



三重県「率先実行取組」の意義と課題

文教大学大学院 情報学研究科 石田 晴美

文教大学大学院 情報学研究科 志 村 正

概要 三重県で1996年に導入された事務事業評価制度は、わが国初の行政評価制度として有名である。ニュー・パブリック・マネジメント理論を参考に導入されたこの事務事業評価制度は当初、成果志向、顧客志向の行政改革、行政運営のマネジメント・サイクル構築の切り札として大きな注目を集め、類似の行政評価制度を導入する自治体があいついだ。しかし、現在多くの自治体で行政評価制度の導入が進むなか、現場職員が挑戦的な目標を設定できないことからマネジメント・サイクルが適切に機能せず、結果として成果志向・顧客志向の行政改革に貢献しないことが指摘されている。これにたいし、事務事業評価制度をわが国で最初に導入した三重県は、この課題を克服し一定の成果をあげている。本稿の目的は、三重県のマネジメント・サイクルの中で特にDoを担う「率先実行取組」に焦点をあて、その意義と課題を明らかにすることである。「率先実行取組」は非公開であることから、この仕組みを明らかにすることは、わが国自治体が抱える行政評価の課題を克服するための解決策を考えるうえで有用であると考えられる。「率先実行取組」を詳細に検証した結果、「率先実行取組」には①全職員作成、②具体的目標設定、③4つの視点、④みえ政策評価システムとの連携、⑤対話重視、⑥進捗管理（年3回）および、⑦非公開という7つの特徴があり、それぞれが有機的に結合し高い効果を発揮していることを明らかにした。さらに、「率先実行取組」の意義は、日本経営品質賞を基礎とする経営品質向上活動の実践そのものであることを明らかにした。経営品質の考え方に①適切・挑戦的な目標設定と②マネジメント・サイクルの確立が組み込まれているため、多くの行政評価制度を導入している自治体が抱える課題を克服しているのが三重県の事例といえるだろう。

(2011年12月14日受付)

文教大学大学院 情報学研究科

〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷1100
Tel 0467-53-2111(代表), Fax 0467-54-3724
<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/gs-info/>

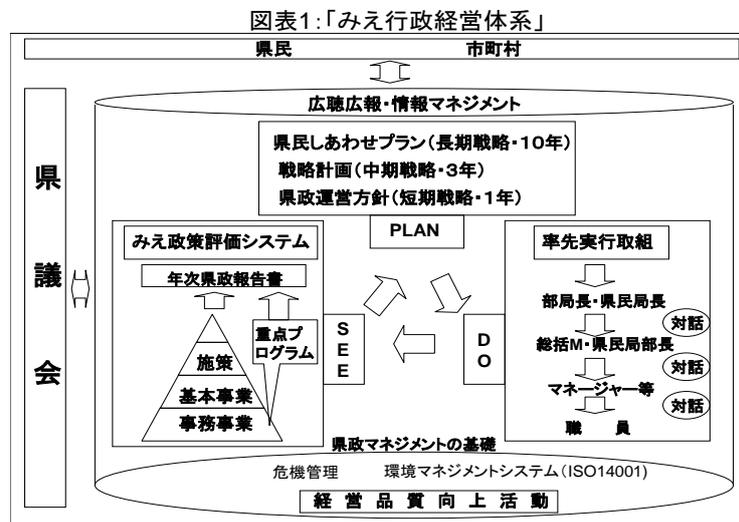
三重県「率先実行取組」の意義と課題

石田 晴美
志村 正

1 はじめに

三重県で1996年に導入された事務事業評価制度は、わが国初の行政評価制度として有名である。ニュー・パブリック・マネジメント理論を参考に導入されたこの事務事業評価制度は当初、成果志向、顧客志向の行政改革、行政運営のマネジメント・サイクル構築の切り札として大きな注目を集め、類似の行政評価制度を導入する自治体があいついだ⁽¹⁾。しかし、現在多くの自治体で行政評価制度の導入が進むなか、現場が達成可能な安易な目標値しか掲げない問題が指摘されている⁽²⁾。つまり、現場職員が自分で自分の首を絞めることになりかねない挑戦的な目標を設定できないことからマネジメント・サイクルが適切に機能せず、結果として成果志向・顧客志向の行政改革に役立たないというのである。2011年の総務省調査においても行政評価の課題として「評価指標の設定」を挙げた自治体が最も多かった⁽³⁾。

事務事業評価制度をわが国で最初に導入した三重県は、この課題をどのように克服しているのだろうか。三重県は、2004年に図表1に示す「みえ行政経営体系」を構築した。



出典：三重県『「みえ行政経営体系」による県政運営（トータルマネジメントシステムの検討結果）』

2004年3月、12頁

これは、「経営品質向上活動」⁽⁴⁾を県政マネジメントの基礎とし、総合計画(県民しあわせプラン)・中期計画(戦略計画)等を Plan、「率先実行取組」を Do、行政評価制度である「みえ政策評価システム」を See と位置づけるマネジメント・サイクルである。この取り組みの結果、日本経営品質賞の受審結果が1999年のB+から2006年にAに上がった⁽⁵⁾。

また、毎年の職員アンケート調査で「自由闊達な職場風土の醸成」に満足していると答えた職員の割合が 2001 年度 64.5%から 2010 年度 78.7%に、職員満足度が同様に 57.6%から 62.6%に上昇するとともに、各職場での不断の改善取組運動を表彰する「率先実行大賞」⁽⁶⁾への応募件数が 2001 年度の 76 件から 2010 年度は 191 件と大幅に増加するなど一定の成果があがっている⁽⁷⁾。

本稿の目的は、三重県のマネジメント・サイクルの中で特に Do を担う「率先実行取組」に焦点をあて、その意義と課題を明らかにすることである。「率先実行取組」は非公開であることから、この仕組みを明らかにすることは、わが国自治体が抱える行政評価の課題を克服するための解決策を考えるうえで有用であると考え。そこで、まず第 2 節で「率先実行取組」の概要を明らかにする。次に第 3 節で「率先実行取組」の特徴を、第 4 節でこれを支える仕組みや推進体制を明らかにしたうえで、第 5 節でその意義を考察する。さらに第 6 節で「率先実行取組」の課題と展望を考察する。

