

効率的な地方自治体運営に必要なもの

住民満足度の高い自治体の実現に向けて

文教大学大学院情報学部研究科 専任講師 石田 晴美[†]

Harumi Ishida

あらまし

「お役所仕事」とは、非効率の代名詞である。では何故、お役所（地方自治体）の仕事は非効率になりがちなのだろうか。その原因を明らかにするとともに、現在取り組みが始まっている改革の動きを紹介する。

キーワード：住民ニーズ、住民満足度、コスト削減努力（意識）、ニュー・パブリック・マネジメント、発生主義会計、行政（事務事業）評価制度

1. はじめに

都道府県や市町村などの地方自治体が住民に提供するサービスというと皆さんはまず何を連想されますか。一番身近な市町村の場合、住民票の写しや印鑑証明の発行、ごみ収集、図書館サービス等が真っ先に頭に浮かんでくるのではないのでしょうか。各自治体はこの他にも教育や上下水道事業、土木事業、病院事業等さまざまなサービスを実施しています。そして、これらのサービスは決してタダではありません。その大部分は私たちが支払う税金と利用者料金によって賄われています。また、これら多様なサービスは（頻繁に引越等をしない限りなかなか感じられませんが）自治体によってその内容にかなりの差があるのが実情です。小学校1年生の各クラスに教員を2人配置する市町村もあれば、公立の中高一貫校を設置している自治体もあります。図書館の本を宅急便で自宅まで届けるサービス、異なる水道料金など市民生活に直接影響を与えるものも少なくありません。では、何処で暮らしてもほとんど同程度の税金を支払うのに、受け取るサービスや支払う使用料金が違うのは何故でしょうか。住民満足度の高いサービスを提供できる自治体とそうでない自治体があるのでしょうか。ここでは「お役所仕事」とよく言われるように、自治体の仕事が民間に比べ非効率になりがちなの理由を考え、さらにその問題を解決するために現在どのような取り組みがなされているかを紹介します。

2. 自治体の仕事が非効率になりがちなの理由

何故、自治体の仕事が非効率に陥りがちなのかを民間企業と比較して考えてみましょう。

トヨタ自動車を始めとする民間企業は、利益の最大化を目的に、商・製品やサービスを生産し販売するという経済活動を行っています。そこには市場が存在し、提供する商・

製品やサービスが顧客ニーズ・満足度を満たさなければ、即座に売上が落ち込み企業自体が倒産してしまいます。そのため、各企業は常に売上を維持・増大させるために顧客ニーズ・満足度を満たすよう商・製品開発を行うとともにサービスの質を向上させる努力を行います。また、いくら売上が増大しても商・製品・サービスの提供コストが大きければ利益はあがりません。そこでいかに品質を維持しながらコストを抑えるかというコスト削減努力がなされます。さらに、企業発展には働く人々から最大の能力を引き出すことが重要なため、従業員のモチベーションを高めるために成果を出した人に報いるような人事考課制度、業績評価制度等を常に工夫・改善する取り組みが行われています。

これにたいし、公共福祉の増大を目的に財・サービスの提供を行う自治体では、民間企業と異なり、提供するサービスと対価の間にイコールの関係が成り立ちません。税金を多く払った人もそうでない人も等しく公園や道路、図書館を利用できます。したがって極端な話、住民満足度の高いサービスを提供しようがしまいが、自治体に入ってくる税金の総額は変わりません。住民には、受け取るサービスに不満があれば税金を払わないという選択肢がないからです。また、税金は予算という形で自治体の各部局・各部署に配分されますが、ここでのコスト削減意識はどうしても低くなりがちです。何故なら、年度内に配分された予算を使い尽くさなければ次年度の予算配分額が減ってしまうからです。自治体の各部局・各部署では、権限増大という観点から予算を多く獲得することが自己目的化しがちです。

さらに自治体では、公務員という身分保障から、刑事罰を犯すなど重大な事態を引き起こさない限り、職員はたいした仕事をしなくてもクビにならず年齢とともに昇給していくなど、業績に基づく人事考課が今までほとんどなされていませんでした。勿論、身を粉にして働く実直な公務員

2007年9月12日受付

[†] 〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷1100 ishida@shonan.bunkyo.ac.jp
Graduate School of Information and Communication, Bunkyo University

がいることも事実ですが、多くの場合それは個々人の良心に委ねられ、組織全体の志気は往々にして下がりがちになるといわざるをえません。これだけでも、自治体が住民満足度を高めようとする意識、およびコスト削減意識が低いことがわかりますが、これに拍車をかけているのが国と地方のいびつな財政構造です。2005年度に国民が支払った税金総額約87兆円の内訳は、国税60%、地方税40%でした()。これにたいし、国と地方をあわせた支出総額の割合は国が41%に対し地方は59%と逆転しています()。つまり、国が国税として集めた税金を国庫支出金や補助金、地方交付税交付金等の形で地方に分配しているのです。これにより、地方は国からできるだけ多くの資金を得るよう各省庁の規格にあわせた事業を第一義にし、地域固有の住民ニーズが置き去りにされる傾向がありました。地域住民を見ずに国の意向に焦点を合わせてきた結果が、地域に不釣り合いな豪華施設や住民ニーズとかけ離れた施設・サービスの提供といえます。まだ記憶に新しい「官官接待」(地方の役人が国の役人を税金を使い接待を行ったこと)もこのような構図から引き起こされたものといえます。

