

# 第 4 部

---

## 「挑戦する県庁」への変革

---

### 【趣 旨】

将来構想に掲げる「活力があり、県民が日本一幸せな県」の実現に向けた全ての施策展開を支える基盤として、今後（令和4年度から）の4年間における行財政運営の主な取組等を示すものです。

### 【構 成】

今後の行財政運営の取組として、「挑戦できる体制づくり」、「未来志向の財政運営」の2つの柱により構成しています。

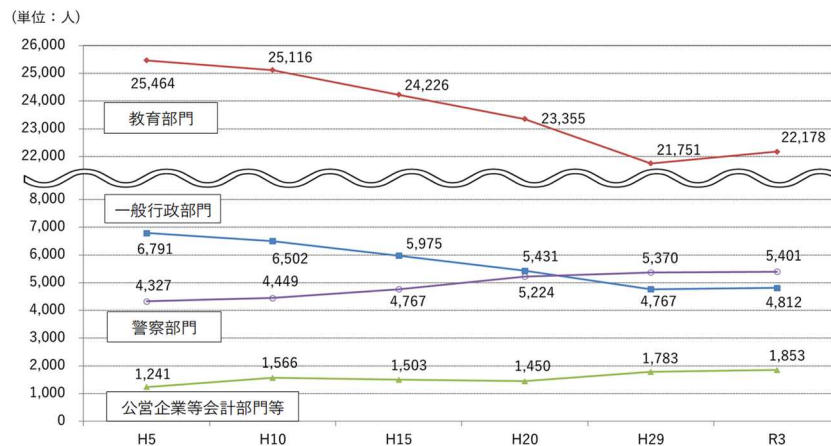
# 第1章 基本的な考え方

## 1 行財政運営の現状

### (1) 職員数の状況

これまで、緊急性・重要性の高い業務に職員を重点的に配置するとともに、事務事業の見直しや ICT の活用など業務の効率化を進めることなどにより、スリムな体制を維持してきました。

今後、限られた職員数で、多様化・複雑化する行政課題に柔軟かつ的確に対応していくためには、よりデジタル技術を用いた業務改革や働き方改革を進め、真に県民のために必要な仕事に注力できるとともに、女性職員や多様な人材が能力を發揮できる組織体制の整備が必要となります。

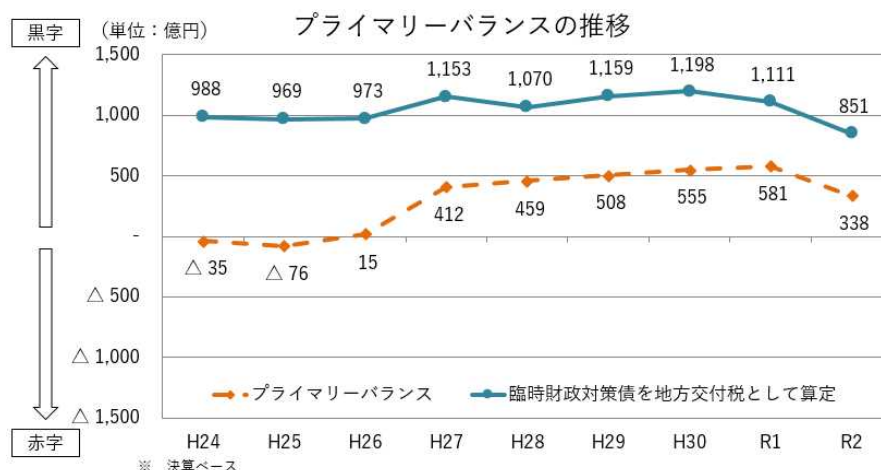


### (2) 財政状況

プライマリーバランスが平成 26 年度以降（※）黒字化するなど、一時期の危機的な財政状況と比べると、財政状況を示す指標は改善の傾向にあります。

しかし、急速な高齢化の進展などによる社会保障関係費の増加や、公共施設等の老朽化対策に係る経費の増大など、今後、予算に占める義務的な経費の割合が高まっていくものと見込まれています。

