

## 行革ミニレポート（愛知県の行政改革の取組）

－「あいち行革大綱2005」を中心として－

### 1 愛知県のこれまでの行政改革の取組

愛知県では、昭和41年に「行政合理化委員会」（44年度からは「(旧)行政合理化推進会議」）を設置するなど、早くから行政合理化に力を入れてきた。現在の体制が整ったのは、昭和60年であり、6月に議会代表と県幹部からなる「行政合理化推進会議」を設置するとともに、庁内に、知事を本部長とする「行政改革推進本部」を設けた。こうした体制の下で、同年12月には、第1次の行革大綱に当たる「愛知県行政改革推進計画」（計画期間：昭和60年度～62年度）を策定したのを皮切りに、以後、数次にわたる行革大綱のもとで、積極的・継続的に行政改革に取り組んできた。

表 1 行革大綱の策定状況

策定期期	名 称	計画期間
昭和60年12月	愛知県行政改革推進計画 (愛知県行革大綱)	昭和60～62年度 (3年間)
平成7年12月	愛知県行政改革推進計画 (愛知県新行革大綱)	平成8～10年度 (3年間)
平成10年12月	愛知県行政改革推進計画 (愛知県第三次行革大綱)	平成11～20年度 (10年間)
平成13年12月	改訂愛知県第三次行革大綱 (県庁改革プログラム)	平成14～20年度 (7年間)
平成17年2月	あいち行革大綱2005	平成17～22年度 (6年間)
平成20年3月	あいち行革大綱2005 －後半(平成20～22年度)の取 組について－	平成20～22年度 (3年間)

このうち、法人二税収入の急速な落ち込み(前年度に比べ1,167億円の減)等により、戦後初の赤字決算(平成10年度)を余儀なくされ、財政非常事態宣言のもとで策定した「愛知県第三次行革大綱」(10年12月)では、危機的状況を乗り切るため、

- ・事業の整理合理化と併せて、シーリングの手法による歳出の削減

- ・ 県単独補助金や各種の手当・祝い金等の廃止・縮減
- ・ 本庁組織及び地方機関の再編・簡素化と機能強化
- ・ 県関係団体の統廃合（37団体を24団体に）
- ・ 10年間でおおむね4,000人を目標とする職員・教職員の定数削減

などの計画を掲げ、県民、市町村の理解・協力を得ながら、職員一丸となって取組を進めた。その結果、職員の給与カットといった臨時的な措置と相まって、平成11年度には1,636億円、12年度には906億円の行革効果額を生み出したところである。

愛知県第三次行革大綱及び改訂愛知県第三次行革大綱の主な実績（11年度～16年度の6年間）は以下のとおりである。

**表2 第三次及び改訂第三次行革大綱の主な実績**

項目	内 容
組織	本庁組織の再編（12年度） 知事直轄及び11部を8部に 地方機関の再編（14年度） 164機関を122機関に
職員定数	2,540人削減（11～16年度） 知事部局等、教育・警察の 事務部門及び教職員
人件費	1,167億円抑制（11～16年度） 給与カット含む
県関係団体	16団体削減（11～16年度） 37団体→21団体 常勤役員数69人、職員数516人、補助金等35億円削減
公の施設	45施設廃止（11～16年度） 153施設→112施設
県民との協働	あいちNPO交流プラザ開設（14年度） あいち協働ルールブック2004策定（16年度）
行革効果額	3,524億円（11～16年度）

## 2 「あいち行革大綱2005」の策定

改訂愛知県第三次行革大綱は平成14年度から20年度までの計画であったが、

- ①「万博・空港」後の運営体制の構築
- ②地方分権の進展（市町村合併、三位一体改革）
- ③地域活動の活発化（県民との協働）
- ④団塊の世代職員の大量退職（6年間で4分の1の職員が退職）

など、県を取り巻く新たな環境変化や、引き続き厳しい財政状況などを踏まえ、17年2月に、新たな行革大綱「あいち行革大綱2005」（計画期間：17年度～22年度）を策定した。

この「あいち行革大綱2005」では、県が主体となって県の責任領域における公共サービスを提供するという、従来の行政手法には限界があるという認識のもとで、県が地域のコーディネーターとなり、住民、NPO、企業・団体、市町村など地域全体で公共サービスを提供する「新たな地域経営システム」の構築を目標として採用した。

また、「分権改革」、「県庁改革」、「財政改革」という3つの視点を掲げ、そのもとで7つの重点取組事項と195の個別取組を進めることとした。さらに、前半3年間（17年度～19年度）を短期集中取組期間とし、できる限り多くの取組を前倒しで実施することとした。

