

次期の行財政改革の取組について（素案）

1 社会経済情勢の変化をふまえたさらなる改革の必要性

平成 24 年に「みえ県民力ビジョン」を策定し、「県民力でめざす『幸福実感日本一』の三重」の実現をめざしてきました。引き続き、「みえ県民力ビジョン」で掲げた「県民との「協創」の取組を進めるために」、「県民に成果を届けるために」、「県民の信頼をより高めるために」の「県政運営の基本姿勢」に基づき、行財政運営を進めていく必要があります。

県を取り巻く状況としては、来年のオリンピック・パラリンピック東京大会、2年後に迫った三重とこわか国体・三重とこわか大会など、大規模な経営資源を必要とする新規行政需要が予定されています。また、高齢化の進展や医療の高度化により、社会保障に係る費用の増加が予想されるとともに、近年の豪雨災害や地震等「想定外」「数十年に一度」の大規模自然災害が頻発するなど、社会保障や防災・減災対策は、依然として県民からのニーズが高い状況にあります。一方で、本県の財政状況は、経常的な支出が高水準となっており、厳しい状況にあります。

また、少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少と働く人のニーズの多様化などの課題を背景として、働き方改革の推進、自動化・省力化につながる ICT 技術を活用した、より生産性の高いスマート自治体への転換などへの対応が求められています。

今後も厳しい行財政環境が続く中においても、県民ニーズに的確に対応しつつ、多様でかつ柔軟な働き方を推進していくためには、これまでになく、新しい発想で、仕事の進め方について改めて見直していかなければなりません。

2 現行の「三重県行財政改革取組」の成果と課題

現行の取組では、「県行政の自立運営」を実現することにより、「みえ県民力ビジョン」の着実な推進につなげるため、「協創・現場重視の推進」「機動的で柔軟かつ弾力的な行財政運営」「残された課題への的確な対応」の取組を 3つの柱として、全庁をあげて取り組んでいるところです。

（協創・現場重視の推進）

「協創・現場重視の推進に向けて」では、現場重視でさまざまな主体との協創を促進する職員の人材育成、協創による事業・業務の実施を促進する仕組みの構築、協創の推進に向けた職員の現場・実践体験の促進に取り組みました。

協創を促進する職員の人材育成については、本庁及び地域機関の全所属の代表者を対象に、協創の取組を推進するための基本研修を行うとともに、受講後、すべての所属で協創の取組を進めるための職場内研修を実施しました。

また、協創の推進に向けた職員の現場・実践体験の促進のため、現場インターンを実施し、職員が実践体験を積むとともに、各部内で成果報告をすることで、現場感覚を高める取組を進めました。平成28年度から3年間で、74名の職員を39箇所の企業、NPO、市町などへ派遣し、参加した職員からは、実際の現場を経験したことにより、効果的な施策の推進に向けた気づきや、業務姿勢を見直すきっかけにつながったなどの意見があるなど、職員の現場感覚の向上、協創の推進につながっています。

(機動的で柔軟かつ弾力的な行財政運営)

「機動的で柔軟かつ弾力的な行財政運営に向けて」では、機動的かつ弾力的な働き方改革の推進、機動的な財政運営の確保に取り組みました。

社会経済情勢の変化等をふまえた上で、組織体制をより機動的なものへ見直すため、健康福祉部を医療保健部と子ども・福祉部に再編するとともに、北勢児童相談所から鈴鹿・亀山地域担当部門を独立させ、鈴鹿児童相談所を新設しました。

多様な働き方を通じて、一日の時間を有効に使うことにより、「ワーク」と「ライフ」の両立を実現することなどをめざして、平成30年度まで試行を実施してきた時差出勤勤務については、職員の意見等をふまえ、今年度から6月～9月の期間に「朝型勤務」として本格的に実施しています。

また、機動的な財政運営の確保のために、平成29年6月には「三重県財政の健全化に向けた集中取組」(以下、「集中取組」という。)を策定し、歳入・歳出両面における取組を進めてきました。

歳出面では、投資的経費の抑制を図ってきたことにより、平成30年度末の県債残高(臨時財政対策債等を除く。)を平成28年度と比べて264億円減少させることができました。総人件費についても、職員数や時間外勤務の削減および人事・給与制度等の見直しにより、平成29年度、30年度の2年間で、延べ52億円の減額となっています。

