

次期行財政改革大綱の 基本的な考え方

第1 行財政改革への挑戦の必要性

1 21世紀の中頃を展望した栃木県の実財政の課題

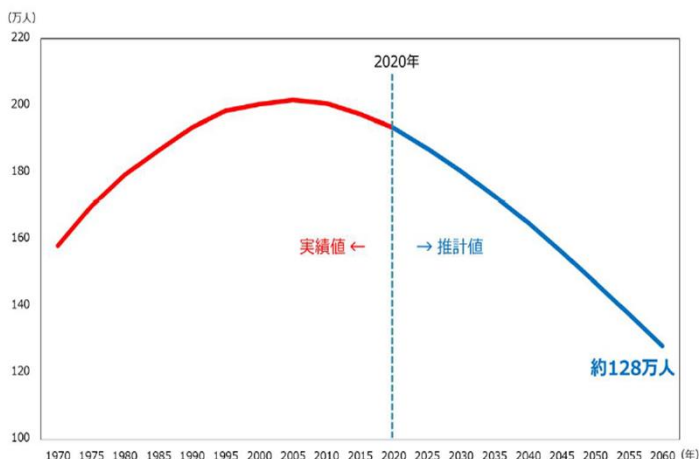
人口減少・少子高齢化の進行、地球温暖化に起因するとされる気候変動の顕在化やグローバルな政治・経済・社会情勢の不確実性の増大などにより、今後、県政を取り巻く社会経済環境等が中長期的に大きく変化していくことが予想されます。

このような中、持続可能性を確保しつつ、新たな課題へ果敢に挑戦するための行財政基盤を確立するには、21世紀の中頃を展望して、そこから、今後栃木県の実財政運営が向かうべき方向性を見定める必要があります。

注：データやグラフ等については現時点のものであり、今後最新のものに差し替えることがあります。

(1) 栃木県における人口減少・少子高齢化の進行

[人口の将来推計]



①時代の潮流

👉 趨勢ケースでの推計によると、栃木県の人口は、2060年には128万まで減少（2020年 ▲ 34%）します。加えて、生産年齢人口が減り続ける（2020年比 ▲ 45%）一方、人口構成のボリュームゾーンを形成している1970年代前半に生まれた「団塊ジュニア世代」の加齢に伴い、高齢化が更に進行する（高齢者人口比率2020年比＋13.5ポイント）と予測されます。

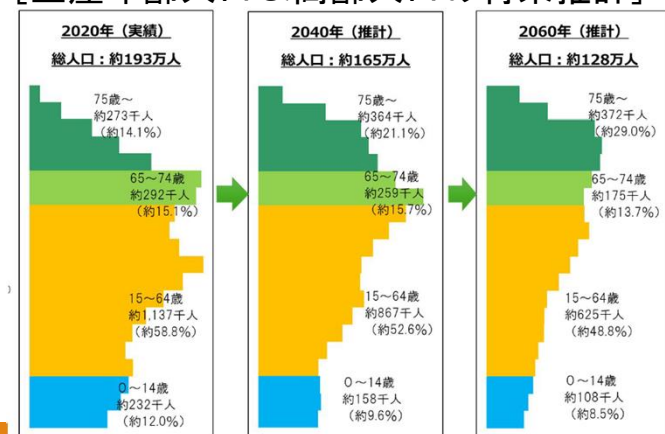
②課題

△総人口が減少する中、生産年齢人口の割合が低下し、高齢者人口の割合が増加していくことから、県税収入の減少や医療福祉関係経費の増加等により、本県の財政状況は一層厳しくなることが懸念されます。

△生産年齢人口の減少により、県職員数の確保が困難となり、マンパワー不足が懸念されます。

△財政の健全性の確保、業務の削減や効率化による労働生産性の向上に加え、市町や民間等との連携を一層推進していく必要があります。

[生産年齢人口 & 高齢人口の将来推計]



