



神奈川県

行政改革大綱

～質的向上をめざして～

平成27年7月

神奈川県

<目次>

基本方針

P 1

背景	1
基本的な考え方	1
改革の進め方	2

取組みの方向性

P 3

取組みの体系図	3
取組分野 1 意識・風土改革	4
取組分野 2 「スマート県庁」改革	7
取組分野 3 組織・人事改革	10
取組分野 4 財政・会計改革	14
取組分野 5 政策形成改革	18
取組分野 6 協働連携と情報発信改革	20
取組分野 7 マネジメント改革	25

<取組方策>の記載について

- ★ … 本大綱とは別に個別に作成するアクションプラン
- ◇ … 上記アクションプランに位置づける主な取組みの内容
- ◆ … 本大綱を実現するために実施する各取組みの内容

基本方針

「質的向上」に着目した改革を積極的に推進

背景

県は、超高齢社会の到来や人口減少、グローバル競争の激化等による社会構造の変化等に対応するため、神奈川から経済のエンジンを回し、大企業から中小企業までを巻き込んだ形での成長戦略の実現をめざして取り組んでいます。

この取組みの牽引役となり、力強く前進させるためにも、広域行政の担い手である県としての役割を再認識する必要性に迫られています。また、県民にとって価値のある満足度の高いサービスを提供するため、行政組織や組織内の仕組みについても、変化に適応できるスピードや柔軟性が求められています。

県は昭和 50 年代から既に様々な行政改革に取り組んできており、平成 9 年度以降は、数値目標を設定し、量的削減を実施して、かなりのレベルまでスリム化が進んだため、これまでのような削減を第一優先とした手法による、職員数や出先機関数の大幅な量的削減は厳しい状況にあります。

基本的な考え方

- そこで、今後は、削減中心ではなく、業務量を考慮した上で、職員・組織・仕事の質を向上させ、行政組織の総合力を高める「質的向上」に着目した改革を推進します。これは、これまでの量的削減を中心とした改革の成果を踏まえた上で、さらなる行政改革を積極的に展開していくものです。
- この「質的向上」に着目した改革を強力に進めることにより、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、県民にとって価値のあるサービスを提供していきます。
- 「質的向上」を果たす上で着目する「職員の質」とは、業務能力、モチベーション、知識・思考力、課題設定能力であり、「組織の質」とは、総合調整力、職員間・組織間のコミュニケーション力、変化やニーズへの対応力、「仕事の質」とは、アウトカム（成果）（※）であり、生産性を含めた効率であり、スピードアップによる機会損失の低減にあると定義します。

※成果：アウトカム（成果）とアウトプット（結果）とは、目的と手段の関係にあります。

アウトカム（成果）とは、施策を実施したアウトプット（結果）により成し遂げられたことで、例えば、イベントの実施回数などは結果であり、そのイベントを通じて県民に対して何を成し遂げられたかが成果です。

成果とは、目新しい施策の実施から生ずるものだけでなく、日常の定型業務を実施した結果からも成し遂げられるものです。

改革の進め方

- 質への着目は量を否定するものではありません。数値目標を設定することなく質的向上のみを語っても根拠がなくなるからです。質の向上を遂げるためにも、アウトカム（成果）やアウトプット（結果）、K P I *1（実行度の指標）、投資効果や仕事の「見える化」をした上で、組織や人員、施策における問題点を見つけ、改善し続けることで、さらに県民サービスの向上を図ることができます。

これまでの削減中心の取組みではなく、目標値や投資効果などの数値目標の設定及び達成した成果・結果に基づき、量の増減を進めていくことが必要であり、厳しい財政状況を踏まえながら、そうした手法の導入を進めていきます。

- 最も重要なことは、「何をしたかではなく、何ができたかを重視する」ことであり、プロセスや実施したという事実のみを重視することではなく、アウトカム重視です。施策のアウトプットの設定とパフォーマンス（実績）を測るK P I等の指標を、施策の事業化、実施、検証の過程に位置付ける必要があります。

- 加えて、県民のニーズの変化に即応するため、政策立案及び施策実施のスピードアップを図る必要があります。そのためには、まずは全体構想を描き、工程を確認した上で、施策の優先度を明確にし、手戻りや不要な重複などの無駄を省くことが求められることから、常に無駄を発見し続け、削減を徹底することも必要となります。

その結果として、職員一人当たりの生産性向上を図ることができるようになり、さらなる質的向上を図ることができます。

これらの取組みによる行政改革の推進により、県民にとって価値のあるサービスを提供します。

- 実りある行政改革を実行するためには、全職員が主体者となる必要があります。その質的向上の行政改革の成果は、施策の成果とともに人事評価に反映される仕組みとすることで、行政改革に対する職員のモチベーションを高めます。

- 本大綱は、県の総合計画である「かながわグランドデザイン」を着実に推進するため、平成 27 年度から 30 年度までの 4 年間を期間とし、基本方針や取組みを示すものです。

- 本大綱を着実に推進するため、取組方策を毎年度点検し、進捗状況を検証・公表します。また、行政改革は不断の取組みや見直しが必要であり、状況の変化等に合わせ、各取組分野で必要となる新たな取組みにも随時着手します。

*1 K P I【Key Performance Indicator】…重要遂行評価指標。プロセスの実施状況を計測するために、実行の度合い（パフォーマンス）を定量的に示す指標

