

# 新たな行革大綱に向けた中間とりまとめ

平成 21 年 10 月

愛知県行革大綱策定検討委員会

## 「新たな行革大綱に向けた中間とりまとめ」について

愛知県行革大綱策定検討委員会では、平成21年6月12日に開催した第1回委員会において知事からの要請を受け、2回の会議において、新たな行革大綱の重要事項等に関して議論を進めてまいりました。その間には、専門の事項について、より詳細な検討を行うため、専門小委員会を3回開催したところであります。

また、愛知県においては、広く県民の皆様の意見を把握するため、県政モニターや有識者へのアンケート、行革推進フォーラムなどを実施されました。そうした中で得られたご意見については、専門小委員会等の場に提供いただき、議論の参考にさせていただいたところであります。

このたび、検討委員会では、これまでの議論の状況を踏まえ、愛知県が今後取り組むべき行政改革の基本的な考え方や、主要な取組事項に関する取組方向等に関する現時点での考え方について、別添のとおり「中間とりまとめ」を作成いたしました。

今後、この「中間とりまとめ」に対し、各方面からご意見をいただきながら、最終提言の取りまとめをめざし、さらに検討を深めていく所存であります。よりよい提言となりますよう、愛知県が実施するパブリックコメント等を通じ、積極的にご意見をお寄せいただくことを願うものです。

平成21年10月14日

愛知県行革大綱策定検討委員会

座長 平野 眞一

# 目次

1	策定の背景	1
(1)	これまでの行政改革の歩み	1
(2)	さらなる改革の必要性	3
①	世界同時不況の深刻な影響と社会の大きな変化への対応	3
②	分権・協働型社会への対応	4
③	組織の能力・活力の維持向上と信頼の回復	6
2	行政改革の基本的な考え方	7
(1)	計画期間	7
(2)	計画期間の展望と行政改革の目標	7
	(計画期間の展望)	7
	(行政改革の目標)	8
(3)	行政改革の進め方	9
①	「新しい政策の指針」と一体として推進	9
②	量の改革と質の改革を並行して推進	9
	(事務事業の徹底した見直し)	9
	(仕事の質の向上)	9
③	地域全体としての効果・効率に配慮して推進	10
3	主要取組事項に関する取組方向	11
(1)	健全で持続可能な行財政基盤の確立	11
①	未曾有の財政危機下での財政運営と財政健全化の推進	11
	(財政運営の基本的な考え方)	11
	(健全な財政運営の推進)	12
	(持続可能な財政基盤の確立)	13
	(数値目標)	14
②	事務事業の見直しと県が真に果たすべき役割への集中	15
③	効果的・効率的な行政運営の推進	16
	(民間委託の推進)	16
	(市場化テストの推進)	17

(公の施設の見直し)	19
(県関係団体の見直し)	21
(第三セクターの経営改革の推進)	21
(試験研究機関の見直し)	22
(公営企業の経営改善)	23
(効果的・効率的な資産管理)	23
(組織・機構の見直し)	23
(コストの縮減、業務の簡素化・効率化)	24
<b>(2) 分権・協働型社会を先導する県庁づくり</b>	<b>25</b>
① 地方分権に対応した国・市町村との関係づくり	25
(第二期地方分権改革への対応)	25
(市町村への権限移譲の推進等)	25
② 県民・企業との協働、連携の推進	26
(NPOとの協働の推進)	26
(企業との連携の拡大)	26
<b>(3) 効率的かつ適正で創造力にあふれる行政組織の実現</b>	<b>27</b>
① 定員・給与等の適正管理	27
(定員の適正な管理)	27
(給与等の適正な管理)	29
② 職員の能力を最大限発揮する人事管理	30
(人材の育成・活用)	30
(能力・実績に基づく人事管理)	31
③ 活力ある職場づくり	32
(多様な任用形態の活用)	32
(職員のモチベーションの向上)	32
(メンタルヘルス対策)	32
④ 透明性の高い県政の推進と内部統制の強化	33
(透明性の高い県政の推進)	33
(内部統制の強化)	33
⑤ 仕事の改善・工夫や政策形成機能の強化	33
(「仕事の質」向上運動の推進)	33
(政策形成機能の強化)	33

# 1 策定の背景

## (1) これまでの行政改革の歩み

- 愛知県は、昭和 60 年に、第 1 次の行革大綱に当たる「愛知県行政改革推進計画」を策定して以来、数次にわたる行革大綱のもとで、積極的に行政改革に取り組んできた。

図表 愛知県の行革大綱の策定状況

策定期期	行革大綱の名称	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)

- 特に、戦後初の赤字決算（平成 10 年度）を余儀なくされることとなる非常事態を背景に平成 10 年に策定した「愛知県第三次行革大綱」（平成 11 年度～）以降の 10 年余は、継続的に行革大綱を見直し、改訂しつつ、たゆむことなく改革を重ねてきたところである。
- 現行の「あいち行革大綱 2005」（平成 17～22 年度）のもとでは、県が地域のコーディネーターとして NPO、民間企業、市町村などと協働・連携し、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、全国でもいち早く官・民参加の競争入札（市場化テスト）を実施するなど、さまざまな取組を進めている。
- このような不断の改革の結果、平成 11 年度から 21 年度までの各年度の行革効果額は、累計 4,800 億円に上り、職員定数（知事部局等その他）は、約 3,900 人を削減している。

※ なお、全国比較が可能な総務省定員管理調査による職員数（一般行政部門（知事部局等のうち公営企業会計部門や教育・警察の事務部門等を含まない）の削減率は、全国トップレベルの 20.3%（11～20 年度 2,338 人削減）である。

図表 第三次及び改訂第三次行革大綱、あいち行革大綱2005の主な実績

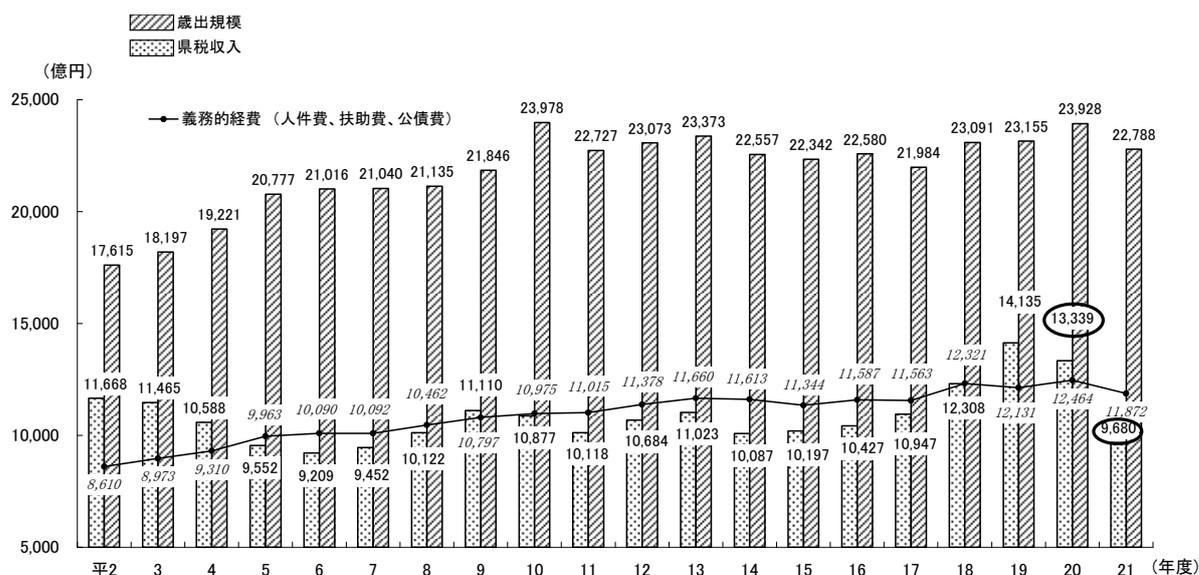
項目	第三次及び改訂第三次行革大綱	あいち行革大綱2005
組織	本庁組織の再編（12年度） 知事直轄及び11部を8部に 地方機関の再編（14年度） 164機関を122機関に	本庁組織の見直し（18年度） 政策調整機能や国際関係体制の強化等 地方機関の見直し（20年度） 県民事務所、山村振興事務所の設置等
職員 定数	2,540人削減（11～16年度） 知事部局等、教育・警察の事務部門 及び教職員	1,331人削減（17～21年度） 知事部局等、教育の事務部門
公の 施設	45施設廃止（11～16年度）	23施設廃止等（17～21年度） 21年10月1日現在 97施設
協働 ・ その他	NPO交流プラザ開設（14年度） 協働ルールブック2004策定（16年度） 行政評価制度導入（14年度～）	協働ロードマップ策定手順書作成（20年度） 市場化テストモデル事業（19、20年度） 総務事務センター設置（18年10月）
行革 効果額	3,524億円（11～16年度）	1,273億円（17～21年度） 21年度は他に職員給与等抑制244億円

## (2) さらに改革の必要性

### ① 世界同時不況の深刻な影響と社会の大きな変化への対応

- 平成 20 年秋以降、アメリカ発の金融危機に端を発した世界同時不況は、「日本一元気な地域」と言われるほどの経済状況にあった愛知県の地域経済社会に大きな打撃を与えた。主力の自動車産業を中心に本県製造業の輸出は激減し、雇用環境が急速に悪化するなど、県民生活に深刻な影響が及んでいる。
- また、少子高齢化を始めとする時代の潮流はさらに加速しているが、その一方で、小規模家族の増加や、子育てや家族形成への価値観の変化、地域社会の弱体化など戦後一貫して進んできた変化と、社会保障制度に対する信頼性の低下とがあいまって、近年展開されてきた競争的環境のもとでの効率性を重視した政策の前提であったはずの社会全体としてのセーフティネットが弱体化している。
- 経済情勢が変動し、混乱している時期であるからこそ、本来、県には、社会の大きな変化に対応して、足元を固め、次なる時代を先取りした政策を展開していくことが求められている。しかし、そのような施策を支えるべき県財政は、不況に伴う法人二税（法人県民税・法人事業税）の急激な落ち込みに加え、平成 20 年度税制改正による法人事業税の一部国税化の影響から、不断の行革努力にもかかわらず、かつてない危機的な状況におかれることとなった。

