資料1-2

Mother Lake 滋賀県

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
行政経営方針2030 （素案）

令和９年(2027年)　月



目次

Ⅰ　方針の全体像

1　行政経営方針の基本的な考え方　3
（1）方針策定の趣旨・位置づけ　3
（2）取組期間　3
2　組織理念　4
3　現状と課題　5
（1）滋賀県庁の強み　5
（2）行政経営を取り巻く課題と対応　6
（3）社会情勢の大きな変化　7
4　行政経営方針の全体構造　8

Ⅱ　変革に向けた重点取組

重点取組1　未来への挑戦に向けた人員と財源の戦略的マネジメント　9
重点取組2　AI・デジタルを徹底的に活用した業務変革　10
重点取組3　県域での経営資源の最適化／広域・官民の連携　11

Ⅲ　経営資源ごとの取組

経営資源　ヒト　12
1　人材確保と持続可能な組織体制づくり　12
2　成長とやりがいが実感できる、県庁を担うひとづくり　13
3　チームで支えあう、働きやすい職場づくり　14
経営資源　財源　15
1　歳入の確保　15
2　歳出の最適化　16
3　県債残高と公債費の適正管理　17
4　公営企業と出資法人の健全な経営　17
経営資源　財産　18
1　計画的な更新・改修、施設の機能向上　18
2　デジタル技術による維持管理の効率化　18
3　施設総量・機能の最適化　19

Ⅳ　行政経営方針の推進　20

1　実施計画の策定　20
2　進捗状況の点検・評価　20

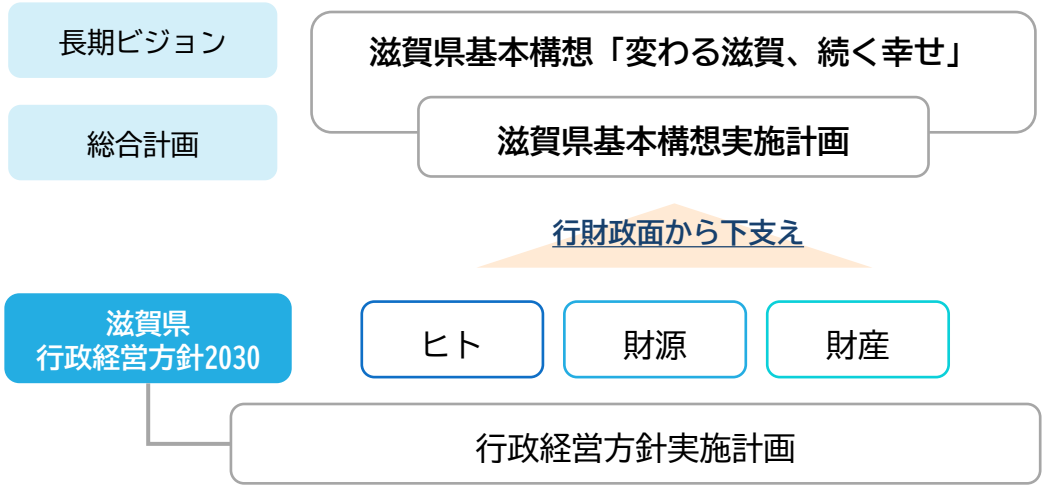
1　行政経営方針の基本的な考え方

（1）方針策定の趣旨・位置づけ

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（ヒト・財源・財産）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です。

人口減少をはじめとする社会情勢が大きく変化する中で、2050年を見据えた行政経営のリ・デザイン（再構築）に取り組む必要があるとの考えのもと、本方針を策定します。

■ 行政経営方針の位置づけ



方針に基づく具体的な取組を年次ごとに整理し進捗を管理します。

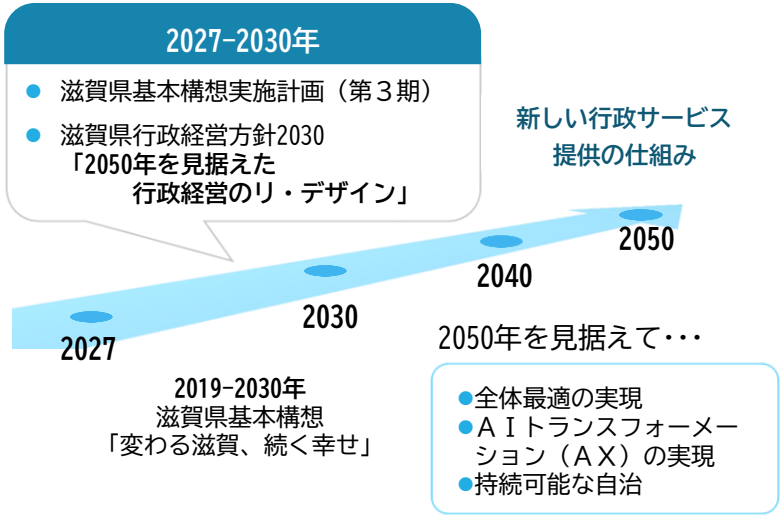
（2）取組期間

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年間とします。

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、その最終期にあたる基本構想実施計画（第３期）と期間の整合を図るものです。

本方針は４年間を取組期間としつつ、2050年を見据えた中長期的な視点に立って行政経営のリ・デザインに取り組むものです。

■ 取組期間の考え方



2　組織理念

パーパスは「何のために、誰のために働くのか」、バリューは「どのように働くのか」を示す、職員一人ひとりの判断と行動の拠りどころです。これらを職員一人ひとりが日々の業務の中で意識して、判断し、行動することで、より良い県政の実現につなげます。

パーパス　なんのために働くのか　存在意義

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。

バリュー　大切にしている価値観　行動指針

『対話』　『共感』　『共創』

現場で県民の声を聴く**対話**を積み重ね、目指す方向や取組等について**共感**を広げ、多様な主体との協働を基本に、多様性を尊重しながら新たな価値や魅力を**一緒に創り上げていきます。**

人口減少や国際化が進み、価値観や生活様式が多様化する中で、**『グローバルな視野』**、**『ジェンダー平等』**、**『多様性の尊重』**という３つの視点を日々の行動で意識することによって、現場主義で県民と向き合い、グローバルな視野で将来を見据えながら、誰もが力を発揮でき、多様な個性や価値観が尊重される行政経営につなげていきます。

