

地方自治体における行政運営の変容と今後の地方自治制度改革に関する研究会
(第2回)

議 事 次 第

平成25年11月29日(金)
13:30~15:30
総務省6階 601会議室

(議事次第)

1. 開会
2. 近時における地方行革の概観について
3. 西村委員発表(日本企業の人材マネジメント改革の潮流)
4. 伊達委員発表(先進的自治体の取組)
5. 閉会

(配付資料)

- 資料1 第1回研究会(11月13日開催)における主な意見について
資料2 近時における地方行革の概観
資料3 西村委員提出資料
資料4 伊達委員提出資料
資料5 研究会スケジュール(案)

第 1 回研究会（11月13日開催）における
主な意見について

○総論

- ・ 地方行政をめぐる諸改革は、一方でコンフリクトを起こしながら、他方で相乗的に良い方向に作用しているものもある。また、「制度改革の方向の問題」なのか、「働く人たちの意識の問題」なのかを考えていかなければいけない。
- ・ キーワード分類に掲げた7項目ごとに変化を特定し、「最初に目指したものが、その後どのタイミングでどのように変わったのか」を見ていくことで全体像が見えてくるのではないか。
- ・ 地方自治制度が変化することによって、地方自治体では、「職員の意識などのソフト面」と「職場環境などのハード面」の双方に影響が現れていると考えられる。
- ・ 地方自治体特有の事情として、効率化と引き換えに住民サービスを切り下げることが困難なため、「行政の効率化」と「住民サービスの向上」のどちらのベクトルを目指すのか迷いが生じがちである。

ONPMに関して

- ・ NPMの導入により、地方自治体の現場においては、職員の意識に「住民視点」が根付いてきており、施策にも反映されるようになったと感じる。
- ・ NPMは、様々な改革の事例を後から理論化したという側面があり、NPMの考え方から直接に何かが生み出される訳ではない。日本におけるNPMの受容には、「法体系の違いの等閑視」と「民間の手法に対する過度な信頼」という2つの特徴が見出せる。
NPMのうち「血肉化された部分」と「されていない部分」、「されていないなくても仕方がない部分」を切り分けて見ていくといいのではないか。
- ・ 最近の日本の潮流は、NPMよりもPPP（Public Private Partnership）に移っているのではないか。NPM的なものを全面的に見直すということではなく、モニタリングなどの仕組みで、行政として必要な部分は確保しようとしている。ただし、それが制度化され、きちんと運用されているかは見極めていく必要がある。
- ・ 指定管理者制度や地方独立行政法人制度、PFI制度など、様々な手法をこれまで実践してきて、一つ一つは手段としては有効であったと感じている。
さらに民間の経営手法を行政に取り入れられないか模索しているが、行政ではKPI（Key Performance Indicator）が定めづらい難しさがある。
- ・ 民間では、数値で成果が計りにくい仕事を評価するため、「プロセスを評価する」手法が出てきている。また、顧客の視点や育成の視点など、成果の見えづらい事項も目標に組み込んで評価する「バランス・スコア・カード」の手法が2000年代前半頃から取り入れられている。
最近では、「会社を元気にするにはどうしたらいいか」など組織開発に注目が高まっており、従業員サーベイの結果を部署レベルに落とし込むことで会社の活性化を図る企業も出てきている。

○行政改革に関して

- ・ 定員削減により非常勤や臨時職員を大量に採用したことで、現場では、正規職員より非常勤・臨時職員の方が経験が長くて、実際の実務を知っている状況も現出している。
- ・ 人員が削減されていく中で、40代、50代の職員が多くなる一方、係長以下の職員が少なくなっているため、グループ制やフラット制などの組織改革が成果につながっていない状況にある。
- ・ 調査によれば、「住民に対して十分なサービスが提供できる」、「仕事の成果が見える」、「自らの工夫が活かされる」という職場では、やりがいを感じている職員が多い。こうした職場環境を築いていくことが重要である。
- ・ 以前は、同じ部署に20年以上勤務し、その業務に関してプロの自負心を持った職員がおり、受託業者にも指導できた。しかし、今は人事異動のタイミングが早いため、それが失われている。「職員のコア・コンピテンスは何か」、「職員が自ら行わなければならないミッションは何か」を改めて確認することが必要ではないか。
- ・ 地方財政の状況が厳しい中で、人材開発や組織開発に投資できる財源も限られてくる。その前提のもとで、どこまで何ができるのかを考えていかなければならない。

○規模拡大と地方分権に関して

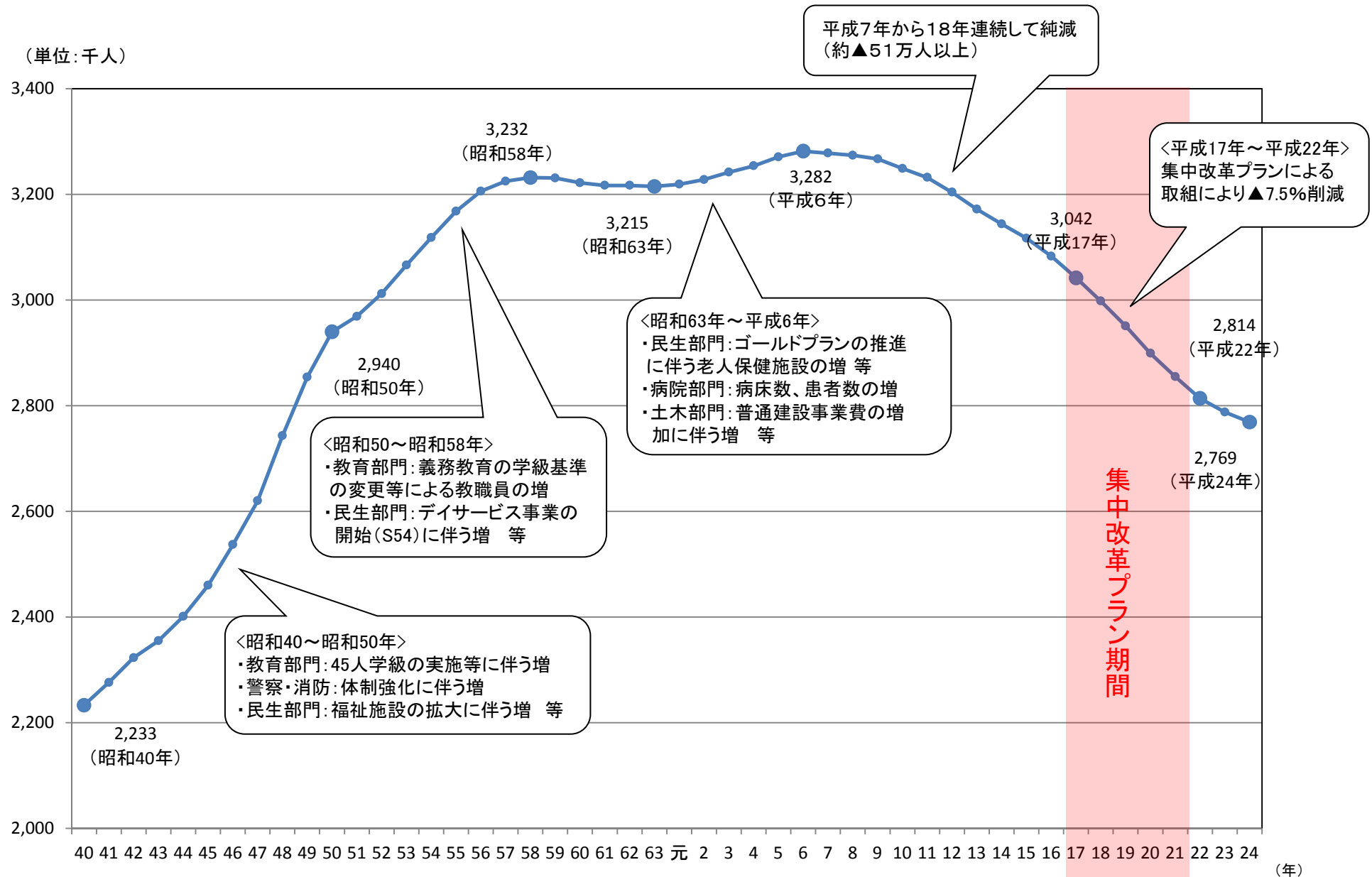
- ・ 市町村合併が進んだことで、県の役割が変わってきたこと、また、地方行革の進展により職員が大幅に減少したことで、県職員のモチベーションや目指す方向性に迷いがあるように感じている。
- ・ 行政の透明化に係る各種の行政通則法の導入も、わが国では、諸外国に比べ、地方分権の要請と折り合いが強く意識されている。
「情報公開法」は、法制定前に先進的な自治体が「情報公開条例」を制定していたことから、法律の対象は国の行政機関が保有している情報に限定し、地方公共団体が保有している情報は「条例」により対応することとした。
「行政手続法」は、先行する条例はなかったが、処分の根拠が「法律」に置かれているもののみを対象とし、処分の根拠が「条例」のものは「行政手続条例」に依る考え方（根拠法規区分主義）を採用した。
- ・ 義務付け・枠付けの見直しにより、地方自治体では、基準を自ら考える意識が高まっており、それに携わる任期付職員の弁護士も増えている。今後の自治制度の改革にあたって、「自主性を発揮すべき部分」と「地方自治体全体に共通させるべき部分」を分けて考えることが必要ではないか。

○ICTと行政改革に関して

- ・ ICTの進展により、組織内のコミュニケーションがフラット化している。昔は係長、課長補佐、課長へ順にあげていくスタイルが標準的であったが、現在は電子メールで同時に意思形成する方向に向かっている。
- ・ 急速にICT化が進み、文書の中身をあまり見ないまま電子決裁が進むようになったことから、若い世代の職員は文書作成のスキルが落ち、チェックもできなくなっている。課長が文書の「てにをは」までチェックする状態。今後、職員構成が高齢化する中で、仕事の進め方をどうすべきかを改めて考えていく必要がある。

近時における地方行革の概観

地方公務員総数の推移

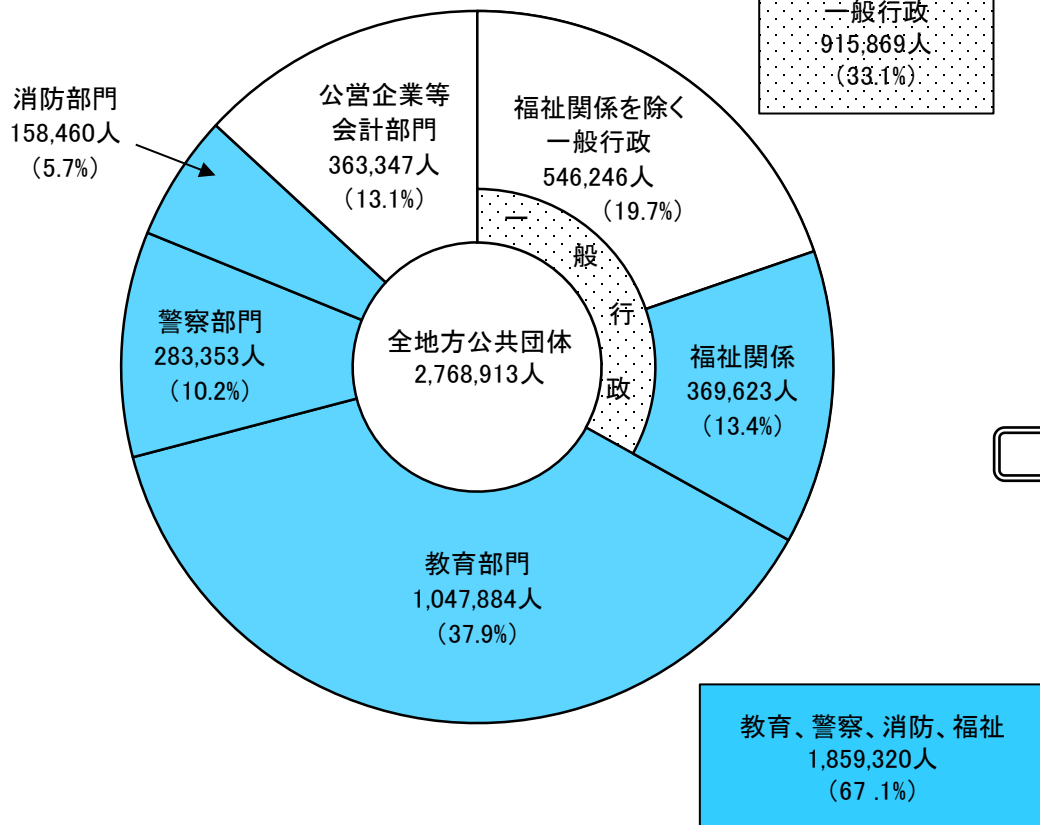


※昭和40～49年については地方公務員給与実態調査結果、昭和50年以降は地方公共団体定員管理調査結果による。

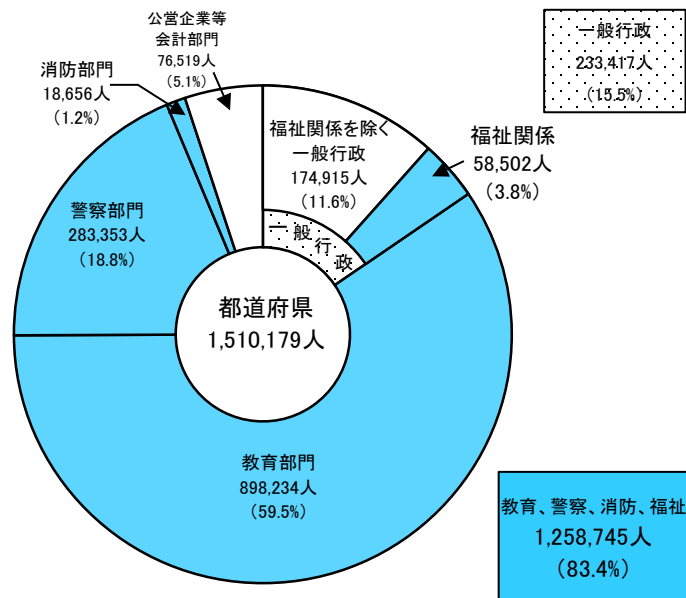
地方公共団体の部門別職員数の状況(平成24年4月1日現在)

- 地方公共団体の総職員数は、276万8,913人
- 国が定員に関する基準を幅広く定めている教育部門、警察部門、消防部門、福祉関係が総職員数の約2/3

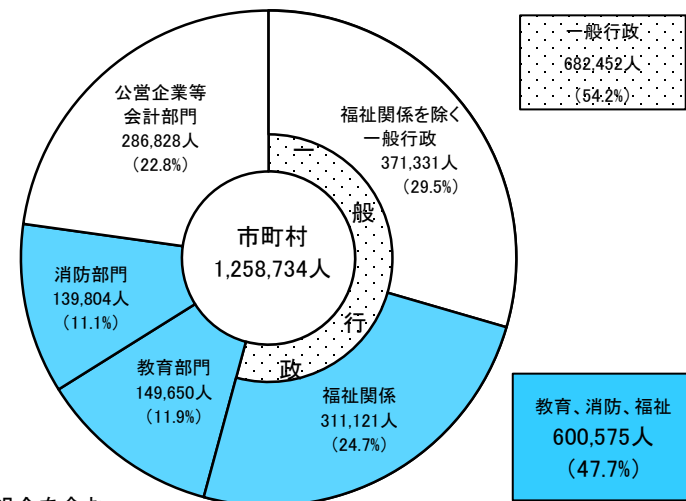
全地方公共団体



都道府県



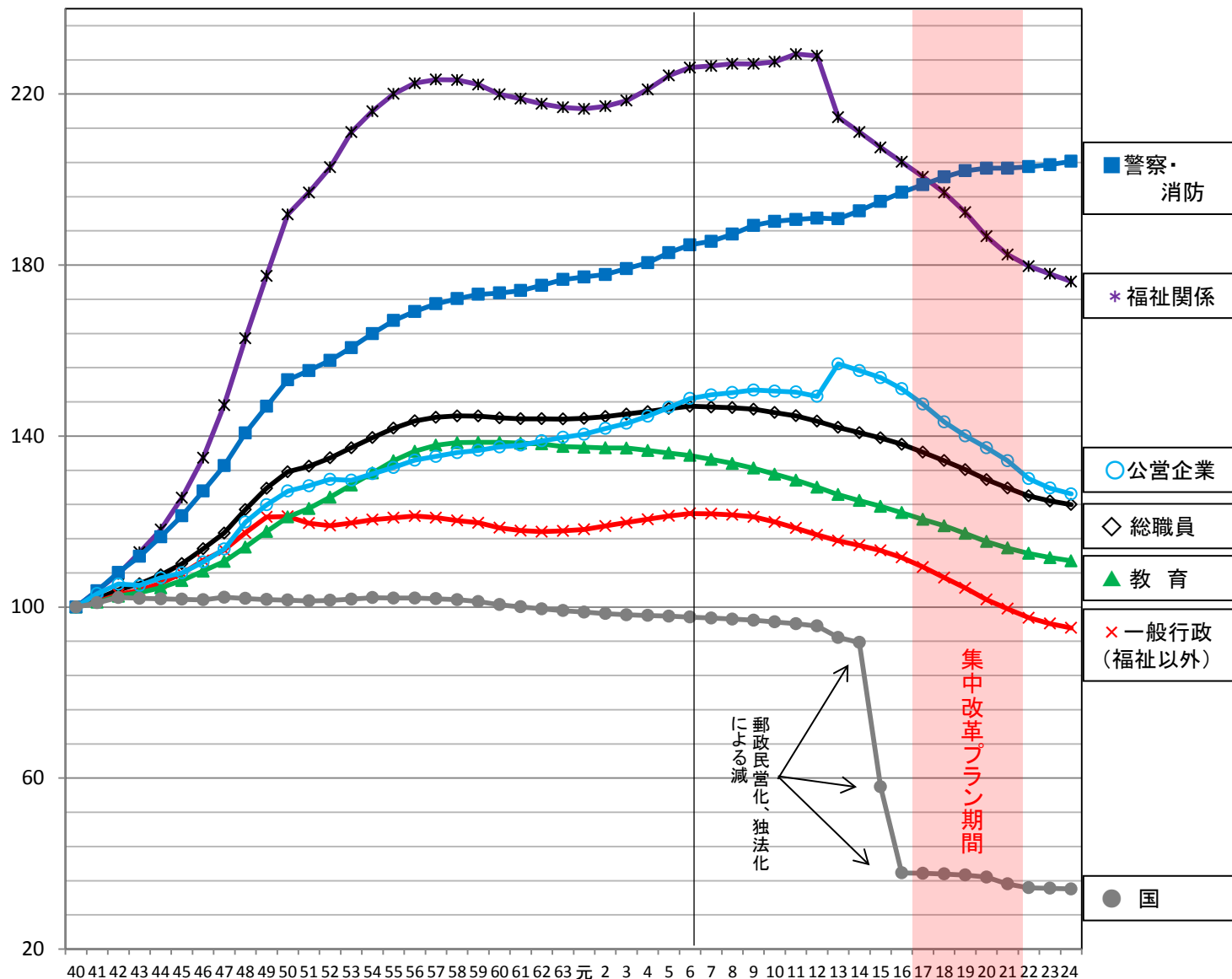
市町村



※一部事務組合を含む

地方公共団体の部門別職員数の推移(昭和40年～平成24年)

昭和40年からの部門別職員数の推移(昭和40年を100とした場合の指数)



部門等	平成6年	平成24年
職員総数	147	124
一般行政部門 (福祉関係を除く)	122	95
・教育関係	135	111
・福祉関係	226	176
・警察、消防部門	185	204
・公営企業等 会計部門	149	126
国	98	34

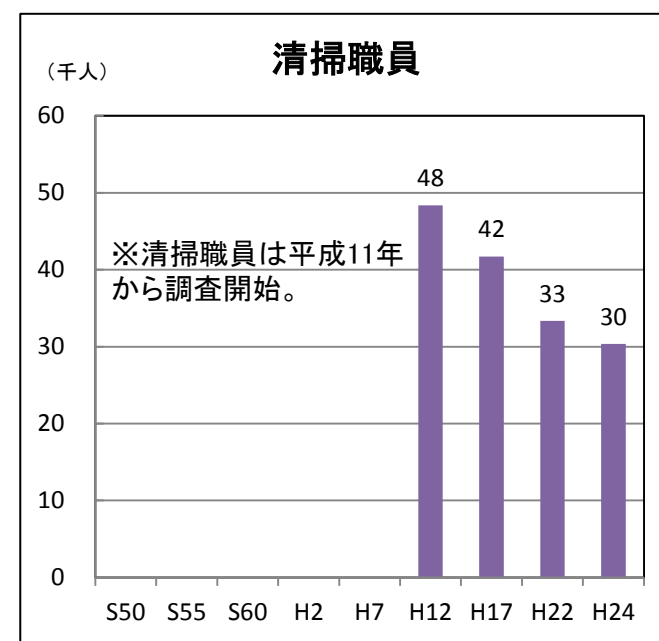
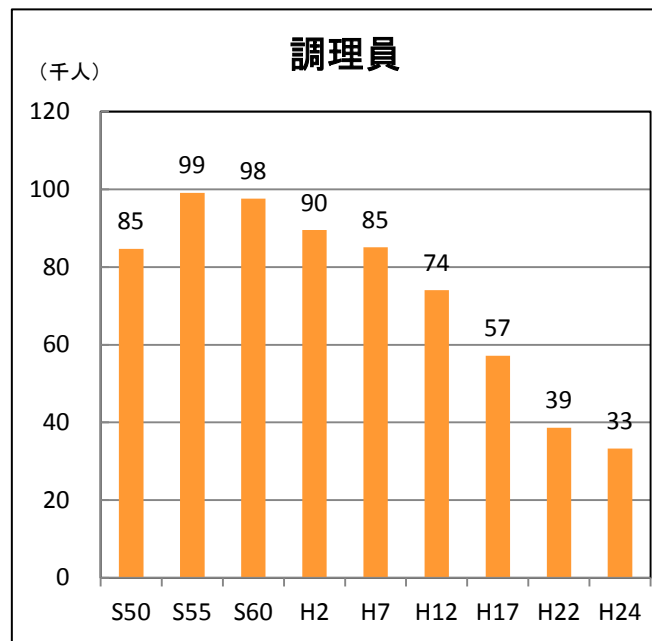
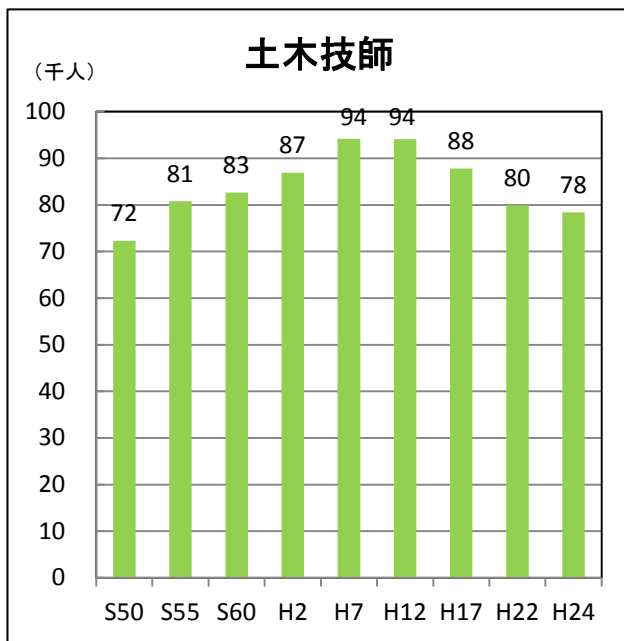
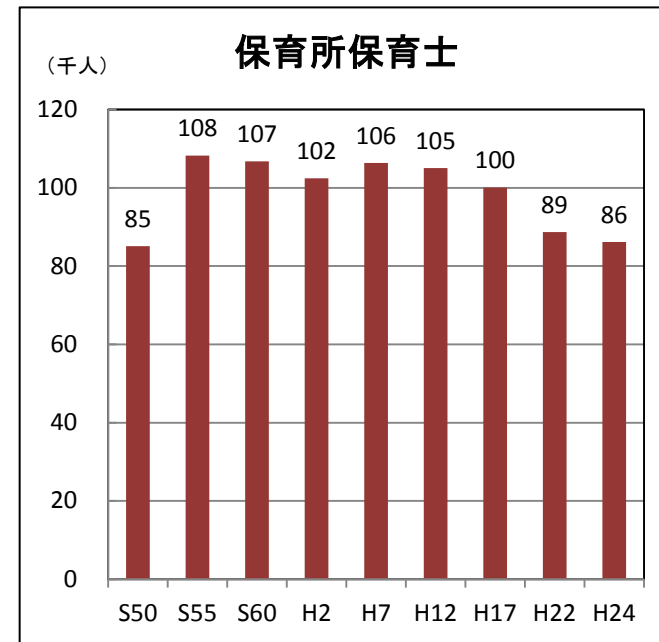
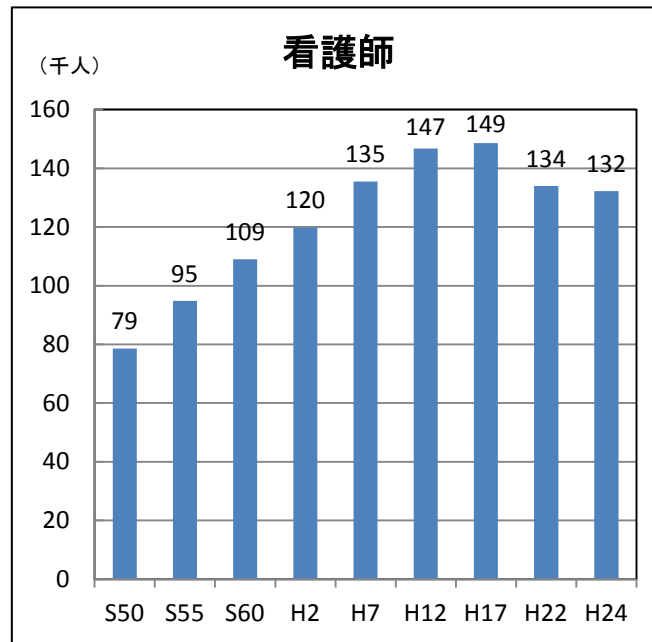
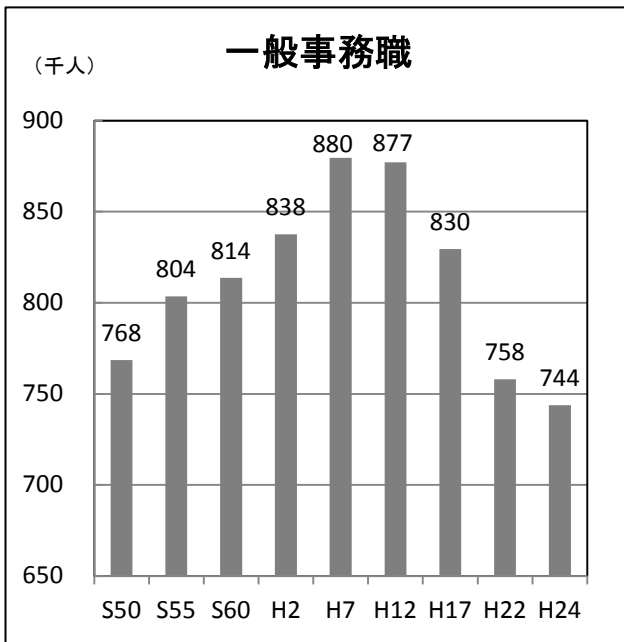
※平成13年度に生じている一般行政部門と公営企業等会計部門の変動は、調査区分の変更によるもの。

