

行政経営刷新計画

I 計画作成の考え方	1
II 基本理念	2
III 取組内容	
1 戦略的な行政経営	4
2 組織体制の最適化	8
3 職員の力を引き出す人材マネジメント	16

平成22年12月27日

「行政経営刷新計画」の概要

〔Ⅰ 計画作成の考え方〕...P.1

1 県民サービスの向上に向けた不断の行政改革...P.1

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...P.1

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)

〔Ⅱ 基本理念〕...P.2

- 「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

「広島県職員の行動理念」を念頭に、常に「何が県民のためになるか」を考え、目標を共有しながら、スピード感を持って行動

現場主義

職員が県民ニーズを幅広く捉え、県民が必要とする行政サービスを提供

成果主義

職員一人ひとりが、「どうしたらできるか」という姿勢で、行動と学習を繰り返し、成果を追及し、職員も組織も成長する職場を形成

〔Ⅲ 取組内容〕...P.4

1 戦略的な行政経営...P.4

(1) 行政経営の最適化...P.4

- 経営戦略会議等を中心に、重要施策等へのスピーディーな対応など、経営感覚を持ったトップマネジメントを確立
- 施策マネジメントの確立
 - ・ 全庁的・体系的なミッション・マネジメントを実践
 - ・ 「県政運営の基本方針」により、県の経営戦略を明確化
 - ・ 県民ニーズ等の現場情報の収集・共有化、施策への反映など、県民起点、現場主義、成果主義を徹底

(2) 3つの視座を踏まえた行政経営...P.6

- 真に県民が必要とするサービスへ経営資源を重点化・集中化
- 現場感覚を持って創意工夫を発揮し、業務能率を向上
- 成果主義の視点から業務等を検証し、無駄を排除

(3) 国・地方を通じた権限・財源の最適化...P.7

- 国の出先機関事務の受入れなど、国との関係を最適化
- 市町との関係を最適化
- 新たな広域自治体の構築に向けた取組

2 組織体制の最適化...P.8

(1) 組織機構の最適化...P.8

- ① 事業部門における取組
 - 経営戦略に基づいた組織を構築
 - プロジェクト・チーム等を活用し、局横断課題ヘスピーディーに対応
 - 現場情報の収集・共有や本庁と地方機関が一体となり取り組む仕組みなど、現場機能を強化
- ② 管理部門における取組
 - トップマネジメント・サポート機能を強化
 - 事業の円滑な推進に向け、事業部門へのサポート機能を充実

(2) 様々な主体と連携した取組の推進...P.10

- ① 指定管理者制度の活用
 - 指定管理者制度の効率的な管理運用と更なる運用改善
- ② 県出資法人の経営体制の強化
 - 経営体制の強化と情報開示の推進、出資法人全般の見直し
- ③ 県と市町等、多様な主体との連携
 - 市町等との役割分担を最適化、NPOなど多様な主体と協働

(3) 計画的な定員管理...P.12

「最少経費で最大効果」の行政経営の基本原則に立ち、組織の活力の維持との両立を図りながら、定員管理を最適化

- ・ 組織の合理化
- ・ ベストプラクティス(先進事例)の導入
- ・ 業務能率の向上 など

区 分	現在(H22)	目標(H27)
一般行政部門	4,727人	4,300人(▲427人)
教 育 部 門	19,509人	19,096人(▲413人)
警 察 部 門	5,601人	5,601人(± 0人)

3 職員の力を引き出す人材マネジメント...P.16

(1) 新たな行政需要に対応する多様な人材の確保...P.16

- 社会人採用など、年齢構成に配慮して計画的に職員を採用
- 民間経験者採用など、多様で柔軟な雇用形態を活用

(2) 独自水準給料表の導入...P.16

- 地域手当の完成に伴い、給料を引き下げた独自水準給料表を導入

(3) 広島県独自の給与・任用改革...P.17

- ① 職員がそれぞれのステージで能力を発揮できる人事管理
 - 職制の再整理、標準職務の明確化、弾力的な昇任管理
 - 多様な業務経験を通じた人材育成システムを構築
- 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
 - 管理職員から一般職員まで一貫した目標管理・評価システム
- 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(「実質的年俸制度」への移行)
 - 成果主義を踏まえた給与制度を一般職員へ拡大

