (4) 小括

財政再建プログラム試案は、自治省出向者である総務部長、財政課長のリーダーシップのもとで、財政課が隠密裏に作業をすすめ、庁内的に未調整のまま、知事の指示や議会自身の議決を盾にして、電撃的に部長会議、議会へと提出された。このような調整手法は異例であり、府議会などからも批判が集中したが、通常の調整手続では議論することすら困難な大胆な財政再建案を議会のアジェンダに乗せることに成功した。また、この間、自治省は、出向者を通じて、大阪府の財政再建と連携した地方財政対策を行った。

こうした情勢を受け、地元採用の中核職員による執行部は速やかに大規模な「庁内化」のプロセスに入った。改革スケールの大きさは、マスコミを通じた広報戦略を必要とし、横山知事のタレントとしての才能が発揮され、知事再選を絡めた横山の政治戦略となった。全庁的な合意を得た財政再建プログラム素案は異例のスピードで策定され、横山の知事選挙での圧勝を通じて財政再建プログラムの取組みは完全に「庁内化」され、平常時の活動となっていった。

### 第3節 考察

以上の事例について、第2章のモデルにしたがって考察する。

第1に、本事例では、自治体の内部構造は、総務部長と財政課長という縦系列の決裁ルートが自治省の出向者が占める人事配置であったが、それぞれのポストが指定席化されるほど安定したものではなく、準組織を形成していなかった。したがって、出向者による自治体内部の人的コントロールのための組織的基盤は弱く、出向者は、財政当局の組織意思をまとめて試案を議会に提出することはできたが、それを庁内組織全体の意思とすることまではできなかったと考えられる。そのため、通常、外部者にはもとより組織の内部関係者にも隠然化される意思形成型コントロールの存在が可視化された。

第2に、本事例のコントロールの形態は、意思形成型コントロールであるが、同時に情

---

<sup>111</sup> 時事通信社『官庁速報』1998年10月27日。

報同期型コントロールでもあったと考えられる。まず、出向者による意思形成型コントロールがあったかについては、裁量行使の通常性と従来の組織意思からの乖離の程度から見る必要がある。本事例では、試案の策定手続の異例さが示すように、総務部長あるいは財政課長の職務上の裁量行使は、通常性を欠いていた。また、地元採用職員を財政課長に配した「財政健全化方策（案）」の段階では財政再建にあたり試案の内容までには踏み込む意思がなかったと考えられることから、試案は、従来の組織意思からの乖離があったと思われる。その意味で、本事例では意思形成型コントロールがあったと考えられる。

次に、本事例では、大阪府の財政再建のための計画づくりと、財政健全化債の創設など国の財政救済スキームが出向者を介した相互の情報交換を通じて同時調整的に策定されたことが観察される。このように情報同期型コントロールがあったと考えられる。

第3は、首長の影響力の重要性が指摘される。中央省庁出身の首長は、政治的統治型コントロールとして広義の国によるコントロールを行うことができると考えられるが、本事例では、知事は中央省庁出身者ではなかったものの、財政再建を自らの政治的主張とした。そのことで、試案は、議会に提出可能となり、また速やかに「庁内化」されえた。このように、本事例では、首長による影響力の大きさが示されている。

第4に、国による人的コントロールの評価については、分権論的な観点だけでなく、住民からの視点が重要である。大阪府の財政再建プログラムは、地方財政の危機的状況において全国の財政再建の取組みを先導したが、このような大胆な財政健全化は、自治省出向者でなければできなかつたと思われる。国によるコントロールは、住民の利益の向上のために行使されるかぎり、有効な地方ガバナンスの手段である。問題は、地方出向を通じた国による人的コントロールが行われる場合、そうした国によるガバナンスが隠然化されて、明確なルールのもとに行われない点である。こうした点を改善するためには、第2章の発現形態モデルで示した構造支配型コントロールからルール設定型コントロールへの転換が有効であると思われる。

## 第5章 地方ガバナンスの見取り図

最後に、前章までの検討を踏まえ、地方出向を通じた国による人的コントロールを含めて、分権改革以後の自治体のガバナンスのあり方について、包括的な見取り図を提示する。

筆者は、地方自治体の行財政運営を、誰が、どのような制度設計のもとに規律すべきか、すなわち地方ガバナンスの問題について、図15に示すような地方ガバナンスのモデルを構想している<sup>112</sup>。

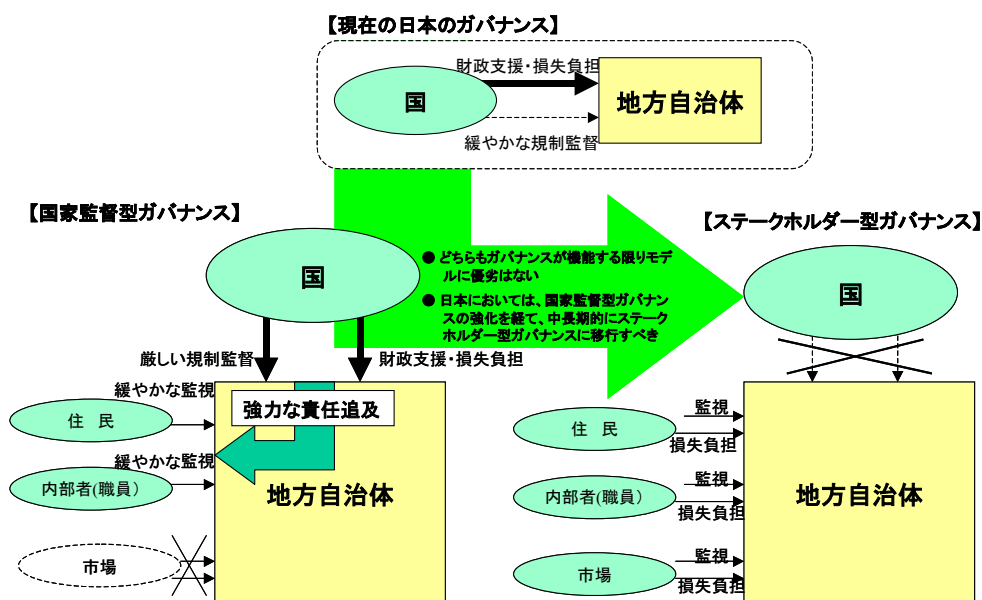
すなわち、現在の日本の地方自治体のガバナンスは、主として国によるガバナンスとなっているが、国による財源保障のもとに財政支援や実質的な損失負担が行われる一方、地

<sup>112</sup> 喜多見（2004） 558－567頁。

方自治体を規律する規律や監督は緩やかになっているとの現状認識を前提とする。

そのうえで、地方自治体へのガバナンスを有効に機能させる方策として、国の規制監督を強化する国家監督型ガバナンスと、個々の自治体の利害関係者である住民によるガバナンスや市場によるガバナンスを強化あるいは創出し、国は住民や市場とならぶ利害関係者として関与するにとどめるステークホルダー型ガバナンスの2つのモデルを提示し、当面の国家監督型ガバナンスの強化を経て、中長期的にはステークホルダー型ガバナンスに移行することが望ましいとの認識を示す。

(図15)



以上が、筆者の地方ガバナンスモデルの全体像である。本稿で検討した地方出向を通じて国による人的コントロールは、法制度的コントロール、財政的コントロールとともに、国によるガバナンスを構成する。筆者に残された研究課題は、破綻法制や市場化テストの導入などを踏まえた債権者、市場によるガバナンスと、法人住民を含む住民の「足による投票」、あるいは「顧客としての住民」によるガバナンスという2つの新しい形態のガバナンスの構造と機能について、理論を精緻化することである<sup>113</sup>。

「現代の自治は、複雑に広がる社会経済政治的ネットワークの中での、地域住民の意思に基づいた地方政府機構による利益の主張とその実現行為」<sup>114</sup>である。住民意思に基づく政治的、制度的、参加的ガバナンスは、何よりも地方ガバナンスの基本であるべきである。

<sup>113</sup> これらの概要については、喜多見(2004：527-531、544-551)参照。

<sup>114</sup> 村松 (1988：168)。

しかし、「複雑に広がる社会経済政治的ネットワーク」の中にある現代の地方自治において、これを補完する新しい形態のガバナンスをどのように構想し、制度化していくかが今日の課題であると考え。ここにおいては、国によるガバナンスは、従来の監督的、後見的な役割から、透明なルールに基づき、自治体のステークホルダーの一員として、他のステークホルダーとともに住民意思に基づく政治的、制度的、参加的ガバナンスを補完する位置づけを与えられる必要があると考える。そのためには、現実の国によるガバナンスの機能の実証的な検証と再定義が必要な作業となっている。

## 終章

最後に、私事であるが、事例研究で紹介した片木淳氏は、筆者に公僕としてのあり方を深く心に刻んだ上司である。氏が1998年1月29日の部長会議で示した果断を思うとき、今でも熱いものが胸に込み上げるのを禁じることができない。ここに記して謝したい。

筆者の研究はまだ道なかばであるが、これまでの金井利之先生のご指導がなければ本稿をまとめることはできなかった。心から感謝を申し上げ、今後のさらなる研鑽への励みとしたい。なお、本稿をまとめるにあたって自治体からのヒアリングや参与観察を行ったが、本稿で示された見解はすべて筆者の見解であり、各自治体及びその関係者の見解を示すものではないことをお断りする。

[参考文献]

- 青木栄一 2003年 「文部省から地方政府への出向人事－1977年から2000年までの全825事例分析－」 『東京大学大学院教育学研究科教育行政学研究室紀要』第22巻
- 秋月謙吾 2000年 「人事交流と地方政府－公共部門における人材戦略－（一）（二）」 『法学論叢』第147巻5号、6号
- 稲継裕昭 1998年 『『出向人事』再考－中央政府から都道府県への人材供給の変容－』 『姫路法学』第23号・24号合併号
- 稲継裕昭 2000年 『人事・給与と地方自治』 東洋経済新報社
- 稲継裕昭 1996年 『日本の官僚人事システム』 東洋経済新報社
- 猪木武徳 1999年 「人事交流から見た地方政府の独立性－数量的把握の試み－」 『大阪大学経済学』第48巻3・4号
- 岡田章 1996年 『ゲーム理論』 有斐閣
- 片岡正昭 1994年 「知事職をめぐる中央官僚と地方官僚－県レベルの政府内におけるキャリア形成の変化－」 片岡寛光編『現代行政国家と政策過程』 早稲田大学出版部
- 金井利之 1993年 「中央地方の財政調整制度」 『講座行政学第3巻』 有斐閣
- 金井利之 2003年 「公立小中学校教員給与の決定方式Ⅰ」 『自治総研』第29巻8号
- 金井利之 2005年 「第三セクター処理の合意形成と行政管理」 『自治研究』第81巻10号
- 喜多見富太郎 2004年 「地方財政の再設計－地方ガバナンス改革からの視点」 青木昌彦、鶴光太郎編著『日本の財政改革－「国のかたち」をどう変えるか』 東洋経済新報社
- 姜再鎬 1998年 「地方制度」 森田朗編『行政学の基礎』 岩波書店
- 財団法人地方財務協会 1972年～ 『内政関係者名簿』
- 神一行 1988年 「天降り人事の実態と課題」 『都市問題』第79巻3号
- 神一行 1986年 『自治官僚』 講談社
- 総務庁、総務省 1998年～ 「国と地方公共団体の間における人事交流状況」
- 高木鉦作 1986年 「戦後体制の形成」 大森彌、佐藤誠三郎編『日本の地方政府』 東京大学出版会
- 田邊國昭 1991年 「一九五〇年代における地方財政調整制度の構造と変容」 日本政治学会編『年報政治学』 岩波書店
- 田邊國昭 1993年 「行政組織における人事異動－一つのリサーチ・プログラム」 『法学』 東北大学法学会
- 谷畑英吾 2003年 「日本の地方自治における自治組織権」 村松岐夫、稲継裕昭編著『包括的的地方自治ガバナンス改革』 東洋経済新報社

- 辻清明 1947年 「岐路に立つ地方自治法～中央集権と地方分権に関する研究」『法律時報』第19巻7号（通巻205号）
- 辻清明 1958年 「官僚機構の温存と強化」『現在日本の政治過程』 岩波書店
- 辻清明 1969年 『新版日本官僚制の研究』 東京大学出版会
- 西尾勝 1990年 『行政学の基礎』 東京大学出版会
- 日本経済新聞社・産業消費研究所編 1986年 『日経地域情報』9号、1989年 同87号、1991年 同129号、1992年 同156号、1994年 同199号、1995年 同224号、1996年 同251号、1997年 同275号 日本経済新聞社
- 日本経済新聞社編 1999年 『自治体破産』 日本経済新聞社
- 橋本勇 2002年 『新版逐条地方公務員法』 学陽書房
- 早川征一郎 1997年 『国家公務員の昇進・キャリア形成』 日本評論社
- 広本政幸 1996年 「厚生行政と建設行政の中央地方関係－性質と要因－（一）（二）（三）」『大阪市立大学法学雑誌』第43巻1号、2号、3号
- 村松岐夫 1988年 『地方自治』 東京大学出版会
- 森田朗 1988年 『許認可行政と官僚制』 岩波書店
- 横山ノック 1995年 『知事の履歴書 横山ノック一代記』 太田出版
- H. J. Laski 1937年 A Grammar of Politics, 4 ed.



# 内政関係者名簿分析

## 別表・別図

- 別表 1 内務省・自治省からの都道府県出向者の庁内配置・異動パターン分析
- 別表 2 入省年度別の地方出向者の全経歴
- 別表 3 地方化職員の経歴一覧
- 別図 1～47 都道府県別時系列組織配置図
- 別図 48 パターン別時系列組織配置図

# 別表1

## 内務省・自治省からの都道府県出向者の庁内配置・異動・異動パターンの分析

(凡例)  
 1. 内閣府職員(注:期間内への異動がある。2. 私人受入れの期間記録  
 場合)には左の略称( )内に記載することがある。3. 財政課で受入れ候補  
 1a 財政課長+総務課長 2 地方課長+総務課長  
 1b 財政課長+総務課長 3 その他の課長で受入れ候補  
 1c 財政課長+総務課長 4 その他の課長で受入れ候補  
 2a 地方課長+総務課長  
 2b 地方課長+総務課長  
 2c 地方課長+総務課長  
 2d 地方課長+総務課長  
 3d 人事課長+総務課長+総務課長+総務課長(知事)

	期前内 平均 在籍 件数 (件)	年度 平均 在籍 件数 (件)	提供 ポスト /在籍 数 比率 (%)	提供 ポスト /在籍 数 比率 (%)	移動 距離 合計	初回異動 移動距離 平均/提供 ポスト (%)	特別異動 比率 (%)	総務課 門比率 (%)	企画課 門比率 (%)	事業部 門比率 (%)	OB比率 (%)	連結課 の期間 の長さ	連結課 の類型	連結課 の期間 (年)	地方化 職員数 (人)	新人 受入の 類型	内部異動の特徴	70年代財政危機期 対応の特徴	90年代財政危機期対応の特徴	地域異動期対応の特徴	知事職との関係での特性
1 北海道	180	7.5	32	4.3	204	6.38	6.1%	48.3%	0.0%	23.3%	22.2%	75-79 82-93	1b 1a	5 12	4	4	定期出向者は76年を除き総務課長を以て受入れ開始(1)となり、新人受入の類型が変化(2)。	76年に事業部門経由で総務課長職の定期出向者を受入れ開始(1)となり、新人受入の類型が変化(2)。	91年から断続的に定期出向者の副知事あり(3)。	79年から地方化職員の副知事職が中絶(4)。	特になし。
2 青森県	105	4.38	18	4.1	131	7.28	0.0%	59.0%	16.2%	16.2%	8.6%	72-96	2a	22	1	2	課長級は事業部門、企画部門で受入れ、地方課長で僚僚のハタターンの配置。総務部門は置換受入れ無異動で復帰。	特になし。	特になし。	74年、77年に事業部門、企画部門だけに特化した定期出向者を受入れ(1)。	特になし。
3 岩手県	93	3.88	29	7.5	185	6.38	15.1%	55.9%	10.8%	12.9%	5.4%	79-85	2b	7	2	事業部門、文書学課長、税務課長で受入れ、地方課長で復帰。	副知事に地方化職員を採用(1)。	総務課長に定期異動職員を内部異動(2)。	環境、経済担当課長の新規受入れ(3)。	増田知事期(95-)に企画部門が充実(4)。	
4 宮城県	123	5.13	17	3.3	52	3.06	29.3%	45.5%	4.9%	4.1%	16.3%	83-96	1b	15	3	1,2	地方化職員以外には内部異動(1)はほとんどない。	地方化職員を副知事に配置(1)。	特になし。	総務課長の受入れ中止(2)。財政課長の異動(3)。副知事に定期異動職員を受入れ(4)。	山本知事期(-88)に副知事に地方化職員を配置し、以後の知事は配置パターンを承継。
5 秋田県	128	5.33	38	7.1	267	7.03	17.2%	46.9%	15.6%	13.3%	7.0%	なし	-	-	2	2	事業部門、企画部門、総務部門で受入れ、最終的に財政課長、地方課長に異動し復帰。	副知事に定期異動職員を受入れ(1)、(2)。財政課長に定期異動職員を配置(1)。	特になし。	企画部門、事業部門で受け入れ総務部門に異動しない定期異動職員の出発(3)。企画部門での受入れの増加(4)。総務課長の受入れの中止(5)。財政課長の受入れ継続化(6)。	佐々木知事期(79-96)後半期から幹事職員の総務部長以上の受入れが中絶。
6 山形県	54	2.25	19	8.4	111	5.84	5.6%	53.7%	5.6%	35.2%	0.0%	なし	-	-	0	0	事業部門、企画部門で受け入れ、最終的に財政課長、総務課長に異動し復帰。	財政課長、総務課長、総務課長などに出向者を配置(1)。	特になし。	事業部門での定期出向者を受入れが頻繁で、受入れポストが一定せず、かつ事業部門等の実動期間が長い(3)。	事業部門での定期出向者を受入れが頻繁で、受入れポストが一定せず、かつ事業部門等の実動期間が長い(3)。
7 福島県	76	3.17	23	7.3	134	5.83	10.5%	39.5%	15.8%	22.4%	11.8%	なし	-	1	1	2	松平知事期(76-87)に受入れは基本的に縮小、財政課長に異動し復帰しない。異動がない。	財政課長、総務課長に異動し復帰(1)。	特になし。	企画部門、事業部門に出向者受入れ(3)。	松平知事期に前知事期で買われた出向者のパターンが消失、佐藤知事期に復活。
8 茨城県	122	5.08	27	5.3	110	4.07	18.0%	57.4%	5.7%	13.1%	5.7%	なし	-	2	1,2	2	内部異動の特徴	財政課長の受入れ(1)。	特になし。	企画部門、事業部門での受入れが多く、かつ受入れポストが一定でなく、実動期間が長い(2)。	特になし。
9 栃木県	77	3.21	19	5.9	85	4.47	6.5%	70.1%	14.3%	9.1%	0.0%	77-81	1a	5	0	4	事業部門、企画部門から財政課長、総務課長に異動するハタターンの配置で受け入れ、無異動のハタターンの選任。	副知事の受入れ(1)。総務課長への配置(2)。	特になし。	企画部門、事業部門での受入れ(4)。	91-94まで準備期間に近い形態が成立(5)。