取組みの方向性

【取組みの体系図】



取組分野 1 意識・風土改革

行政改革の取組みは、全職員がどのような意識を持って行うかで、その効果が大きく異なります。そこで全職員の意識改革と県行政の組織に現存する風土の改革を徹底します。

改革に向けた取組みを進めるには、職員は特に次の意識を持つことが必要です。

なお、意識改革に向けては、全庁の方針に沿って、部局単位での組織風土の問題点、個々人や幹部職員の意識の問題点も顕在化させ、改善と改革をしていくことが求められます。

また、行政改革を推進するに当たり、ICT推進本部*2の「電子化全開宣言行動計画」における基本的な考え方と歩調を合わせて取り組んでいきます。

【脱・役人体質の徹底と県民の立場に立った役人魂の徹底】*3

○県全体の風土改革

- ・ 行政運営のスピードアップと生産性向上を図るべく、的確な現状分析を行い、後回しにすることなく、すぐに改革・改善します。
- ・ あらゆる組織風土、職員意識、業務手続や仕組みへの言及を否定的に捉えることなく、改革に挑戦します。
- ・ 意識、組織風土や制度に関して完璧はないと認識した上で、常に改善するポイントを探し続け、改革します。
- ・ 内部プロセス重視(意思決定プロセスの複雑化と大量の書類)から脱却し、目的と結果と成果を全員で共有し続けます。
- ・ 成功した改革案は波及するものであり、それが人事評価につながるよう、人事評価制度を設計します。

*2 ICT推進本部・・・「神奈川全開！宣言 2013」の一つである「電子化全開宣言」の取組みを推進するために設置した知事を本部長とする県庁内組織

ICT【Information and Communication Technology】・・・情報通信技術の略称であり、コンピュータやネットワークに関連する諸分野における技術・産業・設備・サービス・ビジネスモデルなどを含めた概念

*3 役人体質・・・「前例がないからやらない」「正確さを過度に重んじる」など一般にイメージされるもの

役人魂・・・県民に奉仕するという強い志や行政のプロフェッショナルとしての心構え

○職員個々人の意識改革

- ・ 他の都道府県との横並び意識、前例主義や過度なリスク回避思考から脱却します。
- ・ 枝葉末節に固執せず、目的と成果を明確にし、全体像を描き、進捗管理を進めます。
- ・ できない理由を考えるのではなく、どうしたらできるかという実現可能性に立脚した対応策を考えます。
- ・ 何をしたかではなく、何ができたかのアウトカム（成果）を重視します。
- ・ 県民の立場に立った目的志向と県政運営を意識します。
- ・ 問題が生じた場合、原因を明確にし、二度と起きないように改善します。
- ・ 県民のニーズに対応した行政サービスの向上をめざす目的の下、職員相互に協力、助け合いの精神を持ち、業務を進めます。
- ・ 改革することに対し、恐れることなく果敢に挑戦し続けます。

○幹部職員の意識改革

- ・ 幹部職員は、新たな課題について、回避思考ではなく、正面から受け止めて、対応するよう組織経営します。
- ・ 何のために実施するのかという目的を職員に明確に提示しながら、業務を運営し、職員のモチベーションを向上させます。
- ・ 効果の上がっていない施策についてはやめる決断をし、構想に基づく優先度を決め、県民にとって効果の高い施策に「選択と集中」をします。
- ・ 仕事には失敗があることを認めた上で、どうしたらミスがなくなるかを検討し、スピードダウンは避けつつも、改善し続けます。

<取組方策>

◆“意識改革”の議論

- ・ 全庁や各局、階層別、職種別など様々な単位やグループで意識改革について議論
- ・ 議論の内容を庁内に公表することで、意識改革を全庁で共有
- ・ 定期的に議論を実施することにより、意識改革を徹底し、さらに改革すべき意識を抽出

工程表	平成 27 年度	平成 28～30 年度
	議論の場の企画検討・実施	定期的な議論の実施

◆意識改革に係る体系的な研修の実施

- ・ 新たに策定する組織・人事改革戦略に基づき、体系的・効果的な研修を実施
- ・ 研修の実施に当たっては、民間の専門的研修機関のノウハウ等も活用しながら、階層別に行うなど、効果的な取組みを推進

工程表	平成 27 年度	平成 28～30 年度
	組織・人事改革戦略の策定	戦略に基づき随時実施

◆職員へのアンケート実施による意識変化の把握

- ・ 各階層別のアンケートを随時実施し、意識改革の状況や意識変化の推移などを確認
- ・ アンケート結果の意識改革の議論の場へのフィードバックによるさらなる意識改革の徹底

工程表	平成 27 年度	平成 28～30 年度
	アンケートの実施	結果を議論の場へフィードバック アンケートの実施

(参考)

電子化全開宣言 行動計画における五つの基本的な考え方

電子化全開宣言 行動計画の基本的な考え方は、以下の五つから成り立っています。

- ・ 県民のためのサービス創造や県民の利益の増進のためには、前例にとらわれることなく果敢に企画し挑戦していくことをめざし、機会損失からの脱却を図ります。
- ・ 今後の投資効果を判断する際には、新規に作成し、従前のものを廃止した方が県民への便益等が大きければ、埋没費用を切り捨てることは合理的だと判断します。
- ・ 組織別に臨機応変に対応することは必要ですが、その結果、全体としての成果を落とす場合もあります。各局等が、それぞれ実行しつつも全体としての最適は何かという視点を持って取り組みます。
- ・ ICT導入により一人当たりの生産性の向上を図ります。
- ・ 行政全般の総費用の削減と職員の生産性の向上と県民サービスの付加価値を高めるため情報化投資を行います。そのためにも「なぜやるのか。何をやるのか。どうやるのか。いつまでに実現するのか。」を明確にし、事前評価と事後評価により投資効果を見極めます。

取組分野2 「スマート県庁」改革

県は、ICT推進本部の「電子化全開宣言 行動計画」に基づき、平成26年度から30年度までの5年間の期間で「スマート県庁大作戦」を展開しています。

スマート県庁とは、ICT（情報通信技術）の整備を軸にしつつも、職員の意識改革、BPR*4（業務手順等の見直し）の推進、制度の見直し、情報と知識の共有化などを推進していくものです。そのねらいは、行政改革のねらいと同じく、県民サービスの向上をめざし、県の業務を効率化し職員の生産性を高めることにあります。そこで、「スマート県庁大作戦」のアクションプランの内容を拡充し、「スマート県庁」改革を推進します。

