県 政 経 営 会 議 資 料
令和８年(２０２６年)９月１日
総 務 部 行 政 経 営 推 進 課

滋賀県行政経営方針2030について

Ⅰ　基本的な考え方

1　方針策定の趣旨

- 本方針は、「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の、行政経営に関する基本的な考え方を示すもの。
- 人口減少をはじめとする社会情勢が大きく変化する中、「滋賀県職員の志（パーパス）」を原点とし、2050年を見据えた行政のリ・デザインに取り組む必要があるとの考えのもと、本方針を策定。

2　位置付け・取組期間

- 本方針の取組期間は、令和９年度(2027年度)から令和12年度(2030年度)までの４年間。
- これは、基本構想の実施計画が12年間を４年ごとの３期に分けて策定されていることを踏まえたものであり、基本構想実施計画の最終期（第３期）と期間の整合を図るもの。
- 次の四半世紀に向けた端緒となる方針であり、中長期的な将来を見据えて取り組むもの。

3　組織理念

- 現場主義で県民との対話を積み重ね、共感を広げながら、県民、企業・団体、大学をはじめとする多様な主体との共創により、多様性を尊重しつつ新たな価値や魅力を共につくり上げていく。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」を職員同士で改めて議論し、言葉にしたものが、滋賀県職員の志（パーパス）。
- 社会情勢がどれだけ変化する中にあっても、この志を判断と行動の拠りどころとしながら、職員一人ひとりがこのパーパスを自分事として捉え、やりがいを持って、共に新たな価値や魅力を創り出す「共創」につなげ、県民主役の県政を実現していく。

VALUE
大切にしている価値観

対話と共感、共創で築く県民主役の県政

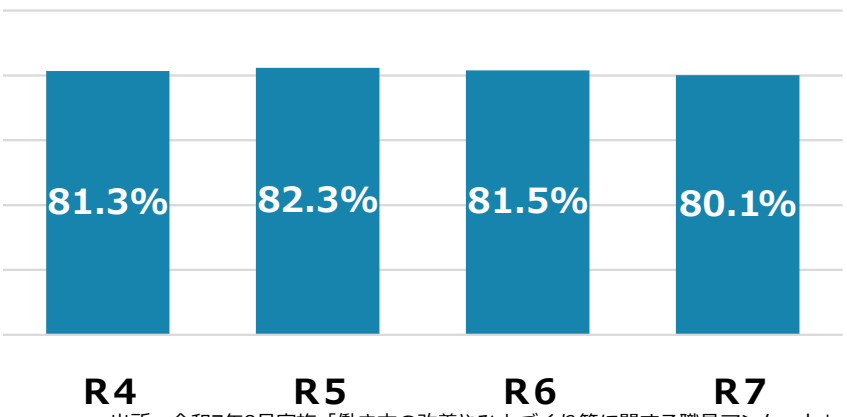
PURPOSE
世のため人のために何をするのか

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。

Ⅱ　現状と課題　（1）現状認識　–滋賀県庁の強み-

- 令和５年度から全庁的に「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」に取り組んでおり、職員アンケートの結果でも、**「事務の見直しをしている」職員が約８割**と高い水準を維持しているところ。
- また、全国的に見てもスリムな体制の中にあって、国スポ・障スポや新型コロナウイルス、複雑化・多様化する行政需要に対応してきた実績や、若手職員を中心としたＤＸ推進チャレンジャーの育成、生成ＡＩ活用の広がりなど、限られた経営資源を活かす取組を重ねてきた。
- 今後は、こうした職員一人ひとりの改善意識とデジタル技術の活用の経験を組織全体のさらなる改革につなげていくことが求められる。

●事務の見直しをしている職員の割合



出所：令和7年8月実施「働き方の改善やひとづくり等に関する職員アンケート」より

●デジタル技術の活用

■ＤＸ推進チャレンジャー
累計**531**人を育成(R8.3末時点)

■ＲＰＡ導入業務
31業務 (R8.3末時点)

■ノーコード・ローコードツール運用開始業務
147業務 (R8.3末時点)

