

新しい行政改革の方針（原案）  
～ 県行政の経営改革～

<新しい行政改革の方針を示すに当たって>

県では、これまで数次にわたる行財政改革に取り組んできたところであるが、国の「三位一体の改革」の影響によって地方交付税が大幅に削減されたことなどにより巨額の財源不足が生じたことから、平成18年3月には、こうした影響や市町村合併の進展等も踏まえ、「新行革大綱」を策定し、その取組を積極的に進めてきた。

しかしながら、現時点において一定の条件のもとで試算した財政収支見通しでは、平成20年度以降の財源不足額は、さらに拡大すると見込まれ、また、これまで財源不足への対応として活用してきた財政調整基金等の基金の残高も底をつく状況になるなど、本県財政は、非常事態とも言うべき危機的な状況に直面している。

県は、こうした厳しい財政状況の中にあっても、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り、持続可能な行財政基盤を確立し、自律型の県政経営を実現するため、将来を見据えたさらなる改革に早急に取り組んでいかなければならない。

このため、まずは県として行うべき組織のスリム化などの改革に徹底して取り組んでいくが、さらに施策や事業の抜本的な改革が必要であることから、県民への行政サービスの見直しも避けて通れないと見込まれる。こうしたことから、今回の改革を進めて行くに当たっては、公的サービスの効率化と質的向上を目指すため、改めて「自助、共助、公助」の考え方も踏まえつつ、県民や地域の様々な主体、市町、県それぞれのより望ましい役割分担を明確化して取り組んでいく必要がある。

このため、こうした今後の財政の見通しや新たな基本構想の策定等の状況変化を踏まえ、行政改革の全体的な考え方を示す「新しい行政改革の方針」を策定し、新行革大綱を全面的に改めていくものとする。

こうした取り組みにより、当面、平成22年度までの3年間において、県民

にその進捗状況等を明らかにしながら、さらなる改革に集中的に取り組んでいく。

そして、県域のあるべき姿や県の政策等の方向性を示す滋賀県基本構想と、そのもとで策定したこの方針により県政経営にあたっていく。

### 未来へつなく改革の基本方針

人口減少社会の到来や少子高齢化の進行、深刻化する環境問題など、時代が大きく変化する中で、多くの県民は、これまで以上にくらしの視点に立った行政を求めており、医療や学校教育をはじめ、生活安定、環境、雇用、犯罪や災害に対する備えなどに期待を寄せている。

「滋賀県基本構想(素案)」では、「未来を拓く共生社会へ」を基本理念とし、自身の幸せや豊かさを求めながらも、子や孫たちが滋賀の地に誇りを持ち、幸せや豊かさを実感し安心して暮らすことができるように行動していくことが大事であることを掲げ、地域や個人が自律性を高め、様々な主体が協働していくことによって共生社会を築き、私たちのくらしの未来、社会の未来を切り拓いていくこととしている。

こうした基本構想の理念のもと、県として果たすべき役割を担っていけるようになるため、自律的で持続可能な行財政基盤を確立し、県民の生命とくらしを守り、次世代を育成することができるよう、改革を進めていく必要がある。

また、県民のくらし感覚である「もったいない」に込められた、物事や人、自然などが持つ本来の価値を損なわず、最大限に活かしていこうとする創意工夫の考え方を活かしながら、未来へつなく改革として取り組んでいくことが重要である。

さらに、人々のくらしを支える公共サービスを住民のニーズや地域の実情に即して適切に提供していくためには、地域にかかわることは、住民の意思と選択に基づいて地域で決定できる仕組みに変えていくことが必要であり、地方分権改革においても、自らの自主的な判断で対応できる権限と用途を決定できる財源を備え、自律的・主体的に地域の課題を効果的に解決できるような、中央政府と対等・協力の関係に立つ「地方政府」を確立していくことが地方には求め

られている。

そのためには、法で定められた規制や全国的な基準のみではなく、それぞれの地方自治体が住民ニーズを踏まえながら、自らの判断で用途を決定できる財源の確保を図りつつ、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地域の実情に応じて推進していけるよう、分権改革と地方財源の抜本的拡充の実現を国に強く働きかけながら取り組んでいく必要がある。

