



現行の「行政経営の方針」の振り返り

令和7年9月

総務局人事課

「行政経営の方針」の概要と主な取組状況

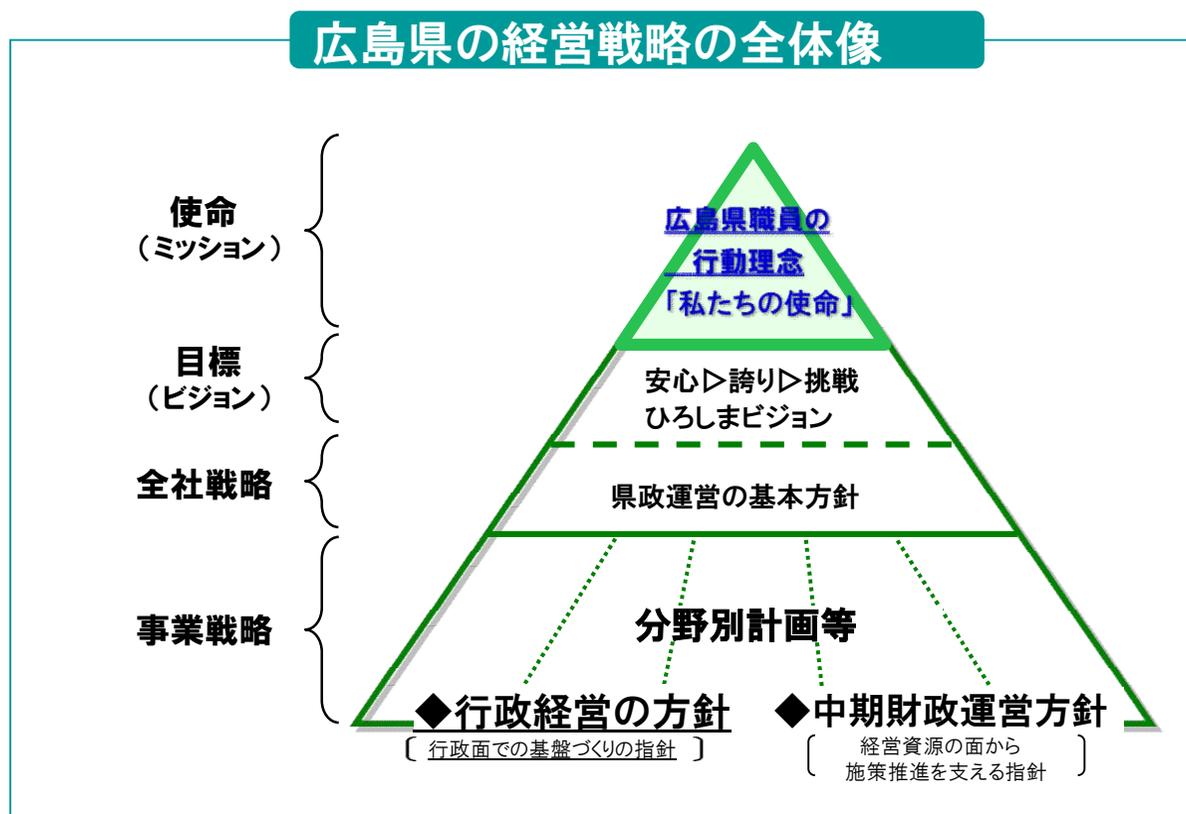
I	方針の位置付け	3
II	方針の考え方	4
III	基本理念	4
IV	取組内容	4
1	戦略的な施策マネジメント	
	(1) 戦略構築力の向上	5
	(2) 施策マネジメントの強化	6
2	成果獲得に向けた組織マネジメント	
	(1) 行動理念の理解、共有、実践の促進	7
	(2) ミッション重視の組織体制の構築	8
	(3) 行政のデジタル化の加速等による業務プロセスの再構築	9
3	戦略的なリソースマネジメント	
	(1) 職員のかを引き出す人材マネジメント	13
	(2) 経営資源マネジメントの深化	16
V	今後の方向性	18

