

行政経営のリアルと課題

湯崎 英彦

民間経営と行政経営の決定的違い

企業は倒産する

行政は倒産しない

民間経営と行政経営の比較 ①

区分	民間	行政	
永続性	・廃業する可能性がある	・廃業しない	・究極の内部規律が働きにくい ・自己の維持が目的化しやすい
競争性	・競争あり	・競争なし (特に現状の地方公共団体)	・無駄・非効率が発生しやすい ・現状維持 (イノベーションが弱い)
柔軟性	・成果による拘束 ・最小限の規制	・予算による拘束 ・細部にわたる規制	・変化への適応が鈍い ・スピードが遅い ・杓子定規
活動の主な原資負担と受益	・売上(売上時) / 顧客 = 受益者	・税金(先取) / 納税者 ≠ 受益者	・「行動-成果」と原資が断絶し、ニーズとの乖離が発生しやすい

民間経営と行政経営の比較 ②

区分	民間	行政	
組織行動原理	・人間心理	・人間心理	▶ ・同一
目標	・社会的価値 ・経済指標	・社会的価値のみ	▶ ・分かりやすい 指標がない ⇒ ミッションと 目標のより強い 明確化が必要

サービス提供の発想転換：管理から経営へ

	従来（管理）	現在（経営）
ニーズ	再分配（効果が明確な公共事業）	変化の創出（効果が不明確な課題への挑戦）
主体	行政	県民を含む様々な主体（PPP・PFI等を含む）
経済環境	経済規模が拡大し、財政資金は潤沢	経済が停滞し、財政資金は逼迫
行政サービス	総花的（フルセット主義）	選択と集中

新しい行政改革の方向性

成果志向への転換

資源配分そのものではなく、それによって「何が変わったか」という成果を強く意識した行政運営。

内部規律の強化

民間企業における「廃業の恐れ」に代わる、高いレベルでの倫理観と目標達成へのコミットメント。

「競争原理」の強化

外部評価、官民連携、EBPM（証拠に基づく政策立案）などを通じて、健全な緊張関係と効率化を促進。

広島県での実践

成果志向の行政経営

成果志向の行政経営 ～ 広島県のケース ～

- ◇ 三つの視座
- ◇ 戦略マネジメント
- ◇ 人材マネジメント
- ◇ 組織マネジメント
- ◇ 今後の行政経営

広島県が意識する『三つの視座』

真の県民起点の徹底

現場主義

予算志向から成果志向への転換

全ての施策は「県民」のいる「現場」から始まり、「県民」活動の「現場」に作用し、県民活動の「現場」に望ましい変化をもたらすものが「成果」であって、計画段階から予算額ではなく成果を意識すべきという考え方。

『成果志向』の本質

最も重要な問いは「何が変わったか？」 = 成果

- ****Critical mass or nothing**** : 中途半端な投資は意味がない。「選択と集中」により、一定のインパクトを生む規模の投資を行う。
- ****予算は「成果」を実現するためのコスト**** : 予算は大きければよい訳ではない。
- ****コスト効果（費用対効果）の意識**** : 常に投入した資源（予算、人員）に対する成果を最大化することを考える。

行政経営実例

ミッションステートメントの策定

広島県職員の行動理念

私たちの使命

私たちの使命は、県民の信頼と負託をすべての出発点とし、社会を構成する様々な主体と連携しつつ、**地域社会全体の価値を高め、発展させ**、将来にわたって、広島に生まれ、育ち、住み、働いて良かったと心から思える広島県を実現していくことです。

