

四日市市行財政改革推進会議報告書

(平成 1 5 年度)

平成 1 6 年 3 月

四日市市行財政改革推進会議

平成16年3月30日

四日市市長 井上哲夫様

四日市市行財政改革推進会議
会長 丸山康人

四日市市行財政改革推進会議報告書（平成15年度）について

四日市市行財政改革推進会議は、平成13年7月に設置されて以来、新・四日市市行財政改革大綱第2次実施計画の進捗状況等についてチェックを行うとともに、今後の改革の方向性や推進方策等について検討し、協議を重ねてまいりましたが、目標期間の最終年度である平成15年度最終意見がまとまりましたので、ここに報告します。

目 次

・はじめに	-----	1
・「平成13年度提言」及び「平成14年度提言」に対する市の取組みについて		
1. 「地区市民センターの見直し」について	-----	2
2. 「希望の家・寿楽園の運営の見直し」について	-----	5
3. 「幼稚園・保育園の見直し」について	-----	15
4. 「財政の健全化と安定した財政基盤の確立」について	-----	18
5. 「IT（情報技術）の活用による行政の効率化と情報提供」について	-----	25
・新たな行政経営戦略の始動に向けて	-----	32

（参考資料）

四日市市行財政改革推進会議設置要綱

四日市市行財政改革推進会議委員名簿

四日市市行財政改革推進会議開催経過

I. はじめに

四日市市行財政改革推進会議（以下「推進会議」という。）は、四日市市の行財政改革の推進にあたって、平成13年7月に設置された。その目的は、新・四日市市行財政改革大綱第2次実施計画の進捗状況について把握し、市政に識見を有する立場から改革の推進方策や今後の行財政改革のあり方について意見を述べることにあった。

そこで、推進会議では、第2次実施計画の重点改革事項に絞って議論を行い、平成13年度においては第1次実施計画（平成10～12年度）で未完了となっていた「地区市民センターの見直し」、「希望の家・寿楽園の運営の見直し」、「幼稚園・保育園の見直し」の3項目について取り組みの進展と目標の達成を求め、改革全体の推進に係る「財政の健全化と安定した財政基盤の確立」について現状と課題について整理し、平成13年度提言（「四日市市における行財政改革の推進に関する提言書（平成13年度）」）としてまとめた。

また、平成14年度においては、引き続き「財政の健全化と安定した財政基盤の確立」について改革に向けたより具体的な行動計画等を提案すべく議論を重ね、今後の推進方策等について、業務棚卸表を活用した財源配分方式による予算編成システムの改革をさらに推進することにより、成果志向に基づく予算配分を確立し、施策や事業の選択と集中、行政運営の効率化を図り、財政の健全化を目指していくことが必要であることなどを指摘した。さらに、新たに「IT（情報技術）の活用による行政の効率化と情報提供」を取り上げ、市民と行政との情報交流のあり方や地域におけるIT化等について検討し、平成14年度提言（「四日市市における行財政改革の推進に関する提言書（平成14年度）」）にまとめた。

平成15年度においては、これらの2つの提言を踏まえ、市の重点改革事項に関する取り組みについて改革の進捗をチェックするとともに、市が目的志向と成果重視の視点から策定を進める「四日市市行政経営戦略プラン（平成16～18年度）」の基本的な考え方について意見交換等を行い、より一層の改革の推進を求めた。

会議の開催は、3年間を通して20回を数え、毎回活発に議論を行ったほか、各テーマの検討にあたっては、委員による勉強会的性格の研究会を設け、課題の理解や分析を深めるとともに、提言内容の調整を図った。

この報告書は、第2次実施計画の計画期間の終了にあたり、平成13年度及び平成14年度の提言で取り上げた5つの重点改革事項について、これまでの市の取組成果と残された課題を検証し、推進会議としての評価・意見を述べるとともに、平成16年度以降のさらなる改革に向けて提言を行うものである。

Ⅱ. 「平成13年度提言」及び「平成14年度提言」に対する

市の取組みについて

1. 「地区市民センターの見直し」について

1-1 「平成13年度提言」の内容

「平成13年度提言」では、めまぐるしい社会経済状況の変化に伴い市民ニーズの多様化や情報化が進むとともに厳しい財政状況のなか、これまで地区市民センターが果たしてきた成果を総括し、今後の地区市民センターのあり方や業務内容、管理運営手法等について見直すことが必要であるとして、以下の7項目の提言を行った。

- (1) 地区市民センターに関する現状・課題について市民への情報提供と市民会議等で検討すること。
- (2) 市民活動の自主・自立を損なう過剰なサービスについては、市民の理解のもと、早急に見直すこと。
- (3) 本庁との役割分担、他施設や民間との役割分担を行うこと。
- (4) 現在の正規職員による高ポスト化・高齢化した職員配置体制の見直し、地域の実情に対応した職員配置体制に切り替えるため、職員配置基準を見直すこと。
- (5) 現在の画一的・均一的な補助金を廃止し、各地域の実情にあった、自主・自立の向上につながる(仮称)地域社会づくり総合補助金を統合・創設すること。
- (6) 地区市民センターで実施されている公民館(社会教育)事業については、全市的な指導・調整機能を有するシステムづくりを検討すること。また、職員配置体制についても検討すること。
- (7) 画一的な地区市民センターのあり方を見直すため、地域団体の自主的運営を基本としたモデル地区を設け、試行に着手すること。

1-2 「平成13年度提言」における速やかに取り組むべき内容とその成果

- ① 地区市民センターに関する情報提供と市民意見の把握 (目標年度 平成14年度)
- ② 本庁との役割分担及び他施設や民間の活用の具体化計画の策定 (目標年度 平成14年度)
- ③ 職員配置基準の見直し (目標年度 平成14年度)
- ④ (仮称)地域社会づくり総合補助金制度の創設 (目標年度 平成15年度)
- ⑤ 公民館(社会教育)事業における全市的な指導・調整機能を有するシステムの検討 (目標年度 平成15年度)
- ⑥ 地域団体の自主運営を基本としたモデル地区の試行実施(目標年度 平成15年度)

「平成13年度提言」を受けての平成14、15年度における市の活動概要について、以下のとおり、市から報告を受けた。

1-2-1 地区市民センターの見直しに関する平成14、15年度における取組内容と成果

1. 地区市民センターに関する情報提供と市民意見の把握について

平成 14 年 6 月上旬号 (No.1120)「広報よっかいち」を活用した地区市民センターの見直しの考え方を提示した。また、平成 14 年度版「市政白書」を活用して、地区市民センターの見直しの必要性と見直しの方向を示した。

さらに、平成 15 年 5 月上旬号 (No.1142)「広報よっかいち」を活用した地区市民センターの見直しの考え方を再度提示するとともに 8 月の市政アンケート(第 31 回)を通じて、地区市民センターの管理運営方法等について市民意識の把握を行った。平成 15 年 9 月には、地区市民センターの将来ビジョンを策定し、市議会、連合自治会等の意見の把握を行った。

2. 本庁との役割分担及び他施設や民間の活用の具体化計画の策定について

地区市民センターの数は、他市に比べ、比較的多く、コストがかかりすぎている反面、本市の地域政策の特色として、23 地区市民センターの活用を望む市民も多い。

地区市民センターを有しない他市においては、郵便局やコンビニの活用が、地域の身近な場所での住民サービスの提供という面から有効と考えられるが、本市においては、すでに 23 地区市民センターでの地域住民サービスが行なわれており、郵便局やコンビニ等民間活用をするための導入経費がかさむことや個人情報等の取扱い等課題もあることから、IT 技術の進展にあわせて検討していく。なお、平成 16 年度から、駅前窓口サービスの充実を図り、証明の発行事務のみならず届出の受理事務も行い、利便性を高める。

当面の地区市民センターのあり方としては、現行どおり、23 地区市民センターとその機能面の存続を考えており、窓口業務の電子化による住民サービスの向上については、自動交付機の導入等について引き続き、検討する。

3. 職員配置基準の見直しについて

地域社会づくり担当職員の配置については、各地区連合自治会等との調整を進めており、地域住民の意見や要望を踏まえながら、平成 16 年度から原則として 1 小学校区あたり一人体制から、1 地区市民センターあたり一人体制とすることを目指す。ただし、平成 15 年度においては、地域社会づくりに支障をきたすことなく、各地区市民センター単位での地域団体事務局設置による事務の円滑な引継ぎを行うため、2 人体制の地区市民センター職員の削減について 1 年間の猶予を行うものの、地域社会づくり担当職員 3 人体制の地区市民センターをモデルセンターとして 2 人体制へ移行した。

また、平成 16 年度から 4 地区市民センターにおいて、地域社会づくり担当地域主任に替え、民間人を登用し、民間のノウハウを活かした地域社会づくりを支援するとともに、現行の補助員(臨時)及び用務員(臨時)の制度を見直し、新補助員として地区市民センターの業務全般の補助事務を担当させる。

4. (仮称)地域社会づくり総合補助金制度の創設について

特定の活動に限定されたふれあい活動事業費補助制度を廃止し、団体事務局運営費及び地域の活動の実態に即して、弾力的な活用が可能となる地域社会づくり総合事業費補助制度を創設し、平成 15 年度から施行した。

