



**民間経営手法を活用した
地方行財政改革に関する提言**

提 言

2005年2月

土佐経済同友会

民間経営手法を活用した 地方行財政改革に関する提言

土佐経済同友会

代表幹事

日和崎 二郎

代表幹事

千頭 邦夫

地方行財政改革委員長 久松 朋水

〈 基本コンセプト 〉

『真に自立した地方行財政の実現に向け、
民間の経営手法の活用による地方行財政改革を実行しよう』

〈 提 言 〉

【提言 - 1】 歳出構造の抜本的見直し

1 - 1 行政職員の賃金決定方式の見直し

1 - 2 公共施設利用等のムダ排除と公共投資の効率化

【提言 - 2】 企業経営の視点に立った地方自治の取り組み

2 - 1 外郭団体等の経営体質の改善

2 - 2 アウトソーシングによる官民の役割分担と行政の効率化

2 - 3 目標と現状の分かるしくみづくり

総論

平成13年に「経済財政運営と構造改革に関する基本方針」(いわゆる骨太の方針)に基づいた構造改革が、国において始まった。「国庫補助金の改革」、「地方交付税の改革」、「地方への税源委譲」の三位一体の改革が平成16年度より実施され、17年度、18年度の2年間で、総額約2兆8,000億円の補助金削減を柱とする全体像が明かとなった。

国土総合開発計画の中でも、高度成長期には「国土の均衡ある発展」をキーワードとして展開してきた。しかし、バブル崩壊以降、国家財政の急激な悪化を背景にして、地方分権が叫ばれ、地域の自主・自立を目指した「地域の個性ある発展」にその軸足を変更した。このような地方分権の流れは今後とも変わることはない。三位一体改革の原点は地方分権の実現を目指したものともいえる。

現在の三位一体改革は補助金等の削減のみが先行し、特に財政力の低い地方においては、再建団体への転落が真剣に懸念されているのも事実である。平成16年12月7日付の高知新聞によると、県内市町村の15年度決算見込みでは、経常収支比率が過去最悪を更新しており、県のみならず市町村においても財政危機は一層深刻となっている。

平成16年12月の全国知事会でも3兆円の税源委譲や政府への対抗策として三位一体改革推進法の制定が提案されており、高知県内においても、すでに行財政改革に向けた取り組みを加速しており、特に高知県や高知市での取り組みは特に顕著なものがあると考えられる。

高知県及び県内市町村の財政指数(%) 高知新聞社記事より抜粋

| 年 度 | 経常収支比率 | | 起債制限比率 | | 公債費負担比率 | |
|--------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 14 | 15 | 14 | 15 | 14 | 15 |
| 高 知 市 | 92.2 | 94.6 | 14.4 | 15.5 | 24.1 | 26.1 |
| 室 戸 市 | 103.7 | 103.5 | 14.2 | 15.4 | 20.1 | 22.5 |
| 安 芸 市 | 96.1 | 96.7 | 16.0 | 18.5 | 26.6 | 32.5 |
| 南 国 市 | 91.6 | 91.6 | 15.8 | 15.9 | 28.1 | 27.8 |
| 土 佐 市 | 89.9 | 87.7 | 12.2 | 11.9 | 18.4 | 18.6 |
| 須 崎 市 | 95.5 | 95.2 | 14.4 | 15.3 | 25.7 | 27.9 |
| 中 村 市 | 93.0 | 94.7 | 9.5 | 9.7 | 16.9 | 17.5 |
| 宿 毛 市 | 89.5 | 92.1 | 14.7 | 15.0 | 21.6 | 22.7 |
| 土佐清水市 | 91.9 | 91.7 | 13.8 | 13.9 | 22.2 | 21.0 |
| 市 計 | 92.8 | 94.2 | 13.9 | 15.0 | 23.5 | 25.5 |
| 町 村 計 | 89.9 | 90.1 | 10.9 | 11.0 | 24.6 | 24.9 |
| 県 計 | 91.6 | 92.5 | 11.4 | 13.4 | 24.0 | 25.1 |
| 高 知 県 | 90.7 | | 14.9 | | 26.6 | |

