



(仮称)  
**栃木県**  
**行財政改革大綱2026～2030**  
(素案)

21世紀中頃を展望した改革への挑戦

# 目次

<b>第1 行財政改革への挑戦の必要性</b>	<b>3</b>
1. 21世紀の中頃を展望した栃木県の行財政の課題	5
2. 新たな行財政改革への挑戦	13
<b>第2 行財政改革への挑戦に向けた基本的な考え方</b>	<b>14</b>
1. 策定の趣旨	16
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	17
3. 行財政改革の目標	19
4. 行財政改革大綱推進の方法	20
<b>第3 行財政改革の具体的取組</b>	<b>21</b>
1. 全体の体系	23
2. 目標ごとの具体的説明	29

# 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行財政の課題
2. 新たな行財政改革への挑戦

## 全体像

# 1

### 21世紀の中頃を展望した栃木県の行財政の課題

#### 【展望】

- (1) 栃木県における人口減少・少子高齢化の進行
- (2) 医療・介護・福祉ニーズの増加
- (3) 建築物・インフラ施設の老朽化
- (4) 気候変動
- (5) 国際政治・経済・社会における不確実性の増大
- (6) 厳しさを増す財政運営
- (7) AI・デジタル技術の社会実装の進展への対応



#### 【課題】

- 2060年には約128万人まで人口が減少すると予測される（趨勢ケース）中、生産年齢人口割合の低下等により財政運営や県職員確保が困難になるおそれ
- 急激な社会経済情勢の変化等不測の事態にも機動的に対応できる行財政基盤の確保が必要
- 大きな進歩が期待されるデジタル技術の活用が不可欠

# 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
- (2)新たな行財政改革大綱策定の必要性

・ 人口減少に伴い財源・マンパワー等県政経営の資源の制約が強まる中、地域社会を取り巻く社会経済情勢・自然環境等の不確実性が増大

- ▼
- ・ 従来の行財政運営の延長では対応困難
  - ・ 次の3つの視点から果敢な挑戦が必要

#### 視点1 連携・協働

県政経営資源の制約が強まる中、市町や民間等多様な主体との連携・協働を一層強化していく

#### 視点2 デジタル

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 財政基盤

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

# 1. 21世紀の中頃を展望した栃木県の行財政の課題

- ・ 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、今後栃木県の行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。
- ・ 次ページ以降では、特に本県の行財政に多大な影響を及ぼすと考えられる以下の課題について、詳述します。

## (1) 栃木県における人口減少・少子高齢化の進行

## (2) 医療・介護・福祉ニーズの増加

## (3) 建築物・インフラ施設の老朽化

## (4) 気候変動

## (5) 国際政治・経済・社会における不確実性の増大

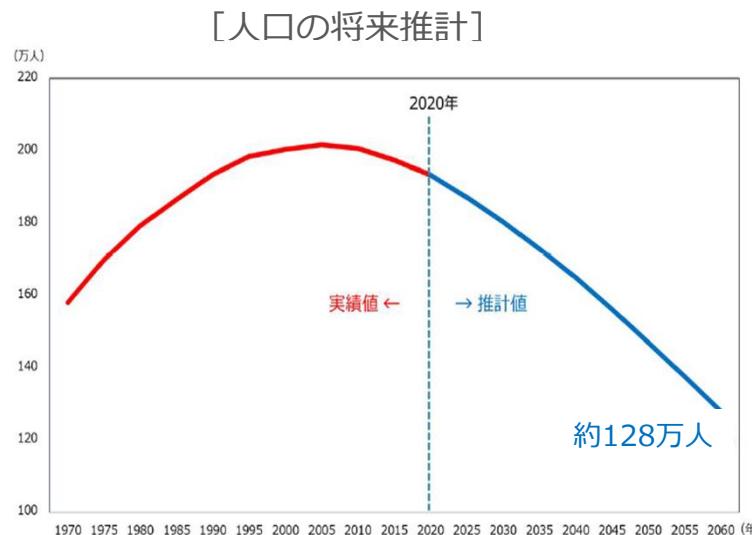
## (6) 厳しさを増す財政運営

## (7) AI・デジタル技術の社会実装の進展への対応

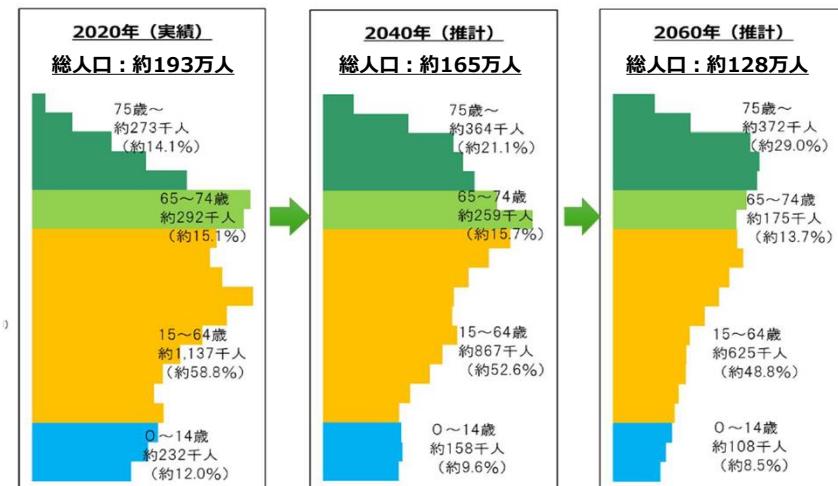
# (1) 栃木県における人口減少・少子高齢化の進行

## 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年には約128万人まで減少（2020年比▲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。



## [生産年齢人口 & 高齢者人口の将来推計]



※出典：総務省「国勢調査」、栃木県総合政策部推計(2024年8月)

## 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・協働を一層推進していく必要があります。

## (2) 医療・介護・福祉ニーズの増加

### 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・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。



### 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。

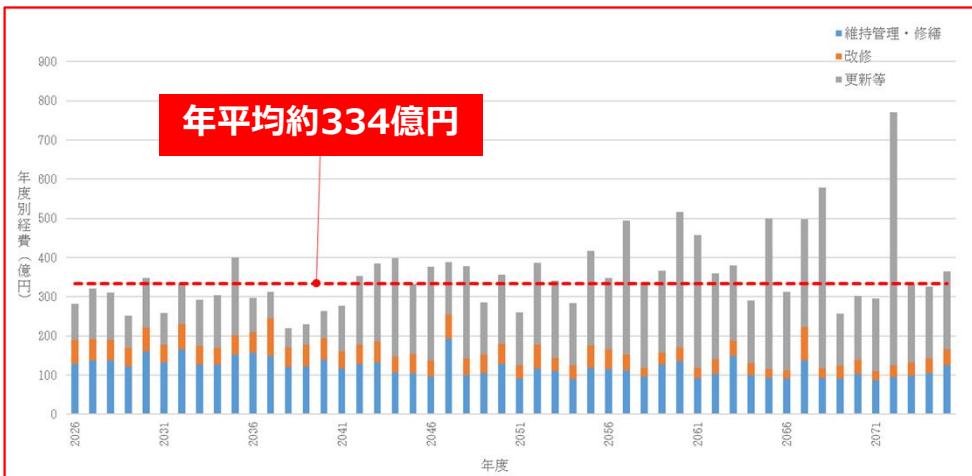
### (3)建築物・インフラ施設の老朽化

#### 時代の潮流

- 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約595億円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。

※建築物・インフラ施設の長寿命化：建築物や道路・橋などの公共インフラを計画的な維持管理や更新によって長期間安全に使い続ける取組

[建築物の維持管理・修繕・更新等に要する経費試算]



[インフラ施設の維持管理・修繕・更新等に要する経費試算]



※出典：「栃木県公共施設等総合管理基本方針（第2期）」（2026年3月策定予定）

#### 課題

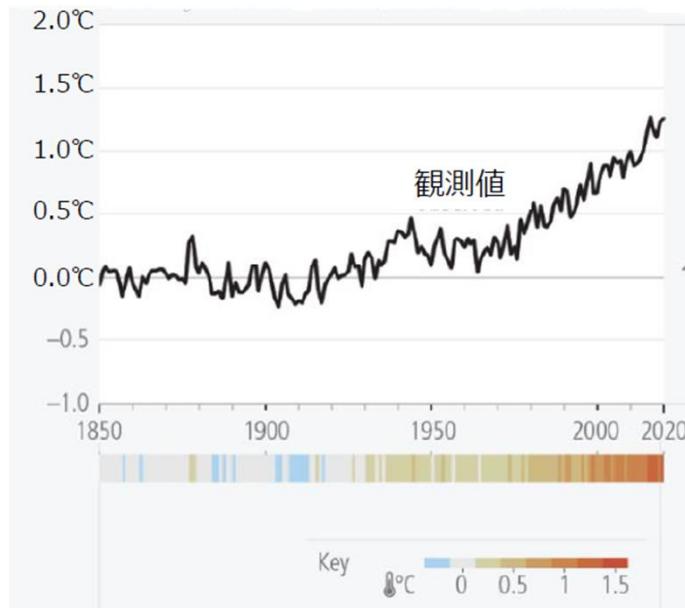
建築物やインフラ施設の維持管理等に要する経費の高止まりは、本県財政の負担となるため、真に必要となるインフラ施設等の適正な維持管理のあり方を検討する必要があります。

## (4)気候変動

### 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世紀末と比べて日本国内で年平均気温が約4.5℃上昇すると予測されています。（出典：「日本の気候変動2025」文部科学省・気象庁）
- ✓ 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。

[気候変動（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

### 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ことに加えて、課題に迅速かつ柔軟に対応できる組織体制の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

### 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。
- ✓ 特にエネルギー価格や物価の変動、国際紛争によるサプライチェーンの混乱などは、地域住民の生活や雇用に直接影響するなど、社会的・経済的負担を非常に高めるおそれがあります。

### 課題

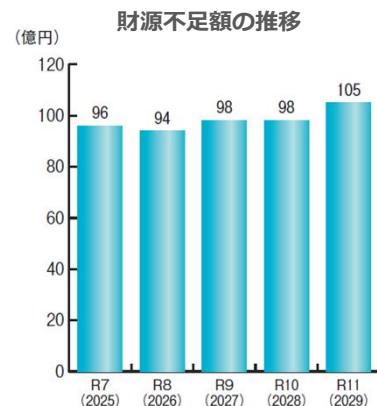
急速な社会経済情勢等の変化など、予測が困難な状況にあっても的確に対応できる財政基盤や行政組織を構築することに加え、市町や民間等の多様な主体との連携・協働を一層推進することにより、課題に立ち向かっていく必要があります。