その後、「あいち行革大綱2005」の計画期間の中間年度に当たる平成19年度において、前半3年間の取組状況を点検し、後半3年間（20年度～22年度）の取組メニューと工程表を示した「あいち行革大綱2005－後半の取組について－」を策定した（20年3月）。この中では、後半3年間の「あいち行革大綱2005」の総仕上げの期間と位置づけ、目標や考え方など大綱の骨格を維持したうえで、8つの重点取組事項と190の個別取組を推進していくこととした。

◎「あいち行革大綱2005－後半（平成20～22年度）の取組について－」の概要

改革の目標	新たな地域経営システムの構築 ～地域全体で公共サービスを提供～
改革の視点	①分権改革 ～県と市町村の関係の進化と民間との協働の深化～ ②県庁改革 ～量の改革とともに質の改革を～ ③財政改革 ～厳しい財政状況への対応～
重点取組事項	①地方分権と県民との協働の推進 ②組織・機構の見直し ③定員・給与等の適正な管理 ④施策・事務事業や公の施設の見直し ⑤人材の育成・多様な任用形態の推進 ⑥事務能率の向上・政策形成機能の強化 ⑦開かれた県政の推進 ⑧財政の早期健全化・弾力性の確保
個別取組事項	190項目
数値目標	15項目
行革効果額	各年度おおむね60億円 (平成22年度の財政状況は、行革の取組を行わなかった場合と比べ、平成19年度を起点としておおむね200億円改善)

### 3 「あいち行革大綱2005」の取組状況

「あいち行革大綱2005」及び「あいち行革大綱2005－後半の取組について－」を合わせ、分権改革、県庁改革、財政改革の3つの視点ごとに、主要な取組項目について、基本方針、計画と実績、成果と課題を整理する。

(以下、各取組の記述中、(大)は「あいち行革大綱2005」に記載があるもの、(後)は「あいち行革大綱2005－後半の取組について－」に記載があるものである。)

#### (1) 分権改革

「分権改革」の視点からは、住民、NPO、企業・団体、市町村、県等地域社会に関わる各主体の役割分担を明確にし、県は広域自治体として本来求められる役割に集中しつつ、各主体の協働により、地域における公共サービスを維持・向上させることをめざして取組を進めている。

#### 【①地方分権の推進】

##### ○基本方針

第二期地方分権改革や道州制議論の進展に合わせ、本県として積極的に提言・情報発信するとともに、市町村の自主性・自律性の確立に向けて、県としてさらなる権限移譲や支援を促進する。(後)

##### ○計画と実績

**計画：**・地方分権・道州制に関する調査・検討、提言・情報発信(大・後)

・あいち市町村自律拡大プログラムを踏まえた市町村支援(後)

**実績：**・道州制モデル研究(18年度)・道州制インパクト調査(19年度)・道州制に関する有識者ヒアリング(20年度)の実施、タウンミーティング・シンポジウム・セミナー等の開催、出前分権教室の実施、ホームページの開設(17年度)等

・「第二期地方分権改革に向けて 愛知県提言」取りまとめ(19年度)、3府県(神奈川・愛知・大阪)による「地方分権改革の推進に向けた提言」(20年度)

・全国知事会「道州の組織・自治権PT」座長としての積極的参画

・県から市町村への権限移譲の実施

<年度当初の移譲事務数の推移>

16年度	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
570 事務	664 事務	729 事務	727 事務	738 事務	772 事務

・県職員市町村サポーター制度の創設（20年度）

○成果と課題

- ・本県では、平成15年度～16年度に「分権時代における県の在り方研究会」を設置し、地方分権の進展を踏まえた国、県、市町村の役割分担や、その下での県のあるべき姿、道州制等について整理を行った。その成果を踏まえつつ、地方分権や道州制の推進に向け、県民の意識啓発や調査・検討など様々な取組を進めてきた。現在進行している第二期地方分権改革については、県としての意見の発信や他県との連携、さらには全国知事会などを通じて、政府や地方分権改革推進委員会に積極的に働きかけを行っている。
- ・さらに、県と市町村の関係では、平成15年度に策定し、19年度に全部改正した「県から市町村への権限移譲推進要綱」に基づき、市町村への権限移譲を着実に推進するとともに、18年度には「あいち市町村自律拡大プログラム」を策定し、県・市町村間において分権型の行政システムを構築するため、市町村行政の自主性・自律性の拡大を支援している。地方分権に関するこのような本県の取組は、一定の成果を上げてきたと認識している。
- ・地方分権については、昨年、地方分権改革推進委員会から、国から地方への権限移譲や国による義務付け・枠付けの見直し等を内容とする第1次・第2次の勧告が示された。本年は、地方税財政改革を主な内容とする第3次勧告が示され、これらを受けて、年内には地方分権改革推進計画が閣議決定される予定である。従って、第3次勧告が地方の提案を踏まえたものとなるよう、さらには勧告内容がきちんと分権計画で実現されるよう、本県独自に、また、全国知事会等を通じて積極的に取り組む必要がある。
- ・また、県から市町村への権限移譲については、市町村の意欲と希望に応じた移譲を進めている。市町村の自主性・自律性の向上に資するという点では意義、効果が大きいと考えられるが、市町村ごとの移譲状況が異なるなど県民に分かりにくい点もあり、さらなる推進に向けて工夫が求められている。

