

第1回滋賀県行政経営改革委員会 を踏まえた論点等について

本県の行政経営を取り巻く情勢等

■人口減少・少子高齢社会

- 本県の人口は、平成26年(2014年)以降減少傾向。また、生産年齢人口は、平成17年(2005年)をピークに減少に転じている。高齢者人口は、2000年代前半には、年少人口を上回っている。
- 人口の変化により、地方行政における影響としては、税収の減少等により公共施設や社会資本の維持が困難になること、扶助費の比率が拡大すること等が懸念される。

■ICTの進展

- ネットワークの高速化・無線化、スマートフォンの爆発的普及、IoTの進展、データ流通量の飛躍的拡大、人工知能(AI)の利活用、自動運転技術の進展など、ICTに係る技術やサービスが急速に進展している。
- 国では、「世界最先端IT国家創造宣言・官民データ活用推進基本計画」(平成29年5月閣議決定)等により、ICTおよびデータの利活用を国家戦略として推進している。
- 本県では、情報通信インフラ(光ファイバー回線サービス)や、情報通信機器(スマートフォン)の世帯普及率が全国1位。また、情報科学、データサイエンス等を教育し研究する学部・学科を擁する大学・大学院が数多く集積している。

■生産性向上の要請

- 人員や財源が限られている中で、県民サービスのさらなる向上を実現するため、すべての職員がやりがいをもって働くことで成長し、能力や個性を最大限発揮するとともに、「限られた時間で成果を上げる生産性の高い働き方」、「ワーク・ライフ・バランス」を実現する「働き方改革」に全庁挙げて取り組んでいる。

■人材・組織の対応

- 係制の導入(平成27年～)、職員構成の変化(36歳～40歳の中堅の年齢層が薄い、近年の新規採用者数の増加により35歳以下の若手職員が増加)や女性活躍推進(目標例:管理職割合 参事級8.0%、係長級15.0%)等への対応が必要である。

■厳しい財政収支見通し

- 社会保障関係費の増加や、国体等の大規模事業の財政需要拡大に伴い、毎年度100億円を超える財源不足の見込み→「一歩踏み込んだ行財政改革」の取組を進める。

第1回行政経営改革委員会の議論を踏まえた行政経営のポイント、論点等

1. 県の役割の明確化、施策展開の管理

(論点)

- 施策・事業の範囲や水準、効果等をどのように捉えるべきか。
- 国や市町との連携(権限移譲を含む)はどのように進めていくべきか。
- 県民等の理解や協力、参画・行動の促進は、どのように進めていくべきか。
- 民間活力の活用は、どのような取組を進めていくべきか。

2. 行政経営のスリム化・効率化

(論点)

- 行政経営のスリム化のために、どのような取組を進めていくべきか。
- 行政経営の効率化のために、どのような取組を進めていくべきか。

3. 組織力・職員力の向上

(論点)

- 組織マネジメントの強化にあたっては、どのようなことに留意すべきか。
- 職員の健康管理や多様な働き方の推進にあたっては、どのようなことに留意すべきか。

4. 財政基盤の確立

(論点)

- これまでの過去の収支不足への対応をどう捉えるか。
- 歳入の確保を図るため、どのような取組を進めていくべきか。
- どういった視点で歳出の見直しを進めていくべきか。

1. 県の役割の明確化、施策展開の管理①

以下のページにおいて、四角囲みの数字は、関連する参考資料番号を示す。

論点：施策・事業の範囲や水準、効果等をどのように捉えるべきか。

【現状等】

(法令上の県の役割) 1-1

➤ 地方自治法の規定では、都道府県は、市町村を包括する広域的な自治体として、地方公共団体が処理する事務のうち、広域事務、連絡調整事務、補完事務を処理するものとされている。

