

# 青森県行財政改革大綱

平成 2 5 年 1 2 月  
青 森 県



# < 目 次 >

## 第 1 本県の行財政改革に係る基本認識

|                 |   |
|-----------------|---|
| これまでの行財政改革の取組   | 1 |
| 本県行財政を取り巻く現状と課題 | 2 |

## 第 2 新たな行財政改革の基本的な考え方

|              |   |
|--------------|---|
| 目的           | 3 |
| 取組期間         | 4 |
| 行財政改革によりめざす姿 | 4 |
| 戦略軸          | 5 |
| 推進方法         | 6 |

## 第 3 行財政改革の取組方策

### 業務戦略

|               |   |
|---------------|---|
| 1 業務マネジメントの改革 | 7 |
|---------------|---|

### 組織戦略

|           |    |
|-----------|----|
| 1 職員力の向上  | 9  |
| 2 執行体制の改革 | 10 |

### 協働戦略

|             |    |
|-------------|----|
| 1 県民との連携・協働 | 13 |
| 2 分権型社会の推進  | 14 |

### 財政戦略

|              |    |
|--------------|----|
| 1 財政健全化の推進   | 15 |
| 2 歳出改革の推進    | 15 |
| 3 財源確保の取組    | 17 |
| 4 県有資産マネジメント | 18 |

|             |    |
|-------------|----|
| < 取組方策体系図 > | 19 |
|-------------|----|

|        |    |
|--------|----|
| 【参考資料】 | 22 |
|--------|----|

# 第1 本県の行財政改革に係る基本認識

## これまでの行財政改革の取組

本県では、平成7年11月に「青森県行政改革大綱」を策定し、簡素で効率的かつ効果的な行財政運営システムの確立に向けた改革を進めてきたところであり、さらに平成15年11月には、財政再建団体への転落を回避し、様々な環境変化に対応できる効率的かつ持続可能な財政構造を再構築するため、「財政改革プラン」を策定し、また平成16年12月には、第4次となる「青森県行政改革大綱」の改定を行い、これらを両輪として全庁挙げて行財政の大改革に取り組んできました。

しかしながら、国の厳しい地方財政対策の影響等による新たな財源不足額の発生など、引き続き厳しい行財政運営が見込まれたことから、平成20年12月に行政改革大綱と財政改革プランを一体化して「青森県行財政改革大綱」を策定し、行財政の新たな改革に取り組んだところであり、その結果、一般行政部門の職員数を4千人以下とする定員適正化目標の達成など行政執行体制をスリム化するとともに、平成23年度当初予算における実質的収支均衡の達成や同年度決算における県債残高の減少など財政構造改革の進展が図られたところです。

また、こうした取組を進める中においても、選択と集中の徹底や取組の重点化等を通じて、「青森県基本計画未来への挑戦」（計画期間：平成21年度～平成25年度）を推進するための施策の財源を確保し、「産業・雇用」「安全・安心、健康」「環境」「教育、人づくり」の各分野のめざす姿の実現に向けた取組を進めるとともに、東北新幹線全線開業や東日本大震災からの復旧・復興など、県政の重要・緊急課題への積極的な対応を図ってきたところです。

## 本県行財政を取り巻く現状と課題

経済のグローバル化や高度情報化の進展、高速交通体系の整備など、社会経済情勢が大きく変化し、それに伴い地方行政に対するニーズも複雑化・高度化していることに加え、低迷する経済・雇用問題や急激な人口減少問題への対応、平均寿命の延伸対策など、他の地域以上に強力に取り組むべき課題も多く、県として対応すべき行政課題は山積しています。

また、財政環境についても、これまでの徹底した行財政改革努力により、財源不足額を着実に圧縮してきましたが、未だ基金に依存した財政運営を余儀なくされているとともに、増大する社会保障関係費への対応など引き続き厳しさが見込まれるところです。加えて、国の財政再建路線のもとで、本県財政の生命線である地方交付税等への影響が懸念されるなど、国の地方財政対策等の動向が不透明であるとともに、今後の経済情勢についても先行きが見通せないなど、予断を許さない状況が続いています。

このように本県行財政を取り巻く状況は、依然として厳しいことに加え、これまでになく不透明さを増しており、これらに的確かつ弾力的に対応することが求められています。

## 第2 新たな行財政改革の基本的な考え方

目的 ~しなやかで力強い行財政運営体制の構築に向けて~

県では、生活創造社会の実現に向けて、「県民の経済的基盤（生業<sup>なりわい</sup>）」と「命と暮らしを守る仕組み（生活）」を確立するため、これまで本県の豊かな自然環境や豊富な農林水産資源、エネルギー資源、そして優れた人財などを最大限に活用し、攻めの農林水産業による6次産業化の推進や保健・医療・福祉包括ケアシステムの構築、低炭素・循環型社会づくり、あおもりの未来をつくる人財育成などの取組を展開し、着実な成果を収めてきたところです。

今後も、本県行政運営の新たな基本方針である「青森県基本計画未来を変える挑戦」のもとで、県民一人ひとりの「生業づくり」を一層進めるとともに、青森県の「生業」と「生活」が生み出す価値が世界に貢献し広く認められる生活創造社会の実現を、県民とともにめざしていくこととしています。

一方で、既述のとおり、現下の本県行財政環境は、引き続き厳しい状況にあることに加え、先行きへの不透明さを増しています。このような状況のもとで「青森県基本計画未来を変える挑戦」に基づく諸施策を着実に推進していくためには、安定した行財政基盤を確立するとともに、限られた行財政資源を効果的・戦略的に活用して最少の経費で最大の効果を追求し、複雑化・高度化する行政需要に柔軟に対応するしなやかさと、困難な課題に立ち向かう力強さを兼ね備えた最適な行財政運営体制を構築することが必要です。

このため、平成26年度以降においても、これまでの改革の歩みをゆるめることなく、全庁挙げて行財政改革に取り組むこととし、「青森県行財政改革大綱」を改定するものです。

## 取組期間

「青森県基本計画未来を変える挑戦」の期間に合わせ、平成26年度から平成30年度までの5年間とします。

## 行財政改革によりめざす姿

「青森県基本計画未来を変える挑戦」に基づく諸施策の着実な推進に向けて、しなやかで力強い行財政運営体制を構築するために、改革によって本県がめざすべき行財政の姿を次のとおり掲げ、その追求に一丸となって取り組むこととします。

### 1 柔軟かつ創造的な執行体制の確立

社会経済情勢など県行財政を取り巻く環境が大きく変化する中で、県の使命・役割を着実に果たしていくため、業務の重点化等を図りながら、限られた行財政資源で最大の効果を発現できる目的志向の行財政運営を推進し、時代の変化や複雑化・高度化する行政課題に柔軟かつ創造的に対応できる執行体制を確立します。

### 2 地域との連携・協働の推進

公共サービスに対する県民ニーズの多様化・複雑化や地方分権の進展に的確に対応していくため、地域の多様な主体との連携・協働を推進し、それぞれの主体の能力を最大限発揮することにより、地域課題の解決に当たるとともに、公共サービスの質的な向上を図ります。

### 3 次世代に向けて持続可能な財政基盤の確立

生活創造社会の実現に向けた県政発展につながる諸施策を展開し、未来を担う子どもたちに「ふるさと青森」を確実に継承していくため、財政規律を堅持

し、収支均衡型の財政構造を構築するとともに、外的要因による不測の環境変化等にも柔軟に対応し、次世代に向けて持続的かつ安定的に公共サービスを提供することのできる財政基盤を確立します。

## 戦略軸

目的の達成に向け、取組の基軸を次のとおり設定し、戦略的かつ着実に改革の取組を進めていくこととします。

### 1 業務戦略 ～業務マネジメントの改革～

業務プロセスの点検・改善や行政課題に対する成果の検証を徹底するなど、政策目的達成のため適切な業務マネジメントを確立するとともに、これらを通じて業務の重点化や事務処理の効率化等を図り、行財政資源を効果的に活用する目的志向の業務運営体制を構築します。

また、様々な事象の発生に際しても県の業務が適切に継続されるよう、危機管理対策を強化します。

### 2 組織戦略 ～組織・人材マネジメントの改革～

簡素で効率的な組織機構のもとで、常に強い使命感と挑戦・創造する意識を持ちながら、時代の変化に柔軟かつ自律的に対応し、具体的な成果をあげることが出来る人材の育成を図るとともに、その能力を最大限引き出し、政策目的に効果的に対応できる組織体制を構築することにより、少ないコストでの確かな行政サービスを提供できる質の高い執行体制を確立します。

### 3 協働戦略 ～地域との連携・協働の推進～

県行政への県民参画の推進や地方分権への適切な対応を通じ、市町村や民間など地域の多様な主体との適切な役割分担のもとに連携・協働を進め、地域力の向上と地域全体としての公共サービスの最適化を図ります。



#### 4 財政戦略 ~ 財政規律の堅持による持続可能な財政構造の構築 ~

収支均衡型の財政運営の実現に向け、予算編成等を通じた歳出改革や財源確保の取組等を継続するとともに、次世代の負担軽減にも配慮した財政の健全化に取り組めます。また、限られた資源の効果的活用を図るため、引き続き財政規律を堅持しつつ、施策の優先度を踏まえた取組の重点化や成果重視型の財政運営を徹底し、持続可能な財政構造を構築します。

#### 推進方法

知事の強いリーダーシップのもと、全庁一丸となって行財政改革を進めるため、引き続き知事を本部長とする行財政改革推進本部を設置して取り組むとともに、各部局に新たに整備した推進組織（行財政改革推進チーム）を通じ、実効性のある取組をきめ細かに進めていきます。

