

D分科会 新しい自治のあり方

分野：行財政運営、参加、施設配置のあり方など

- ・ 検討の経過
83 ページ

- ・ 提案にあたって
83 ページ

- ・ 前例踏襲から前人未踏へ
～ 苗は育ったか～
85～90 ページ

- ・ 将来像と指標
91～99 ページ

 - NO.1 提案から実施まで手ごたえのある多様な
区民参加が行われているまち
参加のしくみ
 - NO.2 提案から実施まで手ごたえのある多様な
区民参加が行われているまち
情報公開から情報共有へ
 - NO.3 効率的な財政運営により質の高いサービスが
提供されているまち
 - NO.4 利用者参加で効果的に運営される区立施設

- ・ 提案説明
100～129 ページ

- ・ 参考資料：指標についての説明
130～134 ページ

検討にあたった職員

	氏名	所属
座長 サブリーダー	上村 晃一	区長室
	小田 順子	広聴広報課
	赤羽根 洋子	介護保険課
	安部 秀康	江古田地域センター
	石崎 公一	区長室
	伊藤 裕光	庶務課
	今井 良一	庶務課
	角 秀行	区長室
	久米 清	区立十中
	佐藤 毅	まちづくり課
	篠原 文彦	学校教育課
	鈴木 郁也	広聴広報課
	高橋 信一	産業振興課
	田中 一生	公園緑地課
	土屋 信三	国民健康保険課
	原田 殖昭	沼袋地域センター
	藤永 益次	人事課
	牧野 敏明	財務課
	本橋 一夫	区民部
	森本 直樹	IT推進課
八木 快祐	北原小	
山口 繁治	生涯学習課	
渡邊 裕之	IT推進課	

D分科会 新しい自治のあり方

分野：行財政運営、参加、施設配置のあり方

検討の経過

- 9月26日事務局より提示された「新しい自治のあり方」のテーマのもとに集って以来、週1回を原則としながら、約10ヶ月の検討を重ねてきました。
- 概ね、次のようなステップを踏み、検討しました。

ステップ 平成14年10月

全体会で10年後の中野、そして社会はどうなっているかを話し合い、共通の認識のもとに今後の検討を進めていくことにしました。

= 共通認識 =

- ・ 景気の回復は望めないだろう。良くても現状維持ではないか。
- ・ 住民のニーズは益々多様化するだろう。
- ・ 「公共」に望まれることの全てを役所が担うのは無理だろう。役所と住民と民間（業者・NPO等）の役割分担や多元的な供給主体が必要になってくるだろう。

ステップ 平成14年10月～12月

「新しい公共」「組織・公務員のあり方」「施設の適正配置」「NPO」の4つの分野に分かれ、現状と課題の把握に努めました。

ステップ 平成15年1月～3月

3つの分野を再編し、「経営改革」「手ごたえのある区民参加」「施設の適正配置」のワーキンググループを設置し、具体的な提案事項を中心に検討しました。

ステップ 平成15年4月～7月

3つのワーキンググループの活動と併行し、D分科会全体会を随時開催し、共通様式の現状、強み・弱み、将来像、指標、提案の検討・整理を行いました。

提案にあたって

私たちは当初話し合った共通認識のもと、いくつかのテーマを持って今回の検討に取り組みました。そのテーマとは、中野区は「生き残れる

か」、そして「選ばれるか」というものであり、これらに共通したものは「危機感」です。

激しく変化し、国や社会の制度・システムが音をたてて変わっていく中で、中野が生き残り、そして選ばれるためにはどうしなければいけないのか？

今必要なことは、検討するだけでなく、実行することだと考え、「何をすべきか」という具体的提案に力を入れて検討してきました。

提案の内容については、「硬直した財政状況を打開するのは、柔軟な思考で」「従来型の行政システムや役割をベースに考えるのではなく、新たな時代の要請に見合った仕組みを生み出す」との、D分科会の当初からのスタンスから、いくつか奇抜な提案もしております。「柔軟な発想を大切に」との認識のもと、実現可能なものから現行法体系の中では難しいアイデアレベルのものまで、様々なレベルものを記述しています。検証の点で不十分なものもありますし、3つのワーキンググループに分かれての活動のため、すり合わせが不十分な点もあります。しかしながら、社会情勢や民間の動向、厳しい区民の目線などを背景に、これはどうかと、一歩踏み込んだ提案をとアドバルーンをあえて上げさせていただきました。検討素材の一つとしていただけることを期待しております。

【1】 変革の時代 行政を取り巻く社会、住民、団体

1. 企業から消費者へ、「官」から「民」へ、中央から地域へ

モノがなかった時代から、モノが余っている時代になり、営利目的で大量生産をし、売りつけようとしても買ってもらえなくなりました。長引く不況も手伝って、買い手にとって買う「価値がある」物しか売れない時代です。つまり、生産者から消費者に主権が移ったわけです。消費者ではなく「官」の方を向いている企業は生きていけないのです。

そして、その求められる「価値」も、モノがあふれているこの時代には、物質的、経済的な豊かさとは違った本質的な豊かさに価値を置き、価値を生み出すことを求める動きが主流になりつつあります。

2. 本当の豊かさ、価値を求めて

サステナビリティ（社会全体の持続的な成長・発展への寄与）

本来、利潤だけを追求するはずの企業も、消費者・顧客に選ばれるような価値あるものを生産するだけでなく、プラスアルファを模索し始めています。公正さ、福祉、環境という社会的倫理観、責任、リーダーシップなども付加価値として必要になってきているのです。

福祉、環境、建設などの公共サービスは、行政の最大の使命であり、また独占市場でもありました。それが今や、企業やNPO、地域住民の手によって、行政よりも価値のあるサービスを生み出している例が、世界各地で散見されます。

価値のあるものしか売れない時代には、たとえ公共サービスであっても、受け手がそのサービスの質、価値を厳しく評価し、価値がないものは淘汰される可能性も十分にあるわけです。

3. 新しい公共サービスのありかた

長引く不況、リストラ、急激な高齢化、個人リスクを支えあった伝統的な共同体や家族関係の変化などにより、公共サービスへの期待とニーズが拡大しています。そのような時代において、社会的かつ公共・公益的な仕事のあるべき姿、価値ある公共サービスとはどのようなものでしょうか。そしてそれを担うのに相応しい主体はどこでしょうか。

もはや、「官」による画一的な公共サービスの提供では、地域住民の抱える多様なニーズや時代の変化にすばやく対応することが難しくなっています。「行政が今までやってきたから公共の領域だ」と考えるのではなく、もう一度、ゼロベースから考え、住民・民間事業者とパートナーシップをとりながら、効率的に、地域に密着した視点で公共の役割を実践することが、価値を生み出す公共サービスのかたちであると私たちは考えます。

【2】中野区役所は生活者に「選ばれる」か？ 中野区の現状

このような社会的な動向を鑑みて、現在の中野区役所は、中野で住まい、働き、学び、あるいは遊ぶ、「生活者」に対して、また社会に対してどんな価値を生み出しているのでしょうか。生活者の一員としてこの中野のまちに働く私たち職員は、どうあるべきなのでしょう。

中野のまちのあるべき姿については、前節のA・B・Cの分科会のところで述べられています。そこで、私たちD分科会では、まちに働く私たちと、私たちが働く区役所のあるべき姿について考えてみました。

最近では、行政の提供するサービスを比較するデータを掲載した書籍などが出版されています。企業の提供する商品やサービス同様に、行政も「選ばれる」時代になりつつあります。果たして中野区は住みたいまち、働きたいまち、学びたいまち、あるいは遊びたいまちとして生活者に「選ばれる」まちでしょうか。中野区役所は「選ばれる」自治体でしょうか。

1. 中野区の財政状況

中野区の財政状況を23区平均と比較すると、人件費や公債費など、いわゆる義務的経費の比率が高く、逆に投資的経費の比率が極端に低くなっています。行政の経営効率のランキングを掲載している書籍では、全国3232の市区町村中、中野区は最下位から2番目に位置しています。当然のことながら、中野区民からも厳しい視線が注がれています。

右肩上がりの経済成長を前提にした社会保障政策や区民ニーズを可能な限り取り込んだ施策は、財政の肥大化を生み、今や新しいニーズに対する施策はおろか、現状の施策の維持すら難しい状況となっています。このような財政の硬直化により、中野区では行政の効率化・スリム化が重要かつ緊急の課題となっています。

2. 失われた10年

では、職員の状況はどうでしょうか。

- 縦割り担当事務に埋没する現状維持思考職員が、職場のマナーリズムを助長している。
- 職場のコスト意識、タックスペイヤー的視点到に乏しい。
- 職員の高齢化に伴うポストレストと、それに伴うモラルの低下が日常化している。
- 実務に結びつく研修が十分行われておらず、職員参加の仕組みも不十分である。

(平成2年3月企画部企画課編集・企画『中野区職員意識調査報告 これからの区政運営と区職員』より抜粋)

これは13年も前に行った職員意識調査の内容です。文言の古さはあるにせよ、硬直した組織体制に、明確なビジョンもないまま全庁的な閉塞感を生んでいることは、13年前とほとんど変わっていません。

出口の見えない不景気のトンネルの中、失業者、自殺者は増加しつづけ、戦乱、感染症や震災などにいつ襲われるかかもしれず、そんな状況においては、東京都や中野区、中野区役所がいつまでも絶対にある、職員は必ず給料をもらえる、もらってあたりまえだという考えを変えなければなりません。国ですら消滅する時代です。変化に対応できないものは朽ちていくのです。公務員は、中野区役所は、あるいは自分自身は、これからの社会に必要な存在として選ばれるのかどうか、常にそのような視点を持ち続けなければなりません。

【3】「選ばれる」ために 変革の方向性

では、これからの社会に必要な、価値ある存在であるために、選ばれる自治体であるためには何が必要なのでしょうか。

1. 「生活者」本位 相手の立場に立って

その答えはたったひとつです。「生活者本位」。この一言に尽きます。なぜなら、選ぶのは、そのまちに住まい、働き、学び、遊ぶ生活者だからです。価値があるかどうか、判断するのは生活者です。ですから、生活者の立場に立って考えることが一番大切です。

私たちは、ともすると「区民」という言葉でまちの人々をひと括りにして考えがちです。しかし、生活者は一人ひとりの顔が違うように、その生活スタイルや価値観も異なります。それをどれだけ本当に把握できるかが鍵になってくるのではないのでしょうか。

「相手の立場になって考える」というのは、小学校でも言われることですが、実行するのは難しく、大人になると忘れてしまっていることなのです。そんな「当たり前のこと」を共有できると、何か大切な判断をするときに、常にそこを原点にしているいろいろなことを考えることができます。

2. 生活者本位の具体策

満足したかどうかは生活者に聞く

相手、生活者の立場に立つということは、まずは生活者に直接聞くことです。行政経営の「質」を評価するのは生活者であり、評価した結果に満足すれば生活者に選ばれるわけです。

ですから、生活者の声が直接届く仕組みや、その声を行政経営に活かす仕組み、また生活者によって成果を検証する仕組みが必要です。

私たち職員は、まちの中に入り込むがごとく、まちの人々との関係性の中で、その生の声を聞き、議論し、とともに考えていく必要があります。

現場重視 誰もがリーダー

どんな組織形態にしてもどんな事業を実施しても、成果は組織を構成する現場の職員次第です。職員一人ひとりが自分のなすべきことを理解し、納得して仕事に取り組むこと、自分の判断で責任感を持って意欲的に動けることが不可欠です。私たち職員は、いちいち国や都や、あるいは上司に指示をされなくても、自ら進んで情報を得、計画の作成に参加し、目標を達成するために行動できるよう訓練することが重要です。そうすることで、同じ人件費であっても仕事の効率、質、成果は著しく高まります。

そのためには、生活者と生活者に直接接する現場の職員をピラミッドの底辺に位置づけた組織をひっくり返し、現場に多くの権限と責任を与える逆三角型の組織への転換が必要です。

情報「公開」から情報「共有」へ

ともにまちを作り上げるには、情報を共有することが大前提となります。「知りたいなら教えてやらなくもない」という情報公開ではなく、正確な情報を、進んで、迅速に提供し、共有していくことが不可欠です。それは20年も前から言われていることですが、いまだに、胸を

張って実行していると言うことができません。

上高田のご隠居と熊さんの会話

「行政の広報は一方通行のお知らせではいけないということだね。何かを決めた結果だけを知らせてくることが多いだろ。そうじゃなくて、ともに考える、ともに作る区政ということだったら、物事を決定する前に、いまこんな問題がある、こんな方法で解決しようと思うがどうか、といった問題を私らに投げかけ、相談するような姿勢が常に必要だと思うね。」

「都市(まち)を拓(ひら)く 中野まちづくり白書」

(S57.3.26中野区企画部企画課)より抜粋

【4】前例踏襲から前人未踏へ 苗を育てよう

「社会全体の利益を優先させ、個人の利益を制限するといった使われ方になりがちな従来の“公共の福祉”という概念ではなく、住民同士がお互いに自分だけの領域から一步踏み出して問題を解決することによって、地域により大きな共通の価値を作り出していくという新しい意味での公共が求められているのである。この“新しい公共性”は、“公”でもなく“私”でもない、いわば中間の“共”というべき領域に属するものだ。」

「都市(まち)を拓(ひら)く 中野まちづくり白書」

(S57.3.26中野区企画部企画課)より抜粋

これは20年も前に描いた中野のまちの、あるいは社会のあるべき姿です。それは今も色褪せることはありません。しかし、前述のように、中野区の現状は「あるべき姿」であると言うことはできません。なぜみんなで植えた苗は育たなかったのでしょうか。

思い、理念を形にし、実際に行動していくうちに、「何のために」それをするのかを忘れてしまっていることがあるのではないのでしょうか。「一生懸命やった」ということで満足し、成果を出していないのではないのでしょうか。また、成果を検証せず、検証結果によりプロセス(しくみ)を改善することを怠っていたのではないのでしょうか。やっていない、できていないことを素直に認め、事実を語り、本音で議論し、「当たり前のこと」を実行していく…これらを断固たる決意で実行していかななくてはならないのでしょうか。

「過去」は変えられません。変えられるのは「未来」です。また、「他人の意識」を変えるより「自分の意識」を変えるほうが簡単です。一人ひとり

が自らを見つめなおし、「できることから、今すぐ、自分で」実践していくことで、苗を大きく育てていきたいものです。

「前例踏襲から前人未踏へ」を合言葉に議論を重ねた私たちの提案は、既にいくつか経営改革指針に取り入れられ、具体的なしくみを実施され、あるいは模索されています。そこで、ここでは特に、以下の4点について、具体的な施策を中心に検討しました。

- 1 . 提案から実施まで手ごたえのある多様な区民参加が行われているまち
 参加のしくみ 情報公開から情報共有へ
- 2 . 効率的な財政運営により質の高いサービスが提供されているまち
- 3 . 利用者参加で効果的に運営される区立施設

ともにこのまちのあるべき姿を思い描き、ともに創る者として、これらの提案がまちの人々の議論の俎上に上がることに期待と喜びを感じつつ、ここに提案します。

将来像と指標

No.1 (全4項目)

