
滋賀県行政経営方針 2019

～ 変わる滋賀 変わる県庁 ～

平成 31年(2019年)3月

滋 賀 県

「滋賀県行政経営方針 2019」の策定に当たって

新しい時代が始まろうとしている今、本県は、様々な課題や未知の変化に直面しています。このような中、みんなで滋賀の未来をつくっていくための将来ビジョンである「滋賀県基本構想」を策定しました。

併せて、この基本構想の着実な推進を行財政面から下支えするため、県の行政経営に関する基本的な考え方を示した「滋賀県行政経営方針 2019」(取組期間:2019年度～2022年度)を策定しました。

本方針に基づき、県は、有する経営資源の質や価値を高め、最大限活用しながら、行政課題に的確に対応し、成果を志向する行政経営に取り組みます。

県における最大の経営資源は職員です。職員が、心身ともに健やかで、やりがいをもって前向きに楽しく働くことができる職場環境づくりである健康経営の実践に、より一層取り組み、県庁力の最大化を図るとともに、県民の理解を得るための努力を最大限行いながら、厳しい課題である財政の健全化に取り組みます。そして、県民サービスの更なる向上を目指します。

本方針の策定に当たりましては、滋賀県行政経営改革委員会からいただいた答申を基にするとともに、県民政策コメント制度等により県民の皆様からお寄せいただいた御意見等も踏まえました。委員や御意見等をお寄せいただきました皆様に対し、心からお礼を申し上げます。

対話と共感、協働で築く県民主役の県政の実現のために、私自らが先頭に立ち、「健全な危機感」とスピード感を持って本方針に基づく取組を進めます。

県民の皆様、職員の皆さん、一緒にがんばりましょう！

平成 31 年(2019 年)3 月

滋賀県知事



目 次

I 策定の趣旨	1
II これまでの行財政改革の取組と成果	3
1 行政改革	3
2 財政構造改革	4
3 出資法人および公の施設の見直し	4
III 県行政を取り巻く現状と課題	6
1 複雑化・多様化する行政需要	6
2 厳しい財政見通し	6
3 健康経営	8
IV 行政経営の基本的な考え方	9
1 行政経営方針の位置づけ等	9
(1)位置づけ	9
(2)取組期間	9
(3)基本的な方向性	9
2 2030年に向けて目指す5つの県庁の姿	10
3 経営理念	11
4 経営の基本的な視点(職員の行動指針)	11
5 視座	12
V 取組項目および取組方針	13
視座1「ヒト」	13
(1)人材	13
(2)組織・体制等	15
(3)事務(広域自治)	16
(4)事務(推進・改善)	17
視座2「モノ」	20
(1)整備	20
(2)見直し	20
(3)管理	21
(4)活用	22
視座3「財源」	23
(1)財政収支見通し	23
(2)財源不足への対応	23
(3)特別会計等	27
(4)「未来へと幸せが続く滋賀」構築に向けた行政需要と新たな財源	28
視座4「情報」	29
(1)収集	29
(2)活用	29
(3)公開	30
行政経営方針の着実かつ迅速な推進を図るために	31
(1)職員の理解と行動	31
(2)実施計画の策定と目標の設定	31
(3)進行管理	31

I 策定の趣旨

本県の人口も、いよいよ減少局面に突入した^[1]。生産年齢人口の減少により、現行の枠組みのままでは将来的な税収の減少が想定される。一方、高齢者人口の増加が続くことにより社会保障関係費の増加も続く見込みである。

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)にかけて厳しい財政構造改革を実施してきた。

その結果、平成26年度(2014年度)には、財政状況に改善の兆しが見え始めたものの、一般財源総額が据え置かれる中で社会保障関係費の増加や国スポ等の大規模事業の財政需要の拡大などから、2026年度までの財政収支見通しの試算結果では、累積で900億円超の財源が不足する見込みである。

このような財政収支見直しなどを受け、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る。

また、行政経営方針などに記載された経営理念や目標が、必ずしも職員に共有されておらず、県としての組織力、すなわち、県庁力の最大化につながっていないとの指摘もある。

このような状況の中、本県では、県民一人ひとりが、目指す滋賀の2030年の姿を共有し、その実現に向けて、SDGs^[2]の特徴を生かし、ともに取組を進めていくための将来ビジョンである「滋賀県基本構想」を平成31年(2019年)3月に策定した。

この基本構想では、「変わる滋賀 続く幸せ (Evolving SHIGA)」を基本理念とし、世界がこれまで経験したことのない非常に大きな変化に直面しているという認識の下、未知の変化の中で、県民一人ひとりが、しなやかに変わり続け、行動することにより、誰もが新しい豊かさを感じながら、自分らしく生きることができる、「未来へと幸せが続く滋賀」を、みんなの力でつくることを掲げている。

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

^[1] 平成26年(2014年)10月1日現在の滋賀県人口は、10月1日時点での前年度比較で昭和41年(1966年)以来48年ぶりに減少に転じた。

^[2] Sustainable Development Goals の略。平成27年(2015年)に国際連合で採択された「持続可能な開発目標」のこと。「経済」、「社会」、「環境」のバランスを取りながら持続可能な社会を実現するための、全ての国に共通する2030年までの目標。

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メント^[3]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)で公共的サービスの提供を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スピード感を持って自らが変わらなくてはならない。

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、先駆的・重点的に取り組むべき事項を示した「滋賀県行政経営方針」を策定する。

もちろん、改革は不断に行うものであるが、本方針は、「一步踏み込んだ改革」の先行きに対して、「未来への灯」をとす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。

^[3] 透明でオープンな政府を実現するための政策とその背景となる概念のこと。

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、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数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 11 年度～平成 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

その結果、平成 29 年度(2017 年度)の本県の一般行政部門の職員数は、全国の都道府県の中で 6 番目に少ない。また、人口類似 17 県の中で最も少なく、人口 1 万人当たりの職員数でも、人口類似 17 県の中で 3 番目に少ないという状況になっている。

また、指定管理者制度についても導入可能な施設への積極導入を図り、利用者数は、人数を把握している 30 施設全体で、制度導入前の約 356 万人から 415 万人へと約 59 万人(約 16%)増加し、経費節減の面では、県が支出する指定管理料は制度導入前後の比較が可能な 39 施設で、年額約 41.5 億円から 31.7 億円へと約 9.7 億円(約 23.3%)縮減するなど、業務改善の効果は着実に出ています。

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 9 年度(1997 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)にかけて財政構造改革に取り組んだ。

《主な取組》

○事業費の削減

・一般財源ベース 約 530 億円(平成 15 年度～平成 26 年度)

○人件費の削減

・給与カット 約 211 億円(平成 15 年度～平成 25 年度)

○歳入の確保

・未利用県有地の売却 約 143 億円(平成 15 年度～平成 26 年度)

その結果、本県の実質公債費比率や将来負担比率などの財政の健全性を図る指標は改善傾向にある一方で、財政の硬直性を図る指標である経常収支比率は高止まりの状況であり、財政調整基金残高も、23 億円まで落ち込んだ平成 20 年度(2008 年度)当時に比べれば残高が回復してきているものの、十分とまでは言えない状況である。

実質公債費比率 : 13.7%(平成 17 年度決算) → 12.3%(平成 29 年度決算)

