

県立広島大学専門職大学院
経営管理研究科 ビジネス・リーダーシップ専攻
平成 28 年度 第 1 次募集 入学者選抜試験
小論文 問題

注意事項

1. 試験開始の合図があるまで、この冊子を開かないこと。
2. この冊子には、問題用紙 2 枚（資料含む計 11 ページ）、解答用紙 2 枚、下書き用紙 2 枚がある。
試験開始の合図があったら、直ちに中を確認め、印刷や枚数に不備があった場合には、監督者に申し出ること。
3. 解答は、問題ごとにそれぞれ所定の解答用紙に記入すること。
4. 全ての解答用紙の所定の欄に受験番号を記入すること。
5. 試験室で配付された問題用紙及び下書き用紙は、退出時に持ち帰ること。

小論文 問題用紙

問題 1. 3 頁以降の資料は、2015 年 10 月に広島県が策定した「ひろしま未来チャレンジビジョン改定版 第 1 章 総論」である。この資料を読み、本ビジョンの実現に向けて、あなたが県知事に対してビジネスの視点から行うアドバイスを 600 字程度で論じなさい。

出題の意図と評価の基準は以下のとおりである。

- ① 理解力 ～ 文章の要旨を正しく理解し、問題を発見する意欲と技術を見る。
- ② 論理的思考力 ～ 発見した問題に対する解決策とその根拠を論理的に組み立てる能力を見る。
- ③ 独創性 ～ イノベーティブで新しい発想を行うことのできる可能性と成長性を見る。
- ④ 文章表現力 ～ 研究を適切に展開できる文章力を見る。

小論文 問題用紙

問題 2. 下記の 4 つの問題の中から、1 つを選んで解答しなさい。

選択した問題の番号を所定の欄に書いて解答しなさい。

- (1) 「ものづくり経営」とは、「もの」よりも「設計」をキーワードにした広い概念であり、組織の能力構築と現場改善を基点とする「良い設計（付加価値情報）」の「良い流れ（工程）」を作り、「顧客満足」「利益拡大」「雇用安定」をめざす経済活動を意味する。

また、「ものづくり」とは「流れづくり」であり、さらには「人づくり」と考える。

あなたは「ものづくり経営」の考え方を自社に（勤務していない人は起業に）どのように活かすかを 600 字程度で論じなさい。

- (2) あなたは中国地方の中山間地域（医療人口 5 万～10 万人）の基幹病院（病床数 200 床程度）の経営に関わっているとします。このような地域や病院が抱える諸問題を挙げて、それらの対策を 600 字程度で論じなさい。

- (3) ある農業集落では、これまで各農家が農作業など協働でいろいろな事業を分担してきた。直売場もその例で、出展された品目ごとに同じ価格が設定されてきた。ところが最近ある一軒の農家が有機 JAS 認定事業者として認証された。その農家は他の出荷者とは異なる価格を設定する意向をもつようになった。しかし、これまでの集落内の協働関係を考えると容易に進めることはできない。あなたならこのような事態をどのように乗り切るかを 600 字程度で論じなさい。

- (4) あなたの住んでいるまちで、使われていない、あるいは有効に使われていないと思う場所を具体的に挙げ、使われていない要因を分析したうえで、その場所を活用する提案を 600 字程度で論じなさい。提案には、新たな場所の使い方、その場所の主な利用者・運営者、提案の強み・弱みを具体的に記述すること。

第 1 章

総 論

1 基本理念と目指す姿

(1) 基本理念

将来にわたって、
「広島に生まれ、育ち、住み、働いて良かった」
と心から思える広島県の実現

(2) 目指す姿

基本理念を基に、

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～

を目指します。

《人口減少・グローバル化が進む社会での働き方》

生産年齢人口の減少に伴い労働力人口が減少すると、経済の規模も縮小し、地域の活力が失われてしまいます。また、グローバル化が加速して海外企業との競争が激化する中、経済が縮小すると、製品・サービスなどの国際競争力の低下が懸念されます。これは、本県だけでなく、日本全国の共通課題です。

こうした悪循環を回避し、経済を活性化するには、まず、女性や高齢者を始め意欲ある働き手の雇用の場をつくることで、労働力人口を確保することが必要です。そのためには、様々な人々が共に働き活躍できる、多様な働き方の選択肢のある社会であることが、ますます重要になってきます。

