

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10

(原案)

滋賀県

行政経営方針

2023-2026

対話と共感、共創で築く県民主役の県政の実現のために

11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24

令和4年（2022年）12月

滋賀県

目次

1		
2	はじめに ～滋賀県行政経営方針の策定に当たって～	1
3	I 行政経営の基本的な考え方	2
4	1 行政経営とは	
5	2 位置づけ・取組期間	
6	3 基本的な考え方	
7	(1)2030年に向けて目指す5つの県庁の姿	
8	(2)滋賀県庁の経営理念	
9	(3)職員一人ひとりの行動指針	
10	(4)経営資源	
11	II 県行政を取り巻く現状と課題	6
12	1 新たな行政需要等への的確な対応	
13	2 財政の持続可能性の確保	
14	III 取組項目	8
15	4年後の姿とその方向性	8
16	経営資源1「ヒト」	10
17	(1)人材確保	
18	(2)県庁を担うひとづくり	
19	(3)組織・体制等	
20	(4)ヒト・財源の配分をシフトするための業務の見直し・効率化	
21	(5)市町等をはじめとする多様な主体との連携・協働	
22	(6)事務の適正性の確保	
23	経営資源2「モノ」	14
24	(1)整備	
25	(2)見直し	
26	(3)管理・活用	
27	経営資源3「財源」	15
28	(1)財源不足への対応	
29	(2)受益と負担のバランスの確保	
30	(3)財務に関する制度等の見直し	
31	経営資源4「情報」	18
32	(1)収集	
33	(2)活用	
34	(3)届ける	
35	行政経営方針の推進	19
36	(1)実施計画の策定	
37	(2)進捗状況の点検・評価	
38	補足 ～これまでの行財政改革の取組と成果等～	20
39	1 行政改革	
40	2 財政構造改革	
41	3 出資法人および公の施設の見直し	
42	4 経営資源ごとの指標の概要	

はじめに ～滋賀県行政経営方針の策定に当たって～

1
2 滋賀県では、平成 31 年(2019 年) 3 月に、**みんなで滋賀の未来をつくって**
3 **くための将来ビジョンである「滋賀県基本構想」**(以下、「基本構想」という)を
4 策定した。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、「滋賀県行政
5 経営方針 2019」(計画期間：令和元年度(2019 年度)～令和 4 年度(2022 年
6 度))を策定し、取組を進めてきたところ。

7 期間内には、在宅勤務や時差出勤の推進による健康経営の実践、押印見直しによ
8 る県民の利便性向上、ペーパーレス化や Web 会議の活用による事務の改善、公共施
9 設等マネジメント基本方針に基づく施設総量の適正化、資産売却や寄附獲得、ネーミ
10 ングライツの導入による歳入確保など、「2030 年に向けて目指す 5 つの県庁の姿」の実
11 現に向けて取組を進めてきた。

12
13 一方で、新型コロナウイルス感染症は、令和 2 年(2020 年) 1 月に国内で初めて感
14 染が確認されて以降、社会・経済に多大な影響を与えている。本県の行政経営の面に
15 おいても、**業務量が過大**であると感じる職員が継続的に見られる中で、今後、コロナ
16 禍によって加速した社会・経済の変化やそれに伴う**新たな行政需要に機動的に対**
17 **応**していく等の必要がある。また、**複雑化・多様化する行政需要に的確に対応**す
18 るため、多様な人材の能力が発揮され組織として成果を挙げる**チームワークを強化**す
19 る必要がある。

20 今後の財政収支見通し(令和 4 年 8 月試算)では、令和 5 年度(2023 年度)
21 からの 4 年間に累計 641 億円の財源不足が見込まれるところであり、**今後の財政運**
22 **営への懸念**がある。

23
24 県では、こういった課題がある中にあっても、「ひと」「**社会・経済**」「**自然**」**全ての**
25 **面で充足した「健康しが」**をつくり、「**未来へと幸せが続く滋賀**」の**実現**を目指し
26 ている。「滋賀県行政経営方針」(以下、「本方針」という)は、このために、いかにして
27 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
28 政課題に的確に対応し、成果を挙げていくのかといった視点から、行政経営の基本的な
29 考え方を定めるものである。

30
31 本方針に基づき、「**職員(ヒト)こそが最大の経営資源**」との考えのもと、県庁
32 で働く全ての職員が、健康でいきいきとやりがいを持って、その能力や個性を最大限発揮
33 できるよう取組を進め、県庁力の最大化を図るほか、今後見込まれる財源不足に対応
34 しながら、県民の理解と信頼を得ることに努め、様々な取組を通し県民サービスの向上を
35 図っていく。

I 行政経営の基本的な考え方

1 行政経営とは

滋賀県庁における行政経営とは、基本構想に掲げる目指す姿に向けて、**県庁が有する経営資源（ヒト・モノ・財源・情報）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**である。

常に改善できることはないかという視点を持って**不断に業務の見直し**を行い、効果性・効率性を追求しながら、県民サービスの更なる向上を目指して、**最少の経費で最大の効果**を挙げていく。

