

都道府県行政改革白書
〔今後の行政改革の方向性〕

～その歩みを止めません。さらなる行政改革に取り組みます～

平成22年12月22日

全 国 知 事 会
行政改革プロジェクトチーム

目 次

I	報告にあたって	1
II	都道府県のこれまでの行革努力	3
III	行政改革の方向性	
1	公務員給与決定システムの研究 〈岡山県〉	6
2	天下りの全廃 〈秋田県〉	10
3	再任用制度の見直し 〈秋田県〉	14
4	職員退職金カット 〈大阪府〉	19
5	定数管理のあり方 〈大阪府〉	25
6	勤務条件の見直し 〈熊本県〉	30
7	国関係法人への支出の総点検 〈香川県〉	34
8	監査制度の抜本的改革 〈栃木県〉	37
9	随意契約に係る情報公開のあり方 〈栃木県〉	41
10	行政委員会の報酬見直し 〈神奈川県〉	45
11	事業評価制度 〈神奈川県〉	48
12	事務、機関、施設等の共同化の可能性 〈熊本県〉	52
	資料編	57

I 報告にあたって

(1) 行政改革プロジェクトチームの目的

我が国の財政は、国・地方の債務残高が先進国で類を見ないほど累増し、一層深刻さを増しており、住民に不可欠なサービスを維持できるかどうかの瀬戸際に立たされている。

各都道府県は切磋琢磨しながら、独自の方法や考え方で懸命に行政改革に取り組んでいる。地方交付税の大幅な削減や社会保障関係経費の累増などによる深刻な財政状況の下においても、行政サービスを維持するため、まさに血の滲む思いで、歳出削減、職員数削減、給与カットなど、あらゆる改革に取り組んできた結果、国を大きく上回る成果を上げてきたところである。

しかし、行革努力のみでは増大する社会保障等の行政サービス需要に対応できない。また、身近なサービス水準の更なる切り下げや廃止を行うことは、住民生活の現状を踏まえれば困難である。こうした状況の下、全国知事会では、住民福祉を支える地方消費税の引き上げを含む税制抜本改革を提言し、国民の理解を得る努力を行っている。

全国知事会行政改革プロジェクトチームは、こうした活動と並行して、都道府県の行革の成果を広く公表し、各都道府県独自の先進的な取組事例を共有することにより、さらなる行革に取り組んでいく意思を目的として、平成21年10月に設置したものである。

(2) 経緯

本プロジェクトチームは、平成21年12月に論点整理として「都道府県の行政改革～国民の信頼の下、真の分権改革の実現を目指します～」を取りまとめたが、この中で、行政改革の取組をさらに進めるため、都道府県に共通する個別のテーマを取り上げ、各テーマの担当府県を中心に中長期的な観点から調査・検討を進めることとした。

本年7月に中間報告として7テーマについて取りまとめを行ったところであるが、この度、本年12月までに報告・公表としていた5テーマについて取りまとめたので、報告済の7テーマと併せて、計12テーマについて報告するものである。

(3) 基本的な考え方

各テーマの検討にあたっての基本的考え方は、次のとおりである。

- ・ 都道府県調査等により、「これまでの経緯と現状」を把握した上で、「課題」等を明らかにする。
- ・ その課題等の分析をもとに、行政改革の先進的な取組を参考として、都道府県における行政改革の取組をさらに進めるための指針あるいは参考となる「改革の方向性」を示すものとする。

(4) 報告後の対応

各都道府県においては、本報告で示した12テーマの「改革の方向性」を参考として、それぞれの地域の実情等と比較検証を行いながら、さらなる行政改革に直ちに取り組んでいただくことを期待する。

また、さらなる行政改革に必要な制度改正や見直しについては、国へ働きかけていくこととする。

○ 1 2 の行政改革テーマ

項 目		報告時期	
		7月	12月
公務員制度改革	1 公務員給与決定システムの研究 〈岡山県〉		○
	2 天下りの全廃 〈秋田県〉	○	
	3 再任用制度の見直し 〈秋田県〉	○	
	4 職員退職金カット 〈大阪府〉		○
	5 定数管理のあり方 〈大阪府〉		○
	6 勤務条件の見直し 〈熊本県〉		○
	7 国関係法人への支出の総点検 〈香川県〉	○	
	8 監査制度の抜本的改革 〈栃木県〉		○
	9 随意契約に係る情報公開のあり方 〈栃木県〉	○	
	10 行政委員会の報酬見直し 〈神奈川県〉	○	
	11 事業評価制度 〈神奈川県〉	○	
	12 事務、機関、施設等の共同化の可能性 〈熊本県〉	○	

II 都道府県のこれまでの行革努力

～懸命の行革努力の結果、国を上回る成果を上げています～

地方では、三位一体の改革に伴う地方交付税の大幅な削減や少子高齢化の進行に伴う社会保障関係費の増大等により、危機的な財政状況が続いている。こうした中、住民サービスを維持するために、まさに血の滲む懸命の思いで、様々な行政改革に取り組んできた。

定員管理については、平成17年から平成22年までの5年間で、国の目標である5.7%の純減を上回る6.4%の純減目標を掲げて取り組んだ結果、5年間で7.5%の純減を達成している。

給与についても、制度の適正化はもとより、今年度、国が取り組もうとしてできなかった独自の給与カットなど、あらゆる改革に取り組み、国を大きく上回る行政改革の成果を上げている。

○ 歳出の総額は、平成11年度より10年連続で減少し10年間で13.3%の削減（同じ期間で国は逆に0.4%の増加）

※平成21年度は国の経済対策により増加

○ 職員数は、平成13年度から21年度までに16%の削減（同じ期間で国は実質的には2%の削減）

○ 職員の給料や手当は、独自のカットにより、削減額は累計で1兆9,815億円に及ぶ。（国では、今年度人事院勧告の「深掘り」が検討されたが、結局実施されていない）

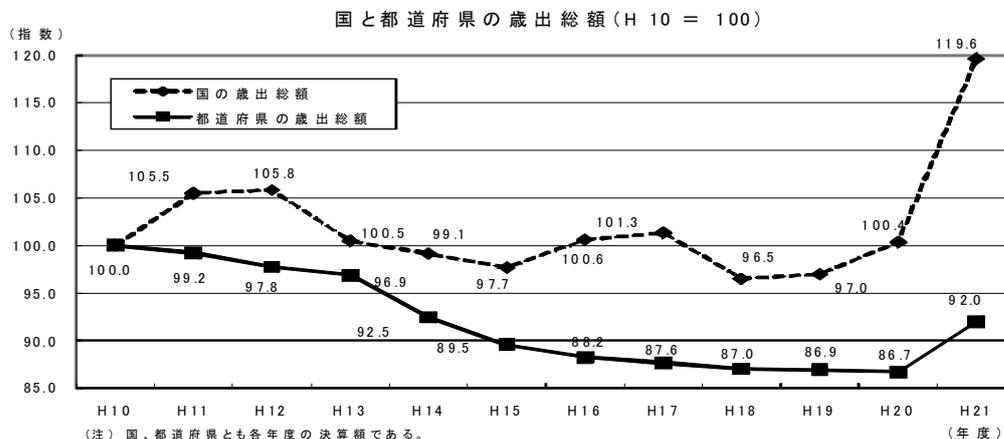
○ 出先機関、第三セクター及び公の施設の統廃合を積極的に推進

○ 行政運営の効率化、行政サービスの質の向上を図るため、創意工夫をこらした独自の行革の取組

(1) 歳出の削減

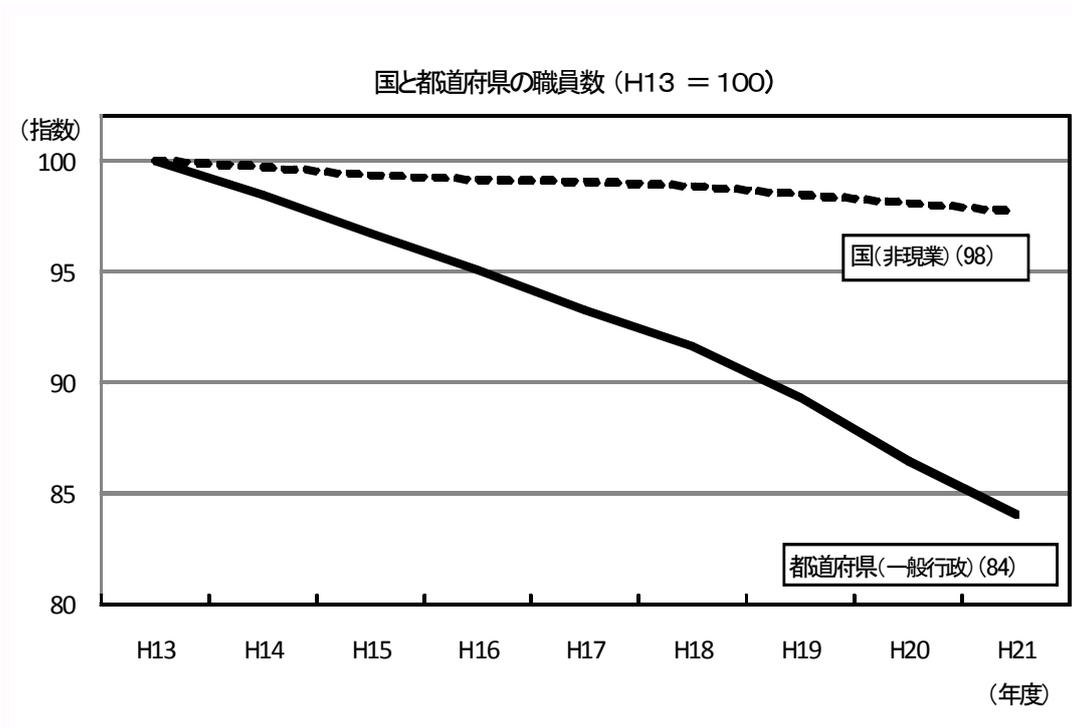
都道府県の歳出総額は平成11年度より10年連続で減少し、平成10年以降の10年間で13.3%の削減を行ってきた。これに対し、国は、この間0.4%の歳出増となっている。

なお、平成21年度は国の経済対策により、11年ぶりに増加した。



(2) 職員数の削減

都道府県の職員数（一般行政）は、平成13年度から21年度までに16%削減してきた。これに対し、国の非現業職員は、同じ期間で2%の削減にとどまっている。



※ 国家公務員については平成13年度末現在、都道府県職員については平成13年4月1日現在の人数を100とした場合の指数である。

※ 職員数は独立行政法人化及び地方独立行政法人化による減員を除いて指数化している。

※ 【引用資料】

国職員数 : 総務省「定員管理法制別定員」等

都道府県職員数 : 総務省「地方公共団体定員管理調査結果」等

なお、都道府県においては、削減傾向となった平成6年度から、一般行政は23.3%の削減となっており、警察職員（10.6%の増）、教育（11.8%の削減）などと合わせた全体の職員数でも11.1%の削減となっている。

区 分	H6年度	H21年度	H21-H6	H21/H6
職 員 数	1,734,665	1,542,705	△191,960	△11.1
一般行政	324,248	248,731	△75,517	△23.3
教 育	1,031,899	909,680	△122,219	△11.8
警 察	253,994	280,898	26,904	10.6
そ の 他	124,524	103,396	△21,128	△17.0

※総務省「地方公共団体定員管理調査結果」

(3) 給与カットの実施

これまでに、すべての都道府県が、財源不足等に対応するため、国では実施していない独自の給与カットを実施しており、平成11年度から23年度までの累計で1兆9,815億円に達する見込みである。

給与の種類	団体数	最大カット率	削減(見込)額
給 料	42	16%	1兆9,815億円
管理職手当	44	25%	
期末・勤勉手当	19	30%	

(平成22年10月調査)

〈参考〉都道府県平均のラスパイレス指数 (年度)

H5	H10	H15	H20	H21
104.0	103.3	101.7	99.4	98.7

※ラスパイレス指数とは、地方公共団体の一般行政職の給料額（基本給）と国の行政職俸給表（一）の適用職員の俸給額（基本給）とを、学歴別、経験年数別にラスパイレス方式により対比させて比較し、算出したもので、国を100としたもの。

(4) 出先機関、第三セクター及び公の施設の見直し

すべての都道府県において、出先機関の統廃合を進め、効率的な執行体制の構築に取り組むとともに、第三セクターや公の施設の見直しを実施している。

区 分	H11年度	H22年度	減少数
出先機関	6,682	3,869	△2,813
第三セクター	2,381	1,821	△560

区 分	H16年度	H22年度	減少数
公の施設	11,793	11,094	△699

(平成22年10月調査)

Ⅲ 行政改革の方向性

1 公務員給与決定システムの研究〈岡山県〉

《 論 点 》

- ・ 公務員制度改革により、給与決定が労使交渉に委ねられる場合の透明性や住民理解の確保方策

1 これまでの経緯と現状

技能労務職員及び地方公営企業職員を除く一般の地方公務員については、団体交渉権は認められているが、協約締結権及び争議権は認められていない。その代償措置として、人事委員会勧告制度が設けられており、職員の給与改定にあたっては、人事委員会から勧告された内容を基本に、職員団体との交渉を経て、条例の議会議決により決定している。

現在、公務員制度改革の一環として、公務員の労働基本権を巡る議論が本格化している。国家公務員制度改革基本法を受け設けられた労使関係制度検討委員会の報告書が、昨年12月に取りまとめられ、これをもとに職員団体への協約締結権付与を前提とした労使関係制度の見直しについての検討が、政府で進められている。

また、人事院においても今年8月、人事院勧告に併せて、公務員人事管理に関する報告として、公務員の労働基本権問題について基本的な論点を整理し提示した。

このような検討、議論が行われている中、労使関係、特に給与決定システムのあり方について、地方としての改革への意見表明が必要と判断し検討を行ってきた。

【労使関係制度検討委員会報告書「自律的労使関係制度の措置に向けて」】(H21.12)

論点整理を行った上で、選択肢を3パターンのモデルケースで例示した。主な内容は次のとおりである。

論 点	報 告 書 の 内 容		
	パターンⅠ (労使合意重視)	パターンⅡ (ⅠとⅢの折衷)	パターンⅢ (議会関与重視)
参考指標の調査と公表・意見表明	第三者機関による調査、公表・意見表明は行わない。	第三者機関が、労使が参考にできるように民間の労働条件について簡易な調査・公表を実施する。	第三者機関が、参考指標の調査、公表・意見表明を実施する。
法令で定めるべき事項の範囲（俸給表、勤務時間、休暇等の扱い）	俸給表、勤務時間、休暇は法定事項ではなく協約を結ぶことができる事項		勤務時間は、法定事項であって協約を結ぶことができない事項 俸給表・休暇は、法定事項ではあるが協約を結ぶことができる事項
労使関係の透明性の向上	透明性向上のための方策が必要。具体的な措	協約、申入書・回答書、概要録の公表は義務付け	

	置内容は、交渉によって決定。
地方公共団体を越えた交渉権限の一元化	制度化しない。 ----- 参加を義務付けず、労使双方の合意によって連合体を形成して交渉できる制度上の仕組みを設けることも考えられる。

【人事院・公務員人事管理に関する報告】(H22.8)

公務における労働基本権問題の基本的な枠組み、特徴と主要な論点を整理するとともに、制度のあり方について、諸外国の例を参考に4つのパターンが示された。

パターン1：協約締結権及び争議権を付与する。

パターン2：協約締結権を付与し争議権は認めない。この場合は代償措置が必要である。

パターン3：協約締結権及び争議権は認めない。その代償措置として第三者機関による勧告制度を設けるとともに、勤務条件決定の各過程における職員団体の参加の仕組みを新たに制度化する。

パターン4：職位、職務内容、職種等によって職員の範囲を区分けし、それぞれに上記1～3のパターンのいずれかを適用する。

2 課題

(1) 基本的な視点

公務員への労働基本権付与の問題は、地方公共団体のいわゆる人事当局と職員あるいは職員団体との内部の問題だけではなく、行政サービスに重要な関わりを持つ問題である。

検討に際しては、労使関係制度検討委員会報告の冒頭にも述べられているとおり、①議会制民主主義、財政民主主義の憲法上の要請、人事の公正や公務能率の向上を図るための近代公務員制度の原則を満たす必要があること、②公務においては、業務内容は国会や議会による法令や予算等で定められ、賃金決定では民間と異なり市場の抑制力が働かないという特徴があること、などを基本的な視点として持った上で、勤務条件決定の仕組みを検討していかなければならない。

(2) 地方特有の要素

また、労使関係制度検討委員会でも、一部、地方公務員制度独自の課題についての検討も行われているが、主としては国家公務員制度を前提としたものであり、ここで地方公務員について制度のあり方を検討する際には、改めて地方自治の制度や地方公共団体の特徴を踏まえる必要がある。

地方公共団体に特有の要素として、まず、地方自治の本旨や地方分権の観点から、地方公共団体が持つ自らの団体運営に係る基本事項についての最終的な決定権限は尊重されるべきである点が挙げられる。その上、知事・市町村長は、自らが住民の直接選挙によって負託を受けていると同時に、同様に選挙によって選ばれた議員か

らなる地方議会に対して、条例や予算等の審議を通じて、二重に住民へ説明責任を負っていることも重要なポイントである。また、地方公共団体は、一部事務組合等を含めて3,700を超える団体があり、ひとつの団体の中には教育委員会や企業管理者といった様々な任命権者が存在するという地方行政の多様性も特徴である。

このような基本的な視点を踏まえた上で、地方に特有の要素を勘案しながら、地方公務員の給与を決定するためのシステムとして、どのような制度が望ましいか検討する。

3 改革の方向性

公務員に対する協約締結権付与の議論の中には、労使合意を重視する立場から、労使で合意した事項が適正な勤務条件であるかどうかチェックする措置の必要性について、「労使で合意した以上は適正であり、チェックする仕組みは不要である」といった意見や、国会や議会の関与について、「勤務条件を法律や条例等で定めることは自律的労使関係に反する」といった意見、さらには給与改定に係る交渉にあたって、客観的なデータが必要かどうかについて、「もっぱら労使交渉に委ねることが基本であり、交渉当事者が必要に応じて調査すればよい」といった意見がある。

しかし、公務においては、市場の抑制力が働かず、また、究極の使用人は国民であることを踏まえると、労使で合意した勤務条件が適正なものであるかどうかをチェックする仕組みは必要である。とりわけ地方公共団体は、住民生活に密接に関わる行政サービスの提供主体であり、知事、市町村長は自らの選挙、また議会を通じて住民に対して二重に説明責任を背負っていることから、その職員の給与についても、透明性が高く、かつ、住民の理解が得られるものでなければならない。したがって、労使交渉によって給与が決定されるということになるのであれば、透明性や当事者の責任感を確保しなければならない。

透明性を確保し、住民への説明責任を果たすためには、次のような仕組みが必要である。

- 交渉に際しての客観的な参考指標が必要である。その際には、中立的な第三者の調査によるべきである。
- 手続き面では、議会の関与が必要である。その際には、大枠だけでなく、自律的労使関係の確立の視点到配慮しながら、内容についても一定程度条例で定めるとするべきである。
- 労使交渉の過程や結果についての適切な情報公開制度も検討しなければならない。

一方、協約締結権付与後の交渉システムのあり方についての議論では、地方公共団体が全国レベルやブロックレベルで統一して労使交渉を行うことなどを想定して、地方公共団体を超えた交渉の一元化が必要とする意見がある。しかし、地方自治の観点から問題があり、また、地方には多様な行政主体がある中で、意見集約の難しさや交渉レベルの複雑化の懸念もあることから、こうしたシステムを義務付ける制度化は適切ではない。

○ 地方公共団体を超えた交渉権限の一元化を義務付ける制度は、導入すべきでない。

公務員への労働基本権付与は公務員制度の根幹にかかわる問題である。制度設計にあたっては、職員等が得る便益と、交渉のコストのみならず行政サービスに与える影響まで含めた費用の分析に基づき、精緻な検討を慎重に行った上で、全体像を示し、幅広い視点から議論を行い、国民、住民の理解を得ながら改革を進める必要がある。

今後引き続き国の動向を注視し、具体的な見直しの方向性に応じて、知事会としても適宜意見の表明を行うこととしたい。

2 天下りの全廃〈秋田県〉

《 論 点 》

- ・ 国の官僚の天下りと都道府県における再就職
- ・ 国民の納得を得られる再就職のあり方

1 これまでの経緯と現状

- 国のいわゆるキャリア官僚の天下りにおける高額な報酬や退職金、「わたり」などが国民の批判を受けているところであるが、都道府県の職員においても、同様の天下りがあると一般には認識されている。
- 事実、都道府県の退職者が外郭団体に再就職した事例がほとんどの都道府県で見られるほか、再就職先の紹介等も多く都道府県で実施している。
さらに、再就職先を退職後に、別の外郭団体に再就職する事例や外郭団体の同一ポストに歴代の都道府県職員OBが就いている事例も少なからず見られる。
- このようなことから、外見的には都道府県の職員にも天下りが存在するとの認識を持たれることにもやむを得ないものがある。
- ここで、都道府県における再就職の状況を国民に理解いただくため、国の官僚の天下りとの違いを明らかにしたいと考える。

【都道府県における再就職の状況と国の官僚の天下りとの違い】

(1) 定年退職を原則

都道府県の職員の退職は、一部において行財政改革のための職員数削減を目的とした定年直前の勧奨退職が行われている事例があるものの、そのほとんどが定年退職である。

都道府県における再就職は、定年退職後に都道府県の職員として培った能力、知識、経験を地域社会に還元するという要素が強く、定年までかなりの年数を残して退職し、再就職する国のキャリア官僚とは大きく異なっている。

(2) 外郭団体からの要請

再就職先の紹介等については、都道府県のうち6団体が県民からの誤解を招かないよう、公正さ、透明性を確保するため一切行っていないとしているものの、一般的には次のように行われている。

この場合、都道府県は、外郭団体の要請又は需要に基づいて単に外郭団体との橋渡しを行うにとどまり、都道府県としての優位な立場や地位を利用して外郭団体に再就職を押しつけているものではない。

- ① 外郭団体は、職務内容、勤務条件を示して都道府県に適任者の紹介等を要請する。

- ② 都道府県は、①の要請に基づいて、退職予定者の中から能力や経験が適していると認められる職員を推薦する。
- ③ 外郭団体は、②により推薦を受けた者と面接等を行い、採用するかどうかを決定する。

また、都道府県の中には、先進的な取組として、再就職先と退職者のマッチングのための人材バンクを設けているところもある。これは、マッチングを開かれた形で行うことにより人材の紹介等の透明性を確保しようとするものであり、この場合の流れは、次のとおりである。

- ① 外郭団体は、求人情報を人材バンクに登録する。
- ② 退職予定者は、人材情報を人材バンクに登録する。
- ③ 都道府県は、外郭団体が求める条件を満たす人材情報を外郭団体に提供する。
- ④ 外郭団体は、③で提供された情報に基づき退職予定者と面接等を行い、採用するかどうかを決定する。

(3) 報酬の制限

再就職先での報酬について、都道府県の約 65 %が何らかの制限を設けている。

その手法としては、要綱として定めているものや、基準額を定めたガイドラインによるもの、紹介等の際に退職者や再就職先に要請するものなど様々である。

要綱やガイドラインに定める内容は、報酬の上限額あるいは支給基準、再就職先に在職できる期間の上限のほか、民間企業に再就職する場合に関しては、退職前の一定期間に従事した職務と密接な関係のある営利企業への再就職の自粛や、在職した都道府県に対する再就職先での営業活動の自粛とともに、これらの規制の実効性を担保するために、要綱やガイドラインの内容を遵守する旨の念書や誓約書の提出、再就職情報の公表についてである。

また、報酬の額については、退職後の再就職として制度化されている再任用職員の給与を参考とするものが多い。この場合、退職時より職位を下げるのが一般的であることから、月額給料が引き下げられるほか、通勤手当や時間外勤務手当などは支給されるものの、扶養手当や住居手当のような生活関連手当は支給されず、期末・勤勉手当も在職時の 5 割程度となる。再任用職員の給与を参考とするもの以外では、退職時の給与の 3 割から 5 割といった一定割合を上限としている都道府県が多く、いずれにしても、再就職先での報酬は、都道府県在職時の半額程度に減少する 경우가ほとんどである。

(4) 退職金等の不支給

再就職先を退職する際の退職金等の一時金について、都道府県の 9 割以上が支給しないこととしている。具体的には、報酬と同様に要綱やガイドラインで不支給を定めるほか、外郭団体に対し支給しないよう要請するなどの取組により実効性を担保している。

また、規制していない団体においても、平成 22 年度から支給しないこととする団体や規制はないものの実質支給していない実態にあるなどで、都道府県のほとんどで退職金等の一時金は支給されていない状況にある。

