

行政経営の方針

(素案)

平成 27 年 10 月
広 島 県

目 次

I	策定に当たって	1
II	これまでの主な取組	2
III	行政を取り巻く情勢の変化	4
IV	今後の行政経営のあり方	7
V	取組内容	10

I 策定に当たって

1 基本的な考え方

- 本県では、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、「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つの政策分野が相乗効果を発揮し、好循環が生まれるよう、様々な取組を進めてきた。
- こうした中、今年度、本県を取り巻く情勢変化を踏まえ、ビジョンを発展的に見直し、新たな挑戦を推し進めていくこととしている。
- このため、残り5年となったビジョンの目指す姿の実現に向けて、新たな挑戦を支える行政面での基盤づくりの指針となる『行政経営の方針』を策定する。

2 取組期間

平成28年度～32年度の5年間

Ⅱ これまでの主な取組

※行政経営刷新計画（H23～27年度）

1 戦略的な行政経営

- 経営戦略会議等を中心としたトップマネジメントの強化
- 経済財政会議の設置など，外部有識者の意見・提言を県政運営に反映させる仕組みを構築
- 行動理念の実践に向けた研修やベストプラクティスの励行
- PDCAサイクルによる施策マネジメントの実施
- 職員の施策実行能力や業務改善意識の向上を目指した職員プロポーザルの実施

2 組織体制の最適化

- 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）やクロス・ファンクショナル・チーム（CFT）の活用により，局横断の重要施策を推進する体制を整備
- 効率的・効果的な行政サービスの提供に向け，県と広島市の連携や役割分担を整理
- 民間企業等との包括連携の取組により，官民相互のノウハウ等を活かして，地域の一層の活性化と県民サービスを向上
- 全国トップクラスのスリムな体制を実現（知事部局：▲421人）

3 職員の力を引き出す人材マネジメント

- 社会人経験者の採用や非常勤特別職等の登用により，新たな行政需要に対応する多様な人材を確保
- 独自水準給料表の導入により，職員給与と民間給与の較差を解消
- 管理職員の定期昇給を廃止するとともに，目標管理・評価システムによる一般職員への給与反映を開始

Ⅲ 行政を取り巻く情勢の変化

1 社会経済情勢の変化

(1) 人口減少の進行及び東京一極集中の加速化

- 今後、団塊ジュニア世代が人口再生産年齢を過ぎることで、出生数の減少が更に進むとともに、これまで増加を続けてきた高齢者人口までもが減少に転じるなど、人口減少が加速的に進行する「新たな段階」を迎える。
- また、人・モノが東京圏に過度に集中する中、東京オリンピックの開催などを契機として、東京一極集中の更なる加速化が予想される。

(2) グローバル化新局面の到来

- アジアの経済成長に伴い、海外市場が拡大し、海外企業との競争が激化するとともに、国内市場が成熟する中、海外現地生産比率が高まるなど、海外での事業展開が活発化している。

2 行政を取り巻く状況

(1) 競争の激化

- 人口減少社会の克服に向けた環境整備，東京一極集中の是正に向けた東京圏からの地方移住希望者の獲得など，地方創生の実現を目指した地域間競争が激しさを増すとともに，グローバル化の加速に伴う国際競争の激化など，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

- 過去に発行された地方債の償還や社会保障関係費の増大などにより，本県の財政状況は依然として厳しい状況にある。
- こうした厳しい財政状況を背景として，これまで，計画的な職員定数の削減に取り組んできた結果，全国トップクラスの簡素で効率的な体制を実現した一方で，年度中途に発生した新たな行政課題等に対する迅速な人員配置など，柔軟な対応が難しく余裕のない執行体制となっている。

(3) 行政に求められる改革

- これまでの行政改革は、効率化やコスト削減を中心としていたが、様々な新たな行政課題へ対応していくには、今後の改革において、効率化だけでなく、行政の質の向上が求められている。
- 近年のスマートフォンの普及をはじめとする通信サービスの高度化など、ICT（情報通信技術）は、急速に進展しており、さらに、社会保障・税番号（マイナンバー）の導入をはじめとする行政手続のオンライン化が新たな段階を迎えるなど、行政サービスの更なる効率化、質の向上に向けては、有効かつ積極的なICTの活用が不可欠となっている。

