

財政健全化基本方針（案）の骨子

平成19年8月20日

島 根 県

(ページ)

○ 県知事から県民の皆様へのメッセージ	1
○ 財政健全化基本方針（案）の骨子	3
○ 参考資料	
1 みんなで考える島根の財政 （改革推進会議への提出資料／島根県広報資料）	9
2 県財政の健全化のための提言 （平成19年8月8日 改革推進会議）	15
3 財政改革に関する県庁若手職員からの提案 （平成19年8月9日 財政改革検討グループ）	27

県知事から県民の皆様へのメッセージ

- 1 島根県の財政は、非常に厳しい状況にあり、財政の健全化は「待ったなし」の課題となっています。（参考資料1）

この状況を県民の皆様に分かりやすく説明し、そして皆様のご意見を幅広くお聴きするため、本年5月に有識者で構成される「改革推進会議」を設置しました。

この会議では、3回の公聴会を含め精力的に審議が進められ、8月8日に私に対して「県財政の健全化のための提言」（参考資料2）を提出していただきました。

また、8月9日には、県庁の若手職員有志のグループが、「財政改革のための提言」（参考資料3）を取りまとめて提出してくれました。

- 2 私どもは、こうした提言を踏まえ、また、様々なチャンネルを通じて県民の方々からお聴きした多くのご意見を参考にしながら、財政健全化のための基本方針を作成しているところです。9月中旬までにその案を公表し、9月の定例県議会での議論を経て、10月末までに最終決定する予定です。

今回の「骨子」は、それに先立ち、基本方針(案)の要点を取りまとめて発表するものです。

- 3 今後の財政再建の途は厳しいものですが、島根全体の活力を失わせるものであってはなりません。このため、今、私どもは財政健全化のための作業と並行して、産業活性化・雇用確保のための具体策を、やはり民間委員からなる会議で検討しています。

10月末頃には成案を得て、①地域産業の強化、②県外企業の誘致、③情報産業の育成、④雇用拡大と人材の育成、⑤農林水産品などのブランド化の推進、⑥観光振興、などを積極的に推進してまいります。

- 4 こうして財政の健全化と「活力あるしまね」の両方を実現しつつ、県民の皆様が「安心して暮らせるしまね」と、次代を担う青少年をはじめとした県

民にとって「心豊かなしまね」の実現を目指してまいります。

そして、島根が目指すべきこうした将来の全体像をお示しするため、「島根総合発展計画」を今年度末までに策定する作業も行っています。

5 私は、県民の皆様の総力を結集しながら、活力に満ちた島根を築いていくために全力を尽くしてまいります。

財政の健全化は、そのためにまず始めなければならない課題です。私どもは、今回の「骨子」を今後、具体化していく過程でも、県民の皆様のご意見・ご提案を引き続きよく聴いてまいります。

何卒、皆様のご理解とご協力を賜りますようお願い申し上げます。

財政健全化基本方針（案）の骨子

1 改革の進め方についての基本的考え方

(1) 県財政は、多額の収支不足が生じており、基金を取り崩すことによってこの収支不足を埋めている状態にあります。

毎年度の財政運営において、基金の取崩しを行わなくても良い状態、すなわち、収支均衡の状態を目指さなければなりません。

(2) しかし、現在生じている多額の収支不足の全てを、急激に短期間で解消することは、県民生活や経済活動への影響などから、適当ではありません。

従って、収支不足は、そうした影響も考慮しながら解消していく必要があります。

(3) 基金は、急激な社会経済情勢の変化等に備え、財政運営に支障が生じないよう、一定程度の規模を維持する必要があります。しかし、収支不足が生じている間は、基金の取崩しにより残高が減少していきます。

このため、改革の内容が不十分であったり、そのペースが遅いと、維持すべき基金は枯渇し、財政再建団体(*)に転落してしまいます。

〔 * 基金がなくなり、決算で赤字が一定規模（島根県の場合約120億円）以上になると、財政再建団体となり、国の監督下で強制的な再建を余儀なくされ、福祉、教育などの分野で県が独自に行っている事業や、道路・学校などの整備事業もストップせざるを得なくなります。 〕

(4) 従って、一定程度の規模の基金を確保しつつ、段階的に収支不足の圧縮を進め、収支均衡の状態にすることを改革の目標とします。このことによって、中長期的に持続可能な財政運営を実現します。

具体的には、概ね10年後において、一定程度の規模の基金を確保した上で収支均衡の状態にすることを改革の目標とします。

2 集中改革期間

- (1) 概ね10年後に収支均衡の状態にすることを目標としますが、県財政は、現状のままでは3年後には基金が枯渇するという非常事態にあります。財政健全化は「待ったなし」であり、速やかに改革に取り組み、財政健全化への道筋をつける必要があります。
- (2) このため、平成20年度から平成23年度までの4年間を集中改革期間とし、抜本的な改革を集中して実行します。
これにより、集中改革期間に、毎年度発生する200億円台後半の収支不足のうち200億円程度を解消します。この結果、平成23年度の収支不足額は50億円程度まで縮小します。
- (3) そして、この集中改革期間後も定員削減の計画的な実施などによりさらに収支の改善を図り、概ね10年後において収支均衡を達成します。

3 改革の視点

実際に改革を進めるに当たっての基本的な方向性、改革の視点は、次のとおりです。

- (1) 聖域なき見直し
多額の収支不足の解消は、特定の分野の見直しだけではもはや困難となっています。聖域を設けずあらゆる分野について見直しを行います。
- (2) 予算の重点配分
事業の見直しに当たっては、一律に削減するのではなく、安全・安心な県民生活や県の将来的な発展のために真に必要なものについては、予算の重点配分をします。

(3) 内なる改革の徹底

県民サービスを提供するに当たり、最小の経費で最大の効果を上げるため、簡素で効率的な組織運営などの内なる改革を徹底します。

そのため、職員が一丸となって改革に積極的に取り組みます。

(4) 県民の総力結集

行政の守備範囲を点検し、市町村が担うべき権限・事業は適切に移譲します。また、民間が担える事業は、民間に委ねていきます。

そして、NPOや住民の方の力を活かし、県民との協働により、総力を結集していくよう努めます。

(5) 県民との対話

危機的な財政状況や改革の必要性はもとより財政健全化への道筋を県民にわかりやすく説明し、また、広く県民から意見を聴き、県民の視点に立って、県民の理解と信頼を得ながら改革を進めていきます。

4 財政健全化のための具体的取組

(1) 行政の効率化・スリム化

① 総人件費の抑制

ア 職員定員削減計画の上乗せ

イ 手当の見直し

ウ 給与の特例減額（給与カット）の継続

② その他

ア 内部管理経費等の縮減

イ 外郭団体の見直し

ウ 公の施設の見直し

(2) 事務事業の見直し

- ① 任意性の高い経費の大幅な削減
- ② 義務的経費の見直し
- ③ 公共事業費（補助・単独）の削減
- ④ その他
 - ア 地方債の新たな借入の抑制
 - イ 新たな施設の建設の原則凍結
 - ウ 企業会計・特別会計に対する一般会計による負担のあり方を見直し

(3) 財源の確保等

- ① 県税収入の確保
 - ア 課税自主権の活用
 - イ 経済の活性化による税収の増加
 - ウ 未収金の縮減及び徴収率の向上
- ② 使用料、手数料などの受益者負担の明確化
- ③ 県有財産の売却、有効活用の促進
- ④ 特定目的基金等の活用
- ⑤ 執行節減等決算段階での財源の確保
- ⑥ 地方税・地方交付税の充実に向けた国に対する働きかけ

