

2000年(平成12年)11月16日

藤沢市長  
山本捷雄様

藤沢市行財政改革協議会  
会長 青木 宗明

藤沢市第2次行財政改革の基本戦略

### 行政の行財政責任確立と市民の自治意識向上を図る改革の提言

当協議会は本年5月、市長より、「個性的で活力ある21世紀の藤沢市」実現のため、藤沢市が推進すべき行財政改革の基本戦略について提言を行うよう依頼を受け、これまで6回にわたり協議を重ねてきた。

当協議会では、1995年12月に「行政改革の基本的方向について」提言を行っており、この提言に基づき策定された「行政改革大綱」の内容を再検討するとともに、地方分権が一層推進され、藤沢らしい個性豊かな都市として輝き続けられるよう、行政の行財政責任確立と市民の自治意識向上に向けて、市民の立場から検討を進め、21世紀に対応できる「行財政構造改革」が実現できるよう「提言」としてまとめた。

今後、藤沢市が新たな行政改革大綱を策定し、それに基づく新しい行政運営を進めていくうえでこの「提言」の主旨が充分反映され、改革が強力に推進されなければならない。

また行政運営にあたっては、時代の変化に対応し、効率性・有効性の向上をめざした不断の見直しが必要であり、当協議会においても、引き続き、その状況についての報告を受け、市民と行政との関係がより密接になり行政改革が推進されるよう注視していく所存である。

## 行政の行財政責任確立と市民の自治意識向上を図る改革の提言

今こそ「行政改革の時代」である。地方分権一括法の施行により、地方の自主性が高められ、各地方自治体が独創的な発想を活かすことが可能になった。また同時に、地方自治体間の競争が生まれ、政策・施策の優劣によって各団体の実力が試されるようになった。

この状況は、まさに行政改革を敢行するチャンスである。地方分権を好機ととらえ、行政改革に邁進しなければならない。21世紀に、藤沢の市民と企業が活力に満ちた環境にあり続けられるか、あるいは藤沢市が全国有数の先進都市として輝き続けられるかどうかは、市政をいかに改革していけるかにかかっている。

ただし、ここでいう「行政改革」とは、単に経費や職員数を縮減するだけの行政改革ではない。行政改革とは、「行政のあり方」を根本的に見直す、「行財政構造改革」でなければならない。本提言では、この行財政構造改革の支柱として、第1の柱から第3の柱の3点を掲げることにした。

第1の柱は、「行政サービスの費用と行政効果明示システム」の構築であり、藤沢市の実施している施策や事務事業のすべてについて、それぞれの費用と行政効果を数値化して明示することである。具体的な内容は、いわゆる行政評価制度の確立が中心となるが、行政サービスの効果をいかに測定し数値化するかが課題となるだろう。

行政の使命は、最小の費用で最大の効果を上げることにある。行政の目的はこの1点に尽きるといってもいいだろう。そしてこの目的を達成するためには、費用対行政効果の明示によって、適切かつ柔軟な施策選択や優先順位の設定、さらには実施手法の改善を可能にするしか方法はない。

また市民にとっても、費用対行政効果の明示は、市民として、あるいは納税者としての権利と義務を再認識するために必須である。市民は本来、納税者として、居住する地域社会の施策や行政サービスに関心を持ち、監視や参加をしなければならない。費用対行政効果の明示は、この「本来の市民機能」を自覚し、自治意識を高めるよい指標になると思われる。

この「行政サービスの費用と行政効果明示システム」は、以下の事項を基本として確立されるべきと考える。

市が実施する施策において、従来は、その施策の立案・決定・実施・効果・そしてその後の施策への反映など全施策過程を通じて、市民に対しこの経過と内容について公表

するシステムが確立されていないといえる。

市は、施策の実施状況や将来の計画を市民に明らかにし、情報の共有化を図ることが求められている。市が施策の実施を通じて実現しようとしていることをあらかじめ市民に対して説明するとともに、その達成度を定期的・継続的に把握し、実現された成果を具体的、かつ、分かりやすく公表していくことが重要である。

