長野県行政・財政改革方針 2023

長　　野　　県

令和５年（2023 年）３月

目　次

第１　基本的な考え方・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　1

第２　具体的な取組内容・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　4

Ⅰ　県民の信頼と期待に応える組織づくり　～「学ぶ県組織」の浸透～

１　「県民起点」の行動改革・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　4

２　デジタル技術の徹底活用等による公務能率としごとの質の向上・・・・・・　5

３　職員が能力を最大限発揮できる環境づくり・・・・・・・・・・・・・・・　6

Ⅱ　県民との対話と共創

１　共創の推進・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　8

２　対話型の行政運営の推進・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　9

３　県・市町村関係の改革と他県等との連携の推進・・・・・・・・・・・・・　10

Ⅲ　持続可能な行財政基盤の構築

１　計画的かつメリハリある職員の採用と自律的に行動する職員の育成・・・・　12

２　社会構造の変化や価値観の多様化など時代の要請に応じた組織体制の構築・　13

３　ファシリティマネジメントの推進・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　14

４　持続可能な財政構造の構築・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　16

５　情報資産の活用と保護・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　20

第１　基本的な考え方

Ⅰ　策定趣旨

「行政経営方針」（平成 29 年４月策定）では、県民の信頼と期待に応えるため、「県民から何を望まれているか」を起点に考え、社会環境の変化を敏感にとらえ、必要ならばルール自体の見直しにも柔軟に取り組む「コンプライアンスの推進」を掲げて取り組んできました。

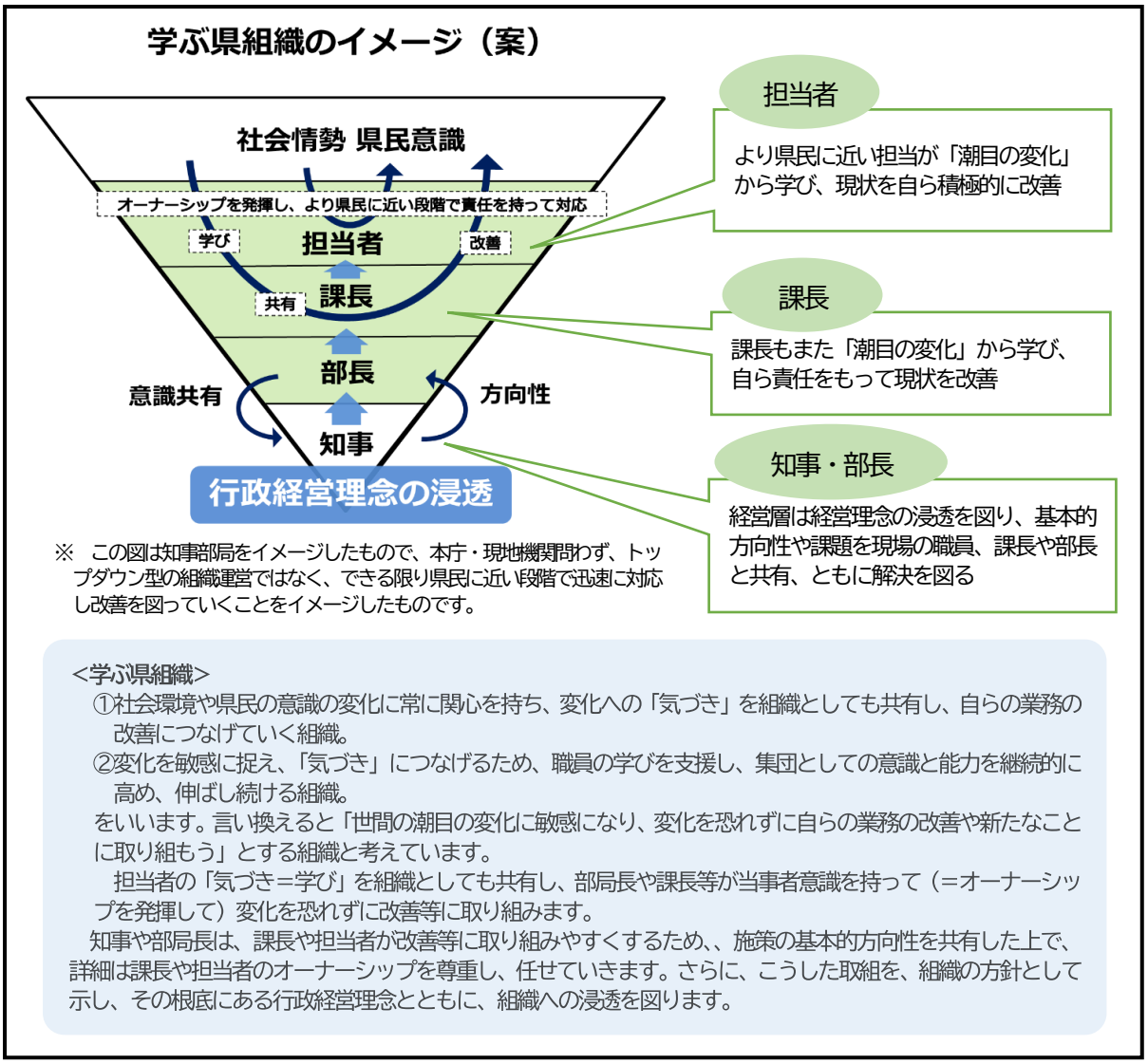
一方、コロナ禍における社会のデジタル化の加速や気候変動の影響と考えられる災害の頻発化、脱炭素社会の構築に向けた世界的な取組の進展など、県を取り巻く社会環境や県民の意識は急速に変化し、現在は将来の予測が困難な「ＶＵＣＡ※の時代」と言われ、県が直面する課題はますます複雑化・多様化しています。

社会環境や県民の意識の変化が速く、将来の予測が困難な時代にあっても、県民や社会からの要請に的確に応えるためには、社会環境や県民の意識の変化に常に関心を持ち、変化から感じ取った学び（気づき）を組織としても共有し、コンプライアンスの推進に加えて、自らの業務の改善に積極的につなげていくこと、さらに、そうした変化を敏感に捉え、自らを高めるために学び続ける「学ぶ県組織」をさらに浸透させていく必要があります。

この「行政・財政改革方針 2023」では、「学ぶ県組織」の浸透を図る上で、阻害要因となっている組織の課題を解決するため、組織風土改革「かえるプロジェクト」に取り組みます。

さらに、加速する社会のデジタル化に対応し、デジタル技術の活用等を通じた公務能率の向上や、しごとの質の向上にも取り組むこととしました。

（注）※ＶＵＣＡ：「Volatility（変動性）」「Uncertainty（不確実性）」「Complexity（複雑性）」「Ambiguity：（曖昧性）」の頭文字を並べたもので、社会を取り巻く環境が変化し、将来の予測が困難になっている状況を意味する造語。



