

群馬県行財政改革大綱

～ニューノーマル（新常態）を見据えた行政体制への転換～

【原 案】

令和2年12月

群 馬 県

目 次

第1章 本県の行政改革の取組と新たな改革の必要性	1頁
1 これまでの行政改革の取組	1
2 社会経済情勢の劇的変容	3
3 新たな改革の必要性	5
第2章 新たな行財政改革大綱の基本的な考え方	7
1 基本的な考え方	7
2 大綱の体系	8
3 推進期間	8
4 推進体制	9
5 職員の取組姿勢	10
6 進捗管理・公表	10
第3章 目標設定と改革項目	11
1 目標の設定	11
2 改革項目	13
目標1 デジタルトランスフォーメーション等による新しい行政の確立	14
改革1 デジタルトランスフォーメーションによる県民の利便性向上	14

<u>改革2 戦略的なメディアプロモーション体制の整備と推進</u>	15
<u>改革3 官民共創コミュニティの実現</u>	16
<u>改革4 民間と協力した行政手法の多様化</u>	17
<u>改革5 自治体間連携と地方分権改革推進</u>	17

目標2 職員の能力を最大化できる働き方改革	18
-----------------------	----

<u>改革6 県政のデジタル化推進</u>	18
<u>改革7 業務プロセス改革（BPR）推進</u>	19
<u>改革8 多様で柔軟な働き方の実現</u>	20
<u>改革9 多様な人材の育成・活躍推進</u>	21
<u>改革10 ガバナンスとコンプライアンス強化</u>	22

目標3 災害などにも対応できる持続可能な財政基盤の構築	23
-----------------------------	----

<u>改革11 財政の透明性向上</u>	24
<u>改革12 財政規律の強化</u>	25
<u>改革13 歳入確保と民間資金の活用</u>	25
<u>改革14 公共施設等の有効活用と適正管理</u>	26
<u>改革15 公営企業の経営基盤強化</u>	26

第1章

本県の行政改革の取組と 新たな改革の必要性

1 これまでの行政改革の取組

本県においては、昭和53年に「行財政刷新大綱」を策定して以降、途切れることなく行政改革の取組を進め、社会経済情勢の変化に合わせ、県民の利便性向上、行政運営の効率化、規律正しい財政運営等を行ってきました。

とりわけ、平成17年度には、国の「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」に基づき、「行政改革大綱の主要目標（群馬県版集中改革プラン）」（平成17～21年度）を策定し、定員の削減や外部委託等の推進、公営企業の行政改革等に取り組みました。

【集中改革プランの実績】

- ① 定員の削減……………一般行政部門 ▲560人(4,557人→3,997人)
- ② 給与の見直し……………給与水準 ▲4.8%等
- ③ 機構改革……………知事部局 ▲31機関(84機関→53機関)
- ④ 外部委託等の推進……………指定管理者制度導入、総務事務集中化等
- ⑤ 事務事業の見直し……………公共事業事後評価導入、公共事業コスト縮減等
- ⑥ 市町村への権限移譲……………15法令等247事項を移譲
- ⑦ 公社・事業団改革……………▲10団体(41団体→31団体)
- ⑧ 行政改革の財政効果……………人件費削減 ▲83億円等
- ⑨ 公営企業の行政改革……………指定管理者制度導入、病院の部門別収支計算等

その後も改革を緩めることなく継続し、前大綱の「群馬県行政改革大綱～群馬の未来創生を支える県政改革の推進～」(平成29～令和元年度)においても、表1のとおり、オープンデータ化の推進や電子申請受付システムの利用拡大等による県民目線に立った県政の推進、適正な定員管理やテレワークの推進等による行政の「仕事の仕方」改革、収入未済額の圧縮や自主財源収入の確保等による健全な財政運営の維持に取り組み、取組事項すべてで一定の成果を上げ、そのうち約半数の項目で計画を上回る成果を上げています。

これまでの様々な行政改革の取組により、本県における「地方公共団体の財政の健全化

に関する法律（平成19年法律第94号）」に基づく健全化判断比率は、実質赤字比率^{*1}及び連結実質赤字比率^{*2}はともに黒字であることから該当しておらず、実質公債費比率^{*3}及び将来負担比率^{*4}についても、いずれも健全な基準の範囲内に位置しており、相対的に安定した行政運営を行っています。

表1 「群馬県行政改革大綱～群馬の未来創生を支える県政改革の推進～」の取組及び実績

主な具体的取組		実 績		
目標1 県民目線に立った県政の推進		H28		R1
	オープンデータ化の推進	72件	→	90件
	審議会等の会議録等の公開率を拡大	84.3%	→	100%
	各審議会等における女性委員の割合を拡大	37.2%	→	38.1%
	ぐんま電子申請受付システムの利用拡大	19,797件	→	21,001件
	市町村への権限移譲	49法令等691事項を移譲		
目標2 「仕事の仕方」の改革		H28		R1
	適正な定員管理	一般行政部門 ▲52人 教育部門 ▲569人		
	県有施設で使う電力を入札で調達	119施設	→	146施設
	サテライトオフィス ^{*5} 形式によるテレワーク	0箇所	→	5箇所
目標3 健全な財政運営の維持		H28		R1
	収入未済額圧縮（県税＋税外収入）	51.7億円	→	38.3億円 (▲13.4億円)
	未利用地等売却	27件 26.8億円の収入		
	自主財源収入の確保	収入額 64.8億円 県有施設命名権売却等		
	公営企業会計の促進	流域下水道事業への公営企業 会計適用		

- *1 実質赤字比率
一般会計等に生じている赤字の大きさを、財政規模に対する割合で表したもの
- *2 連結実質赤字比率
公益企業を含む全会計に生じている赤字の大きさを、財政規模に対する割合で表したもの
- *3 実質公債費比率
県の借入金の返済額の大きさを、県の財政規模に対する割合で表したもの
- *4 将来負担比率
県の借入金など現在抱えている負債の大きさを、県の財政規模に対する割合で表したもの
- *5 サテライトオフィス
テレワークのうち勤務している庁舎以外の庁舎で業務を行う形態

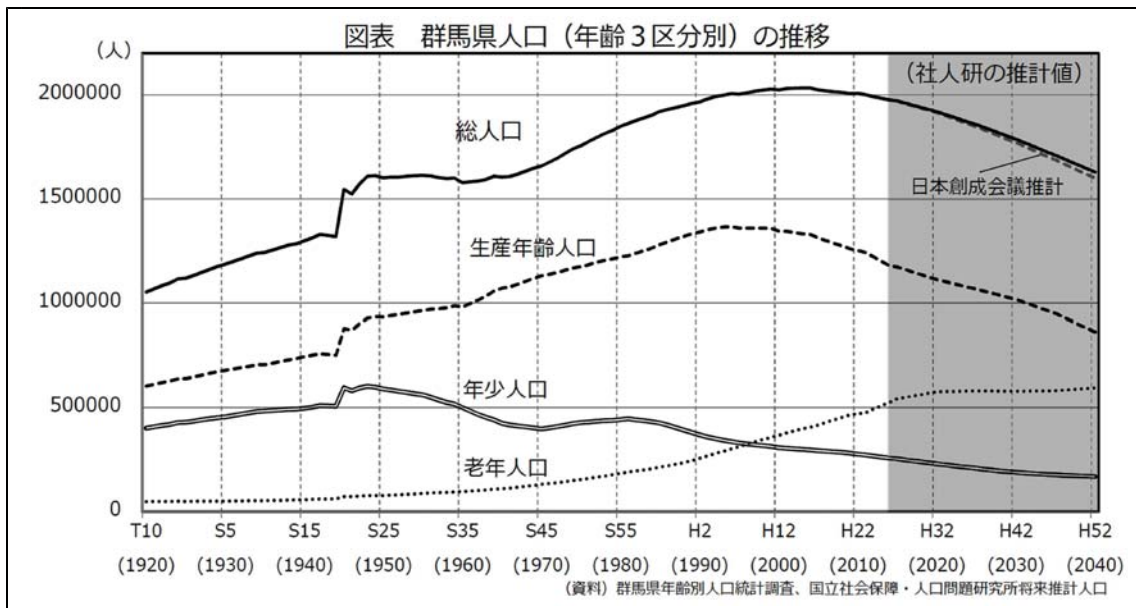
2 社会経済情勢の劇的変容

一方で、本県の人口は、平成16年(2004年)の203万5千人をピークに減少を続け、国立社会保障・人口問題研究所は、令和22年(2040年)には163万人になると推計しています。(図1「群馬県の人口推計」参照)

総務省が設置した「自治体戦略2040構想研究会」の報告では、令和22年(2040年)には団塊ジュニア世代が65歳以上となる一方、その頃に20歳前半となる者の数は団塊ジュニア世代の半分となるなど、社会経済に迫り来る労働力の深刻な供給制約は、もはや避けがたい社会経済の前提条件であり、自治体のあり方は、人口減少時代のパラダイムへ展開しなければならないとしており、新たな自治体行政の基本的考え方として、自治体は「プラットフォーム・ビルダー」となり新しい公共の協力関係を構築し、住民生活に不可欠なニーズを満たすことや、住民サービスを持続的・安定的に提供していくために、AI^{*6}(人工知能)等のデジタル技術を活用し、職員は職員でなければできない業務に特化することが必要であるとしています。

また、世界的には急激な人口増加による食料やエネルギー資源の不足が深刻化する中、SDGs^{*7}の理念に基づき、だれ一人取り残さない、持続可能な社会活動が求められています。

図1 群馬県の人口推計



さらに、近年大規模化する自然災害やCSF(豚熱)の流行、全世界に拡大している新型コロナウイルス感染症など、これまで経験したことのない事態が発生しており、県民の生活や働き方が大きく変化することが予想されます。

*6 AI (Artificial Intelligence)

