第6回 滋賀県行政経営改革委員会 議事概要

１　日　　時：　令和８年６月25日(木)　15：00～17：00
２　場　　所：　滋賀県危機管理センター　会議室３
３　議　　題：　(1)「滋賀県行政経営方針2023-2026」令和7年度における取組状況について
　　(2)「滋賀県行政経営方針2030の論点について」
４　出席委員：　相川 康子、井ノ口 藍、遠藤 尚秀、上村　透、久保田　真也
　　児島 多鶴子、阪本 健也、澤木 聖子、白木 宏司、中野 龍馬、
　　早川　涼子、柳 至　　（五十音順、敬称略）
５　県出席者：　副知事、総務部長、総務部次長、管理監（行政経営・税制・財産活用担当）、ＤＸ推進課長、人事課長、行政経営推進課長、財政課長、財産活用推進室長、広報課参事、人事課参事、行政経営推進課参事、市町振興課参事、行政経営推進課職員、財政課職員
６　資　　料：　資料１　「滋賀県行政経営方針2023-2026」令和7年度における取組状況について
　　資料２　滋賀県行政経営方針2030の論点について

(1)開会

①副知事挨拶

委員の皆様におかれましては、何かとご多用の中、またお足元の悪い中、本日のご出席をいただきまして誠にありがとうございます。

また、委員の皆様方には日頃から県政の推進に特別のご理解、ご協力を賜っておりますこと、改めて感謝を申し上げます。

今期の行政経営改革委員会も本日6回目を迎えることとなりました。これまでの人材育成や公共施設マネジメントなど様々なテーマでご議論いただいてまいりました。昨年度からは次期行政経営方針の策定に向けた方向性についてもご議論をしていただいてきたところでございます。

我が国の社会は、これまでに経験のない様々な変化に直面しております。その1つが人口減少であり、先般公表された令和7年の国勢調査では、本県の人口は約139万人と、65年ぶりに減少が確認されました。

高齢化の進行とも相まって社会の担い手が減少していく中で、県民の皆様の暮らしを支える行政サービスを安定的に確保していくためには、限られた行政資源を最大限に活用した戦略的な行政経営の推進が一層重要になってくるものと考えております。

そうした中で注目されているのが、生成AIをはじめとしたデジタル技術の活用です。都道府県の約9割で生成AIが既に導入済みとのことであり、滋賀県でも昨年度から職員約6,000人を対

象とした共通プラットフォームの運用が始まっております。試す段階からいよいよ本格的に活用・実装していく段階へと転換してきているのではないかと感じております。

また、生成AIは私たちの暮らしの中にも大きく浸透してきており、技術活用という側面だけでなく、私たちの暮らしや社会のありようそのものが大きく変化していくことも想定していく必要があると考えております。これまで民間経営の視点を取り入れるという観点で行政経営に取り組んできましたが、近年は多様な主体の皆様と地域のことを一緒に考えていく「共創」や「ウェルビーイング」といった観点からの議論もなされており、行政経営のバージョンアップ・パラダイムシフトが必要ではないかと感じております。

本日の委員会では、現行の行政経営方針における令和7年度の取組状況をご報告するほか、次期行政経営方針の大きな論点についてご説明させていただく予定です。次期方針の策定にあたっては、持続可能で質の高い行政サービスの実現、これからの社会にふさわしい行政のあり方の構築という観点から方向性をまとめていきたいと考えております。

委員の皆様におかれましては、限られた時間ではありますが、忌憚のないご意見を賜りますようお願い申し上げ、開催にあたっての挨拶とさせていただきます。

②委員長挨拶

本日は、ご多用の中、第6回滋賀県行政経営改革委員会にご出席賜りまして、誠にありがとうございます。これまでの委員会において、皆様それぞれの立場からのご意見を賜りましたことを心から感謝申し上げます。

本日は、職員のパーパス「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。」についても詳細なお話があるかと思いますが、県民の暮らしを守るとともに、地域社会、企業、行政（県・基礎自治体）それぞれの立場で価値を高めていこうという強い意志が込められていると感じております。