IV 今後の行政経営のあり方

- 人口減少・少子高齢化やグローバル化の加速など、時代の転換点にある中、激化する地域間競争や国際競争に打ち勝ち、ビジョンの基本理念である「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」を実現していく必要がある。
- そのためには、県民の生活の向上感・充実感を念頭に、明確な目標を設定した上で、それを実現する仕組みを構築し、経営資源を最大限活用しながら最適に配分し、できる限り目標の達成を目指すことによって、県民が実感できる具体的な成果を積み重ねていくことが重要となる。
- 今後の行政経営に当たっては、ビジョンの目指す姿の実現に向け、県民起点・現場主義の原則の下、戦略・組織・資源配分の全ての取組において、一貫して成果の獲得を追求していく。
- これにより、県民の信頼と負託に応え、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「日本一強い県庁」の実現を目指す。

目指す姿

県民の信頼と負託に応え、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、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

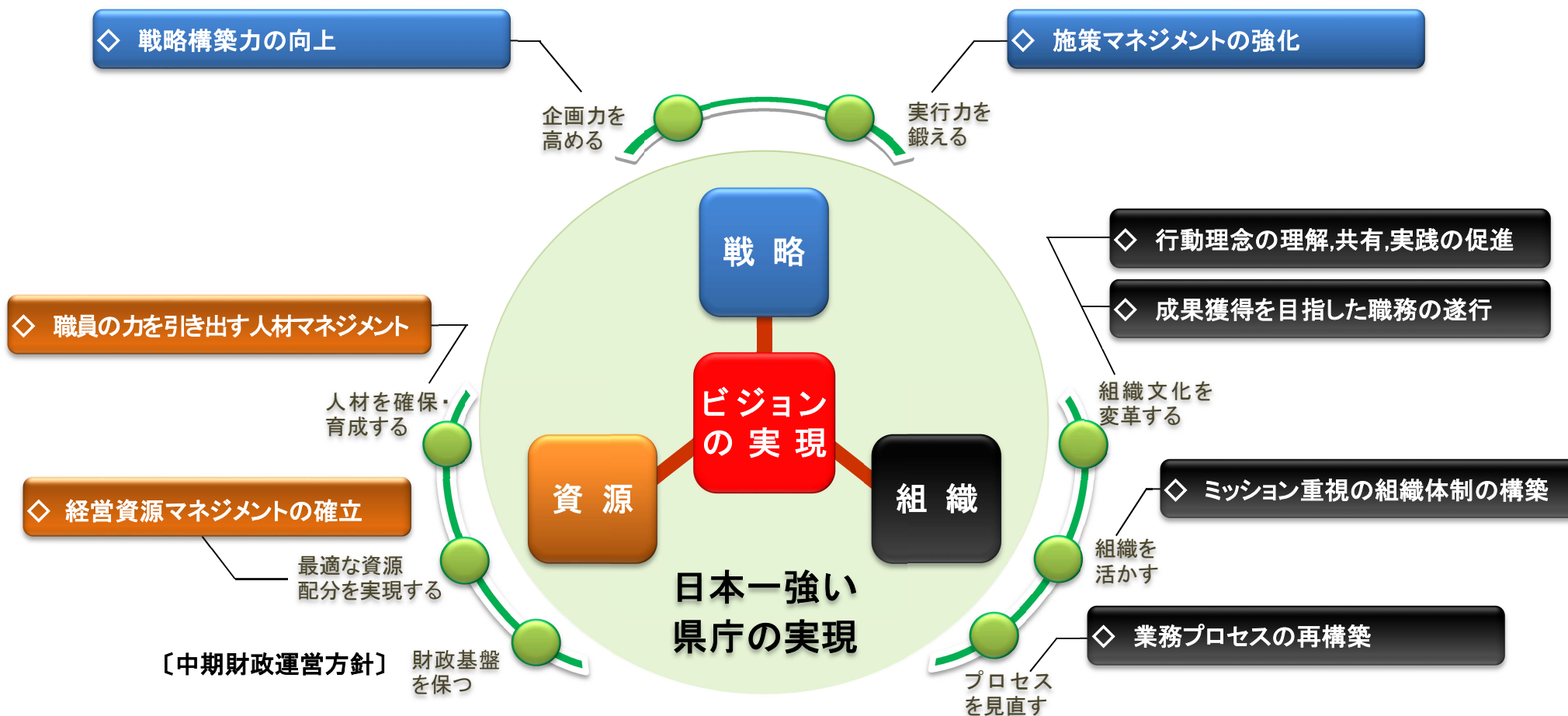
方向性

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

(イメージ図)

『ひろしま未来チャレンジビジョン』

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：仕事でチャレンジ！暮らしをエンジョイ！活気あふれる広島県



V 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)

- ビジョンの目指す姿の実現に向けて、ワーク単位で目標を設定し、現状把握と課題分析を行った上で、その目標を達成する仮説を立てて事業を組み立てる仮説思考に基づく戦略の構築を進めているが、根本的な課題・その要因の抽出や優先課題の設定など、職員のスキルが不十分な面がある。

(施策マネジメントの強化)

- PDCAサイクルによる施策マネジメントに取り組み、仕組みそのものは概ね定着してきたが、目標の達成に向けて、取組の実効性を高めていくためには、PDCAサイクルの質的な向上を図る必要がある。

※施策マネジメント

