

The Northern eXpress to 212

NeXT-212
press

33

オンラインプレス「NEXT212」毎週月曜日発行
PM実践講座事務局 / 地域メディア研究所
Fax (011)761-8483 Tel (011)761-6039

vol.33 16.Apr,2001

- 行政評価実践編 企業経営の品質評価手法を活用
- データで読む財政危機-2 「へそくり」たった10万円
- 212ふるさと情報 市町村合併パート2
- 最前線リポート PFIで市営住宅120戸改築
- 自治体北南 市民課窓口の封筒に広告掲載
- BOOK 「地方議会」を考える

ブッシュに飲ませたい「爪の垢」

▼...京都から車で小1時間ほど走ると、八木町という人口1万人弱の町がある。のどかな田園風景の中でひときわ目に付くのが、中学校の屋根に光り輝く集光パネル。「自然と共生する未来型クリーンエネルギーのまち」と聞き、納得した。太陽光に次いで、家畜し尿から発生するメタンガス発電にも力を注いでいるというから徹底している。

▼...堆肥化の過程で出る「余り物」が、1日最大2400kwの電力に変わり、この4月からは関西電力に売電するという。メタンガスは温室効果ガスだから、地球温暖化防止の京都議定書を近郊農村が率先垂範していることになる。議定書を反故にしようとしている米国に、八木の爪の垢を飲ませたいものだ。

▼...メタンを活用したバイオガスプラントの実用化はEU諸国が積極的で、農業地帯の環境汚染対策とエネルギー政策の観点から、補助制度やガス発電の買い上げ義務化も行われている。スウェーデンでは、自動車燃料として使用する研究さえ進められているそうだ。

▼...酪農王国の北海道でも、湧別町などで実験プラントが動き出している。農家にとってもメリットは大きいのだが、メタン発酵後に残った廃液を戻す畑がない。堆肥すら還元できる農地がない、という問題が残されている。これは、家畜飼料の大半を輸入に頼っていることに起因している。最新技術を持ってしても行き詰まる大地の「循環」の重みを改めて考えさせられる。(梶)

行政評価 システム 実践編

【事例検証・東京都三鷹市】

行政経営の仕組みと 成果を「品質評価」

行政経営品質評価は、民間企業の財務体質はじめ人材、設備、商品・サービスなど企業経営の総合力を診断する「経営品質評価」の手法を、市町村などの行政に当てはめたものです。「経営品質」の考え方は、経営を客観的に見直し、改善につなげようとする顧客主義・成果主義を基点とし、世界各国で活用されています。行政もまた、住民の満足度を向上させるために、効率的・効果的な行政のマネジメントが問われる時代になり、この手法が注目を浴びたわけです。

■企業診断の手法を活用

既に岩手、三重、高知県や東京都三鷹市、岩手県滝沢村などが、行政経営品質評価の考え方を取り入れ、行政改革の推進に役立てています。一定の目的に沿って行政活動を評価し、その

成果を改善につなげていく、という点で、行政経営品質評価も行政評価の一つといえます。当初は、財団法人社会経済生産性本部が優れた民間企業を表彰するために評価手法をシステム化した「日本経営品質賞」の考え方や基準をベースとしたケースが目立ちましたが、行政向けへの改良も加えられつつあります。

市町村で最初に手がけた三鷹市の場合は、98年12月から同生産性本部と共同研究を重ね、99年6月に市独自の評価基準を作成しました。2000年5月には、総合的な行政運営のレベルと、改善の課題などをまとめた評価報告書がまとめられました。

■自己評価を第三者が審査
評価項目は、大きく分けて経営ビジョンとリーダー

シップ 市民の要望・期待の理解と対応 経営戦略の策定と展開 人材開発と学習環境 業務プロセスの管理 情報の共有化と活用 取り組みの成果 市民満足・不満足～の8項目。さらに22の評価項目と60の観点評価が設定されています。これらの質問にしたがって市が行った記述式の自己評価に基づき、生産性本部の専門評価員が市長や市職員からヒアリングした上で、評価結果をまとめる仕組みになっています。

