

# 「とくしま未来創造プラン」の概要

徳島県企画総務部

## 第一章 本県行財政を巡る動き

### 1 これまでの取り組み経過

平成15年10月には「リフレッシュとくしまプラン」を策定し、

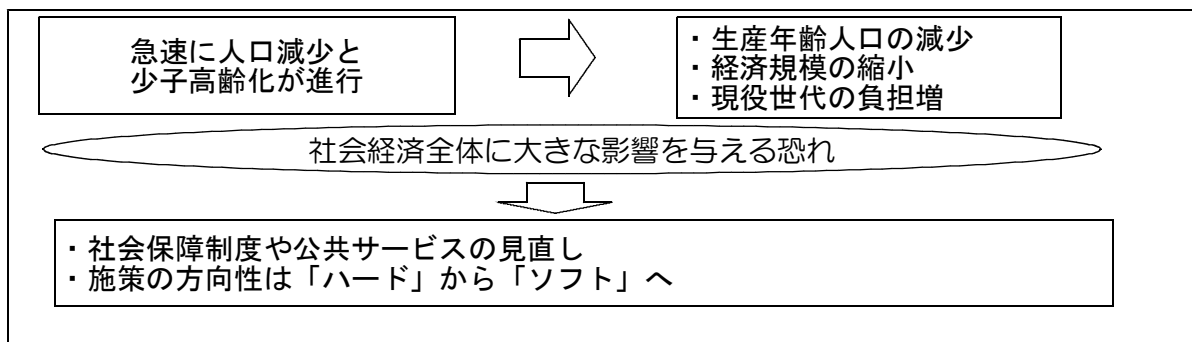
- ・ 県南部および県西部圏域における地域完結型の横割り本庁組織である総合県民局の創設
- ・ 平成17年度からの2年間で一般行政部門職員129人の削減（5年間で200人の削減計画を3年間で達成予定）
- ・ 財源不足額や県債新規発行額の抑制など

着実にその成果を挙げてきている。

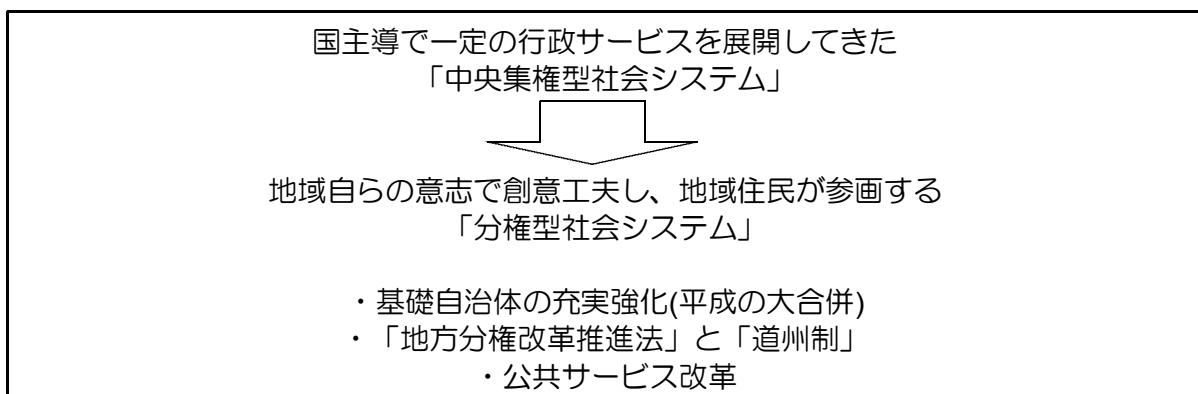
その一方で、我が国の社会経済システムが大きく変貌を遂げようとしている上、平成16年度以降、国による地方交付税の大幅削減が行われているなど、本県はこれまで経験をしたことがない厳しい行財政環境に置かれている。

