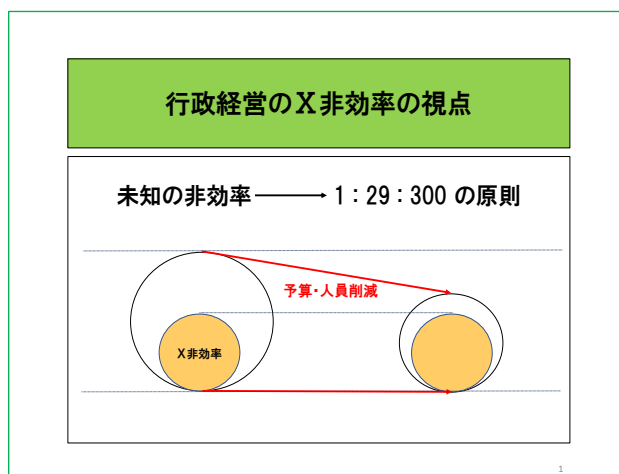


### 経費の節減と問題の深化

経常的経費とは、「定期的」、あるいは「一定の間隔や頻度で発生する」経費を指すが、これが直接、必要不可欠な経費を意味するわけではない。仮に、地方自治体の経常収支比率が 90%台にあったとしても、これは必要不可欠な分野で予算が埋まっているということではない。この点は、本紙でもすでに整理してきたところである(No.100「2021 年度予算の課題—経常的経費をどう見直すか」参照)。

加えて、この経常的経費は、政治的・既得権的に硬直性が高いことも事実である。そこで、経常的経費の見直しを行う際には、「見えない非効率(X 非効率)」の掘り起こしが重要な鍵を握ることになる。X 非効率を掘り起こすことなく人件費の削減等を行えば、行政職員の仕事の展開は苦しくなるばかりであり、最終的に行政の質は劣化の一途をたどることになる。人件費や物品費など取り組みやすい部分から経費節減を行うことは、表面的には即効性があり、単年度の予算編成を容易にもする。しかし、そのことは行政の組織体力を劣化させ、足元の問題をより深刻化させるだけの結果を招きやすい。そのため、X非効率の見直しに向けた取り組みを、地方自治体の組織自体で自覚的に推進することが、まずは重要となる。



### ハインリッヒの法則

「ハインリッヒの法則」というものがある。これは、米国での労働災害の実証分析から整理されたマネジメントに関する経験則であり、「1:29:300 の法則」とも呼ばれる。特定の組織内で 1 つの課題が生じた場合、その背後には 29 の組織内で認識できる問題点があり、この 29 の認識できる問題点の背後には 300 の組織内の視点では認識が難しい問題点(「見えない非効率(X 非効率)」)が存在するというを示唆している。

つまり、「29」の自覚できる問題点の発掘に努力しても、さらに「300」の、日常化し、思い込みが組織的に常態化していることで認識し難くなっている「見えない非効率」を放置し続ければ、当然のことながら組織に病巣は残されたままとなり、同じ問題点を繰り返し発生させることになる。したがって、表面的な問題点に目を奪われることなく、人間行動として問題点を自覚的に掘り起こす姿勢が必要となるのである。

日常的に、組織自らでは発掘が困難な問題点を、外部の視点や他組織との比較などを取り入れながら、モニタリング等を通して継続的に発掘し、その見直しに取り組んでいる組織では、「300」の問題点は減少し、結果として組織全体の効率性が少しずつでも進むことになる。

とくに、情報化に伴う経済社会活動の相互関連性の高まりは、従来にも況して「見えない非効率」の発生と「ハインリッヒの法則」との重要性を示唆するに至っている。つまり、自覚的フィードバックは、「見えない非効率(X 非効率)」の発掘こそが目的なのである。

### 見えない非効率の発掘

多くの地方自治体では、これまで職員数や歳出削減による組織・業務のスリム化等に努力してきている。

しかし、職員数や予算額など表面的な数値にのみ依存したスリム化では、業務の多様化や複雑化に応えることはできない。また、組織の新たな情報蓄積や伝達移転の仕組みづくりによる人間行動とも連動しない。そのため、行政組織の効率化や地域の持続性に対して、却って大きなリスク要因をもたらしてしまいかねないのが実態であった。

行政組織の中の意思決定や行動の中には、無意識化してしまっている「見えない非効率」がある。それを残しながらスリム化が進行するため、リスク、行政活動の阻害要因を見えない中で拡大させてしまうことになる。「見えない非効率」の中には、将来に向けたリスクを抱え込む非合理的な意思決定や人間行動を生む組織体質が存在する。予算額や人員を削減しても、従来展開してきた意思決定や行政活動に潜む「見えない非効率」を温存し続ければ、行き着く結果は、行政内における非効率性の比率の拡大であり、「努力しても報われない実態」に他ならない。

そこで、まずは行政組織において日常業務の棚卸を行い、どのような業務が、いかなるフローで展開されているか、実態を把握する必要がある。とくに地方自治体では、国等からの新たな業務も多く、自ら業務量をコントロールし難い厳しい環境にある。そのため、棚卸を一度にすべての部署で行うことが困難な場合には、まず間接部門を中心に実施し、そこでの掘り起こし・改善の事例を広げて行くことが有益な手法となる。

## 能率性と効率性

以上の取り組みで重要な点は、「能率性」と「効率性」との違いである。能率性とは、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等を進める

ことが主な手段となる。これに対して、効率性とは、単に作業量を増やすだけではなく、そこから生み出される価値(費用対便益の関係)、すなわち付加価値を高めることを意味する。したがって、従来のプロセスを前提とした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。その際に大きな役割を果たすのが、「ハインリッヒの法則」と「見えない非効率(X 非効率)」の視点である。経常的経費の見直しに限らず、実質的な行政改革の推進やデジタル化などにおいても、この視点が不可欠なものとなる。

### 【著者】

宮脇 淳 (みやわき・あつし)

北海道大学大学院法学研究科・公共政策大学院教授

参議院事務局、経済企画庁、株式会社日本総合研究所主席研究員等を経て現職。地方分権改革推進委員会事務局長等を歴任。著書に『指定管理者制度 問題解決ハンドブック』、『自治体経営リスクと政策再生』、『政策思考力』基礎講座』等。