

# 大分県行財政高度化指針

～ 行政の「質」の向上と「行革実践力」の発揮 ～

( 素案 )

平成24年1月

大分県行財政改革本部



## 「大分県行財政高度化指針（素案）」の策定に当たって

大分県では、平成16年に「行財政改革プラン」、21年に「中期行財政運営ビジョン」を策定し、聖域なき行財政改革に取り組んでまいりました。

県民の皆様のご理解とご協力により、23年度末の財政調整用基金残高は323億円とビジョンの目標を288億円上回る見込みとなっています。さらに、24年度以降の大まかな財政見通しにおいても、毎年40億円の行革努力が前提となりますが、27年度末においても安定的な財政運営に必要な基金残高である300億円を概ね確保できる見込みとなるなど、持続可能な財政基盤の強化が図られてきたと考えています。

このビジョンに基づく取組は今年度で終了しますが、現在の本県を取り巻く状況を顧みますと、東日本大震災からの復興や歴史的な円高など、国内外の動向は不透明であり、今後の県内経済や県予算への影響が計り難い状況です。

また、日本社会の成熟化・複雑化に伴い、個人の価値観や生き方も大きく変化しており、県民ニーズの多様化・高度化が進んでいます。

このような状況の中で、限られた行政資源を最大限に活用し、県民中心の県政を展開するためには、県民への行政サービスの「高度化」、行政体としての大分県庁の「高度化」に取り組む必要があります。そのため、行政の「質」の向上と「行革実践力」の発揮を主眼とする新たな行財政運営の指針となる「大分県行財政高度化指針」を策定することとしました。

具体的には、持続可能な行財政基盤を構築することはもとより、県民の行政参画の促進や県民対応の迅速化、多様な主体との連携などにより、県民への行政サービスの高度化を図ります。

また、真に県民が求める政策を立案・企画する政策県庁の実現や職員の能力向上、情勢急変の折には機動的に対応できる筋肉質で無駄のない行財政体制の整備など、行政体としての大分県庁の高度化を図ります。

本県では、昨年、長期総合計画である「安心・活力・発展プラン2005」について、各界各層の県民の皆様のご意見を伺いながら中間見直しを行い、夢と希望を持ち、心豊かに暮らせる大分県づくりを目指すこととしました。

本指針は、プラン2005の期間と連動する今後4年間を視野に入れたものとしています。これを実行することにより、持続可能な行財政基盤を構築し、プラン2005に掲げる政策の実現を下支えするものです。

本指針（素案）は、行財政改革本部会議での検討や、民間の学識経験者、有識者等の意見も取り入れながら、「素案」の形で現段階での検討結果を取りまとめています。

今後、広く県民の意見を募集する手続き（パブリックコメント）を行うとともに、県議会や行財政改革推進委員会等からのご意見も伺いながら、この指針に反映させ、本年度中には成案を得たいと考えています。県民の皆様からの積極的なご意見をお願いします。

平成24年1月

大分県知事 広瀬 勝貞

# 目 次

## ・ 県民中心の県政運営の実現

～ 行政の「質」の向上、透明性の確保 ～

1 . 政策県庁の構築	-----	1
2 . 県民の行政参画の促進	-----	2
3 . 透明性の高い県政運営	-----	3
4 . 職員の能力向上・意識改革	-----	5

## ・ 持続可能な行財政基盤の確立

～ 徹底した無駄の排除と機動的な行財政運営 ～

1 . 財政基盤の強化	-----	9
2 . 組織機構の適正化	-----	1 1
3 . 財産の有効活用	-----	1 3
4 . 危機に対応できる機動的な行財政運営	-----	1 5

## ・ 多様な主体とのパートナーシップの構築

～ 地方分権型社会に向けた連携・協働 ～

1 . 民間等との協働	-----	1 6
2 . 市町村との連携	-----	1 8
3 . 県を越えた広域連携	-----	1 8

・ 今後の大まかな財政見通し	-----	2 0
----------------	-------	-----

< 参考 > 行財政高度化指針の体系	-----	2 2
--------------------	-------	-----

< 参考 > これまでの行財政改革の取組み	-----	2 3
-----------------------	-------	-----

# ・県民中心の県政運営の実現

～ 行政の「質」の向上、透明性の確保 ～

県民中心の県政運営を実現するには、県民の声に耳を傾け、現場に根ざした独自の政策を立案、実行する「政策県庁」を構築する必要があります。

そのためには、職員一人ひとりがアンテナを高く張り、現場のニーズや時代の変化を敏感に捉えて政策につなげていくことが重要です。職員研修の充実等により職員の政策形成能力の向上を図るとともに、「OITAチャレンジ運動」による職員の意識改革を図り、自ら考え行動する大分県庁を目指します。

また、県民の主体的・積極的な行政参画を促進するため、多様な広報媒体を活用し、県政情報を積極的に発信するとともに、あらゆる機会を通じて県民ニーズを把握し、県政運営に反映していきます。

さらには、情報公開制度や公益通報制度の適切な運用、監査機能の強化等により、行政の透明性を高めるとともに、行政手続きの簡素化や業務改善を推進することで、県民の利便性や行政サービスの向上を図ります。

## 1 . 政策県庁の構築

### (1) 政策情報の収集と共有

政策の企画・立案の基礎となる県民ニーズをよりの確に把握するため、県政ふれあいトークや県政出前講座など従来の手法に加え、県民世論調査やネットアンケート調査など、県民の声の幅広い収集に努めます。

また、アンテナを高く張り、国の動向や社会経済情勢の把握に積極的に取り組みます。

さらに、収集した情報については、職員個人だけでなく、県職員全体で共有する仕組みづくりを進めます。

### (2) 政策形成のための環境整備

県民ニーズに対応する政策を創造するためには、十分に時間をかけて議論を重ね、磨き上げていく必要があります。

そのため、ムダ、ムリ、ムラの解消を進め、議論できる環境を整備するとともに、風通しが良く議論しやすい職場づくりを進めます。

また、複数の部局に関係する課題を解決するため、部局間連携をより強化し、部局の垣根を越えた総合的な政策の形成を図るとともに、部局横断の個別の政策課題については、機動的に対応できるPT（プロジェクトチーム）やWG（ワーキンググループ）を積極的に活用します。

加えて、統計は政策形成のための不可欠な客観的データであることから、統計資料の政策的観点からの分析、その成果の積極的な活用及びそのための統計主管課と各部局との連携確保の取組を強化します。

さらに、県政の総合企画や総合調整を行う部長会議や政策企画委員会の議論の活性化を図ります。

### (3)現場主義の徹底

政策のヒントは現場にあるため、現場において県民の求めるニーズや課題を掘り起こし、その本質を見極め、現場に即した解決策を実行していくことが重要です。

そのため、職員一人ひとりが積極的に現場に出向くなど情報収集に努め、住民の立場に立って政策を考え抜く「現場主義」をさらに徹底し、現場の声をよく聴き、現場の知恵を生かした政策づくりを進めます。