5. 公民館(社会教育)事業における全市的な指導・調整機能を有するシステムの検

討について（生涯学習課）

- ・全市的に共通する課題、集中企画した方が効率的なものについて、防犯、防災、健康づくり、福祉などについて担当課と検討した。講座メニュー案を実効性のあるものにするためには、各地区で取り組む活動と連携し、地元の人材を活用した中での実施が必要である。具体的に実施するためには、引き続き、生涯学習課・担当課に、地区市民センターも加えての3者で企画・立案をしていく。
 - ・使用料減免見直しを提示する中で、センター事業についても、趣味や教養講座の実施よりも、まちづくりや人材養成につながる内容へ移行していく考えを示した。各地区市民センターにおいては、まちづくりを住民で考えていく学習グループ活動につなげる講座、地域の自然と歴史を学習する市民活動への支援、地域のホームページ作成への働きかけなど、地域課題の取り組みの場づくりを進めている。
 - ・各センター事業報告をとりまとめ、各地区市民センターで事業内容を共有する。また、担当者間で相互協力が得られるよう、社会教育担当者や関係者の研修会を開催していく。
6. 地域団体の自主運営を基本としたモデル地区の試行実施について
- 各地区市民センターにおける団体事務局スペースの提供とレイアウト及び個人情報保護のあり方等の検討を行うとともに、団体事務局職員の雇用のあり方を検討し、平成 15 年度中には、全地区市民センターにおいて地域の実態に即した団体事務局を設置し、地域の実態に合わせて団体固有の業務を移管している。

1-3 評価・意見

「平成 13 年度提言」及び「平成 14 年度提言」における地区市民センターに関する提案事項については、提言に沿った形で検討・着手されていることから、平成 16 年度以降についても、これまでの実績を踏まえて、さらなる進捗を期待するところである。

平成 13 年度以降、わが国の行政を取り巻く環境の変化は顕著であり、地方分権化や市町村合併の推進など、本市の地区市民センターのあり方についても大きな影響を及ぼすものと考えられる。なかでも市町村合併の進展、すなわち行政の広域化は、他方でその進展により行政の狭域化が求められており、「住民の自己決定」の拠点として地区市民センターのあり方をこれまで以上に検討していくことが重要となってくると考えられる。

このような視点に立てば、「広報よっかいち」や「市政白書」を通じて、市民に向けた地区市民センターの見直しの提示は、もちろん重要なことではあるが、市民会議等を積み重ね、さらに積極的に市民とともにそのあり方を協議していくことが大切である。平成 15 年に実施された「地区市民センターに対する意識調査」によれば、「地区市民センターの管理運営は誰が行うべきか」という設問に対して、55.1%の市民が「今までどおり市職員が行うべき」と回答し、「その地区の住民が行えばよい」と回答した市民がわずかに 23.1%にすぎなかった。住民活動の自主・自立化、「住民の自己決定」の拠点として地区市民センターの改善は、市民の理解があってはじめて結実するものであることから、市の積極的な対応に期待するものである。

2. 「希望の家・寿楽園の運営の見直し」について

2-1 「平成 13 年度提言」の内容

「平成 13 年度提言」では、今後求められる分権自治型の福祉サービスのあり方として、地域での各種福祉サービスの望ましい水準、各施設での望ましい「処遇水準」の決定がなされることであると確認したうえで、行政の直接の経営に比べ、専門性に優れ、サービス水準の維持・向上が担保されるのであれば、限られた行財政資源を有効かつ効果的に活用するために、積極的に外部、民間に委ねていく方法を案出することが必要であると、以下、希望の家について 5 項目、寿楽園について 2 項目の提言を行った。

「希望の家」の運営の見直し

- (1) 入所児童の意見を踏まえ、運営・施設両面から望ましい処遇水準を作成すること。
- (2) 委託条件（土地、建物、選考方法等）の確定、民営化手法の方針決定を早急に行い、運営主体を公募により決定すべきこと。
- (3) 施設改善には、他の既存施設の利用も含めた検討が必要であること。
- (4) 民営化後の処遇水準について、事後チェックのしくみ作りが必要であること。
- (5) 将来像、運営手法、スケジュールをも含めた基本計画案の作成が必要であること。そのための人員の集中配置が求められること。

「寿楽園」の運営の見直し

- (1) 平成 11 年度から民間委託している給食サービスの効果測定を随時行うこと。
- (2) 入所者にとって望ましい各種福祉サービスなどの「処遇水準」を設定し、事後チェックを行うこと。

2-2 「平成 13 年度提言」における速やかに取り組むべき内容とその成果

「希望の家」の運営の見直し

- ① 民営化に向けた推進体制の充実（目標年度 平成 14 年度）
- ② 民営化に向けた入所児のあるべき処遇水準の設定（目標年度 平成 14 年度）
- ③ 多様な施設改善方法の検討（目標年度 平成 14 年度）
- ④ 民営化に向けた基本計画の策定及び具体策の実施（目標年度 平成 14 年度）

「寿楽園」の運営の見直し

- ① 給食の民間委託の効果測定（目標年度 平成 14 年度）
- ② 入所者の望ましい処遇水準の設定（目標年度 平成 15 年度）
- ③ 外部委託の検討（目標年度 平成 16 年度）

「平成 13 年度提言」を受けての平成 14、15 年度における市の活動概要について、以下のとおり、市から報告を受けた。

2-2-1 希望の家の運営の見直しに関する平成 14 年度における取組内容と成果

1. 民営化に向けた推進体制の充実について

平成 14 年 4 月に、庁内組織であるプロジェクトチームを設置し、民営化に向け

て具体的な手順の検討を進め、希望の家と児童福祉課の職員により移管先法人を公募すること等を決定した。

2. 民営化に向けた入所児のあるべき処遇水準の設定について

移管先法人の選定の目安とするため、希望の家職員により現在の処遇水準と目標とすべき処遇水準の一覧表を作成し、選定委員会(後述)の選定のための資料として活用した。

また、子どもの処遇の維持向上を確保するため、選定委員と移管先法人との懇談を行い、選定の主旨を法人に伝えるとともに、法人の運営方針を確認した。

さらに、臨床心理士、特別指導員、家庭支援専門相談員の配置を公募条件とした。

なお、移管後、法人において施設運営協議会を設置し、福祉、保健、医療、教育及び地域関係者から意見を積極的に聴取する体制づくりを行うが、施設運営協議会設置要領は、市と法人との協議後に法人において定めることとしており、またメンバーの構成についても今後選定の予定となっている。

3. 多様な施設改善方法の検討について

移管先法人の公募に先立っての検討の結果、地域社会とのつながりを重視する点から、他施設利用ではなく現位置建替とし、公募の条件の一つとした。

また、施設・設備整備については、平成15年度において、国県への施設整備に関する事前協議を行い、早期に建て替えることも公募の条件とした。

施設の建替え計画については、応募提案を受ける形で検討した。ほとんどの法人が、現在の「大舎制」から、少人数がグループとして生活する「中舎制(ユニット形式)」への移行の提案があり、選定委員会でも同案に基づく応募提案を最優秀として選定した。

4. 民営化に向けた基本計画の策定及び具体策の実施について

県内の児童養護施設等の運営状況、県内外で民営化を行った事例についての調査及び、三重県に対する希望の家設置運営移管に関しての照会結果を参考に、公募条件及び民営化スケジュール等を作成した。

また、具体的には、平成14年8月以降ホームページ、広報よっかいち、行財政改革フォーラム等様々な広報媒体を活用して、市民に対する迅速な情報提供に努めながら、一方学識経験者などで構成する「『市立希望の家』移管先選定委員会」を発足させ、募集要領、公募説明書及び選定要領の検討を行った(別添資料1)。

希望の家の設置運営を社会福祉法人に移管することについて信を問うため、市議会平成14年9月定例会に「四日市市立希望の家の設置運営に関する条例を廃止する条例」を上程し、議決を得た。これを受けて、移管先法人の公募を行い、平成14年10月31日に選定委員会で移管先法人を決定した。

2-2-2 希望の家の運営の見直しに関する平成15年度における取組内容と成果

市立希望の家については、平成14年度において民営化に取り組み、平成15年4月1日付けで、その設置運営を社会福祉法人アパティア福祉会に移管し、乳児院兼児童養護施設「エスペランス四日市」として再スタートした。

1. 民営化後の処遇等に関する事後チェックについて

① 関係機関による連携会議

民営化直後は、若い職員が多く、児童の処遇に不慣れなこともあって、不適切な処遇も見られた。このため、児童相談所、幼稚園、小学校、中学校をはじめとする関係機関による連携会議を設けて、子供の処遇の改善に取り組んできた（別添資料2）。その結果、不適切なものは改善されると同時に、関係機関の連携強化が図られ、各機関から施設側の対応の改善に一定の評価をいただいた。今後も、関係機関による連携会議を随時開催し、情報の共有化と個別の問題の解決に努めていくことにしている。

② 職員会議

①の連携会議に加え、施設職員の意思統一、連携を維持、強化するため、施設長が中心となって、定期的に全体会議、乳児部・幼児部・学童部会議を開催している。これにより、職員間の連絡や情報の共有が進み、児童の処遇の維持向上につながっている。

また、県の助成を受けて、他の児童養護施設で研修を受けたり、各種研修会にも積極的に職員を派遣して、職員の資質の向上に努めている（別添資料3）。

③ 市の民営化支援

民営化にあわせ、児童福祉課に民営化支援担当職員を配置し、児童の日常の処遇、子どもの抱える個別の課題の解決、県や児童相談所など関係機関との調整、施設の建て替え計画等、施設側への指導、相談を行ってきた。

また、施設と市が協働して地元自治会に理解を求め、民営化後直ちに、地元自治会に加入するなどの実績を積んでいる。

④ 運営協議会の開催について

運営協議会については、法人が設置することを公募条件としたが、民営化直後を避けて、平成15年5月28日付けで設置要綱を定めて設置の準備に取り組み、平成15年8月11日に第1回「エスペランス四日市」運営協議会を開催した。

