

平成 22 年度日野市行政評価システム

# 市民評価報告書

= 平成 21 年度の 52 事務事業を評価 =

平成 22 年 10 月

日野市行政評価システム市民評価委員会

# 目 次

1. はじめに	1
2. 市民評価の結果	2
3. 市民評価委員会からの提案	8
(1) 時代を乗り切る職員の育成	
(2) 経営感覚を持って仕事に当たる	
(3) 市民に信頼される賦課・徴収を	
(4) 公正・平等な受益者負担のあり方	
(5) 市民が注目している市立病院改革	
(6) 地域主権時代の行政評価システム	
4. 市民評価委員からの意見	13
《参考資料》	19
○行政評価の経過まとめ	
○平成 22 年度市民評価委員 名簿	

## 1 はじめに

平成 20 年秋のアメリカ発の金融危機により、日本の景気は大きく後退しました。その後、政府の経済対策等により、景気は緩やかな回復基調で推移してきました。しかし、ここに来て急速な円高により、外需頼みの日本経済の景気回復は減速し、先行き不透明となっています。

このような状況下、日野市の財政状況は、国の動向への柔軟な対応が求められる大きな動きの中にあり、歳出面では第 3 次行財政改革大綱及び実施計画を着実に実施することにより、思い切った歳出削減を行ってはきておりますが、少子高齢社会の進展により、社会保障関係予算が年々増加しています。また、社会環境の変化にともなう新たな市民サービスの開始や老朽化した公共施設の計画的な建替え・改修など、行政課題が山積みしています。

また、今後は高齢者福祉、子育て環境の充実が一層求められ併せて市立病院の改革についても早急の決断に迫られる状況にあります。

これらの施策を支えるための歳入面として、市税収入を見ると平成 22 年度の日野市の法人市民税の予算額は、9 億 6 千万円と、ピークであった平成 18 年度の 3 分の 1 以下に減少しています。平成 22 年度の個人市民税も長引く景気低迷により、平成 21 年度決算と比較すると 9 億 9 千万円の減収予算となっています。また、平成 22 年度は、市税の大幅な減収から 7 年振りに普通地方交付税の交付団体となり、現在の国の状況を考えると平成 23 年度以降の交付税の交付についても不透明であります。

このようなことから、今回私たち日野市行政評価システム市民評価委員はさらに効率的な市政運営や「公民協働」による将来を見据え、平成 22 年度行政評価システムとして、平成 21 年度に実施した 52 の事務事業について、9 名の委員により 5 月 6 日以来、時間を掛けて評価作業に努めてきました。各事業の評価に当たっては、所管部署からのヒアリングを行い、「必要性・有用性」「効率性・安定性」の 2 つの視点から事業を評価し、さらに細分化する中で「今後の方向性」の検討を加えました。その結果、人材育成・経営感覚・信頼される税務行政など市民委員会からの 6 つの提案を含め、この度評価の内容を報告書としてまとめました。

本報告書が、今後市の行政運営の改善と職員の意識改革につながり、市行政に対する市民の関心を高めることに貢献できれば幸いです。



### 「効率性・安定性」の分布

ア 事業内容の精査や民間委託、競争入札等の手法によって事業費の圧縮に努めている。または、もともと事業費が低廉でコストパフォーマンスが高い。

完全該当 2 点	9 事業	不完全該当 1 点	3 3 事業	未該当 0 点	1 0 事業
	1 7 %		6 4 %		1 9 %

イ 手順や手法等を工夫して実施している。

完全該当 2 点	6 事業	不完全該当 1 点	2 6 事業	未該当 0 点	2 0 事業
	1 2 %		5 0 %		3 8 %

ウ 事業年度(実施年度)及び事業費に見合った特定財源(受益者負担や国都補助金等)を適切に確保している。

完全該当 2 点	1 2 事業	不完全該当 1 点	2 0 事業	未該当 0 点	2 0 事業
	2 4 %		3 8 %		3 8 %

### 評価の分析

市民評価結果では、事務事業の「必要性・有用性」における、各評価項目で2点の評点をとった事業が平均51%を占め、0点をとった事業は平均5%であるのに対して、「効率性・安定性」の0点をとった事業は平均32%となっています。重く受け止めなければなりません。

これは、事業自体の「必要性・有用性」は高いものの、実施にあたっての工夫等が欠けていることを示しているものです。まさに、市民感覚に合った運用・改善がなされていない所謂「民間の経営感覚」がないことがわかります。そこで必要・有用な事務事業といえども、「効率性・安定性」を目指し抜本的な見直し・改善を図る必要があります。

また内部評価(本部評価・所管部署評価)が市民評価と比べ「効率性・安定性」の項目で、特に高い評価となっています。これは、本部・所管部署では十分工夫して職務を遂行していると思っても、市民評価委員会の見方はまだまだ工夫がなされていないということであり、さらにコスト意識を持って、創意工夫してほしいとの市民の要望が現れているものです。

※必要性・有用性(0~6点) 効率性・安定性(0~6点) 合計点9点以上(拡大・充実)、4~8点(維持・継続)、3点以下(休止・廃止)

