



「行政サービスで稼ぐ」 自治体を創る

—行政サービスのあり方を変え、自治体経営を変える—



www.pwc.com/jp

目次

はじめに	3
<hr/>	
第1章 行政サービスという視点でみた地方公共団体の現状	4
1-1 地方公共団体の存在意義と行財政改革	4
1-1-1 地方公共団体の役割	
1-1-2 地方公共団体の財政運営と行財政改革の必要性	
1-1-3 行財政改革の具体的な取り組み	
1-2 地方公共団体の広域連携	8
1-2-1 広域連携の仕組み	
1-2-2 広域連携が求められる背景	
1-2-3 広域連携の現況と今後の展望	
1-3 地方公共団体を取り巻く現状のまとめ	9
<hr/>	
第2章 「行政サービスで稼ぐ」自治体が描く未来社会	10
2-1 「稼ぐ」が変える行政サービスの価値観	10
2-1-1 基幹業務システムの統一・標準化がもたらすもの	
2-1-2 「行政サービスで稼ぐ」が変えていくもの	
2-2 どのような行政サービスで稼ぐか、どのような仕組みが必要か	11
2-2-1 デジタルの力によって広域連携ができるソフトコンテンツ	
2-2-2 アルゴリズムによって自動化され、洗練される行政サービス	
2-2-3 必要な枠組みと環境整備	
<hr/>	
結論 協調と競争によって行政サービスを、そして自治体経営を変える	15





はじめに

少子高齢化、人口減少社会の到来を受け、地方公共団体はこれまでも行財政改革や広域連携を進めてきました。一方で、行政領域のデジタル化が進み、社会構造も大きく、また急速に変化する中、地方公共団体には時代に適合した行政サービスの再編や創設が求められると同時に、行政サービスの提供のあり方が問われています。そこで本稿では、地方公共団体における行財政改革の取り組みや地方公共団体間の広域連携の取り組みを振り返り、議論の枠組みを整理するとともに（第1章）、「行政サービスで稼ぐ」という考え方の特徴や期待される効果、そしてこの概念の推進に必要な枠組みを示すことで（第2章）、今後の行政サービスのあり方における1つの方向性を提示します。



第1章

行政サービスという視点でみた 地方公共団体の現状

1-1 地方公共団体の存在意義と行財政改革

1-1-1 地方公共団体の役割

地方自治法において、地方公共団体は「住民の福祉の増進を図ることを基本として、地域における行政を自主的かつ総合的に実施する役割を広く担うもの」とされ、また、「地域における事務及びその他の事務で法律又はこれに基づく政令により処理することとされるものを処理する」と規定されている。

より具体的には、住民のニーズや地域の特性に応じた多様な行政サービスを提供しながら、それらを通じて地域住

民の安全・安心を守り、快適な暮らしを維持・向上させる役割を担う。また、まちづくりや地域振興などを通じ、住民の生活の基盤となる地域社会や地域経済を支える役割も担う。

このように、地方公共団体は国民生活と密接に関わる行政サービスを提供する存在であり、地域住民の生活をさまざまな側面で支える責務がある。

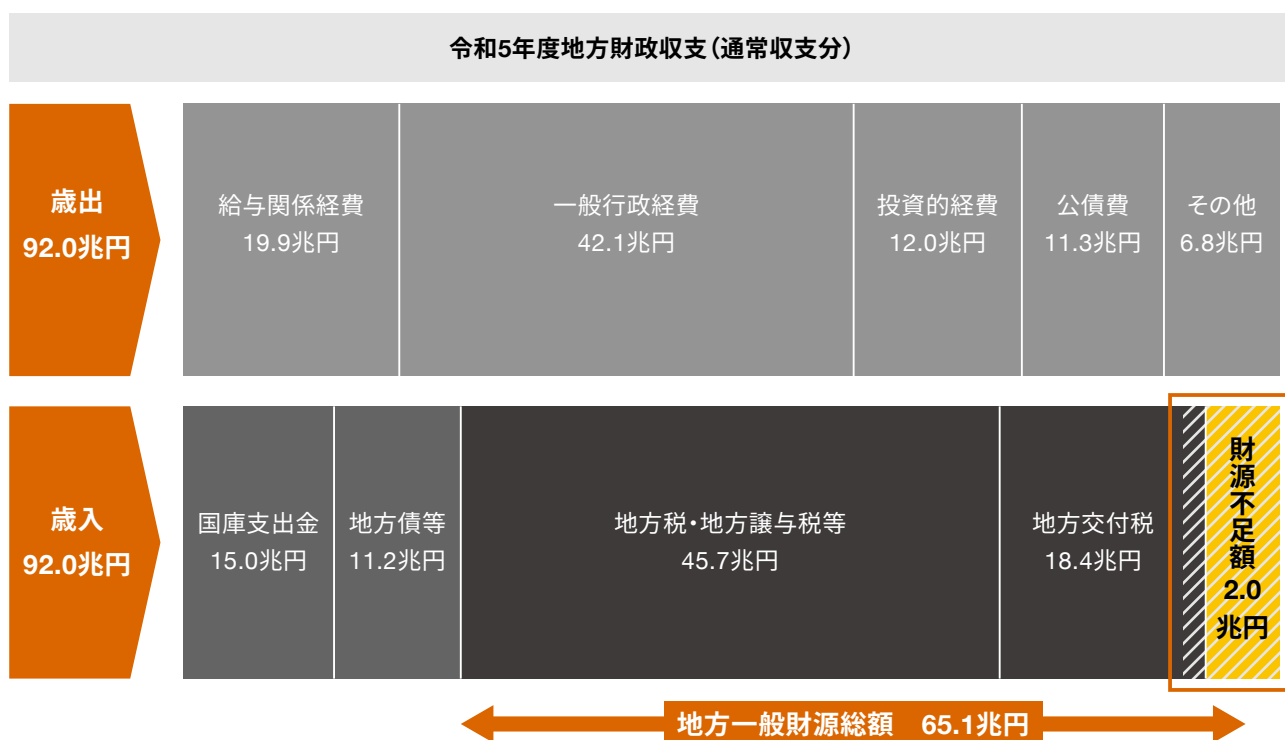
1-1-2 地方公共団体の財政運営と行財政改革の必要性

地方公共団体が重要な責務を果たし、多様で質の高い行政サービスを提供できるよう、地方公共団体における財政はその活動に必要な財源を確保し、適正かつ健全な財政運営を行うことを目指している。

地方公共団体の財源には、自らが徴収する住民税や固定資産税などの地方税や、国から交付される地方交付税や国庫支出金、そして地方債などがある。これらの財源のうち、用途が特定されておらず地方公共団体が自由に使えるもの

を一般財源と呼び、その中でも一定程度の割合を占める地方交付税は、国が徴収した所得税や法人税の一部などを一定の合理的な基準で地方公共団体に再配分する制度となっており、地方交付税の原資は各税目の性質から景気によって大きく変動する。

