

第5章 早期に実施すべき事項

第4章において、本市が目指す行政システム改革についての方向性を示したが、本章においては、総括報告の再検証を踏まえ、第5次草津市総合計画実現に向けて、特に早期に取り組むべき事項を示すこととする。

第1節 地域経営のための市役所づくり

1 依存から自立・自律への転換、筋肉質な行政運営

これからは、国からの中央集権的な一方通行のまちづくりではなく、基礎自治体が自ら主体的となり、地域課題を解決するとともに、その特性をいかにして活かしていくのかが求められる。そのためには、市民起点のまちづくりが重要となる。このようなまちづくりを行うためには、市民サービスが低下することなく、効果的な行政運営を追求していかなければならない。これまで、効果的な行政運営を行うためにアウトソーシングを積極的に実施してきたが、アウトソーシングには二つの視点があると考える。一つは民間の経営的手法を活かし、コストをおさえながらサービスの維持・向上を図ることである。もう一つは行政が自ら実施していた業務を公共空間に開放することによって、公共空間および地域経済の活性化を図ることである。

しかし、行政が直接実施した場合、コストは民間より高くなることもある反面、継続性や信頼性を担保できるという考え方もある。効果的な行政運営を求めることは当然であるが、時には地域の実態等を勘案した選択も必要である。

また、行政の役割を見直し、現在の自治体の仕事をこれからも自治体が直接担っていくのかどうか考えなければならない。アウトソーシングもある程度進み、指定管理者制度が浸透し、そのうえで、なぜ、その業務を行政が行うのかを考える必要がある。例えば、特定非営利活動促進法に基づくNPOの台頭もある。法人格だけではなく、法人格を持たないNPOも共に増えれば、民間機関が担う公共活動が増えていくと考える。新たな公共空間の活性化が重要になることは、先にも述べたが、さらに、どこの自治体も少子高齢化が進行し、財政逼迫のもとで少数精鋭の職員体制を整え、政策を厳選していかなければならない。あれもこれも行って市民満足度を上げる時代はもう終わり、あれかこれかの選択とその責任ある実行が求められる。これが高度行政から最適行政へ転換しなければならない根幹であり、徹底した情報提供・公開と市民参加、そして市民との協働が不可避になるとともに、政策的評価の基準は、市民の幸福度といった視点も必要となる。

つまり、自治体は、市民・民間の事業を活性化させ、市民力、地域力を高めつつ、筋肉質な行政運営をつくりあげることが求められる。そのためには、さらなるアウトソーシングの推進や、協働による事業展開によって、行政サービスを公共空間に開放し、主役である地域や市民が地域課題の解決の役割を担っていく必要がある。

また、持続可能な共生社会を築くためには、世代間負担の公平性を念頭に置き、むやみに後年度や次の世代へ負担をおしつけることは、回避しなければならない。将来的な財政健全化判断比率を見据えた市政運営を行うために、市債残高と新規発行額のルール化、臨時財政対策債の廃止等、交付税制度の改革を国へ要望すること、市有資産の最適化のための FM による施設の存廃基準確立と基金残高・積立金額の目標設定等、財政規律を一層重視した市政運営を行っていかなければならない。

- ・協働による事業展開の推進
- ・アウトソーシング基準策定
- ・指定管理者制度の統一的な選定手法や評価、利用料金制度の導入
- ・財政健全化判断比率のシミュレーション策定
- ・市債残高と発行額（臨時財政対策債）の目標額の数値化
- ・基金残高と積立額の目標額の数値化
- ・国の制度改革（交付税制度と臨時財政対策債）に向けて
- ・市有資産の最適化のための FM 策定

2 市民参加の拡充

市民起点のまちづくりには、市民が求めるニーズや意見を吸い上げるシステムが必要である。施策立案の基になるニーズ把握や、施策立案時の意見聴取等があるが、これを具現化するためのシステムの構築が重要である。これは、市民が権利として有する市政への市民参加を進めるものである。平成 24 年度から自治体基本条例が施行されることから、現在市民参加条例や住民投票条例の策定を検討しているが、検討のなかで市政への市民の様々な参加機会を制度化し、その手法や手順について、市民起点のまちづくりが実現できる制度となるようにしなければならない。

さらに、市民参加の仕組みや機会づくりを行っても、声なき声がある以上、その声に耳を傾けることも必要である。しかし、市民ニーズが過剰な要求・要望か否かを判断することが困難な場合もあるであろうし、行政に都合の良いニーズやデータだけを選択することはあってはならない。したがって、職員としての的確なニーズやデータの把握、資料の作成等、政策立案能力を向上させていかなければならない。

