

自治体実務セミナーを開催—時事通信社

民間の事業分析手法を行政へ

—大阪市、静岡県立美術館の例を紹介—

地方分権の進展で責任が増す一方、財政の悪化などが進む中、民営化や指定管理者制度の導入など「官」から「民」への移行が加速しており、これからの自治体は、市場や競争相手の動きを自らの能力と照らし合わせながら、戦略や経営形態を

考え、実践しなければならぬ状況にある。こうした動きを踏まえ、時事通信社は五月十七日、すでに民間企業で広く普及しているもの、行政分野では導入事例が数少ない「事業分析」手法にスポットを当てた自治体実務セミナーを、大阪国際交流センター(大阪市天王寺区)で開催した。

講師には、事業分析手法を本格的に取り入れて改革を進めている大阪市や静岡県担当者のほか、行政経営改革に詳しい上山信一(うえやま・しんいち)慶応大教授を招き、「事業分析手法による行政経営改革を学ぶ」をテーマに講演と質疑応答が行われた。以下、その概要を紹介する。

事業分析手法とは—大阪市での展開

セミナーでは、初めに「事業分析手法の概要と

大阪市における展開」をテーマに、大阪市政改革室の井下泰具(いのした・やすとも)事業評価担当課長が講演した。

井下課長はまず、市政改革マニフェストを掲げ



大阪市の行政改革について講演する関市長

る大阪市での事業分析手法の概要を説明。各所管局の主要事業をユニットという事業単位に置き換え、六十八ユニットに分類することで、事業の現状や課題を整理し、効率的に分析を行う土台を築いたと解説した。

同課長は「外部の有識者からの指導も重要」とした上で、従来の方法では、主観的なデータ収集による分析に偏る傾向があり、客観性に欠け論点の整理が困難と指摘。「事業の内容を要素に分け、数値化し、客観的な視点で比較検討するのが基本的」な点であると強調した。

続いて、大阪市の「市政改革推進会議」の委員長で、職員に事業分析手法についての指導もしている上山教授が講演した。

上山教授は、昨年から約一年間かけて、大阪市の行っている事業をユニット別に分析した。市民に分析結果を情報公開し、納税者としての市民にも考察してもらうことで、課題や問題を洗い出し、評価もしたと説明。財政再建団体など国の行政制度だけでは、自治体の行政改革を行うには限界が

あると指摘した。

職員だけの改革の限界―静岡県立美術館

続いて、「(自治体運営の)文化施設と外郭団体の事業分析」をテーマに、内部職員だけによる自治体レベルでの事業分析手法の効果と、経営改革の限界について、静岡県立美術館の学芸員の泰井良(たいい・りょう)氏が講演した。

静岡県立美術館は、一九八六年に開館し、九四年には、年間入館者数が四十万人を超えるなど、全国有数の美術館に数えられている。だが、九九年に年間入館者数が過去最低の十万人台を記録した後は、入館者数が停滞した。二〇〇一年には、国が東京都内の美術館を対象に実施した行政評価により二館が閉館したことなどを契機に、経営改革に取り組んだが、思うような成果が出なかったと、泰井氏は率直に語った。

自治体の直営体制(内部職員のみ)による経営改革の限界に直面した美術館側は、上山教授など外部の有識者を招いて、本格的な経営改革に取り組んだ。

泰井氏は、当初「美術は神聖なもの」という固定観念があった現場の学芸員や職員には、美術に対する数値化や経営化などに強いアレルギーがあったと振り返る。

外部を入れた新たな改革では、実施した展覧会の観覧者数と収支のバランスを中心とした従来の経営考察を一新。市場調査に相当する来館者への



事業分析手法について講演する上山教授

アンケート調査を実施したり、七十四項目に事業形態を細分化し評価指標を設定したりするなど、民間企業の事業分析手法を積極的に導入。分析には「美術館の面積当たりの観覧者数の統計化」など、一見芸術の評価とは無関係な点なども数値化し、分析した。

その結果、経営改善の方向性が明確になり、それが学芸員や職員の意識改革につながり、効率的に経営改革を実施していけるようになったと報告した。

「絶対欠かせない手法」―関・大阪市長

午後に入り、関淳一(せき・じゅんいち)大阪

市長が、自らが主導して進めている大阪市の行政改革について講演した。

関市長は、「社会構造の変革により、厳しさを増す地方行政で、民間的な事業分析の手法を導入することは、ごく自然な流れ」と指摘。

さらに「市民が求めているものに、行政がついていけない現状を是正していく上で、事業分析は、絶対欠かせない手法だ」と強調した。

その後、職員厚遇問題の是正や職員の意識改革を目的とした職場改善運動の推進など大阪市の市政改革の現状を説明し、「事業分析手法を用いて、徹底的に改革を遂行し、市民の要望に真剣にこたえていく姿勢がなければ、市政改革マニフェストは実現しない」と決意を述べた。

事業分析手法の導入成果―こみとバス

続いて、大阪市での行政改革における事業分析手法導入の具体例として、大阪市の環境事業(廃棄物処理)と市営バス事業に関し、市政改革室の上村洋(かみむら・ひろし)行政評価担当課長と前出の井下課長が解説した。

