

長崎県行財政運営プラン2025(案)

～挑戦する組織への変革とデジタル改革～

令和3年2月

長崎県

目次

1. 策定の背景	1
(1) 県政を取り巻く環境変化と将来予想される社会情勢の変化	1
(2) 現在の行財政改革推進プランの取組	2
(3) 本県の財政状況	2
(4) 本県の組織運営の状況	3
2. 行財政改革の必要性.....	4
3. 行財政改革の位置付けと方向性.....	5
(1) 最終目標	5
(2) 位置付け	5
(3) 目指す姿	5
(4) 取組期間	5
(5) 推進体制と進捗管理	5
4. 取組の方向性.....	6
(1) 挑戦と持続を両立する行財政運営	6
(2) 行政のデジタル化と働き方改革	6
(3) 多様な主体との連携と人材育成	6
5. SDGs の理念を踏まえた取組について.....	7
6. 体系図	8
7. 具体的な取組項目.....	10
I 挑戦と持続を両立する行財政運営	10
II 行政のデジタル化と働き方改革	17
III 多様な主体との連携と人材育成	21

1. 策定の背景

(1) 県政を取り巻く環境変化と将来予想される社会情勢の変化

これから 2040 年頃にかけて、全国的に人口の減少や少子高齢化、インフラ¹の老朽化、地域コミュニティの衰退といったこれまでに経験したことのない社会の大きな変化が予測されています。

また、AI²、IoT³、ロボット、ビッグデータ⁴など、ICT⁵を中心とした新技術革新がこれまでにないスピードで進み、さらに、新型コロナウイルス感染症への対応としての「新しい生活様式⁶」の普及や社会経済情勢の変化に伴う価値観やライフスタイルの多様化も大きく進んでいます。

このような状況の中、令和 2 年 6 月 26 日に内閣総理大臣に提出された、国の第 32 次地方制度調査会の「2040 年頃から逆算し顕在化する諸課題に対応するために必要な地方行政体制のあり方等に関する答申」においては、これら地域社会の持続可能性に関する様々な課題を踏まえ、地方行政のあり方を変化・リスクに適応したものへと転換する必要性が示されており、「地方行政のデジタル化」、「公共私連携」、「地方公共団体の広域連携」等が掲げられています。

全国よりも早く人口減少社会が進行している本県の状況を踏まえ、本県においても、「長崎県 2040 年研究会」を設置し、本県が将来直面する課題やそれに対する対応の方向性について議論を重ねてまいりました。

一方で、県内においては、これから新幹線の開業や I R（統合型リゾート）の誘致など、本県の未来を大きく変える様々なプロジェクトが進展し、まちの佇まいが大きく変化していくとともに、産業構造も転換過程にあるという 100 年に一度の大きな変革時期にあります。

このような背景をもとに「県民が夢や希望を持てる将来像の発信」、「人口減少対策の強化と県民との意識共有」などを視点として、10 年後の本県の将来像を見据え、5 年間の政策の方向性を戦略的に示す「長崎県総合計画 チェンジ&チャレンジ 2025

¹ インフラ：インフラストラクチャ (infrastructure) の略。道路・港湾・河川・鉄道・情報通信基盤・下水道・学校・病院・公園など、経済・生産基盤を形成するものの総称。

² AI (Artificial Intelligence)：人工知能のこと。コンピューターを使って、学習・推理・判断など人間の知能の働きを人工的に実現したもの。

³ IoT (Internet of Things)：「モノのインターネット」と呼ばれ、あらゆるモノがインターネットにつながり、情報のやり取りをすること。

⁴ ビッグデータ：スマートフォン等を通じた位置情報や行動履歴、インターネットやテレビでの視聴・消費行動等に関する情報、また小型化したセンサー等から得られる膨大なデータのこと。

⁵ ICT (Information and Communication Technology)：「情報通信技術」のこと。

⁶ 新しい生活様式：長期間にわたって新型コロナウイルスの感染拡大を防ぐため、飛沫感染や接触感染等の対策を取り入れた新たな日常生活。令和 2 年 5 月、国の新型コロナウイルス感染症専門家会議の提言を踏まえ、厚生労働省が実践例を示した。

(以下「次期総合計画」という。)」を策定したところです。

この計画の実現に向けては、その基盤となる組織運営等が重要であり、今後の環境変化に対応しながら、新しい時代に果敢に挑戦できる組織運営と持続可能かつ安定的な財政運営を可能とするための行財政改革の推進が引き続き求められています。

(2) 現在の行財政改革推進プランの取組

本県は、これまでも、事業量や業務量に対応した必要な人員の確保を図りながら、昭和60年の「長崎県行財政改革大綱」の策定・実施以来、数次にわたり継続した行財政改革に取り組んでまいりました。

現行の長崎県行財政改革推進プランにおいては、「長崎県職員スピリット」を活かした組織運営と財政運営の基盤づくりを目指し、「事業・業務プロセスの見直し」、「より効果的・効率的に事業・業務を実施する職員の人材育成」及び「県政の将来に向けて持続可能かつ安定的な行財政運営」を柱とした63の個別項目に取り組んでおり、そのうち約9割は目標に対して一定順調に推移しているところであります。

職務遂行の心構え～長崎県職員スピリット～	5つのC
1 地域経営の責任者としての自覚を持ち、 具体的な成果を県民に還元しよう。	Chief
2 県民の思い、期待、痛みを汲み取り、 県民と同じ目線で物事を考えよう。	Catch
3 社会情勢や県政を取り巻く環境変化を敏感にとらえ、 仕事の不断の見直しに取り組もう。	Change
4 前例にとらわれず、 新しい発想・実践を試みよう。	Challenge
5 常に現状に対する危機意識、業務に対する コスト意識を持とう。	Cost

(3) 本県の財政状況

本県は、離島・半島地域を有し、教育や警察等を含む行政コストについて多くを要する一方で、県税などの自主財源に乏しく、国庫補助金や地方交付税への依存が大きい脆弱な財政構造となっております。

