

令和3年度  
第5回静岡県行政経営推進委員会



日時：令和4年2月9日（水）  
午後1時30分～午後3時  
会場：県庁本館4階403会議室  
（オンライン開催）

次 第

1 開 会

2 議 事

- （1）次期静岡県行政経営革新プログラム（最終案）
- （2）令和3年度静岡県行政経営推進委員会意見書（案）

3 閉 会

【配布資料】

- ・委員名簿
- ・【資料1】次期静岡県行政経営革新プログラム（案）に関する意見
- ・【資料2】次期静岡県行政経営革新プログラム（最終案）
- ・【資料3】次期静岡県行政経営革新プログラム（概要版）
- ・【資料4】令和3年度静岡県行政経営推進委員会意見書（案）
- ・【資料5】令和3年度静岡県行政経営推進委員会意見書（案）概要

静岡県行政経営推進委員会 委員名簿（令和3年度）

（敬称略、50音順）

氏名	役職
おおつぼ まゆみ 大坪 檀 （顧問）	学校法人新静岡学園学園長 静岡産業大学総合研究所長
おの こうじ 小野 晃司 （委員長代理）  かながわ こうじ 金川 幸司	サゴーエンタプライズ株式会社代表取締役社長  静岡県立大学名誉教授
さとう かつあき 佐藤 克昭 （委員長）	佐藤経済研究所長 元 浜松学院大学教授
すずき ともこ 鈴木 智子	一般社団法人静岡県大学出版会代表理事
ながさわ ひろこ 長澤 弘子  ふるや ひろよし 古谷 博義	NPO 法人浜松子どもとメディアリテラシー研究所理事長  株式会社ウェルビーフードシステム代表取締役 静岡県ニュービジネス協議会理事
よしむら みねひさ 吉村 峰仙	吉村峰仙公認会計士・税理士事務所代表

## 案に関する意見（第4回委員会での意見）と対応

資料1

No	委員	該当箇所	意見内容	対応区分	対応・回答
1	金川委員	第3章 1-2(1)	20代以下の県政に関心がある人の割合が低いので、若者の主権者教育を推進する必要があるのではないかと。	御意見を踏まえ取り組む	主権者教育については、静岡県教育振興基本計画に位置付け教育委員会が主体となって進めている。 高等学校において、2022年度から「現代社会」に代わり「公共」が必修履修科目となることから、授業を通じて主権者に必要な資質・能力を育成していく。
2	金川委員	第2章 1現状と課題 (1)	県に意見を伝えなかった理由の多くは、「伝えても無駄だと思った」であり、なぜ伝えても無駄だと思うのかももう少し分析が必要ではないかと。	案を修正	P5の下段のグラフに、分析を追加
3	金川委員	第2章 1現状と課題 (5)	人口1万人当たりの職員数は少ないが、職員の総労働時間は増えている。人数が少ない分、業務が過多になっている可能性があるため、もう少し分析が必要ではないかと。	回答	時間外勤務の都道府県別の統計データが存在しないため、都道府県ごとの1人当たり総労働時間の比較はできなかったが、御指摘を踏まえ、更なる分析手法について、検討していく。
4	金川委員	第3章 1-2(2)③	「民間の能力とノウハウの活用」について、「民営化（民間が実施するが、原資は行政が出す）」と「民間化（行政は関与しない）」が、使い分けられているのか気になった。	案を修正	P21の(2)③の文章を修正
5	金川委員	第3章 1-2(2)④	独立行政法人の現場の職員の話を見ると、直営のときと比べて、仕事が増え、忙しくなったという声が多い。「業務実績の評価を行う仕組みの充実を図る」と記載があるが、ますます細かくするように読めるので、記載を見直してはどうか。	案を修正	P22の④の文章を修正
6	金川委員	第3章 2-1(2)①	「ディスプレイを活用した会議」は、「電子会議」という表現のほうがいいのではないかと。	案を修正	P26の①の「ディスプレイを活用した会議」を「Web会議」に修正
7	鈴木委員	第3章 1-2(2)	行政から民間に対し、「意見を聞かせて欲しい」等の依頼をいただくことがあるが、企業側の収入に繋がらないことがある。また、数回意見を聞きに来たが、その後、音沙汰がないこともある。民間も相応の時間と労力を要しているので、対価を支払うなど、配慮していただけないのではないかと。 また、民間にできることは民間に委ねるべきだが、一方で丸投げにならないように、気を付けていただきたい。	御意見を踏まえ取り組む	御意見を踏まえ、職員の業務の進め方の見直しに取り組んでいく。

No	委員	該当箇所	意見内容	対応区分	対応・回答
8	鈴木委員	第2章 1現状と課題 (5)	当事者から聞かないと、実際のところはわからないので、実際に働いている女性の皆さんの意見を出してもらってはどうか。庁内の全女性職員の方に、困りごとや課題に感じていることを調査してみてください。	御意見を踏まえ え取り組む	御意見を踏まえ、女性職員が感じている課題等の調査について、検討していく。
9	小野委員 長澤委員	全体	行政は、県民・民間・市町を包括するイメージで書かれているのか、それとも、県庁のことを言っているのか、表現が整理されていないのかもしれない。	案を修正	P1にイメージ図を追加するとともに、県が取り組む計画であることを記載
10	長澤委員	第3章 2	「県政への理解を得る」という記載が幾つかあるが、社会が変革していて、行政がDX化を進める必要があることについて、県民の理解を受けているかということ、なかなか難しいと思う。県民にとってお得であり、それによって、とても県がよくなるという理解を得ることが、もう少し必要だと思う。オンライン化も直接県民に関わることなので、理解納得が担保されていることも必要だと思う。そうでなければ、DX化したとしても、内部の事務作業には限界があるので、協力してもらえる県民が必要だと思う。	御意見を踏まえ え取り組む	御意見を踏まえ、県民の理解を得ながら、県行政のDX化に取り組む。
11	長澤委員	第3章 2-1(2)④	セキュリティ対策と同時に、OSのアップデートや更新作業ができていないかも、運用に関わってくるので、そのあたりも忘れがちになるようであれば、表記が必要ではないか。	御意見を踏まえ え取り組む	御意見を踏まえ、OSのアップデート等に取り組む。
12	長澤委員	第3章 3	「新しい働き方（スマートワーク）」と表現しているが、「新しいものに変えなければいけない」のか、それとも「今までのものと新しいものを融合させる」のか。後者が現実的だと思う。新しいものになって辛いこともあると思うので、新しいものだけがいいのではないということが表現されるといいと思う。	案を修正	P28の文章を修正
13	古谷委員	第3章 1-2(2)④	指定管理者制度のモニタリングをし、県と指定管理者との壁を取り除いて、民間の活力を上げていただきたい。	御意見を踏まえ え取り組む	指定管理者への支援や改善指導に努め、県と指定管理者が協働し、県民サービスの向上に努めていく。
14	古谷委員	第3章 2-2(1)①	「RPA」に注釈を入れたほうがいいと思う。	案を修正	P36に注釈を追加

No	委員	該当箇所	意見内容	対応区分	対応・回答
15	古谷委員	参考	「総合計画に掲げる理想の姿の具体的イメージ」は、大変わかりやすいと思う。「ポストコロナ時代を見据えた経済再生により、県民の暮らしを豊かに」の右側の方に「早期回復と持続的発展」と書かれているが、最終的に何年にどのぐらいにするのかという数値目標はあるのか。	回答	あくまでも理想の姿の具体的イメージとして記載しており、行政の政策だけでなし得るものではなく、具体的な時期と目標数値を明示することが難しいため、このような記載としている。
16	小野委員	全体	目的を最初に大きく掴みながら、細部に書き下していく書き方もいいが、バックキャスト的に書くことによって、大きな目的を達成する意欲に変わると思う。	案を修正	次期プログラム概要版に、行政経営の目指す将来像を追加
17	佐藤委員長	全体	県庁の職員が能力を発揮し、生産性が上がることが、ひいては県庁のステークホルダーである市町、県民、企業の幸福度や生産性に結果として結び付くという信念、覚悟を持って取り組むことが重要になる。	案を修正	P11にイメージ図を追加
18	吉村委員	第3章 3-1(2)	「①働きがいのある職場環境づくり」が追加されたが、この取組に対応するKPIを設ける必要はないか。	回答	「働きがい」を測る適切なKPIの設定が難しいため、指標としては設定しないが、職員の達成感や職場の活気等について、職員に対するアンケート調査を実施していく。

静岡県行政経営革新プログラム 2025  
(仮称)  
(最終案)

2022 年〇月  
静 岡 県

# 目 次

第1章	計画の位置付け	1
第2章	取組方針	3
1	現状と課題	3
2	取組方針	15
3	行政経営を推進する上での視点	16
第3章	取組の柱と方向性	17
1	現場に立脚した施策の構築・推進	17
(1-1)	戦略的な情報発信と透明性の向上	18
(1-2)	県民・民間・市町と連携した行政の推進	20
2	デジタル技術を活用した業務革新	24
(2-1)	新しい生活様式に対応した行政手続等の構築	25
(2-2)	業務のデジタル化とデータの利活用	27
3	生産性の高い持続可能な行財政運営	28
(3-1)	最適な組織運営と人材の活性化	29
(3-2)	健全な財政運営の堅持と最適かつ効果的な事業執行	32
(参考)	総合計画に掲げる「理想の姿の具体的イメージ」	35
(参考)	用語解説	36

# 第1章 計画の位置付け

## 1 総合計画「静岡県の新ビジョン」後期アクションプランの策定

本県では、2017年度に県政運営の基本指針として、概ね10年程度を計画期間(2018～2027年度)とし、県の目指す姿、その実現のための政策や地域づくり等の方向性を示す基本構想及び当初4年間(2018～2021年度)の主要施策を盛り込んだ基本計画を策定した。

この度、同計画を継承しつつ、ポストコロナ時代を見据えた戦略的な視点を加え、直面する危機を乗り越え、誰一人取り残さない富国有徳の“ふじのくに”づくりを推進するための新たな基本計画として、後期アクションプラン(2022～2025年度)を策定しているところである。

新ビジョンの基本理念に『富国有徳の「美しい“ふじのくに”」づくり～東京時代から静岡時代へ～』を掲げ、目指す姿である「県民幸福度の最大化」を実現するため、5つの基本方向のもと、12の政策をオール静岡で推進していく。

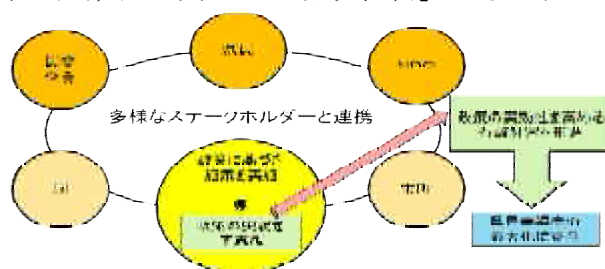
## 2 「行政経営」の位置付け

新ビジョンにおいて「行政経営」は、12の政策分野に横断的に関わり、全体最適という視点で取り組むべき「政策の実効性を高める行政経営」として位置付けられている。

今後、人口減少・少子高齢化の更なる進行により、県全体としても、労働力人口が減少し、高齢化率の増加による社会保障関係経費等の一層の増加が見込まれるなど、厳しい行財政環境が続くことが予想される。一方で、将来的には、デジタル技術を活用した公共インフラの維持・管理をはじめ、AI等の活用により政策立案が可能となるとの予測もある。

厳しい行財政環境が続く中であって、本県の活力を維持・伸長していくためには、県行政にデジタル技術の導入をより一層進め、限られた人員と財源等の経営資源を最大限に活用するとともに、市町や民間企業等との連携を図り、将来を見据えた県全体の最適化という視点で、政策の実効性を高める「行政経営」に取り組んでいく必要がある。

【イメージ図】



## 3 「静岡県行政経営革新プログラム2025」の策定

新ビジョンの位置付けを踏まえ、県が取り組む分野別計画として、2022年度から2025年度までの4年間に、県全体で推進すべき具体的取組と目標を盛り込む「静岡県行政経営革新プログラム」を策定し、PDCAサイクルによる継続的な改善を重ね、最少の経費で最大の効果を発揮する「行政経営」を追求していく。



< 総合計画 >

静岡県の新ビジョン 後期アクションプラン

<基本方針>

【基本理念】 富国有徳の「美しい“ふじのくに”づくり ～東京時代から静岡時代へ～  
東京時代から静岡時代へ ～未曾有の危機を克服して新しい未来を拓く～  
静岡県を Dreams come true in Japan の拠点に  
静岡県を SDG s のモデル県に

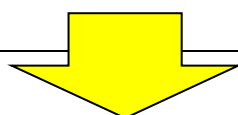
【目指す姿】 「県民幸福度の最大化」を目指した「生まれてよし 老いてよし」「生んでよし 育ててよし」  
「学んでよし 働いてよし」「住んでよし 訪れてよし」

- 【取組の視点】
- 1 新型コロナ危機の教訓を活かし、ポストコロナ時代を見据えた地域の新たな未来を拓く
  - 2 持続的な発展に向けた取組の促進により、SDG s のモデル県を目指す
  - 3 富士山から導き出される多様な価値に立脚した地域づくり
  - 4 場の力の活用・世界クラスの資源群の活用
  - 5 現場主義の徹底・多様な主体との「共創」
  - 6 東京 2020 オリンピック・パラリンピックのレガシー継承とスポーツの聖地づくり
  - 7 これまでの取組成果の利活用と政策のブラッシュアップ

基本理念の具体化に向けた5つの基本方向と 12 の政策

安全・安心な 地域づくり	持続的な発展に 向けた新たな挑戦	未来を担う 有徳の人づくり	豊かな暮らしの 実現	魅力の発信と 交流の拡大
①命を守る安全な 地域づくり (新たなリスクへ の備えの強化)	③デジタル社会の 形成	⑤子どもが健やか に学び育つ社会 の形成	⑧富をつくる産業 の展開	⑪“ふじのくに” の魅力の向上と 発信
②安心して暮らせ る医療・福祉の 充実	④環境と経済が両 立した社会の形 成	⑥“才徳兼備”の 人づくり	⑨多彩なライフス タイルの提案	⑫世界の人々との 交流の拡大
		⑦誰もが活躍でき る社会の実現	⑩地域の価値を高 める交通ネット ワークの充実	

政策の実効性を高める行政経営



<分野別計画>

静岡県行政経営革新プログラム2025

新ビジョンにおける位置付けを踏まえ、政策の実効性を高めるための行政経営の「具体的取組」と「目標」を盛り込んだ行政経営の分野別計画

## 第2章 取組方針

### 1 現状と課題

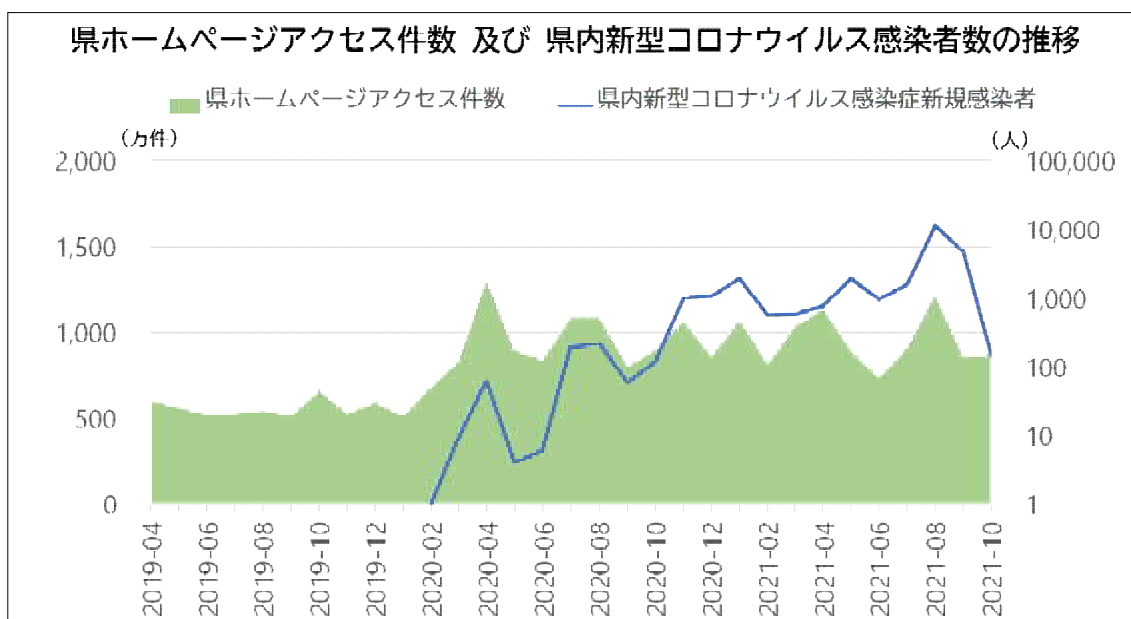
本県では、2018年度から2021年度の4年間を計画期間とする「静岡県行政経営革新プログラム」に行政経営の具体的取組と目標を掲げ、県全体で取組を進めてきた。

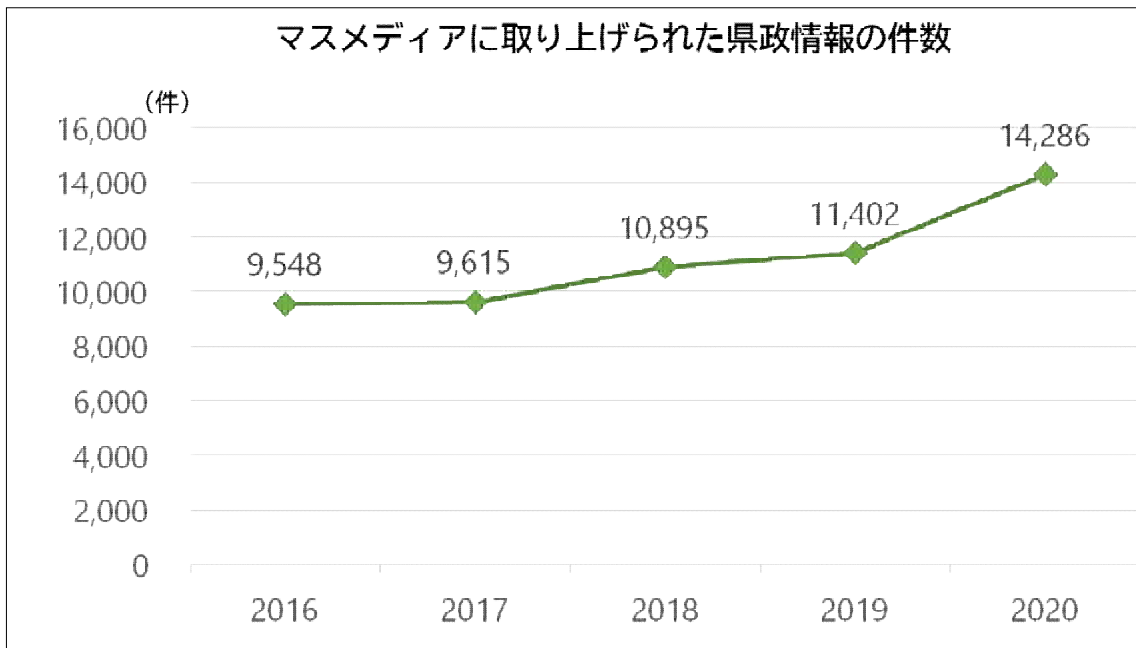
その結果、県民の県政への関心の高まりが見られたほか、通常債残高の維持や財源不足額（財政調整用の基金による補填額）の縮減等、外部の視点による総括評価では、全体として概ね順調に進捗が図られたとされた一方、民間・市町との連携や組織の生産性の向上等、より一層取り組むべき課題が明らかとなった。

このため、これまでの取組の総括評価を踏まえるとともに、今後の社会経済情勢の変化を見据え、全体最適という視点を持って、政策の実効性を高める行政経営に県を挙げて取り組む必要がある。

