

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 1 4 年度)

平成 1 5 年 3 月

四日市市行財政改革推進会議

平成15年3月26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

四日市市における行財政改革の推進に関する提言について

平成14年度の四日市市行財政改革推進会議におきましては、四日市市の改革進捗状況についてチェックを行うとともに、昨年度の提言で課題とされた「財政の健全化と安定した財政基盤の確立」について引き続き議論を重ねました。また、「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、今後の改革の方向性等を検討し、ここに新たな提言をまとめることができましたので、報告します。

目 次

. はじめに	1
. 「平成13年度提言」に対する市の取組みについて	2
. テーマ別提言内容	
1 . 「財政の健全化と安定した財政基盤の確立」について	9
2 . 「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	24
. 次年度に向けて	30

（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

．はじめに

四日市市は、現在、平成 13 年度から平成 15 年度までの 3 年間を目標期間とした「新・四日市市行財政改革大綱第 2 次実施計画」に沿って行財政改革に取り組んでいる。四日市市行財政改革推進会議は、市がこれらの目標達成に向け取り組みを進めるにあたって、市政に識見を有する立場から、その推進方策や今後の行財政改革のあり方について提言することを主な役割として、平成 13 年 7 月に設置された。

昨年度は、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 14 年 3 月には、この議論を受けて「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）」（以下「平成 13 年度提言」という。）をまとめ、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を整理した。

平成 14 年度推進会議においては、平成 13 年度提言を踏まえ、その重点改革事項に対する市の具体的な取り組みについて担当部局から説明を受け、改革の進捗状況を把握するとともに、それに対する意見交換を行い、より一層の改革の推進を求めた。また、平成 13 年度提言で本年度の検討課題とされた「財政の健全化と安定した財政基盤の確立」については、益々厳しさを増す市の財政状況の中で、財政の悪化に歯止めをかけることをまず目標に据え、改革に向けてのより具体的な行動計画等を提案すべく引き続き議論を重ねた。さらに、新たな重点項目として「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、今後の市民と行政との情報交流のあり方や地域における IT 化の方向性等について検討した。

会議の開催は 8 回に及び毎回活発に議論を行ったが、「財政の健全化と安定した財政基盤の確立」と「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、委員による勉強会的性格の研究会を設け、関係部局も交えて重点的に検討し、議論を深め、推進会議で意見の調整と統一を図った。

この提言書は、本推進会議の平成 14 年度提言内容をまとめたものである。

四日市市がこの提言をもとにさらなる行財政改革を進め、より効率的かつ効果的な自治体運営を実現し、来るべき分権の時代にふさわしい自立都市に生まれ変わることを期待するものである。

・「平成13年度提言」に対する市の取組みについて

平成13年7月からスタートした四日市市行財政改革推進会議は、平成13年度には「第1次実施計画」において積み残された3つの重点改革事項である「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」について目標年度を明確に示した改革方策を提案し、着実に改革が達成することを期待した。さらに、平成14年8月には「行財政改革フォーラム」を開催し、上記の3つの事項に「財政の健全化」の問題を加えて、市民に対する啓発活動を実施した。

そこで、「平成13年度提言」の上記3つの重点改革事項について、以下に市の取組状況を報告し、評価する。

1. 「地区市民センターの見直し」について

< 提言内容 >

「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項目を提言した。

- (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。

<速やかに取り組むべき内容とその取組状況>

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）

平成 14 年 6 月上旬号（ 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。

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）

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や個人情報取扱い等課題もあることから、将来の地区市民センターのあり方を決定する中で、他施設や民間活用のあり方を併せて検討している。

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公表しており、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検討している。

職員配置基準の見直し（目標年度 平成 14 年度）

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している。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 人体制へ移行する。

（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）

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 年度から施行する。

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）

全市的に共通して問題提起をすべきもの、集中企画した方が効率的なものについては、生涯学習課が中心となって、企画・立案し、地区市民センターにおいて実施していく。

- ・各地区市民センターの講座実績を集約し、そのメニュー化を図る。
- ・地域住民が、地域課題に関われるような場の設定を行う。
- ・講座計画を含めて、事業内容を地区市民センター間で共有し、担当者の相互協力が行えるようにする。

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）

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、各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する予定である。

< 評価 >

地区市民センターの見直しについては、目標年度を平成 14 年度とした事項について、地区市民センター職員の配置基準の見直しにおいて一部成果をあげることができたが、見直しにあたっての重要かつ基本的なことである一般市民の理解という点で所期の目的を達成しているとは言い難い。今後、見直しを一層進めていくにあたって、地区市民センターの現状と課題について、広報等による情報提供はもちろんのこと、「平成 13 年度提言」で指摘されているように、市民会議等の開催により市民の理解を得ることがなによりも重要である。また、「平成 13 年度提言」で指摘された市民の自主・自立を損なう過剰なサービスについても、年度末に「市職員が自治会などの事務を肩代わりしている」との新聞報道にもあるように、早急の見直し・改善が求められる。

2. 「希望の家・寿楽園の運営の見直し」について

< 提言内容 >

「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して、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。

< 速やかに取り組むべき内容とその取組状況 >

希望の家

民営化に向けた推進体制の充実（目標年度 平成 14 年度）

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、施設職員の意見も取り入れながら、民営化に向けて具体的な手順の検討を進め、移管先法人を公募すること等を決定した。

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）

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。

多様な施設改善方法の検討（目標年度 平成 14 年度）

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、国県への施設等整備補助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。

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）

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、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、一方学識経験者等で構成する「『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。

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 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、10 月 31 日に選定委員会で移管先法人を決定し、11 月 8 日に公表した。

なお、移管先法人との引継ぎは、平成 15 年 1 月から 3 月 31 日までの 3 ヶ月間で、事務長、施設長レベルから開始し、児童相談所の職員も交え、移管先法人の職員（延べ 135 人以上）を希望の家に派遣して実施されている。

