

第1回講演（7月24日実施）

# 三重県の予算編成に学ぶ

～生活者起点と職員の  
意識改革による行財政改革～

# 「生活者起点と職員の 意識改革による行財政改革」

三重県総務局 財政・施設分野総括マネージャー

小 山 巧 さん



## はじめに

平成14年4月、三重県はこれまでの課制を廃止して、チーム制にしました。今まで課長であった人がチームマネージャーになりました。今までは、部長がいて、その下に次長、課長、課長補佐というふうになっていましたが、今は部長がいて、総括マネージャー、チームマネージャーとなっています。その下は、従来は係長だったのですが、グループリーダーとなり、そして、ほかはグループ員です。フラットな組織を目指してできるだけ早く意思決定できるようにしようとしています。

課制とチーム制がどう違うかという、例えば課では事務分掌などがあって、何々課はこういう仕事をすると決まっています。課の範囲を超えるような仕事が出たときに、私の課の責任はここまでだとか、そこまでは責任が持てないとかということが案外多く、課と課の調整が大変でした。今は目標達成型ですから、従来の課の仕事の範囲というものはなく、事業の目的を達成するためには、どういうところとどういう連携・調整をしていくのかを考えていける体制になっています。

三重県には「三重のくにつくり宣言」という総合計画があるのですが、この総合計画は達成すべき数値目標を明確にしている、これこれの事業についてこのような目標数値を達成しますということを県民に約束しています。そしてそ

の目標が達成されたかどうかを毎年、県民に報告するシステムを採っています。そういう意味から、総合計画の目指す目標、それぞれ事業の目標とする数値を達成するための組織に変えたわけです。すなわち、今までは総合計画の前に組織があったのですが、平成14年4月からは総合計画を達成するために組織があって予算があるというようになっています。

本日は、「生活者起点と職員の意識改革による行政改革」について、特に予算編成という観点からお話をするようにということですので、できるだけ予算編成を中心にしながら、三重県が取り組んでいるいろいろな行政システム改革の紹介をさせていただきたいと思います。

## 1. 三重県の行政改革の背景

三重県の行政改革は、平成7年、北川知事が就任してから始まりました。

当時の三重県はいわゆる中庸県で、あまり目立たない県だったのです。しかし、北川知事が平成7年に三重県の知事になって一変し、いろいろな改革が始まりました。北川知事は平成7年4月9日に当選し21日に就任したのですが、当時、22年続いた前知事のもとで、既に予算は通年予算で組んであり、組織は4月1日に大きく改正、人事異動も4月1日にやってありました。北川知事は就任後間もなく行政改革案の作成を指示されたのですが、知事には、民間の視

点から、三重県の仕事のしかたに対する不満があったのだと思います。そのとき最初に言われたのは、県の職員はどちらを向いて仕事をしているのかということです。そして、供給者の立場で仕事をしていて、消費者の立場、納税者の立場で仕事をしていないのではないかとということです。

そしてすぐ、行政改革の案を担当の総務部行政管理課で作りましたのですが、行政改革の方向が知事となかなか合いませんでした。どうしてかということ、我々は行政改革というのは、例えば組織を改正するとか、補助金を削減するとか、定数を削減するとか、そういうことが行政改革だと思っていたのです。北川知事は、そういうことよりも、仕事全体のしかたとか、行政の体質そのものを変えようとしていたと思うのです。

まず、時代認識のようなものが知事と我々とは違っていて、北川知事はそのころから、今は、情報革命が起こっている社会なのだということをよく言われました。私にはピンとこなかったところもあったのですが、知事の言葉を借りていうと、ちょうど今の革命というのは、明治維新のようなものではなく、農業革命、産業革命、それに続く情報革命の時代なのだということでした。パラダイムの転換ともよく言っていました。今までの価値観が変わる時代なのだということで、そういう時代の行政のあり方はどうかという話を就任当時からよくされていました。

情報革命によるパラダイムの転換の時期というのはボーダレスの時代です。例えば、今まで我々は三重県と隣接県との行政の境界を意識してきましたが、生活者の目からはそういうものはないのではないのでしょうか。経済活動におい

てはボーダレスになっていますから、それも当然です。そういう境界というものがあまり意識されない時代になっているということです。また、知事が目指すのは、規制緩和の社会と情報公開だとよく言われていました。もともと我々は、行政情報というのは出さないとか、なかなか外部には明らかにしないのが通例でした。それを情報はすべて開示しよう、公開しようと言うのです。情報は公開というのが北川知事の基本的な考え方だったのです。

それはつまり、できるだけ県民にわかりやすい行政を目指すものとも言えます。県民から見ると我々のやっている行政の中身は情報が開示されないとか、秘密が多くてよくわからない。だから、できるだけ県民に行政の仕事や行政内部をわかりやすくする。そのためにはオープンでなければならないということで、規制緩和、情報公開、オープンな行政、県民にわかりやすい行政を目指すことになったのです。

そうすると、まず県庁の中の意識を変えることが必要となります。そこで、三重県の改革は、県庁職員の意識改革から始まりました。意識改革の次には県庁の仕組改革、その次に県政の改革をしていくという3段階の考え方です。

それでまず職員の意識改革から入ったのですが、これが大変で、ちょっとやそつでは職員の意識は変わりませんでした。平成7年から始めて、今はもう8年目ですが、ごく一部を除いてなかなか変わりません。しかし、この変わったごく一部が、平成7年当時から比べると少しずつ増えてきて、初期と比べると開かれた行政とかアイデアなどが、かなり多く出てくるようになったと思います。

当時、意識改革を含む行政改革には単に組織や機構、定数、補助金の改革と質が違い、いわ

ゆる行政改革というより行政改革運動というよ  
うなものを始める必要があるのではないかと  
いうことになりました。そして、親しみやすい名  
称として「さわやか運動」という行政改革運動  
が始まることになりました。

#### (1)さわやか運動

さわやか運動の出発点は、そんなことだった  
のですが、「さ・わ・や・か」は「サービス」  
「わかりやすさ」「やる気」「改革」の意味です  
が、さわやか運動の基本的な考え方は、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」を基本目標とする行政改革推進運  
動です。

ここで、今までなかった「サービス」という  
言葉が出てきたのですが、行政をサービスと言  
い換えたときから職員の意識が少し変わってき  
ました。生活者の立場に立つという知事のもと  
の考え方に沿って、サービスの受け手、あ  
るいは納税者、消費者の側に立った県の仕事の  
しかたをしようということが始まったわけです。

「さわやか運動」は、平成7年から9年まで  
の3年間で、新しい行政目標にチャレンジして  
いく体制をつくろうとするものです。そのため、  
目的・成果志向での事務事業の見直し体制の確  
立を目指しました。今までの我々の仕事のしか  
たは、目的・成果志向というより、どういう計  
画を立てるか、どういう予算をそれに付けるか  
ということが一番重要視して、予算の獲得や増  
員に力を注いでいました。

しかし、県民にとっては、どういう成果があ  
ったかが重要ですから、ここで考え方を改めて、  
成果志向・結果重視で、県民にどれだけサービ  
スが提供できたかというところから見ていくこ

とを目指しました。

そのためには、ただ口で言っているだけでは  
だめですから、そういうことが確認できるシス  
テムが必要になります。それが事業の1本1本  
の成果を確認する「事務事業評価システム」を  
作ることでした。その事業はどういうことを目  
的としているか。その事業でどういう状況を達  
成したいのか。その達成したい状況が今の社会  
情勢に合っているかどうか。事業を作った社会  
経済情勢から、例えば5年後の社会経済情勢に  
合っているかどうか。その達成すべき目標を成  
果指標、数値で表しました。そして、事業実施  
後、目標とした成果が達成されたかどうか。で  
きなかったとしたら、それはどうしてか。次の  
計画をどうしていくか、などを確認し、評価す  
ることにしました。今まで行政を数値で表すな  
どとてもできないということで、誰もがやった  
方がいいと思いながらやらなかったことだと思  
うのです。それでも、とにかくやってみたのが  
三重県です。まだ全部が全部うまくいっている  
とは言えない状況ですが、少しずつ進化させな  
がら引き続き取り組んでいます。

事務事業評価システムでは、その頃3200ぐら  
いあった事業の1本1本に全部シートを作りま  
した。

この評価システムは、自己評価のシステムで、  
その事業の立案者が自分で事業を実施して、そ  
の事業を実施した結果に対して評価すること  
になります。そして、その評価した結果を次の事  
業の計画につなげていくという政策循環システ  
ムです。Plan Do SeeのSeeの部分を行うこと  
になります。そういうことを通じて、行政目標  
に挑戦していく体制、新たな成果・目標を立て  
てそれに挑戦して、それを達成していこうとい  
う体制を確立しようとした。それからやる

べきことを明確にする仕組み、やるべきことを実施したか正しく把握する仕組みへと展開していくのです。平成7年度、知事が就任してまもなく「さわやか運動」を始めました。その8月、9月には、このさわやか運動についてのいろいろなシートを作り、部局長に1泊2日で、この考え方や、シートの作り方の研修をしました。12月、1月、2月には、課長級と財政、人事といった、各部局に影響を与えそうなところの担当者にシートの書き方、考え方を研修して進めました。

