

# 進む行政への民間手法の導入

経済調査部門 篠原 哲  
shino@nli-research.co.jp

## 1. 各国で導入されるNPMの理念

わが国では、長引くデフレと景気低迷による税収の減少により財政赤字が深刻化している。政府は「2010年代初頭に、国と地方のプライマリーバランスの黒字化を達成する」ことを目標としているが、財政の悪化傾向には歯止めがかからない状況である。拡大した財政赤字を削減するためには歳入を増やすか、歳出を削減するかなければならないが、経済の停滞が続くなかでは大規模な増税等の実施も困難であり、大幅な歳入の増加は当面のところ期待できない。そのため財政の健全化に向けては、歳出の削減とともに、「民間にできることは民間に任せる」など行政組織の効率化や予算編成プロセスの改善等を図り、限られた財源の中でより効率的な支出を行なうという観点も重要になってくる。

このような背景のもとで、注目度が高まっている理念に「ニューパブリックマネジメント (New Public Management : 以下NPM)」と呼ばれるものがある。NPMとは1980年代以降、イギリスやニュージーランド等で形成された行政運営理念であり、その本質は「民間企業における経営理念・手法 (経営効率性の追求、顧客満足、説明責任等) を公共部門にも適用することで政府支出の効率化、納税者である住民を顧

客とみなした質の高い行政サービスの提供、行政組織の活性化、財政負担の抑制等を図る」ということにある。具体的な取り組みとしては、公共事業に民間資金や経営手法を適用する手法であるPFI (Private Finance Initiative) の活用や、民間企業で用いられる発生主義会計の公会計への導入等が挙げられる。

最もNPMへの取り組みが進んでいるとされているイギリスでは、1979年のサッチャー政権の発足以降、エージェンシー (独立行政機関) 化の推進による行政組織の効率化、PFIによる公共部門への民間活力と競争原理の導入、質の高い行政サービスを提供するための施策の実施、などに代表される多くの行財政改革が実行されている。また、90年代以降では公会計に発生主義が導入されたように、財政の透明性と説明責任の向上に向けた改革も進行しており、1998年~2001年には財政収支の黒字化にも成功している。

このようなNPMの理念に基づいた行財政改革の動きは、80年代におけるイギリス・豪州・ニュージーランドから、90年代にはスウェーデン・オランダほか各国にも普及するなど、世界的に広がる傾向を見せている。

## 2. 日本におけるNPMの取り組みと課題

日本においても、すでにNPMの理念を用いて行財政改革に取り組んでいく方針が表明されている。2001年6月に閣議決定された「経済財政運営及び経済社会の構造改革に関する基本方針(骨太の方針)」では、その具体的な改革方策として公共サービスの提供について、市場メカニズムをできるだけ活用していくため民営化・民間委託・PFIの活用・独立行政法人化への推進を図る。

事業に関する費用対効果などの事前評価、および業績や成果に関する責任の明確化と事後的評価の実施により、行政マネジメント能力の向上を図る。

情報公開制度の定着や、発生主義の導入等の公会計制度の見直しを検討し、国民への説明責任の向上を図る。

等が挙げられている。政府はこれらを通じて行財政改革を推進し、納税の対価として公共サービスの提供を受ける国民の満足度の最大化を図っていくこととしており、一部では既に具体的な取り組みが始まっている。

PFIについては、1999年の「PFI法」成立以降制度面の整備が進んでおり、最近では羽田空港再拡張事業にもPFI方式が導入される旨が公表されるなど、事業数も増加傾向にある。2005年に開港予定の中部国際空港の建設では、民間出身の社長の下で民間企業のノウハウを活用し約1,000億円のコストを圧縮するなどの成果も現れ始めている。また特殊法人改革の際にも、民営化や民間の経営手法を取り入れた「独立行政法人」への移行が実施されており、公的部門に民間の経営理念や市場メカニズムを導入する取り組みには一定の進捗が見られる。

これらに加え、今後は政策に対する評価を実施し、その結果を予算にフィードバックさせていく試みや、公会計制度の改革等も検討されており、NPMの理念の下での行財政改革は着実に動き始めていると言えるだろう。

しかし、改革の成功に向けては、現時点でもいくつかの課題が見られる。公共サービスの提供等を民間に委ねた際には、事業にかかったコストや提供されるサービスの適正水準について、公共側による的確な評価・判断が求められる。そのためには、公共側も民間のノウハウ等を蓄積し、適切な評価を可能とする実務的能力を高めていかなければならない。その一方で、民間がコスト削減に成功したら、それに応じて成功報酬を支払うなどの、民間の事業参加意欲や事業成功・効率化に向けたインセンティブを高める仕組み作りも重要だ。

また、特殊法人の独立行政法人化にしても、効率的な経営を行うためには、主管官庁等が厳密な事業評価を実施するとともに、評価結果や経営状況を広く公表する情報公開の更なる充実も欠かせない。

先で述べたように、今後も様々な改革の実行が検討されているが、事業主体や組織形態等の変更は留まらず、本来の目的である公共サービスの質の向上や、財政支出の効率化を可能とする段階まで改革を徹底しない限り、表面上の制度・手法の変更で終わってしまう恐れもある。

日本における、NPMの理念の下での行財政改革はまだ始まったばかりであるが、これらの改革は財政健全化に向けた有力な処方箋となる可能性を秘めている。さらに財政規模が小さい地方自治体にとっても、質の高い公共サービスを提供するための方策のひとつとなるだろう。

ただし、改革をより成果のあるものとするためには、制度や手法を変えるだけでなく、既に行われた改革の成果や表面化した問題点を厳密に検証し、その結果をフィードバックしていく取り組みも重要となってくる。NPMによる行財政改革が先行している諸外国においても、長年に及ぶ試行錯誤の繰り返しのなかで、改革が進められてきたことを忘れてはならない。