

ヒト・カネに関する機能強化に資する 執行体制を構築せよ

1. はじめに

地方自治体（以下「自治体」という）の行政サービスは転換点を迎えている。自治体における経営では、インプットである経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）を最大限効率的・効果的に活用し、アウトプットである最適な行政サービスを提供することが望まれる。地域住民は、とかく充実した行政サービスの提供を望むものだが、昨今においては、人口減少が進むとともに、社会環境が目まぐるしく変化しており、これらの影響を受ける形で、インプットである自治体における経営資源の状況も劇的に変化している。

自治体の経営資源の中でも、ヒトとカネの状況悪化が顕著であると筆者は考えている。ヒトについては、若手職員をはじめとした退職者の増加、ボリュームゾーンであった年長者の定年退職、新卒志望者からの人気低下、メンタル不調者の増加などにより、人手不足が深刻化している。カネについては、カーボンニュートラル、デジタル化、

子どもと家庭への投資など、行政への需要が高まり、これらに要するコストが増加しており、今後増加することが予測される。その一方で、人口減少に伴う税収減少が見込まれている。

インプットである経営資源が枯渇すれば、アウトプットである行政サービスの水準が今より低下することは不可避である。そのため、ヒトとカネについて、自治体経営における最重要課題と捉え、対処することが必要となる。

2. 民間企業の経営体制

実は、経営資源に課題を抱えているのは、民間企業も同様である。ヒトについては、若手社員の早期の離職が相次いでいることなどはじめ、自治体と同様の課題を抱えている。カネについては、資本の効率性向上、成長分野・新規事業への投資などが求められている。

民間企業においては、これらの経営課題に対応するため、ヒトまたはカネに関する専門性と、これらに関する執行権を有する者を、経営幹部とし

佐藤悠太

日本総合研究所

リサーチ・コンサルティング部門

シニアマネジャー

さとう・ゆうた 行政改革に資する

PPP／PFI事業の計画、事業化を多数支援してきた実績を有する。

行政経営改革に関する社内研究会のリーダーを務めており、今後の社会を見据えた行政経営の在り方を研究、提言する活動を進めている。

て配置する動き、すなわち「C x O制度」の導入が進んでいる。C x Oとは、特定（「x」）の事業・機能の最高責任者をいい、当該事業・機能については、最高経営責任者であるCEOと対等な形で経営に携わるポジションである。C x O制度は、欧米で導入され成果を挙げてきた制度であるが、経営課題を解決するための制度として、日本でも導入が進んでいる。どのような事業・機能を「x」にするのか、またどのような事業・機能を経営目線での関与が必要とするかについては、各企業が置かれている状況に応じておののが判断すべきものとされているが、弊社調べによるとCEOに次いでCFO（最高財務責任者）を配置することが多く、CDO（最高デジタル

表1 日本におけるCxOの導入状況

呼称		日本企業 TOPIX100	参考	
			米国企業 S&P100	英国企業 FTSE100
CEO	Chief Executive Officer	72社	100社	98社
COO	Chief Operation Officer	20社	30社	27社
CSO	Chief Strategy Officer	25社	25社	12社
CFO	Chief Financial Officer	64社	100社	89社
CHRO	Chief Human Resource Officer	34社	70社	59社
CSuO	Chief Sustainability Officer	17社	17社	8社
CTO	Chief Technology Officer	33社	42社	21社
CRO	Chief Risk Officer	19社	22社	15社
CDO/CIO	Chief Digital/Information Officer	44社	49社	21社
CAO	Chief Administration Officer	10社	13社	12社
CMO	Chief Marketing Officer	13社	43社	29社

出所：各社開示資料を基に日本総研作成

責任者）／C I O（最高情報責任者）に次いで、C H R O（最高人事責任者）を配置することが多い。また、英米の流行が、一足遅れて輸入される場合が多いことを踏まえると、今後C H R Oの導入が加速するものと想定される（表1）。

民間企業においては、経営資源を効率的に活用

し、生み出す利益の最大化を図ることがミッションである。モノ（事業）のプロフェッショナルであるC E Oと、ヒトのプロフェッショナルであるC H R O、カネのプロフェッショナルであるC F Oが同列で経営を行われないと、経営のミッションが達成できないと考えられているからこそ、これらのポジションが設定されている。

3. 自治体経営体制の実情

それでは、自治体における経営体制の実情はどうか。トップである首長の下に、事業を統括する役割を主とした副知事、副市長（複数名）を配置することが多い。その一方で、ヒトやカネといった機能のプロフェッショナルは配置されないことが多い。実際、複数の基礎自治体における副市長の担当事務を調査したところ、ヒトまたはカネに特化した事務を担当している副市長を確認することはできなかった（表2）。

ヒトまたはカネに特化した副市長を配置していない理由は、執行部と対峙する議会はもちろんのこと、執行部自身も、足元の事業にばかり目がいき、中長期的な視点で行政経営を考えられていないことにあるのではない。その結果、まちづくりのためのカネ、まちづくりを支えるヒトにまで目がいついていないと推察される。