- ・広域事務(広域にわたるもの、例：治山治水事業、公衆衛生水準の維持)
- ・連絡調整事務(市町村の連絡調整に関するもの、例：国や都道府県等と市町村との間の連絡調整)
- ・補完事務(規模や性質から、一般の市町村が処理することが適当でないと認められるもの)

(県の施策や事業の構築)

- 施策構築において、「基本構想・総合戦略の進行管理結果(目標とする指標の達成率等により進捗を把握し課題を整理)を踏まえること」、および「総合戦略に掲げるプロジェクトのKPI(重要業績評価指標)の目標達成を重視する」とともに、「的確な評価・分析を行い、課題や施策の根拠となるデータや情報等を充実させ、それに基づく議論・検討を行うこと」、「施策の効果を明確に見極めること」に留意している。
- また、予算編成においては、各部局において重要と判断される事業については、その事業の効果指標を設定することとしている。

(国や県の今後の動き) 1-2~1-4

- 国レベルでは、「経済財政運営と改革の基本方針2017」において、ワイズ・スペンディングの強化や証拠に基づく政策立案(EBPM)の推進を方針とされている。
- また、本県においても、平成30年度当初予算案に「証拠に基づく政策立案(EBPM)推進事業」費を計上している。

【証拠に基づく政策立案(EBPM)推進事業】(平成30年度当初予算案)

統計データの充実やデータサイエンス力の向上により、的確な施策の立案や価値創造ができる人材の育成を行うことで、成長産業の創出や地域創生の支援を図る。

1. 県の役割の明確化、施策展開の管理②

論点：国や市町との連携（権限移譲を含む）はどのように進めていくべきか。

【現状等】

（国からの地方分権）

- 国からの地方分権については、地方分権改革推進委員会の勧告等に基づき、4次にわたる一括法等により、地方公共団体への事務・権限の移譲、地方に対する義務付け、枠付けの見直し等が進められてきた。
- 個性を活かし自立した地方をつくるため、平成26年度からは、地方公共団体から地方分権改革に関する提案を広く募集し、実現に向けて検討を行う「提案募集方式」が導入されている。

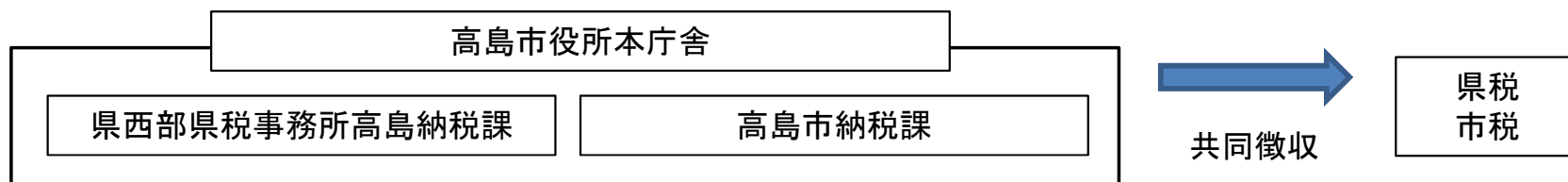
（県から市町への権限移譲） 1-5~1-6

- 本県からの市町への権限移譲については、これまで国の分権一括法への対応や法移譲による他、県と市町との協議会により計画を策定し、実施してきた。
- 平成25年度以降は、移譲検討対象事務として8事務をリストアップし、市町・県推進会議にて検討を進めてきたが、平成28年度に同協議会での検討は終了することとした。
※移譲済事務数（現在）：98事務（特例条例分76事務・法移譲分21事務）＋分権一括法対応分54事務（一部重複あり）
- 平成29年3月からは、権限移譲に関する市町からの提案制度の運用を開始した。

（市町との業務（徴収業務）の共同実施） 1-7

- 本県では、県税と市町税の収入未済額の一層の縮減に向け、高島地域（平成25年度から）と湖東地域（平成27年度から）において、市町との徴収業務の共同実施を開始している。（県税と市税の同一滞納者への一元的な対応やスケールメリットを生かした人材の活用による効率的な徴収などの効果を期待してのもの）