## (6) 厳しさを増す財政運営

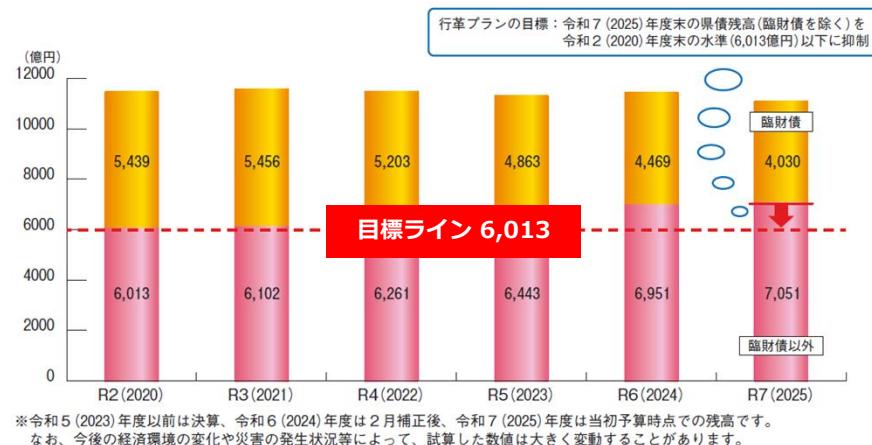
### 時代の潮流

- ✓ 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、今後の人ロード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。

#### [財源不足額の推移 & 財政調整的基金残高の推移]



#### [県債残高の推計]



※出典：「とちぎの財政（令和7(2025)年度）」（2025年3月）

### 課題

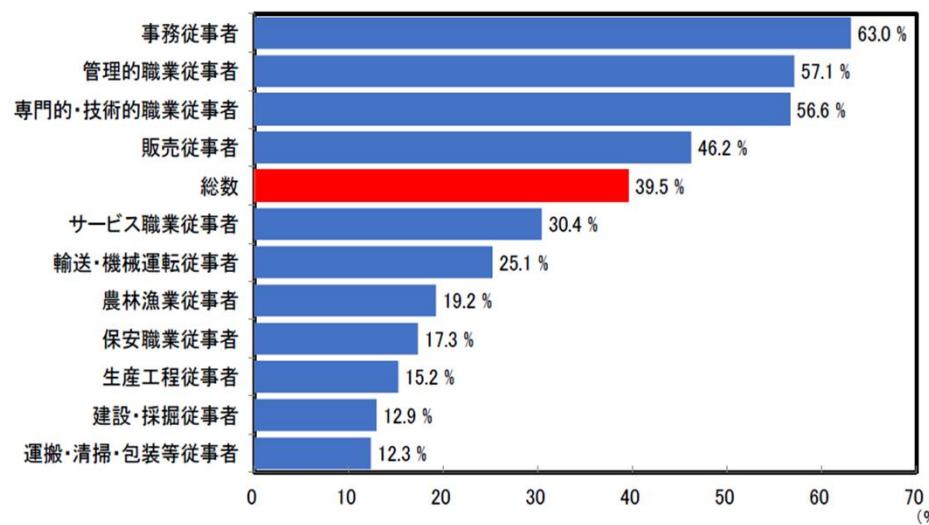
財政調整的基金の減少や公債費の増加により、新たな行政ニーズや先送りできない政策課題に対する機動的な対応が困難になることが懸念されるため、一層の行財政改革に取り組んでいく必要があります。

## (7) AI・デジタル技術の社会実装の進展への対応

### 時代の潮流

- ✓ 民間調査会社※1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※2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※3」として県職員と協働することで、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※4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の創出と様々な社会課題の解決が実現されることで、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。

[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）]



※1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）

※2生成AI：文章や画像などを自動生成するAI技術

※3 AIエージェント：利用者の指示や状況に応じて自律的に判断・行動するAIプログラム

※4 Society5.0：IoTやAIなど先端技術を活用し、経済発展と社会課題解決を両立する新しい社会像

### 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一方で、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情勢・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し、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、第8期となる行財政改革大綱を策定し、次の3つの視点から更なる改革に果敢に挑戦していく必要があります。

#### 視点1 連携・協働

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・協働を一層強化していく

#### 視点2 デジタル

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 財政基盤

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
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. 行財政改革の目標
4. 行財政改革大綱推進の方法

# 第2 行財政改革への挑戦に向けた基本的な考え方

## 全体像

1

### 策定の趣旨

令和8(2026)年度から令和12(2030)年度までの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。

3

### 行財政改革の目標

視点0～3に対応して、次の4つの目標を掲げ、県民満足度の高い県政の実現に向け、行財政改革に挑戦します。

#### 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

#### 目標Ⅱ

多様な主体との連携・協働・共創への挑戦

#### 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

#### 目標Ⅳ

持続可能な行財政基盤確立への挑戦

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つの視点から新たな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・職場

職員の意識とそれを支援する職場環境を変革していく

4

### 行財政改革大綱推進の方法

- 各取組に関するスケジュールや指標等を記載することに加え、必要に応じて取組や指標の追加、見直しを実施するなど、適切な推進管理を行います。
- 全庁を挙げた推進体制を構築することに加え、助言機関を設けることで幅広い視点から行財政改革を加速させていきます。
- 推進状況については、分かりやすい形で公表します。

# 1. 策定の趣旨

目的	推進期間	内容
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	令和8(2026)年度から令和12(2030)年度までの5年間	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

## 次期プラン

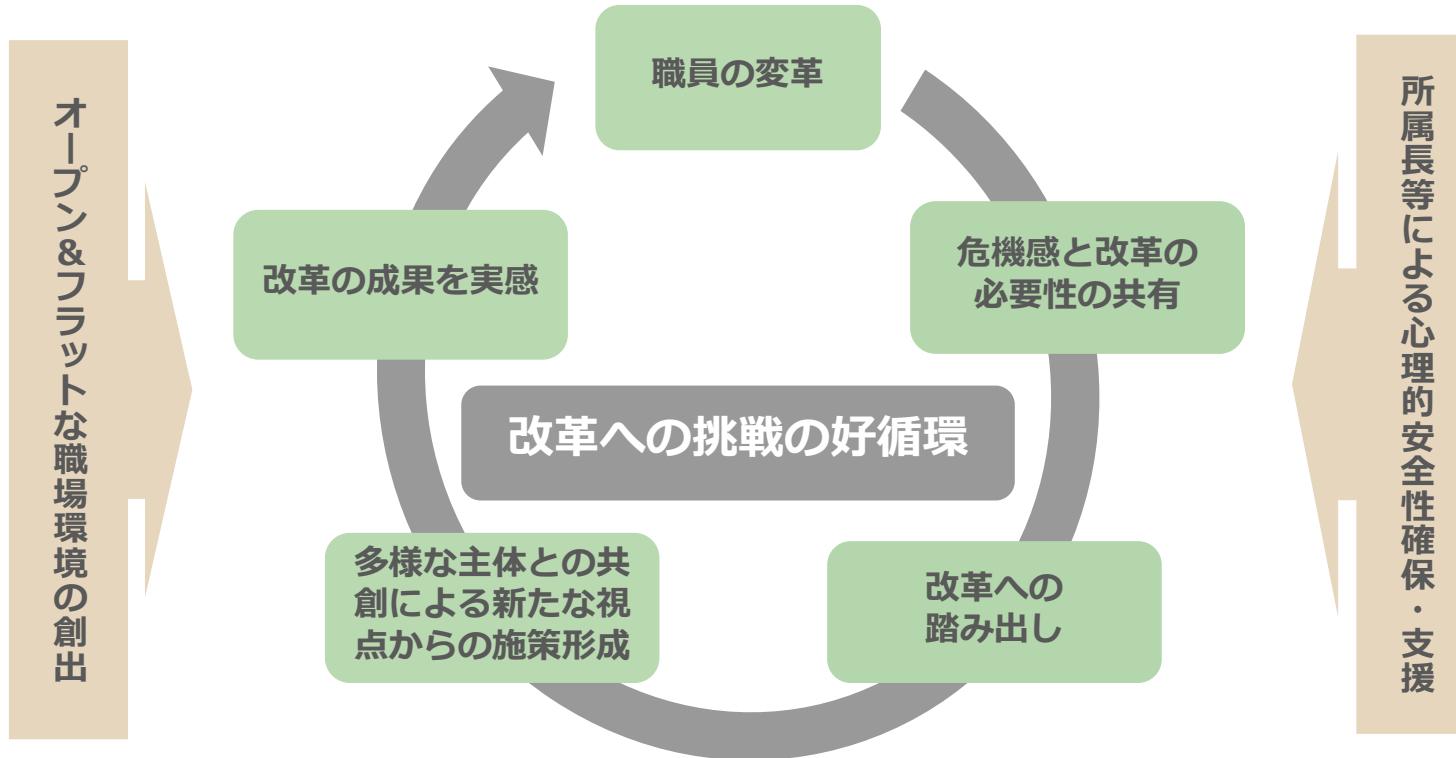
- 中長期的な展望の下、県民とともに目指す本県の将来像を描き、その実現に向けた政策展開の基本的な方向性を明らかにするとともに、今後5年間の目標や重点的かつ戦略的に取り組む施策を示す県政の基本指針
- 県民や行政、N P O、企業、団体など、地域社会のすべての構成員が、課題認識や価値観を共有しながら、将来像の実現を目指し、ともに歩んでいくための共通の目標