図表1：地方財政における収支不足の状況



※「財源不足額」には、「地方交付税」のうち「特会剰余金・機構準備金の活用等」0.2兆円も含まれる。
 ※四捨五入の関係で各項目の合計が一致しない。
 出所：総務省自治財政局「令和5年度地方財政計画の概要」(令和5年2月)をもとにPwC作成

この点、近年の緩やかな景気回復に伴い、地方税収入は一定の増加傾向にあり、国税から拠出される地方交付税も同様の傾向にある。一方で、少子高齢化の進展に伴う社会保障費の増加や、直近では新型コロナウイルス感染症への対策のために多額の財政出動が求められたことから、歳出も増大する傾向にあり、地方公共団体における財政は厳しい状態が続いている。総務省によると、直近の2023年度の地方財政における通常収支の財源不足の見込み額は約2兆円となり、依然として大きな額となっている。

こういった地方財政上の課題は、行政サービスの質の低下や地域経済の縮小、ひいては地域住民の生活を支えるという社会保障全般に影響するものであり、地方公共団体としても危機感を持っているところである。

また、地方財政が厳しい状況にある中、地方公共団体は行政サービスの質や効率の向上、透明性や公正性の確保などを以前にも増して地域住民から求められており、昨今の急速な社会情勢の変化にも対応した行政サービスの提供や、高度化・複雑多様化する行政課題に適應するための組織体制の再編・構築も迫られている。

こうしたことから、これらを解決するための行財政改革は地方公共団体にとって重要な取り組みの1つであり、これまでも歳出削減や歳入の確保など、財政の健全化に向けてさまざまな取り組みが自主的になされてきたところである。

地方公共団体はその存在意義や歴史に照らしても、自らの責任と判断で効率的かつ効果的な行政運営を行う必要がある。そして、これから人口減少社会に本格的に突入していく中、限られたリソースで自律的な経営を行いつつ、提供する行政サービスの質と効率を両立させるためにも、行財政改革の取り組みは必要不可欠である。

なお、ここでいう行財政改革とは、地方公共団体が自ら業務内容や運営方法を見直し、無駄や重複を排除すると同時に、民間活力も最大限活用しながら、安全かつ質の高い行政サービスをより確実に効率的に提供できるよう、特に財政的な面で健全化を図ることを指す。この行財政改革を適時的確に実施することにより、各地方公共団体は着実な財政運営を実現するとともに、住民満足度の向上や地域活性化に向けた行政サービスの提供という自身の役割を果たすことができるようになる。

以降で、行財政改革の具体的な内容について改めて概観していきたい。

1-1-3 行財政改革の具体的な取り組み

地方公共団体における行財政改革は、歳出減に寄与する取り組みと、歳入増に寄与する取り組みの大きく2つに分けることができる。まずは、一般的に「行財政改革」と聞いてイメージしやすい歳出削減に資する施策について、主なものを取り上げる。

事務の効率化：人事給与や財務会計システムの導入など、庁内各所属で共通する事務を集約し、システム化することで効率化を図る。また、システムの導入に併せて事務執行のあり方や業務プロセスを見直すことによって事務の最適化を図り、人件費などの経常的な経費を削減する。

コスト意識の徹底：カラー印刷の原則禁止や裏紙の利用に代表されるような、コスト意識の徹底を図ることで、事業実施時の支出や経常的な経費を削減する。

民間活力の導入：PFI（プライベート・ファイナンス・インシアティブ）や指定管理者制度を公共施設の建設、管理運営などに導入し、行政サービスの質、提供スピード、多様性などの向上を図りつつ、事業コストを削減する。

事業の見直し：既存事業の見直しなど、事業のあり方そのものや存在意義を整理することで、住民ニーズやコスト効果を考慮した必要最小限の水準や範囲での行政サービスへと組み換え、事業費を削減する。

組織体制の最適化：現業業務の外注による職員の削減や、病院事業などの特定事業を組織内から切り離して法人化することで、組織をスリム化し、人件費や事業費を削減する。

関連団体の整理：既存の第三セクター、地方公営企業、独立行政法人等の関連団体について、経営健全化や事業の再編、法人の統廃合を行い、地方公共団体の負担金等の支出を削減する。

次に、歳入の増大に資する施策について主なものを取り上げる。

公有財産の有効活用：未利用地の貸付や売却、行政財産の目的外使用許可、公共施設の管理への民間の経営手法導入などにより、公有財産の収益性を高める。

課税自主権の行使：環境税や宿泊税などの法定外税の創設や超過課税の実施など、地方公共団体に認められている課税自主権を行使し、税収を増やす。

新たな財源の発掘：公共施設や歩道橋などの公有財産の命名権を企業等に有償で提供するネーミングライツや、地方公共団体が作成・活用する広報紙や封筒、住民向けwebサイト等の空きスペースでの広告掲載料の徴収など、これまでにない財源を発掘し収入を増やす。

ふるさと納税制度の活用やクラウドファンディングの実施：特定の事業や地方公共団体そのものに対する支援者を創出・拡大し、寄付者を増やすことで事業の財源を確保する。

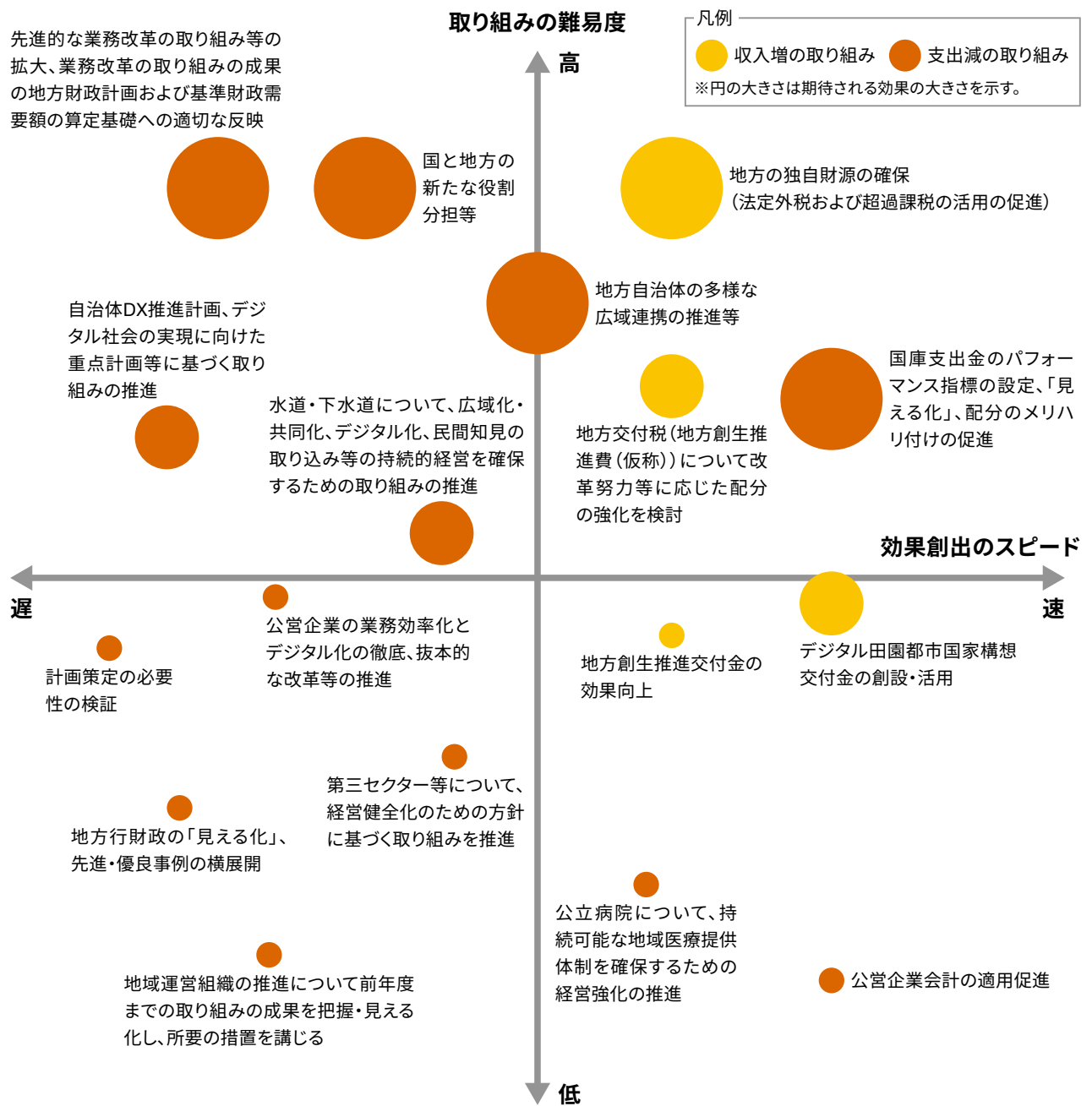
定住促進施策の実行：定住を促進することで納税者数を増やすとともに、定住促進と密接な関係のある企業誘致や産業振興を行うことで地域経済を活性化させ、個人・法人住民税や固定資産税等の自主財源を増やす。