（※）臨時財政対策債を地方交付税として算定した場合には、平成 22 年度以降



\* プライマリーバランス：行政サービスを提供するための経費（政策的経費）を税収等で賄えているかどうかを示す指標  
 プライマリーバランス = (県債・一般財源基金繰入等を除いた歳入) - (元利償還金を除いた歳出)

## 2 変革の必要性

これまでとは全く環境が異なる、将来の予測が困難な「非連続の時代」を迎える中、「活力があり、県民が日本一幸せな県」を実現するためには、時代の変化に柔軟かつ的確に対応し、これまで以上に、前例踏襲や横並びの意識を打破し、失敗を恐れずに、新たな施策に積極果敢に挑戦していく組織へと変革する必要があります。

## 3 基本方針と取組の柱

### (1) 基本方針と基本姿勢

行財政運営の基本方針を、引き続き、「未来に希望の持てる新しい茨城づくりに向けて『挑戦する県庁』への変革」とし、全職員が一丸となり、「県民本位」「積極果敢」「選択と集中」の3つの基本姿勢で、県庁の変革に向けてチャレンジを進化させながら取り組んでいきます。

### (2) 取組の柱

上記の基本方針と基本姿勢のもと、『活力があり、県民が日本一幸せな県』の実現に向けた施策展開を支える基盤として、

## I 挑戦できる体制づくり

## II 未来志向の財政運営

の2つの取組を今後も行財政運営の柱に設定し、それぞれの取組ごとに特に力を入れて推進する方策をお示しします。

基本方針	未来に希望の持てる新しい茨城づくりに向けて <b>「挑戦する県庁」への変革</b>	
基本姿勢	県民本位 ▶「県民のためになっているか」を常に考え、政策を実行します。 積極果敢 ▶横並び意識を打破し、失敗を恐れず積極果敢に挑戦します。 選択と集中 ▶目的を見据えて選択と集中を徹底し、経営資源を最大限効果的に活用します。	
取組の柱	取組Ⅰ <u>挑戦できる体制づくり</u> 1 「人財」育成と実行力のある組織づくり 2 スマート自治体の実現に向けたデジタルトランスフォーメーション（DX）の推進 3 働き方改革の推進 4 多様な主体と連携した県政運営	取組Ⅱ <u>未来志向の財政運営</u> 1 戦略的な予算編成と健全な財政構造の確立 2 出資団体改革の推進

## 第2章 「挑戦する県庁」に向けた取組

### 1 挑戦できる体制づくり

#### 政策1 「人財」育成と実行力のある組織づくり

新たな発想で、固定観念にとらわれず、自ら変わる勇気をもって、挑戦することができる職員の育成や組織づくりを進めます。



#### 施策(1) 失敗を恐れずに挑戦する多様な「人財」の育成と確保

社会経済情勢の変化に即応し、行政課題に的確に対応していくためには、前例踏襲ではなく、挑戦する行政へと変化していくことが重要なことから、失敗を恐れず、直面する行政課題に果敢に挑戦していくことを基本理念とした「人財」を育成します。