しかし、かつてないスピードで人口減少と少子高齢化が進む現状にあっては、労働力人口を維持するのは非常に困難です。このため、労働力人口の縮小を最小限に抑えることに加えて、総体としての生産力が落ちないように、イノベーションを持続的に創出することで生産性の向上を図る必要があります。

一方、労働者1人当たりの労働生産性に目を転じると、日本は、1人当たり労働生産性・時間当たり労働生産性ともに主要先進7か国中最下位で、7か国中最も高い米国の3分の2の水準にあります。

日本の労働生産性が低い要因として挙げられているのが、いわゆるホワイトカラーと呼ばれる部門やサービス業における生産性が低いことです。例えば製造業の生産現場では、限られた稼働時間の中で生産性を上げる努力が追求されてきたことから、製造業に限った労働生産性水準の国際比較では、日本はOECD*加盟国平均を超え、比較的上位にあります。

今後は、労働生産性の高い他の先進諸国の「短い労働時間で効率的に成果を生み出すことで豊かな生活を実現する」働き方を志向していくことが重要です。

〔労働生産性の国際比較及び分析は、公益財団法人日本生産性本部「日本の生産性の動向 2014年版」を参考にしています。〕

《これからのライフスタイル》

短い労働時間で効率的に成果を生み出すことで、家族との時間や余暇、自己啓発などを充実することができます。家族との時間や仕事以外の活動が充実すると、視野が広がり、斬新な発想や思いがけない組合せが生まれ、様々な分野でイノベーションを導く土壌となります。イノベーションにより生産性が高まると、所得が向上し、また、長時間労働が軽減されます。こうした好循環を生み出すライフスタイルこそ、私たちが目指す姿です。

仕事と暮らしのバランスを考えると、暮らしを犠牲にする働き方や、仕事をセーブして家事の時間を確保するなど、どちらかを優先して妥協しなければならないのではと思われがちです。しかし、多くの県民にとって、仕事と暮らしはいずれも人生の重要な要素であり、どちらもあきらめず追求することができる社会の実現が求められています。

広島県では、こうしたライフスタイルを実現するための基盤として、チャレンジビジョン策定時から取り組んできた **人づくり、新たな経済成長、安心な暮らしづくり、豊かな地域づくり** の4つの政策分野の好循環により、県民一人ひとりが、仕事や暮らしに対して抱く希望を「かなえられる」と感じることでできる社会をつくり出すことで、**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**を目指します。

(3) 目指す姿の実現に向けた視点

仕事も暮らしも充実したライフスタイルが、県民・地域の活力の源となり、県外の人々からも「住んでみたい」とうらやましがられるような大きな魅力となるには、広島県独自の強みや広島県が元々持っている素地を生かした、広島県ならではの視点が必要です。

広島県では、チャレンジ精神やフロンティア精神にあふれる県民性を生かし、平成 22 (2010) 年のチャレンジビジョン策定時から、**イノベーション**をチャレンジビジョン推進の重要な視点として掲げてきました。

また、転勤や創業の地として移り住む人が多い土地柄を踏まえ、家族一緒に暮らしやすいと感じてもらえるよう、様々な場面でファミリー・フレンドリーな広島県となるべく取り組んでいます。

さらに、充実した都市機能と山も海もある豊かな自然が近接し、県内どこに住んでいても短時間の移動でその両方を楽しむことができる、広島ならではの都市と自然の近接ライフを、他の地域と差別化できる大きな魅力と考えています。

