

コラム・上山信一の「続・自治体改革の突破口」

【第15回 本物の行政改革—成功の10原則（中）】

前々回（3月24日号掲載）では「行政改革を成功させるための10の原則」を紹介した。そして「（1）的確な時代認識をする」「（2）行政解体の行方を見つめる」「（3）従来の“行革”の常識を捨てる」について解説した。今回は「（4）現場主導の改革をする」「（5）個人を改革の担い手と捉える」「（6）考えすぎず、まず動いてみる」について考えてみたい。

原則4. 現場主導の改革をする

多くの行政改革は「行政改革本部」が主導する。各部門はそこが発する「経費を5%減らせ」「5年で人員を1割減らせ」といった問題提起に答える。各部門は“改革される側”として身構える。

だがこの構図はおかしい、一律に全部門の予算を1割カットといった手法は乱暴だ。もちろん各部門のバックには既得権益や族議員が控える。有無を言わず一律カットすれば屁理屈や抵抗が封じ込めやすい。事情はわかるが随所に非合理をもたらす。改革とは本来、各部署が自ら取り組むべき作業だ。それぞれの現場で日常の仕事のやり方や予算の使い方を見直す。結果として人員や経費が節減できる。

名経営者は軒並み「現場主義」を唱える。「現場が困っていること」を解決するのが経営者の仕事だともいう。英語でいうデ・ボトルネック（de-bottlenecking、障害の除去）である。現場が元気になり、やる気を出すことが一番。その上でやっと適切な制度の変更や資源投入（人材や資金の配置）の方針が見えてくるという。まずは今あるヒトとカネ、設備をフルに活かす。現場主義は地味だし、時間もかかる。だが、実は改革への最短コースなのである。

原則5. 個人を改革の担い手と捉える

「改革の担い手は個人だ」というのは当たり前のようだが実はあまりそう考えられていない。役所に限らず官僚組織は個人の意思や想いを否定する。なぜなら官僚制は「職位にある者は職責を全うして当然」という前提で成り立つ。個人の意思や想いを仕事の糧にされてはシステム全体が変調をきたす。しかし世の東西を問わず、改革も革命もリスクをとる個人が集まって大きな流れを作っていく。

ある航空会社で賃金を巡って労使交渉が難航していた。そんな折に客室乗務員数名が社長と会食した。彼女は休憩室のメールボックスの配列変更を要望した。フライトチームごとから50音順に変えてほしいという内容だ。社長との会食の話題にはあまりにも瑣末なテーマだ。先輩社員はたしなめたくらいだ。ところが2日後、配列が一斉に変わった。これにより労使関係が改善し、賃金交渉が一気に進展した。

改革のテーマは職員の悩みや願望に由来するものから手がける。大所高所の正論よりも、職員がその気になれるテーマから取り組むのが早い。

原則6. 考えすぎず、まず動いてみる

世の中には二つのタイプの人がいる。「動くことで理解するヒト」と「理解してから動くヒト」である。ビジネスマンは前者が多い。学者や公務員は後者が多い。どちらが良い悪いという問題ではないが、こと改革に関しては後者は始末が悪い。多くの人にとって改革は未知の経験である。やってみて初めて理解できる、たとえてみればスポーツのようなものだ。理論を学んでもやってみなければ理解できない。だからこそ小さな身の回りの現場改善運動から始める。その過程で改革についての理解が進む。

やがて大きな構造改革に取り組めるようになる。「構造改革特区」の発想も同じだ。規制緩和や制度改革は霞ヶ関だと“神学論争”に陥る。四の五のいわずにまずはどこかで実験してみる。するとメリット、デメリットがはっきりする。それから再び考えればよい。(つづく)

◆執筆者・上山信一(うえやま・しんいち)◆

慶應義塾大学教授(大学院 政策・メディア研究科)。運輸省、マッキンゼー(共同経営者)、ジョージタウン大学研究教授を経て現職。専門は行政経営。行政経営フォーラム(<http://www.pm-forum.org/>)代表。

コラム・上山信一の「続・自治体改革の突破口」

【第16回 ついに始まった大阪市の経営改革】

一連の厚遇問題で話題の大阪市の役所が4月から抜本改革に着手した。関市長を本部長、弁護士出身の大平助役を本部長代行とする「改革本部」ができ専任の理事とスタッフが配置された。筆者も本部長（非常勤）として改革全体の設計・管理を担当することになり、毎週大阪に通っている。

