

# 行政機構調査検討会

## 報 告 書

平成23年12月

行政機構調査検討会

# 目 次

	頁
I 提言にあたって .....	1
II 検討会の活動状況 .....	2
III 県の組織・機構のあり方について .....	4
はじめに .....	4
提 言	
1 早期に実施を検討すべき事項 .....	5
2 早期に見直しに着手すべき事項 .....	7
3 引き続き見直しを行う必要のある事項 .....	9
4 検討の過程で提出された今後の課題 .....	11
おわりに .....	12
IV 検討会委員名簿 .....	13
V 調査関係部課 .....	13

## I 提言にあたって

県民のすべてが望む豊かで安全な栃木県を築くことは、行政に課せられた究極の命題であり、県は、知事を中心として、全部局、全職員が最善の努力をしている。

県では新しい行革大綱を策定し、よりスリムな組織で最大の効果を上げるべく努力を重ねている。しかし、課題は多く、人員、予算に限りがあり、十分な成果が上がらないケースも見られる。

二元代表制の一翼を担う県議会としては、多くの県民との接点を持ち、より身近な声を聞くことができることから、議会独自の観点から行政機構を見直して、より良い県庁づくりの一助になることを願って当検討会を設置し、各委員の英知を集め、議論を重ねて報告書を作成した。

言うまでもなく、機構改革の権限は知事にあり、提言の内容も直ちに実施できるものばかりではないと思われるので、提言は、「早期に実施を検討すべき事項」「早期に見直しに着手すべき事項」「引き続き見直しを行う必要のある事項」「検討の過程で提出された今後の課題」の4項目に区分している。

知事初め県執行部には、本報告書の提言を真摯に受け止め、改革には勇気と英断をもって前向きに取り組んでいただくことを期待する。

平成23年12月12日

行政機構調査検討会

会 長 板 橋 一 好

## Ⅱ 検討会の活動状況

### 1 平成23年 5月16日（月）

【第1回検討会 臨時会中】

- (1) 第306回臨時会において本検討会が設置され、委員が選任された。
- (2) 委員の互選の結果、会長に板橋一好委員が、副会長に若林和雄委員が選任された。
- (3) 神谷議長から、県の組織・機構等のあり方の調査・検討について諮問された。

### 2 平成23年 6月2日（木）

【第2回検討会 閉会中】

- (1) 委員席を決定した。
- (2) 検討テーマについて討議を行った。
- (3) 年間活動計画を決定した。

### 3 平成23年 6月24日（金）

【第3回検討会 定例会中】

- (1) 検討テーマについて討議を行った。結果、検討テーマを以下のとおりとした。  
「県の組織・機構のあり方－県庁のスリム化－」  
「出先機関(教育委員会関係を含む)のあり方」

### 4 平成23年 7月25日（月）

【第4回検討会 閉会中】

- (1) 「県の組織・機構のあり方－県庁のスリム化－」について討議を行った。

### 5 平成23年 7月28日（木）

【第5回検討会 閉会中】

- (1) 「県の組織・機構のあり方－県庁のスリム化－」について討議を行った。

### 6 平成23年 9月1日（木）

【第6回検討会 閉会中】

- (1) 「県の組織・機構のあり方－県庁のスリム化－」について討議を行った。

**7 平成23年10月11日（火） 【第7回検討会 定例会中】**

- (1) 「県の組織・機構のあり方ー県庁のスリム化ー」について討議を行った。

**8 平成23年11月21日（月）～22日（火） 【第8回検討会 閉会中】**

- (1) 山梨県知事政策局を訪問し、行政改革推進課の組織・業務について説明を受け、意見交換を行った。
- (2) 長野県危機管理部及び総務部を訪問し、危機管理部及び行政改革課の組織・業務について説明を受け、意見交換を行った。

**9 平成23年11月28日（月） 【第9回検討会 閉会中】**

- (1) 報告書骨子案の検討を行った。

**10 平成23年12月12日（月） 【第10回検討会 定例会中】**

- (1) 検討テーマについて討議を行った。結果、検討テーマを以下のとおり見直した。  
「県の組織・機構のあり方ー県庁のスリム化ー」
- (2) 報告書案の検討を行った。

### Ⅲ 県の組織・機構のあり方について－県庁のスリム化－

#### はじめに

社会経済情勢の変化に伴い、県民ニーズや行政課題は多岐多様化・高度化の度合いを強めている。また、突発的な事案に早急に対応しなければならないケースも増えており、特に、今般の東日本大震災に伴う福島原子力発電所事故への対応は喫緊の課題となっている。