5 集中改革期間中の予算編成等

- (1) 目標を実現するための歳出削減や財源確保の具体的な方策については、この基本方針に基づき、毎年度の予算編成を通じて決定していきます。
- (2) 今後も、改革の実施状況などについて改革推進会議から意見をいただき、これを十分踏まえて財政運営を行います。
また、改革推進会議に、特定の課題について検討する専門委員会を設置

し、適宜意見をいただきます。

- (3) 経済情勢や住民のニーズ、国の施策などにより、県財政を取り巻く状況は常に変化します。このため、財政収支の見通しや改革の進め方については、適宜見直しを行っていきます。
- (4) 改革の進捗状況については、県民に対し、積極的に説明致します。

みんなで考える 島根の財政

島根県

平成19年7月

1. 今後も毎年200億円以上の赤字
2. 収入の多くを国に依存
3. 税収は伸び悩み
4. 頼みの地方交付税が大幅に削減
5. 硬直化した支出構造
6. 職員給与費の状況
7. 他県に比べて多い借金
8. 社会基盤の水準向上と借金の増大
9. 改革の視点
10. 財政健全化に向けて

1. 今後も毎年200億円以上の赤字

島根県では、今年度5174億円の支出を予定しています。しかし、収入は5038億円と136億円足りないため、その分は家計で言えば貯金にあたる基金を取り崩さなければなりません。

今後200億円台後半の赤字が見込まれる厳しい状況です。放置すれば2年後にも基金が底をつくおそれがあります。そうすると、国の監督下で強制的な再建を余儀なくされ、自主的な活動はできなくなります。財政の健全化に取り組む必要があります。

中期財政見通し（平成19年6月発表）

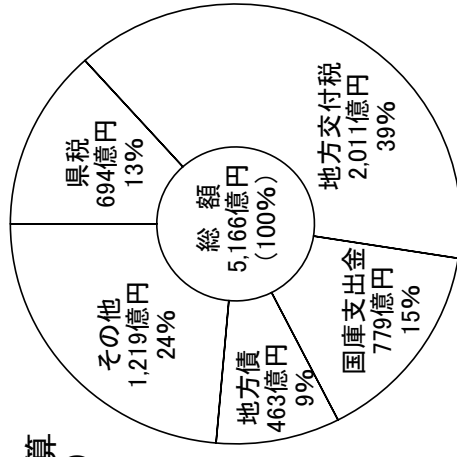
区分	(単位:億円)					
	H19	H20	H21	H22	H23	
収入	5,038	5,023	4,909	4,858	4,796	
支出	5,174	5,290	5,188	5,146	5,059	
収支(赤字)	▲136	▲267	▲279	▲288	▲263	
基金残高	518	251	▲28	▲316	▲579	

2. 収入の多くを国に依存

今年度の県の収入5166億円のうち、県税収入は694億円と全体の13%に過ぎません。

最も多い収入は地方交付税です。これは日本のどこに住んでも、福祉、医療、教育など標準的な行政サービスが受けられるようにするために国から交付されるお金です。次に多い国庫支出金は、道路整備など特定の目的のために配られる補助金です。

このように、自前の財源が乏しく、収入の多くを国に依存しています。

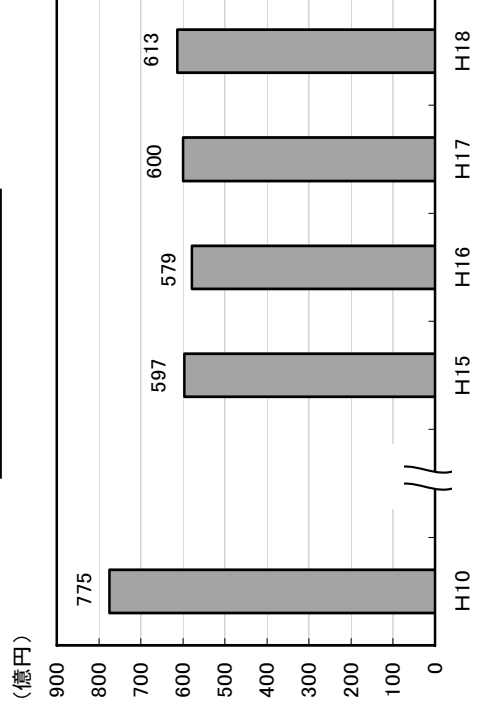


平成19年度予算
(6月補正後)

3. 税収は伸び悩み

県税収入は伸び悩んでおり、これが財政悪化の一つの要因となっています。昨年度は、ピークの平成10年度に比べ、約160億円、2割も少なくなっています。また、全国的には、近年、景気回復に伴い、税収は急速に回復していますが、東京などの大都市圏と、島根県のような地方圏との間で税収の差が広がり、財政力の格差が拡大していることが大きな問題となっています。

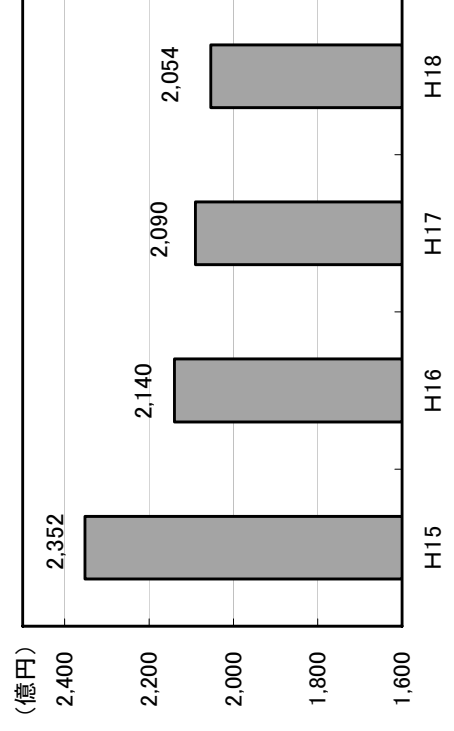
県税収入の推移



4. 頼みの地方交付税が大幅に削減

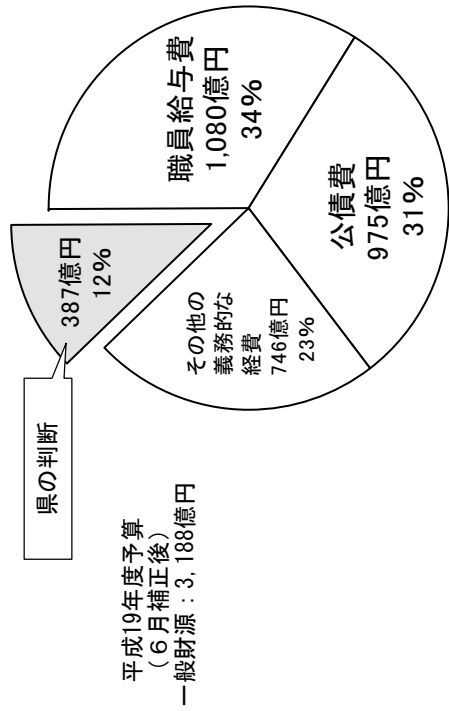
各県の税収には差があります。こうした団体間のアンバランスを調整し、国民が全国各地に住んでも標準的な行政サービスを受けられるように、国から交付されるのが、地方交付税です。島根県は税収が少ないので、地方交付税に依存する度合いが全国で最も高くなっています。しかし、この頼みの綱である地方交付税が、国の政策転換により近年大幅に削減されたため、財政運営上、相当な支障が生じています。