3　現状と課題

（1）滋賀県庁の強み

働きやすい職場風土

「滋賀県庁健康経営宣言」や「男性職員の育児休業100%宣言」を行うなど、10年以上にわたり職場環境の改善に全庁を挙げて取り組んできました。毎年度職員アンケートを実施し、職員の声を聴きながら、時間外勤務の縮減や休暇の取得促進、在宅勤務・時差出勤の導入と定着、デジタル化による業務効率化などの取組を続けています。

高い改善意識

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（令和７年度：80.1%）と高い水準を維持しているところです。

職員によるＤＸの推進

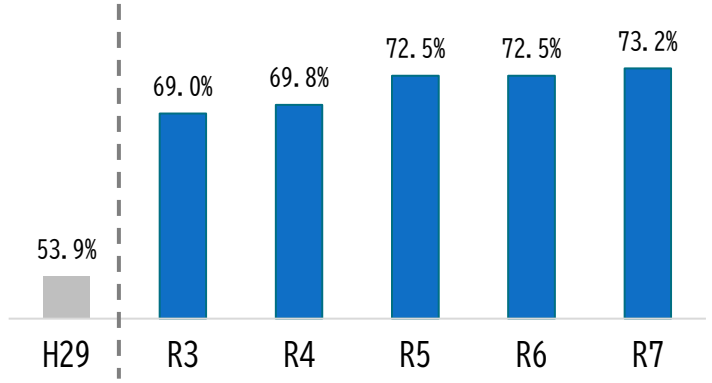
ＤＸ推進チャレンジャーなどの育成、生成ＡＩ活用の広がりなど、デジタル技術を積極的に取り入れ、限られた経営資源を活かす取組を重ねてきました。

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ています。

▸ **デジタル技術の活用**

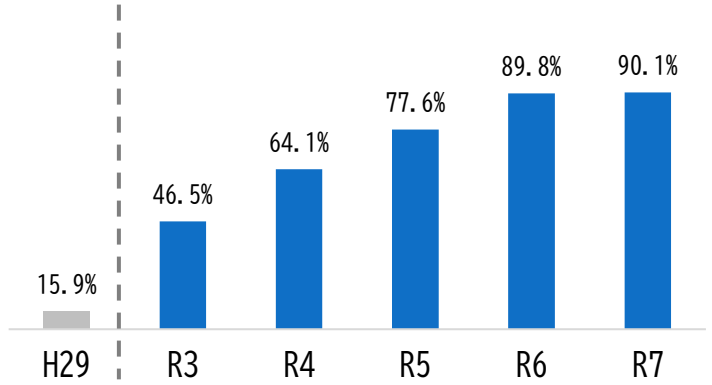
■ ＤＸ推進チャレンジャー	**累計531人を育成（Ｒ８．３末時点）**
■ 生成ＡＩにおけるＲＡＧ活用	**39所属（　〃　）**
■ ノーコード･ローコードツール運用開始業務	**147業務（　〃　）**

▸**ワーク･ライフ･バランスの実現ができていると考える職員の割合**



滋賀県「働き方の改善やひとづくり等に関する職員アンケート」より作成

▸**男性育児休業の取得率の推移**



滋賀県「次世代育成支援および女性職員の活躍推進のための取組方針（特定事業主行動計画）の実施状況の公表」より作成

3　現状と課題

（2）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、業務、施設、県域の各分野において様々な課題が存在している一方、採用試験制度の充実や収支改善、業務見直し・効率化、公共施設等マネジメント基本方針に基づく取組、市町支援など、着実な取組を進めているところです。

	課　題　等	現 在 の 取 組
人員・組織	● 技術系職種を中心に人材確保が困難な状況が続いているほか、メンタル不調者の増加、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など、職員が健康でいきいきと働き続けられる環境づくりが課題です。	▶ 採用試験制度の充実（試験区分の多様化、受験資格の拡大、キャリアリターン制度の導入等）や仕事の魅力発信、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、フレックスタイム制（選択的週休３日制）の試行的な導入など、多様な人材が能力を発揮できる働き方の実現に取り組んでいます。
財 政	● 当初予算編成時において恒常的に100億円から200億円規模の財源不足が見込まれるなど厳しい財政状況が続いており、義務的経費の増加や金利上昇に伴う利子負担の累増、大規模事業による財政収支への影響など、財政運営上の懸念があります。	▶ 行政経営方針（2023-2026）に基づく収支改善や、ヒト・財源の配分のシフトによる集中的な見直し、公債費の適正管理など、歳入歳出両面から取組を推進しています。
業 務	● 大規模事業や北部振興、子ども施策、物価高騰対策をはじめ、複雑化・多様化する行政ニーズへの対応に係る業務量が増加しています。	▶ 繁忙所属等の業務見直しの重点的な支援や、デジタル技術を積極的に活用した業務の見直し・効率化に取り組んでいます。
施 設	● 県有施設の老朽化が進行しているほか、維持管理に係るコストの増加、技術職員の不足、CO_2ネットゼロに向けた対応など、公共施設等マネジメントの観点から対応が求められています。	▶ 施設総量の適正化や老朽化した施設の計画的な更新・改修（フルリノベーションの積極検討）、省エネ性能の確保等の取組を進めるとともに、施設の集約化や県庁舎のあり方についても検討を進めています。
県 域	● 市町においても、職員や専門人材の確保が困難となる中、職員一人ひとりの業務負担の増加が課題となっています。	▶ 県から町への専門人材確保支援（土木職、保健師の派遣等）を行うとともに、上下水道の広域化の検討を進めています。

