

成果志向型の組織のあり方について

(次回論点メモ)

平成25年7月16日
第3回経済財政会議

これまでの主な流れ

- | | |
|----------|--------------------|
| 平成22年 3月 | 3つの視座, 職員の行動理念 |
| 10月 | ひろしま未来チャレンジビジョン |
| 12月 | 行政経営刷新計画 (H23~27) |
| 12月 | 中期財政健全化計画 (H23~27) |
| 平成23年 4月 | 新たな目標管理制度の導入 |
| 平成24年 3月 | 人材育成戦略 |

目指すところ

- 県民の信頼と負託に応え、
地域の価値を高めるという点で、
どの都道府県にも負けない取組をする
『**日本一強い県庁**』をつくる。

→ 県民起点

→ 成果志向

→ 現場主義

地域の価値を高めるためには？

- 課題解決に向けた企画・事業計画が、具体的な実施計画に落とし込まれ、その着実な遂行を、計画に掲げた目標に確実につなげていく。

✓具体的なイメージ

～求められる組織の要件

- 全職員が共通の価値観を正しく深く理解し、それぞれの職場で実践する組織
- 多様な経験やスキルを持ち、常に向上を目指して、自律的に取り組む人材で構成される組織
- 目標達成に向けて、組織(局・課等)の枠に捉われず、全体最適を目指して連携・協働する組織

組織を構成する要素

優れた組織とは

ハードとソフトの各要素がお互いを補い、強め合いながら、全体で最大の力を発揮して戦略の実行に向かっている組織

構成要素		
ハード の ソフト	戦略 (Strategy)	目標達成のシナリオ ・資源の配分, 配置 ・競争相手との差別化 等
	組織機構 (Structure)	戦略実行のための組織 ・事業部制, 機能別 ・分権組織, 集権組織 等
	制度・システム (System)	組織の運営制度 ・意思決定や伝達のルール ・評価制度, 予算制度 等

目標の設定

実施機構の整備

構成要素

コン ツ ク ス	共通の価値観 (Shared value)	組織の理念・共通認識 ・組織の使命・行動指針 ・個人の目標との結びつき 等
	組織風土 (Style)	組織の文化・相互関係 ・経営陣の行動スタイル ・内部コミュニケーション 等
	スキル・能力 (Skill)	組織・職員に必要な能力 ・組織の得意分野 ・新たに必要能力開発 等
	多様な人材 (Staff)	戦略を実行する職員 ・求める人材 ・適材適所の配置, 育成 等

カルチャーの変革

スキルの向上

これまでの主な取組

構成要素	取組状況	
戦略 <i>(Strategy)</i>	未来チャレンジビジョン 県政運営の基本方針	行政経営刷新計画 中期財政健全化計画
組織機構 <i>(Structure)</i>	経営戦略組織の新設 プロジェクト・チーム方式の導入 局-部-課(3層構造)から 局-課(2層構造)への見直し	特定の任務に応じた幹部職員 (部長)の配置 政策監の配置による現場機能強化
制度・システム <i>(System)</i>	経済財政会議 経営戦略会議 経営戦略スタッフ会議	目標管理・評価システム ベストプラクティス 職員提案制度 施策マネジメント マネジメント・アカウンティング 事業レビュー

構成要素	取組状況	
共通の価値観 <i>(Shared value)</i>	3つの視座 広島県職員の行動理念	職員研修(知事討論) 知事による職場訪問 (地方機関, 事業課)
組織風土 <i>(Style)</i>	知事メッセージの発信 知事・若手職員の昼食懇談 職員用SNSの開設	
スキル・能力 <i>(Skill)</i>	成果マネジメント(局長) 目標管理・評価システム[再掲]	派遣研修(民間等) マネジメント研修 研修センター研修の充実
多様な人材 <i>(Staff)</i>	社会人採用 外部専門家の活用(広報総括監, CIO, 客員スタッフ等) 人事交流(国, 市町)	

論点 ~ 成果志向型の組織に向けた3つの論点 (価値観, 人材, 組織機構)

共通する価値観の徹底 (3つの視座, 職員の行動理念)

- 行政運営の全ての判断基準となる価値観が全職員に浸透し, 一人ひとりが県としての存在意義を理解した上で, この価値観が日々の「思考」や「行動」に直接結びつき, 習慣化されるために, 今後, どのような取組を行っていくべきか。