あわせて、政策のP D C Aサイクルも重要なことから、企画立案段階はもとより、実行段階、評価段階、見直し段階のそれぞれで、効率的・効果的な展開を図ります。

#### P D C Aサイクル

Plan（計画） Do（実行） Check（評価） Action（改善）のサイクルを繰り返すことにより、業務を継続して改善していくマネジメント手法。

## 2．県民の行政参画の促進

### (1)県民意見の反映

#### 幅広い県民の声の反映

県政ふれあいトークや県政出前講座、各部局での現場訪問等を通じて直接県民の声を聴く機会の拡充を図り、現場主義を徹底します。

また、県政モニターやパブリックコメント等の書面やメール等による広聴制度においては、県民の声をこれまで以上に幅広く、的確に把握し、今後の施策に反映できるよう、若者からの意見聴取の機会を拡充するなど、制度の充実を図ります。

広聴により得た情報については、ホームページ等により県民に公開するとともに、県庁全体で情報共有・活用する仕組みを充実します。

#### 審議会への公募委員拡大

県民の多様な意見をより県政に反映させるため、「審議会等の設置及び運営に関する基本指針（平成17年2月策定）」に基づき、審議会等の適正な運営及びその効率化や活性化を図るとともに、審議会等における公募委員や女性委員の積極的な登用を推進します。

また、会議の公開や会議資料をホームページで公表するなど、審議会等の透明性の向上を図ります。

#### 県民視点での行政評価の実施

P D C Aサイクルを確立し、県民視点に立った行政評価を実施するため、評価内容を分かりやすく伝え、意見を聴取できる行政評価の手法を検討します。

## (2) 積極的・効果的な県政情報発信

### 各種広報媒体の積極的活用

県民の県政への理解を深めるため、広報誌、テレビ、ラジオ、新聞、ホームページ等、各種広報媒体の特性を活かした効率的かつ効果的な広報を展開します。

また、若年層の利用が多いツイッターを24年度から本格導入するなど、あらゆる世代への魅力的な情報発信に努めます。

### 県政情報の効果的な発信

各種計画の策定過程や財政状況（予算要求、予算編成、決算等）、政策・施策・事務事業評価結果、各種監査結果など、あらゆる場面での県政情報を効果的に発信し、県民への説明責任を果たすとともに、常に受け取る側の視点に立ち、分かりやすい情報発信に努めます。

### 職員の広報スキルアップ、パブリシティの推進

広報研修会の開催等により、職員の広報マインドの醸成や広報スキルの向上を図るとともに、知事定例記者会見や定例部局記者発表の機会活用、単独記者説明の実施、記者室への「お知らせ」の徹底など、報道機関への積極的な情報提供に努めます。

### 情報公開制度の的確な運用

県民等がわかりやすく利用しやすい情報公開制度を目指して、情報化の進展などの社会環境の変化を見据えた制度の見直しを検討するとともに、職員一人ひとりが制度やそれに伴う事務について十分理解し、多様な情報ニーズに迅速・的確に対応できるように、職員に対する啓発にも継続して取り組みます。

## 3. 透明性の高い県政運営

### (1) 県民サービスの向上

#### 迅速な対応による県民サービスの向上

県庁への来庁者や県民からの問い合わせに対しては、県政相談部門、広聴部門などにおけるワンストップによる対応を推進します。また、県政モニターや知事への提案などの県民意見については、迅速な対応に努めます。

さらに、県民への説明・情報提供に際しては、相手の立場に立った分かりやすい表現に努めます。

## 電子申請等受付システムの利用促進

電子申請等受付システムについては、利用可能な対象業務の広報・周知、対象業務自体の拡大、添付書類の軽減による申請手続きの簡素化等に取り組み、県民の利便性向上と事務の効率化を図ります。

あわせて、住民アンケートの実施などに有効な簡易申請機能（ID・パスワードを必要とせず、携帯電話からも利用が可能）の活用を図り、システムの利用促進に努めます。

## (2) 公務員倫理の徹底

### コンプライアンス(法令遵守)意識の徹底

職務の公正な執行と公務に対する県民の信頼を確保するため、綱紀粛正を徹底するとともに、階層別研修や職場研修において「公務員倫理」の充実を図り、法令遵守意識を徹底します。

また、県が関与する法人等（公社等外郭団体、指定管理者、庁舎内に事務局を置く任意団体等）に対しても、法令や各種指針等に基づき、法令遵守について指導・監督を徹底します。

### 公益通報制度の適切な運用

公益通報者保護法の主旨を踏まえ、階層別研修等において、公益通報制度及び「大分県の機関の職員等からの公益通報等の処理に関する要綱」に基づき設置している弁護士による外部通報受付窓口等の周知を図るなど、コンプライアンスの向上に努めます。

### 職務に関する働きかけ要綱の適切な運用

「一定の公職にある者等からの職務に関する働きかけについての取扱要綱」を適切に運用し、県職員の職務執行における公正の確保及び透明性の向上を図ります。

## (3) 監査の充実

### 監査機能の充実

監査委員が行う監査（定期監査、行政監査など）については、「監査の質の向上」が「行政の質の向上」の底支えになるよう、正確性・合規性はもとより、経済性・効率性・有効性の観点も重視した実効性のある監査の実施に努めるとともに、県民に分かりやすい監査結果の公表を行います。

あわせて、外部の専門家による包括外部監査を通じて、県の事務執行の効率化や組織運営の合理化を図るなど、監査機能の一層の充実に努めます。

#### 定期監査

県の財務に関する事務の執行及び経営に係る事業の管理について、毎年実施する監査

#### 行政監査

県の行政事務の執行について、毎年、特定のテーマを定めて実施する監査

#### 包括外部監査

県の財務に関する事務の執行及び経営に係る事業の管理について、公認会計士等の外部の専門家が毎年、特定のテーマを定めて実施する監査



## 監査結果の活用

各種監査の結果に対して、早急かつ適正な措置を行うとともに、効果的・効率的な行政運営につながるよう監査結果の活用を図ります。

また、監査結果に対する措置状況については、継続的にフォローアップし、PDCAサイクルの実効性を確保します。

## (4) 入札・契約制度の適正な運用

入札・契約事務においては、透明性・公正性・競争性を確保するとともに、品質の確保を図るなど、引き続き、入札・契約制度の適正な運用を行います。

加えて、随意契約による場合でも、「随意契約執行指針」に基づく適正な事務手続きとあわせて、引き続き、契約情報の公表による透明性の確保を図ります。

また、契約前の事前指導を行うとともに、会計実地検査における事後確認の徹底などに取り組みます。

## 4. 職員の能力向上・意識改革

### (1) 職員の能力向上

#### 人材育成

職員の人材育成については、「新大分県人材育成方針（平成19年12月策定）」において、求められる人材像と組織風土を示すとともに、具体的育成策については、毎年12月に策定する翌年度の「人事管理の運営方針」に反映していますが、今後は行政の質の向上を図るため、県職員に求められる専門性、現場感覚、幅広い知識・ネットワーク（横の連携）、コミュニケーション能力、マネジメント能力（管理職）の向上に重点を置いた職員研修制度の整備・充実に努めます。

