

DX と機会コスト

自治体経営に構造的変化が求められている原因として、21世紀の超少子高齢化やグローバル化の進展があることは多言を要しない。その他、自治体経営に影響する要因は多様であり、①人的資源、②資金、③政策力、④ネットワーク力、⑤情報力など広範に及ぶ。こうした要因のすべてに、決定的かつ広範な影響を与えているのが情報通信革命(ICT)による人間行動の変化とその先にあるDXである。情報通信革命は、インターネット、クラウドをはじめとした通信手段などの問題にとどまらず、人間社会の情報の流れの質と量を変化させ、個々人あるいは人間集団の意思決定の構図に影響を与えることで、地域の経済社会活動にも変化をもたらす。情報は、組織・地域・国の内外を問わない人間関係を形成するための中核的要素であり、情報化は、人間関係を形成する情報の「集積」と「伝達」の流れを変えることを意味する。地方自治体と民間組織の間で展開される官民連携の取組みも同様である。単に、職員数削減や財政コスト抑制のために行われるものではない。官民連携の取組みの本質は、行政と企業・住民の間にある情報の集積と伝達の流れを変え、官民間の実質的な権限や責任の配分、その先にある意思決定の質に変革をもたらすことを意味する。その取り組みに至るのがDXある。この意味から、DXとは単なるデジタル化ではなく行政改革と官民間の関係改革を意味している。

DXにおける情報面からの既存の権限と責任の体系に与える影響の中核は、情報の集積に関する転換コスト要因と伝達コスト要因から主に形成される。転換コスト要因とは、情報の形態を変えることに伴う経済的・非経済的負担であり、具体的例としては行政では申請書類への記載、言語の翻訳、行政内部の文書主義等を意味する。これに対して、伝達コストとは、窓口での住民の申請や面談、行政内部の稟議制度に伴う負担等である。たとえば、マイナンバーの導入と活用により両コスト(負担)の低減が誰に帰着したかを踏まえ、経済的負担だけでなく、公共サービスの質も含めた効率化を評価することが重要となる。そして、転換コストや伝達コストの拡大は機会コストを悪化させる一方で、両コストの低減は他の活動の機会(時間・経済的余裕)を拡大させる。機会コストとは、転換や伝達のコストが拡大したことにより、他の有用な活動に振り向けることができなくなったことで生じる犠牲的成本を意味する。機会コストは、住民側・職員側、あるいは行政側・民間側両方に生じる。仮に同コストが住民側から職員側、行政側から民間側に転移しただけであるとすれば、社会的厚生(社会全体の利益)は改善しない。たとえば、職員側の機会コストの拡大は他の住民へのサービス提供の機会を失わせる要因となること、民間側の機会コストの拡大は経済社会の付加価値拡大の機会を失わせる要因となるからである。

加えて、官民連携の取組みは、これまで行政内に蓄積していた情報を分散化させる要因となる。従来、行政が公共サービスを直接提供してきた時代には、活用や統合程度の差異があるものの行政内部に情報が直積集積していた。実際に窓口業務や公民館等窓口での対応から、業務の問題点や住民からの意見等を一元的に把握することができた。しかし、官民連携により窓口業務が委託された場合、行政が直接的に現場の情報を把握することが困難となる。仮に、所管部門までは情報がフィードバックされても、行政組織として部局横断で一元化し、官民連携のノウハウの共有・応用や質の改善に向けた集積化は、意図されない限り困難となる。仮に、官民連携が職員削減と同時並行的に行われた場合、その削減対象が現場サイドであり企画部門や総務部門ではないとしても、企画部門や総務部門の機能の前提である情報集積が劣化することに対処する必要がある。情報集積を高めればその情報を分析する管理職を中心とした能力の向上が不可欠となる。それなしでは、全体の効率性はむしろ低下し行政そして官民連携自体の機会コストを拡大させると同時に、将来に向けた自治体経営にリスクを抱えることにつながる。