## (2)三重のくにづくり宣言

### ①数値目標

事務事業評価システムでは、達成すべき目標を数値で表わしていますが、さらに、県民への約束という観点で目標を掲げたのが、「三重のくにづくり宣言」です。この「くにづくり宣言」というのは、三重県の新しい総合計画です。それまで前知事のときに総合計画を第3期まで作っていて、それが進行中だったのですが、新知事の下で新しい総合計画を策定することになりました。新しい総合計画は、達成すべき目標を書いて、成果を毎年報告するというもので、できるだけ県民にわかりやすい県政と、やることをきちっと書いて結果を報告するというのを基本的な考え方として平成9年に策定されました。それは、県の総合計画といっても三重県だけでやるのではなく、県民も、企業も、市町村も、NPOも三重県づくりを一緒に進めよう、三重県として目指すべき将来像を全部書こうということで「三重のくにづくり」ということにしました。この新しい総合計画のことを我々は「三重のくにづくり宣言」と言っています。開かれた三重県をともに創ろうというものです。

### ②第1次実施計画

「三重のくにづくり宣言」は、平成9年から平成22(2010)年までの長期の計画となっています。それを達成するために中期の実施計画を策定しています。まず、第1次実施計画として、平成9年から平成13年の5年間の計画を作り、その5年間で達成すべき数値目標を880作りました。そしてその880の数値目標を達成するために5年間の中期財政見通しを作りました。第1次実施計画の目標達成率は、進捗率が80%以上達成したものが71.4%で、まずまずの成果は得られたと思います。しかし、最終年度の平成13年度になって考えてみると、現在の社会経済情勢のなかでは5年間というのはかなり長くて、とても5年先を見通すことは難しいのではないかということになりました。

### ③第2次実施計画

それで、平成14年度からの第2次実施計画は、平成14、15、16の3年間の計画となりました。3年間は5年間に比べてまだ達成すべき目標が見やすいというか、きちっと目標を立ててそれを毎年度進行管理していくことによって、約束した目標が達成しやすい期間という考え方で。この第2次実施計画では、第1次実施計画の総括的な評価を踏まえて数値目標を880から312に整理し直しています。

この数値目標は事業担当部局が設定するのですが、三重県の場合は、どういう施策目標をどのように設定するかについて、議会の議決を得ることになっていますので、議会においていろいろな角度から議論が行われました。「この数値目標はわかりにくい」とか「おかしいのではないか」という意見も出ました。いろいろな意見もいただき、直すべきところは直しながら数

値目標を作り、平成14、15、16年度と進めるということで、今取り組んでいます。

第2次実施計画の数値目標を達成し、さらに三重のくにづくり宣言の目標達成をしていくというのが三重県の今の使命ですから、そのために予算を配分する、定数を配分するという考え方をとっています。

### (3)行政システム改革

さわやか運動を進めながら三重のくにづくり宣言を策定したのですが、それで生活者起点の県政が実現できるのかというと、なかなかそうもいきません。それで、三重のくにづくり宣言を進めるには三重県の行政運営のシステムそのものを変えていく必要があるということで、行政システム改革案を平成9年度に1年間かけて作りしました。

この行政システム改革は、「住民満足度の向上」を理念として「サービスの受け手の立場に立った生活者起点の行政」を進めることを基本としています。この改革のキーワードを「分権・自立」「公開・参画」「簡素・効率」とし、主な具体的方策21項目を達成することにより、県庁のシステムの改革をしていこうというものです。(資料1)

この行政システム改革で、どうして「システム」が付いたのかというと、一般的には「行政改革」となるところですが、三重のくにづくり宣言に沿って生活者の立場に立った行政を展開していくためには、従来の行政の枠組みや考え方を見直す必要がある。組織、定員、機構などの改革だけではなく、一人ひとりの意識の改革や対応のしかた、行政運営の方法そのものを見直していかないといけない。そのためには、行政運営のシステム全体を見直す必要があるとい

うことで、行政システム改革としたのです。

この「分権・自立」の考え方というのは、可能な限り住民の近いところでそれぞれの部局が責任を持ってサービスを提供する。つまり、住民のことを一番知っているところで行政を行う。そこでできないことをその次の段階でやろうということで、補完性の原則を基本的な考え方としています。そのためには、自己判断、自己責任をとる分権が必要だということです。この中に「総務部の権限縮小」という項目がありますが、予算の配分や組織定数について、今まで総務部人事課や財政課が行ったものをそれぞれの部局長に権限を委譲して、例えば一定の枠内であれば、各部長が年度途中に組織も変えられ、人事異動もできる、予算の配分もできるということを進めていきました。

「公開・参画」では、情報公開の推進が、改革の中でも一番重要な項目だと考えています。それと、県民へのサービスの内容等の公表ということで、三重県はこういうサービスの提供をしているということを県民に公表することになっています。

3つ目の「簡素・効率」は、最小の費用で最大の効果を上げるための行政のスリム化のことで、民間でできるものは民間に委ねる。それと競争と選択によるサービス水準の向上を目指すということです。事務事業の見直しは、公的関与の判断基準を作り、公共か民間か、公共でやるにしても国か県か市町村かということで、1本1本の事業を見直しました。

この行政システム改革を平成9年に1年間かけて議論を行いました。平成8年の年度末ぐらいに大体の方向性は示されつつあったのですが、平成9年4月から議論を始めたのです。各部局と一緒に議論をし、平成9年6月には総論を議

会に報告して、議会の委員会でいろいろ議論する中で、議会が行政改革調査特別委員会を作るという動きになってきました。こういう、今までの行政の枠組みを変えてしまうようなことは、県議会も議論に参加する必要があるのではないかという考え方です。

この行政改革調査特別委員会で、公的関与の判断基準による事務事業の見直しについての審議がなされました。公的関与の判断基準から見ると、県がやるべき仕事ではないのではないかとって3200の事業全部のうち275本を県としてやる必要はありません、廃止してくださいということを総務部は、各部局に言ったわけです。従来ならこういう事業見直しは、実際に廃止できるかどうかは部局との調整で最終的に決めていました。しかし、これを総務部の案の段階で、行革特別委員会にこれだけ廃止すべきですと報告しました。すると各部長はそれに反論して、「これは廃止できない」と主張します。それを審議するため委員会の席で総務部長と各部長とが並んで、委員の前で双方の考え方を説明しました。

議会の委員会の席に執行部内部での調整をしていないものを出すのがいいのかという議論もありましたが、これは出して議論をした方がいいのではないかということになりました。そのときに私は財政担当でこの仕事の担当をしていたのですが、総務部としてやめたらいかがですかという275本の事業の、全部が全部廃止できるかとなると、なかなか難しいと思っていました。各部の言い分もあり、その中の180本ぐらいを廃止できるだろうかと思っていたら、委員会の席にマスコミも入っていたのですが、公の場で議論したら、202本の事業が廃止になりました。

これは我々だけでやったのではなくて、行革委員会がこれは廃止が適当だと認めたことなので、堂々と、それから6年間、廃止に向けたスケジュールを立てて、平成13年度までに全部廃止しました。これは公の場で議論をした成果だと思っています。

この行政システム改革案は、先程申し上げたように、平成9年の1年間かけて作成しました。6月議会で総論、9月の議会で各論、12月議会でも各論、3月議会で最終案と、議会ごとにいろいろ意見交換をしながら、あるいは県民との懇話会での意見などにより何度か修正をしながら作り上げました。県庁内部では、各部局長と三役を含めて何回も何回も議論をして、各部の担当とも議論をしながら、冊子にまとめました。平成10年3月に最終版が出来たのですが、何度も増刷しながら今でも使っています。

改革にあたって、このように議会や県民を巻き込んで、部局も一緒になって議論をしたことがよかったと思います。このことを進めるときの職員の意識改革そのものにつながると思います。やはり自分たちが議論に加わって、当事者にならないと、なかなかその気になりません。どれだけいい計画を作って、どれだけうまく説得しても、自分がその気にならないと人はだれも動きません。三重県の職員も6500人の職員が全部議論に加わったわけではないので、全員が腹に入ったということではないのですが、やはりそういう議論に加わった人が多ければ多いほど、改革の必要性とか方向性をわかってもらえるのではないかと思います。

この行政システム改革は、平成9年から取り組んだのですが、前年の平成8年にニュージーランドに調査に行き、翌年の平成9年には、イギリス、カナダにも調査に行っています。当時

ニュージーランドやイギリスの行政改革は有名だったので、そこへ調査に行きました。その頃はあまりよくわからなかったのですが、平成9年の年末ぐらいに、「ニュー・パブリック・マネジメント」ということが知られるようになってきました。それはどんなことかと調べたら、我々がやっているのと一緒にではないかということでした。もちろんイギリスやニュージーランドの改革によるものがニュー・パブリック・マネジメントだと言われましたから、そういう意味で、今我々がやっているのは世界の潮流でもあるということ、さらに自信を持って進めたということもあります。

我々の行政システム改革の用意ができたのが平成10年4月です。平成10年は知事の任期が平成7年から10年までの4年間ですから、第1期の最終年です。この行政改革は知事が代わっても停滞せずに進めるような改革にしたいとの思いから、「県民へのサービスの内容等の公表」「事務事業評価システム」「発生主義会計の導入」を3つの行革のエンジンと名づけ、これがあれば、だれが知事になっても改革は止まらないという考え方を持っていました。