地方交付税の推移



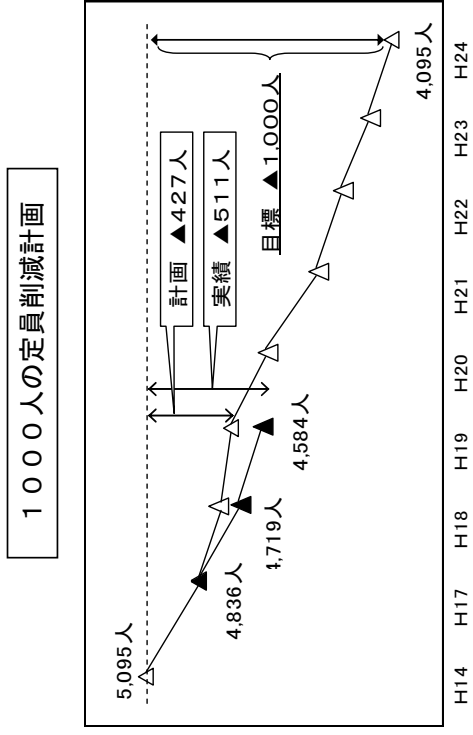
5. 硬直化した支出構造

収入のうち、県税や地方交付税など使い道が自由なお金を一般財源といたします。今年度の一般財源は318.8億円ですが、職員給与と費と過去の借金返済である公債費に約3分の1ずつを充て、残りも、社会保障費のようないかなる経費に多くを使っています。県の判断で、削減している部分には1割程度使っているのみであり、この部分の削減だけで200億円後半の赤字を解消するのは容易なことではありません。支出の見直しが必要となります。



6. 職員給与費の状況

県の職員は、今年4月時点で14,483人います。このうち、警察官や学校の先生を除く一般職員約5千人について、その2割に当たる1千人の削減を進めています。また、現在、給与の特例減額を実施しており、島根県職員の給与水準は、国家公務員を下回り、都道府県では46位となっています。給与費は最大の支出項目ですが、短期的に大きく削減することが難しい経費でもあり、中長期的な展望に立って抑制を検討する必要があります。

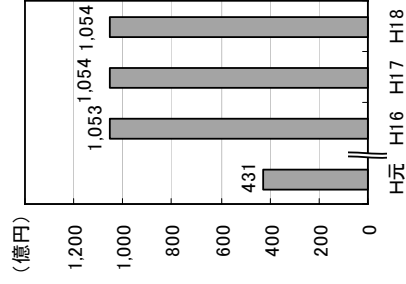


7. 他県に比べて多い借金

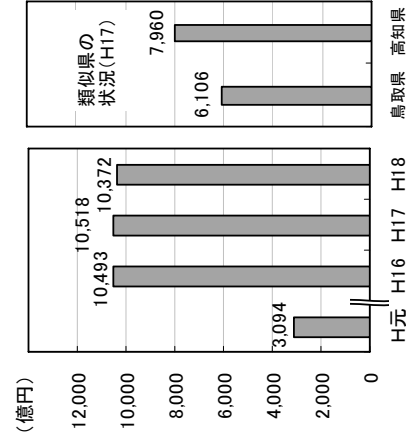
支出の2番目に大きな割合を占めているのは公債費（借金の返済）です。平成初頭に400億円台であった公債費は、徐々に増大し、近年は1000億円を超えていく見込みであり、これが財政を圧迫しています。

島根県の地方債（借金）の残高は、1兆円を超えており、税収が少なく財政力の弱い類似の県に比べて大変多いのが特徴です。

公債費の推移



地方債残高の推移



8. 社会基盤の水準向上と借金の増大

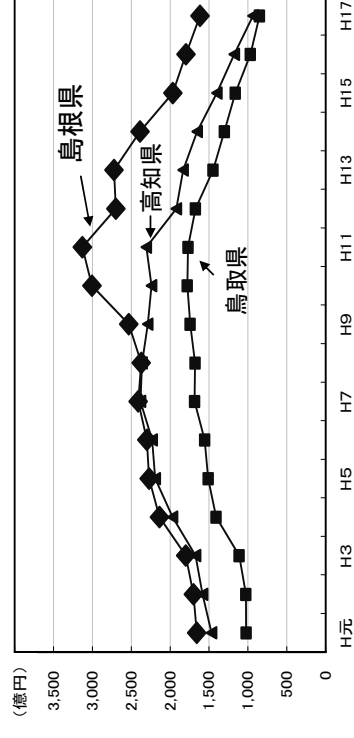
道路整備などの公共事業や、公共施設の整備を行う場合は、それらを利用する将来の世代との負担の公平を図るため、借金をして財源をまかないます。

バブル崩壊後、国は経済対策として公共投資を推進しました。これにも呼応し、島根県は、遅れていた社会基盤の整備を積極的に進めました。

その結果、道路や下水道をはじめ、福祉、教育などの社会基盤の水準は向上しましたが、一方で、借金が増える原因となりました。

そのため、財政状況の悪化に伴い、ピークの平成11年度の3129億円と比較して17年度は半減の1615億円と急激な削減をしています。

公共投資の類似県比較



9. 改革の視点

これまでみてきたように、収入面では、税収の伸び悩みと、地方交付税の大幅削減という一般財源収入の減少が財政悪化の原因となっています。

また、支出面では、義務的な経費が一般財源のほとんどを占めるといふ硬直化が問題となっています。

そこで、改革を行っていくための2つの視点を次のように考えています。

[収入]

地方交付税などの財源の充実に向け、国に対する働きかけ

[支出]

全ての事業についての聖域を設けないう徹底した見直し

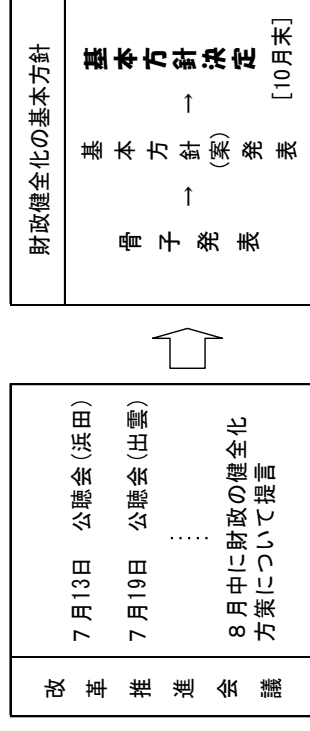
10. 財政健全化に向けて

これまでも島根県は厳しい支出の削減や収入の確保を行ってきました。しかし、今後も200億円後半の赤字が続く見込みであり、持続可能な健全な財政運営を目指して、改革に取り組む必要があります。