大阪市の役所の問題は、全国自治体にも共通する課題である。今回は、4月末に公表した当面6カ月の「活動計画」の考え方を解説する。

●方針1. 半年ごとにレベルアップし、2年間でやり終える

通常の「行革大綱」は年度単位で行動計画を立てる。その上で3年や5年の中期目標を掲げる。だが今回は、半年単位とした。そして全体を市長の残りの任期の2年と区切った。お手本は横浜市だ。中田改革では「1年かけてできないことは5年かかってもできない」とし、一気呵成に懸案（大学、都市交通、動物園など）を整理した。

大阪市では10月までの6カ月を「改革の離陸期間」とした。その間に主要な事業（金額、人数ベース）を総点検する。これは「改革本部」が第三者の視点から行う。民間人やコンサルタントが多数参加し、事実と事例に基づいた分析をする。分析結果と改革素案は市民と議会に全面公開する。その上で議会の協力を得ながら、来年度の予算・人事・組織に反映させる。

下半期は移行準備期だ。改革本部の方針を提示した上で主要事業の改革プランを担当部門に立ててもらおう。議論の過程は全面情報公開する。調整がつかなかった場合には予算を凍結、あるいは執行を暫時、止めることもあり得る。以上が今年の作戦だ。来年度はさらに組織・体制・制度を見直す。主に改革案を実行する過程で出てくる不具合を手直ししていく。将来に何が起きても「逆コース」をたどって元に戻らないための仕掛けを凝らす。

●方針2. 報公開がすべてのエンジン

大阪市の限ったことではないが、これまでの「行政改革」では事業別の戦略の見直しの過程をあまり情報開示してこなかった。今回は違う。分析の途中経過、改革の素案など分かったことはどんどん記者会見で発表する。むしろそれをてこに世論喚起する。本部の意見への反論、疑問も大歓迎だ。庁

内・庁外を問わずにどんどん出してもらおう。だが、すべての意見は情報公開にかける。水面下の取引や個別の情状酌量の余地をシャットアウトする。そのためにまず今年5月の議会で「情報公開条例」を抜本改正する。

大阪市の改革課題は実はさほど複雑ではない。心ある職員や市民の多くが「おかしい」「ムダ」だと思っていることが是正できない。例えばバスやゴミ収集の一部を民間委託するといったことさえ進まない。労働組合だけでなく市内の様々な団体が選挙運動とも連動し、既得権益を守ろうとしてきたからだ。

従って、この改革はタックス・イーター (tax eater) 対タックス・ペイヤー (tax payer) の戦いでもある。密室協議なら前者が有利だ。だが、今回はすべてをガラス張りにする。そうすれば後者の利益を代弁するマスコミや改革派議員が動ける。筆者は記者レクで「情報公開というガラス張りの集中治療室に入れてからやっと手術（改革）ができる段階に入る」と説明した。

ただし、既得権益のすべてが直ちに悪だとは言えない。労働者の権利や福祉サービスなど維持すべきものも多い。だが全てをいったん見直しの対象にする。そしてその過程と意思決定の責任の所在を次世代を含む市民にはっきりと示す。すべてをガラス張りにしたうえで最終選択をする。

●方針3. 過去を問わず、今後に向けての適正化を促す

厚遇問題のように過去の不正や不適切事例を探せばいくらでも問題がでてくる分野もあり得る。しかし改革本部は過去の調査にコストや時間をかけるよりも、今後に向けた仕事のやり方と予算の使い方の点検と是正を重視する。一部の公務員は怠惰だったかもしれない。だが公務員の大多数は決して“性悪”ではない。彼らの使命感、プロ意識に期待する。違法行為（ヤミ年金制度の創設・維持など）は別だ。だがそれ以外については過去の非や失政を批判するよりも新たな改革への動きを促す。

●方針4. 現場職員を担い手に据える

従来の改革の担い手は「改革本部」や管理部門だった。だが本来、改革とは職場や事業単位で予算や業務のあり方を見直す作業である。ところがこれまで各現場は「改革される側」だった。結局は予算・組織・人員の維持に走る。これでは改革の効率もスピードも上がらない。もちろんある程度は上からの統制が必要だ。予算の上限設定や定員管理がなければ事業部門は肥大化する。だが細かい業務改善や事業の見直しは現場部門が行う。現場が案を出してこない限り、本当の改革とは言えない。そのためにはイソップ物語と同じで「北風」ばかりではだめだ。「太陽」を照らさない限り、組織は本気で動かない。マスコミに褒められる、あるいはやった人が昇進するなどのインセンティブを用意する。