評価の際の着眼点として、「目的達成の仕組みが全体として機能しているか」「市民の満足や財務面などでの成果は適切か」「さまざまな活動や仕組みが市の理念や目標との関係で一貫しているか」「改善の課題や手法が明確か」「学習機能が有効に働いているか」などを重視しています。

特に、自己評価においては、住民の期待、要望が何であり、それに応えるための施策は何であるかを明確に記述することが求められています。

審査項目		レベル	達成レベル
方法展開	1 経営ビジョンとリーダーシップ	A+	60~70%
	2 市民の要望期待の理解と対応	A-	45~55%
	3 経営戦略の策定と展開	A-	45~55%
	4 人材開発と学習環境	A-	50~60%
	5 業務プロセスの管理	B+	40~50%
	6 情報の共有化と活用	B+	40~50%
結果	7 取り組みの成果	B+	35~45%
	8 市民満足・不満足	B+	40~50%

各評価項目の達成レベル一覧

評価システム事例検証・三鷹市

全庁的・総合的な改善の第一歩

「三鷹市行政経営品質評価基準」では、右の表のように、評価基準を大きく 8 つのカテゴリーに区分した上で、22 の評価項目を設けています。それぞれの評価項目に配点が割り振られ、順次点数を付けていきます。

評点は、「方法」、「展開」、「結果」の 3 つの切り口から行われ、このうち「方法」については、評価項目で要求してる事項にどのように取り組んでいるのか、その手法・技術の適切性と効果を採点するわけです。「展開」は「方法」の適用範囲、「結果」は文字通り「目的の達成度」を指します。

■ 3 つの切り口から 6 段階評価
具体的には、「どの程度体系的な取り組みがなされ、統合性、一貫性があるか」「どの程度継続的に評価・改善が行なわれ、サイクルとして回っているか」「幅広い分野、関係職員らでその方法を活用しているか」「目標値との対比しながら、高いレベルで改善が進んでいるか」などが評価のポイントとなるわけです。

8 つのカテゴリーの評価は、各評価項目の総合判断から D・C・B・A・AA・AAA の 6

市全体の行政経営についての総合評価が判定されることとなります。

■ 具体的課題も浮き彫りに

三鷹市の場合は、総合評価が中位の「A+」と判定され、「行政経営品質改善の取り組みが多く、の領域で展開され、改善への学習が行われ始めている」などと評価されました。各カテゴリー別の評価は前ページの表の通りで、

市民満足度調査の実施などによる総合的な「市民満足」の把握、事務の簡素化、目標管理制度の導入、コスト意識や競争原理の醸成などが、課題として指摘されています。

行政経営品質評価の取り組みを通じて、市民の視点からの日常業務の見直しや、全庁的・継続的な改善に取り組むきつ

< 評価基準一覧・配点 >

- | | |
|-------------------|-----|
| 1. 経営ビジョンとリーダーシップ | 170 |
| ・リーダーシップ発揮の仕組み | 100 |
| ・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 |
| ・市民の要望・期待の把握 | 70 |
| ・市民への対応 | 40 |
| ・市民満足の明確化 | 40 |
| 3. 経営戦略の策定と展開 | 80 |
| ・経営戦略の策定 | 40 |
| ・経営戦略の展開と確認 | 40 |
| 4. 人材開発と学習環境 | 110 |
| ・人材計画 | 20 |
| ・学習環境 | 30 |
| ・職員研修 | 30 |
| ・職員満足 | 30 |
| 5. 業務プロセスの管理 | 110 |
| ・基幹業務のプロセス管理 | 50 |
| ・支援業務のプロセス管理 | 30 |
| ・パートナーとの協力・協働 | 30 |
| 6. 情報の共有化と活用 | 80 |
| ・情報の選択と共有化 | 30 |
| ・他団体との比較 | 30 |
| ・情報の分析と活用 | 20 |
| 7. 取り組みの成果 | 200 |
| ・社会的責任と倫理の遂行 | 40 |
| ・人材開発と学習環境 | 40 |
| ・業務プロセスの質的向上 | 60 |
| ・取り組みの財務成果 | 60 |
| 8. 市民満足・不満足 | 100 |
| ・市に対する総合的な評価 | 100 |

