

青森県行財政改革大綱（案）

～ 県庁大改革！ いきいき働き、県民のために挑戦する県庁～

令和5年11月
青森県

目次

I	策定の趣旨	
	「県庁大改革」の必要性	・・・ 1
II	行財政改革大綱の基本的な考え方	
	1 5つの視点	・・・ 2
	2 取組期間	・・・ 2
	3 推進方法	・・・ 2
III	行財政改革大綱の5つの視点	・・・ 3
	1 県庁機能の抜本的な強化と人財の活躍	・・・ 4
	2 県庁DXの推進	・・・ 6
	3 多様な主体との連携・協働	・・・ 8
	4 リスク管理機能の充実・強化	・・・ 9
	5 持続可能な財政基盤の確立	・・・ 10
IV	参考資料	・・・ 11

I 策定の趣旨

「県庁大改革」の必要性

県では、これまでの行財政改革大綱に基づき、業務マネジメント改革や青森県庁版BPR（業務プロセス改革）など、徹底した業務改革に取り組み、財政健全化を着実に推進してきました。

一方で、平成30年12月に現行の「青森県行財政改革大綱」を策定して以降、新型コロナウイルス感染症のまん延や急速に進展する社会のデジタル化、自然災害の頻発・激甚化、加速する人口減少・少子化・労働力不足、物価高騰など、本県を取り巻く社会環境は急激に、かつ大きく変化しています。

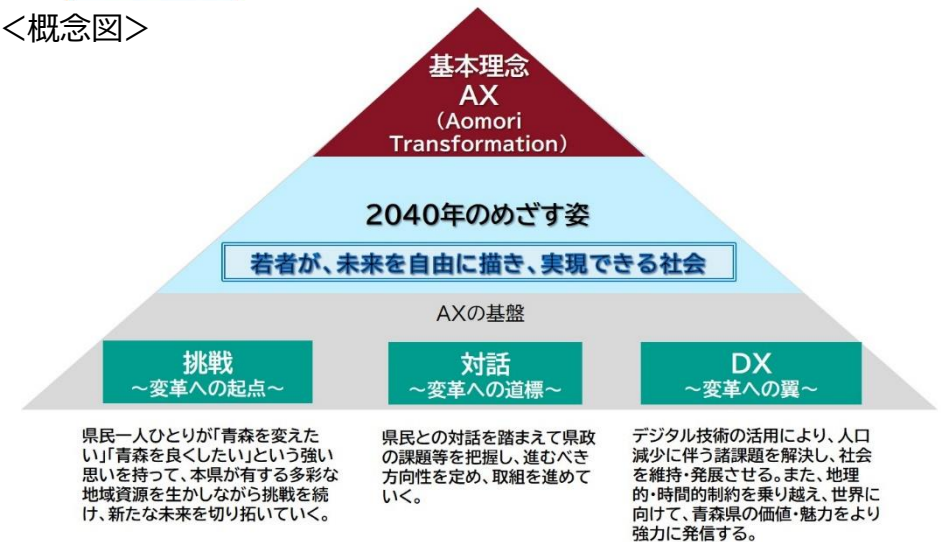
今後の行財政運営にあたっては、こうした社会環境の変化や複雑化・高度化する行政課題に限られた予算・人員で的確に対応するとともに、青森県基本計画の着実な推進を下支えする必要があります。

青森県基本計画では、県と県民が共有する基本理念として、「AX（アオモリ・トランスフォーメーション）～青森大変革～」を掲げ、「挑戦」「対話」「DX」をその基盤として位置付けています。

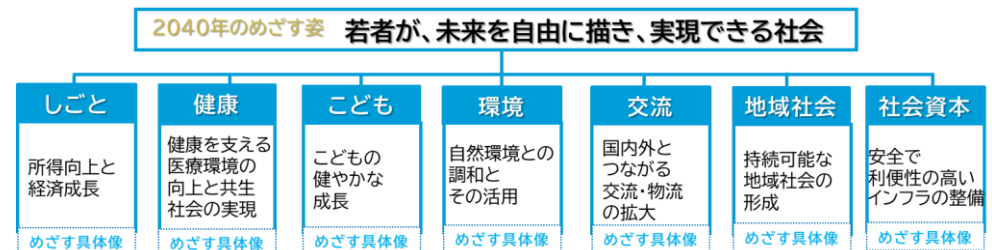
これを踏まえ、新たな「青森県行財政改革大綱」では、県民が主役の県政を実現するため、組織体制や業務の進め方、施策の内容といった県政運営全般について、県民目線でゼロベースの見直しを行うなど、これまでよりも一段上の改革、いわば「県庁大改革」を成し遂げていきます。

