

「滋賀県行政経営方針2023-2026」 令和5年度における取組状況について

総務部行政経営推進課

1. 行政経営方針の取組状況の把握について

- 「滋賀県行政経営方針2023-2026」は、「滋賀県基本構想」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す。
- 下記の表の左側4つの経営資源ごとに掲げる取組項目に基づき、令和8年度末までに重点的に取り組む事項や目標を定めた実施計画を策定し、計画的かつ効率的・効果的に取組を推進しているところです。
- 経営資源ごとに掲げる指標に基づき行政経営方針全体としての進捗状況の把握および点検・評価を行いましたので、その結果について報告します。

経営資源	取組項目	指標
ヒト	(1)人材確保 (2)県庁を担うひとづくり (3)組織・体制等 (4)ヒト・財源の配分をシフトするための業務の見直し・効率化 (5)市町等をはじめとする多様な主体との連携・協働 (6)事務の適正性の確保	・業務にやりがいを感じている職員の割合：90.0%以上(R8) ・時間外勤務年間550時間超の職員の割合：5.0%以下(R8) ・デジタル技術などによる申請等利便性向上率：100.0%(R8)
モノ	(1)整備：PPP/PFI 等 (2)見直し：施設評価の実施 (3)管理・活用：指定管理者制度 等	・施設総量(建築物延床面積)の適正化：H27年度末より増加しない(R7末) ・指定管理者制度導入施設の利用者数：R4より増(毎年度)
財源	(1)財源不足への対応 ①収支改善の取組(歳入確保、歳出見直し) ②公債費の適正管理 (2)受益と負担のバランスの確保：税収の確保等 (3)財務に関する制度等の見直し：出資法人の経営改善 等	・財政調整基金残高：100億円程度を維持(毎年度) ・臨財債を除く県債残高：7,200億円程度(R8末)
情報	(1)収集：幅広い県民の意見やニーズの把握 等 (2)活用：証拠に基づく政策立案(EBPM)、応答性を備えた広報 等 (3)届ける：受け手に伝わる情報発信 等	・県政への関心度：71.0%(R6) ・県が行う情報発信や情報提供に対する満足度：前年度より増

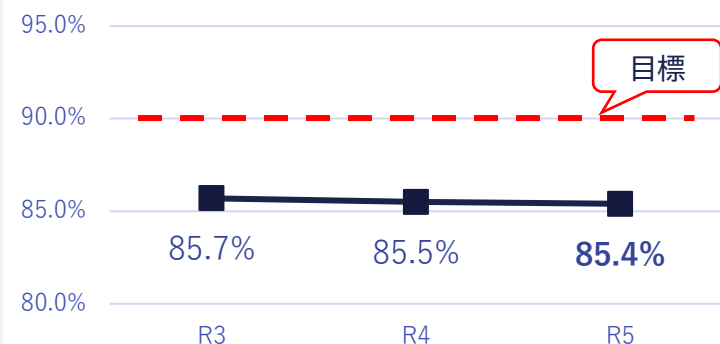
2. 経営資源ごとの状況 1/5 (経営資源：ヒト)

- 8割以上の職員が「業務にやりがいを感じている」と回答していますが、経年でみるとその数値は横ばいの状況です。
- やりがいの向上に向けては、若手・中堅職員のチャレンジ精神に応える人事制度や管理監督職のマネジメント能力向上のための研修、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた各種制度等の定着・浸透を図る取り組みなどを実施しているところです。
- 職員アンケートでは、30代～40代前半の職員が「業務にやりがいを感じている」割合が低い傾向にあり、引き続き若手・中堅職員の育成、モチベーションアップに取り組む必要があります。

指標の状況

ヒト指標①

業務にやりがいを感じている職員の割合
:90%以上(令和8年度)



(参考) 職員アンケートの結果

- レベルアップやチャレンジへの意欲がある
と考える職員の割合
R4年度 : 60.4 % → R5年度 : 75.2 %
- 自由にアイデアや意見を言える組織風土がある
と感じる職員の割合
R4年度 : 83.2 % → R5年度 : 84.0 %

