

公共サービスの充実に向けて求められる自律的経営

名取雅彦



今年9月に内閣府が公表した『「公共サービスの改革に関する特別世論調査」の概要』によれば、公共サービスの満足度について、「満足している」「やや満足している」と答えた人は28.1%にとどまり、「満足していない」「あまり満足してない」の30.4%よりも若干ではあるが下回った。しかも、昨年10月に実施された同様の調査の結果と比べ、満足度は5ポイント近く低下している。

欧米で1980年代半ばから始まったNPM（新公共経営）の旗印のもと、日本でも国、地方自治体を問わず、民間の経営の仕組みに学び、改革に向けてさまざまな取り組みが行われてきた。しかし、上記の数字で見ると、公共サービスについて国民から高い評価を得るには至っていないようだ。

期待される民営化

NPMでは徹底した競争原理の導入を重視しており、民間活力の活用が推進された。こうしたなか、公共施設の指定管理者制度が導入され、公共交通や病院などの事業の民営化を進める地方自治体も輩出している。また、今年7月の公共サービス改革法の導入を機に、窓口業務、徴収業務などを含むさらに幅

広い業務について、官民の差を設けない実施主体の選別が行われる見通しである。

とはいえ、公共サービス改革法は導入されたばかりである。窓口業務の民間委託を延期したある特別区のケースのように、民間活力を活用する対象などについて、国と地方自治体とで考え方に差のある場合もあるようだ。詰めの議論を尽くす必要がある。

本特集では、これから特に民間活力の活用が期待される公共サービスとして、オンライン申請（電子申請）、および地方税法の改正により税などの公金の収納に利用可能となったクレジットカード決済に焦点を当てた。

公共サービスの向上に大きな役割を果たすことが期待されている電子行政は、基盤整備が行われたものの、利用が一向に進んでいない。それもあって、政府の「IT新改革戦略」では「2010年度までにオンライン利用率50%以上」という目標が明記されたが、ハードルは高いと思われる。

このテーマについて、小林慎太郎の「電子行政改革に不可欠な民間活力」では、オンライン申請に対する住民や事業者の潜在ニーズが高いとはいえ、潜在ニーズを具体化するためには、バックオフィス業務を含めて、民間

活力を活用することが不可欠と論じている。特に、オンライン申請のネックになっているのは手数料納付であり、公金のクレジットカード決済の導入が、課題解決の突破口になる可能性が高いとの指摘に注目したい。

関連して、持丸伸吾ほかの「クレジットカード決済の導入による公金収納のサービス向上」によれば、5割の人が水道料金、自動車税の支払いにクレジットカードの利用を希望しているという。規模の大きい地方自治体を中心に、行政側の関心も高いものの、新たな仕組みに対する心理的な抵抗、および手数料の負担増が見込まれるため、自治体、カード会社の協力と、業界全体の取り組みが必要と指摘している。

公共施設の評価

NPMによって推進されたもう一つの取り組みは、「業績・成果による評価の重視」である。地方自治体でも、いわゆる政策評価、施策評価、事務事業評価が広く実施されるようになり、PDCA（計画・実行・評価・改善）サイクルの構築に配慮した政策形成、予算管理が重視されるようになった。サービスの受け手や納税者の視点が重視され、アウトプット（事業実施量）とアウトカム（事業成果）との区別も当たり前になった。

しかし、こうした評価は、あくまでフロー中心であり、包括的なストックやアセットの評価が遅れているという問題がある。

たとえば、人口減少、市町村合併などの環境変化のもとで、公共施設の再編が大きな課題となっているが、それを地方自治体全体の観点から適切に評価し、マネジメントするための手段が確立されていない。広く普及した

バランスシート（貸借対照表）も地方自治体全体の数値を算出しているだけであり、個別の事業分析、事業改革には無力である。

こうした状況を踏まえ、小池純司の「人口減少時代における公共施設のアセットマネジメント」では、すべての公共施設を対象として、経営的な視点から総合的に企画・管理・活用・処分するパブリックアセットマネジメントの必要性と、そのあり方を明らかにしている。また、その効果的な実施に向けて、公共施設の管理台帳の整備や、それを用いた公共施設の効率的運用や統廃合を促進するためのソリューションを提案している。

望まれる「自律」

地方自治体を取り巻く環境は、依然として厳しい。財政的に見ると、地方自治体の債務残高は200兆円に達し、財政破綻に陥る懸念のある自治体も増加している。

加えて、団塊の世代を中心とする職員の大量退職問題が目前である。経験を積んだ職員が2007年から大量に退職する一方で、そのノウハウの継承が課題となっている。

地方自治体は、環境、制度や仕組みについて自ら考え、今後とるべき戦略を自ら早期に立案する必要がある。本特集で紹介した新しい仕組みを活用することによって、できるだけ多くの地方自治体が、公共サービスの充実に資する戦略を立案し、自律的な経営を実現することに期待したい。

著者

名取雅彦（なとりまさひこ）

社会産業コンサルティング部経営・事業変革コンサルティング室長

専門は公共経営、国土・地域計画