

# 自治体維新

首長インタビュー



広島県知事

## 湯崎 英彦 氏

ゆざき・ひでひこ 1965年広島市生まれ。90年東京大学法学部卒、通商産業省（現・経済産業省）入省。スタンフォード大学留学や通商政策局米州課課長補佐などを経て米国のベンチャーキャピタルに出向。2000年に退官しブロードバンドの普及などを目指したアッカ・ネットワークスを設立、副社長に就任。08年に退社し翌09年11月に広島県知事就任。

## イクメン知事、「脱・予算主義」掲げ県庁改革

育児休業を取得して「イクメン」知事で一躍有名になった広島県の湯崎英彦知事が、そのソフトなイメージとは違い大胆な県庁改革に取り組んでいる。「予算を確保すれば仕事の大半は終わり」という全国の役所に共通した風潮を改め、その予算を使ってどのような成果を生んだかを重視する態勢を構築中だ。管理職のみならず一般職員の給与体系にもメスを入れるなど、旧通産省と企業経営の経験を生かして役所の仕事の進め方を根底から変えようとしている。

### 本末転倒の文化を変えたい

国より一足早い事業仕分けと、その進化形である事業レビュー、目標管理制・評価制度、管理職への年俸制…。湯崎知事は就任直後から矢継ぎ早に県庁内改革を打ち出してきた。こうした改革の発想は、行政と企業経営という全く異なる経験したことから生まれている。

私が就任した時の職員への訓示は、県民第一主義を意味する「県民起点」の徹底、現場主義、予算主義から成果主義への転換の3つだった。官僚から経営者に転身して身にしみたのは、結果が最も重要だということだ。決算発表やIRなどで、投

資家やアナリストは今後の方針よりこれまでの結果を重視する。

通産省時代を思い返すと、政策の結果よりも「予算さえ取ればいい」という風潮があった。その政策で国民の生活がどう変わったのかを問われないのは、どう考えてもおかしい。本末転倒だ。私はよく県庁に成果主義を導入したといわれるが、成果主義を入れたことが重要なのではなく、予算を獲得すれば終わりというような予算主義から、その政策によって県民生活がどう改善したのかという成果主義に変えることが重要だ。

企業でもそうだが、組織が大きくなると、自分たちの「顧客」が見えにくくなる。県民起点を唱え県民の満足度を重視するよう訴えたのは、それ

を職員に確認してもらう必要があったからだ。

職員の間からは企業のような目標管理・評価制度が行政になじむのか疑問視する声も出た。しかし湯崎知事は企業も行政も組織運営の方法は同じだと言い切る。2011年度に管理職へ年俸制を導入したのに続き、今年12月から一般職員にもボーナスの一部に目標管理・評価制度を反映、13年4月からは昇給にも差を設ける。

目標管理制度の導入に当たっては、職員の間には「民間とは違って数字の目標がないので、具体的な目標をつくることができない」という声もあったが、反発のほとんどは思い込みから生じたものだ。もちろん行政には民間とは違う部分がある。しかし利益や売り上げがないだけで、組織運営の基本は民間も行政も同じだ。企業でも数字とは縁のない部署に目標管理制度を導入している。

新しいことを始めようとすれば、企業でも反発は出る。ここで出た反発もそれと同じレベルのものだと思う。年俸制や目標管理制度については、むしろ必要性を感じた職員が「ここまでやろう」と前向きに取り組んでくれた。県庁職員は優秀でまじめ。納得すれば一所懸命やってくれる。

## メリハリ予算で増額査定も相次ぐ

就任から2年は不要な事業をあぶりだす事業仕分けを実施したが、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た。

事業仕分けを2度もやればネタもなくなってくる（笑）。事業仕分けによって09年度に21事業、10年度に80事業を廃止した。効果額はそれぞれ9億3000万円、11億円だった。事業仕分けは個々の事業だけではなく類似事業にも見直しの視点を反映させ、事業の横断的な検証をしてきた。

今年度からは、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た。事業仕分けは1つの事業が有効かどうかを見るには良い。しかし

実際は1つの目標を達成するために、複数の事業を行っている。いわば事業の束だ。この事業の束が目標の達成に向けて、効率的に行われ成果が上がっているかどうかを有識者や県民など外部の視点で検証してもらう。予算編成の過程で職員と政策の話をしていると、いつの間にか個々の事業の話になってしまう。1つの事業を政策全体の中に位置づけ、目標の達成には何が必要か、個々の事業が政策目標に向かって機能しているかどうかを考えるようにならなければいけない。



