

次期「滋賀県行政経営方針」

中間まとめ（案）

滋賀県行政経営改革委員会 行政経営方針策定作業部会

構成

I 策定の趣旨

II これまでの行財政改革の取組と成果

III 県行政を取り巻く現状と課題

IV 行政経営の基本的な考え方

V 取組項目および取組方針

I 策定の趣旨

(人口・財政の見通し)

- 本県の人口も、いよいよ減少局面に突入。
- 生産年齢人口の減少により、現行の枠組みでは将来的な税収の減少が想定。一方、高齢者人口が増加することにより社会保障費が増加の見込み。
- 本県では、平成7年度（1995年度）に「滋賀県行政改革大綱」を策定して以降、効果的・効率的な組織・機構の整備、業務改善などの行政改革に取り組むとともに、平成10年度（1998年度）から平成26年度（2014年度）までは厳しい財政構造改革を実施。
- その結果、平成26年度（2014年度）には、財政状況は改善の兆しが見え始めたものの、平成38年度（2026年度）までの財政収支見通し試算（平成30年2月）では、**900億円超の財源不足**の見込み。

(県庁組織内部)

- このような財政収支見通しなどを受け、県庁内部では、先行きが見通せないと感じている職員が多いとの指摘もあり。
- 行政経営方針などに記載された目標・趣旨が、必ずしも職員に共有されておらず、**県庁力最大化につながっていない**。

(次期基本構想)

- このような状況の中、県民一人一人が、目指すべき滋賀の2030年の姿を共有し、その実現に向けて、ともに取組を進めていくための将来ビジョン「次期基本構想」を策定中。

(次期行政経営方針)

- かつて、公共的なサービスの提供は、専ら行政が行ってきた。しかし、近年では、行政改革の進展もあり、官と民の役割分担が強く意識され、民間でできることは民間が担うようになり、公共的サービスの提供主体は多様化した。
- 今後、この流れは一層促進され、**多様な主体**がオープンガバナンスの三原則（**透明性、参加、協働**）の下、**ベストミックス**（最適な組合せ）で行うことが求められる。
- このような中、県庁は、情報をオープンにして県民と共有し（透明性）、政策形成への参画を促し（参加）、ともに政策推進（協働）していくため、**前向きに新しい時代を切り拓く組織**に進化しなくてはならない。
- そこで、**目指す県庁の姿**を明らかにするとともに、その実現のために、SDGsの視点も踏まえ、**先駆的・重点的に取り組むべき事項**を示した次期「滋賀県行政経営方針」を策定する。
- 改革は不断に行うものであるが、この方針は、「一步踏み込んだ改革」の先行きに対して、**未来への灯**をともしものであるとともに、**職員が自分のものとして、自分の言葉で語れるもの**、前向きに施策を考える際の起点となるものを目指す。

II これまでの行財政改革の取組と成果

(1) 行政改革

平成7年度（1995年度）に「滋賀県行政改革大綱」を策定以降は、7次にわたる方針を策定し、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定員削減に取り組んできた。

主な取組

- 効果的・効率的な組織・機構の整備
 - ・ 総合地方機関（地域振興局、環境・総合事務所等）の廃止
 - ・ 県立大学の地方独立行政法人化
 - ・ 定数削減1,040人（平成15年度～26年度） など

- 業務改善
 - ・ 事務事業の見直し
 - ・ 総務事務の集中化
 - ・ 指定管理者制度の導入
 - ・ アウトソーシングの導入 など

(2) 財政構造改革

世界同時不況や三位一体の改革の影響等により、厳しい財政状況が見込まれたことから、平成10年度（1998年度）に「財政構造改革の指針」を策定以降、平成26年度（2014年度）まで財政構造改革に取り組んだ。

主な取組

- 事業費の削減
 - ・平成15年度～26年度 約530億円（一般財源ベース）
- 人件費の削減
 - ・給与の独自カット 約211億円（平成15年度～平成25年度）
- 歳入の確保

(3) 出資法人および公の施設の見直し

出資法人は、県がその設立に関わり、必要に応じて人的・財政的支援を行っている団体であり、これまで、各行政分野で県の施策目的の達成に大きな役割を果たしてきたが、団体を取り巻く環境や社会情勢の変化等を踏まえ、平成9年度（1997年度）から数次にわたり、団体のあり方や県の関わり方について見直しを行った。

