

行政事務管理の近代化と能率化

入江昭明

① はじめに——行政の民主化と能率化

戦後の行政運営に課せられたこの二大指標のうち、行政の民主化は次第に着実に滲透してきたが、能率化は部分的な進展はみられるにしても、なお民間経営に比し著しく立ち遅れているといわれている。いわゆる「お役所仕事」という名でよばれる行政に対する非難や苦情の多くは、行政の非近代的または非能率的な運営にあびせられるものようである。また非民主的な行政の典型として指弾される窓口の不親切や事務の渋滞なども、これに従事する職員個々人に民主的サービスの精神が欠如しているというよりも、行政組織や事務手続の欠陥や非合理性に根ざす場合が多い。

ところで行政の民主化は、一般に行政の姿勢もしくは施策としてその政治的な側面が強調されるのに対して、行政の能率化は、組織や事務の運営として管理技術的な側面が強調されるため、しばしばその手段や目的が異なり、民主化を徹底しようとするれば自ら能率化に限界を生じ、また能率化を強調すれば民主化をある程度犠牲にせざるを得ないといったように、両者は本来二律背反的なものだといわれている。はたしてそうだとすれば、戦後における行政の民主化が進んだにもかかわらず、能率化が期待したほど効果があがらなかったのもうなづけるし、今後も能率化はさほど期待できないこととなる。昭和28年の第一次行政審議会の答申に至るまでの数々の行政改革が、民主化のための行政の制度及び機構の改革と、そのために膨張した制度機構の縮少簡素化の繰り返しにすぎなかったのもこの間の事情を物語っている。

しかしながらこのように民主化と能率化の二律背反的な側面のみにとらわれると将来に向っての一貫した改革の方向は永遠に見出せないのではないかと危ぐされる。そこで両者を並立させてその融合点を見出すというよりも、むしろ両者を止揚してより高い立場からもっと深い認識の上に立った、幅の広い行政改革の方向を見出していくことが必要となってくる。これがいわゆる科学的管理原則の導入による行政の近代化ないしは合理化といわれるものである。

② 行政近代化の理念とその背景

最近行政の分野のみならず、各方面にわたって近代化ということがよくいわれており、とくに社会科学の分野において近代化についての論争も展開されている。行政の近代化とは何か。その本質及び理念を解明するためには、まず世界史に占める近代の特質をそこに流れる思想的側面から明らかにする必要がある。この点からみた近代の特質は、個人尊重人間中心の考え方であり、その底に流れる精神は、合理主義だといえることができる。そこで行政の近代化も従来の国家中心の官僚的集権制度から脱皮して、国民や住民の福祉の向上に主眼をおいた行政施策を行なうための組織と運営の合理的改善にあるといえよう。これが戦後行政の民主化能率化のための各種の行政改革となって具体化されるに至ったものであるが、戦後における数次にわたる行政改革は、制度、機構、定員の整序といういわば「制度改革」に終始し、その「管理運営」については、わずかに昭和36年以降行政管理庁を中心としてイギリスのOM制度（Organization & Method）をとり入れた行政運営改善推進機関の設置による専門的な研究推進が緒についた程度であった。

そのほとんどは、各行政機関や職員個々人の経験と努力だけに委ねられた結果一時的もしくは部分的な改善にとどまり、社会経済の変革に伴う数多くの複雑な行政需要に適切かつ弾力的に対処できるよう態勢は未だ確立されていなかった。一方このような近代化の遅れの中であって、直接住民を対象とする行政のない手である地方自治体であっては、比較的早くから民主化近代化の動きが起り、窓口事務の改善をはじめいくつかの意欲的改善も一部に行われたが、機関委任事務を中心とする国の縦割り行政の欠陥に阻害される面もあって、これも住民の要望にこたえるべき十分な行政体制は確立されていなかった。

臨時行政調査会は、その答申の中で「戦後における経済の高度成長、産業構造の変化、技術革新の進展は、質的に複雑化し量的にも増大した新たな行政需要をよびおこすに至ったが、現実の行政は組織運営の欠陥もあって、これらを能率的に処理する体制にない。また民間企業において経営管理の改革が進行している中で、ひとり行政のみ管理の近代化が立ちおくれ、依然として古い制度と慣行の下で事務だけがいたずらに複雑長大化している状況であるので、今日の行政の負担に耐え、能率的効果的な行政を行ないうるよう行政の体質を改善することが必要である。」とのべており、行政の近代化はこのような背景の下に要求されるに至ったものである。そしてこれは、「内閣の機能に関する改革意見」と「中央省庁に関する改革意見」の中心問題となっている「企画と調整との関係」、及び「企画の実施との分離」とともに、組織と管理を通じて行政の能率化を行なおうとする試みであって、OM方式の利用による科学的管理原則の現代的発展に外ならない。