## 行財政改革大綱2026～2030

- 次期プランを支える行財政基盤の確立

## 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



### 方向性

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

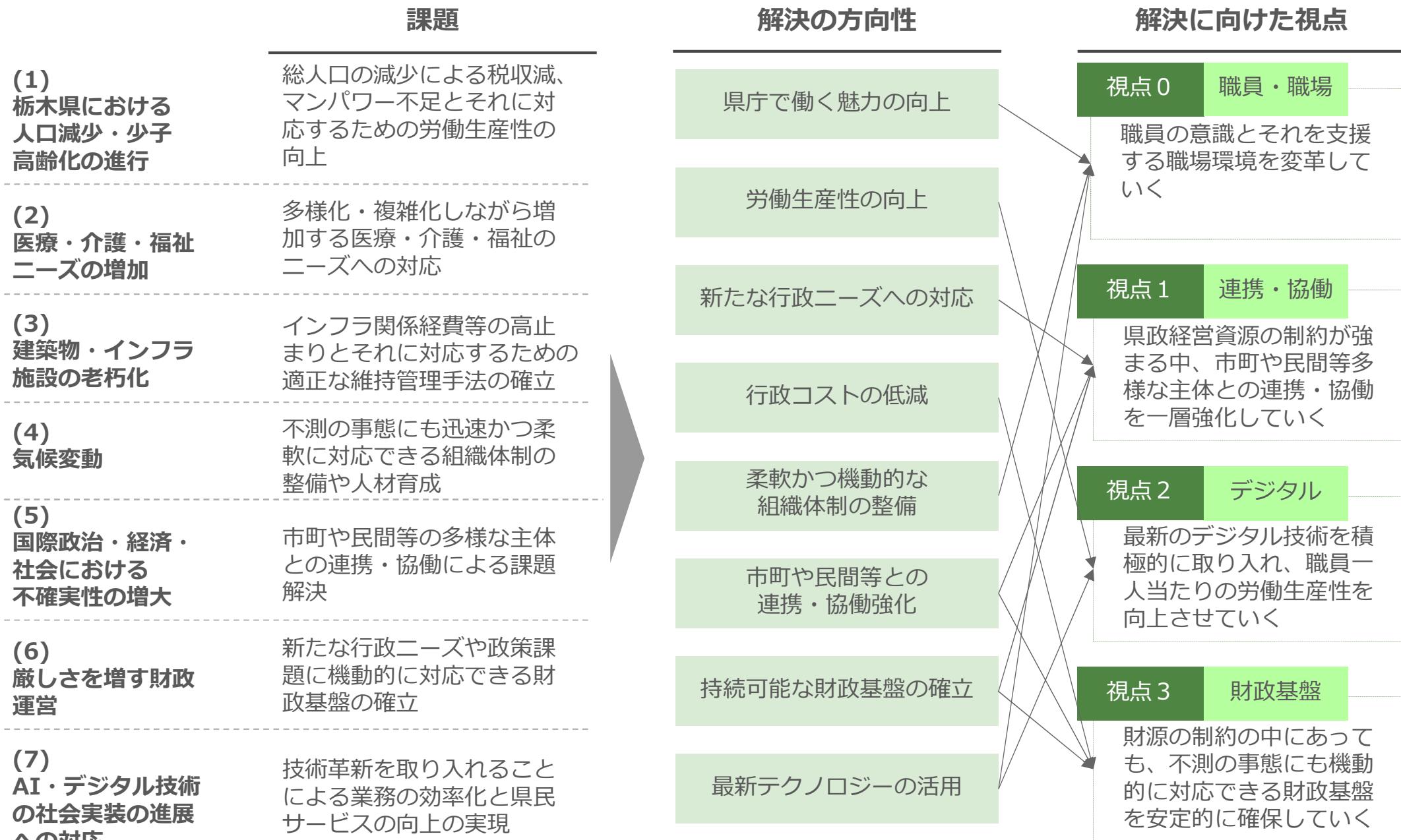
### 職員・職場

#### 職員

- 職員は、一人ひとりが栃木県の行財政基盤に対する危機感と改革の必要性を共有し、自らの意識を変えて主体的に行財政改革に挑戦することが求められます。
- あわせて、県民、市町、企業等の県庁外の多様な主体との共創によって新たな視点から施策を形成し、成果を生み出すことで、更なる変革へとつなげていく姿勢も重要です。
- 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環境をつくるため、安心して意見を述べられるよう職場の心理的安全性を確保し、加えて、それぞれの職員に適切な課題を与えるなど、変革のプロセスを支える役割が求められます。
- あわせて、職場を、立場を超えて開かれた対話・連携を促す"オープン&フラット"な場に変革し、部局を超えた連携や、県民、市町、企業等との対話・共創がしやすい環境を創出していくことも重要です。

#### 職場環境

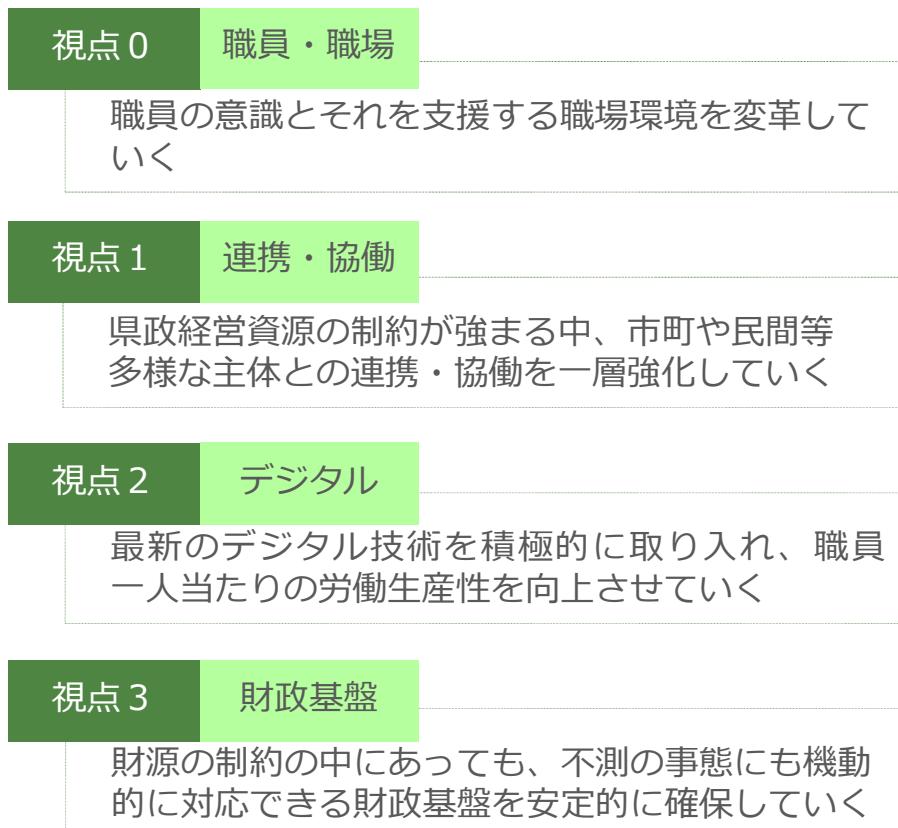
# 課題、解決の方向性、視点



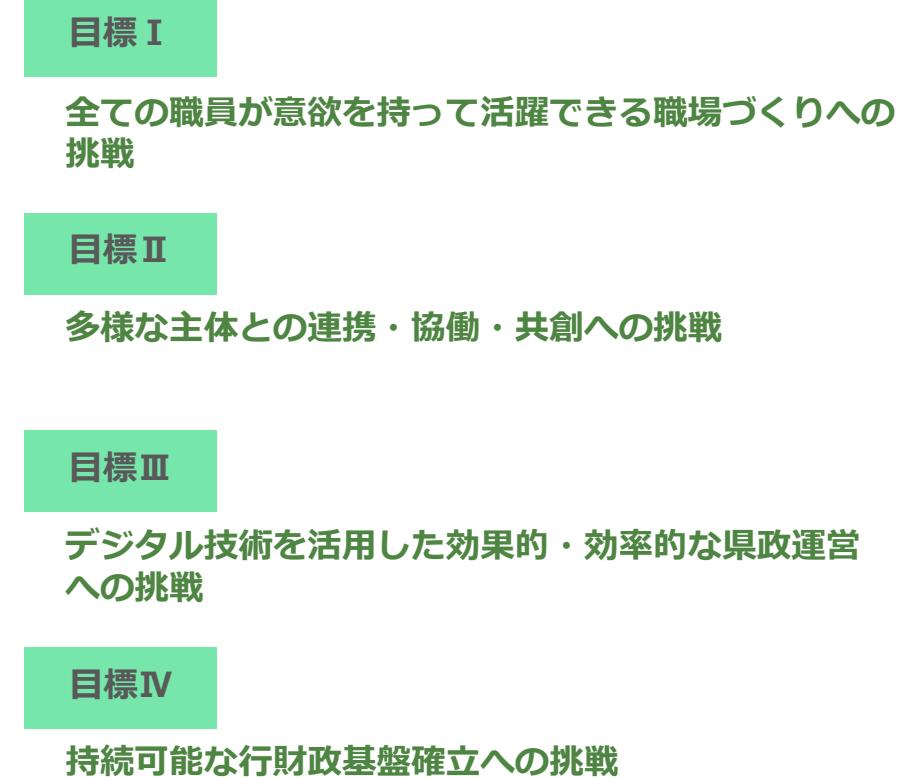
### 3. 行財政改革の目標

- ・中長期的な展望の下、職員一人ひとりの意識と職場環境の変革を進めることで、栃木県が直面するさまざまな課題に取り組み、県民満足度の高い県政の実現を目指します。
- ・その実現に向け、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。

#### 挑戦に向けた視点



#### 新たな行財政改革への挑戦



## 4. 行財政改革大綱推進の方法

- 各取組に関するスケジュールや数値目標等を記載することで、適切な推進管理を行います。
- 全庁を挙げた推進体制を構築することに加え、助言機関を設けることで幅広い視点から行財政改革を加速させていきます。
- 推進状況については、分かりやすい形で公表します。

### 推進の方法

#### (1) 適切な推進管理

- 各取組に関するスケジュールや指標等を記載
- 進捗状況を把握し、着実に推進  
(必要に応じて取組や指標を追加、見直し)

