

財政破綻の真犯人は？

公会計学会 名城大学 河田先生との議論より

日本の望ましくない現象

財政破綻

意思決定
が
遅い

アクション
が遅い

PDCAが
一年に一
回も回ら
ない

前年実績
の前に予
算を創っ
ている

アクションが実績
に結びつ
かない

予算を全
部使わな
いと怒ら
れる

使い切れ
ば
成果は
問わない

書類ばっ
かり作っ
ている

税金の無
駄遣い

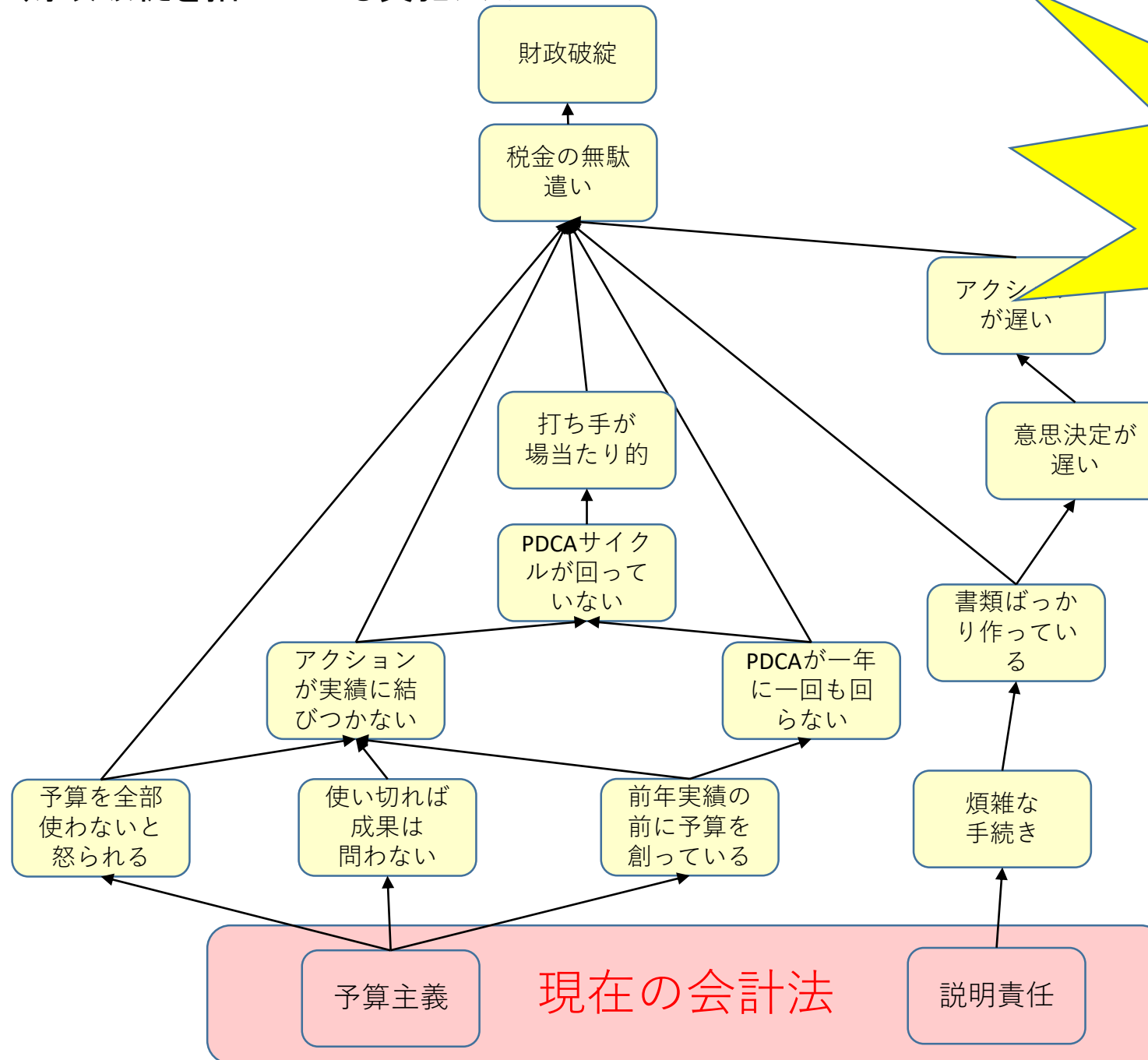
PDCAサ
イクルが
回ってい
ない

打ち手が
場当たり
的

煩雑な手
続き

解決の出口が見つからない
こんな状況の家庭だったら、即崩壊
こんな状況の国だったら？

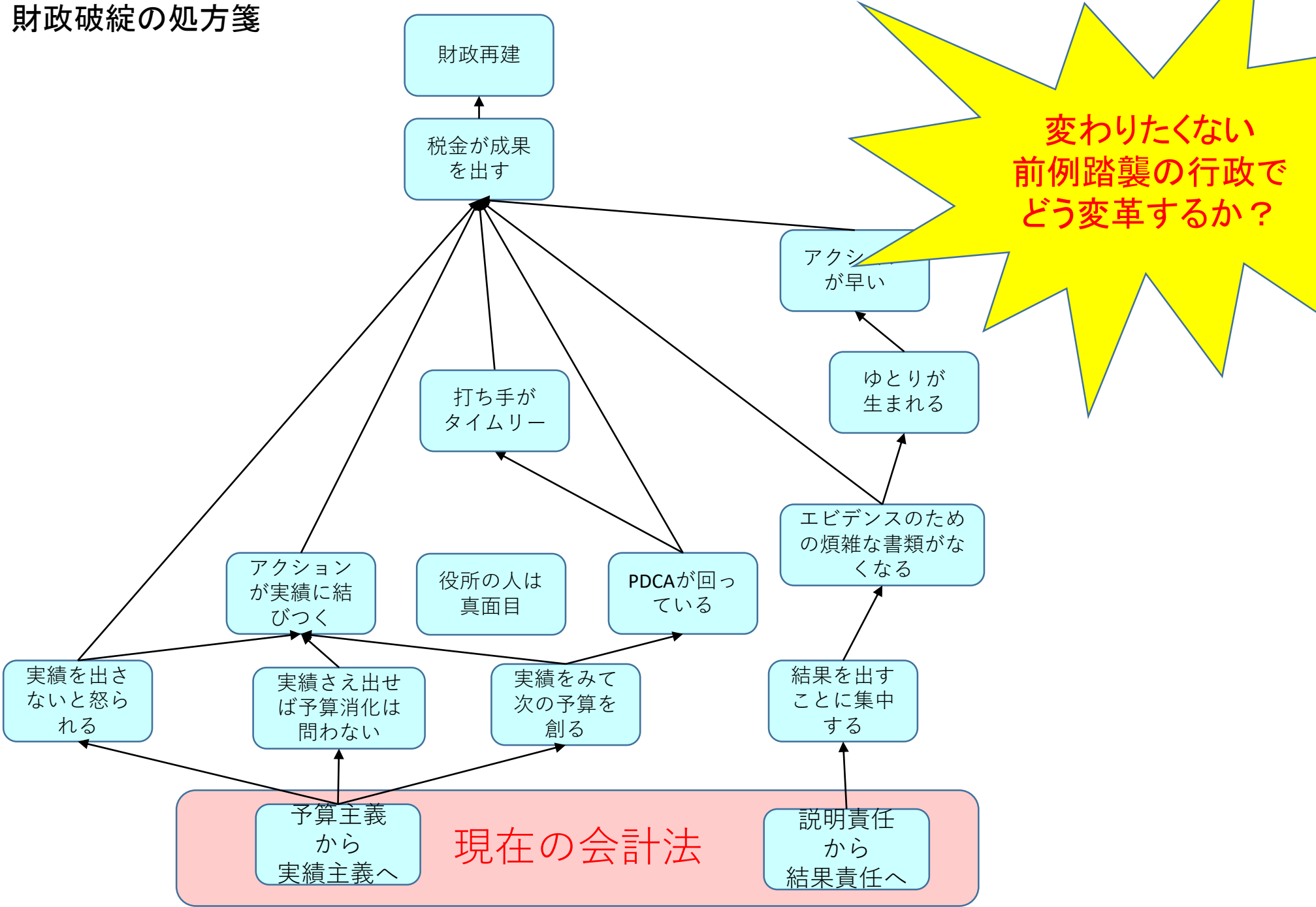
