２　県民生活から遊離した湯崎県政

２－１　湯崎県政の行政経営

村上　博（広島修道大学）

はじめに

　安倍政権は、「『観光大国』『オリンピック』『超金融緩和』。いずれも政府・日銀の政策を原動力とする『官製バブル』の色彩が濃い」という「一見好調に見えても強い実需は伴わず、内実はもろいという」（朝日新聞2017年7月10日）政策を実施しています。この安倍政権と同じ方向で、湯崎知事は成長戦略の観点からグローバル競争の中で多国籍企業に選んでもらえる都市づくりを目指すという都市間競争政策を展開しています。その結果、前掲の川后論文が明らかにしたように、格差と貧困が拡大している。そこで本稿では、第Ⅲ部「各論」の個別課題の検討の前提として、湯崎県政の行政経営の特徴を明らかにします。

Ⅰ．知事第1期目

１．成果志向型の行政経営

　2009年11月に知事に就任した湯崎氏は、企業も行政も組織運営の方法は同じだという考えに基づき、県行政の運営に民間企業の経営手法を導入しました（日経グローカル194号、2012年23頁）。具体的には「民間企業の経営戦略は行政活動の選択と集中、優先化、重点化に大いに役立」ち、「ビジネス用に開発された経営戦略やマーケティング戦略に係るフレームワークを応用することが有用である」と（（広島県マネジメント研究会編『しごとの「強化」書~成果志向の行政経営』ぎょうせい、2016年3頁、13頁）。

就任後2年は、不要な事業をあぶりだす事業仕分けが実施され、その結果、9年度に21事業9億3,000万円、10年度に80事業11億円が廃止されました。12年度は、政策目標に沿った事業かどうかを見る事業レビューという方法に切り替えられました。すなわち予算主義から成果主義への転換をさらに促す方法に切り替えられたのです。この｢予算志向から成果志向への転換｣の下では、予算配分の結果、「何をどの程度達成したのか」という「成果」の視点が欠落すると、優れた行政サービスを提供したことにはなりません。また成果を出すためには、一定以上の経営資源を投入する必要があり、クリティカルマスの概念を意識することが、イノベーションを引き起こすために不可欠である、と（同書29頁）。

13年度には、「捨てる戦略」を主眼に経営資源マネジメント協議が実施されました（同書2１3頁）。捨てる戦略とは、効果があっても優先度の低いものは思い切ってやめ、必要であっても優先度の低いものはばっさりやめる、という発想です。

２．ミッション・ステートメント「広島県職員の行動理念」（2010年３月）

　県では、湯崎知事が就任した際に示した「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」、という業務を進めていく上で重要しする価値観＝バリューを示す「３つの視座」、「卓越」・「スピード」・「リーダーシップ」という「３つの心掛け」に加え、10年3月に「広島県職員の行動理念」を策定しました（同書２6~28頁）。

自民党議員会が、「成果主義で職員が疲弊している」と批判しているように、つぎの異常な県庁職場が作り出されています。視覚的な浸透を図る観点から、携帯用カード、名刺用台紙、ポスター、PC起動画面などに行動理念が掲載されることで可視化されています。また日々、言葉に出すことで浸透を図る観点から、各所属において、毎朝、行動理念を唱和しているほか、幹部による庁内放送による唱和なども実施されています（同書147頁）。たとえば「私たちの価値観と行動指針」の１つとして、「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。」と定められています。

成果志向とは、結果としての「成果」だけではなく、計画を策定する段階から常に成果を意識していくことを追求しようとする姿勢を指します。加えて、管理職員に対しては、成果などに基づく評価によって給与が決まる、実質的な年俸制度を導入し、より一層の成果志向の実現を目指した価値観の徹底を図っています。（同書160頁）

３．「ひろしま未来チャレンジビジョン」（2011年度~2020年度）（2010年10月策定）

　湯崎知事が進める県の最上位計画として、県の将来像である「目指す姿」を描くとともに、その実現に向けて、中長期的な取組の方向性や戦略を描く「ひろしま未来チャレンジビジョン」が策定されました。

　人口減少・少子高齢化、経済分野をはじめとするグローバル化の進展など、時代の転換点に立つ中で、県民と共に「目指す姿（将来像）」を実現するために、①「人づくり」②「新たな経済成長」③「安心な暮らしづくり」及び④「豊かな地域づくり」の４つの政策分野ごとに「目指す姿」が掲げられました。

このビジョンの実現に向けた政策の実行を支えるリソース・マネジメントとして、行政面からの基盤づくりの指針となる｢行政経営刷新計画｣（2011年度~2015年度）及び財政面での基盤づくりを着実に推進するための「中期財政健全化計画」（2011年度~2015年度）が、10年12月策定されました。行政経営刷新計画に基づく取組により、経営戦略会議等を中心としたトップマネジメントの強化、経済財政会議の設置など、外部有識者の意見・提言を県政運営に反映させる仕組みを構築しました。また管理職員の定期昇給を廃止し、目標管理・評価システムによる一般職への給与反映を開始しました。

Ⅱ．知事第２期目

１．ひろしま未来チャレンジビジョン改訂（2015年10月策定）

　県の最上位計画であるチャレンジビジョンが改訂されました。目指す姿は、「仕事でチャレンジ！暮らしをエンジョイ！活気あふれる広島県~仕事も暮らしも。欲張りなライフスタイルの実現~」です。情勢の変化として第1に取り上げられているのが人口減少問題です。