なお、「新大分県人材育成方針」については、公務員制度改革等の動向を踏まえ、必要な見直しを行います。

また、「公立学校教職員の人材育成方針」に基づいた教職員の人材育成や、精強な第一線警察の構築に向けた警察官の人材育成にも取り組み、資質や職務遂行能力の向上等に努めます。

#### 職員研修等の充実

##### 政策力の向上

県民の思いをしっかりと受け止めて政策を立案し、実行できる政策県庁を実現するため、若手職員から段階的に政策形成能力を身につける職員研修の充実を図ります。

また、民間企業等への派遣や市町村等との人事交流を進め、県民が求めているものを的確に把握して実行することができる人材を育成します。

## 専門性の向上

複雑・多様化する県民ニーズや課題に対応できる人材を育成するため、各分野に精通・習熟し、当該分野の中核を担うことができるエキスパート職員を養成します。

また、専門・技術職員の育成については、各部局が「部局別人材育成計画」に基づき主体的に取り組み、OJTや専門的な技術・知識習得のための研修を実施します。

## コンプライアンス(法令遵守)意識の徹底 (再掲)

職務の公正な執行と公務に対する県民の信頼を確保するため、綱紀粛正を徹底するとともに、階層別研修や職場研修において「公務員倫理」の充実を図り、法令遵守意識を徹底します。

## 適正な会計管理体制の充実

平成24年度から稼働する「新財務会計システム」及び「備品管理システム」を活用し、事前合議を含む会計相談体制の充実を図るとともに、重点を置いた効率的な会計実地検査や効果的な研修を実施することにより、適正な会計処理や備品管理を徹底します。

## 人材の活用と登用

### 人事評価制度の充実

人事評価制度は人材育成に不可欠な要素であり、職員の能力と実績を適正に評価する仕組の構築が求められています。このため、勤務評定制度における自己評価の対象者拡大や、業績評価制度の推進など、より充実した人事評価制度を構築します。

また、職員のモチベーションの維持・向上を図るため、評価の結果を人材育成や任用等の人事管理に適切に反映していきます。

### 人事交流の促進

県庁外の環境で仕事を行うことを通じて、幅広い視野と新たな発想を培うため、国、他県、市町村及び大学等への人事交流や派遣研修を拡充します。また、経営感覚やコスト意識の醸成のため、民間企業等への派遣研修を推進します。

### 女性職員の登用

女性職員の割合が増加する中で、「大分県女性職員キャリア形成指針」に基づき、男女問わずチャンスが公平に与えられる人事配置、メンター制度等の充実による支援、出産や子育てにおいても安心して働くことができる職場環境の整備、女性職員や管理職員を対象とした意識改革の促進等を行い、長期的視野に立った幅広いキャリア形成を通じた女性職員の育成・登用を推進します。

### ワーク・ライフ・バランスの推進

職員のモチベーションを維持し、公務能率の向上を図るためには、子育てや介護、あるいは自己研鑽といった家庭生活の充実も重要であることから、育児や介護の支援制度の活用促進や、効率的な仕事の進め方に向けた職員の意識改革などに努め、仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）を推進します。

### 健康管理対策の充実

政策県庁を実現するためには、職員一人ひとりが心身共に健康で、その能力を十二分に発揮できるようにすることが重要であることから、23年度中に策定する「第二期大分県職員健康管理指針」に基づき、職員の健康管理の充実に努めます。

### 公務員制度改革への対応

#### 労使関係制度改革への対応

国の公務員制度改革と並行し、国から地方公務員にも協約締結権を付与する方針が示されたところですが、地方公務員の労使関係制度は行政サービスに重要な関わりを持つ問題であることから、二元代表制などの地方自治制度の特性等の地方の実情を踏まえた制度となるよう、全国知事会を通じて慎重な検討を求めるとともに、本県においても、時代に即した適切な労使関係制度について検討します。

#### 高齢期の雇用問題への対応

平成25年度から公的年金の支給開始年齢が段階的に60歳から65歳まで引き上げられることから、人事院の定年延長に関する意見の申出（H23.9.30）の趣旨や、それを受けた国家公務員における検討の動向を踏まえ、高齢層職員の能力を十分に活用するとともに、組織の活性化に資するための人事制度の構築に努めます。

## (2) 意識改革・業務改善

### OITAチャレンジ運動の深化

政策県庁の実現に向けて業務の効率化や職員の意識改革に取り組む「OITAチャレンジ運動」をさらに進めるため、5Sの推進や節電の取組を通じて、県民の視点に立ったムダの洗い出しや全庁を挙げた不断の点検・見直しを行います。

さらに、職員提案制度の充実や表彰等により、職員の改善意欲の向上を図るとともに、職場をあげて改革に取り組む組織風土づくりを目指します。

また、階層別研修や職場研修におけるマナー（待遇）研修の充実や引継の徹底により、県民サービスの向上に努めます。

#### 5S

業務改善の基本的な手法で、業務の効率化のために徹底されるべき「整理・整頓・清掃・清潔・しつけ」の頭文字Sをとって、「5S」と言われる。

## 危機管理意識の醸成

県民の安全・安心な生活を維持し、社会経済活動への影響を最小限に抑えるため、必要な県の行政機能を維持することができるよう準備を進めるとともに、研修等を通じ、その徹底を図ることにより、職員の災害対策に関する意識の高揚を図ります。

また、その他の突発的な事案・事故等に迅速かつ的確に対応するため、所管部局を中心にした部局横断的な職員研修等により、職員の危機管理能力の向上を図ります。

## 地域活動参加の促進

職員の地域活動参加は、より地域・県民の視点に立った政策立案等を可能にするなど自己研さんの場ともなることから、職員の地域活動事例の紹介や県民活動支援状況の紹介などの情報提供を行い、職員の地域活動参加の取組を推進します。

## 行政情報システムの全体最適化推進

情報システム全体最適化計画をさらに推進し、開発・運用にかかるコストの縮減と行政事務の効率化を図ります。あわせて、23年度から一部に導入している情報システムの導入効果を検証する仕組み等について、24年度から全面適用し、PDCAサイクルの実効性を確保します。

