

「公社改革の方向性に基づく具体的な取組」の今後の展開について

令和6年12月13日
広島高速道路公社

○ 令和2年12月23日に公表した「公社改革の方向性」に基づく「具体的な取組」及びその「実施内容」に対する「取り組みの成果等（6/14公表）」による今後の展開は、次のとおり進める。

改革の方向性	重点項目	具体的な取組	実施内容（令和2年12月～令和6年10月）	取り組みの成果〔検証結果〕	今後の展開
1 公社ガバナンスの強化	■ 意思決定の適確化・円滑化 ・ 多くの会議・委員会がある中、検討と意思決定が混在している現状を見直し、多角的かつ詳細な検討を行う場と意思決定に集中する場に分離し、より適確に意思決定を行う仕組みの導入に取り組む。 ・ 意思決定経緯の記録・保存や会議・委員会等のあり方の見直し、意思決定の迅速化等に取り組む。	(1) 経営会議の設置 ・ 公社運営に係る重要事項の意思決定を集中的に審議するため、新たに、役員及び部長級で構成する経営会議を設置する。	・ 経営会議設置により、公社運営に係る重要な方針の「審議・決定」及び各部会で決定した事項の「報告・承認」について、集中的な議論を行い迅速で明確な意思決定を行っている。	◎ 意思決定の仕組みとして、通常に行う手続きとして定着し、意思決定に係るプロセスの適確化・円滑化が図られた。 ・ 経営会議の審議事項については、部会において、徹底した課題の洗い出しや、過去の事例に囚われない幅広い視点による対応案の検討などを進めたことで、経営会議における集中的な審議につながり、迅速な意思決定を行うことができています。 ・ 職員の共通認識として、事後に議事記録を共有・確認できる重要性に対する認識が高まってきた。	業務プロセスとして着実に実施 ・ 経営会議において決定した事項について、決定内容と実際の事業実施に変更等が生じた場合には、再審議するルール化などにより、PDCA サイクルを徹底することで、より高い成果の獲得につなげていく。
		(2) 部会の設置 ・ 経営会議に諮る案件など、公社の事務執行に当たり、十分な検討を行うため、新たに、部長級及び課長級で構成する部会を設置する。	・ 部会設置により、経営会議への付議事項や部を跨ぐ課題などの解決・調整等を議論し、実施方法等を決定している。 ・ 経営会議へ報告すべき重要な事項の抽出を徹底するとともに、単独の部で完結する懸案事案についても部会で議論を進めている。		
		(3) 会議等の統合・再編 ・ 会議・委員会等の設置目的、運営状況等を検証し、集約困難なものを除いて、経営会議と部会に統合・再編する。	・ 会議等の統合・再編は完了した。 ⇒ 経営会議へ統合：2 部会へ統合：12 ⇒ 法令上や独立性確保の観点から継続：12 ⇒ 廃止：2		
