

行政経営の方針

～ビジョンの目指す姿を実現するための組織運営体制の在り方～

令和2年12月
広島県

目 次

I	策定にあたって	1
II	行政を取り巻く情勢の変化	2
III	今後の組織運営体制の在り方	4
IV	取組内容	7
	参考 これまでの主な取組	23

I 策定にあたって

1 本方針の位置付けと基本的な考え方

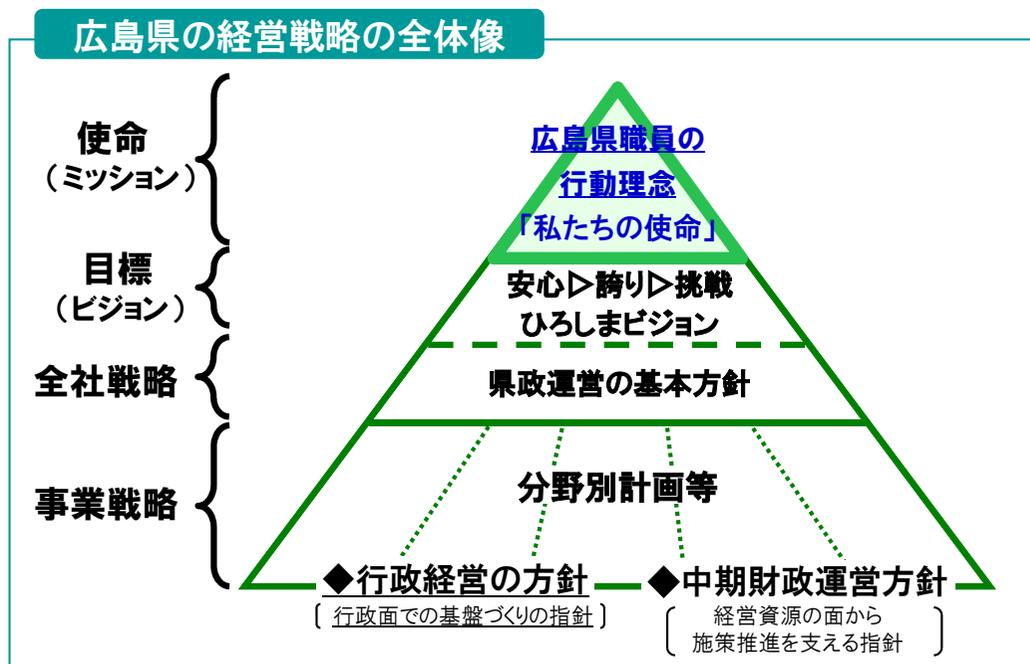
○ 本県では、令和2年10月、本県の将来像である「目指す姿」を描くとともに、その実現に向け、中長期的な取組の方向性や戦略を掲げた「安心▷誇り▷挑戦 ひろしまビジョン」(以下「ビジョン」という。)を策定した。

今後、このビジョンが示す取組の方向性を受け、具体的ないわば「事業戦略」となるそれぞれの分野別計画や個別計画に基づき、個々の施策を推進していくこととしている。

○ この「行政経営の方針～ビジョンの目指す姿を実現するための組織運営体制の在り方～」は、これら一連の施策の推進を、経営資源の面から支える「中期財政運営方針」と並んで、行政運営の面から支えるための指針として策定するものであり、施策推進上のスタンス、組織体制の在り方、人材育成方針など、組織運営体制を確保していく上での基本的な考え方を示すものである。

2 取組期間

令和3年度～7年度(5年間)



Ⅱ 行政を取り巻く情勢の変化

1 主な社会経済情勢の変化

(1) 現実化する人口減少，少子化・高齢化の進展

- 本県の総人口は，2015年の約284万人から，2060年に約215万人まで減少し，8つの市町では人口減少率が50%以上(2015年比)と推計され，また，県全体の高齢者比率も35%を超えるなど，人口減少と少子化・高齢化による構造変化の進行が予測されている。