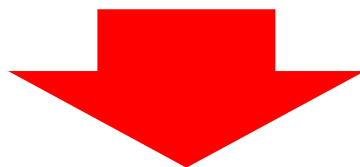
I 計画作成の考え方

1 県民サービスの向上に向けた不断の行政改革

- ◇ 広島県では、平成12年度以降の2次にわたる「行政システム改革推進計画」に基づく取組を実施してきた。
- ◇ こうした取組を踏まえ、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、引き続き、効率的な組織体制の整備、職員の業務能率の向上などの行政改革に取り組む必要がある。

2 新たな活力を創出するための推進体制の整備

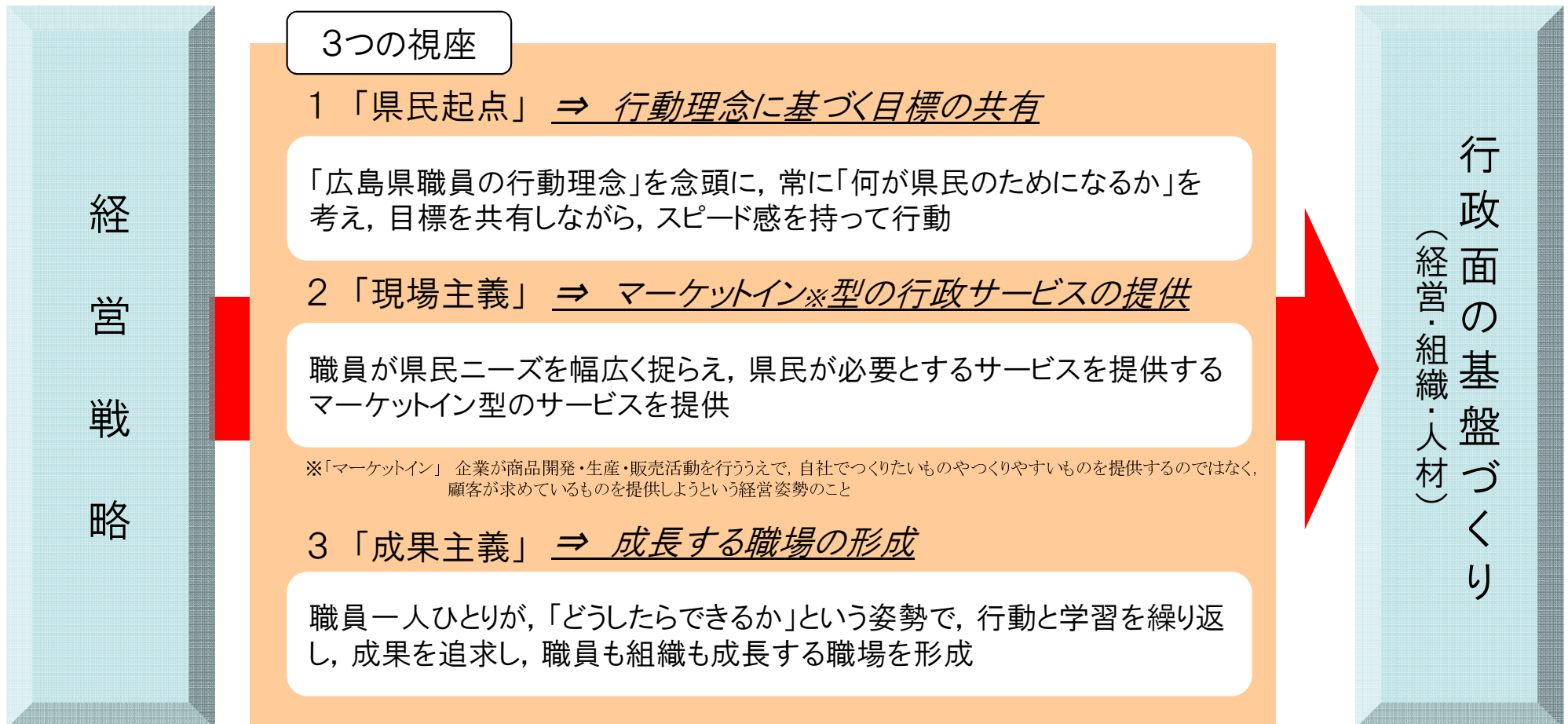
- ◇ 広島県は、人口減少、少子高齢化、経済活動のグローバル化などの様々な課題に直面しており、活力ある将来を切り開くため、広島県の底力を引き出し、新たな活力を生み出すための挑戦を進める必要がある。
- ◇ このため、「ひろしま未来チャレンジビジョン」に掲げる「人づくり」、「新たな経済成長」、「安心な暮らしづくり」、「豊かな地域づくり」の4つの挑戦を着実に実施し、成果を上げていくための推進体制の整備が不可欠である。