1. 経常収支比率 = 経常経費充当一般財源 / 経常一般財源総額 × 100
2. 起債制限比率 = (公債費充当一般財源 - 普通交付税措置のある公債費) / (地方税 + 普通交付税等 - 普通交付税措置のある公債費) × 100
3. 公債費負担比率 = 公社債充当一般財源 / 一般財源総額 × 100

また内閣府が平成 16 年 11 月に発表した「地域の経済 2004」では、アンケート調査に基づく各都道府県の行財政改革への取り組みを紹介しており（以下内閣府アンケート）、33 都道府県から寄せられた内容としては、

- ・組織のフラット化
- ・定員管理の適正化
- ・給与抑制の取り組み
- ・目標管理制度の導入
- ・民間人材の登用
- ・予算制度改革
- ・減債への取り組み
- ・税金の収納率向上
- ・公共工事のコスト縮減
- ・アウトソーシングへの取り組み
- ・指定管理者制度の活用
- ・外郭団体の統廃合

など、各自治体とも改革の浅深はあるにせよ、すでに取り組みに着手しており、そのほとんどはいわゆる民間の経営改善手法に通じるものであると考えられる。

土佐経済同友会では、平成 11 年にこれからの地方分権社会における地方自治のあり方を研究する目的で、「地方行政委員会」を発足させ、12 年には「これからの地方自治に関する提言」、14 年には「高知県における市町村合併に関する緊急提言」を発表してきた。

一方全国同友会でも、平成 14 年には地方行財政改革推進会議を発足させ、地域主権型社会の実現、市町村合併の推進、道州制の指向などの提言を発表するとともに、三位一体改革 + 歳出削減のいわゆる四位一体改革の同時並行での取り組みを提言した。

平成 16 年度、土佐経済同友会では逼迫した高知県並びに県内市町村の財政状況を鑑み、これまでの「地方行政委員会」から「地方行財政改革委員会」へと発展させ、研究・討議を重ねてきた。

地域経済においても、景気の回復感は全くないといっていいほど乏しく、民間企業では生き残りを賭けた必死の取り組みを続けているのが現状である。

そのような中で、地方行財政改革を民間サイドから提言するに際して、会員企業や一般の経営手法を念頭に置いて検討したものである。

以下に民間経営手法導入の観点から提言する。

【提言 - 1】 歳出構造の抜本的見直し

三位一体改革に伴う補助金の大幅な削減や長引く経済不況に伴う県税収入等の落ち込みにより、平成 16 年度の当初予算では 236 億円の財源不足に陥った状況でスタートした。県税収入では、平成 12 年の 694 億円をピークに下降を続け、16 年度予算では 531 億円にまで減少すると見込まれている。県の財政規模も 11 年度の 6,490 億円から 16 年度当初予算は 4,820 億円と 74% にまで縮小を余儀なくされている。

また、県債残高も 7,800 億円余りと当初予算規模の 1.6 倍に膨れ上がり、民間企業であればまさに倒産状態だといえる。

三位一体改革に伴う財政力の乏しい本県への影響は計り知れないものがあり、中央政府に対して積極的に改善・見直しを促すことは当然と考えるが、一方で硬直化した財政構造の見直しは、単に公共投資の抑制のみに頼るのではなく、聖域を設けることなく実行すべきである。

民間企業においては、売上の増加が見込めない経済不況下では、生産性の向上、ムダの排除、賃金引き下げ、人員整理あるいは事業や施設の統廃合等まず「出づるを制する」対策を最重点目標として取り組むのは当然である。これによって、組織をスリム化しコスト低減によって経営体質強化を図る。

このような視点から、以下の 2 点に絞って提言する。

1 - 1 行政職員の賃金決定方式の見直し

(1) ラスパイレス指標への疑問と賃金諸手当等の抜本的見直し

わが国の公務員給与は、労働基本権の制約の代わりとして、「民間準拠」による外部との均衡、職務給原則のもとでの部内均衡を中心として制度設計されてきた。ラスパイレス方式によって算出した官民給与の較差をもとに各地の民間給与水準に均衡するように設定させている。