また答申は、「事務運営の改革に関する意見」の中で「行政事務の効果的能率的運営方法の検討に当って、行政は国民のためにあるとの認識のもとに官庁本位の行政の運営を国

民本位の行政の運営に改める方向で考えた。」とのべ、勧告に当つての基本的な考え方として、1 国民に便利な行政の実現、2 効果本位な行政運営の実現、3 迅速な事務運営の実現、4 経済的な事務運営の実現、5 行政における責任の明確化の5点をあげている。これはまさに人間尊重を基本とする行政の近代化にはかならない。

③ 管理改善の方向および問題点

行政の近代化能率化のための管理改善の具体的方向は、組織、人事、財務、事務所、事務手続、事務用機器等広範囲にわたっているが、それがいかなる形で検討され、実践されているか、その主要な動向及び問題について考えていきたい。

<1> 行政の総合企画調整組織の確立

近時トップマネジメントの補佐機構として行政の企画調整部門の設置が全国的なすう勢となってきている。都市におけるそれは、昭和25～26年頃に始まり、昭和30年以降その傾向はとくに顕著となり、中位以上の規模の都市では現在70%以上がこのような組織を設けているといわれている。

戦後の社会経済条件の変革は、地域開発、社会福祉その他行政の各分野にわたって複雑な行政需要をもたらしたが、これらの需要に適確に対処していくためには、長期的展望に立った計画が必要となってくる。また行政需要の増大と複雑化は、必然的に機能と機構の拡大分化をもたらしたが、これらを統一的能率的に運営するための管理体制の強化が必要とされる。企画調整部門は主としてこのような目的のために生成されるものであり、これをライン部門の日常業務の片手間の仕事として取扱わせるのではなく、実施機構から明確に分離してゼネラルスタッフとして行政の科学的管理を行なわせようとするところにその意義が認められる。ところで前述した各都市の企画調整部門がはたして充分な機能を發揮しているかについては若干の問題がみられるようである。

その第1は、行政の長期計画の立案とその統一的能率的執行を確保するための調整や統制、さらには実施方法の改善といった管理作用とが調和された形で推進されていないことである。さきにものべたとおり各都市の企画調整部門の設置は、昭和25～26年に始まったが、その契機は、国土総合開発法の制定にあった。そしてその後の高度経済成長政策等にそって工業化、産業基盤強化、宅地開発等の地域経済開発に重点がおかれたが、都市行政の各部門相互間の調整が不十分であったため、土地利用の混乱、公共投資の重複、その他行政の不統一と不調和をもたらし、また計画の具体化にあたっては、統制と促進の措置が十分に行なわれなかったため、その実効があがらず、計画倒れもしくは計画のやりっぱなしといわれるような現象がみられたり、また能率化のための組織や事務手続の改善が行なわれないうなど、長期計画職能が内部事務管理職能の強化によって支えられていなかった。

第2の問題は、自治体行政の総合調整も、国の行政の未調整のため、十分な効果を發揮

できなかったことである。中央政府の政策が十分に調整されないまま、地方へ下されてくるため、自治体における総合調整をますます困難にしている。

本市においては、昭和25年国際港都建設促進法の制定に伴ない、従来内部事務管理部門であった企画調査課のほかに、総合基幹計画担当の港都建設総合企画室が設けられて以来、数度にわたり企画調整部門の変革がなされ、現在これに該当する職能組織として、調査室、技術審査室、総合企画課のほか、組織管理、事務能率、事務機械化、事務連絡調整会議、行政監察等の各機能がそれぞれ各部課に分立し、その機能と責任の範囲や限界が不明確で組織全体に周知されておらず、さらにこれら相互間に有機的な関連づけがなされていないため、企画調整部門としての効果的な機能が十分に発揮されていないようにみられる。したがって今後の方向としては、ゼネラルスタッフとしての企画調整部門のあり方を再検討して、行政の近代化に永続的に一貫した態度で取り組みうるような管理体制を確立すべきであろう。