評価方法の詳細についてはP19《参考資料》(3)評価の方法を参照ください。

<参 考>

表 2：本部・所管部署の評価結果と評点分布

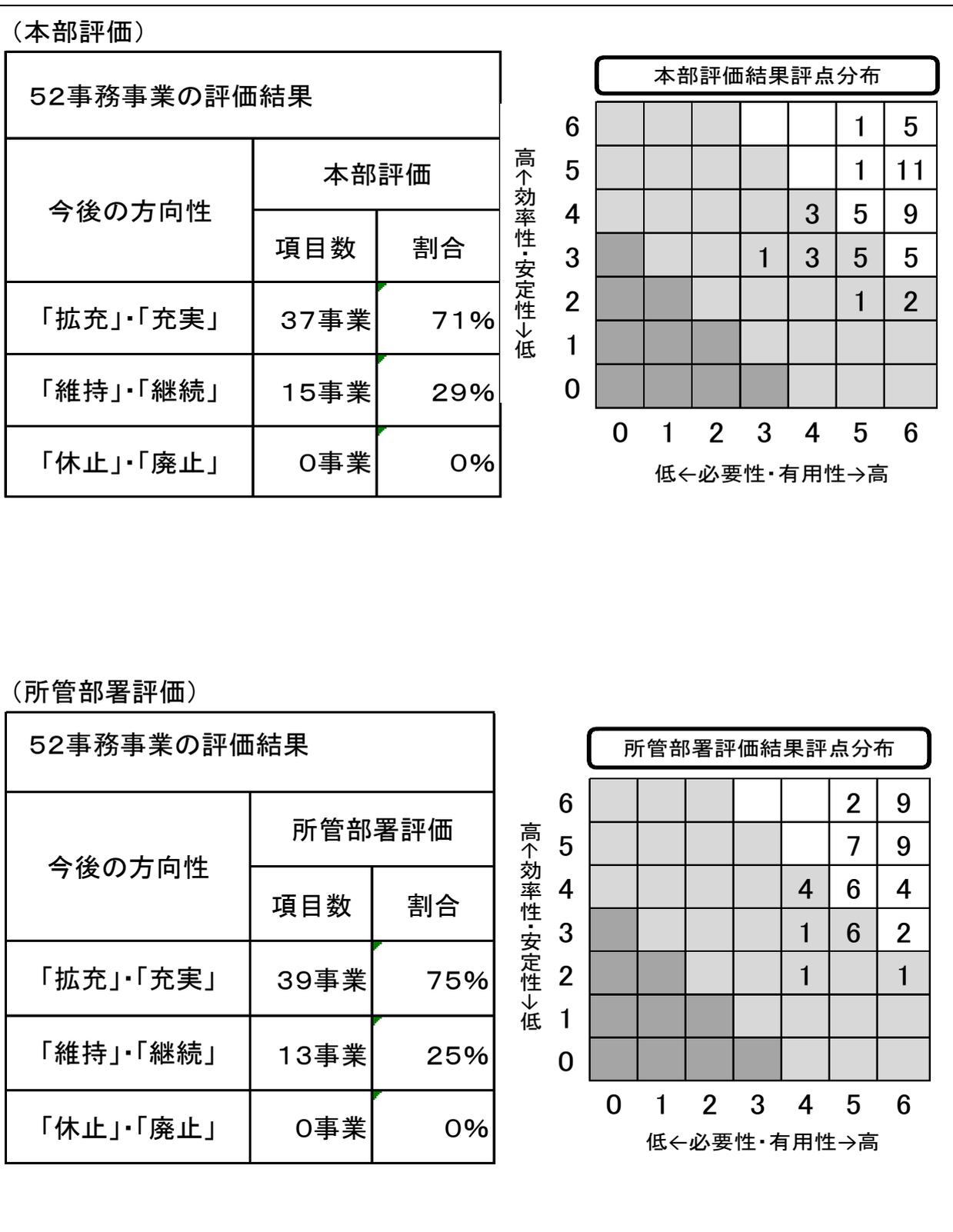


図1：評価者別52事務事業評価結果比較

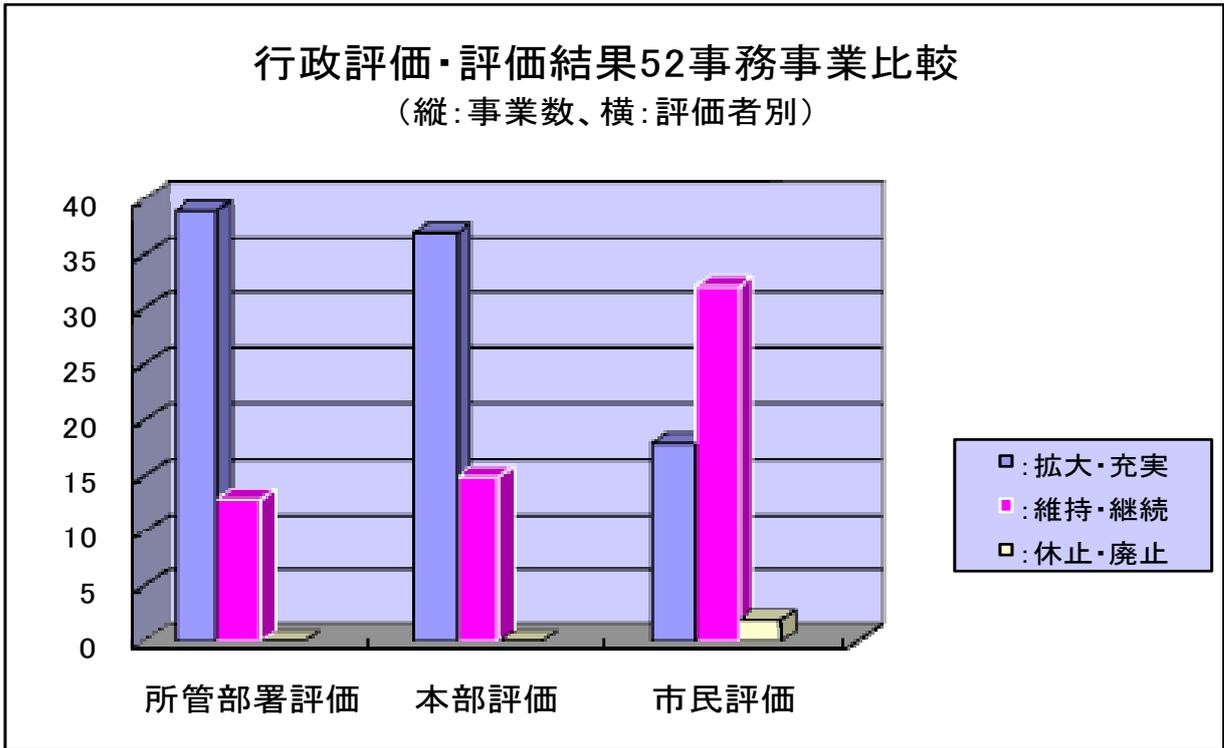
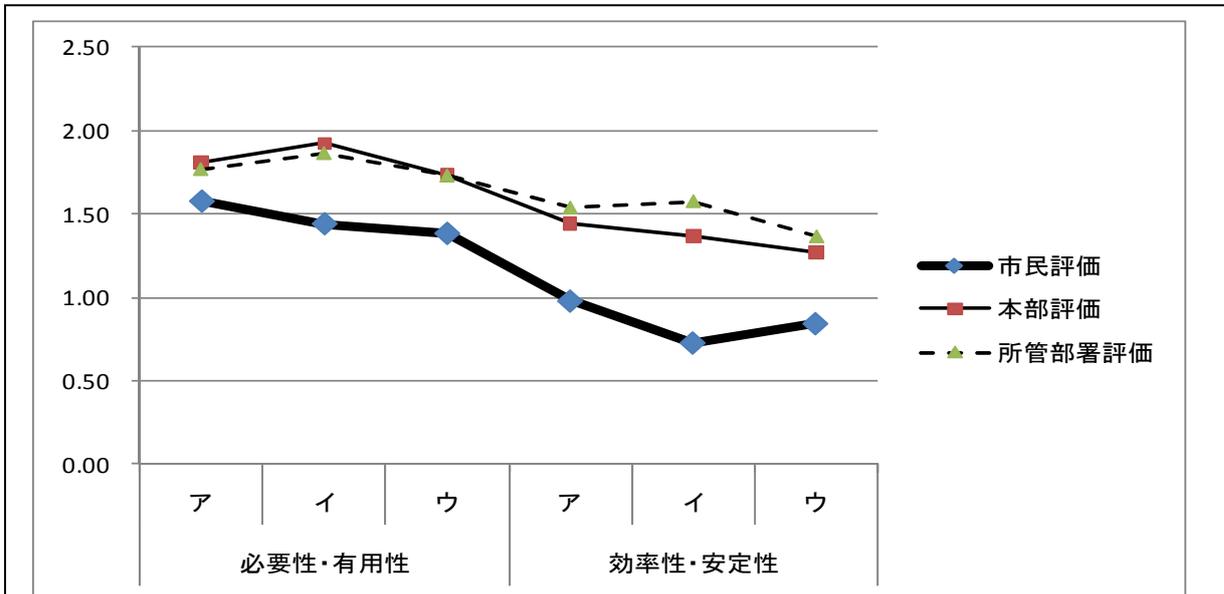


