

「パートナーシップで創出する新しい公共 —役所の改革と市民の意識改革—」

講師略歴

1960年大阪府生まれ。関西学院大学大学院商学研究科博士課程単位取得満期退学。関西学院大学産業研究所教授等を経て、平成17年4月から現職。英国バーミンガム大学客員教授、関西学院大学地方自治体NPM研究センター長。公認会計士。兵庫県豊岡市行政改革委員会委員長、名古屋市経営アドバイザー、京都府参与などを務める。

石原 俊彦

関西学院大学専門職大学院
経営戦略研究科教授



石原でございます。お手元に私のレジюмеを準備させていただいております。これに基づいて少々お話をさせていただきますと思います。

今、河合室長、藤田知事からごあいさつをいただいたわけですが、おこがましいですが、私の基調講演の内容は、ごあいさつの内容を少々かみ砕いてお話しさせていただきますところでございます。

本日は、370名ほどのお申し込みと伺いました。そのうち約100名弱が市民の方という構成ですので、その辺を意識しましてお話をさせていただきます。場合によっては非常に基本的なこと過ぎるかもしれませんが、少々お付き合いいただきたいと思っております。

まず、地方自治体を取り巻く環境であります。大きく3点に整理してみました。

1点目は、「最少の経費で最大の効果」という論点。2点目は、コンプライアンスという言葉でしばしば話題に上がる「法令遵守」。公務員の不祥事問題と絡んでくるものです。3点目は、地方財政健全化法、夕張市役所の倒産といったところです。

この3点に焦点を絞り、日本中の地方公共団体が抱える現状を見ていきます。

まず、「最少の経費で最大の効果」。地方自治法にもこの文言は大きく書かれています。これが実現できるような組織を、役所は改革の中で目指していかなければいけません。これは、システム改革といった方がわかりやすいのかもしれませんが。

地方自治体の職員研修をお手伝いするとき、「最少の経費で最大の効果という言葉をご存じですか」と投げかけています。「知っている」と異口同音におっしゃる。それでは、最少の経費で最大の効果（という言葉）を書いてみてくださいとチョークを渡す。すると、書けない。最少の経費の「少」を「小」と書いてしま

う人が多い。少ない経費で大きい効果を上げようというその文言、きちんと確認をしていただきたいと思っております。蛇足ですが…。

最少の経費で最大の効果を実現しようとするとき、目の前の市民だけを意識して、最少の経費で最大の効果を議論することではないということを忘れていませんか。もっともっと長いスパンで考えることを。

例えば、「目の前にいるおじいちゃんやおばあちゃん、かわいそうですか？」「差別で苦しんでおられる方、かわいそうですか？」、わざと捨てぜりふ的に申し上げます。答えは当然、かわいそうですよ。だったら、目の前にいるおじいちゃん、おばあちゃん、差別で苦しんでいる人、その人たちが望むだけの行政サービスを提供していったら果たしていいのでしょうかというところが問題です。

皆さん、耳にたこができてきている状態かと思いますが、少子高齢化が進んでいます。少子高齢化は、役所の財政問題にだけ限定してみると、お金（予算）がかかるのです。福祉、医療でお金がかかるのです。右肩上がりで経済が順調に成長し、人口も増えていくのだったら、お年寄りに向ける負担が増えようが、税収で吸収できるわけです。

少子化というのは、役所にお金を払ってくれる人が減るということです。役所にお金を払ってくれる人は減るのに、役所がお金を払わねばならないサービスはいっぱい出てきています。当然貯金を取り崩さなければいけない。借金していかなければいけない。日本中の地方公共団体は、その借金で汲々としている。

役所は民間企業のように利益の計算をしていないので、倒産はなかなか目に見えにくい。夕張市は倒産してしまっただけですが…。夕張では、広い面積のところで、中学校が一つになると聞きました。病院は診療

所となりました。人工透析を受けている人は、夕張市民の力を借りて、夕張市外に腎臓透析に行っていると聞きます。

役所は絶対に倒産してはいけないわけですが、市民の要望、ニーズを見ていると、とにかく「(行政が)やれや」の一点張りであります。しかし、金は払わない。その典型が、「消費税は絶対上げるな」です。

これから役所が払っていかねばいけないお金は増えてくると思います。しかし、役所に税金を払ってくれる人は減る。増税はなかなか進まない。であれば、一つ、明らかなことは、役所はきちんと行政改革をしていかねばいけないということです。

ところが、役所の行政改革はこれまで、いい論理、いいフレームワークで進んでいかなかったと思います。私の立場で言うと逆説的ではありますが、定数削減、給与カット、昇給停止などに取り組み、退職年齢を57にするというようなことに取り組もうとされている団体があります。市民の方はそれに拍手をします。だけど、問題はタイミングです。拍手には以心伝心、阿吽の呼吸があるわけで、職員定数を下げ、給与を下げ、退職年齢も下げていくという施策は、基本的に自治体職員の間でやる気をそぐ場合が非常に多い。

