

## 第 5 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（平成30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。

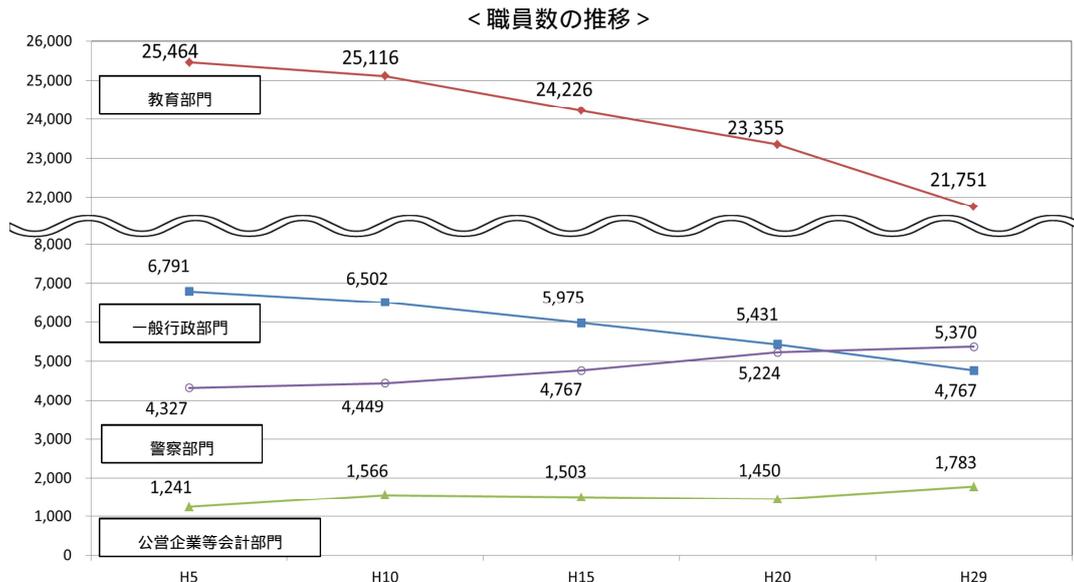
# 第1章 基本的な考え方

## 1 行財政運営の現状

### (1) 職員数の状況

これまで、行政需要に対応した組織機構の整備や事務事業の見直しなどにより、定員の適正化に取り組み、全国的にもスリムな人員体制を構築してきました。

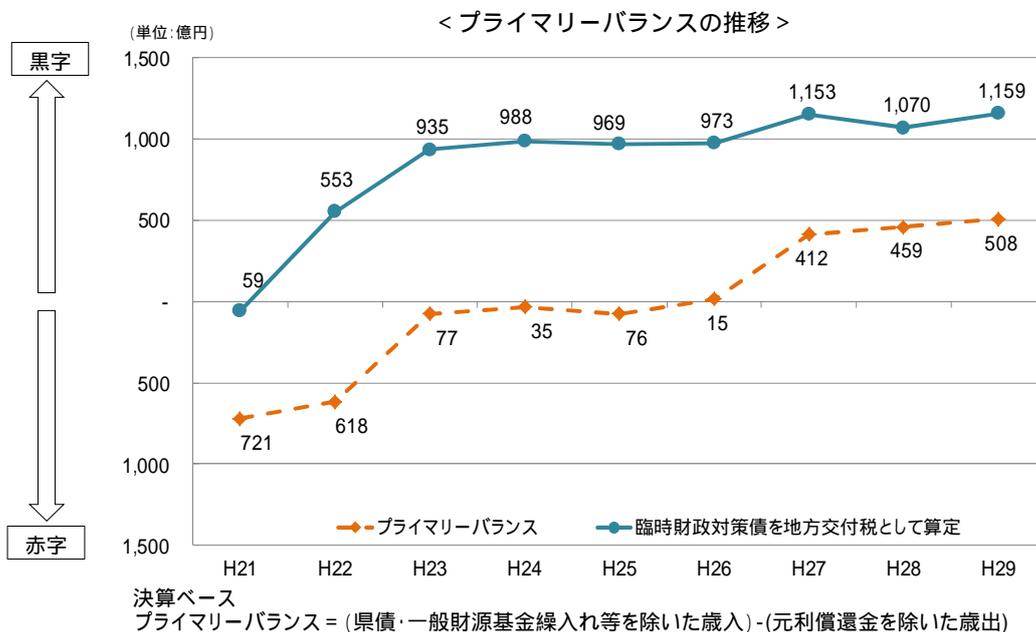
今後、現在の限られた職員数で、社会経済情勢の変化に柔軟かつ的確に対応していくためには、仕事の生産性を高めるとともに、緊急性、重要性の高い分野に重点的に職員を配置するなど、これまで以上に戦略的な組織体制の整備が必要になります。



### (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



## 2 変革の必要性

将来の予測が難しく、混沌とした時代を迎える中で、「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、失敗を恐れずに、新たな施策に積極果敢に挑戦していくことが重要です。今こそ、県庁自身が挑戦する組織へと変わらなければなりません。