寿楽園

給食の民間委託の効果測定（目標年度 平成 14 年度）

平成 11 年度から給食業務の民間委託を行い、栄養士、給食業者を入れた入所者との懇談会（年 4 回）や給食アンケートを実施し、朝、夕食の時間帯の変更、食事内容の充実を図った。

また、病人食、代替食についても柔軟な対応をとり、給食サービスの向上に努めており、今後も食材の品質、味及び安全性等の確保を図るとともに、給食管理会議を通じて委託業者との協議、意見交換を行っていく。さらに、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る。

入所者の望ましい処遇水準の設定（目標年度 平成 15 年度）

外部委託の検討（目標年度 平成 16 年度）

処遇水準の設定や外部委託については、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等を踏まえ、施設の老朽化、個室化の問題、措置費等委託要素としてのマイナス要因も考慮しながら、入所者にとって望ましい処遇水準を提供できる最も効果的、効率的な委託化を検討していく。

また、コスト面では、委託（19,908千円）により職員5名（正職員3名、嘱託職員1名、臨時職員1名 34,031千円）を削減し、14,123千円の経費削減を図った。

<評価>

希望の家については、平成15年4月より、社会福祉法人アパティア福祉会に移管が決定し、一定の成果をあげた。ただし、「平成13年度提言」にあるように、事後的なチェックの仕組みをいかに制度化し、機能させるかが課題である。具体的には、平成14年10月に移管協議にあたって四日市市において「市立希望の家に係る現在の処遇水準と目標とする処遇水準」が示されたが、この目標水準を最低水準としつつ、施設改善に当たって入所児童にとって望ましい処遇の実現に向けて、市の役割を十分に果たすことが期待される。

寿楽園については、現在のところ、給食サービスの効果測定については一定の成果をあげていると評価できる。平成15年度において民営化に向けた「望ましい処遇水準」の設定等、着実に検討が進められることを希望する。

3. 「幼稚園・保育園の見直し」について

<提言内容>

「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等)の導入について具体的な計画を立て、実施すること。

<速やかに取り組むべき内容とその取組状況>

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)

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)

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)

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)

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)

幼児教育現場へNPO等の市民活力を導入する。(目標年度 平成 16 年度)

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ている。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ることができるような体制作りを推進していく予定である。

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いて努力しているところであるが、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り、策定に至っていない。

<評価>

幼稚園・保育園の見直しについては、幼保一体化、統廃合とともに検討を行っているが、平成 14 年度目標の市立保育園の民営化計画については、策定に至っていない。この民営化計画の策定の遅れに伴い、平成 15 年度以降に掲げる目標の達成が先送りされることのないよう着実に実施していくことが求められる。

現状では幼稚園・保育園の見直しはいずれも検討の段階であり、その早い実現が強く望まれるところである。

・テーマ別提言内容

1. 「財政の健全化と安定した財政基盤の確立について」

1. 「平成 13 年度提言」における提言内容

四日市市の財政状況は、その厳しさを増しており、<財政危機回避のための課題>として、以下の 6 項目を掲げた。

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。

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。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。

「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。

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。

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。

2. 「平成 13 年度提言」に対する取組みについての基本的考え方

これらの課題について、市は、「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)」において、取組みの基本的考え方を次のように整理している。

現状認識

市税収入の大幅な減少、公債費と扶助費の増加によって、平成 18 年度までの 5 年間で 255 億円の財源不足が見込まれる。

この現状認識に対して、財政運営健全化の方策として、市は、次の 3 点を掲げ、さらに、具体的に 10 項目にわたる取組みを提示した。

財政運営健全化の方策

簡素で効率的な行政運営を図ることにより歳入の確保及び歳出の削減に努めること。

成果志向・決算重視の観点から、施策の重点化・効率化を図るための行政

評価制度の活用を推進すること。

歳入にあわせた予算編成を行う新しい編成システムを導入すること。

取組方法 - 10 項目

<歳入>

歳入の確保：適正な受益者負担、滞納の整理促進、収納率の向上等
財産の有効活用

<歳出>

経常経費等の削減
官民の役割分担の明確化
補助金等の整理合理化
人件費の抑制
適切な公共投資
公営企業の健全化

<システム改革>

予算編成システム改革
行政評価制度の活用

これら 10 項目の取組みによる財政健全化の目標は、端的に次の 4 つの指標で測定され、さらに目標値が設定されている。

財政健全化の目標

指標：平成 18 年度までに実質単年度収支の累積を黒字にする(平成 13 年度 11.4 億円)。

根拠：単年度の収入で支出をまかなう。

指標：経常収支比率(義務的経費/経常一般財源)について平成 18 年度までは現状を維持し、平成 19 年度に 3 ポイント減らす(平成 13 年度 84.5%)。

根拠：類似団体以下を目指す。なお、中期財政収支見通し推計では平成 18 年度 95.8%。

指標：平成 18 年度末の地方債残高を 960 億円に減らす(平成 13 年度末残高 1,114 億円)。

根拠：同規模の都市と同じ水準にするには

- ・負債の償還に充当できる財源と全負債の比率(債務償還能力)を 5.8 から 5.2 にする。
- ・借金残高と標準財政規模との比率(地方債現在高倍率)を 1.86 から 1.6

にする。

指標：各年度財政調整基金残高 30 億円を維持する。

根拠：標準財政規模の 5%

3. 平成 14 年度取組事項の評価

「平成 13 年度提言」のうち、最も大きな前進としては、「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。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。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。」に関する対応である。