※出典：総務省「国勢調査」、栃木県総合政策部推計(2024年8月)

(2) 医療・介護・福祉ニーズの増加

①時代の潮流

👉 65歳以上の高齢者人口は2040年まで増加が続き、その後は緩やかに減少していく一方、75歳以上の後期高齢者人口は2050年を超えるまで増加が続きます。

👉 慢性疾患や複数の疾患を抱える高齢者など、医療・介護の複合ニーズを有する患者・利用者が増加しており、医療・介護の連携の必要性が更に高まっていくと予想されます。

👉 核家族化の進行による単身世帯の増加など、地域社会を取り巻く環境が変化する中、高齢者だけでなく障害者や生活困窮者等の抱える福祉課題は、ますます多様化・複雑化していくと考えられます。

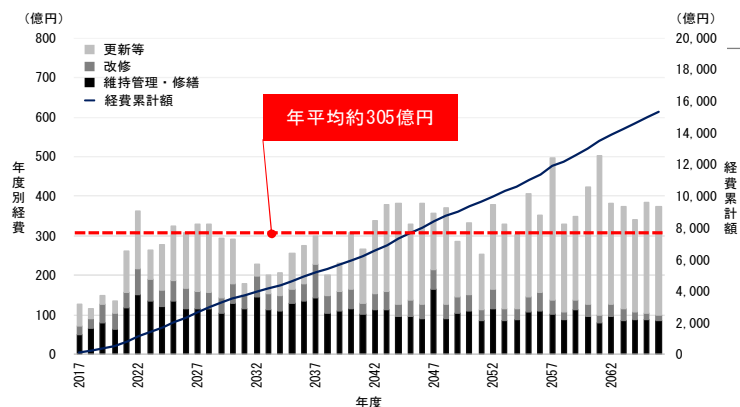
👉 医療・介護・福祉ニーズが増加する一方で、その受け皿となる人的及び物的資源が不足・偏在し、サービスのひっ迫が予想されます。

②課題

△多様化・複雑化しながら増加する医療・介護・福祉のニーズに対応するため、更なる歳出増や県職員の業務量増が懸念され、行財政改革を一層推進していく必要があります。

(3) インフラの老朽化

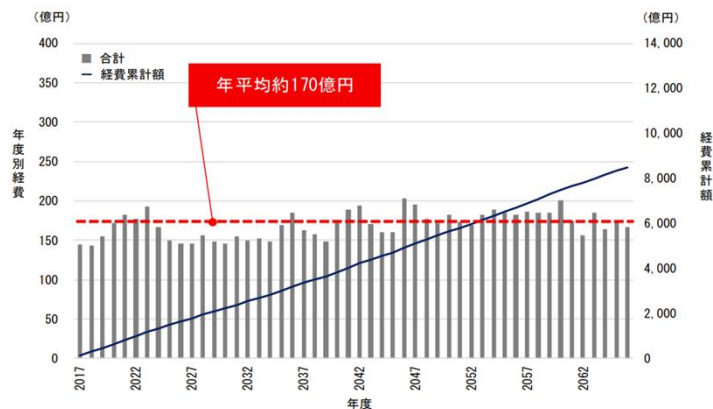
[建築物の維持管理・修繕・更新等に係る経費試算]



①時代の潮流

👉 人口減少局面において、これまでにストックされた建築物やインフラ施設の維持管理・修繕・更新等について、長寿命化対策を取ったとしても、今後長期間にわたり平均で年間470億円超の経費が必要と試算（前提条件のもとで機械的に算出）されます。

[インフラ施設の維持管理・修繕・更新等に係る経費試算]