		(4) 公社内規程の見直し ・ より迅速かつ適確な意思決定と事務執行を行うため、決裁権限の見直しや規程の体系化を図るなどの取組を進める。	・ 経営会議において「規程等の体系化方針」を決定し、282の規程等について見直し作業を実施した。 ・ 契約約款についても、法令等の趣旨を再検証し、見直しを行った。 ・ 職員の規程等への理解度を高めるため、職員説明会や掲示板により、改正内容の周知を徹底した。	◎ 「規定等の体系化方針」に掲げた作業及び各規程・細則等の整合作業も併せて実施し、日々の業務における根拠規定の明確化が図られた。 ・ 体系化をきっかけとして、各職員が担当する業務に係る規程等を改めて全て確認したことにより、規程等への理解度が高まった。	通常業務として推進 ・ 今後の規程等の改正手続きの際には、県市の条例や規則と同一文書による改正を前提とするのではなく、法令等の改正趣旨を適正に理解し、公社の実態や規模に合った内容とする。
	■ 監理体制の強化 ・ 業務の適正化を図る監理体制の整備に取り組む。	(1) 監査を行う組織の設置 ・ 従来の県・市による定期監査に加え、公社自らが通年監査を行う組織を設置する。	・ 監査室を設置し、他の高速道路公社や県及び市の監査委員制度に加え、民間の内部監査制度等を参考として、会計監査と業務監査を同時に進める当社に合った監査制度を整備した。 ・ 各年度において監査計画を策定し、計画に基づき、全課に対して監査を実施している。 ・ 監査結果は、随時、理事長に報告するとともに経営会議の場で報告し、情報の共有化を図っている。	◎ 定例的に監査を行う実施体制と受検する仕組みを確立した。理事会へ総括報告を定例化し、外部役員や出資団体等への信用度が向上した。 ・ 監査室による会計監査及び業務監査が定例化し、監査指摘事項等の改善実施により、業務の適正化が進んでいる。 ・ 理事会へ総括報告を定例化させ、外部役員や出資団体等への説明責任を果たすことで、信用度の向上が図られている。	業務プロセスとして着実に実施 ・ 監査結果等に基づく業務の適正化を進める。各課において監査担当者を選任し、監査制度の更なる浸透を図る。 ・ 職員自らが、個々の業務実施において、常に適正さを確認する意識を醸成する。
2 将来を見据えた組織づくり	■ 組織体制の強化 ・ 良質な道路サービスの提供を維持するため、老朽化対策に適切に対応し道路交通を円滑に管理する体制や、高速道路ネットワーク機能の拡充に対応できる体制整備に取り組む。 ・ また、組織全体で経営理念を施策展開につなげる行動の実践に取り組む。	(1) 管理運営体制の整備 ・ 管理運営を、より強力に取り組むことができるよう安全・管理部門の強化体制を整備する。	・ 道路サービス業務に特化した、交通管理課と保全課を所管する保安全管理部を設置した。 ・ 道路構造物に係るインフラ長寿命化計画（行動計画）及び個別施設計画（道路施設）の更新を行った。 ・ 今後増加する道路付属設備の新設及び更新に対応するため、保全課に施設整備担当課長を新設し執行体制を強化した。	◎ 道路管理サービス業務に特化した保安全管理部の体制は概ね整った。 ・ 交通管理業務と道路施設等の保全業務を一体的に管理運営できる体制の整備を行い、良質な道路サービスを安定的に提供できる体制を強化できた。 ・ 予防保全による道路構造物の長寿命化対策の推進や、計画的な設備機器の更新やAI等の新技術の導入など、中期経営計画に掲げた取組を着実に進めた。	通常業務として推進 具体的な取組を次期中期経営計画に掲載 ・ 今後必要となる大規模改修等を着実に実施して行くため新たな施設更新計画（仮称）の策定を進める。