標題	提案から実施まで手ごたえのある多様な区民参加が行われているまち ①参加のしくみ		
現在の状態	<ul style="list-style-type: none"> ・区民参加は、活力ある行政運営を展開するうえで不可欠である。これまでも中野区は、「参加の区政」を基本理念に掲げ、参加と協働を高めていくため、地住構想(地域センター及び住区協議会構想)のもと15の地域センター単位で住区協議会を設置し、区民とともに創り上げてきた歴史がある。 ・地住構想から30年を経て、参加を取巻く社会状況や区民の意識の変化がみられる。住区協議会自体の課題としては、区の主導で設置された経緯から、区に対しての依存体質が強い。また、委員の固定化や高齢化という課題や、必ずしも地域の意見を反映していない、区の隠れ衰という声もある。意欲の減退、参加の形骸化など制度疲労を指摘する声も強い。 ・取巻く社会状況は、インターネット・携帯電話などコミュニケーションツールの多様化が進み、活動内容も地域課題のほか、NPOなど横断的かつ個別テーマに対する住民意識の変化と新たな力が生まれている。 ・以上のような背景から、地域の課題解決の方法も多様なしくみが求められてきている。すなわち、地域課題も多様化、複合化、専門化、グローバル化してきており、行政だけの発想と能力では困難となっている。 ・タックスペイヤーとしての区民意識の高まりにより、区政運営へ厳しい視線が向けられている。また、区民税を払っていても普段その使い道になかなか関心をもてていない。 		
	強み	<ul style="list-style-type: none"> ・地住構想による区民参加のしくみがある。 ・地域に多様な住民・NPO・ボランティア団体の活動が生まれている。 	
	弱み	<ul style="list-style-type: none"> ・町会・自治会、住区協議会などの活動を担うメンバーが高齢化している。 ・若年層の地域活動への参加が少ない。 ・NPO支援のしくみなどの整備が遅れている。 ・納税者として税金の使い道について意見を述べる機会が少ない。 	
将来像	<ul style="list-style-type: none"> ・区民が納得する形で政策が形成され、区民が参加しやすい区政運営がなされている。 ・区民参加で制定された「自治基本条例」のもと、多様な参加のしくみが制度化され、多くの人材が多様な能力を発揮し、地域で活動している。 ・参加のしくみも、住区協議会を拡充・発展させた地域もあれば、新たな地域自治組織を生み出し、地域課題を自ら協議し、解決・実行する自立したコミュニティ自治を進める地域もある。 ・区の事業、計画などの情報は公開され、いつでも自由に情報が入手でき、また区民は自分の声をいつでも区に届けることができている。 ・自分がどういう分野の行政サービスを重視し、予算化していくかということについて、具体的に希望を聞くシステムが設けられており、一人ひとりの選択が重視されている。 		
10年後の到達状況を	指 標	現在(平成15年度)	平成26年度
	地域コミュニティの活動や地域自治が強まっていると考える区民の比率 希望選択制度への参加率		全区民の80% 70~80%

<p>将来像を 実現する 施策提案等</p>	<p>【提案1】 新しい参加と自治のあり方のモデル</p> <p>(1) 自治追求型 住民自治実現を志向したモデル。区の地域内分権あるいは地域自治拡充のしくみとして、地域ごとに区の機関である近隣政府を創設する。「直接民主制」的なだれでも参加できる「住民会議」に議決権を与えるタイプ、あるいは選挙による「代表制」機関に議決権および執行権も委ねる「カウンスル」(評議会)タイプなどが考えられる。</p> <p>(2) 参加行動型 住民による自主的・自治的な活動を重視したモデル。参加と合意形成を中心にした活動から、自ら問題解決に向けより積極的に取り組むことも重要視する。実際には、地域センターの管理・運営を含む「地域NPO」として組織されることが考えられる。</p> <p>(3) 参加即応型 地域提案に即応することをねらったモデル。特徴ある地域づくりをめざして、地域センターに一定の予算を配分し、所長の権限で住民合意がなされた提案に対して、直ちに対応できるものとする。あるいは、予算は事業課につけておいて、センターに執行委任する方式も考えられる。</p> <p>(4) 現状充実型 地住構想の実現をめざしたモデル。地住構想にうたわれている住区協議会本来の機能・役割を果たすべく、住区協議会の再構築を図る。区も全庁組織をあげて参加のしくみとしての住区協議会の意義、地域センターの役割を再認識するとともに、仕事の進め方を区民参加を推進する視点から見直す。</p> <p>(5) 地域お任せ型 これは特定のモデルと言うべきではないだろう。基本的には、住区協議会は地域住民による自主的な組織として、自立的に活動すべきであるという立場で、事務局(=地域センター)による過度な支援・てこ入れは行わない。したがって、自立度の低い住区協議会の場合は消滅することもありうる。</p> <p>【提案2】 予算配分にかかる希望選択制度の導入</p> <p>区民の区政に対する参加意識と顧客満足度を高め、地域の行政サービスを共に支えあい負担していくという区民税の意義をより明確にしていくため、新たな区政参加の手法として、個々の区民税の一定割合(例えば3%程度)を、区民が希望選択した施策に予算上配分していく制度を創設する。</p> <p>※ 提案の詳細は100ページへ</p>
--------------------------------	---

将来像と指標

No.2 (全4項目)

標題	提案から実施まで手ごたえのある多様な区民参加が行われているまち ②情報公開から情報共有へ				
現在の状態	<ul style="list-style-type: none"> ・「情報公開条例」により「請求されれば公開する」ことにおいては他の自治体より進んでいるかもしれないが、積極的に情報を発信していない。 ・「決まったこと」ばかりを提供する現代版「高札」的発想の情報が多く、議論の題材(課題、根拠となるデータ、検討過程)の提供が少ない。 ・都合の悪い情報は出さない、あるいは目立たないように出す風潮がある。 ・最も早く情報提供できるはずのホームページの原稿が、区報の掲載記事などの焼き直しになっている。その結果、掲載までの時間がかかりすぎているものも多々ある。 ・ホームページへの掲載記事は激増しているが、発信する情報の内容、質や量などが必ずしも区民の満足するものではない。 				
	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">強み</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・情報システムの維持管理には莫大な費用をつぎ込んでいる。 ・区政情報について、問題意識を持つ職員、専門的な知識や技術を持つ職員がいる。 ・個人情報をはじめ、情報に関するセキュリティの意識が高い。 </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">弱み</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・民間企業や他の自治体と比較すると、全体的に職員の情報リテラシー(情報能力)が低い。 ・財政的な余裕がない。 ・セキュリティの意識が高いあまり、自由度が低く、情報を活用できない。 </td> </tr> </table>	強み	<ul style="list-style-type: none"> ・情報システムの維持管理には莫大な費用をつぎ込んでいる。 ・区政情報について、問題意識を持つ職員、専門的な知識や技術を持つ職員がいる。 ・個人情報をはじめ、情報に関するセキュリティの意識が高い。 	弱み	<ul style="list-style-type: none"> ・民間企業や他の自治体と比較すると、全体的に職員の情報リテラシー(情報能力)が低い。 ・財政的な余裕がない。 ・セキュリティの意識が高いあまり、自由度が低く、情報を活用できない。
	強み	<ul style="list-style-type: none"> ・情報システムの維持管理には莫大な費用をつぎ込んでいる。 ・区政情報について、問題意識を持つ職員、専門的な知識や技術を持つ職員がいる。 ・個人情報をはじめ、情報に関するセキュリティの意識が高い。 			
弱み	<ul style="list-style-type: none"> ・民間企業や他の自治体と比較すると、全体的に職員の情報リテラシー(情報能力)が低い。 ・財政的な余裕がない。 ・セキュリティの意識が高いあまり、自由度が低く、情報を活用できない。 				
将来像	<p>・中野区は、広聴広報課を「政策情報課」と改め、区の政策に必要な情報をどのように収集するのか、また、収集した情報からいかに生活者の求めることを読み取るのか、そして生活者の必要とする情報をいかにわかりやすく、すばやく提供していくのか、というマーケティング(調査)と関係作りに力を入れている。 特に、広聴部門は「プロフィットセンター」と呼ばれ、生活者の声、アイデアを「宝の山」(区の重要な財産)と位置付け、区政経営に体系的に取り入れている。</p> <p>・中野区の情報はすべてホームページに掲載されており、パソコン、携帯電話やファクシミリ、テレビなどを通して誰でも簡単にホームページを見ることができる。また、区役所、地域センターなどに出向けば必要な情報を選び、印刷してもらうサービスもある。職員や地域住民同士でパソコンなどの操作を教えあったり、よりわかりやすい情報の提供方法についてアドバイスをしたり、地域の情報を得、それをまた発信するなど、双方向性のある地域に根ざしたコミュニケーションが生まれている。</p> <p>・中野区のホームページは、「誰もが必要な情報を適切なタイミングで容易に手に入れることができる」最強のツールとして活用され、障害のある人も、日本語がわからない人も、そうでない人と同じ情報を容易に手に入れることができるユニバーサルデザインとなっている。</p> <p>中野区は先進自治体として毎日のように新聞などのメディアで取り上げられ、ホームページには他の自治体や企業などからのアクセスも絶えない。</p> <p>・区民は、ホームページや区報などデジタルとアナログのツールを駆使し、職員とほぼ同じ質・量の情報を得ることができ、そのため、情報公開請求件数は減少している。区民と職員は、ともに区政を考え、対等に議論をし、協力し合いながら中野区を作り上げている。</p>				

	指 標	現在(平成14年度)	平成26年度
10年後の 到達状況を 示す指標	中野区ホームページのアクセス数	平均800件/1日	8,000件/1日
	各施設のインターネット接続機利用者数		24件/1日/1箇所
	区や区教育委員会のホームページによる情報提供に関する満足度	満足 2.1% どちらかといえば満足 5.0% 普通 20.9% どちらかといえば不満 2.4% 不満 2.2% 知らない 57.3% 無回答 10.1%	満足 64% 知らない 10%
	ホームページのユニバーサルデザイン度		ISO9241取得程度
将来像を 実現する 施策提案等	<p>【提案1】 情報共有と双方向性による真の協働 (1) 区の情報施策を検討し、基本方針を定める区民による審議会を発足させる。</p> <p>情報に関する問題意識を持つ区民と、学識経験者など専門家、情報関連の業務を担当する職員で構成される審議会を発足し、区の政策に必要な情報をどのように収集するのか、また、収集した情報からいかに生活者の望むことを読み取るのか、そして生活者の望む情報をいかにわかりやすく、すばやく提供していくのか、という基本方針を作成する。</p> <p>方針策定と平行して、ワークショップ形式で中野区のしおりやホームページなどへの掲載情報、掲載方法も見直す。</p> <p>(2) 基本方針策定後は区民による評価委員会を設置し、毎年メンバーを公募する。</p> <p>常に区民の意見を取り入れ、評価し、基本方針をも改善しつづけるために、区政情報評価委員会を設置し、メンバーの固定を避けるために年度ごとに構成員の一部を入れ替える。</p>		
	<p>【提案2】 迅速でわかりやすい情報提供 (1) 各担当が情報をわかりやすく伝える表現能力を高める研修を実施する。</p> <p>パソコンの操作方法やホームページ用のデータ形式の原稿作成に翻弄され、提供すべき情報もできれば出さずに済ませたい、と各担当が消極的になるケースが多々ある。また、情報を提供するにしても時間がかかり、そこに膨大な時間を費やし他の業務に影響を及ぼすこともある。</p> <p>職員に求められる専門性や情報リテラシーは、コンピューターやプログラミング言語、あるいは外国語を自在に操ることではなく、受け手の立場に立って、要点を明確に伝え、詳しい情報も整理してわかりやすく伝えることができる能力である。</p> <p>そのため、コンピューターの専門的知識を必要とする部分は専門家に委託する、簡単に原稿を作成することができるようなデータ作成支援システムを導入するなどして、情報をスピーディーに公開し、どうしたらわかりやすいかなど内容の検討に各担当職員が集中できる体制を作る必要がある。</p> <p>職員に求められる専門性は、情報の受け手の立場に立った、わかりやすい文章作成や見やすいレイアウトなどの表現力であり、それを養うための研修などに力を入れるべきである。</p>		

将来像と指標

No.3

(全4項目)

標題	効率的な財政運営により質の高いサービスが提供されているまち
現在の状態	<p>中野区政は、行財政改革への着手が遅れたことによって、大きく停滞し、組織と職員は閉塞感に包まれている。教育の中野、福祉の中野と呼ばれた時代を回顧する区民からは「リバイバル中野」との熱い期待も多い。</p> <p>財政運営</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中野区財政白書に明らかなように、23区平均と比較すると、人件費や公債費など義務的経費の比率が高く、逆に投資的経費の比率が極端に低い。基金残高は最低水準。起債残高に債務負担行為額を加えた将来負担額は766億円。 ・他区と比較しても、直営施設の比率が高く63%の職員が施設サービスを担っており、人件費比率を高める大きな要因となっている。また、平成19年頃から数年間、退職者のピークを迎え、退職金の支払いが大きな課題となっている。 ・人口減少と高齢化の進行により、15歳から60歳までの生産年齢人口が大幅に減少し、かつ長引く不況の影響で税収の落ち込みは激しく、将来的にも右肩下がりの歳入構造が予測されている。 ・危機的な財政状況を認識しているにも関わらず、まず現状から原資となる経費を捻出する意識が欠如しているため、事業の数が精査されずにいる。新陳代謝をせずに新しいものを追加してしまっている。 <p>組織と職員</p> <ul style="list-style-type: none"> ・目標やビジョンもないまま業務に携わる職員が多く、職員のやる気の沈滞が行政活動を低迷させている。前例踏襲志向から脱却できず、現状の課題・問題点を発見して改善・解決するコミュニケーションルートも習慣化されておらず、課題が曖昧のまま放置されている。 ・コスト意識やタックスペイヤー的視点に乏しく、「区民満足度」への反応が乏しい。 ・人・組織の活性化はこれまでも議論されてきたが、組織構造の変革が主体であり、「人の働き方」の部分に視点をおいた変革はほとんど行われてこなかった。 ・実務に結びつく研修が十分に行われておらず、職員参加のしきみも不十分である。 ・経営層からの組織目標やビジョンなどの「生」の情報が、現場に届ききれていないため、経営層と職員と意識の点で乖離が生じている。
	<p>強み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・多くの経営資源を有している。 (多くの施設、3000人の多様な経験を積んだ職員) ・職員一人ひとりの能力や経験は多様であり、潜在的ない意欲は高い。人間的魅力ある人が少なくない。
	<p>弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・予算システムが管理型で経営型になっていない ・団塊世代の職員が多く、職種、年齢のバランスに偏りがある。 ・年功序列による人事システムのため、不公平感を感じている職員が多い。 ・職員一人のレベルでは強みであった部分が組織集団の中ではモチベーションが封印され、当事者意識も芽生えず、新たなものを生み出す力が出ていない。
将来像	<p>・モチベーションの高い少数精鋭の職員で、簡素で効率的な区政運営が実現され、区民にとって価値の高いサービスが提供されている。区の経営戦略システムのもと、住みたいまちとして中野区が高く評価されている。</p>

