

岐阜県行財政改革指針 2023

～ 持続可能な財政運営を引き続き確保するために ～

令和5年3月

本県では、令和元年度から5年間の計画期間として、本格的な人口減少・少子高齢化社会の到来を見据えた、「『清流の国ぎふ』創生総合戦略」を策定した。またこれに併せて、今後の行財政改革の方向性を示す、「岐阜県行財政改革指針2019」を策定したところである。

また、その後の新型コロナウイルス感染症の発生・拡大や、ロシアのウクライナ侵攻による国際情勢の悪化など、社会経済情勢が大きく変化、複雑化している。

こうした状況を踏まえ、この度、本県の今後の政策の方向性を定めた「『清流の国ぎふ』創生総合戦略」を1年前倒して改訂し、とりまとめたところである。

これらの政策を実現しながら、持続可能な財政運営を確保していくためには、引き続き不断の行財政改革に取り組んでいく必要がある。

このため、これまでの取組みと成果、今後の課題、向こう10年間（令和5年度から14年度まで）の財政見通しを踏まえ、「『清流の国ぎふ』創生総合戦略」と歩調を合わせた今後の行財政改革の方向性及び具体的な取組みを新たな行財政改革指針として取りまとめた。

I これまでの行財政改革の取組みと成果

平成20年度当時、本県の財政状況は毎年300億円を超える財源不足が見込まれる危機的な状況にあった。これに対応するため、平成22年度から3年間の期間とした「行財政改革アクションプラン」を策定し、各種補助金や職員給与の抑制などに取り組んだ結果、持続可能な財政運営に道筋をつけたところであり、以降も手を緩めることなく、節度ある財政運営に心がけてきた。

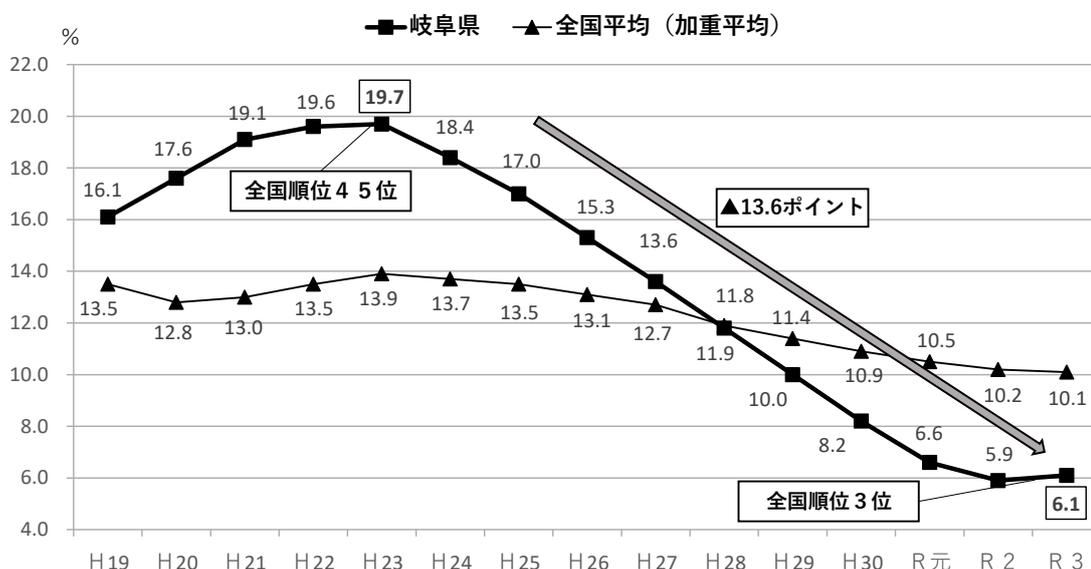
こうした取組みの結果、借金の返済負担の程度を見る実質公債費比率（値が低いほど健全）は、平成21年度には18%を上回り起債許可団体となったが、平成23年度の19.7%をピークに改善に転じ、平成25年度には起債許可団体を脱却、直近の令和3年度決算では6.1%まで改善し、全国順位も健全な方から3番目となっている。

また、財政の硬直度を見る経常収支比率（値が低いほど健全）も、平成20年度決算において99.1%と過去最高値となったが、直近の令和2年度決算では92.4%まで改善している。