##### 求められる職員像

**挑戦：**時代に合った県民ニーズを的確に捉え、失敗を恐れず果敢に挑戦する職員

**スピード感：**未来を展望した政策展開につながるよう、常にスピード感を持ち、行政課題に対応する職員

**幅広い視野と発想力：**固定観念にとらわれない新たな発想を持ち、将来の予測が困難な「非連続の時代」に対応する職員

##### 【「人財」育成】

内容	主な推進方策
① 幅広い視野を持ち、新たな発想で積極的に挑戦できる職員を育成するため、主体的な能力開発に資する研修や派遣研修等の充実を図ります。	<ul style="list-style-type: none"> <li>職員研修の充実（民間の知見の活用）</li> <li>職員の自主学習の支援の充実</li> <li>民間企業、海外等への派遣の拡大</li> </ul>
② 人事配置にあたっては、県の発展や県民ニーズに直接向き合う部署に重点的に人材を配置する「現場重視」や、採用年次や職種、性別などにとらわれない「実力主義」を基本とするとともに、社会経済情勢の変化等に即応して行います。 また、女性職員を積極的に登用し、県庁の職場文化の変革を図ります。	<ul style="list-style-type: none"> <li>特定分野に特化したスペシャリストの育成</li> <li>庁内公募の実施</li> <li>女性職員の活躍推進</li> </ul>
③ 職員の能力や適性を把握し、任用や給与上の処遇、職員の能力向上に活用するため、人事評価制度の効果的な運用を図ります。 また、組織力を最大限発揮できるよう、管理職員のマネジメント能力の向上を図ります。	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事評価制度の効果的な運用</li> <li>管理職のマネジメント研修の実施</li> </ul>

##### 【「人財」確保】

内容	主な推進方策
○ 社会経済情勢の変化に即応し、行政課題に的確に対応していくため、その時々課題に応じた専門知識を有するなど多様な人材や、新たな発想で積極的に挑戦できる強い使命感を持つ若手人材等の確保に努めます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会人経験者採用の推進</li> <li>民間との積極的な人事交流</li> <li>障害者の雇用推進</li> <li>茨城県職員志望者の確保対策の推進</li> <li>採用試験説明会等での情報発信</li> <li>「いばらき輝く教師塾」の開催</li> </ul>

## 施策（２）

## スピード感を持って挑戦する実行力のある組織づくり

### 【積極果敢に挑む組織づくり】

内容	主な推進方策
<p>○ 多様化・複雑化する行政需要に柔軟かつ確に対応できるよう、職員が新たな発想で積極的に挑戦できる体制、スピード感のある事務執行体制、「選択と集中」によるメリハリのある体制の３つの柱を基本とした、組織体制づくりと適正な人員配置を進めます。</p> <p>また、県政の諸課題の解決に向け、知事と職員が自由闊達に議論する場を設け、スピーディーに意思統一を図ります。</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>・行政課題に応じた組織のスクラップ・アンド・ビルド</li><li>・感染症や自然災害等の危機管理に対応できる機動的かつ柔軟な組織体制づくり</li><li>・部局間連携の推進</li><li>・職員数の適正な管理</li><li>・知事と職員との議論の場の設定</li></ul>

### 【県民本位の行政サービスの提供】

内容	主な推進方策
<p>○ 広く県民の意見を把握することにより、政策形成への反映や県民が利用しやすく満足度の高い行政サービスの提供に努めます。</p> <p>また、県政情報や本県の優れた魅力等を県民に分かりやすく戦略的に情報発信を行うとともに、引き続き、県の保有する情報の適切な公開に努めます。</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>・多様な手法による広聴業務の推進</li><li>・戦略的な情報発信の推進</li><li>・オープンデータ化の推進</li><li>・情報公開条例の適正・円滑な運用</li></ul>

## 政策２ スマート自治体の実現に向けたデジタルトランスフォーメーション（DX）の推進

「スマート自治体」の実現に向けて、県庁業務のデジタルトランスフォーメーション（DX）を推進し、職員が真に県民や県政発展のための必要な仕事に注力できるよう業務改革や人財の育成に取り組むとともに、県民サービスの充実を図ります。

### 目指すスマート自治体像

- ・デジタル技術を活用して、職員が効果的かつ効率的に仕事に取り組み、県民のためにより価値のある行政サービスを将来にわたり持続可能な形で提供できる自治体
- ・県民があらゆる行政手続きをいつでもどこでもオンラインでできる自治体

## 施策（１）

## 県庁 DX の推進

### 【デジタル技術を活用した業務改革】

内容	主な推進方策
<p>○ 民間等のノウハウを積極的に活用し、県庁業務の更なる効率化を図るため、これまで以上にデジタル技術を活用した業務改革を進めるとともに、独自にシステムを保有しないなど費用対効果に優れた業務システムの利用を推進します。</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>・AI・RPA等のデジタル技術の積極的な活用</li><li>・業務のデジタル化の推進</li><li>・行政情報システム全体最適化の推進</li><li>・外部人材の活用や民間との連携</li></ul>