市民の皆さん、やる気のない公務員には厳しく言っています。だけど、一生懸命にやっている公務員は厳しく言われたら、普通は堪忍してくれ、ですよ。公務員には、厳しく言われれば言われるほど行革を頑張る人がいますが、そういう人が労災で亡くならないことを祈るばかりです。たくさんいる公務員の一人一人が、一生懸命、市民のために頑張ろうという雰囲気をつくることも、パートナーシップを組む市民と市役所の間で、何よりも重要ではないですか。

結婚されている男性の方、奥さんに気を遣いませんか。私は気を遣いますよ。相手に気を遣う。それがパートナーシップの大前提です。へそくりをしたり、何か隠し事をしたりして奥さんにバレたときは、怒られますね。パートナーシップでやったらいけないことは、隠し事をしないことです。そのために、きちんとした説明責任を果たす。

情報公開だけでは不十分です。情報公開したら市民の方が読んでいると思うのは間違いです。情報公開は中身をガラス張りの状態にただけであって、それを市民の方が読まれて、理解されているかという話とは、全く次元の違う問題です。

中立公平性が公務員の皆さんのお仕事でしょう。ならば、目の前にいる高齢者、差別で苦しんでいる方に対して遣われるその気持ちを、中立公平なのだから、

5年、10年、20年、30年後のおじいちゃん、おばあちゃんにも向けられるべきではないですか。

今、役所はお金がない。夕張のように倒産してしまうと、将来の子や孫はとんでもない目に遭うわけです。目の前にいるおじいちゃん、おばあちゃんはいかがですか。行政とは、苦しんでいる人のためにやるものではないのですか。否定的かもしれませんが、20年後、30年後、福祉、医療、差別の問題は解決していますか。していないでしょう。20年後、30年後に苦しむ人が明らかにおられる。しかし、今のままのお金の使い方だったら、倒産する。そんな行政を続けていいのですか。

税金を払う人は減って、使う人は増えてきて、苦しいかもしれませんが、使う人は節約して、払う人はちょっとでもたくさん払ってもらって、そういう行政をしていかないと、将来、本当に困っている人を助けることはできない。これが、最少の経費で最大の効果を生かす行政を展開するとき、市民も、行政の皆さんも意識しておかねばいけないことではないでしょうか。現在、過去、未来の住民を中立公平に扱う発想が、最少の経費で最大の効果を考えるときの原点なのではないかと思います。

最少の経費で最大の効果(を挙げるに)は、全体最適の観点でやらなければいけない。ところが、役所の皆さんの仕事の仕方は部分最適です。もっと(視点が)小さいのが市民の方。自分のかかわっている問題については、ものすごく言う。でも、自分が全然関心のない問題については、全く関心がない。「モンスターペアレント」という言葉があります。小学校、幼稚園の先生に文句を言いに行く親と一緒にではないですか。こんな言い方をするとひんしゅくを買います、謝りますが…。

全体最適の発想が役人にはない、市民にはもっとないのではないかというのが、私の間いかけであります。

私、神戸におります。神戸市敬老パスがあります。政令指定都市ならではのサービスかもしれません。市バス・地下鉄にただで乗ってくださいというものです。お金が苦しくなると、役所は必ず受益者負担を乗せます。私も名古屋市の行政評価委員長のときに(受益者負担を)やってしまいました。けれども、別の目線で見ると、敬老パスがあるからお年寄りもタダでバス・地下鉄に乗れるわけです。そうしたら、お年寄りは外に出て行く。敬老パスで病院に行くのではちょっと困りますが…。どこかに遊びに出掛ける、ゲートボールをする、川に釣りをしに行く、詩吟をやりに行くとなるでしょう。元気になりますね。医療費もかか

らない。友達もたくさん増える。人生楽しくなるという効果だってあるわけです。

これまで、役所の中では、財政的に役所が無事であればそれでいいのかと、問いかけたくなるような感じで人件費を下げる、削りやすいところからしばしば削ってきましたが、もう手の打ちようがないくらいです。役所の行財政改革は窮地に陥っている。いまさら人を減らすといっても、限界的なところまで来てしまっている自治体もあるのではないのかなと思います。そういうときには深呼吸をして、目先の数字合わせではなくて、全体最適という言葉の頭を置いて、プラスとマイナスの要素、自分は表しか見ていないが裏にはまだ別の側面があるという観点で、政令指定都市の敬老パス問題なども見ていく必要があるのではないかと思います。

それから、公共事業を敵にされる方が、市民の方に多い。その分、福祉に回せと。本当に公共事業やめたら、橋が落ちますよ、道がへこみますよ。砂防とか、防災ダムのメンテナンスをやめると土石流が起きますよ。

戦争で何もかもなくなって、道路、橋梁、港湾、砂防、学校、住宅、公園、造ったわけです。東京で造って、名古屋で造って、大阪で造って、広島で造って、北九州にいて、内陸部に入っていて、10~30年前には日本中にインフラはできた。田舎には豪華な施設が、今は、いっぱいある。だけど、都会のインフラ資産は、そろそろ寿命が来ています。企業にお勤めの皆さん、商売やっている皆さん、確定申告の時期です。法人税で建物の減価償却、鉄筋コンクリートで何年ですか。法人税法上は60年ももちません。これは冗談ですが、1日にロバが3頭しか通らないような農道を国道に平行してつくる、そんな公共事業はほとんどないと思います。これから必要な公共事業は、必要不可欠な生活インフラをもう1回リフレッシュするための投資です。だから、これ以上は削れません。

