

本部戦略に基づく予算配分、 職員配置と評価制度の有機的連携確保

佐賀県

○ 取り組みの概要

平成16年度の機構改革において、多様化・高度化する県民ニーズや新たな行政課題に対応できるよう、県庁組織を、生活者、消費者の視点から横割り型組織に改正。この組織改正に対応して、予算編成や定数配分・職員配置の権限についても庁内分権を実施し、より現場に近い各本部が、自らの戦略と判断に基づき自律的に経営できるようにし、そのマネジメントを評価。

○ 佐賀県の概要



佐賀県の概要

県庁所在地

● 佐賀県佐賀市城内1-1-59

人口

● 873,978人

※H17.3.31現在（住民基本台帳人口）

〇 取組について

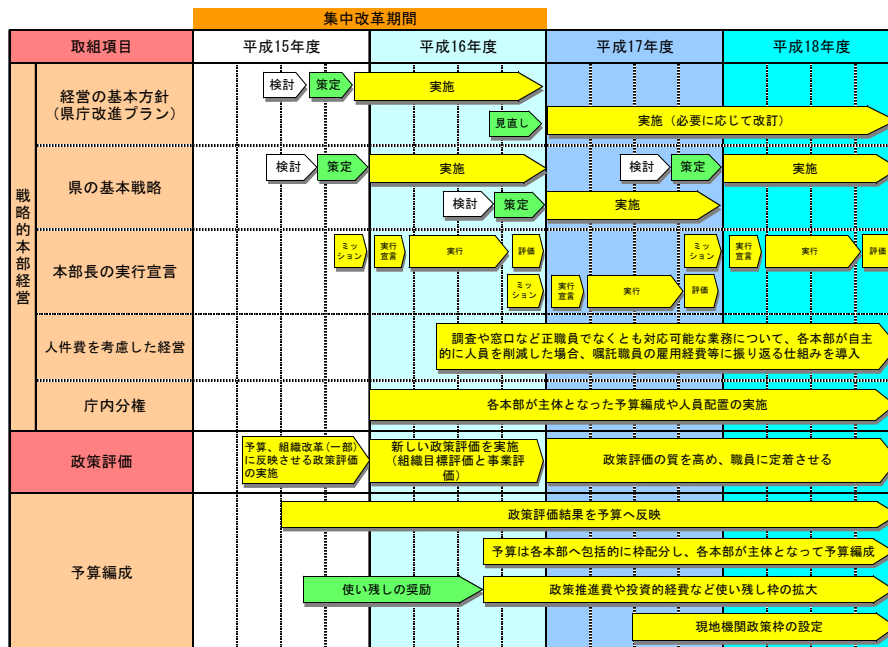
1. 取組の背景

- ・ 佐賀県では、平成 16 年 4 月、多様化・高度化する県民ニーズや新たな行政課題に対応しながら、県民の方の満足度を高めることができるように、県庁組織を、生活者、消費者の視点から「横割り型組織」に改正している。
- ・ また、この組織改正に対応して、より現場に近い各本部が、自らの戦略と判断に基づき自律的に経営できるように、予算編成や定数配分・職員配置の権限について庁内分権も進めている。

2. 取組の具体的内容

<改革の全体像－佐賀県庁「改進黨」プランの概要－>

- ・ 佐賀県庁では、三位一体の改革の進展や厳しい行財政環境の中で、多様化・高度化している県民の方のニーズや、食の安全などの新たな行政課題に対応して、県民の方の満足度を高めることができるように、時代に合った新しい佐賀県庁づくり「県庁改進黨」に取り組んでいる。
- ・ 以下は、上記実現のための佐賀県庁「改進黨」プランの全体像のイメージである。



取組項目	集中改革期間			
	平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度
組織改革	組織再編	再編検討	本部制導入 現地機関再編方針	再編作業 新しい現地機関
	企画経営機能の強化	政策室・新政策推進部の設置	政策監グループ、企画・経営（企画）グループの設置と機能強化	
	事務の簡素化（権限委譲）	本庁検討	部長 → 課長への権限移譲 現地機関検討	本庁 → 現地機関への権限移譲
	フラット化	検討	本庁で一部試行 現地機関で一部試行	本庁で本格実施 現地機関で本格実施
人事システム（人材育成、能力開発）		コンピテンシーモデル構築 管理職員で試行	すべての職員でコンピテンシーモデル評価を本格実施 任用や配置換えなどへ活用	庁内公募による職員配置や派遣を実施
			管理型研修から、コンピテンシーモデル評価を活用した 自発型研修への転換	OJT活用した新人育成を実施
業務改善		部長から課長への権限移譲や、財務部門への合議廃止 本庁と現地機関の事務の分析及び検討	電子県庁構築に合わせた業務プロセスの見直し 出納事務など職員に共通で負担の大きい業務の見直し	
意識改革（議論の場づくり）			議論の活性化（全庁熱談会、職場熱談会、現地機関熱談会）	
			スモールサクセスづくり（職員提案、現場レベルでの成功事例づくり）	
			意識共有（全職員研修、メールマガジン、推職員の配置）	