以上、四つの方針を紹介した。具体作業はマスコミ報道よりもはるかに早いペースで進行中だ。今後も本連載では途中経過をスピーディーに紹介していきたい。

—◆執筆者・上山信一(うえやま・しんいち)◆—

慶應義塾大学教授(大学院 政策・メディア研究科)。運輸省、マッキンゼー(共同経営者)、ジョージタウン大学研究教授を経て現職。専門は行政経営。行政経営フォーラム(<http://www.pm-forum.org/>)代表。

コラム・上山信一の「続・自治体改革の突破口」

【第17回 本物の行政改革—成功の10原則【下】】

前々回（第15回、4月21日）に引き続き、今回は成功原則の7から10について考えたい。

原則7. インセンティブを用意する

自治体に限らず、公的機関では「やってもやらなくても同じ」「悪平等」といった言葉をきく。リスクをとっても報われない。事なかれ主義でも昇進すると言われる。改革にはリスクが伴う。報酬が用意されて当然だ。しかし官僚制はそれを想定しない。官僚制は担当官による裁量を認めない。公務員は法令の執行者であり、個性や感情を持たない。そして官僚制には誤りや間違いの概念がない。法令で決めた手続きを全ての公務員が粛々とこなす、全てに遺漏のない状態を想定する。「改善余地」「工夫」といった概念は、放っておくと生まれにくい。

だからこそ行政改革には相当のインセンティブが必要だ。リスクをとれば出世する、表彰を受ける、新聞で褒められるといった機会が必要だ。財界人などは公務員を見れば批判するが逆効果だ。公務員はもともと世の中のため、なんとなく社会貢献したいという気持ちの人が多く、金銭の多寡ではない。むしろ感謝されれば意気に感じて仕事をし、改革にも挑むのである。

原則8. 楽しくなければならぬ

福岡市役所は職員の創意工夫を奨励し、その発表大会を開催している。「DNA どんたく」という。その心は楽しくなければ改革は長続きしない—というものだ。当日は市長もハッピーを着て審査員になる。各職場が競って寸劇やプレゼンテーションで日ごろの業務改善の工夫を紹介する。最初は「お祭り騒ぎは不謹慎」といった批判もあった。だが地下鉄の終電を30分繰り下げるなどの成果が明らかになるにつれ消えた。儲かっている会社は楽しい、平和な家庭は明るい。改革も同じだ。楽しくなければ行政改革は成功しない。

原則9. 情報公開と外圧を改革の追い風とする

行革の成否を決する最大要素は「情報公開」の度合いである。いいことも悪いこともひたすら情報公開する。改革はそこから始まる。悪いことを公開すれば是正せざるを得なくなる。最初は批判を受け、苦しい。だがそれ以下はない。改善すれば楽になり逆に褒められる。情報公開は悪事や不正をも

抑止する。「見られている」「いずればれる」となると自制心が働く。企業の場合は市場競争で劣悪なもの排除される。行政機関はそうではない。市場競争原理の代わりに情報公開が必要だ。

原則10. 一気呵成に立ち上げる

多くの自治体は「行革大綱」をつくり、それに従って行政改革に取り組む。改革といっても「退職者を補充しない」とか「予算を3%毎年削減する」といった程度が多い。だがともかく3~5年くらいかけて取り組むという計画が多い。

さらに「行革本部」が常設されている自治体もある。何十年も行革室が店を開いている。改革が進まず、見直し作業がルーティン化している証拠だ。先進企業の業務改革は大概が2~3年だ。しかも最初の半年で一気にスリム化などを行う。期限と目標が設定され、それに向けて必死で改革に取り組む。

改革はだらだらやるものではない。なぜなら組織全体が不安に陥る。また本来業務がなかなか手につかない。一気呵成に取り組み、さっさと改革本部は店じまいする。

筆者が関わる大阪市役所の改革本部でも2年間と期間を区切った。市長の任期に合わせたこともあるが上記の経験則による。2年で期限が切られると、そこから逆算した課題があぶり出されて来る。さっそく先週、市長が改革の第一弾を打ち出した。まずは情報公開条例の改定・強化だ。次が現業職員の採用凍結といった具合だ。改革の度合いの深さはスピードにも関係すると意識し次々と新戦略を繰り出していく予定だ。