図2：評価者別評価項目平均点



評価項目別平均点一覧

	必要性・有用性			効率性・安定性		
	ア	イ	ウ	ア	イ	ウ
市民評価	1.58	1.44	1.38	0.98	0.73	0.85
本部評価	1.81	1.92	1.73	1.44	1.37	1.27
所管部署評価	1.77	1.87	1.73	1.54	1.58	1.37

表2 市民評価対象52事務事業の内訳

判断	番号	事務事業名	所管部署	頁※
拡大・充実 (18事務事業)	2	多摩平の森ふれあい館管理経費	企画部 男女平等課	1
	9	自主防災組織育成事業経費	総務部 防災安全課	5
	10	安全・安心のまちづくり事業経費	総務部 防災安全課	5
	11	情報セキュリティ事業経費	総務部 情報システム課	6
	19	市内一斉清掃事業経費	環境共生部 環境保全課	11
	20	ふだん着で行うCO2削減事業経費	環境共生部 環境保全課	11
	22	資源物回収事業経費	環境共生部 ごみゼロ推進課	12
	24	放置自転車特別対策経費	まちづくり部 道路課	13
	28	新選組まちおこしイベント事業経費	まちづくり部 産業振興課	15
	33	地域包括支援センター経費	健康福祉部 高齢福祉課	17
	34	健康診査事業経費	健康福祉部 健康課	18
	35	子ども医療費助成事業経費	子ども部 子育て課	18
	38	学童クラブ運営経費	子ども部 子育て課	20
	39	放課後子どもプラン事業経費	子ども部 子育て課	20
	41	民間保育所運営経費	子ども部 保育課	21
	42	子ども家庭支援センター運営経費	子ども部 子ども家庭支援センター	22
	44	子育てひろば事業経費	子ども部 子ども家庭支援センター	23
	52	市立病院事業経費	市立病院 総務課	27
維持・継続 (32事務事業)	1	インターネット・ホームページ関係経費	企画部 市長公室	1
	3	交流センター管理経費	企画部 地域協働課	2
	4	参画協働推進事業経費	企画部 地域協働課	2
	5	共済組合・職員互助会経費	総務部 職員課	3
	6	職員研修経費	総務部 職員課	3
	7	庁用車管理経費	総務部 財産管理課	4
	12	豊田駅連絡所関係事務経費	市民部 市民窓口課	6
	13	七生支所経費	市民部 七生支所	7
	14	市民税等賦課経費	市民部 市民税課	7
	15	固定資産税等賦課経費	市民部 資産税課	8
	16	収納事務経費	市民部 納税課	9
	18	口座振替経費	市民部 納税課	10
	21	公園・緑地管理経費	環境共生部 緑と清流課	12
	23	交通網整備支援経費	まちづくり部 都市計画課	13
25	勤労者福祉対策経費	まちづくり部 産業振興課	14	

判 断	番号	事務事業名	所管部署	頁※
維持・継続 (32事務事業)	26	市民農園育成経費	まちづくり部 産業振興課	14
	27	認定農業者支援経費	まちづくり部 産業振興課	15
	29	在宅高齢者ケア事業経費	健康福祉部 高齢福祉課	16
	30	ひとり暮らし高齢者ケア事業経費	健康福祉部 高齢福祉課	16
	31	老人クラブ運営経費	健康福祉部 高齢福祉課	17
	32	かしの木学級事業経費	健康福祉部 高齢福祉課	17
	36	ひきこもり対策経費	子ども部 子育て課	19
	37	駅前ミニ子育て応援施設「モグモグ」経費	子ども部 子育て課	19
	40	基幹型児童館事業経費	子ども部 子育て課	21
	43	一時保育事業経費	子ども部 子ども家庭支援センター	22
	45	ファミリー・サポート・センター事業経費	子ども部 子ども家庭支援センター	23
	46	特色ある学校づくり推進事業経費	教育部 学校課	24
	47	安全対策サポート・チーム事業経費	教育部 学校課	24
	48	コミュニティスクール運営経費	教育部 学校課	25
	49	ICT活用教育推進室経費	教育部 ICT活用教育推進室	25
	50	(仮称)市民の森ふれあいホール建設経費	教育部 文化スポーツ課	26
51	日野宿発見隊事業経費	教育部 図書館	26	
(2事務事業) 休止・廃止	8	土地開発公社関係経費	総務部 財産管理課	4
	17	クレジットカード決済事務経費	市民部 納税課	10

※頁欄については、「市民評価結果一覧表」の頁です。事務事業ごとの評価内容等詳細については「市民評価結果一覧表」を参照ください。

### 3 市民評価委員会からの提案

市民評価委員会として、今回の評価を踏まえ、以下の取り組みを提案します。ぜひ、実行に移されるよう、お願いするものです。

#### (1) 時代を乗り切る職員の育成

市政運営の中心は、職員です。各事業が市民に満足させるサービスをいかに速く、いかに安価に、効率よく行えるか、そして、そのことを市民に認識してもらうことです。職員の能力によって、大きく事業の効果、しいては、その事業の良し悪しの評価まで、左右することになります。

今回の所管部署ヒアリングからは、プレゼンテーションの仕方、成果目標の立て方、データの取り方、最適手法の活用などに、職員の研修の成果や、努力の跡が見られませんでした。市では、プレゼンテーションの仕方等の研修も実施していますが、それが全然生かされていません。

このことは、長年にわたってすべての階層に実施した研修に対する被研修者の意識や、職場環境の問題も存在するといわざるを得ません。経費を掛けて研修実施するので、研修を有効にするためには、内容だけでなく、被研修者の意識、被研修者の属する職場雰囲気向上が必要です。

市職員が安泰な職業と捉えることを捨てさせ、職員一人ひとりが市民に対して、自分の業務に胸を張ってコストメリットを含めて説明できるようにしてください。それが、意識改革の第一歩と考えます。そのためには、各人の担当する事業について、市民が納得する目標を立て、期限を切った目標管理を実施し、事業の成果をいつでも判断できるようになり、いつでもどこでも市民に説明することができるようにすることだと思えます。

このためには、① 研修効果の人事への反映です。少なくとも、成果の分かりやすい目標値の設定や実施方法、結果の報告について、各職階別の最低必要研修項目を定め、最終的には、職務への反映による研修度合いの判断にて人事考課へ反映させることを提案します。