県政においても、こうした分権改革の流れを踏まえ、これまでも経営的視点を取り入れて改革に取り組んできたが、県民の満足度を最大限に向上させるため、限られた資源でどのような施策を、どの程度、どのように実施していくかという視点で判断する「県政経営」を今後一層推進していく必要があり、次のような基本方針で改革に取り組んでいく。

#### (1) 「地方政府」としての県の役割の発揮

県は、自主的な判断で対応できる権限と用途を決定できる財源を備える、いわば「地方政府」として、県民の暮らし感覚に根ざした地理的、文化的なまとまりを背景とした広域的視点から地域の価値を引き出すとともに、滋賀らしい魅力ある地域づくりを進めていくなど、滋賀県域の発展を担っていく。

また、「近接・補完の原理」のもと、市町の役割がますます高まっているが、県域に及ぶ広域的な課題や高度な専門性が必要となる課題、市町では効率的・効果的に対応できない課題などについて、県が担っていく。

#### (2) 市町とのより適切な連携・協力関係の構築

地方分権改革の方向性や地域における総合的な経営主体として住民に対して直接的に対応する市町の役割を踏まえるとともに、市町と県の行政サービスが、県民の視点から、全体として一層効果的かつ効率的なものとなるよう、より適切な連携、協力関係を構築していく。

#### (3) 自律的で持続可能な財政基盤の確立

県を取り巻く諸情勢の変化や県の果たすべき役割を踏まえながら、県として真に取り組むべきものかどうかという視点で施策を見直すとともに、県独自の歳入を確保することや必要な財政需要に見合った財源措置を国へ要請

することなどにより、自律的で持続可能な財政基盤を確立していく。

#### (4) 対話と共感による開かれた県政の推進

県民のくらしの現場を基本に県民のくらし感覚に基づく視点や発想に即した行政を進めるためには、県行政の透明性を一層向上させること等により、県政に対する理解を県民により深めてもらうとともに、県民をはじめとする地域の多様な主体の参画、協働のもとに対話と共感による開かれた県政を目指していく。

#### (5) スリムな組織体制の構築と県庁力の最大化

持続可能な行財政基盤を確立し、県としての役割を果たしていけるよう、まずは県として行うべき組織のスリム化などの改革に徹底して取り組んでいくこととし、県として果たすべき役割を踏まえながら、常に効率的な組織体制の構築を目指していく。また、様々な行政課題や県民ニーズに対応していくため、職員の創意工夫や現場における行動力などの人的活力や情報力等が結びついて発揮される県の組織体としての力、いわば「県庁力」を最大化できる経営体を目指していく。

### 1. 分権時代を見据えた県の役割の明確化

地方分権改革の動向、県民等多様な主体の公共的活動の状況、市町の状況などを踏まえ、県民や多様な地域の主体、市町、国などとの関係や役割について、「滋賀県・市町パートナーシップのあり方検討協議会」における次の考え方も踏まえながら明確化していく。

#### (1) 住民等と行政の役割分担

地域の実情や住民のニーズを踏まえた活気あふれる地域づくりを推進していくためには、「自助」「共助」「公助」という住民等と行政の役割における基本的な考え方のもとに、住民等の主体的な公共的活動を優先に考え、住民自治の充実を図っていくことが重要であり、地方自治体は、こうした住民の主体的な活動を尊重しつつ、住民の福祉の増進を図ることを基本として、

地域における行政を自主的かつ総合的に実施する役割を広く担っていく。

## (2) 県と市町の役割の明確化

県と市町は、それぞれの性格に応じた役割分担を明確にし、相互に競合しないようにしながら、対等のパートナーとして連携、協力する必要がある。

具体的には、市町は基礎自治体として、地域の生活に密着したものなど市町の責務として行うべきもの、地域の実情に応じた取組が必要なもの、

住民にとって市町が行った方が利便性が高く、効率的、効果的なもの、受益範囲が単一市町に限定されるもの、単一市町における活動を対象とするものを担う。

県は市町を包括する広域自治体として、広域的な行政需要・行政対象への対応、国・他府県・市町間等の調整等を要するものへの対応、高度な技術、専門性を要するものへの対応、県域レベルで活動する公的サービス等を担う人材の養成、活用、県域全体の方向性を導く取組を担う。