3 現状と課題

(3) 社会情勢の大きな変化

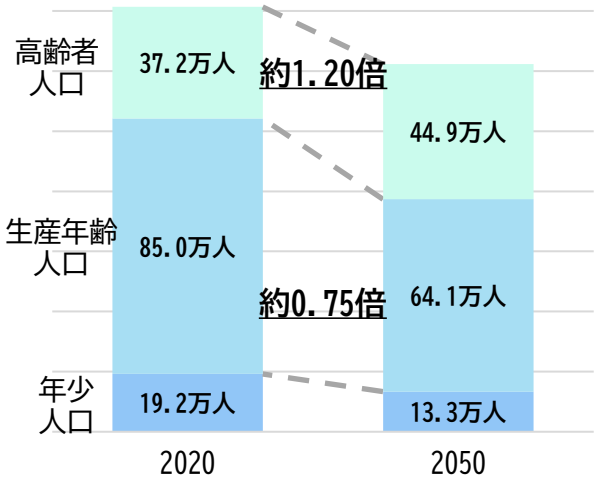
「滋賀県人口ビジョン（令和６年７月）」では、2050年に生産年齢人口が約20万人減少し、2020年の0.75倍になるとされており、今後も人口減少は加速する見込みです。これに伴い、人口減少に対応するための施策が増加する中、行政サービスの担い手不足も予想されます。

人口構造の変化

本県は年少人口の割合が全国上位にあり、外国人人口も過去最多を更新し続けているといった特色があります。

今後、生産年齢人口の減少と高齢者人口の増加が見込まれており、担い手不足・人材獲得競争の激化に加え、少子高齢化対策や空き家対策、多文化共生など行政需要の複雑化・多様化、社会保障の維持・充実といった課題が同時に進行していく見込みです。

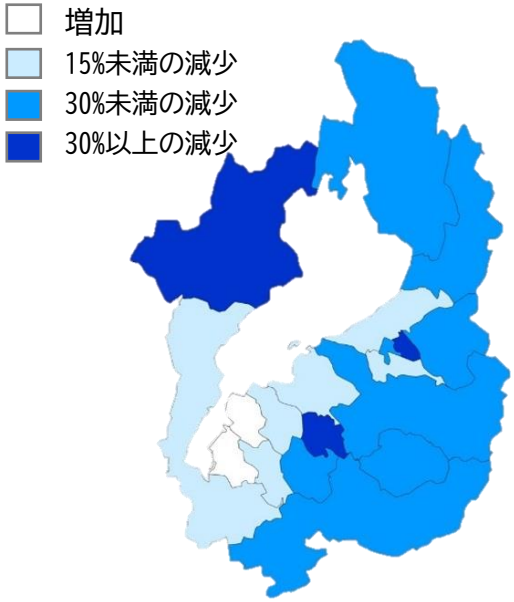
▸ 滋賀県人口の将来推計



人口の地域差

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・守山市を除く17市町において、2020年と比較して人口が減少する見込みです。県域の各市町において、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があります。

▸ 県内市町別の将来人口増減



ＡＩ技術の進展

ＡＩは県の業務のあり方を変革する可能性を有しています。職員の能力を最大化するためのツールとして、国や先進的な自治体を中心にＡＩエージェントの活用が進んでいます。

▸ 国によるＡＸの推進

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・強靭化
- 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

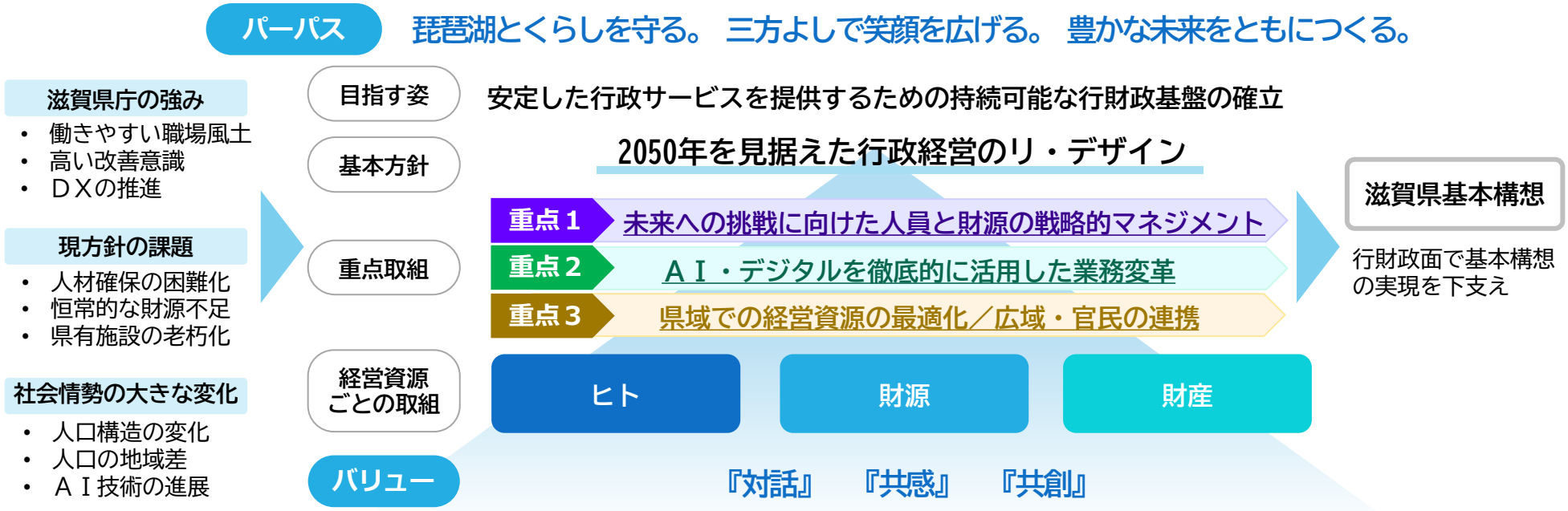
4　行政経営方針の全体構造

人口減少やＡＩ・デジタル技術の進展など、今後見込まれる大きな環境変化を見据えると、行政経営の基盤となる「人員」と「財源」の持続性を確保するとともに、限られた経営資源で行政サービスを提供し続けるための仕組みそのものを根本から問い直す必要があります。

本方針では、令和９年度（2027年度）から令和12年度（2030年度）までの４年間を通じて目指す姿として「安定した行政サービスを提供するための持続可能な行財政基盤の確立」を掲げ、スマートシュリンク（賢く縮む）という新たな視点も取り入れながら、「2050年を見据えた行政経営のリ・デザイン」を基本方針とします。

その実現に向けては、全体最適の観点から、未来への挑戦に向けた人員と財源の戦略的マネジメント、ＡＩ・デジタル技術の徹底的な活用による全庁的な業務変革、市町との連携も含めた経営資源の最適化および広域・官民の連携の３点を、経営資源に横ぐしを通す重点取組として特に重視し、行政経営のあり方そのものを再構築します。