—◆執筆者・上山信一(うえやま・しんいち)◆—

慶應義塾大学教授(大学院 政策・メディア研究科)。運輸省、マッキンゼー(共同経営者)、ジョージタウン大学研究教授を経て現職。専門は行政経営。行政経営フォーラム(<http://www.pm-forum.org/>)代表。

コラム・上山信一の「続・自治体改革の突破口」

【第18回 大阪市役所は変わるか（その1）】

職員厚遇問題を機とする大阪市役所の改革。4月から市長を本部長とする市政改革本部が置かれ、筆者も本部員に就任した。作業が始まって約2ヶ月。これまでの作業で見えてきた主な課題を報告しよう。

(1) 人材の流動性を高める

大阪市は人口に比して公務員の数が多い。企業のスリム化では新規採用の停止は常道だが大阪市はそれをやっていた。早速、市長は現業職員の新規採用の停止を決定した。

さて職員数が多い原因は、局別に人事が行われ、しかも職種が細かく分かれて融通がきかないためだ。職種と部局の壁を超え、人材の流動性を高める必要がある。これは経営の言葉では「多能工化」と言うが、企業ではここ20年来、どんどん進んだ。あるいは米国の都市のなかには警察官がパトカーのトランクに消防服を積んでいて火災現場で消火活動にあたるといった例もある。そういう柔軟さがこれからの人事には求められている。またその中から人材が鍛えられていくはずだ。

(2) 土地、建物の流動化

人だけではない。大阪市役所は大量の土地や建物を抱える。一等地も多く資産価値も高いが十分に生かせていない。例えば市内には数多くの各種会館がある。多くは会議室や講堂だが中央省庁の縦割り行政を反映し、老人向け、青少年向け、児童向けなど用途が細かく分かれる。

だが設立当初の意義を失った施設も多い。稼働率の低いものは廃止・売却し、あるいは用途を転換する。名称も地域の誰もが使えるものに変えるべきだ。残すものについても管理運営はなるべく民間企業やNPOに任せる。

現在のところ、施設は各局・各区役所が個別に管理、運営している。施設のすべてを再評価し、必要性や収支状況、管理運営方法、立地の適否などを総点検する予定だ。

(3) 事業系部局の独立化

大阪市交通局には年収1300万円を超えるバスの運転手さんがいると先般、国会で話題になった。だがさすがにこれは、超過勤務手当など各種手当が積み重なった稀有な事例だった。だが全体に給与水準は高い。ごみ収集、交通、上下水道、建設、港湾などの事業系部門ではこうした現業職員を多数抱える。給与体系の見直しや人員削減などが必須だ。

さらに経営形態の見直しも必要だ。事業系部局の中には既に現金収入を得ている部門がある。交通局の運賃収入、港湾局の土地売却収入、そしてごみ処理も焼却時に発電して売電している。これらの部局では過去に投資したインフラが結構な資産になっている。技術力もあるし、人材の蓄積もある。だが大きなポテンシャルが狭い市域の中ではフルに発揮されない。こうした事業系部局は必ずしも直営である必要はない。場合によっては株式会社や独立行政法人にしてみっと自由に事業を発展させるべきだ。国鉄民営化と同じように、負債と施設を外して運転だけを行う会社が作れるかもしれない。

経営形態の見直しで、単なるコストダウンではなく、もっと積極的に、市民のために金を稼ぐ前向きな改革シナリオが書けるかもしれない。周辺都市の水道供給を引き受けたり、鉄道エンジニアが他都市や中国に移ぎに行く。先人が残した蓄積を今から活かしていけば、次世代の大阪市民の行政コストが安くなるかもしれない。「宝の山」の事業系部局が自立すれば、それも夢ではない。

(4) 規制緩和が必須

さて、このような人と施設の自由な活用・流動化は現在の公務員制度や国の規制を前提にするとにわかに行き詰まる。大阪は、日本第二の大都市。すでに生活保護の対象者の増加など様々な問題が先鋭的に出つつある。その解決のモデルを示し、外に向かっての情報発信やキャンペーンをするべきだ。他都市とも都市連合を組んで、国に対して規制緩和や政策転換を求める必要があるだろう。今回の改革は、市政改革の枠を超える。また逆に言うと、市政改革の枠の中では、たいした改革はできないと思う。