その一方で、財政は厳しい状況が続いていることにかんがみ、県は県民ニーズへの的確な対応策を用意しつつ、地方分権改革の進展も踏まえ、より柔軟性を持った自主的かつ自立的な県政運営体制を確立していく必要がある。

そのためには、課題達成に向けた必要かつ重要な施策について、迅速に意思決定が行われ、予算を重点配分するといった知事のトップマネジメント機能を強化するための組織のあり方を常に見直していかなければならない。

当検討会は昨年度に引き続き、このような問題意識を持って議論を行い以下のような提言をまとめたので、執行部においては我々の提言を真摯に受けとめ、他自治体における取組等も検証しながら、実効ある行政機構の見直しを進めるよう強く要請する。

## 提 言

### 1 早期に実施を検討すべき事項

知事のトップマネジメント機能の強化具体策として、総合政策部門のあり方、部局を超えた課題への取り組み、行政改革推進機能の強化、県有財産の利活用の見直しについては、現行の行政運営体制について再編成も含め、見直しを進める必要がある。その際、県としての重点的取組施策については、国の行政組織区分にとらわれることなく、県としての機構づくりをすることが必要である。

以下に、早期に実施を検討すべき事項を具体的に挙げる。

#### (1)総合政策部の機能強化

総合政策部のあり方については、調整機能重視型から企画立案機能重視型への転換を検討するべきである。具体的には、筆頭部である総合政策部には、施策の企画立案に関して、各部局との連絡・調整機能に加え、予算部門(財政課)や行革部門(行政改革推進室)、組織定数等人事管理部門(人事課)との関係で知事のトップマネジメント機能を発揮するための仕組みを整備する必要がある。

特に、「新とちぎ元気プラン」に掲げた重点戦略に直結する重要施策については、これを確実に実行できるよう、通常の予算編成とは切り離し、予算上別枠での対応ができるような企画立案機能をより重視した仕組みを整備する必要がある。

#### (2)部局を超えた課題への対応

産業振興・観光振興政策や環境政策などの部局横断的分野では、県が何を重点施策とするかによって組織のあり方をもう一度検討する必要がある。例えば、各政策立案部署がそれぞれ対外的な情報発信を行うのではなく、観光、企業誘致、県産品販売などに総合的に取り組む対策本部の設置など、部局横断的な機能を有する機関の設置が必要である。特に、震災からの復旧・復興が喫緊の課題となっている現在、そうした機関の設置の必要性が高まっている。

#### (3)行革推進体制のあり方と行革室の権限・機能の強化

地方分権の一層の進展に伴い、自治体の自由度が高まり、自主的で主体的な行政運営が可能となってくる。一方では、厳しい財政状況のもとで県民満足度の高い県政を行うための財政基盤をいかに確立するかが大きな課題になっている。こうした新たな事態や課題に的確に対応するために行政改革は不断の取

組として行っていく必要がある。

このような観点から、「とちぎ行革プラン」の確実な実行のためには、現行の行政改革推進室のあり方では、他部署と横並びでありかつ経営管理部所管ではリーダーシップを発揮しにくいとの判断から、例えばこの所管を総合政策部に移管するか、知事直轄として組織改編業務や定数管理業務（現行は人事課所管）あるいは地方分権業務（現行は総合政策課所管）を所掌事務に加えるなど、権限や機能を強化して、全庁的な視点で専門的に行政改革に取り組めるようにする体制を整備する必要がある。

#### **(4) 県有財産の利活用**

組織のスリム化が進み、県の役割が変化する過程で、今後は役割を終え、利用されない県有財産が増加することが想定される。現在の厳しい財政状況においては、こうした未利用県有財産の売却等により歳入の確保を図ることが重要である。

しかしこれまでの県有財産の管理手法では、時代の変化に対応する柔軟な対応が難しくなっている。現在、平成23年3月に策定した「栃木県県有財産の総合的な利活用に関する指針」に基づき、未利用県有財産の売却等を推進しているところであるが、例えば、廃校となった県立学校の跡地利用や売却について、教育委員会の所管のままで良いのか、規模の大きな財産の処分にあたっては、県の重要な施策の推進と密接な関係が生じることから総合政策部の関与も必要ではないか、という疑問が呈された。

今後は、財産の管理、処分に関する事務を一元化するなど、専門の担当部署が行うことが必要である。また県有財産の管理や処分について、民間活力の活用を検討することに加え、広く県民や民間事業者等からの提案を受け入れることも大切であり、そのためのPRや提案の受入・処理についての体制整備も必要である。



