

第1回 「行政システム改革の流れ」

小山 巧 三重県総務局財政・施設分野総括マネージャー

text by Koyama Takumi

三重県は紀伊半島の伊勢湾に面した部分に位置し、温暖な気候に恵まれた県である。これまでは、県行政の取り組みとして全国に先駆けて行った改革は少なく、どちらかと言えば中位の県で、ただ国の政策を忠実に実行してきたという、イメージの薄い県であった。

改革の背景

1995年4月に北川正恭知事が就任してから三重県は改革路線を歩む県になった。

北川知事の時代認識は、今時代は大きな変革期にあって、農業革命、産業革命に匹敵する情報革命が世界的な規模で進行している。情報は社会をボーダレス化し、冷戦構造の終結も引き起こした。このことは、今までの価値をゼロベースで考え直さなければならないほどの価値の転倒が起こっている。日本においてもはやキャッチアップの時代は終わり、新しい目標や新しい体制が必要となっている。このような大転換期における行政はどうあるべきか。行政においてもゼロベースからの体質改革が必要になっており、透明で公正なルールの下に行政を進める必要がある。そのために目指すべき県政は、規制緩和であり、情報公開である、というものであったと思う。

三重県の改革

三重の改革は、「生活者起点」という基本理念を知事が示し、意気に感じ、共感、共鳴した職員がともに進めたと言える。

改革の流れを大括りしてみると、成果志向・結果重視の行政への転換を目指して、まず第1の流れとして、さわやか運動、事務事業評価システムなど職員の意識改革への取り組み、第2の流れとして、三重のくにつくり宣言、行政システム改革、率先実行、政策推進システム、行政経営品質向上活動など行政の改革への取り組み、そして、第1、第2の流れを通じて実現すべきは、第3の流れとしての三重県の改革への取り組みとなる。

また、経過的視点からは、1995年から1998年までの改革への取り組み期、1999年から2001年までの改革の進化期、2002年からの改革の集大成期と分けることができる。

1. 改革への取り組み(1995～)

(1) さわやか運動(1995～1997)

改革の最初の取り組みは、さわやか運動という行政改革推進運動である。従来のようないわゆる「行革」ではなく、官の論理を打破し、生活者の視点に立った県行政を展開するためには行政体質そのものの改革が必要とのことから、職員、県民を巻き込んだ行政改革推進運動にしていかなければならないとの認識があった。

さわやか運動は、行政の役割を「サービス」という観点から見直し、県民一人ひとりに目を向けた「生活者を起点とする行政運営」を基本目標とするもので、事務事業評価システムを中心とした職員の意識改革を意図した、成果志向・結果重視の行政目標挑戦体制の確立を目指す取り組みである。

さわやか運動では、従来の思い込みを打破するため、さわやか提案、カジュアルウェアデー、名刺の公費負担等を始めとするさまざまな取り組みも進めた。

(2) 三重のくにつくり宣言(1997～2010)

1997年11月に策定した新しい総合計画(三重のくにつくり宣言)は、「開かれた三重を共につくる」を基本理念とする三重のくにつくりを目指すものである。

三重のくにつくり宣言は、県民、団体、企業、市町村などとの協働で進め、書いたことを実行するための総合計画である。880の数値目標を設定し、県民への約束事とした目標達成の成果を毎年県民、県議会に報告することとした。

そして、三重のくにつくり宣言の数値目標を達成することが三重県の改革の基本理念である「生活者起点の県政」の実現に繋がるものとして、そのための行政システム改革に取り組んだ。

(3) 行政システム改革(1998～2003)

三重のくにつくり宣言を進めるために取り組んだ行政システム改革は、行政の機能・運営方法まで含めた行政のシステム全体の改革を目指すものである。

改革に先立ち、当時行政改革の先進国であったニュージーランド、イギリス、カナダへ行って先進事例調査を行い、その中から多くを取り入れていった。

改革案は当初から全ての段階で県議会に提出し、県民に情報を公開して広く議論を行った。また、外部委員による会議、市町村長との懇談会、県民集会を開催した。さらに、県議会は行政改革調査