しかし、ベースとして国家公務員よりも高く設定されるのが通常であり、最近国家公務員を下回る県が出てきてはいるが、それはおしなべて先行して給与カットや昇給延伸を実施しているところとなる。

人事院勧告を踏襲し、「民間賃金算定として企業規模 100 名かつ 50 名以上の事業所を母集団」とし、「近年の民間の人事・組織形態の合理化・スリム化の変化をビビッドに吸収される調査・比較方法の変革がなされない」ことから、導き出された給与実額・賞与支給月数はかなり民間の実感から乖離していると思われる。

当県でも 17 年度から 3 年間の 3% カットを合意し、歳出削減に踏み出したことは評価できるが、あくまでも時限的、臨時的な措置として、現給与体系を抜本的に見直すとの導線ではない。県の財政力指数も全国最下位であり、公債費負担比率も 20% を超え、県歳出の根本的見直しが喫緊の課題といわれる現状下、民生費のみならず人件費も相当の覚悟で見直しをせざるを得ないのであると考える。

また昨今騒がれているような、基準内賃金以外に支払われる各種手当についても、一般常識に照らして本当に県民が納得できる名目や水準であることの総点検を行うことや、民間企業とかげ離れたと批判の多い退職金制度にもメスを入れるべきと考える。

平成 16 年度全国人事委員会報告まとめ

| | 民間給与 ① | 公務員給与 ② | 較差 ①－② | 特例条例 による 減額後の 較差 | 民間 賞与 月数③ | 公務員 特別給 月数④ | 較差 ③－④ |
|--------------|----------------|----------------|----------------|---------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 国家公務員 | 381,152 | 381,113 | 39 | | 4.39 | 4.40 | △ 0.01 |
| 北海道 | 387,994 | 390,437 | △ 2,443 | 3,540 | 4.27 | 4.40 | △ 0.13 |
| 青森県 | 381,696 | 386,938 | △ 5,242 | 5,351 | 4.12 | 4.40 | △ 0.28 |
| 秋田県 | 381,152 | 390,269 | △ 9,117 | | 4.39 | 4.40 | △ 0.01 |
| 岩手県 | 368,651 | 377,035 | △ 8,384 | △ 1,446 | 4.13 | 4.40 | △ 0.28 |
| 山形県 | 397,132 | 397,424 | △ 292 | | 4.23 | 4.40 | △ 0.17 |
| 宮城県 | 399,671 | 399,909 | △ 238 | 11,044 | 4.38 | 4.40 | △ 0.02 |
| 福島県 | 391,836 | 392,422 | △ 586 | | 4.28 | 4.40 | △ 0.12 |
| 群馬県 | 386,251 | 386,272 | △ 21 | 286 | 4.41 | 4.40 | 0.01 |
| 栃木県 | 401,521 | 401,497 | 24 | | 4.40 | 4.40 | 0.00 |
| 茨城県 | 396,492 | 396,423 | 69 | | 4.42 | 4.40 | 0.02 |
| 埼玉県 | 416,575 | 416,533 | 42 | | 4.39 | 4.40 | △ 0.01 |
| 東京都 | 426,454 | 425,725 | 729 | | 4.42 | 4.40 | 0.02 |
| 千葉県 | 423,582 | 423,548 | 34 | 8,717 | 4.40 | 4.40 | 0.00 |
| 神奈川県 | 458,075 | 457,932 | 143 | 9,282 | 4.40 | 4.40 | 0.00 |
| 新潟県 | 400,698 | 401,124 | △ 426 | 2,856 | 4.12 | 4.40 | △ 0.28 |
| 富山県 | 387,803 | 387,823 | △ 20 | | 4.39 | 4.40 | △ 0.01 |
| 石川県 | 390,206 | 390,236 | △ 30 | | 4.38 | 4.40 | △ 0.02 |