将来負担比率 : 257.6%(平成 20 年度決算) → 200.2%(平成 29 年度決算)

経常収支比率 : 83.6%(平成 15 年度決算) → 95.5%(平成 29 年度決算)

財政調整基金残高:約 23 億円(平成 20 年度決算) →約 156 億円(平成 29 年度決算)

※実質公債費比率と将来負担比率は、新しく導入された指標であり、それぞれ初出である平成 17 年度決算、平成 20 年度決算の数値と比較している。

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法人であり、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、法人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、法人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(2005 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 法人(平成 9 年度)→26 法人(平成 29 年度)

○公の施設の見直し

・92 施設(平成 17 年度)→65 施設(平成 29 年度)

その結果、社会情勢等の大きな変化により、意義が低下した法人の量的な改革が進むとともに、県からの派遣職員数が平成 20 年度(2008 年度)の 110 人から平成 29 年度(2017 年度)の 93 人に減少し、債務超過である法人は平成 29 年度(2017 年度)末で1法人・約 3 億 6 千万円となり、平成 16 年度(2004 年度)の 5 法人・約 19 億 9 千万円から大幅に減少している。

また、公の施設については、これまでの量的な改革により、公の施設を含む公有財産の建物延床面積は県民一人当たり 1.32 m²となっており、人口類似 17 県の中で 6 番目に少ないという状況になっている。

Ⅲ 県行政を取り巻く現状と課題

1 複雑化・多様化する行政需要

本県の人口も、いよいよ減少局面に突入したが、人口が減少すれば、行政需要も減少するという単純な関係にはない。

総人口は減少しても、高齢者人口の増加は当面続くことから、社会保障関係の行政需要の増加も当面続くものと予想されている。

また、人口減少を見据えて、人口減少を食い止めながら滋賀の強みを伸ばし、生かすことによって豊かな滋賀を築いていくことが求められている。

そのために、例えば、

人口の自然増のための子育て、就学等の施策、

人口の社会増のための産業創出、移住促進等の施策、

人口減少が進行する地域の活力を維持、増進するための施策、

人口増加が当面続く地域の交通アクセス改善等の競争力強化

など、様々な行政需要が生じている。

さらに、急速なICTの進歩への対応、人生100年時代への対応、個人の価値観の多様化、女性・高齢者・障害者などの社会参加の拡大、経済のグローバル化などによる外国人との多文化共生の必要性など、行政が対応すべき行政需要は複雑化・多様化している。

2 厳しい財政見通し

「Ⅰ 策定の趣旨」でも述べたとおり、本県では、厳しい行財政改革を実施してきた結果と、経済情勢の好転もあり、財政状況に一定の改善の兆しが見え始めたものの、今般の2026年度までの財政収支見通しでは、累積で900億円を超える財源不足が見込まれる厳しい状況となっている。

この要因について、一概に断定することは困難であるものの、人件費や公債費等の義務的経費の比率が高いという都道府県の構造的な問題のほか、国の地方財政計画において地方の一般財源総額が据え置かれてきたにもかかわらず、社会保障関係費や人件費等は年々増加を続けてきたことが考えられる。また、かつては増加するこれらの経費について、普通建設事業をはじめとする事業費の削減や定数削減による人件費の縮減などにより対応してきたが、これ以上の削減には限界があり、臨時財政対策債の累

増による県債残高の増加や、低金利が長期間にわたり継続し、過去の高金利の県債の償還や借換も、ほぼ終了していることなどから、公債費の今後の減少を見込める状況ではない。

さらに、本県固有の要因として、琵琶湖の水質汚濁防止や外来生物の被害防止対策などに多額の経費を要している一方で、これらの経費に係る国の財政支援等が十分ではなく、毎年、多くの一般財源の持ち出しとなっているほか、造林公社問題に係る日本政策金融公庫への返済でも、毎年、多額の一般財源を投入していることなどが挙げられる。

また、地方の一般財源総額については、平成 30 年(2018 年)6 月に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針 2018」(骨太方針)でも、今後、2021 年度まで据え置かれることが明記されており、現在の国の厳しい財政事情を勘案すれば、その後も一般財源総額の大幅な増加は考えにくい状況である。

このような状況の中、1 で述べたような新しい行政需要に適切に対応するためには、歳入増加と歳出見直しにしっかりと取り組み、新しい財源を確保していく必要がある。詳細は「V 取組項目および取組方針」において述べるが、検討に当たっては、歳入増加においては、経済の活性化等による税源涵養や新たな負担の議論などの中・長期的スパンから検討すべきものと未利用県有地の売却や広告収入増加などの短期的に効果が現れるものとを両輪で検討し、歳出見直しにおいては、一般会計、特別会計等の別なく、県の全ての歳出について聖域なく見直しを行うことで、県として真に必要な事業にしっかりと財源を投入し、県の役割を適切に果たしていく必要がある。

なお、財源の調達手段としては、歳入増加や歳出見直しのほか、基金の取り崩しや地方債の増発などの手法も考えられるが、基金の取り崩しについては、平成 4 年度(1992 年度)に 800 億円以上あった財源調整的な基金の残高は、平成 21 年度(2009 年度)末には 80 億円を割り込むまで減少し、平成 29 年度(2017 年度)末では 236 億円となっている。今後、財源不足への対応のために財源調整的な基金の大幅な取り崩しが続くと、年度間の財源調整の余地が狭まり、安定的な財政運営が困難になるおそれがある。

また、地方債の増発については、地方財政法等に規定のある経費しか発行できず、行政改革推進債を含め、基本的に活用できる地方債は活用しているため、大きな増発の余地はないことから、いずれの手法も抜本的・恒常的な手法とはなり得ない。

3 健康経営

平成 28 年度(2016 年度)から、滋賀県庁における働き方改革の実現に向けて取り組んできた結果、時間外勤務が縮減されるなど一定の効果があったものの、取組の趣旨が職員に十分伝わっていないのではないか、時間管理だけの取組と捉えられているのではないかと、という状況が生じていたところである。

働き方改革は、単に残業を減らす取組ではなく、生産性を高め、生み出された時間を使って、新しいことにチャレンジしたり、家族との時間を増やしたり、自らの学びに充てることで、更に生産性が向上し、県民サービスの向上に繋がるという好循環を生み出す取組である。

このような取組の趣旨を共有し、職員一人ひとりが自分のこととして取り組んでいくため、平成 30 年(2018 年)5 月に「滋賀県庁健康経営宣言」を行い、従来の働き方改革の取組を進化させ、県庁の「健康経営」^[4]に取り組んでいくことを明らかにしたところである。

人こそが最大の経営資源である、ということが健康経営の原点であり、職員の健康を重視しながら、人材育成や職員間の活発なコミュニケーションを通じて風通しの良い健康的な組織風土の醸成を図り、健康経営の理念を職員と共有し、心身ともに健やかで、やりがいをもって楽しく働ける環境を一緒に作っていくことで、県としての組織力、県庁力アップに繋げ、県民サービスの更なる向上を目指すこととしている。

健康経営の取組は一過性のものではなく、継続して進める必要があり、県内の民間企業の模範となるよう、今後とも積極的に推進していく必要がある。

^[4] 「健康経営」とは、「企業が従業員の健康に配慮することによって、経営面においても大きな成果が期待できる」との基盤に立って、健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践することを意味しており、NPO 法人健康経営研究会の登録商標。

