

## 行財政改革懇話会における意見（まとめ）

### 1 行財政運営全般について

- ・ 今後の行財政運営を考えれば、継続した行財政改革は、絶対に必要となる。また、県のプロセスの見直しによる効率化も不可欠である。
- ・ 財政運営だけでなく、人材育成やプロセスの見直しと総合的な中で考える必要がある。
- ・ 行財政改革と総合計画・総合戦略のとの関係を示すべきである。
- ・ 総合計画と行財政改革、人材育成基本方針の連携強化を強める必要がある。
- ・ 総合計画実現のためには、プロセスの見直し、人材育成、財政面での効率化が不可欠になる。
- ・ 総合計画を実現するためには、人員、財源を見直しが必要であり、成果を出せる分野に人員や財源の選択と集中を進める必要がある。選択と集中を検討した上で、産業活動への配慮などが必要である。
- ・ 目指すべき県庁像を行革の中でしっかりと示す必要がある。
- ・ 成果と組織・職員の成長を一緒に目指していくという行革が必要である。
- ・ 中期的に成長する組織と職員を育成するというような考え方が必要である。
- ・ 現在の地域の状況は、市町村合併検討時には想像のつかなかったことになっており、それを踏まえた行財政運営が必要である。
- ・ 新しい地方における自治体の役割や情報発信のようなものが必要なのではないか。
- ・ 削る要素だけでは、新しい長崎県はできないのではないか。
- ・ 総合計画や行財政改革の方向性を全職員で共有する必要がある。

## 2 具体的な取組について

### (1) 事業・業務プロセスの見直し

#### ①全般

- ・ 県職員の力が十分発揮できていない部分もあるので、プロセスの見直しを実施することは必要である。
- ・ 事業管理と業務管理の方法を職場内で確立する必要がある。
- ・ 業務プロセスと事業プロセスは分けて考える必要がある。
- ・ 事業・業務の量は、コントロールする必要がある、それは上司が判断する必要があるのではないか。
- ・ 組織目標、事業目標などの用語の意味を定義づけ、庁内で共有する必要がある。
- ・ 慣例的に行っているものについて、全く違う視点からの見直しが必要である。
- ・ 仕組みを変えて、意識を変える必要がある。
- ・ 給料も人員も努力を続けており、今後は、業務の見直しなど、生産性を上げる努力が必要ではないか。
- ・ 「地域経営の責任者」ということと具体的な仕事の進め方のマッチングを図る必要がある。
- ・ プロセス見直しの方向性に沿って、各部局で見直し、上司の判断で事業・業務をスクラップしていくことが必要である。

#### ②事業プロセスの見直し

- ・ 実現可能な目標を設定し、その目標に向けて、一步一步取組を進めていくことが必要である。
- ・ 事業構築や実施における職員の着眼点が重要である。
- ・ 手段が目的化しないようにする必要がある。
- ・ 一度始めたことを止めることが苦手だということを見直す必要がある。
- ・ 補助金を出すだけでなく、効果を意識する必要がある。
- ・ 県庁内において、現場への権限付与が必要である。
- ・ 事業はプランニングすることが重要だが、既存事業もプランニングする必要がある。
- ・ 相対的評価のスクラップアンドビルドの手法を確立する必要がある。
- ・ スクラップアンドビルドの徹底には現場の状況把握が不可欠である。
- ・ 現場状況を踏まえた相対評価によるスクラップアンドビルドが必要である。
- ・ 現場主義の徹底が必要である。
- ・ 現場主義の徹底のための時間を作る必要がある。
- ・ 現場に足を運び、現場の声を把握して、施策を検討することが必要である。
- ・ 成果目標の設定は、コントロール可能で、手の届くものにする必要がある。
- ・ 成果目標には、判定可能性とコントロール性を持たせる必要がある。