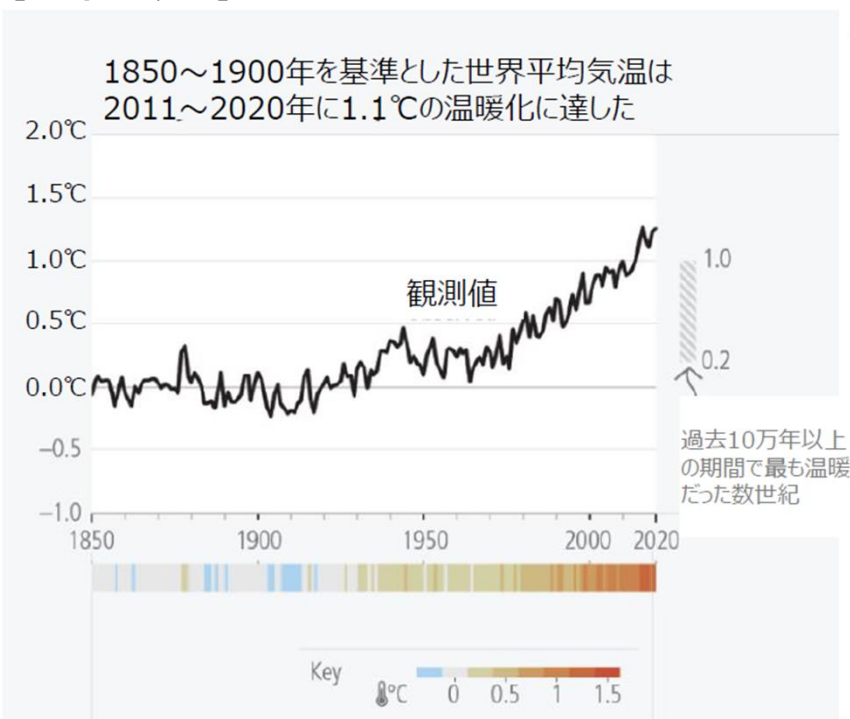
②課題

△建築物やインフラ施設の維持管理等に要する経費の高止まりは、本県財政の負担となるため、真に必要となるインフラ施設等の適正な維持管理のあり方を検討する必要があります。

※出典:「栃木県公共施設等総合管理基本方針」(2016年12月)

(4) 気候変動

[地球温暖化]



1850～1900年を基準とした世界平均気温の変化

※出典:「IPCC 第6次評価報告書 統合報告書 Summary for Policy Makers (政策決定者向け要約) 解説資料」 2023年3月24日(2023年11月10日修正) 国立環境研究所

①時代の潮流

👉 現在の世界平均気温は、1850～1900年代と比較して1.1℃上昇しています。

👉 今後、追加的な温暖化対策を講じなかった場合、今世紀末には20世紀末と比べて県内全域で年平均気温が約4.4℃上昇すると予測されています。

👉 温暖化が進行すれば、気候変動に伴う災害リスク(猛暑・水害等)は広域化・深刻化すると考えられています。

②課題

△気候変動に伴い激甚化・頻発化する災害など、不測の事態にも機動的に対応可能な財政基盤を安定的に確保するとともに、課題に迅速かつ柔軟に対応できる組織体制整備や人材育成を行っていく必要があります。

(5) 国際政治・経済・社会における不確実性の増大

①時代の潮流

👉 国連によると、世界の人口は、2024年の82億人から増加を続け、2080年代半ばに103億人でピークに達すると予測されており、政治体制や民族・宗教に起因する紛争に加え、食糧、環境、資源エネルギーなどの諸問題が複雑に絡み合い、国際社会が一層流動的で複雑化した先行き不透明な時代を迎えるリスクが指摘されています。