■方針の全体イメージ



重点取組１　未来への挑戦に向けた人員と財源の戦略的マネジメント

夢や未来を描きながらチャレンジを続けるためには、必要な人員と財源の持続性を中長期的に確保していくことが重要です。人口減少の進行に伴い、県庁全体の経営資源の制約が今後さらに強まることが見込まれる中で、大規模事業をはじめとする新たな行政需要へも対応していく必要があります。

そのため、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の議論をより活発に行い、スマートシュリンクの視点も踏まえながら、人員と財源のマネジメントを戦略的に行います。

１　戦略的マネジメントの考え方

人員と財源の配分を判断するにあたって、次の３つの転換を基本とします。

部分最適から全体最適へ	個別の事業や部局の縦割りを超えて、「全体最適」の観点で行政経営を捉え直します。
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、中長期的な視点から判断を行います。
県(庁)から県域/広域へ	市町や他府県との連携も含め、県庁が有する経営資源を県域・広域の中でどのように活かしていくかを考えます。

２　全庁で議論すべき重要課題

人員と財源の配分に関わる重要課題について、全庁で議論を行います。議論にあたっては、次の４つの切り口から検討します。

2050年を見据えて全庁で議論が必要な重要課題

重点化	中長期的にどの分野に人員と予算を重点投資し、全庁でどう支えるかについて議論します。事務・事業の棚卸しも含め、事業効果を施策の見直しに反映するための、より効果的な手法を検討します。
効率化	ＡＩの徹底活用による業務効率化について、コストやセキュリティ面も考慮し、どのような効果を狙い、何年かけてどこまで投資するか、どのようにＡＩツール（エージェント）を全庁で効果的に活用するか方針を定めます。
集約化	将来の地方機関のあり方について、行政手続の電子化の進展や県庁舎再整備を見据え、地域のサービス提供体制や本庁と地方機関の役割分担など、「施設」「行政サービス」「組織」の３つの観点から一体的に方向性を整理します。
連携・補完	技術職員の相互派遣や事務の共同化等の効果も踏まえ、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自治体の枠を越えた連携のあり方を市町とともに検討を進めます。

３　議論･意思決定の仕組み

全体最適の議論の場	部局の立場を超え、既存の会議体の活用を含め、十分に議論できる場を設けます。
取組の進め方	重要課題について「全体最適」の観点から議論し、全庁で共有を図りながら、取組の方向性を定めます。そのうえで、2050年に向けた行政経営のリ・デザインを志向しながら、可能なものから順次実行していきます。

重点取組２　ＡＩ・デジタルを徹底的に活用した業務変革

これまでも、個別の業務分野においてデジタル技術を積極的に活用し、業務効率化に取り組んできており、生成ＡＩについても、校正・文字起こし等に活用してきました。生成ＡＩをはじめとするＡＩ技術は今後さらなる活用により、業務のあり方を根底から変える可能性を有しています。人口減少・少子高齢化の進行に伴い将来的に職員の確保が困難となることが見込まれる中、複雑化・多様化する行政需要に的確に対応していくためには、急速に進展するＡＩ技術の徹底的な活用が不可欠です。今後は、単なるツールとしての利用にとどまらず、職員と協働するパートナーとしてＡＩを活用できる環境を整備し、業務そのものを変革するＡＸへと取組を高めていく必要があります。

１　デジタル技術の活用による業務基盤整備

（1）手続･サービスのデジタル化

紙を前提とした働き方から脱却し、公印の電子化を含め、手続の電子化を進めます。

また、キャッシュレス納付の拡大やＡＩを活用した県民からの問合せ対応などデジタル化による県民の利便性向上と業務の効率化を図ります。

（2）全庁共通で使用するシステムの再構築

文書管理システムやグループウェアなど全庁共通で使用するシステムについては、ＡＩ活用を前提とした再構築を進めるとともに、既存システムデータとＡＩの連携にも取り組みます。

こうした業務システム基盤の整備と一体的に、庁内に散在する情報資産のデータ化を進め、データがつながる庁内業務基盤を構築し、県庁デジタル資産を増やすことで、ＡＩ活用の前提となる環境を整えていきます。

２　生成AIの全庁的活用の推進

まずは全職員が生成ＡＩを日常的に活用できるよう、利用のすそ野拡大に取り組みます。そのうえで、法令検索や会計事務など、より基幹的な全庁共通業務においても活用を広げていくとともに、活用範囲の拡大に伴う情報漏えい・権利侵害等のリスクへの対応も進めていきます。

３　AIエージェントの本格導入に向けた取組

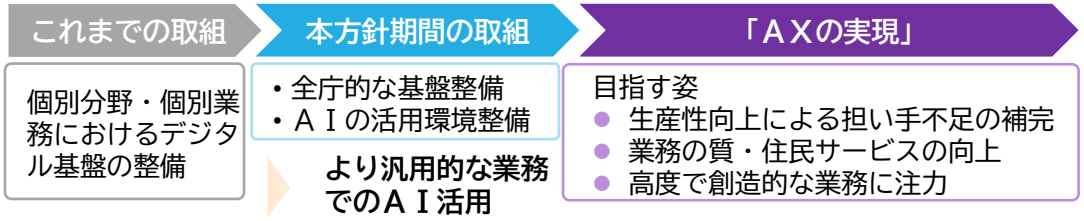
職員と協働し自律的に資料作成等を行うＡＩエージェントについて、まず試行導入により効果を検証し、その結果を踏まえ、資料の検索や庁内照会など全庁に共通する業務から活用を広げます。ＡＩエージェントの出力内容の最終確認と責任は、職員が担います。

また、活用可能な業務を洗い出し、定型的で処理件数の多い業務を優先して、本格導入を前提に再設計します。これにより、職員の時間を生み出し、県民サービスの向上など、より重要な業務に振り向けます。

導入にあたっては、個人情報の保護を大前提に、ＡＩが扱う情報の範囲の明確化、職責に応じたアクセス権の設定、ネットワーク環境の見直し、委託先を含む管理の徹底、職員研修などにより情報セキュリティを確保します。あわせて、ＡＩ技術の急速な変化を踏まえ、取組の内容や進め方を柔軟に見直します。