※昭和40～49年については地方公務員給与実態調査結果、昭和50年以降は地方公共団体定員管理調査結果による。

※国については、各年度末の行政機関の定員数(地方警務官を含み、自衛官を除く。)(総務省行政管理局資料)

(年)

地方公共団体における主な職種別職員数の推移



※職員数については各年4月1日時点の地方公共団体定員管理調査結果による。

近時における地方行革の進展の背景

①法律や国の要請に基づく集中的な取組み

+

②いわゆる「平成の大合併」による統合効果

+

③行政のアウトソーシング手法の充実



地方行革の進展による新たな課題

④「新しい公共空間」・
NPMの考え方の浸透

①法律や国の要請に基づく集中的な取組み

H 6. 10 「地方行革指針」 (事務次官通知) ←

新たな行政改革大綱の自主的な策定とその計画的推進、住民代表等による委員会等への推進状況の報告等を地方に要請。

H 9. 11 「地方行革指針」 (事務次官通知) ←

行政改革大綱の見直し、定員管理等の数値目標の設定と公表等を地方に要請。

H16. 6 「新行革大綱に向けて」 (与党申し入れ) ←

定数・給与の適正化、第三セクター・外郭団体見直し等の課題に適切に対応するため、平成16年度中に**新たな地方行革指針**を策定して、地方公共団体に積極的な取組を要請すべき。

12 「今後の行政改革の方針」 (閣議決定) ←

社会経済情勢の変化を踏まえ更に積極的な取組を促進するため、行政改革推進のための**新たな指針**を平成16年度末までに策定。

H17. 3 「新地方行革指針」 (事務次官通知) ←

平成17年度～21年度(概ね)の取組を明示した計画(集中改革プラン)の公表を要請。

12 「行政改革の重要方針」 (閣議決定) ←

定数の5年間で**4.6%以上純減**の上積み確保等を地方に要請。

H18. 6 「行革推進法」 施行 ←

定数の5年間で**4.6%以上純減**の上積み確保等を地方に要請。

6 「行政改革大綱」 一部改正 (閣議決定) ←

自主的・主体的な行政改革が推進されるよう、引き続き**地方公共団体に要請**するとともに、地方公共団体の**先進的な取組事例**についての紹介に努める。

7 「骨太の方針2006」 (閣議決定) ←

地方公務員についても、5年間で行政機関の**国家公務員の定員純減(▲5.7%)と同程度の定員純減**。

8 「地方行革新指針」 (事務次官通知) ←

骨太2006を踏まえ、定員純減、市場化テスト活用、公会計整備、資産・債務管理等を地方に要請。

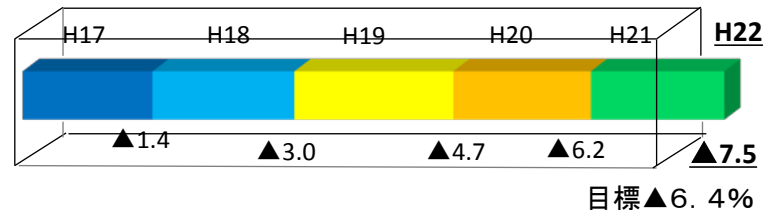
集中改革プラン(H17~21)

○新地方行革指針を発出し、平成17年度からの5年間にわたる行政改革の具体的な取組の集中的な実施を全地方公共団体に要請

- ・定員管理の明確な数値目標の設定
- ・給与の適正化、民間委託の推進等の取組方針を明示した「集中改革プラン」の策定・実施を要請
⇒全団体が実施

○5年間の取組期間中は、毎年度、総務省がフォローアップを実施

集中改革プランの進捗状況



H17.4.1~H22.4.1 の5年間の純減目標
 地方公共団体の目標 ▲6.4%
 国の純減目標（閣議決定） ▲5.7%

給与構造改革(H18~)

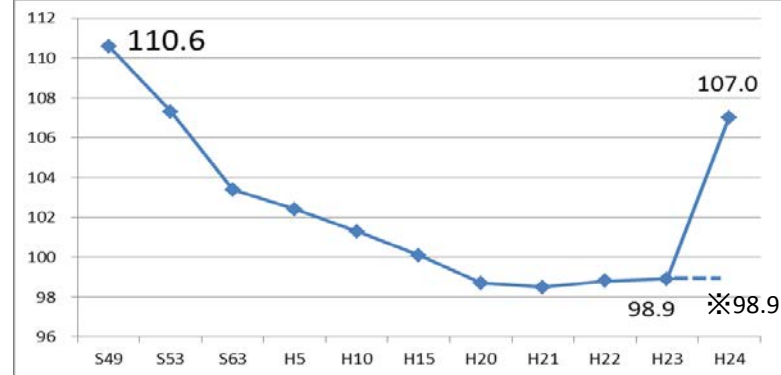
○地方公共団体に対して、国の給与構造改革を踏まえた速やかな見直しを要請

- ・地域民間給与の反映（給料表水準引下げ、調整手当の廃止、地域手当の創設）
- ・年功的な給与上昇の抑制（給与カーブの見直し（フラット化））
- ・職務・職責に基づく給料表水準（給料表の職務の級間の水準の重なりを縮減）

○給与構造改革による人件費削減効果（試算）は約6,000億円/年

ラスパイレス指数の推移

※学歴や経験年数の差による影響を補正し、国家公務員給与を100として計算した指数



※H24の98.9(参考値)は、国家公務員の給与特例法による措置が無いとした場合の値

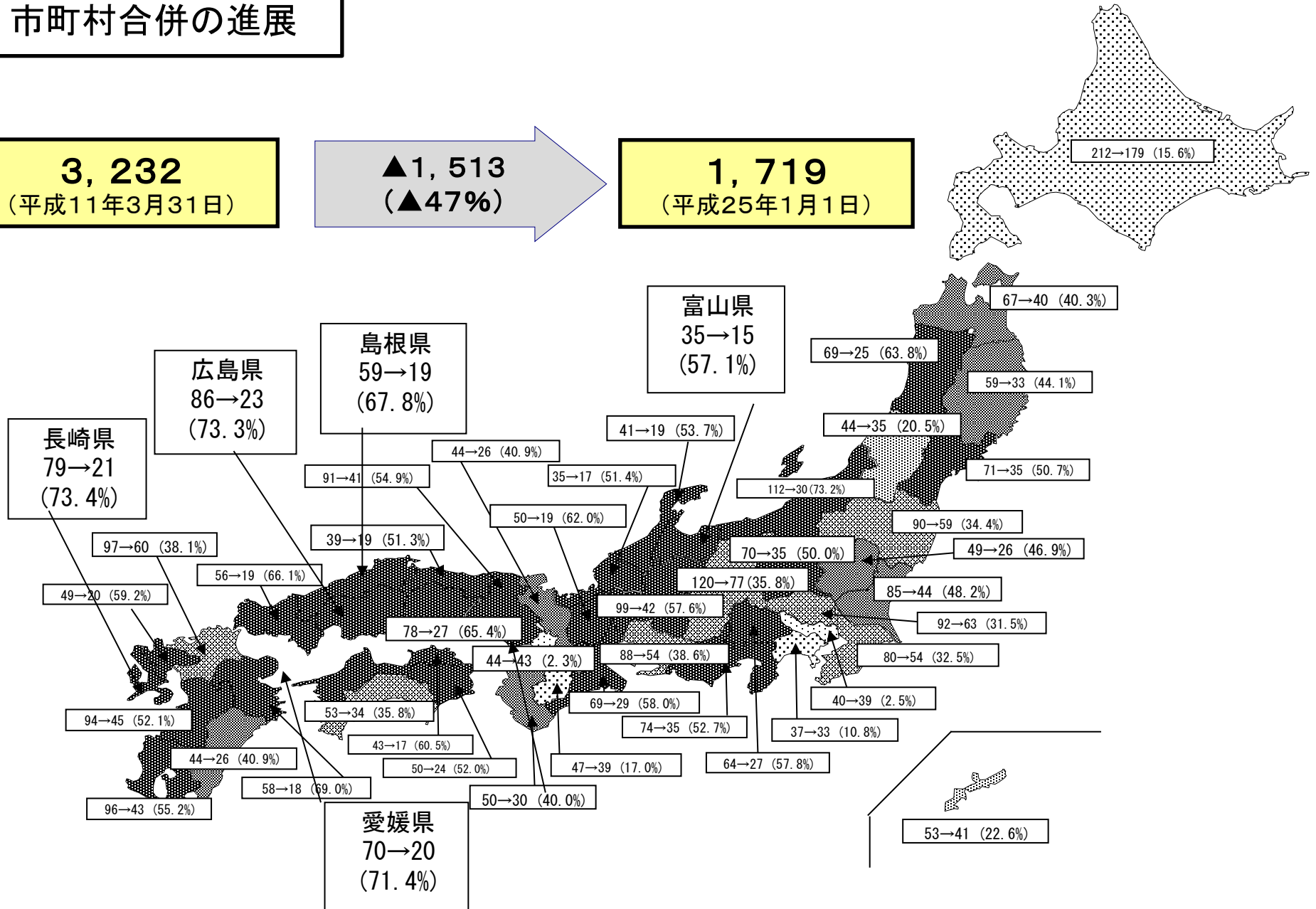
②いわゆる「平成の大合併」による統合効果

市町村合併の進展

3,232
(平成11年3月31日)

▲1,513
(▲47%)

1,719
(平成25年1月1日)



【参考】合併年度別の職員減少率について

席上配布資料

- 合併年度別の職員減少率については、合併後の年数が経過するにつれ、全市町村の職員減少率を上回る減少率が達成されており、合併による職員削減効果が見られる。

合併年度	団体数	合併時職員数	H23.4.1職員数	増減数	減少率(A)	同期間の全市町村の減少率(B)	差(A-B)
11年度	1	683	461	-222	32.5%	15.9%	16.6%
12年度	1	1,344	1,062	-282	21.0%	15.0%	6.0%
13年度	2	801	671	-130	16.2%	14.1%	2.1%
14年度	4	3,306	2,788	-518	15.7%	12.9%	2.8%
15年度	24	15,833	13,316	-2,517	15.9%	11.6%	4.3%
16年度	199	174,917	153,643	-21,274	12.2%	10.6%	1.6%
17年度	302	303,562	273,804	-29,758	9.8%	9.4%	0.4%

※ 複数回にわたり合併を行った市町村については、最後の合併を行った年度を合併年度としている。

※ 「合併時職員数」は、合併年度の翌年度4月1日現在の職員数(地方公務員定員管理調査(総務省自治行政局公務員部)による。)

※ 「H23.4.1職員数」は、平成23年地方公務員定員管理調査(総務省自治行政局公務員部)による。

※ 「同期間の全市町村の減少率」は、合併年度の翌年度4月1日現在の職員数と平成23年4月1日現在の職員数の増減率(公営企業等会計部門等を含む全職員数。特別区及び一部事務組合等は含まない。)

③行政のアウトソーシング手法の充実

指定管理者制度（平成15年～）

- 株式会社も公の施設の管理運営を行えることに
- 施設の利用料金を、指定管理者の直接の収入とすることが可能
- 全国で73,476施設が導入（平成24年4月1日現在）



東京都青山葬儀所
指定管理者：日比谷花壇グループ



茨城県立カシマサッカースタジアム
指定管理者：
（株）鹿島アントラーズ・エフ・シー

地方独立行政法人制度（平成16年～）

- 地方自治体が直営で行っていた事務事業を独法化
- 公立大学、病院、試験研究機関などで実績
- 9割以上の法人が非公務員化
- 全国で111法人が設立（平成25年4月1日現在）

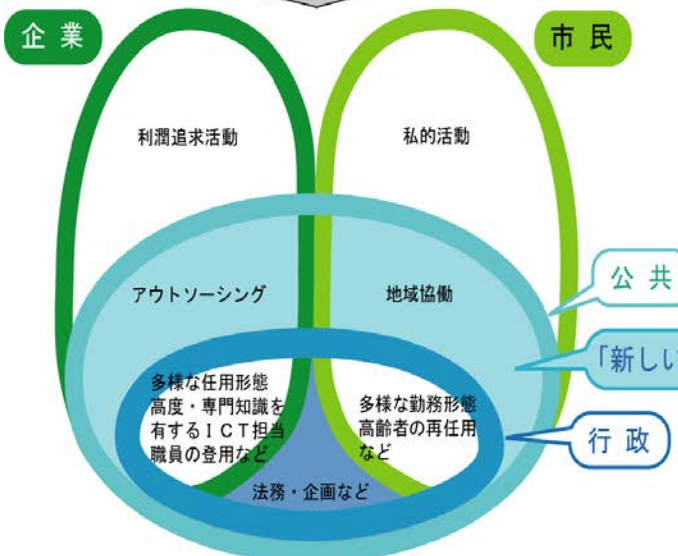
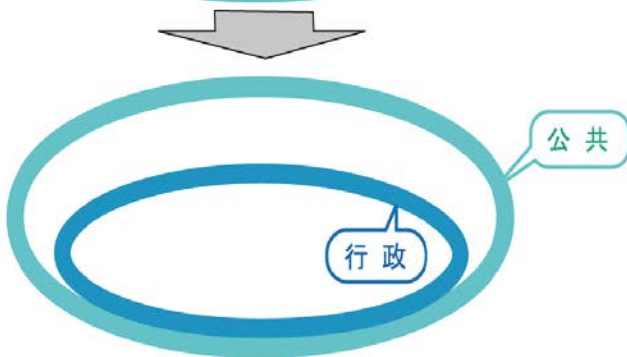


特色ある教育で全国的な知名度を誇る秋田国際教養大学

④ 「新しい公共空間」・NPMの考え方の浸透

(総務省「分権型社会に対応した地方行政組織運営の刷新に関する研究会報告書」概要(抜粋) (平成17年3月))

新しい「公共空間」の形成のイメージ



官民二元論 に限界

- ・公共の利益にかなっているか (Public Interest)
- ・自治体が直営でやるべきことか (Role of Government)
- ・財政状況が厳しい中でもあえてやるべきことか (Affordability)

新しい 「公共空間」 の形成

- ・公共サービスは専ら「行政」が提供
- ・「行政」と「公共」の領域はほぼ一致

- ・ 少子高齢化の進展に伴う公共サービスへの新たな期待＝「公共」の範囲の拡大
- ・ 「団塊の世代」の職員の大量退職や経営資源の制約による

「行政」の守備範囲の相対的縮小

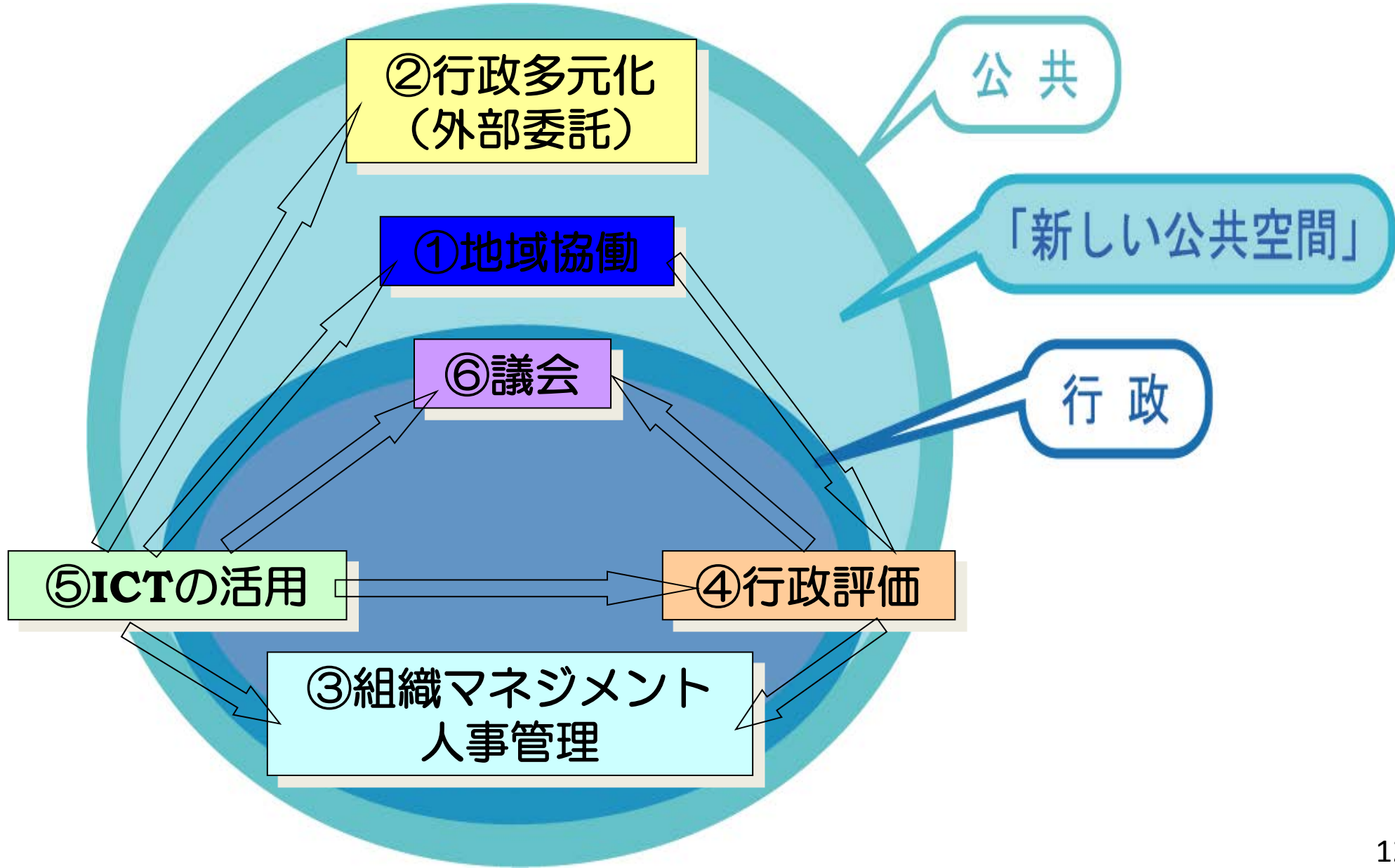
- ・ 「行政」と「公共」の領域にズレが発生

- ・ この領域を新たに「民間」(住民・企業)が担う取組(アウトソーシング・地域協働)の推進
- ・ 行政の多元化(行政内部への人材派遣等)

・ 「行政」と「民間」の多角的な協働による公共的サービスの提供により、「公共」が豊かに

- ・ 「行政」は行政でなければ対応しえない領域に重点的に対応

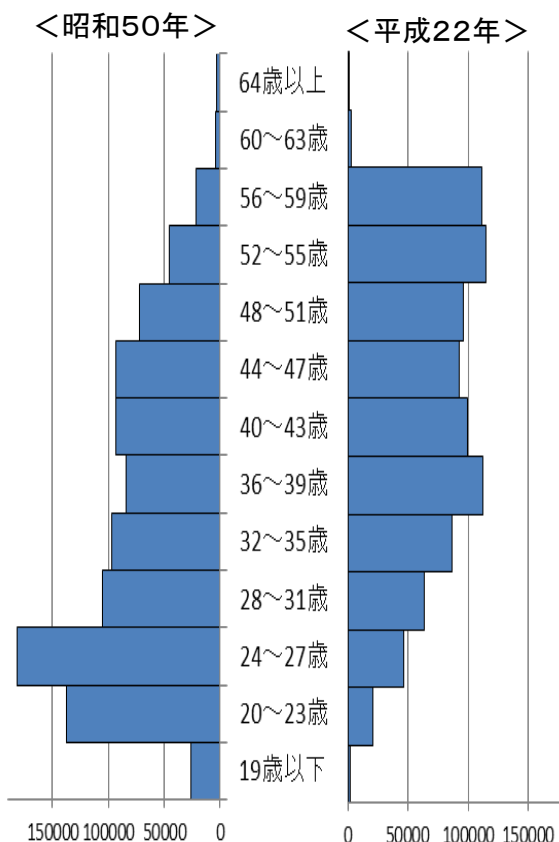
行政内部の変革と住民との関係の変革 ～ 刷新の推進方法 ～



地方行革の進展による新たな課題

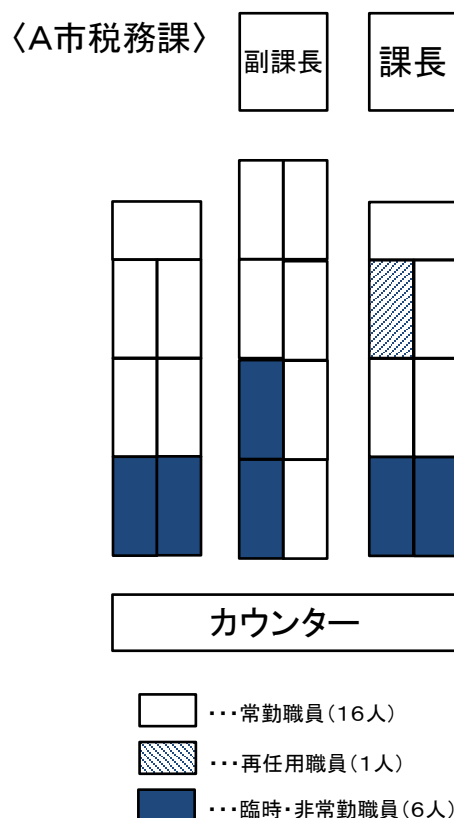
職員の年齢構成の偏り

地方公務員の年齢分布



職場を構成する職員の多様化

再任用・非常勤職員の増加



新たなマネジメントの模索

○成果志向・目標管理型の行政運営

- 例) ・施策展開表 (静岡県: H23までは業務棚表)
- ・市民参加型の行政評価システム (盛岡市)

○能力・実績主義に基づく人事管理

- 例) 飛び級ありの公募任用制度 (愛知県豊明市)

○ワークプレイス改革

- 例) ・ペーパーレス会議 (長野市)
- ・コールセンターの活用 (札幌市)

日本企業の人材マネジメント改革の潮流

2013年11月29日
首都大学東京大学院
社会科学研究所
西村孝史

人材マネジメントの2つの基盤

1. 格付け制度(評価・処遇制度)

1) 企業にとって「何を重視するか」の意思表示

⇒ 組織の偉さの基準を仕組みとして表現

2) 「何」を用いて「人(or 仕事≒職務)」を格付けする
かに関する原理(厨子, 2010)

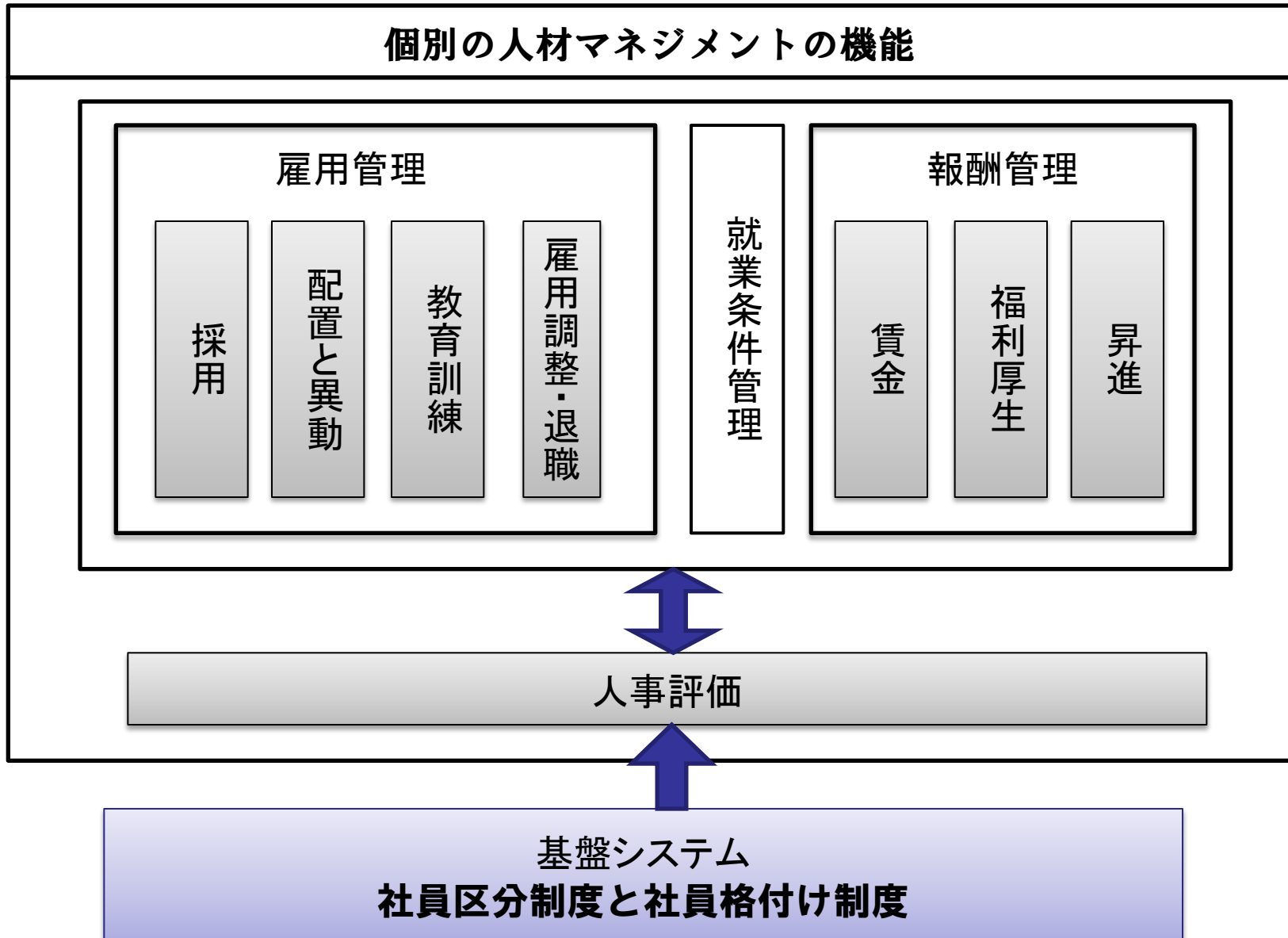
・あなた(の能力)にいくら or

・あなたの(座っている)椅子にいくら

2. 社員区分制度(今野, 2012)

2つの人材マネジメントの基盤システムとも変容₂

人事管理のサブ・システムの関連性(今野・佐藤, 2009, p.8)



1. 格付制度の変化

主な格付け基準の変遷

50年代～60年初頭

年齢・年功(熟練・経験度)



60年代初頭～90年代

資格(職能/保有能力)

職能資格制度



90年代～2000年代

職務・役割給の割合増加
顕在化した成果の重視



2010年代

職務？役割？
コンピテンシー？
市場価値？

職務遂行能力の割合の減少

日本経済新聞社「2011年働きやすい会社アンケート」の再分析

正社員の基本給の主な決定方法について(1つ選択)

		勤続年数・ 年齢給	職務遂行 能力	役割・役職 給	成果給	年俸制	合計
30-99	n				1		1
	%				100.0%		100.0%
100-299	n		2	1			3
	%		66.7%	33.3%			100.0%
300-999	n	2	26	4	6	2	40
	%	5.0%	65.0%	10.0%	15.0%	5.0%	100.0%
1000-4999	n	22	131	80	39	1	273
	%	8.1%	48.0%	29.3%	14.3%	.4%	100.0%
5000以上	n	10	57	44	30		141
	%	7.1%	40.4%	31.2%	21.3%		100.0%
合計	n	34	216	129	76	3	458
	%	7.4%	47.2%	28.2%	16.6%	.7%	100.0%

1. 大企業ほど職務遂行能力の割合が減少
2. 代わりに役割や成果給をメインとする割合が増加

主要な格付け制度

1. 職能資格制度（人基準の人事）

- 1) 会社が認めた職務遂行能力のレベルに応じて資格等級を設定し、資格に社員を格付けして昇進や賃金決定をしていくシステム。
- 2) 人(能力)を等級の決定基準とする

2. 職務等級制度(仕事基準の人事)

- 1) 職務に必要なスキル, 責任, 難易度などを基に評価して, 職務価値を決める
- 2) いくつかの等級を設定し, 昇進や賃金設定などの基準にするシステム
- 3) 職務(役割)を等級の決定基準とする

日本で職能資格制度の維持が困難 になってきた理由

1. 成長率と人件費のバランス

「職能給は右上がり3%(定昇2%, 定昇以外1%)の昇給カーブであり, 4%成長でも維持できる」(楠田, 2004)

2. 職務遂行「能力」を基準とした降格の難しさ

(人件費の下方硬直性)

3. 不況により, 企業の倒産の可能性が出てきたため, 賃金の後払いではなく, その時々タイミングで成果に見合った賃金を支払う必要性

制度としてはかなり上手く出来ていたが, これまでの制度は, 企業の成長(+経済成長)を前提とした右肩上がりのモデル

いわゆる「成果主義」の導入へ

いわゆる成果主義とは

代表的な成果主義の定義(奥西, 2001)

奥西 好夫(2001)「成果主義」賃金導入の条件」『組織科学』Vol.34, No.3 pp.6-17.