将来像	<p>持続可能な財政運営 ・官民の役割分担が進み、民間活力を活用し、行政と区民、NPO、民間団体は、それぞれの使命に基づき役割を果たし、区民にとって価値の高い行政サービスが提供されている。その結果、区は、安定した財政基盤を確立し、最小の経費で最大の効果を果たす効率的かつ健全な経営体質に生まれ変わっている。</p> <p>組織と職員の活性化 ・目標による管理、成果主義が徹底され、自らの課題を創造し、解決できる職員、コスト意識や実行力を備えた職員が育ち、区民満足度の向上に応える行政サービスが提供されている。また、職員一人ひとりの創造力と熱意が最大限に発揮され、組織の大きな力が生み出される活き活きとした組織風土となっている。 ・従来の指示・命令を中心としたリーダーシップから、個人が自主性を発揮できるようなリーダーシップへと変わっている。(権威型から委任型へ) ・職員一人ひとりが「組織」での仕事を通して、自分らしさを発揮している。その結果個人のキャリア開発を通して「組織」が活性化されている。 ・ワークモチベーションが高く、職員満足度も向上し、全体として組織風土が変革されている。</p> <p>選ばれる中野 ・居住が機能面から選択される時代、自治体は自らのもつポテンシャル(居住することにより獲得できる生活上の価値)を上げる努力が各自治体間で活発になっている。まさに自治体間競争時代の到来である。中野は、ナンバーワンでもオンリーワンでもない、中野でなければ得られない生活の付加価値である「オンリー中野」のブランドを獲得した。新聞社主催で行っている平成26年度の自治体ランキングでは、行政革新度、行政サービス度(少子化・教育分野)で悲願の23区中1位となった。その結果、子育ては中野で、教育は中野でと、こぞって生産年齢人口者が回帰してきている。</p>
------------	---

	指 標	現在(平成14年度)	平成26年度
10年後の到達状況を示す指標	人件費比率	33.7%(H13)	25%
	職員数	2975人	2100人
	職員満足度(ワークモチベーション調査)	データなし	常に80%
	ずっと住み続けたいと思う区民の割合	34.90%	50%
	行政革新度(日経ランキング、①透明度②効率化・活性化度③住民参加度④利便度)	23区中8位	23区中1位
	行政サービス度(日経ランキング)	23区中23位	23区中1位 (少子化・教育)
	パブリシティ登場回数(除事件・事故)	月7回	月15回
	経営品質レベル		AAクラス

	<p>【提案1】 経営品質レベルの向上</p> <p>【提案2】 効率的な経営システムの構築</p> <p>1. 新しい公共の視点や構造改革</p> <p>(1) 行政領域の見直し</p> <p>(2) アウトソーシング(外部調達)</p> <p>(3) 経営資源の共有化</p> <p>(4) 給与・人事システムの構造改革</p> <p style="margin-left: 20px;">総労働時間規制</p> <p style="margin-left: 20px;">職員配置方法の見直し</p> <p style="margin-left: 20px;">職員給与の10%の積み立て制度</p> <p style="margin-left: 20px;">これからの人事・給与システムに求められるもの</p>
--	--

将来像を
実現する
施策提案等

2. 経営資源の有効活用

- (1) 民間とのコラボレーション
地域センターの活用
保育園の活用
- (2) 人材の有効活用
職員派遣による産業振興策
他自治体のアウトソーサー化
他自治体への職員派遣

【提案3】 選ばれるためのシステム構築

- 1. 中野のコンセプトの明確化
 - (1) マーケティング手法の活用
 - (2) 既存区有施設の有効活用
- 2. メディアの積極的活用
 - (1) 日経新聞社の自治体ランキング（行政革新度・行政サービス度）のアップ
行政革新度
行政サービス度
 - (2) 各メディアにおける中野区の登場数のアップ

【提案4】 人・組織の活性化

- (1) ワークモチベーション調査の実施（職員満足度）
- (2) 研修内容の充実
 - ① 能力開発の自己責任原則に基づく個人支援型研修の導入
 - ② コミュニケーションの変革を目指す研修
- (3) 希望する職場への異動
- (4) 個人別目標管理の実施
- (5) 職員GOOD PLAN21コンテスト 略称「プレゼンN」
- (6) 業務改善運動の展開・・・全庁的な進行管理

※ 提案の詳細は106ページへ

将来像と指標

No.4 (全4 項目)

標 題	利用者参加で効果的に運営される区立施設		
現在の状態	<ul style="list-style-type: none"> ・ 小規模な区立施設が多数あり、単独施設の割合も他区と比べて高い。 ・ 国等が定める施設基準を上回る施設内容・職員配置となっている区立施設も多い。 ・ 建設してから相当年数が経ち、同時期に改築期を迎える施設も多い。 ・ 劣化の進んでいる施設も多く、今後20年間の改修経費総額は667億円と推計される。 ・ 建設時に想定した利用対象の要件や人数、期待される機能が大きく変化した施設もある。 ・ 施設の維持運営に携わる職員が区の全職員の6割以上を占めている。 ・ 区立施設と同じ機能の施設が民間事業者により整備・運営できるようになってきている。 		
	強み	<ul style="list-style-type: none"> ・ 区民に身近な所に地域施設があり、サービスや住民活動の場の提供がなされている。 	
	弱み	<ul style="list-style-type: none"> ・ 施設の維持運営に係るコストがかさみ、非効率となっている。 ・ 人件費比率が高くなり、区の財政硬直化要因となっている。 	
将来像	<p>長期的な姿</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 施設サービスと併せて様々なサービスメニューが整い、区民は自分にふさわしいと考えるサービスを選択できるようになっている。 ・ 区民が利用する施設についての区と民間事業者との役割分担が明確になっており、相互に補完・協力しながら区民に良質なサービスを提供している。 ・ 区立施設は、その担う役割を効果的に果たせるような規模・機能・配置・運営体制となっている。 ・ 区内の公共・公益施設では、民間施設も含め、施設の運営や事業実施に利用者が参画している。 <p>10年後に目指す姿</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 区の全体計画に基づき、区立施設の配置・機能の再編、整備や運営の民間移行が着実に進められている。 ・ 区と民間事業者との役割分担についての理解が進み、相互の協力関係が築かれている。 ・ 区の施設や土地が有効に活用されて民間事業者による公共・公益施設の整備が進んでいる。 ・ 区が管理している施設は、その長寿化を図るため効果的・効率的に維持管理されている。 		
10年後の到達状況を示す指標	指 標	現在(平成15年度)	平成26年度
	区立施設の管理運営に携わる職員数	指数 100	指数 70
	区立施設の維持運営経費	指数 100	指数 60

10年後の
到達状況を
示す指標

【提案1】 今後の区立施設の整備・運営の方針について

1. 施設の整備・運営が概ね市場原理により行うことが可能な施設

(1) 区が設置主体となつての新たな施設整備は行わない。

(2) 現在区立施設として運営しているものについては、できるだけ民間事業者へ運営を移管していく。

(3) 区民にとって有用性が高く、区内での施設整備が望まれるが、初期投資の負担が大きいため民間事業者が整備運営に逡巡している施設については、区の施設や用地を無償ないし廉価で貸与することによる民間事業者による整備を促す。

(4) 区民にとっての有用性が特に高く、区内での早急な施設整備が望まれる施設で、初期投資の負担が大きいため民間事業者が整備運営に逡巡している施設については、区の施設又は用地の貸与のほか、国・都の施設整備補助制度等を勘案のうえ、妥当かつ可能な範囲内で財政的支援を行う。

2. 施設運営が市場原理による事業収入だけでは困難な施設

(1) 民間事業者による施設運営の実態、区における今後の需要動向、区内でのサービス供給見込み、国・都における施設整備・運営補助の状況を勘案し、妥当かつ可能な範囲での財政的支援を行い、民間事業者による施設運営を促す。

(2) 初期投資の負担が大きいため民間事業者が整備運営に逡巡している施設については、区の施設又は用地を貸与することにより、民間事業者による整備を促す。

(3) 現在区立施設として運営しているものについては、できるだけ民間事業者へ運営を移管していく。

(4) 施設運営にあたって不採算な業務領域が大きいことが民間事業者による整備運営の障害となっている施設については、区や関係機関で行う関連業務の整備充実等により当該業務の運営負担の軽減を図り、民間事業者による施設運営が円滑に行えるようにする。

(5) 関連事業の整備充実だけでは不採算業務領域の解消が困難な施設については、区と民間事業者の役割分担を明らかにしながら、区が直営又は委託により施設を運営する。その際、施設運営が効果的・効率的に行える体制を工夫するとともに、区に業務執行が民間事業者の施設運営に波及効果を与えられるようにする。

【提案2】 施設ごとの整備・運営の考え方について

1. 区立小・中学校

2. 区立保育園

3. 地域センター

※提案の詳細は126ページへ

提 案 説 明

提案から実施まで手ごたえのある多様な区民参加が行われているまち

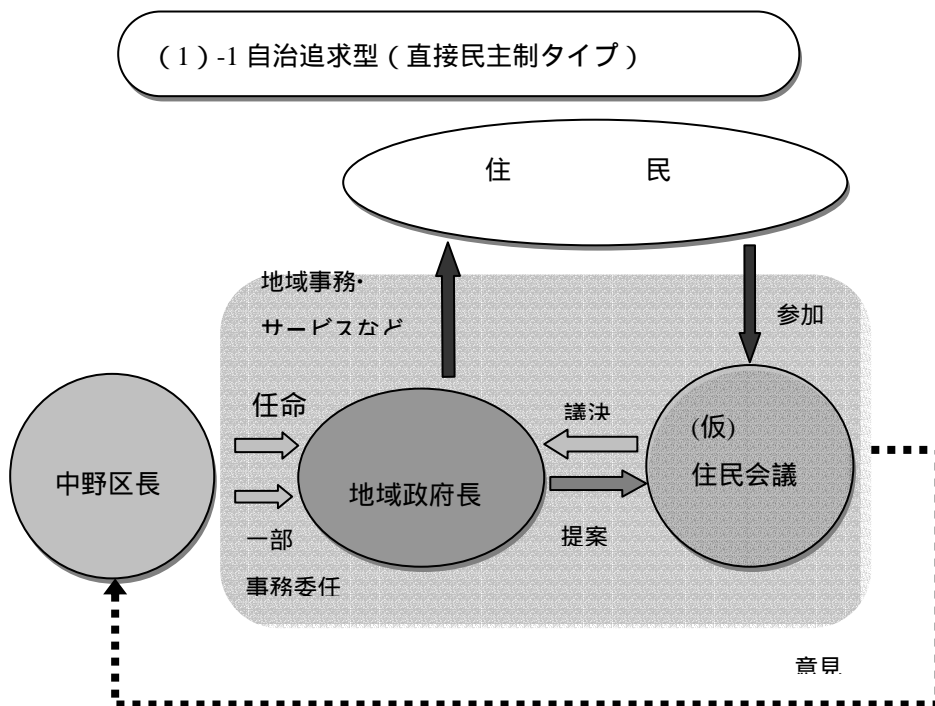
参加のしくみ

【提案1】 新しい参加と自治のあり方

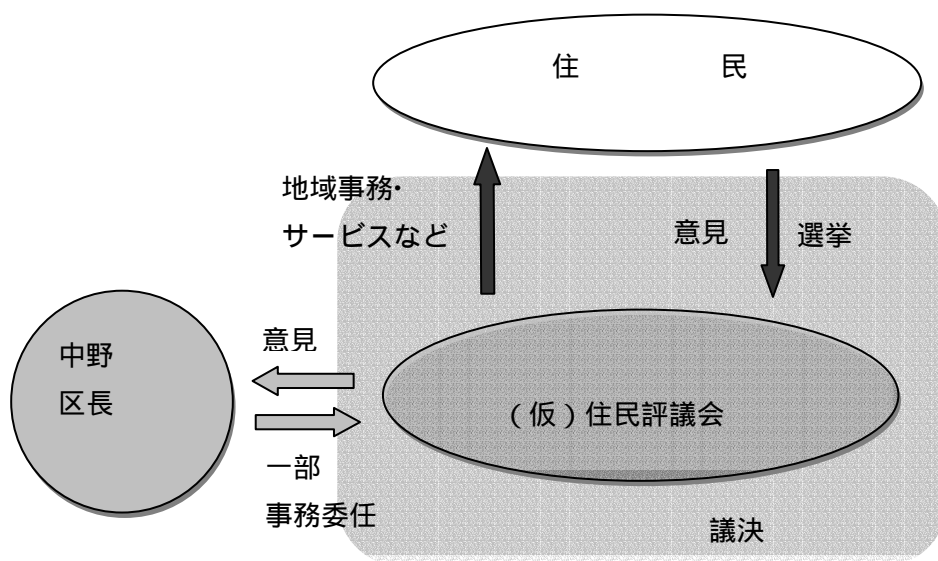
1. 新しい参加と自治のあり方についてのモデル

(1) 自治追求型

住民自治実現を志向したモデル。区の地域内分権あるいは地域自治拡充のしくみとして、地域ごとに区の機関である近隣政府を創設する。「直接民主制」的なだれでも参加できる「住民会議」に議決権を与えるタイプ、あるいは選挙による「代表制」機関に議決権および執行権も委ねる「カウンシル」(評議会)タイプなどが考えられる。



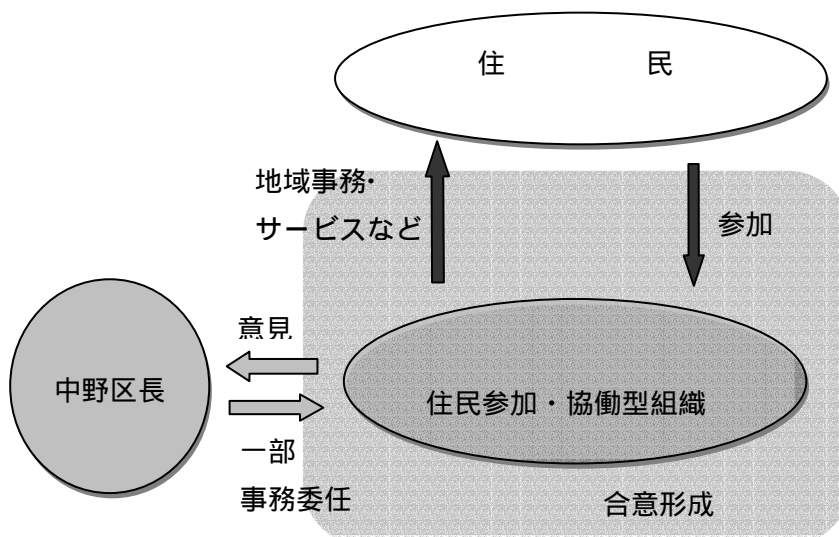
(1)-2 自治追求型 (カウンスルタイプ)



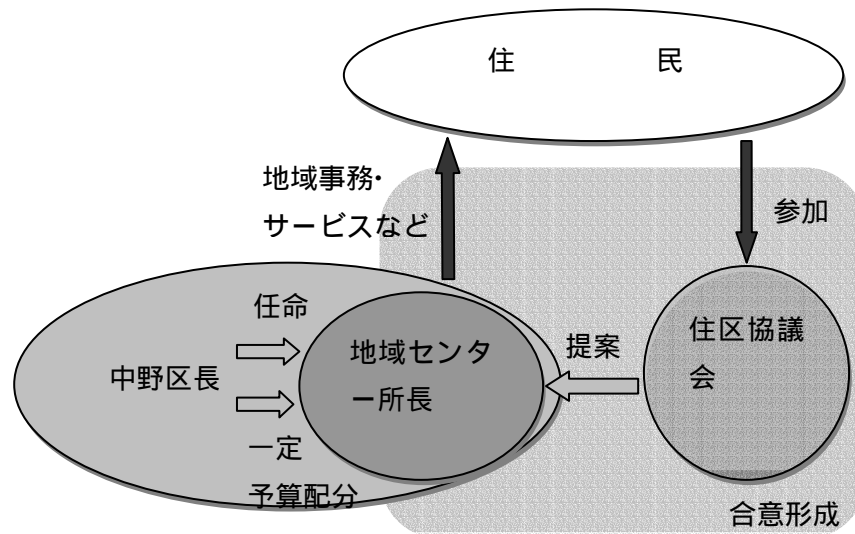
(2) 参加行動型

住民による自主的・自治的な活動を重視したモデル。参加と合意形成を中心にした活動から、自ら問題解決に向けより積極的に取り組むことも重要視する。実際には、地域センターの管理・運営を含む「地域NPO」として組織されることが考えられる。