<高島地域における徴収業務共同実施イメージ>



1. 県の役割の明確化、施策展開の管理③

論点：県民等の理解や協力、参画や行動を促進するには、どのように進めていくべきか。

【現状等】

(県からの情報発信)

- 県では、県政情報について、ホームページや広報誌等の広報媒体に、フェイスブックなどの双方向性を持つ媒体を組み合わせ、合わせて広報を行っている。
- また、県民と知事の直接対話事業(「こんにちは!三日月です」)や、「県政世論調査」、「県政モニター制度」、「知事への手紙」、「県民政策コメント制度」により、県民の声や意見、情報等の県政への反映を図っている。
- 施策構築については、翌年度に向けた施策構築方針や政策課題協議などの 施策構築過程から、基本構想の進行管理までを公表している。また、予算編成過程についても、予算の見積額・予算案の公表(報道機関への公表、ホームページに掲載)など、透明化を図っている。

(保有情報のオープンデータ化) **1-8**

- 県では、県が保有する様々な公共データの活用推進を図るため、誰でも自由に二次利用でき、かつコンピュータによる利用が容易な形式(Excel等)で提供するオープンデータ化に取り組んでいる。オープンデータとして公開しているデータの一覧は「滋賀県オープンデータカタログ」として、県ホームページにて公開している。

「滋賀県オープンデータカタログ」のデータ例

・毎月人口推計調査、学校基本調査、県鉱工業指数、滋賀県県政世論調査 ※いずれもExcel形式で提供

(協働の推進) **1-9**

- 県では、平成27年度の滋賀県協働推進ガイドラインを策定し、政策形成段階の協働を行うことを目的にした「協働プラットフォーム」や「協働提案制度事業」などの取組を進めている。

- ・「協働プラットフォーム」: テーマ(例: 高齢者の交通事故防止対策)を県各部局や県民、NPO、企業等から広く募集し、興味のある県民等や県関係部局の多様な主体の参加の下、対話や協議を行うもの。
- ・「協働提案制度」: 県がNPO等と協働で行うことで、相乗効果が期待できる事業で、「協働プラットフォーム」等でテーマとしたものについて、多様な主体から提案を募集し、採択された事業を協働により実施するもの。

1. 県の役割の明確化、施策展開の管理④

論点：民間活力の活用は、どのような取組を進めていくべきか。

【現状等】

(アウトソーシング関係) 1-10~1-12

➤ 本県では、これまでから、窓口、施設の維持管理等の業務分野でアウトソーシングを進めてきた。

<主な事例(カッコ内は導入時期)>

- ・本庁舎案内窓口業務 (S55)
- ・本庁舎文書収発業務 (S55~順次)
- ・本庁舎守衛業務 (S59)
- ・本庁舎清掃業務 (S60~順次)
- ・道路パトロール業務 (H1~順次)
- ・計量検定業務(一部) (H11)
- ・特別職公用車運転業務 (H15~順次)
- ・秘書業務 (H20~順次)
- ・県庁バス運行業務 (H29)
- ・総務事務 (H29)

➤ 平成29年度からは、アウトソーシングに関する民間事業者等からの提案を広く受け付ける窓口を設置している。

(PPP/PFI関係) 1-13~1-15

➤ 本県では、これまで3つの施設(指定管理者制度による導入を除く)にて、PPP/PFI手法の導入を実施してきた。

<主な事例(カッコ内は導入手法)>

- ・流域下水道施設(包括的民間委託)
- ・コラボしが (PFI方式)
- ・湖西浄化センター(DBO方式)

➤ 平成28年12月には「PPP/PFI手法導入優先的検討方針」を策定し、一定の要件を満たす全ての事業を対象にPPP/PFI手法の導入適否を検討することとしている。