- 1) 賃金決定要因として成果を左右する原因となる諸変数(技能・知識・努力など)よりも結果としての成果をより重視すること
- 2) 長期的な成果よりも短期的な成果を重視すること
- 3) 実際の賃金により大きな格差をつけること

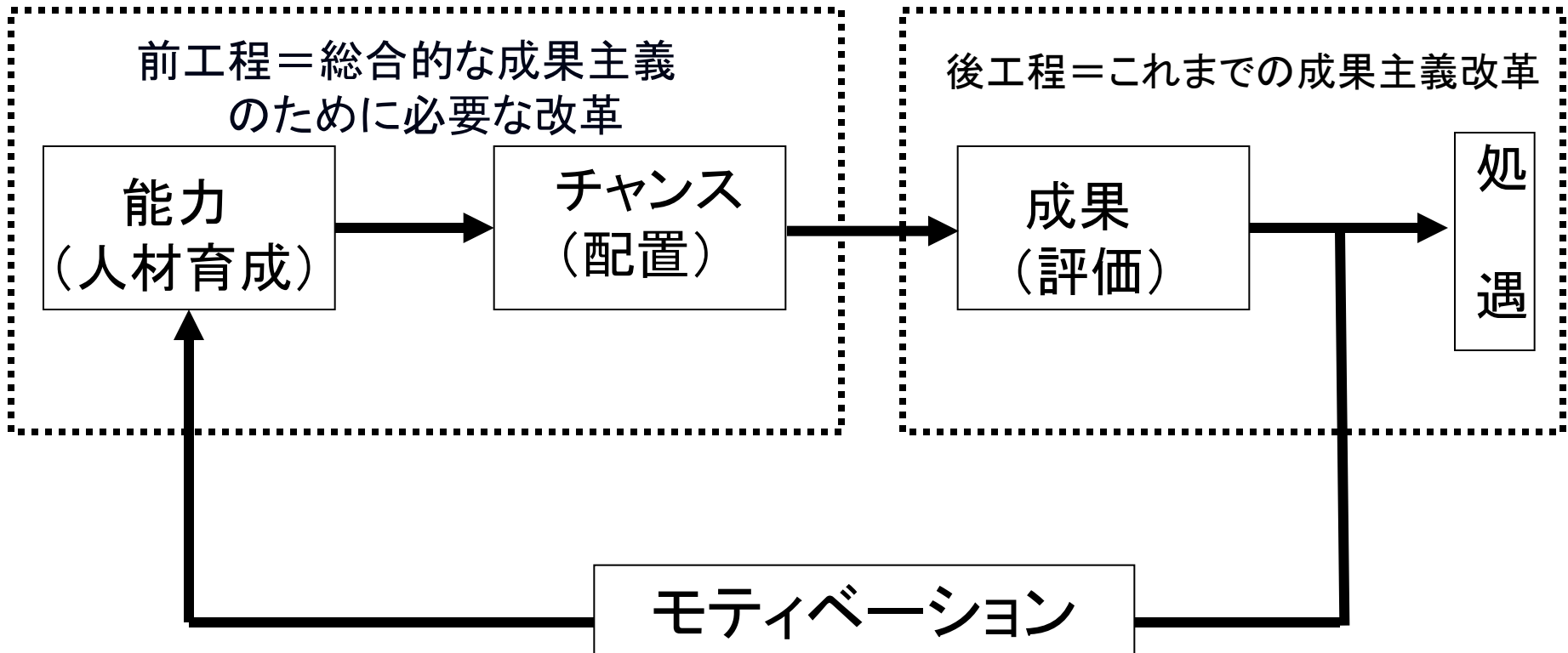
2つの賃金の変動(WithinとBetween)が大きくなった

- Within = 賃金の個人内変動
- Between = 賃金の個人間変動

よく拳がる成果主義の問題

1. 上司が評価することのむずかしさ
 - トレーニング不足・評価負担が大きい
 - 評定しにくい目標
2. 短期性の問題
3. 優劣がつくことの居心地の悪さ
4. 金銭的報酬への過度の依存
 - 内発的動機づけの低下(高橋, 2004)
5. 職務が不明確な中での成果主義
 - 基準が決めづらい

成果主義導入による人事機能の一貫性のなさ



守島 基博(2006)「成果主義に未来はあるか？“後工程”だけの改革だった成果主義の今後の方向性を探る」労政行政研究所編『労政時報別冊 人事管理の未来予想図』 労政行政研究所 p.151.

成果主義との付き合い方

1. 成果主義単独では、従業員のやる気が失われたり、生産性が落ちるという現象

2. 成果主義と特定の施策の組み合わせ
 - 1) 納得性向上の施策
 - 2) 目標設定への関与
 - 3) 人材育成チャンスの提供

-
3. 成果主義で変動する割合を減らす

評価に関する納得性を確保する施策の導入状況

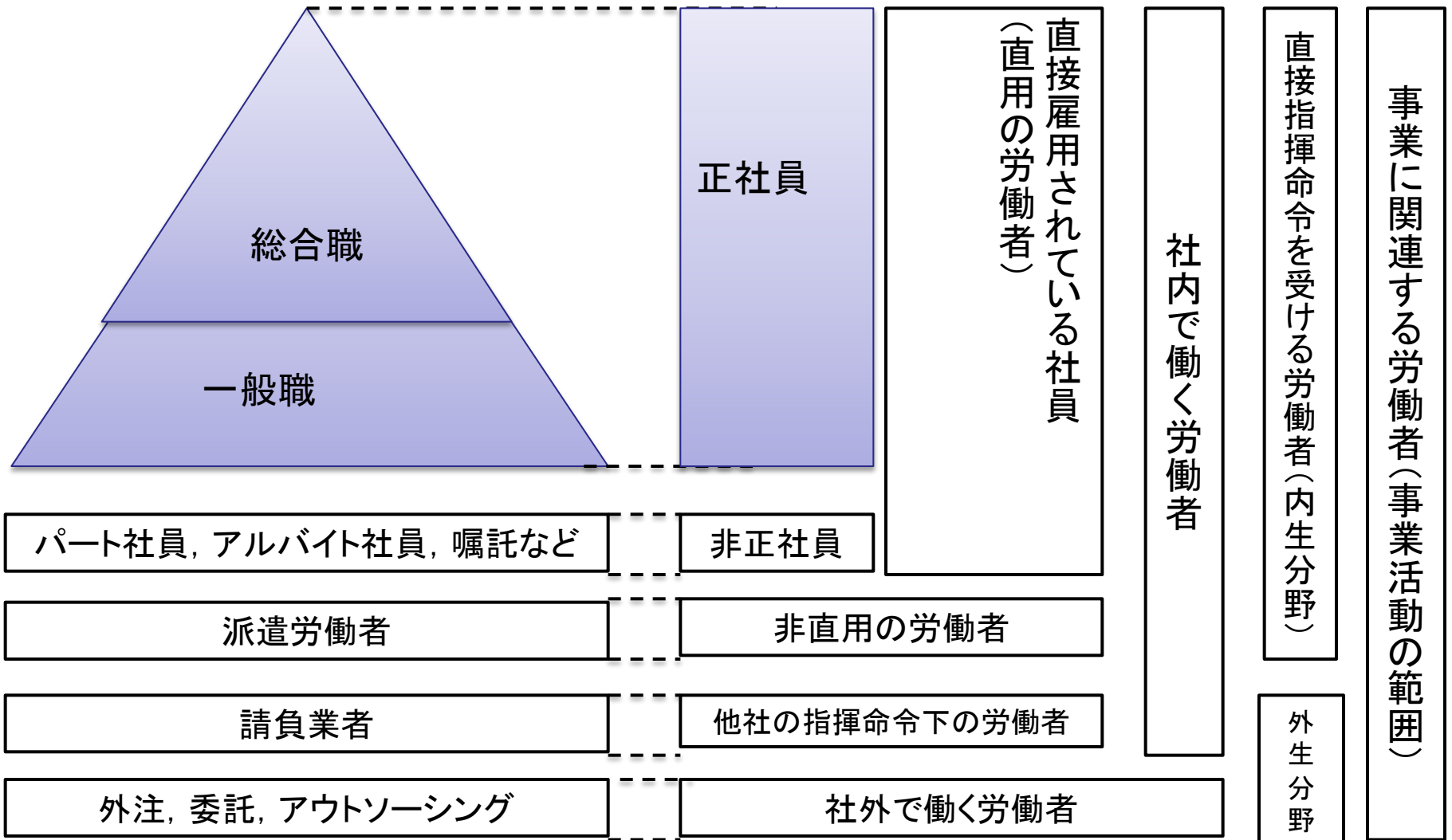
(JILPT, 2005)

	「実施している」割合(%)		
	全体 (n=2,699)	成果主義 導入済 (n=1,526)	成果主義 非導入 (n=1,173)
貴社では、従業員の評価に関して、以下の施策を導入していますか			
目標管理制度の整備・強化(%)	64.1%	65.2%	34.8%
評価結果の本人への開示(%)	48.4%	60.0%	40.0%
考課者訓練(%)	49.4%	55.8%	44.2%
上記のうち、少なくとも2つを実施している割合(%)	55.9%	66.6%	33.4%

労働政策研修・研究機構編(2005)『変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略』。
立道 信吾・守島 基博(2006)「働く人からみた成果主義」『日本労働研究雑誌』No.554,
p.78.

2. 社員(雇用)区分の変化

多様な社員グループ



正社員と非正社員の組合せ

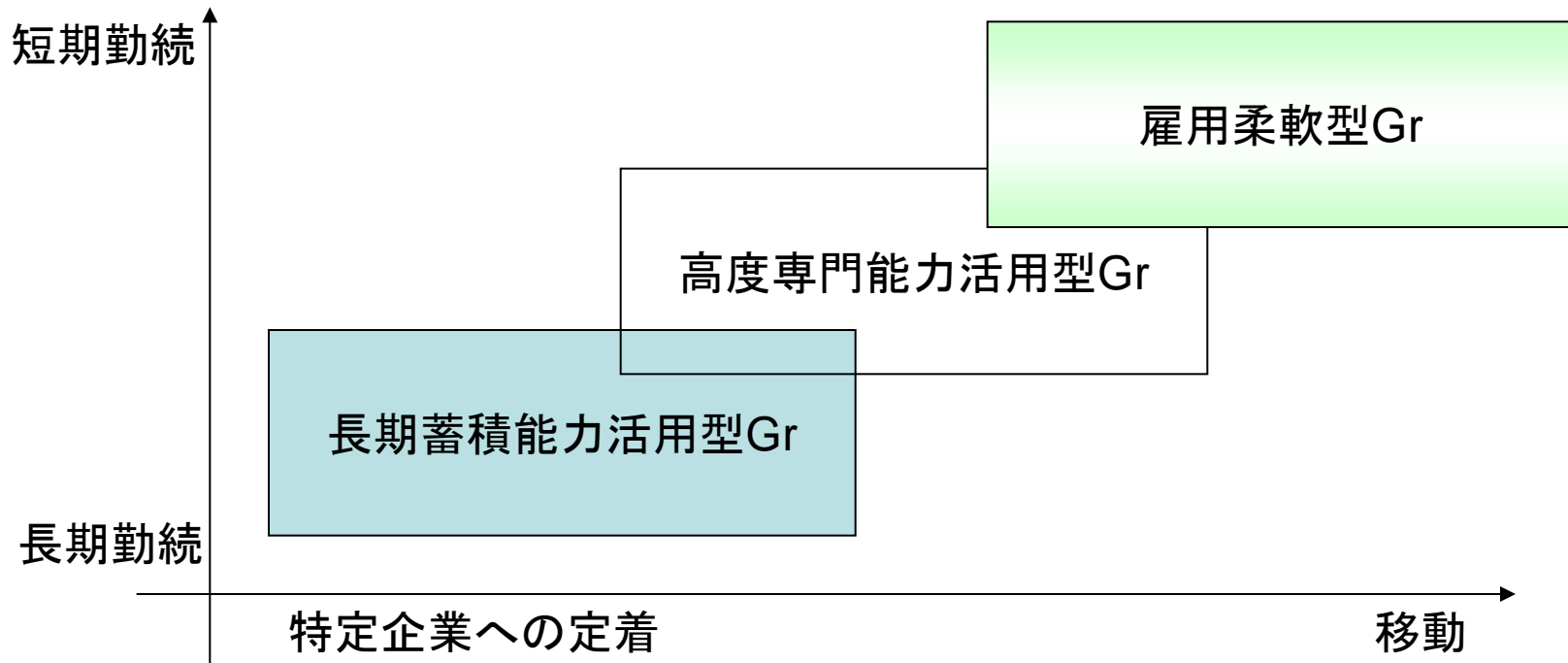
		非正規従業員の雇用区分数					計
		なし	1区分	2区分	3区分	4区分以上	
正規従業員の 雇用区分数	1区分	1.1	10.5	15.8	7.4	8.4	43.2
	2区分	1.1	7.4	10.5	7.4	4.2	30.5
	3区分	1.1	1.1	4.2	4.2	4.2	14.7
	4区分以上	2.1	1.1	3.2	3.2	2.1	11.6
計		5.3	20.0	33.7	22.1	18.9	100.0

出典：西村孝史・守島基博(2009)「企業内労働市場の分化とその規定要因」『日本労働研究雑誌』No.586 p.23.

1. 正規従業員：1区分が最も多い(43.8%)。次いで2区分の30.2% (平均2.1;中央値2.0)
2. 非正規従業員：2区分が最も多い(33.7%) (平均2.4;中央値2.0)
3. 組合せ最多：「正規従業員1区分×非正規従業員2区分」
でも、15.8%と全体の2割弱で多様化
⇒他に10%を超えるものは2区分

人材ポータルフォーラム論

日経連(1995)「新時代の『日本的経営』」



注1) 雇用形態の典型的な分類

注2) グループ間の異動可

まとめ：大きな流れ

**成果給・役割給の割合増
賃金の個人間変動と個人内変動**

**評価の納得性確保の施策
(+上司と部下の関係性／上司の説明のしかた)**

人事の基盤システム



**社員格付制度
職務や役割の重視**



**社員区分制度
社員の多元化**

【測定しやすい(=明確に区切りやすい)業務体系へ】

**【労働条件の制約】
時間・勤務地・仕事内容**

**【志向・労働者の多様化】
働き方・人種・高齢者・障がい者・
介護・育児・・・**

参考文献

- 玄田 有史・神林 龍・篠崎 武久(1999)「職場の環境変化と働く意欲・雰囲気の変化」社会経済生産性本部編『職場と企業の労使関係の再構築—個と集団の新たなコラボレーションに向けて』 pp.43-67.
- 玄田 有史・神林 龍・篠崎 武久(2001)「成果主義と能力開発:結果としての労働意欲」『組織科学』 Vol. 34, No. 3 pp.18-31.
- 開本浩矢(2005)「成果主義導入における従業員の公正感と行動変化」『日本労働研究雑誌』 No.543 pp.64-74.
- 平野光俊(2006)『日本型人事管理』中央経済社, pp.46.
- 今野浩一郎(2012)『正社員消滅時代の人事改革』日本経済新聞社.
- 今野浩一郎・佐藤博樹(2009)『人事管理入門第2版』日本経済新聞社.
- 楠田丘(2004)「I 日本型モデル成立の経緯と現状」楠田丘編『日本型成果主義』生産性出版, pp.52-56.
- 守島 基博(1999a)「ホワイトカラー・インセンティブ・システムの変化と過程の公平性」『社会科学研究』 Vol.50, No.3 pp.81-100.
- 守島基博(1999b)「成果主義の浸透が職場に与える影響」『日本労働研究雑誌』No.474, pp.2-14.
- 守島基博(2006)「成果主義に未来はあるか?“後工程”だけの改革だった成果主義の今後の方向性を探る」労政行政研究所編『労政時報別冊 人事管理の未来予想図』 労政行政研究所 pp.143-155.
- 守島基博「日本に「モチベーション3.0」が根づかない理由」『プレジデント』2011年1月17日号.
<http://www.president.co.jp/pre/backnumber/2011/20110117/17549/17558/> アクセス日 2013年11月28日.
- 西村孝史・守島基博(2009)「企業内労働市場の分化とその規定要因」『日本労働研究雑誌』 No.586 pp.20-33.
- 奥西好夫(2001)「「成果主義」賃金導入の条件」『組織科学』 Vol.34, No.3 pp.6-17.
- 労働政策研修・研究機構編(2005)『変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略』.
- 新・日本的経営システム等研究プロジェクト編(1995)『新時代の「日本的経営」』日本経営者団体連盟.
- 高橋潔(1998)「企業内公平性の理論的問題」『日本労働研究雑誌』No.460 pp.47-58.
- 高橋伸夫(2004)『虚妄の成果主義』日本経済新聞社.
- 佐藤 博樹(1999)「成果主義と評価制度そして人的資源開発」『社会科学研究』 Vol.50, No.3 pp.101-116.
- 立道 信吾・守島 基博(2006)「働く人からみた成果主義」『日本労働研究雑誌』 No.554, pp.69-83.
- 厨子直之(2010)「第4章 人事等級制度」奥林康司・上林憲雄・平野光俊(編)『入門人的資源管理』, 中央経済社 pp.55-72.
「成果主義の逆襲」『日経ビジネス』2009年5月11日号 pp.22-27.



日本一強い県庁を目指して

平成25年11月

広島県 伊 達 英 一

目次

1 目指す姿とその実現に向けた 戦略的取組

- ・ 広島県が置かれている環境……………1
- ・ 歳入・歳出の推移……………3
- ・ 県債残高の推移……………5
- ・ 広島県の経営戦略の全体像……………6
- ・ 広島県職員の行動理念……………7
- ・ 広島県の「目指す姿」……………8
- ・ 事業戦略の基本プロセス……………9
- P 事業戦略の立案……………10
- D 執行モニタリング表(抜粋)……………14
- C 執行状況の点検・確認(抜粋)……………15

- ・ 施策マネジメントの実施方法……………16
- ・ 戦略機能と資源配分機能……………17

2 総合力を発揮するための行政体制 (内部)の改革

- ・ 職員数の推移【一般行政部門】……………18
- ・ 職員の年齢構成……………19
- ・ 組織のフラット化……………20
- ・ 職員の力を引き出す人材マネジメント……………21
- ・ 目標管理・評価システム……………23

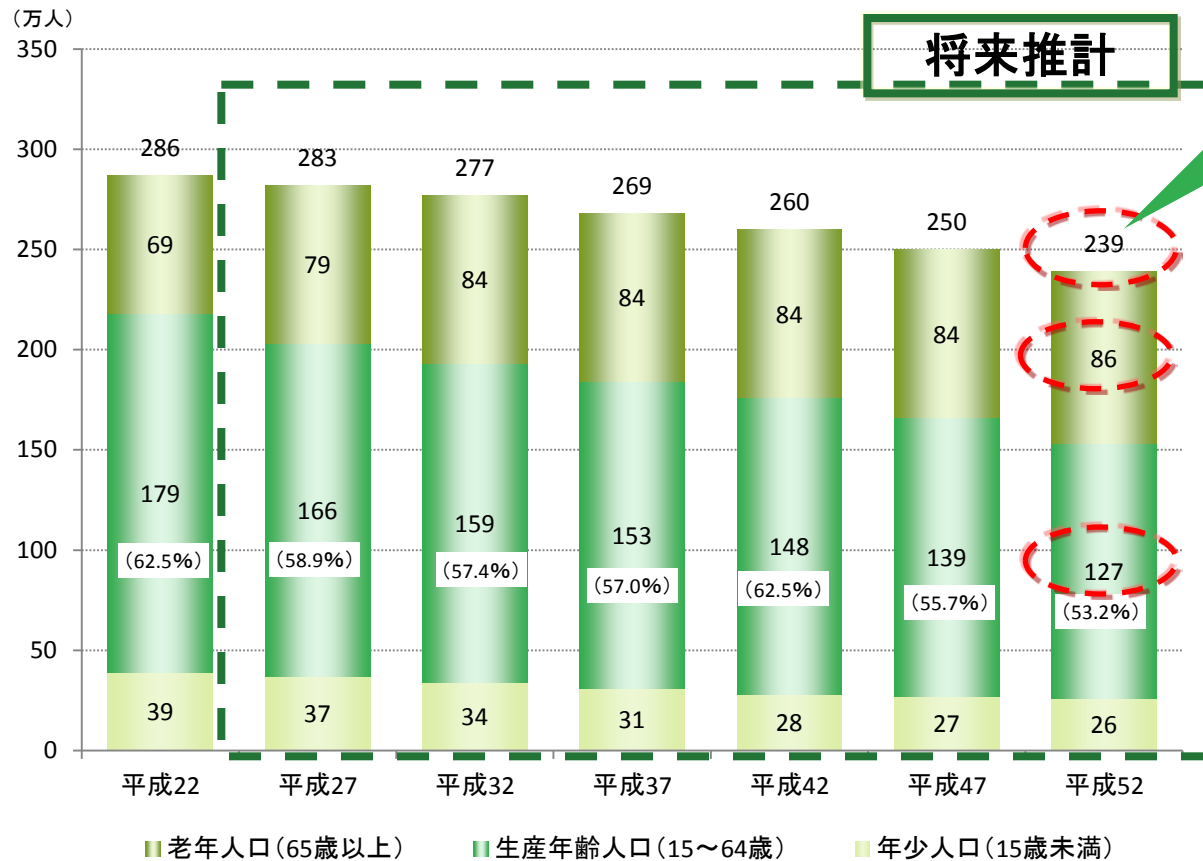
日本一強い県庁の実現に向けて……………27



1 目指す姿とその実現に向けた 戦略的取組



広島県が置かれている環境【人口】



将来推計

県人口は、30年かけて
47万人減少する見通し

※これは、現在の福山市の
人口にほぼ相当

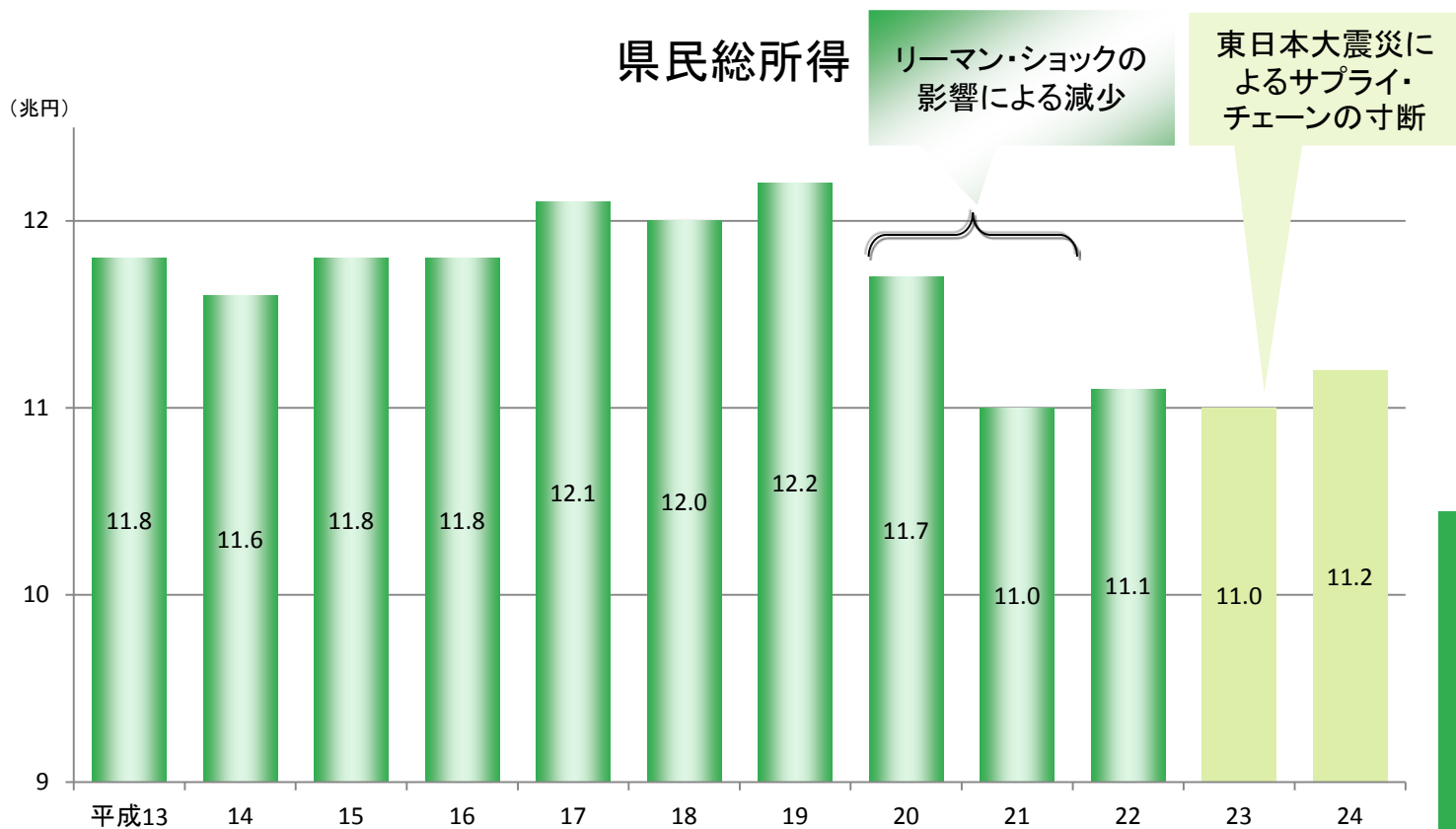
高齢化率は
36.0% (H52)