平成11年に北川知事は再任され、さらに行革を進めようとなりました。第1期目のときは前副知事との選挙戦で、本当に96%あまりの開票率までどちらが当選かわからなかったのですが、ほんの少しの差で今の北川知事が勝ち、第2期目は80%ぐらいの支持を得ました。

これを受けて、さらに次の改革をということだったので、さすがにこの改革を進めている職員の側から、「知事ちょっとお待ちを。もう少し今までの改革を定着させる必要があります。」というようなことを申し上げて、平成11年頃からは行政システム改革の定着とバージョ

ンアップの期間ということになりました。

行政システム改革は、今まで知事や総務部からのトップダウンのようなイメージがかなりあって、職員からは改革について、やらされ感があったというのが感じられていました。やらされ感でやる改革はなかなかうまくいかない。もっと職員自らがやる改革にする必要があるといふので、平成11年から、「率先実行」（みんなでみずからみなおす三重づくり）という、職員自らが内発的に創造的に改革を進め、そして、行政システム改革をバージョンアップしていくことを始めました。それとともに行政システム改革の定着を図ろうということが、平成11年から始まったのです。

#### (4)2 大戦略

三重のくにづくり宣言を達成するための行政改革を進めていって、その行き着くところは、やはり予算をどう配分する、定員をどう配分するという「行政経営資源の配分」のあり方の見直しになります。それと、今までやってきた評価システムをきちっと回すこと。自己評価をきちっとして次のプランに活かすということがやられていないと、目標はなかなか達成できません。「三重のくにづくり宣言」の第2次実施計画の期間は平成14～16年ですが、この3年間を、Plan Do Seeの政策循環システムにきちんと乗せて仕事をしていこうということで、事業の目的評価表による前年度事業の成果の確認と検証から始めました。まず個々の事業単位である事務事業、それをもう少し大きく括った基本事業、さらに大きく括った施策についてそれぞれの段階できちっと評価をする。それで次に翌年度のプランに反映させていくシステムにしようということで、「政策推進システム」として始めて



います。

事業を施策、基本事業、事務事業についてそれぞれの評価表を作り、その評価表で成果が達成されたかどうかを毎年評価します。評価の結果、成果が上がった事業ならOKですし、上がっていないのなら見直そう。その見直した結果を次のプランに反映しようという政策推進システムをこの平成14年度から運用しています。

このように、三重県の改革は、「さわやか運動」から始まって、総合計画（三重のくにづくり宣言）、それを進めるための行政システム改革、そして内発的な改革への率先実行、さらにそれを着実に進めるための2大戦略（政策推進システムと行政経営品質向上活動）によって生活者起点の県政、開かれた三重のくにづくりを目指して取り組んでいます。

## 2 三重の財政改革への取り組み

そのような改革の取り組みの中で、具体的にどんなことをやってきたかをお話します。ここからはご依頼いただいた財政面を中心に資料2をご覧くださいながら話をさせていただきます。

平成7年の北川知事就任から平成14年まで様々な改革を試みました。例えば名刺にしても、早い段階から公費で印刷することにしました。私も今、3種類ぐらいの名刺を持っています。三重県の特産品と三重県の地図が出ていて、いろいろ三重県の紹介もできます。三重県の花や県の木、県の獣、県の鳥、裏には三重県の説明や三重県へのアクセスも書いてあります。いろいろイベントをやっていますからそのイベントを紹介するものなどもあって、職員が自由に選んで印刷できるというシステムにしました。公費で印刷することについては多少の異論もありました。ほかに女性の制服廃止やカジュアルウ

エアデーなどを実施しました。

### ①公的関与の判断基準に基づく事務事業見直し

「公的関与の判断基準に基づく事務事業見直し」は、「簡素で効率的な行政を行うための公的関与の6つの判断基準」として公共財、外部（不）経済、独占性、市場の不完全性、ナショナル（シビル）ミニマム、国・県・市町村の役割分担など6つの判断基準を整理し、これに沿って事業ごとにシートをつくり1本1本議論を行ったもので、かなりインパクトがありました。結果を議会に報告して、議会でオープンに議論していただきました。その後の予算編成においても新規事業はすべてこの判断基準を基にして議論しています。

### ②マトリックス予算

今まで部別だけで予算を整理していたものを、政策別部別に予算を並べてみて、それで、環境、文化、人権などどの事業にも必要だという要素がそれぞれの事業に組み込まれているかどうかを見るために、マトリックス予算を組みました。また、各部局単位での予算編成は、各部局とも自分の部の責任範囲というものを持っているため、その事業はうちの責任ではない、それはそちらの責任だなどと、押しつけあいになりがちです。

県民の視点から見た行政をやろうとしているのに、押しつけあいをしていたら、部と部の間に挟まるような事業が、もしかすると落ちてしまっている場合がないとは限りません。それは我々、事業をやる職員側はいいが、県民の側から見ると不幸な話だということになります。そのため部と部同士が連携をして予算を作ることが大事になります。それで、部と部の連

携をどう保つかという総合行政の考え方をここに持ってきているというのがマトリックス予算です。

### ③予算節約奨励制度

その次の使い切り予算の改善ですが、予算の節約奨励制度のことです。今まで予算を残すと来年度の予算に響くということで、使い切ってしまうことが多かったと思います。

事業予算というものに対しての考え方ですが、ある事業予算というのはその事業の成果目標を達成するための上限を示したものであるという考え方をしています。だから、その事業の成果目標を達成するならばその事業費はより少なければ少ないほどいいわけです。成果目標を達成するのが目的だからです。

そのため、事業の執行を工夫して効率的に行い、予算を節減すればその半分を翌年度にその節減した部局に予算査定なしで、一定のルールはありますが、どういうふうに使っていただいても結構です、として配分することにしました。後年度負担とか、とんでもない政策経費に充てられるとかで、例えば調査に300万円使って、後年度に何億という事業になると困るのですが、そういう大きい後年度負担を要するものでなければ、自由に使ってもいいということにしました。予算査定なしで、各部局の自由に任せますと言って、そういう予算の節減制度を作ったのです。

それと、もう1つの問題は、予算が適正に、うまく使われているかということです。というのは、事務費予算が本庁から出先事務所に配分されているときに、年度末に多く配分されるという事実がありました。それは、本庁経理担当者の予算執行の安全の確保のためだと思うので

すが、年度末近くまでにどこかの事務所で緊急に予算が必要になるのではないか、大丈夫なのか、ということを確認するまで一定の予算額を自分で保留しているわけです。それで、もう大丈夫だと見たときに事務的経費を配分する。そうすると、各事務所ではほとんど事業も終わりがけたときに、事務費をいっぱいもらってもどうするのかということになります。では来年度のためにペンやワープロなどいっぱい買っておくかということで、本当に県民のサービスのために必要な時期に予算が配分されないで、そうでないときに予算が配分されているという事実があったわけです。

それをなくすために、早く配分する仕組み、配分してそれが年度末に予算がなくなっても、何とかそれを補える仕組みを作ろうと思いました。

### ④事務的経費の総額配分

事務的経費の総額配分ですが、これは行政内部のコスト削減としての効果は大変大きかったと思っています。事務的経費として、「旅費、需用費、役務費、使用料及び手数料」について、この4つの節をあらかじめ部局に総額配分してしまうのです。それまで財政課で事務費についても予算査定をしていました。従来は、ある事業についてその事業の消耗品や旅費、通信運搬費など全部積算させます。例えば東京へ何回出張しますからいくらですとか、消耗品はいくら必要です。看板を作るのでいくら、というふうに部局の担当は全部積算して、財政課の予算担当は本当に旅費がいくらいるとか、消耗品がいくらいるとか、説明を聞いて、どれくらい必要なのか、ちょっと削るか、というような作業を延々としていたのです。

そういう作業が事業予算を決めるのに本当に必要かどうかと考えて、これをやめることにしました。事務的経費はそれぞれの事業を実施するには当然必要なもので、どの事業にいくら配分するかは各部局に任せることにしました。もしかすると、今まで予算要求しやすいところで要求して、実際の事務的経費は他の事業で使っているかもしれないということもあります。そういうことになるよりは、各部局が主体的に本当に必要なところに事務的経費を充てることのできるようにする。そうすると職員の作業に要する人件費コストがかなり少なくて済むわけです。昨年の予算額を基準にして今年は厳しいので95%ですねとか、A部は何十億、B部は何億というように、全部割り振ってしまって、予算見積書にはそれぞれの責任で事業へ配分してくださいと。そこで何か変な使い方をして問題があったら、情報公開制度の中でその責任はそれぞれ個人にとっていただきますということとしました。しかし、配分総額は財政運営という観点から決定します。時間外勤務が減り、人件費の削減という面からはよかったと考えています。

#### ⑤道路整備10か年戦略

道路整備10か年戦略ですが、三重県は道路の延長が長いせいもあると思いますが、道路の改良率というのは非常に低い状況です。知事が公約で道路の改良率を上げると言っておりますので道路予算は重点化しています。そうは言ってもバブル崩壊後は公共事業費もままならない中で、道路についても全部やるのではなく、本当に必要なところに絞る必要もあるので、どの路線を重点的にやろうかと議論しました。その方がうまく改良率が上がります。少ない予算で道路改良率を上げようということです。それと、