2 位置づけ・取組期間

本方針は、**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。

本方針の取組期間は、基本構想の最終年度である令和 12 年度(2030 年度)を見据えた上で、基本構想の実施計画が 12 年間で 4 年ごとの 3 期に分け策定されることを踏まえ、令和 5 年度（2023 年度）～令和 8 年度（2026 年度）とする。

3 基本的な考え方

(1)2030 年に向けて目指す 5 つの県庁の姿の実現のため、職員一人ひとりが、(2)滋賀県庁の経営理念の下、(3)職員一人ひとりの行動指針によって立ち、組織として(4)経営資源ごとに整理・分類した具体的な取組を進めることとする。

(1) 2030 年に向けて目指す 5 つの県庁の姿

i '持続可能な滋賀'を支える県庁

- ✓新型コロナウイルス感染症をはじめ危機事案に対応する中でも、県民に対し適切にサービスを提供できる健全な行財政基盤を有している。
- ✓業務上のリスクに適切に対応し、常に今県が行うべき仕事か否かの見直しを行いながら、県として真に必要な仕事に特化¹して業務に当たっている。
- ✓CO2 ネットゼロ社会の実現に向けて、全庁的に積極的かつ率先した取組が展開されている。

¹ その時々求められる県の役割に基づき、県民、民間企業・団体、大学をはじめとする多様な主体と連携・協働し、効果性の高い仕事をしていくことを意図するもの。

ii 進取でオープンな県庁

- ✓県政に透明性と県民参加の機会があり、職員は広報・広聴マインドと協働の意識を持って、県民とともに施策を推進している。
- ✓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している。
- ✓データに基づき検討を行うなど、客観的な証拠を重視して施策を立案している。

iii 市町とともに自治を担う県庁

- ✓市町と適切な役割分担の下、連携と協働が図られている。
- ✓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）の強化が実現している。

iv スマートでしなやかな県庁

- ✓DX²の推進の面から、既存のソフト・情報システムや AI 等のデジタル技術³の活用により業務効率化を実現し、業務を不断に見直す組織風土が形成され、質の高い県民サービスを提供している。
- ✓人口減少等に伴う課題に対応した効率的な組織体制となっている。
- ✓強化されたチームワークにより、複雑化・多様化する行政需要に的確かつ柔軟に対応した施策が展開されている。

v 健康経営・ダイバーシティを推進する県庁

- ✓組織目標を共有し、目標達成に向けて、多様性が尊重されたひとづくりを行い職員一人ひとりの自発的な能力向上が図られている。
- ✓心理的安全性⁴が確保された組織風土を有し、職員間のコミュニケーションが活性化しているとともに、職員のワーク・ライフ・バランスが実現している。

² 組織内部の文化や意識の変革を引き出しながら、デジタル技術を活用して、施策などを新たに創出または柔軟に組み替えること。（「滋賀県 DX 推進戦略」（令和 4 年 3 月策定））

³ RPA（人間がコンピュータを操作して行う作業を、ソフトウェアによる自動的な操作によって代替するもの）、AI（人工知能）による帳票等の認識、会議録作成支援システム、電子申請システム、ローコード・ノーコードツール（簡易にシステム開発を行うことができるツール）などの活用を想定。

⁴ 組織やチーム全体の成果に向けた、率直な意見、素朴な質問、そして違和感の指摘が、いつでも、誰もが気兼ねなく言えること。（石井遼介氏『心理的安全性のつくりかた』）

（２）滋賀県庁の経営理念

対話と共感、共創で築く県民主役の県政の実現のために

現場で県民の声を聴く対話を積み重ね、目指す方向や取組等について、共感を広げ、共創の考えのもと、県民、民間企業・団体、大学をはじめとする多様な主体との協働を基本に、多様性を尊重しながら新たな価値や魅力と一緒に創り上げていく。

その際、現在・将来世代の県民に責任を持ち、将来の社会を見通し長い視点で今何をすべきかを考えて行動する「良き祖先」であろうとするとともに、「より良き自治」を追求し、国、関西広域連合、近隣府県や市町といった他の地方自治体と連携しながら、先例・前例踏襲に捉われない気概を持って、県民主役で『未来へと幸せが続く滋賀』をみんなの力でつくりあげることが大事である。

そのために、縦割り意識を排し、「今、私たち滋賀県庁は、私たちの所属は、私は、何をすべきか」を自問することが、行政経営の出発点である。

（３）職員一人ひとりの行動指針

① 「見える」の視点 ～Open～

- ✓県民との対話の前提である、徹底的にオープンな行政経営を目指す。
- ✓目標と成果、課題や過程の見える化を図る。

② 「攻め」の視点 ～Challenge～

- ✓全職員が、状況を正確に把握した上で、主体的にチャレンジする「健全な危機感」とスピード感を持つ。
- ✓県を取り巻く情勢の変化とその早さを意識し、未来志向で、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～