【3つの視座】

県民起点

- 県政を運営していく上で, 常に, 「県の仕事は全て広島県民のためにある」という原点に立ち返って物事を判断し, 事業に取り組む

現場主義

- 県民や企業をはじめ, 様々な主体の活動の場の状況や様々な情報, さらにニーズを踏まえ, 県庁組織全体で現場によりよい変化を起こす活動をサポートする

予算志向から 成果志向への転換

- 予算獲得を目的とするのではなく, 常にどのような成果を生もうとしているのか意識し, 最大の成果を生むために何をしなければならないのかを考え, 実行する

策定行程

平成22年1月～2月

- ✓ 職員による検討チーム設置
- ✓ たたき台作成
- ✓ 全職員からの意見集約（第1回）
- ✓ 素案作成
- ✓ 全職員からの意見集約（第2回）

平成22年3月

策定（経営戦略会議）

広島県職員の行動理念

私たちの使命

私たちの使命は、県民の信頼と負託をすべての出発点とし、社会を構成する様々な主体と連携しつつ、地域社会全体の価値を高め、発展させ、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を実現していくことです。

私たちの価値観と行動指針

私たちは、広島県を愛し、誇りを持ちます。

私たちは、県民のために存在します。

私たちは、高い志と責任感を持って誠実に行動します。

私たちは、率直かつ積極的に対話します。

私たちは、現実を直視し、変化に対応します。

私たちは、変革を追求し続けます。

私たちは、成果にこだわり続けます。

多様な人材を活かし、組織の力を引き出す人材マネジメント

- 社会経済環境の変化に柔軟に適応し、限りある人的資源で最大の成果をあげるためには、人材の多様性を活かすとともに、個々の能力やスキルの向上を図るべきであり、そのための人材マネジメントはどうあるべきか。

視点

- 求められる資質を意識した能力開発
- 多様なキャリアパスの設定と戦略的な人材管理
- 女性職員のキャリア形成のあり方
- 民間経験を有する外部人材の活用

人材マネジメントの課題認識

成果志向型の組織に必要な多様な人材の供給が、必ずしも十分に機能していないのではないかと

背景・要因

本県が求める人材の能力や資質について、より具体的な整理ができていない。

採用段階から長期的な視点で人材をストックし、活用していくマネジメント・システムが不十分である。

派遣研修を含めた研修全般に戦略的な視点が不足し、能力開発やキャリア形成が中途半端な状況となっている。

人事異動は、2～3年の異動サイクルを前提とした画一的な異動になっている。
(長期的な観点から専門性を高め、成果の向上を図るという視点が必要)

女性職員について、必ずしも十分な能力開発による人材の活用ができていない。

環境変化に柔軟に対応できる組織機構のあり方

- 社会経済環境の変化に応じ、中長期を展望した成長戦略を効果的に展開するためには、施策を実行する組織面についても経営の視点で捉え、「成果／実績」を重視した体制に向けて、次の視点から、現行体制の見直しを行う必要があるのではないか。

見直しの視点

- 必要に応じて柔軟かつ機動的に対応できる ミッション重視型の体制構築
- 「施策目標と組織目的の連動性」を重視した 事業部門の再構築
- 「事業部門における成果の最大化」を重視した 管理部門のあり方

【参考】

主な部門と業務内容

管理部門

総務局

- 人事課(人事・研修)
- 行政管理課(定員管理)
- 財政課(予算・決算)

