

2005年（平成17年）8月11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

藤沢市行財政改革協議会

<会長>

青木 宗明 神奈川大学教授

<副会長>

酒井 勝彦 長後地区推薦委員

<委員>

宇都宮 深志 東海大学教授

香川 彰男 金融・経済評論家

板谷 洋 弁護士

香坂 佑二 藤沢商工会議所

中林 治彦 湘南地域連合

武藤 英子 藤沢西部地区推薦委員

大供 洋子 村岡地区推薦委員

太田 美智代 鵜沼地区推薦委員

嶋田 靖夫 六会地区推薦委員

尾崎 博幸 公募委員

家入 均 公募委員

藤沢市第3次行財政改革に向けた提言  
「市民視点の行財政改革：終わりなき行革の闘い」

はじめに

1、行財政改革：本答申は「真の行革」を提言する

行財政改革とは、財政状況が苦しいから行うものではない。また国に言われて、つまり各地域の実情をよく知らない霞ヶ関の官僚に言われてやることでもない。現在わが国では、国の財政赤字・財政再建という旗印の下、役所の仕事と資金の縮小・節約だけを考えた行革が全国的に行われているが、それらは本当の意味での行革とは言えないのである。

行革の目的は、言うまでもなく市民と市内事業の生活・経済活動をより安全・快適にすることにある。したがって、闇雲な節約でこと足りるわけではなく、節約の対極にある公共サービスの拡充も含めて、行財政の「あり方」を根本的に見直すのが真の行革である。

この改革を行えるのは、中央官僚ではなく、藤沢市職員しかいない。事務事業の見直しは、行政に対する藤沢市民の要望・要求に従って行われるべきであり、市民の意向や地域の問題を熟知しているのは、藤沢市職員だからである。市職員にとって行革とは、国の政策や財政状況の如何にかかわらず、日々最優先で取り組むべき、いわば「日課」なのである。

この答申が「市民視点」、「終わりなき闘い」を副題として掲げたのは、以上のような理由からである。また答申の構成においても、下に掲げてあるように「将来の藤沢市の基盤作り」をまず最初に掲げ、答申の重点として位置づけたのは、まったく同じ理由である。第3次行革に向けて本協議会は、藤沢市政が将来どうあるべきか、次世代に向けて今の藤沢市役所が何をなすべきかも含めて、真の行革を提言しているのである。

< 本答申の構成：4つの重点項目 >

将来の藤沢市の基盤作り

- 1、「地域分権」の推進：市民参加・住民自治の強化と行政の適正化
- 2、将来を担う人材の育成：若手職員の能力向上とやる気の高揚
- 3、市民の要望・要求に沿った柔軟な市役所組織への再編
- 4、行革推進体制の改善、充実

出資法人の「事業見直し・統廃合」と「抜本的な改革」

事務事業評価の定着に向けた追加の対策（第2次行革の継続・改善）

定数管理・給与適正化・歳出削減等の行革

（第1次行革以来の継続改革）

## 2、答申の「前提条件」:

### 市職員の行革「責任」の自覚と市民の監視、情報公開

答申の本文に入る前に、最も重要な事実を指摘しておかねばならない。その事実とは、行革にかかわる責任は、すべて藤沢市職員に帰属するということである。上で述べたように国の指示ではなく、藤沢市独自の率先性で「市民視点の行革」に取り組む以上、行革の責任、すなわち行革に真剣に取り組むのか、それとも面倒なことは避けて「お茶を濁す」のか、その責任は、当然のことながらすべて藤沢市職員が負うことになる。

この責任を無事に果たすのは簡単なことではない。一般に政府部門・公務員というのは、現状維持と組織保全の意識が非常に強い世界だからである。新聞等のメディアでも良く目にするように、この世界では行政の本来の目的よりも、組織や自分自身・同僚の安泰を重視する風潮が強く、行政の財源が住民の「血税」であることも忘却しがちなのであろう。

しかも政府部門の中でも、特に市町村役所は、地縁・血縁という世俗的な色彩や、議会や市長の「風向き」を意識する風潮が最も強いように思われる。そのため、真の行革を断行する気概を持つことが著しく困難なのではないかと考えられるのである。