② 職員各々の業務に対し、期限を切った目標管理の実施です。これも人事考課へ反映をさせることも必要です。これにより、各人の業務の内容や、速度の判定ができますし、方向が違ったときの反省の材料にもなり、二度と起こさないようなシステム作りにも役立てられます。

③ 職場環境の改善です。いくら良いシステムを構築しても、職場が拒否反応を示せば、また、上司の理解がなければ、OJTは進みませんし、OffJTや改善サークル的な活動も起きません。自己研鑽もなかなか進みません。研修の成果も生かされません。職場の雰囲気が研修の発表、目標管理等に希薄であるのなら、雰囲気を変える必要があります。そのためには、中軸の幹部クラスを中心に外の血を導入することも含めて提案いたします。

また、④ 幹部層に職員の育成について再認識をさせることです。幹部層は責任

(感)と、スピード(感)を常に持って部下に各事業に対し各事業最終状況を想像しスケジュールを立てて実施・指示することを提案します。

最後の提案として、以上①、②、③、④項目を確実に実施するために、⑤庁内に特別な広義の研修検討・実施・検証チームを市長、または副市長の下に第三者(市民)を含めた組織の設置を提案します。

これらのことを考慮して立案された新しい研修システムで全事務事業を実行し、かつ、職員の意識の底に常に、最大の叡智と慈悲を発揮し、迅速かつ確実に職務を実行し、市民が安心して、安全と幸せを感じ、大きな波風にもゆるぎない地盤を持ち、負の遺産を残さない明るい未来を目指す日野市の礎「頼られ、愛される職員」になることを希望します。

## (2) 経営感覚を持って仕事に当たる

馬場市政の3つの基本の一つに「経営感覚」があります。公共サービスにおいても、職員一人ひとりが民間企業のように経営感覚を持って仕事に当たっていかう、というものです。しかし、大変厳しい財政状況というのに、所管部署ヒアリングを通じて職員の経営感覚が見られないところもありました。

具体例を二つ挙げれば、次のとおりです。

- ① 市は「ふだん着でCO<sub>2</sub>をへらそう」事業を推進していますが、市の施設の実態を見ると、水銀灯が昼間から点いていたり、周辺都道等の街灯が整備され、建物敷地の外灯の見直しが必要なのに行っていないなど、エネルギーの浪費が散見されました。施設毎に「節電・節水に係る目標」を設定するなど、目標管理による省エネの徹底が必要です。経費節減の観点からも、全庁上げての実践を提案します。
- ② 市民農園の指定管理者は、公募で募集しましたが、申込は1社のみで、(株)日野市企業公社が指定管理者に決まりました。

### 【新規市民農園區画作り・耕運委託料】

年度	契約額	区画数	委託先	単価
平成19年度	764,521円(2農園計)	94区画	日野市企業公社	8,133円/区画
平成20年度	777,000円(2農園計)	136区画	K社	5,713円/区画
平成21年度	302,400円(1農園)	48区画	K社	6,300円/区画

指定管理として日常行う業務とは別に行う、新たに設置した市民農園整備(区画作り・耕運委託料)では、上記のようにK社も実績があり、日野市企業公社よりも区画数が40%多くても、ほとんど変わらない金額で落札しています。なぜ、安くて実績のある業者に指定管理に参入させるような努力をしなかったのか、今回のヒアリングで見付けた非常にコスト意識の低く甘い仕事の一例で、氷山の一角ではないかと思いました。

指定管理や業務委託等においては、事業内容によって業者の参入の障害となっている「足かせ」の緩和等、複数以上の業者を競争に参入させるための環境づくりを提案します。

各事業には、事業費と労務費が掛かっています。市民へ平等に、コストに見合うサービスを行っているか特に考慮して、事業を遂行するよう提案します。

### (3) 市民に信頼される賦課・徴収を

日野市の財政状況は「危機的」との市側の説明に対し、昨年度の市民評価委員は、評価報告書の中に「従来からの仕事のやり方を抜本的に見直すことだ」との意見を付しています。しかし、適正・公平な賦課・徴収を基本とする税務行政については、この間、見直しされないまま推移しています。

その結果、① 個人市民税などの税源調査が不十分なもの、② 給料から天引きされた市税の住民税が納付されず、納税証明書が発行できないもの、③ 転居先不明なので郵送返戻された事案について転居先などを調査しないまま、不納欠損（日野市としての「債権放棄」）しているものがあります。このようなことでは、市民の信頼を失うことにもなりかねません。税源捕捉漏れは論外です。「市民に信頼される」賦課・徴収体制への変革・移行に向け、次のことについて検討・改善されることを提案します。

- 1) 税目別課税要件に基づき、実態を調査把握する事務マニュアルを改善し、課税漏れを防ぐ。
- 2) 税法上許容される滞納者及び関係人に対する調査マニュアルを改善し、事務処理の適正化を図る。
- 3) 長期間滞納者などに対する差し押え基準を改善し、「資力あるも払わない」滞納者に対しては、法の定めに従い、適時的確に対応する。
- 4) 「資力なくて払えない」滞納者及び破産・行方不明等の滞納者については、一定要件で滞納処分の執行を留保することができるよう、執行停止取り扱い基準を改善する。
- 5) 日野市が「租税債権」として管理している市税については、執行を留保している事案を含めた不納欠損取扱基準を改善する。

また併せて、市の財政基盤充実のためには、手数料の高いクレジットカード決済は、納税行動にほとんど効果がないため、廃止の検討を提案します。

### (4) 公正・平等な受益者負担のあり方

今回の事務事業評価で、受益者負担を求めている施設があることや受益者負担を求めているも使用料が安過ぎるケースを知りました。公の施設は、利用者の一定の負担のもと、市民に公正・平等に提供しなければならないと考えます。「無料」ということは、施設の職員人件費などの運営経費や光熱水費などの管理経費をすべて市の税金で賄うということです。つまり、利用していない市民も税という形で使用料を負担することになり、利用していない市民は不平等感を感じることでしょう。

市内プロジェクトチームにより、使用料・手数料の算出基準による見直しを進めるということですが、平成 22 年度中に、今までのベースではなく、市として受益者負担はどうあるべきか、また、赤字運営はどこまで許されるのかを踏まえた算出基準の検討をお願いします。そして、スピード感をもって平成 23 年度には、使用料・手数料の改定を実施するよう提案します。

## (5) 市民が目している市立病院改革

日野市が抱える大きな課題の1つが市立病院の経営健全化です。2次救急の拠点として引き続き機能してもらうべく、市民評価委員会として、「市立病院改革プラン」に基づき、市の一般会計から病院特別会計への平成21年度繰出金8億2千万円が適正かを判断するものでした。繰出金は、総務省の基準（小児医療、救急指定、高度医療など7項目がさらに細分化されている）にしたがって決めているということですが、決定のプロセスや数値の根拠などは、分かりませんでした。