- ✓全職員が多様性を理解し、尊重する。
- ✓職員一人ひとりの持つ能力を活かし、組織（チーム）としての付加価値を高めるなど県庁力の最大化を図る。
- ✓県民、民間企業・団体、大学をはじめとする多様な主体と連携・協働し、ベストミックス（最適な組合せ）を創り出し、多様化する社会課題に対応する。

1 **(4) 経営資源**

2 県庁の有する**経営資源**を**ヒト・モノ・財源・情報**の4つに整理、分類し、経営資
3 源ごとに取組項目を定める。

4
5

経営資源		内 容
1	ヒ ト	ひとづくり、業務の見直し・効率化、組織・体制の構築 等
2	モ ノ	公の施設の活用 等
3	財 源	持続可能な財政基盤の確立 等
4	情 報	収集、活用、公開 等

II 県行政を取り巻く現状と課題

1
2 本県における人口減少、高齢化の状況は、全国より少し遅れながらも確実に進行し、
3 社会保障関係の行政需要は当面増加が見込まれる。また、人口構成の変化に対応し
4 て子育て、産業創出、過疎対策、交通対策など行政需要は複雑化・多様化の様相を
5 呈している。近年は、DXの推進により時間と場所の制約なく新しいつながりを生み出すこ
6 とができるようになり暮らしや働き方が変化するとともに、CO2 ネットゼロなど地球規模の
7 課題への対応の必要など、対応すべき課題が新たに生じるなどしてきている。

8
9 特に、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に対しては、その時々状況を踏まえ、こ
10 れまでから機動的な予算対応を行ってきた。

11 組織体制の面では、迅速かつ的確な対応に向けて、感染症対策課やワクチン接種
12 推進室を設置したほか、危機管理体制の強化を図った。また、感染症対策業務に最優
13 先に当たっていくため、「滋賀県新型インフルエンザ等対策業務継続計画」を準用しなが
14 ら、全庁を挙げた応援体制を構築し対策に当たってきた。

15
16 このような状況下において、かねてからも見られた以下に示す課題がより顕著なもの
17 となっている。

1 新たな行政需要等への的確な対応

18
19
20 これまでから、県では、「**人（ヒト）こそが最大の経営資源である**」との認識の
21 もとに健康経営⁵や人材育成、多様な人材の活躍を推進してきたところであるが、近年、
22 若手職員や女性職員が増加し、今後は定年引上げに伴い 61 歳以上のシニア職員の
23 増加が想定されるなど、県庁の職員構成が変化してきている。

24 また、職員アンケートでは、コロナ対応などによって**業務量が過大**であることから、ワー
25 ク・ライフ・バランスが実現できないとする職員が継続的に見られる。今後も、増大が見込
26 まれるこのような突発的な事案や新たな行政需要に機動的に対応していく必要がある。
27 加えて、同アンケートでは、組織内での適切な支援が受けられていない、組織内のコミュ
28 ニケーションがうまくとれていないと感じている職員が、かねてから一定割合見られるところ、
29 コロナ禍によって、在宅勤務等が進展し、一層コミュニケーションの重要性が高まっている。
30 行政需要がますます複雑化・多様化する中で、的確にこれらに対応するには、職員一人
31 ひとりが、健康でいきいきとやりがいをもって働き、多様な人材の能力が最大限発揮され、

⁵ 「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。

1 それらが結集した力として**県庁力を最大化**していくための**チームワークの強化が必**
2 **要**となっている。

3

4 **2 財政の持続可能性の確保**

5 県では、定期的に財政収支見直しを行い、公表しているところであるが、令和4年8
6 月試算結果では、**令和5年度(2023年度)から令和8年度(2026年度)**
7 **までで累計641億円の財源不足**が生じる見込みとなっている。財源対策的な県
8 債（行政改革推進債）を最大限活用しても、追加の対策を行わない場合、今後、**財**
9 **源調整的な基金が枯渇する可能性**がある。

10 また、**臨時財政対策債を除く県債残高**についても、防災・減災、国土強靱化へ
11 の対応等の影響により、**令和元年度以降増加**に転じており、その後も増加傾向であ
12 る。

13 新型コロナウイルス感染症に見られるような**突発的な事態が発生する可能性**も
14 否定できず、そのような中でも、県民に適切にサービスを提供するためには、できる限り**安**
15 **定的な財政運営**を継続する必要がある。

16 『経済財政運営と改革の基本方針2021』において、令和4年度(2022年度)～令
17 和6年度(2024年度)まで、「地方の歳出水準については、国の一般歳出の取組と基
18 調を合わせつつ、交付団体をはじめ地方の安定的な財政運営に必要となる一般財源の
19 総額について、2021年度地方財政計画の水準を下回らないよう実質的に同水準を確
20 保する」と明記されているものの、「地方財政も含め財政構造を平時モードに戻していく
21 必要がある」ともされていることから、税収の増加が一般財源の増加につながるかは不確
22 実性がある。

23 このような状況下で、また、社会保障関係費の増加傾向が続く中で、いかに**財政規**
24 **律を維持**しつつ、**県民への必要なサービスを、質・量の両面で維持**するかという
25 **今後の財政運営への懸念**が課題となっている。

