

意見書(案)

平成22年11月 日  
長崎県行財政改革懇話会

## 目次

1	意見書を策定するにあたって	1
2	改革の方向性	2
3	具体的な取組について	3
1	県民と対話する新たな県庁の創造	3
2	地域主権時代に対応した基礎自治体重視の県政	4
3	民間等との協働による県民の県政への参画	5
4	時代の変化に的確に対応できる行政体制の整備	6
5	県民のニーズ（期待）に柔軟に対応できる職員・職場づくり	7
6	県政の将来に向けて持続可能かつ安定的な行財政運営	8
4	おわりに	9
5	長崎県行財政改革懇話会の開催状況	10
6	長崎県行財政改革懇話会委員名簿	11
◆	懇話会における主な意見（資料編）	

# 長崎県行財政改革懇話会 意見書（案）

## 1 意見書を策定するにあたって

今回の行財政改革懇話会は、これまで県が直面していた課題、これまでの懇話会からの意見とは異なる観点から議論を進めてきた。本県、九州、そして日本を取り巻く経済環境は、前回の懇話会開催時に比較して一層厳しい。昨今の経済状況を背景に地域間経済格差は拡大し、地域主権への議論が一つの論点となっている。

長崎県が真に自立し、持続的成長を享受するためには、これまでに引き続き行財政改革に努力する必要がある。本年7月より開始された当懇話会は11月までに8回の会議、1回の小委員会、その他各委員の個別意見聴取を重ねてきた。そこでは、「地域主権」という概念を中心に議論が進められてきた。

前回の行政改革懇話会の意見、行財政改革大綱にしたがい、職員数の厳格な管理や事業の見直しなどを通じて行財政改革は着実に進められており、歳出の削減のみで今回の行財政改革の目的を達成することは困難であるとの共通認識を得た。無論のこと、基金の取り崩しは依然として不可避であるとの予想からしても、経費の適切な管理等を通じてさらなる財政改革を着実に進める必要がある。

個々の職員の能力向上、柔軟な組織構築はこれまでも指摘されてきたが、その成果は十分とは言いがたい。職員が県民の一人であるとの認識を強く持ち、また県民が政策の立案過程に参画しうる制度の導入は、県民と職員が協働して本県の行財政運営を担うことを可能とする。高い志を有する職員と、その志を共有する住民がともに進める行財政改革を強く望むものである。県民個々やその一員たる県職員に自己責任の意識なくして、地域主権が実を挙げることは不可能である。県経済を取り巻く環境、県経済の現状は極めて厳しい。ここに記した意見を参考に行財政改革を進め、次の世代に繋げる行財政体制の整備を切望する。

平成22年11月 日

長崎県知事 中村 法道 様

長崎県行財政改革懇話会 会長 須齋正幸

## 2 改革の方向性

### ○ 地域主権改革による時代の変化

本県においては、人口減少や少子高齢化などの進展による社会構造の大きな変化や、景気後退や消費低迷等により地域経済が疲弊し、産業活動も停滞気味であることから、県財政は年々厳しさを増している。市町においても、市町村合併から県内の殆どの市町が合併から5年以上を経過し、合併による特例措置が終了する期限も近づいてくることから、市町の財政状況についても、今後さらに厳しさを増してくると思われる。

このような中、国が断行する地域主権改革においては、国から地方へ権限と財源の移譲がなされ、地方の裁量が高まる一方で、地方自らの判断と責任で主体的な行政運営を行う必要がある。これまで国が企画・立案した政策に依存し、全国一律で実施していた行政サービスを、地域の諸課題に対応した政策として地方自らが考え、住民とともに実践していくことが求められる。このためには、限りある資源の中で、最小のコストを用いて最大の効果が発揮できるように実践していかなければならない

また、「住民に身近な行政はできる限り市町に委ねる」べきであることから、市町と県の役割分担を明確にしたうえで、お互いに不足する機能を補完しながら、これまで以上に連携を深め、効率的・効果的な体制を構築していくことが求められる。

### ○ 行政改革に取り組む姿勢

地方自らの考えで施策を実現するためには、県民の意見を十分に把握し、県民が地域経営の責任主体として県と一緒にあって施策を検討し、その実現を目指すことができる行政体制へと改革していくことが求められる。

その中で、職員においては、県民の幸福追求のために高い目的意識を持ち、国や他者に依存するのではなく、自らが地域に出て実態を把握し、諸課題を解決する施策を積極的に提案し、県民とともに実践していくという意識が必要である。また、組織においては、職員の誰もが政策・施策を提案しやすく、各々の能力が発揮しやすい職場づくりが必要である。

このためには、職員の意識改革・人材育成が重要であり、職員一人ひとりがこの改革の理念を十分理解し、責任を持って実践していくことが求められる。

### ○ 安定的な財政運営

本年9月に策定された長崎県中期財政見通し（平成23年度～27年度）によると、これまで実施してきた数次の収支改善対策により、当面財源調整用の基金が枯渇する状況は回避できる見通しである。