財政破綻を招いている真犯人は？



全員が
被害者！
Lose-Lose
chain action

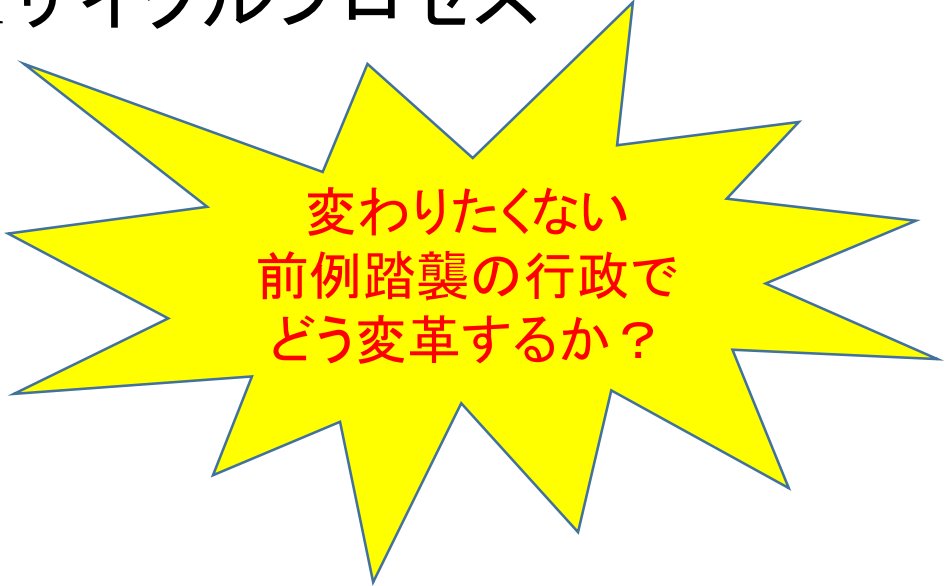
現在の会計法

財政破綻の処方箋



提言

- ・マニフェストを活用し、プロジェクトマネジメントで成果を出す
- ・ロジカル & シンプルなPDCAサイクルプロセス
- ・進捗と実績は、国民に公開



変わりたくない
前例踏襲の行政で
どう変革するか？

前例はある！

全体最適の行政マネジメント

宮崎県の行政改革からの学び

Presented By: Yuji Kishira Director Goldratt Consulting

Date: June 2013