主な取組の状況

県庁を担うひとづくり

① 職員の意欲や能力を高めるためのひとづくりと活気ある組織（チーム）づくりの推進

<若手・中堅職員の育成>

- ・ ジョブチャレンジ制度の実施、スキルを有する職員にスポット的に応援してもらう仕組みの試行
- ・ 社会の変化に対応した新たなスキル獲得のための研修科目の充実（ファンドレイジング、ナッジ理論等）
- ・ 4～5年程度を目安とした長めの人事ローテーションによる中堅職員の専門性の向上支援

<管理監督職のマネジメント力の向上>

- ・ マネジメント能力向上のための研修の実施
- ・ 上司へのマネジメント・フィードバックの実施

<チームワークの強化>

- ・ メンター制度の継続的な実施
- ・ サポーター制度を、2所属目に異動する職員へ拡充

② 多様な人材が活きる働きやすい職場づくり

- ・ イクボス面談等による男性育休の取得促進
- ・ 育児休業等への対応のための代替職員確保

③ 職員の健康の維持・増進とワーク・ライフ・バランスの推進

- ・ 職員のメンタルヘルス対策
- ・ 在宅勤務およびサテライトオフィス勤務等の浸透・定着
- ・ 勤務間インターバルの確保に向けた取組の推進

■ 男性職員の育児休業取得率

R4年度 : 64.1 % → R5年度 : 77.4 %

■ 男性職員の就業日における家事従事時間

R4年度 : 50.1 分 → R5年度 : 64.0 分

■ 在宅勤務等実施者数

R4年度 1,148 人 → R5年度 : 1,198人

■ 時差出勤実施者数

R4年度 1,616 人 → R5年度 : 1,875人

2. 経営資源ごとの状況 2/5 (経営資源：ヒト)

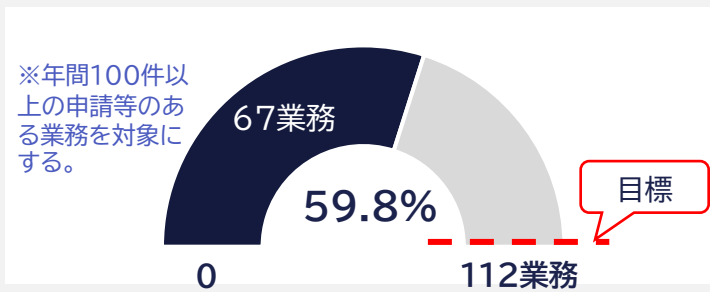
- 業務の質・量に応じた人員配置に取り組むほか、新型コロナウイルスの対応等が落ち着いてきたこともあり、時間外勤務年550時間超の職員は着実に減少しています。申請等のデジタル化についても初年度ながら半数を超える業務で見直し・効率化に着手しています。
- 全庁一丸となって「業務の見直し」に取り組んでおり、知事部局では令和5年度末時点で242件の業務で見直しを進めているところです。また、DX推進チャレンジャーを中心にデジタルツールの効果的な活用を図りながら各所属における業務改革を推進しています。
- 引き続き、手続きの電子化を推進するほか、生成AIをはじめとする新たなデジタル技術の活用にも取り組んでいきます。

指標の状況

ヒト指標②
時間外勤務年間550時間超の職員の割合
:5.0%以下(令和8年度)



ヒト指標③
デジタル技術などによる申請等利便性向上率
:100.0%(令和8年度)



主な取組の状況

ヒト・財源をシフトするための業務の見直し・効率化

<業務の見直し>

- 配布した手順書に基づき、各所属の組織目標に「見直し・効率化を行う業務」を位置づけ、関係する職員について、その取り組み内容が人事評価でも適切に評価されるよう個人目標を設定し、取組を進めた。

■見直しを進めた取組

手続の電子化	112 件
業務の集中化・効率化	112 件
コロナ禍でとりやめ・縮小している業務	18 件
(知事部局本庁) 合計	242 件

<デジタル技術を活用した業務効率化>

- 各所属における業務改革を進めていくDX推進チャレンジャーの育成・研修
- DX推進チャレンジャーの育成や外部人材による支援体制の構築等により、RPA等の全部局への展開を推進

DX推進チャレンジャー	303 人	(R5年度)
RPA導入業務	30 業務	(R6年3月末時点)
ノーコード・ローコードツール導入業務	22 業務	(R6年3月末時点)
Web会議実施件数	6,193 件	(R5年年度)

