

## 次期行政経営方針の策定について

現行の滋賀県行政経営方針 2019 は、今年度末に計画期間を終える。引き続き、基本構想の着実な推進を行財政面から下支えするため、令和 5 年度以降の行政経営に関する基本的な考え方を示す次期行政経営方針を策定する。

### 記

#### 1 策定の趣旨

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、成果を挙げていくため、令和 5 年度以降の行政経営に関する基本的な考え方および取組内容を示す。

#### 2 現在の検討状況

昨年度から、次期行政経営方針に係る課題・検討の方向性を検討し、骨子案を取りまとめたところ。

コロナ禍でより顕在化した「チームワークの強化の必要性」、「過大な業務量」、「今後の財政運営への懸念」といった課題を踏まえ、全庁的な広がりのある「4年後の姿と方向性」を設定した。

⇒現状業務の見直し、デジタル技術を活用した業務効率化等により生み出されたヒト・財源の配分を、新たな行政需要に対応した新規業務等にシフトするとともに、ひと（職員）づくりを通じて、県民サービス向上を図る。

#### 3 スケジュールと進め方（予定）

引き続き、県において素案等の作成を行う他、検討過程において、適宜、議会に対し検討内容を報告する。また、素案のできた段階で、行政経営改革委員会へ諮問するとともに、県民政策コメントを実施し、多様な視点から幅広い意見を反映させていく。

年度	時期	事項
令和 3 年度	令和 3 年 12 月 17 日	議会（報告）※行財政特別委員会
	令和 4 年 1 月 13 日	行政経営改革委員会（報告）
	1 月～	骨子案の作成、取りまとめ
令和 4 年度	5 月	議会、委員会（報告）
	5 月～9 月	素案の作成、議会（報告）
	9 月～10 月	県民政策コメント実施、委員会（諮問・答申）
	11 月～2 月	原案、方針案、実施計画案の作成
	令和 5 年 3 月	方針および実施計画策定

# 次期「滋賀県行政経営方針」

## 骨子案

---

はじめに～滋賀県行政経営方針の策定に当たって～

I 行政経営の基本的な考え方

II 県行政を取り巻く現状と課題

III 取組項目および取組方針

補足 これまでの行財政改革の取組と成果

# はじめに～滋賀県行政経営方針の策定に当たって～

- ✓ 現行方針により、在宅勤務等の推進、ワーク・ライフ・バランスの実現、公共施設等の総量適正化、資産売却等の歳入確保などに一定の成果。
- ✓ 一方で、コロナの影響により、かねてからの課題であった「**過大な業務量**」、「**チームワークの強化の必要性**」、「**今後の財政運営への懸念**」が顕著。
- ✓ **令和5年度からの4年間に669億円**の財源不足が見込まれている。
- ✓ コロナ対応の中、「人、社会、自然」全ての面で充足した「**健康しが**」をつくり、「**未来へと幸せが続く滋賀**」の実現を目指す。
- ✓ このため行財政面での課題を克服し、県民サービスの向上を図る行政経営が求められている。
- ✓ **経営理念**のもと職員が**行動指針**によって立ち、後掲の「**4年後の姿とその方向性**」に係る取組をはじめとする様々な取組を実施。
- ✓ 全庁一丸となって取り組めるよう方針を策定するもの。

## 1 行政経営とは

- ✓ 県庁が有する経営資源（ヒト・モノ・財源・情報）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。

## 2 位置づけ・取組期間

- ✓ 目指す未来の姿を示す「滋賀県基本構想（計画期間：令和元年度～令和12年度）」を平成31年3月に策定。
- ✓ 行政経営方針は、**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。
- ✓ 取組期間は**令和5年度～令和8年度の4年間**（現方針に続く第2フェーズ）。
- ✓ 基本構想の最終年度である令和12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期に分けて策定されることを踏まえる。

## 3 基本的な考え方

- ✓ 「2030年に向けて目指す5つの県庁の姿」の実現のため、「滋賀県庁の経営理念」の下、職員一人ひとりが「行動指針」によって立ち、経営資源ごとに整理・分類した具体的な取組を進める。
- ✓ 特に、「県行政を取り巻く現状と課題」を踏まえ、本方針期間中は、「DXの推進」を念頭に、後掲の「4年後の姿とその方向性」にある取組を進める。