しかしながら、県税などの自主財源が少なく、歳入の多くを地方交付税や国庫補助負担金に依存する脆弱な財政構造となっており、今後も増加する社会保障費等に対応するため、基金を取り崩しながらの予算編成を余儀なくされる見込みである。

このような状況を踏まえ、今後も将来に向けて持続可能かつ安定的な行財政運営を行っていくには、引き続き行財政改革が求められているところである。

### 3 具体的な取組について

・当懇話会は、県の「新たな行財政改革計画」の策定にあたり、以下の観点で議論をまとめた。

以下、各項目ごとに具体的な方向性を示しているので、これに沿って新たな行財政改革に取り組むことを求める。

#### 1 県民と対話する新たな県庁の創造

県においては、これまで情報公開条例に基づく県政情報の提供・開示や、県政テレビ番組、広報誌、ホームページなど様々な媒体を活用した広報活動を行い、また、県政に対する意見を幅広くもらうため、「県政アンケート調査」やインターネット等の媒体を活用した県民への意向調査、最近では「知事への提案ボックス」の設置や、「知事への提案レター」を作成するなど広聴活動にも努めている。

しかしながら、地域を取り巻く社会情勢は刻々と変化しており、県民が行政に対して求めることや期待も時代とともに変化している。このため、地域の諸課題に応じた政策を実現するために県民が何を必要としているのか、また、現在の行政サービスで不足することへの県民の要望・要求などをこれまで以上に積極的に把握することが重要であり、県民としっかりと双方向で対話し、そういった声を政策企画・立案段階から取り込んで、時代にあった施策を県民とともに考えることが重要である。

県民の声が県政に反映されることによって、県民が県政をより身近に感じることができ、一体感が醸成され、県民のための県政であるとの信頼関係が芽生え、県民が地域経営の責任主体として県政に関心を持ち、自ら積極的に参画していける仕組みが構築されることが期待できる。

今後、これまで以上に県民目線に立った情報提供の工夫や、県が発信する情報が一方通行にならないような県民との対話手法、県民に意見を求めるだけでなく、実際に出向いて直接県民の声を聞くような姿勢が必要である。

#### ①県民視点に立った積極的な情報発信

県から情報を発信する時は、県民目線に立った工夫を行うことが必要である。情報を発信する側からの考えだけでなく、情報を受け取る側の立場に立って、どうしたらより多くの県民の目に触れるのか、受け取った情報が県民に分かりやすいものとなっているのかを考えることが求められる。

#### ②県民ニーズの的確な把握

県民ニーズは、社会情勢の変化とともに多様化・複雑化しており、その事を的確に把握し、県政に反映させることが県民の期待、信頼に応えることとなる。十分に県民ニーズを把握するためには、パブリックコメントや意見照会など県民に意見を求める待ちの姿勢だけでなく、県が把握したいことをあらゆる地域に直接出向いて県民の声を聴取する姿勢が必要である。

## 2 地域主権時代に対応した基礎自治体重視の県政

地域主権改革の進展により、住民に身近な行政はできる限り市町に委ね、県は、市町が担えない広域的な事務や市町の支援を担うこととなるため、これまで以上に地方自らの判断と責任で施策を行うことが求められることとなる。地方自治体は、これまで国に対して政策の企画・立案を依存し、その一方で、社会資本整備や補助金などの要望・陳情活動に努めてきたが、これからは、国からの自立を図り、自らが地域のニーズに則した施策を考え、実践していくことが求められる。

このような中で、今後国から地方自治体に対して組織や権限とともに、人員、財源等が大幅に移譲されることが想定されることから、県においては、地域の実態に応じた広域的な施策や方向性を主体的に決定していくことが求められるとともに、住民に身近な基礎自治体の役割が益々重要となることから、行政体制の整備・強化、人材育成等を支援していく必要がある。このため、市町と県との人事交流や共同プロジェクト等による連携強化を積極的に推進すべきである。

また、県間の連携として広域的な観点から、隣接県である佐賀県をはじめとする九州における各専門分野での連携推進は、県の枠にとらわれない幅広い見識や技術の養成、情報の共有、行政体制の効率化などの面からも重要である。

一方で、市町村合併については、早い地域では合併から7年を迎えようとしているが、その目的、効果、目指している姿等について住民間での議論が不足している面が見受けられることから、県も市町と一緒にあって積極的な情報提供に努め、メリット・デメリットなどを示しながら、住民が市町村合併後のまちづくりなどについて議論できるように努めなければならない。

### ①市町との連携強化

市町はより住民に身近な存在であることから、市町と県との連携は重要である。市町が、自らの判断と責任で行政運営できるように、市町と県の役割分担を明確にして、県と市町間での人事交流や県から市町への権限移譲を推進し、市町の政策企画・立案能力の向上を図るため、人材、組織等の連携を強化して市町の行政体制のさらなる充実に努めることが求められる。

また、市町村合併については、これまでも市町と県によって県民に対して十分な説明を行ってきたことは理解できるが、引き続き県民に対する説明が重要である。

### ②九州各県など他県との連携

広域的な観点から、産業・経済圏が重複する佐賀県など西九州での連携は重要であり、また、単独の県で取り組むよりも複数の県で連携した方が効果が期待できる専門分野等については、九州の枠組みの中で本県の立ち位置（強み・弱み）を踏まえうえて連携強化に努める必要がある。