４　個別の業務分野におけるデジタル化の推進･横展開

全庁的な基盤整備と並行して、各所属における業務見直しの取組も引き続き推進します。また、時間外勤務が多い所属等の業務見直しを重点的に支援し、時間外勤務の縮減と職員の健康確保を図ります。あわせて、各所属の自発的な効率化の取組事例の横展開にも引き続き取り組みます。



重点取組３　県域での経営資源の最適化／広域・官民の連携

県・市町ともに、技術系職種を中心に人材確保の困難化などの課題に直面しているところです。これまでも、税の共同徴収や町への専門職派遣など、県と市町の連携を進めてきましたが、全庁的に危機感や課題認識が十分共有されているとは言えず、分野ごとの連携にとどまっています。

限られた経営資源で持続可能な行政サービスを提供していくためには、県庁内部の効率化にとどまらず、市町への共同化支援や垂直的な補完も含め、県域全体を俯瞰した経営資源の最適化の視点が必要です。あわせて、他府県との広域的な枠組みや、企業・大学等の多様な主体との連携・共創を通じてそれぞれが持つ強みや資源を活かし、行政経営に取り組む必要があります。

１　県域での経営資源の最適化

各市町が抱える個別課題や、他府県の先進事例、国の動向などを分析し、市町と丁寧な議論を重ねながら、県域全体の経営資源を最適化する方策を探り、実行していきます。

視点１　県事務と市町事務の共同実施

既に取り組んでいる税の共同徴収など、県・市町で類似する事務・事業について共同で実施する枠組み（群マネの導入等）の検討を進めます。

視点２　市町事務継続のために必要な支援

土木職や保健師をはじめとする専門職の町派遣制度や、ＤＸ専門人材による伴走支援を通じ、専門人材の確保が困難な町を支援するとともに、県職員にとっても現場での経験を通じた相互育成の機会とします。

今後、市町が行政サービスを維持していくため、県・市町の事務分担そのものについて見直しを検討します。

視点３　市町事務共同化の支援

持続可能な上下水道事業に向けて、市町との広域連携による経営の一体化を検討するとともに、共同発注や事務の共同処理など、県域全体で効率的な事業運営が可能となる方策を検討し、持続可能な事業運営体制の構築を図ります。

また、複数市町にまたがる共通定型事務の集約・共同化およびシステムの共同化の支援を検討します。あわせて、広域データ連携基盤「ＯＲＤＥＮ」を通じた県・市町間でのデータ利活用により新たな住民サービスの創出や既存サービスの利便性向上等を図ります。

県・市町による検討の場を設け、現状把握・課題分析から伴走支援・実行まで、市町と丁寧な議論を重ねながら一連のプロセスを構築していきます。

２　広域連携の推進

関西広域連合や全国知事会など様々な枠組みで連携し、それぞれの知見や資源を生かしながら、広域的な課題の解決に効率的・効果的に対処していきます。

また、関西と中部の広域リージョン連携の枠組みに参画し、経済団体・大学・研究機関等の多様な主体と連携して、地域の成長につながる取組の面的かつ効果的な展開を図ります。

あわせて、広域データ連携基盤「ＯＲＤＥＮ」を通じて都道府県間でのデータ利活用に取り組みます。

３　官民連携の推進

企業版ふるさと納税制度等を活用し、企業との「顔の見える関係づくり」や包括的連携協定に基づく取組の充実を進めます。

滋賀県地域情報化推進会議をはじめ、県・市町・パートナー企業・外部アドバイザーが連携する官民共創のプラットフォームを構築・運営し、産学官によるＤＸの推進につなげます。

経営資源　ヒト

行政サービスを持続的に提供するとともに、複雑化・多様化する行政ニーズにも的確に対応するためには、職員一人ひとりが健康でやりがいを持って働き、成長し、能力を発揮することで、チームとしての県庁力を最大化することが必要です。

このため、職員（ヒト）こそが最大の経営資源であるとの考えは踏襲しつつ、職員を単なる資源ではなく大切な財産であると捉え、『職員を尊重し、人を大切にする県庁』であり続けることを目指します。

こうした考えのもと、人材の価値がますます高まる中、「人材確保」、「成長とやりがいの実感」、「支えあいによるチーム力強化」という３つの観点から、人材に関する取組を進めます。

1　人材確保と持続可能な組織体制づくり

（1）人材確保・戦略的な採用

ア　人材確保に向けた採用試験の柔軟な見直し・定着支援

労働市場の動向等も踏まえ、通年試験の枠組みも活用しながら試験時期や実施方法を柔軟に見直し、必要な人材の確保に取り組みます。また、内定辞退の防止に加え、組織適応（オンボーディング）の強化など、新規採用職員の悩みや不安に寄り添い、安心して働き続けられるよう職場への定着支援に取り組みます。あわせて、県職員という仕事の魅力を発信するブランディングにも取り組み、選ばれる県庁を目指します。

イ　将来を見据えた戦略的な採用

デジタル分野など今後必要となる人材の確保にも目を向け、多様な採用方法の実施により採用機会を確保し、戦略的マネジメントに資する専門性を有する人材の確保等に取り組みます。

ウ　給与水準の確保

職員の給与については、人事委員会勧告を基本に、国家公務員や他自治体の状況等を踏まえて、社会情勢に適応し、人材確保に資する適正な給与水準の確保に取り組みます。

（2）持続可能な組織体制の整備

ア　組織体制

簡素で効率的な組織を前提としつつ、年度途中の柔軟な人員配置など業務（質・量）とのバランスを十分考慮した適正な定員管理に取り組み、必要な施策を着実に推進できる最適な組織体制を整備します。

また、スマートシュリンクの視点も取り入れながら、将来にわたり質の高い行政サービスを持続的に提供できるよう、専門性やノウハウを要する業務や、集約によって効率化が期待される業務を対象に、業務の集約化や専門人材の集中配置等について検討します。