※令和3年度(84.7%)は交付税の追加交付が主な改善要因であり、異常値として整理

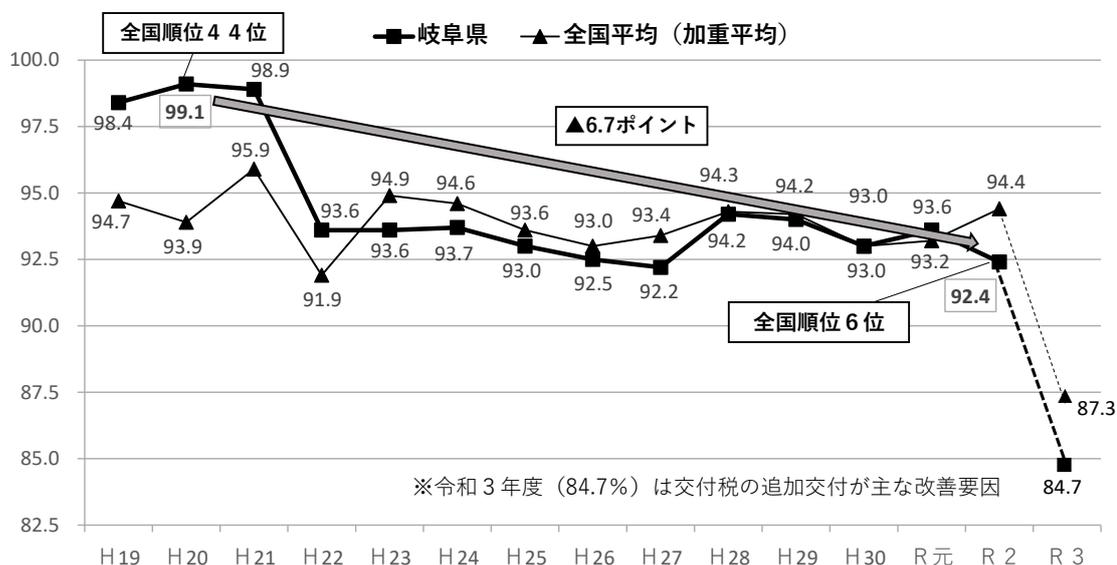
○実質公債費比率（借金の返済負担の程度を示す指標）の状況

H23（最高値）：19.7%、全国45位 → R3：6.1%、全国3位



○経常収支比率（財政の硬直度を見る指標）の状況

H20（最高値）：99.1%、全国44位 → R2：92.4%、全国6位



平成29年度からは、新たな行政課題に取り組む意識改革を促す「事務事業の見直し」を継続して実施している。

また、若手職員などからの事業提案や、新県庁舎の開庁を契機とした仕事の進め方などの新たな手法の取組みに加え、令和4年度には、職員アンケートについてより実効性の高い実施方法への見直しなどを進めている。

こうした取組みは、職員からは一定の評価は得られた一方で、「さらに見直すべきところがある」という意見も多くあり、引き続き取り組んでいく。

Ⅱ 行財政を取り巻く課題

他方、今後も本県の行財政を取り巻く課題に対応していく必要がある。

臨時財政対策債（以下「臨財債」という。）以外の県債（以下「通常債」という。）の発行抑制などにより、平成21年度をピークに減少を続けてきた公債費は、令和3年度以降増加に転じているが、現下の金利上昇の影響も加わり、更なる増加が見込まれる。

加えて、老朽化した公共施設の長寿命化対策や、社会保障関係経費の自然増といった財政上の課題のほか、職員の定年引上げの円滑な実施、将来を見据えた人材の確保や働き方改革の推進といった、人事・組織上の課題にも対応していく必要がある。