歳入面では、未利用財産の売却により、平成28年9月の「集中取組」素案の公表以降、本年3月までに、8.6億円の収入を確保するとともに、県税の徴収率の向上により、平成29年度は前年度対比、4.7億円の収入増となっています。

このようにさまざまな取組によって、「集中取組」に掲げる数値目標についても、概ね順調に改善が進んでいますが、財政健全化は道半ばであるため、継続的に取り組んでいく必要があります。

(残された課題への的確な対応)

「残された課題への的確な対応に向けて」では、「三重県職員人づくり基本方針」の見直し、意欲の向上に向けた組織風土づくり、県民が納税しやすい環境の整備、未利用の県有財産の積極的な有効活用と売却、情報セキュリティの確保、情報システムに関する業務継続計画(BCP)の見直しに取り組みました。

平成28年には「三重県職員人づくり基本方針」を改定し、「組織が積極的に関与し、かつ個人も主体的に能力向上に取り組み続ける人材育成」を基本的な考え方として、組織全体で人材育成に取り組みました。

コンプライアンスの日常化に向けては、推進体制を整え、職員の意識向上や不適切な事務処理の防止に向けて取り組んできたにも関わらず、県民の皆さんの信頼を損なうような不適切な事務処理や職員の不祥事が連続して発生しています。これまでの取組は本当に効果があったのか、不適切な事務処理事案や職員の不祥事はなぜ繰り返し起きるのかなどを検討し、平成31年3月に「不適切な事務処理及び不祥事の再発防止に向けて」を策定し、全庁をあげてコンプライアンスの推進に取り組んでいるところです。

納税しやすい環境の整備では、平成28年度から、自動車税の納付に、スーパーマーケット等に設置された税や公共料金の支払いができる収納端末を利用できるようにするとともに、チラシやポスター等を活用してPRした結果、収納端末を利用した納付実績は年々増加し、納税者の利便性の向上にもつながっています。

また、情報セキュリティを取り巻く環境変化に的確に対応できるよう、全職員向けのセミナーを開催したほか、平成30年度から情報セキュリティ内部監査を実施しています。

これらの「残された課題への的確な対応に向けて」においては、成果が得られているものがある一方、コンプライアンスにおいては、不適切な事務処理等の事案が発生していることを真摯に受け止め、その徹底が必要です。また、その他の取組においても、社会経済情勢の変化等をふまえ、さらなる改革の推進が必要です。

(検証の総括)

これまでの取組についての成果と課題を検証したところ、県が行う事業・業務における協創が促進されるとともに、効率的・効果的な県政運営の仕組みの改善・改革や県財政の健全化が進むなど、一定の成果があがっていることを確認したところです。しかしながら、引き続き公債費等が高水準であることなど本県財政の構造的な要因は、短期間で解決できるものではありません。

一方で、コンプライアンスの徹底については、依然として不適切な事務処理等の事案が続いていることから、「不適切な事務処理及び不祥事の再発防止に向けて」に基づいて、引き続き県民の皆さんからの信頼回復に強い決意を持って、全力で取り組んでいく必要があります。

また、現行取組の策定後、ICT、とりわけAI（人工知能）やRPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）等の新しい技術の活用により、生産性の向上と正確性の確保を両立させたスマート自治体をめざして、取組を始めたところです。

この期間での成果や課題、厳しい財政状況、そして社会経済情勢の変化等をふまえると、今後も改善・改革に取り組んでいく必要があることから、さらなる改革の方向性を検討することとします。

（さらなる改革の方向性の検討が必要と判断した項目）

- 機動的で柔軟かつ弾力的な働き方改革の推進
- 機動的な財政運営の確保
- 「三重県職員人づくり基本方針」の見直し
- 意欲の向上に向けた組織風土づくり
- 県民が納税しやすい環境の整備
- 未利用の県有財産の積極的な有効活用と売却