このような考え方を基本に、個々の事務の性格や実態等を勘案しながら取り組んでいく。

## 2．市町とのより適切な連携・協力関係の構築

県、市町を通じた厳しい財政状況の中で、地域の自治をより充実したものとするため、できる限り市町において、住民に身近な行政事務を自主・自律の判断のもとに、迅速かつ効率的に完結して行えるよう、自主的な意思に基づく権限移譲を推進するなど、住民の視点から見てより効果的・効率的な行政サービスや自治のあり方を目指して取り組んでいく。

## 3．持続可能な財政基盤の確立

県では、これまでも数次にわたる財政改革の取組を積極的に進めてきたところであるが、国の「三位一体の改革」により地方交付税が大幅に削減されたことなどから、非常に厳しい財政運営を強いられていることに加え、国の「歳出・

歳入一体改革」により地方歳出を削減し、県税と地方交付税を合わせた地方一般財源を今後もさらに抑制する方針が示されている。

また、これまで人口増等に対応した施設整備、生活環境の向上や産業振興等のための社会基盤整備のほか、各行政分野で本県の特色ある施策や施設の整備を実施してきたことにより、県民のくらしの利便性や豊かさは大きく向上した。一方で、事業の縮小や施策内容の見直し等を行ってはいるものの、一般財源が抑制基調となる中、県の施策・事業の推進への対応を含めて、財政運営は大変厳しい状況となっている。

さらに、こうした厳しい状況に対応するため、この間財政調整基金など財源調整機能を持つ基金の取崩しによる財政運営を行ってきたことから、これらの基金もほとんど底をつく状況となっている。

こうした中、平成19年度当初予算を基礎とし、一定の前提条件を設定した上で、平成20年度から平成22年度までの財政収支見通しを試算すると、巨額の財源不足が見込まれ、本県の財政状況は、まさに「非常事態」ともいえるべき危機的状況となっている。

このため、次の方針に沿ってさらなる財政改革に着実に取り組んでいく。

#### (1) 道筋を明確にしつつ機動的に対応する

平成19年度当初予算を基礎とし、一定の前提条件で財源不足額を試算すると平成20年度では約400億円、平成21年度では約460億円、平成22年度では約450億円となる。(\*)

巨額の財源不足額に対応し、持続可能な財政構造への転換を図るため、まずは現在直面している財政危機を回避することとし、財源不足への対応や施策・事業の見直しなどの当面の道筋を明らかにする「新たな財政構造改革プログラム」を策定するとともに、経済動向や地方財政制度の動向に機動的に対応しながら、これに着実に取り組んでいく。

\*財源不足額は、「新たな財政構造改革プログラム」の策定作業において、平成19年度当初予算を基礎とし、一定の前提条件で試算したものであり、今後、同プログラムを策定していく中で、さらに直近の税収の状況も含めた収支動向等を踏まえて精査することとしている。

## (2) 歳入・歳出両面から大胆に取り組む

財政改革を進めるに当たっては、これまでの枠組みにとらわれない大胆な視点から改革に取り組むとともに、県にとって必要な施策の実施のため、あらゆる財源の確保に努める。とりわけ、県税や地方交付税などの一般財源等の真に必要な財源の確保のため、国への要請も含め、積極的に取り組む。

## (3) 歳入確保のための取り組み

財政改革を進めていくためには、歳出の見直しとともに、自主的、自律的な行政運営を確保する観点から、当面する財政運営上の対応とともに、経常的な歳入の確保が図られるよう次の対策を一層強化する。