IV 行政経営の基本的な考え方

1 行政経営方針の位置づけ等

(1) 位置づけ

本県はこれから、人口減少、急激な高齢化、第4次産業革命と呼ばれる AI^[5]、IoT^[6]、ロボット技術等の技術革新など大きな社会的変化に直面する。目指す未来の姿を示す「滋賀県基本構想」(以下「基本構想」という。)は、これらの大きな変化のその先、2030年度までを計画期間としている。基本構想で描いた目指す2030年の姿の実現に向けて、県は、SDGsの視点を活用して政策等を検討、立案し、多様な主体との対話・共感・協働を図り、政策を展開していく。

行政経営方針は、この基本構想の着実な推進を行財政面から下支えするため、県の行政経営に関する基本的な考え方を示すものである。そのため、基本構想で掲げる滋賀の未来の姿を念頭においた上で、2030年に向けて目指す県庁の姿を描くとともに、その実現のために先駆的・重点的に取り組むべき事項を明らかにする。

(2) 取組期間

基本構想の最終年度である2030年度を見据えた上で、基本構想の実施計画が12年間を4年ごとの3期に分け策定されることを踏まえ、行政経営方針の取組期間は、2019年度から2022年度までの4年間とする。

(3) 基本的な方向性

地方分権が進む中、県は、市町を包括する広域の自治体として、その存在意義が問われる一方で、複雑化・多様化する行政需要にも応えていかなければならない。また、一部部局における長時間労働の顕在化などがあり、健康経営の取組が必要となっている。

「行政改革」は得てして警戒されることが多いが、この行政経営方針を貫いている考えの一つである「県として真に必要な仕事に特化していくべき」というのは、市町や民間な

^[5] Artificial Intelligence の略。人工知能のこと。

^[6] Internet of Things の略。モノのインターネット。家電、自動車、ロボット、施設などあらゆるモノがインターネットにつながり、情報のやり取りをすることで、モノのデータ化やそれに基づく自動化等が進展し、新たな付加価値を生み出すコンセプトのこと。

どに任せるものは任せ、県は県に期待される役割に特化し、効果性の高い仕事をしていくことで、県の存在価値や仕事のやりがいもあがることを意図したものである。

本方針は、県職員が方針の趣旨を理解・共有し、自らが変わることにより、やりがいをもって前向きに仕事をするとともに、財政の健全化を達成するという、あえて「二兎を追う」ことで、結果として、「県民サービスの向上」、「県財政の健全化」、「健康経営の実現」につながる、誰にとってもメリットのある、いわば「三方よしの行政経営」を目指すものである。

2 2030年に向けて目指す5つの県庁の姿

2030年に向けて、次の5つの県庁の姿を目指す。

i ‘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健全な行財政基盤を有する。
- ◇ 業務上のリスクに適切に対応し、その時々求められる県の役割に基づき、常に、真に県が行うべき施策か否かの見直しを行う。

ii 進取でオープンな県庁

- ◇ 透明性と県民参加の機会、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。
- ◇ 客観的な証拠に基づき検討を行うなど、データを重視して施策を立案する。

iii 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(広域連携、高度専門的、先駆的、市町連絡調整等)に特化する。

iv 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や県民サービスの向上を図る。
- ◇ 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。
- ◇ 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。

ⅴ 健康経営を実践する県庁

- ◇ ワーク・ライフ・バランスなどを実現し、風通しが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、目標達成に向けて、職員一人ひとりが自発的に能力向上を行う。

3 経営理念

目指す 5 つの県庁の姿を実現するために、次の経営理念の下、様々な取組を進める。

対話と共感、協働で築く県民主役の県政の実現のために

「対話と共感、協働で築く県民主役の県政の実現のために」

この経営理念は、県民との対話を積み重ね、共感を広げ、県民をはじめとする多様な主体と協働で県民主役の県政を実現することを明示している。

そのために、「今、自分は、自分たちの所属は、何をすべきか」と自ら問いかけ、考える。滋賀県の行政経営は、そこから取組が始まる。そして、その取組を効果的なものとするためには、県民の理解が不可欠であり、理解を得るための努力を粘り強く最大限行わなければならない。

基本構想において、「『未来へと幸せが続く滋賀』を、みんなの力でつくる」ことが提示されている。「県民主役の県政」の県民とは、現在を生きる県民を指すだけでなく、将来世代を含めた総体としての県民のことを指す。この観点が欠けると、眼前の厳しい現実に関わり、安易な方向に流れることになる。幸せを未来に続けるため、将来世代にも責任を持つ、県民主役の県政の実現を目指す。

4 経営の基本的な視点(職員の行動指針)

経営理念の下、次の 3 つの経営の基本的な視点を置く。これは、職員一人ひとりがよって立つ行動指針である。

(1)「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。

目標と成果を見える化し、着実に改革を進め、各々が実感できる成果、たとえ、それが小さなものであっても、その成果を積み重ねることにより滋賀の未来を拓いていく。

(2)「攻め」の視点 ～ Challenge ～

全員が「健全な危機感」とスピード感を持ち、不退転の覚悟で、“危機”を“危”険から好“機”に変える。

滋賀を愛し、未来志向で、時には失敗を恐れずに果敢にチャレンジする。

(3)「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(最適な組合せ)を創り出す。

5 視座

経営理念の下、3つの経営の基本的な視点に基づき、具体的に取組を進めることとなる。

県庁における行政経営とは、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、成果を挙げていくことと言える。

そこで、取組項目については、経営資源ごとに設定した4つの視座に基づき、整理・分類する。

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	収支改善等に関すること
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

視座1「ヒト」

行政経営において、「職員(ヒト)こそは、最大の経営資源」である。他の経営資源である「モノ」、「財源」、「情報」は、職員(ヒト)によって現場で動かされることで初めて、その本来の役割を果たすことができる。一方で、職員は、自律的主体的な行動を志向する。このような主体性を持つ職員を共通の目標の下、組織として同じ方向性を持ちつつ、個々の能力や個性を最大限に引き出すことや、「滋賀県庁健康経営宣言」(平成30年)に基づく健康経営計画の成果を継承し、心身ともに健やかで、やりがいをもって前向きに働くことができる職場環境をつくることにより、県庁の組織としての力、県庁力の最大化を図る。

県庁力最大化を図るには、部分最適化ではなく全体最適化が不可欠である。複数部にわたる課題等に対しては、施策の構築段階から事業実施、成果の検証に至るあらゆる場面で、横つなぎを意識して取り組む。特に喫緊の課題等に対しては、スピード感と実行力を持った横つなぎの仕組み(横串)で対応することとし、具体的には、知事直轄のタスクフォースを設置し、スピード感を持って、部局横断的に徹底的に業務を見直すなどといった取組を推進する。その際、世代横断や若手職員の育成という観点から各部局の中堅若手職員を含めて選抜する。

また、新しい事業の構築や既存事業の見直しに当たっては、県民の理解が不可欠であり、理解を得るための努力を粘り強く最大限行い、多様な主体との協働・連携を進めていかななくてはならない。