このような政府部門の「悪しき実情」は、何としても打破しなければならな

い。そのために本協議会は、答申を行う「前提条件」として、藤沢市職員の意識改革と行革「責任」の自覚を強く促したい。公務員としての「本分」は何か、行政が目指すべき本来の目的は何なのか、公務員に固有の「伝統的な思考回路」ははたして正しいのか、公務員として働き始める際に抱いていた理想や夢は何だったのか、職員ひとり一人がいま一度立ち止まって熟慮すべきである。

その上で、行財政改革に今、真剣に取り組まねば、将来の藤沢市にいかなる結末がもたらされるのか、その責任の重さを実感する必要がある。みずからの保身を図って改革に躊躇するようであれば、次の世代から強く指弾されても、決して言い訳はできない。改革を進めるべき現在の藤沢市職員は、現在の納税者はもとより、将来の市民、将来の市職員に対しても決定的に重い責任を負っていることを忘れてはならないのである。

本答申が行政側で真摯に受け止められ、答申した改革の内容が確実に実施されることを強く要望する。この点で本協議会は、これが市長宛の答申であることは十分に承知した上で、むしろ藤沢市民に対して次のお願いをしておきたい。藤沢市役所で行われる行革の動きに関心を向け、絶えざる監視の目を注いでもらいたいというお願いである。

行政側で策定される「第3次行財政改革大綱」は、本答申に基づいて作られるはずだが、同大綱が「正しく本答申に基づいて」いるかどうか注視が必要である。さらには、同大綱が正しく本答申に基づいて策定された場合でも、その改革が着実に実行されているかどうか、厳しい監視の目を向け続けることが是非とも必要とされる。行革の責任は市職員に帰属するが、その進展状況を監督するのは、市民の側で行うべきことなのである。

市民がこの注視・監視を行うためには、市役所が積極的な情報公開を行い、行革にかかわる情報がすべて市民に公開されていることが前提条件となる。情報公開が謳われて久しいが、現状はまだ不十分と言わざるをえない。

この状況を改善するには、インターネットの市役所サイト（電縁都市ふじさわ）において、行革に関連する公文書が、市役所側で取捨選択されることなく、すべて即座に公開されるべきであり、また本協議会の審議中にも要望が出されたように、行革の情報がすぐに見つけられるように、ホームページの表示を改善すべきである。そして行革情報の掲載されるページには、情報を知った市民が市役所に対して意見を伝えられるよう、書き込みないしメール送信できる工夫も必須である。なお当然のことながらではあるが、インターネット以外の各種広報メディアにおいても、行革の現状が逐一、市民に伝えられなければならない。

本協議会は、行革答申の策定のみならず、その後の進展状況を定期的に検分して審議する任を与られている。この任務を、市民の代表として誠実に実行してゆくつもりであるが、やはり重要なのは、多数の市民の監視である。市役所の動向に常に注意を払い、必要な場合は意見提案を行うことを、いま一度広く藤沢市民にお願いしたいのである。

## 将来の藤沢市の基盤作り

### 1、「地域分権」の促進：

#### 市民参加・住民自治の強化と行政の適正化

将来の藤沢市の「姿」と市政のあり方を展望するとき、「地域分権」をより一層推進してゆくことが求められる。地域分権（「都市内分権」と呼ばれることもある）とは、一定の事務処理権限（決定権）と予算を各地域（市民センター）に移譲し、市民の民主的な「地区協議会ないし地域議会」と連携することによって、地域のことを地域で民主的に決定できるようにすることである。

すなわち地域分権には、市役所の事務権限分散と、行政への市民参加の2つの要素がある。この両者は、いずれかが欠ければ地域分権の目的を達成することができないという意味で、いわば「車の両輪」である。

なぜ地域分権を目指すべきなのかといえば、それによって次のような行政の改革を達成することができるからである。まず第1は、いうまでもなく行政の「適正化」である。この「適正化」は、厳密に言えば2つの側面があり、まず1つは、市民の要望・要求の吸い上げをより良く、より素早く行えることである。すなわち、全市で1つの市役所で要望・要求を把握するよりも、各地で把握する方が、はるかに正確かつきめ細かく行うことができるのである。

いま1つは、吸い上げた市民の要望・要求への対応を、より迅速に行えるようになることである。後述のように、行政のすべてを地域で決定できるわけではないが、それが可能な事務については、地理的に遠い市役所の指示を待つことなく、素早い対応ができるのである。