かけが得られた点を、成果として挙げています。特に、行政マネジメントを職員個々や各セクションに限定したものではなく、システムとして整備していく方向をつかんだことも、大きな収穫となったようです。

データで読む財政危機

99 年度道内市町村決算から NO.2

「へそくり」10万円

表は、道内の自治体が 2000 年 3 月末時点で蓄えている「積立金残高」を住民 1 人当たりの額に換算した上でランキングしたものです。全道平均で 1 人が約 10 万円の貯金をしている計算ですが、ここでもやはりまちによるばらつきが目につきます。

「積立金」の内容は大きく分けると、財政調整基金、減債調整基金、特定目的調整基金の 3 つから成ります。いわば将来台所具合が怪しくなるような事態に備えての蓄えで、家庭で出産や進学に備えて積み立てて

おく貯金と基本的には同じものと考えて良いでしょう。

■住民サービス広がる格差
このうち減債調整基金は、前回取り上げた地方債という借金をスムーズに返済していくための備えですが、道内 212 市町村の総体で見ると、94 年以降どんどん減少しています。「目減り」というのは、将来の借金返済のための蓄えが減ることにほかなりませんから、先食いによって現在をしのいでいる状況ともいえます。

地方自治体が破産すること

はない、と良くいわれますが、返済のあてのない相手に対して貸し手が慎重になるのは当然のことでもあります。現に、自治体の財政状況を基に返済能力を格付けする動きが強まっており、地方債の資金を供給する金融機関が借り手を選別する時代も近付いているのです。借金さえできない自治体では、公共施設の整備が滞ったり、住民税や手数料、使用料の引き上げという現象が生じ、自治体間の貧富の差がそのまま住民サービスの差となって現れることにもなるわけです。

貯金目減り、貸し手に選別指向

	ワースト	99年度	(98年度)
1	苫小牧市	17,179	20,525
2	上砂町	27,726	49,753
3	釧路市	28,130	49,457
4	旭川市	33,337	31,419
5	伊達市	36,740	48,660
6	室蘭市	39,702	39,068
7	札幌市	41,481	41,316
8	滝川市	41,950	37,517
9	恵庭市	45,330	37,549
10	小樽市	46,426	36,527
11	白老町	48,005	75,692
12	留萌市	51,218	74,297
13	美瑛市	52,419	43,185
14	根室市	52,959	60,801
15	砂川市	54,068	60,389
16	士幌市	54,274	57,902
17	釧路町	55,447	67,302
18	帯広市	55,783	54,739
19	三笠市	55,896	70,947
20	函館市	56,348	58,943

	ベスト	99年度	(98年度)
1	西条町	3,366,453	3,345,360
2	油村	3,276,503	3,426,335
3	音威子府村	2,178,356	2,121,661
4	朝日町	1,279,150	1,217,607
5	犬伏村	1,221,745	1,196,797
6	陸羽町	1,161,958	1,135,807
7	赤井村	1,133,899	1,148,808
8	幌内町	1,096,378	1,535,272
9	鶴居村	1,017,795	1,437,729
10	忠類村	1,015,699	995,636
11	中標町	940,655	836,919
12	豊前町	933,982	902,254
13	土塊町	914,204	930,551
14	更別村	884,693	1,020,629
15	沼田町	865,514	945,141
16	京極町	849,478	834,042
17	北郷町	846,746	877,911
18	共和町	841,364	764,596
19	天塩町	819,071	764,104
20	剣淵町	811,934	835,574

住民 1 人当たりの積立金残高ランキング (単位 = 円)

