

# 三重県の 事務事業評価・再訪

名古屋大学大学院法学研究科教授  
後 房雄

うしろ・ふさお 1954年富山県生まれ。京都大学法学部卒業、名古屋大学大学院博士課程単位取得退学。99年から現職。日本行政学会理事、日本NPO学会理事。97年から2004年まで市民フォーラム21・NPOセンター代表理事。著書に、『政権交代のある民主主義』（憲社）、『行政の発展』（共著、法律文化社）、『事業委託におけるNPO-行政関係の実態と成熟への課題』（市民フォーラム21・NPOセンター）など。



これまでの4回（第1部）において、「経営・自治」へ展開する行政評価についての私の基本イメージを、マニフェストと政策マーケティングを軸に骨太に提示してきた。続く第2部においては、そこで提示したアウトカム志向のマニフェスト・サイクルの内部の評価システムやツールに立ち入って議論を進めていきたい。そのうえで第3部では、あら

ためて、行政経営と自治への展開に関わる最近の動向を取り上げる予定である。

第1部においては、事務事業評価の大流行にあえて対置する形で私なりの行政評価の基本イメージを描いたが、そうした視点からすると、先駆事例としての三重県事務事業評価には、他の自治体には十分伝わらなかつた多様な要素が孕まれていた

形成が成され、生活者起点の行政運営が実現する。」

その意識改革の方向としては、「安定感から不安定感へ」「役所起点から生活者起点へ」「予算獲得重視から成果を問う決算重視へ」「前例体質から挑戦体質へ」「情報独占による断絶意識から情報公開による共同責任意識へ」「上意下達による抑圧感から参加によるやりがい感へ」が挙げられている。

これに関連して、上山・伊関両氏が、97年版事務事業目的評価表が無駄な事務事業のチェックへと重点を

ように思われる。幸い、当時の知事、総務部長、行革室次長などによる回顧が発表されており、まとまった研究も出されているので、第2部の皮切りとして、三重県事務事業評価を再訪してみたい。

## 「ミニケース・ツール」

窪田好男氏は、三重県から始まった事務事業評価が「日本型政策評価」としての独自の価値をもつと主張する。アメリカなどでは、事業のアウトカム評価は評価の専門家が第三者の立場からプログラム評価の手法で行い、一部の事業を対象にする場合が多いのに対し、三重県の場合は、行政職員による自己評価であり全事業を対象としていることが特徴だといふ。

それにより、「全ての事業について、投入された人員・予算・時間と投入理由、指標化された目的とその達成度、および費用対効果などが全ての事業に共通の書式でわかりやすくまとめられ」て公表されることになる。そして、この情報は、行政内部の職員間でのコミュニケーション・ツールとなるだけでなく、1997年度から情報公開されることで、行政と住民との間のコミュニケーション

ーション・ツールという意味を持つことになった（窪田「日本型政策評価としての事務事業評価」日本評論社、05年、76-77、107、141ページ）。

上山信一氏・伊関友伸氏も、行政評価の威力の一つとして「いままでも数値でとらえられなかった行政活動とその成果を数値でとらえ、それを組織運営の共通言語にする」点を挙げ、事務事業評価がまさにそのような効果を生み出したと評価している（上山・伊関「自治体再生戦略」日本評論社、03年、223-241ページ）。

## 三重県の進化の秘密

しかし、ここで考えるべき点は、図5-1（上山・伊関、67ページ）のように、事務事業評価が実際に活用されて行政経営へと展開していった三重県と、従来の行政運営の実態にほとんど影響を与えない単なる評価シート記入作業に止まっている自治体との違いはどこから生まれたかということである。

第一に注目すべき点は、三重県では当初、事務事業評価は「さわやか運動」と呼ばれる職員の意識改革運

移しつつあるのと比較して、当初の96年版が、「改革方向」について3回も記入を求めると、「職員に事務事業の改革について徹底的に考えることを求める」ものだったことを指摘しているのは興味深い（上山・伊関、72ページ）。

## 「ミニ」系譜の競演

上山・伊関両氏によれば、三重県のNPM改革は、対立しつつ刺激されたという。一つは、95年からのさわやか運動、行政評価結果の情報公開、各部署の「率先実行取組」（部署単位の戦略計画）、県民局の計画づくりへの住民参画などの系譜である。これは、両氏の行政評価の進化モデルでいえばTQCモデル（B型）から、それと住民コミュニケーション・モデル（C型）の融合型への進化である。

もう一つは、97年度以降の本庁管理部門（総務部）主導の行政評価のシステム化の系譜であり、行政評価を予算査定にリンクさせて効率化・簡素化に生かす動き、行政評価と総合計画をリンクさせ、事務事業評価―基本事業評価をさらに施策評価へと展開させる動き、そしてそれを県

庁と住民、議会のコミュニケーションに生かそうとする動きなどである。これは、査定管理モデル（A型）から、それとTQCモデル、住民コミュニケーション・モデルの融合型への進化とされる。「前者だけならば、権威や正当性が弱い。たんなる運動論だけでは、早晩失速したであろう。一方、後者だけならば、すぐに形骸化したであろう」という指摘どおり、梅田行革室次長と村尾総務部長に代表される二つの系譜が共存しつつ競演してきたことの意味は決定的だったと思われる。そして、北川正恭知事という、「利害調整型の知事ではなく、目的達成型の知事になると心に決めて」おり、なおかつオズボーン、ゲーブラー著「行政革命」の方向性を「行政改革のベース」にしようと考えていた得がたい政治家の存在が、競演を可能にし改革を不断に進化させた不可欠の要因であった（北川「生活者起点の「行政革命」」ぎょうせい、05年）。三重県の事例も依然として発展途上だが、行政評価が行政経営・自治へと展開する条件やシナリオを考えるうえで最も示唆に富む事例であるのは疑いない。

注 各章はいずれも詳

「経営・自治」へ  
展開する  
行政評価

図5-1 三重県庁の行政評価の進化の軌跡

	第1期 (1995.4~97.3)	第2期 (97.4~99.3)	第3期 (99.4~2002.3)
改革プログラム	さわやか運動	行政システム改革	行政システム改革バージョンアップ
主な内容	・現場TQM活動 ・職員の意識改革運動	・予算改革と経営 ポード形成 ・総務部の権限縮小	・自律的な経営改 革運動 ・職員満足度の追 求 ・市民参画の芽
リーダー	梅田次郎行政改革 総括推進室次長	村尾信尚総務部長 (大蔵省から出向)	居戸利明総務局長 (財務省から出向)
制度の名称	事務事業評価シ ステム(96年度~)	事務事業評価シ ステム*	全体:政策推進シ ステム 部門:率先実行取 組
成果	・95年度は幹部 職員600名へ の研修 ・TQM運動、意 識改革が目的	・事業の廃止 ・補助金などの削減 ・予算査定にも活 用 ・住民に公開(97 年度から)	・総合計画と事務 事業評価のリン クへ ・住民参加の地域 計画作り(県民 局)
タイプ	B型モデル	AB融合型モデル	ABC融合型モデル

\*ただし、97年度からすでにA型の査定目的のフォーマットへの変更が行われていた