< 2 > 情報管理体制の充実

すべての計画は、現状の綿密な分析と将来の適確な予測に基づかなければならない。適確な情報の収集と分析が行われ、行政需要が正確に把握されなければ、適切な計画は立案できない。とくに最近のように著しい経済諸条件の変革がみられる時代にあっては、この必要性はますます増大するとともに、その困難性も増してきている。国および地方を通じて今日まで策定された各種の長期計画が、たとえば将来人口推定や交通量推定だけを取り上げてみても分るように、著しい阻礙と破たんをきたし、その実効性を妨げている事実は、情報集収分析の困難性や、われわれの予測をはるかに越えた技術革新その他の社会的変動があったにせよ、情報管理技術の未熟と管理体制の欠如にあったと指摘されている。またわれわれの周囲を見回しても分るように、計画立案にあたっての諸調査や報告が各部局ごとに重複して行なわれ、部局相互間の利用に供されていない事実や、行政上の不手際が事前調査の不備に基因しているなどの事例も数多くみられる。こういったことから最近、行政近代化の一環として情報の集中管理体制の確立と、とくに電子計算機を利用して統計資料を科学的に解析し、計画の樹立と合理的な実施方法を求めようとするいわゆるOR技法の研究が重要視されている。

臨時行政調査会も、主要政策事項に関する資料の収集分析及び整理に関する事務を行なうため、資料センターの機能を強化して、政策決定、総合調整等に利用しうるよう常に分析検討及び整理しておくよう勧告している。

幸い本市においても、昨年4月に資料室が設置されたが、将来の方向としては本市の統計部門を集約して、単なる資料の受動的な保管にとどまらず、積極的な情報の収集と資料作成基準の標準化を図り、専門的な統計の技術及び理論を駆使して資料の分析研究を行ない、各部局の計画樹立のために役立てるなど、情報管理の強化を図るべきである。

< 3 > 進行管理と業績評価制度

すべての計画は、将来の予測に基づいて立てられるため、その実施過程にあって、計画とのズレを生ずるのが一般である。したがって行政の責任者は、実施の過程にあってその進行状況を常に把握し、ズレの発見につとめるとともに、原因の究明と打開の方策を講じ、実施を促進する措置をとることが必要となってくる。これが進行管理といわれるものであって、ほとんどの都市で長期計画を樹立するようになった今日、とくにその重要性が強調されるに至ったものである。

進行管理の方法としては、当該業務の実施部局が自律的に行なう方法と、スタッフ部門で他律的に管理させる方法がある。このような事業執行の管理は本来自律的であることが望ましいので、第一次的には、実施部局による自律的な進行管理を行なわせる必要があるが、とくに市政の基本となるべき重要事業については、トップマネジメントにおいて常時進行状況を把握し、機動的に指令を出しうる体制におかれていることが必要である。このためには、トップのゼネラルスタッフ部門において、報告制度の活用による管理が必要である。

本市においても、昭和35年から重要事業の報告制度が採り入れられ、毎年度各局の重要事業を指定して、定期的にその進捗状況を報告させることになったが、その後中断され、現在は、市民に対する重要事業進捗状況の公開という形で行なわれている。後者はともかくとして、従来の報告制度については、各部局に過大な報告義務を課しながら、報告を受けた側において、本来の目的のために十分に利用されず、形式に流れていたとの批判もあるので、今度の報告制度の方向としては、< 1 >重要事業を厳選し、できればいわゆる例外原則を適用して、計画どおり進行している事業についてのみ報告の対象とする。< 2 >毎年度当初に各事業ごとに具体的執行計画をたて、これとの比較において進行状況を報告させる。等の方法を考慮するとともに、スタッフ部門として、遂行諸条件の改善のため、積極的な助言や援助ができるような体制を確立すべきであろう。

行政の進行過程における管理が必要であると同時に、実施効果の自己反省も必要となってくる。これが業績評価もしくは統制といわれるもので、いわゆる管理の三段階といわれる計画、執行に続く行政活動サイクルの一段階に属する。これに行政の執行が計画どおり十分の効果があがったかどうか、またその計画の内容は適切であったかどうかの監察評価であって、その重要性が強調される理由は、計画どおりに実績があがっていない場合にその隘路や欠陥を検討し、改善を工夫するとともに、これを新たな計画に反映させ、計画・執行・統制計画……の順に行政活動が自動的に feed back する体制が必要とされるからにほかならない。