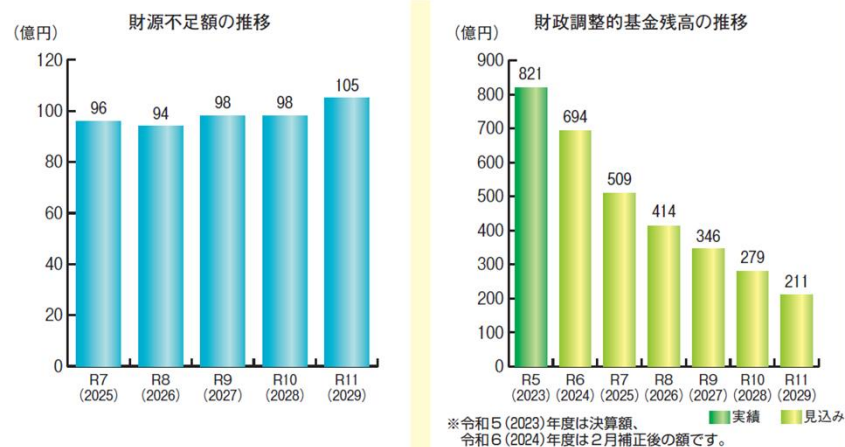
👉 グローバル化が進展する中、国際社会の不確実性の高まりは、地域の経済や社会に関するリスクの増大につながるおそれがあります。

②課題

△急激な社会経済情勢等の変化など、不測の事態にも機動的に対応可能な財政基盤を安定的に確保するとともに、課題に迅速かつ柔軟に対応できる組織体制整備や人材育成を行っていく必要があります。

(6) 厳しさを増す財政運営

[財源不足額の推移&財政調整的基金残高の推移]



①時代の潮流

👉 令和11(2029)年度までの間に、単年度で90億円台から100億円台の財源不足が見込まれており、それに伴い財政調整的基金残高は減少していく見込みです。

👉 臨時財政対策債を除く県債残高について、令和7(2025)年度の当初予算ベースでは7,051億円となり、令和2(2020)年度末の水準(6,013億円)を1,000億円以上超過しています。

👉 今後も、公共施設等の長寿命化対策や大規模建設事業の実施が見込まれています。さらに、今後の人口減少等を考慮すると、本県の財政運営は一層厳しさを増すことが想定されます。

②課題

△財政調整的基金の減少や公債費の増加により、新たな行政ニーズや先送りできない政策課題に対する機動的な対応が困難になることが懸念されるため、一層の行財政改革に取り組んでいく必要があります。

[県債残高の推計]

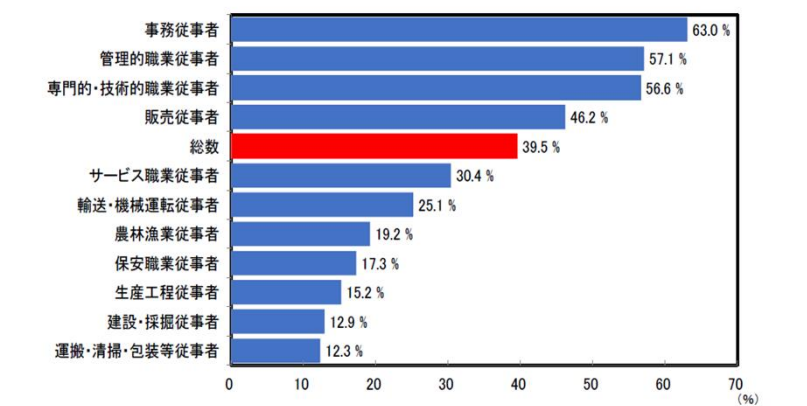


※令和5(2023)年度以前は決算、令和6(2024)年度は2月補正後、令和7(2025)年度は当初予算時点での残高です。
なお、今後の経済環境の変化や災害の発生状況等によって、試算した数値は大きく変動することがあります。

※出典:「とちぎの財政(令和7(2025)年度)」(2025年3月)

(7)社会的な生成AI導入の加速とデジタル活用の推進

図表 7：生成 AI 導入によるタスクの自動化対象率（職業（大分類）ベース）



(注 1) 職業別（小分類、中分類）の就業者数で加重平均した値。
(注 2) 宗教家や音楽家など自動化対象率のデータが欠落している職業は除外した。
(出所) 総務省「令和 2 年国勢調査」、独立行政法人労働政策研究・研修機構（JILPT）職業情報データベース「簡易版数値系ダウンロードデータ ver4.00」、「解説系ダウンロードデータ ver4.00」より大和総研作成