また、施策の効果を常に点検し、不断の見直しや改善を行うことにより、より質の高い施策の実現を目指していくことが求められている。そのため目標の達成状況に関する情報を適時・的確に把握し、達成度が十分でないものについては早い段階で必要な措置を講ずるなど、施策運営に適切に反映させていくことが重要である。

これらを実現していくため「行政評価システム」を、2年を目途に導入することとし、条例化を含め実施方策を検討しなければならない。

この評価をするにあたっては、施策の目標を明らかにするとともに、次の視点を基本にしつつ評価対象の性質等に応じて必要な項目等を選択して、総合的な評価をしなければならない。

#### 評価の視点

「必要性」：目的の妥当性や行政が担う必要性があるかなど

「効率性」：投入された資源量に見合った効果が得られるか、又は実際に得られているか。

「有効性」：期待される効果が得られるか、又は実際に得られているか。

「公平性」：効果の受益や費用の負担が公平に配分されるか、又は実際に配分されているか。

「優先性」：他の施策よりも優先的に実施すべきか。

なお、評価の実施にあたっては、評価に要する費用等も勘案のうえ、評価の目的、評価対象の性質等に応じた適用可能で合理的な評価手法により評価を実施するものとし、まずは、誰にでもわかりやすいように可能な限り具体的な数値を指標とした評価手法を用いるよう努めること。しかし、数値指標が困難である場合はその施策の性質等に応じた文章表現においての評価も考えられるが、その際には、評価の客観性の確保に努めなければならない。

また評価については、担当部門自身による評価のみならず、管理部門等による二重の評価が行われなければならない。

第2の柱は、「市民に対する積極的な情報提供」である。ここで「積極的」という形容詞を付けた意味は、情報提供の内容が、市の保有する行政情報を市民の請求により開示するだけでなく、市民が「本来の市民機能」を発揮することができるよう、市側からも能動的に適切な情報を開示することも含むからである。したがってその意味では、提供する情報の内容として、第1の柱で明示される「費用対行政効果」情報が極めて重

要である。

情報公開制度は、市政に対する「市民の知る権利」を保障するとともに、行政による積極的な情報提供が一体となって機能されるもので、「情報公開」「情報提供」は、車の両輪として機能すべきものである。

市民にとって開かれた市政となるためには、行政で保有している情報を市民に積極的に公開するとともに、行政の諸活動を市民に対し、積極的に説明する責務を全うすることが必要不可欠である。

そのためには、市民が知りたい行政情報をいかに「わかりやすく・利用しやすい形にして的確かつ迅速に市民に提供ができる」かが行政の課題である。

とりわけ、市民の必要な情報が「だれでも・いつでも・身近なところで・容易に入手できる」環境づくりの構築が必要であり、その環境が整って初めて「市民と行政との信頼関係」や「市民の市政への参画」が推進され、市民主体のより開かれた市政の実現がなされる。

今日、電子機器の普及・進展は、社会・経済に大きな影響を与え、時間・距離の大幅な短縮となり、かつ多目的利用が可能な時代を迎えており、人々の生活にゆとり・豊かさをもたらすものとして期待されている。

今後、より積極的な情報公開・提供を目指すうえで、インターネットによるホームページや情報提供用公共端末であるタッチパネル等の活用も検討するなどして、市民が自宅でも身近な市民センター等でも最新の行政情報を容易に得られたり、情報公開請求もできる環境づくりが必要である。

また、高齢者や障害者をはじめ、児童、外国人などにもわかりやすく情報の公開・提供ができるよう使う側の教育を進めるとともに、電子情報のみならず「広報ふじさわ」等による情報の充実を図り情報にふれる機会の増加に努めるべきである。

第3の柱は、「市民参加の拡大・市民との協働の推進」である。市民参加、市民との協働は、すべての地方公共団体において拡大が必要とされている課題であるが、本提言に従って第1の柱、第2の柱が実現されれば、市民参加・協働が一層進展することになる。公共サービスの費用・行政効果を明示し、積極的な情報提供に努めることにより市民の自治意識が一層高まると予想されることから、市民参加あるいは協働を受け入れるシステムが拡大されねばならない。