また、県組織全体として、情報セキュリティ対策の徹底と意識の醸成を図り、情報セキュリティの確保に努めます。

### 情報システム全体最適化計画

全庁の各種情報システムのあり方を見直し、統一的な開発・運用、調達を行うための計画。サーバの統合によるコストの縮減、共通システム構築や統一ルール導入による事務の効率化等を図る。

## ICTを活用した事務の効率化

職員一人ひとりが仕事の進め方を常に点検しながら、会議や研修会、庁舎外におけるプレゼン業務などに携帯型小型端末やタブレット端末を活用するなど、ICTを最大限に活用した事務の簡素化・効率化・迅速化に努めるとともに、電子県庁推進本部の機能強化を図り、ICTを活用した業務改善の更なる全庁展開を図ります。

また、25年度の職員パソコンの更新などICT環境の整備にあたっては、新たな業務形態や事務改善に対応できるよう検討します。

### ICT (Information and Communication Technology)

「情報通信技術」の略であり、コンピュータやインターネットに関する技術の総称。

#### 携帯型小型端末

Netbookなどの小型で軽量のノートパソコン。

#### タブレット端末

iPadなど薄い板状のタッチパネル方式のコンピューター。

## ・持続可能な行財政基盤の確立

### ～ 徹底した無駄の排除と機動的な行財政運営 ～

多様化する県民ニーズや行政課題に効果的・効率的に対応していくためには、限られた人的資源や財産、財源を最大限に活用したスリムで効率的な行政体制を構築していくとともに、将来を見据えた持続可能な行財政基盤を維持していくことが重要です。

まず、財政基盤の確立について、27年度末において安定的な財政運営に必要な基金残高300億円を確保するためには、これまで培ってきた「行革実践力」の発揮が不可欠です。県税の徴収強化や基金等の活用により歳入を確保するとともに、歳出については、あらゆる経費について、事務事業の見直しやスクラップ・アンド・ビルドをさらに徹底するなど、不測の事態にも対応できる足腰の強い行財政基盤を維持します。

また、県民ニーズに対応して各種施策をより効果的に実現できるよう組織の機能充実や改廃を行うとともに、公社等外郭団体や任意団体等の組織機構に準じる団体についても存廃も含めた見直しを行います。

さらには、売却や貸付等による県有財産の有効利活用に努めるとともに、経営的視点に基づいたファシリティマネジメントを推進し、維持管理コストの削減や長寿命化、ライフサイクルコストの平準化を図ります。

## 1．財政基盤の強化

### (1)歳入の確保

#### 県税収入の確保

自主財源の大宗を占める県税については、徴収強化を図り、引き続き税収確保に取り組めます。特に、税源移譲に伴い徴収率が低下した個人県民税については、県徴収職員の市町村への派遣や、地方税徴収強化対策連絡会議の活用などにより、市町村との連携を一層深めながら税収確保を図ります。

#### 基金等の活用

基金に属する現金については、金融機関での預金運用期間の複数年化を行うほか、国債・地方債等の保有も含め、最も確実かつ有利な方法により運用するとともに、歳計・歳計外現金についても、引き続き、効率的運用に努めます。

介護保険法改正により取崩し可能となった介護保険財政安定化基金を一部繰り入れて、増嵩する扶助費の財源に活用するなど、基金の有効活用を図ります。

公社等外郭団体が保有する基金等については、事業効果等を検証した上で規模縮小などの見直しを求めます。

また、県立美術館整備などのプロジェクトについて、今後の財政需要に備えた各種基金への積立を計画的に行います。

### 未利用財産の有効利活用推進

売却困難な老朽施設・跡地の管理や権利関係の調整など、未利用財産利活用のための条件整備を進めるとともに、長期低落傾向にある地価動向を注視しながら、適切な売却時期を見極め、インターネットなど広報媒体の活用、地元市町村や不動産関係者等への働きかけ強化などにより、売却の促進を図ります。

あわせて、売却時期までの活用策としての執務スペース・駐車場用地等での民間貸付けなど、利活用手法の多様化による収入確保に引き続き努めます。

### 有利な財源の確保

一般財源（県税、地方交付税等）の今後の見通しが不透明な中、国庫補助金や地方債等の有利な財源の確保に努めます。

特に国庫補助金については、常に新設・廃止等の情報収集に努め、積極的な活用を図るとともに、本県のニーズに即した補助制度の創設や弾力的運用などを国に要望・提案していきます。

### 新たな財源の確保及びその活用

県有施設へのネーミングライツ制度の導入拡大や県広報誌への広告掲載料の確保等を検討するとともに、公募による自動販売機設置に伴う貸付料収入を庁舎の維持修繕経費等に活用するなど、引き続き新たな財源の確保と活用に努めます。

また、市街地中心部にある遊休地等については、適切な売却時期を見極めながら、駐車場用地として貸し付けるなど、代替的収入の確保策を講じます。

### 受益者負担の適正化

港湾施設など県有施設の使用料や許認可事務等に係る手数料について、受益者負担適正化の観点から、国や九州各県等の動向等も勘案し見直しを行います。

## (2) 歳出の削減

### 事務事業のさらなる見直し

予算編成過程はもとより、予算執行段階においても、各種監査や事務事業評価等を踏まえ、あらゆる経費について徹底的な見直しを行い、少なくとも毎年度40億円の経費縮減を図ります。

### 補助金等の見直し

具体的事業を補助対象とせず、各種団体の運営費の一部となっている補助金や国所管法人に対する負担金等については、社会経済情勢や県民意識の変化等を踏まえ、改めて必要性を検証した上で適正な内容に見直します。

## 総人件費の抑制

複雑多様化する行政ニーズに対応するため、事務事業の徹底した見直しや「選択と集中」による定数再配分等を行うとともに、財政状況や行政を取り巻く環境の変化に対応できるよう、職員定数のゼロベースからの見直しなどによる適切な定数管理により、総人件費の抑制に努めます。

また、給与制度・運用については、国や各県との均衡を考慮しながら、引き続き説明責任を果たせるよう、適切な対応を行います。

## 公債費等の抑制

県債発行に際しては、資金調達方法の多様化により借入コストや金利変動リスクの低減に努め、将来の公債費を抑制します。

臨時財政対策債を除く実質的な県債残高については、発行抑制や繰上償還により、引き続き残高減少に努めます。

また、既に建設した職員住宅等の建設償還金についても、高金利分の繰上償還を行い、将来負担の軽減を図ります。

## 2. 組織機構の適正化

### (1) 効率的な組織体制の確立

#### 効率的で質の高い組織体制の構築

行政サービスの受け手である県民の視点に立って、県民に分かりやすい組織、縦割り型ではなく多様な課題に総合的に対応できる組織、迅速な情報収集や意思決定ができ、県民のニーズにワンストップで対応ができる組織を組織見直しの原則として、分権型社会にふさわしい効率的で質の高い組織体制の確立を図ります。