青森県基本計画

<概念図>



<7つの政策テーマ>



Ⅱ 行財政改革大綱の基本的な考え方

1 5つの視点

青森県基本計画の着実な推進を下支えし、県民が主役の県政を実現するため、「変革への起点」と位置付ける「挑戦」の姿勢で県庁力の最大化・最適化を図ることとし、以下の「5つの視点」に基づき行財政改革を進めます。

- 県庁機能の抜本的な強化と人財の活躍
- 県庁DXの推進
- 多様な主体との連携・協働
- リスク管理機能の充実・強化
- 持続可能な財政基盤の確立

2 取組期間

令和6年度から令和10年度（5年間）

3 推進方法

具体的な取組内容を行動計画に取りまとめ、各部局が主体的に取り組むこととします。

毎年度、知事を本部長とする行財政改革推進本部において進捗状況を点検するとともに、有識者等で構成する行財政改革推進委員会から意見をいただき今後の取組に生かします。

なお、取組期間中においても、社会環境や行政ニーズの変化等に柔軟に対応し、必要に応じさらなる改革を行います。

副題（県庁目標）

「県庁大改革！いきいき働き、県民のために挑戦する県庁」 について

今後様々な改革を進め、県民が主役の県政を実現するためには、前例にとらわれず、変化を恐れず、果敢に挑戦する姿勢が求められるとともに、職員が誇りとやりがいを持ち能力を存分に発揮できる環境づくりが重要です。