「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)

II 基本理念

- ◇ 広島県の底力を引き出し、新たな活力を創出するため、「ひろしま未来チャレンジビジョン」に掲げる「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つの挑戦に向けて、「行政面の基盤づくり」を行う。
- ◇ 具体的には、経営戦略を基本に、「県民起点」、「現場主義」、「成果主義」の3つの視座を踏まえて、
 - 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を推進する。



ひろしま未来チャレンジビジョンに掲げる
4つの挑戦

新たな経済成長

安心な暮らしづくり

人づくり

豊かな地域づくり

〔挑戦を支える土台〕

行政刷新

財政面での「基盤づくり」

中期財政健全化計画

- 1 「中期財政健全化計画」の基本的考え方
- 2 財政フレームの骨子
- 3 新たな財政マネジメントの推進

行政面での「基盤づくり」

行政経営刷新計画

- 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

Ⅲ 取組内容

1 戦略的な行政経営

(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

経営戦略会議等を中心としたトップマネジメント・システムを発展・定着させ、重要施策や課題等へのスピーディーな企画・判断・実行，経営戦略の明確化，メリハリのある経営資源の配分など，経営感覚を持ったトップマネジメントの確立に取り組む。

■ 施策マネジメントの確立

① ミッション・マネジメント※の実践

ミッション(使命，価値観，行動指針など行動理念，経営の意思)を全職員に浸透させ，共有するとともに，中長期的な戦略や組織目標に展開し，体系的に実現していくミッション・マネジメントを全庁的に実践する。

※「ミッション・マネジメント」 組織の使命，存在意義，価値観などを表すミッションを最上位に掲げ，戦略並びに組織目標へと展開し，実現していく経営手法

② 経営戦略の明確化

毎年度，「県政運営の基本方針」の策定により，県の経営戦略を明確にし，人材の戦略的な投入などメリハリのある経営資源の配分を行うことで，社会変化のスピードに対応した成果の早期実現を図る。

③ 県民起点，現場主義，成果主義の徹底

県民の声やニーズ等の現場情報の収集強化や共有化を図るとともに，現場情報を施策に的確に反映させるなど，県民起点でスピード感を持った行政サービスを提供する。

また，成果主義の観点から施策の目的や成果を明確化し，その達成状況を評価するなど，施策の成果が着実に発現するよう，PDCAサイクル(Plan:企画)(Do:実施)(Check:評価)(Action:改善)のシステム化など，県民起点，現場主義，成果主義に基づく「施策マネジメント」を確立する。

施策の実施や評価の各段階において，コンプライアンス(法令遵守)の確保を図る。

挑戦そして実現！

—引き出せ，広島県の底力。—

県民・地域

県民の声・県民のニーズ

現場情報の積極的な収集
現場情報の共有化

スピード感を持った現場対応

県民が必要とするサービスの提供

事業部門

Plan
(企画)

Do
(実施)

施策の目的, 成果の明確化

施策マネジメントの確立

- ◆ ミッション・マネジメントの実践
- ◆ 経営戦略の明確化
- ◆ 県民起点, 現場主義, 成果主義の徹底

目的, 成果の達成状況チェック

Action
(改善)

Check
(評価)

管理部門

トップ

経営感覚を持った
トップマネジメント

挑戦そして実現!

