

視
座

評価——分権——参加

山形県行財政改革の理念

日本を先進国に押し上げた「日本システム」が機能不全に陥ってしまった。構造不況の谷は深く、未だに日本経済は回復していない。パラダイムの転換、構造改革の必要性は、みんなわかっているのに、それができないでいる。行政システムも同じだ。長引く不況の中で財政状況が悪化し、その建て直しを含め、国、都道府県、市町村のすべてがもがいている。これといった道はない。都道府県においても改革の進め方はそれぞれで、四十七通りの進め方をしている。

山形県においては、昨年十二月、「山形県行財政改革大綱」を改定した。「県の自立」、「地域の自立」を目標に、「評価」、「分権」、「参加」の三つを改革の理念として掲げている。「分権」と「参加」は、従前からその重要性が指摘されてきた。「評価」は、行政においては新しい理念である。

自己決定と自己責任の原則

地方分権は具体的に進み始めた。関係の法律が成立し、国と地方の関係は、対等協力の関係へその一步を踏み出そうとしている。市

町村、都道府県および国からなる行政が、十分にその機能を発揮するためには、住民のニーズに踏まえ住民とともに地域づくりを進めていく、住民に身近な行政主体が先頭に立つて三者が協力しあう総合行政を展開するという考え方が重要になる。県の大綱においても、自己決定と自己責任の原則に立ち、行政の機能が十分に発揮される分権型行政への転換を図り、市町村と連携し、多様な県民ニーズを的確に汲み上げながら、地域の特性を活かした個性ある地域づくりを実践していくとしている。地域にある県の行政機能を総合化し、権限と予算などを備え、「地域の自立に向かって責任を持って対応できる総合出先機関」を検討、設置するのもその一環である。

何よりも大切なのは、住民と行政との関係である。県民が地域づくりに「主体性」を発揮できる。住民と行政との対等な関係であり、そういう県民の考えや行動を支える県民主体・県民参加の行政を展開することが大切である。地域づくりは、県民のエネルギーが源泉である。公益サービスの「送り手は行政、受け手は住民」というこれまでの固定的な関係から、住民のエネルギーが地域づくりの主

体、源泉であるという対等・自己責任の原則に立った行政と住民の関係に変えていかなければならない。大綱において、多様な県民の活動を支援あるいはコーディネートする行政を目指していくこととしている。

バランスよく企画・実施・評価

「評価」は行政において新しい理念である。しかし、一般的には「評価」は常識である。「評価」は、Plan Do SeeのSeeである。企画・実施・評価がバランスよく行われ、評価が次の企画にいかされることが良い仕事の条件である。行政に対して、事業の必要性がわからない、「コスト意識が希薄で無駄が多い」、「目標がわかりにくい・不明確だ」、「仕事のやり方が非効率的だ」、など厳しい批判がある。従来、行政では、一年間にどれだけの業務量をこなしたか、例えば、対象者が何人であったか、道路が何メートルできあがったか、あるいはある事業の予算規模がどの程度であったか、など「業務遂行量」を尺度に各事業を比べてきた。それでも、みんなが同じ目標に向かっていったキャッチアップの時代には、この



山形県総務部地方分権
行財政改革推進室長
日野 雅夫

アウトプット指標とアウトカム指標（私案）

事例	アウトプット指標	アウトカム指標
生活習慣病予防事業	検診受診者数、受診率	生活習慣病死亡率
就労と子育て両立支援事業	乳児・延長保育実施保育所数	特定年齢層女性の就労率 特定年齢層女性の出産率
ボランティア養成研修事業	研修参加数	ボランティア実施者数
農産物新品種開発事業	開発品種数	新品種の生産額、単価
道路交差点改良事業	改良箇所数	交差点通過時間 交差点交通事故発生数

アウトプット指標：事業の直接的な「結果」
アウトカム指標：事業が目指す目標との関連での成果

方法が認められてきた。国民意識の多様化、納税者意識の目覚めとともに、Paradiseのサイクルを組み直す、特にしっかりと「評価」が求められる。」「評価」は、行政効果

を高める理念である一方、住民と行政とをつなぐ、住民が行政を理解し参加の意欲を高めるツールである。効果的な評価のシステムが具体的にきちんと行政に位置づけられてこそ、改革の実が上がる。確かに行政が担っていることは、客観的に数値で表しにくい。それだけに行政における評価は難しい作業である。一朝一夕にこれといった方法が見つからないかもしれない。県民のニーズを絶えず汲み上げ、評価の「試行」を始め、県民の意見を聞きながら一つ一つ積み上げ創り上げていくしかない。

分かりやすく客観的な目標を設定

評価の流れとしては、まず、県民の視点に立つてわかりやすく客観性のある目標を設定しなければならない。表に例示したように、「アウトカム指標」である。当面、「アウトプット指標」にとどまらざるを得ない場合もある。

それらの目標を達成するために選択したいと考えている方法（個々の事業や事業群）について、その必要性、妥当性、優位性、効果性などをあらかじめ検証し、必要に応じ費用対効果による評価を実施するシミュレーションを行わなければならない。

これらの事前評価を経て、実施ということになるが、その結果、目標の達成状況についてもすべて評価しなければならない。

何年間にもわたる事業については、事業の途中においても評価を加え、事業を継続するのか、方法を変える必要がないのかなどを検討しなければならない。

山形県では、二つの評価システムを導入したいと考えている。「事務事業評価システム」と「政策評価システム」である。前者は個々の事業について、自己責任の原則に立って、政策形成能力を高めつつ、個々の事務事業について、目標の設定とその達成状況、手法の妥当性などについて、担当者自らが毎年評価を加えるものである。試行三年目の明年度予算編成からの本格的導入に備え検討を進めている。後者は、政策の分野ごとに定期的に行う評価のシステムであり、行政全体の観点から優先順位や重点化すべき分野を明確にするなど県政全体の効率性や成果の向上を目指すものである。政策評価については現在、庁内に研究会を設けて検討を進めている。事務事業評価システムと政策評価システムとは、相まって行政評価となる。全国各地で、世界でさまざまな行政評価の試みが行われ始めている。その動向をも踏まえながら評価の手法を工夫し、県民の視点でわかりやすい具体的な目標を設定し、成果をあげたい。目標の共有こそが、参加と分権、地域の自立を進め、評価の仕組みが目標の共有を促すということを原点において、使命感を強く持つて改革に取り組みうと思う。

日野雅夫

山形県総務部地方分権・
行財政改革推進室長。
山形市双月町1丁目6番
38号
昭和46年に山形県の職員
となる。平成6年度に企
画課長、平成9年度に財
政課長を経て、平成10年
度から現職。