### 3 民間等との協働による県民の県政への参画

時代の変化とともに、県民の行政ニーズが多様化、複雑化する中、これまで県政が担ってきた分野について、今後も県単独で全てを担うのではなく、積極的に住民と協働し、住民視線で行政施策を講じることによって、住民と県がともに新たな行政のかたちを築いていくことが求められている。このため、県民やNPO、企業等の多様な主体が県に対して自発的に提案を行い、一緒に企画立案し、公共サービスの担い手として委ねることのできる分野は積極的に委ねる必要があり、このことが、県政への県民参画、県民協働を推進することとなる。

これまでも県においては、協働事業、委託事業の拡大に努めてきたが、単に県の業務を委ねるだけの仕組みづくりを行ってきた面もあり、県政の多様な分野において民間等との協働を推進するためには、県と協働の担い手となるNPO等の仲介役としてのアドバイザーやファシリテーターを育成し、NPO等と県が円滑に協力関係を構築できる仕組みづくりが重要である。

また、協働の担い手となるNPOの経営能力・活動基盤の強化は重要な課題であるため、NPOを支援する中で可能な限りその強化に努める必要がある。また、NPO自身も各々が自立し、従来行政が実施してきた分野を担っていく場合には、県民の信頼を得なければならない。

しかしながら、県とパートナーシップを結べるNPO、企業等はまだまだ少ないため、その支援と県側の協働事業・委託事業の推進体制の整備は今後も積極的に取り組むべき課題である。

指定管理者制度については、公の施設の管理に民間の能力を活用しつつ、住民サービスの向上を図るとともに経費の節減に努めてきたところであるが、制度導入から一定の年限が経過していることから、それぞれの施設について制度の趣旨に見合ったものとなっているのか検証を行うとともに、指定管理者の選定手続き等においては、選考方法の見直しや選考過程の一層の透明化を図っていく必要がある。

#### ①県民、NPO等との協働の推進

協働の担い手となるNPOの経営能力・活動基盤の強化は重要な課題であるため、NPOを支援する中で可能な限りその強化に努める必要がある。また、県とパートナーシップを結ぶNPOが、県民に理解・信頼を得られるように、あらゆる情報開示に努めることが求められる。

また、協働事業を推進するためには、県の施策に対して提案ができやすく、企画立案過程から、NPO等が参画できる環境を整備する必要がある。

#### ②指定管理者制度の活用

公の施設については、制度導入から一定の年限を経ていることから、選考基準や選考方法が民間の知恵やノウハウを活かせる仕組みとなっているのか、また、民間が管理を行うことによって、真にサービス向上につながる施設であるのかを再検証する必要がある。

指定管理者制度を導入する施設については、選考過程を明確化し、指定管理後の業務のモニタリング結果を積極的に情報開示していく必要がある。

#### ③出資団体等の見直し

出資法人に関しては、団体の自立化を促進する観点から引き続き見直しを行い、出資の必要性等について再度検討する必要がある。

#### 4 時代の変化に的確に対応できる行政体制の整備

行政課題への柔軟な対応と責任体制の明確化を目的として、県を取り巻く環境の変化を踏まえた組織体制の整備がこれまでも行われているところであるが、近年は、行政課題の多様化、グローバル化により部局の枠組みを超えた諸課題への対応が求められることから、未だ多く存在する部局間の縦割りの弊害を排除し、所管にとらわれることのない機動性を持ち、時代の変化に応じた柔軟で効率的、横断的な組織体制の整備が必要である。

一方、組織を構成する職員数については、業務の外部化や組織の統廃合等により、過去10年間に行政職で約800名の大規模な削減を行っている。多くの離島・半島を抱え行政体制の効率性という観点からスケールメリットを活かすことが困難である本県の地理的特殊性や、住民の県政に対するニーズが多様化・複雑化していることを踏まえれば、他県と同様以上に職員数の削減が行われていることは、相当程度進んでいるものと評価される。

しかしながら、持続可能な行財政運営を行うためには、不断の見直しに取り組むことが重要であり、業務量に応じた適正な人員配置に努めつつ、県民やNPO等をはじめ多様な主体と協働できる分野や県民が担える分野については積極的に委ねながら、職員数の削減に取り組む必要がある。

また、職員の年齢構成については、若手職員が少なく、将来の組織体制が憂慮されることから、長期的な視点に立ってバランスのとれた体制を構築していくことが必要である。

##### ①職員の総合力発揮のための組織体制の見直し

九州各県と比較して本県は組織体制が細分化されており、そのことが弊害となっていないのかを精査し、効率的、効果的な体制に見直しを行うことが求められる。

また、組織を超えた横断的な課題に対応するため、部局内、組織全体での情報共有が必要であり、特に優先的に取り組むべき課題については、プロジェクトチームの活用や部局を超えた横断的な連携など柔軟な組織体制の整備に取り組む必要がある。