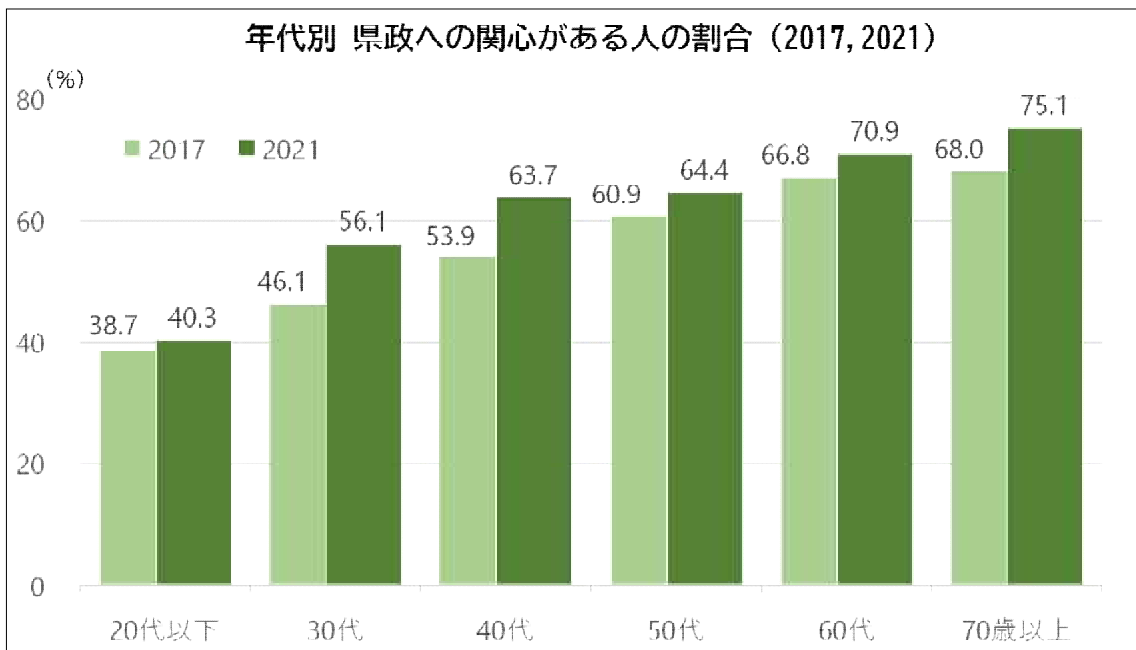
#### (1) 県政情報の発信

様々な広報媒体の活用による県政情報の発信及び提供に努めた結果、県民の新型コロナウイルス感染症への関心の高まりも相まって、県ホームページのアクセス件数やマスメディアが取り上げた県政情報件数は増加しており、2017年度と比較すると県政に関心がある県民の割合は、幅広い年齢層で増加している。





出典：R3 県政世論調査

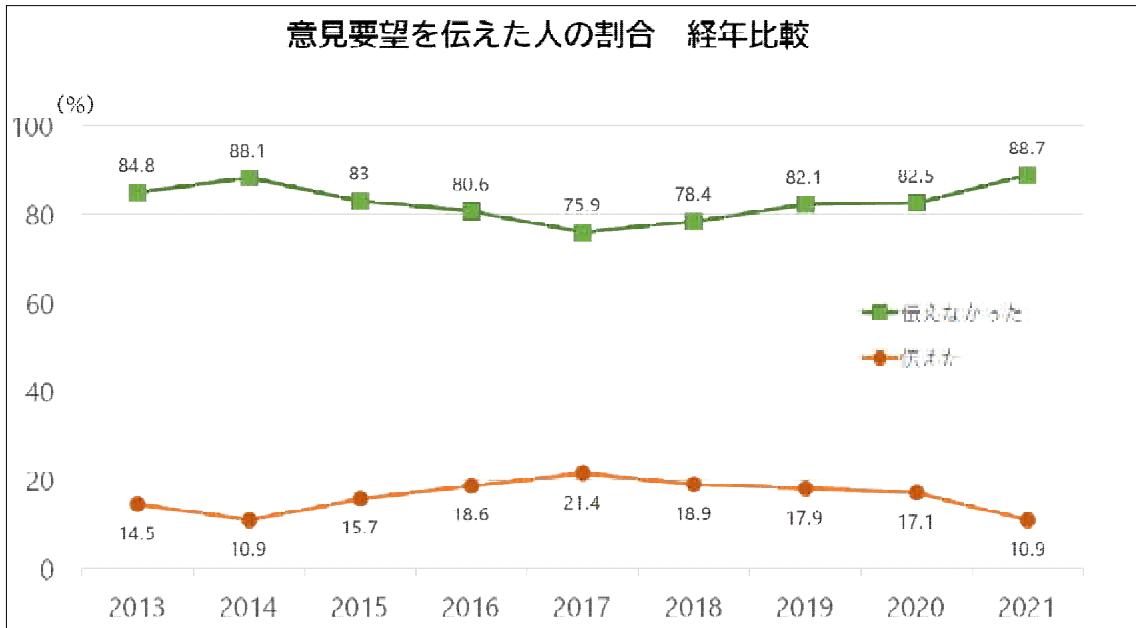


出典：R3 県政世論調査

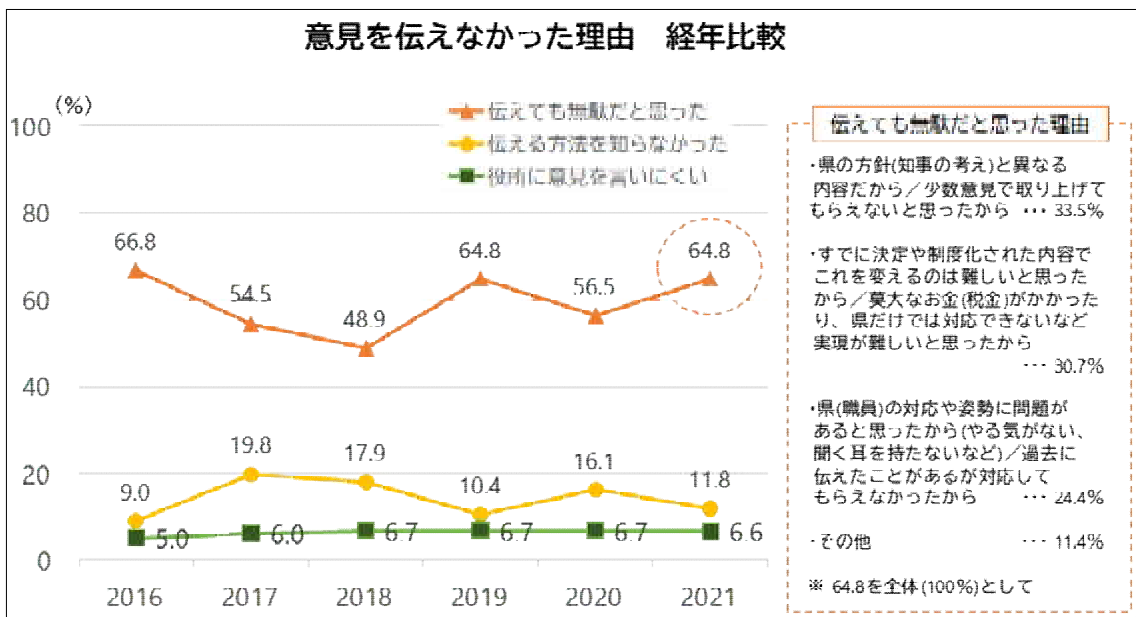
県政への関心を更に高め、県民の政策形成過程への参画を促進するためには、県民に有益な情報を適時に分かりやすく発信するほか、動画を活用して直接発信する仕組みづくりを進めるなど、多様な情報提供を行う必要がある。

県民の県政への関心の高まりが見られる一方で、県へ意見要望がある人のうち、伝えたことのある人は、近年減少傾向にあり、その理由に挙げられる「伝えても無駄」とする県民意識の改善や「伝える方法を知らない」状況を解消していくために、県政への信頼感を高めるとともに、意見を伝える手段の周知に努める必要がある。

また、一方通行型の広聴広報から対話型、コミュニケーション型の広聴広報に切り替えていくために、デジタル技術を活用するなど、広聴広報を一体的に進めるとともに、職員一人ひとりが広聴広報の重要性を認識するための仕掛けが必要である。



出典：R3 県政世論調査

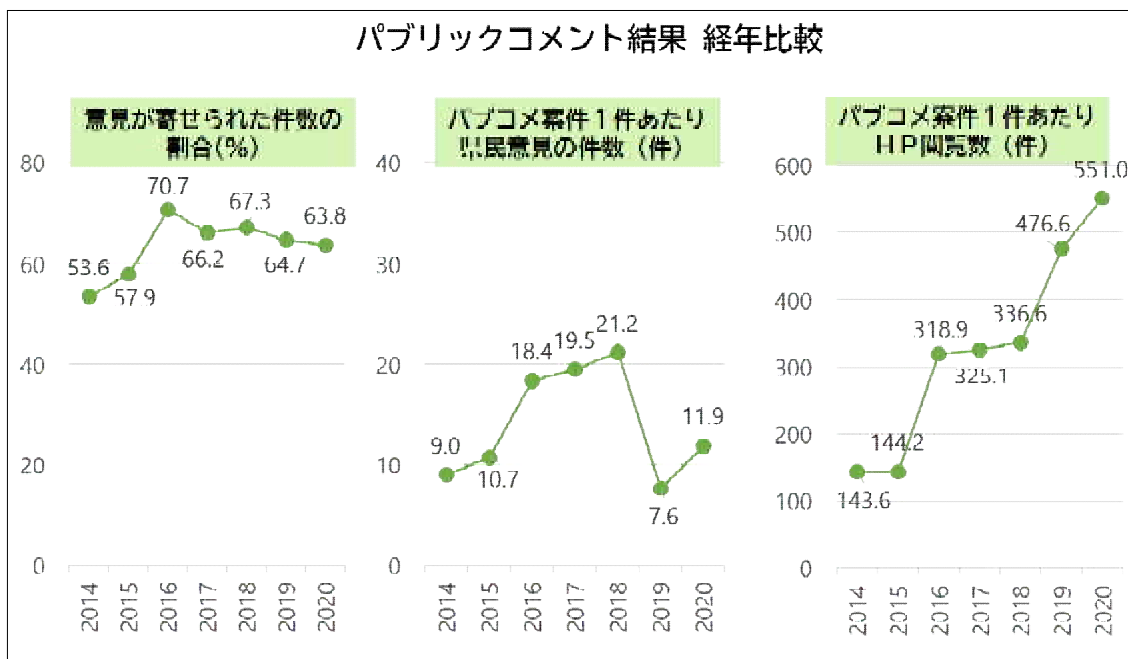


出典：R3 県政世論調査

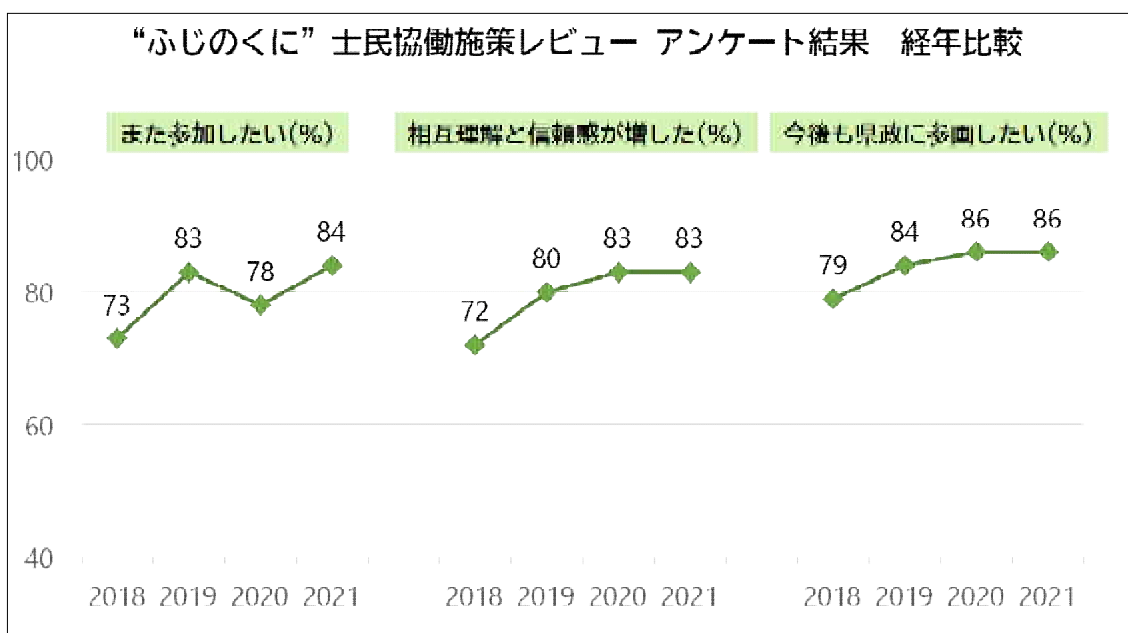
## (2) 県民・民間・市町との連携

県の重要な計画等に対する県民意見聴取（パブリックコメント）の結果では、意見が寄せられた案件の割合は6割程度で推移している。

県民が多様な意見を表明しやすくなる取組を推進するほか、意見を伝える手段を充実させるなど、引き続き県民の政策形成過程への参画を促進する必要がある。



県民参加型の施策推進・改善の取組は、県政への継続的な参画意欲を高める効果が認められることから、こうした取組を通じて、県民参画の裾野をより一層広げていく必要がある。



民間の能力の活用に努めた結果、指定管理者制度導入施設数が増加するとともに、新型コロナウイルス感染症の影響がなかった2019年度までは利用者数が増加しており、県民サービス提供主体の最適化が進展している。

外郭団体については、団体の必要性、経営の健全性、事業の有効性等について、毎年度点検評価を実施し、必要性をゼロベースで確認している。

引き続き、民間事業者のノウハウ等を活かした取組の一層の推進や、行政を補完・代替する外郭団体の必要性等の不断の検証に取り組む必要がある。

#### 指定管理者制度導入施設の利用者数・満足度推移

区分	2016	2017	2018	2019	2020
施設数	44	44	44	45	45
利用者数	766万人	767万人	798万人	821万人	419万人
満足度	92.7% (38/41施設)	88.1% (37/42施設)	90.7% (39/43施設)	82.5% (33/40施設)	84.2% (32/38施設)

※施設数は各年度4月1日現在

#### 外郭団体の常勤役職員数推移

区分	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
団体数	27	28	27	26	27	27	29	29
常勤役員数(人)	34	32	30	30	28	29	31	31
常勤職員数(人)	455	448	432	441	416	427	443	452

※各年度4月1日現在

また、県と市町で共通する行政課題について連携して解決を図る取組を継続するとともに、見直すべき規制や制度等について検証するなど、引き続き、県と市町が連携し、地域課題の解決に向け取り組む必要がある。

#### 県内の地方公共団体間の事務の共同処理の状況

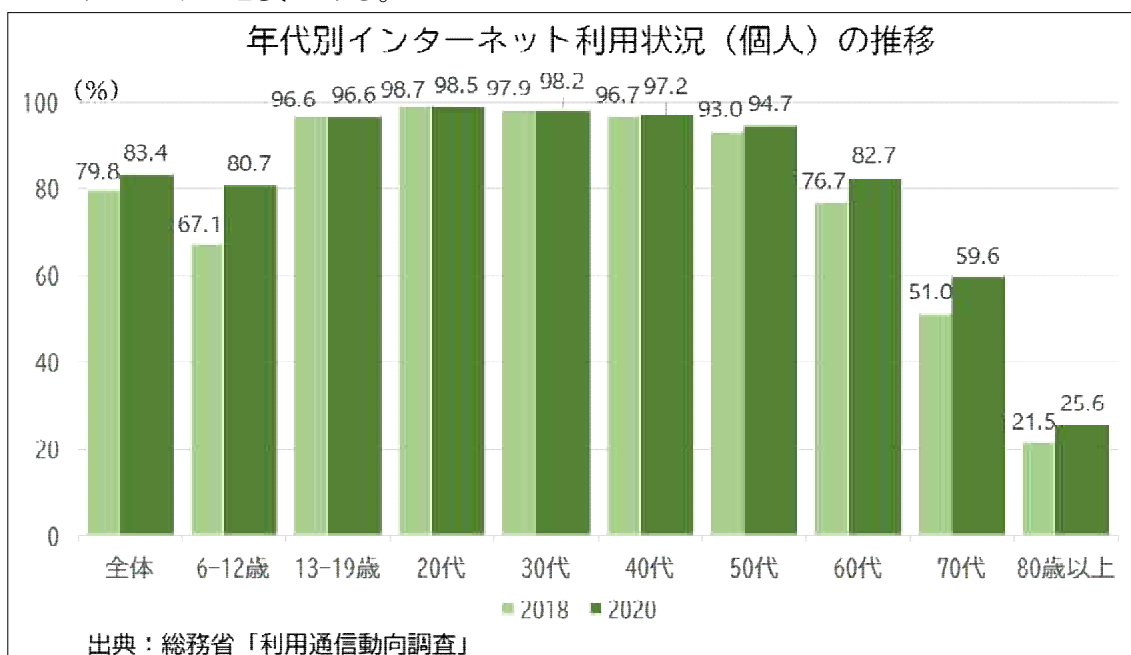
共同処理制度	設置数	事務の種類
連携協約	2	賀茂地域の広域連携に係る連携協約 静岡市及び焼津市における連携中枢都市圏形成に係る連携協約
協議会	12	消防通信指令、下水道、救急、東富士演習場対策等
機関等の共同設置	20	公平委員会、介護認定審査会、障害程度認定審査会等
事務の委託	298	住民票写し等の交付、ごみ処理、消防等
一部事務組合	49	し尿処理、ごみ処理、火葬場、消防、救急等
広域連合	2	静岡県後期高齢者医療広域連合、静岡地方税滞納整理機構

出典：H30 地方公共団体間の事務の共同処理の状況調（2018年7月1日現在）（総務省）

### (3) デジタル化への対応

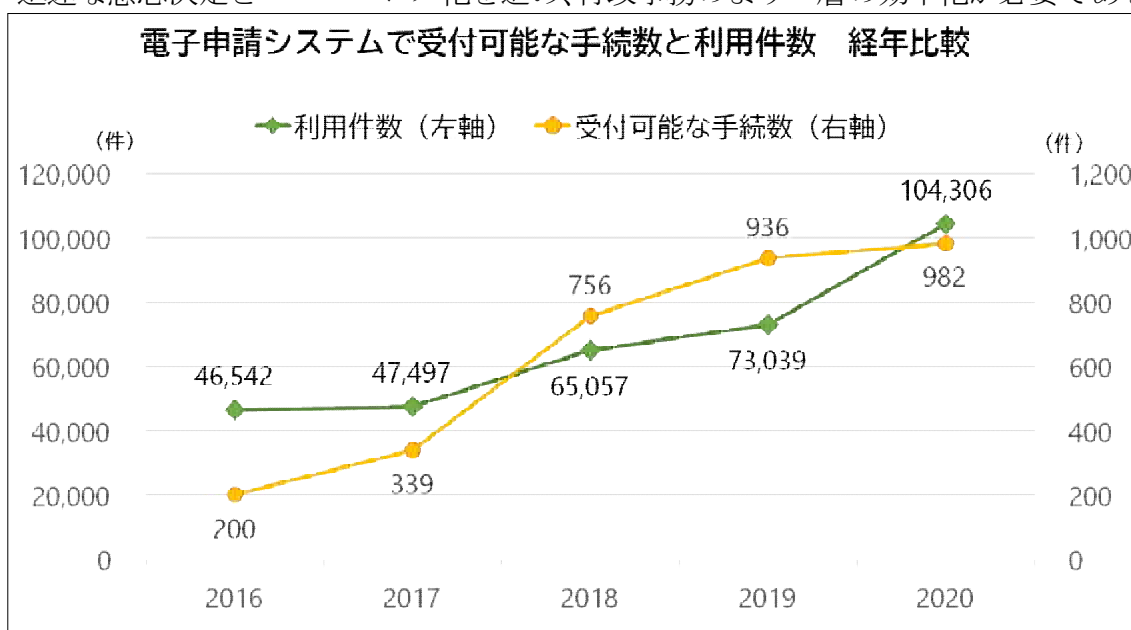
インターネット利用者の割合は、13～59歳の各年齢層で9割を超え、60代で約8割となっている一方で、70代では約6割にとどまっている。

今後、行政手続のオンライン化等を進める上では、誰もがデジタル技術を活用できるよう支援を強化するとともに、オンラインで情報を得ることが難しい人へのきめ細かいサポートが必要である。



行政手続のオンライン化に全庁的に取り組んできた結果、電子申請システムの利用は、着実に増加している。

県民の利便性を更に向上させるため、引き続き行政手続のオンライン化に取り組むとともに、申請書類の電子化と併せて、受付後の審査や決裁についても電子化を図り、迅速な意思決定とペーパーレス化を進め、行政事務のより一層の効率化が必要である。

