

# 電子化が進む行政サービスと自治体経営へ向けた取り組み

**榎並利博** 株式会社富士通総研公共コンサルティング事業部シニアマネージングコンサルタント

text by Enami Toshihiro

## 1. 住基ネットによって動き出した電子自治体

2002年8月、住民基本台帳ネットワーク(以下、住基ネット)の稼働は全国に大きな波紋を投げかけた。牛と同じように人間に番号が付けられ政府によって管理されるようになる、個人情報漏洩することによって情報が収集されプライバシーが侵害される、などの話題がマスコミを賑わわせ、住基ネットに参加しないと宣言する自治体まで現れた。良くも悪しくも住基ネットによって「電子自治体」に世間の注目が集まったと言える。

電子自治体構築の目的とは実は2つある。一つはIT基本法及びe-Japan戦略に基づき国の情報基盤整備に協力することであり、もう一つは自らの内部にIT革命を起し、経営基盤のしっかりとした新しい組織に生まれ変わるということである。住基ネットを含む前者は国家戦略として2003年度までに整備することが求められ、その前提のもとに後者をいかに実現していくかが、今、自治体に問われているのである。

まず、前者の国家戦略としての情報基盤整備について整理してみよう。2000年11月IT基本法が制定され、「(電子自治体を含む)電子政府の実現」はe-Japan戦略における重点政策分野の一つとして位置付けられることになった。ほとんどの国民がITによる恩恵を享受できるような社会を築き、2005年に日本がITの世界最先端国家となるためには、まず国や自治体の行政情報基盤を2003

年度までに構築しなければならない。そのためには、住基ネットの整備、総合行政ネットワーク(LG-WAN)の整備、認証基盤(組織認証、公的個人認証)の3つの整備が急務なのである。

住基ネットによって個人がユニークな番号とICカードを保有し、総合行政ネットワークによって行政機関どうしが安全に情報交換できる環境を構築し、認証基盤の整備によって行政機関や個人がネットワーク上で相互に信頼できる仕組みを構築することは、それぞれが密接な関係を持っている。

3つの施策が着実に実行されてはじめて、国民が安心してネットワーク上で電子的な取引や手続きをすることが可能となってくる。これらが歯抜け状態となってしまえば国家の情報基盤として機能しなくなってしまう。低迷している経済を活性化させ、産業構造を変革して新たなビジネスを生み出していくためにITがその起爆剤として期待されており、全国の自治体も国に協力していくことが求められているのである。このようなIT社会に対応していくために、自治体内部においても庁内ネットワークの整備や一人一台パソコンの情報装備が必要とされている。

## 2. 電子自治体の本来の目的と3つの視点

二つめの目的は自分自身の内部にIT革命を引き起こし、従来の慣習を打破して経営基盤のしっかりとした新しい組

織に生まれ変わるということである。行政改革、情報公開、地方分権という流れの中で、自治体は今や自律していかななくてはならない大きな転機を迎えている。これは日本の自治体だけの問題ではなく、すでに先進国各国では政府及び自治体が新たな行政経営モデルを求めて模索している。そこではさまざまな民間経営手法を行政に導入して改革を進めようという取り組みがなされ、これらの動きはニュー・パブリック・マネジメントと総称されている。業績/成果による統制、市場メカニズムの活用、顧客主義といった特徴を持ち、従来の行政管理の考え方を大きく覆す性格を持っている。このように組織の在り方や活動の在り方が大きく変化していく中で、ITがその改革を促進するツールとして大きな注目を集めているのである。民間企業では売上や利益の増大という目標を持ってITを活用しBPR(ビジネス・プロセス・リエンジニアリング)を実行していった。自治体の場合には自律した自治行政を実現するという目標を持ってITを活用し、BPRを実践していくことが、二つ目の電子自治体の目的なのである。

電子自治体推進の視点として筆者は3つの捉え方を提案している。一つは行政経営の視点であり、自治体内部を経営という視点から捉え直し、効率的、効果的、経済的な地方政府を実現するための基盤としてITを活用していくというものである。従来、筆者はこの視点こそが電子自治体であると捉え、住民に対するサービスもこの範疇の中に組み込ん

