

(たたき台)

新・行政改革プラン



平成 22 年 月

高 知 県

CONTENTS

1 高知県におけるこれまでの行政改革の取組

これまでの経緯	1
過去の行政改革大綱等の特徴や主な成果	1
高知県職員数の推移	3
職員数スリム化の努力	4
一般行政部門の職員数の推移	4
10年前（平成11年）を100とした削減率	5
職員数削減の効果（人件費の推移）	6
職員数をスリム化してきた結果	7
新たな採用試験による取組	8

2 新たな行政改革の必要性と基本的な考え方

行政改革の必要性	9
行政改革プランの基本的な考え方	11
厳しい高知県の情勢	11
県勢浮揚のために	13
基本的な考え方	14

3

具体的な取組内容

1 官民協働型の県政推進

(1) 民間や地域との新たな協働	15
① 民間や市町村と一緒に汗をかく県政の推進	
② 積極的に前へ出て行く県政の推進	
③ 県の政策等の積極的な広報	
(2) 県政改革アクションプランの着実な実行	17
① 県民から見える県政の実現	
② 組織や仕組みとして不適切な政策決定を防ぐ	
③ 県外にも目を向けた県庁	
(3) 外部委託の推進	19
① 委託の是非の十分な検討	
② なじむ業務は積極的に外部委託	
③ 業務の適正な履行の確保	
(4) 指定管理者制度を活用した公の施設の管理運営	20
① 直営施設等への指定管理者制度導入の検討	
② 公の施設の適正な管理の確保（モニタリングの実施）	
③ 県が設置する公の施設のあり方の見直し	
(5) 市町村への権限移譲の推進	23
① 政府分権委員会の勧告等を踏まえた新たな権限移譲計画の策定	
② 移譲の実現に向けた市町村との十分な協議・調整	
③ 円滑な移譲のための人的支援や助言	
④ 市町村への確実な財源措置	

2 組織と仕事の機能の質の向上 高知県職員と仕事の質の向上

(1) 地域主権の実現のために ～地方の中の地方の代表として～	25
① 地域の実情に合ったきめ細かな課題の設定	
② 市町村との職員交流の推進	
③ 地方の中の地方の代表として国の政策へ反映させる取組	
④ 合理的で納得性の高い政策提言	
(2) アウトカムを意識した仕事の進め方	27
① 大所高所からの視点	
② ターゲットと対策を明確にしていく姿勢	
③ PDCAの「C」を確実に行う行動	
(3) 業務の改善と確実な引継	29
① 業務改善に向けた現場の職員の声を生かす取組	
② IT 機器等の有効活用	
③ 引継書（文書）による引継の徹底	
(4) 外部アドバイザーの活用	31
① 外部アドバイザーの活用	
(5) 人材育成と人事・給与制度の適正な運用	32
① 磨き上げ（自己啓発）の推進	
② フィードバックの徹底	
③ 人事考課票の開示	
④ 昇給結果の分析	
⑤ 給与状況の公表	
⑥ 目標設定制度の見直し	
(6) チーフを核とする集団体制	35
① チーフの役割としての人材育成	
② チーフを核とする集団の再認識	

3 簡素で効率的な組織の構築

(1) 職員数のスリム化	37
① 知事部局 3,300 人体制を目標	
② 県全体の職員数 引き続きスリム化への努力 職員数のスリム化がもたらす財政効果	
③ 退職者の積極的な活用や多様な任用形態の導入	
④ 臨時的任用職員の有効活用	
(2) スクラップ・アンド・ビルドの徹底	42
① 人員再配置の取組	
② 技術職員の他分野への人事交流	
(3) 出先機関の執行体制の見直し	43
① 基盤整備部門の統合の検討	
② 同一庁舎等の総務部門の集約化	
③ 地域を支えるための組織体制の充実	
(4) 県立大学の体制の見直し	44
① 人材育成機能の充実	
② 県立大学の公立大学法人化	
(5) 公社等外郭団体の見直し	45
① 重点的な改革を進める団体	
② 森林整備公社の経営改革プラン策定	

4 県民サービスの確保と財政の健全化の両立

(1) 5つの基本政策の推進による県民サービスの確保	51
① 産業振興計画の推進による県経済体質の抜本的強化	
② 日本一の健康長寿県づくりの推進	
③ 学力・体力向上など教育の振興	
④ 普通建設事業の確保など県経済への配慮	
⑤ 県民の安全・安心の確保に向けた地域の防犯、防災の基礎づくり	
(2) 予算のブラッシュアップ	53
① 県民の視点に基づく企画とアウトカムを重視した PDCA サイクルの確立による 質の向上	
② 零細補助金の見直しや統合による簡素で使い勝手の良い予算の構築	
③ 予算査定経過の公表など県民に見える予算編成の推進	
④ 県・市町村の役割分担の見直しとパートナーシップによる政策の推進	
(3) 「地域主権」の実現のための財源確保	55
① 地方の財源確保に向けた提案の強化	
② 県税など収入未済金対策の推進	
③ 県有財産処分の推進と有効活用	
④ ふるさと寄附金などその他の収入の確保	
⑤ (再掲) 産業振興計画の推進による県経済体質の抜本的強化	
(4) 中長期的な財政健全化の実現	57
① 県債残高の抑制	
② 投資的経費の平準化	
③ 義務的経費の抑制による財政硬直化の是正	
④ 三セク債の活用による懸案債務の解消	

高知県におけるこれまでの行政改革の取組

これまでの経緯

高知県では、平成6年の行政改革検討委員会からの提言や、平成7年、10年の二度にわたる行政改革大綱により、行財政の健全化に向けた取組を着実に進めてきました。

また、そうした行政改革とは別に、全国に先駆けて平成10年度の予算編成時から2次にわたる自主的な財政構造改革にも取り組み、それらの成果は着実に上がってきていました。

しかしながら、「三位一体の改革*」により、国庫補助負担金の廃止・縮減、地方交付税の大幅な削減が行われた結果、平成17年度当初予算で165億円余りの財源不足が生じるとともに、その後も毎年250億円を超える財源不足が見込まれる状況に陥ってしまいました。

もし、そのまま何も対策を講じなければ、近い将来に「財政再建団体* (当時)」に転落することが現実問題として懸念される事態になったことから、平成17年に再び平成21年度までの5年間を目標期間とする「高知県行政改革プラン」を策定・公表し、取り組んできたところです。

三位一体の改革: 国と地方公共団体に関する行財政システムについて小泉内閣による(1)国庫補助負担金の廃止・縮減、(2)税財源の移譲、(3)地方交付税の一体的な見直しの3つを一体的に行った改革のことです。

財政再建団体: 地方財政再建促進特別措置法に基づく制度。財政再建団体になった場合、地方自治体は国の指導・監督の下で「財政再建計画」を策定し、歳入・歳出の両面にわたって厳しい見直しが求められます。地方税の税率が引き上げられるほか住民の負担は大きくなる一方、行政サービスは最低レベルになってしまいます。現在は、地方公共団体の財政の健全化に関する法律の成立により、同様の団体のことを「財政再生団体」と言うようになってきました。

過去の行政改革大綱等の特徴や主な成果

平成6年の行革検討委員会からの提言を含めて、過去4つの行政改革大綱等におけるキーワードやその主な取組内容等を挙げると、以下のとおりです。

行政改革検討委員会からの提言

「明日の高知県のために 一改革への提言一」

H6.9

キーワード：高知らしさ

<組織再編>

文化環境部・健康福祉部・森林局・海洋局の設置、農業関係出先機関の統廃合、幡多事務所・印刷所の廃止など

<市町村、民間との新しい協調関係>

人事交流の拡充、民間委託の推進など

<職員の意識改革と職員配置>

他団体・本庁出先間・職種間の積極的な人事交流、女性職員の積極的な育成と登用 など

高知県行政改革大綱

H7.11

キーワード：これからは、地方がそれぞれの知恵と企画力を発揮して競い合っていく時代

- ・ 審議会等の見直し
- ・ 決裁権限の見直しによる事務処理規定の一元化
- ・ 情報化の推進（庁内 LAN*の整備、OA 機器の計画的導入など）
- ・ 適正な定員管理の推進と定員状況の公表
- ・ 給与の適正化（職務給、期末・勤勉手当の役職段階別加算措置、特殊勤務手当の見直しなど）
- ・ 公社等外郭団体の見直し

など

高知県行政改革大綱

—21 世紀型県庁の創造を目指して—

H10.10

キーワード：顧客満足度 行政システム改革 是正の行革から創り出す行革へ

- ・ 行政と民間の役割分担の明確化
- ・ 予算編成等への県民参加のシステムづくり
- ・ NPO 支援
- ・ 文書情報のシステム化による事務改革の推進
- ・ 「仕事を減らす運動」の推進
- ・ 広域行政の推進
- ・ サンセット方式*の組織（プロジェクトチーム）の活用
- ・ 新たな定員適正化計画（5年間で少なくとも100人程度の純減）
- ・ 人材育成基本方針の策定
- ・ 人事考課システムの確立
- ・ 勤勉手当の成績率の導入

など

高知県行政改革プラン

—自らの力で歩む高知を目指して—

H17.12

キーワード：アウトソーシング 知事部局 3,400 人体制

- ・ 組織の取組目標と職員個人の役割の明確化（目標設定制度）
- ・ アウトソーシング実施計画の策定
- ・ 公の施設の見直しと指定管理者制度の積極的活用（南海学園・身体障害者リハビリテーションセンターの民間移管、総合看護専門学校の廃止など）
- ・ 平成 22 年 4 月までに知事部局を 3,400 人体制に
- ・ 将来的に技能職を廃止（行政職への転職）
- ・ 臨時的任用職員及び非常勤職員の削減
- ・ 新しい査定昇給制度の導入
- ・ 主任の格付けの見直し
- ・ 期待人材像の設定と人事考課の基準の見直し
- ・ 総務事務の集中化

など

LAN：ローカル・エリア・ネットワークの頭文字。同一敷地内とか、同一建造物内などの局限された範囲内におけるデータ通信網のことです。

サンセット方式：太陽が沈むことを意味するサンセットにちなんで、終了年度をあらかじめ設定する方式のことです。

高知県職員数の推移

過去四度にわたる行政改革の取組等により、平成6年度のピーク以降、平成21年度までに高知県の職員数は大きく減少しています。

知事部局

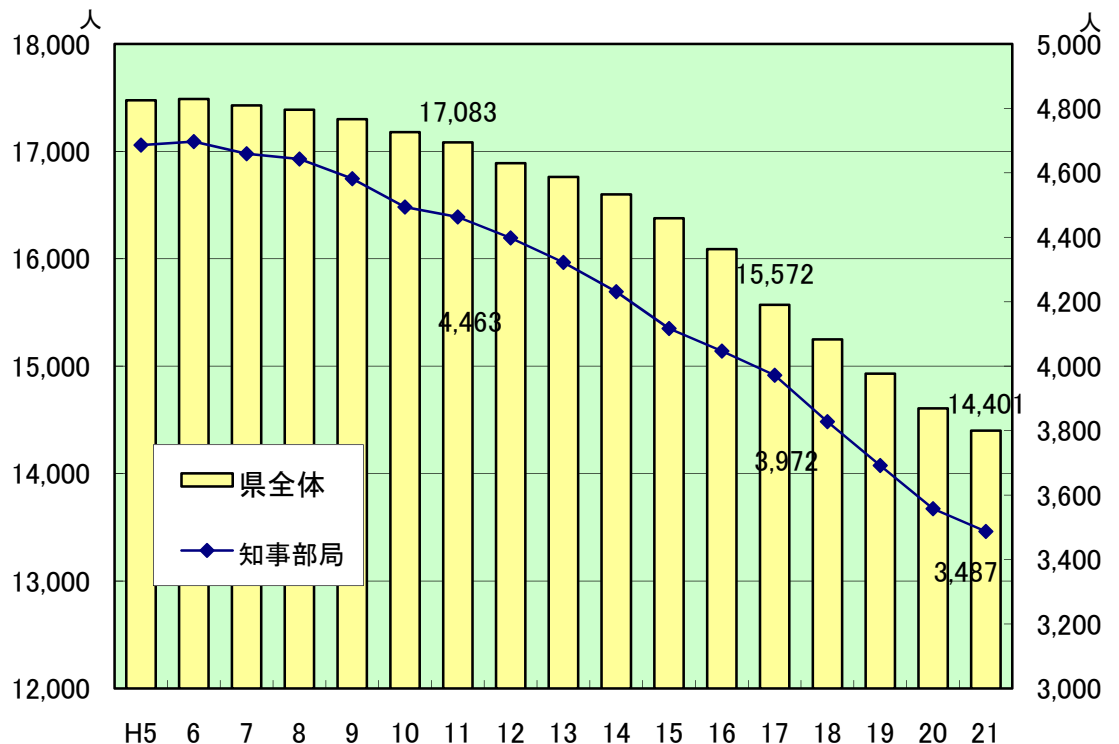
10年前（平成11年）よりも976人（21.9%）減少
5年前（平成17年）よりも485人（12.2%）減少

全体

10年前よりも2,682人（15.7%）減少
5年前よりも1,171人（7.5%）減少

全体: 知事部局職員数に教員、警察官、公営企業局職員、議会事務職員、行政委員会事務局職員、県立大学の教職員を加えたものです。

平成14年(2002): 高知県でよさこい高知国体が開催されましたが、職員数を削減しながらも無事大会を開くことができました。



職員数スリム化の努力

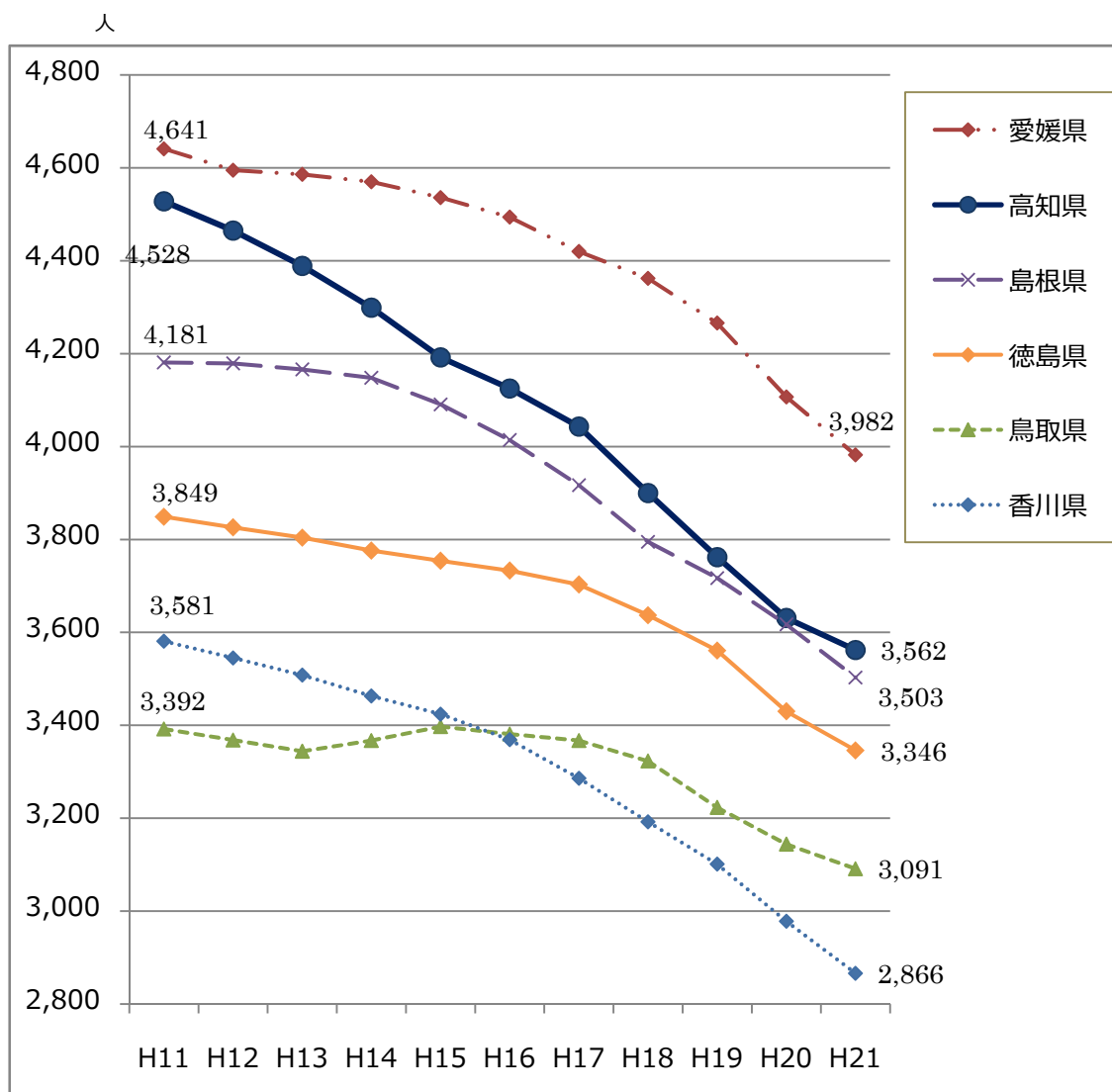
一般行政部門の職員数の推移

四国の他の3県と、高知県と比較的類似した環境にある島根県や鳥取県と比較した場合、他県も本県同様にスリム化に努めており、実際の一般行政部門の職員数*自体は、これら6県の中では多い方から2番目で、この順位はここ10年変化はありません。

