
滋賀県行政経営方針

答申(案)

I 策定の趣旨

本県の人口も、いよいよ減少局面に突入した¹。生産年齢人口の減少により、現行の枠組みのままでは将来的な税収の減少が想定される。一方、高齢者人口の増加が続くことにより社会保障関係費の増加も続く見込みである。

県では、平成 7 年度(1995 年度)に「滋賀県行政改革大綱」を策定して以降、効果的・効率的な組織・機構の整備、業務改善などの行政改革に取り組むとともに、平成 10 年度(1998 年度)から平成 26 年度(2014 年度)にかけて厳しい財政構造改革を実施してきた。

その結果、平成 26 年度(2014 年度)には、財政状況に改善の兆しが見え始めたものの、一般財源総額が据え置かれる中で社会保障関係費の増加や国スポ等の大規模事業の財政需要の拡大などから、2026 年度までの財政収支見通しの試算結果では、累積で 800 億円超の財源が不足する見込みである。

このような財政収支見通しなどを受け、県庁内部では、先行きが見通せないと感じている職員が多いとの指摘もある。

また、行政経営方針などに記載された経営理念や目標が、必ずしも職員に共有されておらず、県としての組織力、すなわち、県庁力の最大化につながっていない。

このような状況の中、県では、県民一人ひとりが、目指す滋賀の 2030 年の姿を共有し、その実現に向けて、SDGs²の視点を活用し、ともに取組を進めていくための将来ビジョンである次期「滋賀県基本構想」を策定しているところである。

この基本構想(原案)では、「変わる滋賀 続く幸せ (Evolving SHIGA)」を基本理念とし、歴史的な転換点に立っているという認識の下、未知の変化に柔軟に対応し、私たち自らが変わることで、経済、社会、環境のバランスが取れていて、その中で誰もがいつまでも自分らしく心豊かに生きることができる、「未来へと幸せが続く滋賀」を、みんなの力を合わせてつくることを掲げている。

かつて、公共的なサービスの提供は、専ら行政が行ってきた。しかし、近年では、行政改革の進展もあり、官と民の役割分担が強く意識され、民間でできることは民間が担うよ

¹ 平成 26 年(2014 年)10 月 1 日現在の滋賀県人口は、10 月 1 日時点での前年度比較で昭和 41 年(1966 年)以来 48 年ぶりに減少に転じた。

² Sustainable Development Goals の略。持続可能な開発目標のこと。2030 年までに発展途上国だけでなく、先進国も含めた国際社会が取り組むべき 17 の目標。

うになり、公共的サービスの提供主体は多様化した。

今後、この流れは一層促進され、多様な主体がオープンガバメント³の三原則(透明性、参加、協働)の下、ベストミックス(最適な組合せ)で公共的サービスの提供を行うことが求められる。

このような中、県庁は、情報をオープンにして県民と共有し(透明性)、政策形成への参画を促し(参加)、ともに政策推進(協働)していくため、前向きに新しい時代を切り拓く組織にスピード感を持って自らが変わらなくてはならないと考える。

そこで、目指す県庁の姿を明らかにするとともに、その実現のために、先駆的・重点的に取り組むべき事項を示した次期「滋賀県行政経営方針」を策定する必要がある。

もちろん、改革は不断に行うものであるが、この方針は、「一步踏み込んだ改革」の先行きに対して、「未来への灯」をとすものであるとともに、職員が自分のものとして、自分の言葉で語れるもの、前向きに施策を考える際の起点となるものを目指すべきである。

³ 透明でオープンな政府を実現するための政策とその背景となる概念のこと。

II これまでの行財政改革の取組と成果

1 行政改革

平成7年度(1995年度)に「滋賀県行政改革大綱」を策定以降、7次にわたる方針を策定し、行政事務の簡素で効率的な執行を確保し、行政課題に適切かつ機動的に対応するため、効果的・効率的な組織・機構の整備、業務改善などの行政システム改革や定員削減に取り組んできた。

《主な取組》

- 効果的・効率的な組織・機構の整備
 - ・総合地方機関(地域振興局、環境・総合事務所等)の廃止
 - ・県立大学の地方独立行政法人化
 - ・定数削減 1,040 人(平成 11 年度～平成 26 年度) など
- 業務改善
 - ・事務事業の見直し
 - ・総務事務の集中化
 - ・指定管理者制度の導入
 - ・アウトソーシングの導入 など

その結果、平成 29 年度(2017 年度)の本県の一般行政部門の職員数は、全国の都道府県の中で 6 番目に少ない。また、人口類似 17 県の中で最も少なく、人口1万人当たりの職員数でも、人口類似 17 県の中で 3 番目に少ないという状況になっている。

また、指定管理者制度についても導入可能な施設への積極導入を図り、利用者数は、人数を把握している 30 施設全体で、制度導入前の約 356 万人から 415 万人へと約 59 万人(約 16%)増加し、経費節減の面では、県が支出する指定管理料は制度導入前後の比較が可能な 39 施設で、年額約 41.5 億円から 31.7 億円へと約 9.7 億円(約 23.3%)縮減するなど、業務改善の効果は着実に出ている。

2 財政構造改革

世界同時不況や三位一体の改革の影響等により、厳しい財政状況が見込まれたことから、平成 10 年度(1998 年度)に「財政構造改革の指針」を策定以降、平成 26 年度

(2014 年度)にかけて財政構造改革に取り組んだ。

《主な取組》

○事業費の削減

・一般財源ベース 約 530 億円(平成 15 年度～平成 26 年度)

○人件費の削減

・給与カット 約 211 億円(平成 15 年度～平成 25 年度)

○歳入の確保

・未利用県有地の売却 約 143 億円(平成 15 年度～平成 26 年度)

その結果、本県の実質公債費比率や将来負担比率などの財政の健全性を図る指標は改善傾向にある一方で、財政の硬直性を図る指標である経常収支比率は高止まりの状況であり、財政調整基金残高も、23 億円まで落ち込んだ平成 20 年度(2008 年度)当時に比べれば残高が回復してきているものの、十分とまでは言えない状況である。