市民としては、国の医療制度改革の影響を受けながら、「市立病院改革プラン」達成に向けた具体的な取り組みとして、小児救急の充実や断らない救急の受け入れが進んでいることについて、評価します。しかし、不採算部門を抱えているという大義名分で、会計を一緒にしているために、市民にとって評価基準が分かりにくくなっています。経営指標を一部公開するだけでは不十分で、公立病院であることによって結果抱えることとなる不採算性部門はどこで、どのように、どれだけ負担しているのか、分析する必要があります。そのデータがないことには、市民は日野市医療の中核に市立病院が存在し、市民が税金で支えなければならないことが、いつまでたっても理解されないでしょう。市民に対し、まずは取り組みの進捗状況について、より具体的、詳細に説明してほしいと思います。

なお、市民の安全安心と信頼に応えるため、市立病院は今後、次のことを検討され、一層の経営改善を望みます。

- ① 経営体制がどうであれ、補助金のあり方については市民の合意が必要である。多くの日野市民にとって地域医療のあり方、市立病院がどうあって欲しいかは難しい問題であり、結論はすぐには出ないと思われる。市立病院のあり方と方向性を話し合う有識者も含めた市民検討会を立ち上げる。
- ② 小児科等の不採算部門は別会計にする。これにより不採算部門に対する市民の理解を深めることができ、補助金の追加要望が国都に対してもできるはずである。
- ③ 7月に初診料他の使用料見直しを実施したが、特にクレームがないとのことであった。受益者負担のあり方と収益向上策の観点から、引き続き病院利用者に理解が得られる範囲で値上げを検討すべきである。
- ④ 日野市の特性に応じた得意分野をつくり、収益をあげるべきである。

## (6) 地域主権時代の行政評価システム

今回の所管部署ヒアリングで、担当課の課長や担当者が事務事業の目的をしっかりと捉えていない場面にしばしば直面し、戸惑いました。事業目的をあいまいにしておくと、本来の目的から外れた余計な部分に、お金を使ってしまうことにもなります。ぜひ、当該事務事業の目的を再確認してほしいと思います。特に、10年以上経過した事業については、その目的が時代の流れに合ったものかどうか、再チェックすることを提案します。

事業の成果指標を定めることは、なかなか難しいと理解できますが、提出された評価表の中には、当該事務事業の指標としてふさわしいものなのか、疑問に思うものもありました。もう一度、指標を見直してください。適切な成果指標と数値目標がなければ評価はできません

ん。「集中と選択」の観点から、今後の行政運営は成果重視の視点が重要です。市民が納得できる指標と目標数値の設定をお願いします。目標管理では、成果主義による人事評価も必要となるでしょう。

所管部署ヒアリング全体を通じて感じたことは、職員のプレゼンテーション能力が低いことです。事務局は、各事務事業を市民委員に対し、簡潔で分かりやすく説明できる資料を所管部署に作成させるよう徹底願います。

評価表については、「今後の方向性」が「拡大・充実」「維持・継続」「休止・廃止」の3区分だけでは無理があるように感じました。「拡大・充実」「維持・継続」であっても、改善を要する場合は、「コメント」の中で改善項目を記すことができるということですが、「必要性・有用性」と「効率性・安定性」を座標とするマトリックスによる5段階評価のほうが一目見て分かりやすいので変更されることを提案します。

さらに、より安定的な市民評価とするため、3名程度の市民委員が次年度も評価委員を引き継ぐことや評価作業を早めにスタートすること、所管部署ヒアリングの時間を十分とることなどを提案します。

今、国は地域主権改革を進めています。地域主権改革は、住民に身近な行政は、自治体が自主的かつ総合的に担い、地域住民が自らの判断と責任において地域の諸課題に取り組んでいくものです。そのための一つの「道具」が行政評価システムです。市民に分かりやすく、市民自らが的確に判断できる行政評価システムとしてください。

## 4 市民評価委員からの意見

各市民評価委員からの個別意見を紹介します。

### (1) 市政運営に全般に関する意見

① 100年に一度の世界同時不況と言われる経済環境にあつて、財政の危機的状況は更に拡大することが懸念されますが、職員のイノベーション(技術革新・新結合)意識が感じられませんでした。職場は、「管理職が変れば変る」と言われています。職場の持つ「弱さ」を認め、職員また自ら持つ「卓越性」を「新結合」し、「弱さ」の払拭を図っていただきたい。

この危機的状況にあると認める今日、この「財政のピンチ」を「意識改革のチャンス」と捉え、イノベーションに取り組むチャンスです。全ての職員は、<成長したい>、<必要とされたい>、<役に立ちたい>意識で行動していると考えれば、その意識を行政運営に活用することが、この変革期に「日野市経営戦略」の命題として取り組む課題です。職員は「人財」、「経営資源」。この取り組みに期待します。

② 縦割的な行政組織の是正が必要です。何か問題があつたときに総合的な視点が不十分になったり、組織間の調整に時間が掛かたりします。それには、日頃から知識を積み、庁内ネットワークなどで情報の共有化を図ることが大切です。

③ 各事業は事業計画からスタートしていると思います。そのとき、事業の最終状況(目標)を考えているはずですが、今回のヒアリングではその最終状況を捉えないで進めているのではないかとと思われる事務事業が複数ありました。部課長から担当者まで何年で最終状況に達成させるのか、タイムスケジュール(工程表)をはっきりと意識し(無ければ作成し)、進行管理を行ってほしいものです。これがあれば、成果指標がはっきりするとともに、進捗の遅れや目標変更も分かります。また、担当者等が変わっても、目標を変えないで進めることができます。

④ 事業の計画的推進には、「行財政改革」「市民との協働」「財政の効率的運営」の3つを基本方針に、行政遂行する組織運営面では、一般的に、

- 1)計画的な行財政運営
- 2)効果的かつ効率的な行政運営
- 3)職員育成と組織の活性化

が大切です。

「計画的な行政運営」では、事業遂行に数年次を要する事業の場合、最終年度目標とこれに至る年次目標を設定し、PDCAに基づくマネジメントを行う必要があります。進行管理の過程で、年次計画と食い違いが生じたときは、必要に応じて年次計画を見直し、ローリングすることになります。この年次計画に基づく進行管理は、「市民との協働」との関わりで重要であり、職員の「目標管理」としても大切な役割を担っています。

今回の行政評価システムでは、〔評価Ⅰ〕で「必要性・有用性」「効率性・安定性」について評価し、〔評価Ⅱ〕で「年度達成度」「年次達成度」を評価することになっていました。ところが、この評価に向けて提出された行政評価表に記載されている年次目標は、いずれの事業も「3～5年先のあるべき姿」になっています。ここにいう「3～5年先のあるべき姿」は、この間にやるべき仕事の質と量、この総量及び課題を把握しての「年次計画」に基づいて、各年度における明確な「方針」「計画」は不可欠です。「計画」は、「では、どうするか策」のプランニングに向けて、事務運営計画と職員行動計画を策定する。このプランニングに基づき、職層の上層・下層を問わず、それぞれの職責に応じてプレーニングを行い、検証などのマネジメントを行うことです。