このため、全ての職員が共有し主体的に取り組むべき県庁目標を定め、新たな「青森県行財政改革大綱」の副題として位置づけました。

Ⅲ 行財政改革大綱の5つの視点

1 県庁機能の抜本的な強化と人財の活躍

(1) 柔軟で戦略的な組織体制の構築

- ① 時代に即した組織体制の構築
- ② 柔軟に対応する庁内業務の推進

(2) 職員力の向上

- ① 人財の確保
- ② 職員の能力の活用
- ③ デジタル人財の育成
- ④ 研修の充実、効果的な実施

(3) 働き方改革の推進

- ① 働きやすい環境づくり
- ② 職員のやりがい・働きがいの向上

2 県庁DXの推進

(1) 県民サービスのDX

- ① 行政手続のオンライン化
- ② キャッシュレス化の推進
- ③ 契約事務の効率化
- ④ アナログ規制の見直し
- ⑤ オープンデータの利活用促進

(2) 県庁業務のDX

- ① 県庁スマートワークの推進
- ② 内部業務システムの再構築
- ③ デジタル技術等を活用した業務効率化

(3) DX推進のための環境整備

- ① ネットワーク環境の充実・適正化
- ② 庁内情報システムの充実・適正化
- ③ 県庁スマートワークに対応する機器の配備

3 多様な主体との連携・協働

(1) 広報広聴機能の充実

- ① 「伝わる」広報の強化
- ② 対話重視による広聴の推進

(2) 市町村との連携の推進

- ① 市町村との連携
- ② 市町村DXの支援

(3) 民間活力の活用

- ① 民間等との連携
- ② 大学等との連携

4 リスク管理機能の充実・強化

(1) 自然災害等に対する危機管理機能の充実強化

- ① 災害に強い組織づくり
- ② 防災DXの強化
- ③ 感染症等への対応

(2) 業務リスクへの対策強化

- ① 情報セキュリティ対策の強化
- ② リスクマネジメントの強化

5 持続可能な財政基盤の確立

(1) 財政健全化の推進と安定的かつ機動的な財政運営

- ① 中長期的視点に立った財政運営
- ② 財源確保の取組

(2) 県有資産マネジメントの推進

- ① 公共施設等の長寿命化の推進
- ② 時代に即した公共施設等の整備・機能確保
- ③ 県有財産の有効活用等

Ⅲ 行財政改革大綱の5つの視点

1 県庁機能の抜本的な強化と人財の活躍

社会環境の変化や複雑化・高度化する行政課題に的確に対応し、県の施策をこれまで以上に効果的・効率的に推進するため、2040年の「めざす姿」の実現に向けた7つの政策テーマを踏まえながら組織体制の強化を図るとともに、その土台となる人財の確保・育成や働き方改革を推進し、職員一人ひとりが活躍できる環境づくりを進めます。

(1) 柔軟で戦略的な組織体制の構築

① 時代に即した組織体制の構築

県が重点的に取り組む施策と連動させるため、青森県基本計画の政策テーマに連動した組織体制とすることや、国の組織の動きなどを踏まえながら、社会環境の変化等に応じて機動的かつ柔軟に見直しを行い、時代に即した組織体制を構築します。併せて、広報広聴機能に係る取組体制を強化するとともに、行財政改革を強力に推進するための組織体制を整備します。

本庁については、令和6年4月に、既存の部局の再編を行った上で、主に次のような見直しを行います。

- ・ 労働力確保やDXの推進による生産性向上及び所得向上に係る取組体制の強化
- ・ 少子化対策、若者の定着・還流等に重点的に取り組む部局の新設
- ・ 交通政策や地域活性化に重点的に取り組む部局の新設
- ・ 国内外における観光・交流、販路開拓等に重点的に取り組む部局の新設
- ・ 再生可能エネルギーの推進、自然環境との共生等に重点的に取り組む部局の新設
- ・ 財政運営、財源確保等に重点的に取り組む部局の新設

また、取組期間中においても、必要な見直しを随時行っていくほか、地域県民局については、そのあり方について速やかに検討を行います。

② 柔軟に対応する庁内業務の推進

突発的・緊急的な事案、多分野にまたがる事案等に対しては、物価高騰緊急対策本部など、部局横断的なプロジェクトチームの設置により機動的に対応するほか、職員の柔軟な配置による業務の平準化、組織力の強化を図ります。

また、既存の業務・事業について、必要性や効果を見極め、廃止も含めた大幅な見直しを積極的に行います。

Ⅲ 行財政改革大綱の5つの視点

(2) 職員力の向上

① 人財の確保

多様な職員採用制度やインターンシップを効果的に活用し、主体的かつ果敢に挑戦する意識を持った優秀な人財を確保します。

② 職員の能力の活用

社会環境の変化等を踏まえ、時代に即して人財の育成方針を見直し、定年引上げによる高齢期職員を含め、全ての職員が意欲を持って能力を最大限に発揮できるよう、職員の能力向上・活用に取り組みます。

③ デジタル人財の育成

デジタル人財に関する育成方針を策定し、業務改革に主体的に取り組む意識の醸成、職員のデジタル技術等の知識・能力向上に取り組みます。

④ 研修の充実、効果的な実施

職員が常に学び続け、行政ニーズ等に的確に対応するため、派遣研修を含む職場内外の研修を継続的に見直し・充実させ、変化する時代への意識改革や業務能力向上など効果的な研修を実施します。

(3) 働き方改革の推進

① 働きやすい環境づくり

執務環境の改善に努めるほか、育児休業の取得促進、在宅勤務制度の拡充、フレックスタイム制度の導入など多様な働き方を可能にし、職員のワーク・ライフ・バランスを推進します。

② 職員のやりがい・働きがいの向上

職員がやりがいを持って前向きに業務に取り組めるよう、特に若手職員の声を聞きながら、モチベーションアップのための取組を進めます。

また、職員の心身の健康対策を講じるほか、ハラスメントゼロの取組を進め、風通しの良い職場環境を作ります。

Ⅲ 行財政改革大綱の5つの視点

2 県庁DXの推進

DXは「変革への翼」であり、社会における急速なデジタル化の進展を踏まえ、業務そのものの変革をめざす県庁DXを強力に推進します。

また、今年度策定される「青森県DX推進プラン」に掲げる「産業・しごと」「暮らし・まち」「行政経営」の各分野における県民サービスの向上を図るとともに、市町村や事業者等の取組を力強くけん引していきます。