図表 歳出規模と県税収入の推移



- ※ 1. 平成 20 年度までは決算額。平成 21 年度は当初予算額。
- 2. 歳出及び義務的経費は借換債除きの規模。（義務的経費は最終予算額）

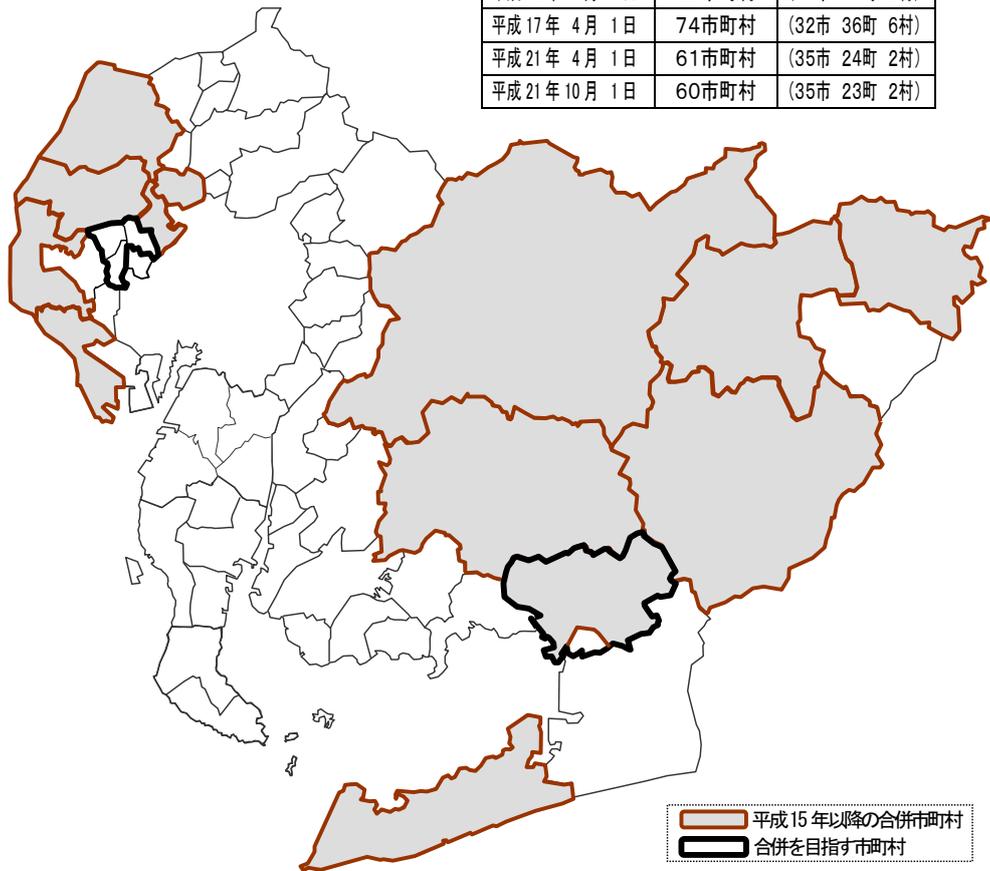
- 県は、あらゆる手段を総動員して現下の危機的な財政状況に対応するとともに、さらなる行財政改革に取り組み、すみやかに健全で持続可能な行財政基盤の確立を目指す必要がある。

## ② 分権・協働型社会への対応

- 県は、「あいち行革大綱2005」のもとで、県が県の公共サービスのすべてを提供するという従来の行政システムから、住民、コミュニティ、NPO、市町村等、地域社会に関わる各主体が協働することによって、地域全体で公共サービスを提供するシステムへと見直す取組を進めてきた。
- このようなシステムにおいて、県は、広域自治体としての役割を踏まえながら、資金、人材、情報など地域の限りある資源を効果的・効率的に配分、調整し、地域社会に関わる各主体の持てる力を引き出していく地域のコーディネーターとしての役割を担っていくことになる。
- 一方、現在、国から地方への権限移譲や法令による義務付け・枠付けの見直し、地方税財政制度改革などを主な内容とする第二期地方分権改革が正念場を迎え、国・地方を通じた行政システムの中で、県あるいは市町村の果たすべき役割が見直されようとしている。また、広域自治体のあり方、さらには国のかたちを問い直す将来の道州制に向けた検討も各方面で進められている。
- また、公共サービスを担う主体として県の重要なパートナーである県内市町村についても、平成15年以降、市町村合併が大きく進展し、行政体制の整備が進んでいる。
- さらに、県民等との協働についても、NPOの数は着実に増加し、県とNPOがともに取り組む事業が拡大しているほか、近年には企業の社会貢献活動も一段と活発化している。
- 県が、地域全体で公共サービスを支えていく社会の実現を目指した歩みをさらに進めていくに当たっては、これらの状況の変化を踏まえて、県民等と県、国と県、あるいは市町村と県の役割分担、機能分担を改めて見直し、分権・協働型社会を先導する県庁づくりに向けた取組を深化させていく必要がある。

図表 愛知県内の市町村合併を巡る動き（平成 21 年 10 月 1 日現在）

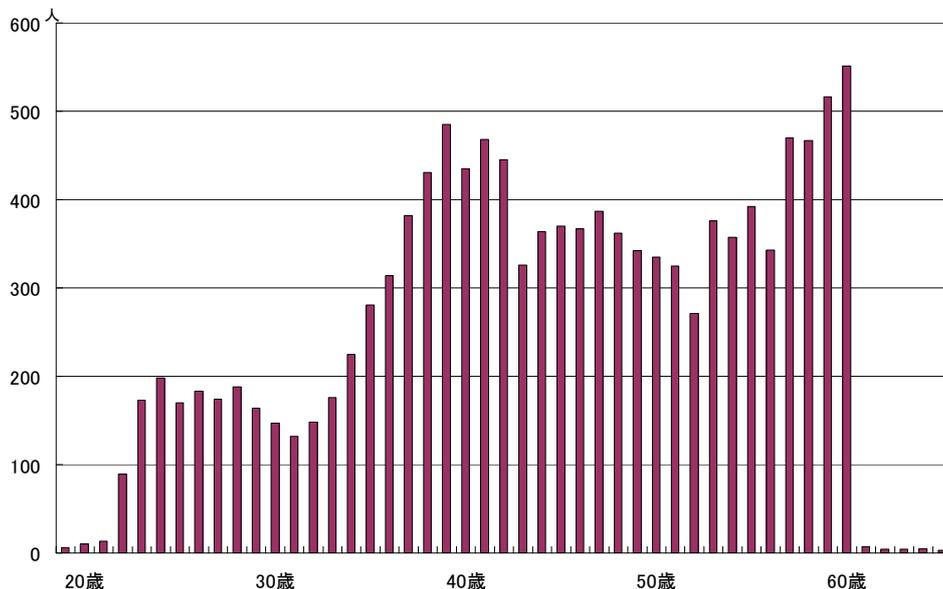
平成 15 年 4 月 1 日	88市町村	(31市 47町10村)
平成 17 年 4 月 1 日	74市町村	(32市 36町 6村)
平成 21 年 4 月 1 日	61市町村	(35市 24町 2村)
平成 21 年 10 月 1 日	60市町村	(35市 23町 2村)



### ③ 組織の能力・活力の維持向上と信頼の回復

- 本県においても、団塊の世代の大量退職がピークを迎えており、短期間に職員の世代交代が大きく進んでいる。

図表 愛知県職員の年齢構成



※ H21. 4. 1 現在（年齢はH22. 3. 31 現在）。教員、警察官は除く。

- また、県は、継続的に定数削減に取り組み、組織のスリム化を進めてきたが、これは同時に、より限られたマンパワーで、一層高度化・複雑化する課題に対応していく必要があることを意味している。
- このように組織体制が変化していく中、県には、中長期的な視点に立って、自らの組織の専門能力や活力を維持、向上し、組織の能力を最大限に発揮していくことが求められている。
- 一方、年金記録問題を始めとする公務に対する国民の信頼を揺るがす事象が生じる中、本県においても、たび重なる職員の不祥事や不適正経理問題などにより、県民の県行政に対する信頼が損なわれている。
- 県は、県民の信頼を早期に回復するためにも、効率的かつ適正で創造力にあふれる行政組織の実現に向けた取組を進める必要がある。

## 2 行政改革の基本的な考え方

### (1) 計画期間

- 平成 22 年度（2010 年度）から 26 年度（2014 年度）までの 5 年間とする。

### (2) 計画期間の展望と行政改革の目標

#### (計画期間の展望)

- 日本経済には持ち直しの動きが見られるようになっているものの、依然として、雇用情勢の一層の悪化や世界景気の下振れ懸念などのリスクを抱えている。

自動車産業のウエイトが高く、そうした国内外の経済動向に大きく左右される本県経済の先行きは一段と不透明なものとなっている。

今後、本県経済が本格的な回復軌道に乗った後も、法人二税収入が持ち直すまでには一定の期間を要することから、計画期間内、特にその前半においては、極めて厳しい財政状況が継続するものと考えられる。

- わが国の総人口は、計画期間の終期である平成 26 年には 1 億 2,600 万人程度まで減少し、その後も長期の人口減少過程をたどるものと見込まれている。

また、高齢化率については、計画期間の終期には、昭和 20 年代前半生まれの団塊の世代が 65 歳に達し、65 歳以上人口がわが国の総人口の四分の一を超えて 26%に至るものと推計されている。