2 「率先実行取組」の概要

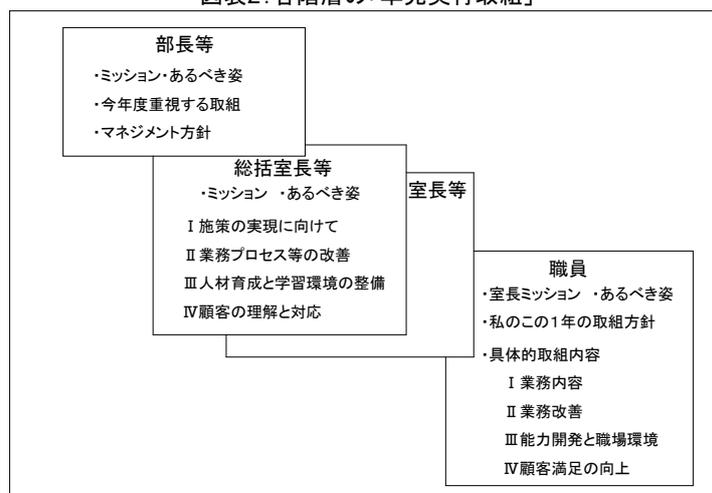
2. 1 導入経緯

1995 年から 1998 年までの北川知事 1 期目では、「さわやか運動」をはじめとして「事務事業評価システム」の導入や「行政システム改革」等矢継ぎ早に多くの改革が行われた⁽⁸⁾。1999 年北川知事 2 期目に入ってから、それまでのトップダウン型の改革により職員のやらされ感や改革疲れがみられたことから、今までの改革運動を職員の自発的・創造的な改革へ発展させることを目指し、「率先実行（みんなで、みずから、見直す、三重づくり）」のスローガンのもと「行政システム改革バージョンアップ」が取り組まれた。この取り組みのなかで 1999 年に各部局が今後取り組むべき事項をまとめ、公表したのが『各部局・県民局「率先実行」取組』である。2002 年にこの「率先実行取組」は、経営品質向上活動のツールとして位置づけられ、ビジョン、ミッション実現の観点から部局長、総括マネージャー、マネージャーがそれぞれ上司との対話を通じ目標値を設定しマネジメントすることとなった。2003 年就任の野呂知事は、北川知事のそれまでの改革を引き継ぐとともに、それを土台にさらなる改革を目指し 2004 年に図表 1「みえ行政経営体系」を導入した。これにより「率先実行取組」は、マネジメント・サイクルにおいて Do を担う仕組みと明確に位置づけられるとともに、従来マネージャーまでだった作成対象が全職員に広げられた。さらに、全職員が業務の進捗管理に活かすことができるようシンプルで使いやすいモデルへの見直しが行われた。これが現在の「率先実行取組」の原型である。

2. 2 概要

「率先実行取組」は年度当初に図表 2：各階層の「率先実行取組」に示すように部長等、総括室長等、室長等、職員の 4 つの階層で作成される。

図表2:各階層の「率先実行取組」



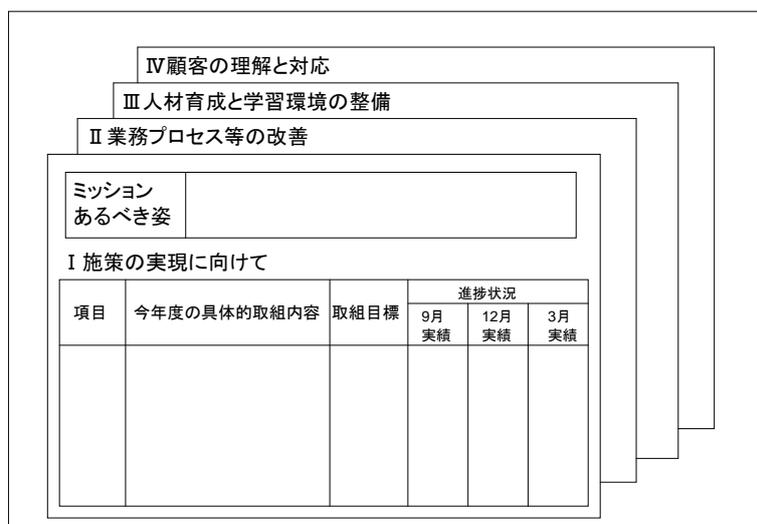
出典：三重県「『率先実行取組』の具体的な進め方」（2011年2月入手資料）をもとに作成

「部長等率先実行取組」では、「ミッション・あるべき姿」で部長等が全庁方針を踏まえ自分たちの組織の存在目的・役割は何であるのか、組織のトップとして誰のためにどのような価値を提供するのかを明らかにするとともに、これを受けてさらにどのような組織を目指していきたいのかを示す。次に「今年度重視する取組」で具体的に何をいつまでにどのような状況にするのかを、「マネジメント方針」でミッション・あるべき姿、今年度重視する取組を達成するために、どのように組織をマネジメントしていくかを記載する。

「部長等率先実行取組」は、記載すべき事項が定められているものの、定型フォームはなく、各部長等の創意工夫が求められる。

「総括室長等率先実行取組」および「室長等率先実行取組」では、「ミッション・あるべき姿」を明らかにしたうえで、「I 施策の実現に向けて」で全庁方針および「部長等率先実行取組」を実現するために何をいつまでにどのような状況にするか、さらに自らの活動を推進するための具体的目標を示す。「II 業務プロセス等の改善」では施策実現を効果的・効率的に進めるために何をいつまでにどのような状況にするかおよび、自らの具体的目標を、「III 人材育成と学習環境の整備」では施策実現のために必要な人材や組織風土を作り上げるのに何をいつまでにどのような状況にするのかおよび、自らの具体的目標を明示する。「IV 顧客の理解と対応」では、顧客が何を望んでいるのか理解し、それに応えるために何をいつまでにどのような状況にするかおよび、具体的目標を記載する。図表3が「総括室長等率先実行取組」および「室長等率先実行取組」のモデル様式である。I からIVで明らかにした具体的な取組目標欄の横に年3回（9月、12月、3月）進捗状況を記載する欄が設けられている。

図表3: 総括室長等および室長等「率先実行取組」



出典：三重県「「率先実行取組」の具体的な進め方」（2011年2月入手資料）様式3 より抜粋

「職員率先実行取組」のモデル様式が図表4である。ここでは、「室長ミッション・あるべき姿」を理解したうえで転記し、「私のこの1年の取組方針」でこの1年業務に取り組む姿勢や思いなど取り組みの方向性を明らかにする。次にこの方針実現のための「具体的取組内容」を以下の4つの視点から整理する。「I 業務内容」では、この1年重点的に取り組む業務内容（職務分掌）および取組目標を、「II 業務改善」では、仕事をより効果的・効率的に進めていくための具体的取組内容および目標を、「III 能力開発と職場環境」では、仕事をより円滑に進めるために必要な知識や能力をどのように高めるか、またチームワークや風通しのよい職場環境をつくるための具体的取組内容および目標を明らかにする。「IV 顧客満足の向上」では、顧客満足を高めるための具体的取組内容および目標を明らかにする。