# 別表1

	期間内平均在職件数(件)	年度提供ポスト/在職件数(件)	提供ポスト/在職件数(件)	移動距離合計	初空開路動員割合(%)	特別職比率(%)	総務部門比率(%)	企画部門比率(%)	事業部門比率(%)	OD比率(%)	連続職の期間	連続職の類型	連続職の期間(年)	地方化職員数(人)	新人受入の類型	内部異動の概況	70年代財政危機期対応の特性	90年代財政危機期対応の特性	地域振興期対応の特性	知事職との関係での特性
10 群馬県	123	5.13	33	6.4	350	10.61	16.3%	32.5%	13.0%	31.7%	74-78 86-90	1a 1b	5 5	2	2	企画部門、事業部門を長期にわたって最終的に財政課長への復帰が多い。	副知事を受入れ(1)、総務部長に地方化職員を配置し、以後の準組織を作る(2)。	総務部門への受入れが停止(3)。	事業部門での受入れが多かつ受入れ割合が一定でなく、実働期間が長い(4)。	小寺知事(91-)で受入れは顕著に減少。
11 埼玉県	121	5.04	33	6.5	396	12.00	13.2%	46.3%	2.5%	23.1%	88-93	1a	5	3	4	企画部門、事業部門を長期にわたって最終的に財政課長などへ復帰が多い。	副知事を受入れ(2)。	副知事を受入れ(3)。	事業部門での受入れが多い(4)。財政課長への配置が始まる(5)。	土屋知事(90-)から副知事受入れが開始。
12 千葉県	154	6.42	51	7.9	616	12.08	24.0%	24.0%	8.4%	30.5%	なし	-	-	4	2	総務部門で受入れ事業部門に異動した総務部門に戻って復帰という型と小規模異動の存在。	副知事職への配置(1)。	副知事職への新規受け入れ(2)。	副知事、出納長職への配置(3)。	沼田知事(80-)に特別職を配置。
13 東京都	65	2.71	29	10.7	72	2.48	20.0%	12.3%	10.8%	52.3%	なし	-	-	3	なし	受入数少なく、規則性なし。	特になし。	主計部長職への配置(1)。	企画部門への受入れ(2)、主計部長への受入れ(3)。	美濃部知事(78)では原則受入れなし。
14 神奈川県	219	9.13	60	6.6	594	9.90	11.3%	12.3%	11.0%	21.9%	なし	-	10	2	地方化職員が大多数で、定期異動職員が非常に少ない。	地方化職員を副知事2名と総務部長として配置(1)。	地方制度調査担当課長を受入れ(2)。	事業部門への定期異動職員を受入れ(3)。副知事への配置を含めた総務部門への配置が無くなる(4)。	特になし。	
15 新潟県	149	6.21	39	6.3	375	9.62	16.1%	34.2%	16.8%	23.5%	75-89 93-98	1b 1b(c)	17 6	3	3	財政課長として受入れるパターンと事業部門を転出するパターンとの混在。	副知事、財政課長として出向職員を受入れ(1)。	特になし。	企画部門(3)、事業部門(4)に定期異動職員を受入れ。	特になし。
16 富山県	95	3.06	28	7.1	159	5.68	16.8%	50.5%	5.3%	16.8%	82-86	1c	5	2	2	事業部門で受入れ総務部門で復帰。比較的長期の在籍。	総務部次長で受入れ(1)。	総務部長で受入れ(2)。	企画部門での受入れ(3)。	特になし。
17 石川県	114	4.75	25	5.3	317	12.68	21.9%	43.0%	19.3%	15.8%	73-77	1c	5	1	4	企画部門、事業部門、総務部門へと順に異動するパターンが多い。	特になし。	特になし。	財政課長の受入れの中断(1)。企画部門での受入れ(2)。	特になし。
18 福井県	101	4.21	19	4.5	62	3.26	22.8%	64.4%	2.0%	10.8%	72-76 77-89	1a 1b	5 14	1	2	副知事、総務部長は直接受入れのバターン。財政課長は基本的に事業部門を転出して戻り、副知事、総務部長を受入れ(1)。	副知事、総務部長を受入れ(1)。	副知事を受け入れ(2)。	受入数を増やして事業部門を受入れ(3)。	特になし。
19 山梨県	110	4.58	25	5.5	251	10.04	0.0%	60.9%	23.5%	15.1%	72-78 79-88	2a 1a	7 20	0	2	総務部長は直接受入れで無異動。事業部門、企画部門を経て財政課長で復帰。	特になし。	特になし。	事業部門で受け入れ、企画部門を経て財政課長で復帰というパターンが成立(1)。地方課での新人受入れ(2)。	特になし。
20 長野県	85	3.54	17	4.8	91	5.35	37.6%	37.6%	18.8%	5.9%	なし	-	-	2	2	企画部門を経て総務部門に異動。実員出向ゼロの年度あり。	特になし。	特になし。	企画部門への配置が揃える(1)。地方課に新人受入れ(2)。	すべて自治省・内務省知事。総務部門への受け入れ小。
21 岐阜県	156	6.5	39	16.7	316	8.10	14.7%	39.1%	16.7%	19.2%	91-98	1b	8	5	2	地方化職員は部門横断的に異動するが、定期出向職員は無異動。	財政課長の継続受け入れ(1)。	副知事の継続受け入れ(2)。	総務部長の受入れと中止(3)。副知事受入れの中断(4)。特定目的での受入れ(5)。	特になし。
22 静岡県	120	5	35	7.0	340	9.71	14.2%	51.7%	8.3%	24.2%	72-76	1a	5	0	4	事業部門で受入れ総務部門で復帰。	総務部長と財政課長の準組織で対応(1)。	財政課長の新規受け入れ(2)。	総務部長と副知事の二重受け入れ(3)。財政課長受入れから地方課長受入れへの移行(4)。事業部門での受入れ(5)。	特になし。



# 別表1

	期間内 平均 在籍 人数 (件)	年度 平均 在籍 人数 (件)	提供 ポスト /在籍 人数 (件)	提供 ポスト /在籍 人数 (件)	移動 距離 合計	初回職 転勤 回数 /在籍 人数 (%)	特別職 比率 (%)	総務部 門比率 (%)	企画部 門比率 (%)	事業部 門比率 (%)	OB比率 (%)	連続職 の期間	連続職 の類型	連続職 期間 (年)	地方化 職員数 (人)	新人 受入の 類型	内部異動の情状	70年代財政危機期 対応の特性	90年代財政危機期対応の特性	地域振興期対応の特性	知事職との関係での特性
35 山口県	109	454	31	6.8	103	3.32	22.0%	52.3%	7.3%	18.3%	0.0%	79-85 86-94	1c 1a	7 7	2	地方化職員を除く、副知事、総務部長の幹部職員への出向者の受入れはほとんどなし。	総務部の出向者の増加(①)。	特になし。	企画部門への受入れ(②)、事業部門への受入れ(③)。	特になし。	
36 徳島県	80	333	10	3.0	15	1.50	27.5%	47.5%	16.3%	8.8%	0.0%	73-98 1b(d)	26	0	副知事と財政課長、82年から企画調整部長の無異動が継続。	総務部長の受け入れ(①)。	特になし。	企画調整部長の継続受け入れ開始(②)。	特になし。		
37 香川県	148	617	41	6.6	499	12.17	10.1%	37.2%	25.0%	27.7%	0.0%	72-97	1a	26	1	知事により移動パターンが変化(①)。	特になし。	特になし。	企画課長の継続受け入れ、財政課長を企画部門や事業部門の部長にして総務部長に移動させるパターン(②)。企画部門で異動が完了する定期異動職員(③)。	金子知事と前山知事で受け入れパターンが変化。	
38 愛媛県	76	317	14	4.4	35	2.50	1.3%	55.3%	13.2%	1.3%	28.9%	79-95	2a	17	1	総務部長と地方課長の準組織の最もシンプルな形態。78年からこの形態に以降。	副知事、総務部長、財政課長の受け入れ(①)。行政管理課を含む企画部門の受け入れ(②)。	特になし。	地方課長への異動を契機に、地方課長の継続受け入れ(③)。調整委員長の受入れ(④)。	特になし。	
39 高知県	94	392	22	5.6	131	5.95	12.8%	51.1%	0.0%	31.8%	4.3%	72-79 82-98	1b 1a	8 17	1	財政課長準組織をベースにして、人材の多面的活用を行っている典型例。	副知事、総務部長、財政課長の受け入れ(①)。	財政課での新人受け入れ開始(②)。	副知事受入れの中止(③)と事業部門の長から総務部長への異動パターン(④)の開始(④)。前期(⑤)と後期(⑥)で事業部門受入れ。	特になし。	
40 福岡県	180	75	28	3.7	158	5.64	17.8%	67.2%	1.7%	16.1%	7.2%	72-98 76-89 72-83	1d 2d 3d	4	2	種々な準組織が少しずつ縮小されるプロセス。	特になし。	特になし。	人事課長の受入れの中止(①)、地方課長の受入れの中止(②)、地方課長受入人、体制が奥田知事期(83-94)で徐々に縮小。受け入れ(④)。	特になし。	
41 佐賀県	104	433	23	5.3	68	2.96	8.7%	51.9%	7.7%	10.6%	21.2%	91-96 1b(a)	7	2	1,2 大きな異動のない受け入れ。	総務部門への配置増(①)。企画部門の受け入れ(②)。	副知事継続受け入れ(③)。財政課長の継続受け入れ(④)。	財政課の新人受け入れ開始(⑤)。	特になし。		
42 長崎県	147	613	33	5.4	385	11.67	21.1%	39.5%	7.5%	21.1%	10.9%	86-93 94-98	1b 1a	8 5	3	事業部門と総務部門の間での異動。人材の多面的活用。	特になし。	総務部長と財政課長の準備組織成立。	財政課長の継続受け入れ(②)。事業部門での完結的受け入れ(③)。企画部門への配置(④)。	特になし。	
43 熊本県	114	475	33	6.9	301	9.12	8.8%	65.8%	8.8%	16.7%	0.0%	75-82 85-89 94-98	1a 1a 1a	5 5 5	1	財政課長以外に、総務部門で受け入れ多面的に活用する定期異動職員がある。	企画部門、事業部門での受け入れが多い。	特になし。	総務部門で受け入れ、遊軍的動く定期異動職員(②)。企画部門(③)、事業部門(④)での受け入れ。	特になし。	
44 大分県	110	458	33	7.2	641	19.42	10.9%	40.0%	35.5%	13.6%	0.0%	76-94	1b	12	0	出向人材の多面的利用の典型例。	特になし。	副知事から総務部長受け入れに変化(①)。	副知事受入れ(①)。企画総務課長ホストの連続配置(②)。全期を通じて事業部門(③)、中期は地域振興系の企画部門(④)、企画調整系の企画部門(⑤)、後期以降は文化振興系の企画部門(⑥)。	特になし。	
45 宮崎県	75	313	15	4.8	59	3.93	24.0%	62.7%	5.3%	8.0%	0.0%	85-97	1b	13	0	財政課長、地方課長に異動する前に他課で受入れるパターン。	特になし。	行政管理室での受け入れ継続(①)。	財政課長の継続受け入れ開始(②)。他課を繰り入れて財政課長で復帰(③)。	特になし。	

# 別表1

	期間内 平均 在籍 件数 (件)	年度 平均 在籍 件数 (件)	提供 ポスト /在籍 件数 比率 (%)	提供 ポスト /在籍 件数 比率 (%)	移動 距離 合計	初回開路 動距離 計/提供 ポスト 比率 (%)	特別職 比率 (%)	総務部 門比率 (%)	企画部 門比率 (%)	事業部 門比率 (%)	OD比率 (%)	退職職 の期間 73-82 85-98	退職職 の加算 1a(c) 1a(b)	集積職 期間 (年)	地方化 職員数 (人)	新人 受入の 類型	内部異動の情状	70年代財政危機期 対応の特性	90年代財政危機期対応の特性	地域振興期対応の特性	知事職との関係での特性
46 鹿児島県	151	6.29	29	4.6	276	9.52	21.2%	47.7%	16.6%	10.6%	4.0%	73-82 85-98	1a(c) 1a(b)	10 14	1	1.2	集積職と職員の多面的活用の特になし。 兼職のハタマシ。	特になし。	特になし。	総務部門での財政課長、地方課長以外の受け入れなど特定政策についての受け入れ(2)、離島振興についての長期継続的な受け入れ(3)、観光振興についての受け入れ(4)、企画部門への配置(5)。	須加知事期(96-)の副知事受け入れ復活。
47 沖縄県	25	1.04	10	9.6	11	1.10	0.0%	64.0%	16.0%	4.0%	16.0%	なし	—	—	—	2	出向ハタマシの形成過程が見られる。	出向自体がない。	財政課副参事の長期在籍化(1)、企画部門での新人受け入れ開始(2)。	地方課での新人受け入れ開始(3)、財政課副参事で受け入れ、文庫等事業で復帰するハタマシの成立(4)。	西銘知事期、木田知事期で受け入れが定着・拡大。







地方化職員の経歴一覧

別表3

	北海道	北海道	北海道	北海道	青森県	岩手県	岩手県	宮城県	宮城県	宮城県	秋田県	秋田県	福島県	群馬県	群馬県	埼玉県	埼玉県	千葉県	
表中番号	50	50(1)	54	64	63	51	52(2)	43	50	52	49	60	55	34	63	46	48	48	
入省年度	50	50	54	64	63	51	52	43	50	52	49	60	55	34	63	46	48	48	
1972年所 属・役職名	北海道生活環境部交通安全課事務局長	北海道総務部	北海道職員監	消防庁防災課	自治省行政局公務員部福利課	岩手県総務部	総務府人事局事務官	宮城県知事	宮城県総務部長	宮城県企画部長	秋田県総務部長	自治省行政局公務員部公務員第一課	自治大臣官房総務管理官	群馬県知事	群馬県企画部企画課長	埼玉県企画部財政課長	埼玉県農林部長	千葉県出納長	
1973年所 属・役職名	北海道生活環境部交通安全課事務局長	北海道総務部	北海道人事委員会事務局長	消防庁防災課	自治省行政局公務員部福利課	岩手県教育	岩手県企画部開発課長	宮城県知事	宮城県総務部長	宮城県企画部長	秋田県総務部長	自治省行政局公務員部	福島県企画開発部長	群馬県知事	群馬県総務部財政課長	埼玉県企画部財政課長	埼玉県総務部長	千葉県出納長	
1974年所 属・役職名	北海道自治研修所長	北海道総務部長	北海道人事委員会事務局長	地域振興整備公団企画室長代理	国土庁地方振興局道課対策室	岩手県出納長	岩手県総務部長	宮城県知事	宮城県副知事	宮城県企画部長	秋田県総務部長	秋田県企画調整部次長	福島県企画開発部長	群馬県知事	群馬県総務部財政課長	埼玉県出納長	埼玉県副知事	千葉県副知事	
1975年所 属・役職名	北海道渡島支庁長	北海道企業管理者	北海道水産部長	自治大臣官房地域政策課	国土庁地方振興局道課対策室	岩手県副知事	岩手県出納長	宮城県知事	宮城県副知事	宮城県総務部長	秋田県総務部長	秋田県開発局次長	福島県企画開発部長	群馬県知事	群馬県総務部財政課長	埼玉県出納長	埼玉県副知事	京葉臨海鉄道KK事務取扱課長	
1976年所 属・役職名	北海道渡島支庁長	北海道副知事	北海道水産部長	北海道企業経営管理課長	出雲市助役	岩手県副知事	岩手県出納長	宮城県知事	宮城県副知事	宮城県総務部長	秋田県総務部長	秋田県開発局次長	福島県総務部長	空欄	群馬県総務部財政課長	埼玉県出納長	埼玉県副知事	京葉臨海鉄道KK事務取扱課長	
1977年所 属・役職名	北海道石狩支庁長	北海道副知事	北海道水産部長	北海道企業経営管理課長	出雲市助役	岩手県副知事	岩手県出納長	宮城県知事	宮城県副知事	宮城県総務部長	秋田県出納長	秋田県開発局次長	福島県総務部長	群馬テレビKK取締役会	群馬県総務部秘書課長	埼玉県出納長	埼玉県副知事	京葉臨海鉄道KK事務取扱課長	
1978年所 属・役職名	北海道石狩支庁長	北海道副知事	北海道水産部長	北海道企業経営管理課長	出雲市助役	岩手県副知事	岩手県出納長	宮城県知事	宮城県副知事	宮城県総務部長	秋田県出納長	秋田県環境保健部次長	福島県総務部長	群馬テレビKK取締役会	群馬県総務部部長	埼玉県住宅供給公社副理事長	埼玉県副知事	大門出版顧問	
1979年所 属・役職名	北海道企業企業管理者	北海道副知事	北海道人事委員会委員長	北海道水産部水産経済課長	出雲市助役	岩手県土地開発公社副理事長	岩手県副知事	宮城県知事	宮城県副知事	宮城県公営企業管理官	秋田県副知事	地方職員共済組合財務課長	福島県副知事	群馬テレビKK取締役会	群馬県総務部部長	埼玉県住宅供給公社副理事長	埼玉県副知事	(株)大門出版顧問	
1981年所 属・役職名	北海道青少年会館館長	北海道政策研究会理事	北海道人事委員会委員長	北海道水産部水産経済課長	青森県むつ小川原開発事務所参事	岩手県土地開発公社副理事長	岩手県副知事	宮城県知事	宮城県副知事	宮城県公営企業管理官	秋田県副知事	総務府人事局事務官	福島県副知事	群馬テレビKK取締役会	群馬県副知事	埼玉県信用保証協会副会長	空欄	(株)大門出版顧問	
1982年所 属・役職名	北海道青少年会館館長	北海道政策研究会理事	北海道人事委員会委員長	地方公務員災害補償基金研修資料センター主任研究員	青森県むつ小川原開発事務所参事	岩手県住宅供給公社理事	岩手県副知事	宮城県知事	宮城県副知事	宮城県公営企業管理官	秋田県副知事	総務府人事局事務官	福島県副知事	群馬テレビKK取締役会	群馬県副知事	埼玉県信用保証協会副会長	空欄	(株)大門出版顧問	
1983年所 属・役職名	北海道青少年会館館長	空欄	北海道人事委員会委員長	北海道人事委員会事務局長	青森県人事委員会事務局長	岩手県住宅供給公社理事	岩手県副知事	宮城県知事	宮城県副知事	宮城県公営企業管理官	参議院議員	地方職員組合事務局長	福島県副知事	群馬テレビKK取締役会	群馬県副知事	埼玉県人事委員会委員長	空欄	東京建設工業KK顧問	
1985年所 属・役職名	北海道青少年会館館長	渡島福祉社会理事	北海道土地開発公社理事	北海道国民体育大会事務局長	青森県立図書館長	岩手県住宅供給公社理事	岩手県副知事	宮城県知事	仙台市長	(株)東日本放送取締役副社長	参議院議員	地方職員共済組合地方共済事務局長	福島県副知事	群馬テレビKK取締役会	群馬県副知事	埼玉県人事委員会委員長	空欄	(株)松栄代表取締役社長	
1986年所 属・役職名	北海道青少年会館館長	北海道空港KK社長	北海道土地開発公社理事	北海道国民体育大会事務局長	青森県立図書館長	空欄	空欄	宮城県知事	仙台市長	(株)東日本放送取締役副社長	参議院議員	地方公務員共済組合共済事務局長	福島県副知事	群馬テレビKK取締役会	群馬県副知事	埼玉県人事委員会委員長	空欄	(株)松栄代表取締役社長	
1987年所 属・役職名	北海道青少年会館館長	北海道空港KK代表取締役社長	北海道土地開発公社理事	北海道まなす国体局次長	青森県立図書館長	富士大学講師	自立更生会理事長	宮城県知事	仙台市長	(株)東日本放送取締役副社長	参議院議員	秋田県企画調整部長	福島県副知事	空欄	群馬県副知事	空欄	死亡	(株)松栄代表取締役社長	
1988年所 属・役職名	北海道青少年会館館長	北海道空港KK代表取締役社長	北海道土地開発公社理事	北海道生活福祉部次長	青森県立図書館長	富士大学非常勤講師	空欄	宮城県知事	仙台市長	(株)東日本放送取締役副社長	参議院議員	秋田県企画調整部長	福島県副知事	空欄	群馬県副知事	空欄	死亡	(株)松栄代表取締役社長	
1989年所 属・役職名	北海道青少年会館館長	北海道空港KK代表取締役社長	北海道土地開発公社理事	北海道生活福祉部次長	青森県人事委員会委員長	富士大学非常勤講師	空欄	宮城県国際交流協会会長	仙台市長	(株)東日本放送取締役副社長	参議院議員	出口広光事務所	秋田県教育	福島テレビ社長	空欄	群馬県副知事	空欄	死亡	(株)松栄代表取締役社長
1990年所 属・役職名	三菱建設KK顧問	北海道空港KK代表取締役社長	北海道土地開発公社理事	北海道生活福祉部次長	青森県人事委員会委員長	富士大学非常勤講師	空欄	宮城県国際交流協会会長	仙台市長	(株)東日本放送取締役副社長	参議院議員	秋田県木造住宅KK相談役	秋田県教育	福島テレビ社長	空欄	群馬県副知事	空欄	死亡	(株)松栄代表取締役社長
1991年所 属・役職名	三菱建設KK顧問	北海道空港KK代表取締役社長	北海道土地開発公社理事	北海道渡島支庁	青森県人事委員会委員長	富士大学非常勤講師	空欄	宮城県国際交流協会会長	仙台市長	(株)東日本放送取締役副社長	参議院議員	秋田県木造住宅KK相談役	秋田県教育	福島テレビ社長	空欄	群馬県副知事	空欄	死亡	(株)松栄代表取締役社長
1993年所 属・役職名	三菱建設KK顧問	北海道空港KK代表取締役社長	北海道土地開発公社理事	北海道企業局長	青森県人事委員会委員長	富士大学非常勤講師	空欄	宮城県国際交流協会会長	空欄	(株)東日本放送顧問	参議院議員	秋田県交通安全協会会長	秋田県教育	福島テレビKK代表取締役社長	空欄	群馬県副知事	空欄	死亡	(株)松栄代表取締役社長
1994年所 属・役職名	三菱建設KK顧問	北海道空港KK代表取締役社長	(財)北海道市町村振興協会理事	北海道企業局長	青森県人事委員会委員長	富士大学非常勤講師	空欄	宮城県国際交流協会会長	空欄	(株)東日本放送顧問	参議院議員	秋田県交通安全協会会長	秋田県教育	福島テレビKK代表取締役社長	空欄	群馬県副知事	空欄	死亡	(株)松栄代表取締役社長
1995年所 属・役職名	三菱建設KK顧問	北海道空港KK代表取締役社長	(財)北海道市町村振興協会理事	北海道企業局長	青森県人事委員会委員長	空欄	空欄	宮城県国際交流協会会長	空欄	(株)東日本放送顧問	参議院議員	秋田県交通安全協会会長・秋田県信用保証協会会長	秋田県教育	福島テレビKK代表取締役社長	空欄	群馬県副知事	空欄	死亡	(株)松栄代表取締役社長
1996年所 属・役職名	三菱建設KK顧問	北海道空港KK代表取締役社長	(財)北海道市町村振興協会理事	北海道自治研修所長	青森県人事委員会委員長	空欄	空欄	宮城県国際交流協会会長	空欄	(株)東日本放送顧問	参議院議員	秋田県交通安全協会会長	秋田県教育	福島テレビKK代表取締役社長	空欄	群馬県副知事	空欄	死亡	(株)松栄代表取締役社長
1997年所 属・役職名	空欄	北海道空港KK相談役	(財)北海道市町村振興協会顧問	北海道立図書館長	(財)青森県総合建設センター専務理事	空欄	空欄	宮城県国際交流協会会長	空欄	空欄	参議院議員	秋田県交通安全協会会長・秋田県信用保証協会会長	空欄	福島テレビKK代表取締役社長	空欄	群馬県副知事	空欄	死亡	(株)松栄代表取締役社長
1998年所 属・役職名	空欄	北海道空港KK相談役	(財)北海道市町村振興協会顧問	北海道立図書館長	(財)青森県総合建設センター専務理事	空欄	空欄	仙台空港ビル(株)	空欄	空欄	参議院議員	秋田県交通安全協会会長	秋田県市町村振興文化研修所長	福島テレビKK代表取締役社長	空欄	群馬県副知事	空欄	死亡	(株)松栄代表取締役社長