この点を抜本的に解決するために、四日市市においては、新しい予算編成システムと行政評価制度の活用(以下、「システム改革」と言う)に取り組んでいる。

全国の市町村に先駆けて取り組まれたシステム改革は、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の予算編成権の分権と言え、その分権化は、評価制度の活用による業績/成果による統制によって担保されるという改革である。この考え方は、英国・ニュージーランドなどで進められた「ニュー・パブリック・マネジメント理論」に基づくものと言える。一方、このシステムを更に効果的に進めるための論点として、以下の諸点を提示する。

課題としては、枠配分の基準をどのようなものとしていくのか。単なる一律シーリングでは、重要政策に対する重点配分という点からも問題があるし、また、経費の構造によって不公平が生ずる可能性が十分にある(たとえば、人件費と同等の賃金や委託料等が事業費に多く占める場合、事業費のカットはそのまま人的サービスのカットになる等)。

また、枠配分による予算編成権の分権は、業績/成果による統制によってシステムとして完結する。その業績/成果による統制は、具体的にどのように進めていくのか。そのためには、現在取り組んでいる「業務棚卸法」による評価の精度を向上させることと、成果と予算との明確なロジック・モデルを構築する必要がある。

いずれにせよ、これらの取組みは全国でも類例がなく、極めて先進的なものになることが期待できる。

この他、平成 14 年度中に取組みが進んだ事項としては、外郭団体の統廃合が 1 件行われたこと、平成 14 年 8 月には、推進会議の委員による「行財政改革フォーラム」が開催されたこと、が挙げられる。

4. 「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

これらの努力の一方で、いまだ着手をしていない事項については以下のとおりであり、それぞれの事項については、平成 15 年度中の取組みを要請するために、その素案を提示する。

(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

中期的な財政の健全化について、指標による目標値を設定したことは意義がある。課題としては、目標年次に向けて、どのように財政を健全化していくかについて、年度ごとの目標値を設定すべきである。具体的には、市民等からの意見を受け、政治的な判断による施策の変更が生じることなどもあり、見通しを立てることは困難な面もあるが、表 - 1、表 - 2 に示すように、「財政収支の見通し」や「財政健全化計画実施後の収支見通し」等について、できるだけ詳細な項目ごとの年次目標を設定する必要がある。

(表 - 1)

財政収支の見通し

(歳入)

	13 年度	14 年度	15 年度	16 年度	17 年度	18 年度
地方税						
地方債						
.....
合計(A)						

(歳出)

	13 年度	14 年度	15 年度	16 年度	17 年度	18 年度
人件費						
扶助費						
.....
合計(B)						

(歳入 - 歳出)

	13 年度	14 年度	15 年度	16 年度	17 年度	18 年度
要調整額(A) - (B)						

	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度
財源調整に活用可能な基金残高						

(表 - 2)

財政健全化計画実施後の収支見通し

	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度
要調整額						

財政健全化計画実施による改善額(一般財源ベース)

(歳入確保額)

	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度
未利用土地等による歳入確保					
長期貸付金の利率の見直し					
使用料・手数料等の見直し					
計					

(歳出削減額)

	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度
補助金の見直し					
公共事業の見直し					
公債費の平準化等対策					
人件費の抑制・定数の見直し					
計					

	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度
各年度別の収支改善額					

改善後の要調整額と基金残高

	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度
収支改善後の要調整額					

	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度
財政調整に活用可能な基金残高					

(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

指標の目標値を達成するためには、市債の発行額を元金償還額以下に抑える必要がある。この厳しい条件をクリアするためにも、早急に、公共事業評価システムを作成して、公共事業費の節減に向う必要がある。

(3) 事務事業の見直しを検討すること

事務事業の見直しは、これまでも鋭意進められているところであるが、今後は、市民の視点からも、市の事務事業について意見を取り入れられるような仕組みの創設を検討すること。

(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

外郭団体の整理再編については、平成14年11月30日付けで、財団法人四日市市レジャー施設協会を解散し、同年12月1日に、財団法人四日市市都市整備公社に吸収統合している。今後も引き続き、外郭団体の経営状況を勘案し、見直しの検討を行っていく必要がある。

(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

一般会計に計上されている補助金等は、平成14年度当初予算で、約54億円にのぼり、これらのうちには、すでに補助の役割を終了しているものもある。各種団体等に対する補助金等の整理については、一例として、以下の方策によられることを提言したい。

市でも「見直し基準による補助金適正化の執行について」(平成11年4月15日付財政部長通知)により、補助金の見直しを行っているが、特に、補助金の外形的妥当性について、以下のようなチェック項目が必要と考える。

<チェック項目>

- ・ 補助金額よりも繰越金額の方が多いかどうか〔補助金の交付がなくとも事業が継続できるとみられるもの〕

- ・ 一定額または予算の許容額を均等割、人数割で補助金を交付しているかどうか〔補助事業に見合った支出をしていないと考えられるもの〕
- ・ 長期(10年以上)にわたり補助額が定額であるかどうか〔補助事業に見合った支出をしていないと見られるもの〕
- ・ 長期(10年以上)にわたり補助金が支給されているかどうか〔補助開始時からの状況変化を反映していないもの〕
- ・ 同じ団体に複数の補助金が支給されているかどうか〔事業補助として複数支給されている場合には、補助事業に重複はないかどうか〕
- ・ 補助額のうち、人件費が6割以上を占めているかどうか〔事業補助が目的の場合には、人件費、すなわち運営費の補助となることもあり、補助目的があいまいになっていないかどうか〕
- ・ 補助金交付額と交付対象との間に不整合があるかどうか〔交付対象数が減少しているのに、補助金交付額が増加していないかどうか〕
- ・ 補助対象事業の評価が適切な指標と基準によりなされているかどうか〔有効性の観点から見て、すでに不要になっているのに交付を続けていないかどうか〕

