

沖縄県土地開発公社
第4次中期経営計画
(令和7年度～令和11年度)

令和7年3月

沖縄県土地開発公社

目 次

第 1 はじめに

- 1 計画策定の趣旨・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1
- 2 計画実施期間・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1

第 2 基本方針・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1

第 3 推進施策及び実施計画

- 1 用地取得業務執行力の強化及びノウハウの維持・継承・向上・ 2
- 2 事業量の確保・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 5
- 3 準備金の活用等による財務状況の強化・・・・・・・・ 8
- 4 組織の強化（人材の育成と業務ルールの適正化）・・・・ 10

第 4 推進施策及び実施計画の実行及び評価

- 1 推進施策及び実施計画の実行・・・・・・・・・・・・・・・・ 13
- 2 計画の評価・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 13

第1 はじめに

1 計画策定の趣旨

沖縄県土地開発公社（以下「公社」という。）は、これまで社会資本整備のための公有地取得事業、土地造成事業及びあっせん等事業を実施し、沖縄県（以下「県」という。）と一体となって県土の開発を推進してきた。

県は、新・沖縄21世紀ビジョンの実現に向けて、公共用地取得に伴う事業を執行していく必要があり、公社がこれまで培ってきた経験及び専門的ノウハウを活用し事業を推進していくことが、県民益に適うものである。このことは、令和5年度に外部有識者を交えて開催された沖縄県土地開発公社あり方検討委員会（以下「あり方検討委員会」という。）において出された結論とも一致する。

しかしながら、現在の公社の中核的事業となっている県からのあっせん等事業の受託量は低い水準が続いており、用地交渉を伴う公有地取得事業及び土地造成事業も近年は事業実績を得られていない。

今後、公社では、事業量を確保し、その執行を通じてこれまで培ってきた用地取得業務のノウハウを継承するとともに、時代の変化に即した組織体制を整え業務効率を高めることが必要である。また、これらを実施するため、経営基盤の強化に向けた取組も重要となる。

この計画は、今後の5年間で公社が果たすべき役割と目標を定め、それを実現することを目的とし、あり方検討委員会において示された「沖縄県土地開発公社の活用と経営基盤強化の方針」の「5 公社の経営基盤強化に向けた取組の方向性」を踏まえ、策定する。

2 計画実施期間

計画実施期間は、令和7年度から令和11年度までの5年間とする。

第2 基本方針

公社は行政の補完機関として、公社の特長である用地取得業務のノウハウを最大限に発揮し、事業効果の早期発現を実現することで県民益に資することが期待されている。その実現に向け、次の項目を本計画の基本方針とする。

- 1 用地取得業務執行力の強化及びノウハウの維持・継承・向上
- 2 事業量の確保

- 3 準備金の活用等による財務状況の強化
- 4 組織の強化（人材の育成と業務ルールの適正化）

第3 推進施策及び実施計画

1 用地取得業務執行力の強化及びノウハウの維持・継承・向上

公共用地取得業務の執行に当たり、各事業担当は地権者の状況、補償額等を把握し、執行計画を立てて進めている。この執行計画の策定の根拠は、各事業担当の経験に依るところが大きい。このため、それぞれの執行計画の精度に差が生じ、経験の浅い事業担当が不確かな計画に従って業務を進めるリスクがある。執行計画作成のためのマニュアルを策定することで、実効性の高い執行計画を全事業担当が策定できる助けとなる。

また、地権者との交渉や関係機関との協議内容について、各事業担当は、用地交渉記録簿や協議議事録を通じて管理職へ報告を行い、加えて、管理職と進捗管理会議等を行い、業務執行に向けた課題を共有している。しかし、繁忙期にはこれらの情報共有が遅れ、管理職が課題等の把握ができなくなることが懸念される。そこで、進捗管理会議等を定例的に行うことで、より適時な情報共有を図ることができ執行計画管理及び危機管理の強化に繋がる。