また、「行政経営方針」では、「共感と対話の県政の推進」として、地域や社会の課題を解決するため、多様な主体との協働の推進を掲げています。
「行政・財政改革方針 2023」では、人々の価値観がさらに多様化、複雑化していることを踏まえ、課題の解決に向けて協働するだけでなく、事業構築の早い段階から課題をオープンにし、多様な主体との対話を通じて、地域課題の解決に向けて新しい価値を創出する「共創」を掲げています。

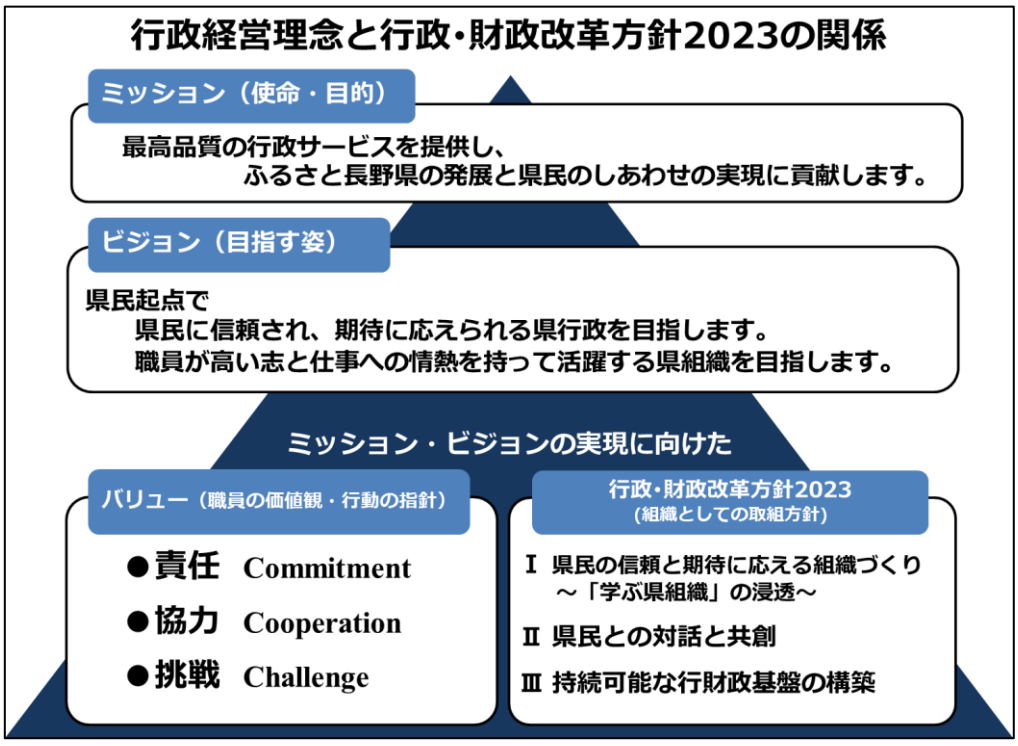
市町村等との関係では、人口減少や少子化の進展を踏まえ、今後も市町村が持続可能な形で行政サービスを提供していく観点から、市町村間の連携や、県と市町村の連携協力、また県域を越える広域的課題解決に向けた他の都道府県との連携を推進する方針を明記しました。

県の活動を支える行財政基盤構築の面においては、人口減少下にあって、限られた行政経営資源を適切にマネジメントし、持続可能な財政構造や効率的で柔軟な組織体制を構築していくことに加え、県有財産を経営的な視点で活用するファシリティマネジメントを推進することや、情報資産を適切有効に管理していくことについて明記しました。

こうした考え方に立ち、「長野県行政経営方針」（H29.4 策定）の取組を継承・発展させた「長野県行政・財政改革方針 2023」を新たに策定しました。

Ⅱ　方針の位置づけ

この方針は、行政経営理念において掲げている私たちの組織のミッション（使命・目的）と、ビジョン（目指す姿）を実現し、行政サービスの質を向上させていくため、組織としての具体的な取組方針をとりまとめたものです。
限られた行政経営資源を最大限活用し、県民の期待に応えていくため、
「Ⅰ　県民の信頼と期待に応える組織づくり～「学ぶ県組織」の浸透～」
「Ⅱ　県民との対話と共創」
「Ⅲ　持続可能な行財政基盤の構築」
を取組の柱とし、効果的・効率的な行政経営を目指します。
ミッション、ビジョンを達成するための職員の価値観・行動の指針であるバリューとともに、この方針を職員一人ひとりが日頃から常に意識し、業務に取り組むこととします。



Ⅲ　推進期間及び取組の進め方

令和５年度から令和９年度までの５年間とします。

この方針に基づく主要な取組とその成果については、毎年度公表します。

なお、組織風土改革「かえるプロジェクト」における検討や、本県の行財政を取り巻く環境の変化に応じて、内容の追加・修正を行うことがあります。

Ⅳ　達成目標

この方針に基づく取組の進捗状況を測定するため、以下のとおり達成目標を設定します。

【方針全体の達成目標】

指　標　名	現　状	目　標	備　考
職員満足度調査 総合満足度	4.14 （R４年度）	5.0 （R９年度）	1～7の７段階中※

※（7:非常に満足、6:満足、5:やや満足、4:普通、3:やや不満、2:不満、1:非常に不満の７段階で回答）

【具体的取組ごとの達成目標】　※ 達成目標は各項目の末尾に記載

Ⅰ　県民の信頼と期待に応える組織づくり～「学ぶ県組織」の浸透～

Ⅱ　県民との対話と共創

Ⅲ　持続可能な行財政基盤の構築

【参考指標】

指　標　名	現　状	目　標	備　考
県の行政サービスに対する県民満足度 （総務箝調）	―	継続的に改善※ （R９年度）	R５年度実施予定

※　Ｒ５年度の初回調査から継続的な改善を目指します。

第２　具体的な取組内容

Ⅰ　県民の信頼と期待に応える組織づくり～「学ぶ県組織」の浸透～

変化が激しく、将来の予測が困難な時代にあって、県民の信頼と期待に応えるためには、職員が社会情勢や県民の意識の変化を敏感に感じ取り、新たな知識や技術を主体的に学び続けるとともに、その「学び」を組織として共有し、変化を恐れず新たな取組に挑戦していく組織風土を「学ぶ県組織」としてさらに浸透させていくことが必要です。

こうした基本認識のもと、一人ひとりの職員がやりがいをもって、その能力を最大限発揮し、活躍できる組織づくりに取り組みます。

また、デジタル技術の活用によって、県民・職員双方にとって、よりスマートな県組織を目指します。

１　「県民起点」の行動改革

現状の法令やルール、仕来りを起点に考えるのではなく、社会の環境変化、人々の意識の変化を敏感にとらえ、「県民から何を望まれているか」を起点として考える行動改革を進めるとともに、主体性とホスピタリティを持ち、スピーディーに行動します。

こうした行動改革を通じ、本県が目指すコンプライアンスを「自分ごと」としてとらえる意識づけを徹底します。

（１）職員が高い志と仕事への情熱を持って活躍するための組織風土改革

直面する新たな課題に、創造的に対応していくためには、「学ぶ県組織」を実現する必要があります。しかしながら、課題が複雑・多様化し、コロナ禍や災害への対応など、通常と異なる業務を抱える中、時間外勤務が慢性化し、多忙感を感じている職員が多くなるなど、「学びの力」を十分発揮できず、課題に対する組織的対応力の低下が懸念される状況にあります。