こうした外形基準による内部チェックを進めることは早急に着手し、さらに、第三者による補助金交付の妥当性評価を行う必要がある。この評価によって、廃止や休止が提言された場合には、当該の第三者委員会は、以後、その提言が実行に移されているかどうかを監視する監視委員会になることで、その実効性をあげることが望まれる。

5. 新たな視点からの2つの提言

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(〔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〔2〕主な公共施設の運営等の見直しについて)から提言を行う。

〔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

本提言においては、歳入増加のために、長期的・マクロ的な視点での取組みを整理しておく。

市税は平成9年度の543.7億円をピークに年々減少し、平成13年度は508.5億円になった。その背景には、産業構造の変化や長引く景気低迷から、法人市民税の減収が続いていることがある。歳入の確保に向けて、本市が今後どのような産業によって成長していくかというビジョンと、その実現に向けての政策が求められている。

これまでの市の産業の歩みを振り返ってみると1970年代には、公害の発生と克服

への取組み(硫黄酸化物の総量規制制度、公害防止計画に基づく環境改善等)と、多様な産業の集積(特に内陸工業団地への企業誘致)に力点が置かれていた。加工組立企業を中心に内陸部への企業誘致が進み、税収と雇用の増加及び産業構造の多様化に貢献した。一方で、誘致企業の多くは製造部門のみの進出であり、研究開発機能の集積にまで発展しなかった。1990年代には、鈴鹿山麓研究学園都市への研究機関の誘致が試みられた。しかし、民間の研究機関の進出は、ゲノム解析センターにとどまっており、地域産業との連携も十分とは言えない。

一方、1990年代以降、石油化学産業の海外移転傾向が顕著になる中で、本市でも産業空洞化の懸念が高まった。石油化学産業を本市につなぎ止めておくことの必要性が再認識され、既存企業に対する支援施策がとられるようになった。具体的には、平成12年に施行された「企業立地促進条例」や現在検討中の「構造改革特区」などである。なかでも「企業立地促進条例」は既存企業の再投資を促進するという、全国的にみても先進的な取組みで、平成14年度までで約700億円の投資実績を上げている。また、「構造改革特区」では、臨海部工業地帯の再生のため「基礎素材産業から高付加価値型産業への脱皮」と「新たな産業の展開」を目的として、規制改革に取り組んでいる。

一般的に言って、市町村レベルの産業施策の主な対象は、従来は中小企業であり、大企業に対する施策は、誘致を除けば十分とは言えなかったのが実態である。その中で、本市の、既存の大企業を地域経済の主要な担い手と捉え、地域産業政策の中に位置づける立場は、積極的に評価できるものである。なお、石油化学・石油精製関係大規模法人が支払う法人市民税は、平成元年度の35.7億円をピークに減少し、平成13年度は4.3億円にまで落ち込んだ。しかし、固定資産税と都市計画税を含めると、石油化学・石油精製関係大規模法人は平成13年度になお55.6億円の市税をもたらしている。市税への貢献度からみても、既存の大企業に対する支援は有効である。

このほかの最近の施策としては、新規産業創出に対する支援がある。ハード面では、インキュベートルーム整備や貸し工場・貸しオフィス整備等がある。市独自の事業として中小製造業者に対する新事業・新製品の開発経費補助が行われており、大企業のOB人材の活用方策についての検討も進められている。これらの各種取組の成否は、今後の地域の活力を大きく左右することになる。長期的にみれば税収面の効果も期待できることから、継続的かつ積極的な取組みが必要である。

次に、今後に向けて、長期的な観点から、いかにして産業基盤をさらに強化し、市税増収を図るかについて、今後の課題を提言する。

企業誘致戦略

企業誘致は増収のための有効な手段である。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は、重要である。同時に、今後は既存企業の持続に向けてのきめ細かなサポート体制の整備も同様に重要である。

既存ストックの有効活用

構造改革特区等で既存企業の技術シーズを活用することが謳われているが、その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となる。いかに企業間、ないしは産学官民の連携を図るかが課題である。

新産業創出の支援体制の整備

新産業創出の支援体制が整備されつつあるが、現状ではハード面の整備や資金面での支援が主となっている。今後は、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。そのためには、インキュベーションマネージャー等の人材が重要と考えられるが、平成 15 年度にその具体化が図られることとなっており、今後に期待したい。

担い手の確保

知識経済化の進展に対応できる優れた人材を確保することは、地域における競争優位の基礎的な条件である。そこで、知的財産権等の知識を備えた技術者の育成が求められている。そのため、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。

また、若者の製造業離れにより技術の継承が困難になっており、このことが産業空洞化に拍車をかけている。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。

都市としての魅力の向上

企業誘致にせよ、再投資にせよ、企業が本市に魅力を感じなければ、この地域につなぎ止めておくことは難しい。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、福祉等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。

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。また、市民と企業との

関係についても、21 世紀に持続する産業都市にふさわしいものに構築していくことが必要である。

〔 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、大型プロジェクトの市債償還がピーク期にさしかかり、義務的経費である公債費は今後当分の間、巨額の支出を余儀なくされ、運営費とともに四日市市の財政危機の主要因のひとつとなっている。

公債費について

市債償還がピーク期にある主な公共施設 四日市ドーム、博物館、三重北勢健康増進センター、総合会館、本町プラザの 5 施設にかかる平成 14 年度の公債費は、約 23 億円の支出が予定されている。

運営費について

文化会館、図書館等市民の利用機会の多い主な公共施設 9 施設の平成 13 年度の運営費は、約 19 億円が支出されている。

上記の主な主要施設に対する平成 13 年度の公債費と運営費の合計は約 36 億円であり、市税（平成 13 年度、508 億円）の約 7% と非常に大きなウエイトを占めており、将来的に施設の補修費の発生増加があると一層、その負担割合は増すことになる。