用地取得業務は高い専門性を必要とするため、OJTや外部研修により用地交渉術、補償基準、関連法規の理解といった用地技能を習得させているほか、平成29年度から補償業務管理士等の資格取得支援制度を創設し、職員の専門能力の向上に努めている。これにより、令和6年度までに3名の職員が補償業務管理士（土地評価部門、物件部門）の資格を取得し結果に繋がっており継続していきたい。

各種用地補償研修は、年度当初に過去の研修記録等から研修計画を策定し派遣しているが、派遣件数の目標値はなく、各年度間において偏りがあり、平準化が必要である。

用地補償等の研修に加えて、公社がこれまで蓄積してきた用地補償のノウハウを維持・継承していく必要があるが、過去の補償事例は各職員がそれぞれで保管していることが多く、補償事例として参照が難しいことが多い。この状況を改善するため、第3次中期経営計画において、補償事例の

データベース化を施策の一つとして事例の集積を行ってきた。しかし集積した事例がまだ僅かであることから、データベース化の基準や様式を策定し、補償事例のデータベースを構築していく必要がある。

また、各事業担当が個々で業務を執行していることから、他の職員の仕事術やノウハウを学ぶ機会が少ない。今後は、職員同士での用地交渉を意識的に設け、他の職員から学び、用地補償のノウハウを維持・向上する機会としたい。

沖縄県土地開発公社損失補償検討委員会（以下「補償検討委員会」という。）という損失補償基準の適用認定が困難な案件について業務部全体で検討する仕組みはあるが、要綱として整備されておらず活用頻度も低い。補償検討委員会を活用することで、他の職員の知見が得られ、移転工法等の迅速な方針決定が期待できるため、要綱を整備し活用頻度の向上に繋げたい。

公社において用地取得業務を行う際には、損失補償基準や関係法令だけでなく、公社内の業務に係るルールや手順を把握する必要がある。しかし、マニュアルや体系的な説明を得られる機会が少なく、業務効率の低下を招いている。公社における用地取得業務事務マニュアルを作成することで、用地取得業務事務を円滑に進められる補助としたい。

現在公社が手がけている主な事業はあっせん等事業であり、令和5年度の上半期執行率は34%、年度末の最終執行率は約86%であった。公社は、受託事業を高い執行率で実行することが、行政の補完機関としての役割を果たすことにつながる。そのためにも、以下の取組を通じて執行力の強化及びノウハウの維持・継承・向上を図る必要がある。

(1) 執行計画管理の強化

ア 執行計画作成のマニュアル策定

執行計画作成のマニュアルを策定し、執行計画の実効性の向上を図る。

目標/年度	R7	R8 ~ R11
執行計画作成のマニュアル策定	マニュアル策定	運用

イ 適切な執行計画管理及び危機管理

(ア) 管理職は、執行計画について5月から2月まで毎月1回以上進捗

管理を行い、執行計画に遅れがある場合は、その対策を検討する。
また、執行計画の進捗に課題がないか、若しくは課題へとつながる状況がないか確認し、課題を解決しリスクを回避できるよう指導を行う。

- (イ) 役員執行会議を5月から2月まで毎月1回以上行い、役員とも進捗状況及び課題を共有し対応策の協議を行う。

目標／年度	R7 ～ R11
進捗管理会議（各路線毎）	5月から2月まで毎月1回
役員執行会議	5月から2月まで毎月1回

(2) 用地補償ノウハウの継承・育成

ア OJTによるノウハウの継承

用地補償業務の初任者には、中堅以上職員によるOJTにより用地技能の習得を助け、ノウハウの継承に繋げる。

イ 資格取得の支援

毎年1名に資格取得支援を行い、5年で3名の資格取得を目指す。

目標／年度	R7	R8	R9	R10	R11
資格取得（累計）	1名	1名	2名	2名	3名

ウ 外部研修への派遣

- (ア) 国土交通大学校研修への派遣
(イ) 全国都道府県土地開発公社連絡協議会（全土公協）用地等研修への派遣
(ウ) 県、沖縄地区用地対策連絡会、日本補償コンサルタント協会等による上記以外研修へ年にのべ10名以上の派遣