「総括室長等率先実行取組」「室長等率先実行取組」および「職員率先実行取組」は、ともに A4 版横で I から IV の具体的取組内容の記載スペースが蛇腹方式で自由に下に伸ばせる形式を採用しており、記載スペースで記載内容が制限されることのない様式になっている。

3 「率先実行取組」の特徴

「率先実行取組」には次に示す7つの大きな特徴がある。それは、①全職員作成、②具体的目標設定、③4つの視点、④みえ政策評価システムとの連携、⑤対話重視、⑥進捗管理（年3回）および、⑦非公開である。これらが有機的に連携し高い効果を発揮していると考えられる。

まず、全ての職員が今後1年間の業務について4つの視点（業務内容、業務改善、能力開発と職場環境、顧客満足の向上）から「何を」「いつまでに」「どのような状況にする」かの具体的目標を設定する。この4つの視点は、バランスト・スコアカードを参考にしたという。バランスト・スコアカードの一般的な4つの視点（「財務の視点」「顧客の視点」「内部プロセスの視点」「学習と成長の視点」）は、日本経営品質賞の基本理念である「顧客本位」「独自能力」「社員重視」「社会との調和」と親和性が強いことが指摘されている⁽⁹⁾。さらに、バランスト・スコアカードは、審査基準を満たす経営品質向上活動を現場へ落とし込むための実現ツールであるともいわれている⁽¹⁰⁾。三重県の4つの視点は、バランスト・スコアカードの「顧客の視点」を「顧客満足の上昇」に、「内部プロセスの視点」を「業務改善」に、「学習と成長の視点」を「能力開発と職場環境」に名称を変え、これに「財務の視点」を外して「業務内容」を加えたものである。この4つの視点を明らかにすることにより、職員一人一人は、担当する業務の改善および自身の能力向上の方向性と目標を上司との対話を通じ、明確に認識し具体化する。さらに、全ての職員が作成することは県の全ての仕事を対象とすることになる。県の中期実施計画「県民しあわせプラン・第二次戦略計画」が対象とする基本事業および事務事業は約2,000あるが、これは県の予算にかかる事業である。県の仕事には、予算のつかない人件費のみの仕事もあるため、全職員が「率先実行取組」を作成することではじめて県の全ての仕事を網羅する。「みえ政策評価システム」が「県民しあわせプラン・第二次戦略計画」の事務事業を中心に目標と達成状況を説明するとともに、「率先実行取組」が職員中心に各業務の目標と進捗管理を行うことで事業という縦糸と職員という横糸が相互に絡まり合い、県全体の仕事・事業を取りこぼすことなく網羅することになる。

また経営品質向上活動では、対話により個々人の気づきを促し、やらされ感での行動から自分で責任をもった行動へ変えることが重要であるとの考えから、全ての階層の「率先実行取組」策定において、上位および下位の双方の職員との対話を必ず実施することが義務づけられている。ここで対話とは、お互いに自分の考えや仮説を相手に伝え、問いかけあうことを通じテーマを掘り下げ、新たな視点や意味、考え方を見いだそうとするものをいう⁽¹¹⁾。さらに、部長、総括室長、室長等は定期的に「率先実行取組」の進捗状況の把握を対話を通して年3回行い、目的どおりの結果が現れていない場合は、必要な改善および職員の支援を行うとともに年度末に成果の検証を行うこととなっている。最後に特筆すべきなのは、その非公開性である。三重県は改革に関する多くの情報を積極的にホームページ等に公開しているにもかかわらず、「率先実行取組」は非公開としている。三重県総務

部にその理由を問い合わせたところ、1999年に初めて「率先実行取組」を公表した後、改善・改良を継続するなかで「公開すると本音で語ることができない」という結論に至ったという回答を得た。行政の特質から、公開する目標はどうしても達成可能な目標に落ち着くという。これは目標が達成出来ない場合に批判の矢面に立たざるを得ないからであり、これでは改革のために必要な挑戦的な高次の目標設定が出来ないことから「率先実行取組」を非公開にしているという。