実質公債費比率 : 13.7%(H17 年度決算) → 13.2%(H28 年度決算)

将来負担比率 : 257.6%(H20 年度決算) → 199.6%(H28 年度決算)

経常収支比率 : 83.6%(H15 年度決算) → 96.0%(H28 年度決算)

財政調整基金残高:約 23 億円(H20 年度決算) →約 157 億円(H28 年度決算)

※実質公債費比率と将来負担比率は、新しく導入された指標であり、それぞれ初出である平成 17 年度決算、H20 年度決算の数値と比較している。

3 出資法人および公の施設の見直し

出資法人は、県がその設立に関わり、必要に応じて人的・財政的支援を行っている団体であり、これまで、各行政分野で県の施策目的の達成に大きな役割を果たしてきたが、団体を取り巻く環境や社会情勢の変化等を踏まえ、平成 9 年度(1997 年度)から数次にわたり、団体のあり方や県の関わり方について見直しを行った。

公の施設は、設置以降、サービスの向上と効率的な管理運営に努めてきたが、県の厳しい財政状況や、市町や民間における同種施設の充実の状況等を踏まえ、平成 17 年度(2005 年度)にゼロベースでの見直しに着手し、計画的に施設の廃止や移管等を進めた。

《主な取組》

○出資法人の見直し

・51 団体(平成 9 年度)→23 団体(平成 29 年度末)

○公の施設の見直し

・92 施設(平成 17 年度)→57 施設(平成 29 年度末)

その結果、本県の出資法人において債務超過である法人は平成 29 年度(2017 年度)末で 1 法人・約 3 億 6 千万円となり、平成 16 年度(2004 年度)の 5 法人・約 19 億 9 千万円から大幅に減少している。

また、公の施設については、これまでの量的な改革により、公の施設を含む公有財産の建物延床面積は県民一人当たり 1.32 m²となっており、人口類似 17 県の中で 6 番目に少ないという状況になっている。

Ⅲ 県行政を取り巻く現状と課題

1 複雑化・多様化する行政需要

本県の人口も、いよいよ減少局面に突入したが、人口が減少すれば、行政需要も減少するという単純な関係にはない。

総人口は減少しても、高齢者人口の増加は当面続くことから、社会保障関係の行政需要の増加も当面続くものと予想されている。

また、人口減少を見据えて、人口減少を食い止めながら滋賀の強みを伸ばし、活かすことによって豊かな滋賀を築いていくことが求められている。

そのために、

人口の自然増のための子育て、就学等の施策、

人口の社会増のための産業創出、移住促進等の施策、

人口減少が進行する地域の活力を維持、増進するための施策、

人口増加が当面続く地域の交通アクセス改善等の競争力強化

など、様々な行政需要が生じている。

さらに、急速に進むICTの進歩への対応、人生100年時代への対応、個人の価値観の多様化、女性・高齢者・障害者などの社会参加の拡大、経済のグローバル化などによる外国人との多文化共生の必要性など、行政が対応すべき行政需要は複雑化・多様化している。

2 厳しい財政見通し

「Ⅰ 策定の趣旨」でも述べたとおり、本県では、厳しい行財政改革を実施してきた結果と、経済情勢の好転もあり、財政状況に一定の改善の兆しが見え始めたものの、今般、2026年度までの財政収支見通しでは、累積で800億円を超える財源不足が見込まれる厳しい状況となっている。

この要因について、一概に断定することは困難であるものの、人件費や公債費等の義務的経費の比率が高いという都道府県の構造的な問題のほか、国の地方財政計画において地方の一般財源総額が据え置かれてきたにもかかわらず、社会保障関係費や人件費等は年々増加を続けてきたこと、また、かつては増加するこれらの経費について、普通建設事業をはじめとする事業費の削減や定数削減による人件費の縮減などにより対応してきたが、これ以上の削減には限界があり、臨時財政対策債の累増による県債

残高の増加や、低金利が長期間にわたり継続し、過去の高金利の県債の償還や借換も、ほぼ終了していることなどから、公債費の今後の減少を見込める状況ではない。

さらに、本県固有の要因として、琵琶湖の水質汚濁防止や外来生物の被害防止対策などに多額の経費を要している一方で、これらの経費に係る国の財政支援等が十分ではなく、毎年、多くの一般財源の持ち出しとなっているほか、造林公社問題に係る日本政策金融公庫への返済でも、毎年、多額の一般財源を投入していることなどが挙げられる。

また、地方の一般財源総額については、平成 30 年(2018 年)6 月に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針 2018」(骨太方針)でも、今後、2021 年度まで据え置かれることが明記されており、現在の国の厳しい財政事情を勘案すれば、その後も一般財源総額の大幅な増加は考えにくい状況である。

このような状況の中、1で述べたような新しい行政需要に適切に対応するためには、歳入増加と歳出削減にしっかりと取り組み、新しい財源を確保していく必要がある。詳細は「V 取組項目および取組方針」において述べるが、検討に当たっては、歳入増加においては、経済の活性化等による税源涵養や新たな負担の議論などの中・長期的スパンから検討すべきものと未利用県有地の売却や広告収入増加などの短期的に効果が現れるものとを両輪で検討し、歳出削減においては、一般会計、特別会計等の別なく、県の全ての歳出について聖域なく見直しを行うことで、県庁として真に必要な事業にしっかりと財源を投入し、県の役割を適切に果たしていく必要がある。

なお、財源の調達手段としては、歳入増加や歳出削減のほか、基金の取り崩しや地方債の増発などの手法も考えられるが、基金の取り崩しについては、平成4年度(1992年度)に 800 億円以上あった財源調整的な基金の残高は、平成 21 年度(2009 年度)末には 80 億円を割り込むまで減少し、平成 29 年度(2017 年度)末では 240 億円程度であり、今後対策を講じず、取り崩しを続ければ、早晩枯渇することが懸念される状況である。