本県では、「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、ビジョンの各施策領域の「取組の方向」を具体化する事業群を「ワーク」として括り、PDCAサイクル[計画(Plan)-実施(Do)-評価(Check)-改善(Action)]によるマネジメントを実践。

ワークごとに目標を設定し、これを実現する仮説を設定した上で事業計画を立案する。実行段階では、ワーク単位で進捗状況を点検・評価しながら、遅れや課題があれば、速やかに事業計画を見直すなど、目標達成の確実性・再現性を高める取組を実施。

【今後の取組方向】

(1) 戦略構築力の向上

- ビジョンの目指す姿の実現に向け、ワークを単位として、
 - ① 具体的な目標の設定、
 - ② 現状の詳細な把握と綿密な分析に基づく課題とその要因の抽出、
 - ③ 因果関係やつながりを意識した上で、課題・要因を解消し、目標を達成するための仮説の設定、
 - ④ 仮説を具体化するための最適な手法を事業として選択、
 - ⑤ 実現可能性や有効性等を踏まえた事業の優先順位付けやロードマップの策定という仮説思考型の戦略策定スキームを研修等を通じて、管理職をはじめとする職員に定着させ、戦略構築力の向上を図る。

(2) 施策マネジメントの強化

- これまでの取組状況の検証を踏まえ、P-D-C-A各段階における精度の向上を図るとともに、そこで得られた結果を次のステージへの的確に反映させ、PDCAサイクルが有機的に機能するよう、運用面での更なる改善を進める。
- また、単年度の運用に止まらず、最終的な目標の達成を意識した上で、目標への寄与度・有効性に基づく事業の優先順位付けやロードマップの策定、リソース配分の最適化など、中長期的な観点からの施策マネジメント力の強化を図る。

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)

- 行動理念の普及浸透, 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し, 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。
- 行動理念を組織文化として定着させるためには, 行動理念の実践に向けた取組を一層充実させる必要がある。

(成果獲得を目指した職務の遂行)

- 新たな行政課題等に対する取組においては, 過去の事例や類似の事業等が参考とならない事案が多い中, 事業に係る総コストが適切に見積もられていない状況がある。また, 今後, 限られた期間内で, 成果を獲得するためには, より適切な事業計画の設定, 進捗状況の管理の徹底が重要となる。

課題認識

(ミッション重視の組織体制の構築)