以上のように、さまざまな行財政改革の取り組みが実施されてきたところである。しかし、直近ではデジタル庁や総務省が主導で進めている「地方公共団体の基幹業務システムの統一・標準化（以下、「システム標準化」という）」による経費の削減以外では、目新しい施策がなかなか出てこないのが現状だ。

少子高齢化や人口減少社会への本格的な突入により行政運営のための経営資源が限られていく中、行財政改革は今後も不断に取り組むべきものであり、新たに登場したデジタルの力もうまく活用した、これまでにない方策が待ち望まれているといえよう。



図表2：地方行財政改革の取り組み事例と効果のイメージ



出所：政府の経済財政諮問会議「新経済・財政再生計画 改革工程表2022」(令和4年12月22日)、「3.地方行財政改革等」をもとにPwC作成



1-2 地方公共団体の広域連携

1-2-1 広域連携の仕組み

行財政改革に加えて現状等を確認しておきたいものとして、地方公共団体の広域連携がある。こちらについても、その意義や必要とされる背景を確認したい。

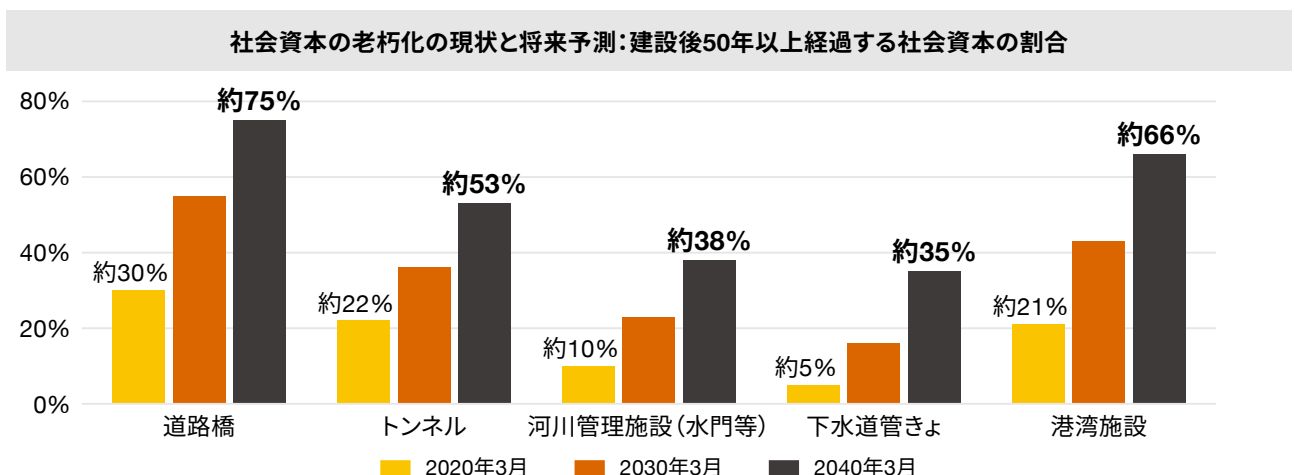
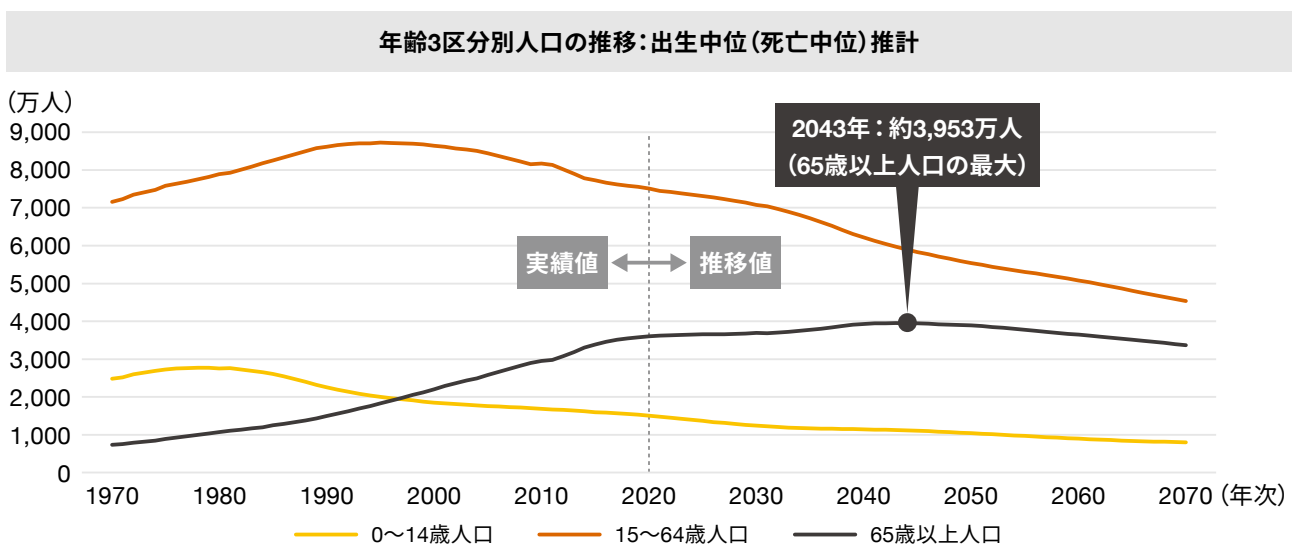
広域連携の仕組みとして、地方自治法では7種類の事務の共同処理制度が規定されている。このうち、別法人を設立して事務の共同処理を行うものを一部事務組合や広域連合という。また、法人を設立せずともできる連携の仕組みとして、連携協約、協議会、機関等の共同設置、事務の委託、事務の代替執行が規定されている。