Ⅲ 取組項目

4年後の姿とその方向性

4年後の姿

職員一人ひとりが業務を不断に見直し、県民に寄り添い
未来志向で安心してチャレンジできる滋賀県庁

その方向性（重点取組）

ヒト・財源の配分のシフトと
県庁を担うひとづくりの推進による県民サービス向上

新型コロナウイルス感染症への対応を教訓として、経営資源が限られる中で、いかに効果的、効率的に業務を執行していくのかが問われている。

今後、増大が見込まれる新たな行政需要等に的確に対応していくためにも、今、目の前にある業務について、職員一人ひとりが必要性を検証し、改善できる部分があるのではないかという視点を常に持って、**不断に見直す組織風土を形成**していく必要がある。

また、新型コロナウイルス感染症との付き合い方は共存とも言える段階に入ったが、未だつながりの希薄化やメンタルヘルスの問題、さらに、経済的に厳しい状況にある事業者等も見られる中で、一人ひとりの不安や孤独、生きづらさに寄り添う視点を持つことが重要である。

今日の県を取り巻く情勢の変化の早さに対応し続けるためには、PDCA サイクルの中で D(Do)、C(Check)、A(Action)をやりながら P(Plan)という考え方に立ち、**挑戦をし、失敗してもそこから学ぶ**姿勢で、小さな一歩による成功事例を積み重ねながら、常に前へ進んでいくことが求められている。そのためにも、**心理的安全性が確保**された職場環境で、意見・議論し、前例踏襲を乗り越えて新たな課題に挑戦できる県庁でなくてはならない。

そのため、**持続可能な財政基盤の確立**（経営資源 3「財源」）を前提としつつ、業務の見直し・効率化によって**ヒト・財源の配分をシフト**（経営資源 1「ヒト」(4)）

1 し、チームビルディングをはじめとする**県庁を担うひとつづくり**（経営資源 1「ヒト」(2)）
2 に、重点的に取り組み、**県民サービスの向上**につなげていく。

3
4 **ヒト・財源の配分のシフト**では、**新たな行政需要**や、突発的な事案をはじめ**職員**
5 **がより注力すべき業務に機動的に対応**していくことが必要である。このため、**知**
6 **事、部局長、所属長がそれぞれのリーダーシップ**のもと、**今、真に必要な業務**
7 **かどうかを見極め**、全庁でこれまで以上に**業務の見直し・効率化に継続的に取**
8 **り組む**とともに、このことを通して、職員の**ワーク・ライフ・バランスの実現**にもつなげ
9 ていく。

10 特に、DX の推進の面から、**デジタル技術を積極的に活用**し、業務の見直し・効
11 率化を進め、利用者視点に立ったサービスの提供など、**質の高い県民サービスの提**
12 **供**につなげる。この際には、高齢者など**デジタル技術に不慣れな方に寄り添った対**
13 **応**も重要となる。業務の見直し・効率化におけるデジタル技術活用は、将来への投資と
14 捉え必要な経費についてはしっかりと対応していくとともに、庁内において、必要となるデジ
15 タル人材の育成を図る。

16
17 **県庁を担うひとつづくり**では、職員一人ひとりが自らの職階に求められる役割を意識
18 して**自ら育つ**とともに、そもそも職員は、個性、得意・不得意、喜怒哀楽のある人間で
19 あり、県庁力の最大化のためには、それぞれの違いを理解し、尊重し、自らの思いを率直
20 に言い合える人とひとの間のコミュニケーションが大切である。職員である前に人として認め
21 合う**「人間であろう」**とすること、**「人間を大事に」**する視点を大切に、お互いに協力
22 し、助け合い、刺激し合う、期待と信頼に基づく**育ち合い**の組織風土を醸成する。

23 複雑化・多様化する行政課題に対応するために、職員一人ひとりの持つ能力や強み
24 が最大限発揮され、生かされるよう**心理的安全性が確保**された**挑戦できる環境**
25 **づくり**を進め、**職員間のコミュニケーションの活性化、組織目標やミッションの**
26 **共有**を図りながら、**チームとして成果を挙げる県庁力の最大化**につなげていく。

27 こうした積み重ねにより、**全ての職員が滋賀の未来に向けて、共にビジョンを**
28 **描き、共有できる県庁**をつくっていく。

29
30 以上の方向性の下、4つの経営資源ごとに整理した取組を継続して実施することとす
31 る。

経営資源 1 ヒト

指標⁶

業務にやりがいを感じている職員の割合：90%以上
時間外勤務年間 550 時間超の職員の割合：5%以下
デジタル技術などによる申請等利便性向上率⁷：100%
(いずれも令和 8 年度)

(1) 人材確保

iv スマートでしなやかな県庁

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。

少子高齢化に伴う労働力人口の減少など人材確保が困難な状況が続くと予想される中、2025年の国民スポーツ大会・全国障害者スポーツ大会の開催などの行政需要のほか、仕事と家庭の両立に向けた環境整備に伴う代替職員の確保など、人材確保が重要な状況が続くことから、引き続き重点的に取組を進める。

