

蒲郡市行政改革委員会 平成26年度施策内部評価にかか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を実施する行政評価システムを導入している。第四次蒲郡市総合計画が始動し、最初の1年が経過した平成24年度からは、前年度に実施された施策を構成する事業について、その妥当性、有効性、効果などを見極め、次年度以降の施策実施につなげていく内部評価を行っている。蒲郡市行政改革委員会は、このような内部評価を、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施策実施に結びつくのかを検討した。

第四次蒲郡市総合計画においては、6つの部門別基本計画に分かれたあわせて48の施策があり、それぞれに具体的な取り組むべき課題があげられ、それらに基づいて事業が計画、予算化され、施策の事業として実施されている。この48の施策の中から、本委員会において、委員会委員が内部評価を精査し、それぞれの部門から、前年実施した施策と重複しないように1つまたは2つ計8施策を選出した。それに基づき、施策担当課へのヒヤリングから各施策の内部評価を評価した。

2. 選出施策

選出した施策は以下のとおりである。

- (1) 高齢者支援（長寿課）
- (2) 生活自立支援（福祉課）
- (3) 農林業（農林水産課）
- (4) 商業・サービス業（観光商工課）
- (5) 市街地整備（都市計画課）
- (6) 河川・排水（土木・港湾課）
- (7) スポーツ（文化スポーツ課）
- (8) 市民協働（企画広報課）

3. 本委員会の評価

- (1) 高齢者支援（長寿課）

政策の評価に当たり、個別事業の進捗状況から総合的に判断することになるが、その際、個別事業の評価が適切であることが前提となる。これらの評価において、実数を指標としてその大小で評価が行われているが、その尺度が不明なため、評価が適切であるとはいえない。実数を用いるのではなく、1人当たりなどの評価すべき対象に相応しい加工を行って尺度を定めて評価することが求められる。それにより政策が計画どおり進行しているかどうかのわかり（チェック）、次につなげる（アクション）ことができる。また、ニーズの把握をアンケート調査から行っているが、母集団によってニーズの意味合いが異なるので、その点の検討を充分に行うことが必要である。

(2) 生活自立支援（福祉課）

施策をどのような指標で評価するのかの検討が不十分であり、その尺度（あるいは目標値）を設定することが求められる。ケースワーカーに大きな負担がかかっているものと推察されるが、必要であればケースワーカーの増員も検討すべきである。ケースワーカーを増員しても生活保護費の縮小につながれば財政に大きく寄与する。また、施策の主な取り組みで「自立支援プログラム」の策定・推進があげられているが、それが、内部評価では示されていない。したがって、「おおむね計画どおり進んでいる」ということができない。主な取り組みであげてある以上、評価対象とすべきである。

(3) 農林業（農林水産課）

政策の具体的な取り組みが 4 つあるが、評価の指標として取り上げたのは、「2. 遊休農地・耕作放棄地の解消と担い手の育成」の取り組みだけであり、これだけでは政策を計画通り実施しているかどうかは評価できないので、具体的取り組みのそれぞれを評価する指標を設定し、それらを総合して評価しなければ政策の評価にはならない。例えば、6 次産業化は主要な課題であるので、単に会議のための支援補助金を出すのではなく、6 次産業化への貢献を評価することが必要である。また、評価には定性的と定量的があり、定量的に評価できないから評価しないというのではなく、定性的に評価する方策を検討していかなければ、政策の評価にはつながらない。

(4) 商業・サービス業（観光商工課）

具体的な取り組みをどのように総合的に評価すれば、政策の評価につながるかを検討し、そのための指標を適切に選定することが求められる。例えば、「ごりやく市」を指標として評価する場合、開催回数だけで政策の評価に結び付けることには無理がある。「ごりやく市」の波及効果を捉えているのであれば、その効果を評価すべきである。また、このような評価から、どのような問題点があるのかも把握しなければ次につなげることができないので、その点を含めての分析が求められる。

(5) 市街地整備（都市計画課）

市街地の整備は、都市計画マスタープランに則り、進めていくことが重要であり、土地区画整理事業などは進捗しているといえるが、蒲郡が将来どのような土地利用になっていけばよいのかについては、政策的に明示的ではない。土地利用を決める重要な都市計画にゾーニング（用途地域）があるが、蒲郡市での大きな問題として、準工業地域が市街化区域の 1/3 に達していることは、極端に言えば何でも建てられる土地利用であることから、良好な市街地形成を妨げるものになっている。これは歴史的経緯があり、一概に他の適切な用途地域に転換することは困難であるが、少なくとも地区計画などの手法を活用していくことを施策として進めていくことが求められる。その意味で、都市計画マスタープランを評価して土地利用のありかたを検討することが施策として求められる。

都市計画の施策として A 評価ではなく、早急な改善が求められる。また、住宅政策と関連するが、空き家への対応策も「老朽住宅除去事業」などで適切に対応することが重要となる。