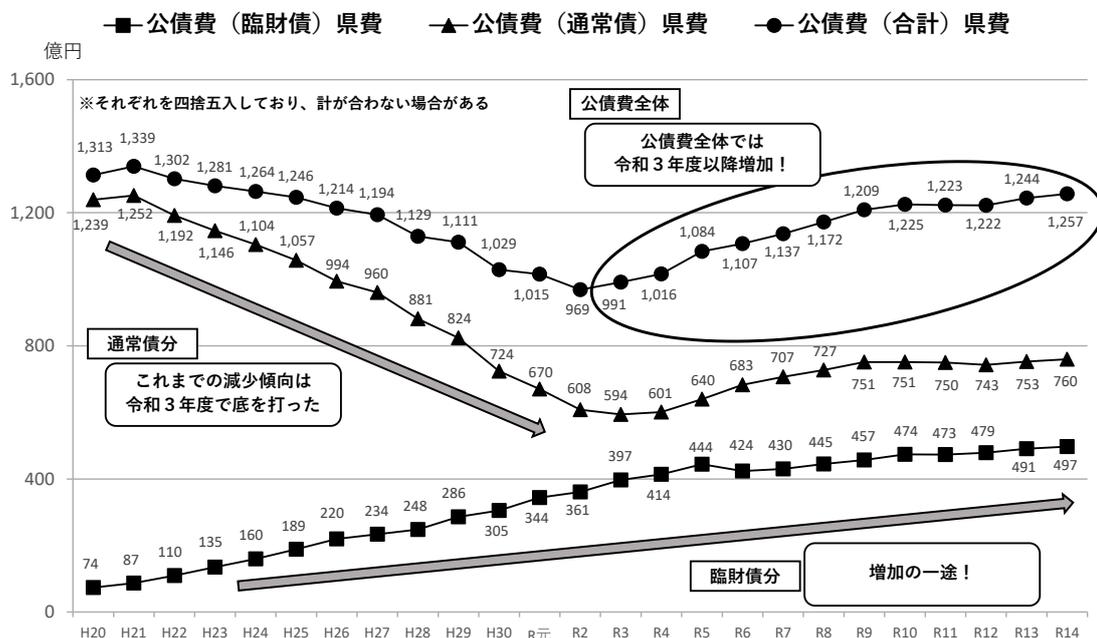
これらの課題を踏まえながら、新たな「『清流の国ぎふ』創生総合戦略」に盛り込まれた、重要な政策課題にもしっかりと取り組まなくてはならない。

1 県債の累増による公債費の増加

これまでは、通常債の発行抑制や償還年限の延長などによる効果が、臨財債の増加を上回ることによって、公債費全体としては減少傾向にあった。

しかし、これらの効果が底を打ったことや、過去からの臨財債の累増、近年激甚化・頻発化する災害への備え、公共施設の老朽化対策などにより、通常債の発行額が累増していることに加え、金利上昇の影響などから今後当分の間、公債費は増加傾向となる。

R2 までの減少傾向が、R3 以降増加に転じた



2 老朽化した公共施設の長寿命化対策等

今後大量に更新時期を迎える公共施設への対策として、平成29年度に策定した「岐阜県有建物長寿命化計画」において、令和6年度までの間、毎年約130億円程度の経費を見込んでいたが、物価高騰の影響などにより増額傾向となっている。

また、令和7年度以降については、今後長寿命化計画の改訂を進める中で長寿命化対策にかかる経費を慎重に見定めていく必要がある。

さらに、温室効果ガスの排出削減に向け、県有施設の省エネルギー化の推進や再生可能エネルギーの導入などにも取り組んでいく必要がある。

3 社会保障関係経費の増加

少子高齢化の進行や医療の高度化に加え、団塊世代の後期高齢者への到達、社会保障を切れ目なくすべての世代を対象とする「全世代型社会保障改革」の推進などにより、社会保障関係経費は毎年増加が見込まれる。

4 組織マネジメントの強化

感染拡大や災害などの危機事案に応じた柔軟かつ機動的な組織運営はもとより、職員の年齢構成や定年引上げの影響、連続する危機事案などを踏まえ、中長期的な視点で適正な職員定数管理を図る必要がある。

また、県行政を担う人材の確保・育成、働きやすい職場環境づくりに向けた取組みも引き続き推進していく必要がある。

5 「清流の国ぎふ」づくりに向けた積極的な取組み

上記の課題がある中でも、新たな「清流の国ぎふ」創生総合戦略のもと、物価高騰などへの対応やコロナ禍で顕在化した課題、アフター・コロナにつながるDX（デジタル・トランスフォーメーション）、脱炭素といった潮流への対応を含め、「人づくり」、「地域づくり」、「魅力と活力づくり」といった政策課題に積極的に対応していく必要がある。

Ⅲ 今後の財政見通し

こうした様々な課題を踏まえつつ、歳出であれば、人件費や社会保障関係経費、大型事業を除いて、原則、令和5年度と同額、歳入も、税収や投資的経費に連動する県債以外は、財政調整基金の繰入を30億円で固定するなど、機械的な方法で本県の今後の財政見通しを試算した。結果は下表のとおりである。

