

新たな行財政改革大綱 基本的な考え方

総務部行政経営課

1. 次期行財政改革大綱の基本的な考え方

現状認識・背景

現大綱(R元～R5)策定時の認識・取組

- ◆子育てや介護等の理由により男女共に働く時間に制約がある職員が増加
- ◆少子高齢化や人口減少問題など多様化・複雑化する行政ニーズに的確に対応していく必要との認識から、**「青森県庁版BPR」を重点テーマとし、徹底した業務改革に取り組む**

本県をとりまく現状の変化

- ◆進行する人口減少
 - 県職員受験倍率が低下傾向等、様々な影響が懸念
 - ◆自然災害等の頻発・激甚化
 - 災害被害額が増加傾向、高病原性鳥インフルエンザ発生も増加傾向
 - ◆新型コロナウイルス感染症、ウクライナ情勢等を踏まえた社会経済情勢の変化
 - 県民生活のデジタル化、物価高等が急速に進む
- 等、現大綱策定時からの課題に加え、策定時には予測し得なかった大きな社会状況の変化も起きていることから、更なる業務改革の必要**



基本的な考え方

人口減少、自然災害等の頻発・激甚化、新型コロナウイルス感染症等の現大綱策定時に予測し得なかった大きな社会状況の変化が起きていることを踏まえ、**これまで取り組んできた「限られた行財政資源で最大の成果を獲得」の考え方、「青森県庁版BPR」の取組を継承・進化**させていく。そのうえで、**将来を見据え、様々な変化に対応できる青森県構築に向けて、更に組織を強化**していく。(取組期間:令和6年度から令和10年度までの5年間)

2. 次期行財政改革大綱で取り組むべき項目

現大綱における「青森県庁版BPR」の取組成果

・R4までに、51業務の改革に着手し、うち38業務について改革完了

・改革にあたっては、ICT技術を積極活用

※活用したICT技術の内訳(重複して活用した業務有り)

ICTの種類	RPA	AI-OCR	その他
件数	16	7	5

⇒効果的に業務改革を進めていくためには以下2点が重要であるとの認識

① ICT技術の積極活用

② 業務改革に対する職員の意識

庁内アンケート結果(R4.8知事部局職員対象)

【現在の仕事に対する満足度】

年代	満足、まあまあ満足	やや不満、大変不満
全年齢	73%	27%
うち30代	70%	30%
うち10～20代	65%	35%

⇒若い世代で満足度が低下傾向

【やや不満、大変不満の理由】

1位: やりがいを感じられない

2位: 不得意な業務である

3位: 時間外勤務が多い

⇒職員がモチベーションを保ちつつ、更に活躍できる環境整備が必要

重点的に取り組むべき項目

上記「青森県庁版BPR」の取組成果、庁内アンケート結果に加え、直近の国・他自治体等の動向を踏まえ、次期大綱では、引き続き既存の取組を進めていくとともに、①DXの推進、②人財の活躍に重点的に取り組んでいく。

〇イメージ

DXの推進 [行政手続のオンライン化など]

人財の活躍 [人財確保・育成、働き方改革など]

業務効率化
成果獲得
新たな施策展開
を連続的に実施

人口減少や災害等の様々な変化に対応できる青森県構築に向け、組織を更に強化

3. 取組項目案

現大綱の取組項目

- I 徹底した業務改革を行い、生産性の向上に挑み続ける青森県
 - 1 業務プロセスの改革
 - 2 内部統制体制の確立
- II 地域の多様な主体との連携・協働を進める青森県
 - 1 県民との連携・協働
 - 2 分権型社会の推進
- III 将来にわたり持続可能な行財政基盤を確立する青森県
 - 1 職員力の向上・執行体制の強化
 - 2 安定的な財政運営の実現

新大綱での取組項目イメージ

- DXの推進
 - ・行政手続のDX
 - ・内部業務のDX
 - ・県民に身近な業務のDX など
- 人財の活躍
 - ・人財確保・育成
 - ・働き方改革の推進
 - ・働きやすい業務環境づくり など
- その他
 - ・危機管理機能の強化
 - ・市町村や多様な主体との連携・協働
 - ・財政健全化の推進 など

※取組の柱だて等は、今後の行財政改革推進委員会の議論等を踏まえて決定していく。

(参考資料)

○現状認識・背景

参考1) 本県をとりまく現状

- ① 進行する人口減少 … P5
- ② 自然災害等の頻発・激甚化 … P6
- ③ 新型コロナウイルス感染症、ウクライナ情勢等を踏まえた社会経済情勢の変化 … P7