4 「率先実行取組」を支える仕組みおよび、推進体制

「率先実行取組」を実効あるものに行っている最も大きな要因は経営品質向上活動と首長のリーダーシップの2つである。

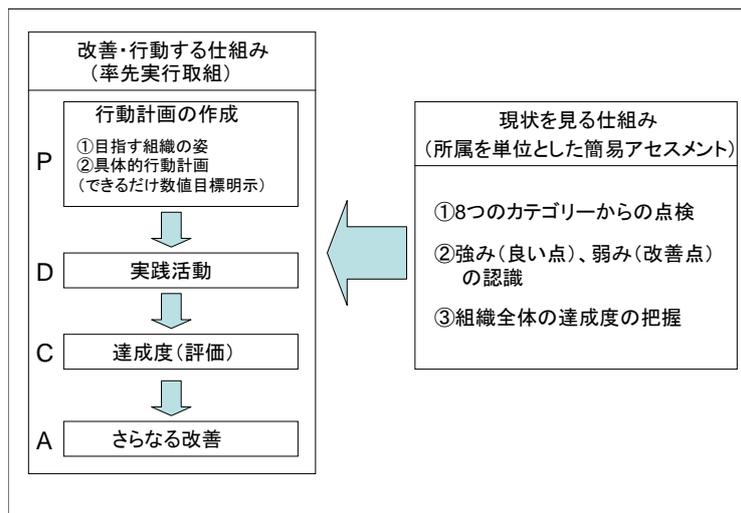
4.1 経営品質向上活動

経営品質向上活動は、北川知事2期目の1999年に「行政システム改革バージョンアップ」の取り組みの一貫として導入された後、2002年4月に「政策推進システム」とあわせ2大戦略の1つと位置づけられ、その本格的な取り組みが始まった。さらに、2004年3月には、北川知事時代の様々な取り組みを全体最適の考えで整理し直した図表1「みえ行政経営体系」において、経営品質向上活動は県政マネジメントの基礎と明確に位置づけられた。これは、具体的には「日本経営品質賞」の「アセスメント基準」を経営革新のためのツールとして用い、職員の日常の行政活動の改善を促すものである。「日本経営品質賞」は、顧客の組織に対する最終評価に影響を与えるすべての要素をクオリティと呼び、高いクオリティを生み出すために必要な組織活動とそれを可能にする経営体制を「経営品質」と定義して、これを「アセスメント基準」という共通の尺度によって測定する。この「アセスメント基準」の基本理念は、先に述べた「顧客本位」「独自能力」「社員重視」「社会との調和」の4つであり、経営品質を向上させるための原点は、組織が「顧客」「競争市場」「社員」「社会」との対話を通して、絶えず変化する現状を把握し、改善・改革への気付きを組織的に実行することであるという⁽¹²⁾。そして、この共通の尺度である「アセスメント基準」は、組織が顧客の視点に立ったクオリティを効率よく達成しているか否かに主眼を置き、その達成手段としての仕組みやプロセスが効果的に機能し、かつ、人材育成が十分に行われているか否かを診断するためのツールであるといわれている⁽¹³⁾。「日本経営品質賞」では、賞の審査だけでなく、「アセスメント基準」に基づく組織内の自己診断（セルフ・アセスメント）を奨励しており、審査を行う人をアセッサと呼んでいる⁽¹⁴⁾。「日本経営品質賞」の審査、および、セルフ・アセスメントでは、書類審査と現地審査の2段階があり、審査終了時には、総合評価とアセスメント基準のカテゴリー毎の「強み」と「改善に向けての提言」が評価レポートとして提出されることとなっている⁽¹⁵⁾。このような「日本経営品質賞」の考え方を導入するメリットには、①競争力のある強い経営体質を創る、②経営レベルの改善領域が明確になる、③経営幹部の思いが組織全体にどれだけ伝わっているかが検証できる、④アセスメント基準によるセルフ・アセスメントの実施により継続

的な改善の仕組みができる、⑤事業部門ごとの導入にも大きな成果がある、⑥現在の改善活動をやめて新たに始めるものではない、という6点があると指摘されている⁽¹⁶⁾。三重県では経営品質向上活動の推進体制として、各部署の次長・副局長を推進責任者とする「行政経営品質アセスメント次長・副局長会議」を設置し、副知事を議長に全庁的な推進についての協議を行うとともに、各部署にアセッサー資格を有する推進者2名を育成・配置した。さらに、この各部署の推進者を中心に構成する「行政経営品質アセッサー会議」を毎月1回開催し、各部署の取組事例や成功事例についての情報交換・情報の共有に基づく改善に向けての議論を行っている。また、経営品質を職員に広く浸透させるため、経営品質の考え方を階層別研修に取り入れていった。

三重県は、この経営品質向上活動を「組織の目標（あるべき姿）に向かって、改善・改革を継続的に進めていく活動」と定義し、この経営品質向上活動の2大ツールとして「率先実行取組」と「所属を単位とした簡易アセスメント」を位置づけている。これら2つの関係を示したのが図表5である。

図表5: 経営品質向上活動の2大ツール



出典：三重県総務部人材政策室「経営品質向上活動について」（2011年2月入手資料）

「率先実行取組」は「みえ行政経営体系」のDoを担うと同時にそれ自体がPDCAのマネジメント・サイクルを内包する。そして「率先実行取組」のPDCAサイクルが適切に運用されているか否かを検証するのが「所属を単位とした簡易アセスメント」である。これは、他部署に所属する2名のアセッサーが審査員として所属を訪問し、所属が作成した報告書（簡易アセスメントシート）をもとに所属のマネジメントについて所属長や職員と対話を行い審査を行うものである。審査結果は報告書にまとめられ各所属に意見交換を行いながら伝達される。審査報告書で指摘のあった課題については、「率先実行取組」等を通じて解決を図る事となっている。この「所属を単位とした簡易アセスメント」は3年に1度受審することとなっており、所属のマネジメントが経営品質の考え方と整合しているか

などを経営品質の8つのカテゴリから定期的に点検することにより、再整理し必要に応じて軌道修正していくことがその目的とされている。また、これを可能にしているのが2010年4月1日現在173名いるアセッサの存在である。この他にも優れた改善活動を表彰し成功体験を共有する「率先実行大賞」や、ひたむきな改善活動の実践例を全庁に発信する「職場のきらり発掘隊」、経営品質に関する職員向けメールマガジン「will」を毎週配信するなどさまざまな推進制度を有していることが「率先実行取組」を支えているといえる。

経営品質向上活動推進にあたっての基本方針は、①わかりやすい言葉で語る、②負担感を軽減する、③多くの職員が参加する、④職場の内発的な取組を全力で支援する、⑤達成感につなげることの5つであるという⁽¹⁷⁾。

4. 2 首長のリーダーシップ

北川知事が強力なリーダーシップで三重県の改革を行ったことは有名であるが、次の野呂知事も経営品質向上活動の良き理解者であるとともに強力な推進者であった。

野呂知事は、三重県知事就任前の2002年に松阪市長として米国経営品質事情調査団の団長を務め、米国フロリダ州ジャクソンビル等先進自治体の経営品質事情を調査しており、三重県知事就任後、経営品質向上活動を積極的に推進していったという⁽¹⁸⁾。

図表6は、野呂知事が2005年4月に県職員の行動規範として纏めた「職員一人ひとりの行動基軸」である。

図表6: 職員一人ひとりの行動基軸

<p>①信頼される公務員をモットーにします。 法令を遵守し、「公平・公正・透明」を基本に、誰のため、何のための県政かを常に素直に考え、感性を高め、県民の皆様の要望や意見に、真摯に対応します。</p> <p>②対話を促進します。 笑顔の対話を職場の風土とし、チームワークを高めます。一人ひとりの気づきと納得に基づき、率先実行取組を着実に実行します。</p> <p>③工夫して不断の改善に努めます。 常に求めて学び、互いに切磋琢磨します。これまでやってきたことに批判眼をもって取り組み、日常業務において不断の努力を積み重ね、改善していきます。</p> <p>特に、幹部職員は、常に使命を自任し、職員の先頭に立って情熱と勇気・気概を示すと共に、所管する組織の行政能力を最高に発揮できるようリーダーシップを果たします。また、この行動基軸の定着の第一歩として、全職員がいさつ、整理整頓を励行し、明るい職場づくりに努めます。幹部職員はそれを率先垂範します。</p>
--

出典：萬野智「三重県庁「経営品質向上活動」の歩み」『アセッサジャーナル』第16号、
経営品質アセッサフォーラム、2010年、26頁

野呂知事は2005年以降、毎年度の初めに図表6の「職員一人ひとりの行動基軸」を知事署名入りのPDFファイルにし全職員のパソコンへ電子メールで配信した。この行動基軸