また、地方債の増発については、地方財政法等に規定のある経費しか発行できず、行政改革推進債を含め、基本的に活用できる地方債は活用しているため、大きな増発の余地はないことから、いずれの手法も抜本的・恒常的な手法とはなり得ない。

3 健康経営

平成 28 年度(2016 年度)から、滋賀県庁における働き方改革の実現に向けて取り組んできた結果、時間外勤務が縮減されるなど一定の効果があつたものの、取組の趣旨

が職員に十分伝わっていないのではないか、時間管理だけの取組と捉えられているのではないか、という状況が生じていたところである。

働き方改革は、単に残業を減らす取組ではなく、生産性を高め、生み出された時間を使って、新しいことにチャレンジしたり、家族との時間を増やしたり、自らの学びに充てることで、さらに生産性が向上し、県民サービスの向上に繋がるという好循環を生み出す取組である。

このような取組の趣旨を共有し、職員一人ひとりが自分のこととして取り組んでいくため、平成30年(2018年)5月に「健康経営宣言」を行い、従来の働き方改革の取組を進化させ、県庁の「健康経営」に取り組んでいくことを明らかにしたところである。

人こそが最大の経営資源である、ということが健康経営の原点であり、職員の健康を重視しながら、人材育成や職員間の活発なコミュニケーションを通じて風通しの良い健康的な組織風土の醸成を図り、健康経営の理念を職員と共有し、心身ともに健やかで、やりがいをもって楽しく働ける環境を一緒に作っていくことで、県としての組織力、県庁力アップに繋げ、県民サービスのさらなる向上を目指すこととしている。

健康経営の取組は一過性のものではなく、継続して進める必要があり、県内の民間企業の模範となるよう、今後とも積極的に推進していく必要がある。

IV 行政経営の基本的な考え方

1 行政経営方針の位置づけ等

(1) 位置づけ

本県はこれから、人口減少、急激な少子高齢化、第 4 次産業革命と呼ばれる AI⁴、IoT⁵、ロボット技術等の技術革新など大きな社会的変化に直面する。目指す未来の姿を示す「滋賀県基本構想」(以下、「基本構想」という。)は、これらの大きな変化のその先、2030 年度を目標年度としている。基本構想で描いた目指す 2030 年の姿の実現に向けて、県は、を描き、その実現に向けて、県は、多様な主体との対話・共感・協働を図り、政策を展開していくこととしている。

行政経営方針は、この基本構想の着実な推進を行財政面から下支えするため、県の行政経営に関する基本的な考え方を示すものである。そのため、基本構想で掲げる滋賀の未来の姿を念頭においた上で、2030 年に向けて目指す県庁の姿を描くとともに、その実現のために先駆的・重点的に取り組むべき事項を明らかにする。

(2) 期間

基本構想の最終目標年度である 2030 年度を見据えた上で、基本構想の実施計画が 12 年間で 4 年ごとの 3 期に分け策定されることを踏まえ、行政経営方針は、2019 年度から 2022 年度までの 4 年間とするべきである。

(3) 基本的な方向性

地方分権が進み、県はいわば中二階の地方自治体として、その存在意義を問われるとともに、複雑化・多様化する行政需要にも応えていかないといけない一方で、一部部局における長時間労働の顕在化など、健康経営の取組が必要となっている。

「行政改革」は得てして警戒されることが多いが、この行政経営方針に貫かれている「県庁として真に必要な仕事に特化していくべきである」という基本的方向性は、市町や民間などに任せるものは任せ、県は県に期待される役割に特化し、良い仕事をしていく

⁴ Artificial Intelligence の略。人工知能のこと。

⁵ Internet of Things の略。モノのインターネット。家電、自動車、ロボット、施設など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で、モノのデータ化やそれに基づく自動化等が進展し、新たな付加価値を生み出すコンセプトのこと。

ことで、県の存在価値や仕事のやりがいもあがることを期待するものである。

この方針は、県職員が方針の趣旨を理解・共有し、自らが変わることにより、やりがいをもって前向きに楽しく仕事をするとともに、財政の健全化を達成するという「二兎を追う」ことで、結果として、「県民サービスの向上」、「県財政の健全化」、「健康経営の実現」につながる、誰にとってもメリットのある、いわば「三方よしの行政経営」を目指すべきである。

2 2030 年に向けて目指す 5 つの県庁の姿

2030 年に向けて、次の 5 つの県庁の姿を目指すべきである。

i 持続可能な滋賀を支える県庁

- ◇ 恒常的な収支均衡を達成し、施策を安定的に実施できる健全な行財政基盤を有する。
- ◇ 業務上のリスクに適切に対応し、その時々求められる県の役割に基づき、常に、真に県が行わなければならない施策か否かの見直しを行う。

ii 進取でオープンな県庁

- ◇ 透明性と参加の機会、協働マインドがあり、県民とともに施策を推進する。
- ◇ 進取の精神が引き継がれてきた滋賀の県民ニーズを的確に捉え、先を見て、現場に根ざした効果的な施策を立案する。

iii 市町とともに自治を担う県庁

- ◇ 市町との適切な役割分担の下、市町と連携し、市町を補完する。
- ◇ 広域自治体の機能(高度専門的、先駆的、県内調整等)に特化する。

iv スマートでしなやかな県庁

- ◇ 第 4 次産業革命による社会の変化を踏まえ、AI 等 ICT の積極的な活用などにより常に事務の効率化を図る。
- ◇ 人口減少や ICT の進展等に対応したスリムで柔軟な組織体制をとる。
- ◇ 多様な人材が集い、チームワークによって事務を遂行する。

ⅴ 健康経営を実践する県庁

- ◇ ワーク・ライフ・バランスなどを実現し、風通しが良い健康的な組織風土を有する。
- ◇ 組織としての目標を共有し、目標達成に向けて、職員一人一人が自発的に能力向上を行う。