○重点的に取り組むべき項目

参考2) 現大綱における「青森県庁版BPR」の取組成果 … P8

参考3) 現在の業務に対する満足度についての庁内アンケート結果 … P9

※外部委員会の意見、国・他都道府県等の動向

参考4) 行財政改革推進委員会の今後に向けた主な意見 … P10

参考5) 国の動向 … P11

参考6) 他都道府県や民間企業の取組 … P12

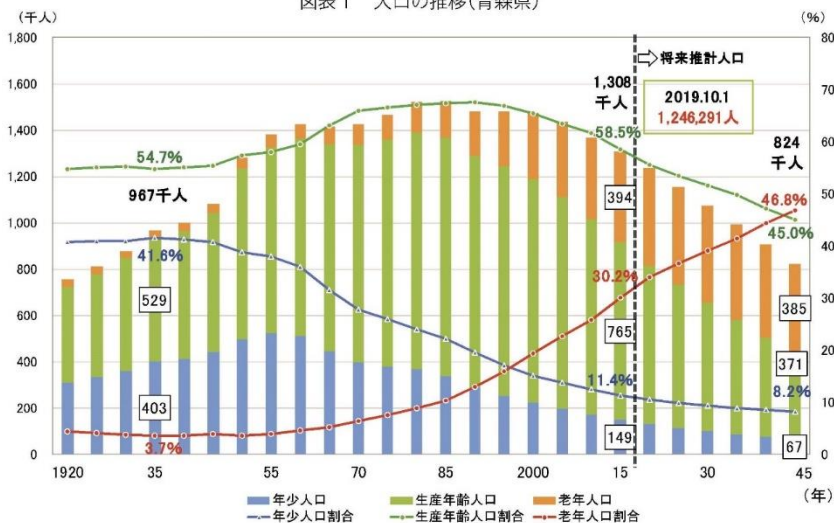
参考1) 本県をとりまく現状

① 進行する人口減少

- ◆ 今後生産年齢人口の減少が見込まれる
- ◆ 県職員受験倍率は低下傾向にあり、今後の職員の確保に課題

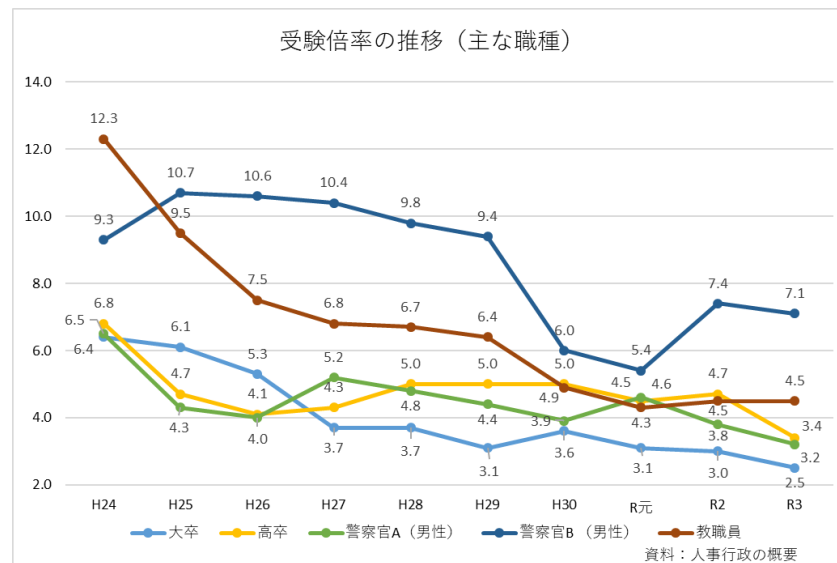
※「まち・ひと・しごと創生青森県長期人口ビジョン」(2020年改訂版)より

図表1 人口の推移(青森県)



資料) 総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口(平成30(2018)年3月推計)」、青森県「人口移動統計調査」

受験倍率の推移(主な職種)