また、定年引上げの期間中であっても、年齢構成のアンバランスが生じないよう、計画的・安定的な採用数の確保に取り組む。

加えて、採用試験に関する工夫・見直しや任期付職員制度などの様々な制度・手法を活用し、専門的な知識や豊富な経験を有する人材の確保に取り組む。

(2) 県庁を担うひとづくり

重点取組

iv スマートでしなやかな県庁
v 健康経営・ダイバーシティを推進する県庁

① 職員の意欲や能力を高めるためのひとづくりと活気ある組織(チーム)づくりの推進

人材育成基本方針に基づき「**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、自らの成長意欲や主体性の高揚を重視した若手・中堅職員の育成や管理監督者のマネジメント力向上のための取組を重点的に推進する。

また、職員同士の育ち合いを助ける伴走型支援を行うほか、コロナ禍でより重要性が高まった職員間のコミュニケーションを活性化させ、係や所属単位での**チームワークの強化を図る**ために組織目標等によるミッションの明確化と共有を行う。さらに、複雑化・多様化する社会課題に対応していくためには、幅広い視点からのアプローチが必要であり、所属や部局を越えて職員の強みを活かしたつながりや連携を強化する。

⁶ 2030 年に向けて目指す 5 つの県庁の姿の実現に向けた取組の進捗について、経営資源ごとに総合的に把握するために設定するもの。

⁷ 県に対する申請等（年間申請件数 100 件以上、県の裁量で見直しを行うことができるものなど、業務見直しの効果性・効率性を踏まえた一定の要件に当てはまるものが対象）のうち、デジタル技術の活用などで電子申請化や処理時間の迅速化により県民等の利便性向上が図られた業務の割合。

1 令和5年度以降、定年が段階的に上げられる中、61歳以上のシニア職員の長
2 年の公務で培った豊富な知識や経験を活かし、安定的な組織運営や組織力の向上
3 に取り組む。

5 ②多様な人材が活躍しやすい職場づくり

6 性別や年齢、障害の有無、性的指向・性自認、任用・勤務形態などにかかわらず、
7 多様な人材が活躍できるよう、**人権尊重**や**ダイバーシティ推進の意識**を全ての
8 職員が共有するとともに、それぞれの違いを互いに理解し、尊重し、一人ひとりが能力を
9 発揮できる職場環境づくりに努める。

10 また、次世代育成支援および女性職員の活躍推進のための取組方針に基づき、**全**
11 **ての職員がいきいきと活躍できる健やかな県庁**を目指して、業務の見直し・効
12 率化や柔軟な働き方の促進を図りながら、引き続き女性職員のキャリア形成支援や男
13 性職員の主体的な家事・育児参画の促進などの取組を推進するとともに、ハラスメント
14 ゼロに向けた取組を行う。

16 ③職員の健康の維持・増進とワーク・ライフ・バランスの推進

17 職員の能力や個性の発揮には、職員の健康の維持・増進が欠かせないとの考え方
18 に基づき、「滋賀県庁健康経営宣言」（平成30年(2018年)）を踏まえて、職員の
19 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
20 健康づくりを、引き続き推進する。

21 また、職員が心身ともに健康で公私ともに充実した生活を通じて成長していけるよう、
22 職員のワーク・ライフ・バランスの実現に向け、柔軟な働き方の一層の普及を図る。

24 (3) 組織・体制等

- iii 市町とともに自治を担う県庁
- iv スマートでしなやかな県庁
- v 健康経営・ダイバーシティを推進する県庁

25 ①最適な組織体制の構築

26 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**
27 **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
28 大切にしながら、その最適化に取り組む。地方機関にあっては、市町等との適切な役割
29 分担や連携、施策の的確な実施の観点から、所管業務や組織などを検討し、必要な
30 見直しを行う。

31 また、高度専門的な業務や、集約化により効率的な執行が可能な業務を、担当所
32 属に集約化、職員を集中配置するなど、全体最適が図れるよう見直しを行う。

②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

職員数は、これまでの数次にわたる定数削減の取組を経た後に、近年の国民スポーツ大会等大規模イベントへの対応や新型コロナウイルス感染症への対応などにより増員してきているものの、全国的に見てスリムな体制となっている。

今後も引き続き、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、**危機事案への適切な対応**や職員構成の変化に応じた**業務執行体制の持続性や代替性の確保**を進める観点を重視しながら、**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) ヒト・財源の配分をシフトするための業務の見直し・効率化

重点取組

- i ‘持続可能な滋賀’を支える県庁
- iv スマートでしなやかな県庁
- v 健康経営・ダイバーシティを推進する県庁

業務の見直し・効率化に当たっては、①コロナ禍でとりやめたり縮小したりしている業務、②外部からの申請等の業務、③時間外勤務発生に影響を与えている業務について重点的に実施する。

実施に当たっては、まずは、**そもそも必要不可欠な業務なのかについて検討し、その上で継続して実施が必要な業務については、BPR⁸を実施するなどしてその効率化**を進める。

