



## 自治体経営の創造と公会計

# 第3回 NPMにおける 地方独立行政法人 その1

宗和暢之氏 公認会計士 / 監査法人トーマツ パブリックセクター部シニアマネジャー

text by Souwa Nobuyuki

### 1. はじめに

最近の自治体改革には目を見張るものがある。多くの自治体では行政経営の改革に向けて外部監査、行政評価、PFI(Private Finance Initiative:民間資金等活用事業)、情報公開、広域行政・合併など様々な手法の活用が進められている。今回取り上げる地方独立行政法人制度は、これまでの自治体行政のあり方でも見直そうとするもので、今後の自治体経営に大きな影響を及ぼすことが予想される。

今回は独立行政法人制度の本質を踏まえ、次回以降、どのような事業が地方独立行政法人制度活用に適しているか

検討し、地方独立行政法人制度の活用方法と具体的な導入ステップを解説し、どのように地方独立行政法人制度を自治体の行政経営改革に役立てていくべきかを整理することとする。

### 2. NPMと日本版PPP

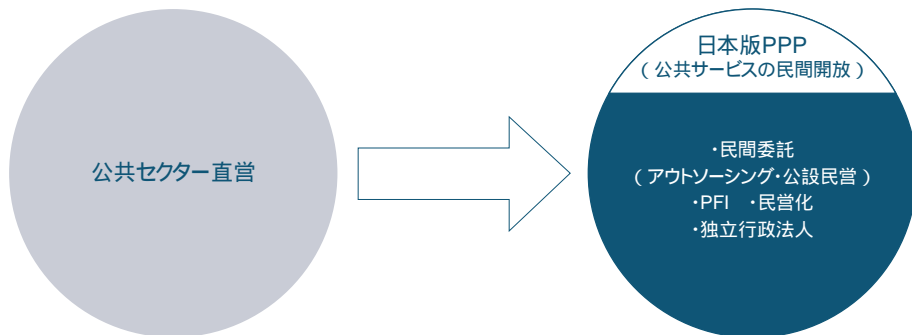
最近の自治体改革の取り組みについては、その基礎となる考え方にNPM(New Public Management)がある。NPMとは民間企業で開発された経営ノウハウを自治体経営にも役立てていこうというものである。1980年代半ば、財政状況が悪化したイギリス、ニュージーランドといったアングロサクソン系の諸国で

は、民間企業の経営者を政府のアドバイザーに迎え入れ、民間企業の経営ノウハウを活用することで行政機関の改革に成功を収めた。

このようなNPMの考え方を積極的に日本にも導入していこうとする取り組みのひとつに経済産業省の日本版PPP(Public Private Partnership:公共サービスの民間開放)研究会がある。日本版PPP研究会では、PPPを「公共セクターの民間開放」と位置付け、公共セクターが直営で行っていた公共サービスの提供を、積極的に民間セクターに委ねるべきであるとの認識のもと、その理論的根拠、諸外国の事例紹介を踏まえて、規制緩和等で民間開放の障害を取り除くよう提言している。従来、公共サービスはその公共性ゆえに公共セクターがサービス提供の主体となるべきと考えられてきたが、公共性のあるサービスであっても、そのサービスの提供は、最も効率的で品質の高いサービスを提供できるものが行うべきであるという考え方が基本にある。日本版PPPの概要は図1の通りである。

PPPのもとでは、公共サービスの提供

図1 公共サービスの民間開放の位置づけ



出所:「日本版PPPの実現に向けて 市場メカニズムを活用した経済再生を目指して(中間とりまとめ)」  
経済産業省日本版PPP研究会(平成14年5月22日)

主体はVFM( Value for Money )の多寡によって決定される。VFMとは支払いに見合う価値のことで、地方自治法にいう「最少の経費で最大の効果」の考え方に近い。VFMの考え方に従えば、公共セクターと民間セクターがそれぞれサービスの品質とサービス提供のためのコストを比較し、優位なセクターが公共サービスの提供主体となる。

