

「富国有徳の理想郷—しずおか」を目指して…

第 21 号

# 県庁のしごとと改革ニュース



## 「“ふじのくに”の自立の実現」に向けた行政経営 ～ 静岡県の行財政改革の成果と取組状況 ～

- ・平成 6 年度から「リエンジニアリング(仕事のやり方を抜本的に見直すこと)」の考え方にに基づき、全国に先駆けた取組を推進
- ・平成 22 年度からは、「静岡県行財政改革大綱」により「“ふじのくに”の自立の実現」を目指し、「透明性」、「効果・能率性」、「戦略性」の3つの柱で更なる改革に取り組み

項 目	取組期間	成 果
<b>1 透明性の高い行政運営</b>		
知事広聴(知事が地域に出向き意見交換)の回数、参加者数	H 6～24	281回、22,271人
タウンミーティング(幹部職員による意見交換)の回数、参加者数	H14～24	1,787回、58,242人
事業仕分け(レビュー)における県民評価者の参加人数	H23～24	全国最大規模(294人)
事業仕分け(レビュー)の対象事業本数	H21～24	264本
<b>2 効果的で能率的な行政運営</b>		
県から市町への権限移譲対象法律数	H24. 4現在	全国1位(120本)
静岡地方税滞納整理機構(広域連合)の設立と徴収実績	H19～24	全国初・51億円(H20～24)
一般行政部門の職員の削減数	H10～25	1,451人(削減率20%)
施策目的別組織(県庁組織のフラット化)	H10～25	全国初
人口1万人当たり職員数	H12～24	同規模県で1位(15.10人)
総務事務センターの設置と民間委託による職員・経費削減	H14～25	全国初・80.7億円(累計)
統廃合等による外郭団体数の減少	H 9～25	14団体
外郭団体常勤役職員の削減数	H17～25	338人
指定管理者制度導入による経費削減	H16～25	12億円(H25)
<b>3 未来を見据えた戦略的な行政運営</b>		
静岡県キャリア・デベロップメント・プログラムの実施	H17～24	全国初
新規・拡充事業等のための財源の捻出	H21～24	649億円
県単独補助金の見直し(サンセット方式の導入)	H23～24	見直し効果額 約14億円
未利用財産の売却等	H20～24	88億円
県債の格付け(外資系と国内系双方の機関からの評価)	H19～24	高い格付維持(AA+、Aa3)
知事による投資家向け広報(IR)活動	H14～24	全国初
ひとり1改革運動の取組件数	H10～24	全国1位・165,018件
施策展開表(業務棚卸表)による行政評価	H 9～25	全国初
“ふじのくに”づくり白書による総合計画の評価	H23～24	H24マニフェスト大賞受賞

# 1 透明性の高い行政運営

## 開かれた県政の推進

### 積極的な広報・広聴

- ◇職員の出張旅費、幹部職員会議資料など、行政情報を積極的に公表
- ◇分かりやすい言葉で文書を作成する「分かりやすい文書運動」を展開
- ◇財政状況、統計情報などをホームページで分かりやすく公表
- ◇知事記者会見などインターネットによる動画情報、フェイスブックなどによる情報提供
- ◇知事広聴、県幹部職員によるタウンミーティングの開催（～24年度 延べ80,513人が参加）
- ◇職員が地域に赴き施策などを説明する出前講座（H24 1,320回 県民約10万人参加）
- ◇県民のこえ意見箱を県内104箇所（平成25年4月1日現在）に設置
- ◇地域住民やNPO、企業などとの協働による公共事業（H24 910箇所で実施）



統計キッズページ



フェイスブックページ「静岡未来」



協働による公共事業

（アダプトロード、リバーフレンドシップ）

### “ふじのくに” 士民協働事業仕分け（レビュー）

- ◇県民が公開の場で事業を評価する県民参加型の行政評価
- ◇H21～24にかけ、事業仕分けの手法により全国最大規模で実施
  - ・4年間の対象事業本数264本
  - ・23年度から「県民評価者」方式を導入、2年間で294人が参加
- ◇無作為抽出による県民が評価者として判定・改善提案
- ◇インターネットを活用したライブ中継や意見募集
- ◇「県政に参加したい」（H24県民評価者アンケート） 実施前72%→実施後81%（9%上昇）
- ◇県民評価者の改善提案の6割を予算見直しに反映（H23、24）
- ◇H25から「事業レビュー」として、事業の実施効果や今後の方向性を判定する新手法を導入