3 経営理念

目指す 5 つの県庁の姿を実現するために、次の経営理念の下、様々な取組を進めるべきである。

対話と共感、協働で築く県民主役の県政の実現のために

「対話と共感、協働で築く県民主役の県政の実現のために」

この経営理念は、県民との対話を積み重ね、共感を広げ、県民をはじめとする多様な主体と協働で県民主役の県政を実現することを明示している。

そのために、「今、自分は、自分たちの所属は、何をすべきか」と自ら問いかけ、考える。滋賀県の行政経営は、そこから取組が始まると考える。

基本構想において、「『未来へと幸せが続く滋賀』をみんなの力を合わせて」つくることが提示されている。「県民主役の県政」の県民とは、現在を生きる県民を指すだけでなく、まだ、生まれてもない子どもたち、将来世代を含めた総体としての県民のことを指す。この観点が欠けると、眼前の厳しい現実に関われ、安易な方向に流れることになる。幸せを未来に続けるため、将来世代にも責任を持つ、県民主役の県政の実現を目指すべきである。

4 経営の基本的な視点(職員の行動指針)

経営理念の下、次の 3 つの経営の基本的な視点を置くべきである。これは、職員一人ひとりがよって立つ行動指針である。

(1)「見える」の視点 ～ Open ～

オープンこそが県民との対話の前提であり、徹底的にオープンな行政経営を目指すべ

きである。

目標と成果が見える化し、着実に改革を進め、各々が実感できる成果、たとえ、それが小さなものであっても、その成果を積み重ねることにより滋賀の未来を拓いていくべきである。

(2)「攻め」の視点 ～ Challenge ～

全員が「健全な危機感」とスピード感を持ち、不退転の覚悟で、“危機”を“危”険から好“機”に変えるべきである。

滋賀を愛し、未来志向で、時には失敗を恐れずに果敢にチャレンジするべきである。

(3)「多様性」の視点 ～ Diversity ～

様々な観点や能力を持つ多様な人材を確保し、組織としての力を最大化し、多様化する社会課題に対応するべきである。

多様な主体と協働し、ベストミックス(最適な組合せ)を創り出すべきである。

5 視座

経営理念の下、3つの経営の基本的な視点に基づき、具体的に取組を進めることとなる。

県庁における行政経営とは、県庁が有する経営資源を充実させ、その質や価値を守り、高め、最大限活用しながら、行政課題に的確に対応し、成果を挙げていくことと言える。

そこで、取組項目については、経営資源ごとに設定した4つの視座に基づき、整理・分類する。

視座	内容
1 ヒト	人材、組織体制、事務等に関すること
2 モノ	公の施設等に関すること
3 財源	収支改善等に関すること
4 情報	情報収集・活用・公開等に関すること

V 取組項目および取組方針

視座1「ヒト」

行政経営において、「ヒトこそは、最大の経営資源」である。他の経営資源である「モノ」、「財源」、「情報」は、ヒト(職員)によって現場で動かされることで初めて、その本来の役割を果たすことができる。一方で、職員は、喜怒哀楽の感情を持ち、また、自律的主体的な行動を志向する。このような感情や主体性を持つ職員を共通の目標の下、組織に統合し、個々の能力や個性を最大限に引き出すことや、「滋賀県庁健康経営宣言」(平成30年)に基づく健康経営計画の成果を継承し、心身ともに健やかで、やりがいをもって楽しく働くことができる職場環境をつくることにより、県庁の組織としての力、県庁力の最大化を図ることが必要である。

また、県庁力最大化を図るには、部分最適化ではなく全体最適化が不可欠である。複数部局にわたる喫緊の課題等に対しては、スピード感と実行力を持った横つなぎを行う仕組み(横串)で対応することが必要である。例えば、知事直轄のタスクフォースを設置し、スピード感を持って、部局横断的に徹底的に業務を見直すといった取組を推進することなどを提案する。その際、世代横断や若手職員の育成という観点から各部局の中堅若手職員から選抜することも考えられる。

(1)人材

①組織の基盤となる多様な人材の確保

目指す県庁の姿^{iv}

人材確保については、ますます多様化複雑化する行政需要に対応するため、業務量に応じた職員数を確保するとともに、組織の基盤となる多様な人材の確保に努める必要がある。特に、2020年の東京オリンピック・パラリンピック競技大会に向けて、当面、売り手市場が続くと予想されることから、引き続き、重点的に取組を進める必要がある。

また、様々な制度・手法を活用し、行政経験や専門的な知見等を有する人材の確保に努める必要がある。

②職員の意欲や能力を高めるための人材育成の推進 健康経営 目指す県庁の姿^v

人材育成については、「人材育成基本方針」に掲げる目指す職員像「チャレンジ精神を持ち、県民とともに、滋賀の未来を切り拓く行政のプロフェッショナル」の実現に向け、「人材育成に積極的な組織づくり」、「誰もが能力を発揮できる環境づくり」および「人を育てる人事」を基盤として、「職員の能力開発」に取り組む必要がある。

これらの取組を通して、組織として職員一人ひとりのライフステージに応じたキャリア形成を支援するとともに、自発的な学びを促すことにより、職員の意欲を高めることが求められている。

また、県庁組織の最小ユニットである「係」における人材育成やマネジメント等の機能が一層発揮されるよう、効果的な OJT や円滑な業務管理、組織運営に向けた取組を推進する必要がある。

さらに、異なる組織風土に触れることなどを通じて、幅広い視野や柔軟な発想を身に付けた職員を育成するため、引き続き、民間等への派遣を行うとともに、県と市町職員の人事交流の拡大を検討する必要がある。

③職員一人ひとりの活躍の推進 健康経営 目指す県庁の姿 iv v

人材活躍については、若手職員、中堅職員、ベテラン職員の各層において、それぞれの役割に応じて、皆が活躍できる職場環境づくりに努める必要がある。

また、女性職員については、その能力を一層発揮し県政のあらゆる分野で活躍できるよう、今年度改定予定の「女性職員の活躍推進のための取組方針」に基づいた取組を推進する必要がある。