### 3. 独立行政法人制度とはどのようなものか ～エージェンシーの考え方～

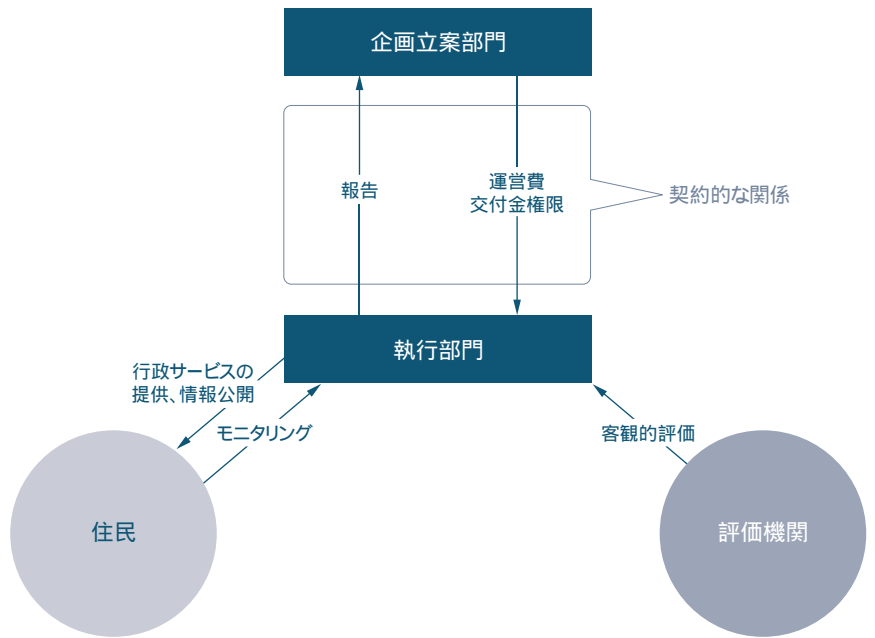
日本における独立行政法人制度は、国の研究機関等58機関を対象に、平成13年度から導入された。今後、印刷局、造幣局、国立病院、さらには特殊法人等の整理合理化計画の一環としての独立行政法人への移行や、国立大学法人など、多くの国の機関についても独立行政法人化がさらに進められる予定である。

独立行政法人制度とは、これまで国が行っていた政策の企画立案部門と執行部門を分離し、その執行部門について国とは別の法人格を有する行政主体としての「独立行政法人」を設立し、これに事業の執行を行わせることによって執行部門の自主性、自律性を高め行政運営の効率性・透明性・行政サービスの品質の向上を図ろうとする制度である。

しかし、独立行政法人制度の本質として重要な点は、企画立案部門と執行部門とが契約的な関係に立つことにある。

これまで、執行部門は定数管理や予算管理というかたちで企画立案部門から事前統制を受けていた。独立行政法

図2 エージェンシーの仕組み



人制度では、企画立案部門と執行部門との関係がこのような事前統制の関係から契約的な関係に変わることとなる。この点において今回のテーマである地方独立行政法人、特に公営企業型地方独立行政法人と公営企業とは決定的に異なるのである。独立行政法人制度の概要は図2のようになる。

企画立案部門と執行部門との間で定められる契約においては、執行部門が住民に対して提供する公共サービスの内容、公共サービスの提供に必要なコストの2点が定められることになる。したがって、後に言及する中期目標・中期計画・年度計画は、成果志向に基づいて定量的に策定される必要がある。

このように企画立案部門と執行部門とが契約的な関係に立つことによって、独立行政法人には次のような特徴が生まれることになる。

- ・法人の自律性:独立行政法人は契約

の実現に向けた独自の運営が可能になる。

- ・事後チェックの重要性:契約内容が達成されているかどうか事後的なチェックが可能となる。
- ・透明性:契約内容が予め成果志向に基づき定量的に定められることで透明性が向上する。

次回は、地方独立行政法人について述べていきたい。

1964年生まれ。1988年神戸商科大学商経学部卒業。同年公認会計士2次試験合格。同年サンワ・等松青木監査法人(現監査法人トーマツ)入所。民間企業の監査、M&A等のコンサルティング業務に従事。また、財務省造幣局の独立行政法人化支援業務、鳥根県、京都府舞鶴市、和歌山市、北海道千歳市、兵庫県伊丹市、兵庫県宝塚市など多くの自治体において行政評価システム導入支援業務、兵庫県宝塚市などで企業会計手法導入のコンサルティング、岡山県、神戸市などでPFI事業のコンサルティングに従事。大阪市(平成11、12、13年度)、愛媛県(平成14年度)外部監査補助者。関西大学大学院講師(現職)。著書に『行政評価導入マニュアルQ&A』(共著/中央経済社・2001)。