会場の様子

## 2 効果的で能率的な行政運営

### 市町の体制強化に向けた取組

#### 市町への権限移譲の推進

- ◇住民に身近な行政を市町で総合的に推進するため、  
県の権限を市町に積極的に移譲
- ◇全国に先駆け平成10年度より「権限移譲推進計画」を  
策定し、計画的に推進
- ◇事務処理特例条例に基づく権限移譲対象法律数は  
8年連続日本一（H17～24）
- ◇利便性の向上や手続きの迅速化に寄与
- ◇これまでの移譲事務の例
  - ・旅券発給の申請の受付事務
  - ・NPOの設立認証事務（全国初）
  - ・農地転用 など



旅券申請窓口

計画(期間)	法令数		事務数	
	計画	実績	計画	実績
第1次(H10～12)	36	37	147	156
第2次(H13～15)	42	60	362	470
第3次(H16～18)	88	131	1,118	1,303
第4次(H19～21)	22	42	220	375
(H22)	—	8	—	59
新計画(H23～25)	53		673	
うちH23	23	24	257	258
うちH24	44	37	490	376

ふじのくに権限移譲推進計画

#### 市町村合併の推進

- ◇住民の利便性やサービス向上、行財政基盤の強化のため自主的な市町村合併を推進
- ◇平成15年3月：74市町村 → 平成22年4月：35市町に半減

#### 静岡地方税滞納整理機構

- ◇市町と県で徴収が困難な地方税の  
滞納整理を専門的に行う広域連合  
「静岡地方税滞納整理機構」を全国  
で始めて設立
- ◇平成20年4月から活動を開始  
5年間の徴収実績：約51億円

静岡地方税滞納整理機構の徴収実績  
(25年3月現在 単位：件、千円)

年度	機構への移管※		機構による徴収		
	移管件数	移管滞納額	直接徴収	納付約束	合計
20	972	3,589,865	826,385	198,181	1,024,566
21	974	2,713,545	767,910	358,677	1,126,587
22	966	2,513,292	741,708	350,240	1,091,948
23	991	2,147,320	692,642	485,962	1,178,604
24	983	1,782,092	685,671	15,249	700,920

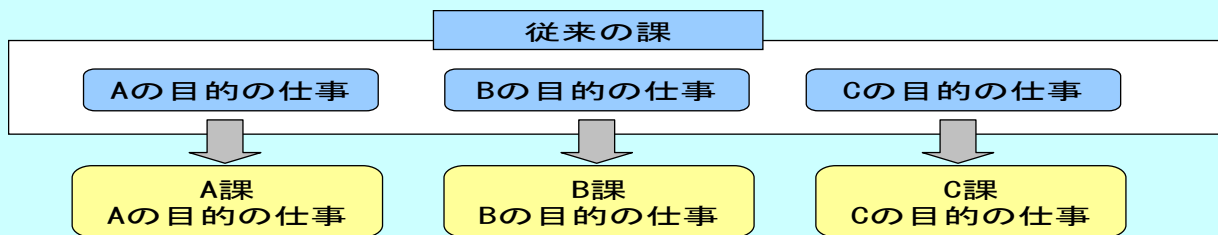
※市町・県から滞納整理機構に移行した滞納案件数・金額

## 組織や職員配置の見直し

### 施策目的別組織

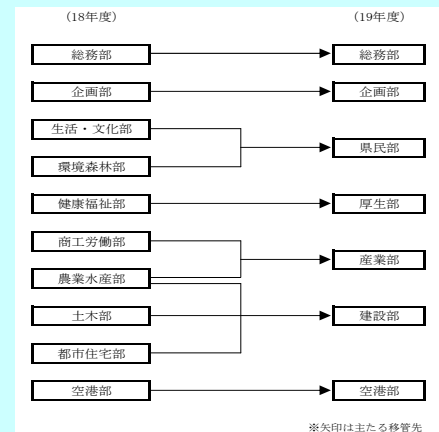
#### 【課の再編】

- ◇平成10年度から、全国で初めて施策目的単位で「室(平成22年度から課)」を設置
- ◇施策の目的(施策展開表の単位)に合せ小規模な課に再編、効果的・効率的な執行体制(再編により112名の職員を削減)
- ◇各組織の実務者(課長)に権限移譲、迅速な意思決定と責任感の醸成(許認可事務の標準処理期間 28日から5.2日短縮)



