



神奈川県

# 新たな行政改革の指針

～スピード感と成果の見える行政運営をめざして～

平成24年3月

## はじめに

危機的な財政状況が続く中であっても、多様化・高度化する県民ニーズや地方分権改革の進展など、県政をとりまく環境の変化に的確に対応しながら、県の総合計画である「かながわグランドデザイン」を着実に推進し、質の高い行政サービスを実現するなど、成果の見える行政運営を行うことが大切です。

そのため、これまでも増して無駄のない行政運営を徹底するとともに、課題解決力の高い組織づくりや、県民との協働・連携、財政の強化・安定を推進するなど、一層の行政改革に取り組みます。

「新たな行政改革」は、「かながわグランドデザイン」推進の原動力となる県庁の実現をめざすものであり、すべての職員・職場がスピード感を持って施策・事業に取り組み、課題を解決できるよう、主体的に改革・改善を図っていきます。

本指針では、「重点的な取組み」を位置づけ、職員が課題意識やめざすべき方向性を共有するとともに、その中に掲げた「実践」項目に沿って、具体の取組みを実践していきます。

**指針の期間：2012（平成24）年度から2014（平成26）年度までの3年間**

※毎年度実施の検証や今後取りまとめる予定の緊急財政対策等を踏まえ、必要に応じて改定を行います

## I 無駄のない行政運営

P2

重点的な取組み1 あらゆる行政運営における無駄の排除

## II 課題解決力の高い組織づくり

P4

重点的な取組み2 課題発見・解決に果敢にチャレンジする職員の育成

重点的な取組み3 機動的・効率的な組織執行体制づくり

重点的な取組み4 職員を活かし業務を効率化する職場マネジメントの向上

## III 協働・連携の推進

P7

重点的な取組み5 対話・「メッセージ」発信の充実

重点的な取組み6 参加・協働・連携の充実・強化

重点的な取組み7 県民の視点を取り入れた評価・チェック

## IV 財政の強化・安定

P11

重点的な取組み8 「選択と集中」の徹底

重点的な取組み9 自主財源の確保・充実、民間資金の獲得・導入

重点的な取組み10 県債新規発行額の抑制

# I 無駄のない行政運営

厳しい財政状況にあっても、「いのちを輝かせる」、「マグネット力を高める」という観点から、真に必要な施策・事業や目的達成に全力を傾けるため、単に経費面に限らず、施策・事業やその執行方法、労力や時間などにいたるまで、行政運営のあらゆる要素・場面において、無駄を徹底して排除し効率性を追求します。

## 重点的な取組み 1 あらゆる行政運営における無駄の排除

これまでの事業や業務の見直しをさらに進め、あらゆる場面において、限られたすべての資源を最大限有効に活用しながら、課題解決のスピードアップを図っていきます。

施策・事業については、効率的な実施に向け、必要な見直しを県民に公表しながら進めていきます。

喫緊の課題や県民ニーズへの対応には、そのスピードが重要なことから、業務執行に当たっては、定着しているしくみ、枠組みや慣例にとらわれることなく、課題解決のスピードアップにつながっているかどうかの観点から、時間や経費などのあらゆる貴重な資源を最大限有効に投入・配分します。

こうした無駄のない仕事のやり方の実現に向けて、職員の知恵を結集し、効率化のノウハウを共有しながら、積極的に無駄の発見・見直しに取り組みます。

### 実践① 必要性にこだわった施策・事業の見直し

#### ■ 無駄のない事業計画

施策・事業の実施に当たっては、県民にとっての必要性や県における政策上の必要性、県が実施する必要性などを十分に検証したうえで、無駄のない施策・事業を計画・立案します。

#### ■ 費用対効果の検証と改善

すべての事務事業のコスト(人件費を含む)と県民にとっての効用(目標、実績)を明確化したうえで、必要性・有効性・効率性などの観点から自主評価し、無駄のない効率的な実施に向け、必要な見直しを県民に公表しながら進めます。

#### ■ 外部評価結果を活かした幅広い改善

事務事業評価の外部評価について、評価対象事業の見直しに反映するほか、評価対象ではない事業においても、評価の観点を活かして、それぞれの個別事情を踏まえたうえで、改善を図ります。

**■ あらゆる貴重な資源を無駄にしない業務のやり方への見直し**

課題解決のスピードアップにつながっているかどうかの観点から、時間、経費、労力・マンパワーなどのあらゆる貴重な資源を無駄にしない業務のやり方に見直します。

意思決定・作業のスピードアップ、業務の簡素化・効率化などによる内部管理経費の節減、会議の見直し・活性化、簡潔で分かりやすい資料作成、業務の状況に応じた柔軟な応援体制の整備、情報の共有化、ノウハウの共有・継承など、これまでのしくみ、枠組みや慣例にとらわれることなく、積極的に見直しを行います。