—◆執筆者・上山信一(うえやま・しんいち)◆—

慶應義塾大学教授(大学院 政策・メディア研究科)。運輸省、マッキンゼー(共同経営者)、ジョージタウン大学研究教授を経て現職。専門は行政経営。行政経営フォーラム(<http://www.pm-forum.org/>)代表。

コラム・上山信一の「続・自治体改革の突破口」

【第19回 動物園と水族館—公共経営の視点から較べる】

動物園と水族館、どちらもビジネスとしては難しい。公立が多いゆえんだ。だが公立でも経営努力は必要だ。旭山動物園（旭川市立）の改革にみるとおり、工夫の余地もある。筆者は文化施設の経営評価をたくさん手がけてきた。今回は水族館と動物園を「経営」の視点から比べてみよう。いろいろな発見がある。

水族館は動物園より儲かる。10の理由を挙げてみたい。

1. 動物園は天気左右される

夏の炎天下、冬や雨の日はお客が減る。ところが水族館は室内だ。いつでも快適だ。

2. 水族館は敷地面積をとらない

敷地が狭くても縦に長く伸ばせる。海は深さで生態系が違う。巨大円柱水槽を置き、観客が上から螺旋階段で降りてくるといった趣向が凝らせる。動物園はこれができず平面展開する。土地代がかかり、またヒトを歩かせる。これを防ぐとなるとバスやトラムが必要になる。

3. 動物園のコストの大半は飼育係の人件費だ

ヒトがえさをやり、糞尿を掃除する。水族館もえさはヒトがやる。だが糞尿処理は水質保全装置がやる。

4. 動物は基本的に一匹狼だ

サルのように群れる動物は少ない。子供が成長するとするとよその動物園に送ったり、新しい部屋に入れる。魚は逆だ。群れやすい。一つの水槽で複数、あるいは数種類すら同時に飼える。

5. たいいていの魚は海で取れる

だが野生動物は原則的に捕獲禁止だ。動物園で繁殖させなければならず、お金がかかる。

6. ヒトは多くの種類の魚を食べる

だがキリンやサイの肉は普通は食べない。また家畜やペットは動物園にいない。これは何を意味す

るか。産業との距離が違ってくる。水族館には水産漁業のノウハウや資金、人材などが間接的に入ってくる。水産学科は規模も大きく、研究開発も盛んだ。だが動物研究はペットや家畜を除き、限られる。人材の調達や資金の流れにおいて動物園はハンディを抱える。

7. 動物の多くは大きく、人間に危害を与える

魚は逆に人間より小さく、人間が食べる。管理コストは後者が安い。

以上に加え、日本特有の事情が3つ加わる。

1. 日本人は魚を食べる

すし屋で魚の種類を気にかける習慣がある。水槽の中の生き物を「おいしそう」という感覚で（潜在的かもしれないが）見る。日本人にとって魚は極めて身近だ。

2. 日本の大都市の多くは海に近い

海水が安く手に入る。欧米の大都市は逆に内陸だ。海水はぜいたく品であり、水族館の維持にはお金がかかる。

3. 動物園は公立か私立。国立はない。

水族館は違う。沖縄など各地に国立もしくは国立大学附属水族館がある。国立の資金量は大きいし人材が集まる。「国立民俗学博物館」ができて日本の文化人類学や民俗学は一気に発展した。これと同じだ。“国立動物園”があればイリオモテヤマネコやトキなどの保護はもっとスムーズだっただろう。

◆執筆者・上山信一(うえやま・しんいち)◆

慶應義塾大学教授(大学院 政策・メディア研究科)。運輸省、マッキンゼー(共同経営者)、ジョージタウン大学研究教授を経て現職。専門は行政経営。行政経営フォーラム(<http://www.pm-forum.org/>)代表。

コラム・上山信一の「続・自治体改革の突破口」

【第20回 大阪市役所は変わるか（その2）】

いまだき行政改革に取り組まない自治体は皆無に近い。だが「何のための改革か」が不明確な場合が多い。「財政再建」「よりよいサービスをより安く」といった目標設定自体は間違いではない。だがそれだけでいいのか。