なお、一般財源（県税＋交付税等）については、内閣府が作成している「中長期の経済財政に関する試算」における、国が掲げた政策の効果が発現することを見込んだ「成長実現ケース」と、そうではない「ベースラインケース」の2つのパターンの地方税収の伸び率を参考に算出している。

当初予算の編成にあつては、経費の節減などによる前年度の余剰金により、毎年度末に財政調整基金の残高を確保することで、近年では100億円以上を繰入れて予算編成を行っている。

他方、毎年の収支差については、成長実現ケースにおいては令和10年度まで毎年100億円程度、ベースラインケースにおいては多い年で200億円を超えることとなる。

このため、年度末の基金残高がこれを下回る状況となれば、当初予算編成に支障を来すこととなる。

従って、まずは、行財政改革の手を緩めることなく、節度ある財政運営を継続すると同時に、国の成長実現に向けて、県としても施策を推進するとともに、必要な地方財源の確保や制度見直しなど、国に対する働きかけも継続していく必要がある。

今後の財政見通し（県費）

		（億円）									
		R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14
歳出		5,672	5,730	5,722	5,806	5,803	5,849	5,799	5,841	5,850	5,915
人件費		1,882	1,955	1,856	1,929	1,836	1,901	1,811	1,871	1,787	1,855
公債費		1,084	1,107	1,137	1,172	1,209	1,225	1,223	1,222	1,244	1,257
社会保障関係経費		1,262	1,287	1,308	1,316	1,333	1,348	1,364	1,382	1,404	1,428
投資的経費		843	841	849	858	849	837	837	837	837	837
その他		601	540	572	531	576	538	564	529	578	538
歳入（成長実現ケース）		5,672	5,630	5,621	5,693	5,669	5,724	5,710	5,770	5,762	5,827
歳入（ベースラインケース）		5,672	5,619	5,591	5,648	5,606	5,639	5,605	5,643	5,612	5,655
一般財源 （県税＋交付税等）	成長実現ケース	4,807	4,833	4,915	4,959	4,983	5,009	5,033	5,058	5,085	5,110
	ベースラインケース	4,807	4,822	4,885	4,914	4,920	4,924	4,928	4,931	4,935	4,938
県債（通常債）		557	557	563	570	563	554	554	554	554	554
基金繰入金		215	147	50	71	30	68	30	65	30	70
その他		93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
収支差（成長実現ケース）		0	▲100	▲101	▲113	▲134	▲125	▲89	▲71	▲88	▲88
収支差（ベースラインケース）		0	▲111	▲131	▲158	▲197	▲210	▲194	▲198	▲238	▲260

1 歳出の見通し

(1) 人件費

令和5～13年度に実施される定年の段階的な引上げ（2年に1度延長）がないと仮定した場合、職員の現員数を現行水準で維持し、退職と新規採用の入替、給与改定、定期昇給及び退職手当を見込むと、人件費は構造的に毎年度10億円程度の減少が見込まれる。ここに、定年の段階的な引上げにより退職者が1年ごとに増減することの影響で、退職手当等が1年ごとに80億円程度の幅で増減する動きが加わるため、人件費は、退職者が増える年度に70億円程度の増加、退職者が減る年度に90億円程度の減少と見込まれる。

(2) 公債費

既発行県債の元利償還金に、今後の県債発行に係る試算に基づく元利償還金を加えて見込むと、災害への備えや公共施設の老朽化対策による通常債の発行額の累増などにより、公債費全体で、毎年10億円から40億円程度の増加が見込まれる。

(3) 社会保障関係経費

国民健康保険被保険者の人口推移や決算ベースの近年の増加率などを参考に見込むと、少子高齢化の進行や医療の高度化に伴う自然増に加え、団塊の世代が後期高齢者となることに伴う後期高齢者医療関係経費などの拡大により、毎年10億円から30億円程度の増加が見込まれる。

(4) 投資的経費

令和5年度当初予算をベースに、県有施設の長寿命化経費については、現行の「岐阜県有建物長寿命化計画」で定めている毎年133億円で推移させるとともに、旧県庁舎の解体経費については、計画額を個別に見込んでいる。