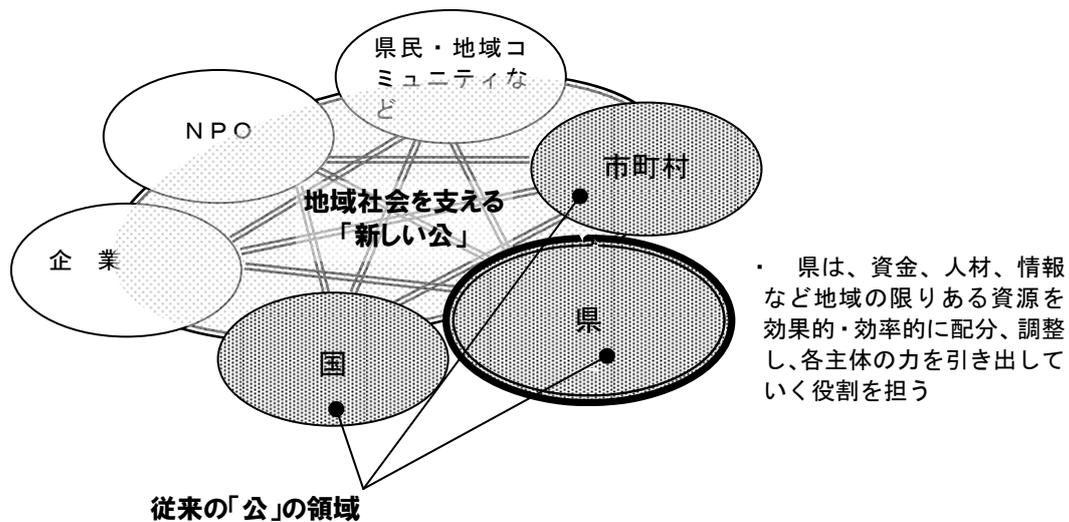
本県の人口動態については、地域経済が回復への道筋をたどる中での社会増の見込みなど、不透明な要素が多いものの、新たな行革大綱の計画期間は、本県の行政にとっても、人口減少社会、本格的な高齢社会を目前に控えた最後の準備期間と位置づけることができる。

※ 総人口及び高齢化率については、国立社会保障・人口問題研究所『日本の将来推計人口』（平成 18 年 12 月推計、出生中位・死亡中位推計値）による。

## (行政改革の目標)

- 社会の変化が加速していく中において、弱体化したセーフティネットの機能を回復し、県民の皆様の生活・活動を支えるとともに、将来に向けた地域づくりを進めていくためには、市町村、県、国はもとより、NPO、企業など、地域社会に関わる主体の参加と役割の分担により、社会の構造的な変化の中でも効率的に機能し続けられる「新しい公」を確立していく必要がある。

図表 地域社会に関わる主体の参加と役割の分担による「新しい公」のイメージ



- そのため、県としては、大きく経済情勢が変動しても、地域全体で公共サービスを提供していく上で広域自治体としての県が果たすべき役割と責任を安定的に担っていくことができるよう、まずもって現下の危機的な財政状況を克服するとともに、持続可能で質の高い行財政体制の構築に取り組むものとする。

※ 地方自治法に基づく県の事務（第2条第5項）

- ・ 広域にわたる事務
- ・ 市町村に関する連絡調整に関する事務
- ・ その規模又は性質において一般の市町村が処理することが適当でない認められる事務

### (3) 行政改革の進め方

#### ① 「新しい政策の指針」と一体として推進

- 県は、戦略的・重点的な中長期の地域づくりの羅針盤として平成 18 年 3 月に平成 27 年（2015 年）を目標とする「新しい政策の指針」を策定し、この指針に基づいて地域づくりに取り組んできた。
- また、平成 21 年度には、「新しい政策の指針」策定以降の社会経済情勢の大きな変化等を踏まえ、指針後半期となる平成 22 年（2010 年）から平成 27 年（2015 年）までの地域づくりの方向性を明らかにする「新しい政策の指針」後半期（2010-2015 年）の取組方針（仮称）を策定することとしている。
- 新たな行革大綱は、「新しい政策の指針」と一体をなし、指針に掲げる政策を支える行政体制や行財政運営のあり方を示すものである。

#### ② 量の改革と質の改革を並行して推進

##### （事務事業の徹底した見直し）

- 現下の厳しい財政状況が直ちに好転する要素が見出せない現状を踏まえると、巨額の収支不足に対応しつつ、県が喫緊の課題への対策や将来に向けた地域づくりに取り組んでいくためには、歳入の確保に向けて最大限努力する一方、事務事業を改めて徹底的に見直すとともに、事業の延伸、休止などの臨時的措置も含めて可能な限りの歳出の抑制を行う必要がある。
- 事務事業の見直しに当たっては、地域社会に関わる多様な主体の中であって、広域自治体としての県が真に果たすべき役割を見極め、集中を図るという視点から、前例にとらわれずに仕事の内容のみならず、その進め方を含めて再度検証しなければならない。また、その際には、国の政策の動向に十分に留意することが必要である。

##### （仕事の質の向上）

- 県には、県が自ら担当すべき行政をこれまで以上に効果的に、また適正かつ効率的に遂行することが求められており、モノづくり産業を始めとする地域の民間企業で培われた知恵に学ぶなど、県行政各般にわたって、効果、効率など、仕事の質の向上を目指した「質の改革」に取り組んでいく必要がある。

- 政策、施策のレベルから、日常の事務事業の執行に至るあらゆる局面において、県行政をより県民ニーズに即した効果的なものとしていく見地からは、県民ニーズを的確に把握して施策を企画立案する能力や専門能力の向上、事務事業の工夫・改善に引き続き取り組んでいく必要がある。

とりわけ、県が地域のコーディネーターとしての役割を果たしていくためには、県の組織が、地域の公共サービスに関わるNPOや企業などの多様な主体と、対等の立場で調整し、合意を形成していくことが必要であり、そのための能力を涵養していくことが求められている。

- 効率化の見地からは、徹底した無駄や重複の排除による能率の向上は当然のこと、コストの縮減や事務の簡素化、さらには中長期を視野に入れつつ県に求められる機能を損なうことのないよう留意しながら、一層の組織のスリム化に取り組む必要がある。
- さらに、職員一人ひとりが、親切・丁寧な対応などを通して顧客満足の上昇に引き続き取り組んでいくことが必要である。

### ③ 地域全体としての効果・効率に配慮して推進

- 改革を進めるに当たっては、地域全体が公共サービスを支えていくという前提を常に意識する必要がある。県が執行まで責任を持つべきサービスと他の主体に委ねるべきサービスを適切に見極め、役割分担することによって、県だけでなく、地域社会全体としての力を引き出し、効果の最大化やコストの最小化を図っていくという視点が不可欠である。

### 3 主要取組事項に関する取組方向

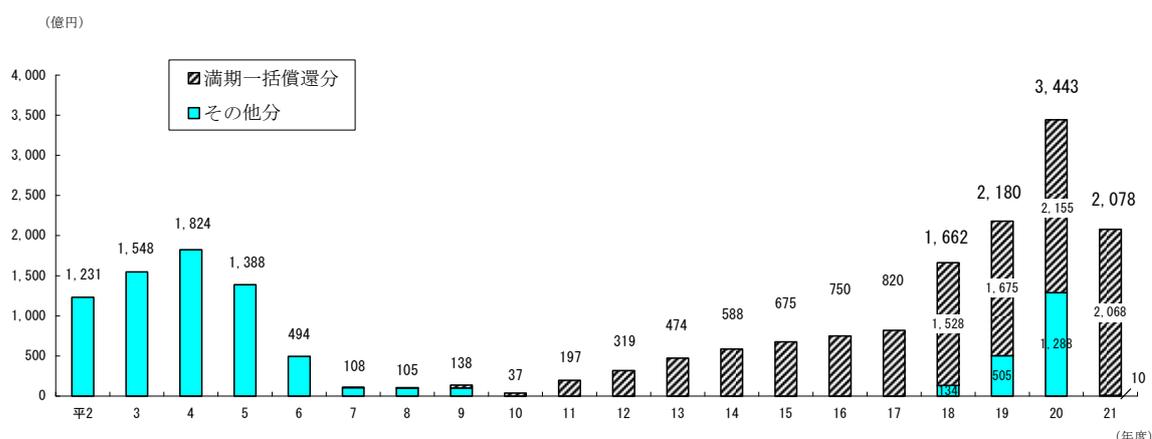
#### (1) 健全で持続可能な行財政基盤の確立

##### ① 未曾有の財政危機下での財政運営と財政健全化の推進

###### (財政運営の基本的な考え方)

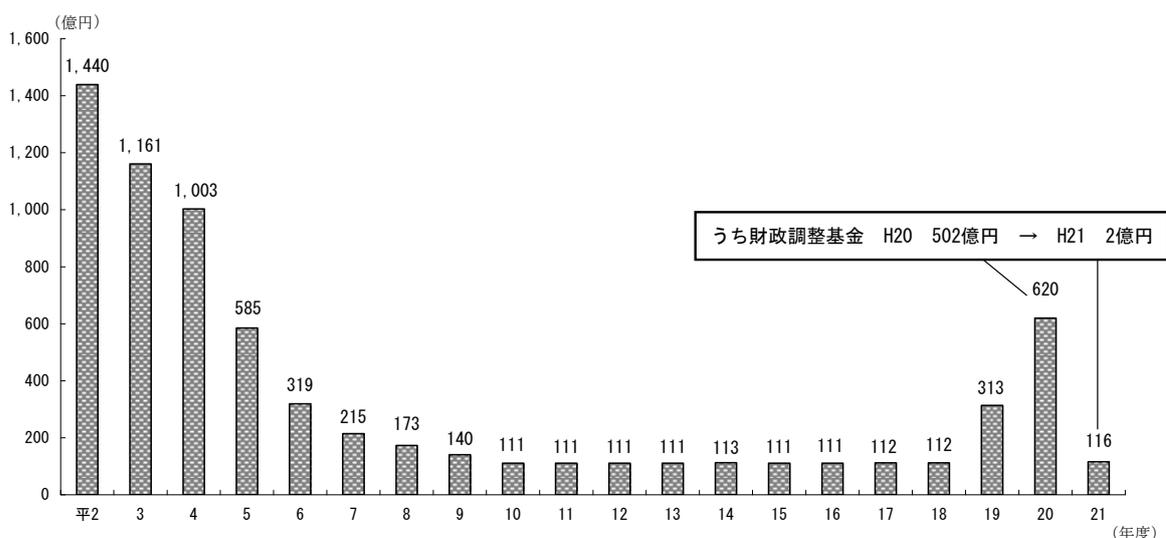
- 世界同時不況の中、本県の歳入の大宗をなす県税収入の急回復は望めない。景気が本格的な回復軌道に乗り、急激に落ち込んだ税収が戻ってくるまでの間は、地方交付税の交付団体で推移するものと見込まれるが、基金は既に枯渇しており、かつてない規模の税収の落ち込みによる財政規模の急速な縮小を極力緩和するためには、引き続き特例的な県債の増発など臨時の財源対策が避けられない。