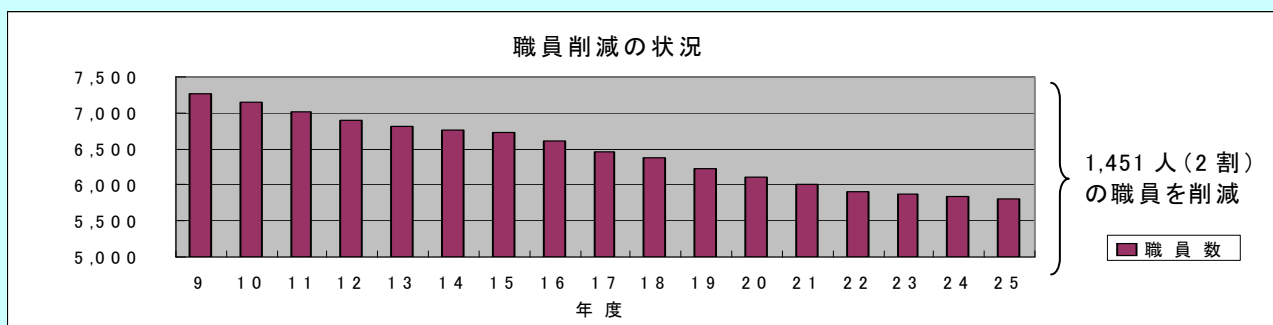
#### 【部の再編】

- ◇平成19年度から施策実施部門を大括り化し、部のレベルでも目的別の組織に再編
- ◇複数の部の間で調整してきたテーマを一つの部に集約するなど、国省庁に対応した縦割り組織から、県民と市町の視点に立った体制に改編



### 組織の再編と適正な職員配置

- ◇本庁組織の再編や、権限移譲に対応した出先機関の再編など、毎年度組織を見直し
- ◇組織の再編に合わせ、計画的に定員管理に取り組み
- ◇職員数:平成9年度7,264人 → 平成25年度5,813人(1,451人削減、削減率20.0%)
- ◇同規模県(人口200~500万人)における人口1万人当たりの一般行政部門職員数は最少



## 民間能力等の活用

### 総務事務の集中化とアウトソーシング

- ◇「総務事務センター」を設置し、知事部局の全所属の給与・旅費等の総務事務を集中化させて一括処理
- ◇併せて、定型的な業務についてアウトソーシングを導入（平成14年度～ 全国初）
- ◇約6割相当の業務をアウトソーシング、97人の職員削減



総務事務センター

### 指定管理者制度の活用

- ◇民間の経営ノウハウを活用し「公の施設」の管理運営を行う「指定管理者制度」を41施設に導入
- ◇「富士山こどもの国」「小笠山総合運動公園（エコパ）」「浜名湖ガーデンパーク」など
- ◇各施設でサービス向上への様々な取組を実施
- ◇多くの施設で利用者数が増加（平成24年度利用者数：約631万人）
- ◇直営時と比べて約12億円の経費削減効果



浜名湖ガーデンパーク



小笠山総合運動公園（エコパ）

## 外郭団体の改革

- ◇県が一定割合を出資している外郭団体について、継続的に見直し
  - ・団体数 38団体（H9）→ 24団体（H25）
  - ・常勤役職員数 703人（H17）→ 365人（H25）
- ◇全団体で定期的な点検評価を行い、事業内容や経営状況等を検証（H18～）
- ◇平成23年度からは外部委員会による検証も実施