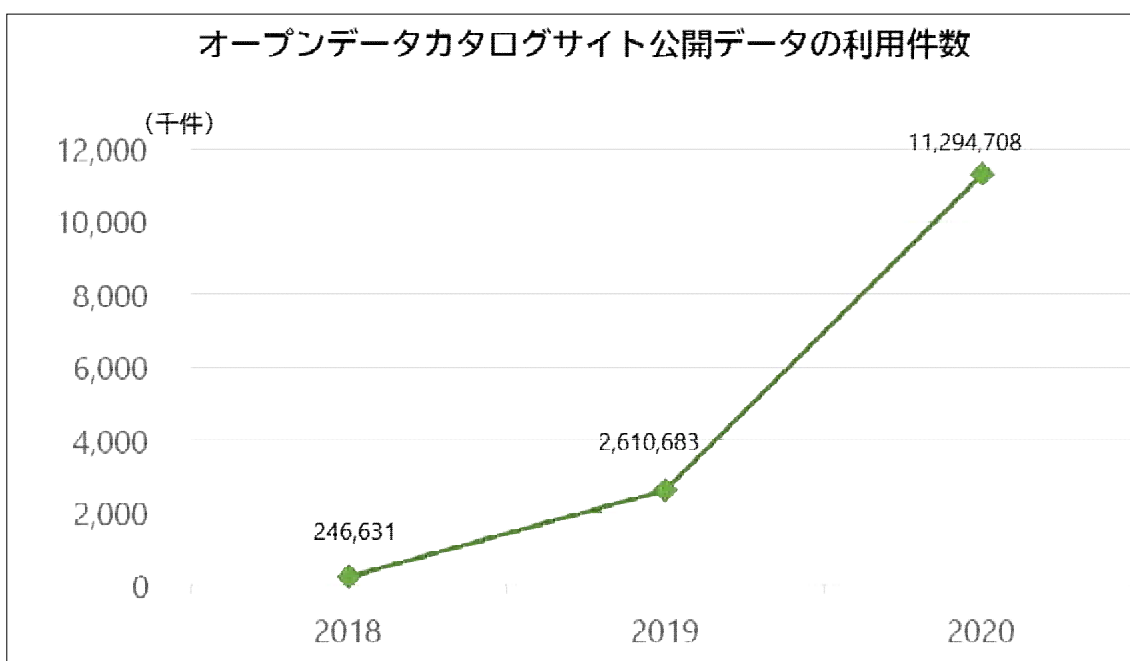
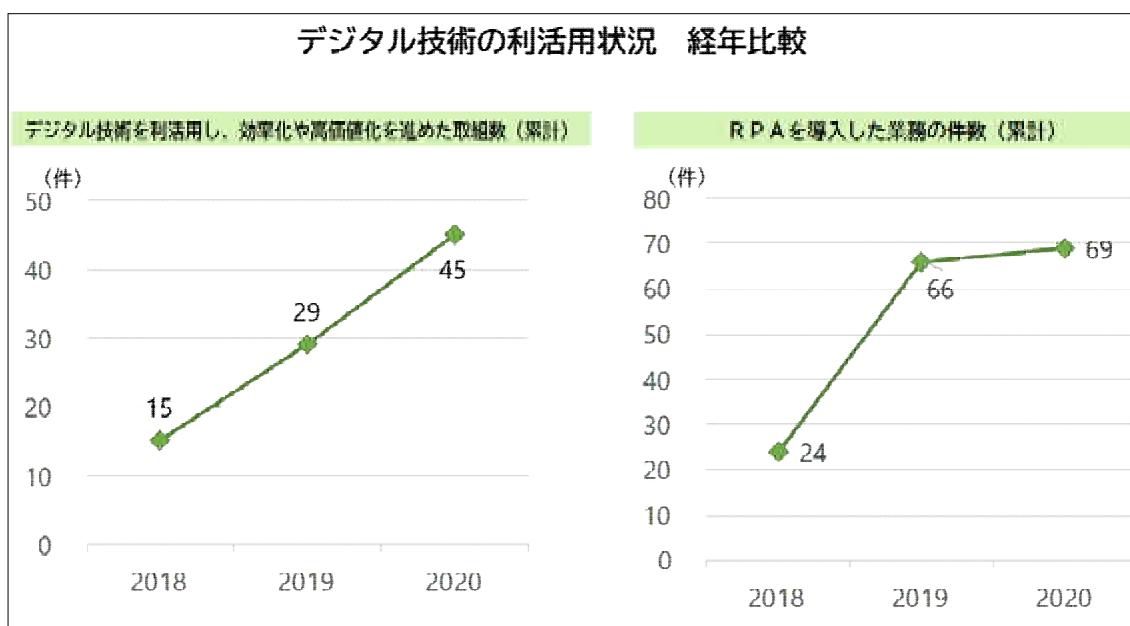


#### (4) 業務のデジタル化とデータの利活用

デジタル技術を活用し、業務の効率化や高価値化に取り組んできたほか、定型的な業務へのRPAの導入、AI-OCRや音声認識技術の検証・導入等を進めてきた。

デジタル技術による社会経済の変革が進む中、県行政においても、県民の利便性の向上並びに業務の簡素化及び効率化に資するデジタル技術等の更なる活用が必要である。

また、行政の政策立案への活用や民間による新たな事業の創出等を図るため、オープンデータの推進に引き続き取り組む必要がある。





## (5) 生産性の高い組織運営

外部環境等の変化を踏まえ、毎年度県の組織の見直しや職員の適正配置に努め、同規模県との職員数の比較でも少ない職員数で県政の重要課題に対し、迅速かつ的確に対応できる簡素で能率的な組織づくりを着実に進めてきた。

### 一般行政部門の職員数推移

区分	2016	2017	2018	2019	2020	2021
職員数(人)	5,607	5,617	5,621	5,671	5,687	5,709

※各年度4月1日現在

### 同規模県の人口1万人当たりの一般行政部門の職員数推移 (人)

	2016	2017	2018	2019	2020
1 福岡	14.95	14.91	15.02	14.99	15.00
2 静岡	15.16	15.26	15.36	15.59	15.75
3 広島	15.29	15.27	15.37	15.73	16.08
4 茨城	16.28	16.59	16.77	16.51	16.60
5 京都	16.53	16.60	16.77	16.98	16.97

※各年度4月1日現在

※同規模県は人口200万～500万人規模の都道府県

一方で、多様化・高度化する行政需要への対応や新型コロナウイルス感染症への全庁的な対応等、新たな行政需要の発生により、総労働時間は、2017年度に縮減に転じたものの、近年は増加傾向にある。

今後とも、新たに生じた政策課題に迅速かつ着実に取り組むため、柔軟な組織体制の見直しと適正な人員配置に取り組むとともに、業務の簡素化や効率化を進め、生産性を高める効果的な取組が必要である。

### 職員の総労働時間（非正規職員を含む）推移

区分	2016	2017	2018	2019	2020
総労働時間数(時間)	13,140,294	13,096,077	13,113,982	13,247,810	13,522,710

※正規職員数×所定労働時間+正規職員時間外勤務時間+非正規職員労働時間

職員が仕事と生活の両立を図り、能力を十分に発揮しながら生き生きと働き続けられる職場であることは、優秀な人材を確保し、質の高い行政を安定的・持続的に展開していく上で重要な課題である。このため、全ての職員が、その個性と能力を十分発揮できる職場環境を整備するとともに、スマートワークを推進し、組織運営を担う人材の活性化に取り組む必要がある。

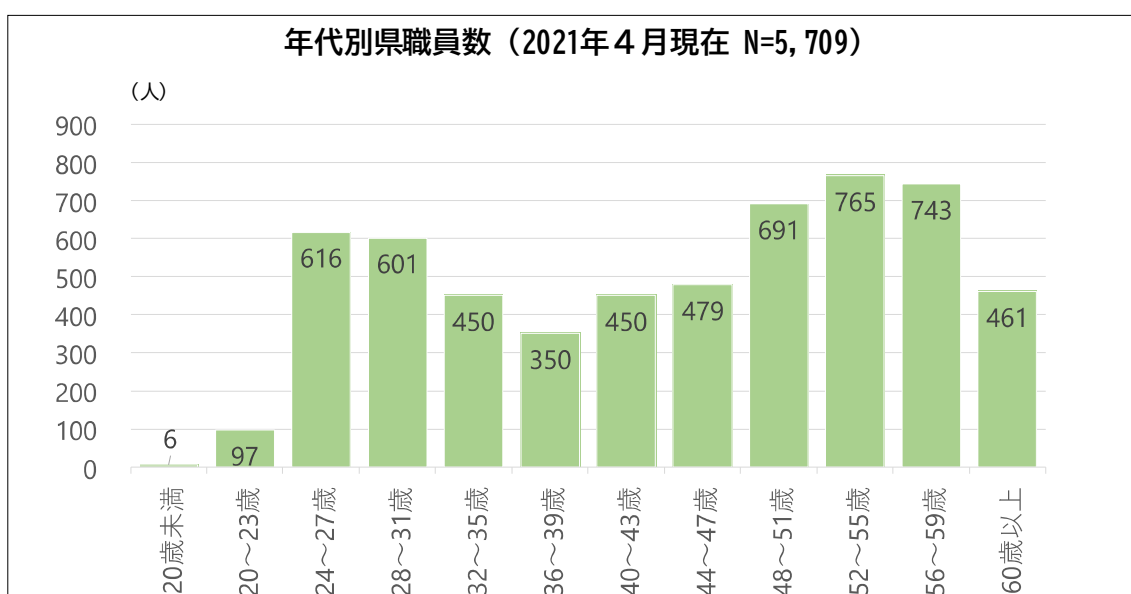
女性職員の人材育成や管理職への積極的な登用により、管理職に占める女性の割合は、年々増加しているが、これまでの県行政経営革新プログラムで定めた目標値 15%（2022 年 4 月 1 日）の達成に向け、女性職員があらゆる分野で活躍できる環境の整備を行うことで、女性の活躍を一層推進していく必要がある。

また、職員のキャリア形成支援や中堅職員の専門性の向上に配慮した人事異動による中長期的な人材育成の推進等により、職員の意欲と能力の向上を図っている一方、30～40 歳代の職員の割合が低く、年齢別職員構成に偏りがみられることから、安定的な組織運営ができるよう、人材育成等の面で対応が必要である。

#### 管理職に占める女性の割合推移

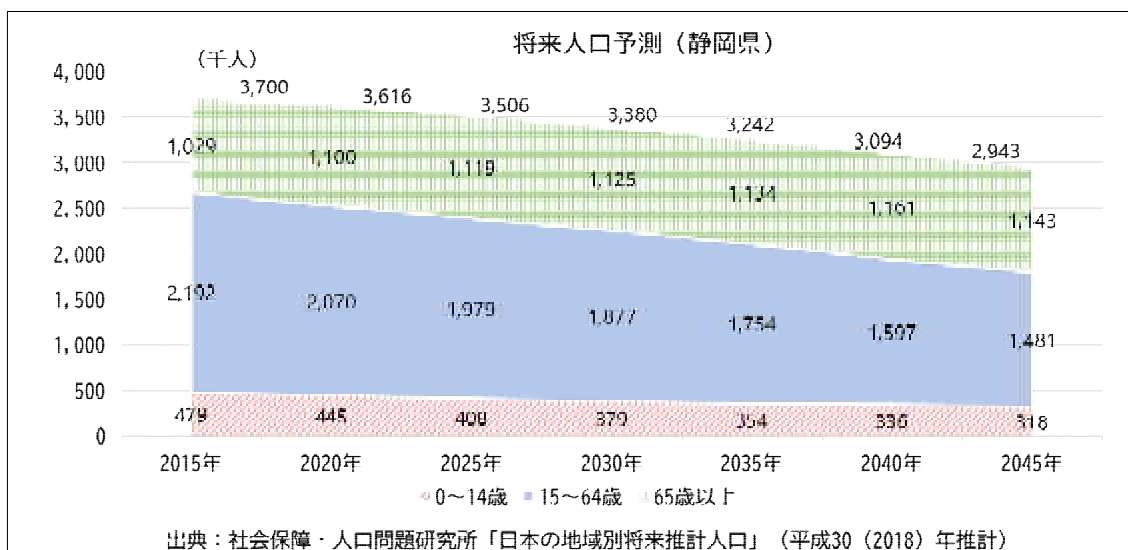
区分	2016	2017	2018	2019	2020	2021
総数（人）	718	735	729	742	767	790
うち女性（人）	65	71	78	81	89	101
割合	9.1%	9.7%	10.7%	10.9%	11.6%	12.8%

※各年度 4 月 1 日現在



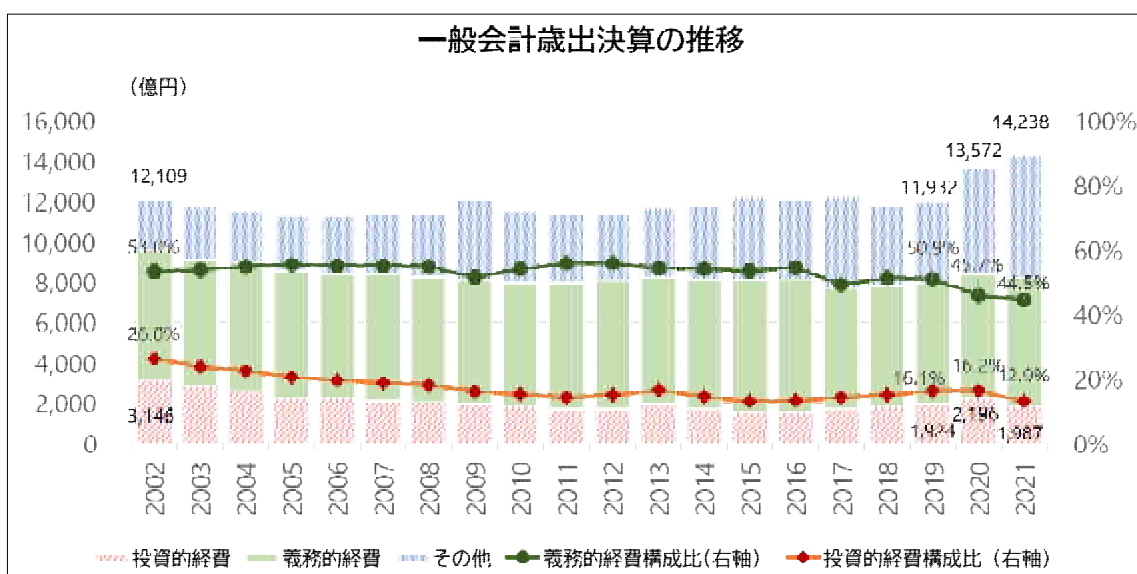
## (6) 健全な財政運営の堅持

本県の生産年齢人口は、2020年から2030年までの10年間に約1割、2020年から2040年までの20年間では2割強の減少が推計されている。人口減少に伴い税収減が予想され、財政の状況が厳しさを増す中、県民が必要とする行政サービスを確保し、地域社会を持続していくためには、これまで以上に、歳入歳出両面からの財政の見直しや施策の重点化等に取り組む必要がある。

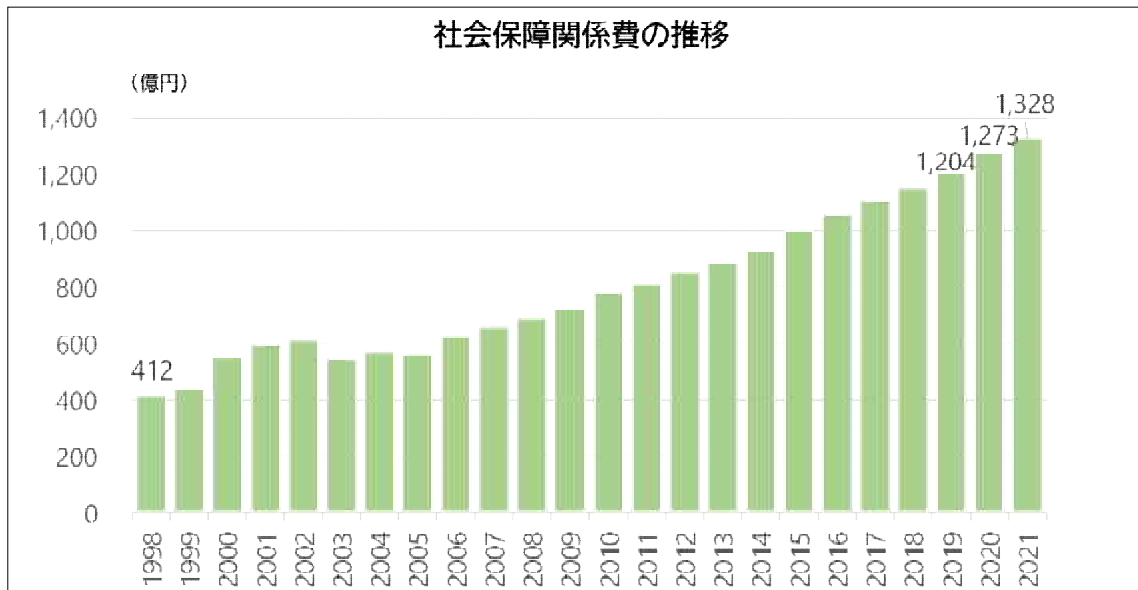


新型コロナウイルス感染症の影響により、2020年度は県税収入が減少した一方、感染症対策のため歳出は増加しており、財政調整用の基金は、令和3年度当初予算編成後に53億円とリーマンショック後の水準まで低下した。また、減収補填債等の発行により県債残高が増加し、将来負担が拡大している。

社会保障関係経費等の義務的経費の増加に加え、今後の社会経済情勢によっては、さらなる財政需要の増大や県税収入の減少等のおそれがあり、財源不足額の拡大が見込まれる中、歳出のスリム化と歳入の確保に、より一層取り組む必要がある。



※2020年度までは決算額、2021年度は9月現計予算額

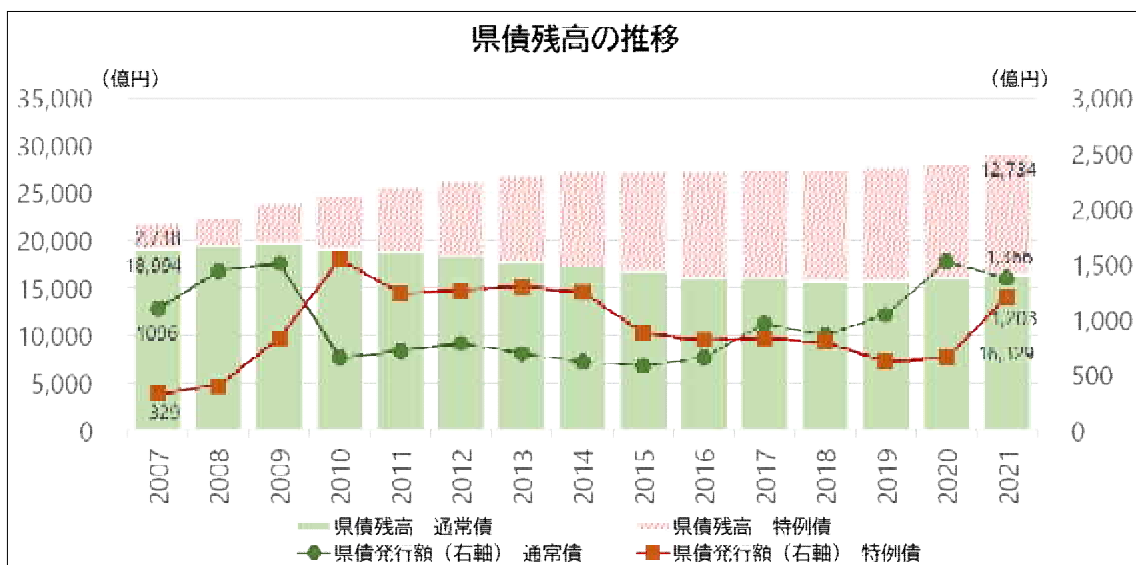


※2020 年度までは決算額、2021 年度は9 月現計予算額

臨時財政対策債は交付税原資の不足を国と地方が折半し、地方負担分は地方が自ら臨時財政対策債を発行するものとして、2001 年度から3 年間の時限として導入された。

しかし、現在まで制度の延長が繰り返された結果、県債残高全体の約4 割を占めるに至っている。

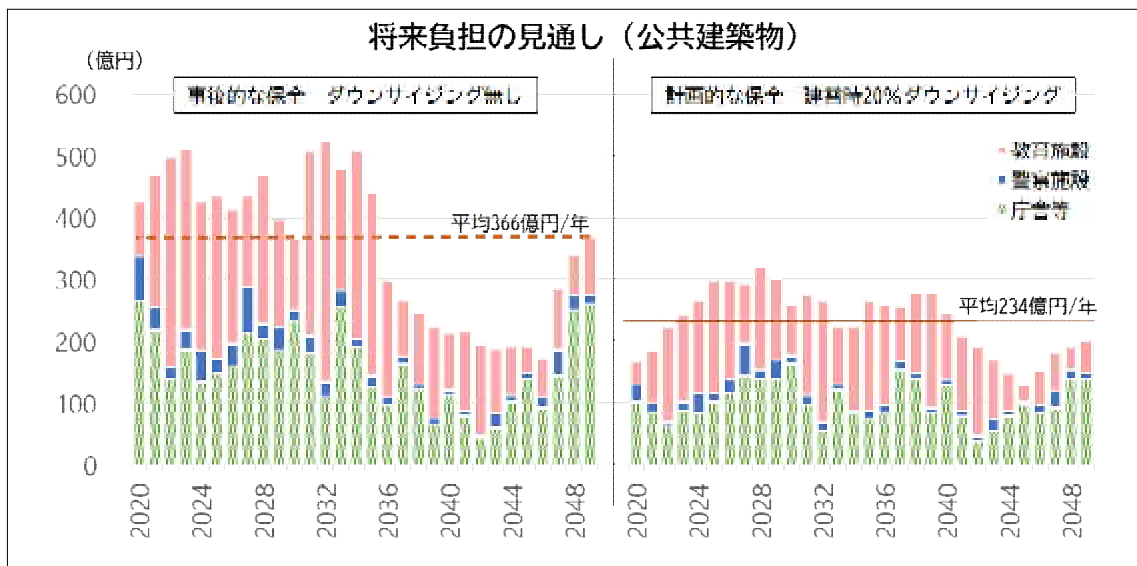
地方交付税率の引き上げによる原資不足の解消や、国から地方への税源移譲といった抜本的な改革を進めることで臨時財政対策債を廃止し、安定的な税財政の枠組を構築する必要がある。