また、具体的な取組内容について実施計画に取りまとめ、民間有識者等で構成する行財政改革推進委員会の意見等も踏まえ、毎年度その取組状況を点検し、必要な見直し等を講じながら、着実に取組を進めることとします。

## 第3 行財政改革の取組方策

### 業務戦略

#### 1 業務マネジメントの改革

行財政資源が制約される中で、質の高い行政サービスを提供していくためには、業務プロセスを常に点検し、資源を効率的・効果的に活用して最大の成果が獲得できるよう改善していくことが不可欠であり、これらが自律的に行われる適切な業務マネジメントの確立に取り組みます。

##### (1) 自律的な業務マネジメントの確立

より少ない経費でより多くの効果を獲得するため、行政課題に対する取組の成果や手法を検証し、課題解決・目的達成に向けて必要な改善を講じるPDCA型の業務マネジメント<sup>\*1</sup>について、県の業務全般において自律的に取り組むための仕組みを構築し、全庁で取り組みます。

##### (2) 業務の重点化

「青森県基本計画未来を変える挑戦」に掲げるめざす姿の実現に向けて、計画に掲げる4分野を横断して重点的に取り組むべき政策・施策については、選択と集中の視点で「取組の重点化」を行うほか、限られた行財政資源を有効に活用するため、県の業務全般について業務マネジメントを通じた重点化を図ります。

\*1 計画（Plan） 実行（Do） 検証（Check） 改善（Action）の4段階を繰り返すことによって、業務を継続的に改善する業務管理手法。

(3) 行政サービスの質の向上

県民の利便性向上の観点から、業務マネジメントを通じて、出先機関への権限委譲の推進や行政手続へのICT<sup>\*1</sup>の活用拡大など、行政サービスの質の向上を図ります。

(4) 適正かつ効率的な事務処理の推進

業務プロセスの点検による事務の改善、県民サービスに直結しない内部管理業務の縮減、業務の可視化（規格化・マニュアル化）、ICTやアウトソーシングの活用など、事務処理の効率化・省力化に取り組みます。

また、公正で合理的かつ効率的な事務処理を確保する観点から、監査や財務事務に係る検査の充実・強化に取り組みます。

(5) リスクマネジメントの強化

県の業務運営に支障を来すおそれのあるリスクをあらかじめ把握し、必要な予防策等を講じるとともに、危機事象が発生した場合でも、適切な対応によりその影響を最小限にとどめ、業務に大きな混乱や支障を生じさせることなく安定的に県政運営が図られるよう、職員研修等を通じた意識啓発や業務継続計画の策定などリスクマネジメントの強化に取り組みます。

---

\*1 情報通信技術（Information and Communication Technology の略）。

## 組織戦略

### 1 職員力の向上

少数精鋭による効果的な行政運営を実現するため、優秀な人材の確保や育成を進め、職員一人ひとりについて、業務遂行能力をはじめとした職員力を高めるとともに、それを適切に発揮できる環境整備に取り組みます。

#### (1) 人材の確保

人物本位の採用の強化など、生活創造社会の実現に向けて挑戦的かつ創造的に取り組むことのできる優秀な人材の確保に努めるとともに、社会経済情勢の変化等に的確に対応するため、採用職種の見直しや任期付職員採用制度の活用を図るなど、専門性の高い人材の確保に努めます。

#### (2) 人材の育成・活用

職員の意欲や責任感、専門性等を高め、時代の変化や複雑化・高度化する行政需要に柔軟かつ自律的に対応できる職員として育成し、その能力を活用していくための新たな人材育成方針を策定し、将来の県行政の中核を担う世代の早期育成や職員一人ひとりの適性等を踏まえた人材の育成・活用に取り組みます。

また、年金支給年齢の引き上げに伴い増加が見込まれる再任用職員について、これまで培った知識・経験を最大限発揮できる人事管理に取り組み、その能力を積極的に活用します。

#### (3) 意識改革の徹底

職員一人ひとりが行政サービスの提供者であることを自覚し、固定的観念にとらわれない柔軟で意欲的な発想と経営的視点を持って業務執行に当たることにより、行政サービスの向上が図られるよう、職員の意識改革・啓発に取り組みます。

また、県政運営を適切に進める上で、県民との信頼関係の構築が不可欠であることを改めて認識し、公務員倫理の徹底やホスピタリティのある接遇に取り組めます。

#### (4) 給与の適正化

社会経済情勢の変化や人事委員会勧告等を踏まえ、給与制度や諸手当等について適時適切に見直し、適正化を推進します。

また、人事評価結果の給与への反映について、公正性や客観性に留意しつつ、その拡大を適切に進め、職員の士気の維持・高揚を図ります。

#### (5) 職場環境の整備

より快適で働きやすい執務空間の創出を図るとともに、ワーク・ライフ・バランス<sup>\*1</sup>の推進や健康管理サポートの充実、風通しのよい職場風土の醸成など、職員の能力を最大限かつ持続的に引き出すことができる職場環境づくりに取り組めます。

## 2 執行体制の改革

最小限のコストで、多様化・高度化する行政需要に柔軟かつ機動的に対応し、政策を総合的・戦略的に展開する執行体制の確立に取り組めます。

#### (1) 組織機構の見直し

本庁については、行政需要の変化に的確に対応するとともに、「青森県基本計画未来を変える挑戦」に基づく諸施策を効果的に推進するため、機動的な見直しを行います。

出先機関については、行政サービスの効果的な提供に留意し、特に地域県民局については、地域に根ざした総合的な県行政の展開が図られるよう機能の向上に取り組むなど、見直しを行います。

---

\*1 やりがいのある仕事と充実した私生活を両立させるという考え方。仕事と生活の調和。

また、より一層簡素で効率的かつ機動的な執行体制を確保するため、職制等の見直しや級別定数の適正管理を行うとともに、専決権限の拡大による庁内分権を進めます。

## (2) 職員数の適正化

引き続き執行体制の簡素化を図るため、行政規模等が類似する団体の状況や再任用制度の運用状況等も踏まえ、職員数について部門毎（一般行政・教育・警察）の目標を定めて計画的に管理します。

また、限られた人員で質の高い効果的な行政サービスを提供するため、弾力的な再配置による人員配置の最適化に取り組みます。

一般行政部門（教育、警察及び公営企業を除く部門）

一般行政部門の職員について、平成31年4月1日までに60人以上削減します。

教育部門

教育委員会事務局及び学校以外の教育機関について、平成31年4月1日までに10人以上削減します。

また、教職員について、「県立高等学校教育改革第3次実施計画」【後期】（平成26年度～平成29年度）を踏まえ、県立高等学校の教職員の人員の見直しを行うとともに、県費単独措置の職員についても、業務の民間委託等を進めることにより、人員の見直しを行います。

警察部門

警察部門の一般職員について、平成31年4月1日までに10人以上削減します。

## (参考) 平成25年4月1日現在の職員数

|              |        |
|--------------|--------|
| 一般行政部門       | 3,918人 |
| 教育部門（教職員を除く） | 484人   |
| 警察部門（一般職員）   | 376人   |

(3) 出資法人等の経営改革

公社等について、法人の自律的な運営の確立に努めるとともに、社会経済情勢の変化等を踏まえ、その設立目的や役割を点検し、県の関与のあり方の見直しや経営改革を進めます。

県立保健大学及び産業技術センターについては、地方独立行政法人としての設立目的を踏まえ、効率的かつ効果的な業務運営を行うとともにその成果を最大限発現させ、中期目標の着実な達成が図られるよう、設立団体としての取組を進めます。

また、県立病院については、「県立病院新成長プラン」（計画期間：平成23年度～平成26年度）に基づく取組を着実に進めるとともに、平成27年度以降の新たな経営計画を策定し、県立病院として期待される医療機能の強化と、良質な医療を提供していくための経営の効率化を図ります。

## 協働戦略

地域が必要とする公共的サービスを適切かつ持続的に提供していくため、県、市町村、民間など地域を構成する多様な主体による適切な役割分担のもとに、共に公共を担うことができる仕組みづくりを進めます。

### 1 県民との連携・協働

#### (1) 県民参画の推進

住民自治の理念に則り、県民のための県政運営を県民起点で行っていく観点から、戦略的な広報活動やオープンデータ化<sup>\*1</sup>の推進等により、県政運営に関する情報共有を進めるとともに、公共事業へのパブリックインボルブメント手法<sup>\*2</sup>の活用や審議会等における委員公募の拡大を図るなど、県民参画を推進します。

#### (2) 民間活力の活用

業務マネジメントによる成果と手法の検証等を通じ、企業や市民活動団体等の民間が有するノウハウや機動性が期待できる分野を中心に、民間への移行や連携・協働を進め、地域の課題解決に共に取り組んでいきます。

また、公の施設について指定管理者制度の導入施設の拡大や指定管理者による管理の向上に取り組むとともに、コンセッション方式<sup>\*3</sup>の導入等について検討します。

---

\*1 公共データを誰もが自由に使えると再利用でき、かつ再配布できるように、電子情報（電子データ）として、開かれた形で提供するもの。

\*2 政策の立案段階や公共事業の構想・計画段階から、住民が意見を表明できる場を設け、そこでの議論を政策や事業計画に反映させる手法。

\*3 公共施設等の管理者が所有権を保有したまま、民間事業者に対して施設等の運営を行う権利（公共施設等運営権）を長期間にわたって付与する方式。



## 2 分権型社会の推進

### (1) 市町村との連携

住民に身近な事務は住民に最も身近な基礎自治体である市町村が主体的かつ総合的に実施することを基本として、県と市町村の適切な役割分担のもとで効果的に地域の行政サービスが提供されるよう、市町村との連携や事務権限移譲を進めるとともに、人事交流等による人材育成支援に取り組めます。