●人口１万人あたりの都道府県庁の一般行政部門の職員数

滋賀県は25.3人であり、人口が近似する県（滋賀県を軸に人口が近い前後各５県）の中では、１１県中三重県・熊本県に次いで少ない。

都道府県名	住民基本台帳人口（R7.1.1）	一般行政部門の職員数（R7.4.1）	人口１万人あたりの一般行政部門職員数	順位
福島県	1,771,314	5,683	32.1	10
三重県	1,741,266	4,284	24.6	1
熊本県	1,716,360	4,234	24.7	2
鹿児島県	1,558,920	4,983	32.0	8
沖縄県	1,484,081	4,041	27.2	5
滋賀県	**1,405,246**	**3,553**	**25.3**	**3**
奈良県	1,303,867	3,350	25.7	4
愛媛県	1,296,359	3,921	30.2	7
山口県	1,292,956	3,589	27.8	6
長崎県	1,274,371	4,079	32.0	9
青森県	1,185,767	3,885	32.8	11

出所：令和７年度「地方公共団体定員管理調査」、「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数調査」

Ⅱ　現状と課題　（2）課題認識　–行政経営を取り巻く課題と対応-



- 現状においても、人員･組織、財政、事務･事業、施設、地方自治などの各分野において様々な課題が存在しており、採用試験制度の充実や収支改善、業務見直し、公共施設マネジメント、市町支援など着実な取組を進めているところ。

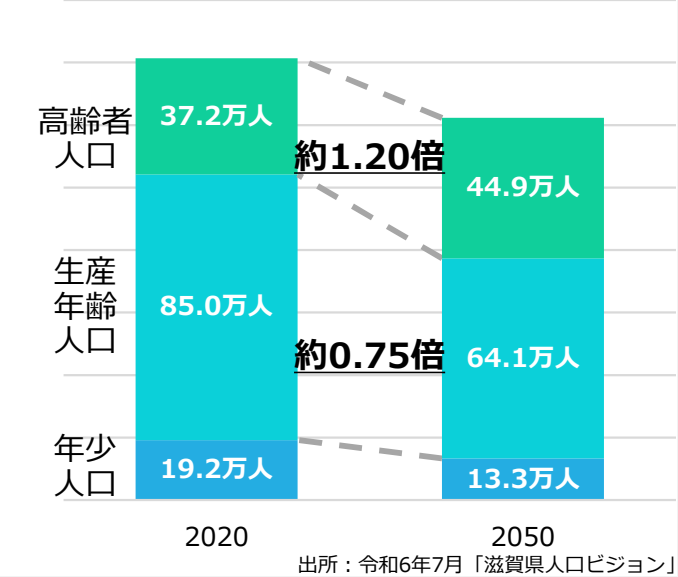
	課　題　等	現 在 の 取 組
人員・組織	● 人材確保の困難化(特に技術系職種) ● メンタル不調者の増加 ● 職員の働きやすさ(勤務形態の多様化)と業務持続性の両立 ● 時間外勤務の縮減と健康面への配慮 ● 年代別の職員構成の偏り	► 採用試験制度の充実（多様な試験、受験資格拡大、試験時期の前倒し、キャリアリターン制度）、仕事の魅力発信 ► 執行体制におけるワーク・ライフ・バランス枠の設定 ► 育休取得者等に係るカバー手当の新設 ► 選択的週休３日制フレックスタイム制の導入（Ｒ９年１月～）
財 政	● 恒常的な財源不足（当初予算時に100～200億円） ● 財政調整基金の残高確保（Ｒ12には100億円を下回る見込） ● 人件費など義務的経費の増加（R8：3,445億円→R12：3,770億円） ● 金利上昇に伴う利子負担の累増（R8：73億円→R12：177億円） ● 大規模事業による財政収支への影響	► 行政経営方針(2023-2026)に基づく収支改善（目標79億円） ► ヒト・財源の配分のシフト（R5～R7で集中的に見直し） ► 公債費管理（財源措置のある県債の積極活用、歳入の上振れ等による起債抑制など）
事務・事業	● 多様化する行政ニーズや行政課題への対応に係る業務量の増加 （大規模事業、北部振興、子ども施策、ひとづくり、物価高騰対策 等）	► 繁忙所属等の業務見直しの重点支援 ► 不断の業務見直し、電子化・システム化による業務効率化
施 設	● 県有施設の老朽化の進行 （建築物：約26%　道路：約46%　農業水利施設：約70%） ● 維持管理に係るコストや業務量の増加 ● 技術職員の不足 ● CO_2ネットゼロに向けた取組の推進	► 公共施設等のマネジメント （施設総量の適正化、長寿命化対象施設の目標使用期間の延伸、計画的な更新・改修［フルリノベーションの積極検討］、ZEB Ready以上の省エネ性能確保　等） ► 施設の集約化検討（高島合同庁舎） ► 県庁舎や県立学校のあり方検討
地 方自 治	● 市町における職員や専門人材確保の困難化、業務負担の増加	► 町における専門人材確保支援（土木職、保健師の派遣） ► 広域自治のあり方検討（県と市町の担当課長による意見交換）