図表 基金残高の推移（減債基金）



- ※ 1. 平成 20 年度までは決算額。平成 21 年度は当初予算ベース。
- 2. 減債基金のうち、満期一括償還分は、一定の年限後（満期）に全額償還する方式の県債について、その償還に備えて、毎年度一定額を積み立てるものである。

図表 基金残高の推移（その他の取崩し型基金）



※ 1. 平成 20 年度までは決算額。平成 21 年度は当初予算ベース。  
 2. 減債基金、財源対策債等償還基金、産業廃棄物適正処理基金、愛知万博基本理念継承発展基金は含めていない。

- 本県財政はかつてない危機的な状況にあるため、これまで以上に歳入の確保と歳出の抑制に努めなければならない。

そのような取組を進める中で、安心・安全の確保、将来の地域づくりに向けた施策など、県の重点施策を支える財源を手当していく。

- この 5 年間ににおいては、身の丈に合った行政サービスを安定的に提供する持続可能な財政基盤を確立できるよう、臨時の財源対策を極力抑制しながら、赤字に陥らないことはもちろんのこと、地方財政健全化法における財政指標を健全な水準に維持することに全力を注ぐ。

**(健全な財政運営の推進)**

- 県税徴収率の向上などによる自主財源の確保はもとより、国に対しては、暫定措置である地方法人特別税の廃止と地方税への復元、地方交付税など地方一般財源の充実・確保などを求めていく。また、地方への税源移譲による真の地方分権型社会にふさわしい税財政制度の実現も併せて求めていく。
- 新たな行革大綱に位置づける取組を適切に進行管理し、着実に推進する。

- このほか、地方公会計制度改革に基づき作成する財務書類 4 表（貸借対照表、行政コスト計算書、純資産変動計算書、資金収支計算書）の活用や資産・債務改革の具体化を進める。

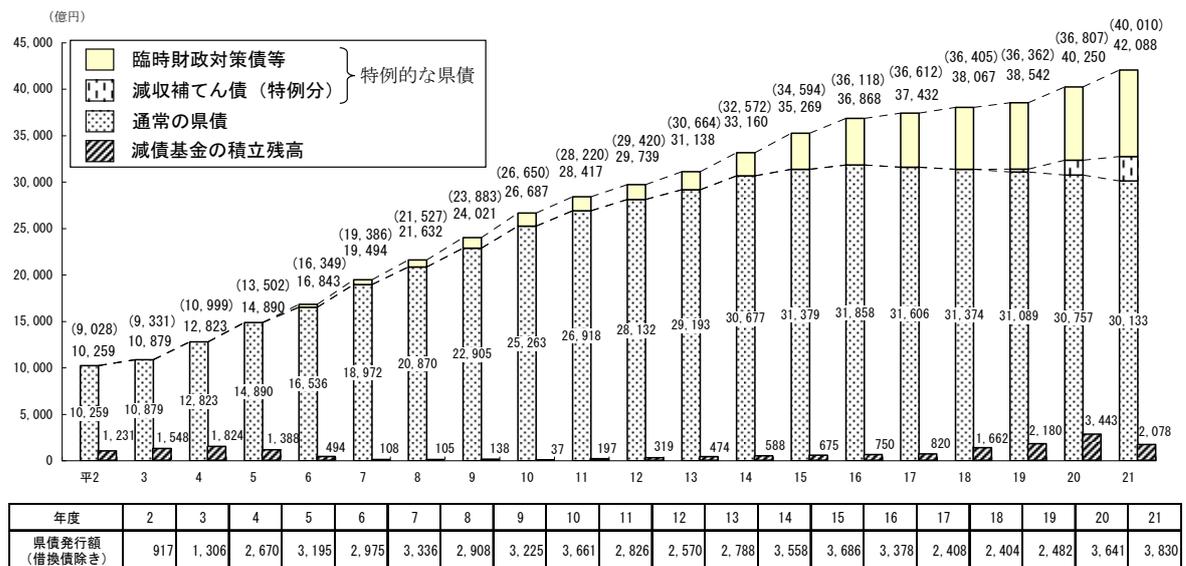
**（持続可能な財政基盤の確立）**

- 一般財源のうち義務的経費（人件費、公債費、扶助費）に充当している割合が急増していることが財政健全化に向けての課題である。

特に、公債費は近年における県債の大量発行の影響により、今後も確実に増加することが見込まれる。

- このため、県債の新規発行額の抑制により、公債費の中長期的なコントロールに努め、財政の弾力性を確保して持続可能な財政基盤の確立に取り組む。

**図表 県債残高の推移（一般会計）**



※ 1. 平成 20 年度までは決算額。平成 21 年度は当初予算ベース。  
 2. 白抜きは臨時財政対策債、減税補てん債、臨時税収補てん債、退職手当債、調整債の計としている。

- また、今回のような税収の急減に備え、現在は枯渇している基金残高の回復にも努める必要がある。

**(数値目標)**

- 数値目標については、新たな行革大綱の内容・効果額、平成 21～22 年度の収支状況、22 年度当初予算ベースでの財政中期試算などの状況を踏まえ、具体的に設定していく。

② 事務事業の見直しと県が真に果たすべき役割への集中

- 都道府県としての標準的な行政水準を踏まえつつ、「新しい政策の指針」に掲げる事業等に財政的・人的資源を投入できる持続可能な行財政体制を構築するため、必要性、役割分担及び実施手法の見地から、すべての事務事業を点検し、平成 22 年度以降の予算編成において順次所要の見直しを行う。
- 事務事業の見直しに当たっては、事務事業・予算・人員をセットで見直す。また、国の政権交代に伴う国の政策の動向に十分に留意する。
- また、継続するすべての事務事業についても、不断の改善に取り組んでいく。

図表 事務事業の検討・見直しの切り口

区 分		検討・見直しの切り口
県単独補助金	市町村への補助金	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 県と市町村の役割分担や地方財政制度を踏まえた財政支援のあり方</li> <li>○ 少額補助金の整理合理化・統合</li> </ul>
	個別補助金	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 全国的な水準比較による見直し</li> <li>○ 事業実績、事業効果の検証 (実施実績の少ない補助金の必要性を検証)</li> <li>○ 社会の実情に即した見直し</li> <li>○ 経済情勢(金利動向を含む)の変化を踏まえた見直し</li> <li>○ 類似補助金の統合</li> </ul>
	団体運営費補助金	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 補助対象団体の事業費の精査</li> <li>○ 事業効果の検証</li> </ul>
各種団体等の会費・負担金等		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 団体の実施事業の有用性、費用対効果等を検証</li> </ul>
県関係団体への支出		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 県の業務を補完・代行する役割の見直し、経営改善の推進</li> </ul>
県単独のソフト施策		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 先導的・モデル事業としての事業目的達成度</li> <li>○ 県と市町村・民間との役割分担を踏まえた県事業としての妥当性</li> <li>○ 事業環境の変化にかかわらず従来どおり継続している事業の見直し</li> <li>○ 事業効果の検証</li> </ul>
公共事業・単独事業		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 集約的な事業の総額抑制</li> <li>○ コスト縮減・事業の効果的な実施</li> <li>○ 国補助制度の運用の弾力化等要望</li> <li>○ 事業量の減少に伴う事業関係要員の縮減</li> </ul>
事務事業の廃止・縮減に伴う対応		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 事務事業の廃止・縮減に伴い、要員を縮減</li> </ul>

### ③ 効果的・効率的な行政運営の推進

#### (民間委託の推進)

- 「適切な民間委託を実施するための指針」(平成20年4月・愛知県策定)に基づき、市場化テストの検討の場なども活用しながら、民間が担うことがより効果的・効率的な分野・事業について、民間活力の積極的な活用を図るため、民間委託を進める。
- 民間委託の検討に当たっては、公共サービス基本法の趣旨も踏まえ、サービスの質が確保されるよう、委託先の選定から業務終了まで行政としての責任を全うすることに留意する。

図表 適切な民間委託を実施するための指針(抜粋)

<p><b>2 民間委託推進等の考え方</b></p> <p>(2) 想定される業務</p> <p>民間委託を推進するものとして、想定される業務としては、次のようなものがあります。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 定型的又は大量の業務</li> <li>○ 専門知識や技術、設備を必要とする業務</li> <li>○ イベント、研修会、講習会等の企画運営業務</li> <li>○ 施設の管理運営業務</li> <li>○ 集約化によりスケールメリットが見込まれる業務</li> <li>○ その他サービス向上やコスト縮減が期待できる業務</li> </ul> <p>また、県職員が直接実施することが必要又は適当な分野としては、次の業務が想定されません。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 公の意思の形成に深く関わる業務</li> <li>○ 許認可等の公権力の行使に当たるもの</li> <li>○ 災害対策や安心・安全の確保など危機管理に直結し、県が自らの責任において実施することが必要なもの</li> <li>○ 法令の規定により、県が自ら実施することとされているもの</li> <li>○ その性質上、県が自ら行わなければ成立しないもの</li> <li>○ 県が実施した方が効率的に実施できることが明白なもの など</li> </ul> <p>なお、上記業務についても、そのなかの補助的な仕事や、準備行為、事実行為を切り分けて委託ができないか検討します。</p>	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