(5) その他の歳出

令和5年度当初予算と同額を基本とし、職員の定年の段階的な引き上げに伴い、毎年大幅な増減が見込まれる退職手当の財源を安定的に確保するため、退職手当が減少する年度（2年に1度）に40億円程度の積立金を見込むなど、現時点で見込まれる大きな財政需要を個別に見込んでいる。

2 歳入の見通し

(1) 一般財源（県税＋地方交付税等）

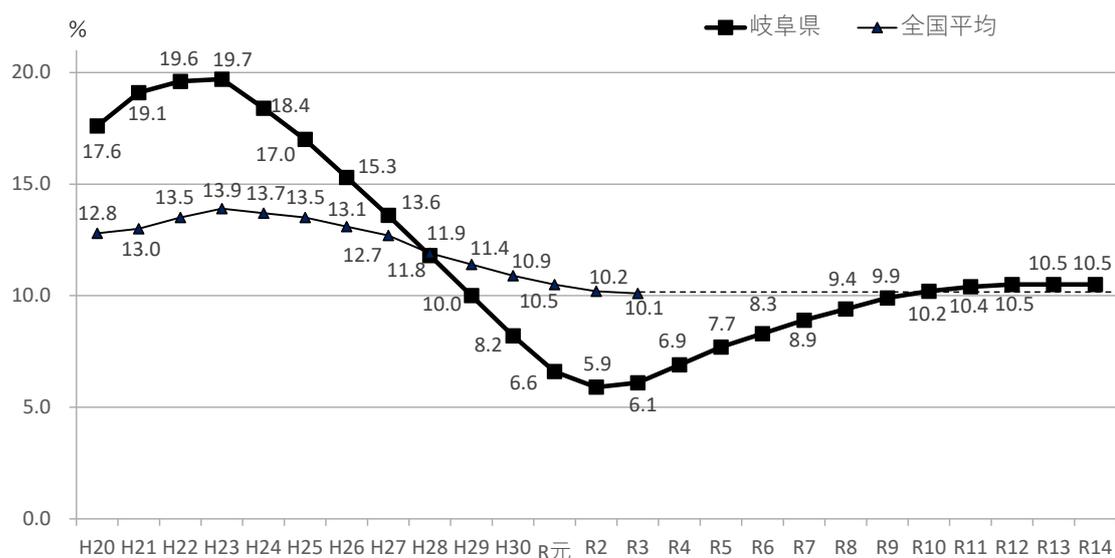
国の「中長期の経済財政に関する試算」における、国が掲げた成長シナリオが実現するケース（成長実現ケース）と、現状の成長水準で推移するケース（ベースラインケース）の、それぞれの地方税の増加率を参考に、2つのパターンで一般財源総額を増加させて試算している。

(2) 県債（通常債）

令和5年度当初予算と同額を基本とし、旧県庁舎の解体経費については、計画額を個別に見込んでいる。

この場合、通常債に係る将来の公債費は安定し、実質公債費比率も全国平均の10%前後の水準で推移することが見込まれる。

財政試算に基づく実質公債費比率の推移



(3) 基金繰入金

例年の実質収支が黒字で推移するという仮定を前提に毎年30億円を財政調整基金に積み立てて次年度に活用する前提で試算している。

また、職員の定年の段階的な引き上げに伴い、退職手当が減少する年度（2年に1度）に積み立てた基金（40億円程度）を、増加する年度に活用する前提で試算している。

(4) その他の歳入

令和5年度当初予算と同額で推移させている。

IV 今後の行財政改革の取組み

持続可能な財政運営を引き続き確保していくため、節度ある財政運営、歳入確保対策の推進、県財政の見える化を進める。

併せて、質の高い行政サービスの提供に向けたデジタル技術の活用、行政課題に応じた組織体制の整備、職員定員の適正管理、人材の確保・育成を図るとともに、新県庁舎への移転も契機としつつ働きやすい職場環境づくりに向けた不断の取組みを進める。

節度ある財政運営の継続

①事務事業の不断の見直し

- 事業終期が到来した事業の見直し
 - ・政策的な予算については、事業の終期の設定を徹底
 - ・事業の終期が到来する事業については、年度前半に廃止も含めた見直しの検討を行うとともに、翌年度の当初予算編成段階において最終的な見直しを実施
- スクラップ&ビルドの徹底や、事業の必要性や効率性を精査した見直し
 - ・新規・制度拡充事業は、原則、スクラップ&ビルドによって対応するほか、事業ニーズや事業効果を十分に精査
 - ・事業の終期が到来していない事業についても、必要性や効率性を精査し、随時見直しを実施
 - ・複数事業を組み合わせて実施する、より効果的、効率的な執行上の工夫について、予算編成段階でも把握し公表
- 職員からの提案による見直し
 - ・職員からの事務見直しの提案に基づく事務の改善の実施
 - ・職員からの事業アイデアに基づく予算編成の実施