あまりに多すぎる望ましくない現象

TOCICO 2013 Conference

- 財政破綻
- 意志決定の遅さ
- アクションの遅さ
- アクションが成果に結びつかない
- 税金のムダ使い
- 煩雑な手続き
- 現実とかけ離れた選挙で沢山のリップサービス
- ポリティックスばかりやっている
- 多発する不祥事

ポリティックス(政治)という意味は
上の意味だったのでしょうか？

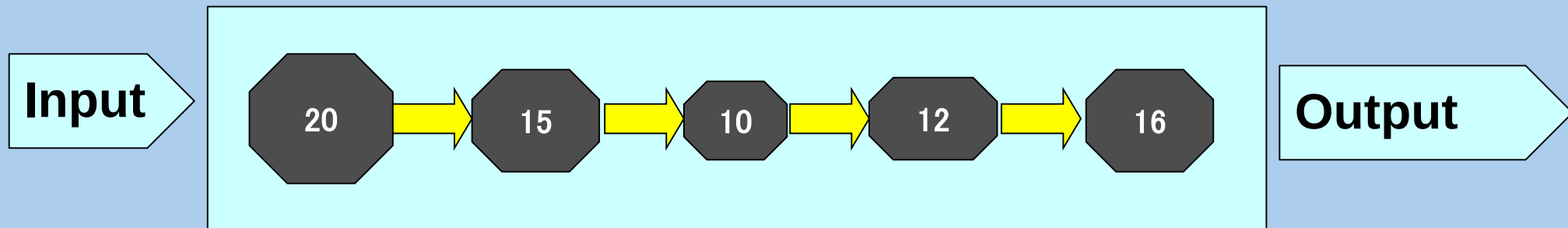
日本はシステムと言えるか？

TOCICO 2013 Conference

システム【system】

複数の要素が有機的に関係しあい、全体としてまとまった機能を発揮している要素の集合体。組織。系統。仕組み。

[株式会社岩波書店 広辞苑第六版]