「行政経営の方針」の概要と主な取組状況

I 方針の位置付け

「行政経営の方針」は、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。

- 取組期間 令和3年度～7年度(5年間)

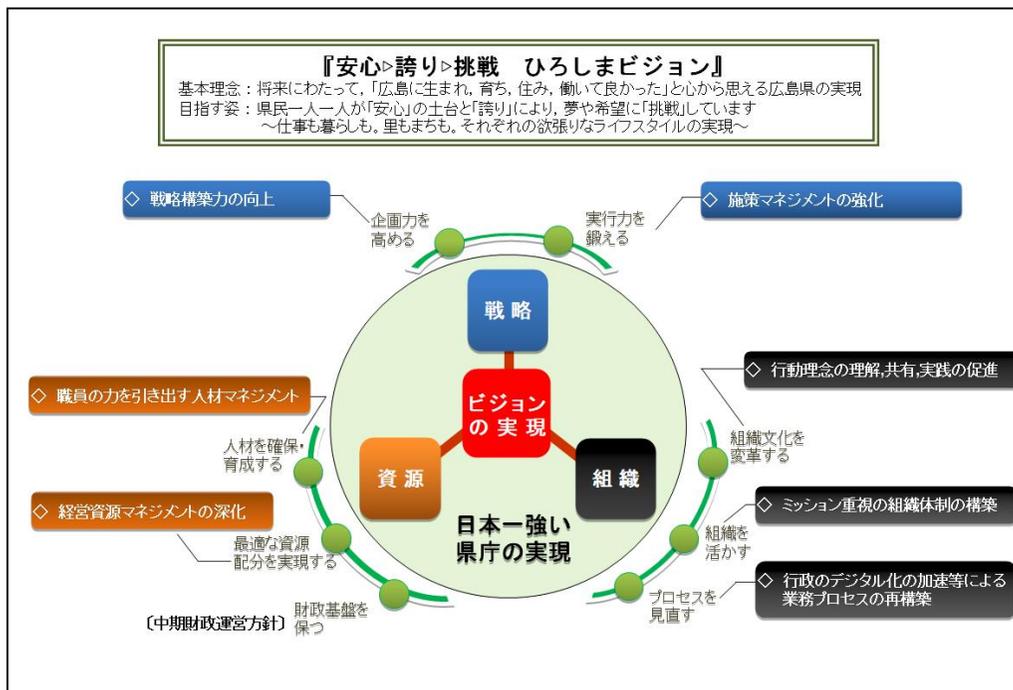


「行政経営の方針」の概要と主な取組状況

II 方針の考え方

- 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ます。
- 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。

III 基本理念



IV 取組内容

1 戦略的な施策マネジメント

- (1) 戦略構築力の向上
- (2) 施策マネジメントの強化

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
- (2) ミッション重視の組織体制の構築
- (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

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
- (2) 経営資源マネジメントの深化

成果獲得を目指した職務の遂行

1 戦略的な施策マネジメント

(1) 戦略構築力の向上

【現在の取組方向】

- 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。

主な取組

- 戦略を構築できるスキルを有した人材の育成と基本的な知識・スキルの更なる定着
 - ・ 事業計画策定の流れや必要となる経営学や財務マネジメント等の基礎知識を網羅的に習得する階層別研修の実施【H26～】
 - ・ 新任課長を対象としたEBPMの基礎的な知識・スキルの習得を目指す「EBPM基礎研修」の実施【H30～】
 - ・ 階層別研修を体系的に受講する機会のない職員に対する基礎知識の復習及び事業計画策定の演習等を行う「事業計画策定基礎研修」の実施【H31～R5】
 - ・ マーケティングの知識・スキルの習得を目指す「マーケティング研修」の実施【R2～】