しかし、グラフのカーブを見ると、高知県の場合、他県に先んじて早いうちから行革に取り組むとともに、その勾配のきつさから急激に職員数を削減してきたことがわかります。

なお、職員数は、面積や地形等の地理的要因や県内市町村の数や規模等によっても大きく影響されますので、実数だけをもって高知県の職員が多いとは言えません。

一般行政部門の職員数：
知事部局の職員数に、議会事務局や人事委員会、監査委員会等行政委員会の事務局の職員数を加えた職員数です。
ただし、公営企業会計で人件費を負担する職員数を除きます。



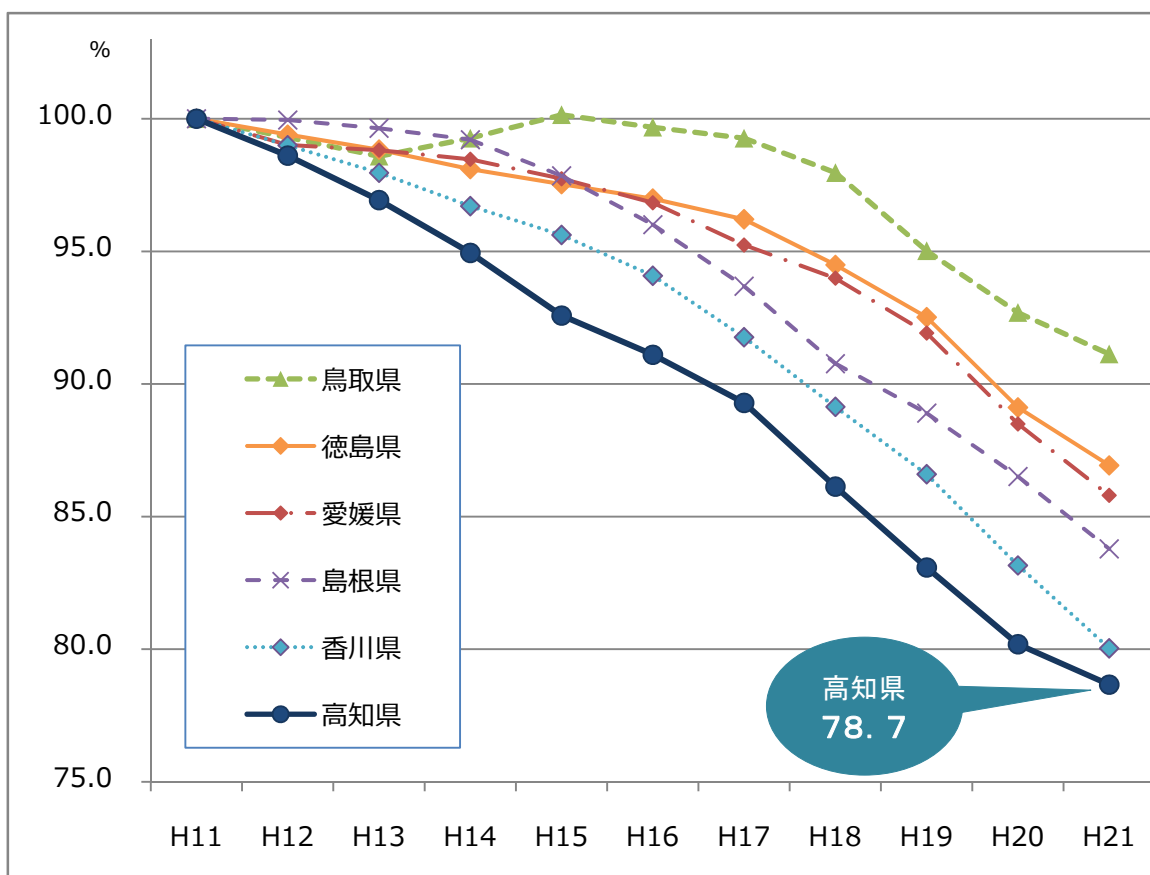
10年前（平成11年）を100とした削減率

一方で、どれだけの割合で職員数を削減してきたかという削減率を、平成11年度を100として見た場合、平成21年度時点で高知県は78.7であり、6県の中では最も削減に努めています。

また、県の人口別に、人口が150万人以下の23県と比較しても、その平均は83.5ですので、本県が相当努力してきた結果が表れていますし、この削減率は全国のトップクラスになります。

なお、全国平均は78.9ですが、これは自治体としての規模が大きい東京都が、**都区制度改革***によって大幅に削減した結果が、全体の平均に影響を及ぼしているものです。

都区制度改革:平成12年の制度改正により、都から特別区(23区)へ清掃業務など大幅に権限と事務が移譲されました。



平成21年 都道府県一般行政部門職員数 (人口規模別・平成11年を100として)

人口	～150万人	～500万人	～900万人	東京都	計
該当県数	23県	14県	9道府県	1都	47都道府県
一般行政部門職員数	83.5	82.8	80.6	52.9	78.9

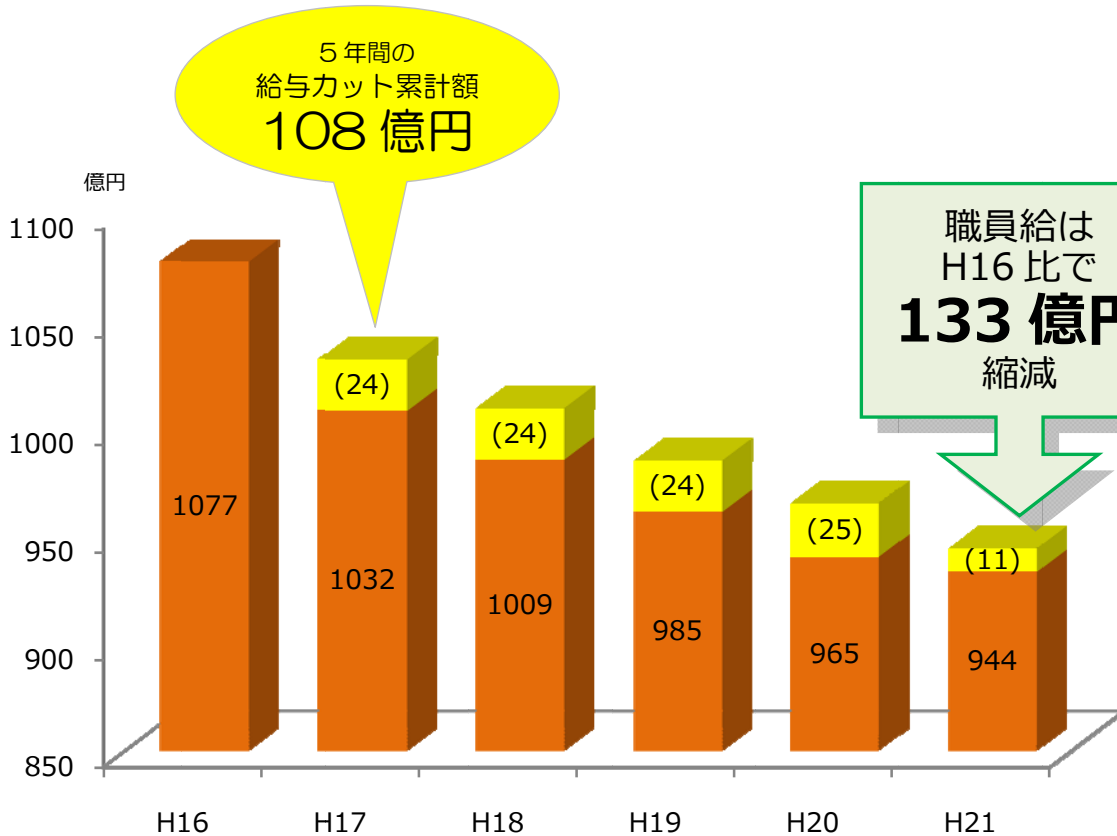
※東京都は都区制度改革に伴い特別区へ権限を移譲したことにより大幅に減員

職員数削減の効果（人件費の推移）

これまでの職員数削減の結果、人件費（職員給の総額）を見てみると、独自に行った給与カットの分も含めて、平成 21 年度は、対平成 16 年度比で 133 億円の縮減効果を生み出しています。

また、この間の給与カットなどの取組により、国の職員の平均給与額と比較するラスパイレス指数*も 100 を切っています。

ラスパイレス指数: 地方公共団体の職員構成（学歴別・経験年数別構成）が国と同一であると仮定して、その団体の平均給与を求めた上で、国の平均給与額を 100 として算出した指数です。100 より高ければ国の水準を上回っているということであり、逆に低ければ下回っているということになります。



注) H20 までは普通決算会計における職員給。H21 は 11 月補正後予算額。上段 () 表示は、給与カットによる削減額で外数。

ラスパイレス指数の推移

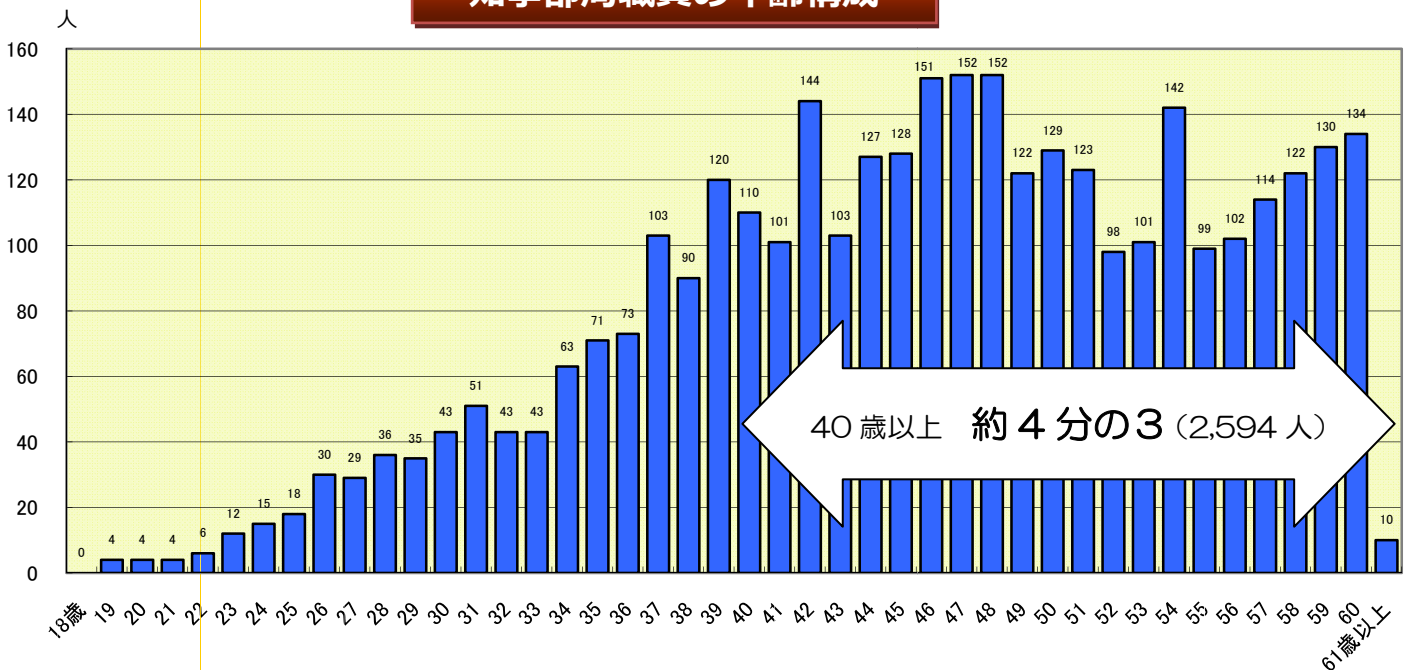
	H16	H17	H18	H19	H20	H21
行政職	98.2	95.5	95.2	95.6	96.1	97.3

職員数をスリム化してきた結果

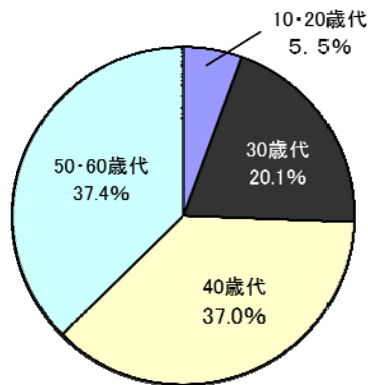
定数削減のために新規採用を抑制してきた結果、職員の年齢構成がいびつになり、若手職員が極端に少なく、40歳以上の職員が全体の4分の3を占めるという状況になってしまっています。

このことは、ベテラン職員には能力に応じた活躍の場を与えることが難しくなってきたこと、若手職員には後輩を指導する経験がなかなか得られないことなど、双方に深刻な影響を与えています。

知事部局職員の年齢構成



40歳以上 約4分の3 (2,594人)



新たな採用試験による取組

いびつな年齢構成を是正するため、平成 20 年度の職員採用上級試験から、県では新たに、受験の上限年齢を引き上げ、社会経験の長い人でも受験しやすい試験内容にした「行政・TOSA」枠を設けて、若年層の年齢の平準化を図るようにしています。

行政・TOSA 採用試験の特徴

- 1 民間企業での勤務など、公務とは異なる環境での経験をとおして培った多様な能力や感性を有し、それを県行政で発揮しようとする意欲と行動力を持つ人を採用しようとするもの。
- 2 受験年齢の上限が 34 歳。
- 3 社会経験の長い人でも受験しやすい試験内容。



一般上級採用試験（行政）

年齢要件 22 歳～29 歳

第 1 次試験 教養試験（45 題）
専門試験（40 題）

第 2 次試験 論文試験
口述試験
適性検査
身体検査

配点 教養試験 50 点
専門試験 50 点
論文試験 50 点
口述試験 150 点
総合得点 300 点

行政・TOSA 採用試験

年齢要件 22 歳～34 歳

書類選考 アピールシートによる

第 1 次試験 教養試験（45 題）
論文試験

第 2 次試験 論文試験
口述試験
適性検査
身体検査

配点 書類選考 30 点
教養試験 40 点
論文試験（1 次） 60 点
// （2 次） 50 点
口述試験 150 点
総合得点 300 点

2

新たな行政改革の必要性和基本的な考え方

行政改革の必要性

三位一体の改革: 国と地方公共団体に関する行財政システムについて(1) 国庫補助負担金の廃止・縮減、(2) 税財源の移譲、(3) 地方交付税の一体的な見直しの3つを一体的に行った改革のことです。小泉内閣における聖域なき構造改革の「目玉」として、「地方に出来る事は地方に、民間に出来る事は民間に」という小さな政府論を具現化する政策として推進されたものです。平成 14 年の「骨太の方針 2002」で方針が決まりました。しかし、実際は国庫補助負担金の廃止・縮減や地方交付税の大幅な削減に対して国から地方への税源移譲はほとんど進まなかったことから、地方の財政は窮地に陥ることになりました。

財政力指数: ある年度の地方自治体の基準財政収入額を基準財政需要額で除した指標で、財政力指数が小さいほど地方税の収入能力は低く、交付税への依存度は高いということになります。

これまでの行財政改革の努力

他団体に先駆けて行財政改革に取り組んできた結果、平成 14 年のよさこい高知国体のような大きなイベントを経ながらも、何とか一定の収支見通しを持ちながら行政運営が行えていましたが、平成 16 年から始まった三位一体の改革*により、一気に財政再建団体への転落の危機に陥りました。

しかしながら、それまでの早め早めに取り組んできた本県の努力や下地があったことに加え、職員数の大胆なスリム化や業務のアウトソーシング、職員給与のカットなどで何とかしのいできたところです。

一息つけた財政収支見直し

平成 20 年のリーマン・ショックを契機とする世界同時不況に日本も見舞われ、多くの企業が派遣労働者を解雇・雇い止めするいわゆる「派遣切り」が行われました。失業者が一気に大量に発生し、大きな社会問題になったことから、国が緊急雇用対策、緊急経済対策を検討することになりましたが、その際、本県からその動きに対して早めに対応して国への提案をしたことが功を奏し、多額の予算が配分されることとなりました。

行革の努力やそうした社会情勢を背景にした県の取組の結果、平成 20 年 7 月時点の推計ではおよそ 100 億円であった本県の基金残高が、平成 21 年 9 月時点ではおよそ 216 億円になるなど、平成 27 年までの財政運営に一定の目途が立てられる程度に持ち直したところです。

最新の数値に置き換え予定

脆弱な財政体質や不透明な国の動向

しかしながら、本県の財政力指数*は 0.25 の全国 46 位であり、自主財源に乏しく国の動向に大きく左右されてしまう脆弱な財政体質であることには変わりありません。平成 21 年度末には国と地方を合わせた借金が 900 兆円を突破する見込みの中で、今後の国の動向には常に注意が必要な状況であり、一息つけたとはいえ決して予断は許しません。

公務員に対する厳しい目

一部の自治体の厚遇問題や、国、地方を問わず途絶えることのない数々の公務員による不祥事、また、雇用情勢の悪化や、企業業績の落ち込みによる賃金カットなど、景気低迷が与えている国内、県内の経済情勢から、公務員には一層厳しい目が向けられています。

今後の県人口の推移

国立社会保障・人口問題研究所が発表している人口推計によると、高知県の人口は平成27年に742千人となり、平成32年には708千人となることが予想されています。

この減少数は、今後5年間で現在の香南市*、続く5年間で現在の四万十市*に匹敵する数の人口が減少するということであり、行政に対するニーズが複雑化、高度化、多様化しているとは言え、行政サービスの対象者が今後大きく減少していくとともに、経済規模が縮小することでもあります。