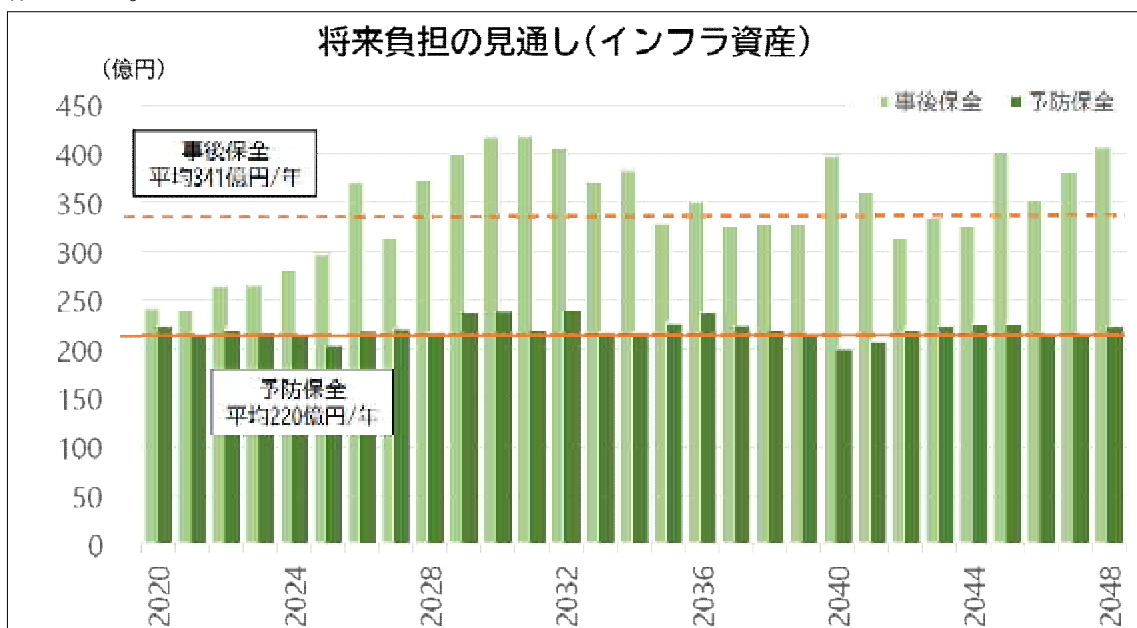
※2020 年度までは決算額、2021 年度は9 月現計予算額

また、公共建築物や社会インフラの老朽化の進行に伴い、将来負担の拡大が見込まれることから、将来の行政需要に応じた施設総量・配置の最適化や有効活用のほか、適正な予防保全管理による長寿命化を図る必要がある。

公共建築物について、今後30年間の維持管理・更新に要する費用を推計した結果、事後的な保全を行う場合は、年平均366億円の負担を要するが、計画的な保全を行い、建替時に20%のダウンサイジングを行った場合には、年平均234億円となり、大幅な縮減と予算の平準化が見込まれる。



インフラ資産については、今後30年間に想定される事後保全管理による年平均の維持管理・更新費は約341億円であるが、予防保全管理の実施により、約220億円に縮減できる。



## 2 取組方針

新ビジョンに掲げる [12](#) の政策の実効性を高めるためには、各地域が有する豊かな自然、歴史・文化、産業集積等の特性を活かすとともに、それぞれに異なる人口減少の状況等、様々な現場の実情に即した施策を立案し、その達成に向けた効果的な取組を実践していくことが必要である。

実践に当たっては、行政経営の大原則である最少の経費で最大の効果を生むよう、効率性が高く、成果をあげ続けることができる持続可能な仕組みを構築していくことが重要である。

また、コロナ禍を契機に変容した「新しい生活様式」に対応する行政手続等の構築が急務であるとともに、県行政の効率化、省力化、付加価値化のためには、業務の[デジタル化](#)をより一層進めることが必要である。

このため、本県の行政経営の取組方針に「現場に立脚し、デジタル技術を活用した生産性の高い行政経営」を掲げ、「透明性」の向上、「県民参画」の促進、多様な主体との「連携・協働」に取り組むとともに、県行政全体に「デジタル技術」の導入をより一層進め、厳しい行財政環境が続く中、限られた人員と財源を最大限活用し、「生産性」が高く、「健全性・継続性」を担保できる行財政運営に取り組み、県を挙げて実効性の高い政策の推進を図る。

### 取組方針

現場に立脚し、デジタル技術を活用した生産性の高い行政経営

### 取組の柱

政策の実効性を高める行政経営

#### 1 現場に立脚した施策の構築・推進

- 1-1 戦略的な情報発信と透明性の向上
- 1-2 県民・民間・市町と連携した行政の推進

#### 2 デジタル技術を活用した業務革新

- 2-1 新しい生活様式に対応した行政手続等の構築
- 2-2 業務の[デジタル化](#)とデータの利活用

#### 3 生産性の高い持続可能な行財政運営

- 3-1 最適な組織運営と人材の活性化
- 3-2 健全な財政運営の堅持と最適かつ効果的な事業執行

### 3 行政経営を推進する上での新たな視点

本県が「政策の実効性を高める行政経営」を推進するに当たっては、以下に掲げる視点に留意しながら、個々の取組を進めていく必要がある。

#### (1) アフターコロナへの対応

新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、日常生活や働き方を巡る環境は著しく変化し、県行政においても、デジタル化への対応等、新しい生活様式（ニューノーマル）に適應するための変革が求められている。

新型コロナウイルス感染症への対策そのものが、これまでの組織風土や慣行、システムを根本的に見直し、変えるべきものを思い切って変革する大きなチャンスであり、コロナ禍を契機として臆することなく、行政経営の変革を進める必要がある。

#### (2) 2050年脱炭素社会の実現

我が国全体で2050年までに脱炭素社会（排出CO<sub>2</sub>をゼロにする社会）を実現するという目標を達成するためには、本県においても、産業構造や県民のライフスタイルの大きな変革を伴うほどの温室効果ガス排出量の削減が必要となる。

行政においても、徹底した省エネルギーの取組や、県庁舎のネット・ゼロ・エネルギー・ビル化（ZEB化）、資源の効率的な利用（ペーパーレスの実現）などを推進するほか、今まで以上の民間企業等との連携による技術革新、規制改革、標準化といったあらゆる政策手段の導入により脱炭素社会を構築していく必要がある。

#### (3) 持続可能な開発目標の実現

2015年9月に国連で採択された「持続可能な開発目標（SDGs）」では、全ての国々に普遍的に適用される17の目標に基づき、持続的な発展に向けた取組を進めることを各国に求めている。

本県においても、世界の中の静岡県として「行政経営革新プログラム2025」の実現を通じ、全ての県民のため、障害・性別・年齢・国籍などの多様性を認め合い、SDGsの理念である「誰一人取り残さない」包摂性ある社会の実現を目指し、行政経営に取り組んでいく必要がある。



## 第3章 取組の柱と方向性

### 1 現場に立脚した施策の構築・推進

政策の実効性を高めるためには、県民意見を伺いながら現場に立脚した施策を構築するとともに、地域づくりに取り組む様々な主体と連携し、推進していくことが重要である。

このため、積極的な行政情報の公表・提供により行政への理解と信頼を高め、政策形成過程への県民参画を促進するとともに、県民・民間・市町との連携による行政サービスの向上と提供主体の最適化、広域連携による地域課題の解決に取り組み、全体最適の視点で生産性の高い行政経営を推進する。

#### ○成果指標

戦略的な情報発信と透明性の向上	現状値	目標値
マスメディアに取り上げられた県政情報の件数	(2019年度) 10,933件 <u>(2020年度)</u> 14,286件	12,000件
県民・民間・市町と連携した行政の推進	現状値	目標値
パブリックコメント、タウンミーティング及び県民参加型政策評価で県民意見等が寄せられた件数 (1件/回/施策当たり)	(2020年度) 23.7件	37件
パブリックコメント(1件当たり)	(2020年度) 11.9件	20件
タウンミーティング(1回当たり)	(2020年度) 7.1件	11件
県民参加型政策評価(1施策当たり)	(2020年度) 4.7件	6件
企業等と締結した協定等の件数	(2020年度) 21件	(2022~2025年度) 累計80件
地方分権改革に関する国への提案及び規制改革に係る提案において改革の成果に結びついた件数	(2020年度) 5件	(2022~2025年度) 累計20件

※本章の成果指標及び進捗評価指標の目標値は、社会経済状況の変化や法令の改正等により、変更することがあり得る。



(1) 県政への関心を高める行政情報の提供

**【進捗評価指標】**

県ホームページへのアクセス件数

(2019年度 11,590万件、2020年度 17,231万件) 15,900万件

新聞に掲載された記事の面積(面数換算)

(2019年度 704面) 775面

県政広報に接触した割合

(県民だより、ラジオ、県HP、SNS 2020年度 72.6%) 80.0%

SNSの定期読者数

(2020年度 69,997人) 300,000人

① デジタルを活用した県庁のメディア化の推進

- ・ SNS等での発信を強化することで、県が自ら主体的に発信できる体制を整える。
- ・ 報道機関が取り上げたいくなるよう、訴求力のあるキーワードやストーリーを提示して情報発信し、県民の県政への理解を深める。

② ターゲットに応じた広報媒体の活用による情報発信

- ・ 基幹広報紙である「県民だより」を中心に、ターゲットに応じた様々な媒体を活用して県の方針や主な施策などを分かりやすく発信する。
- ・ 県イメージキャラクター「ふじっぴー」を活かし、県政情報や本県の魅力を発信する。

③ 若者の関心を高める県政等の情報発信

- ・ SNSを活用して若者をはじめとする県民の行動を促す情報を発信するとともに、返信に対して丁寧に応える双方向のコミュニケーションを図ることで、県政への参加意識を喚起していく。

④ 多様性に配慮した情報発信

- ・ 「外国人県民への情報提供に関するガイドライン」に基づき、作成した外国人県民の生活に関わる県政情報について、「やさしい日本語」や多言語により、「静岡県多言語情報ポータルサイト かめりあ<sup>①</sup>」で集約して発信を行う。
- ・ 県ホームページにおけるウェブアクセシビリティの確保や、知事記者会見で同時手話通訳の実施等により、多様な県民に配慮した情報の発信を行う。

⑤ 地域特性を踏まえた情報発信

- ・ 特定地域に強みをもった事業者と連携した情報発信や報道機関の地域支局への情報提供に取り組む。
- ・ 首都圏等における国内外メディア、本県関係者及びキーパーソンとのネットワークを広報・広聴の基盤として活用し、静岡県の魅力を海外及び全国に広く情報発信する。

## (2) 県政への信頼性の向上

### 【進捗評価指標】

情報公開の適正度（公文書非開示決定のうち審査会で不当と判断されなかった割合）

（2020年度 100%）毎年度 100%

内部統制上の重大な不備の件数

（2020年度 2件）毎年度 0件

#### ① 透明性の高い情報公開制度の運用

- ・ 情報公開に関する職員研修等を通じ、事業執行過程の文書をはじめとする公文書開示請求への適正な開示の徹底を図る。
- ・ 誰もが手軽に公文書開示請求ができるよう、ファックスやインターネットによる受付の推進を図る。
- ・ 法令の根拠に基づき公表する文書に加え、審議会の会議録や会議資料をはじめとする県の政策形成過程情報など、県民へ明示すべき行政情報の公表を徹底するとともに、閲覧しやすさや分かりやすさの向上を図る。

#### ② 新たな公文書管理の推進

- ・ 県施策の意思決定や事業実施等を記録する公文書の適正な管理・保存の徹底を図る。
- ・ 公文書は、県民共有の知的財産であるという前提のもと、適正な公文書管理が行われるよう、管理方法の見直しを行う。
- ・ 公文書の長期保存の必要性を再点検し、電子化を推進する。
- ・ 公開冊数の拡大や検索システムの更新・充実など、歴史的公文書の公開体制の充実に取り組む。

#### ③ 適正な公契約の推進

- ・ 事業者等を守り育てる静岡県公契約条例に基づき、価格以外の多様な要素も考慮した総合的に優れた契約の締結を促進する。

#### ④ 職員のコンプライアンスの徹底による適正な業務執行

- ・ 公務員としての法令遵守の意識付けの徹底を図り、不祥事の未然防止に向けた組織づくりに取り組む。
- ・ 会計、物品及び公有財産等に関する事務について検査を実施し、適正な事務処理の確保を図る。
- ・ 情報資産について、静岡県情報セキュリティポリシーに基づき、適正に管理するとともに、自主点検や研修等の実施により、外部流出等を防止する。

#### ⑤ 内部統制制度の適切な運用

- ・ 「静岡県の内部統制に関する方針」に基づき、内部統制制度の着実な運用を行うとともに、取組状況について公表する。

(1) 県民参画による施策推進

**【進捗評価指標】**

タウンミーティング及び県政出前講座の開催回数	(2020年度 490回) 1,600回
パブリックコメント1件当たりのホームページ閲覧件数	(2020年度 551件) 700件
県民参加型政策評価の参加者数	(2020年度 126人) 200人

① 県民から直接意見を聴く機会の充実

- ・ 全市町で実施する知事広聴や地域課題の現場に赴く移動知事室など、知事が県民と直接意見交換を行い、意見の施策への反映を図る。
- ・ 幹部職員によるタウンミーティングや担当職員による出前講座など、県の施策や事業について県民と意見交換を行い、県民意見に適切に対応する。

② 県民が県に意見を寄せやすい環境の整備

- ・ メール、電話、手紙、県民のこえ意見箱等、県民が県に意見を伝えることができる多様な手段を提供する。
- ・ 県民日より、テレビ、SNS、動画配信、タウンミーティングや県政出前講座で県に意見を伝える手段の周知を図る。
- ・ 寄せられた意見に対して迅速かつ的確に回答し、施策への反映事例を分かりやすく公表することで、県に意見を伝えやすい環境づくりに取り組む。
- ・ SNSを活用して若者をはじめとする県民の行動を促す情報を発信するとともに、返信に対して丁寧に応える双方向のコミュニケーションを図ることで、県政への参加意識を喚起していく。(再掲)
- ・ 全職員対象のオンデマンド研修やコンシェルジュ制度等の実践研修を実施し、職員の県民との対話力を向上させ、全庁的な広聴広報機能の強化に取り組む。

③ 県民の政策形成過程等への参画促進

- ・ 条例や計画等の策定に際し、地域住民や関係団体等の意見を聴取する機会を設けるなど、より多くの県民の関心を喚起する効果的なパブリックコメント告知方法について、職員研修等を通じ、周知を行う。
- ・ パブリックコメントに係る資料を閲覧した県民が意見を寄せやすくなるよう、ホームページのレイアウト改善などを行うとともに、分かりやすい資料の作成を行う。
- ・ 審議会の会議録や県の事務事業の結果に関する情報などの県政情報について、デジタル化に対応した情報を公表する。

- ・ 実施方法等の工夫や見直しにより、効率的・効果的に県民参加型政策評価を実施するなど、若者をはじめとする多様な県民の更なる参画を促進し、県民提案を踏まえた施策の改善を図る。
- ・ 継続的な県政への参画を希望する“ふじのくに”づくりサポーターへの県民の登録を促進する。

## (2) 民間・市町との連携・協働による地域課題の解決

### 【進捗評価指標】

指定管理者制度導入施設の外部評価結果が「良」相当を上回る施設の割合	(2020年度 88.9%) 100%
県と市町及び市町間の連携による地域課題の解決に向けた新たな取組件数	(2020年度 2件) 累計8件以上
行政経営研究会において、県と市町の共通課題等の解決に取り組んだ新規テーマ数	(2020年度 1テーマ) 累計4テーマ
「市町行財政総合相談窓口」に寄せられた相談に対する回答件数	(2018～2020年度 累計462件) 2022～2025年度 累計600件
県境を越えた広域連携による新規連携施策数	(2017～2020年度 累計37件) 2022～2025年度 累計36件
規制改革提案窓口の設置数	(2020年度 県・28市町) 県・全市町

### ① NPO・民間団体・県民等との連携・協働による県民サービスの向上

- ・ 民間や大学、関係機関等との包括連携協定や分野別連携協定の締結等により、連携先の強みを活かした取組の充実を図る。

### ② 県民協働型の施策推進手法の導入

- ・ 県民や企業の寄附金や専門的人材等の活用により、県政の重要課題の解決を図る取組を推進する。

### ③ 民間の能力とノウハウの活用による県民サービスの向上

- ・ 指定管理者制度導入施設の拡充等を図り、民間の能力とノウハウを活用し、施設の効率的運営や利用者満足度の向上に取り組む。
- ・ 「民間にできることは民間に委ねる」ことを基本としつつ、民間活力の導入に当たっては、サービス水準や県民の利便性の向上、効率的な運営による経費削減効果といった観点を考慮し、事業ごとに最も適切な形態を選択する。

#### ④ 外部の視点による外郭団体等の不断の検証

- ・ 全ての外郭団体の必要性をゼロベースで再検証し、団体の廃止・統合を含め、県民サービスを補完・代替する機能の向上を図る。
- ・ 県が設置した地方独立行政法人の中期目標の達成に向け、業務実績の評価を通じて、業務の効率化やサービス水準の向上を図る。
- ・ 指定管理者制度導入施設のモニタリング・評価を行い、その結果を公表する。

#### ⑤ 県・市町の連携による課題解決の推進

- ・ 「市町行財政総合相談窓口」を通じ、相談事案等の市町課題について論点整理、傾向分析を行う。
- ・ 県と全市町で構成する「行政経営研究会」において、県と市町で共通する課題の解決に向けた検討と実践に取り組む。
- ・ ファシリティマネジメント研究会を通じて、県や市町の公共施設の整備や管理運営における取組などを共有し、公共施設の総量や維持管理経費の最適化を推進する。
- ・ 知事と市町長が地域課題の解決に向けた協議を行う地域サミットの開催等により、4つの地域区分による魅力を備えた地域づくりを進める。
- ・ 県・市町の人事交流制度の活用や、県・市町合同の職員研修による人材育成及び相互理解の促進を図る。
- ・ 「ふじのくに権限移譲推進計画（第4期）」に基づき、市町の意向を踏まえた権限移譲を着実に推進するとともに、移譲後の的確なフォローアップを行う。

#### ⑥ 市町間連携の強化

- ・ 施策連携の強化、事務の共同処理、機関の共同設置など、市町間連携による行政サービスの効果的・効率的な提供等を支援する。
- ・ 中核市への移行検討に係る支援など地域における中核的拠点づくりに対する支援を行う。

#### ⑦ 県域を越えた多様な主体との連携

- ・ 「山の洲」による連携（新潟県、山梨県、長野県及び静岡県）を始めとする地理的につながりのある地域との広域的連携を推進する。
- ・ 文化、観光、交通、産業、防災、健康福祉、環境などの施策的なつながりのある地域との広域的連携を推進する。

#### ⑧ 地域課題の解決に向けた規制改革の推進

- ・ 民間・市町と連携し、産業・雇用や福祉、土地利用などの様々な分野において、社会経済情勢の変化に即した見直しを行うべき規制や制度等を洗い出し、検証する。
- ・ 地方分権改革に関する国への提案等を活用し、地方公共団体への事務・権限の移譲や地方に対する規制緩和、制度改革・運用改善を図る。