—引き出せ, 広島県の底力。—

(2) 3つの視座を踏まえた行政経営

■ 経営資源の重点化・集中化

常に「何が県民のためになるか」という視点に立って事業の必要性、有効性等を検証し、事業の廃止・縮小等の見直しを行うことにより、真に県民が必要とするサービスに対して、人、財源などの経営資源の重点化・集中化に取り組む。

■ 創意工夫を生かした業務能率の向上

県民ニーズを踏まえ、県民から見て優れた行政サービスを提供するため、職員一人ひとりが常に現場を意識し、現場感覚を持って、業務改善などの創意工夫に取り組む。

また、職員の力を引き出す人材マネジメントなども含めて、職員一人ひとりの能力アップを図り、県庁全体で業務能率の向上に取り組む。

■ 成果主義の視点からの無駄の排除

「何にいくら使うか」ではなく、経営資源は成果を生むための「コスト」という立場に立って、業務内容や仕事のプロセス、費用対効果を検証し、より少ない「コスト」で最大限の効果が得られるよう、無駄の排除に取り組む。

(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

広域自治体として、国の出先機関事務の受入れ、地方税財源の充実強化など、実効性のある地域主権改革の着実な推進に取り組む。

■ 市町との関係の最適化

基礎自治体の自らのまちづくり・暮らしづくりによる地域主権改革を着実に推進するとともに、実効性のある市町への権限移譲の推進に取り組む。

■ 新たな広域自治体の構築に向けた取組

県境を越える広域的な行政需要や課題に的確に対応するため、近隣県との連携強化を進めつつ、現行の都道府県の枠組みを越えた新たな広域自治体の構築に取り組む。

2 組織体制の最適化

(1) 組織機構の最適化

経営戦略を基本に、県民ニーズを的確に捉え、スピーディーに施策に反映するための現場重視の組織づくりを目指す。

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

「ひろしま未来チャレンジビジョン」や分野別計画、「県政運営の基本方針」などの経営戦略に基づき、重要施策や全庁的課題等に機動的かつ柔軟に対応できる組織の構築など組織機構の最適化に取り組み、組織としての総合力を発揮させる。

■ 局横断課題へのスピーディーな対応

局間の縦割り意識を払拭し、連携を強化するとともに、局横断的課題については、明確なミッションを持ったプロジェクト・チームやクロスファンクション・チーム※によるスピーディーな取組を推進する。

※「クロスファンクション・チーム」組織横断型対応組織の一形態。事業レベルの課題への対応ではなく、局横断型の重点施策の推進に対応するための組織

■ 現場機能の強化

県民の声やニーズ等の現場情報の収集・共有を徹底するとともに、施策・事業の企画、評価などPDCAサイクルを本庁と地方機関が一体となり取り組む仕組みや、各地方機関の間での連携強化、スピード感を持って対応できる組織体制の整備、人員配分の重点化など、現場機能の強化に向けた仕組みづくりに取り組む。

■ 環境変化に応じた的確な対応

地域主権改革や制度改正などの環境変化に対して、迅速かつ的確に組織体制を見直す。

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

重要施策や課題等へのスピーディーな対応，経営戦略の明確化など，経営感覚を持ったトップマネジメントの確立に向けた経営戦略機能の見直しや強化を進める。

■ 事業部門へのサポート機能の充実

広島県の底力を引き出し，新たな活力を生むための施策や事業の円滑な推進に向け，事業部門の活動を支援する取組を進める。

- ◇ 部局間における情報の共有化
- ◇ 重複した事業や連携すべき事業の調整
- ◇ 人，財源などの経営資源のメリハリの効いた配分
- ◇ 共通する事務の効率的な処理
- ◇ 職員の能力開発