・このプランを通じて実現を目指している県庁の姿は以下の3点に集約される。

経営型の組織への転換 —行政システム—

- ・各本部が、時代感覚を持ち、県民などから広く収集した情報をもとに、本部の戦略と判断に基づいて、人や予算といった経営資源を自律的に配分するような経営型の組織のづくりを進めている。

イエスからはじめる政策検討 —職員意識—

- ・一人ひとりの職員が、変化し続けている県民のニーズを、現場の声をもとに的確に把握し、まず、「どうしたら対応出来るか」から考えをスタートするような職員の意識づくりを進めている。

すべての職員が政策創造の主役 —組織風土—

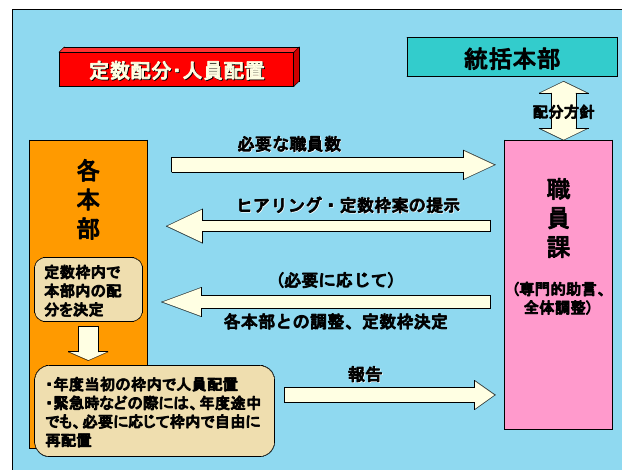
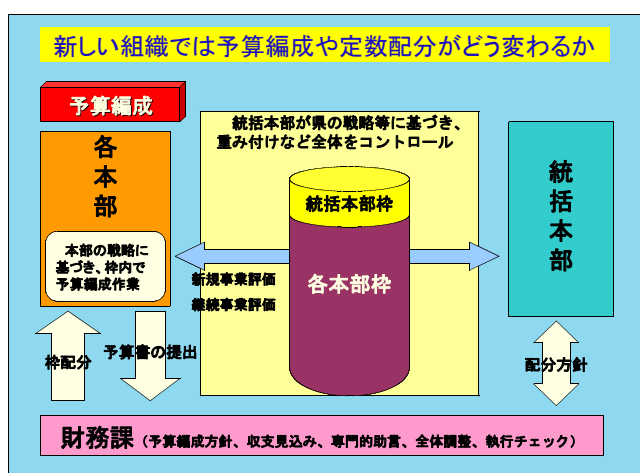
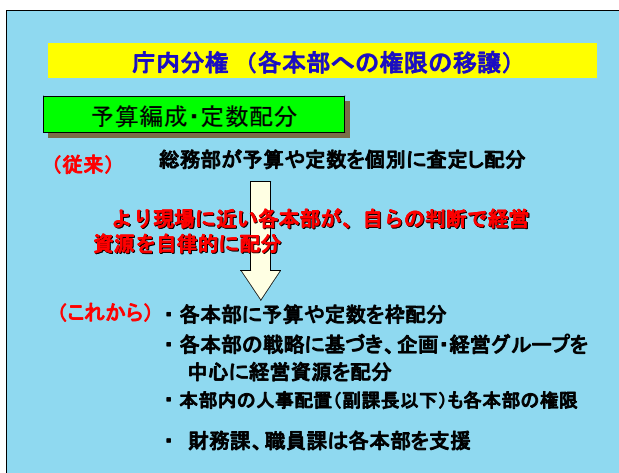
- ・職員が色々なことを自由に議論し、「これまでの前例を改めること」、「新しいことをはじめること」、「必要性の少なくなったことを止めること」へチャレンジするような県庁の組織風土づくりを進めている。

