

「政策評価制度の充実」

～ 事務事業評価システムから、みえ評価システムへ～

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

さわやか運動

「生活者起点」を改革の理念に掲げた三重県の行政システム改革は、生活者を起点とする行政運営の実現を目指す「さわやか運動」の展開から始まった。

さわやか運動は、すべての事業を県民の立場に立って費用対効果で総点検する道具、仕掛けとしての「事務事業評価システム」をその中核的なシステムとし、関係する他のシステムと有機的に組み合わせ、政策の重点、事務事業のやり方、財政基盤、人の意識と行動をトータルに改革していくことを目指したものである。

事務事業評価システムの基本的な考え方

事務事業評価システムは、県民一人ひとりに目を向けた「生活者を起点とした行政運営」を目指し、職員が一丸となってこれに対して挑戦する体制を築き上げていくための根幹となる仕組みである。その特徴は、行政の果たすべき役割・使命に基づき、成果の指標化を図り、目標を共有化していくことである。さらに、その指標により目標を達成できたかどうかの検証を行い、従来からの事務事業の改革方向を設定し、新たな事務事業を導くものである。つまり、「生活者起点」「成果志向」の行政を実現するために、行政使命・政策・施策の全体体系

の中に個々の事務事業を位置付け、その目的、目的達成度としての成果指標、必要予算と所要時間を明確にして、限られた資源の重点配分、有効活用を図るためのマネジメントツールであり、自己評価のシステムである。

事務事業評価システム導入の取り組み

導入にあたっては、1995年度に導入準備として部長、次長を対象とする自治体経営革新研修、所属長を対象とする政策・事務事業評価研修を実施し、幹部職員の意識改革から始めた。具体的には、宿泊討議など5日間かけて、レポート、個別面談、知事とのディスカッション等を交えながら、その中で事務事業評価システム原案に関する討議を行った。

1996年度に本庁において導入する際に、実質的に動かしていく本庁の課長、課長補佐、係長等に実務的な取り組みの研修を行い、個別に一人ひとりのサポートも行った。

事務事業評価システムの進化

1. 基本事務事業の設定

1996年度に導入した事務事業目的評価表は、個々の事務事業についての評価、改善・改革の検討のプロセスを重視していた。しかし、事務事業評価の基

本的な考え方が目的からの評価、改革であること、政策の目的体系に基づき評価すること、サービスの受け手にとっての成果の評価であることを考えれば、約3,300の個々の小さい事務事業レベルの評価に加え、もう少し大括りのできるだけ生活者に分かりやすい事業群単位での評価が必要ではないかとの議論が行われた。

そこで、策定されつつあった新しい総合計画の政策体系に沿うような方向で、何本かの事務事業を束ねる「基本事務事業」を1997年度に設定し、それに対応する「基本事務事業目的評価表」を創設した。基本事務事業は予算の事業目レベルでもあり、これによって総合計画、事務事業評価システム、予算編成の連動性を高めていこうとした。

事務事業目的評価表は、各部局の作成者の意見を取り入れながら、様式、項目等毎年度改善を続けている。

2. 事務事業目的評価表の公表

1998年度に行政システム改革の中で新たに設置された三役、部局長等で構成する財政会議で、事務事業目的評価表を県民に情報提供するべきだとの提案があり、議論が行われた。

事務事業目的評価表は自己評価システムであり、評価に基づく改革の方向の内部検討を重視して予算議論の添付資料としていたこともあり、政策形成過程情報でもあることから、情報公開に馴

染まないのではないかとその意見も強かった。しかし、事務事業目的評価表はもともと県庁内部はもとより県民との共通言語とするのが目的であること、また、情報提供することにより県民の行政参加が進むとの考え方から、行政情報室、県議会図書館にそれぞれ14冊にもわたる公開用のファイルが備えられた。

3. 予算との連携強化の試み

さわやか運動は、事務事業評価システムを中核システムとして、長期計画策定・評価システム、予算編成・執行管理システムとの連動を図りながら改革を進めることも目的としている。それゆえ、予算編成との連動のため、予算担当とともに目的評価表の精査、成果指標の設定困難事業の洗い出し、成果指標の簡略化等の検討を行った。また、新規事務事業の予算調整に活用するための新規事務事業目的評価表の導入を図った。

4. マネジメントツールとしての活用

事務事業評価システムの第1の目的は職員の意識改革であったが、評価システムが政策評価としての新たなステップに入ろうとしていたこともあり、事務事業評価システムについても、政策や行政活動の質の向上(マネジメントツールとしての活用、政策形成能力の向上)、行政の説明責任の向上、という方向へ一歩踏み出すこととした。そのため、1999年度に各部局の職員数名からなる事務事業評価システム活性化チームを立ち上げ、評価表の様式、運用スケジュール、予算編成での活用等について集中して議論を行った。また、有識者の方々にご意見をいただきながら、マネジメントツールとしての評価システムに改善していった。しかしながら、改善後の評価システムの定着状況の聞き取りでは、評価システムの活用は限定的であったため、評価システムそのものより全体最適の視点から県政全体のシステムを変えなくては、

評価システムの活用、ひいては成果志向、結果重視の県政、生活者起点の完成は構築できないと考えるにいたった。

政策推進システム

三重県では、事務事業評価システムの導入や行政システム改革、予算編成過程の改革などを進めてきたが、それぞれのシステムをより統合させる必要性が感じられるようになり、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議論が出ていた。そのため、総合計画の進行管理や予算編成、組織・人事管理などともリンクした、より完成度の高いシステムづくりを目指して、事務事業評価システムのバージョンアップに取り組むことになった。

2000年度から2001年度にかけて検討された政策推進システムは、「三重のくにづくり宣言」(新しい総合計画)を中心とした県政を推進し、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る。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」型のシステムへと転換を図るものとして、評価システムを中心に構築された。

みえ政策評価システム

政策推進システムの中核システムである「みえ政策評価システム」は、職員の意識改革に重きを置いた事務事業評価システムの導入から、マネジメントツール

として政策や行政活動の質の向上に重きを置いたその運用を経て、行政の説明責任をよりよく果たす役割に軸足を移したものである。

みえ政策評価システムは、事務事業の評価(事務事業の執行現場の意見を反映した担当者による評価)、基本事業の評価(マネジメントツールとしての位置付けのマネージャーによる事業成果の評価)、施策の評価(県民とのコミュニケーションツールとしての位置付けの総括マネージャーによる政策目標の評価)の三層の評価システムである。従来の基本事務事業までの評価に加えて、みえのくにづくり宣言の67本の施策を評価し、県政の大きな方向性についての議論に活用していくこととしたものであり、評価結果を「みえのくにづくり白書」として公表・刊行して県民、県議会との間で情報共有することとしている。

施策レベルまでの評価の実施によって、事務事業評価システムを政策評価システムへ進化させるとともに、評価に基づく予算の包括配分の実施を可能にした。

みえ政策評価システムを中核として、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、適切な行政経営資源の配分、県民との情報共有と意見の反映などによる県政運営の実現を目指す政策推進システムは、今までの行政システム改革の集大成であり、三重県独自の行政経営モデルであると考えている。

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。