プランニングのみに熱心で、その業績評価には比較的の不熱心といわれるわが国の行政担当者には、とくにこのことが強調されなければならない。臨時行政調査会も、「計画と

実績との差異を把握し、必要な措置のための管理手段として業績評価制度をとり入れる必要がある。」と述べている。ただ業績評価は、行政需要がどの程度充足されたかの評価であるので、バランスシートで判断できる民間経営の評価と異なり、行政効果の数量的評価が困難な面も多いが、今後業務計画指標の作成、行政の数量化等評価基準の設定と評価技術の研究向上につとめて効果的実績評価を行なうことが必要である。

なお本市の技術審査室において行なっている工事実施状況の検査制度も、進行管理もしくは業績評価の一形態ともいえるが、これがその場かぎりの形式的な検査に終らず、その結果が次の業務計画や予算編成を通じて政策決定に確実に反映するように運営されなければならない。

< 4 > 権限の分散と事務の集中化

行政機能の拡大と複雑化によって組織が巨大化し、事務量も増大するにつれて、中央に集中されていた権限を下部組織に遠心的に分散しようとする動きと、各部局で分散処理していた事務を中央に求心的に集中しようとする二つの動きが生ずる。前者が権限の分散であり、後者が事務の集中化で、最近における行政管理近代化手法の一つとして、取り上げられているが、その実施運営に当っては、いろいろな問題を起しているようである。権限の分散は、行政の複雑化と専門化が進むにつれて、すべての決定と判断を中央の直接統制下におくことが技術的にも能率的な処理の面からも困難となり、行政需要の発生個所になるだけ近い行政の部署に意思決定及び執行の権限を委譲しようとするものであり、これは一面民主化の要請にもつながるもので、分散の形態としては、仕事の機能を専門種別に分類してそれぞれの専門部署に管理させる機能的な分権と、たとえば各地域の所管部署に包括的な権限を委譲する事業部制的なしかたが考えられるが、地方自治体とくに市町村段階にあつては、機能的分権が中心となっている。事務の集中化は、行政全体の統轄的管理のための総合企画調整部門としてあらわれるほか、給与、統計、税務等の計算事務や、印刷、浄書、庁用自動車管理等、主として事務作業の分野において行なわれており、事務の統一と能率化及び機械の効率的利用を目的としている。

権限の分散は、戦後地方分権あるいは内部的権限の格下げという名で、幾度となく企てられたが、分散する側の組織の強い抵抗と非協力によって、名目だけの権限分散に終り、実質上骨抜きにされた例も多く、また分散の結果当初の意図どおりの行政効果が生まれたか甚だ疑問と思われる場合も多い。このことは本市で行なわれた権限委譲についてもある程度いえるのではなからうか。これは、どんな事務を分散するかの選定が各部局の裁量に委ねられるほか、分散後の行政執行の円滑と公正確保を図る具体的な手続の検討や、分散後の効果測定等がなおざりにされ、権限の分散が単に手続と時間の節約を図るという安易な目標のもとに個別的に進められたからとも考えられる。これは事務の迅速化能率化にとどまらず、もっと全体的な立場に立った各管理階層における責任と権限の合理的配分の問題

として考慮するとともに、統一の確保と効果測定のための統制手段が同時になされなければならない。

事務作業の集中化については、下部組織や職員組合との意思の疎通の点で問題を起している事例がみうけられるが、これは権限の配分の問題としてではなく、勤務条件や事務手続等純粋な事務技術上の問題として考慮すべきものであって、このような事務作業の集中化は、能率化のための不可避的な傾向として認識し、積極的な推進を図るべきである。

<5> 定員管理

現在、日本人の就業者数は、全国でおよそ4,700万人で、そのうち国家公務員、地方公務員、公共企業体などの準公務員は、あわせて380万人といわれており、平均して12人に1人が国または地方機関の仕事をしていることになる。この数字から直ちに公務員の数が多すぎると即論することもできないが、世論は相当にきびしいようである。この問題の結論はヌキにしても、公務員の数が相当のウエイトを占めていることだけは事実である。しがつて行政活動を最も効果的にするためには、仕事の管理のほか、近代的人事管理の必要性が強調されるわけである。

ところで、わが国の行政における従来までの人事管理といえば、主として職員個人々の採用・退職・昇進・昇給等の事務の中心であり、職務の質と量に最も適応した人間の配置や、能力の中心の人事運営あるいは定員の合理的配分はあまりとりあげられなかった。とくに定員管理は、各部局からの増員要求に対して、そのつど個別的な解決を図る程度で、職務の質と量の分析に基づく定員の再配分は不充分で、ましてや定員問題の長期的展望は全然なされていない現状である。したがって、事業量の増加した部局では単純に定員増が行なわれる反面、事業の減少、転換、あるいは手続の簡素合理化にともなう定員減は、配置転換の困難性もあつて、ほとんど無視される結果、各組織相互間の配置の著しいアンバランスをもたらし、職員の志気を阻害している事例も各所にみうけられる。

