

福山平成大学経営学部紀要
第15号(2019), 165-175頁

広島県庁の組織パフォーマンス向上に関する研究 —幹部職員等のインタビュー調査結果に基づいて—

佐藤 幹

福山平成大学経営学部経営学科

要旨：地方自治体の役所組織のパフォーマンスの向上に資することを目的に、2年間に渡って、広島県庁の幹部職員等に対して、インタビュー調査を実施した。その分析の結果、広島県庁は企画部門、財政部門及び人事部門といった官房系の諸部門の組織等のマネジメントのあり方を種々見直しており、成果を上げていることが示唆された。特に、他の地方自治体とは異なり、企画部門ともいえる新設部門に予算編成の主導権を与え、財政部門の役割を縮小していることや人事部門においては、管理職の給与改革を実施するなど特徴的な取組が行われている。

キーワード：地方自治体、予算改革、人事・組織改革、行政評価、経営予算

はじめに

筆者は地方自治体（以下、自治体）の職員時代の経験¹をもとに、研究者と呼ばれるようになった2009年頃から一貫して、自治体の職員個々人と役所組織全体のパフォーマンスの向上を指向して、自治体の組織マネジメントの改善に資するために、文献研究、定性的研究及び定量的研究を行ってきた。特に、定性的研究では複数の自治体を訪問し、複数の幹部職員等にインタビューを行い、広島市役所及び広島県庁については長期間をかけて、多数の職員等へのインタビュー調査を実施している。本稿では、約2年間に行った広島県庁の幹部職員等へのインタビュー結果に加え、公開されているインタビュー記事等をもとに広島県庁の組織等のマネジメントの現状を分析し、いかなる取組がなされてきたか、また、その取組により役所組織のパフォーマンスが向上しているとすれば、他の自治体においても参考になると考え、若干の考察を含めてとりまとめたものである。

第1節 先行研究等

本節では、まず、筆者自身が行ってきた研究にそって先行研究の概要を述べ、次に種々のマネジメント手法の意義について述べる。

¹ 筆者は30年以上にわたり広島市役所に勤務し、その間、行政評価の推進、総合計画案の策定、職員研修、人材育成基本方針案の作成及び補助金などの予算の見直しに取り組んだほか、監査事務局で市政全般の点検業務を行った経験を持つ。

第1項 筆者による先行研究

佐藤（2013）では主に文献研究によって、日本の自治体におけるマネジメント手法を整理・分類し、図表1のような類型化を行っている。

図表1 マネジメント手法の類型化

区 分	マネジメント・コントロール手段
戦略・文化	中・長期計画，利益計画，方針と手続，クラン，価値観，象徴
人事・組織	報酬と給与，人的資源管理，組織構造
貨幣・数値	企業予算（予算統制），財務的業績評価（標準原価管理），複合的業績評価

（出典）佐藤，2013，p.48.

その後、広島市役所の幹部職員等へのインタビュー結果を踏まえて、図表2に掲げるような類型化を行った。

図表2 広島市役所のマネジメント手法

区 分	マネジメント・コントロール手段
戦略・文化	総合計画（基本計画・実施計画）の一部，行政改革大綱，行政改革計画，今後の財政運営方針（財政健全化計画）市民満足度アップのための接遇向上運動
人事・組織	総合計画のうち組織に関する部分，人材育成基本方針，人事評価（能力評価，目標管理による業績評価），人事異動，職員研修，庁内取締規則，職員の服務宣誓に関する条例・規則，職員倫理条例・規則
貨幣・数値	予算編成，決算報告，財務4表，決算審査，財政健全化等判断比率審査，行政評価，仕事宣言（独自の業績協定），事務事業の見直し（いわゆる事業仕分け）

（出典）佐藤，2013，p.78.