運営協議会には、学識経験者として移管先法人の選定に関わった児童教育専攻の大学教授を迎え、児童福祉関係者、教育関係者、地域関係者等のほか、市議会議員、市保健福祉部長が参画している。

運営協議会では、施設の事業計画、行事計画、処遇に関すること等、多岐にわたって協議することを確認し議論してきた。平成15年度については、11月10日に第2回を開催し、2月20日に第3回目の会議を開催した（別添資料4）。

⑤ 苦情解決事業

すでに法人において「社会福祉法人アパティア福祉会福祉サービスに関する苦情解決規程」を設けて苦情解決体制を整備しているため、「エスペランス四日市」では、施設長を苦情処理責任者として苦情に対応することとしてきた。しかし、苦情解決のための第三者委員は施設ごとに選任する必要があるため、平成16年2月中に「エスペランス四日市」担当の第三者委員として、学識経験者、地元関係者、民生児童委員の3人を委員に選任した（別添資料5）。

⑥ 第三者評価事業の実施について

第三者評価事業も公募条件の一つであり、法人において年度内の実施に向けて準

備を進めている。しかし、児童福祉施設に係る第三者評価の指定機関がまだまだ少なく、どの評価機関に委託するかなど細部を検討中である。評価結果については公表することを原則としている。

⑦シンポジウムへの参加

平成 15 年 11 月 12 日には、四日市大学における「経済学特殊講義」シンポジウム「官民の役割分担と地域社会～児童養護施設民営化と地域福祉～」に、アパティア福祉会理事長、児童福祉ボランティア代表、四日市市行財政改革推進会議委員とともに、担当の児童福祉課副参事が参加し、民営化に至るこれまでの経緯や現況、今後の方向について、公開の場で検討を行った。

2. 施設整備について

各方面から課題とされていた施設の建て替えについては、移管後、法人により行うことを公募条件とした。

民営化と並行して施設整備計画策定に取り掛かり、国県施設整備補助を受けるため、平成 15 年 6 月に平成 16 年度施設整備計画の事前協議を行った。現在、県の選定が終了し国の選定協議中である。

計画では、居室は約 10 人のユニット形式とし、個室や二人部屋を設けるなど、より家庭に近い形態のものとした。

また、ショートステイ専用床として乳児院 2 床、児童養護施設 5 床を設けるほか、心理療法室、親子訓練室、地域交流スペースを配置する内容となっている。

さらに、県とも協議して、保護を要する児童の増加に対応するために、可能な範囲で定員変更を行うこととし、乳児院を 20 名から 25 名に、児童養護施設を 50 名から 55 名に、それぞれ 5 名の定員増を図る計画である。

3. 入所児童の状況について

入所児童については増加傾向が続いており、平成 16 年 2 月 1 日現在、乳児院 19 名、児童養護施設 48 名、計 67 名の子どもが入所している。

平成 15 年度中には、乳児院で入所 14 名、退所 12 名、児童養護施設で入所 20 名、退所 18 人と、入れ替わりの多い状況が続いており、こうした子どもたちの個別の課題の解決や処遇の向上に、施設長をはじめ全職員が努力している。

また、乳児院は、児童相談所の一時保護委託を受けて、乳児の緊急保護に柔軟に対応しているところである（別添資料 6）。

さらに、児童養護施設に配置した特別指導員による絵画指導では、いくつかの絵画コンクールで入賞を得ており、子どもの創造性を伸ばすことができたと同時に、子どもの大きな自信につながるなど効果をあげている。こうした専門職員の配置については、引き続き市が助成を行うなど支援していきたいと考えている。

2-2-3 寿楽園の運営の見直しに関する平成 14、15 年度における取組内容と成果

1. 給食の民間委託の効果測定について

平成 11 年度から民間委託を行なっている給食業務については、朝、夕食の望ま

しい時間帯への変更、病人食・代替食の取り入れなど、入所者の立場に立った柔軟な対応を行なうとともに、栄養士と入所者との給食懇談会や給食アンケートを実施した。給食アンケートについては、平成 16 年 1 月から 2 月にかけて、入所者 117 名を対象に、嗜好調査という形でアンケートを行い、99 名から回答(回収率 84.6%)があった。その結果を見ると、給食内容はほぼ好評であることがわかったが、一方で、朝のパン食を希望している人やおかずの量が多いと思っている人が意外に多かったことなど、入所者の意向を把握することができた。

今後も入所者の意見を聞きながら、入所者の大きな楽しみの一つである給食サービスの充実に努める。また、検食の徹底や委託業者との給食管理会議（園長、栄養士、委託業者で構成し、毎月開催、給食サービス内容等の確認、業者からの提案、園からの要望等について調整を行う。）を通じて食材の品質、味及び安全性等の確保を図るとともに、調理員と入所者との給食時の交流を促進し、入所者の意向等の把握に努め、より良い給食サービスの実施に努めることとしている。

2. 入所者の望ましい処遇水準の設定について

入所者の望ましい処遇水準の設定については、現状の処遇水準をベースに入所者の自主性を尊重しながら自立意欲の増進に努めることを基本に作成した。

その内容は、入所者の日常生活を把握している介護職員を中心に入所者個々に処遇方針を作成し、一人ひとりの入所者の処遇にあたるほか、入所者からの苦情に迅速かつ適切に対応するため、施設における苦情解決の体制や手続きを入所者に対し明らかにするとともに、日頃からの入所者と職員の良い人間関係を築くよう努めている。

3. 外部委託の検討について

今後も提言を踏まえた取組を推進するとともに、平成 16 年頃に国が示すとされている養護老人ホームのあり方についての指針なども勘案しながら、入所者にとって望ましい処遇水準を確保できる最も効果的、効率的な民営化等に向けた施設の管理運営の手法を検討していく。また、行革プランに位置付け、民営化への取組み等を進めていく。

2-3 評価・意見

「平成 13 年度提言」を受けて、市が、これまで、「希望の家」と「寿楽園」について取り組んできた民営化の状況報告は、前述のとおりである。

「希望の家」については、社会福祉法人への移管時に、人が変わることによる入所者の動揺があったことは確かであるが、最大の処遇条件の改善たる施設の建て替えが現実のものとなりつつあることを高く評価したい。

関係機関による連携会議や運営協議会の開催等、行政との連携体制も徐々に整いつつある。また、自治会への加入や苦情解決事業など、地域との連携体制も整いつつある。法人側の努力を高く評価するものであるが、これらの会議・事業を形骸化させないような継続的な努力を、市、法人に求めたい。特に、市側の担当窓口の存在の重要性を指摘しておきたい。

入所児の状況をみても、今後、児童養護施設の重要性はさらに増すものと考えられる。

多様な背景を持った様々な入所児が増加するであろうことから、個人の処遇条件の改善は、常に未達成の課題となるであろう。しかし、新たな施設で、地域との連携によって、施設内での処遇だけではない、「地域で見守り、育てる」個人処遇のあり方を開発していただきたいと切に希望するものである。その際、施設のサポート体制を構築するための積極的な広報が必要であると考えられる。一時、紆余曲折はあったが、ボランティアによる人的支援体制も整いつつある。一層の支援の輪を拡げるためには、市も協力する形での、市域全体の市民に対する広報体制が必要なのではないだろうか。

「寿楽園」については、給食サービスの評価の実施からはじめる処遇条件の向上、そのための運営主体のあり方の検討に着手したばかりである。国による制度改正の動向を見極める必要があるとはいえ、「希望の家」民営化の際の手順を参考にして、入所者の処遇改善のための最善の筋道を辿っていただきたいと切望するものである。

< 希望の家の運営の見直しに関する関係資料 >

2-2-1 希望の家の運営の見直しに関する平成 14 年度における取組内容と成果

資料 1

移管先選定委員会

移管先選定委員会名簿

平成 14 年 8 月 8 日時点

長	委員区分	委員氏名	役職等
◎	学識経験者	岩崎 恭典	四日市大学総合政策学部教授
○	学識経験者	中西 智子	三重大学教育学部教授
	公認会計士	古川 典明	公認会計士・税理士
	福祉関係者	樋口 倭子	日永地区民生委員・児童委員会会長
	行政職員	北川 保之	保健福祉部長

◎は会長、○は副会長

審議経過概要

H 1 4 . 8 . 3 0 選定委員会第 1 回会議

- ・ 希望の家民営化の基本方針等について
- ・ 移管先の公募条件について
- ・ 選定要領について
- ・ 今後の日程について

H 1 4 . 9 . 3 0 公募説明会

H 1 4 . 1 0 . 2 4 応募提案聴取会（選定委員会第 2 回会議） 5 法人

H 1 4 . 1 0 . 3 1 選定委員会第 3 回会議

移管先法人の選定 社会福祉法人アパティア福祉会

H 1 4 . 1 1 . 2 1 選定委員会第 4 回会議

選定委員と社会福祉法人アパティア福祉会との懇談、意見交換等。

2-2-2 希望の家の運営の見直しに関する平成 15 年度における取組内容と成果

資料 2

関係機関による連絡会議

H 1 5 . 6 . 1 8 関係機関による連絡会議を開催し、意見交換を実施。

- ・ 職員間の連絡体制の不備
- ・ 幼稚園への登園指導の不適切さ
- ・ 小学校への登校指導の不適切さや、登校準備の不備。
- ・ 中学生に対する生活指導の不慣れ
- ・ 医療機関への受診の遅れ等