特に、生産年齢
人口の減少が52万人
と大きい

(出所) 国立社会保障・人口問題研究所「将来推計人口(平成25年3月推計)」

※ 生産年齢人口の下に記載している比率は、全年代に占める構成割合

広島県が置かれている環境【経済】



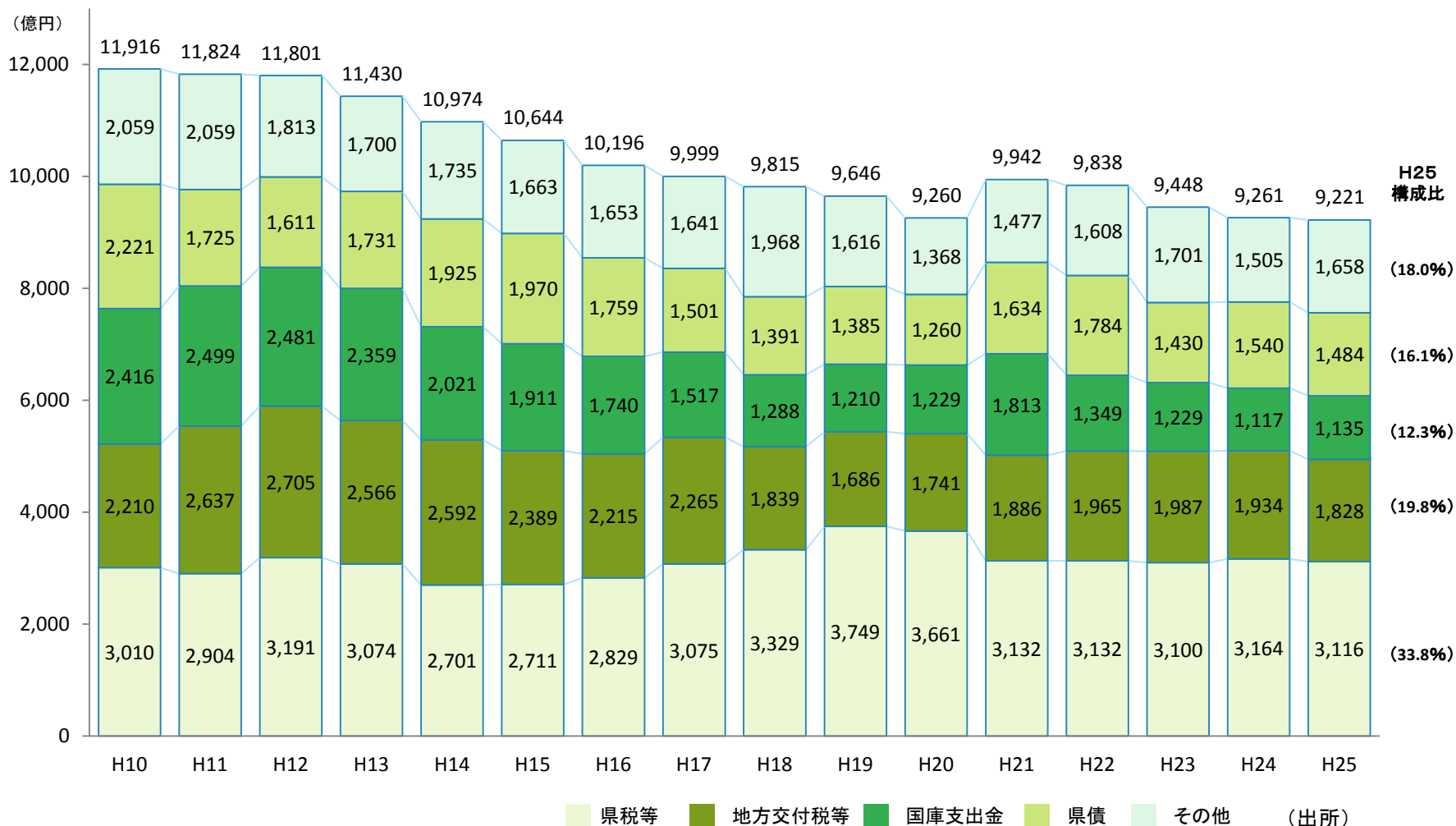
県経済は
ゆるやかな回復を
続けている。

しかし、
中長期的には、
・グローバル
競争の激化
・人口減少に
伴う経済規模の
縮小など大きな
懸念がある。

(注)
・「県民総所得」とは、県内の経済活動で生じた1年間の付加価値の総額(県内総生産)に県外からの純所得を加えたもの。
・平成23年度～24年度は、県民経済計算四半期速報による試算値。

(出所)県「県民経済計算」

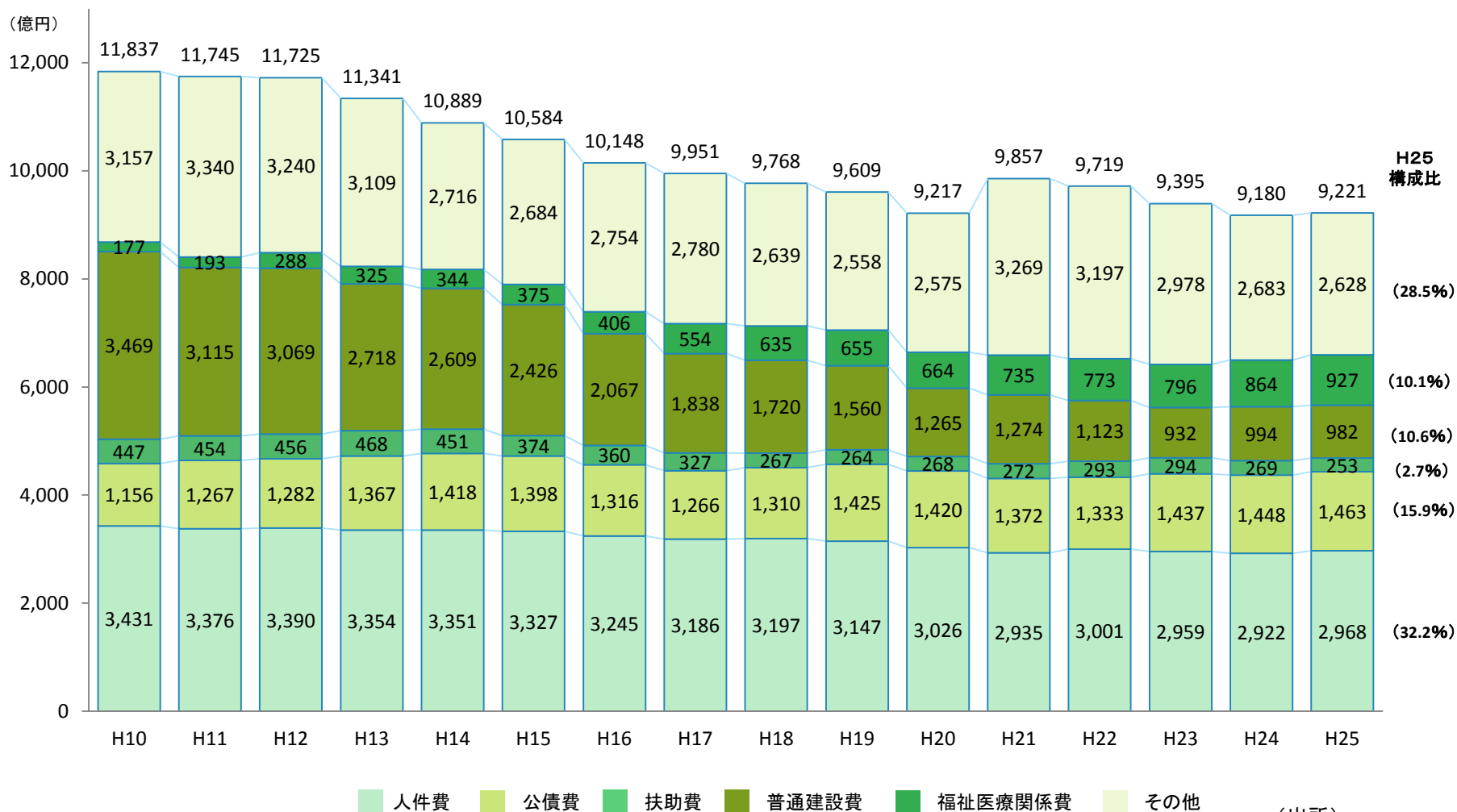
歳入・歳出の推移【歳入】



※ 県税等は、県税と地方法人特別譲与税の合算
 ※ 数値は、H24年度までは決算額、H25年度は当初予算額

(出所)
 広島県の財政状況

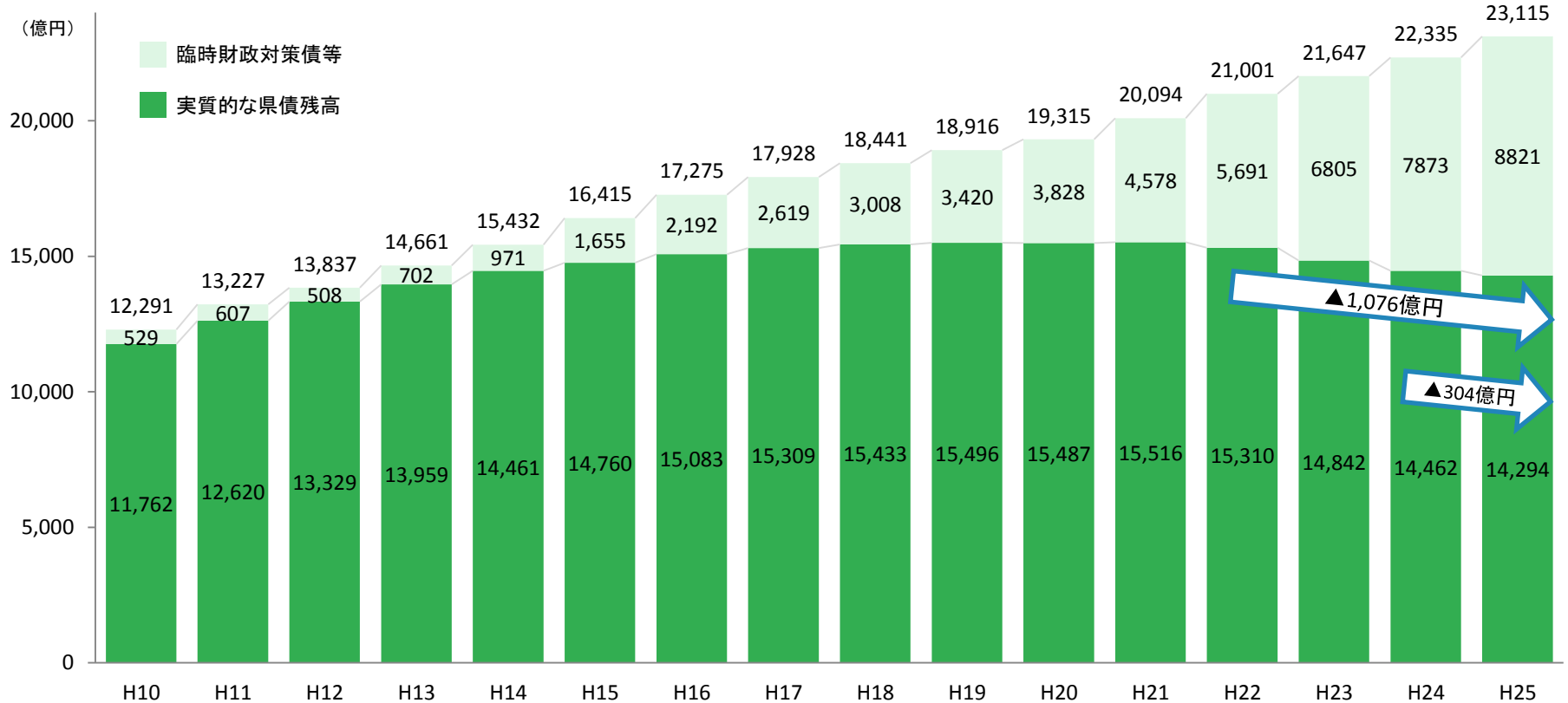
歳入・歳出の推移【歳出】



(出所)
広島県の財政状況

※ 数値は、H24年度以前は決算額、H25年度は当初予算額

県債残高の推移



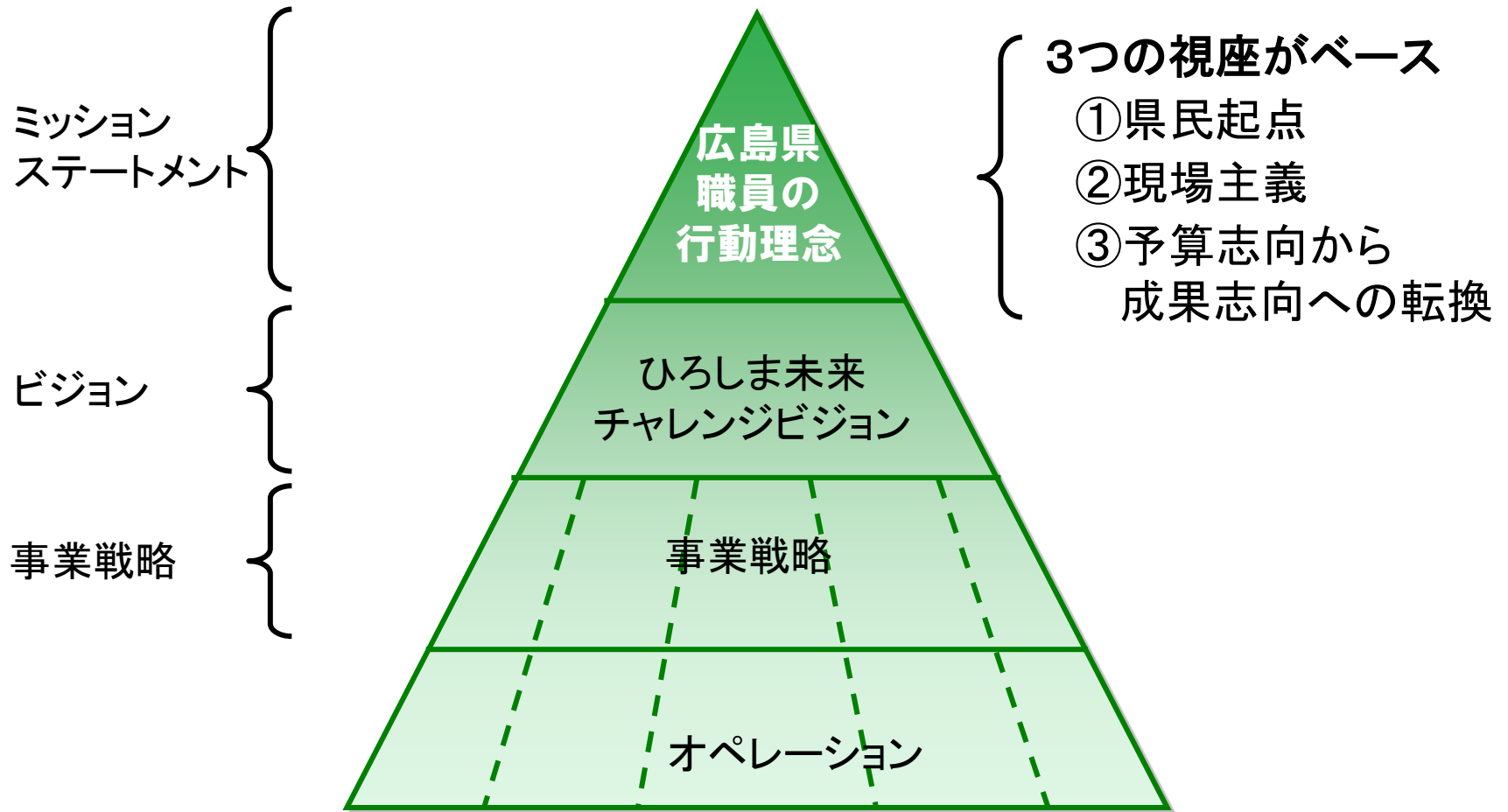
※ 数値は、H24年度以前は決算額、H25年度は当初予算額

(出所)
広島県の財政状況

○中期財政健全化計画(H22.12策定, 計画期間H23~H27)における目標

- ・ 臨時財政対策債等を除く「実質的な県債残高」を5年間で1,400億円程度縮減
⇒ H25年度末には、1兆4,234億円と、H22年度以降、4年連続減少し、H24年度末と比べて304億円縮減する見込み
- ・ 経常収支比率 90%程度
⇒ H25当初予算ベース 90.1%(計画時91.6%)
- ・ 将来負担比率 288%未満に抑制
⇒ H25当初予算ベース 273.5%(計画時281.4%)

広島県の経営戦略の全体像



行動理念 ～ 組織が存在する意義, 目的と, それを実現するための
価値基準や行動指針

広島県職員の行動理念

広島県職員の行動理念

私たちの使命

私たちの使命は、県民の信頼と負託をすべての出発点とし、社会を構成する様々な主体と連携しつつ、地域社会全体の価値を高め、発展させ、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ことです。

私たちの価値観と行動指針

私たちは、広島県を愛し、誇りを持ちます。

私たちは、県民のために存在します。

私たちは、高い志と責任感を持って誠実に行動します。

私たちは、率直かつ積極的に対話します。

私たちは、現実を直視し、変化に対応します。

私たちは、変革を追求し続けます。

私たちは、成果にこだわり続けます。

広島県の「目指す姿」

■ひろしま未来チャレンジビジョン (H22.10策定)

～県民の力とイノベーションで未来をつくる～

【目指す姿】 将来にわたって、「広島に生まれ、育ち、住み、働いてよかった」と心から思える広島県の実現

人づくり

教育
多様な主体の社会参画
人が集まり定着する環境整備

新たな経済成長

新たな産業・基幹産業
農林水産業
観光
産業人材・就労
交流・連携基盤

人

(力の源泉)

経済

(活力のエンジン)

4つの政策分野の
好循環メカニズム

地域

(豊かさの創出)

暮らし

(安心の確保)

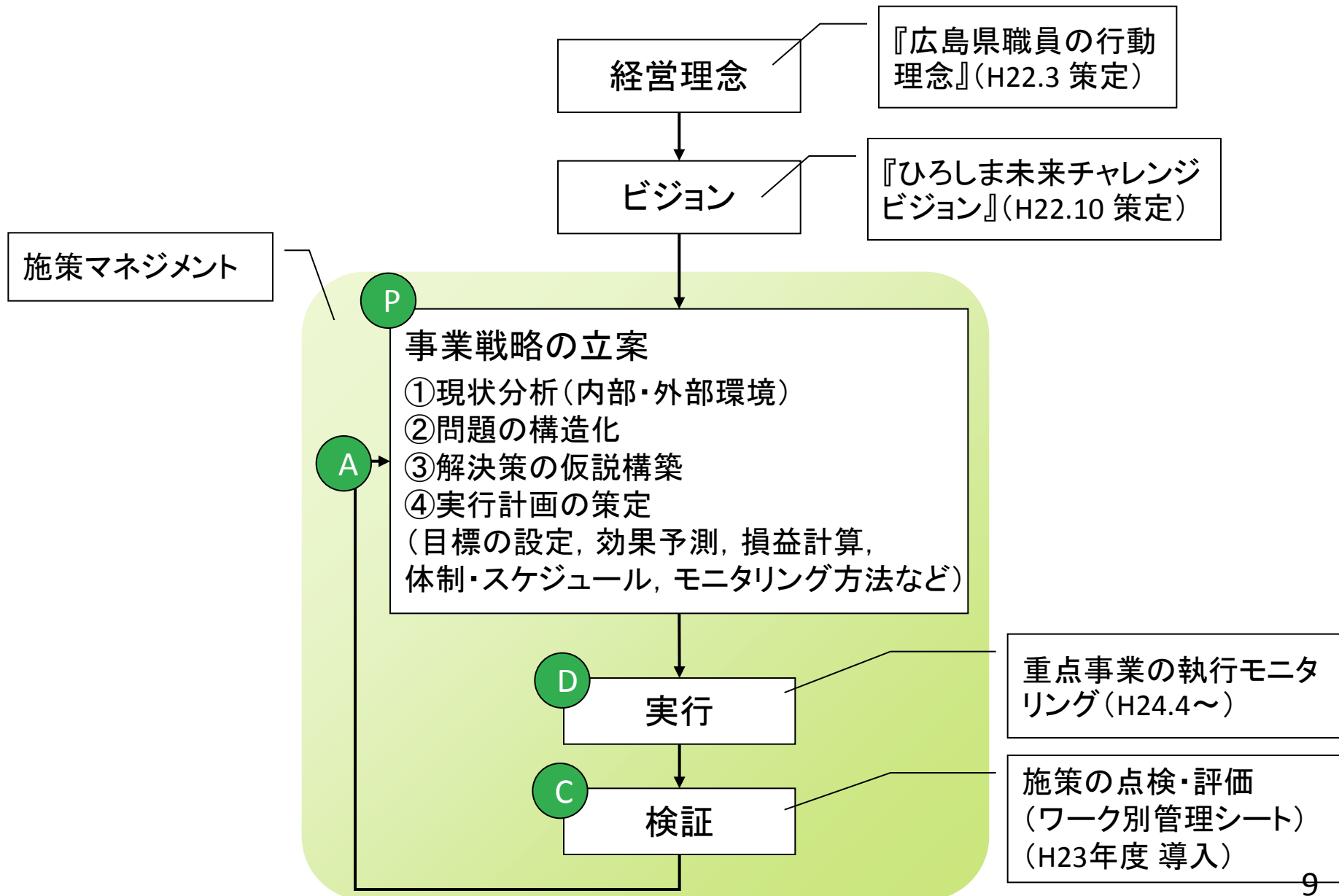
豊かな地域づくり

県民主役型地域社会
地域資源活用・地域情報化
都市地域
中山間地域
平和貢献

安心な暮らしづくり

医療
健康
福祉・介護
子育て
環境
防災・防疫
消費生活
治安

事業戦略の基本プロセス



P 事業戦略の立案～①現状分析 <例>

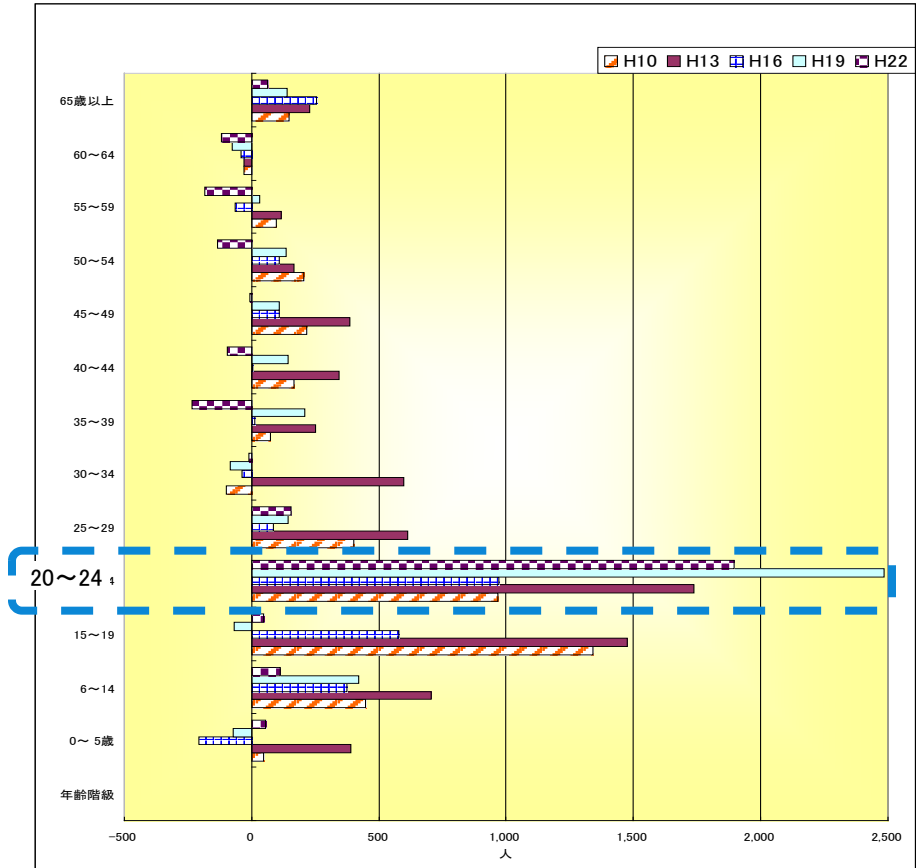
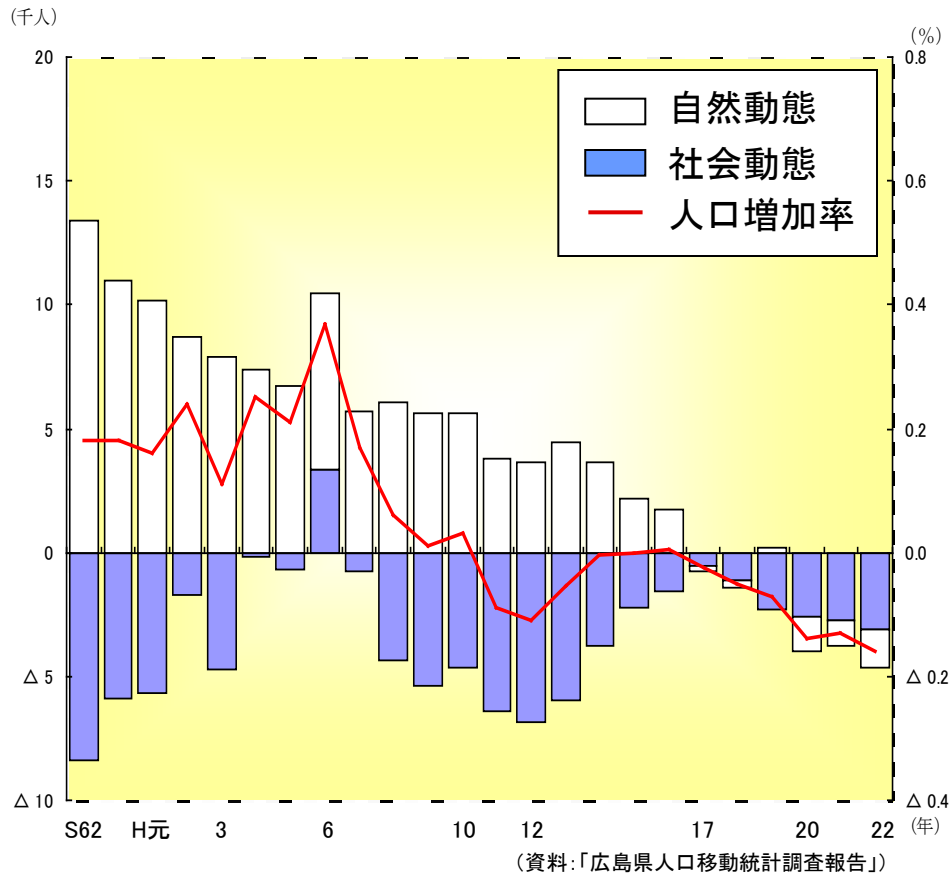
- 近年、人口の自然減と社会減が **ダブルで進行**
- 社会減の年齢別状況では、**20～24歳層の転出超過が主要因**