【ワークスタイルのあるべき姿の策定】

「スマート県庁大作戦」は、職員のめざすべき姿として、自らのワークスタイルの検討を行い、最適な方法を見つけ出し、スマートな県庁職員をめざすとともに、スマート県庁の下で情報や知識の共有化を図ることで、知恵を創出し、課題解決のための政策を立案し、県民満足度を高めることができることを掲げています。そこで、ワークスタイルのあるべき姿を策定し、それに基づいたアクションプランを引き続き計画・遂行し、あるべき姿に近づけることを推進します。

【残業ゼロに向けた取組みの実践】

「スマート県庁大作戦」においても時間内勤務の厳守を掲げていますが、その項目は、業務プロセスや手続きの簡素化、情報共有による時間削減努力であり、それだけでは時間内勤務の実行は難しいものです。そこで、ICT推進本部と行政改革推進本部*5とが連携し、残業ゼロに向けた取組みをアクションプランに基づき順次実践していきます。

*4 BPR【Business Process Re-engineering】・・・組織の目標を達成するために、既存の業務内容や業務フロー、組織構造やルールを見直し、再設計すること

*5 行政改革推進本部・・・行政改革の取組みを推進するために設置した知事を本部長とする県庁内組織

【業務の「見える化」とその活用】

質の向上を図る行政改革を推進するためにも、アクションプランに基づき、業務の「見える化」を実施します。

- 膨大な書類の削減と意思決定のプロセスの見直しを目的とした、業務プロセスの「見える化」としてのBPRを実施します。
- 管理指標としての貸借対照表（B／S）と行政コスト計算書（P／L）を利用し、人件費も含めた政策・事業の効果測定とそれに基づく改善を図るなど、新たな地方公会計*6を徹底利用します。
- 業務手順及び業務量の「見える化」を可能とする新しい事務分担表の策定とその活用を図ります。

【生産性向上に向けたオフィス改革に関する検討】

厳しい財政状況を踏まえた上で、職員の生産性向上を図り、質の向上を図るためにも、オフィス環境の改善に向けた検討を進めます。具体的には、テレコミュニケーション*7のあり方とともにオフィス環境のあり方についても検討し、職員の行動に関する動線の最適化等も検討します。

【業務のスピードアップに向けたルールの構築】

BPRを通じて、現在の意思決定の仕組みと、必要書類の現況を明確にし、スリム化を図るなど、業務のスピードアップを最重要視した上での意思決定のあり方の共通意識＝ルールの構築を図ります。

*6 新たな地方公会計・・・地方自治法に基づく、現金主義・単式会計による財務会計処理を継続しながら、発生主義に基づく複式による会計処理を行うこと

*7 テレコミュニケーション・・・電信・電話、テレビなどを用いた遠距離の電気通信

＜取組方策＞

★スマート県庁大作戦のアクションプランの改定

改定時期：平成 27 年度

平成 26 年 6 月に策定したアクションプランを改定し、以下の取組方策を実施

工程表	平成 27 年度	平成 28～30 年度
	アクションプラン改定 アクションプランに基づき 随時実施	アクションプランに基づ き随時実施

◇ワークスタイルのあるべき姿の策定

- ・ 業務を効率化し、生産性を高めるためには、職員にとってどのようなワークスタイルが最適なのかを検討し、ワークスタイルのあるべき姿を策定
(例：出勤時間・テレワークのあり方、育児や介護を担っている時期に望ましいワークスタイルのあり方、職員が能力向上のために多様な経験をしたり勉強したりするのに望ましいワークスタイルのあり方、業務を効率化し企画・創造・現場対応に費やす時間を増大させるワークスタイルのあり方)

◇残業ゼロに向けた取組み

- ・ 取組分野 3「組織・人事改革」の取組みと併せて推進
- ・ 資料の簡素化、調整等の時間削減、会議改革、進捗管理の徹底

◇業務の「見える化」とその活用

- ・ 業務プロセスを分かりやすいフロー図として「見える化」するため、ノウハウを持った職員の育成及び新しい事務分担表を導入
- ・ 新たな地方公会計の導入により財務書類を作成し、徹底利用

◇生産性向上に向けたオフィス改革の検討

- ・ 職員の生産性を向上し、働き方の質を高めるため、電話（携帯電話含む）、FAX、タブレット、パソコンといった ICT の活用を図り、テレコミュニケーションのあり方とオフィス環境のあり方について検討
- ・ オフィス環境について、県庁庁舎再編整備の中で改善を実施
- ・ ICカード導入の検討
- ・ 上記取組みなどを通じた副産物として、ペーパーレス化を推進

◇業務のスピードアップに向けた取組み

- ・ 現在の意思決定のプロセスを把握し、スピードアップに向けたプロセスを見直し（BPR（業務手順等の見直し））
- ・ 新たなプロセスについて、ルール化や共通認識の徹底を行い、全庁へ展開

取組分野 3 組織・人事改革

削減中心の行政改革から、質の行政改革へ転換するためには、組織並びに人事制度も含めた抜本的な改革が必要です。したがって、組織・人事の改革に向けた戦略策定と具体的なアクションプランを作成し実践します。