一方、利用者の状況は、文化会館等利便性の良い施設は、比較的利用頻度は高くなっているが、アムスクエアの撤退で隣接駐車場がなくなった博物館をはじめ、全体的には、36 億円という公債費と運営費の支出を考えると、市民の利用頻度は少なすぎると言ってよいであろう。施設利用者は、近隣者、愛好家、事業者等一定のリピーターが多く、施設の利用未経験者の市民がかなり多く存在する。市民税の負担者が応分のサービスを楽しむよう幅広い層の市民の利用が望まれる。

こうした財務面での健全化の方策として、財務面では、使用料値上げによる増収、運営経費の支出削減を図れば収支は改善されるが、サービスの低下は免れない。しかし、健全化と言う視点からは、財務面は現状維持でも市民の施設利用によるサービスを大幅に増加させるという方策も排除できないであろう。以下、具体的に論点を整理し、提言するものとする。

施設使用料の見直し

使用料の適正価格は、利用者のニーズや他との競争力等相対的要因で認められていくものであり、値上げの結果、利用者数の減少から総収入金額が減少する危険性も有する。現状において値上げを行う場合、デフレ経済に逆行するものであり、利用者層の状況に応じたきめ細かさ、施設が利用者にとって必要

欠くべからざるものとなるべく価値の向上に努めなければならない。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。

運営費の削減

収支状態が悪く、利用者が少ない施設は、財政が健全化するまでの間、休館してはどうかという考え方があるが、この場合市債を一括償還しなければならない場合もあり、現実的ではない。使用料の値上げによる大幅な収支改善は利用者との関係上難しいところから、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等、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。

施設利用者の拡大

施設の利用未経験者が多いことは前記の通りであるが、施設自体は他市に誇れる立派な四日市市の財産であり、催物も多く、施設利用に向けての市の取組みも評価できるものと思われる。ただ、過去の施設に対する投資が大きすぎ、全体的には、未だそれに応じた利用状況に到達していない。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

(資料 - 1)

「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)より抜粋

財政収支試算(一般会計・規模ベース)

(単位: 億円、%)

	区分	平成12年度		平成13年度		平成14年度		平成15年度		平成16年度		平成17年度		平成18年度	
		金額	伸率	金額	伸率	金額	伸率	金額	伸率	金額	伸率	金額	伸率	金額	伸率
入	市税	516	2.8	508	1.6	489	3.7	472	3.5	472	0.0	472	0.0	462	2.1
	地方譲与税等	90	28.6	89	1.1	75	15.7	71	5.3	71	0.0	71	0.0	71	0.0
	地方交付税	43	19.4	42	2.3	53	26.2	67	26.4	73	9.0	70	4.1	74	5.7
	国県支出金	124	20.0	123	0.8	117	4.9	122	4.3	124	1.6	124	0.0	127	2.4
	市債	70	4.5	77	10.0	90	16.9	72	20.0	47	34.7	47	0.0	47	0.0
	その他	141	14.6	125	11.3	104	16.8	101	2.9	100	1.0	98	2.0	99	1.0
	計 A	984	0.2	964	2.0	928	3.7	905	2.5	887	2.0	882	0.6	880	0.2
出	人件費	209	0.5	200	4.3	195	2.5	191	2.1	189	1.0	178	5.8	181	1.7
	扶助費	93	19.8	102	9.7	113	10.8	125	10.6	128	2.4	132	3.1	136	3.0
	公債費	113	11.9	115	1.8	124	7.8	123	0.8	123	0.0	122	0.8	127	4.1
	物件費	109	0.9	115	5.5	113	1.7	115	1.8	116	0.9	113	2.6	114	0.9
	維持補修費	22	10.0	23	4.5	21	8.7	21	0.0	21	0.0	21	0.0	21	0.0
	補助費等	56	6.7	55	1.8	150	172.7	152	1.3	155	2.0	153	1.3	153	0.0
	繰出金	122	8.9	124	1.6	52	58.1	57	9.6	58	1.8	56	3.4	61	8.9
	その他	64	8.5	36	43.8	34	5.6	41	20.6	43	4.9	43	0.0	45	4.7
	投資的経費	172	2.4	175	1.7	141	19.4	120	14.9	120	0.0	120	0.0	120	0.0
	計 B	960	0.6	945	1.6	943	0.2	945	0.2	953	0.8	938	1.6	958	2.1
	収支 C=A-B	24		19		15		40		66		56		78	

H16年度以降は、市債(歳入)で臨時財政対策債(交付税振替分)25億円を見込まず

(資料 - 2)

主な公共施設の運営費と利用者負担の状況(平成13年度決算)

(単位:千円)

区分	歳出			歳入		市民一人当たりの市税等負担額(円)	利用者数(人)
	人件費	管理費、事業費等	運営費合計(a)	使用料等(b)	市税等負担額(a-b)		
博物館	143,297	297,085	440,382	26,492	413,890	1,401	109,851
文化会館	47,122	345,826	392,948	94,749	298,199	1,009	464,384
図書館	157,588	132,865	290,453	478	289,975	982	254,868
三重県北勢健康増進センター	49,388	172,902	222,290	40,961	181,329	614	97,800
あさけプラザ	53,592	82,565	136,157	17,208	118,949	403	221,345
四日市ドーム	15,532	115,392	130,924	34,615	96,309	326	125,860
自然の家	47,739	66,670	114,409	13,771	100,638	341	19,290
勤労青少年ホーム	54,793	21,303	76,096	5,037	71,059	241	25,307
温水プール	25,107	22,390	47,497	9,894	37,603	127	31,658
合計	594,158	1,256,998	1,851,156	242,727	1,607,951	5,444	1,350,363

図書館法第17条の規定により、入館料等(コピー利用料を除く)については、徴収できないこととなっている。

(資料 - 3)