(1) 県民サービスのDX

① 行政手続のオンライン化

各種行政手続のオンライン化を進め、県民や事業者の負担軽減・利便性向上を図ります。

② キャッシュレス化の推進

使用料・手数料などの公金収納において、クレジットカード・電子マネー等のキャッシュレス決済を幅広く導入し、県民サービスの向上に取り組みます。

③ 契約事務の効率化

電子契約を促進し、県・事業者双方の事務負担の軽減・利便性向上を図ります。

④ アナログ規制の見直し

目視や実地監査などが義務付けられているアナログ的な規制を見直し、県民・事業者の利便性向上・事務負担の軽減に取り組みます。

⑤ オープンデータの利活用促進

公共データのオープン化を進め、データを活用した県民の利便性向上や県内企業の新事業創出等に貢献します。

Ⅲ 行財政改革大綱の5つの視点

(2) 県庁業務のDX

① 県庁スマートワークの推進

行政文書のペーパーレス化や会議のオンライン化、在宅勤務等のテレワークの拡大など、ICTを活用した時間や場所を選ばない柔軟な働き方（スマートワーク）を推進し、業務の効率化、県民サービスの向上に取り組みます。

② 内部業務システムの再構築

財務会計システムの更新、電子決裁機能付き文書管理システムの導入など、業務の効率化やペーパーレス化を支える基盤を整備します。

③ デジタル技術等を活用した業務効率化

これまでの「青森県庁版BPR」の取組を継承・進化させるとともに、生成AIやノーコードツールなど新たなデジタル技術を活用し、業務の効率化を進めます。

(3) DX推進のための環境整備

① ネットワーク環境の充実・適正化

本庁舎、合同庁舎、出先機関等、拠点間のネットワーク環境を適正化し、全ての所属で円滑に庁内情報システムが利用できる環境を整備します。

② 庁内情報システムの充実・適正化

安全性と利便性の両立をめざしたセキュリティ基盤の適正化を実施し、オンライン会議等庁内情報システムの充実を図ります。

③ 県庁スマートワークに対応する機器の配備

業務用パソコンのモバイル端末化や全庁LANへの無線LAN導入、テレワーク環境の拡充等を図ります。

Ⅲ 行財政改革大綱の5つの視点

3 多様な主体との連携・協働

対話は「変革への道標」であり、県民が主役の県政の実現を図るため、県の情報発信力を強化するとともに、行政課題の把握や施策の立案にあたっては、県民との対話を重視し、県民の声が届く県政を推進するほか、市町村や民間等の多様な主体との連携・協働を進めます。

(1) 広報広聴機能の充実

① 「伝わる」広報の強化

県政に関する情報が「県民に伝わる」ことを重視し、SNS等を活用した戦略的・効果的な広報活動を展開します。

② 対話重視による広聴の推進

知事自らが県民のもとに出向く県民対話集会を開催するとともに、職員が県民の声に耳を傾け、県民の声が県政に反映されるよう、積極的な広聴活動を推進します。

(2) 市町村との連携の推進

① 市町村との連携

40市町村長とのホットライン構築をはじめ、様々な分野において、県・市町村の職員同士のコミュニケーションを密にし、日常的に課題を共有するなど、市町村との連携を強化します。

② 市町村DXの支援

課題やニーズの把握、新たなデジタル技術の提案、共同運用の検討など、市町村が行う業務改革やDXの取組を支援します。

(3) 民間活力の活用

① 民間等との連携

包括連携協定などを活用し、民間企業等が有する資源やノウハウを生かした施策の推進に取り組みます。

② 大学等との連携

若者の県内定着や地域課題への対応、研究開発分野などにおいて、大学等との連携・協働に取り組みます。

Ⅲ 行財政改革大綱の5つの視点

4 リスク管理機能の充実・強化

自然災害や感染症など、県民の安全・安心や県の業務運営に支障をきたす恐れのある様々なリスクに対し柔軟かつ機動的に対応するため、一層のリスク管理機能の充実・強化を図ります。