## 2 デジタル技術を活用した業務革新

コロナ禍を契機として、社会全体にオンラインによる手続が浸透し、行政においても手続のオンライン化が急務であるほか、県民サービスを向上させるために業務の様々な場面でデジタル技術やデータを活用していくことが重要である。

このため、誰もがデジタル化の恩恵を受ける社会の実現に向け、県民が手軽にオンラインを活用できる環境を整えた上で、県行政において新しい生活様式に対応した行政手続等を構築するとともに、業務のデジタル化とデータの利活用に取り組み、県民の利便性の向上と業務の効率化・省力化・付加価値化を目指す。

また、行政のデジタル化を進めるに当たっては、適切な情報セキュリティ対策を徹底し、研修等により職員のデジタルリテラシーの向上を図るなど、利便性の向上だけでなく、安全安心な利用環境を整備していく。

### ○成果指標

新しい生活様式に対応した行政手続等の構築	現状値	目標値
デジタル化により業務の効率化が進んだ行政手続の割合	二	100%
業務のデジタル化とデータの利活用	現状値	目標値
オープンデータカタログサイト公開データの利用件数	(2020年度) 11,295千件	43,800千件

## 2-1 新しい生活様式に対応した行政手続等の構築

### (1) 行政手続のオンライン化等の推進

#### 【進捗評価指標】

行政手続のオンライン化対応済割合

(2021年度 27.8%) 80%

#### ① 申請手続等のオンライン化

- ・ オンラインで情報を得ることが難しい人に配慮しながら、県民の利便性の向上と事務の簡素化・効率化を図るため、研修会の開催等により、汎用電子申請システム等を活用した行政手続のオンライン化を推進する。
- ・ 申請書類等の記載項目や添付資料の削減等、行政手続の見直しを進める。

#### ② 電子契約・キャッシュレスの推進

- ・ 公的な認証制度等を活用し、契約の電子化を推進する。
- ・ クレジットカード、スマホアプリ決済のさらなる活用により、県税等におけるキャッシュレス納付機会の拡大を図る。
- ・ 申請手続の電子化に合わせ、キャッシュレスの導入を推進する。
- ・ 県有施設におけるキャッシュレスの導入を推進する。

#### ③ マイナンバーカードの普及促進

- ・ 県・市町共同での課題検討会の実施等を通じ、マイナンバーカードの普及を促進する。

#### ④ 市町のデジタル化への支援

- ・ 市町の情報システムの標準化・共通化を推進するとともに、行政手続のオンライン化を進めるため、研修会等を開催する。

#### ⑤ 広聴のデジタル化

- ・ 広聴手段のオンライン化等のデジタル化を図り、県民の意見を聴く体制の強化を図る。

#### ⑥ デジタルリテラシーの向上

- ・ デジタルに関する基礎的な知識や活用手法等を身に付けるため、研修の実施等により、職員のデジタルリテラシーの向上に取り組む。



## (2) 簡素で迅速な業務プロセスの構築

### 【進捗評価指標】

電子決裁の利用件数

(2020年度 10,445件) 390,000件

#### ① 電子決裁及びペーパーレスの推進

- ・ 簡素で迅速な意思決定により行政事務を効率化するため、電子決裁の利用を推進する。
- ・ 行政手続の業務プロセス見直しを行い、既存の電子申請システム等を活用し、受付から保存管理に至るまでの一体的な受付管理システムの構築を検討する。
- ・ 柔軟かつ機動的な業務執行体制を確立するため、紙文書の電子データ化を進め、紙中心の仕事からデータ中心の仕事へ転換する。
- ・ Web会議や、電子決裁、行政文書の電子施行等の推進により、ペーパーレスを前提とした働き方を徹底する。
- ・ 電子申請システムの強化や、紙文書の電子媒体化を通じて、業務プロセスの最適化を図る。

#### ② 会計手続等の電子化の推進

- ・ 財務会計システムの改修を行い、会計手続及び物品管理手続の電子決裁を推進する。
- ・ 電子入札を推進し、入札関係業務の効率化を図る。

#### ③ 公文書データの適切な管理

- ・ 電子化された公文書について、セキュリティを確保し、系統的に保管するため、統合ファイルサーバの適切な管理・運用を行う。
- ・ 電子申請と電子決裁を併せて総合的な運用を行うことにより、行政手続の電子化を更に加速させる。

#### ④ 各種業務システムの開発及び健全な運用管理

- ・ 静岡県システム開発指針に基づき、各種業務のシステムの着実な保守、運用を行う。
- ・ 県において運用しているシステム間の情報連携を強化し、システム及び業務プロセスの最適化を図る。
- ・ システムの保有する重要な情報資産を守るため、セキュリティ対策を適切に実施する。

## 2-2 業務のデジタル化とデータの利活用

### (1) 業務へのデジタル技術の利活用の推進

#### 【進捗評価指標】

デジタル技術を活用した取組の社会実装を行う事業件数

累計10件

#### ① デジタル技術を活用した実証実験の実施

- ・ 業務の効率化・高度化を進めるため、デジタル技術を活用した実証事業等を推進する。
- ・ AI、RPA、モバイル端末等を活用するなど、デジタル技術を業務における様々な場面に導入し、業務の効率化、省力化、付加価値化を推進する。
- ・ 民間企業等の優れた技術の積極的な活用を図る。

### (2) データの分析・利活用の推進

#### 【進捗評価指標】

国の示す推奨データセットについて、県及び県内市町において公開されたデータセット数 (2020年度 138セット) 504セット  
統計センターしずおかの長期時系列表の数 (2020年度 170個) 毎年度 170個  
オープンデータの利活用推進を図るためのイベント開催数 (2020年度 0回) 5回

#### ① オープンデータの推進

- ・ 効率的かつ効果的なデータの利活用を図るため、庁内におけるデータセットの公開を推進するとともに、市町のデータセットの公開を支援する。
- ・ 統計データの充実を図るため、統計年鑑の長期時系列表を作成し、県統計情報サイト「統計センターしずおか」に掲載する。
- ・ 新たな価値を創造するため、シビックテック団体等と連携を図り、データ利活用を促進する。

#### ② エビデンスに基づく施策の構築・推進

- ・ 統計データや成果指標に基づき、地域の実情・実態に即した施策の構築や改善等の徹底を図る。

### 3 生産性の高い持続可能な行財政運営

厳しい行財政環境が続く中、限られた人員と財源を最大限に活用し、全体最適という視点で現場に立脚した施策の着実な推進を図っていくためには、広域自治体としての県の果たす役割は重要である。

このため、スマートワークの推進等により職員の「働きがい」の創出を図りつつ、最適な組織運営の実現、組織運営を担う人材の活性化に取り組むとともに、健全な財政運営の堅持と効果的な事業執行を図り、生産性の高い持続可能な行財政運営を目指す。

#### ○成果指標

最適な組織運営と人材の活性化	現状値	目標値
職員の総労働時間（非正規職員を含む）	(2020年度) 13,522,710 時間	(毎年度) 前年度以下
<div style="border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black; padding-left: 10px;">                     正規職員の所定労働時間                      正規職員の時間外勤務時間                      正規職員の一人当たり総労働時間                      非正規職員の所定労働時間                 </div>	11,096,295 時間 (5,844 人) 972,206 時間 2,065.1 時間 1,454,209 時間 (1,560 人)	
健全な財政運営の堅持と最適かつ効果的な事業執行	現状値	目標値
収支均衡 (財源不足額（財政調整用の基金による補填額）)	(2020年度) 財源不足額 △70 億円	財源不足額 0円
通常債残高	(2020年度) 1兆6,041 億円	(毎年度) 1兆6,000億円程度
実質公債費比率	(2020年度) 13.5%	(毎年度) 18%未満
将来負担比率	(2020年度) 248.7%	(毎年度) 400%未満

### 3-1 最適な組織運営と人材の活性化

#### (1) 政策の推進に向けた体制整備

##### 【進捗評価指標】

職員に占める管理職の割合 (2021年4月1日 10.4%) 2026年4月1日 10%程度

##### ① 社会経済情勢の変化に的確に対応した戦略的な組織体制の構築

- ・ 少子高齢化や人口減少に加えて、新型コロナウイルス感染症や頻発する自然災害など本県を取り巻く環境が刻々と変化し、不確実性を増す中で、県が対処すべき行政課題に対して、迅速かつ適切に対応できるよう、柔軟な組織改編を行うとともに、市町との役割分担の再確認や既存業務の徹底的な見直しを図った上で、職員の年齢構成や今後の定年引上げも留意した最適な組織運営に努める。
- ・ 本庁と出先の役割分担や民間委託の検討などにより、現場の声を迅速かつ効果的に施策に活かすことのできる体制を構築するとともに、業務の多様化や高度化を考慮した適正な人員配置に努める。
- ・ 高齢層職員の職域拡大や、専門人材の採用の検討、兼業・副業による民間人材の活用など組織の枠を超えた人材活用等、優秀で多様な人材を幅広く確保し、業務執行体制の充実を図る。
- ・ 高齢層職員の能力及び経験を本格的に活用するため、職員の定年を段階的に引き上げるとともに、組織の新陳代謝を図るため、役職定年制を導入し、計画的かつ適正な人事管理を推進する。

#### (2) 働きがいを生み出す働き方改革の推進

##### 【進捗評価指標】

時間外勤務時間が360時間を超える職員数 (時間外上限時間の特例を除く)

(2020年度 474人) 毎年度前年度比10%削減

業務改善活動による縮減効果時間 (2020年度 2,572時間) 毎年度3,000時間以上

出張の機会があった所属のうちモバイルワークを実施した割合 100%

職員の育児休業取得率 (2020年度 男性45.5%、女性100%) 男性60%、女性100%

##### ① 働きがいのある職場環境づくり

- ・ 職員が発揮した能力と挙げた業績を的確に把握し、適材適所の人材配置や適切な給与処遇を行うことにより、職員の業務遂行意欲を向上させる。
- ・ 管理監督職員向けマネジメント研修や職場におけるOJTを通じて、職員が職務にやりがいを感じ、能力を発揮することができる職場環境作りを推進する。

## ② 既存業務の見直しの徹底

- ・ 既存業務の徹底的な見直し、意識改革及び仕事のマネジメントを通じた時間外勤務縮減の取組により、生産性の向上を図る。
- ・ 外部専門アドバイザーからの助言等を活用し、業務改善活動を実施する。

## ③ スマートワークの推進

- ・ テレワークのさらなる推進と定着に向け、職員の勤務実態等に応じたテレワーク制度の見直しを行う。
- ・ サテライトオフィスへのWeb会議や打合せのためのスペースの確保により、新しい働き方を可能とする職場改善を推進する。
- ・ オフィス内のペーパーレス化や什器の配置の見直し等により、職員が効率的に働ける職場環境を構築する。

## ④ 心身ともに健康で働きやすい職場の実現

- ・ 「ふじのくにワーク・ライフ・バランス推進計画」に基づき、仕事と生活を両立し、男女を問わず働きやすい職場づくりに向け、勤務時間、休暇、休業等の働き方に係る制度を見直す。
- ・ 職員が、県民サービスの担い手として質の高い行政サービスを的確かつ効率的に提供していくことができるよう、心身の健康増進や不調の改善に向けた取組を推進する。

### (3) 人材育成の推進

#### 【進捗評価指標】

管理職に占める女性職員の割合 (2021年4月1日 12.8%) 2026年4月1日 16%

#### ① 全ての職員の意欲と能力を高め、活かす人事施策の推進

- ・ 意欲と能力を最大限に活用する人材育成の体系により、職員の将来の活躍と貢献を生み出す主体的なキャリア形成意識の醸成とキャリアプランの実現を支援する。
- ・ 様々な研修や職務機会の付与のほか、職場におけるOJTの推進や人事評価を通じ、職員一人ひとりの意欲と能力の向上を図る。
- ・ 職員の意欲、能力、適性、経験やキャリア意向などをきめ細かく把握し、適材適所の配置に努める。
- ・ “ふじのくに”づくりに必要な人材を育成するため、政策形成能力などの職員的能力開発や、民間企業や大学・海外の機関等との交流を進め、県組織に新たな発想と活力を導入する。

- 中堅職員にグループのサブリーダーとしてマネジメントの経験を積ませることにより、次世代の管理監督職の計画的育成を推進する。
- テレワークの進展に対応するためオンライン研修を推進する。
- 家庭と両立しやすい職務環境を整備するとともに、メンター制度や各種研修を通じた人材育成に取り組み、管理職への積極的な登用、全庁調整に携わる機会が多い部署への配置など、女性職員に多様な職務機会の提供を推進する。
- 事業の企画・立案・実施にデジタル技術を活用できる職員を養成する。

## 3-2 健全な財政運営の堅持と最適かつ効果的な事業執行

### (1) 将来にわたって安心な財政運営の堅持

#### 【進捗評価指標】

個人県民税収入率	(2020年度 96.6%) 97.8%
県有財産売却実績額	((2018~2020年度) 累計 47億9,200万円)
	(2018~2022年度) 累計 55億6,000万円、(2023~2027年度) 2022年度策定予定
自動車税種別割収入率	(2020年度 99.4%) 99.7%
クレジットカード、スマートフォン決済アプリ利用件数	(2020年度 103,716件) 150,000件

#### ① 歳出のスリム化

- ・ 政策評価に基づく事業のビルド・アンド・スクラップの徹底等により歳出の重点化、効率化を図る。
- ・ 原則として、県債の発行額が償還額を上回らないよう、建設事業、施設整備事業等の投資的経費の水準調整や資金手当債の抑制等に取り組む。
- ・ 目的に対する貢献度が不十分な補助金の廃止、目的が類似する補助金の統合化など、補助金の総合的な見直しを図る。
- ・ 財政状況や経済情勢を踏まえた機動的かつ弾力的な投資水準の適正化を推進する。
- ・ 多様な調達手法の導入により県債の発行コストを縮減し、公債費の抑制を図る。

#### ② 歳入の確保

- ・ フジノミクスによる成長分野の企業立地への注力、消費喚起促進等により、税源涵養を図る。
- ・ 国庫支出金、外部資金、企業版ふるさと納税等の寄附金を積極的に獲得するとともに、納税環境の整備や徴収対策の推進など、県税の安定的確保を図る。
- ・ 将来負担を増加させないよう県債の計画的な管理と、調達手段の多様化の推進による安定的な発行を図る。
- ・ 税外未収金徴収対策の取組強化を図る。
- ・ 運用債券の更なる長期化など基金等の効率的な資金運用を図る。
- ・ 県有財産を見直し、未利用財産の売却と利活用を推進する。
- ・ 使用料・手数料等の見直しなど、受益者負担の適正化を図る。
- ・ 目的を達成した基金の廃止など、基金の有効活用を推進する。

#### ③ 国への提言

- ・ 国・地方を通じた中長期的に安定的な税財源の枠組みの構築を図る。
- ・ 臨時財政対策債の廃止を含めた抜本的な改革と一般財源総額の確保を図る。





② 社会課題解決に向けた新たな手法の導入及び活用

- ・ ナッジ等を活用し、行政サービスの新たな提供方法等の工夫・改善に取り組む。

(4) 将来を見据えた行政基盤の確保

**【進捗評価指標】**

出張の機会があった所属のうちモバイルワークを実施した割合（再掲）	100%
----------------------------------	------

① 将来の働き方を見据えた次世代県庁の検討\*

- ・ 時間や場所にとらわれない働き方モデルの検討を踏まえ、管理コストの縮減や環境に配慮した、よりコンパクトで機能的な次世代県庁の検討を進める。
- ・ 県が担う役割や機能等を踏まえ、庁舎の規模や立地の条件等を明らかにする。

※10年後、20年後を見据え、今後の県庁舎の建替、改築等の検討に際し、単に建物の構造や県下での配置だけではなく、「県が地域において担う役割や機能」、更には「そこで働く職員の働き方」をどう変革させていくかを含めた「次世代県庁」の検討のこと。

## （参考）総合計画に掲げる「理想の姿の具体的イメージ」

総合計画では、本県が考える「幸福」な状態を分かりやすく提示するため、理想の姿の具体的イメージを掲げている。これらは、短期間で達成できるものではなく、また行政の政策だけでなし得るものではないが、本県の現状を確認するための基準になるものにとらえている。

本県が推進する全ての政策を支え、「政策の実効性を高める行政経営」に取り組み、「県民幸福度の最大化」を実現していく。

### 万全の危機管理の下で、自然災害による犠牲者を最少に

想定される大規模地震・津波による犠牲者 (2013年度：想定 約 105,000人)	(現状：2019年度) 約 33,000人 (7割減)	▶ 最少
---	--------------------------------	------

### 感染症拡大等から県民の命を守り、未知なる感染症にも対応できる地域に

新しい感染症や再流行の感染症への対応に必要な病床数	(現状：2021年9月) 新型コロナウイルス 感染症 708床	▶ 発生する 感染症に応じ て病床を確保
---------------------------	---------------------------------------	----------------------------

### 生涯を通じて健康で充実した生活が送れる社会に

健康寿命	(現状：2010,2013,2016年の平均値) 男性 72.15歳 (全国第2位) 女性 75.43歳 (全国第2位)	▶ 延伸
------	--	------

### カーボンニュートラルの実現により、環境と経済が両立した社会に

温室効果ガス排出量削減率 (2013年度比)	(国の目標：2030年度) △46% (現状：2018年度) △13.0%	▶ 2050年 カーボンニュートラルの実現
---------------------------	--	--------------------------

### 自分が望む数の子どもを生き育てられる社会に

合計特殊出生率 (2016年：1.55 (全国第19位))	(現状：2019年) 1.44 (全国第27位)	▶ 向上
----------------------------------	-----------------------------	------

### ポストコロナ時代を見据えた経済再生により、県民の暮らしを豊かに

実質県内総生産	(現状：2020年度) 15兆4,231億円 (速報)	▶ 早期回復と 持続的発展
1人当たり県民所得 (2014年度：322.0万円 (全国第3位))	(現状：2020年度) 313.6万円 (速報)	

### 転入者の増加により、将来にわたって活力が維持される地域に

人口の社会増減率 (2017年：△0.14% (全国第22位))	(現状：2020年) △0.07% (全国第18位)	▶ 増加
-------------------------------------	-------------------------------	------

### 誰からも憧れられ、国内外から多くの人々が訪れる地域に

観光交流客数 (2016年度：1億5,294万人)	(現状：2020年度) 8,348万人	▶ 早期回復と 持続的発展
------------------------------	------------------------	------------------

## アルファベット

- ・ A I

「Artificial Intelligence」の略。人工知能。コンピュータが人間と同様の知能を実現するための基礎技術で、大量のデータから自動的に特徴や傾向を学習し、解析を行う技術。(P1ほか)

- ・ A I - O C R

手書きや印刷された文字をイメージスキャナやプリンタ等で読取り、コンピュータが利用できるデジタルの文字コードに変換するOCR (Optical Character Recognition) 技術に、AI (Artificial Intelligence) を活用したもの。前後の文字や学習データから文字を連想し、精度の高い文字認識が可能となる。(P9)

- ・ S N S

「Social Networking Service」の略。ソーシャル・ネットワーキング・サービス。インターネット上で個人間のコミュニケーションや交流、情報発信等を支援するサービス。(P18ほか)

- ・ O J T

「On the Job Training」の略。職場研修のこと。職務を通じて、能力開発を行う。対義語がOff-Jtで研修所研修など職場を離れての研修を指す。(P29ほか)

- ・ P D C A サイクル

Plan (計画) → Do (実行) → Check (評価) → Action (改善) を繰り返すことにより、業務を継続的に改善する方法。(P1ほか)

- ・ P P P

「Public Private Partnership」の略。公民が連携して公共サービスの提供を行う手法のこと。(P33)

- ・ R P A

「Robotic Process Automation」の略。人工知能を備えたソフトウェアのロボット技術により、定型的な事務作業を自動化・効率化すること。(P9ほか)

## あ行

- ・アセットマネジメント

インフラを資産として捉え、資産の損傷・劣化等を将来にわたり把握することにより、効果的・効率的な維持管理・更新等を行うこと。(P33)

- ・一般財源

使途が特定されず県が自由に使える財源。県が自主的な判断のもとに事業を行うためには、一般財源が多いことが望ましいといえる。(P32ほか)

- ・ウェブアクセシビリティ

高齢者や障害者など、心身の機能に関する制約や利用環境等に関係なく、全ての人がウェブで提供される情報を利用できるようにすること。(P18)

- ・オープンデータ

誰もが容易に利用できる形で公開された官民データ及びその利活用を促進する取組。(P27ほか)

## か行

- ・外郭団体

行政が行う業務を代替・補完し、又は支援する目的で設立された団体を指し、本県では、「地方3公社、県出資25%以上の法人、県が出資し職員を派遣している法人」としている。民間企業ではサービスの提供が困難な分野において、行政が直接行うより専門性や機動性、効率性等の面で優れているとの判断により設立されたもの。(P7ほか)