④職員の健康の維持・増進 健康経営 目指す県庁の姿 v

職員が活躍し続けるためには、健康の維持・増進が欠かせない。健康経営の理念を継承し、職員の健康を第一に考え、「身体の健康」や「心の健康」も合わせた総合的でバランスのとれた健康づくりを、引き続き、推進する必要がある。

「健康経営宣言」(平成 30 年)において掲げた「職員の健康の維持・増進」、「ワーク・ライフ・バランスの実現」等に基づく取組を着実に進め、「健康的な組織風土の醸成」を図ることが必要である。

職員から見ると、“確保”、“育成”、“活躍”は、一連の取組であり、これらを戦略的につなげ、一層、相乗効果が発揮できるようにすることが求められている。

(2)組織・体制等

①最適な組織体制の構築 目指す県庁の姿 iv

組織については、簡素で効率的であることを前提としつつ、重点課題に的確に対応し、必要な施策を着実に推進していくために、安定性と柔軟性の両面を大切にしながら、その最適化に取り組むべきである。

②地方機関のあり方検討

目指す県庁の姿^{iv}

各地方機関については、今後、本県においても人口減少、少子高齢化が一層進んでいくため、中・長期的な視点で各地域の将来の姿をイメージしつつ、市町との適切な役割分担、民間を含む他機関との役割分担の観点から、所管業務・区域など、そのあり方を幅広く検討するべきである。

③業務(質・量)とのバランスを十分考慮した適正な定員管理および給与管理

健康経営

目指す県庁の姿^{iv} ^v

職員数は、これまでの行政改革による削減により、既にスリムな状況⁶となっている。今後、人口減少が進んでいくことを踏まえ、事務事業の見直しや業務の効率化等を徹底する一方で、重点課題や新たな行政需要に的確に対応するとともに、健康経営を進める観点から、業務(質・量)とのバランスを十分考慮した適正な定員管理を行うべきである。

また、職員の給与については、適正な定員管理とあわせて、人事委員会勧告を基本に、国家公務員の給与水準や定年制度の見直し等を踏まえて、必要な見直しを行い、適正に管理するべきである。

④業務上のリスクに適切に対応するための内部統制体制の整備 目指す県庁の姿ⁱ

事務処理誤りや不適正な業務処理等の防止に向けて、業務遂行には予めリスクがあることを前提として、事務の適正な執行を確保する観点から、業務に内在するリスクを評価し、適切な対応策を講じることができるよう、内部統制制度の導入を義務づけた改正地方自治法の施行も踏まえ、内部統制に関する方針を策定するとともに、全庁的な体制を整備すべきである。

(3) 事務(広域自治)

滋賀は、古来、自分達のことは自分達で決めるという自治の意識が各地に根付き、自治を守る知恵や教訓が受け継がれてきた地域である。県は、自治の気概をもって、市町とともに滋賀の自治を担うべきである。

県は、滋賀県という地域を所管する広域自治体であるという原点に改めて立ち返る必要がある。広域自治体として、広域的な調整が必要な事務や高度専門的な事務、市

⁶定員管理調査(H29)による本県の一般行政部門の職員数は、全国で6番目に少ない。また、人口が類似する17県の中で最も少なく、人口1万人当たりの職員数でも3番目に少ない。また、総務省定員回帰指標による本県の一般行政部門の試算職員数が3,678人に対し、実職員数は3,043人で、試算職員数を100とした率では82.74%であり、全国で最も少ない水準となっている。

町に関する連絡調整などの機能に特化した上で、住民に最も身近な基礎自治体である市町との連携を積極的に進めるとともに、個別の市町の状況を踏まえ、必要に応じて市町を補完するべきである。

①市町との連携等を通じた地域課題への対応

目指す県庁の姿ⁱⁱⁱ

人口減少局面を迎える中、県と市町で共通する地域課題については、情報交換・共有を行い、連携することにより双方の強みを活かし、より効果的に対応することができる。そのため、県と市町で情報交換等を行う仕組みを検討するべきである。加えて、これまでの経営環境が大きく変化すると予想される、上下水道等については、県と市町等が経営基盤の強化や経営効率化を推進するため、将来の広域化等を見据えた様々な方策を検討する必要がある。

市町における地域課題のうち、規模や性質において単独で対応することが困難なものについては、市町からの要請に応じて、県が支援する必要がある。特に、国の制度創設により新たに市町の事務が発生した林業分野や、土木分野については、研修を通じた人材育成やその他技術的支援を行う必要がある。

②権限移譲・規制緩和や事務の共同化の推進

目指す県庁の姿ⁱⁱⁱ

権限移譲・規制緩和や事務の共同化については、今後も積極的に行うことが必要である。権限移譲・規制緩和については、市町が地域の実情や課題に応じたまちづくりを推進するため、新たに移譲を希望する事務・権限に関する提案制度や規制緩和に関する提案制度の一層の活性化を図る必要がある。

事務の共同化については、これまでから取り組んでいる県税と市町税の徴税業務の共同実施を継続するとともに、建設工事入札参加資格審査について、効率化とサービス向上を図るため、共同化を検討する必要がある。

(4) 事務(改善)

2030 年を念頭に置くと、人口減少をはじめとする社会の変化等を受け、行政需要は、ますます多様化複雑化するとともに、求められるサービスの「質」や「量」にも変化が表れると予想される。

また、第 4 次産業革命の進展により、AI やロボット等の ICT の恩恵が、社会の隅々まで行き渡り、紙文書を前提とした行政手続きや現金や収入証紙を用いた公金収納といった、これまでの常識が揺らぐとともに、県庁のみならず社会全体の生産性向上の制約となる可能性も否定できない。

「住民の福祉の増進に努めるとともに、最少の経費で最大の効果」を挙げるため、その

時々の状況の変化を踏まえ、官と民、県と市町の役割分担に基づき、事務のあり方を検討する必要がある。民間でできること、市町がすべきことについては、財源の有無に関わらず、県は行わないということを基本とするべきである。また、県が実施することになった事務についても、実施に当たっては、最新の知見や研究成果を踏まえた合理的で効率的な方法を選択する必要がある。