組織・人事改革に関しては、「組織・人事」、「採用・育成」、「人事評価」の三つに分類し、進めます。

また、職員の健康経営を推進するとともに、ワーク・ライフ・バランスを明確に定義し、職員が健康で生き生きと働ける取組みを遂行します。

【組織・人事改革】

○組織・人事

- ・ 「人材育成マスタープラン」を見直して、組織・人事改革戦略を策定し、意識・風土・制度改革を実践します。
- ・ B P R（業務手順等の見直し）を通じた人事業務プロセスを「見える化」し、その結果を踏まえ、関連書類の大幅削減に向けた数値目標を設定し実践します。
- ・ 事業運営のスピードアップを図るため、必要に応じてより柔軟な人事異動を実施します。
- ・ 構想・政策・事業に即した迅速な執行体制の見直しを意思決定し実行します。
- ・ 業務管理の徹底と時間外勤務の削減に向けたアクションプランを策定し、徹底して実行します。
- ・ モバイルワーク・テレワーク*8を視野に入れた人事制度の見直しの必要性を検討します。

○採用・育成

- ・ 新たに策定する組織・人事改革戦略に基づき、多彩で優秀な人材の採用や研修プログラムの見直しを行います。また、幹部職員のマネジメント能力向上に向けた研修プログラムを導入します。

*8 モバイルワーク・テレワーク…テレワークとは、情報通信技術（ICT）を活用した、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方。そのうち、顧客先や移動中に、パソコンや携帯電話を使う働き方をモバイルワークという。

○人事評価

- ・ 規定の勤務時間内で業務処理を行い、高い成果を上げた職員を評価する制度に見直します。
- ・ 業務プロセスの最適化を図るとともに、成果を上げたことを重視する人事評価（加点手法の導入）に見直します。
- ・ 廃止も視野に入れて管理職試験を見直します。

【県職員健康経営計画(県庁CHO計画)に基づく健康経営の実践】

県では神奈川県職員健康経営推進本部を立ち上げ、知事をCHO（健康管理最高責任者）として「県職員健康経営計画」を策定し、地方職員共済組合神奈川県支部とともに、平成26年度から30年度の5か年計画で、健康経営の実践の取組みを進めています。健康経営とは、県職員が生き生きと働ける健康状態を維持し職務を遂行することが良質な県民サービスの提供につながることから、職員自らが未病の改善、健康増進に取り組み、また、組織としても効果的な健康経営を行うという概念であり、その実践です。

健康経営として今後、次の項目を検討・推進していきます。

- 健康経営に向けた取組みと健康に関する意識・風土・制度改革を徹底します。
- 健康経営の実践による組織の活性化を実現し検証します。
- ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた健康増進に取り組み、適度な緊張感を持った上で業務を改善します。
- オフィス環境の整備と見直しに向けて取り組みます。

<取組方策>

★新たな組織・人事改革戦略の策定

策定期期：平成 27 年度

平成 21 年 10 月に策定した「人材育成マスタープラン」を見直して組織・人事改革戦略を策定し、以下の取組方策を実施

工程表	平成 27 年度	平成 28～30 年度
	組織・人事改革戦略の策定	戦略に基づき随時実施

◇柔軟な人事異動の実施

- ・ 新たに緊急を要する課題等が生じた場合には、定期人事異動に限らず、年度途中や月途中においても、より柔軟に人事異動を実施

◇構想等に即した迅速な執行体制

- ・ 県の構想・政策・事業に即して、事業の優先度や業務量、必要人員を的確に把握し、適時・適切な人事異動、所属内での配置換えを実施

◇多彩で優秀な職員の採用

- ・ 多彩で優秀な職員を採用するため試験の実施方法を見直し

◇研修プログラムの見直し

- ・ 職員キャリア開発支援センターを中心に、マネジメント力、課題解決力、政策形成能力、専門能力等の向上とともに、意識改革を促す研修プログラムへ見直し

◇幹部職員向けの実践的な研修の実施

- ・ 幹部職員に必要なマネジメント能力を向上し、視野拡大等の意識改革を徹底するため、幹部職員向けの実践的な研修プログラムを新たに作成し実施

◇多様な人材の活躍促進

- ・ 広い視野を有する職員を育成するため、民間企業等への派遣や民間企業等からの受入れ、交流を推進
- ・ 女性職員の個性と能力が十分に発揮される組織の実現に向けて、女性職員の幹部職員への登用を推進 **目標**：課長級以上における女性の割合 20%以上

◇人事評価の見直し

- ・ 規定の勤務時間内で業務処理を行い、高い成果を上げた職員を評価する制度へ見直し
- ・ 業務プロセスの最適化を図るとともに、成果を上げたことを重視する人事評価（加点手法の導入）へ見直し

◇管理職登用の見直し

- ・ 高いマネジメント能力を有する管理職を幅広く登用するため、管理職試験の廃止なども視野に入れながら、管理職登用のあり方の見直しを実施

★スマート県庁大作戦のアクションプラン<再掲>

◇BPRの実施と業務改善

- ・ 人事業務プロセスを分かりやすいフロー図にして「見える化」
- ・ その結果を踏まえ、業務の効率化を検討。必要に応じて、関連書類の大幅削減に向けた数値目標を設定し実践

◇業務管理の徹底と時間外勤務の削減

- ・ 業務を改善した上で、必要人員を的確に把握し、適時・適切な人事異動、所属内での配置換えを実施
- ・ 管理監督者が、職員一人ひとりの能力や仕事の状況を十分に把握し、必要な改善を進めていくとともに、職員相互に協力し合う組織づくりを推進
- ・ 定時退庁の励行や業務が勤務時間内に計画的・効率的に行われるよう、働き方の工夫やルール等を定め、全庁で推進