#### (2) 推進体制

栃木県行政改革推進本部（本部長：知事）

【庁内】全庁を挙げた行財政改革の推進

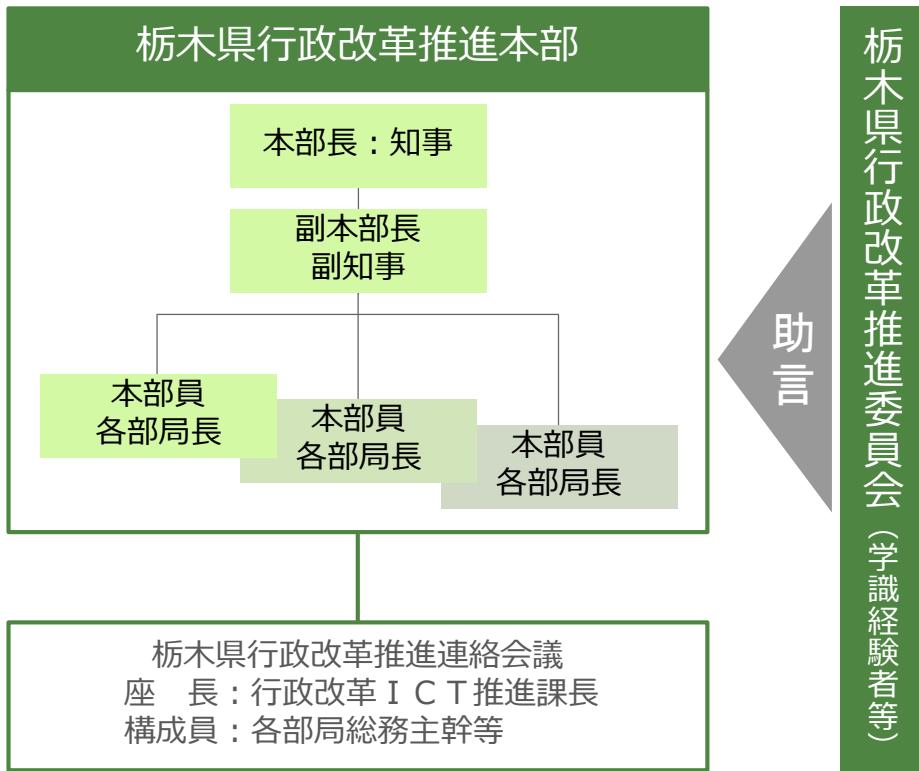
栃木県行政改革推進委員会（学識経験者等）

【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

#### (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

### 体制図



栃木県行政改革推進委員会（学識経験者等）

## 第3 行財政改革の具体的取組

1. 全体の体系
2. 目標ごとの具体的説明

### 凡例

☆ 骨格: 行財政改革の目標達成に向けて骨格となる取組

◎ 新規: 新規の取組

○ 一部新規: 一部新規の取組

# 第3 行財政改革の具体的な取組

## 全体像

全56取組内容から ☆ 13取組内容を抽出

凡例: ☆ 骨格

◎ 新規

○ 一部新規

### 1 推進の方向性

#### 目標I

全ての職員が意欲を  
持つ活躍できる職場  
づくりへの挑戦

- (1) 意欲に満ちた多様な人材の育成・確保
- (2) 働きがいや働きやすさを実感できる職場環境づくり

#### 目標II

多様な主体との連携・  
協働・共創への挑戦

- (3) 地方分権の推進と自治体間の連携・協働・共創
- (4) 県民、企業等との連携・協働・共創

#### 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

- (5) デジタル技術を活用した地域課題の解決
- (6) デジタル技術を活用した県庁業務の刷新
- (7) デジタル人材の育成

#### 目標IV

持続可能な行財政基盤  
確立への挑戦

- (8) 財政の健全性の確保
- (9) 公共施設等の適正管理と総合的な利活用・総量最適化
- (10) 公営企業等の自立的経営

### 2 ☆ 目標達成に向けて骨格となる取組

- ・ 職員の主体的な職務遂行による働きがいの向上
- ・ 多様で優秀な人材の確保に向けた採用試験制度の改革等
- ・ 職員が連携し、挑戦する意欲を高める職場環境づくり

- 職員の自己成長実感割合
- 技術職員の充足率(技能労務職を除く)
- オフィス環境改善実施率

- ・ 県の政策決定過程への女性・若者等の参画拡大
- ・ 多様な主体との共創による新たな視点からの施策立案の促進
- ・ 民間活力の活用推進

- 審議会等委員に占める女性の割合
- 共創による施策立案件数
- 県域での連携体制の構築

- ・ 防災情報等の効果的な発信
- ・ デジタルツールやAI技術の活用
- ・ 県庁におけるデジタル人材の育成と活躍の促進

- 公開型G I Sのアクセス数
- 業務効率化を感じる職員の割合
- デジタル人材が関与した自所属以外の取組の割合 等

- ・ 歳入規模に見合った歳出構造への転換
- ・ 将来の財政需要に的確に対応するための基金の確保
- ・ 県債残高の適正管理による将来負担の抑制
- ・ 県有財産の総合的な利活用の推進・総量最適化

- 収支均衡予算の編成
- 財政調整基金・県債管理基金の残高
- 県債残高
- 建築物の総保有量(延床面積)

# 1. 全体の体系 目標 I

## 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

推進項目	取組項目	取組内容（指標）
(1) 意欲に満ちた多様な人材の育成・確保	① 新たな時代に対応できる意欲と能力を持った職員の育成	1 職員の主体的な職務遂行による働きがいの向上 (職員の自己成長実感割合) <span style="color: green;">★</span> <span style="color: brown;">○</span>
	② 多様で優秀な人材の確保	2 人材育成型の人事評価や人事配置の推進  3 女性職員、障害のある職員、高齢層の職員の活躍推進 (女性管理職の割合、障害者雇用率)
(2) 働きがいや働きやすさを実感できる職場環境づくり	③ 多様な人材が活躍できる職場環境づくり	4 県職員として働く魅力の発信 (職員のやりがい実感割合) <span style="color: brown;">○</span>  5 多様で優秀な人材の確保に向けた採用試験制度の改革等 (技術職員の充足率 (技能労務職を除く)) <span style="color: green;">★</span> <span style="color: brown;">○</span>
	④ 新たな課題等に対応できる効率的な行政組織の整備	6 職員が連携し、挑戦する意欲を高める職場環境づくり (オフィス環境改善実施率) <span style="color: green;">★</span> <span style="color: brown;">○</span>  7 ワーク・ライフ・バランスの推進 (職員のワーク・ライフ・バランス実感割合 等) <span style="color: brown;">○</span>  8 働き方改革の推進  9 課題を踏まえた効果的・効率的な組織への見直し  10 適正な定員管理

# 1. 全体の体系 目標Ⅱ 1/2

## 目標Ⅱ 多様な主体との連携・協働・共創への挑戦 1/2

推進項目	取組項目	取組内容（指標）
(3) 地方分権の推進と自治体間の連携・協働・共創	⑤ 地方分権改革の更なる推進	— 11 国との政策協議・提言等の実施、国からの権限移譲の推進
	⑥ 都道府県との連携推進	— 12 近隣県等との連携推進
	⑦ 市町との連携・協働・共創の推進	— 13 市町との連携体制の強化
		— 14 県と市町との人事交流等の推進
		— 15 市町の行財政基盤強化への支援
		— 16 市町の自主的・主体的な広域連携等の取組の支援
		— 17 地域活性化に資する規制緩和や権限移譲の推進

# 1. 全体の体系 目標Ⅱ 2/2

## 目標Ⅱ 多様な主体との連携・協働・共創への挑戦 2/2

推進項目	取組項目	取組内容（指標）
(4) 県民、企業等との連携・協働・共創	⑧ 県政情報の発信力強化	18 多様な広報媒体を活用した県政情報の発信 (県ホームページのページビュー数 等)
	⑨ 県民、NPO、企業、高等教育機関との連携・協働・共創の推進	19 広聴制度の充実
		20 県の政策決定過程への女性・若者等の参画拡大 (審議会等委員に占める女性の割合)
		21 多様な主体との共創による新たな視点からの施策立案の促進 (共創による施策立案件数)
		22 地域住民が主体となったコミュニティ活動への支援
		23 NPO、企業等との協働 (包括連携協定締結企業数)
		24 高等教育機関との連携の強化
	⑩ 民間活力の積極的な活用	25 民間活力の活用推進 (県域でのPPP/PFIの推進に向けた連携体制の構築)
		26 指定管理者制度の適切な運用

# 1. 全体の体系 目標Ⅲ

## 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

推進項目	取組項目	取組内容（指標）	
(5) デジタル技術を活用した 地域課題の解決	⑪ スマートシティの取組の 推進	27 データ連携基盤を活用したスマートシティサービスの 充実 28 防災情報等の効果的な発信 (公開型GISのアクセス数)	◎
(6) デジタル技術を活用した 県庁業務の刷新	⑫ 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 ⑬ デジタルファーストの 定着 ⑭ 絶え間ない業務改革 (BPR)の実践	29 デジタルツールやAI技術の活用 (デジタルツールに より業務が効率化していると感じる職員の割合) 30 わかりやすく、使いやすいオンライン申請の推進 (利用者満足度が高い手続数 等) 31 電子収納の推進 (電子収納の割合 等) 32 アナログ規制の見直し (アナログ規制見直し実施割合)	☆ ○
(7) デジタル人材の育成	⑮ デジタル人材の育成	33 デジタル技術を活用した最適な業務プロセスの構築 34 デジタルを前提とした文書管理の仕組みの構築 (電子決裁率)	○
		35 県庁におけるデジタル人材の育成と活躍の促進 (デジタル人材が関与した自所属以外の取組の割合 等)	☆ ○

# 1. 全体の体系 目標IV 1/2

## 目標IV 持続可能な行財政基盤確立への挑戦 1/2

推進項目	取組項目	取組内容（指標）
(8) 財政の健全性の確保 1/2	⑯ 中長期的な見通しに基づく財政運営	36 財政状況の分析と財政収支見込みの作成・公表 37 歳入規模に見合った歳出構造への転換 (収支均衡予算の編成) 38 将来の財政需要に的確に対応するための基金の確保 (財政調整基金及び県債管理基金の残高) 39 県債残高の適正管理による将来負担の抑制 (県債残高)
	⑰ 歳入の更なる充実・確保	40 県税・税外債権の滞納未然防止と収入未済額の縮減 (県税の収入未済額の減少 等) 41 国庫補助金等の積極的な活用 42 基金の一括運用による運用益の確保 (利回り) 43 受益者負担の適切な見直し 44 新たな発想による自主財源の確保 45 ふるさと納税等の促進

