

## 地方自治体業務の効率化と連携の姿

マネジメントとは何か。マネジメントは、管理・経営等と訳されるが地方自治体のマネジメントとしては、単に管理だけでなく計画策定、分析・評価、選択・統制、組織化等多くの要素を含む中で広義でのPDCAサイクルの実効性を確立することを意味し、その目的は地方自治体機能の持続性を担保することにある。マネジメントの対象は、人材、資金、資産、リスク等様々な対象に及ぶ。たとえば、働き方改革は単に超過勤務時間の抑制等を目的とするものではない。行政機関の働き方改革は、公共サービスのあり方にも及ぶ問題であり、住民側とのパートナーシップなくしては実現できない構造的問題でもある。もちろん、会議の能率化、重複した事務の見直し、過度な調整手続きの抑制などに恒常的に取り組むことは当然である。しかし、職員数削減等全体の人数問題だけでなく、職員年齢構成の歪み（団塊世代の大量退職・再任用化、新卒採用の拡大、係長等中堅職員の極端な減少等）など人的資源のストック問題は、現在の枠組みだけでは克服できない構造的課題を抱えている。そうした現在の枠組みの見直し選択肢として、自治体間の連携・パートナーシップの充実が重要となる。そして、以上の取り組みは、単に公務員の働き方に止まらず、住民に対する公共サービスの質の進化に密接に関連する点となる。

菅内閣が推進するデジタル化を経済社会の進化に結び付けるためには、デジタル化自体を能率化の視点から効率化の視点に高める必要がある。能率化とは一定の時間内に実施できる作業量を拡大させることであり、従来のプロセスを基本的に維持しつつ機械化や自動化などを進めることが主な手段となる。これに対して、効率化とは単に作業量を増やすだけではなく、そこから生み出す価値、すなわち付加価値を高めることを意味する。機械化や自動化ではなく、従来のプロセス自体を見直す視点が必要となる。プロセスの見直しは、当然に組織内の権限と責任の構図、そして情報の蓄積と伝達の構図を変革することになる。

さらに地方自治体間の連携も不可欠となる。地方自治体間連携は、広域事務化と持ち寄り事務化に分けられる。広域事務化は、異なる自治体間の区域にまたがる面的処理が必要な事務である。また、持ち寄り事務化は単独でも処理可能な事務であるものの効率性や持続性を踏まえ連携して担う事務であり、効率的な連携の確立・拡大には、各自治体の事務事業の「標準化」を図ることが広域化効果を高めるために重要となる。事務事業の標準化は、官民連携を行う際にも民間側の個別対応範囲を限定し、効率化効果を高める意義がある。しかし、地方自治体間でも事務処理だけでなく、利害関係の調整等において非公式、あるいは暗黙のルールが存在し、こうしたルールが行政だけでなく地域住民の行動にも強く関連している場合が少なくない。このため、事務事業といえども、単純に他の地方自治体のルールと調整し標準化することの困難性が存在する。標準化の本質は、事務事業の処理の効率化と並んで利害関係調整の効率化にある。そのため、既存の利害関係の調整ルールと常に対立する要因を抱えていることを忘れてはならない。こうした点を見無視した標準化は、幅広く展開しても既存の利害対立、標準化と暗黙のルールの二重構造となり非効率を生む原因ともなる。暗黙のルール等の見える化と共に標準化に努力する必要がある。

たとえば、地方行財政政策でも2016年度以降、情報システムのクラウド化が進められている。2019年4月段階でクラウド導入の基礎自治体数（特別区含む）は1182団体となっており、2015年4月の728団体に比べて大きく増加している。しかし、クラウド化の内容を見ても各自治体のカスタマイズを克服する方向で複数自治体の協働によるいわゆる「自治体クラウド」を導入している件数は2019年4月で497団体(82グループ)であり、各自治体に構築する単独クラウドが同685団体と多くを占めている。今後、事務の共通化による効率化問題だけでなく、働き方改革、公共サービスの持続性を確保し自治体としての独自性を充実させるため、共通性の高い事務事業の自治体間連携による負担減を積極的に実現することが重要である。