

# 山形市の「仕事の検証システム」



## 市民の目で行政の事業をチェック

市長は「仕事の検証システム」をどんな動機から立ち上げたのか、また、どんな効果を狙って今回のシステムを導入したのか。

市川 私は、市役所の総務部長、助役の時代から、手法はどうあれ行政評価のシステムは導入しなければならないと考えていた。市長選挙に際しては行財政改革を行うことを公約に掲げて立候補するとともに、市議会に対しても市の事業で中止すべきもの、縮小すべきもの、休止すべきものを明らかにしていかなければならないと表明したところです。それを受けて市の事務方から、市役所職員ではない外部の人の目を通して評価するシステムができないかを研究のうえ、今回のシステムの提案があった。私の考え方と一致したので導入しました。いろいろ先進事例を調査した中で主に名古屋市の事例を研究し、それをヒントに山形らしいシステムを構築できたと思う。市長に就任してからも、行政組織内の意見と外部の意見とが大きく違うところははっきりさせるべきだと考えている。検証システムを導入することで、内と外の意見が「こう違いますよ」「なぜ違うか」をみんなに周知し、それを踏まえて「行政の考え方はこうです」とはっきりさせるべきだ。シ

ステム導入の結果、市役所職員は「この仕事を市民がどう見ているか」が分かったし、「自分は何のためにこの仕事をやっているのか」を見直すきっかけになっており、効果があったと思う。できれば、職員はこういうシステムがなくても市民のための行政が反射的にできるようになることが望ましい。システムはそれまでの間のつなぎの仕組みだろう。

行政評価は、行政組織を公共サービスの供給者とみなし納税者や有権者である市民をサービスを受ける顧客とみなしたり、コスト意識を強く持つことを求めたりするので民間企業の経営要素が働き従来の行政組織運営に慣れた人からは違和感を持って受け止められがちだ。また、行政評価のシステムを導入すると役所の事務量はその分だけが増えることになり、やりたくないという職員が多い。市長は行政評価について、どう考えるか。

市川 私は総務部長時代から自分が行っている行政事務について、行政が行うべき仕事なのかどうかを一定の尺度で測る仕組みを取り入れる必要があると考えていた。政治的な配慮に基づく政策もあろうが、市民のために行うのが行政ですから、その事務事業が市民にどんな効果をもたらしているのか、どの程度の満足度をもたらしているのか、客観的に把握できるシステムが必要だと思っていた。

## 事業の成果を客観的に計測

中央省庁をはじめ全国各地の自治体でさまざまなアプローチで行政評価システムを導入しているが、市長は今回の「山形市仕事の検証システム」はどんな特長があると考えているか。

市川 われわれが行政事務を行っているということは、集まった税金を事務事業という形をとって市民のために再配分していることになる。われわれが良かれと思ってやっている業務について、再配分を実際に享受している市民の方々と考えが同じであることが理想的な状態となる。ところが、これまでは一致しているか、ズレているかを定量的に測ることもしなかったし、

山形市は平成16年度、行政評価システムの一環として、175の市の事業について、市役所内で行う評価作業とは別に市民の目で評価する「仕事の検証システム」を県内で初めて導入した。これは、従来のわが国の行政の在り方の根本を変える要素を含んでおり、政治や行政に無関心であった市民の意識を変えさせる要素をも含んでいる。従って「お任せ民主主義よ、さようなら」、「真の民主主義よ、こんにちは」を実現する第一歩となる意味があり、画期的な取り組みと言える。折から、全国の自治体で「ローカル・マニフェスト」(政策綱領)に基づく選挙が急増する傾向にある。山形市の市川昭男市長に「仕事の検証システム」について聞いた。

どういった方法だと客観的な測り方になるかも明確になっていなかった。再配分結果を確認してこなかった。市民のみなさんが行政のやり方をどう評価しているのか、それを確かめるため行政内部の目と市民の目の両方の目で確かめ、その差を公表するようにした点が今回のシステムの大きな特長ではないかと思っている。

行政と市民との関係の在り方では、山形県内では公的な問題はすべて行政にお任せという気風が強い気がする。そんなところへ行政側から行政評価システムが持ち出されたことで、むしろ市民の側が戸惑っている面もあるのではないかと...

## 各種補助金も減額へ

市川 今回市民代表の方々をお願いして短時間に数多くの事業をチェックしていただき感謝している。さぞ、大変だっただろうと思う。外部検証委員の方々へ感謝を申し上げる。だが、その検証結果を市民の方々に分かっていただく方法がどう在るべきかも非常に難しい。分かりやすいデータをどう提供するかも大きな課題だ。全国の自治体では「分かりやすい予算書」を開発しているところもある。今回も検証結果を公表することで市民の方々に市役所の仕事を理解していただくことを期待したが、公表したものの反応が鈍く、「アレっ」と思った面もある。また、行財政システム懇話会を設置しており、補助金の在り方をどうすべきかについても市民の目で検証してもらった。その結果を踏まえて約9,600万円くらい減額する方針を出している。

## 自治体が自立できる 財政システムが必要

山形市は今どんな行政課題があるのか。

市川 国も言っていることだが、私は地方分権をより強固なものにすることが最も大事だと思っている。

それは、財政基盤をより強固なものにすることです。しかし、山形市は残念ながら以前の借金を返す支出が年々多くなってきて、政策実現に回せる金額の幅が狭くなり非常に厳しい。そんな状態はどの自治体も同じはずだ。山形市の場合、自主財源比率が58%になっているが、起債の償還残高が1,000億円を超えており、重くのしかかっている。公債費負担比率が19.0%で、今後も増える構造になっている。国の三位一体改革は、補助金削減、交付税減額、税源委譲が、どこまで、どのように行われるか不透明な部分がある。これまで計画に沿って進めてきたものが計画通りにいかない事態が生じ始め、国の福祉関係の予算がどうなるかを特に心配している。自治体は都市計画事業など一度始めたもので途中で止められないものが数多くある。国は地方が自立できるよう地方に目を向けた財政運営をやってくれることを期待している。

## 総合計画ともリンク

今後の行政評価の設計図はどんなイメージか。

市川 来年度はこの仕事の検証システムを経常事務まで広げていきたいと思っている。膨大な量なのでどこまでやれるか分からない面があるが、客観的な目でみた結果がほしいと思っている。予算編成、組織の人事管理ともリンクさせたい。市民の意見など市役所外の考えは当然反映させるべきであり、総合計画の基本計画部分の目標年次を平成17年に迎えるが、次の計画の策定も市民参加型でできるようにしていきたい。

