

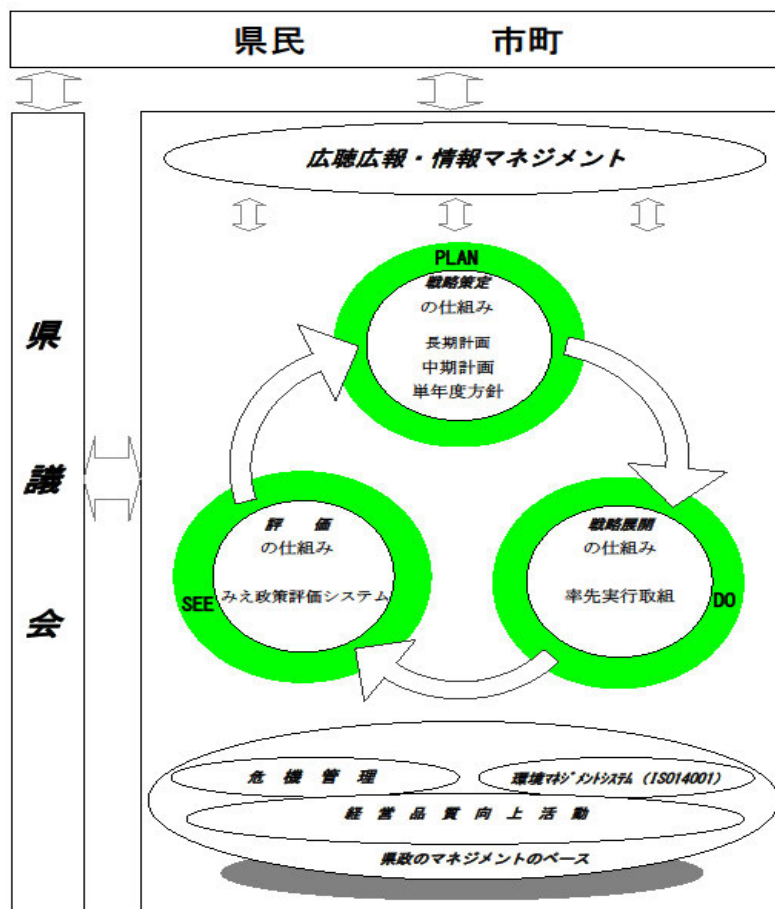
## 「政策を推進するための仕組み」検討ワーキンググループ報告

平成 24 年 8 月 23 日

## 1 現状の認識

## (1) みえ行政経営体系の概要

みえ行政経営体系は、県政を着実に推進するための単年度サイクルの行政運営の仕組みとして、経営品質向上活動、危機管理、環境マネジメントシステムを「県政のマネジメントのベース」に位置づけ、「広聴広報・情報マネジメント」により県民ニーズ等を把握、反映する中で「戦略策定 (PLAN)」、「戦略展開 (DO)」、「評価 (SEE)」のサイクルが相互に連携して的確にマネジメントされるという5つの基本的枠組みで構成されている。



## (2) 現行の特徴

「戦略展開 (DO)」の仕組みである「経営方針実践方策」※は、上位方針である、「みえ県民力ビジョン」、「みえ県民力ビジョン行動計画」、「経営方針」を地域機関も含めた組織全体に政策展開する仕組みであるとともに、組織運営に関する方針をあわせて展開する中心的な仕組みとしても活用している。政策・組織運営の両面から組織へ展開し、職員の実行計画にまで示しているこうした仕組みは、他県と比較しても先進的な取組である。

また、「評価 (SEE)」の仕組みである「政策評価システム」は、事務事業単位の評価を実施する自治体が多い中で、施策単位で成果や課題を分析し、次の展開につなげている全国的にも数少ない取組である。

※ 昨年度まで「戦略展開 (DO)」の仕組みとしては、「率先実行取組」で展開してきたが、本年度から「みえ県民力ビジョン行動計画」に掲げる目標を着実に達成し、成果をあげていくために、これまで以上に明確に施策・基本事業等の進捗管理を行えるような仕組みに見直し、「経営方針実践方策」とした。

## (3) 現状に対する問題意識

平成15年度から様々な行政運営の仕組みがより体系的、効果的に機能するよう、みえ行政経営体系を構築してきたところであるが、現状としては次のような問題意識を持っている。

- みえ行政経営体系の存在目的がビジョンの実現に向けてマネジメントサイクルを回しながら政策を推進していくべきものであるにもかかわらず、各施策の主指標・副指標の達成割合は、いずれも50%程度(平成22年度実績)と低迷しており、県民に成果が届いていない。
- みえ行政経営体系に関する職員意識調査においては、その理解度は徐々に高まってきていたものの78%にとどまり、特に一般職員においては、62.5%と低迷している。(平成22年度実績)