200億円後半という金額は、県税収入の4割に相当する規模で、赤字の解消は容易なことではありません。

また、毎日の暮らしや企業の活動にも影響するもので、改革のペースにも配慮する必要があります。

このため、県民のみなさんのご意見をよくお聴きしながら、県議会での議論を経て、10月末までに、財政健全化のための基本方針を策定します。



県財政の健全化のための提言

平成 1 9 年 8 月 8 日

改 革 推 進 会 議

I はじめに

本会議は、島根県の財政の健全化の推進にあたり、県民への説明の機会を設け、広く県民の意見を聞くため、本年5月に設置された。

そして、6月上旬に第1回会議を開催した後、県内3か所で公聴会を開催し、有識者や一般の県民の方々から直接意見を聞くとともに、ホームページ等を通じて積極的に広く県民からの意見を募集した。

こうした様々な意見も踏まえながら、7月以降、会議としての検討を重ね、このたび、財政の健全化のための提言を取りまとめたものである。

以下に述べるように、県財政は危機的状況に置かれており、財政の健全化が最重要課題となっている。

県においては、この提言を十分に検討され、財政健全化の基本方針を定め、具体的な取り組みを進められたい。

また、現在、島根県の中長期的な展望を示した総合的な戦略プランとなる「島根総合発展計画」の策定に向けた作業が進められているところである。

県においては、この新たな発展計画において、財政健全化の基本方針と整合性をとりながら、県民一人ひとりが島根に自信と誇りを持ち、総力を結集して、活力に満ちた島根を築いていくための指針を示していくことが必要であると考えます。

Ⅱ 県財政の現状

県財政は、今後も単年度で200億円台後半の収支不足（赤字）が見込まれ、2、3年後には基金が枯渇するという現実に直面している。

この状況が放置されれば、財政再建団体となり、国の監督下で強制的かつ急激な再建を余儀なくされ、県の主体的な行政運営ができなくなる。

このような事態を回避し、速やかに健全な財政状態を実現することが求められる。

歳入面は、従来から県税などの自主財源に乏しく、地方交付税をはじめとして収入の多くを国に依存する財政構造にあり、財政基盤が大変脆弱である。

近年、県税収が伸び悩む一方で、国の政策転換により、地方交付税が急激かつ大幅に削減されてきた。

また歳出面では、一般財源の大半を職員給与費や公債費、社会保障関係経費などの義務的な経費に充てており、支出構造は硬直化している。

これまで、国の経済対策にも呼応し積極的な公共投資に取り組んできた結果、地方債残高は増加し、その償還負担が財政を圧迫している。

以上のような要因から、多額の収支不足が生じており、財政運営上極めて困難な状況に陥っている。

県においては、これまで、「中期財政改革基本方針」（平成16年10月策定）に基づき、定員削減などによる職員給与費の削減や、事務事業の見直し、公共事業費の削減による歳出削減など、財政改革に取り組まれてきたところである。

しかしながら、現在国が進めている国・地方を通じた歳出改革の取り組みに伴い今後も更なる地方交付税の削減が見込まれる中で、引き続き県財政をめぐる状況は大変厳しく、財政の健全化は喫緊の最重要課題である。

Ⅲ 提言

1 改革の進め方についての基本的考え方

- ① 県財政は、毎年度、多額の収支不足が生じており、基金を取り崩すことによって収支不足を埋めている状態にあるが、これは健全な状態にあるとは言えない。毎年度の財政運営において、少なくとも基金の取り崩しを行わなくても良い状態、すなわち、収支均衡の状態を目指さなくてはならない。
- ② もっとも、現在生じている収支不足をあまりに短期間で急激に解消することは、県民生活や経済活動への影響からは、適当でない。このため、収支不足の解消は、そうした影響を勘案しながら、段階的に行っていくことが適当である。
- ③ 収支不足が生じている間は、基金の取り崩しにより基金残高は減少するが、基金残高については、急激な社会経済情勢の変化等に備え、当面の財政運営に支障が生じないように、一定程度の規模を維持すべきである。
改革の内容が不十分であったり、改革のペースが遅いと、維持すべき基金が枯渇し、財政再建団体に転落してしまうことから、適当でない。
- ④ このため、一定規模以上の基金を維持しつつ、一定期間の中で収支不足の圧縮を進め、収支均衡の状態にすることを改革の目標とすべきである。これにより持続的な県財政運営が可能となるのであり、健全で柔軟な行財政を目指すための第一歩として、早い段階でこの目標を実現することこそが重要である。

2 集中改革期間

- ① 県財政は、2、3年後に基金が枯渇する非常事態にある。財政健全化は「待ったなし」であり、速やかに財政健全化の方針を定め、財政改革に取り組むとともに県民に対してその道筋を示す必要がある。
- ② このため、3年から5年程度の期間を定めて、集中的に改革に取り組むことにより、200億円を超える収支不足のうち相当程度は解消する必要がある。

- ③ そして、この集中改革期間後も、定員削減の計画的な実施などによりさらなる収支不足の圧縮を図り、できる限り早期に収支均衡の状態を達成することが適当である。

3 改革の視点

実際に改革を進めていく上では、改革を進めるにあたっての基本的な方向性、改革の視点を明確にする必要があることから、以下に具体的視点を示す。

- 改革は、県の行政に対する県民の信頼がなければ実施できない。そのため、県職員が一丸となって改革に積極的に取り組む姿勢を県民に対して示すことが重要である。その際、知事は、大いにリーダーシップを発揮すべきである。
- 多額の収支不足の解消は、特定の事業分野の見直しだけでは困難である。聖域を設けずあらゆる事業分野について見直しを行う必要がある。
- 事業の見直しにあたっては、一律に削減するのではなく、安全・安心な県民生活や県の将来的な発展のために真に必要なものについては、財源配分の維持や重点化が必要である。
- 県行政を含めてその守備範囲を点検し、市町村が担うべき権限・事業は適切に移譲すべきである。また、民間が担える事業は、民間に委ねるべきである。
そして、NPOや住民の力を活かし、県民との協働により総力を結集していくことが必要である。
- 県民サービスを提供するにあたり、最小の経費で最大の効果を上げるため、簡素で効率的な組織運営など行政改革を徹底すべきである。
- 改革を進めるにあたっては、危機的な財政状況や改革の必要性はもとより財政健全化の道筋を県民にわかりやすく説明し、県民の理解と信頼を得るよう努めるべきである。

4 改革の内容

(1) 歳入

収支不足を解消するためには、歳入面では、使途が限定されない財源である一般財源をどれだけ確保できるかが重要である。

具体的には、以下の点に取り組むべきである。

- 一般財源収入の柱となる地方税・地方交付税制度の充実を、国に対して強く働きかけるべきである。
- 経済の活性化などによる税収の増を図るべきである。
- 税収について、引き続き未収金の解消や徴収率の向上に努めるべきである。
また、現在、水と緑の森づくり税や産業廃棄物減量税、核燃料税など、県独自の課税が行われているが、こうした課税自主権の活用について検討すべきである。
- 県保有財産の売却を促進するとともに、収入増加につながる財産の効率的運用を徹底すべきである。

(2) 歳出

島根県は、自主財源が乏しいこともあり、短期的には歳入の大幅な増加は期待できないため、多額の収支不足を解消していく上で、まずは、その多くを歳出の削減によらざるを得ない。

義務的な経費、任意性の高い経費を問わず、徹底した歳出の削減をする必要があり、具体的には以下の点に取り組むべきである。

[人件費の抑制]

- 職員の定員については、現在、計画的な削減に取り組まれているところであるが、事務事業や組織の見直しにより、削減の上乗せを検討すべきである。
- 職員の給与（特例減額前）については、県内の民間給与水準を拠りどころとして、公民較差の解消を図っていくことを検討すべきである。
- 給与の特例減額については、これまで全国的にみても厳しい措置がとられてきたところであるが、収支不足解消に資するため、