(5) 「わたり」

再就職先を退職し、更に別の外郭団体に就職する「わたり」については、都道府県の約 3 分の 1 でその存在が確認されている。しかし、再就職先での報酬に一定の制限があるほか、その退職時に退職金その他の一時金が支給されていないことから、高額な退職金を得ている国のキャリア官僚とは同一視できない。

- このように都道府県の職員の再就職は、国の官僚の天下りとは大きくその内容が異なっているが、その実態が住民に正しく理解されているとは言い難い状況にある。
- そこで、各都道府県においては、再就職の実績を積極的に公開しており、特に本庁課長級以上の職員については、退職日、退職時の役職や再就職先の名称、再就職先での役職その他の再就職に関する情報がほとんどの都道府県で公表されている。都道府県では、このような徹底した情報公開を通して再就職の透明性を確保し、住民の理解を得られるよう努めているところである。
- また、再就職のあり方について検討する委員会等を設置し、外郭団体の個別の役員ポストごとに、都道府県の退職者が再就職することの必要性、妥当性を外部の目線からチェックするという先進的な取組を行っている都道府県もある。

2 課題

- 都道府県における再就職は、都道府県の職員として培った能力、知識、経験に基づき、行政を補完する外郭団体を通して地域社会に貢献するという点で有意義である。一方、再就職先である外郭団体においては、退職者の行政知識を生かし、都道府県と連携の取れた業務遂行が可能となるなどの意義がある。
- また、再就職がすべて禁止された場合、地域において専門的知識や行政知識を有する人材の供給が途絶えることとなり、都道府県の外郭団体の運営はもとより地域全体に大きな影響を与えることが想定される。
- しかしながら、公務員に対しては、再就職も含め住民の厳しい目が注がれている状況にあることから、都道府県の再就職の意義や実情について、住民に正しく理解される必要があり、これまで以上に再就職に関する情報の公開を徹底し、公平性や透明性を確保することが求められる。

3 改革の方向性

- 都道府県における退職者の外郭団体への再就職は、社会的な要請に基づくもので

あり、その状況もそれぞれ一様ではないことから、安易に法律で全国一律に禁止するなどの規制を講じることは、都道府県及びその外郭団体の運営にマイナスの影響を及ぼすおそれがあり、規制に当たっては、地域の実情に十分な配慮が必要である。

○ 基本的な視点

都道府県における再就職が地域社会や再就職先にとって有益であり、一定の意義を有するとしても、外郭団体への退職者の再就職の必要性について、住民が納得するものでなければならない。

そこで、再就職に関する公平性や透明性の確保に十分に留意し、住民の信頼を損ねることのないよう、各都道府県においては、再就職の実態を検証の上、次の4項目を基本として改革を進めていく必要がある。

① 定年退職を原則

定年退職を原則とし、職員が定年まで働ける条件整備に努める。
再就職の紹介等を伴う早期勧奨は、今後、段階的に解消を図る。

② 再就職先での適切な報酬額

再就職先での報酬は、多くの都道府県で退職時の給与を下回るよう制限を行っている現状を踏まえた上で、住民の理解を得られ、職務の内容や再就職先の経営状態に応じた適切な額となるよう要請すべきである。

③ 退職金の不支給

再就職先を退職する際には、功労金等名称の如何を問わず退職金その他の一時金を支給しないよう再就職先に強く要請すべきである。

④ 再就職に関する情報の公表の徹底

再就職に関する透明性を確保できるよう、再就職に関する情報は、できる限り公表すべきである。

具体的には、退職時の役職に応じて、再就職者の氏名及び退職時の役職、再就職先の名称及び再就職先での役職などの情報を適切に公表すべきである。

なお、上記4項目以外の事項についても、人材バンクの設置による透明性の拡大や、再就職の必要性についての外部チェックの導入など、各都道府県の取組を参考として、それぞれの実情に応じた改革を進めていくべきである。

○ 再就職のあり方に関しては、定年延長の検討の動向ほか、年金受給年齢の引き上げや現行の再任用制度の運用状況とも併せて総合的な検討を行い、住民の理解が得られる仕組みを目指す必要がある。

3 再任用制度の見直し〈秋田県〉

《 論 点 》

・ 都道府県における再任用制度の運用実態と評価

1 これまでの経緯と現状

- 現行の再任用制度を定める地方公務員法の一部を改正する法律は、平成 11 年 7 月に公布され、平成 13 年 4 月 1 日から施行された。
これにより、短時間勤務の職（非常勤の職）の追加や再任用期間の設定などの改正が行われた。
- その結果、再任用制度は、定年退職者を一定の限度内で常勤の一般職の職員として特例的に採用するという公務の能率的運営を確保するためのものから、定年退職後から年金受給までの間の生活を保障するための色彩が強いものとなった。

【各都道府県における再任用制度の運用実態】

(1) 実施団体数

再任用を実施している団体数は、平成 19 年度が 40 団体、平成 20 年度が 44 団体、平成 21 年度が 45 団体であり、ほとんどの都道府県が実施している。しかし、再任用をまったく行っていない団体や、行っても極めてわずかである団体もあるほか、今後再任用を行わない予定の団体もある。

(2) 再任用割合

再任用職員が退職者に占める割合は、全国的には増加傾向にあるものの、平成 21 年度で 0 ～ 65%（平成 20 年度は 0 ～ 76%）と都道府県により大きな開きがある。
この割合が高いのは大都市圏の都道府県であり、それ以外の団体のほとんどは 50%未満にとどまっている。

※ 退職者のうち再任用された者の割合ごとの団体数

	平成 19 年度	平成 20 年度	平成 21 年度
実施していない	5	3	2
25%未満	25	21	19
25%以上 50%未満	13	17	21
50%以上	4	6	5

※ 退職者のうち再任用された者の割合（全国計）

平成 19 年度	平成 20 年度	平成 21 年度
27.6%	35.6%	35.2%

(3) 勤務形態

再任用職員の勤務形態は、フルタイム勤務と短時間勤務の2種類があるが、短時間勤務の者が圧倒的に多くなっている。

※ 再任用されている者のうち短時間勤務の者の割合（全国計）

平成19年度	平成20年度	平成21年度
81.7%	83.3%	80.7%

特に、再任用職員のすべてが短時間勤務という団体も10団体あり、これらの団体は再任用の条件が短時間勤務に限るとする方針である。また、再任用職員のすべてではないまでも、大多数が短時間勤務である団体も8団体あり、このような短時間勤務の割合が高い傾向は、多くの退職者を再任用している大都市圏において顕著である。

※ 平成21年度新規再任用者のうち短時間勤務の者の割合

	新規再任用者数	短時間勤務者数	割合
全国計	2,598人	2,151人	82.8%
内100人以上再任用団体	1,553人	1,430人	92.1%

同様に、退職者を再任用する割合が高くなるにしたがい、短時間勤務職員の割合が高くなる傾向にある。これは、退職者が年々増加することに伴い再任用を希望する者が増えた結果、財政的に希望者全員をフルタイム勤務とすることができず、勤務時間を削減することで対応しているものと考えられる。

(4) 希望職員の把握方法

再任用を希望する職員の把握方法は、ほとんどの都道府県は定年退職予定者の意向調査に基づいているが、中には人材バンクを設置している県もある。

これは、再任用以外の再就職を希望する職員をも含む人材バンクを県が設け、その登録をもって希望を把握するものである。この人材バンクには、県退職者を採用したい団体も求人情報を登録することにより、求職及び求人情報を一元的に管理し、退職者、求人団体の双方に情報を提供してマッチングを行うものであり、再就職問題とも大いに関連のある興味深い取組である。

(5) 従事する業務

再任用職員が従事する業務は、退職者の知識や経験、技術を活用する観点から、税務、用地交渉・補償や農林業の普及指導、建設工事の検査などの専門的知識を求められる業務が多い。

このほか、予算経理、出納の審査などの経験が必要な業務や相談、苦情処理などの幅広い知識と交渉能力が求められる業務にも多く配置されており、このような業務に就いた再任用職員の評価は高いものがある。

さらに、獣医師など新規の採用が困難な業務にも活用されている。

(6) 職位・格付け等

再任用職員の職位・格付けについては、約半数の都道府県で「退職時の職位に関係なく一律」としており、主査級以下（2～3級）とする例が多い。次いで退職時に課長級以上である場合とそれ以外の場合に分ける例が多く、他には退職時の職位の1又は2職下位とする例がある。また、再任用先の職務内容に応じて決定するとしている例もある。

また、再任用の場合は、基本的にはスタッフ職としている。これは、再任用の対象を課長級未満とするなど、一定の職位以上の職員は再任用していないことによるが、課長級以上の管理職員の再任用がしだいに増えており、その場合は、業務の専門性や難易度を勘案してライン職に充てる例も見られる。

なお、フルタイム勤務と短時間勤務を区別せず、同じ取り扱いをする傾向がある。

さらに、再任用により下位の職名になることへの抵抗感を和らげるため、約4分の1の都道府県においては、再任用職員独自の職名を設けている。ほとんどは、専門員としているが、ほかには専門を冠した職名としており、経験を生かして後進を指導するという立場に配慮することにより、再任用職員のモチベーションの維持・高揚を図ろうとするものである。

(7) 選考方法

再任用の選考は、ほとんどの都道府県で従前の勤務実績、本人の勤務意欲、再任用しようとする職の業務遂行に必要な知識、技能や適性、健康状態などに関し推薦、内申、面接による総合的な評価に基づいて行っている。

◆都道府県の評価

このような運用実態である再任用制度について、各都道府県は、退職者の知識・経験が公務に活用されているとしており、また、退職者の年金受給までの生活支援にも役立っていると高く評価している。

2 課題

このように都道府県において高く評価されている再任用制度であるが、次のような課題も指摘されている。

○若年者の新規採用とのバランス

現在の60歳定年制のもとでは、今後も大量の定年退職者が生じることが見込まれている。また、年金支給年齢の引き上げによる定年退職後の生活維持のため、再任用を希望する職員の増加が予想されている。

各都道府県においては、財政事情が厳しい中、行財政改革に精力的に取り組んでおり、その中でも職員定数の削減に力点を置いているところである。しかし、全国的に雇用環境が厳しい情勢にあることから、地域の雇用対策の観点や職員構成の世代間バランスの確保の観点から若年者の新規採用の抑制には一定の限界がある。

このような状況にあつて、ほとんどの都道府県で再任用を行っているものの、退職者の再任用よりも若年者の新規採用を重視し、再任用を行っていない団体、あるいはほとんど再任用していない団体もあるほか、新たに再任用を取りやめることとした団体もあるなど、定員・定数管理の中で新規採用と再任用のバランスが課題となっている。

○勤務時間の短縮化傾向と職員の希望とのギャップ

極力退職者の希望に沿うように積極的に再任用している都道府県もあるが、再任用希望者が増加していることから、財政及び定数管理上の要請により勤務時間を短縮化する傾向にある。

具体的には、フルタイム勤務から短時間勤務にシフトするほか、短時間勤務にあつても一週当たりの勤務時間を短縮する傾向にある。このため、できるだけ長い時間の勤務を希望する職員との間にギャップが生じ、これをどのようにして埋めるかが課題となっている。

○専門分野以外の職域への拡大等

再任用職員を配置する職域は、これまで税務などの専門分野が主であった。しかし、専門的な知識・経験を有する職員に限らず、幅広い行政経験を持ち、意欲にあふれた職員を再任用することは、効率的な行政運営に寄与するものである。

そこで、増加傾向にある再任用を希望する専門分野以外の職員や、課長級以上の管理職員の能力を最大限に活用するため、再任用職員の能力や職務の内容に応じた職域や職位の拡大という課題も生じている。

3 改革の方向性

○ 再任用制度は、各都道府県で利用され、高く評価されている。しかし、その運用においては、いくつかの課題が生じているところである。

○ 退職後の生活支援という観点から再任用制度をとらえた場合、この制度単独で考えるのではなく、国民の納得を得られるような外郭団体等への再就職や再任用以外の例えば非常勤嘱託としての雇用などの手法と組み合わせて運用することも重要であり、多面的な検討が必要である。

○ 退職者の再任用は、対象が若年者であるか退職者であるかの違いはあるものの、新たに職員を採用する行為そのものである。したがって、再任用制度は、人事管理のあり方に帰着する都道府県固有の課題であるが、各都道府県の実情に応じ、次の視点から見直しを進める必要がある。

- ① 職員定数の削減を進める中において、増加する再任用希望職員への対応と厳しい雇用情勢を踏まえた若年者の新規採用とのバランスへの配慮
- ② 実情に応じた勤務時間の設定

- ③ 実情に応じた職域の設置、拡大（専門分野以外への職域の拡大等）
 - ④ 退職時の職階にとらわれない能力・適性に応じた再任用
- 今後、国家公務員の定年延長に向けた検討や年金支給年齢、再任用上限年齢の引き上げなどの再任用制度を取り巻く状況の変化が想定される。再任用制度は、これらの制度を前提にしたものであり、その変化に大きく影響されることから、各都道府県においては、その動向に注意を払いながら、各団体の実情に適した再任用制度の運用を行う必要があると考える。

4 職員退職金カット〈大阪府〉

《 論 点 》

- ・ 現行の退職手当が民間比較、地域差の反映の視点から、あるべき水準となっているか。

1 これまでの経緯と現状

(1) 国家公務員の退職手当等

国家公務員の退職手当の支給水準については、概ね5年から6年ごとに実施する民間企業の退職手当実態調査によって官民比較を行い、民間の退職金（退職給付）との均衡を基本に見直しを行ってきている。

平成18年度調査では、民間の退職給付額（退職金・退職年金）の実態と現行公務員共済年金の新たな仕組みを検討するための基礎資料とするため、人事院において調査が行われた。民間の退職給付と国家公務員の退職手当の水準差は以下のとおり。

平成18年度人事院調査 ラスパイレス比較

	民間 退職給付	国家公務員 退職給付	官民較差
共済職域年金廃止前	29,802 千円	29,601 千円	201 千円 [99.3]
共済職域年金廃止後		27,386 千円	2,416 千円 [91.9]

(注1) ラスパイレス比較は、民間企業の退職給付額に、同じ条件（退職事由（定年・勸奨等）別、勤続年数別）の国家公務員の退職者数を乗じて得た民間の退職給付総額と国家公務員の退職手当の総額を比較したもの。〔 〕は民間を100とした場合の国家公務員の水準。

(注2) 企業年金・共済職域の本人負担分を含めた場合の国家公務員の退職給付は「31,815 千円」、官民較差は「1,426 千円（▲4.5%）」となる。

【参考】現行の退職手当の算定方法

$$\text{退職手当} = \text{退職手当の基本額} + \text{退職手当の調整額}$$

- ・ 退職手当の基本額 $\frac{\text{退職時給料月額}}{\text{退職事由・勤続年数別支給割合}}$
- ・ 退職手当の調整額（在職期間中の貢献度をより的確に反映するため、H18に新設）
在職していた職務の級などの区分ごとに定められた定額（調整月額）の60月分

(2) 地方公共団体の退職手当水準

地方公共団体では、国家公務員の退職手当制度に準拠することによって、結果として、民間の退職手当の水準との均衡が図られているとされており、多くの地方公共団体においても、そのように認識されている。

他方、多くの団体では、厳しい財政状況を踏まえ、給料等の人件費の減額措置が実施されており、退職手当についても減額措置を行っている団体もある。

都道府県職員の「定年退職者」退職手当水準

退職手当額の平均額	団体数
29,000 千円以上	1
28,000 千円以上 29,000 千円未満	7
27,000 千円以上 28,000 千円未満	24
26,000 千円以上 27,000 千円未満	13
25,000 千円以上 26,000 千円未満	2

(注) 「平成20年地方公務員給与実態調査」に基づく「地方公共団体別給与等の比較」退職手当の支給状況より集計。行政職給料表適用者のうち、60歳定年退職の職員一人当たりの平均額。勸奨退職については集計データなし。

(3) 公務員の高齢期の雇用問題

本年人事院勧告においては、国家公務員制度改革基本法の趣旨を踏まえ、公的年金の支給開始年齢の引き上げに合わせて、平成25年度から、定年を段階的に65歳まで延長することが適当とした上で、今後、民間の実情を踏まえ給与制度のみではなく、採用から退職に至る公務員人事管理全体の見直しが不可欠とし、具体的な制度見直しの骨格が示された。

人事院では、これを踏まえてさらに検討を進め、具体的な立法措置のための意見を提出することとしている。

2 課題

(1) 課題

公務における退職手当水準は民間に準拠しているとする一方で以下のような見がある。

- ・「就労条件総合調査」（厚生労働省）等の調査結果によれば、民間企業における退職金水準と公務における水準とが乖離しているのではないか。
- ・公務における退職手当水準は全国一律のものであり、当該地域における水準差が反映されていない。

(2) 検証にあたっての前提条件の整理

上記の課題を検証にあたって、参考指標とすべき民間の退職給付について前提条件の整理を行った。

① 民間企業で活用されている参考指標

民間企業においては、退職給付の水準を決定する指標として、「就労条件総合調査（厚生労働省）」、「賃金実情等総合調査（中央労働委員会）」、「退職金・年金に関する実態調査（（社）日本経済団体連合会）」及び「退職金・年金の実態（（社）関西経営者協会）」の調査結果などが広く活用されている。

なお、中央労働委員会等の調査が企業規模 1,000 人以上を対象とするなど調査対象の範囲が限定されていることから、今回は、就労条件総合調査による水準比較を行うこととした。

② 就労条件総合調査について

まず、厚生労働省より提供を受けた平成 20 年の就労条件総合調査の調査票データ（生データ）を活用し、民間給与実態調査の対象である 50 人以上の企業を対象に独自に整理した。

□定年退職者(全国)の規模別退職給付の平均額及び退職者数

	規模計	1,000 人以上	500～999 人	100～499 人	50～99 人
退職給付額平均額	18,518	23,542	20,277	16,213	15,123
退職者数割合	—	23.6%	19.7%	35.9%	20.8%

(注) 退職者数割合は規模計の退職者数に占める各規模別の退職者数の割合。退職者数は何れも母集団復元後の人数。

この調査結果をもとに、公務員の退職手当水準と比較検証する場合の課題等について、下記のとおり整理した。

公務員との比較に支障なし	公務員との比較に支障あり
<ul style="list-style-type: none"> 調査対象とする退職者は、勤続 20 年以上かつ年齢 45 歳以上の常用雇用者のうち期間の定めのないものに限定されており、パートタイム労働者は含まれていない。 職種は、「管理・事務・技術等」と「現業職」の区分があり、行政職給料表適用者に相当する職種に限定して集計することが可能である。 産業別、企業規模別に集計が可能。 	<ul style="list-style-type: none"> 都道府県別では、標本数が少ない府県も多く、都道府県ごとの比較はできない。 規模別の退職者割合を見ると、定年退職者（全国）の企業規模 1,000 人以上の退職者数が全体の 24%程度に止まっている。一般的に長期在職者が大企業に多いことや、「就労構造基本調査」〔※〕における規模別の雇用者構成などを踏まえると、規模計（平均値）による比較は誤解を与えかねない。 役職段階ごとのデータがない。

〔※〕平成 19 年就業構造基本調査

	規模計	1,000 人以上	500～999 人	100～499 人	50～99 人
雇用者数（全国）	—	41.4%	11.3%	31.7%	15.6%

（注）平成 19 年就業構造基本調査第 12-1 表より企業規模 50 人以上の「雇用者」のデータについて集計。「雇用者」とは、会社、団体などに雇われているもの。

上記の課題を踏まえると、精緻な検証は困難であり公民の水準差を示すことはできない。しかしながら、一定の前提条件を踏まえたうえで比較結果を示すことは、現状を把握するうえで有用と考える。以下では、大阪府職員の退職手当水準との比較検証を行うこととする。

なお、退職給付額の地域差の検証については、大都市圏では一定の標本数が確保できるものの、全体としては標本数が少ない府県も多く、各都道府県単位での精緻な検証を行うことは困難である。

③年金制度見直しの動向

現在の共済年金制度は、全国民が対象となる「基礎年金（いわゆる 1 階部分）」と民間の「厚生年金相当部分（いわゆる 2 階部分）」に加え、「職域年金部分」として、厚生年金相当部分の 20%が加算される仕組みとなっている。他方、民間における退職給付額は、多くの企業で退職一時金に加え、企業年金が支給されている。

この「職域年金部分」については、いわゆる「年金一元化法案」において廃止する旨規定されていたが、平成 21 年 7 月の衆議院解散に伴い廃案となった。その後、国において、「新年金制度に関する検討会」を設置し、新しい年金制度について検討がなされている。

公務と民間の退職給付水準を比較する際は、公務においても、共済年金の「職域年金部分」の給付額を含めることが適当と考えるところであるが、今後の年金制度の見直しの動向によっては、「職域年金部分」は廃止されることもあるため、今回の大阪府職員をモデルとする比較においては、当該金額を除いて比較を行った。

(3) 大阪府職員をモデルとした比較

上記(2)の②のとおり、就労条件総合調査による民間の退職給付との比較における課題を前提とし、今回提供を受けた調査票データにより、大阪府職員の退職手当との水準比較を行った。

① 大阪府職員の退職手当水準

就労条件総合調査の調査票データから「職種コード」等により

- ・ 企業規模常用雇用労働者 50 人以上の常用労働者、常用雇用労働者は期間を定めずに雇われている労働者（パートタイム労働者を除く。）
- ・ 現業職を除く「管理・事務・技術職」の従業員

の範囲に限定し比較を行った。

なお、調査の時点を合わせるため、大阪府職員の平成 19 年度退職者の退職手当額とのラスパイレース比較を行った。

□ 就労条件総合調査の退職給付額と

平成 19 年度大阪府職員の退職手当額とのラスパイレース比較

(単位：千円)

	府職員 H19 実績	民間の退職給付 (H20 年調査・大阪府内)				
		規模計	1,000 人 以上	500～ 999 人	100～ 499 人	50～ 99 人
定年退職	27,294	21,172 [—]	26,082 [104.7]	19,699 [138.7]	17,827 [153.7]	14,767 [186.3]
勸奨等	28,297	23,750 [—]	29,188 [96.8]	19,600 [145.1]	20,491 [138.1]	—
計	27,568	21,878 [—]	26,870 [102.5]	19,675 [140.3]	18,172 [151.4]	14,767 [186.3]

(注 1) ラスパイレース比較は、民間企業の退職給付額に、同じ条件（退職事由（定年・勸奨等）別、勤続年数別）の大阪府職員の退職者数を乗じて得た民間の退職給付総額と大阪府職員の退職手当総額を比較したもの。[] は民間を 100 とした場合の大阪府職員の水準。

(注 2) 当該調査においては、各従業員の役職段階の区分がないため、役職段階別の比較はできない。

退職給付について、大阪府の退職手当は、企業規模 1,000 人以上では概ね均衡、その他の区分では大きく上回る状況である。

② 給料の職務の級の適正化後との比較

公務における退職手当制度は、退職時の給料月額を手当額の算定基礎としており、職務の級の適用が適正に運用されていない場合は、退職手当の水準が高止まりする仕組みになっている。

大阪府では、給料の職務の級の適用において、いわゆる「わたり」や年限等による一律的な昇格が行われてきたが、財政構造改革プラン（案）において給与制度の改革を行うこととしており、この案が実施されれば、制度完成時の退職手当水準は、下記のとおり引き下がることになる。

□ 平成 22 年度定年退職者予定者をモデルとした

給与制度改革後・5%カット後(試算値)とのラスパイレース比較

(単位：千円)

	府職員	民間の退職給付 (H20 年調査・大阪府内)				
		規模計	1,000 人 以上	500～ 999 人	100～ 499 人	50～ 99 人
定年退職 [ラス指数]	24,354	20,716 [—]	25,993 [94.0]	20,950 [116.5]	17,621 [138.9]	15,054 [167.3]

(注 1) 制度改革：わたり、一律的昇格の廃止

(注 2) ラスパイレース比較は、民間企業の退職給付額に、勤続年数別の大阪府職員の退職者数を乗じて得た民間の退職給付総額と大阪府職員の退職手当総額（経過措置を含まず。）を比較したもの。[] は民間を 100 とした場合の大阪府職員の水準。

制度改正後との比較では、大阪府の退職手当は、企業規模別にみると 1,000 人以上では民間を下回り、500 から 999 人未満では民間を 16.5% 上回ることになる。

また、その他の民間の退職給付に係る調査の中には、企業規模 1000 人以上（大卒、事務・技術）の水準が、大阪府職員の退職手当の水準を上回っているものもある。

【参考資料】民間の退職給付に係る調査結果

< 中央労働委員会 >

平成 21 年賃金実情等総合調査・退職金、年金及び定年制実情調査
定年退職者の退職給付額(満勤勤続)