◇モバイルワーク・テレワークの検討

- ・ 導入に向けた業務上の課題、システム、セキュリティの課題及びサービス上の課題等を検討

★県職員健康経営計画（県庁 CHO 計画）に基づく健康経営の実践

改定時期：平成 27 年度

平成 26 年 11 月に策定した「神奈川県職員健康経営計画」を改定し、以下の取組方策を実施

工程表	平成 27 年度	平成 28～30 年度
	健康経営計画の改定 計画に基づき随時実施	計画に基づき随時実施

◇健康経営に向けた取組みと健康に関する意識・風土・制度改革を徹底

- ・ 継続的な運動の習慣化や、未病の分析を通じた健康に対する評価軸の設定により、職員自らが未病の改善、健康増進に取り組み、職員が心身ともに元気で生き生きと働くことができる組織を実現

◇ワーク・ライフ・バランスの実現

- ・ ワーク・ライフ・バランスの実現に向けて、健康増進の取組みと業務改善を行い、健康的な生活と仕事を調和
- ・ 子育てや介護等に携わる職員が、仕事と家庭を円滑で継続的に両立しながらその能力を最大限に発揮できる環境を整備
- ・ 職員の年次有給休暇の取得や男性職員の育児休業の取得に関する新たな目標を含めた行動計画を策定

◇オフィス環境の整備と見直し

- ・ 健康増進に向けたオフィス環境の整備と見直しを実施

取組分野 4 財政・会計改革

県財政を取り巻く環境は、今後も厳しい状態が続くと想定されますが、そうした中であっても、政策課題に着実に対応していく必要があります。

また、県の公共施設等は、今後、維持補修や更新需要の増加が見込まれるため、更新・統廃合等を計画的に行い、財政負担を軽減、平準化する必要があります。

こうしたことについて、削減先行ではなく、県民サービスとは何かということ念頭に置き、成果を踏まえながら、しっかりと議論をし、質の向上をめざした行政改革を進めます。

さらに、新たな地方公会計の導入に併せ、アカウントビリティ（説明責任）の向上を図るとともに管理会計としての活用を進める会計改革も同時に進めます。

このため、財政改革と会計改革は次のように進めます。

【財政改革】

○中長期的な視点を持った財政運営

- ・ 中期財政見通しの公表と、財源不足・県債・補助金等に対する情報共有を徹底します。
- ・ 地方税財政制度の抜本的改革について、他の自治体とも連携・協調して国へ積極的に要請します。
- ・ 県債の発行抑制により県債管理目標を達成します。

○予算編成制度

- ・ アウトプット（結果）の明確化とアウトカム（成果）重視の予算編成を行います。
- ・ BPR（業務手順等の見直し）を通じた財政プロセスの「見える化」と、関連書類の大幅削減に向けた数値目標を設定し実践します。
- ・ 歳出を抑制する場合は、一律削減ではなく、目的と成果と投資効果に立脚して削減します。
- ・ 事業の統合と廃止を徹底します（スクラップ&ビルドの「見える化」と評価（財政上のインセンティブ（動機付け）））。新規事業自由創設制度（わくわくシステム）と時限点検を一層推進します。
- ・ 新規施策は構想に基づいて立案するとともに、県全体の重点施策以外は、目標未達成の既存施策及び事業の削減や見直しの結果として捻出される予算を財源として行うこととします。その際に新規施策の予算に関しても、明確なアウトプットとアウトカムを基に判断します。

○県有施設の計画的な管理・利用

- ・ 中長期的な視点を持って公共施設等の総合的かつ計画的な管理を推進します。
- ・ 県有施設の有効活用の観点から、集約化・再配置を一層推進します。

○収入確保策の充実

- ・ 収入未済金圧縮、寄附等による財源確保に向けた具体的な取組みを推進します。
- ・ 県有施設の貸付けや不用となった県有施設を売却します。

【会計改革】

○新たな地方公会計の導入

- ・ 新たな地方公会計の導入により、さらなる会計の「見える化」を図り、アカウンタビリティの向上や組織改革への利活用を検討します。
- ・ 決算分析の強化等を図ります。

<取組方策>

○中長期的な視点を持った財政運営

◆中期財政見通しの公表

- ・ 今後の本県の財政収支を推計した中期財政の見通しを作成・公表し、今後見込まれる財源不足額、県債等の情報共有を徹底

工程表	平成 27 年度	平成 28～30 年度
	中期財政見通しの作成・公表	中期財政見通しに基づく財政運営

◆地方税財政制度の抜本的改革に向けた取組み

- ・ 以下の項目について国への働きかけを実施
 - ア 地方の仕事量に見合った国から地方への税源移譲
 - イ 安定的な財政運営に必要な地方交付税総額の確保
 - ウ 地方交付税の代替措置である臨時財政対策債の速やかな廃止と地方交付税への復元（廃止までの間における、財政力指数の高い地方自治体に過大に配分されている不公平な算定方法の見直し）
 - エ 地方税の一部を国税化して創設された地方法人特別税及び地方法人税の速やかな撤廃と地方税への復元
 - オ 課税自主権の拡大

工程表	平成 27～30 年度
	国への働きかけを実施

◆県債管理目標の達成に向けた取組み

- ・ 毎年度の財政運営の中で財源を確保し、引き続き県債を発行抑制
 目標：平成 35 年度までに県債全体の残高の減少

工程表	平成 27～30 年度
	毎年度 50～100 億円程度の発行抑制

○予算編成制度

◆予算編成制度の運用改善

- ・ 事業の成果や目的達成度を重視した予算編成を実施
- ・ 予算編成に係る資料の標準化や、添付資料を必要最低限とすることなどにより、関連書類を削減
- ・ 自主的に事業を見直した場合には、見直しにより生み出された財源の一定額を、翌年度予算で要求できるなどのインセンティブ制度を実施

