

行政経営刷新計画の取組と成果

I 行政経営刷新計画（H23～27）の概要

1 計画作成の考え方

1 県民サービスの向上に向けた不断の行政改革

最少の経費で最大の効果を発揮し、県民サービスのより一層の向上を図るため、効率的な組織体制の整備などの行政改革に取り組む。

2 新たな活力を創出するための推進体制の整備

広島県の底力を引き出し、新たな活力を生み出すため、「ひろしま未来チャレンジビジョン」の4つの挑戦を着実に実施し、成果を上げていくための推進体制を整備する。

「4つの挑戦」を支える行政経営を刷新

（計画期間 平成23年度から平成27年度まで）

2 基本理念

- 「ひろしま未来チャレンジビジョン」の4つの挑戦に向けた、「行政面での基盤づくり」
- 経営戦略を基本に、次の3つの視座を踏まえた①戦略的な行政経営、②組織体制の最適化、③職員の力を引き出す人材マネジメントの推進

県民起点

県政を運営していく上で、常に、「県の仕事は全ての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における様々な情報やニーズを踏まえ、県庁組織全体で、現場により良い変化を起こす活動をサポートする

成果志向

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かを意識し、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

3 取組内容

1 戦略的な行政経営

- (1) 行政経営の最適化
- (2) 3つの視座を踏まえた行政経営
- (3) 国・地方を通じた権限・財源の最適化

2 組織体制の最適化

- (1) 組織機構の最適化
- (2) 様々な主体と連携した取組の推進
- (3) 計画的な定員管理

3 職員の力を引き出す人材マネジメント

- (1) 新たな行政需要に対応する多様な人材の確保
- (2) 独自水準給料表の導入
- (3) 広島県独自の給与・任用改革

II 主な取組と成果, 課題

1 戦略的な行政経営

【主な取組と成果】

(1) 行政経営の最適化

■経営感覚を持ったトップマネジメントの確立

- 「経営戦略会議」を設置 (H22～)

行動理念やチャレンジビジョン, 県政運営の基本方針や各種計画などの「県政の重要方針」, 並びに事業の進捗管理など「施策マネジメントに関する事項」を審議する場として定着し, 議論が活性化するとともに, 迅速な意思決定につながっている。

- 「広島県経済財政会議」を設置 (H22.1～)

県政運営上の財政面・行政面の基盤となる中期財政健全化計画や行政経営刷新計画, 毎年度の施策推進の指針となる基本方針の策定等に当たって, 外部委員からの意見・提言を反映させるなど, 経営戦略を練り上げる上で, 重要な役割を担っている。

■施策マネジメントの確立

- 行動理念等の普及浸透, 実践の促進に向けた説明会・研修やベストプラクティスの取組を実施 (H23～)

約9割の職員が行動理念への共感を示し, 内容を理解しているなど, 徐々に浸透しているものの, 実践している職員が約3割に留まっている。
■共感 86.9% ■理解 95.4% ■実践 引用 29.1% 立ち返り 37.3% ※平成26年12月アンケート調査結果

- PDCAサイクルによる施策マネジメントシステムの確立

P・D・C・Aの各段階における仕組みの構築により, ワークを単位として, ビジョンの目指す姿の実現をメルクマールとする成果志向型の施策マネジメントシステムが確立され, 県民ニーズや環境の変化等を踏まえ, 目標の達成に向け, 迅速に行政サービスを提供できる体制を整備した。

【主な取組と成果】

(2) 3つの視座を踏まえた行政経営

■創意工夫を生かした業務能率の向上

- 職員のチャレンジ精神、能力を引き出し、新規事業の掘り起しや業務能率の向上を目指し、「職員プロポーザル」を開始（H22～）

これまでの職員の提案により、「旅券の早期発給への取組」や「研究課題の一部への公募制度の導入」等が実現し、職員の県政への参画意欲、業務改善意識の向上に寄与している。

(3) 国・地方を通じた権限・財源の最適化

■国との関係の最適化、■市町との関係の最適化

- 国から地方への権限移譲や義務付け・枠付けの見直しなどについて、施策提案や全国知事会等を通じて国への働きかけを実施したほか、「新たな広域自治体のあり方（地方分権型道州制）」の調査・研究を通じて、国・広域自治体・基礎自治体の三層構造を前提とした目指すべき地方分権型国家の姿を検討

・第1次から4次までの一括法により、義務付け・枠付けを見直すべきとされた1,316条項に対し975条項の見直しが実施（実施率74%）され、48事項の事務・権限が都道府県に移譲された。平成26年度からは、地方に根差した新たな取組を推進することとし、「提案募集方式」が導入された。
・地方分権型国家の実現に向けた国への提言や県民・国民の理解促進に資するため、本県の目指すべき「地方分権型道州制のあり方」について整理・公表（H27.5）