- ・ 成果目標の設定をはっきりする必要がある。
- ・ 横断的な分析を踏まえた成果目標の設定が必要である。
- ・ 横断的な連携の仕組みを具体的に検討する必要がある。
- ・ 部局間連携に関する具体的な工夫が必要である。
- ・ 例外的な仕事の特徴をしっかりと認識し、対応するツールを持っておく必要がある。
- ・ 県庁の縦割りの弊害を認識し、縄張り意識をなくすことが必要である。
- ・ 県民目線のニーズ把握が必要である。
- ・ 事業の評価において、掘り下げた分析が必要である。
- ・ 通常業務を8割にして、2割は協働・連携するようなくみを設計することも考えられるのではないか。
- ・ プロジェクトマネージャーへの一定の権限の付与が必要である。
- ・ スピーディーな連携の手法が必要である。
- ・ 思いつきやアイデアを形にするまでの時間を短縮する仕組みを持つべきである。
- ・ 現場の職員のアイデアを汲み取る工夫が必要である。
- ・ 柔軟な考えで、いざというときに動ける体制を整える必要がある。
- ・ 若手職員に一定の責任を持たせ、アイデアを汲み取り、それにより人材育成を図る必要がある。
- ・ 若い方々のアイデアを短い時間で反映できるしくみが必要である。
- ・ 市町や県民との信頼関係を築くような仕事の仕方をしていく必要がある。

### ③業務プロセスの見直し

- ・ 業務はスケジューリングすることが重要である。
- ・ 業務は、品質、納期、コストを職員に任せず、組織としての「見える化」をする必要がある。
- ・ 業務は、係長が品質、納期、コストを管理する必要がある。
- ・ 議会対応に視点をおいた業務の見直しも必要である。
- ・ 文書管理において司書等の専門家の活用が必要である。
- ・ 重複業務の見直しが非常に重要になる。
- ・ 「民間でできることは民間に」との姿勢で、民間委託・移譲化の促進についての検討と実現を図る必要がある。
- ・ プロセスの見直しの中で、県の業務の外部化は不可欠である。効果を見極めた外部化を検討する必要がある。
- ・ 単純業務の民間委託化や、データベースのクラウド化などにより、県職員が新しい事業に力を注げるような工夫が必要である。
- ・ 外部化する際に、受ける側も生産性や効率化の視点から努力する必要がある。
- ・ 窓口・相談業務の外部化については、慎重に行う必要がある。
- ・ アウトソーシングする場合には、サービスの水準を維持しつつコストを抑えるため、しっかりとした教育を含め、発注者側がコントロールすること必要である。

- ・ 県の重複した業務を整理したうえでアウトソーシングをすることが必要である。
- ・ アウトソーシングで県外業者が請け負うことになれば、県外に資金が流出することに留意が必要である。
- ・ アウトソーシングにより雇用が不安定になりマイナスのスパイラルになることも考えられるため、慎重に検討するべきではないか。
- ・ 東京と長崎の仕事の仕方は違い、地方の自治体の考え方は、都市部とは別にあつていいのではないか。
- ・ 県の業務で外部化できる業務を離島部の市町などに委託することも検討する必要がある。
- ・ 県内市町の外部化を離島部の市町などが実施するような橋渡しを県が実施することはできないか。
- ・ 県の業務を市へ委託することができないか。
- ・ 外部化において、入札する際に、市町も応札できるようにすることも考えられるのではないか。
- ・ ペーパーレス化の推進を図る必要がある。
- ・ メール等の利用により郵送料のコスト削減を図る必要がある。
- ・ 書類整理については、まずは、現庁舎で書類削減を進めることが必要であり、既存文書のデータ化は、移転後に実施するほうが望ましいのではないか。
- ・ 新庁舎では、資料室を設置し、紙資料については総合的に集約して管理してはどうか。
- ・ 新庁舎に向け、ICTの徹底した活用を図る必要がある。
- ・ 現在の庁舎でやることと新庁舎でやることは分けて考える必要があり、新庁舎では思い切った見直しが必要ではないか。
- ・ ICT化の推進を中心とした業務効率化が必要だが、かえって効率が落ちるようなことがないように、職員の意識改革が必要。
- ・ ICT化により業務の空き時間を活用することが可能となる。
- ・ 新庁舎移転に伴い、会議資料の閲覧用としてのタブレット型多機能端末の導入、活用を提案する。
- ・ 担当がいないと、その仕事が回らないという状況は変える必要があるのではないか。
- ・ 現場における改善活動は、継続して取り組む必要がある。