	退職給付(単位:千円)
大卒 事務・技術	25,542
高卒 事務・技術	22,814

※資本金 5 億円 1000 人以上企業 373 社 (回答率 66%)

※退職給付は、退職一時金と退職年金を合算した額

※「満勤勤続」とは、学卒後直ちに(大学卒 22 歳、高校卒 18 歳)入社し、定年までの勤続年数をいう。

< (社) 日本経済団体連合会 >

平成 21 年 9 月度退職金・年金に関する実態調査
定年退職者の退職給付の平均

	退職給付(単位:千円)
大卒 事務・技術	24,174
高卒 事務・技術	23,028

※日本経済団体連合会企業会員及び東京経営者協会会員 265/2019 社 (回答率 13.1%)

※退職給付は、退職一時金と退職年金を合算した額

< (社) 関西経営者協会 >

平成 20 年 10 月退職金・年金の実態

定年退職者の退職給付の平均(標準労働者)

	退職給付(単位:千円)
大卒 事務・技術	21,159
高卒 事務・技術	18,298

※関西経営者協会会員 (H21.5 月 (社) 関西経済連合会に統合)

143/約 1200 社 (回答率 約 12%)

※退職給付は、退職一時金と退職年金を合算した額

< 人事院 >

平成 18 年調査

定年退職者の退職給付額

	退職給付(単位:千円)
事務・技術 (平均)	26,288
事務・技術 (勤続 38 年)	28,246

※企業規模正社員 50 人以上企業 6,232 社のうち 3,850 社 (回答率 61.8%)

※平成 17 年度に退職した勤続 20 年以上の常勤従業員の退職給付額。

※退職給付は、退職一時金と退職年金を合算した額。退職年金の現価換算率は一律 2.2%。

③ 全国と大阪府域の比較

就労条件総合調査では、大都市圏では一定の標本数が確保できることから、今回は、民間の大阪府域のデータを活用して、全国との退職給付水準の差があるかについて検証を行った。

□就労条件総合調査 定年退職者退職給付平均額の比較

(単位：千円)

	規模計	1,000人以上	500～999人	100～499人	50～99人
全国	18,518	23,542	20,277	16,213	15,123
大阪府域	18,763	25,522	19,567	15,680	14,255

[注] 就労条件総合調査による企業規模区分により集計した平均値

この場合の比較においては、企業規模別の平均額には若干の水準差があるものの概ね均衡しており、顕著な差は認められなかった。

3 改革の方向性

- 就労条件総合調査を活用した水準比較については、上述したような課題があることから、民間企業と公務の退職金水準について、どれだけの乖離があり、どれだけ見直す必要があるか、精緻な比較を行うことは困難。引き続き、適正な退職手当の水準比較にあたっての「参考指標」について、研究が必要。
- また、退職手当の水準のあり方を検討するにあたっては、退職後の年金の水準や在職期間中の給与水準などを踏まえた、勤務条件全般の中での一体的な制度設計が必要であり、現在、公務員の定年延長をはじめとした高齢期の雇用問題や公務員の労使関係制度の見直しなどが議論されていることから、その検討状況も踏まえるべきである。
- 制度面でも、民間では賃金非連動型（ポイント制等）の制度を導入するなど、急速に変化してきており、退職時の給料月額を基礎としている公務員の退職手当制度のあり方についても検討が必要である。
- 以上を踏まえると、直ちに抜本的な退職手当制度の見直しを行うことは難しいと考える。
- しかしながら、現行の退職手当制度は、退職時の給料月額が退職手当の水準に大きな影響を与えることから、まずは、現行制度において、職務の級の格付けなど、退職時の給料月額が適正であるかについて、各地方公共団体が自己点検を行い、引き続き、退職手当の水準の適正化を図ることが必要である。
- そして、次の段階として、地方公務員を含めた公務員全体の勤務条件の枠組みの議論とあわせ、退職手当制度の検討をしていくことが適当と考える。

5 定数管理のあり方〈大阪府〉

《 論 点 》

- ・国民に理解される行政組織・定数の適正規模、また、その算出方法や評価手法の確保方策

1 これまでの経緯と現状

(1) 職員数削減の実績

○ 地方公共団体の職員数については、公共投資の増加や地域福祉・医療の充実に伴って増加した平成6年の329万人をピークに、平成21年の286万人まで15年連続して減少している。

○ 都道府県の職員数は、児童・生徒数の増加や40人学級の実施等により教職員を中心に増加した昭和60年の175万人をピークに、平成21年の154万人まで18年連続して減少している。

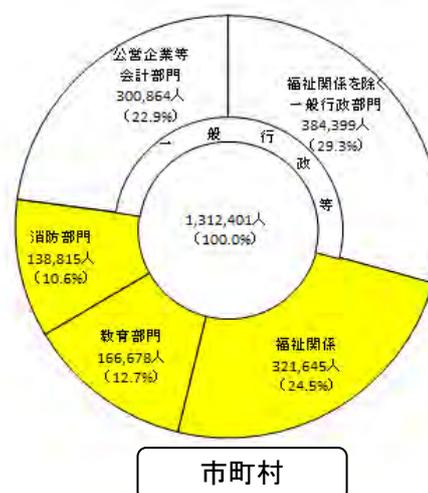
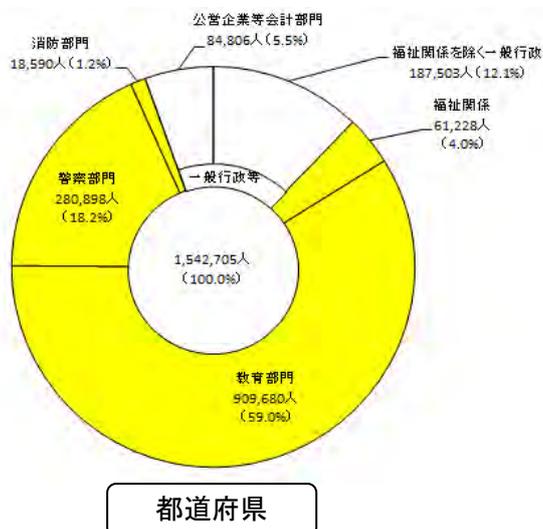
職員の内訳は、平成21年度職員数約154万人のうち、国が法令等で職員配置を定めている警察・教育部門が119万人と、全体の約77%を占めている状況となっている。

地方公共団体の職員数の推移

(千人)

区分	H11	H13	H15	H21	H21-11	H21/11
職員数	3,232	3,171	3,117	2,855	△ 377	△ 11.7 %
うち一般行政	1,161	1,114	1,086	955	△ 206	△ 17.7 %
うち病院、企業等	432	451	441	386	△ 46	△ 10.6 %
うち教育	1,227	1,194	1,168	1,076	△ 151	△ 12.3 %
うち警察	259	259	267	281	22	8.5 %
うち消防	153	153	155	157	4	2.6 %

※ 「平成21年地方公共団体定員管理調査結果（総務省）」による。



(2) 各都道府県の取組状況

総務省の要請を受けて作成した集中改革プランとは別に、45団体が独自で職員数削減計画を策定しており、残りの2団体についても、検討中である。各都道府県の取組み内容は以下のとおりである。

①対象範囲

全職員を対象としている団体が25団体と過半数を占め、法令等で職員配置が定まる警察官・教員を除いた職員数を対象に管理をしている団体も20団体ある。

②削減目標の設定

削減すべき職員数を目標数値として決定している団体が34団体と多く、将来の職員数規模や総人件費を設定して、職員数管理をしている団体は少数である。

③職員数削減の手法

職員数削減への取組手法としては、全庁一律若しくは部局毎の削減数設定を行うなど目標設定をしている団体が31団体と半分以上を占めている。一方、最初に目標設定をせず、個別協議等で毎年度削減数を決定している団体も10団体ある。

(3) 現行の削減計画における課題

各都道府県においては、財政再建の一環として、厳しい職員数削減に取り組む一方、削減に伴う課題も顕在化している。

《削減手法》

- ・事業の廃止等大幅な削減が見込めない中、業務の効率化や執行方法の見直し等従来の手法では削減が限界に来ており、新たな削減手法の導入が必要。(8団体)
- ・職員の70%を占める教員や警察官については、法令等で配置基準が定められており、都道府県独自の削減は困難。(6団体)
- ・児童虐待の増加などの社会情勢を踏まえると、社会福祉職等技術系専門職種の削減は困難。(3団体)

《年齢構成》

- ・採用抑制の結果、若年層が希薄になるなど、職員の年齢構成が歪になっており、将来的な人事管理面で不安。(7団体)

《その他》

- ・昨今の経済対策など新たな行政需要が発生しており、職員一人当たりの業務量が増加。(6団体)
- ・時間外勤務時間が増加。(3団体)

※上記課題は、平成22年2月に全都道府県に実施した調査結果を基に作成。

(4) 民間企業における要員決定について

- 民間企業における代表的な必要人員の決定手法では、全社の経営戦略、採算を勘案して人員総枠を決定する「マクロ・アプローチ(トップダウン方式)」と、全社の経営戦略、採算のフレームの中で、部門計画や作

業量を考慮して算出した要員の集計である「マイクロ・アプローチ（積み上げ方式）」があり、これらを組み合わせて、経営判断として要員を決定している。

- 具体的には、業績良好で事業拡大基調であるならば、店舗や営業所の展開、工場増設に伴って社員数も増加するなど、労務費を原価管理する損益分岐点分析などを用いながら、採算ベースを基に要員決定を行っている。
- このため、個別の企業では、社員数の多寡だけで適正かどうかを判断しているわけではなく、給与水準も含めた総人件費管理を重視しており、また、産業別あるいは業態別でみても、共通の適正人員数という指標は見あたらない。

2 課題

- 都道府県においては、厳しい職員数削減に取り組んでいるところであるが、その適正さを評価できる指標がないことから、その改革努力について、国民に十分理解されていない状況である。
- しかしながら、従来から、国家公務員を含めた公務員数については国民の関心が高いところであり、現在の都道府県の職員数がどのような水準で、今後、どのように推移するのかなど、国民に理解される行政組織の規模の算出方法や評価手法について検討する必要がある。

3 改革の方向性

【基本的視点】

今後とも、厳しい財政運営が見込まれる中、地方分権・地域主権を推進し、都道府県が自立的な行政運営を行っていくためには、人員配置は行政サービスの源泉であるとともに、人件費はコストであるという経営の視点をより一層強化する必要がある。

(1) 行政組織の適正規模の算出方法について

- 行政組織の適正規模については、民間企業のように採算ベースでの人員管理を行うことができず、また、サービスの対象や水準の設定如何によって要員数そのものが変動することから、行政規模の適正規模の絶対的な指標を算出することは、民間企業と同様に困難である。

《主な算出方法の検証》

- ① 地方交付税の標準団体規模に基づく算出
 - ・ 地方交付税の算定基礎となる標準団体（人口170万人）における職員数を基準に、地方交付税上の部門ごとに職員数を算出する。
 - ・ この方法については、全国共通の指標を用いて算出できるメリット

はあるものの、そこで算出される職員数は、あるべき人員数として算出されたものではない。

- ・ また、交付税改革の中で、職員数の積算のない包括的算定が導入されていることや、各都道府県の地域特性や独自政策を考慮したものではないことから、適正規模を測る手法としては適当でない。

② 業務量あたりの標準人数の算出

- ・ 相談件数等から一人あたりの処理業務量を算出し、単位業務あたりの職員数を算出する。
- ・ この方法については、業務量を定量的に算出する手法として有効であるが、すべての行政サービスを定量的に把握した統計はなく、把握するにも膨大な労力を要する。
- ・ また、行政サービスは毎年変化するとともに、サービスの量だけでなく、水準を評価することができないことなどにより、行政組織全体の適正規模を算出する手法としては現実的ではない。

(2) 行政組織の適正規模の評価方法について

- 従来から、各都道府県の行革計画などの中で、当該団体の過去からの削減実績や今後の削減計画について示されているが、より分かりやすい情報開示や財政状況・経営の観点を重視して、職員数の多寡だけでなく、類似団体比較や給与水準も含めた総人件費比較、人件費を含む総事業費（フルコスト）比較等の手法を用いて情報開示を進めなければならない。

①職員数比較

- ・ 職員数は住民あたりの人数で比較することが多い。これは、サービスの対象者との比較であり、合理性があること、分かりやすいことに利点がある。
- ・ ただし、職員数は地域の実情に大きく左右され、住民10万人あたり職員数（警察・教育・消防除く）は85人～515人とばらつきがある。
- ・ 職員数に影響を与えるものとして、最も相関関係の強い人口規模（政令指定都市を除く）を中心に、面積、人口密度等によって類似する団体をグルーピングした比較や部門別での分析、回帰分析などの統計手法の活用など、よりの確で分かりやすい情報開示を行う。

②総人件費管理

- ・ 多くの都道府県では、人件費は普通会計における歳出総額（一般財源ベース）の約4割を占める。民間企業と同様、経営の観点でマネジメントを進めるためには、財政状況を踏まえた給与の見直し等、総人件費を適正に管理していく必要がある。
- ・ 中長期的な財政規律を確保するため、人件費所要見込額を中長期で推計し、公表すべきである。

- (3) 人件費を含む総事業費（フルコスト）でのアカウンタビリティの向上
- 自治体経営を行うにあたり、財務諸表から得られる情報をもとに、国民に対してどのように説明責任を果たしていき、いかに経営改善に活かしていくかが重要である。
 - こうした中、新公会計制度が東京都で先駆的に始まっているほか、国においても、地方自治体の財政状況に関する情報開示のあるべき姿や財務会計制度の見直しについて検討をしているところである。
 - 新公会計制度の導入によって、事業別や部門別の財務諸表が作成できれば、フルコストでの予算・決算審議や国民への情報開示が可能になり、財務マネジメントに基づいた人件費管理を行うことができる。
 - さらに、会計基準の統一化が図られれば、フルコストによる自治体間比較が可能となり、職員数の適正さを図る評価指標の一つとしての可能性も期待できることから、新公会計制度の活用について検討していく。
- (4) 国民から理解される行政組織づくり
- 国民からみた公務員数の評価については、全体の規模のスリム化だけでなく、日ごろ接する職員の働きぶりや求める行政サービスの水準に照らしての評価でもあり、今後とも、行政組織は、その規模のスリム化に取り組むだけでなく、顧客満足度の向上や個々の課所における人員配置のマネジメントに取り組んでいかなければならない。

6 勤務条件の見直し〈熊本県〉

《 論 点 》

- ・ 職員の勤務条件の依るべき基準
- ・ 国との均衡、地域差の反映、政策目的との関係についての考え方

1 これまでの経緯と現状

職員の給与や休暇等の勤務条件については、地方公務員法において国及び他の地方公共団体との均衡を考慮して定める（均衡の原則）等とされており、各都道府県においては、国及び他の地方公共団体の取扱いに留意しつつ、地域の事情等を勘案し、都道府県ごとに給与条例、勤務時間条例及びその関係規則等でその内容を定めてきた。

ここ数年では、「集中改革プラン（平成17年度～平成21年度）」や「行革指針」に基づく行財政改革の取組の中で、社会・経済情勢の変化や国及び他の地方公共団体の動向等を踏まえ、各都道府県ともに、特別休暇の見直しや、特殊勤務手当を始めとする諸手当の廃止、額の引下げ等の見直しに取り組んでいるところである。

（1）特殊勤務手当等について

①現状

- ・ 国は、特殊勤務手当について平成22年4月1日現在人事院規則で27手当を規定。
- ・ 都道府県は、一般職員、企業職員、技能労務職員など職員の種類毎に条例又は規則で特殊勤務手当を規定しており、1都道府県当たりの手当数の平均は次表のとおり。
- ・ 近年は、行革による諸手当の見直し等により、手当数は減少。
- ・ なお、特殊勤務手当の中には、国と同様の手当であっても対象業務等の括り方が異なるものや都道府県固有の業務を対象としているもの（狂犬病予防従事手当等）があることから、単純に手当数のみで国と比較することは難しい。

特殊勤務手当の区分	平成16年度	平成21年度	増 減
(1) 国が特殊勤務手当で措置している勤務と同様の勤務に対して設けている手当	27手当	25手当	△ 2手当
(2) (1)以外でその勤務に対して国が何らかの措置をしている勤務と同様の勤務に対して設けている手当	5手当	4手当	△ 1手当
(3) (1)及び(2)以外の手当	25手当	20手当	△ 5手当
合 計	57手当	49手当	△ 8手当

(注) 手当数は、条例又は規則毎に規定されている特殊勤務手当を各団体毎に単純に合計（内容的に重複するものあり）したものの平均。各年度4月1日現在の数。

②過去5年間の取組状況（H22.6 熊本県調査）

各都道府県では、手当の廃止、減額、日額化など特殊勤務手当の見直しに積極的に取り組んできており、特殊勤務手当以外の諸手当についても、農業改良助長法など関係法令の改正に併せて、支給水準の引下げ等を行っている。

（特殊勤務手当の見直し状況）

年度	実施団体数	見直しの内容						
		廃止	減額	対象縮小	日額化	定額化	統合	その他
平成17年度	27団体	119手当	47手当	63手当	109手当	3手当	20手当	8手当
平成18年度	25団体	98手当	37手当	59手当	54手当	0手当	9手当	2手当
平成19年度	23団体	44手当	16手当	44手当	81手当	2手当	11手当	1手当
平成20年度	13団体	34手当	14手当	7手当	32手当	1手当	7手当	0手当
平成21年度	19団体	43手当	9手当	17手当	13手当	0手当	0手当	3手当

（注） 特殊勤務手当の手当数は、延べ数。（1手当で複数の項目に該当する場合あり）

（主な取組事例）

区分	手当の名称
廃止	医師手当、ダム管理手当、舎監手当等
減額	税務手当、職業訓練手当、用地交渉手当等
対象縮小	爆発物取扱手当、放射線取扱作業手当等
日額化	福祉業務手当、警察特殊業務手当(警ら作業)等

（各種手当（特殊勤務手当以外）の見直し状況）

平成17年度から平成21年度の見直しのうち主なもの。

手当名	見直しの内容
農林漁業普及指導手当	支給率引下げ
産業教育手当	支給率引下げ
定時制通信教育手当	支給率引下げ
へき地手当	支給率引下げ
地域手当	異動保障の廃止

（2）特別休暇について

①現状（H22.6 熊本県調査）

【国と同様の特別休暇】

- ・ 国では人事院規則において17の特別休暇が整備されており、各都道府県はこれらの特別休暇との均衡等を踏まえ、同様の特別休暇を整備している。
- ・ 産前休暇、育児時間休暇、子の看護休暇、ボランティア休暇等については、

仕事と育児の両立支援や県内ボランティア推進等の観点から、国と比較して、対象や期間を充実させている。

- ・ 地方では、仕事と育児の両立支援等については、次世代育成支援等の観点から政策的に公務部門が先導している面があると言える。

国と取扱いが同等の特別休暇	「公民権の行使」、「官公署への出頭」等
取得期間が国の取扱いを上回る特別休暇	「結婚休暇」、「産前休暇」、「育児時間休暇」、「出産補助休暇」、「子の看護休暇」、「忌服休暇」、「夏季休暇」等
休暇対象が国の取扱いを上回る特別休暇	「ボランティア休暇」、「育児時間休暇」、「子の看護休暇」、「父母の祭日休暇」等

※各都道府県の特別休暇を集計した後の全体の傾向を掲載。

【各都道府県独自の特別休暇】

- ・ 各都道府県では、地域の事情等により各都道府県独自の特別休暇を整備している。
- ・ 各都道府県で休暇の内容はさまざまであるが、女性職員に特有の症状への配慮から妊娠障害休暇等は、比較的多くの都道府県で整備されている（国は病気休暇）。

②過去5年間の取組状況（H21.12 熊本県調査）

- ・ 過去5年間に廃止等の見直し（法改正等に伴う見直しを除く。）を行った団体は、8団体である。

〈主な見直しの内容〉

リフレッシュ休暇、スクーリング休暇、豪雪休暇等の廃止、結婚休暇、忌服休暇の付与日数等の見直し等

2 課題

（1）国との均衡と地域差

特殊勤務手当や特別休暇等については、各都道府県の自らの判断と責任により、その時々社会・経済情勢の変化や国及び他の地方公共団体の動向等を踏まえ、必要な見直しを行ってきたところであるが、個々の特殊勤務手当や特別休暇を見たときに、結果として国あるいは都道府県間で制度内容や水準設定に違いが生じている。

（2）政策目的とのバランス

特別休暇のうち、仕事と育児の両立支援等の観点による育児時間休暇や子の看護休暇、職員の社会貢献活動への参加促進を目的としたボランティア休暇、母体保護を目的とした妊娠障害休暇などについては、国より充実しているものが見受けられ

るが、これは、地方において、政策的な観点から公務部門が先導しているものであり、そのような点について考慮する必要がある。

(3) 住民の理解

公務員の勤務条件に対しては、住民の関心が高まっている状況にあることから、勤務条件の内容について、住民の理解が得られるものであることが必要である。

3 改革の方向性

(1) 情報の共有化

特殊勤務手当や特別休暇等の制度内容や水準設定については、都道府県の実情等を考慮すれば、国の制度に合わせることや全国一律の基準設定になじまない面もある。

各都道府県が、国及び他の地方公共団体との均衡に留意しつつ、地域の実情に応じたより適正な判断ができるよう、職員の勤務条件に関する情報の共有化を進めていくこととする。

(2) 自己責任・自己決定

地方分権・地域主権を推進するためには、各都道府県が自らの判断と責任により地域の実情に沿った行政を展開し、地域住民への説明責任を果たしていく必要がある。

このことを自覚し、これまで行ってきた行財政改革の流れを止めることなく、その時々々の社会情勢等も踏まえ、「スクラップ&ビルド」の視点で、引き続き、各都道府県の実情に応じた検討・見直しを継続していくこととする。

(3) 公務部門による政策的先導

次世代育成支援等の観点からの仕事と育児の両立支援のための休暇やボランティア休暇等、社会通念から逸脱しない範囲として住民の理解が得られ、政策的に公務部門が先導する意義があるものについては、官民一体となって普及啓発に取り組んでいく。

また、それらの休暇については、わが国における仕事と育児の両立支援の環境醸成に向けて、国に対しても、その充実を求めていくこととする。

一方、政策的先導の意義が薄く地域住民の理解が得られないものについては、積極的に見直していくことが必要である。

(4) 透明性を高める努力

各都道府県の勤務条件については、各都道府県が条例に基づき実施している「人事行政の運営等の状況の公表」等のツールを活用しつつ、内容の透明性を高め、住民の一層の理解を得られるように努めていくこととする。

7 国関係法人への支出の総点検〈香川県〉

《 論 点 》

- ・平成18、19年度に実施した全国知事会の検討結果や社会経済情勢の変化等を踏まえた国関係法人への支出のあり方
- ・職員採用試験問題の提供を受けている(財)日本人事試験研究センターへの支出のあり方

1 これまでの経緯と現状

○全国知事会における取組み（平成18、19年度）

- ・「都道府県の3分の2以上が分担金を拠出する団体」の内、以下の団体を対象に分担金等の一時徴収停止又は10%目処の縮減について協力を要請した。

⑦都道府県の知事等職員や行政委員会で構成する団体(平成18年度)

⑧都道府県の他市町村等を構成員に含む団体や法人格を有する団体(平成19年度)

- ・この結果、一時徴収停止に応じた団体が9、また、10%目処の縮減に応じた団体が94、併せて103の団体が要請に沿った縮減等を実施し、全国知事会の拠出金の見直しに対する取組みが一定の削減効果を上げた。また、全国知事会の協力要請を拒否した14団体については、各都道府県が個別に判断することとなった。

○各都道府県における独自の取組み（平成18～21年度）

- ・都道府県独自で、国関係法人等への支出の見直しに取り組んだ事例は16件あった。この内、独自の見直し基準を設定せずに、予算編成過程の中で見直しを実施した事例が10件、また独自の見直し基準を設定した上で、見直しを実施した事例が6件あった。
- ・この結果、特に、独自の基準を設定して、個別に見直しを実施したことにより、より説得性をもった見直しが可能となり、一定の効果を上げた。

(独自の基準の事例については、資料編P65～参照)

○行政刷新会議における取組み（平成22年度）

- ・47の独立行政法人が行う151事業、及び70の政府系公益法人等が行う82事業について、事業仕分けが実施された。
- ・事業仕分けでは、民間企業や地方公共団体等で実施できないか、競争原理の確保が図られているか、国民や地方公共団体等の負担の軽減につながるかといった視点で事務・事業の見直しを行い、予算面にとどまらず、各法人の組織や仕組みについて課題が指摘された。