地方化職員の経歴一覧

別表3

表中番号	千葉県	千葉県	千葉県	東京都	東京都	東京都	神奈川県	神奈川県	神奈川県	神奈川県	神奈川県	神奈川県	神奈川県	神奈川県	神奈川県	新潟県	新潟県				
入省年度	54	56	57(1)	33	50	58	41	48	49(1)	49(2)	50(1)	50(2)	52	54(1)	56	68	51	57			
1972年所属・役職名	埼玉商工労働委員会事務局長	千葉県地方労働委員会事務局長	千葉県衛生部参事兼公営政策部長	首都高速道路公団理事	東京都公害委員会副委員長	東京消防庁予防部指導課長	神奈川県知事	神奈川県副知事	神奈川県立図書館長	神奈川県立図書館長	神奈川県立図書館長	神奈川県立図書館長	(株)テレビ神奈川取締役	神奈川県外務部長	神奈川県労働部長	神奈川県労働部長	神奈川県労働部長	自治省税務局固定資産官	自治大臣官房広報室長	広島県税務局財政課長	
1973年所属・役職名	自治省財政局交付税課長	千葉県地方労働委員会事務局長	千葉県衛生部公営政策課長	首都高速道路公団理事	東京都公害委員会副委員長	東京消防庁赤坂消防署長	神奈川県知事	神奈川県副知事	神奈川県立図書館長	神奈川県立図書館長	神奈川県立図書館長	神奈川県立図書館長	(株)テレビ神奈川取締役	神奈川県外務部長	神奈川県労働部長	神奈川県労働部長	神奈川県労働部長	秋田県税務局文書審査課長	秋田県税務局文書審査課長	宮城県公営企業公社理事	広島県税務局財政課長
1974年所属・役職名	自治省財政局交付税課長	千葉県地方労働委員会事務局長	千葉県企業庁管理部長	首都高速道路公団理事	東京都公害委員会副委員長	自治省消防庁総務課長	神奈川県知事	神奈川県副知事	神奈川県立図書館長	神奈川県立図書館長	神奈川県立図書館長	神奈川県立図書館長	(株)テレビ神奈川取締役	神奈川県教育長	神奈川県労働部長	神奈川県労働部長	神奈川県労働部長	秋田県税務局文書審査課長	秋田県税務局文書審査課長	宮城県公営企業公社理事	広島県企業部次長
1975年所属・役職名	千葉県企業部次長	千葉県地方労働委員会事務局長	千葉県教育庁	首都高速道路公団理事	東京都公害委員会副委員長	香川県経済労働部長	空欄	神奈川県副知事	神奈川県立図書館長	神奈川県立図書館長	神奈川県立図書館長	神奈川県立図書館長	(株)テレビ神奈川取締役	神奈川県教育長	神奈川県労働部長	神奈川県労働部長	神奈川県労働部長	秋田県税務局文書審査課長	秋田県税務局文書審査課長	新潟県副知事	広島県企業部次長
1976年所属・役職名	千葉県企業部次長	千葉県都市部参事・千葉県土地開発公社理事	千葉県教育庁	首都高速道路公団理事	東京都公害委員会副委員長	香川県経済労働部長	テレビ神奈川取締役	神奈川県副知事	神奈川県立図書館長	神奈川県立図書館長	神奈川県立図書館長	神奈川県立図書館長	(株)テレビ神奈川取締役	神奈川県教育長	神奈川県労働部長	神奈川県労働部長	神奈川県労働部長	自治省消防庁防災課長	自治省消防庁防災課長	新潟県副知事	広島県企業部次長
1977年所属・役職名	千葉県農林部次長	千葉県都市部参事・千葉県土地開発公社理事	千葉県教育庁	(財)明い道推進委員会次長	東京都交通局長	香川県経済労働部長	テレビ神奈川取締役	神奈川県副知事	神奈川県立図書館長	神奈川県立図書館長	神奈川県立図書館長	神奈川県立図書館長	(株)テレビ神奈川取締役	神奈川県教育長	神奈川県労働部長	神奈川県労働部長	神奈川県労働部長	自治省消防庁防災課長	自治省消防庁防災課長	新潟県副知事	広島県企業部次長
1978年所属・役職名	千葉県農林部次長	千葉県都市部参事・千葉県土地開発公社理事	千葉県教育庁	宮城県企業公社副総長	東京都交通局長	香川県総務部参事兼自治研修所長	テレビ神奈川取締役	神奈川県副知事	神奈川県立図書館長	神奈川県立図書館長	神奈川県立図書館長	神奈川県立図書館長	(株)テレビ神奈川取締役	神奈川県教育長	神奈川県労働部長	神奈川県労働部長	神奈川県労働部長	神奈川県企業部次長	神奈川県企業部次長	新潟県副知事	沖崎開発庁総務局企画課長
1979年所属・役職名	千葉県総務部次長	千葉県都市部参事・千葉県土地開発公社理事	千葉県教育庁	東京都知事	東京都下水道局流域下水道本部長	香川県総務部参事兼自治研修所長	テレビ神奈川取締役	神奈川県副知事	神奈川県立図書館長	神奈川県立図書館長	神奈川県立図書館長	神奈川県立図書館長	(株)テレビ神奈川取締役	神奈川県教育長	神奈川県労働部長	神奈川県労働部長	神奈川県労働部長	神奈川県企業部次長	神奈川県企業部次長	新潟県副知事	自治省税務局庶務課長
1981年所属・役職名	千葉県出納長	千葉県衛生専門学院長	千葉県教育庁	東京都知事	東京都収入委員会事務局長	東京消防庁主幹(予防担当)	テレビ神奈川取締役	川崎地下街KK社長	神奈川県立総合センター一階	花月園観光KK社長	花月園観光KK社長	花月園観光KK社長	(株)テレビ神奈川取締役	神奈川県副知事	神奈川県副知事	神奈川県副知事	神奈川県副知事	神奈川県企業部次長	神奈川県企業部次長	新潟県副知事	自治省税務局庶務課長
1982年所属・役職名	千葉県出納長	千葉県衛生専門学院長	千葉県教育庁	東京都知事	東京都収入委員会事務局長	東京消防庁第3方面本部長	テレビ神奈川取締役	川崎地下街KK社長	神奈川県立総合センター一階	花月園観光KK社長	花月園観光KK社長	花月園観光KK社長	(株)テレビ神奈川代表取締役	神奈川県副知事	神奈川県副知事	神奈川県副知事	神奈川県副知事	神奈川県企業部次長	神奈川県企業部次長	新潟県副知事	自治大臣官房企画室長
1983年所属・役職名	千葉県出納長	千葉県衛生専門学院長	千葉県教育庁	東京都知事	東京都環境保健局長	東京消防庁指指広報部長	テレビ神奈川取締役	川崎地下街KK社長	神奈川県立総合センター一階	花月園観光KK社長	花月園観光KK社長	花月園観光KK社長	(株)テレビ神奈川代表取締役	神奈川県副知事	神奈川県副知事	神奈川県副知事	神奈川県副知事	神奈川県企業部次長	神奈川県企業部次長	新潟県副知事	新潟県副知事
1985年所属・役職名	京葉臨海鉄道KK代表取締役専務	千葉県年金福祉協会常務理事	千葉県出納長	東京都知事	(財)都営住宅サービス公社理事	東京消防庁予防部長	テレビ神奈川取締役	川崎地下街KK社長	神奈川県立総合センター一階	花月園観光KK社長	花月園観光KK社長	花月園観光KK社長	(株)テレビ神奈川代表取締役	神奈川県副知事	神奈川県副知事	神奈川県副知事	神奈川県副知事	神奈川県企業部次長	神奈川県企業部次長	新潟県副知事	新潟県副知事
1986年所属・役職名	京葉臨海鉄道KK代表取締役専務	千葉県年金福祉協会常務理事	千葉県出納長	東京都知事	帝都高速度交通営団理事	東京消防庁予防部長	テレビ神奈川取締役	川崎地下街KK社長	神奈川県立総合センター一階	花月園観光KK社長	花月園観光KK社長	花月園観光KK社長	(株)テレビ神奈川代表取締役	神奈川県副知事	神奈川県副知事	神奈川県副知事	神奈川県副知事	神奈川県企業部次長	神奈川県企業部次長	新潟県副知事	新潟県副知事
1987年所属・役職名	京葉臨海鉄道KK代表取締役専務	千葉県老人大学校	千葉県出納長	東京都知事	帝都高速度交通営団理事	東京消防庁予防部長	テレビ神奈川取締役	川崎地下街KK社長	神奈川県立総合センター一階	花月園観光KK社長	花月園観光KK社長	花月園観光KK社長	(株)テレビ神奈川代表取締役	神奈川県副知事	神奈川県副知事	神奈川県副知事	神奈川県副知事	神奈川県企業部次長	神奈川県企業部次長	新潟県副知事	新潟県副知事
1988年所属・役職名	京葉臨海鉄道KK代表取締役専務	空欄	千葉県出納長	東京都知事	帝都高速度交通営団理事	東京消防庁予防部長	テレビ神奈川取締役	川崎地下街KK社長	神奈川県立総合センター一階	花月園観光KK社長	花月園観光KK社長	花月園観光KK社長	(株)テレビ神奈川代表取締役	神奈川県副知事	神奈川県副知事	神奈川県副知事	神奈川県副知事	神奈川県企業部次長	神奈川県企業部次長	新潟県副知事	新潟県副知事
1989年所属・役職名	京葉臨海鉄道KK代表取締役専務	空欄	千葉県出納長	東京都知事	帝都高速度交通営団理事	東京消防庁予防部長	テレビ神奈川取締役	川崎地下街KK社長	神奈川県立総合センター一階	花月園観光KK社長	花月園観光KK社長	花月園観光KK社長	(株)テレビ神奈川代表取締役	神奈川県副知事	神奈川県副知事	神奈川県副知事	神奈川県副知事	神奈川県企業部次長	神奈川県企業部次長	新潟県副知事	新潟県副知事
1990年所属・役職名	死亡	空欄	千葉県出納長	東京都知事	帝都高速度交通営団理事	東京消防庁次長	テレビ神奈川取締役	川崎地下街KK社長	空欄	花月園観光KK社長	花月園観光KK社長	花月園観光KK社長	(株)テレビ神奈川代表取締役	神奈川県副知事	神奈川県副知事	神奈川県副知事	神奈川県副知事	神奈川県企業部次長	神奈川県企業部次長	新潟県副知事	新潟県副知事
1991年所属・役職名	死亡	空欄	千葉県信用保証協会会長	東京都知事	住友生命保険(株)顧問	東京消防庁次長	テレビ神奈川取締役	空欄	空欄	花月園観光KK社長	花月園観光KK社長	花月園観光KK社長	(株)テレビ神奈川代表取締役	神奈川県副知事	神奈川県副知事	神奈川県副知事	神奈川県副知事	神奈川県企業部次長	神奈川県企業部次長	新潟県副知事	新潟県副知事
1993年所属・役職名	死亡	空欄	千葉県信用保証協会会長	東京都知事	住友生命保険(株)顧問	東京消防庁消防総監	テレビ神奈川取締役	空欄	空欄	花月園観光KK社長	花月園観光KK社長	花月園観光KK社長	(株)テレビ神奈川代表取締役	神奈川県副知事	神奈川県副知事	神奈川県副知事	神奈川県副知事	神奈川県企業部次長	神奈川県企業部次長	新潟県副知事	新潟県副知事
1994年所属・役職名	死亡	空欄	千葉県信用保証協会会長	東京都知事	SMCセイロンSKK顧問	東京消防庁消防総監	テレビ神奈川取締役	空欄	空欄	花月園観光KK社長	花月園観光KK社長	花月園観光KK社長	(株)テレビ神奈川代表取締役	神奈川県副知事	神奈川県副知事	神奈川県副知事	神奈川県副知事	神奈川県企業部次長	神奈川県企業部次長	新潟県副知事	新潟県副知事
1995年所属・役職名	死亡	空欄	千葉県信用保証協会会長	自治体国際化協会名誉顧問	SMCセイロンSKK顧問	(財)教生振興財団副理事長	テレビ神奈川取締役	空欄	空欄	神奈川県国民年金基金理事	神奈川県国民年金基金理事	神奈川県国民年金基金理事	シニアライフ振興財団理事長	神奈川県副知事	神奈川県副知事	神奈川県副知事	神奈川県副知事	神奈川県企業部次長	神奈川県企業部次長	新潟県副知事	新潟県副知事
1996年所属・役職名	死亡	死亡	千葉県信用保証協会会長	自治体国際化協会名誉顧問	東洋信託銀行顧問	(財)教生振興財団副理事長	テレビ神奈川取締役	空欄	空欄	神奈川県国民年金基金理事	神奈川県国民年金基金理事	神奈川県国民年金基金理事	シニアライフ振興財団理事長	神奈川県副知事	神奈川県副知事	神奈川県副知事	神奈川県副知事	神奈川県企業部次長	神奈川県企業部次長	新潟県副知事	新潟県副知事
1997年所属・役職名	死亡	死亡	(財)千経経済センター副理事長	東京国際交流財団会長	自治体国際化協会名誉顧問	東洋信託銀行顧問	(財)消防試験研究センター理事	テレビ神奈川取締役	空欄	空欄	空欄	空欄	空欄	神奈川県国民年金基金理事	神奈川県副知事	神奈川県副知事	神奈川県副知事	神奈川県企業部次長	神奈川県企業部次長	新潟県副知事	新潟県副知事
1998年所属・役職名	死亡	死亡	(財)千経経済センター副理事長	東京国際交流財団会長	自治体国際化協会名誉顧問	東洋信託銀行顧問	(財)消防試験研究センター理事	テレビ神奈川取締役	空欄	空欄	空欄	空欄	空欄	神奈川県国民年金基金理事	神奈川県副知事	神奈川県副知事	神奈川県副知事	神奈川県企業部次長	神奈川県企業部次長	新潟県副知事	新潟県副知事

地方化職員の経歴一覧

別表3

表中番号	新潟県	富山県	富山県	石川県	福井県	長野県	長野県	岐阜県	岐阜県	岐阜県	岐阜県	岐阜県	静岡県	静岡県	愛知県	愛知県	愛知県	愛知県	
入省年度	63	50	52	42	55(2)	37	48	48(2)	48(1)	49	55(1)	68(1)	58(1)	52	22	48	50	52	
1972年所属・役職名	新潟県経済部財政課長	富山県総務部財政課長	富山県農工労働部長	石川県知事	岩手県総務部長	長野県知事	長野県副知事	岐阜県副知事	地方公務員災害補償基金事務局次長	岐阜県出納長	岐阜県総務部次長	自治省財政局財政課長	自治大臣官房事務局長	静岡県出納事務局長	愛知県知事	愛知県教育長	愛知県総務部長	名古屋管理組合事務局長	
1973年所属・役職名	新潟県総務部財政課長	富山県教育長	富山県農工労働部長	石川県知事	自治大臣官房参事官	長野県知事	長野県副知事	岐阜県副知事	岐阜県教育長	岐阜県出納長	岐阜県総務部次長	群馬県企画部企画課長	静岡県土地開発公社事務局長	静岡県出納事務局長	愛知県知事	愛知県教育長	愛知県総務部長	名古屋管理組合事務局長	
1974年所属・役職名	新潟県総務部財政課長	富山県教育長	富山県環境部長	石川県知事	自治省税務局市町村課課長	長野県知事	長野県副知事	岐阜県副知事	岐阜県教育長	岐阜県出納長	岐阜県企画部環境局長	群馬県企画部企画課長	静岡県農工工業課長	静岡県農林水産部長	愛知県知事	愛知県副知事	愛知県総務部長	名古屋管理組合事務局長	
1975年所属・役職名	自治省財政局公定企業第二課	消防庁消防大学長	富山県環境部長	石川県知事	自治省税務局市町村課課長	長野県知事	長野県副知事	岐阜県副知事	岐阜県教育長	岐阜県出納長	岐阜県都市整備局長	群馬県企画部企画課長	静岡県総務部財政課長	静岡県住宅供給公社事務局長	桑原事務所	愛知県知事	愛知県副知事	愛知県民生部長	
1976年所属・役職名	自治省財政局公定企業第二課	危険物保安技術協会理事長	富山県総務部長	石川県知事	自治省税務局固定資産課長	長野県知事	長野県副知事	岐阜県副知事	岐阜県教育長	岐阜県出納長	岐阜県環境部長	群馬県企画部企画課長	静岡県総務部財政課長	静岡県自治研修所長	空欄	愛知県知事	愛知県副知事	愛知県民生部長	
1977年所属・役職名	新潟県教育次長	危険物保安技術協会理事長	富山県総務部長	石川県知事	福井県副知事	長野県知事	長野県副知事	新生活運動協会理事・事務局次長	岐阜県教育長	岐阜県出納長	岐阜県農工労働部長	群馬県総務部財政課長	静岡県県立こども病院事務局長	静岡県自治研修所長	自治省特別顧問	愛知県知事	愛知県副知事	愛知県環境事務所長	
1978年所属・役職名	新潟県教育次長	船舶振興会理事	富山県総務部長	石川県知事	福井県副知事	長野県知事	長野県副知事	(財)新生活運動協会理事・事務局次長	岐阜県教育長	岐阜県出納長	岐阜県農工労働部長	群馬県総務部財政課長	静岡市助役	常葉学園講師	自治省特別顧問	愛知県知事	愛知県副知事	愛知県環境事務所長	
1979年所属・役職名	新潟県教育次長	船舶振興会理事	豊田幼稚園長	石川県知事	福井県副知事	長野県知事	長野県副知事	(財)新生活運動協会理事・事務局次長	岐阜県出納長	岐阜県農工労働部長	岐阜県農工労働部長	自治省財政局地方課長	静岡市助役	空欄	空欄	愛知県知事	愛知県副知事	愛知県企業部長	
1981年所属・役職名	新潟県教育長	富山県知事	立山山麓レジャーエージェンシー代表取締役社長	石川県知事	福井県副知事	死亡	長野県知事	(財)新生活運動協会理事・事務局次長	岐阜県副知事	岐阜県農工労働所専務部長	岐阜県企画部長	自治省財政局地方課長	静岡市助役	空欄	空欄	愛知県知事	愛知県副知事	愛知県厚生事業団理事長	
1982年所属・役職名	新潟県教育長	富山県知事	立山山麓レジャーエージェンシー代表取締役社長	石川県知事	福井県副知事	死亡	長野県知事	空欄	岐阜県副知事	岐阜県農工労働所専務部長	岐阜県農工労働所専務部長	自治省財政局地方課長	静岡市助役	空欄	空欄	愛知県知事	愛知県副知事	愛知県入水一ツ橋興業事業団理事長	
1983年所属・役職名	新潟県教育長	富山県知事	立山山麓レジャーエージェンシー代表取締役社長	石川県知事	福井県副知事	死亡	長野県知事	日動火災海上保険KK顧問	岐阜県副知事	岐阜県農工労働所専務部長	岐阜県農工労働所専務部長	岐阜県農林政務部長	静岡市長	静岡地方(簡易)裁判所評定委員	空欄	空欄	愛知県知事	愛知県副知事	愛知県入水一ツ橋興業事業団理事長
1985年所属・役職名	新潟県農林水産部長	富山県知事	立山山麓レジャーエージェンシー代表取締役社長	石川県知事	福井県副知事	死亡	長野県知事	日動火災海上保険KK顧問	(財)日本消防協会	空欄	岐阜県美術師会長	岐阜県企画部企画課課長	静岡市長	死亡	空欄	愛知県医科大学理事・才三ツ橋球場社長	愛知県副知事	愛知県入水一ツ橋興業事業団理事長	
1986年所属・役職名	新潟県農林水産部長	富山県知事	富山県中小企業振興会理事長	石川県知事	福井県副知事	死亡	長野県知事	日動火災海上保険KK顧問	(財)日本消防協会消防互助年金委員会委員	岐阜県人事委員会委員	岐阜県美術師会長	岐阜県企画部企画課課長	静岡市長	死亡	空欄	愛知県医科大学理事	愛知県副知事	愛知県入水一ツ橋興業事業団理事長	
1987年所属・役職名	新潟県農林水産部長	富山県知事	富山県中小企業振興会理事長	石川県知事	福井県副知事	死亡	長野県知事	日動火災海上保険KK顧問	(財)日本消防協会消防互助年金委員会委員	岐阜県人事委員会委員	岐阜県美術師会長	岐阜県企画部企画課課長	空欄	空欄	空欄	愛知県医科大学理事・才三ツ橋球場社長	愛知県副知事	愛知県入水一ツ橋興業事業団理事長	
1988年所属・役職名	新潟県農林水産部長	富山県知事	富山県中小企業振興会理事長	石川県知事	福井県副知事	死亡	長野県知事	日動火災海上保険KK顧問	日本生命保険(相)顧問	岐阜県人事委員会委員	岐阜県農林政務部長	岐阜県企画部企画課課長	中央学院大学法学部教授	死亡	空欄	愛知県医科大学理事・才三ツ橋球場社長	愛知県副知事	名古屋臨海鉄道KK社長	
1989年所属・役職名	新潟県病院事業管理者・病院局長	富山県知事	(財)富山県私立幼稚園振興会理事長	石川県知事	福井県副知事	死亡	長野県知事	日動火災海上保険KK顧問	日本生命保険(相)顧問	岐阜県人事委員会委員	岐阜県農林政務部長	岐阜県企画部企画課課長	中央学院大学法学部教授	死亡	空欄	死亡	愛知県副知事	名古屋臨海鉄道KK社長	
1990年所属・役職名	新潟県病院事業管理者・病院局長	富山県知事	(財)富山県私立幼稚園振興会理事長	石川県知事	福井県副知事	死亡	長野県知事	日動火災海上保険KK顧問	日本生命保険(相)顧問	岐阜県人事委員会委員	岐阜県農林政務部長	岐阜県企画部企画課課長	中央学院大学法学部教授	死亡	空欄	死亡	愛知県副知事	名古屋臨海鉄道KK社長	
1991年所属・役職名	新潟県出納長	富山県知事	(財)富山県私立幼稚園振興会理事長	石川県知事	福井県副知事	死亡	長野県知事	宝くじドリーム	日本生命保険(相)顧問	岐阜県人事委員会委員	岐阜県農林政務部長	岐阜県企画部企画課課長	中央学院大学法学部教授	死亡	死亡	死亡	(社)地域問題研究所理事	名古屋臨海鉄道KK社長	
1993年所属・役職名	(財)新潟県文化振興財団専務理事	富山県知事	(社)富山県私立幼稚園振興会理事長	石川県知事	福井県副知事	死亡	長野県知事	空欄	日本生命保険(相)顧問	岐阜県人事委員会委員	岐阜県農林政務部長	岐阜県企画部企画課課長	中央学院大学法学部教授	死亡	死亡	死亡	(社)地域問題研究所理事	空欄	
1994年所属・役職名	(財)新潟県文化振興財団専務理事	富山県知事	(財)富山県私立幼稚園振興会理事長	石川県知事	福井県副知事	死亡	長野県知事	空欄	空欄	(株)文深堂常勤監査役	岐阜県浄水事業公社理事長	岐阜県農林政務部長	中央学院大学法学部教授	死亡	死亡	死亡	(社)地域問題研究所理事	空欄	
1995年所属・役職名	日本海エール・エスシーKK専務取締役	富山県知事	(財)富山県私立幼稚園振興会理事長	石川県知事	福井県副知事	死亡	長野県知事	空欄	空欄	(株)文深堂常勤監査役	岐阜県浄水事業公社理事長	岐阜県農林政務部長	静岡県産業大学経営学部教授	死亡	死亡	死亡	(社)地域問題研究所理事	空欄	
1996年所属・役職名	日本海エール・エスシーKK専務取締役	富山県知事	(財)富山県私立幼稚園振興会理事長	石川県知事	福井県副知事	死亡	長野県知事	空欄	空欄	(株)文深堂常勤監査役	岐阜県浄水事業公社理事長	岐阜県地方自治大学校長	静岡県産業大学経営学部教授	死亡	死亡	死亡	(社)地域問題研究所理事	死亡	
1997年所属・役職名	日本海エール・エスシーKK専務取締役	富山県知事	(財)富山県私立幼稚園振興会理事長	石川県知事	福井県副知事	死亡	長野県知事	空欄	空欄	(株)文深堂常勤監査役	岐阜県浄水事業公社理事長	岐阜県地方自治大学校長	静岡県産業大学経営学部教授	死亡	死亡	死亡	(社)地域問題研究所理事	死亡	
1998年所属・役職名	日本海エール・エスシーKK専務取締役	富山県知事	(学)白鷺学園理事長	石川県知事	福井県副知事	死亡	長野県知事	空欄	空欄	空欄	岐阜県企画部長	静岡県産業大学経営学部教授	死亡	死亡	死亡	死亡	(社)地域問題研究所理事	死亡	