**■ 「無駄がないかどうか」をチェック・発見・改善するしくみづくり**

無駄取りの推奨事例集の作成・普及、各所属における改善目標の設定など、職員の知恵を結集し、効率化のノウハウを庁内で共有しながら、積極的に無駄の発見・見直しに取り組みます。

## Ⅱ 課題解決力の高い組織づくり

スピード感を持って課題解決を図るため、職員の主体性やチャレンジ精神を高めるとともに、一人ひとりの意欲・能力・発想を活かし、効率的な業務運営を行いながら、より機動力の高い組織をつくりあげていきます。

### 重点的な取組み 2 課題発見・解決に果敢にチャレンジする職員の育成

県民の信頼に応え、県職員として強い使命感を持ち、課題解決に向けて果敢にチャレンジしていく「プロフェッショナル」として専門性を高めていきます。また、課題解決に向けて、明確な目標を示し、職員がやりがいを持って能力を最大限に発揮する組織運営ができる、マネジメント能力、人材育成能力を持つ管理職を育成します。

#### 実践③ プロフェッショナル職員の育成

##### ■ キャリア選択型人事制度の推進とキャリア開発支援制度の充実

「キャリア選択型人事制度」を推進し、職員が、自らの能力や適性に応じてキャリアプランを立て、中長期的な視点から主体性を持ってキャリア開発に取り組み、プロフェッショナルとして専門性を高めていきます。また、研修や相談体制など「キャリア開発支援」の充実を図ることで、職員の主体的なキャリア開発を総合的に支援します。

#### 実践④ 職員のやる気や能力を引き出す管理職の育成・登用

##### ■ 高いマネジメント能力を有する管理職の登用

管理職としての能力、適性及び意欲を多様な方法で評価する管理職候補者選考試験を実施し、強い使命感を持ち、課題解決に向けたマネジメント能力が高い職員を管理職として積極的に登用することにより、一人ひとりの職員の意欲と能力を高め、活力ある組織づくりを進めます。

##### ■ 女性職員の管理職への積極的な登用

女性職員の活躍の場の拡大を図り、子育てなどにかかわる職員も幅広い職務経験を積むことができる環境を整え、幹部職員（課長級以上）における女性の割合を20%とすることをめざします。

##### ■ 管理監督者のマネジメント能力の向上

所属職員がマネジメントの水準をチェックする「マネジメント・サポート・システム」や「マネジメント研修」などを通じて、管理監督者に「気づき」の機会を提供し、マネジメント能力の向上を図ります。また、将来、県庁組織のマネジメントを担う職員の育成、能力向上のための研修や日頃の指導環境を充実します。

## 重点的な取組み 3 機動的・効率的な組織執行体制づくり

課題に対応して、柔軟に組織のスクラップ・アンド・ビルドを行うとともに、組織の枠組みを越えた連携を強化します。また、柔軟かつ効果的に職員を重点配置し、施策の迅速な展開を図るとともに、簡素で効率的な執行体制とするため、引き続き職員数の見直しに取り組みます。

### 実践⑤ 組織の枠組みを越えた連携の強化

#### ■ プロジェクトチーム等の積極的な活用

組織の枠組みを越えた行政課題に対して、クロス・ファンクションとも言うべき組織横断的なプロジェクトチーム等を柔軟に設置し、課題解決に向けてスピード感ある対応を図ります。

### 実践⑥ 効果的・効率的な職員の配置

#### ■ 柔軟で効果的な職員配置

「かながわグランドデザイン」に掲げる施策・事業を着実に推進するため、柔軟かつ効果的に職員を重点配置し、施策の迅速な展開を図ります。

#### ■ 職員数の見直し

簡素で効率的な執行体制とするため、民間活力の活用、組織再編や施策・事業の見直しなどにより、引き続き職員数の見直しに取り組みます。

### 実践⑦ 本庁機関・出先機関の見直し

#### ■ 局の再編

現在の局が時代の変化などに対応できているか、県民ニーズにマッチしているか検証を行い、適正な局の規模など局のあり方について、検討を進め、県民にとって分かりやすい組織執行体制をめざします。

#### ■ 本庁機関の見直し

平成22年4月に実施した本庁機関の見直しにかかる検証・評価の結果、抽出された課題等を踏まえ、引き続き見直しに取り組みます。

#### ■ 出先機関の見直し

地域の課題や行政ニーズに機動的かつ的確に対応するため、地域の特性などに応じた、より効果的・効率的な体制となるよう、出先機関の見直しに取り組みます。

## 職員を活かし業務を効率化する 職場マネジメントの向上

### 重点的な取組み 4

組織としての使命・目標を明確化して、共通の目的意識を持ち、課題解決のスピードアップに取り組みます。何が課題であるか、どうすれば解決できるのかを共有しながら、課題の解決を最優先にしたマネジメントをすべての職場で実践します。