時間外勤務の慢性化や多忙感を感じる職員が多いことは、言わば「氷山の一角」であり、海面下にある根本的な原因を明らかにした上で、課題を抜本的に解決する必要があります。

そのため、職員が主体的に原因を掘り下げて対応策を考え、知事をはじめ管理監督者も責任をもって、共に実行する組織風土改革「かえるプロジェクト」に取り組みます。

<u>組織風土改革「かえるプロジェクト」</u>

○県組織が抱える課題の根源的な原因や、その解決に向けた方策は、ともに職員の「悩み」や「思い」の中にあると考え、職員による検討チームを中心に、職員対話を通じ、そうした悩みや思いを引き出し、解決に向けた方策を導き出し、責任をもって実行するプロジェクト。

○プロジェクトでは、これまで行ってきた働き方改革、組織風土改革などの取組の総括をするほか、組織風土改革を推進するための具体的方策を検討し、実施します。

○プロジェクトを実効性あるものにするため、知事、部局長等の経営層、課長級を含むすべての職員の意識改革に取り組みます。

【検討項目（例）】
○職員の能力を最大限に発揮できる組織づくりに向けた具体的方策
○職員の専門性を高めるキャリア形成に向けた支援の具体的方策
○心理的安全性が高い、真の意味で風通しの良い職場づくりに向けた具体的方策
○業務の効率化、しごとの減量化に向けた具体的方策

（2）コンプライアンスのさらなる推進

本県が目指すコンプライアンスとは、法令に基づく業務執行を基本としつつも、単なる法令遵守という受け身の姿勢ではありません。社会環境の変化に敏感に対応し、必要ならばルール自体の見直しに柔軟に取り組むことにより、県民や社会からの要請に的確に応えていくことがその本旨です。

職員一人ひとりが行政経営理念に基づき、県組織や自らの存在意義、社会への貢献について再認識する中で、コンプライアンスが自らにとって必要であるという内発的動機付けに基づき、コンプライアンスを「自分ごと」として考える取組を引き続き進めます。

2　デジタル技術の徹底活用等による公務能率としごとの質の向上

県民が時間と場所を問わず、煩雑さを感じることなく行政手続等を行い、必要な時に最適な行政サービスを受けることができるよう、デジタル技術を徹底活用した業務改革を職場環境の整備と一体的に進め、県民・職員双方にとってスマートな県組織を目指します。

（1）行政手続等のデジタル化、業務プロセスの見直しの推進（行政のＤＸ）

ニーズが高い行政手続等からオンライン化の取組を実施するとともに、公金収納においてキャッシュレス決済を導入するなど、収納方法の多様化を図ります。

また、これまで庁内で進めてきた新たな情報システム基盤の構築やこれを活用した働き方の見直し、ＲＰＡなどＩＣＴツールによる業務の効率化を更に拡充し、デジタル技術やデータを徹底活用した業務の改善を図るほか、庶務業務や支払い事務、管理業務の集約化等、全庁に共通する業務に着目したプロセスの見直しを実施し、県民の利便性向上と業務の効率化を図ります。

【主な取組】

〇ニーズが高い行政手続等からオンライン化の取組を実施

〇利用者の利便性の向上を図るため、公金収納において、キャッシュレス決済を導入するなど収納方法を多様化するとともに、収入証紙の在り方について検討

〇ＲＰＡによる定型業務の自動化など、ＩＣＴツールなどを活用した業務の改善

〇庶務業務や財務会計業務などの全庁に共通する業務や影響が大きい業務の集約化・効率化、情報システムの改修・導入と一体となったプロセスの見直し

〇工事事務・入札参加資格審査業務、保安林管理業務等の集約化

〇情報システムの統合や市町村との情報システムの共同利用による業務の効率化

〇電気・水道の使用や物品の調達等の契約・支払業務の集約化

〇テレビ会議システムやチャットボット等の活用による相談窓口業務の集約化・効率化

（2）新たな働き方を支える多様な執務空間の創出

デジタル技術を最大限活かし、県民サービスの向上につなげるには、紙ベースの資料や座席の固定的配置から脱却した新たなオフィス環境の整備も一体的に実施する必要があります。業務内容に応じて働く時間や場所を選択できるＡＢＷ（Activity Based Working）の概念を取り入れ、多様な執務空間の創出に向けて取り組みます。

併せて、管理職先導の下、仕事のやり方の見直しやペーパーレス化を徹底し、部局の枠を超えた職員間のコミュニケーションの活性化や仕事の質及び生産性の向上につなげ、創造的かつ効率的な働き方への転換を促進します。

【主な取組】

〇打合せスペースやＷＥＢ会議専用エリアなど、多様な執務空間の創出

〇情報システム基盤「ながのデジタルワークプレイス」を有効に活用した働き方の定着
（コミュニケーションの活性化、ペーパーレス化の推進など）

３　職員が能力を最大限発揮できる環境づくり

職員がどのようなライフステージにあっても、多様で柔軟な働き方を自ら選択でき、一人ひとりが成長を目指して自分らしく活躍できる環境づくりを進めます。

（１）多様な人材が活躍できる働きやすい職場づくり

全ての職員にとって働きやすい職場とするため、職員一人ひとりが自らのライフスタイルにあった働き方を選択できるよう、多様で柔軟な勤務形態を整備するとともに、長時間労働を前提とした仕事の在り方を見直し、職員の心身の健康やワークライフバランスを重視することを徹底します。

また、人権や多様性を尊重する意識をすべての職員が共有し、ハラスメントのない、職員一人ひとりが能力を発揮できる職場づくりを進めます。

【主な取組】

〇「職員いきいき活躍推進プラン」の促進
- 女性職員の活躍推進（女性職員の積極的な登用、女性職員の採用拡大）
- 職員の子育て支援（男性職員の育児休業・休暇、出産補助休暇の取得促進）

〇ストレスチェックの実施、特別職、管理職も含めた相談窓口の設置など心身の健康管理の充実

〇ハラスメントの防止、多様性を尊重する研修の実施

〇県民対応（カスタマーハラスメント）に関する研修の実施

（２）職員の成長のためのキャリア形成や主体的な学びの支援

人材や財源などの行政経営資源が限られる中、新たな課題に創造的かつ柔軟に対応するためには、職員が能力を最大限に発揮できる組織となることが重要です。

そのためには、職員一人ひとりの意欲や適性、「強み」「弱み」を踏まえた職員のキャリア形成を組織として支援することが必要であり、職員育成基本方針に基づくキャリアデザインの取組を本格導入します。

また、「学ぶ県組織」の実現に向け、職員が地域での社会貢献活動から得た「学び」を職場で活かす「地域に飛び出せ！社会貢献職員応援制度」の運用や「創造的活動支援制度（20％ルール※）」の活用促進、資格取得、大学院修学や選択必修型研修の推進など、職員の主体的な学びを支援します。