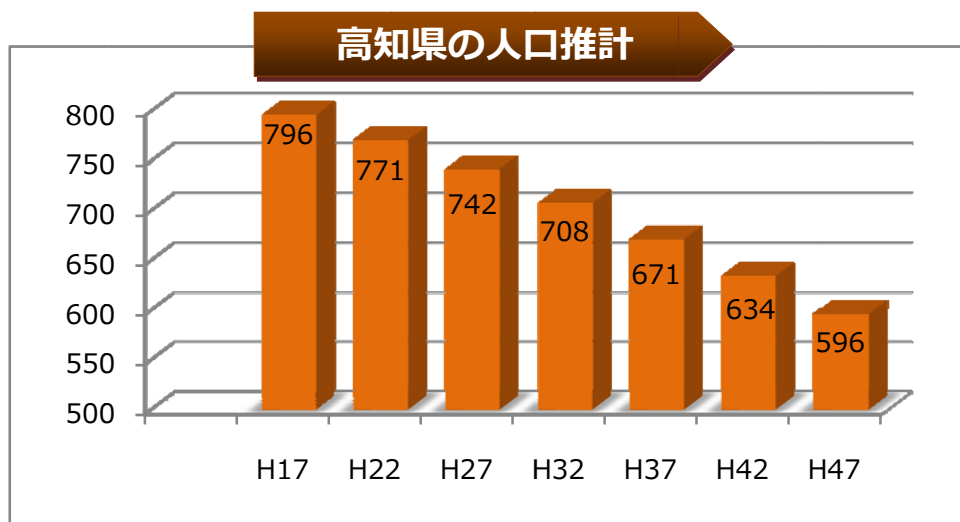
香南市の人口:

約34千人

四万十市の人口:

約37千人

(H21.12の住民基本台帳人口)



日本の都道府県別将来推計人口 (H19.5) 国立社会保障・人口問題研究所

やはり引き続き財政健全化へ向けて
努力を続けていく必要

行政改革プラン策定の 基本的な考え方

厳しい高知県の情勢

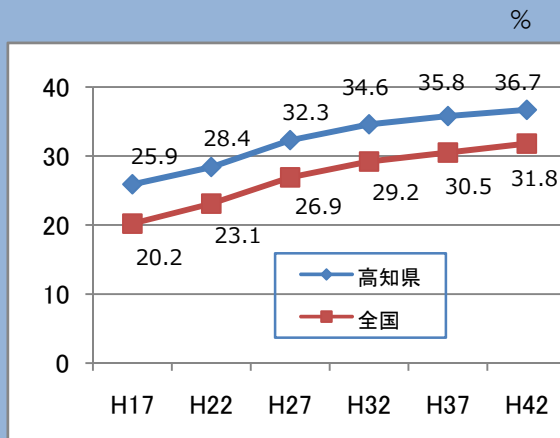
全国より遙かに先行する少子高齢化

高知県は、全国に約 10 年先行して高齢化が進み、約 15 年先行して人口の自然減になっています。

高齢化率: 65 歳以上の高齢者人口が総人口に占める割合のことです。

人口の自然減: 人口増減には、出生と死亡による自然増減と転出と転入による社会増減がありますが、高知県では平成 2 年から自然減が始まり、日本全体でも平成 17 年(2005)に遂に自然減となりました。

高齢化率の推計



日本の都道府県別将来推計人口 (H19.5)
国立社会保障・人口問題研究所

人口の自然減

	高知県	全国
S60	2,462	679,294
H2	-386	401,280
H7	-1,022	264,925
H16	-2,500	82,119
H17	-3,203	-21,266
H18	-2,912	8,224

15年先行

人口動態調査 (厚生労働省)・人口移動調査 (高知県)

小規模な市町村が多い状況

県内は、人口規模の小さな市町村が多いため、県から市町村に対して多くの人的・財政的支援を必要としており、市町村への権限移譲が進んでいない状況があります。

	市町村数 (うち1万人未満)	平均人口 (全国) 万人	平均面積 (全国) km ²
中核市	1	34.9 (43.5)	309 (497)
市	10	2.9 (9.1)	277 (249)
町村	23 (19)	0.7 (1.3)	175 (160)
計	34 (19)	2.3 (6.6)	209 (207)
県計		79.6	7,105

厳しい県経済の状況

製造品出荷額等* 5,870 億円 (H20) 全国第 47 位

第 46 位 (沖縄県) は 6,043 億円ですが、第 45 位 (鳥取県) では 10,700 億円となり、そこで既に高知県とは 2 倍近い開きがあります。

1 人当たりの県民所得 2,170 千円 (H18) 全国第 44 位

全国平均が 3,069 千円ですので、その 7 割程度しかないこととなります。

有効求人倍率* 0.44 (H21.12 月)

新規高卒者の県外就職率 52.3% (H21.3 月新規高卒者)

平成 14 年以降の景気回復局面において、有効求人倍率の全国との格差が著しく拡大する一方で、新規高卒者の県外流出の割合も、平成 12 年には 25.7%であったものが、平成 21 年は 52.3%と倍増しています。

第 1 次産業の担い手の減少 10 年で約 25%減少

第 1 次産業分野の生産額では高知県は四国で 1 位ですが、第 1 次産業の生産地ほど人が減り、若者が流出しています。このままでは、まもなく高知県の強みが強みでなくなってしまう。

教育の待ったなしの状況

学力 小学生は全国水準、中学生は全国第 46 位 (H21)

体力 小学生男子は全国第 40 位、小学生女子は全国第 38 位 (H21)
中学生男子は全国第 42 位、中学生女子は全国第 40 位 (//)

不登校の出現率 全国ワースト 6 位 (H20)

暴力行為の発生件数 // 5 位 (//)

高等学校の中途退学率 // 4 位 (//)

製造品出荷額等: 製造品出荷額等＝製造品出荷額＋製造工程から出たくず及び廃物の出荷額＋加工賃収入額＋その他収入額 (修理料収入等)

有効求人倍率: 求職者ひとりに対して何社の就職先があるかを示す指数のことです。求職者の総数と求人数が同じとき、有効求人倍率は 1 となります。

体力: H20 は、小学生が男女とも全国第 47 位で、中学生は男子が全国第 45 位、女子が全国第 46 位で、この H20 の状況に対する H21 の伸び率は、小学生、中学生それぞれの男女とも全国第 1 位でした。また、不登校の出現率、暴力行為の発生件数、高等学校の中途退学率は、H19 はいずれも全国ワースト 2 位でした。

基礎条件が厳しく、「民のことは民で」と放っておけないほど問題は深刻！

県勢浮揚のために

課題は山積！

- ▼ 経済体質の抜本的強化に向けた産業振興計画の実行
- ▼ 若者の県外流出を防ぐ雇用対策
- ▼ 子育て支援を通じた少子化対策
- ▼ 少子高齢化が進む本県の実情に即した「高知型福祉」の実現
- ▼ 「龍馬伝」の効果を最大限に活かして観光振興
- ▼ 新型インフルエンザ対策や南海地震対策など県民の安全安心の確保
- ▼ 教育の充実
- ▼ 命の道の確保などインフラの充実

高知型官民協働：協働とは、複数の主体が目的を共有し、共に協力して活動することであり、行政と民間が協働することを官民協働と言います。民に任せっぱなし、民が動くのを待つということではなく、まず行政が汗をかく、民の活動をバックアップするというやり方をここでは「高知型」と称しています。また、ここでの「民」には、民間企業以外にも、市町村や NPO、地域で活動されている方々等を含んでいます。



**少なくとも今後 5 年間は、
スリム化よりも、行政が積極的に関与や
支援をして、県勢浮揚の地盤固めを行う
ことが必要**

- ・ 県が率先して汗をかく
- ・ 県が民の仕事をバックアップ
- ・ みんなで力を合わせる

高知型* 「官民協働」を推進

基本的な考え方

要請 1

簡素で効率的な
組織づくり

財政健全化を
確固たるもの
にする努力

要請 2

喫緊の県政課題
への対応

行政が積極的な
関与や支援を行う
官民協働の推進

メリハリをしっかりと効かせながら
全体として効率的な組織に

- 組織としての機能の質の向上
- 高知県職員としての質の向上
- 民の力をしっかりと生かしていくことのできる組織づくり

具体的な取組内容

1 官民協働型の県政推進

(1) 民間や地域との新たな協働

本県の今の実体経済の状況は、平成 20 年前半までの全国の景気回復の波にも乗れず、失業率も全国の動きとは違う形で推移していることから、市場規模の小ささを表していると言えます。市場規模が小さく、県内民間企業には新たに従業員を雇用する体力がない→雇用の場がないので若者等の県外への人口流出→ますます市場規模が縮小する・・・という負の連鎖に陥ってしまっています。



① 民間や市町村と一緒に汗をかく県政の推進

経済成長が進み、市場が活発で民間企業に活力がある場合には、行政はむしろあまり民の世界に出しゃばらず、市場優先型の小さな政府に徹した方が効果的であると言えますが、景気が低迷し、民間活力がすっかり弱まっている今のような状況では、**県庁が一定程度民の仕事をバックアップ***するという形の官民協働が求められます。

この構造は、地域づくりの場においても同様で、若年層の人口流出が止まらず、高齢化、過疎化が加速度的に進行する中山間地域を多く抱える本県では、基礎自治体である市町村の人的、財政的基盤が脆弱で、**県の市町村に対する積極的な支援**も必要となっています。

バックアップ: 後ろだてとなること。援助してもらたこと。

② 積極的に前へ出て行く県政の推進

冷え切った県経済を立て直し、高齢化や過疎化が進む地域に活気を呼び戻すためには、県庁の中だけで発想するのではなく、民間や地域で自主的な取組をされている方々としっかり協働し、そういう民間等の方々の発想を取り入れていく、あるいはそうして生み出された施策について、**県職員自身が積極的に前**に出て行って使えるものにしていくというような努力をしていくことこそが重要です。

③ 県の政策等の積極的な広報

情報公開制度については、理解も進み、職員の意識にも当たり前のものとして浸透しています。

しかし、官民協働型の県政の推進のために、県が自ら率先して汗をかく一方、民間の方々にもその気になっていただき、積極的に県政推進にご協力いただくためには、情報公開によって結果をお知らせするだけではなく、**事前に**「今、県はどのようなことをしようとしているのか」、「今後どのような政策を打っていくと考えているのか」といったことなどについて、**県民の皆さまに分かりやすくお伝え**することが大切です。



(2) 県政改革アクションプランの着実な実行

モード・アバンセ事件：

同和縫製企業の共同化を図る「協業組合モード・アバンセ」に対して、議会の承認を受けずに行った平成8年度からの県の単独融資について、最終的に平成11年度に貸し付けた約12億円が回収不能となり、当時の県幹部職員3名が背任罪で有罪となった事件です。

コンプライアンス：「法令

遵守」という意味です。特に、企業がルールに従って公正・公平に業務を遂行することを指します。

プロセス：仕事を進める方法や手順のことです。

官民協働型の県政推進を車に例えてアクセルとするならば、一方で安全装置も必要です。車と一緒に、スピードを上げれば上げるほどしっかりと安全装置が必要で、逆に言うと、しっかりと安全装置がないとスピードが上げられなくなります。

官民協働を進め、民間の中へ県職員が積極的に入っていく場合、行政の中立性、公平性、公正性といった点が脅かされる場面が生じる可能性は否定できません。

県では、**モード・アバンセ事件***を教訓に、二度とあのように組織として不適切な政策決定を行うことを防ぐため、**県政改革アクションプラン**を策定しました。

安全装置としてこの**県政改革アクションプラン**を着実に実行していくことで、**コンプライアンス***を確保していかなければなりません。

① 県民から見える県政の実現

② 組織や仕組みとして不適切な政策決定を防ぐ

県民の強いニーズがありながら、職員が失敗を恐れる余り、萎縮し、何も手を打たないことは、不適切な政策決定を行うこととほとんど変わりありません。

職員が安心して前向きに仕事ができるよう、**県政改革アクションプラン**においては、意思決定の**プロセス***に関する情報公開を充実させるとともに、意思決定に対するチェック機能を強化する仕組みを整備しています。

やはり、何より大切なことは、**県政を敢えて外の目に触れさせる努力**であり、**県民から見える県庁、県民から見える県政**というものを目指していくことです。

利害が対立する中での意思決定を行う場面などでは、そのプロセスを公表することで、職員が過大なプレッシャーを感じることを防ぐことができます。

また、職員が仕事上で感じた不安、疑問、問題点などで、職場での解決が困難な場合には、第三者に相談できる制度も拡充しました。

職員の倫理観等に過度に頼って個々人の問題として矮小化させることなく、**組織的にしっかりと対応していく**ことで、組織としての健全性を保っていきます。

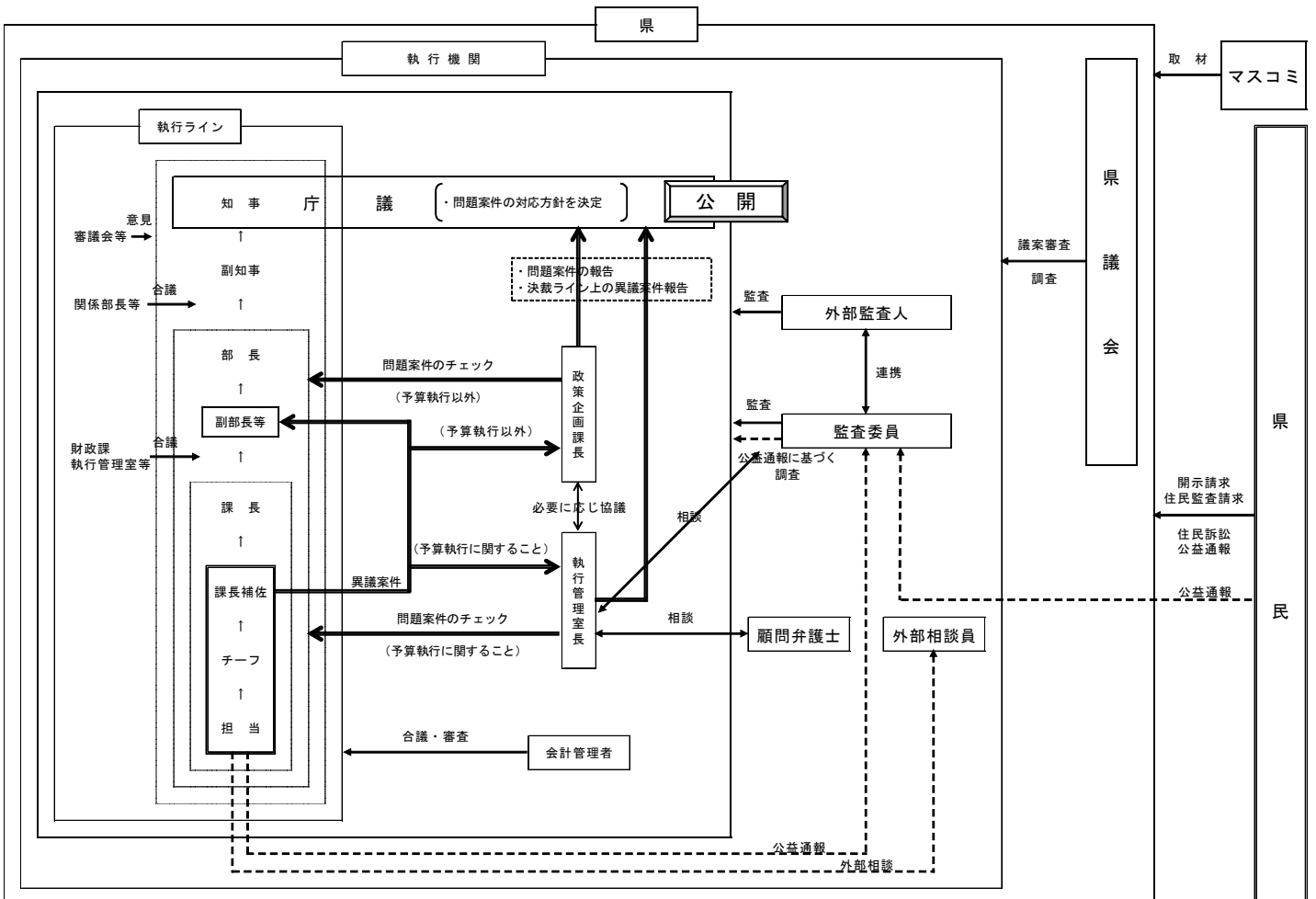
③ 県外にも目を向けた県庁

県政改革アクションプランで触れているもう一つ重要なことは、職員が萎縮してしまって内向きの目線、発想に留まることを防ぎ、全国区からの視点というのを取り入れて、**外から見た視点も併せ持った上で行政を進める**ということです。

観光振興についても地域再生についても農業振興についても、当然ながら県外でもいろんな取組が行われています。

県勢浮揚に向けては、県庁が「鎖国」することなく、県外で一体どのような取組が行われているかということをしっかり把握して、地域間競争というものを意識しながら、その中で高知県の行く末を考えていくような、**県外にも目を向けた県庁**を目指すことが重要です。

(参考) 知事部局の事務執行に関するチェックの仕組み



(3) 外部委託の推進

アウトソーシング:業務の一部を一括して他企業に請け負わせる経営手法のことです。

ノウハウ:ある専門的な技術やその蓄積のことです。

ケースバイケース:原則にとらわれず、一件ごとの事情に応じて問題を処理するという意味です。

出せる:「委託できる」という意味です。

プロポーザル方式:業務に対する企画提案を求めて、最も適切な企画力や問題解決力、技術力などを有する相手方と契約する方式です。

前回の行政改革プランでは、「平成 20 年 4 月までに知事部局の業務の 30%、1,260 人役をアウトソーシング*又は廃止する」という目標を掲げ、取り組んできました。

