

表6-4 ムルトノマ郡における「公共安全」ベンチマーク

	ベンチマーク項目	
#84	自分の住んでいる地域を一人出歩いて安心と感じる住民の割合	総括満足度
#85	偏見から発生する人身・財産に対する犯罪の届け出件数	
#86	18歳未満の人口100人あたりの虐待件数	虐待
#86	人口1000人あたりの配偶者等への虐待届け出件数	虐待
#86	高齢人口100人あたりの虐待件数	虐待
#87	人口1000人あたりの犯罪届け出件数	犯罪

まずはじめに、#84は「自分のすんでいる地域で一人で歩いて安全だと感じる住民の割合」である。これは、「安全」というテーマをどのように感じるかということ、総合的な満足度として捉えるものである。

#### 6-3-7. 政府機関経営におけるベンチマーキング（消防ベンチマーキング）

前節で見てきたオレゴン・ベンチマーキングやムルトノマ・ベンチマーキングは、社会指標型ベンチマーキングといわれるものであり、政府や自治体の使命とビジョンを実現するための達成目標とこれに見合った測定指標を選び、プログラムを実行した後に目標の達成度を計測するタイプのものであった。

これに対して、民間企業と同様に、特定の業務プロセスをパートナーと比較分析しながら別とプラクティスを適用するという分析的な用法のベンチマーキングや、自分の組織機関の業績指標を、適当な外部基準値と比較するタイプのベンチマーキングがあることを、先に述べた。

第2第3のタイプのベンチマーキングは、業務プロセス改善のために使われるものであり、「業務改善型ベンチマーキング」ということができる。業績測定により仕事の信託を受けた者が信託した者に対してアカウントビリティを果たすという意味では、社会指標型ベンチマーキングと同じであるが、業績測定により業績／成果による管理をおこない、組織の生産性を向上させるという面が強くなる。

本節では、消防サービスを対象としながら「安全」に関して第2第3の業務改善型ベンチマーキングがどのように使われているかをアメリカの自治体の例から見ることにしよう。

##### (1) CFAI(消防認可国際委員)

アメリカには消防に関する経営改善を指導し支援する機関として CFAI(消防認可国際委員会 Commission on Fire Accreditation International、<http://www.cfainet.org/cfai/>参照)がある。CFAIは、自治体が消防機関を評価する「自己評価プログラム」を開発するとともに、自ら消防機関を評価し「信用付与機関」に認定することを行なっている。いわば消防版のISOといってよい。CFAIは独立した非営利団体であり、ICMA(国際市・郡支配人協会)の支援のもとに、政府機関や自治体のベンチマークプログラムの認定を行なっている。消防機関が最終的に「信用付与機関」として認定されるために、10のカテゴリー（管理行

政、評価・企画、目標設定、経理・財務、プログラム、施設・設備、人事、訓練・適性、不可欠な設備、人事、訓練・適性、不可欠な装備類、外部帰還との協定) につき厳選なる審査を受けるなど、3年を要するが、その過程および結果として、消防機関のサービスの向上、社会的信用の向上、職業意識の向上等がはかれる。

## (2) フロリダ州ラルゴ市消防局におけるベンチマーキング

ラルゴ市は、フロリダ州の南西部に位置する地方都市で、CFAI の「信用付与機関」として認定された消防局である。

ラルゴ市のベンチマークスは、以下の①～⑥の項目で所管6つの消防署の業績を測定し比較分析する。他方で、ラルゴ市の所在するビネルズ郡内では、6つ以上の消防署のある6消防局については①～⑨の項目で郡内6つの消防局の業績を測定し比較分析している。

表6-5 ラルゴ消防局のベンチマーク項目

	ラルゴ消防局管内	ビネルズ郡内
①人口1000人あたりの消防隊員数	○	○
②人口1000人当りの事故発生件数	○	○
③人口一人あたりの火災損失額	○	○
① 人口一人あたりの消防所要コスト	○	○
② 緊急呼び出し1件あたりの消防コスト	○	○
⑥平方マイルあたりのコミュニティ人口密度	○	○
⑦消防署あたりの人口	○	○
⑧消防署あたりの所管地域(平方マイル)	○	○
⑨5分以内対応時間		○
⑩所管消防署対抗自足		○

(注)ラルゴ市の所在するビネルズ郡内では、6つ以上の消防署のある6消防局(ラルゴ(LA) クリ-ウォーター (CL)、パ-ムウイ- (PH)、パ-ネラスカ- (PP)、ミナル (SE)、セントピ-タズパ-グ (SP) ) について横断比較するベンチマーク指標を採っている。

表6-6 ビネルズ郡内消防局業績指標の比較

	LA	CL	PH	PP	SE	SP
①人口1000人あたりの消防隊員	0.95人	1.34	0.82	1.20	1.00	1.19
②人口1000人当りの事故発生件数	142.63件	192.20	109.24	187.69	123.85	160.33
③人口一人あたりの火災損失額	7.32\$	20.27	7.75	20.66	6.90	22.03
④人口一人あたりの消防所要コスト	66.14\$	117.58	85.48	94.13	89.03	115.72
⑤緊急呼び出し1件あた	463.70\$	611.73	782.52	501.53	718.83	721.76

りの消防コスト						
⑥消防署あたりの所管領域 (平方マイル)	5591 m <sup>2</sup>	2726	3100	4483	3217	4500
⑦消防署あたりの人口	22364 人	17615	15500	16250	18500	20769
⑨5 分以内初動体制達成消防隊比率	81%	59	64	62	81	60
⑩所管消防署による充足比率	90%	69	81	82	82	72