主な成果

- 全階層の職員について、その階層に応じた戦略構築に必要な基礎的な研修を重ねている。

今後の課題

- 行政課題が多様化・複雑化する中で、戦略を構築できるスキルを有した人材を育成するためには、知識の定着に向けて階層別研修やOJT等を計画的に実施するとともに、その人材に必要な知識・スキルを不断に見直す必要がある。

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

【現在の取組方向】

- 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。

主な取組

- ・ 施策の実行力を高めるために、モニタリングから成果検証、評価、経営資源配分までを一気通貫で行う仕組みを構築
- ・ 施策や取組の現状・課題分析や施策効果の分析評価について外部人材を活用し、客観的な根拠に基づく施策形成(EBPM)に係る技術的支援を実施(55件)

主な成果

- ワーク単位でのモニタリング等により、変化の兆しを把握し、計画や取組の見直し等が行われている。
- 目標を達成できなかった成果指標については、施策マネジメントのPDCAの仕組みの中で、目標と実績の乖離要因を把握した上で、その要因を踏まえた対応を検討し、必要な改善を加えることで、成果に結びつくよう取組が進められている。

今後の課題

- 施策の成果獲得の確度や実行力を高めるため、引き続き、的確な現状・課題分析を土台とした試行と改善のサイクルの施策全体への定着に向けた取組を計画的に進める必要がある。

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

【現在の取組方向】

- 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。

主な取組

- 行動理念を組織文化として定着させるための取組
 - ・ 行動理念に沿った優良な行動事例などを選定し、庁内で共有【H23～】
 - ・ 新規採用者から管理職員までの全階層における、階層ごとの期待される役割に応じた内容の課程研修を実施【H26～】
(研修においては、行動理念の必要性や重要性の部分を繰り返し重点的に説明)
 - ・ 行動理念アンケートの結果や職員の意見を踏まえ、より身近な事例からヒントを得て、行動理念と自分の業務を関連付けて考え、実践につなげられるよう、既存の取組の見直しを実施【R6】
(旧:ベストプラクティス⇒新:グッドアクション職員賞)

主な成果

- 行動理念に関する職員アンケートでは、約8割の職員が行動理念を理解・共感し、約7割の職員が「行動理念に基づいて、日々行動をしている。」と回答するなど、実際の行動にも現れており、組織文化として定着しつつある。

今後の課題

- 行動理念アンケートの分析結果によると、行動理念への理解・共感が得られている一方、実践・浸透/働きかけのレベルが低い状態である。より一層、行動理念が組織文化として定着することを目指して、効果的な働きかけの手法について、不断の見直しを行い、職員一人一人の行動理念の更なる実践を促進する必要がある。

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

【現在の取組方向】

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。

主な取組

□ 組織のミッション性の向上

- ① 民間事業者のDXの取組を後押しするなど、DX推進体制の強化を図るため、「DX審議官」を新設【R5】
- ② 若者減少や人手不足問題に対し、部局横断的に迅速かつ総合的に対応するため、「若者減少・人手不足対策プロジェクト・チーム」を新設【R6】
- ③ 今後大きな成長が見込まれる、半導体産業などの先端・成長産業の競争力の強化を図るため、「産業政策審議官」を新設【R7】

□ 柔軟かつ機動的な組織体制の整備

- ④ 新型コロナワクチンの接種状況等を踏まえ、戦略性を高め、迅速かつ強力に接種を押し進めていく体制を整備するため、県のワクチン施策を総括する「ワクチン政策担当課」を新設【R3】
- ⑤ G7サミットの広島開催決定を受け、サミットの開催支援及び庁内の総合調整等を担うため、「広島サミット推進チーム」を新設【R4】 など