### 【DX 推進のための人財の育成と意識改革】

内容	主な推進方策
<p>○ 前例にとらわれずデジタル技術を活用して行政課題を解決できるよう、県職員の意識改革に取り組むとともに、デジタル技術に関する知見を持ち現場の実態に沿った導入を進めることができる人財を育成します。</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>・県庁 DX を推進する人財の育成</li><li>・職員のデジタルスキルの向上</li></ul>

\* デジタルトランスフォーメーション（DX）：デジタル技術を活用して業務や組織、サービスを変革すること。

\* RPA（Robotic Process Automation）：ルールエンジンや構造解析技術、画像認識技術などを組み合わせたソフトウェアを使って事務作業を自動化すること。デジタルレイバー（仮想的労働者）とも呼ばれる。



## 施策（２） DX による県民の利便性向上

【県民サービスの充実】

内容	主な推進方策
○ 県民が DX の恩恵を実感できるよう、県民目線でデジタル技術を活用した県庁の業務改革を進め、県民サービスの充実を図ります。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・行政手続のオンライン化・簡素化の推進</li> <li>・非接触・非対面型の電子サービスの推進</li> <li>・キャッシュレスの推進</li> <li>・マイナンバーカードの普及及び利活用の推進</li> </ul>

## 政策3 働き方改革の推進

「いつでもどこでも」効率的に仕事に取り組み、職員が心身ともに健康で、ワーク・ライフ・バランスを確保しながら、意欲を持って、県民のために必要な仕事や現場に密着した仕事に注力できる環境づくりを進めます。

### 施策 職員が意欲を持って仕事ができる環境づくり

【多様で柔軟な働き方の推進】

内容	主な推進方策
○ 多様で柔軟な働き方が選択できる環境を整備することにより、職員のワーク・ライフ・バランスを確保するとともに、健康管理を強化し、職員が前向きに、意欲を持って挑戦できる勤務環境づくりを推進します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・時差出勤・テレワークなど柔軟な働き方の推進</li> <li>・時間外労働の縮減等総労働時間の短縮</li> <li>・男性職員の育児参画促進</li> <li>・障害のある職員が働きやすい職場環境の整備</li> <li>・ハラスメントの防止</li> <li>・メンタルヘルス対策の推進</li> <li>・教員の在校等時間の適切な管理</li> </ul>

【仕事の生産性の向上】

内容	主な推進方策
○ 従来の仕事のやり方にとらわれず、非効率な事務や事業効果が低くなった事業の見直しに不断に取り組むなど、スクラップ・アンド・ビルドを徹底することで、人員や財源の「選択と集中」を図ります。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・証拠に基づく PDCA サイクルの徹底</li> <li>・非効率な事務や成果向上が見込めない事業の廃止等</li> <li>・出先機関の業務の見直し</li> <li>・デジタル技術の活用や民間委託の拡大</li> </ul>



デジタル技術を活用した業務改革



多様で柔軟な働き方の推進

## 政策4 多様な主体と連携した県政運営

「活力があり、県民が日本一幸せな県」の実現に向けて、企業・大学・NPO・市町村などの多様な主体との連携を強化し、「オール茨城」で挑戦します。

### 施策 多様な主体と連携した県政運営

【民間との連携・協働強化】

内容	主な推進方策
<p>○ 企業・大学・NPOなどの多様な主体と課題を共有し、アイデアを出し合いながら、互いの強みを活かした効果的な施策を展開するため、デジタル技術を活用しながら、連携・協働を強化します。</p> <p>また、民間の経営資源を取り入れた効果的な行政運営を行うため、民間活力の導入を推進します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 包括連携協定の充実と連携企業等との協働の推進</li> <li>・ 民間との連携を推進する総合窓口「公民連携デスク」の積極活用</li> <li>・ 民間企業やNPO等との協働事業の推進</li> <li>・ 民間委託やPFI等の民間活力導入の推進</li> <li>・ 民間との積極的な人事交流（再掲）</li> </ul>