①ICT の活用による事務の見直しや効率化

目指す県庁の姿^{iv}

ICT を活用し、合理的で効率的な事務改善を行うためには、その前提として、現在、どのようなプロセスで、どれくらいの時間をかけて事務が実施されているのかについて、詳細なデータを把握・分析する必要がある。そのため、他の都道府県において実証が進められている BPR⁷などの取組事例について調査・検討した上で、不要な工程や重複している工程を検証し、電子化できる部分の原則電子化、申請様式や添付資料の簡素化、公金収納方法の多様化研究などの県民目線での改善などを行うべきである。

加えて、定型・反復する業務など AI や RPA⁸をはじめとする ICT を活用して自動化できるものは自動化を検討する必要がある。

これらの実施に当たっては、効果が見込まれる事務で先行的に実証実験を行うなど、その効果的な進め方に留意すべきである。

また、これら一連の取組において収集した事例等については、全庁的に共有するとともに、実証実験等を通して、職員の ICT リテラシー⁹の向上を図ることも必要である。

②民間活力の活用

目指す県庁の姿ⁱⁱ

民間活力の活用については、これまでから取り組んできたが、引き続き、民間が持つノウハウや技術等を有効に活用でき、コスト縮減が図れるものについては、民間活力を積極的に活用すべきである。

アウトソーシング¹⁰については、包括外部監査でも指摘されているとおり、県が直営で行っている業務のうち、民間による代替性のある業務等について導入を検討するべきである。その際、アウトソーシングした場合のコストや改善効果(安全面の確保やサービスの質的向上、機能強化等)を比較・検討するべきである。

協働・連携については、行政単独では対応できないなどの地域課題解決のために、県

⁷ Business Process Reengineering の略。現在の業務を各プロセスに分解・分析し、無駄を省き、最適化すること。

⁸ Robotic Process Automation の略。業務プロセスが標準化されているような事務作業を ICT 活用により自動化すること。

⁹ ICT やデータを身近な生活に役立てる能力や仕事に活用できるスキルのこと。

¹⁰ 県が実施している事務事業について、その全部または一部を委託契約等により民間に委ねること。

民をはじめとする多様な主体との協働および企業等との包括的連携協定による連携をさらに推進する必要がある。また、様々な立場の関係者が、目標・成果を共有した上で、共通の評価システムの下で、お互いの強みを生かして課題解決を目指す「コレクティブ・インパクト」の手法も取り入れていく必要がある。

③事務の効率化・適正化

目指す県庁の姿^{iv}

事務の効率化については、総務事務の集中化等により、これまでから取り組んできたが、引き続き、効率化に取り組む必要がある。特に、情報システム開発・調達関連事務のように専門知識等が必要な事務については、集中化による効率化に取り組む必要がある。

また、県立学校における適正な事務執行を確保するため、事務の集中化等の具体的な取組について検討を行う必要がある。

④業務のさらなる見直し 健康経営

目指す県庁の姿^{iv} v

これまでも、作業等の省力化や仕事の進め方の改善に取り組んできたが、不断の取組として、業務の内容やプロセスの見直し、業務量そのものの削減に取り組む必要がある。

特に、職場での対話や職員の発意を重視した方法により実施するなど、職員のコスト意識を高め、職員一人ひとりが自分のこととして取り組む組織風土の醸成を図る必要がある。

また、スピード感を持って、部局横断的に徹底的に業務を見直すため、知事直轄のタスクフォースを設置し、検討を進める必要がある。

視座2「モノ」

人口減少や少子高齢化局面にある中で、社会情勢や利用ニーズの変化、地域における民間活力の広がり等を踏まえ、県政運営の基盤となる公共施設等については、財政運営の安定化と安全で快適なサービス提供の視点から、滋賀県公共施設等マネジメント基本方針のもと、施設総量の適正化および長寿命化対策や、予防保全等による財政負担の低減・平準化を図るべきである。

また、適切な維持管理を行うことは当然のこと、単なる維持管理だけではなく、協働や民間活力を積極的に活用し、サービスの充実・向上や有効活用による歳入確保に取り組むべきである。

(1) 整備

公共施設等の整備については、緊急度やニーズを踏まえ、県民や将来の滋賀にとって真に必要と認められるものに限定するべきである。加えて、常に費用対効果や整備内容を精査するとともに、民間活力を積極的に活用し、PPP¹¹／PFI¹²の推進や新築の際には、民間等と連携した整備の検討などを行うべきである。

① PPP／PFI の推進

目指す県庁の姿ⁱⁱ

PPP／PFI については、民間が持つノウハウや技術を有効に活用してサービス水準の向上を図ることができるとともに、LCC¹³の抑制や経費の平準化を図ることができることから、積極的に推進するべきである。

その際、VFM¹⁴の結果を十分検証するとともに、民間事業者の参入の可能性や県経済への影響等を踏まえる必要がある。

(2) 見直し

建築物、インフラ施設、公営企業施設も含めた全ての施設において質・量・費用の面から県民ニーズに即した最適化を図るべきである。

¹¹ Public Private Partnership の略。行政と民間が連携して、それぞれお互いの強みを活かすことによって、最適な公共サービスの提供を実現し、地域の価値や住民満足度の最大化を図るもの。

¹² Private Finance Initiative の略。公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力および技術的能力を活用して行う手法。

¹³ Life cycle cost の略。企画、設計に始まり、竣工、運用を経て、修繕、耐用年数の経過により解体処分するまでを建物の生涯と定義して、その全期間に要する費用のこと。

¹⁴ Value for Money の略。従来の方式と比べて PFI の方が総事業費をどれだけ削減できるかを示す割合。

①施設総量の適正化 目指す県庁の姿iv
社会情勢の変化や将来の利用ニーズの見通し等を踏まえて策定した「滋賀県公共施設等マネジメント基本方針」に掲げる施設総量の適正化の方針に基づき、着実に施設の廃止や縮小等を進めるべきである。