(2) 新たな展開を迎えるグローバル化

- 人やモノ，資本，情報等が国境を越えて移動するグローバル化が大きく進展し，日常生活においても，世界と直結するグローバル社会が浸透しつつあり，欧米や中国にとどまらず，多くの国や地域との競争が激化している。

(3) 新型コロナにより引き起こされた社会経済環境の変化

- 新型コロナ危機は，世界規模での感染症の拡大により，グローバル社会経済情勢へ甚大な影響を与え，日常生活や経済活動の根幹をなしてきた接触や3密(密集，密接，密閉)を前提とした生活様式，ビジネスの在り方の見直しを迫るとともに，東京圏への過度な人口・産業等の集中に対するリスクなどを顕在化させた。

2 行政を取り巻く状況

(1) 競争の激化

- 現実化する人口減少や少子化・高齢化，加速化する東京一極集中，新たな展開を迎えるグローバル化の中で，県行政は，国内外を問わない熾烈な競争下に置かれている。

(2) 経営資源の制約

- 本県の財政状況は，新型コロナウイルス感染症の影響による県税収入の減少や，高齢化の進展等による社会保障関係費の大幅な増加，公債費の高止まりなどにより，非常に厳しい状況が続くことが見込まれており，今後とも，全国トップクラスの簡素で効率的な体制を堅持する必要がある。

(3) 行政に求められる改革

- 非常に厳しい財政状況下においても，社会経済情勢の変化の中で増大する行政需要に適切に対応しつつ，ビジョンの目指す姿を実現していくためには，これまで以上に効率的・効果的な組織運営を行うことが求められている。
- 新型コロナウイルス感染症への対応を契機としてデジタル技術の活用が，より一層社会全体で進む中，行政サービスにおいても，デジタル技術を活用し，効率的で，県民が便利さを実感できるものへ変革していく必要がある。
- 地域社会において，今後，様々な資源制約に直面し，住民ニーズや地域の課題が多様化・複雑化する中であって，大規模な自然災害や感染症への対応のほか，行政のデジタル化への対応をはじめとする県・市町共通の行政課題に迅速かつ的確に対応するためには，県と市町の連携強化の重要性が改めて認識されている。

Ⅲ 今後の組織運営体制の在り方

- 本県では、平成22年に策定した「行政経営刷新計画」などに基づき、行政運営に企業経営の視点を積極的に取り入れ、
 - ・ PDCAサイクルによる経営管理手法を取り入れた「施策マネジメント」
 - ・ 職員の力を引き出すための「人材マネジメント」
 - ・ 最適な資源配分を行うための「経営資源マネジメント」などに取り組み、一貫して成果獲得を志向した行政運営を行ってきた。