特に②については、紙の申請に起因して生じる手作業によるデータ処理や集計等に効率化の余地があるほか、電子収納を含む電子申請化で、**県民の利便性向上**も期待できることから、集中的に見直し・効率化に取り組むとともに、全ての業務について、ペーパーレス化等による効率化、生産性向上を図るため、データ基盤やデジタルツールの整備を行うことも含め、**デジタル技術を積極的に活用**し、業務の見直し・効率化に継続的に取り組む。

業務の見直し・効率化の実施に当たっては、それぞれの所属において、**毎年度、目標設定を行う**こととし、**取組内容が適切に評価される仕組みを構築**し、取組を進めていく。

また、これらの取組内容が県民に理解いただけるよう、可能な限りわかりやすく公表していく。

⁸ Business Process Re-engineering の略。

県民サービス向上を見据え、現状の業務をプロセス毎に分解・分析し、無駄を省いた最適な方法で再構築する業務改革の手法のこと。

1

2 (5) 市町等をはじめとする多様な主体との連携・協働

- ii 進取でオープンな県庁
- iii 市町とともに自治を担う県庁

3

4 県は、**広域自治体としての原点**に立ちながら、情報交換・共有による**市町との**
 5 **連携**はもとより、**市町のニーズに応じた支援**、例えば森林・林業・土木分野の人
 6 材育成支援を行う。また、引き続き、権限移譲・規制緩和に関する提案制度の運用
 7 や、県税・市町税の徴収業務の共同実施に取り組む。

8 **共創の基本となる県民、民間企業・団体、大学をはじめとする多様な**
 9 **主体との協働**に当たっては、新たな手法を活用するなど協働の場を充実させ、企業
 10 等との包括的連携協定を活用した協働・連携を推進する。

11 また、コロナ禍で経験した一時的な行政需要増大時における対応を含め、民間によ
 12 る代替性のある業務をはじめ、民間の持つ技術やノウハウ等を活用することによって県
 13 民サービスの向上やコスト削減が期待できる業務については、アウトソーシングを進める
 14 等、**民間活力導入を積極的に推進**する。

15

16 (6) 事務の適正性の確保

- i ‘持続可能な滋賀’を支える県庁

17 事務執行に当たっては、引き続き内部統制制度（滋賀県事務適正化推進方針）
 18 を適切に運用し、**事務の適正性を確保**していく。

19 特に、契約事務については、令和4年4月に施行された滋賀県が締結する契約に
 20 関する条例の目的を職員一人ひとりが理解し、契約に関する制度の公正かつ適正な
 21 運用を図る。

指標

施設総量（建築物延床面積）の適正化
 : 平成 27 年度末より増加しない(令和 7 年度末)⁹
 指定管理者制度導入施設の利用者数
 : 令和 4 年度より増(毎年度)

(1) 整備

i '持続可能な滋賀'を支える県庁
 ii 進取でオープンな県庁

公共施設等の整備は、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なと認められるものに限定する。その上で、必要な施設整備に当たっては、初期費用（イニシャルコスト）だけでなく、運用・保全費用（ランニングコスト）や解体費用を含めた**トータルコスト（ライフサイクルコスト：LCC）の視点**から、財政負担の低減を図る。そのため民間活力を積極的に活用し、PPP/PFI などの手法による効果的・効率的な整備を推進するほか、施設の新築・更新・改修時には、「CO2 ネットゼロに向けた県庁率先行動計画(CO2 ネットゼロ・オフィス滋賀)」に基づく省エネ化等の対応を実施する。

(2) 見直し

i '持続可能な滋賀'を支える県庁
 iv スマートでしなやかな県庁

「滋賀県公共施設等マネジメント基本方針」に基づき、公共施設等の**施設総量の適正化**による財政負担の縮減・平準化を図る。また、次期「公共施設等マネジメント基本方針」の策定に向けて、県が所有する建築物について、老朽化の程度、利用状況や将来ニーズの見通しを踏まえ、長期的な観点から現有建築物の用途・規模の見直しを行い、**総面積の縮小**を図る施設評価（施設の棚卸し）を実施する。

(3) 管理・活用

i '持続可能な滋賀'を支える県庁
 ii 進取でオープンな県庁
 iv スマートでしなやかな県庁

「滋賀県公共施設等マネジメント基本方針」に基づき、公共施設等の**長寿命化対策（予防保全）**による財政負担の縮減・平準化、良質な性能および安全性の維持・確保を図り引き続き**ファシリティマネジメントおよびアセットマネジメント**を推進する。

指定管理者制度は、民間事業者の創意工夫を一層引き出し、利用者満足度の向上を通じた地域全体の活性化が図れるよう不断の見直しを行う。

県有財産活用検討会議を活用した未利用地の有効活用や、民間と連携した情報交換の場「県有資産活用のひろば」によるサウンディング型市場調査等を積極的に活用し、**民間の資金・ノウハウ等を活かした資産活用**を推進する。