(参考) 職員アンケートの結果

■日頃から業務の進め方を意識的に工夫し、前例にとらわれず事務の見直しに取り組む職員の割合
R4年度 : 81.3 % → R5年度 : 82.3 % 【令和8年度目標 : 100.0 %】

※優秀な取組を表彰(R6.7.16)

- 効率化部門
GISを活用した自然公園管理業務
- 県民サービス向上部門
高等学校等就学支援金の支給認定業務

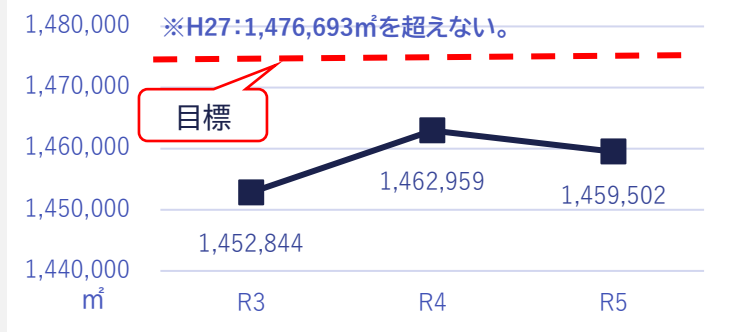


2. 経営資源ごとの状況 3/5 (経営資源：モノ)

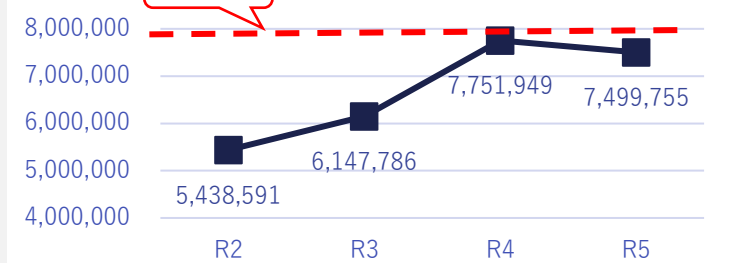
- 指標のうち施設総量は目標を達成する見込みですが、指定管理者制度導入施設の利用者数はR4と比較し、ほぼ横ばい（約3%減少）で推移しました。
- 「滋賀県公共施設等マネジメント基本方針」に基づき、既存施設の見直しと県有施設の最適化や有効活用に着実に取り組んでいるところです。
- これまでの取組を引き続き実施し、県有施設の廃止等による延床面積の縮小に努めるほか、指定管理者の自主事業やトライアル・サウンディングのモデルケースとなるような事例を実施し、施設の更なる活性化を図ります。

指標の状況

モノ指標①
施設総量(建築物延べ床面積)の最適化
:平成27年度より増加しない(令和7年度末)



モノ指標②
指定管理者制度導入施設の利用者数
:R4年度より増(毎年度)



※利用者増を目標とするのが困難な施設(県営住宅)を除いた39施設を対象

主な取組の状況

見直し

<施設総量の最適化>

- 施設総量の適正化に向けた進捗状況の把握と各施設所管課における見直しを着実に推進した。

- 施設総量が増減した要因
R5：草津養護学校の増築、膳所待機宿舍、待機独身寮（ぜぜ寮）の廃止等
- 公共施設等マネジメント基本方針で位置づけられている施設の取組状況
施設数・面積 73施設 44,628㎡（進捗率(面積ベース) 80%）
R5：膳所待機宿舍、待機独身寮（ぜぜ寮）の廃止等

管理・活用

<維持管理の最適化・施設の有効活用>

- 淡海公民連携研究フォーラムにおいて指定管理者の公募施設を紹介するとともに「滋賀県庁県有資産活用のひろば」を活用し、民間事業者との対話を通じて、管理業務以外を含めた施設のさらなる活性化を検討した。
- 令和4年度に策定した「指定管理者自主事業承認基準」および「トライアル・サウンディング実施要領例」について指定管理施設所管課会議で説明し、改めて導入を促した。

- 淡海公民連携研究フォーラム
公民連携促進のため、R5.8.24に内閣府講師の講演、先行事例の紹介等を内容としたフォーラムを開催
自治体職員、民間事業者等100名以上が参加
- 滋賀県庁県有資産活用のひろば
矢橋帰帆島公園(R5.9)、大津港公共港湾施設(R6.3)の活性化検討に係る事業者ヒアリングを実施