②節度ある県債発行の継続と適正な管理

- 将来の公債費、実質公債費比率などの水準を意識した発行
 - ・実質公債費比率が10%程度で推移するような県債の発行
- 将来の償還に備えた、県債管理基金への確実な積み増し

③公共施設等の総合的かつ計画的な維持管理及びユニバーサルデザイン化、脱炭素化

- 「岐阜県公共施設等総合管理基本方針」に基づき、公共施設等の長寿命化や財政負担の最小化・平準化の推進
- 人口減少やコロナ禍による社会の変容、各地域における県の機関の役割や組織の見直し状況などを踏まえ、令和6年度を目途に「岐阜県公共施設等総合管理基本方針」の見直しを実施
- 「岐阜県県有建物長寿命化計画」に基づき、個別施設ごとの維持保全、再整備を実施するほか、各施設の性質・改修時期などを踏まえた計画的なバリアフリー化、ユニバーサルデザイン化の推進
- 県有施設の省エネルギー化の推進や再生可能エネルギーの積極的な導入、公用車の次世代自動車への更新など、温室効果ガス排出削減に向けた取り組みの実施

④外郭団体・公の施設等の効率化、適正化への継続的な取り組みと県有施設の活用の促進

- 社会情勢の変化などを踏まえた団体や施設の必要性やあり方の見直し
- 公共施設の管理について、引き続き県が直接管理することが望ましい施設以外は指定管理者制度を導入
- 県有施設の活用の促進
 - ・スマートフォン端末等から各施設の空き情報や利用予約ができる県有施設予約システムについて、対象施設の拡充を検討

⑤財務事務等の適正な執行

- 「岐阜県内部統制基本方針」に基づき、効率的な業務遂行や事務処理の適正性・透明性を確保するための取り組みを推進
- 監査の指摘等を踏まえた改善策の検討と全庁的な展開により、同種の不備を抑制する取り組みを実施
- 公務員としての基本姿勢や必要な知識の浸透を図り、行政の適正な運営を確保するため、行政不服審査法の趣旨を踏まえた研修などを実施

歳入確保対策

① 税収の確保

- 個人県民税の県による直接徴収や特別徴収の徹底など、市町村と連携した徴収対策の継続実施
- 自動車税の納期内納付の徹底、滞納処分の継続実施
- デジタル技術を活用した納税環境整備や賦課徴収事務の合理化
 - ・ 地方税統一QRコードの活用によるキャッシュレス決済などの納付手段を拡充
 - ・ 不動産登記情報の電子化への対応や、徴収事務における電子預金調査の活用推進

② 税収以外の歳入確保

- ふるさと納税等の促進
 - ・ ふるさと納税の促進に向けた返礼品掲出サイトの追加など情報発信の強化や、地域振興にもつながる新たな返礼品の発掘
 - ・ 企業版ふるさと納税の促進に向けたホームページでの情報発信、企業とのマッチングイベントへの参加などによる県の寄附活用事業のPR
- 未利用財産の売払い
 - ・ 利活用が見込めない未利用建物の計画的解体と底地売却を推進
 - ・ 売却入札不調物件について、民間活力を導入して売却を促進
- 基金運用の実施
 - ・ より大きな運用益が確保できるよう、債券による運用を実施

県財政の見える化等

○ 県財政の見える化

- ・ 統一的な基準による財務書類や、ストック情報の公開や活用
- ・ 予算編成過程の公開

デジタル技術の活用による質の高い行政運営

①行政手続の利便性向上

- 原則、全ての行政手続のオンライン化の推進
 - ・書面・押印・対面規制の見直し
 - ・オンラインによる県との契約を可能とする電子契約サービスの導入
- スマートフォンで完結する「持ち運べる役所」の全県展開