市役所では特定目的税の議論をよくなさいます。私はちょっと違うと思います。パートナーシップでやっていかなければいけない。パートナーシップで市役所、市民の間関係をつくるというときに、いきなり課税しますか。

バーミンガム大学の教員をしていますので年に3~4回、英国へ行きます。ロンドン市の大英博物館、その入場料いくらですか。タダですよ。

何でタダなのか。イギリスは300~400年の間に搾取して世界中の富を集めて、その贖罪の意味もあって、タダにしている。しかし、運営には実際は金がかかっ



ているわけです。イギリス国民の税金、大ロンドン市の税金、カムデン区が納めた区民の税金を使っているわけです。贖罪の意味でタダにしているのですが、お金、かかるのです。

タダで入って、ミイラを見て、ロゼッタストーン見て、出てこられる。だが、皆さんのご厚意にすぎないと、ドネーションボックス（寄附箱）があります。博物館を維持するには、お金がかかります。だから、ドルだったら5ドル、ポンドだったら3ポンド、よろしければ寄附してくださいと書いてあります。これからの自治体の一つの姿ではないかと思います。

税というのは、最後の手段だと思います。例えば、何かやるときに100円払う。それを税として払うか、積極的な意味で、寄附するのかわでは意味合いはまったく異なります。

パートナーシップを意識して、まちづくり、行政改革をしていこうとするときに、行政の皆さんに考えてほしいと思います。それは、言葉遣い、あるいはテクニック。国家の品格ではないですが、そういう情緒的なことを、これから考えていかなければいけないのではないかと思います。税として納めていただくよりも、私はドネーションがうまく進むようにつくるほうがパートナーシップの社会になじむと思う。

役所の皆さん、今、予算を組んでいますね。一般財源と特定財源の話ばかりしているでしょう。お金がないから。地方財政健全化法で、倒産の規定が厳密になりました。新しい地方財政健全化法に則る限り、四つの指標をチェックしていくわけですが、本気で粉飾決算をやろうと思わない限り、決算が正しく実態を反映している限りは、出納閉鎖、第3セクター、公社、財団を使ってもごまかせない。夕張のように、実質収支の赤字だけでチェックすると、特別会計、出納閉鎖を使って擬似粉飾決算はできますが、それさえつかまえてしまう。それが地方財政健全化法の4指標ないしは地方公営企業を合わせた5指標です。実態を適切に反

映した決算をつくっている限り、この4指標ないし5指標のチェックが入れば、絶対に自治体は逃げられません。

私は、公認会計士です。監査のプロです。粉飾を見つけたのが仕事です。逆に言うと、粉飾の仕方はいくらでも頭に浮かぶ。決算が実態を反映しているというのは、悪意で数字を曲げようという意図がないことが前提です。

地方財政健全化法ができて、公務員の皆さんまじめですから、絶対倒産したらいけないということで、地方財政健全化法に対応したガチガチの基本方針をつくっているでしょう。それに基づいて、皆さん行財政改革を進めているわけでありまして。そのとき出てくるのが一般財源の議論です。予算編成でも政策経費に使える一般財源がない、という議論をしているわけです。そこで、発想の転換。予算を組むときに、どうして一般財源と特定財源の議論しかしないのか。

一般財源、特定財源は、歳出の概念です。例えば、歳出で10万円を減らすのは、歳入で10万円増やすのと、収支でいったら同じ効果です。役所の皆さん、行革をやるときに一般財源の議論ばかりするのではなく、自主財源、依存財源という言葉を使ったらどうでしょう。自主財源、依存財源は歳入の概念です。一般財源をケチケチするという発想と、自主財源をどんどん稼ごうという発想は一緒です。一般財源を減らさなければいけないと思って仕事をするのと、自主財源をつくってやろうと思って仕事をするのでは職員の意識、姿勢というのは断然変わると思います。

税とドネーションに戻りますが、役所と市民はパートナーシップで仕事をやっていこうという仲ですから、結局。パートナーシップというのは、平面思考でしょう。みんなが機嫌よく仕事ができる仕組み、これを考えていくことが役所の行政改革のひとつの柱になると思います。

しかし、そういう改革をやっている、10万人の人口で、1,000人の職員がいる市役所で、3人不届き者がいると、信用はその3人の職員のために失墜してしまいます。これが、コンプライアンスの問題です。

新聞を見たら毎日載っています、毎日というのはちょっと過激かもしれませんが、逮捕された職員の記事。役所はきちんと、法令遵守のできる仕組みをつくっていかねばいけません。しかし、役所の皆さんが実際にやっているコンプライアンスは、犯人捜しではないですか。それでは永遠に問題は解決できません。犯人を捜して、処分して、大抵それで終わりにしてしまう。処分は必要かもしれませんが、もう二度