- ビジョンの改定や地方創生の推進など、今後の新たな施策展開を踏まえ、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等への迅速な対応を可能とする体制の構築が求められる。

(業務プロセスの再構築 (BPRの推進))

- 限られた経営資源の中で、行政サービスの質の向上を図るためには、従来のやり方を前提とした改善では、その見直し効果が限られることから、これまでの視点や手法による行政改革では十分な効果が得られない。
- 社会情勢の変化に柔軟に対応していくには、前例踏襲による仕事の進め方を徹底的に見直すなど、行政業務の生産性を高める「仕事のやり方」改革を進める必要がある。

※BPR: Business Process Re-engineering

既存の業務の構造を抜本的に見直し、業務の流れ、管理体制等を再構築する改革手法

【今後の取組方向】

(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、研修の実施や優良事例等幅広い事例の共有など、全庁的な取組の更なる充実を図るとともに、管理職員が中心となった職場内研修の実施や、日常的なOJTなど、各所属での取組を推進する。

(2) 成果獲得を目指した職務の遂行

- ビジョンの目指す姿の実現に向け、その施策の企画立案から事業実施まで、全ての過程において、適正なスケジュール感を組織で共有し、的確な到達点の設定や必要となる事業コスト・人役の適切な積算など、費用に対して細心の注意を払いながら日々の職務に臨み、職員一人ひとりが成果獲得の最大化を目指す。

(3) 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

- ビジョンの目指す姿の実現に向け、着実に成果を積み重ねていくため、施策目標と組織目的を一致させる観点から、組織の括り直しや所管業務の見直しなど、組織のミッション性を更に向上させるとともに、プロジェクト・チームの活用やミッションに基づく職の設置等を通じて、組織としての施策推進力・実行力の強化を図る。

イ 柔軟かつ機動的な組織体制の整備

- 社会経済環境の変化や危機管理への対応など、これまで以上にスピード感を持った施策展開が求められる中、年度中途に生じた新たな課題に対して、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、そのリーダーシップの下、状況変化に応じて臨機応変に対応できる柔軟で機動的な組織体制の整備を行う。

(4) 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BPRの推進

- 行政サービスの価値向上を目指したBPRを進めるに当たっては、行政における先進事例のみならず、民間企業における導入例も含めた業務プロセスの見直しに取り組む。
- BPRの実施に当たっては、現状の経営資源を前提とせず、これまで検討の対象とならなかった実施手法や執行体制などについても、柔軟かつ大胆な検討を行う。
- また、日々の身近な業務についても、各職場における「見える化」や情報の共有化など、業務プロセスの見直しを行う。
- こうした県庁全体の業務プロセスの再構築に取り組むことにより、行政サービスの価値を向上させ、それに見合った適切な資源投入の実現を目指す。

イ 県・市町を通じた行政サービスの最適化

- 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、人口減少等に伴いリソースが制約される中、地域における行政サービスを効率的かつ効果的に提供するため、県内市町と県の業務全体を俯瞰し、新たな視点で広島県全体の行政サービスの最適化を目指す。《将来的な県と市町の協働・連携・役割分担》

ウ 生産性の高いワークスタイルへの変革

- ICTの更なる利活用等により、職場環境にとらわれない業務遂行が可能となる新たな執務環境を整備することで、出張時の移動時間のような生産性の低い時間帯の活用など、生産性の高いワークスタイルの変革に取り組む。

3 戦略的なリソースマネジメント

課題認識

(職員の力を引き出す人材マネジメント)

- これまでも、全ての職員がモチベーションを持ち、成長を続け、高いパフォーマンスを発揮できるよう、行政経営刷新計画や人材育成戦略を通じて、採用、能力開発・研修、異動・任用、評価・給与の各分野における取組を実行してきた。
- こうした中、「地方創生」に係る地域間競争の激化、「ワークライフバランス」実現のための多様な働き方の要請や女性の活躍促進など、行政を取り巻く環境が大きく変化しており、これまでの取組を推進するだけでは不十分な状況である。
- また、職員数の減少や予算規模の縮小など、経営資源の制約が高まる中で、高い成果を生む人材を育成するには、職員が常に自らのキャリアを意識し、専門性の強化に向けて自律的に成長を続けられる仕組みづくりが不可欠であり、これまでの取組に加え、人材ポートフォリオを踏まえた「採用」から「退職」までの一体的な人材マネジメントを推進していく必要がある。