目標／年度	R7 ～ R11
国土交通大学校主催研修派遣	各年度3名程度
全土公協主催研修派遣	開催年度1名
上記以外への研修派遣	各年度10名

※研修派遣数には、オンライン研修を含む。（以下同様）

エ 補償事例データベース整備のルール化及び運用

特殊・難航補償事案について、補償事例データベースを構築するためフォーマット及びデータベース化を要する基準を策定し、その運用

について共有する。

目標／年度	R7	R8 ～ R11
補償事例データベースの整備・運用	基準等策定・周知	運用

オ 職員間における用地交渉スキルの向上

用地職員は、他職員が担当する用地交渉業務に随行し、用地交渉スキルの向上を図る。

目標／年度	R7 ～ R11
交渉随行人数（各職員平均）	各年度3名

(3) 業務効率の改善

ア 補償検討委員会の運用

補償検討委員会の要綱を策定し、運用する。移転工法検討等について解決が困難又は特殊な案件等について、適宜同委員会を開催し、業務部全体で解決策を検討する。

目標／年度	R7	R8 ～ R11
補償検討委員会の設置・運用	要綱策定	各年度2回

イ 用地取得業務事務マニュアルの策定

公社において用地取得業務事務を行うためのマニュアルを策定する。

目標／年度	R7	R8 ～ R11
マニュアルの整備	整備	整備・修補

2 事業量の確保

公社は、「公有地の拡大の推進に関する法律」（昭和47年法律第66号。以下「公拡法」という。）に規定された業務として、公有地取得事業、土地造成事業及びあっせん等事業等を行うことができる。

公有地取得事業では、これまで多くの公共用地取得を行い、県の社会資本整備や県民の福祉の向上に大きく寄与してきた。しかし、県土木建築部では国からの交付金が充実し公有地取得事業の必要性が低下したことなどによりあっせん等事業が主流となり、公有地取得事業は長年実施されていない。公社での近年の実績としては、平成28年度から令和3年度にかけ

て、南部国道事務所から国道 58 号浦添拡幅事業等を受託している。

あっせん等事業は現在、県からの受託のみであり、県の公共用地取得額の約 40%を占め、用地取得執行体制を大きく補完している。一方、直近の事業年度では受託事業額約 25 億円であり、平成 28 年度の約 60 億円と比較すると大幅に減少している。

今後は、公有地取得事業及びあっせん等事業の事業量を安定的に確保するため、県土木建築部は元より、起業者となり得る各国道事務所や市町村に対しても、公社活用の提案を行うとともに、新規事業の情報収集を行う必要がある。さらに、特定駐留軍用地返還に関連した用地取得の需要が今後も見込まれるため、県企画部と連携し関係市町村に対して公社活用を提案していくことが重要である。

公有地取得事業とあっせん等事業は共に用地取得業務であり、公社が行う業務内容に共通点が多い。起業者視点でも公共用地取得という目的を達成するための相互に代替性のある事業であり、両事業を併用することにより効率的な用地取得が期待できる。このため、両事業を併用した用地取得について提案を行っていくことも有効である。

土地造成事業としては、豊見城市地先開発事業及び浦添市前田造成事業の 2 事業を行ってきた。土地造成事業の新規参画については、令和 3 年度から令和 5 年度まで西原工業地団地整備について調査・検討を行ってきたが、採算性等を理由に断念している。改めて新規事業を開拓するため、県内市町村における公社活用の提案及び需要調査が重要となる。更に、県商工労働部企業立地推進課と協力し、市町村における企業誘致のための造成事業について情報収集を行うことも有効である。

しかし、土地造成事業については、公有地取得事業やあっせん等事業に比べて、収支リスクが高くなるため、事業の実現可能性だけでなく採算性についても十分な調査を行う必要がある。