県民の生活により効果的な道路へ集中投資をやるという考え方で、道路の整備区間で775本ぐらい整備の必要なところがあったのですが、それを284本、4か所を重点整備箇所とし、今後10年間はここをやりますと明らかにしました。

その決め方は、評価点数を付けて点数の高いものからやるのですが、その評価の要素を37項目作りました。例えば、渋滞対策の項目で3つの項目とか、安心・安全に必要な道路として3つの項目だとか、地域生活支援で4つぐらいの項目が挙がっています。その項目ごとに点数を付けて、点数の高いものから順に採用していきます。この評価点数の項目についても、議会での議論を経て決めています。

#### ⑥財政会議

財政会議につきましては、今までは、予算編成に関しては総務部財政課で全部の情報を握っていました。例えば、来年度の県税の見込み、あるいは交付税、国庫支出金、県債など、どれぐらいを見込むかというのは全部財政課で把握していたのです。予算要求に対して必要額をどれくらい認めるかという予算査定をするのですが、予算編成の最終段階となる知事査定の際にも、まだ各部局は財政フレームはわからない。基金がどのくらいあっていくら使うかもわからないという状況で、部局はそういう情報がなく予算要求しているわけです。こちらはいっぱい情報を持っているが、各部局は持っていないで要求するだけですから情報が偏在している状態です。

財政課はそれまではそんな事業はだめですよ、財源が足りませんよと言ってればよかったような時代でした。しかし、生活者起点の県政を目指して、各部局が責任をもって政策決定し、

県民への公共サービスの提供を行うためには、各部局が判断するための財政の情報が必要になります。また、各部横断的な総合行政も必要です。そこで、各部局長はその部の代表という側面もあるのですが、三重県の重役というか、三重県の経営陣という位置づけをした財政会議を作りました。

各部長と、三重県に7つある地域の総合事務局の県民局長が全員財政会議のメンバーとなり、そこで三重県の来年度の財政フレームをどれだけにするか、予算調製方針もこういうことかというふうにより予算の重要な項目を全部財政会議で議論しました。ですから財政調整基金がいくらあって、どれぐらいなら取り崩せます、どれだけ残しておかないと次のときに困りますという情報を全部出して議論をして、三重県の予算編成を進めたのです。

財政会議はすぐに機能しました。平成11年度当初予算編成で地方財政対策を見込み、各部の要求に対してまだ財源が足りなかったのですが、当初予算は2月の初旬に知事査定をするので、本来1月中旬の部長調整の前にはほとんどまとまる必要があるのですが、それでも110億円ぐらい足りなかったのです。どうしたかという、財政課は「110億円足りません。これを皆さんの要求額から削ってください」というと、「普通は優先順位表だが、削るのが先だから劣後表というのをまず作ろう」とある部長が言い出しました。「各部が全部、削っていいものから順に事業を並べよう。どこの部がどれだけ削る必要があるのか決めにくいので、それは総務局が決めてくれ」と。その劣後表を各部が作り出したということは、各部局が財政状況がわかって、本当にどこまでなら要求できる、どこまでは無理だというのがわかってもらえたということと、

財政運営の方針まで全部タッチしてもらったということで、この財政会議という位置づけは大きかったと思います。

この財政会議では、予算編成上の重要な事項を決定しています。現在は財政会議という名前ではなく、三役、部局長、県民局長で構成し県政の課題を議論する県政戦略会議に統合されています。

### ⑦予算編成過程の公表

予算編成過程の公表は、今までは予算編成が全部終わった段階で、来年度予算の全般について説明していました。情報は公開を原則として透明な行政を目指そうという中で、政策形成過程での情報公開の必要性もあり、早い段階から予算要求の状況について要求総額とか主な事業などを公表することにしました。

要求状況の公表は、議会の予算決算特別委員会への報告として行います。

三重県では、平成9年に特別委員会として予算委員会ができました（平成10年には決算特別委員会と統合して予算決算特別委員会になっています）。それで、予算案の審議は最初の年は予算委員会で全部するというので、常任委員会は9人ぐらいのメンバーですが、25人ぐらいの委員会を作って予算の審議をすることになりました。しかし、そのように1つの委員会で予



算を全部審議をするのはなかなか大変なこともあり、結局、翌年度から、従来どおりの常任委員会の方で予算を付託されて審議することになりました。予算決算特別委員会では財政フレームの話や予算の調製方針など、予算あるいは財政運営の総合的な面を議論してもらっています。

このほか委員会では、来年度の予算要求の基本的な考え方について各部局1時間半程度で3日間、来年度の要求の方向、基本的な考え方などについて統一シートを使って説明しています。

#### ⑧成果主義予算による新しい予算編成

財政面の改革については、予算の節約奨励制度や総合行政のマトリックス予算、事務的経費の総額配分などを進めてきました。この総額配分は時間外勤務が少なくなったということと、各部局で判断し責任をとるという、庁内分権の1つです。

そして、平成14年度当初予算編成から、事務的経費だけでなく政策経費についても各部局に事前に包括的に配分することとしました。各部局がどの事業に財源を投入するかについて責任と権限をもって各部局の判断により決めてもらおうということです。それが平成14年度の新しい予算編成の方法です。

平成14年度から、「三重のくにづくり宣言第2次実施計画」を着実に実現していくための予算編成を行うのですが、今、財政状況が非常に厳しく、どれだけでも財源がありますということにはならないわけです。三重県の税収もかなり落ちています。そして交付税も少なくなってきています。国庫支出金も奨励補助金などのカットもあって、もともと第2次実施計画で計画している数値目標が達成できないのではないかとということが問題になっています。そこで、少

ない予算でも何とか目標を達成できるようにいろいろ考える必要があります。またもう1つ、Plan Do Seeの政策循環システムを取り入れた政策推進システムで、各部局が分権自立で、目標を達成していくには、予算編成についても各部局にできるだけ権限も移した方がいいという考え方になりました。そしてそのために、行政経営資源の1つである財源を包括的に配分することになりました。

政策推進システムでPlan Do SeeのPlanからDoへの過程で行政経営資源を投入することになります。そこに財源を包括的配分で投入していく。人的資源となる定数も包括的配分をしています、14年度は前年度定数の90%を各部に部単位で配分し、それをどの課に割り振るのかは部長にお任せしますということにしました。考え方は行政経営を管理型のシステムから経営型のシステムにしていくということで、課制を廃止してチーム制にしたのも同じ考え方ですが、いかにマネジメントをして、目標達成するかというシステムに転換をしていこうということです。

予算の包括的配分については次の3つの考え方を基本にしています。

まず、「ビジョン・戦略」、ビジョンに基づいて、戦略的にマネジメントしていく。

2つ目は「権限委譲・分権化」、各部局にできるだけ権限委譲していく。それと、権限委譲したことによる権限と責任の明確化。

最後が「成果志向・結果重視」、これは「さわやか運動」からの基本になっている目標設定をして、それを評価して達成していこうという成果志向・結果重視です。

この3つの基本的な考え方により予算編成をするわけですが、まず前年度当初予算額をベー

スに、翌年度事業を構築するために必要な一般財源をあらかじめ包括的に配分します。もちろん国庫補助金などの特定財源は配分できませんので、三重県として配分できる一般財源をあらかじめ包括的に部局に配分します。

また、公共事業につきましても、公共事業関係の一般財源を公共事業総合推進本部に一括して配分します。従来、県土整備部（旧土木部）、農林水産商工部など、それぞれ公共事業を受け持っている部ごとに要求に基づいて配分していた公共事業費を、副知事をキャップにしている公共事業総合推進本部へ公共事業分の一般財源を一括して配分することにしました。その公共事業総合推進本部に、道路にいくら、ほ場整備にいくら、何にいくらということを決めてもらおうということです。財政課の権限放棄といえはそれまででしょうが、現場をよく知らない総務局があれやこれやと言うよりは、それぞれの政策に責任を持ち、県民ニーズを本当にわかっている各部局が、必要な事業へ、必要な時期に、必要な予算を配分するのがいいという考え方で、公共事業については公共事業総合推進本部に包括配分しました。

公債費や人件費などの義務的経費、あるいは大規模施設整備のようなビッグプロジェクトの経費など割り振ることがふさわしくない経費については個別に調整しますが、一般政策経費、ソフト事業あるいは公共事業などビッグプロジェクトまでいかないようなハード整備、投資的経費は財源を包括配分し、その中でどの政策に重点配分するかは各部長にお任せしますという予算の作り方をしています。

その配分のしかたをどのようにするか、それを予算編成にどう結びつけるかということについては、総合計画の施策の単位で、事業担当部

局長（生活部長、健康福祉部長、環境部長など）にあらかじめ包括的に財源配分します。

この「総合計画の施策の単位」とは何かといいますと、総合計画の政策体系の説明になりますが、まず一番上が政策展開の基本方向で、これは5つの柱となっており、その次に20本の政策があります。その次に施策が67ありまして、それから分かれて基本事業245本、その次に事務事業ということで個々の事業になります。この67の施策を一番大きい単位として、みえ評価システムの中でくにつくり宣言の数値目標を達成していこうとしています。この評価システムは、事務事業評価システム、基本事業の評価システム、施策の評価システムという3段階の評価システムで、この施策の評価システムを三重県では政策の評価と考えています。そして、この67の施策目標を達成することが、それぞれの部局長の責任だということにしているのです。