3. 効率的な行政運営を目指した取り組み

このように地方自治体は民間企業に比べ非効率的な行政運営に陥りがちなことから、近年盛んに提唱されてきたものにニュー・パブリック・マネジメントという理論があります。これは、公的部門に民間企業の経営理念・手法を可能な限り導入しようという新しい公共経営理論で、顧客志向、成果志向、市場原理、分権化の4つがその核になっています()。具体的には、民間企業と同じ土俵でコストを比較することが可能なように、さらにコスト削減意識を醸成するために会計制度に民間企業と同様の発生主義会計を導入することや、住民のニーズ・満足度に焦点を当て、達成すべき成果・業績(どのような事業を行い、その結果、何を達成するか)目標と達成時期を予め設定し、その目標に向かって事業を展開していくことで事業遂行力を高めようとする行政(事務事業)評価制度の導入等が挙げられます。これらは、今まで充分になされてこなかった自治体のコスト削減努力と住民満足度を上げる努力を促そうというものです。総務省は、遅くとも2011年までに全ての自治体が発生主義会計を導入するか、もしくは、導入した場合と同等の財務情報を開示することを提唱しています()。東京都は、2006年4月にわが国で初めて発生主義会計を導入しました。今後、発生主義会計導入によりコスト効果的な行政運営が行われることが期待されています。また、行政(事務事業)評価制度は、三重県が1996年に導入したのを皮切りにその後多くの自治体で導入を始め、2003年調査では約6割の自治体が何らかの形で行政(事務事業)評価制度に取り組んでいます()。さらに、公務員の人事考課制度に業績評価を反映する取り組みも徐々に始まってきており、効率的な行政実現への改革は、歩みが遅いながらもようやく動きだしてきたといえるでしょう。

4. おわりに

少子高齢化社会の到来、団塊世代の大量退職などから明らかのように、これからの税収は右肩上がりの増大は見込

めず、逆に高齢者福祉サービスの増大など経費拡大が予想され、自治体を取り巻く環境は今後厳しさを増していくと考えられます。そこでは、限られた資源を有効に活用し、多様なニーズに応えながら住民満足度を高めるといった効率的かつ質の高い行政の実現が強く求められます。しかし、それと同時に住民も「あれも、これも」「タダならもらっておこう」という過度の行政サービスを期待する意識を変えていかなければなりません。身の丈に合わない豪華設備は、有効に使われないばかりか多大な維持費を発生させ、他の必要な行政サービスの提供を圧迫することになりかねません。今後は、住民が真に必要なサービスは「あれか、これか」という意思決定に責任をもって参画するとともに、自治体の事業推進を常にチェックするという意識と行動こそが自分達の住む自治体の効率的な運営を促すことに繋がるといえるでしょう。「地方自治体」とはその名のとおり、地方が自らを治める組織です。ここでいう「地方」には行政職員や議員だけでなく、当然住民も含まれます。現在、各自治体は多くの情報をインターネットで公開しています。まずは、自分の住んでいる自治体の行政(事務事業)評価制度の導入状況をチェックしてみたいかがでしょうか。

()近年、自治体のサービスを比較し、より良いサービスを提供する自治体に移動するという選択を行う住民も出てきましたが、移動に伴うさまざまな制約を考えると、自由な選択を行うのは難しいのが現実です。

()総務省『平成19年度版(平成17年度決算)地方財政白書』2007年、資33頁。

()同上書、頁。ただし、国と地方の歳出総額は単純に税額ではなく、これに国債、地方債等の借入を含み、総額は約150兆円である。

()ニュー・パブリック・マネジメントは1980年代半ば以降、英国、ニュージーランド、カナダ等で形成された理論で、効率的な行政運営に大きな成果を挙げたことから多数の国・地方政府に広がっていった。大住荘四郎『ニュー・パブリック・マネジメント 理念・ビジョン・戦略』日本評論社、2000年。

()総務次官通知「地方行革新指針」2006年8月31日。

()総務省自治行政局行政体制整備室『地方公共団体における行政評価の導入の実態と今後の展開について』2003年3月。

いしだ はるみ

石田 晴美 . 1992年公認会計士第3次試験合格。2005年3月横浜国立大学大学院国際社会科学研究所修了。博士(経営学)。同年4月文教大学情報学部専任講師に就任。2007年4月より大学院情報学研究所情報学専攻専任講師を兼ねる。主として地方自治体会計、行政評価に関する研究に従事。文教大学大学院情報学研究所では「財務会計情報特論」を担当。