- ・企業版ふるさと納税

国が認定した地方公共団体の地方創生プロジェクトに対し、企業が寄附を行った場合、法人関係税から税額控除する仕組み。令和2年10月から、寄附企業の人材を地方公共団体等へ派遣する「人材派遣型」のふるさと納税制度が始まっている。(P32)

- ・基金

静岡県では、各年度間で財源に過不足が生じるのを防ぐための財政調整基金、県債の購入者に元金や利子を支払うための県債管理基金、県有建築物長寿命化等推進基金等、特定の目的のために積立を行っている。積み立てた基金は、決められた目的のために活用するほか、銀行への預金や国債等の債権を購入することなどにより収益を得ている。(P3ほか)

- ・義務的経費

人件費や社会保障関係費、借り入れた資金の返済等、あらかじめ支出することが決まっている経費。県が任意に削減することが難しい経費のため、義務的経費の割合が増えるほど、他の経費のために使うことができる財源が少なくなってしまう、財政運営が難しくなる。(P 12 ほか)

- ・キャリアプラン

職員としてどのように県政に貢献したいのか、自分の強み・弱みは何か、どのような能力を開発すべきか、といった、進路や仕事人生についての自身の計画を指す。(P 30)

- ・行政経営研究会

静岡県全体の行政運営の効率化、最適化を目指し、県市町及び静岡県内市町間の連携を促進するとともに、県市町で共通する行政課題の解決に向けた研究及び検討を行うための組織。(P 21 ほか)

- ・県債

県が学校、道路、公園などの社会資本を整備する際に、その財源を調達するために発行する債券等。県債を財源として行うことができる事業は、原則として建設事業など投資的経費に限られる。(P 12 ほか)

- ・県債残高

県が社会資本を整備する際に、財源を調達するために発行した債券等の合計額。(P 12 ほか)

- ・コンプライアンス

法令遵守（法律や社会のルールを遵守する）のこと。(P 19)

<b>さ行</b>
-----------

- ・サテライトオフィス

職員が常時勤務する場所から離れたところに設置された勤務場所のこと。(P 30)

- ・指定管理者制度

民間事業者を含む幅広い団体の中から地方公共団体が指定する者に公の施設の管理を代行させるもの。利用料金制度のほか行政処分に該当する使用許可も行わせることができるなど、公の施設に民間等の創意工夫を導入し、サービス向上や管理経費節減を図ることとしている。(P7ほか)

- ・市町行財政総合相談窓口

複雑・多様化する地域行政のニーズに随時・的確に対応するため、基礎自治体として日々住民に接し多彩な業務を担う市町のあらゆる悩みや課題についての相談をワンストップで受け付ける窓口。2017年4月に経営管理部地域振興局に設置。(P21ほか)

- ・実質公債費比率

地方公共団体の財政規模に占める借入金返済の割合を表す指標。借入金の返済額が増えすぎると、財政運営に及ぼす影響が大きいことから、実質公債費比率が18%を超えると、新たな県債の発行に国の許可が必要になる。(P28)

- ・シビックテック

市民生活の課題解決にIT(情報技術)を導入すること。また、それによって実現する新たなサービスやビジネス。(P27)

- ・将来負担比率

全ての会計を含んだ実質的な負債が、将来、地方公共団体の財政を圧迫する可能性が高いかどうかを表す指標。県債残高や債務保証を含めた将来負担比率が400%を超えると、早期健全化団体となる。早期健全化団体となると、財政の健全化を図るための計画を策定しなければならない。(P28)

- ・スマートワーク

ICTを活用した、場所や時間に縛られない柔軟な働き方のこと。(P11ほか)

- ・税外未収金

使用料、貸付金等の税以外における県の金銭の給付を目的とした債権のうち、納期限内に納付されていない債権。(P32)

## た行

- ・タウンミーティング

県幹部職員が地域に出向き、担当する業務について県民と直接意見交換を行い、事業の課題や推進方策についての意見を、施策に反映させる取組。(P17ほか)

- ・地域サミット

県と市町の連携、協働による地域づくりについて、知事と各市町長が一堂に会して行う意見交換。各地域区分(伊豆半島地域、東部地域、中部地域、西部地域)ごとに開催。(P22)

- ・地方交付税

地方公共団体間で財源の不均衡が生じないように、地方公共団体ごとに財政の需要額と収入額を算定し、その不足する収入額に対し、国から交付されるもの。(P13ほか)

- ・地方公共団体間の事務の共同処理 (P7)

地方自治法に定める事務の共同処理制度

連携協約：地方公共団体が、連携して事務を処理するにあたっての基本的な方針及び役割分担を定めるための制度。

協議会：地方公共団体が、共同して管理執行、連絡調整、計画作成を行うための制度。

機関等の共同設置：地方公共団体の委員会は又は委員、行政機関、長の内部組織等を複数の地方公共団体が共同で設置する制度。

事務の委託：地方公共団体の事務の一部の管理・執行を他の地方公共団体に委ねる制度。

事務の代替執行：地方公共団体の事務の一部の管理・執行を当該地方公共団体の名において他の地方公共団体に行わせる制度。

一部事務組合：地方公共団体が、その事務の一部を共同して処理するために設ける特別地方公共団体。

広域連合：地方公共団体が、広域にわたり処理することが適当であると認められる事務を処理するために設ける特別地方公共団体。国又は都道府県から直接に権限や事務の移譲を受けることができる。

- ・地方独立行政法人

公共上の見地から確実に実施される必要がある事務・事業で、地方公共団体が直接実施する必要はないものの、民間の主体に委ねては確実な実施が必ずしも確保されないものを効率的、効果的に行うため、大学の設置及び管理などを対象業務として、設立ができる。本県が設置した法人は、静岡県公立大学法人（2007年4月～）、地方独立行政法人静岡県立病院機構（2009年4月～）、公立大学法人静岡文化芸術大学（2010年4月～）及び地方独立行政法人静岡社会健康医学大学院大学（2021年4月～）の4法人。（P22）
- ・通常債

公共施設の建設事業等に充てるための県債。特例債（臨時財政対策債及び病院債（病院事業により返済））を除いた県債。（P3ほか）
- ・デジタルリテラシー

デジタル機器の操作等の能力や、情報を取り扱う上での理解、更には情報及び情報手段を主体的に選択し、収集活用するための能力。（P24ほか）
- ・出前講座

県の施策や事業について、県の担当者が地域に出向き、県民に担当者ならではの情報や知識を織り交ぜて説明し、県政への理解と関心を深める取組。（P20）
- ・テレワーク

場所と時間を有効に活用できる柔軟な働き方のこと。出張先や在宅での勤務が可能となることから、働き方改革の手法の1つとして、導入が進められている。（P30）
- ・電子申請システム

紙を使って行われている申請や届出などの行政手続を、自宅や会社のパソコンを使って行うことができる仕組。（P8）
- ・投資的経費

道路、橋、公園、学校の建設など、社会資本の整備に要する経費。（P32）



## な行

### ・内部統制

事務処理の適正さを確保する上でのリスクを評価して自らコントロールする仕組。2017年の地方自治法改正により、都道府県及び政令指定都市は2020年4月までに方針の策定公表、体制整備することが義務づけられている。(P19ほか)

### ・ナッジ

「nudge:そっと後押しする」 行動経済学等で使用される用語で、人々にきっかけを与えることでよりよい行動を促す手法のこと。(P34)

### ・ネット・ゼロ・エネルギー・ビル (ZEB)

Net Zero Energy Building (ネット・ゼロ・エネルギー・ビル) の略称で、「ゼブ」と呼ぶ。建物で消費する年間の一次エネルギーの収支をゼロにすることを目指した建物のこと。省エネによって使うエネルギーを減らし、創エネによって使う分のエネルギーをすることで、エネルギー消費量を正味(ネット)でゼロにすることができる。(P16)

## は行

### ・パブリックコメント

行政機関が政策の立案等を行おうとする際にその案を公表し、この案に対して広く住民・事業者等から意見や情報を寄せていただく機会を設け、行政機関は提出された意見等を考慮して最終的な意思決定を行うもの。静岡県では、総合計画や各分野の基本、中心となる計画を定める場合や主要な条例、規則等を制定・改廃しようとする場合に実施している。(P6ほか)

### ・ひとり1改革運動

職員一人一人が身近なところから改革・改善を実践することにより、職員の意識改革を促し、行政の生産性を向上できる人材を育成するとともに、組織全体が自主的に改革・改善に取り組む風土を醸成し、県の行政経営の生産性を向上させることを目的とする取組。(P33ほか)

- ・ファシリティマネジメント

施設や設備を、経営にとって最適な状態（コスト最小、効果最大）で保有、運営し、維持するための総合的な管理手法。本県では市町と合同でファシリティマネジメント研究会を立ち上げ、市町と連携して課題解決に取り組んでいる。（P22）

- ・ふじのくに権限移譲推進計画（第4期）

「富国有徳の理想郷“ふじのくに”」の実現に向け、課題の解消を図りながら、県内市町が個性あるまちづくりに活用できる、より一層質の高い権限移譲を進め、地域における行政を総合的かつ自立的に担っていくことができるよう、2020～2022年度を対象期間として策定した計画。（P25）

- ・“ふじのくに”づくりサポーター

“ふじのくに”士民協働事業レビュー（もしくは事業仕分け）に県民評価者として参加した者のうち、県政に参画する意欲が高く、希望する方をサポーターとして登録し、継続的な県政への継続的な参加をつなげる取組。（P21ほか）

- ・フジノミクス

ヘルス（健康）とウェルス（富）の一体的推進を図りながら、需要面から財とサービスの消費を喚起し、供給面からリーディング産業の育成を図る地域主導型経済政策のこと。具体的には、需要面においては、新たな広域経済圏「山の洲」（静岡・山梨・長野・新潟4県連携）を形成し、各県の製品の購入や域内の観光交流を促進する「バイ・山の洲」等を通じ、個人消費の喚起を図る。供給面では、DX（デジタルトランスフォーメーション）の活用等により、医薬品・医療機器産業や次世代自動車産業など、経済成長をけん引するリーディング産業への重点投資を図っていく。（P32）

- ・分野別計画

新ビジョンのもと、各政策分野において取り組む施策・取組を網羅的かつ具体的に示した計画。（P1ほか）

- ・包括連携協定

地域の活性化や県民サービスの向上に資することを目的に、県と民間企業等が、他分野にわたり双方の資源を有効に活用した協働を推進するために締結する協定。（P21）

## ま行

- ・メンター制度

豊富な知識と職業経験を有した社内の先輩職員(メンター)が、後輩職員(メンティ)に対して行う個別支援活動。(P31 ほか)

- ・モバイル端末

小型・軽量で持ち運びに適した電子機器の端末のこと。携帯電話、スマートフォン、タブレットなどを指す。(P27)

## ら行

- ・臨時財政対策債

本来、国から県に交付される地方交付税の身代わりとして発行する県債。返済する際には、国がその費用を地方交付税で補填することとなっている。(P13 ほか)

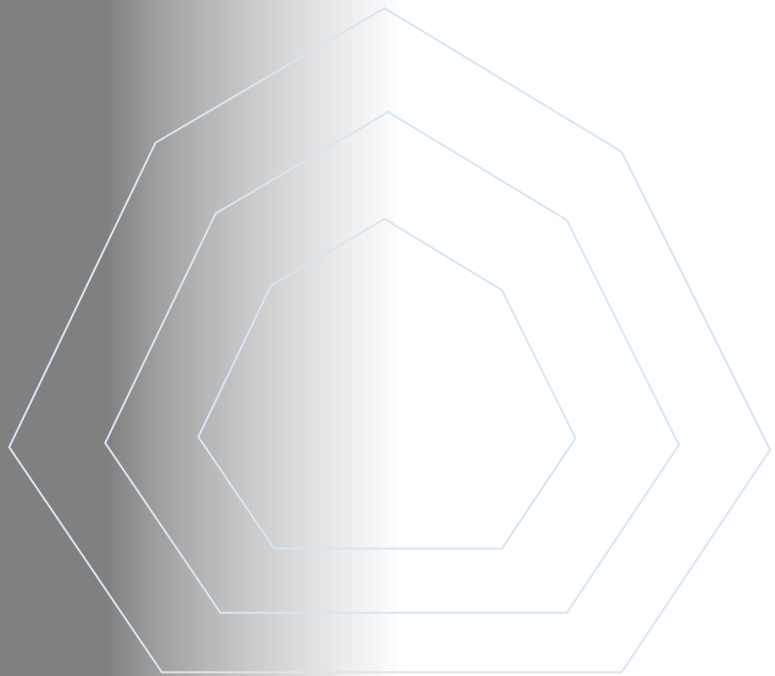
- ・歴史的公文書

県が文書管理規則の規定に基づいて保存している文書のうち、保存期間が満了したものの中から歴史的資料として重要な価値を有するものとして県が指定したもの。(P19)

- ・連携中枢都市圏

地域において、相当の規模と中核性を備える圏域において市町村が連携し、「圏域全体の経済成長の牽引」、「高次都市機能の集積」及び「圏域全体の生活関連機能サービスの向上」を図るなど、コンパクト化とネットワーク化により、人口減少・少子高齢社会においても一定の圏域人口を有し活力ある社会経済を維持するための拠点を形成するもの。

(P7)



**(仮称)  
静岡県  
行政経営革新プログラム2025  
(案) 概要**

## 策定の経緯

本県では、昭和60(1985)年から、行財政改革・行政経営に関する計画を策定し取組を推進

年度	内容
昭和50(1975)	「静岡県行財政対策委員会」の設置
昭和60(1985)	「静岡県行財政改革大綱」の策定
平成7(1995)	「静岡県行財政改革大綱」の改定 (H7~9)
平成10(1998)	「静岡県行財政改革大綱」の改定 (H10~14)
平成14(2002)	「静岡県行財政改革大綱」の改定 (H15~17)
平成17(2005)	「静岡県行財政改革大綱実施計画(集中改革プラン)」の策定 (H17~21)
平成22(2010)	「静岡県行財政改革大綱」の策定 (H22~25)
平成25(2013)	「静岡県行財政改革大綱」の策定 (H26~29)
平成29(2017)	「静岡県行政経営革新プログラム」の策定 (H30~R3)
● 令和3(2021)	(仮称)「静岡県行政経営革新プログラム2025」の策定 (R4~R7)

# 新たなプログラムが目指す姿

## 県民にとって魅力的な地域に

- ・ 県民、民間、行政の枠を超え、互いに強みを持ち寄り、効果的・効率的に課題を解決
- ・ デジタル技術を最大限活用し、速く、正確で、便利な行政サービスを楽しむ
- ・ 健全な行財政運営の堅持により、持続可能な地域に



## 職員にとって働きやすい県庁に

- ・ 職員が能力を最大限発揮し、新たな政策課題に的確に対応
- ・ 業務の効率化と働き方改革の推進により、ワークライフバランスを実現



## 次代に向けた仕組みの構築

- ・ 新たな時代に適応した社会構造の転換を促し、サステナブル（持続可能）な社会の実現
- ・ 柔軟な発想とアプローチで制度や仕組みを変革し、県庁、職員、静岡県を変革



# 第1章 計画の位置付け

## 静岡県の新ビジョンの実現を促進する「行政経営革新プログラム」

静岡県の新ビジョン（後期アクションプラン（2022～2025））

### 基本理念

- ▶ 富国有徳の「美しい“ふじのくに”」づくり～東京時代から静岡時代へ～
- ▶ 静岡県をDreams Come True in Japanの拠点に
- ▶ 静岡県をSDGsのモデル県に

### 目指す姿

「県民幸福度の最大化」を目指した「生まれてよし 老いてよし」「生んでよし 育ててよし」「学んでよし 働いてよし」「住んでよし 訪れてよし」の理想郷

安全・安心な地域づくり	持続的な発展に向けた新たな挑戦	未来を担う有徳の人づくり	豊かな暮らしの実現	魅力の発信と交流の拡大
① 命を守る安全な地域づくり ② 安心して暮らせる医療・福祉の充実	③ デジタル社会の形成 ④ 環境と経済が両立した社会の形成	⑤ 子どもが健やかに学び育つ社会の形成 ⑥ “才徳兼備”の人づくり ⑦ 誰もが活躍できる社会の実現	⑧ 富をつくる産業の展開 ⑨ 多彩なライフスタイルの提案 ⑩ 地域の価値を高める交通ネットワークの充実	⑪ “ふじのくに”の魅力の向上と発信 ⑫ 世界の人々との交流の拡大

政策の実効性を高める行政経営  
行政経営革新プログラム（2022～2025）

## 第2章 1 現状と課題

社会経済情勢の変化により、県民のニーズや、行政経営上の課題は多種多様。

行政需要の多様化

健康危機管理対策 災害対策

持続可能な社会づくり

関心を高める行政の実現

公平・公正な行政の実現

人口減少 人材の確保・育成

税収の減少 公共施設の老朽化

財政基盤の健全化

行政手続の簡素化、迅速化

職員の働き方改革

スマート行政の実現



## 第2章 2 取組方針

行政運営の実現のため、3本の柱に取り組む。

### 取組方針

### 現場に立脚し デジタル技術を活用した 生産性の高い行政運営

#### 取組の柱 1

#### 現場に立脚した施策の構築・推進

- 1-1 戦略的な情報発信と透明性の向上
- 1-2 県民・民間・市町と連携した行政の推進

#### 取組の柱 2

#### デジタル技術を活用した業務革新

- 2-1 新しい生活様式に対応した行政手続等の構築
- 2-2 業務のデジタル化とデータの利活用

#### 取組の柱 3

#### 生産性の高い持続可能な行財政運営

- 3-1 最適な組織運営と人材の活性化
- 3-2 健全な財政運営の堅持と最適かつ効果的な事業執行



## 第2章 3 行政経営を推進する上での新たな視点

急速な社会経済情勢の変化により、行政経営に求められる新たな視点



### コロナ禍とデジタル化への対応

- ・感染症の拡大は、生命のみならず、経済、行動、意識にまで影響
- ・社会経済全体に、遠隔非接触型の「新常态」が定着し、DXの導入が加速。

### 脱炭素・低炭素に向けた対応

- ・脱炭素社会の実現に向けて、社会の変革を伴う温室効果ガスの削減が必要。
- ・技術革新や資源の効率的な利用（ペーパーレスの実現）等に取り組む。

### SDGsの理念を踏まえた対応

- ・持続可能な開発の実現のため、国連において採択された、17の目標に基づき、誰も置き去りにしない、不平等と闘い、気候変動に対処するための取組等を進める。

# 第3章 取組の柱と方向性



## 取組の柱1 現場に立脚した施策の構築・推進

### 1-1 戦略的な情報発信と透明性の向上

成果指標 マスメディアに取り上げられた県政情報の件数 (2019年度 10,933件) ↗12,000件

#### (1) 県政への関心を高める行政情報の提供

##### 取組 指標

- ・県ホームページのアクセス件数↗
- ・新聞に掲載された記事の面積↗
- ・県政広報の理解度↗
- ・SNSの定期読者数↗

##### <主な取組>

- ・デジタルを活用した県庁のメディア化の推進
- ・ターゲットに応じた広報媒体の活用による情報発信
- ・若者の関心を高める県政等の情報発信
- ・多様性に配慮した情報発信
- ・地域特性を踏まえた情報発信



#### (2) 県政への信頼性の向上

##### 取組 指標

- ・情報公開の適性度↗
- ・内部統制制度上の重大な不備の件数↘

##### <主な取組>

- ・透明性の高い情報公開制度の運用
- ・新たな公文書管理に向けた推進
- ・適切な公契約の推進
- ・職員のコンプライアンスの徹底による適正な業務執行
- ・内部統制制度の着実な運用



# 第3章 取組の柱と方向性



## 取組の柱1 現場に立脚した施策の構築・推進

### ● 1-2 県民・民間・市町と連携した行政の推進

#### 成果指標

パブリックコメント等で寄せられた意見数（1件/回/施策当たり）（2020年度 23.7件）↗37件  
企業等と締結した協定等の件数（2020年度 21件）↗累計80件  
地方分権改革に関する国への提案等で成果に結びついた件数（2020年度 5件）↗累計20件