工程表	平成 27～30 年度
	予算編成制度の運用改善

○県有施設の計画的な管理・利用

★公共施設等総合管理計画の策定

策定期期：平成 28 年度

県が所有する施設等（道路等を含む）を対象に、総合的かつ計画的な管理を推進するため、計画（公共施設等総合管理計画）を策定し、以下の取組方策を実施

工程表	平成 27～28 年度	平成 29～30 年度
	公共施設等総合管理計画の検討・策定	公共施設等の計画的な管理の推進

◇計画的な更新・長寿命化及び施設の集約・再配置

- ・ 財政負担の軽減、平準化を図りながら、県民サービスを持続的に提供できるよう、長期的な視点を持った計画的な施設等の更新・長寿命化や、集約・再配置による県有財産の有効利用について検討・実行

◆県有施設の管理運営形態等の見直し

- ・ 効果的・効率的な管理運営や県民サービスの向上を図るため、緊急財政対策（平成 24～25 年度）で掲げた県有施設の見直しの方向性を基本として、管理運営形態等の見直しを実施

工程表	平成 27～30 年度
	見直しの方向性を基本として実施

○収入確保策の充実

◆収入未済金の圧縮

- ・ 県税収入の確保を図るため、収入未済額の圧縮及び徴収率の向上に向けた取組みを実施（平成 25 年度末：収入未済額 285 億円、徴収率 97.1%）
- ・ 県税以外の収入についても、神奈川県債権管理条例の効果的な運用により、市内の連携を図りながら、滞納の未然防止と滞納発生時の早期対応により、県の収入未済額を圧縮（平成 25 年度末：収入未済額 57 億円）

工程表	平成 27～30 年度
	収入未済額の圧縮 県税の徴収率 27 年度目標 97.7% 以後、徴収率向上に向けた取組みを実施

◆収入を確保するための多様な取組み

- ・ 魅力ある施策を展開し、それを積極的に発信することで、県の施策に共感していただき、かながわキンタロウ寄附金への寄附を促進
- ・ 使用料・手数料について、受益者負担の原則の観点からの物価水準や人件費の動向、類似施設の実態などを踏まえたさらなる適正化

工程表	平成 27～30 年度
	使用料・手数料の適正化

◆県有施設の積極的活用

- ・ 県有施設において、貸付け（自動販売機設置場所や駐車場）や広告掲載などによる活用を一層推進し、貸付料等の収入を増額（平成 26 年度末：貸付料等 8 億 9 千万円）
- ・ 廃止する県有施設は、早期に売却

工程表	平成 27～30 年度
	新たに貸付可能な施設等の検討・実施 早期売却

○新たな地方公会計の導入

◆地方公会計の導入

- ・ 発生主義・複式簿記会計を取り入れた新たな地方公会計を平成 29 年度までに導入し、管理指標としての貸借対照表（B/S）、行政コスト計算書（P/L）を利用するなど、アカウンタビリティ（説明責任）の向上やマネジメントへの活用を推進
- ・ 職員に対する研修を実施し、職員一人ひとりに対し新たな地方公会計制度への理解を徹底
- ・ 上記取組みを通じて、決算分析を強化等

工程表	平成 27～28 年度	平成 29～30 年度
	地方公会計の導入準備 （27 年度） 複式仕訳の試行 （28 年度）	地方公会計の本格導入 （29 年度） 財務書類の作成・活用 （30 年度）

取組分野 5 政策形成改革

質の向上を推進する行政改革とは、政策など行政サービスの成果そのものが問われることです。したがって十分な議論の上で政策形成をすべきですが、他方でスピードも要求されます。スピードアップを図るためには、柔軟かい段階から自由闊達に十分な政策論議をし、政策の目的や期限等を明確にする必要があります。

また、行政サービスは成果が問われることから、目標設定の数値化を実施し、事前と事後での評価の仕組みを持ち、質の向上を図る必要があります。

このため、次のように、政策決定プロセスの見直しとともに政策の企画立案に当たっての背景や目標設定、データ収集等に関する取組みを進めます。

【政策形成改革】

○政策決定のプロセスの効率化とスピードアップ

- ・ 政策レビューや予算査定等の政策決定のプロセスを見直し、スピードアップを図ります。
- ・ 課題別での構想(全体像と戦略)の議論を徹底し、政策の位置付けの明確化と優先度を決定します。
- ・ アウトプット(結果)の明確化とアウトカム(成果)重視の財政運営を踏まえた政策議論と優先度の決定を徹底します。
- ・ 外部、委託や自主による調査結果等を活用し、客観的データに基づいて、アウトカムとアウトプットを勘案して判断するための情報収集体制を整え、政策レビューを実施します。

○新規事業の立案

- ・ 課の業務全体量を意識した上で、目標未達成の事業の廃止と改善により、新規事業の実現を徹底します。

【目的を明確にした調査の実施】

○調査の実施

- ・ 委託調査(※)の実施に当たっては、目的を明確にし、自らの調査設計に基づきその必要性を十分に精査し、委託せざるを得ないものに限り外部委託を実施します。

※委託調査：政策形成時だけでなく、委託調査事業全般を指す。

<取組方策>

◆政策決定のプロセスの効率化とスピードアップ

- ・ 県全体の未成熟な重点政策については、柔軟い段階から知事を交えた政策議論を行い、県の対応方針の早期決定を実現
- ・ 政策レビューと予算査定の役割分担をより明確化し、庁内の政策決定プロセスを効率化することにより、スピードアップを推進
- ・ 政策決定プロセスについては、計画・実施・評価・改善のマネジメントサイクルにより毎年度政策運営の改善を実施

工程表	平成 27～30 年度
	毎年度 P D C A サイクルにより改善

◆アウトカム等を勘案した政策レビューの実施

- ・ どのような成果があるのかを中心とした政策議論により、各取組みの目的・目標を明確化
- ・ アウトカム（成果）やアウトプット（結果）を判断するための客観的データに関する調査を、政策形成プロセスにおける業務の一つと明確に位置付け、各局にて情報収集体制を整備