主な成果

- ① 「広島県DX加速プラン」に基づき、民間事業者のDXの取組の後押しや、情報デジタル人材の確保・育成など、県全体のDX推進を加速させた。
- ② 若者減少や人手不足問題の調査・分析を行い、若者の集積や人手不足の解消につながる新たな施策の構築等を行った。
- ③ 半導体産業などの先端・成長産業への振興施策の強化が可能となった。
- ④ 迅速かつ強力にワクチン接種を推進することで、新型コロナの感染拡大の防止を図った。
- ⑤ 安全・安心で円滑なサミットの開催により、世界に向けた平和のメッセージや、県内観光地など多様な広島の魅力の発信などにより、広島のプレゼンスを高めた。

今後の課題

- ビジョンに掲げる目指す姿の実現に向けて、組織力を最大限発揮できる成果志向の組織体制の構築に向けて、組織や職の見直しや設置を行うとともに、部局横断的な取組を強化し、施策の相乗効果を発揮させる必要がある。
- 引き続き、社会経済情勢の変化や危機管理への対応など、柔軟で機動的な組織体制を整備していく必要がある。

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

【現在の取組方向】

- 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。

主な取組

- 業務改革・事務改善の取組
 - ・ 申請書類等における押印を原則として廃止(1,742手続)、主要行政手続(年間申請件数200件以上)のオンライン化、電子納付の実施(116手続)
 - ・ AIやRPAを活用した業務改善等を進めるとともに、Web会議システムや協議スペースにおけるディスプレイ等を活用したペーパーレス等による業務のデジタルシフトを推進。
- 内部統制
 - ・ コンプライアンス意識の醸成を図るためのコンプライアンス推進月間の実施(R6～)
 - ・ 内部統制制度やコンプライアンス等に関する研修の実施(許認可事務の適正化等に関する研修、実施責任者・担当者に対する研修等)
 - ・ チェックリスト(役割分担明確化)の作成及び全庁共有、再発防止策実施状況報告書の提出、再発防止策の策定手順の見直し、内部統制通信の拡充等

主な成果

- 行政手続のオンライン化により、多くの手続で申請から納付までいつでもどこでも手続ができる状態となり、手続における県民負担の軽減につながっている。
- AIやRPAの活用により、定型的業務等に係る時間が大幅に縮減され、業務効率化につながっている。(R3～R6:35業務にRPAを導入し、約2,800時間短縮)
- 内部統制制度導入時と比べ、不適正な事務処理事案(R3:147件→R6:135件)は減少してきている。

今後の課題

- 「県庁全体をデジタル化する『デジタルイゼーション』や「データとAIによって今までにないサービスが生まれる『DX』」のフェーズに引き上げ、デジタルを前提とした業務プロセスや添付書類の在り方の最適化、プロセス改革によるフロー全体のデジタル化など、県民等及び職員がデジタル化の恩恵を「実感」できる「質の追求」への取組を更に加速させる必要がある。
- 不適正な事務処理事案は減少してきているものの、重大な不備事案が毎年度発生しており、「不正を起こさせない」仕組み作りや、個々の職員が自分事として捉えることができるようなコンプライアンス意識の醸成など、より一層適正な業務遂行の確立に取り組む必要がある。

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

(ア) 県内市町と県の業務全体を俯瞰した行政サービスの最適化

【現在の取組方向】

○ 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。

主な取組

- ・ 合同研究会(広島市)において、事務事業等に係る連携や役割分担のフォローアップをはじめ、施策の確認や連携を検討【H23～】
- ・ 専門性の高い移譲事務における市町間連携・県による補完、市町要望を踏まえ必要な支援を実施【H28～】
- ・ 豪雨災害からの復旧・復興に向けた市町の財源・技術職員等の確保【R元～】
- ・ 14市町と県の水道事業等を統合し一元的に経営するため「広島県水道広域連合企業団」を設立し、事業を開始【R5～】
- ・ 医療資源の集約や、地域への医療人材の派遣・循環体制の構築等を見据えた新病院(高度医療・人材育成拠点)の整備・運営主体として、(地独)広島県立 病院機構を設立【R7】