佐藤（2014）においては、欧米で行なわれているように、日本でも議会で議決された歳入歳出予算（以下、予算）をもとに、組織マネジメントとして業績評価（Performance Evaluation）を行うために、「経営予算」²を策定し、活用することを提唱した。

また、佐藤（2017a）では、さらに広島市役所の幹部職員等へのインタビューを重ね、延べ10名に対して行うことにより、広島市役所ひいては平均的な自治体の組織マネジメントの問題点を明らかにしようとした。加えて、広島市役所における組織マネジメントの不備を指摘した。

² 佐藤，2014，p.42.

その後、佐藤(2017b)では、基礎自治体である市・区役所の業績指標を考案し、同(2018)では同様な考え方をういて都道府県の業績指標を設定し質問票調査を行い、そのデータを重回帰分析及び因子分析に供している。これらの結果、県庁等の年度ごとの役所組織のパフォーマンスの推移を「見える化」できるようになった。

なお、先に述べた先行研究以外の先行研究については、筆者のこれまでの論文等の中において詳述している。

第2項 自治体におけるマネジメント手法

自治体で活用されている主なマネジメント手法は、行政評価と総合計画であろう。さらに、工夫すれば予算も利用できる。その他のマネジメント手法については本項「4」で述べる。

1 行政評価

本稿でいう行政評価とは 1996 年に三重県ではじめられた事務事業評価を先駆けとするもので、課レベルの組織単位で実施する事務や事業を主な対象としたパフォーマンスの評価のことで、不完全ながら日本に業績評価(Performance Evaluation)の導入を図ろうとした取組である。現在でもほとんどの自治体で同様のことが行われているが、予算をベースにしたものではないため、欧米のような業績評価には至っていないという問題を抱えている。

2 総合計画

旧地方自治法第2条第4項に規定されていた「その地域における総合的かつ計画的な行政の運営を図るための基本構想」に基づいて策定される基本計画と実施計画のことをいう。

すなわち基本構想、基本計画、実施計画の3層構造からなる自治体の管轄する地域の計画のことをいう。基本構想はいわばスローガンで、基本計画は概ね10年の計画であり、実施計画は基本計画の下部計画で概ね4年の計画としている自治体が多い。なお、地方自治法の改正に伴い2011年にこの規定は削除され、現在は各自治体で制定された条例等を根拠に同様の計画が策定されている。

3 予算の活用可能性

自治体の予算とは地方自治法の規定により、一定期間を区切って自治体の役所が作成する財政計画案、すなわち歳入及び歳出と債務負担行為の見積もり並びに執行準則を規定したものを法規に準じた形式で、議会の承認を受けたものである。したがって、自治体の予算とは資金のインプット管理のためのものであり、特定の支出を行うことの権威付けと支出限度額を示すものである。

したがって、自治体の予算はそのままではマネジメント手法としては利用できない。先にもふれたように欧米においては「経営予算」というものを別途作成して組織マネジメントに活用している。

4 その他のマネジメント手法

佐藤(2013)によれば、業績予算(Performance Budgeting: 兵庫県川西市で事業別予算という名称で実施)、事務事業評価(三重県)、業務棚卸(静岡県)、時のアセスメント(北海

道)、ゼロベース予算(神奈川県、愛知県)、行政事務の総点検運動(兵庫県、旭川市、横浜市他)、公・民のコスト比較(東京都他)、目標管理(岡山県玉野市他)、ISO9001(群馬県太田市)、ABC(市川市、四日市市)、方針管理(兵庫県小野市)、BSC(四国中央市他)などがあげられている。

ただし、インタビュー調査や自治体のウェブサイトで確認してみると本格的に活用している自治体はそれほど多くはなかった。

第2節 インタビュー調査の概要

インタビューは2016年12月～2018年12月の間に広島県庁の幹部職員等延べ15名に対して行った。なお、発言内容の記述にあたっては、氏名等の固有名詞を使用することを避けただけではなく、個人等が特定されないように配慮している。