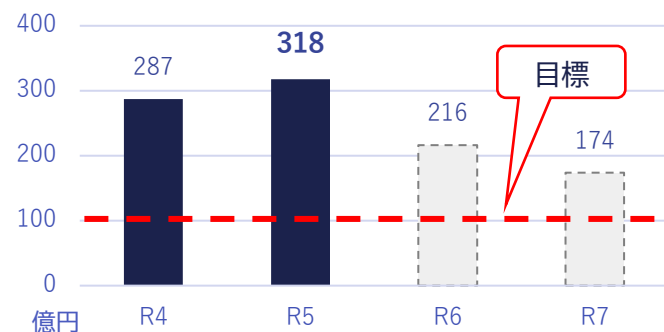
2. 経営資源ごとの状況 4/5 (経営資源：財源)

- 財源に関する指標について、令和5年度決算では、財政調整基金残高・県債残高ともに目標を達成している状況です。しかしながら、令和6年度以降、県税収入の減少や人件費、施設整備等の事業費の増加により収支の悪化が見込まれています。
- 歳入確保の取組では、モーターボート事業からの繰出が目標を大きく上回ることができたほか、寄付等の獲得にも積極的に取り組んでいます。また、歳出見直しについても決算等を踏まえた積算の精査等に着実に取り組んでいます。

指標の実績

財源指標①

財政調整基金残高:100億円程度を維持(毎年度)



財源指標②

臨財債を除く県債残高:7,200億円程度(R8年度末)



取組状況

財源不足への対応

<収支改善の取組>

ア. 歳入確保

- モーターボート競走事業による一般会計への安定的な繰出
YouTube配信等に加えて、AI予想を提供し、顧客拡大を図るとともに、場外舟券場でびわこボートレースの舟券が販売できるよう営業活動に取り組んだ。
■一般会計への繰出 R5年度：23億円（目標：毎年度15億円）
- 県有資産の売却・利活用
■収支改善物件の売却 R5年度：4件 99百万円（目標：7件、132百万円（令和8年度まで））
- 歳入確保の積極的な推進
寄附・協賛の制度や対象事業等について、理解と共感が得られるよう県内外に向け周知を行うとともに、寄附・協賛をきっかけとした企業・個人との関係構築に努めた。
■寄付等の獲得 R5年度：269百万円（目標：R5～R8合計 1,600百万円）