（注）※20％ルール：正規の勤務時間の一部（20％以内）を活用し、他の所属の業務に従事することを認める制度。

【達成目標】

Ⅰ　県民の信頼と期待に応える組織づくり～「学ぶ県組織」の浸透～

指　標　名	現　状	目　標	備　考
職員満足度調査 　社会情勢や県民の意識の変化を感じ取り、自らの業務の改善に積極的につなげていくという意識で業務に取り組んでいる	56.9% (R4年度)	90%以上 (R9年度)	「意識して取り組んでおり、成果に結びついている」「意識して取り組んでいる」の割合
職員満足度調査 　仕事の進め方や仕事そのものの見直しにより、業務の効率化が図られている	40.1% (R4年度)	50%以上 (R9年度)	「そう思う」「まあそう思う」の割合
職員満足度調査 　あなたの職場には無駄な仕事・手続がある	64.7% (R4年度)	50%未満 (R9年度)	「そう思う」「まあそう思う」の割合
県に対してオンラインで実施できる行政手続の割合	25% (R4年度)	100% (R9年度)	年間 100 件以上の県民等の県への申請等手続のうち、オンラインで実施できるものの割合
職員満足度調査 　この組織は職員の人材育成に力を入れている	41.0% (R4年度)	50%以上 (R9年度)	「そう思う」「まあそう思う」の割合
年次休暇の取得日数	12.0日 (R3年)	15日以上 (R7年)	長野県職員いきいき活躍推進プランの数値目標
男性職員の育児休業等取得率 ※　育児休業取得2週間以上を基本とし、特別休暇や年休、在宅勤務との組合せも可 （育児休業の取得率　2週間以上85%）	37.0% (R4年度)	1か月以上 100% (R7年度)	長野県職員いきいき活躍推進プラン（※）の数値目標 ※（R5.9月一部改訂）
時間外勤務が年540時間を超える職員の人数	2.5% (146人/5899人) (R3年度)	1%未満 (59人未満) (R9年度)	時間外勤務の上限時間

Ⅱ　県民との対話と共創

人々の価値観が多様化する中、複雑化する課題に的確に対応するため、多様な主体との対話と共創を推進し、県民の思いに寄り添い、ともに考え、行動する組織を目指します。

1　共創の推進

不確実性が高く、人々の価値観が多様化、複雑化する時代においては、過去の延長線である前例踏襲ではなく、前例なき未来に果敢に挑戦していくことが必要です。行政が課題を抱え、行政だけで解決策を考えるこれまでの仕組みを変え、事業構築の早い段階から、課題をオープンにし、多様な主体との対話を通じて、それぞれが持つアイデアやノウハウ、資源、ネットワークなどを結集することで、社会や地域の課題解決に資する新たな価値をともに創出していきます。

（1）多様な主体との共創の推進

地域や社会が抱える課題の解決に向けて、様々なノウハウやスキルを持つ県民、ＮＰＯ、企業などの多様な主体とともに未来を創っていく「共創」が求められています。県行政が抱える課題を常にオープンにすることを意識し、職員の地域貢献の奨励や民間人材との共創体験の創出などを通じて、対話を積極的に行い、課題解決に向けた事業構築を多様な主体と一緒に考えていく共創マインドの組織内への浸透・定着に取り組みます。

また、既に設置・運営が行われている多様な主体と県を効果的につなぐプラットフォームの活用をはじめ、事業構築段階からの県民意見の聴取や事業実施段階における多様な主体の参画など、様々な手法によって、広く多様な主体と県行政が対話を通じて共創に取り組みます。

【主な取組】

○共創マインドの浸透・定着

- 共創の手法や成功事例の共有を目的とした研修
- 地域社会の現場から民間視点を学ぶ「地域に飛び出せ！社会貢献職員応援制度」
- 組織内での複業により多様な視点を身に着ける「創造的活動支援制度（20%ルール）」
- 民間人材との共創体験を創出する「共創推進パートナー制度」

○様々な仕組み等を活用した共創の推進

- 県行政の課題を解決するため多様な主体と県をつなぐ仕組みの構築・展開
- 県民参加型予算（提案・共創型）
- 共創を生み出す分野特化型プラットフォームの設置・運営
  （信州地域デザインセンター（UDC信州）、ゼロカーボン社会共創プラットフォーム（くらしふと信州））
- 市町村の課題と企業を繋ぎ共創を生み出す「チャレンジナガノ」の実施
- 民間人材との共創体験を創出する「共創推進パートナー制度」

（2）民間ノウハウの積極的活用

民間企業等との共創により、優れたノウハウを積極的に活用することで、行政サービスの質の向上や業務の効率化はもとより、民間企業等の事業拡大や雇用の創出にもつながることが期待されます。

このため、施設の建設・運営等へのＰＰＰ・ＰＦＩ※の導入については、その効果と課題を十分に検証し、活用について検討します。

また、導入してきた指定管理者制度や地方独立行政法人制度、民間委託については、県管理の必要性、他の自治体の導入状況、導入の効果や課題などを見極めた上で、引き続き新たな施設への導入の可能性を追求します。

なお、指定管理者制度を導入している施設については、管理者との積極的な意見交換や第三者評価を通じ、利用者の視点に立った効果的・効率的な管理運営に取り組みます。

【主な取組】

○施設への指定管理者制度、地方独立行政法人制度導入の推進
○指定管理施設運営状況を評価し、サービス向上策へ反映
○施設の建設・運営への PPP、PFI 等の活用検討

(注) ※PPP：Public Private Partnership の略。「公民連携」。官と民が役割を分担しながら、公共施設の整備や公共サービスの充実・向上を図ることを実現するための概念・手法の総称。

PFI：Private Finance Initiative の略。民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用することで公共施設等の建設、維持管理、運営等を行う手法。

2　対話型の行政運営の推進

県政への県民参加を進めるためには、幅広く県民の意見をお聴きすることが大切なため、広聴の機会を充実するとともに、県民参加型予算など県民参加の新たな仕組みを導入します。

また、県民にとって必要な情報が伝わる身近な県政となるよう、民間の専門人材の協力も得ながら職員一人ひとりの発信力の向上に取り組みます。

（1）県民の声の行政運営への反映

政策形成に県民の多様な意見を反映するため、県政タウンミーティング、政策対話、ランチ（ティー）ミーティングなど様々な手法を用いた広聴事業の機会と内容の充実を図ります。

また、県民の新たな発想や問題意識を取り入れ、県政をより身近なものとするため、県民参加型予算や県民対話集会といった新たな取組を進めます。

【主な取組】

○広聴機会の充実（タウンミーティング、政策対話、ランチ(ティー)ミーティング、県民ホットライン）
○県民参加型予算（提案・選定型）
○しあわせ信州移動知事室、県民対話集会の実施
○県職員が地域や現場で県民の声に直接触れる機会の充実
（「地域に飛び出せ！社会貢献職員応援制度」、政策対話）