第1項 インタビュー項目

主なインタビュー項目は以下のとおりである。

- ① 現知事になってからはじめられた新しい取組
- ② その取組に対する県庁内での受止
- ③ その取組の効果
- ④ 県庁内の変化
- ⑤ 筆者が他の職員から聴き取った内容等との食い違い

第2項 インタビュー結果

1 インタビュアーとしての筆者が驚いた発言

筆者が最も驚いたことは、「予算編成の主導権を財政部門から(企画部門ともいえる)経営戦略審議官(局相当の組織単位)の経営企画チームに移管した。」ということであった。なお、これについては考察部分で詳細に述べることにしたい。

さらに「水産統計等のデータが出るのは遅いので、KPI³としては良くないから、先行指標を探せといわれ、築地市場での時価や取扱高のデータを使い始めた。」という発言や広報課の職員が他県と共同で広報の計画を協議する場で、知事に説明する時のように、「『事業ドメインを明確にし、年齢別にセグメント情報を集めて、特定の年齢層にターゲットを絞って広報すべきだ。』と他県職員に説明したら、言葉が通じなかった。」というように、従来の県職員では用いることのないような専門用語を駆使することにも驚きを禁じ得なかった。

このほか「PR業界で一般に用いられている『広告換算額』を首都圏広報の成果指標にしている。」や「『ワーク』という予算事業をグルーピングした事業群を作り出すことによりPDCAを回すことに成功した。」という発言にも驚いた。「ワーク」については本項「4」で詳述する。

³ Key Performance Indicator (重要業績評価指標)のこと。

なお、上記、広報課の職員の発言については、大手広告宣伝会社から派遣を受けている職員である可能性もあるが、広島県庁の職員が営利企業の社員のような議論をするようになったということは驚きである。

上記以外の発言等については、以下のとおり箇条書きの形をとり、「○」は直接筆者が聴取ったものであり、「◎」はインタビュー記事からの抜粋である。

2 組織マネジメントに関するもの

○予算編成の主導権を財政部門から（企画部門ともいえる）経営戦略審議官（局相当の組織単位）の経営企画チームに移管した（再掲）

○多くの予算事業では1,000円、2,000円と予算を削って査定するのに、大物議員の口利きで億単位の道路とかが突然認められることなどがあり、若い頃の財政課勤務の時の予算査定の仕事は虚しかった

◎予算査定をする側が、戦略面や効果面をあまり見てないケースがある。例えば、コストの一覧を見て、削れそうなものを挙げていき、スライスしてどれだけ削ったか、といった予算査定を行うことがどの自治体でも多いが、このときに、十分に事業の効果を見ず、予算を減額する査定がリンクしない。広島県では重点事業を企画部門に共同査定させるということやっている。どういった方式であれ、査定をする側が戦略・企画といった長期計画の質を見極め、予算の減額査定だけでなく、事業の品質の査定を行う仕組みが必要である

○知事のブレインの1人が元大手コンサルタント会社の幹部経験者で、同社の経験者で県庁改革に興味のある者を募ったところ、低報酬で改革の手伝いを買って出ってくれ、活躍してくれたのは、マネジメントシステムの確立に貢献した

○同上のコンサルタントを経験した方の活用が大きかった。自分はこちらの方々の方々の考え方や作成された資料を県庁職員に理解できる言葉に分かり易く「翻訳・通訳」する仕事をしたようなものである

○初当選前の知事の抱負は、三重県のような改革がやりたいということであったときいている（知事室の本棚には三重県の改革の参考にもされたといわれている『行政評価の時代』や『行政経営の時代』があったとの発言もあった。）

○水産統計等のデータが出るのは遅いので、KPIとしては良くないから、先行指標を探せといわれ、築地市場での時価や取扱高のデータを使い始めた（再掲）

○PR業界で一般に用いられている『広告換算額』を首都圏広報の成果指標にしている（再掲）

○四半期に1度PDCAサイクルを回し業務の改善を行うようになった

○週に1回の幹部会議は主に報告事項の情報伝達がほとんどで、30分程度で終わっていたが、それが戦略会議という名称に変わってからは、局長達が他局の課題についても議論するようになり、平均2時間を要するようになった