そのため、これまで「収支改善対策」や「長崎県行財政改革プラン」、「収支構造改革」、「長崎県「新」行財政改革プラン」に基づき総額1,154億円の収支改善に取り組み、現在の長崎県行財政改革推進プランにおいても、平成27年度からの「さらなる収支改善対策」を含め、令和元年度までに410億円の収支改善を図ってまいりました。

しかしながら、地方交付税等の減少や高齢化の進行に伴う社会保障関係費等の増加により、財源調整のための基金の取崩しを余儀なくされており、令和元年度末における基金残高は214億円にまで減少するなど、厳しい状況が続いております。

また、新型コロナウイルスの感染拡大の影響により、県民生活や県内経済に多大な影響が生じ、本県の県税等の主な収入について大幅な減収が見込まれているところであります。

こうしたことから、今後の財政運営に当たっては、新型コロナウイルス感染症による影響等を十分に注視しながら、引き続き収支の改善に力を注ぐとともに、より一層の事業の重点化を図るなど、効果的・効率的な事業執行と経費の節減に努めていく必要があります。

(4) 本県の組織運営の状況

本県の組織運営については、継続して行財政改革に取り組み、業務の集約化や外部化による組織・人員の見直し、職員給与の適正化のほか、「新・ながさき人材育成プラン21」を策定し人材育成などの取組を進めてまいりました。

さらに、現行の長崎県行財政改革推進プランにおいては、本来、力を入れるべき要素に十分に力を入れることができる環境づくりが必要な状況であるという課題認識のもとで、これまでの行財政改革の取組を更に深化させ、「しっかりとした現状分析に基づく政策の立案・実施・検証・改善という流れに職員の力を集中できる組織運営の仕組みづくり」として、「事業・業務のプロセスの見直し」など、組織運営の具体的な仕組みなどにも踏み込んだ改革のほか、意識と能力の高い人材育成などに取り組んできたところであります。

しかしながら、現状を鑑みると、これまで以上に県民ニーズは多様化し、環境変化のスピードも加速する中で、変化に対応できる職員の育成や組織のあり方の検討に加え、自然災害や新型コロナウイルス感染症への対応など、緊急的に多くのマンパワーを必要とする行政課題への迅速・柔軟な対応も必要となっています。また、成果につなげていくためには、全庁的に目標を設定・共有して政策形成や事業構築を進めるとともに、事業執行に当たっては、スクラップアンドビルドの徹底、デジタル化による県民サービスの向上や業務効率化、NPOや企業などの多様な主体との連携・協働がこれまで以上に重要になってまいります。

このようなことから、これまでの取組に新たな視点や取組を加えてさらに深化させ、

限られた行政資源の中にあっても、新たな時代に果敢に挑戦する県庁に変革していく必要があります。

2. 行財政改革の必要性

県政を取り巻く環境が大きく変化していく中であって、さらに将来を見据えた時、本県の組織運営の現状や財政状況等を踏まえれば、「変化をチャンス」と捉えて前向きに対応しながら、限られた人的資源や厳しい財政状況の中でも次期総合計画等を推進し、県民の皆様にご具体的な成果を還元していくためには、これまでのあり方などをそのまま継承するのではなく、シフトチェンジすべき部分は大胆に見直していくことが必要です。

そこで、今後の県の組織全体のあり方の目指すべき姿を考えると、「新たな時代に向かって挑戦していくこと」、「限られた資源の中でも持続可能であること」、「新技術などを活用しながら施策や業務を効果的・効率的に推進するスマートさを加速すること」、「多様な人材や主体が活躍していくこと」、「これまで以上に組織の枠を越えた連携を進めていくこと」が重要です。その際、このことについて、「職員一人ひとりや県民の皆様が共感を持って改革を進めていくこと」が肝要です。

しかしながら、これらは短期間で達成できることではないため、長期的な展望に立ち、目指す姿に向かって、一步一步、着実に礎を築きながら、改革の歩みを止めることなく取組を進めていく必要があります。

3. 行財政改革の位置付けと方向性

(1) 最終目標

施策の質や行政サービスの向上（県民への具体的な成果の還元）

(2) 位置付け

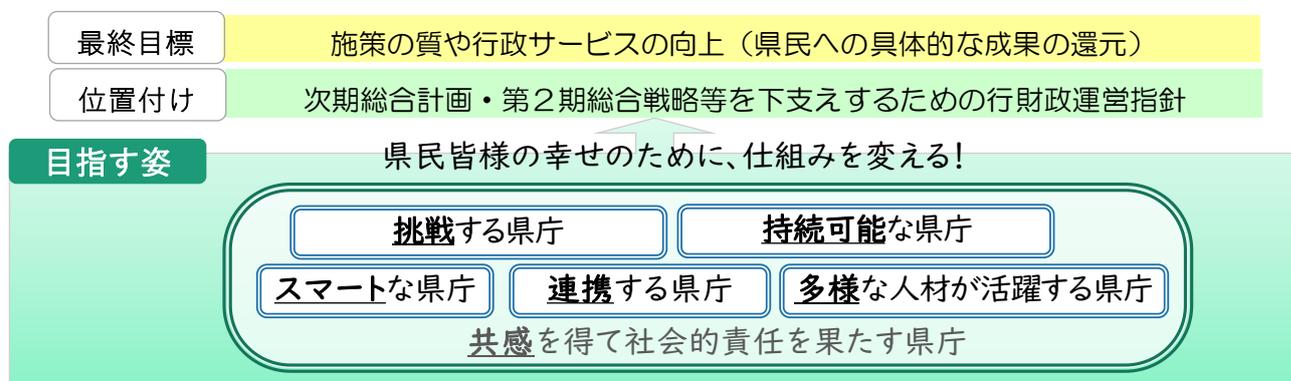
次期総合計画及び第2期長崎県まち・ひと・しごと創生総合戦略等を下支えするための行財政運営指針

(3) 目指す姿

「挑戦する県庁」、「持続可能な県庁」、「スマートな県庁」、「連携する県庁」、「多様な人材が活躍する県庁」

これらの目指す姿全体を通じた「共感を得て社会的責任を果たす県庁」

※ここで記載する「県庁」は、本県の知事部局をはじめ、各種委員会、交通局、県教育委員会、警察本部を含めた、県の行政事務を取り扱う組織の総称として分かりやすい表現として使用しています。