(1)人材

①組織の基盤となる多様な人材の確保

目指す県庁の姿iv

人材確保については、ますます複雑化・多様化する行政需要に対応するため、業務量に応じた職員数を確保するとともに、組織の基盤となる多様な人材の確保に努める。特に、2020年の東京オリンピック・パラリンピック競技大会などもあり、当面、人材確保が困難な状況が続くと予想されることから、引き続き、重点的に取組を進める。

また、キャリアリターン制度^[7]を活用し、介護、育児等の事情によりやむを得ず退職した元職員の復帰を促すとともに、任期付職員制度をはじめとする様々な制度・手法を活

^[7] 介護、育児等の事情により止むを得ず滋賀県庁を退職した職員に、その在職中に培った県職員としての知識、技能を生かし、即戦力として再活躍してもらうことをねらいとする、元職員の再採用制度。

用し、専門的な知識や豊富な経験を有する人材の確保に努める。

②職員の意欲や能力を高めるための人材育成の推進 **健康経営**^[8] **目指す県庁の姿** **v**

人材育成については、「チャレンジ精神を持ち、県民とともに、滋賀の未来を切り拓く行政のプロフェッショナル」を目指す職員像に掲げ、人材育成基本方針に基づき、「人材育成に積極的な組織づくり」、「誰もが能力を発揮できる環境づくり」および「人を育てる人事」を基盤として、「職員の能力開発」に取り組む。

これらの取組を通して、組織として職員一人ひとりのライフステージに応じたキャリア形成を支援するとともに、自発的な学びや地域活動等への参加を促すことなどにより、職員の意識醸成や意欲向上を図る。

また、県庁組織の最小ユニットである「係」における人材育成やマネジメント等の機能が一層発揮されるよう、効果的な OJT や円滑な業務管理、組織運営に向けた取組を推進する。

さらに、異なる組織風土に触れることなどを通じて、幅広い視野や柔軟な発想を身に付けた職員を育成するため、引き続き、民間等への派遣を行うとともに、県と市町等との人事交流の拡大を検討する。

③職員一人ひとりの活躍の推進 **健康経営** **目指す県庁の姿** **iv** **v**

人材活躍については、若手職員、中堅職員、ベテラン職員の各層において、それぞれの役割に応じて、性別等に関係なく、皆が活躍できる職場環境づくりに努める。

特に、女性職員については、意思決定への参画や施策構築への多様な視点の反映等に向け、平成 30 年度(2018 年度)改定の女性職員活躍推進のための取組方針に基づき、県政の幅広い分野において能力を最大限発揮し活躍できるよう、引き続き取組を推進する。

④職員の健康の維持・増進 **健康経営** **目指す県庁の姿** **v**

職員が活躍し続けるためには、健康の維持・増進が欠かせない。健康経営の理念を継承し、職員の健康を第一に考え、「身体の健康」や「心の健康」も合わせた総合的でバランスのとれた健康づくりを、引き続き、推進する。

「滋賀県庁健康経営宣言」(平成 30 年)において掲げた「職員の健康の維持・増進」、「ワーク・ライフ・バランスの実現」等に基づく取組を着実に進め、「健康的な組織風土の醸成」を図る。

^[8] 健康経営に関連する取組項目に対して、「健康経営」と表記している。

(2) 組織・体制等

① 最適な組織体制の構築

目指す県庁の姿^{iv}

組織については、簡素で効率的であることを前提としつつ、重点課題に的確に対応し、必要な施策を着実に推進していくために、安定性と柔軟性の両面を大切にしながら、その最適化に取り組む。

② 地方機関のあり方検討

目指す県庁の姿ⁱⁱⁱ ^{iv}

各地方機関については、今後、本県においても人口減少、少子高齢化が一層進んでいくため、中・長期的な視点で各地域の将来の姿をイメージしつつ、市町との適切な役割分担、民間を含む他機関との役割分担の観点から、所管業務・区域など、そのあり方を幅広く検討し、必要な見直しを行う。

③ 業務(質・量)とのバランスを十分考慮した適正な定員管理および給与管理

健康経営

目指す県庁の姿^{iv} ^v

職員数は、これまでの行政改革による削減により、既にスリムな状況^[9]となっている。今後、人口減少が進んでいくことを踏まえ、行政需要の変化に応じた事務事業の見直しや業務の効率化等を徹底する一方で、重点課題や新たな行政需要に的確に対応するとともに、健康経営を進める観点から、業務(質・量)とのバランスを十分考慮した適正な定員管理を行う。

また、職員の給与については、適正な定員管理とあわせて、人事委員会勧告を基本に、国家公務員の給与水準や定年制度の見直し等を踏まえて、必要な見直しを行い、適正に管理する。

④ 業務上のリスクに適切に対応するための内部統制体制の整備

目指す県庁の姿ⁱ

事務処理誤りや不適正な業務処理等の防止に向けて、業務遂行には予めリスクがあることを前提として、事務の適正な執行を確保する観点から、業務に内在するリスクを評価し、適切な対応策を講じることができるよう、内部統制制度の導入を義務づけた改正地方自治法の施行も踏まえ、内部統制に関する方針を策定するとともに、全庁的な体制を整備する。

^[9] 定員管理調査(平成29年)による本県の一般行政部門の職員数は、全国で6番目に少ない。また、人口が類似する17県の中で最も少なく、人口1万人当たりの職員数でも3番目に少ない。また、総務省定員回帰指標による本県の一般行政部門の試算職員数が3,678人に対し、実職員数は3,043人で、試算職員数を100とした率では82.74%であり、全国で最も少ない水準となっている。

(3) 事務(広域自治)

滋賀は、古来、自分達のことは自分達で決めるという自治の意識が各地に根付き、自治を守る知恵や教訓が受け継がれてきた地域である。県は、自治の気概をもって、市町とともに滋賀の自治を担う。

県は、滋賀県という地域を所管する広域自治体であるという原点に改めて立ち返る必要がある。広域自治体として、広域的な調整が必要な事務や高度専門的な事務、市町に関する連絡調整などの機能に特化した上で、住民に最も身近な基礎自治体である市町との連携を積極的に進めるとともに、個別の市町の状況を踏まえ、必要に応じて市町を補完する。

①市町との連携等を通じた地域課題への対応

目指す県庁の姿ⁱⁱⁱ

人口減少局面を迎える中、県と市町で共通する地域課題については、情報交換・共有を行い、連携することにより双方の強みを生かし、より効果的に対応することができる。そのため、市町が持続的に行政サービスを維持・充実する仕組みをはじめ、様々な課題について議論する場の設置を検討する。加えて、これまでの経営環境が大きく変化すると予想される、上下水道等については、県と市町等が経営基盤の強化や経営効率化を推進するため、将来の広域化・共同化を見据えた様々な方策を検討する。

市町における地域課題のうち、規模や性質において単独で対応することが困難なものについては、市町からの要請に応じて支援・調整等を行う。特に、森林・林業分野については、森林経営管理法の施行により新たに市町の事務となった森林整備等を促進するため、市町の人材育成を支援する。また、土木分野については、建設技術の向上等を目的とする出資法人を通じて、市町の人材育成や市町公共事業の発注支援等の技術的支援を行う。

