

## ～市長への提言～

### 1. はじめに

蒲郡市は、P D C A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、平成15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た。今までに評価を行った事業は以下の通りである。

平成15年度事業評価 平成14年度実施776事業中298事業

平成16年度事業評価 平成15年度実施771事業中275事業

平成17年度事業評価 平成16年度実施755事業中254事業

平成18年度事業評価 平成17年度実施738事業中272事業

蒲郡市行政改革委員会（以降、本委員会）は、平成16年度（平成15年度事業評価の委員会評価）平成17年度（平成16年度事業評価の委員会評価）に引き続き、このような内部評価が妥当か、P D C A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どうかを検討するために、3年目の平成17年度事業評価の254事業から本委員会委員により、評価が必要と思われる事業を3段階にランク付けし、必要度が高い13事業を選出し、担当部局からのヒヤリングを行った。個々の事業に関する内部評価と委員の評価の相違や委員からのコメントから、事業評価のあり方をまとめた。

### 2. 選出事業

選出した13事業は以下の通りである。

- |                      |              |
|----------------------|--------------|
| 1. 職員勤務評定事務事業        | (企画部人事課)     |
| 2. 権限委譲事務事業          | (企画部企画広報課)   |
| 3. 防災訓練事業            | (総務部安全安心課)   |
| 4. 出張所管理事務事業         | (市民福祉部市民課)   |
| 5. 地域福祉サービスセンター事業    | (市民福祉部福祉課)   |
| 6. ボランティアセンター事業      | (市民福祉部福祉課)   |
| 7. 精神障害者小規模保護作業所運営事業 | (市民福祉部福祉課)   |
| 8. 保育園一般運営管理事業       | (市民福祉部児童課)   |
| 9. 上空通路建設事業          | (競艇事業部経営企画課) |
| 10. 火災緊急通報時の受付対応事業   | (消防本部通信指令課)  |
| 11. 文化振興事業           | (教育委員会生涯学習課) |
| 12. ボランティア活動推進事業     | (教育委員会生涯学習課) |
| 13. 電話予約受付事業         | (教育委員会体育課)   |

### 3. 本委員会評価

13事業の総合評価については、内部評価（課内評価・部長評価）と委員の

評価の相違について、A=3、B=2、C=1、D=0としてそれぞれ平均値を算出した。なお、コメントは、委員長が委員評価のまとめにもとづいて行ったものであり、文責は委員長にある。

(1) 職員勤務評定事務事業（内部評価＝2 委員評価＝1.5）

勤務評定は、適材適所への職員配置、職員のモチベーションの向上など人事管理で重要なものであるが、この事業の年間目標はなく、目標達成に対する評価基準と評価がない。さらには、①被評価者の評定要素の検討（目標管理・要素の集約など）、②どのように活用するかの問題（人事異動や昇任・昇給に活用しているが）、③評定要素の採点の基準が曖昧、④自己評価の導入、などが問題・課題としてあげられ、今後來るものと思われる大量退職への対応も含めた人事評価システムの見直しが必要である。

(2) 権限委譲事務事業（内部評価＝1.5 委員評価＝1）

県所管事務を行うことから、住民にとって必要な部分も多く、必要性は非常に高い事業で、県から権限委譲事務のメニューが提示され、それを担当課が判断して委譲する・しないを決めているが、事務量と交付金の関係から必要度の高いものを精選して権限委譲の判断をすべきものと考えられる。近隣の県事務所で簡単にできるものであれば、権限委譲の必要はないので、それを見極めることを行うことが重要かと思われる。本来ならば、住民に直結する基礎自治体であることから、行政サービスを的確・円滑に行うためには権限をかなり委譲されていなければならないが、県としての機能を考えると、いわゆるシビルミニマムの観点から、意思決定を伴う権限委譲については困難であると考えられる。しかしながら、住民のニーズに適切に対応するためには、大幅な権限委譲が必要であり、市町村会として国に声を大きく出していくことが必要となろう。

(3) 防災訓練事業（内部評価＝2 委員評価＝2.2）

防災訓練事業として考えると、単なるボランティア・コーディネータの育成ではなく、地域防災計画に則って、自主防災組織、消防団、水防団、民生委員なども含めた総合的な訓練とすべきであると考えられる。必要性は非常に高く、災害は明日にでもあるかも知れないので、計画の前倒しで進めることも必要である。しかしながら、想定する災害に対して、どれだけのボランティア・コーディネータが必要かは重要な指標となるので、ボランティアコーディネータの数の目標を成果指標にあげるべきと考える。すなわち、ボランティア登録した全員が参加できるようにすることが必要である。ボランティア・コーディネータの育成は、単にこのような訓練だけではなく、通常のイベントにおいても、十分にコーディネータとしての役目を訓練することができるので、このようなイベントにおいて活用を図ることを他部局にも周知することが必要であるとい考えられる。