目指す姿の実現に向けて、この 3 点を 4 つの政策分野の好循環を支える視点として取り組むことが、大きな推進力となると考え、

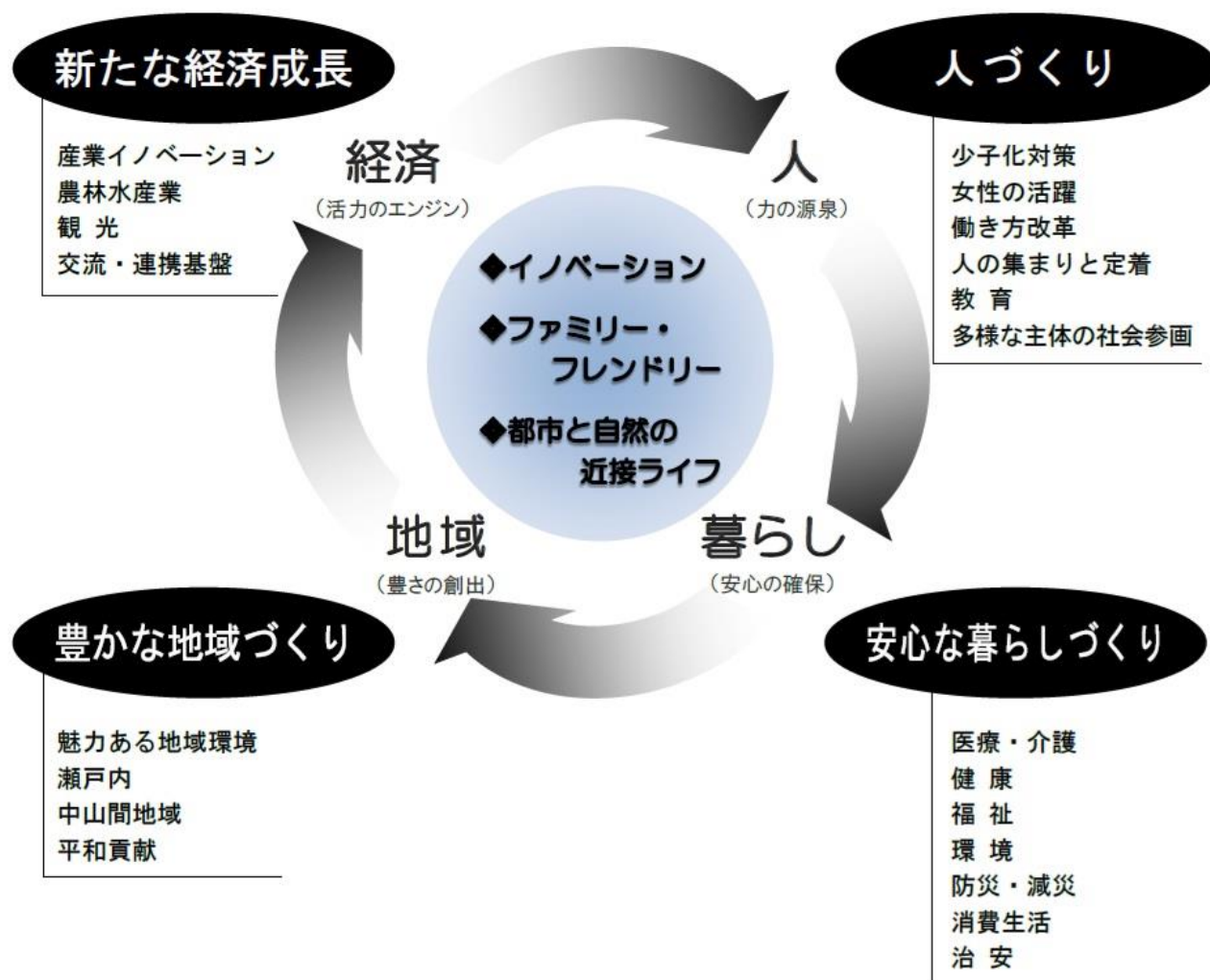
イノベーション

ファミリー・フレンドリー

都市と自然の近接ライフ

を一層推進します。

< 4 つの政策分野の好循環 >



◇ イノベーション

《人口減少とグローバル化が進む中でのイノベーションの重要性》

イノベーションとは、「これまでの発想や手法にとらわれることなく、新しいアイデアで、モノや情報、仕組みなどを組み合わせることにより、新たな価値を創造していくこと」として、チャレンジビジョン策定時から重要な視点として掲げ、取り組んできましたが、人口減少が一層進行する中、その重要性は増えています。

イノベーションを通じた課題解決は、経済分野に限らず、人材確保や地域づくり、交通インフラ*や医療サービスの維持・確保など、あらゆる分野で求められる視点です。

また、チャレンジビジョンのもう一つの重要な視点として、「グローバル化への的確な対応」があります。これは、経済、文化から日常生活に至るまで、あらゆる場面で海外とのつながりが拡大する中、国際社会の中で生きていく広い視野とグローバルな感覚を持つことが一層重要になるとの認識を示したものです。この認識を基に、大学連携によるグローバル人材の育成強化など、新たな取組が広がっています。