Ⅱ　現状と課題　（3）環境認識　－社会情勢の大きな変化－

- 「滋賀県人口ビジョン(令和６年７月)」では2050年に生産年齢人口が約20万人減少し、2020年の0.75倍になるとされており、今後も人口減少は加速する見込み。行政サービスの担い手不足のほか、人口減少に対応するための施策の増加が予想される。
- 地域の人員不足・財政縮小により、行政サービスを単独の自治体で維持することが困難になるおそれ。
- 一方、生成ＡＩの活用は他自治体でも急速に進んでおり、限られた職員数でも行政サービスを維持充実できる可能性が見えつつある。

人口構造の変化

今後の推計

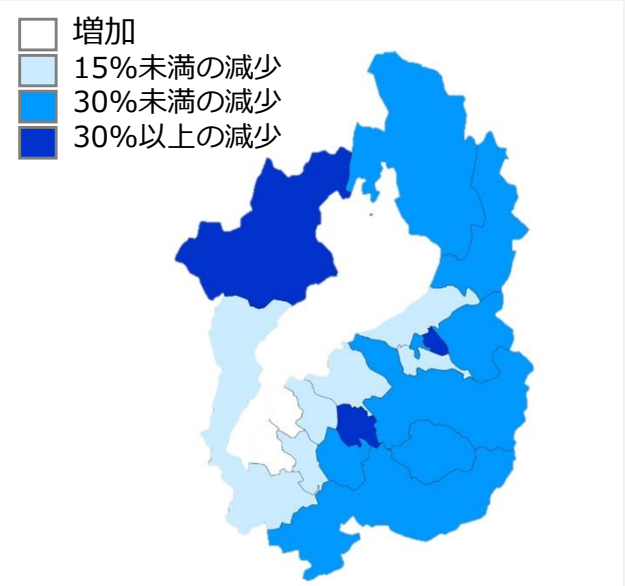


出所：令和6年7月「滋賀県人口ビジョン」

- 担い手不足･人材獲得競争の激化
- 行政需要の複雑化･多様化（少子高齢化対策、空き家対策、多文化共生等）
- 社会保障の維持・充実

人口の地域差

県内市町ごとの人口推計



- 人口減少の状況は、市町によって大きく異なっており、2050年には草津市、守山市以外の17市町において、2020年と比較して人口が減少
- 小規模自治体での行政サービス維持困難化

ＡＩ

(国) デジタル社会の実現に向けた重点計画

自治体のAX/DX基盤の高度化・強靱化

- **AIエージェント**を利用した「自律型」「提案型」行政サービスの実現

ＡＩエージェントの実証事例

■ **大阪市**
- **通勤届の審査業務**（年間約1万件）でAIエージェントを活用した実証を実施
- 申請内容のチェックや認定判定、払戻計算を支援し、業務時間を最大約40%短縮できる可能性を確認

■ **京都府**
- 令和7年度からデジタル部門でAIエージェントを検証。**請求書受付可否審査**では、支出命令機関・出納機関・監査委員事務局の3つの立場から独立したＡＩが審査

令和8年７月「地方自治体におけるAIトランスフォーメーションに関する研究会(第１回)」事務局提出資料より

- 今後、生成ＡＩの導入状況により、職員一人が処理できる業務量に大きな差が生まれる可能性がある

✓ 人口減少を前提としつつ、行政機能･規模を最適化しながら県民サービスを維持･充実させていく**スマートシュリンクの視点**が重要
✓ デジタル技術の活用による**業務改革**と**限られた経営資源の最適配分**により**新しい行政サービスを提供する仕組みを構築**