と不正が起こらない仕組みをつくるという議論が、地方公共団体には抜けていないでしょうか。

役所を変えていこうとするときに、最近、行政経営という言葉が使われます。これは、ニューパブリックマネジメントと呼ばれる英語の日本語訳です。従来は、行政管理という言葉が好んで使われていました。二つの言葉の違いは、管理とは変えないこと、経営とは変えること、そういうふうに定義したいと思います。

図は、昭和20年から平成4年の3万9,000円をピークに、その先、1万4,000円割れまでの日経平均です。2回のオイルショックがありましたが、ファンダメンタルとしては、右肩上がりできました。平成4年をピークにそこから右肩下がりです。右肩上がりであまくいっているときには何をしますか。昨日と同じことをやればいわけですよ。

大相撲が始まりました。注目は朝青龍に集まっていますが、お相撲さんを見ているとおもしろいです。平幕の幕尻のほうで4連勝、5連勝していた関取が場所に入ってくる時に顔を見たら、ひげが伸びている、昨日と同じ服着ている、びんつけ油がすごいテカテカしている。わかりますか。西前頭15枚目で、普段3連勝も4連勝もしないような関取が勝っちゃうと、明日も勝ちたいと思って、験を担ぐのです。うまくいっているときは、昨日と同じことをやったらいい。

ところが、今、右肩下がりの時代でしょう。昨日と同じことをやったら、同じ轍を踏みます。市役所の仕事は係長行政としばしば言われます。偉いのは市長、副市長、部長ですが、実質、仕事をしているのは係長レベル。だから係長行政という言葉があるわけです。例えば、今の部長さん、20年前、係長で実質仕事をしていたときには右肩上がりでした。その成功体験で右肩下がりの今、部下にアドバイスする、あるいは部下が上げてきた仕事に対してコメントすると、大概抵抗勢力になる。

年寄り悪、若い人は善という傾向があるかは分か

りませんが、役所で何か改革しようとする時の問題は、善悪ではないと思います。課長、部長は、使命感を持って一生懸命仕事をしていると思います。けれども、方向性が多分違うと思う。右肩上がり、右肩下がり、これは役所が前提として、受け入れざるを得ないこと。環境が変わってきているわけです。これからの役所の行革は、旧と新の問題として改革していかなければいけない。

我々がやっていかなければいけないのは、昨日と同じことをやるというイメージの行政管理ではなく、昨日と違うことをやっていこうという行政経営であるという、そういう意識が必要なのではないでしょうか。

その行政経営のロジックを私なりに、概略的に整理してみました。

ニューパブリックマネジメントは、Plan-Do-Seeのマネジメントのサイクルを回すという、顧客志向から説明責任に至る原理原則を使って役所を改革していこうというものです。

例えば、役所がもし何かを計画するときに顧客志向を意識したら、顧客を意識した組織をつくると思います。民間企業にお勤めの方なら分かるかと思いますが、民間企業は事業部制です。例えば、洗濯機を買う人用の洗濯機事業部、ヨーロッパの顧客を対象としたヨーロッパ事業部といったように。役所で組織をつくる時には、障害を持っている人へのサービス、子供へのサービス、働いている人へのサービス、これらを意識していったらいい。そのサービスライン（顧客群）は、総合計画にあると思います。

しかし、皆さん方の自治体の組織は、総合計画を意識した組織になっていないでしょう。第1章を担当する部長、第2章第3節を担当する課長、決まっていますね。きつく言いますよ。マニフェストは意識するが、総合計画のことなんか無視していませんか。総合計画に書いてあることを実践するような組織体系をつくっていない。政策と組織が一致していません。岡山市、豊橋市のように政策と組織を一致させる条例をつくっていますか。

総合計画を意識して組織というのはできていない。だから、極論ですが、役所には組織の目標はない。市役所の部長に、総合計画であなたが担当するページに丸をつけるように言っても、丸つけられませんよ。それは組織に目標がないということと違いますか。

組織の目標管理ができていないのに、どうして個人の目標管理をするのでしょうか。個人の目標管理をする地方自治体に聞きます。例えば、フラット制を導入して、個人の目標管理はうまく回るのですかと。フ

ラット制というのは階級を減らすわけです。副主幹、係長級、主任、主査といった階層が全部平坦になった仕事をするという意味でしょう。そこで、個人の目標管理を導入したらどうでしょう。従来だったら副主幹が主任のことを指導していたが、個人目標管理でがちになってきたら、年長の人は年少の人を教えなくなると思います。そういうことを考えてやっていますか。フラット制と個人目標管理は、うまく導入しないと回らない。そこを考えずに、何でもツールを放り込んで、できましたと言っても…。そういう行革のやり方は変えなければいけません。