例えば、横断的な組織として県政相談窓口や広聴部門、情報公開窓口など県民と直接触れあう部門を一元化し、県政窓口をワンストップサービス化した組織を検討することなどが考えられる。

##### ②職員数の見直し

職員数の削減実績を他県と比較した場合、地理的特殊性がある中、十分に見直されているものと認識されるが、組織全体の年齢構成は、若手職員が少なく、長期的な視点に立ったうえでの体制整備に取り組むことが求められる。

職員数の削減にあたっては、コスト削減の観点だけでなく、組織間の業務の均等化や非常勤職員の活用、業務の外部化や県民との協働による業務委託等に取り組む必要がある。



## 5 県民のニーズ（期待）に柔軟に対応できる職員・職場づくり

地域主権改革時代においては、地方自らの判断と責任に基づく行政運営が求められていることから、政策を国に依存するのではなく、地域課題に則した政策を地方自らが考え実現する必要があるため、職員一人ひとりの政策企画・立案能力の強化が求められる。

地域の諸課題に対応するためには、職員が高い目的意識と責任を持って業務を遂行することが求められることから、他者に依存することがないよう意識改革・人材育成を徹底することによって、地域経営の一員として県民の声をよく聞き、自ら考え実践できる職員の育成が重要である。高い目的意識を持って業務を遂行するためには、モチベーションを維持・昂揚させる必要があり、そのためには、全ての職員への人事評価制度の導入など、職員に対する適正な評価と評価結果の人事・給与等への反映が求められる。

組織のあり方としては、前例踏襲の考えにとらわれやすい旧来型の行政体制から、若手職員を含め広く職員の政策提案・意見を反映できるボトムアップ型の行政体制へと転換する必要がある。また、民間企業や市町との幹部職員を含めた人事交流や戦略的な人事異動等によって、新しい発想や職員間の垣根を低くした柔軟な行政体制を目指すことにより、誰もが能力を活かせる働きやすい職場づくりと、県民のニーズ（期待）に応えられる行政体制の充実に努めることが求められる。

### ①政策企画・立案機能の強化

地域主権改革時代の中で、自らの判断と責任に基づいて施策を企画・立案し、実践することが求められていることから、国や他者に依存するのではなく、地域課題に則した施策が提案できるよう、職員一人ひとりの研修や日常業務におけるOJTなどによる政策企画・立案機能の一層の強化が求められており、特に若手職員が、積極的に政策形成過程に参画できる体制が必要である。

### ②職員の意識改革・人材育成

職員は、県民に対する奉仕者として県民第一主義のもと、各々が県政運営に対して明確な目的意識と責任を自覚し、やりがいを持って業務を遂行することが求められることから、意識改革・人材育成を徹底することによって、地域経営の一員であるという職員の自覚やモチベーションを高める必要がある。

また、職員のモチベーションを高めるためには、全ての職員に人事評価制度の導入など、職員に対する適正な評価と評価結果の反映が求められる。

組織のあり方としては、前例踏襲の硬直的な組織から、民間企業や市町との人事交流などを推進することにより、新たな発想が出しやすく、広く職員の政策提案・意見が反映できる柔軟な行政体制へと転換する必要がある。

## 6 県政の将来に向けて持続可能かつ安定的な行財政運営

本県の財政は、歳入では県税などの自主財源が少なく脆弱である一方、歳出では義務的経費など行政需要が大きいという非常に厳しい構造である。

本年9月に策定された長崎県中期財政見通し（平成23年度～27年度）によると、財政の健全性を維持するために実施してきた数次の収支改善対策により、当面財源調整用の基金が枯渇する状況は回避できる見通しであるが、少子高齢化により今後も増加する社会保障費等に対応するため、各年度においては基金を取り崩しながらの予算編成を余儀なくされる見込みである。

このような状況を踏まえ、今後も将来に向けて持続可能かつ安定的な行財政運営を行っていくには、引き続き徹底して内部管理経費等の一層の適正化を図っていくことや、住民との対話による事業の選択と集中、さらなる自主財源の確保に努めていく必要がある。

これらの取組にあたっては、毎年度の基金取崩しの見込み額をどの程度抑制していくのかなど、県において具体的な目標額を設定し、全職員が一丸となって推進していく必要がある。

### ①内部管理の一層の適正化

より一層の業務の効率化に努め、人件費などの内部管理経費について引き続き適正化を図るとともに、歳出全般においても見直しを進めていく必要がある。

### ②事業の選択と集中

引き続き厳しい財政状況が見込まれる中、今後は県で行うべき事業を一層厳選していく時代が到来するものと思われ、政策の優先順位付けを行うことが重要になってくる。その際、いかにして住民との対話のもとで行っていくかが重要であり、そのような手法を確立しつつ、事業の選択と集中を行っていく必要がある。

### ③歳入の確保

行財政改革に取り組むにあたり、削減や見直しといったことだけではなく、自主財源の乏しい本県にとっては、税収の増加等を図ることも極めて重要であり、企業誘致を始め、長崎県の魅力を全体としてPRし売り込みを図っていくなど、地域経済の活性化を促すことが求められる。