イ　代替性を確保した体制整備

育児休業をはじめとした職員の多様な働き方を前提として、ワーク・ライフ・バランス枠の配置や代替職員の確保等により、代替性のある人員体制の構築に取り組みます。

経営資源　ヒト

2 成長とやりがいが実感できる、県庁を担うひとづくり

(1) 職員を大切にしたＷｉｌｌ・Ｃａｎ・Ｍｕｓｔで進める人事

ア　職員の希望・経験を重視したやりがい向上に資する人事

職員が成し遂げたいこと（Ｗｉｌｌ）を描き、経験を通じてできること（Ｃａｎ） を広げ、県職員に求められる役割（Ｍｕｓｔ）に応えていけるよう、Ｗｉｌｌ・Ｃａｎ・Ｍｕｓｔの重なりを最大化できる人事配置に努めます。

このため、人事異動方針（キャリアイメージ）の明示や業務経験の可視化、キャリア形成に関する研修の強化等により、職員が自らの経験を振り返り、所属長との対話等も踏まえながら、将来のキャリアを描きやすくなるような取組を進めます。

また、採用後概ね４所属目以降の一定期間を「キャリア形成重点支援期間」と位置づけ、挑戦・成長意欲に基づく“成し遂げたいこと”を最大限尊重した人事を検討し、やりがいを持って様々な業務に挑戦できる県庁を目指します。

イ　期待と機会を与える人事

ジョブチャレンジ制度や派遣研修など、職員が様々な役割に挑戦できる機会を積極的に与える人事配置を行います。また、育児等の事情により時間的制約がある職員についても、こうした制度を活用して新たな業務に挑戦できる機会の充実を図ります。

(2) 県庁を担うひとづくり･成長が実感できる組織

ア　若手職員の育成

未来の県庁を担う若手職員の成長意欲と能力の向上を図るため、異なる部局･本庁地方（縦）や業務（横）を複数経験できるジョブローテーションにより、縦×横＝「面」の課題対応力等を伸ばし、“できること”を増やし、将来に向けて“成し遂げたいこと”を描ける育ちを支援します。

生活者の視点で課題を捉え、現場からの発想で施策を組み立てる力を育むため、新規採用職員や若手・中堅職員等を対象にフィールドワークを通じた施策立案型の研修を実施します。

イ　ＡＩ時代も見据えた人材育成

ＡＩトランスフォーメーションに対応できる人材の育成に向けた研修体制を構築するとともに、職員のデジタルスキルを可視化することによって、計画的な育成を進めます。

あわせて、次世代人材の育成と活躍を支援するため、人事評価制度における評価項目等を見直します。

(3) 行政のグローバル化の推進

急激に進む世界の変化に県政も大きな影響を受けており、また、外国人県民が過去最多を更新し続けていることから、県政のあらゆる分野でグローバル化への対応が求められています。

国際的な好事例・先進事例を踏まえて政策を展開できる県組織づくりを進めるため、研修や海外自治体等との交流の機会を通じて職員の国際対応力を高めるとともに、外国人県民の視点を施策の各段階に反映し、グローバル人材の育成に取り組みます。

経営資源　ヒト

3 チームで支えあう、働きやすい職場づくり

(1) マネジメントとチームワークの強化

ア　マネジメントの支援・育成

所属長や係長等が担うマネジメントについて、職員一人ひとりの能力のみに任せず、組織的に支援する体制を構築するとともに、魅力ややりがいを職員に周知します。また、県庁力最大化に向けマネジメント力を強化するための研修を実施するほか、係長への早期登用・育成に向けた仕組みづくりを進めます。

イ　チームワークの強化

職員や職場間のコミュニケーション活性化やチーム力向上のための研修を実施するとともに、職員が志を持ちながら、チームで議論し、心理的安全性が高く前向きに取り組める環境づくりを進めます。また、チームへの貢献については適切に評価します。

ウ　意欲的に挑戦できる機会の創出

仕事への意欲を高め、職員間の新たなつながりを生み出すため、職員が自らのスキルを活かしたり、関心のある分野の業務にチャレンジできる仕組みづくりに取り組みます。

(2) 安心して快適に働ける職場環境

ア　ハラスメント対策

ハラスメントのない働きやすい職場づくりを進めるため、全ての職員に各種ハラスメントの防止に向けた意識付けおよび周知・啓発を行うとともに、令和８年10月策定のカスタマー・ハラスメント防止等に関する指針に基づく対策など、組織的な対応体制を強化します。

イ　執務環境整備とオフィス改革の推進

県民サービスの向上や効率的な行政運営を実現するため、健康的でいきいきと働くことができ、創造的で生産性の高い執務環境の構築を目指したオフィス改革を推進します。単なる什器の更新だけでなく、職員の意識変革やＤＸを加速させる「働き方を変える」空間づくりについて検討します。

(3) ダイバーシティの推進

ア　女性職員の活躍

女性職員の管理職への登用や男性職員の育児参画をさらに促進するとともに、固定的な性別役割分担意識の解消や、女性の健康上の特性にも配慮した取組を進めます。

イ　障害者雇用の推進

障害のある職員の職場定着を支援するため、職場適応支援者による支援の充実や、職場の障害への理解の促進に取り組むとともに、障害のある職員の職域拡大に向けた検討を進めます。

ウ　シニア職員の活躍

再任用制度やシニア職員部分休業制度の活用を進めるとともに、シニア職員が長年培った知識や経験を発揮できるよう、適切な配置に配慮し、シニア職員の活躍を促進します。

(4) ワーク・ライフ・バランスとウェルビーイング(幸福)の実現

ア　柔軟な働き方

令和９年１月から試行的に導入するフレックスタイム制について結果を検証・分析し、本県に合った柔軟な働き方を検討します。あわせて、連続休暇をはじめとする年次有給休暇の計画的な取得を促進します。

イ　職員の健康管理・メンタルヘルス対策

職員の健康を第一に考え、心身の健康づくりを引き続き取り組みます。また、メンタルヘルス対策を引き続き推進するとともに、環境の変化など要因に応じた重点的なフォローを行います。

経営資源　財源

恒常的な財源不足や臨時財政対策債を除く県債残高の増加など厳しい財政状況が続いており、近年では社会保障関係経費の増加に加え、人件費や金利上昇に伴う公債費の累増により、義務的経費が増加しています。