私たちの価値観と行動指針

私たちは、広島県を愛し、誇りを持ちます。

私たちは、県民のために存在します。

私たちは、高い志と責任感を持って誠実に行動します。

私たちは、率直かつ積極的に対話します。

私たちは、現実を直視し、変化に対応します。

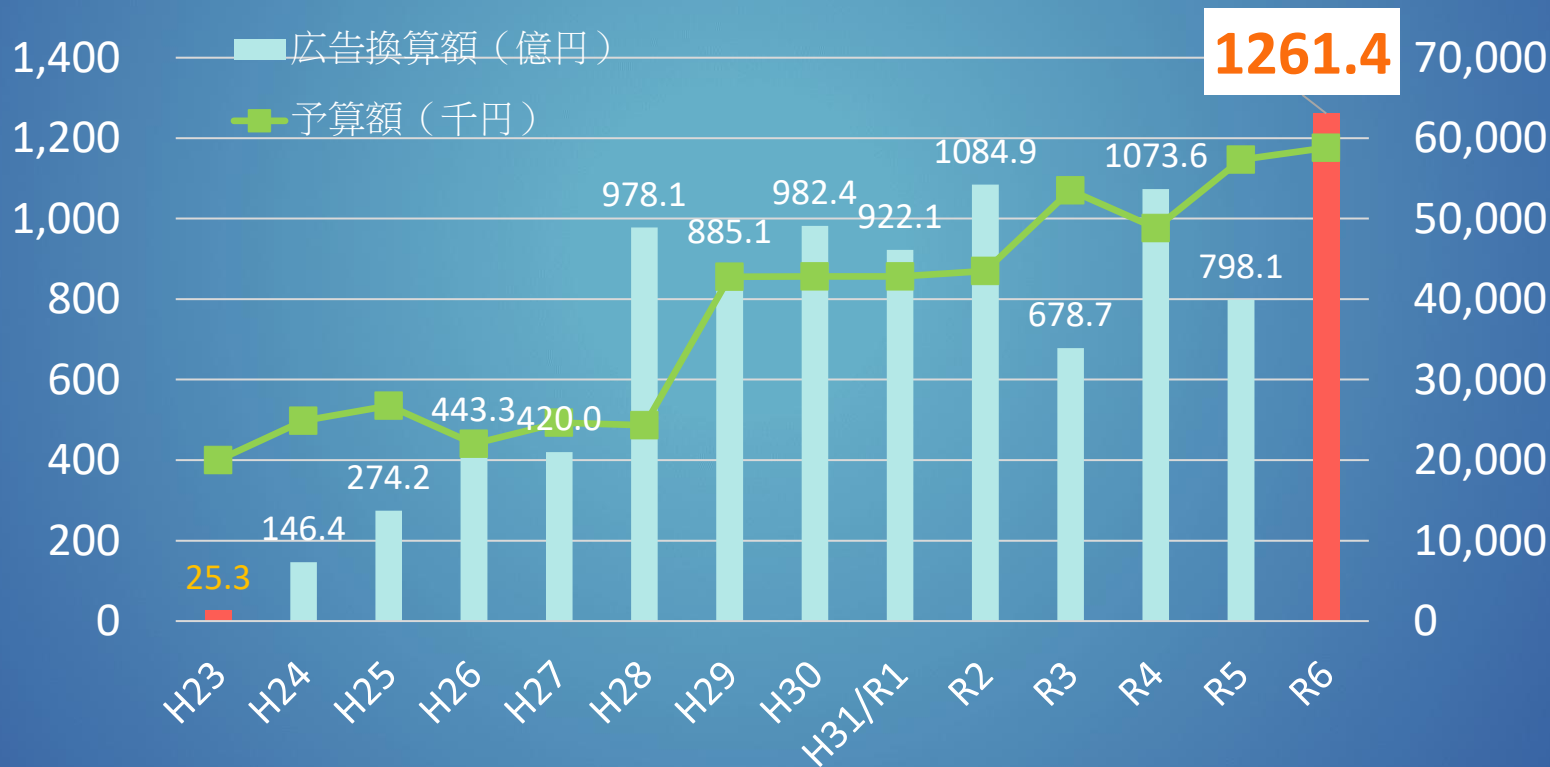
私たちは、変革を追求し続けます。

私たちは、成果にこだわり続けます。

行政経営実例

広島県のブランド価値向上

メディア露出の広告換算額および予算額の推移



行政経営実例

～観光予算額と総観光客数の推移



行政経営実例

～観光消費額の推移

観光消費額（億円）



行政経営実例

インパクトマーケティング

観光キャンペーン

「おいしい！広島県」(平成24年3月～)