引き続き実施すべきである。

[その他の行政改革]

- 本庁の組織や地方機関などを見直し、時代の変化に対応した簡素で効率的な体制とすべきである。
- 外郭団体については、引き続き団体のあり方や事業の見直しを行うべきである。
- 内部管理経費については、無駄をなくし、さらに踏み込んだ一層の見直しを行うべきである。

[公共事業費などの投資的経費]

- 公共事業については、「中期財政改革基本方針」で示された平成16年度対比半減を達成した上で、地域経済や雇用に与える影響に配慮しつつ、さらなる削減を行うことについて検討すべきである。
- 公共事業をはじめとする公共投資は、県の発展や県民生活のために真に必要な事業・分野の中で、緊急に実施すべきものについて重点的に行うべきである。
- 公共事業は、質的水準に配慮しつつ、コスト削減に努める必要がある。

[任意性の高い経費]

- 任意性の高い経費については、県の判断で事業を決定できるので、徹底的な見直しにより、大幅な削減を行うべきである。

[その他]

- 地方債残高は、類似の県に比べて多く、その償還負担が財政を圧迫している。
地方債の新たな発行の抑制により、地方債残高を減少させ、公債費の削減を図るべきである。
- 県が運営している施設については、その必要性を検証し、民営

化や廃止を含めた抜本的な見直しを行うべきである。

- 新たな施設の建設は、財政健全化の見通しが立つまで、原則として行わないこととすべきである。
- 事業の見直しにあたっては、費用対効果を十分に検証して行うべきである。

(3) その他

- 基金残高については、急激な社会経済情勢の変化等に備えるため、その規模について一定の目安を設け、その規模を維持するよう努めるべきである。
- 特別会計や企業会計については、情報開示を徹底し、事業ごとに合理化・効率化を図るべきである。

5 財政健全化の基本方針の策定について

県においては、この提言を十分に検討の上、改革の先にある島根県の姿についての展望を持ちながら、財政健全化の基本方針を策定されたい。

経済情勢や住民のニーズ、国の施策などにより、県財政を取り巻く状況は常に変化する。このため、財政収支の見通しや改革の進め方について適宜見直しを行いながら、改革を推進されたい。

また、見直しの結果や改革の進捗状況を年度ごとに県民に情報公開するとともに、積極的に説明されたい。

IV おわりに

本会議の役割は、財政運営のあり方について意見を述べるとともに、財政の健全化方策について提言を行うことである。

県による財政健全化の取り組みについて、その実施状況をフォローアップするなど、今後とも会議として必要な役割を果たしていきたいと考えている。

資料 1

改革推進会議設置要綱

(趣旨)

第1条 本県財政の健全化の推進に当たり、県民への説明の機会を設け、広く県民の意見を聴取するため、改革推進会議（以下「会議」という。）を設置する。

(所掌事務)

第2条 会議は、本県の財政運営のあり方について意見を述べるとともに、財政の健全化方策について提言を行う。

(組織)

第3条 会議は、委員15人以内で組織する。

- 2 委員は、各分野における識見を有する者のうちから、知事が委嘱する。
- 3 委員の任期は1年とし、再任されることを妨げない。

(委員長)

第4条 会議に、委員長を置き、委員の互選によってこれを定める。

- 2 委員長は、会務を総理する。
- 3 委員長に事故があるときは、あらかじめ委員長が指名する委員がその職務を代理する。

(会議の運営)

第5条 会議は、委員長が招集し、主宰する。

- 2 委員長は、必要があると認めるときは、会議に有識者の出席を求めることができる。

(庶務)

第6条 会議の庶務は、総務部財政課において処理する。

(委任)

第7条 この要綱に定めるもののほか、会議に関し必要な事項は、委員長が定める。

附 則

- 1 この要綱は、平成19年5月16日から施行する。
- 2 この要綱の施行後最初に委嘱される委員の任期は、第3条第3項の規定にかかわらず、平成20年3月31日までとする。

資料 2

「改革推進会議」委員一覧

任 期：平成 19 年 6 月 12 日～20 年 3 月 31 日

	氏 名	職 名
	あさ ぬま のぶ お 浅 沼 延 夫	日本労働組合総連合会島根県連合会顧問
	あ べ けい じ 安 部 圭 司	山陰中央テレビジョン放送(株)報道制作局 局次長
	おか なみ ひろし 岡 並 弘	(株)山陰中央新報社取締役編集局長
	くま がい みわこ 熊 谷 美和子	NPO法人たすけあい平田理事長
委員長 代理	こ まつ やす お 小 松 泰 夫	(株)山陰経済経営研究所代表取締役社長
	さ さ き きょう こ 佐々木 京 子	しまね女性農業経営者ネットワーク代表
	しま だ しげ こ 島 田 滋 子	「いわみ女性の集い」代表
	たか き けん いち 高 木 賢 一	J A 島根中央会役員室長
	た ごう やす ひこ 田 江 泰 彦	(株)今井書店代表取締役社長
	まつ なが けい こ 松 永 桂 子	島根県立大学総合政策学部講師
委員長	やま もと ひろ き 山 本 廣 基	島根大学理事（副学長）
	よし おか のぶ やす 吉 岡 伸 泰	日本銀行松江支店長

(五十音順、敬称略)

資料 3

改革推進会議 審議経過

会 議	日 程	内 容
第 1 回会議	6月12日(火) [松江]	○委員委嘱 ○委員長互選 ○島根県財政の現況について説明
第 2 回会議	6月29日(金) [松江]	○公聴会 ・島根県商工会議所連合会会頭 丸 磐根 氏 ・(社)島根県建設業協会会長 渡部 義三 氏 同青年部会副部長 金津 秀宜 氏 同青年部会運営専務 原 諭 氏 ・島根県職員労働組合執行委員長 保村 聖二 氏 ・雲南市長 速水 雄一 氏
第 3 回会議	7月13日(金) [浜田]	○公聴会 ・土田産業(株)代表取締役社長 土田 好明 氏 ・浜田の転入者を応援する会代表 いわみマインド事務局長 今井 千温 氏 ・会場参加者
第 4 回会議	7月19日(木) [出雲]	○公聴会 ・島根大学法文学部講師 関 耕平 氏 ・農業経営 奥 敏昭 氏 ・会場参加者
第 5 回会議	7月27日(金) [松江]	○提言について検討 ○起草委員指名(小松委員、松永委員、吉岡委員)
第 6 回会議	8月 2日(木) [松江]	○起草委員提出「提言(素案)」により提言について検討
第 7 回会議	8月 6日(月) [松江]	○起草委員提出「提言(案)」により提言の検討、とりまとめ
提言提出	8月 8日(水)	○知事に提言を提出

財政改革に関する若手職員からの提案

平成19年8月9日

財政改革検討グループ

提案にあたって

島根県の財政状況については、今後も極めて厳しい状況が続くと見込まれており、抜本的な「更なる財政改革」は、“まったなし”の状況となっています。

この改革を進めるにあたっては、この改革が県民の方々の理解と協力のもとで進められなければならないのはもちろんのこと、次世代の島根県政を担う我々若手県職員にとっても将来への希望が見いだせるものであってほしいと考えています。