システム “Japan” は効率的なシステムなのだろうか？

宮崎県の不祥事 談合事件

TOCICO 2013 Conference



2006年12月8日 宮崎県知事逮捕

宮崎県の三方良しの公共事業改革の取り組み

TOCICO 2013 Conference

2006 8月 日経コンストラクションの記事
article Nikkei Construction

Sept 建設青年会議 九州
CCPMのセミナー
プロジェクトの選定

Nov スタート予定

Nov 15 不祥事

Win-Win-Win public work



関係者でみんなで議論！

どん底の今だからやる！



片井野川 洪水対策工事 CCPM 打ち合わせ

TOCICO 2013 Conference

2006 12月 08日 知事逮捕の当日
真剣に現場に取り組む現場



<http://www.daiichi-kensetsu.jp/>



第一建設株式会社

CCPMが宮崎県民を救った

TOCICO 2013 Conference

片井野砂防ダム
台風4号直撃前日の状況

竣工日:07年6月30日

工期:自 平成18年11月21日~
至 平成19年 7月31日

撮影日:07年7月13日

発注者:宮崎県知事 奥田隆英夫

施工者:「地域と共に!」第一建設(株)

ゴールドドラット博士 宮崎県を訪問した経験を語る

TOCICO 2013 Conference



ゴールドラット博士 宮崎県を訪問 ダムを視察

TOCICO 2013 Conference



ゴールドラット博士 国土交通省を訪問

TOCICO 2013 Conference



トヨタは世界の工場を変えた。そして、将来、日本の国土交通省は世界の行政マネジメントを変えたと言われることになるだろう。それほどのインパクトがあることを認識してほしい。