その結果、現在では相当多くの業務を民間事業者等に委託しています。

① 委託の是非の十分な検討 ② なじむ業務は積極的に外部委託

新たに業務を外部委託しようとする場合には、個々個別に委託がなじむ、なじまないということを十分検討し、判断しながら進めていく必要があります。

今後、「あと何%の業務をアウトソーシングする」といった数値目標こそ掲げないにしても、この間の取組によりせつかく官民協働の下地は広がっていますし、外部委託そのものは雇用の確保や創出、あるいは民間企業の新分野への進出の足がかりにもなるものですので、「外部の人にやってもらうことはできないか」「民間の知恵や工夫、ノウハウ*を生かすことはできないか」との視点で業務を見つめ、引き続きケースバイケース*で、**出せる*業務は積極的に出していく**という形で外部委託を推進していきます。

③ 業務の適正な履行の確保

地方自治体の発注には、地方自治法第 2 条第 14 項や地方財政法第 4 条第 1 項の規定による「最小経費最大効果の原則」があり、見積りや入札の額が最も低い者と契約するのが基本ですが、「安かろう、悪かろう」であってはなりません。

業務の履行に当たって、受発注者ともに法令を遵守することは当然ですが、県も単に受注者任せするのではなく、適時状況を点検し、**業務の質を確保していきます。**

また、契約額がそのまま翌年の予算額になるなど、いたずらに価格競争を生み出す仕組みになっていないかといった点については十分留意するとともに、最低制限価格制度や低入札価格調査制度など、**現在の法の枠組みの中で行い得る制度の活用やプロポーザル方式の導入などを図りながら、極端な低入札の防止に努めます。**

(4) 指定管理者制度を活用した 公の施設の管理運営

指定管理者制度とは、地方自治体が設置する「公の施設*」の管理運営を、自治体が指定する団体に行ってもらう制度です。

平成 15 年度に地方自治法が改正され、この制度が創設されたことにより、従来は公共団体や外郭団体等に限定されていた委託先が民間事業者にも広げられ、より柔軟に施設の管理運営ができるようになりました。

県では現在、34 施設において指定管理者制度を導入しており、管理経費の縮減や利用者サービスの向上などの効果が現れています。

主な効果

- 県の財政負担の縮減効果 単年度あたり 約 2億3千万円
(※34 施設の指定管理者制度導入前の県負担額との平成 20 年度決算額との比較)
- 対応の迅速化
 - ・ 指定管理者が利用許可や料金減免をできるようになり、事務手続きが簡素化
- 利用者サービスの向上
 - ・ 開館日の増大、利用時間の延長など
- 自主企画新しい取組の開始
指定管理者の企画提案により、新しい取組が開始
- 地域との協働 など

① 直営施設等への指定管理者制度導入の検討

地方自治法の規定では、公の施設の管理は、自治体の直営か指定管理者制度かのいずれかを選択できることになっています。

現在、県が直接管理又は業務委託等をしている施設でも、サービス向上や経費節減、民間との協働などの観点から、**指定管理者による管理がなじむ施設**については、引き続き指定管理者制度への移行を検討します。

公の施設:地方自治法第 244 条に規定する施設。住民の福祉を増進する目的をもってその利用に供するために地方公共団体が設ける施設のことで、文化施設や体育施設、公園などが該当します。

② 公の施設の適正な管理の確保（モニタリングの実施）

指定管理者制度を導入した後も、県は施設の設置者としての責任があります。指定管理者の業務の履行状況を適切に把握し、監督するとともに、年度終了後には結果をきちんと評価して、施設の適正な管理の確保と利用者サービスの向上を図っていかねばなりません。

そのため、平成 18 年度からは「業務状況評価」を行い、毎年公表を行ってきたところですが、今後は、**新たに県と指定管理者が相互に業務の履行状況を点検し合う「モニタリング*」を年度途中に実施し、しっかりと業務の改善を確保していきます。**

これは、点検し評価することが目的ではなく、モニタリングを一つのツール*として、県と指定管理者がコミュニケーションを図り、結果的に利用者にとってよりよい施設となるよう、その後の管理運営の質の向上を目指すための取組です。

モニタリング：定義は様々ありますが、この制度においては「点検」と位置付けることとしてしています。

ツール：道具という意味です。

モニタリングにおける点検項目（例）

※これらの点検項目はあくまでも例であり、施設の特性等に応じた内容で実施します。

適正な管理運営の確保	開館の実績	仕様書や事業計画書に定められたとおり（又はそれ以上に）開館しているか。	適正な管理運営の確保	サービス水準の確保	サービスの水準が適正に確保されているか。	
	利用許可	条例に基づき、適切な利用許可を行っているか。		利用しやすい受付案内の実施	受付窓口スタッフを配置し、丁寧に利用案内をしているか。	
	建物・設備の保守点検	利用者が安全に利用できる状態に保たれているか。 修繕等への対応が適切に実施されているか。		広報・PR・情報提供の実施	サービスの情報や施設利用案内、利用相談の手段など、必要な情報を記載したパンフレット・掲示物等が作成されているか。	
	清掃業務	目に見える汚れ等がないなど、施設内の美観が保たれているか。		経費削減の取組	経費削減のための取組を行っているか。	
	警備業務	警備や鍵の管理方法が適正か。		利用者サービスの維持向上	自主事業の実施	事業計画書のとおり、事業が実施されているか。
	植栽・樹木等の維持管理業務	落葉や雑草の繁茂等が放置されておらず、美観が保持されているか。			セルフモニタリングの取組	仕様書または事業計画書に定められた業務の執行状況について、定期的・継続的に自己点検を実施しているか。 自己点検の結果から抽出した課題への対応策を講じ、改善に努めているか。
	ゴミ処理等に関する取組	再利用・再使用に取り組んでいるか。		利用者満足度調査（苦情等の対応を含む。）の実施状況	利用者満足度調査	利用者の満足度を把握するのに十分なアンケート調査等を実施しているか。 利用者アンケート等から抽出した課題への対応策を講じ、改善に努めているか。
	事故発生時の対応体制の構築	発生した事故内容等について、原因分析や改善のための対応を実施して、その記録を作成しているか。			収支の状況	事業計画書又は収支決算書に記載されている費目に対し、経理は適切に行われているか。
	災害発生時の対応体制の構築	災害時の連絡体制や職員の役割分担等が明示されているか。 非常口や避難経路等が常に問題なく利用できる状態に保たれているか。				
	職員の配置	各業務に必要な職員を配置しているか。				
職員のマナー	利用者が職員だと判別できるよう、名札を着用しているか。					

③ 県が設置する公の施設のあり方の見直し

県が設置している公の施設のうち、民間や市町村が運営した方が効率的で、利用者にとっても利便性等が向上するものについては、移管又は廃止を検討します。

【例】

施設名	内容	目標年次
室戸岬夕陽ヶ丘キャンプ場	室戸市へ移管	平成 22 年 4 月
盲ろう福祉会館	民間社会福祉施設へ機能を移転	平成 23 年 4 月

公の施設一覧

(平成22年4月1日時点)

施設分類・施設数	直営施設	業務委託等施設	指定管理者制度導入施設
レクリエーション・スポーツ施設 8			8
レクリエーション施設			月見山こどもの森
体育施設			障害者スポーツセンター、室戸体育館、春野総合運動公園、青少年体育館、県民体育館、武道館
宿泊休養施設			オートキャンプ場とまろっと
産業振興施設 10	8		2
開放型研究施設	高知県工業技術センター、紙産業技術センター、森林技術センター		
情報提供施設	家畜学習館		森林研修センター（情報交流館）
産業研修施設	農業大学、高知高等技術学校、中村高等技術学校		森林研修センター（研修館）
その他産業振興施設	消費生活センター		
基盤施設 124		115	9
公園		安芸広域公園、鏡野公園、五台山公園、種崎千松公園、鏡川緑地、高知空港緑の広場	池公園、甬喜ヶ峰森林公園、室戸広域公園、のいち動物公園、土佐西南大規模公園（大方・佐賀地区）、高知公園、甲浦海岸緑地公園、手結海岸緑地公園
下水道		浦戸湾東部流域下水道	
公営住宅		県営住宅（63団地）	
その他基盤施設		港湾（19港）、漁港（26港）	宇佐漁港
文教施設 19	5		14
ホール・会館			人権啓発センター、こうち男女共同参画センター、ふくし交流プラザ、県民文化ホール、塩見記念青少年プラザ
図書館・博物館等	図書館		美術館、歴史民俗資料館、坂本龍馬記念館、文学館、埋蔵文化財センター
青少年の家	幡多青少年の家、青少年センター		香北青少年の家、高知青少年の家
その他文教施設	足摺海洋館、芸西天文学習館		交通安全こどもセンター、牧野植物園
医療・福祉施設 6	5		1
病院	安芸病院、芸陽病院、幡多けんみん病院		
障害者福祉施設	療育福祉センター		★盲ろう福祉会館
看護師養成所等	幡多看護専門学校		
合計 167	18	115	34

(5) 市町村への権限移譲の推進

分権型社会の実現に向けては、地域に暮らす人々が、誇りを持ってそこに住み続け、世代間継承していけるよう、住民に最も身近な基礎自治体である市町村が、県との適切な連携と役割分担のもとで、それぞれの地域の実情を踏まえながら、安心・安全のまちづくりや福祉施策などをしっかり推進していくことが重要です。

それぞれの市町村が、自らの判断で地域の実情に合ったまちづくりを進めていくことができるよう、県が行っている仕事のうち、地域の実情に応じた効果的な施策の推進や、住民の利便性の向上につながる事務などについて、**条例による事務処理の特例制度***を活用して市町村への権限移譲を進めていきます。

条例による事務処理の特例制度：（地方自治法第 252 条の 17 の 2）都道府県知事の権限に属する事務の一部を、条例により市町村が処理することができるよう、平成 12 年 4 月に創設された制度。

① 政府分権委員会の勧告等を踏まえた新たな権限移譲計画の策定

平成 20 年 5 月に、政府が設置した地方分権改革推進委員会は、すでに全国的に移譲が進んでいる事務などを中心に「基礎自治体に移譲すべき 64 法令 359 事務」をとりまとめ、政府に勧告しました。

国においては、基礎自治体優先の原則のもとに、この勧告を踏まえて今後さらに議論を深め、市町村への権限移譲を具体化していくという方向です。

また、全国的にも、福祉やまちづくりなど住民に身近な分野を中心に移譲が進んで*います。

こうした動向なども見据えながら、着実に移譲を進めていけるよう、**勧告の示す事務や他の先進県の事例なども念頭に、権限移譲計画の新たな策定に取り組めます。**

計画の策定にあたっては、今後、移譲を目指す事務の整理に加えて、小規模町村が多いという本県の特性やそれぞれの市町村の状況なども勘案しながら、広域連携による事務の共同処理方式なども視野に入れ、実現の手法や課題、その対応策等の検討も行い、実効性のある計画として策定します。

全国の権限移譲事例：

- ・静岡県では、120 法律の事務を市町村に権限移譲（21.4.1 現在）
- ・島根県では、21 年 4 月から全市町村が福祉事務所を設置し、生活保護事務を実施。

勧告で示された主な事務

- ・特別養護老人ホーム、保育所等の設置認可や指導監督（市へ）
- ・身体障害者手帳の交付（市へ）
- ・都市計画区域内の開発行為の許可等（市へ）
- ・農地の権利移動、転用の許可等（市へ）
- ・火薬類製造、販売事業の許可（市町村へ） など

② 移譲の実現に向けた市町村との十分な協議・調整

権限移譲の実現に向けては、これまでのように、市町村からの申し出を待つということだけではなく、見直した計画を議論のたたき台として、それぞれの**広域ブロックで市町村と十分に議論をし、調整を行いながら、調整が整ったものから順次、移譲を進めていきます。**

そうした議論の中では、個々の市町村では実現に課題があるという事務であっても、広域で連携し共同処理を行うことにより、効果的で効率的な移譲が図られるものなどについては、広域単位での移譲も視野に入れ、十分に検討を重ねていきます。

③ 円滑な移譲のための人的支援や助言

権限移譲を受ける市町村に対しては、移譲後の円滑な事務処理を実現していくために、移譲する事務の内容や当該市町村の組織・体制等を勘案した上で、市町村の要請に応じて**専門知識を有する県職員の派遣を行うなど、人的支援体制の確保**に努めます。

また、移譲を受けた事務を適切に執行できるよう、確実に事務の引き継ぎを行うとともに、情報提供や助言などを継続して行い、市町村への支援に努めます。

④ 市町村への確実な財源措置

権限移譲を受ける市町村に対しては、移譲された事務処理に必要な人件費や事務経費等について、**交付金などにより確実に財源措置を講じる**こととします。

2 組織としての機能の質の向上 高知県職員としての質の向上

(1) 地域主権の実現のために ～地方の中の地方の代表として～

人口減少と高齢化の進展というのは、経済にも、社会保障にも甚大な影響を及ぼします。その影響を真っ先に被っているのが高知県のような地方の中の地方です。

① 地域の実情に合ったきめ細かな課題の設定

様々な施策を展開するにあたって、例えば社会福祉の問題については、都会で通用する制度が地方で通用するかということ、非常に人口が多い地域で成し得る福祉の形と、人口が少ない地域で成し得る福祉の形は違い、通用しない場合も多々あるので、そういう地域、地域の実情を踏まえた制度設計というのが必要になってきます。

また、同じ農業を取り巻く問題であっても、大規模な施設園芸を中心とする地域と中山間地域での小規模な農業者の方とでは全然課題が違ってきますし、米作の地域とでも全然違ってきます。高知県の中においてもまた、高知市と中山間部というのはまったく違いがあるので、**よりきめ細かな課題を設定し、最大限の効果がもたらされるよう取り組んでいかなければなりません。**

② 市町村との職員交流の推進

県と市町村との職員交流については、地域主権をより確かなものとするための人材育成を図るとともに、相互理解と協調連携を促進し、地域の振興と発展につなげていくことを目的に行っています。

県の職員にとっては、地域の課題を身をもって知ることができますし、市町村職員にとっても広く県全体の中での自分の市町村の姿が見つめ直せるなど、双方にとってメリットは大きいので、**県と市町村との職員交流を積極的に推進していきます。**

③ 地方の中の地方の代表として国の政策へ反映させる取組

県として課題に正面から取り組んでいき、対応策を自ら考えることはもちろん重要ですが、同時に、国に対して「高知県では、こういう状況にある」ということを訴え、国の政策に地方の多様性を反映させていくことが必要です。

これまで国がさまざまな施策を実施してきましたが、大都市では通用しても、中山間地域の多い本県では通用しないことや、有効活用ができないことが少なくありませんでした。**多様な地方の実情に的確に対応していくために、国の政策に地方の意見をしっかりと反映させていくことが重要です。**

そして、地域主権を実質的に担保する地方税財源を確保するシステムや、立ち遅れた社会基盤の整備なども重要な課題ですし、福祉などの分野でも地方の自由度を高める必要があります。

そのため、本県では、これまでも、東京事務所の体制を強化し、国の情報の収集力と政策提言力の向上を図るとともに、海外事務所にも職員を派遣して、全国を見ていく、世界を見ていく体制を築き、地方の中の地方の代表として、国に対する積極的な提言等に取り組んできました。

また、今後は、**新たに法制化される「国と地方の協議の場」での協議**が特に重要となってきますので、全国知事会などとの連携のもとに、国の政策決定の企画立案段階から、本県のような地方の多様な実情を訴え、政策提言なども行いながら、地域の実情に応じた多様性のある政策決定が行われていくよう、取り組んでいきます。

④ 合理的で納得性の高い政策提言

国に対して具体的な政策提言を行っていく際には、単に高知県にとって有利だという主張に留まらず、全国に通用する理屈、誰が聞いてもそれはそうだと思う理屈を提案しなければなりません。

全国的にもこれなら誰でも納得できるという理屈を提言し、それが結果として本県のような所に有利に働くという提案が求められます。

(2) アウトカムを意識した仕事の進め方

山積する課題を一つひとつ解決しながら状況を打開し、落ち込んだ県勢を上昇気流に乗せていくためには、県庁の仕事が単なるアウトプット*（事業展開）で終わってしまってははいけません。予算を確保したり、事業を行うこと自体は決して目的ではなく、その先にある現実的なアウトカム*（事業成果）こそが重要です。

事業を実施する際には、常に成果を意識し、実行した後は、効果があったのかなかったのか、もっと効果を高める方法はないのか等検証した上で、業務や仕事のやり方を見直していくという姿勢が大切です。事業成果を実感することでやりがいを感じ、次へのやる気も高まります。

① 大所高所からの視点

県庁では、およそ3～4年周期で人事異動が行われますが、異動すると仕事の内容がまったく違ってくることが少なくありません。関係する法令や国の省庁は違いますし、対象者や関連団体等も異なるため、1から勉強することになります。

異動した職員がその新しい部署で何をしなければならないかは、あらかじめ事務分担によって明らかにされていますので、そうした法令を理解したり、目の前の分担業務をしっかりとこなしていくことに全力を傾けざるを得ません。

しかし、当然ながらそれは基本であるものの、結果、県の職員として「木を見て森を見ず」になってはいけません。

高知県が今、どういう状況になっていて、何が課題で、傾向として今後どういう方向に向かいそうなのかといったことを、常に高いところから大局的に把握しておく必要があります。

そのためには、以下の7つの指標などは、全職員が共通して注目しておくべき指標であると言えます。

- ① 県人口 796,292人 (H17)
- ② 高齢化率 25.9% (H17) 全国第3位 (全国 20.1%)
- ③ 合計特殊出生率* 1.36 (H20 概数) 全国第32位 (全国 1.37)
- ④ 新規高卒者の県外就職率 52.3% (H21.3月新規高卒者)
- ⑤ 有効求人倍率 0.42倍 (H21.9月) 全国 0.43倍
- ⑥ 製造品出荷額等 5,870億円 (H20) 全国第47位
- ⑦ 1人当たりの県民所得 217万円 (H18) 全国第44位