主な公共施設の公債費償還状況

(単位:千円)

区分	平成12年度	平成13年度	平成14年度	平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度
総合会館	179,779	179,779	179,779	179,779	179,779	179,779	179,779
本町プラザ	110,246	130,899	127,624	124,350	121,075	117,800	114,526
三重県北勢健康増進センター	72,570	99,127	391,772	385,167	378,561	371,956	365,350
博物館	382,158	382,158	382,158	382,158	382,158	382,158	382,158
四日市ドーム	585,301	995,548	1,180,893	1,156,380	1,131,870	1,107,360	1,082,850
合計	1,330,054	1,787,511	2,262,226	2,227,834	2,193,443	2,159,053	2,124,663

6. 総合計画、財政計画、行革計画を三位一体で進めるために

四日市市では、現在進めている総合計画第2次推進計画と新・行財政改革大綱第2次実施計画が平成15年度に終了する。総合計画（平成10～22年）については、基本計画をもとに推進計画を策定することとしており、次期推進計画（平成16～18年度）を策定することが必要となる。また、行財政改革については、今まさに改革の道半ばであることから、さらなる改革推進のための新たな実施計画（平成16～18年度）が必要である。

多くの自治体における行政評価の位置づけは、これまで「プラン(計画) ドゥー(執行) シー(評価)」というマネジメント・サイクルにおいて、シー(評価)が欠けていたという視点からの導入であった。しかし、「評価」は、計画段階における資源配分の効率化と有効性を高め、かつ、執行段階における事業改善を促進することに本来の意義があり、これからはそこに視点を据えていくべきである。

こうした整理をもとにして、本提言「3.平成14年度取組事項の評価」で述べた四日市市における行政評価を核としたシステム改革（「行政が予算をどれだけ使ったか」という視点から「行政が何を住民生活の向上に対して行ったか」という成果志向の視点へ転換し、予算を配分するために評価を行うと位置づけ、予算に総額管理枠配分方式を導入）と平成15年度中に策定が予定される総合計画第3次推進計画、行財政改革第3次実施計画(仮称)、及び中期的な資源配分計画である中期財政計画の3計画のあり方について検討してみると、次のように論点を整理することができる。

成果志向で予算を配分するシステム改革は、執行を担当する部局に、成果の最大化を図ることを条件に財源配分を分権化していく。成果が上がったかどうかは、行政評価によって検証される。したがって、行政評価と財源配分はコインの裏表と言える。さらに、行政評価によって得られた改善項目をもとに計画の実施方法等を微調整する必要がある。特に、財源が縮減している現状においては、計画の進捗度だけでなく、メリハリを利かせて着手し、実行していくことが肝要である。ここで、行政評価は計画と密接なつながりを持つ。また、計画が中期的なスパンで描かれている以上、その執行を担保する財源も、中期的に確保されている必要がある。部局ごとの成果という点で、行政評価と財源配分との関連性を強調したが、トップ・マネジメントにおいては、行政評価をもとにしながら、「限られた財源をどのように配分すれば市民生活の向上に最も寄与するか」という視点から、政策において「あれか、これか」の選択を行い、大枠の財源配分を行う。大枠の財源配分は、財政計画をもとにしながら、中期的な目標達成を意識したものとなる。そのためには、現状とあるべき姿を比較検討する行政評価が必要になる。

以上をまとめると、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

環になるということである。つまり、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、以下に提言をまとめることにする。

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。市の業務が総合的であることを考えれば、事業の展開においても総合的な展開が望まれる。組織を業務の目的によって再編することは、できる限り、柔軟な構造を作ること、すなわち、現在の階層を少なくすることで目的達成のために機動的に動けるようにすることを意味する。

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。その情報は、各政策分野に、市民の需要と行政の現段階の達成度とが勘案されていなければならない。そのためには、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。市民アンケートだけでなく、フォーカス・グループによる特定課題に関する検討も取り入れるべきであろう。

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。現行の評価を職員全員で進めるということも一方であるが、やはり、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。この職員個人の目標設定は、上司との入念なディスカッションを経て、チャレンジングに設定されなければならない。その目標を達成したときには、現行制度上で許される限りの業績給等の対応が求められる。

第4に、第2と第3の視点とも関連するが、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。こうすることで、市の使命とビジョンは、政策、その政策を達成するための施策へと具体化され、最終的には、職員個人の目標値にまで反映されるようになるはずである。すなわち、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連関した目標値が設定される。

2. 「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」

はじめに

世の中は、挙げてIT化を謳っている。IT家電の例を挙げるまでもなく、確かに我々の生活は、ITなくしてはやっていけないものとなりつつある。IT化が、行財政改革の重要な道具であることは間違いないところである。しかし、地域住民としてITを活用した行財政の効率化を考えた時、いささか危惧を抱かざるを得ないことも事実である。

昨年の住民情報への不正アクセスや住民基本台帳ネットワークの稼働が問題提起したように、自治体が集める個人情報、安全に管理されているのだろうか。自治体に、過度に個人情報を管理されていないだろうか。

情報提供については、行政から大量に提供される情報の中で、真に住民に必要な情報とは何なのだろうか、我々は、どのように情報を取捨選択すればよいのだろうか。

一方、IT化の進展により、地域コミュニティにおける対話の機会が少なくなり、これまでの地域のつながりが崩れてしまうようなことにならないだろうか。

また、情報弱者は、膨大な量の情報が瞬時にやり取りされる情報社会に取り残されていいのだろうか。これだけIT技術が日々進歩しているとき、情報基盤の整備方法はどのような形で進めていくことが良いのだろうか。等々