対応策

- ・ 職員会議を開催し、職員同士の連携を図る。
- ・ 研修計画→施設強化推進費事業として取り組み、積極的に職員派遣。
- ・ 各関係機関（幼・小・中・児相）等との連携・会議の開催。
- ・ 医療機関へは、施設長の判断により迅速に対応する。

資料3

各種研修会への職員派遣

三重県の施設機能強化推進費事業としての認定を受け、乳児院・児童養護施設とも実施する。

(1)乳児院の場合

11箇所の先進乳児院を視察。職員2名ずつ7回、H15.7～H15.12まで実施。乳児院の全職員が参加したものである。

研修成果としては、愛着関係の形成に向けての方法、離乳食メニュー、勤務体制などについて学習でき、意識の向上につながった。

(2)児童養護施設の場合

5箇所の先進児童養護施設を視察し、また予定。職員2名から1名で5回(計9名)H15.9～H16.3まで実施。12名うち9名参加したもの。

研修成果として、実地研修によりさまざまなノウハウを学習でき、子どもたちとの生活に生かしている。

資料4

運営協議会の開催

「エスペランス四日市」運営協議会委員一覧

長	役職名	氏名
◎	四日市市議会議員	大谷 茂生
○	三重大学教育学部教授	中西 智子
	日永地区民生委員児童委員協議会会長	樋口 倭子
	山崎町自治会長	大槻 悌二
	四日市市立南中学校長	松葉 隆
	四日市市立泊山小学校長	伊藤 信雄
	四日市市立泊山幼稚園長	堀 友子
	三重県北勢児童相談所長	永井 憲一
	四日市市保健福祉部長	小川 順嗣
	アパティア福祉会理事長	桑名 聰
	アパティア福祉会常務理事	桑名 美幸
	エスペランス四日市施設長	萩 節子

◎は会長、○は副会長

H15. 8. 11 運営協議会第1回会議概要

- ・ 運営協議会発足に至る経緯について
- ・ エスペランス四日市の現状報告と本年度事業計画について
- ・ 職員の研修計画等資質の向上に向けた取り組みについて
- ・ 卒園生の会との交流について
- ・ 関係機関との合同会議の実施について 等

H15. 11. 10 運営協議会第2回会議概要

- ・ エスペランス四日市の現状報告
- ・ 各関係機関からの現状報告
 - 泊山幼稚園 子どもたちは安定しつつある。園と施設との連携がとれ、双方の職員が連絡を密にしている。
 - 泊山小学校 2学期からは、全員が登校できている。
 - 南中学校 問題が発生すると、真剣に施設が対応している。進路、就職の問題について、施設と連携していきたい。
- ・ その他、ボランティアの受け入れ、地域との交流等

H16. 2. 20 運営協議会第3回会議概要

- ・ 平成15年度の総括について
- ・ エスペランス四日市の総括一萩施設長
はじめは、子どもたちとも馴れない状態が続いたが、地元自治会、ボランティアの皆様、各種団体様等からご支援いただき、良好な関係になってきました。
- ・ 関係機関からは、同様な報告がある
- ・ 施設整備計画について、事務局より説明
- ・ 苦情解決第三者委員の委嘱について報告

資料5

苦情解決のための第三者委員

平成16年1月26日付け、アパティア福祉会の理事会において、苦情解決第三者委員の委嘱が決定する。

委員 大槻 悌二

木村 裕二

樋口 倭子 以上3名であり、エスペランス四日市を担当する。

委嘱期間は、平成16年2月1日から平成18年1月31日まで。

2月以降の苦情申し立てはない。

資料6

入所児童の課題と処遇向上、乳児院における一時保護委託

具体的な課題は個々のケース毎にそれぞれであるが、できる限り家族関係の再構築に取り組んでいる。入所前の悲惨な状況から、施設での生活が始まり、子どもにとっては、強い心理的ストレスを受けることになり、臨床心理士等による心理的アプローチを図っている。また、特別指導員を多数配置し、芸術、音楽、学習等に取り組んでいる。

乳児院には、家庭支援専門相談員を配置し、家庭との調整を図っている。

乳児院の一時保護委託 5名

内訳 0歳：2名、1歳：2名、2歳：1名

児童養護施設の一時保護委託 10名

内訳 0歳：1名、1歳：2名、2歳：2名、4歳：1名

6歳：1名、中2年：3名

乳児院は定員満杯の状態が続いており、一時保護委託も限界がある。

3 .「幼稚園・保育園の見直し」について

3-1「平成 13 年度提言」の内容

「平成 13 年度提言」では、近年の少子化傾向の中で、保育園・幼稚園の小規模園化が進み、集団保育の効果、すなわち幼児期の発達段階で大切な協同、忍耐、思いやり等の社会性等を養うことが保育の中で保障する機能が薄まってしまいう他、合理的・効果的な施設運営という観点からも問題があるとして、これまでに取組みを進めてきた「市立保育園・幼稚園の統廃合」、「市立幼稚園・保育園の一体化」、「市立保育園・幼稚園の民営化」という 3 つの改革方針について評価しつつ、以下、6 項目の提言を行った。

- (1) 幼稚園の統廃合基準を見直し、園児が著しく減少し今後も増加が見込まれない園については毎年度 1 園ずつ統廃合を進めるべき。
- (2) 1 行政区に市立保育園が複数ある場合は統廃合を進めること。
- (3) 市立幼稚園と保育園が隣接する場合は、全て幼保一体化の試行に着手すること。
- (4) 市立保育園の民営化計画を策定して実現を目指すこと。
- (5) 第三者機関によるサービスの質の評価、コスト面からの効率性の評価の実施に向け検討すること。
- (6) 幼児教育の場への市民の力（NPO など）の導入について具体的な計画を立て、実施すること。

3-2「平成 13 年度提言」における速やかに取り組むべき内容とその成果

- ① 市立幼稚園の統廃合の基準を見直し、統廃合を実施する。（目標年度 平成 15 年度）
- ② 市立保育園の統廃合の新たな基準を策定し、統廃合を引き続き実施する。（目標年度 平成 15 年度）
- ③ 市立幼稚園、市立保育園の一体化を試行する。（目標年度 平成 16 年度）
- ④ 市立保育園の民営化計画を策定する。（目標年度 平成 14 年度）
- ⑤ 市立幼稚園、市立保育園の評価制度を検討する。（目標年度 平成 15 年度）
- ⑥ 幼児教育現場へNPOなどの市民活力を導入する。（目標年度 平成 16 年度）

「平成 13 年度提言」を受けての平成 14、15 年度における市の活動概要について、以下のとおり、市から報告を受けた。

3-2-1 幼稚園・保育園の見直しに関する平成 14 年度における取組内容と成果

平成 14 年 5 月に庁内組織「幼保一体化問題検討会議」を開催し、平成 14 年 9 月「四日市市就学前教育検討委員会」を設置し、幼保一体化、幼保の統廃合及び民営化等、基本的な考え方や、実施を検討する幼稚園及び保育園の基準について検討を行った。この委員会の検討結果をもとに、具体的な運用基準を設け、個別具体的な方針を策定し、その実施については、地元の意見も取り入れことができるような体制作りを進めることが

課題となった。

平成 14 年度の目標である市立保育園の民営化計画の策定については、業務を所管する児童福祉課における検討までは着手したものの、民営化後の保育園経営や保護者等への対応などについて検討する必要がある、策定に至らなかった。

3-2-2 幼稚園・保育園の見直しに関する平成 15 年度における取組内容と成果

市立保育園について

第三者機関による公立保育園のサービスの質の評価については、第三者評価事業実施への準備として、平成 14 年度から複数の保育園長が他の市立保育園の保育内容を、厚生労働省が「児童福祉施設における福祉サービスの第三者評価事業の指針について」（平成 14 年 4 月 22 日付け雇児発第 0422001 号厚生労働省雇用均等・児童家庭局長通知）で示した評価指針に基づいて評価を行う他者評価「園長訪問」を行うこととし、保育園長会の研修に取り入れて第三者評価事業の理解を深める努力をしている。

平成 15 年度において、国の指針に基づく全国唯一の第三者評価機関である「社団法人全国保育士養成協議会」に委託して、平成 15 年 12 月 3 日に市立富田保育園に対する第三者評価を受けた。おおむね良好な評価を受けたところであるが、子どもの遊びを誘発するような環境構成の検討が課題として提起された。平成 16 年秋頃、「財団法人子ども未来財団」のHP「i-子育てネット (<http://www.i-kosodate.net/index.html>)」において評価結果が公表される予定である。

市立保育園の統廃合については、「就学前教育検討委員会」報告書において、総園児数が 20 名に満たない小規模園、今後の入園児数が少なく小規模園になることが予想される園、あるいは複数の園が隣接しており園児数が減少している園を対象に、個別、具体的に統廃合の検討を行うこととされた。市立保育園については、平成 14 年度に東橋北保育園を廃園、港保育園を休園としている。保育園全体では公私立を問わず定員を超えて園児を受け入れていることや、著しく園児数が減少している、あるいは減少すると見込まれる園はなく、現段階では目標を達成したものと考えられる。今後も、統廃合の基準に該当する園が出てくれば個別、具体的に検討をすることが望まれる。

市立保育園の民営化計画の策定については、平成 15 年度から「市立希望の家」設置運営の社会福祉法人への移管を踏まえ、この民営化のノウハウを生かしながら、保育園民営化計画の策定に取り組んでいる。民営化にあたっては、保護者や地域の理解を得ながら民営化を進めていくことが大切であり、民営化に関する市の考え方をはじめ、民営化を機に充実させる多様な保育サービスや子育て支援対策についても、早期に基本方針を提示できるよう計画の策定に努力している。