※出典：(株)大和総研「生成AIが日本の労働市場に与える影響②」
(2023年12月11日付)

①時代の潮流

👉 民間調査会社※によると、今後、日本の就業者の約80%が何らかの形で生成AIの影響を受ける可能性があり、同様に約40%の就業者が仕事の半分以上を自動化できると推計されました。職業別では、事務従事者や管理的職業従事者、専門的・技術的職業従事者などホワイトカラーの職種が、自動化の影響を強く受けるとの結果になっています。

👉 進歩した生成AIが「AIエージェント」として県職員と協働し、労働生産性が飛躍的に高まることも期待されます。

👉 また、サイバー空間とフィジカル空間が高度に融合するSociety5.0と呼ばれる社会が実現し、経済成長につながる新たな付加価値が創出されるとともに、様々な社会課題の解決も実現されることで、財源や人材の制約が懸念される中、行政の効率が大幅に上昇する可能性があります。

②課題

△大きな進歩が期待されるデジタル技術を効果的・効率的に業務に取り入れ、業務の効率化による行政コストの低減を図るとともに、職員は、対人サービスや政策的な課題検討など、人間にしかできない業務に集中することによって複雑・多様化する政策課題に果敢に挑戦し、県民サービスの向上につなげていく必要があります。

2 新たな行財政改革への挑戦

(1)これまでの行財政改革の取組状況

栃木県では、県政を取り巻く社会経済情勢等を踏まえ、これまで7次にわたり行財政改革大綱を策定し、知事を本部長とする「栃木県行政改革推進本部」の下、全庁を挙げて行財政改革を推進してきました。

(2)新たな行財政改革大綱策定の必要性

「1 21世紀の中頃を展望した栃木県の行財政の課題」で見たとおり、人口が減少し、財源・マンパワー等県政経営の資源の制約が強まっていく一方、地域社会を取り巻く社会経済環境・自然環境等の不確実性が増大していくことが予想される中、不測の事態にも機動的に対応できる財政基盤を安定的に確保するとともに、課題に迅速かつ柔軟に対応できる人材育成や組織体制整備を行っていくには、従来の行財政運営の延長では対応できないことが強く懸念されます。このため、次の3つの視点から、更なる行財政改革に果敢に挑戦していく必要があります。

視点1：県政経営資源の制約が強まっていく中、市町や民間等多様な主体との連携を一層強化していく

視点2：最新のデジタル技術を積極的に取り入れ、職員一人当たりの労働生産性を向上させていく

視点3：財源の制約の中にあっても、不測の事態にも機動的に対応できる財政基盤を安定的に確保していく

第2 行財政改革への挑戦に向けた基本的な考え方

1 策定の趣旨

21世紀の中頃を見据えた中長期的な展望の下、現在策定作業を進めている栃木県重点戦略「とちぎ未来創造プラン」の次期プランを支える行財政基盤の確立に向けて、令和8(2026)年度から令和12(2030)年度までの今後5年間に、県が取り組むべき行財政改革への挑戦の基本的な考え方と具体的な取組内容を明示します。