| 福井県 | 389,062 | 389,049 | 13 | | 4.32 | 4.40 | △ 0.08 |
| 長野県 | 404,076 | 404,456 | △ 380 | 21,819 | 4.38 | 4.40 | △ 0.02 |
| 岐阜県 | 377,698 | 377,679 | 19 | | 4.38 | 4.40 | △ 0.02 |
| 山梨県 | 388,849 | 388,884 | △ 35 | | 4.40 | 4.40 | 0.00 |
| 静岡県 | 406,865 | 406,884 | △ 19 | | 4.42 | 4.40 | 0.02 |
| 愛知県 | 451,590 | 451,672 | △ 82 | | 4.40 | 4.40 | 0.00 |
| 三重県 | 386,969 | 387,115 | △ 146 | | 4.41 | 4.40 | 0.01 |
| 滋賀県 | 401,338 | 401,416 | △ 78 | 4,252 | 4.42 | 4.40 | 0.02 |
| 京都府 | 438,833 | 438,864 | △ 31 | 10,393 | 4.40 | 4.40 | 0.00 |
| 兵庫県 | 434,129 | 434,237 | △ 108 | 6,140 | 4.38 | 4.40 | △ 0.02 |
| 大阪府 | 443,125 | 435,313 | 7,812 | *1 | 4.39 | 4.40 | △ 0.01 |
| 奈良県 | 413,354 | 413,501 | △ 147 | 7,850 | 4.39 | 4.40 | △ 0.01 |
| 和歌山県 | 401,956 | 402,434 | △ 478 | 3,843 | 4.39 | 4.40 | △ 0.01 |
| 鳥取県 | 361,480 | 364,080 | △ 2,600 | 14,159 | 4.07 | 4.40 | △ 0.33 |
| 島根県 | 374,516 | 385,547 | △ 11,031 | 251 | 4.13 | 4.40 | △ 0.27 |
| 岡山県 | 383,964 | 384,022 | △ 58 | 10,424 | 4.36 | 4.40 | △ 0.04 |
| 広島県 | 396,671 | 396,759 | △ 88 | 11,711 | 4.40 | 4.40 | 0.00 |
| 山口県 | 397,171 | 397,563 | △ 392 | | 4.32 | 4.40 | △ 0.08 |
| 香川県 | 388,430 | 388,521 | △ 91 | | 4.39 | 4.40 | △ 0.01 |
| 愛媛県 | 395,385 | 395,411 | △ 26 | | 4.38 | 4.40 | △ 0.02 |
| 徳島県 | 375,854 | 375,950 | △ 96 | | 4.39 | 4.40 | △ 0.01 |
| 高知県 | 382,929 | 383,017 | △ 88 | | 4.29 | 4.40 | △ 0.11 |
| 福岡県 | 410,605 | 410,495 | 110 | 261 | 4.39 | 4.40 | △ 0.01 |
| 佐賀県 | 389,665 | 389,757 | △ 92 | | 4.26 | 4.40 | △ 0.14 |
| 長崎県 | 395,839 | 396,098 | △ 259 | | 4.38 | 4.40 | △ 0.02 |
| 大分県 | 396,775 | 396,969 | △ 194 | *2 | 4.38 | 4.40 | △ 0.02 |
| 宮崎県 | 385,809 | 386,012 | △ 203 | | 4.12 | 4.40 | △ 0.28 |
| 熊本県 | 387,914 | 387,966 | △ 52 | | 4.39 | 4.40 | △ 0.01 |
| 鹿児島県 | 396,414 | 396,504 | △ 90 | 7,134 | 4.16 | 4.40 | △ 0.24 |
| 沖縄県 | 378,694 | 378,881 | △ 187 | | 4.11 | 4.40 | △ 0.29 |
| 全国平均 | 398,548 | 399,289 | △ 7,420 | 2,933 | 4.33 | 4.40 | △ 0.07 |