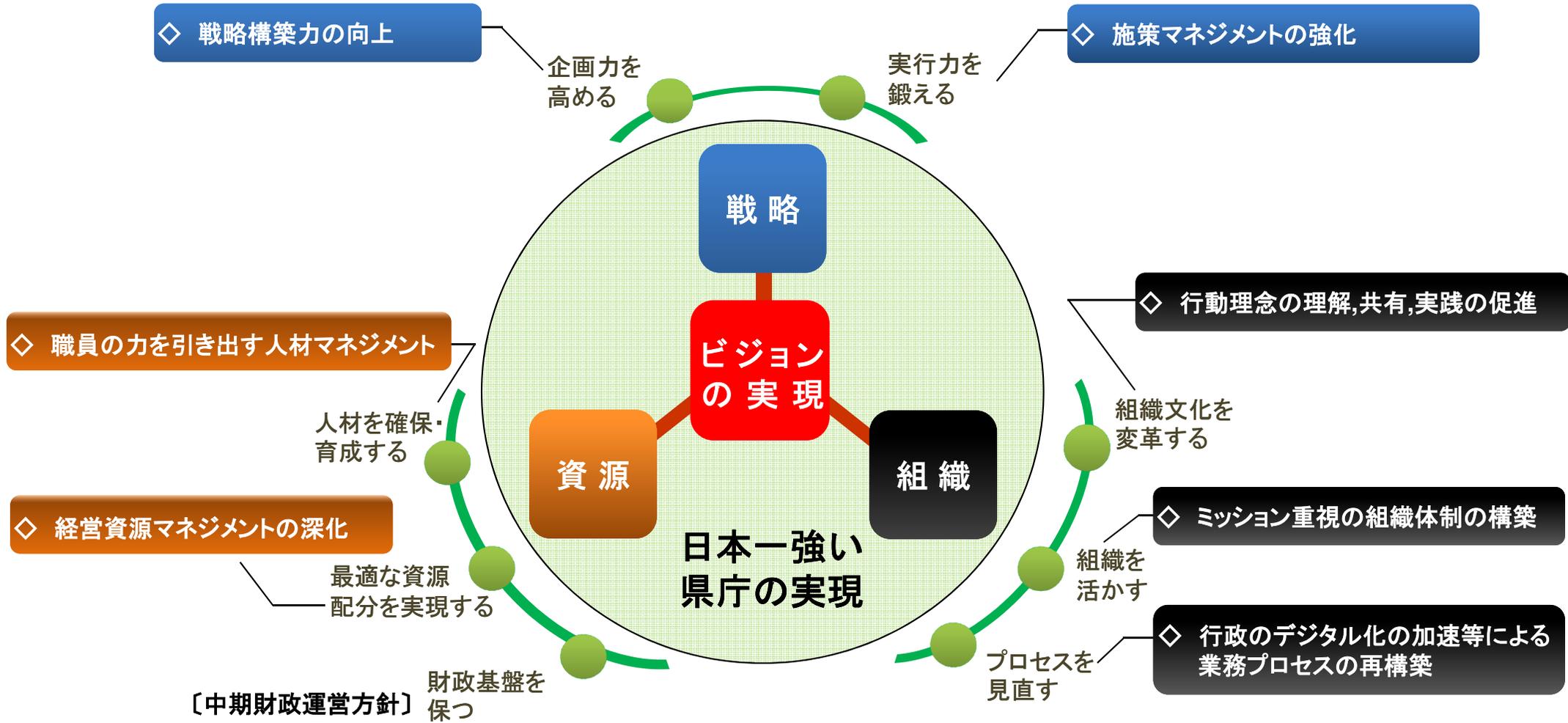
- 今後5年間を見通した場合、社会経済情勢の変化がますます激しくなり、行政を取り巻く環境も厳しさを増すと懸念される中、高い成果獲得を目指すためには、将来の予測が困難な状況にあっても情勢変化に対応し、柔軟かつ迅速に機動的な組織運営を行いながら、
 - ・ 戦略的に施策を立案するとともに、施策に基づくオペレーションを的確に行う
 - ・ 組織がそのミッションを果たす
 - ・ 職員一人ひとりが高い専門性を発揮するなど、組織運営のあるべき姿を真摯に追求し、戦略、組織、資源配分、それぞれの取組を相互に関連させ一体的に行い、組織全体として高いパフォーマンスを一層発揮することが極めて重要であると考える。

- 行政機関としては、行政サービスを提供するプロセスに対する信頼性の確保も不可欠であることから、組織のガバナンス機能の向上を図るとともに、非常に厳しい財政状況の下においては、効率的・効果的な組織運営体制を確保することも必要であり、こうした取組もあわせて行いながら、ビジョンの目指す姿の実現に向けて、成果獲得の志向を徹底した行政経営を行う。

『安心▷誇り▷挑戦 ひろしまビジョン』

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
 目指す姿：県民一人一人が「安心」の土台と「誇り」により、夢や希望に「挑戦」しています
 ～仕事も暮らしも。里もまちも。それぞれの欲張りなライフスタイルの実現～

(イメージ図)