工程表	平成 27～30 年度
	毎年度アウトカム等を勘案したレビューの実施

◆環境の変化等に対応した施策・事業・制度等の積極的な見直し

- ・ 施策・事業・制度等について、所期の目的の達成状況や県民ニーズの変化、費用対効果など様々な視点から、計画・実行・評価・改善活動(PDCA)を行い、聖域を設けることなく見直しや廃止を実施

工程表	平成 27～30 年度
	各局において取組みを実施

取組分野 6 協働連携と情報発信改革

県の施策や事業の推進に当たっては、常に県民への説明やコミュニケーションに努め、成果と結果についても積極的に情報発信をしていく必要があります。

また、様々な県民ニーズに対応するため、多様な活動主体の優れたノウハウや民間資金を活用して施策や事業を行う必要があります。

このため、次のように協働連携と情報発信改革の二つの取組みを進めます。

【協働連携】

○民間資金・ノウハウの活用の徹底

- ・ 民間企業にとってのベネフィット（便益）を明確にしつつ、資金やノウハウを活用します。
- ・ 今後、クラウドファンディング*9 やクラウドソーシング*10 などの手法も活用して、利用を促進します。

○渉外活動のさらなる促進

- ・ 企業のニーズと県側のシーズ（材料）をマッチングし、民間企業のCSR*11（企業の社会的責任）やCSV*12（社会的課題解決のビジネス化）を活用するため、機会の損失とならないよう日常から積極的に渉外活動を実施します。
- ・ 企業ニーズと県側のシーズを常にヒアリングし、効果的なマッチングをめざします。

*9 クラウドファンディング・・・ある「志」を持った人や団体に対する資金を、インターネットを通じて多数の支援者から収集し、実現する手法

*10 クラウドソーシング・・・不特定多数の人の寄与を募り、必要とするサービス、アイデアなどを取得するプロセス。多くの場合、細分化された複雑な作業の遂行などのために使われる。

*11 CSR【Corporate Social Responsibility】・・・企業の社会的責任。収益を上げ配当を維持し、法令を遵守するだけでなく、人権に配慮した適正な雇用・労働条件、消費者への適切な対応、環境問題への配慮、地域社会への貢献など企業が市民として果たすべき責任

*12 CSV【Creating Shared Value】・・・社会的課題解決のビジネス化。CSRは本業以外での地域社会への貢献を幅広く含むが、CSVは本業で社会的課題を解決することにより、「社会価値」と「企業価値」を同時に創造しようとするビジネス戦略

○企業・大学・NPO等との連携・協働

- ・ 様々な県民ニーズに対応していくために、優れたノウハウや活力を持つ企業・大学・NPOなどの多様な活動主体と連携・協働を進めます。
- ・ そのためにも、企業や大学、NPO等と日常から接触機会を持つとともに、オープンイノベーション*13を手法とし、新しいアイデア等も創発します。

○県民参加の推進とオープンガバメント*14の展開

- ・ 県民との対話集会やパブリック・コメント（県民意見反映手続）等を実施します。
- ・ 行政が持つ情報を使いやすいデータ形式で提供し、多様な活動主体の取組みを促進します。

【情報発信改革】

○広報活動の充実

- ・ 情報発信や編集能力を高め、県行政の取組みや県民に必要な情報をアクセスしやすくするため、新しい広報戦略とアクションプランを策定し取組みを実施します。

○行政活動の「見える化」を通じた県民への県行政の状況報告

- ・ 新たな地方公会計の導入により、各課・各政策別での貸借対照表（B／S）と行政コスト計算書（P／L）を作成します。
- ・ 業務プロセスの「見える化」による業務改善効果を開示します。
- ・ 業務量の「見える化」を徹底します。
- ・ 各種政策のアウトプット（結果）とアウトカム（成果）とその対策を開示します。

*13 オープンイノベーション…自社技術だけでなく他社や大学などが持つ技術やアイデアを組み合わせ、革新的なビジネスモデルや革新的な研究成果、製品開発につなげるイノベーションの方法

*14 オープンガバメント…インターネットを活用し、情報提供や政策決定などを推進し、県民に開かれた行政にする取組み

<取組方策>

○民間資金・ノウハウの活用の徹底

◆民間資金・ノウハウの活用

- ・ 施設の整備、維持運営に当たっては、サービス水準の向上やコストの削減等の観点から民営化、民間委託、P F I、指定管理者制度などの公民連携手法を積極的に導入
- ・ 事業推進に当たっては、民間資金・ノウハウを活用する各種取組み（クラウドファンディングやクラウドソーシング等）の導入を検討

工程表	平成 27～30 年度
	民間資金やノウハウを活用した取組みの実施

○渉外活動のさらなる促進

◆企業への渉外活動

- ・ 県内の主要な企業のCSR(企業の社会的責任)やCSV(社会的課題解決のビジネス化)を活用するため、積極的に渉外活動を実施し、企業ニーズと県シーズ(材料)をマッチング

工程表	平成 27～30 年度
	企業調査及び渉外活動の実施

○企業・大学・NPO等との連携・協働

◆企業・NPO等との連携・協働

- ・ 企業やNPOと県が、必要に応じて協定等を締結するなどして積極的に連携し、互いの強みを活かしながら様々な分野で協働することで、県民サービスの質・量の充実や社会的課題の解決に向けた新たな施策の展開を実行

工程表	平成 27～30 年度
	企業との連携方法の検討 庁内における企業連携の意識醸成 連携・協働の実施

◆大学との連携・協働

- ・ 県政課題の解決に向け、「大学からの政策提案制度」を活用するなど、知的資源・高度な専門人材を有する県内大学と協働・連携をさらに推進

工程表	平成 27～30 年度
	大学と協働・連携事業の実施

○県民参加の推進とオープンガバメントの展開

◆県民参加の推進

- ・ 以下の取組みを通じて、県民の意見やニーズを把握し、対話行政の推進による県民参加型の施策を展開
 - ア 県民と知事とが直接意見交換を行う場を設け、県民が意見を述べ、提案する機会を積極的に確保
 - イ 県の重要な施策の形成過程において、「かながわ県民意見反映手続」(パブリック・コメント)を実施