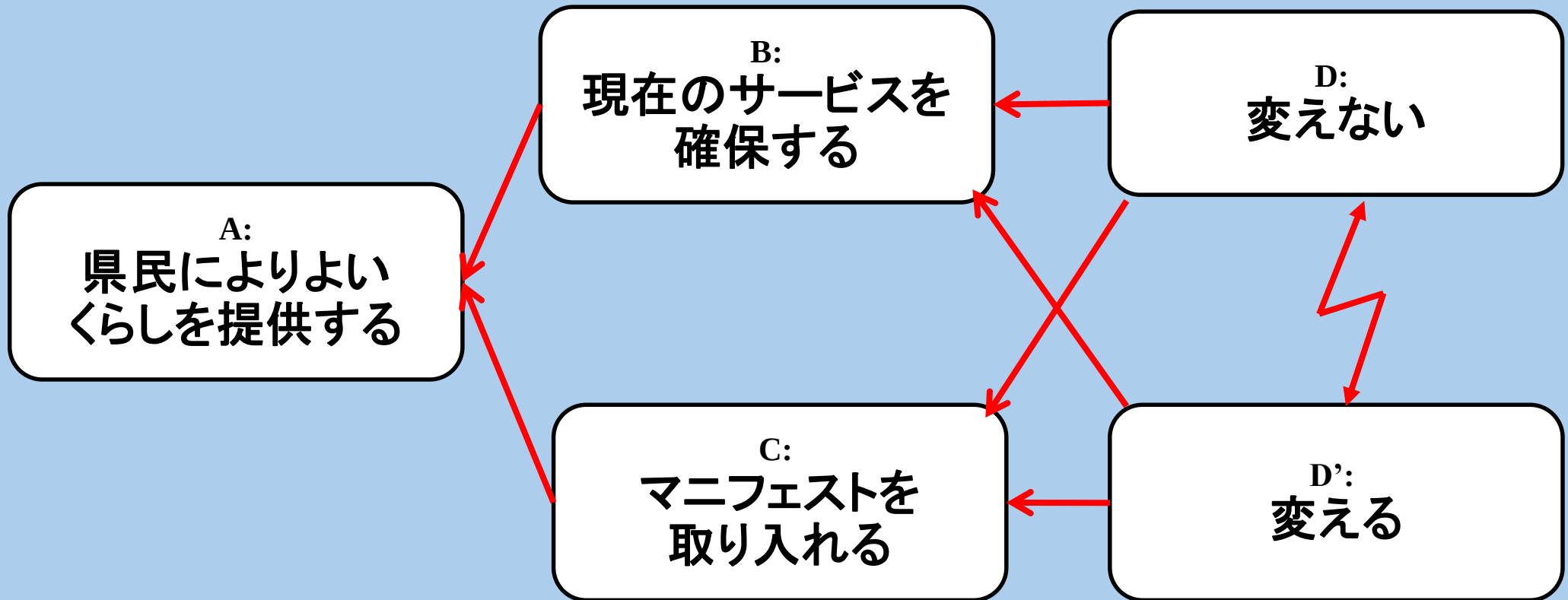


NEW INITIATIVES

- 災害対策プログラム
- 少子化対策プログラム
- 教育プログラム
- 医療プログラム
- 環境保護、新エネルギープログラム
- 食品ビジネスプログラム
- 雇用プログラム
- 観光プログラム
- 持続可能な地域活性プログラム
- 安心安全の充実したくらしプログラム