Ⅲ　方針の全体像

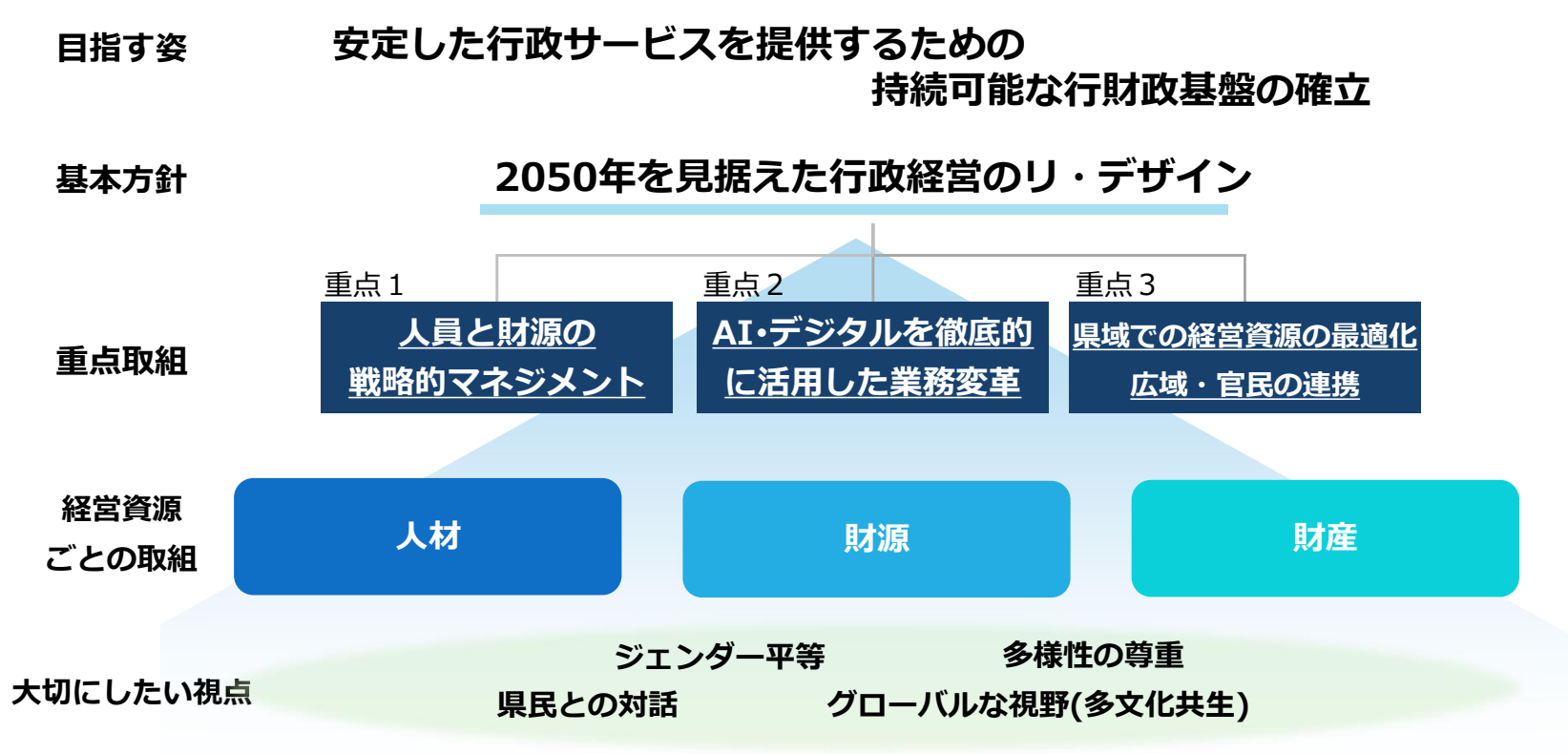
- 人口減少と少子高齢化が確実に進行する2050年を見通すと、県が引き続き、安定して行政サービスを提供するためには、**「人員」や「財源」を持続的・安定的に確保し、限られた経営資源をより効率的・効果的に活用（＝最適化）することが重要**
- このため、次期行政経営方針の期間（Ｒ９～Ｒ12）においては、真に必要な機能・規模へと行政のあり方自体を適応させていく「スマートシュリンク」の視点も取り入れながら、**行政経営をリ・デザイン**していくことが必要