本年度の研究会では、こうした素朴な疑問を基に、四日市市におけるITを活用した行政の効率化と情報提供のあり方について検討を加えた。

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。

昨年の住民情報取扱におけるIDカードの不適正管理問題は、住民基本台帳ネットワークの稼働時期でもあったことから、市が収集・管理する個人情報の取扱いについて、市民に大きな不安を与えた。

市は、問題発生以降、個人情報保護改善策として、個人情報保護管理責任者・個人情報取扱責任者の設置(平成14年10月)、住民基本台帳ネットワークシステムの安全確保措置を講じるための「セキュリティ会議」の設置(平成14年8月)、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)や個人情報取扱基準の整備(平成14年12月)を行うとともに、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。

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等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

現在、市が進めているIT化の目的が市民の利便性向上にあることは疑いないところではあるが、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。例えば、インターネットによる住民票の請求・交付は可能であるとしても、どれだけ利用されるかは疑問である。

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。例えば、国が導入を推進しているICカードについて、市独自の高付加価値化を進める場合、爆発的な携帯電話の普及と、携帯電話のICカード的な利用が現実になりつつあることに配慮していく必要がある。

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）

G I S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）は市民にとっても有益であり、有料での市民への提供も考えてよいのではないだろうか。また、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、さらには、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等、様々な活用の可能性が考えられ、市各課に活用アイデアを募る必要がある。

(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であろう。
- ・ 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。さらに将来的には、テスト問題等を扱う教員間と、子供向け、一般市民向けとではセキュリティレベルがかなり違うことから、直ちにネットを組むことが可能になるとはいえないが、例えば、教材を情報共有し相互利用する、あるいは、市民からの学校運営に対する評価、参加ができるしくみを構築することは考えられよう。この点については、業者の作った教材（バーチャル理科実験室等）をネットで利用したり、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を運営していることが参考になろう。

なお、小中学校の情報インフラの整備とともに教員の情報リテラシーの向上についても今後一層努力していく必要がある。

(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、国が平成17年度より導入予定であることから、平成15、16年度の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。

確かに、施設予約サービスの具体的な検討に際しては、公共施設は、その目的に沿

った使用を優先するため、ネット公開時に空いてない状況もあり得ることや、各施設の予約ルールが違うため、統一のシステムとして運用するのは難しいことも考えられるが、現在の文化会館のように、何日も並んではじめて申し込みができる仕組みを改善するためにも検討が必要である。

そこで、第一段階として、平成 15 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、平成 17 年度を目処に、全施設に適用することを具体的なプログラムとして持っておく必要がある。

〔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。いつでも、どこでも、誰でも指 1 本で操作可能な携帯電話は、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。「メルモニ」は、クイズやアンケート回答回数によるポイント制等の「遊び」を加味しながら、アンケートを行い、リアルタイムに集計するもので、これまでの市民アンケートでは聞けなかった年齢層（若い人、子育て世代等）の人の意見が聞けるという意味で有意義である（ただし、メールモニター規約で応答義務のない旨掲載）。平成 14 年 11 月 3 日現在の登録者数は、812 人である。

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。

このように、鈴鹿市で実際に運用されている実績から、本市においても、平成 15 年度、鈴鹿市の例を参考にアンケート調査システムの試験導入を行い、運用実績を積み、その後は後述のように独自の運用方法を考えて行く必要がある。

(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であろう。例えば、地区市民センターや駐在所等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である。

また、災害情報の提供も直ちに考えられよう。例えば、平成 15 年度、アンケート調査システムの導入時に、その登録会員に対して携帯電話への災害情報提供の試験運用を行い、ノウハウを吸収したのち、本格的な情報提供システムとして整備していく方法である。

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。先述の鈴鹿市の「メルモニ」の場合、今後、アンケートのスポンサーを探すことが課題であるが、そうしたスポンサーを募ることも考えられる。

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。そこで、基盤整備の速度を遅くしてでも、より市民に直結したサービスを提供していく必要があるのではないかと考えられる。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。特に、携帯電話の普及のように、技術革新が急速であることにも注意すべきである。

本市はケーブルテレビがかなり普及している(平成 14 年 12 月末現在 104,546 / 110,873 世帯、普及率 94%、うちインターネット接続 23,054 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(平成 14 年 12 月末現在利用者数約 7,350 万人(PHS を含めると約 7,910 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。インフラ整備を急ぐあまり、過大な資源をつぎ込まないことが肝要である。

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。すなわち、技術的なことは外部委託や広域連携での開発へできるだけ外部化し、例えば、プロデューサーたるために、メーカー経由になりがちな最新情報の収集をもっと多面的に行う、職員と市民の間に半ボランティア的な人材を発掘し、活用する、あるいは、パソコンを利用しない市民への対応として、山形県鶴岡市が行っているような簡単インターネット端末の導入等高度な知識が必要でない機器の開発・導入を検討するといった業務範囲の拡大・転換である。

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。つまり、よりよいものに変えるという発想であり、失敗を恐れない風土をつくることである。これは、継続性と前例踏襲を重んじる従来の役所文化には最も馴染まないことではあるが、地方分権に対応した組織風土を生み出すためにも必要な過程である。ITを契機に、失敗を恐れない風土をつくることに挑戦すべきであろう。

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研究会の活動を、県がよりバックアップするよう求めていく必要がある。

．次年度に向けて

本年度は、平成 13 年度に引き続き「財政の健全化と安定した財政基盤の確立」について取り組み、新たに 2 つの視点（〔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〔2〕主な公共施設の運営等の見直しについて）を加えて提言することができた。また、本年度新たに検討項目とした「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」においては、四日市市における IT 化の状況を踏まえ、行政の効率化と情報提供のあり方について検討を加え、具体的な提言を行った。