湖辺域の公園の魅力向上、維持管理の見直しについて、地元や民間事業者による協議会等で地域の課題・ニーズ、将来的なあり方の検討を行うほか、民間活力の導入を検討する。

⁹ 令和 8 年度以降の指標は、次期「公共施設等マネジメント基本方針」の策定に併せて検討する。

経営資源3 財源

指標

財政調整基金残高 : 毎年度 100 億円程度を維持
臨財債を除く県債残高 : ㊦億円程度(令和 8 年度末)

調整中

i '持続可能な滋賀'を支える県庁

(1) 財源不足への対応

引き続き産業振興により地域経済の活性化を図り、県税収入の確保に努めるとともに、以下の項目に取り組む。

① 収支改善の取組

ア. 歳入確保

・モーターボート競走事業による一般会計への安定的な繰出

YouTube の活用およびデジタル広告の強化を通じて、収益源であるインターネット投票の顧客基盤を拡大していくほか、女性や若者をターゲットとしたイベントの実施やツアーの誘致等により本場を活性化することにより、売上の向上を目指し、**公営競技事業として一般会計への安定的な繰出を継続**する。

・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。また、売却に至らない資産については、引き続き貸付けを検討するなど、有効活用に取り組む。

・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、寄附等の獲得や県有資産を活用した広告事業の展開、ネーミングライツの売却等に取り組んできたところであり、更に専門家の知見活用を進め、庁内連携を取りながら取組を強化する。

イ. 歳出見直し

厳しい財政状況が見込まれる中にあっても、「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っていく**必要がある。

また、決算においては多額の歳出不用が発生しており、効率的な予算執行の結果という側面はあるものの、年度当初から限られた財源を効果的・効率的に活用する観点から、**可能な限り不用額を縮減**していく必要がある。

1 そのため、改めて**歳出不用の縮減に向けて取り組む**とともに、**積極的なデ**
2 **ジタル技術の活用**や、**事業継続の見極め**などを行うことで、**生まれてきた**
3 **財源の配分をシフト**していく。

5 ②公債費の適正管理

6 防災・減災、国土強靱化や公共施設の老朽化対策等により、臨時財政対策債
7 を除く県債残高は令和元年度以降、増加している。この傾向が継続すれば、公債
8 費の負担が中長期的に増大することが見込まれる。そのため、**将来も適切な規**
9 **模の社会資本整備を維持・継続**しつつ、**必要な行政サービスを提供**し続
10 けられるよう、**公債費の管理**に取り組んでいく。

12 (2) 受益と負担のバランスの確保

i '持続可能な滋賀'を支える県庁

13 ①税収の確保等

14 **県税の適正な賦課徴収**の実施はもとより、新規滞納の発生抑制や滞納処分
15 等による**収入未済額の縮減**を図る。また、滋賀県税制審議会において、**課税自**
16 **主権の活用**や**現行税制のあり方**について、専門的な見地から検討、調査、審議
17 を行うとともに、諮問に対し、答申された内容について、**県の対応方針を決定し、政**
18 **策実現に向けた税制の制度設計等を検討・実施**する。

19 また、県税以外の収入未済額の縮減に向けては、訴訟・強制執行等の手続きを適
20 切に進める。

22 ②受益・負担の適正・公平性の確保

23 使用料や手数料については、受益者が受ける利益を勘案して徴収するものであるこ
24 とから、**受益と負担の適正・公平性の確保**のため、社会経済情勢の変化等を踏
25 まえ、適切に料金算定し、定期的に見直しを行う。

26 使用料や手数料の減免については、受益者に負担を求めるべきかについて点検し、
27 必要があれば見直し等を行う。

29 (3) 財務に関する制度等の見直し

i '持続可能な滋賀'を支える県庁

30 ①特別会計の見直し

31 単一予算主義の例外である特別会計について、事業を取り巻く状況の変化を踏ま
32 えて、一般会計への移行も含め、設置している特別会計を固定的なものせず、その
33 **必要性等を不断に検証**する。

②出資法人の経営改善、自立性拡大および透明性向上

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
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、引き続き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、出資法人および県における経営評価や適切な情報公開および文書管理を行い、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。

③補助金事務の適正化

11 12 13 14
補助金等の執行に関する事務については、その処理が全庁にわたること、また、多数の職員が業務に携わることから、事務処理マニュアルを作成し、周知するなどにより、**事務処理ミス**を防止するなど、**適正な運用**を確保する。

指標

県政への関心度 : 71.0%(令和6年度)¹⁰
 県が行う情報発信や情報提供に対する満足度 : 前年度より増

- ii 進取でオープンな県庁
- iii 市町とともに自治を担う県庁
- iv スマートでしなやかな県庁

(1) 収集

情報の受け手となる人々の**共感、行動、参加につながる広報の実現**をめざして令和4年(2022年)3月に策定した「滋賀県広報戦略」に沿って、知事への手紙や県政世論調査、県民政策コメント等により県に直接寄せられる声に加え、市町や関係団体等を通じて届けられる声や、SNS等のビッグデータを活用するなど、様々な方法で**幅広く県民の意見やニーズの把握**に努める。