そのために、職員の意欲・能力・発想を最大限に活かし、チーム力を発揮しながら、職員一人ひとりが当事者意識を持って、いきいきと取り組むことができる職場づくりを進めます。

また、大前提として、限りある資源（職員・時間・経費など）を無駄なく最大限に有効活用し、スピード感を持って課題に取り組み、勤務時間内に業務を終えることをめざします。

### 実践⑧ 職場マネジメントの向上

#### ■ 所属長によるマネジメント方針の明示

職員一人ひとりが、明確な所属の使命・目標の下、共通の目的意識を持って仕事に取り組めるよう、所属長自らが、所属の使命・目標、マネジメント方針を明示し、共通意識の向上に努めます。

#### ■ 意欲・能力・発想を活かすマネジメント

職員の意欲・能力・発想を最大限に活かし、チーム力を発揮しながら、職員が当事者意識を持って取り組めるよう、下位の職への適切な権限委譲や日頃の業務の中で職員の努力や実績を適切に評価し、職員の意欲・能力・発想を最大限に引き出すなどのモチベーションの向上や円滑な組織運営、課題・スケジュール・解決ノウハウ・進捗状況の共有などに取り組みます。

#### ■ 幹部職員のリーダーシップ

幹部自らが庁内へメッセージを発信し、自らのビジョン・考え方を示すことにより、リーダーシップの向上を図ります。

#### ■ 職員の知恵の結集

グループウェアシステムなどを活用し、優れた取組みの共有や他所属の職員との意見交換の場づくりなどに取り組みます。

#### ■ ノー残業の推進

勤務時間内に業務を終えることをめざし、無駄のない仕事のやり方を推進します。

## Ⅲ 協働・連携の推進

多様化・複雑化する課題を解決するため、県民と積極的に対話し、政策企画・立案段階から評価に至るまで、その生の声を反映していくとともに、多様な担い手と情報や目的を共有し、協働・連携を進めます。

### 重点的な取組み 5 対話・「メッセージ」発信の充実

県民の「現場の生の声」を積極的に聴き、対話を進め、現場の課題やニーズを的確に把握します。また、適正な情報公開や正確で分かりやすい情報発信に努めるとともに、県の考えや視点をメッセージとして分かりやすく伝えます。

#### 実践⑨ 県民との積極的な対話

##### ■ 県民との積極的な対話

現場の課題やニーズを的確に把握するため、県民と知事が直接意見交換を行う「対話の広場」をはじめ、県民との対話を積極的に行います。また、県民の「声なき声」にまで耳を傾けることを意識し、自ら積極的に「現場の生の声」を求めます。

#### 実践⑩ メッセージ力の強化

##### ■ ホームページや印刷物の見直し

メッセージをより分かりやすく伝えるため、ホームページや印刷物について、広報部門によるアドバイスなど、庁内の積極的な支援を受けながら、「メッセージ力」を強化します。

##### ■ 様々な広報媒体の効果検証・改善

各業務において活用している広報媒体の広報効果について検証を行い、新たな広報媒体の開拓や改善などに取り組みます。



## 重点的な取組み 6 参加・協働・連携の充実・強化

政策の企画・立案など政策形成過程に、県民等の意見を広く求め、反映します。また、NPO、企業、大学等の多様な主体と県との協働・連携を強化するとともに、民間活力を活用し、様々なニーズによりきめ細かく対応します。

### 実践⑪ 政策形成過程への県民の参加機会の拡充

#### ■ 県民への意見募集

県民生活に広く影響を与える県の重要な施策の形成過程における案や規則等の案を公表し、広く意見を求める「かながわ県民意見反映手続」(パブリック・コメント)を適切に実施します。また、県民の意識や動向をスピーディーに確認するため、インターネットを利用したアンケートを効果的に活用します。

#### ■ 審議会等への女性委員登用の一層の推進

審議会等の委員を男女の均衡がとれた構成とし、男女の意見を県の政策形成の場へ反映させるため、審議会等への女性委員の登用割合を平成25年度までに35%とすることをめざします。

**■ NPO等との協働の推進**

県民ニーズが複雑化・多様化する中、地域の様々な課題を解決するため、「かながわボランティア活動推進基金21」の活用などにより、NPO等との協働を積極的に進めます。また、職員研修の実施などにより、県庁内における協働文化の定着を図ります。

**■ 大学との連携の推進**

県内に所在する大学から政策提案を募集し、大学と県が協働で事業を行う「大学からの政策提案制度」を実施するほか、県内外を問わず、施策・事業における大学との連携をさらに推進します。

**■ 企業との連携の推進**

施策・事業を展開するうえで、企業と目的を共有し、互いのノウハウやネットワーク等を活かすことで、効果が高まる点がないか模索し、必要に応じて協定等を締結して取組みを進めるなど、連携に努めます。