コンピュータを用いて計算を行い、人工的な知能を作り出す技術

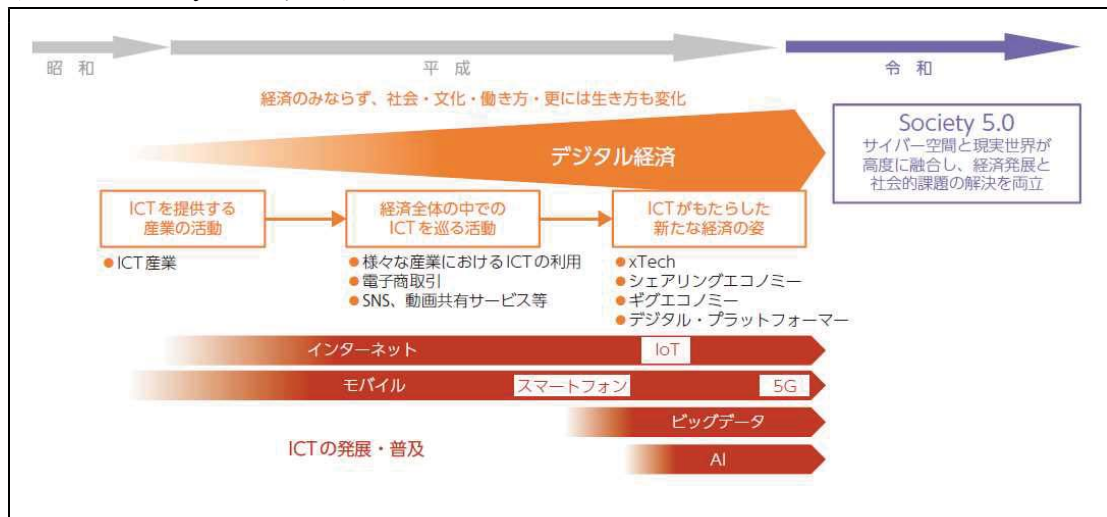
*7 SDGs (Sustainable Development Goals)

平成27年(2015年)9月の国連サミットで採択されたアジェンダに記載された令和12年(2030年)までに持続可能でよりよい世界を目指す国際目標

特に新型コロナウイルス感染症がもたらすニューノーマル（新常态）を見据えて、感染症拡大防止の観点から、密閉・密集・密接の三密を避けるなどの行動変容が求められており、日常を構成する仕事、学習、生活、各種手続や経済活動等あらゆる分野での人と人との対面のやりとりを遠隔でも可能にする、デジタル技術によるオンライン化を進め、テレワーク、オンライン手続、キャッシュレス決済等が行える環境の実現への社会的要請が高まっています。

これに加え、情報通信分野では近年目覚ましい発展を遂げており、5G（第5世代移動通信システム）やIoT^{*8}・AI技術、ビッグデータ^{*9}といった先端技術の出現により、これらの技術をあらゆる産業や社会生活に取り入れ、経済発展と社会的課題の解決を両立していく新たな社会である「Society5.0^{*10}」の実現が求められています。（図2「Society 5.0の概念図」参照）

図2 Society5.0の概念図



出典：総務省「令和元年版情報通信白書」

国においては、Society5.0の時代にふさわしい行政を目指し、令和元年12月には、「情報通信技術の活用による行政手続等に係る関係者の利便性の向上並びに行政運営の簡素化及び効率化を図るための行政手続等における情報通信の技術の利用に関する法律等の一部を改正する法律（令和元年法律第16号）」（以下「デジタル手続法」といいます。）を施行し、行政手続については原則オンライン（地方公共団体は努力義務）とすることとされま

*8 IoT (Internet of Things)

モノのインターネットと呼ばれ、コンピュータなどの情報通信機器だけでなく、様々な物体（モノ）に通信機能を持たせ、インターネット等に接続し自動制御や遠隔計測などを行うこと

*9 ビッグデータ

従来のデータベース管理システムなどでは記録や保管、解析が難しいような巨大なデータ群を表す。そのようなデータ群を記録・保管して即座に解析することで、ビジネスや社会に有用な知見を得たり、これまでにないような新たな仕組みやシステムを産み出す可能性に期待されている。

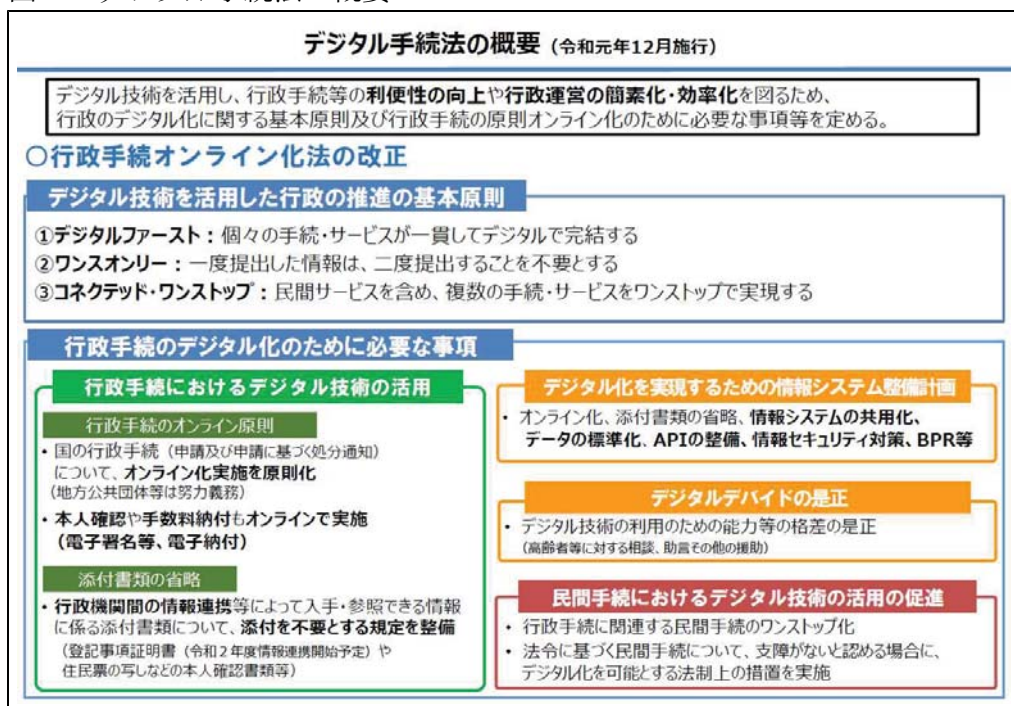
*10 Society5.0

サイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会であり、狩猟社会（Society1.0）、農耕社会（Society2.0）、工業社会（Society3.0）、情報社会（Society4.0）に続く新たな社会

した。(図3「デジタル手続法の概要」参照)

さらに、今回の新型コロナウイルス感染症対策では、助成金などのオンライン申請や医療・教育分野のオンライン化、国と地方のシステム連携などにおいて課題が顕在化し、我が国のデジタル対策の遅れが浮き彫りとなったことから、デジタル改革担当大臣の設置や各省庁の関連組織を一元化し強力な司令塔機能を持つ「デジタル庁」の創設により、行政のデジタル化を短時間で集中して進めることとしています。

図3 デジタル手続法の概要



これらの社会情勢の変化や新たな行政課題等に迅速に対応し、質の高い行政サービスを持続的に提供していくため、新たな公共私協力関係を構築するとともに、AI、テレワーク、リモート会議、電子申請等のデジタル技術を活用し、令和22年（2040年）頃の姿を捉えバックカスティングで今から解決策を模索していく必要性があります。

3 新たな改革の必要性

県庁の状況について見ると、不断の行政改革の取組により、一般行政部門の人口1,000人当たりの職員数は、平成31年4月1日時点で、政令指定都市のない都道府県のうち、全国でも少ない方から2番目の水準にあり、これまで少数精鋭の人員体制で、新たな行政課題に対応し、行政サービスの水準を維持してきました。(図4「一般行政部門職員数の推移」参照)

しかし、災害等の発生や多様化・複雑化する行政課題への対応により、職員一人ひとりの負担が大きくなっています。知事部局における1人当たりの時間外勤務時間数は、平成27年度の月11.2時間から令和元年度には月14.5時間と増加傾向にあり、長期病休

者（1か月以上）についても平成27年度の81人から令和元年度には114人と増加しています。

さらに、超高齢社会の進展に伴う社会保障費の増大や新型コロナウイルス感染症の流行による世界経済情勢の悪化等により、県財政も今後極めて厳しい状況を迎えることが想定されます。

こうした状況下においては、従来のコストや事務の集中化などによる人員の削減を中心とした行政改革の手法は限界にきていると考えられ、行政改革の進め方自体も大きな転換期を迎えているといえます。

今まで人類が経験したことのない大きな社会変動や技術革新を迎える中で、県民の期待や要請に応えていくためには、群馬県庁が『挑戦を続ける組織』であることが求められています。

これまでの削減を中心とした行政改革から、先端デジタル技術を強力的に取り入れ、業務効率を飛躍的に向上させるとともに、職員は職員にしかできない仕事に特化する環境を整え、県民幸福度や職員満足度を向上させる新たな行政改革に取り組んでいく必要があります。

図4 一般行政部門職員数の推移



第2章

新たな行財政改革大綱の 基本的な考え方

1 基本的な考え方

今回策定した「群馬県行財政改革大綱～ニューノーマル（新常態）を見据えた行政体制への転換～」(以下「本大綱」といいます。)は、新・総合計画に掲げる諸施策を推進するための行財政運営上の基本方針、職員の行動指針、実行計画であり、知事戦略・総務分野の最上位計画に位置付けられます。(図5「本大綱の位置付け」参照)