【国や他都道府県、市町村との連携強化】

内容	主な推進方策
<p>○ 地域が抱える課題を解決するとともに、行政サービスを持続的かつ効果的に提供していくため、市町村との適切な役割分担を踏まえながら、連携・協力を推進します。</p> <p>また、県域を超えた課題等の解決に向けて、適時適切なタイミングで国に提案・要望を行うとともに、他都道府県等との広域的な連携を強化します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 市町村との連携協力体制の充実</li> <li>・ 市町村への権限移譲の推進</li> <li>・ 国への適時適切な提案・要望</li> <li>・ 地方分権の推進</li> <li>・ 他都道府県等との連携の強化</li> </ul>

## II 未来志向の財政運営

### 政策1 戦略的な予算編成と健全な財政構造の確立

将来世代の受益につながる事業に大胆に取り組むとともに、スクラップ・アンド・ビルドの徹底などにより限られた財源の有効活用を図り、本県が将来にわたって発展していくための、健全な財政構造を確立します。



#### 施策（1） 「選択と集中」による戦略的な予算編成

【好循環を生み出す施策への重点配分】

内容	主な推進方策
<p>○ 本県が将来にわたって飛躍できるよう、限られた財源について、人材や産業の育成など、未来に向けて好循環を生み出すための施策への重点化を進めます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 予算編成における特別枠の設定</li> <li>・ 知事と職員との議論の場の設定（再掲）</li> </ul>

【スクラップ・アンド・ビルドの徹底と事務事業の効率化】

内容	主な推進方策
○ 真に必要な事業に積極果敢に挑戦するため、施策の進捗状況や効果の検証に不断に取り組み、改善方を予算に反映させるなど、事務事業の見直しを徹底し、コスト削減や事業の効率化を図ります。また、予算の執行段階でも無駄を省き、効率的な執行を徹底します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・証拠に基づく PDCA サイクルの徹底（再掲）</li> <li>・非効率な事務や成果向上が見込めない事業の廃止等（再掲）</li> <li>・予算の効率的な執行</li> </ul>

【公共投資の重点化・効率化等】

内容	主な推進方策
○ 地域経済や県民生活などに与える影響に配慮しつつ、新たな成長の原動力となる分野への投資や災害・危機に強い県土づくりなどへの公共投資の重点化・効率化等を徹底するとともに、公共施設の資産総量の適正化や長寿命化に計画的に取り組めます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公共投資の重点化・効率化等</li> <li>・公共施設等の効率的・計画的な維持管理</li> </ul>

**施策（２） 将来にわたって発展可能な健全な財政構造の確立**

【幅広い手法による財源の確保】

内容	主な推進方策
① 県有財産の有効活用、広告収入等の確保など、多様な手法による自主財源の確保を進めます。 また、安定的な資金調達と金利変動リスクの抑制を図るとともに、金利負担の軽減や運用益の確保に向けて、資金管理の効率化等を徹底します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・県有財産の有効活用、広告収入等の確保</li> <li>・受益者負担の適正化、税外収入未済額の縮減</li> <li>・ふるさと納税の広報・募集活動の推進</li> <li>・県債発行手法の多様化</li> <li>・資金運用管理の効率化</li> </ul>
② 法定外税や超過課税等の課税自主権の活用について研究を進めるとともに、滞納の未然防止のための納期内納付の推進や、滞納整理を通じて税の公平・公正性の確保を図ることにより、県税収入の確保に努めます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・課税自主権の活用（法定外税、超過課税等）</li> <li>・進行管理の徹底による適正な滞納整理</li> <li>・キャッシュレス化の推進による納税者の利便性の向上等</li> </ul>