そして、この市民参加の一環として、第1の柱である「行政サービスの費用と行政効果明示システム」への外部評価制度が創設されなければならない。この外部評価制度は、住民による監視あるいは住民の意見反映のパイプとして重要なだけでなく、行政と市民の「輪」を形成するために是非とも必要である。

地方分権一括法の施行により、地方自治体に自己決定権の拡大とともに、自己責任の増大をもたらした。

このため、藤沢らしい個性豊かな都市づくりに対する市民の期待は高まり、同時に、市民ニーズに迅速、的確に対応した市政運営がこれまで以上に強く求められている。

そして自治体は、当然のこととしてアカウントビリティ（説明責任）やディスクロージャー（情報提供）の責務を果たすよう求められることとなった。

また1998年（平成10年）12月には、特定非営利活動促進法（NPO法）が施行され、行政が市民に一方的にサービスを提供するという従来の構造を転換し、21世紀に向けて、行政と市民、市民活動団体（NPO）が相互に連携し、共通の目標に向かって、役割分担をしながら公益を増進していくという我が国の新しい経済社会システム構築への取り組みが始まっている。

今後急激な変化が予測される社会状況の中で、市民が市政に積極的に参画し、市民自治を一層推進するためのシステムをより充実していくことは不可欠である。

藤沢市では1997年（平成9年）から市民提案システムとして、「暮らし・まちづくり会議」と「市民電子会議室」を推進してきた。これらの取り組みは、市民がまちづくりを自分たちの問題として考え、自治意識を高揚することに役立つとともに、新たな地域づくりを目指した実践活動を生み出してきている。また、いつでも、どこからでも参加できるというインターネットの特徴を生かした市民電子会議室は、20代、30代の若い人々、あるいは会社員、学生等が市政に参加する有効な手段となっている。

今後においても、市民と行政との協働による市政運営をさらに充実していく必要があり、そのためには、多様な市民ニーズを把握する現在のシステムをさらに充実し、より多くの市民が参加しやすいシステムづくりにつとめ、市民活動支援センターの設置や、市民活動に必要な情報の積極的提供等、市民活動団体の諸活動が円滑・効率的に行えるよう、行政の多様な支援方策の検討と実施を要望する。

特に、市民の多様なニーズに、迅速に、きめ細かく対応できるNPO（市民活動団体）については、まちづくりのパートナーとして明確に位置付け、自主性、自立性を最大限に尊重しながら、活動に対する行政の支援、環境整備を進め、より効果的な協働体制を構築しなければならない。

NPO（市民活動団体）が力量を付け、安定的、継続的な活動の展開が可能となったときに、これまで公共領域とされ、行政が直接実施していたサービスについても、NPOに委ねることが可能となる。このことは、真の意味で行政と市民・NPOとの役割分担が進み、協働が実現することになる。このため、行政サービスの範囲及び内容の見直しとそれを進める職員の意識改革を図るための取り組みが必要である。

以上、第1の柱から第3の柱が本提言の主柱であるが、これ以外の、「行政改革として当然実施されるべき改革事項」についても、引き続き改革努力が継続されねばならない。その項目は、本行財政改革協議会が1995年（平成7年）12月に提言した、「行政改革の基本的方向について」の7項目である。

「行政改革の基本的方向について」の7つの項目

[1995年(平成7年)12月に提言]

- 1 事務事業の見直し
- 2 組織・機構の見直し
- 3 定員管理及び給与制度等の適正化
- 4 地方分権と職員の能力開発
- 5 情報化の推進による行政サービスの向上と市民参加システムの拡充
- 6 公共料金・補助金のあり方
- 7 行政改革の進行管理

上記7項目のうち、分権化と情報化の進展により、特に、4の「地方分権と職員の能力開発」及び、5の「情報化の推進による行政サービスの向上と市民参加システムの拡充」について、強調しておく。