いろいろ申し上げたように、厳しい時代に入りました。公共サービスという言葉に対して、行政サービスという言葉があります。特に市民の皆さん、違い、わかりますか。

思い出してください、直近の元首相、小泉さん。小泉さんは民間でできることは民間に、とおっしゃっていました。それを図であらわしました。

縦軸で官と民と書いていますが、官というのは役所、民というのは市民の皆さんが提供するという意味です。公益、私益とは、サービスの持っている性質です。不特定多数の方が享受できるのが公益性が強く、特定個人に帰属するのが私益性が強い。およそこの世の中に存在するすべてのサービスは、官が提供するか、民が提供するか、私益が強いのか、公益が強いのかの観点で、四つに分けられるでしょう。公共サービスというのはⅡとⅢのエリアです。行政サービスとはⅠとⅡのエリアですが、Ⅰは通常考えられませんので、Ⅱとなります。そうすると、行政サービスは全部、公共サービスではない。民間だって提供できます。私、関西学院大学の教員です。関西学院大学は国立ではなく私立です。100%の歳入のうち、9%しか文部科学省の私学助成金貰っていません。いや、9%、ありがたくいただいています、91%は自前でやっています。私がやっている授業と広島大学の先生がやっている授業と違いますか。定員割れしている国立大学に、たくさん金を放り込むくらいだったら、私学にもっと…、という私学の立場を持ち過ぎですが、しかし、中学校、阪神間で9人に1人、首都圏では6人に1人が私立に行くわけですよ。公立でなくてもできること、ありますね。公立でやったら、公務員の方に仕事してもらって、税金払わなければいけない。税金で雇って、給料を払っていかなければいけないわけです。しかし、民間でできることを民間でやっていったら、公共のレベルを下げることなく、より安く、しかも公務員の方の数



は自然に減っていくではないですか。今こそ、肥大化している行政を小さくする必要があります。

私の家、神戸ですが、時々イノシシが来ますよ。玄関前にイノシシが来てフンをしていく。誰が片付けるか。100グラム程度だったら、自分で片付けるでしょう。1キロだったら、どうする。ムカっとなって、役所は悪くはないのに役所に、「お前何やっとなねん、うちの前にえらいものがある、取りに來い」というでしょう。そういったことに、はいはいと言って対応する「すぐやる課」なんていうのも昔ありましたね。今の時代そんなのつくっている市長さんを見たら、現在、過去、未来のバランスが全然ないと思います。

1キロだったらわかるけれども、10キロだったら無理です。10キロだったら、何とかしてくださいと役所に電話しますよ。問題はこの境目。人によったら10グラム、人によったら9キロまで我慢する。これが市民の方の意識改革です。何でもかんでも役所に頼むのはいいけど…。自分だけ得するのはいいけど…。市民の方に、是非とも、きちんとした役所の財政を理解していただきたいと思います。

最近、ある特定の若手議員であります、しばしば市役所の決算を自分のレポートに載せています。広報をしている市会議員のレポート読んで、「やっぱりうちの自治体きついんやな」という思いを、是非市民の皆さんにお持ちいただきたい。市民の方がそういう気持ちになっていただけるように、市会議員はやっているのです。

役所だって、頑張って決算広報をやってください。款、項、目で円グラフをつくって、家計になぞらえて決算報告する、そんなレベルで市民の方にわかってい

ただけると思うのは、役所の怠慢だと思います。市役所の皆さんには、非常に苦しいことかもしれません。市民の方にも厳しいことを言ったのですから、役所だって、もっと変わっていただかなければいけない。

そのときに重要なのは、パートナーシップの時代に対応できる人材育成です。市民と役所がパートナーシップでやっていこうと思ったら、市民ときちんと話ができる自治体職員を育成していかなければいけません。ところが、市役所、県庁は人材育成の予算を削る。職員一人一人の能力を高めなければいけないのです。ところが、役所というのは、人材育成にほとんど金を使わない。

市民の皆さん、皆さん方が住んでいる自治体の決算書、予算書を見て、職員研修予算を拾い集めてみてください。その予算が、この10年間ずっと下がっているような自治体、これはトップの意思だと思のですが、人材育成にやる気がないのです。普通でしたら、職員人材育成に金つきこんで、人材を育成しないと、仕事は回りません。ところが、職員研修予算を最初に削る。トップの姿勢がわかりますよ。

給与カットに対して、職員はやる気をなくすでしょう。だんだん組合との関係は悪くなっていきます。職員一人一人が能力を出せて、いい気持ちで仕事をしていこうとしたらどうするか。それは、多くの自治体で今取り組んでいる全庁的な業務改善改革運動。小さな事ですが。例えば、去年は名古屋市の八事霊園斎場管理事務所が表彰されました。会葬者に不快感を与えないよう、いろいろな工夫をやっている。これを見たら、ああ頑張っているなど、みんなが勇気をもらいますよ。そういうふうな仕事の仕方を、これから地方自治体はやっていかなければいけないでしょう。

人員削減、給与カット、これは市民の方も応援される傾向が強いですが、それでは職員はやる気が出ません。やる気のでる仕組みをきちんとつくっていくのが自治体のトップの仕事であります。話し足りないところは、次のパネルディスカッションでお話したいと思います。