#### (1) 県民参画による施策推進

取組指標  
・タウンミーティング等開催数↗  
・パブコメのHP閲覧件数↗ ほか

##### <主な取組>

- ・県民から直接意見を聴く機会の充実
- ・県民が県に意見を寄せやすい環境の整備
- ・県民の政策形成過程への参画促進



#### (2) 民間・市町との連携・協働による地域課題の解決

取組指標  
・指定管理者制度導入施設の外部評価結果↗  
・行政経営研究会新規テーマ数↗ ほか

##### <主な取組>

- ・NPO・民間団体・県民等との連携・協働による県民サービスの向上
- ・県民協働型の施策推進手法の導入
- ・民間の能力とノウハウの活用による県民サービスの向上
- ・外部の視点による外郭団体等の不断の検証
- ・県・市町の連携による課題解決の推進
- ・市町間連携の強化 ・県域を越えた多様な主体との連携
- ・地域課題の解決に向けた規制改革の推進

# 第3章 取組の柱と方向性

## 取組の柱2 デジタル技術を活用した業務革新



### 2-1 新しい生活様式に対応した行政手続等の構築

成果指標 デジタル化により業務の効率化が進んだ行政手続の割合 (2020年度 -件) ↗100%

#### (1) 行政手続のオンライン化等の推進

取組指標 ・行政手続のオンライン化対応済割合 ↗

##### <主な取組>

- ・申請手続等のオンライン化
- ・電子契約・キャッシュレスの推進
- ・マイナンバーカードの普及促進
- ・市町のデジタル化への支援
- ・広聴のデジタル化
- ・デジタルリテラシーの向上



#### (2) 簡素で迅速な業務プロセスの構築

取組指標 ・電子決裁の利用件数 ↗

##### <主な取組>

- ・電子決裁及びペーパーレスの推進
- ・会計手続の電子化の推進
- ・公文書ファイルの適切な管理
- ・各種業務システムの開発及び健全な運用管理



# 第3章 取組の柱 と 方向性



## 取組の柱2 デジタル技術を活用した業務革新

### 2-2 業務のデジタル化とデータの利活用

成果指標 オープンデータカタログサイト公開データの利用件数 (2020年度 11,295千件)↗43,800千件

#### (1) 業務へのデジタル技術の導入・利活用

取組指標 ・デジタル技術を活用した社会実装事業件数 ↗

##### <主な取組>

- ・デジタル技術を活用した実証事業の実施



#### (2) データの分析・利活用

取組指標 ・公開されたデータセット数↗  
・統計センターしずおかの長期時系列表↗

##### <主な取組>

- ・オープンデータの推進
- ・エビデンスに基づく施策の構築・推進



# 第3章 取組の柱と方向性



## 取組の柱3 生産性の高い持続可能な行財政運営

### 3-1 最適な組織運営と人材の活性化

成果指標 職員の総労働時間（非正規職員を含む）

(2020年度 13,522,710時間) \ 前年度以下

#### (1) 政策の推進に向けた体制整備

取組指標 ・職員に占める管理職割合 →

##### <主な取組>

- ・社会経済情勢の変化に的確に対応した戦略的な組織の構築



#### (2) 働きがいを生み出す働き方改革の推進

取組指標 ・時間外勤務が360時間を超える職員数 ↓  
・モバイルワークを実施した割合 ↗

##### <主な取組>

- ・働きがいのある職場環境づくり
- ・既存業務の見直しの徹底
- ・スマートワークの推進
- ・心身ともに健康で働きやすい職場の実現



#### (3) 人材育成の推進

取組指標 ・管理職に占める女性割合 ↗

##### <主な取組>

- ・全ての職員の意欲と能力を高め活かす人事施策の推進



# 第3章 取組の柱と方向性



## 取組の柱3 生産性の高い持続可能な行財政運営

### 3-2 健全な財政運営の堅持と最適かつ効果的な事業執行

#### 成果指標

収支均衡 (2020年度 財源不足額△70億円)財源不足額0円 通常債残高 (2020年度 1兆6,041億円)毎年度1兆6,000億円程度  
実質公債費比率 (2020年度 13.5%)毎年度18%未満 将来負担比率 (2020年度 248.7%)毎年度400%未満

#### (1) 将来にわたって安心な財政運営の堅持

取組指標  
・個人県民税収入率↗  
・自動車税種別割収入率↗

<主な取組>  
・歳出のスリム化  
・歳入の確保  
・国への提言



#### (2) 県有資産の最適化

取組指標  
・県有財産売却実績額↗  
・県有資産総延床面積↗

<主な取組>  
・将来の行政需要に応じた施設  
総量・配置の最適化、長寿命化、  
有効活用の推進  
・老朽化が進む社会資本施設の  
最適な維持管理・更新

#### (3) 最適かつ効果的な事業執行

取組指標  
・計画等の進捗評価実施率↗

<主な取組>  
・P D C Aサイクルによる継続的な改善  
・新たな手法の導入及び活用

#### (4) 将来の働き方に合わせた次世代県庁の検討

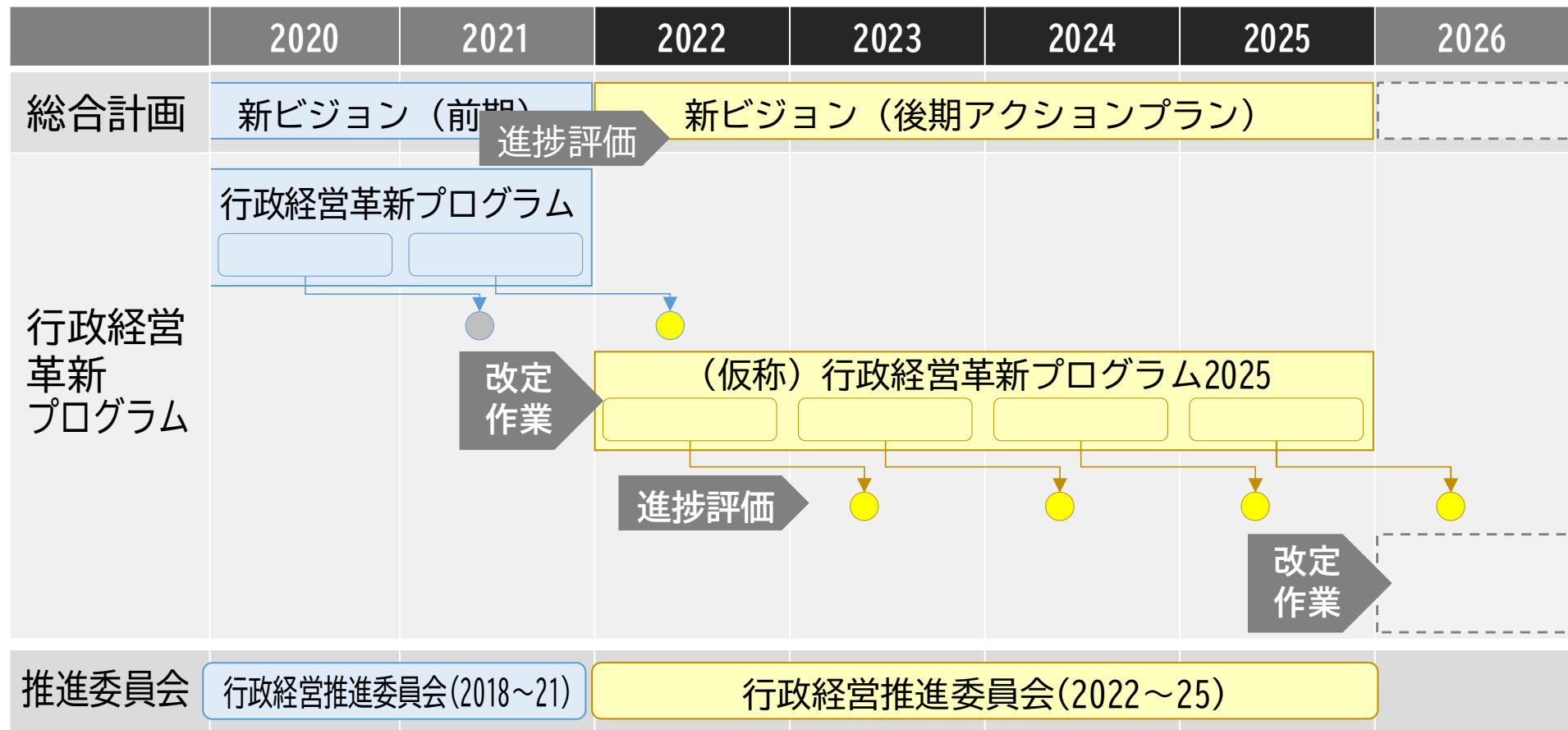
取組指標  
・モバイルワークの実施割合↗

<主な取組>  
・将来の働き方を見据えた  
次世代県庁の検討



# 計画期間 推進体制

毎年度、行政経営推進委員会において、プログラムの進捗を管理。



おわりに



新しい時代へ、  
県の仕事を  
変革します

15

令和 3 年度  
静岡県行政経営推進委員会  
意見書  
(案)

令和 4 年 3 月

## 目 次

はじめに	1
I 行政経営革新プログラムの総括と次期プログラムに関する意見	
1 行政経営革新プログラムの総括	6
2 次期プログラムに関する意見	9
II 令和3年度に検討した課題	
1 計画の策定等の見直し	11
2 外郭団体の点検評価	12
3 外郭団体の個別検証（（一財）静岡県労働福祉事業協会）	13
4 「教育委員会の取組への提言」に係る意見	14
参考資料	
1 令和3年度の委員会の開催状況	15
2 委員名簿	16

## はじめに

### 【令和3年度の検討テーマ】

令和3年度の行政経営推進委員会では、現在の行政経営革新プログラムの最終年度となることから、これまでの取組の総括評価を行うとともに、評価結果を踏まえ、今後4年間の行政経営における具体的取組と目標を盛り込んだ次期行政経営革新プログラムの策定について検討を行った。

また、全庁で多くの計画を策定・管理しており、策定作業や策定後の進捗管理、評価等による業務の増加を招いていることから、「計画の策定等の見直し」について検討を行った。

併せて、継続的に議論を重ねてきたテーマとして、「外郭団体の点検評価」について審議した。このうち、昨年度の本委員会において改めて検証することとなった「一般財団法人静岡県労働福祉事業協会」について個別に検証した。

また、補助教材及び学校給食について、昨年度の意見書への対応状況について報告を受け、これに対する検証を行った。

### 【行政経営革新プログラムの総括評価】

令和3年度を計画の最終年度とする行政経営革新プログラムの取組状況について当委員会で総括評価を行った。

プログラムに掲げた11の成果指標及び40の進捗評価指標のうち、令和2年度時点で、既に20の指標で令和3年度の目標値を達成しており、全体としてはおおむね順調に推移している。

また、プログラムに記載した各取組についても、269項目のうち半数以上で目標を達成しており、取組全体としても堅調に推移している。

一方で、民間・市町との連携・協働や組織の生産性の向上等に関する指標では、進捗に遅れが見られる。

民間・市町との連携・協働については、単に件数だけを捉えることなく適切な指標を設定するとともに、県、民間、市町の役割を整理し、連携・協働によるサービス水準の向上等、質の充実を伴う取組を推進していく必要がある。

また、組織の生産性の向上については、デジタル技術を積極的に業務に導入・活用し、業務の効率化や紙主体の業務からデジタル主体の業務への転換を進めるとともに、職員がより能力を発揮し、働きやすい職場づくりを展開していく必要がある。

#### 【次期プログラムに対する意見の概要】

次期プログラムの策定に当たっては、アフターコロナを見据えるとともに、国際的な流れであるSDGsの実現や脱炭素化等の新たな視点に留意する必要がある。

コロナ禍における経済対策により、歳出増が続くのは避けられないとはいえ、持続可能な財政運営について強い危機意識を持って取り組むことが肝要である。県が行う新たな投資を新技術の開発や地域経済の成長につなげることで、歳入増に結び付けていくことも重要な視点である。

また、情報・通信機器、ネットワーク等のデジタル技術が、社会を支えるインフラとして、県民に広く急速に浸透している。県行政においても、デジタルデバイドの解消に努めるとともに、デジタル技術やデータの便益を最大限に活用した行財政改革を促進すべきであり、業務効率化を図るだけでなく、行政サービスの更なる向上につなげ、県民の利便性を一層高めていく取組が肝要である。こうした新たな変化に対応するには、職員一人一人の意識・考え方の見

直し、デジタルリテラシーの習得や向上等の改革が求められる。

さらに、SNS等を活用し、一方通行型から対話型、コミュニケーション型の広聴広報に切り替えることで、県民に情報を伝える力と県民の声を聴く力を強化し、県民参画の活性化、ひいては民間・市町・地域との連携・協働の促進につなげていく連動性を持った施策の推進が望まれる。

また、デジタル技術を活用した業務革新に取り組むとともに、より働きやすい、職員の満足度が高い職場づくりや、個々のキャリア志向等のニーズに応えるような多様な選択を可能とし、県の持つ行政基盤である三つの経営資源「人材」、「資産」、「情報」を効果的に組み合わせ、生産性の高い持続可能な行財政運営を実現することが期待される。

#### 【検討課題に対する意見の概要】

計画の策定等の見直しについては、計画策定時に大きな負担が生じるだけでなく、実績の評価や見直しにも相応の労力を必要とすることから、県や県民にとって真に必要な計画がどのようなものであるかを検討し、必要性の乏しい計画の廃止や、類似する計画又は上位計画への統合等、合理的な対応を進められたい。

また、内閣府において、計画策定を前提とした地方自治の在り方について、見直しが進められていることから、国の動向を注視しつつ、適切な対応を図られたい。

外郭団体の点検評価については、令和3年度の取組結果として、全体的に一定の成果が確認された。しかし、新型コロナウイルス感染症の影響による施設の休館等により、事業成果や経営の健全性の確保が懸念される施設もあり、こうした変化に対応するためには団体自身が、一層の経営改善や創意工夫を要するだけでなく、県担当

課も、各団体の目的を再確認しつつ、各団体と十分に情報交換を行い、適切な助言と指導を図られたい。

また、個別検証した一般財団法人静岡県労働福祉事業協会は、「おとり荘」の運営改善に取り組んでいるとのことだが、アフターコロナを見据えた場合、経営面で大きな課題に直面することになると考えられる。このため、事業からの撤退を含め、抜本的な見直しを進める必要があることから、引き続き同協会の改革成果を確認するとともに、適切な助言と指導を図られたい。

「教育委員会の取組への提言」についてのうち、補助教材関係では、令和3年度に特定事業者の補助教材の作成に関与した教員数が大きく減少するとともに、特定の業者による独占状態の改善がみられ、一定の成果が得られたと考えられる。当委員会での議論は終結するが、引き続き、県教育委員会から、デジタル教材の調達等に当たり同様の事象が起こらぬよう、学校及び市町教育委員会に対し、補助教材の選定の公平性等、適正な取扱いについて、たゆまぬ指導を求めたい。

学校給食関係に係る取組については、他県との比較においても、着実に公会計化が進んでいることは評価できる。県内市町の先行導入時の事例を検証し、検討中の市町と情報共有するなど、引き続き公会計化の促進に指導・助言を図られたい。

給食の食材調達については、令和元年度に報告のあった「県学校給食会の役割（案）」の実現可能性を含め、今一度そのあり方を精査検討するとともに、食材の公正・適切な調達を図るため、県教育委員会及び市町教育委員会が主体となって、県学校給食会以外の新たな調達先の探索に努めていただきたい。



## 【結び・まとめ】

新型コロナウイルス感染症の拡大は、デジタル化や働き方改革等の変化を加速させ、社会経済に大きな変革をもたらしている。

加えて、少子高齢化や人口減少の進行、I o T・A I等の技術革新の進展によって、社会基盤である人口構造、産業構造が大きく変化していくと予想される。

また、インターネット環境の整備が飛躍的に進んだ時代に育ちSNS等に慣れ親しんできたミレニアル世代（1980-1995年の間に生まれた世代）やZ世代（1996-2015年の間に生まれた世代）と呼ばれる世代が社会的に活躍し、影響力を増してくるなど、県民ニーズや価値感も更に多様化していくことが思料される。

こうした県行政を取り巻く急激な環境変化に対応するには、これまでの現場に立脚した生産性の高い行政経営を深化させるとともに、新たな視点に立って組織、人材育成・管理等、幅広い行政改革に取り組み、サステナブル（持続可能）な行政経営を確立することが非常に重要である。

今後を展望する中で、県がその役割を十分に発揮するためには、日々刻々と変化する状況に対し、リアルタイムデータを活用するなどスピード感を持って対応し、「進化」を続けていく必要がある。感染症の拡大は、社会に大きな負担や制限を強いているが、県は危機意識を持って、今般の困難を逆にチャンスと捉え、大胆な「改革」を推進されたい。

# I 行政経営革新プログラムの総括と次期プログラムに関する意見

## 1 行政経営革新プログラムの総括

### ① 取組の内容

- ・「静岡県行政経営革新プログラム（計画期間：H30～R3年度）」に掲げた11の成果指標及び40の進捗評価指標は、一部に遅れがみられるものの全体としては堅調
- ・20の指標は、令和2年度時点で目標値以上の水準で推移
- ・各取組についても、269項目のうち149項目で目標を達成
- ・令和2年度は、広報やデジタル関連の指標において大きな伸びがあった一方、コロナ禍による事業の取り止めや県有施設の休館等により伸び悩んだ指標もある。

### ② 令和3年度委員会意見

- ・総括評価に当たり、コロナ禍の影響により伸び悩む指標もあったが、全体としては堅調に進捗したものとする。
- ・コロナ禍の社会経済状況が大きく刻々と変わる中においては、それに対応する行政の在り方も変化が求められる。

#### <委員会での主な発言内容>

- ・少子高齢化、人口減少が進行する中においては、将来的な財政運営に不安がある。税収の増加や生産性の向上が重要。
- ・評価する上で、量的な評価のほか、質的な評価をしていくことも重要。
- ・主観的な指標については、適切な指標となっているだろうか。
- ・次期プログラムの策定に当たり、一部の指標は、望ましい姿の再確認を含めて、検討が必要。
- ・高齢者に対する福祉や若者等に対する機会の提供が重要。女性や若手の積極的な登用があってもいい。特に新しいやり方が普及する中においては、若者の活用の中に特別なスキルを持つ者の活用があってもいい。
- ・「協働の推進」については、件数の増加や、企画段階からの参画割合が高くなるほど一律に良いと捉えていいものか疑問がある。協働する上での事業の適切な進め方等、協働の質が伴うことが重要。また、協働や参画に関する考え方の整理が必要。
- ・県と市町の連携はかなり進んできている。新型コロナによって新たに生じた問題を踏まえ検討が必要。
- ・DXの推進は合理的なものが多いと考えるが、得られる利益、不利益を検証できるようにすることが必要。
- ・男性の育休取得率が高い数値だが、100%が前提でいいのではないか。
- ・県に伝えても無駄という人がいるのであれば、伝えたらどうなるのかが認知されていないと考える。
- ・多様な働き方を考えることが重要であるが、全ての部署に統一的に進めるのは難しいのではないか。
- ・パブリックコメントの件数が少ないのではないか。また、団体に直接意見を聞く手法があってもいい。

＜行政経営革新プログラムの進捗評価に係る参考資料＞

参考 1：成果指標の状況

取組の柱		指標	H28 (基準値)	R2	進捗	R3 目標
I 現場に 立脚した 施策の 構築・ 推進	1 戦略的な情報発信と透明性の向上	マスメディアに取り上げられた県政情報件数	9,548 件	14,286 件	→ (目標値以上)	14,000 件
	2 県民参画の促進	パブリックコメントで県民意見が寄せられた案件の割合	70.7%	63.8%	→ (基準値以下)	100%
	3 民間・市町・地域との連携・協働	民間が企画段階から参画する協働事業数の割合	51%	63.6%	→ (C)	75%
地方公共団体間の事務の共同処理件数		累計 21 件	累計 23 件	→ (C)	累計 26 件	
II 生産性の 高い持続 可能な行 政運営	1 最適な組織運営と人材の活性化	職員の総労働時間(非正規職員を含む)	13,140,294 時間	13,522,710 時間	→ (基準値以下)	(期間中毎年度)前年度以下
		自己の能力を職務に発揮できていると感じる職員の割合	94.9%	93.8%	→ (基準値以下)	95%以上
	2 健全な財政運営の堅持と最適かつ効果的な事業執行	財源不足額(財政調整用の基金による補填額)	△205 億円	△70 億円	→ (B)	財源不足額(財政調整用の基金による補填額)0
		通常債残高	1 兆 6,100 億円	1 兆 6,041 億円	→ (B)	上限 1 兆 6,000 億円程度
		実質公債費比率	13.5%	13.8%	→ (目標値以上)	18%未滿
		将来負担比率	228.0%	242.5%	→ (目標値以上)	400%未滿
3 ICT等の革新的技術の利活用による業務革新	ICTを利活用し、新たに効率化や高価値化を進めた取組数	—	(H30~R2) 累計 45 件	→ (目標値以上)	(H30~R3 年度) 累計 20 件	