また、未利用資産の活用などについては、引き続き取り組んでいく必要がある。

### ④企業会計の経営健全化

公営企業については、企業の経済性を発揮することとされており、収益性を考慮しつつ、県民ニーズや社会情勢を踏まえて、引き続き経営健全化に努める必要がある。

## 4 おわりに

長崎県の行財政改革のあるべき姿について、県民本位、地域主権に対応した基礎自治体重視、民間との協働と県民の県政への参画、柔軟な行政体制整備、職員の能力の向上、そして安定的な行財政運営のそれぞれの項目について意見をまとめた。これまでの行財政改革の成果を確認した上で、本県を取り巻く環境、また本県の現状を勘案し、県全体の立場、いち県民の立場、また民間の立場、ボランティアの立場など、委員それぞれの背景を生かして真摯に議論してきた成果である。

委員の間で共有できたことは、行財政運営は持続可能性を重視して改革を進めること、また費用の削減や歳入の増加には、従来からの県主体の施策ではなく、施策の策定に県民が参画する、またそのためには県の職員と県民との協働、それを可能とするソフト面の整備、受け取る側の立場に立った情報公開、職員の資質向上などが不可欠である、などの課題であった。これらのいずれもが特別な観点ではなく、前回の行財政改革の議論でも付言されている。しかも繰り返し指摘されている事項である。すなわち、それは取りも直さず「言うは易く、行なうは難しい」事項なのである。

これまでの行財政改革により、県の行財政運営の贅肉は、かなりの部分削ぎ落とされてきたとの感を禁じ得ない。もちろん、さらなる改革は必要であるが、それだけでは十分な成果が得られない、次世代に本県を引き継ぐことができないとの危惧をもって委員個々が議論を進めてきた。

県民主権、地域主権は耳に心地よいフレーズだが、実行することは難しい。従前の行政手法、慣習を大きく転換し、職員の意識を変えるだけでなく、県民もその責任を自覚しなければならない。しかし、県民がそのような意識を有するためには、それ以上に県の体制、職員個々の行動や意識が変わらなければならない。

このような改革は、財政政策のように即時的な効果が期待できるものではない。しかし、そのような不安や、時には批判に晒されることがあっても、勇気を持って取り組んで頂きたい。これは委員会からの提言であるとともに、いち県民からの願いである。

## 5 長崎県行財政改革懇話会の開催状況

	開催日	主な内容
第1回	平成22年7月15日	懇話会への検討依頼事項の説明
第2回	平成22年8月2日	懇話会の進め方 ●審議内容 1. 県民主役・県民本位の県政 (徹底した情報公開、県民ニーズの的確な把握)
第3回	平成22年8月18日	●審議内容 2. 地域主権時代に対応した基礎自治体重視の県政 (市町との連携強化、九州各県など他県との連携)
第4回	平成22年9月6日	●審議内容 3. 民間等との協働による県民の県政への参画 (県民・NPO等との協働の推進、指定管理者制度の活用) 4. 時代の変化に的確に対応できる行政体制の整備 (職員の総合力発揮のための組織体制の見直し、職員数の見直し)
第5回	平成22年9月24日	●審議内容 5. 県民のニーズ(期待)に柔軟に対応できる職員・職場づくり (政策企画・立案機能の強化、職員の意識改革、人材育成) 6. 県政の将来に向けて持続可能かつ安定的な行財政運営 (内部管理の一層の適正化、事業の選択と集中、歳入の確保)
個別委員 意見聴取	平成22年10月1日 ～10月12日	行財政改革に関する個別委員への意見聴取
第6回	平成22年10月18日	第1回～第5回及び個別委員意見聴取を踏まえた意見交換
第7回	平成22年10月29日	意見書粗案の検討
少人数 検討会	平成22年11月2日	意見書案の検討
第8回	平成22年11月16日	意見書のとりまとめ

## 6 長崎県行財政改革懇話会委員名簿

五十音順、敬称略

	氏名	役職名
会長代理	上田 惠三	長崎自動車株式会社 代表取締役社長 長崎商工会議所副会頭
	梅元 建治	長崎居留地ネットワーク 事務局長
	菊森 淳文	財団法人 ながさき地域政策研究所 常務理事・調査研究部長
会長	佐々木 達也	株式会社東美 代表取締役社長
	須齋 正幸	長崎大学理事（総務担当）副学長（企画・学長室担当）
	高橋 信雄	長崎新聞論説委員長
	田中丸 弘子	株式会社佐世保玉屋 代表取締役社長
	中尾 郁子	五島市長
	西 亮	滲透工業株式会社 代表取締役社長
	野田 遊	長崎県立大学 経済学部 地域政策学科 准教授
	福喜 哲史	長崎ふるさと伝習塾 代表 バイオパーク株式会社 参与
	藤原 義博	公募委員
	森 光一	連合長崎 事務局長
	山口 成美	おおむら夢ファーム シュシュ 代表取締役

