

## 第5回 滋賀県行政経営改革委員会 議事概要

- 1 日 時 : 令和元年7月9日(火) 15:00~17:00
- 2 場 所 : 滋賀県庁大津合同庁舎7-A会議室
- 3 議 題 : (1) 滋賀県行政経営方針実施計画の取組結果について  
(2) 滋賀県行政経営方針2019 について  
(3) 内部統制体制の整備について  
(4) その他
- 4 出席委員 : 押栗泰代、柿迫博、高橋祥二郎、田中正志、富川和代、平尾香子、松田有加、真山達志、南啓次郎、山岡修、山本昌仁(順不同、敬称略)  
委員12名中11名出席
- 5 県出席者 : 三日月知事、江島総務部長、河瀬総務部次長、林管理監(行政経営企画・健康経営担当)、東郷行政経営企画室長、大森人事課参事、棚橋財政課参事
- 6 資 料 : 資料1 滋賀県行政経営方針実施計画の取組結果について  
資料2-1 滋賀県行政経営方針2019(概要版)  
資料2-2 滋賀県行政経営方針2019【冊子】  
資料3-1 内部統制制度の導入にかかる検討事項について  
資料3-2 地方公共団体における内部統制制度の導入・実施ガイドライン(平成31年3月)のポイント  
参考資料1「滋賀県行政経営方針」実施計画の取組結果

### 7 会議概要 :

#### (1) 開会

##### ①三日月知事挨拶

皆さんこんにちは。それぞれお忙しいところ、また、足元も悪い中、臨席をいただきまして誠にありがとうございます。

また、常日頃それぞれのお立場で滋賀県政の運営にご協力、ご指導、ご支援いただいておりますこと、心から感謝いたします。

滋賀県の行政経営のあり方について、この委員会でご議論いただきまして、今年の3月に滋賀県行政経営方針2019を策定させていただきました。

後ほど、説明があるかと思いますが、「変わる滋賀 続く幸せ」という基本構想の基本理念のもとに、変わる県庁をつくらうということで、取組をスタートさせたいと思っております。高齢化、人口減少やICT、AIなどの技術革新もございます。これら大きな変化を前向きにとらえて、様々なことに挑戦していける、もって県民の方々のご負託に応えられる、そういった行政、県庁をつくらっていきたいと思っております。

ご議論いただいた行政経営方針2019が絵に描いた餅にならないように、具体的な取組を進めてまいりたいと思っております。

資料2-1の2枚目に、実施していく取組を記載しております。5つ柱がありますが、一つは、「持続可能な滋賀を支える県庁」にしたい。この意味では財政の健全化、とりわけコストカットだけではなく、歳入をどうやって確保するのかということを考えています。また、後ほどご議論いただきます、リスクに適切に対応するための内部統制体制のあり方については重要なテーマであると考えております。

次に「進取でオープンな県庁」ということで、他の自治体に先駆けて、公文書の管理と

その公開、適切な保存ということで、公文書館を立ち上げながら、県が持っている公文書をしっかりと保存すると同時に公開していく。また、滋賀県税制審議会を附属機関として設置しました。条例で税の審議会を立ち上げたのは奈良県に次いで2県目となっております。新しい自治を税制の面からも議論していきたいと考えております。

次に「市町とともに自治を担う県庁」というところでは、フォレストアカデミーを先般設置しました。市町の職員と一緒に山の健康を促すための森づくりや、木を活かす取組を本格的に進めていきたいと思っております。また、水道事業や下水道事業の広域化・共同化、さらなる効率化というものもしっかりと研究していきたいと考えております。

また、税の徴収面では県税・市町税の共同徴収に取り組むとともに、客観的な証拠に基づく政策立案（EBPM）を本格的に取り組んでいきたいと考えております。

次に、「スマートでしなやかな県庁」ということで、ICTの活用による事務の効率化、県民サービスの向上ということで、様々な電子化、デジタル化を試行していきたいと考えております。先般、大津市、近江八幡市、草津市の3市と県とでデジタル行政の確立に向けた研究会を本格設置しました。まずはやろうという自治体と骨組みをつくって、全県展開していきたいと考えております。

また、行政にも多様な人材を確保していかなければいけないということで、採用試験制度の見直しをしていきたいと考えております。

最後に「健康経営を実践する県庁」ということで、知事直轄のタスクフォースを公募（志願）制で立ち上げることにしました。不要な業務を洗い出し、削減していくと同時に、職員の健康のために様々なスマートライフプロジェクトを推進していきたいと考えております。その一つとして、滋賀県では敷地内全面禁煙にさせていただきました。