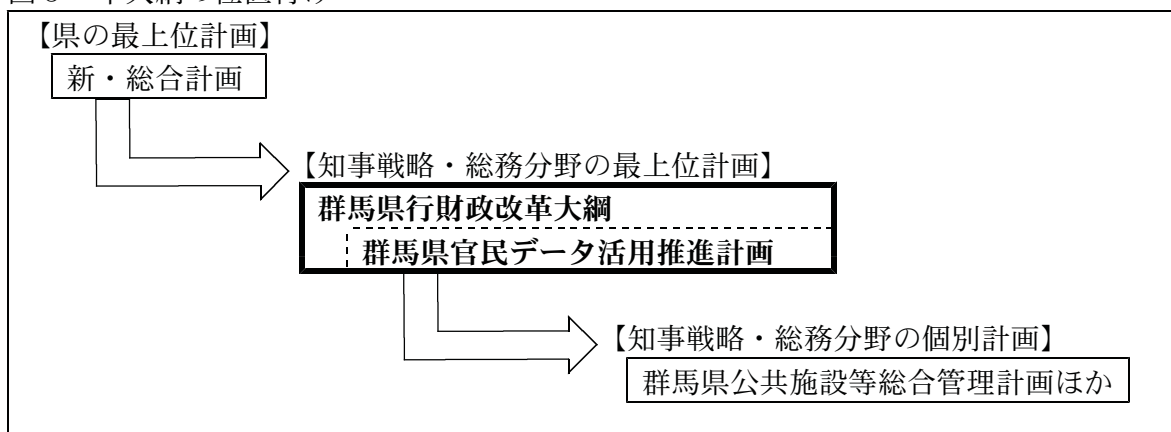
本大綱では、新型コロナウイルス感染症後のニューノーマル（新常態）においても、質の高い行政サービスを持続的に提供するため、Society5.0における新技術を取り入れながら、①デジタルトランスフォーメーション^{*11}等による新しい行政、②職員の能力を最大限発揮できる働き方、③災害などの危機に直面しても持続可能な財政基盤を構築していきます。

また、新・総合計画では、令和5年度には、日本最先端クラスのデジタル県となることを掲げており、その目標に向け県政のあらゆる分野でのデジタルトランスフォーメーションを推進します。(図6「デジタルトランスフォーメーションの概念図」参照)

当然、デジタル技術のみで行政改革をなしえるものではなく、業務の工程や実施内容について継続した改善を行う業務プロセス改革も並行して進めます。

なお、本大綱は、「官民データ活用推進基本法^{*12}（平成28年法律第103号）」に定める都道府県官民データ活用推進計画を兼ねることとします。

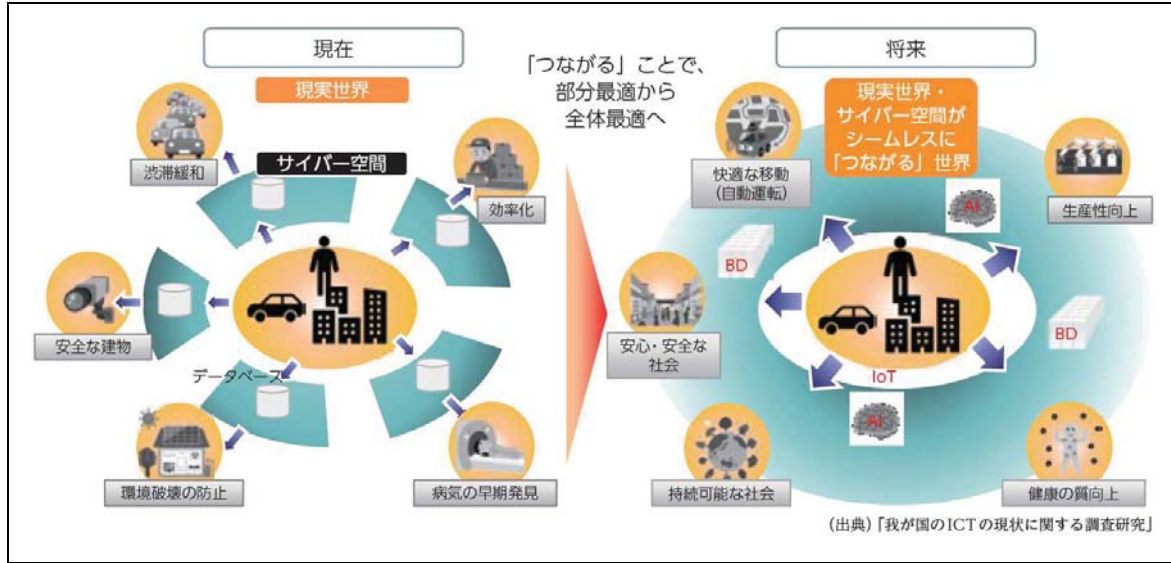
図5 本大綱の位置付け



*11 デジタルトランスフォーメーション
ICTの浸透が人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させるという概念

*12 官民データ活用推進基本法
インターネットその他の高度情報通信ネットワークを通じて流通する多様かつ大量の情報を活用することにより、我が国が直面する課題の解決に資する環境を整備するため、官民データの適正かつ効果的な活用の推進に関する基本理念や国・地方公共団体の責務等を定めた法律

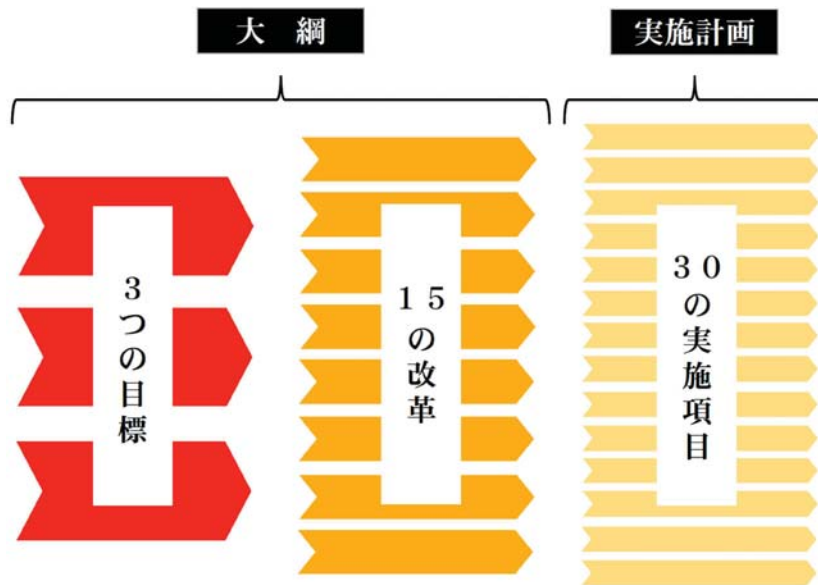
図6 デジタルトランスフォーメーションの概念図



出典：総務省「平成30年版情報通信白書」

2 大綱の体系

本大綱は、「群馬県行財政改革大綱」と別に定める「群馬県行財政改革大綱実施計画」からなり、「群馬県行財政改革大綱」には3つの目標と15の改革を、「群馬県行財政改革大綱実施計画」には30の実施項目を掲げています。



3 推進期間

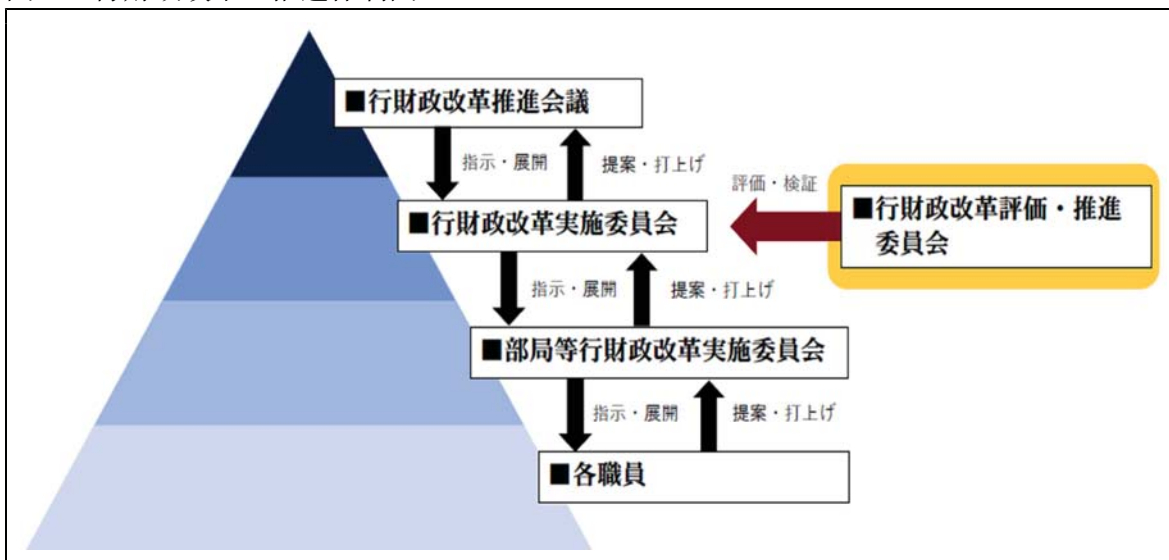
本大綱の推進期間は5年間（令和2年12月～令和7年3月）とします。

4 推進体制

本大綱の理念を全職員が共有し、着実に行財政改革を推進するため、次の組織を設置します。(図7「行財政改革の推進体制図」参照)

- (1) 行財政改革推進会議 (議長：知事)
知事を議長とする県の実行財政改革を推進するための最上位組織。基本方針や行財政改革大綱、推進方策の決定・進行管理を行う。
- (2) 行財政改革実施委員会 (委員長：知事戦略部長)
行財政改革推進会議で決定した基本方針等を具体的に推進するための組織。各部局の主管課長等で構成され、推進会議の所掌事務の具体的な検討や、必要に応じて、専門の事項を調査・検討する作業部会を設置する。
- (3) 部局等行財政改革実施委員会 (委員長：各部局長)
各部局等において、行財政改革を推進するための組織。行財政改革実施委員会からの指示により全庁的な行財政改革を実施するほか、当該部局等の課題に必要な方策・措置を実施する。
- (4) 行財政改革評価・推進委員会 (委員：学識経験者・公募委員等)
学識経験者や公募委員等から構成された第三者委員会。県の実行財政改革の方針策定や取組の評価・進行管理、効率的な実施等に関する助言を行う。