以上で終わらせていただきたいと思います。どうもご清聴ありがとうございました。

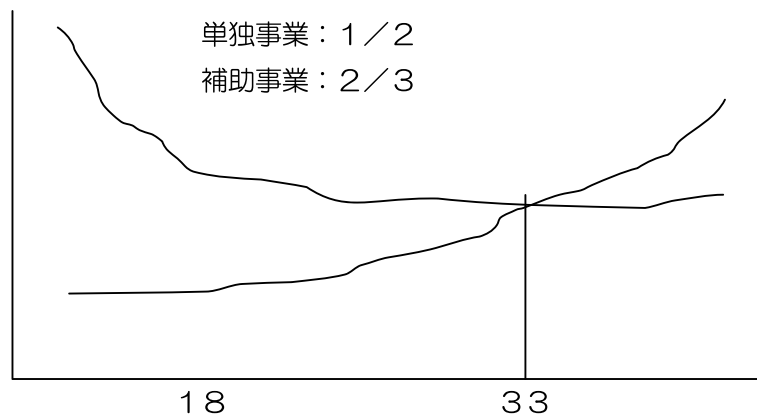
パートナーシップで創出する新しい公共 — 役所の改革と市民の意識改革 —

関西学院大学経営戦略研究科教授 石原俊彦
(英国バーミンガム大学公共政策学部客員教授)
<http://ishihara.t.mepage.jp>

1 地方自治体を取り巻く環境

最少の経費で最大の効果

- 自治体職員のミッション
 - 中立性
 - 公平性
 - ところが、それらに「 $\cdot \cdot \cdot$ 」の時間軸がない
 - ◇ 福祉や教育についての「素人」のような発想
 - 「部分最適」のみで「全体最適」の発想がない
 - ◇ 他の部の予算を知らない課長
 - ◇ 政令指定都市の敬老パス
 - 赤字の要因として見直す？
 - それとも、社会参画の推進として、維持する
 - 高齢者の社会参画↓ → 医療費↑？
- 公的債務 1000兆円 対GDP比 170%
- 少子高齢化
- 税収の減少
- 三位一体改革（地方交付税交付金の削減、補助金の削減）
- インフラ資産の更新時期を迎える



法令順守（コンプライアンス）の必要性

- 職員や特別職による不正・違法行為・ミス
 - 信頼性の失墜
 - 行財政改革の「足かせ」となる
- 総務省「地方公共団体の内部統制のあり方に関する研究会」
 - 地方公共団体の内部統制をめぐる状況
 - 民間企業における内部統制について
 - 地方公共団体における内部統制の目的について
 - 地方公共団体における内部統制の基礎的な要素について
 - その他 地方公共団体における内部統制について
- 住民からの信頼
 - 不正・違法行為の存在は、信頼の根底を覆す
 - 一罰百戒では「だめ」
 - 一瞬で失う信用 回復できない信用

地方財政健全化法

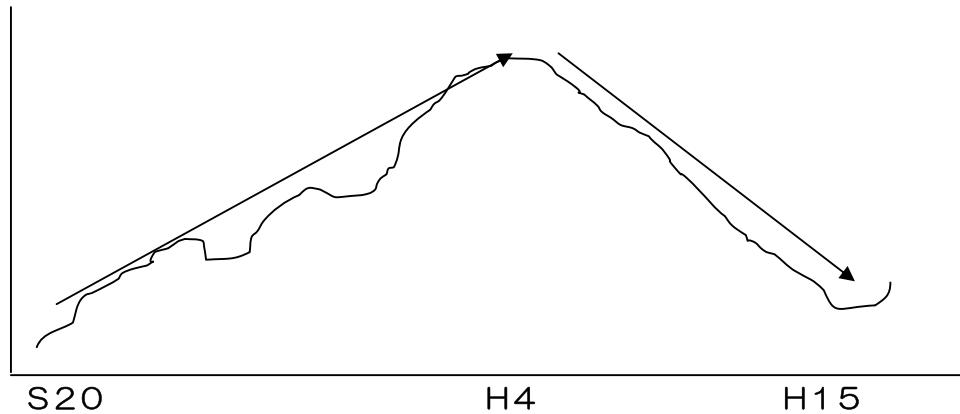
- 夕張市の問題
- 「〇X」から「青黄赤」（信号方式）へ
- 粉飾を見逃さない4指標→「連結」と「ストック」の概念
 - 実質赤字比率
 - 連結実質赤字比率
 - 実質公債費比率
 - 将来負担比率
 - ◇ 「子」「孫」のためにできることは、繰り上げ償還
- 早期健全化団体・再生団体への転落
 - 実質公債費比率 25% と 35%
 - ◇ 18% 一般的許可団体 100
 - ◇ 25% 起債制限団体① 40
 - ◇ 35% 起債制限団体② 3（夕張市・歌志内市・・・）