公の施設は、設置以降、サービスの向上と効率的な管理運営に努めてきたが、県の厳しい財政状況や、市町や民間における同種施設の充実の状況等を踏まえ、平成17年度にゼロベースでの見直しに着手し、計画的に施設の廃止や移管等を進めた。

主な取組

- 出資法人の見直し
 - ・ 51団体（平成9年度） → 23団体（平成29年度末）
- 公の施設の見直し
 - ・ 92施設（平成17年度） → 57施設（平成29年度末）

(4) これまでの改革の成果

※現時点では、項目のみ

○行政改革

○財政構造改革

○出資法人および公の施設の見直し

(1) 厳しい財政見通し

(2) 複雑化多様化する行政需要

(3) 健康経営

対策を怠れば訪れる“厳しい県庁の姿”

IV 行政経営の基本的な考え方

(1) 2030年に向けて目指す5つの県庁の姿

① 持続可能な滋賀を支える県庁

- 恒常的な収支均衡を達成し、施策を安定的に実施できる持続可能な行財政基盤を有する。
- 多様な人材が集い、チームワークによって事務を遂行する。

② 進取でオープンな県庁

- 透明性と参加の機会、協働マインドがあり、県民とともに施策を推進する。
- 進取の精神が引き継がれてきた滋賀の県民ニーズを的確に捉え、先を見て、現場に根ざした効果的な施策を立案する。

③ 市町とともに自治を担う県庁

- 市町との適切な役割分担の下、市町と連携し、市町を補完する。
- 広域自治体の機能（高度専門的、先駆的、県内調整等）に特化する。

④スマートでしなやかな県庁

- 第4次産業革命による社会の変化を踏まえ、AI等ICTの積極的な活用などにより常に事務の効率化を図る。
- 人口減少やICTの進展等に対応したスリムで柔軟な組織体制をとる。

⑤健康経営を実践する県庁

- ワーク・ライフ・バランスを実現し、風通しの良い健康的な組織風土を有する。
- 組織としての目標を共有し、そのために職員一人一人が自発的に能力向上を行う。

(2) 経営理念

目指す県庁の姿を実現するため、「経営理念」とそれを支える「経営の基本的な視点」の下、4つの「視座」に基づく具体的な取組を進める。

対話と共感、協働で築く県民主役の県政の実現のために

【経営の基本的な視点】

i 「見える」の視点 ～ Open ～

- ・オープンこそが県民との対話の前提であり、徹底的にオープンな行政経営を目指す。
- ・目標と成果が見える化し、着実に改革を進め、それぞれが実感できる成果を積み重ねることにより滋賀の未来を切り拓く。

ii 「攻め」の視点 ～ Challenge ～

- ・全員が健全な危機感と不退転の覚悟を持ち、“危機”を“危”険から好“機”に変える。
- ・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。

iii 「多様性」の視点 ～ Diversity ～

- ・様々な観点や能力を持つ多様な人材を確保し、組織としての力を最大化し、多様化する社会課題に対応する。
- ・多様な主体と協働し、ベストミックスを創り出す。

(3) 視座

県庁の最大の経営資源である「ヒト」をはじめとする、次の4つの視座に基づき、計画期間中に先駆的・重点的な取組を行う。

視 座		内 容
1	ヒ ト	人材、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	収支改善に関すること
4	情 報	情報収集・活用・公開等に関すること

V 取組項目および取組方針

※下線部は新規

視座1 「ヒト」

人材	確保 ①	○ <u>様々な観点や能力を持つ多様な人材の確保</u> (方向性) ・ <u>特定課題に対する専門的人材の確保</u> (他府県事例を参考)
	育成 ⑤	○ <u>職員の意欲や能力を高めるための人材育成の推進</u> (方向性) ・ <u>人材育成基本方針に基づく研修</u> ○ <u>若手職員の登用</u> (方向性) ・ <u>若手職員の係長への登用</u> ・ <u>早期に「長」としてのマネジメントの経験を積む</u>
	活躍 ⑤	○ <u>職員の心身の健康管理の推進</u> (年次有給休暇の取得、生活習慣病予防、メンタルヘルス対策) ○ <u>女性や若手職員の活躍推進</u>