特別委員会を設置して集中審議を重ねた。

行政システム改革は、改革の理念を住民の満足度の向上とし、分権・自立(住民により近いところで各々責任を持ってサービスを提供する補完性の原則、タテ割りの弊害を少なくする総合行政、広域行政)、公開・参画(税金の使途(サービス内容)を明らかにする、説明する責任、行政の明確なルール化)、簡素・効率(最小の費用で最大の効果、民間でできるものは民間に委ねる行政のスリム化、選択と競争、財政構造改革)をキーワードに、21項目の改革を進めた。

2. 改革の進化(1999~)

行政システム改革バージョンアップ

1995年から行政システムのさまざまな改革に取り組んできたが、その後、情報公開の急速な進展、地方分権一括法の成立、深刻な県財政状況などの新たな課題が生じていた。

1999年4月に北川知事が再任され、新たな段階での新たな改革への取り組みの必要性が示されたが、職員からは、改革の目指した効果と職場の実態とは大きく隔たりがある、各種改善への取り組みについては職場の意見が反映されていない、などの不満が出ていた。

そのため、今までの改革運動を職員自身の内からの「自発的・創造的な改革」とすることを目指した、行政システム改革のバージョンアップへの取り組みが必要と考え、所属長・職員向け出前トーク、部局長研修(経営戦略スクール)、行政システム改革バージョンアップ推進大会を開催し、事務事業評価システムの再構築、「外部の目」による県行政運営の診断評価、各部局の改革の率先実行、人材の育成などに取り組むこととなった。

率先実行取り組みは、「みんなで、みずから、見直す、三重づくり」の職員から募集したスローガンの下でのボトムアップ型・内発型改革への取り組みである。

各部局内で十分議論し、今後取り組むべき事項を取りまとめた「各部局・県民局率先実行取組」を作成し(PLAN)、これに沿って各部局が率先実行して改革に取り組み(DO)、年度末にその成果を評価する(SEE)とともに、それを次年度の取り組みに反映させることとして、県民に公表していった。

そして、職員自らの率先実行取組の中から、若手職員たちによる審査(生活者起点の視点、行政システム改革の3つのキーワード、新規性、改善性、他への汎用性等を評価)の下で、「率先実行大賞」が知事から贈られた。

3. 改革の集大成(2002~)

政策推進システム

行政改革バージョンアップで事務事業評価システムの再構築に取り組んできたところ、評価を軸にした統合マネジメント・システムを構築する必要があるのではないかという議論が出てきた。

2002年度からスタートする三重のくにづくり宣言第2次実施計画の実現のため、その進行管理と事務事業評価、予算編成などが連携したシステムとして政策推進システムの構築に取り組んだ。

政策推進システムの構築にあたっては、県民が期待するサービスを効率よく効果的に提供するには、タテ割りではなく、組織全体のあり方を考えた全体最適の「経営」が求められる。それには民間手法に学ぶべきは学び、事業推進、組織運営のマネジメント手法を積極的に導入する必要がある、との認識があり、この考

え方に立って、三重県庁の行政運営を従来の「管理」型のシステムから「経営」型のシステムに転換することにしたのである。

政策推進システムは、第2次実施計画に定める施策や基本事業を的確にマネジメントするためのシステムであり、そのねらいとするところは、総合計画を基軸とした県政運営、庁内分権と成果志向のマネジメント・サイクルの確立(みえ評価システムの確立)、適切な行政経営資源の配分(評価結果と予算編成などとの連携)、県民との情報共有と意見の反映である。

政策推進システムの中核をなすのは、施策、基本事業、事務事業という三層の評価と県内9エリアでの生活創造圏づくりの評価からなる「みえ評価システム」である。

「みえ評価システム」は、さわやか運動の中心として職員の意識改革に重きをおいて取り組んできた事務事業評価システムを進化させ、マネジメントツールとしての役割から、アカウントビリティをよりよく果たす役割に軸足を移した政策評価システムである。

4. 改革のさらなる進化へ

2003年4月に北川知事から野呂知事に代わり、今までに構築したさまざまな行政システムを再点検し、日本経営品質賞の基準をもとに「トータルマネジメントシステム」をして再構築しようと検討を始めている。

1951年生まれ。1969年三重県庁入庁。商工、土木、財政、人事、市町村、税務などの行政に従事。1995年から三重県の行政システム改革に財政担当として関わる。2000年に政務政策課長として三重県産業廃棄物税(法定外目的税)の創設に関わる。現在は、財政、県税、施設管理、営繕などの業務を担当。