## ◆ 懇話会における主な意見（資料編）

以下、懇話会における主な個別意見をそのまま掲載している。

### 1 県民と対話する新たな県庁の創造

#### ①県民視点に立った積極的な情報発信

（主な意見）

- 重要施策については、知事からの情報発信の拡大に努める必要がある。
- 観光や物産など、長崎県がPRできるものは県全体でのPRに努める必要がある。
- 審議会等への公募委員の登用は、県民の県政への参画に繋がるものである。このため、公募委員の募集に際しては一層の広報の充実に努めるとともに、できるだけ多くの公募委員が参加できるような工夫が必要である。
- 情報発信については、ターゲットの年齢、性別などを勘案したより効果的な発信に努める必要がある。
- 県政番組について、より県民に親しみが持たれるよう、引き続き工夫を行っていくとともに、県政出前講座は県政がより県民に身近に感じられる取組であるため、充実・拡充に努める必要がある。
- 県民との距離感を近づけるためには、一層の情報公開に努めるとともに、県の各セクションが具体的に何をやっているかの広報についても検討を行う必要がある。

#### ②県民ニーズの的確な把握

（主な意見）

- パブコメや公聴会など一部の人の意見だけにとどまらず、県から出向いてニーズを把握するなど、ケースに応じた県民の声の把握方法について検討する必要がある。
- 各地域で地域毎の政策を考えてもらうような住民参加型の取組や、政策について多くの議員、県民、職員が参加する場で議論する取組などの検討を行う必要がある。
- 職員は一層現場に出向く努力を行い、車座的な対話の場を活用するなど、県民ニーズの把握方法の工夫を行う必要がある。
- 県民ニーズの把握にあたっては、市町と一緒にニーズを把握するシステムづくり、また、ニーズ把握を市町に委ねていくようなシステムづくりの検討を行う必要がある。

- 職員のコミュニティー活動への参加は県民ニーズの把握に有用であり、このような活動を評価するための仕組みについて検討を行う必要がある。
- 地域におけるオピニオンリーダー等からの意見把握にも努めていく必要がある。
- 補助金等の制度創設や変更の場合においては、関係者のニーズ等について十分に把握しながら実施する必要がある。

## 2 地域主権時代に対応した基礎的自治体重視の県政

### ① 市町との連携強化

(主な意見)

- 県と市町の人事交流については、県職員の人材育成にとって有効であることは勿論のこと、市町における事業実施のノウハウの向上、市町職員の人材育成にも有効であるため、企画財政部門に限らず事業部門における交流も積極的に行うこと。また、市町村合併後のフォローアップという観点からも、交流人員についても思い切った拡大を検討する必要がある。
- 県と市町が一体となって住民が必要とする事業を推進していくことは、職員の人材育成にもつながるものであり、各々の役割分担を行った上で連携して機動的に実施していく必要がある。
- 今後の方向性としては、市町と十分な協議を行いながら、県は政策立案機能に集約しつつ、市町が主体的に行政を担うことができるような、役割分担を踏まえた体制整備を検討していくことが必要である。
- 権限移譲に関しては、今後市町に委ねていくべき分野も多いため、財源移譲もセットに考えつつ、市町との十分な協議により進めていく必要がある。
- 市町村合併については、未だ住民によく理解されていない面もあるため、県においても引き続きフォローアップ（住民への説明等）を行う必要がある。
- 地域住民活動が支援できるような市町職員の人材育成についても検討していく必要がある。
- 県と執務室の共同化については、一層効果が発揮できるよう連携を深めていくことが必要である。
- 観光等の振興については、各市町単体で行うばかりでなく、県全体での戦略的な実施について検討していく必要がある。

### ②九州各県など他県との連携

(主な意見)

- 九州連携については、行政サイドについては連携が進んできているように感じら

れるが、アジアとの交流、観光等の促進を目指し、交通体系等を含め官民協働での連携を強化していく必要がある。

- 公設試験研究機関については、各都道府県間においてしっかりと連携し、役割分担をしっかりと考えた上で、必要な見直しを検討していく必要がある。
- 農業大学校における専門の技術者・後継者等の育成に関しては、九州連携の中での検討を深めていく必要がある。
- 佐賀県とは、産業・経済エリアが重なっており（佐世保、有田、伊万里、波佐見、嬉野など）、観光などの連携強化を図っていく必要がある。
- 観光の海外向けPR（HP含む）などは、個々に行うのではなく、効率化の観点から九州全体での取組を検討する必要がある。

### 3 民間等との協働による県民の県政への参画

#### ①県民、NPO等との協働の推進

（主な意見）

- 住民が企画段階から参画できるシステムづくりを構築する必要がある。
- 地域医療、福祉、地域づくりなどは、行政が枠組みを創って住民が参加できるようなシステム、また、啓蒙・啓発については住民に委ねていくようなシステムづくりを構築していく必要がある。
- 協働の促進に関しては、行政・NPO等の双方のファシリテーション能力が必要であり、双方のファシリテーション能力が向上する講座等の取組を行う必要がある。
- 各市町における協働の成功事例などの把握を行うとともに、成功事例の市町へのアナウンス等を行うような取組を進めていく必要がある。
- NPO等の経営能力向上のため、必要な支援、助言、指導を行っていく必要がある。
- NPO等の活動について、県民に広く周知できるよう広報の充実を図っていくことが必要である。
- 民間委託等の推進にあたっては、相手方の選定手続き等に関して、より透明性を高めて実施することが必要である。
- 県民との関係、政策形成のあり方の関係、議会との役割分担を踏まえつつ、自治基本条例についても検討を行う必要がある。

