

「上山信一の行政経営講座」

第1回

「本物の行革 VS 偽物の行革」

上山信一

ジョージタウン大学教授

行政経営フォーラム主宰

1. “従来型”行政改革の行き詰まり

行政改革といえば、予算や定員を削り組織を簡素化するという、減量経営の手法が常識だろう。しかし、この手法自体がもはや破綻しつつある。例えば、毎年5%の補助金カットも、10年続ければ切り代しろがなくなる。市町村では、介護保険などの新しい仕事が次々に増え、ケチケチ作戦どころではない部署も多い。都道府県では、「分権」がらみの事務作業が増え、忙しい。またちょっとやそっとの節約では、税収の落ちこみが激しく焼け石に水だ。

いくら公共事業を続けても日本経済は再生しない。これと同様に、もはや従来型の行革を続けても地方自治の展望は開けない。

2 . 本物の改革の3つの条件

そもそも“改革”とは何か。改革とは、予算、人員、組織のやりくりのことではない。先進企業や英米の行革の成功事例をよくみると、成功要因が3つある。

第1に、将来の「ありたい姿」、つまりビジョンがはっきりとみえている。そのために、既得権益に切りこみ、幾分か血も流すということが明示されていること。

第2に、今までの仕事のやり方（how）や当たり前とされてきた発想法自体を見直すこと……例えば、合理化がいっこうに進まない現業事業。それなら事業そのものを格安で民間企業に売却してしまう、といった発想がありうる。これは新しいリーダーの登場や外部の第三者の助言がもととなることが多い。

第3に、第一線の現場の職員（社員）に対し、改革の先にある明るい目標とそのための作戦を具体的に示すこと。例えば、1993年、IBMのCEO（最高経営責任者）に就任したガースナー氏は、改革の柱として次の3つを掲げた。メーカーからサービス業に転換する、中央集権的な管理体制をやめ、現場の小さな組織単位に権限を委譲する、改革は2年間でやり終える、といった具合である。

さて、多くの自治体の「行革大綱」には、残念ながらこうした要素がみられない。「未曾有の財政危機に瀕し……よりいっそうの効

率化と 21 世紀にふさわしい行政改革システムの刷新を推進……」といった言葉ばかりが躍り、中身に乏しい。しかも、行革推進室が常設機関化していて、十年一日のごとく行革大綱の改定作業ばかりをやっている。そもそも、以前の大綱で掲げた目標が達成できたのか、また達成できていないとすれば今後どういう工夫をするのか、といった評価すらなされていない場合も多い。

3 . 固定観念を取り払い伸びやかに 考えてみよう

誰のための行革か。答はもちろん、住民、国民のために決まっている。しかし、実際のところは、本来ダイナミックな経営改革、体質改善であるはずの行革が、財政当局や管理部門のケチケチ運動の小道具に化けてしまっている。住民からすると、これでは本末転倒だ。「より良いサービスをより安く（効率的に）」提供してもらえればそれでよい。現に海外の行政改革では、サービス改善と減税を同時に目標に掲げている。

ところが、日本の自治体では、節約をしても減税には直結しない。またサービスを改善したところでなかなか誉めてもらえない。

このような硬直的な制度のもとでは、どうしても行革は役所内の論理、特に管理部門の都合に左右されがちである。挙げ句の果てに、現場の各部門からすれば、「改革をするのは

行革本部や財政課、人事課の仕事。自分たちは嵐がすぎるのを待っていればよい」ということになる。だからこそ、これまでの改革はうまくいかなかった。

そもそも予算、人員、組織のやりくりでできることはたかが知れている。今こそ本物の改革にシフトせざるをえない。そのときの基本理念は、「住民満足と職員満足の同時達成」だろう。管理部門の発想を一旦捨てて、現場主義に大きく振り子を振るのである。つまり、住民がおかしいと思っていること、職員が改善したいと思っていることの解決に、まずは集中する。それは例えば、県立病院の待ち時間を平均2時間から30分以内にしてほしいとか、1000円の備品を買うのに何枚も申請書類を書かされるのはたまらない、といった現場のささやかな要望のことなのかもしれない。実は、改革というものはこうした細かなことをひとつずつ解決していくという地味な作業なのである。

このように考えたとき、改革の担い手は行革本部ではなくなる。現場の第一線の仕事のはずだ。現場の努力だけで解決できないことがでてきたときに、会計規則や制度を見直す、これが本来の行革本部の仕事のはずである。ろくな知恵もださずに「削減」のお経を唱えるだけなら、行革本部など廃止すればよい。

このように、目にみえる具体的な課題に取り組むのが改革だとすると、改革には必ず終わりがある。そしてまた、住民に対して、で

きたか、できなかったかが、はっきりと公表できるはずである。

4 . さまざまな言い訳との決別を

「行政マンはできないことの言い訳の天才」というのは、ある知事の名言である。言い訳の最たるものが「そんなことをしたら議会が嫌がる」というものだろう。だが、実体を突き詰めると、中身のない場合も多い。管理官僚たちが議会で揉めるにちがいない……と自己暗示にかかっている場合も多い。また、市町村の場合には「県が反対する」。都道府県の場合には「中央が嫌がる」という言い訳も得意だ。が、これも、中央省庁に聞いてみると、きわめて柔軟な答が返ってきたりする。「かつてこういう反対があった」という経験則を改革論議に持ち出すのは禁句だ。なぜなら、改革というのは現状を否定することだからである。(第2回に続く)