■根源的課題

人口減少下における**「人員」と「財源」の持続的・安定的確保と最適配分**

- ✓ 社会情勢の変化に対応した**行政経営のリ・デザイン**（再構築）が必要
- ✓ 部局や自治体ごとの縦割りを超え、中長期的な視点に立って、**全体最適に向けて取り組む**必要

■方針の全体像



人口構造や社会情勢が変化する中で、行政サービスの質を維持･向上させていくため、経営資源（「人材」、「財源」、「財産」）に横ぐしを通す取組を重点取組とし、**行政経営のあり方そのものを再構築**する。

Ⅳ　重点取組　1.人員と財源の戦略的マネジメント

✓ 限られた経営資源を有効に活用していくため、行政経営における重要課題について、**全体最適の観点から議論をより活発化**し、**スマートシュリンクの視点**も取り入れながら、**人員と財源のマネジメントを戦略的に行う。**

戦略的マネジメントのイメージ

① **部分最適 から 全体最適へ** ➡ 個別・縦割りを超えて、「全体最適」の観点で行政経営を捉え直す
② **短期 から 中長期へ** ➡ 足元の状況だけでなく、将来の持続可能性に目を向ける
③ **県(庁) から 県域/広域へ** ➡ 市町や周辺府県との連携も含め、人材を県域/広域でどう活かすかを考える

行政経営のリ・デザイン

スマートシュリンクの視点		全庁で議論が必要な重要課題（例）
重点化	施策 人員 財源	● 限られた経営資源を有効に活用するため、**中長期的にどの分野に人員と予算を重点投資し**、それらを**全庁でどのように支えるか** ✓ 重点投資分野の絞り込み（例：地域交通など）と「人員と財源」の全庁リバランス ✓ 事業効果を把握し、施策の見直しに反映するための、より効果的な手法の検討（事務・事業の棚卸しの検討含む）
効率化	ＡＩ 人員 財源	● 人員不足をカバーするためには、**ＡＩの徹底活用による業務の効率化**が不可欠 ✓ ＡＩ活用について、コストやセキュリティ面も考慮の上、どのような効果を狙って、何年かけてどこまでの投資をするか ✓ ＡＩツール（エージェント）を組織として幅広い分野で効果的に活用するため、どのような対策を講じるか
集約化	建物 人員 財源	● **将来の地方機関のあり方**について「施設(県・市町)」「行政サービス」「組織」の３つの観点で**一体的に議論**する時期にきている ✓ 高島合庁（高島モデル）の例も参考にしながら、将来の地方機関のあり方をどのように考えるか ✓ オンライン手続きの進展や県庁再整備も見据え、地域のサービス提供体制や県庁と地方機関の役割分担をどのように考えるか
連携・補完	インフラ 人員 財源	● 人口減少に伴い、市町の職員（特に技術職員）の確保等が困難となる中、**自治体の枠を越えた連携をどのように進化**させるか ✓ 技術職員の相互派遣や税務部門における事務の共同化など現在の取組の効果も踏まえた、今後の垂直連携・水平連携のあり方 ✓ 群マネ（地域インフラ群再生戦略マネジメント）や上下水道の広域化など公共インフラの県と市町の連携をどのように進めるか

次期行政経営方針期間中の取組

【STEP1】 上記のような重要課題について**「全体最適」の観点で議論**し、全庁で共有を図りながら、**取組の方向性（ロードマップ）を定める**

【STEP2】 2050年に向けた行政経営のリ・デザインを志向しながら、**可能なものから実行**に移し、人員と財源の戦略的マネジメントにつなげる

議論の場の検討

こうした**行政経営上の課題に特化して、十分議論できる場**をどのように設けるか。（庁議では、時間的、回数的に十分な議論ができない可能性がある。次長を構成員とする**行革調整会議を改組し、副知事トップの会議体を設けることを検討**）