【②県民との協働】

○基本方針

「新たな地域経営システム」においては、民間活力の活用を原則とし、民間の資金や経営ノウハウ、専門的な知識・技術等を積極的に活用する。（大）  
県と県民との協働を一層進化・促進する。（後）

○計画と実績

計画：・協働可能な事務事業を洗い出し積極的に協働を推進（大）  
・「協働ロードマップ」の策定（後）

実績：・NPO等県民との協働事業の実施

＜協働事業数の推移＞

16年度	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度当初
68事業	91事業	95事業	100事業	110事業	110事業

・協働ロードマップ策定手順書の作成（20年度）

### ○成果と課題

- ・本県では、NPO支援の拠点として、平成15年1月に「あいちNPO交流プラザ」を開設するとともに、16年度には、全国で初めて、NPOと行政の協働のルールを定めた「あいち協働ルールブック2004」を発行した。その後も協働の取組の検証、改善提案（委託料の積算等）、職員の研修、NPOとの意見交換など積極的な取組を続けている。
- ・こうした中で、県とNPO等県民との協働事業数が、平成16年度の68事業から20年度は110事業となるなど、県民との協働は着実に進展している。今後も、さらなる量的拡大とともに、事業内容の充実など質的向上を図っていくことが必要である。
- ・併せて、NPOとの協働の形態は、県への協力、県との共同実施、県からの事業委託等が多いことから、今後は「あいち行革大綱2005」策定時に議論があったように、分野によっては、NPO等が公共サービスの担い手として、行政に代替するような役割を果たすことを目標に、各主体に県の資源を配分し、有機的に協働していくことが課題である。
- ・なお、近年、企業の社会貢献活動が一段と活発化しているが、協働事業のパートナーとして、資金やノウハウを有する企業に期待される役割は大きい。本県においても、環境保全活動をはじめ、いくつかの分野で既に協働事業に取り組んでいるが、今後、企業との協働をさらに拡大していくことが必要である。

### 【③民間活力の活用】

#### ○基本方針

「新たな地域経営システム」においては、民間活力の活用を原則とし、民間の資金や経営ノウハウ、専門的な知識・技術等を積極的に活用する。（大）

「新たな地域経営システム」の形成に向け、民間の資金や経営ノウハウ、専門的な知識・技術など民間活力を積極的に活用する。（後）

#### ○計画と実績

計画：・積極的に民間委託を推進（大）

・市場化テストモデル事業の実施（後）

**実績：**・民間委託による職員定数削減数（総務事務センター関連を除く）  
17年度～21年度 計102人

・市場化テストモデル事業の実施  
職員研修業務及び旅券センターの旅券申請窓口業務（19年度官民競争入札、旅券センターは20年度から民間へ委託、研修業務は県が継続実施）  
公共職業訓練〔名古屋高等技術専門学校OAビジネス科〕（20年度官民競争入札、県が継続実施）

## ○成果と課題

- ・本県では、定型的業務や現業的業務を中心に、様々な分野で事務事業の民間委託を積極的に推進している。平成18年度には、給与、旅費などの定型的な内部管理事務を集中管理する「総務事務センター」を設置し、事務のアウトソーシングを行った。
- ・また、森林公園ゴルフ場（19年度運用開始）、産業労働センター（21年10月供用開始予定）、浄水場排水処理業務（18年度4浄水場で業務開始）でPFIを導入するなど、民間の資金やノウハウ等を活用した取組を進めている。
- ・さらに、官民の競い合いにより、サービスの向上とコストの削減を進めることをねらいとして、平成19年度から2年間、市場化テストモデル事業を実施したところであるが、その成果に基づき、21年4月に「あいち市場化テストガイドライン」をまとめ、本格実施を進めることとしている。
- ・民間活力の活用は、効率的なサービスの提供やサービス水準の向上とともに民間の事業機会の拡大に資するものであり、今後も積極的に取り組むことが必要である。その際、個人情報保護、事故等における責任の所在の明確化など、全国で一部生じているような民間委託の問題点に、適切に対応することが必要である。
- ・また、今後は、定型的業務をはじめとして、委託に馴染みやすい事務には限りが出てくることが想定される。分権・協働型社会における官と民の役割分担のあり方を踏まえ、公平性、公正性などに十分配慮しながら、委託業務の拡大について検討することが必要である。