また、事業仕分けによる事務・事業の見直しについては、法的権限に基づいて実施されたものではないことから、今後の見直しの状況を注視する必要がある。

2 課題

都道府県を取り巻く経済情勢が極めて厳しい中で、国関係法人等に対する拠出金が、各都道府県の財政に与える影響は大きいものがある。

平成18、19年度における全国知事会の見直しにおいては、各拠出先団体に対して、拠出の縮減等と併せて、業務の効率化や事務局体制のスリム化、事務事業の抜本的見直し、繰越金の適正化の要請を行い、一定の成果を上げたが、拠出の縮減等への協力要請を拒否した団体が14あるなど、各団体の要請への対応状況には開きがある。

こうしたことから、拠出先の団体の実情に応じた検討を行うことが必要である。

3 改革の方向性

- 平成18、19年度の全国知事会における取組み、各都道府県の取組み、国の行政刷新会議における事業仕分けを踏まえ、これまでの定量的な一律縮減等の方法のみならず、個別の事業や団体の財務状況、運営内容に着目して、廃止や大幅な縮減を含めた見直しが必要である。

具体的には、これまでの各都道府県の取組みや事業仕分けを参考に、都道府県としての事業の必要性、費用対効果等の事業手法の妥当性、拠出先団体の財務・運営の妥当性の観点等から、見直しの基準等を検討し、さらなる見直しを行う。

〈見直しの基準を設定する際に参考となる観点、視点の例〉

	観点	視 点
1	必要性	団体の行う事業が必要であるか
2		独自の情報収集や研修等で同じ効果が得られないか
3		他の団体で類似の事業が行われていないか
4		民間企業等の参入を阻害しているものは民間企業等で実施できないか
5		地方公共団体自らが実施できないか
6	妥当性	施設管理費（研修、施設・システム管理等）の金額は妥当であるか
7		内部留保の状況は妥当であるか
8		団体の収支状況は妥当であるか
9		費用対効果は上がっているか
10		拠出金の使途は妥当であるか
11		競争入札で実質的な競争が確保されているか
12	その他	平成18、19年度の全国知事会の要請に応じていない団体への対応

- 職員採用試験問題を提供している（財）日本人事試験研究センター、さらには宝くじの収益金を財源としている団体についても、同様の観点から見直しの検討を行う必要がある。

- 分担金等の見直しは各都道府県の判断が原則であるが、都道府県が一致団結して、全国知事会として取り組むことも有効である。
 - 国において、事業仕分けの結果を受けて、国関係法人等に対する地方自治体の分担金のあり方について見直しを行う動きがあるので、これも機会と捉えて、見直しを図っていく必要がある。
 - さらに、拠出先の団体に対しては、事務・事業の効率性を確保するため、役員報酬を含めた財務内容・運営に係る透明性の向上や、事業の妥当性に対する説明責任を果たすことを求めていく必要がある。

8 監査制度の抜本的改革〈栃木県〉

《論点》

- ・ 現行の監査制度活用方策
- ・ 監査制度の抜本的改革を進めるにあたっての留意点

1 これまでの経緯と現状

- 監査委員制度については、地方自治法の改正により、いわゆるOB委員の就任制限や条例による識見委員（人格が高潔で、普通地方公共団体の財務管理、事業の経営管理その他行政運営に関し優れた識見を有する者から、議会の同意を得て選任される監査委員。以下本文中同じ。）の定数増加を可能とする等、監査機能の充実・強化が図られてきた。
- 各都道府県においては、**監査の独立性強化、監査能力の向上と実施体制強化、監査の実効性・透明性確保、監査の効率性向上**等の観点から、監査機能の充実・強化をはかるための様々な取組がなされているところである。
- そのような中、本格的な地方分権時代を迎え地方公共団体は自らの責任と判断でその任務を遂行し住民の負託に応えていかなければならないことや、不適正な財務処理等が指摘され地方公共団体におけるチェック機能のあり方が問われている中で、監査機能は一層その重要性を増しているという基本認識に立ち、第29次地方制度調査会から、監査機能の充実・強化について、さらに見直しを行うことが必要との答申がなされた。
- さらに、現在、総務省に設置された地方行財政検討会議において、地域主権の確立を目指した地方自治法の抜本的な見直しの検討を進めており、監査制度に関しても、「不適正経理事件等を踏まえた監査制度等の抜本的見直し」について検討が行われている。ここでは、監査の果たすべき機能、監査委員制度の独立性・専門性、外部監査制度の専門性・組織性、人材育成、監査基準等における課題を踏まえ、現行の制度の廃止を含め、ゼロベースで制度の見直しについての議論がなされている。

【各都道府県の取組状況】（調査結果概要は資料編P68～に掲載）

①監査の独立性強化の取組事例

- ◆ 議選委員（議員のうちから、議会の同意を得て選任される監査委員。以下本文中同じ。）を1名とすることにより、識見委員の割合増
- ◆ 当該自治体のOBを識見委員に選任せず、その他の識見委員の割合増
- ◆ 条例改正により識見委員の定数増

②監査能力の向上と実施体制強化の取組事例

[監査委員事務局の取組]

- ◆公認会計士の期限付き任用や予備監査業務の一部委託等による外部人材の活用
- ◆非常勤職員（県OB、銀行OB等）の採用
- ◆弁護士、公認会計士等から事務局職員への指導助言
- ◆事務局職員として技術職員、公営企業経験者、税務経験者等の配置
- ◆異動サイクルの長期化等、人事異動での配慮
- ◆庁内公募による希望者配置
- ◆都道府県間や市町村との人事交流実施

※研修等による監査能力向上の取組は多くの都道府県で実施

（例）全都道府県監査委員協議会連合会による研修会への監査委員の参加

自治大学校、会計検査院、民間団体等による研修への事務局職員の参加

③監査の実効性・透明性確保の取組事例

- ◆措置状況報告の提出を求めるとともに、改善状況のフォローを実施
- ◆ホームページにおいて監査結果を公表するとともに、監査基準や監査計画等も公表
- ◆内部統制状況の確認や不適正事務の予防等のため、監査委員と執行部幹部職員の意見交換を実施
- ◆随時監査の抜き打ち実施

④監査の効率性を高めるための取組事例

- ◆書面監査の活用
- ◆監査委員が分担して実地監査を実施
- ◆集合監査の実施
- ◆監査重点事項の設定

2 課題

- 住民の信頼の下に地方行政の適正な運営を確保していくためには、現行制度において監査機能を最大限発揮する必要がある。
- 監査委員の独立性の強化や監査の透明性の確保等について、地域主権の理念に沿った監査制度の充実・強化が必要である。

3 改革の方向性

（1）現行監査制度下での改革の考え方

- 各都道府県においては、現行制度下での監査機能の充実・強化をはかるために様々な取組を行っているが、更に改革を進める際の参考として、以下の①～④で示す項目について具体的なポイントを示す。

- なお、改革の際には、全国調査結果で有効と考える回答率や、実施の際生じた課題や想定される課題を参考に、各団体の実情に応じた取組を進めることが重要である。

注) 有効と考える回答率は、(知事部局回答数+監査委員事務局回答数)/94 で計算

① 監査の独立性強化

- ◆ 条例改正により識見委員の定数を増加させる。

有効との回答：43.6%

課題：財政負担の増加や費用対効果、人材確保が困難 等

- ◆ 当該自治体の OB を識見委員に選任せず、その他の識見委員の割合を増やす。

有効との回答：25.5%

課題：行政全般に精通した委員の不在による効率的で実効性の高い監査執行への支障、人材確保が困難 等

② 監査能力の向上と実施体制強化

- ◆ 監査委員事務局職員を対象とする研修を実施する。

有効との回答：94.7%

事例：自治大学校、会計検査院、民間団体等による研修への事務局職員の参加

- ◆ 監査委員を対象とする研修を実施する。

有効との回答：78.7%

事例：全都道府県監査委員協議会連合会による研修会への監査委員の参加

- ◆ 代表監査委員の実質的な任命権の行使により専門性を有する人材等を確保する。

有効との回答：47.9%

事例：公認会計士の期限付き任用、予備監査業務の一部外部委託

課題：外部登用の費用対効果、人材確保

- ◆ 他自治体との人事交流を実施する。

有効との回答：33.0%

課題：派遣職員の習熟まで受け入れ側の組織力低下 等

- ◆ 技術職員等を監査委員事務局に配置する。

回答都道府県数：19

- ※ 監査制度の課題及び今後の監査制度のあり方として最も回答の多かった項目は、監査委員事務局職員の専門性強化であり、上記事例等を参考に、各団体での取組検討が望まれる。

③ 監査の実効性・透明性の確保

- ◆ 学識経験者等から積極的な意見聴取を行う。

有効との回答：58.5%

事例：弁護士等学識経験者から意見を聴取

課題：人材確保、財政負担 等

- ◆ ホームページにおいて監査結果等を公表する。

回答都道府県数：16

事例：監査基準及び監査計画も併せて公表

④ 監査の効率性の確保

◆ 書面監査の活用

回答都道府県数：13

◆ 監査委員が分担して実地監査を実施

回答都道府県数：6

(2) 監査制度を見直す場合の改革の考え方

- 現在、総務省に設置された地方行財政検討会議の分科会において、監査制度の抜本見直しについて議論がされているところである。現行の監査制度の問題点を検証し、必要な見直しを検討することは首肯するものであるが、検討に当たっては、以下の点を留意する必要がある。
 - ・見直しに当たっては、不適正経理処理問題や現行の監査制度、財務会計制度の問題点や自治体監査の実態等を十分踏まえ、真に監査制度の抜本改正が必要かどうかを改めて検証することが必要
 - ・他の分科会において議論されている議会の権能や責任のあり方、地方公共団体の基本構造のあり方など、今後議論を尽くすべき多くの論点と関連付けた総合的な議論が必要
 - ・具体の制度設計に当たっては、自治体における監査の実態を十分踏まえた上で、住民視点や行政運営の効率性等にも十分配慮した制度設計が必要

〈参考：地方行財政検討会議における検討内容〉

(全体の方向)

- 行政監査や、長又は議会の請求による監査を廃止
- 財政援助団体や指定金融機関等の監査を廃止
- 全国単一の監査共同組織を自治体が共同設立。外部監査人の指定、監査基準の設定、資格付与や研修の実施を担う
- 複数の制度を並存させ、自治体の規模等によって適用する制度を決めることも検討

(制度見直し案(たたき台))

- 案①現行は監査委員が行う監査の多くを外部監査に移行し、残る定期・随時財務監査は内部統制として長が実施
- 案②内部に長から独立した機関として新設する「内部監査役」が財務監査や住民監査請求による監査等を担い、外部監査人は決算審査等の監査を実施
- 案③複数の自治体が都道府県などを単位として監査の共同組織を設立。内部と外部が担うべき監査のいずれも実施

9 随意契約に係る情報公開のあり方〈栃木県〉

《論点》

・ 出資法人等との随意契約における透明性の確保方策

1 これまでの経緯と現状

- 地方公共団体における随意契約の見直しについては、平成18年度に総務省から「地方公共団体における行政改革の更なる推進のための指針」が示され、各都道府県においてそれぞれ運用基準の見直しを実施している。
- 各都道府県においては、出資法人等が住民サービス提供の重要な担い手の一つとなっているが、地域の実情に応じ、出資法人等のあり方や都道府県との関与について見直しが進められている事例も見られる他、出資法人等との随意契約についての情報公開に取り組み、住民の信頼の確保に努めている事例もある。
 - ※この報告書において「出資法人等」とは、各都道府県が、職員派遣や出資をはじめとする人的、財政的援助を行うなど、特に透明性が求められ、指針等により指導・助言を行っている法人等を言い、その範囲については、各都道府県独自の指針等により定められている。

【各都道府県の取組状況・先進事例】

(1) 各都道府県の取組状況

- ◆出資法人等との間で締結している支出の原因となる契約について、各都道府県の取組状況等を調査した。(調査結果の概要は、資料編P76～に掲載)
- ◆全47都道府県中12団体が、出資法人等との契約状況(契約件数・金額等)を把握(12団体中7団体が公表)
 - ※「把握」とは、定期的に調査・集計し、数値を把握している状態を指す。
- ◆全47都道府県中21団体が、出資法人等との随意契約を公表又は今後公表予定
- ◆出資法人等との随意契約を公表している19団体中17団体が、随意契約理由、契約相手の選定理由を公表
- ◆先進団体では、契約の相手方である出資法人等が再委託を行っているかどうかを公表
 - 再委託の有無の公表 2団体

- ◆先進団体では、契約項目（契約の名称、概要、契約額等）の公表と同時に、出資法人等の詳細な情報を公表

出資法人等の詳細な情報の公表 2団体

※「詳細な情報」の例

- ・財務状況
- ・組織の状況
- ・団体からの現職派遣職員数、OB 職員の再就職数
- ・団体との契約全体の状況
- ・団体からの補助金等財政的支援の額

※「同時に」とは、公表する資料に記載又は添付したり、HP 上でリンクさせること等により公表することを指す。

(2) 出資法人等との随意契約の透明性を高めるための先進事例

- ◆出資法人等との随意契約による委託について、出資法人等への団体の関与や必要性等について点検評価を実施する一環として、公募制の導入やプロポーザル方式の厳格な運用、再委託の取扱い、積算価格の検証の観点から総点検し、結果を公表

- ◆出資法人等に対する、団体の財政的関与（補助金や委託料の支出等）や人的関与（職員の派遣等）の状況について、法人ごとの状況と団体全体の状況を、HP で公表

(3) 随意契約全般について適正化を図ることにより、信頼性を高める先進事例

- ◆団体における全ての契約について「随意契約の運用方針」の策定とともに、随意契約の点検調査を実施

- ◆法令に相手方の定めがある業務等を除き、競争入札や競争的手続きを 100 %導入し、随意契約を原則として廃止。法令に相手方の定めがある業務等についても、随意契約を行った場合には、その具体的な理由を公表

- ◆出資法人等を含むすべての随意契約の内容と、随契理由等を把握するとともに、団体のHP で公表

2 課題

- 国におけるいわゆる「天下り」や外郭団体との契約について、国民から厳しい批判がある。
- 各都道府県が出資法人等との随意契約についての情報公開に取り組み、さらに透明性を高めることで、住民の信頼の確保に努め、住民サービス提供の重要な担い手の一つである出資法人等とともに、質の高い住民サービスを提供していく必要がある。

3 改革の方向性

○ 更に改革を進める際の考え方

各都道府県においては、出資法人等との随意契約の透明性を確保するため様々な取組を行っているが、更に改革を進めようとする際に参考となるポイントを示す。

なお、改革にあたっては、これまで各団体が行ってきた出資法人等への指導経過、情報公開の手法、随意契約運用の適正化の進捗状況等、それぞれの実情を踏まえながら、改革の手法を検討し、推進していくことが重要。

(1) 出資法人等についての個別・全体的な情報を定期的に把握し、公表

- ◆ 出資法人等について、経営状況、団体からの人的、財政的関与の状況等を、定期的に把握し、公表する。
- ◆ 出資法人等との契約について、団体における全体の状況（契約件数・金額、その内の随意契約の契約件数・金額等）を、定期的に把握し、公表する。

(2) 出資法人等との随意契約についての、主体的でわかりやすい情報公開

- ◆ 「請求があれば公表」ではない、団体による主体的な情報公開を行う。
- ◆ 団体全体ごと又は出資法人等ごとに一覧表の形式とする等わかりやすい情報公開を行う。
- ◆ 随意契約理由、相手方選定理由において、当該出資法人等でないと契約することができないことの詳細な理由の説明を行う。

(3) 関連する情報が同時に把握できる情報公開

- ◆ 契約内容についての情報と出資法人等の詳細な情報を、同一資料又は添付資料において、同時に公開する。
- ◆ 出資法人等の詳細な情報としては、次のようなものが考えられる。
 - ・ 財務状況
 - ・ 組織の状況
 - ・ 団体からの現職派遣職員数、OB 職員の再就職数
 - ・ 団体との契約全体の状況
 - ・ 再委託の有無、金額
- ◆ 具体的には、例えば、HP等において、契約内容が公表されたページと出資法人等の詳細な情報が公表されているページが、クリックすることで相互に閲覧できる仕組みとすることも考えられる。

(4) 随意契約の更なる適正化

- ◆出資法人等との随意契約により実施していた業務について公募とするなど、市場化テストを参考にした手法を導入する。

- ◆団体全体の随意契約について、「指針」、「ガイドライン」等を策定し、随意契約の点検調査、評価、指導、公表を行う。

- ◆法令に相手方の定めがある業務等を除き、競争入札や競争的手続きの導入を推進する。

- ◆随意契約を行う理由及び契約の相手方について、当該相手方でなければ契約することが困難な旨をデータ等を利用し、詳細に説明する。

10 行政委員会の報酬見直し〈神奈川県〉

《 論 点 》

- ・ 行政委員会委員の報酬のあるべき姿
- ・ 見直し基準や考え方

1 これまでの経緯と現状

行政委員会の委員報酬は、ほとんどの都道府県において月額で支給されてきたが、平成21年1月22日に大津地裁で、月額報酬を支払うことは違法であるとの判決が出された。この判決を契機に、地方自治法の規定である日額支給の原則に基づき、これまで月額支給が慣例とされてきた行政委員の報酬について、見直しの動きが出てきた。

その後、平成22年4月27日には大阪高裁の控訴審判決で、一部の委員を除き月額報酬を支払うことは違法であるとの判決が出されたが、大津地裁の判決を契機に既に見直しに取り組んだ一部の都道府県では、平成22年度当初には日額支給への改正を行っている。

今回、各都道府県における行政委員会の報酬見直し状況について調査した結果を次のとおり報告する。

【行政委員会の報酬の支給状況】（平成22年11月1日現在）

- | | |
|-------------------------------------|-----------|
| (1) 全ての行政委員会において日額で支給 | ・・・ 1 団体 |
| (2) 一部の例外を除き全ての行政委員会において日額で支給 | ・・・ 2 団体 |
| (3) 全ての行政委員会において日額と月額の併用で支給 | ・・・ 2 団体 |
| (4) 一部の例外を除き全ての行政委員会において日額と月額の併用で支給 | ・・・ 1 団体 |
| (5) 一部の行政委員会において日額で支給 | ・・・ 17 団体 |
| (6) 全ての行政委員会において月額で支給 | ・・・ 24 団体 |

【報酬見直しの事例】

一部、若しくは全ての行政委員会において日額で支給している23団体のうち、平成21年度以降に見直しを行ったのは12団体（そのうち、1団体は以前から一部の行政委員会において日額支給を実施）であり、6団体が、全体的な見直しを実施した。

なお、一部の委員を日額とした団体では、収用委員会、海区漁業調整委員会及び内水面漁場管理委員会を日額とした団体が多く見られた。

【見直しの考え方の例】

(事例1)

地方自治法の趣旨から、月額支給とすることができる特別な事情がある場合を除き、原則日額支給とする。

なお、月額支給とする特別な事情がある行政委員は、次のとおりとする。

- ① 識見を有する者のうちから専任された非常勤の監査委員
現行の勤務形態として日数が多く、自己活動への制約が非常に大きいこと
- ② 公安委員会委員
現行の勤務形態として勤務日数が多く、職務内容等に照らし、職責が非常に重いこと

(事例2)

すべての行政委員会について、会議や出張等の活動に対する日額報酬を基本としつつ、日額報酬では評価し難い職務や職責について引き続き報酬の対象としていく必要があると判断し基礎報酬（月額）を支給する。

- ※ 日額報酬で評価し難い職務や職責の例
会議の事前準備や調査研究、自己研鑽、日常的な相談・調整への対応など日数の算出が困難な活動や、執行機関の委員としての継続した職責等

【見直しによる行革効果】

見直しによる予算の縮減等行革効果は、平成21年度中に見直しを行った団体の試算によると、平均34%の縮減となる。

【今後の見直し予定】

支給状況に関わらず、今後の見直し予定については、35団体から検討しているとの回答があり、内訳は以下のとおり。

平成22年度中に改正条例を施行する予定・・・・・・・・・・	2 団体
平成23年度中に改正条例を施行する予定・・・・・・・・・・	1 0 団体
見直し時期は平成24年度以降、若しくは時期は未定・・・	2 3 団体

2 課題

【調査等を通じて明らかになった課題】

(1) 日額報酬の水準設定

日額化を行う上で、支給対象とする業務の範囲や会議出席以外に自宅等で行う調査や資料推敲等の業務、職務の性質、職責等をどのように報酬額に反映させるかが課題である。

(2) 各団体における見直し基準の設定、運用面における規程の整備

各団体において委員報酬を見直す際の見直しの基準及び考え方、運用面に関する整備を図る必要がある。

(3) 司法判断への留意

住民監査請求等係争中のため、見直しの検討ができない、あるいは、見直しは検討しているが、司法判断も踏まえて見直しを行う予定の団体がある。

3 改革の方向性

行政委員の報酬については、地方自治法第203条の2第2項「その勤務日数に応じてこれを支給する。ただし、条例で特別の定めをした場合は、この限りでない。」の趣旨を十分に踏まえ、検討を進めるべきである。

ただし、全国調査の結果、現段階では見直しを実施した都道府県はまだ少数で、地方自治法の規定についての捉え方も各県により様々であること、また、司法判断を踏まえて見直す予定としている団体があること等から、全国一律の基準をもって見直すことは困難である。

今後、既に見直しを実施した団体の見直し結果の内容、手法などを参考に、司法判断の状況等も踏まえつつ、各団体の実情に合わせ、各都道府県が自主的に見直しを進めていくこととする。

11 事業評価制度 <神奈川県>

《 論 点 》

- ・各都道府県における事業評価の実態、特徴
- ・先進的な実施方法や結果の活用方法の拡大方策

1 これまでの経緯と現状

行政評価はすべての都道府県において導入されており、事務事業を対象とした評価は都道府県の9割で実施されている。(総務省「地方公共団体における行政評価の取組状況」)

各都道府県においては、毎年の総務省の調査や独自の調査により各都道府県の制度見直し等の取組の状況を把握し、自らの制度見直しを行っているところであるが、「事業仕分け」の実施を各都道府県においてこれまで以上に積極的に検討・推進していくと考えられることから、これまでの調査で把握していなかった内容等を加えて今回改めて調査することとしたものである。その結果を次のとおり報告する。

【事務事業評価の実施状況】

平成22年2月1日現在の状況について47都道府県に調査したところ、38都道府県で実施していた。(いわゆる「施策評価」等対象の異なる評価や休止中のものは実施「無」とした。)事業所管課(長)あるいは事業所管部局(長)が主体となって実施しており、約4割が二次評価を実施している。二次評価は、事業所管部局(長)、施策所管部局(長)、財政所管課、幹部等で構成された会議などが行うなど、団体によってそれぞれ異なるが、財政所管課が中心となって評価を行うのは4団体であった。

【評価結果の活用状況・反映結果】

評価した結果をどのように活用しているか、「1 予算の要求・査定」「2 定員管理要求・査定」「3 事務事業の見直し」の3点について調査した。

(1) 予算の要求・査定

実施団体のほとんどで予算要求時あるいは予算査定時に評価結果を活用している。

活用状況	都道府県数
活用している	20
参考資料程度	18
活用していない	1
合 計	39
実施数38(重複回答あり)	

評価結果の反映の仕組み	都道府県数
予算要求は評価結果に添った内容で行う	15
予算要求内容に関わらず予算査定は評価結果に添った形で行う	2
評価結果は参考程度に活用	14
その他	7
合 計	38

(2) 定員管理要求・査定

参考資料程度を含め活用している団体は約6割、一方、活用していない団体は約4割と評価結果の活用にはばらつきが見られた。

活用状況	都道府県数
活用している	5
参考資料程度	19
活用していない	14
合計	38

○ 活用していると回答した団体における評価結果の反映の仕組み・方法（例）

- ・評価結果を踏まえ、各部に定員の枠配分を行っており、これに基づき組織機構の見直しを行っている。
- ・定員査定部署と予算査定部署が連携しながら検証・評価を行い、定員査定及び予算査定を行っている。
- ・事務事業の執行に係る必要最低限の人員とするため、政策評価のヒアリングに、人事担当課、行政改革担当課が同席している。

(3) 事務事業の見直し

実施団体のすべてにおいて、評価結果を基に、廃止を含めた今後の事業の方向性の検討、事業の実施方法の見直し、予算編成、事業実施状況の確認等に活用されている。

○ 評価結果の反映の仕組み・方法（例）

- ・庁内における類似業務の点検を行い、当該結果に基づき、組織・事務の集約・一元化を進めている。
- ・継続事業の評価において、必要性・目的妥当性・有効性・効率性の視点から評価し、今後の事業の方向性を検討する。
- ・評価結果を基に、事業点検を行い、その成果を予算編成に取り入れている。
- ・財政担当課が二次評価をしており、次年度予算査定時の資料となる。