(2) 様々な主体と連携した取組の推進

① 指定管理者制度の活用(公の施設の効率的管理)

■ 指定管理者制度による効率的な管理運営

管理経費の縮減や新たなサービスの提供などによる施設利用率の向上を図るため、類似施設との役割分担や将来的な大規模改修等を踏まえ、中長期的な視点から県施設としてのあり方を検討し、計画的で効率的な運用管理を行う。

■ 指定管理者制度の運用改善

指定管理者制度をより充実させるため、利用率向上に向けた公募条件の見直し等に取り組むとともに、管理運営状況や選定結果、審査過程等の公表・充実など公平性及び透明性の向上に向けた制度の運用改善に取り組む。

② 県出資法人の経営体制の強化

■ 経営体制の強化と情報開示の推進

今後も予想される厳しい経営環境に対応し、出資法人のマネジメントを強化するため、法人経営や業務に精通した役員の選任など、最適な経営体制とガバナンス(企業統治の仕組み)を各法人とともに構築する。

また、経営状況説明資料の内容の充実など、情報公開をさらに推進する。

■ 出資法人全般の見直し

各法人が今後果たすべき役割や必要性を原点に立ち返って確認し、県関与の見直しや法人の統廃合を検討するなど、出資法人を取り巻く環境変化や公益法人制度改革等を踏まえた出資法人全般の見直しを行う。

③ 県と市町等, 多様な主体との連携

■ 市町等との役割分担の最適化

地域における県と市町との役割分担の最適化と連携により, 住民に対するサービスが効率的かつ効果的に提供される体制を構築するとともに, 市町と対等なパートナーとしての密接な協力関係を築き, 地域活性化を推進する。また, 事業や事務処理の共同化など近隣県との連携を強化する。

■ 多様な主体(地域コミュニティ, NPO, 企業等)との協働

少子高齢社会における行政需要の増大に対応し, 県民サービスの水準の維持・向上を図るため, 地域コミュニティやNPO, 企業等の多様な主体との連携・協働の強化やアウトソーシング(外部委託)に取り組む。

(3) 計画的な定員管理

(▲427人)

① 一般行政部門 4,727人(H22.4.1) ⇒ 4,300人(H27.4.1) ⇒ 【4,200人(中期的目標)】

■ 定員管理の考え方

これまでの取組により、職員数は大幅に減少し、本県の職員定数は府県の標準を下回る規模となっている。

こうした中で、今後の定員管理は、経営資源を最大限に活用し、最少経費で最大効果を発揮するという行政経営の基本原則に立ち、組織の活力の維持との両立を図りながら、定員管理の最適化(最もスリムな体制)を目指す。

■ 中期的な定員管理目標の設定

中期的な定員管理目標を、部門別指標を用いた回帰分析による他府県比較により、各部門ごとに類似団体の中で最もスリムと推計される水準を合計した規模(4,200人)に設定する。

【他府県比較による定員管理目標の分析方法と結果】

(分析方法)

- ① 指標の取り方による統計上の誤差を相殺する観点から、職員数を議会、総務、税務等の12部門に細分化
- ② 各部門ごとに相関性の高い比較指標を設定し、各府県の現在の職員数について回帰分析を行い、標準的な職員数を推計(推計に用いた比較指標/人口、従業者数、事業者数、面積、事業費など)
- ③ さらに、類似団体(本県の前後10団体)の現在の職員数と標準的な職員数の比較を行い、最も低い団体の比率を本県の標準的な職員数に当てはめ、部門ごとに最もスリムな定員規模を求める。
- ④ 部門ごとの最もスリムな定員規模を合計し、全体としての定員管理目標(案)を設定

(分析結果) 12部門の合計 ⇒ 4,197人 ≒ 4,200人

■ 計画期間における定員管理

今後の定員管理においては、定員管理上の問題(年齢構成の歪み、専門性・技術力の継承や将来を担う人材の確保など)への対応や「ひろしま未来チャレンジビジョン」の推進体制の確保などを踏まえ、中長期的な視点に立った定員管理が必要となる。