#### フラット制の運用見直し

権限責任の明確化、能力のある人材の登用、迅速な意思決定、新たな行政需要への柔軟な対応及び職員のモラルアップをコンセプトに平成16年から順次フラット制を導入していますが、人材育成機能やチェック機能の低下等の問題点が指摘されてきています。このため、各所属において、班総括の権限や業務、決裁ルートや決裁後供覧のあり方を見直し、副任制度の有効活用を徹底するなど、人材育成機能やチェック機能を強化した運用への改善を図ります。

#### 教育行政システムの改革

教育行政に対する県民の信頼を回復するため、これまで教員採用試験、管理職選考試験を見直すとともに、民間人校長の配置や新たな人事評価制度の導入等の人事管理制度の改革、組織の見直しを推進し、権限と責任が明確で透明性の高い教育行政システムの確立に取り組んでいます。今後とも市町村教育委員会・学校と連携を図りながら、不断に見直しを行い、果敢に改革を進めます。

## (2) 公社等外郭団体の見直し

### 団体の統廃合、出資の引揚げ

平成21年9月に策定した「大分県公社等外郭団体に関する指導指針」に基づき、団体の設立目的が達成され、あるいは設立の意義が薄れたりしたものなどについては積極的に統廃合を指導していくとともに、県出資の意義の検証も常に行い、その引揚げも進めます。

### 県関与の見直し(業務援助、役員就任、財政的支援)

#### 業務援助職員

公社等外郭団体への県職員の派遣については、派遣の必要性や派遣人員などの見直しを常に行い、必要最小限の人員となるように努めるとともに、団体の自主性・独立性の観点から、派遣期限を設定するなど、その縮小に努めます。

#### 役員就任

公社等外郭団体の県職員の役員就任については、団体の業務が県行政と密接不可分であり、施策を推進するうえで、県の一定の関与が真に認められる場合のみ行うといった視点から検証を常に行い、加えて、公益法人新制度への移行に伴い、就任する役員ポストや県職員の役職等を見直しを行います。

#### 財政的支援

県からの財政的支援を行う場合は、団体の形態に応じ、その設立目的、公共性の度合い及び事業の収益性等を十分検討のうえ、対象事業等を限定し、より効率的な事業運営を指導していき、特に補助金については、県事業との重複を避け、その必要性や実施効果等を常に検証し、対象範囲や補助率等を見直しを行います。

また、委託料についても、民間企業等との適正な競争のもと、団体の持つ専門的知識、技術等が活用され、必要な効果が上がっているかなどの検証を常に行い、委託内容や積算方式等を見直しを行います。

### 団体別「見直し方針」の着実な実行

平成23年度に策定する、団体の統廃合や今後の県関与のあり方などを記載した、各団体ごとの向こう3カ年間の見直し方針を着実に実行します。

### 外郭団体との随意契約の検証

県の発注は競争入札が原則であり、随意契約は例外であるとの原則を踏まえ、特に公社等外郭団体との随意契約については、理由や仕様等を再度検証し、競争性のある契約へ移行できないか十分に検討を加え、県民から疑惑の念を抱かれることのないよう、より一層の透明性、公正性の確保に努めます。



#### 再就職における公平性・透明性確保

公社等外郭団体等の求めに応じた県退職者の再就職については、今後とも県民の理解と納得が得られるよう、大分県人材活用支援センターを通じた再就職の公表等により透明性の確保に努めます。

#### 団体の情報公開の推進

「大分県公社等外郭団体に関する指導指針」に基づき、県の出資比率が25%以上等の指定団体については、定款又は寄附行為、事業報告書、役員報酬規程等の書類を事務所に備え置くとともに、インターネットを活用して積極的に情報公開を行うよう指導します。

### (3) 任意団体の見直し

県の庁舎内に事務局を置く任意団体については、引き続き、必要性の点検や事務局体制の見直しを進め、その適正な運営の確保と透明性の向上を図ります。

## 3. 財産の有効活用

### (1) 公の施設の活用

#### 公の施設のあり方検討

公の施設（直営施設、指定管理施設）については、施設の存続を前提とすることなく、設立時からの状況の変化や、利用状況などの現状分析を行うなど常に施設のあり方を検証するとともに、県有施設としての必要性が薄れたものについては、市町村や民間への譲渡、廃止も含めた検討を行います。

また、利用者アンケートの実施等により県民の声を把握するとともに、実施事業や管理運営の改善につなげることで県民に愛される施設を目指します。

#### 直営施設の指定管理導入検討

民間で管理運営を行った方がより効率的で質の高いサービスを提供できる施設については、指定管理者制度の導入を検討します。

#### モニタリング・評価の推進

指定管理施設については、平成23年度に策定した「指定管理者制度運用ガイドライン」に基づき、適正な管理運営がなされるよう、モニタリングの徹底を図ります。

また、23年度に導入した指定管理者評価制度を的確に運用し、施設管理業務の効率化と県民サービスの向上に努めます。

さらに、直営施設についても評価制度の導入など効果的な検証手法を検討します。

## アセットマネジメントの推進

これまで整備された社会資本について、できるだけ機能を持続させ、ライフサイクルコストを縮減するため、施設台帳の電子化を推進し、点検を継続しながら補修・更新などの維持管理に関する総合的なマネジメントの策定を進めるとともに、アセットマネジメントを効率的に推進するための方策を検討します。

### アセットマネジメント

施設の計画的な維持・管理により、適切な時期に施設の補修・更新を行い、ライフサイクルコストの縮減を図る取組み。

## (2) 県有財産の活用

### 未利用財産の有効利活用推進（再掲）

売却困難な老朽施設・跡地の管理や権利関係の調整など、未利用財産利活用のための条件整備を進めるとともに、長期低落傾向にある地価動向を注視しながら、適切な売却時期を見極め、インターネットなど広報媒体の活用、地元市町村や不動産関係者等への働きかけ強化などにより、売却の促進を図ります。

あわせて、売却時期までの活用策としての執務スペース・駐車場用地等での民間貸付けなど、利活用手法の多様化による収入確保に引き続き努めます。

### ファシリティマネジメントの推進

県有財産の戦略的かつ適正な管理・活用を図るため、未利用財産の有効利活用、施設管理の適正化による計画的保全、維持管理費用の最適化による効率的利用の3つの観点から、ファシリティ（公共施設）マネジメントの強化に取り組みます。

具体的には、庁内連携体制を強化し、大規模施設や地方総合庁舎等での取組を先行させながら、維持管理コストや光熱水費の削減、長寿命化やライフサイクルコストの平準化に引き続き努めます。