特に密集住宅街は、この課題が今後大きくなっていくので、適切に対応すべきである。さらに、人口減少による都市が「シュリンク」していく状況において、都市計画的にどのように対応していくかを検討すべきである。市街化調整区域ばかりでなく、市街化区域においての「不用地」（低利用地など）以外に「不明地」（所有者が不明）の存在も大きくなっていくので、都市計画審議会などでの議論が望まれる。

(6) 河川・排水（土木港湾課）

気象災害が頻発するようになってきた現在、河川による降雨の流出が適切に行われなければ流域の安全に問題が出てくるので、河川整備は重要な事業の一つであり、一部を残しての整備進捗は安全性の確保に役立っているといえる。また、下水道についても分流式での対応で雨水の排水も対応ができていくといえるが、それぞれ、30年確率、10年確率のものであり、「想定外」が発生すると被災につながっていく。したがって、物理的（ハード）な対応には限界があるので、ソフトな対応も合わせて検討することが求められる。例えばハザードマップの作成がある。ソフトな対応は他の部局（安全安心課など）が対応するものと考えられるが、政策的に密接な連携が必要となる。また、親水性に対しては、河川整備における自然工法をできるだけ取り入れて整備を進めていくことが求められる。政策はいいが、上記のような事業については、見直すことが必要である。

(7) スポーツ（文化スポーツ課）

生涯スポーツ、競技スポーツについては、評価指標の目標値を設定するとき、過去の推移からなどではなく、蒲郡市として生涯スポーツ、競技スポーツがどうあるべきかをおさえてから設定することが必要であり、そのためには現状の把握を行わなければならない。それが行われていないと施策評価にはならない。また、スポーツ・リクリエーションの枠内で終了するのではなく、施策実施に当たっては、関連する他部局との連携も図っていく必要がある。また、伝統的なスポーツも蒲郡市にはあるので、それらを生涯スポーツ・競技スポーツとして育成していくことも必要である。また、施設の利用に関しては、利用者の要望なども汲み上げて活かしていくことが必要であり、指定管理の場合でも行っていくことが必要である。

(8) 市民協働（企画広報課）

施策を構成する①担い手づくり、②連携強化、③市民参画の取り組みについては進行していると判断できるが、この施策の中心ともいえる中間支援組織「蒲郡まちづくりセンター」の体制に問題が散見される。例えば、ボランティアで行われるまちづくりやそれに関わる情報収集、相談などは、平日の勤務時間内（午前・午後）よりはむしろ、それ以外の時間帯に行われる場合が多く、センターが十分に対応するためには勤務体制や人数などの点で問題があるので、それらの改善が必要とされる。また、協働は市のいろいろな部局に関わるため、「交通整理」などの調整を行う司令塔が十分に機能する必要がある。したがって、再度の協働の指針に関して見直しを進めていくことが求められる。

4. 提言

外部評価では、各委員がかなり詳細にわたり質疑応答し、それに基づいて問題・課題を掘

り下げたコメントを行った。上記の委員会評価は、各委員のコメントをもとに委員長がとりまとめたものである。それぞれの施策評価に共通する事項などをまとめると、以下の点が主要なものとしてあげられる。

- ① 施策体系にある取り組むべき課題（事業）の実施を評価することで、施策評価としている。この事業は複数あるので、これらを総合的に評価することが求められるが、その際、考慮しなければならないことは、いまだ実施していない事業の存在および事業の優先順位があるので、評価に当たっては、これらの点を十分に議論することが求められる。
- ② 事業の評価にあたり、適切な評価指標および目標値が設定されるようになってきたが、まだ不十分な部分も存在する。特に、アンケート調査を用いて評価を行う場合には、どのような対象に何を質問するかが適切でなければ、評価指標にはなりえないので、その点を十分に議論しなければならない。
- ③ 部長評価・課長評価で、「現状のままでよい」「概ね計画どおり進行している」が多くなっているが、PDCA サイクルでは、問題点・課題を発見し、次につなげていくことが重要なポイントになるので、なぜそのような評価になったかを、評価の基準などを示し、明確に記述する必要がある。
- ④ 施策体系にある取り組むべき課題（事業）は、総合計画策定時に議論したものである。時間の経過から、施策環境の変化も踏まえて、「取り組むべき課題ありき」ではなく、その課題の展開を入れた事業を提案していくなど、施策のバージョンアップを検討するような評価が求められる。

いずれにしろ、総合計画の施策評価は、施策体系の各事業が総合計画の基本理念に沿って実施されていることを評価するもので、問題点・課題を適切に把握し、それらへの対応を十分に議論していくことが必要である。言葉を換えれば、「いい」評価のために事業を実施するのではなく、評価を行うことで顕在化する課題を次の施策・事業に活かしていくことが求められている。

なお、上述した評価および提言の文責は委員長にあることをここに添える。