大阪市役所では「何のための改革か」を根底から問い直す作業を行い、3つの危機の克服を改革の原点に据えた。第1の危機は市民からの信用の失墜だ。カラ残業、ヤミ退職金など一連の職員厚遇問題の発覚で市民の信用を失った。第2には財政危機だ。経常収支比率は100を超え市債発行で日常の支出を賄う状態だ。背景には市税収入の減少、生活保護など社会保障支出の増大など構造要因がある。第3には職員の士気の低下だ。これは安全管理や経営品質の問題につながる。

■3つの改革—「マネジメント改革」「ガバナンス改革」「コンプライアンス改革」

改革本部では以上の3つの危機の克服を「改革」と捉えた。その上で従来の行政改革よりもはるかに広い見地から改革を定義した。具体的にはマネジメント改革、ガバナンス改革、そしてコンプライアンス改革の3つの柱を打ち立てた。

(1) マネジメント改革

単なる合理化、経費節減、人減らしの域を超えたビジネスプロセスの再構築を図る。具体的には全15部局の事業を約75の事業単位にくくりだし、総点検中だ。「ビジネスプロセスの再構築」とは単なる合理化ではない。効率を上げ、コストを下げ、職員をより高度な業務にシフトさせる。学校給食の例を取る。現在は各校直営で行っている調理の一部民間委託の案がある。調理員は食育分野等でも活躍してもらう。さらに外郭団体がやる材料購買業務を専門企業に任せる、といった一連の見直しだ。

持続可能な財務構造の設計もやる。新規の投資抑制、新規採用の停止は当然だがそれに加えて資産の売却も行い、公債残高を健全な水準にまで抑え込む作戦を展開する。

(2) ガバナンス改革

マネジメント改革を敢行するためには各局・各部門の縦割り構造を打破する。そのため一時的な集権化が必要になる。人事・財政部門が中心になって局の枠を超えた人材流動化、施設の転用、予算再配分などをする。ビジネスプロセスの再構築をすると必ず部局のくくりや職位階層の見直しも必要になる。外郭団体の統廃合や本庁への取り込み、あるいは業務や組織の外出し（民営化、独立行政法人化）にも至る。ガバナンス改革には厚遇問題で露呈した不健全な労使関係の是正も含む。

(3) コンプライアンス改革

「コンプライアンス」とは、もともとは法令遵守のことだが今は組織の内部統制を強化する作業全般を意味する。具体的には、マニュアルに基づく作業、情報公開、複数の目でのチェック、研修、内部通報者制度の整備など、取り組むべき作業範囲は広い。大阪市では不祥事の経緯もあり、今般、先進企業のコンプライアンスの教訓に学ぶことにした。

行政機関の場合、事件発覚、関係者の処分、そして自粛、綱紀粛正といった型どおりの処置で事足りりとすることが多い。裏金による株式投資が発覚した経産省の不祥事が典型だ。あれで再発防止できるとみる識者は皆無に近いはずだ。それを反面教師に大阪市役所ではコンプライアンスの徹底策を導入する。

まず手始めは安全管理だ。大阪市役所では多くの事故が起きている。昨年度、市バスは100件を超える事故を起こした。一般市民4人の死亡者まで出した。こうした事故の多さがヤミ年金、ヤミ専従を許す組織風土に由来するのは明らかだろう。遵法意識、安全に関する意識と知識、組織的監視体制など課題は多い。だがコンプライアンス改革の最重要課題は徹底した情報公開だ。公開の適否の判断に迷った場合は市長が判断するといった新機軸をすでに決めたが、まだまだ強化策が必要だ。

■「改革マニフェスト」を策定へ

改革本部では以上3つの改革の具体策を検討中だ。7月末にはおおよその課題の洗い出しをし、9月末には「改革マニフェスト案」をまとめる。それをもとに市長は10月以降に「改革マニフェスト」を定める。それをもとに来年度の予算編成、人員再配置、そして機構改革につなげていく。

※注 筆者は大阪市市政改革本部本部員だが本稿はあくまで筆者の個人的見解である。

—◆執筆著者・上山信一(うえやま・しんいち)◆—

慶應義塾大学教授(大学院 政策・メディア研究科)。運輸省、マッキンゼー(共同経営者)、ジョージタウン大学研究教授を経て現職。専門は行政経営。行政経営フォーラム(<http://www.pm-forum.org/>)代表。