### 2 県行財政を巡る時代潮流

#### (1) 人口減少・少子高齢社会の到来



#### (2) 分権型社会システムへの一大変革



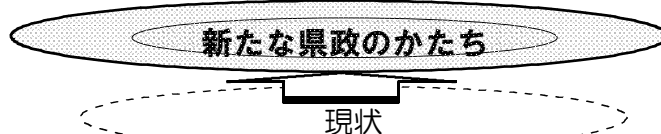
#### (3) 未曾有の厳しい財政状況

本県の財政は、過去の国の経済対策に呼应し発行した県債の償還(公債費)がピークを迎えつつある中、平成16年度から、国において一方的に「三位一体改革」に名を借りた地方交付税の大幅削減が行われ、県内経済再生に配慮しつつ財政改革を進めてきたが、財政調整的基金が枯渇寸前になるなど、未曾有の厳しい状況に置かれている。

## 第二章 プランの考え方

### 1 課題

(1) 市町村合併や道州制など、これからの地方自治のかたちを見据え、本県の現状を分析し、持続可能な財政構造、スリムで強靱な組織体制など、今後、目指すべき行財政構造を明らかにした上で、



(2) 県が担う公共サービスのあり方(役割)の見直し

(3) 新たな行政手法による施策展開(スタイル)の確立を図る必要がある。

これには、

- ・県民満足度の向上
- ・職員の意識改革
- ・本県が持つ資源や能力の最大限の活用

・「リフレッシュとくしまプラン」の検証結果を踏まえた対応が不可欠

(1) これからの「地方自治のかたち」を見据えた行財政構造への転換

#### ① これからの「地方自治のかたち」

市町村合併、道州制、公共サービス分野への民間企業や県民の参画促進など、これからの「地方自治のかたち」は、限りなく住民に近いところに権限、財源、人間が集まり、住民が主役の地域経営を最も効率的に行えるかたちになっていくと考えられる。

#### ② 本県行財政の現状

##### 【財政構造】

平成16年度の三位一体改革に名を借りた地方交付税等の大幅削減以降、財政改革基本方針に沿って、様々な改革に取り組み一定の成果をあげてきた。

しかしながら、地方交付税が歳入の約3割を占める国依存型の本県財政にとって、現在も続く地方交付税の削減は、甚大な影響を及ぼしており、平成19年度予算においても、依然228億円の収支不足が生じ、それを補ってきた財政調整的基金もほとんど底をつくなど、財政状況の好転には至っていない。

さらに、過去の国の経済対策に呼応して発行した県債の償還の増大や高齢化による扶助費の自然増が見込まれるなど、収支不足額は拡大する傾向にあり、このままでは財政再建団体になる水準に達すると懸念されることから、聖域なき歳出改革や歳入確保対策に取り組み、基金に依存しない持続可能な財政構造への転換を実現する必要がある。

##### 【職員体制】

職員数については、平成10年度以降数次の削減計画を実行し、一般行政部門においては、平成10年4月1日の3,868人から、平成19年4月現在、3,561人にまで削減してきた。

職員(知事部局)の年齢別構成では、50歳代後半のいわゆる団塊の世代および、40歳前後の階層への偏りがある一方で、30歳以下の若年階層が少ない傾向となっている。

職種別(知事部局)では、過去3カ年の割合には大きな変動がなく、職種構成は一定の形を維持しながら推移し、男女職員の構成割合では、女性職員の割合は、50歳以上で1割程度であるが、40歳代で1～2割、35歳未満の階層では3～4割程度となっている。

#### ③ 目指すべき行財政構造

こうした現状認識を前提に、今後、目指すべき行財政構造を明らかにした上で、まず、その第一歩として、計画期間内における具体的改革に取り組む必要がある。

## 【財政構造】

地方税財政制度から生じる問題を、自らの改革努力だけで克服するには限界があり、地方税財源の充実・強化に向け、国に対し「ふるさと納税」や「地方交付税算定における都市と地方の格差是正対策」など新たな税財政制度の整備充実について、積極的に提案を行っていく。

しかし、国の制度改革が元に戻るとは考えにくく、厳しい現実から目をそらすことなく、

- ・ 義務的経費にまで踏み込んだ「聖域を設けない大幅な削減・見直し」を集中的に実施し、
- ・ 県債の発行を抑制し、公債費を財政規模に見合った妥当な水準にまで引き下げるなど、