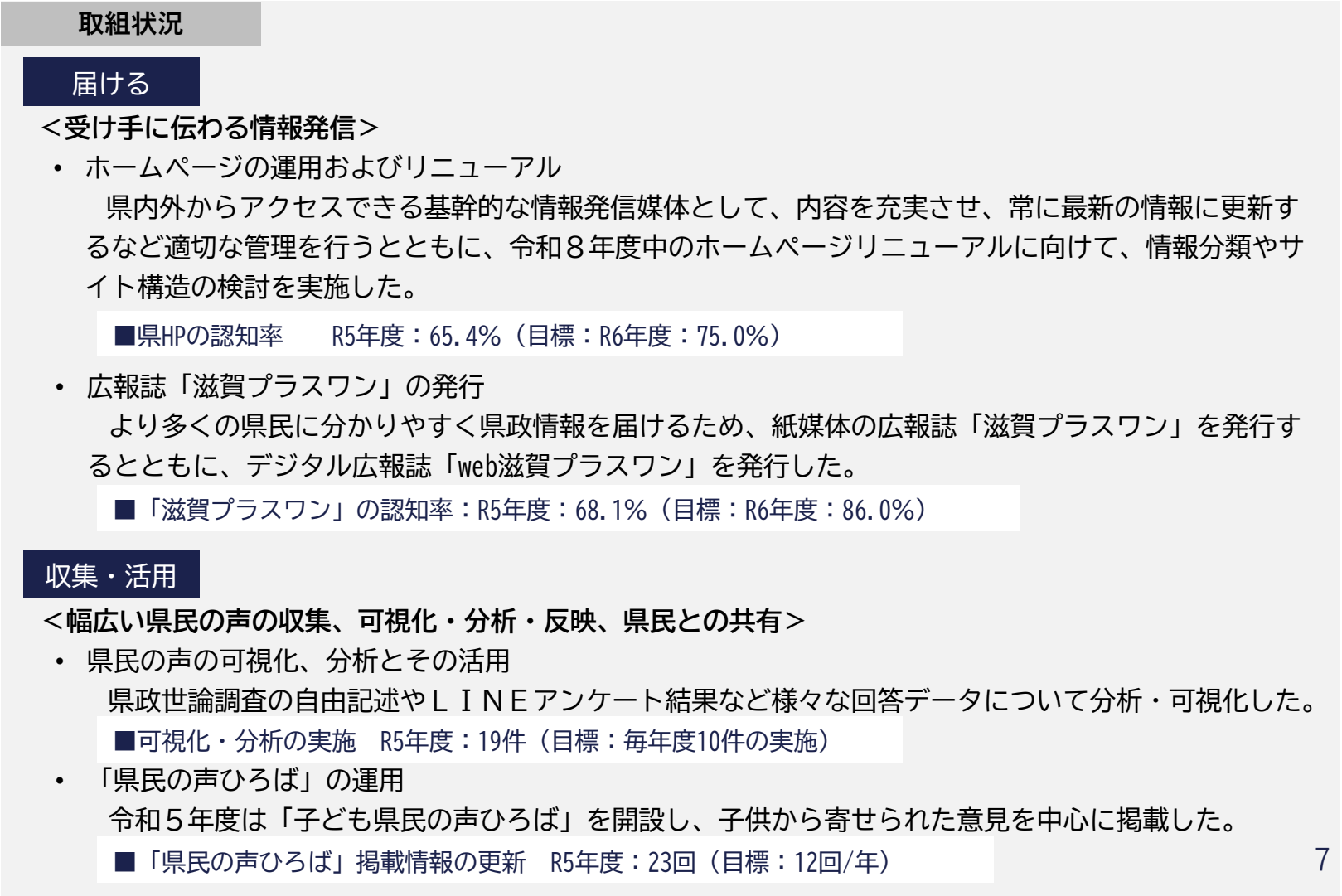
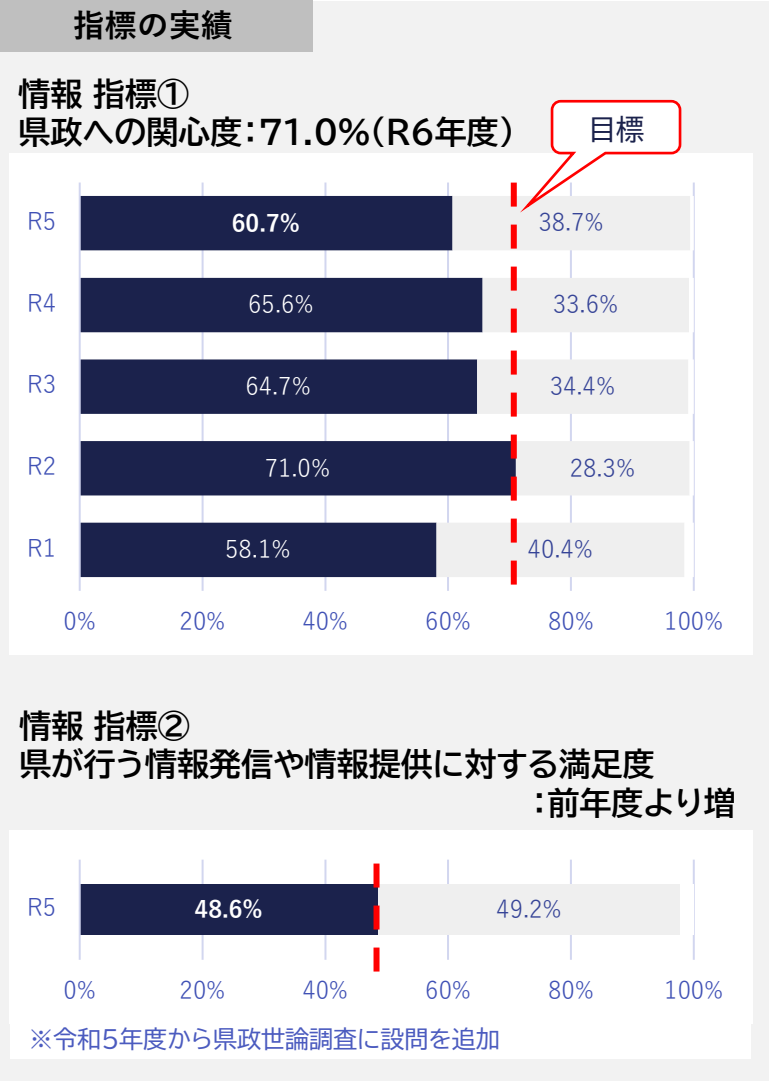
イ. 歳出見直し