平成25年度を目標年度とする現行の県有財産利活用推進計画に続く、新計画の検討に際しても、こうした取組の継続強化に努めます。

### ファシリティマネジメント

企業・団体等が組織活動のために、施設とその環境（＝ファシリティ）すべてを経営にとって最適な状態（コスト最小、効果最大）で保有し、賃借し、使用し、運営し、維持するための総合的な経営管理活動のことであり、重要な経営基盤である施設を、経営資源の視点から、総合的に企画・管理・活用する経営手法。

#### 4 . 危機に対応できる機動的な行財政運営

当面の行財政運営については、上記 1～3 に掲げた各項目に着実に取り組むことにより、行財政基盤の強化を図ります。

しかしながら、国内外の社会経済情勢の先行きは不透明であり、現在の予測を超える緊急事態の発生も想定しておく必要があります。

このため、地方交付税をはじめとする国の地方財政対策の動向等を常に注視する一方、諸情勢の急変により、仮に本県財政の急激な悪化が予見される場合には、人件費を含む歳出削減の徹底やマイナスシーリング方式の復活に加え、予算の執行停止などの緊急措置も視野に置き、機動的な対応を行います。

## ・多様な主体とのパートナーシップの構築

### ～ 地方分権型社会に向けた連携・協働 ～

社会経済情勢の変化等による県民ニーズの複雑・多様化や、地方分権の進展等により、官民間、行政間でのパートナーシップの構築が求められています。このため、「新しい形の公共」の担い手であるNPOや企業等との協働を推進するとともに、地域の安全・安心に係る分野等で地域団体やボランティアなどとの連携を図ることで、より質の高い、きめ細かな行政サービスの提供に努めます。

また、NPO等の民間との連携に際しては、対等な立場で共通の目的を達成するために協力するという「協働」の精神にのっとり、行政として必要な支援と適切なフォローアップを行います。

さらに、合併により県内市町村が大きく再編され、規模の拡大や行政体制の充実等により、力を付けている市町村との連携・協働を推進するとともに、「政策連合」を通じて九州各県の共通課題の解決に取り組みます。

加えて、国の出先機関原則廃止に対応し、九州におけるブロック単位での国の事務の受け皿としての広域行政体制の整備を図ります。

## 1 . 民間等との協働

### (1)NPOとの協働

行政、NPO、企業などの多様な主体が一体となって地域課題の解決を図る「新しい形の公共」の実現に向けた協働を推進するため、NPOの活動基盤の強化に取り組みます。

具体的には、NPO情報バンクを活用したネットワークづくりや提案公募型事業を実施するとともに、NPOに対する寄附金の税額控除制度の運用を検討します。

また、NPOとの協働指針の見直しや庁内の部局間連携の強化などにより、推進体制の整備・充実を図ります。

### (2)企業との協働

行政と企業との連携・協働を推進し、県民サービスの充実を図るため、コンビニエンスストアとの包括協定に基づく行政情報の発信・県産品の販路拡大・防犯・防災対策や、小規模集落における共同作業への支援などを行う「小規模集落応援隊」の活動、森林づくりに取り組む企業との協定に基づく森林環境整備活動などに取り組みます。

### (3)大学等との協働

地域課題に効果的・効率的に対応するため、高度な知見や研究開発機能等を有する県内大学等と連携するとともに、大学等と地域との連携事業を推進します。

#### (4) 地域団体・ボランティアとの協働

##### 地域福祉分野での連携推進

地域福祉活動の担い手を育成するため、核となるリーダーや幅広い層の人材育成に努めるとともに、地域住民が主体となって取り組む支え合い活動の支援や活性化を図り、ボランティアなどと連携し、地域ぐるみで支え合う仕組みづくりを推進します。

##### 地域との協働による社会資本の整備推進

各土木事務所において、地域の方々と一緒に道路や河川整備のあり方を検討するワークショップを開催するなど、共に考え、共に行動して社会資本の整備や維持管理、防災などの取り組みを行います。

##### ボランティアによる公共施設の維持管理

環境美化意識の高揚やボランティア活動の活性化を図り、県民との協働によるまちづくりを推進するため、「道路愛護ボランティアサポート事業」や「きれいな川づくり推進事業」、「安全・安心な地域づくりサポート事業」など、地域に密着した行政サービスを実施し、県民、ボランティアの参画を図ります。

#### (5) 減災社会に向けた協働

東日本大震災を契機として、地域住民による自主的な防災活動を行う体制の確立が、地震等による災害発生時の被害軽減に重要であると再認識したことから、市町村や地域と連携して自主防災組織の育成強化を図るとともに、防災士を養成します。

また、県・市町村の災害ボランティアセンターを有効に機能させるため、災害ボランティアコーディネーターの育成に努めます。

#### (6) 産学官連携

地域産業の振興を図る観点から、ビジネスチャンスの拡大等、出口を見据えた産学の出会いの場づくりや交流活動の活発化など、引き続き産学官連携の仕組みを幅広く産業界に定着させるための側面的な支援を行います。

また、地域産業を支える自動車、半導体、医療機器などの戦略的な産業分野を中心に、具体的な成果に結びつく産学官連携を一層推進します。

#### (7) アウトソーシングの推進

行政運営の効率化や民間活力の導入という観点から、民間との協働を一層促進するため、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、引き続きアウトソーシングを推進します。

## 2．市町村との連携

### (1) 合同研修等の拡充

地方分権の進展等、県と市町村を取り巻く環境が急激に変化するとともに、住民ニーズが高度化・多様化する中で、地方行政を担う職員一人ひとりの政策形成能力・業務遂行能力を向上させることが求められています。また、地域の振興・発展をより効果的・効率的に進めていくためには、現場での県職員と市町村職員の連携・協力が今後ますます重要となってきます。

このため、県と市町村との合同研修を拡充するとともに、その体制づくりを検討し、市町村職員実務研修生の受入れを促進します。

あわせて、県と市町村との人事交流を進め、市町村との連携を推進します。

### (2) 事務の共同実施

将来にわたる住民サービスの維持・向上のため、県と市町村が共同して各種住民サービスを実施すること等について、地域の実情に応じた効率的で効果的な仕組みを検討し構築します。

### (3) 権限移譲の推進

市町村の自主性、自立性を強化し、住民サービスの向上を図るため、今後も引き続き権限移譲のあり方と具体の権限移譲対象事務について県と市町村とで十分に協議を重ねながら、権限移譲の推進を行います。

また、第2次一括法による47法律に係る権限移譲についても、市町村が円滑かつ確実に対応できるよう県として支援します。

さらに、地方分権改革推進委員会の勧告に盛り込まれた他法律に係る権限移譲についても、法制化に備えて市町村との情報共有、連携に努め、権限移譲のさらなる推進に円滑に対応できるよう取り組みます。

## 3．県を越えた広域連携

### (1) 他県との連携推進

九州の横軸である長崎県、熊本県と連携した観光ルートの策定やプロモーション活動による観光振興を図るとともに、宮崎県と共同策定した「東九州地域医療産業拠点構想（東九州メディカルバレー構想）」に基づく関連産業の集積や地域活性化を推進します。