※ 「三重県行財政改革取組」（11取組）の個別の検証結果は別表参照

3 次期の行財政改革の基本的な考え方

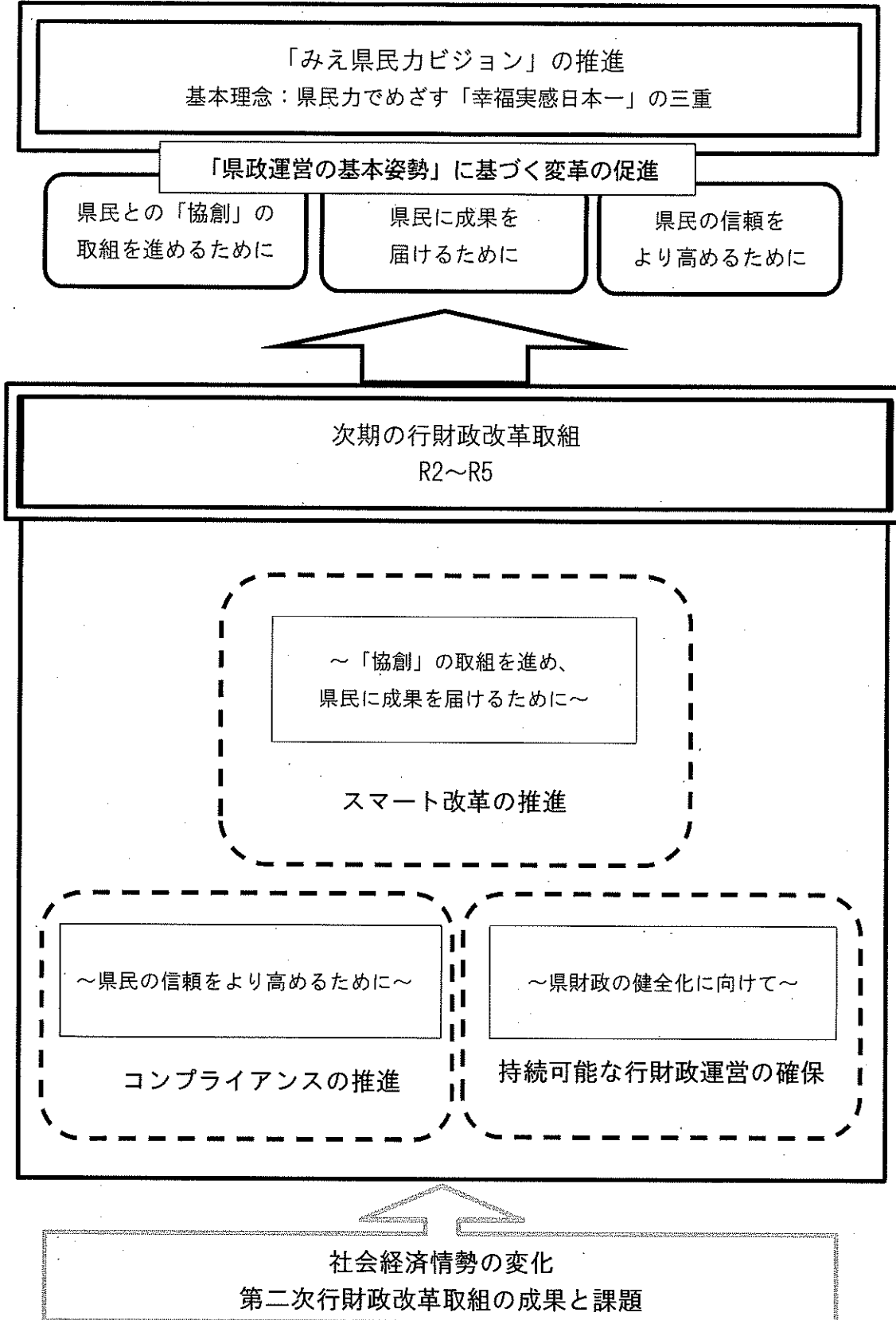
今後の県政においては、「県民力でめざす『幸福実感日本一』の三重」という「みえ県民力ビジョン」に掲げた基本理念を実現するため、令和2年度を初年度とする4年間の次期行動計画を策定し、取組を推進することとしています。

また、「挑戦を讃え、挑戦して失敗してもそこから学習して次の成功を生み出す組織」、「不祥事や事務処理ミスなどの失敗があっても、そこから学んで再発防止する組織」という、二つの意味での学習する組織をめざして取り組む必要があります。