人口動態の状況

H11以降、人口減に転じている。H17以降社会減を自然増でカバーできなくなっている。

社会減の年齢別状況

転出入差拡大は、20歳代の転出超過幅の大幅拡大が主要因



※本データは、転入・転出の際の任意記入によるものに、全数換算で補正処理を行ったもの。
(資料:「広島県人口移動統計調査報告」) 10

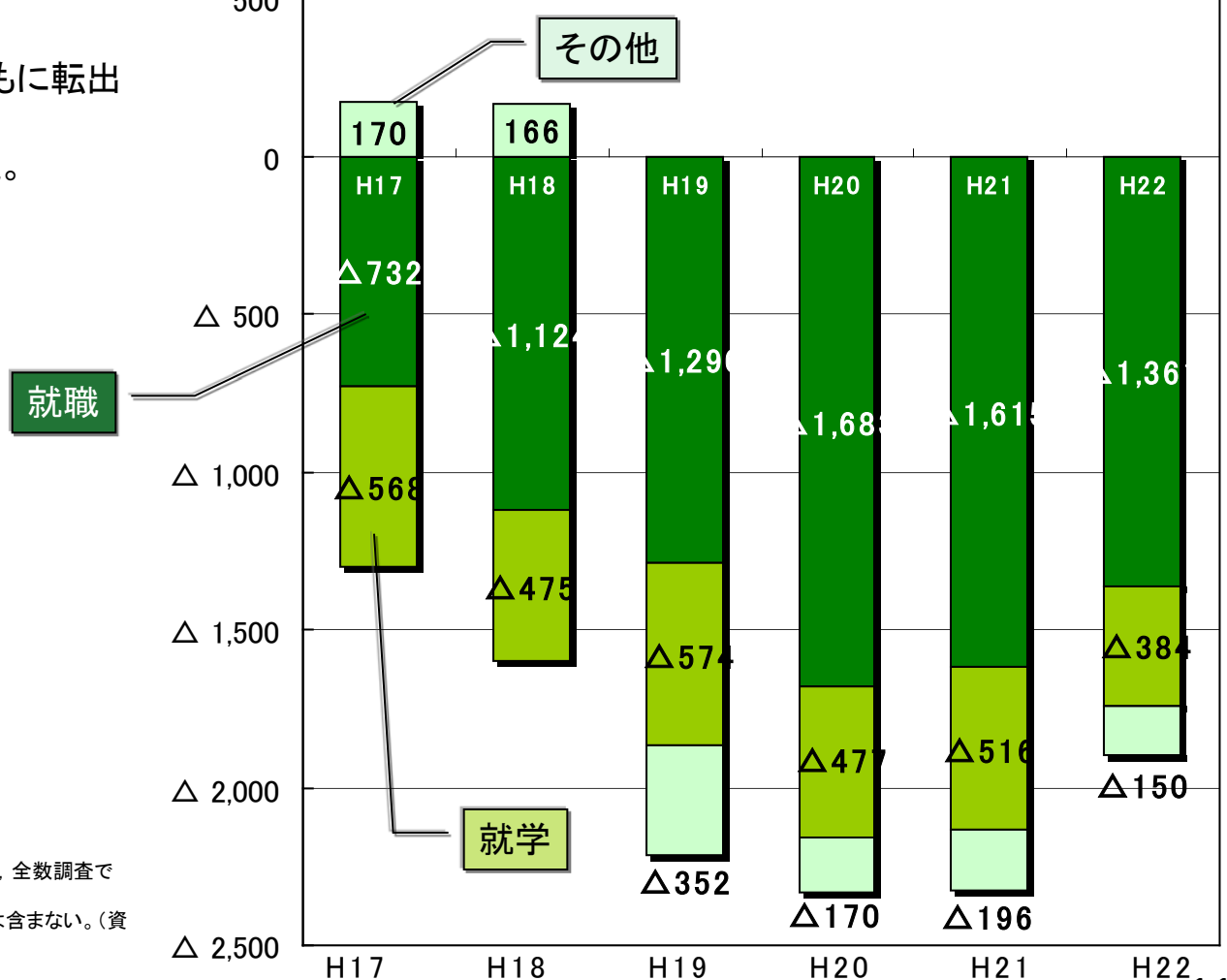
P 事業戦略の立案～①現状分析 <例>

○ 20～24歳層の県外転出の主要因は就職

若年層の県外流出動向

20～24歳層では、就職、就学ともに転出超過。
特に就職では、大幅な転出超過。

(人) 20～24歳の理由別転出入超過状況

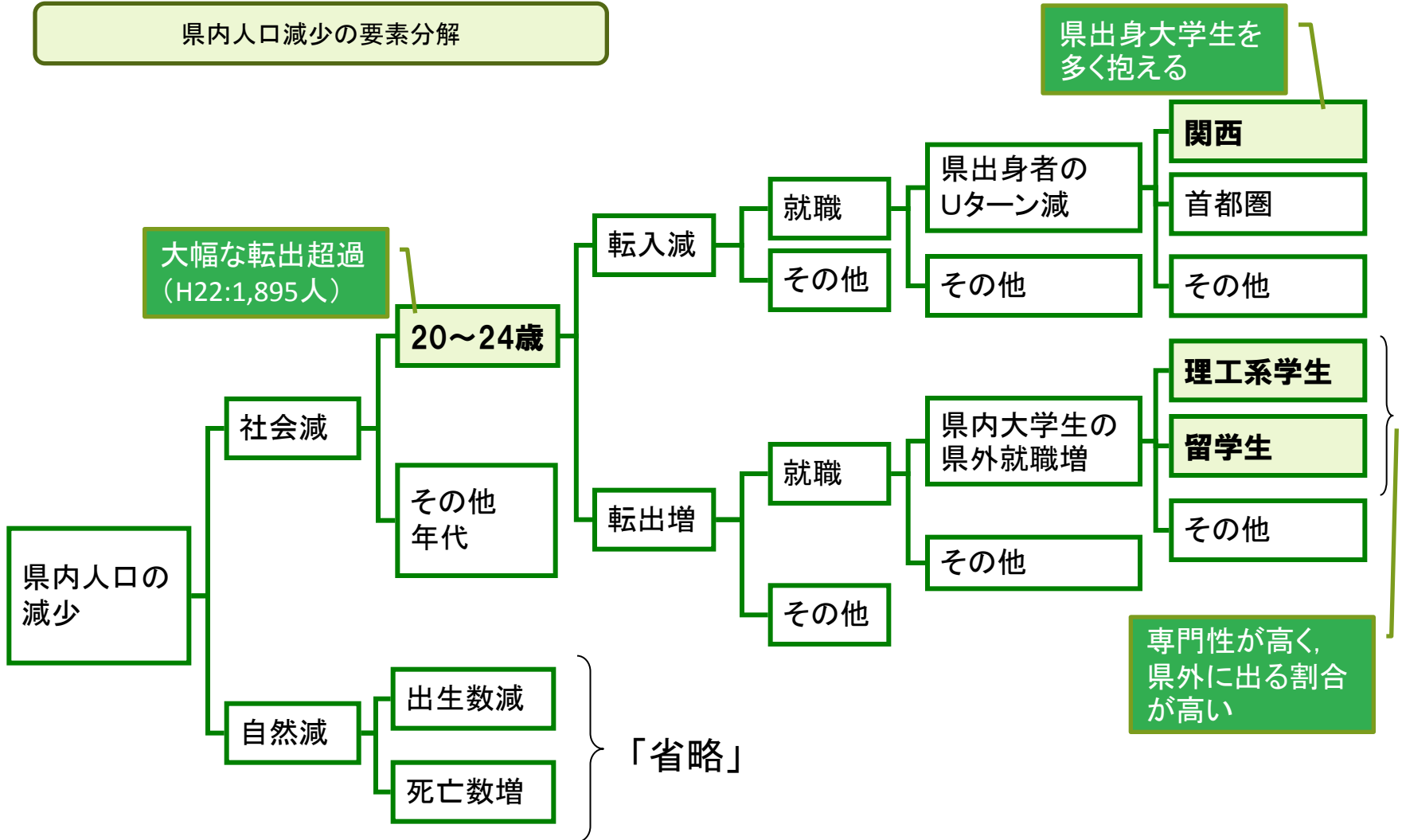


※本調査は、転入・転出の際の任意記入によるものであり、全数調査ではない。
※移動の主因者のみのデータであり、主因者に伴う移動は含まない。(資料:「広島県人口移動統計調査報告」)

P 事業戦略の立案～②問題の構造化 <例>

○ 県内人口の減少に歯止めをかけるためには、若者の県外就職(転出)を抑え、
 県内就職を促進することが課題

県内人口減少の要素分解



P 事業戦略の立案～③実行計画の策定 <例>

削減目標・達成方策	関連主要事業等
<p>1 削減目標 (20～24歳層の転出超過数)</p> <p>[H22] 1,895人⇒[H26] 約1,500人 ▲395人…A</p>	<p>※広島県人口移動統計調査報告による試算値</p>
<p>2 目標達成のための方策</p> <p>① 県外学生の積極的取り込み 県外学生</p> <p>県外大学新卒U・Iターン就職者をH21(2,356人)から200人増加させる(H26) H22の実績(1,989人)からは、567人の増加が目標</p> <p style="text-align: right;">+ 567人</p>	<p style="background-color: #90EE90; padding: 5px;">ひろしま企業オンキャンパス・リクルーティング事業(県外版)</p> <p style="text-align: right;">事業費 20,000千円</p>
<p>② 理工系学生の県内就職率アップ 県内学生</p> <p>県内理工系大学等卒業者の県内就職率を40%までアップさせる。 [H22] 34.1%⇒[H26] 40.0%</p> <ul style="list-style-type: none"> ・H21.3卒の就職者2,338人のうち、県内就職者は670人(28.7%) ・ものづくりインターンシップ事業、理工系大学等と県内企業との交流会等を通じて、県外就職者を県内就職させる。(H22比6ポイントアップ) <p style="text-align: right;">+ 138人</p>	<p style="background-color: #90EE90; padding: 5px;">ひろしま企業オンキャンパス・リクルーティング事業(県内版)</p> <p style="text-align: right;">事業費 10,000千円</p>
<p>③ 留学生の県内就職数 留学生</p> <p>県内外留学生の県内就職者数を5年で倍増 [H22] 65人⇒[H26] 220人</p> <p style="text-align: right;">+ 155人</p>	<p style="background-color: #90EE90; padding: 5px;">留学生受入・定着 倍増促進事業</p> <p style="text-align: right;">事業費 50,000千円</p>
<p style="text-align: center;">①～③合計 860人…B</p> <p style="background-color: #90EE90; padding: 5px;">削減目標との関係(A-B) ▲465人</p>	

D 執行モニタリング表(抜粋)

様式1

平成25年度【ひろしま企業オンキャンパス・リクルーティング事業】進行管理スケジュール

第 1 版

【担当局】 商工労働局

-担当部長 産業労働部長

-作成課 産業人材課

四半期ごとにマイル
ストーンを設定

ワークに関する事項					期 月 週	第1四半期(4-6)			第2四半期(7-9)			第3四半期(10-12)			第4四半期(1-3)																																									
ワーク		成果指標等			4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月																																								
番号	成果指標	達成 年度	成果目標	H25目標	1	8	15	22	30	7	13	20	27	3	10	17	24	1	8	15	22	29	5	12	19	26	2	9	17	24	30	7	15	21	28	5	11	18	25	2	9	16	24	6	14	20	27	3	10	17	24	3	10	17	24	31
15-1	県内中小企業等を知る機会の提供等によるマッチング促進	H26	・県外大学新卒者等のUターン、Iターン就職者数(転入者数) ・県内理工系大学等卒業者の県内就職率	・H23比200人増 ・38.6% ・40%	<ul style="list-style-type: none"> ・関西大学との就職協定締結(4/16) ・関西での合同企業説明会(5/12) ・関東での合同企業説明会(5/18) ・大学内での合同企業説明会(5月下~7月) 			<ul style="list-style-type: none"> ・大学内での合同企業説明会(5月下~7月) ・各企業でのインターンシップの実施(7月下旬~9月中旬) 			<ul style="list-style-type: none"> ・保護者対象就職セミナー(10月) ・学生と県内企業若手社員との交流会(11月) ・関東・関西の大学と県内企業との交流会(11月) 			<ul style="list-style-type: none"> ・関西での合同企業説明会(3月) ・ものづくりインターンシップ報告会(3月) 																																										
業 務 内 容					時 期	4/16			5/12			5/18																																												
I.大項目 II.中項目 III.小項目 IV.細項目					ポイント	▼			▼▼			▼			▼			▼			▼▼																																			
関東・関西での合同企業説明会の実施	大学との連携強化	大学との就職協定	関西大学との協定締結	▼関大との締結																																																				
	大学との情報交換	大学訪問	関西・関東の広島県出身学生多数在籍大学訪問																																																					
		主要大学就職状況等調査	県出身学生数、U・Iターン就職状況等調査																																																					
	3月開催(大阪)	◎5月開催 ・大阪 学生200人、企業30社 ・東京 学生150人、企業30社	会場検討/委託業者選定 企業決定(参加30社程度) 業務委託(広報、調整、実施) 開催 事業検証(次回大阪会場日程検証)	大阪東京																																																				
(H27.3卒予定者)	◎3月開催(ただし、時期は事業検証後に決定)	会場検討/委託業者選定 企業決定(参加50社程度) 業務委託(広報、調整、実																																																						

業務内容を細項目
まで分解

C 執行状況の点検・確認(抜粋)

取組の方向
15

県内外・国外から、産業人材が集まり、定着するための環境整備を進めます。

ワーク	成果指標・目標			H23までの実績		平成24年度			平成25年度	進捗状況(H25上半期)		
	達成 年次	単位	全体目標		年度	目標	実績	達成度	目標	目標別	ワーク全体	
①県内中小企業等を知る機会の提供等によるマッチング促進 (主担当:商工労働局)	ア	県内理工系大学等卒業者の県内就職率	26 %	40.0%	36.6%	23	37.1%	38.2%	達成	38.6%	概ね順調	概ね順調
	イ	県外大学新卒者等のUターン、Iターン就職者数(転入者数)	26	人 (H21比200人増)	2,044人	23	2,456人	2,219人	未達成	H23比200人増(2,244人)	概ね順調	

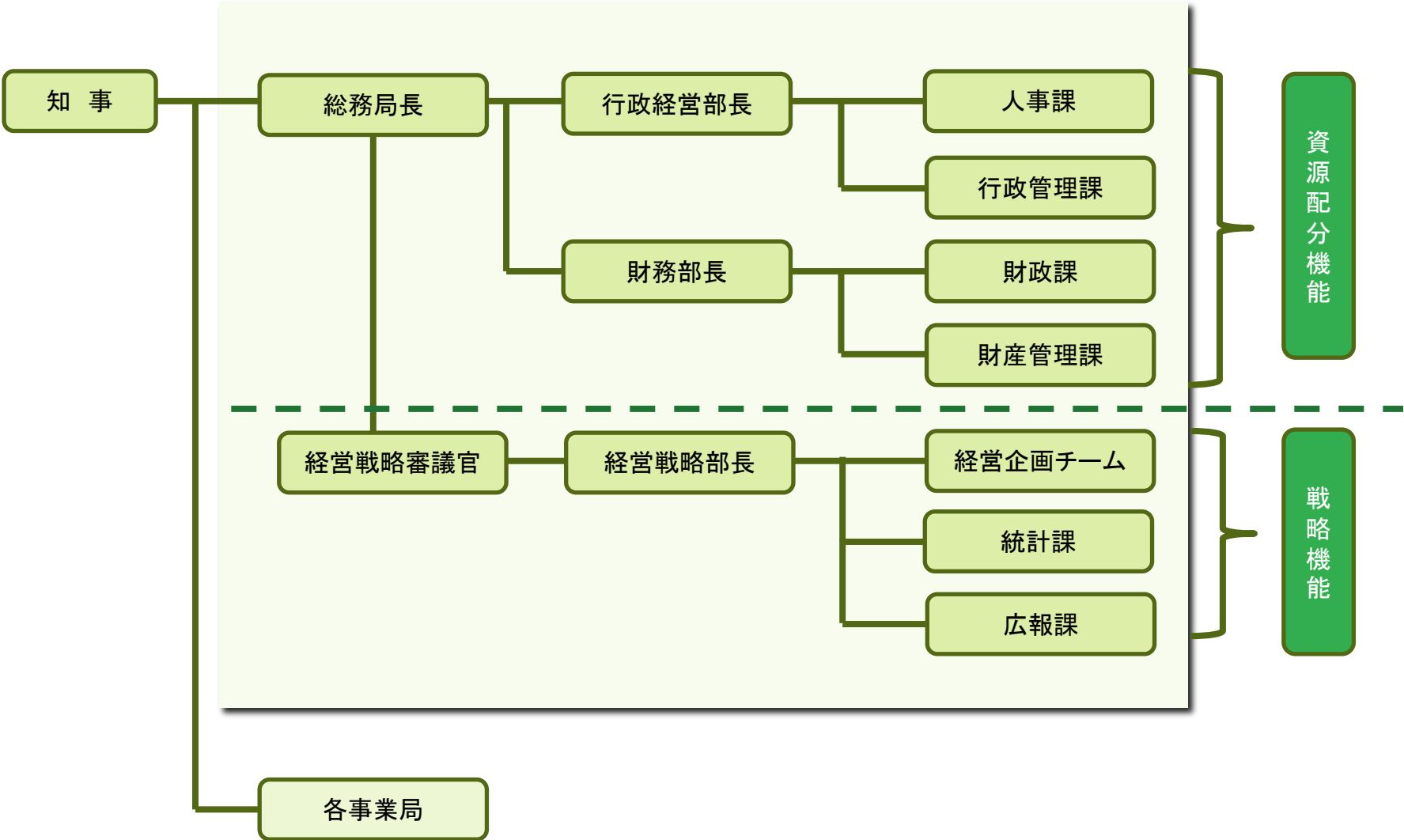
【構成事業】

指標	事業名	目的	事業の客体	実施内容	当該年度の活動指標・目標	当該年度の目指すべき成果	H25予算額 (うち一般財源) [単位:千円]
ア	ひろしま企業オンキャンパスリクルーティング事業 [商工]《26②》	県内大学生の県内企業就職促進	県内理工系大学3年生等	ものづくりインターンシップの実施(広島大学等に開設した企業講座を県内他大学等に配信)	講座受講者数 620人	県内理工系大学等卒業者の県内就職率を38.6%とする。	30,000 (30,000)
イ	ひろしま企業オンキャンパスリクルーティング事業 [商工]《26②》	県外大学生の本県企業就職促進	関東・関西に進学した本県出身大学生等	関東・関西での合同企業説明会の開催	開催回数 大阪市内説明会:2回 東京都内説明会:1回 大学内説明会:2大学 大学主催説明会:2大学	説明会参加者 ・大阪 200人/回 ・東京 150人/回	
イ	ひろしま企業オンキャンパスリクルーティング事業 [商工]《26②》	県外大学生の本県企業就職促進	関東・関西に進学した本県出身大学生等	県出身学生と県内企業若手社員との交流会の開催	開催回数 関西:3回 関東:1回	交流会参加者 80人	

施策マネジメントの実施方法

	マネジメント区分	時 期	対 象	内 容
<p>P</p> <p>A</p>	事業戦略の立案	10月～12月	事業群別 (ワーク)	<ul style="list-style-type: none"> 各局長から知事説明 ⇒予算編成の前提
D	執行モニタリング	毎週	事業群を50～60本ピックアップし、1週分は5～6本	<ul style="list-style-type: none"> 経営戦略会議(知事以下各局長で構成) その他、約150事業群は局でモニター
C	検証	<ul style="list-style-type: none"> 上半期分 ～11月 年度評価 ～7～8月 ⇒決算資料 (主要施策の成果に関する説明書)	全ての事業群	<ul style="list-style-type: none"> 経営戦略会議 議会