拾い読み H P

212 ふるさと情報

■4/13 北海道原子力環境センター 放射線監視データのネット公開 道が共和町に設置している原子力環境センターのホームページで、泊発電所周辺の環境放射線監視データが公開されています。これまでセンターのほか、関係4か町村役場内で公開していたデータを、ネット上でも見られるようにしたそうです。

■4/12 鹿部町 明るいイメージで見やすい新ページ 新ドメインへの移行を進めていた鹿部町ホームページが、移行作業をほぼ完了させたようです。役場からのお知らせも、担当部署ごとに詳しく提供されています。「まちづくり」コーナーには福祉、防災などのニュースがあるほか、「しかべ間歇泉公園」などの観光情報も充



実。トップページは明るいイメージで、見やすくまとめられています。

■4/12 上磯町 第4次総合計画のダイジェスト版 2001年度から10年間のまちづくりの方向を示す「第4次上磯町総合計画」のダイジェスト版がアップされています。「あなたが主役 未来展開」がシンボルテーマで、町民・企業・行政の連携・協働によるまちづくりを目指すとしています。

■4/10 芽室町 町行政の総合ガイド 4月現在の「行政ガイド」がアップされています。同ページは届け出や各種手続き、生活環境、福祉、教育などについて、詳しい説明ページへのリンクを、分野ごとに見やすくまとめた総合ページで、町民が必要としている情報に素早くたどりつけるよう工夫されています。このほか、町長の「朝礼一言」も更新されています。

■4/10 喜茂別町 シリーズ「市町村合併」パート2



「広報きもべつ」4月号がアップされ、前号に続き、シリーズ「市町村合併」特集のパート2が掲載されています。今回は「行政の広域的対応の背景」「広域連携の道」について解説しているほか、姉妹提携している香川県寒川町の合併に向けた動きなども紹介しています。次号は合併のメリット、デメリットをテーマとするようです。

■4/10 生田原町 ゴールデンウィーク情報 ゴールデンウィークを前に、生田原温泉ノースキング、宿泊体験施設キララン清里の予約状況や、ちゃちゃワールドなどの施設紹介、メニューなどへのリンクをトップページにまとめています。宿泊施設はすでに満室の日もあるようです。

■4/9 羽幌町 ホームページがリニューアル シンプルで見やすいページで、その月の行事予定がひと目で分かるようになっています。4月スタートのごみの分別収集に合わせ、品目名を50音順に整理し、分別分類がすぐに調べられるようにしたコーナーもあります。今後も順次、内容を充実させていくようです。

(注：アクセスは <http://com212.com> からどうぞ)

NEWS



● 4/11 玖珂町、周東町（山口県）生活排水による河川の汚染対策強化

玖珂、周東両町は、山口県 の生活排水対策重点地域指定を受

け、2001 年度から島田川上流域の水質汚濁防止対策に着手する。島田川に流入する生活排水が特に下流域の水質汚染につながっていることから、両町の計約147平方キロメートルが指定された。玖珂町は水路浄化施設や親水公園の整備、周東町は合併処理浄化槽の普及を目指す特定地域生活排水処理事業を進める計画。

● 4/9 東北町（青森県）上北4町村議長ら合併促進で合意

東北、上北、七戸、天間林の4町村議員で構成する中部上北町村議会協議会は、2003年4月の4町村合併・新市誕生を目指し、6月定例会で合併促進特別委員会を各町村議会に設置することで合意した。4町の人口合計は市制施行要件の4万人を割り込んでいるため、3万人に条件緩和した特例措置の期限を考慮した。

● 4/4 昭和町（秋田県）役場閉庁時間、水曜は夜7時まで延長

昭和町は、窓口を含む全業務を対象に役場の閉庁時間を毎週水曜日に限って午後5時15分を午後7時まで延長することになった。町民サービスの向上が目的で、当面9月まで続け、町民の反応を見ながら実施曜日を増や計画。各課1～3人が交代で業務に当たり、当番の職員は繰り下げ出勤する。