そのため、次期の行財政改革においては、こうした基本理念を実現するための県政の展開として「みえ県民力ビジョン」に掲げた「県政運営の基本姿勢」に基づきさらなる変革を促進するとともに、社会経済情勢の変化や現行の「三重県行財政改革取組」での成果や課題の検証結果をふまえ、ポイントを絞って重点的に取組を進めることとします。

具体的には、協創の取組を進め、県民に成果を届けるために、働き方改革やスマート自治体をめざす取組など「スマート改革」を積極的に推進します。また、現行の行財政改革取組において残された課題への対応、特に県民の信頼をより高めるため、コンプライアンスの取組を徹底するとともに、県財政の健全化に向けて、持続可能な行財政運営を確保するため、「集中取組」での各取組に引き続き注力していくこととします。

【次期の行財政改革の取組についてのイメージ図】



4 取組方向

(1) 「協創」の取組を進め、県民に成果を届けるために

【スマート改革の推進】

「挑戦する風土・学習する組織」づくりに取り組むとともに、真の働き方改革に挑戦しながら、県民サービスの向上につながるよう、生産性の向上と正確性の確保を両立させたスマート自治体に向けた取組を進めます。また、組織的に業務を進める風通しの良い職場づくりに向けて、コミュニケーションの活性化に取り組みます。

(2) 県民の信頼をより高めるために

【コンプライアンスの推進】

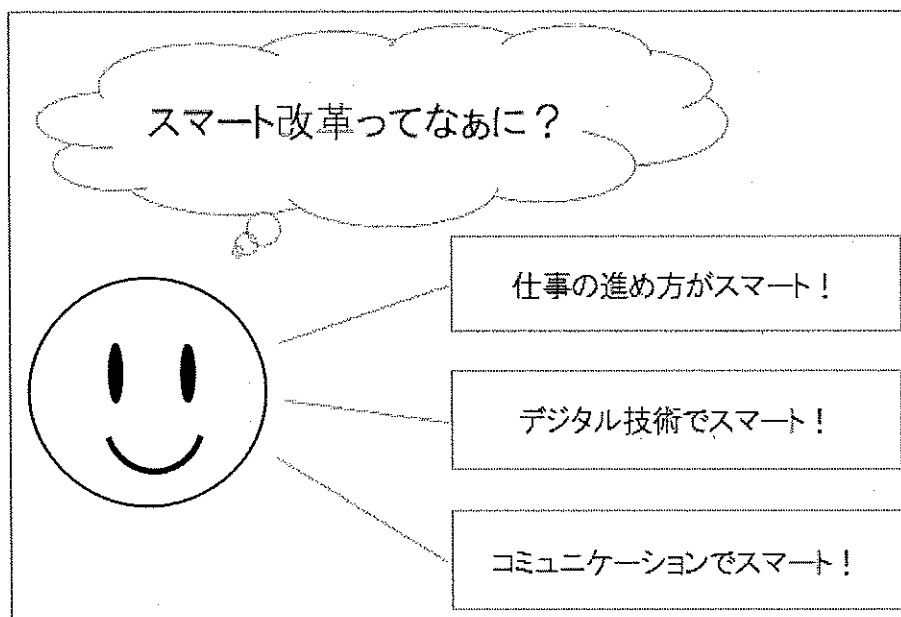
県民の皆さんからの信頼を回復し、より高めていくために、コンプライアンス推進体制を確立するとともに、職員一人ひとりのコンプライアンス意識や事務処理能力を高め、的確な業務の進め方を徹底するなど、全庁をあげてコンプライアンスの推進に取り組みます。

(3) 県財政の健全化に向けて

【持続可能な行財政運営の確保】

県財政の健全化に向けて、県財政の基盤強化と機動的かつ弾力的な行財政運営の確立に向けた取組を進めます。また、県民に成果を届けることができるよう、県有施設の見直しを推進するとともに、多様化する県民ニーズに応えられるよう、事業の構築に県民が参加する取組を実施します。