- 移譲可能リストによる市町の主体的な選択に基づく権限移譲の推進、市町による既移譲事務・権限の円滑な執行の実現の支援

・移譲法令数は、101法令で全国第3位（H26.4時点。特例条例制度による移譲数。一般社団法人地方行財政調査会調べ）
・市町が実施することで住民の利便性が向上し、市町において総合性や自主性が発揮



【課題】

- 行動理念は徐々に浸透はしているものの、目指す姿（行動理念が組織文化になる）の実現には至っていない。
- 施策マネジメントシステム自体は概ね定着してきたが、P-D-C-Aの各段階における取組のブラッシュアップや、各段階で導き出された結果を次のステージへよりの確に反映させるなど、システム運用面での精度を更に高めていくことが重要。また、目標の達成度や施策・事業の取組状況の点検結果について、県民目線で、より分かりやすく提示する工夫が必要である。
- 急速に変化する社会環境においては、常に業務を点検し、より質の高い行政サービスを効率的に提供するための改善に取り組む意識改革が必要である。
- 国から地方への権限移譲・規制緩和に関する地方からの提案等について、国において実現が図られた項目は一部に留まっている。地方分権改革の更なる実現や地方分権型道州制導入の意義について、行政にとどまらず、県民・国民に分かりやすく発信していく取組が必要である。
- 専門性が特に高い事務や、年間処理件数が極めて少ない事務などにおいて、市町単独で実施する上で、専門人材の確保やノウハウ蓄積の面での課題が残っているものがある。

2 組織体制の最適化（組織機能）

【主な取組と成果】

（1）組織機構の最適化

① 事業部門における取組

■経営戦略に基づいた組織の構築， ■局横断課題へのスピーディーな対応

政策分野	取組内容
人づくり	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 女性の活躍促進 ◆ 婚活・結婚対策の充実 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 働く女性・子育て施策や少子化対策の総合的な推進体制の整備 ※H27から少子化対策・働く女性応援PT 《働く女性・子育て支援部長，働く女性応援PT※の設置(H25～)，子育て・少子化対策課の設置(H27～)》
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 県外からのU・Iターンの促進 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 地域特性を活かした魅力ある地域づくりや定住・交流促進に向けた取組体制の整備 《地域力創造課の設置(H26～)，定住・交流促進PTの設置(H27～)》
新たな経済成長	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 医療関連産業の育成 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 医療関連産業クラスターの形成促進に向けた取組体制の整備 《医工連携推進PTの設置(H23.10～)，医工連携推進部長の配置(H27～)》
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 海の道構想の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 「海の道構想」の推進体制の整備 《海の道PTの設置(H22.1～)》
安心な暮らしづくり	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 県民の防災意識の醸成 ◆ 防災対策事業の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 県民総ぐるみ運動の展開や土砂災害警戒区域等の早期指定など，災害に強いまちづくりに向けた取組体制の強化 《減災対策推進担当課長・土砂法指定推進担当課長の設置(H27～)》
豊かな地域づくり	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ ひろしまブランドの価値向上 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ ひろしまブランドの価値向上に向けたブランド戦略の総合的な推進体制の整備 《ブランド推進部長・ひろしまブランド推進課の設置(H24～)，ひろしまブランド推進PTの設置(H27～)》
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 中山間地域 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 中山間地域振興条例を踏まえた関連施策の総合的な推進体制の整備 《中山間地域振興推進本部の設置(H25.10～)，中山間地域振興課の設置(H26～)》

- ・ワークの成果目標と組織目的を一致させるなど，組織のミッション性を高めることにより，ビジョンの目指す姿の実現に向けて，重要施策を中心に成果重視の組織体制の構築を図った。
- ・局横断的な課題・施策について，関係部署に横串を刺し，目標の達成に責任を持つ職を配置するとともに，プロジェクト・チームやクロス・ファンクショナル・チームの活用により，関係課が一体となって重要施策を推進する体制を整備した。

【主な取組と成果】

■環境変化に応じた的確な対応

- 庄原市豪雨災害に伴う災害復旧体制の整備《北部建設事務所庄原支所への災害復旧チームの新設（H22.10～H26.3）》
- 2020 東京オリンピック・パラリンピックを見据えた全庁的な体制の整備
《東京オリンピック・パラリンピック関連事業推進本部の設置（H26.3～）、担当政策監の配置（H26～）》
- 広島市豪雨災害に伴う災害復旧体制の整備《西部建設事務所への災害復旧チームの新設（H26.10～）》