②さらなる見直しに向けた検討等 目指す県庁の姿iv
県として果たすべき役割も見据え、施設規模、国や市町の施設との連携、施設の最適配置といった観点から、廃止、縮小、集約化、売却、移転等、さらなる見直しに向けて検討するべきである。

その際、建築物の耐用年数期間における負担の平準化等を図ることが可能なセール&リースバック¹⁵の導入など、新たな手法の研究も進める必要がある。

(3)管理

①ファシリティマネジメント¹⁶の推進 目指す県庁の姿i
公共施設等については、ファシリティマネジメントの取組を推進し、適切な維持管理を行い、県民サービスの充実や質の向上を図るとともに、長寿命化や更新等に係る対策を計画的効率的に進めるべきである。

②指定管理者制度の導入拡大等 目指す県庁の姿ii
指定管理者制度については、競争性の発揮等に考慮し、運用方法等の改善を検討するとともに、導入拡大を図るべきである。加えて、Park-PFI¹⁷やコンセッション方式¹⁸の導入など、新たな手法についても検討する必要がある。

③アセットマネジメント¹⁹の推進 目指す県庁の姿i
道路、下水道、農業水利施設等のインフラ施設については、アセットマネジメントおよびストックマネジメントの取組により、長寿命化や更新等に係る対策を計画的効率的に進めるべきである。

¹⁵自治体が保有する不動産等の資産をリース会社などにいったん売却し、その後リース料を支払うことにより、その資産を継続的に使用する方法のこと。

¹⁶土地・建物・設備等の財産を経営資源と捉え、経営的視点に基づき、総合的・長期的観点からコストの便益の最適化を図りながら、財産を戦略的かつ適正に管理・活用するための手法のこと。

¹⁷平成 29 年の都市公園法の改正により新たに設けられた「公募設置管理制度」のこと。

¹⁸施設の所有権を移転せず、民間事業者インフラの事業運営に関する権利を長期間にわたって付与する方式のこと。

¹⁹公共事業により造成された資産を効率的・経済的、また、環境にも配慮しながら維持管理する方法のこと。

(4)活用

常にファシリティマネジメントの観点に立ち、県有資産の最適な配置を検討し、着実に施設を運営するとともに、資産の有効活用を推進するべきである。

このため、制度等の運用面における柔軟な対応や、民間ノウハウの活用をはじめ、専門的な知見や経験等を活かした推進体制の整備を検討するべきである。

①未利用地の有効活用

目指す県庁の姿 **i** **iv**

未利用地については、着実に条件整備を整え、売却へつなげる取組が重要であるとともに、売却が困難なものについては、貸付けを含む有効活用策を積極的に検討するべきである。

②サウンディング型調査²⁰の積極的活用

目指す県庁の姿 **i** **ii**

民間事業者等へのサウンディング型調査を積極的に活用し、対話を重ねることにより、太陽光発電や自動販売機設置等の貸付け、ネーミングライツ、広告掲出等など、スペースの有効活用を進める必要がある。

③国民スポーツ大会・全国障害者スポーツ大会開催のために整備した施設の有効活用

目指す県庁の姿 **i**

両大会の会場や競技力強化の拠点として活用することはもとより、大会開催後も将来にわたって、スポーツをはじめ県民の健康づくりの拠点として、さらにはスポーツ以外のさまざまなイベント会場など、地域のにぎわいづくりに繋がる施設として、その有効活用に積極的に取り組むべきである。

²⁰ 民間事業者との対話を通し、事業に対して様々なアイデアや意見を把握する調査のこと。

視座3「財源」

(1) 収支改善目標

目指す県庁の姿ⁱ

本県では、平成10年度からの厳しい財政構造改革により、事業費や人件費の削減を徹底して進めた結果、平成26年度には、財政状況に改善の兆しが見え始めた。そのため、平成26年度策定の現行の「滋賀県行政経営方針」では、財源不足に対応するための収支改善目標の設定は行わず、毎年度の予算編成において、不断の取組としてスクラップ・アンド・ビルドを行い、適切に対応することとなった。

しかし、今般の財政収支見通しの試算における財源不足の状況を踏まえると、歳入歳出両面からの重点的な取組が不可避と認められることから、今回策定する「滋賀県行政経営方針」では、期間である平成31年度(2019年度)から34年度(2022年度)までの4年間における歳入・歳出それぞれの収支改善目標を設定するとともに、対応方針を明示するべきである。

今後とも、県財政の持続性・安定性を確保し、次期「滋賀県基本構想」の推進を下支えするため、設定した収支改善目標の達成に向け、本県財政の現状を認識し、健全な危機感を持って、全庁一丸となり取り組んでいかななくてはならない。

(2) 財源不足への対応

① 歳入確保

目指す県庁の姿ⁱ

収支改善に向けては、安定した歳入の確保、さらには積極的な歳入増収策の検討が必要である。このため、県税については、本県の特性を活かした多様な産業と雇用の創出により地域経済の活性化を図ることや、現行税制の検証・見直し等を通じて、税源の涵養を図るとともに、収入未済額をさらに縮減できる取組の充実・強化のほか、大都市部に集中する地方税の偏在是正措置や税込帰属の適正化による税源確保が重要である。加えて、貸付金等未収債権の徴収に一層努めるとともに、未利用県有地の売却や県有資産の利活用、ネーミングライツや広告事業等の歳入確保の充実も重要である。また、地方交付税や国庫支出金の一層の財源獲得に注力することも重要である。

さらに、人口減少・少子高齢化局面、琵琶湖とこれを取り巻く環境の変化、多様化する来訪者への対応など、社会環境の変化に伴う需要の高まりが大きい行政施策について、社会的な必要性や効果、実施のための必要な財源、その負担の仕組みのあり方について積極的に研究することも必要ではないかと考える。