## 2 早期に見直しに着手すべき事項

県においては不断の行政改革に向け、様々な角度から組織の見直しを行っているが、それらの評価については県民、議会の声を常に真摯に受け止める柔軟性が必要である。このような観点から、当検討会ができるだけ早く県において見直しを行うべきと考える事項について、以下具体的な提言をする。

### (1)災害への対応・対策

本県も被災県となったこの度の東日本大震災に対しては、県は知事を本部長とする災害対策本部を即座に設置して復旧復興に当たった。

自らの被害への対応に加え、数多くの避難民への即時的対応や放射性物質の拡散によって生じた産業経済、社会生活等全般にわたる深刻な事態は、これまでに想定した危機管理体制では対応の限度をこえるものであった。

今後、この度の大地震に即して果たした県の災害対策本部の機能や県の業務からは法的に対処しえない原子力災害に対する危機管理体制のあり方について、この度の大地震への対応状況を踏まえ、地域防災計画の見直しと連動して早急に検討に着手する必要がある。

なお、検討にあたっての具体的な方向性として委員から提出された意見は次の通りである。

- ・災害対策に対応する組織を常設で設置する必要がある、当該組織は部局横断的である必要がある。
- ・現行の部局から独立し、災害に関する権限を強化した担当官(危機管理監)を設置する必要がある。
- ・危機管理監の下に置かれる組織は非常時と平常時において異なる対応が求められる。
- ・放射能汚染や風評被害対策については、放射能問題についての啓発も含め一元的な組織的対応を検討する必要がある。
- ・県内外を問わず、被災した県・市町村への救援・支援が行えるよう、広域防災体制を確立する必要がある。

### (2)民間活力の活用の推進

「民間にできることは民間に」の原則の下、サービスの向上と経費節減を図るため、今後とも、県有施設管理における指定管理者制度の活用を進めていく必要がある。現在、指定管理者制度を導入していない施設についても、希望があれば施設管理だけでなく事業の実施も含めて指定管理者制度の導入を検討する必要がある。併せて、県有施設で市町が要望するものがあれば移管をし

て、管理する県有財産の縮小も図るべきである。

指定管理者の選定にあたっては、原則、非公募ではなく公募とし、公募に当たっては応募団体を増やす努力をするとともに、経費節減だけではなくサービスの向上など、総合的な視点から最も適した管理者を指定できるよう一層努力する必要がある。

また、指定管理者制度第2期の中間評価を行い、第3期に活かす努力をすべきである。

多様な主体との協働が重要性を増す時代がやってきている。県の「とちぎ行革プラン」においても、「協働」を具体的取組の柱の一つに据えている。こうした中で、県は、NPO法人や民間企業、県民等との協働事業を進めるにあたり、これまでの法令解釈等に固執するあまり、前例がないことを理由として協働事業が進められないということがないよう、職員も積極的に意識改革を図り早期に推進組織体制を含めた見直しに着手する必要がある。

### 3 引き続き見直しを行う必要のある事項

「とちぎ行革プラン」には全網羅的に行革への取組事項が記載されているが、今回の議論の中で特に取組姿勢を強めて行く必要があるとの意見が出された事項について以下提言する。

#### (1)市町村への権限移譲

地方分権改革に関しては、義務付け・枠付けの見直しと条例制定権の拡大等を図るために関係法律を整備した第1次一括法に加え、都道府県の権限を市町村に移譲するための関係法律等を整備した第2次一括法が成立し、今後地方分権改革が一層進展するとともに、国、県、市町村、それぞれのあり方や相互の関係がより対等を基調としたものによって変わってくると考えられる。

行政事務については、県民にとってより身近な基礎自治体である市町村が行政サービスを提供することで、県民サービスの向上が図られることになることから、県から市町村への権限移譲については、基本的には、これからも積極的に推進する必要がある。

しかし、同じ移譲業務であっても、市町村によって対応が異なったり、柔軟な対応ができなくなるなどの懸念すべき点も認められることから、県は、市町村に権限移譲することによって行政サービスが低下することのないよう、市町村の実情に十分配慮するとともに、権限移譲後においても、引き続き必要な支援をする必要がある。特に、合併した市町村の中には県に合併後のフォローを求める声もあり、そうした事態への組織的対応の必要性も加味しながら継続して検討する必要がある。

#### (2)マンパワーの活用

行財政改革を果敢に実行し、組織のスリム化や人員の削減を進めながら行政サービスを維持し更に向上していくには、職員のモチベーションを向上できるような仕組みを作り、マンパワーを高めていくことが不可欠である。

現在、人事評価システムは試行段階にあるが、その本格導入にあたっては、経営資源としての「人」という観点に立って、職員のモチベーションの向上や人材育成が図られることがマンパワーの活用につながることを第一に考えて進めていくべきである。