ただ、総合計画の施策は、実際の組織である各部局の割り方と一緒にありません。部局横断型の総合行政になっています。

ですから、施策単位で財源配分する。そうは言いながら、施策の主担当部局長に直接財源配分するのではなく事業担当部局長に、その直接担当する施策分の額を割って配分します。施策別財源配分を受けた事業担当部局長は、施策担当部局長が第2次実施計画の目標達成のために重点化する方向を示した施策目的評価表に基づいて、あらかじめ配分された施策ごとの財源額を自分のマネジメントにより組み替えるということになります。

例えば、あるAという事業担当部長は3つの施策を持っています。その3つの施策は、自分が施策の主担当になっているものと、他の部長が主担当になっているものがあります。その3

つの施策ごとに配分された財源を、全部自分で、どんぶり勘定のように一緒にしてしまっていて、それをどの施策のどの事業に配分するかは、その事業担当部局長の判断に任せましょうということにしているわけです。事業担当部局長のマネジメントにより組み替える。その財源の配分範囲内で、事業を作っていくということにしています。

ただ、そうなると、総合計画の数値目標を達成する責任を持つ施策の主担当部局長が、その責任を果たすことができるかどうかという問題になります。そのため、事業担当部局長は各施策への財源配分案を施策の主担当部局長へ報告するというをします。このように配分しましたと報告して、施策の主担当部局長はその配分した事業担当部局長とそれでいいかどうかについて調整を行います。そういう作業を通じて総合計画の施策の単位で財源配分をして、それをどこに重点的に配分するかということを事業部局長に任せながら、数値目標を達成する、というシステムにしています。

こういうシステムをとるためには、やはり基本的にやらなければならない作業があります。それは「成果志向・結果重視」という観点から、「前年度事業の成果の確認と検証」をするということです。毎年度終了後、個々の事業の評価表として基本事業目的評価表及び継続事務事業目的評価表を作成します。それをもとにして、きちっと前年度事業の評価表で予定している成果が達成されたかどうか確認・検証しましょうということです。その作業は大体5月から7月ぐらいにかけて行います。

その作業の中で、成果が達成された事業はOK、達成されていない事業は廃止か見直しを勧告することになります。そこで勧告された事

業は、翌年予算要求のときに新しい事業になるか、廃止される、あるいは中身を大幅に見直すということになります。三重県の平成12年度までの予算編成の手順は、10月に当初予算の調製方針を出し、11月中旬までに、各部局が予算要求見積書を作ります。11月に見積書が提出されたら、予算調整（普通は予算査定といいます）を行います。1月に部局長調整、知事査定が終わって、議会に予算を上程して議決。これが今までの流れです。

14年度当初予算編成では、まず前年度事業の成果の確認と検証をすることになっていますので、5月から7月にかけて、基本事業評価表等による各部局、総務局・総合企画局の3者が前年度（12年度）事業の成果を確認・検証をします。これは事業の1本1本についてその評価表を見て、財源の問題ではなく、その事業が本当に成果があったかどうか、成果があったとしてもその説明が十分されているかどうかを検証します。その中で成果があったとした事業は、翌年度事業として予算査定を行わないでそのまま認めましょう。成果があった事業が、例えば昨年度の事業費より倍になったとしても、それもOKということで、そこはもう予算査定をしない。ただ、成果がないとか、あるいは成果が説明されていない事業は、見直し勧告をします。それはきちっと新しい事業に置き替わるか、中身を見直していただきます。そして、それらについては予算要求見積書を出していただいて、従来どおり1件1件予算調整をします。それでやはり成果の見込みがなければその事業は認められないし、また組み替えを要求されるということになります。

そういう考え方で、5月から7月にかけて成果の確認と検証をやり、そして10月に当初予算

調整方針を出し、そのときに一般財源を包括的に配分します。これは前年度当初予算額に基づいてやりますので、廃止勧告をした財源も合わせて配分します。その事業は見直してもらおうということになります。まず、すべて包括配分します。そこで、10月の終わりか11月に、目的評価表に基づいて、各部局は施策単位で事業を構築します。そして、主担当部長と事業担当部長の調整があり当初予算の見積書を11月に出してもらいます。そこで成果があったと判断された事業、昨年度は1800本ぐらいの事業のうち400本ぐらいを見直し必要とし、大体1400本ぐらいは成果があったと確認しましたので、それはそのまま査定なしということになりました。その事業をなくすことも、2倍にすることもOKで、その判断は部局長に任せるということになっています。この手法により冬の予算査定作業がかなり少なくなりました。ただ、その分、春に多くなっています。

従来の予算編成と比べると、「何をするか」から「何をしたか」ということ変わったといえます。従来は、予算要求に対して予算査定、予算調整をするという計画段階での予算議論でした。そういうことから、14年度当初予算編成からは、年度終了後、前年度事業の成果の確認と検証作業を行い、総務局が廃止見直し対象事業として各部局に提示した事業については、必要に応じて予算編成作業の中でさらに議論するという、成果志向・結果重視の予算編成になっています。

もう一つ、事業を計画して執行する部局により大きな権限と責任をとるということで、庁内分権が進みます。従来は予算要求に基づいて、予算調整課と個々の事業について、調整、議論していくという積み上げ方式を採っていたわけです。

その積み上げ方式から、今回からは一般的に政策経費については施策を単位とする財源配分方式とすることで、各部局長のマネジメントの強化を図りました。平成14年度当初予算においては、平成13年度当初予算ベースで考えると、包括配分の額はトータルで85%弱です。ソフト、ハードの一般施策配分については80%配分にしました。2割削減です。

2割削減というのはかなり厳しいのではないかとありますが、これは財源がないからしかたがないことでもあります。配分方式は従来のシーリングとどう違うのかということもあります。シーリングで8割にするのと、包括配分で8割にするのとどう違うのかということが結構いろいろな議論のあったところですが、シーリングというのは、例えば20%をマイナスシーリングすると8割ですが、それは要求基準枠です。8割を総額として要求すると、要求したうえでなおかつ予算調整、予算査定議論をする。それからまだ切り込むわけですから、8割で要求されても、なおかつ、いい事業が伸びていても、どうして伸ばすのかという問題で、その分カットになるとか、あるいはいい政策であっても事業費が足りないとかいろいろな理由があって、カットされる。そのように8割の段階から、その事業が最終的に認められるかどうかの議論が必要です。

しかし、配分方式は、8割配分します、それをどう使うかはあなたの権限であり責任です。だからどの事業を倍の事業費にしても、だれにも文句は言われません。その事業費を倍にして、その成果を達成すればいいのですから。そうすると、例えば10%のマイナスシーリングよりは、もしかしたら8割の包括配分の方が、前もって財源の額がわかってどのように使うか



自分に任せられた方が、各部局長は本当にやるべき事業、県民や外部といろいろ話をした結果、自分としてはどういうことを必要と考えているか、どういうことを大事だと思っているかということは、そこで選択できるわけです。そういう意味から考えると、シーリングというよりは包括的な財源配分をした方が、少ない予算の中でも、各部長が自分で判断して、自分の責任でマネジメントができる。結果責任を全部取るわけですから。

そういうことで、この配分方式は平成14年度当初予算編成では8割ですが、それほどの問題はなかったのです。もともと個別配分するか包括配分するかという線を決めるのはいろいろ議論もあって、結構もめましたし大変だったのですが、配分そのものに対しては、決まったらあまり問題はありませんでした。それぞれ各部署がいい事業を作っていると考えています。

#### ⑨新価値創造予算コンペ

施策単位での財源配分とは別に「新価値創造予算枠」を設けて、新しい時代に向けて体質改善を行うための事業などを各部署などが立案し、その採択は競争原理を導入したコンペ方式とすることで、予算配分の重点化等を図りました。コンペ方式ということを経営に持ち込みました。コンペ方式というのは、点数制で点数の高い方が優先的に事業採択されます。

コンペ方式でやると、ほかの部署よりもいい事業を提案しなくてはならないわけです。ですから、一生懸命アイデアを競うことになりました。それともう1つ、三役にプレゼンテーションをする時間を作ったものですから、単なる説明というよりも、パワーポイントで説明するなど、いろいろなやり方をやって、知恵を使って

しました。このことによって、提案事業には環境的側面や文化的側面など、いろいろ入っているということとか、事業をアピールするムードがかなり出てくるということがありました。

そういう中で、三役の方から、このコンペ事業でよかった点の一つに、いい事業でも説明がわかりやすくなければ、その事業が採択されないということだとの指摘がありました。もし事業が採択されて、事業が始まったときに、県民にはたぶんその資料で説明することになるのですが、そのときに、いかにわかりやすく、いかに成果目標が説明されているかという事業を県民は求めるだろうということになります。従来我々が事業を説明するときにプレゼンテーション能力というのはあまり考えていなかったのですが、ここにきて、それがかなり重要な要素になるというのがわかりました。

今後、いかに短時間でわかりやすく、いい資料を使って県民に説明できるかということはかなり大事なことなのかと思います。この新価値創造予算コンペには思わぬ展開がありました。公共事業への一般財源配分は前年の80%を配分したのですが、それに対し公共事業を配分された公共事業推進本部が、その中の5%を取り出して、同じようにコンペを始めたのです。