<組織改正・庁内分権（各本部への権限移譲） 予算編成や定数配分の権限を各本部に移譲>

- ・多様化・高度化する県民ニーズや新たな行政課題に対応しながら、県民の方の満足度を高めることができるよう、佐賀県では県庁組織を、生活者、消費者の視点から横割りに改正した。
- ・また、より現場に近い各本部が、自らの戦略と判断に基づき自律的に経営できるように、予算編成や定数配分・職員配置の権限について庁内分権を実施している。

平成 16 年 4 月 1 日付けの組織改正の内容・考え方

(平成15年度)	(平成16年度から)
総務部	統括本部 自立・自立の時代に対応する県庁の総合戦略本部です。
企画部	くらし環境本部 県民の「くらし」「安全・安心」「環境」にかかわる課題に対応します。
厚生部 (環境生活局)	健康福祉本部 県民の「福祉」「保健」「医療」「健康」に関する施策を推進するとともに、これらに関する高度で専門的なサービスを提供します。
経済部	農林水産商工本部 (生産振興部) 農業、水産業、商業をはじめとする全ての産業のノウハウを結集して、販売力の強化や新たな市場開拓をすすめる、産業の活性化と新たな産業の創出等を推進します。
農政部 (水産林務局)	けんど 県土づくり本部 (交通政策部) 県民のくらしや産業活動の基盤となる社会資本整備を推進します。
土木部	経営支援本部 各本部の活動や市町村を支援します。



<マネジメントの基点となる各本部長、部長の「実行宣言」>

- 平成 16 年 4 月 22 日の政策検討会議※において、平成 16 年度に重点的に取り組む事項や目標などを「実行宣言」として知事に対して宣言した。この宣言内容は、年度のマネジメントの基点になるものである。
- 実行宣言したのは、知事部局の統括本部長、くらし環境本部長、健康福祉本部長、農林水産商工本部長、生産振興部長、県土づくり本部長、交通政策部

長、経営支援本部長である。

※ 知事のマニフェスト（重点実施項目）や県政の重要課題等への対応を図るため、平成 15 年 5 月に県知事以下の県庁の幹部職員で構成する「佐賀県政策検討会議」が設置された。

<組織改正に伴い政策評価システムも見直し>

- ・ 上記の組織改革に伴い、平成 16 年度より政策評価システムも変更された。平成 15 年度は、総合計画に掲げる 123 本の「施策」を評価対象としていたが、平成 16 年度以降、各課ごとに最も重要と考える施策 1～2 本を各課の「目標」（組織目標）とし、これを評価の対象に評価を実施している。

■政策評価システムの目的

- ・ 政策評価システムの目的は以下の 2 点である。
- ① 各本部・各課がそれぞれの分野で目標を明確にしながら経営体としてのマネジメントを行い、政策や行政活動の質を向上させる。
 - 限られた行政資源（財源・定員）を有効活用し、効果的な政策を推進する。
 - 組織（課）の目標を明確にし、施策・事業の目的や有効性を科学的に検証し、目標達成のための有効な施策・事業を創造する。
 - ② 県民への説明責任を果たす。

■政策評価システムを通じた「マネジメントサイクル」の要素

- ・ 政策評価システムを通じた県の「マネジメントサイクル」は、以下の 3 つの要素で構成されている。
- ① 戦略の策定（Plan）⇒各本部による戦略と各課の目標の明確化
 - ② 事業評価・予算調整（Do）⇒戦略に基づく予算、人員の配分
 - ③ 組織目標評価（See）⇒各課の目標の実績評価と各本部ごとの戦略に対する実績評価（組織目標評価では第三者委員会からの意見を反映）