※人材ポートフォリオ
どのような能力を有した人材がどの程度必要になるかを予測し分析したもの

課題認識

(経営資源マネジメント)

- 計画的な職員定数の削減に取り組んできた結果、全国トップクラスのスリムな体制を実現したものの、その一方で、新たな重要施策に対応する経営資源の確保と配分が、十分に対応できていない状況となっている。
- また、年度中途に生じる新たな課題に対し、迅速に対応できる人員配置が十分できておらず、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。
- 今後は、注力すべき施策へ重点投資するため、選択と集中を徹底し、施策の達成に必要な経営資源の確保に取り組む必要がある。

【今後の取組方向】

(1) 職員の力を引き出す人材マネジメント

ア 人材ポートフォリオを踏まえた、高度・複雑な行政課題等に対応できる人材の確保・育成

- 外部人材の活用や、特定分野のスペシャリストの育成など、専門能力を持った人材の確保・育成に取り組むとともに、多様な考え方や発想を持ち、様々な政策に影響を与えることができる人材を確保する。
- 女性活躍推進法に基づき設定する、女性管理職への登用に係る数値目標の達成に向けて、女性人材の計画的育成を図り、積極的な登用を行うとともに、若手職員の更なる積極登用を図るなど、リーダー人材の計画的な育成を行う。

イ モチベーションを持続し、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

- 簡素で明確な職制・等級制度への見直しや、役割・成果を的確に反映させるための給与制度の導入など、メリハリある処遇を通じ、職員の成果意識の高揚に取り組む。
- 管理職の評定スキル向上研修の更なる充実や、コンピテンシー評価導入による効果的な育成など、職員の成長を促す指導・育成の強化を図る。
- 「広島県職員の行動理念」を実践できる人材の採用や、職員個々の強みを生かす戦略的な異動任用を図るための、採用・任用方針の明確化に取り組む。

※コンピテンシー
個人の持つ行動特性で、「仕事が効果的にできる」能力のこと(職務遂行能力)

ウ 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

- 管理職のイクボス化や、テレワークの積極活用など、職員のライフイベント・社会活動等を支える仕組みの拡充を図る。
- 職員のキャリアプラン選択を踏まえた人事異動や、研修メニューの更なる充実など、職員のライフステージに応じたキャリア形成の支援に取り組む。

※イクボス
職場でともに働く部下、スタッフの仕事と生活の両立を考え、その人のキャリアと人生を応援しながら、組織の業績も出しつつ、自らも仕事と私生活を楽しむことができる経営者・管理職のこと

(2) 経営資源マネジメントの確立

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、これまでの取組の成果や見え始めてきた変化の兆しをより確かなものとするため、引き続き、これらの施策に集中的に投資することで、成果発現を最大化させる。
- また、局内におけるマネジメント機能をさらに強化し、所属ごとに事業の優先順位付けを行うとともに、全庁的な視点でのスクラップ・アンド・ビルドを徹底することで、新たな施策や重点施策への資源を確保するなど、経営資源の最適配分を行う仕組みを構築する。

イ 効率的な執行体制への取組

- 今後も予想される生産年齢人口の減少や市場規模の縮小が避けられない中で、「最少の経費で最大の効果を挙げる」という行政経営の基本原則を追求し、引き続き、「行政経営刷新計画（H23～27年度）の中期的な目標」である4,200名を念頭に置き、効率的な執行体制の構築に取り組む。
- 今後とも、さらに効率的な執行体制を目指し、現状の経営資源を前提とせず、柔軟かつ大胆な検討を行う。