

**横山幸司 編著**  
**『行政経営改革の理論と実務』**サンライズ出版  
2023年、245pp.石井良一  
Ryoichi Ishii  
滋賀大学 / 名誉教授

本書は、編著者の横山幸司氏が2019年度から主に滋賀県下の市町職員を対象に行っている「行政経営改革塾」の内容を、6名の講師陣とともに書籍用にわかりやすく編集、再構成したものである。編著者が本塾を開講した問題意識は、自治体の経営改革の旗振り役である行政経営改革担当の職員がその意義や手法について十分な知識や経験が乏しく、その人材養成が急務だと認識したからと聞く。開講から4年間経ったが、この間、コロナ禍、DX化、物価高、少子化への対応等により自治体の歳出ニーズが更に膨らんでいる。国及び自治体の長期債務額は、コロナ禍前の2019年度末では1,106兆円だったが、2022年度末で1,257兆円と3年間で151兆円も増加した。毎年度の国家予算は約100兆円であるので、将来へのつけ送りで財政運営をしている状況である。国の債務の膨張が際立っているが、ほとんどの施策は国と自治体で分担して実施しており、自治体にとっても無縁ではない。ますます行政経営改革のプロ職員養成の重要性が増しているといえる。

本書は我が国において行政経営改革を真正面から取り上げた久々の新著である。全15章からなり、章タイトルがまさに現代の自治体の改革課題を示している。編著者は、元岐阜県職員で、国、市、町、村に出向した経験を持ち、現在も多くの自治体の経営アドバイザーを務めており、行政経営の

現場を熟知している稀有な人材であり、行政経営改革の要諦についての感度が高い。

第1章では、なぜ今、行政経営改革が必要なのかを述べている。編著者は「最大の問題は、戦後長らく続いてきた既存の組織・事業が制度疲労をおこし、現代の地域をめぐる諸課題に対応できていないこととなります。自治体経営とは、適切な公民・協働(公共私)の役割分担により、公共領域を担っていくことであります。コロナ禍をきっかけに、行政経営改革を一層進めるべきと考えます。」(P19)と行政経営改革の目指すべき方向を指摘している。この考え方が本書全体の基調になっている。評者も同感であり、拡大する行政ニーズに対応して自治体は行政領域を広げすぎており、行政から公共への大転換を進める必要がある。

第2章では、行政経営改革の手順についての編著者の指摘が鋭い。「行革の手順とは、具体的には、①総合計画(行革大綱、内部統制方針)の策定→②現状分析(i財務分析、ii業務の棚卸し(業務量調査)→③事務事業の見直し(歳入・歳出の見直し等)→④具体的な改善(既存制度の見直し、民間活力の導入等)→⑤定期的なモニタリング(政策評価・監査)という流れです。」(P29)と述べている。一見当たり前のようであるが、実はこれがうまくできていない。多くの自治体では、総合計画は企画課が担当し、行革大綱は行革担当、財務は財政課が担当し、それぞれの連動がうまく図

られておらず、政策評価が機能せずに、スクラップ&ビルドができない原因となっている。

第3章、第4章では総合計画と行政評価の連動の重要性を述べている。「総合計画の策定とは、それまでの政策（施策・事務事業）の棚卸しならびに評価・検証を行い、目的を達した施策・事務事業をスクラップし、新たに必要な施策・事務事業を立案することに他なりません。この作業こそ行革そのものではなく、実際には政策（施策・事務事業）を提出し、それを取りまとめただけで終わっている例も少なくありません。」（p37）と編著者も指摘しているが、民間企業という中期経営計画のように、総合計画を時代環境の変化に合わせて、策定に首長や経営幹部がコミットメントし、厳しい財政状況の中で効率的、効果的な予算配分を行い、全庁で必達をめざす性格の計画に変換する必要がある。

第5章では、地方公会計による財務分析の重要性と考え方の基礎を述べている。財務4表（貸借対照表、行政コスト計算書、純資産変動計算書、資金収支計画書）の作成は、都道府県、政令指定都市、主要都市を中心に徐々に進んでいるが、その十分な活用には至っていない。共著者も指摘しているが、財務分析という健康診断書を基に、事業や公営企業の改廃、公共施設の統廃合などに活用する余地は大きい。

第6章から第15章は、本書の基調である「自治体経営とは、適切な公・民・協働（公共私）の役割分担により、公共領域を担っていく」ための手法を紹介している。業務の棚卸しとBPR（業務改善）、自治体DX（2020年頃～）、補助金・負担金の見直し、使用料・手数料の見直し、公共施設等総合管理（2014年～）、公営企業のマネジメント、指定管理者制度（2003年～）、PFI（1999年～）、アウトソーシング、地域の改革と中間支援である。それぞ

れの手法は既に数十年前から検討され、実践されてきたものである。今さらと思われる読者も多いと思われるが、各著者は各章の中でこれまでの慣例的なやり方を批判し、あるべき方向を提示している。各著者による重要なメッセージを紹介したい。「多くの自治体がDXの推進も行革の一環であるということやそのためには「業務の棚卸し」が必須であることを理解していません。」第6章 業務の棚卸しとBPR（業務改善）（P83）

「各自治体によって固定資産台帳の精度はバラバラであり、固定資産台帳の更新は各自治体の力量に任せるという現状では各自治体間における比較可能性が確保できません。」（第10章 公共施設等総合管理計画について）（P152）

「アウトソーシングの活用検討においては、コスト削減だけではなく「中核的業務」とは何であるかを定義し、メリットを得ると同時に発生するデメリットや生じるリスクを検討し、その後の資源配分方針やアウトソーシング管理態勢を整理しておくことが重要です。」第14章 アウトソーシングの活用について（P214）

「地域ガバナンスが適切でなければ、効率的・効果的な施策を実施することはできず、最悪の場合、民主主義が滞ることになります。そうしたことなくように、行政経営改革は地域を含めて改革を行っていく必要があるのです。」第15章 地域の改革と中間支援（P231）

本書を拝読して感じるのは、編著者の自治体の経営持続性に関する危機感、それに対して悠長に対応している多くの自治体及びその職員に対する怒りと愛情、行政経営改革実践への己の使命感である。行政経営改革の現状と方向性を知りたい自治体職員や学生にとっては最適な入門書である。