2 行政管理から行政経営の時代へ

行政管理と行政経営(=ニュー・パブリック・マネジメント)の違いをどう整理するか？

管理とは、「 」こと。

経営とは、「 」こと。



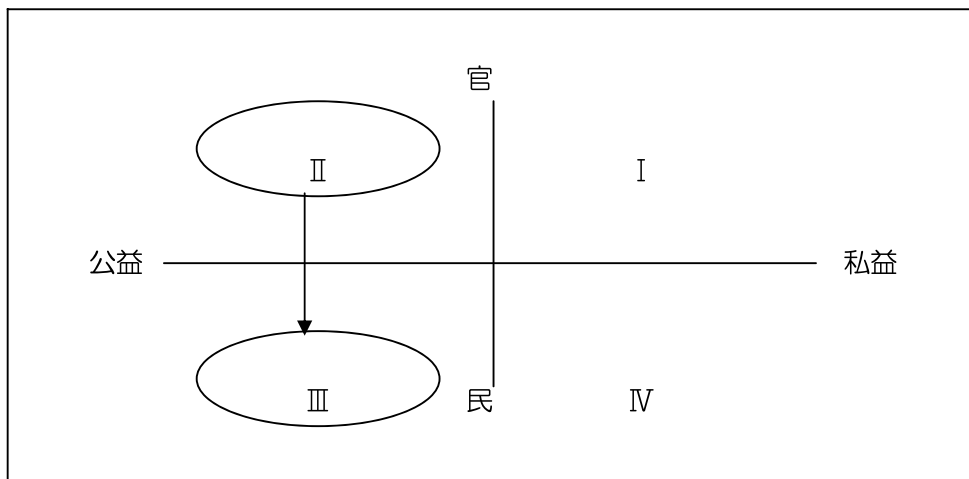
- 「善」と「悪」の問題ではない
- 「新」と「旧」の問題である
 - 新しい「公共」を生み出す工夫
 - 従前：「公共」≒「官（役所）」
 - これからは・・・

3 行政サービスと公共サービス

- 増税による行政サービスの維持・向上
 - スウェーデン 高負担高受益 1000万円→300万円
 - 日本 低負担適正受益 1000万円→700万円
 - 日本で、負担の増加の伴う改革は、受け入れられにくい・・・
- 維持向上すべきは行政サービスの水準か？
 - 行政サービスと公共サービスの違い
 - 私立保育園、私立高校、私立大学
 - 民間交通機関
 - 民間病院
 - 維持向上すべきは、「 」の水準である

○ 官と民の役割分担を考える

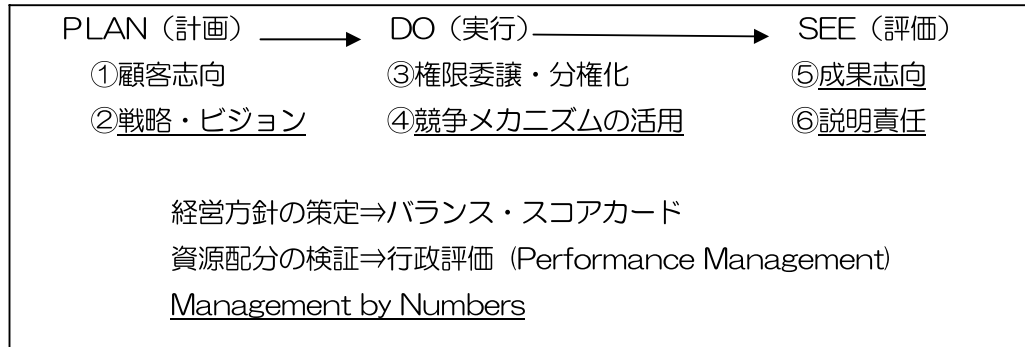
- ◇ 住民参画の仕組み作り
 - ◇ 公共関与の考え方・官と民の役割分担
 - ◇ 住民参画とは何を意味しているのか
 - 役所に物申す
 - 共に公共の担い手となる→「パートナーシップ」
- ◇ 神戸市市民参画推進局
- ◇ 小泉元首相「民間でできることは、民間で」



- ◇ 補完性の原則
- ◇ 市民<民間企業<NPO<ボランティア<市役所<県庁<国<(EU)
 - ◇ 家の前に100グラムのごみ 100%
 - ◇ 家の前に1キロのごみ 50%
 - ◇ 家の前に10キロのごみ 10%
- ◇ 市民の参画を得るための説明責任(情報公開と説明責任は異なる)
 - ◇ 住民の目に届かない「役所の財政情報」
 - ◇ 最近 この「財政状況(決算)」を積極的に取り上げる議員の存在
 - ◇ 住民も役所の財政について、理解が深まってきた
 - ◇ そして、パートナーシップ
 - Tax Eater ではなく Tax Payer として行動することが重要

4 NPM（ニュー・パブリック・マネジメント）

図表 1 マネジメント・サイクルとNPMの基本原理の関係



【参考文献】 地方自治体の管理会計を学習するために！

石原俊彦編著『自治体バランス・スコアカード』東洋経済新報社、2004年8月。

石原俊彦編著『自治体行政評価ケーススタディー』東洋経済新報社、2005年8月。

① 顧客志向

- 役所の仕事に住民はお客様である、という顧客志向を導入しなければならない。
- 手続・前例・形式よりも大切なこと→住民満足度を意識すること
- 過去—現在—未来の住民という発想→「住民を縦軸で見る」
- 顧客である市民を意識した組織か？
- 機能部制→事業部制（岐阜県大垣市）