地方化職員の経歴一覧

別表3

	愛知県	愛知県	愛知県	愛知県	三重県	滋賀県	滋賀県	滋賀県	京都府	京都府	大阪府	大阪府	大阪府	大阪府	大阪府	大阪府	大阪府	大阪府
表中番号	53	57	61	62	65(2)	43	48	62	48	54	48	49(2)	49(1)	50	52(1)	52(2)	56	57
入省年度	53	57	61	62	65	43	48	62	48	54	48	49	49	50	52	52	56	57
1972年所属・役職名	愛知県総務部次長兼庶務課長	愛知県総務部次長兼庶務課長	愛知県企画部生活課長	経済企画庁調整局財政課	参議院法制局第二課第一課	滋賀県知事	滋賀県開発公社理事	八日市市長	京都府副知事	京都府総務部長	大阪府立図書館長	大阪府出納	全国地事企画委員会事務長	大阪府総務部長	大阪府企業企画部長	大阪府理事兼企画部長	石川県総務部次長	大阪府企画部企画課長
1973年所属・役職名	愛知県総務部次長兼庶務課長	愛知県総務部次長兼庶務課長	愛知県生活課長	経済企画庁調整局財政課	参議院法制局第二課第一課	滋賀県知事	滋賀県開発公社理事	八日市市長	衆議院議員	京都府総務部長	大阪府立図書館長	大阪府出納	全国地事企画委員会事務長	大阪府総務部長	阪神高速道路公社総務部長	大阪府理事兼企画部長	石川県経済部次長	大阪府総務部次長
1974年所属・役職名	愛知県教育長	愛知県総務部次長兼庶務課長	愛知県総務部次長兼庶務課長	自治省財政部調整室	経済企画庁調整局財政課	滋賀県知事	滋賀県開発公社理事	八日市市長	衆議院議員	国土庁長官官房参事	大阪府国際空港周辺整備機構理事	大阪府出納	大阪府国際空港周辺整備機構理事	大阪府総務部長	阪神高速道路公社総務部長	大阪府民生部次長	石川県総務部次長	大阪府総務部次長
1975年所属・役職名	愛知県教育長	愛知県総務部次長兼庶務課長	愛知県総務部次長兼庶務課長	自治省財政部調整室	経済企画庁調整局財政課	死亡	滋賀県道路公社理事	滋賀県知事	衆議院議員	国土庁地方展開局長	大阪府国際空港周辺整備機構理事	空欄	大阪府国際空港周辺整備機構理事	大阪府総務部長	阪神高速道路公社総務部長	大阪府民生部次長	総務府人事局参事	大阪府総務部次長
1976年所属・役職名	愛知県教育長	愛知県労働部長	愛知県総務部次長兼庶務課長	新東名国際空港公団参事	自治省財政部調整室	死亡	滋賀県モーターボート競走会理事	滋賀県知事	衆議院議員	国土庁地方展開局長	大阪府国際空港周辺整備機構理事	(財)国際見本市協会非常勤事務長	大阪府国際空港周辺整備機構理事	大阪府副知事	大阪府副知事	大阪府民生部次長	総務府人事局参事	大阪府水道部次長
1977年所属・役職名	愛知県教育長	愛知県労働部長	愛知県総務部次長兼庶務課長	自治大学校教授	三重県企画調整部財政課	死亡	空欄	滋賀県知事	衆議院議員	自治省消防庁総務課長	大阪府国際空港周辺整備機構理事	(財)国際見本市協会非常勤事務長	(財)地方行政システム研究所理事	大阪府副知事	大阪府副知事	大阪府民生部次長	自治省財政局交付課長	大阪府総務部次長
1978年所属・役職名	愛知県総務部長	愛知県労働部長	愛知県企画部交通対策課長	自治大学校教授	三重県自治研修所教授	死亡	空欄	滋賀県知事	空欄	京都府副知事	(株)関西国際空港ビルディング常務取締役	(財)関西国際空港ビルディング常務取締役	(財)地方行政システム研究所理事	大阪府副知事	大阪府労働部長	大阪府教育長	自治省財政局交付課長	大阪府総務部次長
1979年所属・役職名	愛知県副知事	愛知県労働部長	愛知県企画部交通対策課長	愛知県経済研究課長	三重県自治研修所教授	死亡	空欄	滋賀県知事	衆議院議員	京都府副知事	(株)関西国際空港ビルディング常務取締役	(財)国際見本市協会常務理事	(財)地方行政システム研究所理事	大阪府副知事	大阪府中之島図書館長	大阪府教育長	自治省財政局交付課長	大阪府総務部次長
1981年所属・役職名	愛知県副知事	愛知県農林水産部長	愛知県総務部次長	愛知県企画部交通対策課長	三重県自治研修所教授	死亡	死亡	滋賀県知事	空欄	京都府副知事	(株)関西国際空港ビルディング常務取締役	(財)関西国際空港ビルディング常務取締役	(財)地方行政システム研究所理事	大阪府都市開発KK取締役社長	大阪府中之島図書館長	大阪府水道企業管理者	大阪府総務部次長	大阪府東京事務所長
1982年所属・役職名	愛知県副知事	愛知県教育長	愛知県企画部交通対策課長	愛知県農林水産部営繕課長	三重県企画調整部参事	死亡	死亡	滋賀県知事	空欄	京都府副知事	(株)関西国際空港ビルディング常務取締役	大阪府土地開発公社理事	(財)地方行政システム研究所理事	大阪府都市開発KK取締役社長	大阪府中之島図書館長	日本赤十字社大阪支部事務局長	大阪府総務部次長	大阪府水道部次長
1983年所属・役職名	愛知県知事	愛知県教育長	愛知県企画部交通対策課長	愛知県土木部公営管理課長	三重県教育委員会事務局社会教育部課参事	死亡	死亡	滋賀県知事	空欄	京都府副知事	(株)関西国際空港ビルディング常務取締役	大阪府土地開発公社理事	(財)地方行政システム研究所理事	大阪府都市開発KK取締役社長	(財)大阪府学校給食課長	日本赤十字社大阪支部事務局長	大阪府総務部次長	大阪府理事
1985年所属・役職名	愛知県知事	愛知県教育長	愛知県道路公社理事	愛知県企業庁次長兼管理課長	三重県教育委員会事務局社会教育部課参事	死亡	死亡	滋賀県知事	空欄	京都府副知事	(財)大阪府私学振興会長	大阪府土地開発公社理事	(財)地方行政システム研究所理事	大阪府都市開発KK取締役社長	(財)大阪府保健体育センター理事	日本赤十字社大阪支部事務局長	大阪府副知事	大阪府企画部次長
1986年所属・役職名	愛知県知事	愛知県総務部長	愛知県道路公社理事	愛知県企業庁次長兼管理課長	三重県教育委員会事務局社会教育部課参事	死亡	死亡	衆議院議員	空欄	京都府知事	空欄	大阪府土地開発公社理事	(財)地方行政システム研究所理事	大阪府都市開発KK取締役社長	(財)大阪府保健体育センター理事	日本赤十字社大阪支部事務局長	大阪府副知事	大阪府企画部次長
1987年所属・役職名	愛知県知事	愛知県総務部長	愛知県企業庁次長	愛知県副出納局長兼出納事務局長	三重県教育委員会事務局社会教育部課参事	死亡	死亡	衆議院議員	空欄	京都府知事	空欄	大阪府土地開発公社理事	(財)地方行政システム研究所理事	大阪府都市開発KK取締役社長	(財)大阪府保健体育センター理事	日本赤十字社大阪支部事務局長	大阪府副知事	大阪府総務部次長
1988年所属・役職名	愛知県知事	愛知県総務部長	愛知県企業庁次長	愛知県副出納局長兼出納事務局長	三重県教育委員会事務局社会教育部課参事	死亡	死亡	衆議院議員	空欄	京都府知事	空欄	大阪府土地開発公社理事	(財)地方行政システム研究所理事	大阪府都市開発KK取締役社長	(財)大阪府保健体育センター理事	日本赤十字社大阪支部事務局長	大阪府副知事	大阪府総務部次長
1989年所属・役職名	愛知県知事	愛知県総務部長	愛知県企業庁次長	愛知県副出納局長兼出納事務局長	三重県教育委員会事務局社会教育部課参事	死亡	死亡	衆議院議員	空欄	京都府知事	空欄	大阪府土地開発公社理事	(財)地方行政システム研究所理事	大阪府都市開発KK取締役社長	(財)大阪府保健体育センター理事	日本赤十字社大阪支部事務局長	大阪府副知事	大阪府水道企業管理者
1990年所属・役職名	愛知県知事	愛知県出納	愛知県企業庁次長	愛知県住宅供給公社理事	三重県教育委員会事務局社会教育部課参事	死亡	死亡	衆議院議員	死亡	京都府知事	空欄	大阪府土地開発公社理事	(財)日本農薬工業総合研究所技術参事	大阪府都市開発KK取締役社長	(財)大阪府保健体育センター理事	日本赤十字社大阪支部事務局長	大阪府代表取締役社長	大阪府水道企業管理者
1991年所属・役職名	愛知県知事	(財)愛知県中小企業振興公社理事	(財)愛知県中小企業振興公社理事	愛知県住宅供給公社理事	三重県教育委員会事務局文化振興部参事	死亡	死亡	衆議院議員	死亡	京都府知事	空欄	大阪府土地開発公社理事	(財)日本農薬工業総合研究所技術顧問	大阪府都市開発KK取締役社長	(財)大阪府保健体育センター理事	日本赤十字社大阪支部事務局長	大阪府代表取締役社長	大阪府出納
1993年所属・役職名	愛知県知事	(財)愛知県中小企業振興公社理事	(財)愛知県中小企業振興公社理事	(財)愛知県環境保全公社理事	三重県教育委員会事務局文化振興部参事	死亡	死亡	衆議院議員	内閣官房長官	京都府知事	空欄	大阪府土地開発公社理事	空欄	大阪府都市開発KK取締役社長	空欄	日本赤十字社大阪支部事務局長	大阪府代表取締役社長	大阪府出納
1994年所属・役職名	愛知県知事	空欄	(財)愛知県中小企業振興公社理事	(財)愛知県水一少振興事業団理事	三重県教育委員会事務局文化振興部参事	死亡	死亡	衆議院議員	大蔵大臣	京都府知事	空欄	大阪府土地開発公社理事	空欄	大阪府土地開発公社理事	空欄	日本赤十字社大阪支部事務局長	大阪府代表取締役社長	大阪府出納
1995年所属・役職名	愛知県知事	空欄	愛知県立大学教授	(財)愛知県水一少振興事業団理事	三重県生活文化部長官参事	死亡	死亡	衆議院議員	大蔵大臣	京都府知事	空欄	大阪府土地開発公社顧問	死亡	死亡	空欄	日本赤十字社参事	大阪府代表取締役社長	関西国際空港KK参事
1996年所属・役職名	愛知県知事	空欄	愛知県立大学教授	(社)愛知県厚生事業団参事	三重県生活文化部長官参事	死亡	死亡	衆議院議員	死亡	京都府知事	死亡	谷沢総合鑑定所顧問	死亡	死亡	空欄	日本赤十字社参事	大阪府代表取締役社長	関西国際空港KK専務取締役
1997年所属・役職名	愛知県知事	香林化工株式会社	愛知県立大学教授	(社)愛知県厚生事業団参事	三重県生活文化部長官参事	死亡	死亡	衆議院議員	死亡	京都府知事	死亡	谷沢総合鑑定所顧問	死亡	死亡	空欄	日本赤十字社参事	大阪府代表取締役社長	関西国際空港KK相談役
1998年所属・役職名	愛知県知事	香林化工株式会社	愛知県立大学教授	(社)愛知県厚生事業団参事	三重県生活文化部長官参事	死亡	死亡	衆議院議員	死亡	京都府知事	死亡	谷沢総合鑑定所顧問	死亡	死亡	空欄	日本赤十字社参事	大阪府代表取締役社長	関西国際空港KK専務取締役

地方化職員の経歴一覧

別表3

表中番号	大阪府	大阪府	大阪府	兵庫県	兵庫県	兵庫県	兵庫県	兵庫県	兵庫県	兵庫県	奈良県	奈良県	鳥取県	鳥取県	鳥取県	岡山県	岡山県		
入省年度	58	61	43	48	49	51	57	60(1)	62	66	35	27	61	54	51	60	41	97	
1972年所 属・役職名	広島県総務部総務課長	消防庁消防課	大阪府副知事	兵庫県住宅供給公社理事	兵庫県総務部長	兵庫県教育長	兵庫県参事兼財政課長	自治大臣官邸企画課長	消防防犯課	石川県教育委員会社会教育課長	兵庫県知事	奈良県知事	自治省行政官選考部選課	鳥取県総務部長	鳥取県総務部長	本州四国連絡機構公団課課長	岡山県知事	岡山県総務部長	
1973年所 属・役職名	広島県総務部総務課長	徳島県総務部財政課長	大阪府副知事	兵庫県住宅供給公社理事	兵庫県総務部長	兵庫県教育長	兵庫県総務部次長兼財政課長	内閣府内閣官庁国民生活総合対策部次長	自治省財政官庁公営企業第一課	石川県総務部地方課長	兵庫県知事	奈良県知事	自治省行政官選考部選課	鳥取県総務部長	鳥取県総務部長	自治省行政官選考部選課	岡山県知事	岡山県公営企業管理者	
1974年所 属・役職名	大阪府総務部財政課長	徳島県総務部財政課長	大阪府副知事	兵庫県住宅供給公社理事	兵庫県総務部長	兵庫県教育長	兵庫県総務部次長兼財政課長	自治省財政官庁公営企業第一課	経済企画庁国民生活消費行政課	兵庫県知事	奈良県知事	自治省財政官庁選課	鳥取県知事	鳥取県総務部長	鳥取県総務部地方課長	鳥取県総務部長	岡山県知事	岡山県公営企業管理者	
1975年所 属・役職名	大阪府総務部財政課長	徳島県総務部財政課長	空欄	兵庫県住宅供給公社理事	兵庫県総務部長	兵庫県立図書館長	兵庫県農林部長	兵庫県総務部次長兼財政課長	自治大臣官庁地方政策課	兵庫県知事	奈良県知事	自治省財政官庁選課	鳥取県知事	鳥取県出納長	鳥取県企画課課長	岡山県知事	岡山県公営企業管理者		
1976年所 属・役職名	大阪府総務部地方課長	自治省財政官庁選課	空欄	阪神高速道路公団監事	兵庫県公営企業管理者	兵庫県立図書館長	兵庫県総務部長	兵庫県総務部次長兼財政課長	自治大臣官庁地方政策課	兵庫県知事	奈良県知事	茨城県環境局長	鳥取県知事	鳥取県出納長	鳥取県企画課課長	岡山県知事	岡山県公営企業管理者		
1977年所 属・役職名	大阪府総務部地方課長	日本下水道事業団業務課長	日本赤十字社大阪支部	阪神高速道路公団監事	兵庫県公営企業管理者	兵庫県立図書館長	兵庫県総務部長	広島県民生部次長兼財政課長	兵庫県企画部企画課	兵庫県知事	奈良県知事	茨城県環境局長	鳥取県知事	鳥取県出納長	鳥取県教育課長	岡山県知事	岡山県土地開発公社常務理事		
1978年所 属・役職名	大阪府総務部財政課長	自治省財政官庁選課	空欄	阪神高速道路公団監事	兵庫県教育長	兵庫県立図書館長	兵庫県総務部長	広島県環境保健部環境局長	兵庫県企画部企画課	兵庫県知事	奈良県知事	茨城県農工労働部長	鳥取県知事	鳥取県出納長	鳥取県大阪事務所長	岡山県知事	岡山県土地開発公社常務理事		
1979年所 属・役職名	大阪府総務部財政課長	大阪府総務部地方課長	大阪府知事	阪神高速道路公団監事	兵庫県教育長	兵庫県立図書館長	兵庫県総務部長	広島県環境保健部環境局長	兵庫県教育次長	兵庫県総務部次長兼財政課長	奈良県知事	茨城県総務部長	鳥取県知事	鳥取県出納長	鳥取県大阪事務所長	岡山県知事	岡山県土地開発公社常務理事		
1981年所 属・役職名	大阪府総務部次長	大阪府総務部地方課長	大阪府知事	阪神高速道路公団監事	兵庫県教育長	(学)神戸山手学園理事長	兵庫県副知事	環境庁企画課環境管理課長	広島県企画部長	兵庫県総務部地方課長	兵庫県知事	空欄	自治省行政官庁公務員給与課長	鳥取県知事	鳥取県出納長	鳥取県女子短期大学事務局長	岡山県知事	ヤマト電気エンジニアリングKK営業本部営業部長	
1982年所 属・役職名	大阪府総務部次長	大阪府総務部参事兼財政課長	大阪府知事	阪神高速道路利用協会の理事・兵庫県収用委員会委員	兵庫県教育長	(学)神戸山手学園理事長	兵庫県副知事	環境庁企画課環境管理課長	広島県企画部長	兵庫県教育次長	兵庫県知事	空欄	自治省行政官庁公務員給与課長	鳥取県知事	鳥取県KK相談役	鳥取県立鳥取女子短期大学事務局長	岡山県知事	ヤマト電気エンジニアリングKK営業本部営業部長	
1983年所 属・役職名	大阪府総務部次長	大阪府総務部参事兼財政課長	大阪府知事	阪神高速道路利用協会の理事・兵庫県収用委員会委員	兵庫県副知事	武庫川学院理事	兵庫県副知事	自治省消防庁消防課長	広島県農工労働部長	日本下水道事業団業務課長	兵庫県知事	空欄	自治省財政官庁地方課長	空欄	機動建設工業KK相談役	鳥取県立鳥取女子短期大学事務局長	岡山県知事	ヤマト電気エンジニアリングKK取締役	
1985年所 属・役職名	大阪府企画室長	大阪府総務部次長	大阪府知事	阪神高速道路利用協会の理事・兵庫県収用委員会委員	兵庫県副知事	武庫川女子大学事務理事・教授・中高校長	(学)神戸山手学園理事長	兵庫県副知事	兵庫県総務部長	広島県農工労働部長	運輸省航空局環境整備課長	兵庫県知事	空欄	自治省財政官庁地方課長	衆議院議員	機動建設工業KK専務取締役	鳥取県立鳥取女子短期大学事務局長	岡山県知事	ヤマト電気エンジニアリングKK常務取締役
1986年所 属・役職名	大阪府知事	大阪府総務部次長	大阪府知事	阪神高速道路利用協会の理事・兵庫県収用委員会委員	兵庫県副知事	武庫川女子大学事務理事・教授	(学)神戸山手学園理事長	兵庫県副知事	兵庫県企画部長	広島県総務部長	運輸省航空局環境整備課長	兵庫県知事	空欄	自治省財政官庁財政課長	衆議院議員	機動建設工業KK専務取締役	鳥取県立鳥取女子短期大学事務局長	岡山県知事	ヤマト電気エンジニアリングKK常務取締役
1987年所 属・役職名	大阪府企画調整部長	大阪府企画室長	大阪府知事	阪神高速道路利用協会の理事・兵庫県収用委員会委員	兵庫県副知事	武庫川女子大学副学長	(学)神戸山手学園理事長	兵庫県副知事	兵庫県企画部長	広島県総務部長	自治省財政官庁財務課長	兵庫県文化協会会長・兵庫県体育協会会長・兵庫県立図書館長	空欄	自治大臣官庁審議官	衆議院議員	機動建設工業KK専務取締役	鳥取県立鳥取女子短期大学事務局長	岡山県知事	ヤマト電気エンジニアリングKK常勤顧問
1988年所 属・役職名	大阪府企画調整部長	大阪府企画室長	大阪府知事	阪神高速道路利用協会の理事・兵庫県収用委員会委員	兵庫県副知事	(学)武庫川女子大学事務理事・教授	(学)神戸山手学園理事長	兵庫県副知事	兵庫県企画部長	広島県教育長	兵庫県土木部次長	兵庫県文化協会会長・兵庫県体育協会会長・兵庫県立図書館長	空欄	自治大学校長	衆議院議員	機動建設工業KK専務取締役	鳥取県立図書館長	岡山県知事	ヤマト電気エンジニアリングKK常任顧問
1989年所 属・役職名	大阪府総務部長	大阪府企画調整部長	大阪府知事	阪神高速道路利用協会の理事・兵庫県収用委員会委員	兵庫県副知事	(学)武庫川女子大学副学長	(学)神戸山手学園理事長	兵庫県副知事	兵庫県教育長	広島県教育長	兵庫県土木部次長	兵庫県文化協会会長・兵庫県体育協会会長・兵庫県立図書館長	空欄	自治大学校長	衆議院議員	機動建設工業KK専務取締役	鳥取県立図書館長	岡山県知事	ヤマト電気エンジニアリングKK常任顧問
1990年所 属・役職名	大阪府総務部長	大阪府企画調整部長	大阪府知事	(学)神戸山手学園理事長・兵庫県収用委員会委員	兵庫県副知事	武庫川女子大学副学長	兵庫県立図書館協議会委員	兵庫県副知事	兵庫県教育長	広島県教育長	兵庫県参事	死亡	死亡	奈良県副知事	鳥取県国民健康保険団体連合会理事	機動建設工業KK専務取締役	鳥取県立図書館長	岡山県知事	ヤマト電気エンジニアリングKK常任顧問
1991年所 属・役職名	大阪府教育長	大阪府地方労働委員会事務局長	空欄	空欄	空欄	武庫川女子大学副学長	兵庫県立図書館協議会会長	兵庫県副知事	兵庫県教育長	広島県教育長	兵庫県参事	死亡	死亡	奈良県副知事	鳥取県国民健康保険団体連合会理事	カナン技建工業KK取締役	鳥取県立図書館長	岡山県知事	ヤマト電気エンジニアリングKK常任顧問
1993年所 属・役職名	大阪府中小企業信用保証協会理事	大阪府教育長	日本赤十字社大阪支部長	空欄	空欄	武庫川女子大学副学長	兵庫県立図書館協議会会長	兵庫県副知事	兵庫県顧問・21世紀ひょうご創造協会副理事長	空欄	兵庫県企業庁長	死亡	死亡	奈良県知事	衆議院議員	カナン技建工業KK取締役	鳥取県立図書館長	岡山県知事	空欄
1994年所 属・役職名	大阪府中小企業信用保証協会理事	大阪府教育長	中之島図書館名誉館長	空欄	空欄	武庫川女子大学副学長・教授	兵庫県立図書館協議会会長	兵庫県副知事	兵庫県顧問・21世紀ひょうご創造協会副理事長	広島県信用保証協会顧問	兵庫県企業庁長	死亡	死亡	奈良県知事	衆議院議員	カナン技建工業KK取締役	鳥取県立図書館長	岡山県知事	空欄
1995年所 属・役職名	大阪府中小企業信用保証協会理事	大阪府教育長	中之島図書館名誉館長	空欄	空欄	武庫川女子大学副学長・教授	兵庫県立図書館協議会会長	兵庫県副知事	兵庫県顧問・21世紀ひょうご創造協会副理事長	参議院議員	兵庫県自治研修所長	死亡	死亡	奈良県知事	衆議院議員	カナン技建工業KK取締役	空欄	岡山県知事	空欄
1996年所 属・役職名	大阪府中小企業信用保証協会理事・大阪府公安委員	大阪府代表監査委員	中之島図書館名誉館長	空欄	空欄	武庫川女子大学副学長・教授	兵庫県立図書館協議会会長	兵庫県副知事	兵庫県顧問・21世紀ひょうご創造協会副理事長	参議院議員	兵庫県丹波農林局長	死亡	死亡	奈良県知事	衆議院議員	カナン技建工業KK取締役	(株)都市総研取締役	空欄	空欄
1997年所 属・役職名	大阪府中小企業信用保証協会理事・大阪府公安委員	大阪府代表監査委員	中之島図書館名誉館長	空欄	空欄	武庫川女子大学副学長・教授	兵庫県立図書館協議会会長	兵庫県副知事	武庫川女子大学教授	参議院議員	兵庫県丹波農林局長	死亡	死亡	奈良県知事	衆議院議員	カナン技建工業KK取締役	(株)都市総研取締役	岡山県国土文化財団理事長	空欄
1998年所 属・役職名	(財)臨見本市協会の理事・大阪府公安委員	大阪府代表監査委員	中之島図書館名誉館長	空欄	空欄	武庫川女子大学副学長・教授	兵庫県立図書館協議会会長	兵庫県副知事	武庫川女子大学教授	参議院議員	兵庫県理事(総合調整・行政改革担当)	死亡	死亡	奈良県知事	衆議院議員	カナン技建工業KK取締役	(株)都市総研取締役	岡山県国土文化財団理事長	空欄