図7 行財政改革の推進体制図



5 職員の取組姿勢

本大綱では、職員は次の姿勢を基本として、自ら主体的に行政改革を不断に取り組んでいくこととします。

① デジタルファースト

個々の手続・サービスについて、デジタルを基本とし、一貫してデジタルで完結させる姿勢

② 民間・市町村との共創

行政の人員不足も進行する中で、新たな行政の担い手や市町村等との連携を深め、行政課題への対応策を共に創り出していく姿勢

③ 多様性の受容

女性・高齢者・障害者・外国人など、様々な県民・職員の特性を理解し、共に暮らし、働きやすい社会を目指していく姿勢

6 進捗管理・公表

本大綱に掲げた改革の推進に当たっては、各改革の具体的な取組やスケジュール、K P I^{*13}等を盛り込んだ「群馬県行財政改革実施計画」を策定し進めていきます。

各年度ごとに取組の実績について、取組所属において自己評価を実施するとともに、外部有識者等からなる群馬県行財政改革評価・推進委員会から評価に対する意見を聴取し、取組の実績の要因分析、課題の整理、次年度に向けた対応の検討等を行い、必要な見直しを行うP D C Aサイクルを確立します。

見直しに際しては、取組内容の見直しのほか、社会情勢の変化に柔軟に対応するため、指標についても必要な見直しを行っていきます。

また、評価結果及び見直した内容については、県ホームページで公表します。



*13 K P I (Key Performance Indicator)

重要業績評価指標を指し、組織の目標達成の度合いを定義する補助となる計量基準群のこと

第3章

目標設定と改革項目

1 目標の設定

本大綱では、質の高い行政サービスを持続的に提供するため、次の3つを目標として設定し、目標を実現するために15の改革を行います。

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1 デジタルトランスフォーメーション等による新しい行政の確立 2 職員の能力を最大化できる働き方改革 3 災害などにも対応できる持続可能な財政基盤の構築 |
|--|

また、目標の最終達成度合を測る指標としてKGIを設定します。KGIは、Key Goal Indicatorの略で、重要目標達成指標を指します。これまでの計画で使用してきたKPI (Key Performance Indicator) は重要業績評価指標で、KGIを各施策レベルに分解し、KGIを達成するために必要な各施策ごとの目標値を設定するものです。

KGIの行財政改革大綱への導入は、全国的にもほとんど例はなく、ニューノーマルに向けて新たな行政の運営方法を目指す挑戦的な取組となります。行政の政策目的は多岐にわたり、様々な視点からのKGIの設定が考えられますが、本大綱のKGIは、行政改革の目的から大きく次の視点に立って設定します。

- ①コスト削減（職員の労働時間も含む）
- ②県民満足度向上（CS…Customer Satisfaction）
- ③職員満足度向上（ES…Employee Satisfaction）

加えて、トップの思いを具体化した総合的な目標を所属や個人レベルまでブレイクダウンして施策を推進していくTPマネジメント^{*14}の考え方と組み合わせ、県全体の目標であるKGIとそれに連なるKPI、さらには各職員の目指すべき目標とをリンクさせ、明示的に設定することによりベクトルを合わせて全庁的に目標に向かっていくこととします。

（図8「TPマネジメントの概念図」参照）

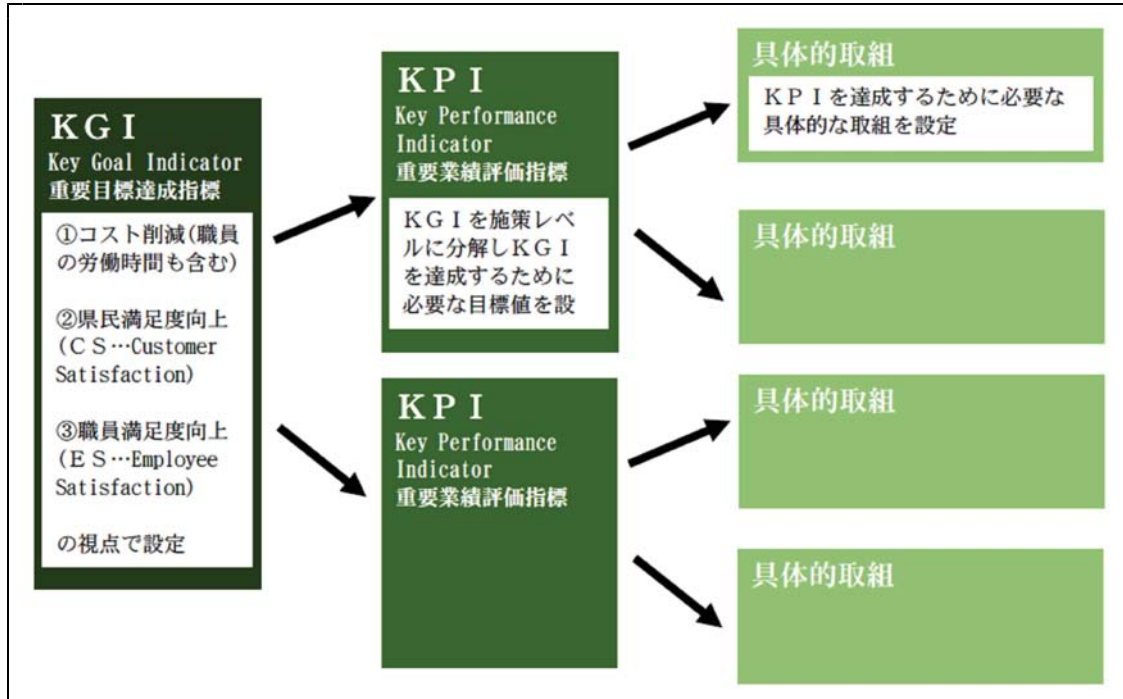
KGIを導入する目的は、①KPIのみではそれぞれの施策を何のために実施するのかが分かりづらく、施策自体が目的化してしまうことを防ぎ、施策の必要性や方向性、内容や程度を判断しやすくなること、②目標重視の姿勢を鮮明にすることで、職員が最終目標を常に意識しながら業務に当たり最大限努力するという組織風土を醸成することにあります。

*14 TPマネジメント (Total Productivity Management)

総合生産性管理を指し、総合的な生産性指標を設定し、その目標を所属や個人レベルにまでブレイクダウンし、各個別目標を達成するための施策を明確にすることで、確実に成果を出そうとする考え方

さらに、KGIを職員一人ひとりに浸透させるためには、業務の進捗状況や課題・問題点を定期的に確認する係ミーティングや、所属内の目標の達成状況を定期的に確認し対策を検討する係長会議を開催するなどの工夫をしていく必要があります。

図8 TPマネジメントの概念図



【KGIの算定方法】

KGIは、その指標を達成するために本大綱において設定したKPIの実績を積み上げて算定します。

(例1)【KPI】「電子申請対象手続数」の場合

「電子申請利用件数」×標準来所所要時間×標準的な時給＝KPIの実績
⇒【KGI】行政手続に係る県民コスト削減額に算入

(例2)【KPI】「在宅ワーク実施者数」の場合

「在宅ワーク実施件数」×標準職員通勤時間×職員平均時給＝KPIの実績
⇒【KGI】働き方改革による職員負担軽減額に算入

ただし、間接的な効果を上げる施策もあることから、本大綱に掲げたKPIのすべてがKGIに算入できるわけではないため、直接的な効果を上げる施策のKPIのみを算入することとします。

2 改革項目

本大綱における改革及び実施項目は次のとおりです。

3つの目標	15の改革	30の実施項目
I デジタルトランスフォーメーション等による新しい行政の確立	1 デジタルトランスフォーメーションによる県民の利便性向上	(1)電子申請等受付システム、マイナンバーカード活用★ (2)県への支払い方法の多様化★ (キャッシュレス導入、コンビニ納付等) (3)利用機会の格差是正★ (デジタルデバйд対策) (4)規制緩和の推進★ (標準処理期間、添付書類、押印等の見直し) (5)オープンデータ化の推進★ (6)デジタル技術を活用した地域課題解決
	2 戦略的なメディアプロモーション体制の整備と推進	(7)日本最先鋭のコンテンツ創出力と独自のメディアミックスを駆使した情報発信(動画・放送スタジオ、ホームページ、SNS、テレビ、出版物等の活用及び分析等)
	3 官民共創コミュニティの実現	(8)官民共創コミュニティの理念を活かした行政手法の導入
	4 民間と協力した行政手法の多様化	(9)民間活力の活用(PFI、PFS/SIB、ESCO事業、NPO連携)
	5 自治体連携と地方分権改革推進	(10)他自治体との連携・支援体制強化★ (自治体間連携・共同化支援、人材支援、システム共同化・標準化支援、地方分権提案支援)
II 職員の能力を最大化できる働き方改革	6 県政のデジタル化推進	(11)ICTの利活用による業務効率化★ (電子決裁、ペーパーレス会議、AI等活用) (12)情報システム最適化★(クラウド化) (13)ICT人材の活用とICTリテラシーの向上 (14)データに基づく政策立案(EBPM)
	7 業務プロセス改革(BPR)推進	(15)業務プロセス改革による効率化推進★ (5S、カイゼン等) (16)効果的・効率的な組織体制整備及び適正な定員管理
	8 多様で柔軟な働き方の実現	(17)テレワーク推進 (在宅ワーク、サテライトオフィス、フリーアドレス) (18)ワーク・ライフ・バランスの推進
	9 多様な人材の育成・活躍推進	(19)幅広い人材育成 (20)職員の政策形成能力の向上 (政策プレゼン) (21)女性・障害者の活躍推進
	10 ガバナンスとコンプライアンス強化	(22)内部統制の徹底
	III 災害などにも対応できる持続可能な財政基盤の構築	11 財政の透明性向上
12 財政規律の強化		(24)基礎的財政収支の黒字の維持及び財政調整基金の残高確保
13 歳入確保と民間資金の活用		(25)県税収入の確保 (26)税外債権の適正管理 (税外未収金の全庁連携) (27)自主財源確保と民間資金の活用推進 (ネーミングライツ、クラウドファンディング)
14 公共施設等の有効活用と適正管理		(28)県有施設の有効活用 (29)公共施設等の長寿命化
15 公営企業の経営基盤強化		(30)公営企業の健全な経営