● 市立幼稚園について

平成 15 年 3 月、学識経験者を交えた四日市市就学前教育検討委員会による報告において公立幼稚園・保育園の新たな関係づくりに関する提言がなされ、市立幼稚園の統廃合の基準については、「同一行政区内に複数の園があり、4 歳児・5 歳児ともに 1 学級の幼児数が 18 名に満たない小規模園」とされたほか、幼保一体化については、3 つの地域において検討対象園が特定された。

これを受け、児童数の減少が著しい塩浜地区において、平成 17 年度の一体化園開園を目指し、地元関係者との協議を開始する一方、平成 15 年度末には四日市式一体化カリキュラムの策定作業を終え、これをもとに平成 16 年度において幼保の密接な交流を展開するとともに、本格的な職員間の人事交流を行うこととなっている。

また、評価制度の検討については、平成 16 年度から小中幼の全校・園において「学校自己評価制度」を開始し、行政サービスに対する第三者による評価の第 1 歩としたほか、市民活力の導入については、現在、下野地区及び富洲原地区において住民により運営されている「子育て支援活動」について、平成 16 年度に更に 1 地区を増やすべく、引き続き、啓発活動を行っていきたい。

3-3 評価・意見

平成 13 年度提言における「速やかに取り組むべき内容とその成果」の各事項については、おおむね、実施済みか検討に着手している。平成 16 年度以降については、これまでの実績を踏まえて、さらに、進捗することを切に望みたい。

平成 13 年度以降の社会情勢の変化は著しいものがあり、特に、本提案事項に影響を与えるものとしては、平成 15 年 9 月の地方自治法第 244 条の規定等が改正されたことであろう。この改正により、公の施設について、指定管理者制度が発足し、保育園については、営利企業や NPO など広い範囲で、指定管理者の対象とすることが認められるようになっている。四日市市が、本制度をどのように運用するかは、まだ、制度発足間近のことであり、確定はしていないことと思料するものの、教育サービスを含む公共サービスについての考え方は、大きな転換期にきていると言ってよいだろう。いわゆる「公共サービスの外部化」である。

教育サービスの外部化を進めるに当たって留意しなければならないのは、保護者や児童という教育サービスの顧客を起点としたサービスの質の確保である。そのためには、第三者による評価制度の確立を今後さらに進めること、顧客の声を常に敏感に捉えて応えていくことに尽きよう。幼稚園・保育園の運営見直しが、顧客の立場から見た質の向上を旨として、なお、効率化に資するものであるよう期待するところである。

4. 「財政の健全化と安定した財政基盤の確立」について

4-1 「平成 13 年度提言」の内容

平成 13 年度提言では、財政の健全化と安定した財政基盤の確立について、<財政危機回避のための課題>として以下の 6 項目を掲げ、提言を行った。

- ①財政再建着手の宣言をして、効率化のためのメニューを示し、改革に向けてのアクションプログラムを提案すべき。
- ②中期的な財政の健全化を目指すために、段階的な数値目標を掲げるべき。
- ③毎年の公債発行額を元金償還額以下に抑制するために、公共事業費の縮減をすること。縮減のためには、客観的な評価システムの構築を検討すること。
- ④「当面の財源不足に対する財政運営の基本的方策(平成 13 年 9 月発表)」については、具体的な方策とタイムスケジュールを示すこと。
- ⑤外郭団体等について、廃止を視野に入れた見直しをすること。
- ⑥厳しい財政事情に関する市民の理解を得るために、推進会議の委員は市民との対話集会などの場に出かけて、市民と危機感を共有すること。

4-2 「平成 13 年度提言」を受けた平成 14 年度における取組内容と成果

「平成 13 年度提言」を受けての平成 14 年度における市の活動概要について、以下のとおり報告を受けた。

平成 13 年度提言で示した課題に対しては、平成 14 年度において「四日市市財政の現状と今後の財政運営－財政運営の指針－(平成 14 年 9 月)」を作成し、財政の現状認識を示すとともに、財政健全化の方策及び数値目標を示した。

また、前述の 6 項目のうち、

- ①効率化のためのメニューを示し、改革に向けてのアクションプログラムを提案すべき
- ③毎年の公債発行額を元金償還額以下に抑制するために、公共事業費の縮減をすること。縮減のためには、客観的な評価システムの構築を検討すること
- ④当面の財源不足に対する財政運営の基本的方策については、具体的な方策とタイムスケジュールを示すこと

に関する対応については、業務棚卸表を活用した財源配分方式による予算編成システム(以下、「システム改革」と言う)に取組み、これまでの財務課による集権的な予算査定から、業務を執行する部局へ枠配分によって予算編成権を分権するとともに、業務棚卸表の活用による業績／成果によって統制する仕組みを取り入れた。

さらに、外郭団体の整理再編については、平成 14 年度において財団法人四日市市レジャー施設協会を解散し、財団法人四日市市都市整備公社に吸収統合した。

4-3 「平成 14 年度提言」の内容

平成 14 年度には、「平成 13 年度提言」を踏まえ、改革の推進方策等について以下のような提言を行った。

1. 「平成 13 年度提言」にありながら取組みが見られない事項に対する提言
前述のような市の取り組みや努力の一方で、いまだ着手をしていない事項があり、以下の 5 項目について、平成 15 年度中の取り組みを要請した。

- (1) 中期的な財政の健全化を目指すために、段階的な数値目標を掲げること
 - (2) 公共事業費の縮減のためには、客観的な評価システムの構築を検討すること
 - (3) 事務事業の見直しを検討すること
 - (4) 外郭団体等について、廃止を視野に入れた見直しをすること
 - (5) 各種団体等に支出している補助金等の整理統合をすること
- この 5 項目の中で、(1) と (5) については具体的な素案を示した。

2. 新たな視点からの提言

次に、財政の健全化と安定した財政基盤の確立に向けて、新たな 2 つの視点から提言を行った。

(1) 産業都市としての発展を目指すことによる長期的な歳入増加対策について

本市におけるこれまでの長期的・マクロ的な視点での取り組みを整理したうえで、今後いかに産業基盤を強化し、市税増収を図るかについて、課題を提言した。

①企業誘致戦略

長引く不況下で国内への投資意欲は減退しているが、本地域の発展に貢献できる企業に狙いを絞った戦略的な誘致活動が重要である。

②既存ストックの有効活用

既存企業の技術シーズを活用する際には各企業のシーズを発掘し、ニーズにつなげていくことが必要である。

③新産業創出の支援体制の整備

起業家の発掘から事業化に至る総合的な支援体制をさらに整備し、ビジネスチャンスを求めて起業家が本市に集まる仕組みを目指すべきである。

④担い手の確保

知的財産権等の知識を備えた技術者を育成するため、産業界と教育界（大学・高専・職業高校等）の連携をより深めていく必要がある。

学校教育や家庭において、ものづくりの意義を子どもたちに伝え、誇りを持って仕事に就けるような環境を地域として作っていくべきである。

⑤都市としての魅力の向上

単に事業環境のよさだけではなく、従業員を含む市民にとって住みやすい環境が、都市としての大きな魅力となる。教育、文化、医療、福祉など産業政策にとどまらない総合的な政策展開が必要であり、庁内各部局が一体となった取組みが求められる。

⑥産業政策に対する住民合意

行政が企業を支援する前提として、雇用の維持と税収の安定という公共の利益に資することを市民に十分説明する責任がある。

(2) 主な公共施設の運営等の見直しについて

財政的にゆとりのあった過去に建設された、大型公共施設については市債償還がピーク期にさしかかり、運営費とともに四日市の財政危機の主要因のひとつとな

っている。

一方、利用者の状況は、一部の施設を除き利用頻度は少なく、財務面での健全化やサービス拡大などの観点から提言を行った。

① 施設使用料の見直し

値上げを行っても、財務面での大幅な収支改善は困難であろうが、適正価格の見直しは必要である。

② 運営費の削減

運営費の大幅な削減が有効と考えられる。全面休館は無理としても、開館時間の見直しや一部閉鎖など、それに近い発想で最低限のサービスは維持しつつ、各施設に応じた大胆な再構築を検討する必要がある。

③ 施設利用者の拡大

今後、市民の多くが年間数回は足を運べる文化、健康の拠点となるべく、以下の点などを考慮して、多くの市民の声を聞き、施設を有効に生かしていくべきである。

- ・ 施設の有効性を高めるために、企画力の育成に努めること
- ・ 各施設間での情報交換を図り、施設相互の利用促進に努めること
- ・ 市民の声を聞くだけでなく、どのように対応したかを常に応答するようなシステムを作り、施設運営に反映すること
- ・ 上記の事項を統括する責任者を設置して、総合的に施設運営を合理化、効率化していくこと

(3)総合計画、財政計画、行革計画を三位一体で進めるために

総合計画の推進計画、中期的な財政計画は一体となって策定され進められるものであり、その一体性は行政評価を核とした行財政改革計画によって連結環になる。これら三つの計画は、三位一体のものとして進める必要がある。

そこで、このような論点を踏まえ、システム改革の今後について、以下の提言を行った。

第1に、行政評価が計画段階に生かされるためには、財源配分の権限移譲だけでなく、組織が成果志向になっていることが必要である。

第2に、トップ・マネジメントが大枠で資源配分を行うためには、どの政策分野に重点的に資源を配分すべきかを考察するための情報が必要になる。さまざまな手法で市民の需要を把握する努力が望まれる。

第3に、評価が執行段階の改善を促すように、全職員が評価に携わるようにする必要がある。各業務の目標達成のために、個々の職員はどのような目標を設定するかを明らかにして日常の業務に取り組むべきである。