地方税や地方交付税といった歳入一般財源にあわせた歳出構造への転換を図り、収支均衡のとれた基金に依存しない「持続可能な財政構造」の実現を目指す。

## 【職員体制】

職員数については、今後、県人口の減少、公共事業等の縮小、団塊の世代の退職等の状況を踏まえるとともに、ICT等を活用した業務改善や事務事業の見直しを積極的に推進し、更なる職員数の削減に取り組み、一般行政部門「3,000人」体制を目指す。

こうした削減にともない、知識、経験の不足による執行力の低下などを招くことがないよう、再任用制度を活用するとともに、多様な任用形態を検討していく、また、職員の勤務意欲を向上させるよう、昇任、昇格等を成果・実績や適性に依拠して評価する公平で公正な人事評価制度を構築する。

職種別の職員構成の現状を踏まえ、職種間の流動を一層拡大するとともに、高度化、多様化する県民ニーズに迅速かつ的確に対応するために、スペシャリストの育成など人事の複線化を進めていく。

また、実務の中心となる係長クラスの職責を明確化し、より一層の資質の向上を図るとともに、女性職員については、多様な職場への配置や研修派遣などにより能力開発を積極的に行い、役付職員への登用をより一層進めていく。

組織、職制については、簡素で責任の所在が明確なものとなるよう執行体制の整備を進めていく。

### (2) 県が担う公共サービスのあり方の見直し

国、県、市町村による役割分担、公共サービス分野への多様な担い手による協働と参画が進むよう、県が中心となって担うべき「役割や機能」を明確化し、それらが十分発揮できる体制を構築していく必要がある。

### (3) 新たな行政手法による施策展開

自らの権限と責任のもと、地域における課題を把握し、財源を確保しながらその解決に向けた施策を考え、優先度を定めて行政資源(人や予算)を投入する仕組みが重要となってきたことから、例えば県民生活に直結したり、県民と協働で進める施策などについては、その目的、手段、役割分担等を条例化するなど、施策を展開する新たな行政手法の導入を進めていく必要がある。

### (4) 行財政改革の推進に必要な事項

#### ① 県民満足度の向上

県民の目線に立った業務執行体制を構築するとともに、「官」と「民」による役割分担と協働を進めるなど、高度化、多様化する県民ニーズに効率的かつ機動的にこたえる仕組みづくりを行い、公共サービスに対する県民の満足度を高めていく必要がある。

#### ② 職員の意識改革

行政中心での発想やこれまでの事業確保型の行動原則を、時代の変化に応じて、職員一人ひとりの意識や行動様式と、それを取り巻く組織文化を変革していくため、未曾有の厳しい財政状況に対する「危機意識」や、分権改革の進展にともなう「将来展望」を共通認識として持った上で、改革の理念や目標を全員で共有する必要がある。

また、所属長は各所属内の責任体制を明確化し、職員一人ひとり(県政の中核となるべき係長等)が与えられた業務の責任者として県庁一のエキスパートとなるよう努力し、目標達成への気概と責任感を持って臨む必要がある。

### ③ 本県が持つ資源や能力の最大限の活用

本県が持つ最大の行政資源である3千余人の職員(一般行政部門職員、そのほか教育7.8千人、警察1.9千人、公営企業0.9千人)のマンパワーを活かすと同時に、県民のちからやこれまで整備してきた社会資本など、本県が持っている潜在能力やあらゆる可能性を最大限発揮できるよう工夫を凝らして、行政経営に活かしていく必要がある。

### ④ 「リフレッシュとくしまプラン」の検証結果と対応

主な検証結果	→	対応
・ 更なる効率的な行政経営による 財政健全化	→	三位一体改革に伴う財政モデルの再構築
・ 職員のスキル・意識改革による 地域経営のリーダーとしての能力向上	→	「県政のあるべき姿」を明確化し 必要なスキルを持った職員の育成
・ 行政の更なる透明性の確保による 県民とのパートナーシップの拡大	→	情報提供の徹底等開かれた県政の推進及び 官と民をつなぐ多様な担い手の育成
・ 客観的な計画評価に必要な 目標水準の設定	→	各取り組み項目の目的の明確化と 目標水準(数値目標等)の設定