(1) 自然災害等に対する危機管理機能の充実強化

① 災害に強い組織づくり

業務継続計画の適正な運用を図るとともに、関係機関と連携し、様々な事象を想定した災害対応訓練や研修等を実施します。

② 防災DXの強化

災害発生時において、県民一人ひとりがより適切に防災情報を入手することができる仕組みを検討するほか、県・市町村・消防・警察・自衛隊など、多くの情報を一元化し共有できる「青森県総合防災情報システム」の更なる活用を図ります。

③ 感染症等への対応

次の感染症の発生・まん延に備え、「青森県感染症予防計画」に基づき病床確保などの医療体制の構築や医療従事者等の人材育成に取り組みます。

また、高病原性鳥インフルエンザ等の発生に備え、防疫演習や円滑な防疫体制の構築に取り組みます。

(2) 業務リスクへの対策強化

① 情報セキュリティ対策の強化

インターネットからのサイバー攻撃や情報流出などを防止し、庁内ネットワーク及び情報システムの強靱性確保に取り組むとともに、情報セキュリティポリシーに基づく情報セキュリティ監査の実施や情報リテラシー教育を徹底します。

② リスクマネジメントの強化

内部統制に関する方針に基づき、継続的に自己評価を行い、リスクの低減を図るとともに、県の業務運営に支障をきたす恐れのある新たなリスクに備え、職員研修等を通じ、リスクマネジメントの強化を図ります。

Ⅲ 行財政改革大綱の5つの視点

5 持続可能な財政基盤の確立

中長期的視点に立ち、財政健全性を確保するとともに、重要な経営資源である公共施設等の整備・長寿命化・有効活用に取り組みます。

(1) 財政健全化の推進と安定的かつ機動的な財政運営

① 中長期的視点に立った財政運営

少子化対策をはじめとする本県の緊急かつ重要な課題等へ適切に対応し、県民経済に貢献していくため、施策の重点化等の取組を通じ、持続可能な財政運営に努めます。

また、不測の事態等への機動的な対応を図るため、基金の確保に努めるとともに、各種財政指標を注視しながら、財政健全性の確保に取り組みます。

② 財源確保の取組

県税収入の確保・充実、国の補助金等の積極的な活用、受益者負担の適正化、地方税財源の確保・充実に向けた国への提言・要望など、あらゆる場面における財源確保や税財源の涵養に取り組みます。

(2) 県有資産マネジメントの推進

① 公共施設等の長寿命化の推進

重要な経営資源ととらえている公共施設等について、「青森県公共施設等総合管理方針」の見直しを行い、長寿命化をさらに推進するとともに、維持管理・更新等に係る経費の節減を図ります。

② 時代に即した公共施設等の整備・機能確保

社会環境の変化や時代のニーズに対応するため、市町村とも連携し、国の補助金をはじめ必要な財源を確保しながら、インフラ整備や公共建築物の集約化、脱炭素化、ユニバーサルデザイン化など、時代に即した公共施設等の整備・機能確保を計画的に推進します。

