

5 研究・コンサルティング活動等

行政経営改革支援活動

1. 行政経営改革とは

行政経営改革とは、法的な定めはないが、従来は行財政改革と呼ばれていた自治体の組織や財政に関する改革のことである。近年は、従来の行財政改革が、ややもすれば、自治体のスリム化すなわちコストカットのみを指すように受け止められることに対し、効率性だけでなく、より効果的で健全な行政の経営というような幅広い意味を込めた行政経営改革と呼ばれることが多くなってきた。

行政経営改革は、法的に事細かに定められているわけではないので、自治体によって、そのあり様や方法も様々である。ゆえに問題も多く散見される。そこで、滋賀大学では、これが標準的な行政経営改革活動であろうと考えられる一連の活動(具体的には、①総合計画(行革大綱)の策定→②業務の棚卸し→③事務事業の見直し→④具体的な改善(既存制度の見直し、民間活力の導入)→⑤政策評価→⑥定期的なモニタリングという流れになる)に対し、そのフェーズごと、あるいは全体を通して、アドバイザーや委員会委員として参画することにより自治体の行政経営改革に対する支援を行っている。

2. 行政経営改革の各フェーズ

以下に、簡単に行政経営改革の各フェーズについて説明していく。

① 総合計画(行革大綱)の策定

その自治体における行政経営改革の指針を示すことである。単に、前年度に比して、予算をカットするというのは指針とは言えない。自治体によって、あるいはその年度によって事情が異なるはずである。その時その時に適切な指針を考え、それを全職員が理解することが肝要である。

② 業務の棚卸し

次に行うのが業務量の把握である。事務事業の一つ一つに、どれだけの人員と人件費がかかっているのか、いわゆる人工である。さらに、その事務事業は、義務的なのか裁量的なのか、あるいはその財源は特定財源なのか一般財源なのか等を正確に把握していくことが重要である。この時点で、その事務事業は正規職員が行うのか臨時職員(会計年度任用職員)が行うのか、はたまたアウトソーシングが適切なのかといった、のちに判断が必要な材料もここで正確に捉えておくことが肝要である。

③ 事務事業の見直し

次に行うのが、事務事業の見直しである。事業仕分けは、公開型の事務事業見直しともいえる。いきなり、事業仕分けから始める自治体も見受けられるが、それは、上記の2フェーズが済んでいることが前提である。この事業仕分けについては、国の民主党政権時代のイメージが強く、自治体や住民側にも誤解されている面が多くあるが、決して行政を批判する場ではない。事務事業の方向性をみんなで議論して決めていくというのが本旨である。このことについては後ほど詳述する。

④ 具体的な改善

次に行うのが、具体的な改善である。事業仕分けの結果、判定された方向に向かって、既存制度の見直しや民間活力の導入を検討する。既存制度の見直しの中で、代表的なものは、補助金・負担金等歳出の見直しや

使用料・手数料等歳入の見直しである。また、公共施設の合理化や比例して民間活力の導入もこの流れで検討される。よく、PFI や指定管理者制度が、単独で行われているケースを散見するが、こうした行革の流れの中で他の既存制度の見直しと一体のものとして進めていくことが肝要である。

⑤ 政策評価・定期的なモニタリング

最後に政策評価・定期的なモニタリングである。行政経営改革は単発で終わるものではない。常に、定期的に政策(事務事業)を評価・モニタリングしていくことが重要である。その際は、行政職員による内部評価のみならず、第三者を入れた外部評価を行っていくことが望ましい。そして、便宜上、以上のサイクルを示したが、このサイクルは決して総合計画(行革大綱)が最初で、政策評価が最後ではない。むしろ、政策評価が出発点であるともいえる。

3. 滋賀大学による事業仕分け

「事業仕分け」とは現在の事業を、不要、必要に区分した上で、必要事業について国、県、市町村、民間と仕分け、市町村と仕分けた事業については現行通りか見直しか等を明らかにするものである。事業仕分けは、事前準備、仕分け作業、事業見直しフェーズに分けられる。事前準備では対象事業の選定、仕分け体制の確立、研修などによる事業仕分けの学習、事業概要表の作成が行われる。事業仕分け作業は公開で行われる。事業担当職員が事業説明を行い、その後、当該自治体職員でない仕分け人(市民も含む)が事業担当職員と質疑応答を行い、その結果、例えば、拡充、現行通り、要改善、縮小、廃止等のいずれかに判定する。その後、その議論を参考に、庁内で事業の見直しが行われる運びとなる。