こうした課題の原因として、職員アンケートの自由意見などでは、仕組みの形骸化や複雑化などがあげられており、ワーキンググループでも同様の意見が出されたところである。

特に、「評価 (SEE)」の仕組みについては、メンバーの問題意識が高く、「評価 (SEE)」の仕組みの改善を中心に検討を進めた。

## 2 検討すべき課題

ワーキンググループの議論の中で出された検討すべき課題については、次のようなものがあげられた。

### (1) 政策を推進するPDSサイクルに関する課題

- P、D、Sのそれぞれの仕組みが独立しているために、仕組み間の連携が見えにくく、D→SやS→Pというつながりがうまくいっておらず、特に評価結果が政策の質の向上や次の意思決定への活用につながっていない。
- 評価したことが予算配分などにつながる道筋が見えず、職員にとっては何につながる評価かがわかりにくいため、評価の効果を実感できず負担感だけが募っている。
- 職員にとっての評価は、政策評価システムの運用や成果レポートの作成だけでなく、経営方針実践方策の中で行う振り返りや、財政課による「成果の確認と検証」、包括外部監査、会計検査院等による検査、議会や監査委員によるチェック、昨年度行った三重県版事業仕分けなど、数多くの類似機能があり、重複感を強く感じている。
- 施策の主指標などの数値目標の達成状況よりも、定性目標（「平成27年度末での到達目標」）に対する達成状況を重視する傾向があるため、数値目標（「県民指標」「県の活動指標」等）に対する必達意識が弱い。
- 達成できなかったことに対する原因（課題）の洗い出しや課題の解決に向けた検討が不足するなど、十分な改善につながっていない。

### (2) 広聴広報・情報マネジメントシステムに関する課題

- 県民をアクティブシティズンととらえ、実効性が高く建設的な政策提案や課題解決案をもらう仕組みが必要である。

### (3) 県政のマネジメントのベースに関する課題

- 政策を推進するPDSサイクルと「県政のマネジメントのベース」の関連が不明確であり、職員にとっては、通常の業務とは別ものにとらえる傾向が強く、政策を推進するトータルの仕組みとしては、必ずしも機能していない。
- 「県政のマネジメントのベース」として位置づけている考え方が、環境変化を踏まえたものとはなっていない。

### 3 他自治体の事例

今回の検討を進めるにあたって、いくつかの他自治体の調査・研究を行ったところ、本県の見直しに資すると思われる主な事例は次のとおりであった。

#### (1) 広島県廿日市市

- ・自治体経営は、地域経営を支えるマネジメントサイクルと行政経営を支えるマネジメントサイクルの2つのループがあるととらえ、行政経営のマネジメントサイクルを明確に構築。
- ・目標を共有して業務に取り組み、PDCAサイクルで成果重視の行政を推進するため、各仕組みを見直し、組織のマネジメントと事業のマネジメントシートを統合し、組織運営と施策の進捗管理を一体的に実施。

#### (2) 広島県

- ・施策を構成する事業が、成果目標の達成に向けて効果的に実施されているか、目指す成果は挙がっているかなどについて、外部の視点から、幅広く議論・検証する「事業レビュー」を実施。

#### (3) 佐賀県

- ・県民ニーズに即した施策を最適に実施するために、県の視点からだけでなく、NPO、企業などの視点から「その事業の目的を達成するためには、このようなやり方もできるのではないか」という提案を受け入れる制度を実施。

### 4 見直しの方針

みえ県民カビジョンやみえ県民カビジョン行動計画に掲げた目標を着実に実現・達成し、県民に成果を届けていくための政策を推進する仕組みとして、そもそもの目的を明確にし、県民・職員双方がわかりやすい、効果的で効率的な仕組みとなることをめざす。

- ①PDSサイクルのそれぞれの仕組みが有効に機能するよう、各仕組み間の連携の在り方を再構築する。
- ②みえ県民カビジョンに、新たに盛り込まれた「協創」という考え方に基づき、県民との関係をより具現化する形に整理する。