地方化職員の経歴一覧

別表3

表中番号 入省年度	岡山県	岡山県	広島県	広島県	広島県	広島県	広島県	山口県	山口県	山口県	香川県	愛媛県	高知県	福岡県	福岡県	福岡県	福岡県	佐賀県	
214	398	43	49	53	54	62	47	59	66	52(1)	37	59(2)	35	49(2)	56	57(1)	49		
52	65	43	49	53	54	62	47	59	66	52	37	55	35	49	56	57	49		
1972年所 属・役職名	自治大臣官 房情報管理 課長	厚生省環境 衛生局水汚 染管理課主 事	(財)地方財 務協会顧問 主事	広島県副知 事	広島県総務 部長	広島県商工 労働部長	消防庁防災 課長	山口県総務 部長	山口県総務 部長	長崎県総務 部長	香川県総務 部長	愛媛県副知 事	公営企業金 融公理総務 部庶務課長	福岡県知事	福岡県民生 部参事	福岡県総務 部人事課長	徳島県総務 部参事兼財 政課長	自治省税務 局府県事務 課長	
1973年所 属・役職名	自治大臣官 房情報管理 課長	厚生省環境 衛生局水汚 染管理課主 事	(財)地方財 務協会顧問 主事	広島県副知 事	広島県総務 部長	広島県商工 労働部長	自治省財政 部公営企業 第一課	山口県総務 部長	山口県総務 部長	長崎県総務 部長	香川県教育 長	愛媛県副知 事	自治大臣官 房局主事	福岡県知事	福岡県民生 部参事	福岡県総務 部人事課長	徳島県助役	地方公務員 災害補償委 員事務局長	
1974年所 属・役職名	岡山県津山 地方振興局 長	自治大臣官 房地域政策 課長	広島県知事	広島県副知 事	広島県公営 企業管理官	広島県総務 部長	自治省財政 部第一課	山口県副知 事	山口県総務 部次長兼財 政課長	中小企業庁 組織課長	香川県教育 長	空欄	国土庁小立 原総合事務 所長	福岡県知事	福岡県民生 部参事	福岡県民生 部次長	徳島県助役	福岡県副知 事	
1975年所 属・役職名	岡山県土地 開発公社理 事	自治省税務 局固定資産 税課長	広島県知事	広島県副知 事	広島県公営 企業管理官	広島県総務 部長	兵庫県総務 部地方課長	山口県副知 事	山口県総務 部長	中小企業庁 組織課長	香川県教育 長	空欄	自治大臣官 房企画官	福岡県知事	福岡県民生 部参事	福岡県考査 室長	自治省消防 庁防災課長	福岡県副知 事	
1976年所 属・役職名	岡山県土地 開発公社理 事	自治省税務 局固定資産 税課長	広島県知事	広島県副知 事	広島県公営 企業管理官	広島県総務 部長	兵庫県総務 部地方課長	山口県知事	山口県総務 部長	自治省行政 局定率部政 治資金課長	香川県教育 長	空欄	自治大臣官 房企画官	福岡県知事	福岡県民生 部参事	福岡県考査 室長	自治省消防 庁防災課長	福岡県副知 事	
1977年所 属・役職名	岡山県森林 公社理事	愛媛県総務 部地方課長	広島県知事	広島県副知 事	広島県公営 企業管理官	広島県総務 部長	兵庫県総務 部次長兼財 政課長	山口県知事	山口県企 業部	自治省行政 局定率部政 治資金課長	香川県教育 長	愛媛県社会 経済研究財 団専務理事	地方公務員 災害補償委 員事務局長	福岡県知事	福岡県民生 部参事	福岡県考査 室長	総理府人事 局参事官	福岡県副知 事	
1978年所 属・役職名	資産評価シ ステム研究セ ンター庶務部 長	愛媛県総務 部財政課長	広島県知事	広島県副知 事	広島県公営 企業管理官	広島県総務 部長	兵庫県総務 部次長兼財 政課長	山口県知事	山口県企 業部	自治省行政 局定率部政 治資金課長	香川県教育 長	愛媛県社会 経済研究財 団専務理事	地方公務員 災害補償委 員事務局長	福岡県知事	福岡県民生 部参事	福岡県考査 室長	福岡県総務 部長	空欄	
1979年所 属・役職名	資産評価シ ステム研究セ ンター庶務部 長	宮城県総務 部参事	広島県知事	広島県副知 事	広島県公営 企業管理官	広島県総務 部長	兵庫県教育 次長	山口県知事	山口県企 業部	山口県総務 部財政課長	香川県教育 長	愛媛県社会 経済研究財 団専務理事	沖縄県教育 庁総務課長	福岡県知事	空欄	福岡県人事 委員会事務 局長	福岡県総務 部長	空欄	
1981年所 属・役職名	資産評価シ ステム研究セ ンター庶務部 長	岡山県総務 部次長	広島県知事	空欄	広島県企 業管理官	広島県理事	広島県企 業部	山口県知事	山口県総務 部長	山口県総務 部長	香川県教育 長	愛媛県社会 経済研究財 団専務理事	日本赤十字 社高知県支 部参事	福岡県知事	空欄	福岡県人事 委員会事務 局長	福岡県副知 事	(株)サガレ ビ代表取締役 社長	
1982年所 属・役職名	資産評価シ ステム研究セ ンター庶務部 長	岡山県総務 部次長	広島県知事	広島県知事	広島FM放送 KK常務取締 役	広島県副知 事	広島県企 業部	山口県知事	山口県総務 部長	消防大学校 総務部長兼 教授	香川県教育 長	愛媛県社会 経済研究財 団専務理事	日本赤十字 社高知県支 部参事	福岡県知事	空欄	福岡県人事 委員会事務 局長	福岡県副知 事	(株)サガレ ビ代表取締役 社長	
1983年所 属・役職名	企画研究所 顧問	岡山県農林 部次長	参議院議員	広島県知事	広島FM放送 KK常務取締 役	広島県副知 事	広島県商工 労働部長	山口県知事	山口県総務 部長	(財)日本消 防協会事務 局長	香川県教育 長	愛媛県社会 経済研究財 団専務理事	日本赤十字 社高知県支 部参事	空欄	空欄	福岡県商工 部長	福岡県副知 事	(株)サガレ ビ代表取締役 社長	
1985年所 属・役職名	住友生命保 険(相)顧問	岡山県地域 振興部長	参議院議員	広島県知事	広島FM放送 KK常務取締 役	広島県副知 事	広島県商工 労働部長	山口県知事	山口県教育 長	山口県企 業部	広島県教育 長	愛媛県社会 経済研究財 団専務理事	日本赤十字 社高知県支 部参事	福岡空港ビ ルディングKK 社長	空欄	福岡県企 業管理官	福岡県雇用 保証協会会 長	福岡県副知 事	(株)サガレ ビ代表取締役 社長
1986年所 属・役職名	住友生命保 険(相)顧問	岡山県地域 振興部長	参議院議員	広島県知事	広島FM放送 KK常務取締 役	広島県副知 事	広島県総務 部長	山口県知事	山口県教育 長	山口県企 業部	広島県教育 長	愛媛県社会 経済研究財 団専務理事	空欄	福岡空港ビ ルディングKK 社長	空欄	福岡県企 業管理官	福岡県雇用 保証協会会 長	福岡県副知 事	(株)サガレ ビ代表取締役 社長
1987年所 属・役職名	住友生命保 険(相)顧問	岡山県商工 部長	参議院議員	広島県知事	広島FM放送 KK常務取締 役	空欄	広島県総務 部長	山口県知事	山口県教育 長	山口県民 主部	広島県教育 長	愛媛県社会 経済研究財 団専務理事	空欄	死亡	空欄	福岡県企 業管理官	福岡県雇用 保証協会会 長	福岡県副知 事	(株)サガレ ビ代表取締役 社長
1988年所 属・役職名	住友生命保 険(相)顧問	岡山県商工 部長	参議院議員	広島県知事	広島FM放送 KK常務取締 役	広島空港ビ ルディング社 長	広島県教育 長	山口県知事	山口県教育 長	山口県総務 部長	(学)徳山教 育財団常務 理事・理事兼 補佐	愛媛県社会 経済研究財 団専務理事	空欄	死亡	空欄	福岡県企 業管理官	福岡県雇用 保証協会会 長	福岡県副知 事	(株)サガレ ビ代表取締役 社長
1989年所 属・役職名	住友生命保 険(相)顧問	自治省消防 庁防災課長	参議院議員	広島県知事	広島FM放送 KK常務取締 役	広島空港ビ ルディング社 長	広島県教育 長	山口県知事	山口県教育 長	山口県総務 部長	(学)徳山教 育財団常務 理事	愛媛県社会 経済研究財 団専務理事	空欄	死亡	空欄	司法修習生	福岡県雇用 保証協会会 長	福岡県副知 事	(株)サガレ ビ代表取締役 社長
1990年所 属・役職名	住友生命保 険(相)顧問	空欄	参議院議員	広島県知事	広島FM放送 KK常務取締 役	広島空港ビ ルディング社 長	広島県教育 長	山口県知事	山口県教育 長	山口県総務 部長	(学)徳山教 育財団常務 理事	愛媛県社会 経済研究財 団専務理事	空欄	死亡	空欄	司法修習生	福岡県雇用 保証協会会 長	福岡県副知 事	(株)サガレ ビ代表取締役 社長
1991年所 属・役職名	空欄	岡山市長	参議院議員	広島県知事	広島FM放送 KK常務取締 役	広島空港ビ ルディング社 長	広島県教育 長	山口県知事	山口県教育 長	山口県総務 部長	(学)徳山教 育財団常務 理事	愛媛県社会 経済研究財 団専務理事	空欄	死亡	空欄	福岡県鳥 獣医判事	福岡県住宅 供給公社理 事長	福岡県副知 事	(株)サガレ ビ代表取締役 社長
1993年所 属・役職名	空欄	岡山市長	参議院議員	広島県知事	広島FM放送 KK常務取締 役	広島空港ビ ルディングKK 代表取締役 社長	空欄	山口県知事	山口女子大 学学長	山口県総務 部長	(学)徳山教 育財団常務 理事	愛媛県社会 経済研究財 団専務理事	空欄	死亡	死亡	弁護士	福岡県社会 福祉協議会 会長	福岡県副知 事	(株)サガレ ビ代表取締役 社長
1994年所 属・役職名	空欄	岡山市長	参議院議員	空欄	広島FM放送 KK常務取締 役	広島空港ビ ルディングKK 代表取締役 社長	広島県信用 福祉協会の 顧問	山口県知事	山口女子大 学学長	山口県出 納長	(学)徳山教 育財団常務 理事	愛媛県社会 経済研究財 団専務理事	死亡	死亡	死亡	弁護士	福岡県社会 福祉協議会 会長	福岡県副知 事	(株)サガレ ビ代表取締役 社長
1995年所 属・役職名	空欄	岡山市長	参議院議員	空欄	広島FM放送 KK常務取締 役	広島空港ビ ルディングKK 代表取締役 社長	参議院議員	山口県知事	山口女子大 学学長	山口県出 納長	(学)徳山教 育財団常務 理事	愛媛県社会 経済研究財 団専務理事	死亡	死亡	死亡	弁護士	福岡県ス ポーツ振興 公社理事長	福岡県副知 事	(株)サガレ ビ代表取締役 社長
1996年所 属・役職名	空欄	岡山市長	参議院議員	空欄	広島FM放送 KK常務取締 役	広島空港ビ ルディングKK 代表取締役 社長	参議院議員	空欄	山口県立大 学学長	山口県知事	(学)徳山教 育財団常務 理事	愛媛県社会 経済研究財 団専務理事	死亡	死亡	死亡	弁護士	福岡県ス ポーツ振興 公社理事長	福岡県副知 事	(株)サガレ ビ代表取締役 社長
1997年所 属・役職名	空欄	岡山市長	参議院議員	空欄	広島FM放送 KK常務取締 役	広島空港ビ ルディングKK 代表取締役 社長	参議院議員	空欄	山口県立大 学学長	山口県知事	(学)徳山教 育財団常務 理事	愛媛県社会 経済研究財 団専務理事	死亡	死亡	死亡	弁護士	福岡県ス ポーツ振興 公社理事長	福岡県副知 事	(株)サガレ ビ代表取締役 社長
1998年所 属・役職名	空欄	岡山市長	第一法提出 版KK顧問・三 菱総合研究所 顧問	広島県社会 福祉協議会 会長	空欄	広島空港ビ ルディングKK 相談役	参議院議員	空欄	山口県立大 学学長	山口県知事	徳山女子短 期大学学長	愛媛県社会 経済研究財 団専務理事	死亡	死亡	死亡	弁護士	空欄	佐賀県公安 委員・(株) サガレビ代 表取締役相 談役	



	佐賀県	長崎県	長崎県	長崎県	熊本県	鹿児島県
表中番号	57	49	50	58	52②	55
入省年度	57	49	50	58	52	55
1972年所属・役職名	佐賀県総務部財政課長	長崎県総務部	長崎県東京事務所長	自治省行政再興課	熊本県商工労働水産部長	和歌山県総務部次長
1973年所属・役職名	佐賀県総務部次長兼財政課長事務取扱	長崎県総務部	長崎県東京事務所長	長崎県総務部次長兼財政課長	熊本県教育	和歌山県総務部(長)
1974年所属・役職名	佐賀県総務部次長	長崎県副知事	長崎県教育	長崎県総務部次長兼財政課長	熊本県教育	和歌山県総務部長
1975年所属・役職名	佐賀県総務部次長	長崎県副知事	長崎県教育	長崎県総務部次長兼財政課長	熊本県総務	和歌山県総務部長
1976年所属・役職名	佐賀県総務部次長	長崎県副知事	長崎県総務	長崎県企画理事	熊本県総務	鹿児島県総務部長
1977年所属・役職名	佐賀県企画室長	長崎県副知事	長崎県総務	長崎県経済	熊本県総務	鹿児島県総務部長
1978年所属・役職名	佐賀県企画室長	長崎県副知事	長崎県総務	長崎県経済	熊本県総務	鹿児島県総務部長
1979年所属・役職名	佐賀県企画室長	長崎県副知事	長崎県立女子短期次学	長崎県総務	死亡	鹿児島県総務部長
1981年所属・役職名	佐賀県保健環境部長	長崎県副知事	長崎県立女子短期次学	長崎県教育	死亡	鹿児島県出納
1982年所属・役職名	佐賀県福祉生活部長	長崎県知事	長崎県立女子短期次学	長崎県出納	死亡	鹿児島県出納
1983年所属・役職名	佐賀県福祉生活部長	長崎県知事	長崎県立女子短期次学	長崎県出納	死亡	鹿児島県出納
1985年所属・役職名	佐賀県教育	長崎県知事	長崎県立女子短期次学	長崎県出納	死亡	鹿児島県副知事
1986年所属・役職名	佐賀県教育	長崎県知事	長崎県立女子短期次学	長崎県副知事	死亡	鹿児島県副知事
1987年所属・役職名	佐賀県教育	長崎県知事	空欄	長崎県副知事	死亡	鹿児島県副知事
1988年所属・役職名	佐賀県教育	長崎県知事	空欄	長崎県副知事	死亡	鹿児島県副知事
1989年所属・役職名	佐賀県教育	長崎県知事	空欄	長崎県副知事	死亡	鹿児島県副知事
1990年所属・役職名	佐賀県教育	長崎県知事	空欄	長崎県副知事	死亡	鹿児島県副知事
1991年所属・役職名	日本赤十字協会佐賀県支部事務局長	長崎県知事	空欄	長崎県副知事	死亡	鹿児島県副知事
1993年所属・役職名	日本赤十字協会佐賀県支部事務局長	長崎県知事	長崎県教育委員会委員	長崎県副知事	死亡	鹿児島県信用保証協会会長
1994年所属・役職名	日本赤十字協会佐賀県支部事務局長	長崎県知事	長崎県社会福祉協議会副会長	長崎空港ビルディングKK代表取締役副社長・長崎国際航空貨物ターミナルKK代表取締役会長	死亡	鹿児島県信用保証協会会長
1995年所属・役職名	日本赤十字協会佐賀県支部事務局長	長崎県知事	長崎県社会福祉協議会副会長	長崎空港ビルディングKK代表取締役副社長・長崎国際航空貨物ターミナルKK代表取締役会長	死亡	鹿児島県信用保証協会会長
1996年所属・役職名	日本赤十字協会佐賀県支部事務局長	長崎県知事	長崎県社会福祉協議会副会長	長崎空港ビルディングKK代表取締役副社長・長崎国際航空貨物ターミナルKK代表取締役会長	死亡	鹿児島県歴史資料センター黎明館館長
1997年所属・役職名	日本赤十字協会佐賀県支部事務局長	長崎県知事	長崎県社会福祉協議会副会長	長崎空港ビルディングKK代表取締役副社長・長崎国際航空貨物ターミナルKK代表取締役会長	死亡	鹿児島県歴史資料センター黎明館館長
1998年所属・役職名	空欄	長崎空港ビルディング株式会社代表取締役社長・長崎県国際交流協会理事	長崎県社会福祉協議会副会長	長崎国際航空貨物ターミナルKK代表取締役会長・(株)十八銀行監役	死亡	鹿児島県歴史資料センター黎明館館長