また、東日本大震災を契機として、九州地方知事会に「九州・山口9県被災地支援対策本部」を設置するなど、大規模災害時の広域応援体制の構築に取り組んでいます。

九州各県をはじめ、隣接する中国・四国各県など県を越えた広域的連携の視点に立った政策を様々な分野において展開することにより、県行政のより一層の高度化・効率化を図ります。

## (2) 政策連合の推進

九州・山口の各県知事で組織する九州地方知事会では、国際化や環境問題、少子高齢化・人口減少社会への対応など、各県に共通する課題に対し、一体となって共通の政策を作り上げ、連携して実行していく「政策連合」の取組を進めています。

広域的な視点に立って、産業や環境、防災など幅広い分野における地域課題を効果的に解決することによって、住民サービスの向上につなげます。

## (3) 九州広域行政機構の取組

九州地方知事会では、政府の標榜する国の出先機関原則廃止の動きに呼応して、九州地域の活性化と地域住民の福祉の向上を第一に、分権型社会の確立に向け、九州7県を所管する国の出先機関の事務、権限、人員、財源等を地方が「丸ごと」受け入れる組織として、「九州広域行政機構（仮称）」の設立に向けて取り組んでいます。

機構は、各県知事と県議会議員の代表者による二元代表制の下で運営し、これまでの国の出先機関では不足していた住民の意思を政策に反映する仕組みの導入や迅速な事務執行、省庁縦割り行政の弊害の解消を図ります。

## 今後の大まかな財政見通し（平成24年度当初予算編成時に見直し予定）

これまで、行財政改革プラン（H16～20）及び中期行財政運営ビジョン（H21～23）に取り組み、目標を上回る財政調整用基金残高を確保するなど、着実に成果を上げてきた。この見通しは、本年度がビジョンの最終年度であるとともに、安心・活力・発展プラン2005の見直し時期でもあることから、国の資料等を参考に24年度から27年度までの大まかな財政収支を機械的に試算したものである。

### 前提条件

国の 中期財政フレーム（H24～26・H23.8.12閣議決定）  
平成24年度の概算要求組替え基準（H23.9.20閣議決定）、  
平成24年度地方財政収支の仮試算（H23.9.29総務省公表）等を参考

### 1 歳入

(1) 県税・交付税・臨財債等	H24は総務省仮試算の一般財源伸び率:0.9%、 H25以降は一般財源総額の水準を維持とした中期財政フレームの考え方を踏まえH24と同額を計上
(2) 国庫支出金	扶助費、投資的経費等の歳出に連動
(3) 県債(通常債)	投資的経費に連動
(4) その他収入	国の補正に伴う各種基金事業の終了を考慮

1. 県税・交付税・臨財債等(一般財源)は、県税、地方特例交付金、地方譲与税、地方交付税、臨時財政対策債
2. 県債(通常債)は、臨時財政対策債除き

### 2 歳出

(1) 義務的経費	
人件費	退職者と新規採用者の給与差額等(新陳代謝)を反映
扶助費	H24以降:3.7%の伸び(社会保障改革検討本部・総務省資料による)
公債費	借入利率 H24:1.5%、H25以降:2.0%
(2) 投資的経費	
普通建設補助・直轄	H24: 2.6%(総務省仮試算)、 H25以降:H24と同額(但し、国の補正に伴う各種基金事業の終了を考慮)
普通建設単独	H23をベースに個別事業の状況を考慮
災害復旧事業	H23と同額
(3) その他経費	国の補正に伴う各種基金事業の終了を考慮(普通建設補助分を除く)



・東日本大震災後の経済情勢等が依然不透明であるが、現時点の結論としては、これまで培ってきた「行革実践力」を発揮していけば、27年度末においても安定的な財政運営に必要な基金残高である300億円を概ね確保できる見込みである。但し、扶助費が高齢化等の進行により、毎年20億円から30億円増加する状況であることから、地方交付税等の財源措置を国に対して強く働きかけていく必要がある。

・なお、県債残高については、臨時財政対策債が増発されれば総額が増加するが、臨時財政対策債を除く実質的な県債残高については引き続き減少させていく。

(単位:億円)

区 分	23年度			24年度	25年度	26年度	27年度	
	9月補正後	今後増減	最終見込み					
歳入	(1) 県税・交付税・臨財債等	3,295	20	3,315	3,325	3,325	3,325	3,325
	(2) 国庫支出金	840		840	830	835	835	840
	(3) 県債(通常債)	450		450	440	450	450	440
	(4) その他収入	1,435		1,435	1,045	1,050	1,055	1,005
	計	6,020	20	6,040	5,640	5,660	5,665	5,610
歳出	(1) 義務的経費	3,240	45	3,195	3,245	3,245	3,265	3,285
	人件費	1,665	20	1,645	1,640	1,625	1,640	1,655
	うち給与費等	1,505	10	1,495	1,480	1,470	1,470	1,460
	うち退職手当	160	10	150	160	155	170	195
	扶助費	640	10	630	655	675	700	730
	公債費	935	15	920	950	945	925	900
	(2) 投資的経費	1,300	0	1,300	1,140	1,165	1,170	1,110
	普通建設補助・直轄	880		880	750	745	725	725
	普通建設単独	310		310	280	310	335	275
	災害復旧事業	110		110	110	110	110	110
	(3) その他経費	1,480		1,480	1,330	1,320	1,320	1,320
	(4) 不断の行革(節約等)		30	30	40	40	40	40
	計	6,020	75	5,945	5,675	5,690	5,715	5,675

要調整額(歳入 - 歳出)	0	95	95	35	30	50	65
前年度決算剰余金	H23.9月補正で計上			15	15	15	15
財政調整用基金残高	320	95	415	395	380	345	295