# 1. 全体の体系 目標IV 2/2

## 目標IV 持続可能な行財政基盤確立への挑戦 2/2

推進項目	取組項目	取組内容（指標）	
(8) 財政の健全性の確保 2/2	⑯ ゼロベースの視点に立った歳出の見直し	46 EBPMの推進等による施策の重点化 47 投資的経費の水準の精査 48 義務的経費の抑制	<input type="radio"/>
	⑯ 透明で実効性のあるマネジメント	49 効果的な行政評価・施策立案 50 内部統制の運用による適正な業務執行	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
(9) 公共施設等の適正管理と総合的な利活用・総量適正化	⑰ 公共施設等の利活用の推進・総量最適化	51 公共施設等の総合的・計画的な管理 52 県有財産の総合的な利活用の推進・総量最適化 (建築物の総保有量（延床面積）)	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
	⑰ 県有建築物の長寿命化の推進	53 計画的・効率的な長寿命化の推進	 <input type="radio"/>
(10) 公営企業等の自立的経営	⑱ 公営企業の効率的な経営	54 企業局経営戦略に基づく事業の実施（公営企業会計から一般会計への地域貢献のための繰出し額）	<input type="radio"/>
	⑱ 病院事業経営の健全化	55 県立病院の経営改善の推進	<input type="radio"/>
	⑱ 県出資法人等の自立的な経営	56 出資法人等に対する適切な関与	<input type="radio"/>

## 2. 目標ごとの具体的説明

挑戦の必要性

基本的な考え方

具体的取組

### 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

#### 目標達成に向けた課題

- ・ 行財政改革に積極的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**としていく必要があります。
- ・ そのためには、**職員の働きがいを高め、多様で優秀な人材を確保**する必要があります。
- ・ また、管理職の意識改革や組織の枠を超えたコミュニケーションの活性化等により、**職員が失敗を恐れず**に**挑戦する職場環境づくり**を推進していくことが求められます。

#### 推進項目

- (1) 意欲に満ちた多様な人材の育成・確保

- ① 新たな時代に対応できる意欲と能力を持った職員の育成

- ② 多様で優秀な人材の確保

- (2) 働きがいや働きやすさを実感できる職場環境づくり

- ③ 多様な人材が活躍できる職場環境づくり

- ④ 新たな課題等に対応できる効率的な行政組織の整備

#### 取組項目

# 目標 I (1)意欲に満ちた多様な人材の育成・確保

## ① 新たな時代に対応できる意欲と能力を持った職員の育成

骨格

### 1 職員の主体的な職務遂行 による働きがいの向上

一部新規

- ・職員が勤務時間の一部を活用して、創造的な活動に従事することができる新しい仕組みを導入します。
- ・職員が持てる能力を発揮し、多様な働き方に対応したキャリア形成への意欲を高める研修を全ての階層で実施します。
- ・職員が将来的なキャリア形成に向けて相談等を行える体制を整備します。
- ・行政課題への対応力強化等に向けて、職員公募制を実施し、意欲や知識・経験のある職員を配置します。

指標①

職員の自己成長実感割合 80%以上  
(令和13(2031)年調査)

### 2 人材育成型の人事評価 や人事配置の推進

- ・個々の能力の伸張を促すため、人事評価結果の丁寧なフィードバックを行います。
- ・適材適所の人事配置を行うことにより、若手職員の計画的育成を推進し、職員の能力開発や活用に取り組みます。
- ・政策課題に対応できる人材の育成と組織の活性化を図るため、他自治体や民間等との人事交流を推進します。

### 3 女性職員、障害のある職員、 高齢層の職員の活躍推進

- ・女性職員の活躍に向け、多彩な研修によるキャリア形成支援、意欲と能力のある人材の積極的な登用等に取り組みます。
- ・障害のある職員が能力を十分に発揮できるよう障害者職業生活相談員の配置や職員の理解促進等を推進します。
- ・高齢層の職員が持つ豊富な知識・経験を活かし、高い意欲を持って能力を発揮できる職場環境づくりを推進します。

指標②

・女性管理職の割合  
課長級以上 30%以上  
課長補佐級 35%以上  
(令和13(2031)年4月1日現在)  
・障害者雇用率 法定雇用率以上  
(本大綱の推進期間中)

# 目標 I (1)意欲に満ちた多様な人材の育成・確保

## ② 多様で優秀な人材の確保

### 4 県職員として働く魅力の発信

一部新規

骨格

一部新規

- ・意欲に満ちた人材の育成や働きやすさを実感できる職場環境整備等に向けた取組により、職員の働きがいを高めます。
- ・県職員として働く魅力を、インターンシップや受験者等のニーズに合わせた相談会、SNS等において発信します。
- ・採用予定人数の確保が厳しい技術職については、それぞれの職種が持つ仕事の魅力を、大学生に加えて高校生を含めた幅広い年代へ発信することにより、受験者の確保に取り組みます。

指標③

職員のやりがい実感割合 80%以上  
(令和13(2031)年調査)

### 5 多様で優秀な人材の確保に向けた採用試験制度の改革等

- ・民間企業等の採用動向等を見据え、県職員の採用試験制度等を見直していきます。
- ・社会人や障害者など意欲ある多様な人材の採用を推進します。
- ・過去に職員として採用されて一定期間の勤務実績があつた人を対象に、再度職員として採用する試験を実施します。
- ・高度かつた専門的知識や経験を必要とする分野に外部の専門人材を活用します。

指標④

技術職員の充足率（技能労務職を除く）  
100% (令和13(2031)年4月1日現在)

イラスト（仮）



# 目標Ⅰ (2)働きがいや働きやすさを実感できる職場環境づくり 1/2

## ③ 多様な人材が活躍できる職場環境づくり

骨格

### 6 職員が連携し、挑戦する意欲を高める職場環境づくり

一部新規

- ・部下による所属長のマネジメントチェック等を通じて管理職の意識改革を徹底し、職員が失敗を恐れず挑戦する職場環境づくりを進めます。
- ・対面コミュニケーションの活性化とそれを促すオフィス環境の整備を進め、職員間の対話や部局を超えた連携に加え、県民、企業、市町の方々との共創を促進します。
- ・風通しのよい職場環境づくりのため、各種ハラスメント対策を適切に講じます。
- ・メンタルヘルスケアをはじめとする職員の健康管理に努め、明るく活力に満ちた職場環境づくりに取り組みます。

指標⑤

コミュニケーションを活性化するオフィス環境改善実施率  
80%以上 (令和12(2030)年度)

### 7 ワーク・ライフ・バランスの推進

一部新規

- ・ライフスタイルに応じた勤務が可能となるフレックスタイム制や時差出勤の充実と一層の利用定着を図ります。
- ・場所にとらわれない柔軟な働き方であるテレワークの推進に向けて、意識付けを高めるとともに、利用しやすい職場環境づくりを行います。
- ・男性職員の育児に伴う休暇・休業の取得を促進します。

指標⑥

・職員のワーク・ライフ・バランス実感割合  
80%以上 (令和13(2031)年調査)  
・男性職員の育児休業取得率 (2週間以上)  
100% (令和12(2030)年度)

### 8 働き方改革の推進

- ・業務の見直し（やめる・へらす・やり方を変える等）や適切な労務管理等による働き方改革を推進することで労働生産性の向上、超過勤務の縮減を進めます。

# 目標 I (2)働きがいや働きやすさを実感できる職場環境づくり 2/2

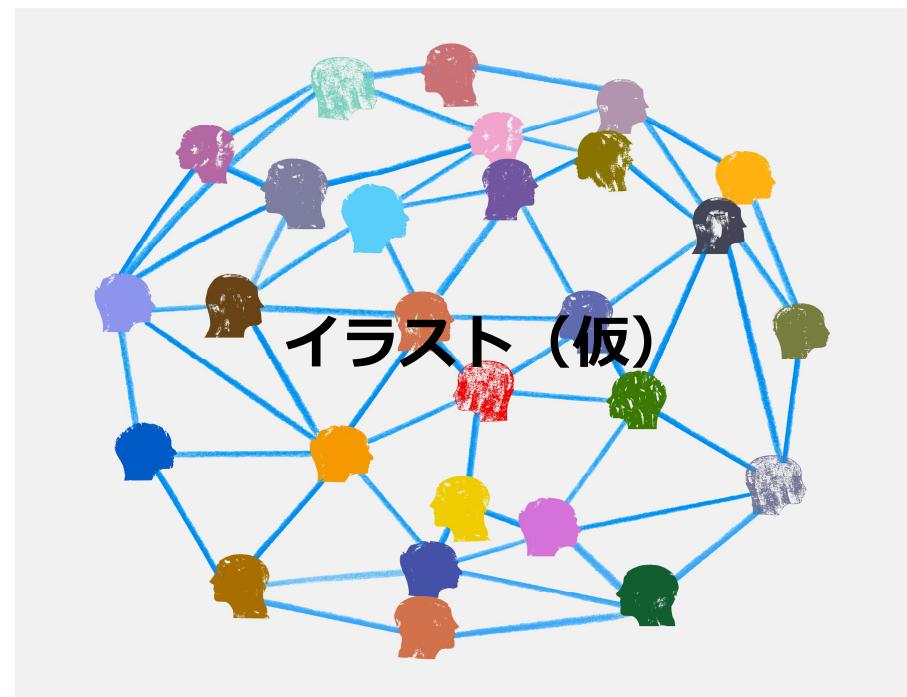
## ④ 新たな課題等に対応できる効率的な行政組織の整備

### 9 課題を踏まえた効果的・効率的な組織への見直し

- ・次期プランなどに掲げる各種取組を着実に推進するとともに、県民ニーズや新たな行政課題に迅速かつ的確に対応するための組織体制を整備します。
- ・災害や感染症等の有事の際にも、柔軟かつ機動的に対応できる執行体制を確保します。
- ・人口減少・少子高齢化の進行に伴う職員の確保や職員の年齢構成の変化等に伴う管理監督職員の確保が懸念される中、小規模事務所の集約や組織運営体制の見直しにより、行政機能の維持を図ります。

### 10 適正な定員管理

- ・現在の職員数（4,400名程度）を基本としつつ、行政需要の拡大や業務の見直し、定年引上げ、職員の年齢構成などを踏まえながら、適正かつ柔軟に定員管理を行います。