目指す姿

県民の信頼と負託に応え、
ビジョンの目指す姿の実現により、地域の価値を高める
『日本一強い県庁』の実現

※ 日本一強い県庁とは、県民の信頼と負託に応え、ビジョンの目指す姿の実現により、地域の価値を高めるという点において、どの都道府県にも負けない取組をする県庁

方向性

ビジョンの目指す姿の実現に向けて、
職員一人ひとりが成果を志向し、
戦略・組織・資源配分の全ての取組が成果獲得に向け
一貫して行われている

IV 取組内容

1 戦略的な施策マネジメント

課題認識

(戦略構築力の向上)

- これまで、ひろしま未来チャレンジビジョンの目指す姿の実現に向けて、仮説思考に基づく戦略構築を進めており、必要となる基本的な知識・スキルは職員に定着してきている。
- 行政課題が多様化・複雑化する中で、各施策の成果獲得の確度を高めるため、求められる知識・スキルの高度化に的確に対応できる人材育成を行う必要がある。
- 施策の成果獲得の確度を高める観点から、PDCAサイクルによる施策マネジメントの取組に、ビジネスプランやEBPMの手法を取り入れてきたが、全庁的な実践には至っていない。

※ビジネスプラン

企業における事業計画。戦略(目指す姿とその達成に向けた道筋)、実行計画、それらを支える計数計画のうち、必要な項目を網羅したもの

※EBPM

エビデンス・ベースト・ポリシー・メイキング。合理的根拠(エビデンス)に基づく政策形成

(施策マネジメントの強化)

- 先行きが不透明で変化が激しい社会情勢が見込まれる中で、計画(P)段階から想定されるリスクを踏まえるとともに、実行(D-C-A)段階においては、事業進捗等のモニタリングにより、変化の兆しを逃さず把握し取組の見直しを行うなどの柔軟な対応を行いながら、施策を着実に遂行する実行力が求められる。

【今後の取組方向】

1 戦略的な施策マネジメント

(1)戦略構築力の向上

- ビジョンに掲げる目指す姿の実現に向けて、全体を俯瞰した適切な課題設定を行い、それらに対応するための戦略を構築できるスキルを有した人材の育成に取り組む。
また、引き続き、これまで培ってきた仮説思考に基づく戦略構築に必要な基本的な知識・スキルの更なる定着を図る。
- 戦略に基づき、成果獲得の確度を高める適切な戦術を構築するために、ビジネスプランやEBPMの考え方・手法を、研修やOJTなどを通じて全ての職員に定着させる。

【今後の取組方向】

1 戦略的な施策マネジメント

(2) 施策マネジメントの強化

- P-D-C-Aの各段階において、ビジョン・アクションプランに掲げる目指す姿と分野別計画における成果指標等の実現に向け、ワーク単位での着実なモニタリング等により、変化の兆しを迅速かつ的確に把握し、計画や取組の見直しを柔軟に行うなど、より実行力を高めるための施策マネジメントに向けて更なる改善を進める。
- また、施策の実行力を高めるために、ビジネスプランやEBPMによるモデルケースの更なる蓄積や、そこから得られたノウハウの展開など、試行と改善のサイクルを、施策全体へ定着させる。
- さらに、大規模自然災害や新興感染症の発生など、将来の予測が困難で、県民生活に重大な影響を及ぼす事案に対しては、早急に状況等の情報収集・整理を行い、それに基づき、より実効性の高い施策を柔軟かつ迅速に立案し実行する。加えて、随時、その対策の効果を検証し、更なる対策につなげていく。

2 成果獲得に向けた組織マネジメント

課題認識

(行動理念の理解,共有,実践の促進)

- 研修や行動理念に即した優良な行動事例を選定するベストプラクティスなどの取組を通じて、職員の理解・共感は深まっており、行動理念を組織文化として定着させることを目指して、日常的な業務において着実に行動理念を実践できるよう取組を深めていく必要がある。

(ミッション重視の組織体制の構築)

- 経営資源が限られる中においても、着実に成果を生み出すため、組織力を最大限発揮した成果志向の組織体制を構築するとともに、多様化・複雑化する行政課題等への迅速な対応を可能とする体制の整備が求められる。

2 成果獲得に向けた組織マネジメント

課題認識

(業務プロセスの再構築)