---

(1) 2030年に向けて目指す5つの県庁の姿

---

(2) 滋賀県庁の経営理念

---

(3) 職員一人ひとりの行動指針

---

(4) 経営資源

## 3 (1) 2030年に向けて目指す5つの県庁の姿 ①

### i '持続可能な滋賀'を支える県庁

- 新型コロナウイルス感染症のほか危機事案に対応する中でも、県民に対し適切にサービスを提供できる健全な行財政基盤を有している。
- 業務上のリスクに適切に対応し、「県として真に必要な仕事に特化」して、常に県が行うべきか否かの見直しを行っている。
- CO2 ネットゼロ社会の実現に向けて、全庁的に積極的かつ率先した取組が展開されている。

### ii 進取でオープンな県庁

- 透明性と県民参加の機会、広聴・協働マインドがあり、「より良き自治」を追求し、県民とともに施策を推進している。
- 客観的な証拠に基づき検討を行うなど、データ重視の施策を立案している。

## 3 (1) 2030年に向けて目指す5つの県庁の姿 ②

### iii 市町とともに自治を担う県庁

- 市町と適切な役割分担の下、市町と連携し、市町を補完している。
- 広域自治体の機能（広域連携、高度専門的、先駆的、市町連絡調整等）に特化している。

### iv スマートでしなやかな県庁

- 「DXの推進」により、既存のソフト・情報システムやAI等のデジタル技術の活用による業務効率化を実現し、無駄をなくす組織風土が形成され、県民サービス向上を図っている。
- 人口減少やDXの進展等に対応した簡素で効率的な組織体制となっている。
- 強化されたチームワークによって施策が展開されている。

### v 健康経営・ダイバーシティを推進する県庁

- ワーク・ライフ・バランスを実現させ、心理的安全性※1が確保された組織風土を有し、職員間のコミュニケーションが活性化している。
- 組織目標を共有し、目標達成に向けて、職員一人ひとりが自発的な能力向上を行うとともに、「ひと（職員）づくり」が図られている。

※1 組織やチーム全体の成果に向けた、率直な意見、素朴な質問、そして違和感の指摘が、いつでも、誰もが気兼ねなく言えること。（石井遼介氏『心理的安全性のつくりかた』）



## 3 (2) 滋賀県庁の経営理念

### 対話と共感、共創で築く県民主役の県政の実現のために

#### 対話・共感・共創

現場で  
県民の声を聴く  
**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**共創**で。

#### 将来世代への責任

県民とは、  
現在だけではなく、  
将来世代も含めた  
総体としての県民。  
**将来世代にも責任  
を持つ(良き祖先※2)。**

#### 県民主役で

基本構想の『未来へ  
と幸せが続く滋賀』を  
**みんなの力でつくる、  
県民とともに作り  
あげる(より良き自  
治の追求※3)。**

#### 行政経営の出発点

そのために・・・  
**「今、  
私たち滋賀県庁は、  
私たちの所属は、  
私は、  
何をすべきか」**  
を自問する。

※2 七世代先まで考えて  
行動する現世代のこと。

※3 デジタル技術を活用し、声なき声を含む県民の声を県政に反映するとともに、対話、議論を  
積み重ね、実践に移し、しっかりと県民に「届ける」というサイクルを実現すること。

## 3 (3) 職員一人ひとりの行動指針

### ① 「見える」の視点 ～Open～

- 県民との対話の前提である、徹底的にオープンな行政経営を目指す。
- 目標と成果の「見える」化を図る。

### ② 「攻め」の視点 ～Challenge～

- 全職員が「健全な危機感」とスピード感を持つ。
- 滋賀を愛し、未来志向で、失敗を恐れずに果敢にチャレンジする。

### ③ 「多様性」の視点 ～Diversity～

- 全職員が「多様性」を理解し、尊重する。
- 様々な観点、能力を持つ多様な人材を確保し、組織力の最大化を図る。
- 多様な主体と協働し、ベストミックスを創り出す。

## 3 (4) 経営資源

- ✓ 取組項目を **4つの経営資源（ヒト・モノ・財源・情報）** に整理・分類する。
- ✓ 取組を進め、無駄を排除すること、効果性・効率性を追求することにより、県民サービスの更なる向上を図り、**最少の経費で最大の効果**を挙げていく。

経営資源	内容
1 ヒト	人材確保、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	持続可能な財政基盤の確立等に関すること
4 情報	収集、活用等に関すること

- ✓ 本県における、人口減少、高齢化の状況は、全国より少し遅れてはいるが、確実に進行。
- ✓ 行政需要は、これまでから人口増減に対応する形で、子育て、産業創出、過疎対策、交通対策など複雑化、多様化の様相を呈しているところ。
- ✓ 近年は、DXの推進により「時間と場所の制約」を取り払い新しいつながりを生み出すことや、CO2ネットゼロへの対応など、行政が対応すべき課題が新たに出てきている。
- ✓ これまでも行財政改革を進めてきたが<sup>※4</sup>、本方針に対し職員が具体的なイメージが持てない他、大きな事項として以下の3点を挙げる。