- 歳出不用の状況を踏まえて積算等の精査を行うとともに、計画期間を終了した事業などについては事業継続の見極めや、DXの推進に伴う経費の精査を進めた。
■既存事業の見直し R5年度：963百万円

<公債費の適正管理>

- R6.3月に県債残高や公債費に係る長期的な将来推計を公表した。
- 令和5年度最終補正予算で確保した財源等により県債の発行抑制などに努めた。

- 県政への関心度は、コロナ禍であった令和2年度をピークに減少傾向にあります。
- 受け手に伝わる情報発信を目指して、県HPの内容充実やリニューアルに向けた検討に取り組むほか、デジタル技術を活用して県民の皆さんの声をより見えやすくする取組や子どもからの声を収集する取組を実施しました。
- 県HPや広報誌の認知率は、特に若い世代で低くなっていることから、スマートフォンやSNSなどweb媒体の特性を活かした情報発信に取り組む必要があります。



3. 新たな取組・改善点 1/2

- 行政経営方針の取組状況を踏まえて、新たな課題への対応や改善を要する事項に取り組んでいます。

課題

経営資源:ヒト

- ◆「業務にやりがいを感じている職員の割合」が横ばい
R3:85.7% → R5:85.4%

理由・要因

- ✓ 職員アンケートにおける「業務にやりがいを感じている」職員の割合を年代別でみると、30歳代～40歳代前半が低い傾向にある。
- ✓ 「ワークエンゲージメントを高める」要因として、「職場の人間関係」、「ワーク・ライフ・バランスの充実」、「仕事を通じた自身の成長やキャリアアップ」「仕事の成果や達成感」をあげる職員が多い。

新たな取組・改善点

人員配置におけるワーク・ライフ・バランス枠の創設

- ・ 令和6年度から、育児や介護等のために職員が休業する場合の業務執行体制の代替性を確保するため、「ワーク・ライフ・バランス枠」として各部局に増員を行い、体制を強化。

研修の充実

<リスキリング(学び直し)のためのeラーニング講座>

- ・ 職員の主体的な学びによる成長意欲や職務遂行能力の向上、管理監督職のマネジメント力向上に向けた学びの機会の充実を図るため、令和6年度からeラーニングを導入。マネジメントやコミュニケーションなど、能力開発や職場づくりに資する様々な科目を提供。

<仕事の「やりがい」研修>

- ・ 仕事に誇りとやりがいを感じ、仕事から活力を得る「ワークエンゲージメント」を高めるため、自らを見つめ直し、多様なキャリア観や柔軟な思考を身に着ける研修を実施。

<他の職場を知る研修「パッと伝わる資料づくり」>

- ・ 見やすい資料づくりについて学ぶ中で、職員が県庁の様々な職場を取材し、仕事の魅力ややりがいを発見・発信できる研修を実施。



滋賀県職員の志(パーパス)の策定および実践

- ・ 職員のチームワークや仕事へのモチベーションアップ、また未来の担い手にも滋賀県職員として一緒に働きたいと感じてもらうため滋賀県職員の志(パーパス)を策定。

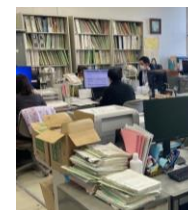
琵琶湖とくらしを守る。
三方よしで笑顔を広げる。
豊かな未来をともにつくる。

※滋賀県職員の志(パーパス)

オフィス環境の改善

- ・ オフィス環境の改善を図ることで、業務効率を高め、職員間のコミュニケーション活性化につなげる。まずは、ペーパーレス・ペーパーストックレスの取組を推進し、紙前提の狭隘化した執務スペースを改善する。