## （2）県庁改革

「県庁改革」の視点からは、戦略的な地域経営を推進するための組織・事業の見直しを狙いとして、総合力・機動力を備えた組織体制の整備、成果を重視



した効率的な行政運営、人材の育成や組織の活性化などの取組を進めている。

## 【①組織・機構の見直し】

### ○基本方針

新たに県に求められる役割を確実に果たすとともに、分権型社会にふさわしい新たな地域経営システムを構築するため、総合力・機動力を備えた組織体制の整備を進める。(大、後)

### ○計画と実績

計画：・本庁組織について、政策調整機能の強化等の視点から見直す(大)  
・地方機関について、市町村合併の進展等を踏まえて見直す(大・後)

実績：・本庁組織の見直し(18年度)

<ポイント>

◇政策調整機能の充実強化 知事政策局の設置等

◇国際関係施策の総合的かつ効果的・効率的な展開

国際課の地域振興部への移管、多文化共生推進室の設置等

◇行政課題に迅速・的確に対応するための組織整備

地域安全課等新たな行政課題に対応する課室の設置、大規模課の解消等

◇職制の見直し

「理事」を廃止、部長の指揮監督下に「担当局」を設置

・地方機関の見直し(20年度)

<ポイント>

◇県民ニーズに対応した機能の強化

県民サービスと安心・安全の中核機関として「県民事務所」を設置、防災体制の強化、福祉相談センターの設置等

◇市町村合併等を踏まえた広域化・集約化

事務所の所管区域の広域化、市町村行財政支援業務の本庁集約化等

◇山間地域の振興強化 新城設楽山村振興事務所の設置等

### ○成果と課題

- ・本県では、職員数の削減などを着実に進めるとともに、時代の変化に的確に対応し、万博の成果を活かした県政の運営体制を整備するため、平成18年度に「政策調整機能の充実強化」、「国際関係施策の総合的かつ効果的・効率的な展開」、「行政課題に迅速・的確に対応するための組織整備」、「職制の見直し」の4つの視点から、本庁組織の組織・職制の見直しを行った。
- ・具体的には、知事政策局の設置、国際関係課室の強化、大規模課の規模適正化、担当局の設置などを実施したが、見直し後3年が経過して、現在の体制

は定着しており、狙いとする効果も上げているものと認識している。

- ・一方で、組織を取り巻く環境は絶えず変化している。現体制を基本としつつ、組織横断的な課題への対応など、必要性に応じた柔軟な対応を行うことが必要である。
- ・地方機関については、こころの問題や安心・安全といった新たな行政課題の顕在化や、市町村合併の進展等の背景を踏まえ、平成20年度に、「県民ニーズに対応した機能の強化」、「市町村合併等を踏まえた広域化・集約化」、「山間地域の振興強化」の3つの基本的な考え方のもとで見直しを行った。
- ・具体的には、県民サービスと安心・安全の中核機関として「県民事務所」を設置したほか、防災体制の強化、福祉相談センターの設置、市町村行財政支援業務の本庁集約化、新城設楽山村振興事務所の設置等を行った。
- ・今回の見直しは、県民に直接関わる事務や現場性の高い事務は現地で維持するとともに、内部事務や対市町村業務を集約化することにより、県民サービスの維持向上と行政合理化の両立に努めたところである。新体制はおおむね順調に滑り出したものと認識しているが、見直しの目的を十分達成できるよう、新体制を着実に定着させていくことが必要である。

## 【②定員・給与等の適正な管理】

### ○基本方針

県の財政は依然として厳しく、財政の早期健全化は喫緊の課題であることから、職員の勤務意欲に配慮しつつ、定員及び給与の適正な管理に努める。(大) 簡素で効率的な行政運営、財政健全化に向け、定員及び給与の適正な管理に努める。(後)

### ○計画と実績

計画：・17年度から22年度までの間に1,500人以上の職員定数の削減  
(知事部局等と教育の事務部門) (大・後)