アウトプット: 事業等の実施によりどれだけのサービス等を提供したかという、県側の活動の総量の意味です。
(例: どれだけ勉強したか)

アウトカム: サービス等を提供した結果として、県民に対して実際どのような成果がもたらされたかという意味です。(例: 結果として合格できたか)

合計特殊出生率: 15歳から49歳の女性の、年齢別出生率を合計した指標で、一人の女性が平均して一生の間に何人の子供を産むかを表すとされています。

② ターゲットと対策を明確にしていく姿勢

事業を実施するにあたっては、「自分に割り当てられたから」との思いで漫然と行ってもあまり効果は期待できませんし、次へも繋がりにくいものです。

具体的に、誰が何をターゲットに、今どういう状況にあるから、どういった戦略でどういうことをして打開しようとしているのかという5W1H*を明確にしておかなければなりません。

そうした姿勢を身につけることで、仮に成果が思わしくなかったときに、最初の状況把握に問題があったのか、ターゲットの設定がおかしかったのか、戦略ややり方が万全でなかったのかといった反省が可能になり、それを見直すことで事業の新たな展開ができるようになります。

③ PDCA*の「C」を確実に行う行動

各自が業務を行うに当たって、上げたい成果を意識して計画（Plan）し、事務を遂行（Do）してきた結果、もしうまくいかなかったとすれば何が問題だったのかを究明（Check）し、場合によっては業務の廃止も視野に入れながら、その原因に応じて予算の組み方や仕事のやり方等の見直しをして、次に繋げて（Act）いかなければなりません。

予算編成の場面や事務を後任者に引き継ぐ場面などでは、あらかじめこの中の「C」（チェック）の部分を確実にしておく必要があります。

そうして、年を経るごとに、人が変わるとともに熟度が高まっていき、結果として県民サービスがより向上するように取り組んでいきます。

5W1H:

- Who（誰）
- What（何）
- When（いつ）
- Where（どこ）
- Why（なぜ）
- How（どのように）

PDCA : PDCA サイクルとも言い、綿密に計画を立て、そのとおりに（軌道修正しながら）実践し、結果を評価し、改善し、次につなげるというサイクルで、Plan（計画）、Do（実施・実行）、Check（点検・評価）、Act（処置・改善）をぐるぐると繰り返していくことです。

QC:品質管理

見える化:企業活動の漠然とした部分を数字等客観的に判断できる指標で把握する取組。

5S:職場環境維持改善で用いられるスローガンで、各職場において徹底されるべき事項をSで始まる整理・整頓・清掃・清潔・躰の5つにまとめたもの。

TQC:会社全体がQCを理解し、組織的に製品の質を高めること。設計、製造にとどまらず、顧客に接する営業、さらには間接部門まで含めた全社統一運動。

TQM:TQCで唱えられた、組織全体として統一した品質管理目標への取組を経営戦略へ適用したもの。

TOC:制約条件の理論。企業活動の中で最も弱い部分に着目し、そこを集中的に強化・改善することにより、最小の努力で最大の成果を上げようとするマネジメント手法。

BPR:企業改革のために既存の組織やビジネスルールを抜本的に見直し、プロセスの視点で職務、業務フロー、管理機構、情報システムを再設計するという経営コンセプト。

CRM:顧客の購買行動や年齢、性別、趣味などの個人の情報を収集し、その活用により、効率の良い営業活動を行うためのマーケティングの手法。

(3) 業務の改善と確実な引継

少子化、高齢化が進んできて、公共サービスへの需要は増大し、ますます多様化しています。県の財源も厳しい中で、行政への期待は高まり、多様で高度な行政サービスが求められているという状況です。

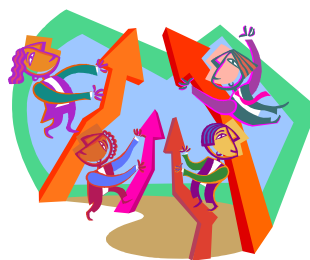
したがって、県が直接行う業務については、より効率的、効果的に成果を上げられるよう常に見直していくことが重要です。財源が足りないからといって、安易に県民の負担を引き上げたり、公共サービスの水準をカットするといったことはできません。民間企業でも、経営が苦しいからといって、安易に物やサービスの値段を上げる、あるいは物やサービスの品質やサービスの水準を下げるようなことをしてしまうと、消費者に見放され、逆効果になってしまいます。成功している企業は、値段を引き上げずにサービスや製品の品質水準を維持、向上する工夫を日常的に行っています。

「QC*」に始まり、「見える化*」「5S*」「TQC*」「TQM*」「TOC*」「BPR*」「CRM*」等々、多くの学者等が様々な理論を打ち立て、世界中の企業が日夜業務の効率化等による経営改革に取り組んでおり、トヨタ自動車の「カイゼン活動」などは世界的に有名です。

① 業務改善に向けた現場の職員の声を生かす取組

この手の取組で注意が必要なのは、これらの活動はいずれも手段であって目的ではないということです。上からの押しつけにより、改善活動そのものが仕事化してしまっていて、右のものを左に動かして、今度は逆に左のものを右に動かすといったように、改善のための改善になってしまっていては本末転倒です。

やはり、現場が第一ですので、現場で生じている問題や業務の改善に向けた提案をボトムアップでくみ取っていける仕組みを構築していきます。



② IT 機器等の有効活用

一昔前と比べると、OA*化の推進により随分と事務の効率化が図られています。

しかし、IT*機器やシステムを本当に使い切れているかという、例えばシステムの中にはせっかくデータがあるのに、それを手作業で入力し直すとか、前任者等が作成したファイルがあるのに、それを探しきれなくて作成し直すというように、活用し切れていないことによって非効率になっているケースもあります。

IT 機器等を有効に活用することで、更なる効率化を図ります。



③ 引継書（文書）による引継の徹底

人事異動が行われた場合、行政の継続性の確保のためにも、本来は後任者にしっかりと確実に文書で引き継ぐべきですが、県では部長等を除いては個々人の裁量に委ねられており、様式はもとより情報量も人によってまちまちになっています。しかも、専ら引き継がれる内容は事務のやり方がメインとなり、何のために行うのかということについては二の次にされてしまうことが少なくありません。

これでは、事務量の多寡とその困難性だけに意識が向いてしまい、新任者のモチベーションも上がりませんし、やりがいも感じにくいということになってしまいます。

引継を文書で行い、引継書をしっかりと残すことで、後任者の動機付けや事務遂行のための貴重な資料になるだけでなく、その上司にとっても、所属職員がこういった事務を大体どのぐらいの時期に行うのかが把握でき、業務管理・人事管理の面でもメリットは大きいところです。

また、人から人へとどんどん積み重なっていけば、それは県庁の財産にもなります。

OA: オフィス・オートメーションの頭文字。コンピューターやワードプロセッサ・ファクシミリなどを利用して事務の省力化を図り、必要情報を即時に使用できるようにすることやそのシステムのことです。

IT: インフォメーション・テクノロジーの頭文字。情報技術。インターネット、通信、コンピュータなど情報に関する技術のことです。

(4) 外部アドバイザーの活用

① 外部アドバイザーの活用

官民協働型の県政で県勢浮揚を図っていくためには、行政と民間等の双方の強みを存分に発揮していく必要があるのは当然ですが、そうしていく中で行政に求められる内容には、県庁には知識やノウハウがないものも含まれてきます。

そうした知識やノウハウを有し、全国的に活躍されている外部の専門家や有識者の方に**アドバイザー***になっていただくことで、**県民のニーズに細やかに応えられる体制づくり**を進めていきます。

また、職員がアドバイザーの視点や発想、考え方に触れることで、県庁でも全国区の視点やマーケット（市場）重視の考え方、経営感覚などを取り入れた仕事の進め方ができるよう繋げていきます。

アドバイザー:専門的な知識や経験を有していて、助言や忠告をしてくれる人です。

アドバイザーの支援分類

商品開発・改良

地域のイメージ向上や新商品につながる素材の発掘など
消費者の視点を取り入れるための市場ニーズの調査、ターゲット・コンセプトの検討など
素材又は原材料の生産者との連携（生産技術の開発・向上等も含む）など
現状の課題解決や消費者ニーズに応じた加工技術の検討・研究・開発など
商品の付加価値の向上、新商品の検討
生産技術、生産体制、生産の機械化など
商品のデザインやパッケージなど
消費者の視点を取り入れた観光・交流の資源開発

販路開拓

商品に合った販売方法全般など
営業活動など
商談会・展示会への出展の検討など
インターネットを活用したビジネス展開など
物流ルートの確保策など
観光地の知名度向上

経営戦略

地域イメージを向上し、利益を得るための経営方針など
ビジネスプラン作成支援など
消費者からの商品評価や品質を低下させないための管理方法の検討など
知的財産権の取得の検討など

経営管理

組織づくり、組織運営など
人事、労務など
財務管理、簿記会計など



(5) 人材育成と人事・給与制度の適正な運用

「人材とは人財だ」と言われるように、いかなる組織においても人は財産であり、組織の生命線です。

県庁においても、成長段階に応じた期待人材像を示し、それに沿った研修や人事考課を行っています。また、職員が自らの役割を認識し、成果を実感するための目標設定制度や、**ジョブチャレンジ***、**ポストチャレンジ***といった制度も導入しています。

① 磨き上げ（自己啓発）の推進

平成 21 年に人事課が実施した職員意識に関するアンケート調査によると、「仕事をする上で必要な能力開発を自ら行っていますか」との問いに対し、「行っている」と回答した職員は、全体の 58.5%でした。（全体の回答率 61.8%）

職員が自らの意思で能力や資質を高めるための自己啓発は、人材育成の基本であり、職員の自己啓発に対する意識の向上を図っていくことは重要です。また、多様化する行政課題に対し、適切に対応できる知識を養うためには、日頃から自己啓発に取り組む必要があります。

このため、職員が主体的に能力開発に取り組む動機づけとなるような研修を充実することや、ネットワークを利用した **eラーニング*** の活用、能力開発関係の図書を整備して貸し出しを行うなど、**多様な学習機会が確保されるよう支援**を行います。

また、職員が向上心を持ち、自己啓発に積極的に取り組んでいくためには、自己研鑽に対する組織の気運の醸成が必要なことから、目標設定による面談の機会などを活用し、**職員への自発的な能力開発を奨励**するとともに、所属や部単位による**少人数での勉強会や研究会に対する支援**などを行います。



ジョブチャレンジ: 特定の業務を示して公募し、意欲ある職員に希望する業務を担当させる制度です。

ポストチャレンジ: ポスト（チーフ等）を特定して公募し、適任者を選考する制度です。

eラーニング: ネットワークを利用した教育や研修を意味します。サービスの利用者は自分の都合のいい時間や場所で、常に最新情報の教育を双方向的に受けることができます。

フィードバック: 結果を原因側に戻して原因側を調節することで、評価した結果を以後の参考にしてもらうため、考課結果を本人に伝えることです。

ステージ: 現在県庁では、職員を「行政職」「工事職」「普及職」「研究職」「福祉職」「医療職」「技能職」の7つの職に区分し、その上でそれぞれステージ1からステージ7まで、職員の役職別に区分して（技能職を除く）「期待人材像」というものを設定し、各ステージに応じた考課要素を用いて人事考課等を行っています。例えば、主事はステージ1、主幹はステージ3、課長はステージ6というようになっています。

② フィードバックの徹底

③ 人事考課票の開示

人事考課は、その結果を面談の上で考課者から職員にきちんと伝え、引き続き能力を伸ばしたいところ、努力をして欲しいところを考課者と被考課者が共有してこそ人材育成に繋がるものです。

また、考課される職員にとっては、自分に対してどういった評価がされているかということについて無関心ではられません。

考課を行う管理職員は、あらためてその重要性を認識するとともに、必ず考課結果をフィードバック*するよう徹底します。

面談の上でその結果を踏まえてきちんとフィードバックをするとともに、人事考課の透明性を高め、職員の納得性を向上させるためには、**希望する職員に対しては考課票そのものを開示して、人事考課に対する信頼性を増していくことも大切なことです。**

④ 昇給結果の分析

人事考課に関しては、管理職員等を集めての考課者研修の実施や考課者研修資料の配布などを行うとともに、毎年考課の結果を部別やステージ別に分析のうえ公表しながら、考課水準を一定にし、考課者による結果のバラツキをできるだけなくしていくための取組を行っています。

査定昇給については、内申の年度と結果の年度が異なり、その間に昇任によって**ステージ***が変わる職員がいることや、昇給停止になっている職員がいることなどから、考課結果と同様の分析は困難であるものの、**可能な分析を行いながら職員の納得性を高めなければなりません。**

納得性を高めることで、職員の勤務成績をより適切に給与に反映させ、職員の活力を向上させていくという制度の趣旨が十分発揮される仕組みに熟度を高めていく必要があります。

⑤ 給与状況の公表

以前から給与情報については県公報を通じて公表していましたが、高知県人事行政の運営等の状況の公表に関する条例の施行により、平成 17 年度分からはより詳細な情報をホームページに公表しています。

県の給与制度に関する透明性を高め、県民の皆様の理解と納得が得られるようにするため、引き続き職員給与の支給状況等の情報を公表していきます。

【県（行政管理課）のホームページ】
<http://www.pref.kochi.lg.jp/soshiki/110301/>

⑥ 目標設定制度の見直し

平成 18 年度から目標設定制度を導入していますが、この取組は、上司との面談を通して自らの役割を明らかにし、担当する業務等の目標を設定した上で業務を行うことで、職員の職務への意欲を高めたり、効率的な業務の執行に繋げることを目的としています。

この取組を通じて、上司と部下との間での業務に関するコミュニケーションの改善や、業務目標が明確化され、業務に対する意識づけや動機づけができたなどの意見がある一方で、職員へのアンケート結果などでは、「負担に感じる」や「作業が目的化している」といった意見が少なくないなど、制度の趣旨が職員に十分理解されていない状況にあります。

このため、アンケート調査などの意見を踏まえながら、**制度の目的を分かりやすく再整理するほか、手続等を簡素化して負担感を軽減することなどにより、職員自らが主体的な取組として行い、職務への意欲の向上や職員の能力開発などに繋がるよう、見直しを行います。**



(6) チーフを核とする集団体制

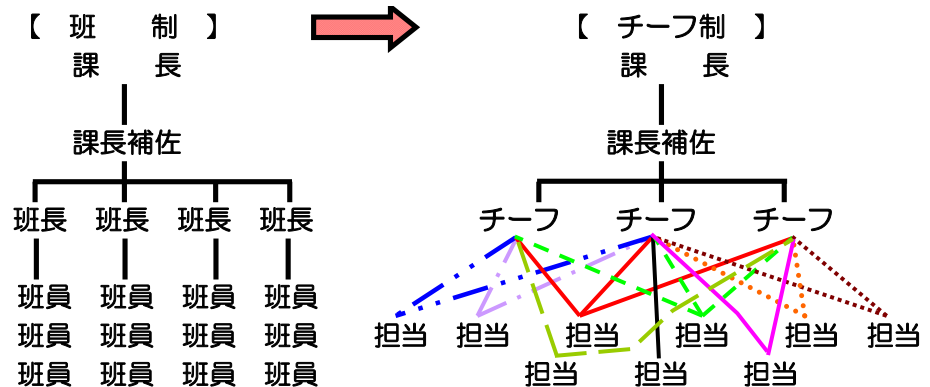
県庁では、かつては課の中に班を置き、班長が職員の業務を取りまとめる「班長制」を敷いていましたが、10年ほど前から「チーフ」という職制を取り入れはじめ、現在では殆どの職場が班長制に代えて「チーフ制」になっています。

チーフ制には、①業務を割り振ったときに、担当毎の業務量に1人役に満たない端数が生じる際、業務上のラインにかかわらず仕事を割り振ることができ、あらかじめ各人の業務量のバランスがとりやすい点と、②年度途中の特定の時期に業務量のバランスが崩れる場合や、突発的な業務が入ってきたときなどに、その時点で比較的手すきの職員に業務を割り振り易いという点の2つのメリットがあります。

片や班長制には、ラインがしっかりし、分野ごとの責任体制がはっきりするメリットがある反面、班間で壁が生じやすく、いわゆる縦割りの弊害がありました。

しかし、チーフ制になった現状を見ると、チーフ制といいながら実質班長制と変わらないという所属も多く、そのため、せっかくのメリットである流動性、機動性はうまく機能していないという面が見られます。

チーフ制のイメージ



- ・各担当の事務分担は、業務量や業務内容を考慮して柔軟に編成

① チーフの役割としての人材育成

数にもゆとりがあり一人ひとりの負担がさほどでもない時代には、上司や先輩、同僚等による指導や育成を図る余裕は十分あり、組織として人材育成が果たせる機能を有していましたが、最近、県庁では忙しくなって職場や職員の気持ちに余裕がなくなってきたという意見があります。

ただ、忙しいからといって上司や先輩、同僚等による指導や育成を図る、そうした組織が本来持つべき機能が失われてはいけません。

組織は人が動かすものですし、やがてくる急激な世代交代に備えても、人材育成は県庁組織にとっての最重要課題といえます。

ところが、最近になってチーフ制の弊害ではないかという声として、部下の指導育成力が落ちているのではないかという声が聞かれるようになっていきます。

やはり担当職員にとってチーフは一番身近な上司であって、業務上密接な関わりを持つことから、担当職員はチーフに大きく影響を受けます。

あらためてその重要性、役割の重大さを認識し、チーフの役割に部下育成をしっかりと位置付けます。

② チーフを核とする集団の再認識

もしチーフ制になったことで、外形上は班長制と変わらないとしても、職員の意識にチーム分けは単なる業務執行上の便宜的区分けに過ぎないという感覚が芽生え、組織として仲間とともに成長するという「塊（かたまり）感」や集団意識が薄らいできているのであれば問題です。隣の人が何をやっているのかわからないため、指示されないと手伝わなければならないことすらわからないようでは困ります。