表2 副市長の担当

	A自治体 (政令市)	B自治体 (中核市)	C自治体 (人口5万人程度)
副市長1	- 危機管理局 - 総務局 - 保健福祉局 - 子ども未来局 - 消防局 - 教育委員会 - 選挙管理委員会 - 人事委員会 - 監査委員 - 議会事務局	- 交流推進部 - 子ども未来部 - 商工労働部 - 農林部 - 建設部 - 都市整備部 - 上下水道局 - 農業委員会事務局	- 水道部 - 産業振興部 - 建設部
副市長2	- デジタル戦略局 - 財政局 - スポーツ局 - 経済観光局 - 環境局 - 病院局 - 会計室 - 農業委員会 - 固定資産評価審査委員会	上記以外	上記含めた全て
副市長3	- 政策局 - 市民文化局 - 建設局 - 下水道河川局 - 都市局 - 交通局 - 水道局 - 各区	(配置していない)	(配置していない)

出所：各自治体開示資料を基に日本総研作成

4. 地方自治体が目指すべき経営体制

これからの行政経営においては、ヒト（人事）、カネ（財政）のプロフェッショナルを育成するとともに、これらプロフェッショナルが首長と肩を

並べる形の組織設計が必要であると、筆者は考える。本稿では、CHRO、CFOの育成方法とポジションを考察する。

CHROは、行政のヒトをよく知るといふ点では、内部昇格が望ましいという考えもあるが、外部の機能を活用することも考えられる。冒頭に述べた通り、ヒトについて抱える課題は官民で大きな相違がないためである。また、自治体におけるいわゆる人事畑の職員は、人事が担うべきだとされている戦略・企画・管理、運営の機能のうち、管理と運営については精通している一方、戦略・企画については、他の部署が担っていることも多く、そのような適性を有している職員が人事部署に配置されていないことが多いと聞く。

なお、CHRO、CFOに並ぶポジションとしてCIOが挙げられるが、CIOについては、市町村のDX（デジタルトランスフォーメーション）を推進するため、その補佐官の設置が推奨されており、外部人材の任用等を行う経費に対し、特別交付税措置が講じられている。CHROについても類似の仕組みを検討するべきである。

CFOは、財政を統括することになるが、財政は民間ファイナンスとは異なる知見が必要となり、固有のルールも多いことから、内部昇格が基本と考える。ただし、財政の通常業務である歳出削減のための予算査定能力を磨くのみでは不十分である。経営・事業目線からその地域の中長期的な将来像を描き、その将来像を、関連法令や税制を踏

まえ数値として定量換算し、中長期財政計画に落とし込む能力が求められる。財政部に配置される職員は、財政部局以外では人事、企画といったいわゆる管理系部局に配置されることが多いと聞くが、これらの実務経験だけでは、CFOを務めるには不十分である。事業、とりわけその自治体の大プロジェクト（事業）におけるプロジェクトマネジャーを務めるなどし、事業にも精通していることが求められる。

さらに、内部昇格に加えて、総務省からの出向者を充てることも選択肢と考える。総務官僚は、自治体の税制や財政に関わる部署で経験を積む場合が多いことに加え、自治体への出向時において財政部局に配属されることが多いことから、適任と考える。実態として、総務官僚が副知事、副市長として事業を所管しているが、事業は地域の事情に精通しないと意思決定が困難なケースも多い。そのため、総務官僚が力を発揮できるのは財政のような、組織における機能面と考える。

CHRO、CFOの設置に際しては、ヒトとカネの重要性を自治体組織の内外に訴求するため、条例改正を含め、議会の議決を経た上で副知事、副市長として配置する必要があると考える。他方、議会の理解を得ることが容易でないケースも想定される。そのような場合は、ヒトに関するトップ、カネに関するトップ双方が、最高経営責任者である知事、市長と対等な形で経営に携われるように、庁内会議体や意思決定プロセスの見直しを行うべ

きである。すなわち、組織の運用面において、首長と、ヒトまたはカネの面では対等であることを担保する必要がある。しかしながら、運用面での担保は、条例・制度面での担保と比較して弱く、CHRO、CFOの権限と責任が曖昧になる可能性もある。そのため、議会の理解を得て、副知事、副市長として配置することがベストだろう。

5. 結びに

以上の通りCHRO、CFOを新たに自治体に設置することの重要性を述べてきたが、長らく続いてきた慣習を変えることは、外部環境の大きな変化を感じていた場合であっても容易ではない。多くの人は、今が心地よく、今を維持したいものであり、とりわけ組織・人については、変革が容易でないと理解している。

このような実情はあるものの、自治体における重要な経営資源であるヒトとカネを効率的・効果的に活用することは、今後の社会において、より一層求められると考える。そのため、自治体の経営へのCXOの導入、とりわけヒトとカネを中長期的な視点から戦略的に動かせる幹部人材の重要性について、議会も含めた地域の関係者にて、よく考え議論することからスタートするべきではないか。