---

### (1) 新型コロナウイルス感染症への対応状況

---

### (2) 健康経営・ダイバーシティの推進

---

### (3) 財政の持続可能性の確保

## 1 新型コロナウイルス感染症への対応状況

### 新型コロナウイルス感染症対応に係る予算編成

- コロナ対応のため、当初予算や補正予算で、その時々状況を踏まえた**臨機応変な予算編成を実施**。臨時交付金等があったが、**一定規模の財源は必要**。
- 令和元年度（補正1回、4億円（うち臨時交付金－億円））
- 令和2年度（補正12回、1,217億円（うち同交付金168億円））
- 令和3年度（当初・補正13回、1,576億円（うち同交付金345億円））
- 令和4年度当初予算（当初791億円（うち同交付金18億円）） **計3,588億円**

### 迅速かつ的確に対応していくための組織体制の整備

- **感染症対策課、ワクチン接種推進室の設置**、防災危機管理体制の強化。
- 全庁を挙げた応援体制の構築。

## 2 健康経営・ダイバーシティの推進

「人こそが最大の経営資源である」～人間であろう、人間を大事にしよう～

- 風通しがよく、ハラスメントのない職場づくりをすすめ、ダイバーシティ経営やジェンダー平等などの視点を常に意識していくことが必要。
- 職員一人ひとりが能力や個性を最大限発揮し、健康でいきいきとやりがいをもって働き、**県庁の持てる力を最大限発揮**できる組織づくり（**チームビルディング**）を推進することが重要。
- これまで以上に、健康経営や人材育成、女性活躍等を推進していく。

「過大な業務量」、「チームワークの強化の必要性」

- 職員アンケートで、ワーク・ライフ・バランスの実現できない原因第1位であり、コロナ禍でも顕著な「**過大な業務量**」の解消が必要である。
- また、組織内での適切な支援が受けられていない、組織内のコミュニケーションがうまくとれていないと感じている職員が、かねてから一定割合いる。
- コロナ禍において、在宅勤務等が進展し、一層コミュニケーションの重要性が高まっており、「**チームワークの強化**」が必要である。

### 3 財政の持続可能性の確保

#### 財政収支見通し（R4.2試算）

- 令和5年度～令和8年度までで**累計669億円の財源不足**が生じる見込み。
- 追加の対策を行わない場合、今後、財源調整的な基金が枯渇する見込み。

#### 県債発行額の増加等

- 防災・減災、国土強靱化対策への対応等により、県債発行額は増加傾向で、**実質的な県債残高は令和元年度以降、増加**に転じている。

#### 「今後の財政運営への懸念」

- 『経済財政運営と改革の基本方針2021』では、地方の一般財源総額を21年度と実質的に同水準とする一方、平時モードに戻す必要があるとされ、税収の増加が**一般財源の増加につながるかは不確実**。
- **社会保障関係費の増加**が続く中で、財政規律を維持しつつ、県民への必要なサービスを、質・量の面で維持できるかが課題。

- ✓ 「Ⅱ現状と課題」における、「チームワークの強化の必要性」「過大な業務量」および「今後の財政運営への懸念」を踏まえ、全庁的な広がりのある「4年後の姿とその方向性」を設定。
- ✓ 「『姿と方向性』に係る取組」と「その他の各種取組」を、経営資源ごとに分類・整理して進めていく。

---

経営資源 1 「ヒト」

---

経営資源 2 「モノ」

---

経営資源 3 「財源」

---

経営資源 4 「情報」



## 「4年後の姿とその方向性」

今後の財政運営への懸念

- ✓まず「姿と方向性」の前提として「**持続可能な財政基盤の確立**」を図る。
- ✓その上で、「姿」のもと「方向性」に沿って、経営資源ごとに分類・整理した具体の取組を進めていく。