※★印は、群馬県官民データ活用推進計画の取組項目です。

目標1 デジタルトランスフォーメーション等による新しい行政の確立

デジタルトランスフォーメーションは、「ICT（情報通信技術）の浸透が、人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させる」という概念であり、行政の仕事もデジタル技術の活用により、大きく変化していくことが求められています。

本県においても、速やかに、あらゆる分野でのデジタルトランスフォーメーションを推進し、県民の利便性を高めて県民満足度の向上を図る必要があります。そこで、3年以内に日本最先端クラスのデジタル県となることを目指し、具体的な行程を定めて強力に推進します。

また、独自のメディアミックスを駆使した戦略的なメディアプロモーション体制の整備や、公共私連携して地域課題等の解決に向けて共創する新しい行政の確立を目指します。

KG I ① デジタル化による県民利便性向上

「県民満足度向上（CS）」の視点から、行政手続のオンライン化や、規制緩和等により県民の利便性が向上した効果を算出します。

■改革1 デジタルトランスフォーメーションによる県民の利便性向上

令和元年12月に施行されたデジタル手続法においては、国、地方公共団体、民間事業者、国民その他の者があらゆる活動において情報通信技術の便益を享受できる社会の実現を目指し、①デジタルファースト（個々の手続・サービスが一貫してデジタルで完結する）、②ワンスオンリー（一度提出した情報は、二度提出することを不要とする）、③コネクテッド・ワンストップ（民間サービスを含め、複数の手続・サービスをワンストップで実現する）の基本原則を掲げています。

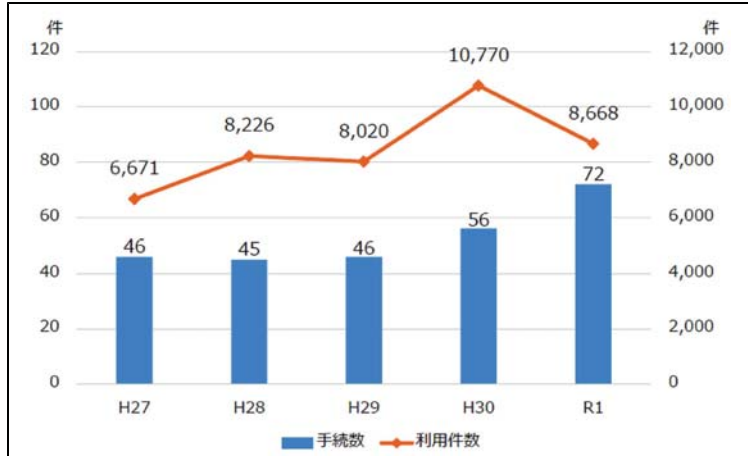
本県においても、この基本原則の下、デジタルトランスフォーメーションを推進し、電子申請の推進、マイナンバーカードの普及・活用、県への支払い方法の多様化（キャッシュレス導入）の推進など、県民の利便性を向上させる取組を実施します。（図9「電子申請手続数及び利用件数の推移」参照）

また、NPOや民間団体を含めた様々な主体が公共データを活用し、創意工夫を活かした多様なサービスの迅速かつ効率的な提供や官民の協働による公共サービスの提供・改善を実現するため、県の所有するデータのオープンデータ化を推進します。

【実施項目】

- ・電子申請受付システム、マイナンバーカード活用 ★群馬県官民データ活用推進計画 対応項目（以下同様）
- ・県への支払い方法の多様化（キャッシュレス導入、コンビニ納付等）★
- ・利用機会の格差是正（デジタルデバイド対策）★
- ・規制緩和の推進（標準処理期間、添付書類、押印等の見直し）★
- ・オープンデータ化の推進 ★
- ・デジタル技術を活用した地域課題解決

図9 電子申請手続数及び利用件数の推移



■改革2 戦略的なメディアプロモーション体制の整備と推進

ニューノーマルを見据えて社会のデジタル化が加速する中で、デジタルメディアを活用した情報発信が求められています。

また、戦略的な情報発信により本県のブランド力を向上させ、国内外の経済の活力を本県経済に取り込むことや、平常時だけでなく、自然災害の発生などによる非常時でも、県内にいる人々が迅速に情報を入手できるようにすることも必要です。

このような中で、本県においては、知事自身によるトッププロモーションや、動画・放送スタジオ「tsulunos」及びSNS（Social Networking Service）等の活用、アクセス情報等の分析の徹底・共有により、日本最先鋭の自前のコンテンツ創出力を獲得し、本県の正確でタイムリーな情報を、だれ一人取り残すことなく、本県独自のメディアミックスにより、国内外に発信していきます。

【実施項目】

- ・日本最先鋭のコンテンツ創出力と独自のメディアミックスを駆使した情報発信（動画・放送スタジオ、ホームページ、SNS、テレビ、出版物等の活用及び分析等）

写真1 動画・放送スタジオ「tsulunos」の様子



KG I ② 民間活力の活用と市町村支援

「コスト削減」の視点から、民間資金の活用や民間との協働等によりコストを削減した効果を算出します。

■改革3 官民共創コミュニティの実現

新・総合計画がゴールとする令和22年（2040年）までの今後20年間に予想される人口減少や高齢化の進展により、行政分野においても担い手不足が見込まれます。また、これまで扶助機能を担ってきた地縁組織や家族のつながりが弱体化することに加え、民間事業者が撤退するなど、地域社会を維持するために必要なサービスを提供してきた環境が大きく変容することが予想されます。

これからの自治体は、このような環境下で、ますます複雑化する地域課題や多様化する住民ニーズに持続可能な形で対応していく必要があります。

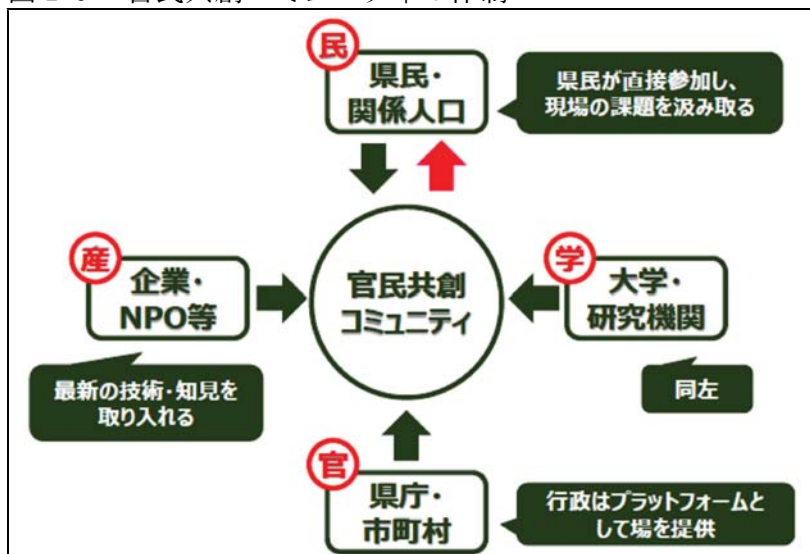
この困難な状況を切り開く鍵の一つは「共創」です。企業や大学、NPO、地域を基盤にした団体など様々な主体が連携し、公的サービスの一翼を担っていくよう「共創」の場となる連携のプラットフォームとなることが、これからの自治体に求められる役割のひとつです。

群馬県では、この「共創」の場を「官民共創コミュニティ」と呼びます。「官民共創コミュニティ」は、企業や大学にとどまらず、多様な住民を含む様々な主体の交流からイノベーションが生まれ、社会課題の解決が図られる、これからの公共のあり方を示しています。県内にたくさんの「官民共創コミュニティ」を育てていく取組を進めます。（図10「官民共創コミュニティの体制」参照）

【実施項目】

- ・官民共創コミュニティの理念を活かした行政手法の導入

図10 官民共創コミュニティの体制



■改革4 民間と協力した行政手法の多様化

多様化する県民ニーズへの対応や、厳しい財政状況において業務効率を可能な限り向上させていくため、様々な民間主体との連携や協働を進めるとともに、新たな手法であるPFS^{*15}やSIB^{*16}の活用についても検討しつつ、民間活力やノウハウを効果的に活用し、行政サービスの更なる質の向上を図ります。

【実施項目】

- ・民間活力の活用（PFI^{*17}、PFS/SIB、ESCO事業^{*18}）、NPO等連携

■改革5 自治体間連携と地方分権改革推進

県内の市町村の中には、令和22年（2040年）には、人口が約70%近く減少してしまうと試算されている自治体もあり、そうした自治体では、行政サービスの維持が困難になることも想定されます。

そこで、市町村間又は県・市町村間で連携し、行政サービスの維持が困難となった小規模自治体の支援を行うことが必要となります。

令和2年6月の国の第32次地方制度調査会の答申においては、都道府県による補完・支援の必要性が謳われ、事務の委託、事務の代替執行、過疎地域における道路の代替整備等、市町村に代わって事務を行う手法に加え、法令上の役割分担は変更せず、都道府県と市町村が一体となって行政サービスを提供する、協働的な手法が示されました。

地域の行政課題を解決するためには、県と市町村との連携が不可欠であり、今後も連携・支援体制を強化していくとともに、地方創生関係交付金の活用や事業・システムの共同化支援、県・市町村間の人事交流を進め、質の高い行政サービスの維持を図ります。