(指定管理者制度関係) 1-16~1-17

➤ 本県では公の施設65施設(学校、道路、河川除く)のうち、40施設(公募は33施設)にて指定管理者制度を導入している。

	公募による導入(33施設)	非公募による導入(7施設)	非導入(25施設)
主な施設	県民交流センター、長浜ドーム等	びわ湖ホール、陶芸の森等	近代美術館、県立図書館等

(国の動き) 1-18

➤ 国レベルでは、「経済・財政再生アクション・プログラム(経済財政諮問会議決定)」において、経済再生と財政健全化を両立する目標について、個々の改革の取組と関係者・現場を重んじるボトムアップで実現するアプローチとして、①公的サービスの産業化、②インセンティブ改革、③公共サービスイノベーションを示し、取組が進められている。

2. 行政経営のスリム化・効率化①

論点：行政経営のスリム化のために、どのような取組を進めていくべきか。

【現状等】

(人員・組織) 2-1~2-2

- 本県では、地方分権改革の進展や市町村合併による基礎自治体の行財政基盤の整備の進展などに伴い、県の役割が変化し、広域化、高度・専門化したことを踏まえ、本庁および地方機関の見直しを行ってきた。
- また、知事部局の定員は、平成29年度は3,072人と、数次にわたる行政改革に取り組む以前の平成9年度の3,767人に比べ、695人(約18%)削減し、他の都道府県と比べてもスリムな体制となっている。

(出資法人) 2-3~2-5

- 県では、出資法人について平成9年度以降数次にわたり見直しを行い、見直し対象団体(県が資本金等の4分の1以上出資し、かつ県の出資割合が最も高い法人)は、廃止または統合により51法人から23法人に減少した。

「外郭団体見直し計画」(直近の計画：平成21年度～平成26年度)⇒期間後、対象団体数は30団体から23団体へ

(見直しの視点)

- ①現在の社会や県民のニーズとの適合性
- ②民間事業者等での対応可能性
- ③公共部門として対応すべき公共性や公益性
- ④県の役割や政策方針との整合性
- ⑤施策目的を達成する上での効果性・効率性

団体ごとに、次の方針で取組

- ①廃止、②統合、③縮小、④自立性の拡大
- ⑤経営改善、⑥抜本的経営見直し
- ※方針通りの取組に至らなかった団体あり

(公の施設) 2-3~2-4

- 県では、公の施設について平成17年度から見直しを行い、施設の廃止や移管等を進めた結果、見直し対象施設は、80施設から55施設に減少した。

「公の施設見直し計画」(直近の計画：平成21年度～平成26年度)⇒期間後、対象団体数は70施設から55施設へ

(見直しの視点)