新しい改革活動のジレンマ

TOCICO 2013 Conference



次から次へと新しい改革活動が・・・

宮崎県の改革のアドバイザーになることを要請を受けた

TOCICO 2013 Conference



**知事から要請されたわけではなく、
一緒に苦難を乗り越えた現場からの推薦であった**

「改革の工程表」 新みやざき創造戦略工程表の作成

ference

主幹部署と支援部署を明確にし、縦割り行政組織の壁をなくす

行政の継続性も配慮して、県民に再度、実行計画の工程表を公開、県民の方々の参加してもらう

マニフェストを土台に！

新みやざき創造戦略

工程表

平成22年4月
策定

そのまんま
マニフェスト

＊新しい宮崎
＊クリーンな宮崎
＊おもてなし日本一の宮崎

を創るための基本政策

何をやったか（予算を使ったか）ではなく、成功基準を達成したかで、マネジメントする

目的、成果物、成功基準（ODSC）を明確に

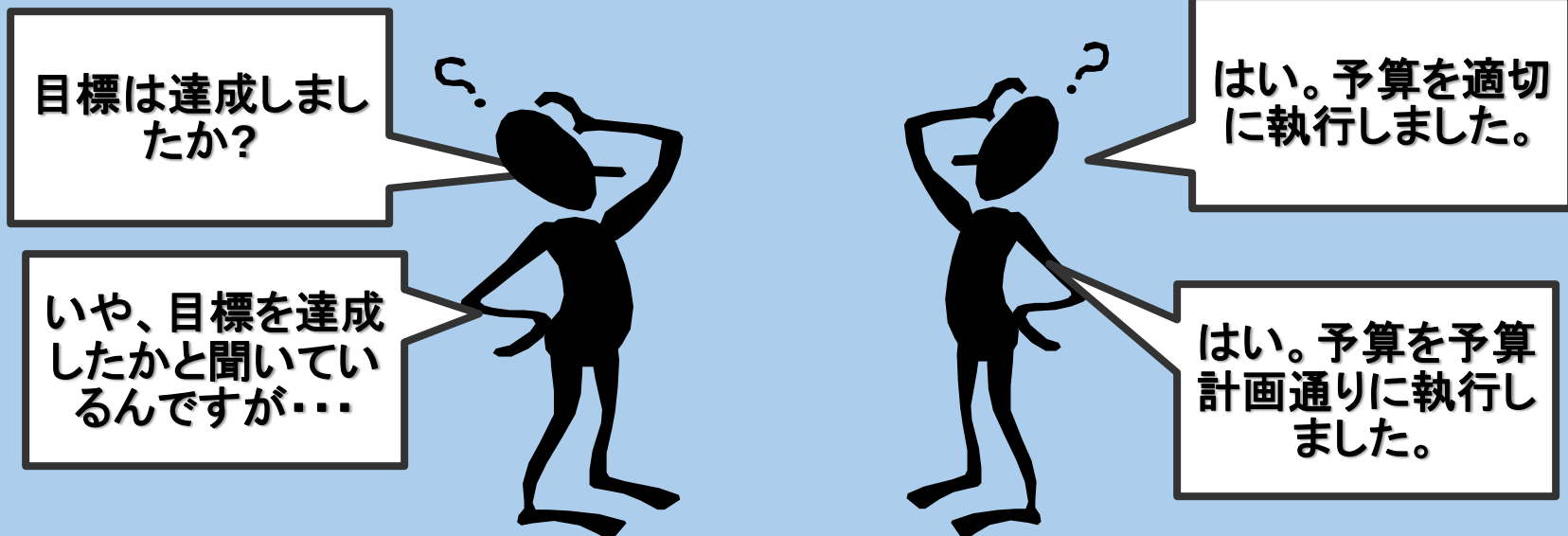
第三者が進捗評価と成果評価を実施

行政で不思議なことを発見！

TOCICO 2013 Conference

評価すべきは、
-何をしたか
ではなく
-何を達成したか
であるはず・・・

でも.... 予算通りに予算を執行することが重視されている



1. すべてのカテゴリーに成功基準と達成期日を設定
 - 宮崎県「改革の工程表」を作成
2. 評価はたった2つの質問
 - 進捗は予定通りか？
 - 目標は達成したか？

進捗とアクションは県民に常に公開される。

河野副知事を議長とした、「新みやざき創造戦略工程表」の策定

1 重点項目の評価結果一覧

【戦略1】「郷土の宝『宮崎人』づくり」戦略

戦略名	重点項目	進捗評価	成果評価
1-1 全ての大人は全ての子どもの教師たれ	学校支援ボランティアやコミュニティスクール等、地域の人材を活用した取組の推進	B	B
	いじめ等悩みを抱える児童・生徒の相談窓口の充実	B	B
1-2 学力・スポーツレベルの向上	少人数学級等の実施によるきめ細かな学習指導・生徒指導	A	A
	幼児・小・中・高・大の連携による教育の推進	B	B
	教職員の社会性の向上を図る研修プログラムの充実	A	B
1-3 県内の若い人材の育成・輩出	強化指定校による学力・競技力の充実・強化	A	B
	夏休みある学生へのチャレンジ機会（就業体験・留学）の提供	A	B
	「生涯学習」「生涯スポーツ」の更なる推進	B	B
1-4 男女共同参画社会づくりの推進	文化、芸術、スポーツ等に資する人材の育成強化	A	B
	男女共同参画社会づくりのための情報提供、啓発活動の推進	A	B
	政策・方針決定過程への女性参画の促進	B	B
1-5 子育て支援体制の充実	女性のための相談サポート体制の充実	A	A
	子育て支援乳幼児医療費助成事業の拡充	A	A
	認定こども園制度の周知を促進	A	A

【戦略2】「成熟社会」戦略

戦略名	重点項目	進捗評価	成果評価
2-1 高齢者福祉の充実	医療・介護・福祉サービスの充実	B	B
	地域福祉・自立支援の充実	B	B
2-2 生活保護・福祉・自立支援の充実	生活保護受給者の生活向上及びひとり親家庭の自立のための支援の強化	B	B
	障がい者の就労支援等、安定した生活のための施策推進	B	B
	シニアパワーを生かした高齢者の社会参加の促進	A	B
2-3 防災対策の推進	被災者の生活を支援する「災害時安心基金」（仮称）の創設	A	—
	災害時の避難を円滑にするための情報体制の更なる整備促進	A	B
	災害対策の基礎となるハザードマップの整備促進	A	B
	災害への備えと災害時の対応体制の強化	B	B
	災害に強い県土づくりの推進	A	B

戦略名	重点項目	進捗評価	成果評価
2-4 地域安全対策の推進	「創れおねん」に基づく犯罪抑止対策の推進	A	A
	地域コミュニティの再生による犯罪の根絶にいまちづくりを推進	A	A
	少年の健全育成と登校防止対策の推進	A	A
	交通安全対策の推進	B	B
2-5 環境保全の推進	森林環境税を活用した森林保全への新たな取組の推進	B	A
	「地球にやさしい3つの行動」(①省エネルギー、②ごみを捨てない・出さない等、③きれいな川づくり等)の普及の推進	A	A
	環境にやさしい新エネルギー導入の促進	A	B