その実現のためには優れた政策を掲げることはもちろん重要ですが、それを支える持続可能な行財政の基盤が当然必要です。本委員会で検討している行政経営方針（次年度から2030）は、まさに県政運営の土台となるものであり、将来にわたって安定した行政サービスをこの地域に提供していく、また価値の共創（コ・クリエーション）を皆さんで作っていく重要な方針であると考えております。

本日は、これまでの様々な議論を踏まえつつ、また実効性の高い方針となるよう、皆様の忌憚のないご意見を賜りまして議論を深めてまいりたいと思いますので、よろしくお願いいたします。

(2)議題1「滋賀県行政経営方針2023-2026」令和7年度における取組状況について

＜事務局から、【資料1】「滋賀県行政経営方針2023-2026　令和7年度における取組状況について」により説明しました。＞

＜質疑および意見＞

A　委　員：　人と情報について1つずつ伺いたい。業務にやりがいを感じている職員の割合が横ばいだが、この主な取組はいつから始まっているのか。比較的長く取り組んでいるとすれば、取組がやりがい向上に寄与していない可能性もあるのではないか。取組の内容自体は良いと感じるが、指標への寄与をどのように評価しているか。

また情報について、若年層への情報が届いていないとあるが、満足度の年代別内訳は見えているか。若年層の満足度が相対的に低いのか、そもそも関心・認知度が低いという別の課題なのか、把握している情報があれば教えてほしい。

行政経営推進課長：　やりがいを感じている職員の割合は今年度85.4％でずっと横ばいの状況で目標90％に対しなかなか届かない状況。職員アンケートでも仕事の成果や達成感が上位要因として挙がっており、ジョブチャレンジ制度や若年層向けのeラーニング導入などの取組を継続している。主観的な指標であるため要因を分析しつつ、継続的な取組と新たな取組を組み合わせて取り組んでいきたい。

広報課参事：　県政世論調査により年代別分析が可能。34歳までの若年世代は県政への関心が低いという結果が出ている。メディア接触傾向として、若年層はテレビではなくSNSから情報を得る傾向があり、県としてもSNSを通じた若者の関心のある情報発信に力を入れている。

B　委　員：　人材確保について、今年度からSPI型試験を導入したことで大幅な変化が見られているようだが、試験方式の変更で異なる傾向の志望者を引きつけようとしているのか。また、これまでの専門試験型合格者と比べて、SPI型合格者の傾向に違いが見られるか。

人事課長：　SPI型導入は、公務員試験への準備の敷居を解消し、民間志望者にも受験しやすくする観点で導入。受験者確保には寄与しているが、SPI型で合格した方の中には、県への就職に結びつかず辞退し、国家公務員や市町村など他の公務員職に進む例もみられ、当初想定とは異なる側面もある。導入から間もないため、引き続き分析を重ねたい。

B　　委　　員：　国家公務員の教養区分拡大など他の機関でも同様の動きがあるが、合否後のフォローアップが十分でない例が多い。新方式の合格者が組織にマッチしているかのフォローアップを期待する。

C　　委　　員：　指定管理者制度について。市町の首長との意見交換の中で、民間との連携に関する関心が高い様子だが、こうした市町の声がもう少し反映されてもよいのではないか。民間との連携の進捗について伺いたい。

　また、若年層へのアプローチについて、35歳以下を集めたイベントを実施し、SNS中心ではなく対面・肌感覚での意見交換から新たな価値観や意見が出てきた事例を紹介。こうした手法を県でも検討してはどうか。

財　産　活　用　推　進　室　長：　市町との意見交換は、現在特段実施していない。指定管理者制度の活性化策として、審査時の新規性・チャレンジ性評価の導入、物価高騰を踏まえた算定見直しや物価スライド導入など事業者参入を促す環境整備を進めてきた。こうした情報を市町へ提供する場の設置についても検討したい。

広　報　課　参　事：　県政モニター制度（300名）やモニタートークを実施しており、令和7年度は若年層からの応募が令和6年度より増加。若年層が参加する例もある。

D　　委　　員：　エンゲージメント向上に向けた参考意見として、若年層への裁量拡大（意思決定・企画への関与）が効果的。

　また、成果を承認・評価する仕組み（投票による表彰、海外視察・研修派遣等）、他部署での業務・体験を通じた相互理解の促進、業務へのやりがい向上という指標を目的化せず組織改善の対話ツールとして活用すること、経営陣がエンゲージメント指標に役員報酬で当事者としてコミットする仕組み、などが民間企業の事例としてあるので参考にされたい。