**■ 民間活力の積極的な活用**

効果的・効率的な業務の推進に向けて、業務内容や業務の特殊性を踏まえながら、民営化、民間委託、PFI、指定管理者制度など、各活用手法の効果を考慮し、最適の手法を選択しながら、民間活力の積極的な活用を図ります。

**■ 県主導第三セクター等の事業展開・経営改善等の促進**

県主導第三セクターや地方独立行政法人について、県施策と連携した効果的な事業展開を促進します。そのため、法人運営の健全化・効率化に向けて、経営改善や業務運営に関する目標等の設定を促し、外部有識者委員会等による評価・助言を基に適切に指導等を行います。

## 重点的な取組み 7 県民の視点を取り入れた評価・チェック

県民による外部評価の充実を図りながら、県民の視点を取り入れた事務事業評価を実施します。

### 実践⑬ 県民の視点を取り入れた事務事業評価の実施

#### ■ 事務事業評価の充実

事業所管課による自主評価の結果や見直し状況を、ホームページ等により県民に公表するとともに、多くの県民(NPO・大学等を含む)の意見を募り、事業の見直しに反映させます。

## IV 財政の強化・安定

県の財政状況は今後も厳しい状態が続くと想定されることから、今後の政策課題に着実に対応できる行財政基盤を構築していく必要があります。

そのためには、法令や制度など行政のあり方そのものに踏み込んだ抜本的な見直しを行い、その成果を速やかに実行していくことで、限られた財源の一層の「選択と集中」を徹底します。

また、安定的な財政運営に向けて、自主財源の確保や民間資金の獲得・導入に取り組むとともに、県債の新規発行額を抑制します。

### 重点的な取組み 8 「選択と集中」の徹底

あらゆる施策や事業について、抜本的な見直しを行い、一層の「選択と集中」を徹底します。

#### 実践⑭ 「選択と集中」の徹底

##### ■ 施策・事業における「選択と集中」の徹底

厳しい財政状況の下で、喫緊の課題や県民ニーズに迅速かつ的確に対応し、より優先順位の高い施策・事業に財源を重点的に配分するため、あらゆる施策や事業について、抜本的に見直しを行い、民間・市町村との役割分担を図りつつ、一層の「選択と集中」を徹底します。

県税収入の確保、収入未済金の削減、使用料・手数料の適正化、県有財産の利活用などの財源確保対策とともに、民間資金の獲得・導入に取り組みます。

## 実践⑮

## 自主財源の確保・充実

## ■ 県税収入の確保

適正かつ公平な賦課徴収を通じて、県の行財政運営の基盤である県税収入の確保に努めます。なお、個人県民税については、引き続き県内市町村と連携して税収確保に取り組みます。

## ■ 収入未済金の削減

県営住宅家賃や各種貸付金返納金などの収入未済金の削減に向けて、庁内の連携及び情報の共有化等を図りながら、対前年度比2億円（県税関係及び警察本部所管分を除く。）の削減をめざして、全庁をあげて取り組みます。

## ■ 使用料・手数料の適正化

受益者負担の原則の観点から、物価水準や人件費の動向、類似施設の実態などを踏まえ、適正化に取り組みます。また、新規徴収可能な使用料・手数料の検討も含め、今後も引き続き取り組みます。

## ■ 県有財産の利活用

県機関の再編整備で生じた跡地等の積極的な売却を進めます。

また、県有財産を積極的に利活用する観点から、行政財産についても利用目的や財産的価値を損なわない範囲内での余剰部分の貸付を行います。

さらに、財産経営の視点から、庁内連携の下、耐震性、老朽度などの施設性能等を考慮した統廃合等に取り組みます。

## 実践⑯

## 民間資金の獲得・導入

## ■ 民間資金の獲得・導入

施策・事業を実施するに当たっては、公民の役割分担を踏まえ、積極的に民間資金の獲得・導入を図ります。

引き続き、特例的な県債（臨時財政対策債等）を除く県債新規発行額を抑制することにより、特例的な県債を除く県債の現在高を着実に減らしていきます。あわせて、国に対して、臨時財政対策債を本来の地方交付税に戻すよう強く働きかけ、県債現在高全体の減少をめざします。

## 実践⑰

## 県債新規発行額の抑制

## ■ 特例的な県債を除く県債新規発行額の抑制

臨時財政対策債等の特例的な県債を除く通常の県債の現在高を、毎年度着実に減らすため、引き続き、特例的な県債を除く県債新規発行額の抑制方針を堅持します。

## ■ 臨時財政対策債の地方交付税への復元に向けた国への働きかけ

臨時財政対策債は、速やかに廃止し、本来の地方交付税として復元するよう、国に対して強く働きかけます。