【戦略3】「経済・交流」拡大戦略

戦略名	重点項目	進捗評価	成果評価
3-1 「みやぎきブランド」の取組の推進	「みやぎきブランド」の向上及び情報発信強化	A	A
	大館市、東アジアなどへの販路開拓	A	A
	県から始める地域経済の推進	A	A
	大規模商業施設に誘致する生産者や一次産業参入者への支援拡大	B	B
3-2 おもてなし日本一観光推進	観光資源の集約・紹介・周知の推進	A	B
	国内外の旅行会社等へのセールス強化と著名人を活用したPRの実施	A	B
	修学旅行を含めた東アジアからの外国人観光客誘致の推進	A	B
	宮崎フィルム・コミッションによるロケ誘致の積極的な推進	A	A

「概ね順調に成果が上がっている」のA評価が41%
「一定の成果が上がっている」のB評価が57%
合計98%に成果が見られる

戦略名	重点項目	進捗評価	成果評価
3-3 情報活用推進の推進	情報活用推進の推進	B	B
	東アジアとの貿易・観光関係の強化	A	A
3-4 情報活用推進の推進	情報活用推進の推進	A	A
	観光がアクセスしやすい県政情報の提供	A	A

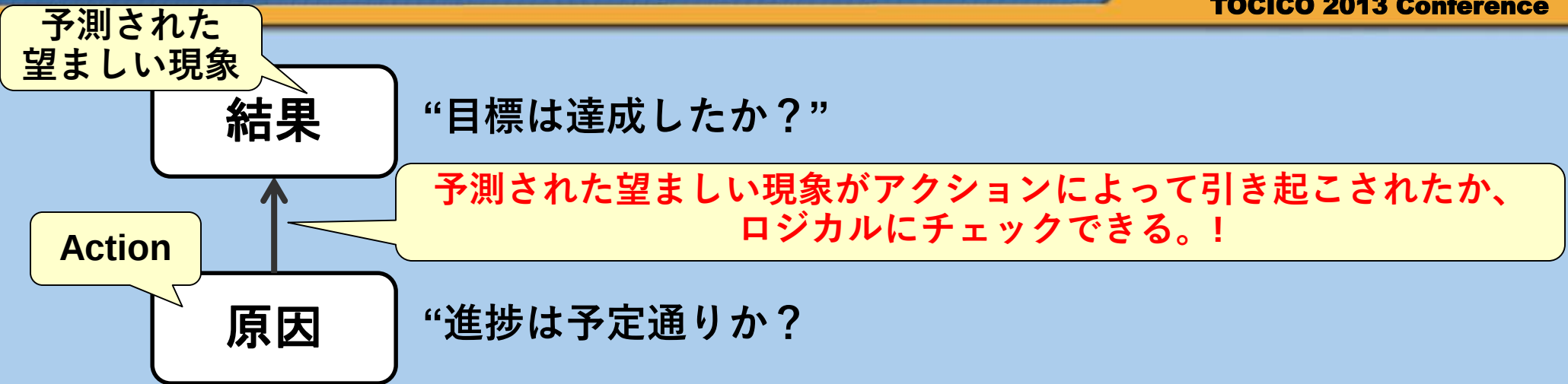
進捗状況	成果状況
A 全ての重点において、工数過多であり進んでいる。	A 概ね順調に成果が上がっている。
B 概ね工数過多であり進んでいるが、一部に遅れが生じている。	B 一定の成果は上がっている。
C 工数より遅れている箇所が多い。	C 成果はあまり上がっていない。
—	— 成果が上がっているが判断できない。

教訓:

みんな県民のために良い仕事をしたいと思っている！

考察:ハードサイエンス(自然科学)で使われる因果関係を活用

TOCICO 2013 Conference



進捗	結果	アクション
Good	Good	継続
Good	No good	予算、アクションを見直し
No good	No good	実行を妨げる障害を分析
No good	Good	他の何のアクションが成果を出したのか分析 予算、アクションを見直し