第2には、市民の自治意識と地域社会への関心向上であり、それに基づく市民参画の拡大である。藤沢市に限らず、わが国の都市部自治体では、社会に対する市民の意識・関心ははきわめて低い。その原因は、もちろん多岐にわたり複雑であるが、各地域コミュニティが崩壊・消滅の危機に瀕していること、市民と市役所の距離が遠くなってしまっていることの2要因は大きいであろう。

地域分権を進めることで、このような現状、すなわち市民の意識・関心を失わせている2つの原因を除去することができる。市民の目を、地域の問題や行政の実態へと自然に向けさせ、自治意識の向上を図ることができるのである。

藤沢市は、すでに長年にわたって13の地域における市民参画・地域自治の実績を持っている。この実績を、第3次行政改革の期間中に飛躍的に発展させるべきである。またこの点では、すでに開始されている「自治基本条例」の検討を加速させる必要もあるだろう。

ただし地域分権の推進にあたっては、留意すべき点も多い。特に次に指摘するように、市役所側、市民側の双方に課題があり、これらの5点には十分に検討を加えた上で、適切な解決策を見いだしておかなければならない。

#### < 市役所側の課題 >

- \* 市役所の閉鎖性の打破、換言すれば市役所の公開性・透明性を確保しておかなければならないことである。もしも市職員が「市民に行政のことは分からない」などと考えているとすれば、市民参画に基づく地域分権を進める意味はすべて、まったく失われてしまうのである。

- \* 地域分権すべき事務事業の範囲の明確化である。すなわち、どの事務事業が分権可能で、どの事務は分権すべきでないかを熟慮し、その区分の基準は何かを明示しておかねばならない。
- \* 上記の分権すべき事務事業の範囲と関連するが、地域間の公平性を確保しなければならないことである。地域での自主決定が大切といっても、それによって藤沢市の中で行政サービスの「不公平」が生じてはならない。
- \* 各地域で吸い上げた市民の要望・要求を市役所に適切に集約し、必要と判断されれば全市的な行政として実施できる体制を整備することである。市民の要望・要求を地域で吸い上げる以上、それを各地域での対応で終わらせることなく、市役所に集約することは必要不可欠である。そして、集約した要望・要求のうち、全市で実施することが望ましいと判断するものがあれば、藤沢市の行政として対応することが求められるのである。

#### <市民側の課題>

- \* 市民の代表である「地区協議会ないし地域議会」を、地域分権の「受け皿」として十分に機能できるようにすることであり、換言すれば、地域での決定において民主主義をきちんと確保することである。この課題をクリアするためには、地域住民の自治意識の高いことが前提条件となる。この前提条件が満たされず、市民参画が一部の住民のみによって行われた場合、「部分的な片寄った民主主義に基づく地域自治」あるいは「非民主的な地域自治」という最悪の結果を招いてしまう恐れも十分にある。  
 なお、この点については、本協議会においても、地域分権を進める際には、全市一斉に導入するのではなく、先行して試行する「モデル地域」を設けたり、地域ごとに「受け皿」の状況を見ながら段階的に導入したりすることも必要であるとの意見があったことを付言しておきたい。

2、将来を担う人材の育成：若手職員の能力向上とやる気の高揚  
 民間企業と同様、市役所においても最も大切なのは人材であり、職員のやる気こそが将来の藤沢を決めるカギとなる。将来の藤沢市政をより良くしてゆくためには、特に採用から10年未満の若手職員を中心として、人材の育成に力を入れると同時に、職員ひとり一人のやる気の維持・高揚を継続的に図ることが絶対的に必要とされる。そこで、以下の3大項目9事項の改革が行われるべきである。

#### <若手職員の育成・研修の改革>

- \* 若手職員のやる気を失わせないために、若いうちからクリエイティブな(柔軟な発想を要する創造的な)業務を担当させるべきである。

- \* 若手職員の政策形成能力を向上させるために、職員研修において専門性を高めることや、民間の柔軟な発想方法を習得することが是非とも必要である。
- \* 若手職員のやる気の維持、高揚に向けて、「提案制度」を拡充し、市政への貢献度に応じて表彰、報償等を行うべきである。