「公社改革の方向性に基づく具体的な取組」の今後の展開について

○ 令和2年12月23日に公表した「公社改革の方向性」に基づく「具体的な取組」及びその「実施内容」に対する「取り組みの成果等（6/14公表）」による今後の展開は、次のとおり進める。

改革の方向性	重点項目	具体的な取組	実施内容（令和2年12月～令和6年10月）	取り組みの成果〔検証結果〕	今後の展開
2 将来を見据えた組織づくり	<p>■ 組織体制の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> 良質な道路サービスの提供を維持するため、老朽化対策に適切に対応し道路交通を円滑に管理する体制や、高速道路ネットワーク機能の拡充に対応できる体制整備に取り組む。 また、組織全体で経営理念を施策展開につなげる行動の実践に取り組む。 <p style="text-align: center;">【令和5年度新規追加】</p>	(2)-1 行動指針の見直し	<ul style="list-style-type: none"> 「行動指針」を改訂し全役職員において、行動指針に基づいた行動を推奨した。 「職員の目標管理・業績評価」において、行動指針に着目した目標設定を行う新たな運用を開始した。 部長及び課長においては、各自の役割と課題を明確にした業務目標を設定し、役員及び所属内での共有など組織的な取組を強化した。 	<p>◎ 行動指針と目標管理・業績評価との関連性を高めることで、日々の業務に際して行動指針を意識する仕組みを構築した。</p> <ul style="list-style-type: none"> 職員の目標管理・業績評価において、行動指針に紐づく目標を設定するとともに、実践した内容を評価する PDCA サイクルを回すことで、組織全体として行動指針の定着が一定程度進んだ。 	<p>業務プロセスとして着実に実施</p> <ul style="list-style-type: none"> 「行動指針」が、日々の業務等における実践的な羅針盤に位置付けられるよう、あらゆる機会を捉えながら職員への更なる浸透を図る。
		(2)-2 リスクマネジメントの推進	<ul style="list-style-type: none"> リスクマネジメントを推進するため、経営会議（令和5年8月）で進め方の方針を決定した。 令和5年度を試行期間として位置づけ、全職員を対象とした研修を実施し、各課におけるリスクの洗い出しを行った。 さらに、洗い出した63項目のリスクについて、リスクマップで可視化し、推進チームにおいて共有、意見交換を行うとともに、優先度の高い項目を重要リスクとして抽出、対応策を実施した。 	<p>◎ 有料道路の管理運営を担う公社の実態に則したリスクマネジメントの仕組みづくりを開始した。</p> <ul style="list-style-type: none"> 「リスクマネジメント」という新たな取組により、各課従前からの業務の中にも、様々な課題があることや、リスク管理の重要性を認識することができた。 令和6年度上期においては、組織横断チームによる会議を7回開催し、年度単位でのリスクの洗い出しを進めている 	<p>組織横断チームにより推進</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業継続や経営状況に直接影響するリスクに対処するため、重要課題の一つとして取組を推進する。
		(3) ネットワーク機能拡充体制の整備	<ul style="list-style-type: none"> 理事と兼務していた企画調査部長を専任化させ、高速道路ネットワーク機能を拡充するための次期整備計画の変更等について、国県市など関係機関と協議を進めると共に、経済界（広島商工会議所、中国経済連合会、広島経済同友会）と意見交換を行っている。 第6回整備計画変更に基づき、高速5号線（2号線5号線連絡路）建設事業を進めている。 	<p>◎ 高速道路ネットワーク機能の拡充に係る企画調査部の体制は、概ね整った。</p> <ul style="list-style-type: none"> 高速道路ネットワーク機能の拡充などの課題において、県市との協議や意見交換、情報共有を積極的に行うなど連携強化が図られている。 経済界等とも、ネットワーク機能の拡充が広島都市圏の発展・経済規模の拡大等に寄与する必要不可欠なインフラであるといった意識共有を促進することができ、国等への要望活動につながった。 	<p style="text-align: center;">通常業務として推進</p> <p style="text-align: center;">具体的な取組を次期中期経営計画に掲載</p> <ul style="list-style-type: none"> 高速道路ネットワーク機能の拡充に向け、引き続き国県市など関係機関との連携を密にすると共に、経済界等における機運醸成を図っていく。
<p>■ 人材育成の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> 職員の能力や意識の向上を図るため、様々な研修の実施に取り組む。 	(1) 研修の実施	<ul style="list-style-type: none"> 計画的なプロパー職員の管理・監督職への登用に向け、中堅職員のマネジメント力強化に重点を置いた研修の充実に取り組んだ。 各階層（新規採用、若手、中堅、監督者、管理者）の研修内容を見直し、研修計画に反映・実施した。 コンプライアンスや情報セキュリティに係る研修や中国地方整備局の協力による技術研修など、個人の意識・能力の向上につながる研修を設定し、積極的に参加させている。 	<p>◎ 職位毎に求められる能力等に応じた研修体系（研修計画）を再構築した。</p> <ul style="list-style-type: none"> 管理監督職や中堅職員等の職位毎に求められる能力（マネジメントやコーチング）やコンプライアンス等の意識が高まり、積極的な受講につながった。 管理監督職への登用に向け計画的に受講させたことで、候補者の人材育成が進むとともに、人員の裾野拡大を図ることができた。 	<p style="text-align: center;">通常業務として推進</p> <ul style="list-style-type: none"> 公社運営において重要度が増すICT・危機管理等のプロフェッショナルな人材を育成するため、業務に有益な資格・免許取得の支援制度の拡充を進める。 	

「公社改革の方向性に基づく具体的な取組」の今後の展開について

○ 令和2年12月23日に公表した「公社改革の方向性」に基づく「具体的な取組」及びその「実施内容」に対する「取り組みの成果等（6/14公表）」による今後の展開は、次のとおり進める。