### 県税収入の確保

滞納整理の一層の強化等による収入未済額の縮減などにより、県税収入の確保を図る。

また、県税収入の基盤を拡大するため、将来を見据えた戦略的な企業誘致や県内企業の活性化などにより、税源基盤の拡充に取り組んでいく。

### 県有資産の有効活用

県有資産について、今後の県としての活用の可能性を十分見極めるとともに、県全体の活性化にも配慮しながらその有効活用や売却を検討する。

### 一般財源の確保

全国知事会をはじめとする地方六団体や他の地方団体と連携して、地方一般財源の確保を国に強く働きかけるとともに、県の財政需要に対応した財源確保について、国への要請を含め、これまでも増して積極的に取り組む。

## (4) 歳出の見直し

見直しに当たっては、施策・事業仕分け会議における仕分けの結果や各委員からの意見を活用するとともに、これからの県の担うべき役割等も踏まえながら、その必要性や効果性などについて検証し、聖域を設けず徹底的な歳出

の見直しを行う。

(5) 歳出の見直しに伴う対応等

事務・事業全般について、応益負担の原則を踏まえ、歳出の見直しや受益の内容、受益者の範囲の実態等を勘案しながら、使用料・手数料などの受益者負担のあり方について抜本的に見直しを行う。

4．社会環境の変化や県の役割を踏まえた組織・機構の見直し

簡素で効率的な組織であることを基本に、県を取り巻く社会環境の変化等を踏まえた県の役割に基づいて、組織・機構の見直しに取り組む。

併せて、事務事業の徹底した見直しや組織・機構の見直しなどに伴い、一層の定員削減に取り組む。

(1) 本庁の組織・機構の見直し

多様な行政課題に総合的かつ機動的に対応していくため、より簡素で効率的な組織となるよう部課体制の再編を含めた見直しに取り組む。

(2) 地方機関等の組織・機構の見直し

振興局および地域振興局

地方分権の進展や市町合併、社会経済情勢の変化に伴い、県の果たすべき役割や県と市町との関係が変化しており、これらを踏まえるとともに、今後の市町合併の動向も勘案しながら、振興局・地域振興局の地域経営機能、総合調整機能および市町に対する支援機能、危機管理機能、行政サービス提供機能の点検、見直しを行い、そのあり方について検討する。

試験研究機関

県の役割を踏まえた研究ニーズやこれまでの研究成果を踏まえ、研究課題の大幅な見直しに取り組むとともに組織のスリム化や再編整備に取り組む。



### その他の機関

県を取り巻く社会環境の変化や本庁との機能分担を踏まえ、より効率的な体制となるよう、組織の統廃合など、一層のスリム化に取り組む。

特に、複数配置の機関（県立学校を含む。）については、組織の統合・再編を含めそのあり方を見直す。

### (3) 一層の定員削減

平成17年度から取り組んでいる現行の定員削減計画を着実に達成するとともに、事務事業の徹底した見直しや組織・機構の見直しなどに伴い、今後3年間で一層の定員削減に取り組む。

## 5. 県出資法人(外郭団体)の効率的・効果的な経営の促進

各団体の設立目的および経営方針に基づき、収益性の向上や経営の効率化、経営の効果性の向上に向け、団体による主体的な経営の見直しと中長期的な視点からの団体のあり方についての検討を促進する。また、県も、次のような業務の共同化や事業規模、組織体制の見直しなどの経営の効率化・合理化の促進に取り組む。

その上で、県が支援している公共的団体を幅広く含めて、改めて真に県民に必要なかという視点で統廃合など抜本的に見直すため、次期外郭団体見直し計画について検討を行う。

### 業務の共同化等

内部管理業務等の共同化や、公の施設を管理する団体の収益的な事業等を効果的・効率的に実施するための、民間等の知恵も活かした企画・調整等の連携の推進に取り組む。

### 事業規模や組織体制の見直し

県の施策・事業の見直し状況を踏まえ、団体経営の効率化を推進する観点から、団体の性質等に応じて組織体制や事業規模などの見直しに取り組む。

こうした取組と並行して収益性の向上や経営の効率化を図るなどの経営の見直しを行うとともに、県職員の団体への派遣等について団体の要請に基づ

く必要最小限の範囲となるように見直しを進める。

## 6．対話と共感による開かれた県政の推進

県政の情報を県民にわかりやすい形で積極的に提供・公開するなど、県政の一層の透明化を図るとともに、県民のくらしの視点に立った行政を進めるため、県民との対話を進め、県民から共感が得られる開かれた県政を目指す。