## 目標Ⅱ 多様な主体との連携・協働・共創への挑戦

## 目標達成に向けた課題

- 今後ますます県政経営資源の制約が強まっていく中、多様化・複雑化する県民ニーズに応えるためには、**市町や県民・企業等多様な主体との連携・協働・共創を進めていく**必要があります。
- このため、県の政策決定過程に女性や若者等の多様な意見を反映させるなど、**多様な主体と共に政策を創り上げる「共創」**によって、**新たな視点からの施策立案を推進**していく必要があります。
- また、県の施策に民間活力を一層活用していくためには、**全県的な推進体制を構築する**ことが有効と考えられます。

## 推進項目

- (3) 地方分権の推進と自治体間の連携・協働・共創
- (4) 県民、企業等との連携・協働・共創
- ⑤ 地方分権改革の更なる推進
- ⑥ 都道府県との連携推進
- ⑦ 市町との連携・協働・共創の推進
- ⑧ 県政情報の発信力強化
- ⑨ 県民、NPO、企業、高等教育機関との連携・協働・共創の推進
- ⑩ 民間活力の積極的な活用

## 取組項目

## 目標Ⅱ (3)地方分権の推進と自治体間の連携・協働・共創 1/2

### ⑤ 地方分権改革の更なる推進

#### 11 国との政策協議・提言等の実施、 国からの権限移譲の推進

- ・県として「国の施策等に関する提案・要望」を実施するほか、全国知事会として「国の施策並びに予算に関する提案・要望」を実施するなどの働きかけを行います。
- ・「提案募集方式」※による提案や、「手挙げ方式」※の活用などにより、国から地方への権限移譲を進めます。

※提案募集方式：地方自治体が国に対し、事務・権限の移譲等を提案する制度（そのうち希望する地方自治体に選択的に移譲する方法を「手挙げ方式」という）

### ⑥ 都道府県との連携推進

#### 12 近隣県等との連携推進

- ・福島・茨城・栃木・群馬・新潟の5県による企画担当課長会議や広域自治体の在り方に関する勉強会を開催し、情報共有・意見交換を行います。
- ・地方分権改革に関する提案募集方式での共同提案を実施します。

### ⑦ 市町との連携・協働・共創の推進(1/2)

#### 13 市町との連携体制の強化

- ・県と市町行政の円滑な運営に向けて調整を図るため、市町村長会議等を開催します。
- ・県内各地域の特色を生かした県政運営を目指し、ブロック別市町村長会議を開催します。
- ・県と市町が連携して本県の地方創生をより一層推進するため、とちぎ地方創生推進会議を開催します。
- ・県と市町に共通する行財政課題について、意見交換や情報共有を緊密に行い、行政サービスの効率化を図ります。

一部新規

#### 14 県と市町との人事交流等の推進

- ・県と市町双方の職員の資質向上や相互理解の促進、連携体制の構築に向け、市町との人事交流を推進します。
- ・市町の人才の育成・確保に向けて、研修や意見交換の実施等により、市町への支援を行います。

## 目標Ⅱ (3) 地方分権の推進と自治体間の連携・協働・共創 2/2

### ⑦ 市町との連携・協働・共創の推進(2/2)

#### 15 市町の行財政基盤強化への支援

一部新規

- 市町や公営企業、第三セクター※1の行財政運営の適正化と効率化を支援するため、財政状況の分析や総合的助言等を行います。
- 国の事業を活用した研修会や個別相談会の開催等により、市町の課題解決に向けた取組を支援します。
- 市町のDX※2を支援するため、市町職員を対象とした研修を実施するほか、市町が相談できる体制を整備します。

※1 第三セクター：自治体と民間企業が共同出資して設立する法人

※2 DX：デジタル技術を活用して業務やサービス、組織を抜本的に変革すること

#### 16 市町の自主的・主体的な広域連携等の取組の支援

新規

- 市町の自主的・主体的な連携を基本として、市町に共通する課題が解決できるよう、意見交換の場の設定等により広域的な取組を支援します。
- 市町の広域的な連携による地域づくりが継続され、将来にわたって地域の活力が維持できるよう、各種補助制度の活用等により市町支援を行います。

#### 17 地域活性化に資する規制緩和や権限移譲の推進

- 特区制度について、国の動向を注視し、市町や民間事業者に対する積極的な情報提供に努めるほか、各市町や事業者からの相談にきめ細かな対応を行うことで、制度の活用を促進します。
- 法令による権限移譲について市町への支援を行います。
- 事務処理特例制度による権限移譲について、各市町の意向や住民の利便性等の観点を踏まえながら、県と市町による権限移譲フォーラムを開催するなど市町と連携して推進します。
- 市町と十分に協議の上、重点移譲事務の見直し等を行うほか、社会のデジタル化の進展を踏まえた適切な権限移譲について検討を進めます。

## 目標Ⅱ (4)県民、企業等との連携・協働・共創 1/3

### ⑧ 県政情報の発信力強化

#### 18 多様な広報媒体を活用した 県政情報の発信

- ・県ホームページの充実や、LINE、X、YouTube等のSNSを活用した効果的・効率的な情報発信を行います。
- ・ホームページ、SNS、紙媒体（県民だより等）、放送メディア（テレビ・ラジオ）の効果的な連携による広報の充実を図ります。
- ・外部人材によるデジタルマーケティング※の適切な導入に向けた事業相談を実施します。
- ・蓄積されたデジタルマーケティングの成果の検証に基づく継続的改善を行うことにより、事業効果の向上に取り組みます。
- ・事業担当者向け（市町含む）研修を実施し、情報発信に関係する事業へのデジタルマーケティング導入を促進します。

※デジタルマーケティング：インターネットやSNSなどのデジタル技術を活用したマーケティング手法

指標⑦

- ・県ホームページのページビュー数：(累計)15,300万回以上
  - ・県公式LINEの登録者数：15.5万人以上
  - ・県公式Xのフォロワー数：7.5万人以上
  - ・県公式YouTubeの登録者数：6万人以上
- ※いずれも令和12(2030)年度

### ⑨ 県民、NPO、企業、高等教育機関との連携・協働・共創の推進(1/2)

#### 19 広聴制度の充実

- ・県内の各地域・各世代を対象とした広聴事業を行います。
- ・ネットアンケートなども活用しながら、県民ニーズの詳細な把握や、次代を担う若い世代の県政への参加意識の向上とその声の反映に取り組みます。
- ・県民からの提案の結果の公表や、県の考え方等の説明などにより、広聴事業の「見える化」を推進します。

骨格

#### 20 県の政策決定過程への 女性・若者等の参画拡大

一部新規

- ・政策・方針決定過程への女性の参画を拡大するため、審議会等への女性委員の登用を推進します。
- ・多様な人材の参画を拡大するため、審議会等の委員に若者や外国人、障害者等の登用が進むよう制度等を改正します。
- ・若者の意見等を県の政策決定に活用します。

指標⑧

審議会等委員に占める女性の割合  
45%以上 (令和13(2031)年4月1日現在)

## 目標Ⅱ (4)県民、企業等との連携・協働・共創 2/3

### ⑨ 県民、NPO、企業、高等教育機関との連携・協働・共創の推進(2/2)

骨格

#### 21 多様な主体との共創による 新たな視点からの施策立案の促進

新規

- ・県民サービスの高度化や新たな視点を取り入れた施策立案等を実施していくため、対面コミュニケーションの活性化やデジタル空間の活用により、初期の検討の段階から県民・企業・市町等の多様な主体と連携して課題解決に取り組む「共創」を推進します。

指標⑨

共創による施策立案件数  
(累計) 100件以上  
(令和12(2030)年度)

#### 23 NPO、企業等との協働

- ・企業が自らの強み等を活かして、地域課題の解決に取り組む新たな協働を推進します。
- ・NPO等の次代の担い手の育成に取り組みます。
- ・地域課題解決のため、NPOと企業の継続的、発展的な連携を促進します。

指標⑩

包括連携協定締結企業数  
(累計) 45社以上  
(令和12(2030)年度)

#### 22 地域住民が主体となった コミュニティ活動への支援

一部新規

- ・住民や市町が主体となって取り組む地域づくりや市町の枠を越えた広域的な取組を支援し、その地域の特色を活かした地域活性化を促します。

#### 24 高等教育機関との連携の強化

- ・大学コンソーシアムとちぎ※との連携を促進します。
- ・宇都宮大学をはじめとする県内高等教育機関等との連携を促進し、学生が地域と連携して取り組む活動への支援等を行います。

※大学コンソーシアムとちぎ：栃木県内の大学等が連携し、教育・研究・地域貢献を推進する組織

## 目標Ⅱ (4)県民、企業等との連携・協働・共創 3/3

### ⑩ 民間活力の積極的な活用

骨格

#### 25 民間活力の活用推進

一部新規

- ・PPP（官民連携事業）※1やPFI（民間資金等活用事業）※2の県域での導入を推進するため、県、市町、金融機関、産業団体、大学等の関係者が連携し、PPP/PFI事業の普及啓発・情報発信、ノウハウ取得や官民対話等の情報交換などを行う体制を構築します。
- ・国の動向等を踏まえながら、地域課題の解決に資する新たな官民連携の手法などについて検討を進めます。

※1 PPP（官民連携事業）：行政と民間が協力して公共サービスやインフラ整備を行う仕組み

※2 PFI（民間資金等活用事業）：民間資金やノウハウを活用して公共施設の建設・運営を行う手法

指標⑪

県域でのPPP/PFIの推進に向けた連携体制の構築  
(令和8(2026)年度)

#### 26 指定管理者制度※3の適切な運用

- ・公の施設における県民サービスの向上や効率的な施設運営を図るため、指定管理施設の管理運営状況について、モニタリングや評価等を実施します。
- ・評価結果等についてホームページで公表し、透明性を確保します。
- ・指定管理者の公募に際し、優れた経営ノウハウを有する民間企業の応募が促進されるよう、制度運用の必要な見直しを行います。

※3 指定管理者制度：自治体が公共施設の管理運営を民間事業者等に委託する制度

## 2. 目標ごとの具体的説明

挑戦の必要性

基本的な考え方

具体的な取組

### 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

#### 目標達成に向けた課題

- 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**を図ります。
- 職員は人間にしかできない業務に集中することによって、**県民サービスの向上**につなげていく必要があります。
- このため、**デジタル技術やデータを活用して、多様な主体と連携して地域課題の解決を図っていく**ことが有効と考えられます。
- また、**最新のデジタル技術を活用して県の業務を刷新することに加え、それを支える人材の育成・活用**を図っていくことが求められます。