(4) 出張所管理事務事業（内部評価＝1 委員評価＝1.4）

近隣の市民にとって利便性に高い施設であるが、その機能的な面で見ると、

単なる届出・印鑑等の手続き業務だけであり、利便性が十分に活かされていないものと考えられる。届出の種類によっては、出張所で完結しないものもあり、利用者にとって出張所と本庁の二度手間になる届出もあり、非効率な場合もある。したがって、他課の業務もできるような行政横断的な体制づくりを行い、それを出張所にも適用すべきであり、電子自治体を早急に進め、自動交付機の導入の促進を図ることも重要である。また、出張所機能を単なる手続き窓口とするのではなく、総合窓口化とし、ネットワークなどを活用して、その場で解決できるようにする。例えば、老人の相談窓口などが考えられる

(5) 地域福祉サービスセンター事業（内部評価＝2 委員評価＝2）

社会福祉協議会が実施する当該事業への補助で、着実に成果が上がっていると言えるが、その成果指標に難点がある。補助に対する効果として指標を選定しなければならないので、サービス利用者の満足度などで考えることが必要である。また、事業参加者1人あたりのコストを明確にすることも成果を考える上で重要となる。さらに地域住民の積極的な参加がみられないのも問題点として上げられる。事業自体を考えると福祉相談がサービスの主体となっており、地区公民館で行われているいきいきサロンとは区別することが必要である。

(6) ボランティアセンター事業（内部評価＝2 委員評価＝2）

社会福祉協議会が実施する当該事業への補助で、着実に成果が上がっていると言えるが、その成果指標に難点がある。補助に対する効果として指標を選定しなければならないので、ボランティア参加者の満足度などで考えることが必要である。ボランティアの活動が障害者の自立に大きく寄与することになるので、行政サービスの目標をより明確にすることで、当該事業の効果は大きくあがると思われる。したがって、身体障害者との交流を経験豊かなボランティアの多くの参加が望ましいが、手話、点字、声の広報等々技術を要するボランティアの高齢化により、後継者の養成に重点的に取り組むことが今後の課題としてあげられる。

(7) 精神障害者小規模保護作業所運営事業（内部評価＝2.5 委員評価＝2.6）

2カ所ある作業所の運営主体への補助であり、これについても成果指標の問題はあるが、必要施設として行政の関与がなければならないものと考えられる。成果指標としては、作業所の生産性やボランティアの参加度などが考えられるので、実態を表すような成果指標を検討すべきである。この事業は、障害者が事業所にて作業をすることによって社会に参加するという大きな意義があり、作業所が障害者間の意見の交換や家族間の連携などにも有効であるので、より多くの参加を呼びかけることが重要となるが、通所の交通手段に問題があるので、この点の検討が今後の課題としてあげられる。

(8) 保育園一般運営管理事業（内部評価＝2 委員評価＝1.6）

保育園の日常の運営管理を行うものであるが、本庁で一括管理して行うべき

ものかどうか疑問が残る。各保育園の裁量に任せるべき所は任せて効率性を高めることが必要であると思われる。公設保育園が長いために、住民は公設への信頼感が高い。しかしながら、保育士の年齢構成などについて、問題が出てきている。住民のニーズに適切に対応するためにも、公設公営だけではなく、公設民営も検討して、園の裁量を高めて効率性を発揮させ、競争原理を働かせる必要があるものと考えられる。したがって、保育園は、単なる保育機能だけではなく、母親などの相談機能、虐待防止機能を持たせることも重要であり、行政としてどこまでやるのかを議論し、その上でサービスの質の数値目標を決めるべきであろう。現状では、効率性について、どのような数値目標が適正かの議論がないからである。

(9) 上空通路建設事業 (内部評価＝1 委員評価＝1)

入場者が増大し、新設の駅からの経路で地元住民と交錯する状況を改善するために地元要望から始められた事業であるが、入場者の減少や客層の多様化などから、事業継続の意味合いが薄れて来ているものと考えられる。したがって、早急なる事業継続・廃止の検討が必要となろう。事業廃止となった場合、すでに用地買収などを行っている分をどうするか、用地買収時の条件との整合性の問題など検討すべき事項は多々あるが、他への転用が可能であれば、それを進めていくことが、財政上、必要なことと考えられる。むしろ、一時中断などを検討して、優先順位が高い老朽化施設の耐震化などを検討すべきである。競艇事業を蒲郡市の営利事業と割り切るのか、町づくりの一環に取り組むかの整理が必要といえる。

(10) 火災緊急通報時の受付対応事業 (内部評価＝1.5 委員評価＝1.25)