大阪市は、他の同規模の自治体と比較しても、「こみ」の収集事業に多額の予算を掛けているとされる。上村課長は事業分析の結果、①密集地が多く道路が狭いといった要因で多数の小型収集車両が必要②委託に切り替える自治体が多い中、いまだに全直営事業―といった原因により事業が非効率になっていることがはっきりしたと説明。

今後、稼働中のゴミ処理施設四工場の建て替え予算に約千五百億円が必要になることと併せ、収集事業の早期効率化が不可欠であることなど、環境事業の課題の洗い出しに事業分析手法が効果を発揮したとした。

続いて、井下課長が「バス」事業について説明した。厳しい報道にさらされた市バス運転手の高年取問題について分析、〇三年度を対象に調査したところ「民間より年取で約二百万円多い」との事実を確認、コストダウンの必要性を浮き彫りにした。

また、全国の自治体との比較による、バス事業の点検も実施。「運賃」収入はあるが、費用が多い。年百億円以上の税金を投入しており、投入額は拡大傾向(〇三年度と〇四年度を対象に調査)との分析結果も明らかにした。

「営繕事業とアセットマネジメント(資産の効率的運用)」についても、上村課長が講演した。上村課長は、事業分析を用いることによつて、大阪市が保有する各種の建物や土地、道路・水道といったインフラ施設をはじめとする多様な資産の効率的運用をスムーズに検討することができる」と説明した。

分析結果を元に、施設の維持管理の委託化や委託方法の見直し、施設再編による延床面積の削減などで、今後四十年間に大阪市全体で建て替えや維持管理の費用を約八千三百億円節約できるとの試算を示した。

外部有識者と職員の間係は？―質疑応答

最後に、セミナー参加者との質疑応答が行われた。参加者からは「効果的だ」「所属する自治体でも導入したい」など、理解を示す意見が多数上がった。中には「事業分析手法を導入しても、自治体の職員だけで行政改革を議論するのは難しい(しかし)外部から招いた有識者と簡単にうまくやっつけていけるのか」との鋭い指摘もあった。

応答した講師の大阪市職員は、過去の実績を否定され、マスコミや世論からたたかれるとの不安や抵抗感を持つ自治体側と、改革を推進する有識者とのあつれきは確かにあつたが、事業分析により課題や問題が明確化され、改革の具体的な方向性が示されれば、理解し合えると説明した。

あとはトップの決意―上山教授

閉会に際して、上山教授は「事業分析手法は、課題や問題が、適時洗い出せるので、実行性やスピード感に富む改革が遂行できる」と解説。加速する国・自治体事業の民営化にも触れ、大半の「官」から「民」は、単純にリストラ先行型のコスト削減のみを追及する改革だと指摘。民営化とは本来、政策を議論し、事業の質や生産性を高め雇用拡大につなげるものであり、事業分析の導入は不可欠、と改めて重要性を強調し、「あとはトップの改革を断行する決意」だと述べてセミナーを締めくくった。

(藤本統規 大阪支社)



時事通信社

104-8178 東京都中央区銀座5-15-8
TEL: 03-6800-1111(代表)

◆お問い合わせはもよりの本・支社出張所へ◆

●関東地区

東京 03(5156)8671
東立 042(525)5022
横川 045(681)3026
兵衛 044(244)1300
川崎 046(229)5387
厚木 0463(23)5333
南 043(224)2011
栗田 0476(22)5807
成 048(822)1525
さい 049(223)0333
川前 027(224)6700
宇都宮 028(622)1731
足立 0284(21)8250
水戸 029(221)3907
工 0298(24)2710
甲 055(224)3121
府野 026(232)3230
本松 0263(33)2077

茨城 0266(52)1331
新潟 025(284)4085
長岡 0258(33)2562

●北海道地区

札幌 011(241)2801
函館 0138(22)5494
苫小牧 0144(32)2877
室蘭 0143(22)3320
帯広 0155(23)3820
釧路 0154(22)5763
旭川 0166(24)2266

●東北地区

仙台 022(223)2900
石巻 0225(95)0441
青森 017(776)3155
八戸 0178(43)5463
秋田 018(823)6591

盛岡 019(622)2442
山形 023(631)2157
福島 024(531)8351
郡山 024(933)6611
いわき 0246(25)2225

●中部地区

名古屋 052(231)2331
豊橋 0532(55)5711
岡崎 0564(22)7450
静岡 054(252)1823
浜松 053(453)4335
沼津 055(963)5115
岐阜 058(262)9749
津 059(228)2853
富山 076(432)6754
金沢 076(221)3171
福井 0776 5711640

●近畿地区

大阪 06(6231)6341
堺 0722(32)9752
京都 075(221)5454
神戸 078(362)5606
浜神 06(6413)1091
姫路 0792(23)3135
天津 077(522)3915
大津 0742(22)4511
和歌山 073(422)5529

●中国地区

広島 082(221)9381
岡山 084(923)2880
山 086(222)7601
広島 0857(22)2800
子 0859(22)2930
江 0852(21)3594
山口 083(922)0787
南 0834(21)5638

●四国地区

岡山 089(921)601
徳島 087(821)6111
香島 088(622)3166
高知 088(872)1717

●九州地区

福岡 092(741)2536
久留米 0942(33)5436
北九州 093(521)4631
下関 0832(66)2344
佐賀 0952(26)3434
長崎 095(822)5680
熊本 096(325)5300
大分 097(534)5000
宮崎 0985(29)9111
鹿児島 099(226)0565
那覇 098(867)1211