(参考) スマート改革とは



※スマート (smart) は、「賢明な」「機敏な」「気が利く」「ハイテクな」などの意味があります。

現行の「三重県行財政改革取組」の検証

・今後の取組方向は、次のとおり区分しています。

A: 現在の取組を基本的に継続するもの

一定の成果・方向性が明確になっており、今後は基本的に現在の取組の継続が必要と思われるもの。

B: 現在の取組の見直しやさらなる進化・変革・注力が必要なもの

社会経済情勢の変化等により、新たな課題への対応や取組のさらなるバージョンアップ、一層の注力が必要と思われるもの。

I 協創・現場重視の推進に向けて

番号	具体的取組	取組項目	内容	実績・効果	今後の取組方向		担当課
					区分	区分の理由	
1	① 現場重視でさまざまな主体との協創を促進する職員の人材育成	協創の取組を進めるための研修の充実	全所属代表者を対象とした研修の実施後、全所属での職場内研修の実施に加え、新規採用職員研修やブラッシュアップ研修における協創推進スキル向上に向けた研修の実施など、協創の取組を進めるための研修の充実(H28～順次実施)	研修実施後のアンケートで、全ての所属が「協創の取組について理解が向上した」、「今後は「協創」の視点を意識し業務を行っていきたい。」と回答しており、協創の理念や必要性の徹底が図られています。(研修を今後の業務に生かすことができるとした職員の割合100%)	A	協創の一層の推進を図るため、引き続き、協創の理念や必要性について理解を深めるとともに、スキルの向上を図る研修を実施し、今後の業務に生かすことのできる人材育成に取り組む必要があると判断するため。	人事課
2	② 協創による事業・業務の実施を促進する仕組みの構築	庁内の協創事例を集約したポータルサイトの構築	庁内の協創事例を集約した協創ポータルサイトの構築、活用(H28～)	協創の取組事例が増加しており、協創の促進により、事業・業務における協創の実践につながっています。(掲載事例数 H28:50件⇒H30:93件)	A	協創による事業・業務の実施について、仕組みの構築・活用により進展しており、今後も継続的な取組が必要と判断するため。	行財政改革推進課
		協創の推進に向けたオールインワンシステムの活用	組織マネジメントにおける協創・現場重視の推進に向けた取組の進捗管理(H28～)	組織マネジメントの中で、協創や現場重視の推進に向けた取組を的確に進行管理する仕組みを構築し、運用しています。	A	協創を促進する組織風土を醸成するため、今後も継続的な取組が必要と判断するため。	行財政改革推進課
3	③ 協創の推進に向けた職員の現場・実践体験の促進	現場インターン制度の創設	職員が、企業、NPO、市町などさまざまな主体においての実践体験を積むことで、現場感覚を高めるとともに、協創の推進につなげることを目的とした、現場インターン制度の創設、実施(H28～)	現場インターンを実施し、各部において成果報告を行うなどの取組を行ったところ、参加した職員からは、実際の現場を経験したことにより、効果的な施策の推進に向けた気づきや、業務姿勢を見直すきっかけにつながったなどの意見があるなど、職員の現場感覚の向上、協創の推進につながっています。(H28:4箇所8人、H29:10箇所14人、H30:25箇所52人)	A	引き続き、職員が現場での実践体験を積むことで現場感覚を高め、各事業・業務における協創の取組の推進につなげていく必要があると判断するため。	人事課