図表 平成17～20年度の民間委託の主な実績

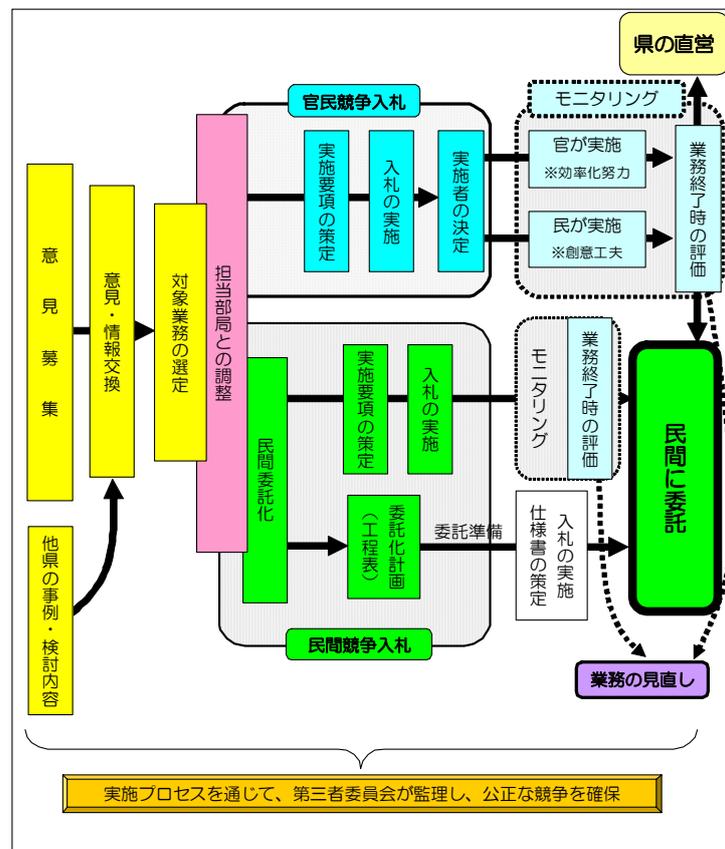
○総務関係事務(給与、旅費、福利厚生等)	各所属の総務関係事務を総務事務センターに集約し、その補助事務等を全部委託(18年度から)
○旅券発給業務	交付業務及び電話等案内業務を全部委託(19年度から)、申請窓口業務を市場化テストにより委託(20年度)
○環境調査センターにおける調査分析業務	全部委託 : ダイオキシン類調査(大気環境・水環境・地盤環境)、土壌汚染調査(農用地)(19年度から)、騒音振動規制調査(20年度から) 委託範囲拡大 : 公共用水域水質調査(19年度から)

○ 県立病院給食業務、看護補助業務	城山病院の看護補助業務を全部委託（18年度から）、城山病院の給食業務の全面委託（20年度から）
○ 学校給食業務（調理等）	半田養護学校桃花校舎の給食搬送及び食器洗浄業務（18年度から）、港養護学校の給食調理業務（19年度から）、岡崎養護学校及び豊橋養護学校の給食調理業務（20年度から）を委託
○ 放置駐車違反車両の確認等事務	名古屋市内16警察署（名古屋水上警察署を除く）で一部委託を開始（18年6月から）し、尾張、三河地区の7警察署に一部委託を拡大（19年10月から）

（市場化テストの推進）

- 平成19年度及び20年度の2年間で実施した市場化テストモデル事業の成果を踏まえた「あいち市場化テストガイドライン」（平成21年4月）に基づき、民間から提案のあった業務のうち、県が行うべき業務で、特別の法規制がなく、県職員が直接に実施する必要がない業務を検討対象として、「あいち市場化テスト監理委員会」による監理の下で、公平性、中立性、透明性を確保しながら市場化テストを推進していく。

図表 「あいち市場化テストガイドライン」に基づく市場化テストのフローと基本姿勢  
 <市場化テストのフロー>



## <市場化テストの基本姿勢>

### ① 民からの提案による競争原理の導入

県は施策に関する情報（コスト、サービスレベル）を全面的にオープンにした上で、民が県より優れた知恵やノウハウを活かして、県の提供する公共サービス機能の一部を担うための意欲ある提案に対しては、行政への参画を積極的に促す。

### ② 責任ある行政の堅持

市場化テストは、あくまで行政の守備範囲において、官と民がコストと質の面で競い合い、より優れた実施主体を決めるものであり、民に創意工夫を発揮させるだけではなく、実施者の選定から業務終了までサービスレベルが確保されるよう、行政としての責任を全うする。

また、引き続き行政が業務を実施する場合であっても、常に業務の見直しを行いながら、その責任を果たしていく。

### ③ 行政の効率化とサービスレベルの確保

市場化テストの実施により、県職員には業務改善への意識改革を促し、組織の活性化を図る。

民間委託化を進める場合には、民間事業者が過度な低賃金労働によりコスト面での優位性を追求することがないように、必要な行政サービスレベルを、質量の両面から明確にする。

## (公の施設の見直し)

- 公の施設については、引き続き、民間との競合、県としての存置の意義、利用率などの観点から県が設置する公の施設としての必要性を見直し、廃止、民営化、地元移管等を進める。

図表 見直しの対象とする公の施設

<p>① 民間競合施設</p> <p>(例)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・「民間と競合する公的施設の改革について（平成12年5月26日閣議決定）」において見直すこととされた「会館、宿泊施設、会議場、結婚式場、健康増進施設、総合保養施設、勤労者リフレッシュ施設、その他これらに準ずる施設」に該当する施設</li></ul> <p>② 県としての存置の意義が薄れてきている施設</p> <p>(例)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・県として設置する先導的役割が終了した施設</li><li>・市町村等により類似施設が設置され、競合している施設</li><li>・指定管理者等の対応力向上等により移譲可能な施設</li><li>・利用者の大半が施設所在市町村の住民であるなど、広域自治体である県として存置すべき意義が薄れている施設</li></ul> <p>③ 老朽化し、かつ、利用率の低い施設</p> <p>(例)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・設置（改築）後、一定年数を経過した施設であって、かつ、施設利用率の低い施設</li></ul>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- 当初の設置目的が異なることから所管が縦割りになっているものの、管理内容や機能が類似する公園等の施設の所管の一元化について検討する。
- 公の施設への指定管理者制度の活用について、当初指定時の経過措置として、現在、公募によることなく任意指定している施設については、22年度以降に予定されている2回目の選定からは、原則、公募による指定を行う。  
また、これら以外の任意指定施設についても、施設整備の完了など、任意指定とする理由がなくなったものについては、公募への切り替えを随時検討する。  
ただし、利用者の生活の場となる施設など継続的・安定的なサービスの提供に特別な配慮を要する施設の取扱については、「愛知県指定管理者選定委員会」の議論を踏まえて別途検討する。
- 直営施設についても、直営の是非を検討し、指定管理者制度導入について継続的に検討していく。

図表 愛知県が設置する公の施設（平成21年10月1日現在）

所管部局	直営施設	指定管理者制度導入施設		
総務部	○公文書館	1	0	
地域振興部		0	○7ふれあい広場（東・西・昭和・瑞穂・中川・守山・緑大高） ○奥三河総合センター ◎愛知県名古屋飛行場（県営名古屋空港）	9
県民生活部	○愛知芸術文化センター ○陶磁資料館	2	◎女性総合センター（ウィルあいち）	1
環境部		0	○3自然公園施設（茶臼山キャンプ場・面ノ木・伊良湖休暇村公園施設） ◎弥富野鳥園	4
健康福祉部	○心身障害者コロニー ○愛知学園 ○2看護専門学校（総合・愛知） ○歯科衛生専門学校	5	○昭和荘 ○心身障害児療育センター 第二青い鳥学園 ○ならわ学園 ◎南知多老人福祉館 ○希全センター ○はなのき寮・すぎのき寮 ○3知的障害者更生施設（藤川寮、弥富寮、半田更生園） ○2救護施設（新生寮、明知寮） ○青い鳥医療福祉センター ○明生会館 ○2婦人保護施設（白菊荘、成願荘） ○2こどもの国（愛知こどもの国、海南こどもの国） ○あいち健康の森健康科学総合センター（あいち健康プラザ） ○児童総合センター	20
産業労働部	○技術開発交流センター ○6高等技術専門学校（名古屋・岡崎・一宮・窯業・高浜・東三河）	7	◎産業労働センター ○犬山国際ユースホテル ◎愛知勤労身体障害者体育館 ○8勤労福祉会館等（勤労会館、豊橋・岡崎・一宮・半田・津島勤労福祉会館、尾西勤労青少年福祉センター、サンライフ名古屋）	11
農林水産部	○農業大学校 ○あいち海上の森センター	2	○森林公園（◎ゴルフ施設・ゴルフ施設以外） ○愛知県民の森 ○昭和の森 ○緑化センター ○植木センター	5
建設部		0	○12都市公園（熱田神宮・高蔵・◎朝宮・新城総合・あいち健康の森公園・小幡・大高・◎牧野ヶ池・◎木曾川祖父江緑地・尾張広域緑道・東三河ふるさと・愛・地球博記念公園） ◎海陽ヨットハーバー ◎下水道科学館 ◎大塚海浜緑地	15
病院事業庁	○がんセンター ○城山病院 ○循環器呼吸器病センター ○あいち小児保健医療総合センター	4		0
教育委員会		0	○体育館 ○スポーツ会館 ○武道館 ◎野外教育センター ○2総合運動場（岡崎・一宮） ○口論義運動公園 ○総合射撃場 ◎青年の家 ◎2少年自然の家（美浜・旭高原）	11
合計		21		76