E　　委　　員：　人材について、昇任時期早期化やジョブチャレンジ制度の実施から1年が経過しているが、現時点での効果・体感はあるか。

　また、年代別のワーク・エンゲージメントで40代（69.8%）が気になる。組織のミッドキャリア層であり、シニア活用とのブリッジ役を担う40代への特別な支援は検討しているか。

　シニア層の活躍について、厚労省が今年度から仕事と治療の両立支援を対象に加えているが、仕事と治療の両立に関する取組の考えはあるか。

人　事　課　長：　ジョブチャレンジ制度は令和4年頃に再開、想定以上に多くの希望が集まっており（直近の異動で8所属・3派遣先に対し計25名の希望）、希望が叶った職員はやりがいを持って取り組んでいる。係長昇任早期化についても、民間と比べ昇任が遅い実態を踏まえ導入を進めている。

ミッドキャリア（40代）層についても負担が大きいと認識しており、若手・中堅職員へのメンバーシップ・フォロワーシップ研修や管理職層の研修充実を進めている。

シニア層については定年引上げを段階的に実施し、役職定年後も勤務を継続する職員が増加。部分休業制度等を設け、体調面や家庭事情に応じて働き続けられる環境整備を進めている。

（3）議題2 「滋賀県行政経営方針2030の論点について」

＜事務局から、【資料2】「滋賀県行政経営方針2030の論点について」により説明しました。＞

＜質疑および意見＞

F　委　員：　これまでもずっと言ってきていることだが、「改革」であって「改善」ではないということ。改善は部分最適に陥ってしまうので、改革というのはやはり全体最適でやるべきだとずっと申し上げてきた。そのことは課題認識としてはしっかりと書いてあるが、その全体最適を本当にどうやるのかというところが、資料の5～7ページにしっかりと書き込まれていない。改革をするということであれば、全体最適でどうやっていくのかということに尽きると思う。部分最適・改善はボトムアップでできるが、全体最適というのは、県庁で言えば経営層がまず全体のデザインをし、そのデザインに基づいて全体最適の仕組みを下ろしていき、そこにデジタル・AIを使っていくという順番でやらなければ、今の働き方や仕組みのままデジタル化・AI活用をしても決して改革にはならず、部分最適の改善の塊がより増えるだけになってしまう。AIを全庁の職員が使えるようにしたところで、全体最適にはならない。

県庁だけでなく県全体で見ると、人やものについて言えば、ここに書かれている「群マネ」がまさしく全体最適、県全体で言えばということになると思う。滋賀県が、他の都道府県よりもこの群マネを進めるようにすれば、県全体が全体最適でものすごく効率も上がり、人の活用も進むだろうし、そのことが県民の関心度を高めることにもつながると思うので、生意気なことを言って申し訳ないが、とにかく全体最適をデザインして、そこにデジタル・AIを取り入れて、2030年にかけて改革をしていくということを、ぜひ県の幹部の方々から早急に打ち出していただくことが1番大事だと思う。課題認識はしっ

かり書かれているので、それを本当にやるには、今申し上げたようなことをやっていただきたい。

行　政　経　営
推　進　課　長：　全体最適という視点は昨年度からF委員にご指摘いただき、課題認識としては反映してきた。論点2（AIの徹底活用）は技術の進展やネットワーク上の制約を念頭に想い描きやすい部分もあるが、ご指摘のとおりまず論点1（全体最適）をしっかり固める必要があると認識している。個別事業ごとの判断ではなく全体としての判断のフロー（民間の事業棚卸しの考え方等を参考に）、経営議論を行う上での「ものさし」をどう設計するかについて、行政の仕組みの中での検討を進めているところ。論点3（県域での最適化）についても、県以外の自治体（市町長）の意向もあり、調整・検討を進めている段階。