### (2) 地方分権改革への対応

地方分権改革が、国と地方の適切な役割分担のもとで、県民サービスの向上をもたらすものとなるよう、国の動向を注視し、県として必要な主張・提言を行います。

## 財政戦略

### 1 財政健全化の推進

基金に依存した厳しい財政運営の継続により基金残高が相当程度減少する中、「青森県基本計画未来を変える挑戦」の着実な推進を支える持続可能な財政構造を構築するため、歳出改革及び財源確保の取組を通じて、財源不足額の早期解消を図り、収支均衡（基金に頼らない財政運営）の実現・継続を目指します。

また、歳入環境の激変や不測の事態等への柔軟な対応を図るため、基金の復元・充実に取り組むとともに、県債残高の圧縮等による将来負担の抑制に努めるなど、中長期的視点に立った財政健全性の確保に取り組めます。

なお、こうした県財政の状況等に関して県民との情報共有を引き続き推進します。

### 2 歳出改革の推進

財政力に見合った歳出構造の構築に向けた取組を継続することとし、人件費や公債費の適正化による義務的経費の抑制に努めるとともに、限られた財源を効果的に活用するため、優先度を踏まえた施策の重点化に取り組めます。

また、時代のニーズや環境の変化を踏まえ、他会計や出資法人等への負担の見直しなどに取り組めます。

#### (1) 義務的経費の抑制

組織戦略に掲げる職員給与・職員数の適正化等により、総人件費の抑制に努めます。

公債費については、引き続き県債の新規発行の抑制等による県債残高の圧縮に努めるとともに、中長期的視点に立った公債管理を推進し、将来の公債費負担の軽減を図ります。

## (2) 施策の重点化

### ア 部局政策経費等の見直し

限られた財源の重点配分を図るため、県行政を取り巻く環境変化や施策の優先度を踏まえた取組の重点化を徹底するとともに、予算編成等を通じて、補助金を含む事務事業について不断の見直しを行います。

また、各部局による主体的・積極的な事務事業の見直しを推進するため、予算編成手法の工夫・改善に継続して取り組みます。

### イ 重点施策等の推進

「青森県基本計画未来を変える挑戦」に基づく重点施策の推進や県政の緊急課題に対応するため、引き続き、特別な予算要求枠を確保します。

また、施策の推進に当たっては、これまで以上に、費用対効果など成果重視の視点や部局間連携を強化した事業立案等に努めます。

### ウ 公共事業関係費（普通建設事業費）の重点化

本県発展に資する社会資本整備や、防災公共<sup>\*1</sup>及び既存施設の老朽化対策など県民の安全・安心に資する事業への重点化を図り、計画的に実施することとし、国の方針を踏まえながら、毎年度の予算編成に反映していきます。

大規模施設については、既存施設の耐震や老朽化等のための改築・改修を引き続き優先し、計画的に実施します。また、新たな大規模施設の整備については、財政規律の堅持を基本としつつ、これまで進められてきた検討・議論の状況や財源確保の見通しなどを勘案しながら、優先度を判断し、必要となる対応を進めていきます。

---

\*1 地域防災計画の見直しなど危機管理体制を強化するとともに、「孤立集落をつくらない」という視点にたち、避難道路等のインフラ整備を行い、県民の生命と財産を守る、というソフト・ハード対策を一体となって行う取組。

(3) 他会計・出資法人等への負担の見直し

特別会計、企業会計、県の地方独立行政法人及びその他の県の出資法人等について、時代のニーズや環境の変化を踏まえた事務事業の見直しや経営の効率化を図り、負担の見直しなどについて検討します。

3 財源確保の取組

収支均衡（基金に頼らない財政運営）の実現・継続や中長期的な財政の健全性の確保に向けて、あらゆる場面における積極的な財源確保の取組を推進するとともに、地方の安定的な財政運営を支える地方税財源の充実・強化について、国に対して働きかけていきます。

(1) 歳入の確保

県税収入の確保や社会経済情勢の変化等に対応した受益者負担の適正化に取り組むとともに、県有財産の処分・有効活用を推進し、安定的な歳入の確保に努めます。

(2) 基金の有効活用

財政の健全性を確保しながら、「青森県基本計画未来を変える挑戦」に基づく諸施策の着実な推進や県政の緊急課題等への機動的な対応を図るため、特定目的基金の充実・有効活用に努めます。

(3) 効率的・効果的な予算執行

予算の執行段階においても、最少の経費で最大の効果を発揮するよう、創意工夫や効率化による経費節減を図るとともに、予算を上回る歳入の確保に努めます。

また、これらの取組により生じた財源については、基金の復元や後年度の財政負担の軽減に活用します。

#### (4) 地方税財源の充実・強化

これまでも国の地方財政対策に大きな影響を受けてきた本県において、財政健全化を着実に推進していくためには、県自らの不断の努力と併せて、地方交付税をはじめとする地方税財源の充実や財政調整機能の強化が不可欠であることから、引き続き、全国知事会等と連携し、国に対して積極的に働きかけていきます。

### 4 県有資産マネジメント

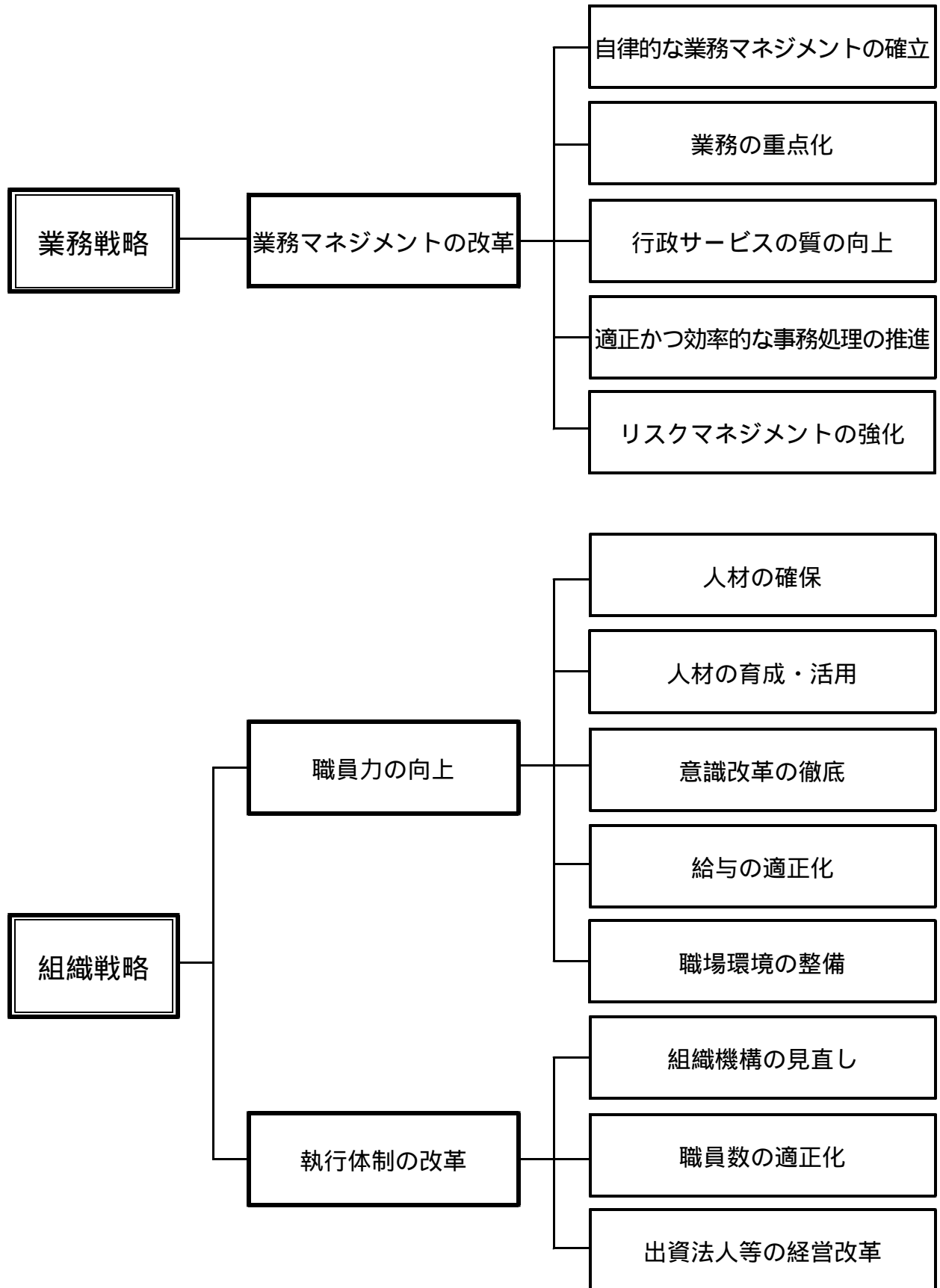
庁舎等の県有施設を重要な経営資源としてとらえ、その有効活用を更に推進するため、「青森県県有施設利活用方針」に基づき、県有施設の総量縮小、効率的利用、長寿命化の取組を引き続き推進するとともに、施設の維持管理経費の節減を図り、県有施設全体でのライフサイクルコスト<sup>\*1</sup>の縮減を推進します。