で考えていた。しかし、国家戦略としてのe-Japan戦略が開始されてからは、さらに二つの視点を追加することが必要となった。

その理由は、e-Japan戦略の推進によって市民がITを活用した生活へと移行し、法人・事業者・団体など地域社会におけるIT活用がますます盛んになってくるからである。二つ目の視点は、ITを活用して行政と市民の新しい関係を構築するという視点であり、市民はITを使っていつでもどこでも高度な行政サービスを受取り、さらに市民の行政参加が促されて満足度の高い生活が可能になっていく。三つ目の視点は、ITで地域社会を活性化し、地域経済再生のツールとしてITを活用するという視点である。行政は地元企業とパートナーシップを組んで規制の緩和や制度の制定などに協力し、ITを活用した起業や新しいサービスの開発など、地域再生のコーディネーターとしての役割を果たしていく。

### 3. 自治体経営、行政改革とITの一体化を

近年、機構改革、定員削減、経費節減という行革三点セットに限界を感じ、これからの厳しい時代に耐えられる行政へと脱皮するために、ニュー・パブリック・マネジメントを実践しようという自治体が増えてきている。行政評価による事務事業の見直し、バランスシート・行政コスト計算書等による財政状況の把握などが数年前から徐々に浸透し、最近では活動

基準原価計算やバランススコアカード等民間の経営管理手法が積極的に試行されている。特に地方分権改革における地方税財源に関する見直しは、単純な地方への税源移譲に留まることなく、国庫支出金や地方交付税に大きなメスが入ってくることは必至である。将来を見据えて筋肉質の組織となるべく、筋力トレーニングを積んで贅肉を落とす努力をしている姿のようにも見える。

この自治体経営にこそ、電子自治体における行政経営の視点が役立つ。行政評価のシートを作成することはもはや多くの自治体で取り組まれているが、説明責任を果たすというレベルから経営判断のためのツールへと成長させていかなくてはならない。実施計画や予算事業として把握されているものの他に、人件費や減価償却費など見えないコストがかかっている事務、コストが不明瞭な庶務・管理などの間接事務をあぶり出し、これらのコストを民間と比較できるかたちで的確に把握していく必要がある。そして、より大きな事務のレベルで捉えて

戦略的に個々の事務について経営判断をしなくてはならない。さらには、評価指標を目標管理へと結び付けて、個々の職員の動機付けを図っていくことも必要だ。このように経営資源や事業活動を管理するツールとしてITが果たす役割は大きい。

先進的な自治体では行政評価を経営判断のツールとして使うべく、ITを活用した管理会計の仕組みを構築しつつあり、ITを活用してBPRを実践したり、ITで職員の意識改革に努めている例もある。積極的な取り組みを行っている自治体は、皆それぞれ改革への意志を明確に持っていることが特徴である。自治体経営とは、経営基盤の強固な自治体を目指して「現状を改革していく」ことに尽きる。トップ及び幹部が率先して意識改革を実践し、伝統や慣習を打破して改革を断行する意思表示を行い、行政改革とITを一体化して推進していくことが肝要である。

IT基本法：正式名は「高度情報通信ネットワーク社会形成基本法」。平成12年12月6日公布。平成13年1月6日施行。

1981年3月 東京大学文学部考古学卒業。同年4月富士通株式会社入社、自治体向け住民情報システムの開発作業に従事。1996年1月 株式会社富士通総研へ出向。2001年総務省「地方公共団体へのIT総合サポート機能のあり方に関する検討委員会」委員。主な著書に『自治体のIT革命』（日本社会情報学会平成12年度優秀文献賞受賞／東洋経済新報社・2000）『IT革命と電子政府』（韓国地方自治団体国際化財団・2001）『行政サービス・手続きの電子化』（まちづくり資料シリーズ28地方分権5／共著／地域科学研究会・2002）『電子自治体』（東洋経済新報社・2002）など多数。