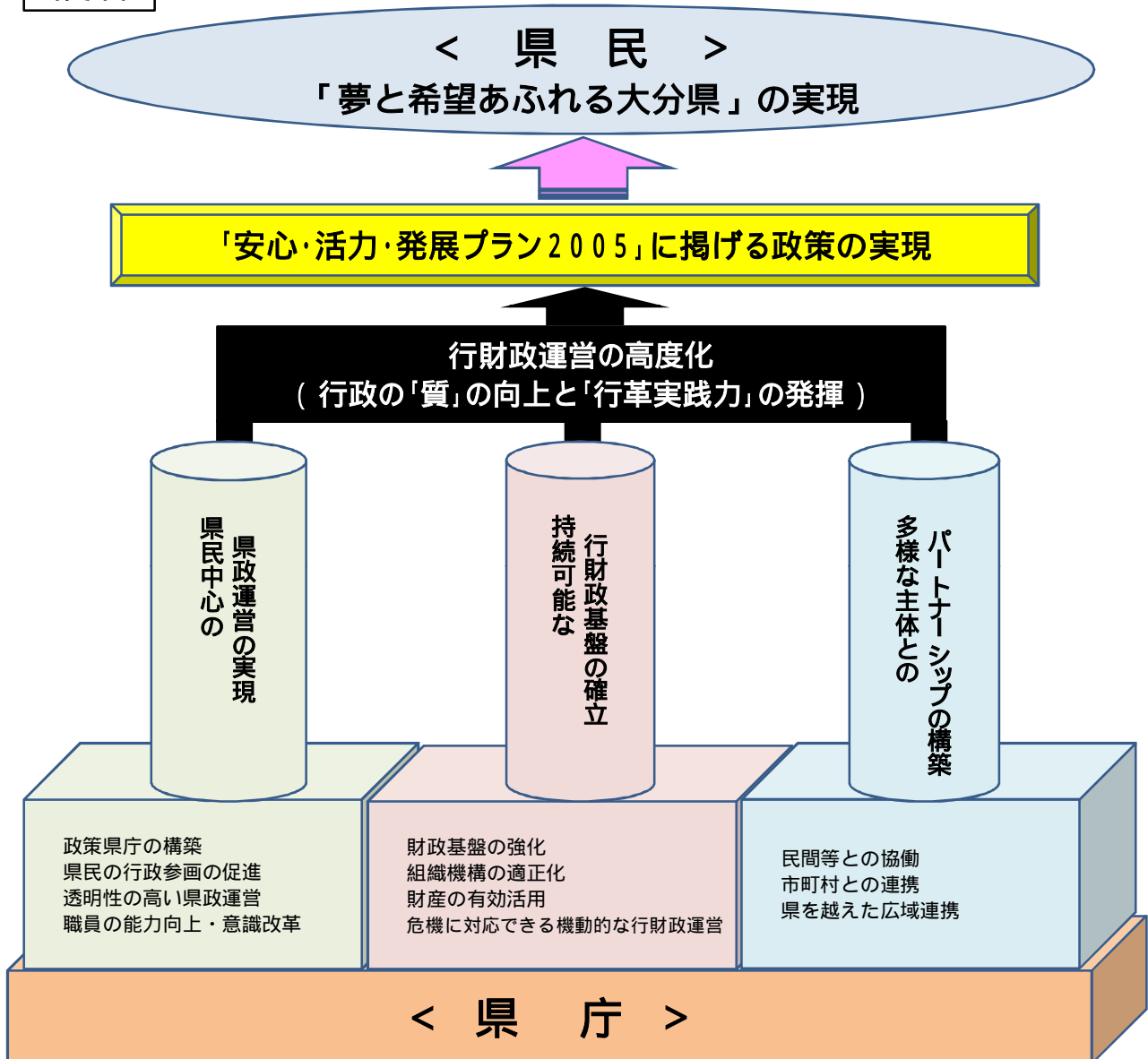
## < 参考 > 行財政高度化指針の体系

### 計画期間

平成24年度から平成27年度までの4年間

県の長期総合計画である「安心・活力・発展プラン2005」に掲げる政策の実現を支える持続可能な行財政基盤の構築を目指すことから、プラン2005の期間と連動する4年間としています。

### 体系図



### 指針の進行管理

進行管理体制

[	< 内部 >	<b>行財政改革本部</b>	知事を本部長として副知事及び各部局長等で構成
	< 外部 >	<b>行財政改革推進委員会</b>	民間有識者を委員として構成

行財政改革本部による内部的な進行管理とともに、行財政改革推進委員会を通じて外部的な進行管理も併せて実施します。

進捗状況については、県議会広域行政・行財政改革特別委員会に報告するとともに、ホームページ等により、県民の皆様へお知らせします。

### 指針の改訂

今後の社会情勢や国の地方分権改革、地方財政対策の動向など、本県を取り巻く環境に著しい変化が生じる場合は、必要に応じて、本指針の改訂についても検討します。

## <参考> これまでの行財政改革の取組み

大分県では、昭和60年に第一次の行革大綱に当たる「大分県行政改革大綱」を策定して以来、積極的に行財政改革に取り組んできました。

### 【大分県の行革大綱の策定状況】

策定時期	行財政改革方針の名称	実施期間
昭和60年10月	大分県行政改革大綱	昭和60～62年度
平成7年12月	新行政改革大綱	平成8～12年度
平成14年4月	大分県行財政改革大綱	平成13～15年度
平成16年3月	大分県行財政改革プラン	平成16～20年度
平成21年3月	大分県中期行財政運営ビジョン	平成21～23年度

特に、5年間の累計で1,455億円もの巨額の収支不足が見込まれるという非常事態を背景に平成16年に策定した「大分県行財政改革プラン」では、あらゆる経費をゼロベースで見直す聖域なき行財政改革に取り組み、目標を大きく上回る1,835億円の収支改善を達成しました。

### 【行革プラン期間中(H16～H20)の主な成果】

取組項目	内 容
大規模施設の見直し	大分香りの森博物館、春日浦野球場等8施設の廃止 指定管理者制度を34施設に導入、ネーミングライツの導入
外郭団体の整理・統合	(財)大分県国際交流センター・(社)大分県林業公社等10団体の解散・統合等、(社)大分県物産協会への支援廃止
総人件費の抑制	職員定数を685名削減(知事部局等、教育委員会、警察本部) 職員給与等の見直し、退職手当の見直し
歳入の確保	県有財産の売却(副知事、出納長宿舍)、新税の導入(産業廃棄物税・森林環境税)

こうした努力にも関わらず、世界的な景気の低迷や三位一体改革の思わぬ影響等により、平成21年度からの3年間で200億円を超える収支不足が見込まれたため、中期行財政運営ビジョンを策定し、23年度まで引き続き行財政改革に取り組んできました。

この結果、23年度末の財政調整用基金残高は目標を288億円上回る323億円を確保できる見込みとなっています。また、県債残高についても臨時財政対策債を除く実質的な残高は10年連続して減少する見込みとなるなど着実に成果が上がっています。

### 【中期行財政運営ビジョン期間中(H21～H23)の主な成果】

取組項目	内 容
大規模施設の見直し	緑化センター、県立三重病院の廃止 指定管理者施設の拡大(総合体育館)、評価制度の導入
外郭団体の整理・統合	道路公社・(財)公営企業協会など12団体を解散・統合等、指導指針を策定し経営状況等を把握・公表、点検評価の実施
総人件費の抑制	職員定数を355名削減(知事部局等、教育委員会)
歳入の確保	県有財産の有効活用(荷揚町体育館跡、大分保健所跡地貸付等) 個人県民税や自動車税等の徴収強化、地方交付税の増額確保