## 2 基本理念

### 「オンリーワン徳島」の実現に向けた「新たな県政のかたち」づくり

とくしまの「再生」から「飛躍」へ、持続可能な県政運営を支えるとともに、地方分権新時代を積極的にリードする「新たな県政のかたち」(役割とスタイル)を構築していくことを改革の基本理念に置き、徹底した行財政改革を断行していく。

## 3 目指すべき役割

### (1) 地方分権新時代をリードする政策立案集団

時代潮流を的確に捉え、更に先取りし、本県の進むべき道筋や施策を示していくことが求められていることから、「オンリーワン徳島」の実現に向け、地域の経営戦略を自らの力と責任において立案し、地方分権新時代を積極的にリードする「政策立案集団」を目指す。

### (2) 地域の担い手をコーディネートする地域支援集団

地域で活躍する市町村をはじめ、NPOや民間企業などの連携・協働の重要性が高まっていることから、こうした多様な担い手をコーディネートするとともに、官民による協働活動の輪を広げ更にパワーアップする仕組みを構築していく「地域支援集団」を目指す。

### (3) 効率的かつ質の高いサービスを提供する県民奉仕集団

高度化、多様化する県民ニーズに応え、県民の満足度の向上を図る必要があることから、行財政のスリム化や効率化を進めるとともに、県民の目線に立った効率的で質の高いサービスを提供していく「県民奉仕集団」を目指す。

## 4 新たな県政スタイルの創造

### (1) 経営スタイル

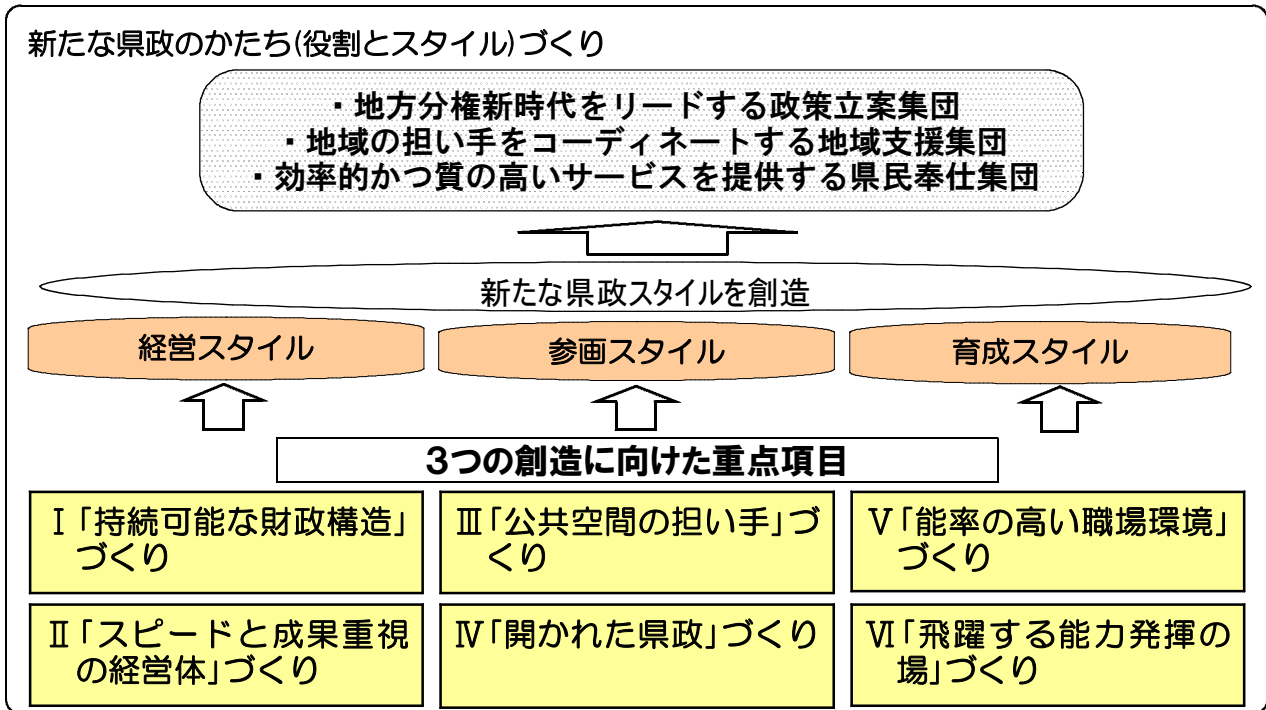
あらゆる分野において聖域なき財政構造改革を断行するとともに、時代を先取りする組織と事務事業の改革を行い、持続可能で自律性の高い行財政構造に転換していく「経営スタイル」を創造する。