事業仕分けは単なる財政削減のツールではなく、事業最適化のツールである。現状の市民ニーズ、今後の利用者の動向や制度の変化を見極め、コストに見合った成果を出しているかを確認し、外部からさまざまな指摘を行うことで、自治体の事業最適化の検討を促すものである。

滋賀大学では2006(平成18)年度の栗東市を皮切りに2019(令和1)年度まで、滋賀県、三重県、京都府、兵庫県、愛知県にわたる20市52回の事業仕分け活動を行ってきた。

【滋賀大学による事業仕分け活動の実績(下線は市民判定人方式)】

年度	実施数	自治体名
2006	3	栗東市、安土町、甲賀市
2007	5	栗東市、長浜市、守山市、湖南市、亀山市
2008	6	長浜市、守山市、湖南市、亀山市、加西市、大津市
2009	3	加西市、大津市、長岡京市
2010	7	長浜市、大津市、長岡京市、亀山市、米原市、近江八幡市
2011	5	米原市、近江八幡市、亀山市、 <u>西尾市</u> 、 <u>舞鶴市</u>
2012	6	<u>近江八幡市</u> 、 <u>西尾市</u> 、 <u>舞鶴市</u> 、 <u>幸田町</u> 、 <u>豊明市</u> 、 <u>福知山市</u>
2013	4	西尾市、 <u>豊明市</u> 、 <u>福知山市</u> 、 <u>東浦町</u>
2014	4	西尾市、甲賀市、亀山市、 <u>福知山市</u>
2015	2	亀山市、 <u>安城市</u>

年度	実施数	自治体名
2016	2	江南市、安城市
2017	2	江南市、安城市
2018	2	江南市、安城市 、(補助金・負担金等の見直し：西尾市、多賀町、愛荘町、甲良町)
2019	1	安城市 、(補助金・負担金等の見直し：西尾市、多賀町、甲良町、米原市、長浜市)

注) 市民判定人方式とは、当該自治体の市民の中から無作為抽出により複数名の市民に対して市民判定人として協力依頼を行い、承諾いただいた市民に市民判定人として事業仕分けの判定をしてもらうやり方である。

4. 2019(令和1)年度の行政経営改革支援実績

先に述べてきた公開ライブ型の事業仕分けは2019年度において安城市のみの開催となった。代わって、補助金・負担金の見直しなど、セグメント別に事務事業の見直しを行う自治体が増えてきている。

また、冒頭に述べたように、総合計画(行革大綱)の策定から政策評価・定期的なモニタリングまで行革の各フェーズにおいて、一貫して本学(筆者)が関わらせていただくケースも増えてきた。

2019年度の実績については下記の表をご参照いただきたい。この表をご覧いただくと、公共施設のマネジメントや指定管理者制度・PFIなどの民間活力導入も行政経営改革と表裏一体のことがよくお分かりいただけるかと思う。

また、職員に行政経営改革とは何か、事務事業見直しとは何かを、十分に理解していただいてから行革を実施しようとの配慮から、最初に本学(筆者)による行革に関する研修会を自治体職員向けに開催したり、いきなり、委員会等を設置して事務事業の見直しを行うのではなく、1年目は本学(筆者)のみが外部有識者として参加し、トライアル的に行ってみて、2年目に他の専門家も加えた委員会等を設置して本格実施する自治体も出てきている。ご関心のある自治体は遠慮なく本学(筆者)にお尋ねいただきたい。

【2019年度実績】

【総合計画】	栗東市 多賀町	【行革大綱】	彦根市 米原市 愛荘町 愛知県安城市
【事業仕分け】	愛知県安城市		
【事務事業の見直し】	長浜市 米原市		
【補助金・負担金の見直し】	愛知県江南市 愛知県西尾市 多賀町 甲良町		
【使用料・手数料の見直し】	愛荘町		
【PFI関連】	長浜市(市営住宅) 三重県(青少年センター)	【指定管理者関連】	愛荘町
【政策評価・行革全般】	米原市 湖南省教育委員会 愛知県江南市 愛知県小牧市		
【公共施設マネジメント】	彦根市(学校施設) 滋賀県(宿泊・研修施設) 愛知県安城市(保育所) 愛荘町(庁舎等)		
【公営企業】	彦根市(下水道) 長浜市(下水道) 愛知県江南市(上水道、下水道)		
【総計・行革に関する研修会】	米原市 愛荘町 豊郷町 甲良町 多賀町		



多賀町行政事業評価委員会の様子



長浜市行政事業見直しの様子

(文責 教授 横山 幸司)