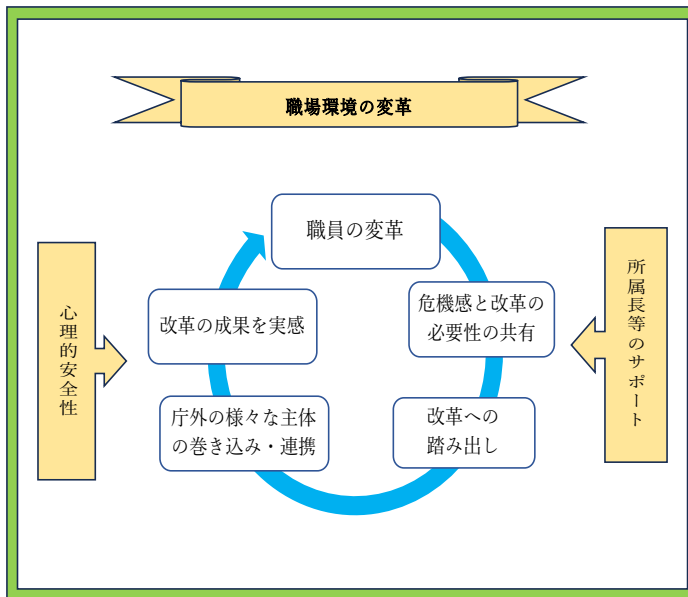
2 行財政改革への挑戦に向けた職員の意識と職場環境の変革

3つの視点による行財政改革に挑戦していくためには、まず職員の意識とそれを支援する職場環境の変革を起点としていくことが必要です。

⇒【視点0】

職員は、一人ひとりが栃木県の実行財政基盤に関する危機感と改革の必要性を共有して自らの意識の変革へと一歩を踏み出し、主体的に行財政改革に挑戦するとともに、市町や民間など県庁外の様々な主体とも連携して成果を生み出すことにより、更なる変革へとつなげていく姿勢が求められます。

部局長、所属長、グループリーダー等は、職員が変革へと一歩踏み出せるよう職場の心理的安全性を確保し、それぞれの職員に適切な課題を与えるなどして変革のプロセスをサポートするとともに、職員が行財政改革の成果を実感し、更なる変革へ挑戦する好循環を生み出す職場環境を構築していくことが求められます。



3 行財政改革の目標

中長期的な展望の下、職員一人ひとりの意識と職場環境を変革していくことで、栃木県を取り巻く諸課題に挑戦し、県民満足度の高い県政を推進するため、次の4つの目標を掲げ、全庁を挙げて行財政改革に挑戦します。

【視点0】⇒目標Ⅰ 全ての職員が意欲を持って活躍できる職場づくりへの挑戦

【視点1】⇒目標Ⅱ 多様な主体との連携・協働への挑戦

【視点2】⇒目標Ⅲ デジタル技術を活用した効果的・効率的な県政運営への挑戦

【視点3】⇒目標Ⅳ 持続可能な行財政基盤確立への挑戦

4 行財政改革への挑戦の方向性(イメージ)

目標Ⅰ
全ての職員が意欲を持って活躍できる
職場づくりへの挑戦



職員の意欲と能力を最大限に引き出し、職員一人ひとりが働きがいや働きやすさを実感できる職場づくり
等

目標Ⅱ
多様な主体との連携・協働への挑戦



地方分権の推進と自治体間の連携・協働
県民、企業等との連携・協働の深化
等

目標Ⅲ
デジタル技術を活用した効果的・効率的
な県政運営への挑戦



最新のデジタル技術を活用した業務スタイルのアップデート
デジタルで完結する行政サービスの定着
等

目標Ⅳ
持続可能な行財政基盤確立への挑戦



財政の健全性の確保
公共施設等の適正管理と総合的な利活用・総量最適化
等

5 行財政改革大綱推進の方法

(1) 適切な推進管理

- ・取組に係るスケジュールや数値目標等を記載
- ・進捗状況を把握し、着実に推進（必要に応じて取組を追加、見直し）

(2) 推進体制

- ・庁内体制 ～全庁を挙げた行財政改革の推進～
「栃木県行政改革推進本部」（本部長：知事）
- ・助言機関 ～幅広い観点からの助言による行財政改革の推進～
学識経験者等からなる「栃木県行政改革推進委員会」

(3) 推進状況の公表

- ・行財政改革の推進状況について、県民に分かりやすい形で公表