

## 蒲郡市行政改革委員会

### 平成 19 年度事務事業評価に関わる委員会の評価と提言

#### 1. はじめに

蒲郡市は、PDCA サイクルの C (チェック) を実施することによって、事業内容を評価し、それを次の予算 (事業実施) に反映していくという予算重視から結果重視の行政サービスの実施システムの導入を行っている。平成 14 年度は平成 13 年度実施の 54 のモデル事業を選出し事業評価を行った。この作業を通じて得られた課題・問題点などをもとに評価のあり方を再検討し、翌年度から本格的な事務事業評価の実施を行った。各年度、全事業の 1/3 の事業を評価し、3 年間で全事業を評価することとし、平成 17 年度事業評価 (平成 16 年度実施事業) をもって一巡した。

このような中、蒲郡市行政改革委員会は、平成 16 年度以降 5 年にわたり、市の実施する内部評価が妥当か、PDCA サイクルのチェック機能を有しているか、予算重視から結果重視の行政サービス実施に結びつくのかを内部評価の次年度に検討し、その結果を市長に提言してきた。

今年度は、2 巡目が終了する平成 19 年度事務事業評価を実施した 225 事業について、1 巡目の平成 16 年度事務事業評価も参照して外部評価対象事務事業を本委員会で 9 事務事業を選出し、担当部局からのヒヤリングを行い評価した。これに基づいて各事務事業の問題点、改善すべき点についてまとめた。

#### 2. 選出事業

選出した 9 事務事業は以下の通りである。

1. 保育園一般管理事業 (市民福祉部児童課)
2. 職員勤務評定事務事業 (企画部人事課)
3. 新エネルギーシステム導入促進費補助事業 (産業環境部環境課)
4. 各種観光団体負担補助事業 (産業環境部観光課)
5. ボランティアセンター活動事業 (市民福祉部福祉課)
6. 軽度生活援助事業 (市民福祉部長寿課)
7. 法定交納付金事業 (競艇事業部経営企画課)
8. 上空通路建設事業 (競艇事業部経営企画課)
9. 科学館展示事業 (企画部企画広報課 (情報ネットワークセンター))

#### 3. 本委員会の評価

##### (1) 保育園一般管理事業

今後の方向性として「拡大・充実」とあるが何をどうするのが明確になっていない。すなわち、保育と幼児教育に対しての役割と融合の戦略がない。戦略づくりの前提として、市民のニーズを把握することが必要であり、そのためには、保育と幼児教育について行政ばかりでなく、市民も含めた市全体で検討していくことが要請される。それに基づいて保育園の目的を作り、目的に併せて必要な数値目標を立てる戦略 (計画) を策定していくことが課題となる。その際、利用できる資源が不足する場合には、予算要求により対応することが重要である。

## ( 2 ) 職員勤務評定事務事業

問題点として、担当業務、事業の項目が評価表にはない、年間の事務・事業の達成目標が明確になっていない、個々の職員の行動目標と成果の評価がなされていない、評価結果が給与などに大きく反映されていないことがあげられる。したがって、今後の方向性として「現状維持」となっているが、事務事業自体は現状維持でも、勤務評定の手法を適切なものにしていく努力が必要であるとともに、評価を適切に反映させることも重要で、今後の方向性は「手法の改善」と「評価の適切な反映」をあげるべきである。現状の評価システムは、民間では50人規模の企業と同じものである。また、内部評価の目標は人件費ではなく、評価を受ける職員の「満足度」的なものにすべきである。すなわち、評価をブラックボックスにするのではなく、フィードバックを組み込む、すなわち、個々の行動目標と成果を適切に評価することである。また、手法の改善として、担当事務事業の年間目標を確定し、それに対する評価基準を設定して年度末に評価する、評価の客観性を担保するために評価者の研修、複数でのヒヤリングによる評価、あるいは評価を受ける職員の自己点検・評価（個人の目標管理）を基にした評価、などがあげられるので、早急な改善が必要となる。

## ( 3 ) 新エネルギーシステム導入促進費補助事業

成果指標として累積設置件数をあげているが、目標値に対する達成率を成果指標として上げるべきである。そうすることで、本事業がどのくらい進捗しているかが分かり、PDCA サイクルが機能することになる。設置後のモニタリングはしていないので、事業がどの程度効果をあげているのかも不明である。問題としては、市民の意識高揚をどうやって図るかであり、そのためのPR不足の感は否めない。これに関係して、蒲郡市の環境、新エネルギーへの取組戦略を内容とする「環境基本計画」「環境基本条例」が未制定なのは問題であり、早急に整備（計画・条例・アクションプランなど）することが必要である。また、支援額を可能な限り大きくする（例えば設置費用の1/2）ことも市民の意識高揚に役立つものと考えられる。

## ( 4 ) 各種観光団体負担補助事業

補助事業に対する成果指標は何なのか、現在の成果指標でどう評価できるのかなどの検討がなされていない。外国人観光客も増加しているが、宿泊客数および入り込み客数が同じ水準であることは、日本人観光客が少なくなっていることを意味している。観光をメインにしたまちづくりを行っていくとすれば、日本人観光客を増やし、お金を落としてくれるような政策を策定することが重要である。このため、各種の事例を参考に検討することが必要であり、蒲郡市がイニシャティブをとって東三河の観光をリードする戦略づくりまで進めていくことが要請される。この補助金でそれがどこまで可能かどうかを見極めることが重要で、可能でない部分については、関連事業で対応することでこの補助事業も効果的になるものと考えられる。