※1 ◎は、公募による指定管理者の指定を行っている施設。

2 本表には、宿泊施設、公園、社会福祉施設など幅広く一般県民が利用する施設を掲載した。県営住宅、道路、上下水道なども地方自治法上の公の施設であるが、施設の性格が異なることから、本表には含んでいない。

### (県関係団体の見直し)

- 県関係団体については、公益法人認定、指定管理者の公募結果及び第三セクター等経営改革など諸課題の動向を注視しつつ、引き続き統廃合や役割の見直しを検討する。
- 平成 21 年度から 22 年度にかけて、上記の諸課題を踏まえて、各団体における次期経営改善計画の策定を支援していく。

図表 愛知県の県関係団体 (20 団体 ○は県の公の施設の指定管理者)

○ (財)愛知公園協会	○ (社)愛知県雇用開発協会
(財)愛知県国際交流協会	○ (社)愛知県農林公社
(財)あいち男女共同参画財団	名古屋高速道路公社
(財)愛知県文化振興事業団	愛知県道路公社
(財)愛知県私学振興事業財団	愛知県土地開発公社
○ (社福)愛知県厚生事業団	○ (財)愛知県都市整備協会
○ (財)愛知県健康づくり振興事業団	○ (財)愛知水と緑の公社
(財)あいち産業振興機構	○ 愛知県住宅供給公社
○ (財)愛知県労働協会	○ (財)愛知県教育・スポーツ振興財団
(特)愛知県職業能力開発協会	(財)愛知県体育協会

- ※ 県関係団体とは、次の形式的要件と実質的要件をともに満たす団体。(本県での独自の定義)
- ・形式的要件＝次のいずれかに該当するもの。
    - ①基本財産等の 4 分の 1 以上を県が出資しているもの。②県職員を派遣しているもの。
    - ③総事業費の 2 分の 1 以上が県の委託にかかるもの。
  - ・実質的要件
    - 県の行政活動の一部を補完し、又は代行する機能を担うもの。

### (第三セクターの経営改革の推進)

- 県が出資する法人については、公益法人認定の動向を注視しつつ、出資について必要性を検証するなど、引き続き経営改善の促進、関与の見直し及び統廃合を進める。
- 県が損失補償することとしている法人など、6 法人については、「愛知県出資法人等経営検討委員会」において経営状況を検討する。これらのうち、特に経営改善が必要と認められるものについては、同委員会の改革案を踏まえ、平成 21 年度中に県としての「経営改革プラン」を策定し、経営改革を進めていく。

- ※ 検討対象法人・・・(財)愛知県臨海環境整備センター、愛知高速交通(株)、蒲郡海洋開発(株)、(財)愛知県私学振興事業財団、(社)愛知県農林公社、愛知県住宅供給公社

- 平成 22 年度以降も、「愛知県出資法人等経営検討委員会」を活用し、「経営改革プラン」の実施状況や県が基本財産等の 4 分の 1 以上を出資している法人、その他の県関係団体等（計 55 法人）の経営状況を定期的に点検・評価し、結果を公表していく。

**（試験研究機関の見直し）**

- 県が設置する試験研究機関については、「質の高い行政サービスを柔軟かつ効率的、効果的に行うとともに、透明性のある組織運営を確保するため、地方独立行政法人化などの幅広い検討を進める。」とのあいち行革大綱 2005 の方針に基づいて検討を進め、検討期限（平成 22 年度）を前倒しして平成 21 年度中に方向性を取りまとめ、新たな行革大綱に位置づける。

図表 愛知県が設置する試験研究機関

機関名	事業内容
環境調査センター	<ul style="list-style-type: none"> <li>・環境の常時監視、調査・解析</li> <li>・環境情報システムの整備</li> <li>・環境学習の推進、環境技術の普及・提供</li> </ul>
衛生研究所	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公衆衛生の向上に寄与するための調査研究、試験検査、研修指導</li> <li>・公衆衛生情報の収集・解析・提供</li> </ul>
心身障害者コロニー 発達障害研究所	<ul style="list-style-type: none"> <li>・発達障害の本態・原因の研究</li> <li>・心身障害児(者)の治療・教育・福祉についての研究</li> </ul>
産業技術研究所	<ul style="list-style-type: none"> <li>・工業技術・原材料・製品の試験研究・技術支援</li> <li>・デザインの研究・調製・配布</li> <li>・研究会・講演会・実地指導</li> <li>・設備・機械器具の貸付</li> <li>・試作品・見本品の貸与・頒布</li> <li>・技術開発交流センターの管理及び運営</li> </ul>
農業総合試験場	<ul style="list-style-type: none"> <li>・普通作物、野菜、花き、果樹、家畜及び家禽、生産環境の試験研究</li> <li>・バイオテクノロジー、病虫害防除等に関する試験研究</li> <li>・種苗の生産、病虫害防除所の業務等</li> </ul>
水産試験場	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資源管理技術の開発</li> <li>・内水面漁業の振興に必要な技術の開発</li> <li>・資源培養技術や養殖技術の開発</li> <li>・漁場環境の監視・保全</li> <li>・内湾生態系の機能回復技術の開発</li> </ul>
森林・林業技術センター	<ul style="list-style-type: none"> <li>・森林機能、資源利用の試験研究</li> <li>・森林・林業研修、普及指導</li> <li>・種苗の生産、林木育種</li> </ul>
がんセンター研究所	<ul style="list-style-type: none"> <li>・悪性新生物に関する予防、診断及び治療についての調査研究</li> </ul>

### (公営企業の経営改善)

- 水道事業、工業用水道事業、内陸用地造成事業及び臨海用地造成事業については、外部有識者や県民の意見を取り入れた業績評価（平成 21 年度）を踏まえて次期中期経営計画（計画期間：平成 23～27 年度）を策定・公表の上、健全な経営に取り組む。
- 病院事業については、県立病院経営中期計画（平成 21 年度中に策定予定、計画期間平成 22～24 年度）に基づき、良質な医療を確保しつつ、健全な経営に取り組む。

### (効果的・効率的な資産管理)

- 未利用・低利用の県有財産について、適正な処分や有効活用を推進する。
- 県有施設全体の現状を調査し、その結果を踏まえて、県全体の資産を包括的・戦略的に管理する仕組の構築に向けて検討する。

### (組織・機構の見直し)

- 平成 18 年 4 月に本庁組織、平成 20 年 4 月に地方機関の見直しを実施したところであり、当面は、現行の組織体制を基本としつつ、簡素で効率的な組織・機構を維持するとともに、新しい政策課題や県政を取り巻く環境変化に柔軟に対応していく。
- 本庁組織については、部局横断的な課題への対応力の強化を図る。地方機関については、平成 20 年 4 月の見直しの定着を図るとともに、市町村合併や地方分権改革のさらなる進展を踏まえ、必要に応じ、関係事務の執行体制等について検討していく。

#### 図表 あいち行革大綱 2005 に基づく組織・機構の見直しの概要

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

・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

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

- さらに中長期的には、持続可能な行財政体制のもとで一層質の高い県政を実現していくための組織・機構のあり方について検討する。

**（コストの縮減、業務の簡素化・効率化）**

- 目的や手段が類似しており、統合・集約等によって県民サービスの向上や効率化が期待できる事務事業については、既存の部局・課室の枠組みにとらわれず統合・集約を進める。
- 全庁に共通する業務について、統合、集約等することによる効率化や簡素化を推進する。
- 事務の繁閑に応じた人員配置について、弾力的な運用（配置替え）を進めることにより、さらなる事務の効率化を図る。
- 「愛知県公共事業コスト構造改善プログラム」（平成 21 年 7 月）を踏まえ、公共工事に関する総合的なコスト縮減施策を積極的に進める。
- 限られた予算の範囲内で効果的に事務事業を執行することや、限られた資源を有効に活用する観点から、あらゆる部門で、徹底して無駄を排除し、コストを節減する取組を推進する。  
なお、効率的な予算の執行を促進する観点から、平成 15 年度決算分から、各部局が、節約努力を行った結果生じた不用額の 10%について、翌々年度の予算要求における財源の一部として活用できる手法を取り入れている。平成 22 年度からは、その割合を引き上げ、各部局における効率的な予算執行に向けた取組を一層推進する。
- 全庁的に収入未済が解消されない状況にあることから、一部事務の外部委託導入による積極的な回収策を検討する。

## (2) 分権・協働型社会を先導する県庁づくり

### ① 地方分権に対応した国・市町村との関係づくり

#### (第二期地方分権改革への対応)

- 新分権一括法の施行に伴い、新たに市町村が担うこととなる事務の円滑な移譲に努めるとともに、国から県への事務移譲の円滑な実施に努め、地域の実情にあった取組を進める。
- 法令による義務付け・枠付けの廃止等による自由度の拡大に伴い、事務事業のあり方を検討し、地域の実情にあった取組を進める。

#### (市町村への権限移譲の推進等)

- 県内市町村の体制整備と地方分権改革の進展を踏まえ、県と市町村の対等な関係を基本として、県域における分権型社会の形成に向けた取組を進める。
    - ・ 市町村優先の原則に基づき、条例による事務処理特例制度や個別の法令の規定を活用した市町村への権限移譲を計画的に推進する。  
その際、権限移譲に伴い必要となる措置など、市町村の自主性・自律性に配慮した権限移譲推進のための環境整備を検討する。
- ※ 条例による事務処理特例制度・・・知事の権限に属する事務の一部を、県の条例により、市町村が処理することとする制度

図表 条例による事務処理特例制度を活用した市町村への権限移譲の状況（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

- ・ 事務の共同処理に係る多様な仕組の活用を含め、市町村間の広域連携の取組を支援する。
- ・ 市町村の事業と目的・手段が類似する県の事務事業については、役割分担を見直し、可能な限り事務の重複を解消する。