公共事業はもともとシェア割などははっきりしていて、どれだけが自分のところのシェアだということでの配分争いかと思ったら、5%を出し合って、アイデア勝負をしたのです。ある部に偏ったと後から話題にもなっていましたが、それはそれでよかったと思います。そういうように、やり方を変えるといいアイデアが出てくるし、その気になるというか、職員もやる気になって、いいものがどんどん出てくるのです。これが成果主義による予算編成で、平成14年度

当初予算編成から始めたのですが、来年も同じようにやってみようと考えています。できるだけもう少し各部局がわかりやすいようにということと、もう1つ、大きく事業が転換されて、見直しされるような予算編成の方法をやりたいと考えています。

## おわりに

さわやか運動から始まった行政システム改革ですが、やはり1つの大きな流れがあります。

それは、生活者起点の県政を実現していくということです。生活者の立場、サービスを受ける側の立場、納税者の立場、消費者の立場、そういうところから県の行政を見直そうというのが基本です。それにオープンな行政、わかりやすい行政ということの基本としていろいろなことを始めました。各県などから調査に来られる方は、どうして三重県なのか、どうしてこの三重県の改革が始まったのかとよく聞かれます。最初に私がお話ししましたが、三重県は何をしても大体真ん中の県で、あまり目立たなくて、経済面でも真ん中くらいです。あまりいろいろな劇的なことをやらないのが三重県だというようなイメージです。

では、なぜこのような改革になったかということ、最大の理由は、やはり知事です。北川知事が就任した。その北川知事が、生活者起点というか改革の方向を示した。これが出発点だと思います。

その他の要因をいろいろ考えてみると、北川知事が就任したということだけですぐ改革というのはなかなか無理で、知事がまず考え方や哲学を語り、それを進めるところがだれかということです。総務部長が大蔵省から出向してきていて、その総務部長が行政システム改革の最初

の案を作り始めました。これは総務部長が作ったのですが、その前に、すでに「さわやか運動」に取り組んでいますから、もともと県の中にも改革の必要性を感じている人、閉塞感を感じている幹部がいたということです。それが何人かいた。もう1つ、幹部ではないですが、そういうことにすぐに順応というか、やはり同じように思っている職員もいたということがあったと思います。

大蔵省から来た総務部長は、就任当時の平成7年～8年は行政改革にはそれほど取り組んでいた訳ではありませんでしたが、平成9年から大きく改革方向に変身しました。空出張の問題のあと体質改革のためニュージーランドに調査に行って、ニュージーランドの変革を目の当たりに見てきたということで、今の時代、知事の言っている時代認識を理解されたのだと思います。そのときに目からウロコという感じで、それで改革を始めた。総務部長自ら改革案を作ったのです。そして我々も一生懸命になり、もっと加えたり、いろいろ議論したり、中身を変えたりして始めました。

ですから、知事が出発ですが、やはりそれを進める人たちも多くいたということです。そういう全然目立たない県でも改革が始まったのは、知事だけではなく、大蔵省からの部長だけでもなかったということです。我々にとって、平成7年当時というのは旧来体質という時代だったと思うのです。55年体制とよくいわれていましたが、そういうことがまだずっと言われていた時代で、あまり改革ということがなかった。

今は平成7年当時と一緒かということ、今日、私のこの話にこれだけ大勢の皆さんがお見えになるということは、社会が変わっている、状況が変わっているということだと思います。我々

---

が始めたときは、自治体の中に政策評価という言葉もまだなかったのです。三重県は事務事業評価という、一番出発点の話ですが、そこから始めて、そして事務事業から政策評価へ、それから更にいろいろな改革に取り組みました。「政策評価」は、今、全国の自治体でも当然のごとく議論されていると思います。

それと、発生主義会計で財政状況をとらえるというのも、以前に他の自治体でも取り組まれたことがありましたが、こういう取組も平成7年のころはほとんどありませんでした。三重県がそういう発生主義会計を採り入れ、財務指標をつくりました。それから他の自治体も取り組み始めて次第に全国に広まりました。総務省、財務省の取り組みですっかり全国の自治体に取り入れられるようになりました。

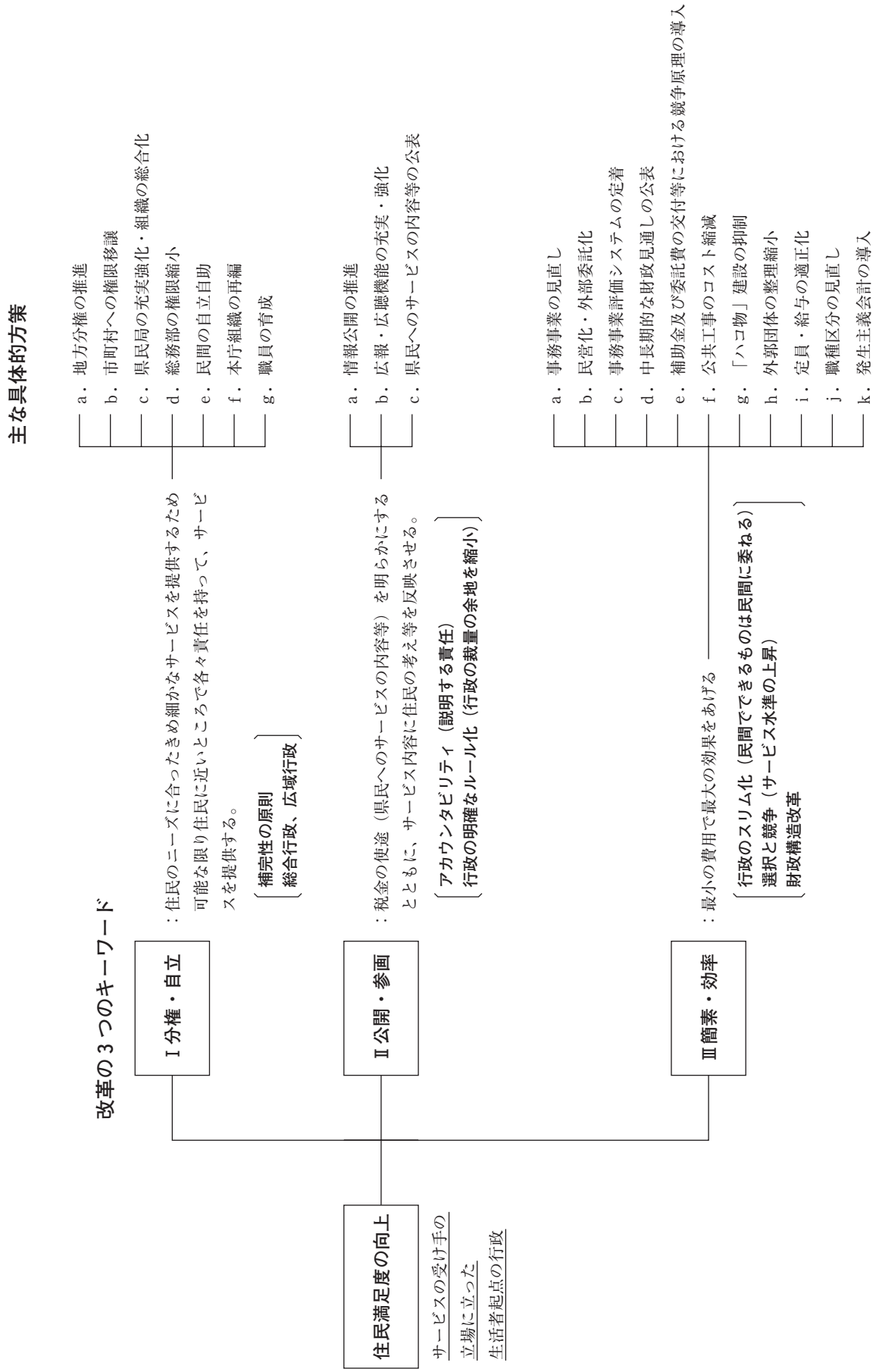
どこの自治体も今は、生活者起点の行政に切り替わる必要があると考えているのではないかと思います。今や北川知事のような存在がいなくても改革は出発する時代になっています。そういうトップがいなくてもできる。ただ、そういうトップがいたら早いというのはいえると言います。トップがいなくてもできる時代、やる必要がある時代になってきたと思います。

時代がどんどん変わり、国においてもNew Public Management、NPMという言葉が使われていますし、地方分権の議論もあります。地方でいろいろ議論されているようなことも、国でもそういう方向が出てきているということですから、システムの改革はどこの自治体でも起こりうるし、どこの自治体でもそういうことをやった方がいいとか、やる必要があると考えている人たちがいっぱい増えてきていると思います。仕事で、その担当になったからやるという人もいるのですが、それだけでなく、自分自身

の考え方として、そういう取り組みが必要だと考えている人が結構いると思います。私がお話をさせていただくときに、これだけの人が来てくれるのですから、それはやはりそういう人たちが多くなっているという実感があります。

三重県はたまたま早く出発しました。それは知事にそういう人が来たことが発端ですが、今やどの自治体においても生活者、あるいはサービスの受け手の側にたった行政を行うための改革が出発する時代になっていると考えています。皆さんも、住民のためにいろいろと良い行政をこれから作っていかれるように、ぜひお願いしたいと思います。