(4) 取組期間

取組期間は、次期総合計画と同じく令和3年度から令和7年度までの5年間とします。

(5) 推進体制と進捗管理

庁内の推進会議や検討チームなどにより、具体的な取組内容を議論し、計画を着実に推進するとともに、社会情勢の変化等に応じて取り組むべき項目の内容の見直しを検討するなど、柔軟な対応を行ってまいります。

4. 取組の方向性

(1) 挑戦と持続を両立する行財政運営

大きな環境変化の中で、新たな時代を切り拓いて挑戦し、成果を挙げていくためには、限られた人的資源や財源を有効に活用していく必要があります。そのためには、目標を共有しながら重点化や集約化などを進め、人材や時間、財源など、挑戦していくための資源も生み出しながら、成果を挙げていくための見直しが必要であり、これまでの行財政改革の取組に新たな視点も加えながら改革を更に進めていくことが重要です。

そこで、環境変化や有事にも対応できる、柔軟かつ機動的な組織運営を行うための仕組みづくりや挑戦に向けた政策形成機能の強化、持続可能な財政運営を行うための歳出・歳入両面からの対策等に取り組みます。

(2) 行政のデジタル化と働き方改革

I C Tを中心とした新技術の革新がこれまでにないスピードで進んでおり、県民の利便性向上と業務効率化のためにも行政のデジタル化を加速度的に進めていく必要があります。

また、人口減少の進行などの本県が抱える課題の解決に当たっては、その傾向を分析・把握し、次にどのような施策を展開すれば良いのかという観点から、ビッグデータの活用等により施策の深化を図るとともに、幅広い分野における積極的なI C T利活用による課題解決、新産業及び新サービスの創出を図ることが必要です。

そこで、電子申請システムの更なる活用や新技術等の有効活用により、行政サービスのデジタル化・効率化や地域課題の解決に向けた取組を促進するとともに、庁内業務のデジタル化と働き方改革を進めるため、業務の標準化等のプロセス改善を進め、A IやR P A⁷等のI C Tの有効活用により、業務の効率化・迅速化などを推進します。

また、テレワークの推進や新たなコミュニケーションツールの活用等により、職員のワーク・ライフ・バランスの推進や業務の生産性を高め、環境変化に対応した働き方の推進に取り組みます。

(3) 多様な主体との連携と人材育成

今後は人口減少・高齢化や税収減が進み、これまでと同じ組織・役割分担では行政サービスの維持が困難となることが想定されることから、公共私を越えた連携・協働の中で施策を構築し、県民への具体的な成果の還元につなげるための環境づくり

⁷ R P A (Robotic Process Automation) : これまで人間が行ってきた定型的なパソコン操作をソフトウェアのロボットにより自動化するもの。

や人材育成に取り組めます。

また、行政課題が多様化・複雑化する中で、単一部署では解決できない課題が増加しているため、職員が意欲を持って主体的に動き、成果につなげるような庁内連携の仕組みづくりを進めます。

さらに、時代の変化に対応し挑戦していくため、現場主義に基づき、関係者とビジョンを共有し、実現していく職員の育成等を推進します。

5. SDGs の理念を踏まえた取組について

SDGs (Sustainable Development Goals) は、2015 年の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」に記載された 2016 年から 2030 年までの国際目標です。

持続可能な世界を実現するための 17 の目標と 169 のターゲットから構成され、「地球上の誰一人として取り残さない」社会の実現を目指し、開発途上国のみならず先進国を含む国際社会全体の目標として、経済・社会・環境の諸問題を統合的に解決することを目指しています。

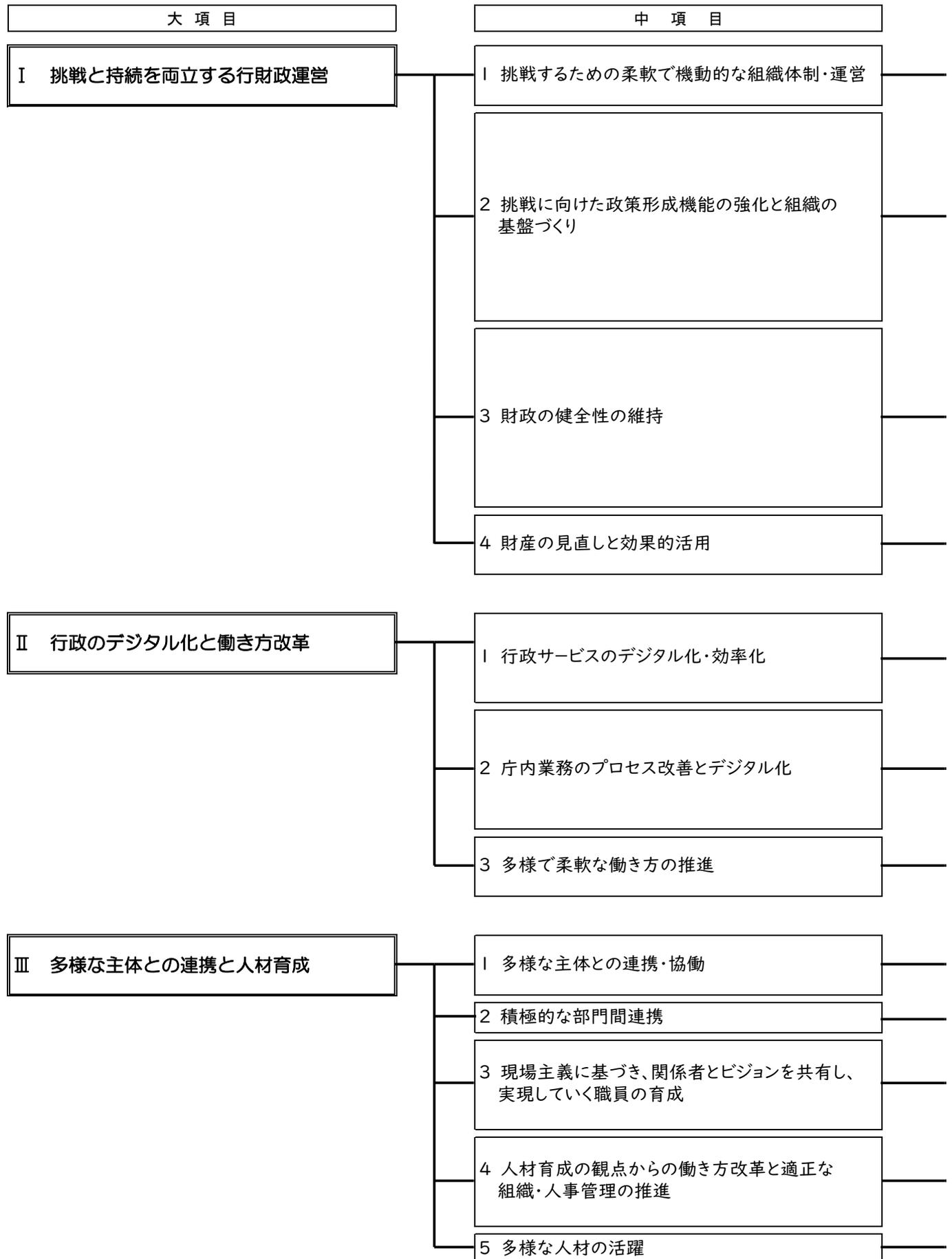
本県においても、この SDGs の理念を踏まえながら各取組を推進し、県民の皆様が安心して暮らせるような、持続可能なまちづくりと地域活性化を実現していくとともに、国際社会の一員として、SDGs の達成に貢献していくこととしており、次期総合計画においても、SDGs の理念を踏まえた政策の構築と展開を推進することとしております。