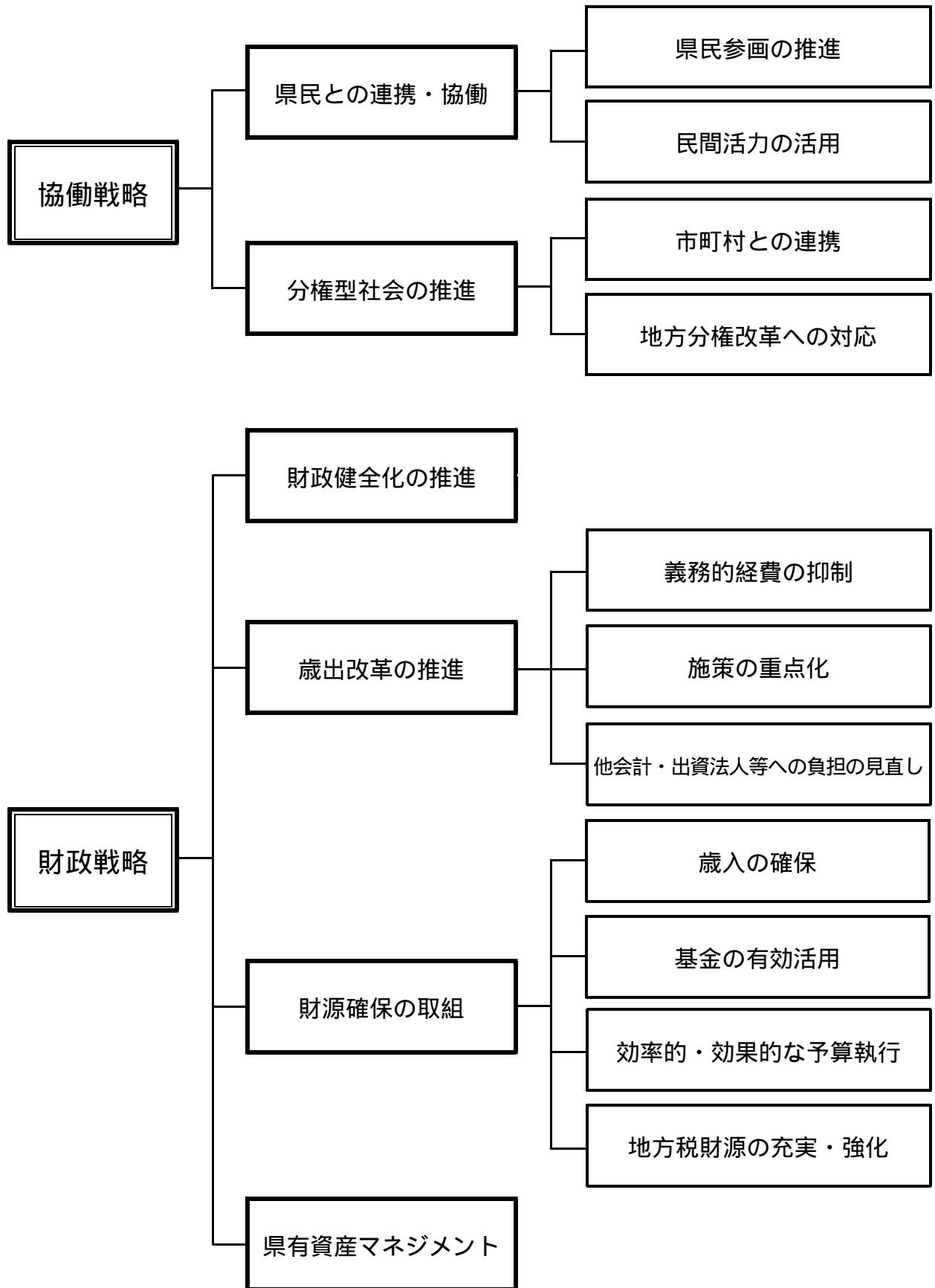
また、公共土木施設等について、施設機能の維持と将来コストの低減を図るため、長寿命化計画を策定し、適切な改修や維持管理を実施するなど、長寿命化を推進します。

---

\*1 建築物の企画構想から計画設計、建設、運用、解体廃棄段階までの一生にかかるコスト。

< 取組方策体系図 >









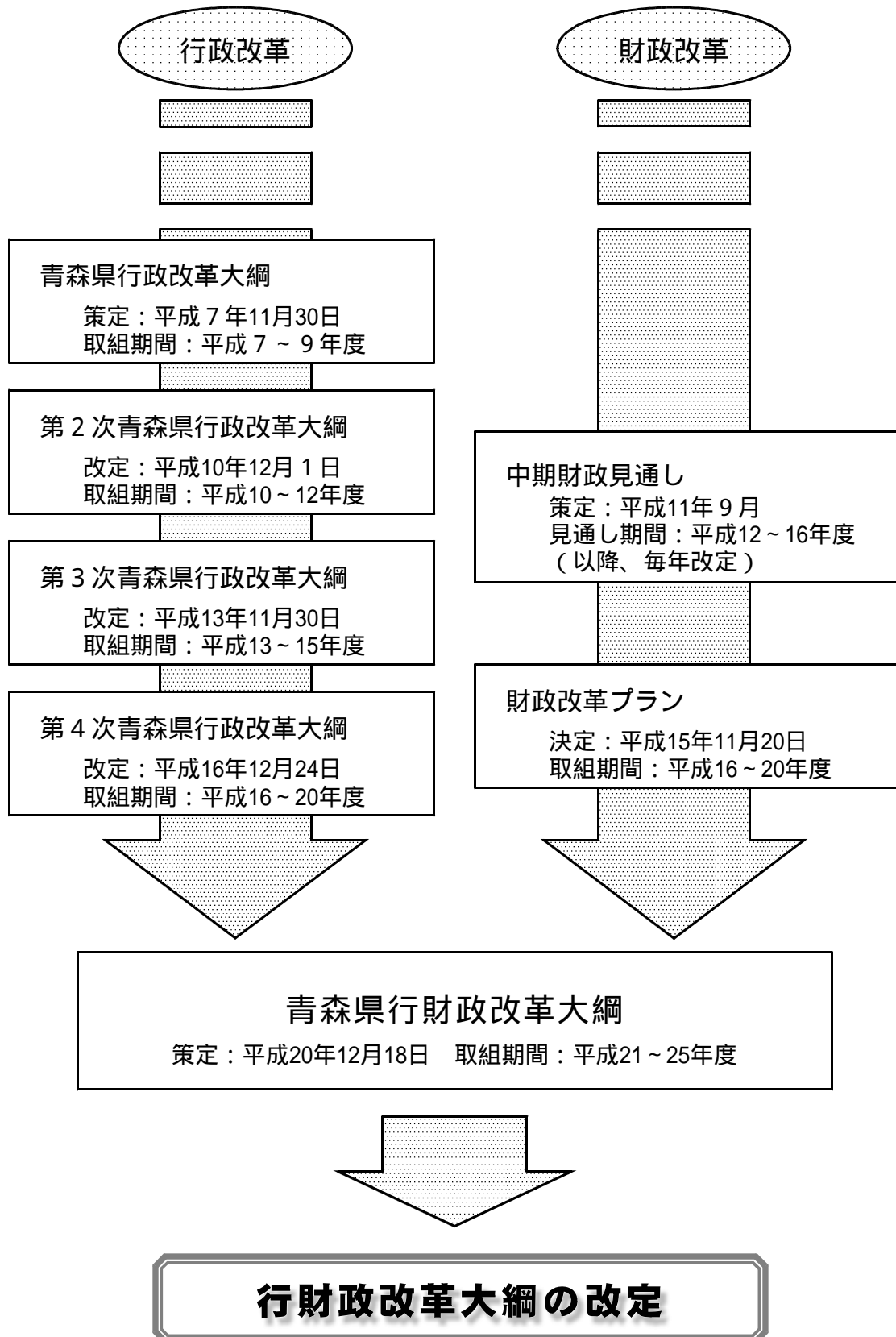
## 参 考 資 料

### 行財政改革の取組状況

- 1 これまでの行財政改革の取組経緯
- 2 一般行政部門職員数の推移と定員適正化の取組状況
- 3 身の丈（財政力）に見合った歳出規模への改革
- 4 財政構造改革の進展（財源不足額の圧縮等）
- 5 選択と集中による取組の重点化等（重点施策等の推進）
- 6 第4次行政改革大綱及び行財政改革大綱に基づく主な取組の概要
  - < 6 - > 第4次行政改革大綱に基づく取組の概要
  - < 6 - > 行財政改革大綱に基づく取組の概要