Ⅳ　重点取組　2.AI･デジタルを徹底的に活用した業務変革

✓ 担い手不足への対応に加え、業務の高度化・効率化を飛躍的に進め、 **AI･デジタルを徹底的に活用することで県全体の業務を改革**

	これまでの取組	27-30期間の取組	203X
デジタル技術の活用	**個別分野におけるデジタル基盤整備** ● GISを活用した**自然公園管理業務**の電子化、情報の一元化 ● **対人支援管理システム**の導入による広範囲の業務効率化 ● **高等学校等就学支援金**の支給認定事務のオンライン化 ⋮ **個別業務**における効率化の積み上げ 全庁的な業務変革につなげる必要	**全庁的な業務システムの基盤整備（ＡＩ活用の条件整備）** ■ **手続・行政サービスのデジタル化** • 紙文化から脱却し県の業務のデジタル化を推進 ■ **基幹業務システムの再構築・データ連携** • 全庁共通の業務で使用するシステムをAIの活用を前提に更新 文書管理システム グループウェア 既存ｼｽﾃﾑﾃﾞｰﾀとＡＩの連携 **AI活用の前提となる庁内情報資産のデータ化を推進**	**人口減少社会においてもデジタル技術を活用し** **生産性向上による担い手不足の補完**
ＡＩ活用	**生成AIの庁内活用** ● 庁内AI月間利用率**約27%** ● 校正･**文字起こし**･**要約**等が定着 ● **39所属**がＲＡＧ機能を利用 生成AI利用者の**すそ野を広げる**必要 より基幹的な共通業務でAIを活用	**データ×AIによる業務変革・AXの実現** ■ **職員に代わり自律的に業務を遂行するAIエージェントの検証** • 庁内のデジタルデータをＡＩエージェントが探索し、必要な資料の作成や施策立案に向けた助言などを行う • セキュリティと職責に応じたアクセス権限を厳格に担保しつつ、全ての職責がＡＩエージェントの支援を受けながら業務を行える環境を実現 ■ **AIエージェントの本格活用に向けた環境整備** • AIの活用を前提としたインターネット環境の見直し (ネットワーク分離のあり方検討)	**業務の質の向上** **高度で創造的な業務に注力** **等を実現**

Ⅳ　重点取組　3.県域での経営資源の最適化／広域・官民の連携

✓ 市町を含めた持続可能な行政サービスの提供のため、県域を俯瞰した最適な資源配分と事務の再構築を推進。

●現状と課題

■ 構造的な行政経営資源の縮小

県・市町ともに、人口減少に伴う職員数および財政規模の構造的な縮小に直面。

■ 個別対応の連携

連携の取組は多岐にわたるが、全庁的に危機感が共有されず、個別対応の積み上げにとどまる。

■ 県域を俯瞰した視点の必要性

県内部の効率化のみならず、市町への共同化支援や垂直補完など、県域全体の最適化設計が急務。

●県域での経営資源の最適化の方向性

県域での経営資源の最適化に向けた県と市町の連携による事務の再構築

視点 01	視点 02	視点 03
県事務と市町事務の共同実施	**市町事務継続のために必要な支援**	**市町事務共同化の支援**
・類似事務・事業の共同実施など（群マネの導入など） ■ これまでの取組 税の共同徴収	・専門職種の確保・派遣 ・県と市町の事務分担の見直しなど ■ これまでの取組 町への専門職派遣 DX推進の支援	・共通定型事務の集約・共同化 ・システム共同化の支援など ■ これまでの取組 上下水道の広域化推進

●実現に向けた進め方

全体方針　**各市町の個別課題、他府県における共同化の先進事例、国の動向を多角的に分析し、最適な事務の再構築テーマを調査検討し、実行**

現状把握・課題分析 ▶ 県・市町による検討の場の設置 ▶ 事務の再構築に向けた伴走支援・実行

●「広域連携」における現状の取組

■ 関西広域リージョン

経済団体･大学･研究機関等の多様な主体が連携

- **工業系公設試験研究機関**の連携
- インフラの維持・管理における**人材バンク**の設置･運営

■ 広域データ連携基盤「ＯＲＤＥＮ」

大阪府主導の広域データ連携基盤。

- 観光・交通分野などにおけるデータ連携、活用

■ 広域への積極関与

- 関西広域連合や全国知事会等への主体的な参画

●「官民連携」における現状の取組

- **企業版ふるさと納税制度**を活用した顔の見える関係づくりと連携・共創の進化
- **DX官民共創サロン**における、県・市町・パートナー企業、外部アドバイザーの連携