- ③ 県政のマネジメントのベースについては、求められるそもそもの目的を抜本的に整理し、今後の位置づけについて再構築する。

## 5 政策を推進するPDSサイクルの見直し

### (1) 改善が確実に次の計画につながる仕組み、運用とするとともに予算編成との関わりを明確にする

#### ① 【PDSサイクル→PDCAサイクルへ】

現行のPDSサイクルをPDCAサイクルと変更し、C（評価）、A（改善）を確実にを行い、P（計画）へつながるサイクルとする。

#### ② 【改善検討の場としての秋の政策協議】

A（改善）の仕組みに、成果レポートとともに「秋の政策協議」を位置づけ、「秋の政策協議」では、前年度の評価結果である成果レポートを活用するとともに、現年度の進捗状況をふまえ、次年度の経営方針や予算編成などの経営資源の配分につなげる協議の場とする必要がある。

#### ③ 【前年度からの経営方針実践方策の策定着手】

現年度の進捗状況を確実に「秋の政策協議」に活かすためには、現年度の計画（経営方針実践方策）を現行のように現年度に入ってから策定するのではなく、前年度に当初予算が確定した段階から策定に着手し、4月から速やかに事業を実施する体制とすることが不可欠である。

### (2) 政策を推進するPDCAサイクルをできる限り同じ仕組みの中で完結できるようにする

#### 【オールインワンシステムの構築】

現行のPDSサイクルは、それぞれの仕組みや帳票（シート）が独立して機能しており、加えてPDSサイクルに位置づけていない類似の仕組みもあるが、それらの目的は本来、県の政策を着実に推進するためのものである。今後のPDCAサイクルの運用にあたっては、それぞれ異なる仕組みや帳票（シート）で実施するのではなく、例えば経営方針実践方策と政策評価システムを統合する等、できる限りオールインワンの仕組みや帳票（シート）とするべきである。また、その際には、進捗管理・評価の単位についても、再検討すべきである。

### (3) 県民カビジョン行動計画の目標達成に向けた方針を明確にする

#### 【全ての数値目標を4年間で達成するための方策】

厳しい財政状況が続く見込みの中で、全ての数値目標を効率的に4年間で達成していくためには、職員の目標必達意識を高め、これまで以上に選択と集中を明確にしていく必要がある。そうした中では、限られた財源を効果的に活用する観点から、順調に目標達成できたものについて、安易に目標値の上方修正を行うのではなく、達成状態を維持する目標とするなど、注力を外す一方で、数値目標の達成が遅れている取組に重点的に注力するといった県全体の方針を明確にすべきである。また、こうした方針を徹底するにあたっては、目標達成した業績を讃えるなどの、職員の目標達成意欲を低下させない工夫の検討も必要である。

### (4) 効果的な外部の視点の活用を検討する

#### 【外部視点を活用した施策評価】

評価の客観性を確保するとともに、事業の改善効果を高め、自己評価を補完する手法として、外部の視点の活用は有効と思われる。ただし、仕組みの構築や運用にあたっては、外部の視点をどのような目的で活用するかを明確にしたうえで、他の仕組みなどとの重複を避ける必要がある。例えば、外部の視点の活用としては、みえ県民カビジョン行動計画を検証するために4年に1度の施策単位で外部評価を行うことや、成果レポートを踏まえ、施策やそれを構成する事業の改善効果を高めるために施策単位で外部評価を行うこと等が考えられる。

※政策を推進するPDCAサイクルのイメージ図（案）については、別添のとおり

## 6 広聴広報・情報マネジメントシステムの見直し

### 協創を推進する仕組みを検討する

#### 【多様な主体と協創する政策形成】

現在の県民から提案を受けるのみで、実際の事業化は県側で実施する仕組みだけではなく、多様な主体から提案を受け一緒に政策を形成していくプロセスの構築等、協創を推進する仕組みについても検討する必要がある。

## 7 マネジメントのベースの見直し

### (1) マネジメントのベースと経営方針を融合する

#### 【経営方針を用いた組織展開】

「県政のマネジメントのベース」という現行の位置づけは、政策を推進するPDCAサイクルとの関係が不明確であるため、今後、政策を推進するうえで、職員が大事にすべき考え方については、本年度のように経営方針の中に盛り込むことが、全庁の組織運営に関する共通認識とし、経営方針実践方策を通じたその後の組織展開を行ううえで、効果的と考える。