視座1 「ヒト」

組織 体制	組織 ④	<p>○簡素で効率的な組織の整備 (方向性)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ <u>人口減少やICTの進展等に対応したスリムで柔軟な組織</u> ・ 本庁および地方機関の組織・機構の見直し
	定員 ④	<p>○適正な定員管理 (方向性)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 業務とのバランスを考慮した適正な定員管理
事務	広域 自治 ③	<p>○県市町職員等間の情報交換・ネットワーク化</p> <p>○市町との連携を通じた地域課題への対応</p> <p>○市町との間の権限移譲や事務の共同化の推進</p>

視座2 「モノ」

公の 施設	整備	<p>○<u>PFPIの推進</u> (方向性)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ <u>VFM※の試算結果を踏まえて検討</u> 	<p>※VFM(Value for Money) : 従来の方式と比べてPFIの方が 総事業費をどれだけ削減できる かを示す割合</p>
	① 管理	<p>○指定管理者制度の導入拡大の検討 (方向性)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ <u>競争性の発揮等に考慮し、運用方法等の改善を検討</u> <p>○建築物におけるファシリティマネジメントの推進 (施設の長寿命化、施設の計画的な更新)</p> <p>○インフラ施設におけるアセットマネジメントの推進</p>	
	④ 見直し	<p>○建築物におけるファシリティマネジメントの推進</p> <p>○「公共施設等総合管理計画」の策定および推進 (方向性)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ <u>人口減少を踏まえた施設総量の適正化</u> 	

視座3 「財源」

<p>財源</p> <p>①</p>	<p>収支改善目標</p>	<p>○<u>収支改善目標の設定</u> <u>(歳入確保、歳出削減、財源調整的な基金残高、県債残高※)</u></p> <p>※臨時財政対策債除く</p> <p><留意点></p> <ul style="list-style-type: none"> ・<u>財源不足の要因分析を踏まえて目標設定を検討</u>
	<p>歳入</p>	<p>○<u>県税収入の安定確保等</u></p> <p>○<u>歳入確保対策の積極的な推進</u></p> <p>○<u>受益者負担の適正化</u></p> <p>○<u>地方税財源の充実強化に向けた国への要請</u></p> <p>○<u>公営企業の経営基盤の強化、自主性拡大（公営競技）</u></p>

視座4 「情報」

情報 ②	収集	<p>○県民とのきめ細かな対話の実践</p> <p>○県民の声の施策への一層の反映</p> <p>○県民政策コメント制度の活用推進 (方向性) ・ <u>制度活性化の検討 (他府県事例を参考)</u></p> <p>○<u>ICT等を活用した情報収集・共有の研究</u> (方向性) ・ <u>現場業務におけるモバイル機器の活用や日常業務で得た情報をモバイル機器を活用して他所属や市町等と自動的に共有する仕組みの研究</u></p>
	活用	<p>○<u>施策の企画立案等におけるEBPMの推進</u></p>
	公開	<p>○<u>オープンデータ化の徹底と民間での活用の推進</u> (方向性) ・ <u>県ホームページの利便性向上の検討</u></p> <p>○施策構築や予算編成過程の透明化の推進</p> <p>○多面的な財政情報の提供 (地方公会計制度に基づく財務書類)</p>

参考（「II これまでの行財政改革の取組と成果」関連）

（1）行政改革

滋賀県行政改革大綱

計 画 期 間 ： 平成8年度（1996年度）～平成10年度（1998年度）

概 要 ： 簡素で効率的な行政という従来の視点に加えて、新しい時代の要請や県民の期待に的確に応えることができる県行政システムの構築に向けて、行政改革に取り組んだ。

主 な 取 組 ： ・ 事務事業の見直し（延べ993件）
・ 補助金の見直し（延べ1,236件）

滋賀県行政改革大綱

計 画 期 間 ： 平成11年度（1999年度）～平成13年度（2001年度）

概 要 ： 行政の説明責任の徹底や透明性の向上、県民の県政参画の促進など県民の視点に立った県行政の体質改善を図るため、および分権型社会に相応しい自律的な行財政システムを実現するため、行政改革に取り組んだ。

主 な 取 組 ： ・ 施策評価の導入（1,141～1,455事業）
・ 県政の目標「しがベンチマーク」の創設
・ 県民政策コメント制度の創設
・ 「グループ制」の導入
・ 市町村への権限委譲（平成12～13年度：30事務を委譲）

滋賀県行政システム改革新方針

計 画 期 間 : 平成14年度(2002年度)～平成17年度(2005年度)