*1 大阪府は給与規定改定により昇給延伸措置中（カット率換算約3.22%）

*2 大分県は7月より2%カット

出典：各県人事委員会報告

(2) 現実の官民較差

平成15年12月現在の国税庁「民間給与実態統計調査」において全給与所得者の平均給与・手当は、311,500円(男379,917円)、平均賞与支給月数は2.25ヶ月と、16年度人事院報告の民間給与と比較すると給与・手当で69,652円少なく、賞与支給月数では2.15ヶ月少ない。

対象を従業員5,000人以上の企業規模に絞っても平均給与・手当は、361,667円(人事院報告民間給与比26,327円)、平均賞与支給月数は3.72ヶ月(同0.67ヶ月)とかなりの較差となっている。ラスパイレス指標を通じた集計と結果は異なるのは当然ではあるが、民間の実感から言えばこちらの統計の方が民間経済をより反映していると考えざるを得ない。

これは昨年実施の内閣府アンケートにおいても指摘されている点であり、従業員1,000人以上のサービス業従事者との比較においても、公務員給与が度数分布、最高値、最低値いずれにおいても民間を上回っている。

また標準偏差でみるとラスパイレス指数での地方公務員給与のばらつきよりも、「賃金構造基本統計調査」(賃金センサス)における地方民間企業給与の方がばらつきが大きく、都道府県別の較差は民間に比べ、公務員ではかなり小さいことが指摘されている。

16年度の各県人事委員会報告を集計しても、すべての県の民間賞与支給月数が4ヶ月を超え、公務員の特別給支給月数は人事院報告4.40ヶ月にびたりと横並びであったり、日本国内の景況感較差でもたとえば東海中部地区と四国特に高知県の較差は歴然であり、にもかかわらず算出された民間賃金格差はそれほど目立った較差が見られないなど、現実感とのギャップは大きいものがある。

3年間の3%カットは、一步踏み出した点においては評価しつつも、その期限性、圧縮幅が十分なのかとの疑問は感じている。県民の素朴な感覚からは、より一層民間賃金の全国偏差に近づけ、高知における民間の痛みを分かち合っほしいとの気持ちは禁じえず、賃金水準及び賃金決定方式を見直し、県民の納得できるものにして示すべきと考える。

(3) 人事考課の改革・人員削減

すでに県では6年前から新しい人事評価制度を導入し、活用に向けた取り組みを行っている。「わたり」の廃止や期間限定昇給制度の導入など積極的な展開を図っているが、反面能力給の本格導入や年功序列賃金の改革などはまだ入口段階といえ、平成18年度の国家公務員制度改革の動向を待って対処するとの動きである。

しかし他県でもすでに課長補佐や係長職を廃止し組織のフラット化を進めるところや個人の目標管理制度を導入し、目標・評価方法の公開により、職員の士気と緊張感を高める工夫を実施している先行県もあり、当県としても人件費総額の圧縮は図りつつも、積極的な取り組みにより人材活性化をすすめ、優秀な職員はより高い評価が得られるようなやりがいのある人事制度を早く導入すべきである。またこれによりこれまでのような一律横並びの定期昇給制度などは、当然抜本的な見直しがされることとなる。

また、政府の方針にもあるように、地方公務員の定数を削減する動きは発せられており、民間企業のようにリストラで人員削減せざるを得ないようなケースは公務員にはない状況で、この財政難を乗り切るためには、早期退職の一層の推進や当面の新規採用凍結など、思い切った対策が求められる。

1 - 2 公共施設利用等のムダ排除と公共投資の効率化

平成 14 年 3 月現在で高知県が作成したバランスシートによると、資産の合計は 2 兆 3,372 億円であり、そのうち有形固有資産は 2 兆 1,466 億円（内土地 4,698 億円）を有している。地方公共団体の所有する固定資産を購入価格等で評価すること自体が妥当かどうかは議論のあるところだと考えるが、莫大な資産を有していることは事実である。この固定資産そのものは、ただ存在するだけでは何の付加価値も生まず、高度で効率的な利用をしてこそその資産価値が生まれる。