- 業務プロセスの再構築を更に進めるためには、業務改革や事務改善に引き続き取り組む必要があるが、従来の手法のみでは限界があることから、AI/IoT, 5Gなどのデジタル技術を幅広い分野で活用し、行政におけるデジタルトランスフォーメーション(DX)を推進することが求められている。
- 大規模自然災害や感染症、全県的なDXの推進への対応をはじめとする県・市町共通の行政課題に効率的・効果的に対応するためには、これまで培ってきた県・市町の補完機能を活用して連携を図る必要がある。
- 不適正な事務処理を未然に防止するとともに、適切かつ効率的な業務執行を確保するため、内部統制制度を令和2年度から導入したところであり、今後とも、制度の運用状況などを踏まえて、継続的な見直しを行い、制度がより有効に機能し、実効性の高いものとなるよう取り組むことが求められている。
- テレワークは、従前から、時間・場所を有効に活用できる柔軟な働き方を実現するものと考えられてきたが、その利用は一部に限られていた。今回の新型コロナウイルス感染症への対策において、Web会議システムなどのツールとともに、その有用性と必要性が見直された。

【今後の取組方向】

2 成果獲得に向けた組織マネジメント

(1)行動理念の理解,共有,実践の促進

- 行動理念を組織文化として定着させるため、新規採用者から管理職員までの全階層における研修や優良事例等の幅広い事例の共有など、多くの職員が行動理念の実践について考える機会の更なる充実を図るとともに、管理職員を中心とした各所属での取組を一層推進することで、日々の業務での実践を促進する。

【今後の取組方向】

2 成果獲得に向けた組織マネジメント

(2)ミッション重視の組織体制の構築

ア 組織のミッション性の向上

- ビジョンに掲げる目指す姿の実現に向けて、既存の枠組みにとらわれることなく、ミッションに基づいた組織や職の見直し又は設置を行うなど、組織全体のミッション性を更に向上させる。

イ 柔軟で機動的な組織体制の整備

- 社会経済情勢の変化や危機管理への対応など、年度中途に生じた新たな課題等に対して迅速かつ的確に対応するため、責任者とミッションを明確にした柔軟で機動的な組織体制の整備を行う。

【今後の取組方向】

2 成果獲得に向けた組織マネジメント

(3)行政のデジタル化の加速等による業務プロセスの再構築

ア 行政サービスの価値向上を目指した業務プロセスの再構築の推進

- 業務プロセスの再構築にあたっては、従来の実施手法や現状の経営資源を前提とせず、他の行政機関や民間企業における先進・優良事例を活用した業務改革や、日々の業務の見直し等による事務改善に積極的に取り組む。
- 行政サービスの利便性を向上させ、県民の暮らしを豊かにするために、行政手続の原則オンライン化やペーパーレス化などに取り組むとともに、全国に先駆けて県庁内のあらゆる業務プロセスを原則「デジタル化」することにより、行政におけるデジタルトランスフォーメーション(DX)を推進する。
- 内部統制制度をより有効に機能させるため、コンプライアンスやリスクマネジメントに関する研修の充実や、業務知識等が確実に継承される仕組みの構築等を進めるとともに、不適正な事務処理を発生されるリスクを低減させるため、デジタル技術を最大限活用した業務プロセスの見直しなどに取り組み、コンプライアンスの確保を図りながら、リスクマネジメント体制を強化し、組織的なガバナンスの充実を図る。
- こうした取組により、県庁全体の業務プロセスの再構築を図り、適切な資源投入を行うことで、質の高い行政サービスを効率的かつ効果的に提供し続けることを目指す。