外郭団体 (24団体)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地方3公社</li> <li>・県出資25%以上の法人</li> <li>・県が出資し、職員を派遣している法人</li> </ul>
その他の 県出資法人 (27団体)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・県出資25%未満の法人</li> <li>・県出資の株式会社</li> </ul>

外郭団体数及び常勤役職員数の推移

年度	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	増減		
																		9→25	17→25	24→25
団体数	38	36	34	33	33	33	33	33	32	32	32	30	29	29	27	25	24	▲14	▲8	▲1
常勤役職員数	-	-	-	-	-	-	-	-	703	591	556	500	490	455	399	368	365	-	▲338	▲3

※行財政改革大綱策定時（22年度）の外郭団体 29団体のうち、3団体は解散、2団体は外郭団体の定義から外れたために除外し、25年4月1日現在は24団体

### 3 未来を見据えた戦略的な行政運営

#### 人材育成の推進

- ◇職員が主体的に目標をもって能力開発に取り組むよう、能力や適性を自己分析してキャリアプランを作成する「キャリア開発研修」を実施。(平成17年度～ 全国初)
- ◇研修所研修において、キャリアプランの実現に向けた職員の能力開発を支援  
(24年度は40講座を開講、2,706人が修了)
- ◇一般職員を対象とした勤務成績評価を22年10月に導入



県と民間企業の若手職員による合同研修

#### 健全財政の枠組みの堅持

##### 財政健全化指標の設定

- ◇平成12年度から財政健全化指標(21年度に見直し)を定め、健全な財政運営に取り組
- ◇実質公債費比率、将来負担比率は健全段階を維持
- ◇県債残高(通常債)は今後も目標の範囲内で推移する見込み

財政健全化指標等の推移

(単位: 億円、%)

区分	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度
経常収支比率	87.3	91.9	90.9	90.8	93.6	92.5	93.3	89.7	94.9	93.1	95.5
実質公債費比率	—	—	12.9	12.4	11.6	11.7	13.1	14.3	15.3	15.1	15.1
県債残高(通常債)	19,858	19,508	19,296	19,045	18,994	19,272	19,610	19,100	18,643	18,524	17,899
県債残高(全体)	21,184	21,283	21,419	21,505	21,732	22,346	23,782	24,685	25,317	26,324	26,894
将来負担比率	—	—	—	—	247.3	248.1	262.6	251.8	248.2	244.2	249.9

※23年度までは決算、24年度は最終予算ベース、25年度は当初予算ベース

※「県債残高(全体)」は、地方交付税の振替で県がコントロールできない「臨時財政対策債」等を含む

#### 静岡県債の格付け

- ◇財政健全化への取組などが評価され、静岡県債は高い格付けを維持
- ◇平成14年度から知事によるIR(投資家向け広報活動)を実施(全国初)

静岡県債の格付け状況(平成25年4月1日現在)

格付投資情報センター(R&I)	ムーディーズ・インベスターズ・サービス
AA+/安定的	A a 3/安定的

## 財源捻出に向けた取組

◇平成22～25年度の4年間の当初予算編成において、総合計画の実現に必要な新規・拡充事業等の財源として、約649億円を捻出

◇歳入の確保（188億円）

- ・市町との協働等による税收確保 56億円
- ・未利用財産の売却、有料広告の導入等 120億円 など

◇歳出のスリム化（461億円）

- ・補助金・団体負担金の見直し 23億円（うち県単補助金 14億円）
- ・事務事業の徹底した見直し（事業仕分けを含む） 132億円
- ・一般行政部門のスリム化、職員給与の見直し 235億円 など