- ①施設機能の代替性
- ②施設利用の地域限定性
- ③他施設との一体管理による効率性

施設ごとに、次の方針で取組

- ①廃止、②移管・売却、③抜本的な見直し、④運営改善
- ※方針通りの取組に至らなかった施設あり

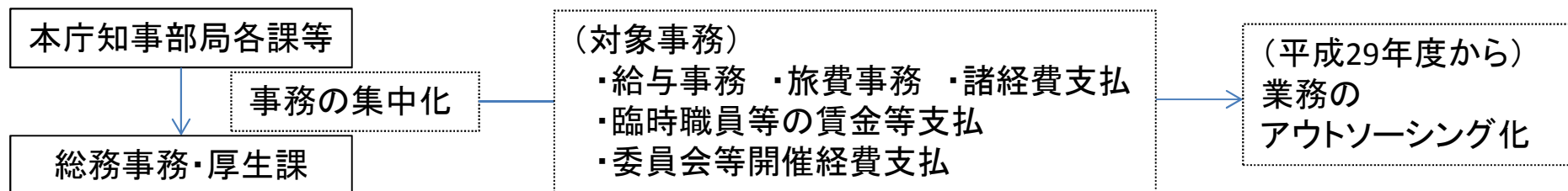
2. 行政経営のスリム化・効率化②

論点：行政経営の効率化のために、どのような取組を進めていくべきか。

【現状等】

(総務事務の集中化) 2-6

➤ 事務の効率化のため、平成26年度から本庁知事部局各課等の総務事務の集中化を実施した。



(県庁における「働き方改革」実現のための行動計画) 2-7~2-10

- 平成29年度に策定した「県庁における『働き方改革』実現のための行動計画」では、業務の見直しのための取組として、「各部局における業務の見直し」や「職員提案を活かした業務改善(施策提案・キラリひらめき改善運動)」に取り組んでいる。
- また、仕事の効率化のための取組として、「会議等や庁内照会業務の効率化」、「事務マニュアルが必要な業務の洗い出しおよび整備」、「業務の一元化」、「機械化・ICT活用による効率化」、「目標を見据えた計画的な業務の推進」に取り組んでいる。

(行政手続のコストの削減) 2-11

- 他府県においては、鳥取県のように、行政サービス向上の観点から、行政手続きコストの削減に統一的に取り組んでいる自治体もある。

(鳥取県の取組)

- ・とっとり電子申請サービスの活用(原則全ての許認可、補助金の申請について、電子申請に対応)
- ・様々な削減項目を設定し、申請様式・添付書類・審査方法の簡素化や、県庁内の手続効率化を図る。

3. 組織力・職員力の向上

論点：組織マネジメントの強化にあたっては、どのようなことに留意すべきか。

【現状等】

(組織マネジメントに関連する取組) 2-7~2-10

- 本県では、平成12年度以降グループ制を導入し、一定の効果があつたが、「チェック機能」や「人財育成機能の低下」などの顕在化した課題に対応するため、平成27年度から順次、係制へ移行した。
- 県政の基本方針や重要事項等について、部局横断的な議論や情報共有を行うため、原則として毎週、県政経営会議を開催している。また、部局横断的な事案について決定・検討等のために、本部組織を設置している。
- 平成29年度に策定した「県庁における「働き方改革」実現のための行動計画」では、管理職員等によるマネジメントの強化のため、「時間管理の徹底」や「出退勤管理の見直し」、「マネジメント能力の向上に向けた職員研修の実施」といった取組を進めている。

論点：多様な働き方の推進や職員の健康管理にあたっては、どのようなことに留意すべきか。

【現状等】

(県庁における「働き方改革」実現のための行動計画) 2-7~2-10

- 平成29年度に策定した「県庁における「働き方改革」実現のための行動計画」では、多様な働き方の推進として、テレワークやサテライトオフィスなどの働き方の多様化の推進・検討、勤務時間制度のさらなる弾力化の検討、男性職員の育児休業の取得の促進に、取り組んでいる。
- また、健康管理の充実のため、遅出等勤務の活用および週休日の振替の徹底や、長時間勤務職員に対する保健指導の実施、長時間労働のリスクなどの周知に取り組んでいる。

(職員の時間外勤務等の状況) 3-1~3-2

- 平成29年度(4月~12月)の時間外勤務(知事部局・災害対応除く)の状況は平均15.9時間(前年度同期16.9時間)、長時間労働の状況は、80時間以上の職員が75人(前年度同期468人)となっている。