さらに定員の改変は、実質上、毎年度の財政事情に左右されるところが大きいところから、予算上の立場からの検討に重点がおかれ、行政管理面からの検討の結果が軽視されるため、職員の年齢構成の跛行的現象を生ずるなど将来の人事管理をますます困難としている。このようにわが国における定員管理が遅れている理由は、行政事務における事務量測定と職務分析の困難性に起因し、とくに定員設定の近代的手法といわれている「単位業務明細票方式」「標準業績率方式」「時間研究方式」「クープマン方式」等いずれもすべての行政事務に適用するには相当の困難性があることに起因している。

今後は統計理論の活用によるこの方面の技術開拓を図り、それぞれの職務の性質に最も適した業務量算定方式を活用し、あわせて事務の質的分析方法の研究を進めるとともに、当面の問題としては、同質業務相互間の事務手続の標準化と、職員配置のアンバランスを是正するための円滑な配置転換制度の確立、及び組織と定員の一体的管理を図るほか、現

在任命権者ごとにその総枠だけが条例及び予算で定められている職員定数を内部的に課係単位ごとに配分して、事業の質量の変動に応じた連続的な管理を行なっていくことも必要と思われる。

④ 本市行政管理の近代化と能率化に対する提案

＜1＞ 管理改善推進態勢の強化とトップの認識

今日まで、本市においても、管理改善のための試みがいくつか企てられ、かなりの成果を取めたものもあるが、全般的には、全国の各都市と比較してかなりのおくれがみられる。これは今日までの改善が、思いつきの部分的な改善に終始したことや、管理改善の運動も財政事情が好転すると、さほどの必要性を感じなくなること、また改善のための研究が組織的に行なわれず、単なる個人的な研究の域を脱しなかったことなどの理由にもよるが、これを推進し、現実の職場に実践する専門組織が確立されていないことこそ大きな原因の一つと考えられる。そこで今後は管理改善の推進組織を強化して、日常業務としていつの時代にも永続的に活動できる体制を確立すべきであろう。

また管理改善は、制度や組織の変革をもたらすところから、能率組織を確立しただけですぐに成果があがるものではない。そのためには組織の中の個々人の絶えざる研究分析が必要であることはもちろんであるが、それよりさらに重要なことは、これらの組織に何をやらせるかのトップの積極的な認識であるといわれている。行政の近代化・能率化を推進するためには、最高管理層の確固たる方針の明示と意欲的なとりくみが不可欠である。

＜2＞ 行政の事務と機構の棚卸し

最近における行政改革のすう勢は、いわゆるマネジメント技法の導入による管理運営の近代化にあるといわれるが、事務及び機構の簡素合理化も大きな要請の一つであることに変わりはない。そこで現在の事務と機構の実態を棚卸しして、いま一度その正しいあり方を検討することが必要であると思われる。

(1) 行政責任の範囲と限界を定めること……サービスの検討

戦後における行政の特質は、国民のための行政を行なうことにあり、社会的経済的諸条件の変革に伴ない、行政に求める国民の要望は次第に強まり、行政の責任範囲も拡がり、膨大な人的物的資源の投入を必要としてきている。ところで臨調の答申でも指摘しているように、市民は行政負担の軽減をのぞみ、一方では、自己の要求につながる行政の膨張を求める。行政がこの矛盾した要求を完全に満たすことはなかなか容易ではない。そこで市民が行政に求めているものと、全市民のための行政を調和させることが必要で、このためには本市行政の実態を調査し、あらためて行政の責任範囲と限界について再検討を行ない、行政としてとりあげるべき分野を明確にすることが必要である。

現在はサービスの時代といわれるが、行政サービスの形態も全市民を対象とするものか

ら、特定の業態者層、所得階層、年齢層を対象とするものなど、いろいろな種類があり、そのありかたも時代によって変わっていくものであり、したがって従来のサービスの実態の反省と、今後の新たな行政需要に対するサービスのあり方と限界について、十分な検討が必要である。とくにサービスの強化が市民の無責任につながり、すべてを行政に依存するというような安易感をもたせることのないよう、行政の果たす役割と市民の果たす責任をもっと強調して、過剰サービスをあらため、さらに民間委託の方法も広範に活用して、真に行政が必要とされる分野についての重点的な施策がのぞまれる。