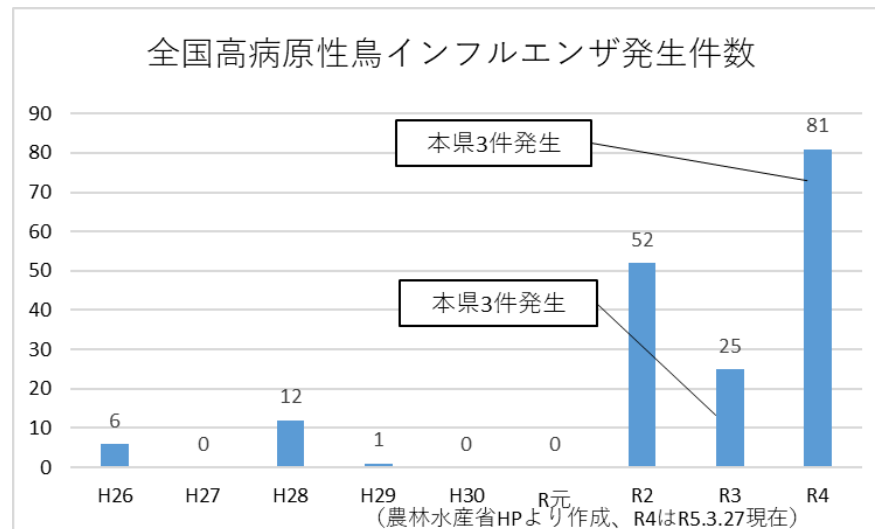
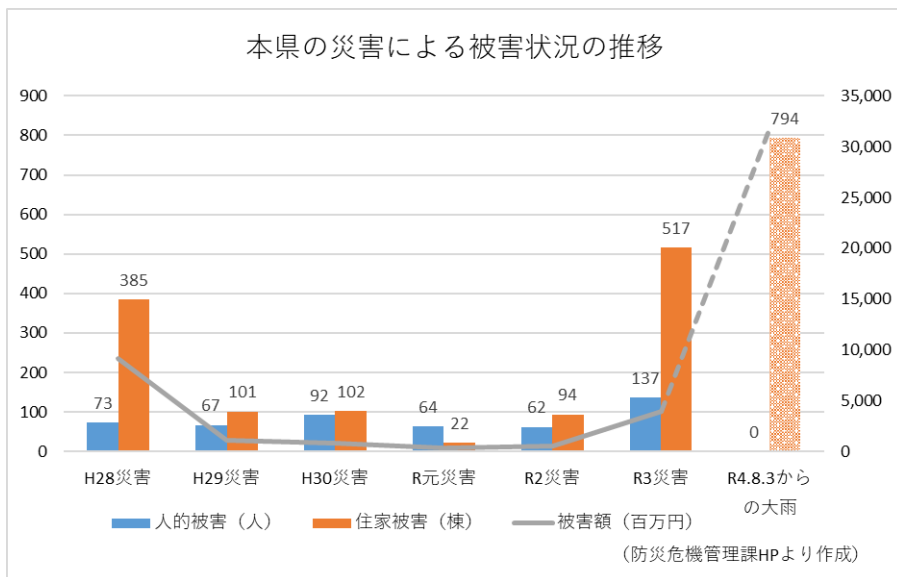


資料: 人事行政の概要

参考1) 本県をとりまく現状

② 自然災害等の頻発・激甚化

- ◆ 本県の災害による被害状況は、住家被害を中心に増加傾向
- ◆ 高病原性鳥インフルエンザの発生件数は全国的に増加傾向



参考1) 本県をとりまく現状

③ 新型コロナウイルス感染症、ウクライナ情勢等を踏まえた社会経済情勢の変化

- ◆ 新型コロナウイルス感染症まん延後、県民生活のデジタル化が急速に進展
- ◆ ロシアによるウクライナ侵攻や円安等から、物価が継続的に上昇

デジタル化事例

(令和4年度 総務省 情報通信白書より)