サイクリングも趣味の1つだ（しまなみ海道で）

予算編成では増額査定することもたびたびある。効果が出ると思えば、しっかり予算を付ける。中途半端な金額で効果がでなければ税金を捨てているだけだという。

例えば観光のプロモーションのために500万円の予算を要求したとする。だが500万円では広告を1回打てば終わってしまい、効果は出るはずがない。これでは税金を捨てるだけだ。政策目標に沿っており効果を生むと考えられる事業には、それなりの予算が必要だ。予算を削った結果、効果が出なくなれば、投入した資金は意味がなくなる。

中小企業の優秀な社員を大学院などへ派遣する費用を助成する制度を設けた。年に研修費200万円、人件費（給与の補填）200万円など最大400万円を出す。広島県内に優秀な人材を蓄積していくのが目的だ。担当部署は年間10人分の予算を要求していたが、たった年10人では広島県の産業強化への効果はたかがしれている。少なくとも何十人かの枠が必要だと思い、予算を6倍にしたが、そ

れでも足りないと思っている。

製造業の集積地として繁栄してきた広島県だが、マツダの経営不振、東広島市内に開発・生産部門のあるエルピーダメモリの破綻など県内の経済環境は厳しさを増している。昨年には官民が総額105億円を出資する「ひろしまイノベーション・ファンド」を設立し、成長性の高い新たな事業展開をめざす企業に出資する。

東京は「失われた20年」の間でも多くのビルが建つなど着実に変貌している。しかし広島はほとんど変わっていない。これでいいのかと思う。福岡などもそうだが、通信の発達もあって、支店経済といわれた都市から支店はどんどん撤退している。大阪も地盤沈下し、東京だけあればよいというような感じだ。

新たに創設したファンドは業種に関係なく成長性のある企業を支援する。新しいものを生み出す力を育もうという視点だ。これとは別に県内にある程度関連技術の集積があり、成長が見込める医療関連と環境浄化の2分野に的を絞って産業クラスターの形成に取り組んでいる。

世界的に成長の著しい医療機器は、すでに県内にある機械加工、金属加工、樹脂製品などの集積を生かせる。まだクラスターはほとんどなく、関連企業は約30社で売り上げ100億円くらい。これを10年で100社1000億円にしたい。環境浄化は排水処理やリサイクルの技術がすでに県内にあり1000億円くらいの売上規模がある。新興国市場の大きな伸びが見込める分野だ。

## 道州制は日本の閉塞感打破の武器に

最近では静かだが、かつて広島県と隣の岡山県は道州制の区分などをめぐって、つばぜり合いを演じた。

道州制に関しては、今の県という単位では狭すぎるというのが基本認識だ。権限、財政も移譲して広域でまとめて地域の自主性を出していくこと

が必要だと思っている。1つの頭（東京）だけで生み出せるものは限界がある。地域間で競争し多様性の中からうまくいくものを見つけ出し、他の人がまねればよい。

道州制が進まないのは霞が関と永田町が原因だ。国会議員も道州制で自分たちの力が弱くなることを警戒している。ただ地域も本気でやってきたとは言いがたい。国と地方の協議の場や出先機関改革などを実現しても、枝葉末節どころかハッパの葉脈の議論だ。もっと大きな幹を変えようという議論がない。分権に賛成する人と反対の人がいるわけで、反対の人もどういう国の形が良いのかをきちんと提示して、どちらが望ましいのかを議論のスタートにするべきだ。すべて一緒に議論しては何も進まない。

政令指定都市と都道府県の二重行政解消が問題となっている。

橋下徹大阪市長の唱える「大阪都」がすべての解になるわけではない。地域の実情にあった大都市制度にすれば良いのではないか。広島の場合、人口の4割を占める広島市と県が違う方向を向いていけば、負のインパクトが大きすぎる。仮に政令市の制度を変えても同じことは起きる。それを解決するための1つの考え方が、大きな市を分割する特別区のようなものなのだろう。しかし道州制などを考えれば求心力を持った広島市が必要で、分割に意味はない。広島市と県の間で無駄を省く作業ができていけば何の問題もないのではないか。

### インタビューから▶▶

自治体改革といえば、橋下徹大阪市長の動向が目立つ。橋下市長は高い注目度を活用し、絶大な人気をバックに課題を撃破していくが、湯崎知事はそれとは対照的に、職員とじっくり話し合って内部改革を進めていくタイプだ。だが温和に見える湯崎知事も、その目指すところは役所独特の思考回路や文化を根底から覆すともいえる大胆なもの。官僚時代に経験した役所の不合理を、経営者時代に養った感覚と手腕で変えようとする姿に、共感する県民は多いだろう。  
(編集長 松田 隆)