（2）県民等情報の受け手の立場に立った広報の実施

行政と県民等が双方向でコミュニケーションをとり、良好な関係を築くため、行政が「伝える」広報を県民等が「知りたい」広報に転換し、身近な県政になるよう取り組みます。

また、民間の専門人材の協力も得ながら職員一人ひとりの発信力の向上に努め、県民等に必要な情報を掘り起こし、多様な媒体を有効に活用した広報に取り組みます。

【主な取組】

○広報取組指針の作成
○発信力向上のための職員研修
○広報ニーズの掘り起こしと広報媒体の有効活用・事業発信

3　県・市町村関係の改革と他県等との連携の推進

市町村との連携強化・役割分担改革に取り組むとともに、「県と市町村との協議の場」や全国知事会などの枠組みを活用し、全県的・県域を超える広域的な課題解決に向けた市町村や他の都道府県との連携を強化します。

（1）市町村との連携強化・役割分担改革

小規模な市町村が多い本県において、今後も市町村が持続可能な形で行政サービスを提供していくためには、それぞれの自治体の規模に応じた県と市町村の適切な協力・連携関係を築いていくことが必要です。

県としては、市町村との連携を強化し、市町村における専門職員の確保などについて、これまで以上に積極的な支援を行う一方、市町村が自主的・自立的な行政運営を行うことができるよう権限移譲を推進するなど、市町村と対話をしながら、県と市町村の役割分担の在り方を検討し、必要な改革を行います。

【主な取組】

○単独の市町村では確保が困難な人材について、共同で確保するための仕組みを検討
（共同採用試験の実施、専門人材の登録制度、県職員の市町村派遣　等）

○連携して行うことで、より効率的・効果的な実施が可能な事務事業について、共同で行う仕組みを検討

○全県的な課題解決に向けた県と市町村の連携（県と市町村との協議の場、広域連携懇談会）

（2）他都道府県等との連携

全国知事会や関東・中部圏のブロック知事会議、中央日本四県（長野県、新潟県、山梨県、静岡県）サミット等の枠組みを活用し、地方自治の円滑な運営と県政の重要課題に係る国への政策の提案・要望を積極的に実施します。

また、脱炭素社会の実現や新たな感染症・激甚化（大規模化）する自然災害など横断的に対応しなければ解決が困難な分野や、観光振興や移住交流、リニア中央新幹線・北陸新幹線や高規格道路の整備促進のように広域的な取組を推進することで県民サービスの向上・事業効果の高まりが期待できる分野などについて、他の都道府県と一層の連携強化を図ります。

【主な取組】

○県域を越える広域的課題解決に向けた他都道府県との連携（全国知事会等を通じた国への政策提言・要望）

【達成目標】

Ⅱ　県民との対話と共創

指　標　名	現　状	目　標	備　考
職員満足度調査 　自らの業務に関する課題の解決に向けて、行政のみならず民間の様々な主体と課題を共有し、ともに課題解決や価値創造していくという意識で業務に取り組んでいる	56.2% （R4年度）	90%以上 （R9年度）	「意識して取り組んでおり、成果に結びついている」「意識して取り組んでいる」の割合
県民等との共創により構築・実施した事業数 （県民協働課対応分）	―	累計25件 （R5～R9年度）	県民参加型予算（提案・共創型）で選定された事業を含む
対話事業参加者の満足度 （企画振興部調）	―	90%以上	
発信力向上のための職員研修参加者の満足度	―	70%以上	

Ⅲ　持続可能な行財政基盤の構築

本格的な人口減少社会を迎え、人材や財源等の行政経営資源が大きく制約される中においても、しあわせ信州創造プラン３．０（長野県総合５か年計画）に基づく施策を着実に推進するため、「しごと」の進め方や事務・組織の在り方の見直し、施策・予算の重点化等を通じて、持続可能な行財政基盤を構築します。

１　計画的かつメリハリある職員の採用と自律的に行動する職員の育成

本県の正規職員の年齢構成は中堅職員が少なく 50 代職員が全体の４割を占めるため、大量退職期が続くことから、組織運営に対し大きな影響が想定されます。また、人口減少が進む中、多様化・複雑化する県政課題に対応するためには、職員と組織の専門性向上が求められます。そのため、若手職員と高齢層職員を融合した組織づくりと専門人材の確保を進めます。

併せて、個人の自主性・自律性を重視した能力形成を、組織の生産性の向上につなげるため、自身のモチベーションを高め意欲をもって仕事に取り組んでもらえるよう、職員が自らの理想のキャリアを描き、チャレンジできる環境を提供します。

（１）職員の計画的な採用と専門人材の積極的な確保

安定した組織運営を行えるよう、今後の段階的な定年引上げや職員の大量退職、年齢構成の適正化を考慮しながら、将来を見据えて計画的に職員を採用します。

併せて、保健師や土木職など行政需要の変化に対応して増やすべき職種は増やし、メリハリある採用を行うとともに、デジタル分野や危機管理対応等については、より高度な専門性を持つ人材を外部から積極的に登用し、県組織の専門性向上を図ります。

【主な取組】

〇採用方法やニーズに即した職種の随時見直し、採用時期の多様化
〇行政ニーズに応じた保健師や土木職など専門職種のメリハリある採用
〇デジタル分野や危機管理など高度専門人材の任期付職員等としての積極的活用

（２）職員の能力向上、「個性・強み」の共有（見える化）

各所属における職務内容や求められる適性等を示した「県庁業務カタログ」を作成し、職員が自らのキャリアを主体的に考えることを支援するとともに、職員一人ひとりが自らの個性や強みを認識できるように上司との面談の充実を図ります。

また、職員が専門性を身に付け、広い視野を持つために、国・市町村・民間企業などへの派遣を積極的に行うなど多様な能力開発の機会を設けます。

【主な取組】

〇職場が求める人材像や適性、専門性などを示した業務カタログの整備
〇自己啓発支援制度の推進
〇職員のスキルの棚卸し（上司と部下の面談の充実）
〇地域課題により的確に対応できる地域の事情に精通した人材の育成
〇国・市町村・民間企業などとの相互交流の充実

（3）将来にわたって持続的に組織運営を支える若手の育成、高齢層の知識・経験の活用

中堅職員が少ないことから、今後、急速に進む新陳代謝に備え、責任と権限のある職務を早期に経験させるなど、若手職員の育成を進めます。併せて、若手職員が基本的な知識や能力を修得するための研修の充実を図ります。

また、定年引上げを契機に、組織内における人材活性化を図るため、職員の活躍の場を拡大するとともに、知識・技術や経験を組織に貢献するように意識改革を進め、各世代向けのキャリアデザイン研修を実施します。

段階的な定年引上げを踏まえ、高齢層職員の経験・知識を積極的に活用するため、高齢層職員のモチベーション向上を図るとともに、これまで培った知見を若手職員に伝承します。さらに、役職定年者が活躍できるよう、管理監督者のマネジメント力の向上を図ります。

【主な取組】

〇国・市町村・民間企業などとの相互交流の充実
〇若手が一定の責任と権限を持ち特定の業務に取り組む仕組みの研究
〇職員の政策力向上、共創マインドの浸透
〇高齢層職員の知見の若手職員への伝承
〇高齢層職員に求められる役割などの意識改革・貢献意欲の向上研修実施
〇役職定年制導入を踏まえた管理監督職員のマネジメント力の向上
〇新規採用職員研修及びＯＪＴトレーナー研修の充実