## 行財政改革の取組状況

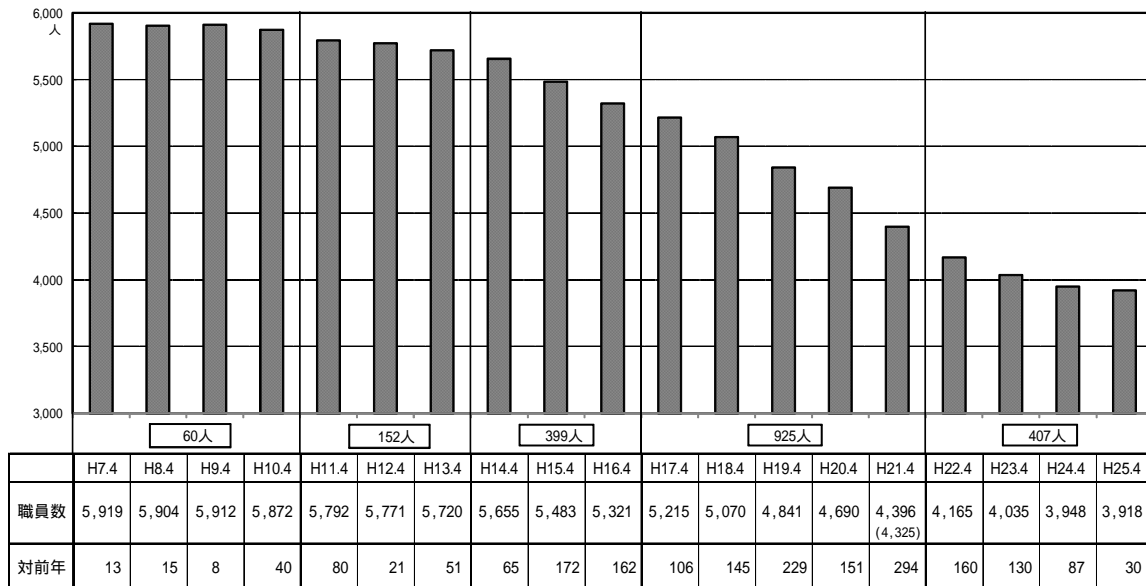
### 1 これまでの行財政改革の取組経緯



## 2 一般行政部門職員数の推移と定員適正化の取組状況

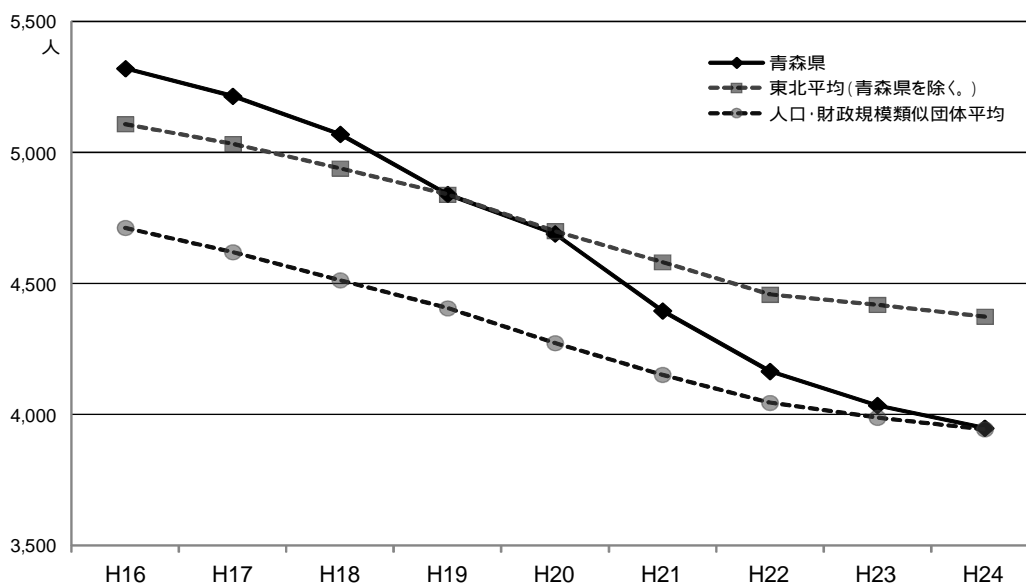
これまでの定員適正化により、一般行政部門（教育、警察、大学、病院及び公営企業を除く部門）の職員数は、人口・財政規模類似団体とほぼ同水準にまで縮小。

### 一般行政部門職員数の推移



H21.4( )内の数値は、再任用短時間勤務職員を除いた現行の定員適正化計画の対象数

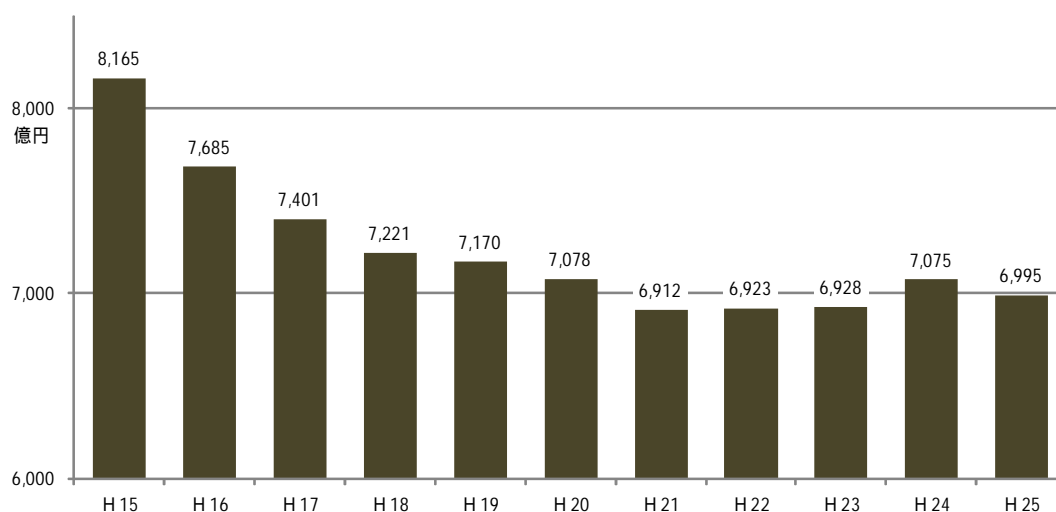
### (参考) 他団体との比較



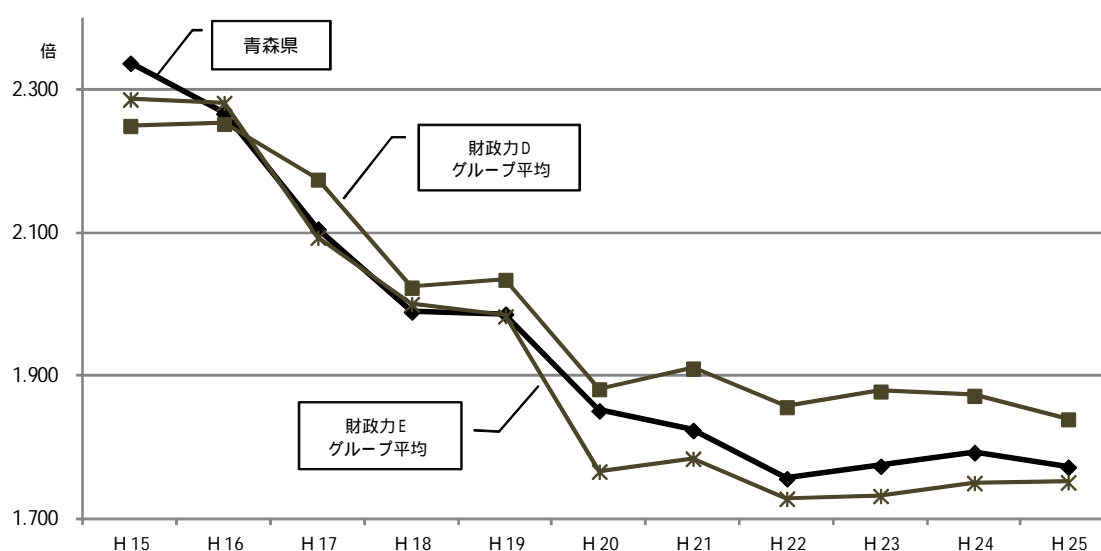
### 3 身の丈（財政力）に見合った歳出規模への改革

基金取崩に頼らない持続可能な財政構造の確立をめざし、歳出改革を進めた結果、歳出総額については、類似団体と概ね同水準を維持しているところ。

歳出総額（当初予算額）の推移



歳出総額（当初予算額）の推移（対標準財政規模）

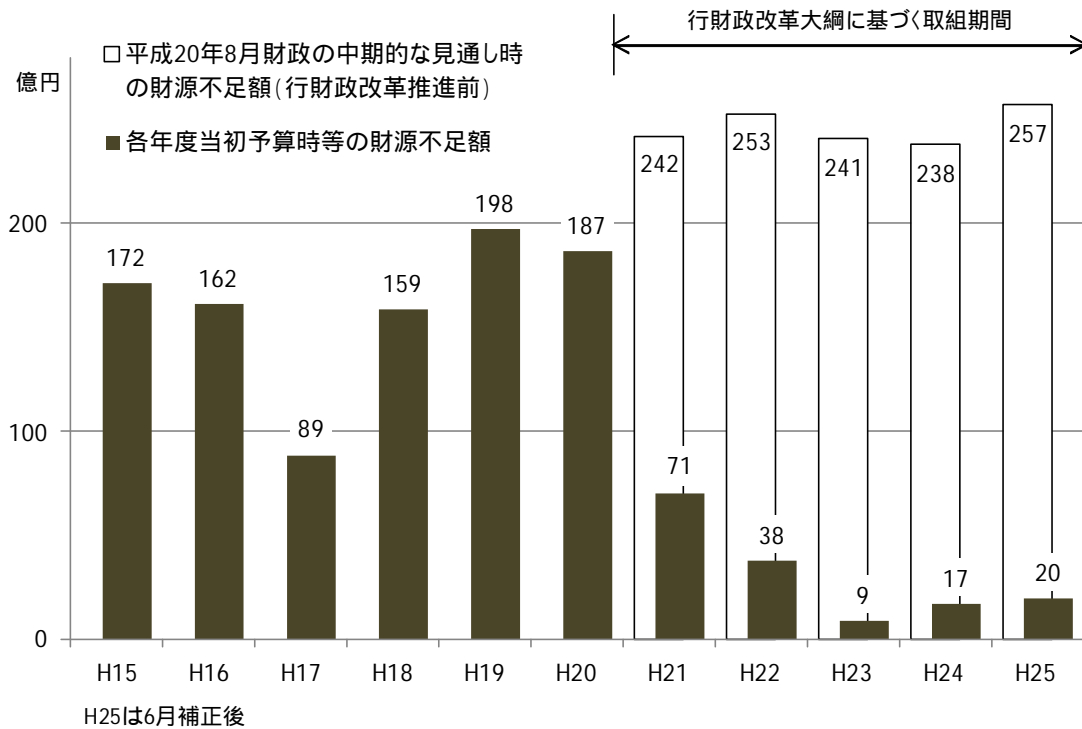


標準財政規模・・・地方公共団体の一般財源の標準的な大きさを示すもので「標準税収入額 + 普通交付税 + 地方譲与税 + 交通安全対策特別交付金 + 臨時財政対策債」で求められる。