平成22年度市民評価にあっては、「年次目標が提示されていない」状況で、「年度達成度」「年次達成」について委員会として評価を行う予定でした。しかし、市と協議した結果、評価が概念的評価となることを懸念し、「評価しない」ことにしました。

ここで論述する計画達成に向けて策定する「単年度の年次目標」は、当該事業を担当する職員の「行動指針としての“目標”の明確性」の視点で、大きな課題を持っているシステムです。さらに、詳細に論述すれば、「市民との協働」を含め、推進する事業における進捗状況、効果等々についての説明責任をいかにされるのか、現行制度によるマイナス効果は大きい。

早急に以上論述した趣旨を踏まえ、明確な単年度目標を設定した「行政運営システム」に変革されることです。

なお、第5次日野市基本構想・基本計画に向けた市民意識調査は、「市民の現時点での概念的意識」を把握し、今後の行政施策の参考とすることを目的にしていることから、行政サイドの進捗度・達成度とはその目的が相違していることを付します。

- ⑤ 刻々と変化する社会状況の下にも係わらず、漫然と惰性で行政が行われていないかという危惧があります。一例をあげると、「シルバー人材センター」があります。市の多くの事業に係わり、それに国・都の「緊急雇用創出補助金」が投下されています。そもそもこの「緊急雇用創出補助事業」は、高齢者の雇用を促進するものなのでしょうか。「世代会計」（一生の間に国や自治体から受ける年金、社会給付を始めとする受益と税や借金などによる負担の差を世代ごとに計算して、損得を明らかにする手法）から見ると明らかに世代間格差があります。70歳では1千400万円の黒字が、25歳～35歳では2千500万円の赤字となっています（差は1億円弱という試算もあり）。これは国際的に見ても突出した数字です。

「緊急に」「雇用を」「創出」すべき対象は明らかです。高齢者に対する、感謝と尊敬の念は当然あってしかるべきです。しかし、「若者から奪い、高齢者に与える」政治を続けていけば、この国や自治体の未来はどのようなものになるかは、想像に難くありません。早急に「若者人材センター」「若者支援センター」を立ち上げ、若者と高齢者が「WIN-WIN」の関係になることを望みます。

- ⑥ 近隣市町村と同じ事務事業をする必要はないと思います。日野市独特の考えで、隣

が行っているような事業を止めるのも、やむを得ないと市民が感じる市政をお願いします。

⑦ 日野市内のNPO等市内団体への補助事業が多く存在します。内容を聞くと、活動範囲が日野市内に限られています。近隣市の類似団体との連携や統合することによって効率化が図られ、利用者にとって便利になるものも少なくありません。日野市単独ではなく、近隣市の事業と合わせた一体運用を目指すべきです。

⑧ 日野市は、普通地方交付税の交付団体となりました。歳出削減が急務と思います。まして、これから、土地開発公社の負債や、(仮称)市民の森ふれあいホール関連の歳出が考えられます。組織を全部見直して、効率よい組織にして歳出を抑制するようにしてほしい。

⑨ 日野市の財政が厳しいにも係わらず、同じ様な内容の事務事業があり、一本化することで、かなりの効果が出るのが過去 5 回の市民評価報告書に記載されています。しかし、なかなか実行に移さない理由は、何なのか。これらの問題点を地道に解決するには、市長直結の権限を持った特別チームを立ち上げ、市の職員だけでなく第三者も含めた委員会を至急作る必要があると思いました。

⑩ 不動産の有効利用が不十分です。子育て応援施設「モグモグ」のように昼間は子育てカフェ、夜間は学童クラブといった施設は限定的で、昼間の限られた時間の利用のためだけに存在している施設が多くなっています。夜間、早朝、休日で空いている設備の有効活用を検討してください(例:学童クラブの午前中、市立病院のレストラン、遊休地の貸付・売却)。

⑪ 庁用車管理のうち長期貸出車の実態を精査すれば余裕のある車が見つかるのではないかと、またコミュニティスクールとして地域で学校全体を考える中で、自主防災の視点を採り入れられないか等、他部署の事業を包括して1つの事業とするよう各部課の事務事業の間で、関連事業の取り込みがうまくできていないように見えました。各部課は連携し、関連事業をもっと積極的に取り込み、主導権を握るような意気込みで事業を進めてほしいと思いました。

⑫ 今回のヒアリングで施設が国・都さらに市から補助金をもらって使用料を安く抑えているケースが少なくないことがわかりました。対象となる施設が市民にサービスを提供するのに必要なコストを市民に見せ、公的サービス使用料の妥当性を考えるきっかけづくりが必要ではないでしょうか？

例えば、「保育園・学童クラブ」といった使用料を徴収している施設運用経費は受益者が明確なので施設に補助金を払うという形ではなく、すべて使用料金に置き換え、日野市の利用者「保護者」に対して補助金(現金・クーポン券等)として支出する構造に

すれば、理論上、市の補助金額は変わらないまま公的サービスのコストが市民に見えるようになると思います。

## (2) 行政評価システムに関する意見

- ① 説明時に、周りの市町村と対比し、同一または良く(安く)行われていると説明された事務事業がありました。その前に、日野市の考えを説明し、たまたまその結果が市町村との比較となるのではないかと思います。
- ② 今回の点数の付け方では、各事業が優位(維持・拡大以上)になってしまうのではないかと感じます。例えば、「行政自らの責任・・・」と記載されているが、「今の時点で、日野市が行う事業としてふさわしいか。責任を果たしているか」のように、具体的に分かりやすい評点の基準を作成する必要を感じました。
- ③ 今回の委員会は、午前 10 時～正午といった平日 2 時間で実施することが多かったが、時間帯によっては、終日休暇が必要となってしまいました。午前 9 時開始や午後 6 時開始、あるいは土日に集中開催といった考慮も必要と感じています。  
集中ヒアリングの時期は個人的に夏休みを充てることができました。しかし、今回同様の開催方法では、都心に通勤するサラリーマンや子育て中の主婦といった若い世代で、委員に応募する人は少ないのではないかと思います。
- ④ 内部評価(所管部署評価・本部評価)を見ると、市民評価に比べ大変甘い評価になっています。第二の夕張とならないためにも、もっと厳しい目で評価をするべきではないでしょうか。特に、「今後の方向性」が「拡大・充実」と評価する事務事業については、しっかりとした市民への説明が必要です。
- ⑤ 評価の捉え方に委員個人や部会によってバラツキが見られました。市民評価を行う前に、評価の事例をいくつか詳しく説明して、評価のレベル合わせを行う必要があるのではないのでしょうか。
- ⑥ 評価委員制度は、市政の改善には必要不可欠なので、これからも続けてほしいです。
- ⑦ 市政を円滑かつ効率的に進めるため、各担当者や課長は、日頃から事務事業の進行管理を行ってほしい。民間企業で行っている「一係一改善運動」などを参考に、日々職場の一人ひとりが事務改善を行い、市民サービスの向上と事務の効率化に努めてほしい。
- ⑧ できれば、興味のある他部会の事業を聴講したかった。部会を並行して進めないようにしてほしいと思いました。