また、公共建築物等は建設した時点から光熱費や修繕費等の維持費が発生するとともに、管理運営にかかる人件費等も不可避免的に発生する。また、組織論的には新しい組織ができるとそれに付随した新しい業務を創り出すことになり、副次的なコストアップ要因にもなる。平成 12 年度に高知県組織改革検討委員会が組織され、出先機関の統廃合等に関する議論が行われたが、組織や施設の簡素化に関しては、かならずしも迅速に進んでいるとはいえないと考える。モータリゼーションや IT 技術の飛躍的な発達により広域行政の必要性・可能性も高くなっており、昨今の市町村合併を通じての行政の効率化と併せて、公共施設等の有効活用が急務であると考え。特に県においては、広域行政が進展することをにらんだ出先機関の統廃合による業務の効率化と土地建物の用途変更や売却等によって固定費を大幅に削減できる可能性は高い。当然ながら遊休地の処理も急務だと考える。

一方、昨今の財政危機に伴う公共投資の縮減は、地域の基幹産業の 1 つである建設関連部門に致命的な打撃を与えているが、現実問題としては予算をカットできることから手を付けている感は否めない。地域社会の発展とともに産業構造の変化が起こるのは当然としても、固定費（義務的経費）を圧縮してその分を投資的経費に向け、地域経済の活性化を図り税収増を目指すという本来の地方公共団体の役割を今一度見つめ直す時期に来ていると考える。

そのためには、公共事業の採択に関しては、これまでの行政主導による事業立案だけでなく、特に地域振興に関わるものに関しては、地元の熱意や合意形成の醸成度を重視して事業採択する制度づくりが重要と考える。これによって、計画立案から事業実施までの期間が大幅に短縮されるとともに、このような手続きを踏むことで地域住民の事業に対する関心も高まり、有効活用される可能性は高まる。

また、組織横断的な事業推進という観点からは、個々の部局からの予算要求の積み上げだけではなく、現在進められている事業評価システムを活用しつつ、例えば林道整備と間伐の促進あるいは中山間振興など 1 つの事業が多方面に亘って効果を及ぼしうる事業を優先させていくことが重要だと考える。

当然、公共投資のコスト縮減も重要な課題であり、地域での清掃活動や維持管理活動などは、地域の公的な団体や NPO などと直接委託契約をする方法でコスト縮減と効率化を両立させられる可能性は高い。

一方、公共事業を民間の資本と技術を使って実施するいわゆる P F I（Private Finance Initiative）事業もコスト縮減に寄与する可能性は大きいですが、例えば高知医療センターのような大規模施設の建設・運営等となると大手資本しか参入できず、資金の県外流出など必ずしも地域経済の活性化に寄与しないケースもあることを考慮する必要がある。高知県においては、例えば公営住宅や寄宿舎、あるいは自治会館などの過大な投資にならない部門での P F I 事業の可能性が高いと考える。

【提言 - 2】 企業経営の視点に立った地方自治の取り組み

日本は欧米に追いつき追い越せのキャッチアップの時代からトップランナーとして独自性、創造性を発揮することを求められる時代になった。

経営とは変えることであるといわれている。環境に適応し、また顧客満足、社員満足、社会貢献といった自社の理念実現のために変えていくことのできる企業のみが生き残ることができる時代である。

自治体においても、財政危機が一層深刻となる中で国頼みではなく「自治体の使命とは」という根本的な問いかけを行い、自ら制度、やり方を創造し実践していくことが求められているのではないだろうか。まず大事なことは行政サービスを顧客視点（住民本位）で行うことである。限られた予算の中ではすべての住民を対象にして行政サービスを行っていくことは難しくなった。このサービスを本当に必要としているのはどうゆう住民なのか、誰のためのサービスなのかをしっかりと見極める必要がある。住民のニーズを基本として意思決定し、無駄なく効果的な行政サービスのあり方を考える必要がある。さらには行政サービスの基準の見直しも考えていかねばならない。

時代と共に住民のニーズもどんどん変化していく中で、行政もそれに対応し共に変わらなければならない。一方で、われわれ住民も現状の危機的状況を認識し、行政サービスはタダ、権利を主張して何でも要求するという考え方を改める必要がある。