【実施項目】

- ・他自治体との連携・支援体制強化（自治体間連携・共同化支援、人材支援、システム共同化・標準化支援、地方分権提案支援）★

*15 PFS (Pay For Success)

地方公共団体等が、民間事業者等に委託等して実施させる事業のうち、その事業により解決を目指す「行政課題」に対応した「成果指標」が設定され、地方公共団体等が当該行政課題の解決のためにその事業を民間事業者等に委託等した際に支払う額等が、当該成果指標の改善状況に連動する事業

*16 SIB (Social Impact Bond)

PFSによる事業を受託した民間事業者が、当該事業に係る資金調達を金融機関等の資金提供者から行い、その返済等を成果に連動した地方公共団体からの支払額等に応じて行うもの

*17 PFI (Private Finance Initiative)

公共施設の建設、維持管理、運営等に民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用することにより、同一水準のサービスをより安く、又は、同一価格でより上質のサービスを提供する手法

*18 ESCO (Energy Service Company)

民間事業者が実施する省エネルギーサービスのことで、事業者が設計や施工、運転・維持管理、資金調達などを包括的に行う事業

目標2 職員の能力を最大化できる働き方改革

県政を進める上において、その中心となるのは職員です。職員一人ひとりが主役となってその能力を最大限発揮できる体制や仕組み、そして、それらを生み出す土壌を作ることが、県政の大きな飛躍に直結します。

デジタル技術の活用や業務プロセスの見直しにより、業務の効率化を図り、職員が生産性の高い業務に集中的に取り組めるようにします。

また、テレワークの促進や、時差出勤・育児休暇等の両立支援制度の利用などにより柔軟な働き方ができる環境を整えるとともに、障害の有無や性別などに関わらず個々の能力を発揮できるダイバーシティの推進を図ります。

KGI③ デジタル化の推進と業務効率化

「コスト削減」の視点から、AI等の活用や業務プロセス改革等によりコストを削減した効果を算出します。

■改革6 県政のデジタル化推進

県の業務におけるデジタルトランスフォーメーションを進め、AI等のICTの活用、クラウドサービスの利用やサーバ統合等の情報システムの最適化、県庁情報通信ネットワークの再構築などにより、職員の業務効率の向上とコスト削減等を図ります。(図11「電子決裁率の推移」参照)

とりわけ、平成29年5月に決定された国の「デジタル・ガバメント推進方針」では、クラウドサービスの積極的活用が掲げられ、情報システムを整備する際に、クラウドサービスを第一候補とする「クラウド・バイ・デフォルト原則」が示されたところであり、本県においても、同原則に基づきクラウドサービスを積極的に活用します。

また、施策の企画をその場限りのエピソードに頼るのではなく、施策目的を明確化した上で、合理的根拠(エビデンス)に基づくものとするEBPM^{*19}を推進します。

さらに、ICTの専門的な知識を有する人材を活用し、ICTの導入促進を図るとともに、職員教育を強化して、情報セキュリティ対策等のICTリテラシーを高めていきます。

【実施項目】

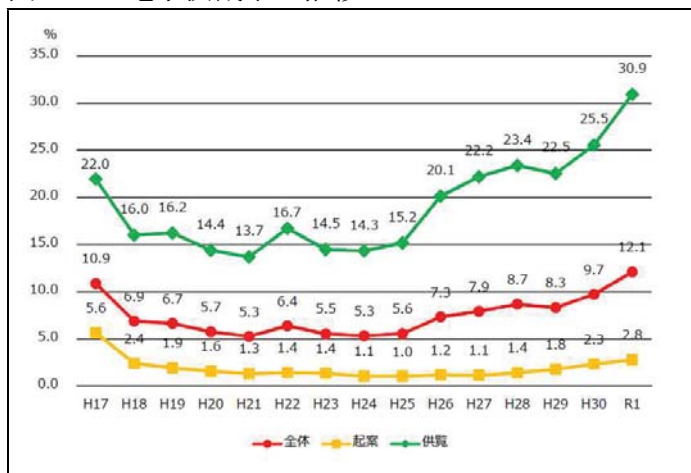
- ・ICTの利活用による業務効率化(電子決裁、ペーパーレス会議、AI等活用)★
- ・情報システム最適化(クラウド化)★
- ・ICT人材の活用とICTリテラシーの向上
- ・データに基づく政策立案(EBPM)

*19 EBPM
Evidence Based Policy Makingの略

写真2 ICT利活用に係る写真・イメージ



図11 電子決裁率の推移



■改革7 業務プロセス改革（BPR^{*20}）推進

職員が行っている業務のプロセス（工程）を見直し、省力化を図ります。

不要な工程の省略、権限委任による決裁区分の見直し、協議方法の見直し、書類作成方法の見直し、会議の見直しなど見直し項目は無限にあり、見直しは継続的に実施することが必要です。

こうしたことから、業務プロセス改革を継続的に推進していくための体制・仕組みを整備し、全庁的に業務プロセス改革を進めていきます。

また、業務プロセス改革などを通して、より効果的・効率的な組織体制を構築するとともに、適正な定員の管理も実施します。

【実施項目】

- ・業務プロセス改革による効率化推進（5S、カイゼン等）★
- ・効果的・効率的な組織体制整備及び適正な定員管理

*20 BPR (Business Process Reengineering)

既存の業務プロセスを詳細に分析して課題を把握し、ゼロベースで全体的な解決策を導き出すことにより、県民及び職員の双方の負担を軽減するとともに、業務処理の迅速化・正確性の向上を通じた利便性の向上を図る取組

KGI④ 多様な人材の活躍と働き方改革

「職員満足度向上（E S）」の視点から、テレワークやワーク・ライフ・バランスの推進等により職員の負担が軽減した効果を算出します。

■改革8 多様で柔軟な働き方の実現

これまでの我が国の労働制度と働き方においては、残業を前提とした長時間労働や育児休暇の取得のしにくさなどの労働慣行により、子育てや介護等との両立が難しく、幅広い人材の活躍や労働生産性の向上を阻む要因となっていました。こうした課題に対応するため、国は平成29年3月に「働き方改革実行計画」を策定し、長時間労働の是正や柔軟な働き方がしやすい環境整備を推進することを決定しました。

長時間労働の是正などにより、ワーク・ライフ・バランスが改善し、就労を希望するだけでもが仕事に就きやすくなり、労働参加率や労働生産性の向上に繋がると考えられます。

また、併せて柔軟な働き方がしやすい環境整備としてテレワークの推進等が掲げられています。

こうしたことから、本県においても、総労働時間の縮減を引き続き推進するとともに、柔軟な働き方ができるようテレワーク等の環境を整備し、ワーク・ライフ・バランスの改善を進めます。(図12「サテライトオフィスの配置状況(令和2年12月時点)」参照)

【実施項目】

- ・テレワーク推進(在宅ワーク、サテライトオフィス、フリーアドレス)
- ・ワーク・ライフ・バランスの推進

図12 サテライトオフィスの配置状況(令和2年12月時点)



■改革9 多様な人材の育成・活躍推進

近年、複雑・高度化する行政課題に対応するため、幅広く人材を育成し、活躍を推進することが必要となってきました。

民間企業を含む他団体への派遣や、様々な職員研修を実施することで、より専門的で高度な人材の育成を進めるとともに、県政課題の解決策提案を目的とした政策プレゼンを実施し、職員の意識や政策立案能力、さらにプレゼン技術等の向上を図ります。

また、新・総合計画では教育イノベーション^{*21}により、自分の頭で未来を考え、動き出し、生き抜く力を持つ「始動人」を本県から輩出することを目指しています。この動きを広く県内に伝播させるため、まずは県庁職員が「始動人」となるよう人材育成に努めます。

さらに、働く職員がそれぞれの多様性を認め、お互いに助け合うことにより、個々の能力を十分に発揮できる環境をつくっていくダイバーシティ・マネジメントの考え方や、SDGsの理念に基づき、総労働時間の縮減や両立支援制度の充実、男性の家事・育児参加促進、テレワークの環境整備等により、障害の有無や性別などに関わらず、だれもが持てる能力を最大限発揮できる働きやすい職場づくりを進めます。

【実施項目】

- ・幅広い人材育成
- ・職員の政策形成能力の向上（政策プレゼン）
- ・女性・障害者の活躍推進

写真3 政策プレゼンの様子



*21 教育イノベーション

生徒1人1台のPC等によるICT利活用や、多様な個性に合った最適な環境で提供する個別最適化教育、教員の働き方改革等を目指す本県の教育改革

■改革10 ガバナンスとコンプライアンス強化

平成29年の地方自治法の一部改正に伴い、令和2年4月から都道府県に内部統制制度の導入が義務付けられたことから、本県においては、令和2年3月31日に群馬県内部統制基本方針を策定し、内部統制^{*22}に取り組んでいます。