○東京事務所の仕事の内容が大幅に変わった。従来やっていた官庁回り等による情報収集などの仕事は半分程度になり、広島県のブランド化、特に観光面でのブランド化のためにマスコミ関係者との対応の時間が大幅に増えた

○知事に報告するために、資料はエビデンスベースでないと受け入れてもらえないので、

- 「取材」と称する聴き取りを、しっかりやってからまとめるようになった
- 月間・年間「ベストプラクティス」と呼ぶ表彰制度ができて、職員が表彰されるようになった。
 - ベストプラクティス賞を取った土木建築系の職員がそのアイデアをもとにスピニアウトして自営業者となった
 - それまでの事務の体系を度外視して、新たな事務をはじめるといふ指示が頻繁にあった（例えば、前知事最後の年の『広島県職員録』（広島県，2009）に掲載されている「広島県行政機構図」と9年後のものを比べると、課と同等の組織単位として、「ひろしまブランド推進プロジェクト・チーム」などという名称のようなプロジェクト・チームを複数設けており、しかも上位組織にぶら下がる構造にはなっていない：インタビューの補足説明)
 - 人事関係での部下との面談回数が増えた、場合によっては1人の部下と年間7回面談するようになった
 - 部下との面談の機会が増えたので、課内での仕事の問題点がこれまでより早く把握できるようになった
 - 女性が働き易い職場改革について、明確な方針を県庁職員へ徹底してくれたので、女性の部下が多い職場のときには、しっかりと面談した上で、対応しても、他の職員（主に男性職員）からは不平をきくことが少なくなった

3 その他のもの

- 各職場では毎朝行動理念を唱和している
- 出先機関での行動理念の唱和は時期的に少し遅れてから行われた
- 現在も労働組合の幹部等は行動理念の唱和には参加しない
- 管理職の固定給化への移行では、徹夜交渉となり、あわやストライキ突入かという事態であった
- 研修センターでは、各職員研修のはじめに「行動理念」を唱和している
- 職員研修の体系に入っておらず、公表用の資料には掲載されていない研修がある
- コンサルタント経験者を講師とする職員研修科目が複数科目ある
- 2014年（平成26年）度から階層別職員研修のメニューに「経営学」という科目が入った。そのほか「マーケティング」という名称の特別研修もある。
- 知事からの指示に対して、できない理由を並べ立てた職員の何人かは閑職へ追いやられた
- 知事には逆らえないという雰囲気は早くから醸成されていた
- 少なくとも自分が現役の時は、組織風土改革の取組なかった。これが三重県の北川改革との大きな違いであると思う
- マネジメントシステムを確立すれば、組織が回るという考え方には違和感を覚えた
- 開き直って仕事をしなくても首にならない風土のあるお役所組織は理屈では回らない
- 知事はスタンドプレーが好きなタイプの方である。

○戦略会議に移行しても局長級はあまり議論はしていない、ただ、経営企画チームが担当する部長級を対象とした研修では白熱した議論が交わされている

○古くから広島県庁にはプラスの組織文化がある。つまり、改革に前向きな職員が多い

4 ワークについて

「ワーク」という予算事業をグルーピングした事業群を作り出すことにより PDCA を回すことに成功した」(再掲)との発言を受け、当時直接の担当者であった幹部職員 3 人へのインタビューを実施した。その発言は以下のとおりである。

○「ワーク」は 2011 (平成 23) 年度の 1 年間で作成した。

○知事から(具体的な 1 つの政策・施策の目的を実現するには)「事業は 1 つではないよね」といわれたことが発端であった。また、別の職員は、新規の重点事業を知事に説明する時に、関連する既存の事業の説明や関連性の質問を求められたことも、「ワーク」を考え出すきっかけとなった。また、知事からは予算事業と総合計画(中長期計画)に掲げる政策・施策との中二階のものが欲しいとも言われたとのことであった。3 人目の職員は「大きなプロジェクトはセットで検討する」という言い方をした