## (2) 参画スタイル

透明性の高い開かれた県政を推進し県民との信頼関係を確保するとともに、公共サービス分野への多様な担い手の参画を促進し、コーディネートすることにより、新たな「公共空間」をつくる「参画スタイル」を創造する。

## (3) 育成スタイル

既存ストックの有効活用や長寿命化を進めるとともに、女性や専門職員をはじめ職員の持つ多様な能力を積極的に引き出しながら業務を最適化していくことにより、県が持つ「ひと」と「もの」の能力を最大限発揮させていく「育成スタイル」を創造する。



## 5 プラン推進の基本姿勢

県政を巡る今日の状況下では、漫然と前例に倣い、コスト意識を欠いたまま業務を遂行することが、分権改革への対応の遅れを招くだけでなく、持続可能な県政運営の実現もまた難しくすることを、強く認識しておく必要がある。

このため、職員一人ひとりが行財政を巡る現状を正しく認識するとともに、基本姿勢として、

### ① 前例にとらわれず「変革に挑戦」する姿勢

これまでの前例は、今日の価値基準やシステムに合致しないことを前提に、失敗を恐れず積極的に変革に挑戦していくことが重要である。

### ② 「県民の目線」に立って考える姿勢

とかく陥りがちな行政中心の発想ではなく、県民ニーズに合った対応はどうあるべきか常に県民の目線に立って考える姿勢が求められる。

### ③ 「コスト意識」を徹底し、最小の経費で最大の効果を生み出そうとする姿勢

事務費や人件費なども行政コストであることを常に念頭に置き、「コストパフォーマンス」を上げるにはどうすればよいのか」経営感覚を持つ必要がある。

を持つことを徹底し、改革の取り組みを全庁的に積み重ねていくことにより、持続可能で新たな時代にふさわしい県政運営の実現を図っていく。

## 6 プランの推進期間 平成19年度から22年度の4力年間とする。

### 第三章 改革推進のための「6つの重点項目」

#### 【重点項目Ⅰ】 「持続可能な財政構造」づくり

将来にわたり安定的な県民サービスを提供できるよう、中期的展望のもと、安定した歳入の確保と聖域を設けない徹底した歳出の削減・見直しを行うことにより、基金に頼ることなく収支の均衡を図り、持続可能で自律性の高い財政構造への転換を進める。  
(1) 中期的な視点に立った財政改革 (2) 歳入改革 (3) 歳出改革

#### 【主な取組目標】

- (1) 財政構造改革基本方針の策定、推進  
取組目標：財政構造改革基本方針の策定 ⑱～策定
- (2) 地方税財政制度等の国に対する主張及び提言  
取組目標：国に対する主張、提言 ⑱～主張、提言  
プロジェクトチームの設置 ⑱ー → ⑲～⑳設置、調査、検討
- (3) 特別会計の健全化  
取組目標：中長期経営計画の策定 ⑱ー → ⑳策定
- (4) 県税収入の確保  
取組目標：徴収率の向上（全国） ⑱13位 → ⑳10位以内
- (5) 未収金対策の推進  
取組目標：未収金削減に向けた取組方針、具体策の策定 ⑱ー → ⑳策定
- (6) 未利用財産の計画的な売却  
取組目標：未利用財産の売却目標（H20～22）の策定 ⑱ー → ⑳策定
- (7) 総人件費の抑制  
取組目標：総人件費の抑制 ⑱～取り組み強化