なお、今回策定するプランは、その次期総合計画を下支えするための行財政運営指針として位置付けており、本プランに掲げる取組を着実に実行することで、県の組織全体として SDGs の達成に寄与してまいります。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



6. 体系図



一連番号	個別項目（小項目）		掲載頁
1	(1)	環境変化に対応した柔軟かつ機動的な組織体制・運営への見直し	10
2	(2)	挑戦し成果を追求する職員の育成	11
3	(1)	政策形成機能の充実・強化	11
4	(2)	事業のスクラップアンドビルドの徹底	11
5	(3)	業務のさらなる集約化・外部化	12
6	(4)	内部業務の棚卸し	12
7	(5)	県南地区振興局の再編	12
8	(6)	高等技術専門校、農業大学の運営体制の見直し	13
9	(7)	試験研究機関の運営・取組の改善	13
10	(1)	施策の重点化・業務の効率化による歳出の見直し	13
11	(2)	人員・給与の適正管理	14
12	(3)	歳入の確保	14
13	(4)	公債費や県債残高の適正管理	15
14	(5)	環境変化に対応した公営事業サービスの提供	15
15	(6)	地方公社、林業公社の経営健全化	15
16	(1)	公共施設等総合管理の推進	16
17	(2)	県有財産の有効活用	16
18	(1)	行政手続のオンライン化促進	17
19	(2)	押印・書面・対面手続の見直し	18
20	(3)	ICTを活用した県民サービスの充実	18
21	(1)	業務の標準化・最適化	18
22	(2)	ICTを活用した行政事務の効率化	19
23	(3)	電子決裁とペーパーレス化推進	19
24	(4)	内部統制によるリスク管理の仕組みづくり	19
25	(1)	環境変化に対応した働き方の推進	20
26	(2)	職員が働きやすい活力ある職場づくり	20
27	(1)	多様な主体との連携・協働を支える仕組みづくり	21
28	(2)	市町との連携・補完・支援	22
29	(1)	成果につなげる庁内連携の仕組みづくり	22
再	(1)	挑戦し成果を追求する職員の育成	22
30	(2)	職員のネットワーク力強化	23
31	(3)	核となる職員の育成	23
32	(1)	デジタル化と職員の能力開発	24
33	(2)	人材育成に関する情報発信と自律的なキャリア形成	24
34	(3)	人材育成の観点からの職員が働きやすい活力ある職場づくり【取組は再掲】	24
35	(1)	多様な人材の確保・活躍推進	25

7. 具体的な取組項目

I 挑戦と持続を両立する行財政運営

県政を取り巻く環境は、人口減少・高齢化が進行している中にもあっても、Society5.0⁸時代の到来、新幹線やIRをはじめとする様々なプロジェクトの進展や産業構造の転換過程にあるという100年に一度の大きな変革時期にあります。

そうした大きな環境変化の中で、「変化をチャンス」と前向きに捉え、新たな時代に果敢に挑戦する県庁に変革していくため、新型コロナウイルス感染症の発生と全庁的な部局横断による対応等の経験も踏まえながら、環境変化や有事にも対応できる、柔軟かつ機動的な組織運営を行うための仕組みを構築します。

そのためには、挑戦に向けた政策形成機能の強化や組織の基盤づくりが必要となることから、機動的に動ける時間の確保や体制の見直しを進めていくとともに、これまで以上に県全体で目標を設定・共有しながら、重点的な方針を定め、総合的及び分野横断的な観点から政策形成を行う仕組みを強化します。また、歳出・歳入の両面において健全化に努め、収支の均衡を図りながら持続可能な財政運営に取り組みます。

さらに、今後、老朽化により維持管理費の増加が見込まれる公共施設等の適正管理や効果的活用等を進めます。

1. 挑戦するための柔軟で機動的な組織体制・運営

(1) 環境変化に対応した柔軟かつ機動的な組織体制・運営への見直し 1

環境変化や有事にも対応できる、柔軟かつ機動的な組織への見直しとして、部局横断のプロジェクトチームの制度化や所属内でのチーム制の導入など、既存の組織体制に捉われない、挑戦するための組織運営の仕組みを構築します。

また、業務内容に着目した効率化を図るため、機能別組織⁹の設置について検討していきます。

そのほか、新たな課題に的確に対応するため、随時必要な見直しを行うなど組織体制の最適化を図り、効果的・効率的な運営に努めていきます。

⁸ Society5.0：サイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会（Society）。

⁹ 機能別組織：行政機能（業務内容）に着目し編成した組織。例として、本県では令和2年度に「債権管理室」を設置。

➤ **主な取組項目**

- ・ 部局横断プロジェクトチームの制度化・運用
- ・ 所属内チーム制の導入
- ・ 新たな行政機能別組織の検討
- ・ こども医療福祉センターの地域への機能移行と効率的な運営