②権限移譲・規制緩和や事務の共同化の推進

目指す県庁の姿ⁱⁱⁱ

権限移譲・規制緩和や事務の共同化については、今後も積極的に行う。権限移譲・規制緩和については、市町が地域の実情や課題に応じたまちづくりを推進するため、新たに移譲を希望する事務・権限に関する提案制度や規制緩和に関する提案制度の一層の活性化を図る。

事務の共同化については、これまでから取り組んでいる県税と市町税の徴収業務の共同実施を継続するとともに、建設工事等入札参加資格審査について、効率化とサービス向上を図るため、共同化を検討する。

(4) 事務(推進・改善)

2030 年を念頭に置くと、人口減少をはじめとする社会の変化等を受け、行政需要は、ますます複雑化・多様化するとともに、求められるサービスの「質」や「量」にも変化が表れると予想される。

また、第 4 次産業革命の進展により、AI やロボット等の ICT の恩恵が、社会の隅々にまで行き渡り、紙文書を前提とした行政手続きや現金・収入証紙を用いた公金収納といった、これまでの常識が揺らぐとともに、このような方法が、県庁のみならず社会全体の生産性向上の制約となる可能性も否定できない。

「住民の福祉の増進に努めるとともに、最少の経費で最大の効果」を挙げるため、その時々々の状況の変化を踏まえ、官と民、県と市町の役割分担に基づき、事務のあり方を検討する。民間でできること、市町がすべきことについては、財源の有無に関わらず、県は行わないということを基本とする。検討の結果、県が実施することになった事務についても、実施に当たっては、積極的に多様な主体に働きかけ、協働・連携を図るとともに、最新の知見や研究成果を踏まえた合理的で効率的な方法を選択する。

①協働・連携の更なる推進

目指す県庁の姿ⁱⁱ

地域課題の解決に向けて、県民をはじめとする多様な主体との協働や企業等との包括的連携協定による連携を更に推進する。また、様々な立場の関係者が、目標・成果を共有した上で、共通の評価システムの下で、お互いの強みを生かして課題解決を目指す「コレクティブ・インパクト^[10]」や民間資金を活用した官民連携により課題を解決する「ソーシャル・インパクト・ボンド^[11]」の手法も取り入れていく。

今後、新たな事業の実施や施設整備等に当たっては、積極的に寄附やネーミングライツ等を取り入れて、県民との協働を推進していく。その際、例えば、寄附や協賛、クラウドファンディングについては、内容や趣旨の伝え方、発信手法、返礼等を一層工夫する。ネーミングライツについては、多様なニーズを踏まえながら、地域、パートナー(契約者)、施設所有者等(県)が三方よしとなるよう推進する。

^[10] 分野の垣根を越えて様々な立場の関係者が、目標・成果を共有した上で、共通の評価システムの下、お互いの強みを生かした取組を集中的に、効果的に行うことで、より迅速により大きな社会的成果の創出を目指すアプローチのこと。

^[11] 民間事業者等が、民間資金を活用し、社会的課題の解決に向けた事業を行い、自治体が成果に応じて報酬を支払う仕組み。行政の財政的リスクを抑えつつ、行政コストの削減と事業者へのインセンティブによる効果的なサービス提供が期待できる。

②ICT の活用による事務の効率化や県民サービスの向上 健康経営

目指す県庁の姿 iv v

ICT を活用し、合理的で効率的な事務改善を行うためには、その前提として、現在、どのようなプロセスで、どれくらいの時間をかけて事務が実施されているのかについて、詳細なデータを把握・分析する必要がある。そのため、他の都道府県において実証が進められている BPR^[12]などの取組事例について調査・検討した上で、まず、BPR を実施し、不要な工程や重複している工程を検証する。併せて、県に対する許認可・補助金申請や届出等の手続事務について、電子化できる部分の原則電子化、申請様式や添付資料の簡素化を検討するとともに、公金収納方法の多様化を研究するなど、事務の効率化や県民サービスの向上に向けた取組を行う。

加えて、平成 30 年度(2018 年度)に行った実証実験や前述の BPR 等により判明した、定型・反復する業務などについては、AI や RPA^[13]をはじめとする ICT を活用した自動化を推進する。

これらの実施に当たっては、効果が見込まれる事務で先行的に実証実験を行うなど、その効果的な進め方に留意する。

また、これら一連の取組において収集した事例等については、全庁的に共有するとともに、実証実験等を通して、職員の ICT リテラシー^[14]の向上を図る。

③民間活力の活用

目指す県庁の姿 ii

民間活力の活用については、これまでから取り組んできたが、引き続き、民間が持つノウハウや技術等を有効に活用でき、コスト縮減が図れるものについては、民間活力を積極的に活用する。

アウトソーシング^[15]については、包括外部監査でも指摘されているとおり、県が直営で行っている業務のうち、民間による代替性のある業務等について導入を検討する。その際、アウトソーシングした場合のコストや改善効果(安全面の確保やサービスの質的向上、機能強化等)を比較・検討する。

④事務の効率化・適正化

目指す県庁の姿 iv

事務の効率化については、総務事務の集中化等により、これまでから取り組んできたが、引き続き、効率化に取り組む。特に、情報システム開発・調達関連事務のように専

^[12] Business Process Reengineering の略。現在の業務を各プロセスに分解・分析し、無駄を省き、最適化すること。

^[13] Robotic Process Automation の略。業務プロセスが標準化されているような事務作業を ICT 活用により自動化すること。

^[14] ICT やデータを身近な生活に役立てる能力や仕事に活用できるスキルのこと。

^[15] 県が実施している事務事業について、その全部または一部を委託契約等により民間に委ねること。

門知識等が必要な事務については、集中化による効率化に取り組む。

また、県立学校における適正な事務執行を確保するため、事務の集中化等の具体的な取組について検討を行う。

⑤業務の更なる見直し 健康経営 目指す県庁の姿 iv v

これまでも、作業等の省力化や仕事の進め方の改善に取り組んできたが、不断の取組として、業務の内容やプロセスの見直し、業務量そのものの削減に取り組む。

特に、職場での対話や職員の発意を重視した方法により実施するなど、職員のコスト意識を高め、職員一人ひとりが自分のこととして取り組む組織風土の醸成を図る。

また、業務の更なる見直しに当たっては、スピード感を持って、部局横断的に徹底的に見直すことが必要であり、そのため、知事直轄のタスクフォースを設置するなどの手法により取組を進める。

視座2「モノ」

人口減少や少子高齢化局面にある中で、社会情勢や利用ニーズの変化、地域における民間活力の広がり等を踏まえ、県政運営の基盤となる公共施設等については、財政運営の安定化と安全で快適なサービス提供の視点から、「滋賀県公共施設等マネジメント基本方針」のもと、施設総量の適正化および長寿命化対策や、予防保全等による財政負担の低減・平準化を図る。

また、適切な維持管理を行うことは当然のこと、単なる維持管理だけではなく、協働や民間活力を積極的に活用し、サービスの充実・向上や有効活用による歳入確保に取り組む。

(1) 整備

公共施設等の整備については、緊急度やニーズを踏まえ、県民や将来の滋賀にとって真に必要と認められるものに限定する。加えて、常に費用対効果や整備内容を精査するとともに、民間活力を積極的に活用し、PPP^[16]／PFI^[17]の推進や新築の際には、民間等と連携した整備の検討などを行う。