また、近年県税収入は増加傾向にあるものの、国の税制改正等による影響をはじめとした不確実性の顕在化も懸念されることから、必要な行政サービスを維持し、未来への投資を続けていくために、歳入の確保と歳出の最適化、県債残高と公債費の適正管理に一体的に取り組むとともに、産業振興などによる地域経済の活性化を通じて、将来の税収の基盤の拡大にもつなげていきます。

1　歳入の確保

(1) 基礎的な歳入の安定的な確保

ア　県税収入の確保

県財政の根幹をなす県税収入については、引き続き適正な賦課徴収に努めるとともに、市町が賦課徴収を行う個人県民税については、税の共同徴収の取組を継続・発展させ、市町と連携して取り組みます。

イ　将来の税収基盤の拡大

次世代産業の創出やスタートアップの育成、中小企業の経営基盤強化等に加え、「滋賀県産業立地戦略」などに基づき、立地環境や製造業の集積といった強みを生かしながら、相談支援や市町と連携した産業用地の確保、県外企業の新規立地や県内企業の再投資を促進し、地域経済の活性化による雇用の拡大や県民所得の向上、産業立地の推進などを図り、ひいては将来の税収基盤の拡大にもつなげていきます。

ウ　税制のあり方検討

県が取り組む政策課題への対応や本県の実情を踏まえた税制のあり方について、滋賀県税制審議会における、専門的な見地からの検討、調査、審議を受け、答申された内容について、県の対応方針を決定し、政策実現に向けた税制の制度設計等を検討・実施します。

エ　債権の適正管理

現在制定を目指している債権管理に係る条例に基づき、税外を含む債権の適正管理による収入未済対策に組織全体で取り組みます。

一方で、滞納者や債務者が生活困窮の状況にあると認められるときは、生活困窮者支援事業の利用勧奨を行うなど、状況に応じた対応に努めます。

オ　国費・有利な県債の最大限の活用

国の政策的な補助金など国費等の獲得を図るとともに、投資的経費については地方交付税措置のある有利な県債を優先的に活用し、実質的な県負担の軽減に努めます。

カ　地方税財源の充実強化に向けた要請

持続可能な地方税財政基盤の確立に向け、地方の一般財源総額の確保や必要な制度改正等について国へ提案・要望を行います。

また、国による制度改正等により地方の行政サービスの実施に支障が生じる懸念がある場合には、確実な財源の確保や事務負担への配慮などについて、全国知事会等と連携し、国に対し必要な措置を求めていきます。

経営資源　財源

1　歳入の確保

（2）自主的な財源の確保

ア　寄附等の獲得

ふるさと納税・企業版ふるさと納税制度を活用し、これまで培ってきた関係やノウハウも活かし、寄附者・企業との顔の見える関係づくりを進めながら、継続的な寄附の獲得に取り組みます。

特に、県の将来を見据えた大規模プロジェクトについては、クラウドファンディング等も活用し、県民・企業からの共感を得ながら、寄附や協賛という形での参画を促していきます。

企画段階からの対話を通じた「共創」により、資金協力にとどまらない愛着や参画意識の醸成にもつなげていきます。

また、歳入確保の取組が全庁に広がるよう、金融機関との連携や専門家の知見も活用しながら、ノウハウの共有や伴走支援を部局横断的に行い、県全体の歳入確保力を高めていきます。

その一環として、県有財産についても、広告やネーミングライツをはじめ、施設や空間の新たな活用の可能性を幅広く検討し、有効活用を図ります。

イ　受益者負担の見直し

使用料・手数料については、受益と負担の公平性を確保する観点から、施設の管理運営や役務の提供に要するコストを的確に把握し、社会経済情勢の変化を踏まえて定期的に見直しを行います。

ウ　基金の効率的な運用

基金の運用にあたっては、安全・確実を最優先とし、流動性の確保を図りつつ、預金および債券による複数基金の一括的な運用ならびに金融情勢や基金残高の推移を踏まえた運用計画の作成により基金の管理・運用の効率化を図り、収益の確保に取り組みます。

2　歳出の最適化

ア　未来への投資

本県が将来にわたって持続的に発展していくため、子育てや教育などの人づくり、地域交通をはじめとする暮らしの基盤づくり、産業振興など、本県の未来を支える分野にしっかりと投資します。

イ　コスト増や経済情勢等を踏まえた対応

物価や賃金の上昇に伴う全体的なコストの増加に対しては、最新の単価や実勢単価を用いた予算積算、期中における必要な契約変更、指定管理料への物価スライドの適用など、「滋賀県が締結する契約に関する条例」の理念を踏まえ、適切な対策を講じます。

ウ　既存事業の不断の見直し

既存の施策や事務・事業について、社会経済情勢の変化や事業効果等を踏まえ、廃止や縮小も含めた不断の見直しを行います。

エ　公共事業も含めた大規模事業の平準化や財源確保策の検討

公共事業も含めた大規模事業について、県全体の投資的経費の平準化を検討し、年度間の事業量の偏りを抑えるとともに、国費や寄附等の外部資金の獲得についても検討します。

オ　財政状況を踏まえた歳出の削減

不安定な国際情勢や頻発する自然災害のほか、国の税制改正や地方財政対策の動向など、本県の行財政を取り巻く環境の先行きの不確実性が増していることから、県税の大幅な減収や新たな行財政需要への対応等に伴い、財政状況の悪化が顕在化する場合には、必要に応じて、適宜、大胆な歳出削減について検討し、実施します。

経営資源　財源

3　県債残高と公債費の適正管理

ア　将来推計の公表と県債発行額の管理

毎年度公表している「今後の財政収支見通しについて」と併せて、県債残高と公債費の将来推計を公表し、中長期的な負担の見通しを明らかにします。

また、地方交付税措置がある有利な県債の活用など将来負担に留意しながら、予算編成を通じて県債発行額を管理し、県債残高と公債費の適正管理を推進します。

イ　金利上昇を踏まえた対応

金利上昇など経済情勢の変化を踏まえ、基金や県税収入の上振れ等を活用した償還の前倒しを進めるとともに、発行年限、調達手法の多様化についても検討を進め、将来負担の軽減に努めます。

4　公営企業と出資法人の健全な経営

(1) 公営企業の経営基盤強化

ア　持続可能な事業運営体制の構築

各公営企業においては、人口構造の変化に伴う需要の変化や施設の老朽化に伴う更新需要の増大など、経営環境が厳しさを増しています。将来にわたって安定的に事業を継続していくため、中長期的な経営計画に基づく経営基盤の強化に取り組むとともに、経営状況の公表を通じて透明性の確保に努めます。