このため、計画期間中は、職員採用を退職者の半数程度を目途に抑制することにより、段階的に職員削減を行うこととし、計画終了時(H27.4.1)における定員管理目標を **4,300人 ※** とする。

(※ 地域主権改革の動向や定年延長などの影響は考慮していない。)

■ 組織のスリム化に向けた取組

定員管理目標の達成に向け、次の取組を推進する。

- ◇ 組織階層の簡素化や類似・関連業務の一元化などによる組織の合理化
- ◇ ベストプラクティス(他府県や民間における先進事例)の導入
- ◇ 内部管理業務の効率化などの業務能率の向上
- ◇ 「マネジメント・アカウンティング※」の主要事業への導入による効果的な人員の配分

※「マネジメント・アカウンティング」 経営者等の意思決定や組織コントロールなどへ利用することなどを目的とする会計のこと(管理会計)

(▲413人)

② 教育部門 19,509人(H22.4.1) ⇒ 19,096人(H27.4.1)

■ 定員管理の考え方

これまでの取組や教育課題，社会環境の変化等を踏まえ，本県の教育水準の維持・充実に必要な教職員数を確保する。

■ 計画期間の定員管理目標の設定

今後の児童・生徒数の減少に伴う教職員数の減などを踏まえ，定員管理目標を 19,096人 ※ とする。

なお，別途，本県教育の充実に向けて，国において検討中の少人数学級の推進等や非常勤講師に代えて常勤の教員を配置することなどについて，人件費総額に留意の上，対応を検討する。

(※ 定年延長などの影響は考慮していない。)

(±0人)

③ 警察部門 5,601人(H22.4.1) ⇒ 5,601人(H27.4.1)

■ 定員管理の考え方

これまで，安全・安心なまちづくりの推進や，犯罪対策などのため，警察官の増員を行ってきたところであり，引き続き，本県の治安体制を維持する。

■ 計画期間の定員管理目標の設定

凶悪犯罪や新たな犯罪手口の発生など，県民の治安に対する不安への対応や更なる業務の効率化などを踏まえ，警察職員は，現行の職員定数 5,601人 ※ を基本とする。

(※ 定年延長などの影響は考慮していない。また，全国的な警察官の増があった場合には，人件費総額に留意の上，対応を検討する。)

【職員数の推移と見込み】

区分	H11.4.1	行政システム改革推進計画		現在	行政経営刷新計画
		H16.4.1 (第一次)	H21.4.1 (第二次)	H22.4.1	H27.4.1 〔目標〕
一般行政部門	6,406人	5,907人 (▲499人, ▲8%)	4,910人 (▲997人, ▲17%)	4,727人	4,300人 (▲427人, ▲9%)
教育部門	23,422人	21,464人 (▲1,958人, ▲8%)	19,620人 (▲1,844人, ▲9%)	19,509人	19,096人 (▲413人, ▲2%)
警察部門	5,027人	5,385人 (+358人, +7%)	5,605人 (+220人, +4%)	5,601人	5,601人 (±0人, ±0%)

「一般行政部門」議会事務局, 総務・企画, 税務, 労働, 農林水産, 商工, 土木, 民生, 衛生の各部門(教育, 公安を除く各種行政委員会を含む。)の職員
「教育部門」教育委員会事務局の職員, 小中学校, 高等学校, 大学・短期大学等の教職員及び社会教育施設・保健体育施設等の職員
「警察部門」県警の警察官及びその他の職員

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

■ 年齢構成に配慮した計画的な職員採用

単年度の退職者数，事業増減だけでなく，中長期的な定員管理に基づく計画的な採用を行う中で，現状の年齢構成を踏まえた，社会人採用や年齢要件の緩和を実施する。

■ 多様で柔軟な雇用形態の活用

専門領域における民間経験者の採用，任期付採用，短時間勤務など，制度の柔軟な活用を行う。

(2) 独自水準給料表の導入

■ 独自水準給料表の導入

平成23年4月から地域手当の支給割合を広島県内については6%又は3%に固定させることに伴い，給料表を一定割合引き下げた独自水準給料表を導入し，給与構造改革を完成させる。