- ⑨ 行政評価表の中に各事業の年度頭の予算を記してほしい。予算と実績はひとつの評価と思います。

### (3)職員全体の意識改革に関する意見

- ① 職員は、仕事を通して上司・同僚、市民からのヒントを得て改善策に気付くことがあります。いかなる組織であれ、組織を動かすのは「人」です。経営は、「人」「金」「物」を管理するのではなく、「人」が「金」と「物」を管理すると言われています。重複しますが、「足腰の強い日野市」を目指して、まず「人づくり」です。そのことによって、活力ある「組織づくり」「物づくり(あらゆる施策)」が可能であると、先輩から叱咤された「教え、教訓」のことを思い出します。

「逆境は良薬、順境は凶器」「ピンチをチャンス」の言葉があります。この期をチャンスに、今の職場の持つ「弱さ」を、個々の職員が持つ「卓越性」を活用して、職場の「弱さ」を払拭し、活力ある職場に変革されることを望みます。

- ② 職員について全体に見直し改善の意識が非常に薄いと思います。このことは過去 5 回の市民評価報告書に記載されています。この弊害をなくすために、職員の研修が毎年、約 2 千万円も費やされています。研修目的は非常に素晴らしく、例えば「使命感と目標を持って自律的に行動し、自ら成長する職員」となっています。このことを踏まえ、今回ヒアリングを実施したときに、ある担当課長に平成 21 年度の市民評価報告書を読みましたかと、尋ねたところ、読んでいないとのことで、びっくりしました。これでは、市民ニーズに的確に対応し、市民と「協働」できる職員という研修目標とかなりかけ離れているように思います。

- ③ 今回、ヒアリングのときに概要説明を担当課長にしてもらいましたが、評価表を作成された担当者と異なるためか、評価項目について色々伺ったところ、余り明確な回答が得られませんでした。一生懸命に業務を遂行していることを強調していましたが、まだまだ、業務改善とは何をどうすることか、お分かりなっていないように思いました。改善を PDCA サイクルで行うといわれていますが、絵に描いた餅にならないようにするには、OJT により人材育成する以外に方法はないと私の経験では考えます。

- ④ ヒアリングして感じたことは担当者が直接自分で手を汚して汗をかいて現場に身を置き、感じるということをほとんどしていないことです。実際に現場に立てば市民の姿を見たり、話を聞いたり、便利か使い勝手は良いか肌で感じるたりすることができると思いますがどうでしょうか？

年収 200 万、300 万で必死に働いて税金を払っている人間がほとんどなのに、その 2 倍 3 倍の年収(平均716万円)に相応しい価値のある仕事をしてもらいたいと思います。

日野市役所 A、日野市役所 B、日野市役所 C の 3 業者があれば安い、うまい、早い、

を基準に選ぶことができます。しかし、我々市民は選べません。競争がないから気楽にやれると思わず、職員は全力で働いてほしい。

⑤ ヒアリングを通して、職員から今までやってきたことを継承すればいいという姿勢を強く感じ、いかにしたら良い改善策が取れるのかということを考える視点を感じ取れませんでした。市民の側が改善策を示しても、市は意見を放置したり、無視したりする可能性もあるように感じました。そのような態度では、市民評価を行う意味もありませんし、市政運営も上手く回らないのではないのでしょうか。

⑥ 支所・出張所・出先機関のすべてが小さな市役所と自覚して、効率のよい市政運営をお願いします。

## 《参考資料》

# 行政評価の経過まとめ

## 1 行政評価システム

行政評価システムとは、行政活動を一定の基準・視点に沿って定期的に評価し、得られた評価結果を次の計画立案や事務事業の改善につなげる一連の流れ（P D C Aサイクル）の中で、市民の視点に立って事務事業の進行管理と評価を行うものです。

### (1) 行政評価システムの目的

- ①事務事業の目標・手法・成果等を検証し、必要性や有用性の薄れたものは休止・廃止を検討し、必要性や有用性が高くても効率性や安定性の低いものは、抜本的な見直しを行って改善を図る。
- ②事務事業等を市民とともに評価することで、市民協働の市政運営を進めるとともに、市民への説明責任を果たす。
- ③事務事業をやりっ放しにせず、評価を通して「気づき」の機会を提供し、職員の意識改革や政策形成能力の向上を図る。

### (2) 事務事業の選択方針

- ①第4次基本構想・基本計画「日野いいプラン 2010」との関連で、評価・検証を行っておく必要がある事務事業
- ②「第3次行財政改革大綱（集中改革プラン）・実施計画」の改革項目の柱となっている事務事業
- ③平成21年度の主要事業または重点事業（新規事業含む）となっているもので、評価・検証を行っておく必要がある事務事業
- ④その他、今後の厳しい財政状況を見据え、特に評価・検証を行っておく必要があると認められる事務事業やより市民に分かりやすい基準（例えば〇〇年以上継続事業）から選択した事務事業

### (3) 評価の方法

- ①評価は所管部署評価（自己評価）、庁内行財政改革推進本部による本部評価（庁内評価）、公募市民による市民評価（第三者評価）の3段階で行いました。
- ②第一段階で「必要性・有用性」及び「効率性・安定性」の二つの側面から評価しました。

「必要性・有用性」を公共性の観点から次の各項目ごとに評価

ア：行政が自らの責任において組み立て、実施すべき事業である（直営・民間委託等の運営手法の違いは問わない）。

イ：時代の流れや要請に適切に対応している事業である。

ウ：利害関係人以外の一般市民も現に必要と認めている事業である。

「効率性・安定性」 手法の効率性・経費の最小性の観点から効率性を、補助金確保や受益者負担の導入等の観点から安定性を次の各項目ごとに評価

ア：事業内容の精査や民間委託、競争入札等の手法によって事業費の圧縮に努めている。

または、もともと事業費が低廉でコストパフォーマンスが高い。

イ：手順や手法等を工夫して実施している。

ウ：事業年度(実施年度)及び事業費に見合った特定財源(受益者負担や国都補助金等)を適切に確保している。

「必要性・有用性」「効率性・安定性」共通

完全該当	2点	評点(アイウの合計評点)	評価
不完全該当	1点	5点以上	大
未該当	0点	3～4点	中
		1～2点	小
		0点	なし

③第二段階で「必要性・有用性」及び「効率性・安定性」の評点を合計から当該事務事業の「今後の方向性」を自動的に判断しました。

#### (4) 今後の方向性

「必要性・有用性」「効率性・安定性」の合計評点	判断	今後の方向性
9点以上	拡大・充実	引き続き、推進する (抜本的改革、見直し・改善含む)
4～8点	維持・継続	当面、維持・継続する (抜本的改革、見直し・改善含む)
3点以下	休止・廃止	数年以内に休止・廃止する (抜本的改革、見直し・改善含む)