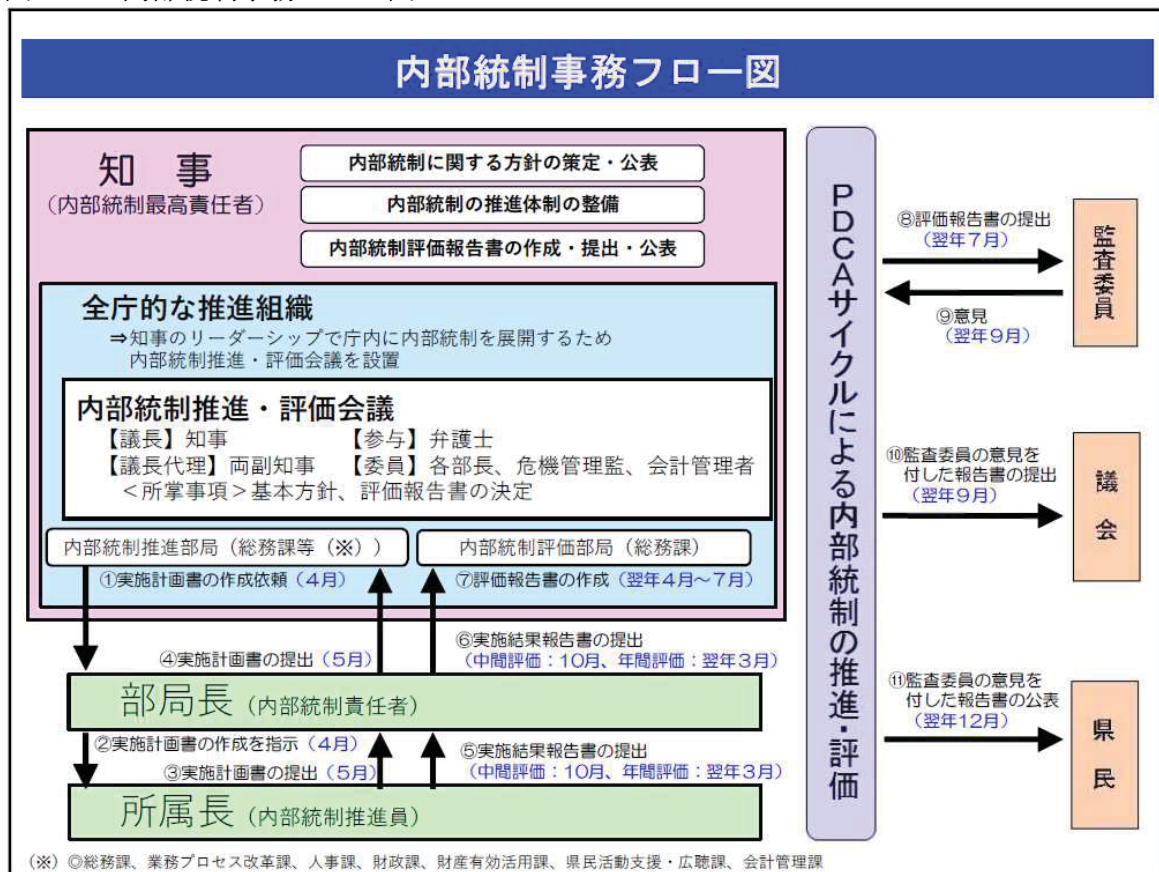
知事の強いリーダーシップの下、内部統制推進・評価会議や専門の弁護士を設置し、「財務に関する事務」に加え、本県オリジナルの事項である「個人情報保護に関する事務」、「公正な職務の執行を損なうおそれのある働きかけへの対応に関する事務」を対象に、想定されるリスクを設定し、毎年度評価を行う「群馬モデル」として内部統制を推進します。

これにより、業務に伴う重大な不祥事例（事務ミス、法令違反等）の発生を未然に防ぎ、県民から大きく信頼される行政運営の確立を図ります。（図13「内部統制事務フロー図」参照）

【実施項目】

- ・内部統制の徹底

図13 内部統制事務フロー図



*22 内部統制

地方公共団体における内部統制とは、地方公共団体の長が、組織目的の達成を阻害する事務上の要因をリスクとして把握・評価し、対応策を講じることで、事務の適正な執行を確保すること

目標3 災害などにも対応できる持続可能な財政基盤の構築

本県では、これまでの行政改革の取組等により、相対的に健全な財政運営を継続してきましたが、近年、大規模化する自然災害や新型コロナウイルス感染症の流行など、これまで経験したことのない事態が発生している現下の情勢においては、災害等に対応できる財政調整基金等の確保や、県債残高の削減に努め、緊急の財政出動に備える必要があります。

こうしたことから、本大綱においては、基礎的財政収支（プライマリーバランス）の黒字を維持するとともに、財政調整基金の残高確保、県税収入を始めとした自主財源の確保、公共施設等の有効活用、公営企業の経営基盤強化等に取り組みます。（図14「積立基金残高の推移」、図15「県債残高の推移」参照）

図14 積立基金残高の推移

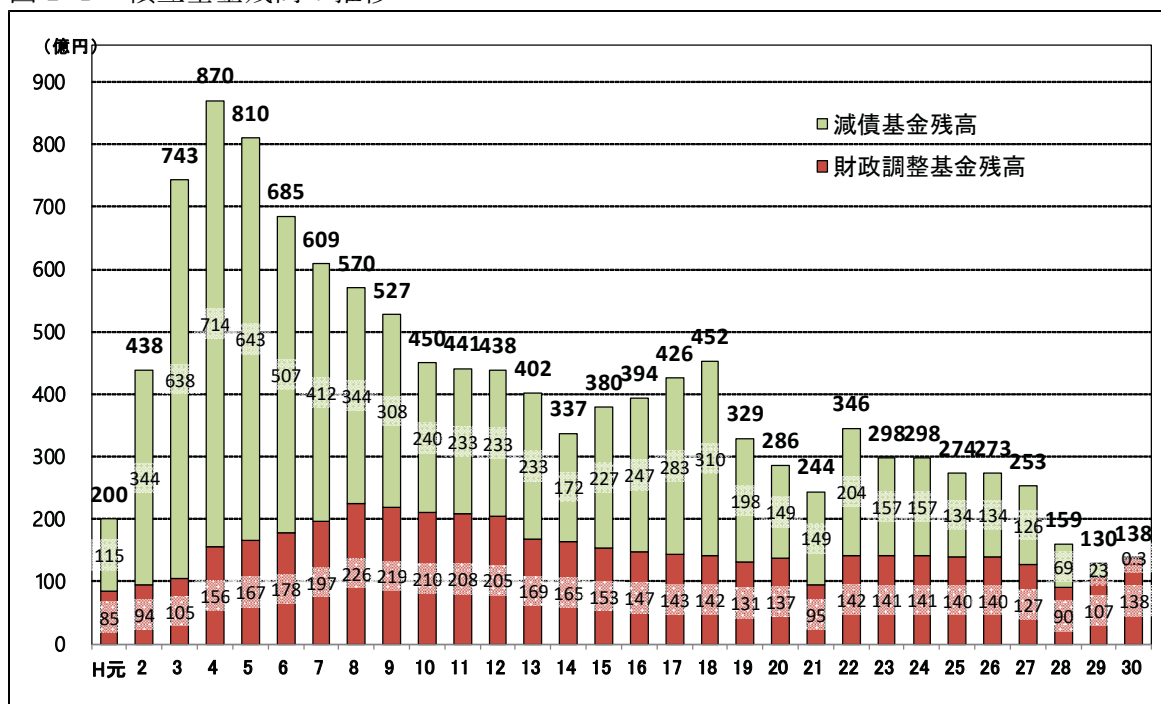
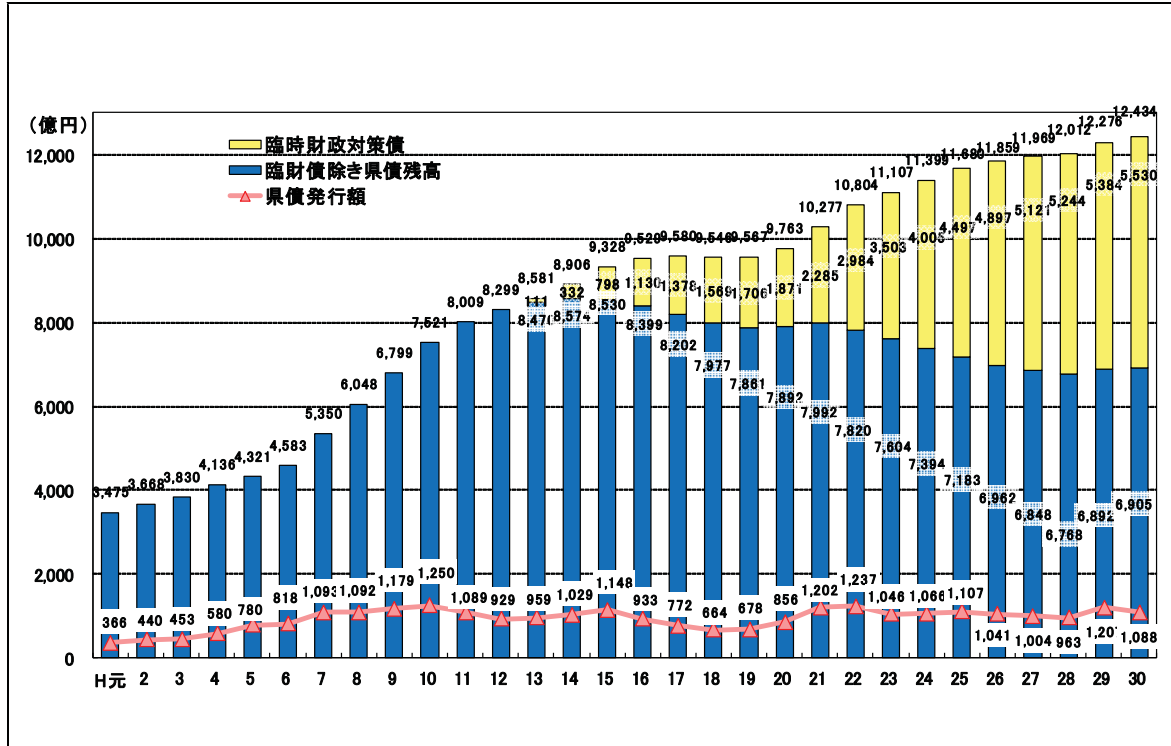


図15 県債残高の推移



KG I ⑤ 緊急事態対応と健全な財政運営の確立

「コスト削減」の視点から、財政規律の強化や公共施設等の長寿命化等によりコストを削減し、財政健全化につながった効果を算出します。

■改革11 財政の透明性向上

少子高齢化に伴う社会保障関係経費の増加や、大規模災害等に伴う対応経費の増加等、地方財政を巡る環境は厳しさを増しています。そうした中で、中長期的な視点を持ち、持続可能な財政運営を行っていく必要があります。