#### <若手職員の配置・キャリアの改革>

- \* 若手職員の能力を高める1つの方法として、ジェネラリスト（行政全般に通用する人材）ではなく、スペシャリスト（特定分野の行政に精通し、同分野で全国的に先端の行政を構想できる人材）も育成すべきである。
- \* スペシャリストのみならず、ジェネラリストの職員についても、担当したい行政分野の「選択制」を導入し、職員一人ひとりが行政・市役所において何がやりたいのか明確にした上で、希望コースに配属する制度を導入すべきである。
- \* 上記2点の改革を進めつつ、職能・職階制が必要と思われる場合には、制度導入の可否について検討を進めるべきである。

#### <「新人事制度」の定着・改善：評価者・評価の改善と給与等への反映>

- \* すでに実施に移されつつある「新人事制度」をより効果あるものにするためには、評価者の能力向上が是非とも必要とされる。この能力向上のために、評価訓練や試験制度等の導入を行うべきである。
- \* 同じく「新人事制度」の有効性を高めるために、評価方法の改善が必要不可欠である。改善の要点として、評価基準や評価方式に「外部の風」を取り入れるべきである。ここでいう「外部の風」とは、民間企業で行われており、市役所においても導入可能と思われる良い基準・方式のことである。この点で評価者は、積極的に民間の動向を肌で感じ取る必要があることを指摘しておきたい。
- \* 「新人事制度」が定着・改善されることによって、給与等への評価の反映が早急に実現されるべきである。給与等への反映によって職員のやる気が高まり、それが業務の改善へと繋がるような、「人事評価 やる気の高揚 業務改善 人事評価」という「良い循環」が成立するようにならない。

### 3、市民の要望・要求に沿った柔軟な市役所組織への再編

将来の藤沢市役所において、組織の「タテ割り」に基づく批判がなされることがあってはならない。市役所に相談や意見提案に訪れた市民が「たらい回し」にされたり、事務事業における責任の所在が分散化することによって各部課・各市職員に無責任感が蔓延したりすることは絶対に避けなければならない。これを避けるためには、市民の要望・要求に応じて市役所の組織を柔軟に再編することが強く求められる。

市役所組織の柔軟な再編としては、次の2つの改革方向が考えられ、このい

ずれもが実施される必要がある。まず第1の改革は、行政の「特定課題」に応じた組織の改編であり、例えば「子ども」「老人」といった特定の重要課題を設定し、その課題に関係するあらゆる課を統合して、責任をもって対応できるようにすることである。

いま1つの改革は、特定課題以外についての市民相談や意見提案に対して、部課の枠を超えて横断的に調整できる権限を持った責任部署・責任者（例えば「行政総合調整担当」）を設け、市民の相談・意見提案に責任をもって対応できるようにすることである。

このうち前者については、特定課題は市民の要望・要求や社会情勢の移り変わりとともに変化するため、その変化に応じて柔軟に組織改編を行う必要がある。この場合、特定課題の変化は、市民に対するアンケート等を積極的に活用して把握する必要があるだろう。

また特定課題に応じた組織改編を適切に行うためには、組織を縦方向に積み重ねるのではなく、平らな形で配置しておき、各部課の責任を明確にしておくことも望ましい。

後者の改革については、市民の相談・意見提案と、市役所に対する苦情とは区別して考えるべきことを指摘しておきたい。市役所への苦情については、オンブズマン制度が設けられているので、同制度の活用を促進するべきである。

#### 4、行革推進体制の改善・充実

本答申の冒頭で強調したように、現時点で行革を強力に推進しなければ、将来の藤沢市は暗雲に包まれてしまう。真の行政改革を今から押し進めなければならない。そのためには、行財政改革の推進体制を改善し、大幅に充実させることが絶対的に必要である。

行革推進体制としては、いわゆる「トップダウン」と「ボトムアップ」の2種類がある。もちろん、両者がともに揃わねばならないことは言うまでもない。ただし、トップダウンの推進体制としては、すでに藤沢市には市長を本部長とする行革推進本部が設置されており、また行革推進担当という部署も設置されている。すなわち、本協議会が改めて指摘するまでもなく、トップダウン型の行革推進の責任がどこにあるのか、すでに明確になっている。そこで、ここでは、いま1つの推進体制であるボトムアップの重要性について指摘しておきたい。