2 青森県

特別職	知事名	年度												1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044	2045	2046	2047	2048	2049	2050	2051	2052	2053	2054	2055	2056	2057	2058	2059	2060	2061	2062	2063	2064	2065	2066	2067	2068	2069	2070	2071	2072	2073	2074	2075	2076	2077	2078	2079	2080	2081	2082	2083	2084	2085	2086	2087	2088	2089	2090	2091	2092	2093	2094	2095	2096	2097	2098	2099	2100	2101	2102	2103	2104	2105	2106	2107	2108	2109	2110	2111	2112	2113	2114	2115	2116	2117	2118	2119	2120	2121	2122	2123	2124	2125	2126	2127	2128	2129	2130	2131	2132	2133	2134	2135	2136	2137	2138	2139	2140	2141	2142	2143	2144	2145	2146	2147	2148	2149	2150	2151	2152	2153	2154	2155	2156	2157	2158	2159	2160	2161	2162	2163	2164	2165	2166	2167	2168	2169	2170	2171	2172	2173	2174	2175	2176	2177	2178	2179	2180	2181	2182	2183	2184	2185	2186	2187	2188	2189	2190	2191	2192	2193	2194	2195	2196	2197	2198	2199	2200	2201	2202	2203	2204	2205	2206	2207	2208	2209	2210	2211	2212	2213	2214	2215	2216	2217	2218	2219	2220	2221	2222	2223	2224	2225	2226	2227	2228	2229	2230	2231	2232	2233	2234	2235	2236	2237	2238	2239	2240	2241	2242	2243	2244	2245	2246	2247	2248	2249	2250	2251	2252	2253	2254	2255	2256	2257	2258	2259	2260	2261	2262	2263	2264	2265	2266	2267	2268	2269	2270	2271	2272	2273	2274	2275	2276	2277	2278	2279	2280	2281	2282	2283	2284	2285	2286	2287	2288	2289	2290	2291	2292	2293	2294	2295	2296	2297	2298	2299	2300	2301	2302	2303	2304	2305	2306	2307	2308	2309	2310	2311	2312	2313	2314	2315	2316	2317	2318	2319	2320	2321	2322	2323	2324	2325	2326	2327	2328	2329	2330	2331	2332	2333	2334	2335	2336	2337	2338	2339	2340	2341	2342	2343	2344	2345	2346	2347	2348	2349	2350	2351	2352	2353	2354	2355	2356	2357	2358	2359	2360	2361	2362	2363	2364	2365	2366	2367	2368	2369	2370	2371	2372	2373	2374	2375	2376	2377	2378	2379	2380	2381	2382	2383	2384	2385	2386	2387	2388	2389	2390	2391	2392	2393	2394	2395	2396	2397	2398	2399	2400	2401	2402	2403	2404	2405	2406	2407	2408	2409	2410	2411	2412	2413	2414	2415	2416	2417	2418	2419	2420	2421	2422	2423	2424	2425	2426	2427	2428	2429	2430	2431	2432	2433	2434	2435	2436	2437	2438	2439	2440	2441	2442	2443	2444	2445	2446	2447	2448	2449	2450	2451	2452	2453	2454	2455	2456	2457	2458	2459	2460	2461	2462	2463	2464	2465	2466	2467	2468	2469	2470	2471	2472	2473	2474	2475	2476	2477	2478	2479	2480	2481	2482	2483	2484	2485	2486	2487	2488	2489	2490	2491	2492	2493	2494	2495	2496	2497	2498	2499	2500	2501	2502	2503	2504	2505	2506	2507	2508	2509	2510	2511	2512	2513	2514	2515	2516	2517	2518	2519	2520	2521	2522	2523	2524	2525	2526	2527	2528	2529	2530	2531	2532	2533	2534	2535	2536	2537	2538	2539	2540	2541	2542	2543	2544	2545	2546	2547	2548	2549	2550	2551	2552	2553	2554	2555	2556	2557	2558	2559	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566	2567	2568	2569	2570	2571	2572	2573	2574	2575	2576	2577	2578	2579	2580	2581	2582	2583	2584	2585	2586	2587	2588	2589	2590	2591	2592	2593	2594	2595	2596	2597	2598	2599	2600	2601	2602	2603	2604	2605	2606	2607	2608	2609	2610	2611	2612	2613	2614	2615	2616	2617	2618	2619	2620	2621	2622	2623	2624	2625	2626	2627	2628	2629	2630	2631	2632	2633	2634	2635	2636	2637	2638	2639	2640	2641	2642	2643	2644	2645	2646	2647	2648	2649	2650	2651	2652	2653	2654	2655	2656	2657	2658	2659	2660	2661	2662	2663	2664	2665	2666	2667	2668	2669	2670	2671	2672	2673	2674	2675	2676	2677	2678	2679	2680	2681	2682	2683	2684	2685	2686	2687	2688	2689	2690	2691	2692	2693	2694	2695	2696	2697	2698	2699	2700	2701	2702	2703	2704	2705	2706	2707	2708	2709	2710	2711	2712	2713	2714	2715	2716	2717	2718	2719	2720	2721	2722	2723	2724	2725	2726	2727	2728	2729	2730	2731	2732	2733	2734	2735	2736	2737	2738	2739	2740	2741	2742	2743	2744	2745	2746	2747	2748	2749	2750	2751	2752	2753	2754	2755	2756	2757	2758	2759	2760	2761	2762	2763	2764	2765	2766	2767	2768	2769	2770	2771	2772	2773	2774	2775	2776	2777	2778	2779	2780	2781	2782	2783	2784	2785	2786	2787	2788	2789	2790	2791	2792	2793	2794	2795	2796	2797	2798	2799	2800	2801	2802	2803	2804	2805	2806	2807	2808	2809	2810	2811	2812	2813	2814	2815	2816	2817	2818	2819	2820	2821	2822	2823	2824	2825	2826	2827	2828	2829	2830	2831	2832	2833	2834	2835	2836	2837	2838	2839	2840	2841	2842	2843	2844	2845	2846	2847	2848	2849	2850	2851	2852	2853	2854	2855	2856	2857	2858	2859	2860	2861	2862	2863	2864	2865	2866	2867	2868	2869	2870	2871	2872	2873	2874	2875	2876	2877	2878	2879	2880	2881	2882	2883	2884	2885	2886	2887	2888	2889	2890	2891	2892	2893	2894	2895	2896	2897	2898	2899	2900	2901	2902	2903	2904	2905	2906	2907	2908	2909	2910	2911	2912	2913	2914	2915	2916	2917	2918	2919	2920	2921	2922	2923	2924	2925	2926	2927	2928	2929	2930	2931	2932	2933	2934	2935	2936	2937	2938	29
-----	-----	----	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	----





















































知事名	武村正義(自派者)												稲葉総(候補者)												1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044	2045	2046	2047	2048	2049	2050	2051	2052	2053	2054	2055	2056	2057	2058	2059	2060	2061	2062	2063	2064	2065	2066	2067	2068	2069	2070	2071	2072	2073	2074	2075	2076	2077	2078	2079	2080	2081	2082	2083	2084	2085	2086	2087	2088	2089	2090	2091	2092	2093	2094	2095	2096	2097	2098	2099	2100	2101	2102	2103	2104	2105	2106	2107	2108	2109	2110	2111	2112	2113	2114	2115	2116	2117	2118	2119	2120	2121	2122	2123	2124	2125	2126	2127	2128	2129	2130	2131	2132	2133	2134	2135	2136	2137	2138	2139	2140	2141	2142	2143	2144	2145	2146	2147	2148	2149	2150	2151	2152	2153	2154	2155	2156	2157	2158	2159	2160	2161	2162	2163	2164	2165	2166	2167	2168	2169	2170	2171	2172	2173	2174	2175	2176	2177	2178	2179	2180	2181	2182	2183	2184	2185	2186	2187	2188	2189	2190	2191	2192	2193	2194	2195	2196	2197	2198	2199	2200	2201	2202	2203	2204	2205	2206	2207	2208	2209	2210	2211	2212	2213	2214	2215	2216	2217	2218	2219	2220	2221	2222	2223	2224	2225	2226	2227	2228	2229	2230	2231	2232	2233	2234	2235	2236	2237	2238	2239	2240	2241	2242	2243	2244	2245	2246	2247	2248	2249	2250	2251	2252	2253	2254	2255	2256	2257	2258	2259	2260	2261	2262	2263	2264	2265	2266	2267	2268	2269	2270	2271	2272	2273	2274	2275	2276	2277	2278	2279	2280	2281	2282	2283	2284	2285	2286	2287	2288	2289	2290	2291	2292	2293	2294	2295	2296	2297	2298	2299	2300	2301	2302	2303	2304	2305	2306	2307	2308	2309	2310	2311	2312	2313	2314	2315	2316	2317	2318	2319	2320	2321	2322	2323	2324	2325	2326	2327	2328	2329	2330	2331	2332	2333	2334	2335	2336	2337	2338	2339	2340	2341	2342	2343	2344	2345	2346	2347	2348	2349	2350	2351	2352	2353	2354	2355	2356	2357	2358	2359	2360	2361	2362	2363	2364	2365	2366	2367	2368	2369	2370	2371	2372	2373	2374	2375	2376	2377	2378	2379	2380	2381	2382	2383	2384	2385	2386	2387	2388	2389	2390	2391	2392	2393	2394	2395	2396	2397	2398	2399	2400	2401	2402	2403	2404	2405	2406	2407	2408	2409	2410	2411	2412	2413	2414	2415	2416	2417	2418	2419	2420	2421	2422	2423	2424	2425	2426	2427	2428	2429	2430	2431	2432	2433	2434	2435	2436	2437	2438	2439	2440	2441	2442	2443	2444	2445	2446	2447	2448	2449	2450	2451	2452	2453	2454	2455	2456	2457	2458	2459	2460	2461	2462	2463	2464	2465	2466	2467	2468	2469	2470	2471	2472	2473	2474	2475	2476	2477	2478	2479	2480	2481	2482	2483	2484	2485	2486	2487	2488	2489	2490	2491	2492	2493	2494	2495	2496	2497	2498	2499	2500	2501	2502	2503	2504	2505	2506	2507	2508	2509	2510	2511	2512	2513	2514	2515	2516	2517	2518	2519	2520	2521	2522	2523	2524	2525	2526	2527	2528	2529	2530	2531	2532	2533	2534	2535	2536	2537	2538	2539	2540	2541	2542	2543	2544	2545	2546	2547	2548	2549	2550	2551	2552	2553	2554	2555	2556	2557	2558	2559	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566	2567	2568	2569	2570	2571	2572	2573	2574	2575	2576	2577	2578	2579	2580	2581	2582	2583	2584	2585	2586	2587	2588	2589	2590	2591	2592	2593	2594	2595	2596	2597	2598	2599	2600	2601	2602	2603	2604	2605	2606	2607	2608	2609	2610	2611	2612	2613	2614	2615	2616	2617	2618	2619	2620	2621	2622	2623	2624	2625	2626	2627	2628	2629	2630	2631	2632	2633	2634	2635	2636	2637	2638	2639	2640	2641	2642	2643	2644	2645	2646	2647	2648	2649	2650	2651	2652	2653	2654	2655	2656	2657	2658	2659	2660	2661	2662	2663	2664	2665	2666	2667	2668	2669	2670	2671	2672	2673	2674	2675	2676	2677	2678	2679	2680	2681	2682	2683	2684	2685	2686	2687	2688	2689	2690	2691	2692	2693	2694	2695	2696	2697	2698	2699	2700	2701	2702	2703	2704	2705	2706	2707	2708	2709	2710	2711	2712	2713	2714	2715	2716	2717	2718	2719	2720	2721	2722	2723	2724	2725	2726	2727	2728	2729	2730	2731	2732	2733	2734	2735	2736	2737	2738	2739	2740	2741	2742	2743	2744	2745	2746	2747	2748	2749	2750	2751	2752	2753	2754	2755	2756	2757	2758	2759	2760	2761	2762	2763	2764	2765	2766	2767	2768	2769	2770	2771	2772	2773	2774	2775	2776	2777	2778	2779	2780	2781	2782	2783	2784	2785	2786	2787	2788	2789	2790	2791	2792	2793	2794	2795	2796	2797	2798	2799	2800	2801	2802	2803	2804	2805	2806	2807	2808	2809	2810	2811	2812	2813	2814	2815	2816	2817	2818	2819	2820	2821	2822	2823	2824	2825	2826	2827	2828	2829	2830	2831	2832	2833	2834	2835	2836	2837	2838	2839	2840	2841	2842	2843	2844	2845	2846	2847	2848	2849	2850	2851	2852	2853	2854	2855	2856	2857	2858	2859	2860	2861	2862	2863	2864	2865	2866	2867	2868	2869	2870	2871	2872	2873	2874	2875	2876	2877	2878	2879	2880	2881	2882	2883	2884	2885	2886	2887	2888	2889	2890	2891	2892	2893	2894	2895	2896	2897	2898	2899	2900	2901	2902	2903	2904	2905	2906	2907	2908	2909	2910	2911	2912	2913	2914	2915	2916	2917	2918	2919	2920	2921	2922	2923	2924	2925	2926	2927	2928	2929	29
-----	-----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	----

特別職 職務部門	知事名	年度																							財政課長 地方課長							
		1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994		1995	1996	1997	1998	占有数	重複数	重複率
	知事	藤川虎三(大学教授)																														
	副知事	林田悠紀夫(参院議員)																														
京都府総務部長	54	54	56	56	56	56	59	59	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	12			
京都府総務部次長兼財政課長	48																															
京都府総務部財政課長	59	59	59	59	59	64	64	65	65	66	70	70	71	71	71	72	72	74	74	74	75	79	79	81	81	82	85	85	89	20	20	24
京都府総務部地方課長	61	61	61	64	64	65	65	66	66	70	71	71	72	72	72	72	74	76	76	76	79	81	81	81	82	83	85	87	87	24	24	20
京都府総務部財政課	71	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	11	11	4.0%
京都府総務部地方課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																
京都府総務部財政課																																

知事名	年度												1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044	2045	2046	2047	2048	2049	2050	2051	2052	2053	2054	2055	2056	2057	2058	2059	2060	2061	2062	2063	2064	2065	2066	2067	2068	2069	2070	2071	2072	2073	2074	2075	2076	2077	2078	2079	2080	2081	2082	2083	2084	2085	2086	2087	2088	2089	2090	2091	2092	2093	2094	2095	2096	2097	2098	2099	2100	2101	2102	2103	2104	2105	2106	2107	2108	2109	2110	2111	2112	2113	2114	2115	2116	2117	2118	2119	2120	2121	2122	2123	2124	2125	2126	2127	2128	2129	2130	2131	2132	2133	2134	2135	2136	2137	2138	2139	2140	2141	2142	2143	2144	2145	2146	2147	2148	2149	2150	2151	2152	2153	2154	2155	2156	2157	2158	2159	2160	2161	2162	2163	2164	2165	2166	2167	2168	2169	2170	2171	2172	2173	2174	2175	2176	2177	2178	2179	2180	2181	2182	2183	2184	2185	2186	2187	2188	2189	2190	2191	2192	2193	2194	2195	2196	2197	2198	2199	2200	2201	2202	2203	2204	2205	2206	2207	2208	2209	2210	2211	2212	2213	2214	2215	2216	2217	2218	2219	2220	2221	2222	2223	2224	2225	2226	2227	2228	2229	2230	2231	2232	2233	2234	2235	2236	2237	2238	2239	2240	2241	2242	2243	2244	2245	2246	2247	2248	2249	2250	2251	2252	2253	2254	2255	2256	2257	2258	2259	2260	2261	2262	2263	2264	2265	2266	2267	2268	2269	2270	2271	2272	2273	2274	2275	2276	2277	2278	2279	2280	2281	2282	2283	2284	2285	2286	2287	2288	2289	2290	2291	2292	2293	2294	2295	2296	2297	2298	2299	2300	2301	2302	2303	2304	2305	2306	2307	2308	2309	2310	2311	2312	2313	2314	2315	2316	2317	2318	2319	2320	2321	2322	2323	2324	2325	2326	2327	2328	2329	2330	2331	2332	2333	2334	2335	2336	2337	2338	2339	2340	2341	2342	2343	2344	2345	2346	2347	2348	2349	2350	2351	2352	2353	2354	2355	2356	2357	2358	2359	2360	2361	2362	2363	2364	2365	2366	2367	2368	2369	2370	2371	2372	2373	2374	2375	2376	2377	2378	2379	2380	2381	2382	2383	2384	2385	2386	2387	2388	2389	2390	2391	2392	2393	2394	2395	2396	2397	2398	2399	2400	2401	2402	2403	2404	2405	2406	2407	2408	2409	2410	2411	2412	2413	2414	2415	2416	2417	2418	2419	2420	2421	2422	2423	2424	2425	2426	2427	2428	2429	2430	2431	2432	2433	2434	2435	2436	2437	2438	2439	2440	2441	2442	2443	2444	2445	2446	2447	2448	2449	2450	2451	2452	2453	2454	2455	2456	2457	2458	2459	2460	2461	2462	2463	2464	2465	2466	2467	2468	2469	2470	2471	2472	2473	2474	2475	2476	2477	2478	2479	2480	2481	2482	2483	2484	2485	2486	2487	2488	2489	2490	2491	2492	2493	2494	2495	2496	2497	2498	2499	2500	2501	2502	2503	2504	2505	2506	2507	2508	2509	2510	2511	2512	2513	2514	2515	2516	2517	2518	2519	2520	2521	2522	2523	2524	2525	2526	2527	2528	2529	2530	2531	2532	2533	2534	2535	2536	2537	2538	2539	2540	2541	2542	2543	2544	2545	2546	2547	2548	2549	2550	2551	2552	2553	2554	2555	2556	2557	2558	2559	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566	2567	2568	2569	2570	2571	2572	2573	2574	2575	2576	2577	2578	2579	2580	2581	2582	2583	2584	2585	2586	2587	2588	2589	2590	2591	2592	2593	2594	2595	2596	2597	2598	2599	2600	2601	2602	2603	2604	2605	2606	2607	2608	2609	2610	2611	2612	2613	2614	2615	2616	2617	2618	2619	2620	2621	2622	2623	2624	2625	2626	2627	2628	2629	2630	2631	2632	2633	2634	2635	2636	2637	2638	2639	2640	2641	2642	2643	2644	2645	2646	2647	2648	2649	2650	2651	2652	2653	2654	2655	2656	2657	2658	2659	2660	2661	2662	2663	2664	2665	2666	2667	2668	2669	2670	2671	2672	2673	2674	2675	2676	2677	2678	2679	2680	2681	2682	2683	2684	2685	2686	2687	2688	2689	2690	2691	2692	2693	2694	2695	2696	2697	2698	2699	2700	2701	2702	2703	2704	2705	2706	2707	2708	2709	2710	2711	2712	2713	2714	2715	2716	2717	2718	2719	2720	2721	2722	2723	2724	2725	2726	2727	2728	2729	2730	2731	2732	2733	2734	2735	2736	2737	2738	2739	2740	2741	2742	2743	2744	2745	2746	2747	2748	2749	2750	2751	2752	2753	2754	2755	2756	2757	2758	2759	2760	2761	2762	2763	2764	2765	2766	2767	2768	2769	2770	2771	2772	2773	2774	2775	2776	2777	2778	2779	2780	2781	2782	2783	2784	2785	2786	2787	2788	2789	2790	2791	2792	2793	2794	2795	2796	2797	2798	2799	2800	2801	2802	2803	2804	2805	2806	2807	2808	2809	2810	2811	2812	2813	2814	2815	2816	2817	2818	2819	2820	2821	2822	2823	2824	2825	2826	2827	2828	2829	2830	2831	2832	2833	2834	2835	2836	2837	2838	2839	2840	2841	2842	2843	2844	2845	2846	2847	2848	2849	2850	2851	2852	2853	2854	2855	2856	2857	2858	2859	2860	2861	2862	2863	2864	2865	2866	2867	2868	2869	2870	2871	2872	2873	2874	2875	2876	2877	2878	2879	2880	2881	2882	2883	2884	2885	2886	2887	2888	2889	2890	2891	2892	2893	2894	2895	2896	2897	2898	2899	2900	2901	2902	2903	2904	2905	2906	2907	2908	2909	2910	2911	2912	2913	2914	2915
-----	----	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