プロジェクトチームのように特定目的のために集う組織とは違って、通常の組織であれば、単に業務上のノウハウだけでなく、考え方や姿勢を含めて様々なことを周りの先輩や上司から学ぶことのできる組織が健全な組織と言えますし、だからこそOJT*が成り立つものです。

チーフ制になって、誰がどのチーフのグループに属しているのか、どんな仕事をしているのかが、外からはまったく分からなくなったことにも問題があるので、そうした部分の見直しもしながら、**県庁が個人主義に陥ることなく、集団としての力が発揮できるよう取り組んでいきます。**

OJT:オン・ザ・ジョブ・トレーニングの頭文字です。企業内で行われる企業内教育・教育訓練手法の一つで、職場の上司や先輩が部下や後輩に対し、具体的な仕事を通じて、仕事に必要な知識・技術・技能・態度などを、意図的・計画的・継続的に指導し、修得させることによって、全体的な業務処理能力や力量を育成する活動のことです。これに対し、職場を離れての集合研修などはOff-JT（オフ・ジェイティーと呼ばれます。

3 簡素で効率的な組織の構築

(1) 職員数のスリム化

① 知事部局 3,300 人体制を目標

前の行政改革プランでは、「知事部局を平成 22 年 4 月までに 3,400 人体制とし、今後 10 年以内には 3,000 人体制とする」との目標を掲げていました。

しかし、今後も引き続きこれまでのペースでの職員数削減を続けていくと、県勢浮揚に向けて官民が一体となって取り組んでいる中で、そうした取組や県民サービスに支障が生じることが懸念されます。県政上の課題や求められる行政需要にしっかりと応えていくためには、無駄を省き、見直せるものは見直した上で、必要な分野にはしっかりと人員を積み上げなければなりません。

一方で、団塊の世代の大量退職の時期は過ぎたものの、平成 21 年度末を含めた今後 5 年間で 700 人超の退職が見込まれる中で、職員の質を一定確保していく必要性や、採用後の配属の問題、年齢構成上新たなピークを作ってしまうこと等を考えると、採用数には限界もありますので、時々の退職者数に見合う採用をしていくことも困難です。

これらを考え合わせ、前プランで掲げた 3,000 人という目標は廃止した上で、毎年の事務事業の見直しや業務の合理化、公社等への派遣職員の見直し、業務の外部委託といった手法による組織の自己革新性を発揮しながら、新たに今後 5 年間で 100 人を削減し、平成 27 年 4 月までに知事部局を 3,300 人体制にすることを目標にします。

なお、この目標値は、状況の変化によっては適宜見直すこととします。

特に、今後の市町村への権限移譲の進展や、国からの業務移管の状況によっては、大きく見直す必要が生じてきます。

技能職については、退職不補充とします。ただし、植物栽培や動物飼育の業務については、業務の性格上外部委託が困難なことから、今後の体制のあり方を検討していきます。

※平成 22 年 4 月の職員数は、ほぼ 3,400 人の目標を達成する見込みです。

部 門	H21.4.1 職 員 数	H22.4.1 前プラン目標値	H27.4.1 職 員 数 見 込 み	H27-H21 の純減目標	
				増減数	増減率
知事部局	3,487 人	3,400 人	3,300 人	▲187 人	▲5.4%

シミュレーション: ある現象を模擬的に現出すること。現実想定される条件を取り入れて、実際に近い状況をつくり出すこと。

今後5年間（H22～H26）の職員数の増減要因

減員要因	増員要因
<ul style="list-style-type: none"> ○業務の外部委託(退職不補充等) ▲50人 ○時限的配置の期限到来 ▲50人 ○事業の終了 <ul style="list-style-type: none"> ・龍馬であい博対応 ・県立大学の法人化対応 ・地上デジタル放送への移行対応 ・高知駅周辺整備 ・公共事業の減少 ・その他事務事業の見直し <div style="text-align: right; margin-top: 10px;">20人×5年 = ▲100人</div> ○組織体制の見直し <ul style="list-style-type: none"> ・職の兼務など事務分担の見直し ・総務事務の効率化 ・外郭団体への派遣の見直し ・組織体制の効率化 等 <div style="text-align: right; margin-top: 10px;">10人×5年 = ▲50人</div> 	<ul style="list-style-type: none"> ○政策企画機能の強化 ○県経済の抜本的強化 <ul style="list-style-type: none"> ・産業振興計画の推進 (1次産業の維持発展) ・観光対策の充実(ポスト龍馬博対応) ・雇用対策の継続 ・新規公共事業への対応 ○少子化対策、子育て支援の充実 ○日本一の健康長寿県づくり <ul style="list-style-type: none"> ・地域医療の確保 ・高知型福祉の推進 ・あったかふれあいセンターを拠点とした地域の支え合いづくり ○県民の安全・安心の確保 <ul style="list-style-type: none"> ・南海地震対策の推進 ・突発的危機への対応 ○収入の確保 <ul style="list-style-type: none"> ・滞納整理、未収金対策の強化 ○地球にやさしい環境施策の推進
計 ▲250人	計 +150人
差引 ▲100人	

退職者数と採用者数見込み

今後5年間の退職者数見込み A	採用者数見込み B	A - B
725人	625人 (125人×5年)	▲100人

※退職者数見込みには定年退職予定人数に、定年前退職者数を各年30人として見込んでいます。

② 県全体の職員数

県全体の平成 27 年 4 月の職員数としては、以下の姿を目指します。

部 門	H21.4.1 職 員 数	H22.4.1 前プラン目標値	H27.4.1 職 員 数 見 込 み	H27-H21 の純減目標	
				増減数	増減率
一般行政部門	3,562 人	3,471 人	3,373 人	▲189 人	▲5.3%
教 育 部 門	8,246 人	8,148 人	7,508 人	▲738 人	▲8.9%
警 察 部 門	1,867 人	1,855 人	1,882 人	15 人	0.8%
公 営 企 業 等	726 人	735 人	714 人	▲12 人	▲1.7%
合 計	14,401 人	14,209 人	13,480 人	▲921 人	▲6.4%

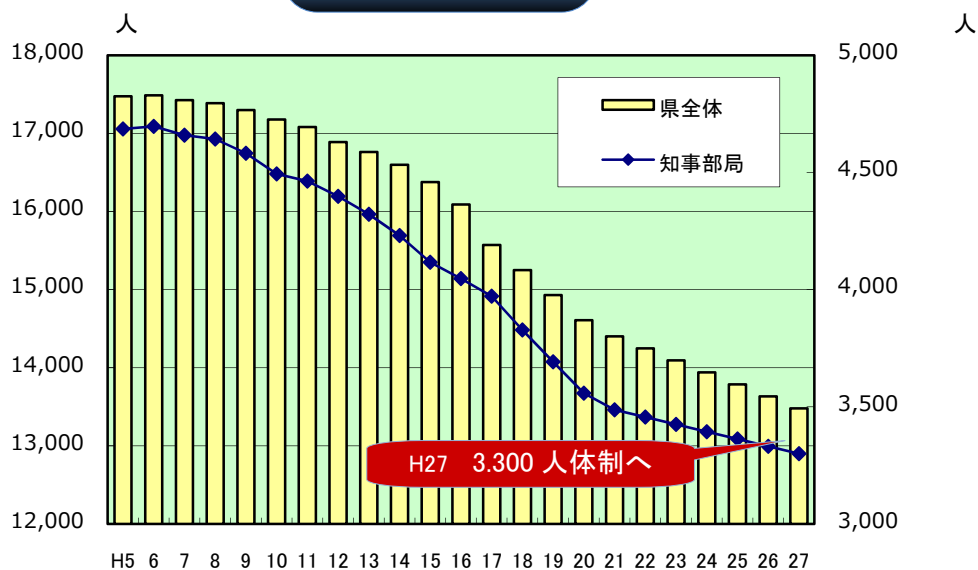
一般行政部門(再掲):

知事部局の職員数に、議会事務局や人事委員会、監査委員会等行政委員会の事務局の職員数を加えた職員数です。

ただし、公営企業会計で人件費を負担する職員数を除きます。

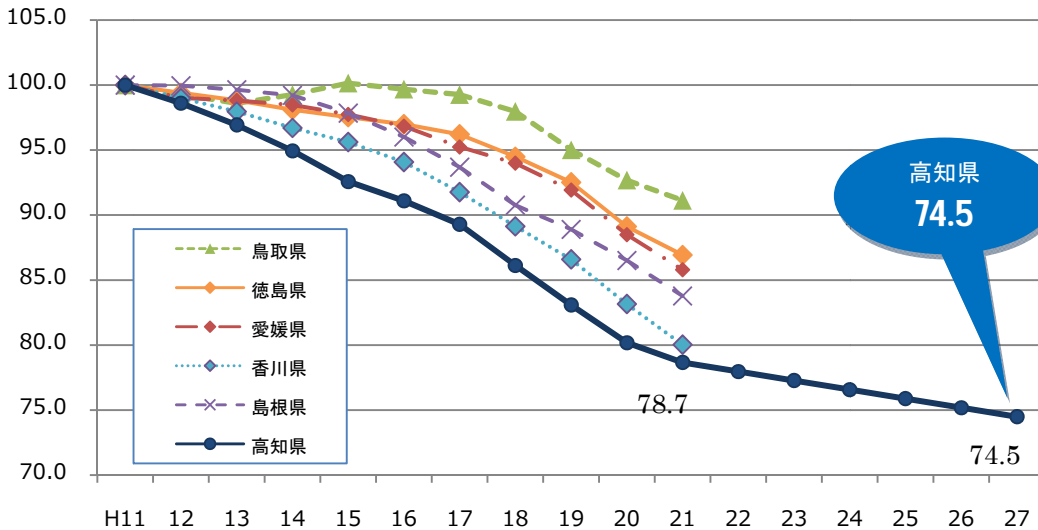
- ・ 教育部門の純減目標には、県立大学の地方独立行政法人への移行による減少分を含みます。
- ・ 小中高等学校の教職員については、児童生徒数の減少に伴い、学校及び学級数が減少するため、相当数の減少が見込まれます。
- ・ 県全体の職員数をスリム化の中で、警察官については、県民の安全で安心な生活を守るため、国に要望しながら増員を図ります。
- ・ 小中高等学校及び特別支援学校の教職員並びに警察官の人数については、法令等の改正により変動する場合があります。
- ・ 公営企業等部門については、技能職の退職不補充等による減員を見込んでいます。

職員数の推移



引き続きスリム化への努力

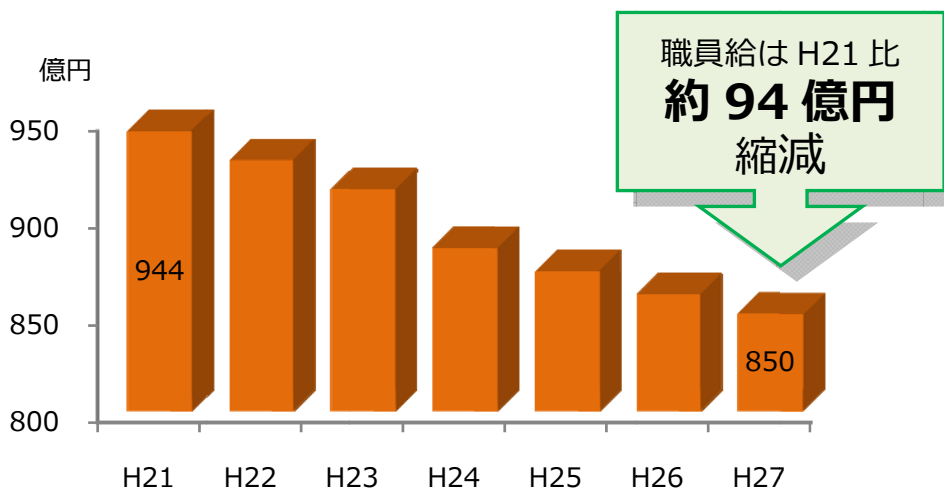
平成11年を100とした職員数(一般行政部門)



【備考】人口150万人未満の23県の平均：平成21年83.5) … p.5 参照

職員数のスリム化がもたらす財政効果

計画どおり職員数のスリム化を進めることにより、平成27年度には平成21年度と比較して単年度当たり約94億円もの人件費を縮減することができ、財政の健全化が進みます。



注) 各年度の普通会計予算額(事業費支弁を除く。)における職員給。
 県立大学の法人化に伴う給与支給額の減少を含む。
 H22以降は推計値であり、人事委員会勧告や公共事業の動向により変動する。

③ 退職者の積極的な活用や多様な任用形態の導入

平成 13 年 4 月からの公的年金の（満額）支給開始年齢の引き上げに合わせ、定年退職との時間的ギャップを埋めるとともに、高齢者の豊かな知識や経験を活用していくために公務員に再任用制度が導入されました。

高知県も例外ではありませんが、これまでは人員を大幅に削減する一方、最低限の新採職員数も確保する必要があったことから、その活用は十分とは言えませんでした。

また、平成 14 年から任期付職員の採用も可能になっていますが、今は高度の専門的な知識経験又は優れた識見を有する者か、専門的な知識経験を有する者がそれぞれ当該能力を発揮する職務に従事する場合に限られていることもあって、採用実績はさほど多くありません。

大量の職員が退職し新人へと新陳代謝が行われる中において、**知識や経験を有する退職者を積極的に活用することや、任期付など多様な任用形態を導入しながら県庁の力を維持していくよう取り組んでいきます。**

【任期付職員の採用実績】

	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21
行政職	4	2	2	1		1	1	1	6
研究職		1							
技能職			6	12	16	2		1	3
計	4	3	8	13	16	3	1	2	9

【再任用の状況】

	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21
	2			2		1	2
	(2)	(2)	(2)	(3)	(3)	(2)	(3)

※下段カッコ内は、その年度の在籍人数

④ 臨時的任用職員の有効活用

県では、臨時的任用職員をハローワークを通じて募集し、1年間の任期で任用しています。

臨時的任用職員の任用とは、地方公務員法第 22 条に基づくものであり、一部の規定を除いて地公法が適用される公務員であって県の職員ですので、県では基本的な知識を身に付けさせるための研修を実施したり、正職員に準じて各種休暇制度も整備しています。

その職務内容としては、基本は事務補助であり、任期からしても限界があって、正職員とまったく同様の分担と責任を負わずというわけにはいきませんが、繁忙期や繁忙職場に配置されることから、**一定の固定的役割を担ってもらうなどの活用を図り、臨時的任用職員も含めた組織全体での業務執行に努めます。**

(2) スクラップ・アンド・ビルド*の徹底

これまで、その時々必要性や情勢に合わせて組織改編を行ってきましたが、組織を見直す場合、どうしてもゼロベースではなく、現行体制への新たな要因のプラスマイナスで必要な職員定数を算定しますが、実際にはその増減する業務量が何人役に相当するものと定量化するのは、職員の経験に基づく感覚値になってしまいます。

その結果、プラスの要因とマイナスの要因のそれぞれの業務量は必ずしも等しくないということになり、長年そうしてきたことで、県庁内で極端に忙しいところと比較的そうでないところの格差が生まれています。

① 人員再配置の取組

全体として定数を削減しながら、一方で数ある県政課題を新たな視点で見つめ直し、新たな優先順位で取り組んでいこうとする中では、当然ながら部署によっては体制を強化しなければならないケースも出てきます。

行政組織の場合は、県民サービスの点からも業務や人員の削減は容易ではない上に、社会情勢の変化に対応するために放っておくと肥大化する性質がありますが、ビルド（新設）の前にはスクラップ（廃止や見直し）が必要との基本に立ち、スクラップ・アンド・ビルドを徹底して行うことで、限られたマンパワーをより効果的に再配置していきます。

② 技術職員の他分野への人事交流

県行政の中には、専門性を必要とする業務が少なくないため、様々な専門職種別の採用を行っています。

スクラップ・アンド・ビルドを行っていく中では、県として求められる専門性は確保しつつ、組織としての柔軟性も求められます。

ベテラン職員が大量に退職していく中で、業務等を通じて技術職員の専門性をより高めていく一方で、違う分野を経験することで行政職員としての幅を広げることが重要ですので、引き続き、技術職員の他分野への人事交流を進めます。

スクラップ・アンド・ビルド: 行政機構における膨張抑制の方法の一つで、組織の新設にあたっては、同等の組織の廃止を条件とすることです。

(3) 出先機関の執行体制の見直し

出先機関については、これまで廃止や統合による見直しを行ってきて、平成7年に148あった機関を平成21年時点で64機関まで縮減しており、効率的な組織体制ということでは、数の面で一定の成果を上げてきているところです。

今後は、事務執行の効率化と並行して、地域の安全や産業の活性化の面からも効果的な組織体制を考えていく必要があります。

① 基盤整備部門の統合の検討

県には、基盤整備を所管する機関として、農業振興センターの基盤整備課（農林水産省関連）、林業事務所（林野庁関連）、土木事務所（国土交通省及び農林水産省の漁港関連）があります。

いずれの機関も広大な管内を有しており、近年台風の直撃等は免れているとはいえ、危機管理の面からも今の体制のままでいいのか十分検討しておかなければなりません。

事業目的が異なり、関係省庁も仕事の進め方も違いますが、**基盤整備部門として統合が可能なのか、統合すべきなのか、機能の統合はできないのか**といったことを検討していきます。

② 同一庁舎等の総務部門の集約化

出先機関の中には、その規模等によって1~2名といったごく少数の職員が総務部門を担っている例がありますが、そうした体制では事務の効率性を欠くだけでなく、会計のチェックや職員の人材育成の面からも十分とは言えません。