第4に、業務棚卸法によって業務ごとの目的を整理した以上は、これらの目的が、市の使命とビジョンから見て、演繹的に妥当かどうかの判断を厳密に進めていく必要がある。目的を軸にして「使命－ビジョン－政策－施策－事業－業務－職員個人の業務」が論理的につながり、政策以下の部分ではそれぞれに関連した目標値が設定される。

4-4 「平成 14 年度提言」を受けた平成 15 年度における取組内容と成果

「平成 14 年度提言」を受けての平成 15 年度における市の活動概要について、以下のとおり、市から報告を受けた。

1. 総合計画、財政計画、行革計画を三位一体で進めることに関して

市は、平成 14 年度提言の「総合計画、財政計画、行革計画を三位一体で進める」ことに対応し、平成 16～18 年度を計画期間とする四日市市行政経営戦略プラン（以下「戦略プラン」という。）を策定することとした。

この戦略プランは、従来の推進計画に当たる「政策プラン」、従来の行財政改革実施計画に当たる「行革プラン」、おなじく従来の財政運営指針に当たる「財政プラン」の 3 つのプランから構成され、これら 3 つのプランは業務棚卸表や財源配分方式の予算編成により連携され、市の事務事業として実行に移され、評価されるというものであり、いわば行政の「マニフェスト」とも呼べるものである。

今後、市の主要な施策は、この戦略プランに位置付け、財源や組織・システムの担保を図り、その実現を目指す。

2. 「平成 13 年度提言」にありながら取組みが見られない事項に対する提言に関して

次に「平成 13 年度提言」にありながら取組みが見られない事項については以下のような取組み状況である。

(1) 中期的な財政の健全化を目指すために、段階的な数値目標を掲げること

従来は 5 年をタームとする財政運営の指針を作成していたが、3 カ年の財政プランとし、数値目標を定めたことにより、従来より短期的な数値目標となっている。また、3 カ年間に於ける収支不足を改善するための方策を行革プラン等に具体的に示している。

(2) 公共事業費の縮減のためには、客観的な評価システムの構築を検討すること

公共事業に限らず、あらゆる事務事業に対して、業務棚卸表を基本とする行政評価システムの導入を進めており、今後の方向についても、「業務棚卸表を基本とするマネジメントサイクル」を形成するべく、戦略プランの中でも位置付けを行っている。

(3) 事務事業の見直しを検討すること

事務事業の見直しについては、業務棚卸表と財源配分方式による予算編成システムを連動させることによって、より効率的で効果的な施策や事業の選択、優先順位づけを行い、系統的に継続して行うこととしている。

(4) 外郭団体等について、廃止を視野に入れた見直しをすること

外郭団体の整理再編については、行革プランで、「外郭団体の統廃合及び業務の整理合理化等の検討」を引き続き掲げるとともに、市の内部組織である行政経営委員会において検討する。

(5) 各種団体等に支出している補助金等の整理統合をすること

補助金等の整理統合に関しては、平成 11 年度の見直し基準を踏まえ、業務棚卸表を活用する中で、毎年可能なものについて見直し作業（平成 15 年度は 56 件）を行ってきた。しかしながら、公益上の必要性や正当性に基づく全市統一的な補助事業の執行が求められており、今後、行革プランにおいて「補助金・負担金の適正化」を掲げ、平成 11 年度に策定した基準の見直しを図るとともに、現時点での補助金の洗い出し、一定

基準にもとづく評価を行うなど基準の実効性を担保するしくみの構築を進める。

3. 新たな視点からの提言に関して

新たな視点からの提言に関する取り組み状況は以下のとおりである。

(1) 産業都市としての発展を目指すことによる長期的な歳入増加対策について

財政健全化にむけて、市税を中心とする歳入の増加策が重要であるとの認識から、市においては、戦略プランの中で「地域産業の活性化支援」を重点事業の一つとして位置づけ、産業活性化による税収確保に向けた取り組みを進めている。

具体的には、技術集積活用型産業再生特区の認定をはじめ、市内において新規設備投資や新規事業所の立地を促進する奨励金の充実、市内事業所における高付加価値型事業への転換や次世代産業への展開を促進する研究開発拠点の形成に対する奨励金の創設、中心市街地における集客施設の整備を促進する方策など、新規雇用や税収に結びつく産業活動への支援を強化している。

また、燃料電池に関連する企業進出を誘導するため、燃料電池に関する実証実験に対する補助制度を創設するなど、戦略的な企業誘致の試みを始めている。

一方、ビジネス・インキュベーター事業にも引き続き取り組んでおり、起業家育成支援とともに、中小企業の新規事業展開促進に取り組んでいる。

(2) 主な公共施設の運営等の見直しについて

主な公共施設の運営等の見直しについては、まず、勤労青少年ホームにおいては、施設有効利用のための検討を行い、平成 15 年度、教育委員会が設置した「子どもと若者の居場所」の運営をNPO団体が開始し、平成 16 年度から教育委員会の第2 適応指導教室を同ホーム内に開設することとした。

また、博物館については、特別展の入場料見直し、マスコミへのPR、民間助成資金の活用、休館日の見直し、自主企画の充実、売店の増強等集客のため経営感覚を持った取組みを強化しており、温水プールについては、施設の老朽化が著しいことから、行革プランに位置付け、今後、施設の廃止を含め事業のあり方を見直していくこととした。

さらに、図書館については、これまで民間派遣職員の活用、三重郡4町等との図書館の広域利用サービス体制の整備、図書館システム更新によるインターネット蔵書検索の導入など業務の効率化やサービスの充実に取り組んできている。

今後は、地方自治法の改正に伴う指定管理者制度の導入を踏まえ、文化会館等を始めとした管理委託を行っている公共施設に加え、四日市ドームなど直接管理している公共施設についても、その管理運営のあり方や体制について検討を進めていくこととしている。

4-5 評価・意見

「平成 13 年度提言」および「平成 14 年度提言」における提案事項については、おおむね、着手実行されていることから、平成 16 年度以降については、さらなる進捗がおおいに期待できるところである。以下、平成 16 年度以降の取り組みについて、特に提案したい事項を3点にわたり述べる。

(1) 総合計画、財政計画、行財政計画を三位一体に進める「戦略プラン」について

総合計画、財政計画、行財政計画を三位一体に進める「戦略プラン」は、達成すべき

事項について、期限と財源と数値目標、プロセスを明確にしていることから、「行政のマニフェスト」とも言えるものとなっており、「四日市モデル」として、行政経営改革に取り組み全国の自治体の注目を集めている完成度の高いプランであろう。

確固たるフレームを創り上げたわけであるが、今後の課題としては、市民の理解を深めることであろう。国と地方を通じて、財政状況が厳しい中では、公共サービスの見直しは避けられない状況であるが、もとより「戦略プラン」とは、事務事業について抜本的な見直しを行い、優先度や重要度に基づいて資源配分の最適化を図り、足腰の強い財政構造にすることを目指すものである。したがって、市民の立場からすれば、大切な財源を有効に使う最適な選択肢であるから、その内容の理解は難くないはずである。平成16年度においては、市民に対して、戦略プランの説明や意見交換を行う場を設けることを切に望む次第である。

(2) 産業都市としての発展を目指すことによる長期的な歳入増加対策について

産業振興を目指すことによる長期的な歳入増加対策についてであるが、平成15年度の市税収入の見込みでは、法人市民税の回復が見られるところである。とくに企業立地奨励制度は本市への新規投資を促進する効果を挙げている。技術集積活用型構造改革特区は、本市のコンビナート企業群を核として、三重県北部に展開する次世代産業を束ね、新産業を発展させようという壮大な構想である。これにより、本市産業の弱点である産業間の結びつきの弱さを是正し、内発的な産業構造への展開が図られるならば、長期的には歳入の安定もしくは増加が期待される。

今後は、教育、文化、医療、福祉など産業政策にとどまらない総合的な政策展開を図り、都市としての魅力を高めていくことが必要である。そうした取組みの中で、様々な規制改革を進めていくとともに、起業家支援や地元企業の新規事業促進をさらに推進することが不可欠である。そのため行政と企業、研究機関等が一層緊密な連携をとっていくことが求められる。緩やかな景気回復トレンドを迎える中で、長期的に本提案事項が実現されることを望みたい。

(3) 主な公共施設の運営等の見直しについて

四日市ドーム、博物館、三重県北勢健康増進センターなど主な公共施設の運営は各担当部署に事業内容を向上させるべく努力しており、その成果は市の報告のとおりである。ただ、平成15年度の公債費償還額（5施設で22億円）や運営費の市税投入額16億円（平成13年度、9施設）と市民の利用状況を考えると、まだまだ十分活用されているとは言えない。これにつき、次の2点を意見として述べたい。

市民に現状を知らせること

市民はこれら施設の巨額の支出や利用状況について、ほとんど認識がない。広報等で発表し、市民が身近な問題と考えることが必要である。

また、建設時の理念や趣旨、長期収支計画はどうなっているのか。今一度、現状との比較や分析をして発表し、今後に生かすべきである。

更なる改革を目指すこと

現状では各部署が各々運営を行っているが、内部的な改善にとどまり、抜本的な改革には限界がある。全体を統括する立場の責任部署を設けて、抜本的な改革を推進する必要がある。例えば広域的な機能を果たしている博物館については、県など他の自治体との共同運営を検討するなど運営形態の見直しを図るとか、民間経営手法の導入を検討するなど積極的な改善を望むところである。