○まず、束ねられる予算事業をグルーピングした後、目標を設定していけばよいとの考えで、予算事業を束ねていった

○これまでの経験上、数値目標は、はじめはあきらめていた。徐々に KPI という言葉が使われるようになり、数値目標も設定されるようになった。

○「ワーク」の創出には元大手のコンサルタント(当時県庁の任期付職員)のアドバイスは大きかった

○「ワーク」ができた翌年から、年間工程表を作成し、マイルストーン⁴を入れるようになった

○四半期に 1 度 PDCA サイクルを回し業務の改善を行うようになった(再掲)

◎多くの自治体が PDCA や事業評価・施策評価といった仕組みを導入しているが、1 年間というスパンでは長すぎて改善が遅くなる。もちろん業務の性質上成果が出るかどうかは不確実な事業、例えば、重点施策に多い新規性の高いものは、少なくとも四半期に 1 度くらいはチェックしておかなければいけない。広島県では既に重点事務事業については四半期に 1 回のサイクルを回している

○当時も現在も予算事業は約 1,300 である。そのうち「ワーク」として束ねたのは約 600 であり、「ワーク」の数は 165 であり(2017 年度末時点)、現在も試行錯誤中である

以上のように、ワークとしてまとめた事業群 165 については、四半期に 1 度 PDCA サイクルをまわして、業務等の改善を図っている。これについて、筆者は他の自治体での例を知らない画期的な取組であると考えている。

また、広島県庁における行政評価の導入は 47 都道府県の最後に行われたとなっており(総務省、2017)、この年(2011 年(平成 23 年)度)は、ワークが軌道に乗った年と一致

⁴ 道標のことであり、みちしるべとなる一里塚のようなもので、目的の実現及び目標達成に導いてくれるサブステップのことである。

しており、広島県庁はワークを対象にPDCAサイクルを回して業務等の改善を行うことを、行政評価に分類されるものと考えている。ただし、広島県庁のこのやり方こそが、本来行政評価が目指すべき姿なのではなからうか。

第3節 若干の考察

本節では三重県庁の改革や広島市役所へのインタビュー調査結果との比較を通して、あらためて広島県庁の改革の本質を考え、改革の柱である予算編成の主導権の委譲について考察したうえで、筆者の考案した組織業績の指標を用いて、広島県庁の組織パフォーマンスの変化から読み取れることを述べていきたい。

第1項 三重県庁の改革との比較

湯崎知事は初当選を果たす前から、北川正恭元知事が三重県庁で行った改革を研究していたと考えられるが、単なる三重県庁改革の焼き直しではないようである。

ワークは三重県庁が当初の事務事業評価では不十分だとして導入した「基本事務事業」⁵の考え方を模したもののように見えるが、広島県庁では予算事業をベースとしており、三重県庁の場合のように予算事業とは別に定めた事務事業をベースとしたものではないため、予算事業やワークのパフォーマンスを評価でき、次期以降の予算編成に活かすことができるという点で優れている。

第2項 広島市役所との比較

今回のインタビュー内容により、広島県庁と広島市役所の職員の気質（佐藤（2107a））を比べると、広島県庁の職員の方が多くの点について積極性が高いと考えられた。知事のリーダーシップによるものだけではなく、広島県庁には、より前向であろうとする組織文化があり、進取の気質があると判断される。

加えて、総務省（2017）で分かるように広島市は全政令指定都市20市役所のなかで、唯一行政評価を行っていない（厳密には休止している）自治体である。元広島市職員である筆者にとっては残念なことであり、行政の継続性の欠如である。また、このような職員気質は広島市役所で組織マネジメントの改革が進まない理由の1つでもある。このことが広島県庁でのインタビュー調査結果と比較することでより明らかになったことから、この調査が有意義なものであることを側面から示唆していると考えられるものである。