## ② 県民・企業との協働、連携の推進

### (NPOとの協働の推進)

- 協働を進めることが、社会全体にとって費用対効果の高い公共サービスにつながるよう、適切な役割分担と事業形態を選択しながら、NPOとの協働を推進していく。
- これまでの協働の成果と課題を検証しながら、「協働ロードマップ」づくりの幅広い展開などを通じて、協働事業の質的向上を図る。

※ 「協働ロードマップ」…行政、NPOを中心とした公共を担う各主体が、中長期的な視点に立ち、県政各分野における特定課題について協議することにより、問題意識やビジョンを共有し、連携して公共サービスの向上を目指す方向性を示す行程書

図表 NPOとの協働の状況（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

### (企業との連携の拡大)

- 企業の社会貢献活動との連携を積極的に推進する。
- 社会全体にとって、より効果的・効率的な公共サービスを実現していくため、社会貢献活動等に積極的に取り組む企業からの提案と公共ニーズをマッチングする新たな仕組の構築に向けて検討する。

図表 本県における企業との連携事例

- 安全なまちづくり・交通安全パートナーシップ企業〔県民生活部〕
- 企業とNPOの協働による環境活動モデル事業〔環境部〕
- コンビニエンスストアとの、地産地消の取組の推進・観光振興等に関する連携協力〔産業労働部〕
- 「海上の森」との企業連携プロジェクト〔農林水産部〕
- 県有林での「企業の森づくり」事業〔農林水産部〕 等

### (3) 効率的かつ適正で創造力にあふれる行政組織の実現

#### ① 定員・給与等の適正管理

##### (定員の適正な管理)

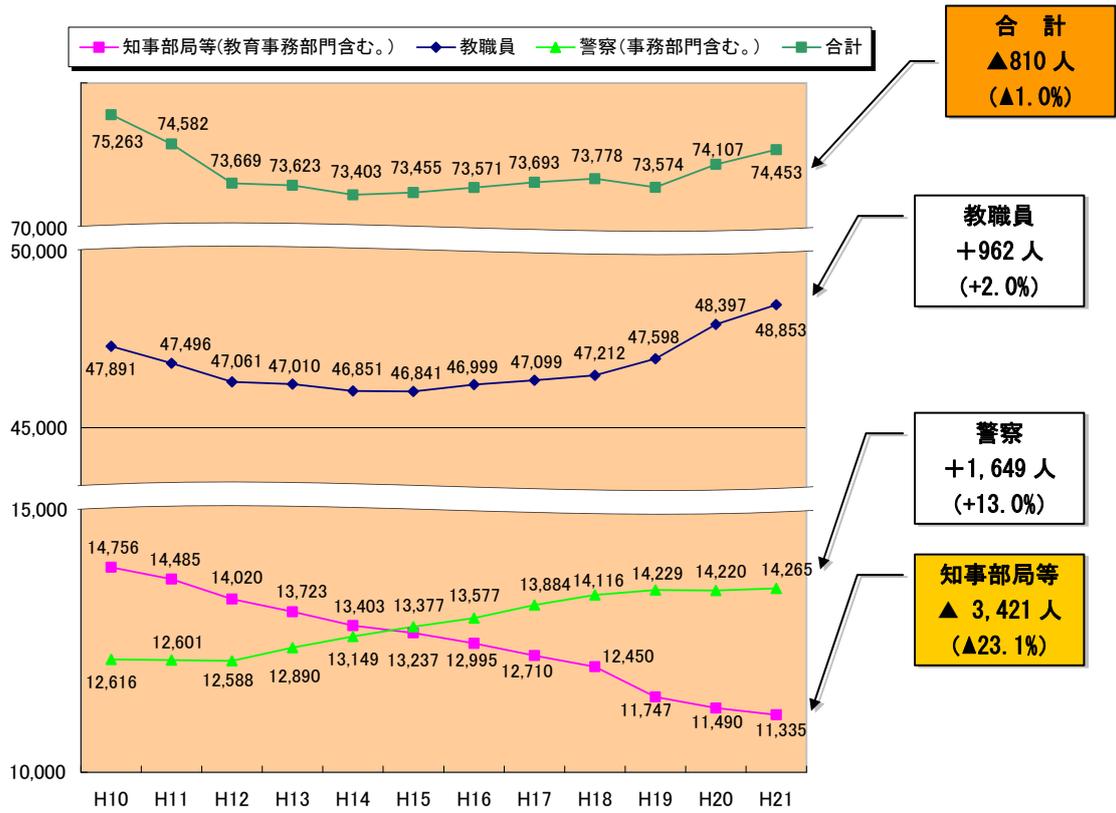
- 知事部局等と教育の事務部門については、事務事業の廃止・縮小、民間委託、事務処理方法の改善などの合理化の取組や行政需要の動向に応じた適正な定員管理に引き続き取り組む。
- 小学校、中学校、高等学校及び特別支援学校の教職員については、引き続き、児童生徒数の動向や教育課題への対応を踏まえて、教職員定数等に関する標準法に基づく適正配置に努める。

本県独自措置の教職員定数については、効果を検証しつつ、国に対して財政措置の対象とするよう要請することを含め、そのあり方について検討していく。また、職員定数については、業務の実施体制の合理化・効率化などによる適正な管理に取り組む。
- 警察官については、治安の維持や多様化する犯罪等への的確な対応のために必要となる人員の適切な配置に努めるとともに、引き続き組織・人員の効率的運用や業務の合理化に取り組む。

また、警察官以外の警察職員については、組織・人員の効率的運用や業務の合理化の取組などにより、適正な職員配置に努める。
- 分権・協働型社会における各主体の役割分担を明確にしたうえで、県が広域自治体として主体的に担う分野については、民間活力の活用等による組織の効率化を図ることを前提とした上で、必要な人員を確保する。

また、安心・安全の確保や将来の地域づくりに向けた施策など、県の重点施策についても、中長期的な視点から適切な人員配置に努める。

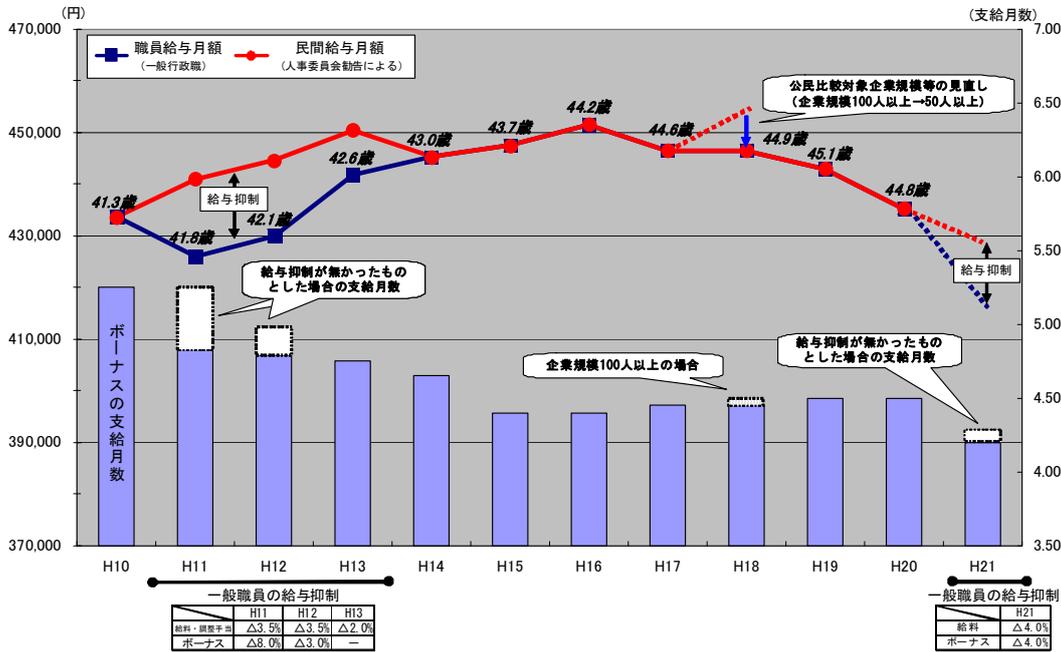
図表 愛知県職員定数の推移（平成10～21年度）



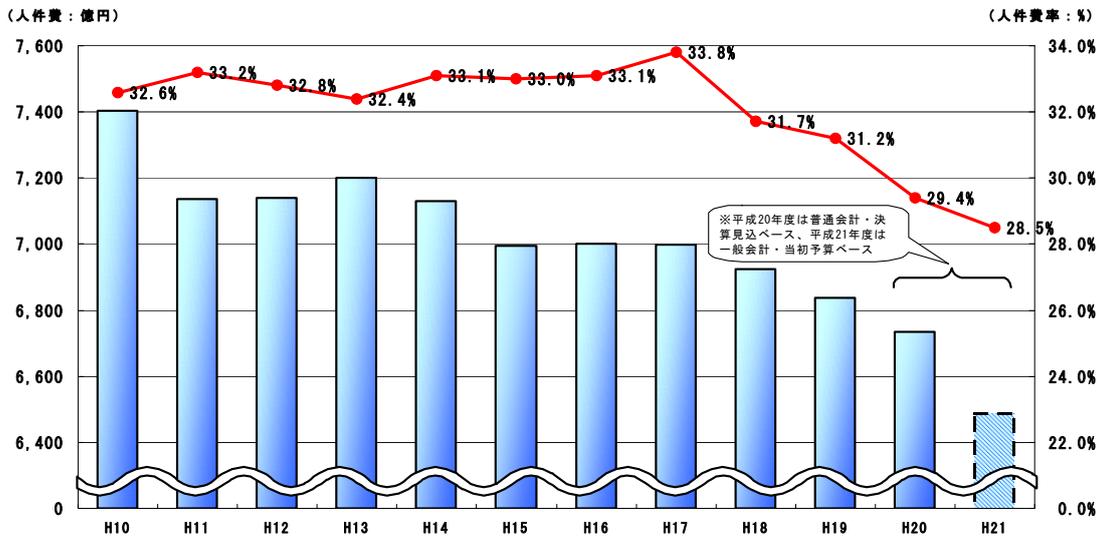
(給与等の適正な管理)