以上、公共施設は四日市市の貴重な財産である。すべての市民の身近な生活の拠点となり、ふるさとの施設として思い出の中に登場するような存在になって欲しい。

なお、平成 14 年度提言の後で、地方自治法第 244 条の規定等の改正が行われ、指定管理者制度(以下「制度」という。)が導入されたところである。公共施設を通じて提供されるサービスは、市民の目線で捉えて、最良の質のサービスを効率的に提供することが本旨である。平成 16 年度以降、制度の導入が進む中で、当該本旨を制度の軸に据えながら、本提案事項についての、より一層の進展を望むところである。

5. 「IT(情報技術)の活用による行政の効率化と情報提供」について

5-1 「平成14年度提言」の内容

平成14年度に、IT(情報技術)の活用による行政の効率化と情報提供については、4つの視点から検討を加え、以下のとおり提言を行った。

1. 個人情報の適正な管理—市の果たすべき基本的な役割

ITを活用した行政の効率化と情報提供のあり方を論じようとする際、何よりもまず、個人情報の適正な管理について検討しておかなければならない。

市は、住民情報取扱におけるIDカードの不適正管理問題発生以降、個人情報保護改善策として、情報に接する職員の個人認証システムの改善(平成14年10月)、個人情報取扱基準の整備(平成14年12月)等様々な対策をとるとともに、全庁的な職員研修の実施により、職員の個人情報保護意識の向上に努めてきたところである。

これらの努力については、評価するものであるが、一度失われた信頼を回復するまでは、個人情報保護改善策の不断の見直しと職員研修を繰り返し実施する必要があるだろう。

見直しに際しては、(1)現在、「個人情報保護条例」の下に「電子計算機処理に係るデータ保護管理規則」をもって運用している制度の適否、(2)情報公開(広報情報課)と個人情報の保護(総務課)が別々のセクションで管理されている現状がいいのかどうかも検討されるべきである。

また、個人情報が流出しないセキュリティ対策として、「ISO/IEC 17799」「JIS X5080」(情報セキュリティ管理実施基準)等に準拠することや指紋認証の導入を検討すべきであろうが、何よりもまして、職員の意識向上策を継続して実施することが重要である。

2. 市民が求めるサービスへの対応を

〔1〕基本的な考え方

IT化により、「あれもできる、これもできる」ことのうち、何をすれば、市民の生活にどう活かされていくことになるのかの検討が基本にあるべきであろう。

また、急速なIT技術の進歩のために、今日の技術は、明日陳腐化することも前提にしなければならない。

とすれば、IT化により、便利に使いたい市民には出来るだけ利用しやすい方法でサービスを提供することができ、その人に応じたサービスの提供の仕方の選択の幅が広がることは確実であっても、提供するサービスの内容については、慎重な選択と集中が必要であり、技術の動向も同時に見極めていくことが求められる。その一方で、IT化の進行が地域内での対人コミュニケーションの不足を招き、既存の地域コミュニティの崩壊をもたらしかねないことや、情報弱者のことを考慮し、わざとIT化しない部分や、全てをITに置き換えない配慮も必要であるに違いない。

〔2〕IT化の現状と市民が求めるサービスへの対応

上記の観点から、現在、市が進めているIT施策とその際に市民サービスの視点から今後検討を深めるべき点を摘記しておきたい。

(1)GIS（地理情報システム）

GISのねらいは、第一義的には、地図情報を共有することにより、行政の内部事務の効率化と行政内部の横断的調整機能を果たすことであるが、住民への情報提供手段、市民とのコミュニケーション手段としての活用策をさらに検討すべきである。例えば、道路情報（工事、渋滞情報）、岐阜ソフトピアで開発しているような独居老人の徘徊などの情報収集への活用、介護施設情報、ヘルパー情報等介護マネジメントへの活用、新規立地企業への地域情報としての提供など。

(2)情報提供

多種多様な情報があるなかで、どのような情報が市民にとって必要かは、当面、後述するように、各課が独自のコンテンツを作る過程で試行することとなるが、例えば、以下掲げたような内容が考えられる。

- ・ 災害情報は、携帯電話やパソコンへメールサービスする方法も有効な提供手段であり、特に聴覚障害者に対しては有益。
- ・ 教育情報については、そのインフラ整備として、教育センターと学校間及び学校図書室間で、既にネットワークが構築されており、今後は、既存の学校図書室間のネットワークを活用して、複数学校間での交流授業の実施や電子会議室の設置等総合的な学校間のネットワークづくりを進めていく必要がある。業者の作った教材（バーチャル理科実験室等）をネットで利用、福井県武生市では市民が教育内容について書き込めるページ運営。

(3)施設予約

施設の予約をITによって可能にすることは、市民にとっては望まれているサービスである。ただ、前提条件として、電子認証、電子決済が必要であり、国が2年後に整備予定であることから、今後2年間で施設予約サービスの実現に向けて具体的な検討を進めるべきである。

第一段階として、来年度に市のHPを使って、施設の空き情報の提供開始を目指し、当面の市民の利便性を向上させること。また、文化会館を含めた市内公共施設の中でモデル施設を決定し、インターネットを使った予約システムの試験運用を行い、運用ノウハウを蓄積した後、3年後を目処に、全施設に適用すること。

〔3〕情報インフラとしての携帯電話の活用

数年前までは、想定もできなかったほど、携帯電話の普及率は高くなっている。携帯電話は、近い将来、パソコン情報の7割程度は読めるようになるとされており、情報インフラとして、携帯電話を活用することを検討しておかなければならない。その際、次のようなことが考えられる。

(1)メールを活用したアンケートシステム

鈴鹿市では、メールを活用したアンケートシステム「メルモニ」を実施している。これは、市民参加の促進、情報化の推進（IT普及）、環境への配慮（紙から電子媒体へ）を目的としたものであるが、市民の意識を迅速に把握することができるものとして、注目できる。

庁内LANに組み込めば職員意識調査にも利用可能であり、様々な使い道が考えられるシステムである。

(2) プッシュ型の情報提供

現在、情報提供は、市のホームページに載せて市民にアクセスしてもらうのを待つ形であるが、プッシュ型の情報提供を積極的に進めるべきである。プッシュ型の情報提供は、コンテンツの乗せ替えが容易であり、コンテンツが変わっても手法そのものは利用でき、成果が見えやすいといった利点があることから、早急に、低予算で立ち上げられるものを選んで実施すべきである。コンテンツをそろえるためにも、市民に提供したらいいと思われる情報提供を各課で考えてみるべきである。

コンテンツの一例として、生活密着情報は有効。例えば、地区市民センターや駐在所などに掲示されているような、催事、リサイクル、ゴミ出し、迷い犬情報等は、プッシュ型での情報提供が適切。

また、災害情報の提供も直ちに考えられよう。なお、市が独自で市民に提供する他、ガス、電気会社等企业向けに有料で売れる情報に仕立てておく方法も考えられる。

3. 情報基盤の整備上の課題

情報基盤の整備は、重要であるが、投資する時間と経費が膨大であり、市民にとって分かりづらいものとなっている。少なくとも、基盤整備と直接的な市民サービスの両輪でやっていかないと、IT化への理解が得られにくい。

本市はケーブルテレビがかなり普及している（平成14年9月末現在101,495 / 110,515世帯、普及率92%、うちインターネット接続21,983世帯22%）。国は、最終的には光ファイバー（100MB）を各家庭に接続することとしているが、当面は12MBのADSLやCATVで対応することから、ケーブルテレビを既存の情報インフラとしてさらに活用すべきである。

また、ガス、電気業界、ショッピングセンター（電子マネー等）、医師会（電子カルテ）等が計画しているインフラを活用することも検討すべきである。特に、パソコンにこだわらず、情報端末として携帯電話（利用者数7020万人（PHSを含めると7590万人））のように既に普及しているものを利用すべきである。

さらに、2011年には地上波テレビ放送が完全デジタル化され、ネット家電の実用化も間近であることから、当面、2011年までの情報媒体として既存のもので何が使えるか、将来にわたってどのようなものが良いかを慎重に検討しなければならない。

4. IT化を推進するための庁内の推進体制

現在、市のIT化推進体制は、国や県の方針に基づいて、IT推進課が施策を立案

し、各課の現場で調整するというものであり、どうしても行政の都合が優先されるものとなっている。これを、市民起点に変えていくためには、各課の現場が市民のニーズを拾い上げ、IT推進課で情報集約し、コーディネートして実施するという体制に移行することが必要である。

これに伴って、IT推進課も、これまでのような技術者集団ではなく、プロデュースできるジェネラリスト集団にならなければならないであろう。

また、ハードの進歩が早いため、ハードに頼ったソフト開発は3年程度で陳腐化することを覚悟しなければならない。従って、常に次のハードに乗り換える方法を考えながら、即ち、償却という概念を考慮に入れながら、ソフト開発を行う必要がある。

その際、新しいものに乗り換えるためには、これまでのものを否定することになるという発想を変える必要がある。

なお、広域連携については、市町村単独で運用しているシステムの統合が合併に際してはネックとなるが、当面、17市町で構成する三重北勢広域電子自治体の活動を、県がよりバックアップするよう求めていく必要がある。

5-2. 「平成14年度提言」を受けた平成15年度における取組内容と成果

平成14年度提言に対する市の取組状況報告の概要は、以下の通りである。

1. 個人情報の適正な管理－市の果たすべき基本的な役割について

ITを活用した行政の情報化により、市民の利便性の向上や行政事務の効率化が図られることと裏腹に、各種情報システムで管理される電子情報やその情報を取り扱う職員等の範囲も飛躍的に増大することから、特に市民の個人情報の保護が極めて重要な課題となってきた。

