

これまで提言をいただいた総合的意見

[平成 26 年度]

■施策や事業の進め方について

(1)「縦割り」の弊害

縦割り行政の弱点により、複数部署が関係して目標を達成するような事業が、部署ごとの部分的な事業になってしまい、重複部分や欠落（※下記例参照）が生じ、本来の目的が効率的に実現できないまま事業が実施されている。

一つの施策を実践するに当たり、横断的に施策の目的達成を推進する管理体制が必要である（具体的には縦軸を組織、横軸をビジョン・施策として各組織の目標を共有するマトリックス管理は有効と判断する）。

このことに関しては、次の2つの視点が重要である。

※例： 市民の健康診断の結果が、体系的に市政に反映されていない。例えば、健康づくり施策において、健康診断の結果が保健センター頼みの事業ばかりとなっており、他の部門との有効な協力体制が構築（健康診断と併せて、簡単な体力測定（肺活量・腹筋・柔軟性等）を行い、検診結果と体力測定結果を共有し、活用して、関連する諸部門で健康づくりを検討すること、等）されていない。

①ビジョンの明確化

「健康づくり」についても、市としてのビジョンが明確でなく、各部課による部分的な施策の実行にとどまっている。整合性を持った効率的、実効性のある施策を企画立案し、実施するためには、それらが総体としてどのような全体像に収斂するのかを明確にしなければならない。

②全体の調整とルールづくり

各部課の垣根を越えて事業を推進するためには、全体の調整を可能とする行政機構を整備し、部門をまたがる事業に対し、実効性と効率性に配慮した事業運営を進めるためのルールづくりが必要である。

(2)「業務改善」の停滞

市職員は概して有能、親切で真面目であり、業務に対する改善意欲も強いはずである。しかし、事業評価の作業については、一連の工程の目的や手順に対する理解が低く、意欲も稀薄なように見受けられる。改善余地がないと諦めている事業があまりにも多く、市職員が、こうした作業に倦み疲れている一面があるので

はないかと懸念される。

このことに関しては、次の4つの視点が重要である。

①各事務事業の統合と構造化

事務事業を大胆に統合し、事業数を削減することで、細分化され過ぎ、過度に自己完結的に扱われている各事業を大きく捉えることが肝要である。事業のどこに注力すべきかのメリハリをつけ、他の事務事業の推進を支援する役割の事務事業や、同様の政策意図や目的を有する複数の事業相互の関連性や役割分担などを整理し、構造化する必要がある。

②予算単位から事業単位への転換

予算の計上は、従来どおり細分化して積算し、明示する必要があることは言うまでもない。恣意的な費目間の流用を戒める仕組みも必要である。しかし、事業執行が予算執行に堕してしまい、事業継続を無条件に是とするような目的と手段の混同が生じないようにすることも大切である。関連事業群での行政の裁量を拡大する方向を検討してよいと考えられる。

③主管部課の適正化

事務事業の趣旨に照らして、そもそも担当する主管課が適切でない場合が見受けられる。過去の経緯にとらわれることなく、事業の目的や内容に沿って主管課を適正化することが求められる。

④住民優先のサービス

市民への直接的なサービスを提供する事業では、内向きの予算管理や主管課の違いにこだわらず、市民がワンストップで迅速で適切なサービスを受けられるように、事業の内容と方法を常に検証すべきである。行政の都合で市民が不便をこうむる状況は避けなければならない。例えば、各公民館運営管理事業と国際交流研修センター維持管理事業における市民への場の提供などは、電子自治体の展開とともに、関連各部局の密な連携によって窓口や手続きの一本化が図られるべきである。

■^{にんくすう}職員人工数について

(1) 過大な人工数

人工数が異常に多く、結果として職員の人件費だけで、極端な高コスト、非効率となっている事業が多くなっており、早急な分析と改善への取り組みがなされなくてはならない。

このことに関しては、次の2つの視点が重要である。

①人工数の把握

内部評価における人工数が、実態を必ずしも正確に表していない面があるのかもしれないが、職員の人工数の正確な把握は、行政評価のみならず行政運営の根幹である。政策実行の判断に直結するだけに、現状の業務を精査し、正確な人工数の把握に努める必要がある。

②人工数の記載単位

事業評価表では、人工数が年単位で記してあるが、これを日単位、あるいは週単位などに換算して併記することが考えられてよい。年単位であるために、小数点以下の人工数となり、時間についての感覚がアバウトになりがちになっているように思われる。日単位などにすることによって、時間に対する緊張感を促し、市職員の意識改革の一つの端緒となることが期待される。