様々なことにチャレンジしていきたいと考えていますので、この委員会でのさらなるご指摘、ご指導を賜りますようお願い申し上げます、あいさつとさせていただきます。

## ②真山委員長挨拶

皆さんこんにちは。本日はお忙しい中、お集りいただきありがとうございます。

知事のあいさつにありましたように、滋賀県では、行政経営改革ということを積極的に進められております。行政経営改革は日本全国あるいは世界各国どこでも進めているところがありますが、滋賀県の改革はこれから先、滋賀県がどうあるべきか、どういうふうになりたいかというのを先に定めて、そこへ向かっての道筋をしっかりと定め、一步一步前進していくという計画となっていると思います。

今日はそういうことが着実に進んでいるのか、進んでいこうとしているのかをチェックしていただくということが主旨かと思えます。

最近2025年問題や2040年問題など様々なところで何々問題と言われることがありますが、例えば、2025年問題では団塊の世代が後期高齢者になるということで、社会保障費をどうするのかといった節目の年であり、また別の問題として、今年はラグビーのワールドカップがあり、来年はオリ・パラがあり、さらに翌年はマスターズがあり、その先に万博がありますが、2025年ですべてが終わってしまいます。その後どうするのかといったことがあります。その中で滋賀県は国民スポーツ大会を抱えているということであり、景気の良い話ではありますが、一方でお金がかかるということでもあります。その成果を活用して、投資分をカバーして、さらにはそれを成長や発展につなげていかないといけないということで、相当皆が工夫し、努力しないといけません。

県では行政経営方針により、今後様々な取り組みをしていこうとされているので、委員の皆さんもしっかりと見て、頑張っているところは応援していただき、不十分なところは激励していただくという形で、この委員会を進めていきたいと思っていますので、どうぞよろしくをお願いします。

## (2) 議題1 滋賀県行政経営方針実施計画の取組結果について

<事務局から「滋賀県行政経営方針実施計画の取組結果について（資料1）」により説明をしました。>

### <質疑および意見>

- A委員： 振り返りが大事であり、どういう問題が起こったのかということ振り返り、次の年度の資産にしていくことが必要。
- 委員長： 色々な取り組みをやりっぱなしではなく、その成果、問題点、課題を次の施策につなげていくということが大事。
- B委員： 進捗状況が目標どおり進捗しなかった取組についても、今後の取組をしっかりとしていただけると感じた。
- C委員： 今後の取組の中の地方分権改革に係る情報発信のところで、地域の課題につなげると書いてあるが、当たり障りのないことが書いてある。市町との意見交換の回数も減ってきているので、なぜ減ってしまったのかなど踏み込んで、実際に問題解決につながったのかというところまでを考えないといけないと思う。
- 事務局： 寄附文化を醸成するという箇所でも実際、寄附額が増えたのかなど、もう一步踏み込んでやらないと行動が変わらないのではないかという気がする。
- 事務局： 地方分権に係る情報発信、権限移譲の推進のところですが、意見交換の回数としては減ってきているが、一方で規制緩和について、県が設けた提案制度により、いくつかの市町から提案がある。
- 事務局： 全体の意見交換の数は減っているが、個別の相談にシフトしつつあると考えている。
- 事務局： また、寄附文化については、例えばマザーレイク滋賀応援寄附でいうと、十分にPRできていない面もあるので、歳入確保について、寄附も含めた県全体のパンフレットを作成して、全庁でPRするようにして歳入確保のツールの活用を進めている。
- 知事： 大変重要な指摘をいただいている。
- 知事： 前向きにやったものを改めて振り返りながら、目標未達成の取組については今年度、教訓を反省しながら取り組んでまいらる。
- 知事： 目標の立て方があいまいだと成果・効果がわかりにくいということがあると思うし、目標の立て方も、より県民の皆様によりわかりやすいものにしていきたい。
- 知事： 市町との意見交換については、個別の意見交換等は行っているが、首長会議という首長が一同に会して行われる会議が約1年開催されていなかったが、この7月から定期的開催されることになったので、しっかりと協議していきたいと思っている。
- 知事： また、寄附の取組に関しても、これまでは琵琶湖と文化財という2つのテーマ