この先、更に進展するであろうグローバル化に的確に対応するには、県内のあらゆる分野に国際感覚を持って活躍する人材が集まることで、世界の活力を取り込んでイノベーションを起こし、経済や生活のあらゆる場面で、新たな価値を創造することが重要と考えています。

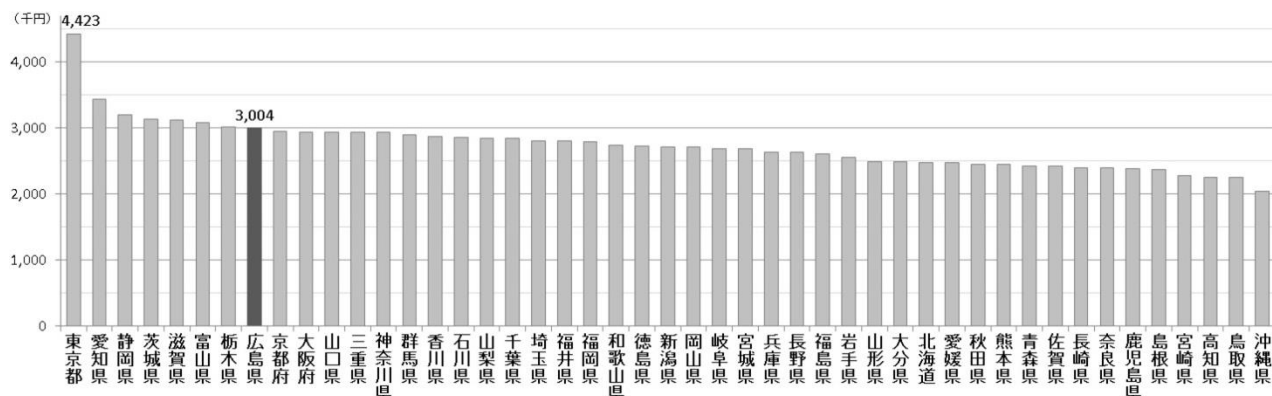
《イノベーションを生み出す県民性》

広島県は、明治期からの海外移民の数が全国で最も多い県であり、多くの県民が、北海道への開拓移住や、ハワイ・ブラジルなどへの海外移民として新天地に旅立っています。こうした歴史から、広島県民は、新しいことへのチャレンジ精神やフロンティア精神にあふれる県民性を持っています。その精神を生かし、産業界を始め多くの分野でオンリーワン・ナンバーワンが生み出されてきました。

広島県の1人当たり県民所得は全国第8位で、東京圏1都3県のうち突出して高額な東京都を除く埼玉県・千葉県・神奈川県よりも上位にあります。県民所得には財産所得や企業所得も含まれており、また不就労者も母数に入っているため、就労者1人当たりの所得とイコールではないものの、本県の経済力が全国的に見ても高い水準にあることを示しています。

ひろしま未来チャレンジビジョンは、副題を「県民の力とイノベーションで未来をつくる」とし、産業に限らず様々な分野でイノベーションを起こし、私たち県民自身の力で広島県の未来をつくる・変えることに取り組んできました。人口減少が進む中にあっても、イノベーションにより生産性や利便性を向上させ、仕事や家族、暮らしに関する希望を持てるよう、今後もチャレンジを続けていきます。

〔参考1〕 都道府県別 1人当たり県民所得



出典：内閣府「平成24年度県民経済計算」

◇ ファミリー・フレンドリー

《今、ファミリー・フレンドリーを推進する意義》

近年、若い世代の人々が「結婚したいと思っているが縁がない、又は結婚に踏み切れない」「子供を持ちたいが、希望どおり子供を産み育てるには不安がある」など、結婚や出産に関する希望を実現することが難しい状況にあると言われています。その背景には、若い世代を中心に収入の低い就労者が増加していることや、特に女性に仕事と家事・育児との両立に係る負担感が大きいことなど、様々な社会的要因があります。県は、こうした若い世代の人々が、安心して家庭を持ち、希望する家族像を実現できるよう、市町や地域社会と連携して、出会い・結婚から子育て期まで切れ目なく支えていくことが必要と考えています。