企業によるテレワーク導入率

2019年 20.2% ⇒ 2021年8月末 51.9%

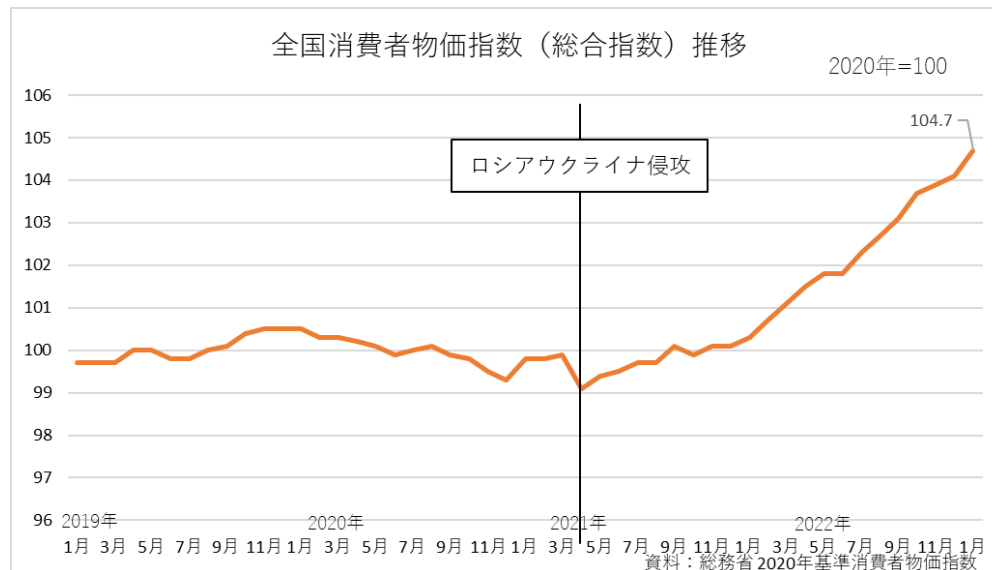
オンライン教育を受けている小・中学生の割合

全国45.1% 東京23区69.2%

オンライン診療可能な医療機関

2021年6月末 15.0%

その他、オンライン会議の普及等



⇒ 現大綱時からの課題に加え、策定時に予測し得なかった大きな社会状況の変化も起きていることから、更なる業務改革を推進していく必要がある。

参考2) 現大綱における「青森県庁版BPR」の取組成果

- ◆ 各部局等による主体的な業務の見える化を行い、人手と時間を要する業務について、業務プロセス改革としてBPRを実施

- ◆ BPR対象業務の改革進捗状況(R元～4年度)

着手件数 51件 (うち改革完了件数 38件)

業務削減時間 14,758時間

活用したツールの内訳 (重複して活用した業務有)

ICTの種類	RPA	AI-OCR	その他
件数	16	7	5

完了した主な改善業務の例

名称	ICT活用
県税の軽減・減免事務	—
財務オンラインシステム入力業務	RPA
会計年度任用職員採用試験申請処理事務	AI-OCR

現在着手中の主な取組

名称	ICT活用
電子契約の試行	クラウド
集中管理公用車の運転日誌等管理業務	RPA
森林クラウドの構築による事務の効率化	クラウド
電話問合せ対応業務	AIチャットボット
電子決裁機能付き文書管理システムの導入	
環境法令に基づく立入調査業務	ノーコード
財務会計オンラインシステム再構築	

⇒効果的に業務改革を進めていくためには、①ICT技術の積極活用、②業務改革に対する職員の意識が重要である。

参考3)現在の業務に対する満足度についての庁内アンケート結果

・R4.8.9～R4.8.26に、知事部局職員を対象に実施、回答数 1,480件※R4.4.1職員数(3,777人)に対する割合39.2%

【満足度】

年代	満足、まあまあ満足	やや不満、大変不満
全年齢	73% (△2%)	27% (+2%)
50代以上	80% (△2%)	20% (+2%)
40代	73% (+1%)	27% (△1%)
30代	70% (+4%)	30% (△4%)
10～20代	65% (△10%)	35% (+10%)

※括弧書きは平成30年5月実施結果との比較

【やや不満、大変不満の理由】

年代	1位	2位	3位
全年齢	やりがいを感じられない	不得意な業務である	時間外勤務が多い
50代以上	やりがいを感じられない	自分の能力・資格が活用できていない	不得意な業務である
40代	やりがいを感じられない	不得意な業務である	時間外勤務が多い
30代	やりがいを感じられない	不得意な業務である	自分の能力・資格が活用できていない
10～20代	やりがいを感じられない	時間外勤務が多い	不得意な業務である

⇒ 職員がモチベーションを保ちつつ、更に活躍できる環境整備が必要である。

参考4) 行財政改革推進委員会の今後に向けた主な意見 (R4.11.25 行財政改革推進委員会コメント)

- ◆ 藤井委員長(公立大学法人青森公立大学経営経済学部教授)
 - ・デジタル化について、全国的にネットワークが止まった場合でも、県民が住民サービス等を受けられる体制とするなど、リスクに備えるということも考えていただきたい

- ◆ 一條委員(学校法人柴田学園評議員、元ふれ～ふれ～ファミリー代表)
 - ・新型コロナウイルスやロシアによるウクライナ侵攻だけでなく、国の舵取りがいきなり変わったために様々な変化を求められるようなことが多いと思うが、今後も新しい発想や新しい働き方ということが求められる時代になってくることから、皆様の柔軟な取組を期待したい。

- ◆ 鎌田委員(公募委員)
 - ・社会の状況はかなり変わっている。災害もあり、新型コロナウイルスの感染拡大も終わらなさそうであり、業務時間を短く、経費を少なくということだけではやっていけないと思う。
 - ・(業務)削減を進めるべき分野というのは、実は大きいものではなく、小さい部分にかなりあるのではないか