これらの枠組みを活用し、施設の共同整備や共同利用などハード面での連携や、ノウハウや人的資源の共有といったソフト面での連携が地方公共団体の間でなされている。

また、国が推進している取り組みとして、連携中枢都市圏構想がある。これは、各地域において相当の規模と中核性を備える圏域の中心都市が近隣の市町村と連携し、コンパクト化とネットワーク化により、人口減少・少子高齢社会においても一定の圏域人口を有し、活力ある社会経済を維持するための拠点を形成することを目的としている。実際に連携中枢都市圏を形成する場合は、その宣言を行うと同時に先に述べた地方自治法上の連携協約を締結する。

その他にも、地方自治法によらない広域連携の仕組みとして、私法上の契約関係に基づいた連携や、地方公共団体同士で職員を相互に派遣・併任し、業務上の連携を推進するような例もある。このようにさまざまな形で広域連携が取り組まれている。

図表3：人口推計および社会資本インフラの老朽化の将来予測



出所：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(令和5年推計) 結果の概要」(令和5年4月) および国土交通省ホームページ「社会資本の老朽化の現状と将来」(令和5年5月1日閲覧)をもとにPwC作成

1-2-2 広域連携が求められる背景

これまで述べてとおり、少子高齢化が進展し、人口減少社会に本格的に突入していく中で、人口構造は2045年頃にかけて大きく、そして急速に変化すると推計されている。具体的には、65歳以上人口が2043年頃までをピークに増え続けるとともに、いわゆる生産年齢人口とされる15～64歳がこれまでにないスピードで減り続け、結果、2045年には全人口の約半分程度の5,832万人まで減少することが見込まれている¹。

このことは、行政サービスを受ける側と行政サービスを支える側とに大きなギャップが生じることを意味し、行政サービスの提供体制や質の確保に大きな懸念が生じる。また、社会インフラに焦点を当てると、これまで人口増加期に集中的に整備してきた社会資本ストックも次々に老朽化、更新時

期を迎えることとなり、人口減少による利用者減に伴う維持管理コストの増大や、インフラの維持管理・更新に必要な技術的知識を有する専門人材の不足といった課題が懸念されている。

このような状況から、行財政改革によって地方公共団体単独で努力するだけでなく、地方公共団体同士で協力・協調し、それぞれが持つ強みの活用や経営資源の融通など、市町村区域にこだわらない連携がいつそう必要になる。また、地方公共団体の広域連携は、規模の拡大によるスケールメリットを活かした事業実施や、適切な役割分担による効率的な事務執行を可能にする。そのため、先に述べた行財政改革における歳出削減の一手法としても位置づけられることがあり、そういった観点からも推進が求められる状況にある。

1-2-3 広域連携の現況と今後の展望

地方公共団体の広域連携の実施状況を地理的な視点で分析してみると、連携先の選定にあたっては物理的な距離の近さが一定程度影響している状況にあるといえる。例えば、総務省が実施した事務の共同処理に関する調査では、2021年7月時点の事務の共同処理の総件数は9,345件だったが、このうち、1都道府県内に留まるものが8,371件あったのに対して、2以上の都道府県にわたるものは974件となっており、後者は全体の10%程度となっている²。

これは、地方公共団体が地域住民に身近な行政サービスを提供する役割を担っていることから当然の結果ともいえるが、

現状の地方公共団体の広域連携は地理的な制約を大いに受けているとも捉えられる。これを、デジタル技術を活用することにより地理的な制約を取り外して考えることで、全国1,700を超える地方公共団体全ての中から連携先を検討できるようになり、より質の高い行政サービスのやりとりが可能になる。

将来にわたって行政サービスの提供体制を確保し、その質を維持向上させ、効果的かつ効率的な行政サービスを提供するという観点からも、デジタルの力を十分に活かし、地理的要因に縛られない広域連携を進めることが地方公共団体に求められているといえよう。

1-3 地方公共団体を取り巻く現状のまとめ

ここまで地方公共団体を取り巻く状況について簡単に振り返ってきた。少子高齢化の進展、そして人口減少社会に本格的に突入していく中で税収の自然増は望み薄であり、また社会保障関連費用を中心に歳出も増加することが見込まれている。こうした厳しい状況に対応すべく、各地方公共団体においても不断の行財政改革に取り組んではいるものの、大きな効果を生み出すような、新たなアプローチは見出しにくくなりつつある。

また、社会構造が大きく変動する中、行政サービスを維持するための経営資源に限られてくることが見込まれている。そのため、地方公共団体の広域連携はますます重要となってくるが、現状は地理的なつながりに縛られがちであり、デジタルの力を用いて連携の拡大や行政サービスの質の向上を推進することが求められている。

デジタルの力によって、行政領域に限らず社会のさまざまな仕組みが今まさに大きく変わろうとしている。大きな変化はチャンスでもあり、この機会を活かして従来とは視点の異なる取り組みを推し進めることで、現状や未来社会を大きく変えることが可能である。

この視点で私たちが考えるのが、「行政サービスで稼ぐ」という概念だ。これまで各地方公共団体は「質の高い行政サービスを提供するための財源を生み出す」ことには取り組んできたが、「行政サービスそのものの質を高めて、行政サービスによって稼ぐ」という思想はあまりなかった。

次章では、この「行政サービスで稼ぐ」という新しい概念について、その特徴や期待される効果、そしてその推進に必要な枠組みにも触れながら、デジタル技術で可能となる行政サービスの新しいあり方を提示する。

1：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）結果の概要（出生中位（死亡中位）推計）（2023年5月）
https://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2023/pp2023_gaiyou.pdf

2：総務省自治行政局市町村課「地方公共団体間の事務の共同処理の状況調の概要（令和3年7月1日現在）」（2022年3月）
https://www.soumu.go.jp/main_content/000799425.pdf



第2章

「行政サービスで稼ぐ」 自治体が描く未来社会

2-1 「稼ぐ」が変える行政サービスの価値観

2-1-1 基幹業務システムの統一・標準化がもたらすもの

現在、デジタル庁や総務省を中心にシステム標準化が進められている。これは、各地方公共団体が使用する基幹系情報システムの標準化を行うことで、システムの開発・運用コストの削減、システムの品質・安全性・信頼性の向上、システム間の連携・相互利用性の向上、デジタルサービスの充実などを目指すものである。また、システム標準化に伴い、業務プロセスの見直しを行うことで、業務の効率化や合理化、そして事務の共通化や共有化が実現し、事業コストが削減され、各地方公共団体において人的リソースや財政的な余力が生み出される見込みとなっている。