以上のとおり、今後の公社の展望として、事業量を安定的に確保し、健全な経営を目指す必要がある。

そのためには、新たな事業展開を担う企画部門の体制強化を行い、情報収集や事業展開を実施していくことが急務である。

また、沖縄県土地開発公社経営改善推進委員会（以下「経営改善推進委

員会」という。)においても、事業展開・拡大について審議し、職員への情報共有や計画的な業務推進を図ることも必要である。

(1) 公有地取得事業・あっせん等事業

ア 国、県、市町村等からの業務受託

- (ア) 各国道事務所へ公社活用の提案を行い、新規事業について情報収集を行う。
- (イ) 市町村等へ公社活用の提案を行い、新規事業について情報収集を行う。

目標／年度	R7 ～ R11
国道事務所への公社活用の提案・新規事業の情報収集	各年度1回
市町村等への公社活用の提案・新規事業の情報収集	各年度3回

イ 特定駐留軍用地に係る業務受託

特定駐留軍用地返還に係る用地取得事業への参画のため、関連市町村に対して公社活用の提案を行う。

目標／年度	R7 ～ R11
関連市町村への公社活用の提案	各年度1回

ウ 公有地取得事業及びあっせん等事業の併用

起業者に対して、公有地取得事業及びあっせん等事業併用による事業展開について、県の事業課及び各土木事務所等へ適宜提案を行う。

目標／年度	R7 ～ R11
県の事業課等へ提案	適宜

(2) 土地造成事業

ア 新規事業の実施に向けた情報収集及び可能性調査

- (ア) 市町村に対して、公社活用の提案と市町村の新規事業について情報収集を行う。
- (イ) 県商工労働部企業立地推進課と連携し、市町村における造成事業の動向について、情報収集を行う。
- (ウ) 事業実施に向けては、需要と採算を見極めながら慎重に進める。

目標／年度	R7 ～ R11
市町村への公社活用の提案・新規事業の情報収集	各年度3市町村
県企業立地推進課との連携による情報収集	各年度1回

(3) 新たな事業展開

ア 企画部門の強化及び運営会議の設置

(ア) 企画部門の体制の強化

(イ) 計画的な事業展開ができるよう経営改善推進委員会を活用し、事業拡大を推進する。

目標／年度	R7 ～ R11
経営改善推進委員会の活用	各年度2回

3 準備金の活用等による財務状況の強化

公社では、事業量の減少に伴い事業収益も減少しており、急激な改善は見込めない。そのため、財務状況の強化に向け、事業量の確保に加え、準備金や資産の活用、委託事務基準の見直しによる事業収益増に向けた取組、経費の節減により財務状況を強化していく必要がある。

公社は、豊見城市地先開発事業の実施により準備金を計上している。この準備金は、償還年限の長い地方債等の債券を購入し運用し、継続的な利息収益を得ている。一方、複数期の赤字決算による影響で現預金の保有量が低下し、今後、事業資金や運転資金として準備金を活用するため償還日前に売却する必要性が生じる可能性が高い。償還日前の売却は、債券価格変動のリスクを伴うため、購入時点で一定額の債券は定期的に償還日を迎えるようにするなど現預金を確保できるように配慮すべきであったことから、運用方針の見直しが必要である。

また、公有地取得事業又は土地造成事業に向けた資金調達に関し、債券償還日前売却と金融機関からの借入れのいずれを選択すべきかを、経済的・合理的に判断ができるよう基準を策定する必要がある。

その他の資産として、豊見城市地先開発事業の関連で豊見城市豊崎に平成16年から豊見城市道286号新設道路予定地を所有しており、未売却完成土地となっている。当該土地の維持管理のため定期的に除草作業を委託発注しており、経費の支出が生じている。豊見城市へは当該土地の買取り要請をしており、今後も買取り要請を継続する必要がある。

一方で、当該土地は民間による借地の需要があるため、賃借料収益が得られる面もあり、市への売却までは有効に活用することで収益の補助とな

っている。

公社が用地取得業務を通じて得られる事務費は、県の委託事務基準に基づいて算定されているが、あっせん等事業では事業損失が発生しており収支改善が経営の課題となっている。そのため、国や他道府県の動向を注視しつつ、県と連携し適切な委託事務基準について検証を行っていく必要がある。

支出については、これまでも、電気・水道使用量の削減、印刷用紙の削減、臨時職員等の配置の見直しを進め、一定の成果は得られている。本計画期間においては、機材等リースや委託業務などの長期契約についても必要性や適量を、その稼働率や利用頻度から判断し無駄がないかの確認を行いたい。また、デジタル技術を活用し、会議におけるパソコンやタブレットの利用による印刷物の削減や、ウェブ会議の積極的な活用により交通費の削減を実施していきたい。