は、「誰のため」「何のため」を常に意識し対話を重視しながら不断の改善に努めることを促すものであり、経営品質の基本理念に沿うものであるとともに、「率先実行取組」の着実な実行を知事が自らの言葉で推奨するものである。さらに野呂知事は、それまで知事室で表彰式を行うだけだった「率先実行大賞」を2004年から全庁的な事例共有の場、頑張ったチームを褒め称える場として発表会形式に変え、県庁講堂で毎年1回盛大に行った。

5 「率先実行取組」の意義

「率先実行取組」の意義は、経営品質向上活動の実践・具体化である。バランスト・スコアカードの4つの視点を模した「率先実行取組」は、経営品質の審査基準を満たす活動を現場へ落とし込むためのツールであり、「所属を単位とした簡易アセスメント」は「率先実行取組」が経営品質の考え方を実践しているかを定期的に点検する。

「所属を単位とした簡易アセスメント」シートでは、組織プロフィールとして「1 ありたい姿」「2 現状」「3 今後の方向性」「4 上記の背景・理由」「5 顧客」「6 パートナー」を記述したうえで、以下の8つのカテゴリー毎に経営品質の考え方をどのように実践しているかを明らかにすることが求められる⁽¹⁹⁾。カテゴリー1「所属長のリーダーシップ」は、所属長が、所属のありたい姿やミッション等を明らかにし、職員がそれに向かって取り組むようリーダーシップが発揮されているかを明らかにし、カテゴリー2「組織の社会的責任」は、所属職員の倫理観の醸成、透明性の確保や環境配慮、法令遵守など社会からの要請に対応するための取組を行っているか、所属が地域社会や庁内他所属から信頼されるための取組を行っているかを明らかにする。カテゴリー3「顧客の理解と対応」は、所属が顧客の新たな要望や期待を発見しつづけているか、顧客が意見や苦情を述べやすくすることにより顧客との信頼関係を築いているか、顧客がどの程度満足しているか把握しているかを明らかにする。カテゴリー4「戦略の策定と展開」は、ミッションの実現に向けての戦略を適切に策定しているか、職員一人ひとりが戦略や計画に基づき具体的に行動しているかを明らかにする。カテゴリー5「人材育成と組織能力の向上」は、職員のやる気を引き出し、組織全体の能力を高める取組を行っているか、ミッション実現に向けた所属職員の能力開発に積極的に取り組んでいるか、職員の満足度を把握しているかを明らかにする。カテゴリー6「仕事の進め方」は、顧客の満足の視点から仕事のやり方や手順を常に見直しているか、所属に関わる全ての関係者と目標を共有し、よきパートナーとして取組を行っているかを明らかにする。カテゴリー7「情報の管理と活用」は、ありたい姿の実現に向けて必要な情報・データを有効に収集・分析・共有・活用しているかを明らかにする。そして最後のカテゴリー8「所属の活動結果」において、ありたい姿の実現に向けて取り組まれているさまざまな活動の成果を評価するのである。このような「所属を単位とした簡易アセスメント」を3年に1度受審することは、常に経営品質の8つのカテゴリーを意識した「率先実行取組」が実践されることを促す。

さらに、「率先実行取組」において全職員が上位・下位の職員双方向による対話をと

し目標を策定することは、県の全庁方針を踏まえた「ミッション・あるべき姿」を全ての職員に浸透させる。そして、非公開という特徴から必ずしも期限内に達成できないかもしれない挑戦的な目標設定やたとえば「業務改善のために特定の資格をいつまでに合格する」等の個人的な目標も安心して記述することができる。また、年3回の進捗管理とみえ政策評価システムとの連携は、「率先実行取組」をやりっぱなしの一方通行のマネジメントではなく、ループ状のフィードバックを可能にするマネジメント・サイクルを確立する。特に、年3回の上司との対話をとおした進捗管理は「率先実行取組」そのものがマネジメント・サイクルを有し、さらに、みえ政策評価システムとの連携は個々人の具体的目標の達成状況のふりかえり結果を各事業に反映し、次年度の予算や事業策定に役立たせる。

つまり、「率先実行取組」を行うことが経営品質向上活動の実践につながるものであり、現在、行政評価制度を導入している多くの自治体が抱える2つの課題（①適切・挑戦的な目標の設定と②マネジメント・サイクルの確立）の克服を可能にしているといえる。

6 課題と展望

三重県は、2011年9月に「三重県版事業仕分け」を行った⁽²⁰⁾。構想日本が開発した「事業仕分け」は、次の5つの基本ルール①公開で行う、②具体的な内容で判断する、③そもそもから考える、④最終的にだれの仕事なのかを考える、⑤外の目を入れること、に沿って原則1事業30分、仕分け人の多数決による判定が行われる⁽²¹⁾。「三重県版事業仕分け」は、1班6人（構想日本コーディネーター1名、構想日本仕分け人2名、県内有識者1名、県民公募委員2名）の仕分けチームを3つ編成し、各班がそれぞれ1日約7事業を仕分けし、公開の場で2日間、合計40事業の仕分けを行った。その結果は、再検討が17事業（全体の42.5%）で最も多く、次に県要改善13事業（同32.5%）、不要6事業（同15%）、市町2事業（同5%）、国・広域1事業（同2.5%）、県拡充1事業（同2.5%）となり、県現行通りの判定は1つもなかった⁽²²⁾。構想日本が2010年度52自治体で行った1,425事業の仕分け結果の分布は、要改善63%、不要21%、現行通り10%、民間4%、市町村、国・広域がともに1%であった⁽²³⁾。「三重県版事業仕分け」とは若干判定区分が異なるが三重県版の判定区分である再検討も県要改善の一つとみれば両者が全体の75%を占めることとなり、「三重県版事業仕分け」は構想日本の2010年度事業仕分けの総平均をやや下回る結果となった。事業仕分けの是非は別稿に譲るが三重県は1995年の北川知事就任以来、行政改革の先頭を走り、地道に経営品質向上活動を行ってきたにもかかわらず、外部の視点から事業をゼロベースで見直す事業仕分けの結果は、他自治体と大差がなかったのである。

三重県は、この結果を真剣かつ真摯に受けとめる必要がある。これは、「率先実行取組」を含むマネジメント・サイクルに改善の余地があることを示している。三重県の野呂知事が提唱した一人ひとりの行動基軸には、「誰のため、何のための県政かを常に素直に考える」ことが掲げられており、その思いを「率先実行取組」で真に実現していたとすれば、