#### 推進項目

- (5) デジタル技術を活用した — ⑪ スマートシティの取組の地域課題の解決
- (6) デジタル技術を活用した — ⑫ 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  
県庁業務の刷新
- (7) デジタル人材の育成 — ⑮ デジタル人材の育成

#### 取組項目

- ⑬ デジタルファーストの定着
- ⑭ 絶え間ない業務改革(BPR)の実践

# 目標Ⅲ(5)デジタル技術を活用した地域課題の解決

## ⑪ スマートシティの取組の推進

### 27 データ連携基盤を活用したスマートシティサービスの充実

新規

- ・県民の利便性向上につながるスマートシティサービス※1の提供に向け、市町をはじめとした地域のステークホルダー（利害関係者）と連携しながら、データ連携基盤※2に連携するデータやシステムを拡充していきます。

※1スマートシティサービス：ICTやIoTなどの先端技術を活用し、都市の課題解決や住民サービスの向上を目指す取組

※2データ連携基盤：データを効率的に連携・流通させる仕組み



骨格

### 28 防災情報等の効果的な発信

新規

- ・次世代GIS※1や三次元点群データプラットフォーム※2を構築することにより、災害リスク情報、インフラ情報、各市町が保有する避難所やハザードマップ等の防災情報などの幅広い情報を一元管理し、県民・企業等が容易に入手できる環境を整えます。

※1次世代GIS：災害リスク情報やインフラ情報、各市町のオープンデータ化された情報を地図上で可視化する仕組み

※2三次元点群データプラットフォーム：デジタル空間に現況を再現するための三次元点群データ（三次元の位置座標や色情報等を持った点の集合体）を集約し、県民・企業等が取得できるシステム

指標⑫

公開型GISのアクセス数  
84,000回/年以上  
(令和12(2030)年度)

## 目標Ⅲ(6)デジタル技術を活用した県庁業務の刷新 1/2

### ⑫ 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

骨格

#### 29 デジタルツールやAI技術の活用

一部新規

- ・県庁業務を効率化するため、日々変化する社会情勢や加速度的な進化を続けるテクノロジーを注視しつつ、多様なデジタルツールの新規導入や切替え、利活用の拡大を推進します。
- ・住民サービスの高度化（質の向上）や、業務の効率化を図るため、生成AIをはじめとするAI技術の安全・安心な利活用を推進します。

指標⑬

デジタルツールの活用により業務が効率化していると感じる職員の割合 85%以上  
(令和12(2030)年度)

### ⑬ デジタルファーストの定着(1/2)

#### 30 わかりやすく、使いやすいオンライン申請の推進

一部新規

- ・行政手続は、デジタル完結を前提（対面での相談対応等が重要である手続を除く）として、利用者目線で“わかりやすく”、“使いやすい”オンライン申請を推進します。
- ・電子契約システムを活用した契約書作成の促進を図ることに加え、会計事務以外への利用拡大にも取り組みます。
- ・事務作業を含めた業務のデジタル化を推進し、事務の省力化・効率化を推進します。

指標⑭

- ・利用者満足度が高い手続数が前年度より増加（本大綱の推進期間中）
- ・電子契約システムによる契約の割合 100%（令和10(2028)年度）

# 目標Ⅲ(6)デジタル技術を活用した県庁業務の刷新 2/2

## ⑬ デジタルファーストの定着(2/2)

### 31 電子収納の推進

- オンライン申請における電子収納（クレジットカードや電子マネー等のキャッシュレス決済）の推進に加え、県の窓口に設置したPOSレジ<sup>※1</sup>の利用拡大等を通じて申請手数料収入のキャッシュレス化等に努め、更なる電子収納の拡大や行政手続のDXを推進します。
- スマートフォン決済アプリやクレジットカードで納付できる地方税共通納税システム<sup>※2</sup>等を活用した県税等の電子収納を推進します。
- 利用料金等の電子収納が可能な県有施設を拡大します。

- 指標⑯
- 電子収納の割合が全国平均<sup>※4</sup>を上回る  
(本大綱の推進期間中)  
※4 キャッシュレス決済比率（経産省）
  - 電子収納を導入している県有施設の割合  
100% (令和12(2030)年度)

一部新規

### 32 アナログ規制の見直し

- 社会全体のデジタル化を推進するため、目視確認、現地調査、書面の掲示等を前提とするアナログ規制の見直しを実施します。

指標⑯

アナログ規制見直し実施割合  
100% (令和12(2030)年度)

## ⑭ 絶え間ない業務改革(BPR)の実践

### 33 デジタル技術を活用した最適な業務プロセスの構築

一部新規

- 更なる事務の省力化・効率化や行政サービスの質の向上を目指し、業務のBPR<sup>※3</sup>とDXを推進し、プロセスの再構築を通じた業務の最適化を図ります。
- デジタルで完結することを前提として業務プロセスを再構築し、事務の自動化、共通化を推進します。
- 学校における総務事務について、DXを推進し、効率化とチェック機能の強化を図ります。

### 34 デジタルを前提とした文書管理の仕組みの構築

一部新規

- デジタルを前提とした文書管理の仕組みを構築し、意思決定・情報共有の迅速化・効率化を図ります。

指標⑰

電子決裁率  
85%以上 (令和12(2030)年度)

※1 POSレジ：申請窓口等において、申請者がクレジットカードや電子マネー等のキャッシュレス手段により納付するシステムを搭載したレジスター

※2 地方税共通納税システム：全国の地方税をインターネットで一括納付できるシステム

※3 BPR：業務プロセスを抜本的に見直し、効率化や品質向上を図る手法 43

# 目標Ⅲ(7)デジタル人材の育成

## ⑯ デジタル人材の育成

骨格

### 35 県庁におけるデジタル人材の育成と活躍の促進

新規

- ・デジタル技術に関する幅広い知識・技術に加え、業務知見を含む幅広い視野と、AI等のデジタルツールの活用に必要な思考力・判断力を持ったデジタル人材を育成するため、実践的な研修等の実施や資格取得を促進します。
- ・デジタル人材同士が情報交換を行うコミュニティを活用して、知識を蓄積・共有する相互支援体制を強化し、人材の活躍を促進します。
- ・育成したデジタル人材が、実際にデジタル技術を活用したBPRに取り組むなど、そのスキルを活用する仕組みを構築します。

- 指標⑯
- ・デジタルスキップ※の人数  
(累計) 900人以上 (令和9(2027)年度)
  - ・デジタルスキップ等の府内デジタル人材が関与したBPR等の取組のうち自所属以外の取組の割合 20%以上 (令和12(2030)年度)
- ※デジタルスキップ：「栃木県デジタル人材育成基本方針」に基づき一定のデジタル技術を学習した職員



イラスト (仮)

## 目標IV 持続可能な行政財政基盤確立への挑戦

## 目標達成に向けた課題

- ・ 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**することが求められています。
- ・ このため、**歳入規模に見合った歳出構造への転換**を図ることにより、将来の財政需要に的確に対応するための**基金を確保**することや、**県債残高を適正に管理**し、**将来負担を抑制**していくことが必要です。
- ・ また、人口減少・少子高齢化等の社会経済情勢の変化を踏まえて、**公共施設等の総量最適化**など、**様々な仕組みを時代の変化に適合するよう見直す**必要があります。

## 推進項目

## (8) 財政の健全性の確保

## (9) 公共施設等の適正管理と総合的な利活用・総量適正化

## (10) 公営企業等の自立的経営

## 取組項目

- ⑯ 中長期的な見通しに基づく財政運営
- ⑰ 歳入の更なる充実・確保
- ⑱ ゼロベースの視点に立った歳出の見直し
- ⑲ 透明で実効性のあるマネジメント
- ⑳ 公共施設等の利活用の推進・総量最適化
- ㉑ 県有建築物の長寿命化の推進
- ㉒ 公営企業の効率的な経営
- ㉓ 病院事業経営の健全化
- ㉔ 県出資法人等の自立的な経営

# 目標IV(8)財政の健全性の確保 1/5

## ⑯ 中長期的な見通しに基づく財政運営

### 36 財政状況の分析と財政収支見込みの作成・公表

一部新規

- ・社会経済情勢や国の地方財政対策等を踏まえ、毎年度、中長期的な展望に基づく財政収支見込みを作成・公表し、将来にわたり安定的かつ持続可能な財政運営を行うための指針として活用します。
- ・統一的な基準による財務書類の作成・公表に加え、経年比較や類似団体間比較などの財務書類の分析を行い、予算編成等に活用します。

骨格

一部新規

### 37 岁入規模に見合った歳出構造への転換

- ・当初予算における財源不足額を実質収支の範囲内に収める収支均衡予算を編成するため、歳入規模に見合った歳出構造への転換を進めます。

指標⑯

収支均衡予算の編成  
(本大綱の推進期間中)

※1 財政調整期金：自治体が年度間の財政収支の調整や予期せぬ支出に備えて積み立てる基金

※2 県債管理基金：県が発行する地方債の償還や利払いに備えて積み立てる基金

※3 「文化と知」の創造拠点整備：県立美術館、図書館及び文書館を一体的に整備する事業

骨格

### 38 将来の財政需要に的確に対応するための基金の確保

一部新規

- ・歳入の充実・確保や、歳出の見直しにより財源不足額の圧縮を進め、安定的な財政運営に必要となる財政調整基金※1と県債管理基金※2の確保を図ります。
- ・「文化と知」の創造拠点整備※3などの大規模建設事業に備え、計画的に県有施設整備基金の確保を図ります。

指標⑰

財政調整基金及び県債管理基金を合わせた年度末残高 標準財政規模の10%程度を確保  
(本大綱の推進期間中)

骨格

### 39 県債残高の適正管理による将来負担の抑制

一部新規

- ・県債残高の増加や金利上昇に伴う利払い費の増加は将来負担の増大につながることから、毎年度の県債新規発行額を適切に管理していきます。
- ・将来負担の抑制に向け、財政措置のある有利な地方債を最大限活用するほか、資金手当債※4の発行抑制に努めます。