公募により自販機を設置し歳入を確保

財源捻出への取組

（単位：百万円）

区分	項目	22当初公表	23当初公表	24当初公表	25当初公表	22-25計
歳入の確保	市町との協働等による税收確保	480	665	1,570	2,913	5,628
	核燃料税の確保	1,139	224	△ 182	—	1,181
	未利用財産の売却、有料広告の導入等	1,903	4,907	3,407	1,790	12,007
	歳入の確保 計	3,522	5,796	4,795	4,703	18,816
歳出のスリム化	補助金・団体負担金の見直し	—	372	840	1,087	2,299
	うち県単補助金の見直し	—	—	459	946	1,405
	事務事業の徹底した見直し	3,154	1,656	1,681	1,887	8,378
	一般行政部門のスリム化	584	1,186	1,569	1,859	5,198
	職員給与の見直し	4,692	4,735	4,451	4,380	18,258
	他会計等への歳出見直し	2,995	78	549	—	3,622
	予算節減努力評価制度による取組	395	209	209	71	884
	公債費の節減	285	1,091	597	607	2,580
	事業仕分けによる見直し	3,072	1,748	(60)	(20)	4,820
	歳出のスリム化 計	15,177	11,075	9,896	9,891	46,039
合計	18,699	16,871	14,691	14,594	64,855	

※（ ）書きは、「補助金・団体負担金の見直し」、「事務事業の徹底した見直し」に計上しているものの再掲

## 補助金の見直し

◇平成23年度に県単補助金全て(463本)を対象に点検評価を行い、見直し年次を設定

◇23、24年度で57本の補助金が事業終了（整理統合を含む）、他の補助金も見直し年次を再設定

## 県有財産の有効活用の促進

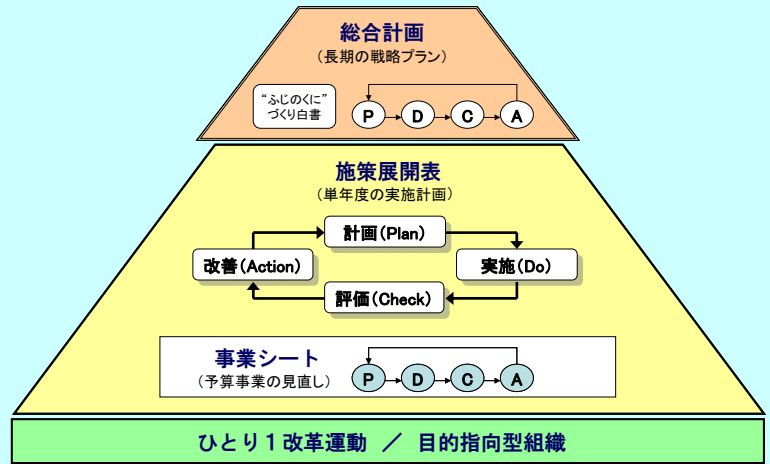
◇平成20年度に「県有財産の売却計画及び利活用計画」を策定、未利用財産の売却や有償貸付を実施し、24年度までに88億円の収入

◇経営的視点に基づく県有財産の有効活用を促進するため、平成24年度に基本の方針「ファシリティマネジメントの推進に向けて」を作成

## 成果を重視した行政経営

### 静岡県の行政経営システム

- ◇「総合計画」の目標を達成するため、「施策展開表」、「ひとり1改革運動」等により、持続的に改善を繰り返すシステム
- ◇平成14年にほぼ現在の形が完成



静岡県の行政経営システム

### 総合計画の推進と評価

- ◇「総合計画」の進捗状況を「“ふじのくに”づくり白書」として公表、県民意見も受付
- ◇県議会、外部委員会でも進捗状況等を検証
- ◇平成24年度に「マニフェスト大賞」（早稲田大学マニフェスト研究所主催）を受賞