改革の方向性	重点項目	具体的な取組	実施内容（令和2年12月～令和6年10月）	取り組みの成果〔検証結果〕	今後の展開
2 将来を見据えた組織づくり	■ 人材育成の強化 ・ 職員の能力や意識の向上を図るため、様々な研修の実施に取り組む。	(2) 派遣研修の実施 ・ プロパー職員の更なる能力と意識の向上を図ると共に、他団体の業務推進ノウハウを公社へ還元し、組織力の強化を進めるため、他団体への派遣研修を実施する。	・ 広島市への派遣研修（事務職1名）を実施した。（令和3・4年度） [派遣先研修内容] 道路関係の予算・決算事務 ・ 令和5年度からは土木構造物等における設計積算基準や入札契約制度等の技術力の向上を目的とした技術職の派遣研修を検討してきたが、土木職の採用がなく、派遣人材が確保できなかった。	◎ 派遣研修を通じたプロパー職員の能力と意識の向上に向けた継続的な取組の必要性を確認した。 ・ 研修期間に得られた経験値を他のプロパー職員と情報共有するとともに、派遣先における仕事の進め方等、従前のやり方を見直すよう還元が図られた。	将来を見据えた組織づくり 第2期計画の実施 ・ 同じ業務で共通した課題を有する他高速道路公社（名古屋・福岡北九州）等との人事交流により先進事例や業務手法等を学び、こうしたノウハウを公社に還元することで、組織力の強化を図る。
		■ プロパー職員の登用、採用 ・ 主体的かつ円滑に公社運営を行うため、ノウハウと経験を積んだプロパー職員の管理・監督職への積極的な登用や、事業展開や管理運営の強化を踏まえた計画的な職員の採用に取り組む。	(1) 管理・監督職への登用 ・ ノウハウと経験を積んだプロパー職員を管理・監督職へ積極的に登用する。	・ 派遣職員の管理監督職ポストにプロパー職員の登用を進めている。 【登用状況】※プロパー数/全体数 令和6年度 課長 1/11名 係長 7/13名 (+2名) 令和5年度 課長 1/11名 係長 5/13名 (+2名) 令和4年度 課長 1/10名 係長 3/13名 (+1名) 令和3年度 課長 1/8名 係長 2/13名 ・ 階層別研修を充実させ、マネジメントやコーチング等、管理・監督者への登用に視点を置いた人材育成や日常業務の中で若手職員へのコーチングを実践させるなど、人材育成を積極的に進めている。	◎ 計画した令和6年度までの管理・監督職への登用は完了した。（令和3～6年度の第一段階） ・ プロパー職員の係長職が増えることで、新規採用のプロパー職員に対する指導、育成の意識が向上し、職員間でのOJTが活発になった。 ・ 公社の運営にプロパー職員がより多く関与することで、モチベーションの向上、発言、行動に対する責任感が増し、自立した組織運営への意識が向上した。
	(2) 計画的な採用 ・ 適切な人材を継続的に確保し、知識、経験を継承できるよう、計画的な採用を実施する。	・ 将来の高速道路運営を担うための知識・ノウハウ・経験を継承していくことができるよう、適切な人材の継続的な確保を進めている。 ・ 試験日程の前倒しによる新卒者の確保、職務経験者を対象とした新たな試験区分の設定など、応募者拡大に向けて見直しを行った。 【採用状況】 令和6年4月 2名（事務1 土木1） 令和5年4月 5名（事務4 電気1） 令和4年4月 2名（事務1 電気1） 令和3年4月 2名（土木1 電気1） 合 計 11名（事務6 土木2 電気3）	◎ 管理・監督職への登用と連動し、計画した令和6年度までの新規職員の採用を行うことができた。（令和3～6年度の第一段階） ・ 計画的な採用を行うには、応募につながるための知名度向上や継続的な募集が不可欠であることが明らかになった。 ・ 各大学での公社事業内容のPRや将来の応募者候補となる学生を対象とした現場見学会の開催などを積極的に進めている。	公社改革の方向性に基づく 将来を見据えた組織づくりについて ～ 第2期（案）～ 令和6年9月27日 広島高速道路公社	

「公社改革の方向性に基づく具体的な取組」の今後の展開について

○ 令和2年12月23日に公表した「公社改革の方向性」に基づく「具体的な取組」及びその「実施内容」に対する「取り組みの成果等（6/14公表）」による今後の展開は、次のとおり進める。