27 大阪府

特別職	知事名	年度																			1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044	2045	2046	2047	2048	2049	2050	2051	2052	2053	2054	2055	2056	2057	2058	2059	2060	2061	2062	2063	2064	2065	2066	2067	2068	2069	2070	2071	2072	2073	2074	2075	2076	2077	2078	2079	2080	2081	2082	2083	2084	2085	2086	2087	2088	2089	2090	2091	2092	2093	2094	2095	2096	2097	2098	2099	2100	2101	2102	2103	2104	2105	2106	2107	2108	2109	2110	2111	2112	2113	2114	2115	2116	2117	2118	2119	2120	2121	2122	2123	2124	2125	2126	2127	2128	2129	2130	2131	2132	2133	2134	2135	2136	2137	2138	2139	2140	2141	2142	2143	2144	2145	2146	2147	2148	2149	2150	2151	2152	2153	2154	2155	2156	2157	2158	2159	2160	2161	2162	2163	2164	2165	2166	2167	2168	2169	2170	2171	2172	2173	2174	2175	2176	2177	2178	2179	2180	2181	2182	2183	2184	2185	2186	2187	2188	2189	2190	2191	2192	2193	2194	2195	2196	2197	2198	2199	2200	2201	2202	2203	2204	2205	2206	2207	2208	2209	2210	2211	2212	2213	2214	2215	2216	2217	2218	2219	2220	2221	2222	2223	2224	2225	2226	2227	2228	2229	2230	2231	2232	2233	2234	2235	2236	2237	2238	2239	2240	2241	2242	2243	2244	2245	2246	2247	2248	2249	2250	2251	2252	2253	2254	2255	2256	2257	2258	2259	2260	2261	2262	2263	2264	2265	2266	2267	2268	2269	2270	2271	2272	2273	2274	2275	2276	2277	2278	2279	2280	2281	2282	2283	2284	2285	2286	2287	2288	2289	2290	2291	2292	2293	2294	2295	2296	2297	2298	2299	2300	2301	2302	2303	2304	2305	2306	2307	2308	2309	2310	2311	2312	2313	2314	2315	2316	2317	2318	2319	2320	2321	2322	2323	2324	2325	2326	2327	2328	2329	2330	2331	2332	2333	2334	2335	2336	2337	2338	2339	2340	2341	2342	2343	2344	2345	2346	2347	2348	2349	2350	2351	2352	2353	2354	2355	2356	2357	2358	2359	2360	2361	2362	2363	2364	2365	2366	2367	2368	2369	2370	2371	2372	2373	2374	2375	2376	2377	2378	2379	2380	2381	2382	2383	2384	2385	2386	2387	2388	2389	2390	2391	2392	2393	2394	2395	2396	2397	2398	2399	2400	2401	2402	2403	2404	2405	2406	2407	2408	2409	2410	2411	2412	2413	2414	2415	2416	2417	2418	2419	2420	2421	2422	2423	2424	2425	2426	2427	2428	2429	2430	2431	2432	2433	2434	2435	2436	2437	2438	2439	2440	2441	2442	2443	2444	2445	2446	2447	2448	2449	2450	2451	2452	2453	2454	2455	2456	2457	2458	2459	2460	2461	2462	2463	2464	2465	2466	2467	2468	2469	2470	2471	2472	2473	2474	2475	2476	2477	2478	2479	2480	2481	2482	2483	2484	2485	2486	2487	2488	2489	2490	2491	2492	2493	2494	2495	2496	2497	2498	2499	2500	2501	2502	2503	2504	2505	2506	2507	2508	2509	2510	2511	2512	2513	2514	2515	2516	2517	2518	2519	2520	2521	2522	2523	2524	2525	2526	2527	2528	2529	2530	2531	2532	2533	2534	2535	2536	2537	2538	2539	2540	2541	2542	2543	2544	2545	2546	2547	2548	2549	2550	2551	2552	2553	2554	2555	2556	2557	2558	2559	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566	2567	2568	2569	2570	2571	2572	2573	2574	2575	2576	2577	2578	2579	2580	2581	2582	2583	2584	2585	2586	2587	2588	2589	2590	2591	2592	2593	2594	2595	2596	2597	2598	2599	2600	2601	2602	2603	2604	2605	2606	2607	2608	2609	2610	2611	2612	2613	2614	2615	2616	2617	2618	2619	2620	2621	2622	2623	2624	2625	2626	2627	2628	2629	2630	2631	2632	2633	2634	2635	2636	2637	2638	2639	2640	2641	2642	2643	2644	2645	2646	2647	2648	2649	2650	2651	2652	2653	2654	2655	2656	2657	2658	2659	2660	2661	2662	2663	2664	2665	2666	2667	2668	2669	2670	2671	2672	2673	2674	2675	2676	2677	2678	2679	2680	2681	2682	2683	2684	2685	2686	2687	2688	2689	2690	2691	2692	2693	2694	2695	2696	2697	2698	2699	2700	2701	2702	2703	2704	2705	2706	2707	2708	2709	2710	2711	2712	2713	2714	2715	2716	2717	2718	2719	2720	2721	2722	2723	2724	2725	2726	2727	2728	2729	2730	2731	2732	2733	2734	2735	2736	2737	2738	2739	2740	2741	2742	2743	2744	2745	2746	2747	2748	2749	2750	2751	2752	2753	2754	2755	2756	2757	2758	2759	2760	2761	2762	2763	2764	2765	2766	2767	2768	2769	2770	2771	2772	2773	2774	2775	2776	2777	2778	2779	2780	2781	2782	2783	2784	2785	2786	2787	2788	2789	2790	2791	2792	2793	2794	2795	2796	2797	2798	2799	2800	2801	2802	2803	2804	2805	2806	2807	2808	2809	2810	2811	2812	2813	2814	2815	2816	2817	2818	2819	2820	2821	2822	2823	2824	2825	2826	2827	2828	2829	2830	2831	2832	2833	2834	2835	2836	2837	2838	2839	2840	2841	2842	2843	2844	2845	2846	2847	2848	2849	2850	2851	2852	2853	2854	2855	2856	2857	2858	2859	2860	2861	2862	2863	2864	2865	2866	2867	2868	2869	2870	2871	2872	2873	2874	2875	2876	2877	2878	2879	2880	2881	2882	2883	2884	2885	2886	2887	2888	2889	2890	2891	2892	2893	2894	2895	2896	2897	2898	2899	2900	2901	2902	2903	2904	2905	2906	2907	2908	2909	2910	2911	2912	2913	2914	2915	2916	2917	2918	2919	2920	2921	2922	2923	2924	2925	2926	2927	2
-----	-----	----	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	---











知事名	平林源三(自治省)												西尾昌次(県職員)												所占数	重複数	地方課長
	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995			
特別職																											
総務部門	32	32	54	54	54	54	54	54	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	
副知事	51	51																									
鳥取県総務部長																											
鳥取県総務部次長兼財政課長	54	54																									
鳥取県総務部財政課長	63	63	63																								
鳥取県総務部市町村振興課長	65	65	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	
鳥取県総務部地方課長	66	66	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	
鳥取県総務部広報文書課長	68	68	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	
鳥取県総務部国際課長	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	
鳥取県総務部市町村振興課	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	
鳥取県企画部	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	
鳥取県企画部参事	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	
鳥取県企画部交通対策課長	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	
鳥取県商工労働部観光物産課長	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	
鳥取県商工労働部観光物産課	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	
鳥取県国民健康保険団体連合会理事	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	
年度在籍者数	6	6	4	5	5	3	4	4	—	5	4	—	4	4	4	4	4	3	5	5	—	3	4	4	3	4	
移動距離	0	1	2	2	9	5	0	2	0	2	2	0	7	3	1	2	0	2	0	2	0	3	0	6	9	0	

知事名	平林源三(自治省)												西尾昌次(県職員)												所占数	重複数	地方課長
	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995			
特別職																											
総務部門	40	40																									
副知事																											
鳥取県総務部広報文書課長																											
鳥取県企画部																											
鳥取県企画部次長	35	35	35																								
鳥取県企画部次長兼農林部次長	37	37	37																								
鳥取県企画部交通対策課長	38	38	38																								
鳥取県企画部企画課長	39	39	39																								
鳥取県企画部公團都市政策課長	40	40	40																								
鳥取県民生部厚生福祉課長	41	41	41																								
鳥取県民生部社会課長	42	42	42																								
鳥取県民生部高齢対策課長	43	43	43																								
鳥取県福祉保健部児童家庭課長	44	44	44																								
鳥取県福祉保健部障害福祉課長	45	45	45																								
鳥取県土木部都市開発課長	46	46	46																								
鳥取県土木部都市計画課長	47	47	47																								
年度在籍者数	2	3	3	3	3	3	3	3	—	3	3	2	—	3	3	3	3	3	2	3	—	3	3	3	3	3	
移動距離	0	1	2	2	9	5	0	2	0	2	2	0	7	3	1	2	0	2	0	2	0	3	0	6	9	0	







知事名	年度	平井廉(自治省)										二井剛成(自治省)										除改課長(自治省)	除改課長(地方課長)						
		1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991			1992	1993	1994	1995	1996	1997
知事		47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	
副知事																													
出納長																													
山口県総務部長																													
山口県総務部次長兼兼財政課長																													
山口県総務部財政課長																													
山口県総務部地方課長																													
山口県総務部学事文書課企画監																													
山口県総務部地方課																													
山口県総務部学事文書課																													
山口県企画部長																													
山口県企画部企画課長																													
山口県企画部企画開発課長																													
山口県企業局総務課長																													
山口県民生部次長																													
山口県商工労働部商政課長																													
山口県教育長																													
山口女子大学学長																													
年度在籍者数		2	3	3	5	5	4	3	3	—	5	5	4	—	6	5	6	6	6	5	5	—	6	5	4	4	5	4	
移動距離		0	0	3	1	2	9	1	0	0	8	2	0	0	12	1	10	12	10	0	10	0	8	5	0	8	0	1	103

知事名	年度	平井廉(自治省)										二井剛成(自治省)										除改課長(自治省)	除改課長(地方課長)						
		1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991			1992	1993	1994	1995	1996	1997
知事		47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	
副知事																													
出納長																													
山口県総務部学事文書課長																													
山口県総務部学事文書課企画監																													
山口県企画部企画課長																													
山口県企画部地域振興課企画監																													
山口県健康福祉部高齢福祉課長																													
山口県健康福祉部障害福祉課長																													
山口県健康福祉部児童家庭課長																													
山口県健康福祉部厚生課企画監																													
山口県民生部社会課企画監																													
山口県土木建築部都市計画課企画監																													
年度在籍者数		0	0	0	0	0	0	0	0	—	0	0	0	—	1	1	1	1	1	1	1	—	1	2	2	2	2	3	
移動距離		0	0	3	1	2	9	1	0	0	8	2	0	0	12	1	10	12	10	0	10	0	8	5	0	8	0	1	103























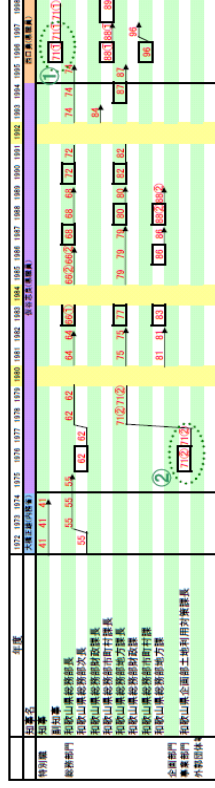
知事名	年度												1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044	2045	2046	2047	2048	2049	2050	2051	2052	2053	2054	2055	2056	2057	2058	2059	2060	2061	2062	2063	2064	2065	2066	2067	2068	2069	2070	2071	2072	2073	2074	2075	2076	2077	2078	2079	2080	2081	2082	2083	2084	2085	2086	2087	2088	2089	2090	2091	2092	2093	2094	2095	2096	2097	2098	2099	2100	2101	2102	2103	2104	2105	2106	2107	2108	2109	2110	2111	2112	2113	2114	2115	2116	2117	2118	2119	2120	2121	2122	2123	2124	2125	2126	2127	2128	2129	2130	2131	2132	2133	2134	2135	2136	2137	2138	2139	2140	2141	2142	2143	2144	2145	2146	2147	2148	2149	2150	2151	2152	2153	2154	2155	2156	2157	2158	2159	2160	2161	2162	2163	2164	2165	2166	2167	2168	2169	2170	2171	2172	2173	2174	2175	2176	2177	2178	2179	2180	2181	2182	2183	2184	2185	2186	2187	2188	2189	2190	2191	2192	2193	2194	2195	2196	2197	2198	2199	2200	2201	2202	2203	2204	2205	2206	2207	2208	2209	2210	2211	2212	2213	2214	2215	2216	2217	2218	2219	2220	2221	2222	2223	2224	2225	2226	2227	2228	2229	2230	2231	2232	2233	2234	2235	2236	2237	2238	2239	2240	2241	2242	2243	2244	2245	2246	2247	2248	2249	2250	2251	2252	2253	2254	2255	2256	2257	2258	2259	2260	2261	2262	2263	2264	2265	2266	2267	2268	2269	2270	2271	2272	2273	2274	2275	2276	2277	2278	2279	2280	2281	2282	2283	2284	2285	2286	2287	2288	2289	2290	2291	2292	2293	2294	2295	2296	2297	2298	2299	2300	2301	2302	2303	2304	2305	2306	2307	2308	2309	2310	2311	2312	2313	2314	2315	2316	2317	2318	2319	2320	2321	2322	2323	2324	2325	2326	2327	2328	2329	2330	2331	2332	2333	2334	2335	2336	2337	2338	2339	2340	2341	2342	2343	2344	2345	2346	2347	2348	2349	2350	2351	2352	2353	2354	2355	2356	2357	2358	2359	2360	2361	2362	2363	2364	2365	2366	2367	2368	2369	2370	2371	2372	2373	2374	2375	2376	2377	2378	2379	2380	2381	2382	2383	2384	2385	2386	2387	2388	2389	2390	2391	2392	2393	2394	2395	2396	2397	2398	2399	2400	2401	2402	2403	2404	2405	2406	2407	2408	2409	2410	2411	2412	2413	2414	2415	2416	2417	2418	2419	2420	2421	2422	2423	2424	2425	2426	2427	2428	2429	2430	2431	2432	2433	2434	2435	2436	2437	2438	2439	2440	2441	2442	2443	2444	2445	2446	2447	2448	2449	2450	2451	2452	2453	2454	2455	2456	2457	2458	2459	2460	2461	2462	2463	2464	2465	2466	2467	2468	2469	2470	2471	2472	2473	2474	2475	2476	2477	2478	2479	2480	2481	2482	2483	2484	2485	2486	2487	2488	2489	2490	2491	2492	2493	2494	2495	2496	2497	2498	2499	2500	2501	2502	2503	2504	2505	2506	2507	2508	2509	2510	2511	2512	2513	2514	2515	2516	2517	2518	2519	2520	2521	2522	2523	2524	2525	2526	2527	2528	2529	2530	2531	2532	2533	2534	2535	2536	2537	2538	2539	2540	2541	2542	2543	2544	2545	2546	2547	2548	2549	2550	2551	2552	2553	2554	2555	2556	2557	2558	2559	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566	2567	2568	2569	2570	2571	2572	2573	2574	2575	2576	2577	2578	2579	2580	2581	2582	2583	2584	2585	2586	2587	2588	2589	2590	2591	2592	2593	2594	2595	2596	2597	2598	2599	2600	2601	2602	2603	2604	2605	2606	2607	2608	2609	2610	2611	2612	2613	2614	2615	2616	2617	2618	2619	2620	2621	2622	2623	2624	2625	2626	2627	2628	2629	2630	2631	2632	2633	2634	2635	2636	2637	2638	2639	2640	2641	2642	2643	2644	2645	2646	2647	2648	2649	2650	2651	2652	2653	2654	2655	2656	2657	2658	2659	2660	2661	2662	2663	2664	2665	2666	2667	2668	2669	2670	2671	2672	2673	2674	2675	2676	2677	2678	2679	2680	2681	2682	2683	2684	2685	2686	2687	2688	2689	2690	2691	2692	2693	2694	2695	2696	2697	2698	2699	2700	2701	2702	2703	2704	2705	2706	2707	2708	2709	2710	2711	2712	2713	2714	2715	2716	2717	2718	2719	2720	2721	2722	2723	2724	2725	2726	2727	2728	2729	2730	2731	2732	2733	2734	2735	2736	2737	2738	2739	2740	2741	2742	2743	2744	2745	2746	2747	2748	2749	2750	2751	2752	2753	2754	2755	2756	2757	2758	2759	2760	2761	2762	2763	2764	2765	2766	2767	2768	2769	2770	2771	2772	2773	2774	2775	2776	2777	2778	2779	2780	2781	2782	2783	2784	2785	2786	2787	2788	2789	2790	2791	2792	2793	2794	2795	2796	2797	2798	2799	2800	2801	2802	2803	2804	2805	2806	2807	2808	2809	2810	2811	2812	2813	2814	2815	2816	2817	2818	2819	2820	2821	2822	2823	2824	2825	2826	2827	2828	2829	2830	2831	2832	2833	2834	2835	2836	2837	2838	2839	2840	2841	2842	2843	2844	2845	2846	2847	2848	2849	2850	2851	2852	2853	2854	2855	2856	2857	2858	2859	2860	2861	2862	2863	2864	2865	2866	2867	2868	2869	2870	2871	2872	2873	2874	2875	2876	2877	2878	2879	2880	2881	2882	2883	2884	2885	2886	2887	2888	2889	2890	2891	2892	2893	2894	2895	2896	2897	2898	2899	2900	2901	2902	2903	2904	2905	2906	2907	2908	2909	2910	2911	2912	2913	2914	2915	2916	2917	2918	2919	2920	2921	2922	2923	2924	2925	2926	2927	2928	2929	2930	2931	
-----	----	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	--



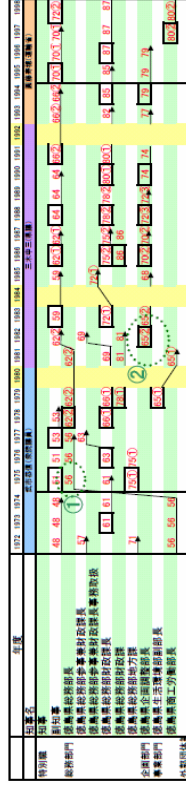


【和歌山型】

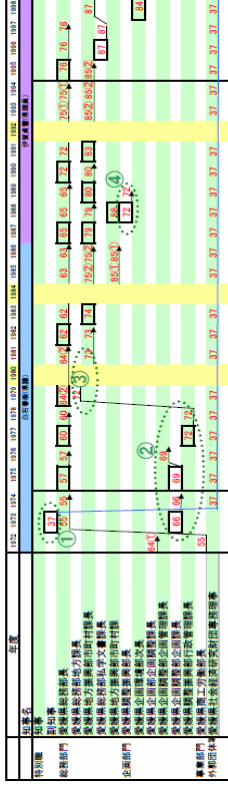
(30和歌山県)



(36徳島県)

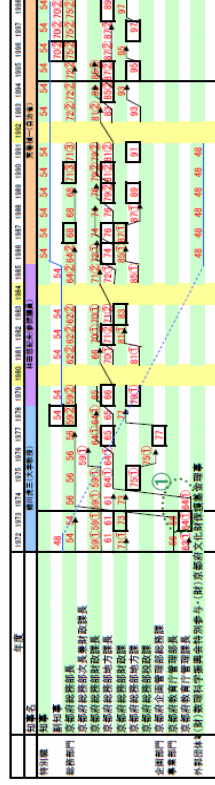


(38愛媛県)

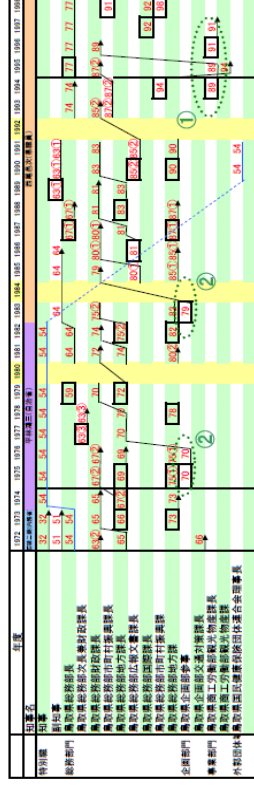


【京都型】

(26京都府)



(31鳥取県)



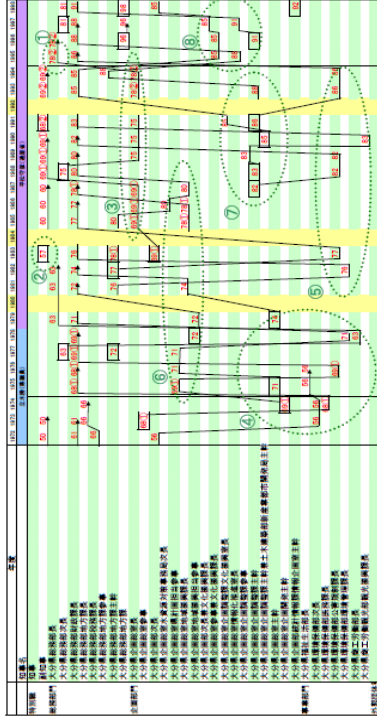
(18福井県)