事業そのものについては、何ら問題はなく、むしろ、設備の老朽化に伴う設備更新を早めていかなければ、今後の非常時の対応が困難になってくることが考えられる。また、広域的には周辺市町村との相互乗り入れも念頭に置く必要がある。したがって、設備老朽化に伴う更新の課題、消防庁の基準の変更の課題、あるいは同報無線の老朽化の更新への対応など、非常時の情報収集・提供の一元化を図るべき時に来ているのではないかとと思われるので、その点の検討を進めていくことが要請される。

(11) 文化振興事業 (内部評価＝2 委員評価＝1.8)

生涯学習をはじめ蒲郡市の文化振興を担っている文化協会への活動補助金であり、それなりに効果を上げている。生涯学習は、補助対象の文化協会、生涯学習課、公民館がそれぞれ行っており、その仕分けが不明である。したがって、一本化またはわかりやすい仕分けが必要であり、場合によっては、生涯学習に関しては、補助は不必要と考えられることもある。生涯学習は、他の文化振興事業と明確に分けることも必要と考えられる。したがって、文化協会が実施すべき事業の見直し、すなわち、蒲郡市の文化振興事業の実施主体となるのか、生涯学習は、他に任せるのかどうかを検討することが必要であり、これらを踏まえて、生涯学習推進体制で検討されることを期待する。なお、文化協会につ

いては、もっと開かれた組織運営が望まれる。文化振興については、若い層の囲い込みなどを行って、より活発化を図ることが、高齢化による活力の低下やマンネリ化などへの対応になるものと考えられる。

(12) ボランティア活動推進事業 (内部評価=2 委員評価=1.6)

幅広い層の市民の活動の一助となっているが、GCSLの人数が少ないのが欠点である。教える喜び、学ぶ喜び、参加する両者は共存共栄できているが、一部の市民のみの感もあり、今後はこの制度のPRに努め、より多くの市民参加が必要と考えられる。ボランティアのリーダー育成は、ボランティアに任せの方が実効性は高いのでは、と思われる。したがって、生涯学習課が担当するよりも、協働まちづくり推進事業の一環として行うべきもので、まちづくり活動サポートセンターの事業とする方がいいのでは、と考えられる。協働まちづくり推進において、GCSLに該当するようなメンバーがいるボランティアグループは、多々あるからで、行政は、ニーズとシーズのマッチングを行うだけで十分ではないかと思われる。

(13) 電話予約受付事業 (内部評価=2 委員評価=1.6)

予約受付および予約確認、使用料支払いなど予約から使用終了までの手続きが煩雑なような気がするので、簡素化の検討をすべきである。特に、県の公共施設予約システムを導入するとすれば早急に行うことが必要である。また、予約システムを活用する場合、デジタルデバイドをどう排除していくかも検討すべきである。学校開放の場合、登録・予約など事務の仕分けなどの問題も現在あるので、その点の再検討も必要となる。

#### 4. 提言

3カ年の外部評価を行う中で浮かび上がってきた課題から次の3点を提言としてあげる。

① 成果指標について

多くの事務事業で、成果指標が事業の実態を反映していない、数値目標がないといった問題があり、PDCAのシステムが有効に機能しているとは言い難い面が見られる。適切な数値目標の設定など、PDCAサイクルが機能するようにしていかなければならない。

② 評価項目について

達成度・経済効率性・事務効率性・必要性・市民参加度の5つの評価項目について点数を付け、それらを加えて総合評価を行っているが、事務事業の性質によってどの評価項目が重要かは大きく異なるので、それらを一律に扱っていいのかどうかの問題がある。少なくとも4つの事業類型に分けているので、類型毎に必要な評価項目を検討すべきである。特に、今回外部評価を行った13事業のうち、内部評価より外部評価が低かった事業は7事業あり、評価項目が適切でないため、甘く評価する傾向にあるといえる。

③ 財政面への寄与について

内部評価が低く業務改善の優先順位が高い事務事業は、早急に廃止を含めた

改善することで、財政への貢献はあると言えるが、内部評価が普通で優先順位が低い事業であっても、廃止すれば大きく財政に貢献する事務事業は、廃止を含めた改善を早急に行うなどの、評価から廃止を含めどのように改善していくか、すなわち、PDCAのA（行動）が財政にどのように結びついていくかのシステムを検討することが課題としてあげられるので、早急な検討が必要である。

すなわち、上記の①～③はいずれも関連しており、あげられた数値目標のどこまで達成したか、それをどう評価したか、その評価を改善にどのように結びつけていくのかといったPDCAサイクルの一連の流れに沿って、事務事業評価、改善、財政への貢献といった目標管理を行っていくべきものといえよう。