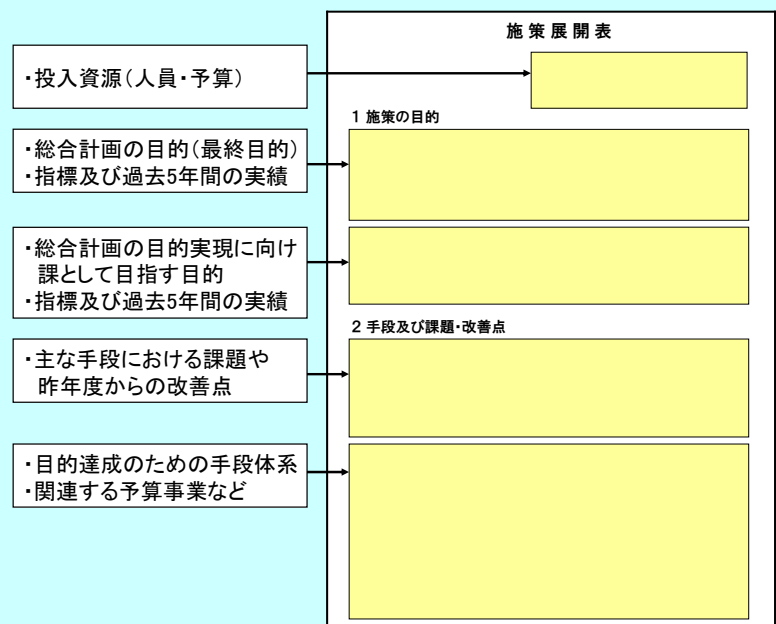


“ふじのくに”づくり白書

### 施策展開表

- ◇「総合計画」の目的を達成するための各所属の「作戦書」
- ◇作戦の進捗状況について、指標を用いて評価
- ◇平成9年度より行政評価の手法として導入（全国初）
- ◇「ひとり1改革運動」など、職員の業務見直し意識の向上にも寄与

「施策展開表」のイメージ

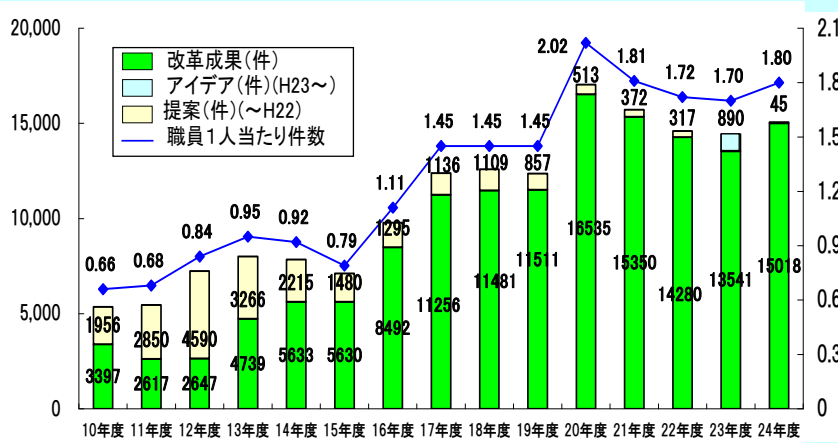




## ひとり1改革運動

- ◇「速く」、「ムダなく」、「いい仕事」をスローガンに、職員一人ひとりが身近な業務の改革・改善を实践する運動
- ◇平成10年度からの15年間で、16万件を超える取組（日本一の取組件数）
- ◇経費節減、時間節約、県民満足度の向上などに寄与