- ・給与構造の見直し (大)
- ・各種の手当について、社会情勢の変化などを踏まえて見直し (大・後)

実績：・職員定数の削減

<職員定数の削減数>

17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	17~21年度
285人	260人	291人	257人	238人	1,331人

- ・給与制度の抜本的な見直しの実施 (18年度)  
職務・職責に応じた給料表構造の改革、給料表水準の引き下げ等

- ・地域手当の見直し 10%→8%（21年度）→6.5%（22年度）
- ・特殊勤務手当、寒冷地手当、管理職手当等を見直し

### ○成果と課題

- ・本県では、平成7年の「愛知県新行革大綱」策定以前から、職員定数の削減に継続的に取り組んでおり、11年度～16年度の6年間には2,540人の削減（知事部局等、教育・警察の事務部門及び教職員）を行った。全国比較が可能な一般行政部門において、この間の削減率は12.3%で、全国で高い方から3番目となっている。
- ・「あいち行革大綱2005」における1,500人（知事部局等と教育の事務部門）の削減目標は、そうした継続的な取組のうえに設けた厳しい目標であると考えているが、事務事業の廃止・縮小、事務処理方法の改善、民間委託・非常勤化、組織の再編・合理化などあらゆる取組を進めており、順調に進捗している（進捗率88.7%）。
- ・平成11～21年度の11年間で、知事部局等で3,000人近くの定数を削減しており、また、県民サービスの維持等の観点から、事務事業を廃止できない場合は、事務の工夫等により定数削減を行うケースが多くなってきていることから、これまでの手法には限界感が生じているのも事実である。今後の職員定数については、分権・協働型社会における県の役割分担を明確にしたうえで、あるべき行政体制に応じた適切な人員配置を検討していくことが必要である。
- ・給与に関しては、平成18年度に給与制度全般にわたる抜本的な見直しを図り、職務・職責に応じた給料表構造の改革をはじめとする制度改革を行ったところである。また、社会情勢の変化を踏まえ、適宜、各種手当の見直しを実施している。
- ・今後も、社会一般の情勢に適応するよう、民間給与との均衡を図ることを基本とする人事委員会勧告制度を尊重して、給与制度の適正化に取り組んでいくことが必要である。

### 【③人材の育成・多様な任用形態の検討・推進】

#### ○基本方針

職員の持つ潜在能力を引き出し（大）（職員一人ひとりの創造性や能率性を高めていくため（後））、その意識・行動様式をチャレンジングなものに変えていくとともに、人材の育成と活用を図る。（大、後）

#### ○計画と実績

計画：・専門家の育成、任期付採用・期限付短時間勤務職員制度の導入、採用

における社会人枠の新設、再任用職員の登用等（大・後）

・「あいち人材育成ビジョン」の取組推進（後）

**実績：**・ジョブローテーションの充実、重点ヒアリング制度の拡充（19年度）

・民間企業等職務経験者の採用 20人（20～21年度）

・再任用職員の専門職への登用 31人（18～21年度）

・常勤再任用職員の管理職ポストへの登用 21年度5人

・やりたい仕事挑戦制度（自己申請型）の導入（20年4月異動から）  
20年度2人（申請10人）、21年度1人（申請3人）

・新たな任期付職員の採用 21年度20人

### ○成果と課題

- ・本県では従前から人材育成に力を入れてきたが、地方分権や県民との協働が進む中で、一層効率的で良質な行政サービスを提供するとともに、万博・空港後の地域づくりを担う戦略的な政策を立案・実行できる職員の育成をめざし、平成18年3月に「あいち人材育成ビジョン」を策定した。
- ・ビジョンにおいては、「スピード感覚があり、チャレンジ精神あふれる職員」など7つの求められる職員像と、「職員研修の充実(学習的職場風土づくり)」、「人材育成型・能力重視型の人事管理への移行」、「働きやすい職場づくりの推進」の3つの主要な取組項目を整理した。現在、ビジョンのもとで、あいち職員研修プラン（19年3月策定）の推進、人事評価制度の導入・充実、やりたい仕事挑戦制度の実施など、さまざまな取組を進めている。
- ・また、多様な任用形態という観点では、再任用職員の活用、民間企業等職務経験者の採用、新たな任期付職員の採用などの取組を進めている。
- ・人材育成は、職員一人ひとりの資質の向上を図るとともに、士気の高揚を促し、その能力を最大限に発揮できる職場環境づくりが基本になるが、特に、団塊の世代の大量退職が進むなか、組織力を維持し、組織の活性化を図ることは急務であり、OJTを中心に、ノウハウの継承など若手職員の育成に一層取り組むことが必要である。さらに、分権・協働型社会に対応し、自主性・自立性にあふれ、高い政策形成能力や外部との優れたコミュニケーション能力等を備えた人材の育成・確保にも、より重点を置くことが必要となる。