そして、システム標準化が進むことにより、標準化の対象となる20の基幹系業務は徹底的な効率化・合理化が進展し地方公共団体間での差が生まれにくくなる一方で、標準化対象業務に関連する事務や、標準化対象業務以外の領域で地方公共団体独自の発想や創意工夫が求められることとなる。そのため、システム標準化によって生み出される経営資源をうまく活用して、いかに価値のある行政サービスを生み出し、自身の地域住民に還元していくかが重要となる。国が推進するシステム標準化によって、地方公共団体の職員は、職員でなければ務まらない業務や職員ならではの行政サービスの創出、質の向上にいっそう注力・特化していくことが求められ、今まで以上に行政サービスの質そのものが問われる局面に突入するのである。



2-1-2 「行政サービスで稼ぐ」が変えていくもの

デジタル化の伸展によって、直接的・物理的なサービスが中心であった行政サービスも地理的な制約なしに展開できる機会が増えていく。また、デジタルの力によって地方公共団体間で行政サービスを融通する機会も増える。さらに、自身が提供する行政サービスの質が高く、それが他の地方公共団体のニーズとマッチすれば、行政サービス提供の対価を他の地方公共団体から得ることも可能になる。

繰り返しになるが、人口減少社会に本格的に突入し、行政組織自体の力も低下する懸念がある中、限られた経営資源での効率的・効果的な行政活動が求められるようになる。そのような状況下においては、これまでのように総花的に全分野にリソースを投入し、ありとあらゆる行政サービスを自ら手がけるのではなく、経営資源の選択と集中により、自らの強みを活かした質の高い行政サービスを生み出し、それを他の地方公共団体に提供してその対価を得られるレベルまで磨き上げる、ということが自治体経営の1つの選択肢になる。先述したシステム標準化を奇貨とし、生み出される人的・財政的資源を自らの強みに充て新たな行政サービスの創出や質の向上につなげ、その価値を高める。そうすることで「行政サービスを提供するために稼ぐ」のではなく、「自らが提供する行政サービスで稼ぐ」ことが可能になるのである。

なお、ここでいう「稼ぐ」は、経済的利益の拡大のみを目指すものではない。当然、財政難の折にあって経済的な利益を得られるに越したことはないが、本稿では、行政サービスの提供で対価を受け取れるほどのコスト意識も持ってその質を磨く、ということも意味する。行政サービスの提供者として、提供するコンテンツで稼げるようになるということ意識することで、サービスの質は自ずと洗練され、磨かれていく。そして、そのような行動が各地方公共団体で発生することで、お互い協調・補完しながら高度な行政サービスを提供し合い、そして時には競争し合いながら、より質の高い行政サービスの提供に向けて切磋琢磨するようになり、国全体として高度な行政サービスが展開されると考えられる。

デジタルの力の活用によって地理的・物理的な壁を容易に超えられるようになった今だからこそ、「稼ぐ」という新たな視点を行政サービスに加えることで、行政サービスそのものに対する価値観が変わるだろう。まずは行政サービスに対する地方公共団体職員の価値観が変わる。そして、行政サービスを利用する側である住民の価値観も変わっていく。このように、「稼ぐ」は、行政サービスのあり方を大きく変えるゲームチェンジャーとなり得るのだ。

2-2 どのような行政サービスで稼ぐか、どのような仕組みが必要か

2-2-1 デジタルの力によって広域連携ができるソフトコンテンツ

「稼ぐ」ことと親和性が高い行政サービスには、どういったものがあるのか。ここで1つヒントになるのは、PwCコンサルティング合同会社が筑波大学（研究代表者：大澤義明）と進めている「デジタルガバメント／スマートシティ連携」に関する共同研究である。共同研究の柱は2つで、「未来投資フレームワーク」の開発と「デジタル広域連携」モデルの開発である。

「未来投資フレームワーク」の取り組みでは、現在の自治体の財政支出状況を国際標準に従って目的別に集計し、住民の納税がどこにどのくらい使われているのかを住民目線で分かりやすく可視化することで、この情報をもとに住民一人一人が自分の住む自治体の未来のために、どこにどのくらい投資すべきかを考えられる、新たなアカウントビリティの形を実現できるプラットフォームを生み出そうとしている。この取り組みによって、住民目線で自治体の特色が財政的に明らかになり、自治体間の比較も進み、産官民の新たな価値共創や、「デジタル広域連携」を含む自治体間の価値共創にも資すると考えられる。

「デジタル広域連携」モデルは、地理的な場所や管区にとらわれず、課題を同じくする自治体や解決策を持つ自治体などが協同し、地域がデジタル空間で連携してともに課題を

解決する新たな価値共創の形を生み出すことを目指している。その第一歩となるPoC（プルーフ・オブ・コンセプト）として、管区が異なる複数自治体の協力も得ながら、義務教育のICT活用領域における「デジタル広域連携」の嚆矢的研究を進めている。ある管区のモデル校における成功のノウハウやコンテンツを別の管区の学校の教員にデジタル技術を駆使して展開することで、教育分野での行政サービスはより効果的・効率的となり、ひいては自治体の収支も向上する可能性がある。

このような「デジタル広域連携」モデルが実現すれば、義務教育だけでなく、行政サービス全般がより効果的・効率的に刷新され、自治体の収支もより健全で持続可能なものになると考えられる。こうした新たな価値共創を目指す嚆矢的取り組みのように、これからのデジタル時代では、自らが創造し磨き上げた価値あるソフトコンテンツを、デジタル技術を活用して地理的な要素に縛られることなくニーズのあるところへ提供することが可能となる。デジタルイノベーションによって、地理的な垣根を越え、全国津々浦々の自治体に共創された価値を横展開することが可能となり得るのである。

学校教育に限らず、研修や啓発活動など広い意味での教

育として実施している事業や、専門的な知見が求められる各種相談対応業務といった物理的・直接的なコンタクトを必須としない形態の行政サービスについても、デジタル技術により多方面への展開が可能であり、「デジタル広域連携」モデルは「稼ぐ」という概念と親和性が高いといえる。その他にも、公共用地の収用や文化財調査など地方公共団体によって事案の発生頻度が大きく異なり、その事務処理に関する

ノウハウに偏りがある業務も対象になり得る。これらは、ノウハウに乏しい地方公共団体に対する相談支援というBtoBの形でサービスを提供することが可能であり、デジタルの力を活用して地理的な制約なく全国へ供給できることから、「行政サービスで稼ぐ」の実現性が高い業務だといえよう。