#### ②指定管理者制度の活用

（主な意見）

- 指定管理者の選定にあたっては、経費面だけでなく、県民サービスの向上の観点も考慮するとともに、選定等に係る項目の基準については事前に公表を図るなど、制度が一層効果的なものとなるよう工夫を行っていく必要がある。
- 住民サービス向上のため一層効果を発揮するよう、制度の弾力的な運用を検討することが必要である。
- 施設の運営にあたっては、行政・指定管理者双方の密接な連携のもとモニタリングを行っていくことが必要である。



- 新たな施設への制度導入にあたっては、施設の特性を十分見定め、県民サービスの観点から制度導入の是非について十分な検討を行う必要がある。

### ③出資法人等の見直し

(主な意見)

- 出資法人に関しては団体の自立化を促進するために引き続き見直しを行い、出資の必要性等について再検討するとともに、県が直接実施することも含め見直しを検討する必要がある。

## 4 時代の変化に的確に対応できる行政体制の整備

### ①職員の総合力発揮のための組織体制の見直し

(主な意見)

- 部局数について細分化しすぎているため、縦割りの弊害をなくす観点からも見直しを検討するとともに、時代の要請にあった部局横断的なプロジェクトチームの活用を図るなど組織の活性化に努めていく必要がある。
- 各部局の企画立案能力機能を維持しつつ、適正な人員配置、業務の整理を行っていく必要がある。
- 県の地方機関については、効率化の観点から、引き続き統廃合を含めた検討を行っていく必要がある。
- 本庁の機能について、出先機関に権限を移譲し出先機関で課題が解決できるような体制を検討していく必要がある。
- 改革促進のため、部局のトップへの民間人材の登用についても検討する必要がある。
- コスト縮減の観点からも、県内部における情報共有化を一層促進していく必要がある。
- 事務機器、情報伝達ツールの近代化が進む中、最新の文書管理システムについても検討する必要がある。

### ②職員数の見直し

(主な意見)

- 今後の職員数削減に当たっては、一定のサービスの削減など県民の理解に立って進めていく必要がある。
- 住民参加の促進を図り、県の業務を住民に委ねていくような行政スタイルの変換による職員数の見直しを検討する必要がある。
- 職員数については、非常勤の活用によるワークシェアリングの観点からも、必要な見直しを検討する必要がある。

- 人員削減にあたっては、コスト削減の観点だけでなく、将来的な体制を明確にし、業務量の均衡化を図りつつ適切に実施する必要がある。
- 現在の人員体制は若年層の職員が極端に少なく、また、優秀な若手職員採用の観点も含め、再任用と新規採用のバランスについて十分な検討を行う必要がある。
- 公用車運転手等の現業業務については、現業職員の雇用を確保した上で民間に委ねていくよう検討する必要がある。

## 5 県民のニーズ（期待）に柔軟に対応できる職員・職場づくり

### ① 政策企画・立案機能の強化

（主な意見）

- 企画能力については、日頃の仕事の中での上司・同僚等との議論が有用であり、職場におけるOJTを引き続き推進していくことが必要である。
- 前例踏襲を無くし、若手が大型プロジェクトに参加したり、目玉事業を考えることができるような環境を整備することが必要である。
- 若手の育成には、多様な価値観、やりがい等の経験が必要であるため、引き続き、若手職員はできるだけ多くの職場が経験できるように努めていく必要がある。
- 政策の立案について、県立大学連携についても検討していく必要がある。

### ② 職員の意識改革・人材育成

（主な意見）

- 事業を実施することが目的ではなく、県民のためという明確な目的意識と責任をもって業務を行うことが重要である。
- 人材育成のためには、若いころから出来るだけ権限を与え仕事に責任を持たせること、一人で何でもさせて成功や失敗を体験していくことが必要であり、その環境の整備に努めていくことが必要である。
- 人事評価制度については、組織の活性化や職員のモチベーション向上のため業務成績等に応じて一定の区別が必要であり、全職員に導入していくことが必要である。また、評価者の研修についても引き続き実施していくことが必要である。
- 人事評価については、上司からの評価だけでなく、部下や同僚からの評価も加えるなど、幅広い観点からの評価となるよう工夫することが必要である。
- 地域活動を行っている職員について、適正に評価できるような仕組みの検討を行うことが必要である。
- 職員の意識改革には、民間との人事交流が有効であるため、幹部職員の交流や短期間での交流も含め、思い切った民間との人事交流の拡大を検討することが必要