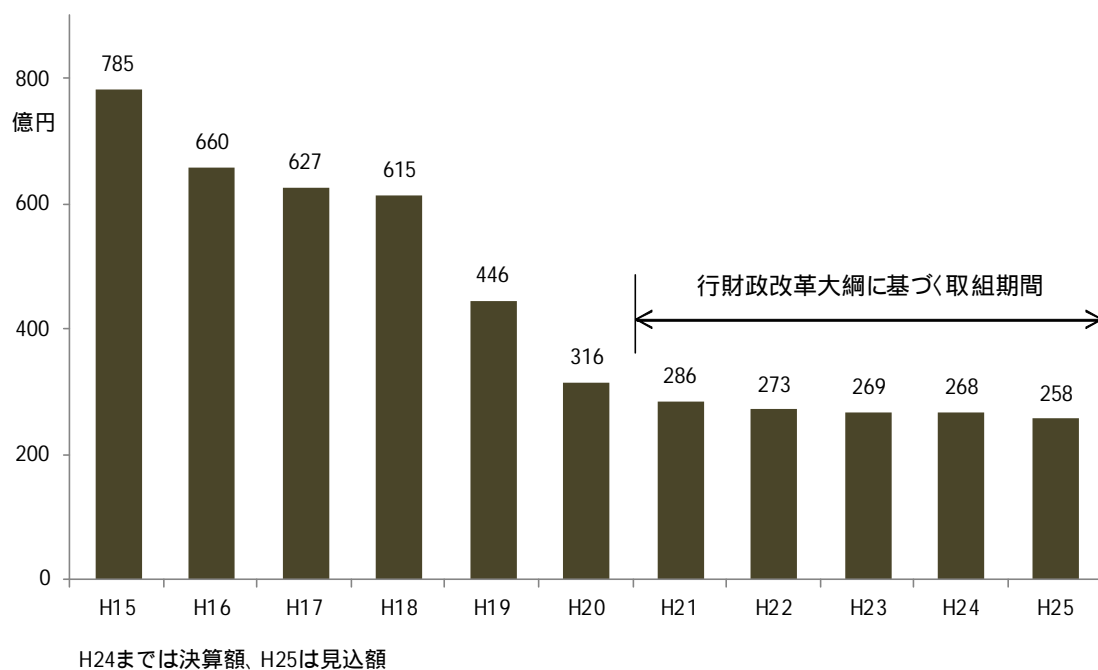
#### 4 財政構造改革の進展（財源不足額の圧縮等）

歳出改革の取組等を着実に進めてきた結果、平成23年度当初予算において実質的な収支均衡を達成するなど、財源不足額を大幅に改善。また、枯渇が見込まれていた基金残高の減少に一定の歯止め。

##### 財源不足額の推移

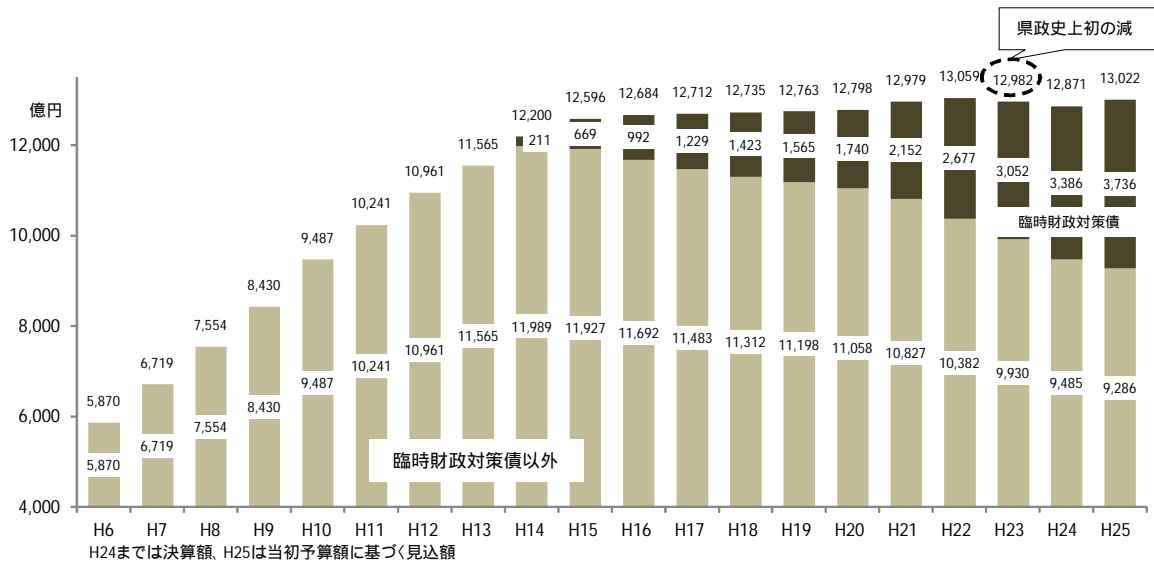


##### 年度末基金残高の推移



また、県債発行の抑制に努め、元金ベースでのプライマリーバランス黒字化の取組等を推進し、平成23年度末の県債残高総額を、県政史上初めて減少させるなど、将来世代の負担軽減に責任をもって対応。

県債残高の推移（一般会計）



5 選択と集中による取組の重点化等（重点施策等の推進）

こうした行財政改革の取組を進める中においても、戦略キーワードに基づく選択と集中の徹底等を通じて、青森県基本計画未来への挑戦を推進するための重点施策等の財源を確保。

基本計画未来への挑戦推進のための財源確保

未来への挑戦推進事業費（H22当初～H25当初累計） 約744億円

## 6 第4次行政改革大綱及び行財政改革大綱に基づく主な取組の概要

### 組織の見直し

本庁の見直し（文化観光部の廃止、観光国際戦略局の設置など）  
 出先機関の見直し（地域県民局の設置、海洋学院、北海道情報センターの  
 廃止など）< 66機関 32機関 >  
 警察署、交番等の統廃合 < 20警察署215交番等 18警察署152交番等 >

### 職員数の適正化

各部門毎に職員数の削減による適正化の実施（一般行政部門における削減  
 率 25.5%（H16～H24）は全国最大（総務省定員管理調査ベース））

|                  |        |            |
|------------------|--------|------------|
| 一般行政部門           | 1,332人 | < 3,918人 > |
| 教育部門（学校以外の教育機関等） | 120人   | < 484人 >   |
| 警察部門（一般職員）       | 23人    | < 376人 >   |

< > 内は平成25年4月1日現在の職員数

### 職員給与の適正化

給与構造改革の実施（給与水準の見直し、人事評価結果の給与反映など）  
 諸手当等の見直し（特殊勤務手当の抜本的見直し、給料の調整額の廃止  
 など）

### 人材の確保・育成

採用試験制度の見直し（上級試験（社会人枠）の新規実施など）  
 目標管理型の手法を取り入れた人事評価制度の実施  
 研修業務への民間活力の導入（自治研修所業務の民間委託）

### 地方独立行政法人の設立

公立大学法人青森県立保健大学の設立  
 地方独立行政法人青森県産業技術センターの設立（全国初の農工一体型試  
 験研究機関）

### 公社等の改革

公社等の統廃合（青森県住宅供給公社、（財）青森県沿岸漁業振興協会、（社）青森県水産振興会の廃止・解散、（社）青森県畜産物価格安定基金協会と（社）青森県畜産協会の統合など）  
理事長公募制の実施（延べ13公社等）

### 事務処理の合理化・効率化

給与事務等内部管理業務の事務処理の合理化（総務事務センターの設置、ICTを活用した集中処理など）  
物品の集中調達の実施等による予算執行の効率化

### 民間活力等の活用

施設の民間への移譲（県立釜臥荘など4社会福祉施設）  
施設の市町村への移譲（下北少年自然の家、酪農振興センター）  
指定管理者による公の施設の管理の実施（平成25年4月1日現在 62施設）