その重要性とは、行政改革が適切に推進されるためには、行革に対する職員ひとり一人の絶えざる参加・取り組みが必要不可欠なことであり、この参加・取り組みなくしては、トップダウンでいかに強力に行革が指示されたとしても、期待通りの成功を上げることは難しいことである。

ボトムアップの参加・取り組みとは、具体的には、本答申を受けて策定される「行財政改革大綱」の作成に職員ひとり一人が主体的に参加することであり、その大綱に従って進められるであろう「日々の行革」にも、各職員が積極的に取り組むことである。

ただし市役所・公務員の世界では、参加・取り組みへの意欲を高めることは

もとより、意欲を維持することさえ容易なことではない。民間企業と異なり、改革の「成果」を明確な形で示すのが困難なために、あるいは「新たな挑戦は避けて、破綻無く所与の業務だけをこなすのが正しい公務員」という間違った伝統的意識がわが国には根付いているために、業務の改革に向けた率先性・取り組み意欲を持つのはきわめて難しいからである。

ただそうはいっても、繰り返すまでもなくボトムアップは決定的に重要である。本答申の冒頭で述べたように、行革「責任」を自覚して伝統的な意識を捨て去ることが求められている。この点では、2の改革事項である「人材育成」の効果にも期待しなければならない。「人材育成」は、若手職員中心ではあるが、その改革によって公務員としてのやる気の維持・高揚が大いに図られると思われるのである。

### 出資法人の「事業見直し・統廃合」と「抜本的な改革」

藤沢市が出資を行っている「出資法人」は、県内他市と比較して圧倒的に数が多く、主な法人だけでも13法人が存在する。それら出資法人に対しては、藤沢市から、設立時の出資金に加えて毎年およそ80億円に上る事業委託費等の財源が繰り入れられている。ところが、このような現状が市民に十分知られているとは言いがたい。

そこで本協議会は、この出資法人に着目し、藤沢市行革の一環として改革が必要か否かを慎重に検討した。その結果、次の2点の改革が行われる必要のあるという結論に達した。

まず第1の改革は、出資法人の行っている事業の必要性を個々に再検討し、再検討の結果に応じて、多数に上る出資法人の統廃合を行うべきという改革である。

事業の見直しが必要と考えられる理由は、次の2点である。まず1つは、出資法人の手がけている事業の中には、もはや政府部門（市役所）が行う必要のない事業、あるいは今や民間部門の手に委ねるべき事業が含まれていることである。これらの事業の中には、たしかに出資法人の設立時には市役所が行うべき政策として正当化された事業もあるが、社会・経済の様態や市民の要望・要求が時とともに変化したのに応じて、その正当性はもはや失われていると考えられるのである。

第2には、多数の出資法人の中には、同一の行政分野において類似の事業を行っている法人が少なくないことである。複数の出資法人が類似事業を平行して行っているとすれば、事業の運営組織は1つにしてしまった方が経済効率的であることは、言うまでもないことなのである。

なお、この第1の改革を行う際には、出資法人の事業の実態と市役所から出資法人への資金の流れ等が、広く市民に情報開示される必要がある。また、事業見直しの結果、出資法人の統廃合ということになった場合、改革に伴う雇用問題には慎重に対処しなければならない。近年は、「民営化促進、小さな政府、財政再建」といった市場原理と効率性のみを価値を認める経済思想の下で、雇用に責任を有するはずの政府部門が、逆に不安定雇用を拡大するような政策を



推し進めているが、市役所の場合、市内の雇用情勢に対する責任は、国以上に重大なのである。

次に第2の改革は、より根本的な出資法人の再検討であり、出資法人改革を担当するプロジェクト・チームを設置して、期限を区切って、専門的かつ詳細な観点から根本的な再検討を加え、「ゼロ・ベース」で各法人の存廃を判断すべきという改革である。

専門的かつ詳細な観点とは、例えば、出資法人の経営実態と事業効果、出資法人と、その出資法人に事業委託を行っている市役所部課との「役割分担」「責任分担」の実態と本来のあり方、出資法人に対する事業委託費の妥当性・適切性、出資法人の組織上・人事上の実態などの観点である。