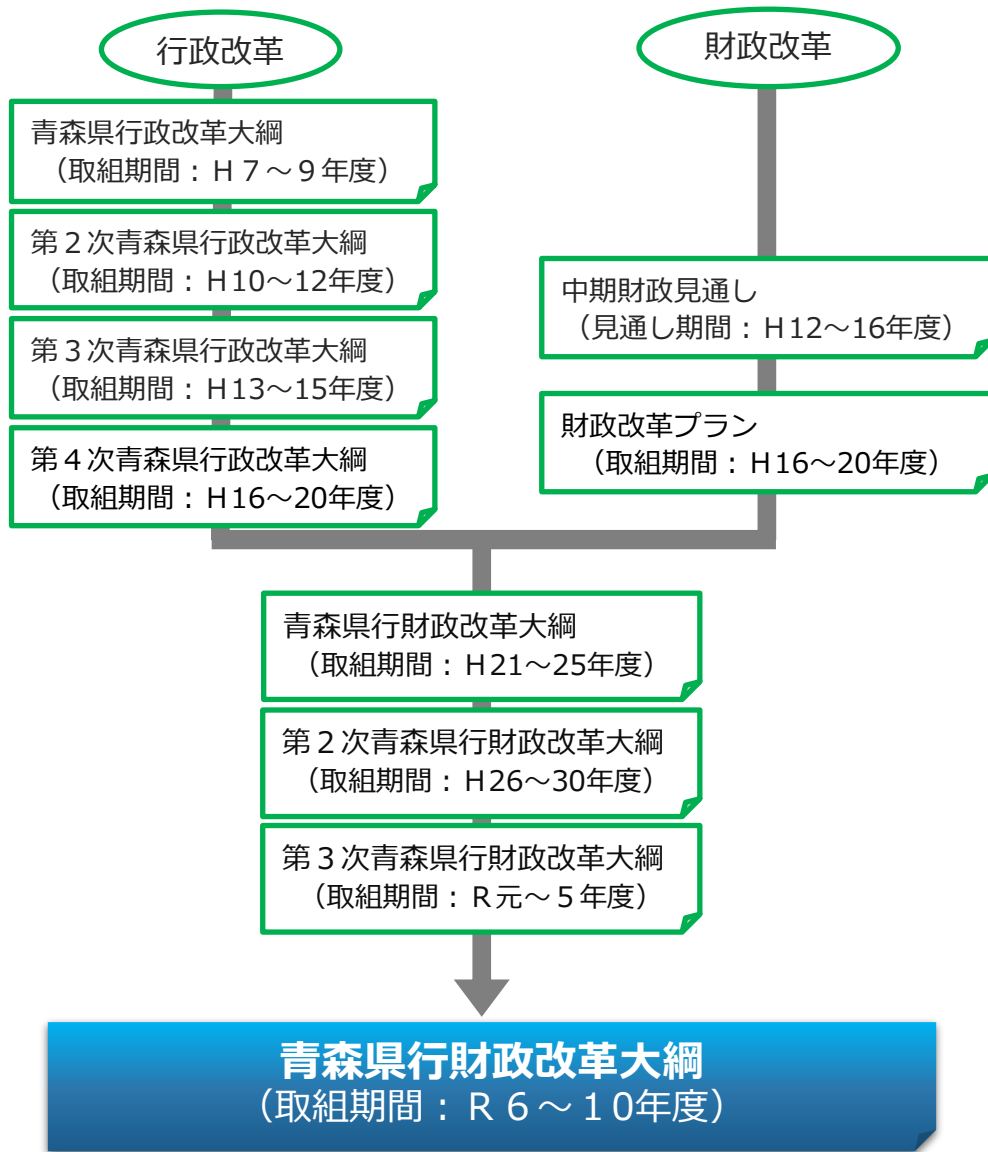
③ 県有財産の有効活用等

有用性の低い施設について積極的な処分に努めるとともに、県有施設等の有効活用・最適利用を更に推進します。

参考資料

- 1 これまでの行財政改革の取組経緯
- 2 青森県行財政改革大綱に基づく主な実績・成果（令和元年度から令和4年度までの状況）

1 これまでの行財政改革の取組経緯



2 青森県行財政改革大綱に基づく主な実績・成果 (令和元年度から令和4年度までの状況)

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

青森県庁版BPRの実施

■ 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 42件)

※ 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

業務削減時間 16,843時間

完了した主な改善業務の例

名称	取組内容	ICT活用
県税の軽減・減免事務	各種申請書の記載事項を見直し、確認、補記、修正処理を軽減した。	-
財務オンラインシステム入力業務	調票作成のためのデータ入力をRPAを活用し、自動化した。	RPA
会計年度任用職員採用試験申請処理事務	採用試験における受験者台帳入力作業をAI-OCRで効率化した。	AI-OCR
電話問合せ対応業務	定型的な電話相談の回答をAIチャットボットを活用して効率化する。	AIチャットボット

現在着手中の主な取組

名称	取組内容	ICT活用
集中管理公用車の運転日誌等管理業務	運転日誌の情報をデータ化・集計作業をRPAで効率化する。	RPA
森林クラウドの構築による事務の効率化	森林・造林・治山のシステムの重複データ入力の解消のため、連携可能なシステムを導入する。	クラウド