戦略機能と経営資源配分機能

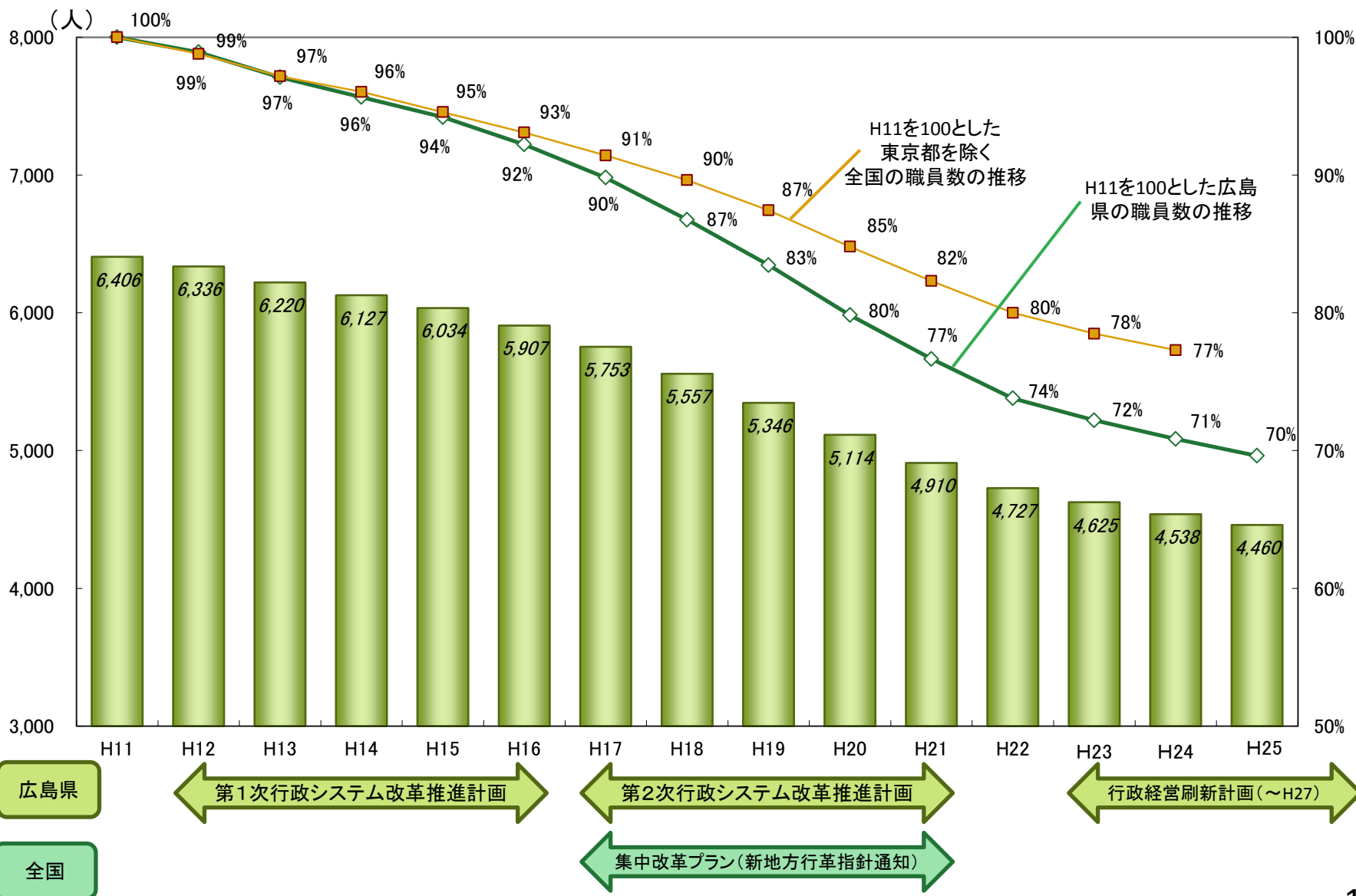




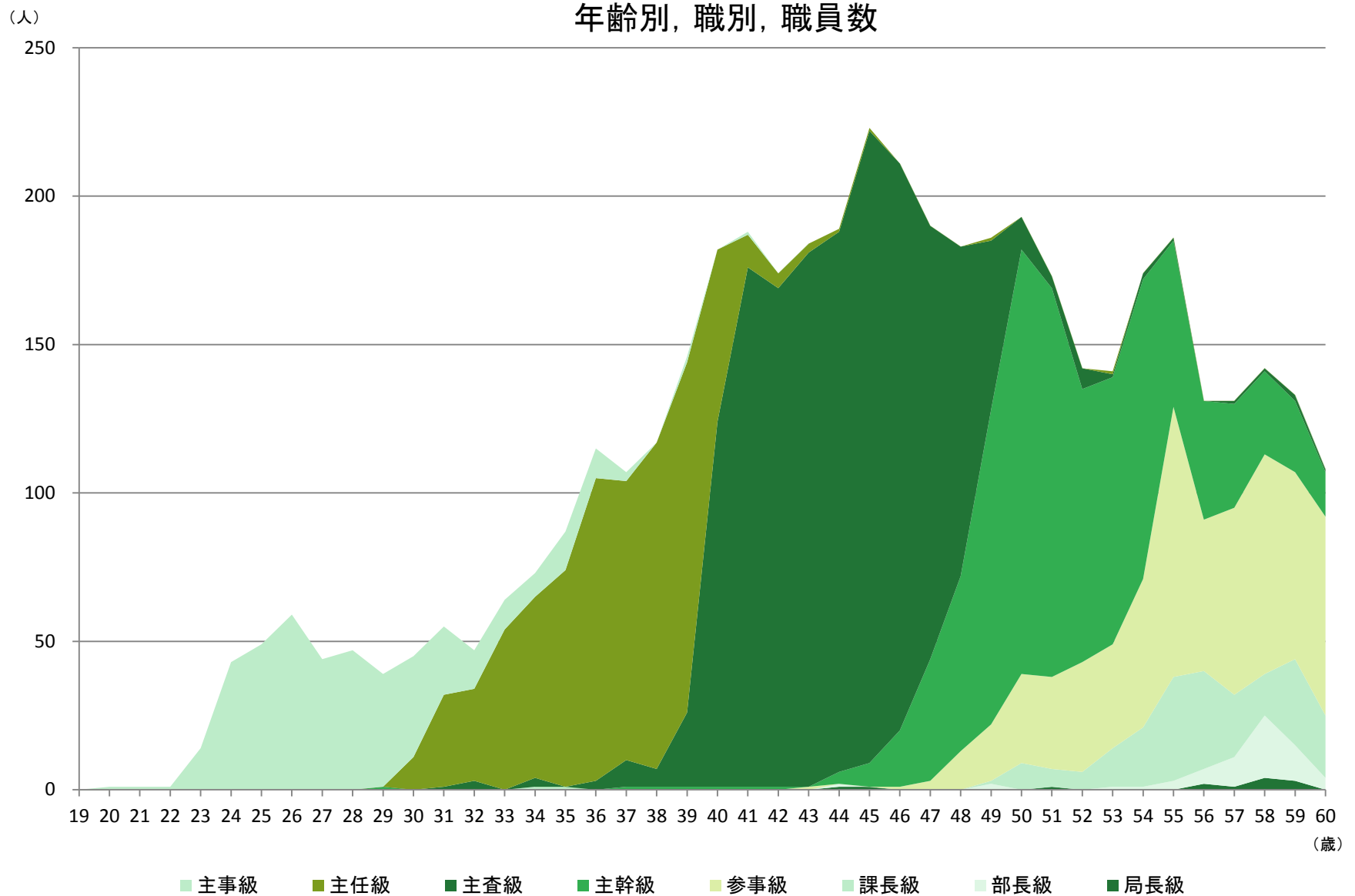
2 総合力を発揮するための 行政体制(内部)の改革



職員数の推移【一般行政部門】



職員の年齢構成



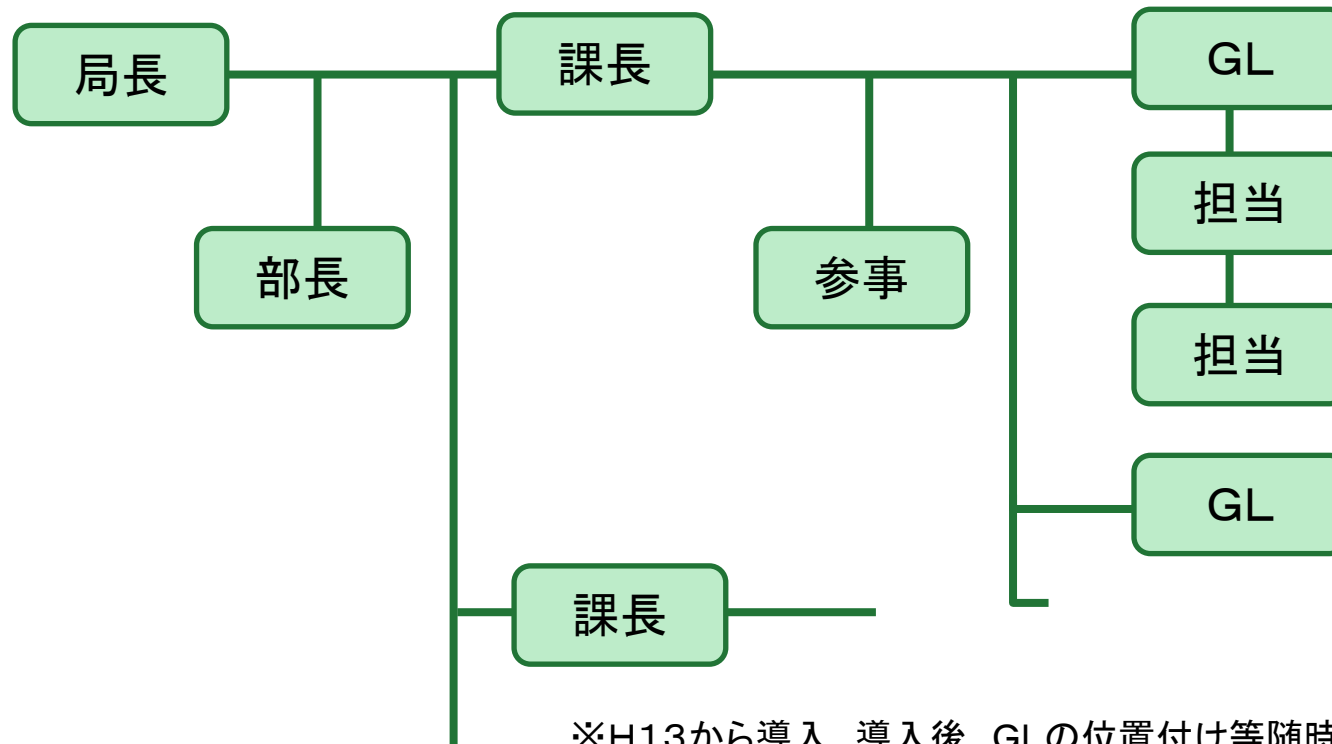
組織のフラット化

【目的】 政策形成, 意思決定の迅速化
権限と責任の明確化
職員の総戦力化



組織のフラット化
~スタッフ職は, 基本的に
ミッション性を高める。

【広島県のフラット化の基本的なパターン】



※H13から導入, 導入後, GLの位置付け等随時改正を実施。

職員の力を引き出す人材マネジメント

◆ 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 ～H23:18名, H24:18名, H25:11名
- ・ 非常勤特別職の登用 ～広報総括監, 県立美術館長
- ・ 客員スタッフの採用 ～H23:6名, H24:11名, H25:13名
- ・ 職員の民間派遣 ～上場企業等を中心に約20名

◆ 広島県独自の給与・任用改革

- 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
 - ・ 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
- 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の一貫した「**目標管理・評価システム**」の導入

○ 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(H23～)

～ 職務の級ごとに3つの区分(G1～G3)を設定。

管理職昇任時にG3に決定し、次年度以降勤務実績・能力評価に応じてG1, G2に決定。

(給与号給)

区分	G1	G2	G3
局長級(9級)	9-24	9-20	9-14
部長級(8級)	8-41	8-37	8-31
課長級(7級)	7-50	7-46	7-40
分布率	5%以内	15%以内	—

- ・ 目標管理・評価システムと給与決定の連動

～ 勤勉手当や昇給への反映(H24, H25～)

◆ 勤勉手当に係る成績率と分布率

成績率区分	K1 【特に優秀】	K2 【優秀】	K3 【標準】	K4 【標準未満】
成績率	0.755月	0.710月	0.645月	0.675月 未満
分布率	5%	15%	設定なし	

◆ 昇給

昇給区分	昇給号数
S1 【極めて良好】	8号
S2 【特に良好】	6号
S3 【良好】	4号
S4 【やや良好ではない】	2号
S5 【良好でない】	昇給なし

目標管理・評価システム

ミッション
バリュー

ビジョン
マネジメント

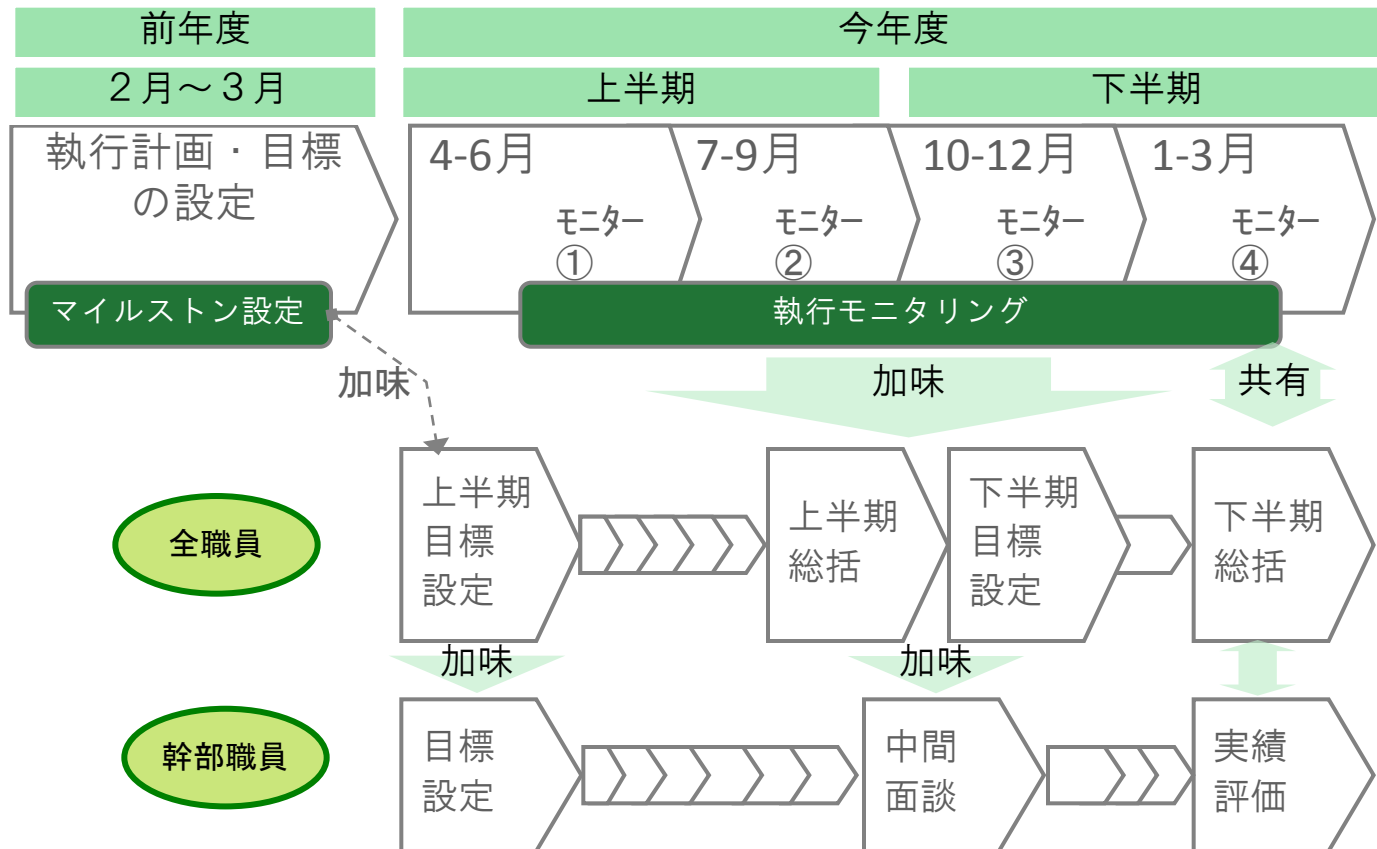


目標管理制度

全職員

実質的年俸制
(幹部職員)

広島県職員の行動理念



給与等反映

【参考】目標申告・成果評価シート

別記様式第4号(第11条関係)

目標申告・成果評価シート(平成 年上半期)

評定区分	
------	--

所	職	氏
属	名	名

当初面談日	年 月 日
面談者氏名	

総括面談日	年 月 日
面談者氏名	

実現すべき姿		現状・課題	
--------	--	-------	--

【1 目標申告】

目標の設定		総括			上司意見欄		
上半期の目標	重	具体的取組内容	上半期の取組みの自己評価	達	下半期の課題	達	コメント
①	当初						
	変更						
②	当初						

【2 目標以外の実績・組織貢献】

◎総括時に記入してください。

業務内容	実績【何を】(達成したか・どんな貢献をしたか)(自己申告)	上司所見

【3 プロセス評定】

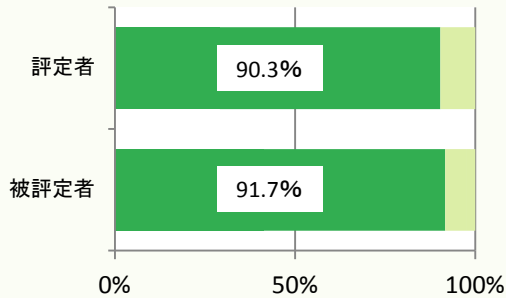
	評定要素	評点
評定者記載欄	業務の目的や「実現すべき姿」を念頭において適切に職務を遂行するとともに目標達成に向けて努力をしているか。	
	事故の活動内容を振り返り、うまくいった点、うまくいかなかった点について整理し、課題を把握しているか。	
	上記の振り返りを踏まえ、改善策を検討し実行しているか。	
	プロセス全体の評価	

【4 総合評定】

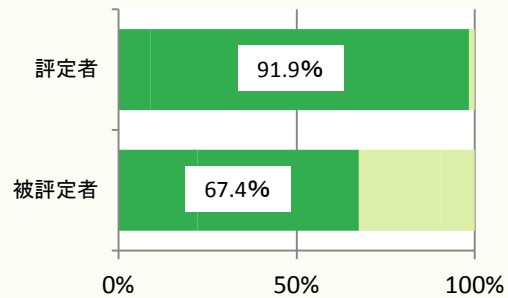
総合評定	特記事項	
		評定者
		印
		確認者
		印

目標管理・評価システムに係る職員意識調査の結果(概要)

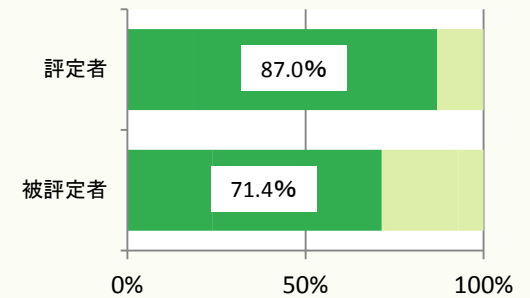
① 面談時間は十分か？



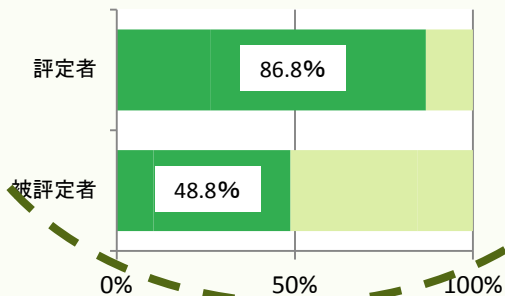
② 目標申告制度は部下(上司)とのコミュニケーションとして有効か？



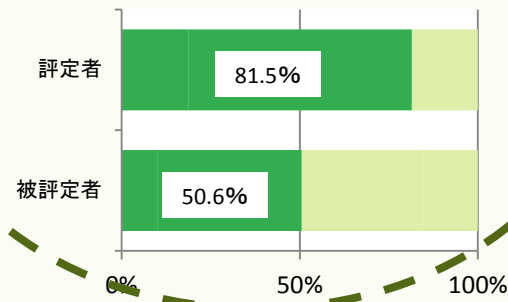
③ 部下の目標達成に向けフォローしているか？(上司はフォローしてくれているか？)



④ 目標申告制度を続けていくことが部下(自ら)の業務遂行能力の向上に繋がるか？

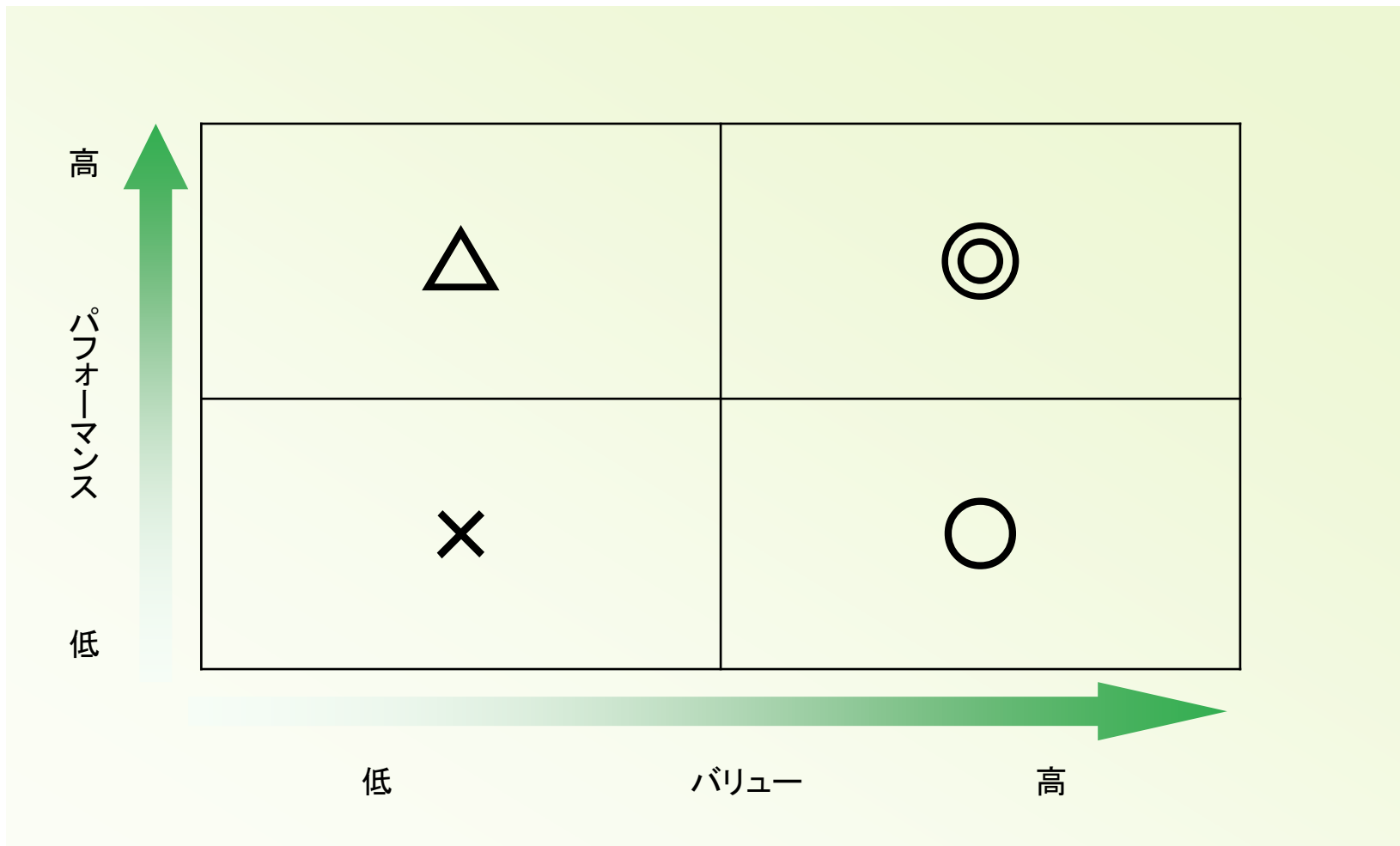


⑤ 勤務評価の開示が部下(自ら)の業務遂行能力の向上に繋がるか？

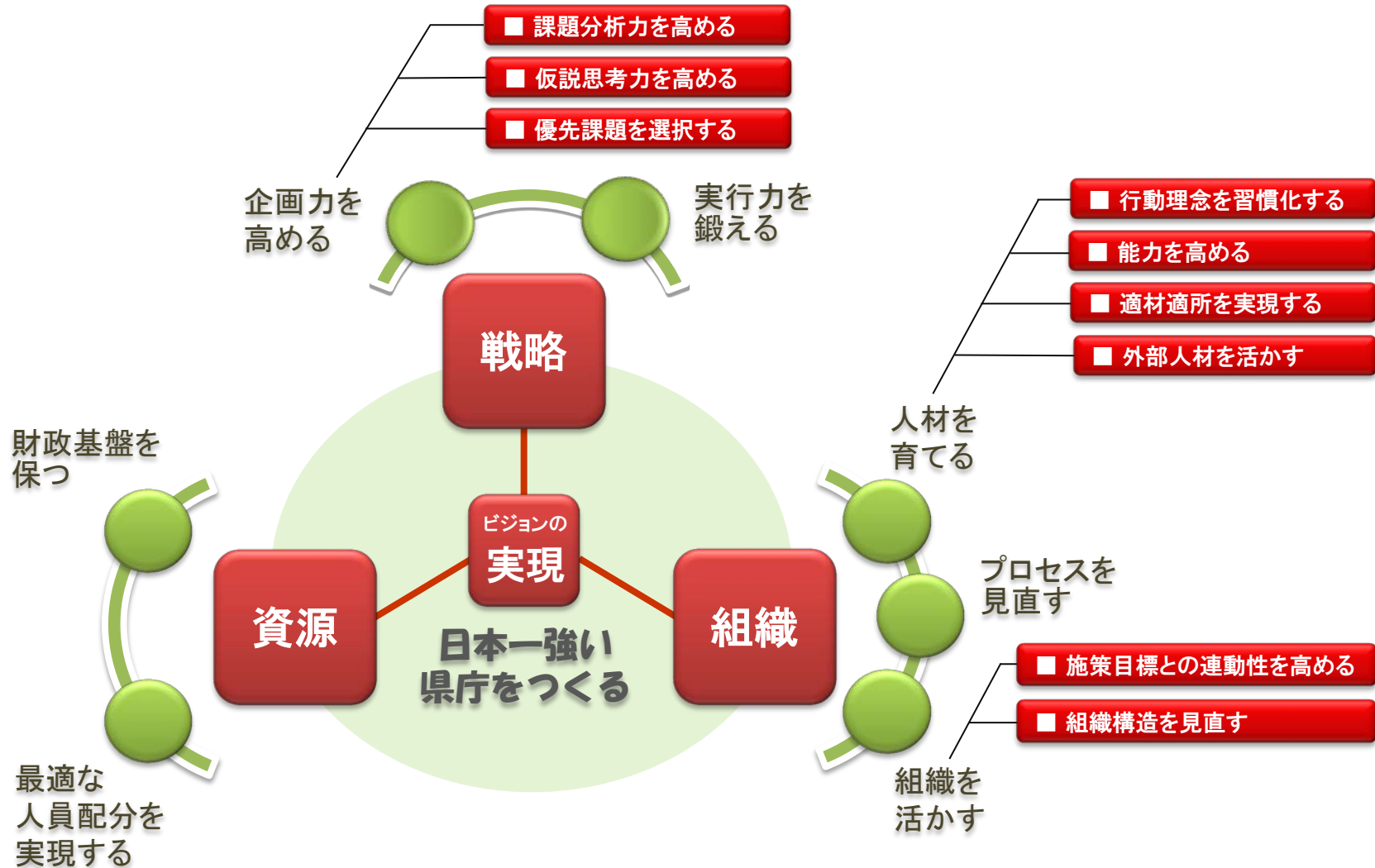


■ そう思う
■ そう思わない

【求められる人物像】



日本一強い県庁の実現に向けて



【参考】

ひろしま未来チャレンジビジョンの取組状況

ポイント

教育で全国から選ばれる県を目指し、次代を担う子どもたちが、将来の社会の一員として「生きる力」を育成する教育を進めています。

中学校段階で学力、体力水準が下がる傾向は、これまでの集中対策により持ち直しつつあり、引き続き、課題を抱えた学校への集中対策等に取り組んでいきます。

主な指標等

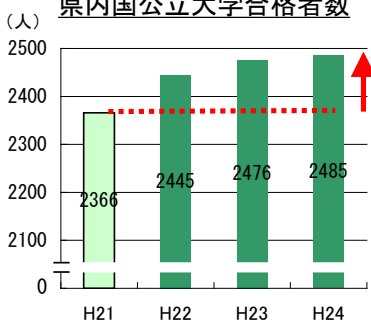
【小中学校の学力】

全国学力・学習状況調査順位

区分	H21	H22	H24	H25
小学6年	4位	5位	9位	6位
中学3年	28位	23位	25位	11位

【高等学校の学力】

県内国公立大学合格者数



【小中学校の体力】

全国体力・運動能力調査全国順位

区分	H21	H22	H24
小学5年(男)	14位	16位	8位
小学5年(女)	16位	16位	9位
中学2年(男)	23位	16位	19位
中学2年(女)	27位	19位	15位

H21からH25にかけて、全国順位は、

小6: **上位**をキープ
中3: **上昇基調**

H21と比較して、国公立合格者は、

119人の増

H21と比較して、全国順位は、

小5: **上位**をキープ
中2: **上昇基調**

主な実績

● 学力向上対策の徹底

➤ 中学校の学力対策の徹底【小中】

全公立小中学校(小5,中2)を対象に**県独自の学力調査**を実施
課題を抱える中学校(98校)を対象とした改善対策の集中実施[H24~]

➤ 学力指定校でのきめ細やかな対策【高】

トップリーダーハイスクール…… 6校
チャレンジハイスクール…… 15校
ステップアップハイスクール…… 20校

● 体力・運動能力の向上

- 全公立小中高等学校で、「**体力づくり改善計画**」を策定[H24~]
全国体力・運動能力調査の結果を踏まえ、各校で課題解消に向けた計画を策定

● すべての子どもに「生きる力」の育成

- 「**山・海・島**」体験活動の全県展開 [H25~]
3年で宿泊体験活動(3泊4日)を全公立小学校で実施
➤ 「**ひろしま給食100万食プロジェクト**」を推進
全国初 学校、企業、家庭が連携した新たな食育対策 [H25~]



「山・海・島」体験活動



ひろしま給食100万食プロジェクト

● 更なる教育環境の充実

- 「**広島県における今後の高等学校教育の在り方を検討する協議会**」を開催 [H24]
➤ 「**今後の県立高等学校の在り方基本計画(仮称)**」を策定[H25予定]

02 女性・子育てを支援

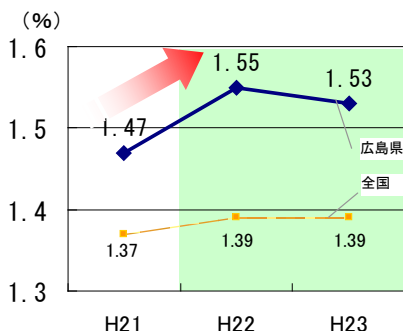
ポイント

出産前後での離職の解消を念頭に、保育環境の充実、父親の育児サポートの支援を始め、様々な対策を、企業、地域の方々と連携する中で、着実に進めています。

女性の労働参加、父親の育児支援等の関係指標は、上昇傾向に転じており、引き続き、女性の子育てと仕事の両立に向け、きめ細かに対策を進めていきます。

主な指標等

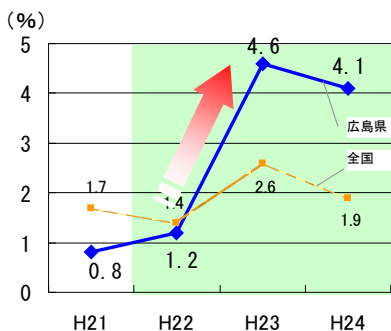
【合計特殊出生率】



H21からH22にかけて、伸び率は、

全国1位

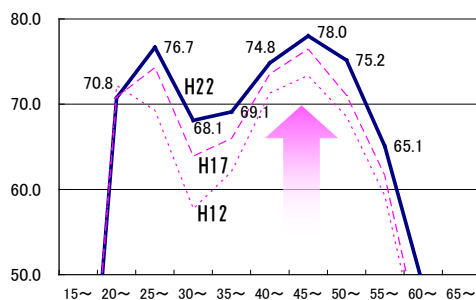
【男性の育児休暇取得率】



H22からH23にかけて、伸び率は、

全国1位

【年齢別(5歳階級)女性の労働力率】



H12からH22にかけて、女性の労働力率は、

増加基調

主な実績

● 待機児童解消に向けた保育の充実

- 入所児童定員数: **+4,026人増** [58,010人(H21) ⇒ 62,036人(H25)]
- 保育を探す母親の相談窓口**保育コンシェルジュ**の配置 [H25]
- 保育士不足の解消に向けた**保育士バンク**の創設 [H24.7]
登録保育士数: **377人** 就職数: **78人** [H25.7現在]