(2) 参加行動型 (例：地域NPO)



(3) 参加即応型 (住区充実タイプ)



(3) 参加即応型

地域提案に即応することをねらったモデル。特徴ある地域づくりをめざして、地域センターに一定の予算を配分し、所長の権限で住民合意がなされた提案に対して、直ちに対応できるものとする。あるいは、予算は事業課につけておいて、センターに執行委任する方式も考えられる。

(4) 現状充実型

地域センター及び住区協議会構想 (= 地住構想) の実現をめざしたモデル。地住構想にうたわれている住区協議会本来の機能・役割を果たすべく、住区協議会の再構築を図る。区も全庁組織をあげて参加のしくみとしての住区協議会の意義、地域センターの役割を再認識するとともに、仕事の進め方を区民参加を推進する視点から見直す。

(5) 地域お任せ型

これは特定のモデルと言うべきではないだろう。基本的には、住区協議会は地域住民による自主的な組織として、自立的に活動すべきであるという立場で、事務局 (= 地域センター) による過度な支援・てこ入れは行わない。したがって、自立度の低い住区協議会の場合は消滅することもありうる。

2. モデルの分析と評価

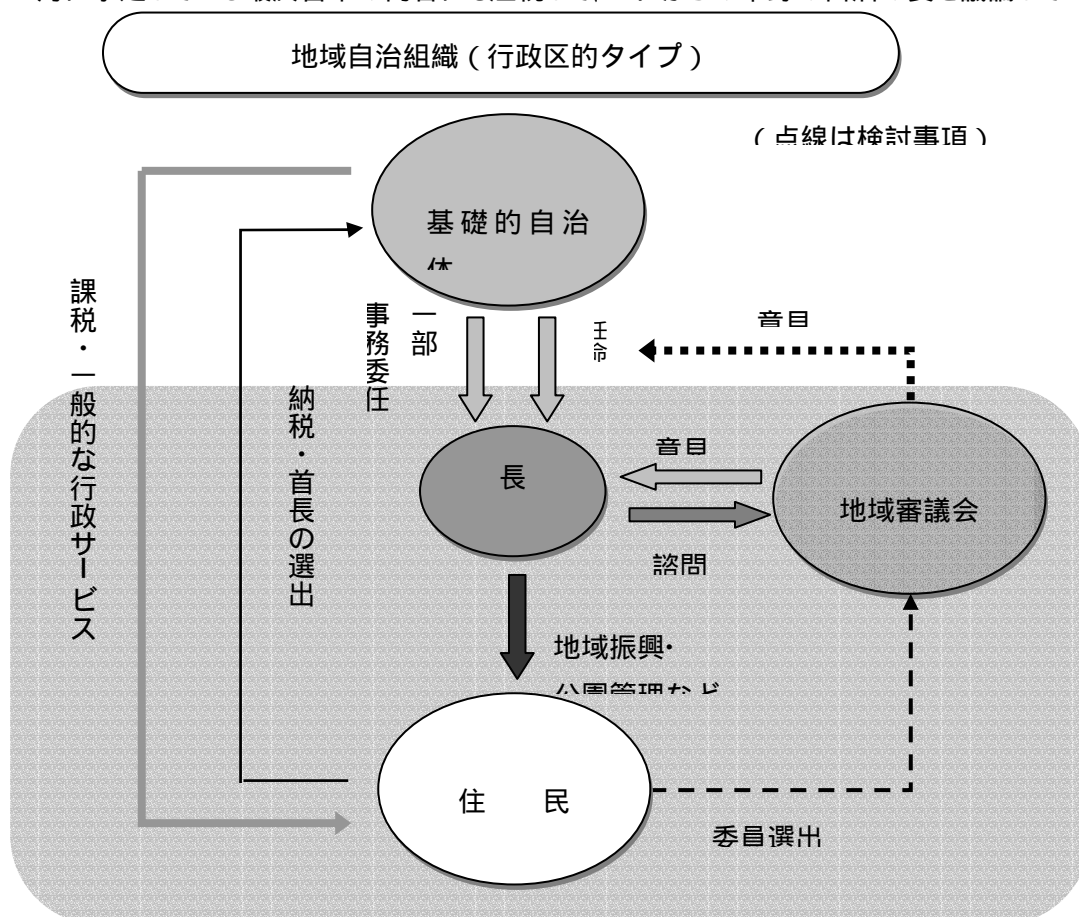
・原則的に、上記のモデルを選択する・しない、選択するとすればどのタイプか、ということについては、基本構想の議論の中で、地域や区民が自らで決めるべきだという考え方に立つものである。これは、区が区民に住区協議会構想を参加と自治のモデルとして全区一律に押し付けた反省の上に立ってのことである。ただし、いろいろなモデルを示すだけ、というのも逆に無責任なので、ここで一定の評価を行う。

・(1)の自治追求型は、いわば理想型ではあるにしても、現実には、多くの区民の参加意識がさほど高くないという実態や地域レベルでの行政の肥大化という問題もあり、今の中野区でうまく機能するか不安がある。ただし、今後の地域自治をめぐる法令改正の動き(後述の地方制度調査会での検討)や、区民意識の変化なども注視していく必要がある。

- ・(2)の参加行動型は、一部の活性化度の高い地域では、うまくいく可能性が高いと思われる。地域活動拠点施設などの管理運営や講座・講習会などの地域事業の実施を地域の活動団体やそのネットワークに委ねる。安定的なサービス提供体制を確保するためには、活動はNPO法人化して行うことが望ましい。ただし、住区協議会など地域の動きが不活発なところでは、うまくいかない可能性が高い。
- ・(3)の参加即応型は、現行の地住構想の発展型ともいえる。これまで、住区協議会からの提案が、その地域にとって切実なものであっても、区内バランス重視の横並び志向の庁内感覚では、施策や事業に活かされてこなかった。それが、地域で活動する住民の消化不良現象・ストレスとなり、住区協議会の沈滞化を招く一因ともなってきた。このモデルでは、提案 実現 個性豊かな地域 地域への愛着 参加意欲の高まり、といった一連の好循環が期待される。
- ・(4)の現状充実型は、4半世紀の間うまく機能しなかったモデルである。理念と意義は認めるが、再生が可能とは思われない。変革と分権・自治の時代にいまさらの感もある。
- ・(5)は、地域のことは地域が考える、地域で必要なしくみは自ら作る(区は支援)、ことを基本にするという考え方である。その考えは全く正しい。ただし、自立度の低い地域は、公共サービスは全て行政が提供するの当たり前だと考える区民が多くなり、そこには区がつぎ込む経費も多くなってしまふ。

3. 地方制度調査会中間報告を踏まえて

基礎的自治体における住民自治充実のための新しいしくみとして、地域自治組織(仮称)の制度化が提唱された。地住構想を掲げて参加と自治を目指してきた中野区にとって、示された案のうちの行政区的タイプは、親近感をおぼえるしくみではないだろうか。前述の5つのモデルの検証とともに、地方制度調査会が11月に予定している最終答申の内容にも注視して、これからの中野の自治の姿を議論していく



ことが課題となっている。

【提案2】 中野区希望選択制度(仮称)の導入について

1. 趣旨

区民の区政に対する参加意識と顧客満足度を高め、地域の行政サービスを共に支えあい負担していくという区民税の意義をより明確にしていくため、新たな区政参加の手法として、個々の区民税の一定割合(例えば3%程度)を、区民が希望選択した施策に予算上配分していく制度を創設する。

2. 参加対象者

特別区民税の所得割又は均等割の納税者である区民

3. エントリー方法

区から各納税者(区民)に個別にエントリー用紙を郵送で送付
区民は用紙に来年度予算に反映して欲しい政策の項目をチェック
エントリー用紙を区へ返送し、区は回収した用紙を集計
(給与から区民税を天引きされている人と税務署に申告している人については、区からエントリー用紙を送付し、区役所に区民税を申告する人については、申告時にエントリー用紙を渡してその場で回収する、というような方法もある。)

4. 予算への反映

区は、エントリー用紙を集計し、翌年度予算に反映するように努める
エントリー結果がどの程度予算に反映されたかは、毎年公表する。

5. 実施経費

約1,800万円(回収率70%の場合、郵送料、印刷費等)

6. 課題

対象者について、非課税の人、滞納者などはどうするか。
エントリーする政策や事業のメニューはどこまで具体的にするのか。
(おおくりの分野でよいのか、それともメニューを多くするのか)
予算へ反映させる一定割合はどの程度にするか。(3%でよいのか)
エントリーの回収方法をどのようにするのか。

(エントリー用紙に個別の氏名と配分対象となる税額を記載する方式にするのか、それとも匿名で回収するか。前者の場合は個人の信条の領域に区が関与することにならないか。)

エントリーの集計方法をどのようにするのか。

(個々のエントリーの積み上げにするのか、それともトータルで集計して一定のシェアで予算へ反映していくのか。)

制度について条例化(例えば自治基本条例に規定)する必要があるか。

予算への反映度合いに比して経費がかかりすぎるのではないか。

担当部署はどこにするのか。

(参考)

ハンガリーでは、冷戦崩壊以来、国の力が機能しなくなって、NPOが行政の仕事を担っているような状況になっている。そこで、所得税の申告の際に、国民が自分の選択した NPO に自分の支払った税金の1%を寄付する制度が法律によって設けられている。この選択制度は NPO をエントリーしなくとも自由で、国は、申告様式に基づき対象 NPO に寄付金を交付し、その状況について、公開している。

7. 目的

どの行政サービスを重視するのかを、区民一人ひとりの選択にまかせることにより、区政への関心を高める。

区政に対して何らかの行動をしたいと思っているが、具体的に何をしようか迷っている区民に対して、区民参加の糸口とする。

区民税の使い方に疑問をもっている区民に対し、自己の責任において、自己の税金の用途を選択させることにより、納税への抵抗感を和らげる。

従来の「区民参加」をしてきた人に加えて、今まで声に出さなかった区の財政を根本的に支えた人を「区民参加」に導き、視野の広い区民参加を可能にする。

8. 効果

時間・物理的制約のない参加方法を採用することにより、容易に区民参加できる。

選択することにより、直接的に予算編成(行政運営)に参加できる。

選択の支持数により、区民の求める政策が読み取れる。(リサーチ機能)

税金の用途が明確となるため、区民の声が反映され、区民本位の行政に近くなる。(顧客志向、区民志向)

選択分野の予算執行の結果に区民の関心が高まり、区民の監視の目が厳しくなるため、職員の意識改革が図られる。

内容が伴わない事業だと、次年度の選択から支持を得られない。(支持なき場合、区民評価が明白であるため、中止・廃止の判断が容易になる 行政の効率化に寄与)

更なる区民参加へのステップとなり得る。(区民参加の育成)

区政や税に対する区民の関心が高まる。

区民の支持を得るため、各部門間での切磋琢磨、ひいては職員的能力(政策形成能力、プレゼンテーション能力、PR 能力)向上が図られる。

【提案1】 経営品質レベルの向上

中野区が区民にとって価値ある存在であり続けるためには、顧客としての区民の視点から経営の仕組みを構築し、継続的に改善する必要がある。このためには様々なアプローチ方法を考えることができるが、三重県や三鷹市といった先進自治体が行っている「行政経営品質向上活動」を活用することが望ましいと考える。

「行政経営品質向上活動」は本来、民間企業において、環境変化等に即応しながら卓越した業績を生み出す経営革新を実現する体質を作り上げるための基本的な考え方やその施策を意味しているが、自治体にとって、組織の目的は異なっても、一定の目的を達成するために組織をマネジメントする点においては共通項が多く、これからの時代の革新的な自治体経営に向けてのベンチマークとなりうるものである。(参考1参照)

「行政経営品質向上活動」における経営品質を診断する基準としては、優れた民間企業を表彰する仕組みであり、全世界50カ国以上で展開されている米国のマルコム・ボルドリッジ国家品質賞をモデルにした「日本経営品質賞」があり、複数の自治体がエントリーしており、地方自治体部門の表彰もある。

2003年度日本経営品質賞 地方自治体部門申請費用52.5万円(消費税を含む)

中野区における診断(アセスメント)基準としては、前記「日本経営品質賞」の考え方と審査基準を基本にし、三鷹市と(財)社会経済生産性本部の共同研究により作成した「三鷹市行政経営品質評価基準」(参考2参照)を参考とすべきと考える。

将来目標としては、三鷹市の今年度の6月における総括アセスメント結果がA-となっていることから、中野区においては、平成26年度に三鷹市を超えるAAの経営品質レベルのとなることを目指す。

参考1 行政経営品質向上活動の特徴(三重県松阪地方県民局ホームページより)

行政経営品質向上活動の特徴

- 1 顧客本位の視点から組織運営・各種取組をチェックすることができる
- 2 今までの取組を総合的に集大成し、体系化することができる
- 3 組織の成熟度・達成度を客観的に評価でき、継続的な改善に取り組める
- 4 今までの各種取組を否定して、新たな取組を行うものではない
- 5 特定の経営手法を押し付けるものではない
- 6 行政運営全般をカバーしている(すべての所属で活用できる)

行政経営品質の導入効果

- 1 住民本位の行政体質を作る
- 2 トップの意図の徹底が検証できる
- 3 組織の改善領域が明確になる
- 4 現在の改善活動をさらに加速させる

5 自組織の客観的なレベルが明確になる

参考2 三鷹市行政経営品質評価基準の概要(三鷹市ホームページより)

カテゴリ -	内 容	
1 経営ビジョンとリーダーシップ	市が進むべきビジョンの確立と浸透を図る仕組みと、リ - ダ - 層の率先垂範の状況を評価	
2 市民の要望・期待の理解と対応	市民の要望・期待の把握と市民との信頼関係の維持強化、市民の満足評価の仕組みを評価	
3 経営戦略の策定と展開	ビジョンを実現する戦略策定と実施計画への展開と達成度確認の仕組みを評価	
4 人材開発と学習環境	ビジョンと戦略に基づく人材育成計画、職員の能力発揮、職員満足度向上の仕組みを評価	
5 業務プロセスの管理	市民への日々の行政活動を市民満足の向上につなげる仕組みと内部管理業務の効率性を評価	
6 情報の共有化と活用	情報の収集・選択、分析および、その後の戦略策定への活用を評価	
7 取り組みの成果	日々の行政活動と内部管理業務の成果が適正に現れているかを評価	
8 市民満足・不満足	市民満足度の成果を評価	
< 評価基準一覧 >		
		配 点
1. 経営ビジョンとリーダーシップ		170
1.1 リーダーシップ発揮の仕組み	100	
1.2 社会的責任と倫理の遂行	70	
2. 市民の要望・期待の理解と対応		150
2.1 市民の要望・期待の把握	70	
2.2 市民への対応	40	
2.3 市民満足の明確化	40	
3. 経営戦略の策定と展開		80
3.1 経営戦略の策定	40	
3.2 経営戦略の展開と確認	40	
4. 人材開発と学習環境		110
4.1 人材計画	20	
4.2 学習環境	30	
4.3 職員研修	30	
4.4 職員満足	30	
5. 業務プロセスの管理		110
5.1 基幹業務のプロセス管理	50	
5.2 支援業務のプロセス管理	30	