● 4/4 松島町（長崎県）天草上島4町が任意の合併推進協設置

天草郡の大矢野、松島、姫戸、龍ヶ岳の4町は、2004年4月の合併・市昇格を目指して「天草上島4町合併推進協議会」を設立した。任意の協議会で、首長、正副議長で構成し、各町の総務課長を中心とした幹事会には6つの専門部会を置いて合併の具体策を協議していく。

● 4/4 太田市（群馬県）市民課窓口の封筒に広告掲載へ

太田市は、財政の効率化を図る一環として、市民課窓口で各種証明書を発行する際に使う封筒に広告を掲載することにした。5月からスポンサーを募集し、早ければ6月にも「広告入り官製封筒」が出現しそうだ。広告料は1枠年間8万円で、市の商工業発展に寄与し、公共性があることなどが条件。

● 4/4 西栗倉村（岡山県）情報を積極公開で条例制定

西栗倉村は、行政側の意思決定段階から情報を積極的に公開して住民との共有を推進する「情報の共有化推進」を柱にした情報公開条例を制定、9月から施行する。条例では、村はじめ、教育委員会、

議会などを対象に、村政に関して住民が必要とする情報を作成し、正確で分かりやすく提供することや、住民が情報を的確、容易に利用できるようにすることを規定している。

（詳細情報は事務局にお問い合わせ下さい）

♂ こんな手もあったか ♀

広島県の比和町は、町内世帯の後継者で独身の男女を対象に、パソコン購入やインターネット接続などにかかった費用のうち24万円を限度に2分の1補助する制度を新設した。インターネットのホームページなどを活用した独身者の結婚相手探しを支援するのが狙い、とか。人口約2200人過疎対策の悩みは深い。

最前線レポート 三重県四日市市・P F I で市営住宅整備

高層化、土地売却金で買い上げ

民間の資金力、経営ノウハウを生かして公共的な施設整備や運営を民間主導で実施する P F I (プライベート・ファイナンス・イニシアチブ) が注目される中、三重県四日市では、老朽化した市営住宅の建て替え事業に P F I の手法を導入することになりました。

■ 民間分譲住宅と組み合わせ
事業対象は、市内大瀬古新町にある市営住宅団地の 58 戸で、1956～57年に建築されました。老朽化している上に、木造平屋建てで手狭なことから、住宅課を中心に、P F I 方式による建て替えを検討していました。

計画では、団地の用地の一部を民間に売却し、約 20 戸の民間分譲住宅建設と合わせて、

120 戸分の高層住宅を民間業者に建ててもらふ。高層住宅は、土地売却金を基に市が買い上げ、市営住宅として活用する。実質的には土地売却金を建設代金に充てる格好ですが、建設を民間に任せる点で従来の方式とは異なっています。

土地などを提供する代わりに、建設から管理、運営までを民間業者に任せるのが一般的な P F I 方式ですから、四日市方式はやや変則的ともいえます。これは、家賃の滞納整理など公営住宅法上の制約があるため、管理運営も市が行う計画です。

■ 5 億円以上の節減効果
さて、P F I 方式は、民間の資金力とノウハウを活用するとともに、コストダウンも大きな

目的にされていますが、今回の方式では、市が建設する従来の方式に比べて 1 戸当たり 400 万～700 万円、総額 5 億円以上安くできると弾いています。

P F I 方式の導入は、厳しい財源難を背景に、行政負担の軽減策として市町村の関心を集めています。一覧表にあるように、公共施設の整備に活用しようという動きも活発化しています。しかし、社会資本整備の新しい手法として期待される一方で、日本でしっかりと根付くのかどうか、克服すべき課題も少なくありません。先進事例はまだ少ない状況ですが、積極的な研究が求められます。

(P F I 関連図書は本紙第 9 号の B O O K 参照。また近刊で特集を組む予定です)