① PPP／PFI の推進

目指す県庁の姿 **i** **ii**

PPP／PFI については、民間が持つノウハウや技術を有効に活用してサービス水準の向上を図ることができるとともに、LCC^[18]の抑制や経費の平準化を図ることができることから、積極的に推進する。

その際、VFM^[19]の結果を十分検証するとともに、民間事業者の参入の可能性や県経済への影響等を踏まえる。

(2) 見直し

建築物、インフラ施設、公営企業施設も含めた全ての施設において質・量・費用の面から県民ニーズに即した最適化を図る。

^[16] Public Private Partnership の略。行政と民間が連携して、それぞれお互いの強みを生かすことにより、最適な公共サービスの提供を実現し、地域の価値や住民満足度の最大化を図るもの。

^[17] Private Finance Initiative の略。公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力および技術的能力を活用して行う手法。

^[18] Life Cycle Cost の略。企画、設計に始まり、竣工、運用を経て、修繕、耐用年数の経過により解体処分するまでを建物の生涯と定義して、その全期間に要する費用のこと。

^[19] Value for Money の略。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。

①施設総量の適正化

目指す県庁の姿^{iv}

社会情勢の変化や将来の利用ニーズの見通し等を踏まえて策定した「滋賀県公共施設等マネジメント基本方針」に掲げる施設総量の適正化の方針に基づき、着実に施設の廃止や縮小等を進める。

②更なる見直しに向けた検討等

目指す県庁の姿^{iv}

県として果たすべき役割も見据え、施設規模、国や市町の施設との連携、施設の最適配置といった観点から、廃止、縮小、集約化、売却、移転等、更なる見直しに向けて検討する。

その際、建築物の耐用年数期間における負担の平準化等を図ることが可能なセール&リースバック^[20]の導入など、新たな手法の研究も進める。

(3)管理

①ファシリティマネジメント^[21]の推進

目指す県庁の姿ⁱ

公共施設等については、ファシリティマネジメントの取組を推進し、適切な維持管理を行い、県民サービスの充実や質の向上を図るとともに、長寿命化や更新等に係る対策を計画的効率的に進める。

②指定管理者制度の導入拡大等

目指す県庁の姿ⁱⁱ

指定管理者制度については、競争性の発揮等に考慮し、運用方法等の改善を検討するとともに、導入拡大を図る。加えて、Park-PFI^[22]やコンセッション方式^[23]の導入など、新たな手法についても検討する。

③アセットマネジメント^[24]の推進

目指す県庁の姿ⁱ

道路、上下水道、農業水利施設等のインフラ施設については、アセットマネジメントおよびストックマネジメントの取組により、長寿命化や更新等に係る対策を計画的効率的に

^[20] 自治体が保有する不動産等の資産をリース会社などにいったん売却し、その後リース料を支払うことにより、その資産を継続的に使用する方法のこと。

^[21] 土地、建物、設備等の財産を経営資源と捉え、経営的視点に基づき、総合的・長期的観点からコストの便益の最適化を図りながら、財産を戦略的かつ適正に管理・活用するための手法のこと。

^[22] 平成 29 年(2017 年)の都市公園法の改正により新たに設けられた「公募設置管理制度」のこと。飲食店、売店等の公園利用者の利便の向上に資する公園施設(公募対象公園施設)の設置と、広場等(特定公園施設)の整備、改修等を一体的に行う者を、公募により選定する制度。

^[23] 施設の所有権を移転せず、民間事業者インフラの事業運営に関する権利を長期間にわたって付与する方式のこと。

^[24] 公共事業により造成された資産を効率的・経済的、また、環境にも配慮しながら維持管理する手法のこと。

進める。

(4)活用

常にファシリティマネジメントの観点に立ち、県有資産の最適な配置を検討し、着実に施設を運営するとともに、資産の有効活用を推進する。

このため、制度等の運用面における柔軟な対応や、民間ノウハウの活用をはじめ、専門的な知見や経験等を生かした推進体制の整備を検討する。

①未利用地の有効活用

目指す県庁の姿 **i** **iv**

未利用地については、着実に条件整備を整え、売却へつなげる取組が重要であるとともに、売却が困難なものについては、貸付けを含む有効活用策を積極的に検討する。

②サウンディング型市場調査^[25]の積極的活用

目指す県庁の姿 **i** **ii**

民間事業者等へのサウンディング型市場調査を積極的に活用し、対話を重ねることにより、自動販売機や太陽光発電等の設置場所の貸付け、ネーミングライツ、広告掲出するなど、スペースの有効活用を進める。

③国民スポーツ大会・全国障害者スポーツ大会開催に向けて整備する施設の有効活用

目指す県庁の姿 **i**

両大会の会場として活用することはもとより、将来にわたって本県スポーツの競技力強化や県民の健康づくりの拠点として、さらにはスポーツ以外の様々なイベント会場など、地域のにぎわいづくりに繋がる施設として、その有効活用に積極的に取り組む。

^[25] 民間事業者との対話を通し、事業に対して様々なアイデアや意見を把握する調査のこと。

視座3「財源」

(1) 財政収支見通し

目指す県庁の姿 **i**

平成 31 年(2019 年)3 月に公表した「今後の財政収支見通し」では、平成 30 年度(2018 年度)から 2026 年度までの累計で 959 億円、本方針の期間中、各年度 90～150 億円程度の大きな財源不足が見込まれる。

また、財源調整的な基金は、経済情勢の急転や災害などの不測の事態への備えや、将来に向けた必要な投資、毎年度の予算編成における財源調整等のために必要なものであるが、平成 21 年度(2009 年度)末の 74 億円に比べれば回復しているものの、平成 29 年度(2017 年度)末の残高は 236 億円で十分とまでは言えない状況である。今後、財源不足への対応のために財源調整的な基金の大幅な取り崩しが続くと、年度間の財源調整の余地が狭まり、安定的な財政運営が困難になるおそれがあるため、一定の残高を確保しておく必要がある。

(単位:億円)

	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度
財源不足額(一般財源)	90	94	140	152

※平成 31 年 3 月に公表した財政収支見通しにおけるベースラインケースと成長実現ケースの中間値を表す。

(2) 財源不足への対応

目指す県庁の姿 **i**

社会保障関係費や国民スポーツ大会・全国障害者スポーツ大会関連経費、公共施設の老朽化対策など今後見込まれる財政需要に適切に対応しつつ、滋賀の将来のために必要な投資や人口減少をはじめとする様々な行政課題にも的確に対応していくためには、歳入・歳出両面から収支改善の取組を計画的に進め、財源不足の縮減を図っていく必要がある。

このため、本方針の期間中の「収支改善目標」を以下のとおり定め、次の方針に基づき具体的な取組を進めることとする。

【収支改善目標】

(単位:億円)

		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
財源不足額(一般財源)		90	94	140	152
収 支 改 善 目 標	収支改善による対応	17	18	39	22
	歳入確保による対応	7	5	24	5
	歳出見直しによる対応	10	13	15	17
	財源調整的な基金・県債による対応 (財政調整基金、県債管理基金、行政改革推進債)	73	76	101	130
	計	90	94	140	152

(参考)