次年度においては、厳しい財政状況をふまえ、引き続き業務棚卸表による行政評価を活用した枠配分方式による予算編成システムの充実を図り、成果主義に基づく効率的な予算配分に努めることにより財政の健全化と安定した財政基盤の確立をめざすことを期待するものである。IT の推進については、セキュリティの維持・向上策として職員の研修等により意識の向上を図っていくことはもちろんのこと、市ホームページの拡充、施設予約、電子入札等の具体的な運用に向けた調査研究を進めることを期待するものである。また、平成 13 年度提言において目標年度を明記した改革方策については、着実に実行されることが望まれる。

他方、平成 17 年 3 月を目途とする市町村合併、それに伴う地方分権への対応など地方自治体を取り巻く環境は、一層厳しいものとなっている。本市においても、市町村合併に伴う中核市への移行問題、すなわち権限の拡充への対応が今後重要な課題となってくる。こうした合併に伴う規模・権限の拡大についても、行財政改革の抜本的な契機として捉えなければならないし、自立的な都市に向けての第一歩としなければならない。

【 参 考 资 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

四日市市行財政改革推進会議設置要綱

(設置)

第1条 本市の行財政改革の推進に資するため、四日市市行財政改革推進会議(以下「推進会議」という。)を設置する。

(目的)

第2条 推進会議は、新・四日市市行財政改革大綱に基づく実施計画の推進状況等について説明を受け、その推進方策や本市の今後の行財政改革のあり方等について意見を述べるものとする。

(委員)

第3条 推進会議の委員は、10人以内とする。

2 委員は、市政について広く識見を有する者のうちから市長が委嘱する。

3 委員の任期は委嘱の日から委嘱の日の属する年度の末日までとする。ただし、再任を妨げない。

4 委員が欠けた場合における補欠委員の任期は、前任者の残任期間とする。

(会長及び副会長)

第4条 推進会議に、会長及び副会長を置き、委員の互選により選出する。

2 会長は、推進会議を代表し、議事その他の会務を総理する。

3 副会長は、会長を補佐し、会長に事故あるとき又は会長が欠けたときは、その職務を代理する。

(会議)

第5条 推進会議は、必要に応じて会長が招集し、会長が議長となる。

2 会長は、必要があると認めたときは、推進会議に委員以外の者の出席を求めることができる。

(意見の聴取)

第6条 会長は、必要があると認めたときは、推進会議に関係職員の出席を求め、その意見を聴くことができる。

2 前項の場合において、職員は推進会議に対して積極的な協力を行い、その成果を高めるよう努めなければならない。

(専門部会)

第7条 推進会議には、必要に応じて専門部会を置くことができる。

2 専門部会の部会員は、推進会議の委員の互選により選出する。

(庶務)

第8条 推進会議の庶務は、総務部行財政改革推進室において処理する。

(補則)

第9条 この要綱に定めるもののほか、推進会議に関し必要な事項は、会長が定める。

附 則

この要綱は、平成13年7月1日から施行する。

平成14年度四日市市行財政改革推進会議委員名簿

(五十音順、敬称略)

[氏 名]	[職業等]	[備 考]
イトウ ミナコ 伊 藤 美奈子	主婦	
イナザワ カツヒロ 稲 沢 克 祐	大学助教授	四日市大学総合政策学部
イワサキ ヤスノリ 岩 崎 恭 典	大学教授	四日市大学総合政策学部
オオヤチ ナオト 大矢知 直 登	会社役員	(株)マイクロキャビン代表取締役
カシマ ヒロシ 鹿 嶋 洋	大学助教授	三重大学人文学部
カトウ ヨシヒロ 加 藤 良 博	税理士	加藤会計事務所
ゴトウ スミエ 後 藤 澄 江	大学教授	日本福祉大学社会福祉学部
フジタ ミチコ 藤 田 倫 子	PI-アカウガ-	四日市市都市計画審議会委員
マルヤマ ヤスヒト 丸 山 康 人	大学教授	四日市大学総合政策学部

特別委員

キタオオジ ノブサト 北大路 信 郷	大学教授	静岡県立大学経営情報学部 総務省行政評価研究会委員
ワタナベ テイジ 渡 辺 悌 爾	大学教授	三重大学人文学部長 前四日市市行財政改革推進会議会長

平成14年度四日市市行財政改革推進会議開催経過

第1回(平成14年5月9日)

- ・ 会長、副会長の選出
- ・ 平成14年度行財政改革推進会議の運営方針及び検討テーマの選定
- ・ 「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)」に対する市の方針、具体的取組の概要

第2回(平成14年6月28日)

- ・ 「希望の家・寿楽園の運営の見直し」について

第3回(平成14年7月26日)

- ・ 「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
四日市市第4次情報化推進基本計画及びITによる広域連携の推進に関連して
- ・ 「財政の健全化と安定した財政基盤の確立」について
総額管理枠配分方式に基づく新予算編成システムの導入に関連して

第4回(平成14年8月23日)

- ・ 「地区市民センターの見直し」について

第5回(平成14年9月27日)

- ・ 「行政評価」について

第6回(平成14年11月1日)

- ・ 「財政の健全化と安定した財政基盤の確立」について
四日市市財政の現状と今後の財政運営 - 財政運営の指針 - に関連して
- ・ 「財政の健全化と安定した財政基盤の確立」及び「IT(情報技術)の活用による行政の効率化と情報提供」について重点テーマ研究会の設置
- * 「財政の健全化と安定した財政基盤の確立」に関する研究会開催
第1回(平成14年11月27日)
第2回(平成14年12月18日)
第3回(平成15年1月15日)
- * 「IT(情報技術)の活用による行政の効率化と情報提供」に関する研究会開催
第1回(平成14年11月26日)
第2回(平成14年12月17日)
第3回(平成15年1月16日)

第7回(平成15年2月19日)

- ・ 重点テーマ研究会の検討報告

第8回(平成15年3月24日)

- ・ 「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)」(案)について