■行政効率の適正化に向けて

行政効率の適正化において、費用対効果を考え、職員人件費を始めとしたコストの増加に歯止めをかけることは喫緊の課題である。

このことに関しては、次の3つの視点が重要である。

(1) 人工数の削減

経費削減の対象は、委託料や報償費などの外注費だけではない。「外部への支出が少ないから改善の余地なし」とするのは誤りである。市職員の人件費こそ、市民にとって大きなコストである。この認識はきわめて重要である。各事業において、人工数を削減するには何ができるかを真剣に検討しなければならない。

①NPO等への事務委託の推進

いくつかの事業について、現場の活動はNPO等に委託しながらも、事務は市職員が行っている事例が多いとの説明を聞いた。そうであれば、当該NPO等に対し、事務も含めて委託することを早急に検討し、実施すべきである。ただし、NPO等に丸投げするのではなく、大枠やフォーマットを市が示してNPO等が実作業をすべきものとする。

②外部団体等の自立化

文化協会、体育協会、国際交流協会など、市が補助を行っている外部団体の業務は自己完結型とし、市担当者工数の削減を図ること。

- 市担当者は対象事業の監査責任を持ち、事務作業に関与しない。
- 外部団体、ボランティア等が関係する業務については、市担当者を含め、それぞれの役割、責任範囲を明確にし、事業が完遂できる環境を整えること。

と。

（２）既存事業の義務的削減

新規投資を実現するためには、その財源に見合う既存事業の削減が前提になる以上、既存事業予算は民間事業等の事例を参考に金額の２割程度の削減を前提として次年度の事業計画を立案すること。

- 既存事業の廃止は、単に事業そのものの廃止を意味するのではなく、別事業でカバーする、新規事業に発展させるなど、工夫があつてしかるべきである。一度始めた住民サービスを廃止することは難しいが、形を変えたサービスにすることで目的を達成できることは多いと考えられる。

（３）国や県への負担金支出に伴う市の姿勢の強化

国や県が主導する事業についても、参画する以上は、出資などの貢献度に応じて発言権を維持し、市の投資に見合う行政効果を確保すること。

- 国や県の指導や要請に従うしかないということでは、地方分権の実現、地方の活性化は不可能である。事案によっては決然と拒否する姿勢も必要な場合もあり、市の主体的な取り組みを強く期待する。
- 国や県が主導する事業においては、守谷市民がメリットを感じられるような参画形態を工夫すること。
- アーカス、国体準備など、遂行中の事業については必要とは判断されるものの、市民との関係が必ずしも明確となっていない現状のような関わり方では、大切な予算の支出としては少なからず問題があると思われる。

▼行政評価について

今回の行政評価では、その手法そのものに少なからず疑義が認められた。客観的で適切な行政評価でなければ、事務事業の改善はとうていおぼつかない。以下に問題点を指摘し、次回以降の行政評価のありかたに対して提言を試みる。

（１）成果指標について

行政評価のために作成されている事務事業評価表では、現状では、成果指標として、活動の状況を表す指標が数多く採用されている。

活動の状況を表す数値は、成果指標ではなく、あくまでも活動指標である。活動指標も重要だが、成果指標は更に重要である。このことが、行政評価の妥当性と実効性を著しく損ねている。

今後は、事務事業評価表の中で、活動指標と成果指標とを明確に区別した上で、両指標を必ず記すようにしてほしい。そして、成果指標としては、活動の結果、成果をきちんと表す指標を採用してほしい。成果指標には違いないが、必ずしも適切とはいえない指標も多く見受けられたからである。

（２）改善目標について

現在の事務事業評価表では、事務事業の目的は記されているが、当該事務事業自体の改善目標があまり明確に示されていない。

今後は、改善目標（数値目標及び数値で表しがたい定性的な目標）を明確に設定する方式を採用すべきである。

現在の行政評価は、現状の説明であり、その結果、改善・改革については思考があまり及ばず、場合によっては思考停止に陥っている。必要性和成果の評価は別物であり、今年度や数年後に何を達成するか、どう改善するかを目標として設定し、この改善目標を軸とする行政評価に変更すべきである。

（３）市民評価の組み込みについて

各事業について、内部の自己評価にとどまり、市民の評価を組み込むことの視点が弱いように思われる。定期的あるいは個々の事業実施ごとにアンケートを取り、市民に評価してもらうとともに、随時改善を図るという姿勢も必要である。

（４）改善が不可能な事業について

通常、改善の工夫を放棄した事業は淘汰されるものである。どのような事業にも改善の可能性がある、改善の工夫を放棄した時点で事業は硬直化し、成果が縮小し、事業の継続意義がなくなる。「改善できる可能性がない」という事務事業を継続していくべきではない。

「改善の余地がない（改革により期待される効果がない）」あるいは「これ以上成

果を伸ばせない（成果向上の余地・小・なし）」（添付評価表参照）と評価した事務事業は、民間活力の導入などにより、市の直接的関与から外すことも検討してしかるべきであろう。