イ　モーターボート競走事業の魅力向上および収益力強化

ネット投票中心の売上構造の中で他場との競争が激化していることを踏まえ、施設リニューアルやインフラ整備、情報発信の強化、ビッグレースの誘致等により、モーターボート競走事業の魅力向上および収益力強化を図り、安定的な経営を土台に一般会計への繰出金を確保するとともに、子ども・子育てへの支援のほか、医療の普及、教育・文化の発展、スポーツの振興、琵琶湖の保全・再生など、県民福祉の向上のために活用します。

(2) 出資法人の経営改善、自立性拡大および透明性確保

出資法人については、経営状況の透明性を確保するとともに、法人の経営改善や自立性の拡大を促します。あわせて、個々の法人を取り巻く状況の変化を踏まえて法人のあり方や人的・財政的支援を含む県の関与について、必要な見直しを行います。

経営資源　財産

県有施設の老朽化が進行する中、維持管理に係るコストの増加、技術職員の不足、CO_2ネットゼロに向けた対応など、公共施設等マネジメントの観点から対応が求められています。限られた人員・財源の中でこうした課題に対応していくためには、施設の計画的な更新・改修を行い、機能を維持・向上させるとともに、デジタル技術の活用による維持管理の効率化を図り、将来を見据えて施設総量や機能そのものを最適化していく視点が求められます。

1　計画的な更新･改修、施設の機能向上

(1) 更新・改修方針に基づく計画的な更新・改修の推進

県有施設更新・改修方針に基づき、計画的な施設の更新・改修に取り組み、事業量の平準化を図るとともに、長期保全計画に基づく予防保全型の維持管理により、計画的な長寿命化対策を進めます。

耐用年数評価の結果、構造躯体が健全な施設については、大規模改修（フルリノベーション）の手法も含めて検討し、将来負担額の軽減を図ります。

また、「滋賀のグリーンインフラ取組方針」に基づく事例の横展開を図り、維持管理の最適化に努めます。

(2) 安全性・機能性を高める整備

国の「官庁施設の総合耐震・対津波計画基準」も参考に、施設の機能や役割等に応じた耐震安全性の目標を検討し、特に防災上重要な施設については高い耐震性の確保を図ります。

「CO_2ネットゼロに向けた県庁率先行動計画」を踏まえ、施設の新築・更新（フルリノベーションを含む）にあたっては、原則としてＺＥＢ Ｒｅａｄｙ以上の高い省エネ性能を目指します。

また、全ての利用者が利用しやすい施設づくりに向け、子どもから高齢者まであらゆる世代や障害者、外国人等、当事者の声を施設整備に反映させる取組を拡大し、ユニバーサルデザインに基づく整備・改修を進めます。

(3) 内装等木質化の推進

「建築物における滋賀県産木材の利用方針」に基づき、原則として木造化を図るとともに、全ての公共建築物について内装等の木材利用が適切な部分における木質化を推進し、令和12年度（2030年度）までに県施設の内装等木質化率100%を目指します。

2　デジタル技術による維持管理の効率化

(1) 施設情報の一元管理

施設の点検結果や修繕履歴等の情報を収集・データベース化し、不具合の早期把握や適時適切な修繕対応等に活用できるよう、（仮称）公共施設マネジメントシステムの構築に向けて検討を進めます。また、オンラインでの施設予約を可能とする（仮称）公共施設予約システムについても検討します。

(2) 点検・診断の高度化

ドローンやＡＩなど新たなデジタル技術の活用により、施設の点検・診断業務の効率化・高度化に取り組みます。

経営資源　財産

3　施設総量・機能の最適化

（1）施設総量の適正化

ア　役割を終えた施設の廃止

人口減少による利用需要の変化など、社会情勢の変化を踏まえて施設のあり方を検討し、役割を終えた施設については廃止します。また、滋賀県公共施設等マネジメント基本方針の期間終了時点（令和17年度末）において、中長期的な面積削減の見通しを踏まえつつ、県全体の施設総量（延床面積）が令和７年度末より増加しないことを基本とします。

イ　更新にあわせた施設の集約化

施設整備に向けた初期の段階から、施設の集約化や複合化について部局横断的に検討を行います。

また、市町や近隣府県、国の施設との合築や連携の可能性についてもあわせて検討し、効率的な施設整備を図ります。

ウ　大規模改修にあわせた減築

施設の将来の利用見込みやニーズの変化を十分に想定し、費用の二重投資とならないよう改修範囲を厳選するとともに、改修にあわせた減築についても検討を行います。

（2）庁舎機能の再構築

ア　庁舎のあり方検討

県庁舎および地方合同庁舎の更新・改修にあわせて、行政サービスの効率化・高度化を図るとともに、執務環境の改善や防災機能の向上を図ります。

イ　施設の集約化・複合化（高島モデル）

地域全体を俯瞰し、施設の集約化・複合化のモデル事例となるよう、高島合同庁舎、高島健康福祉事務所および高島警察署の合築を検討するとともに、県民の利便性向上に資する施設の複合化についてもあわせて検討します。

Ⅳ 行政経営方針の推進

1 実施計画の策定

本方針に掲げる重点取組および経営資源ごとの取組に基づき、令和12年度（2030年度）末までに重点的に取り組む事項とその内容、目標やスケジュールを定めた実施計画を策定し、計画的かつ効果的・効率的に取組を推進します。

実施計画に掲げる各取組の目標については、進捗状況が客観的に把握できるよう、可能な限り定量的な指標を設定します。

2 進捗状況の点検・評価

実施計画については毎年度末に取組ごとの進捗状況を検証し、課題の分析や対策の検討を行います。

あわせて、本方針全体の取組の進捗状況を把握・点検し、議会や滋賀県行政経営改革委員会に報告のうえ意見を聴きながら評価を行い、その結果をその後の取組に反映します。

評価内容は、県ホームページ等を通じて県民に分かりやすく発信します。

なお、取組期間内において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、その影響を勘案し、必要に応じて本方針の内容の一部または全部について見直しを行います。