II 機動的で柔軟かつ弾力的な行財政運営に向けて

番号	具体的取組	取組項目	内容	実績・効果	今後の取組方向		担当課
					区分	区分の理由	
4	① 機動的で柔軟かつ弾力的な働き方改革の推進	効率的で機動的な業務遂行が可能となる組織体制・運営の検討	多様な行政ニーズに的確に対応するとともに、「三重県財政の健全化に向けた集中取組」もふまえ、業務執行体制の見直し等を実施(H28～)	業務のさらなる集約化等、業務執行体制を見直し、「三重県財政の健全化に向けた集中取組」にかかる「職員数の見直し」を推進するとともに、「みえ県民力ビジョン・第二次行動計画」の推進や国体及び全国障害者スポーツ大会の準備・運営体制の整備等、県政の諸課題に対応した組織体制を整備しています。	B	引き続き、総人件費の抑制を図りながら、より一層簡素で効率的・効果的な組織体制の整備を図っていくことが必要と判断するため。	総務課
		効率的で機動的な運用に向けたみえ成果向上サイクルの見直し	効率的で機動的な運用に向けた検証及び見直しの実施(H28～)	マネジメントサイクルをより効率的・効果的に運用するための改善を図り、運用しています。(主な見直し内容:協創・現場重視やコンプライアンスの徹底に向けた記載項目の見直しなど)	A	社会経済情勢の変化等をふまえ、重点的な行政課題等に機動的かつ的確に対応できるよう、みえ成果向上サイクル(スマートサイクル)の継続的な改善が必要と判断するため。	行財政改革推進課
		弾力的な勤務形態の検討	時差出勤勤務の試行をふまえた、夏季の期間における朝型勤務の本格実施(H28～試行、R1～本格実施)	時差出勤勤務の試行、夏季の基幹における朝型勤務の本格実施を通じて、勤務形態において一定の弾力化を図っています。(H28:取得実人数…226人(職員全体の5.2%) H29:取得実人数…254人(職員全体の5.9%) H30:取得実人数…271人(職員全体の5.6%))	B	働き方について多様な選択肢があるということは重要であることから、弾力的な勤務形態について、引き続きどのような形で取り組めるか研究する必要があると判断するため。	人事課
5	② 機動的な財政運営の確保	「三重県財政の健全化に向けた集中取組」※臨時財政対策債等を除く県債残高の減少傾向の維持、大規模プロジェクトの実施に備えた基金の積み立て、総事業本数の削減の3取組を含む	「三重県財政の健全化に向けた集中取組」の策定および同取組に基づく具体的取組の実施(H28～)	歳入歳出両面における取組を進めてきた結果、集中取組に掲げる数値目標については、概ね順調に改善が進んでおり、財政の健全化が図られてきています。(経常収支適正度:目標100%以下⇒R元6補:99.8%など)	B	財政の健全化の成果が現れつつあるが、機動的な財政運営の確保に向けて、今後も継続的な取組が必要と判断するため。	財政課