また、広島は、かつて「支店経済」と呼ばれたように、企業の支社・支店が多く立地しており、全国から転勤で移住する人が多いという特徴があります。こうした人々に、単身赴任ではなく、家族一緒に広島に移り住んでもらい、広島での暮らしを楽しみ、定着してもらうことも、我々の大きな目標の一つです。そのためには、都市と自然が近接した広島ならではのライフスタイルの魅力を広く発信するとともに、保育・教育や医療の充実、住環境の向上など、生活の基盤となるサービスの充実も重要です。

《家族で暮らしやすいまちは、誰もが暮らしやすい》

広島県は、仕事や通勤に加え余暇活動でも忙しい都会の暮らしと違って、家族の時間を楽しみ、子供たちに豊かな体験機会をもたらしることができる場所です。大規模テーマパークや刺激的なレジャー施設よりも、スキーやカヤックなどの体験型レジャー、農作物の収穫や釣りなど、自然の豊かさ・厳しさを感じることでできる機会が身近にあふれていることが、私たちの誇りです。

ライフスタイルに関する全国データを見ると、広島県では、男性の育児時間が長いことが特長です。広島県の子供のいる夫妻の平日の育児時間は、特に夫が、全国平均や関東大都市圏に比べ著しく長くなっています。妻も全国平均を若干上回っており、夫・妻ともに、平日でも育児時間を確保していることが分かります。また、広島県は古くから「教育県広島」と評され、子供たちが将来の夢や目標を実現できるよう力を注いでいます。

家族が一緒に暮らしやすい社会を実現することは、単身世帯やひとり親世帯、高齢世帯など、様々な世帯形態の人々みんなが暮らしやすい社会につながると考えています。本県が進めてきたファミリー・フレンドリーな広島県づくりを一層推進することで、多様な人々が集まり生き生きと暮らせる広島県を目指します。

家族で暮らしやすいまちは、誰にとっても暮らしやすいまちではないか。そんな考えから、これからも「ファミリー・フレンドリーな広島県」へのチャレンジを続けます。

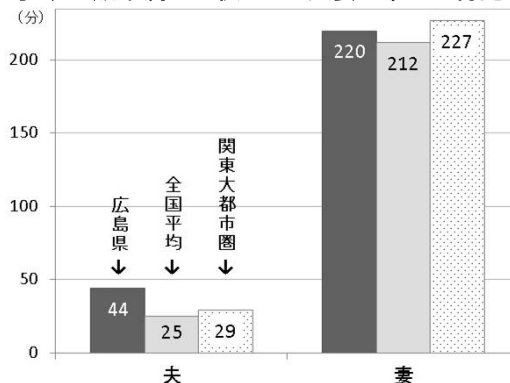
〔参考2〕 平日の仕事・通勤時間の合計

広島県	9時間 26 分
全国平均	9時間 36 分
関東大都市圏	10 時間 8 分

〔参考3〕 平日の仕事からの平均帰宅時刻

広島県	18:38
全国平均	18:56
関東大都市圏	19:32

〔参考4〕 6歳未満の子供がいる夫妻の平日の育児時間



出典：総務省「平成 23 年社会生活基本調査」(参考2～4全て)

◇ 都市と自然の近接ライフ

《地方暮らしの豊かさで、仕事も暮らしも充実》

地方での暮らしの大きなメリットは、通勤時間が短いことなどによる時間的な豊かさや、良質な住環境や街中の混雑度合の違いなどによる空間的な豊かさを実感できることです。時間や空間の豊かさは、ストレスを軽減し、人生を楽しむ活力を与えてくれます。私たちは、こうしたメリットをこれまで以上にアピールし、東京圏から地方への人の流れをつくり出したいと考えています。

人生を楽しむには、経済的にも精神的にも、仕事の充実が欠かせません。県民一人ひとりがやりがいを持ち自分に合った働き方ができるよう、また、県外から移住する人がその人にとってやりがいのある創業や雇用のチャンスを見つけられるよう、地方においても就労環境の向上や就業機会の創出に向けた一層の努力が求められています。

更に、余暇の過ごし方や家族との時間が充実すれば、アイデアの湧出や意欲の向上など、良い仕事につながります。仕事も暮らしも充実させたいという希望は、時間的・空間的な豊かさを実感できる地方でこそ、自然な形で実現するのではないのでしょうか。