主な成果

- 合同研究会におけるフォローアップ等を通じた連携・役割分担により、有益な行政サービスを提供した。
- 県、政令市及び中核市による同行支援等を実施するとともに、研修・マニュアルを拡充するなど、移譲事務の専門的なスキルを共有した。
- 豪雨災害等からの復旧・復興に必要な地方債・交付税等を確保するとともに、土木職員の合同採用試験の支援等により、技術職員等の確保を行った。
- 連携メニューの試行状況や市町のニーズを踏まえた将来的な連携・共同体案を、市町に提示した。
- 統合した14市町と県の水道事業等において、スケールメリットや国の交付金を活用した広域化施設の整備、危機管理対策、DXを活用したサービス向上の取組に着手した。

今後の課題

- 人口減少等により厳しい行財政運営が見込まれることから、県と市町を通じた行政サービスの最適化に向けて、県・市町が連携して検討していく必要がある。
- 移譲事務について、引き続き、県の支援等によりノウハウの定着を図るとともに、デジタル技術の活用による事務効率化などを進めていく必要がある。
- 土木技術職員の県・市町で連携強化については、モデル市町との連携メニューの試行・検証を踏まえ、組織体制や運営手法など具体的な項目についての検討・整理を進め、市町との合意形成を進めて行く必要がある。
- 新病院の理念の実現に向け、大学、医師会や地域の医療機関等との調整を進めるとともに、県として機構を支援していく必要がある。

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

(イ) デジタル技術を活用した行政の推進

【現在の取組方向】

○ 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。

主な取組

- ・ 県内全市町及び広島広域都市圏と連携したオープンデータポータルサイトやインフラマネジメント基盤「DoboX」の整備によるオープンデータ化を推進
- ・ 「DXShipひろしま」の取組において、DXの推進に不可欠な情報システム人材を県・市町共同で確保・育成するとともに、情報政策の責任者を集めた「CDOフォーラム」の開催などにより、DX施策の好事例の横展開やシステムの共同利用を促進
- ・ 電子申請システム、公共施設予約システムについて、県・市町での共同調達(R5)及び共同利用
- ・ DXの基礎的知識を学ぶ「みんなのDX研修」を実施するとともに、ITパスポート相当の知識習得が見込める学習動画を作成し、各自の予定に合わせて学習できる環境を整備

主な成果

- 市町も含めた公共土木施設等に関するあらゆるデータを公開したことにより、データ利活用の取組(大学での研究や民間主導によるアプリケーションの開発、ハッカソンなど)が活発に行われ、地域課題解決など様々な分野でデジタル技術を活用した新たなサービスが創出されている。
- 「DXShipひろしま」の取組により、各市町におけるDX推進の体制整備を進めたほか、県・市町の連携の強化により、課題や好事例の共有が図れている。
- 電子申請システム、公共施設予約システムの県・市町の共同調達※により、スケールメリットを生かした導入コストを抑制するとともに、共同利用による県民利便性の向上が図られている。(※構成団体数:電子申請システム 19団体、公共施設予約システム11団体(R7年度に2団体追加))

今後の課題

- 県全体でDXを推進するため、引き続き、県・市町間における好事例の共有や民間企業等における先進・優良事例の横展開の支援に取り組む必要がある。
- デジタル技術やデータを活用して、県民の利便性向上を図り、より質の高い行政サービスへ繋げていくため、引き続き県・市町職員のDXの理解促進や実践意識の醸成に取り組むとともに、各所属においてデータ利活用や業務のデジタル化を推進できる職員の育成に取り組んでいく必要がある。