### 【④施策・事務事業の見直し】

#### ○基本方針

真に県民に必要な行政サービスを効果的・効率的に展開し、県民が安心できる県政を実現していく。（大）

県民にとって真に必要な行政サービスを効果的・効率的に展開するため、県

が担うべき役割分担を明確にししながら、施策・事務事業のあり方の不断の見直しを実施する。(後)

### ○計画と実績

計画：・行政評価制度を活用し、全事務事業について見直し（大・後）

各年度おおむね30億円削減

実績：・行政評価制度を活用して、毎年度全事務事業を見直し

<事務事業見直しによる歳出削減額>

17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	17～21年度
39億円	34億円	38億円	41億円	35億円	187億円

### ○成果と課題

- ・本県では、従前から継続的に事務事業の見直しを進めてきたが、平成14年度からの3か年で、段階的に行政評価制度を導入した。現在は、行政評価制度を活用し、全事務事業について、必要性、効果、優先度、市町村等との役割分担、民間委託、県民との協働の可能性など、あらゆる観点から検証し、廃止・縮小・統合や、内容、実施方法の見直しに取り組んでいる。
- ・行政評価を活用した事務事業の見直しによって、「あいち行革大綱2005」では、各年度おおむね30億円の削減を目標として掲げているが、毎年度、目標額を上回る歳出削減を達成しており、効果を上げていると考えている。なお、抑制した額のうちの一部については、新規事業に充当している。
- ・一方で、平成20年度行政評価（19年度実施事業対象）によると、1,666事業中、廃止・休止は34事業、縮小（一部廃止）は36事業と限られている。規模を縮小したり、事業内容・手法を改善しながら予算額を削減しているケースが多いが、事業を継続したまま予算を削減していく余地は極めて少なくなってきた。
- ・行政評価は、より効率的かつ効果的な事務事業の執行や施策の展開のためのツールであるが、評価の中で、必要性、効果、優先度等の観点から、事務事業のスクラップアンドビルドにつなげていくよう検討することも課題である。

## 【⑤公の施設の見直しと指定管理者制度の積極的活用】

### ○基本方針

公の施設については、社会的役割の変化や県の果たすべき役割と機能に合わせて、存置の必要性を含めて、あり方を見直すとともに、指定管理者制度の積極的な活用を図る。(大)

### ○計画と実績

計画：・公の施設のあり方を見直し、廃止、民営化、地元移管等を実施  
(大・後)

17年度から22年度までの間に16年度当初施設数の25%以上となる28施設以上を廃止、民営化、地元移管等

・指定管理者制度の導入及び公募の段階的拡大(大・後)

17年度に14施設及び県営住宅17団地、22年度までに指定管理者制度導入施設(廃止等予定施設を除く)の60%以上となる48施設で公募実施

実績：・公の施設の廃止等施設数 23施設(17～21年度)

\*23施設には施設の一部を廃止したものを含む。他に期間中新設が5施設  
<公の施設数の推移> (各年度末、21年度は10月1日予定)

16年度	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
113施設	109施設	107施設	104施設	102施設	97施設

・指定管理者制度の導入 93施設298団地(21年4月1日現在)  
うち公募実施済み16施設84団地(16～20年度)  
実施予定33施設214団地(21～23年度)

## ○成果と課題

- ・公の施設については、第三次及び改訂第三次大綱において積極的に廃止等を進めてきたが(11年度～16年度で45施設)、その後も、①民間との競合、②県としての存置の意義、③利用率などの観点から必要性を見直し、廃止、民営化、地元移管等を進めている。この結果、平成10年度に153施設あったものが、21年10月には97施設となる予定である。
- ・今後も、方針に沿って継続的に見直しを行うことが必要であるが、廃止等予定施設の中には、機能継続の要望が強い施設も多く、地元市町村や民間への移管、代替機能の確保など適切な対応を図りながら、県施設としての廃止を進める必要がある。
- ・なお、現在廃止等の予定がない施設についても、今後、県の役割分担の整理と併せて県が設置する意義を再度検討することや、施設の耐用年数を勘案した判断が必要である。
- ・指定管理者制度については、積極的に活用を図ることとしており、平成17年2月の飛行場施設(県営名古屋空港)を皮切りに、18年4月に本格的な導入を行った。現時点では、直営が適切と判断した一部の施設を除き、すべての施設に導入できた。また、当初指定時においては、公募施設数は限られているが、指定期間の更新に合わせて、公募を段階的に拡大することとしている。