(2) 不要不急の事務と組織の整理統合及び質的転換

行政の事務や組織は、常に行政需要の実態に応じて改変されなければならない。ところが新たにふえた需要に対しては、事務や組織の編成が真剣にとりあげられるが、一たんできあがると、その後いかに事情が変化しても後生大事に温存され、検討を加えられることが少ない。不要不急の事務及び機構の整理統合は、毎年度の予算編成の指針の一つとされ、各局で自主的に改善された面もあるが、なお戦後の特殊事情下に設けられたもので、もはや存続の必要性が疑わしいものや、社会生活の進展と国民生活の変化に応じて、その必要性が薄らいでいるもの、当初の目的をおおむね達成し、需要が著しく減少しているもの、あるいは部局相互間及びその出先機関との間で形式的に行なわれ、有効に利用されていない数多くの報告等が、ただ慣行だけで、旧態依然として存続し運営されている事例が随所にみうけられる。

このような事務及び組織について、その必要性を検討し、整理統合してその資源を新たな行政需要へ転換することが急務と考える。

(3) 共管競合、重複事務の整理統合

行政の複雑化と専門分化が進んだ反面、事務の重複と共管競合の現象もふえていく傾向にあり、事務執行の効率性と統一性を低下させている事例がみられる。

これは、組織編成に当って、全体との関連においてその事務配分が十分考慮されなかったことや、事務手続を定めるに当って、法規的な面からの検討に重点がおかれ、管理運営面からの検討が十分でなかったことなどによるものと考えられる。

最近、下水処理場と浄化場との統合や、宅地造成業務の一元化が行われつつあるが、このような大きな組織競合の問題からもっと小さな事務手続の競合重複の問題に至るまで、さらに真剣な検討改善がなされるべきであって、とくに新しい組織や事務手続を定めるにあたっては、全体的な立場からの十分な考慮がなされるべきである。

< 3 > 個人の親切行政から組織の親切行政へ

行政民主化の要請として、国民本位の親切行政が強調されているが、親切行政のありかたが、従来ともすれば、職員の応接態度や親切心のみで訴え、職員の接遇研修や、苦情処理、窓口相談によってその解決が図られ、役所事務を不親切ならしめている組織や手続の

根本的な欠陥を追求することがおろそかにされていたきらいがある。したがって今後は個人による親切行政を越えて、仕事の組織や手続面からの親切行政の方面に進めるべきであって、この意味からも、窓口事務の改善や、許認可期間の短縮などの事務改善をさらに促進させる積極的な施策がのぞまれる。

＜4＞ 管理改善には全職員の参画を

管理改善のための施策が、ゼネラルスタッフ部門を中心として推進さるべきであることはさきのべたが、これがともすれば、実情を無視した独断となり、ライン部門と対立しその意欲を失わせ、円滑な実施がはばまれる事例も多い。

このような弊害を防止し、事務事業の全般にわたって広く職員の創意と工夫をとり入れて、近代化に役立てようとするのがいわゆる提案制度や市政リポートの制度であって、本市においても昭和28年から30年に至る財政危機に際して提案制度が採用され、かなりの成果をおさめたことがある。これらの制度の功罪については、異論もあり、単なる苦情提出に終るとか永続しないなどの批判もあり、現にその実施過程において問題を起こしている都市もみうけられるが、これらの制度の主目的は、単なる経費の節約やムダの排除によって事務改善に役立たせようとするものではなく、自ら経営に参画するという意欲とよろこびをわかせることにあり、何らかの形で職員のアイデアをとりいれる方法が検討されるべきであると考ええる。

⑤ おわりに

地方行政の近代化は、自らの体質改善のほか、国の行政のあり方が根本的に改善されなければ実現しない。権限委譲の問題一つを取りあげても臨調が指摘しているように、もっと地方に移譲すべき事務が多い。それにもかかわらず、国は事務移譲に極めて不熱心で、かりに委譲しても機関委任事務という形で、きびしい中央統制を続けている裏には、自治体の行政能力と運営に対する国の不信感があり、しかも自治体への不信感は、国民の一部にも根づよく残っているとされている。この不信感の背後には、中央統制を正当づけようとする集権的意図があつていわれのない面もあるが、われわれにも現在の行政運営の実態に対する謙虚な反省と近代化能率化への努力がなければならない。真の地方自治を実現するためには、自らの近代化と合理化が必要である。

＜総務局人事課定数係長＞