委　員　長：　パーパスをブレークダウンし戦略へ、トップのデザインからミドルマネジメント・職員一人ひとりまで同じ方向を向く仕組みづくりが必要。地域経営については、県が「コンダクター（旗振り役）」として市町の特徴を活かしながら束ねる役割を担うべきではないかと考えるので参考にされたい。（例：上下水道の広域化等）。

G　委　員：　参考資料の「群マネ」は技術系職員の課題に一定対応できると思うが、その先の国・県・市町村の役割分担（9ページ）は、職員数が減っていく中で近い将来このままでは立ち行かなくなるのではないか。一部事務組合を作るまでに至らない市町の共同事務や、県職員・民間コンサル等によるスポット的な支援について、丸投げではなく「ここをサポートしてもらえれば何とかできる」レベルの支援のシミュレーションを今のうちに始めるべきだと思う。これはハード系だけでなくソフト系の事務にも当てはまる。

また、県庁内で事務を効率化しても、国から努力義務や補助金とセットで求められる計画・事業の負担が大きいという問題がある。一律に同じ水準を求めるのではなく、自治体の規模・状況に応じて負担を抑える噛み砕き方を県として検証・検討できないか。例えば防災の「個別避難計画」は、2026年までにほぼ100％作成するよう求められているが、全国平均14％、滋賀でも12％程度しか進んでいない。真面目な市町職員ほど雛形どおりに対応しようとして無理をする実態がある。自治体は多様なのだから、小規模自治体なら当面はここまでで良いとか、類似の効果を挙げられるのであれば国が推奨するやり方でなくても良いなど、国の雛形や基準にとらわれない柔軟な目安を県として示す知恵も必要ではないかと考えるので検討いただきたい。

H　　委　　員：　全体最適の話は大変面白く聞いていた。30代・40代の職員は、行政にずっといると勝手が分かってきてマンネリ化している業務もあると思う。自社では大手企業の社員を「20％出向」という形でプロジェクトに受け入れているが、行政でも同様に、転職ではなく籍を置いたまま週1回・3か月程度民間企業等の知見を経験できる柔らかい制度を作ってはどうか。まずは小さく、2030年までに20～50人程度そうした経験をした職員がいる状態を作れば、その知見は40代・50代になったときに生きてくると思う。受け入れ先は県内外の企業やNPO法人も考えられ、「人員と財源の戦略的マネジメント」の具体案として取り入れられるとよいのではないか。

もう1つ、ネーミングライツについて。現在は名前を貸すだけのものが多いが、施設が抱える課題とセットでPR・販売する形にすれば、企業版ふるさと納税なども組み合わせながら、ネーミングライツを入口に官民連携が生まれる仕組みになるのではないか。こうした取組はどの自治体もまだ行っていないと思うので、滋賀県でぜひ実現できると面白いと思うがどうか。

行政経営推進課長：　20％従事のような部分的な民間派遣の仕組みは現状にはなく新しい視点。県域最適化の観点で人材不足という課題は民間企業にも共通するため、ノウハウや知見をシェアする観点も含め参考にしたい。

ネーミングライツは現在16施設で成約。企業の社会貢献意識等を踏まえた制度運用を行っており、ご提案の方向性も参考にさせていただきたい。

I　　委　　員：　論点2のAIのところで伺いたい。昨年、令和7年10月に全庁展開されたと書いてあり、すごいなと思っている。自分の事務所も税理士事務所で、事務業務にAIを取り入れたいと思って試行錯誤している段階だが、セキュリティ面やAIの活用面で結構リスクもあるなと感じており、全従業員にはライセンスを渡せず、ある程度レベルの高い人に限って展開している状況である。全庁に展開されて半年ほど運用された中で、どういった成果があったのか、また若手から始めるにあたってセキュリティ対策をどのようにセットしているのか伺いたい。また、計画の3本柱の1つがこのAIになっているが、情報漏洩などが起きると結構大変なので、どこまで使いこなせるのかという点が、2030年までの見立てをする上で1つのキーになってくると思う。AIへの投資はそれなりの金額がかかると思うので、それに対する効果、人が何人分削減できたとか、こういう部分が効率化できたといったことがモニタリングできるような形で、2030年までの計画に反映していただけるといいと思っている。