## 行政システム改革の考え方



年 度	項 目	各 種 取 組
平成 7 年度	「さわやか運動」 (職員の意識改革) (サービス、わかりやすさ、やる気、改革) 生活者起点の行政運営	◎北川知事就任 ○マトリックス予算の編成
平成 8 年度		○事務事業評価システム導入 ○予算の不適正執行 (カラ出張) 問題 ○使い切り予算の改善
平成 9 年度	新しい総合計画 「三重のくにつくり宣言」 第一次実施計画 「行政システム改革」	○「公的関与の考え方」に基づく 事務事業の見直し県議会審議 ○事務的経費の総額配分 ○発生主義会計の導入
平成 10 年度	分権・自立 公開・参画 簡素・効率 ↑ 集中改革期間	○道路整備 10 箇年戦略 ○財政会議の設置 ○シーリングの廃止 (あれかこれかの選択)
平成 11 年度	行政システム改革 バージョンアップ 行政経営品質 向上活動 率先実行 (みんなで、みずから、 みなおす、三重づくり) ↓ 政策 推進システム	◎北川知事再選 ○予算スプリングレビュー ○各部局「率先実行」 ○生活創造圏ビジョン策定・公表 ○予算編成過程の情報公開 ○荻浜原発 白紙 ○ISO14000,9000認証取得
平成 12 年度		○労使協働委員会 ○管理職勤務評価スタート ○職員満足度アンケート実施 ○公共事業評価システム素案
平成 13 年度	集大成期間 ↓	○県政戦略会議の設置 ○産業廃棄物税条例成立 ○新しい予算編成の方法 施策別・包括的財源配分 成果の確認と検証 新価値創造予算枠
平成 14 年度	↓ エクセレント・ガバメント	○三重のくにつくり宣言 第二次実施計画スタート ○政策推進システム本格運用 ○人事システム改革スタート ○組織改正 ○プロジェクト“C”の始動 ○三重県民 e-デモクラシースタ ート

三重県の主な改革取組一覧

2002.7

項目	内容	導入時期
マトリックス予算の編成	従来の縦割り行政の弊害を打破し、総合的に施策を推進するため、縦割りの部局別予算に人権、教育・市民活動、文化・スポーツなど総合計画の施策の柱である21項目の横断的な視点を取り入れ、「行」が政策別、「列」が部局別のマトリックスで予算を編成しています。 例えば、「情報」という政策の場合は生活部、地域振興部にまたがっています。 現在は、総合計画の施策・事業体系に基づいて予算編成しています。	平成7年度 (平成8年度当初予算 編成から)
使い切り予算の改善 予算の節約奨励制度 の創設	従来の使い切り予算の是正策として、計画的な予算執行と節減できるものは節減するという職員の意識改革を図るとともに、その節減努力の結果が後年度活用される仕組みとして、節減した額の1/2を限度に各部局が主体的に新規事業を創設できることとしています。 (平成14年度当初予算では、節減予定額を財源に51事業775,692千円の新規事業を計上しました) (例)「三重県民e-デモクラシー」構築事業	平成8年度 (平成9年度当初予算 編成から)
事業事業評価システムの導入	予算を伴う全ての事務事業について、数値目標を設定し、目的及び目的の体系からの評価を実施する事務事業評価システムを全国に先駆けて導入しました。Plan-Do-Seeのマネジメント・サイクルを導入し、県政の質の向上とアカウンタビリティの遂行をめざして、改善を重ねています。 平成14年度には、新しく施策レベルの評価を導入し、基本事業、事務事業とあわせた3層評価として「みえ政策評価システム」へバージョンアップします。	平成8年度

項目	内容	導入時期
予算の不適正執行 (カラ出張)問題への 対応	旅費等の不適正執行について、平成8年7月に庁内に「予算執行調査委員会」を設置し、全庁の実態を調査するとともに、「予算執行適正化委員会」を設け、改善策を検討しました。 その結果、「処分を受けます。返還します。改善します。」の3点セットで取り組むこととなり、不適正に執行された全額(11億7千万円)を、管理職員が県に返還するとともに、組織を管理監督する職務にある職員の処分を行いました。 また、再びこのような事態を繰り返すことのないよう、情報公開の一層の推進、内部チェック機能の強化、職員の意識の変革に加え、適切な予算配当や業務実態に見合った予算措置、職場実態に見合った事務処理システムの確立などを図っています。	平成8年度から
事務的経費の総額配 分制度の導入	事務的経費(旅費、需用費、役務費、使用料及び手数料)をあらかじめ各部局へ総額で配分し、各部局がその範囲内で各事業に計上したうえで予算要求するものです。予算に関する一定権限を各部局に分散化させるこの制度の導入により、各部局の主体性を確保し責任と権限をもち行政運営を行えるようにするとともに、事務的経費に係る査定業務の軽減が図られ政策的経費に重点をおいた予算議論が可能となりました。 現在は、施策別の包括的財源配分を行っています。	平成9年度 (平成10年度当初予算 編成から)
公的関与の考え方に 基づく事務事業の見 直し	簡素で効率的な行政を行うため、公的関与の6つの判断基準(公共財、外部(不)経済、独占性、市場の不完全性、ナショナル(シビル)ミニマム、国・県・市町村の役割分担)に基づき、県が実施している事務事業の見直しを行っています。(H12地方分権一括法により、一部基準見直し) 平成9年度には、約3,200の事務事業のうち275を廃止等の対象とし、そのうち202の事務事業を廃止することとしました。平成14年度当初予算では、約2,000の事務事業数となっております。 ※廃止事業の例：印刷業務費、私学団体補助金、朝三重県リゾート振興公社貸付金	平成9年度

項目	内容	容	導 入 時 期
道路整備10箇年戦略の策定	県の管理する道路（755区間）について整備の必要性を37の評価項目で評価し、重点的、効率的投資を行う284箇所の「重点整備箇所」などを定めた今後10年間の実施計画を策定し、広域農道等の計画と整合した県民生活を支える道路ネットワークの形成を目指します。		平成10年8月公表
シーリングの撤廃、「あれかこれか」の選択	従来のシーリング方式を撤廃し、事業の一つひとつについてゼロベースから見直し、より効果的で優先度が高い事業を選択する予算要求基準（総合計画の施策目的や数値目標を効果的に達成する事業に重点的に取り組むことなど）に改め、各部署が基本事務事業目的評価表を活用し、従来の延長線上の発想によることなく、あれかこれかの厳しい政策選択を行うことで、メリハリの効いた予算編成を行っています。		平成10年度 (平成11年度当初予算編成から)
スプリング・レビュー（春の業務見直し）の実施	限られた予算の中で、県民により質の高い行政サービスを提供し、「最小の経費で最大の効果」をあげるため、早い時期から行政の体質改善を目的に、予算と仕事のやり方の方面から事業の見直しに取り組ましました。 平成13年度からはPlan-Do-SeeサイクルのSeeの部分として、前年度事業の成果の確認と検証に重点をおいた取組として実施しています。		平成11年度
「率先実行」取組の実施	年度当初に知事が示す本年度の進むべき方向を受け、各部署長・県民局長自らが「生活者起点の県政」の実現を目指すための1年間の基本的な行動を明らかにします。 これはいわば各部署長・県民局長の1年間の取組みについての「約束」のようなものであり、その内容は数値目標を盛り込むなど成果目標を明確に示すようにし、その成果を年度末に評価しています。 政策推進システムの稼働にあわせ、現行の「率先実行」取組を発展、進化させ、部署長、総括マネージャー（県民局長）、マネージャーの3層における組織面でのマネジメントツールと位置付けることになりました。		平成11年度

項目	内容	容	導 入 時 期
発生主義会計の導入	官庁会計は、現金主義会計のため県財政が実質的に（発生ベースで）どれだけの黒字なのか赤字なのかを分からず、また、県の保有する道路、ハコ物などの社会資本が、ストックベースで債務残高とどのような関係になっているのか明瞭ではありません。 このため、資産、負債等を把握し、民間企業と同様のコスト意識を持った効率的な行政運営を進めるため、従来の会計方式にあわせて貸借対照表を備えた企業会計方式による財務内容を公表しました。		平成10年3月 (平成4年度から8年度までの決算を公表)
「県民の皆さんへ」の公表	三重県は、生活者の立場に立った行政を展開していくため、平成10年度から行政システム改革を実施しています。この取組みによって、県民サービスがどのように変わるかを明らかにするため、「県民の皆さんへ」というサービスを向上を誓った指針を公表しました。この背景には、サービス提供に要する費用はすべて税金によってまかなわれているという原点到立ち返った姿勢があります。 なお、この指針を策定するにあたり、イギリスが住民を民間サービスと同じように消費者として位置づけ、公共サービスの向上を目指して公表したシチズンチャーター（現サービスファースト）をモデルにしています。 ※基本的な考えを示す一般指針と、旅券センター、県民生活センター、情報公開窓口等における33の個別指針を公表（全指針数34）		平成10年度
財政会議の設置	三役、部局長及び県民局長等で構成する「財政会議」を設置し、予算フレームや予算調製方針（予算編成の方針や要求基準）、予算編成上の重要な事項を決定していきます。 現在は、県政戦略会議に統合されています。		平成10年6月