第3項 予算編成の主導権の委譲

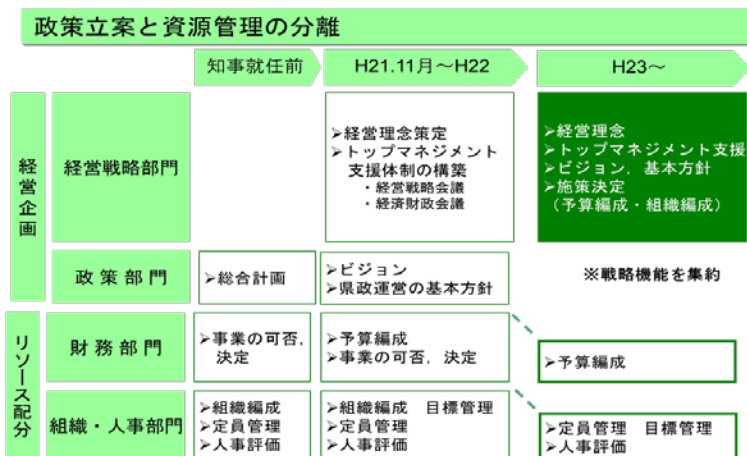
予算編成の主導権を財政部門から企画部門ともいえる経営戦略審議官（局相当の組織単位）の経営企画チームに移管したことについては、重点事業を企画部門に共同査定させる程度であるという見方もあるが、少なくとも他自治体におけるように財政部門による一方的な減額査定方式を改めたものである。この点については、三重県庁の改革ではできな

⁵ 三重県，2003，p.27.

ったことであり、この取組は高く評価できる。

なお、このような予算編成の主導権の委譲を広島県庁では図表3で表している。この図表中、経営戦略部門と政策部門が筆者のいう企画部門であり、財務部門が財政部門に相当する。

図表3 政策立案と資源管理の分離



(出典) 湯崎, 2016, p.195.

企画部門が長期計画の質を見極め、予算の減額査定だけでなく、予算事業の品質の査定を行う仕組みであれば、施策・ワークの単位でのパフォーマンスを確認でき、次年度の予算編成にも反映できることから、税金の効果的な使い道となる端緒が開けるのである。

第4項 広島県庁の組織パフォーマンスの変化

筆者の考案した役所組織の業績指標⁶を用いた広島県庁のパフォーマンスの年次推移は図表4のとおりであり、上昇傾向にあるといえそうである。

図表4 広島県の組織パフォーマンスの年次推移

	2010(H22)	2011(H23)	2012(H24)	2013(H25)	2014(H26)	2015(H27)
県内総生産(10億円)	10,577	11,011	10,613	10,875	11,173	11,491
歳出決算額(同上)	945	912	887	908	909	930
組織業績	11.19	12.07	11.97	11.98	12.29	12.36

⁶ 自治体には、営利企業の「利益」のような組織業績を表す指標がないので、筆者が考案した指標である、総生産額(GDP)を歳出決算額で除した値(前者は広島県庁の統計資料、後者は総務省公表の決算カードの数値)である。この指標により役所組織が投入した財貨・用益の波及的效果で、管轄する行政区域のGDPがどれほど上がったかが分かると考えている。

この表をみると広島県庁の各種組織マネジメントの改革の取組等は広島県庁の役所組織のパフォーマンスを高めている可能性があると考えられる。

なお、県内総生産の金額は3年経過後に公表されるため、2016（平成28）年度の組織業績は2019（平成31）年3月にならないと算出できないため2015（平成27）年度までのものとなっている。

おわりに

インタビューでの発言や県庁の作成した資料（湯崎，2108 他）中には、「戦略」、「政策」及び「施策」という用語が多く使われているが、用語の定義が明確でなく、インタビューにおいてもその用語を使った方に、その意味を確認しても明瞭には答えてもらえなかった。広島県（2018）の資料中でも概念の混同が少なからずあった、今後は聴き手や読み手が理解し易いような配慮を求めたい。