● 地域の子育てサポート体制の充実

- 子育てサービス登録店舗数: **+2,392店舗増**
[2,816店舗(H21) ⇒ 5,208店舗(H24)]
- 大型SC等への子育て支援施設を設置、運営: **8箇所, 33万人**
[H22-H24]
- ベビールーム等の設置: **3,223箇所** [H22 - H23]



子育てサポートステーション設置

● 子育てを支える住環境の充実

- 「**子育てスマイルマンション認定制度**」の創設 [H25]
県内金融機関と連携した住宅ローン金利優遇など

● 女性の職場復帰を強かにサポート

- 「**しごとプラザ マザーズひろしま**」の開設 [H24.3]
- 「**働く女性のネットワーク会議**」を開催 [H25.7]



しごとプラザ マザーズひろしま開設



働く女性のネットワーク会議開催

03 若年層の社会減に歯止め

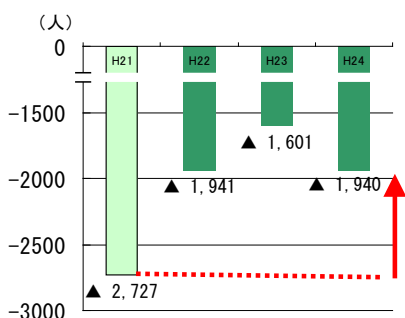
ポイント

県内大学の教育環境整備などの若者の誘引対策や大学卒業時の県内就職の促進に取り組んでいます。

若者(15-24)の転出入の状況は、依然として県外への転出超過が続いていますが、その差は縮小傾向にあり、引き続き、対策を進めていきます。

主な指標等

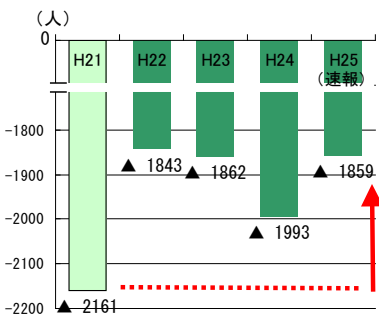
【県外転出超過数(15歳-24歳)】



H21から3年間で、県外転出超過数が

▲787人減

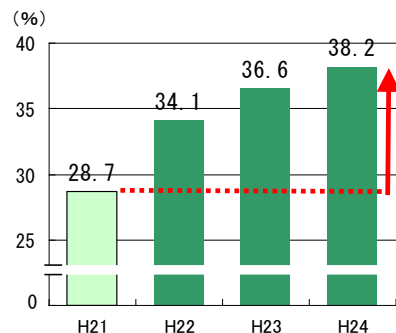
【大学進学時の転出超過数】



H21から4年間で、県外転出超過数が

▲302人減

【県内理工系大学卒業者県内就職率】



H21から3年間で、理工系大学卒業者
県内就職率が

9.5%増

主な実績

● 県内大学の教育の魅力向上

- 県内全大学共用のサテライトキャンパスの開設 [H25.4]
広島市中心部(中区)に、大学、経済界、非営利組織等が連携した人材育成拠点を構築
- 大学連携による新たな教育プログラム(7本)の開発、実施 [H24~]
複数大学が産業界等と連携したグローバル人材等の育成など、教育の質を向上



関西での合同就職説明会開催



関西大学との協定締結



サテライトキャンパスひろしま開設



広島県大学ガイドブック2014

● 大学卒業者の県内就職の促進

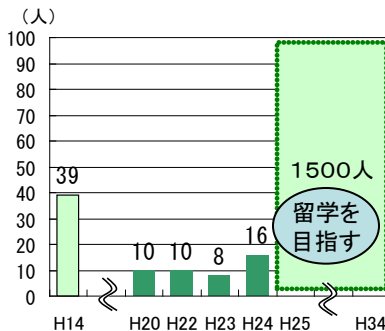
- 県内理工系大学生等を対象に県内企業インターンシップ等の実施
講座受講者: **2,136**人, インターンシップ参加者: **244**人
県内理工系大学卒業者の県内就職率: **+9.5**ポイント
[H21: 28.7%⇒H24: 38.2%]
- 県外大学新卒者等のUIターン就職の支援
関西、関東の県内出身大学生向け合同就職説明会の開催
参加企業: **217**社, 参加大学生: **774**名 [H24-H25]

ポイント

経済のグローバル化が急速に進む中、国内外の企業活動等の第一線で活躍する人材の育成、確保に向けた対策を、教育機関、企業と一体となって進めています。今後も、積極的に海外との繋がりを求めるチャレンジ精神溢れる人材の育成に向け、一貫した対策を進めていきます。

主な指標等

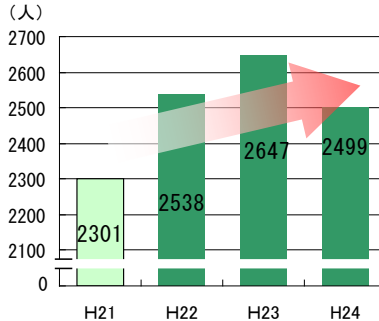
【県立学校の3ヶ月以上の留学生数】



H14と比較して、留学生数は、

低水準で推移

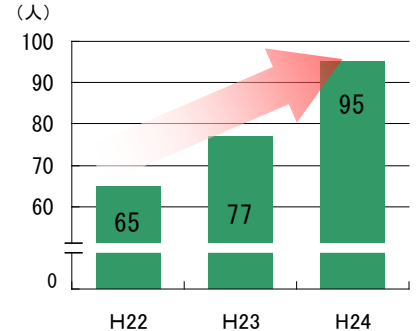
【県内大学の外国人留学生数】



H22から3年間で、外国人留学生数は、

198人増

【外国人留学生の県内企業への就職者数】



H22から2年間で、外国人留学生の
県内就職者数は、

30人増

主な実績

● 県内大学への外国人留学生の受入の強化

- ▶ **広島県留学生活躍支援センター**の開設 [H23.4]
大学等と連携し、受入から地域生活、就職まで、一貫したサポート
実用日本語研修受講者：**86**人 [H23-24]
県内企業インターンシップ参加者：**56**人 [H23-24]

▶ **広島県ものづくりグローバル人材育成協議会**の開設 [H23.7]

県内企業の海外高度人材確保に向けた**留学生に対する奨学金**
(10万円/月、枠：5名)



留学生活躍支援センター開設

● 高校でのグローバル教育の充実

- ▶ **留学支援助成制度の創設**(高校) [H23~]
3ヶ月以上の留学を対象に、渡航費、学費を支援(枠：**30**名程度)
- ▶ 全県立高校で**姉妹校交流協定締結(82校)** [H23~]
国際理解教育の充実に向け、相互交流を本格化



県立高等学校姉妹校締結

● 即戦力グローバル人材の採用支援

- ▶ 県内中小企業等の**グローバル人材確保**意欲を高める補助制度の創設[H24~]

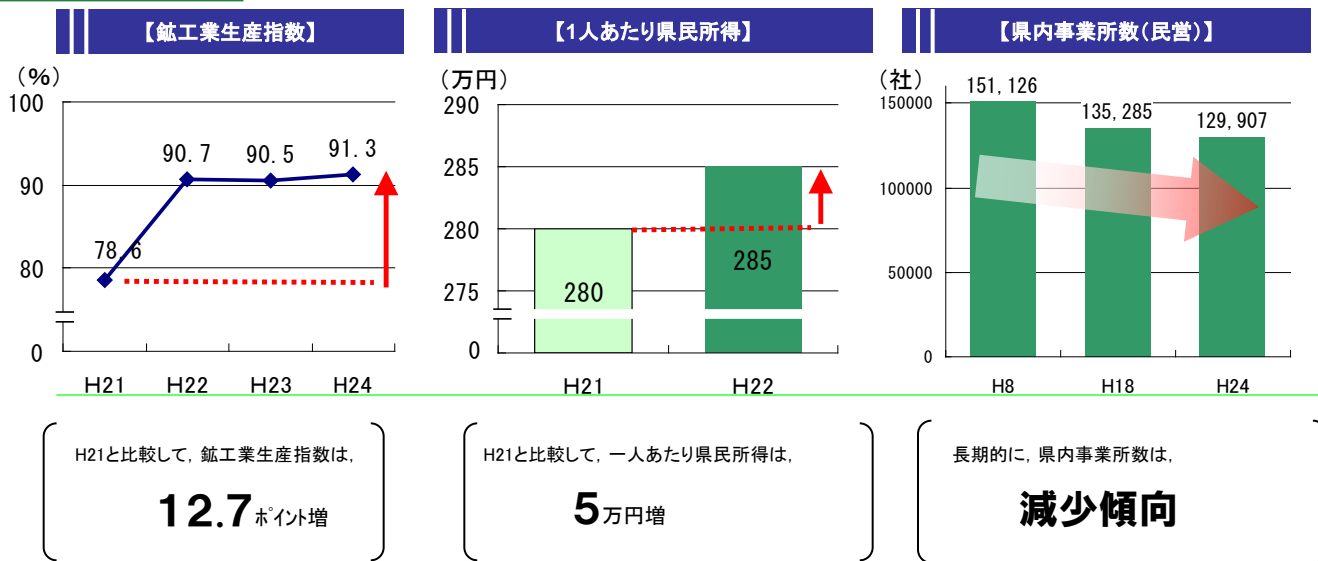
05 イノベーション, 創業を活発化

ポイント

創業を活発化させ、企業の付加価値と競争力を強化するため、新たな資金支援や経営コンサルティング、高度人材の育成支援等、総合的な対策を進めています。

県経済は、確実に復調基調にあります。企業数は依然として減少傾向にあり、事業環境の改善に向けた取組を一層強化していきます。

主な指標等



主な実績

● 新たな発展を支える環境整備

- ▶ **全国初** (株)ひろしまイノベーション推進機構の設立 [H23.5]
出資規模**105億**、**2**案件へ**約15億**円投資 [H25.6現在]
- ▶ **戦略研究(5テーマ)**の実施 [H25.4]
凍結含浸技術、特殊LED、レモン長期保存技術等

● 創業・第二創業の徹底支援

創業：**300**件/年 [H25目標]

- ▶ ひろしま創業サポートセンターの設置 [H25.4]
- ▶ 成長資金確保に向けた**技術・経営力評価制度**の創設 (H25~)

● 高度人材の育成サポート [H23~]

企業 ⇒ 最大1,200万円を補助 (3年間では)
個人 ⇒ 最大 720万円を貸付 (3年間では)

● 新たな成長産業の育成を支援

【医療関連】

- ▶ 「医療機器等開発研究会」の立ち上げ：**177**社
新たな商品開発、事業形成のプラットフォーム

1,000億円
10年後

【環境浄化関連】

- ▶ 「環境ビジネス推進協議会」の立ち上げ：**155**社
対中、東南アジア向け戦略事業化の検討

1,500億円
10年後

- ▶ **海外展開支援補助制度**の創設：**20**件 [H24]
対中、東南アジア向け戦略事業化の検討



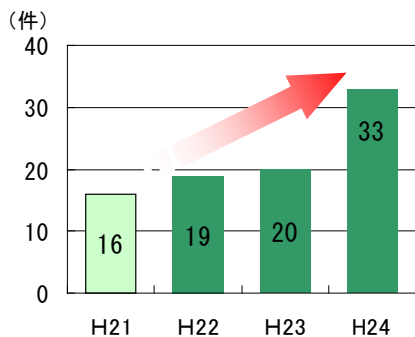
ひろしま医工連携・先進医療イノベーション拠点開所

ポイント

県経済の活性化と雇用基盤の安定確保に向け、本県産業構造の多様化等に良い影響を与え、雇用の拡大に貢献する企業の積極的な誘致や、景気動向等を睨んだ機動的な雇用対策を進めてきました。有効求人倍率は、着実な改善基調にあるものの、引き続き、不断の対策として取組を進めていきます。

主な指標等

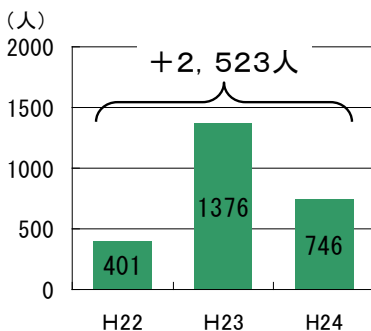
【企業誘致件数】



H22から4年間で、誘致企業数(累計)は、

72件増

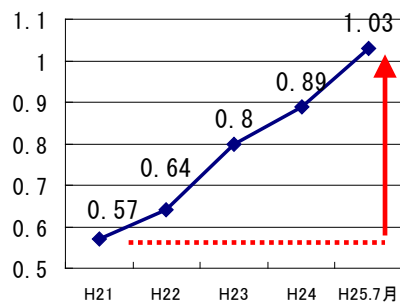
【新規雇用者数(誘致企業分)】



H22から3年間で、企業誘致による新規雇用者数は、

2,523人増

【有効求人倍率】



H25.7現在、有効求人倍率は、

1倍超

主な実績

● 県内への企業立地を推進

- 立地件数: **72件** [H22-H24]
- 設備投資: **1,575億円** [H22-H24]
- 新規雇用: **2,523人** [H22-H24]

● 県営11団地で立地協定締結

- 立地協定締結件数: **15件**(14社), **38.9畝** [H22-H25.7末]
- 投資額: **88.6億円**, 新規雇用: **142人** [H22-H25.7末]



高屋東工業団地

● 緊急雇用対策等を活用した就労支援

- 雇用機会の創出: **13,149人** [H22-H24]

● 制度融資による中小企業支援

- 新設制度数: **3**(正社員雇用、障害者雇用、育休代替要員確保) [H22-H24]
- 新規融資規模: **1,849億円** [H22-H24]



竹原工業・流通団地

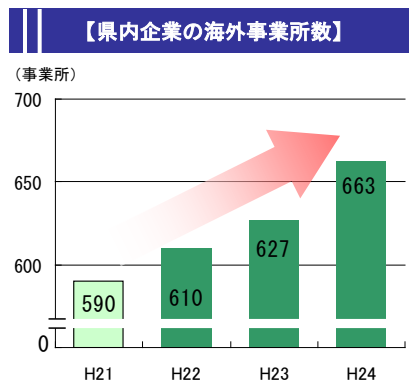
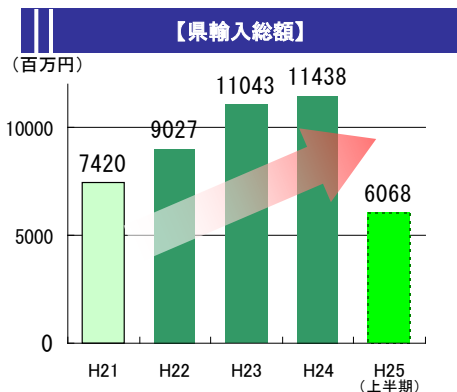
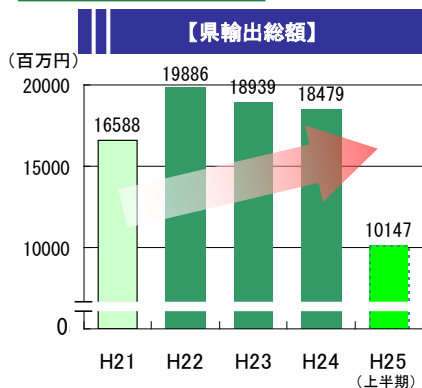
07 アジア経済圏との経済的な繋がりを強化

ポイント

国内市場の縮小と新興国の経済成長が見込まれる中で、企業のグローバルな活動を支援し、とりわけアジアの成長熱を取り込む対策を進めてきました。

グローバル化の進展を背景に、アジアの活力を取り込む県内企業の動きは底堅く、引き続き、支援に取り組みます。

主な指標等



H21以降、県輸出総額は、
回復基調で推移

H21以降、県輸入総額は、
回復基調で推移

H22から3年間で、海外事業所数は、
73事業所増

主な実績

● 中国ビジネスの強化

- 中国経済交流プログラムの策定 [H23.6]
- 四川省政府との経済交流協定の締結 [H23.8]
- 上海市旅遊局と観光に関する覚書を締結 [H23.8]
- 四川省事務所新設、上海事務所の機能強化 [H24]

● インドビジネスの強化

- インド・タルミナドゥ州との経済交流MOUの締結 [H22.11]

● ハワイ州ビジネスの強化

- 州政府と経済分野等の交流強化に関する覚書を締結 [H24.8]

● 香港、マレーシア

- イオン店舗等を拠点とした県産品販売プロジェクトの実施 [H23]

● 県内での海外ビジネス支援

- 海外へのビジネス展開をサポート
便宜供与: **94件**, 相談: **402件** [H22~H24]

● グローバルゲートウェイの機能強化

- 広島空港の航路拡充: **+6路線** [H21⇒H24]
- 広島・福山港の航路拡充: **+2路線** [H21⇒24]



ハワイ州政府訪問

ポイント

世界に誇れる瀬戸内海を戦略的にアピールする「瀬戸内 海の道構想」を策定し、ブランド形成や広域的な事業推進のための環境整備を進めています。

構想の実現に向けた環境整備は着実に進んでおり、今後は、構想参加県と連携した具体的なプロジェクトを進めていきます。

主な指標等

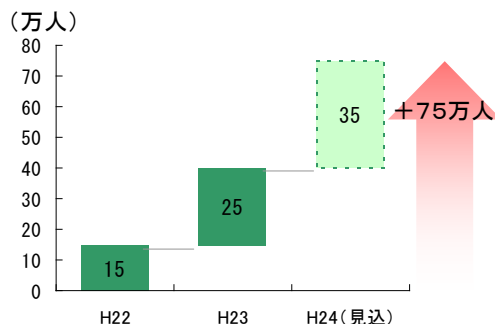
【広域展開に向けた基盤づくり】

【みなとの賑わい】

【オイスターロード展開】



年度	イベント名	人数
H23	「海フェスタ」代替イベント	7.3万人
	瀬戸内うまいもんグランプリ	3千人
H24	「海フェスタ」	204万人
	ひろしまみなとマルシェ	2千人



瀬戸内ブランド形成に向け、連携組織の参加県は、

7県

H23、24の2年間で、イベント参加者数は、

211.8万人

H22から3年間で、店舗来店者は、

75万人

主な実績

● 瀬戸内隣県による瀬戸内ブランドの展開

- 7県で「瀬戸内ブランド推進連合」を設立 [H25.4]
(兵庫、岡山、広島、山口、徳島、香川、愛媛)
- 「瀬戸内ブランド認定」の開始
瀬戸内のアイデンティティを体現する商品・サービスを認定
- 「瀬戸内ブランド発掘 “宝船、クルーズ”」を実施
7県連携により、瀬戸内各地を船で巡り、地域資源を再認識



瀬戸内ブランド推進連合設立



瀬戸内ブランド マーク

● 瀬戸内ブランドの形成

- 「瀬戸内 海の道構想」の策定 [H23.3]
- 食のトップブランドづくり
ひろしまオイスターロード展開: **10店舗, 35万人/年** [H24]
企業と連携した新商品開発: **80品目以上** [H22-24]
・JA果実連による広島レモンサイダー発売
・カゴメ㈱による瀬戸内レモンミックス等の開発、全国販売
・ANAによる国際線機内食への広島レモンスイーツの採用
・包括連携協定企業による瀬戸内ブランド認定商品の開発・販売

➤ 船と航路とみなと賑わい

「海フェスタおのみち」開催等: **211.8万人** [H23-24]

大型クルーズ船寄港数: **60回** [H22-24]

➤ 瀬戸内サイクリングロード

しまなみ海道サイクリング客数: **17.5万人** (H24推計)

ナショナルサイクリングロード(仮称)の制度設計 [H25~]



しまなみ海道サイクリング



広島オイスターロード(広島)

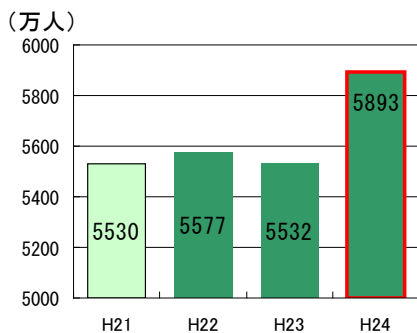
ポイント

人口減少社会の到来が予想される中で、地域産業の活性化のため裾野の広い総合産業である観光産業の振興に向けた対策を進めてきました。

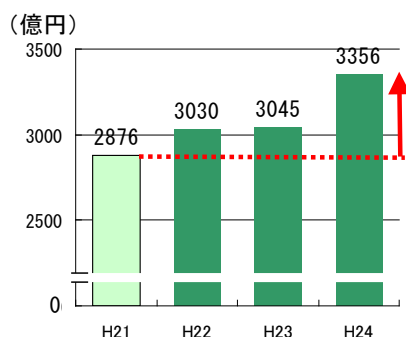
総観光客数等が過去最高を記録するなど大きな成果が得られており、今後も、このトレンドを継続するよう、幅広い取組を進めていきます。

主な指標等

【総観光客数】



【観光消費額】



【全国広報換算価値(県関与)】



H24の総観光客数は、

過去最高を更新

H21と比較して、観光消費額は、

480億円増

H24単年度で、広報換算価値は、

33億円

主な実績

● 情報発信・プロモーション

- 観光地「ひろしまブランド」コンセプト
「瀬戸内ひろしま、宝しま」の策定、PR[H23~]



- 「おいしい! 広島県」キャンペーン[H24.3~]
Yahoo! 映像トピックスアワード2012芸能・エンタメ部門: 第1位
メディア露出: **18億**円以上(広告換算 H25.3末)
タイアップ商品企画, イベント実施: **300**件以上
- 大河ドラマ「平清盛」関連イベント展開 [H23-H24]

● 地元おもてなしの質の向上

- 観光関連産業従業者等へのおもてなし研修を実施

約**300**人を育成[H22-H24]

● 首都圏ブランド発信拠点「TAU」の開設

- 売上実績(1年間): **4.8**億円
- 来店者数(〃): **62.3**万人
- 県内事業者の**首都圏**での販路拡大支援
マーケティング力向上セミナー, 商品のブラッシュアップ支援

● 大規模観光イベントの展開

- 海フェスタおのみち関連: **211.8**万人[H23-H24]
- ひろしま菓子博2013: **80**万人[H25]

● 予算ゼロの県産品消費拡大と広島PR

- 協定締結先企業等による消費拡大
レモン: **1,153**トン, 牡蠣: **116**トン
- 企業タイアップによる新商品開発
80品以上[H23-H24]

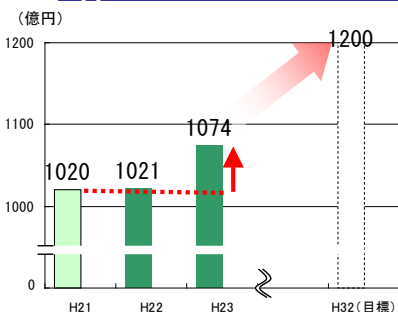


ポイント

10年後の産出額目標を、農業分野で1,200億円、水産業分野で290億円とするなど、戦略計画を策定し、経営力の高い担い手等の育成を支援するとともに、レモン、かき等市場のニーズが高い製品の販売拡大等を通じて、自立可能な農林水産業の実現に向けた取組を進めています。今後とも、同計画に沿った取組を着実に進めていきます。

主な指標等

【農業産出額】

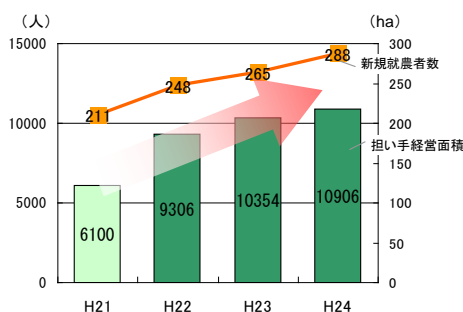


H21と比較して、農業産出額は、

54億円増

※10年間で、**1,200億達成**

【担い手の育成状況】

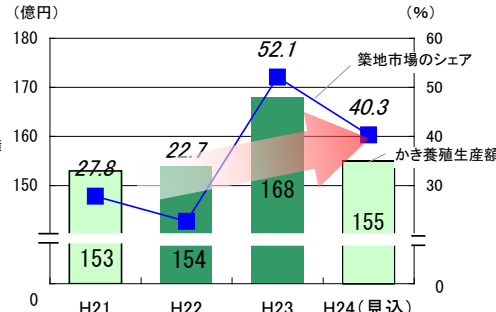


H21と比較し、担い手への農地集積は、

着実に増加

※新規就農者は、**着実**に増加

【かき養殖生産額】



かき養殖生産額、築地市場のシェアは、

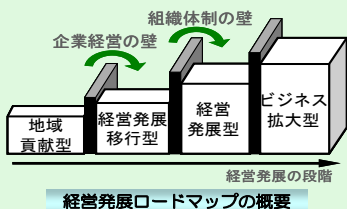
増加基調

主な実績

● 経営力の高い担い手を育成・支援

- 新規就農者数：**483人増**、集落法人数：**52法人増** [H21比]
- 担い手経営面積：**+4,806** 増 [H21:6,100 増 ⇒ H24見込:10,906 増]
集落法人の設立、新たな人材、企業等の参入を促す研修、設備支援等
- 持続的発展を牽引する中核的な人材の育成
ひろしま農業経営者学校の開校(H23)、研修修了者：**180人**
[H23~]
売上段階等に応じ、必要なスキル、事業発展資金を助成する仕組み [H23~]

きめ細かな
経営支援



● 農林水産物の生産販売を支援

- 包括協定等を活用した新たな**販路開拓**等
レモン⇒**1,153** トリ、かき⇒**116** トリ
- 実用化に向けた**戦略的な研究**体制の強化
レモンの周年供給に向けた**貯蔵技術**の確立《実用化の目処(H27)》
- **かき販売力強化**
ブランド力の高い商品(**かき小町**)の増産、販売強化 [H22~]
生産改善筏による早期出荷体制の構築 [H24~]



農業経営者学校研修



海外プロモーション実施(香港)