なぜ第1の改革と第2の改革を分けたのかといえ、第2の改革には高い専門性と濃密な検討作業が必要とされるため、市民代表の協議会である本協議会の能力を超えると判断したことが1つの理由である。いま1つの理由は、本協議会の手にも余るといっても、出資法人改革は緊急に着手しなければならない課題であるため、まずは本協議会の対処できる範囲で、具体的な改革を提示すべきであると判断したことである。本協議会で対処できる分かりやすい改革が、第1の「事業の必要性の見直し」なのである。

本協議会としては、まずは第1の改革が実行されることを求める。第1の改革についても、第2の改革と同様、ゼロ・ベースといった厳格な姿勢で真剣な取り組みがなされなければならない。

ただし、第1の改革について以上に強く要望するのは、第2の改革の断行である。第1の改革のみで出資法人改革が幕引きとされることがあってはならない。第1の改革と平行して、より強力かつ専門的な検討組織であるプロジェクト・チームを発足させ、第2の改革である根本的な再検討に大至急着手すべきである。そしてプロジェクト・チームの検討資料や検討結果は、すべて白日の下に公開されることが是非とも必要である。

もしも公開がなされないならば、藤沢市役所は市民から厳しい疑惑の目を向けられることになるのを覚悟しなければならない。藤沢市に限らず、一般に出資法人については、事業を市役所でやるよりも出資法人に委託した方が人件費を削減できるという、いわば利点が認められる一方で、国民・市民からみて非常識な問題点が指摘されることも多いからである。新聞等メディアの報道で頻繁に目にするように、国においても地方においても、出資法人や外郭団体は、浪費・ムダ・天下り・裁量人事などの問題が生じる温床として、国民・市民が政府部門に冷たい視線を向ける原因の1つともなっているのである。

## 事務事業評価の定着に向けた追加の対策

### (第2次行革の継続・改善)

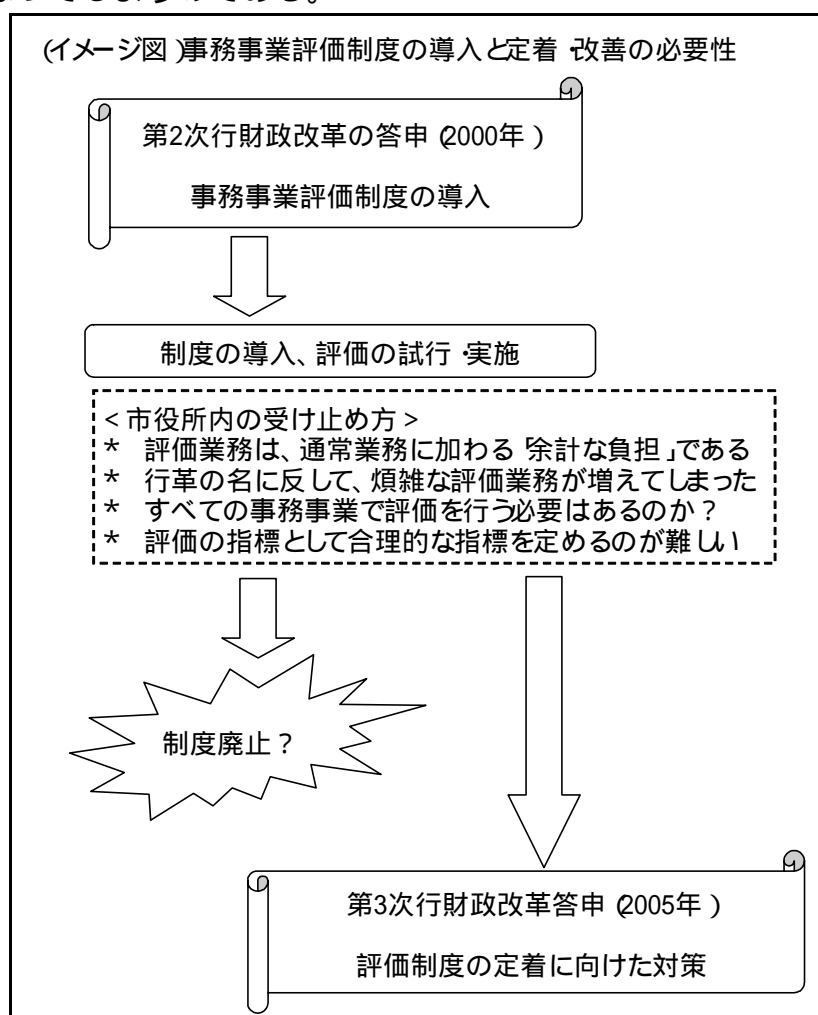
本協議会が2000年11月に行った「第2次行財政改革答申」は、事務事業評価の制度導入を柱としていた。その答申を受けて、全国市町村の先頭グループの一員として評価制度を導入し、毎年度の円滑な評価実施に向けての努力を続けてきた。