このような事業仕分け結果には至らなかっただろう。「所属を単位とした簡易アセスメント」が適切に機能していたか否かの検討も重要である。「所属を単位とした簡易アセスメント」では、前述したように経営品質の8つのカテゴリから点検を行うこととなっており、中でも特にカテゴリ4「戦略の策定と展開」では、「ミッションの実現に向けて戦略を適切に策定しているか」「率先実行取組の計画策定に顧客の要望・期待や社会情勢の変化を反映させているか」を点検することとなっている⁽²⁴⁾。今回の事業仕分けで「再検討」「県要改善」「不要」と判定された各事業では、「所属を単位とした簡易アセスメント」がそれらをどのように評価していたのか、問題の発見・把握が出来ていないのであれば、その原因分析を徹底的に行い、改善策を講じる必要があるだろう。「所属を単位とした簡易アセスメント」に外部のアセッサーを入れることや、簡易アセスメントとは別に外部の視点を広く取り入れる方策、事業仕分けを定期的に行う、あるいは模擬事業仕分けを職員研修に取り入れる等、今回の事業仕分け結果をさらなる気づきにつなげ、「率先実行取組」を改善することが望まれる。

また、「率先実行取組」を強く支えたのが首長のリーダーシップであることは、裏を返せば知事の交替により支柱を失う可能性がある。2011年4月に2期務めた野呂知事が退任し鈴木英敬氏が知事に就任した。今までの経営品質向上活動が今後も同様に引き継がれていくか注視する必要がある。ただ、北川知事から野呂知事に交替した際に、今までバラバラだった行政改革の各システムを全体最適の考え方から2004年に図表1「みえ行政経営体系」を構築したように、鈴木知事への交替は外部からの新たな大きな刺激となって、従来の行政経営を別の視点から見直す良い機会になり得る。「三重県版事業仕分け」も鈴木知事の肝いりで実施されたと聞く。今までの組織経営の強みを活かしながら、不断の改革に取り組む必要がある。

三重県では毎年県民一万人アンケートを実施している。三重県「一万人アンケート平成22年度報告書」によれば、現在の行政全般に対する満足度は2004年度の20.0%から2010年度24.6%、不満足度は同25.0%から24.6%となっており、県民の県行政への満足度が県職員が感じているほど増加していない。さらに、住みやすいと答えた県民の割合は、2005年度の84.9%をピークに年々下降し続け2010年度は69.0%となっている⁽²⁵⁾。その一方で、毎年夏に来庁者に行っているアンケートでは、「職員の対応に関する満足度」が2005年度の84.4%から2010年度89.6%に、「庁舎・窓口の接客環境の満足度」は同77.5%から87.3%と大きく上昇している⁽²⁶⁾。これは、県が実施する行政サービスが、市町村が実施するサービスに比べ住民から比較的遠く、県と直接関わらない限りそのサービス向上を実感できないからといえるだろう。県民満足度を上げるためには、市町村との連携を強化し、あるいは市町村を巻き込んだ包括的なサービスの質の向上を目指す取り組みが必要だろう。さらに、「率先実行取組」をはじめとする経営品質向上活動が県職員の自己満足に終わっていないか検討することも大きな課題といえる。

その他の課題に、経営品質の理解度に職員間で温度差があることが指摘されている⁽²⁷⁾。

三重県が経営品質についての理解度を全職員に問うた 2009 年度のアンケートでは、「経営品質を説明できる」「説明はできないが概ね理解している」という上位 2 択の割合が、本庁では 88.2%であったのに対し地域機関では 79.8%と地域による差がみられたと同時に、部長・次長級の 100%にたいし一般職員では 71.7%と職級別に格差がみられたという。これは、職員の意識改革には長期にわたる継続的な取組が必要なことを意味している。

7 おわりに

本稿では、三重県の非公開の取組である「率先実行取組」に焦点をあて、その概要を明らかにした。①全職員作成、②具体的目標設定、③4つの視点、④みえ政策評価システムとの連携、⑤対話重視、⑥進捗管理（年3回）および、⑦非公開という7つの特徴が有機的に結合し高い効果を発揮している。また、「率先実行取組」は経営品質向上活動そのものであり、「所属を単位とした簡易アセスメント」が「率先実行取組」を経営品質の視点から軌道修正する役割を担っている。経営品質の考え方そのものに①適切・挑戦的な目標設定と②マネジメント・サイクルの確立が組み込まれているため、多くの行政評価制度を導入している自治体が抱える課題を克服しているのが三重県の事例といえるだろう。

しかしながら、他の自治体が「率先実行取組」と同様の取り組みまたは、経営品質向上活動を導入すれば全ての課題が解決するとは限らない。三重県の行政改革の取り組みは、北川知事就任から数えて 16 年が経過し、経営品質向上活動も図表 1「みえ行政経営体系」でマネジメントの基礎と位置づけられてから既に 8 年が経過している。その間、職員の声を丁寧に拾いあげながら不断の改革を行った結果が現在の「率先実行取組」であり、三重県の経営品質向上活動である。たとえば、2004 年の図表 1「みえ行政経営体系」を構築する際には、職員約 5,600 人に対しアンケート調査を行うとともに、263 人（全職員の 5%を対象）に聞き取り調査を実施し、その結果を詳細に分析し問題点を明確にした後、全体最適のシステムを構築した⁽²⁸⁾。また、「所属を単位とした簡易アセスメント」も 2000 年度に部局間相互アセスメントとして始めたものを改善を重ね現在の形になったという⁽²⁹⁾。他の自治体が三重県と同様の仕組みを構築するための近道はない。たとえ三重県の完成形の仕組みを他自治体が導入しても、一般職員は単に改革を担当する部署からの「押しつけ」ととらえるだろう。つまり、「率先実行取組」および経営品質向上活動は全職員が行うものであるからこそ、職員の意識改革が重要であり、そのためには長い時間と経営品質の考え方を浸透させるための大きな手間がかかるといえる。三重県職員に、「率先実行取組」および経営品質向上活動を不断の改善努力を通して自らの手で作り上げてきたという強い自負が感じられるのもそのためだ。さらに、首長の理解と協力および強いリーダーシップがなければ、経営品質向上活動の組織的展開は望めない。

しかし、三重県の「率先実行取組」は、「これから改革をしたい」「何か変えたい」と考える自治体の各現場に大きなヒントを与えることができるだろう。三重県の仕組みを組織全体で導入することは容易でなくても、改革を志向する各現場で「率先実行取組」の持

つ7つの特徴のいくつかを組み合わせ、マネジメント・サイクルの Do を確立することはさほど難しくないと考える。そして、各現場で改善と改革を重ねることこそが、職員一人ひとりが「自らが作った」という愛着と共感を持つことにつながり、真の意味での職員意識改革につながるのではないだろうか。