今回、我々若手職員に提案の機会を与えてくださったことを知事に感謝するとともに、拙い提案ではありますが、若手職員の想いが「県民が将来に希望を抱ける島根の実現」につながることにできれば幸いと見え、提案させていただきます。

まずは県庁改革だ！

I 最小限のコストで最大の県民サービスを！ 機動的で効率的な組織への転換

変えなければならないこと

・予算シーリング設定方式ではもう限界

予算シーリングの常態化のなかで、事業を「広く」「薄く」という判断により、事業のあり方が歪められ、緊急性や必要性による事業の選択と集中の実現ができていないのではないかと。逆に、真に必要な事業費にも枠がはめられ、事業効果を出せていないものもありはしないか。また、各部に判断権限が細分化されて存在し、県全体として大胆な舵が切れない状況に陥っているのではないかと。

・人員配分の硬直化

現在、将来の島根県に必要な行政職員数が把握できていないのではないかと。

- ・現人員削減目標も、事業に必要な職員数ではなくEグループ平均とされている。
- ・現実の職場で、課（グループ）によって、仕事量（残業）に大きな差が出ているのは何故なのか。この現状を最適化できないのは何故なのか。

また、各部に判断権限が細分化されて存在し、人員配分の偏在を招き、効率的配分に支障をきたしていないか。本来、事業にかかる費用（経費と人件費）はトータルで考えられるべきものではないかと。

・県民への将来ビジョンの提示不足

県民への具体的な将来ビジョンを提示できていない＝県職員側にも具体的な将来ビジョンがないということではないか。大見出しの「活力あるしまね」等の曖昧な抽象的表現では、両者ともに生活に密着した実感がなく、島根の将来像が想像できない。

この将来ビジョンの提示不足が、事業の計画規模を不明瞭にし、財政危機の原因の一つとなったとも言えるのではないかと。

そこで…

トータルコスト算定方式の導入

事業費（総コスト）＝必要経費＋人件費で正味のコストを把握し、「ヒト、カネ」を決定

いわゆる“事業費”だけでなく、職員が何人役必要かを併せて考えることにより、事業の正味のコストを把握するとともに、必要経費と人件費を効率的に配分する。

事業の選択と集中

- 市町村、NPOなどとの役割分担の明確化
- 県施策の優先順位付け

各事業のトータルコストを判断

- 県直営である必要性が小さい事業のうち高コストの事業は、更なる事業精査や市場化テストを通じて廃止やアウトソーシングを検討
 - 民間企業の活性化にも寄与
 - 職員にコスト意識が生まれることにより、事業の効率化を促進

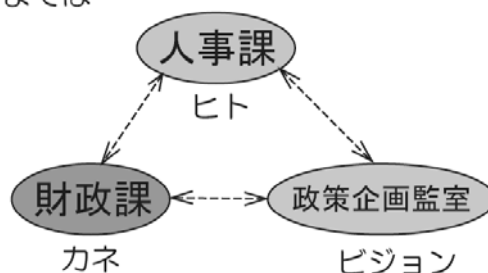
マネジメント部局の創設

知事直轄のもと「ヒト、モノ、カネ」の全てを統括する部局を創設し、行財政運営を行う。

マネジメント部局の運営内容

1. 知事が、県全体の方向性と行財政運営を一元的、長期的にマネジメントする
2. 部局の枠を超えた事業の選択と集中、事務の効率化の先導
3. トータルコストを基に、政策、予算、組織のトータルマネジメント
4. 今回の改革の進捗管理

今までは・・・



変化に柔軟に対応できるよう若手も使ってみるか...

事務の効率化

1. 職員のスペシャリスト化

多くの職員が3年ごとの異動により不慣れな業務に従事することとなるため、事業効率の低下、県民サービスの停滞を招いている。また県民からは、3年で責任がなくなるため、「事なかれ主義」と揶揄されることもあり、こうした現状からの脱却をすべき！！

行政の制度のみならず様々な分野で専門化が進んでいるため、3年にとらわれない異動や、特定の業務に精通した職員を「専門スタッフ」として配置する必要がある。

2. 正規職員→嘱託への業務振替

- 正規職員から嘱託職員への振替えによりコスト約1/3にすることが可能！

庶務事務集中センター開設 ～庶務事務の時給3,000円を考慮

旅費、給与、簡易な支払事務など定型的な労務については全てまとめて嘱託職員による庶務事務集中センターで

- ・旅費にかかる事務手間、コストについて見直すことが必要。

旅費システムについては、一般の企業では採用されていない。

旅費検索ソフトなどが普及している現在では、単なる支払事務処理システムとな

っているため、廃止し、一般企業同様、実績払いを基本とする。

また、旅行会社と提携の上、県から旅行会社への直接払いとする等検討する。

- ・ 県政情報センターが県庁図書館を兼ねる等の手法により、行政資料や図書を一括購入・管理する。
- ・ 一般文具、消耗品などはすべて一括調達を行う。
- ・ 合同庁舎でも庶務事務集中センターを開設し、庁舎内を事実上ワンフロア化する。
- 特定の技能を持った人材を嘱託職員として活用
 - ・ 税徴収や用地取得等経験、技能を持った県OBを活用する。

3. 内部管理事務の廃止・縮小

- 予算や人事との関連性がなく、3年経過してもなお職員から「評価」されない現行の「行政評価」は廃止へ！
 - ・ 行政評価の事務量は膨大であり、職員に過度な負荷がかかっている
 - ・ 行政評価導入後の効果が不透明で、メリットが感じられない→ 現行の行政評価は廃止。今後は、トータルコストの導入にあわせて、簡素な事業評価の仕組みを検討
- その役割が職員に対し不明確である上、膨大な事務量となっている「人事評価」は見直しを！
 - ・ そもそも成果が明確に出せない分野（特に庶務）の評価が可能なのか。更には今の評価方法では「絶対評価」は不可能なのではないか。
 - ・ 現状では課（グループ）内で最大限に活用されているとは言えず、達成すべき行政目的を課内で共有するに至っていない→ より効率的な形態へ見直した上、人事・給与等への反映方法等も検討する必要

4. 他県、市町村との連携

県、市町村など各団体ごとにシステム開発するのではなく、積極的な連携をすることにより開発、維持コストの縮減のみならず、事務の共通化によるコストの縮減も期待できる。また、今後は道州制を見据えての視点も必要である。

県民への将来ビジョンの提示

抽象的な文言や実感のない数字では県民にわかってもらえない。

県職員でさえ、10年後の島根を想像できない。

もっとわかりやすく、もっと具体的な提示が必要である。

例) どこからでも病院まで〇〇分以内に、若者世代のための雇用創出〇〇千人、鳥獣被害を今の1/4に…など



将来ビジョンに基づく県の「仕事」と「職員数」の明確化！

人件費の削減

問題点

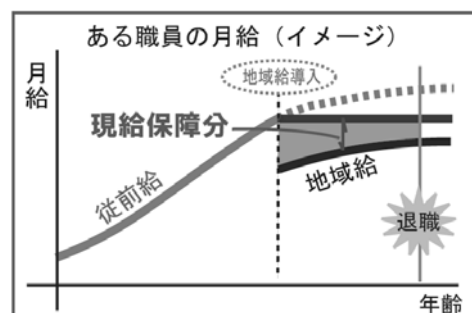
- ・財源不足を給与カットで補填することは、緊急避難措置であり、恒常化はあり得ない
- ・子育て世代の若年層職員には給与カットの影響は深刻である
- ・加えて職員の年齢構成の歪みにより、仕事の負荷が若年層職員にかかりやすい構造となっている