Ⅲ 残された課題への的確な対応に向けて

番号	具体的取組	取組項目	内容	実績・効果	今後の取組方向		担当課
					区分	区分の理由	
6	① 「三重県職員人づくり基本方針」の見直し	「三重県職員人づくり基本方針」の検証・見直し	より効果的な人材育成を目指して、これまでの方針を検証するとともに、新たな取組を加えるなど、「三重県職員人づくり基本方針」を改定	平成28年12月に「三重県職員人づくり基本方針」を改定し、職員への周知を図るとともに、基本方針をふまえて策定した「平成30年度三重県職員研修計画」に基づき、職員研修を実施しました。また、「組織が積極的に関与し、かつ個人も主体的に能力向上に取り組み続ける人材育成」を基本的な考え方として、組織全体で人材育成に取り組みました。	B	「三重県職員人づくり基本方針(平成28年12月改定)」を見直し、職員が主体的に能力向上に取り組むとともに、現場を重視し、県民との協創の取組を推進することができる、高い意欲と能力を持った人材育成に、より一層取り組む必要があると判断するため。	人事課
		コンプライアンスの日常化やチェック機能のさらなる充実	職員意識の向上や不適切な事務処理の防止に向けた取組の実施(H28～)	コンプライアンスの取組を継続的に実施してきたにもかかわらず、不適切な事務処理や職員の不祥事が連続して発生しています。	B	平成31年3月に取りまとめた再発防止策を着実に実施するとともに、継続して取組の検証や評価を行い、より実効性のある取組を実施していく必要があると判断するため。	行財政改革推進課
7	② 意欲の向上に向けた組織風土づくり	職員提案制度の見直し	業務・職場環境の改善・改革の推進に向けた見直しの実施(H28～)	職員提案の採用提案を次年度事業に生かすことで職員の意欲の向上につながっています。(参考とした提案数 H28:40件⇒H30:71件)	B	職員が業務・職場環境の改善・改革に意欲的に取り組むとともに、その挑戦を讃える組織風土づくりに向けたさらなる見直しが必要と判断するため。	行財政改革推進課
		MIE職員力アワードの見直し	業務・職場環境の改善・改革の推進に向けた見直しの実施(H28～)	MIE職員力アワードの応募所属割合は増加し続けており、意欲的に改善活動に取り組む組織風土が醸成されてきています。(応募所属割合 H28:69.5%⇒H30:79.3%)	B		行財政改革推進課
		ストレスチェック実施体制の整備	全職員に対するストレスチェック実施体制の整備(H28～)	制度の周知や受検の勧奨等により、職員の85%がストレスチェックを受検し、結果の通知や高ストレス者の判定、及び医師面談等実施体制の整備が図れました。	A	今後も継続して労働安全衛生法に基づくストレスチェック制度の実施が必要となるため。	福利厚生課
8	③ 県民が納税しやすい環境の整備	MMKの利用環境整備	MMK端末が設置されているスーパーマーケットやドラッグストアなどの店舗での自動車税の納税環境の整備(H28～)	MMKを利用した納付は増加しており、県民が納税しやすい環境の整備につながっています。(H28:4,667件⇒H30:7,654件)	B	社会経済情勢の変化等をふまえ、県民がより納税しやすい環境整備を図る必要があると判断するため。	税務企画課
9	④ 未利用の県有財産の積極的な有効活用と売却	今後の利用見込み等の検討	庁舎未利用スペースの貸付に向けた制度構築(H28)と貸付公募の実施(H29～)	庁舎等内余裕床の貸付基準を策定しH29.4.1から施行しました。志摩庁舎未利用スペースを対象とした公募については応募者なしでしたが、制度は構築できたため、引き続き未利用スペースの貸付に向けた取組を進めます。	B	みえ公共施設等総合管理基本方針もふまえ、引き続き県有財産の有効活用を図るとともに、一層の歳入確保にも取り組んでいく必要があると考えるため。	管財課
		未利用財産の売却等	未利用財産の売却等による利活用(H28～)	利用見込みのない財産については民間等への売却を進め、一定の歳入確保につながっています。(H28～30の売却実績:28件 約8億6千万円) 新たな売却手法として買受申込の先着順による売払いについて、要綱を制定し取組を始めました。(H30.3～施行、取組実績1件、申込なし)	B		管財課
10	⑤ 情報セキュリティの確保	情報セキュリティ研修、標的型攻撃メールの対応訓練、講演会などの実施	情報セキュリティ研修、標的型攻撃メールの対応訓練、講演会などの実施(H28～)	職員研修、講演会、メール訓練等を継続的に繰り返し実施することで、情報セキュリティへの意識の向上と定着を図りました。	A	情報セキュリティへの意識の向上、定着のためには継続的に研修等で啓発していく必要があると判断するため。	情報システム課
		サイバー攻撃等を想定した初動訓練・対応マニュアルの見直し	サイバー攻撃等を想定した初動訓練・対応マニュアルの見直しの実施(H28～)	定期的に初動訓練を実施し、対応マニュアルの時点修正等を行い、初動対応の体制の維持を図りました。	A	初動対応の実効性を維持するためには、訓練の実施、対応マニュアルの更新等継続的な取組が必要と判断するため。	情報システム課
11	⑥ 情報システムに関する業務継続計画(BCP)の見直し	三重県業務継続計画に基づく見直し	三重県業務継続計画に基づく見直しの実施(H28～)	平成29年度中に見直しを完了し、運用しています。(見直し箇所:三重県業務継続計画と情報システムに関する業務継続計画の対象システムの差異の解消)	A	各情報システムに関する業務継続計画は継続的に更新を行い、最新状態を維持していく必要があると判断するため。	情報システム課
		情報システムに関する業務継続計画に基づく訓練の実施	情報システムに関する業務継続計画に基づく訓練の実施(H28～)	情報システムに関する業務継続計画に基づく訓練を定期的に行い、手順等の実効性の維持を図っています。	A	情報システムに関する業務継続計画の実効性を維持するためには継続的な取組が必要と判断するため。	情報システム課
		三重県広域受援計画に基づく見直し	三重県広域受援計画に基づく見直しの実施(H28～)	平成30年度中に見直しを完了し、運用しています。(見直し箇所:三重県広域受援計画等に掲載されているシステムの反映)	A	各情報システムに関する業務継続計画は継続的に更新を行い、最新状態を維持する必要があると判断するため。	情報システム課