● 農水産品の海外への販路拡大

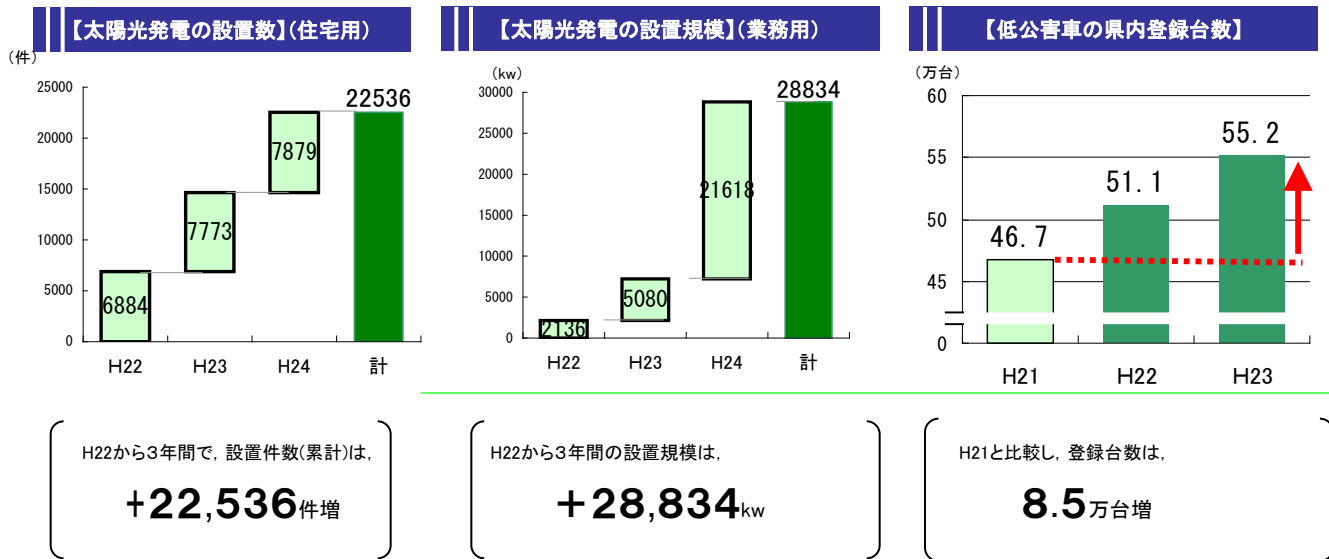
- **マレーシア**物産展 [H24.6、H25.3]、**香港**物産展 [H24.11]

11 再生可能エネルギーを導入促進

ポイント

地球温暖化や東日本大震災の発生による電力供給の多様化の流れを受け、太陽光発電など戦略的な活用が図られている資源を中心に多様な再生可能エネルギーの活用に向けた取組を進めています。また、県庁が主体となった省エネにも取り組んでいます。今後とも、国のエネルギー政策の動向等も踏まえ、対策を進めていきます。

主な指標等

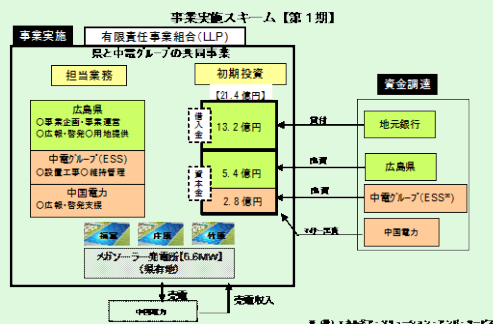


主な実績

● メガソーラーを導入拡大

➤ 県主導によるメガソーラーの設置

中電等と共同出資によりLLP設立 [H25.2]



➤ 県有地へのメガソーラー誘致 [H23~]

- 竹原工業・流通団地(4.3MW): H23.12協定締結
- 安浦産業団地(7MW): H24.4協定締結
- グリューネン入野(1.5MW): H24.11契約締結
- 千代田工業・流通団地(1.1MW): H24.12協定締結

● 地域資源のエネルギー活用

➤ ダムを活用した小水力発電の実施 [H25~]

三川ダム : 発電導入力: 2.6GWh/年, 原油換算240kL/年 [H27]

福富ダム : 発電導入力: 2GWh/年, 原油換算180kL/年 [H26]



三川ダム小水力発電(イメージ)

● 県庁の主体的な取組

➤ 数値目標を設定した省エネ対策を庁内で推進 [H23~]

本庁者電気使用量

H23: 前年比▲13.5%減(目標: ▲10%)

H24: 前年比▲4.9%減(目標: 前年同水準)

➤ 低公害車両の積極的導入

+328台 [H21⇒H24]

➤ 電気自動車の急速充電設備を設置 [H25]



急速充電器の設置

達成

12 安心して質の高い医療を確保

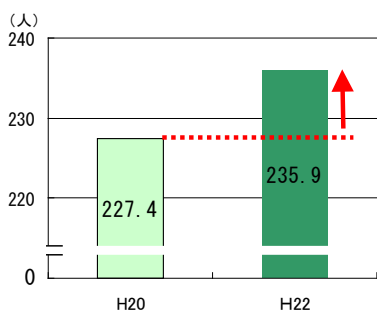
ポイント

いつでも、どこでも、誰でも等しく安全で質の高い医療サービスを受けられることを目指し、医師等医療人材の確保や医療拠点の整備等、地域医療サービスの充実に向け、幅広い取組を行っています。

医師不足等継続した課題の解決に向け、引き続き、取組を進めていきます。

主な指標等

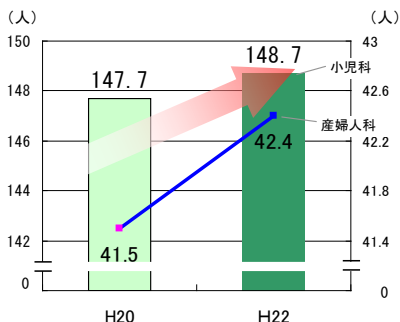
【県内医師数(10万人対)】



H20と比較して、医師数は、

微増

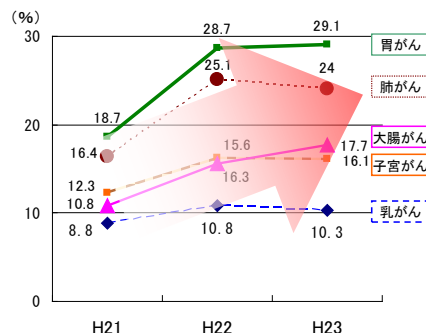
【小児科、産婦人科医師数(10万人対)】



H20と比較して、医師数は、

微増

【市町実施のがん検診受診率】



H21からH23にわたり、がん検診受診率は、

増加基調

主な実績

● ドクターヘリの運用の開始

- 救えなかった命を救う救急医療体制の構築 [H25.5~]



ドクターヘリの運航

出動件数
110件
(H25.5-8)



がん検診啓発キャラクター

● 医師・看護師を確保

【医師】

- (公財)広島県地域保健医療推進機構を通じた
医師派遣: 5,184件 [H23-24]
- 奨学金制度等による地域医療に従事する**医師の養成: 94人** [H22-25]
- 広島大、岡山大学医学部での**寄附講座の開設** [広大:H22, 岡大:H25]

【看護師】

- 看護師等の養成: **2,767人** [H22-H24]
- ナースバンクを通じた再就職者数: **1,710人** [H22-24]

● 県内医療体制の充実

- 地域医療再生計画に基づく**医療機関の機能強化**
総事業費: **87.9億円**(見込) (H22-H25)
救急医療…救急医療コントロール機能を担う病院の整備など
中山間地域…世羅中央病院とくい市民病院の集約化・再編など
機能強化…医療情報ネットワーク構築、災害拠点病院整備など
- (公財)広島県地域保健医療推進機構
を設置・運営 [H23.7]
医師不足解消に向けた医師のあっせん、招致、確保

● がん対策日本一の取組

- **高精度放射線治療センター**(仮称)の整備 [H27予定]
- **5大がん医療ネットワークの実現** [H24]
県内全域でがん医療の格差を解消するネットワーク
(5大がん: 乳, 肺, 肝, 胃, 大腸)

「がんよろず相談医」に関する医師会との協定締結



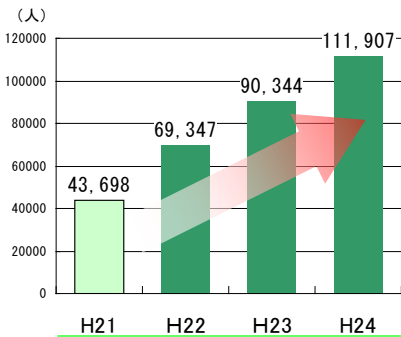
13 地域で暮らしを支え合う仕組みの充実

ポイント

企業連携による生活サポートの取組や、介護サービスの質の向上に向けた取組を医療・福祉・大学等の関係者と連携し、包括的な対策を進めています。
引き続き、地域と医療が一体となった包括ケアの仕組みの構築等、地域で、安心して暮らすための具体的な課題解決に向け、環境の整備を進めていきます。

主な指標等

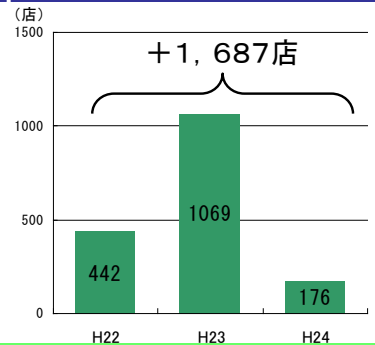
【認知症サポーター養成数】



【あいサポート運動サポート企業数等】

サポート企業	320企業
個人	72,177名

【健康生活応援店の新規認証店舗】



H22から3年間で、サポーター数は、

68,209人の増

H23から2年間で、サポート企業・個人数(累計)は、

72,497の増
※鳥取県と連携

H22から3年間で、新規認証店舗数(累計)は、

1,687店舗

主な実績

● 障害者の生活サポートの強化

- 県立障害者リハビリテーションセンターの整備 [H27共用]
- 軽度・中等度難聴児に対する補聴器購入費の助成制度の創設 [H25]
- 県立福山若草園の整備 [H27共用]

県東部の重度心身障害、肢体障害者サポート機能の強化



県立若草園 整備イメージ

● 介護サービスの質の向上

- 「ケアマネマイスター広島」認定制度の創設 [H24] ★全国初
優秀な介護支援専門員の顕彰制度 認定者数: **4**名
- 介護福祉士養成に向け、**就学資金貸付制度**の運用
貸与者数: **551**人 [H22-H24]



ケアマネマイスター広島の認証

● 支援が必要な人を地域で支える仕組みを充実

- **思いやり駐車場制度**の創設 [H23.7]
商業店舗等と連携し、障害者、妊婦等をサポート
- **地域包括ケア体制**の充実 [H25~]
尾西市を先例とし、全国に先駆けて取り組む、地域の医療、福祉等関係者の地域ケアサービスの全県展開を推進



おもいやり駐車場制度

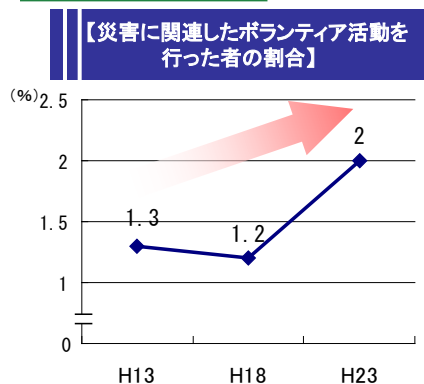
14 防災・危機管理を強化

ポイント

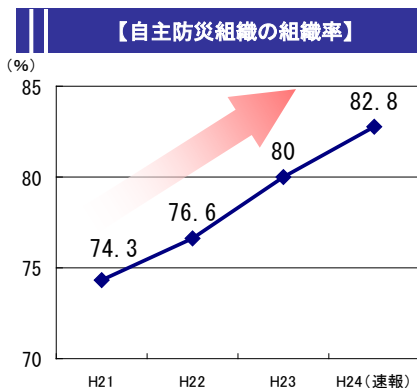
ゲリラ豪雨等多発する自然災害や東日本大震災等を踏まえ、想定される災害発生時の被害を軽減させるため、拠点となる防災施設の耐震化、道路等の公共インフラの機能強化等を着実に進めています。

引き続き、自助、共助、公助の観点で総合的な防災対策を進めていきます。

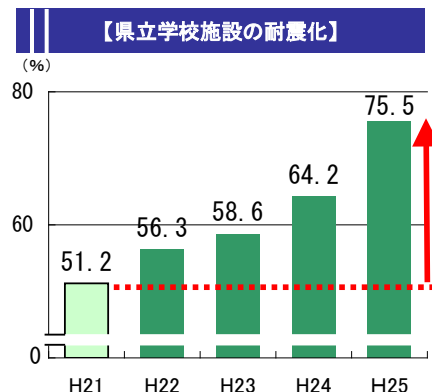
主な指標等



H13から10年間で、
0.7ポイントの増



H21と比較し3年間で、組織率は、
8.5ポイントの増



H21から4年間で、耐震化率が
24.3ポイントの増

主な実績

● 県・市町の防災対処能力の向上

- 東日本大震災を踏まえた **県地域防災計画**の見直し [H23.5~]
- **県防災拠点等の機能強化** [H23~]
県庁施設の耐震化(農林別館等)
防災情報システムの機能強化(局所的集中豪雨の想定等)
- 県防災ヘリと広島市消防ヘリの**2機体制**による災害等対応



広島県防災ヘリ

● 公共施設等の耐震化

- 県立学校施設の耐震化：**245棟** [H21-24]
(H27年度末までに**100%**)
- 道路の災害防除箇所数 **364箇所** [H22-24]
- **2次救急医療機関等**の耐震化整備：**6病院** [H22-24]



県立学校施設の耐震化



道路の災害防除

● 県民の防災意識の向上

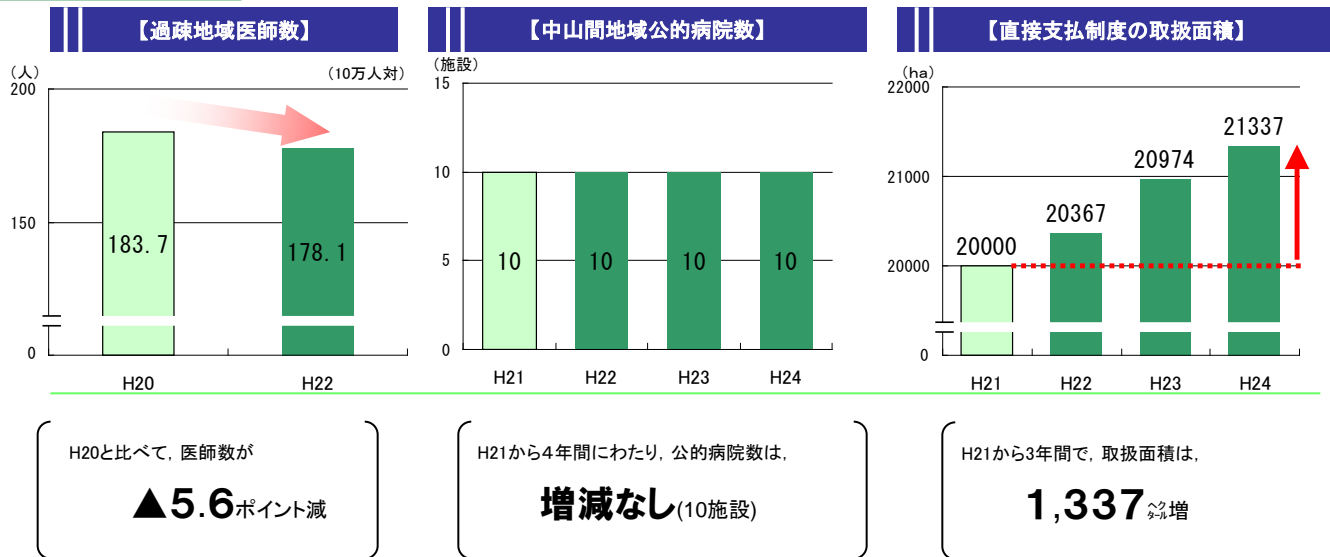
- ひろしま防災リーダー等による **自主防災組織の活性化支援** [H24~]
- 地震発生を想定した**一斉防災訓練**の実施 [H25~]

15 中山間地域の魅力, 活力を支援

ポイント

活力ある中山間地域の実現に向け、日常生活を支える医療や交通インフラ等の確保や基幹産業である農業をはじめとする地域産業の振興まで、幅広い取組を進めています。人口減少や少子高齢化が進展する中で、様々な課題を抱える地域の対策について、今後、振興条例を制定し、一層、総合的な対策を進めていきます。

主な指標等



主な実績

● 中山間地域振興条例の策定 [H25予定]

- 中山間地域に関する振興計画の策定や推進体制の整備などの仕組みを構築

● 医療確保対策の徹底

- 中山間地域の公立病院等への医師派遣：5,184件 [H23~24]
- 奨学金制度等を活用したへき地等勤務医師の養成：94人 [H22~25]
- 県北地域の無医地区への巡回医療の開始 [H24.7]

● 地域の生活課題の解決

- 生活支援配送システムの実証実験 [H22]
 - 3市町：尾道市、安芸高田市、北広島町
- 住民自治組織の生活課題解決を支援
 - 5団体：安芸高田市、江田市、神石高原町、北広島町 [H24~]
 - 1団体：安芸太田町 [H25~]
- 手入れ不足の人工林の間伐面積：4,458%増 [H22~24]

● 産業の基盤づくり

- 過疎地域の未来創造計画への支援：9市町産業対策を基本とした総合的な対策に取り組む市町を支援 [H23~]
- 中山間地域等直接支払制度の活用
 - 取扱面積：21,337% (H21比：+1,337%) [H24]
- 中山間地域の観光振興計画への支援：9市町地域資源のブラッシュアップに取り組む市町を支援 [H23~]



無医地区等への巡回診療



道の駅たかの

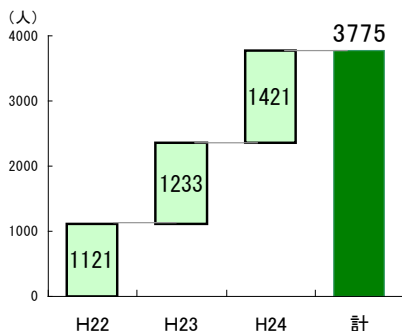
ポイント

ひろしまの平和分野における国際的知名度を活かし、平和の実現に向けた様々な行動・メッセージを世界に向けてアピールしています。

平成23年度に「国際平和拠点ひろしま構想」を策定し、広島発の独創的な取組が緒に就いたところであり、県民の皆様とともに更に取組を進めていきます。

主な指標等

【平和貢献に取り組む人材育成数】



H22から3年間で、人材育成数は、

3,775人

【平和関係国際会議の開催】

	H22	H23	H24	H25
開催回数	0回	3回	2回	4回

H22から4年間で、国際会議の開催数は、

9回

【ワールド・ピース・コンサート参加者数】

区分	人数
コンサート	1.5万人
ピースフィールド等	18.0万人
合計	19.5万人

ワールド・ピース・コンサート参加者数は、

19.5万人

主な実績

● 平和拠点の実現に向けた対策

- 国際平和拠点ひろしま構想の策定^[H23]

➢ トップによる海外PR

潘基文国連事務総長へ構想への協力要請^[H23.1]

ユニタール本部長へ構想への協力要請^[H24.10]

トカエフ国連欧州本部長へ構想への協力要請^[H24.11]

国連欧州本部での記者会見で構想PR^[H24.11]等

➢ 国際会議開催・誘致^[H23~]

国際平和シンポジウムの開催^[H23]

国際平和フォーラムひろしまの開催^[H24]

ひろしまラウンドテーブルの開催^[H25]

➢ 平和貢献人材の育成: **3,775人** ^[H22~H24]

ユニタール、広島国際協力センターでの人材育成

➢ 核廃絶の機運を高める「ひろしまレポート」を公表 ^[H25]

核軍縮等に関する各国の取組を評価した報告書の取りまとめ



潘基文事務総長への協力要請

● 多彩な平和貢献イベントの開催

- **リレーコンサート**を県内全市町(23)で開催^[H24]
ワールド・ピース・コンサートに向け、市町連携によるイベント
- **ワールド・ピース・コンサート**を開催^[H25.7~8]
・クインシー・ジョーンズさんら出演のエターナルピースコンサートなど、7回のコンサートに**15,000人**が来場
・全世界で**6億**世帯視聴
- 国際平和のための**世界経済人会議**を開催^[H25.7]
国連やWEF(ダボス会議)、内外の経済団体等と連携して開催
- **ピースサポーター数: 2.3万人** ^[H24.6~]
みんなで社会貢献(平和貢献活動)に取り組んでいくためのコミュニティ制度として、サポーター制度を開始



ワールド・ピース・コンサート開催



世界経済人会議開催

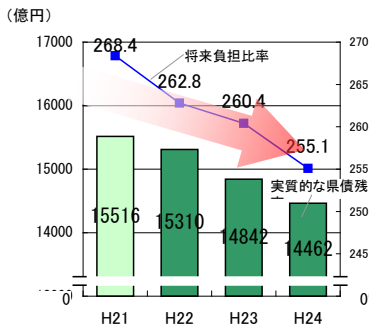
17 行政経営を刷新

ポイント

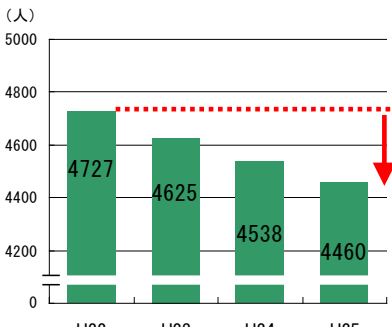
成果志向のチャレンジする組織への転換に向け、全職員が共有する価値観、行動指針を明らかにするとともに、個々の職員の活動をサポートするマネジメントの仕組みを大きく見直す中で、県の経営体質の強化を着実に進めています。
引き続き、成果志向の県庁の実現に向け、不断に取組を進めていきます。

主な指標等

【財政指標】



【広島県職員数】



広島県職員の行動理念

私たちの使命

私たちの使命は、県民の信頼と負託をすべての出発点とし、社会を構成する様々な主体と連携しつつ、地域社会全体の価値を高め、発展させ、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ことです。

私たちの価値観と行動指針

私たちは、広島県を愛し、誇りを持ちます。
私たちは、県民のために存在します。
私たちは、高い志と責任感を持って誠実に行動します。
私たちは、率直かつ積極的に対話します。
私たちは、現実を直視し、変化に対応します。
私たちは、変革を追求し続けます。
私たちは、成果にこだわり続けます。

実質的な県債残高を、

▲1,054億円削減

H22から3年間で、職員数は、

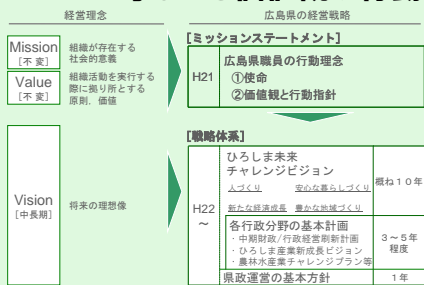
▲267人を削減

主な実績

●「広島県職員の行動理念」を策定

➢ 県組織として守るべき価値観や行動指針を明文化

全国初



● 成果志向のマネジメントの仕組み

➢ 施策マネジメントの仕組みを導入 [H23~] 四半期ごとの執行モニタリングなど

➢ コンピテンシー評価、目標管理制度を導入 [H23] 全職員を対象に実績、行動特性を評価へ関連づけ

➢ 実質的年俸制へ移行 [H23~] 管理職を対象に、定期昇給を廃止

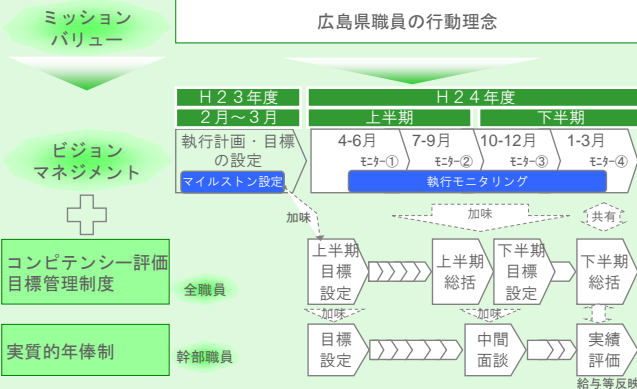
● 行政、財政経営方針の決定

➢ 中期財政健全化計画 期間：H23-H27(5カ年)

「実質的な県債残高」を5年間で▲1,400億円削減
人件費マネジメントによる5年間の累積効果額(推計)▲449億円

➢ 行政経営刷新計画 期間：H23-H27(5カ年)

職員数の最適化：5年間で▲427人



ポイント

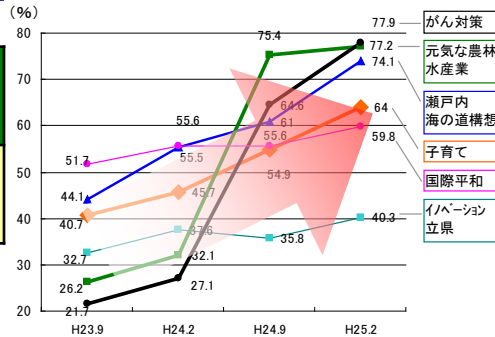
県民とのリレーションを緊密にしていくため、積極的な県政情報の公開とともに、情報メディアを始めとする新しい広報の仕組みを積極的に活用した広報展開を進めています。一方で、民間企業との連携を積極的に図るなど、従来にないリレーションの構築も進んでおり、引き続き、多様かつ質の高いリレーションの構築に向け取組を進めていきます。

主な指標等

【情報公開ランキング】

H20	H22	H23	H24
45位	27位	1位	1位

【戦略テーマの認知度】



【全国広報換算価値(県関与)】



全国順位は、

1位 に躍進

H23.9以降、各戦略テーマの認知度は、

劇的 に増加

H24単年度で、広報換算価値は、

33億円

主な実績

● 徹底した情報公開

- 都道府県情報公開度ランキング: **全国1位**へ躍進 (全国市民オンブズマン連絡会議調査)

● 県政情報発信の強化

- 知事定例記者会見を**週1回**開催(原則)[H21~]
- Twitter, Facebookによる情報発信 [H23~]
 - Twitterのフォロワー数: **14,984**人 [25.8現在]
 - Facebookの「いいね!」数: **3,898**人 [25.8現在]
- 包括連携企業など**店舗活用型広報**の強化: 広報ラックの設置箇所: **951**箇所
- インターネット放送**の実施 [H22~]
 - 知事会見, 広報番組, 県民生活に必要な情報を紹介

《ひろしまけんインターネットチャンネル》

- **1,052**本の動画を配信 [H25.8現在]
- **1,312,570**回の再生回数 [H25.8現在]

● 県民リレーションの強化

- 知事本人の市町へ出向いた直接対話: **累計54回**
 - 現場訪問: **126**箇所
 - 発表者・意見交換者: **470**人
 - 来場者: **6,400**人 [25.8現在]



チャレンジトーク開催

● 民間企業との連携を強化

- 民間企業との包括協定**を締結: **11社** [H25.8現在]
 - (株)ファミリーマート [H23.6], 西日本高速道路(株) [H23.8], (株)イズミ [H23.9], イオン(株) [H23.10], カゴメ(株) [H24.2], (株)ローソン [H24.7], (株)ポプラ [H24.11], (株)福屋 [H24.10], アヲハタ(株) [H25.3]
 - サッポロホールディングス(株)及びポッカサッポロフード&ビバレッジ(株) [H25.2]

《実践例》

- 瀬戸内レモンミックス (レモン: **740t**)
- 牡蠣フライ(ローソン) (牡蠣: **300万**個)



瀬戸内広島レモンを利用した新商品