概 要 : これまでの行政改革の理念や取組を定着させ、県庁全体を変えるシステムとして機能するよう適切に運用し、自立と責任ある地域経営体を築き上げるため、行政改革に取り組んだ。

主 な 取 組 :

- ・ 目標管理による組織運営の導入
- ・ 「自律型人材育成制度」の創設
- ・ 組織内分権(予算編成)に着手

新行革大綱

計 画 期 間 : 平成18年度(2006年度)～平成21年度(2009年度)

概 要 : 地域の自立と協働の自治への転換を目指し、県民や市町等との役割分担や協働による「新しい官民協働の政策」の形成を図るとともに、社会経済情勢の変化に柔軟に対応することのできる小さくて創造的な県庁へと変身するため、行政改革に取り組んだ。

主 な 取 組 :

- ・ 施策・事業仕分の実施(2,425事業、見直し額:4,133百万円)
- ・ 知事部局等の職員の2割削減
- ・ 基礎的財政収支の(プライマリーバランス)の均衡確保

新しい行政改革の方針

計 画 期 間 : 平成20年度(2008年度)～平成22年度(2010年度)

概 要 : 厳しい財政状況にあっても、県として果たすべき役割を将来にわたって担っていく必要があることから、持続可能な行財政基盤を確立し、自らの責任による自主的主体的な判断で、真に必要な施策を推進する自律型の県政経営を実現するため、行政改革に取り組んだ。

主 な 取 組 :

- ・市町への権限移譲の推進(平成20～22年度:68事務を移譲)
- ・一層の定員削減(平成20→22年度 知事部局等職員定数302人削減)
- ・協働提案制度による協働事業の公募(平成21年度:採択11件)
- ・費用を明確化した情報提供(値札)の推進(平成20～22年度:延325件)
- ・振興局・地域振興局等総合事務所制度の廃止

滋賀県行財政改革方針

計 画 期 間 : 平成23年度(2011年度)～平成26年度(2014年度)

概 要 : 危機的な財政状況の下、基本構想に掲げる理念や重点施策を踏まえ、これからの時代における県の担うべき役割を果たしていくため、人材、権限、財源など持てる経営資源を効率的、効果的に活用する「変革を先導する県政経営」を目指し、行財政改革に取り組んだ。

主 な 取 組 : (行政改革)

- ・ 職員の協働マインドの醸成
- ・ 環境・総合事務所の廃止
- ・ 適正な定員管理(平成22→26年度 知事部局等職員定数120人削減)
- ・ 総務事務の集中化
- ・ 税の市町との共同徴収の実施
- ・ 税外未収金の徴収強化

(財政健全化)

- ・ 事務事業の見直し(4年間で114億円)
- ・ 人件費の削減(4年間で137億円)

滋賀県行政経営方針

計 画 期 間 : 平成27年度(2015年度)～平成30年度(2018年度)

概 要 : これまでの行財政改革の取組により、財政状況は改善が見え始めたものの、人口減少や少子高齢化の進行など、なお解決すべき多くの行政課題に直面する中、滋賀県基本構想の着実な推進を図るため、人材や組織、財政などの行財政面から下支えをした。

主 な 取 組 :

- ・「滋賀・びわ湖ブランド」の発信
- ・人事評価制度の導入
- ・女性や若手職員の活躍推進
- ・民間活力活用(PPP/PFI)の推進
- ・出資法人経営評価の実施
- ・建築物におけるファシリティマネジメントの推進
- ・財政運営上の数値目標の設定

(2) 財政構造改革

財政構造改革の指針

計 画 期 間 : 平成10年度(1998年度)～平成12年度(2000年度)

概 要 : 「歳入に見合った歳出」の原則に基づき、投資単独事業を中心とする歳出規模の抑制、会館等公共施設整備の原則凍結、定数削減や手当のカットによる総人件費の抑制、県債発行の抑制などを実施したほか、事務事業の見直しを行った。

主 な 取 組 : ・事務事業の見直し(156億円)

当面の財政運営方針

計 画 期 間 : 平成13年度(2001年度)～平成14年度(2002年度)

概 要 : 「財政構造改革の指針」と同じく、投資単独事業を抑制し、定数削減による総人件費の抑制、県債発行の抑制などを実施したほか、事務事業の見直しを行った。

主 な 取 組 : ・事務事業の見直し(71億円)