## 姿

- 職員一人ひとりが無駄をなくし、県民に寄り添い  
未来志向で安心してチャレンジできる滋賀県庁

## 方向性

過大な業務量

- 「ヒト・財源の配分のシフト」と  
「ひと（職員）づくりの推進」による県民サービス向上

チームワークの強化の必要性

# Ⅲ 取組項目と取組方針



「方向性」を全庁で共有し、「**スモールスタート（小さな一歩）**」による**成功事例を積み重ねていくことが重要**。

今日の県政を取り巻く情勢の変化の早さを意識し、**挑戦をし、失敗してもそこから学び、今日より明日とより良くなるよう継続的な取組**を行う。

- ⑤ヒト・財源の配分のシフト
  - ・業務の終了や業務効率化等により生み出された「ヒト・財源」を何に活用するのかを検討する。
- ④ひと（職員）づくり
  - ・ヒト・財源の配分のシフトを行うことにより、業務執行にあたり求められる職員間のチームワークを強化する。
  - ・また、業務効率化の結果、職員は職員にしかできない業務に特化する。
- ③業務効率化等
  - ・②において継続すると分類、整理した業務について、BPR<sup>※5</sup>の手法を活用した業務効率化（デジタル技術活用）や優先順位の設定による中断、進捗調整を行う。
- ②現状の業務の分類
  - ・業務の見直しの対象を絞り込み、継続するのか終了するのかを整理する。
- ①「4年後の姿と方向性」を進める前提。

※5 BPR：Business Process Re-engineeringの略で、現状の業務をプロセス毎に分解・分析し、無駄を省いた最適な方法で再構築する業務改革の手法のこと。 16/26

## 「DXの推進」

✓利用者である県民視点に立った行政サービス（電子申請等）の提供、デジタルツールによる県民とのコミュニケーションの活性化、データに基づく施策立案、デジタル技術を活用した業務効率化といった様々な取り組みを実施。

✓これらデジタル技術等の活用で、より効率的・効果的に業務が遂行できる組織風土を形成し、新たな行政需要に対応した新規業務等に取り組み、県民サービス向上につなげる。

### 重点的な取組

- 紙/手書きの申請受付の電子申請化等
- 当該申請に係るRPA等導入による定型的審査/データ転記

電子申請、電子収納、説明会等のオンライン化等

チャットの活用、テレワークの推進、双方向機能を備えたHPでの情報発信等

効率的・効果的な県庁

ビッグデータ活用等による幅広い県民の意見など情報収集、EBPMの推進等

BPRの全庁展開  
: RPA, AI-OCR等の活用、ペーパーレス化も推進

デジタル技術を活用したBPR等による業務効率化  
⇒新規業務等への対応

デジタル人材の育成

県民サービス向上

## 経営資源 1 「ヒト」 ①

### (1) 人材確保

- 組織の基盤となる多様な人材の確保

### (3) 組織・体制等

- 最適な組織体制の構築
- 適切な定員管理および給与管理

### (2) ひと（職員）づくり

「姿と方向性」

- 職員が自らの意欲や能力を高められる環境づくり
- 職員の健康の維持・増進
- ワーク・ライフ・バランスのとれた働き方の推進
- 職員の個性や能力を生かした活気ある組織（チーム）づくり
- 多様な人材が生きる働きやすい職場づくり

## 経営資源 1 「ヒト」 ②

「姿と方向性」

### (4) ヒト・財源の配分のシフト

- 職員の意識の醸成
- 現状の業務の分類
- 業務効率化等
- 生み出されたヒト・財源のシフト

### (5) 事務（広域自治・協働・民間活力）

- 市町との連携等を通じた地域課題への対応
- 権限移譲・規制緩和や事務の共同化の推進
- 協働・連携の更なる推進
- 民間活力の活用

## 経営資源 2 「モノ」

### (1) 整備

- PPP/PFIの推進
- 各課題に対応した施設・設備・備品等への対応

### (2) 見直し

- 施設総量の適正化

### (3) 管理・活用

- 指定管理者制度の見直し等
- ファシリティマネジメントおよびアセットマネジメントの推進
- 未利用地の有効活用
- 湖辺域の公園の魅力向上・維持管理の見直し

## 経営資源3 「財源」

### (1) 持続可能な財政基盤の確立

- 収支見通しに基づく財政状況の把握
- 財源不足への対応
- 公債費の適正な管理

### (2) その他個別の取組

- 税収の確保等
- 特別会計の見直し
- 出資法人の経営改善、自立性拡大および透明性向上
- 補助金等の制度の適正化
- 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
- 受益・負担の適正・公平性の確保

## 経営資源 4 「情報」

### (1) 収集

- より広い県民の声の収集
- 可視化による的確な把握

### (2) 活用

- 県民の意見やニーズの県政への反映・県民との共有
- 証拠に基づく政策立案（EBPM）の推進

### (3) 届ける

- 受け手に伝わる情報発信
- オープンデータ化の徹底と民間活用の推進
- 特定歴史公文書等の利用等の推進

## 行政経営方針の推進

職員の理解と行動、実施計画の策定、進行管理



## 1 行政改革

- 平成7年度に「滋賀県行政改革大綱」を策定して以降、**8次に渡って方針を策定**。
- 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**業務の質・量の観点からの定員管理**に取り組んできた。