そこで、今後の県財政の状況を推計した「中期財政見通し」を作成することにより、将来にわたって県財政の健全性を維持するとともに、見通しの結果を公表することで県財政の透明性を向上させます。

【実施項目】

- ・中期財政見通しの作成・公表

■改革12 財政規律の強化

健全な財政運営を維持するためには、各年度ごとの収支のバランスを維持するとともに、突発的な支出に対応するための基金の残高を確保しておくことが必要です。

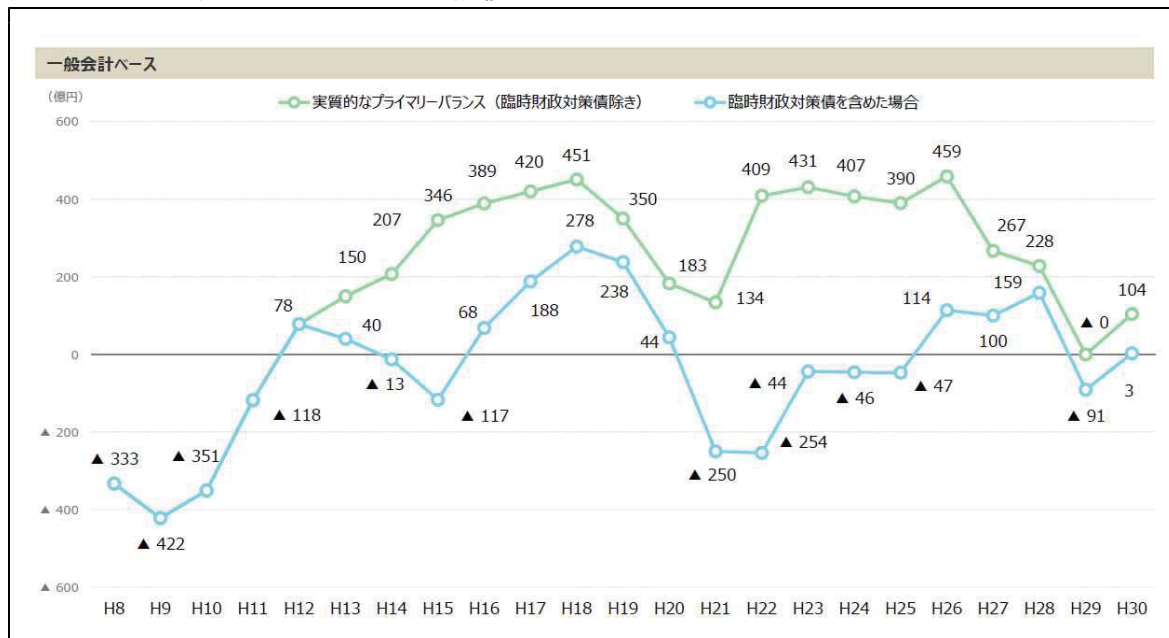
中期財政見通しや社会経済情勢を考慮した歳入の見通しを踏まえ、適正な歳出の管理を徹底し、基礎的財政収支（プライマリーバランス）の黒字化を図ります。（図16「プライマリーバランスの推移」参照）

また、新型コロナウイルス感染症や大規模災害等の支出に備え、財政調整基金を積み立て、必要な残高を確保するよう取り組みます。

【実施項目】

- ・基礎的財政収支の黒字の維持及び財政調整基金の残高確保

図16 プライマリーバランスの推移



■改革13 歳入確保と民間資金の活用

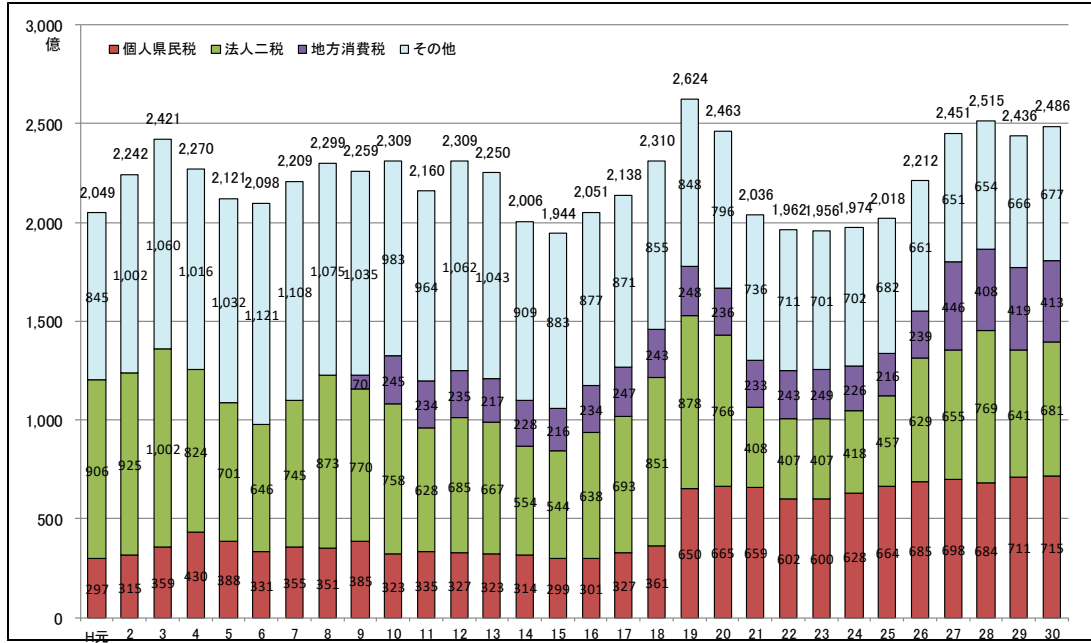
今後も健全な財政運営を維持するため、更なる歳入の確保を図っていく必要があることから、県税収入の確保や税外債権の適正な管理を徹底するとともに、施設命名権（ネーミングライツ）や未利用地の売却、使用料・手数料の設定など自主財源を確保します。（図17「県税収入の推移」参照）

また、クラウドファンディングの活用など新たな民間資金の活用の方策等についても検討していきます。

【実施項目】

- ・県税収入の確保
- ・税外債権の適正管理（税外未収金の全庁連携）
- ・自主財源確保と民間資金の活用推進（ネーミングライツ、クラウドファンディング）

図17 県税収入の推移



■改革14 公共施設等の有効活用と適正管理

「群馬県公共施設等総合管理計画」に基づき、公共建築物及びインフラ施設からなる公共施設等を重要な経営資源と捉え、県有施設や空間の有効活用を推進するとともに、劣化診断や点検等を踏まえた長寿命化工事を実施し、維持管理・更新等にかかる経費の節減を図ります。

また、時代の変化等に伴い、必要性や有効性が減少した県有施設については、そのあり方を抜本的に見直し、廃止・統合や用途変更等について検討します。

【実施項目】

- ・ 県有施設の有効活用
- ・ 公共施設等の長寿命化

■改革15 公営企業の経営基盤強化

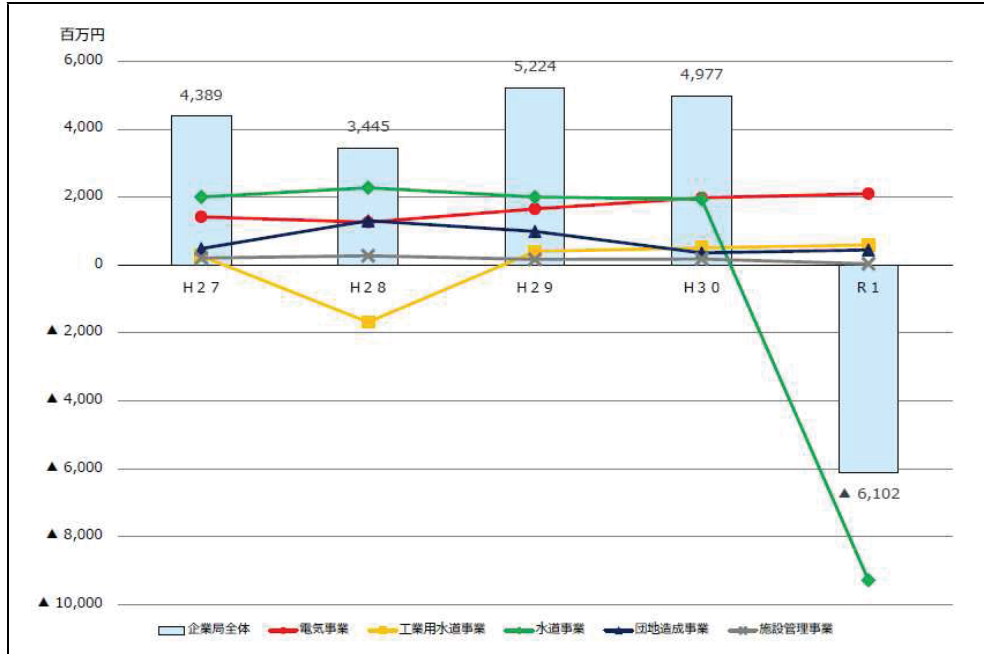
企業局においては、電気事業、工業用水道事業、水道事業、団地造成事業、施設管理事業を実施し、地域発展に必要不可欠な社会基盤を構築しています。今後は、経営基本計画に基づき、効果的・効率的な事業執行を図り、健全経営を継続していきます。(図18「企業局の決算の推移」参照)

病院局においては、心臓血管センター、がんセンター、精神医療センター、小児医療センターの4病院を運営し、県内の医療体制の強化を図っています。今後は、県立病院改革プランに基づき、病院の機能強化、医療人材確保、経営健全化、デジタルトランスフォーメーションの推進等に取り組んでいきます。(図19「病院局の決算の推移」参照)

【実施項目】

- ・ 公営企業の健全な経営

図18 企業局の決算の推移



注) 令和元年度の水道事業の純損失は、新田山田及び東部地域水道を群馬東部水道企業団に事業譲渡したことに伴う特別損失を計上したことによるもの。

図19 病院局の決算の推移