今後着手する予定の主な取組

- 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 (ノーコードツールの活用)
- 財務会計オンラインシステム再構築

行政サービスの質の向上

■ 県民の利便性向上に資する改善

・納税者サービスの向上等を図るため、電子マネー収納、インターネットバンキング収納を導入。

効率的な事務処理の推進

■ ICT活用による業務効率化

内部管理業務等の業務プロセスの分析・把握により、ICTの活用によるペーパーレス化やデータベース化等を進め、事務処理の効率化・省力化

【主な取組例】

- ・ A I 会議録の導入・運用
- ・ 統合型校務支援システムの導入・運用
- ・ 庁内のオンライン会議等の環境整備

リスクマネジメントの強化

■ リスクマネジメントの強化

- ・ 鳥インフルエンザの防疫対応を踏まえた対策マニュアルの見直し・防疫演習の実施
- ・ 近年の災害や凶上訓練を踏まえた災害対策本部運営マニュアルの改善

II 地域の多様な主体との連携・協働を進める青森県

民間活力の活用

■ 包括連携協定に基づく民間活力の活用推進

民間との連携を強化し、県民サービスの向上及び地域活性化を図るため、包括連携協定を締結 … 包括協定締結件数：+ 5 件 (R4年度末 16 件)

■ 指定管理者制度の活用促進・運用改善

県営駐車場及び県営柳町駐車場について、P F I 法に基づく民間事業者のノウハウを活用した最適な管理運用方法を検討し、新たな指定管理期間での指定管理者を選定。

大学等との連携

■ 若者・女性の県内定着・還流促進

- 関係機関・団体と連携した情報発信や首都圏大学等とのUIターン就職促進に関する協定締結などによる大学生等の若者の定着・還流の促進
- ・ 学生UIターン就職促進に関する協定締結数：+ 1 3 大学等 (R4年度末 24 大学等)
 - ・ 「あおり若者定着奨学金返還支援制度」の創設

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

職員力の向上・執行体制の強化

■ 職員研修の充実・強化

組織・職員のニーズ及び社会状況の変化に応じた研修を実施 (ICT人材育成研修 等)

■ 定年の段階的引き上げに伴う人事管理制度の見直し

2023年度からの段階的な定年引上げに係る関係条例等を整備

■ 人事評価実施マニュアルの見直し

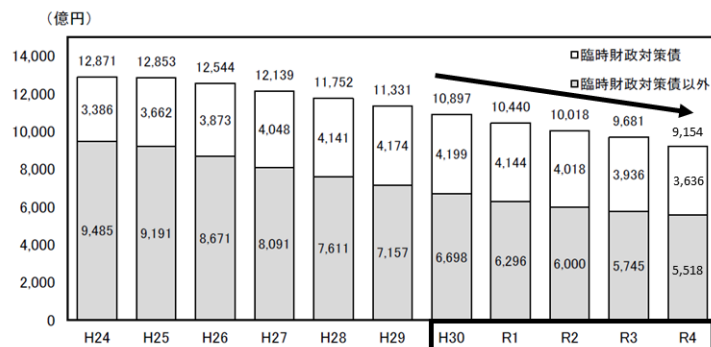
「人事評価実施マニュアル」について、業務プロセス改革 (BPR) の視点を踏まえた生産性向上に資する組織目標を設定する等の改正

安定的な財政運営の実現

■ 収支均衡 (基金に頼らない財政運営) の実現

→ H29年度当初予算から7年連続で財政調整用基金取崩ゼロを実現

■ 県債残高の圧縮 … $\triangle 1,743$ 億円 (H30:10,897億円 → R4:9,154億円)



■ 施策の重点化

- 県政の重要施策の着実な推進と緊急課題への機動的な対応
- ・ 戦略プロジェクト等に基づく取組の重点化を図るとともに、将来を見据えた新たな社会構造の構築等のための施策にしっかりと対応。
 - ・ 新型コロナウイルス感染症対応など突発的な事案にも、基金の活用等により機動的に対応