(2) 挑戦し成果を追求する職員の育成 **2**

課題と目標を共有して、職員が自らの役割を認識したうえで、それぞれの職員が挑戦し成果につなげ、職員が達成感を得るような仕事の進め方や職場環境づくりを推進します。また、挑戦し成果を追求する意識への改革を推進し、意欲向上を図ります。

➤ **主な取組項目**

- ・ 課題を早期発見し、最初に目標（成果・達成時期）、役割を共有してスタートする仕事の進め方の浸透
- ・ 褒める文化・失敗を活かす文化の醸成

2. 挑戦に向けた政策形成機能の強化と組織の基盤づくり

(1) 政策形成機能の充実・強化 **3**

県を取り巻く環境や課題を踏まえつつ、全庁的に目標を設定・共有しながら重点的な方針を策定し、総合的及び分野横断的な観点から政策形成や事業構築を行うとともに、成果につなげる不断の見直しに取り組みます。

また、社会経済や国等の最新の動きを把握するとともに、統計データなど定量的な情報を収集・分析し、活用すると同時に、地域の実情など定性的な情報も踏まえながら、より効果的な政策形成や事業構築を行う仕組みを強化します。

➤ **主な取組項目**

- ・ 目標を設定・共有し、政策形成や事業構築につなげる仕組みの強化
- ・ 統計データ等の収集・分析・活用による政策形成や事業構築

(2) 事業のスクラップアンドビルドの徹底 **4**

事業群単位での評価結果を事業のスクラップアンドビルドや予算の編成にしっかりとつなげていきます。

また、事業の選択と集中を更に進めるため、政策形成過程の中で、次年度の新規・拡充事業と廃止・見直し事業の方向性等の両面を議論する仕組みを構築します。

さらに、事業の再構築の過程で業務量が増大しないよう管理していく仕組みづくりを進めます。

➤ **主な取組項目**

- ・ 事業群評価の効果的活用
- ・ 政策形成過程の中で、次年度の新規事業等とスクラップの両面を議論する仕組みづくり

(3) 業務のさらなる集約化・外部化 **5**

総務事務等の業務を中心に、国等のデジタル化による行政事務の効率化の動きと連動しながら、更なる集約範囲の拡大について検討します。

また、民間の専門的なノウハウを活用することで、より効果的・効率的な業務の推進が図られる業務については、費用対効果や将来的な組織・人員体制を見据えながら、外部化を検討します。

➤ **主な取組項目**

- ・ 総務事務を中心に、さらなる集約範囲の拡大を検討
- ・ 更なる業務の外部化を検討

(4) 内部業務の棚卸し **6**

多様化する新たな行政課題に対応するため、既存の業務内容や事務手続などを含む業務の全体像を把握・検証しながら、業務プロセスを改善するなど、業務量の適正化につなげるための仕組みづくりを進めます。

➤ **主な取組項目**

- ・ 実態調査等の実施による検証と業務プロセス改善
- ・ 会議の運営効率化（開催数の抑制や事務効率化）

(5) 県南地区振興局の再編 **7**

県南地区振興局の再編を実施することにより、より高度な専門性及び柔軟性・機動性を備え、重点事業や災害対応に集中的に経営資源を投入できる体制を実現します。

県南地区振興局を集約するために必要な庁舎の建設を進め、県南地区の県民サービス提供の拠点かつ防災拠点となる庁舎を確保します。

▶ **主な取組項目**

- ・ 県南地区振興局の再編

(6) 高等技術専門校、農業大学校の運営体制の見直し 8

高等技術専門校については、県内企業や在職者等ニーズの変化に対応しながら、引き続き運営体制の見直しや効率的な運営を推進します。

農業大学校については、農林技術開発センターとの一体的な整備を進め、研究と教育の総合拠点整備を行うことにより、施設の共同利用やスマート農業等の新しい技術も含めた実践的な教育を推進します。

▶ **対象施設**

- ・ 長崎高等技術専門校
- ・ 佐世保高等技術専門校
- ・ 農業大学校

(7) 試験研究機関の運営・取組の改善 9

現場や地域社会のニーズの把握、研究分野の重点化、試験研究機関間や大学との連携強化を進めるなど、効率的な運営を図ります。

また、連携強化による共同研究体制の構築や研究員の資質の向上を図るとともに、外部資金の積極的な活用に努めます。

▶ **対象施設**

- ・ 環境保健研究センター
- ・ 工業技術センター
- ・ 窯業技術センター
- ・ 総合水産試験場
- ・ 農林技術開発センター

3. 財政の健全性の維持

(1) 施策の重点化・業務の効率化による歳出の見直し 10

限られた財源を有効に活用し施策の重点化を図るため、必要性や効果等の検証により、事業の選択と集中に取り組みます。

また、県の関与の必要性や費用対効果等の観点から、県単独補助金等の見直しを図るとともに、ICTを活用した業務の効率化等による内部管理経費の縮減に取り組み

ます。

▶ **主な取組項目**

- ・ 選択と集中による事務事業の見直し
- ・ 県単独補助金等の見直し
- ・ ICT等を活用した内部管理経費の縮減
- ・ 部局への予算の枠配分を通じた業務の効率化

(2) 人員・給与の適正管理 11

県民サービスの維持・向上に努めつつ、財政への影響等を踏まえ、事業のスクラップの徹底、業務の外部化、事務の効率化などにより、引き続き適正な職員配置に取り組みます。

また、職員給与については、今後も、県民の理解が得られるように、人事委員会勧告や国・他県の状況等を踏まえ、引き続き適正に管理します。

▶ **主な取組項目**

- ・ 多様化する行政需要等に対応した適正な定員管理
- ・ 人事委員会勧告・報告を踏まえた給与改定及び適正な給与の支給

(3) 歳入の確保 12

県税収入等の自主財源の安定的な確保を図るとともに、国庫補助金等の有利な財源の有効活用や引き続き地方税財源の一層の充実・強化に向けた国への働きかけに取り組みます。

▶ **主な取組項目**

- ・ 県税の徴収率の向上と未収額の縮減
- ・ ふるさと納税等の推進
- ・ 税外未収金の適正な管理
- ・ 国庫補助金や交付金等の有利な財源の有効活用
- ・ 特定目的基金等の有効活用