ただし、広島県庁の取組は興味深いものが多く、さらにインタビュー調査を積み重ねていきたい。特に、筆者の見出した自治体の組織業績の経年変化に関するデータは、今後数年で分析できるデータ量になると考えられることから、広島県庁の組織業績が改善され続けているとすれば、広島県庁が行ってきた改革への取組をさらに分析し、どの取組が効果的であり、他の自治体はその取組を導入しても効果があがるのかを検討し、一般化を試みたい。

なお、ワークによるPDCA活動は、本格的な業績評価であり、三重県庁の目指した本来の行政評価の姿であると考えているが、より厳密には、この取組こそが、佐藤（2014）のいう「経営予算」による組織マネジメントの手法である。このことについては別稿にて詳細に議論する予定である。

引用及び参考文献

- [1] 北川正恭（2004）『生活者起点の「行政革命」』ぎょうせい。
- [2] ぎょうせい（2012）「四半期ごとに重点事業をチェックして修正——独自開発した施策マネジメントを本格導入／広島県」『月刊ガバナンス』（12月号 84-86頁）ぎょうせい。
- [3] 佐藤 幹（2013）『自治体・非営利組織のマネジメント・コントロール—バランスト・スコアカードの効用と限界—』創成社。
- [4] 佐藤 幹（2014）「自治体予算のマネジメント・コントロール・システム化をめぐる問題」『会計プロGRESS』第15号 38-48頁。
- [5] 佐藤 幹（2017a）「広島市役所のマネジメントの改善に関する研究—幹部職員等のインタビュー調査結果に基づいて—」『経営研究』（福山平成大学経営学部紀要）第13号 59-68頁。
- [6] 佐藤 幹（2017b）「日本の地方自治体におけるマネジメント・コントロール 技法等の有効性に関する実証分析」『公会計研究』第18巻第1号 14-28頁。

広島県庁の組織パフォーマンス向上に関する研究

- [7] 佐藤 幹 (2018) 「都道府県におけるマネジメント・コントロール・システムの適用状況に関する若干の考察」『経営研究』(同上) 第 14 号 97-105 頁。
- [8] 島田智明・瓜生原 葉子・湯崎英彦 (2013) 「地方自治体の経営：広島県庁の事例研究」『国民経済雑誌』第 207 巻第 4 号 71-86 頁。
- [9] 総務省 (2017) 『地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査個票 都道府県』総務省 (2016 年 10 月 1 日現在) WEB 資料。
http://www.soumu.go.jp/iken/02gyosei04_04000058.html
- [1 0] 日経 BP 社 (2012) 「広島県庁の星、『官僚』を超える 橋下改革では作れない『最強の公務員』」他『日経ビジネス』(2 月 6 日発行第 1627 号 42-51 頁) 日経 BP 社。
- [1 1] ビズデザイン (2014) 「広島県経営企画アドバイザーへのインタビュー記事」『世遊名人第 33 回』(掲載日 5 月 13 日) ビズデザイン WEB 資料。
<http://www.biz-design.co.jp/taidan/33/taidan-33.html>
- [1 2] 広島県 (2009, 2017) 『広島県職員録』広島県。
- [1 3] 広島県 (2016) 『主要施策の成果に関する説明書』(ひろしま未来チャレンジビジョン実施状況報告書) 広島県。
- [1 4] 広島県 (2018) 『広島県 EBPM 推進ワーキンググループの運営について』(11 月 30 日開催講演会資料) 広島県。
- [1 5] 三重県 (2003) 『生活者起点の県政をめざして 三重県の改革の 8 年の軌跡』三重県政策開発研修センター。
- [1 6] 湯崎英彦監修・広島県マネジメント研究会 (2016) 『しごとの「強化」書—成果志向の行政経営』ぎょうせい。
- [1 7] 湯崎英彦 (2018) 『広島県における EBPM 実装への挑戦』(11 月 30 日開催講演会資料) 広島県。