《広島ならかなう！ 都市も自然もスマートに楽しむライフスタイル》

一口に「地方」と言っても、各地の魅力は様々です。他県と連携して地方移住の流れを推進することと併せて、広島ならではの魅力を発信することも重要です。

地方の中でも広島県が持つ大きな強みは、都市機能です。人口 118 万人の広島市、46 万人の福山市には、駅や港などの交通のゲートウェイ機能や、高度な治療を受けられる医療機関はもちろん、ファッションビルや有名雑貨店、デパートなどの商業施設や、人気アーティストのライブを楽しめるホール、国際大会を開催できる体育館など、近隣県からショッピング等の都市型観光で来訪する人もあるほど、充実した都市機能を有しています。また、県内には大学や国公私立の中高一貫校やインターナショナルスクールなど、教育機関も充実しています。

また、広島県には、充実した都市機能のすぐ近くに豊かな自然が広がり、美味しい空気や多種多様な農林水産物、森林や田畑による水源のかん養や景観の保全など、様々な恩恵をもたらしています。

こうした都市機能と自然環境は、県内を井桁状に走る高速道路網を始めとする交通網の発達により、県内どこに住んでいても、短時間の移動で享受できるようになりました。

東京圏では、山登りやゴルフ、マリンレジャーを楽しむには、移動だけで 2～3 時間かかるのが普通ですが、広島なら、仕事帰りにちょっとマリーナへ など、スマートに楽しむことができます。また、自然豊かな地域で暮らしながら、ちょっとショッピングやスポーツ観戦にといった日常を楽しむこともできます。近年、ライフスタイルを発信する雑誌等でよく取り上げられる「二地域居住」は、都市部と自然豊かな地域の両方に住居を持つものですが、広島なら、住居一つで行き来が可能です。この、都市と自然のそれぞれの良さを補完し合える近接性こそ、広島が一番の魅力です。

このような、移動や住居にコストをかけず、都市と自然の両方をスマートに楽しむ、広島ならではの「都市と自然の近接ライフ」に更に磨きをかけるよう、今後もチャレンジを続けていきます。

《県民の誇りを基盤とする“究極のホームタウン”へ》

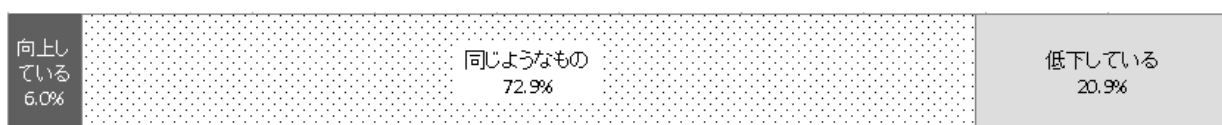
広島県の県民性として、「郷土愛が強い」こともよく指摘されます。プロ野球チームの危機をたる募金で救ったエピソードは有名ですし、世界で最初の被爆地として、多くの県民が、平和を祈る心を発信する強い思いを持っています。

イノベーション、ファミリー・フレンドリー、都市と自然の近接ライフへのチャレンジを通じて、4つの政策分野の取組を一層推進するとともに、広島の持つ文化や精神性を大切に、その魅力に磨きをかけることが、広島の未来を開く大きな力となります。私たちは、県民が広島の豊かな魅力を自ら楽しみ、県外の人々にも広く発信することで、広島県が多くの人々にとっての“究極のホームタウン”となるよう取り組んでいきます。

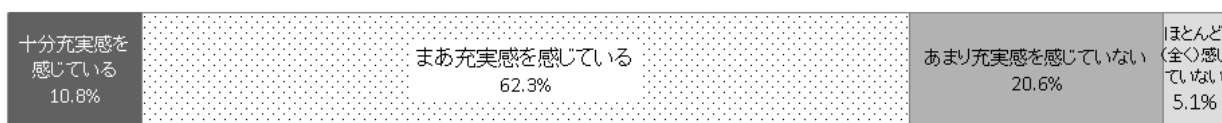
(4) 注視する指標

基本理念及び目指す姿に近付いているかを検証するための参考指標として、次の項目について調査を行い、毎年の動きや全国調査の結果との差異を注視しながら、施策を推進します。