(参考) 成果指標の達成状況区分とその判断基準

→	取組中のもの
(目標値以上)	「現状値 (R2)」が「R3 目標」以上のもの
(A)	「現状値 (R2)」が「期待値」の推移の+30%超え ~ 「R3 目標」未滿のもの
(B)	「現状値 (R2)」が「期待値」の推移の±30%の範囲内のもの
(C)	「現状値 (R2)」が「期待値」の推移の-30%未滿 ~ 「基準値」超えのもの
(基準値以下)	「現状値 (R2)」が「基準値」以下のもの

※ 基準値は、計画策定時の「現状値」

※ 計画最終年度 (R3 年度) に目標を達成するものとして、基準値から目標値に向けて各年均等に推移した場合における各年の数値を「期待値」とする

※ 計画期間内の累計で目標値を設定する数値目標の場合は、当該年度までの分 (H30~R3 年度累計の場合、R2 年度は1年分) を期待値とし、1年の増加分の±30%を「B」の範囲とする。

参考2：成果指標及び進捗評価指標の状況

(数値は指標数)

進捗	I-1	I-2	I-3	II-1	II-2	II-3	計	主な指標
目標値以上	3	1	4	3	6	3	20	・マスメディアに取り上げられた県政情報件数 ・オープンデータカタログサイト公開データの利用件数 ・職員の育児休業取得率 等
A	-	-	-	-	-	-	-	-
B	2	1	3	1	5	-	12	・新聞に掲載された記事の面積 ・規制改革の成果に結び付いた件数 ・納税におけるクレジットカード利用件数 等
C	1	-	3	-	-	-	4	・民間が企画段階から参画する協働事業数の割合 ・地方公共団体間の事務の共同処理件数 ・市町行財政総合相談窓口回答件数 等
基準値以下	1	3	5	5	1	-	15	・ワークショップ及び県政出前講座の開催回数 ・指定管理者制度導入施設における利用者数 ・時間外勤務時間 360 時間超の職員数 等
合計	7	5	15	9	12	3	51	

※ 再掲を除く

参考3：取組の状況

(数値は取組数)

進捗		I-1	I-2	I-3	II-1	II-2	II-3	計
毎年度達成を評価する取組	目標達成	31 (51%)	11 (58%)	33 (39%)	26 (65%)	25 (54%)	2 (11%)	128 (48%)
	目標未達成	11 (18%)	8 (42%)	10 (12%)	7 (18%)	4 (9%)	1 (6%)	41 (15%)
目標期限を設定する取組	達成完了	2 (3%)	-	6 (7%)	2 (5%)	6 (13%)	5 (28%)	21 (8%)
	未達成完了	-	-	1 (1%)	-	-	-	1 (0%)
	取組中	17 (28%)	-	35 (41%)	5 (12%)	11 (24%)	10 (56%)	78 (29%)
合計		61 [100%]	19 [100%]	85 [100%]	40 [100%]	46 [100%]	18 [100%]	269 [100%]

## 2 次期行政経営革新プログラムに関する意見

### ① 取組の内容

- ・現在の行政経営革新プログラムが本年度で計画の最終年度となることから、令和4年度からの4年間の行政経営分野の具体的取組と目標を盛り込んだ次期行政経営革新プログラムを策定

### ② 令和3年度委員会意見

- ・SDGsや脱炭素化も非常に重要な視点であり、持続可能な行政運営を推進する必要がある。とりわけDXの影響は大きく、スピード感を持って対応することが重要である。
- ・デジタル化の推進による県民の利便性の向上については、一部の県民の利便向上に留まってはならない。適切な誘導策や、デジタルに親和性の低い集団に対し適切に配慮すること。
- ・次期行政経営革新プログラムの推進に当たり、確実な実施体制を整備するとともに、適切な進捗確認や評価が可能となる仕組みを構築すること。

#### <委員会での主な発言内容>

- ・人口構造の変化や気候変動等、社会の大きな変革に対応していくことが必要。変化に対応できるものだけが生き残ることができるという考え方もある。
- ・人口減少と高齢化による影響で、税収の確保が大きな課題となるだろう。高付加価値を産み出す産業革新や、教育や人材の確保・育成の在り方の見直し、雇用の着実な確保を実現していく必要がある。
- ・県による投資が、新たな技術開発や、地域経済の成長につながることで、歳入の増加に結び付いていくことも重要な視点である。
- ・福祉に多くのコストがかかる一方、教育に関するコストを割くことも重要。
- ・将来の姿からバックキャストして、行政組織の在り方や現状の課題が何かを示して行くほうがいい。
- ・DXを推進する上では、DXに精通した民間人材の確保が必要。併せて、職員のデジタルリテラシーやセキュリティの確保が必要。
- ・DXは、単に電子ファイル化することではないので、県で進めるDXがどういうことを指すのか明らかにする必要がある。DXには、様々なデータを集約化し、リアルタイムで変化しているものをモニタリングしながら指示ができるような体制となることが重要。それが業務の効率化につながる。一方、デジタル化することで却って手間が増える業務もあるだろう。
- ・デジタル化の推進による県民の利便性の向上については、一部の県民の利便向上に留まってはならない。デジタルに親和性の低い集団への適切な支援や誘導策が必要。
- ・集団で存在を示すには3割が必要。管理職に対する女性の割合は、3割程度を目指すべき。多様性の重視という点からも重要。女性職員を対象にしたアンケート等により、課題を把握する必要がある。

- ・ 広報戦略は、危機管理の面でも重要な課題。SNSの特長である拡散性や双方向性を活かすことが重要。併せて、県民の信頼を高めるために、広聴の強化により、連携協働の促進、価値の創造、連動性を持った政策の推進が一層重要となる。広報広聴の強化のための組織編成や人材確保策があってもいい。
- ・ 県有施設の指定管理を増やし、県と指定管理者が円滑に連携することにより、県民の満足度の更なる向上につなげていただきたい。
- ・ 公の施設が、その設置目的に合っているかどうか再度確認する必要がある。
- ・ 職員の総労働時間については、業務を区別して示すのが適当である。
- ・ 働きがいを生み出す取組について、具体化する必要がある。
- ・ より働きやすい、満足度が高い職場づくりや、キャリア志向等のニーズに応えるような多様な選択が可能となることが望ましい。
- ・ テレワーク等の新たな働き方を進める上で、新たなコンプライアンスの視点が必要となるだろう。
- ・ 公文書の管理と情報公開については、後世の人たちが意思決定を含めて検証できるようにする上で重要。
- ・ プログラムが想定する「行政」の意味について整理が必要。
- ・ 県民の幸福の向上を目指す上では、必要なコストが生じることがある。コスト削減のみが目的ではない。

## Ⅱ 令和3年度に検討した課題

### 1 計画の策定等の見直し

#### ① 取組の内容

- ・ 庁内の調査の結果（令和3年8月）では、本県において213の計画等を策定していることが分かった。このうち、117件（55%）は法令等による義務付けがあるもので、52件（24%）は県が任意に策定しているものであった。
- ・ 全国知事会等が実施した調査結果（令和2年12月）では、計画の策定について、「多大な人工がかかる」「趣旨が他の計画等と重複」等の課題が挙げられた。本県においても、一部の計画について、同様の意見があった。
- ・ 内容の肥大化を防ぐため、類似計画との統合等や、指標の設定・管理の在り方について検討を行う。
- ・ 手続の合理化を図るため、外部有識者会議の在り方や、計画策定に当たりチェックする体制の整備を検討する。

#### ② 令和3年度委員会意見

- ・ 県が策定する行政計画について、策定の必要性を検討し、必要性の乏しい計画の廃止や、類似計画又は上位計画への統合等、計画策定に関する業務や経費の合理化を図ること。
- ・ 計画等に併せて設置される有識者会議についても、同様に統合を検討していくこと。
- ・ 内閣府において進められているワーキングの動向を注視しつつ、県としても、計画策定を前提とした取組手法の見直しに着手されたい。

#### <委員会での主な発言内容>

- ・ 計画の策定には人手がかかるため、職員の「計画疲れ」という問題が生じている。
- ・ 計画等の統合等により、計画策定に関する業務や経費の合理化を図ることに賛成する。
- ・ 上位計画がある場合は、上位計画に包括して策定するのが、通常考えられる合理的な方法である。
- ・ 計画によっては、人手や経費がかかっても、政策や事業の実現のために必要なものもあると考えられる。
- ・ 県民の理解を得つつ、県としてどんな計画等が必要であるかという物差しを持つことが重要である。
- ・ 県で策定している計画等のうち、どんな支障がどれくらい生じているのかを分析し、課題を明確にされたい。
- ・ 上位計画に統合する手法は、既に他の自治体による取組がある。参考にされたい。
- ・ 現在、国において、計画等の策定の義務付けについて、地域の自主性及び自立性を高めるための見直しが進められているため、その動向を注視しながら、本県における計画等策定の在り方や、義務付けの見直し等の検討を進めていただきたい。

## 2 外郭団体の点検評価

### ① 取組の内容

- ・「事業成果」、「団体の必要性」、「経営の健全性」の観点から重点的に点検を実施
- ・点検結果に大きな変動はなく、概ね良好に推移

評価項目	良好	改善を要する	抜本的な改革が必要
事業成果	18 団体	9 団体	2 団体
団体の必要性	27 団体	1 団体	1 団体
経営の健全性	19 団体	8 団体	2 団体

※一般財団法人静岡県労働福祉事業協会、一般財団法人静岡県青少年会館の2 団体について、「抜本的な改革が必要」と評価

### ② 令和3年度委員会意見

- ・全体としては、「横ばい」か「やや改善」で取り組まれている。
- ・コロナの影響による施設休止等により経営状態の悪化が見込まれる。施設の存続のために、県の所管課は、団体とよく連携、相談をし、適切な助言指導をしていくこと。

#### <委員会での主な発言内容>

- ・全体評価としては「横ばい」か「やや改善」である。
- ・昨年度に引き続き、大会やイベントの中止、利用者の減少等、新型コロナウイルス感染症による事業成果や経営の健全性への影響が広がっていると考えられる。
- ・新型コロナウイルス感染症の影響によって、計画どおりに事業が実施されなくとも、固定費を要する。新常态の広がりに伴う様々な変化に対応していくため、団体は一層の経営改善や創意工夫を要する。
- ・県の担当課は、団体と十分に情報交換を行い、どのような状況変化が起こっているのかを把握するとともに、予算面等も踏まえ、適切な助言と指導に取り組まれない。
- ・一般財団法人静岡県青少年会館については、関係機関と調整し、令和4年度末の解散に向け、着実に手続を進めて欲しい。また、団体の解散に当たり、団体のソフト事業（研修等）の代替策の確保について、関係団体と適切に調整を行って欲しい。



### 3 外郭団体の個別検証（一般財団法人静岡県労働福祉事業協会）

#### ① 取組の内容

- ・一般財団法人静岡県労働福祉事業協会の現状や課題を踏まえ、同団体の収支状況、期待する役割、今後の方向性について検証
- ・平成 28 年度以降は法人全体の収支は赤字で継続している。令和 2 年度から民間出身者の支配人を採用し、令和 4 年度までにキャッシュフローベースの収支均衡実現を目指し、運営改善に取り組んでいる。
- ・G o T o キャンペーンやバイ・シズオカ等の観光振興事業を活用し、一定の盛り返しをみせたが、宿泊客や研修利用者数は伸び悩んでいる。

#### ② 令和 3 年度委員会意見

- ・「おおとり荘」は、アフターコロナを見据えた場合、経営面で大きな課題に直面することになると考えられる。このため、事業からの撤退を含め、抜本的な改革を進める必要があることから、引き続き、改革成果を確認し、検証を行っていくこと。

##### <委員会での主な発言内容>

- ・一般財団法人静岡県労働福祉事業協会が所管する「おおとり荘」については、抜本的な改革が必要である。今後の運営及び施設維持について、報告を求めたい。併せて、団体に対して、実効性ある指導をお願いしたい。
- ・「おおとり荘」は、アフターコロナの場面において、経営が成り立たなくなるだろう。協会としての事業からの撤退を含め、抜本的な改革が必要である。
- ・県有施設であれば、すぐさま施設を廃止し、民間に払下げをするべき運営水準である。
- ・建物は経年劣化していくため、大規模な修繕の時期に合わせて、解体を含めて検討すべき。
- ・委員会で検討することもコストがかかる。できるなら、県が出捐した 22 億円を返していただき、議論を終わらせた方がいい。
- ・撤退するに当たっても、方法論や権限の整理等を考える必要がある。
- ・引き続き改革成果を確認し、検証していく必要がある。

## 4 「教育委員会の取組への提言」に関する意見

昨年度の教育委員会への提言に対し、今年度の取組報告を受けたことから、これに対する意見を取りまとめた。

### (1) 補助教材に係る取組

#### ① 取組の内容

- ・市町教育委員会に対し、補助教材ガイドラインに沿った兼業許可を行うよう指導
- ・小中学校 16 校を訪問し、補助教材ガイドラインの遵守状況の聞き取り調査を実施
- ・「あすなろ学習室」、ICT活用支援ポータルサイト（県総合教育センターHP 掲載）の内容を拡充

#### ② 令和3年度委員会意見

- ・平成28年度に比べ、独占状態の寛解や、関与する教員の大幅な減少がみられ、ガイドラインに沿った改善が進んでおり、一定の成果を上げている。
- ・本課題については、一定の成果を確認できたため、議論を終結することとするが、引き続き教育委員会には、デジタル教材の調達方法も含め、適切な指導に取り組んでいただきたい。

### (2) 学校給食に係る取組

#### ① 取組の内容

- ・公会計化未導入の市町教育委員会に対し、取組状況を確認し、指導助言を実施
- ・新たな調達方法への見直しに対し、全市町と意見交換を実施
- ・静岡県学校給食会に対し、市町の意見を取り入れながら、今の時代に求められる必要な機能やその役割を果たすよう繰り返し指導・助言を実施

#### ② 令和3年度委員会意見

- ・学校給食の公会計化は、着実な進捗がみられる。県教育委員会は、先行導入事例の効果を検証し、検討中の市町と共有するなど、必要な助言と支援に努められたい。
- ・一昨年度報告のあった「県学校給食会の役割（案）」について、調達方法の見直しにより、どのような影響があり、それに対してどう対処していくのか、県教育委員会が、その実現可能性を含めて今一度精査検討し、関係者と協議し、実現に向けた具体的な取組を図られたい。
- ・県教育委員会及び市町教育委員会は、食材の調達が適正な競争に基づいて行われるよう、自身が主体となって新たな調達先の探索に取り組まれたい。

<委員会での主な発言内容>

- ・議論を始めた当初と比べれば、市町が業者を比較して食材を発注するようになり、精米等の学校給食会以外からの調達が増加するなど、少しずつ改善は見られる。
- ・栄養教諭が献立作成等に使用するメニューソフトを学校給食会から無償で貸与されているが、業務に使用するものであり、本来、市町が調達すべきものである。

## 参考資料

### 1 令和3年度の委員会の開催状況

回	月 日	検 討 内 容
1	8月18日	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 令和3年度開催方針</li><li>・ 静岡県行政経営革新プログラムの総括評価</li></ul>
2	9月16日	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 次期静岡県行政経営革新プログラム（骨子案）</li><li>・ 計画策定等の見直しに関する国の動向</li></ul>
3	11月24日	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 次期静岡県行政経営革新プログラム（素案）</li><li>・ 外郭団体の点検評価</li></ul>
4	12月22日	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 次期静岡県行政経営革新プログラム（案）</li><li>・ 計画策定等の見直し</li><li>・ 教育委員会に係る取組（報告）</li></ul>
5	2月9日	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 次期静岡県行政経営革新プログラム（最終案）</li><li>・ 令和3年度行政経営推進委員会意見書（案）</li></ul>

## 2 委員名簿

氏名	役職
おおつぼ まゆみ 大坪 檀 (顧問)	学校法人新静岡学園学園長 静岡産業大学総合研究所長
おの こうじ 小野 晃司 (委員長代理)	サゴーエンタプライズ株式会社代表取締役社長
かながわ こうじ 金川 幸司	静岡県立大学名誉教授
さとう かつあき 佐藤 克昭 (委員長)	佐藤経済研究所長 元 浜松学院大学教授
すずき ともこ 鈴木 智子	一般社団法人静岡県大学出版会代表理事
ながさわ ひろこ 長澤 弘子	NPO 法人浜松子どもとメディアリテラシー研究所理事長
ふるや ひろよし 古谷 博義	株式会社ウェルビーフードシステム代表取締役 静岡県ニュービジネス協議会理事
よしむら みねひさ 吉村 峰仙	吉村峰仙公認会計士・税理士事務所代表

(敬称略、50音順)

## 令和3年度静岡県行政経営推進委員会意見書 概要

## 今後の行政経営

新型コロナウイルス感染症の拡大は、デジタル化や働き方改革等の変化を加速させ、社会経済に大きな変革をもたらしている。加えて、少子高齢化や人口減少の進行、I o T・A I等の技術革新の進展によって、社会基盤である人口構造、産業構造が大きく変化していくと予想される。

また、インターネット環境の整備が飛躍的に進んだ時代に育ちSNS等に慣れ親しんできたミレニアル世代（1980-1995年の間に生まれた世代）やZ世代（1996-2015年の間に生まれた世代）と呼ばれる世代が社会的に活躍し、影響力を増してくるなど、県民ニーズや価値感も更に多様化していくことが思料される。

こうした県行政を取り巻く急激な環境変化に対応するには、これまでの現場に立脚した生産性の高い行政経営を深化させるとともに、新たな視点に立って組織、人材育成・管理等、幅広い行政改革に取り組み、サステナブル（持続可能）な行政経営を確立することが非常に重要である。

今後を展望する中で、県がその役割を十分に発揮するためには、日々刻々と変化する状況に対し、リアルタイムデータを活用するなどスピード感を持って対応し、「進化」を続けていく必要がある。感染症の拡大は、社会に大きな負担や制限を強いているが、県は危機意識を持って、今般の困難を逆にチャンスと捉え、大胆な「改革」を推進されたい。

## 各テーマ

## ＜行政経営革新プログラムの進捗評価＞

- ・総括評価に当たり、コロナ禍の影響により伸び悩む指標もあったが、全体としては堅調に進捗したものとする。
- ・コロナ禍の社会経済状況が大きく刻々と変わる中では、それに対応する行政の在り方も変化が求められる。

## ＜次期行政経営革新プログラムの策定＞

- ・SDGsや脱炭素化も非常に重要な視点であり、持続可能な行政運営を推進する必要がある。とりわけDXの影響は大きく、スピード感を持って対応することが重要である。
- ・デジタル化の推進による県民の利便性の向上については、一部の県民の利便向上に留まってはならない。適切な誘導策や、デジタルに親和性の低い集団に対し適切に配慮すること。
- ・次期行政経営革新プログラムの推進に当たり、確実な実施体制を整備するとともに、適切な進捗確認や評価が可能となる仕組みを構築すること。

### ＜計画策定等の見直し＞

- ・ 県が策定する行政計画について、策定の必要性を検討し、必要性の乏しい計画の廃止や、類似計画又は上位計画への統合等、計画策定に関する業務や経費の合理化を図ること。
- ・ 計画等に併せて設置される有識者会議についても、同様に統合を検討していくこと。
- ・ 内閣府において進められているワーキングの動向を注視しつつ、県としても、計画策定を前提とした取組手法の見直しに着手されたい。

### ＜外郭団体の点検評価＞

- ・ 全体としては、「横ばい」か「やや改善」で取り組まれている。
- ・ コロナの影響による施設休止等により経営状態の悪化が見込まれる。施設の存続のために、県の所管課は、団体とよく連携、相談をし、適切な助言指導をしていくこと。

### ＜外郭団体の個別検証（一般財団法人静岡県労働福祉事業協会）＞

- ・ 「おおとり荘」は、アフターコロナを見据えた場合、経営面で大きな課題に直面することになると考えられる。このため、事業からの撤退を含め、抜本的な改革を進める必要があることから、引き続き、改革成果を確認し、検証を行っていくこと。

### ＜教育委員会の取組への提言関係＞

- ・ 補助教材については、平成 28 年度に比べ、独占状態の寛解や、関与する教員の大幅な減少がみられ、ガイドラインに沿った改善が進んでおり、一定の成果を上げている。本課題については、一定の成果を確認できたため、議論を終結することとするが、引き続き教育委員会には、デジタル教材の調達方法も含め、適切な指導に取り組んでいただきたい。
- ・ 学校給食については、公会計化に着実な進捗がみられる。県教育委員会は、先行導入事例の効果を検証し、検討中の市町と共有するなど、必要な助言と支援に努められたい。県教育委員会及び市町教育委員会は、食材の調達が適正な競争に基づいて行われるよう、自身が主体となって新たな調達先の探索に取り組まれたい。