まず、地域給の完全反映を！

1. 現給保障の廃止

地域給を導入した経緯からも一刻も早く給与水準を地域に合わせるべきで、従前給を保障されている職員も例外ではない。このままでは、地域給より高い給与のままで退職する職員がたくさん！

もちろん…若い世代にはこのような現給保障制度はない…。



その上で、どうしても給与カットを継続するなら…

2. 退職手当へのカット率反映

若手職員は今後も厳しい給与カットが続く一方、財政危機を招いた責任の度合いが比較的高い職員は、わずか数年の給与カットで退職金を満額もらい「あとは若手に…」？
そもそも、「聖域なき」はずが、退職手当だけカットされないのは、なぜ？

3. 既退職者への給与等返還依頼

既退職者のみなさんも財政危機を招いた関係者。
若手と同じだけの負担をいただくようお願いする。

長期的な公債費のマネジメント

次世代への負担をどう考えるのか？ 現在の財政危機の最大の原因はこの公債費である。

長期的な視点にたち、10年後、20年後の行政サービス水準を考えることにより、逆に、毎年どれくらいの公債費なら安定した財政運営が可能なのか、公債費は一般財源ベースで各年度予算の何%程度ならよいかの許容水準を示し、将来を見据えた借金を考えていく必要がある。

当面の財政運営のための退職手当債等、安易な県債発行は厳に慎むべきである。



■今後の公共事業のあり方について■

- ・公債費と公共事業は表裏一体の関係にあり、極力、新発債の発行を抑制していかなければ財政健全化は実現できない。今後は箇所単位で必要性を今一度厳しく判断していくことが必要である。
- ・短期的な収支改善にはつながらないが、現在使われている道路や橋梁については、計画的な補修を行い、長期的な視点でコストを抑制することも必要である。

Ⅲ もっと資産をフル活用！

問題点

- ・現在は各課が所管し管理しているが、最大限活用されているか疑問が残る
- ・県には不動産をはじめとした資産の有効活用ノウハウがない

資産の整理は、島根県の収支、バランスシートを改善させるだけでなく、島根県より民間で利用する方が、より島根県の発展につながる可能性が高い場合も考えられる。

1. 財産の活用

- 資産コーディネーターの登用
- 資産管理部局の創設

県職員の知識やネットワークだけでは大胆な資産整理は難しいため、適切な資産評価と世の中の多様な資産運用の手法に精通した外部人材を登用し、売却、証券化、リート、リースバックなど新たな発想で集中的に資産の整理を行う。

また、現在の管財課、教育施設課、警察本部会計課を改組して資産管理部局を創設し、財産を一元管理するとともに、資産コーディネーターのもとで資産の最大限の活用を強力に推進していく。

2. 事業の活用

さらなる可能性を求めて、付加価値のある事業資産（電気事業や、「おいしさ満載ネット」など）も売却・証券化を検討していく。

10年後のしまねに向かって

Ⅳ 74万県民総コラボレーション

これまでのように、行政が「ヒト、モノ、カネ」の全てを捻出するのではなく、あらゆる分野での“協働”を目指す。

1. 県民とのコラボ！

これまで県が行ってきた行政サービスの水準を保つことは困難だと思われる。

地域の維持のため、県民の方からの知恵や労力の提供を積極的にお願ひしていく。

また、県債利子軽減のため、県民の方などからできるだけ安い金利で（できればゼロ金利で）資金をお貸しいただく手法を検討する。

2. 企業とのコラボ！

売り上げの一部が県に寄付される商品の開発や、「特定事業目的寄付付き自動販売機」の設置などによる企業とのタイアップで、県財政への負担軽減はもとより、地域住民の事業参加意識の醸成や、しまねの素晴らしい自然、文化財、全国一の高齢化といった特色などのPRも図る。

3. 市町村とのコラボ！

同じ行政目的なら、市役所に県職員が、合庁に市町村職員がいてもいいのではないか。

企業誘致や税徴収、地域産品ブランド化等産業振興まで、二重行政を脱却し、協働へ転換していく。県民の行政窓口の一元化によるサービス向上、庁舎の一括利用によるコスト削減につながるはず。



V できる・がんばる職員への進化

現在の1000人削減計画が終了して少数になったときこそ、県民の皆様から県職員としての真価が問われるとき！

まさしく少数精鋭となって高い意欲と見識を持って県政を担う、そんな職員を目指す。

1. 研修はもっと手軽にオンラインで！

異動後の新任者研修から専門分野まで、多彩なインターネットビデオやHTMLテキストで学習できるようにする。隠岐、益田からの旅費や講師謝金も不要になる！

2. 「再チャレンジ休暇制度（1～2年の無給休暇）」の創設

お試し期間で自分を試そう！ 起業・大学・NPO・就農など。

休暇後は、活動継続（離職）もよし、県に戻って学んだことを県政に活かすもよし（場合によっては特区の活用も）。

ただし、無休休暇であるため夫婦共働きなど経済的余裕のある職員しか実現できない。職員のスペシャリスト化の視点から県施策に資する内容であれば、研修として有給休暇での対応も可能かもしれない。

* サバティカル休暇(sabbatical leave)

・研修休暇とも呼ばれる長期休暇で欧米では広く普及している休暇制度。

・一般には、ある一定期間勤務した従業員や高い成果等を上げた従業員を対象に、更なる専門性を極めてもらうため長期休暇を与え自己啓発、あるいは創造的な休養、リフレッシュを図ってもらう制度。企業として、従業員が大学院、あるいは研究機関等で専門性を磨くことも支援する休暇としても活用することで、従業員のキャリア創造の一端を担う仕組みである。

3. 「資格取得報奨金制度」の創設

職員も日々高みを目指し、学び変わろう！民間企業のように資格を取ったらその内容により報奨金を支払ったり、昇格や昇級させる制度の創設を検討し、職員の資質向上を図る。

職務に関わる資格で、容易に取得できない資格を取得した場合にも支払ってよい。

例) 司法試験合格者 100万円、公認会計士試験合格者 80万円 など

VI 魅力あるあしたへ

1. しまねのアドバンテージを生かし、民間活力を活用

- 農業参入に積極的な食品関連企業（ワタミ、カゴメ等）にもアプローチ。ほかにも、例えば、焼き肉産業に対するしまね和牛生産などの企画提案型誘致を実施。
- 全国第3位の森林県を活かしてCO2排出権取引を視野に企業とのタイアップを模索。木造住宅メーカーに対するしまね県産材生産提案や、森林整備参加企業への県認証制度整備など。
- 企業誘致の完全実績報酬制度を導入し、民間による企業誘致を実現

2. 遷都 ～石見へ

本県が慢性的に抱える課題「東西間格差」に向けて様々な施策を講じてきたが、解消するには至っていない。県自らが移転し西部地域の発展に乗り出せば、この格差は大きく改善！ 県庁を石見へ！