2-2-2 アルゴリズムによって自動化され、洗練される行政サービス

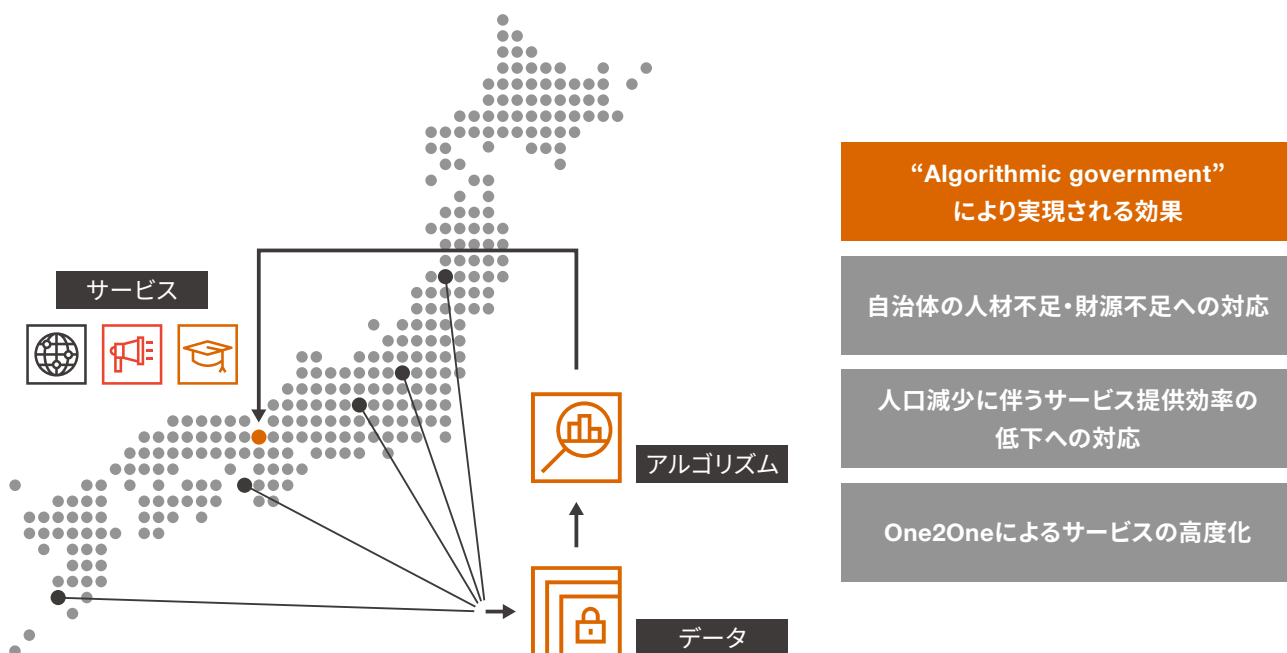
「行政サービスで稼ぐ」を実践するにあたっては、アルゴリズムの考え方も重要となる。一般的に、アルゴリズムは問題を解決するための計算方法や処理手順を意味し、そして、その手順に沿っていれば誰が実行しても同じ結果を得られる、という性質を持つ。この考え方を行政サービスにもあてはめ、事務処理の手順やサービスの提供方法をアルゴリズムとして表現する。良いアルゴリズムの指標の1つとして課題解決に必要な計算量の少なさが挙げられ、行政サービスも同様に、「より効率的・効果的なアルゴリズムは存在しないのか」という観点で行政サービスが随時見直されることで、その質が向上していく。また、アルゴリズムには結果の再現性があるため、デジタル技術を介してさまざまところで

アルゴリズムが展開・実行されることで、質の高い行政サービスが各地で提供されるようになる。

その結果、地方公共団体が行ってきた煩雑な事務処理はアルゴリズムによって人手を必要としない行政サービスへと生まれ変わり、人が直接やらなければならない作業が着実に減っていく。アルゴリズムの考え方を行政サービスに取り入れれば、地方公共団体の職員は、人ならではの行政サービスの提供や課題の解決に専心できるようになる。その結果、人口減少に伴う行政サービスの提供効率の低下を食い止めることができるだろう。

図表4：「デジタル広域連携」モデルを活用した“Algorithmic government”のイメージと効果

デジタル空間での連携・協同によって課題解決のための新たな価値が共創され、その価値はニーズのある自治体へ地理的な垣根を超え横展開される。また、アルゴリズムによって行政サービスの水準はより洗練されていき、従来の自治体の枠組みの発展形である“Algorithmic government”によって質の高い行政サービスの提供が可能になる。



2-2-3 必要な枠組みと環境整備

「行政サービスで稼ぐ」という新しい概念の実現には、地方公共団体が従前の行動原理とは異なる、これまでに歩んだことのない領域へ新たな一步を踏み出すことが必要となる。これまで、地方公共団体においては相互参照の考え方が多く見受けられてきた。相互参照とは、自身と同程度の人口規模や地理的な位置関係など、自らと何らかの類似性を持つ地方公共団体と情報交換を行い、新しい政策の内容や実施時期の検討、また、既存業務の執行方法見直しの際の参考とするものである。

この相互参照の考え方により、政策決定や執行時のデータ不足、将来の不確実性の補完が可能になる。また、他よりも突出することで生じるリスクや失敗を回避できるとともに、公平性の担保やより良い政策決定のための入念な準備が可能となる。しかし、相互参照にはこのようなメリットがある一方で、独創的な政策を考えて率先して実行することや、先進性がありながらもリスクを憂慮するがゆえに活動を抑制してしまう側面もある。そのため、今後、社会情勢が大きく、そして急速に変化していく中では、相互参照だけではその変化についていくことができず、時代と住民のニーズに合致した行政サービスを地方公共団体が適時的確に提供できなくなるという懸念がある。

加えて現状では、新たに生み出された価値の高い行政サービスやそのための優れたノウハウは、視察の受け入れや電話での問い合わせ対応などにより、無償で他の地方公共団体へ提供されている。知見を提供する側の地方公共団体は、その対応のために本来業務とは別に人的資源が必要になり、組織運営全体の観点でみるとマイナスともいえる状況にある（そうしたことから、ノウハウを持つ職員が個人のボランティア活動として、休日を使って他の地方公共団体職員に講演などを行い、情報共有するようなケースもある）。

質の高い行政サービスを生み出すことは住民の生活の向上につながり、社会的にも非常に意義が大きい。しかしながら、リスクをとって行動した地方公共団体にもたらされるものが、他の地方公共団体からの賞賛という無形の価値が中心となる現状のままでは、あえて自らリスクをとって動く、という行動にはつながりづらい。

同時に、ノウハウを提供される側の地方公共団体も、無償であるがゆえにその知見のありがたみや価値をあまり意識せずに活用することが多く、結果、自身が新たな知見・価値を創造する側になる契機に乏しい。

そのため、以下では、他の地方公共団体に行政サービスや優れたノウハウを提供した場合に、提供側の地方公共団体にも明確なメリットを生み出すための仕組みとして、3つの参考例を挙げる。

1. 地方公共団体同士の協定の締結

私法上の契約に相当するもので、行政サービスや優れた知見を提供する対価として、金銭のやりとりが発生することを協定で定めるものである。

ここでは、提供することになるサービスやノウハウの内容を明確にし、対価となる金額、利用期間、利用にあたっての禁止事項（他者への提供禁止等）などを定めることが重要となり、知的財産権と同様の権利関係の整理を行うことで、提供側が生み出した価値の保護を図る。