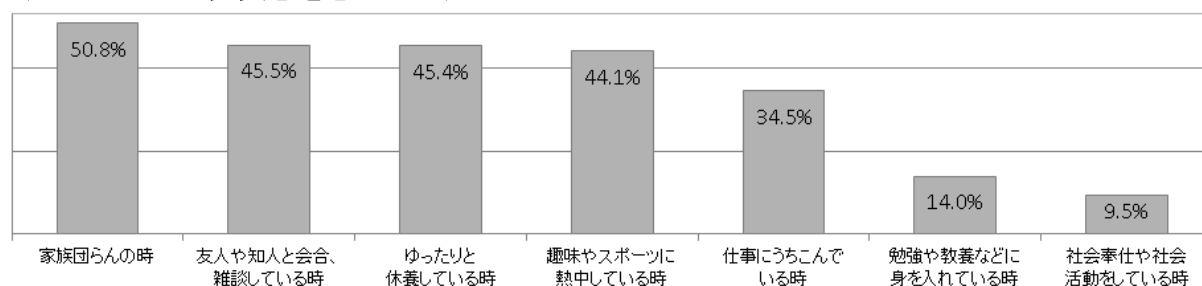
◇去年と比べた生活の向上感



◇現在の生活の充実感



（どんなときに充実感を感じるか）



* データはいずれも内閣府「国民生活に関する世論調査」（平成26年6月調査）。

今後、広島県民を対象に調査を行い、経年比較や全国調査の結果との比較等を実施します。

2 施策マネジメント

(1) 3つの視座の徹底

県民とともに「目指す姿」を実現していくためには、県職員一人ひとりが失敗を恐れず、スピード感を持って創意工夫を行っていくことが大切です。

このため、取組を進める上では、次の3つの視座の徹底を図ります。

ア 県民起点

県政は、広島県及び広島県民のためにあるという基本認識に立ち、物事を判断する場合には、常に「本当に県民のためになっているか」ということを自らに問いかけながら物事に取り組みます。

イ 現場主義

県政の担い手として、直接、県民と接しているのは現場の職員であり、県民ニーズの把握や行政サービスの実務は、現場を中心として行われ、その成果や変化も現場に表れることから、常に現場を意識し、現場感覚を持って仕事を進め、現場の第一線で働いている職員を組織全体でサポートします。

ウ 予算志向から成果志向への転換

優れた行政サービスを提供するためには、「何にいくら使うのか」という予算を重視するよりも、「何を達成したのか」、「それがどのような効果を生み、どういう成果を作ってきたのか」という視点で業務を進めていくことが重要です。

あらゆる経営資源は、成果を生むための「コスト」と考え、より大きな成果を生むために、いかに少ないコストに抑えるかを仕事の中で実践していきます。

(2) PDCAサイクルによるマネジメント

「目指す姿」を実現していくためには、「取組の方向」を、実効性のある事業へと具体化するとともに、事業を実施する中で生じた問題点等を勘案しながら、事業を設計した時点で想定した効果が着実に発現するよう、軌道修正を加えるなど、適切な進行管理を行う必要があります。

本県では、チャレンジビジョン策定以降、各施策領域の「取組の方向」を具体化する事業群を「ワーク」と名付け、PDCAサイクル〔計画(Plan)－実施(Do)－評価(Check)－改善(Action)〕によるマネジメントを行っています。ワークごとに成果指標・活動指標とそれぞれの目標値を設定の上、これらを実現するための仮説を立てた上で事業計画を立案し、実施段階ではワーク単位で進捗状況を点検評価しながら、遅れや問題点があれば即事業計画を見直すとともに、より効果的な事業群となるようワーク全体の改善を図ります。また、このPDCAサイクルが全てのワークで機能し、各施策領域の「目指す姿」の実現に着実に寄与するよう、マネジメント手法についても試行と改善を繰り返しています。

ワークの進捗による成果についての点検評価結果は、毎年外部有識者等で構成する会議に報告して外部評価を受けるとともに、翌年度の「県政運営の基本方針」（毎年度方針）の検討に反映しています。あわせて、県議会での審議及び県民への公表を行い、寄せられた意見を基に改善を図っています。

(3) 県民及び市町との連携

チャレンジビジョンの推進に当たっては、個人・企業・団体など全ての県民、また、住民に身近な行政を担う市町と、連携・協働しながら取り組む必要があります。

とりわけ、人口減少と地域経済縮小の克服に向けては、県と市町が同じ方向性を共有し、協力して進めることが重要です。こうした認識の下、県は、市町の主体性・独自性を尊重しつつ、積極的な情報・意見交換を通じて、密接な協力関係を築き、地域の活性化を共に推進します。