#### ④多様な主体との連携

- ・ 国の権限の移譲を受けたり、市町への権限移譲を推進するなど、地方分権を推進する必要がある。
- ・ 県民との協働は前提であるが、選択と集中を進め、取り組んでいく必要がある。
- ・ NPOとの協働に当たっては、表彰制度の活用などにより、より積極的な参加を推進する必要がある。
- ・ 県の業務で外部化できる業務を離島部の市町などに委託することも検討する必要

がある。

- ・ 市町村合併は、住民の一番身近なところでのワンストップ化を趣旨として実施したが、約10年経過し、より肉付けをしていく必要がある。
- ・ 市町に県の権限を思い切って移譲する必要がある。
- ・ 市町村合併を活かした住民サービスの向上を県と市町が連携して実施する必要がある。
- ・ 県と市町との事業で重複している部分があるので、その重複を無くし、無駄を省く必要がある。
- ・ 県と市町が企画の早い段階から協議し、連携することが、無駄を省くことにも繋がるのではないか。
- ・ 県の業務で外部化できる業務を離島部の市町などに委託することも検討する必要がある。
- ・ 県内市町の外部化を離島部の市町などが実施するような橋渡しを県が実施することはできないか。
- ・ 県の業務を市へ委託することができないか。
- ・ 県の業務を外注化する場合、意欲のある市町が分業のような形でやれば、その市町が元気になるし、長崎県全体も元気になるのではないか。
- ・ 合併の状況を踏まえ、地方分権をさらに進めていくことが必要である。
- ・ 市町への業務の移管による、市町の総合窓口化の推進が必要である。
- ・ 市との業務の整理に当たっては、県としての役割の明確化が必要である。
- ・ 県と市の役割の違いにより、同じ事象に対しても見方や理解の仕方を変える必要がある。
- ・ 現場への配置や市町への派遣などによる職員の資質向上を図る必要がある。
- ・ 県と市町の思い切った交流人事を実施し、現場経験が企画立案に生きるようにする必要がある。
- ・ 県と市町の交流人事は、県だけでなく、市の職員の人材育成にも繋がるのではないか。
- ・ ホームページ等における情報発信は、正確に行うべきである。

## (2) より効果的・効率的に事業・業務を実施する人材育成

### ①全般

- ・ 各職員一人ひとりの能力を上げて、総合計画の実現を図る必要がある。
- ・ 平成17年3月に改定した「長崎人材育成プラン21」については、時代に合わせた見直しが必要である。
- ・ 事業のスクラップアンドビルドができるような戦略型行政運営に寄与し、組織目標を達成する人材の育成が必要である。
- ・ 中期的に成長する組織と職員を育成するというような考え方が必要である。
- ・ コンプライアンスの徹底が必要である。
- ・ やりがいを持ちながら仕事ができ、そこに人材が集まるような組織にしなければならない。

### ②新たな総合計画をはじめ、地域課題や政策課題に対応できる体制づくりと人材の育成

- ・ 人事管理と人材育成と人事評価の「見える化」が必要である。
- ・ ジョブローテーションやキャリアパスの考え方を職員や県民の皆さんに分かるようにする必要がある。
- ・ 人材育成のためには、OJTの強化が必要である。
- ・ 人事異動の間隔と専門的能力の育成について、その関係を考える必要がある。
- ・ 現在の異動サイクルは、育成の視点から考えれば、短いのではないか。
- ・ エキスパートジェネラリストを育成し、横のつながりを作る必要がある。
- ・ 幅広い視野を持った職員を育成するという視点から、セクションを越えた勉強会を開催してはどうか。
- ・ 地域のファシリテーターのような役割を県職員が担えるようになってほしい。
- ・ これまでの行財政改革の取組に加えて、職員が現状を何とかしようという意識を持つことが必要である。
- ・ 職員の発想の転換が必要であり、常に最小の費用で最大の成果を出すようなコスト感覚を意識する感覚を醸成する必要がある。
- ・ 職員研修に、職員の発想の転換を促す内容を組み込む必要がある。
- ・ 生き活きと仕事をし、地域のためになってくれる県職員を増やすべきであり、そのことと職員研修を連動させる必要がある。
- ・ 長崎が西の果てだからしょうがないという気持ちではなく、それをプラスに変えるという思考で取り組む必要がある。
- ・ 職員研修を実践的なものに組み替える必要がある。
- ・ 民間企業研修を実施する場合は、単なる民間企業研修ではなく、目的をしっかりと持った民間企業研修を実施する必要がある。
- ・ 職場でやっていることを研修に持っていくような人材育成のあり方に変える必要がある。