5.3 パートナーとの協力・協働関係	30	
6.情報の共有化と活用		80
6.1 情報の選択と共有化	30	
6.2 他団体との比較とベンチマーキング	30	
6.3 情報の分析と活用	20	
7.取り組みの成果		200
7.1 社会的責任と倫理の遂行に関する取り組みの成果	40	
7.2 人材開発と学習環境に関する取り組みの成果	40	
7.3 業務プロセスの質的向上に向けた取り組みの成果	60	
7.4 取り組みの財務成果	60	
8.市民満足・不満足		100
8.1 市民満足・不満足と市に対する総合的な評価	100	
合 計		1000

- 合計点からの評点総括 -

評点範囲レベル	内 容
評 点 総 括	第1レベル 0～99 (D) 行政経営品質の重要性を認識し、その考え方をういた改善への取り組みが、一部の部門または業務で開始され始めているが、その成果として評価できる良好な結果がごく一部か、ほとんど見られないレベル。
	第2レベル 100～299 (C) 行政経営品質の考え方をういた改善が経営の重要な活動と明確に位置づけられている。行政経営品質改善の取り組みが、一部の領域に定着し始めており、その成果として評価できる良好な結果がいくつかの領域に見られるレベル。
	第3レベル 300～499 (B) 行政幹部が強いリーダーシップで行政経営品質をリードしている。職員は行政経営品質改善の取り組みの重要性を認識し、多くの領域でその取り組みが展開されている。その成果として評価できる良好な結果が多くの領域に見られるレベル。
	第4レベル 500～699 (A) 行政経営品質改善への取り組みが多くの領域で展開され、さらなる改善への学習が行われている。その成果として多くの領域で良好な結果が見られ、その幾つかは業界トップあるいはベンチマーキング対象として選定されるレベル。
	第5レベル 700～899 (AA) 継続した行政経営品質改善の全社的な取り組みとさらなる改善への学習が定着している。その成果としてほとんどの領域で優れた結果が見られ、その多くは業界トップあるいはベンチマーキング対象として選定されるレベル。
	第6レベル 900～1000 (AAA) 行政経営品質改善の繰り返しで多くの学習を行った結果、卓越した住民価値を提供する仕組みを実現している。行政経営品質すべての領域において世界的リ・ダ - 行政として認められるレベル。

【提案2】 効率的な経営システムの構築

これまでの右肩上がりの経済に支えられたこれまでの行政システムは、日本が他の先進国以上のスピードで少子・高齢化が進行し、さらに経済も長期低迷を続ける中、継続することが困難になりつつある。特に、これまでの公共サービスの拡大と職員数の増大を支えてきた経済規模拡大による継続的かつ大幅な自治体歳入の伸びは、今後、経済が回復したとしても期待することは困難である。

一方、少子・高齢化の進行と生産年齢の減少により、新たな公的サービスのニーズの増大が予想され、基礎的自治体は、増大するサービスの提供を減少傾向も予想される歳入により対応する必要性が生じている。

（減少する生産年齢層）

今後生じる、いわゆる団塊の世代のリタイアは、生産年齢層の大幅な減少をもたらす。自治体の経営に与える影響は計り知れないものとなる。生産年齢層のうち、特に担税能力が高いと推定される25～59歳人口は、今後、確実に減少傾向にあり、人口がすなわち経済規模と一致するわけではないが、人口に比例して減少することが予想される。

中野区におけるこの年齢層について推計してみた場合、対平成15年人口比で、平成26年では**89%**、同様に平成40年では**77%**に**減少**する。

なお、この想定は全ての自治体と同じ比率で生産年齢人口の減少があった場合の想定で、もし中野区が選ばれることなく、他のより魅力的な自治体への流出が生じたならば、この想定以上に生産年齢人口が減少することとなり、中野区に与える影響はより大きなものとなる。このためにも、中野区は**選ばれる自治体を目指す**必要がある。

（人口データ解析について）

解析方法：平成8～14年までの総務省の人口推計から、各年齢の翌年次の1歳上の集団への平均移行率を計算し、この平均移行率を毎年次、全人口の各年齢に乘じることにより、今後の人口数を平成40年まで推算した。さらに、平成14年の中野区人口（日本人）が占める日本全人口（日本人）の占有率を求め、中野区の年齢別人口の変動を推計した。

このような状況下、持続可能な自治体経営を目指すためには、状況の変化に対し速やかに対応可能な**柔軟なシステム**を構築する必要がある。このシステムにおいては、**資産**（人的、物的）の**保有から活用**に重点を置く必要があり、これまでのように行政サービスの直営や、施設の直接保有に拘らない、人的・時間的・空間的な自由度を高めた経営手法により一層の効率化を図る必要がある。

同時に、財政構造の柔軟性については、新たな行政サービスの提供や現在行っている行政サービスレベルの確保のためにも必要となる。このために**財政硬直化の解消**が求められており、最大の硬直化要因である**人件費比率の改善**も併せて求められている。

このため、新しい公共の視点や構造改革、経営資源の効率的活用といった手法を用いて、財務状況の改善等を図る必要がある。

(新しい公共とは)

「公共のあるべき姿」を検討するにあたっては、「行政が今までやってきたから公共の領域だ」と考えずに、「社会的かつ公共・公益的な仕事のあり様はどのようなものか、それをやるのに相応しい主体はどこだろうか」と、もう一度、ゼロベースから考える必要がある。

D分科会では、「住民・民間事業者とパートナーシップをとりながら効率的に公共の役割を実践する」ことを「**新しい公共**」と仮に定義してみた。

1. 新しい公共の視点や構造改革

(1) 行政領域の見直し

行政領域の見直しとは、新たに台頭してきた市民活動団体や民間事業者の力を活かすなかで、行政と民間の役割分担を明確にし、新たに行政領域の適正化を図ることである。

社会状況の変化や区民ニーズの多様化を背景に「市民活動団体等と協働で行っていく事業」や「民間事業者で行った方が効率的な事業」などが増えてきており、その適正な活用により、区民サービスの低下を防ぎ、更なるレベルアップを図っていくことを目的として、区の事務事業全てを対象として行政評価などの際に、下記の内容について洗い出しを行い、その住み分け等の適正化を図る。

行政が役割を担っていく活動領域

- ・ 基礎的で必需的なもの
- ・ 平等性と公平性が要請されるもの
- ・ 法定受託事務 等

区民や市民活動団体、民間事業者等が行政と協働・連帯によって役割を担う活動領域

- ・ 現在は行政が担っているが、区民や市民活動団体、民間事業者等と行政が協働・連帯して実施できるもの
- ・ 地域に根ざした多様な民間諸団体等と行政が、協働・連帯して課題を解決する必要があるもの 等

民間諸団体等が主体的に役割を担っていく活動領域

- ・ 現在、公共が行っているサービスではあるが、民間でも役割を担えるもの
- ・ 民間活動団体(NPO等)が、サービスを提供することができるもの
- ・ 利用者が自らの責任で選択ができ、適切な負担により利用できるもの 等

(2) アウトソーシング(外部調達)

アウトソーシングというと、単に、とかく従来から行われてきた自治体機能の一部を切り離し、外部に委託することと捉えられがちであるが、アウトソーシングは、行政資源を所有から活用に変えとともに、自治体の「船を漕ぐ」機能を外部化し「舵を取る」機能を内部化するとい考えに立つものである。

さらに大事な視点としては、アウトソーシングは、安価な労働力を期待しているコスト削減のみが目的ではなく、行政のみでは区民に対し新しい価値を提供することができない部分・領域を外部に担ってもらうことにより、質の高いサービスを区民に提供することにある。

(3) 経営資源の共有化

事業費を抑制するためには、事務処理量と経営資産の無駄を削減する必要がある。現在、決裁の簡略化といった面については、事案決定規則の改正等により、改善されているが、一方、データや物品類、区政情報等といった経営資産については複数の部署において重複して作成・蓄積している。これらは、区全体の共有財産として有効に活用するシステムを構築する必要がある。幸い、現在のOA化の進行によって情報やデータの共有は可能となっており、ナレッジマネジメントとして、その効率的な活用を行っていくべきと考える。

具体的には、グループウェア上に、下記の内容について検索・活用システムを設ける。

全庁的に活用可能な情報・データ

例示：各部署に蓄積された業務上のノウハウ、「土地利用現況調査」や「商業統計」データといった、全庁的に活用可能な情報・データ。

全庁的に活用可能な備品

例示：プロジェクターやテントのような、全庁的に活用可能な備品。

全庁的に活用可能な人材情報

例示：OAや手話、外国語能力といった、全庁的に活用可能な人材情報。

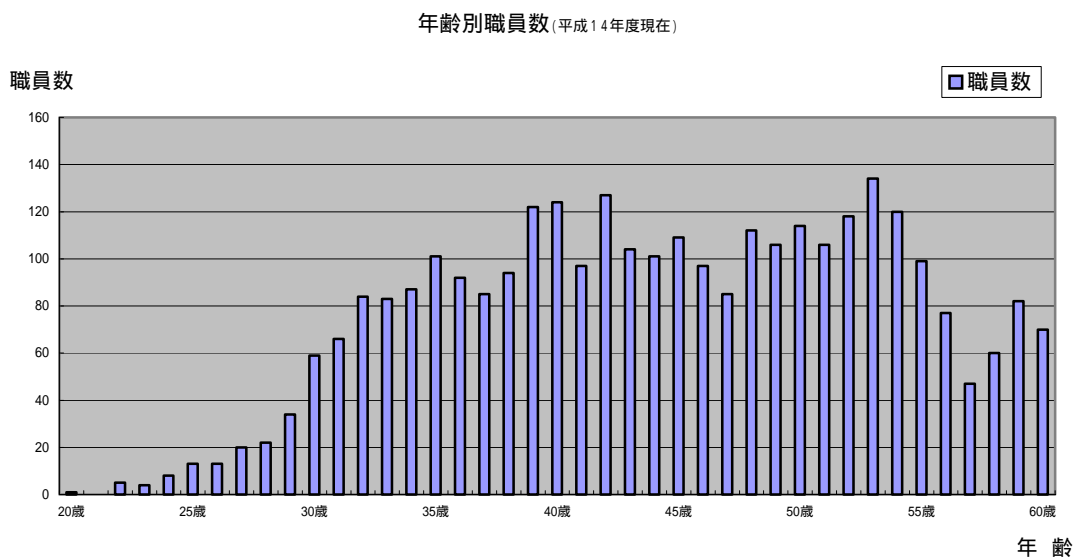
〔ナレッジマネジメント〕

組織の内外にある、過去の経験から得られた知識を管理し、新しい価値を創造する資産とすることを目的とした経営手法。

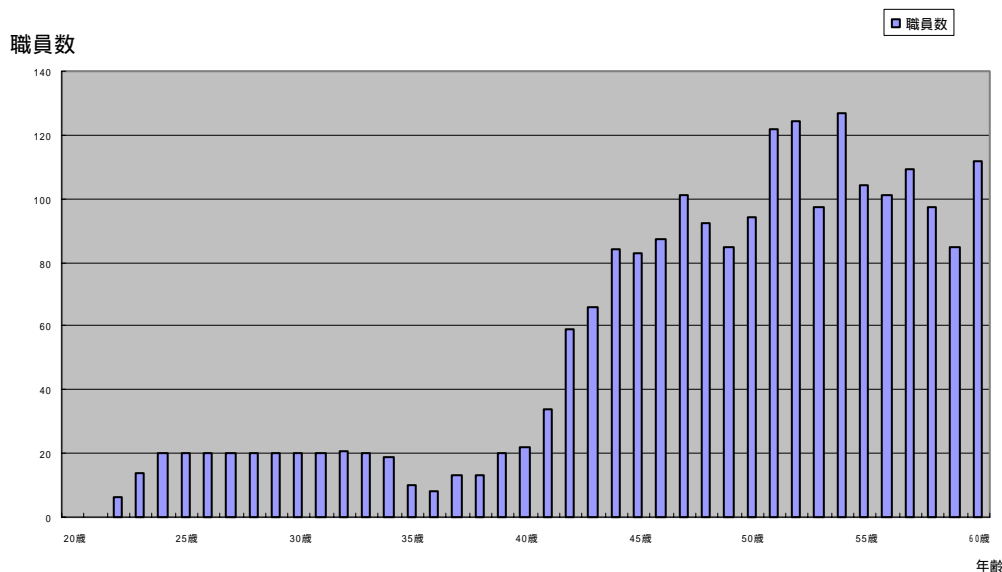
(4) 給与・人事システムの構造改革

現在の採用抑制による人件費の削減策を継続した場合、図1の平成14年度現在の年齢別職員構成は、平成26年度には図2のように、現在以上にいびつな構造となる。

図 1



平成26年度 年齢別職員構成予測



このような状況下における人件費について検証するため、正確な数値を出すことは困難であるが、モデルケースとして下記のような設定に基づき傾向分析を行った。

〔人件費データ解析について〕

この大きな変化の時代、正確に将来を予測することは困難であり、今後の傾向分析を行うことを目的としている。このため、各データは以下のとおり概算で作成している。

解析方法:モデルケースとして分析を行うため、中野区全職員について、職種や職階、個人ごとの差異を無視し、下記の通り非常に単純化した上で、平成14年度の年齢別職員構成に基づき、平成40年度までの職員構成・人件費・退職金等について推算した。

前提条件:景気変動等を排除し、傾向分析を行うため、1人あたり人件費や採用数等については、下記のとおり固定値とした。

賃 金:平成14年12月15日の区報の人件費を元に、下記のとおり仮に設定した。

- 20歳代: 450万円/年
- 30歳代: 550万円/年
- 40歳代: 750万円/年
- 50歳代: 950万円/年

退 職 金:財政白書に基づき、平成15年度退職金額を退職職員数で除した数値から、2,300万円/1人と設定した。

採 用 数:毎年20名採用とし、採用時年齢は22歳6名、23歳8名、24歳6名と設定した。

退 職 数:勸奨退職及び普通退職は想定が困難なため、定年退職者のみとする。

諸 手 当:想定が困難なため、大枠で考え、平成15年度人件費298億円と同年度の概

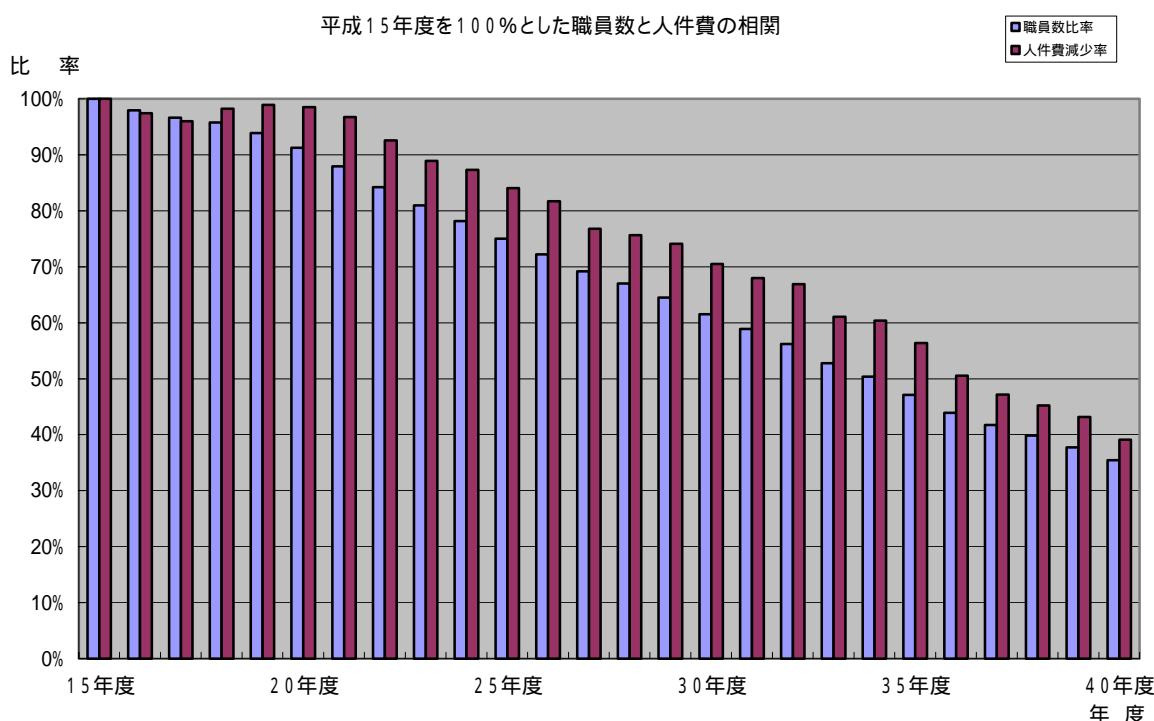
算人件費の差額を諸手当と見做し、職員構成から各年齢階層の諸手当単価を導き、各年度の各年齢階層の人員数を乗じて推算した。