市町村	施設の種別	方 式	目 的
倉敷市 (岡山県)	ごみ焼却施設 2005 年春稼働	民設民営 契約期間 20 年間	初期投資軽減
四日市市 (三重県)	市営住宅 2001 年度事業	民設官営 完成後買い上げ	総経費削減 5 億～8 億円節減
桑名市 (三重県)	図書館 2002 年 3 月契約	民設民営 契約期間 30 年間	財政負担軽減 約 15 億円節減
日立市 (茨城県)	温泉施設 2001 年度着工	民設民営 温泉水と用地提供	行政負担軽減
三笠市 (北海道)	市庁舎	民設 家賃支払い方式	財政負担軽減 建設費 15 億円以上

最近話題となった主な P F I 導入構想

NeXT
press 212

国	%
スウェーデン	8.3
ポーランド	7.5
サウジアラビア	7.5
ニュージーランド	7.3
カナダ	6.9
フランス	6
オーストラリア	5.5
スイス	5.4
韓国	5.4
イギリス	5.3
オーストラリア	5.1
スペイン	5
イタリア	4.9
マレーシア	4.9
メキシコ	4.9
ドイツ	4.8
エジプト	4.8
タイ	4.8
ハンガリー	4.6
コロンビア	4.4
インド	4
韓国	3.7
日本	3.6
ロシア	3.5
アルゼンチン	3.5
フィリピン	3.4
インド	3.2
ギニア	3.1
ベネチア	3.1
シンガポール	3
香港	2.9
ペルー	2.9
パキスタン	2.7
中国	2.3
トルコ	2.2
インドネシア	1.4
ミャンマー	1.2
ナイジェリア	0.7

DATA

教育支出、G N P の 3.6% 高いか低い

学校整備や運営費、教職員の報酬、奨学金など、国と地方が教育のために投入している行政支出は、日本では年間約 17 兆円（94 年度）に上る。G N P に占める比率は約 3.6% だ。

主要国の G N P に占める教育支出の一覧を見ると、日本は韓国、ロシアなどと並んでほぼ中位からやや下に位置している。スウェーデン、ポーランド、サウジアラビア、ニュージーランドが 7% を超え、マレーシア、タイなど東南アジアの諸国も比較的高い。教育費の多少がその国の教育や文化水準と比例するとは限らないが、教育にける国の意気込みを少しばかり反映している。

（総務省統計局発行の「世界の統計」より）

BOOK

【地方議会を考える図書】

● 地方議会における議員立法 秋葉賢也著、文芸社刊。1500 円、2001 年 4 月発行。

● 地方議会への 26 の処方箋～分権改革のフロントランナーとなるために 議会運営、議員報酬のあり方や、地方議会の今後の方向など多角度から分析。野村稔著、ぎょうせい刊。2400 円、2000 年 7 月発行。

● 地方議会議員奮戦記～地方分権時代地方からの発信 青年の理想と情熱だけを携えて立候補して以来 6 期連続当選の地方議員が、その間の地域活動と議会活動をつづった奮戦記。中川昭二著、創栄出版刊。1905 円、2000 年 2 月発行。

● 地方議会議員生態白書～地方政治の裏表 地方議員尾実像を描きながら、議員と行政、そして有権者との関係を改めて問い直す。ふくおひろし著、インパクト出版会刊。1700 円、99 年 12 月発行。

● 女性参政資料集～全地方議会女性議員の現状 1999 年版 都道府県別、議会別、党派別の女性議員の進出状況を調査した詳細なデータ。市川房枝記念会出版部、市川房枝記念会出版部刊。2300 円、99 年 12 月発行。

● 女ひとり地方議会に春一番～新入り議員の涙と笑い 小川みさ子著、BOC 出版部刊。1800 円、99 年 3 月発行。

● 地方議会活性化ハンドブック 佐藤竺・八木欣之介編著、ぎょうせい刊。2600 円、98 年 11 月発行。10 月発行。