ＤＸ推進課長：　令和7年10月導入から半年で職員利用率は約27％、月間約1,000時間の業務削減（6か月で約6,000時間、人件費換算約3,000万円、導入経費約2,600万円）と試算。利用率が上がればさらに効果が広がる余地がある。セキュリティについては、利用ガイドラインを策定しているほか、サービス調達時の要件として、クラウドサービスにかかる公的認証の取得・サーバ所在地の国内への限定等の基準を設定。現在は総務省方針により業務ネットワークをインターネットと完全分離しているが、今後はゼロトラストアーキテクチャへの移行も国全体の動きとして進んでいくと考えている。

Ｊ委員：　障害のある方でAIを活用しながら仕事をされている方たちの中で、若い方たちは、これまでは受け身で過ごされてきている方が多かったと思うが、今20代・30代前半の方々は自分たちで仕事を作っていくという方向に状況が変わってきている。そういった障害当事者の方と学生主体の団体とで、社会の困り事を自分たちで解決していこうという活動をしており、学生主体の団体とリモートでつないで、直接企業ともつながりながらテクノロジーを駆使して困り事を解決するといった取組や、イベントへの出店といった形で、すごく小さな事業所だが、その障害のある20代の方と直接つながって取組を行っている。先ほど県職員の出向という話があったが、本当にそういう行政に詳しい方が、こうしたすごく小さな事業者のところに出向してきていただいて、専門的な知識を持って関わってくださったら、いろいろなことができるのではないかと思うので意見としてお伝えする。

Ｋ委員：　デジタル不慣れな高齢者や情報機器を持たない方を含め、全ての県民に等しく行政サービスが提供される必要がある。デジタル化・AI化が進む中で、取り残される人々への窓口対応・サポートをどう維持していくか、滋賀ならではのルール作りをしてほしい。

ＤＸ推進課長：　市町と連携した高齢者向けスマホ教室等のデジタルデバイド対策を実施。インターフェースのわかりやすさ等の技術面の改善と、使い方のフォローアップの両面で対策を進めたい。

委員長：　本日いただいた意見を総括すると、従来のコスト削減型の「守りの行政改革」から、次期方針においては「攻めの行政経営改革」への転換の変わり目ではないかと感じている。人と財源の戦略的マネジメント、AI・デジタルの活用によるプロセス変革と人的資本の最大活用、そして県域という広域の中で

多様な主体が共に価値を創っていく地域経営、この3つは将来世代に対する責任であり、それが「攻め」の姿勢につながるものだと思う。

本日は大変多くのご意見を賜り、誠にありがとうございました。それでは、事務局へ進行をお返しする。

(4)閉会

①総務部長挨拶

皆様には、本日は長時間にわたり、また熱心にご議論いただき、誠にありがとうございます。

前段の令和７年度における行政計画の取組状況については、エンゲージメントに関するご議論が多くございました。職員個人のエンゲージメントが上がることで組織パフォーマンスも上がるということ、そのことを幹部職員が当事者としてしっかり認識することについて、大変ご示唆に富んだご指摘をいただきました。今後につなげていきたいと思います。

後段の次期行政経営方針については、３つの論点からご議論をいただきました。全体最適に取り組まなければならないという認識はあるものの、その取組が十分でなく、それについては経営層がデザインをしなければならないというご指摘をいただきました。資料５ページにお示ししている、次期方針における業務見直しの「ものさし」（社会的ニーズ・公共の関与の必要性の２軸）についても、引き続きご意見をいただければと思います。

また、新しい取組を行う際には完全なものを求めるよりも、地域の実情に即して、できることから始めるのもよいのではないかというご指摘もいただきました。

本日いただきましたご意見を踏まえ、次期行政経営方針の策定に向けて事務局においてさらに検討を深めてまいります。また、本日ご発言いただけなかった委員の皆様のご意見もございましたら、別途お寄せいただければと存じます。

次回の委員会では、本日の議論を反映した素案についてご議論いただく予定です。委員の皆様には引き続きご支援・ご示唆を賜りますようお願い申し上げます。本日はどうもありがとうございました。