４つの政策分野として、①人づくり、②新たな経済成長、③安心な暮らしづくり及び④豊かな地域づくりが取り上げられます。たとえば人づくり分野では、少子化対策として、婚活イベントと不妊治療費の助成が取り上げられ、不安定雇用や低収入による経済的問題への対応の不十分さが顕著であり、新たな経済成長では、生産・供給・企業サイドの視点が中心で、消費・需要・労働者サイドの視点が少なくなっています（県自治労「結い」7号、2016年13頁）。

２．「まち・ひと・しごと創生総合戦略」（2015年10月）

　「チャレンジビジョン」の「取組の方向」をより具体的に掲げたものです。人口減少の克服と地方創生を確実に実現するため、５つの政策原則を掲げています。すなわち①「自立性」②「将来性」③「地域性」④「直接性」及び⑤「結果重視」の５つです。「結果重視」の部分においては、PLAN（計画）、DO(実施)、CHECK（評価）、ACTION（改善）という４つの視点をプロセスの中に取り込んで、プロセスを不断のサイクルとし、継続的な改善を推進するマネジメント手法である、PDCAメカニズムを採用しています。この下に、短期・中期の具体的な数値目標を設定し、政策効果を客観的な指標により検証し、必要な改善等を行うこととされています（同書110頁）。ここでも、少子化の背景としての「不安定雇用や低収入による経済的問題」への対応が不十分であり、県としてもっと踏み込んだ対応が求められます（県自治労「結い」7号2016年）。

３．行政経営の方針（2016年度~2020年度）（2015年12月策定）と中期財政運営方針（2016年度~2020年度）（2015年12月策定）

激化する地域間競争や国際競争に打ち勝つため、残り5年となった「チャレンジビジョン」の目指す姿の実現に向けて、新たな挑戦を支える行政面での基盤づくりの指針となる「行政経営の方針」が策定されました。

財政運営方針の内、歳出の取組みでは、経営資源マネジメントの取組みに特徴があります。最少の経費で最大の効果を発揮するため、13年度から施策マネジメント(PDCA)を進めていますが、今後は更なる選択と集中を図る、と。そこで16年度当初予算編成において、34年ぶりに歳出カットを前提としたマイナスシーリングを撤廃し、「事業の優先順位付けを行った上で、優先順位の低い事業については、原則休廃止する新たな仕組み」を導入しました（同書194頁）。

４．「県政運営の基本方針2017~広島からの地方創生~」（2016年12月）

「ひろしま未来チャレンジビジョン」に掲げた将来像の実現に向けた取組を着実に推進するため、年度ごとに重点的に取組む施策と、それらを具体化するための予算編成、行政経営の方針が１つにまとめられました。

１）県政運営の基本姿勢

16年度の目標は「目指す姿」への県民の「共感」の獲得であり、17年度のそれは希望の実現に向けて主体的に挑戦する「行動の変容」を促していくこととされているように、上からの政策提起になっています。

２）政策の基本方向

(1)新たな経済成長~イノベーションの躍動

イノベーションを通じて競争力を高め、強い経済をつくることを目標に、更なるイノベーションの構築、イノベーションに関わる人材の育成・集積の取組みを重点的に進めることが目指されています。

(2)ひとづくり~「欲張りなライフスタイル」実践の後押し

16年2月に「広島県　教育に関する大綱」を策定し、本県が更なる成長や持続的な発展を遂げて行くことができるよう、グローバルリーダー育成校の19年4月開校にむけた準備が提起されています。

(3)安心な暮らしづくり~「欲張りなライフスタイル」を支える基盤

16年3月に策定した「広島県地域医療構想」の実現が目指されています。

(4)豊かな地域づくり~「欲張りなライフスタイル」を楽しむ機会の創出

「多様な人材が集まる魅力ある地域環境の創出」として、中国地方最大の集積地である広島都市圏の中枢拠点性を引き続き高めて行く必要があることから、「都心活性化プラン」の策定が提起されています。

(5)災害に強いまちづくり

「社会資本未来プラン」の基本方針に沿った事業別整備計画等に基づく計画的な防災施設の整備などのハード対策の推進と、土砂災害警戒区域等の指定を始めとしたソフト対策の充実が提起されています。

(6)広島の価値の共鳴・共振

「国際平和拠点ひろしまの形成」として、海外研究機関との連携による、核兵器廃絶に向けた課題解決の方策検討が提起されています。

３）施策の実行を支える基盤

(1)予算編成方針

2期目の集大成を目指し、「将来にわたって必要な経営資源を確保していくための取組」として、県税の徴収強化が掲げられ、県・市町の連携の取組みとして「税の共同徴収」が提起されています。

(2)行政経営方針

「日本一強い県庁」の実現を目指す中、16年度から実施したストレスチェック制度により職員の心の不調の未然防止、という項目を取り上げざるを得なくなっています。

おわりに

　県民の日常生活の豊かさを実現するための政策を実施するのではなく、新経営管理（NPM）により、成長戦略に基づく成果の追求、経済的効率が優先されています。その結果、第Ⅱ部で検討するように、都市部集中による地域の空洞化、地域間格差の拡大が大きな問題になっています。

そこで、安倍政権の国政から県民のいのちと暮らしを守る防波堤としての県政が求められています。具体的な政策内容については、つぎの辻県議の政策提言を参照してください。