(4) 公債費や県債残高の適正管理 13

健全な財政運営を維持するため、交付税措置のある有利な県債の活用による将来負担の抑制や公債費の平準化に取り組みます。

また、防災・減災や地域経済、雇用情勢等に十分配慮しつつ、実質的な負担を踏まえた投資的経費の重点化・効率化を図ることにより、県債残高の適正管理に取り組みます。

▶ 主な取組項目

- ・ 交付税措置のある有利な県債の活用による将来負担の抑制
- ・ 過年度発行の県債に係る公債費の平準化
- ・ 多様な資金調達
- ・ 実質的な公債費負担を踏まえた投資的経費の重点化・効率化による県債残高の適正管理

(5) 環境変化に対応した公営事業サービスの提供 14

公営企業を取り巻く環境変化を踏まえたサービスの提供や経営健全化を推進するなど、経営基盤の強化等による経営健全化に取り組みます。

(本県の公営企業)：港湾施設整備、長崎魚市場、流域下水道、交通事業

▶ 主な取組項目

- ・ 経営計画等の策定と着実な推進による経営の健全化
- ・ 環境変化を踏まえたサービスの提供

(6) 地方公社、林業公社の経営健全化 15

地方公社、林業公社の経営健全化のために適切な指導・監督に努めます。

(本県の地方公社)：土地開発公社、住宅供給公社、道路公社

4. 財産の見直しと効果的活用

(1) 公共施設等総合管理の推進 16

公共施設等の全体の状況を把握し、長期的な視点をもって、更新・統廃合・長寿命化などを計画的に実施するために策定した個別施設計画に基づき、各種施設で予防保全型管理による施設の長寿命化や保有資産の総量適正化を図ります。

➤ 主な取組項目

- ・長崎県公共施設等総合管理基本方針に個別施設計画の内容を反映
- ・予防保全型管理による公共施設等の長寿命化を実施
- ・庁舎や職員公舎などの集約化等による保有資産の総量適正化を推進

(2) 県有財産の有効活用 17

歳入確保や保有コストの圧縮を図るため、未利用地の活用又は売却や広告掲出制度の拡大を推進するとともに、公共施設の建設・維持管理にはPPP/PFI¹⁰をはじめとする民間活力の活用を検討します。

公の施設¹¹については、老朽化、利用者の減少に伴う維持管理コストの増大等に対応していくため、各施設の設置目的や類似施設等の設置状況を踏まえて、施設の廃止を含めた見直しを行います。

➤ 主な取組項目

- ・未利用地の活用や売却
- ・新たなネーミングライツの導入検討やデジタルサイネージ¹²の利用拡大
- ・公の施設の見直し

¹⁰ PPP/PFI：PPP (Public Private Partnership) とは、行政と民間が連携してお互いの強みを活かしながら最適な公共サービスの提供を図る手法の総称。PFI (Private Finance Initiative) はPPPの代表的な手法の一つで、従来、国や地方自治体が提供してきた公共施設等の建設、維持管理、運営等に民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用することにより、公共部門が直接実施するよりも効率的・効果的に実施する手法。

¹¹ 公の施設：「住民の福祉を増進する目的をもってその利用に供するための施設」(地方自治法第244条)とされ、衛生施設、体育施設、社会教育施設、宿泊施設、公園、会館等が該当する。

¹² デジタルサイネージ (Digital Signage)：公共空間や交通機関等の様々な場所でディスプレイ等の電子的な表示機器を使って情報発信を行うシステム。

II 行政のデジタル化と働き方改革

ウィズコロナや「2040年問題¹³」への対応など、県民の利便性向上と業務効率化のためにも行政のデジタル化を加速度的に進めていく必要があります。

また、人口減少の進行などの本県が抱える課題の解決に当たっては、その傾向を分析・把握し、次にどのような施策を展開すれば良いのかという観点から、ビッグデータの活用等により施策の深化を図るとともに、幅広い分野における積極的なICT利活用による課題解決、新産業及び新サービスの創出を図ることが必要です。

そのため、デジタル化の前提となる押印・書面・対面を原則とした行政手続等の抜本的な見直しを進め、電子申請システムの更なる活用につなげるとともに、新技術等の有効活用により、行政サービスのデジタル化・効率化や地域課題の解決に向けた取組などを促進します。

また、庁内業務のデジタル化と働き方改革を進めるため、業務の標準化等のプロセス改善を進め、電子決裁の利用徹底やRPA等のICTの有効活用により、業務の効率化・迅速化などを進めます。

多様で柔軟な働き方を推進するため、テレワークの推進や新たなコミュニケーションツールの活用等により、職員のワーク・ライフ・バランスに配慮しながら業務の生産性を高める、環境変化に対応した働き方の推進に取り組みます。

1. 行政サービスのデジタル化・効率化

(1) 行政手続のオンライン化促進 18

県で運用している電子申請システムの更なる活用や申請書類等の見直しの実施により、県民の利便性向上と業務効率化を図ります。

▶ 主な取組項目

- ・電子申請システムを利用する所属や申請手続の拡大

¹³ 2040年問題：今後も人口減少が一定避けられない状況や少子高齢化の進行により、今後10～20年後に訪れる社会経済環境の変化。国立社会保障・人口問題研究所の推計によれば、我が国においては、2040年に高齢者人口のピークを迎えることが見込まれていることに加え、本県の高齢者人口は、国よりも15年早い2025年頃にピークを迎え、2040年頃には、生産年齢人口が県人口の5割を切る事が予測されていることから、2040年頃にかけて、労働力不足や地域経済の縮小、インフラの老朽化など様々な影響が顕在化することが懸念される。