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変革

【現在の取組方向】

○ 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。

主な取組

- ・ 定型業務等の効率化に向け、RPA等を積極的に活用【H30～】
- ・ テレワークを利用しやすい職場環境づくり(テレワーク利用促進週間等の実施【R5～】、テレワークマネジメント事例集の作成【R6】)
- ・ 「オフィス環境のデジタル化」に向け、ペーパーレス・ペーパーストックレスを実施(ペーパーレス取組強化月間の創設【R6】)
- ・ 業務の効率化や県民サービスの向上を図るため、生成AIを導入【R6～】
- ・ 全庁的に業務改善・効率化を図るため、DX推進本部会議を通じた業務効率化の推進と、自律的な改善文化の醸成に着手【R6～】

主な成果

- ペーパーレスの推進(R2:約3,630万枚購入→R6:1,612万枚購入)やWeb会議システム等の活用により、テレワークの定着等(R6:59.9%(2,643人/4,416人)延べ人数23,755人)の多様な働き方やコスト削減につながっている。
- 多くの時間を要している業務や手続について、DX推進本部会議を活用しながら、全体最適を目指して改善等に取り組んでいる。
- AIやRPAの積極的な活用により、定型的業務等に係る時間が縮減され、業務の効率化につながっている。(R3～R6:35業務にRPAを導入し、約2,800時間短縮)

今後の課題

- 生産性の高い働き方の更なる推進に向け、引き続き、意識面からのより効果的な取組を実施していくとともに、様々なツールの活用を検討する必要がある。
- 技術進展等も踏まえながら、生成AI等のより効果的な利活用を進めるとともに、業務フロー全体を通じたデジタル化に向けて、RPA等のデジタルツールを更に積極的に活用していく必要がある。

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

(ア) 職員のモチベーションの向上に資する取組

【現在の取組方向】

- 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。

主な取組

- ・ 「上司(グループリーダー・係長級)」と「部下」による1対1の定期的な対話の実施【R5～】
- ・ 定期人事異動における庁内公募の実施【R5～】
- ・ コンピテンシーモデルへの要素追加、管理職・監督職を対象とした研修実施など、心理的安全性の向上に向けた取組の実施【R5～】
- ・ 階層別研修に加えて、キャリア形成を支援するための研修など、特に若手職員が、自らのキャリアを考えることのできる機会の提供【R6～】

主な成果

- 心理的安全性の理解促進や、1対1の定期的な対話の実施などにより、職員のモチベーション向上の土台となる、職員間のコミュニケーションの活性化が着実に進んでいる。
- キャリア形成支援に関する研修の実施、庁内公募の継続などにより、職員によるキャリアプラン選択と、その選択を支援する取組を進めることができている。

今後の課題

- モチベーション向上の土台となる、コミュニケーションの活性化に向けた取組を引き続き実施するとともに、職員の主体的なモチベーション向上を支援する取組を検討する必要がある。
- 加えて、組織として高いパフォーマンスを発揮できるよう、職員がキャリアを主体的に考えることのできる仕組みづくりなど、職員が多様な将来像を描ける取組を引き続き検討、実施していくことで、職員のモチベーションをエンゲージメントの向上につなげていく必要がある。

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

(イ) 専門人材の確保・育成に資する取組

【現在の取組方向】

- 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

主な取組

- ・ 情報システム人材を県・市町で共同で採用・育成・活用する枠組みとして「DXShipひろしま」を構築
- ・ デジタル分野において高度な専門性を有する人材を継続的に確保するため、情報職を新設【R3】し、効果的な育成が可能となるよう、「広島県情報システム人材育成プラン」を策定【R4】するとともに、情報職専用の給与制度(情報職給料表【R7】・初任給調整手当【R5】)を導入
- ・ 県・市町の職員を対象とした、防災に関する合同研修等を開始【R4～】
- ・ 災害等への対応を専門的に行う「防災職」の採用を開始するとともに、防災人材を県・市町共同で確保・育成する仕組みとして「県・市町防災人材協議会」を設置【R6】