動画作成経費 約1千万円
全体経費 約1億9千万円

動画89万試聴、
1,083万アクセス突破！
広告換算 約32億円

「カンパイ！広島県」(平成27年6月～)



投資約1.8億円に対して

WEBページアクセス(PV)
約588万件
広告換算 約19億円

「泣ける！広島県」(平成26年7月～)



投資約1.9億円に対して

WEBページアクセス(PV)
約577万件
広告換算 約12億円

「カンパイ！広島県 広島秘境ツアーズ」(平成28年6月～)



投資約1.8億円に対して

WEBページアクセス(PV)
約215万件
広告換算 約10億円

行政経営実例

インパクトマーケティング

がん検診へ行こうよキャンペーン(H24年度～)

悪魔でお馴染みのデーモン閣下が『がん検診啓発特使』

広島県のがん受診率が大幅に上昇

- ・ キャンペーンの認知度

2012年：46.9%

⇒ **2017年：84.5%**

認知度
8割超え！

- ・ がん検診の関心度
(無関心者の割合)

2012年：16.0%

⇒ **2017年：12.1%**

がん検診への関心度も上昇！



行政経営実例

人材マネジメント

- 情報職及び情報職給与表の創設（国内初）
- DXShip(人材共同プール制度)の創設

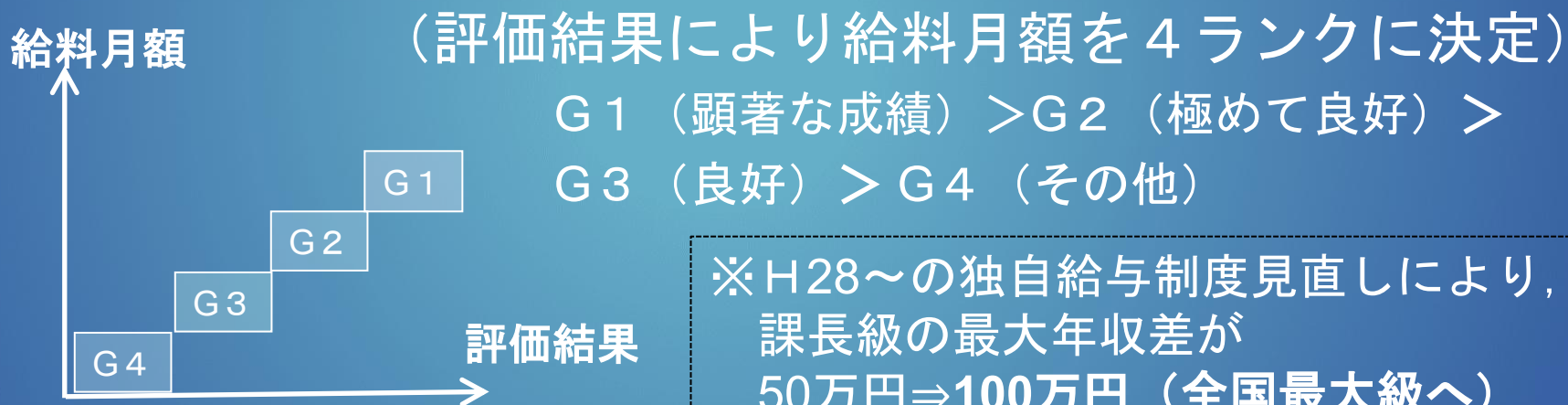


行政経営実例

人材マネジメント

- ・ MBO評価＋コンピテンシー評価

管理職 ⇒ 実質的年俸制

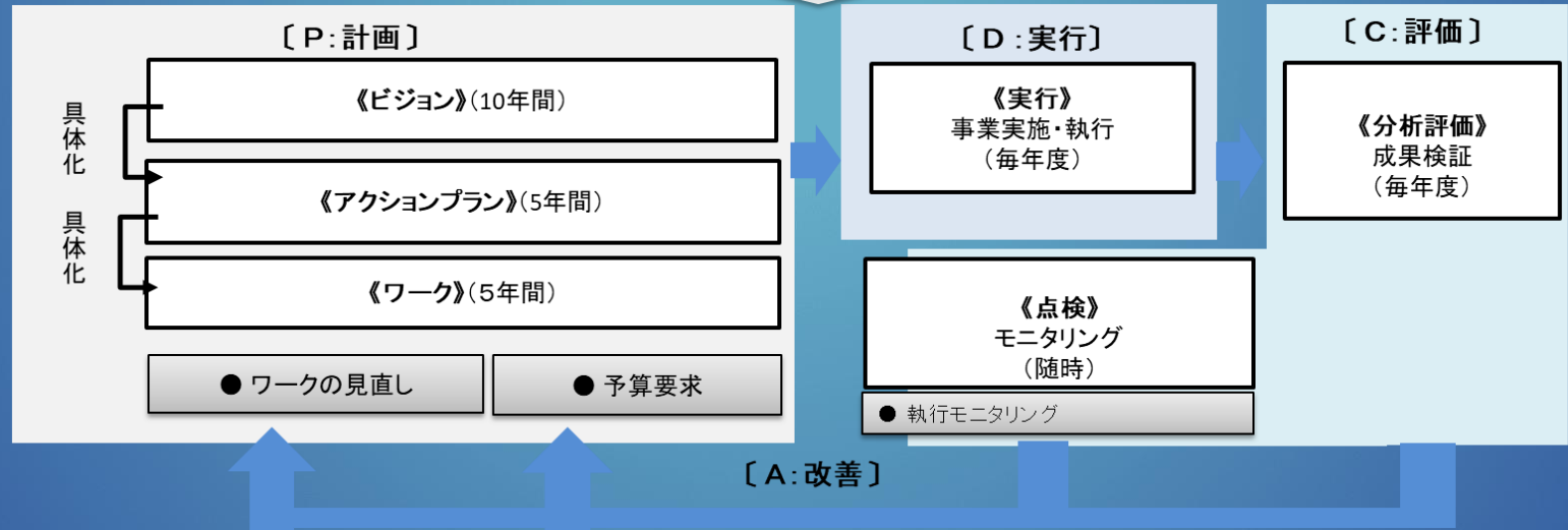
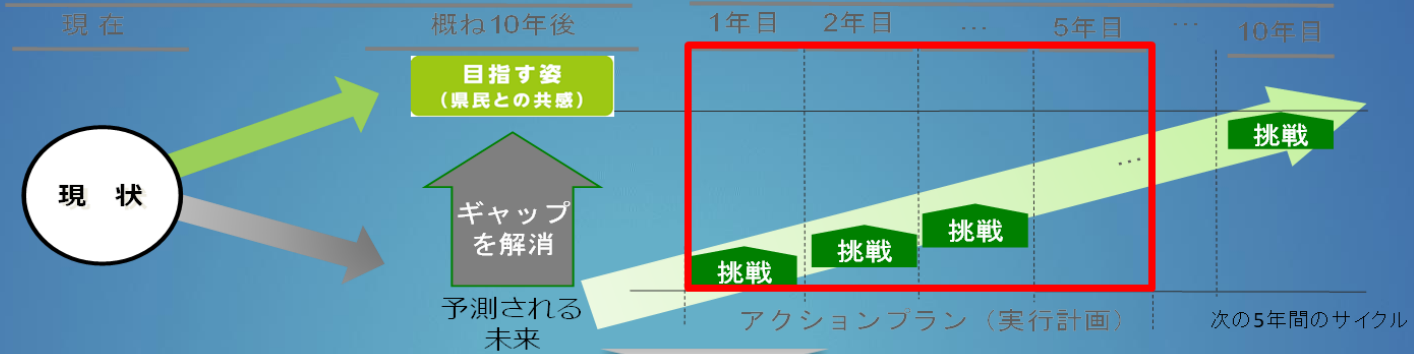