(2) 押印・書面・対面手続の見直し 19

押印の見直しなどオンライン化の前提となる行政手続の抜本的な見直しを進めることにより、県民の利便性向上と業務効率化を進めます。

▶ 主な取組項目

- ・ 押印を必要とする行政手続の見直し
- ・ 押印等の根拠となる規定の改正

(3) ICTを活用した県民サービスの充実 20

産学金官連携により立ち上げた「ながさき Society5.0 推進プラットフォーム」において、行政手続のオンライン化、マイナンバー制度の利活用、スマート自治体への転換などの質の高い行政サービスの提供はもとより、県・市町等が有する多種多様なデータの集積・オープン化及び利活用を一層促進し、地域課題解決による地域活性化や産業振興を図ります。

▶ 主な取組項目

- ・ データ連携基盤¹⁴の構築
- ・ マイナンバー制度及びマイナンバーカード、チャットボット¹⁵の利活用推進

2. 庁内業務のプロセス改善とデジタル化

(1) 業務の標準化・最適化 21

各職場において業務の見える化や業務見直しに継続的に取り組むとともに、複数の所属において共通する業務の処理手順や様式の統一化による業務の標準化を推進します。その際、庁内に設置した部局横断的組織「長崎県 Society5.0 推進本部」において検討のうえ、庁内における業務のデジタル化を推進します。

また、庁内システムの機能改修や対象範囲の拡大により、安定的かつ効率的な事務処理を図ります。

¹⁴ データ連携基盤：インターネット等を通じて誰でも自由に入手し、利用・再配布できるデータであるオープンデータを一つに集約し、通信ネットワークを通じて共同利用できる環境。

¹⁵ チャットボット：テキストや音声での問合せに対して回答などの会話を自動的に行うプログラム。

➤ **主な取組項目**

- ・既存の庁内システムの更なる活用と改善
- ・複数の所属において共通する業務の処理手順等の統一やマニュアル化
- ・会計事務の更なるシステム化

(2) ICTを活用した行政事務の効率化 22

AI、RPA等の新たな技術やサービスを積極的に活用し、業務効率化やコスト削減を図るとともに、データ連携基盤を通し、分野・組織横断的なデータの集積・共有及び利活用を推進します。

➤ **主な取組項目**

- ・データ連携基盤の構築（再掲）
- ・国の「自治体DX推進計画」に基づく自治体の情報システムの標準化・共通化等の取組の推進
- ・AI、RPAを活用する業務の拡大
- ・テレビ会議システムの利用拡大

(3) 電子決裁とペーパーレス化推進 23

業務効率化や公文書の検索性向上のため、電子決裁の利用を徹底します。また、電子決裁システムと他システムとの連携やシステムの改善を進めることで、適正な公文書管理を図りながら、庁内業務の更なるペーパーレス化を推進します。

➤ **主な取組項目**

- ・電子決裁の利用徹底
- ・電子決裁システムや文書保管システム、文書台帳システム等の連携・改善
- ・庁内会議のペーパーレス化推進

(4) 内部統制¹⁶によるリスク管理の仕組みづくり 24

事務上のミスや不適切な会計処理等を防ぐ対策として、職員個人の能力やマンパワーに依拠した対応から、組織的に事務ミス等を防ぐ仕組み化を進めます。

¹⁶ 内部統制：県の組織目的達成のため、それらを阻害する事務上の要因をリスクとして識別・評価し、対応策を講じることで、事務の適正な執行を確保すること。

➤ **主な取組項目**

- ・「標準化」「可視化」等の視点で組織的な事務ミス防止を推進
- ・リスク管理の仕組み化により、事前対策（リスク管理活動）を強化

3. 多様で柔軟な働き方の推進

(1) 環境変化に対応した働き方の推進 25

テレワークやフレックスタイム制、テレビ会議などの新たなコミュニケーションツールの更なる活用により、職員個人のワーク・ライフ・バランスの推進や生産性向上を図ります。また、感染症や災害等へのリスク管理の観点から、時差出勤やテレワーク、ワークエリア等を活用した分散勤務を推進します。

➤ **主な取組項目**

- ・テレワーク対応端末等の環境整備及びテレワークの推進
- ・フレックスタイム制の推進
- ・時差出勤や分散勤務の推進

(2) 職員が働きやすい活力ある職場づくり 26

効果的なOJTに向けたコミュニケーションの充実、メンタルヘルス・ハラスメント対策の推進や長時間労働の是正を推進します。また、エンゲージメント¹⁷に関する意識調査を実施するなど、エンゲージメントの状態の把握及び向上を図ります。

➤ **主な取組項目**

- ・効果的なOJTに向けたコミュニケーションの充実
- ・メンタルヘルス・ハラスメント対策の推進
- ・長時間労働の是正に向けた取組
- ・エンゲージメントに関する意識調査の実施

¹⁷ エンゲージメント：ここでは「社員が自らのキャリアビジョンと組織の目標を一致させながら、主体的に仕事や組織に貢献する意欲や姿勢を表す概念」としている。多くの企業では、アンケート調査等により社員のエンゲージメントの状態を把握し、各種施策の改善に活用している。

Ⅲ 多様な主体との連携と人材育成

今後は人口減少・高齢化や税収減が進み、これまでと同じ組織・役割分担では行政サービスの維持が困難となることが想定されることから、公共私を越えた連携・協働の中で施策を構築し、県民への具体的な成果の還元につなげるための環境づくりや人材育成に取り組みます。

また、近年、行政課題が多様化・複雑化する中で、単一部署では解決できない課題が増加していることから、プロジェクトチーム制の活用など、職員が意欲を持って主体的に動き、成果につなげるような庁内連携の仕組みづくりを進めます。

時代の変化に対応し挑戦していくため、現場主義に基づき、関係者とビジョンを共有し、実現していく職員の育成を図り、人材育成の観点からの働き方改革と適正な組織・人事管理の推進及び多様な人材の活躍を推進します。