【今後の取組方向】

2 成果獲得に向けた組織マネジメント

(3)行政のデジタル化の加速等による業務プロセスの再構築 イ 県と市町の連携強化

- 高齢化や人口の低密度化等により行政コストが増大する一方で、人口減少等に伴い経営資源(人員・財源)が制約される中、地域における行政サービスを効率的かつ効果的に県民へ提供するため、公共土木施設の維持管理等において土木技術職員を県・市町共同で確保・育成する仕組みづくりなど、県内市町と県の業務全体を俯瞰し、広島県全体の行政サービスの最適化を目指す。
- 県・市町のデータ連携や市町の情報システム共同利用を進めることで、個々のサービスが一貫してデジタルで完結し、複数のサービスがワンストップで実現する、デジタル技術を活用した行政を推進する。

【今後の取組方向】

2 成果獲得に向けた組織マネジメント

(3)行政のデジタル化の加速等による業務プロセスの再構築 ウ 生産性の高い働き方への改革

- より質の高い行政サービスを県民に提供するため、ウィズ／アフターコロナ時代の「新しい生活様式」として、テレワークの定着に向けた取組を進めるとともに、Web会議システム等のデジタル技術の更なる活用などにより、生産性の高い働き方への改革に取り組む。

3 戦略的なリソースマネジメント

課題認識

(職員のを引き出す人材マネジメント)

- 組織として高いパフォーマンスを発揮できるよう、研修体系の再構築や外部人材の活用等による専門能力を持った人材の確保・育成、女性職員のキャリア形成支援や計画的な女性職員の配置・登用、職員のモチベーション向上に資する職場風土や職員意識に関する現状等の把握などに取り組んできた。
- また、管理職員のイクボス化の推進や男性職員の育児参画推進などにより、職員の働き方に関するニーズに対応し、仕事も暮らしも充実できる職場環境の整備を進めてきた。
- 今後、職員が向き合う行政課題はますます多様化・複雑化すると考えられるが、それに応え、組織全体のパフォーマンスを高めていくため、職員一人ひとりがそれぞれの多様性を認め合える環境の中で、自らの能力を最大限に発揮し、活力を持って業務にあたっていけるよう、より効果的な取組を検討・実施していく必要がある。

3 戦略的なリソースマネジメント

課題認識

(経営資源マネジメントの確立)

- 非常に厳しい財政状況の下で、増大する行政需要に適切に対応しつつ、注力すべき施策へ重点投資するためには、これまで以上に「選択と集中」を徹底させるなど、施策の達成に必要な経営資源の確保に取り組むことが求められている。
- また、近年、自然災害が激甚化するなど、年度中途に生じる新たな行政課題が増大する中で、迅速に対応できる人員配置が十分にはできておらず、行政サービスの質的・量的な低下につながる懸念が生じている。

【今後の取組方向】

3 戦略的なリソースマネジメント

(1)職員の力を引き出す人材マネジメント

ア 高いパフォーマンスを発揮し続けるための仕組みづくり

- 多様な行政課題に対応し、組織パフォーマンスを高められるよう、性別や年齢などにかかわらず、多様なスキル、知識、経験などを有する人材の確保・育成を図る。
- 職員の仕事に対するモチベーションの向上に向けて、多様な意見や考え方が許容される職場風土の醸成や、職員が自身の仕事に価値を感じ、主体的に取り組むことを支援するための管理職員のマネジメント力強化などに取り組む。
- 人事評価制度が、人材育成に資するものとしてより一層活用されるよう、コンピテンシーの着実な理解浸透など、職員の成長を促す指導・育成の強化に取り組む。
- 退職してからの様々な経験を経て得られた知識やスキルなどを県の業務に活かせるよう、退職した職員を、再度、県職員として採用する制度を活用し、職員が多様な将来像を描ける環境づくりに取り組む。
- 高い専門性が求められる人材の確保・育成について、外部人材も有効に活用しつつ、県と市町の役割分担を踏まえながら取り組む。
 - 全県的なデジタルトランスフォーメーション(DX)の推進に必要なデジタル技術に関する専門性の高い人材の確保・育成
 - 大規模災害発生時に迅速・的確に対応できる災害マネジメント能力の高い人材の確保・育成