- ・なお、他の自治体では指定管理者の取消事例も発生していることから、指定期間の更新に向けた課題の検討を行うとともに、任意指定施設の公募への切り替え、直営施設への指定管理者制度導入についても継続的に検討していくことが必要である。

## 【⑥事務能率の向上・政策形成機能の強化】

### ○基本方針

多様化する政策課題や県民ニーズに効率的かつ的確に対応するため、ITの一層の活用を含め、より組織的、戦略的に事務能率の向上や政策機能の強化を図る。(後)

### ○計画と実績

計画：・事務改善のリニューアル、政策情報等の共有化の仕組みの検討(後)

実績：・「私の改善提案」未実施提案要望の受付随時化等(20年度)

事務改善ニュースの発行(19年度1号、20年度2～6号)

<私の改善提案応募件数(全カテゴリー)の推移>

16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
416件	347件	255件	216件	166件

・ナレッジマネジメントの基礎的検討(20年度)

### ○成果と課題

- ・事務改善は、昭和26年から続く取組であり、その時々に応じて適宜変更を加えながら、事務の簡素化、効率化、迅速化等を進めてきた。現在は、日常業務の中から実際に改善した事例を提案したり、新たに実施することが望ましいアイデアを提案する「私の改善提案」を中心に進めており、毎年度、本庁、地方機関を含め、各所属から工夫をこらした改善事例等が提案されている。
- ・また、平成20年度からは、職員の意識の啓発や全庁で参考となる情報の共有などを目的として、事務改善ニュースを発行したり、未実施要望提案の受付を随時化するなど、制度の改良を行った。
- ・一方で、応募件数は、平成14年度以降減少傾向にあり、20年度の見直しも現在のところ顕著な効果を上げるまでには至っていない。同じく20年度に実施した庁内アンケートによると、実際には改善を行いながら応募していないケースも多い(約42%)が、改善事例がないという回答も相当数に上る(約38%)。
- ・事務改善は、単なる経費削減ではなく、事務や行政サービスの質を高める重要な取組であり、予算・定数が厳しくなる中で、行政水準を維持し、県民満

足度を高めることにつながる。全職員が日常の業務の中で常に改善に取り組むような組織となるよう、意識の改革と制度の見直しが必要である。

- ・また、本県では、新しい政策の指針、各分野の個別計画、毎年度の予算編成などを通じて政策を立案しているが、本庁組織の再編（18年度）において、各部局主管課の企画機能の強化を図るとともに、職員からの政策公募や政策研究セミナーを実施するなど、職員の政策形成能力の向上に取り組んでいる。
- ・県政を取り巻く社会環境が大きく変化する中で、県民ニーズや地域の実情に即応した、また将来を見据えた取組を企画立案していくためには、政策形成機能をさらに強化していくことが必要である。このため、職員の能力の向上から組織的な政策形成プロセスの改善に至るまで、効果的な方策に体系的に取り組むことが求められている。
- ・なお、事務能率の向上や政策形成機能の強化のためには、組織や職員に蓄積されている知識やノウハウを、ITを活用するなどして組織内で共有し、業務の実施や政策立案に活用するナレッジマネジメントの導入も有効である。

### （3）財政改革

本県財政は、平成10年度、11年度と2年続いた赤字決算からは脱却したものの、その後も毎年度の予算編成において、基金からの繰入運用など臨時的財源対策を行わざるを得ないなど、厳しい状況が継続してきた。さらに、20年後半からの世界的な景気後退の影響を受け、未曾有の危機的状況に直面している。「財政改革」の視点からは、持続可能で安定した財政運営を図るため、歳出削減と歳入の確保に努め、早期の財政健全化をめざして取組を進めている。

#### 【①財政の早期健全化・弾力性の確保】

##### ○基本方針

自主財源の大幅増は見込めないという共通認識のもと、目標を設定し、歳出構造を見直し、安定的に行政サービスを提供することができる持続可能な財政基盤を確立する。（大）

今後も厳しい財政状況が続くとの認識のもと、安定的に行政サービスを提供することができる持続可能な財政基盤の確立に向け、目標を設定し、歳出構造の見直し等の取組を推進する。（後）