財源調整的な基金残高見込 (当初予算編成時点)	303 (138)	302 (272)	270 (240)	206 (176)
臨時財政対策債を除く県債残高見込	6,491	6,550	6,576	6,579

※ 2020年度以降、地方公務員の臨時・非常勤職員の任用の適正化および会計年度任用職員に関する制度導入に係る経費増が見込まれるが、現在検討中であるため、現時点においては含めていない。

①歳入確保

「滋賀県基本構想」が目指す「未来へと幸せが続く滋賀」実現に向け、様々な施策を展開するためには、持続可能な行財政基盤を確立し、地方自治の大原則である「各会計年度の歳出はその年度の歳入をもって充てる」との考えのもとで、県政を運営していくことが重要であることから、まずは歳入確保の取組が最優先である。

このため、県財政の根幹をなす県税収入の安定確保、地方交付税等の地方税財源の充実強化、使用料や手数料等の受益者負担の適正化等に着実に取り組む。

また、自主財源拡充のため、県の経営資源を活用した様々な歳入確保について、新たな発想や、柔軟な発想による取組、創意工夫による仕組みづくりなど、ソフト・ハード両面からあらゆる可能性を検討し、積極的に取り組んでいくこととする。

なお、歳入の取組における主な考え方は、以下のとおりである。

ア 県税収入の安定確保と貸付金等未収債権の徴収

- ・ 課税客体の完全捕捉や現行の税制度の検証等を進め、賦課徴収の体制の充実強化を図り、適正な課税と確実な徴収を実施する。
- ・ 事業者に対する個人住民税の特別徴収の徹底や、収納機会の拡大を図り

新規滞納の発生抑制に努める。

- ・ 滞納整理に当たっては、納税者の生活状況に配慮しつつ、早期着手や徹底した滞納処分の実施に取り組む。
- ・ 個人県民税の滞納額縮減のため、徴収業務の共同実施等を継続するとともに、地域に見合った取組を検討する。
- ・ 貸付金、使用料などについて、訴訟手続きの迅速化等を図りながら、県税以外の収入未済額の縮減に向けた取組を推進する。

イ 地方税財源の充実強化

- ・ 地方創生やブランド価値の向上等を通じ、地域経済の活性化等による税源涵養を図り、県税収入の確保につなげる。
- ・ 様々な地域課題に対応するため、全国知事会とも連携しながら、地方交付税総額の確保・充実や地方分権改革の実現に向けた税制の抜本的な改革の推進等を国へ要請していく。

ウ 受益者負担の適正化

- ・ 行政財産の利用に係る使用料や役務の提供にかかる手数料については、社会経済情勢の変化等を踏まえ、適切に料金算定し、定期的に見直す。
- ・ 現在、使用料や手数料を徴収していないもののうち、受益者に負担を求めるべきものがないかについても、点検し、必要があれば項目の追加等を行う。
- ・ 新たに生じた役務の提供など、個別の事務が発生した場合には、速やかに反映するべく、随時条例の改正を行う。

エ 県有資産の売却・利活用

- ・ 未利用資産については、不用資産の圧縮、スリム化の観点から、必要な条件整備を着実に進め、売却を促進する。
- ・ 利用ニーズが低く、売却が困難になってきている資産についても、貸付けを検討するなど、有効活用に取り組む。
- ・ 県有資産については、利用空間の最適化を図るとともに、自動販売機や太陽光発電等の設置場所貸付け、駐車場の有料化、ネーミングライツの売却、広告掲出など、資産の有効活用による歳入確保に取り組む。

オ 自主財源拡充に向けた歳入確保の積極的な推進

- ・ これまでから、国の政策的な補助金や外部資金の活用に加え、自主財源の拡充に向けて、県有資産を活用した広告事業の展開、宝くじ販売の促進、ネ

ーミングライツの売却、自動販売機や太陽光発電の設置、寄附の促進等に取り組んできたが、更にあらゆる歳入確保の可能性を検討し、取組の推進を図る。

②歳出見直し

厳しい財政収支が見込まれる中であっても、「滋賀県基本構想」に基づき、滋賀の未来を見据えた施策を積極的に展開し、県内経済の活性化や地域課題の解決、県民福祉向上に資する事業を着実に推進していくためには、選択と集中の一層の徹底を図り、最少の経費で最大の効果が挙がるよう必要な見直しを不断に行うことにより、限られた財源をより効果的・効率的に活用していく必要がある。

こうした認識の下、現行の施策・事業全般について、県が実施する必要性や効果、経費積算の妥当性等を厳しく見極め、存廃を含め今後のあり方を検討した上で、存続する施策事業について、一層の効率化、合理化、経費の最小化、年度間の平準化を図る。

また、単なる経費の削減だけではなく、各事業において、歳入確保につながる工夫・改善を行うことにより、実質的な負担を抑制する。

なお、主な経費における見直し等の考え方は、以下のとおりである。

ア 政策的経費

- ・ 事業開始時からの状況変化、目的の達成、課題の消滅等により、事業継続の必要性が低下している場合は廃止する。
- ・ 事業の効果や人的負担も含めた費用対効果が低下している場合は、経済性・効率性向上の観点から手法の見直しを行う。
なお、将来の歳出抑制につながる予防的経費や歳入確保に資する経費については、中長期的な観点から事業効果を捉え、その効果が損なわれることがないように留意する。
- ・ 決算等で多額の不用が生じている事業は、積算や事業量等を精査し、不用額の縮減を図る。

イ 公共事業費

- ・ 補助公共事業については、喫緊の課題である災害に強い社会基盤づくりに向けて、国の「防災・減災・国土強靱化のための3か年緊急対策」に呼応した取組を国費や地方財政措置を最大限活用しながら、積極的に推進する。
- ・ 単独公共事業については、近年頻発している台風等の災害の予防や、施設の老朽化等の課題に対応するため、事業の効率化や投資効果の早期発現に留意しながら、必要な事業費を確保し、着実な推進を図る。

ウ 内部事務費・施設管理費

- ・ 行政を維持する上で根幹となる経費であることに留意しつつ、業務の見直し等を通じて一層の効率化、合理化を図るとともに、外部委託による場合は、より競争性が高まるよう必要な検討を行い、経費の縮減につなげる。

エ 公営企業に対する繰出金

- ・ 公営企業において、収入確保や業務の効率化など一層の経営努力を行い、一般会計からの繰出金の縮減を図る。

(3)特別会計等

目指す県庁の姿i

①公営企業の経営基盤の強化、自主性拡大

ア モーターボート競走事業

モーターボート競走事業については、引き続き、健全な経営の確保、質の高いサービスの提供、組織の強化および人材育成を目指し、売上等の向上や効率的な開催運営を図る。

また、今後の起債償還や老朽化設備更新のための内部留保資金の確保に努め、経営基盤の強化を図ることにより、公営競技事業の使命である一般会計への安定的な繰出を継続する。

イ 工業用水道事業および水道用水供給事業

工業用水道事業および水道用水供給事業については、アセットマネジメント計画に基づき耐震対策や管路更新事業を着実に実施し、安定給水と水道事業経営の安定的な継続を図る。

また、人口減少等に伴う社会経済情勢の変化に適切に対応するため、「滋賀県企業庁水道ビジョン」等を改定し、安全で良質な水の安定供給に努めるとともに、より健全で効率的な事業運営に取り組む。