【公営企業会計・特別会計の健全化の推進】

内容	主な推進方策
○ 公営企業会計及び特別会計について、経営等の健全化を推進するとともに、独立採算性等の観点から見直しに努めます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・改革工程表の進行管理</li> <li>・各会計が所管する県所有の分譲対象用地の早期処分</li> </ul>

【財政健全化目標の設定と財政状況の見える化】

内容	主な推進方策
① 計画に掲げる挑戦を着実に推進するとともに、将来世代への負担の先送り等を回避するため、健全な財政構造を確立するための目標を設定します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実質公債費比率について全国中位以下を維持</li> <li>・将来負担比率の改善</li> <li>・特例的県債*を除く県債残高の縮減</li> <li>・プライマリーバランスの黒字維持</li> </ul>
② 財政状況や資産状況について、経年比較や他団体との比較など多角的な分析を進めるとともに、県民向けの情報発信の充実を図ります。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業会計的手法を用いた財務書類の作成・公表・活用</li> <li>・財政収支見通しや予算・決算等の分かりやすい広報</li> </ul>

\* 特例的県債：臨時財政対策債、減収補填債など、地方の財源不足を補うために、国の制度に基づき発行した県債



## 政策2 出資団体改革の推進

出資団体が効率的かつ効果的に運営され、その結果、地域の振興及び県民生活の向上を促進し、県民が更なる「豊かさ」を享受できるよう出資団体改革を着実に推進します。

また、推進にあたっては、出資団体等調査特別委員会や変革期をリードする茨城づくり調査特別委員会の提言等を踏まえ、改革工程表の進行管理等により、計画的に行います。

### 施策 出資団体改革の推進

#### 【出資団体のあり方の見直し】

内容
○ 社会経済情勢の変化や県民のニーズに的確に対応するため、出資団体の県行政における役割を明確にし、事業の効果や経営状況等を踏まえ、将来を見据えたあり方等の見直しを進めます。

#### 【経営健全化の推進】

内容
○ 経営評価による指導や改革工程表（保有土地等）の進行管理の徹底等を図ることにより、出資団体の経営の健全化を推進します。また、法人情報について県民に分かりやすく公開します。

#### 【自立的な経営の推進】

内容
○ 出資団体は、経営の結果責任を十分認識し、自立的な経営を推進するとともに、県は、出資団体の事業が効率的かつ効果的に実施できるよう人的及び財政的関与の適正化を図ります。 また、出資団体におけるデジタル技術の活用を促進することにより、県民サービスの向上を図ります。

## 数値目標

県政推進の基盤となる県の組織体制及び財政運営について、適切な状況にあるかを確認するため、「定員管理」及び「主要財政指標」に係る数値目標を次のとおり設定します。

I 挑戦できる体制づくり		II 未来志向の財政運営	
■ 定員管理		■ 主要財政指標	
現状値	目標値	現状値	目標値
令和3年度 <b>一般行政部門</b> 〈下記部門を除く行政部門〉 <b>職員数 4,812人</b>	(令和7年度) <b>現状程度の職員数を維持</b> ・スリムな人員体制を維持 ・緊急性・重要性の高い分野に重点的に人員を配置	令和2年度 [令和2年度決算] <b>実質公債費比率</b> <b>9.5%</b> <b>全国第34位</b>	(毎年度) <b>全国中位以下を維持</b>
令和3年度 <b>学校以外の教育部門</b> <b>職員数 468人</b>		令和2年度 [令和2年度決算] <b>特例的県債*を除く</b> <b>県債残高</b> <b>1兆1,377億円</b>	(毎年度) <b>前年度以下に縮減</b>
令和3年度 <b>警察官以外の警察部門</b> <b>職員数 538人</b>		令和2年度 [令和2年度決算] <b>プライマリーバランス</b> (臨時財政対策債を交付税として算定した場合) <b>851億円黒字</b>	(毎年度) <b>黒字を維持</b>
令和3年度 <b>公営企業等会計・大学部門</b> 〈利用料など特定の収入により事業を行う部門〉 (水道・下水道・病院(医療従事者除く)・競輪など) <b>職員数 583人</b>			