※ペーパーストックレスの取組



3. 新たな取組・改善点 2/2

課題	理由・要因
経営資源:ヒト・財源 ◆ 令和6年度から令和12年度までの累計で808億円の財源不足が見込まれる ◆ 財政調整基金は令和10年度に底をつく可能性がある	✓ R6.3公表の財政収支見通しでは、前回試算比で県税が減少し、人件費や社会保障関係の歳出の増加が見込まれることから、交付税・臨財債の増加を見込んでいるところ。 ✓ 大規模事業は、子ども医療費助成の拡充や産業立地助成金の開始等の未来に向けた投資に着手するとともに、資材費や労務費の高騰の影響により、既存の事業費も増加している。
新たな取組・改善点	
＜財政健全化に向けた取組＞	
・ 「滋賀県行政経営方針2023-2026」に基づく収支改善に着実に取り組みつつ、ヒト・財源の配分のシフトに向けた「集中取組期間」の2年目として、自主財源の確保・充実に加えて、限られたヒト・財源の有効活用、および効果的・効率的・経済的な行財政運営への転換を図る。	
歳入確保	将来にわたって継続性のある財源の確保を図る ➢ 国費・寄附の獲得等・・・政府提案・要望による国費や地方交付税の獲得や有利な起債制度の延長を要請する。歳入確保に向けたノウハウを全庁に共有する。 ➢ 県有財産の売却・有効活用・・・県有財産の空きスペースや未利用地等の有効活用に向けて検討を進める。
歳出見直し	事業成果の検証を踏まえた既存事業の見直し ➢ 一定期間継続している政策的経費の見直し・・・事業成果の検証を行うとともに、終期設定により定期的な見直しサイクルを確立する。 ➢ 特定テーマによる事業・業務の見直し・・・イベント、広報・啓発、アウトソーシング、デジタル技術の活用、ヒトの再配分の5つのテーマで事業・業務の見直しを行う。

課題	理由・要因
経営資源:情報 ◆ 県政への関心度が低下 R3:64.7% → R5:60.7%	✓ 社会のデジタル化の進展に合わせてデジタル版広報誌の記事の認知度の向上などに取り組んだが、特に若い世代では県政に関心がない人の割合が過半数となっており、若い世代を中心に十分に県政情報が届いていないと考えられる。
新たな取組・改善点	
Web媒体やSNSを活用した広報の充実	広報誌（紙）やテレビ広報番組を引き続き活用しつつ、令和4年度に運用開始したデジタル広報誌「web滋賀プラスワン」による広報を充実させるとともに、研修等を通じて職員の広報力の向上を図り、更なる発信力の強化に取り組む。 体制面では、令和6年度から広報係と報道係を統合し、一体的な情報発信ができるよう「広報戦略係」を設置している。

4. 行政経営改革委員会でいただいた御意見

- 令和6年7月19日に第1回滋賀県行政経営改革委員会を開催し、委員から以下のような御意見をいただいた。
- いただいた御意見を踏まえ、行政経営方針および実施計画に掲げる取組を見直し・改善しながら、より良い行政経営に取り組む。

いただいた御意見

<行政経営方針実施計画について>

- 行政経営方針を達成するための施策が多すぎるのではないか。施策は全て関連しており、何かをやれば他の課題も解決していくことが多い。課題の根源となるところを突き詰めて、そこに手を打つということをしたらどうか。施策の優先度や力のかけ方を見直すべきである。

<業務の効率化について>

- 行政は計画が多く、策定や進行管理の負担が大きいと推察する。類似の計画であれば、新たに作らず読み替えたり、作成や進行管理の優先順位をつけたりすることで、手間やコストを省き効率化を図れるのではないか。

<県の施設、行政財産について>

- 県の施設、行政財産というのは部局単位で縦割りで管理されており、部局ごとにスクラップ&ビルドされているが、施設はハードそのものではなく「機能」が重要であり、その機能を複合化して利活用することが重要である。

対応方針

- ✓ 行政経営方針では、「ひとづくり」「業務の見直し・効率化」を重点的取組としている。
- ✓ 多くの施策がある中で、重点を意識しながら取組を推進していく。

- ✓ 計画策定等に係る事務は職員の負担になっていると認識。
- ✓ 効率的・効果的な計画行政の推進に向けて、計画の統合等について検討したい。

- ✓ 公共施設等マネジメント基本方針において、横ぐしの形で施設等に関する大きな方針を示しており、施設の更新時には既存施設の活用や集約化・複合化等を図ることとしている。