### 県有資産の総合的な利活用

ファシリティマネジメントの導入による県有施設の維持管理コストの縮減  
アセットマネジメント（橋梁、港湾）の導入による維持管理コストの縮減

### 財源確保の取組

個人県民税に関する市町村への徴収事務支援（市町村税滞納整理機構の設立など）  
不用施設の売却の推進（146件 約32億円）  
ネーミングライツ制度の導入

### 歳出改革の推進

人件費の抑制（給与特例減額を平成16年度から継続実施）  
公債費の平準化対策



< 6 - > 第4次行政改革大綱に基づく取組の概要

自主自立の青森県づくりを支える行財政基盤の確立

| 区 分                          | 実 施 内 容  |      |         |  |     |     |     |        |      |      |      |                     |     |     |    |                 |     |     |    |            |    |     |    |
|------------------------------|--|------|---------|--|-----|-----|-----|--------|------|------|------|---------------------|-----|-----|----|-----------------|-----|-----|----|------------|----|-----|----|
| (1)組織の簡素・効率化                 | <p>本庁及び出先機関の見直し<br/>           (文化観光部の廃止、地域県民局の設置など)<br/>           漁業取締船「うとう」及び漁業試験調査船「東奥丸」の廃船<br/>           金木警察署の五所川原警察署への統合及び大鰐警察署の黒石警察署への統合、交番等の統廃合(215箇所 157箇所)<br/>           附属機関等28機関の廃止と616人の委員の削減<br/>           職制等の見直し(総括主査、一部の専門職の廃止)</p>   |      |         |  |     |     |     |        |      |      |      |                     |     |     |    |                 |     |     |    |            |    |     |    |
| (2)職員数の適正化                   | <p>定員適正化</p> <table border="1" data-bbox="531 808 1353 1115"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="2">H16～H20</th> <th rowspan="2">増 減</th> </tr> <tr> <th>計 画</th> <th>実 績</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>一般行政部門</td> <td>800人</td> <td>925人</td> <td>125人</td> </tr> <tr> <td>教育委員会事務局及び学校以外の教育機関</td> <td>76人</td> <td>76人</td> <td>0人</td> </tr> <tr> <td>県費単独措置の職員(県立学校)</td> <td>23人</td> <td>27人</td> <td>4人</td> </tr> <tr> <td>警察部門(一般職員)</td> <td>6人</td> <td>13人</td> <td>7人</td> </tr> </tbody> </table> <p>早期退職制度の導入(対象年齢満40歳以上)</p> |      | H16～H20 |  | 増 減 | 計 画 | 実 績 | 一般行政部門 | 800人 | 925人 | 125人 | 教育委員会事務局及び学校以外の教育機関 | 76人 | 76人 | 0人 | 県費単独措置の職員(県立学校) | 23人 | 27人 | 4人 | 警察部門(一般職員) | 6人 | 13人 | 7人 |
|                              | H16～H20  |      | 増 減     |  |     |     |     |        |      |      |      |                     |     |     |    |                 |     |     |    |            |    |     |    |
|                              | 計 画  | 実 績  |         |  |     |     |     |        |      |      |      |                     |     |     |    |                 |     |     |    |            |    |     |    |
| 一般行政部門                       | 800人   | 925人 | 125人    |  |     |     |     |        |      |      |      |                     |     |     |    |                 |     |     |    |            |    |     |    |
| 教育委員会事務局及び学校以外の教育機関          | 76人  | 76人  | 0人      |  |     |     |     |        |      |      |      |                     |     |     |    |                 |     |     |    |            |    |     |    |
| 県費単独措置の職員(県立学校)              | 23人  | 27人  | 4人      |  |     |     |     |        |      |      |      |                     |     |     |    |                 |     |     |    |            |    |     |    |
| 警察部門(一般職員)                   | 6人   | 13人  | 7人      |  |     |     |     |        |      |      |      |                     |     |     |    |                 |     |     |    |            |    |     |    |
| (3)職員給与の適正化                  | <p>給与構造改革による給与水準等の見直し(平均4.8%引下げ)<br/>           特殊勤務手当の見直し(廃止6件、支給範囲の見直し14件等)<br/>           旅費日当の廃止及び旅行雑費の支給、旅費と通勤手当との調整等</p>   |      |         |  |     |     |     |        |      |      |      |                     |     |     |    |                 |     |     |    |            |    |     |    |
| (4)事務処理の効率化                  | <p>総務事務センター設置による給与等の集中処理事務の実施<br/>           出先機関への権限委譲等(権限委譲255件)<br/>           物品の集中調達等の実施等による予算執行の効率化</p>  |      |         |  |     |     |     |        |      |      |      |                     |     |     |    |                 |     |     |    |            |    |     |    |
| (5)公共工事コスト等の縮減及び県有資産の総合的な利活用 | <p>民間技術力を活用した総合評価競争入札の実施<br/>           ファシリティマネジメントの導入による県有施設の維持管理コストの縮減<br/>           橋梁アセットマネジメントの導入による橋梁の維持管理コストの縮減</p>   |      |         |  |     |     |     |        |      |      |      |                     |     |     |    |                 |     |     |    |            |    |     |    |
| (6)歳入確保の取組                   | <p>地方交付税制度の堅持・強化等の意見の主張等による地方一般財源総額の確保<br/>           差押財産のインターネット公売の実施(69件、約1,217万円)</p>  |      |         |  |     |     |     |        |      |      |      |                     |     |     |    |                 |     |     |    |            |    |     |    |

| 区 分   | 実 施 内 容  |
|---|--|
|   | <p>営農大学校、職業能力開発校の授業料等の徴収<br/>未利用県有地の売却（44件、約12億3,800万円）<br/>広告掲載料徴収制度、行政資料有償頒布制度の実施</p>  |
| <p>(7)持続可能な<br/>財政構造の確<br/>立に向けた財<br/>政運営</p> | <p>「中期的な財政運営指針」の策定</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>(1)方向性</p> <p>短期（毎年度）<br/>財政再建団体への転落回避</p> <p>中期（財政改革プランの期間）<br/>元金ベースでのプライマリーバランスの黒字化</p> <p>長期（概ね10年間）<br/>収支均衡（基金に頼らない財政運営）の確立</p> <p>(2)財政運営の目安</p> <p>財政改革プランや行政改革大綱の徹底・加速による毎年度の財源不足額の圧縮</p> <p>予算執行段階の改革等を通じたでき得る限りの基金の復元等</p> <p>組織の簡素・効率化や総人件費の抑制等、構造改革の転換に向けた行財政改革の継続した取組み</p> <p>公債費の漸減を目指し、将来の収支均衡の実現を視野に入れた最低限の取組みとして、平成18年度から平成20年度までの3年間で、元金ベースでのプライマリーバランスの黒字化を図り、県債残高の累増に歯止め</p> </div> <p>毎年度の予算見積限度（シーリング）の設定</p> <p>H17当初予算...財政改革プラン対比で 0～ 10%</p> <p>H18当初予算...財政改革プラン対比で 0～ 12%</p> <p>H19当初予算...H18当初予算対比で 5%～ 20%</p> <p>H20当初予算...H19当初予算対比で 3%～ 20%</p> <p>H21当初予算...H20当初予算対比で 2.5%～ 9%</p> <p>歳出全般の整理・合理化</p> <p>H17当初予算...スクラップ160件、ビルド132件</p> <p>H18当初予算...スクラップ220件、ビルド173件</p> <p>H19当初予算...スクラップ199件、ビルド135件</p> <p>H20当初予算...スクラップ109件、ビルド 91件</p> <p>H21当初予算...スクラップ138件、ビルド110件</p> <p>県単事業費から補助事業費へのシフトによる普通建設事業費総額の確保（当初予算額）</p> <p>H17...46億円、H18...81億円、H19...67億円、H20...27億円</p> |

県の役割の見直しによる行政サービス提供体制の新たな構築

| 区 分                        | 実 施 内 容  |
|----------------------------|--|
| (1)行政サービス提供施設等の再編と運営体制の見直し | <p>海洋学院、青年の家、農業大学校、社会福祉研修所、母子福祉センター等の廃止、下北少年自然の家のむつ市への移譲<br/>                     県立高等学校の再編<br/>                     県立病院への地方公営企業法の全部適用<br/>                     公営企業の見直し（岩木川第一発電所の民間移譲（平成20年3月）等による電気事業からの撤退等）</p>  |
| (2)市町村との連携協働               | <p>「事務権限移譲推進計画」及び年次計画に基づく市町村への事務権限の移譲<br/>                     H18...23市町村に10法令166事務<br/>                     H19...19市町村に11法令 91事務<br/>                     H20...40市町村に16法令192事務<br/>                     県営住宅（三沢市桜町団地）と市営住宅の共同管理の実施<br/>                     市町村との人事交流等の実施（延べ38人）</p>                     |
| (3)民間活力の活用                 | <p>県立釜臥荘、安生園、八甲学園、なつどまりの民間移譲<br/>                     「民間委託等の取組に関する実施計画」の見直し及び実施（全体効果見込額約85億円（H16～H21））<br/>                     アウトソーシング推進民間提案事業の実施<br/>                     指定管理者による公の施設の管理の実施（60施設）</p>   |
| (4)地方独立行政法人への移行            | <p>試験研究施設の地方独立行政法人化（4機関を統合し、平成21年4月に一つの法人を設立）<br/>                     公立大学法人青森県立保健大学を設立、移行（平成20年4月）</p>   |
| (5)公社等の改革                  | <p>青森県住宅供給公社、青森県沿岸漁業振興協会の廃止<br/>                     青い森みらい創造財団のスポーツ振興部門等の廃止<br/>                     青森県すこやか福祉事業団等の独立民営化<br/>                     経営の健全化（常勤職員の削減、給与の削減等）<br/>                     理事長公募制の実施（延べ8公社等）</p>   |
| (6)事務事業等の見直し               | <p>事務事業の見直し<br/>                     H17当初...廃止634件、縮減143件<br/>                     H18当初...廃止735件、縮減142件<br/>                     H19当初...廃止773件、縮減189件<br/>                     H20当初...廃止526件、縮減162件<br/>                     H21当初...廃止518件、縮減132件<br/>                     各種協議会等への関与の見直し（10団体の廃止等）</p> |

県民の目線に立った成果重視型の行政経営の推進

| 区 分             | 実 施 内 容   |
|-----------------|---|
| (1)行政経営システムの確立  | <p>「青森県重点推進プロジェクト(わくわく10)」に基づく施策の選択と重点化</p> <p>「生活創造推進プラン」の施策目標等に基づく行政評価の実施</p> <p>法人二税の電子申告システムの稼働</p> <p>電子入札システムの全面運用開始</p>              |
| (2)県民との情報共有等    | <p>電子メールによる行政相談の開始</p> <p>公の施設ごとのバランスシート等の作成・公表</p> <p>パブリックコメントの実施(延べ146件)</p>   |
| (3)規制の緩和        | <p>規制緩和の推進(報告義務の廃止3件)</p> <p>申請、届出等の手続の簡素化(廃止2件、見直し6件)</p>  |
| (4)職員の能力向上と意識改革 | <p>職員採用試験年齢の引上げ(言語聴覚士、獣医師)</p> <p>自治研修所の包括的な民間委託の実施</p> <p>目標管理型の人事評価制度の実施</p> <p>行政経営革新のための職員提案の実施</p> <p>印刷刊行物等のコスト表記制度の実施によるコスト意識の徹底</p> |