主な成果

- 関係市町等と専門人材の確保・育成に係る仕組みの構築や検討が着実に進めることができている。

今後の課題

- 「DXShipひろしま」への参画市町におけるDX推進体制や人材の規模等を整理し、人材シェア制度の定着を図るとともに、県・市・町の枠を超えたジョブローテーション等により、情報システム人材の育成に取り組む必要がある。
- 「県・市町防災人材協議会」において、市町と共同して研修等の企画や相互応援体制の構築、防災人材の育成のあり方等の協議を行うことにより、市町と共同して防災人材の確保・育成等の取組を着実に進める必要がある。
- 情報システム・防災以外の専門性が求められる分野についても、必要なスキル・経験等を明確化し、確保・育成に係る仕組みの構築や検討を進めていく必要がある。

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

【現在の取組方向】

- 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。

主な取組

- 仕事も暮らしも充実できる職場環境づくり
 - ・ 育休取得計画の作成・共有や動画研修などによる男性職員の育児参画の促進及び介護に対する理解を深めるための講演会の開催【H27～】
 - ・ 心理的安全性やアンコンシャス・バイアスの理解向上に向け、適宜講演会を開催するとともに、メルマガ等を活用した事例紹介を実施【R2～】
 - ・ 上司と部下による1対1で定期的に対話する機会を導入し、率直かつ気軽に話せる環境を整備【R5～】
- 能力開発の支援
 - ・ 階層別研修に加えて、eラーニングを活用した多様な研修、デジタルリテラシー向上のための研修、キャリア形成を支援するための研修を開催【H27～】
 - ・ 今後の働き方や将来像について考える機会を提供するため、職員同士の意見交換の場「しごとくらしも。県庁“ホッと”トーキング」を継続的に開催【R元～】

主な成果

- 対象職員だけでなく、上司に対しても、制度の理解促進のための取組を実施したことにより、令和6年度の男性職員の育児休業取得率は106.6%となるなど、誰もが気兼ねなく制度が活用できる職場環境作りが進んでいる。
- 心理的安全性やアンコンシャス・バイアスについての職員の理解度が一定程度高まっている(心理的安全性の認知度R4: 49.1%→R6: 76.6%、アンコンシャス・バイアスの認知度R3: 72.5%→R6: 89.9%)。
- 組織全体のデジタルリテラシーの向上を図るためのオンデマンド研修やeラーニングを活用した研修など、多様な研修形態を取り入れた。

今後の課題

- 更なる「仕事も暮らしも充実できる職場環境づくり」に向け、これまでの取組に加え、特に男性職員の育児参画の推進につながる取組を検討する必要がある。
- 職員に対し、自身の将来像について考える機会と、キャリアに対する選択肢を提供するため、まずは県職員に必要なスキルを明確にするとともに、多様な研修の実施など、自発的な能力開発が推進されるような取組を検討する必要がある。
- 「職員の力を引き出す人材マネジメント」がより効果的なものとなるよう、高いパフォーマンスを発揮し続ける仕組みづくりと併せて、人的資本経営の考え方を取り入れつつ、将来の変化を見据えた取組を推進する必要がある。

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

【現在の取組方向】

- 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。

主な取組

- 全庁的な経営資源の最適配分に向けた取組
 - ・ 全ての施策・事業について、県民生活への影響や費用対効果などを総合的に検証・評価し、優先順位の低い事業を休廃止
 - ・ 事業の休廃止等によって生み出した経営資源を、新たな施策や重点施策へ集中的に配分
 - ・ 新型コロナウイルス感染症やG7サミットなど、社会経済情勢の変化に伴う行政課題への対応等に必要な経営資源の早期把握及び柔軟な配分

主な成果

- 重点施策への集中投資などを通じて、全庁的な経営資源配分の最適化に向けた取組が進められている。
- 各局における事業の優先順位付けや見直しを通じて、成果志向への職員の意識が浸透しつつある。