【外部の視点を取り入れた評価】

事務事業評価について行政以外の評価が導入されているか、「1 行政以外の第三者の外部評価」「2 住民等からの意見聴取・反映」の2点について調査した。

(1) 行政以外の第三者の外部評価

16の団体が実施「あり」、22の団体が「なし」と回答した。

外部評価の形態としては委員会等が設置され、学識経験者、大学関係者、民間経営者、県議会議員、税理士、会計士、NPO等で構成されている。そのうち3団体では一般公募による県民等が含まれている。

委員会等はほとんどの団体で年間複数回実施されており、対象事業としては、総合計画等に掲げる施策・事業や行政改革担当課が選定した事業が大半だが、外部評価委員が任意に選定する団体もある。

実施内容	都道府県数
都道府県が内部評価を実施した後に、独自の評価を行う	4
都道府県が実施した内部評価に対して意見を述べるが、独自の評価は行わない	8
事務事業評価制度の大枠や都道府県の内部評価のあり方について意見を述べる	7
公開の場で、点検チームが事業所管課との議論を通じ、評価を実施する	1
今後の実施に向け検討中	1
合 計 (重複回答あり)	21

(2) 住民等からの意見聴取・反映

14の団体が実施「あり」、24の団体が「なし」と回答した。意見の聴取方法等は次のとおり。

実施内容	都道府県数
事務事業評価制度をホームページで公開し、住民等から意見を求めている	8
評価対象の事業概要等をホームページで公開し、住民等から意見を求めている	11
限定した住民等（モニター等）がホームページ等で事業について意見を提出している	0
合 計 (重複回答あり)	19

【個別の取組事例】

既存調査で把握している取組のうち、評価の実施手法、評価結果の活用方法等を参考とするため、特定の団体に調査をした。回答があった7団体の取組事例の個別調査結果を資料編P79～に掲載する。

2 課題

【調査等を通じて明らかになった課題】

(1) 県民視点を踏まえた評価検証体制の確立

事務事業評価は、県民視点を踏まえながら個別の事業の必要性や実施すべき主体、効果等を検証する必要があるが、実際には行政の内部評価に留まっている場合が多い。

(2) 職員負担の軽減化とモチベーションの維持

評価結果は政策や予算等への確に反映することが重要であるが、評価作業や予算査定など、業務が重複することも考えられ、その手法によっては職員の負担が重く、職員のモチベーションをいかに保つかが課題である。

また、今回の調査結果のうち、各課題への対応として参考となる事例は次のとおり。

- 外部評価の導入と県民意見の反映
 - ・外部評価者に一般公募の県民も含める。
 - ・評価対象事業を外部評価者が選定する。
 - ・ホームページを活用した意見聴取を実施する。
- 職員負担の軽減
 - ・予算編成システムに調書を組み込み、予算と連動させる。

3 改革の方向性

国の事業仕分けに注目が集まる中、地方自治体が行う事業評価にも県民の注目が集まるのは必至であり、今後の事業評価制度のあり方について次のとおり検討を進めていくべきと考える。

- 評価結果の客観性・公平性の確保、県民への説明責任の徹底等が求められ、外部の視点から事業の見直しを図るためには、内部評価に留まらず、外部評価の導入や県民の意見を聴取する仕組み等を検討すべきである。
- 県民の意見を得る場合、馴染みの薄い事業を、いかに分かりやすく関心を得られるよう発信するか、また、評価結果がどのように反映されたかを分かりやすく公表するか等広報の仕方を検討すべきである。
- 職員の負担をいかに軽減し、実質的、効果的な点検・検証ができるようにするか、関係部署との連携・一体化等内部のかかわり方を含めて検討する必要がある。

12 事務、機関、施設等の共同化の可能性〈熊本県〉

《 論 点 》

- ・事務、機関、施設等の共同化の現状と今後、拡大が見込まれる分野
- ・事務等の共同化を進めていくうえで、解決していくべき課題

1 これまでの経緯と現状

- 今回、全国の事務等の共同化の現状と課題等を把握するため、全国調査を実施した。その結果、都道府県間で地方自治法に基づいた事務等の共同化を行っているケースは非常に少なく、都道府県間で広域連合を組織した例や機関等を共同設置した例はみられなかった。また、都道府県同士の協議会、事務委託、一部事務組合も全国で5事例しかみられない状況である（H22.4 現在：市町村間では消防や廃棄物処理などの例で多く見られる）。
- これは、地方自治法に基づく共同化は、これまで、一般的な行政サービスの提供手法ではなく、特定の目的を達成するために必要な場合のみ選択される、特例的な手法（受け皿）として捉えられていたからと考えられる。
- 一方で、全国調査の結果、法律に基づくものではない任意の取組みとして、都道府県間で事務等の共同化を行っている事例は、観光振興分野や県外事務所・海外業務などの分野で全国的にみることができた。

■ 都道府県間の任意の共同化に関する分野別主な取組み事例

業務の区分	回答数
①産業振興・雇用	6
②観光振興	12
③保健福祉	8
④環境生活	4
⑤防災・土木	6
⑥情報システム	2
⑦試験研究	5
⑧共同試験・研修会等	5
⑨県外事務所・海外業務	8
⑩施設等設置・共同利用	6
⑪その他	4
	66

「事務、機関、施設等の共同化の可能性」に関する調査結果概要は資料編P81～に掲載

- 任意の共同化の取組みについては、実施が比較的容易なこともあり、全国的に動きが広がっており、特に各地方知事会等を中心に「広域連携検討会（中国地方知事会）」、「政策連合（九州地方知事会）」等で活発な取組みがなされている。
- こうした取組みの背景としては、国の出先機関廃止や将来の道州制に向けた議論が高まれば、「事務等の共同化」が県域を超えた業務のあり方として重要な手法（受け皿）になるとの認識があるためと考えられる。

[関西広域機構では「関西広域連合」が発足する見込みであり、九州地方知事会では国出先機関の廃止に伴う地方での受け皿として「九州広域行政機構（仮称）」について検討中。他のブロック知事会でも、広域連携や受け皿組織の検討が活発化している。]

2 課題

- 事務や機関、施設の共同化の取組みを活性化していくためにも、共同化に適した分野や共同化を検討するうえで重視する点について整理しておくことが必要。
- 更に、事務等の共同化を推進していくうえでの問題点や課題を把握し、その問題等に対してどのような解決策があるか検討することが必要。

3 改革の方向性

(1) 共同化が見込まれる分野について

- 「都道府県間」及び「都道府県と市町村間」で共同化が見込まれる分野について、全国調査の結果は次のとおり。

■ 共同化が見込まれる分野

(47都道府県の複数回答：対象15業務)

順位	都道府県間		都道府県と市町村間	
	業務の種類	回答率	業務の種類	回答率
1	情報システム開発	61.7%	税務事務	74.5%
2	観光振興	57.4%	情報システム開発	66.0%
3	試験研究	55.3%	職員研修	61.7%
4	高額設備保有	48.9%	土木(設計・積算)	57.4%
5	土木(設計・積算)	46.8%	観光振興	53.2%
6	職員研修	40.4%	保健福祉	34.0%
7	海外業務	38.3%	県外事務所	34.0%

- 「情報システム開発」は、都道府県間及び都道府県と市町村間のいずれにおいても共同化が見込まれる業務の上位となっている。この分野は、クラウドシステムが最近注目されるなど、新たな ICT 技術を活用することによって、更なる事務の効率化とコスト削減が期待されている。

[「大分県・宮崎県自治体クラウド推進協議会」の設立等]

- 都道府県間と都道府県と市町村間の違いを見ると、都道府県間では共同化が見込まれる分野として、「試験研究」や「高額設備保有」、「海外業務」などの回答率が高くなっている。いずれも専門性が高く、都道府県単独で体制を整備するよりも複数の都道府県間で設置することで効率化が図られ、専門性の強化も図ることが可能な分野である。

[中国地方知事会広域連携「公設試験研究機関における役割分担」、九州地方知事会政策連合「水産高等学校実習船の3県（福岡県、長崎県、山口県）共同運航」、北海道・北東北知事サミット「北東北三県（青森県、秋田県、岩手県）・北海道ソウル事務所の設置」等]

- 一方、都道府県と市町村間では、「税務事務」や「保健福祉」、「県外事務所」などが高い回答率となっている。これらの業務については、既に一部の地域で取組みが始まるなど、市町村の専門性を規模拡大で補完することが可能な分野である。

[各県における地方税滞納整理機構の設立等]

(2) 共同化を検討するうえで重視する視点について

- 共同化を検討するうえで重視する視点に係る全国調査の結果は次のとおり。

■ 共同化を検討するうえで重視する視点 (47都道府県の複数回答)

共同化の視点	都道府県間	都道府県と市町村間
①規模拡大による効率化	43.3%	38.7%
②住民サービスの向上	5.6%	12.9%
③専門性の強化	23.3%	31.2%
④中立性の維持	1.1%	2.2%
⑤活動範囲の広域化への対応	13.3%	3.2%
⑥地方分権の推進	7.8%	6.5%
⑦全国的な施策	1.1%	1.1%
⑧その他	4.4%	4.3%
計	100.0%	100.0%

- 都道府県間及び都道府県と市町村間のいずれにおいても「規模拡大による効率化」が最も重視される視点となっている。
- 都道府県間では「活動範囲の広域化への対応」の視点が比較的高く、共同化が見込まれる分野で「観光振興」や「海外業務」が都道府県と市町村間よりも高くなった背景と考えられる。
- 一方で、都道府県と市町村間では、「住民サービスの向上」や「専門性の強化」の視点が都道府県間よりも高く、共同化が見込まれる分野で「税務事務」や「保健福祉」が都道府県間よりも高くなった背景と考えられる。

(3) 共同化を推進するうえでの課題について

- 共同化を推進するうえでの課題について、各都道府県からの回答を集約すると次のような課題が浮き彫りとなった。

■ 共同化を推進するうえでの課題 (47都道府県の複数回答)

課題	回答数	回答率
①自治体間の調整等に多大な労力	32	68.1%
②事務やシステムの標準化が不可欠	16	34.0%
③他自治体の状況やニーズが不明	15	31.9%
④責任の所在や指揮命令系統が曖昧なおそれ	11	23.4%
⑤仕組みが複雑になりやすい	10	21.3%
⑥コスト削減重視になりがち	9	19.1%
⑦その他	6	12.8%

- 共同化を推進するうえでの課題として、約7割の都道府県が「自治体間の調整等に多大な労力」と回答している。この「調整」の中身を見ると、自治体間のコンセンサスづくりから費用負担、人的配置、施設共同保有であればその設置場所等、共同化を行う事務の選定から稼働までの各段階ごとに調整が必要になるとの意見が多く、その負担をどう解消するかが最大の課題と考えられる。☞「自治体間コーディネート面の課題」
- また、「事務やシステムの標準化が不可欠」との意見も多く、様式や事務の手順が違うといった問題は、現場レベルでは大きな問題となる可能性があり、規則改正、システム改修等を伴う場合も考えられる。☞「制度面、システム面の課題」

(4) 事務、機関、施設等の共同化に対する考え方の方向性について

- 事務等の共同化は、規模拡大による効率化や専門性を高める手法として、行政改革の有効なツールであり、行政機関等の共同設置を可能とする地方自治法の改正(予定)がこの流れを更に後押し。
- そのため、情報システム開発(自治体クラウド)等のような多くの自治体で共通のニーズが見込める分野では、事務の効率化といった行政改革の観点から取組みを進めていくことで、新たな都道府県間の共同化が実現できる可能性は高い。
- 一方で、都道府県間における共同化が見込まれる事務等は多岐にわたり、共同化を進めるうえで個別の調整等にも多大な労力が必要となる。そのため、複数の広域的業務の包括的な受け皿として広域連合設立を検討するなど、事務等の共同化を単なる行革のツールとしてではなく、地方分権改革の呼び水として、より一層活用していく方向で検討していくことも必要と考えられる。
[全国知事会「国の出先機関原則廃止PT」や国の「地域主権戦略大綱」においても、広域連合等の都道府県間連携について活用の観点から検討を行うこととされている。]
- これは、これまでの「市町村—都道府県—国」という垂直補完の考え方を、都道府県レベルでの水平補完という考え方に変革し、これまでは国の出先機関が担っていた業務についても、地方が積極的に事務権限を受け入れるという姿勢を示していくものであり、国の出先機関廃止に伴う受け皿や道州制などの今後の地方分権改革につながる戦略的な取組みとなる可能性を秘めている。

事務や機関、施設の共同化は、①行革の有効なツールという側面と②地方分権改革における戦略的な取組みとしての側面を併せ持つ。今後、その活用方策等について更に検討し、推進していく必要があるが、そのためには「自治体間コーディネート面の課題」、「制度面、システム面の課題」を次のような点を参考にしながら解消していくことが必要である。

- ア. 都道府県間の共同化を進めていくには、地域ブロック単位で都道府県間のニーズ把握や調整等を行うコーディネート機能の整備が必要。例えば各地方知事会での協議や検討の場を活用し、共同化事例やノウハウ等を地域に蓄積していくなど、地域ブロック単位での取組強化が必要。
- イ. 都道府県と市町村間、また市町村間同士のコーディネートについては、都道府県が一定の役割を担うことを期待。今後、都道府県が一定のコーディネート機能を担うことで、都道府県内部にもノウハウ等を蓄積していくことが重要。
- ウ. 共同化を円滑に進める観点から、対象業務の事務の標準化や様式の統一化、情報システム等の「標準仕様書」の開発など、「標準仕様」について地域ブロック単位、更には全国的な規模で検討を加えていくことが必要。
- エ. 更に、制度面・システム面に係る環境整備について、法整備が必要なものについてはあらゆる場面で、積極的に国に政策提案していくことが求められる。

資 料 編

全国・企業規模別、勤続年数別退職給付の平均額(就労条件総合調査)

資料 ①

職別退職金のカット(参考資料)

(単位:千円)

勤続年数	定年退職										会社都合・早期退職等									
	規模計		1000人以上		500人～999人		100人～499人		50人～99人		規模計		1000人以上		500人～999人		100人～499人		50人～99人	
	退職者数	退職給付平均額	退職者数	退職給付平均額	退職者数	退職給付平均額	退職者数	退職給付平均額	退職者数	退職給付平均額	退職者数	退職給付平均額	退職者数	退職給付平均額	退職者数	退職給付平均額	退職者数	退職給付平均額	退職者数	退職給付平均額
20年	788	5,054	61	10,454	48	7,396	306	4,669	373	4,192	237	8,851	44	10,331	#DIV/0!	193	8,514			
21年	411	8,935	57	14,905	94	9,463	217	7,543	42	6,850	311	10,674	54	12,938	27	15,700	229	9,534		
22年	540	11,932	48	16,033	63	6,717	158	7,896	271	14,787	344	11,412	90	12,688	85	11,046	169	10,919		
23年	467	7,796	46	13,901	65	10,844	287	5,989	68	8,317	601	11,663	126	16,730	35	12,206	440	10,167		
24年	568	9,241	83	13,149	49	8,924	223	8,234	213	8,834	357	10,817	149	14,395	56	8,032	102	9,839	50	5,324
25年	785	9,562	86	16,465	95	12,323	448	8,149	156	8,143	537	14,716	133	15,219	66	12,412	236	15,639	100	13,397
26年	788	10,329	123	16,471	105	12,349	372	10,087	189	5,679	482	16,110	150	18,125	37	16,313	247	17,089	48	4,657
27年	927	11,152	96	18,720	92	14,150	273	10,863	466	9,171	380	16,321	134	19,084	116	15,250	100	15,758	30	9,848
28年	908	9,813	100	18,860	69	10,173	302	9,530	437	7,888	425	15,918	151	22,309	76	14,850	32	19,059	167	10,033
29年	834	10,296	100	16,961	85	16,181	213	12,680	437	6,464	600	18,296	227	19,183	89	17,874	284	17,718		
30年	727	11,798	130	19,175	143	15,496	252	10,917	201	5,514	701	21,032	227	21,840	99	18,297	229	26,292	146	13,393
31年	841	15,130	181	22,246	44	12,246	384	14,287	232	11,535	720	20,327	269	23,684	92	16,935	278	19,642	81	15,370
32年	799	16,310	173	21,201	199	17,278	413	13,948	14	11,785	815	22,982	391	26,775	229	21,325	167	18,108	28	11,058
33年	1,260	15,323	288	21,721	250	18,659	552	13,397	170	5,795	668	24,092	288	26,328	193	19,214	123	25,490	64	26,089
34年	2,011	15,839	460	22,051	410	19,206	773	14,112	368	7,952	794	24,960	305	28,476	189	24,878	259	23,139	41	10,747
35年	1,819	19,127	503	22,629	431	20,161	748	16,409	137	14,204	838	24,888	249	30,081	216	23,650	321	20,878	72	28,517
36年	5,188	20,337	1,444	24,863	1,061	22,219	1,232	17,708	1,452	18,155	668	23,667	307	23,919	127	17,100	216	26,718	18	29,080
37年	6,533	22,188	1,834	25,359	1,625	22,903	2,527	21,126	548	14,352	672	21,413	244	26,404	103	21,409	107	21,079	218	15,986
38年	3,024	22,586	610	23,336	706	25,589	1,159	17,521	550	28,574	301	26,178	83	27,447	95	26,291	124	25,245		
39年	1,715	23,534	453	24,998	393	24,224	804	22,068	125	25,487	439	25,831	155	24,143	131	22,637	37	9,019	117	36,965
40年	1,790	19,770	439	23,259	384	15,803	428	18,670	539	20,629	263	26,688	70	28,401	21	21,507	149	25,489	22	34,080
41年	5,966	20,708	1,751	23,870	1,288	20,910	2,219	18,095	708	20,709	175	21,481	48	26,917	74	21,334	53	16,714		
42年	2,843	21,262	632	25,932	419	22,900	673	17,719	1,118	20,138	110	14,540	8	14,057	41	14,679	61	14,505		
43年	421	22,257	98	23,778	164	21,260	107	21,299	51	24,526	9	26,508			9	26,508				
44年	859	20,506	331	24,509	199	19,950	303	15,861	26	28,036	6	18,358								
45年	286	19,525	73	26,685	51	11,993	161	18,663												
46年	18	28,883	8	36,227	1	21,169	9	23,103												
47年	88	15,742							88	15,742										
48年																				
49年	4	19,448	4	19,448																
計	43,268	18,518	10,212	23,542	8,532	20,277	15,543	16,213	8,981	15,123	11,471	19,811	3,908	23,141	2,207	19,320	4,156	17,726	1,201	17,095
退職者数 構成比	100.0%		23.6%		19.7%		35.9%		20.8%		100.0%		34.1%		19.2%		36.2%		10.5%	

(注1)「退職給付平均額」は、平成20年就業条件総合調査(厚生労働省・平成19年1年間の状況)における全国の企業規模50人以上の「管理・事務・技術職」の退職者について、「退職事由別」経年数別「退職給付の平均額を集計したもの。退職給付には「退職一時金」と「退職年金」を含む。

(注2)「退職者数」は母集団復元後の人数(単位:人)。「退職者数構成比」は規模計の退職者総数に占める企業規模別の退職者数の割合。

■大阪府内・企業規模別、勤続年数別退職給付の平均額(就労条件総合調査)

資料 ②

(単位:千円)

勤続年数	定年退職										会社都合・早期退職等									
	規模計		1000人以上		500人～999人		100人～499人		50人～99人		規模計		1000人以上		500人～999人		100人～499人		50人～99人	
	退職者数	退職給付平均額	退職者数	退職給付平均額	退職者数	退職給付平均額	退職者数	退職給付平均額	退職者数	退職給付平均額	退職者数	退職給付平均額	退職者数	退職給付平均額	退職者数	退職給付平均額	退職者数	退職給付平均額	退職者数	退職給付平均額
20年	49	5,298	1	13,885	3	9,779	45	4,720			36	9,192	6	10,013			30	9,038		
21年	121	8,470			14	11,321	107	8,097			6	13,260	6	13,260						
22年	13	8,345			4	8,152	9	8,422			23	13,415	8	12,643			15	13,842		
23年	107	9,683			63	10,718	43	8,174			43	22,747	11	16,700	2	33,678	30	24,386		
24年	62	11,887			13	6,212			47	13,559	10	14,687	10	14,687						
25年	84	10,542			6	8,643			78	10,682	12	13,050	12	13,050			13	14,210		
26年	68	12,986			12	15,549	25	14,116			29	19,222	17	22,915						
27年	82	14,550			8	8,096	60	14,926			25	19,753	23	18,736	2	32,655				
28年	35	13,473			8	18,764	21	12,117			28	12,598	11	19,383	14	7,099	3	13,346		
29年	52	13,164			9	15,679	36	13,350	7	8,562	16	10,705	16	10,705						
30年	117	15,554			20	16,364	33	20,810	64	12,601	32	18,016	8	17,723	25	18,106				
31年	194	14,226			13	18,005	3	20,196	122	14,592	65	22,272	21	28,794	28	19,153	15	18,944		
32年	209	17,535			11	24,546	25	21,084	173	16,567	106	21,051	15	33,797	91	19,012				
33年	208	16,971			37	22,817	4	28,588	167	15,351	118	23,515	28	27,555	30	13,471	60	26,737		
34年	161	20,794			44	26,330	71	15,648	46	15,637	42	25,321	26	31,250	12	14,069	3	18,385		
35年	236	20,794			97	23,114	27	22,275	112	18,436	87	18,998	19	31,729	68	15,418				
36年	546	20,840			156	27,141	123	21,874	219	16,495	41	25,126	27	24,500	14	26,345				
37年	797	20,899			196	27,378	179	24,610	211	17,942	80	25,198	15	32,734	50	24,725	15	19,528		
38年	470	17,543			66	21,940	36	27,854	368	15,752	24	21,666	6	27,551	18	19,748				
39年	80	25,926			35	25,498	5	20,687	40	26,946	16	23,935	10	27,112	7	19,085				
40年	260	15,826			59	22,768	24	14,953	24	13,892	80	25,198	6	27,112						
41年	648	23,770			294	27,120	133	23,333	221	19,564	25	22,555	32	34,110	25	22,555				
42年	187	22,990			88	28,441	46	17,438	54	18,840										
43年	15	13,480			6	17,132	9	11,022												
44年	55	27,861			53	28,218	2	15,979			3	27,581	3	27,581						
45年	31	23,351			18	25,524			13	20,145										
46年	6	41,055			6	41,055														
47年																				
48年																				
49年																				
計	4,898	18,763	1,247	25,522	918	19,567	2,213	15,680	520	14,255	899	21,150	329	24,672	386	18,710	183	19,961		
退職者数 構成比	100.0%		25.5%		18.7%		45.2%		10.6%		100.0%		36.6%		43.0%		20.4%		0.0%	

(注1)「退職給付平均額」は、「平成20年就労条件総合調査(厚生労働省・平成19年4月間の状況)」における大阪府内の企業規模50人以上の「管理・事務・技術職」の退職者について、「退職事由別」「経験年数別」に退職給付の平均額を集計したものを、退職給付には「退職一時金」と「退職年金」を含む。
 (注2)「退職者数」は母集団復元後の人数(単位:人)。「退職者数構成比」は規模計の退職者総数に占める企業規模別の退職者数の割合。

◆定年退職者の退職手当と民間退職給付との比較

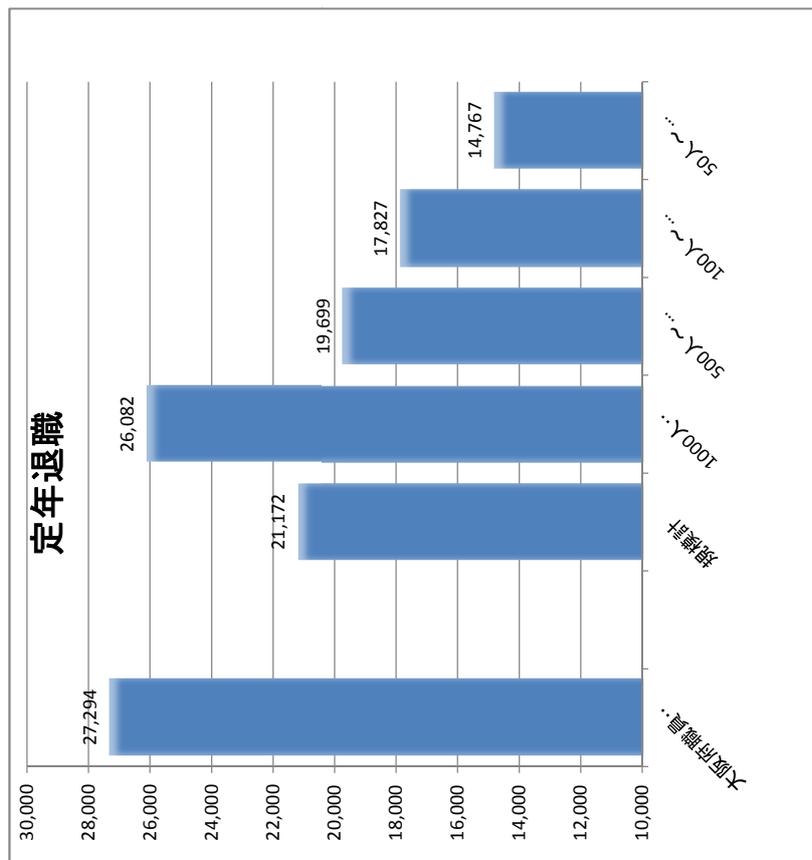
(単位:千円)