(1) 準備金の活用方針の見直し

ア 準備金運用方針の見直し及び運用

公社の運転資金や事業資金への活用も考慮した期間・規模での債券運用ができるよう新規の債券購入や定期預金預入に関して、運用基準を見直す。

イ 公社事業への活用基準の策定及び運用

目標／年度	R7	R8 ～ R11
準備金運用方針見直し・運用	見直し	運用
公社事業への活用基準策定・運用	策定	運用

(2) 未売却完成土地の活用

ア 豊見城市へ早期買取りの要請

イ 豊見城市への売却までの期間において有効活用（賃貸）

目標／年度	R7 ～R11
豊見城市へ早期買取り要請	各年度1回
売却までの間の有効活用（賃貸）	各年度1件

(3) 委託事務基準の検証

ア 国、他道府県等の動向を注視しながら、県と連携し委託事務基準について検証を行う。

目標／年度	R7	R8 ～ R11
委託事務基準について県と検証	検証方法の協議	各年度1回

(4) 経費の節減

ア 公社経営に係る経費の節減

- (ア) リース契約や委託業務の契約期間の延長に際して、対象財又はサービスの稼働率や利用頻度を検証し再契約内容について検討する。
- (イ) 公社内の調整・会議においては、印刷物の配布は極力行わず各自のパソコンやモニターによりデータを共有する。
- (ウ) 中部土木事務所及び宮古土木事務所等との調整会議において、ウェブ会議を利用する。

目標／年度	R7	R8	R9	R10	R11
リース契約等の稼働率等確認（更新毎）	1回	1回	1回	1回	1回
調整等でのPC及びモニター利用による印刷物の削減	環境整備	前年度比3%削減	前年度比3%削減	前年度比3%削減	前年度比3%削減
ウェブ会議による調整会議の実施	12回	12回	12回	12回	12回

4 組織の強化（人材の育成と業務ルールの適正化）

公社組織を強化するには、人材を確保・育成し、活用が不可欠である。そして、業務の効率化を図るために執務環境を整えていく必要がある。

令和6年度の固有職員は24名であり、業務を遂行し管理部門を維持するのに必要な最小限の職員数である。この職員数を維持するため、退職者数に応じた職員採用は継続する必要があるが、今後事業量が増加し現在の職員数では対応が困難となることが予見される場合には、事業量に見合った職員数の採用が必要となる。

職員採用が平成6年度から15年間凍結されたことにより、令和6年度末時点での固有職員の年齢構成は、47歳から55歳までの固有職員が不在となり偏りが生じている。人材確保に当たっては、同様な世代的空白が生じないようにするためにも、断続的な職員採用を行うことが必要である。

年齢構成の偏りにより直近の課題となっているのが、次世代の管理職候補となる人材が不足している。本中期計画期間中に、現在管理職を務める

固有職員 5 名全員が管理監督職上限年齢である 60 歳を迎える。それに備えて管理職登用に向け人材を育成するために職員を管理職人材育成研修等へ派遣するなどの対策が急務である。また、状況に応じて、監理監督職上限年齢に達した職員を新管理職のサポートとして活用し、次世代へ橋渡しをしていく必要がある。

職員の男女別構成を見ると、男性職員 18 名、女性職員 6 名であり、男性職員の比率が高い状況である。特に 50 歳以上の女性職員が在職していないこともあり、管理職は全員が男性職員となっている。一方、40 歳未満では、それぞれ 5 名ずつとなっておりバランスはとれている。将来的に管理職においても男女のバランスがとれるよう、研修等を通じて女性管理職登用に向けた道筋を整えていく必要がある。

また、職員の採用・育成だけではなく、採用した職員の離職抑止への取組も求められる。職員に対して、用地取得業務に関する研修計画は整備しているが、公社の設立目的、法的位置づけ、財務状況、公社事業の見通し及び経営課題といった視点での研修が不足している。公社の組織的状況を理解することで、職員の士気向上や働きがいの向上が期待できる。また、ハラスメントも離職の要因となる。ハラスメント対策に関する研修は現在も実施しているが、継続していくことでハラスメント抑制の効果が維持される。