である。

- 民間に派遣する職員については、順送りの発想でなく明確な目的意識を持った職員を派遣することが必要である。
- 人事異動に関しては、知識、人脈等が効果的に活用できるよう一定期間のサイクルについて検討するとともに、スペシャリストの育成にも努めていく必要がある。
- 現場で課題を解決するには、複眼的な視点や課題を解決する能力が必要であるため、現場を重視した人員配置についても検討していく必要がある。
- 職員研修は、採用から10年目まで毎回実施するのは手厚すぎるため見直しを行う必要がある。
- 意識改革を実現させるためには、首長のリーダーシップが必要で、それをバックアップできるような体制を整備する必要がある。
- 女性職員については、引き続き積極的な登用を図る必要があるが、その際、家庭状況も含め過度な負担とならないよう適切に見極めて配置する必要がある。
- 意識改革のため、職員一人一人が目標をたて、それをグループ内全員で共有し、進捗管理、目標達成度合いなどを上司との面談を通じて検証を行うなどの取組を検討する必要がある。

## 6 県政の将来に向けて持続可能かつ安定的な行財政運営

(主な意見)

- 中期財政見直しにおいては毎年基金が減少していく見込みであるが、各年度の基金取り崩し見込額である「要調整額」をターゲットにするなど、何らかの収支改善目標額を持った歳出削減努力を行う必要がある。
- 基金の取り崩しではなく、現状維持、あるいは赤字を取り戻すことができるような計画をたてる必要がある。
- 人件費の見直しや出資金の引き上げなど、数字を示しながら、段階的にでも見直しを行い、5年後には収支不足を解消していく必要がある。
- 国、地方の財政状況は極めて厳しい状況であるため、引き続き歳出削減努力を行う必要がある。
- 歳出の削減によりサービスの低下に繋がる場合には、その内容を県民に明示し選択させる必要がある。
- 県の厳しい財政状況（基金残高の減少、経常収支比率：98.3%）について、全ての職員の理解のもとに効果的な歳出削減に努めていく必要がある。

## ①内部管理の一層の適正化

(主な意見)

- 職員給与費については、財政力が低いにもかかわらず割高になっているため、一定抑制するような見直しを検討する必要がある。
- 手当数も多いため、内容を公表しながら削減に努めていく必要がある。
- 間接経費についてはまだまだ削減の余地があり、徹底して見直す必要がある。
- 補助金・負担金については、引き続き適切な見直しを行っていく必要がある。
- 行政委員会の委員報酬については、少ない出勤日数であるにもかかわらず一律に月額報酬となっているため、日額支給に改めるなどの見直しを行っていく必要がある。

## ②事業の選択と集中

(主な意見)

- 事業の削減に当たっては、一方的にやめるのではなく代替策も含めて削減を行っていく必要がある。
- 一層の行政のスリム化・効率化を図るため、事業仕分けを含め事業の見直し手法を検討する必要がある。
- 事業仕分けでは、現状を少々改善する程度の効果しか期待できないため、もっと民主的な（広く県民が参加したかたち）やり方で、政策の優先順位付け（プライオリティをつける）が必要である。
- 幅広く（可能な限り）県民に情報を提供しながら、透明性を確保し、政策の中身を理解していただいたうえで、県民による政策の取捨選択をしてもらう手法についても検討する必要がある。
- これからは、県でやれることとやれないこと、県がやるべきこととそうでないことをきちんと分けることが必要で、県民への説明責任を果たしつつ、民間でやれることは一層民間に移譲する方向で見直しを行う必要がある。
- 知事の考えがより県民に伝わりやすいように、「知事予算」的なシステムについて検討する必要がある。
- 行政評価（政策評価）は、住民への説明の場として重要な手段であるため、有効性を確保しながら実施していく必要がある。

## ③歳入の確保

(主な意見)

- 引き続き、税の徴収率の向上や新税の検討、企業誘致など、税収の増加対策に努める必要がある。
- 歳入対策としての税収確保のためには人口増が必要であり、人口減少が進む中でいかに歯止めをかけられるかを検討することが必要である。特に人口減の大きな離島地域では、交流人口の拡大や、Uターン、Iターン者の増加を目指すため、全国に向けた“しま”の情報発信の取組を促進する必要がある。

- インターネット等のインフラ整備、UIターンの促進や空き校舎等の活用による芸術家の誘致など、交流人口の拡大を図り地域の活性化に努めるとともに、わずかながらでも税収の増に繋がるような取組を促進する必要がある。
- 郷土情報の発信などにより、ふるさと納税の収入増に努めていく必要がある。
- 県の未利用地、未利用資産については、専門のコンサルタントに依頼することも含め、効果的な活用方法を検討する必要がある。
- 長崎県を全体的に売り込みつつ、各種イベントが終了しても、長崎県の商品がインターネットで購入ができるようなシステムを構築し歳入確保に努めていく必要がある。
- 退職者の地域活動への参加やコミュニティービジネスの活性化を図り、歳入確保の土壌の醸成に努めていく必要がある。

#### ④企業会計の経営健全化

(主な意見)

- 公営企業については、企業の経済性を発揮することとされており、収益性を考慮しつつ、県民ニーズや社会情勢を踏まえて、引き続き経営健全化に努める必要がある。