勤続年数	大阪府職員(H19実績)		大阪府内民間企業(就労条件総合調査)				
	退職者数 (人)	平均額	規模計	1000人 以上	500人～ 999人	100人～ 499人	50人～ 99人
20							
21							
22							
23	*	15,450	9,683		10,718	8,174	
24	3	15,669	11,887	10,366	6,212		13,559
25	*	16,785	10,542	8,643		10,682	
26	*	17,529	12,986	15,549	11,089	14,116	
27	*	18,802	14,550	8,096	16,624	14,926	
28	3	19,431	13,473	18,764	12,117	11,294	
29	3	20,697	13,164	15,679	13,350	8,562	
30	*	21,174	15,554	16,364	20,810	12,601	
31	*	21,902	14,226	18,005	20,196	14,592	12,311
32	*	22,174	17,535	24,546	21,084	16,567	
33	7	23,816	16,971	22,817	28,588	15,351	
34	9	27,950	18,557	26,330	15,648	15,637	
35	29	27,739	20,794	23,114	22,275	18,436	
36	24	27,863	20,840	27,141	21,874	16,495	17,439
37	35	29,340	20,899	27,378	24,610	17,942	14,681
38	22	27,730	17,543	21,940	27,854	15,752	
39	6	26,291	25,926	25,498	20,687	26,946	
40	44	26,929	15,826	22,768	14,953	13,892	13,572
41	69	27,717	23,770	27,120	23,333	19,564	
42	180	27,724	22,990	28,441	17,438	18,840	
43	3	26,001	13,480	17,132	11,022		
44	5	25,916	27,861	28,218	15,979		
45	*	24,628	23,351	25,524		20,145	
46							
47							
48							
49							
平均	454	27,294	21,172	26,082	19,699	17,827	14,767
ラスパイレース 比較			—	104.7%	138.7%	153.7%	186.3%

(注1)「大阪府職員」とするのは、平成19年度退職者の行政職給料表適用者のうち「現業職」を除いたデータを「経過年数別」、「退職事由別」、「退職事由別」に退職手当の平均額(経過措置額を含む。)を集計したもの、「*」は退職者数が2名以下の場合。

(注2)「大阪府内の民間企業」とするのは、「平成20年就労条件総合調査(厚生労働省・平成19年1年間の状況)」における大阪府内の企業規模50人以上のデータのうち「管理・事務・技術職」について、「経過年数別」、「退職事由別」に退職給付の平均額を集計したもの。「退職給付額」は、「退職一時金」と「年金現価額」を合算したもの。

(注3)ラスパイレース比較の欄は、「経過年数別」、「退職事由別」の大阪府職員の退職手当総額と、これを条件を同じくする「就労条件総合調査」の民間企業の平均額のそれぞれに府職員の退職者数を乗じた総額を算出し、両者の水準を比較したもの。民間を「100」とした場合の大阪府職員の水準。



◆ 勸奨退職者の退職手当と民間退職給付との比較

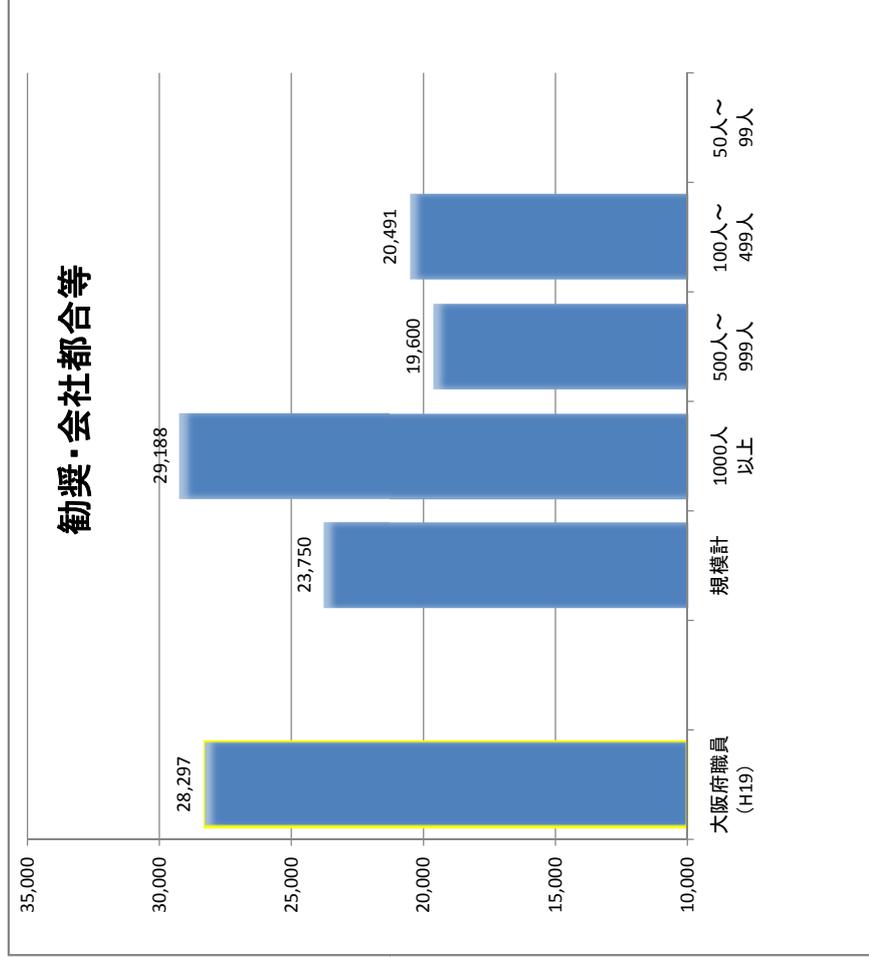
(単位:千円)

勤続年数	大阪府職員 (H19実績)		大阪府内民間企業 (就労条件総合調査)				
	退職者数 (人)	平均額	規模計	1000人 以上	500人～ 999人	100人～ 499人	50人～ 99人
20							
21							
22							
23							
24							
25	*	18,988	13,050	13,050		14,210	
26	*	22,111	19,222	22,915			
27	*	19,870	19,753	18,736	32,655		
28	*	22,474	12,598	19,383	7,099	13,346	
29	3	24,031	10,705	10,705			
30	*	24,433	18,016	17,723	18,106		
31	5	24,966	22,272	28,794	19,153	18,944	
32	10	25,802	21,051	33,797	19,012		
33	15	27,251	23,515	27,555	13,471	26,737	
34	21	29,188	25,321	31,250	14,069	18,385	
35	17	29,496	18,998	31,729	15,418		
36	19	30,172	25,126	24,500	26,345		
37	22	29,885	25,198	32,734	24,725	19,528	
38	11	28,253	21,666	27,551	19,748		
39	7	27,927	23,935	27,112	19,085		
40	16	28,781	34,110	34,110			
41	17	28,743	22,555		22,555		
42							
43							
44							
45							
46							
47							
48							
49							
平均	171	28,297	23,750	29,188	19,600	20,491	—
ラス・ペイレス 比較			—	96.8%	145.1%	138.1%	—

(注1)「大阪府職員」とあるのは、平成19年度退職者の行政職給料表適用者のうち「現業職」を除いたデータを「経過年数別」、「退職事由別」に退職手当の平均額(経過措置額を含む。)を集計したもの。「*」は退職者数が2名以下の場合。

(注2)「大阪府内の民間企業」とあるのは、「平成20年就業条件総合調査(厚生労働省・平成19年「年間の状況」)における大阪府内の企業規模50人以上のデータのうち「管理・事務・技術職」について、「経過年数別」、「退職事由別」に退職給付の平均額を算出したもの。「退職給付額」は、「退職一時金」と「年金現価額」を合算したもの。

(注3)ラス・ペイレス比較の欄は、「経過年数別」、「退職事由別」の大阪府職員の退職手当総額と、これを条件を同じくする「就業条件総合調査」の民間企業の平均額のそれぞれに府職員の退職者数を乗じた総額を算出し、両者の水準を比較したもの。民間を「100」とした場合の大阪府職員の水準。



(1) 公務員制度改革**1 目的**

- がんばった職員が報われ、やる気を引き出す
- 府民の理解と支持を得る
- 多様な人材の登用によって、組織のエネルギーを引き出す

2 現行制度の課題

- 職務給の原則からの乖離
 - ・同一の職務の級に複数の役職段階が混在または一つの役職段階が複数の職務の級にまたがっています。
 - ・国以上の格付け(「わたり」)や一律的な昇格があります。
 - ・これまでの給与構造改革における現給保障等により、制度上の給与と現実の給与が異なっています。
 - ⇒府民に理解されにくいものとなっています。
 - ⇒職員にとっても昇任の魅力などが感じにくくなっています。

※公務員制度改革については、専門機関である人事委員会の意見をいただきながらすすめていきます。
 ※給与、勤務条件に関する事項は職員団体等と協議します。

3 公務員制度改革の方向性**(1) 給与制度****① 独自給料表の導入****ア 行政職給料表**

職務給の原則を推進するため、部長級、次長級の給料月額は定額とするとともに、1つの役職段階に1つの職務の級を割り当てることを基本として、現給料表を再編します。なお、2つの職務の級を適用する課長級については、さらに検討をすすめます。

これにより、わたりや一律的な昇格を廃止します。また、現給保障は行わず、独自給料表の適用により給料の額(これまでの現給保障を含む)が下がる場合には、新しい給料の額に達するまで段階的に支給額を引き下げる経過措置を設けます。また、法改正が必要な見直しについては、国に提言を行います。

現行	現1級	現2級	現3級	現4級	現5級	現6級	現7級	現8級	現9級	現10級
	主事・技師	副主査	主査級		課長補佐級	課長級		部長級		本庁部長
						次長級				
改正	1級	2級	3級	4級	5級	6級	7級	8級		
	主事・技師	副主査	主査級	課長補佐級	課長級 本庁参事等 本庁課長等		次長級	部長級		

現業職員は、職務に応じた給与とする観点から、行政職給料表に替え、(仮称)技能労務職給料表を適用します。あわせて、業務を見直し計画的なアウトソーシングをすすめます。

イ その他の給料表

行政職給料表以外の給料表についても、行政職給料表の制度改革を踏まえた見直しをすすめます。

② 管理職手当等

管理職は、同一職階の中で、職務に応じてメリハリのついた給与とするため、管理職手当の間差を拡大します。また、管理職は、これまでより人事評価結果による給与への反映額を拡大します。

定数管理のあり方(参考資料)

平成21年 都道府県別職員数について(一般行政部門)

人口(+21.33%)	職業	公務	警察	消防	民生	衛生	労働	農林水産	工業	土木	一般行政	人口密度	財政力指数											
	10万人当たりの職員数																							
1	北海道	5,543,556	69	1.24	2,231	40.24	864	15.59	1,154	20.82	2,119	3.82	442	0.90	5,149	92.88	630	11.36	2,752	49.64	15,410	277.98	66	0.4014
2	青森県	1,417,278	24	1.69	733	51.72	207	14.61	489	34.90	561	3.96	103	0.73	1,322	93.28	177	12.49	682	48.12	4,298	303.26	159	0.3272
3	岩手県	1,355,205	33	2.44	647	47.74	189	13.95	339	25.01	488	3.60	140	1.03	1,390	102.57	179	13.21	774	57.11	4,179	308.37	89	0.3136
4	宮城県	2,330,898	41	1.76	739	31.70	295	12.66	564	24.20	638	2.74	153	0.66	1,362	58.43	286	12.27	872	37.41	4,950	212.36	340	0.5430
5	秋田県	1,118,795	29	2.59	700	62.57	135	12.07	315	28.16	423	3.78	81	0.72	1,128	100.83	255	22.79	749	66.95	3,815	341.01	98	0.2974
6	山形県	1,185,100	30	2.53	695	58.64	199	16.79	497	41.94	526	4.44	115	0.97	1,178	99.40	255	21.52	863	72.82	4,358	367.73	178	0.3374
7	福島県	2,063,769	36	1.74	915	44.34	297	12.45	562	27.23	656	3.18	104	0.50	1,569	76.03	246	11.92	1,261	61.10	5,606	271.64	150	0.4617
8	茨城県	2,979,639	39	1.31	856	28.73	298	10.00	515	17.28	794	2.66	120	0.40	1,407	47.22	213	7.15	1,019	34.20	5,261	176.57	489	0.6761
9	栃木県	2,003,954	38	1.90	596	29.74	324	16.17	414	20.66	667	3.33	129	0.64	1,245	62.13	227	11.33	1,096	54.69	4,736	236.33	313	0.6557
10	群馬県	2,008,842	33	1.64	639	31.81	301	14.98	451	22.45	589	2.93	97	0.48	1,000	49.78	217	10.80	746	37.14	4,073	202.75	316	0.6137
11	埼玉県	7,096,269	66	0.93	1,284	18.09	674	9.50	1,026	14.46	1,338	1.89	196	0.28	1,040	14.66	371	5.23	1,477	20.81	7,472	105.29	1,884	0.7693
12	千葉県	6,124,453	57	0.93	1,184	19.33	586	9.57	698	11.40	1,295	2.11	145	0.24	1,767	28.85	283	4.62	1,377	22.48	7,392	120.70	1,205	0.8006
13	東京都	12,548,258	144	1.15	2,716	21.64	3,126	24.91	3,360	26.78	3,990	3.18	691	0.55	603	4.81	460	3.67	4,466	35.59	19,556	155.85	5,967	1.4060
14	神奈川県	8,848,329	76	0.86	1,535	17.35	823	9.30	1,048	11.84	1,232	1.39	340	0.38	825	9.32	346	3.91	1,256	14.19	7,481	84.55	3,663	0.9627
15	新潟県	2,401,803	34	1.42	1,027	42.76	285	11.87	592	24.65	680	2.83	114	0.47	1,801	74.99	250	10.41	1,448	60.29	6,231	259.43	232	0.4374
16	富山県	1,101,637	30	2.72	563	51.11	139	12.62	399	36.22	493	4.43	76	0.69	895	81.24	164	14.89	825	74.89	3,584	325.33	539	0.4815
17	石川県	1,165,013	27	2.32	609	52.27	140	12.02	328	28.15	432	3.71	69	0.59	828	71.07	220	18.88	837	71.84	3,490	299.57	278	0.4837
18	福井県	812,444	27	3.32	444	54.65	131	16.12	251	30.89	403	4.96	52	0.64	772	95.02	171	21.05	725	89.24	2,976	366.30	194	0.4245
19	山梨県	867,122	23	2.65	599	69.08	106	12.22	383	44.17	408	4.71	81	0.93	724	83.49	196	22.60	584	67.35	3,104	357.97	206	0.4373
20	長野県	2,168,926	37	1.71	793	36.56	276	12.73	466	21.49	819	3.78	151	0.70	1,289	59.43	307	14.15	1,099	50.67	5,237	241.46	166	0.4856
21	岐阜県	2,089,413	28	1.34	813	38.91	225	10.77	330	15.79	599	2.87	64	0.31	1,092	52.26	331	15.84	882	42.21	4,364	208.86	214	0.5464
22	静岡県	3,773,694	41	1.09	992	26.29	507	13.44	527	13.97	717	1.90	140	0.37	1,371	36.33	297	7.87	1,218	32.28	5,810	153.96	515	0.7658
23	愛知県	7,218,350	64	0.89	1,442	19.98	886	12.27	1,174	16.26	1,357	1.83	239	0.33	1,634	22.64	456	6.32	1,704	23.61	8,956	124.07	1,411	1.0971
24	三重県	1,854,050	39	2.10	862	46.49	250	13.48	412	22.22	570	3.07	67	0.36	994	53.61	229	12.36	1,059	57.12	4,482	241.74	322	0.6183
25	滋賀県	1,382,321	26	1.88	589	42.61	184	13.31	316	22.86	489	3.54	60	0.43	759	54.91	155	11.21	641	46.37	3,219	232.87	367	0.6081
26	京都府	2,555,650	41	1.60	829	32.44	396	15.50	345	13.50	532	2.08	129	0.50	801	31.34	240	9.39	868	33.96	4,181	163.60	554	0.6508
27	大阪府	8,676,622	57	0.66	1,378	15.88	1,029	11.86	1,005	11.58	1,608	1.85	321	0.37	467	5.38	494	5.69	2,351	27.10	8,710	100.38	4,572	0.8254
28	兵庫県	5,586,254	54	0.97	1,571	28.12	620	11.10	541	9.68	1,037	1.86	230	0.41	1,346	24.09	278	4.98	1,836	32.87	7,513	134.49	665	0.6305
29	奈良県	1,414,970	29	2.05	744	52.58	147	10.39	323	22.83	435	3.07	48	0.34	507	35.83	148	10.46	891	62.97	3,272	231.24	383	0.4369
30	和歌山県	1,038,729	33	3.18	719	69.22	168	16.17	307	29.56	447	4.30	57	0.55	836	80.48	211	20.31	827	79.62	3,605	347.06	220	0.3376
31	鳥取県	598,485	25	4.18	613	102.43	107	17.88	445	74.35	369	6.17	50	0.84	759	126.82	131	21.89	592	98.92	3,091	516.47	171	0.2689
32	島根県	727,793	23	3.16	554	76.12	119	16.35	246	33.80	465	6.39	66	0.91	980	134.65	172	23.63	878	120.64	3,503	481.32	108	0.2423
33	岡山県	1,943,864	33	1.70	701	36.06	296	13.17	394	20.27	528	2.72	90	0.46	1,104	56.79	182	9.36	942	48.46	4,230	217.61	277	0.5705
34	広島県	2,859,300	43	1.50	678	23.71	362	12.66	378	13.22	680	2.36	155	0.54	1,049	36.69	284	9.93	1,281	44.80	4,910	171.72	337	0.6286
35	山口県	1,471,715	30	2.04	684	46.48	258	17.53	289	19.64	591	4.02	92	0.63	1,100	74.74	136	9.24	977	66.39	4,157	282.46	241	0.4795
36	徳島県	800,825	31	3.87	624	77.92	147	18.36	263	32.84	437	5.45	71	0.89	782	97.65	158	19.73	833	104.02	3,346	417.82	193	0.3290
37	香川県	1,016,540	33	3.25	480	47.22	141	13.87	320	31.48	390	3.84	60	0.59	657	64.63	174	17.12	611	60.11	2,866	281.94	546	0.4850
38	愛媛県	1,464,307	31	2.12	625	42.68	196	13.39	349	23.83	518	3.54	88	0.60	1,082	73.89	192	13.11	901	61.53	3,982	271.94	258	0.4224
39	高知県	777,080	30	3.86	606	77.98	157	20.20	351	45.17	402	5.17	51	0.66	966	124.31	199	25.61	800	102.95	3,562	458.38	109	0.2510
40	福岡県	5,031,870	51	1.01	998	19.83	723	14.37	997	19.81	967	1.92	284	0.56	1,743	34.64	339	6.74	1,898	37.72	8,000	158.99	1,039	0.6291
41	佐賀県	862,156	29	3.36	449	52.08	116	13.45	429	49.76	427	4.95	54	0.63	916	106.25	184	21.34	632	73.30	3,236	375.34	353	0.3414
42	長崎県	1,458,404	29	1.99	869	59.59	239	16.39	397	27.22	508	3.48	98	0.67	1,203	82.49	212	14.54	835	57.25	4,390	301.01	355	0.2964
43	熊本県	1,839,309	32	1.74	767	41.70	261	14.19	453	24.63	600	3.26	84	0.46	1,406	76.44	190	10.33	934	50.78	4,727	257.00	260	0.3952
44	大分県	1,211,042	30	2.48	582	48.06	201	16.60	241	19.90	458	3.78	113	0.93	1,230	101.57	208	17.18	893	73.74	3,956	326.66	237	0.3728
45	宮崎県	1,155,844	32	2.77	583	50.44	203	17.56	330	28.55	425	3.63	61	0.53	1,206	104.34	183	15.83	846	73.19	3,869	334.73	182	0.3122
46	鹿児島県	1,728,554	37	2.14	877	50.74	184	10.64	480	27.77	658	3.81	101	0.58	1,862	107.72	199	11.51	1,136	65.72	5,534	320.15	191	0.3123
47	沖縄県	1,397,812	41	2.93	755	54.01	180	12.88	369	26.40	601	4.30	110	0.79	1,011	72.33	212	15.17	772	55.23	4,051	289.81	614	0.3001

平成20年度 都道府県別住民1人当たりの職員費（普通会計ベース）

	人口 (H21.3.31)	面積	財政力指数	議会費	総務費	民生費	衛生費	労働費	農林水産業費	商工費	土木費	歳出計
1 北海道	5,543,556	83,457	0.40141	381	7,540	1,913	3,340	668	6,494	1,084	3,481	24,901
2 青森県	1,417,278	8,919	0.32722	632	11,056	3,260	3,318	729	7,778	1,229	2,671	30,672
3 岩手県	1,355,205	15,279	0.31357	683	9,178	2,172	3,224	873	6,560	747	3,075	26,512
4 宮城県	2,330,898	6,862	0.54295	552	6,359	2,231	2,081	586	4,365	1,625	2,868	20,667
5 秋田県	1,118,735	11,434	0.29740	788	11,228	3,138	3,021	635	7,327	1,699	4,090	31,927
6 山形県	1,185,100	6,652	0.33743	668	13,931	3,186	3,018	756	6,547	1,539	3,961	33,606
7 福島県	2,063,769	13,783	0.46171	532	7,674	2,090	2,981	440	6,182	1,147	4,276	25,320
8 茨城県	2,979,639	6,096	0.67609	409	5,632	1,833	2,311	407	3,749	648	2,475	17,464
9 栃木県	2,003,954	6,408	0.65570	552	6,882	2,123	2,747	580	5,295	951	2,991	22,120
10 群馬県	2,008,842	6,363	0.61365	513	6,533	2,107	2,504	461	4,321	925	2,426	19,790
11 埼玉県	7,096,269	3,767	0.76926	297	4,212	1,225	1,341	259	1,387	377	1,484	10,625
12 千葉県	6,124,453	5,082	0.80058	326	5,095	1,004	2,157	249	2,707	377	2,233	14,147
13 東京都	12,548,258	2,103	1.40598	289	8,662	2,413	1,895	597	270	456	1,510	16,093
14 神奈川県	8,848,329	2,416	0.96267	296	4,272	1,371	1,041	429	931	508	1,158	10,006
15 新潟県	2,401,803	10,363	0.43743	436	7,592	2,549	2,031	446	5,906	743	4,660	24,363
16 富山県	1,101,637	2,046	0.48154	755	10,283	3,100	3,252	546	6,059	1,086	4,838	29,918
17 石川県	1,165,013	4,186	0.48366	786	10,739	2,611	3,309	676	4,940	1,720	4,832	29,613
18 福井県	812,444	4,190	0.42450	949	13,413	3,766	3,011	584	7,351	1,678	5,679	36,431
19 山梨県	867,122	4,201	0.43727	795	12,532	4,094	3,302	913	5,441	2,009	2,163	31,248
20 長野県	2,168,926	13,105	0.48560	543	6,434	2,355	2,830	743	4,965	1,571	3,483	22,924
21 岐阜県	2,089,413	9,768	0.54638	445	6,508	1,353	2,382	311	3,586	1,395	1,887	17,867
22 静岡県	3,773,694	7,329	0.76583	493	5,660	1,418	1,595	327	2,903	818	2,277	15,491
23 愛知県	7,218,350	5,116	1.09710	323	6,850	1,446	1,443	329	1,707	459	893	13,450
24 三重県	1,854,050	5,761	0.61825	604	8,357	2,701	2,751	335	4,481	1,133	4,316	24,678
25 滋賀県	1,382,321	3,767	0.60806	661	8,271	2,074	3,104	451	4,658	1,081	3,112	23,412
26 京都府	2,555,650	4,613	0.65084	544	6,648	1,513	1,735	496	2,906	1,024	1,906	16,772
27 大阪府	8,676,622	1,898	0.82541	271	4,404	1,068	1,410	400	576	549	1,482	10,159
28 兵庫県	5,586,254	8,396	0.63054	345	6,191	917	1,342	406	2,059	777	1,505	13,543
29 奈良県	1,414,970	3,691	0.43690	647	7,801	1,844	2,455	359	3,198	778	4,250	21,334
30 和歌山県	1,038,729	4,726	0.33764	915	12,356	3,232	3,301	554	6,049	1,626	4,487	32,520
31 鳥取県	598,485	3,507	0.26885	1,105	14,715	5,787	4,848	783	8,453	1,659	2,779	40,128
32 島根県	727,793	6,708	0.24228	938	12,906	3,116	4,714	890	9,946	1,974	6,987	41,471
33 岡山県	1,943,864	7,010	0.57053	569	8,962	1,636	1,625	398	4,175	777	3,206	21,349
34 広島県	2,859,300	8,479	0.62862	483	6,223	1,352	1,801	529	2,992	706	2,316	16,401
35 山口県	1,471,715	6,114	0.47950	687	9,910	1,745	3,409	624	5,877	1,105	4,124	27,481
36 徳島県	800,825	4,147	0.32895	975	11,986	3,081	4,520	906	6,421	1,563	5,588	35,040
37 香川県	1,016,540	1,862	0.48497	910	8,461	3,061	3,358	561	5,282	1,214	4,028	26,876
38 愛媛県	1,464,307	5,678	0.42239	634	7,460	2,058	3,113	546	5,352	977	4,490	24,631
39 高知県	777,080	7,105	0.25096	1,019	13,551	3,684	4,426	548	9,228	1,687	6,206	40,349
40 福岡県	5,031,870	4,845	0.62905	307	4,722	1,853	1,746	549	2,729	617	1,587	14,176
41 佐賀県	862,156	2,440	0.34136	973	10,574	4,256	4,143	572	7,997	1,669	3,959	34,077
42 長崎県	1,458,404	4,104	0.29637	651	8,627	2,695	3,091	679	6,496	1,107	3,300	26,646
43 熊本県	1,839,309	7,077	0.39524	563	8,168	2,438	2,497	507	5,684	978	2,944	23,779
44 大分県	1,211,042	5,099	0.37281	746	10,914	1,934	3,283	929	6,992	1,287	4,463	30,548
45 宮崎県	1,155,844	6,346	0.31222	761	9,676	2,685	3,238	508	7,733	1,138	4,790	30,528
46 鹿児島県	1,728,554	9,044	0.31231	581	9,088	2,741	3,276	497	7,952	1,087	4,060	29,281
47 沖縄県	1,397,812	2,276	0.30012	690	9,091	2,334	3,387	609	4,873	1,302	2,635	24,921