今後、三重県の「率先実行取組」および経営品質向上活動が、鈴木知事のもとでさらなる気づきを得て不断の改革を続け発展していくことを期待する。逆にいえば、北川知事、野呂知事時代に培ってきた経営品質向上活動が県の組織風土として根付いているか否かが試されているのであり、まさに勝負どころであるともいえるだろう。

謝辞

2011年2月に三重県庁に聞き取り調査に伺った。三重県教育委員会事務局教育振興ビジョン策定特命監（当時）の福永和伸氏と三重県総務部人材政策室経営品質向上グループ副室長の後田和也氏には、筆者の稚拙な質問に丁寧に答えて頂くとともに多くの貴重な資料を頂戴した。この場をお借りして深く御礼を申し上げる。

(1) 総務省自治行政局行政経営支援室「地方公共団体における行政評価の取組状況（平成22年10月1日現在）」2011年3月公表の全自治体を対象に行った調査によれば、行政評価を導入している自治体は977団体（導入率54.4%）であり、自治体区分別では都道府県98%、政令指定都市95%、中核市95%、特例市100%、市区78%、町村30%となっている。

(2) 上山信一『自治体改革の突破口』日経BP社、2009年、194-195頁。

(3) 総務省自治行政局行政経営支援室、前掲書の調査によると、行政評価の課題として導入自治体が回答した結果は、1位：評価指標の設定（79.1%）、2位：職員の意識改革（65.1%）、3位：予算編成等への活用（65.0%）であった。

(4) 三重県は1999年から「日本経営品質賞」による経営革新活動を「経営品質向上活動」として導入している。「日本経営品質賞」は、米国で1988年に始まったマルコム・ボルドリッジ賞の日本版であり、明確な経営理念の下で経営幹部のリーダーシップによって優れた経営品質と高い成果をあげている組織を毎年1回表彰する制度として1995年に財団法人社会経済生産性本部（現（財）社会生産性本部）が中心となって創設した。これは、組織の「経営品質」を「アセスメント基準」という共通の物差しにより8つのカテゴリー（①経営幹部のリーダーシップ、②経営における社会的責任、③顧客・市場の理解と対応、④戦略の策定と展開、⑤個人と組織の能力向上、⑥顧客価値創造のプロセス、⑦情報マネジメント、⑧活動結果）の20のアセスメント項目を組織外部の審査員（アセッサー）が1000点満点で評点し優れた組織を表彰する制度である。「日本経営品質賞」は、「アセスメント基準」を審査のためだけに用いるのではなく、経営品質向上を目指す企業や組織が自己診断（セルフ・アセスメント）のツールとして活用することにより、各組織の強みと弱みを認識し、顧客本位にもとづく卓越した業績を達成することに役立たせることであると説明されている。詳しくは、社会経済性本部『2004年度版日本経営品質賞とは何か』生産

性出版、2004年および、大久保寛司『経営の質を高める8つの基準、日本経営品質賞のねらい』かんき出版、1997年参照。

(5)「日本経営品質賞」では、組織の経営能力を評点総括レベルによりD,C-,C+,B-,B+,A-,A+,AA-,AA+,AAAの10段階で評価を行う。ちなみにB+は「過去の枠組みにもとづく改善から、革新へ向かい始めている」段階、A-は「求める価値を戦略的に考え、行動している段階」であるという。日本経営品質賞委員会『2011年度 日本経営品質賞アセスメント基準書』生産性出版、2011年、48頁。

(6)「率先実行大賞」とは、北川知事が県が進めている経営品質向上活動のいっそうの推進を図るために創設したもので、職員の気づきによる自主的・創造的な率先実行の取組を「県庁のたからもの」として誉める職員表彰制度である。

(7)三重県総務部人材政策室「経営品質向上活動について」(2011年2月入手資料)

(8)北川知事の一連の改革は、三重県「三重県の改革8年の軌跡」2003年および、吉村裕之『三重県の行政システムはどう変化したかー三重県の行政システム改革(一九九五年～二〇〇二年)の実証分析ー』和泉書院、2006年が詳しい。

(9)桜井通晴『バランスト・スコアカード 理論とケース・スタディ』同文館出版、2003年、323-324頁。

(10)伊藤嘉博、小林啓孝『ネオ・バランスト・スコアカード経営』中央経済社、2003年、103-116頁。

(11)経営品質協議会『経営評価の基礎知識』経営品質協議会、2010年、60-62頁。

(12)社会経済性本部、前掲書、15-16頁。

(13)社会経済性本部、同上書、31頁。

(14)アセッサーになるためには、組織がアセスメント基準の基本的な考え方に沿った活動をして成果をあげているか否かを正しく評価するために、経営品質協議会主催の研修(1週間程度、一人当たり費用30万円超)を受講することが必要であり、三重県では県費を投入しその育成を進めてきた。

(15)社会経済性本部、前掲書、36-40頁。

(16)大久保寛司、前掲書、214-215頁。

(17)三重県総務部人材政策室「経営品質向上活動について」

(18)西尾篤人、五藤寿樹「非営利組織における品質管理活動(II)」『経営経理研究』第86号、2009年10月、65-94頁。

(19)三重県総務部人材政策室「所属を単位とする簡易アセスメントシート」(2011年2月入手資料)

(20)「事業仕分け」は、シンクタンク「構想日本」がカナダの「プログラム・レビュー」を参考に2002年から始めたもので、2011年10月末現在これまで90自治体で合計140回実施しているという。構想日本HP：<http://www.kosonippon.org/shiwake/pdf/shiwakeayumi.pdf> (最終確認日2011年12月12日)

(21)構想日本『入門 行政の事業仕分け』ぎょうせい、2009年、19頁。

(22)三重県HP,<http://www.pref.mie.lg.jp/YOSAN/HP/shiwake/> (最終確認日2011年12月12日)

(23)構想日本「行政の事業仕分けについて」51頁。

<http://www.kosonippon.org/shiwake/about01/pdf/ab01.pdf> (最終確認日2011年12月12日)

(24)三重県総務部人材政策室「所属を単位とした簡易アセスメントシート」

-
- (25) 三重県「平成 22 年度一万人アンケート報告書」2010 年 11 月、7-11 頁。
- (26) 三重県総務部人材政策室「経営品質向上活動について」
- (27) 萬野智「三重県庁 経営品質向上活動の歩み」『アセッサージャーナル』第 16 号、経営品質アセッサフォーラム、2010 年、30 頁。
- (28) 三重県「みえ行政経営体系による県政運営（トータルマネジメントシステムの検討結果）」2004 年、48-57 頁。
- (29) 部局間相互アセスメントは 2000 年導入当初、部局間によるアセスメント評点競争を引き起こしたという。そのため、2002 年度からは評点をやめ、「何を（戦略軸）を明確にしたアセスメント」へ変更したという（森将和「三重県の行政経営品質向上活動の取り組み」『アセッサーマガジン』2002 年）。
- さらに、「部局間アセスメントでは業務の範囲が広過ぎて個別具体的な事項を議論することができない」「もっと数多くの職員がアセスメントに携わることができるようにした方が多くの気づきを得ることができる」などの職員の声を受けて、2006 年から「所属を単位とした簡易アセスメント」が導入されたという（萬野智、前掲書、28 頁）。