この結果、図3のとおり、職員の高齢化の進行による人件費の上昇により、人件費の減少率は当分の間、職員数の減少率を上回るとの結果が推測された。このような状況の中、現在の給与・人事システムを見直すこと無しに10年後も継続することは困難であると考え、給与・人事システムの構造改革の検討を行った。

なお、新たな人事システムを構築するにあたっては、いかに職員の士気を落とすことなくシステムを変更するかが、同時に非常に重要な要素となる。

この検討にあたっての法的・制度的な問題点の検討については不十分な点が多く、あくまでも**発想の転換と可能性の検討**としての位置づけとなっている。

図 3



総労働時間規制

総労働時間規制により、特定の部署や個人に負担が集中をすることなく職務を行い、併せてワークシェアリング可能なシステムを構築する。このためには、各職場の総事務量の徹底した洗い出しと所要人員の把握が必要となり、さらには時期的に変動する必要人員についても把握したうえでの、効率的な人員配置も検討する必要がある。

今後の職場のフラット化などの導入を活用することにより、仮に時間内での業務執行が達成できたとするならば、時間外手当の削減効果があり、職員数の減少曲線と人件費の減少曲線の乖離を埋める方法ともなりうる。

さらに、職員の生活サイクルに合わせた勤務形態(短時間労働と給与減額の組み合わせ)についても検討し、この部分を短時間公務員制度等により対応するといった、ワークシェアリング的発想についても併せて検討する必要がある。

職員配置方法の見直し

部単位でABC調査等を活用し、事務量及び必要人員の時期的変動についての調査を行う。この結果から事務閑散期の必要人員に基づき各事務に配置した職員を「固定配置職員」とし、これ以外の人員は「機動配置職員」とする。各人は「固定配置」と「機動配置」を一定期間で交互に体験することとし、昇任した場合は、極力「機動配置」とすることとする。

「固定配置職員」は、担当(事業メニュー程度)のマネージャーとして、担当している業務の年間執行に責任を持ち、時期的な必要人員等を把握したうえで人員要求を含む年間執行計画を作成し、この効率的な実施を担当する。さらに、複数の事業メニューを統括する「事業マネージャー」(係長級)と「分野マネージャー」(管理職級)が、これらの「固定配置職員」の業務をサポートし指揮する。

一方、「機動配置職員」は、部の機動戦力として、新規プロジェクト(部横断を含む)の立ち上げや各事業の応援要員となる。複数の分野の業務に携わり職務知識の向上を図るとともに、職種・職域の横断的なチームの形成により、大局的に考える能力を養成し行政マンとしての総合力のレベルアップを目指す。

このシステムは、機動戦力である「機動配置職員」を持つことにより、部における人員マネジメントの機動性の確保、及び各職員の能力アップを目的としており、併せて「固定配置職員」を配置することにより個々の事業に対する執行責任も担保する考え方である。

ABC(Activity-Based Costing:活動基準原価計算)

ABCとは、個々の業務や活動毎に、人件費を中心にコストを明らかにし、事業全体のコスト構造を可視化して行く原価計算手法で、この際に所要人員等を中心に個々の業務や活動を調査する方法がABC調査である。さらに、この結果をもとに業務プロセスの改善を行う手法としては、ABM(Activity-Based Management:活動基準管理)がある。

職員給与10%の積み立て制度

職員との間で合意が得られるならば、このような方式についても考えることが可能となる。

この考え方は、財政危機において職員の給与をただカットするのではなく、職員から資金の借入れをすとの方法である。まず、給与の一定部分(本俸の10%を想定)を職員の同意の基に積み立てを行い、区は財政再建後(一定の指標を設ける)職員に返済することとする。職員は返済までの間、区の経営に対して一定の発言の機会を持つこととする。

この方式では、給与カットによる職員の士気の低下を防ぎ、借入れとすることから、財政再建を達成することが職員の利益にもなるとの面で、職員の財政再建への意欲を刺激できる可能性がある。また、区は通常よりも低利で資金調達が可能となる。

《職員給与10%の積み立て制度の合法性について》

この提案は、地方公務員法25条及び労働基準法18条に抵触する可能性があるが、条例に基づき任意の基金(貯金)に積み立てるという方式とし、強制によらず真に自発的な拠出金であれば、法的には特に問題にならないと思われる。しかし、この制度

の運用にあたっては、区側の資金の受け皿として、自治法上の基金及び特別会計を設置することが望ましいと思われる。

これからの人事・給与システムに求められるもの

以下の手法は、現在の特別区人事委員会システム下において、中野区単独で実施することは困難なものではある。一方、**図2**に現れるような、職員年齢構成のいびつさについては、採用抑制を行っている各区共通の問題でもある。

さらに、高齢化社会の進行や景気の低迷の中、今後、職員も、家族介護への取組みやライフスタイルの多様化が予想され、働き方も多様化することが予想される。このため、年功を基本とした現在の人事給与システムでは対応不能な事態も予想される。今後は、職員の生活サイクルや家庭の事情等に対応することが可能となる、これまで以上に柔軟なシステムを構築する必要がある。

職員数が大幅に減少するこれからの時代の人事システムに求められるのは、全ての職員がその能力・資質等に応じ配置され、最大限が活用なされている、いわば全職員を精鋭化するシステムである。

また、給与システムについてもこれまでのような**結果平等**を前提とし、生涯賃金の公平さを重視した定期昇給型の給与体系ではなく、職員の成果を反映することが可能な**公正**さを重視したシステムとなる必要がある。

(特別区人事委員会)

特別区人事委員会は23区が共同設置している特別区人事・厚生事務組合の一機関として設置されており、人事権が適正に行われるよう助言・審査を行うために設けられた行政委員会。具体的には、職員採用試験や研修の実施、給料表についての報告・勧告、職員の不利益処分に対する審査・採決・指示等をおこなっている。

a. 昇任制度

職階を「一般職員」「主任・係長」「管理職」の3段階程度に簡略化し、昇任に当たっては人事考課(部下からの考課を含む)に重点を置いた上で試験での成績と併せ決定する。受験の条件としては、その職階での経験年数は2～3程度とし、意欲と実績により速やかな昇進が可能となる。

また、昇任と併せて、「降格(職階と給料表も同時に下がる)」についても可能となるように制度化(分限処分によらないもの)する。自己申告や人事考課により降格となることを可能とし、再度昇格に挑戦することも可とする。これにより、職場にある種の緊張感とインセンティブを持たせることが可能となり、さらに、このような短期での昇任可能なシステムを実施するならば、民間企業等からの中途採用も可能になり、より幅広い人材を確保することも可能となる。

b. 給与システム

現行のシステムでの昇給パターンは、次ページの**図4**のように昇給停止まで一定して右肩上がりの伸びを示している。これに対し見直し後のシステムでは、次ページの**図5**のように、主任昇格又は同程度の年収到達までは定期昇給し、これ以降は、この時点での給与を基本給と

し、これ以外については年俸制や職務給といった成果主義の給与システムによる部分を上乘せする方法とする。さらに、退職金についても、この停止した時点での本俸をもって計算する。

このシステムは、職務手当の対象となる主任昇格または同程度となるまでの期間については定昇を行い、それ以降は、この時点における年収を基本給 + 成績給とし、仕事のレベルに対して責任を持った給与とするとの考え方である。

なお、このシステムを活用するにあたっては、**管理職クラスのマネージャーとしての高い人事評価等のスキル**が必要となり、また、管理職の公正さを疑われないためにも、**職員からの管理職への人事考課**といったシステムも必要であることから、**導入にあたっては、十分な準備期間が必要**である。

図 4

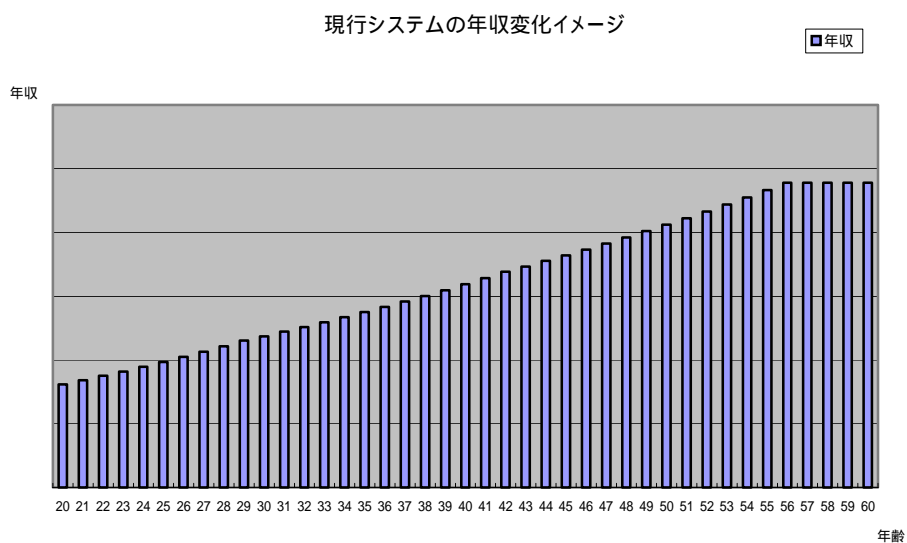
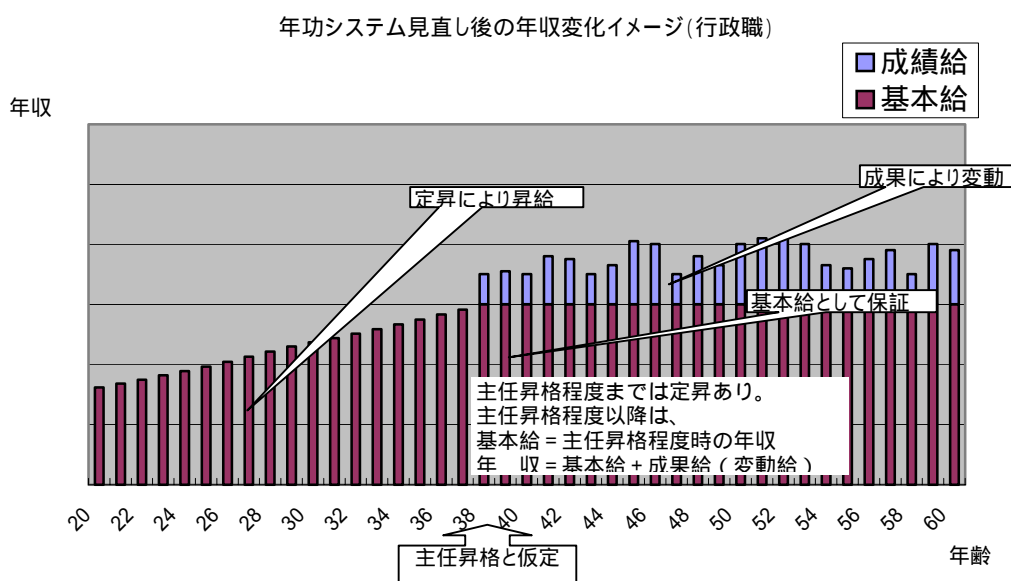


図 5



2. 経営資源の有効活用

現在保有している資産は、職員については人件費が、施設については配置している職員の人件費を含むランニングコストが問題となっている。しかし、その有効活用によっては、中野区の大きな経営資源ともなりうるものである。活用方法には、施設売却によるキャッシュフロー化(流動資金化)のような単純なものもあるが、民間とのコラボレーションといった手法も考えることが可能である。現在保有している**資産の活用**こそが、現在の経営状況の変革の鍵ともなりうるのである。

(コラボレーション)

提携関係のある個人や組織が協働活動を行い、サービス等の開発過程を共有化することにより、単独では行えない新たな価値を生み出す活動を意味する。

(1) 民間とのコラボレーション

現在、区が保有している施設については、職員の執務時間の関係もあり遊休時間が多い。このため、民間とのコラボレーションを図ることにより、この遊休時間を見直し、時間的有効活用を行うならば、少ないコストによる区民サービスのレベルのアップが可能となる。

ここでは、施設貸し出し等について法的な問題を解決する必要があるが、検討したアイデアを下記のとおり列挙する。

地域センターの活用

仮に、現在の15地域センターのうち、窓口業務を4～5ヶ所に集約し、その他の10～11ヶ所は地域活動の拠点施設とする場合の、「地域活動の拠点施設」の運営のあり方について考えてみる。

この施設のうち1階部分の一部を普通財産とし、民間業者、例えばコンビニエンスストア等への貸し出しを行う。この際当該民間業者との間で、会議室・集会室等の施設の管理委託契約を結ぶ。税金・国保等の収納事務についても他のコンビニエンスストアと同様に取扱う。また、フロアの別の場所には、住民票や印鑑証明の自動交付機を設置する。

この手法は、現在のサービスの一部については24時間対応が可能となり、地域センターの統廃合を行った場合の窓口サービスの低下を補うことも可能となる。

一方、民間事業者にとっては、出店コストの軽減と委託収入という安定収入のメリットがあり、さらには、公的サービス利用者や地域活動利用者が初期の段階から顧客となりうるわけで、大きなメリットが予想される。

(コンビニエンスストアでの税金・国保等の収納事務の取扱い)

税金・国保等の収納事務を業務委託するにあたっては、区内全域で同様のサービスを行う必要があり、コンビニエンスストア協会と締結することとなる。個人情報保護の守秘義務については、この際に併せて契約を結ぶこととする。

(会議室・集会室等の貸し出し)

会議室・集会室等の貸し出しについては、現在文化スポーツ振興公社のグラウンド等貸し出しと同様に、オンラインシステムによって行うことが望ましいと考える。

保育園の活用

今後の多様な保育ニーズの対応策として、将来的に利用者のニーズに対応し、24時間のどの時間帯についても対応可能な保育環境の実現に向けた保育園施設の活用を考えてみる。