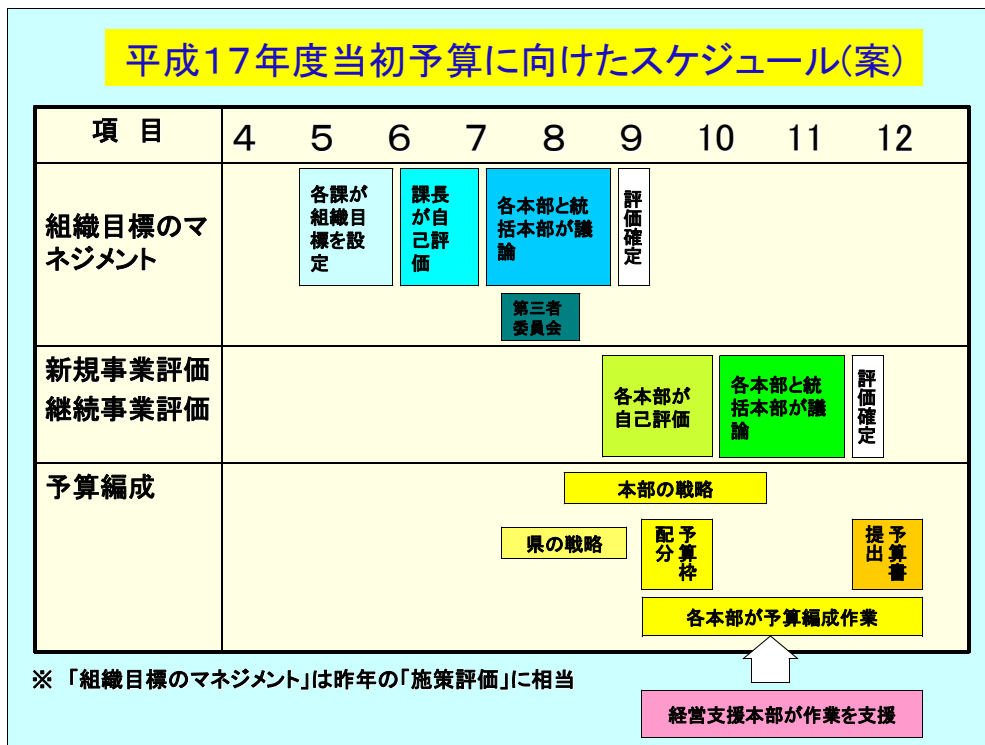
■政策評価システムの構成

- ・ 政策評価システムは、以下のように①組織目標評価、②事業評価、によって構成されている。
- ①組織目標評価
 - ・ 各本部が進める施策は多岐にわたるが、いま最も重要な施策として何を掲げ、その目標をどのように設定しているのかを明らかにすることは、組織の目標を明確にし、また県民に対して県庁の進める行政の方向性を示し、その結果責任や説明責任を果たしていく上で有効である。
 - ・ このため、各課において最も重要な施策を組織の目標として定め、成果指標等をもとに 1 年間の行政活動の実績を評価する組織目標評価を実施しており、この中で県の評価に対して第三者委員会から意見を受けている。
 - ・ 組織目標の評価の流れはおおむね次のとおり。

- 各課による評価
- 各本部企画経営G（各部企画G）と各課の議論
- 各本部企画経営Gによる各本部評価状況のまとめ（部においても本部ごとに議論してとりまとめ）
- 各本部と統括本部との議論
- 第三者評価委員会への説明。第三者評価委員会による意見。
- 評価結果の公表

②事業評価

- ・ 予算編成の前に主要な新規事業や継続事業については、事業評価（知事ほか幹部による二次評価を含む）を実施している。事業評価の結果、「実施見送り」となった事業は、予算として編成できない仕組みになっている。その場合でも、本部の予算枠には変更がないため、財源は他の事業に活用できることになる。
- ・ これらの評価結果をはじめ予算調整過程はすべて公表している。



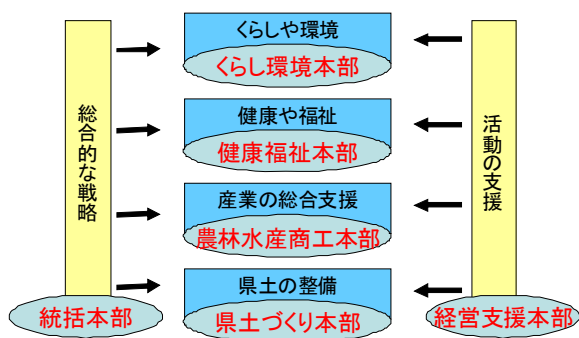
3. 取組にかかる事業費

- ・ 取組に関連する事業費は特に計上していない。

4. 取組の体制

- ・ 平成16年度の県庁の組織体制（本部）は以下のとおりである。

2 本部制の導入



5. 取組の成果

- ・ 取り組みの成果は以下の2点である。
- ① 政策評価をツールとして各本部で自律的な予算編成ができた。
- ② 予算編成に係る時間が短縮できた。

6. 今後の課題

今後の課題は、「政策評価をツールとして、予算や人員を思い切って配分するような、各本部のマネジメント力の強化」にある。