今後の課題

- 少子高齢化や人口減少の進展に伴う社会構造の変化などにより、行政課題が複雑化・高度化する一方で、物価や金利の上昇などにより、経営資源の制約は今後一層強まることが想定される。
- このため、引き続き、「最少の経費で最大の効果を挙げる」という基本原則に立ち、不断の見直しに取り組み、より効率的・効果的な行政運営を行っていく必要がある。

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

【現在の取組方向】

○ 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。

主な取組

- ・ 「最少の経費で最大の効果を挙げる」という基本原則に立ち、行政経営の方針で目安としている4,200人を念頭に、ビジョンの着実な実現に向けて、事業部門と内部管理部門が緊密に連携しながら、重要施策への重点配分を勘案した定員管理を実施
- ・ 豪雨災害対応や感染症対策にかかる執行体制について、復旧・復興の推進や感染状況等を踏まえた定員管理を実施

主な成果

- 豪雨災害や新型コロナウイルス感染症などの社会情勢の変化に対応するために増員した職員を除いて、R2.4現在の職員数を維持している。
(R7見込:4,218人)

区 分	① R2.4 職員数	行政経営の方針の取組期間					②R7 (見込)	5か年 増減 (②-①)
		R3	R4	R5	R6			
職員数の状況(任期付職員含む)	4,455	4,535 (80)	4,579 (44)	4,585 (6)	4,566 (▲19)	4,540 (▲26)	85	
業務見直し等による削減 (下記要因を除く)	4,217	4,213 (▲4)	4,218 (5)	4,226 (8)	4,225 (▲1)	4,218 (▲7)	1	
豪雨災害、感染症対応 等	238	322 (84)	361 (39)	359 (▲2)	341 (▲18)	322 (▲19)	84	

※独立行政法人広島県立病院機構への派遣者除く

今後の課題

- 激甚化・頻発化する危機事案を含め、行政需要の変化に的確に対応するための必要な体制を検討する必要がある。
- 急速な人口減少・少子高齢化により人材不足が懸念される中で、行政サービスを安定的に提供し続けるためには、デジタル技術の進展を踏まえた効率的な執行体制に加え、最適で効果的な執行体制の在り方について検討する必要がある。

V 今後の方向性

1 主な社会情勢の変化と行政を取り巻く環境

(1) 人口減少

- 本県の人口は、2024年に比べ、
2035年には約19.0万人(▲7.0%)、2050年には約48.7万人(▲17.9%)減少する見込み
特に、労働の中核的な担い手である生産年齢人口が急速に減少する見込み

(国立社会保障・人口問題研究所推計)

- 労働力確保対策としての外国人労働者や、インバウンド(外国人観光客)の増加

(2) デジタル技術

- 急速に革新・普及が進むAIやデジタル技術等を活用したDXによる産業構造や働き方等が大きく変わる可能性
 - ・ デジタル人材の確保・育成の必要性が増大
 - ・ 時間や場所にとらわれない行政サービスのニーズの高まり

(3) 災害対応

- 近年の災害の激甚化・頻発化に伴う防災・減災対策等の重要性の増加



国、県、市町ともに行政課題が複雑化・多様化

2 社会情勢の変化等を踏まえた取組の方向性

(1) 複雑化・多様化する行政課題への的確かつ安定的な対応

経営資源の制約がある中、戦略、プロセス、組織、資源の全ての取組において、一貫して成果獲得を追求していく。

- ① 戦略: 職員の戦略構築力の向上
- ② プロセス: 施策マネジメントの強化及び
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
- ③ 組織: ミッション及びコンプライアンスを重視した組織体制の構築
- ④ 資源: 職員の力を引き出す人材マネジメント及び
全庁的な経営資源の最適配分

各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

(2) 国、県、市町を含めた行政サービスの在り方

人口の減少による行政需要の変化や、行政機関における職員の確保が困難になることが見込まれることから、将来を見据えた行政サービスの在り方等について検討していく。