## ( 5 ) ボランティアセンター活動事業

ボランティアセンター活動事業への補助を、社会福祉協議会を通して実施している。しかしながら、社会福祉協議会と蒲郡市の関係は、ボランティア活動事業の立案から

実施、事後検証までの役割分担、資金負担の線引き、かかわり度合いなどが形式的なものになっている。蒲郡市の役割が不明確といえよう。すなわち、予算に合った補助金を渡し、その後は決算書を確認するのみにとどまっている。重要な点は、この補助事業により、どれだけボランティア活動に参加してくれる人が増えていくかである。したがって、事業の評価指標としては、ボランティアへの参加がどれだけ増えて効果が上がったかにすべきものと考えられる。PR活動を積極的に行い、参加者を増やすべきである。また、補助の対象となる事業の見直しも、これと関連づけて必要になる。マンネリ化している嫌いがあるので、社会福祉協議会の事業評価を行う際には、市による外部評価も必要になるものとする。

#### (6) 軽度生活援助事業

本事業は、介護保険制度の改正により、セイフティーネットワークにかからない対象者に対するヘルパー派遣補助であり、重要な活動と考えられるが、現状では、その必要性についてはないものと考えられ、今後の65歳以上の介護保険対象者の動向もみながら、廃止を含めた検討が必要である。しかしながら、介護保険の認定にならない高齢者に対しても十分なセイフティーネットワークを作る必要があり、その意味ではボランティアセンターで一元的にヘルパー派遣管理を実施する方が、セイフティーネットワークになるので、十分に検討することが必要である。さらに、軽度生活援助事業にかかわらず老人介護に関しては、市役所で総合窓口を設置し、市内にどのような施設、制度があり、どうしたらよいかなど「道案内」することができるようにするとともに、介護そのものは、各事業所、医院等で実施するなどのネットワーク化が必要である。

#### (7) 法定交納付金事業

法律によって定められた事業を行っている。これはこれで問題はないといえる。しかしながら、蒲郡の収益を考えると交納付金の率をなるべく下げた方がいいので、そのような陳情などを24場と共同して行うことが必要なのではと思われる。公益法人改革で下がってきてはいるが。

#### (8) 上空通路建設事業

平成16年度の事務事業評価では、まだ建設の方向で評価していたが、上空通路の必要性はなくなっているため、今回の「見直し・縮小」はよい判断だと考えられる。しかしながら、用地買収において対応に差が出ることは問題なので、市道油井20号線の用地買収は完結することが必要である。用地買収が終了する可能性が高いと考えられるので、課題は、それ以後となる。道路としては行き止まり道路となるので、その点をどう考えるかがポイントである。そこで、地元住民の参画を得てその利用方法を検討する、いわゆる「協働のまちづくり」を進めることが必要である。

#### (9) 科学館展示事業

生命の海科学館見直し検討委員会での結果報告を踏まえた早急な改善策をまとめることが必要となる。施設の位置づけ、情報ネットワークセンターとの関係などをさら

につめる必要がある。例えば、情報ネットワークセンターを改組し、メディアセンターとして科学館と一体化し、情報の受発信を積極的に行う、教育施設として考えるとすれば、水族館以外に、三谷水産高校や県水産試験場などとネットワークを組んでいく、観光施設として考えれば、他の観光施設との連携を検討することである。積極的に子どもから老人までの市民が魅力的と感じられる活用方策（例えば、海の体験学習など展示のみでなく動きのある活動）を検討していくことが重要である。その上で観光施設としての活用を付加すればよいのでは、と考えられる。

#### 4. 提言

2巡目の内部評価であることから、今回の外部評価においては、前回（平成16年度事務事業評価）の内部評価（PDCAのC）がどのように次の行動（A P D）に結びつけられているのかも評価することができた。しかしながら、成果指標が不適切な事務事業も未だあり、効果的な内部評価にはなっていない点に課題がある。外部評価では、この点も含めてヒヤリングが行われ、各委員がかなり詳細にわたり問題・課題を掘り下げたコメントを行った。上記の事務事業評価は、各委員のコメントを委員長がとりまとめたものである。それぞれの事務事業評価に共通する事項、およびこれまでの外部評価から見てきた事務事業評価のあり方をまとめると、以下の点が主要なものとしてあげられる。

3年で1回の事務事業評価システムとなっているが、2巡目を終了して、内部評価を行う職員の達成感が希薄なことなどの内部評価におけるマンネリ化、および外部評価のマンネリ化がみられるので、事務事業評価システムを見直すこと。

市長のマニフェストによる事務事業も増えていくことから、事務事業評価だけではなく、施策評価、政策評価へのステップアップを考える時期に来ているので、早急に検討すること。

成果指標の設定が不適切な事務事業があるので、事務事業を実施する（予算を使用する）立場とその事務事業によって便益を受ける市民の立場の双方を鑑みた指標の設定を検討すること。

PDCAサイクルのC Aに該当する「事業仕分け」が各自治体で行われているが、これを蒲郡市に適した形で導入すること。

事務事業評価における職員の関心を高め、市民にも関心を大きく持ってもらうことが行政改革を進める上で必要なので、その方策を検討すること。

市民のニーズを必要な媒体を通して的確に把握すること。

市民と協働すべき事業については積極的に、協働まちづくり推進の制度を活用すること。

なお、評価および提言の文責は委員長にある。