1つの庁舎内や近隣に複数の出先機関を設置しているところがありますので、そうしたところでは、検討の上**総務部門の集約化に取り組み、職員の事務負担の軽減や事務の効率化、人材育成が図れる体制づくりを進めます。**

③ 地域を支えるための組織体制の充実

組織の効率化に努める一方、県では、「地域産業振興監」や「地域支援企画員」等の職員を県内の各地域に配置し、住民の方々や市町村の職員らと共同で、地域づくりのお手伝いや地域の産業振興等に取り組んでいます。

また、観光分野においても、専任の職員が県東部、中部、西部に駐在し、地域における観光のネットワークづくりや観光資源の磨き上げを進めています。

これからも**地域の実情に応じ、機動的に職員を現地に配置し、地域の活性化に向け取り組んでいきます。**

(4) 県立大学の体制の見直し

全国に先駆けて少子高齢化が進んでいる本県にとっては、保健・医療・福祉の充実や、県経済の活力の再生という大きな課題があり、その解決のためには、それらを支える人材の育成は欠かせません。

また、若者の県外への流出を防止するためには、就労の場の確保に加えて、県が関与する大学における教育機会の拡充は大変重要です。

そして、県立大学については、教育研究や地域貢献活動の一層の充実のため、できるだけ早く公立大学法人化を行い、そのメリットを活かしていく必要があります。

① 人材育成機能の充実

県が関与する大学の3つのキャンパスについては、それぞれ、次のような方向性をもって、人材育成機能の充実等を図っていきます。

高知女子大学の**池キャンパス**は、保健・医療・福祉の連携による「健康長寿の拠点」として、隣接する高知医療センターと連携し、日本一の健康長寿県づくりに必要な人材の育成を目指すこととし、**更なる教育機能の充実**を図ります。

永国寺キャンパスは、「社会貢献をする知の拠点」として、県内高校生の進学希望が最も多い半面、進学の受け皿として不足している社会科学系教育の場を整備し、県内産業の振興に貢献する経営能力の高い人材の育成などの**社会人教育や、生涯学習機能も充実**させていきます。

香美市キャンパスは、高知工科大学のこれまでの実績と成果を踏まえた「工学、産業振興の拠点」として、産業の浮揚につながる**研究開発や人材の育成**を目指します。

② 県立大学の公立大学法人化

全国の公立大学の約7割が法人化又は法人化の決定をしています。

この制度は、大学の自主性、自律性の向上によって、大学運営を機動的、戦略的に行うことで、大学の教育研究や地域貢献活動を充実、活性化することを目的としたものです。また、定期的な外部機関の評価などを通じて説明責任を果たしていくことで、学生や県民に対するサービスの向上も期待できます。

こうした様々なメリットを活かすため、平成21年度に公立大学法人化した高知工科大学の事例も参考としながら、**県立大学については、できるだけ早い時期の公立大学法人化に取り組みます。**



(5) 公社等外郭団体の見直し

公益法人制度改革:平成20年12月に「公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律」等が施行され、既存の社団法人及び財団法人は、平成25年11月末までに公益社団法人・公益財団法人か、もしくは一般社団法人・一般財団法人への移行申請を行うことが必要となりました。特に公益法人へ移行する場合、公益目的事業比率が50%以上か、不特定多数の利益増進に寄与するものか等の基準により、厳密に判定されることとなり、今後の団体のあり方にも大きく影響してきます。

第三セクター等改革推進債:平成21年4月から「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」が全面施行され、第三セクター等の負債の一定部分が自治体の財政健全化の判断に反映されるようになりました。これに関連し、平成21年度から25年度までの時限措置として、第三セクター等の整理又は再生のために特に必要となる経費を対象とする地方債「第三セクター等改革推進債」が制度化され、経営状況が悪化している第三セクター等は、存廃を含めた抜本的な改革が求められています。

県が基本金等の25%以上を出資している団体（株式会社を除く。）については、平成16年3月に改革の基本方針「公社等外郭団体の改革について」を取りまとめ、原則、廃止又は民営化することを前提に、団体の必要性等について抜本的な点検評価を行い、団体の統廃合や県職員派遣の見直し、経費削減による経営改善等に取り組んできました。

その結果、平成21年までの5年間で7団体が廃止されています。

年 月	内 容
H16.6月	(財)グリーンピア土佐横浪の破産
H16.10月	(財)高知県漁業振興公害対策基金の廃止
H17.3月	(財)高知県政策総合研究所の廃止
H18.1月	(財)高知県国民年金福祉協会の廃止
H20.3月	(財)高知県ふくし交流財団及び(財)高知県障害者スポーツ振興協会を(社福)高知県社会福祉協議会に統合
H21.3月	(財)高知県下水道公社の廃止

一方、最近になって公社等に関係する新たな法律が施行され、**公益法人制度改革***が行われるようになったり、第三セクター等を整理・再生する際に発行できる**第三セクター等改革推進債***が創設されるなど、公社等を取り巻く環境には大きな変化が生じています。

こうした制度改正や、これまでの改革の取組結果を踏まえ、以下の対象団体について、次ページの基本方針により**公社等の改革**を進めていきます。

改革の対象団体

- 1 県が資本金、基本金その他これらに準ずるものの4分の1以上を出資している法人（株式会社を除く。）
- 2 県が出資をし、かつ、県職員を派遣している法人（株式会社を除く。）

※ なお、株式会社は基本的に利益を上げることを目的に経営されていますので、株主との関係の中で経営改善が図られるべきとの理由から、このプランの対象からは除外しますが、県の出資割合が4分の1以上の株式会社については、対象団体に準じて経営情報を公表するとともに、健全経営を確保し、県の財政的支援の縮小に努めます。

改革の基本方針

項目	内容
①団体の廃止・統合	<ul style="list-style-type: none"> ・設立当初の目的が達成された団体や、社会経済情勢の変化等により存在意義が薄れている団体、事業の必要性が低下している団体は、引き続き「廃止」又は「縮小」に取り組む。 ・事業内容等が類似している団体や、組織を統合することで合理化又は執行体制の強化等が期待できる団体は、「合併」する。 ・多額の長期負債を有する団体で、県が債務保証等を行っており、事業の廃止が適当と認められるものについては、第三セクター等改革推進債を活用する等して、抜本的な改革を行う。 ・体制縮小や廃止に当たっては、プロパー職員の処遇について十分配慮するものとする。県は、団体への関与の状況に応じ、団体と協力して、団体間の人事交流や再就職の支援を行う。
②健全経営の確保	<ul style="list-style-type: none"> ・県が財政的支援を行っている団体は、組織体制のスリム化や管理費の縮減等に取り組む。特に経常赤字が続いている団体や累積赤字を有する団体については、経営の合理化を強く推進する。 ・県が財政的支援を行っていない団体は、引き続き自立した経営を確保する。 ・法人の設立目的に応じ、県以外からの事業の受託や自主事業による財源確保に努める。 ・他団体との管理部門の一元化や事務の共同化、団体間及び団体内での役職員の兼務化等も検討する。
③県の人的関与の縮小	<ul style="list-style-type: none"> ・運営の自立性、主体性を高めるとともに、経営責任を明確にするため、県の人的関与を引き続き縮小する。 ・県職員の派遣については、必要最小限の範囲とする。 ・県職員が事務局を兼務している団体については、自立した運営体制を確立する。 ・民間活力の導入のため、民間から積極的に役職員を登用する。
④情報公開の促進等	<ul style="list-style-type: none"> ・経営の透明性を確保する観点から、財務諸表、事業計画、組織・人員管理状況、活動内容などの情報は積極的に公開する。
⑤新公益法人制度への円滑な移行の支援	<ul style="list-style-type: none"> ・法定の移行期限（平成 25 年 11 月末）までに公益法人又は一般法人へ円滑に移行できるよう、県は事務手続等のサポートをする。
⑥県退職後の再就職に係る透明性・公平性の確保	<ul style="list-style-type: none"> ・県を退職する管理職員には再就職先の報告を求め、結果をホームページで公表する。 ・県退職者が公社等へ再就職した場合、給与の支給額に上限を設けるとともに、公社等からは退職金を支給しない。
⑦その他	<ul style="list-style-type: none"> ・プロパー職員の新規採用（退職補充を含む。）にあたっては、将来見通しを十分考慮の上、慎重に行うものとする。なお、採用が必要な場合には、他団体の見直しに伴うプロパー職員の団体間異動を含めた雇用対策の検討が必要なため、公社等改革推進会議に諮る。 ・公社等における人事の活性化やプロパー職員の育成のため、団体間の人事交流も検討する。



① 重点的に改革を進める団体

(財) 高知県競馬施設公社

取組の方向 廃止（平成 25 年度までに）

概要

同財団は、競馬場施設を建設、所有し、この施設を高知県競馬組合に無償で貸し付けるとともに、県と高知市から補助金を受け、建設債務の償還事務を行っています。

従前から債務処理が終了した時点で解散を予定していましたが、公益法人制度改革に伴う法令の規定により、債務超過の状態では財団として存続ができませんことになりました。

このため、平成 25 年度までに財団としては解散することを前提に、財産の移管や施設管理の方法等について、関係機関と協議を進めます。

(財) 高知県苗木需給安定基金協会

取組の方向 廃止（平成 23 年度までに）

概要

同財団は、国の定める「苗木需給安定基金造成事業実施要領」に基づき、造林事業に必要な苗木の計画的な生産と供給の安定を図るため、苗木生産者が出荷調整により苗木を廃棄した場合の損失補償を行う団体として設立されました。

近年、全国的に林業用種苗の需要が減少し、苗木生産量も減少したことから、調整交付金（損失補償）の交付実績が低調な状態が続いており、会計検査院は林野庁に対して苗木需給安定基金の見直しを指摘しています。

本県においても、こうした国の動向に対応し、平成 23 年度までに財団を解散します。

(財) エコサイクル高知 ・ (財) 高知県医療廃棄物処理センター

取組の方向 合併（平成 23 年度までに）

概要

(財) 高知県医療廃棄物処理センターは、現在、高知市において医療系産業廃棄物の中間処理を行っています。 (財) エコサイクル高知が日高村に建設中のエコサイクルセンターに医療廃棄物処理施設を移設することになっています。

こうした状況を踏まえ、両財団は平成 23 年度までに合併し、(財) エコサイクル高知を存続法人とします。

合併後は、自主性、自立性の高い運営を基本とし、健全な運営の確保に努めます。

高知県土地開発公社

取組の方向 ▶ 存廃を含めたあり方の検討

概要

同公社は、昭和 48 年に「公有地の拡大の推進に関する法律」に基づき設立され、公共用地の先行取得等の業務を行っています。

近年、公共事業の減少や地価の下落により、先行取得の需要は減少していますが、社会資本整備が遅れている本県においては、これからも積極的に公共事業を進める必要があり、機動的な用地取得が可能な公社の機能は、依然として有用な面があります。

一方、公社が長期に保有している土地については、処分の目途が立っておらず、中でも最大規模の秦南団地の利活用策は、慎重な取扱いが必要です。

このため、当面は国直轄事業や県事業の用地取得を主体として経営を確保しつつも、平成 25 年度までに第三セクター等改革推進債活用を活用して業務の全部又は一部を廃止することも視野に入れ、引き続き公社のあり方を検討します。

なお、仮に公社として存続する場合も、住宅供給公社との役員兼務やワンフロア化による組織統合を維持するとともに、新たなプロパー職員は雇用せず、県職員の派遣やOB職員の活用、他団体との兼務等により対応します。

(社) 高知県森林整備公社

取組の方向 ▶ 別掲

高知県道路公社

取組の方向 ▶ 廃止（平成 36 年度までに）

概要

同公社は、高知桂浜道路の管理運営を行っており、債務の償還後に廃止する予定です。

現在のところ、料金収入が管理運営費を僅かながらも上回り、負債総額は徐々に減少しつつありますが、償還のための市中銀行借入金の金利が上昇した場合は、単年度収支が赤字となり、負債が増加に転じることとなります。

また、仮に現状レベルの収支を維持した場合でも、料金徴収期限である平成 36 年度には、30 億円以上（県出資金を除く。）の債務が残るものと見込まれています。

このような状況を踏まえ、当面は交通量の増加対策や維持管理費の縮減等の経営改善の努力を継続し、また、第三セクター等改革推進債の活用も検討しながら、県財政にとって最も負担の少ない時期及び方法により公社を廃止することとします。

(財) 四万十川財団

取組の方向 県職員派遣の見直し（流域市町村主体の体制へ移行）

概要

同財団は、産・学・官・民が連携して四万十川の保全と流域の振興に取り組む組織として、平成12年2月に設立されました。

これまで県職員を事務局長として派遣してきましたが、取組の実効性を高めるためには、流域市町村やNPO等の民間団体の「自らの財産である四万十川は自ら守り育てる」という意識を高め、主体的に参加してもらうことが必要です。

このため、県の人的関与を見直し、流域市町村主体の体制へ移行します。（当面はその体制づくりに取り組むため、県職員の派遣を継続しますが、遅くとも平成25年度までには事務局の体制を見直します。）



(財) 高知県内水面種苗センター

取組の方向 事務局の体制見直し（内水面漁連主体の体制へ移行）

概要

同財団は、アユ等の種苗生産施設を所有し、これを高知県内水面漁業協同組合連合会（内水面漁連）に有償で貸与して、同漁連の職員が種苗生産を行っています。以前、財団を廃止することも検討しましたが、施設の移管に伴う諸費用の課題があり、実現に至っていません。

今後は、公益法人制度改革を機に、県から自立して責任ある運営を確保するため、県水産振興部内に設置している事務局の体制を見直し、内水面漁連主体の組織体制へ移行します。

(財) 高知県農業公社

取組の方向 経営の健全化

概要

同公社は、農地の仲介・斡旋をはじめ、新規就農者への相談及び資金の貸付等の事業を行っており、県の主要産業である農業の振興を図る上で、重要な役割を担っています。

これまで、農業会議との役職員の兼務化や、給与の減額等による経費節減の努力を重ねてきましたが、依然として多額の累積損失や未収金を有しており、厳しい経営状態が続いています。

このため、早期の経営改善に向けて、組織体制の合理化、県職員派遣の見直し、管理経費の削減、未収金の着実な回収と発生防止、事業収益の増大等に取り組み、累積損失を計画的に解消していきます。

その他

(財)高知県魚さい加工公社

例年、経常収支の赤字が生じていますが、その大きな要因は施設の減価償却費であり、現在は県から財政援助を受けることなく運営されています。引き続き魚あらの適正処理に取り組み、自立的、効率的な経営の確保に努めます。

(財)高知県スポーツ振興財団・(財)高知県体育協会

両団体の機能と役割が重複している部分があることや、新公益法人への移行に際しては、大幅に理事会・評議員会の体制を見直す必要があること等を踏まえ、より効率的、効果的に事業を実施できる体制を検討する必要があります。

② 森林整備公社の経営改革プラン策定

(社)高知県森林整備公社は、分収林特別措置法に基づき、個人や団体から借り受けた土地に植林し、伐採時に木材販売収入を土地所有者と分けあう分収林事業を行っています。

植林してから木が生育して売却できるまでには多くの年数がかかるため、その育林経費については、県や金融機関からの借入れで賄っており、平成 20 年度末で約 280 億円もの負債を抱えるに至っていますが、昨今の木材価格の低迷により、借入額に見合う売却益が望めない状況になっており、抜本的な経営改革が必要になっています。

このため、平成 21 年度に有識者や林業関係者等で構成する「経営検討委員会」を設置し、今後の公社の存廃を含めた経営改善策を議論するとともに、**平成 22 年度末を目途に改革プランを策定**することにしており、同プランに沿って積極的に経営改革を進めていきます。

また、全国の林業公社が同様の問題を抱えているため、他の府県とも連携しながら、国に対して更なる公社支援策の提案を行う等、公社の経営問題の解決に取り組めます。



4 県民サービスの確保と 財政の健全化の両立

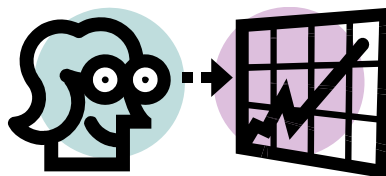
(1) 5つの基本政策の推進による 県民サービスの確保

本県の財政状況は、平成 21 年9月時点での試算では中長期的な財政運営に一定の目処が立ったとはいえ、財源の多くを地方交付税などに依存している本県にとっては、国の動向なども含め、先行きには常に注意が必要な状況が続いています。

地域が抱える課題に迅速に対応し、また、県民が将来に希望の持てる県づくりを進め、県民生活に安心と活力を生み出していくためには、将来に向けて持続可能な財政基盤の確立が求められます。

このため、各年度の予算の編成にあたっては、具体的な成果を追求して、これまで以上に事業の実効性の検証を行い、県民サービスの確保に向けて予算の重点化を図るとともに、財源不足額の圧縮や県債残高の抑制に努め、中長期的な財政の健全性を高めていく必要があります。

本県がこれまで抱えてきた課題への対応や、県勢浮揚に向けた本格的な取組など、県が将来に向かって上昇傾向に転じるための施策を、5つの基本政策に基づき、重点的かつ迅速に実施していきます。



- ① 産業振興計画の推進による県経済体質の抜本的強化
- ② 日本一の健康長寿県づくりの推進
- ③ 学力・体力向上など教育の振興
- ④ 普通建設事業の確保など県経済への配慮
- ⑤ 県民の安全・安心の確保に向けた地域の防犯、防災の基礎づくり