これからの地方行財政を考える上で、地域の自立と自己責任、あるいは地域の個性ある発展を念頭におくと、今後ますます地域間競争は激しくなると予測される。高知県ではすでに経営品質の向上に向けた取り組みを実施しているところだが、県内市町村も含めて地方自治経営の視点に立った行政運営が求められる時代になったことを理解する必要がある。

これは、単にコストを縮減するだけではなく、常に経営的な視点を持った組織づくりをすることであり、常に問題点や進捗状況が明確になっており改善の方向が分かるしくみづくりをすることに他ならない。

ここでは、以下の3点に絞って提言する。

2 - 1 外郭団体等の経営体質の改善

現在高知県では、平成16年10月に公社等改革推進会議から公社等外郭団体の改革の実施計画を公表した。この中では、地方三公社、グリーンピア土佐横浪、高知県競馬施設公社、高知県内水面種苗センター等の廃止や高知県建設技術公社への県の関与縮小など対象11団体の実施計画がとりまとめられている。これらの取り組みに対しては当然評価するものであるが、土佐経済同友会地方行財政改革委員会としては、経営責任の明確化を特に訴えたい。

特に、土佐くろしお鉄道や高知県牧野記念財団、あるいはのいち動物公園など収益事業を行っている団体は、その公益性の確保とともに採算性を重視した経営が求められる。これらの団体に共通しているのは、公共交通の確保、高知県の世界に誇れる財産の維持管理、子供たちの教育機能の充実といった公益性と事業部門を兼ね備えている点である。公益性に関しては、県民の負担によって一定の維持管理をすることが必要になることは当然（必ずしも採算性のみではない）であるが、事業部門は民間企業でいうところの独立採算性を重視した運営にすべきだと考える。

現在のような会計方法だけでは財政資金の累積投資額・累積赤字額もわかりにくく、逆にいえば収支改善の成果も見えにくく評価できない。それを分かりやすくするためには、民間で一般的に活用されている発生主義会計の導入が欠かせない。歳入・歳出といった資金の流れだけでなくその資金の質的な意味合いを理解しつつ運営することが必要である。こうすることにより、事業実施に必要な費用は自分たちで賄うという当たり前の経営的視点が生まれてくると考える。財務会計的にも入場者収入を県の一般会計に繰り入れるのではなく、各団体の収入として処理することによりその意味合いは強固なものになる。

例えば、牧野記念財団での取り組みは特筆すべきと考える。公共財としての牧野植物園の管理運営と短期的な視点での花卉の新品種開発による収益（ロイヤルティ）確保、長期的にはマンマー等における植物調査に基づく医薬品の研究開発など団体としての採算性確保に向けた取り組みは、これからの外郭団体のあるべき方向性を示唆したものだ大きく評価したい。

2 - 2 アウトソーシングによる官民の役割分担と行政の効率化

小泉内閣では、行政のスリム化において地方でできることは地方で、民間でできることは民間でと訴えており、これまで公共と名が付けばすべて行政が行ってきた時代の終焉を物語っている。前述したPFIなどもその一つの手法として位置づけられる。小さい政府づくりの観点からも積極的に推進すべきである。

現在高知県では、アウトソーシング検討委員会でアウトソーシングの推進を図っているところである。ここでは、各部局のコアコンピタンス（中核となる技術やノウハウ）を定義しそれ以外は思い切ってアウトソーシングしようとするものである。

行政の中立性・公平性確保や個人情報保護など考慮すべき要件は多いが、行政コストの削減、地域経済の活性化、事務処理のスピードアップのためにも喫緊の課題だといえる。

ただ、全体の進め方については今ひとつ方向性が見えないといった指摘もあり、スケジュールや目標設定についてどこがリーダーシップをとってやっていくのかといった議論が十分になされるべきである、また、アウトソーシングしたときの余剰人員をどうするのかといった議論を同時進行で進めるべきだと考える。