- 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、引き続き給与制度の適正化に取り組んでいく。
- 各種の手当について、趣旨や社会情勢の変化などを踏まえ、引き続き、そのあり方の見直しに取り組んでいく。
- 職員の能力と実績を適切に反映する人事評価制度の構築に合わせて、メリハリの効いた給与制度への転換をさらに進めていく。

図表 愛知県の給与水準の推移（平成10～21年度）



図表 愛知県の人件費率（普通会計・決算額 退職手当を除く）の推移（平成10～21年度）



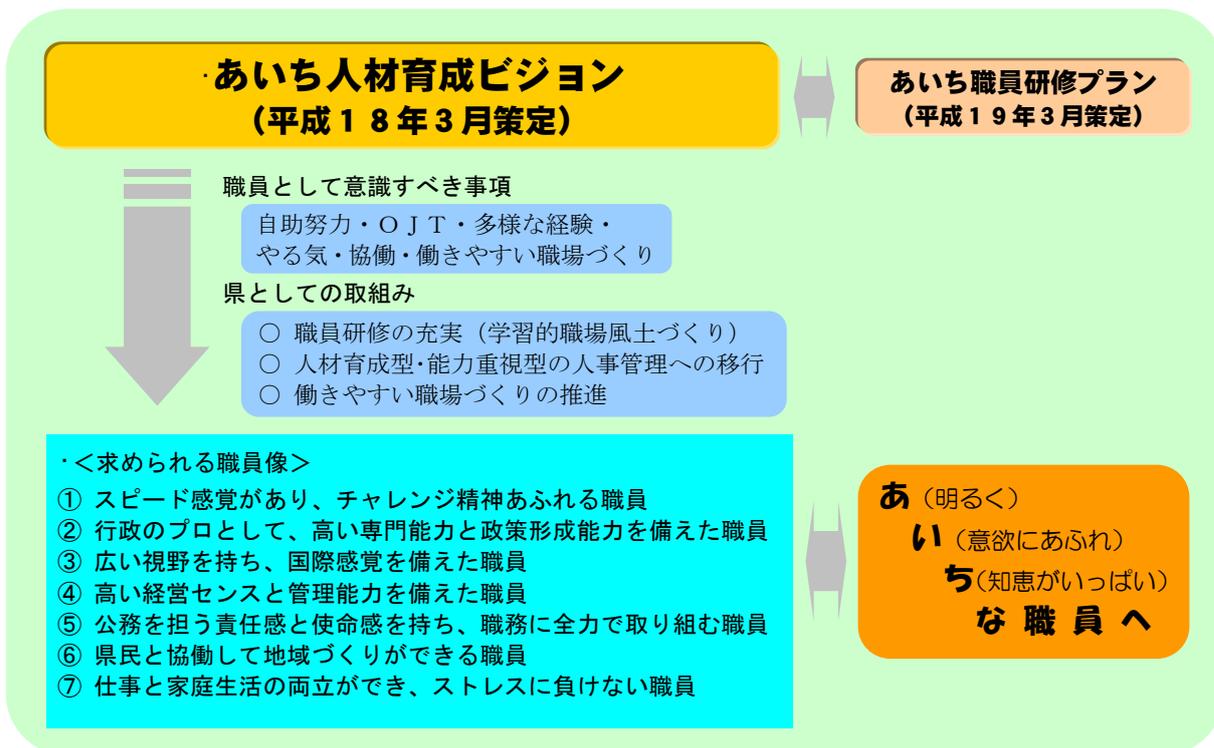
※人件費率＝人件費（給与費（退職手当を除く）＋共済費等）/歳出決算総額

## ② 職員の能力を最大限発揮する人事管理

### (人材の育成・活用)

- 「あいち人材育成ビジョン」(平成18年3月)に基づく各種取組をさらに進めるとともに、分権・協働型社会にふさわしい人材育成と活用のあり方について検討する。

図表 あいち人材育成ビジョンのイメージ



- ・ 限られた人材を有効に活用するため、専門性や継続性を必要とする特定分野について、異動ローテーションの見直し等により、高い専門能力や経験・熟練を有する職員の効果的な育成を図る。
- ・ 職員の意欲を高めるとともに、職務経歴や専門性の観点から自らのキャリア設計を行うなどの計画的なキャリア形成を促すため、キャリアマネジメント制度に基づく、能力や適性、本人希望に応じた配置、登用に努める。
- ・ 社会情勢が変化する中、将来の県政運営を担い、一層高度化・複雑化する課題に対応できる人材を確保するための職員採用のあり方について検討する。

(能力・実績に基づく人事管理)

- 職員の意欲を高め、その能力を最大限に発揮させるとともに、ひいては組織の力を最大限に引き出すため、人事評価制度を活用した能力及び実績に基づく人事管理の徹底を図る。
  - ・ 職員が職務を遂行するにあたり発揮した能力（能力の発揮状況を見る「能力評価」）と成し遂げた業績（役割を明確化した上で成し遂げた業績を見る「業績評価」）の双方を適正に評価するとともに、業務の成果だけでなくプロセスも重視する人事評価制度を一般職員に拡大する。
  - ・ 人事評価結果の反映にあたっては、メリハリをつけることとし、高い評価を得た職員に対しては任用、給与等においてその結果にふさわしい処遇を与えるとともに、職務能力や勤務実績など評価結果が著しく低い職員に対しては、公務能率の維持のため分限制度の厳正な運用を図る。

図表 一般職に拡大する人事評価制度のイメージ



### ③ 活力ある職場づくり

#### (多様な任用形態の活用)

- 団塊の世代の大量退職がピークを迎える中、職員の年齢構成の偏りをなくし安定した組織構成とするため、職員の新規採用を一定数確保しつつ、さらに多様な任用形態の活用を図る。

図表 本県における多様な任用形態の活用事例

○民間企業等職務経験者の採用 10人(20年度)、10人(21年度) 行政職や一部技術職で30～34歳、職務経験5年以上を対象に競争試験を実施
○新たな任期付職員の採用 20人(21年度) イベント等、一定期間内に終了する業務等に対応して3年以内の任期で採用
○再任用職員の専門職への登用 1人(18年度)、8人(19年度)、20人(20年度)、28人(21年度) 若手職員の育成・指導のため、ベテラン職員を専門職に登用
○常勤再任用職員の管理職ポストへの登用 5人(21年度) 一部の専門的知識・経験又は資格・免許を必要とする職種について管理職に登用

- 高い専門性が求められる分野や経営センス、コスト意識など、民間感覚を持った行政運営を必要とする事務について、民間企業等職務経験者採用の積極的な活用を図るとともに、民間企業等で活躍している人材の官民交流等による受入や即戦力としての任期付による採用を検討する。
- 特に専門性が高く、次代の育成と技術の継承が必要な業務については、再任用職員のさらなる活用を図る。

#### (職員のモチベーションの向上)

- 活力ある職場づくりの推進に向けて、職員がやりがいと使命感を持って仕事に取り組む、達成感が得られるよう、組織目標を明確化し、共有する仕組づくりや執行体制の見直しについて検討する。
- 現行の事務改善表彰制度を見直し、「仕事の質」の向上に関する優秀な取組に対する表彰制度に再構築する。

#### (メンタルヘルス対策)

- 第1次予防であるストレス関連疾患の発症予防や第2次予防であるストレス関連疾患の早期発見・早期治療対策の充実に向けて検討を進め、職場復帰に向けての支援と併せて総合的なメンタルヘルス対策に取り組んでいく。

#### ④ 透明性の高い県政の推進と内部統制の強化

##### (透明性の高い県政の推進)

- 透明性の高い県政を推進するため、引き続き情報公開制度の適正な運用を行う。

##### (内部統制の強化)

- 職員のコンプライアンス意識の徹底を図るための研修の充実や会計指導検査、監察等による内部統制の強化に引き続き取り組む。
- 地方財政健全化法に基づく健全化判断比率等に対する監査委員による審査の義務付けなど、監査委員の役割がますます高まっていることを踏まえ、監査制度を取り巻く今後の環境の変化に的確に対応するとともに、経済性、効率性及び有効性（3E）に重点を置いた監査の充実・強化に取り組む。

#### ⑤ 仕事の改善・工夫や政策形成機能の強化

##### (「仕事の質」向上運動の推進)

- 「質の改革」の中心的な取組として、これまでの事務改善運動を抜本的に見直し、職員一人ひとりが、各職場において、自主的に日常の仕事の質を向上させる改善・工夫を行う組織となることを目標に、全庁運動として仕事の質の向上を目指した活動に取り組む。

##### (政策形成機能の強化)

- 真に県民が求める政策を実現できる政策形成、企画立案能力を向上するため、庁内の知恵、人材や外部との人的ネットワークの活用などの政策形成の機会の多様化に向けて検討するとともに、業務遂行に必要な知識やノウハウ等の情報の共有化を推進する。

#### 図表 政策形成機能の強化に向けた現行の主な取組

- 本庁組織の見直し（18年4月）における政策調整機能等の充実強化  
知事政策局の設置等
- 職員からの政策公募制度（18年度予算から）
- 政策形成能力を備えた人材の育成を図る政策研究セミナー（9年度から）
- 職員ポータルサイト（庁内LAN）における情報共有（17年1月から）
- 他所属への照会、職員アンケート等を職員ポータルサイト（庁内LAN）で行う庁内調査回答システム（19年度から）

- 行政評価に関するノウハウやスキルの定着を踏まえ、より簡素で実効性の高い行政マネジメントサイクルの実現を目指して、予算編成・定数組織管理(前年度)、事業執行(事業年度)、行政評価(翌年度)という現行の3年度間にわたるPDCAサイクルの見直しについて検討する。

また、そのようなPDCAサイクルの中で、新たな行革大綱に位置づける取組の進行を適切に管理していく。

図表 現行のマネジメントサイクル