1. 多様な主体との連携・協働

(1) 多様な主体との連携・協働を支える仕組みづくり 27

公共私を越えた連携の芽が、具体的な取組に発展し、県民への成果の還元につながるよう、引き続き協働サポートデスクの活用を進めるとともに、誘致企業や県内外の民間企業等との連携による地域課題解決や効果的な施策構築を図る機会の創出など、NPOや民間企業、大学等の地域社会を支える多様な主体との連携・協働、ひいては共創を促進するための環境づくりや仕組みづくりに取り組みます。

また、「知事への提案」、「県へのご意見・ご提案」、「県政相談」など、県民の声を直接聴く広聴制度の充実を図るとともに、引き続き、パブリックコメントや県政出前講座の利用促進を図り、県民の意見を県政に反映させます。

九州各県をはじめとする他県との連携についても、引き続き、九州地方知事会などへの積極的な提案を通じた新たな政策連携等に取り組みます。

▶ 主な取組項目

- ・ 協働サポートデスクにおけるNPO、県、企業等からの協働に関する相談や事業企画提案への対応
- ・ 民間企業、大学等多様な主体と連携した新たな取組の創出
- ・ 九州各県との連携推進
- ・ 広聴制度の充実と県民の意見の県政への反映
- ・ 県政情報の分かりやすい発信
- ・ 審議会等における公募委員の登用促進・女性委員登用促進

(2) 市町との連携・補完・支援 28

人口減少社会においても県・市町ともに行政サービスを安定的に提供し続けることを目指し、将来の行政運営面で生じる様々な課題に関する調査・研究・議論を行い、県と市町が協働・連携することによる「行政サービスの維持・向上」と「業務の効率化」を目指します。

また、地域や市町との連携強化を図り、市町等の有するデータも活用しながら、検証や分析に基づき、地域の実情に応じた人口減少などの課題への取組を支援します。

▶ 主な取組項目

- ・スクラムミーティングによる県・市町の連携推進
- ・「人口減少社会に適応した行政サービスの提供のあり方研究会」の実施及び具体的な連携等の推進
- ・各市町の個別課題に応じた事業構築の支援

2. 積極的な部門間連携

(1) 成果につなげる庁内連携の仕組みづくり 29

部局横断的な行政課題に柔軟かつ機動的に対応していくため、クロスファンクショナル¹⁸の推進を図るとともに、庁内連携を促進するための評価手法の検討など、部門間連携を推進する仕組みを構築します。

▶ 主な取組項目

- ・プロジェクトチーム制や兼務発令等を活用した部門間連携の推進

3. 現場主義に基づき、関係者とビジョンを共有し、実現していく職員の育成

(1) 挑戦し成果を追求する職員の育成【再掲】

課題と目標を共有して、職員が自らの役割を認識したうえで、それぞれの職員が挑戦し成果につなげ、職員が達成感を得るような仕事の進め方や職場環境づくりを推進します。また、挑戦し成果を追求する意識への改革を推進し、意欲向上を図ります。

¹⁸ クロスファンクション：各部門から横断でメンバーを集め、さまざまな経験・知識を出し合い、具体的なテーマについて検討、実行へとつなげる取り組み。

➤ **主な取組項目**

- ・課題を早期発見し、最初に目標（成果・達成時期）、役割を共有してスタートする仕事の進め方の浸透
- ・褒める文化・失敗を活かす文化の醸成

(2) 職員のネットワーク力強化 30

現場と接する機会・時間の確保・拡大に向けた取組を推進するとともに、人事交流の拡大等により県庁内外の人脈・ネットワークづくりに取り組みます。

➤ **主な取組項目**

- ・業務見直し等による現場と接する機会・時間の確保・拡大
- ・民間、国、他県、市町等との人事交流の更なる拡大
- ・職員同士の交流機会の拡大

(3) 核となる職員の育成 31

各分野における人材育成方針の充実や各種専門研修の計画的な実施等により、中核となり得る人材の育成を図ります。

➤ **主な取組項目**

- ・分野別の人材育成プログラムの充実
- ・計画的かつ実践的な専門研修の実施
- ・専門性向上等に向けた在職期間の長期化

4. 人材育成の観点からの働き方改革と適正な組織・人事管理の推進

(1) デジタル化と職員の能力開発 32

業務のデジタル化による創造的業務へのシフトを図るとともに、職員に求められるデジタル的発想¹⁹や必要なスキルを職員に見える化し、その能力開発を図ります。

▶ 主な取組項目

- ・職員に必要とされるデジタル的発想や必要なスキルに見える化
- ・職員の能力開発に向けた研修等の実施
- ・庁内におけるICT利活用に係る職員の意識醸成・啓発

(2) 人材育成に関する情報発信と自律的なキャリア形成 33

管理職層からの継続的な人材育成に関するメッセージや職員の経験・スキル、人材育成支援情報の発信を図りながら、職員の自律的なキャリア形成を推進します。

▶ 主な取組項目

- ・管理職層からの継続的なメッセージ発信
- ・職員の経験やスキルのデータベース化・オープン化
- ・人材育成支援情報の一元的な発信

(3) 人材育成の観点からの職員が働きやすい活力ある職場づくり 34

〔取組は再掲〕

効果的なOJTに向けたコミュニケーションの充実、メンタルヘルス・ハラスメント対策の推進や長時間労働の是正を推進します。また、エンゲージメントに関する意識調査を実施するなど、エンゲージメントの状態の把握及び向上を図ります。

▶ 主な取組項目

- ・効果的なOJTに向けたコミュニケーションの充実
- ・メンタルヘルス・ハラスメント対策の推進
- ・長時間労働の是正に向けた取組
- ・エンゲージメントに関する意識調査の実施

¹⁹ デジタル的発想：ここでは「ICTを活用すればこういうことができるのではないか、そのためにはこうすればいいのではないか」といった発想のこと。

5. 多様な人材の活躍

(1) 多様な人材の確保・活躍推進 35

女性・高齢層・障害者・会計年度任用職員の活躍推進に向けた人事配置・環境整備を行います。また、優秀な人材・多様な人材の確保に向けた取組を推進します。

▶ 主な取組項目

- ・ 活躍推進に向けた適正な人事配置や研修の実施
- ・ 女性の管理職登用の推進
- ・ 優秀な人材の確保に向けた採用手法の見直し
- ・ 外部人材の積極的な登用