でマザーレイク滋賀応援寄付に取り組んできたが、寄附者の意思を反映する寄附のあり方ということで、滋賀応援寄付としてリニューアルして取り組むこととした。知ってもらって意味があるので、知ってもらえるようにさらに努力をしま

いる。  
前期の取組を活かした、今期の経営改革に取り組んでまいる。

### (3) 議題2 滋賀県行政経営方針2019について

＜事務局から「滋賀県行政経営方針2019（概要版）（資料2-1）、滋賀県行政経営方針2019【冊子】（資料2-2）」により説明をしました。＞

#### ＜質疑および意見＞

A委員： 行政経営方針の着実かつ迅速な推進を図るための職員の理解と行動に関してはすばらしい書き方であるが、どのように職員に参加させるかといった方法論があるのか。進行管理の仕組をしっかりと作り動かすほうが楽になる。

事務局： 進行管理について、これまで1回の取りまとめだったものを2回にすることで、年度の途中の状況を押さえ、取組を後押しすることを重視していきたいと考えている。

実際には進行管理は各所属での作業が発生してしまうが、途中のとりまとめは担当課の現在の状況を把握するために行いたいと思っている。年度途中の状況を管理し、年度末に向けて取り組んでいきたいと考えている。

A委員： 方法論に関してシステム化していったほうがいい。

例えば知事には重要な案件を確認してもらい、進んでいるものはそのまま取り組んでもらうことでいいと思う。その方法を研究していったほしいと考えている。

委員長： 職員の理解と行動に関して、A委員が言ったように手法を研究していっただければとばと思う。

D委員 収支改善目標の中で財政調整的な基金や県債で対応とあるが、根本的な対応となるのかと考えると難しいと思う。不足額も増加傾向にあるので、持続可能性というところでは厳しいのではないか。

事務局： 財源不足は令和4年度がピークで、令和3年度から6年度が厳しい状況。その期間が過ぎると少しましになってくると想定している。

なぜ財源不足がこれほどあるのかというと、これまでも財源不足はあったが、それに国民スポーツ大会に係る施設整備等の費用が加わっている。

今後も注視しながら財政運営していきたい。

E委員： 収支改善による対応のところで、4年間で歳入確保41億円、歳出見直し55億円と大きな数字があるが、41億円を毎年度、具体的にどの取組をどの程度やるのかといった細分化と進捗管理はされるのか。

事務局： 何をどうするのかということのを細分化して考えている。土地の売却などがベースとなっており、取り組んでいきたい。思っていた取組ができなかった場合は、その次の年度になんとか実現していきたい。

E委員： 進捗管理も具体的な数字によるのか。

事務局： そうである。

- 委員長： 税収は経済状況に左右されるが、支出はある程度コントロールできる。  
2025年の万博後に経済成長が落ちる可能性があり、その中で、滋賀県は国民スポーツ大会があるので、厳しい状況であるが、頑張っていくしかない。
- F委員： 情報公開等について、県のホームページが見にくいのではないかと。  
ページが表示されていないなど、活用しにくい状況にあるのではないかと。
- 事務局 誠に申し訳ない。3月にリニューアルし、公開したがリンクができないなど不具合が判明した。6月末に修復され、以前より探しやすくなったと思う。これについては、県議会でもお叱りをうけた。引き続き、見やすくなるよう取り組んでまいりたい。
- F委員： ここ滋賀の仕組みを滋賀県に持ってくることはできないのか。秋葉原にちゃばらがあったのを知らなかった。
- 事務局： まずは東京で何が売れるのかということを把握するために先行展開ということで秋葉原のちゃばらに出店し、その上で、日本橋にここ滋賀を作った。  
さらに、ここ滋賀は情報発信拠点として、物だけでなく県・市町の情報を発信していける体制を整えた。そこで買ってもらうだけでなく、そこを窓口で滋賀県へも訪れてもらおうという取組を行っている。
- F委員： ここ滋賀の取組は滋賀に還元されているのか。
- 事務局： 出店により売上が伸びたという方やそれをきっかけに滋賀県へ来ていただいたといううれしい情報もいただいている。  
特に今後、NHKの朝ドラや大河ドラマが放映されるため、滋賀県へ呼び込んでいきたいと考えている。
- G委員： 収支改善のところで、歳出見直し4年で55億とあるが、県は事業があるので、歳出を見直そうとするのはわかるが、事業によっては県民の理解を得ながら辞める、縮小することも必要では。民間からすると、物件費は限界の問題がある。物件費の他には人件費となるが、人件費について適正人員の議論はされたのか教えてほしい。  
これができてないと前に進まないと思う。時間外勤務について書かれているが、人員についてはどうか。そうでないと歳出の見直しは難しいのではないかと。
- 事務局 職員数は人口類似県の中では、滋賀県が一番少ない。今回、国民スポーツ大会等の案件があったので、3年前に37年ぶりに少し人を増やした。  
これまで減らしてきた中で、行政需要に対応できていないということもあったので、最近少しずつ増やしにかけている。人数の適正化については、常に考えながらやっている。
- G委員： タスクフォースなどにより業務の必要性について考えないと経常的な経費の見直しは難しい。フロント業務・バック業務のうち、バック業務をスリム化しないと難しい。
- A委員： 前回も話したが、職員が生き生きと働ける環境がつくれているかが重要。  
職員が生き生きと働ける環境をつくれれば生産性が上がる。ある程度若い者に権限を与えてどんどん考えさせるのがいい。  
また、参考で申し上げますと、ドイツのGDPは日本の0.7倍にも関わらず、労働時間は日本人より350時間短い。こういうところの研究も必要。