### (2) 職員の基礎的能力を高める方策を検討する

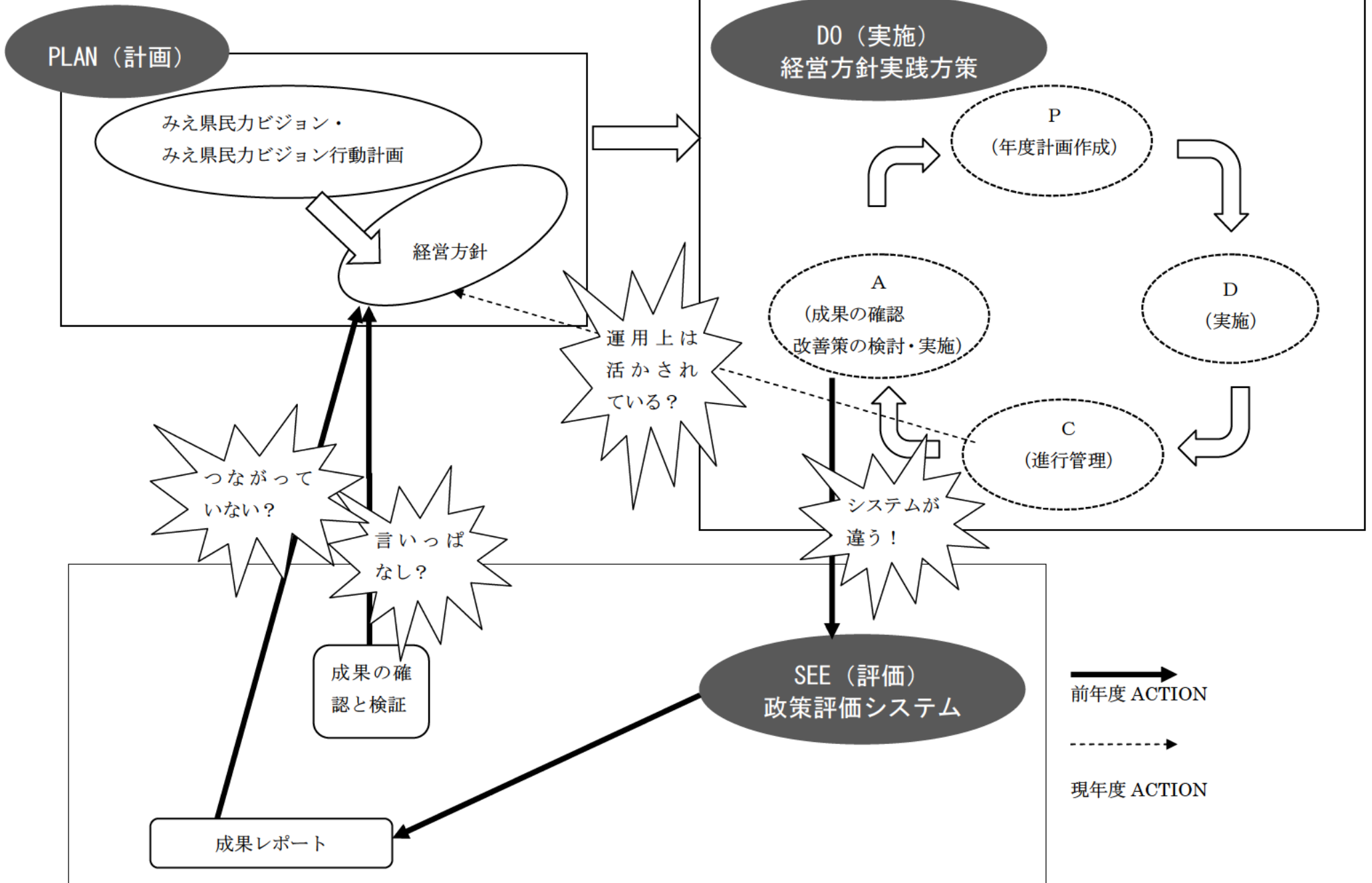
#### 【課題解決能力・評価能力の向上】

政策を推進する仕組みが機能していくためには、運用する職員に仕組みを理解してもらうことや三重県人づくり基本方針の検討と連携し、職員の基礎的能力として課題解決能力・評価能力を高める方策（例えば、ロジカルシンキング又はQC手法等）を検討していく必要がある。また、職員の評価能力の向上をはかるためには前述5（4）で取り入れる外部評価の手法を活用することも一つと考えられる。

#### (参考) ワーキングメンバー

統計数理研究所	助教	朴 堯星
環境生活部男女共同参画・NPO課	主査	川端 賢一
地域連携部地域連携総務課	主事	長谷川 智史
戦略企画部企画課	主幹	服部 睦
戦略企画部企画課	主査	坂本 克明
総務部財政課	主査	西村 務
防災対策部危機管理課	副課長	山本 英樹
戦略企画部広聴広報課	副課長	森嶋 正人
総務部行財政改革推進課	副課長	後田 和也
総務部行財政改革推進課	主査	梅村 直子

# 政策を推進する PDS サイクル (現行)





政策を推進する PDCA サイクル (案)