取組件数の推移



事務改善制度の状況（過去3年）

順位	県名	22～24年度
1	静岡	44,091
2	A県	20,357
3	B県	6,298
4	C県	5,333
5	D県	4,157

（静岡県調査）

### （取組事例）全国初！介護マークの作成

・タウンミーティングを開催  
 ・「介護者が偏見を持たれないよう、介護中であることを示すマークが欲しい」との声

・県で介護マークを作成、配布  
 ・事業所への普及、電車中吊り広告によるPR、パブリシティの活用

・利用者から喜びの声多数  
 ・多くのメディアに取り上げられ、国を通じ全国へ普及



介護マーク

### 行財政改革大綱の策定と進捗管理

◇平成22年度に「行財政改革大綱」を策定（取組期間は25年度まで）

◇300以上の取組項目について進捗管理、外部委員会で進捗状況を検証（24年度までの進捗率75.9%）

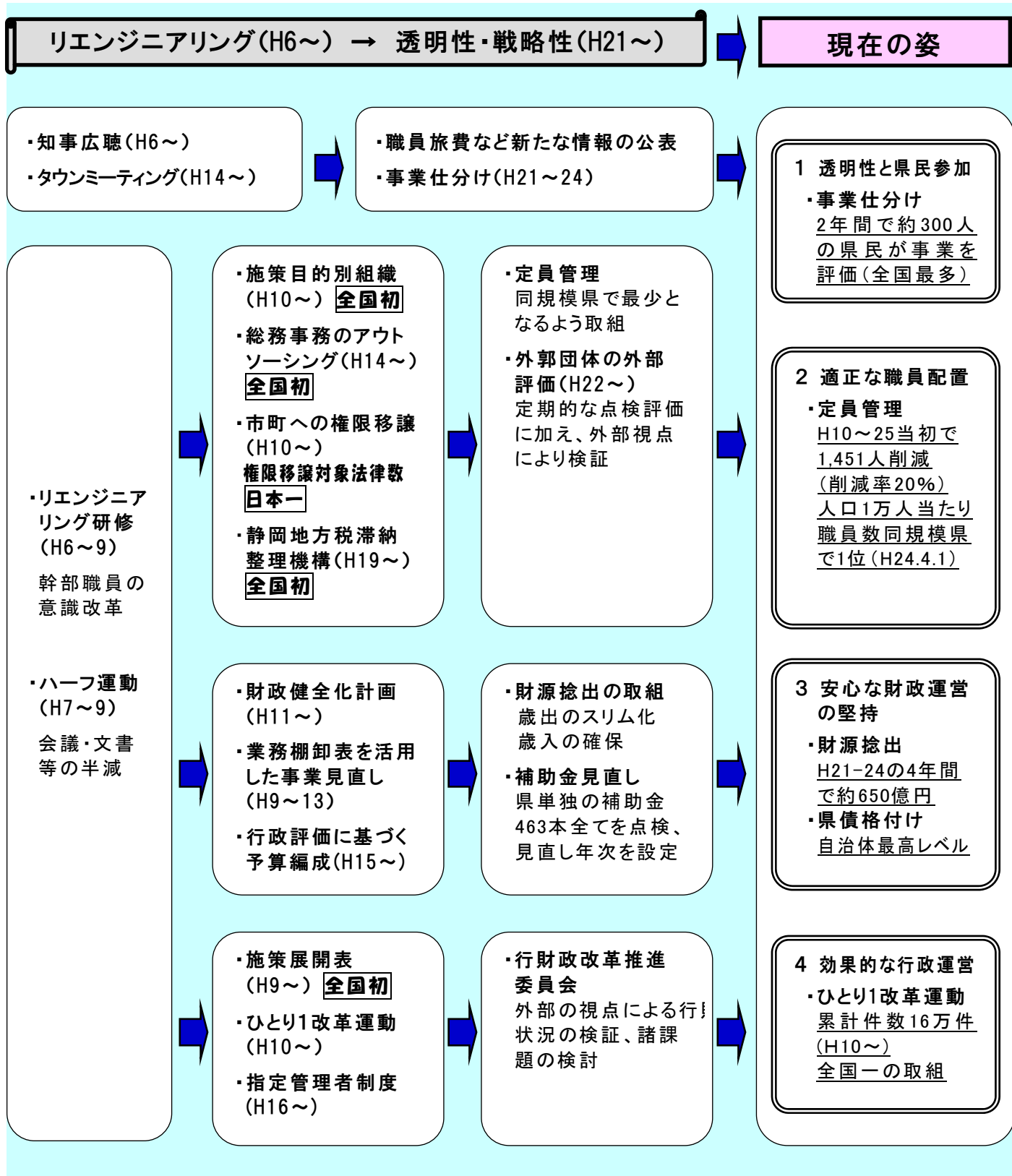
◇主な取組の効果額（H24）※項目間で重複あり

- ・財源の捻出 146億円
- ・職員数の削減 1.7億円（19人）
- ・ひとり1改革運動 55億円（15,063件）  
（職員の自己申告額を集計）

区分	項目数
◎ 達成（取組完了）	30
○ 達成（毎年度取組）	216
→ 取組中	76
集計中 実績集計中	2
合計	324

大綱の進捗状況（24年度末現在）

# (参考) 静岡県の行財政改革の取組



## 静岡県経営管理部職員局行政改革課

〒420-8601 静岡市葵区追手町9-6 電話：054-221-3522 FAX：054-221-2750  
e-mail [gyoukaku@pref.shizuoka.lg.jp](mailto:gyoukaku@pref.shizuoka.lg.jp)  
ホームページ <http://www.pref.shizuoka.jp/soumu/so-030a/>