（５）評価対象事業について

今回の事務事業の個別評価は、「生涯学習の推進」施策、「自主的なサークル活動の支援と学習機会・場の提供」などの基本事業、及び「健康づくり施策」への貢献度という観点のみから評価を実施した。

しかし、中には、その目的がこれら３つの評価軸とは異なる面で本来の意義を有する事業も認められた。このことは根本的には主管課の設定あるいは事務事業の類別に問題があり、各事業のグルーピングを再考する必要がある。

（６）本来目的の評価について

事務事業評価の方法論としては、今回のような固定的に共通化された評価軸だけでなく、当該事業の本来目的の意義とその達成度という観点でも評価を与える必要があるように思われる。

本来の意義があるにもかかわらず、事業を担当する所管課の割り振りが適切でないために、低評価にとどまってしまう場合も見受けられたからである。

（７）関連事業群での評価について

相互に関連する事業群については、一体化または連動して評価を行うべきである。その上で、個別の事業はその事業群全体に対してどのような位置づけでどのように貢献しているのかが明示されなければならない。

そうでなければ、他の事務事業の推進を支援する役割の事業に関しては単独としての効果・成果が見えにくくなり、結果として本来は活動指標であるべき数値が成果指標として記載されるなどの齟齬が生じがちとなるからである。

（８）今後の守谷市行政改革推進委員会における外部評価の進め方等について

委員会における外部評価の進め方等について以下の２点を提案する。

①評価の進め方

実効性のある報告書作成のために、評価の進め方について、今期の報告書作成の結果を参考にし、来年度委員会開催までに当委員会委員の意見を徴して、検討していただきたい。

②評価表の記述・様式

評価指標の設定、必要性、有効性、効率性、等について、当該事業を継続する意味・効果が明確に理解できるような記述・様式が望ましい。改善された新様式は、来年度年初に行われる評価に使用できるように早めの作成をお願いする。

[平成 27 年度]

■今年度の個別の事務事業評価について

今年度の個別事務事業の評価では、「統合」や「再構築」をすべきとの指摘が多い。その主な理由は次の 3 点である。

- (1) 現状では、各事務事業があまりに狭く定義付けられる(名称を付与される)傾向にある。したがって、事業目的を円滑・十分に遂行するための重要な関連業務の関係性や連携の視点が抜け落ちている。縦割りの組織体制に捉われず、より幅広く漏れのない形で関係する複数の事業を総合的に再構築すべきである。
- (2) 新しい事業を開始するに当たっては、事務事業の総数を削減するとともに、効果の少ない事業を廃止する必要がある。
- (3) 評価表作成等の職員の作業負担を軽減するとともに、重要な業務にメリハリを付けて取り組んでいただきたい。

■前年度の提言について

前年度の提言をフォローアップしたところ、改善の取組が十分とはいえない課題や事業も見られた。この点については、改めて再検討をお願いしたい。

- (1) 今年度の取組状況は、前年度の提言だけでなくこの提言を前向きに受け止めていただいた「平成 26 年度 外部評価結果に対する市の方針」(以下「市の方針」という。)も、必ずしも十分に反映されていない。
- (2) 提言と市の方針とを再度見直し、正しく理解した上で、その内容については、市として責任を持って受け止め、しっかりと進行管理をしていただきたい。
- (3) 以上は、前年度提言の「市政全般に関する総合的意見」、「評価指標に関わる意見」、「個別事務事業評価」の全ての項目について実行願いたい。

■事業目標の「見える化」について

事業目標を可視化することによって、市民、市職員及び関係団体それぞれが具体的な目標を理解・共有し、協働して事業目標を達成できる体制を整え、実行願いたい。

- (1) 個々の事業について、ゴールを市民の視点で捉え、期限を設けたスピード感のある仕事を行っていただきたい。
- (2) 何が改善されるのかを内外の関係者に対して説明できるようにしていただきたい。
- (3) 事務事業評価表の各種指標の設定を見直す(前年度の行政評価手法に対する提言を活かしてほしい)。

■まちづくりへの地域人材の活用について

- ボランティア・NPOの登録や組織化，活動状況の把握，連携についての更なる強化を求める。
- 人材バンクの活用などにより，地域に埋もれている個人人材を発掘し，有効に活用できる仕組み作りを求める。

■職員の意識改革について

- 業務の遂行に当たっては，職員は誇りを持って結果責任を意識し，取り組んでいただきたい。特に，管理職については，判断する責任，関係者への説明責任などの管理者としての役割を意識する必要がある。
- 現状に甘んじることなく，日々の改善を心掛け，最大限の効率化を図っていただきたい。

例えば，事業の進行管理に当たっては，重複する資料をその都度作成するのではなく，簡潔な1通の書類で処理が進むような仕組みなどである。