現在の区立保育園は、おおよそ7時から20時程度までの開設であり、24時間からみれば、時間的活用率は、1/2強である。

24時間保育実現する手法としては、まず、この活用していない時間帯について、民間事業者による業務委託する手法が考えることができる。この方法において保育事業者は区であり、法的・制度的に大きな課題は生じない。

一方、夜間部分を行政財産の目的外使用で、民間事業者による施設を貸し出し、時間的住み分けを行うという方法もあるが、この手法においては、2つの保育の主体が生じることで、保育の責任論などの問題が課題となり、その可能性については今後の十分な検討が必要となる。

(2) 人材の有効活用

今後のOA化等により、単純な事務処理から職員が開放され、新規の事業等に人材が振り向けられることが条件とはなるが、職員の価値を利用して以下のようなことも考えることができる。

職員派遣による産業振興策

中野区で起業した事業者に対して、派遣研修制度等を活用して職員を派遣する。事業者からするならば、一定期間職員を無償で派遣されるのと同様の価値を持つこととなり、一定以上の事務処理能力のある人材を無償で活用できる事業者にとっては、中野区で起業するメリットは十分なものとなるはずである。併せて、区としては起業した事業者の情報を把握することが可能となり、起業環境のニーズの的確な把握にも貢献すると予想できる。また、民間企業の体験をした職員が増えることにより経営マインドの獲得にもつながることが期待できる。

他自治体のアウトソーサー化

行政事務については義務として、いかに頻度が少ないとしても実施しなければならない事務もある。しかし、その内容自体は専門性が高い場合もあり、兼務することが困難な場合もあり、人事的非効率を生じる。しかし、他の自治体についても条件は同じであり、中野区がその分野の得意な職員を活用し(場合によっては庁内ベンチャー的に)、他の自治体のアウトソーサーとなり、負担金の形で歳入を獲得する方法も可能ではないだろうか。多数の自治体による処理等規模の拡大による効率化を達成するならば、利幅も大きな物となる可能性があり、検討する必要があると思われる。

さらに、同様に、中野区の不得意な分野について他の自治体にアウトソーシングするといった方法を利用し、他の自治体との連携をはかるならば、将来的には、自治体としての独立を保持したうえで、ゆるやかな連合を組むことにより、合併と同様の財政上の効果を生む可能性もある。

(アウトソーサー)

アウトソーシングにおける、調達先

(庁内ベンチャー)

民間企業において、専門性の高い社員が社員の身分を保持したまま、起業家的思考によるマネジメントを行い形成する小集団を社内ベンチャーというが、庁内ベンチャーは、ここからの便宜的な造語。

他自治体への職員派遣

今後の不確実な時代、どこの自治体も新規採用による、将来の人件費負担と人材育成経費の削減を望むことが予想される。このため、このような自治体に中野区の職員を派遣し、その人件費について負担してもらうならば、区全体の固定経費の削減ともなり、財政上の効果が期待できる。さらに、他の自治体の具体的事例に触れることにより、中野区の事務改善のヒントについても得られる可能性がある。

【提案3】 選ばれるためのシステム構築

居住が機能面から選択される時代、自治体は選ばれることを常に意識し、自らの持つ潜在能力や提供できるサービス(居住することにより獲得できる生活上の価値)を提案する能力が求められる。このため、自治体は、まちのコンセプトの確立とそのブランド化やアピール、コンセプト実現に向けた事業の体系化といった経営戦略システム(選ばれるためのシステム)を持つ必要がある。このシステムは、行政の自己満足に陥ることを防ぎ、併せて、PRを兼ねるためにも外部のメディア等の積極的活用が重要となる。

1. 中野のコンセプトの明確化

これからの時代、中野が選ばれるまちであり続けるためには、「Number One」でも「Only One」でもない、中野でなければ得られないといった「Only中野」のコンセプト、つまり、**中野区のみでしか得られない生活の付加価値**を提案し、具現化して行かなければならない。

「Only中野」の生活スタイル(中野のブランド)は、中野区が現在保有する経営資源とその立地条件、時代のトレンド等にもとづき、実効性と具体性を検討しながら提案する必要がある。

(1) マーケティング手法の活用

中野のコンセプトについては、外部の広告代理店等に対してのアウトソーシングにより行うことが望ましい。経営資源等について外部の目から判断し、その潜在能力を最大限に高める手法の検討については、一日の長のあるこのような民間事業者中心となることが望ましいと考える。併せて、中

野区の経営戦略を継続的にチェックするために、「経営戦略室」のような組織を設け、時代の潮流のプロットと継続的マーケティングを行う必要がある。

(2) 既存区有施設の有効活用

財政状況の厳しい中野区にあっては、新たな投資が困難な状況にある、このため、コンセプトの実現にあたっては、現在保有する資産の有効活用が必要であり、部門を超えた柔軟な考え方による施設の再配置計画が必要となる。

2. メディアの積極的活用

現在、多く的人是情報を様々なメディアから得て、消費の選択や物事の評価の基準としている。このため、中野区が選ばれるためにはこの活用が重要になる。については、積極的なメディアの活用戦略を検討する必要がある。

(1) 日経新聞社の自治体ランキング

日経新聞社の自治体ランキングは、全国の自治体を網羅した行政革新度と行政サービス度の2面から同一基準に基づく評価であり、ここで高い評価を得ることは、中野区のブランド化に大きく貢献する。

存立要件も自然要件もことなる自治体を比較するのは困難であり、無理な比較となっている部分もあるが、検討する価値があるといえる。

行政革新度

行政革新度は、「透明度」「効率化・活性化度」「住民参加度」「利便性」の4部門からなっているが、それぞれの項目は、行政に住民に対する姿勢を問われているものであり、評価の向上に要する経費も大きなものではないと想定できるため、**23区でトップ**の評価を目指す。

行政サービス度

行政サービス度は、「公共料金等」「高齢化対策等」「少子化対策等」「教育」「住宅・インフラ」の5部門からなるが、「公共料金等」と「住宅・インフラ」については、各項目が東京都の所管であったり、都市の立地や自然条件に起因するものあったりと改善の困難なものもある。また、「高齢化対策等」については、中野区は、23区でも高いポイントをあげている。しかし、「少子化対策等」と「教育」については、これまで多くの経費と人員を投入してきたにもかかわらず、非常に低い順位となっている。このため、「少子化対策等」「教育」について**23区でトップ**の評価を目指す。

(2) 各メディアにおける中野区の登場数のアップ

メディアでの登場数はそのまま中野区の認知度のアップにつながり、さらに、ここでの登場の仕方が**中野区**の好感度のアップにもつながる。また、区報に掲載した場合に比べての区民の認知度も高い場合がある。また、自らの区がメディアに良い内容で登場することは、区民にとり満足感を得る機会ともなりうる。このため、各メディアに対する情報提供を密にし、積極的に**登場回数**を増やすことを目指す必要がある。

このために、正確で詳細な情報を速やかに各メディアに提供し、各メディアの信頼をえる必要がある。

あることから、上層部の判断を個々に仰ぐことなく、広報担当者の判断のみでも速やかに情報提供可能とするために、情報発信ガイドラインのようなシステムを設ける必要がある。

さらに、区長は中野区の第1の営業マンであるとの認識のもと、積極的にメディアに登場する必要がある。様々な機会に登場のチャンス設けるようにする。**区長のメディア登場数**は、革新的で注目が集まる政策展開の実施の証しであり、「選ばれる中野」のベンチマークともなりえる。

【提案4】 人・組織の活性化

1. 人・組織の活性化に向けて何を変革するのか

(1) 組織の風土を変える

良い風土を持っている組織はいつまでも活力にあふれ、財務的にも健全で成長し続けることができる環境がある。組織における良い風土とは、経営トップや幹部、一般職員が日々創意工夫をこらし、顧客を大切に、収益の確保やサービスの向上を図り、事業を伸長(成熟)させることである。現場の各部署の職員は、風土改善に取り組み、その動きがほかの部署へも影響を及ぼすことで、組織全体の風土を変えていくといった状態を目指す。

(2) 幹部や一般職員の意識を変える

組織の体質改善を目指せば、必然的にまず自らの部署を常に意識するようになる。風土の変革から始まる行動の目指す先は、最終的に組織の階層を問わずに全員が少しでも無駄な経費を減らして、時間効率を高めようとする考えになる。(独立採算的経営)

(3) 目標設定の考え方を変える

各部署のリーダーは、部署の目標を立て、部下とともにそれを達成するためにチャレンジする。このとき、現場での活動が、行政経営の目的や目標と合致するように、現場の最先端の職員一人ひとりまで、経営者の考え方が浸透する状態を目指す。

2. 人・組織の活性化に向けてどのような状態に変えるのか

(1) 全員参加型経営の実現

(2) 組織目標の共有

全員参加の経営を実現する上では、自らの所属する部署の業務状況をその所属する職員全員で共有しておく必要がある。そして無駄な経費の削減と時間効率を高めることを念頭に、設定した目標を達成する。

(3) よく見える経営の実現

各部署の目標達成の積み上げが、行政全体の成果につながる。係の目標達成が課の目標達成になり、課の目標達成が部の目標達成となる。構成する組織ごとに目標を管理することで、隅々ま

で見渡せるようになる。

(4) 経営戦略と現場の調和

「よく見える」ということは、実はトップダウン(経営層の戦略)とボトムアップ(現場主導の戦術)の調和をとることにほかならない。同じ経営理念の下で、経営層と現場が1つの指標で物事を考えるようにする。

(5) リーダーの育成

上記のようなことを実践していく中で、経営者的な感覚を養う場が必然的に多くなる。その結果として、仕事をやらせれば目標に対して達成成果を出すというリーダーが育成されていくことになる。実務経験を通して、庁内に実践的なリーダーが自然と多くなる。(また、忘れてならないのは、庁内におけるリーダーや組織の長の何よりも大切な役割は、部下を大切に、仕事をしやすい環境を整備することである。)

3. 人・組織の活性化に向けてどのようにして変えるのか

人・組織の活性化を実現するための土壌づくりが必要。部分的ではなく、どこを変化させれば、全体が大きく変化するかということに着目すべきである。

(1) ワークモチベーション調査の実施(職員満足度)

職員の活性化と組織運営上の1つの指標とするため、職員一人ひとりが、自分の自治体の、何にどれだけ満足し、何にどの程度不満を感じているのかを知るため、モチベーションのマーケティングを実施する。この結果を職員のワークモチベーション向上のための施策に反映させる。(例)モチベーションファクターを用いた調査など

また、モチベーションの調査は意向調査項目に連動させ、継続的に状況を把握する。管理職への評価制度(部下はどう見ているのか)も導入する。

(2) 研修内容の充実

これまでの研修の中に、個人支援型の研修を付加することで、「自分のキャリアは自分で創る」という要素が盛り込まれることをねらいとする。また、人材育成の責務を現場である部署の長にあることを認識してもらい、学習育成担当部署(現人材育成担当部署)はその支援に徹する形にしたいねらいもある。

能力開発の自己責任原則に基づく個人支援型研修の導入

a. ステイタス研修

5 - 10日間の研修後、区長ほか区政運営に携わる幹部に対して、区政への提言を述べる機会を設けるもの。「研修は義務」という発想を変え、「選ばれて参加する」意識を促進する。

b. 研修回答書方式研修

個人の意思と能力に応じた研修にエントリーできるシステム。機会均等に行われる、ある

いは一定の条件のもとに該当者が全員受講するような研修について、自分は必要ないと自信を持っていえるなら、上司と話し合いをした上で不参加も認められる、またその逆も認められるもの。

c. 庁内業務請負研修

各職場固有の事情があることを前提に、統一的な制度やプログラムで接することをやめ、部署や複数職員のグループから「 」というテーマで研修やミーティングを行いたいから、コーディネートしてくれという依頼に応えるプログラムを作成して実施するもの。この場合依頼に応えるのは、学習支援担当部署(現人材育成担当部署)になる。

d. 自己啓発支援策情報誌の発行

学習支援担当部署(現人材育成担当部署)が提供する研修のほかに、自分の発意により能力開発するときの手助けとなる情報誌を発行する。条件があれば金銭的な援助が受けられる。

コミュニケーションの変革を目指す研修

a. オフサイト・ミーティングの導入と実践

この手法により、問題を顕在化させ、それを共有し、解決へ向けての行動を起こすことが可能。

b. 人間関係トレーニングスキルの取得

南山大学人間関係研究センター『Tグループ・人間関係トレーニング』より 組織の中における個人の「懸念」の低下が、組織の魅力を押し上げる技能。

c. マッピング・コミュニケーションによる対話術

対話ストレスの解消を図る技能。

d. アクリリジメントスキルの取得

「承認」から信頼関係を構築するコーチング・スキル。存在を認める会話の実践から心の壁を崩し、参加意識とやる気を促進する。

e. ディスカッション支援制度

職員のディスカッションの活発化をねらいとするもの。業務に関する自発的討論会・研修に対し、場所などの提供などの支援が受けられる。成果は審議後、事業に展開させることも可能である。

f. テーマ創出ユニット制度

複数の業種や部署にまたがる、新たな事業創出のための自主的活動を促進する場を支援するもの。成果は審議後、事業に展開することも可能である。

(3) 希望する職場への異動

中野区版<フリーエージェント>制度(プロフェッショナルチケット制度)

対象は主任主事以下全職員で、発行するチケット枚数は年10人分程度発行を想定。現職場での仕事の成果、異動希望先の志望理由(レポート)などを提出し、審査を経て、一定の基準を満たしていれば、FAの権利を得る。その後人事部署とその後つむべき経験やスキルについてのカウンセリングを受けた後、正式に移動先を決める制度。

(4) 個人別目標管理の実施

個人目標管理シートを活用して、担当者レベルでの仕事の実施内容、そして目標立て及び達成度、課題・問題点を把握する。それを係及び課といった組織レベルで共有化させることで、職員同士の活性化と仕事の効率性を高める場を意識的に作り出す。また、この個人目標管理シートで目標のゴールを「明確化」することで、行動力(行動計画)を生む契機とする。

(5) 職員GOOD PLAN21コンテスト 略称「プレゼンN」

仕事に対するモチベーションの向上、区民サービスの向上、新たな自治体「中野」への転換に向けての全庁的活動。業務の改善成果などを発表。…各係あるいは課は書類審査後、庁内プレゼンテーションに進み、最優秀賞を決定し、表彰する。

(6) 業務改善運動の展開…全庁的な進行管理

人・組織の活性化は、結果として職員の満足度や業務そのものの向上に帰結しなければ意味がなくなってしまう。また全庁的な変革に向けての活動の実践には、人・組織の活性化が必要不可欠である。

この改善運動は、職場ごとに顧客の視点に立ち、体系的に、全員参加で、PDCAサイクルを軸に、職員満足に努めながら、組織全体として最高になるように実行するものである。

4. 業務改善運動導入・実践のスケジュール

(1) 導入期

業務改善準備委員会 業務改善推進部創設

内容 先行部署(全職員の10%程度)による目標管理の実践

目的 目標管理上の問題点の抽出

効果的な実践方法の体得

庁内指導者の育成

(2) 全庁展開1年目

目的 目標管理による自治体経営

内容 全庁的目標管理の実施

仕組みの創出と実行

拠点部署活動(重点的指導)