② 歳出見直し

目指す県庁の姿ⁱ

限られた財源を有効に活用するため、県の全ての歳出について、聖域なき見直しを行

わなければならない。その際、例えば、安易に事業を存続させた上で、補助率の見直し等を行うスライスカットではなく、これまでの取組成果等を見極め、県として真に実施すべき事業か否かに立ち返って検討を行い、事業の存廃も含めて抜本的に見直さなければならない。一つの新しい事業を検討する際には、一つの既存事業の廃止や見直しのみならず、複数の既存事業を見直す、いわば、スクラップ・スクラップ・スクラップ・アンド・ビルドが必要である。また、引き続き実施する必要がある事業については、一層の効率化や合理化など手法や経費の最適化を図るべきである。

さらに、健康経営の推進や人材の有効活用といった観点からも、費用対効果を見極めた上で、事業に要している時間や事務負担にも十分留意し、事業のあり方を検討する必要がある。

これまでの厳しい財政構造改革の結果、現在の県事業には、明らかに無駄なものはほとんどないと考えられ、何らかの見直しを行おうとすると、必ず現に利益を受けている誰かに影響が出る状況にあることは十分理解している。まさに「言うは易し行うは難し」であるが、今後の滋賀県の行政経営を見据えると、多様化する行政需要に対応した新しい事業を実施するためにも避けて通れない道であると考えている。

(3) 特別会計等

目指す県庁の姿ⁱ

上記の考えは、一般会計だけでなく、特別会計等においても同様である。

地方公営企業については、将来にわたって安定的に事業を継続していくため、各事業を取り巻く状況の変化に適切に対応し、経営基盤の強化や自主性の拡大を一層図るべきである。

出資法人については、法人の特性に応じた経営改善や自立性の拡大が一層図れるよう、県として適切な関与を行うべきである。

視座4「情報」

情報は、第4の経営資源である。県は、各種統計調査やアンケート等もとより、日常業務を通じて様々な情報を収集しており、県内有数の情報保有機関である。しかし、施策立案等において、それらの情報を分析し、意味づけや評価を加えて活用することを十分に行ってきたとは言えず、今後の行政経営においては、さらなる情報の分析・活用が必要ではないかと考える。

今後も、ICTの発展により、データ処理能力が格段に向上し、県においてもビッグデータの活用等が予想され、また、民間におけるデータの利活用ニーズが益々高まることなども踏まえ、収集段階から、活用や公開までを視野に入れた業務フローを意識する必要がある。

(1) 収集

目指す県庁の姿 ii

① 県民とのきめ細かな対話の実践、県民の声の施策への一層の反映

職員が広聴マインドを持ち、県政世論調査や県政モニター制度、出前講座、県民政策コメント制度等の様々な機会を活用して、県民とのきめ細かな対話を実践することで、県民の声を施策に一層反映させることが必要である。

特に、県民政策コメント制度は、県政の基本的な政策の立案過程において、県民の多様な意見等を直接反映することを目的とする、広聴施策における重要な制度であることから、近年の活用状況等を踏まえ、今後、より一層活用が図れるよう見直しをする必要がある。

② 情報収集・活用の研究

目指す県庁の姿 ii iv

日常業務で得た様々なデータや県民等との対話内容等は、宝の山となる可能性を秘めている。これらを分析・加工したり、リアルタイムで共有するなどして、行政経営に活かすため、現場におけるモバイル機器やドローンの活用、他所属や市町等と自動的に共有する仕組みについて研究する必要があるのではないかと考える。

(2) 活用

① EBPMの推進

目指す県庁の姿 ii

これまで、統計や業務で得られたデータなどが十分に活用されず、往々にしてエピソード・ベース(たまたま見聞した事例や限られた経験に基づく)での政策立案が行われているとの指摘もある。今後、政策課題等を迅速かつ的確に把握し、有効な対応策を講じるため、エビデンス・ベース(客観的な証拠に基づく)での政策立案(EBPM)を行うべきである。

また、EBPM を適切に進めるためには、データ分析等に係る知識・技能の習得が不可欠であり、統計や ICT のリテラシーのレベルアップを図ることも必要である。

(3)公開

①オープンデータ化の徹底と民間活用の推進

目指す県庁の姿ii

県の保有データのオープンデータ化を、より一層推進すべきである。加えて、県ホームページの利便性を高めるとともに、企業や地域におけるニーズの掘り起こしを行い、民間活用を促進すべきである。

②条例に基づく現用公文書の適正な管理および特定歴史公文書等の適切な保存、利用等の推進

目指す県庁の姿ii

(仮称)滋賀県公文書等の管理に関する条例において定める現用公文書の作成義務をはじめとする文書の作成から、整理、保存、移管または廃棄に至るまでのルールが徹底されるよう、職員に対する必要な知識を習得させるための研修の実施その他必要な措置を講じるべきである。

また、歴史的価値のある文書について、歴史公文書として確実に保存し、公文書館で一元的に管理するとともに、新たに設ける県民の利用請求権の適正な運用、展示その他の方法により、一層の利用の促進を図る必要がある。

進行管理

この方針の着実かつ迅速な推進を図るため、取組期間中における取組内容やスピード感を持ったスケジュールを定めた実施計画を策定した上で、毎年度の取組を実施すべきである。実施計画については、取組内容に応じて、2022年度までの適切な目標を設定することとし、その際、目標値だけでなく、目標設定の考え方等についても明示する必要がある。目標については、単なる手段ではなく、目指す状態等を想定した適切なものにするるとともに、進捗状況が客観的に把握できるように、可能な限り定量的目標を設定する必要がある。加えて、「2030年に向けて目指す県庁の姿」を見据えた上で、2022年度までに最低限達成すべき状態等を示すものとなるよう留意する必要がある。

また、毎年度、目標の達成状況を把握し、進捗に遅れ等が見られる場合は、課題の検証や対策の検討を行うなど、適切な進行管理を実施すべきである。特に主要な取組項目については、行政経営改革委員会において、評価等を行うとともに、県ホームページ等を通じて、県民に分かりやすく情報発信するべきである。

なお、取組期間内においても、本県の行財政を取り巻く環境に著しい変化が生じた場合は、適宜、本方針の一部または全部について見直しを行うべきである。