本市では、昨年度来、住民情報の取り扱いや情報機器からの情報漏洩によって、市民に大きな不安を与える結果を招いており、このような状況を抜本的に改善するため、平成15年度には、電子的に取り扱われる個人情報等の適正な管理と情報共有の促進を目的とした「情報セキュリティポリシー」の策定を行い、その厳正な運用により、個人情報をはじめとする情報の管理の適正化を図ることとしたところである。

この「情報セキュリティポリシー」では、情報の保護と共有に関する考え方を6原則に表し、これに基づく電子計算機ネットワークにおける情報保護等の考え方を基本方針と対策基準として取りまとめた。さらに、セキュリティポリシーを施行するための実施手順として、全庁的に共通する事項について、これらを規則及び実施要領として整備し、今後予定する個々の情報システムにおける実施手順策定の礎とした。

2. 市民が求めるサービスへの対応を

市民サービスのIT化については、北勢広域電子自治体研究会において、ITを活用して住民への質の高い行政サービスの提供や住民との情報の共有化を図ることを目的に調査・研究を進めてきており、平成14年度には「三重北勢広域電子自治体基本計画」を策定し、電子自治体の実現に向けての行動指針を定めた。ま

た、併せて、本市の戦略プランにおいても、同計画を盛り込み推進していくことを計画している。

市民への情報提供では、できるだけ幅広い情報を、わかりやすく、タイムリーに提供していくことを基本として、市民との情報共有を進めていきたいと考えている。平成 15 年度では、その第 1 歩として、認証機関によるホームページの認証、検索の容易性に重点を置いたトップページの更新、各種申請書のホームページへの掲載の充実など、情報発信の窓口である市のホームページの改善に着手した。また、わかりやすい情報提供への具体的な取り組みとして、平成 15 年度に統合型GIS（地理情報システム）を導入し、現在市で地図情報を含めて管理している様々な主題を同システム上で管理することにより、行政事務の効率化を図るとともに、公開情報として、福祉分野で介護保険施設、バリアフリーマップなど、教育分野では小中学校区、自動車文庫など、防災情報として防災施設、消火栓など、地域情報として地区イベントなど、可能なものから情報提供の開始を予定している。GISでは、併せて、市民からの情報提供を受ける仕組みも同時に構築しており、市民とのコミュニケーション・ツールとしても活用していきたい。その他、平成 15 年度には、市民及び職員アンケートシステムの導入を行っており、平成 16 年度には、ホームページ上での市民アンケートなどの実施も予定している。

平成 16 年度には、情報提供の即時性を実現とする手段として、市のホームページを担当所属から直接更新する仕組みの構築に着手するとともに、各種行政手続きに関するガイダンス等の充実、マイメニュー機能の付加による個人単位での情報提供など、ITによる利便性向上を体感できる仕組みづくりを進めていく。

さらに、市の各種施設の予約や利用状況を参照できることは、市民サービスの向上を図る上で有用な取り組みではあるが、提言でも指摘のあるように、料金支払方法や各施設における予約運用が統一できていないことなど、課題も多く残っている。そのため、平成 16 年度においては、施設利用状況の提供や料金を伴わない施設等の予約運用の試行など、可能なものから実施していくこととし、公的個人認証やマルチペイメントの整備の動向に合わせ、施設予約運用の標準化を進めながら、本格導入に移行していきたい。

このような状況も踏まえ、平成 15 年度から、市民情報プラザ（近鉄四日市駅構内）では、これらITの恩恵をより多くの市民に享受していただけるよう、高齢者等情報弱者の方を中心としたIT初心者講座を開設したところであり、デジタルデバイド解消の一助にしていきたい。

3. 情報基盤整備上の課題

ITを活用した行政サービスの提供を進めていく上で、大容量で安全性の高い回線の整備など、情報基盤の整備は必要不可欠な施策である。しかし、提言でも指摘のあるように、情報基盤整備には、多大な経費と時間が必要であることから、電子自治体構築にあたっては、現実的な選択が重要である。

本市では、従来からテレビ電波の難視聴対策として、国・県の補助を受けながらケーブルテレビ回線網の整備を行っており、平成 15 年 9 月末現在、市内での契約

者数 112,564 件（うち、インターネット接続 26,935 件）、対前年比伸び率 10.9%（インターネット伸び率 22.5%）である。今後、本市の各施設間のネットワークに、このケーブルテレビ回線網などの普及の進んだ光回線を活用していくことで、市内全域に光回線の接続ポイントが設置され、「3. 市民が求めるサービスへの対応を」で予定する市民へのサービス提供時には、すべての市民にとって光回線を利用できる環境が整備されると考えている。

4. IT化を推進するための庁内推進体制について

今日のシステム構築においては、事務の標準化を進めながら、パッケージシステムの導入を行うことで、保守・運用に係る負担軽減と経費削減を図ることを基本としており、提言をいただいたように、IT推進課の役割も従来の技術者集団から、市民や行政内部の担当課のニーズを吸収し、コーディネートしていくという役割に変容してきていると考えている。具体的な事例として、本年度導入を行っている地図情報システムにおいて、市民との情報共有を進めシステム導入をより効果的なものとするため、庁内の各担当課の意見を集約し市民ニーズを広く把握した上でシステム構築を図っているところである。

5-3 評価・意見

近年のIT技術の進展には目を見張るものがある。そのなかにあつて、まず、自治体には、個人情報の適正管理が求められること、そして、基本的に減価償却の考え方を有さず、コスト意識も低いといわざるを得ない自治体が、地域のIT化を推進しようとするとき、全てを丸抱えすることは、財政的にも、効率的なインフラ整備の観点からも、将来に禍根を残すのではないか—これが「平成14年度提言」の基本的な視点であつた。

提言の翌年度のレビューという時間的な限界はあるものの、提言のうちのいくつか、例えば、情報管理についての「情報セキュリティポリシー」の策定、市民サービスとしての統合型GISの導入などが実現しつつあることは高く評価したい。

また、市民との情報共有の観点から、ホームページの認証等改善に着手していることも評価できるが、提言で指摘した携帯電話の活用やプッシュ型の情報提供、「わざとIT化しない部分」等、『「あれもできる、これもできる」ことのうち、何をすれば、市民の生活にどう活かされていくことになるのか』という観点からの検討は、やや遅れがちといわなければならない。

これらの課題への対応は、庁内体制としてのIT推進課が、どう市民起点による「プロデュースできるジェネラリスト集団」に脱皮することができるかにかかっているといわなければならない。そのための試金石は、市民の利便性の高い、施設の予約の全面的なIT化であろう。

最後に、今後の庁内のIT化については、次のような点を考慮して推進されることを望みたい。

例えばオープンソースによるシステム開発を考えてみてはどうであろうか、またそれを他の市町村と共同で進めるといったことは出来ないであろうか。そして、そのシステム作りを市内のソフトハウスで共同受注させ、スキルアップをはからせれば、将来に向

けた恒久的なシステム開発のコスト削減が実現出来ると共に、システムの信頼性が非常に高くなると考えられる。

ホームページなどの情報発信に関しては、市民が何を（どういう情報を）どのように（HPなのか、メールマガジンなのか、iモードか、またはCATVなのか）求めているかを常にリサーチし、その結果を情報提供の手段に常にフィードバックしていく必要がある。具体的にはHPのアクセス数をカウントするなどして市民の関心がどの情報にあるかを確認してゆけばよいであろう。

Ⅲ. 新たな行政経営戦略の始動に向けて

四日市市では、平成 15 年度末の完成を目指して、平成 16～18 年度を計画期間とする「四日市市行政経営戦略プラン(以下「戦略プラン」という)」の策定が進められている。

この戦略プランは、政策、財政、行革の 3 つのプランで構成され、それぞれの計画が、自律した計画として機能するだけでなく、市のビジョンを共有する中で、政策の重点化を図る推進計画、中期的な財政収支見通しに基づく財源配分計画、行政評価を核とした行財政改革計画として一体性をもって連結している。また、3 つの計画は、業務棚卸表を基にした政策の目的と手段による体系化と財源配分方式による予算編成システムを軸に、その達成すべき計画事項について、期限、財源、数値目標、担当部署等を具体的に示し、実効性のある計画として策定されている。

これらの取組みは、職員一人ひとりが常に政策の体系の中で自分の位置づけを確認でき、組織目標、予算、コスト等を念頭において業務活動に取り組めるようになるとともに、形の見える目標のもと市民の目から見てもわかりやすい政策の推進と行政運営のしくみを実現しようとするものである。

これは、「四日市モデル」とも言える行政経営改革に取り組む全国の市町村でも例がない、先進的な取組みとなっている。

今後の課題としては、戦略プランについて市民に対して説明し、意見交換を行い、市民の理解を深めていくことが必要であろう。また、四日市市行財政改革推進会議のあり方や役割については、行政経営の観点から、この戦略プランを基にした議論・評価・提言等を行っていくことも考えられよう。さらに、業務棚卸表による行政評価システムについては、行政内部の自己評価を基本としつつ、市民や民間有識者による外部評価の導入について検討し、四日市市が構築を進める行政経営システムの中で、どのように位置づけ、どういう役割を担っていくのかなど事前に十分な検討を行い、評価の内容、実施時期、評価の反映手法等を慎重に見極めていく必要がある。

次年度以降は、楠町との合併、さらには中核市への移行など合併に伴う規模や権限の拡充への対応も急務の課題となってくる。四日市市が、戦略プランに掲げた目標を達成するため、分権時代にふさわしい自主・自立的な都市に向けて着実に取り組まれることを期待するものである。