主な取組について

県経済の抜本的強化

経済の活性化では、産業振興計画を実行し、本県経済体質の抜本的な強化を図り、「高知の良さ」を売り込んでいきます。真に県民所得の向上につなげるため、本県の実体経済の状況を踏まえ、**地産地消の徹底、地産外商の推進、産業間連携の強化、生産地の足腰の強化と担い手の育成、新産業の創出など**、総合的に取り組んでいきます。

また、総合物流戦略づくりなどのソフト対策に取り組めます。

日本一の健康長寿県づくり

日本一の長寿県づくりを目指して、介護予防や生活習慣病対策など健康増進に取り組むとともに、**地域で安心して暮らせるための医療体制を構築**します。また、「あったかふれあいセンター」を拠点に地域の支え合い作りを進めるなど、**本県の実情に即した「高知型福祉」の実現に向けて取り組みます。**

教育の振興

体力・学力ともに全国最低水準にある中、教育については、深刻な中学校の学力問題をはじめ、いじめ・不登校等の諸問題の解決を図るための本格的な対策を講じます。**小中学校の放課後の学び場を活用した基礎学力の向上や、体力向上に向けた運動プログラムの開発**などに取り組めます。

普通建設事業の確保

インフラ*の整備については、地域生活の安全・安心の確保や産業振興につながるインフラの充実を図ります。

県民の安全安心の確保

地域の防犯、防災の基盤づくりについては、**南海地震に備え、避難路や避難場所の確保と学校や木造住宅の耐震化を加速化**するとともに、**自主防災組織活動の支援や防災施設の整備**を行います。

あったかふれあいセンター:子どもから高齢者まで年齢や障害にとらわれず誰もが集い、活動し、子育てや生活支援、介護などのサービスを一体的に提供する地域の支え合いの拠点施設です。従来の国の制度では、福祉サービスの分野ごとに一律の人員配置や定員基準などが決められており、本県の中山間地域のように人口が少なく、多種多様な需要がある地域では、サービスの提供が進みにくい状況がありました。平成21年度からは「あったかふれあいセンター」を拠点に整備し、それぞれの地域の実情に応じた福祉サービスを提供するとともに、住民の皆様にも参加していただきながら、地域の支え合いを進めています。

インフラ:道路・鉄道・上下水道・送電網・港湾・ダム・通信施設など産業や生活の基盤となる施設のことで。

ブラッシュアップ: 磨き
上げることです。

(2) 予算のブラッシュアップ^{o*}

県民にとって質が高く、効果が最大限に発揮される施策を展開するため、県民の視点に基づく企画立案とPDCAサイクルの徹底を進めていきます。

① 県民の視点に基づく企画とアウトカムを重視した PDCAサイクルの確立による質の向上

県民の視点に基づく企画立案

事前に、地域の課題に基づき県民の視点で企画立案し、ニーズの把握や分析をしっかりと行い、それらの過程で生じた課題の解決に真摯に取り組むことで、事業の妥当性や適正規模などを図り、事業の満足度や実施効果を高めていきます。

アウトカムを重視したPDCAサイクルの確立

PDCAサイクルの確立により、事業の見直しや改善、取捨選択に取り組みます。具体的には、まず、事業ごとにアウトカム（「何をしたか」ではなく、「結果として何を導いたか」）を明らかにした上で、それに基づく事業の効果の検証を進めていきます。

その結果をもとに、より経済性、効率性及び有効性の高い手法に事業を改善するとともに、伸ばす分野、伸ばさない分野をはっきりさせ、場合によっては事業（サービス）をバージョンアップ^{o*}、若しくは、廃止することで、県としての戦略、政策にメリハリを付け、費用対効果を高めていきます。

バージョンアップ: 性能
や機能を改良・向上
させることです。

② 零細補助金の見直しや統合による簡素で使い勝手の良い予算の構築

県には様々な目的の補助金があり、規模や対象などは千差万別ですが、補助目的が早期に達成されなければなりません。そうでなければ、課題の解決が遅れるばかりでなく、補助の長期化、効果の希薄化、補助主体の自主性や自立の阻害などの弊害が生じてきます。

そうならないためには、補助事業全体のスキーム*の中で、県がどのような形で支援していくか、その中で補助金がどのような意味を持つのか、**しっかりと効果や手法などを検討する必要があります。**その上で、**見直しや他の補助金と統合をするなど、簡素で使い勝手の良い補助事業の構築**を行っていきます。

③ 予算査定経過の公表など県民に見える予算編成の推進

予算編成や執行に関しては、これまで、予算編成方針や編成日程、予算見積書、予算執行方針や執行計画などを公表してきました。あわせて、財政の状況や将来の収支見通しを公表することで、県民が知りたい情報をより分かりやすく、予算の可視化を図ってきたところですが、更に、**予算査定経過の公表なども含め県民に見える予算編成**を推進していきます。

④ 県・市町村の役割分担の見直しとパートナーシップによる政策の推進

国と県の役割分担の見直しとあわせて、市町村と県の役割分担を進めるとともに、**市町村とのパートナーシップにより連携し、役割に応じた事業の構築**を進めることで効率性の高いサービスに努めていきます。

スキーム：「枠組みを伴った計画」や「計画を伴う枠組み」のことです。このような計画や枠組みは「組織立って」「継続的に」実行されることが期待されており、この点が、単純に計画を表すプランや、単純に枠組みを表すフレームワークとは異なります。

(3)「地域主権」の実現のための財源確保

① 地方の財源確保に向けた提案の強化

「地域主権」を実現するためには、教育や福祉の充実をはじめ、社会資本の整備など、地域の実情にあった政策が展開できる、自由で、かつ、安定的な財源が必要であることは言うまでもありません。地方交付税など、「地域主権」を財政的に担保するための仕組みをどう作っていくかが極めて重要になります。


地方交付税が歳入の大きな割合を占める本県では、その動向によっては、大幅な財源不足に陥るなど深刻な状況が想定されます。このため、「国と地方の協議の場」や東京事務所の活用などを通じて、総額の確保はもとより、財政調整機能の強化や地方の自由度の担保など、財政力が脆弱な地方の足腰がしっかりと定まる仕組みとなるよう、地方の財源確保に向けた提案を強化していきます。

② 県税など収入未済金対策の推進

県税については、税収入の確保や、納税者に信頼される賦課徴収を実現する観点から、**適正な課税や滞納額の縮減等**に取り組みます。

また、使用料や負担金及び各種貸付金制度など、**各種の制度で生じている税以外の未収債権についても債権管理・回収の適正化を図り、収入未済額を縮減する取組**を進めます。受益者負担の原則のみならず、償還金を原資に運用されている事業もあり、収入未済が増加すると制度そのものが成り立たなくなってしまいます。

そうした状況を踏まえ、一定基準の債権の回収業務と各部局担当職員への支援を行うため、平成 22 年度から専任の担当職員を配置します。

 **収入未済額（平成 20 年度決算ベース）** 約 79.8 億円

【県税徴収率向上の目標】


	平成 20 年度実績		平成 26 年度目標	備 考
	徴収率	全国平均	徴収率	
現 年 分	98.7%	98.7%	99.0%	平成 20 年度末滞納額 約 21.5 億円
現年・繰越分	96.5%	96.9%	96.9%	

③ 県有財産処分の推進と有効活用

平成 16 年度から、遊休財産処分計画に基づき、県として利用の予定がない県有財産の売却に積極的に取り組んでいます。また、低未利用地で売却が適当であると判断されるものや、組織の統廃合で不要となる財産など新たな物件の洗い出しを行い、**可能な限り多くの遊休財産等を処分**していきます。

あわせて、**処分に時間を要する遊休財産等については、賃貸などを含めた有効活用策の検討**を行います。


また、職員住宅については、今後も教育委員会や警察本部との共同利用を行っていくとともに、老朽化や入居状況を踏まえ、今後使用の見込みがないものについては積極的に処分を行います。

 遊休財産処分計画による売却実績 63 件 224,809 m² 約 66 億円
(平成 16 年度～平成 20 年度)

④ ふるさと寄附金などその他の収入の確保

県の広報媒体（ホームページ、広報紙等）での有料広告や、県が実施又は関与する事業への企業協賛の導入など、**様々な工夫を通じて歳入の積極的な確保**を図ります。

また、平成 20 年度より、ふるさと納税による地域の応援制度の取組を進めています。本県にゆかりのある方やホームページ、パンフレットなどにより広くお知らせするとともに、寄附を活用する「子育て支援」や「環境」、まんが甲子園などの「文化」、「坂本龍馬」などの**情報を発信することにより、本県への応援の輪をひろげて**いきます。

 ふるさと納税*（平成 20 年度納付実績）177 件 約 1,430 万円

⑤ （再掲）産業振興計画の推進による県経済体質の抜本的強化

ふるさと納税: 自分の故郷や応援したい自治体など、居住地以外の都道府県・市区町村へ寄付することで、個人住民税の一部が控除される制度です。

(4) 中長期的な財政健全化の実現

財政の健全性は常に変化しています。そのため、常に中長期的な歳入や歳出の動向を見通し、その健全性を確認していきながら、毎年の財政運営を行っていくことが必要です。将来世代の負担となる県債の発行では、「今後の県債の償還には、毎年度どのくらいの予算が必要か」や、「新たな発行額の見通しや、その間に発生する金利負担」など、将来考えられる様々なシナリオを想定しながら発行額を精査していく必要があります。

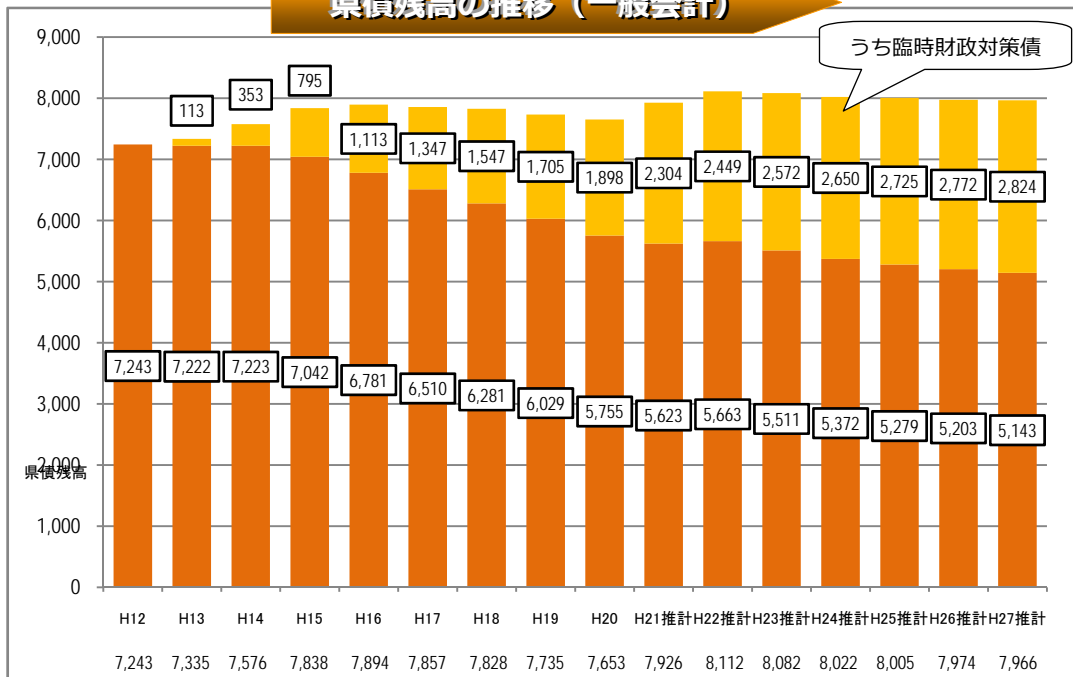
このように、後年度負担を常に意識して中長期の財政収支をしっかりと見通しながら、県がやるべき仕事はしっかりとやっていくことで、県民サービスの確保と財政の健全化の両立を図っていきます。

① 県債残高の抑制

投資的経費にかかる新たな県債の発行抑制と併せて、償還期間の見直し等を行い公債費負担の平準化などに取り組んできた結果、現在の地方債残高は、ピーク時（平成 12 年度）の約 8 割の水準となり、将来世代の負担を着実に減少させてきました。借り入れに依存しない体質づくりは、将来の金利上昇による県債の発行リスクの軽減にもつながります。

引き続き、平準化を図っていくとともに、将来の金利負担の軽減を図るため、借入時期の平準化や超長期債の活用など、借入手法の多様化に積極的に取り組みます。

県債残高の推移（一般会計）



※公債費推計には、満期一括償還にかかる減債基金への積立金を含み、臨時財政対策債は、平成 25 年以降は前年度と同額で固定しています。

臨時財政対策債：本来、地方交付税として国から地方自治体に分配される金額の不足分の一部を、臨時財政対策債として国に代わって地方自治体が借り入れするものです。交付税措置のある起債（借りたお金は地方交付税と同様に使用でき、返済時点には返済額の全額を地方交付税として措置されるもの）であり、通常の県債とは異なります。

② 投資的経費の平準化

産業振興から福祉のサービスまで、県民生活を支える命の基盤である社会資本の整備が他県と比べて遅れていることや、南海地震に備えた学校等の耐震改修など、今後も大規模事業が予定されています。あわせて、既に整備されている社会資本の中には、老朽化が進んだ施設もあり、計画的に更新・整備することも必要です。

中長期的な財政収支を見通した上で、脆弱な県経済への配慮の観点から必要な事業費の確保と平準化に努めていきます。

③ 義務的経費の抑制による財政硬直化の是正

財政の硬直化を是正するため、(3)の歳入確保の取組と併せて、人件費や公債費などの義務的経費の抑制に取り組みなければ、県が直面する課題に対する取組や、将来世代のための投資など、県が裁量的に行える事業に対する余地が小さくなります。

財政収支の試算によると、今後も引き続き職員の大量退職（平成 26 年度末まで毎年 130～170 人程度）に伴う退職手当や、県民の高齢化に伴う医療給付費等の増大が今後も見込まれています（社会保障関係経費は 3.2%の伸び）。**職員定数の削減などによる人件費総額の抑制や、地方債残高の抑制**に取り組み、県民サービスの確保を図っていきます。

④ 三セク債の活用による懸案債務の解消

第三セクター*等の抜本的な改革を促すため、第三セクター等改革推進債が平成 25 年度まで発行できるようになりました。

将来、**財政負担が懸念される第三セクター等の不良資産や債務の解消**に向け取り組むことで、新たな負担を次の世代に残さないための取組を積極的に進めます。

第三セクター: 国や地方公共団体と民間の共同出資による事業体のことで、公企業、民間企業をそれぞれ第一、第二セクターと呼ぶことから、第三セクターと呼ばれます。地域開発・交通その他の分野で設立され、本来、国や地方公共団体が行うべき事業を、民間の資金と能力を導入して共同で行おうとするものです。

行政改革プランの着実な推進と プランの PDCA

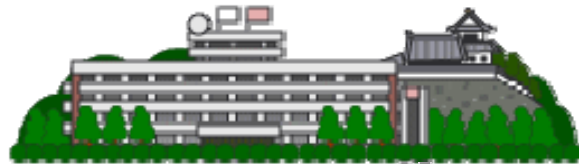
前述のとおり現時点での試算では、本県の財政状況は、中長期的な財政運営に一定の目処が立ったとはいえ、一方で国としては借金が膨らんでおり、国の動向なども含め、先行きには常に注意が必要な状況が続いています。

行政改革プランの推進に当たっては、県経済や県民サービスへの影響にも配慮しながら、計画に沿った行財政のスリム化や事務事業の見直しに積極的に取り組む一方、歳入の積極的な確保にも努めることとしていますが、具体的な作業は、各年度の予算編成過程で確認していくこととなります。

これまでの行政改革プランの成果や課題を踏まえ、**新たな行政改革プランを着実に推進**することで、県民サービスの確保と財政の健全化の両立を図っていきます。

また、この**行政改革プランそのものに PDCA サイクルを適用し、検証と見直し**をしていく必要があります。

外部有識者による行政改革フォローアップ委員会を設け、目標の具体的指標があるものはその指標、そうでないものは取組結果の内容や実効性、職員の理解度等について報告し、取組内容が形骸化していないか、見直しや新たな取組が必要となっていないかといった視点も含めて検証していくこととします。



行政改革検討委員会での検討経過

第1回 (H21.7.3)	<ul style="list-style-type: none"> 県行政の現状について（産業振興計画、県政改革アクションプラン、財政状況） これまでの行政改革の取組について
第2回 (H21.8.28)	<ul style="list-style-type: none"> アウトソーシングの取組の総括について 技能職について
第3回 (H21.10.13)	<ul style="list-style-type: none"> 財政収支見通しについて 職員の定数について
第4回 (H21.10.22)	<ul style="list-style-type: none"> 組織機構について 人事施策について
第5回 (H21.11.17)	<ul style="list-style-type: none"> 市町村への権限移譲について 公社等外郭団体の改革について
第6回 (H21.12.21)	<ul style="list-style-type: none"> 公社等外郭団体について （地産外商公社、土地開発公社、道路公社、住宅供給公社）
第7回 (H22.2.10)	<ul style="list-style-type: none"> たたき台の検討
第8回 (H22.)	

高知県行政改革委員会委員名簿

会 長	根小田 渡	高知大学名誉教授
委 員	衛 藤 公 洋	日本銀行高知支店長
委 員	岡 林 俊 司	連合高知会長
委 員	坂 本 真由美	特定非営利活動法人とさはちきんねっと事務局長
委 員	高 村 禎 二	土佐経済同友会幹事
委 員	遠 山 仁	高知新聞社論説副委員長
委 員	那 須 清 吾	高知工科大学マネジメント学部マネジメント学科長 // 社会マネジメント研究所長
委 員	西 森 やよい	弁護士
委 員	水 田 信 幸	高知県経営者協会専務理事

（※敬称略、委員は50音順）