東京消防庁の磯部孝之氏と森川大介氏が 2001 年 1 月に行なったアメリカ各地の消防機関への現地調査によると、これらの業績指標を用いて、ラルゴ消防局では以下のような業務改善に役立っている。

- ・①人口 1000 人あたりの消防隊員と②人口 1000 人当りの事故発生件数を比較・分析することで、各消防署に対する人員配置を検討する。
- ・③人口一人あたりの火災損失額を分析することで、火災損害額の少ない消防署から、少ない消防署に人員配置の検討を行なっている。
- ・④人口一人あたりの消防所要コストと⑤緊急呼び出し 1 件あたりの消防コストを分析すると、ラルゴ市は郡内で最低である。ここからラルゴ市では効率の用意サービスを行なっていることがわかる。
- ・⑥消防署あたりの所管領域 (平方マイル) と⑦消防署あたりの人口を分析すると、ラスゴ市では、消防署あたりの所管領域も人口も一番大きいことがわかる。
- ・⑨ 5 分以内初動体制達成消防隊比率とは、911 コールを受けてから消防隊が災害現場に到着するレスポンスタイムを達成している消防隊の割合のことで、この指標は消防局内において最も重視されている。5 分以内初動体制達成消防隊比率を分析すると、ラルゴ市は郡内で最高水準である。ラルゴ市は、消防署あたりの所管領域も人口も一番大きいにもかかわらず、初動体制という業績では最高の水準に達している。それだけ、効率的、効果的な消防サービスを実現しているわけである。
- ・⑩所管消防署による充足比率とは、消防局の助けを借りずに、自前で郡消防局内の災害を賄える能力を示す。所管消防署による充足比率をみると、ラルゴ市の充足率が一番高い。それだけラルゴ市の消防サービスが効率的、効果的に行なわれていることを示すものである。

### (3) ニューヨーク市消防局のベンチマーキング

ニューヨーク消防局では、管内 5 つの行政区 (マンハッタン、ブルックリン、クイーンズ、ブロンクス、スタッテン) に、

- ・火災出動のレスポンスタイム
- ・生命に危険を及ぼす恐れのある救急出動のレスポンスタイム
- ・建物火災の予防・査察
- ・市民への防災教育

をパフォーマンス・インディケーターとして採用している。中でもレスポンスタイムを早

めることは市として最も力を入れているところである。

レスポンスタイムは、消防車や救急車に積載されたコンピュータによって、現場到着時間等が即座に消防局に報告される。レスポンスタイムは各隊の平均時間として毎月収録され、結果は統計・グラフ化される。これをもとに、ファイヤーマーシャルが各消防隊、救急隊ごとには分析検討をおこない、改善方法、改善できない理由などを分析する。これが月一回、9つの部局に配属された48人のベテランチーフに報告される。他方でこのベテランチーフは、ポケベルで毎日の平均レスポンスタイムを把握できるようになっており、早期改善のために業務管理を行なうこともできるようになっている。

さらに3ヶ月に1回、各ベテランチーフ毎に、局次長とファイヤーマーシャルが加わり、比較分析に検討会議が行なわれる。

火災出動のレスポンスタイムの実績値は、3分55秒から4分54秒（2000年度）であり生命に危険を及ぼす恐れのある救急出動のレスポンスタイムは、4分12秒から4分54秒（2000年度）である。生命に危険を及ぼす恐れのある救急出動については、①心停止②窒息③の3つの事象に対して、基本的救急処置隊と高度救急処理隊の2隊と消防隊を出動させるが、現場到着の早期化を第一に考えている。これらの業績評価値は、四半期ごと、年度ごとの市長経営報告に掲載され市民の目に触れるようになっている。

#### 6-3-8. 社会指標型ベンチマークと業務改善型ベンチマークの連携

ラルゴ市消防局やニューヨーク市消防局に見てきたベンチマーキングは業務改善型のベンチマーキングであり、業績／成果による管理の業務運営を組織に定着化させるために、業績評価をおこない、禦積指標に信頼性、先見性、競争性を与えるために、情報公開を行い、また外部の独立した機関の認証を得ることを行ってきた。

たしかに、業績指標が組織横断的、地域横断的に比較され、また時系列的に比較分析されることにより、ベストプラクティスが浮きぼりにされ、ベストプラクティスを追求するという明白な目標が与えられることによって組織の業務改善に貢献することができた。

しかしながら、この業務改善型のベンチマーキングの目標値は、より上位の組織のビジョンの目標値である社会指標型ベンチマーキングと、どのように結びつのが定かでない。

そこで、社会指標型ベンチマーキングと、業務改善型ベンチマーキングの連携が必要という認識が生まれるのである。それがないと、業務改善はできても、住民の求める地域社会への舵取りの変化を導くことができないからである。オレゴン州政府などではこのことを強く認識していて、この2種のベンチマーキングを連携させるために、中間指標を設けるという試みがなされている。

しかしながら、全体の状況としては、社会指標型ベンチマーキングは、いまだ市民や議会によって使いこなされている状況にはない。一方の業務改善型ベンチマーキングは自治体や州政府の各部局の中によろやく浸透してきたところである。

ベンチマーキングは、政府部門や地域社会のガバナンスを改革する強力なシステムであることは間違いないのであるが、それが社会的認知を獲得するまでは、身近な地域社会や自治体での地道で多様な試みが必要なのであろう。