#### 【重点項目Ⅱ】 「スピードと成果重視の経営体」づくり

成果志向に立った徹底した事務事業の見直しを進め、事務事業の消長に応じた職員数の見直し・削減や適正配置を行うとともに、新たな行政課題に対し、積極的に目標を掲げ、着実に実現していく実行力にあふれた組織体制の整備に取り組む。  
(1) 新しい行政体制の整備 (2) 事務事業の見直し (3) 公営企業等の見直し

#### 【主な取組目標】

- (1) 職員数の削減  
取組目標：将来的には、一般行政部門職員3,000人体制を目指すこととし、本プラン期間内においては、H19年4月～23年4月の4年間で「200人以上」の削減を実施する  
(H10年4月～18年4月の8年間で「200人」削減の2倍以上のスピード)
- (2) 出先機関の見直し  
取組目標：出先機関数 ⑱104～⑱80 → ⑱80～⑳半数以下に再編(35機関)
- (3) 事務事業の聖域なき見直し  
取組目標：政策評価による改善見直し事業の割合 ⑱50% → ⑳1.5倍増(75%)
- (4) 総務事務の集約化  
取組目標：総務事務システム、総務事務センター（仮称）の運用 ⑱ー → ⑳運用開始  
総務事務のシステム化・集約化による業務コスト削減効果 ⑳約▲30人分
- (5) 病院事業の経営健全化の推進  
取組目標：経営健全化後期5ヶ年計画の策定 ⑳策定
- (6) 企業局長期経営計画の推進  
取組目標：外部有識者等による「企業局事業のあり方検討」 ⑱ー → ⑳取りまとめ
- (7) 外郭団体等の問題解決プランの推進  
取組目標：問題解決プランの改定 ⑳改定

## 【重点項目Ⅲ】 「公共空間の担い手」づくり

地域における様々な主体が、新しい公共空間を創出するため、国・県・市町村の役割分担や連携のあり方を見直すとともに、その担い手となるNPOやボランティア団体、民間企業等を育成し、県民との協働が幅広い分野で進むような仕組みを構築していく。

- (1) 県民、NPO等との協働 (2) 国、他都道府県、市町村との連携、分担  
(3) 大学、民間企業との連携、協働

### 【主な取組目標】

- (1) NPO等の育成支援  
取組目標：NPO法人数 ①138団体 → ②約2倍増(260団体)  
「とくしま県民活動プラザ」サテライト・オフィスの設置 ③2か所設置
- (2) 県民、NPO等との協働事業の推進  
取組目標：県民、NPO等との協働推進プログラムの策定 ③－ → ④策定  
県民スポンサー事業の創設 ③－ → ④創設  
県民、NPO等との協働事業数 ①24事業 → ②約1.5倍増(30事業以上)
- (3) 市町村との連携  
取組目標：地域支援センターにおける活動強化  
特定課題に関するプロジェクトチーム設置数(累計) ③2件 → ④14件
- (4) 基礎自治体の充実強化  
取組目標：市町村への権限移譲 ③31事務協議成立 → ④85事務
- (5) 地域活動における民間企業等との連携  
取組目標：県産品販売、食育推進に係るコンビニエンスストアとの連携  
協力店数(延べ) ③5店 → ④200店
- (6) 指定管理者制度の推進  
取組目標：指定管理者制度導入による経費削減額(⑦比較) ③～④約30億円(累計)

## 【重点項目Ⅳ】 「開かれた県政」づくり

情報公開、情報提供の更なる徹底、入札・契約制度改革や県民との直接対話の推進により、行政の透明性や情報共有、県民理解の促進を図り、新たな公共空間を創出する協働の基盤となる「県政への信頼」を確保する。