現実起きたことから、継続的に学び続ける

Cause&Effect評価マトリックス

いままで

行政は貴重な税金を使っている。
適切に予算執行しなければならない。

これから

行政は貴重な税金を使っている。
成果をもたらさないムダ使いをしてはならない

もし、行政の職員が納税者であるなら
かつ、
みんな納税者のために良い仕事をしたいと思っている
ならば、

現場にモチベーションとコラボレーションが広がる！

宮崎県 河野知事からのメッセージ

TOCICO 2013 Conference



Shunji Kohno, Governor of Miyazaki prefecture

全体に与える影響で意思決定する

どのような尺度で私を評価するか教えてくれれば、
どのように私が行動するのか教えてあげましょう。

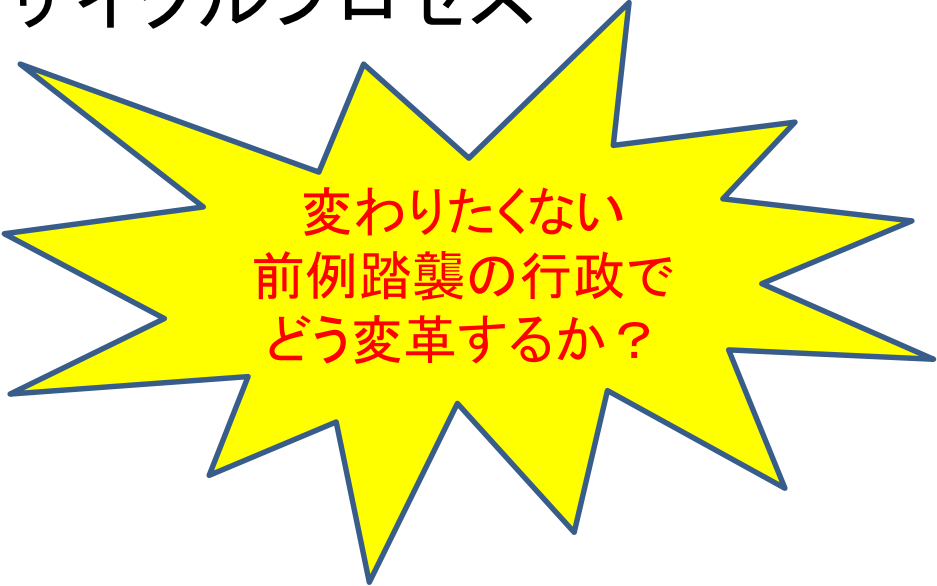
もし不合理な尺度で私を評価するなら、
私が不合理な行動をとったとしても、
文句を言わないでください。

(ゴールドラット博士)

「ゴールドラット博士のコストに縛られるな！」(ダイヤモンド社刊、pp.35-38)からの引用

提言

- ・マニフェストを活用し、プロジェクトマネジメントで成果を出す
- ・ロジカル & シンプルなPDCAサイクルプロセス
- ・進捗と実績は、国民に公開



変わりたくない
前例踏襲の行政で
どう変革するか？

前例はあるからできます！

ありがとうございます！

TOCICO 2013 Conference



自然科学の論文は、一つのケースとロジックからできている
様々な場所で、Validationしてもらえると嬉しいです。

応援してほしい自治体の方々、喜んで支援します！

About Yuji Kishira

Hopefully not outer space being

TOCICO 2013 Conference



As an author, speaker and change management leader, Yuji Kishira has been supporting holistic management transformation in various industries and government organizations. Some of his implementation are actively being picked in the mass media frequently. One of his works, “Win-Win-Win public work reform” was adopted by Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism and many prefectural, city Government all over the Japan.

As a director of Goldratt Consulting, he is involving in various big companies holistic change initiatives to be ever-flouring companies. His special interest in the change initiatives is people’s harmony – WA in Japanese. Inspired by it, he has been rediscovering Japanese implicit best practices and making them into practical explicit body of knowledge. His various books are best and long sellers throughout Japan.

He publish many best seller books in Japan and has regular article in Asahi News Paper, one of the most respected national news paper with 8 millions circulation.

Born in 1959, Yuji Kishira lives in Kyoto with his wife, Mayuko, author of children picture books. His spare-time interests include Japanese painting and music (as a vocalist of hard rock band)