ウ 流域下水道事業

流域下水道事業については、平成28年(2016年)12月に策定した「琵琶湖流域下水道事業地方公営企業法適用基本方針」に基づき、まずは、2019年度から地方公営企業法の一部適用(財務規定等の適用)によって、より経済性を発揮し、持続可能な経営を図ることとする。

その後、同法の全部適用や組織のあり方について検討を深掘りし、2024年度を目途に一定の結論を得ることとする。

加えて、本県における下水道事業の経営基盤強化および経営効率化の推進を図るため、下水道事業の広域化・共同化について検討する。

エ 病院事業

病院事業については、現行の第四次滋賀県立病院中期計画(平成 29 年度～平成 32 年度)および今後策定する次期中期計画に基づき、高度医療、全県型医療、将来展望に基づく医療の推進など県立病院に求められる役割を果たすことができるよう経営基盤の強化を進めるとともに、自主性拡大に向けて病院機能および運営形態のあり方を検討する。

②出資法人の経営改善、自立性拡大の推進

公社等の出資法人については、法人自らが、その特性に応じた経営改善や自立性の拡大を一層図れるよう、出資者である県として適切な関与を行うとともに、人的・財政的支援についての必要な見直しを行う。また、引き続き、出資法人および県における経営評価や情報公開を行い、経営状況等の透明性を高める。

さらに、出資法人を取り巻く状況や業務内容の変化等に応じて、法人のあり方について必要な検討を行うとともに、効率化・経営健全化と併せて公共的活動の担い手として地域活性化等に資する有意義な活動の展開に向けて必要な検討を促す。

(4)「未来へと幸せが続く滋賀」構築に向けた行政需要と新たな財源

目指す県庁の姿 i ii

「未来へと幸せが続く滋賀」をみんなの力でつくるため、人口減少・少子高齢化局面、琵琶湖とこれを取り巻く環境の変化、多様化する来訪者への対応など、社会環境の変化に伴う需要の高まりが大きい行政施策について、社会的な必要性や効果、実施のための必要な財源、その負担の仕組みのあり方について、必要な体制整備を図りながら、積極的に研究、議論を進め、検討していく。

視座4「情報」

情報は、第4の経営資源である。県は、各種統計調査やアンケート等のもとより、日常業務を通じて様々な情報を収集しており、県内有数の情報保有機関である。しかし、施策立案等において、それらの情報を分析し、意味づけや評価を加えて活用することを十分に行ってきたとは言えないとの指摘がある。今後の行政経営においては、更なる情報の分析・活用が必要である。

今後も、ICTの発展により、データ処理能力が格段に向上し、県においてもビッグデータの活用等が予想され、また、民間におけるデータの利活用ニーズがますます高まることなども踏まえ、情報の収集段階から、活用や公開までを視野に入れ、電子化・データ化を意識した業務フローを再構築する。

(1) 収集

目指す県庁の姿 **ii**

① 県民とのきめ細かな対話の実践、県民の声の施策への一層の反映

全ての職員が広聴マインドを持ち、県政世論調査や県政モニター制度、出前講座、県民政策コメント制度等のもとより、様々な機会を活用して、県民とのきめ細かな対話を実践することで、県民の声を施策に一層反映させる。

特に、県民政策コメント制度は、県政の基本的な政策の立案過程において、多様な県民の声を直接反映させる機会を確保することを目的とする重要な制度であることから、近年の活用状況等を踏まえ、他府県での取組事例等を調査し、今後、より一層の活用を図ることができるよう見直しを行う。

② 情報収集・活用の研究

目指す県庁の姿 **ii** **iv**

日常業務で得た様々なデータや県民等との対話内容等は、重要な情報資源となる可能性を秘めている。これらを分析・加工したり、リアルタイムで共有するなどして、行政経営に生かすため、現場におけるモバイル機器やドローンの活用、他所属や市町等と共有する仕組みについて研究を始める。

(2) 活用

① 客観的な証拠に基づく政策立案(EBPM)の推進

目指す県庁の姿 **ii** **iii** **iv**

これまで、統計や業務で得られたデータなどが十分に活用されず、往々にしてエピソード・ベース(たまたま見聞した事例や限られた経験に基づく)での政策立案が行われているとの指摘もある。今後、政策課題等を迅速かつ的確に把握し、有効な対応策を講じ

るため、エビデンス・ベース(客観的な証拠に基づく)での政策立案(EBPM)を行う。

また、EBPM を適切に進めるためには、データ分析等に係る知識・技能の習得が不可欠であり、統計の知識・手法やデータ加工・分析技術のレベルアップを図る。

(3)公開

①オープンデータ化の徹底と民間活用の推進

目指す県庁の姿 **ii**

県の保有データのオープンデータ化を、より一層推進する。加えて、県ホームページの利便性を高めるとともに、企業や地域におけるニーズの掘り起こしを行い、民間活用を促進する。

②条例に基づく現用公文書の適正な管理および特定歴史公文書等の適切な保存、利用等の推進

目指す県庁の姿 **ii**

滋賀県公文書等の管理に関する条例において定める、現用公文書の作成義務をはじめとする文書の作成から整理、保存、廃棄または滋賀県立公文書館への移管に至るまでのルールが徹底されるよう、職員に対して必要な知識を習得させるための研修の実施その他必要な措置を講じる。

また、歴史的価値のある文書について、特定歴史公文書等として確実に保存し、公文書館で一元的に管理するとともに、特定歴史公文書等の利用請求制度の適正な運用や図書館等との連携、公文書館での展示その他の方法により、一層の利用の促進を図る。

行政経営方針の着実かつ迅速な推進を図るために

(1) 職員の理解と行動

本方針の着実かつ迅速な推進を図るためには、職員一人ひとりが、策定の趣旨を理解し、目指す県庁の姿に共感し、経営理念や経営の基本的な視点に基づき、行動を起こすことが不可欠である。

そこで、職員に対し、本方針の積極的な周知を図るとともに、職員の意見等の把握に努める。さらに、職員が知事に現場の思いを直接伝えるとともに、知事が職員に自らの思いや考えを伝え、共有する場を定期的に設ける。

(2) 実施計画の策定と目標の設定

取組期間中における取組内容やスピード感を持ったスケジュールを定めた実施計画を策定した上で、毎年度の取組を実施する。実施計画については、取組内容に応じて、2022年度までの適切な目標を設定することとし、その際、目標値だけでなく、目標設定の考え方等についても明示する。目標については、目指す状態等を想定した適切なものにするとともに、進捗状況が客観的に把握できるように、可能な限り定量的目標を設定する。加えて、「2030年に向けて目指す県庁の姿」を見据えた上で、2022年度までに最低限達成すべき状態等を示すものとなるよう留意する。

(3) 進行管理

目標の達成状況については、それぞれの推進担当課等において、取組内容に応じて適切な期間ごとに把握し、進捗に遅れ等が見られる場合は、課題の検証や対策の検討を行うなど、適切な進行管理を実施する。また、特に主要な取組項目については、滋賀県行政経営改革委員会において、評価等を行うとともに、県ホームページ等を通じて、県民に分かりやすく情報発信する。

なお、取組期間内においても、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、適宜、本方針の一部または全部について見直しを行う。