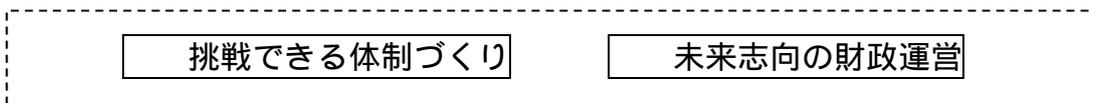
## 3 基本方針と取組の柱

### (1) 基本方針と基本姿勢

これからの行財政運営の基本方針を『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、県庁の変革にチャレンジしていきます。

### (2) 取組の柱

上記の基本方針と基本姿勢の下、『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、



の2つの取組を今後の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 「挑戦する県庁」への変革	
	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。
基本姿勢	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	取組
	挑戦できる体制づくり	未来志向の財政運営
	1 「人財」育成と実行力のある組織づくり 2 働き方改革の推進 3 多様な主体と連携した県政運営	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

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、固定観念に捉われず、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 失敗を恐れずに挑戦する「人財」の育成

##### 【「人財」育成】

内容	主な推進方策
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>
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、性別などに捉われない「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。	<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>
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に、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>社会人採用の拡大</li> <li>民間との積極的な人事交流</li> <li>障害者の雇用促進</li> <li>インターンシップ受入拡大</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 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
時代のニーズに柔軟かつ的確に対応できるように、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行います。 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、スピーディーな意思統一を図ります。	<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>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
広く県民の意見を把握することにより、政策形成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。 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。	<ul style="list-style-type: none"> <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> <li>県民との直接対話の推進</li> </ul>

## 政策 2 働き方改革の推進

ICTを積極的に活用して「いつでもどこでも」効率的に仕事に取り組み、県民のための本質的な仕事や、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 「いつでもどこでも」効率的に仕事ができる環境づくり

#### 【ICT環境の充実】

内容	主な推進方策
ICTの積極的な活用により、勤務場所や勤務時間に捉われず効率的に仕事ができる環境づくりを進めます。 また、業務の更なる効率化のため、AIやRPAの導入を図ります。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・テレワーク・BYOD 1環境の充実</li> <li>・Web会議のできる環境整備</li> <li>・インターネット利用環境の充実</li> <li>・AI 2やRPA 3の導入</li> </ul>

#### 【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、テレワークの利用促進</li> <li>・時間外勤務の縮減等</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>・県立学校の学校閉庁日の実施</li> </ul>

- 1 BYOD(Bring Your Own Device) 個人端末(スマートフォン・パソコン等)を職場に持込み業務に活用すること。
- 2 AI(Artificial Intelligence) 人工知能。知的な機械、特に、知的なコンピュータプログラムを作る科学と技術。
- 3 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 仕事の生産性の向上

#### 【本質的な仕事への深化(事務事業の見直し)】

内容	主な推進方策
従来の仕事のやり方に捉われず、非効率な事務の見直しに不断に取り組むなど、県民のために真に必要な仕事に注力するための最適な事務遂行体制を追求します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事務の廃止・合理化・ルール化</li> <li>・会議の廃止・効率化</li> <li>・ICTの活用 外部委託の拡大</li> <li>・出先機関の裁量拡大</li> </ul>
事業効果が低くなった事業については廃止するという大前提の下、ゼロベースで総点検を行い、スクラップ・アンド・ビルドを徹底することで、財源とマンパワーの「選択と集中」を図ります。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・PDCAサイクルの確立</li> <li>・成果向上が見込めない事業の廃止等</li> </ul>

## 政策 3 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
企業・NPO・大学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、連携・協働を強化します。 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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・包括連携協定の充実と連携企業等の拡大</li> <li>・民間との連携相談窓口の積極活用</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
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。 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。	<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>



## 政策 1 戦略的な予算編成と健全な財政構造の確立

将来世代の受益に繋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 「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
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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・知事と職員との議論の場の設定(再掲)</li> <li>・予算編成における特別枠の設定</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、改善方策を予算に反映させるなど、事務事業の見直しを徹底するとともに、ICTや外部委託の活用等により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>・PDCAサイクルの確立(再掲)</li> <li>・成果向上が見込めない事業の廃止等(再掲)</li> <li>・ICTの活用・外部委託の拡大(再掲)</li> <li>・予算の効率的な執行の奨励</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、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 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
<p>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。</p> <p>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。</p>	<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>
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>・進捗管理の徹底による適正な滞納整理</li> <li>・納税機会の拡大</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
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>
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>・統一的な基準による地方公会計の活用</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>

## 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

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。

### 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把握するため、「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。

#### 挑戦できる体制づくり

##### 定員管理

2017年度  
一般行政部門  
下記部門を除く行政部門  
職員数 4,767人

2017年度  
学校以外の教育部門  
職員数 479人

2017年度  
警察官以外の警察部門  
職員数 535人

2017年度  
公営企業等会計・大学部門  
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〕  
職員数 589人

目標値  
(2021年度)

現状程度の  
職員数を維持

- ・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

#### 未来志向の財政運営

##### 主要財政指標

2017年度〔2017決算〕  
実質公債費比率  
10.2%  
全国第38位

目標値  
(毎年度)  
全国中位  
以下を維持

2017年度〔2017決算〕  
特例的県債を除く  
県債残高  
1兆1,949億円

目標値  
(毎年度)  
前年度以下に  
縮減

2017年度〔2017決算〕  
プライマリーバランス  
(臨時財政対策債を交付税  
として算定した場合)  
1,159億円黒字

目標値  
(毎年度)  
黒字を維持