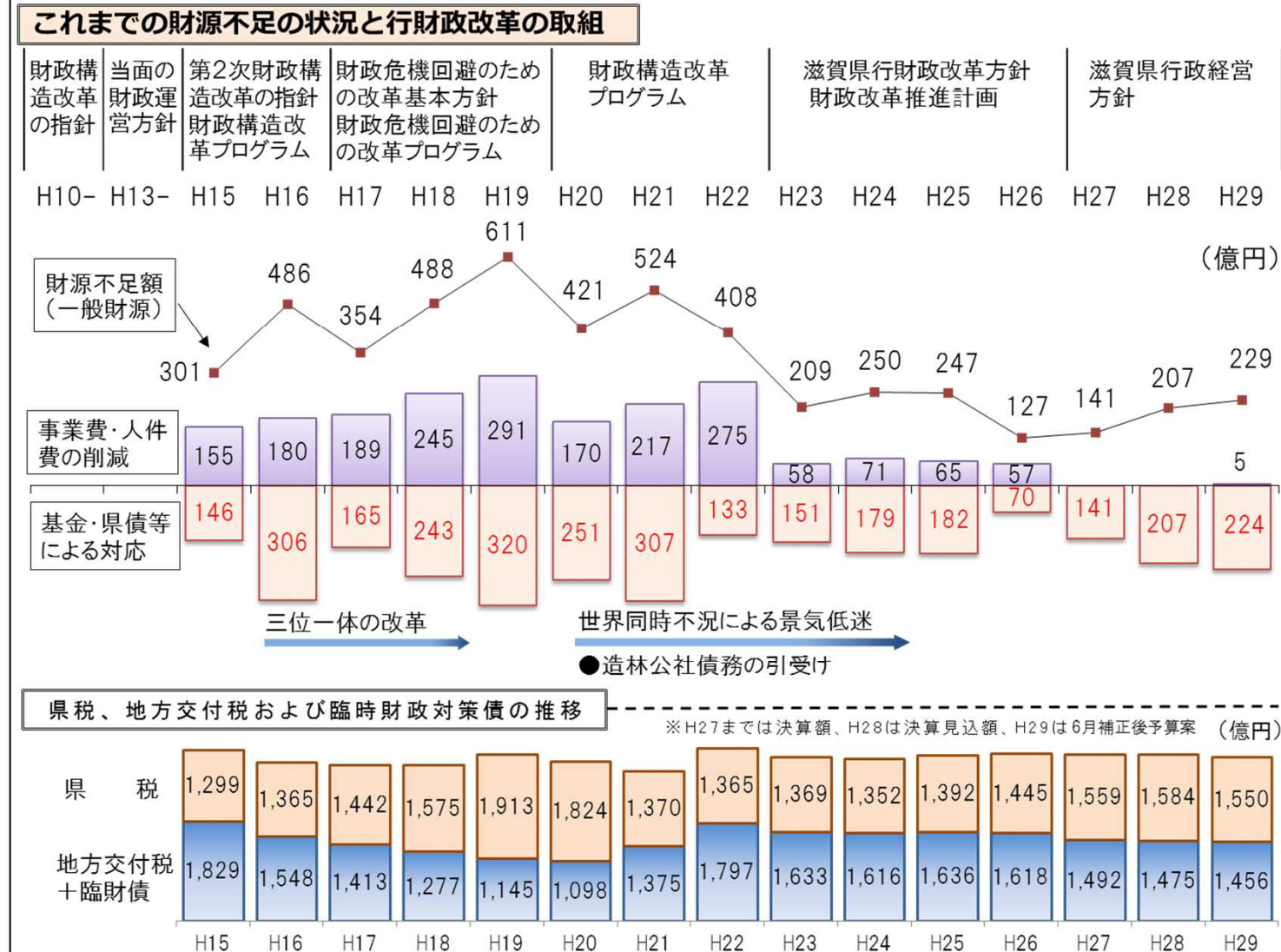
4. 財政基盤の確立①

論点：これまでの収支不足への対応をどう捉えるか。

【現状等】

(過去の収支不足への対応)

- これまでの財政構造改革の取組において、歳出削減で対応できない財源不足は、歳入(基金の取り崩し、県債発行)で対応してきたが、この分の財源不足は解消されておらず、毎年度、基金・県債により穴埋めしている状況である。
- 歳出削減を行わない限り、財源不足は残り続けるが、財源調整のための基金・県債には限りがある。特に、これまで財源調整において大きな役割を果たしてきた行政改革推進債(行革債)が、数年後に発行できなくなることが、今後の対応を厳しくしている。