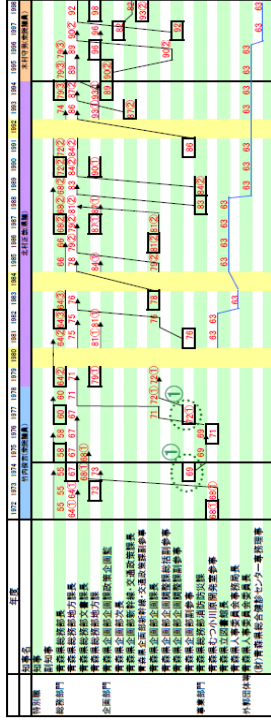


【大分型】

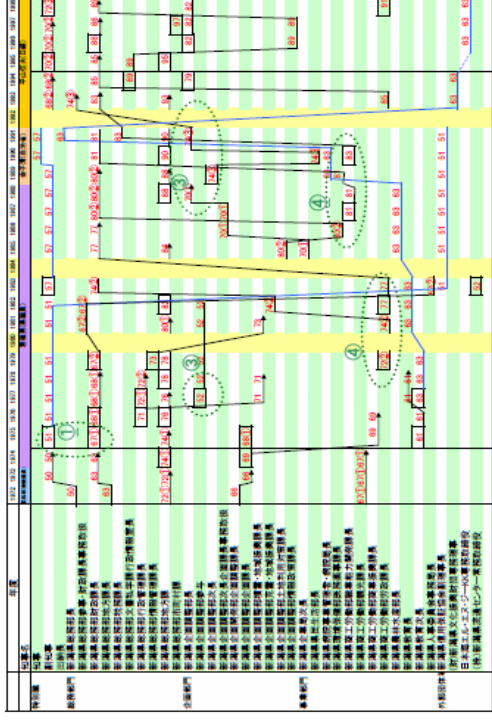
(44大分県)



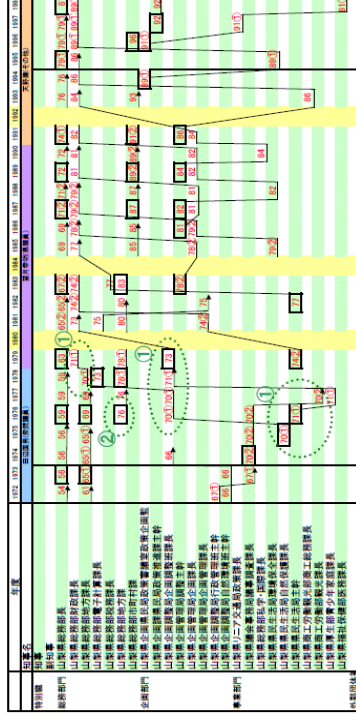
(2青森県)



(15新潟県)

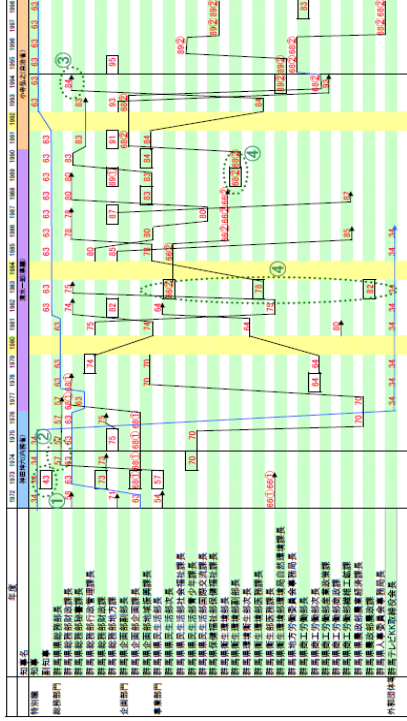


(19山梨県)

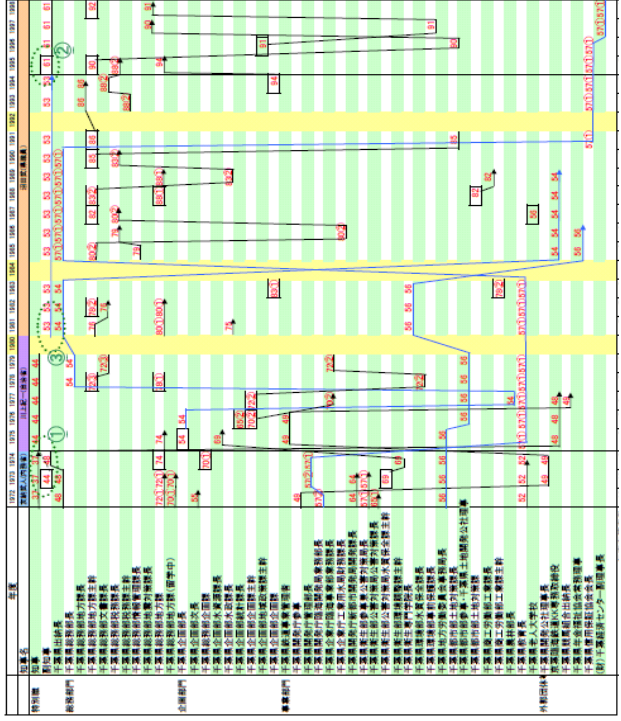




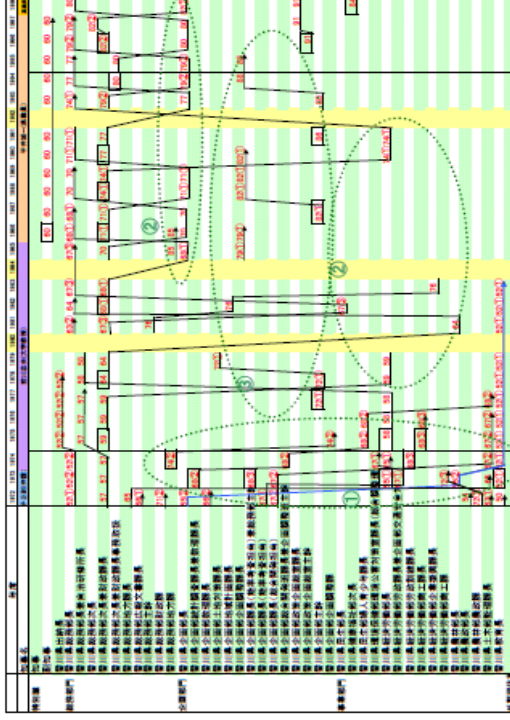
(10群馬県)



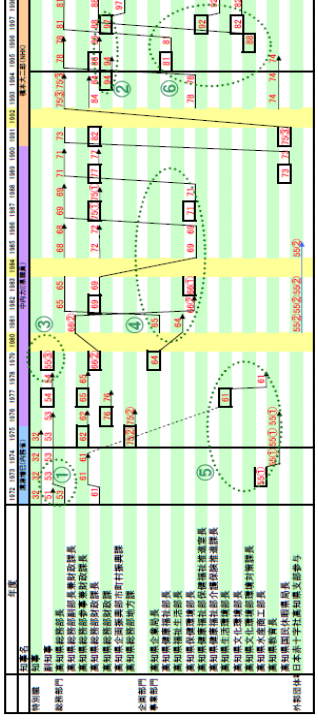
(12千葉県)



(37香川県)

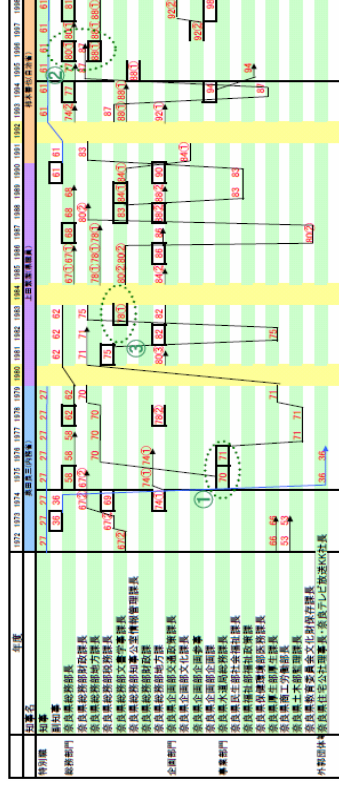


(39高知県)



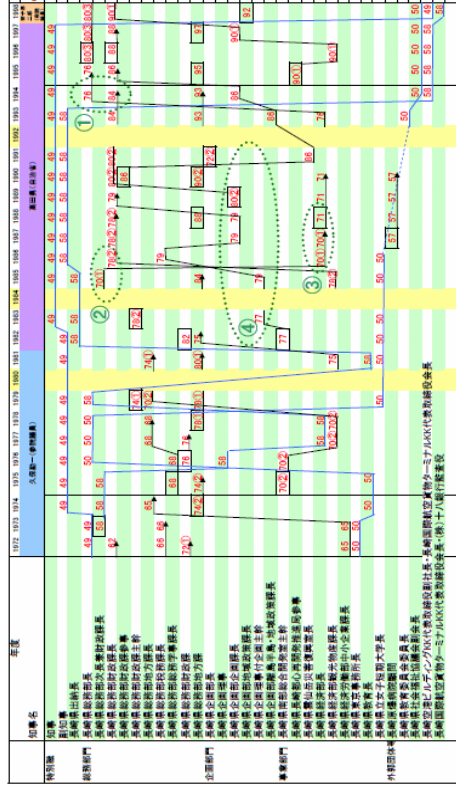
【奈良型】

(29奈良県)

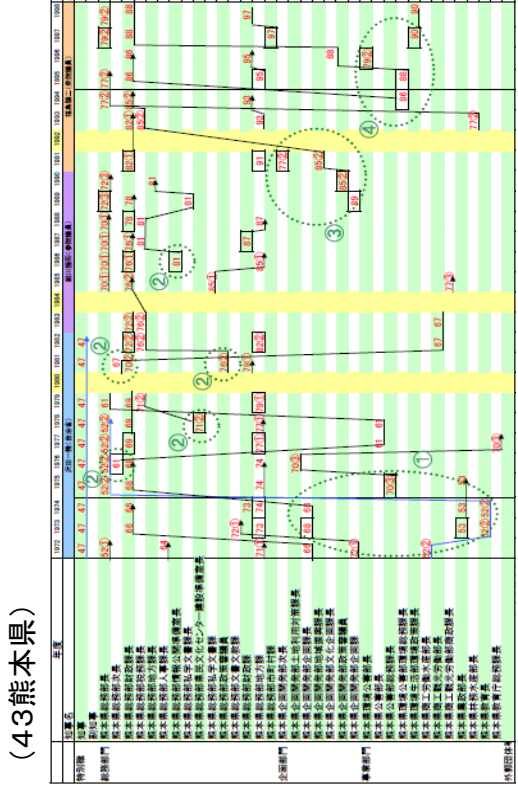
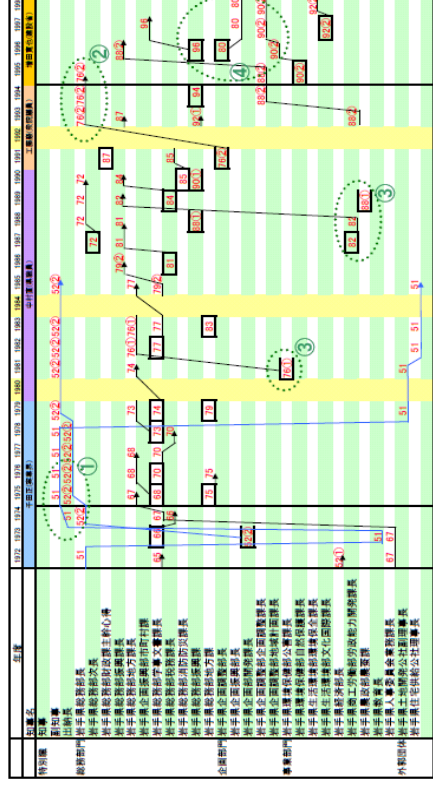


【大分型】

(42長崎県)



【3岩手県】



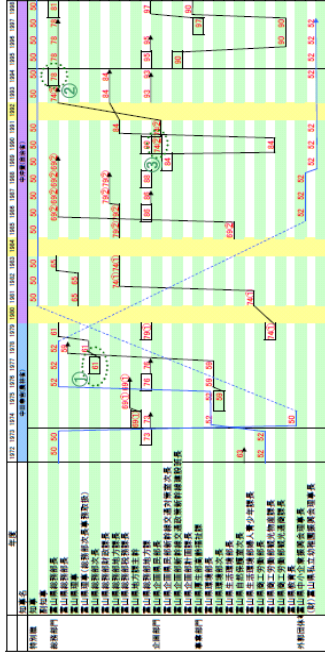




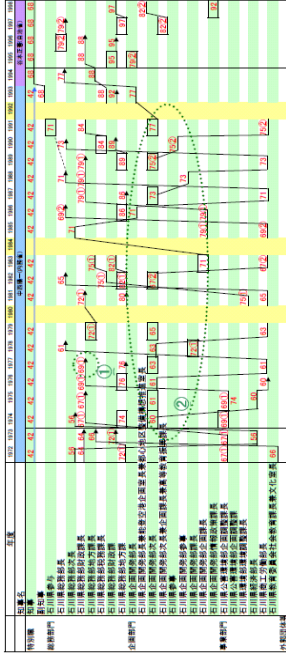




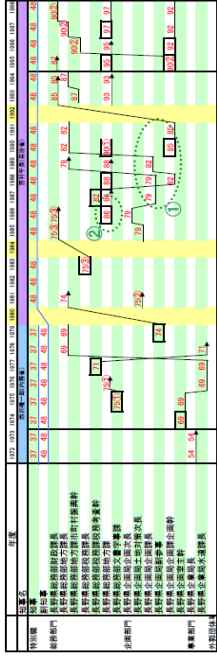
### (16 富山県)



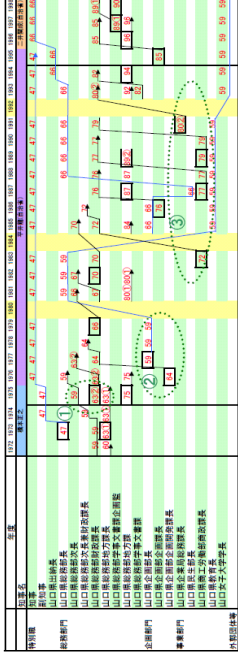
### (17 石川県)



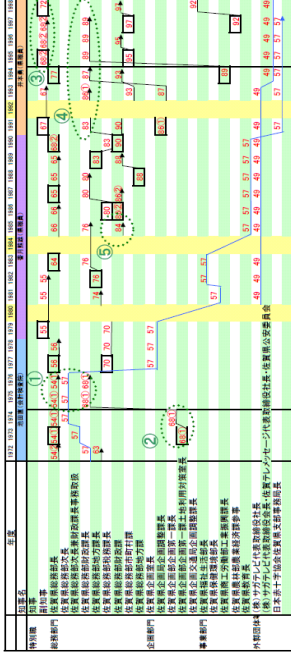
### (20 長野県)



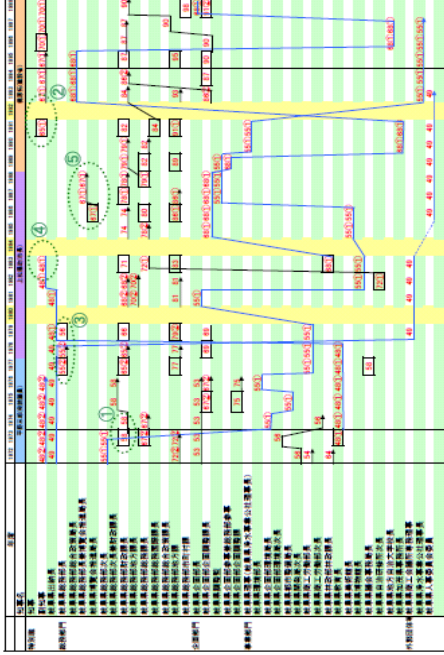
### (35 山口県)



### (41 佐賀県)



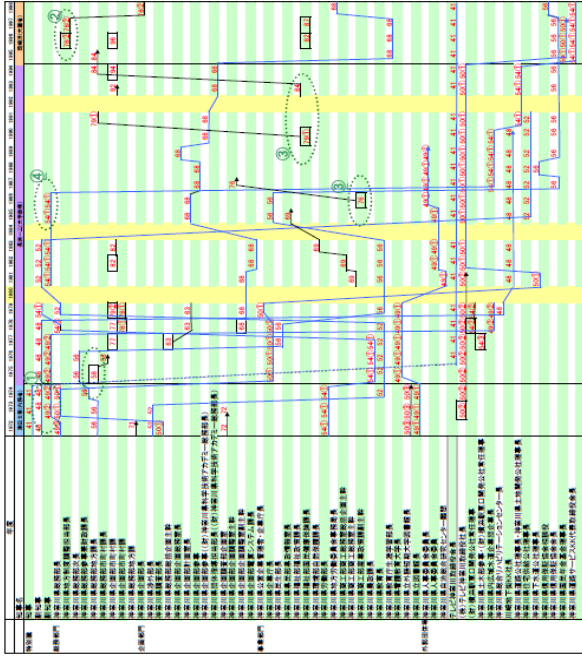
### (21 岐阜県)



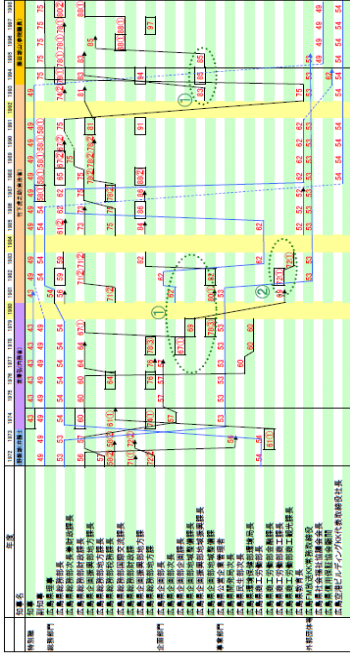




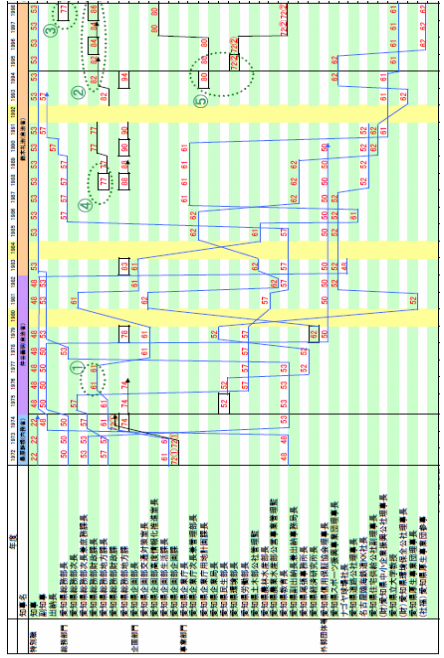
### (14 神奈川県)



### (34 広島県)

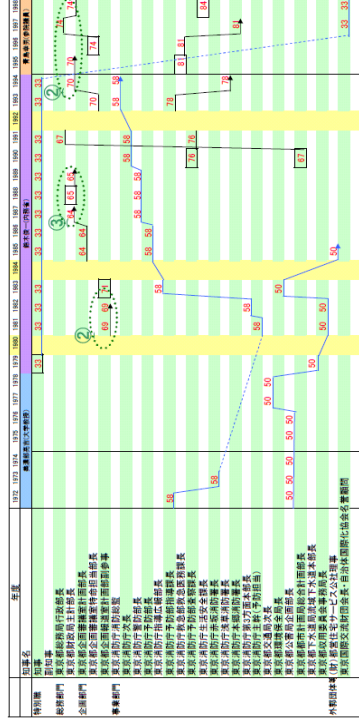


### (23 愛知県)



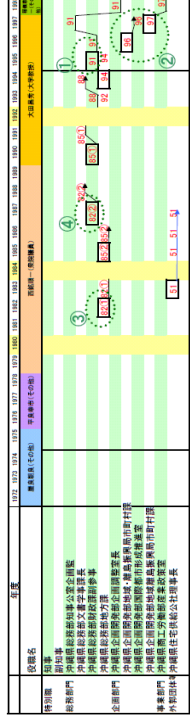
【東京型(不定形)】

(13東京都)

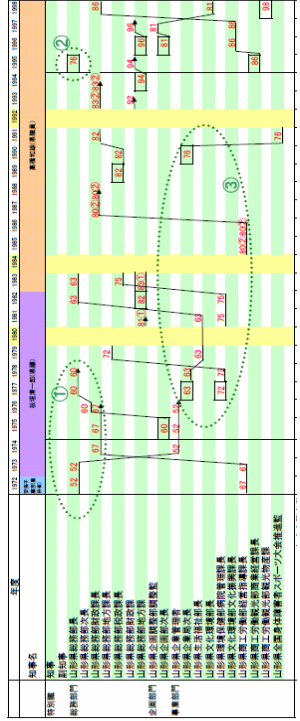


【生成中】

(47沖縄県)



(6山形県)



## 著者紹介

喜多見 富太郎（きたみ とみたろう）

1957年 大阪府に生まれる

1982年 東京大学法学部卒業、同年大阪府庁入庁

1995年 ポストン大学ロースクール国際金融法修士課程修了

1996年 ハーバード大学ケネディ行政大学院公共管理学修士課程修了

1996年 ニューヨーク州弁護士登録

現 在 東京大学大学院法学政治学研究科博士課程在学中

大阪府政策企画部企画室勤務

[付記] 本稿は、筆者の東京大学大学院法学政治学研究科における現時点での研究成果の一部をとりまとめたものである。本稿には、いまだ多くの過誤、論証の不徹底、参照すべき先行研究の遺漏などの欠陥が含まれているのではないかと懼れているが、これらの欠陥については、忌憚のないご批判とご助言をいただき、今後の研究活動を通じて改善を期したいと考えている。

東京大学行政学研究会 研究叢書 4

### 地方出向を通じた国によるガバナンス

---

著 者 喜多見 富太郎

発 行 2007年3月15日発行

東京大学 21世紀 COE プログラム

「先進国における《政策システム》の創出」

〒113-0033 東京都文京区本郷 7-3-1

東京大学大学院法学政治学研究科

(事務局 e-mail: [coepeps@j.u-tokyo.ac.jp](mailto:coepeps@j.u-tokyo.ac.jp))

印 刷 所 よしみ工産株式会社

東京都文京区小石川 2-5-7 A-3F

---

(本書の無断転載・引用・複写を禁じます。)

ISSN 1349-9971