- ・市民参加条例による市民参加機会の制度化
- ・住民投票条例の制度化
- ・市民や地域ニーズの把握手法の確立
- ・職員の政策形成能力の向上

3 積極的な情報提供と公開

しかし、財源が無限にあるわけではなく限られたなかで、優先順位をつけて施策を実施することとなる。現在、公が担わなければならない事業であっても、事業を取り

巻く時代やニーズの変化等によって、適時見直しを行わなければならない。さらに、情報の提供や公開、説明責任、可視化の観点からも事業の内容や成果、問題点や方向性を市民に示さなければならない。これらを解決するためには、事業レベルの評価を行うことが必要となる。平成14年度から実施した本市の行政評価は平成20年度で一旦終了し、平成23年度からは手法を変更し総合計画に位置づけた施策の評価を実施している。施策評価は重要であるが、施策を構成する事業レベルの評価を行うことによって、情報の提供・公開を通して事業の見直しや財源確保につなげなければならない。

また、市民からの信託に応え、行政運営していくには、例えば大規模なプロジェクト事業は事前評価制度を設けるべきである。時の首長はマニフェスト等で施策の実現を掲げ、選挙という結果で市民の信託を得ることとなるが、行政としてその事業に要する費用や費用対効果、年次計画、後年度負担等を正確に提示し、市民参加によって意思決定しなければならないと考える。

さらに、自治体基本条例での市政の基本原則により、市民と情報を共有するとともに、意思決定過程を明らかにし、透明性の高い市政運営を行うためには、情報の提供・公開や会議の公開に関して、情報公開条例の改正も含めて検討する必要がある。

- ・情報の提供・公開と事業レベルの評価手法の確立
- ・事業・制度の再編や市民への可視化のための評価手法の確立
- ・優先順位のための評価制度の確立
- ・事前評価制度の確立
- ・情報公開条例の改正の検討

第2節 協働システム構築による地域づくり

今までの公共空間は、主に行政が実施する行政サービスによって占められてきた。しかし、いつまでも行政が抱え込んだままでよいのであろうか。本来、公共空間において自助や共助で行われるべきものが、行政の右肩上がり思考や市民の行政依存が相まって、行政サービスという名の下、行政自らが担ってきた。しかし、例えば災害がおこった時は、その地域の自治体自身も被災者となり、全市域の被災状況の把握に努めようとするため、行政の初動は時間を要することが想像できる。こうした時、実際には人と人との助け合いや絆によって皆が支え合うこととなる。これは、東日本大震災で私たちが学んだ教訓である。市民が主役となり、自分たちの地域を良くするためには、個人個人ができることを自らが行う。あるいは、助け合いながら行う。これが、まちづくりの主体としての市民参加であり、行政依存からの市民の自立である。公共空間を皆で活動することは、公共空間を活性化させることでもある。目指すところは、公共空間を行政が独占するのではなく、皆が主役という意識を持ち、互いに支えあうことによって公共空間を成熟させていくことである。

また、老年人口が増加する一方で年少人口および生産年齢人口が減少する人口構成の変化や、近い将来迎えることとなる人口減少社会は、社会保障関連経費が増加する一方、市税減収を招き、今までと同等の行政サービスの提供を困難にする。

したがって、持続可能な社会を構築するには、市民の自発的・積極的な活動を引き出さなければならない。地域内分権の推進、NPO 団体、社会的ビジネス等の担い手づくりや支援を行うことによって多様な主体の活動が期待できる。

一方、行政は、現在実施している行政サービスについて、検証を行い、行政が行わなければならないものへ特化していかなければならない。企業やNPO 団体等の主体が実施すべきものは、その主体に事業を委ねる。あるいは、担い手と協働で実施することや、担い手がないあるいは脆弱な場合は、担い手の支援や育成を行う。ただし、注意しなければならないことは、市が実施主体である委託事業として実施するのか、事業者が主体である補助事業として実施するのか、基準を明確にしなければならない。そのためには、行政の役割を明確にしたうえで、公共再編を行わなければならない。

また、市民との対話・ボトムアップ型の市政運営を進めることや、各学（地）区にまちづくり協議会が設立されると、それに対応する庁内の仕組みを構築しなければならない。課題解決や、特性を活かす地域の声に応える仕組みが必要となる。職員はアウトリーチングを身につけることによって、自らが市民や地域課題を探り解決策を導き出すことが求められる。さらに、行政だけでなく市民が主役となり協働して課題を解決するためには、地域やセクター間をコーディネートすることや、ネットワークを形成する能力を養わなければならない。今後の行政の役割を踏まえて、職員の適正な定員管理に努めなければならない。

行政の役割

- ・行政の役割の明確化
- ・行政の役割に対応した職員の適正な定員管理

公共の再編、公共空間の活性化

- ・公共再編の仕分け手法の確立
- ・公共再編により、本来の行政の役割と現状との乖離を認識
- ・公共再編の仕分け作業結果やまちづくり提案事業と担い手とのマッチング、担い手支援・育成等を一連のサイクルとしたスキームの確立、協働の推進
- ・課題解決に向けたネットワーク形成とその運営手法の確立
- ・市民の行政依存から自立への転換の推進

地域内分権の推進

- ・全学（地）区まちづくり協議会の設立と活動支援

- ・ 社会的ビジネス起業支援の検討
- ・ 地域課題に対応する庁内の仕組みづくり
- ・ 職員のアウトリーチングとコーディネート力向上のためのプログラムの策定