工程表	平成 27 年度～30 年度
	県民参加の取組みの実施 毎年度実施結果を踏まえ見直し

◆審議会等における女性委員登用の推進

- ・ 政策や方針決定過程への女性の参画を進めるため、男女共同参画の重要性の理解の促進を図り、女性委員を積極的に登用

目標：審議会等の女性委員登用率 40%

工程表	平成 27～30 年度
	委員の改選時における女性登用の推進 委員を選出する関係団体、企業等への理解促進 審議会等の女性委員登用率 29 年度目標：40%

◆オープンガバメントの展開

- ・ 国・県内市町村と連携して行政が持つ情報を使いやすいデータ形式で提供
- ・ 県民、NPO、企業など各主体が、自らデータを活用して地域課題の解決などに取り組むことができるよう、透明でオープンな行政「オープンガバメント」を実現

工程表	平成 27～30 年度
	事業実施を通じた展開

○広報活動の充実

★新しい広報戦略の策定

策定期期：平成 27 年度

新しい広報戦略を策定し、以下の取組方策を実施

工程表	平成 27 年度	平成 28～30 年度
	新たな広報戦略の策定 戦略に基づき随時実施	戦略に基づき随時実施 実施結果の評価と見直し

◇戦略的な広報展開

- ・ 県の重点施策を幅広く知ってもらうため、動画などを活用した情報発信やメディアへの働きかけを強化し、戦略的な広報展開を実行

◇様々な広報媒体の活用

- ・ 県政全般に係る幅広い情報を、ホームページやソーシャルメディアなど様々な広報媒体を活用して分かりやすく効果的に発信
- ・ 絞り込み検索機能の導入や、スマートフォン・タブレット端末対応など、ホームページの探しやすさ、使いやすさを向上

○行政活動の「見える化」を通じた県民への県行政の状況報告

◆行政活動の「見える化」

- ・ 新たな地方公会計の導入により、各課・各政策別での貸借対照表（B/S）と行政コスト計算書（P/L）を作成し、アカウンタビリティ（説明責任）を向上
- ・ 各種政策のアウトプット（結果）とアウトカム（成果）等のホームページでの公表

工程表	平成 27～28 年度	平成 29～30 年度
	○地方公会計 導入準備（27 年度） 複式仕訳の試行 （28 年度） ○各種政策の成果等の公表	○地方公会計 本格導入（29 年度） 財務書類の作成・活用 （30 年度） ○各種政策の成果等の公表

◆県庁本庁舎の公開

- ・ 周辺地域のイベント等に併せて、歴史的な建物である県庁本庁舎を公開し、より多くの方に来場してもらえるよう努め、県庁を情報発信の拠点として最大限に活用

目標：来場者数累計 65 万人の達成

工程表	平成 27～28 年度	平成 29～30 年度
	45 万人突破	65 万人達成

※これまでの来場者累計 約 24 万人（平成 21～26 年度）

取組分野 7 マネジメント改革

幹部職員は、自らの所管や縦割りの権限体系に捕らわれることなく、大局的な見地から県政全体を見据えて十分な政策議論をすることが求められます。また、県全体の総合調整力を一層高める必要があります。そのためには、所属の枠を越えたコミュニケーションや横断的な対応を進めるとともに、大局的な見地を情報共有し、権限と役割を明確にすることで、無駄なく意思決定のスピードアップを図ることが可能となります。

また、職員の業務能力、対応力を高めることと、職員が生き生きとモチベーションを持って働ける環境を整備し、業務運営をする必要性があります。

このため、幹部職員を対象とするマネジメント改革を進めます。

【マネジメント改革】

○知事との政策議論

- ・ 政策立案に際して、大局的な見地から骨太の方針を作るため、担当部局の構想・企画レベルの柔らかい段階から、知事と十分な政策議論を実施します。

○幹部職員のマネジメント改革

- ・ 幹部職員の意思決定権限のあり方について見直しを検討します。
- ・ 幹部職員のマネジメント能力向上に向けた研修プログラムを導入します。
- ・ 幹部職員の意識改革を徹底します。

＜取組方策＞

○ 知事との政策議論

◆政策決定のプロセスの効率化とスピードアップ＜再掲＞

- ・ 県全体の未成熟な重点政策については、柔軟かい段階から知事を交えた政策議論を行い、県の対応方針の早期決定を実現

○ 幹部職員のマネジメント改革

◆役割の明確化

- ・ 職制度を見直すことにより、幹部職員の役割を明確化し、意思決定を最適化

工程表	平成 27 年度	平成 28～30 年度
	制度の見直し検討	検討結果の反映

◆業務のスピードアップに向けた取組み＜再掲＞

- ・ 現在の意思決定のプロセスを把握し、スピードアップに向けたプロセスを見直し（BPR（業務手順等の見直し））
- ・ 新たなプロセスについて、ルール化や共通認識の徹底を行い、全庁へ展開

◆幹部職員向けの実践的な研修の実施＜再掲＞

- ・ 幹部職員に必要なマネジメント能力を向上し、視野拡大等の意識改革を徹底するため、幹部職員向けの実践的な研修プログラムを新たに作成し実施

◆“意識改革”の議論＜再掲＞

- ・ 全庁や各局、階層別、職種別など様々な単位やグループで意識改革について議論
- ・ 議論の内容を庁内に公表することで、意識改革を全庁で共有
- ・ 定期的に議論を実施することにより、意識改革を徹底し、さらに改革すべき意識を抽出