2　社会構造の変化や価値観の多様化など時代の要請に応じた組織体制の構築

人口減少が進む中、人口規模等に応じて正規職員を確保するため、職務内容に応じて会計年度任用職員や任期付職員など多様な雇用形態の職員も適切に配置し、持続可能な組織体制を構築します。併せて、「しごとの減量化」の取組により業務量の適正化に努めるとともに、マネジメント強化に向けた職員配置や業務の平準化を行うことで、職員数・総人件費の適正化を図ります。

また、しあわせ信州創造プラン３．０における「新時代創造プロジェクト」の推進等に向けて、戦略的に体制強化を図るほか、組織に求められる役割の変化に応じた機能の強化や重点化、見直しも進め、県民にとって真に役に立つ効果的・効率的な組織編成に努めます。

さらに、災害や感染症などの緊急事態の発生時には、機動的な組織編成を行い、全庁で危機を乗り越えます。

（1）「しごとの減量化」による業務の適正化と平準化、職務内容に応じた多様な雇用形態の適切な人員配置

事務･事業の見直しなどを行う「しごとの減量化」の取組により業務量の適正化に努めるとともに、業務の移管や兼務・協力体制の構築により業務の平準化を行うことで、職員数・総人件費の適正化を図ります。

また、職務内容や職務の一時的な増等を勘案し、正規職員だけでなく、任期付職員や会計年度任用職員といった多様な雇用形態の職員を適時適切に活用し、効率的で効果的かつ柔軟な組織体制を構築します。

【主な取組】

〇「しごとの減量化」による業務量の適正化
〇兼務・協力体制の構築による部局内・所属内の業務量平準化
〇多様な雇用形態の職員の適時適切な登用

（2）時代の要請に応じた効果的・効率的な組織編成

人口減少の進行や社会のデジタル化の加速により、従来の仕事の在り方が根本的に見直しを求められる中にあっても、政策立案や県民への直接的な行政サービスの提供、許認可業務に代表される公権力の行使など、コアとなる行政機能を維持する必要があります。そのため、デジタル技術の活用や組織の専門性強化、所属の適正規模等の観点から戦略的に見直しを進め、本庁・現地機関ともにより効率的な組織編成を行います。

また、しあわせ信州創造プラン３．０の「新時代創造プロジェクト」の推進をはじめ、社会構造の変化や価値観の多様化など、新たな行政課題に的確に対応するため、組織の役割に応じた機能強化や重点化を図り、効果的な組織体制を全庁的に構築します。

さらに、災害や感染症などの緊急事態の発生時には、機動的な組織編成を行い、全庁で危機を乗り越えます。

【主な取組】

○ＡＩ等のデジタル技術を活用した効果的・効率的な業務執行体制構築
○組織の集約化・統合による知見集積を通じた所属の専門性強化
○業務の繁閑に応じた職員間の相互補完を可能とするための小規模所属・係の大括り化
○しあわせ信州創造プラン３．０の「新時代創造プロジェクト」推進に向けた部局・課室の再編等
○緊急事態発生時における業務内容の峻別と職員の集中配置など、柔軟で機動的な組織編成

3　ファシリティマネジメントの推進

膨大な県有財産を限られた財源の中で有効活用と効率的利用を図るためには、経営的な視点で全ての県有財産を総合的に企画、管理、活用するファシリティマネジメント※を重視した取組をさらに推進する必要があります。

「ファシリティマネジメント基本計画」に基づき、①県有財産の総量縮小②県有財産の有効活用③県有施設の長寿命化④県有施設の省エネルギー化などによる維持管理の適正化の４つを基本方針として取組を進めます。

（注）※ファシリティマネジメント：土地、建物、工作物などの財産を経営資源と捉え、総合的かつ長期的な観点によりコストと便益の最適化を図りながら、財産を戦略的かつ適正に保有・処分・維持・利活用を行う手法。

（1）県有財産の総量縮小

適切な管理を行い、長寿命化を図るなど既存施設の有効活用を進めるとともに、県有施設の延床面積を増やさないよう、施設整備にあたってはスクラップ・アンド・ビルドを原則とします。

新たな整備が必要となった場合は、公共施設の適正化の観点から、既存施設の転用・集約化、市町村施設等の利用、市町村との共同設置などを検討します。

また、利活用の見込みのない県有財産の売却及び劣化が著しい施設の除却を推進するなど、県有財産の総量縮小を推進します。

【主な取組】

○民間委託を活用し、売却事務の効率化を図りながら未利用県有地の売却を促進
○組織見直しや地方独立行政法人の活用等で余剰となった施設の移管や除却を推進

（2）県有財産の有効活用

利用者の満足度向上につながる財産の有効活用を推進するとともに、歳入確保・歳出削減に向けた広告掲載用の壁貸しや太陽光発電用の屋根貸しなどの各種貸付制度の導入施設の拡大、使用許可制度及び貸付制度運用の適正化等により県有財産の有効活用を進めます。

また、職員宿舎の管理事務の集約化と共同利用を進めるなど、県有財産の一層の効率的利活用を推進します。

なお、高校再編に伴い発生する空き校舎や土地など、集約化等により未利用となる県有施設は、地域振興の観点から市町村を含めた地域の皆様とともに活用方法を検討します。

【主な取組】

〇広告枠設置可能施設、設置場所の拡大の検討
〇使用許可制度及び貸付制度運用の適正化等による県有財産の有効活用の推進
〇合同庁舎のトイレのリニューアルなどユニバーサルデザイン化の推進
〇多様な行政需要に的確に対応するとともに警察本部庁舎の整備を進めるため、県庁周辺の県有地等の有効活用を検討し、県庁舎及び周辺の一体的な整備を推進
〇県有林の主伐・再造林による森林の若返りとさらなる利活用の推進

（3）県有施設の長寿命化

施設の老朽化に伴う建替え等の財政負担を軽減するため、県有施設の長寿命化を推進します。

長寿命化に当たっては、各施設の劣化状況を把握した上で、予防的な修繕を計画的に実施することにより劣化の進行を抑制し、施設の使用年数の延長を目指します。

また、修繕に合わせて省エネルギー化等の新たな課題に対応するための改修を実施することにより、安全で使いやすく機能的な県有施設を目指します。

【主な取組】

〇「施設の中長期修繕・改修計画」に基づく予防保全による長寿命化
〇省エネルギー化、浸水対策による施設の機能強化

（4）県有施設の省エネルギー化などによる維持管理の適正化

県有施設の維持管理に当たっては、第６次長野県職員率先実行計画に基づく温室効果ガス排出量の削減目標に基づき、施設の省エネルギー化や再生可能エネルギーの導入に取り組みます。