- ☞ 総合地方機関（平成21年度）、環境・総合事務所（平成24年度）を廃止
- ☞ 事業仕分け（H18～19）実施。603事業の廃止等、一般財源で約41億円削減
- ☞ 定数削減の取組により平成11～26年度で1,040人減、平成27年度以降、業務の質・量とのバランスを考慮した定員管理に取り組み、知事部局定数+226
- ☞ 令和3年度の一般行政部門の人口1万人当たりの職員数は人口類似17県の中で4番目に少ない。

- 特に、近年は「健康経営・ダイバーシティの推進」の取組を進め、コロナ禍を受けた**新たな働き方の実践**が進んだところであり、また**デジタル技術の導入**による**DXの推進**を図っているところ。

- ☞ 在宅勤務等が進捗（R元:133人、R2:3,223人、R3:1,485人）
- ☞ 勤務時間制度の更なる弾力化（WLBを実現できている職員割合H29:53.9%⇒R3:69.0%）
- ☞ AIやRPA等デジタル技術を活用した業務の効率化（R元:5件、R2:9件、R3:12件）

## 2 財政構造改革

- 平成9年度に「財政構造改革の指針」を策定して以降、平成26年度にかけて財政構造改革に取り組んだ（H15～26:一般財源530億円、人件費211億円等）。
- 近年は、平成30年度当初予算において収支改善の取組を実施（一財16億円）し、令和元年度～令和4年度にかけて**行政経営方針2019に基づき**、当初予算段階で歳入確保および歳出見直しによる**収支改善による対応（一般財源104億円）**を進めたところ。

- ・歳入確保（一般財源49億円）

貸付金等未収債権の徴収、受益者負担の適正化、県有資産の売却・利活用等

- ・歳出見直し（一般財源55億円）

政策的経費の廃止・見直し、内部事務費・施設管理費の縮減、公営企業に対する繰出金の縮減

【令和4年度末（見込み）】

☞ 財源調整的な基金の残高	366億円（目標値：160億円）
☞ 県債残高（臨財債除き）	6,965億円（目標値：6,700億円）

## 3 出資法人および公の施設の見直し①

### (1) 出資法人

- 平成9年度から26年度まで数次に亘り、法人のあり方や県の関わり方について見直しを実施してきたところ。
- 平成27年度からは、行政経営方針に基づき、**法人の経営改善**、**自立性拡大**および**透明性の向上**に軸足を移し、県と法人で「各出資法人における計画」を策定するとともに、**経営評価を毎年度実施**し、取組を進めてきた。

- ☞ 出資法人の数が減少 (H9:51法人 ⇒ R2:26法人)
- ☞ 債務超過法人の額が減少  
(H26:1法人、約4.7億円 ⇒ R2:1法人、約2.2億円)
- ☞ 累積欠損金がある法人の額が減少  
(H26:5法人、約21.1億円 ⇒ R2:5法人、約14.8億円)
- ☞ 県以外の者からの収入の拡大  
(H30:108.9億円 ⇒ R2:111.2億円 ※土地公社除き)
- ☞ 県の財政的リスク<sup>※6</sup>の縮小  
(H30:363.3億円 ⇒ R2:349.7億円)

## 3 出資法人および公の施設の見直し②

### (2) 公の施設（公共施設等マネジメント）

- 平成17年度から26年度にかけて、公の施設のあり方検討を行い、廃止・移管等を計画的に進めた。
- 平成27年度に実施した「施設評価（施設の棚卸し）」に基づき、公共施設の廃止や縮小等について見直しを行い、施設総量の適正化を推進。
- 「**公共施設等マネジメント基本方針**」に基づいて、**長寿命化対策**や**計画的な更新・改修**を進めるとともに、概ね全ての施設で**個別施設計画**を策定した。

☞ 公の施設の数が増加（H17:92施設 ⇒ R2:66施設）

☞ 公表施設における廃止・縮小等の見直し（H27:88施設対象 ⇒ R2:45施設で完了）

☞ 施設総量が減少（H27: 1,476,627m<sup>2</sup> ⇒ R2:1,456,948m<sup>2</sup>）

☞ 個別施設計画を策定

▸ 建築物 H29:79施設 ⇒ R2:446施設（約99%）

▸ インフラ・公営企業 H29:25計画 ⇒ R2:38計画（100%）