※ 平成20年度 都道府県財政指数表（総務省）による。

国関係法人への支出の総点検 参考資料

国関係法人への支出に係る都道府県独自の見直し実績

【各都道府県において独自の見直し基準を設定し見直しを行った取組事例】

	見直し対象	見直しの基準等
事例 ①	○平成21年度 拠出している法令外分担金の内、21年度予算額10万円以上のもの。 ただし、全国知事会の要請に応じ、縮減済みの分担金を除く。	1 繰越金比率（年間の分担金拠出額に対する繰越金の割合）に応じて、分担金拠出の一時的停止や10%縮減を行った。 2 団体に対して未加入の都道府県がある場合、加入の必要性を検討のうえ、必要のないものは脱会を検討し、実施した。 3 分担金の内容が実質的に事務・事業委託費的なものは現状維持。 4 平成17年度以降、分担金を10%以上縮減している団体は、見直しの対象外とした。
事例 ②	○平成20年度 21年度当初予算で、国職員が在職、かつ、人件費に充当している国所管法人（独法・公益法人）への支出。	1 会費的負担金は、すべて計上を見送った。 2 会費的負担金以外は、人件費相当額の30%縮減等を行った。
	○平成21年度 22年度当初予算で、国所管法人、国が設立や運営に関与する団体の内、国の職員（現職、OB）が在職するか、国が負担金等を支出する団体に対する負担金、補助金、交付金、委託料及び出資金。	1 費用対効果等の面からみた明確な必要性 2 他の代替手段がないかといった手段の妥当性 3 支出先における用途や資産の状況といった支出額の妥当性 以上の観点から、個々の事業毎に査定を行った。
事例 ③	○平成18年度 全国知事会が実施した法令外分担金拠出団体調査の対象となっている114団体内、拠出実績のある106団体への拠出。	1 全国で拠出していない都道府県がある場合は、原則、脱会を検討した。

	見直し対象	見直しの基準等
事例 ④	○平成21年度 全国知事会が分担金縮減等の要請を行った団体等に対する法令外分担金等。	1 開催頻度、開催内容等からみて、存在意義が薄れていないか 2 団体の収支状況からみて、負担金の縮減ができないか 3 負担内容に、本来負担すべきでないものがないか 4 内部留保については、合理性があるか 以上の観点から、見直しを行った。
事例 ⑤	○平成20年度 全国知事会が分担金縮減等の要請を行った団体等に対する法令外分担金等。 ○平成21年度 平成20年度の縮減目標が達成されていない法令外分担金等。	1 団体の決算剰余金の額が、負担金等総額に比べて過大な団体については徴収停止を要請する。 2 施設管理費等（研修、施設・システム管理等）や全国知事会等で縮減の検討が進められているものは可能な範囲で見直しを行う。 3 上記1、2以外の協議会等に対して、3年間で▲10%の負担金縮減を要請する。 以上の基準により、見直しを行った。
事例 ⑥	○平成20年度 平成18、19年度全国知事会が実施した団体を含む国の外郭団体等に対する法令外分担金等。 ○平成21年度 平成20年度に法令外分担金等を拠出した全国規模の公的団体等への拠出の内、平成21年度当初予算額が10万円以上のものについて事業評価を実施した。	1 未納・未加入の都道府県が一定数以上あるもの、分担金等を負担しなくても、代替措置で同じ効果（情報収集・研修等）が得られるものは原則廃止とした。 2 団体の役割や積立金のあり方等について検討する必要があるものは原則見直しを行った。 3 剰余金と積立金の合計額が年間予算に対して高い割合にある団体、平成17年度以降、分担金等を10%以上縮減していない団体、事業内容から分担金等の縮減が適当と判断した団体の分担金等は原則縮減とした。

都道府県の拠出割合別に見た全国規模の公的団体等の数

(平成22年2月調査)

拠出している 都道府県の割合	1 / 2 以上	2 / 3 以上	3 / 4 以上	全都道府県
全国規模の 公的団体等の数	184	147	116	7

行政刷新会議のワーキンググループによる事業仕分けにおける見直し

【独立行政法人ないし政府関連公益法人における事務・事業の見直しの視点】

必要性、有効性、効率性、緊要性、官民の役割分担、規制改革の観点から、次のような視点に立って、見直しを行うこととしている。

- ① 国民生活にとって真に不可欠であり、かつ、早期に実施すべきものであるか。
- ② 事業性を有するもの、民間企業等の参入を阻害しているものなどについては、民間企業等において実施できないか。
- ③ 公的主体が実施すべきものであっても、事務・事業の効果が一部の地域にとどまるもの、地域に分散させることが可能なもの又は地方公共団体で類似の事務・事業を実施しているものなどについては、地方公共団体で実施できないか。
- ④ 政府関連公益法人が契約の相手方となる随意契約は、真に合理的なものに限定されているか。また、競争入札についても、実質的な競争が確保されているか。
- ⑤ 一の主体により一体的に実施すること、類似の事務・事業を実施している他の主体により実施することにより効率的・効果的に国民へのサービスが提供できるものについては、他の主体で実施できないか。
- ⑥ 国自らが直接実施することが真に必要なものについては、徹底した効率化を図った上で国の行政機関等に事務・事業を移管できないか。
- ⑦ 事務・事業の実施に伴う国民や地方公共団体等の負担を軽減させることができないか。

監査制度の抜本的改革についての全国調査結果

〔全国調査の概要〕

■ 趣 旨

各都道府県における監査制度の運用について、体制の現状及び制度の充実・強化に係る取組状況や先進的な事例を調査するとともに、制度等の課題や今後の監査制度のあり方についての意見を聴取

■ 調査期間

平成22年2月16日～3月6日

■ 主な調査項目及び内容

- ・監査委員及び監査委員事務局の体制
- ・監査委員制度の充実強化に係る取組
 - ・監査委員の選任方法と構成
 - ・監査能力の向上と実施体制の強化
 - ・監査の実効性・透明性の確保
 - ・監査の効率性の確保
- ・監査制度等の課題
- ・今後の監査制度のあり方等

■ 回答の状況

回答：47都道府県（照会：47都道府県）

1 監査委員制度の充実・強化に係る取組

(1) 監査委員の選任方法と構成

① 議選委員の人数を1名にすることによるいわゆる識見委員の割合の増加

【有効性】

	有効	効果はない	どちらともいえない	回答なし
知事部局	4	3	37	3
監査委員事務局	7	5	33	2

【実施または検討中の取組概要】

概要	回答都道府県数
議選委員を1名としている	4

【実施にあたっての課題（想定される課題も含む）】※複数回答あり

課題	回答都道府県数
議会の執行機関に対するチェック機能の低下	10
議会への説明・同意	6
県民の代表としての議員の位置づけ	2
監査結果の実効性担保機能の低下	1

② 当該自治体OBである委員の人数を0にすることによる、その他の識見委員の割合の増加

【有効性】

	有効	効果はない	どちらともいえない	回答なし
知事部局	12	10	23	2
監査委員事務局	12	16	18	1

【実施または検討中の取組概要】

概要	回答都道府県数
当該自治体OBを監査委員に選任していない	15

【実施にあたっての課題（想定される課題も含む）】※複数回答あり

課題	回答都道府県数
行政全般に精通した委員の不在と、それに伴う効率的で実効性の高い監査執行への支障	14
常勤委員の人材確保困難	3

③ 条例改正による識見委員の定数の増加

【有効性】

	有効	効果はない	どちらともいえない	回答なし
知事部局	17	2	26	2
監査委員事務局	24	4	18	1

【実施または検討中の取組概要】

概要	回答都道府県数
条例改正により識見委員を増員	6

条例改正による増員を検討中	2
---------------	---

【実施にあたっての課題(想定される課題も含む)】※複数回答あり

課題	回答都道府県数
財政負担の増加、行政改革との整合性、費用対効果	13
人材確保困難	4
条例改正の見通しが不透明	1

④ その他、監査委員の選任方法と構成における現行制度の運用上の工夫による取組

【実施または検討中の取組概要】

概要	回答都道府県数
識見委員2名を行政経験に長けた者、財務事務に長けた者から選任 ※年間拘束日数が多いことが課題	1
識見委員2名のうち1名は生活の視点を併せ持つ女性委員を選任	1

⑤ 監査委員の選任方法と構成について考えられる、新たな制度や現行制度の改正

【新たな制度・制度改正の概要 → 期待される効果】

概要	回答都道府県数
監査委員の公募、議会の選挙による選任 → 監査委員の独立性の強化	3
地方自治法への監査委員の独立に関する条文の追加 → 監査委員の長及び議会からの独立性の強化	1

(2) 監査能力の向上と実施体制の強化

① 監査委員を対象とする研修の実施

【有効性】

	有効	効果はない	どちらともいえない	回答なし
知事部局	34	0	11	3
監査委員事務局	40	0	5	2

【実施または検討中の取組概要】

※複数回答あり

概要	回答都道府県数
全都道府県監査委員協議会連合会による研修会等への参加	14
委員就任時の監査委員事務局による説明・研修、各部局による研修	7

【実施にあたっての課題(想定される課題も含む)】

課題	回答都道府県数
時間的な制約	1
各委員の識見で監査結果を吟味、合議で結論を出すやり方でよいのでは	1

② 監査委員事務局職員を対象とする研修の実施

【有効性】

	有効	効果はない	どちらともいえない	回答なし
知事部局	42	0	3	2
監査委員事務局	47	0	0	0

【実施または検討中の取組概要】

※複数回答あり

概要	回答都道府県数
自治大学校、会計検査院、民間団体等による研修への参加	31
事務局内研修の実施、ブロック会議での情報交換等	31

【実施にあたっての課題(想定される課題も含む)】

課題	回答都道府県数
専門性向上のための研修方法に苦慮	1

③ 監査委員の他自治体との共同設置

【有効性】

	有効	効果はない	どちらともいえない	回答なし
知事部局	4	6	35	2
監査委員事務局	1	13	32	1

【想定される課題等】

※複数回答あり

課題	回答都道府県数
監査手法や各種基準の統一化等の調整	12
広域化による移動時間の拡大による機動性・効率性の低下、日程調整	11

共同設置のメリットなし	3
小規模自治体なら有効	3
議選委員の取扱	2
財政負担	2

④ 監査委員事務局職員の他自治体との共同設置
【有効性】

	有効	効果はない	どちらともいえない	回答なし
知事部局	5	4	36	2
監査委員事務局	4	11	31	1

【想定される課題等】 ※複数回答あり

課題	回答都道府県数
監査手法や各種基準の統一化等の調整	14
広域化による移動時間の拡大や日程調整等による機動性・効率性の低	8
財政負担	6
小規模自治体なら有効	4
共同設置のメリットなし	2

⑤ 監査委員事務局職員の他自治体との人事交流
【有効性】

	有効	効果はない	どちらともいえない	回答なし
知事部局	13	2	30	2
監査委員事務局	18	3	25	1

【実施または検討中の取組概要】 ※複数回答あり

概要	回答都道府県数
都道府県間人事交流について検討中	3
市からの派遣受け入れ	1

【想定される課題】 ※複数回答あり

課題	回答都道府県数
派遣職員の習熟まで、受け入れ側の組織力低下	9
人事交流による効果が不明・疑問、研修や情報交換で対応可能	5
事務局職員の人事異動サイクル、在職期間の長期化	4
自治体間の調整、守秘義務履行の確保	3
財政負担	1

⑥ 代表監査委員の事務局職員についての実質的な任命権の行使による専門性を有する人材等の確保
【有効性】

	有効	効果はない	どちらともいえない	回答なし
知事部局	18	1	26	2
監査委員事務局	27	1	17	2

【実施または検討中の取組概要】

概要	回答都道府県数
公認会計士の期限付き任用	2
専門家活用を検討中	2
予備監査業務の一部を公認会計士に委託	1

【実施にあたっての課題(想定される課題も含む)】 ※複数回答あり

課題	回答都道府県数
外部登用の人材確保や人事制度の設計が困難、人事の硬直化の弊害	17
知事部局との調整が必要、代表監査委員による知事部局からの選出は現実的に困難	10
外部登用の費用対効果	6
監査法人所属の公認会計士を任期付きで採用する場合、国のような派遣制度が無いため監査法人を退職する必要がある	1

⑦ その他、監査能力の向上と実施体制の強化のための現行制度の運用上の工夫による取組
【実施または検討中の取組概要】 ※複数回答あり

概要	回答都道府県数
技術職員、公営企業経験者、税務経験者等の配置	19
予備監査業務の一部外部委託、公認会計士の期限付き任用、非常勤職員(県OB、銀行OB等)採用	12
庁内公募による希望者配置	5
異動サイクルの長期化等、人事異動での配慮	4

弁護士相談実施	3
---------	---

【実施にあたっての課題(想定される課題も含む)】※複数回答あり

課題	回答都道府県数
人材の確保、監査能力向上	6
費用対効果	1

- ⑧ 監査能力の向上と実施体制の強化について、考えられる新たな制度や、現行制度の改正【新たな制度・制度改正の概要 → 期待される効果】

概要	回答都道府県数
市町との監査委員や事務局の共同設置又は人事交流 →監査能力向上、市町のメリット大	2
関係人調査を強制できる制度とする →不適正経理の抑制	2
統一された会計基準による財務書類の作成 →専門性向上、実施体制強化	1
内部統制の独立的評価 →統制環境、リスク評価などの把握により効果的な監査の実施	1
広域的に公認会計士等の人材を確保(監査人材バンク) →人材確保が可能	1

- (3) 監査の実効性・透明性の確保

- ① 監査の実施における学識経験者等からの積極的な意見聴取等

【有効性】

	有効	効果はない	どちらともいえない	回答なし
知事部局	28	0	17	2
監査委員事務局	27	1	18	1

【実施または検討中の取組概要】

※複数回答あり

概要	回答都道府県数
弁護士等学識経験者から意見を聴取	8
予備監査業務等を委託している公認会計士からの意見を聴取	3
監査委員(公認会計士)から研修を兼ねて意見を聴取	1
外部有識者の活用のため予算措置	1

【実施にあたっての課題(想定される課題も含む)】

課題	回答都道府県数
人材確保	8
財政負担、費用対効果	6
意見聴取の位置づけ、実効性の確保	4
時間の制約等効率性の確保	4

- ② 長等が監査結果に対する措置を講じていない場合の、長等の監査委員への通知、説明等の義務化【有効性】

	有効	効果はない	どちらともいえない	回答なし
知事部局	30	0	14	3
監査委員事務局	42	1	3	1

【実施または検討中の取組概要】

概要	回答都道府県数
措置状況報告の提出を求めている、改善状況のフォローを実施	14
措置を講じていない事例なし	12

【実施にあたっての課題(想定される課題も含む)】

課題	回答都道府県数
義務の実効性確保が困難、地方自治法上の位置づけなし	3
是正に長期間を要する場合がある	2

- ③ その他、監査の実効性・透明性の確保のための現行制度の運用上の工夫による取組

【実施または検討中の取組概要】

※複数回答あり

概要	回答都道府県数
ホームページによる監査結果等の公表(監査基準、監査計画の公表例もあり)	16
執行部幹部職員と監査委員の意見交換(内部統制状況の確認、不適正事務の予防等)	3

関係人調査の実施	3
監査重点事項の設定	3
随時監査の抜き打ち実施	2
監査結果公表回数(年4回)	2
監査結果のデータベース化による類似の誤り防止	1
全機関の実地調査を実施	1

【実施にあたっての課題(想定される課題も含む)】

課題	回答都道府県数
取りまとめや公表の事務増	1
監査重点事項を設定しているが、対象機関や監査項目が多いため、網羅的監査になりやすい	1
公表方法、公表範囲の基準設定	1
人的・時間的制約の中での監査強化(関係人調査等)	1

④ 監査の実効性・透明性の確保について考えられる新たな制度や、現行制度の改正
【新たな制度・制度改正の概要 → 期待される効果】

概要	回答都道府県数
監査結果の報告及び意見の決定についての多数決化、少数意見の付記	8
監査結果と異なる措置を講ずる場合には監査委員への事前協議(理由、内容等)を行うことを制度化 →一方通行的な監査結果と措置の関係が相互の意見を反映できる双方向的なものになる。	1

(4) 監査の効率性の確保

① 監査の効率性の確保のための現行制度の運用上の工夫による取組
【実施または検討中の取組概要】 ※複数回答あり

概要	回答都道府県数
書面監査の活用	13
監査委員が分担して実地監査を実施	6
集合監査の実施	5
監査重点事項の設定	4
外部専門家の活用	3
財務会計システムを活用した監査資料の作成、抽出監査の実施	2
実地監査を必ず実施	1

【実施にあたっての課題(想定される課題も含む)】

課題	回答都道府県数
書面監査では実態把握が不十分	2
監査重点事項を設定しても、合規性監査が中心となり有効性監査に十分手が回らない。また、監査対象事項以外の調査が不十分となる。	2
行政実務と外部専門家の認識に相違、責任の明確化	1
財務会計システムを利用する場合、職員がシステム機能に習熟する必要がある	1

② 監査の効率性確保について考えられる新たな制度や、現行制度の改正
【新たな制度・制度改正の概要 → 期待される効果】

概要	回答都道府県数
関係人調査を受けることを義務化する(自治法第199条第8項) →・権限をもって確認することにより、自治体で自主的な不適正事務処理の改善を図ることができる。 ・関係人に対する調査が実施しやすくなる	2
定期監査と類似した個別制度による検査や審査を、定期監査と一体的に行えるよう制度を改正 →限られた時間と人員を随時監査に向けることができ、3E監査の充実・強化が図られる。	1
自治法199条第1項と第2項を合体させ、「・・監査委員は地方公共団体の事務を監査する。」に改正する。 →第1項で「財務監査」第2項で「行政監査ができる。」となっているので、財務が主と思われがちであるが、現状は行政監査が重視されている。自治法の規定と実態にずれが生じているので是正できる。	1

2 監査制度の課題

【知事部局】

※複数回答あり

概要	回答都道府県数
監査委員事務局の専門性確保・向上 ・知事部局職員が異動により配置されるため専門性確保が難しい ・行革上増員が困難	9
監査委員事務局の独立性(・公平性・客観性)確保 ・知事部局職員が異動により配置されるため独立性確保が難しい ・職員の専任化はモチベーション維持や能力向上面で課題有り	6
監査の実効性確保 ・業務量が多く実効性を確保する上で限界 ・他の自治体との比較検討ができない	5
包括外部監査の位置づけ明確化、見直し ・自治体監査全体として効率的・効果的に監査が行われているか ・財政負担が大きい	5
監査の透明性確保 ・住民への説明責任	4
監査委員の首長や議会からの独立性確保	1
市町村への外部監査制度導入促進、義務づけ拡大	1
監査結果の全庁周知が徹底せず、同じミスが繰り返される	1
費用対効果の観点からの監査委員定数検討、識見委員と議選委員の構成検討	1
監査委員の人材確保	1
監査後の検証 ・指摘事項に対するフォロー	1
各自自治体の実情に応じた監査制度の構築 ・各自自治体の裁量権を認める仕組み	1
現行制度で特に問題なし	1

【監査委員事務局】

※複数回答あり

概要	回答都道府県数
監査委員事務局の体制強化 ・専門性確保・向上、公正性確保、増員 ・知事部局職員が異動により配置されるため専門性確保が難しい ・行革上増員が困難	17
監査委員の権限の強化 ・措置を講じなかった場合の対応 ・関係人調査の実施の担保	9
包括外部監査 ・監査委員監査との役割分担 ・形骸化、財政負担 ・執行体制	4
現行の内部監査制度を前提とした検討ではなく、外部監査制度を含めた抜本的な検討が必要 不適正経理の防止や行政の3Eチェックに対しては、現行体制では十分に に答えることが困難になってきている。 自治体の内部統制の確立が重要	3
事務局の事前調査等においては、合法規性監査に重きが置かれ、3E の観点からの監査が充分でない面がある	3
監査結果の報告や提出できる意見については、監査委員の合議により 決定することとされているため、監査委員の意見が出されにくくなっ ている面がある	2
監査の透明性確保 ・住民への説明責任、わかりやすさ	2
監査委員の首長や議会からの独立性確保、選任方法	2
監査結果や監査意見についての対策が不十分 ・その重要性について、職員研修強化が必要	2

全都道府県監査委員協議会連合会(以下「全監連」という。)との連携による監査委員制度の検討	1
常勤委員と非常勤委員の役割の整理に制度運用上の課題を感じる。	1
特に問題なし	1
委員監査 ・専門性向上 ・時間的制約	1
監査委員の人材確保	1

3 今後の監査制度のあり方

【知事部局】

※複数回答あり

概要	回答都道府県数
監査委員事務局職員の専門性強化の検討 ・外部人材等の活用(公認会計士等の任期付採用) ・在職期間の長期化 ・都道府県間人事交流、他県の改善状況を参考 ・高い専門性を有する職員登用 ・高度な研修実施	8
監査委員事務局職員を知事部局から任用していることについて、独立性強化の検討 ・チェック機能を明確に執行部から分離 ・近隣自治体との共同設置による事務局の独立化	3
監査権限の強化による実効性向上を検討 ・指摘事項のフォローアップを制度化	2
自治体の実情(予算規模、職員数、地理的条件、公認会計士の数等)に応じた対応(委員の構成も含め)を可能とする制度とすべき	2
外部監査と監査委員監査が相乗的に監査機能を強化する方策を検討	2
包括外部監査について、2～3年に1度の監査が可能となるように制度を改正	2
監査委員の独立性を高める方策 ・市民代表の登用 ・会計検査院制度(二重予算制度、規則制定権)を参照	1
合法規性監査でなく3Eの観点からの監査を行う仕組みの検討	1