23年度以降は，独自水準の給料表により，民間給与の状況を適切に反映していく。

(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発揮できる人事管理

■ 職制の再整理, 標準職務の明確化, 弾力的な昇任管理

- ・ 行政職3級の職を主任に一本化するなど, 職制を簡素化するとともに, 職ごとの職務を明確にし, 任用を管理する。
- ・ それぞれのステージで能力と成果に応じた人事管理を行う。

■ マネジメント能力などの向上に向け, 多様な業務経験を通じた人材育成システムの構築

優秀な若手職員の難しい業務への従事, 民間企業派遣等により, 幹部人材を養成する。

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

※「組織パフォーマンス」 組織活動が生み出す成果

■ 管理職員から一般職員までの一貫した「目標管理・評価システム」の導入

組織的な目標を共有するとともに, 目標の達成に向けたコミュニケーションを通じて, 職員個人や組織の育成を図ることを目的として, 平成23年4月から新たな目標管理と連動した新評価制度を導入する。

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廃止(「実質的年俸制度」への移行)

- ・ 平成23年4月から行政職7級以上の管理職員の定期昇給を廃止し, 能力評価に基づいて, 各級ごとに号給決定する新たな制度を導入する。(成果重視と能力反映の視点を強化)
- ・ 勤勉手当の成績率を拡充し, 成果主義を徹底する。

■ 成果主義を踏まえた給与制度の一般職員への拡大

一般職員については, 平成24年度における目標管理・評価システムの運用の成果から給与へ反映させる。

【参考】これまでの行政改革に向けた取組

行政システム改革推進計画(H12～H16年)

(H12. 3策定)

H12年度	○ 職務の困難性と責任の度合いに応じた任用制度(1職1級制)を導入
H13	○ 意思決定の迅速化, 職員の総戦力化を図るため, 本庁組織の「フラット化」を実施 ○ 地域振興施策を総合的に展開するため, 主要地方機関を県内7か所の「地域事務所」へ再編
H16	○ 「現業業務の抜本見直し」をスタート(～H17)

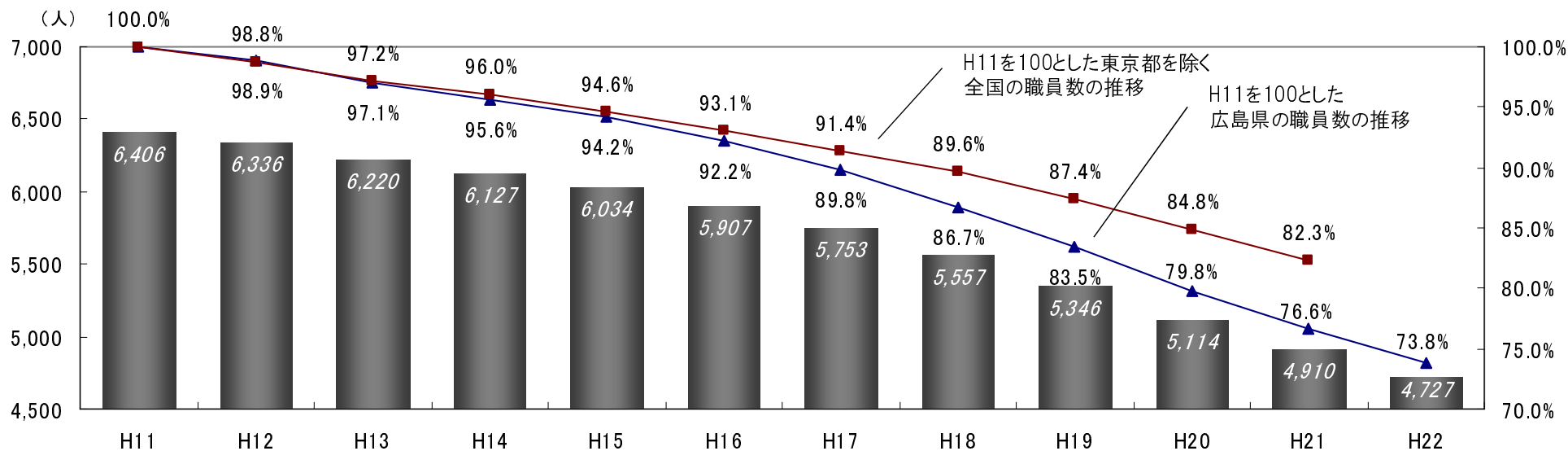
第二次行政システム改革推進計画(H17～H21年)