※4 資金手当債：行政改革推進債や退職手当債など

指標⑲

令和12(2030)年度末の県債残高※5を令和7(2025)年度末の水準以下に抑制

※5 臨時財政対策債・減収補てん債・災害復旧事業債・国土強靭化対策関連事業債(強靭化債・緊自債・浚渫債)を除く

# 目標IV(8)財政の健全性の確保 2/5

## ⑯ 歳入の更なる充実・確保 1/2

### 40 県税・税外債権の滞納未然防止と 収入未済額の縮減

- ・キャッシュレス納付をはじめとした多様かつ利便性のある納付方法を周知して、納税しやすい環境を整備することにより、滞納の未然防止を図ります。
- ・電子預金調査を活用して財産調査の効率化や迅速化を図るなど、早期滞納整理に着手することにより、県税の徴収力を強化し、収入未済額の縮減に取り組みます。
- ・個人県民税の徴収促進に向け、賦課徴収を担う市町への県職員の併任支援や滞納案件の引受など、市町との連携体制を構築して収入未済額の縮減に取り組みます。
- ・貸付金等税外債権の滞納の未然防止を図るため、債務者への納付案内や窓口指導の実施、管理台帳の整備などによる内部管理体制の強化に取り組みます。
- ・税外債権回収の強化に向け、費用対効果に留意しながら、サービスナー（債権回収の専門業者）の活用を広げるなど、民間の力を県庁全体で積極的に取り入れていきます。

- 指標⑯
- ・県税の収入未済額を前年度よりも減少
  - ・自動車税（種別割）の納期内納付率の上昇
  - ・県全体の税外未収債権額を前年度よりも減少  
(※いずれも本大綱の推進期間中)

### 41 国庫補助金等の積極的な活用

- ・地方創生関係交付金をはじめとした国庫補助金や各種助成金等を最大限活用できるよう、事業スキームの構築に創意工夫を凝らし、一般財源の負担軽減を図ります。

一部新規

### 42 基金の一括運用※による運用益の確保

- ・本県の財政状況や金利情勢を見極めながら、将来の基金の積立・取崩計画を精査します。
- ・預金運用と債券運用等のバランスを考慮した上で、安全、確実な基金の運用に努め、中長期にわたり定期的で一定の税外収入が確保できる体制を構築します。

※基金の一括運用：条例に基づき特定の目的のために積み立てている基金を一括して管理運用すること

指標⑰

前年度よりも高い利回りの確保  
(本大綱の推進期間中)

# 目標IV(8)財政の健全性の確保 3/5

## ⑯ 歳入の更なる充実・確保 2/2

### 43 受益者負担の適切な見直し

一部新規

- ・使用料及び手数料について、物価高騰や賃金上昇等の社会経済情勢を踏まえ、受益と負担の適正化の観点から適切な見直しを行います。
- ・県が実施する各種講座やイベント等の事業において、受益者負担の原則に則った適切な参加者負担金を設定します。

### 44 新たな発想による自主財源の確保

一部新規

- ・県が発行する広報媒体や県有施設のスペースを活用した広告事業について、各部局における導入目標の設定や新たな広告媒体の活用を進めます。
- ・県有施設等におけるネーミングライツ<sup>※1</sup>の導入拡大を図ります。
- ・職員の提案による新たなアイデアを基にした財源の確保策について、実現に向けた検討・調整を進めるなど、一層の広告収入等の確保を図ります。

※1 ネーミングライツ：企業などが公共施設等の名称使用権を購入することで、施設名に自社名等を冠する権利

### 45 ふるさと納税等の促進

- ・県外在住者等に対し、とちぎの魅力を伝える積極的な周知活動や魅力ある返礼品の充実に取り組むことで、ふるさと納税を促進します。
- ・県外企業等に対し、県が行う地方創生の取組や税制上の優遇措置等について、あらゆる機会をとらえて周知を図るなど、地方創生応援税制（企業版ふるさと納税）<sup>※2</sup>の活用を推進します。

※2 地方創生応援税制（企業版ふるさと納税）：企業が地方公共団体の地方創生事業に寄附した場合、法人税等の優遇措置を受けられる制度

# 目標IV(8)財政の健全性の確保 4/5

## ⑯ ゼロベースの視点に立った歳出の見直し

### 46 EBPMの推進等による施策の重点化

一部新規

- ・EBPM※1の観点を踏まえた政策立案及び効果検証を行い、効果や必要性が低下した事業の廃止・見直しを徹底することで、新たな行政課題や政策効果の高い施策への予算の重点化を図ります。
- ・政策性を有する事業については、例外なく成果目標と事業終期を設定し、終期が到来した事業の廃止・縮小を徹底することにより、事業のスクラップ・アンド・ビルトを一層推進します。
- ・市町や各種団体等に対する県単補助金について、県の役割の明確化や費用対効果等の観点から必要性を精査し、整理・合理化を進めます。

※1 EBPM：データや科学的根拠に基づいて政策を立案・評価する手法

### 47 投資的経費の水準の精査

一部新規

- ・公共事業や県単公共事業等について、国土強靭化※2への対応等を考慮しつつ、県債残高の状況や類似団体との比較等を踏まえながら、総量の適正化に向けて、毎年度の事業規模を精査します。
- ・大規模建設事業の実施に当たっては、緊急度・重要度等を踏まえた優先順位付けを行うことなどにより、将来負担比率にも留意しながら、事業費の平準化を図ります。

※2 國土強靭化：災害に強い社会・地域づくりを目指す政策

### 48 義務的経費の抑制

一部新規

- ・県民の健康意識の向上や疾病の早期発見・治療、介護サービス利用者に対する適切なサービス提供等により、医療福祉関係経費の適正化に努めます。
- ・県債発行に当たり、市場環境等に応じた柔軟な資金調達を行うなど、金利上昇局面における利払い費の抑制に努めます。

# 目標IV(8)財政の健全性の確保 5/5

## ⑯ 透明で実効性のあるマネジメント

### 49 効果的な行政評価・施策立案

- ・栃木県版「まち・ひと・しごと創生総合戦略」と一体化した「〇〇〇（次期プラン名）」をはじめとした各種計画について、PDCAサイクルにより施策の効果・成果指標の達成状況を的確に把握し、それらの要因の検証・改善に取り組むことで効果的な政策形成を進めます。
- ・政策的に関連のある計画は統合することで、総合的・効果的な政策マネジメントの推進と計画策定事務の効率化を図ります。
- ・EBPMの推進に向けて、県・市町職員向けの研修を実施するほか、関係課が抱える行政課題をテーマとして、外部専門家の知見も活用した効果検証（既存データの分析による科学的・客観的な根拠や証拠の取得）に取り組みます。

### 50 内部統制の運用による適正な業務執行

- ・個人情報の保護や公文書の管理、情報セキュリティ、財務会計などの業務に関する内部統制について、より効果的に機能させながら運用することで、業務の正確さを保ちつつ、効率も高めていきます。
- ・内部統制※の整備・運用状況について、毎年度、評価を行い、結果を公表することにより、県民から信頼される県政運営を推進します。

※内部統制：組織の業務が適正かつ効率的に行われるようにするための仕組みやルール

# 目標IV(9)公共施設等の適正管理と総合的な利活用・総量最適化

## ⑯ 公共施設等の利活用の推進・総量最適化

### 51 公共施設等の総合的・計画的な管理

- 公共施設等について、「栃木県公共施設等総合管理基本方針（第2期）」に基づき、建築物や道路等の施設類型ごとの取組状況の進捗管理と必要に応じた同基本方針の見直しを行います。

骨格

### 52 県有財産の総合的な利活用の推進・総量最適化

一部新規

- 将来的な人口減少予測をもとに県有施設の縮減に向けた数値目標を設定します。
- 県有施設について、施設評価等を実施し、統廃合を含む保有総量の縮減や有効活用を図ります。
- 県有施設の集約化や空きスペースの有効活用など、施設間の利用調整を図ります。
- 未利用財産の情報を民間等に分かりやすくホームページに掲載するとともに、不動産業界団体等とのネットワークを構築し、売却や貸付けに積極的に取り組みます。

指標⑯

建築物の総保有量（延床面積）

○%以上縮減（令和5(2023)年度比）  
(令和12(2030)年度) ※精査中

## ⑰ 県有建築物の長寿命化の推進

### 53 計画的・効率的な長寿命化の推進

- 県有建築物の状況の的確な把握、適切な保全・維持管理を推進します。
- 県有建築物の長期修繕計画を作成し、計画的・効率的な長寿命化工事を実施します。
- 社会経済情勢の変化等に起因する要求性能の変化に的確に対応します。



# 目標IV(10)公営企業等の自立的経営

## ㉚ 公営企業の効率的な経営

### 54 企業局経営戦略に基づく事業の実施

- ・「安定的なサービス提供」、「経営基盤の強化」、「環境や地域への貢献」、「デジタル技術の活用」の4つの基本方針のもと、各事業の計画的・効率的な経営に努めます。
- ・施設の維持管理や計画的な更新、耐震化対策等により、電気・水道の安定供給に取り組みます。
- ・企業から選ばれる産業団地の供給に向け、多様なニーズに対応した分譲方式を採用します。
- ・カーボンニュートラル※実現に向け、県内で発電した電気を県内で消費する「電気の地産地消」を推進し、事業収益を県や市町の地域振興策に活用します。

※カーボンニュートラル：温室効果ガスの排出量と吸収量を均衡させ、実質的な排出をゼロにすること

指標㉚

公営企業会計から一般会計への地域貢献のための繰出し額（累計） 8億円以上  
(令和12(2030)年度)

## ㉛ 病院事業経営の健全化

### 55 県立病院の経営改善の推進

一部新規

- ・県立病院を経営する各地方独立行政法人の中期目標の達成に向け、業務実績の評価等を通じた業務の効率化やサービス水準の向上を図ります。
- ・将来の医療需要の変化を見据え、県立病院の役割、機能、規模を整理し、病院施設・設備の最適化を図ることで、持続可能な経営基盤の確立に取り組みます。

## ㉜ 県出資法人等の自立的な経営

### 56 出資法人等に対する適切な関与

- ・県出資法人等の経営の適正化や事業活動の活性化に向け、運営状況の把握・公表や、必要かつ適切な関与を行います。
- ・県出資法人等のうち、特に県政運営との関係が深く、自律的かつ適正な運営を促進する必要があると認めた法人（特定出資法人等）については、「特定出資法人等の自律的運営に向けた基本方針」に基づき、県関与の見直しや定期的な運営評価を実施し、法人に対しても、改革・改善の実効が上がるよう取組を要請していきます。



栃木県経営管理部行政改革ICT推進課