改革の方向性	重点項目	具体的な取組	実施内容（令和2年12月～令和6年10月）	取り組みの成果〔検証結果〕	今後の展開					
3 職員が幸せを感じる職場環境の整備	■ ICTを活用した職場環境整備 ・ 労働生産性向上やワークライフバランスの実現など働き方改革の基盤として、ICTを活用した事務システムの導入やリモート環境の整備、会議のペーパーレス化等を推進するため、ICTに係る基本計画の策定など、各種取組を進める。	(1) ICT基本計画の策定 ・ 職場環境に係るもののほか、交通管制や施設管制、保安全管理など公社全体のシステムに係るICT基本計画を策定する。	【職場環境】 ・ 職場環境に係るICT基本計画を策定した。 ・ 情報セキュリティの高度化に向けた調査を外部委託により実施し、情報セキュリティ研修及び標的型メール訓練を継続して実施した。	◎ 「ICT基本計画」に掲げた機器・ソフトの導入など着実に取り組むことができた。 ・ 情報セキュリティのハード面の強化に加え、人的リスクの低減に向け、研修・訓練を継続して行うことにより、職員の危機感の醸成が図られている。	<div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> 広島高速DXプラン（仮称） において推進 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> 具体的な取組を次期中期経営計画に掲載 </div> ・ DXに関する施策を全社的かつ総合的に推進していくため「DX推進本部」を設置（R6.9）した。 ・ これまで取り組んできた「職場環境の整備」はDX推進の取組みの中で「保安全管理」「交通運用」「建設現場」の分野とあわせて展開していく。					
		(2) 事務システムの導入 ・ 事務の効率化を図るため、順次、事務システムの導入を進める。 ・ ICT基本計画の中で位置づける。	・ 事務システムの一部（スケジュール管理、施設予約、情報共有掲示板）について、先行的に導入した。 ・ 労務管理ソフト（出勤打刻、休暇管理、時間外勤務管理、勤務シフト管理等）を令和5年4月から本格的な運用を開始した。	◎ ICTを活用した効率的かつ高精度な維持管理の実現に向けた取組を進めた。 ・ システム更新にあたり、ICTを活用する視点を加えることにより、効率的かつ高精度な維持管理体制の実現に取り組んでいる。						
		(3) リモート環境の整備 ・ ワークスタイルの拡充に向け、リモートワーク制度に係る規程や環境の整備を行う。 ・ ICT基本計画の中で位置づける。	・ 在宅勤務に必要な通信機器を導入し、在宅勤務実施要領を制定して運用を開始した。新型コロナウイルス感染の流行期もあり、在宅勤務の積極的な利用が進んだ。 ・ 在宅勤務における生産性の向上に向け、サーバー内のフォルダやデータの整理を進めた。	◎ リモート環境を活用したワークスタイルに対する職員の意識が高まった。 ・ 在宅勤務以外にも関係機関協議や社外研修等で通信機器が活用され、業務の効率化が進んでいる。						
		(4) 会議のペーパーレス化 ・ 会議の効率化を図るため、資料のペーパーレス化を進める。 ・ ICT基本計画の中で位置づける。	・ 令和4年7月から主要な社内会議の構成員のうち、役員及び部長級までを先行して導入した。順次、対象の会議、機器調達を課長級まで拡大し、ペーパーレス化による会議運営の効率化を進めた。 【対象者】 19名（役員、部長・課長級） 【主な対象会議】 <table style="margin-left: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr><td>・ 経営会議</td><td style="text-align: right;">45回</td></tr> <tr><td>・ 部会</td><td style="text-align: right;">121回</td></tr> <tr><td>・ 競争入札等執行委員会</td><td style="text-align: right;">40回</td></tr> <tr><td>・ 連絡会議</td><td style="text-align: right;">49回</td></tr> </table>	・ 経営会議		45回	・ 部会	121回	・ 競争入札等執行委員会	40回
・ 経営会議	45回									
・ 部会	121回									
・ 競争入札等執行委員会	40回									
・ 連絡会議	49回									
			<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> 【削減効果〔参考値〕】 ①連絡会議：毎週定例 R5年度49回開催 用紙：約20枚/回 × 19名分 × 49回 = 年間18,620枚 削減 労力：約1時間/回 × 49回 = 年間49時間 削減 ②競争入札等執行委員会：毎週定例 R5年度40回開催 用紙：約15枚/回 × 11名分 × 40回 及び 入札関係規程ファイル一式400枚 × 8名分 = 年間9,800枚 削減 労力：約1時間/回 × 40回 = 年間40時間 削減 </div>							

公社改革の第2ステージにおける展開について