新たな行政ニーズなど、取り巻く環境の変化を毎年の組織改正に反映させるとともに、災害など、突発的に発生する緊急性の高い課題に対しては、年度の区切りに拘ることなく、迅速かつ柔軟に体制の整備を行った。

② 管理部門における取組

■トップマネジメント・サポート機能の強化

- 重要施策の企画立案機能を経営戦略審議官に集約
《経営戦略審議官・経営戦略課※の設置（H22～）、経営戦略部長の配置（H23～）》

※H23 から戦略企画チーム・戦略推進課、H24 からは経営企画チーム

経営戦略組織を中心として、経営戦略会議や経済財政会議の設置、P D C A サイクルによる施策マネジメントシステムの構築などに取り組み、ビジョンの目指す姿の実現に向け、県庁全体の企画力・戦略性の向上を図った。

【課 題】

- ビジョンの改定や地方創生の推進など、今後の施策の展開方向を踏まえ、引き続き、組織のミッション性を高めるための組織体制の構築に取り組むとともに、年度中途に生じた課題への迅速な対応を可能とする体制を構築する必要がある。
- 経営資源が制約される中、引き続き、施策の企画・点検・実行を牽引する経営戦略組織の機能を質的に向上させる必要がある。

2 組織体制の最適化（その他）

【主な取組と成果】

（2）様々な主体と連携した取組の推進

- 県・市町双方の課題や施策の方向性を共有し、より効果的な施策連携を図るため、知事と各市町長との意見交換（県・市町連携会談等）を実施
- 県と広島市において、類似する行政サービスの連携や役割分担を整理し、次の取組を実施

- ・ 県西部地域における中小企業に対する総合的な相談業務の市への移管
 - ・ 県西部子ども家庭センターにおける県市連携推進担当の設置
 - ・ 県・市の工業技術センターの一体的運営を具体化する取組（窓口のワンストップ化など）
 - ・ 県緑化センターと市森林公園の一体的広報、共同キャンペーン等
 - ・ 県営住宅及び市営住宅の入居申込みの相互受付
 - ・ 県立広島大学と広島市立大学による連携講座
- 官民相互のノウハウ等を活かし、地域の一層の活性化と県民サービスの向上を図るため、民間企業等との包括連携の取組を実施（協定締結件数 12 件）

（3）計画的な定員管理

区 分	計画 (H23～27)	実 績					実績累計 (H23～27)	備考
		H23	H24	H25	H26	H27		
一般行政部門	▲427人	▲102人	▲87人	▲78人	▲74人	▲80人	▲421人	※平成26年8月豪雨災害に係る災害関連事業の推進や防災・減災対策への対応として、別途27人を配置している。
教育部門	▲413人	▲194人	▲156人	▲94人	▲14人	+30人	▲428人	※本県教育の充実に向け、国における少人数学級の推進等や非常勤講師に代えての常勤教員配置への対応として、別途319人増員している。
警察部門	±0人	±0人	±0人	±0人	±0人	±0人	±0人	※全国的な警察官の増に対応するため、65人増員している。

【主な取組と成果】

＜人口規模の類似12団体（※）との比較＞

※広島県の人口に対し、前後100万人の都道府県

○職員1人あたり人口は、類似12団体中2位となっており、トップクラスのスリムな体制となっている。

○直近10年間（H17～26）の削減率は、類似12団体中最も厳しい削減を実施。

（出典：「総務省 地方公共団体定員管理調査」）

順位	県名	職員1人あたり人口	職員数(26.4.1)	住民基本台帳人口(H26.1.1)	H17-26職員削減率	削減率順位
1位	静岡県	680.5	5,589	3,803,481	▲10.2	10位
2位	広島県	655.8	4,386	2,876,300	▲23.8	1位
3位	茨城県	623.5	4,801	2,993,638	▲16.8	4位
4位	京都府	612.9	4,219	2,585,904	▲10.6	9位
5位	岐阜県	516.8	4,060	2,098,176	▲18.3	3位
6位	岡山県	516.1	3,769	1,945,208	▲20.6	2位
7位	群馬県	511.3	3,950	2,019,687	▲13.3	7位
8位	栃木県	462.0	4,351	2,010,272	▲14.3	6位
9位	宮城県	453.6	5,135	2,329,439	▲3.2	12位
10位	長野県	422.9	5,109	2,160,814	▲11.6	8位
11位	新潟県	400.9	5,874	2,354,872	▲15.8	5位
12位	福島県	343.1	5,759	1,976,096	▲4.3	11位
	平均	516.6	4,750	2,429,491	▲13.6	