行政経営実例

ビジョンのコンセプト

施策マネジメントプロセスの確立

戦略イメージ

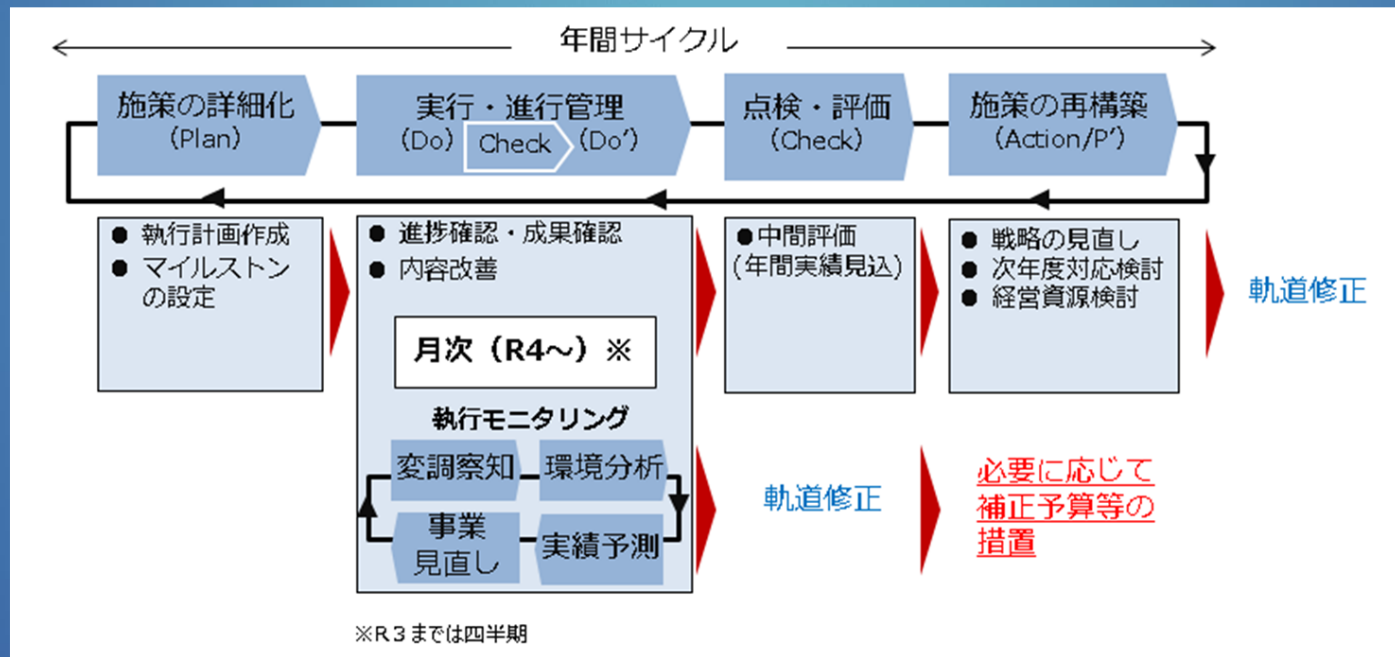


行政経営実例

施策マネジメントプロセスの確立

執行モニタリング（当該年度の目標達成に向けて行うPDCA）

月次で事業の進捗状況を点検することにより、自ら事業や指標の変調にいち早く気付き、スピード感を持って対策を講じ、改善を図ることで、着実に成果に結びつける。



行政経営実例

施策マネジメントプロセスの確立

目的設定→目標設定→戦略策定→実行計画策定

→実行→マイルストーンレビュー・修正→アウトカム評価

首長の三つの役割

マネジメント (Management)

行政組織の目標を設定し、資源を配分し、成果を創出する経営者としての役割。

代表 (Represent)

地域の「顔」として内外にビジョンを発信し、多様なステークホルダーとの関係を構築する役割。

鼓舞 (Inspire / Encourage)

職員や住民、企業を巻き込み、共通の目標に向かって行動を促す、触媒としての役割。

求められる資質・能力・経験

経営者

- 成果志向
- 係数管理能力
- 組織マネジメント経験
- リスクテイク

議員

- 民意の代弁
- 利害調整能力
- 政策立案能力
- 高い倫理観

首長

- 経営と政治の統合
- ビジョン構想力
- 決断力と実行力
- コミュニケーション能力