松江の庁舎等を売却した収入で移転経費をまかなえば、民間による大きな経済効果が期待できるのではないか。

～参考～

本提案に盛り込むまでには至らなかったものの、メンバーから提起され、なお検討の余地がある項目は以下のとおりである。

	項目	内容
1	外郭団体の見直し	当然トータルコスト算定において県関与のあり方を含めた事業の精査を厳しく実施するが、さらに出資金の引き揚げなどについて実施できる部分がないか検討する。
2	手数料の見直し、新規手数料の模索	特定の者への役務に対する費用負担をお願いするとの本来の姿に立ち返り、今一度負担を求めるべき部分がないか検証する。
3	県貸付金の回収促進	各年度の貸付額を削減すると同時に、各債務者に対し、繰上償還等返済の前倒しを求められないか検討する。
4	退職者を引受先とする退職手当債の発行	20年償還の退職手当債を退職者の方々に引き受けていただく。厳しい財政状況の折から、金利ゼロでの引き受けをお願いする。 →事実上退職金の分割払いとなることから、退職者への理解を得る必要がある。
5	管理職手当のカット率の上乗せ	管理職手当には、時間外手当等相当分を含んでおり、それらを除いた手当部分が本来の管理職手当と呼べる部分であると捉え、この部分のカット率の上乗せを検討する。 →管理職のみに過度な負担とならない水準の検討
6	議会における日当の見直し	松江市内から議会に出席するのに、条例規定の日当が支払われている。交通費は別途支給されることとなっており、日当の見直しの余地はないのか。 →知事には権限がない。
7	にっぽんのカジノ運営	観光資源として起爆剤となり得る。経済波及、雇用創出について大きな効果が期待できる。 →本県のイメージ「清らかさ」にそぐわない。 法律上も現時点では実現不可。

まずは県庁改革だ！

～若手職員の政策提案 財政改革検討グループ～

平成19年8月9日
概要 要 版

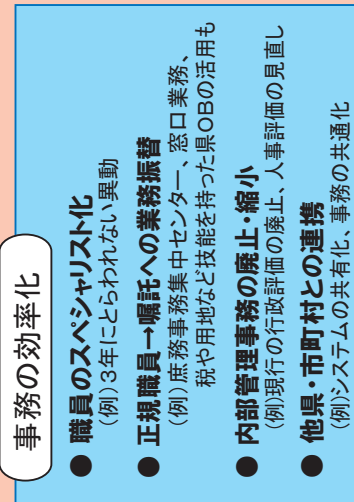
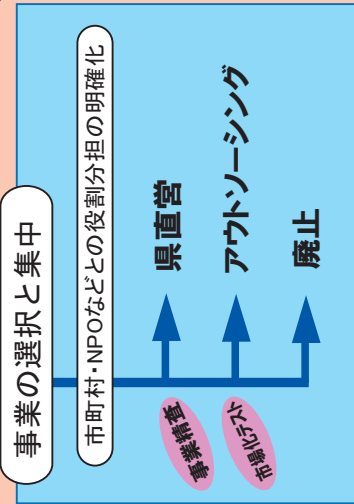
1. 最小限のコストで最大の県民サービスを！ 機動的で効率的な組織への転換

- ◆ 予算シーリング設定方式ではもう限界
- ◆ 人員配分の硬直化
- ◆ 県民への将来ビジョンの提示不足

変えなければ
ならないこと

トータルコスト算定方式の導入
事業費 = 「人件費」 + 「必要経費」
 (総コスト)
 で意味のコストを把握し、「ヒト、カネ」を決定

マネジメント部局の創設
 知事直轄のもと「ヒト、モノ、カネ」すべてを
 統括する部局を創設し、行財政運営を行う



将来ビジョンに基づく県の仕事と職員数の明確化

10年後のしまねに向かって

4. 74万県民総コラボレーション

- 県民とのコラボ
県民から知恵や労力の提供を積極的にお願います
- 企業とのコラボ
島根の素晴らしい自然、文化財、全国一の高齢化と
いった特色を売り出したコラボレーションを目指す
(例)「キットカットタダメモロンの島根版、特定目的自動販売機の設置
- 市町村とのコラボ
同一行政事務については一緒に
(例) 地方機関を会場内へ移転、市町村と県による税徴収の一元化など

5. できる・がんばる職員への進化

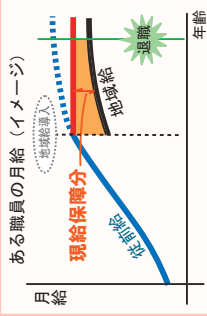
- 研修はもっと手軽にオンラインで！
異動後の新任者研修から、地方自治、専門分野まで幅広くカバー
- 「再チャレンジ休暇制度（1～2年の無給休暇）」の創設
お試し期間で自分を試そう！起業・大学・NP0・就農など
休暇後は活動持続（離職）もよし、県に戻って学んだことを県政に
活かすもよし（場合によっては特区の活用も・・・）
- 「資格取得報奨金制度」の創設
資格を取ったら報奨金を差し上げます (例) 司法試験合格者100万円

2. 二大歳出にメスを！ 人件費・公債費の削減

まず、地域給の完全反映を！

● 現給保障の廃止

地域給を導入したんだから、
一刻も早く地域の実状にあわせよう！
このままでは地域給より高い給与のま
まで退職する人がたくさん！



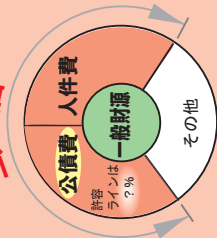
どうしても、給与カットを継続するなら・・・

- 退職手当もカット
退職手当も聖域ではない。退職手当にもカット率反映を。
- 既退職者に寄付を依頼
既退職者の皆さんも財政危機を招いた関係者です。
若手と同じだけの負担をぜひお願いします。

● 次世代への負担をどう考えるのか？

- 長期的な公債費のマネジメント
・ 将来を見据えた借金を考える
・ 公債費の許容水準を示す（一般財源の？%）

二大歳出



3. もっと資産をフル活用！

- 売却、証券化、リート、リースバックなど新たな発想で・・・
資産コーディネーターの登用と資産部局の創設により強力に推進
(例) 県立美術館、合同庁舎、県職員宿舎
- さらなる可能性を求めて
付加価値のある事業は売却・証券化を検討
(例) 電気事業、「おいしさ満載ネット」

財産

事業

4. 74万県民総コラボレーション

- 県民とのコラボ
県民から知恵や労力の提供を積極的にお願います
- 企業とのコラボ
島根の素晴らしい自然、文化財、全国一の高齢化と
いった特色を売り出したコラボレーションを目指す
(例) 「キットカットタダメモロンの島根版、特定目的自動販売機の設置
- 市町村とのコラボ
同一行政事務については一緒に
(例) 地方機関を会場内へ移転、市町村と県による税徴収の一元化など

5. できる・がんばる職員への進化

- 研修はもっと手軽にオンラインで！
異動後の新任者研修から、地方自治、専門分野まで幅広くカバー
- 「再チャレンジ休暇制度（1～2年の無給休暇）」の創設
お試し期間で自分を試そう！起業・大学・NP0・就農など
休暇後は活動持続（離職）もよし、県に戻って学んだことを県政に
活かすもよし（場合によっては特区の活用も・・・）
- 「資格取得報奨金制度」の創設
資格を取ったら報奨金を差し上げます (例) 司法試験合格者100万円

6. 魅力ある明日へ

- しまねのアドバンテージを生かし、民間活力を活用
・ 島根の特長を生かした分野の企業誘致
(例) Ruby、農業参入企業など
・ CO2排出権取引を視野に企業とタイアップ
・ 民間による企業誘致に成功報酬！
- 遷都 ～石見へ～
東西間格差は一発解消！県庁を石見へ！