- ・ 研修を仕事に活かすという意識付けが必要である。
- ・ 職員には、要望を聞くのではなく、感知する能力が必要である。
- ・ 若手職員に一定の責任を持たせ、アイデアを汲み取り、それにより人材育成を図る必要がある。

### ③人材育成の観点からの人事評価やキャリア目標と連携した適正な組織・人事管理の推進

- ・ 管理職の目標は、マネジメント目標であるべきである。
- ・ 人事評価制度は、長崎県庁のものを作る必要がある。
- ・ 人事評価においては、チームとしての成果やプロセスを反映することも必要である。
- ・ 人事評価における目標設定においては、現実的な水準とし、一步一步目標を達成することで人材育成につなげるような視点が必要である。
- ・ 人事評価については、あまり細かくなりすぎないような工夫が必要である。
- ・ 時間外勤務を減らす工夫が必要である。
- ・ 時間外勤務を減らすことが、職員の健康やワークライフバランスにつながることから、大なたを振るうつもりで事業や業務を見直す必要がある。
- ・ 時間外勤務を前提とした仕事の仕方を改める必要がある。
- ・ 時間外の縮減がコスト削減にも繋がるのではないか。
- ・ ハラスメントのない職場づくりが不可欠である。
- ・ 残業時間や精神疾患、不祥事の増加について分析をしたうえで対応をする必要がある。
- ・ 病気休暇・休職者の数値管理を含め、メンタルヘルス対策を実施する必要がある。

### ④多様な人材の確保・登用

- ・ 企業OBやUターン者を職員として採用することで、これまでとは違う視点を入れる必要がある。
- ・ 既存の発想にとらわれない感覚・意見を活用するため、企業経験者の積極的な中途入社を推進を図る必要がある。
- ・ 現場への配置や市町への派遣などによる職員の資質向上を図る必要がある。
- ・ 県と市町の思い切った交流人事を実施し、現場経験が企画立案に生きるようにする必要がある。
- ・ 市町や各都道府県、各省庁などの様々な行政機関職員との対話や合同研修などにより、人的な繋がりを広げる必要がある。
- ・ 外部との繋がりや交流機会の拡大が重要である。
- ・ 他地域との人材交流が必要である。
- ・ 県庁の縦割りの弊害を認識し、縄張り意識をなくす必要がある。
- ・ 県庁の働き方を見直すことが女性登用に繋がるのではないか。

### (3) 県政の将来に向けて持続可能かつ安定的な行財政運営

#### ①全般

- ・ 長期の視点から見て、長崎県が体力のある県になっていくような財政改革が必要ではないか。
- ・ 総合計画と行財政改革、人材育成基本方針の連携強化を強める必要がある。
- ・ 本当に改革をしないといけないのならば、血を流すような取組が必要なのではないか。

#### ②歳出の「効率化」・「選択と集中」

- ・ 予算の使い方について、形式的な広報啓発よりも、現在、実際に必要とされることに予算を使う必要がある。
- ・ 扶助費や補助費等は健康寿命の延伸によりコントロールが可能であり、健康寿命を少しでも長く伸ばす県民運動が必要である。
- ・ 県民の健康づくりに取り組むことにより医療費を抑制することが必要である。
- ・ 補助金に見合った税収の増があるかという視点で研究することで、的確な投資ができるようになるのではないか。
- ・ 名前だけでプライドを上げるような取組も非常に大切ではないか。経費をかけずに様々なPRができるのではないか。
- ・ 地域の宝物を探そうというようなソフト的なことにも取り組んでいく必要がある。
- ・ 審議会等の委員は、本当に動ける方を任命する必要がある。
- ・ 老人無料パスのように一見経費がかかっても、それが間接的に医療費抑制に繋がるようなこともあるのではないか。
- ・ 長期の視点から見て、長崎県が体力のある県になっていくような財政改革が必要ではないか。
- ・ 離島があることが財政にどのような制限を与えているのかを整理した上で財政運営をする必要がある。
- ・ 離島のコストが本当にコストなのか、逆に、コストと思っていたものが、違うかもしれないというものがあるのではないか。
- ・ 離島に経費がかかることを、マイナス要素ではなく、特色として捉え、その特色を活かすような工夫が必要である。
- ・ 大型事業をペンディングすることも考えられるのではないか。
- ・ 新たな県庁舎となることで、歳出面で抑制できる部分があるのではないか。