問題点・課題の明確化

(3) 全庁展開2年目

目的 全庁的目標管理の仕組みの完成

内容 目標管理の改善と徹底

仕組みの改善、開発

問題点・課題の解決、達成

目標実現の意識高揚

目標実現意識の定着

(4)全庁展開3年目

目的 優れた業務成果継続のための基盤の確立

内容 目標管理の高度な実践

全庁的目標実現のための仕組みの創出と実行

若手職員の意識の高揚

利用者参加で効果的に運営される区立施設

【提案1】 今後の区立施設の整備・運営の方針について

1. 施設の整備・運営が概ね市場原理により行うことが可能な施設

- (1) 区が設置主体となつての新たな施設整備は行わない。
- (2) 現在区立施設として運営しているものについては、できるだけ民間事業者に運営を移管していく。その際、次の点を考慮する。

施設の構造・設備・規模等が国等の設置基準を上回っているため施設の維持管理コストが高むことが移管のネックとなる施設については、国等の基準に基づき整備した施設の一般的維持管理経費を超えざるを得ない維持管理経費相当分について、妥当かつ可能な範囲で財政的補助を行う。

施設整備に当たり国等の補助金交付を受けたため運営移管に制約がある施設については、制約の範囲内での移管を志向する。
- (3) 区民にとって有用性が高く、区内での施設整備が望まれるが、初期投資の負担が大きいため民間事業者が整備運営に逡巡している施設については、区の施設や用地を無償ないし廉価で貸与して民間事業者による整備を促す。
- (4) 上記(3)の施設で、区民にとっての有用性が特に高く、区内での早急な施設整備が望まれる施設で、初期投資の負担が大きいため民間事業者が整備運営に逡巡している施設については、区の施設又は用地の貸与のほか、国・都の施設整備補助制度等を勘案のうえ、妥当かつ可能な範囲内で財政的支援を行う。

2. 施設運営が市場原理による事業収入だけでは困難な施設

- (1) 民間事業者による施設運営の実態、区における今後の需要動向、区内でのサービス供給見込み、国・都における施設整備・運営補助の状況を勘案し、妥当かつ可能な範囲での財政的支援を行い、民間事業者による施設運営を促す。
- (2) 初期投資の負担が大きいため民間事業者が整備運営に逡巡している施設については、区の施設又は用地を貸与することにより、民間事業者による整備を促す。
- (3) 現在区立施設として運営しているものについては、できるだけ民間事業者に運営を移管していく。その際、上記1(2)の事項を考慮する。
- (4) 施設運営にあたって不採算な業務領域が大きいことが民間事業者による整備運営の障碍となつて

いる施設については、区や関係機関の関連施設や事業の整備充実等により当該業務の運営負担の軽減を図り、民間事業者による施設運営が円滑に行えるようにする。

- (5) 関連事業の整備充実だけでは不採算業務領域の解消が困難な施設については、区と民間事業者の役割分担を明らかにしながら、区が直営又は委託により施設を運営する。その際、施設運営が効果的・効率的に行える体制を工夫するとともに、区に業務執行が民間事業者の施設運営に波及効果を与えられるようにする。

【提案2】 施設ごとの整備・運営の考え方について

1. 区立小・中学校

- (1) 効果的な教育・円滑な学校運営が期待できる学級構成・教員構成の視点から、望ましい学校規模の目安を設定する。

小学校 児童数：630人 学級数：18クラス

中学校 生徒数：525人 学級数：15クラス

- (2) 上記の児童・生徒数での学校運営に地域開放等の要素も加味して、改築にあたっての目安となる学校施設規模は、小・中学校ともに次のとおりとする。

校舎：7,500m²(3階建て)

体育館：2,400m²

延床面積計：9,900m²

(プールは校舎又は体育館との重層構造。オープンスクール化への対応も考慮)

- (3) 上記の学校施設規模での改築が可能な学校を抽出し、近接する学校を統合した場合の児童・生徒数を受け入れられる規模での施設整備が可能か、配置バランスはとれるかを検証する。

- (4) 学校配置については、児童・生徒が徒歩で概ね10分以内で通える範囲と考え、半径で小学生：550m 中学生：750m を目安とするが、幹線道路や鉄道などを考慮して設定する。

- (5) 再編については、統合する学校の校舎建替えの時期及び方法、統合により廃止となる学校の施設状況及び廃止後の用途等を併せて検討する。

- (6) 配置や必要な施設規模の確保等から統合・廃止が困難な学校については、地域図書館や子どもセンター(新児童館)等の併設による地域施設としての機能充実も積極的に検討する。

2. 区立保育園

- (1) 保育園は、民間事業者による設置・運営が可能であり、かつ効率的・弾力的な運営が期待できる施設であることから、区立保育園については民営化を基本的な方向とし、順次施設(老朽化している場合は用地)を民間事業者に貸与していく。
- (2) 保育園の数については、少子化が進んではいるが、保育ニーズは相対的に増加していること、少子化対策のうえでも充実が望まれていること、保育園入所要件も緩和されてきていることから、現在の定員総数は維持する必要がある、現在の区立保育園は施設規模が過小なものを除いては、廃止はしない。
- (3) 民間事業者は、区立保育園の移管については、施設の立地・規模など施設条件を精査し、事業効果が期待できる施設を選別することから、全ての区立保育園を民営化することは困難である。一方、家庭内虐待などきめ細かな保護者対応が必要なケースが増大している実態もある。また、障害児保育等民間保育所での取組みをリードする、病後児保育など採算ベースでは対応困難な保育領域を担うなど、今後の公立保育園に期待される役割は大きい。子育て子育てを支援する立場にある自治体として、子どもや保護者の状況や保育現場の状況を把握できるようにすることは重要である。区立保育園については、民営化を進めることを基本としつつも、民間事業者による適切な保育サービスが円滑・安定的に提供されるようにするため、一定数は区立保育園として運営し、民間保育園との交流等により相互啓発を図り、保育内容の充実に努めていく必要がある。
- (4) 家庭の養育力が相対的に低下し、子どもと向き合えない親も増加してきているなか、子どもたちの健やかな成長を支えるためには、子どもの保育と併せて親への相談・支援が期待されており、職員体制の充実が望まれている。しかし、現在区立保育園では、退職不補充の方針により、保育者の年齢構成は高くなり、また自らの仕事に展望がもちにくい状況にあり、保育内容の充実や活力ある園運営が困難となってきた。これは利用者にとってはサービス低下であり、子どもの将来にとっても大きなマイナス要因となる。

民営化を進めていくにせよ、保育現場の活力を取り戻すためには、せめて地域の人材を活用した時間制保育士の導入による保育者の年齢構成のアンバランスを早急に改善することが望まれる。またこれは、職員が培ってきた経験を継承した人材の育成にも資するものと言えよう。

3. 地域センター

- (1) 地域センターは、区民が自らの生活圏での問題を住民同士で話し合い、解決のための取組みをしていく地域自治の単位として、概ね面積1km、人口2万人を目安として設定された15の住区ごとに設置されている。住区協議会をはじめ地域住民の自主的活動を支援するとともに、区の業務の身近な窓口としての機能を併せもち、中野の地域自治を支える施設として運営してきた。しかし、市民活動の状況を見ると、NPOに象徴的に現れているように、自らが関心をもつテーマのために集まり、経験や技能を生かして、「地域」という枠組みを超えて活動するスタイルも著しく増加している。住民活動の支援とい

う観点からは、地域自治活動だけでなくこれらの活動も含めて、活動のための場や情報を公平に提供すること、区政に対する意見を聴く様々なパイプを整えることが求められている。このため、地域センターが担ってきた業務についても、検証が必要となっている。

- (2) 地域センターの窓口業務については、サービス拠点が1kmに1箇所というのは、他の自治体と比較しても多く、業務量も立地条件や施設条件によりセンター間で大きな差が生じている。効率的な運営の観点からは、交通の便などを勘案して、窓口業務を区内4～5箇所のセンターに集約することも検討に値する。
- (3) 区民の様々な自主的活動を支えるためにも、地域活動の拠点施設としての機能は今後も維持していくことが望まれる。この場合、施設の維持管理業務は、必ずしも区の職員が担わなければならないものではない。他自治体のコミュニティーセンターのように、必要な経費は自治体が負担しながら地域の自主管理に委ねることも、検討すべきであろう。また、利用者にとって利便性の高いコンビニ等に旧事務室部分を貸し出して集会室の管理業務を委託するという方法等についても、可能性を検討することが望まれる。
- (4) 住区協議会の事務局をはじめとする地域自治活動を支える機能については、地域住民による自主的な取組みを促しながら、区職員の関与を薄くしていくことが望ましい。しかし円滑・効果的な自治活動のためには、地域での情報センターとも言うべき機能は重要である。地域情報の収集・提供の公平性の確保の観点からは、かつての地域活動推進員のような時間制職員を交代制で配置することも検討すべきと思われる。
- (5) 民間施設を賃借している地域センターについては、移転や統合も含め、維持管理経費の削減を検討する必要がある。

(D) 分科会 指標についての説明

シート の番号	指 標 名	現在値の時 点 (年度)	データの出典 (資料名と作成 元)	平成 26 年度 (10 年後) の目標値を設定した考え 方
1 ※	地域コミュニティの 活動や地域自治が強 まっていると考える 区民の比率	データな し		全区民の 8 割
1 ※	希望選択制度への参 加率	データな し		70～80%。最近の全国 住民投票率が平均 70% 程度であるが、希望選 択制度は、住民投票よ り気軽に参加可能なの で、10%上乘せしてい る。(参考：中野区教 育委員選び区民投票率 の推移⇒①S56：42. 99% ②S60：27.37% ③H 元：25.64% ④ H5:23.83%)
2	中野区ホームページの アクセス数	800 件/日 (平成 14 年 度平均)	インターネット の 利 用 状 況・・・2002 中 野区政世論調査 情報公開請求件 数・・・平成 1 4 年度区政情報 の公開に関する 条例の運営状況 (総務課) 申 請 受 付 件 数・・・申請書 ダウンロードサ ービス実施に伴 う庁内調査結果 (平成 14 年行政 管理課)	8000 件/日 インターネットの利 用状況は、「パソコン で利用している」が 30.5%、「携帯電話で利 用している」が 6.9%、 「パソコンと携帯電話 で利用している」が 13.1%で、これを合計し た“パソコン利用層” は 43.6%だった。平成 26 年にはファックスや テレビなど他のツール からのアクセスも可能 になることが予想され るため、90%以上の人が 何らかのツールでホー ムページにアクセスで きるものと予測した。 また、情報公開請 求、その他申請、図書 や施設の予約などの手 続きも可能になる(す べきである)と思われ るため、ホームページ へのアクセスが激増す

				<p>るものと思われる。</p> <p>情報公開請求件数は326件、各種申請受付件数は1,033,000件なので、そのうち90%がホームページにアクセスすることで処理されると仮定して、さらに1日あたりの件数に割り返すと約2,550件/日。図書や施設の検索・手続きの分も考慮し、その2倍の5,100件/日とする。</p> <p>コンテンツを充実させ、常に新鮮な情報を掲載し、アクセス数を増加させることも含めて8,000件とした。</p>
2	各施設のインターネット接続機利用者数			<p>職員と、あるいは利用者同士で楽しみながらゆっくり利用していただくこと(1件30分)を想定し、窓口開設時間の延長も見込んで(8時から20時の12時間)24件とした。</p>
2	区や区教育委員会のホームページによる情報提供に関する満足度	<p>満足 2.1%</p> <p>どちらかといえば満足 5.0%</p> <p>普通 20.9%</p> <p>どちらかといえば不満 2.4%</p> <p>不満 2.2%</p> <p>知らない 57.3%</p> <p>無回答 10.1%</p>	<p>「主要な施策に関する指標の基礎調査」2002年11月</p>	<p>インターネットの利用状況は、「パソコンで利用している」が30.5%、「携帯電話で利用している」が6.9%、「パソコンと携帯電話で利用している」が13.1%で、これを合計した“パソコン利用層”は43.6%だった。平成26年にはファックスやテレビなど他のツールからのアクセスも可能になることが予想されるため、90%以上の人があるツールのホームページにアクセスできるものと予測した。よって、「知らない」が10%に減少するものとした。</p>

				<p>成果を厳しく評価するためには、5段階評価で「5」に相当する「満足」が何割を占めるかに着目すべきであり、8割以上でなければ合格点とは言えないため、「知らない」と「無回答」を除く80%のうちの8割の64%とした。</p>
2	ホームページのユニバーサルデザイン度	データなし		<p>IS09241 取得程度 IS09241-11 において定義されるユーザビリティ：</p> <p>IS09241-11 は、ユーザビリティの定義を行い、ユーザーの行動と満足度の尺度によって、ユーザビリティを規定又は評価する場合に、考慮しなければならない情報を、どの様にして認識するかを説明している国際規格。</p> <p>以下、IS09241 - 11 3. Definitions 1998 年より。 Usability (ユーザビリティ)：</p> <p>特定の利用状況において、特定のユーザーによって、ある製品が、指定された目標を達成するために用いられる際の、有効さ、効率、ユーザーの満足度の度合い。</p> <p>その要素：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・Effectiveness (有効さ) = ユーザーが指定された目標を達成する上での正確さ、完全性 ・Efficiency (効率) = ユーザーが目標を達成する際に、正確さと完全性に費やした資源 ・Satisfaction (満足度) = 製品を使用する

				際の、不快感のなさ、及び肯定的な態度 ・Context of use (利用状況) = ユーザー、仕事、装置 (ハードウェア、ソフトウェア及び資材)、並びに製品が仕様される物理的及び社会的環境。
3	人件費比率	33.7% (H13)	中野区財政白書	25% 23区平均が27.6% ①大きな要因である施設数を見直す②区と民の役割を見直す
3	職員数	2975人 (H15)	中野区人事課	2100人 新規採用20人増と実際の退職予定者数減で計算した結果数値
3 ※	職員満足度 (ワークモチベーション: 充実感・達成感をもって仕事をしている職員の割合)	データなし (参考: H15.6月実施の職員アンケート回答率9%)		常に80% 活性化運動と目標と成果による区政運営など (PDCA サイクル) の結果、目指すべきES度
3	ずっと住みつづけたいと思う区民の割合 (選ばれる中野の指標)	34.9% (H14)	区政世論調査	50%。選ばれるための施策を展開し、CS度アップを図る。
3	行政革新度 (日経ランキング①透明度②効率化・活性化度③住民参加度)	23区中8位 (H14調査)	日本経済新聞社	23区中1位 透明度、活性化、協働の区政を推進し「先進的自治体の中野」といわれた頃を再現する
3	行政サービス度	23区中23位 (H14調査)	日本経済新聞社	23区中1位 少子化・教育部門でトップを目指す
3	パブリシティ登場回数 (事件・事故を除く)	平均月7回 (H14)	広聴広報課	月15回 選ばれる中とするため、話題性のある先駆的な事業を展開する
3	経営品質レベル	データなし	三鷹市ホームページ	AAクラス 三鷹市の行政経営品質アセスメント結果: 審査項目 レベル※

				1 経営ビジョンと リ　　ー　　ダ　　ー　　シ　　ッ　　プ A+ 2 市民の要望・期 待の理解と対応 A- 3 経営戦略の策定 と展開 A- 4 人材開発と学習 環境 A- 5 業務プロセス管 理 B+ 6 情報の共有化と 活用 B+ 7 取り組みの成果 B+ 8 市民満足・不満足 B+
4	区立施設の管理運営 に携わる職員数	指数 100 (H15)	施設白書	指数 70 2062 人 / 3259 人 63.3% (H12)
4	区立施設の維持運営 経費	指数 100 (H15)	施設白書	指数 60 25,445 / 86,100 百万円 29.6% (H12)

※現在データはないが、今後必要と思われる項目