4「地方分権と職員の能力開発」(地方分権型行政システムの確立)

地方分権一括法の施行により、地方自治体は条例制定権の範囲や課税自主権等を行行使する余地が広がるなど、「自己決定」「自己責任」の範囲が大幅に拡大した。

このチャンスを生かし、従来からの中央集権型行政システムから「地方分権型行政システム」確立へ大転換を図る必要がある。

自治体による行政サービスが、市民の多様なニーズに即応する迅速かつ総合的なものになるとともに、市民の自主的な選択に基づいた個性的なものにならない。

また、自治体自身はその意欲と能力を向上させるとともに、自己改革に努める必要がある。

そのためには、自治体独自の施策目標を企画立案し、それを遂行する政策形成能力の向上を図っていくことがますます重要となっており、自治体自体の各種研修、民間企業における研修を含めた異業種との交流や、大学・研究所などの外部研究機関との共同研究、職員の自発的な社会活動等の制度拡充にも努め、市民とともに地域社会の問題を考え、生活感覚を磨き、地域住民の視点に立った事業展開を図っていくことが大切である。

分権型社会においては、市民との協働による施策の展開を図る必要があり、真の市民自治を実現していくためには、市民意識の施策への反映や民間活動等との連携・協力を図っていくことが重要であり、広報広聴や情報公開制度の充実強化とあわせて市民参加を積極的に支援していく体制の整備が必要である。

## 5 「情報化の推進による行政サービスの向上と市民参加システムの拡充」

社会は今、「IT革命」というインターネットの爆発的普及を端緒とする世界規模の社会的変革期を迎えており、社会を構成する組織や団体のあり方だけでなく、個々人の社会への関わりも変えるような大きな流れの中にある。

このような情報通信技術の革新とネットワーク化進展の成果を行政運営に反映することは行政に与えられた使命であるとともに、行政のみならず市民・団体・NPO（特定非営利法人）民間企業や大学等との連携、協働が必要不可欠となっており、市民に対する説明責任の徹底や変化する状況に柔軟かつ創造的・能動的に対応した戦略的な情報化を推進しなければならない。

この情報化の進展は、庁内における情報共有を促進するだけでなく、市民と行政との情報共有をも促し、市民と行政がともにまちづくりを考え、連携・協働関係の向上へと進むよう展開されなければならない。

行政情報の電子化を積極的に推進し、行政運営の簡素化・迅速化、高度化を進めるとともに、安全性の確保、知的所有権や個人情報保護に十分留意した電子ネットワークの活用等により、行政サービスの飛躍的な向上を図らなければならない。

また、全国に先駆けた市民電子会議室の更なる発展を図るとともに、インターネットを活用した市民と行政との双方向の直接交流の促進等、地域情報化は、地方分権と市民参加型の地方自治の実現を図るとともに、地域の活性化と豊かな市民生活の創造、地域産業の活性化に資するものである。

このため、「地域情報化基本計画」による総合的かつ体系的な情報化を推進し、全ての人々が情報通信の利便を享受できる環境の実現や、生涯学習、医療・福祉、環境、防災等各分野での情報化を進めるとともに、将来を担う人材の教育・育成の観点から、学校教育の情報化を強力に推進する必要がある。

また、地域情報拠点を整備して全ての公共施設で市民がインターネットを利用できるようにすることや、高齢者や障害者等の利用に配慮した人的支援の充実、また、行政内部の機器や制度・体制の整備充実、人材の育成を図らなければならない。なお、情報通信ネットワークによる交流は世界的規模の広がりをもっており、国際交流等の「地域から全世界」に向けた創造的・能動的な情報発信や交流を意識することが必要である。

なお、自治体の行政システムは、簡素かつ効率的なものでなければならないことから、分権改革にあわせ、行政に民間的経営手法の導入や、行政サービスの責任領域の見直し、健全財政の確立、組織や定員管理等執行体制の徹底した見直し等を図るとともに、外郭団体等の効率化も併せて推進しなければならない。

以 上