(H16. 11策定)

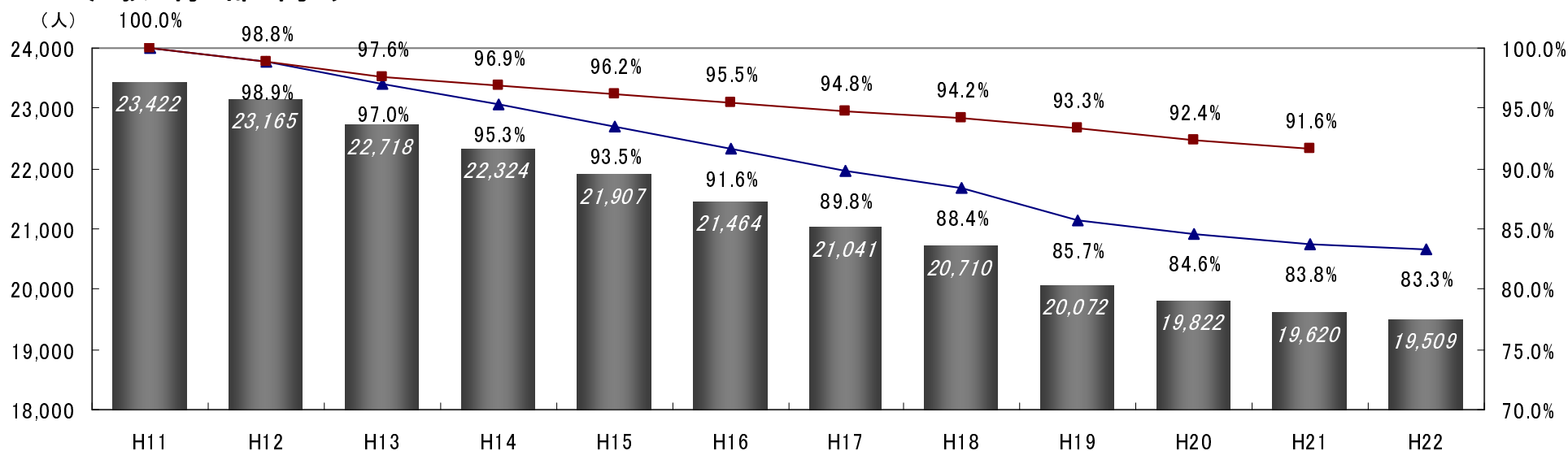
H17年度	○ 公の施設へ「指定管理者制度」を導入
H18	○ 施策の一体的・効果的な展開のため, 本庁組織を再編(総室の局への名称変更等) ○ 全ての事務事業について, 必要性, 有効性, 効率性の視点から, 「事務事業総点検」を実施
H19	○ 県立広島大学を「公立大学法人」へ移行 ○ 8技術センターを統合し, 「県立総合技術研究所」を設置
H20	○ 類似・関連部を大括り化し, 本庁組織を「局部課制」へ移行 ○ 給与, 旅費事務等の共通業務をシステム化し, 集中処理を開始
H21	○ 地方分権の進展を踏まえ, 7地域事務所を3区域の部門別事務所へ再編

職員数の推移(H11～H22年)

〔一般行政部門〕



〔教育部門〕



第一次システム計画

第二次システム計画

挑戦そして実現！

—引き出せ、広島県の底力。—