##### ○計画と実績



- 計画：・行革効果 17～19年度の累積効果額900億円（大）  
 ・後半の取組による22年度の行革効果（19年度起点）（後）  
 200億円  
 ・プライマリーバランスの黒字化（22年度まで）（大）  
 ・県債依存度（歳入に占める通常の県債の割合）（大、後）  
 6%台（22年度）

実績：・行革効果（17～19年度の累積効果額）

区分	実績額	（目標額）
①徹底した内部努力	537億円	400億円
②選択と集中による施策の見直し	471億円	400億円
③自主財源確保	177億円	100億円
合 計	1,185億円	900億円

（参考）単年度の効果額 ⑰207億円、⑱189億円、⑲312億円

- ・行革効果（20～21年度の単年度効果額）  
 20年度 87億円  
 21年度 478億円（他に職員給与等の抑制244億円）  
 ・プライマリーバランスの黒字化 20年度達成  
 ・県債依存度

＜県債依存度（歳入に占める通常の県債の割合）の推移＞

16年度	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
10.4%	7.7%	7.8%	7.7%	7.2%	10.3%

## ○成果と課題

- ・本県では、平成10年度に直面した戦後初の赤字決算という財政危機を、思い切った行政改革によって乗り越えたところであるが、その後も厳しい財政状況が続いたことから、途切れることなく改革に取り組んできた。現在、「あいち行革大綱2005」のもと、行革効果額、プライマリーバランス、県債依存度といった数値目標を定め、歳出構造の見直し等を進めている。
- ・大綱では、平成17年度～19年度の短期集中取組期間において、900億円の累積効果額を目標としていたが、前倒しで積極的な取組を進めた結果、1,185億円と目標を上回る行革効果額を生み出すことができた。また、こういった行革努力に加え、景気回復に伴う県税収入の増加が大きな要因となっており、20年度においては、プライマリーバランスの黒字化を、目標より2年前倒しで達成することができた。
- ・しかしながら、本県財政は、平成20年後半からの世界的な景気後退に伴う

過去に例のない税収の大幅な減少に、法人事業税の一部国税化の影響が加わり、21年度当初予算編成においては、4,900億円もの財源不足が生じるなど、未曾有の危機に直面している。

- この巨額の財源不足を解消するため、国の地方財政措置の確保のほか、基金の取り崩し、減収補てん債などの特例的な県債の活用、給与抑制など緊急避難的措置を含めた歳出抑制といったあらゆる方策に努めたところであるが、抑制基調であった県債を増発せざるを得ず、プライマリーバランスは再び赤字化した。なお、県債残高は21年度末には、4兆2千億円台に達する見込みである。
- 平成22年度以降も、厳しい財政状況が続くことが見込まれ、歳出の一層の抑制など、当面の危機的状況をいかに乗り切っていくのか、さらにその上で、中長期的に、健全で持続可能な財政基盤をどのように構築し、継続していくかが大きな課題となっている。

#### 4 まとめ

「あいち行革大綱2005」については、195の取組のうち前半3年間において取組が完了した項目が55項目、残りの140項目も、すべて取組に着手し推進してきた。数値目標を設定した17の項目に関しても、前半3年間ですでに目標を達成した項目が4項目、前半の目標を上回るペースで取組が進んでいる項目が5項目あるなど、一部を除き順調に取組が進んでいる。さらに、「あいち行革大綱2005－後半の取組について－」に位置づけた190の取組事項についても、すべて実施中か取組が完了している。

このように「あいち行革大綱2005」は、全体を通じて、ほぼ計画どおり進捗していると考えており、特に、定数削減や事務事業の見直しなど、量的な縮減に関する事項には、計画を上回って進捗しているものが多い。

また、大綱の目標である「新しい地域経営システムの構築」についても、県政の各分野にわたって、民間委託、NPOとの協働、市町村への権限移譲といった視点を反映した取組が進捗している。今後、県のコーディネーターとしての役割を強化し、地域経営システムとしての機能をさらに高めていくことが必要である。

現在、本県は未曾有の財政危機に直面している。危機を乗り越え、健全な財政運営を回復するために、これまでの継続した行革の取組により合理化の余地が縮小しつつある中ではあるが、工夫をこらし、歳出削減など改革努力を継続することが必要である。こうした改革努力のうえにこそ、環境変化に対応した新たな政策の推進が可能になるものと考えられる。

また、厳しい時代の中で、組織のパフォーマンスを維持・向上させるためには、事務能率の向上、職員の能力アップ、政策形成機能の強化といった、行政運営全般にわたる「質」を高める取組が、より重要になるものと考えられる。