- 事務局： 業務改善が進んでいない面がある中で、人口も減っているのに、事務処理ミスなどもあり、リスク管理もしないといけないし、煩雑さに追われている。本来、力をそそぐべきところに集中していくことが大事。少しでも前向きなところを進めていきたいと考えている。
- 委員長： 着実な取組をお願いします。

#### (4) 議題3 内部統制体制の整備について

＜事務局から「内部統制制度の導入にかかる検討事項について（資料3-1）、地方公共団体における内部統制制度の導入・実施ガイドライン（平成31年3月）のポイント（資料3-2）」により説明をしました。＞

##### ＜質疑および意見＞

- H委員： 内部統制の説明の中で、チェックリスト共有方法は現状どのようにしているのか。
- 事務局： 例えば、土木・建築の入札・契約業務では本庁と各土木事務所など関係する所属で職員が入札する際などに確認する内容を統一的なチェック項目として共有してそれぞれ事務を進めている。
- H委員： チェックしたあとに何かあった際の対策なども共有しているのか。
- 事務局： 誤り等があった場合には関係部署で共有して、対応策も検討することとなっている。誤りが全て無くなってはいない状況なので、さらに意識を高めたいと考えている。
- G委員： 私どもも内部統制に取り組んでいるが、何もかも完璧にしようとする、負担だけが大きく、結果として得るものが少ない。不正・不祥事に関しては100%撲滅を目指すべきで、防止対策が重要。内部の監査も必要。
- 事務局： リスクをどう捉えるかというのは非常に範囲が広い話。影響度が大きく頻度が高いなどの点からも総務省からまずは財務に関する事務を優先的にやりなさいとなっている。
- 実際に起きている不手際・不祥事について、リストアップして日常的な業務の中で防げるように管理していこうというところから作業負担も考慮しつつ始めていきたい。
- 委員長： ミスを無くすことも大事だが、過度にやるとコストがかかってしまう。
- ガイドラインにあるように重要性の高いリスクをきちんと調べて、判断することがまずは重要。
- またこの委員会で審議していきたい。

#### (5) 議題4 その他

＜事務局から今後の滋賀県行政経営方針2019の進行管理および次回の委員会の開催予定について説明をしました。＞

## (6) 閉会

### <江島総務部長挨拶>

委員の皆様におかれましては、活発な議論ありがとうございました。今年度から4年間の行政経営方針が始まっております。その中で、課題を振り返りながらやっていくということについてご意見いただきました。しっかりと振り返りながら、方針が実りのあるようにしてまいりたいと考えております。

また、ご意見のありましたように、財源不足がある中で歳入・歳出両方の取組をしっかりと進めていきたいと思っております。

さらに、健康経営では働きやすい職場にしていくということが課題であるため、そういったことも進めてまいりたいと思っております。

内部統制の関係では、次回には内容的なものも示しながら議論に入っていきたいと思っておりますので、よろしくお願いいたします。

資源が限られている中でしっかりと課題に対応してまいりたいと考えおりますので、これからも皆様のご意見をいただき、ご支援を賜りながら、しっかりと取り組んでまいりたいと思います。

最後にあたりましてのあいさつとさせていただきます。ありがとうございました。