また、維持管理業務の委託仕様の統一化などにより、施設を良好な状態で維持していきます。

【主な取組】

〇省エネルギー化の推進（県庁舎の断熱改修等）
〇太陽光発電設備の導入
〇維持管理業務の最適化（維持管理業務委託仕様書の統一）

４ 持続可能な財政構造の構築

高齢化等による社会保障費の増加や防災・減災対策の強化等に伴う県債残高の増加等、財政構造の一層の硬直化が懸念される中においても、質の高い行政サービスを提供し続けるため、歳入確保や事業の選択と集中の強化によるトータルコストの削減、将来世代への過度な負担の抑制に取り組みます。

なお、社会経済情勢の変化による県税収入の減少や金利上昇リスクの拡大、新型コロナの収束を見据えた国の地方財政措置の見直しなど、これまで以上に厳しい財政運営を強いられることを前提に取組を強化し、成果を毎年度の予算編成に反映するほか、中長期的な財政構造の質的転換に向け、ゼロカーボンやＤＸなどを意識した事業構築に全庁を挙げて取り組みます。

（１）歳入確保の取組強化

①　新たな歳入確保

ネーミングライツ（県有施設の命名権）や広告収入、ふるさと信州寄付金・地方創生応援税制（企業版ふるさと納税）など新たな自主的財源の確保に向けて、多様な主体との協働・共創を意識し、全庁を挙げて積極的に取り組みます。

【主な取組】

○ネーミングライツの積極的導入

・新たな対象施設の募集を検討

・協定を締結したネーミングライツ・パートナーの地域貢献の取組を積極的にＰＲ

○広告収入の確保

・広告を掲載する公用車の対象や台数を拡大

・来庁者が多い施設において、デジタルサイネージやポスター掲示等を拡大

・紙媒体での発行が必要なパンフレット等には広告掲載を検討

○寄付金収入の確保

・ふるさと信州寄付金の更なる拡大に向け、県産品や観光体験等の返礼品を充実

・県直営の寄付受付サイトを構築し、「クラウドファンディング型」ふるさと信州寄付金の募集を拡大

・様々な媒体を活用した事業の魅力発信や企業訪問等により、地方創生応援税制（企業版ふるさと納税）への積極的な参加を呼びかけ

②　県税収入の確保

産業振興や人・企業の誘致等により税源のかん養を図るとともに、デジタル技術等の活用による徴収率の向上や未収金額の縮減に向けた取組を進めるほか、県独自の税の検討を行います。

【主な取組】

○税収基盤の強化

・産業振興プラン等に基づき、企業の「稼ぐ力」と人材・企業の誘致・集積に向けた取組等を強化し、県内経済・産業を活性化

○徴収率の向上に向けた取組強化

・未収金の８割を占める個人県民税及び自動車税種別割についての徴収対策を効果的に実施

・県税のキャッシュレス納付の機会を拡大し、納税者の利便性の向上と納期内納付を促進

○県独自の税の検討

・「森林づくり県民税」を令和９年度まで延長し、主伐・再造林の加速化や開かれた里山づくり、林業人材の確保・育成、森林サービス産業の振興など森林の多面的機能の向上推進に活用

・観光振興施策を継続的かつ安定的に実施するため、新たな観光財源について検討

・子ども・子育て支援のための財源の在り方について、国における議論の促進を提言するとともに、県においても検討

③　受益者負担の適正化

業務間の公平性や社会情勢の変化を踏まえ、新たな手数料等の設定や定期的な金額の見直しを行います。また、使用料や各種貸付金などで生じている税外未収金については、縮減目標を設定し厳正な対処を行うなど、未収金縮減の取組を強化します。

【主な取組】

○使用料・手数料の見直し

・手数料等を徴収していない業務について、業務間の公平性や各県での徴収状況などを踏まえ、受益者負担の適正化の観点から新たな費用負担を検討

・文化施設や体育施設等の使用料について、人件費・減価償却費を含めたフルコストや他県の類似施設との均衡等を踏まえ、定期的に見直しを実施

・受益者負担の観点から減免措置の必要性を検討するとともに、適正な減免基準への見直しを実施

○税外未収金縮減の取組

・税外未収金縮減対策委員会に専門（研究）チームを立ち上げ、事例の共有や事務処理の効率化を検討し、実務的な事務処理マニュアルを作成

・債権管理の適正化と効率化を図るため、部局ごとに行われている債権回収業務の集約化や、債権の回収・放棄等に関する統一的な取扱いを検討

④　県有財産の有効活用　＜Ⅲ-3 ファシリティマネジメントの推進を反映＞

ファシリティマネジメントの観点から未利用土地・建物の売却、貸付けなどに積極的に取り組みます。また、基金を効率的に運用し利子収入の確保に努めます。

【主な取組】

○使用許可制度及び貸付制度運用の適正化等により県有財産の有効活用を推進

○高校再編に伴い発生する空き校舎や土地等の有効活用を推進

○県有林 J-クレジットの創出拡大

○効率的な資金運用と運用収益の拡大を図るため、各所属で管理する基金の一括運用を検討

⑤　臨時的財源の活用

貸付事業等を実施する特別会計の内部留保資金の一般会計への繰出しや特定目的基金の活用により財源を確保します。

【主な取組】

○特別会計の内部留保資金の活用

・今後の資金需要等を踏まえつつ、活用見込みのない資金については一般会計への繰出しを実施

○特定目的基金の活用

・大幅な財源不足などにより、財源調整のための基金（財政調整基金、減債基金）だけでは対応ができない場合には、特定目的基金の取崩しにより臨時的な財源として活用

（2）選択と集中の強化によるトータルコストの削減

① 施策・予算の重点化

限られた財源・人員の中で新たな施策に取り組むためには、これまでの取組の成果検証や県が果たすべき役割、費用対効果などを踏まえ、施策の新陳代謝を図る必要があります。事業内容や実施方法等を毎年度見直し、より優先度が高い施策・予算への重点化を図ります。