【監査委員事務局】

※複数回答あり

概要	回答都道府県数
監査委員事務局職員の専門性強化の検討 ・外部人材等の活用(公認会計士等の任期付採用等) ・在職期間の長期化 ・高度な研修実施	9
監査権限の強化による実効性向上を検討 ・会計検査院並みの権限の付与 ・措置報告の義務化、関係人調査の強制	9
合法規性監査でなく3Eの観点からの監査を行う仕組みの検討	3
監査結果の報告及び意見の決定についての多数決化	2
市町村における監査体制の強化(共同設置)	2
監査委員事務局職員を知事部局から任用していることについて、独立性強化の検討 ・近隣自治体との共同設置による事務局の独立化	2
執行部の内部統制の充実 ・内部統制の取り組みの義務化	2

会計指導、内部統制、監査委員事務局が連携して監査結果の実効性を確保	2
外部監査と監査委員監査との役割分担の見直し	1
包括外部監査について、2～3年に1度の監査が可能となるように制度を改正	1
監査委員の独立性を高める方策 ・自治法への明記	1
監査内容を住民にわかりやすく説明できる制度とする	1

随意契約に係る情報公開のあり方についての全国調査結果

〔全国調査の概要〕

- **趣旨**
各都道府県における出資法人等に係る随意契約について、情報公開の対象となる契約、法人の種類、公表項目、公表方法について、情報公開の取組状況や先進的な事例を調査
- **調査期間** 平成22年2月16日～3月6日
- **主な調査項目及び内容**
 - ・出資法人等との契約の全体状況の把握、公表の有無
 - ・出資法人等との随意契約の公表の有無
 - ・公表の対象としている契約の範囲
 - ・公表している契約項目及び出資法人等の情報
 - ・公表の時期、期間、方法等
 - ・契約が適正であったかを検証する組織の設置の有無
 - ・出資法人等との随意契約の透明性を高めるための取組事例、必要と考えられる取組
- **回答の状況** 回答：47都道府県（照会：47都道府県）

1 出資法人等との契約の全体状況（契約件数・金額等）

(1) 把握の有無

把握している	把握せず	合計
12	34	46

未回答県1

(2) 公表の有無

公表している	公表せず	合計
7	5	12

2 出資法人等との随意契約の内容の公表

(1) 公表の有無

公表している	公表せず	合計
19	28	47

(2) 今後の公表予定

公表予定	公表予定なし	合計
2	26	28

3 出資法人等との随意契約の公表対象の限定

(1) 限定の有無

限定している	限定せず	合計
15	5	20

※契約の種類により複数回答あり

(2) 公表対象でない契約の種類（限定ありの15団体による複数回答）

契約の種類	建設工事	製造請負	財産購入	物件借り入れ	建設関係委託	その他
団体数	0	3	4	5	1	8
団体の割合(%)	0.0%	20.0%	26.7%	33.3%	6.7%	53.3%

(3) 予定価格による公表対象からの除外（限定ありの15団体による複数回答）

予定価格	施行令の金額※以下	その他
団体数	13	2
団体の割合(%)	86.7%	13.3%

※ 地方自治法施行令第167条の2第1項第1号に定める金額

4 公表している契約項目(2(1)で公表している19団体による複数回答)

契約項目	団体数	割合(%)	契約項目	団体数	割合(%)
契約の名称、概要	19	100.0%	契約額	19	100.0%
契約の相手方の名称	19	100.0%	契約の期限	7	36.8%
担当課等の名称	17	89.5%	随意契約の根拠条文	14	73.7%
見積書提出日	4	21.1%	契約の相手方の選定理由	17	89.5%
見積書参加名及び見積金額	6	31.6%	再委託の有無及び内容	2	10.5%
契約締結日	15	78.9%	その他	5	26.3%
予定価格	7	36.8%			

5 公表の時期及び方法(2(1)で公表している19団体による複数回答)

(1) 時期

時期	団体数	割合(%)
契約締結後、その都度	9	47.4%
毎月、まとめて公表	6	31.6%
四半期ごとにまとめて公表	4	21.1%
その他	5	26.3%

(2) 公表期間

期間	団体数	割合(%)
6月以内	1	5.3%
6月超 1年以内	4	21.1%
1年超 3年以内	12	63.2%
3年超 5年以内	3	15.8%
5年超	1	5.3%

(3) 公表方法

期間	団体数	割合(%)
ホームページ	18	94.7%
マスコミへの資料提供	3	15.8%
議会への報告	3	15.8%
資料の縦覧・閲覧	10	52.6%
その他	1	5.3%

6 同時に公表している出資法人の情報(2(1)で公表している19団体による複数回答)

出資法人の情報	団体数	割合(%)	出資法人の情報	団体数	割合(%)
住所	11	57.9%	団体からの、現職派遣職員数	2	10.5%
代表者名	6	31.6%	団体のOB職員の再就職者数	2	10.5%
資本金額	2	10.5%	団体との契約全体の状況	2	10.5%
財務状況(財務諸表等)	2	10.5%	団体からの補助金等財政的支援の額	2	10.5%
組織の状況	2	10.5%	その他	1	5.3%

7 公表資料の形式(2(1)で公表している19団体による複数回答)

公表資料の形式	団体数	割合(%)
複数の契約を一覧表で公表	17	89.5%
契約ごとに個表を作成し公表	11	57.9%
見積調書等関係資料又はその写しを公表	6	31.6%
その他	2	10.5%

8 出資法人等以外を相手方とする契約の公表との関係(公表している19団体による複数回答)

出資法人等以外を相手方とする契約の公表との関係	団体数	割合(%)
出資法人等を相手方とする契約と、それ以外を相手方とする契約とは別の資料で公表	1	5.3%
出資法人等を相手方とする契約と、それ以外を相手方とする契約とを、同一資料により公表	18	94.7%
基本的な情報については、出資法人等以外の相手方と同一資料により公表しているが、詳細な情報について、ホームページ上でのリンク、別資料の添付等により公表	0	0.0%
出資法人等を相手方とする契約しか公表していない。	0	0.0%
その他の方法	0	0.0%

9 契約が適正であったか、事後に検証する組織(監査委員を除く)の設置(公表している19団体による回答)

事後検証組織の設置	団体数	割合(%)
設置	9	47.4%
検討中	0	0.0%
設置していない。(検討も行っていない。)	13	68.4%

※契約の種類による複数回答あり

事業評価制度(個別の取組事例)

取組概要	岩手県	秋田県	山梨県	長野県	静岡県	京都府	愛媛県
<p>取組概要</p> <ul style="list-style-type: none"> 政策評価との連動 財政担当と合同ヒアリングの実施(評価時・予算査定時) 予算要求資料に評価結果を記載 	<p>秋田県</p> <p>政策評価委員会でのメタ評価を通して、客観性を高める制度としている。</p>	<p>山梨県</p> <ul style="list-style-type: none"> 自主評価及び特定テーマ評価を実施し、評価調書を予算要求の一資料とするなど、評価結果を踏まえた予算要求・査定を実施している。 特定分野に関する事業(特定テーマ:30~50事業)について、行政評価アドバイザー(外部有識者3名)から評価内容に関する意見を聴取し、この意見を踏まえた2次評価を実施している。 	<p>長野県</p> <ul style="list-style-type: none"> 主要な事務事業の評価が、次年度の当初予算案にどのようにつながったかをとりまとめ公表することにより、県民への説明責任を果たしている。 平成21年度からは、中期総合計画主要施策等を構成する事務事業を対象としている。 	<p>静岡県</p> <ul style="list-style-type: none"> 業務欄卸表は総合計画の目的を達成するための各課の作業の達成率を記載 よい作戦(プログラム)はよい成果を生む、というプログラム評価手法(ロジックモデル、PDCAサイクル)による行政評価(プログラム全体について評価するが、基本となる考え方は事務事業評価とは異なる) 	<p>京都府</p> <ul style="list-style-type: none"> 内部点検・検証 要求原案による自己検証 予算編成システムを活用して、予算要求時に職員自らが府民の視点で調書を作成 企画・財政部門による点検 企業部門でニーズを踏まえた必要性、事業主体・手法等について点検し、財政課において効果検証を踏まえた最終的な予算反映について記載 自己点検・検証で現行のまま継続となった事業のうち主だったものについて、府民サービス改革検討委員会による検証を行うことにより、いっそう適正な自己点検・検証ができるよう外部視点で事業の検証・評価を行う(委員会は公開) 	<p>愛媛県</p> <p>平成13年度から行政評価システムを導入しているが、県民視点での行政評価を徹底し、県民の多様な意見を施策・事業の見直しに反映させていくため、外部評価を実施している。</p>	
<p>経緯・目的</p> <ul style="list-style-type: none"> 政策体系を踏まえた評価の実施 評価結果の政策等への的確な反映 	<p>岩手県</p> <ul style="list-style-type: none"> 政策評価と連動し上位施策への寄与度を重視した評価の実施 前年度実績に現在の状況も加味して評価を実施 	<p>山梨県</p> <ul style="list-style-type: none"> 予算編成方針に行政評価結果の反映を明記するとともに、評価調書を予算見直しに添付し、財政課の予算査定における資料の一つとしている。 外部評価について、従前の委員会方式(意見集約型)からアドバイザー方式(意見聴取型)に変更し、専門的な評価を聴取できるようにしている。 	<p>長野県</p> <p>事務事業評価を平成14年度から開始しており、この評価がどのように当初予算等に反映されたかを明らかにするため、平成16年度から実施している。</p>	<p>静岡県</p> <ul style="list-style-type: none"> システム的な運用—総合計画との連結、目的別の組織編成、予算・改善運動への反映など、業務欄卸表を他の仕組みと連動させシステム的に運用 プログラムの評価の普及—ロジックモデル、PDCAサイクルなど、これまでの行政になかった考え方の普及のため、職員研修を実施 職員負担の軽減—少ない業務量(シート数28)、PC上にあるまま入力・更新できるフォームなど、職員の物理的負担を軽減 評価補完シートの活用—業務欄卸表の評価結果を個々の予算事業に反映させるため作成。業務欄卸表の改善措置に対応する事業には重点事業としてチェックが付けられ、またそれぞれ別の事業の改善ポイントを記載 	<p>京都府</p> <p>府民視点で、そもそも個別の事業の必要性や実施主体、効果等を見つめ直し、限られた財源を集中と選択により有効に活用するため、平成18年度から予算編成システムに調書を組み込んで予算に直接連動する形で実施。平成21年度に書様式を見直した。</p>	<p>愛媛県</p> <p>行政評価システムは内部評価に留まらず、評価結果の確度向上や客観性・公平性の確保、県民への説明責任の徹底等が課題となっていることから、外部の視点によるチェック(評価)を行う必要がある。民間有識者等による「行政評価システム外部評価委員会」を設置した(H19)</p>	
<p>工夫を行った点</p>	<p>岩手県</p> <ul style="list-style-type: none"> 政策評価と連動し上位施策への寄与度を重視した評価の実施 前年度実績に現在の状況も加味して評価を実施 	<p>山梨県</p> <ul style="list-style-type: none"> 予算編成方針に行政評価結果の反映を明記するとともに、評価調書を予算見直しに添付し、財政課の予算査定における資料の一つとしている。 外部評価について、従前の委員会方式(意見集約型)からアドバイザー方式(意見聴取型)に変更し、専門的な評価を聴取できるようにしている。 	<p>長野県</p> <p>事務事業評価を平成14年度から開始しており、この評価がどのように当初予算等に反映されたかを明らかにするため、平成16年度から実施している。</p>	<p>静岡県</p> <ul style="list-style-type: none"> システム的な運用—総合計画との連結、目的別の組織編成、予算・改善運動への反映など、業務欄卸表を他の仕組みと連動させシステム的に運用 プログラムの評価の普及—ロジックモデル、PDCAサイクルなど、これまでの行政になかった考え方の普及のため、職員研修を実施 職員負担の軽減—少ない業務量(シート数28)、PC上にあるまま入力・更新できるフォームなど、職員の物理的負担を軽減 評価補完シートの活用—業務欄卸表の評価結果を個々の予算事業に反映させるため作成。業務欄卸表の改善措置に対応する事業には重点事業としてチェックが付けられ、またそれぞれ別の事業の改善ポイントを記載 	<p>京都府</p> <ul style="list-style-type: none"> 府民視点で、そもそも個別の事業の必要性や実施主体、効果等を見つめ直し、限られた財源を集中と選択により有効に活用するため、平成18年度から予算編成システムに調書を組み込んで予算に直接連動する形で実施。平成21年度に書様式を見直した。 	<p>愛媛県</p> <ul style="list-style-type: none"> 平成19年度は、事業担当部局が任意に選択した施策を評価対象としたが、20年度以降は、客観性をより高めるため、委員自ら任意に評価対象を選定することとした。 委員指摘に対する説明責任を徹底するため、部局による再説明の機会を設けている。 評価結果については、部局との質疑応答を経て、委員の合意により決定している。 	

	岩手県	秋田県	山梨県	長野県	静岡県	京都府	愛媛県
住民の反応・評価		一般住民の関心は薄い。HPで意見等を募集しているが、この2年応募がない状況である。			HPアクセス件数増加		「知事への提言(メール)」には外部評価の評価結果を前向きに評価する意見が寄せられている。
職員の反応・評価	現在職員アンケートを実施中	業務が煩雑であり、実施の効果が見えないという声が大半であり、簡素化を求めめる意見が多い。				府民ニーズの把握と、それに基づき必要性の説明の重要性について、意識が高まっている。	・各部署は、評価結果に対し「概ね前向き」に対応している。 ・外部評価の実施により、各部署が通常行っている内部評価作業に一定の緊張感をもって取り組む傾向が見られるようになった。 ・審議時間が短い、評価対象事務事業数が多い。 ・職員の説明能力にばらつきがある。 ・外部評価結果(評価結果や改善状況)を、県民に一層広報する効果的な方法を検討する必要がある。
課題・問題点	・政策評価とのさらなる連携 ・職員の負担感の軽減 ・政策や予算への的確な反映 ・評価結果等の効果的な公表	・自主的評価は、各部署の自主選定及び評価であることから、実施方法の工夫もいつの間にか直しが多く、事業費の削減(廃止など)に結びつくような評価は少ない状況となっている。 ・外部評価を公開の場で実施するなど、評価の透明性を高める必要がある。				・端的に記載する能力(府民に分かりやすく説明する能力)の向上 ・上記に向けた研修の実施	
今後のフォローアップ	・職員研修を通じた評価制度の役割や意義の周知徹底	基本的には評価結果を踏まえて事業担当部署が自ら見直しを実施することが基本であると考えているが、評価結果に基づいた事業の優先付け等がでないかと考えている。		来年度以降も評価結果を事業の見直しや当初予算編成等に活用する。		・22年度は、業務欄印表で各施策の主要事業をピックアップし、施策分野全体をカバーして事業は分けを実施し、その評価結果を参考に、業務欄印表の内容も見直すことにより、施策、事業等全般の見直しを実施 ・記載方法の一部変更、施策体系図の作成など、見やすさも工夫	・毎年度、評価結果を翌年度の当初予算編成に反映させている。 ・各部署の対応状況を委員にサイド報告し、その対応内容について了解を求めている。
今後取り組みを行う都道府県に向けた助言		客観性の確保や評価結果の見直しへの反映方法を制度設計時に十分に検討する必要がある。				いかに作業量を少なくして、実質的、効果的な点検・検証が出来るようにするか苦心しているところ	・事業の執行にあたり、実施の目的や評価結果の取り扱いは、目的や評価結果の取り扱いについて、議会と調整が必要な場合がある。 ・限られた時間を有効に使うために、委員に分かりやすい資料作りが必要である。

「事務、機関、施設等の共同化の可能性」に関する調査結果 概要

調査期間:平成22年4月23日～5月14日
 調査対象:47都道府県
 回収件数:47都道府県

1. 現在の事務、機関、施設等の共同化の状況について

(1) 地方自治法に基づく共同化の取組み(都道府県間の取組み)

分類	名称	事務の内容	構成団体名	設立年
協議会	小瀬川ダム管理事務協議会	ダム管理に関する連絡調整	広島県、山口県	昭和39年
機関等の共同設置	なし			
事務委託	太田頭首工の管理に係る土地改良事業の事務の委託	農業用水施設の管理に関する事務	栃木県→群馬県	平成9年
	大阪国際空港ターミナルビルディングに係る薬事法に関する事務等10件	国際空港ターミナルビルの管理等に関する事務	兵庫県→大阪府	昭和44年
一部事務組合	境港管理組合	港湾管理	鳥取県、島根県	昭和33年
	有明海自動車航送船組合	自動車航送フェリー運行	長崎県、熊本県	昭和31年
広域連合	なし			

(2) 任意の共同化の取組み(都道府県間の主な取組み事例)

(47都道府県の複数回答)

業務の区分	回答数
①産業振興・雇用	6
②観光振興	12
③保健福祉	8
④環境生活	4
⑤防災・土木	6
⑥情報システム	2
⑦試験研究	5
⑧共同試験・研修会等	5
⑨県外事務所・海外業務	8
⑩施設等設置・共同利用	6
⑪その他	4
	66

※各都道府県からの事例報告をもとに11の分野に区分
 ※事例報告を取りまとめたものであり、全国の共同化の状況を網羅したものではない

2. 今後の事務、機関、施設等の共同化が見込まれる分野について

(1) 都道府県間の事務、機関、施設等の共同化

① 共同化が見込まれる分野

(単位: 県、% 各都道府県の複数回答)

業務の種類	回答数	回答率
①会計管理・出納	6	12.8%
②情報システム開発	29	61.7%
③試験研究	26	55.3%
④観光振興	27	57.4%
⑤税務事務	11	23.4%
⑥国土調査	2	4.3%
⑦土木(設計・積算)	22	46.8%
⑧職員研修	19	40.4%
⑨保健福祉	11	23.4%
⑩監査	10	21.3%
⑪選挙管理	4	8.5%
⑫県外事務所	12	25.5%
⑬海外業務	18	38.3%
⑭高額設備保有	23	48.9%
⑮その他	7	14.9%
	47	

※網掛けは回答率の高い上位7業務

② 共同化を行ううえで重視する視点(都道府県間)

※網掛けは最も比率が高かった視点

(単位: % 各都道府県の複数回答による回答率)

業務の種類	重視する視点					
	ア. 効率化	イ. 専門性強化	ウ. 中立性維持	エ. 広域化対応	オ. 地方分権	カ. その他
①会計管理・出納	45.5%	36.4%	18.2%	0.0%	0.0%	0.0%
②情報システム開発	61.7%	31.9%	0.0%	4.3%	0.0%	2.1%
③試験研究	31.7%	56.1%	4.9%	2.4%	0.0%	4.9%
④観光振興	34.9%	7.0%	0.0%	53.5%	2.3%	2.3%
⑤税務事務	35.0%	30.0%	0.0%	15.0%	10.0%	10.0%
⑥国土調査	50.0%	25.0%	0.0%	25.0%	0.0%	0.0%
⑦土木(設計・積算)	50.0%	36.8%	5.3%	5.3%	0.0%	2.6%
⑧職員研修	53.6%	35.7%	0.0%	3.6%	3.6%	3.6%
⑨保健福祉	38.9%	38.9%	0.0%	16.7%	0.0%	5.6%
⑩監査	5.0%	50.0%	45.0%	0.0%	0.0%	0.0%
⑪選挙管理	60.0%	40.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
⑫県外事務所	70.6%	11.8%	0.0%	17.6%	0.0%	0.0%
⑬海外業務	62.1%	24.1%	6.9%	6.9%	0.0%	0.0%
⑭高額設備保有	56.8%	40.5%	0.0%	2.7%	0.0%	0.0%
⑮その他	38.5%	15.4%	0.0%	30.8%	15.4%	0.0%

(2) 都道府県と市町村間の事務、機関、施設等の共同化

① 共同化が見込まれる分野

(単位: 県、% 各都道府県の複数回答)

業務の種類	回答数	回答率
①会計管理・出納	7	14.9%
②情報システム開発	31	66.0%
③試験研究	9	19.1%
④観光振興	25	53.2%
⑤税務事務	35	74.5%
⑥国土調査	3	6.4%
⑦土木(設計・積算)	27	57.4%
⑧職員研修	29	61.7%
⑨保健福祉	16	34.0%
⑩監査	11	23.4%
⑪選挙管理	6	12.8%
⑫県外事務所	16	34.0%
⑬海外業務	12	25.5%
⑭高額設備保有	10	21.3%
⑮その他	8	17.0%
	47	

※網掛けは回答率の高い上位7業務

② 共同化を行ううえで重視する視点(都道府県と市町村間)

※網掛けは最も比率が高かった視点

(単位: % 各都道府県の複数回答による回答率)

業務の種類	重視する視点					
	ア. 効率化	イ. 専門性強化	ウ. 中立性維持	エ. 広域化対応	オ. 地方分権	カ. その他
①会計管理・出納	50.0%	33.3%	16.7%	0.0%	0.0%	0.0%
②情報システム開発	61.2%	32.7%	0.0%	6.1%	0.0%	0.0%
③試験研究	40.0%	46.7%	0.0%	6.7%	6.7%	0.0%
④観光振興	40.5%	7.1%	0.0%	45.2%	4.8%	2.4%
⑤税務事務	32.2%	54.2%	5.1%	1.7%	3.4%	3.4%
⑥国土調査	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
⑦土木(設計・積算)	51.1%	40.4%	0.0%	2.1%	2.1%	4.3%
⑧職員研修	57.4%	27.7%	0.0%	2.1%	8.5%	4.3%
⑨保健福祉	28.0%	48.0%	0.0%	4.0%	16.0%	4.0%
⑩監査	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%
⑪選挙管理	36.4%	45.5%	9.1%	0.0%	9.1%	0.0%
⑫県外事務所	72.7%	13.6%	0.0%	13.6%	0.0%	0.0%
⑬海外業務	59.1%	22.7%	4.5%	13.6%	0.0%	0.0%
⑭高額設備保有	68.8%	31.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
⑮その他	31.3%	37.5%	0.0%	12.5%	0.0%	18.8%

(参考)「都道府県間」と「都道府県と市町村間」の比較

※網掛けは±20%以上の乖離があった項目を指す

(単位: %)

業務の種類	A 都道府県間の比率	B 都道府県と市町村間の比	A-B
①会計管理・出納	12.8%	14.9%	-2.1%
②情報システム開発	61.7%	66.0%	-4.3%
③試験研究	55.3%	19.1%	36.2%
④観光振興	57.4%	53.2%	4.3%
⑤税務事務	23.4%	74.5%	-51.1%
⑥国土調査	4.3%	6.4%	-2.1%
⑦土木(設計・積算)	46.8%	57.4%	-10.6%
⑧職員研修	40.4%	61.7%	-21.3%
⑨保健福祉	23.4%	34.0%	-10.6%
⑩監査	21.3%	23.4%	-2.1%
⑪選挙管理	8.5%	12.8%	-4.3%
⑫県外事務所	25.5%	34.0%	-8.5%
⑬海外業務	38.3%	25.5%	12.8%
⑭高額設備	48.9%	21.3%	27.7%
⑮その他	14.9%	17.0%	-2.1%

3. 今後の事務、機関、施設等の共同化に向けた検討の方向性について

(1) 共同化の方向性

(単位: 都道府県、%)

考え方	回答数	回答率
①都道府県間の強化	4	8.5%
②都道府県と市町村間	2	4.3%
③区別なく活発化	29	61.7%
④必要性感じない	0	0.0%
⑤あまり関心はない	0	0.0%
⑥その他	12	25.5%
	47	

(2) 共同化を検討するうえで重視する視点

(47都道府県回答)

共同化の視点	都道府県間	都道府県と市町村間
①規模拡大による効率化	43.3%	38.7%
②住民サービスの向上	5.6%	12.9%
③専門性の強化	23.3%	31.2%
④中立性の維持	1.1%	2.2%
⑤活動範囲の広域化への対応	13.3%	3.2%
⑥地方分権の推進	7.8%	6.5%
⑦全国的な施策	1.1%	1.1%
⑧その他	4.4%	4.3%
計	100.0%	100.0%

(3) 共同化を推進するうえでの課題

(47都道府県の複数回答)

課題	回答数	回答率
①自治体間の調整等に多大な労力	32	68.1%
②事務やシステムの標準化が不可欠	16	34.0%
③他自治体の状況やニーズが不明	15	31.9%
④責任の所在や指揮命令系統が曖昧なおそれ	11	23.4%
⑤仕組みが複雑になりやすい	10	21.3%
⑥コスト削減重視になりがち	9	19.1%
⑦その他	6	12.8%

※各都道府県からの回答をもとに7つの課題に集約

自治体間コーディネート面の課題

制度面、システム面の課題

4. 行政機関等の共同設置に係る地方自治法の改正について

改正地方自治法に基づく行政機関等の共同設置に係る検討の有無

(単位: 県、%)

検討の状況	回答数	回答率
①検討を行っている	2	4.3%
②検討を行っていない	26	55.3%
③未定	19	40.4%
	47	