### (1) 費用を明確化して情報提供する取り組みの推進

県が直接実施する主な事業のうち、特に県民に身近なものについて、県民の理解を求めするため、行政サービス等に係る費用をわかりやすい形(「値札」)で示す。

### (2) 効果的な行政評価手法の導入

施策評価やベンチマーク等これまで実施してきた行政評価手法を再検証し、県民により分かりやすく、より効果的に行政経営に活かしていける一体的で簡素な手法を導入する。

### (3) 県民との対話の推進

県民と県政情報を共有するとともに、県民ニーズを的確に把握するため、職員のコミュニケーション能力を高め、県民との対話を推進する。

### (4) 多様な主体との協働を活かした取り組みの推進

県民ニーズに適切に対応し、県民満足度をより高めるため、県が現在担っている業務等の内容をNPO・企業等にわかりやすく提示し、手法等の提案や参画を求める、あるいは委託等により実施するなど、地域の多様な主体との協働を促進する仕組みを構築する。

## 7．効果的な経営のための県庁力の最大化

限られた経営資源で県民満足度を高めるため、くらし感覚を活かして課題を積極的に発見し、創意工夫により課題を解決する課題発見・解決型の業務執行を実現するなど、県の人的活力や情報力を有効に活かし、組織体としての力を

最大限に発揮させる。

(1) ガバナンス機能の強化

当面する行財政改革に的確に対応しつつ、県民福祉が高められるよう経営資源の総合的な活用を図るため、政策立案段階等において総合的に調整し、管理できる機能（庁内ガバナンス）を適切に発揮させるとともに、施策の実施段階において迅速・的確な対応を図るための庁内分権のあり方を検討する。

(2) 事業執行方法等の効率化・適正化

行政のさらなる効率化はもとより、複雑・多様化する県民ニーズに的確・迅速に対応するため、全庁的視点から業務プロセスや制度・仕組みを見直してコストを最小化するなど業務改革を一層推進するとともに、契約事務について、より競争性や公正性を高めるなどの取組を行う。

(3) 人事管理の見直し

職員の意欲や能力を高め、職員の力を最大限に引き出すことを基本に、団塊世代の職員の退職に伴う職員構成の変化や国において進められている公務員制度改革の動きなどを踏まえて人事管理の見直しを行う。

団塊世代の大量退職への対応および人材の育成・活用

団塊世代の大量退職に対応するため、職階・職名の整理や昇任管理の見直しに取り組むほか、高い専門性や実務能力を備えた人材の確保や再任用制度の活用などを通じ、組織活力の維持に努める。

また、職場研修（O.J.T）を通じて職員が自律的に学び、育つ職場づくりを進め、組織の使命や目標を達成していくため、管理監督者やグループリーダーの意識改革とマネジメント力の向上に努めるとともに、グループ制のあり方についても見直しを行う。

さらに、職員研修や人事との連携など人材の育成に向けた総合的な取り組みを推進するとともに、政策の立案および決定における男女共同参画を進めるため、引き続き女性職員の登用に取り組み、人材の一層の活用を図る。

### 多様な働き方の推進

弾力的な勤務時間制度や長期間にわたって育児と仕事の両立が可能となるような働き方を選択できるなど、多様な働き方を推進し、働きやすい職場づくりを通じ、組織の活性化を図る。

### 職員の意欲や能力を引き出す取り組み

能力・実績主義などを柱とする国の公務員制度改革の動向を注視し、公正性や納得性の高い人事評価制度の確立に向け、引き続き取り組む。

また、職員の意識改革をはじめ、職員が自発的に前例やこれまでの慣習にとらわれることなく、実践的な創意工夫や改善などに積極的にチャレンジできる取り組みを進める。