2. 事務の委託の活用推進

地方自治法に規定されている事務の委託は、地方公共団体の広域連携としては最も一般的な方法として用いられており、前述した総務省調査によると件数ベースでは事務の共同処理全体の約72.3%を占めている³。

この事務の委託について、受託者側（＝行政サービスの提供者）へ支払う委託料に民間の経済活動という利潤に相当する金額を付加することができるかどうか不明瞭であることから、まずはこの考え方を整理する必要がある。また、事務の委託を実施するにあたって必要となる各地方議会の議決について、受託側の手続きを簡素化することで、制度の活用推進を図る。

3. ピアボーナスの導入

1、2のような、サービス等の提供の対価を得ることについて議論が進まない場合でも、いわゆるピアボーナスを地方公共団体間で導入することで、公式な感謝の気持ちと金銭的な対価がサービス提供者に同時に発生する仕組みを創設する。

ピアボーナスの財源は、国、地方公共団体や地方六団体、そして地方公共団体を支援する民間企業等からのクラウドファンディング等によって集めるものとし、行政サービスやノウハウの創設・提供に対して他の地方公共団体からの謝意と財政的なメリットを享受できるようにする。これによって、新たな施策の実現に向けた意欲の向上や財源の確保を可能にし、創造的な活動が生み出される好循環の契機となる仕組みが構築される。

以上、例として3つの手法を挙げた。これらの枠組みにこだわる必要はないが、これまで地方公共団体に馴染みのなかった「行政サービスで稼ぐ」という視点を自治体経営に浸透させることで、「素晴らしいサービス・ノウハウなのであれば、たとえそれが行政の提供するものであったとしても、その対価は受け取る・支払うべきだ」という意識を地方公共団体を持つようになる。そしてこの意識改革は、各地方公共団体が「行政サービスで稼ぐ」の観点で自らの行政サービスの価値を改めて認識し、その価値を高めるために質を磨き上げ、さらに新たな価値を生み出していく、という好循環につながると考える。

3：総務省自治行政局市町村課「地方公共団体間の事務の共同処理の状況調の概要（令和3年7月1日現在）」（2022年3月）
https://www.soumu.go.jp/main_content/000799425.pdf

図表5：「行政サービスで稼ぐ」の実現に資する枠組み

枠組み例	イメージ	特徴
<p>地方公共団体 同士の 協定の締結</p>		<ul style="list-style-type: none"> ・ 現行の法制度下で実行可能であり、新たな制度設計は不要 ・ ノウハウを知的財産権としてどう取り扱うかなど、権利関係の整理が必要
<p>事務の委託の 活用推進</p>		<ul style="list-style-type: none"> ・ 地方公共団体の広域連携の手法として既に一般的 ・ 委託料の設定に際して受託側の利潤相当分を含めてよいか整理が必要 ・ 事務の委託の実施手続きが比較的複雑であるため、簡素化の議論も必要
<p>ピアボーナスの 導入</p>		<ul style="list-style-type: none"> ・ 価値ある行政サービスを生み出した地方公共団体にとって財政的なメリットがあり、他団体からの感謝の気持ちも見える化される ・ ピアボーナスの財源について整理が必要 ・ 枠組みについて制度設計が必要





結論

協調と競争によって行政サービスを、 そして自治体経営を変える

ここまで、「行政サービスで稼ぐ」という新しい考え方について説明を行ってきた。地方公共団体が行政サービスで稼ぐという行動原理に価値を見出し、さらに行政サービスで稼ぐことを側面支援する枠組みを整えることで、地方公共団体は自身が提供する行政サービスの質の向上に向けて自発的に動き出す。そのような未来に向かって、中央省庁の役割も変わっていくだろう。国には、マーケットプレイスやプラットフォームといった場の運営を通じて、リアルとデジタルをより効果的かつタイムリーにつなぎ、参加者の意欲や成果を拡大させる役割が以前にも増して求められるようになる。

また、行政サービスやノウハウの提供に対する明確なインセンティブがあることは、地方公共団体の職員のやりがいや意欲の向上、能力開発にも効果がある。そうした土壌の中で、地方公共団体同士での協調と競争が発生し、結果として地域住民や国全体の利益につながる。

さらに、デジタルを介した行政サービスの展開は、一国に留まらない非常に裾野の広い話である。行政サービスのデジタル広域連携は、1つの行政サービスを複数の地方公共団体に共同利用する広域連携のデジタル化から始まり、次に、複数の行政サービスを複数の自治体で相互補完し利用する広域連携のマルチデジタルシフトへ遷移する。そして、公共サービスメッシュとして実装され、全国の地方公共団体全てで行われるようになる。最終的には、政府相互運用性

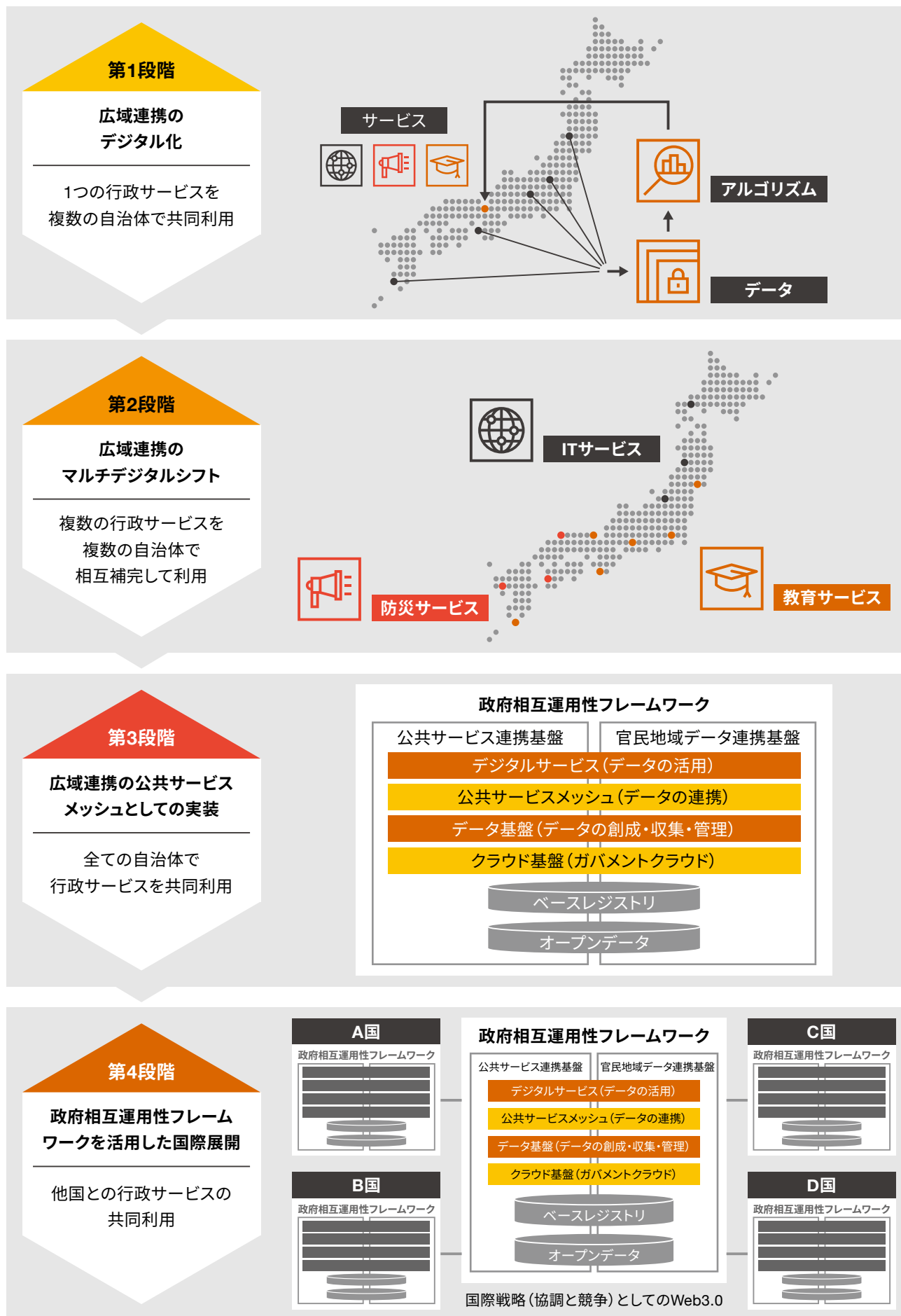
フレームワークを活用した国際展開として行政サービスの他国との共同利用も可能となり、国際戦略としても、協調と競争の観点からデジタル空間で複数の自治体や複数の国を課題ドリブンで連携させ、行政サービスを共有するようになる。