第2次財政構造改革の指針・財政構造改革プログラム

計 画 期 間 : 平成15年度(2003年度)～平成17年度(2005年度)

概 要 : 個々の事業や歳入について具体的に見直し検討を行い、事務事業等の重点化による削減、給与の削減や投資的経費の重点化、公債費の平準化などを行った。

主 な 取 組 : ・ 収支改善の実施(181億円)

財政危機回避のための改革プログラム

計 画 期 間 : 平成17年度(2005年度)～平成19年度(2007年度)

概 要 : 市町村との新たな役割分担と協力関係の構築など4つの改革の視点を掲げ、経常経費の削減などの県行政の一層のスリム化、事務事業、補助金等の削減などによる施策の重点化、社会資本整備の重点化・効率化を図った、加えて、人件費について、人員削減および職員給与費のカット等の削減を行ったほか、税金など歳入の確保にも取り組んだ。

主 な 取 組 : ・ 事務事業の見直し(163億円)
・ 人件費の削減(70億円)

滋賀県財政構造改革プログラム

計 画 期 間 : 平成20年度(2008年度)～平成22年度(2010年度)

概 要 : 滋賀の未来の財政基盤づくりを掲げ、投資的経費や補助金の見直しなどにより施策・事業の重点化・効率化を図り、事業費削減を行った。加えて、人員削減および職員給与費のカット等により人件費の削減を行ったほか、未利用県有地の売却などにより、歳入の確保にも取り組んだ。

しかしながら、このプログラム策定後も財政状況が一層危機的な状況となったことから、平成21年度、平成22年度の歳出・歳入全般にわたる「更なる見直し」により、事業費削減を行った。

さらに、平成22年度当初予算編成において、このプログラムによる歳出削減の取組を実行しても、なお財源不足が見込まれたことから、選択と集中の徹底や事業見直しを行い、事業費削減を図り、歳入面でも県有地売却や財源対策的な県債発行等を行った。

主 な 取 組 : 「当初」
・事業費削減(155億円)
・人件費削減(50億円)
「更なる見直し」
・事業費削減(16億円)
「平成22年度予算編成」
・事業費削減(54億円)

(3) 出資法人の見直し

公社・事業団等外郭団体の見直しについて

計 画 期 間 : 第1次～第3次外郭団体の見直し

平成9年度(1997年度)～平成13年度(2001年度)

新外郭団体見直し計画

平成17年度(1999年度)～平成21年度(2009年度)

外郭団体および公の施設見直し計画

平成21年度(2009年度)～平成26年度(2014年度)

概 要 : 団体を取り巻く環境や社会情勢の変化等を踏まえ、団体のあり方や県の関わり方について、見直しを行ってきた

主 な 取 組 : [直近の見直し計画(平成21年度～平成26年度)の結果]

(1)法人の廃止等

見直し対象の外郭団体の数は、2割以上減少(30団体→23団体)

※平成9年度からは、5割以上減少(51団体→23団体)

(2)職員数の見直し

外郭団体の職員数は、約3割減少(910人→643人)

外郭団体に対し県が派遣する職員は約3割減少(110人→78人)

(4) 公の施設の見直し

公の施設の見直しについて

計 画 期 間 : 平成17年度(2005年度)～平成19年度(2007年度)

概 要 : 公の施設については、設置以降、サービスの向上と効率的な管理運営に努めてきたが、県の厳しい財政状況や、市町や民間における同種施設の充実の状況等を踏まえ、平成17年度にゼロベースでの見直しに着手し、計画的に施設の廃止や移管等を進めた。

主 な 取 組 : 92施設(計画策定時)のうち
・ 廃止・移管(8施設)
・ 市町への移管に向けた協議(5施設)
・ 今後のあり方の検討(26施設)

公の施設見直し計画

計 画 期 間 : 平成21年度(2009年度)～平成26年度(2014年度)

概 要 : 市町や民間等における施設が充実するとともに、地方分権改革が進展している中、改めて県が本来担うべき役割を見極め、ソフト施策も含めた効果的かつ効率的な施設運営という観点に立って、施設の必要性を含め、そのあり方について抜本的な見直しを行った。

主 な 取 組 : 70施設(計画策定時)のうち
・ 廃止(6施設)
・ 市町への移管(4施設)
・ 団体への移管(5施設)
・ 施設の縮小、管理方法の変更等(5施設)