総務課
秘書課
福利課
財産管理課
税務課

〈経営戦略審議官〉

経営企画チーム

- ✓ 県政の基本方針, 組織編成
- ✓ 施策マネジメント
- ✓ 国との連携・調整
- ✓ 総合調整・議会

地方分権推進課
広報課
統計課
研究開発課

事業部門

危機管理監

危機管理, 消防保安

地域政策局

地域振興, 市町行財政
国際・平和貢献

環境県民局

県民生活
大学, 私学振興
環境・エネルギー

健康福祉局

健康・医療
福祉

商工労働局

商工業の振興, 雇用・労働対策
観光振興, ブランド推進

農林水産局

農林水産業の振興
農林基盤整備

土木局

県土基盤整備(道路・河川・港湾)
空港・港湾の振興
建設業の振興

〈都市技術審議官〉

都市基盤整備
住宅・建築

広島県の組織機構（知事部局）

下線付きの部分はチームの主な所掌事務

チームは「T」、プロジェクト・チームは「PT」と表記。
地方機関は、指定管理者制度を導入している機関を除く。

広島県の局部	主な所掌業務	課・チーム等			地方機関
会計管理部 3課	✓会計、用度及び総務事務 等	会計総務課 審査指導課	総務事務課		
危機管理監 2課	✓危機管理 ✓消防 等	危機管理課 消防保安課			✓消防学校
総務局 12課 1チーム	✓人事・定員管理 ✓予算編成 ✓税・財産管理 等 (経営戦略審議官) ✓重要施策の総合調整 ✓組織編成 ✓施策提案・特区推進 ✓戦略的広報 ✓地方分権の推進 ✓統計、研究開発 等	総務課 秘書課 人事課 行政管理課 福利課	財政課 財産管理課 税務課	(経営戦略審議官) <u>経営企画T</u> 地方分権推進課 広報課 統計課 研究開発課	✓総務事務所(3所2支所) ✓県税事務所(3所4分室) ✓東京事務所 ✓文書館 ✓自治総合研修センター ✓総合技術研究所 ✓工業技術センターほか(8)
地域政策局 5課 1チーム	✓都市活性化 ✓中山間地域対策 ✓市町等の自治振興 ✓平和貢献 ✓国際交流 等	地域政策総務課 都市圏魅力づくり推進課 過疎地域振興課 市町行財政課	国際課 <u>平和推進PT</u>		
環境県民局 11課	✓県民生活 (消費・人権・NPO等) ✓大学・私学振興 ✓文化・芸術振興 ✓再生可能エネルギー ✓環境保全 ✓産業廃棄物対策 等	環境県民総務課 文化芸術課 消費生活課	人権男女共同参画課 県民活動課 学事課	環境政策課 環境保全課 自然環境課 循環型社会課 産業廃棄物対策課	

<p>健康福祉局</p> <p>15課 1チーム</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓子育て支援 ✓健康医療・がん対策 ✓保健衛生 ✓薬事 ✓社会福祉 ✓社会援護 等 	<p>健康福祉総務課 こども家庭課 <u>働く女性応援PT</u> 被爆者支援課 医務課 医療政策課</p>	<p>がん対策課 医療保険課 健康対策課 食品生活衛生課 薬務課</p>	<p>地域福祉課 社会援護課 障害者支援課 高齢者支援課 介護保険課</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓厚生環境事務所・保健所 (4所3支所) ✓こども家庭センター (3) ✓広島学園 ✓三次看護専門学校 ✓総合精神保健福祉センター ✓食肉衛生検査所 ✓動物愛護センター ✓身体障害者更生相談所
<p>商工労働局</p> <p>11課 3チーム</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓雇用・労働対策 ✓新産業・ビジネスの創出 ✓中小企業支援 ✓県内投資・海外販路拡大 ✓観光振興、ブランド推進 ✓海の道構想の推進 等 	<p>商工労働総務課 雇用労働政策課 職業能力開発課 <u>雇用基金特別対策PT</u> 産業政策課</p>	<p>産業人材課 次世代産業課 <u>医工連携推進PT</u> 経営革新課 県内投資促進課</p>	<p>海外ビジネス課 ひろしまブランド推進課 観光課 <u>海の道PT</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓大阪情報センター ✓高等技術専門学校 (4) ✓技術短期大学校 ✓広島障害者職業能力開発校
<p>農林水産局</p> <p>12課</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓農林水産業の振興 ✓農畜水産物の販売促進 ✓農林基盤整備 等 	<p>農林水産総務課 団体検査課 農業担い手支援課 園芸産地推進課</p>	<p>販売推進課 農業技術課 畜産課 水産課</p>	<p>林業課 森林保全課 農林整備管理課 農業基盤課</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓農林水産事務所 (3所3事業所) ✓病虫害防除所 (3) ✓農業技術指導所 (3) ✓農業技術大学校 ✓畜産事務所 (3) ✓家畜保健衛生所 (3)
<p>土木局</p> <p>17課</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓建設業の振興 ✓道路・河川の整備・維持管理 ✓港湾・漁港の整備・維持管理 ✓空港・港湾振興 等 <p>(都市技術審議官)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓都市基盤整備 ✓住宅・建築 等 	<p>土木総務課 建設産業課 用地課 技術企画課 道路河川管理課 道路企画課</p>	<p>道路整備課 河川課 砂防課 空港振興課 港湾振興課 港湾漁港整備課</p>	<p>(都市技術審議官) 都市計画課 下水道公園課 建築課 住宅課 営繕課</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓建設事務所 (3所6支所) ✓広島港湾振興事務所 ✓広島アリオポート管理事務所