- (1) 情報公開、情報提供の更なる徹底 (2) 公平で公正な県政の推進  
(3) 県民との情報共有の推進

### 【主な取組目標】

- (1) 情報公開制度の適正な運営  
取組目標：知事部局の情報公開度ランキング(全国) ③3位以内
- (2) 情報セキュリティの確保  
取組目標：総務省情報セキュリティレベル評価(全国) ③3位以内
- (3) 県政情報の積極的な提供  
取組目標：徳島県HPトップページアクセス数(月平均)  
①20万4千件 → ②20%以上増(25万件)
- (4) 入札制度改革の推進  
取組目標：公共事業における一般競争入札の拡大 ③7千万円超 → ④1千万円以上
- (5) 契約制度改革の推進  
取組目標：競争性の向上 ③－ → ④見直し実施
- (6) 県庁コールセンターの設置  
取組目標：県庁コールセンターの設置 ③－ → ④3カ所設置
- (7) 県民との直接対話の推進  
取組目標：出前講座の開催 ③406回 → ④約1.5倍増(600回)

## 【重点項目V】 「能率の高い職場環境」づくり

業務改善に向けた職員一人ひとりの主体的な取組みや業務・システムの最適化を進めるとともに、執務環境の改善や職員のモチベーションを高める人事評価制度の確立など、より能率の高い職場環境づくりを進める。

(1) 業務改善の推進 (2) 執務環境の改善 (3) 職員のモチベーション向上

### 【主な取組目標】

- (1) ICTを活用した業務・システム最適化の推進  
取組目標：最適化の対象とした業務数 ⑬145業務 → ⑳約2倍増(300業務)
- (2) 全庁的な業務改善の取り組み推進  
取組目標：業務改善推進組織の設置 ⑬ー → ⑲設置  
全庁的な取組項目数(累計) ⑬ー → ㉒30項目
- (3) 職員健康管理の推進  
取組目標：健康診断における有所見者割合の減少率の向上  
⑭82.8%～⑮81.7%(▲約1%) → ⑯81.7%～㉑72%(▲約10%)
- (4) ワーク・ライフ・バランスの推進  
取組目標：短時間勤務制度・自己啓発等休業制度の創設 ⑬ー → ㉑整備  
育児のための部分休業制度の対象範囲の拡大 ⑬ー → ㉑整備
- (5) 超過勤務の縮減  
取組目標：超過勤務の削減率の増大(知事部局) ⑯～⑰▲17% → ⑱～㉑▲50%
- (6) 成果に応じた評価制度の運用  
取組目標：目標管理手法、成果・実績に基づいた評価制度の導入  
⑬ー → ㉑部分導入
- (7) 給与制度の見直し  
取組目標：勤務意欲の向上のための昇給制度、勤勉手当制度の活用  
⑬ー → ㉑調査検討 ㉒～実施

## 【重点項目VI】 「飛躍する能力発揮の場」づくり

優れた人材を育成し、職員の経験や能力を最大限活用する人事・研修システムを構築するとともに、県の保有する施設の有効活用を図り、県の持つ「人」と「もの」の能力を発揮する場づくりに取り組む。

(1) 新たな人事システムの構築 (2) 職員資質の更なる向上 (3) 既存ストックの有効活用

### 【主な取組目標】

- (1) 職員の能力活用  
取組目標：人材登録制度による講師等派遣人数 ⑬35人 → ㉑300人/年  
人材登録制度登録者数(累計) ⑬30人 → ㉑500人
- (2) 女性職員の登用  
取組目標：女性役付職員数 ⑬96人 → ㉑2倍増(200人)
- (3) 職員研修の充実強化  
取組目標：人材能力開発支援センターの整備 ⑬ー → ㉑機能整備
- (4) 新人職員指導員制度(メンター制度※)の導入  
取組目標：制度の導入⑬ー ㉑～導入開始  
※メンター制度 職員年齢層の偏りに留意し、新採職員が県庁生活について気軽に相談できるよう、同性で年代の近い職員を指導員として選定する制度
- (5) 広告事業の推進  
取組目標：広告料収入 ⑰ー → ⑱～㉑約1.5億円(累計)
- (6) 県有財産の有効活用  
取組目標：空き庁舎等の有効活用 ⑬ー → ㉑調査・実施
- (7) 公用車等の効率的な使用、管理  
取組目標：効率的調達、運用による公用車数の削減率の増大  
⑭～⑯▲2.2% → ⑱～㉑▲15%