項目	内容	導入時期
生活創造圏ビジョンの策定・公表	三重県では、住民と行政との協働により個性と魅力ある地域づくりを進める「生活創造圏づくり」に取り組んでいます。生活創造圏とは、生活に密着した行政サービスが提供できる圏域であるとともに、中心城市とその周辺地域が交流・連携し、広域的な地域づくりを行う場のことであり、県内に9つの圏域を設定しました。この「生活創造圏づくり」を具体的な取組みにしていくなための先導的な事業として、各圏域において策定・推進しているのが「生活創造圏ビジョン」です。その基本理念は「協働（コラボレーション）」であり、地域の様々な課題に対して、住民、行政など多様な主体が対等の関係に立って、地域づくりを行っていくことにしています。 ※9つの圏域：桑名・員弁、四日市、鈴鹿・亀山、伊賀、津・久居、松阪・紀勢・紀勢、伊勢志摩、尾鷲、熊野	平成12年 1月～3月
予算編成過程・情報の公表	予算編成過程の情報を積極的に提供することで、県民との情報の共有化を図るとともに、県民の目を意識することにより、予算編成の意思決定がより透明性をもつて的確に行われるようになると考えられることから、翌年度の当初予算の収支見通しや各部局からの当初予算要求の状況などの予算編成過程情報の公表を行っています。	平成11年度 (平成12年度当初予算 編成から)
ISO14000シリーズの認証取得	ISO14000シリーズとは、国際標準化機構（ISO）で制定した環境マネジメントに関する一連の国際規格を指します。これらの規格群の中核をなす規格が、ISO14001（環境マネジメントシステム）です。 ISO14001には、企業活動、製品及びサービスの環境負荷の低減といった環境パフォーマンスの改善を実施する仕組みが継続的に改善されるシステムを構築するための要求事項が規定されています。 本県では、平成12年2月に、本庁舎及び周辺施設に所在する県機関を対象に、平成13年3月には全県民局（周辺施設の県機関を含む）を対象にISO14001の認証を取得し、環境負荷の低減に取り組んでいます。	平成11年度

項目	内容	導入時期
ISO9000シリーズの認証取得	効率的で質の高い行政サービスの提供を図るため、品質マネジメントシステムの国際規格であるISO9000シリーズの導入に取り組んでおり、現在、8つの機関において認証を取得、さらに2つの機関において認証取得に向けて取り組んでいます。 この取組は、「住民満足度の向上」、「マネジメント力の向上」、「情報公開の推進」の実現を目指し、業務プロセスの改革、改善を進めようというものです。 取得済機関：業務食品課等、科学技術振興センター保健環境研究部、下水道課等、企業庁、総合教育センター 一、科学技術振興センター工業研究部、消防学校、総合文化センター	平成11年度
管理職員勤務評価の導入	職員の能力開発・人材育成、公正な人事への反映を目標として、平成12年度から管理職員の勤務評定制度を導入しました。 この評価制度では、職員の能力開発・人材育成を効果的に進めるため、評価結果を本人にフィードバックすることとを大きな特徴としており、最終的には、公務効率の増進による住民満足度の向上、職員の士気の高揚による職員満足度の向上を目指しています。	平成12年度
労使協働委員会の設置	労使双方が対等と信頼を基本に自立したパートナーとして、県民に対し説明責任を果たせる労使関係のもと、勤務条件から政策議論にいたる幅広い課題について、オープンで建設的な議論を行うため、平成12年5月30日に「労使協働委員会」を創設しました。 労使の癒着ととられないよう、報道関係にも公開して県民注視のもと議論しています。	平成12年度



項目	内容	導入時期
職員満足度アンケートの実施	平成11年度に行政経営品質外部診断を受けたなかで、「満足度の高い職員は、問題対応能力、課題発見能力が高く、それらを改善する能力や業務遂行能力もあり、県民ニーズにあったサービスの提供に結びつくことになり」との報告がなされました。そこで、職員自身が仕事に意欲を持ち、県民満足度の向上にどれくらい寄与しているかといった満足度を把握するためにアンケートを実施しました。 その結果、約6割の職員が仕事にやりがいを感じ、勤務条件に満足していると回答がありました。一方、その一方で、三重県が推進している生活者起点の行政は、県民から評価されていると考えている職員が約4割強にとどまっていますという回答が得られました。 この取組は、前述の労使協働委員会の場で、今後の展開方法を議論しています。	平成12年7月実施
公共事業評価システムの導入	公共事業の必要性とその効果について事業実施前に客観的な評価を行い、事業の優先度を明確にするとともに公共事業実施の決定プロセスを透明にすることを目的に、公共事業評価システムを開発し、平成13年度から試行運用を実施しました。 今後、評価結果を基に、システム及び運用面の課題について検討を加え、システムの精度を高めるとともに、効率的、効果的な社会資本整備の実現を目指します。	平成14年度当初 予算対象に試行
課税自主権の活用 (産業廃棄物税の創設)	法定外目的税として検討を進めてきた「産業廃棄物税」条例が全国で初めて平成13年6月29日、県議会において全会一致で可決されました。 この税は、一般的な財源確保対策でなく、環境と経済を同軸に捉え、循環型社会の構築を目指す中で、従来の中核を越えた積極的な産業廃棄物施策の展開を図るための経費に充てていくことを目的としています。同時に、この制度の効果として産業廃棄物の発生抑制、リサイクルなどの誘因となることを期待しています。	平成14年4月から 施行

項目	内容	導入時期
新価値創造予算枠の創設	21世紀に向けて新しい価値を創造するための事業を構築する特別の予算枠として創設しました。事業の採択に当たっては、部局間での競争原理を働かせるコンベン方式を導入しています。平成14年度予算では、25の提案事業に対し、21事業(事業費で約22億円)の採択を決定しました。	平成14年度当初 予算編成より導入
新しい予算編成の方法 (施策別・包括的財源配分)	「三重のくにつくり宣言」の政策・事業体系に基づき、政策展開に必要な財源をあらかじめ各部局へ施策別に包括的に配分し、各部局の権限と責任で施策の目標達成にもっとも効果的な事業を組み立てることが出来るようになりました。	平成14年度当初 予算編成より導入
行政経営品質向上活動の取組	行政経営品質向上活動は、日本経営品質審査基準を活用して、顧客(住民)に視点を置いた行政経営の仕組みを作りながら、卓越した行政組織を目指して改善活動を継続的に進めようというものです。 平成11年度に全庁と13部局において取組を始め、平成13年度からは県政の二大戦略のひとつとして、重点的に取り組んでいます。	平成11年度
政策推進システムの導入	「三重のくにつくり宣言」を中心とした県政を推進し、第二次実施計画に定める施策や基本事業等を的確にマネジメントすることで、「生活者起点の県政」を実現するしくみとして導入します。 政策推進システムは、県民にとつての成果を表す数値目標に見直した第二次実施計画の政策・事業体系に基づき、 ■予算、定数などの行政経営資源配分 ■与えられた行政経営資源をもとにマネジメントを的確に運用させる責任と権限の明確な組織 ■事務事業評価システムをバージョンアップさせた「みえ政策評価システム」による成果と課題の把握 ■「三重のくにつくり宣言」発行などによる県民・議会との情報共有と意見の反映 これら県政運営に関わる機能をPlan-Do-Seeのマネジメントサイクルとして一体的に運用するしくみのことです。	平成14年4月

項目	内容	導入時期
組織改正	<p>平成14年度から県の行政運営は、従来の管理型から目的志向型で経営型に転換し、この行政運営の根幹となる「政策推進システム」を適切に運営していくためのマネジメント体制を確立する目的で組織改正が行われました。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「三重のくづくり宣言」第二次実施計画の政策・事業体系を踏まえた組織編成</li> <li>・「課制」を廃止し、「チーム制」を導入</li> <li>・次長や課長補佐などの中間階層を廃止した組織のフラット化</li> <li>・行政課題を集中的に取り組みプロジェクトグループや特命担当職の設置</li> </ul>	平成14年4月実施
プロジェクト“C”の始動	<p>液晶産業を21世紀のリーディング産業として位置づけ、この液晶産業の立地（シャープ大型液晶テレビ亀山工場）をチャンスととらえ、県民・企業・行政の協働によって元気力のある卓越した地域を創造することを目的としたプロジェクトを創設しました。</p> <p>この取組は、部局横断的な総合行政で進めるものであり、短期間で成果を上げるため、二大戦略の全庁をあげての県政運営の具体的な取組みとして、すなわち、県政の「ビジョン」と「戦略」に基づいて行う「目的達成型」の行政運営を実現するものです。</p>	平成14年5月 プロジェクト・グループ設置
三重県民 e-デモクラシー	<p>e-デモ会議室は、「生活者起点の県政」を実現するため、インターネットを活用し、生活者の身近なテーマや地域が抱える課題などについて、生活者一人ひとりが自分の意見を主張し、議論ができる状態を作り出し、生活者の県政への積極的な参画を推進しようとするものです。</p> <p>そして将来は、地域住民自らが地域を創り上げていくという、21世紀の三重県社会像の実現を目指すこととしています。</p>	平成14年5月 スタート