- ◆ 塩谷委員(日本労働組合総連合会青森県連合会会長)
 - ・職員のモチベーションが維持される取組と、職場における管理者等のマネジメントの強化も求めてほしい

- ◆ 武藤委員(日本銀行青森支店長)
 - ・人口減少のほか、デジタル化、脱炭素など気候変動問題への対応が大きな課題
 - ・デジタル化に関しては、社会全体として進めていくべき。公的機関として、率先して取り組まれることを期待

参考5) 国の動向

(R4.6決定) 経済財政運営と改革の基本方針2022

(P1) 成長と分配をともに高める「人への投資」を始め、(中略) デジタルトランスフォーメーション(DX)への投資を柱とする「新しい資本主義」の実現に向けた重点投資分野についての官民連携投資の基本方針を示す。

(P4) デジタル化や脱炭素化という大きな変革の波の中、人口減少に伴う労働力不足にも直面する我が国において、創造性を発揮して付加価値を生み出していく原動力は「人」である。

(デジタル庁R3.11設置) デジタル臨時行政調査会

(趣旨抜すい)

デジタル化の急速な進展が世界にもたらす根本的な構造変化、発展可能性の拡大を踏まえ、デジタル改革、規制改革、行政改革に係る横断的課題を一体的に検討し実行することにより、国や地方の制度・システム等の構造変革を早急に進め、個人や事業者が新たな付加価値を創出しやすい社会とする

※R4.12.21開催第6回では、アナログ規制に関する法令見直し方針を定めた工程表を公表。また、デジタル人材の確保、機動的で柔軟な政策形成・評価の在り方についても議論。

(総務省R3.8設置) ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会

(趣旨抜すい)

・今後、少子高齢化の進展・生産年齢人口の減少、人々のライフコース・価値観の多様化、大規模災害・感染症リスクの増大、デジタル社会の進展など 地方公共団体を取り巻く社会状況は大きく変化し、行政課題の更なる複雑化・多様化が見込まれる。

・このような変化に対し、地方公共団体の職員・組織においては、多様な職員がその能力を発揮し、活躍できる環境を整えるとともに、組織や地域の枠を超えて人材の活用を図ることなどにより対応しようとする動きが出てきているほか、人材育成などによる組織力の強化が求められている。

・これらのことを踏まえ、地方公務員制度とその運用のあり方について、中長期的な視点に立って検討を行う。

※研究会の議論を踏まえ、今後、「人材育成基本方針策定指針」の改定を行う予定。

参考6) 他都道府県や民間企業の取組

R2年1月(新型コロナウイルス感染症発生)以降に行財政に関する計画を策定した全国24都道府県の状況

(単位: 都道府県数)

- ・ 全ての都道府県がDXに取り組む。
- ・ 全ての都道府県が働き方改革・業務改善に取り組む。
- ・ 23都道府県が人材育成に取り組む。

	DX	働き方改革等	人材育成	民間等連携	行財政基盤
取組の柱	10	16	12	12	17
取組の一部	14	8	11	7	3
計	24	24	23	19	20

※その他の取組例 … コンプライアンス、災害対応、公共施設管理運営等

東京都

令和3年3月に「シン・トセイ 都政の構造改革QOSアップグレード戦略」を策定し、令和4年2月に改定版を策定。

- ・ DXを梃子とした構造改革を加速することとしている。
- ・ 「未来型オフィス実現プロジェクト」や「5つのレス(ペーパーレスやハンコレスなど)徹底推進プロジェクト」等、7つのコア・プロジェクトを実施。そのうちのの一つとして、「組織・人材マネジメント変革プロジェクト」を実施。

宮城県

令和3年3月に「宮城県行財政運営・改革方針」を策定。

- ・ 宮城県庁のあるべき姿として「変化に適応し、信頼される宮城県庁」を掲げている。
- ・ 取組の3つの柱として、「財政基盤と組織体制の強化」、「ICT活用と働き方改革の推進」、「人材育成とコンプライアンスの徹底」を掲げている。

日本生命保険相互会社 ※R元.7.17に県と包括連携協定を締結

- ・ 令和3年3月策定の「新中期経営計画」で、「デジタル活用」、「人材活躍」を経営基盤に据え、「人財価値向上プロジェクト」に取り組んでいる。
- ・ 同プロジェクトは、「人材育成」と「闊達な風土の醸成」が柱。

⇒ 外部委員会での委員の意見のほか、国や他都道府県等の取組として、「DXの推進」や「人財の活躍」が挙げられている。