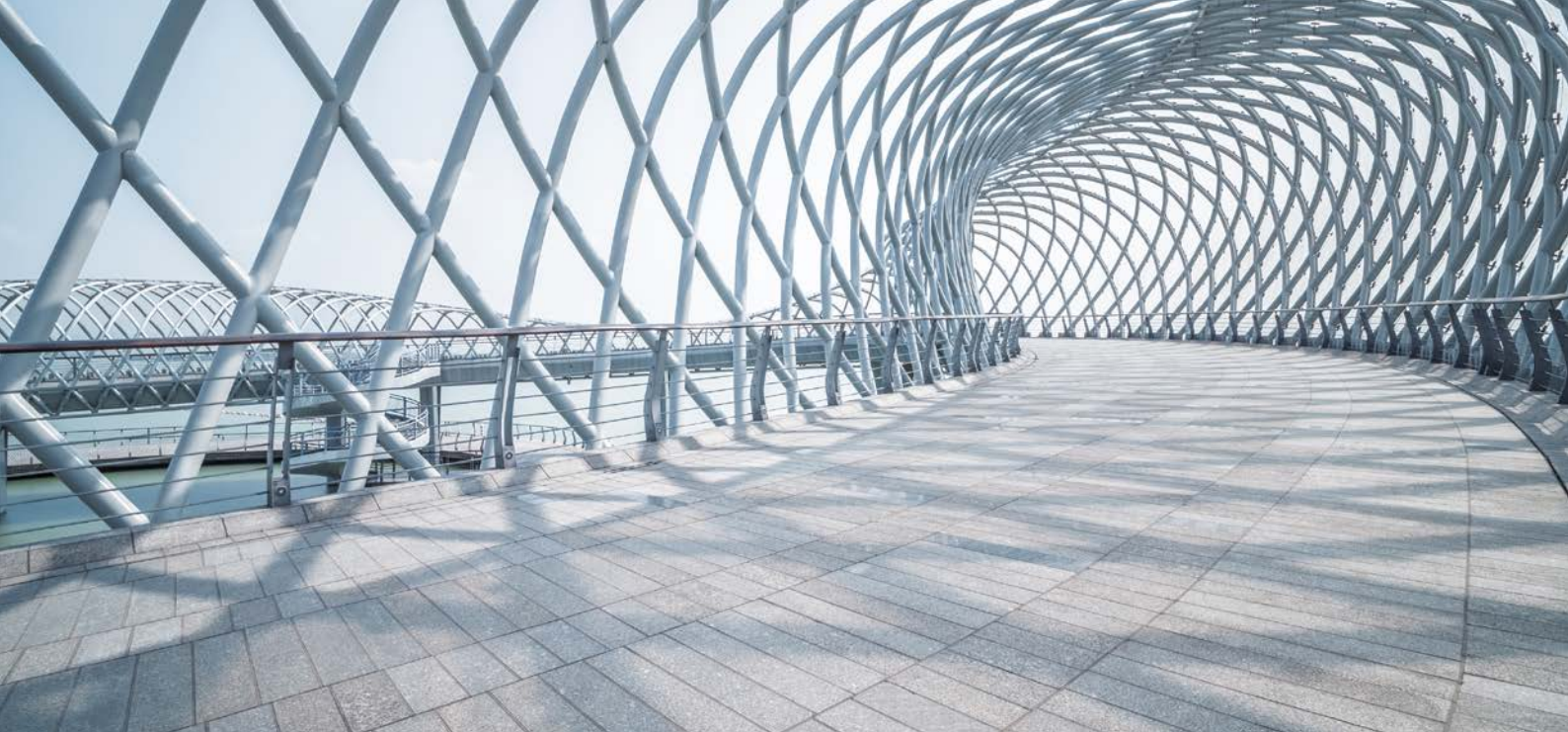
地方公共団体が提供する行政サービスがソフトコンテンツとして国外でも利用され、その対価が得られるようになれば、国内市場の中でのパイの取り合いから脱却し、国としての豊かさにもつながる。

人口減少社会に本格的に突入し、限られた経営資源での活動が必要となる中、「行政サービスで稼ぐ」という概念を取り入れた自治体経営には大いなる可能性が秘められている。



図表6：デジタル広域連携モデルを活用した“Algorithmic government”の発展形態





執筆者



林 泰弘
PwCコンサルティング合同会社
公共事業部
パートナー



渡辺 将人
PwCコンサルティング合同会社
公共事業部
ディレクター



谷井 宏尚
PwCコンサルティング合同会社
公共事業部
ディレクター



藤原 司
PwCコンサルティング合同会社
公共事業部
シニアマネージャー



斎藤 達也
PwCコンサルティング合同会社
公共事業部
マネージャー



上杉 敏文
PwCコンサルティング合同会社
公共事業部
シニアアソシエイト

お問い合わせ先

PwC Japanグループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約10,200人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwCは、社会における信頼を構築し、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界152カ国に及ぶグローバルネットワークに約328,000人のスタッフを擁し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細はwww.pwc.comをご覧ください。

発行年月：2023年6月 管理番号：I202304-07

©2023 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.