4. 財政基盤の確立②

論点：歳入の確保を図るには、どのような取組を進めていくべきか。

【現状等】

(歳入の構成) 4-1.4-3

- 歳入の構成は、平成30年度当初予算では、自主財源(49.6%)、依存財源(50.4%)となっている。自主財源の内訳は、県税(30.6%)、地方消費税清算金(9.3%)など、依存財源の内訳は、地方交付税(21.2%)、県債(13.8%)、国庫支出金(10.7%)などとなっている。
- 県税の内訳は、平成30年度予算では、個人県民税(33.0%)、法人二税(29.3%)、地方消費税(12.8%)、自動車税(11.1%)などとなっている。なお、超過課税として琵琶湖森林づくり県民税を、法定外税として産業廃棄物税を設けている。

(歳入の確保や受益者負担の適正化に向けた取組) 4-2

- 本県では、自主財源の拡充に向けて、未利用県有地の処分、自動販売機設置に係る公募制、広告事業や各種施策に関する寄付制度などの新たな歳入確保の取組を進めてきた。

(平成29年度の主な広告事業・寄付制度)

【広告事業】ネーミングライツ、県立施設の広告枠、県ホームページの広告枠、県刊行物の広告枠など

【寄付制度】マザーレイク滋賀応援寄附、企業版ふるさと納税、学習船「うみのこ」新船建造に関する寄附など

- また、受益者負担の原則に基づき、負担の公平を図る観点から、原価計算により必要経費を把握し、これに対する負担のあり方を検討した上で、適切な料金を算定するため、全項目を対象とした使用料・手数料の見直しを定期的に行っている。

(県税収入未済額縮減の取組・税外未収金対策の推進) 4-4~4-5

- 県税の収入未済額縮減のため、滞納整理の早期着手や徹底した滞納処分の実施、市町と県の連携強化等に取り組んでいる。
- 税外未収金対策については、平成25年度から財政課に債権回収特別対策室を設置し、訴訟等の法的措置を前提とした徴収業務を一元的に行う「税外未収金の共同管理」を実施している。

4. 財政基盤の確立③

論点: どういった視点で歳出の見直しを進めていくべきか。

【現状等】

(歳出の構成) 4-1

- 歳出の構成は、平成30年度当初予算では、義務的経費(57.0%)、投資的経費(14.0%)、その他(29.0%)となっている。義務的経費の内訳は、人件費(31.5%)、公債費(15.1%)、また、投資的経費の内訳は、普通建設事業費(13.8%)などとなっている。

(過去の行政改革の取組) 4-6~4-7

(平成10年度～平成26年度の行財政改革の主な歳出の見直し成果)

【事業費の削減】 約530億円(一般財源ベース・平成15～26年度)

【人件費の削減】 定数削減 1,040人(平成15～26年度)、給与の独自カット 約211億円(平成15～25年度)

(「滋賀県行財政改革方針」実施計画(平成23～26年度・財政改革推進計画)における事業費見直しの項目)

- ①内部事務経費、施設管理その他事務事業費等の見直し
- ②補助金等の見直し
- ③投資的経費の重点化・効率化
- ④公社、事業団等に対する財政支出の見直し等

(現行方針における主な取組)

- スクラップ・アンド・ビルドの徹底を図る必要があることから、①前年度予算額を基礎とした予算要求枠の設定、②重要課題への財源の重点的配分、③予算編成過程を通じた事業の精査を行うことにより、限られた財源の効率的かつ効果的な配分を図ることとしている。
- 平成27年度には「公共施設等マネジメント方針」を策定し、①施設総量の適正化、②施設の長寿命化、③施設の計画的な更新の取組を推進し、将来の更新や維持管理に係る経費の縮減・平準化を図っている。