【今後の取組方向】

3 戦略的なリソースマネジメント

(1) 職員の力を引き出す人材マネジメント

イ 働き方の多様化への対応を通じた自発的な能力開発等の推進

- 職員がお互いの多様性を認め合い、活かし合うことで、組織力の強化につながるよう、心理的安全性の確保やアンコンシャス・バイアスの理解促進などに取り組む。
- 職員の働き方に関するニーズの多様化に対応できるよう、育児前からの家庭との関わりへの支援なども含めた仕事と育児の両立支援や、仕事と介護の両立支援などをはじめ、誰もが気兼ねなく制度が利用できる職場環境づくりに取り組む。
- 職員が前向きに自身の能力開発に取り組めるよう、eラーニングなど多様な研修機会の提供や、職員同士が育成し合える仕組みの整備、自身の将来像について考える機会の充実など、職員の状況や希望に応じた能力開発・成長支援を行う。
- 職場環境づくりや職員の成長支援を進めることにより、性別にかかわらず役職に就けるよう取り組む。

※心理的安全性

チームのメンバー一人ひとりが、恐怖や不安を感じることなく、安心して発言・行動できる状態のこと。心理的に安全な環境の下では、生産的な話し合いと問題の早期発見が可能になる。

※アンコンシャス・バイアス

これまでの経験などを基にした、自覚のない偏ったものの見方。

【今後の取組方向】

3 戦略的なリソースマネジメント

(2)経営資源マネジメントの深化

ア 成果獲得に向けた経営資源の最適配分

- ビジョンの目指す姿の実現に向け、社会経済情勢や県民ニーズの変化等に伴う行政課題に対応するため、新たな施策や重点施策へ集中的に投資することで、成果発現を最大化させる。
- このため、これまでの経営資源マネジメントを通じて得られたノウハウを活かしながら、事業を抜本的に見直す手法などの追求などにより、全庁的な資源配分の最適化を図ることで、マネジメント機能を強化し、成果獲得に向けた経営資源の最適配分を行う仕組みを深化させる。

【今後の取組方向】

3 戦略的なリソースマネジメント

(2)経営資源マネジメントの深化

イ 効率的な執行体制への取組

- 限りある職員数の中で、激甚化・頻発化する大規模災害や感染症への対策などを含め、多様化・複雑化する行政需要に的確に対応するため、「最少の経費で最大の効果を挙げる」という基本原則に立って、全国トップクラスの簡素で効率的な体制の堅持に向けて、国において検討が進められている定年延長に係る法改正への対応や、年度中途の状況変化に迅速に対応できる仕組みの構築などに向けた検討を行い、4,200名を念頭に置き、適切な定員管理を行うとともに、効率的・効果的な執行体制の構築に取り組む。

【参考】これまでの主な取組 ※行政経営の方針(H28～R2年度)

1 戦略的な施策マネジメント

- 戦略構築に必要な基礎的な知識の定着に向けた各種職員研修等の実施
- 戦略構築に求められる諸要素について職員自らが確認できるチェックリスト、手引書の作成
- PDCAサイクルによる施策マネジメントの実施
- 外部専門家（企業経営者、学識者等）と連携した、ビジネスプランの作成

2 成果獲得に向けた組織マネジメント

- 行動理念を組織文化として定着させるための研修や優良事例の共有、ベストプラクティスの励行
- 組織のミッション性を高めるなど、成果志向の組織体制を構築
- プロジェクト・チーム（PT）等の活用による柔軟で機動的な組織体制の整備
- 不断の業務改革・事務改善の実施、内部統制制度の導入準備
- 効率的・効果的な行政サービスの提供に向け、県内市町と県の連携による行政サービスの最適化
- ICTの活用による、新たな職場環境の整備

3 戦略的なリソースマネジメント

- 外部人材の活用による専門能力を持った人材の確保
- 女性職員のキャリア形成支援
- 簡素で明確な職制・等級制度への見直し、コンピテンシー評価を全職員に実施
- 管理職員のイクボス化、男性職員の育児参画推進
- 経営資源マネジメントによるスクラップ・アンド・ビルドの定着
- 全国トップクラスのスリムな体制を実現