福利厚生面では、新たな制度を設けるなどにより拡充するのは、民間企業に比べて制約が多い。そこで、既に制度として運用されている育児休業の取得率の向上を通じて、ワークライフバランスの充足を目指したい。

執務環境整備については、保存文書の引継ぎや管理文書データベースが不十分であったり、各種業務データの保存方法が統一されていなかったりし、業務効率低下の要因となっている。そのため、保存文書の引継ぎを徹底し、管理文書についてはデータベースを構築するなど文書の所在検索を確率したい。また、パソコン上の各種データについても、保存ルールを確立・運用することにより、業務内容の共有化や引継ぎの円滑化に有効である。

ツール等については、一定水準は整っており、コロナ禍で広く広まったウェブ会議等にも対応している。一方、ウェブ会議の都度パソコンの配線を再接続する必要があり、その手間から普及の妨げとなっている。執務室に Wi-Fi 環境を整備しウェブ会議の利便性を向上させるとともに、モニターやプロジェクターを導入することにより、ウェブ会議の質向上を目指したい。

(1) 人材の確保・育成・活用

ア 年齢・性別においてバランスのとれた職員構成の構築

- (ア) 固有職員の新規採用
- (イ) 女性の管理職登用に向けた研修への派遣

目標/年度	R7 ~ R11
固有職員の新規採用	適宜
女性管理職登用に向けた研修への派遣	各年度 1 回

イ 職員の育成・ハラスメント対策

- (ア) 公社内職場研修の実施（設立目的、財務状況、事業計画、経営計画、及び経営課題、サービスなど）
- (イ) 各種ハラスメントに関する対策
- (ウ) 育児休業取得の推奨（所属長からの提案）

目標/年度	R7 ~ R11
公社内職場研修の実施	各年度 3 回
各種ハラスメント対策研修	各年度 1 回
育児休業取得の推奨（所属長からの提案）	100%

ウ 次世代管理職登用に向けた対策

- (ア) 管理職人材育成のための研修への派遣
- (イ) 60歳超職員が在職している場合において、必要に応じて新管理職の補助として活用する。

目標/年度	R7 ~ R11
管理職人材育成研修への派遣	各年度 1 名

(2) 執務環境の整備

ア 文書の整理・共有

- (ア) 年度毎の保存文書の引継ぎ
- (イ) 管理文書のデータベースの構築・運用
- (ウ) データ保存ルールの確立・周知・実施

目標/年度	R7	R8 ~ R11
保存文書の引継ぎ	全件	全件
管理文書のデータベースの構築・運用	構築	更新
データ保存ルールの確立・周知・実施	確立・周知	実施確認

イ ウェブ会議の環境整備

- (ア) Wi-Fi 環境の整備
- (イ) モニター又はプロジェクターの導入

目標／年度	R7	R8	R9 ～ R11
Wi-Fi 環境の整備	3階	4階	環境維持
モニター等の導入	機器選定	導入	モニター等の活用

第4 推進施策及び実施計画の実行及び評価

1 推進施策及び実施計画の実行

推進施策の内容については、全職員の共通認識とし、各施策等の目標達成に向け部課長を中心に実行する。

2 計画の評価

毎年度終了後に、当該年度の達成状況の評価をまとめ、経営改善推進委員会に諮り、結果を理事長に報告する。

達成状況の評価に際しては、次の評価基準に従うものとする。

【評価基準】

- A（順調）： 実施計画どおり又は前倒しで取組を推進している。
(90%以上)
- B（概ね順調）： 実施計画と比較して概ね取組を推進している。
(75%以上から90%未満)
- C（やや遅れ）： 実施計画と比較して若干の遅れがある。
(60%以上から75%未満)
- D（大幅遅れ）： 実施計画と比較して大幅に遅れている。
(60%未満)
- E（未着手）： 実施計画に示した活動に未着手