< 6 - > 行財政改革大綱に基づく取組の概要

公共サービス改革

| 区 分                      | 実 施 内 容   |
|--------------------------|---|
| (1) 県が提供する公共サービスの重点化の推進  | <p>施策・事業の選択と集中</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「戦略キーワード」に基づく「未来への挑戦推進事業」<br/> H22当初予算・・・316事業（約166億円）<br/> H23当初予算・・・331事業（約172億円）<br/> H24当初予算・・・346事業（約186億円）<br/> H25当初予算・・・372事業（約204億円）</li> </ul> <p>県業務の重点化の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・第1種漁港の市町村への移管、青森県職員東京宿泊所管理運営業務の廃止 など</li> </ul> |
| (2) 多様な主体・手法による公共サービスの展開 | <p>指定管理者制度の導入施設の拡大<br/> （青い森鉄道、総合社会教育センター、県立郷土館）</p> <p>酪農振興センターの六ヶ所村への移譲</p> <p>県産品販売促進業務の民間への移行</p>   |
| (3) 公社等の見直し              | <p>(社)青森県畜産物価格安定基金協会と(社)青森県畜産協会の統合</p> <p>(社)青森県水産振興会の解散</p>  |

県庁改革

| 区 分                 | 実 施 内 容  |      |         |  |     |     |     |        |      |      |     |                     |     |     |    |                 |     |     |     |            |    |     |    |
|---------------------|--|------|---------|--|-----|-----|-----|--------|------|------|-----|---------------------|-----|-----|----|-----------------|-----|-----|-----|------------|----|-----|----|
| (1) 少数精鋭体制の推進       | <p>本庁・出先機関等の見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「観光国際戦略局」の新設等、北海道情報センター・鉄道管理事務所の廃止、駐在所の廃止統合</li> </ul> <p>定員適正化</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="2">H21～H24</th> <th rowspan="2">増 減</th> </tr> <tr> <th>計 画</th> <th>実 績</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>一般行政部門</td> <td>340人</td> <td>407人</td> <td>67人</td> </tr> <tr> <td>教育委員会事務局及び学校以外の教育機関</td> <td>44人</td> <td>44人</td> <td>0人</td> </tr> <tr> <td>県費単独措置の職員（県立学校）</td> <td>34人</td> <td>56人</td> <td>22人</td> </tr> <tr> <td>警察部門（一般職員）</td> <td>6人</td> <td>10人</td> <td>4人</td> </tr> </tbody> </table> |      | H21～H24 |  | 増 減 | 計 画 | 実 績 | 一般行政部門 | 340人 | 407人 | 67人 | 教育委員会事務局及び学校以外の教育機関 | 44人 | 44人 | 0人 | 県費単独措置の職員（県立学校） | 34人 | 56人 | 22人 | 警察部門（一般職員） | 6人 | 10人 | 4人 |
|                     | H21～H24  |      | 増 減     |  |     |     |     |        |      |      |     |                     |     |     |    |                 |     |     |     |            |    |     |    |
|                     | 計 画  | 実 績  |         |  |     |     |     |        |      |      |     |                     |     |     |    |                 |     |     |     |            |    |     |    |
| 一般行政部門              | 340人   | 407人 | 67人     |  |     |     |     |        |      |      |     |                     |     |     |    |                 |     |     |     |            |    |     |    |
| 教育委員会事務局及び学校以外の教育機関 | 44人  | 44人  | 0人      |  |     |     |     |        |      |      |     |                     |     |     |    |                 |     |     |     |            |    |     |    |
| 県費単独措置の職員（県立学校）     | 34人  | 56人  | 22人     |  |     |     |     |        |      |      |     |                     |     |     |    |                 |     |     |     |            |    |     |    |
| 警察部門（一般職員）          | 6人   | 10人  | 4人      |  |     |     |     |        |      |      |     |                     |     |     |    |                 |     |     |     |            |    |     |    |

| 区 分                    | 実 施 内 容  |
|------------------------|--|
|                        | <p>給与構造改革の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人事委員会勧告等を踏まえた給与の見直し、技能労務職員の給与水準の見直し</li> <li>諸手当等の見直し</li> <li>・ 特殊勤務手当の抜本の見直し、給料の調整額の廃止、職務関連手当の見直し など</li> <li>人材の確保</li> <li>・ 30歳以上35歳未満の者を対象とした上級試験（社会人枠）の新規実施 など</li> </ul> |
| (2)柔軟で機動的な行財政運営システムの推進 | <p>行政資源の効果的な配分</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「戦略キーワード」に基づく行政資源（職員・財源）の配分</li> <li>内部管理業務の縮減</li> <li>・ 総務事務センター業務・環境マネジメントシステム業務の効率化等、物品集中調達制度の拡大</li> </ul>  |

### 財政構造改革

| 区 分          | 実 施 内 容  |
|--------------|--|
| (1)財政健全化の目標等 | <p>当初予算編成等を通じた財政健全化に向けた取組の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ H23当初予算で実質的な収支均衡予算を達成</li> <li>・ 県債残高の圧縮（H23決算において県政史上初めて減少）</li> </ul>  |
| (2)歳出改革の推進   | <p>人件費の抑制（行財政改革効果額：203億円）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職員数の適正化、諸手当等の見直し、給料特例減額等による総人件費の抑制</li> <li>公債費の適正化（行財政改革効果額：353億円）</li> <li>・ 公債費の平準化対策</li> <li>一般政策経費等の見直し（行財政改革効果額：250億円）</li> <li>・ 複数年度シーリングによる見直し<br/>（H20当初予算 H23当初予算... 11.5%） など</li> </ul> |

| 区 分        | 実 施 内 容   |           |         |         |          |        |         |          |        |         |          |     |           |
|------------|---|-----------|---------|---------|----------|--------|---------|----------|--------|---------|----------|-----|-----------|
|            | <p>公共事業関係費（普通建設事業費）の見直し（行財政改革効果額：172億円）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 対前年度当初予算比               <table style="margin-left: 20px;"> <tr><td>H21...</td><td>11.6% 減</td></tr> <tr><td>H22...</td><td>13.7% 減</td></tr> <tr><td>H23...</td><td>2.4% 増</td></tr> <tr><td>H24...</td><td>0.7% 減</td></tr> <tr><td>H25...</td><td>0.3% 増</td></tr> </table> </li> </ul> <p>重点予算要求枠の確保</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各年度当初予算において「未来への挑戦重点枠事業費」の新規事業要求枠20億円を確保</li> </ul>   | H21...    | 11.6% 減 | H22...  | 13.7% 減  | H23... | 2.4% 増  | H24...   | 0.7% 減 | H25...  | 0.3% 増   |     |           |
| H21...     | 11.6% 減   |           |         |         |          |        |         |          |        |         |          |     |           |
| H22...     | 13.7% 減   |           |         |         |          |        |         |          |        |         |          |     |           |
| H23...     | 2.4% 増  |           |         |         |          |        |         |          |        |         |          |     |           |
| H24...     | 0.7% 減  |           |         |         |          |        |         |          |        |         |          |     |           |
| H25...     | 0.3% 増  |           |         |         |          |        |         |          |        |         |          |     |           |
| (3)財源確保の取組 | <p>県税収入の確保</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 核燃料物質等取扱税の更新</li> <li>・ 個人県民税に関する市町村への徴収事務支援<br/>（徴収支援チーム（～H23）、市町村税滞納整理機構（H24～））</li> </ul> <p>不用施設の売却の推進</p> <table style="margin-left: 20px;"> <tr><td>H21年度・・・</td><td>37件</td><td>約328百万円</td></tr> <tr><td>H22年度・・・</td><td>21件</td><td>約219百万円</td></tr> <tr><td>H23年度・・・</td><td>22件</td><td>約326百万円</td></tr> <tr><td>H24年度・・・</td><td>22件</td><td>約1,075百万円</td></tr> </table> <p>ネーミングライツ制度の導入</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 県営スケート場（サンワアリーナ青森）</li> <li>・ 青い森アリーナ（マエダアリーナ）</li> </ul> <p>地方交付税総額の増額等の国に対する積極的な働きかけ</p> | H21年度・・・  | 37件     | 約328百万円 | H22年度・・・ | 21件    | 約219百万円 | H23年度・・・ | 22件    | 約326百万円 | H24年度・・・ | 22件 | 約1,075百万円 |
| H21年度・・・   | 37件   | 約328百万円   |         |         |          |        |         |          |        |         |          |     |           |
| H22年度・・・   | 21件   | 約219百万円   |         |         |          |        |         |          |        |         |          |     |           |
| H23年度・・・   | 22件   | 約326百万円   |         |         |          |        |         |          |        |         |          |     |           |
| H24年度・・・   | 22件   | 約1,075百万円 |         |         |          |        |         |          |        |         |          |     |           |



# 青 森 県

〒030-8570 青森市長島一丁目1番1号

<http://www.pref.aomori.lg.jp/>

総務部行政経営推進室

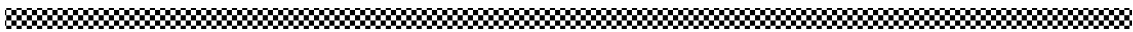
総務部財政課

電話 017-734-9107 Fax 017-734-8032

電話 017-734-9036 Fax 017-734-8002

E-mail [gyosei@pref.aomori.lg.jp](mailto:gyosei@pref.aomori.lg.jp)

E-mail [zaisei@pref.aomori.lg.jp](mailto:zaisei@pref.aomori.lg.jp)



この印刷物の印刷経費は、一冊当たり 30 円です。