さらには組織内部の技術力の維持、品質の保証をどうしていくかといった課題とあわせて、今後行政に課せられる新しい役割はアウトソーシングに伴う監査機能の充実と能力向上であると考えられる。

2 - 3 目標と現状の分かるしくみづくり

民間企業では、経営改善であれ現場改善であれ改善に取り組む場合は、常に現状分析に基づいて真の問題は何かを追及し、トップの基本方針をベースに各事業部や部課が目標、スケジュールを設定し、その達成度や進捗が把握できるしくみをつくる。そして、常にPDCAを回すことにより各人がそれぞれの役割を認識し、目標と現状が分かる指標によって関係者全員が問題を共有するしくみの中で改善を進める。

地方行財政改革においても同様の取り組みが望まれる。具体的には、各部署において当該年度の管理目標（例えば人生産性向上、管理コスト低減、品質向上、計画期間の短縮など）を設定し、関係する職員全員が取り組む体制をつくる必要があると考える。

そのための方策の1つとして、予算主義一辺倒からの脱却が挙げられる。当初予算が確定したら年度内で肅々と消化するという従来の取り組みでは地方行財政の体質改善は望めない。

予算面での管理だけではなく、部署ごとに管理目標を定め取り組むことが望まれる。例えば、業務用機器や事務用消耗品などの予算に対しては、予算を消化するのではなく真に必要性を検討し不要不急の物は買わないといった取り組みなどが考えられる。ある大手企業では、事務関連品の購入に対してそれまでの年間予算枠を撤廃し、各部署で必要なものを検討して購入できるしくみをつくることで、経費を大幅に削減した事例もある。いずれにしても、各部署で何が本質的な問題でどうすべきかを明確にし、そのための管理目標を立て全員で取り組むことが肝要と考える。

行財政改革は、革新的な手法を開発して進められるものではない。地道な改善活動の結果として実現できるものである。今日、日本が製造業を中心として世界に冠たる技術国家になったのは、技術開発（発明）能力よりも「改善能力」が諸外国に比して卓越していたからであり、全員参加で取り組んだ結果でもある。このような考え方を取り入れて真の行財政改革に取り組む成果をあげられることを期待する。

地方行財政改革委員会 検討メンバー一覧 (2005年2月現在)

| | | | | |
|-------|------|-------|----|--|
| 久松朋水 | 委員長 | | | |
| 高橋啓太 | 副委員長 | 坂本導彦 | 書記 | |
| 市村伊佐雄 | | 井上泰日子 | | |
| 今西博 | | 浦田健治 | | |
| 奥村興二 | | 久保勝義 | | |
| 栗田寛 | | 高島郁夫 | | |
| 高村禎二 | | 立田雅弘 | | |
| 永野正展 | | 西岡啓二郎 | | |
| 橋本充好 | | 浜田貴良 | | |
| 日和崎二郎 | | 二宮神昌彦 | | |
| 細田長司 | | 宮内重延 | | |
| 宮地彌典 | | 三好朝男 | | |
| 山崎広一郎 | | 吉村文次 | | |
| 依光晃一郎 | | | | |

地方行財政改革委員会開催記録

| | | |
|------|-------|--------|
| 第 1回 | 2004年 | 3月23日 |
| 第 2回 | | 4月14日 |
| 第 3回 | | 5月12日 |
| 第 4回 | | 6月10日 |
| 第 5回 | | 7月 2日 |
| 第 6回 | | 9月 8日 |
| 第 7回 | | 10月13日 |
| 第 8回 | | 11月17日 |
| 第 9回 | | 12月17日 |
| 第10回 | 2005年 | 1月14日 |
| 第11回 | | 2月10日 |

本件に対するお問い合わせ先等

土佐経済同友会 事務局

〒780-0823

高知市菜園場町1-21 四国総合ビル3F 四銀キャピタルリサーチ内

TEL 088-885-6707

FAX 088-883-1156

ホームページ <http://www.tosa-te.ne.jp/> tosadoyu/

Eメール tosadoyu@orange.ocn.ne.jp