事業とは？

Σ事業＝施策 Σ施策＝政策

総合計画の体系（政策体系）にあわせて、組織を作ることが、自治体の事業部制

縦割りの弊害と事業部制という理想

数値目標を追う前に、数値目標を追える組織にする、ことが大切

② 戦略・ビジョン

- 中長期の目線で資源配分ができているか。
- 中長期の戦略計画→財政計画、人材育成計画、行政経営改革計画などの融合
- 現状、わが国自治体では、これらが単独で孤立して存在している
- 総合計画・中長期財政計画・職員定数管理計画→行政評価のElements
これらを連動させることが重要である！

③ 権限委譲・分権化

- 首長の権限をどのように分権化していくのか（役所内部）

- 住民と役所の関係を堂整理するか（役所外部）→公共関与、官と民の役割分担
 - 公共サービス＝行政サービス（官）＋「非」行政サービス（民）
 - 公共工事の入札→技術吏員の役割とは？
 - ◇ 積算した予定価額の意味
 - ◇ 場合によっては、70%の落札率
 - 組織内権限委譲のあり方
 - ◇ 良く出来た組織で、それなりの仕事＞不十分な組織で奮闘努力
 - ◇ 首長：職員に何でもさせたがるが・・・
 - ◇ その前提となる組織作りは首長の役割
- ④ 競争メカニズムの活用
- 効率性の追求→供給独占ではサービスは向上しない コストが「最初の」鍵
 - コスト計算の重要性
 - ◇ ゼロ歳児保育1年間 「 」万円
 - ◇ 単独校直営方式の中学校給食1食「 」円
 - ◇ 救急車1回出動「 」万円
 - 特例市ベンチマーキング→別紙
 - UK CPA 制度→究極の自治体ランキング
 - ◇ レベルの低い自治体という認識が住民に広がる
 - ◇ 議院内閣制
 - ◇ 議員が猛省
 - ◇ 護送船団方式ではなく、成果主義（努力の報われる仕組み）
 - ◇ この制度を、保守党ではなく労働党が行っている、ことに注目！
 - ◇ Tax Payer ではなく、Tax Eater のための行政を行っていないか？
 - きっかけは、情報公開！
 - 指定管理者制度→なぜ、「公募」できない 供給独占を維持しようとしている・・・
 - ◇ 指定管理者制度は、（広義の）職員定数問題と表裏一体
 - ◇ 1回目の猶予はしかたがない
 - ◇ しかし、3年後にそれは許されるべきではない
- ⑤ 成果志向
- 成果とは何かを考えること
 - 25000万円つかって、収入が300万円しかない美術館の、「成果」とは何かを考える必要がある←行革総論賛成各論反対の典型
- ⑥ 説明責任
- 「きちんと仕事をしていれば、市民は何れわかってくれる」

- これは傲慢！ 「知らしむべからず」のお上の発想
- 役所が直面する危機的な財政状態をきちんと住民に説明し、理解を共有することが、自治体改革の原点である
- 説明責任は階層別で異なる…首長、三役、幹部、管理職、現場の職員
- 手法別…HP、パブリックコメント、出前講座、CRM（苦情処理）

図表2 NPMの基本原則と経営改革のベクトル

方向性 NPMの原理	職員の意識改革	役所のシステム改革	住民との協働	バ ラ ン ス ト ・ ス コ ア カ ー ド
顧客志向	さわやか市民サービス運動	タウンミーティング	公的関与の必要性の点検	
戦略・ビジョン	MBO（目標管理制度）の充 実	実施計画の策定	経営アドバイザー	
権限委譲・分権化	役付職員の自主申告降任制	予算と定数の枠配分	つながれっとNAGOYA	
競争メカニズム の活用	庁内公募制度の導入	外郭団体改革実行プラ ン サービス提供の実施主 体の点検	公費負担と受益者負担の点 検	
成果志向	すみやか業務改善運動	バランスシートと行政 コスト計算書	名古屋市の財政事情	
説明責任	Check List 80	ホームページの充実	パブリックコメント 名古屋市の台所事情	
行政評価システム				

【注】 名古屋市が実践している経営改革を、図表1のNPMの基本原則、ならびに、北川県政下の三重県が採用した3つの改革ベクトルを用いて整理すると、図表2のようになる。

5 むすび

- 役所を取り巻く環境が非常に厳しくなってきた
- 従来のように、何もかも官が担うことはできない
- 増税も不可能である
- 経費削減も重要であるが、その効果を吸収する課題がある
- 行政サービスではなく、公共サービスの維持向上を目指す、という発想の転換
- 住民一人ひとり、役人一人ひとりが、がんばればなんとかなる
- そのためには、住民（市民）の意識改革と役所の改革（意識とシステム）が重要
- 「悪」から「善」ではなく、「旧」から「新」へのシフトが求められている