## 2 所管部署評価

本年度より行政評価表の入力が、財務会計システムに組み込まれたことに伴い、当該年度に執行した事務事業を、各所管部署で成果重視の自己評価を原則実施しました。

### 3 本部評価

行革の視点から成果の確認が必要と思われる事業など、74事務事業を選択し、庁内評価員による所管部署ヒアリングを平成22年6月18日～7月1日に実施。その結果を7月13日開催の日野市行財政改革推進本部会議に諮り、本部評価（庁内評価）を決定しました。

### 4 市民評価

#### (1) 市民委員を公募

広報「ひの」平成22年3月15日号や市ホームページ上で市民委員を公募、20名の市民から応募がありました。提出された作文「これからの行政サービスのあり方について」を審査した結果、9名（うち女性2名）の市民の方に評価委員をお願いしました。

#### (2) 評価対象事業

市民評価委員会で評価対象事務事業を選定しました。

本部評価対象64事務事業からの選定を基本とし、各部会の協議により、本部評価対象64事務事業から42事務事業を選定し、本部評価対象外の市の事務事業約620事務事業から10事務事業を選定しました。そのため、本部評価対象事務事業を74事務事業に追加変更しました。

#### (3) 評価作業の経過

平成22年5月6日に第1回委員会を開催し、9名の市民に評価委員の委嘱状を交付。

市民評価委員を3名ずつ3部会に分け、A部会はまちづくり部・子ども部・市立病院の、B部会は企画部・総務部・教育部の、またC部会は市民部・環境共生部・健康福祉部の事務事業評価をそれぞれ担当しました。

平成22年7月9日～8月6日の間、各部会が評価を担当する施設の視察及び勉強会を行い、所管部署に対するヒアリングを実施しました。事業概要・課題・問題点・自己評価のポイントについての説明を受けた後、質疑応答を1事業につき約30～45分掛けて実施。その後、部会で協議し、前記「1-(3)評価の方法」により所管部署評価や本部評価の結果にとらわれず、採点・コメント作成を行いました。

平成22年8月26日・30日、9月2日・10日・30日、10月6日に、市民評価委員全員による委員会（全体会）を開催し、各部会の評価結果について意見を出し合い、委員会全体としての評価のとりまとめを行うとともに、本報告書の文案の作成を行いました。

## 日野市行政評価システム市民評価委員会設置要綱（抄）

（設 置）

**第1条** 市民ニーズの急激な変化に対応して、市の行政評価システムに生活者の視点を取入れ、行政評価システムの透明性及び客観性を確保するため、日野市行政評価システム市民評価委員会（以下「評価委員会」という。）を設置する。

（所掌事項）

**第2条** 評価委員会は、次の各号に掲げる事項について、事務事業を執行した課からの意見聴取に基づき外部の視点から評価を行い、市長に評価結果を報告する。

- （1）市が執行した事務事業についての評価に関する事
- （2）事務事業の改善に関する事
- （3）前2号に掲げるもののほか、行政運営の推進に関する事

### （4）市民委員会のスケジュール

会 議	日 程 (平成 22 年)	内 容
第1回委員会 (全体会)	5月 6日(木)	委嘱状交付、正副委員長選出、行政評価システム概要について など
第2回委員会 (全体会)	5月 27日(木)	本部評価対象事務事業説明、部会編成 など
第3回委員会 (全体会)	6月 11日(金)	市民評価対象事務事業選定について など
第4回委員会 (全体会)	7月 7日(水)	市民評価委員会のこれまでと今後の進め方、行政評価表の見方・説明について など
第1回部会	7月 9日(金)	B 多摩平の森ふれあい館、土地開発公社視察
第2回部会	7月 21日(水)	B 勉強会（防災安全課、学校課）
第3回部会	7月 22日(木)	C 勉強会（高齢福祉課）
第4回部会	7月 26日(月)	C 市民税課、資産税課、納税課ヒアリング
第5回部会	7月 29日(木)	B 情報システム課、防災安全課、職員課 ヒアリング
第6回部会	7月 30日(金)	A 都市計画課、子ども家庭支援センター ヒアリング
		B 子育て関連施設視察
		B 財産管理課、男女平等課ヒアリング
		C 環境保全課、緑と清流課、健康課、高齢福祉課 ヒアリング

会 議	日 程 (平成 22 年)	内 容
第 7 回部会	8 月 2 日(月)	A 道路課、子育て課、保育課ヒアリング
第 8 回部会	8 月 3 日(火)	A 産業振興課ヒアリング 市立病院視察
		C 市民税課、資産税課、納税課ヒアリング
第 9 回部会	8 月 4 日(水)	A 市立病院、子育て課ヒアリング
		B 地域協働課、市長公室、ICT 活用教育推進室、 学校課ヒアリング
		C ごみゼロ推進課、市民窓口課、七生支所 ヒアリング クリーンセンター、地域包括支援センター視察
第 10 回部会	8 月 6 日(金)	B 文化スポーツ課、図書館ヒアリング
		C まとめ
第 5 回委員会 (全体会)	8 月 26 日(木)	グループ評価に基づき、評価を協議
第 6 回委員会 (全体会)	8 月 30 日(月)	グループ評価に基づき、評価を協議
第 11 回部会	9 月 1 日(水)	B 職員課、財産管理課ヒアリング
第 7 回委員会 (全体会)	9 月 2 日(木)	報告書作成等
第 8 回委員会 (全体会)	9 月 10 日(金)	報告書作成等
第 12 回部会	9 月 24 日(金)	B 再説明(財産管理課)
		C 再説明(納税課)
第 9 回委員会 (全体会)	9 月 30 日(木)	報告書作成等
第 10 回委員会 (全体会)	10 月 6 日(水)	報告書作成等

※ Aは「A部会」、Bは「B部会」、Cは「C部会」を指します。

## 平成22年度市民評価委員

役職等	氏名	所属部会
市民評価委員会 委員長	菊池 政雄	C部会
市民評価委員会 副委員長	森 公子	C部会
市民評価委員会 委員	大川 滋	B部会
市民評価委員会 委員	太田 茂道	B部会
市民評価委員会 委員	滝口 仁	A部会
市民評価委員会 委員	徳原 愛子	C部会
市民評価委員会 委員	中野 昌男	A部会
市民評価委員会 委員	向野 隆	A部会
市民評価委員会 委員	山田 俊明	B部会

※敬称略。役職者以外は50音順

---

平成 22 年度行政評価システム

## 市民評価報告書

＝平成 21 年度の 52 事務事業を評価＝

事務局 日野市企画部行政管理チーム

〒191-8686 東京都日野市神明 1-12-1

電 話 042-585-1111 (代) 内線 4401

F A X 042-581-2516

Eメール tokku@city.hino.lg.jp

---