【参考文献】

- 淡路富男、野沢清「行政経営品質評価による自治体経営マネジメント」『地方分権』2000年9月号
- INPM 行政評価研究会『自治体行政評価ケーススタディ』東洋経済、2005年
- 石田晴美『地方自治体会計改革論』森山書店、2006年
- 伊藤嘉博「経営品質のBSC」『企業会計』2003年5月号
- 伊藤嘉博、小林啓孝『ネオ・バランスト・スコアカード経営』中央経済社、2003年
- 上山信一『自治体改革の突破口』日経BP社、2009年
- 大久保寛司『経営の質を高める8つの基準、日本経営品質賞のねらい』かんき出版、1997年
- 経営品質協議会『経営革新の基礎』経営品質協議会、2006年
- 経営品質協議会『経営評価の基礎知識』経営品質協議会、2010年
- 構想日本『入門 行政の事業仕分け』ぎょうせい、2009年
- 構想日本「行政の事業仕分けについて」
- <http://www.kosonippon.org/shiwake/about01/pdf/ab01.pdf> (最終確認日 2011年12月12日)
- 桜井通晴『バランスト・スコアカード 理論とケース・スタディ』同文館出版、2003年
- 志村正、石田晴美「パブリック・セクター組織におけるBSCの適用」『情報学ジャーナル』Vol.4-(2)、2009年
- 社会経済性本部『2004年度版日本経営品質賞とは何か』生産性出版、2004年
- 総務省自治行政局行政経営支援室「地方公共団体における行政評価の取組状況(平成22年10月1日現在)」2011年3月
- 西尾篤人、五藤寿樹「非営利組織における品質管理活動(Ⅱ)」『経営経理研究』第86号、2009年10月
- 日本経営品質賞委員会『2011年度日本経営品質賞アセスメント基準書』生産性出版、2011年
- 萬野智「三重県庁 経営品質向上活動の歩み」『アセッサージャーナル』第16号、経営品質アセッサーフォーラム、2010年
- 三重県「三重県の改革8年の軌跡」2003年
- 三重県「みえ行政経営体系による県政運営(トータルマネジメントシステムの検討結果)」2004年
- 三重県「平成22年度一万人アンケート報告書」2010年11月
- 三重県総務部人材政策室「経営品質向上活動について」(2011年2月入手資料)
- 三重県総務部人材政策室「所属を単位とする簡易アセスメントシート」(2011年2月入手資料)
- 森将和「三重県の行政経営品質向上活動の取り組み」『アセッサーマガジン』2002年
- 吉村裕之『三重県の行政システムはどう変化したかー三重県の行政システム改革(一九九五年～二〇〇二年)の実証分析ー』和泉書院、2006年
- ロバート・S・キャプラン、デビッド・P・ノートン著、桜井通晴監訳『戦略バランスト・スコアカード』東洋経済新報社、2001年

著者略歴

石田 晴美 Harumi Ishida



公認会計士。2005年3月横浜国立大学大学院国際社会科学研究所修了，博士（経営学）。同年4月文教大学情報学部専任講師に着任。2007年4月より大学院情報学研究科情報学専攻専任講師を兼ねる。2008年4月に同准教授。主として地方自治体会計，行政評価に関する研究に従事。文教大学大学院情報学研究科では「財務会計情報特論」を担当。

志村 正 Tadashi Shimura



1951年生。1980年3月慶應義塾大学大学院博士課程商学研究科単位取得退学。同年4月創価大学経営学部専任講師に着任。1983年4月に同助教授。1989年4月文教大学情報学部助教授に着任。1996年に同教授。2005年4月より大学院情報学研究科情報学専攻教授を兼ねる。2009年4月から2011年3月に情報学研究科情報学専攻長。原価計算と管理会計を専門とする。文教大学大学院情報学研究科では「管理会計情報特論」を担当。

お問合せ先

住所：〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷1100 文教大学大学院 情報学研究科

電話：0467-53-2111(代表), ファックス：0467-54-3724 (大学院事務室)

メールアドレス：ishida@shonan.bunkyo.ac.jp

情報学ジャーナル

情報学ジャーナル Vol.5, No.1 2012年2月29日発行

代表者: 根本 俊男

発行所: 文教大学大学院 情報学研究科

〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷1100

電話：0467-53-2111(代表)

ファックス：0467-54-3724 (大学院事務室)

e-mail: gsinfo@www.bunkyo.ac.jp

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/gs-info/>

編集: 文教大学大学院 情報学研究科 研究公開推進委員会

編集長 岡野 雅雄, 委員 関 哲朗

ISSN: 2185-6850



The Implications of and Problems with the New Management Cycle of Mie Prefecture

Harumi Ishida*, Tadashi Shimura*

*Graduate School of Information and Communications, Bunkyo University
1100 Namegaya, Chigasaki, Kanagawa 2538550, JAPAN
{ishida,shimura}@shonan.bunkyo.ac.jp

Received 14 December 2011

Abstract Recently many local governments in Japan have introduced performance measurement systems in order to implement more customer-oriented management structures. However, many of these new systems have the same serious problems as the previous ones, in that they do not facilitate the setting of challenging targets, and they largely fail to improve public services. However Mie prefecture, which is known as one of the pioneers in the reform of administrative management, showed the potential to overcome these problems. In this work, we focus on the new management cycle of Mie prefecture, called “ Sossen Jikko Torikumi ”, or SJT, to assess its performance. We concluded that the SJT was effective in its key roles of setting challenging targets and establishing a customer-oriented management system. We found that the SJT has a continuous process of self-innovation, which allows transformation of the overall management system into customer-oriented structures, according to the assessment criteria of the Japan Quality Award. We determined that the SJT has 7 important characteristics: contribution from all employees; specific target setting; the four perspectives; adequate relationship to the performance measurement system; emphasis of the importance of dialog; a monitoring system; and exclusive in-house consultation.

Graduate School of Information and Communications, Bunkyo University

1100 Namegaya, Chigasaki, Kanagawa 253-8550, JAPAN

Tel +81-467-53-2111 , Fax +81-467-54-3724

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/gs-info/>