【主な取組】

○成果を意識した事業構築

・統計・業務データ等の客観的根拠に基づき、事業内容や実施方法を検討

・多様な主体との共創により新たな発想や工夫を取り入れ、事業効果や効率性を向上

・新規事業の実施や既存事業の拡充を行う場合は、スクラップ・アンド・ビルドを徹底

○事務・事業の見直し

・事業点検や政策評価、決算等を踏まえ、効果が不十分な場合には事業の見直しを実施

・所期の目的を達成した事業や費用対効果が低下した事業は廃止・縮小を検討

・国、県、市町村や民間との役割分担を踏まえ、県が行うべき事務・事業を検証

・達成目標に応じた終期の設定を必ず行い、目標達成状況と事業効果を定期的に検証

② 業務の集約化・効率化

＜Ⅰ-2 デジタル技術の徹底活用等による公務能率としごとの質の向上を反映＞

全庁に共通する庶務業務や支払い事務、管理業務の集約化等を推進し、業務の省力化と内部管理経費の節減を図ります。

【主な取組】

○工事事務・入札参加資格審査業務、保安林管理業務等の集約化

○情報システムの統合や市町村との情報システムの共同利用による業務の効率化

○電気・水道の使用や物品の調達等の契約・支払業務の集約化

○テレビ会議システムやチャットボット等の活用による相談窓口業務の集約化・効率化

③ 脱炭素の取組強化

2050 ゼロカーボン達成のための第６次長野県職員率先実行計画に基づき、県有施設・設備の省エネルギー化等を推進し、環境負荷の低減と経費の節減に努めます。

【主な取組】

○新築・改築する県有施設の原則ＺＥＢ・ＺＥＨ化

○「施設の中長期修繕・改修計画」に基づく修繕に合わせ、施設・設備の省エネルギー化を検討

○県有施設の照明や信号機のＬＥＤ化を推進

○公用車の更新に当たっては、原則ＥＶ車を導入

○県有施設に太陽光発電設備を積極的に設置　　など

④ 社会保障関係費の適正化

エビデンスに基づく介護予防や健康づくり、高齢者の社会参加等の取組を推進し、県民の健康寿命の更なる延伸と医療費、介護給付費などの社会保障関係費の適正化を図ります。

【主な取組】

○健診・医療・介護データを活用した保健指導や循環器病の重症化予防対策等を集中的に実施

○高齢者の活躍の場の拡大やフレイル対策・介護予防を推進　など

⑤ 投資的経費の重点化

人口減少社会の到来や厳しい財政状況等を踏まえ、新規事業箇所を厳選するとともに、「造る」から「直す」ことに重点化を図ります。

【主な取組】

〇公共事業評価制度について、妥当性や優先度を多角的な視点から評価できる制度に見直し、事業着手箇所の重点化や透明化を推進

〇県土の強靭化については、国の「防災・減災、国土強靭化のための５か年加速化対策」（以下「５か年加速化対策」という。）を最大限に活用し、集中的に実施

〇県有施設については、「施設の中長期修繕・改修計画」に基づき、計画的な修繕・長寿命化改修等を進め、維持管理経費を縮減

〇道路・河川施設等のインフラ施設については、個別施設計画に基づき、損傷が大きくなる前に計画的な修繕と延命改修等の予防保全を実施し、ライフサイクルコストを縮減

⑥ 効率的な予算執行

最少のコストで最大の効果が発揮できるよう事業の早期執行に努めるとともに、執行段階における業務改善や実施方法の見直しなどにより省力化や経費節減に努めます。

【主な取組】

〇執行時の工夫や見直しにより得られた財政効果額を翌年度の当初予算編成で活用する制度（見直しインセンティブ）を積極的に活用

〇契約差金などの不用額は不執行とすることを徹底

〇債務負担行為などを積極的に活用し、事業効果の早期発現と業務の平準化を推進

（3）将来世代への過度な負担の抑制

県債については、世代間負担の公平を図るため社会資本整備の財源として活用する一方、将来世代に過度な負担を残さないため、県債残高のみならず県が将来の負担を保証している団体等の借入金も含めた県全体の債務残高の縮減と公債費負担の抑制に努めます。

① 県債発行の考え方

〇毎年度の当初予算編成に当たっては、臨時財政対策債を除く元金ベースのプライマリー・バランスの黒字を維持します。

〇臨時財政対策債については、多額の発行による償還金の増加が地方財政を大きく圧迫することが懸念されるため、廃止を含めた抜本的な見直しを引き続き国に要請します。

〇脱炭素化推進事業債や防災・減災・国土強靭化緊急対策事業債など、交付税措置のある県債を積極的に活用します。

〇発行形態や償還年限など発行方法を多様化し、償還額の平準化や金利変動リスクを回避します。

② 県債残高の考え方

〇建設事業債全体の残高については、公共事業評価等を通じて投資的経費を厳選し、可能な限り将来負担を抑制します。

〇５か年加速化対策を除く建設事業債の残高については、必要な社会資本整備を着実に推進しつつ、引き続き縮減します。

③ 財政指標の考え方

〇実質公債費比率については、防災・減災対策の強化等による公債費負担の増加や今後の金利上昇が見込まれる中においても 14%未満を維持します。

〇将来負担比率については、全国平均を上回らない水準を維持します。

［全国平均：169.4%（R３年度)］

［早期健全化基準：実質公債費比率 25%未満、将来負担比率 400%未満］

［民間資金債に係る協議不要団体の基準：実質公債費比率 18%未満、将来負担比率 400%未満］

（4）県民や地域の声の反映と情報共有

予算要求時点での主要事業や主な見直し事業の公表、予算要求に対する県民意見の募集や県民参加型予算などにより、県民や地域の声を予算編成に反映します。

また、県財政の状況や予算・決算などの情報、公会計制度に基づく財務諸表や県民１人当たりの行政コスト、当初予算編成に合わせた中期的な財政見通しの公表等を通じて財政を「見える化」し、県民の理解と協力を得ながら財政運営を行います。

5　情報資産の活用と保護

効果的かつ的確に事業を推進するため、統計データの利活用を進め、客観的な根拠（データ）に基づく政策立案（ＥＢＰＭ）を推進します。

また、県行政の透明性や信頼性を高めるため、県が保有する情報の発信や二次利用可能な形での公開を引き続き進めます。

さらに、県が保有する機密情報や個人情報等の情報資産について、適正な管理を行います。

（1）客観的な根拠（データ）に基づく政策立案（ＥＢＰＭ）の推進

限られた行財政資源の下でより効果的な施策を実施するため職員一人ひとりが統計データを有効に活用する力を高めるとともに、客観的な根拠に基づく政策立案や目標設定、成果検証の推進に取り組みます。

さらに、行政の透明性・信頼性の向上や親しみやすい県政運営の一層の推進を図るため、統計データをはじめ県が保有する様々な情報をわかりやすく発信するとともに、二次利用可能な形でインターネット上に公開するオープンデータの取組を進めます。

【主な取組】

〇客観的な根拠（データ）に基づく政策立案の推進（ＥＢＰＭモデル構築の実践）

〇二次利用しやすい県保有データの蓄積・発信と、データ利活用に係る職員との情報共有
（「統計ステーションながの」や職員向けポータルサイトの充実）

（2）情報資産の適正な管理

県が保有する機密情報や個人情報等の情報資産を適正に管理し、コンピュータウィルスやサイバー攻撃による不正アクセス等の脅威から保護するため、全職員の情報セキュリティに対する意識を向上し、対策を徹底するとともに、個人情報の適切な管理を行います。

【主な取組】

〇情報セキュリティ対策の推進（研修の実施）

【達成目標】

Ⅲ　持続可能な行財政基盤の構築

指　標　名	現　状	目　標	備　考
保有施設の延べ床面積（㎡）	3,598,870 （R3末）	3,481,081 （R8末）	計画期間 H29～R8
遊休施設・空きスペースの貸付実績	7 （R3年度）	14 （R9年度）	
プライマリー・バランス	98 億円の黒字 （R5年度）	黒字維持	当初予算、臨時財政対策債を除く元金ベース
５か年加速化対策を除く建設事業債残高	9,407 億円 （R3年度）	引き続き縮減	普通会計決算
実質公債費比率	9.8% （R3年度）	14%未満	
将来負担比率	157.7% （R3年度）	全国平均を上回らない水準を維持	全国平均：169.4% （R3年度）