

**「1：29：300」の原則とモニタリング**

官民を問わずマネジメントに関して「1：29：300」の原則がある、この原則は、ひとつのミス、誤った行為や目標未達成があった場合、その背後には29の認識できる顕在化した問題点が組織内にあり、さらにその29の問題点の背後には300の直接認識することが困難な隠れた問題点が組織内に存在していることを意味している。行政が直接執行する場合、外部委託等により公共サービスを民間事業者やNPO等に委ねる民間化等の形態を問わず同様の構図が存在する。とくに、民間化の場合、行政と民間の両組織体それぞれに異なる問題点が存在するだけでなく、行政と民間との関係自体に別の問題が存在する等「1：29：300」の原則が輻輳化し易い実態に有る。そのため、民間化等に対する行政のモニタリングには、行政自らの問題も含め輻輳化する「1：29：300」の原則を見抜ける機能が求められる。

組織において認識されたミスや問題点が、ひとつの原因から導き出されることはなく、複合した原因が必ず存在する。そして、ひとつのミスには、組織内や組織間の関係を精査することでさらに認識可能な29の問題点が存在することを意識し原因の発掘に努力することが必要となる。現実には、原因発掘に関して表面的な29を認識するレベルで終わる場合が多い。なぜならば、さらに300の直接認識が困難な深層部の原因を発掘するには、日常化し無意識化した組織内・組織間の原因を意識し直し発掘しなければならない、そのことは組織関係者だけの視点では困難だからである。300の深層部に位置する原因を意識するには、外部からの視点が必要不可欠となる。300の日常化した認識しづらい問題点を放置し続けられれば、組織に内在した病巣の本質は残されたままとなり、一時的には改善しても中期的には同じミスを繰り返して発生させる構造的原因が残されることになる。組織自らでは発掘困難な300の問題を外部の視点を取り入れつつ、自発的・持続的に発掘し見直す組織では29の問題点も減少し、結果としてミスを発生させない組織体質が形成される。

行政において予算額や人員等を削減しても、既存の意思決定や行政活動のプロセス等に潜む発見困難な見えづらい原因を温存し続けられれば、行き着く結果は類似のミスを繰り返す実態となる。すなわち、いくら予算や人員を削減しても、300の無意識化した問題点を発掘し改善しなければ、スリム化に向けた努力は逆に問題点を多発させる方向に機能しかねない。たとえば、予算額を削減しても300の「見えない非効率」を従来と同様に温存したとすれば、全体の非効率の体質はより深刻化する。その結果、効率化に努力するほど行政経営は苦しくなり、改革が住民の利益に結び付かない状況を生み出すだけでなく、予期しないミスやリスクを持続的に発生させてしまう危険性がある。こうした実態は、改革自体に問題があるのではなく、改革の手法が中途半端なことによってもたらされる。この実態を克服するには、29の表面的な原因に囚われることなく、さらに原因分析する姿勢とノウハウが必要となる。評価を行う前に分析することが不可欠であり、分析なき評価は無謀である。それでは、分析とは何か。特定の価値観にとらわれることなく、物事を構成する要素、すなわちミス等を生じさせた要素に分けて行くことである。これに対して、評価とは一定の価値観に基づくものさしを物事に当てはめて良し悪しを判断することである。一定の価値観を前提とする評価に分析なしで進むことは、思い込みから重要な要素・原因を見落とすことになる。

300の見えない原因は、行財政活動における政策決定のプロセスや行政機関の行動様式等、無意識化した部分に多く存在している。従来の業務プロセスに自縛した発想では、見えない原因の発掘を困難にするだけでなく、情報共有の困難性そして組織や政策展開に関連したリスクを増幅させる要因ともなる。組織のガバナンス構造を見直し、認識していない300の問題を発掘し、発掘した問題点に耳を傾ける発想を持つ組織体質の形成が必要であり、それがモニタリングの究極の目的でもある。