このような過去5年間の動向に、もちろん誤りはない。事務事業評価の考え方、すなわち「行政の費用と効果を明示する」という考え方自体、正しいことであるし、その考えに基づく制度を備え業務改善に役立てることは、現時点で改めて検討したとしても必須のことと判断されるからである。

ただし5年後の本答申で、制度の定着に向けた追加の対策を打ち出さざるをえない。なぜならば、評価制度が市役所業務に定着し、期待通りの効果を上げているとは言いがたいからである。

下に掲げたイメージ図にあるように、評価作業に携わる市職員がどのように評価制度を受け止めているかといえば、「評価業務は、通常業務に加わる「余計な負担」である」、「行革の名に反して、煩雑な評価業務が増えてしまった」、「すべての事務事業で評価を行う必要はあるのか?」、「評価の指標として合理的な指標を定めるのが難しい」という状況のようである。

本協議会が懸念するのは、このような受け止め方がさらに進めば、事務事業評価を廃止してしまえという声が強まりかねないことである。事務事業評価は、すでに指摘したように正しいことであり、評価制度は必要不可欠である。今さら制度を廃止するなどということは、藤沢市の全国的な評価を大いに低減させることになってしまうのである。



そこで本答申では、2つの方向で制度の定着を図る必要があると判断を下し

た。すなわち、下の枠内にあるように、1 つは評価業務を日常の業務と連結させる方向であり、いま 1 つは評価の制度を改善する方向である。この両者によって、市役所内における評価制度の定着を図ろうというのである。

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>(1) 日常の業務と評価業務の「融合」を図り、例えば予算査定や組織・人事考課に事務事業評価の結果を連動させる</li><li>(2) 評価シートの簡素化、評価する事業の範囲縮小・重点化、予算額の大きな重要事業・新規事業等における特別な評価シートの導入など、制度の実質的な改善を行う</li></ul> |
|--|

この定着に向けた追加対策以外にも、事務事業評価の制度を微調整すべき点はもちろんあるだろう。例えば、試行中である「外部評価」の改善や、評価結果の積極的な公開の拡充などである。ただし最優先の課題は、制度の定着である。それ以外の微調整は、市職員の「日課」である行革努力の中で行われる必要のあることのみ、ここでは指摘しておきたい。

### 定数管理・給与適正化・歳出削減等の行革 (第1次行革以来の継続改革)

本答申の最後に指摘するのは、従来から行われてきている改革の必要性である。本協議会は、1995 年の第 1 次答申以来、絶えず定数管理・給与適正化・歳出削減等を提言してきた。実際に行政側においても、行革の成果を定数や予算の削減額で表示してきている。

ただし、このような改革は、今や市民・行政関係者の多くが理解し始めているように、あくまでも数値の抑制・減少を目指す改革であって、数値の減少による効果や影響まで考慮に入れているわけではない。数値抑制・減少を目標とする行革は、行政サービスの費用と効果を明らかにする事務事業評価が期待通りの実績を上げられるようになれば、必要性を低減させるように思われるのである。しかも数値の抑制・低減を目指す行革は、本答申が冒頭から述べてきたことと、明らかに考え方を異にする。

しかし、それにもかかわらず、この行革の必要性をやはり謳わざるをえない。なぜならば、1 つには、事務事業評価が期待通りの実績を上げるにはなお試行錯誤に伴う多大な時間を要するからである。いま 1 つには、市役所・公務員の世界においては、繰り返し述べてきたように行革への取り組み意欲を持つことが著しく困難だからである。

たとえ数値の抑制・減少であっても、たとえ抑制・減少の効果・影響が考慮に入れられていなくとも、この行革を捨て去ることはできない。この行革を止めることは、藤沢市民にとって、将来に禍根を残す危険性があまりに高すぎると判断されるのである。