【課題】

- 広島市及び福山市との合同研究会を通じて、連携した取組の具体化と実施に向けた調整を継続的に行うとともに、両市における連携中枢都市圏構想に基づく具体的な取組と県の関連施策の連携を図る必要がある。
- 包括連携協定締結企業等との継続的な取組を展開するとともに、新たな取組の掘り起こしや市町への波及を通じ、企業等との連携・協働による取組の定着・拡充を図っていく必要がある。
- 職員定数については、引き続き不断の行革に取り組む必要があるものの、これまでの手法による削減は限界にきており、これまでとは違った新たな取組の検討が必要である。
- 「ひろしま未来チャレンジビジョン」における重点施策への集中投資・最適配分を実現する仕組みを構築する必要がある。
- 年度中途に生じた課題等に対し、弾力的な人員配置を行うことができる仕組みの構築が必要である。

3 職員の力を引き出す人材マネジメント

【主な取組と成果】

(1) 新たな行政需要に対応する多様な人材の確保

- 社会人経験者の採用 (H23～) [H23 : 18人 H24 : 18人 H25 : 11人 H26 : 15人 H27 : 10人]
- 客員スタッフの採用 (H23～) [H23 : 6人 H24 : 11人 H25 : 13人 H26 : 13人 H27 : 9人]
- 非常勤特別職の登用 (県政コミュニケーション・マーケティング総括監, 県立美術館長)

・若年層の増加
30歳以下職員の割合 H22 : 5.2% ⇒ H27 : 9.7%
・非常勤特別職 (広報総括監, 県政コミュニケーション・マーケティング総括監, 県立美術館長, 県立総合技術研究所長), 客員スタッフ (H27 : 9人), 任期付採用 (H23～24 : 経営企画Tなど) など, 民間経験者の活用が進んでいる。

(2) 独自水準給料表の導入

- 独自水準給料表を導入 (H23～)

・独自水準給料表により, 職員給与と民間給与の較差を解消
(H23 : ▲1.67%, H24 : ▲1.41%, H25 : ▲0.89%, H26 : ▲0.89%)

(3) 広島県独自の給与・任用改革

①職員がそれぞれのステージで能力を發揮できる人事管理

- 行政職3級の職を主任に一本化
- 民間企業等への積極的な派遣

・民間企業等への派遣 (H27 : 15名)
・異動サイクルの長期化 (異動率 H25 : 31.3%⇒H27 : 24.3%)

②ミッションの明確化による組織パフォーマンスの向上

- 目標管理・評価システムを導入 (H23～)
- 目標管理・評価システムの円滑な運用に向けた職員研修の実施

・目標管理制度を導入している都道府県【H26時点】 全職員 16, 一部職員 24

③職員のやる気と成果に応える給与制度

- 管理職員の定期昇給を廃止 (H23～)
- 目標管理・評価システムによる一般職員への給与反映 (H24～)

・年俸制を導入している都道府県【H26時点】 2 (東京都, 大阪府)
・人事評価を給与反映している都道府県【H25時点】 昇給 36 勤勉手当 37



【課題】

- 平成 23 年度から社会人経験者等の採用を実施し、年齢構成の是正を図っているが、引き続き若年層の確保を進めると同時に、県の職員だけでは対応が困難な専門領域に民間経験者を引き続き配置することで、重点施策等の推進力をより高めていくことが必要である。
- 戦略的な派遣研修や異動サイクルの長期化の取組により、専門能力を持った人材の育成が必要である。
- 女性活躍促進の観点からの、女性管理職の登用や人材育成が必要である。
- 引き続き、組織及び業務の実態に基づく職制の見直しが必要である。
- コンピテンシーを活用し、効果的な人材育成につなげていくとともに、成果の明確化とフィードバックを通じて、職員のモチベーション向上につなげる必要がある。
- 目標管理・評価システムに関する職員の肯定意識や評価結果の精度を高める必要がある。

Ⅲ 今後に向けて

1 基本的な考え方

- 「行政経営刷新計画」と「中期財政健全化計画」は、『ひろしま未来チャレンジビジョン』の4つの挑戦を支えるものである。
- 次期計画は、ビジョンの残り5年間のラストスパートとして、目指す姿の実現に向けた取組を更に加速し、具体的な成果獲得を志向する行政経営の方向性を示す。

県民の信頼と負託に応える強い県庁 『日本一強い県庁』

2 次期計画の期間

5年間（平成28～32年度）とする。

（ひろしま未来チャレンジビジョンの終期と合わせ、中期財政健全化計画の次期計画と併せて策定）