②デジタル技術を活用した業務の効率化

- 業務プロセス見直しによる業務の効率化・システムの最適化
- RPA（事務自動化ソフトウェア）、AI-OCR（テキストのデータ化ソフトウェア）などの活用による定型事務の自動化
- 電子決裁機能を備えた文書管理システムの整備
- 業務の効率化に向けた環境整備
 - ・グループウェアシステム（電子メール、掲示板、ファイル共有、スケジュール管理等により職員が情報共有し業務を効率化するシステム）にクラウドサービスを導入し、職員ごとのメールボックスやデータ保存容量を拡大、インターネット閲覧操作・ファイル送受信を簡素化、庁内コミュニケーションツール機能を拡充

③時代に即した高度なセキュリティ対策による安全性の確保

- インターネット接続口を集約し、県・市町村一律の高度なセキュリティ対策を実施する「岐阜県情報セキュリティクラウド」の運用
- 岐阜県版クラウド利用における情報セキュリティ対策ガイドラインによる情報セキュリティの確保
- 情報セキュリティ研修の実施
- 各所属の情報セキュリティ対策、個人情報の取扱い等に関する監査の実施

組織マネジメントの強化

① 行政課題に応じた組織体制の整備

- 変化する社会情勢、多様化する県民ニーズなど、新たな行政課題を適時的確に捉え、迅速かつ柔軟に対応していくために必要な組織体制の整備
- 感染症の拡大や災害発生といった危機管理事案の状況に応じた速やかな増員や応援職員の配置など、柔軟かつ機動的な組織運営の実施

② 職員定員の適正管理

- 効率的な行政運営を図りつつ、社会情勢の変化や職員配置に関わる法律改正などへの柔軟な対応の実施
- 職員の年齢構成や定年引上げを考慮した採用の平準化、近年連続する危機管理事案への対応など、将来にわたる安定的な行政サービスの継続に向け、中長期的な視点から適正な職員定数を管理

③ 職員を育成するための人事配置

- 業務を通じて蓄積されたノウハウの承継や、職員の適性・キャリアビジョンを踏まえた人事配置の実施
- 中長期的な視点での、本庁と現地機関、管理調整部門と企画・事業部門間等における計画的な人事配置の実施

④ 人材の確保、育成

- 多様な人材の確保に向けたデジタル人材などの民間人材の登用や、社会人経験者、地域採用枠、障がい者など様々な採用の実施
- 優秀な人材の確保に向けた採用試験の日程や試験内容の見直し、インターンシップの受入体制の強化
- 若手や中堅職員の資質向上やキャリアアップ、管理職員のマネジメント能力向上、デジタル人材の育成に向けた研修の充実など、計画的な人材育成・能力開発の実施
- 女性職員の登用と、キャリア支援のための研修の継続実施
- 専門職種のカリヤビジョン実現のための計画的な人材育成
- 能力や実績をよりの確に把握するための人事評価の見直しと、人事評価の適正な運用の徹底、評価結果を活用した人事管理の実施

⑤「働き方改革」の実現に向けた働きやすい職場環境づくりの推進

- 長時間労働の是正に向けた取組みの実施（時間外勤務上限制度の適正運用、労務管理の徹底、業務負担の平準化等）
- 職場における人間関係悪化事案、ハラスメントとその疑い事案、職員の体調不良等の早期把握と迅速な対処
- 職場環境改善や業務改善に向けた職員の意見を反映しやすい風通しの良い組織風土の醸成
- 子育て、介護等の私生活と仕事との両立支援、男性の育児参加や地域活動促進に向けた各種休暇を取得しやすい職場環境の創出
- 恒常的な在宅勤務制度の導入、勤務時間及び休憩時間のスライド制度の拡充など、多様で柔軟な働き方に対応できる環境の整備

⑥定年引上げに伴う高齢期職員の活躍推進

- 定年引上げに伴う高齢期職員の増加を見据えた高齢期職員が有する豊富な知識や経験を十分に活かすための人事配置やモチベーションの維持に向けた研修等の実施

⑦新県庁舎における職場環境づくり

- 課室間の仕切りのないオープンフロア化、多目的スペースや中階段の設置などによる職員間連携の推進
- WEB会議に適した個室（ブース）、WEB会議機能を備えた多機能型大型モニターの各執務フロアへの設置や、執務フロアごとの備品管理の一元化などによる業務効率化の推進

参考

本県は、2015年9月の国連サミットで採択された国際目標であるSDGs（エス・ディー・ジーズ）の実現に向けた各種施策を推進するためにも、行財政改革に取り組んでまいります。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