人事評価システムの本格導入は、後輩に手本を示す意味からも、まずは幹部職員から実施していくなど、実効性のある取組となるよう引き続き見直しを行っていく必要がある。

新たな行政課題や多様化する県民ニーズについては、組織の見直しだけで

対応できるものではなく、職員の能力向上や外部からの人材登用などが必要である。

### **(3)人事交流の推進**

人事交流は、人材育成だけではなく、時代の要請に即応する能力を磨く上でも、国や市町村、民間企業等とのネットワーク構築を図るという意味でも、今後積極的に推進する必要がある。

特に、民間企業等との人事交流は、目的と戦略を明確にして取り組む必要があり、従来の人事課主導といったやり方を見直し、今後どのような分野と交流を進める必要があるのか、そこで派遣する職員にどのような能力を身に付けさせたかなどの視点に立って、例えば、各部局から交流先の候補企業を推薦させ、総合政策部と協議の上交流先を決定するなど、より戦略的な取組方策を検討することも必要である。

また、教職員の人事交流についても栃木県独自の手法を創り出すべく鋭意検討を行っていくべきである。

## 4 検討の過程で提出された今後の課題

今回の議論の中で出された様々な意見の中で、今後の取組について必ずしも意見集約には至らなかったが、県が機構改革を進める上で重要であると思われる事項について、以下記載する。

### (1) 企画部門と財政部門のあり方

企画部門と財政部門を一体化することによって、政策の企画立案から予算編成まで、迅速かつ一貫性のある政策形成が可能となる一方で、財源に縛られ施策が消極的になってしまう懸念などもあるが、一体化の必要性を踏まえて検討を行う必要がある。

### (2) 知事直属の部署や政策スタッフの配置

人材や財源が限られるとともに、部局横断的な課題への対応が求められる中、政策の選択や重要施策の企画立案には知事のトップダウンが強く求められる。

他県においては、知事がリーダーシップを発揮し、知事の意向に沿った政策が実現可能となるよう、知事直属の部署あるいは政策スタッフを置いている事例もあり、こうした取組を参考に検討を行う必要がある。

### (3) 現行の組織体制では対応困難な場合の対応

部局横断的な課題や期間限定が明らかな課題、新たな県民ニーズに対応するために設ける組織(例:室やプロジェクトチーム)は、権限と責任の所在を明確にする必要がある。

### (4) 教育委員会のあり方

教育委員会と知事部局双方に跨る業務が増える中で、今後、教育委員会のあり方を検討していく必要がある。

また、教育行政については、児童生徒へのきめ細かな対応や特色ある学校教育の実現を図るため、最前線の市町村教育委員会の人材確保を含む権限の移譲について検討する必要がある。

### (5) 地域振興局の設置

地域振興局は、市町村合併が進み、市町村への権限移譲も進んでいることから、これを設置する必要性は薄れてきたと考える。

## おわりに

今回、行政機構のあり方を様々な角度で検討し、我々議会側でその検討内容をどのような形で取りまとめるのかという意見集約過程で、行革とそれに伴う機構改革を進めるのはあくまでも県であって、我々の提言がその一助になればいいと考えるのか、それとも提言する以上は必ず結果を出していただくことが必要なのかについて多くの意見が出された。

その結果として、すぐ実行を検討してもらいたい事項、県において見直しをただちに始めてもらいたい事項、今後も継続して見直しを行っていただきたい事項に分けて提言書をまとめたが、記載された事項はどれをとっても重要なものと考えている。どの項目についても早期に結果を出して欲しいという各委員の強い思いはあるものの、段階を踏んで一つずつ丁寧に形にさせていただくことを改めて要望する。

また、教育委員会のあり方や県出先機関のあり方の検討は時間の関係で十分な議論ができなかった。

今回提言した内容が県においてどのように消化されていくのか議会側としてしっかり見守り、今後とも検討を進めていく。

結びに、県においては、多くの時間を費やした今回の検討結果を重く受けとめ県民のニーズに的確に応える行政機構の構築に努力していただくことを期待する。

## IV 検討会委員名簿

### 行政機構調査検討会

会	長	板	橋	一	好
副	会	若	林	和	雄
委	員	齋	藤	淳	一郎
委	員	早	川	けいこ	
委	員	加	藤	正	一
委	員	野	澤	和	一
委	員	琴	寄	昌	男
委	員	高	橋	修	司
委	員	早	川	尚	秀
委	員	佐	藤		栄
委	員	三	森	文	徳
委	員	渡	辺		渡

## V 調査関係部課

経営管理部

人事課

行政改革推進室

管財課

教育委員会

総務課