#### ③組織体制の最適化

- ・ 総合計画を実現するためには、人員、財源を見直しが必要である。
- ・ 成果を出せる分野に、人員や財源の選択と集中を進める必要がある。その上で、産業活動への配慮などが必要である。
- ・ 職員は適正に配置する必要がある。
- ・ 部局間の隙間を少なくするという視点からは、部局数を減らすということも考え



られるのではないか。

- ・ 闇雲に職員数が減っていく行革とは考え方を变えるべきである。
- ・ 地方自治体が県内で非常に大きな経済を占めていることを認識する必要がある。
- ・ 県庁が非常に良質な雇用の場であることを認識してほしい。
- ・ 県庁とか役所に対する行政サービスの提供者という以外の役割が非常に大きいということを認識しながら行革に取り組んでほしい。
- ・ 職員数の削減については、県内の雇用者減につながることも認識してほしい。
- ・ 既存の県の附属機関及び私的諮問機関等の審議会及び委員会について、本当に必要なものかどうかを見直す必要がある。
- ・ 県の出資団体についても、県職員の再就職先といった位置付けになっているものがあれば、見直す必要がある。
- ・ アウトソーシングする場合には、サービスの水準を維持しつつコストを抑えるため、しっかりとした教育を含め、発注者側がコントロールすること必要である。
- ・ アウトソーシングで県外業者が請け負うことになれば、県外に資金が流出することに留意が必要である。
- ・ アウトソーシングにより雇用が不安定になりマイナスのスパイラルになることも考えられるため、慎重に検討するべきではないか。
- ・ 東京と長崎の仕事の仕方は違い、地方の自治体の考え方は、都市部とは別にあっているのではないか。
- ・ 個々の給与水準を少し我慢しながら、県庁で雇用を確保するというを率先して考えることができないか。
- ・ 能力にあった給与制度が必要ではないか。
- ・ 離島は、マイナス要素のように捉えられているが、教育面では、へき地でも成績が上位にあるなど、工夫次第でプラスの要素に変えることができるのではないか。
- ・ 勤務地が離島にあることで手当を出すということは見直すべきではないか。
- ・ 人と触れる場所、人の命に触れる場所への職員配置には、配慮が必要である。
- ・ 非常勤職員が実施する業務について、その必要性を整理する必要がある。
- ・ 非常勤職員の雇用を安定化させる工夫が必要である。
- ・ 県の重複した業務を整理したうえでアウトソーシングをすることが必要である。
- ・ 県の業務で外部化できる業務を離島部の市町などに委託することも検討する必要がある。
- ・ 県内市町の外部化を離島部の市町などが実施するような橋渡しを県が実施することはできないか。
- ・ 県の業務を市へ委託することができないか。

#### ④歳入の確保

- ・ 歳出の抑制とあわせて、歳入の増に取り組む必要があり、その中心となる税収の増に向けてできる限りの取組をする必要がある。
- ・ 国庫補助金等の国の財源を活用するという視点は重要になる。
- ・ 地域のお金を外に出さず、外のお金を中に入れることを県が中心となって実施し

ていく必要がある。

#### **⑤ 県有財産の有効活用**

- ・ 指定管理者制度のより積極的な推進が必要である。
- ・ 未利用施設の活用を図る必要がある。
- ・ ファシリティマネジメントの推進をする必要がある。
- ・ これまでのインフラの老朽化にも費用が発生するので、それを抑制することが必要である。
- ・ E S C O（エスコ）事業などによる高熱水費の削減を検討してはどうか。