また、このように収集した県民の声を、データサイエンスを活用した手法により可視化し、潜在的な意見やニーズ、県政の課題の把握に活かす。

- ii 進取でオープンな県庁
- iii 市町とともに自治を担う県庁
- iv スマートでしなやかな県庁

(2) 活用

「滋賀県広報戦略」に沿って、県民の意見や分析・加工データ等をもとに、**証拠に基づく政策立案(EBPM)**に活用する。また、県民から寄せられた主な意見やそれに対する県の考え方等について県民と共有する場を設けるなどにより、県民との相互理解を深め、**応答性を備えた広報**の実現を図る。

庁内におけるEBPM推進については、効果的な取組に向けた検討や情報共有のほか、データの利活用や統計に関する知識、データ分析手法等のレベルアップを目的に、県・市町職員を対象にした研修をより充実させる。

- ii 進取でオープンな県庁
- iv スマートでしなやかな県庁

(3) 届ける

「滋賀県広報戦略」に沿って、データや根拠を示し、分かりやすい表現としたり、受け手のメディア利用傾向に応じて適切な広報媒体を選定・組み合わせたりするなど、部局間の連携を図りながら、**受け手に伝わる情報発信**を行う。また、デジタルを積極的に活用し、よりタイムリーに多くの人に情報が届く仕組みや、ホームページに双方向の対話機能の付与を検討するなど、**デジタルの長所を活かした効果的な情報発信**に取り組む。

ホームページ等での公開済み情報や民間へのニーズ調査に基づく情報のオープンデータ化を徹底し、産官学で連携してその利活用を推進する。

また、県はその諸活動を現在および将来の県民に説明する責務を有しており、文書管理制度および情報公開制度を適切に運用することを基本としつつ、特に、令和2年4月に開館した県立公文書館における特定歴史公文書等について、学校教育との連携、デジタルアーカイブ化、企画展示の充実等を通じて利用の拡大を図る。

¹⁰ 令和7年度以降の指標は、次期「滋賀県広報戦略」の策定に併せて検討する。

(1) 実施計画の策定

「2030年に向けて目指す5つの県庁の姿」の実現に向け、経営資源ごとに掲げる取組項目に基づき、令和8年度(2026年度)末までに重点的に取り組む事項とその内容、目標やスケジュールを定めた実施計画を策定し、計画的かつ効果的・効率的に取組を推進する。

実施計画について、毎年度末に、取組ごとに進捗状況を検証し、課題の分析や対策の検討を行う。

なお、実施計画に掲げる各取組に係る目標については、進捗状況が客観的に把握できるよう、可能な限り定量的な目標を設定することとする。

(2) 進捗状況の点検・評価

実施計画の検証結果を踏まえ、経営資源ごとに掲げる指標に基づき、本方針全体としての進捗状況を把握・点検し評価する。

評価に当たっては、議会や滋賀県行政経営改革委員会に報告し、意見を聴きながら行うとともに、その結果をその後の取組に反映する。また、その内容について、県民に分かりやすく届くよう、県ホームページ等通じて情報発信を行う。

あわせて、取組の推進に当たっては、職員一人ひとりの理解と行動を促し、絶えず職員間で課題等を共有し合うことが重要であることから、職員アンケート等を通じて職員からの意見の把握にも努めるとともに、職員と知事が思いや考え、現場の実情等を共有する場を設ける。

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際は、本方針の見直しによる効果等を勘案し、必要な場合には、適宜、本方針の内容の一部または全部について見直しを行う。

補足 ～これまでの行財政改革の取組と成果等～

1 行政改革

平成7年度に「滋賀県行政改革大綱」を策定して以降、8次にわたって方針を策定し、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業務の質・量の観点からの定員管理に取り組んできた。

- ✓総合地方機関（平成21年度）、環境・総合事務所（平成24年度）を廃止
- ✓事業仕分け（平成18～19年度）実施。603事業の廃止等、一般財源で約41億円削減
- ✓定数削減の取組により平成11～26年度で1,040人減
- ✓平成28年度以降、業務の質・量とのバランスを考慮した定員管理に取り組むとともに、大規模イベント等への対応のため、知事部局定数315人増（他任命権者からの業務の移管による増を含む）
- ✓令和3年度の一般行政部門の人口1万人当たりの職員数は人口類似17県の中で4番目に少ない。

特に、近年は「健康経営・ダイバーシティの推進」の取組を進め、コロナ禍を受けた新たな働き方の実践が進んだところであり、またデジタル技術の導入によるDXの推進を図っている。

- ✓在宅勤務等が進捗（R元:133人、R2:3,223人、R3:1,485人）
- ✓勤務時間制度の更なる弾力化
（ワーク・ライフ・バランスを実現できている職員割合 H29:53.9% ⇒ R3:69.0%）
- ✓AIやRPA等デジタル技術を活用した業務の効率化（R元:5件、R2:9件、R3:12件）
- ✓書面規制・押印・対面規制の見直し実施（押印：約3,400件の手続き中約93%廃止）

2 財政構造改革

平成9年度に「財政構造改革の指針」を策定して以降、平成26年度にかけて財政構造改革に取り組んだ（H15～26:一般財源530億円、人件費211億円等）。

近年は、平成30年度当初予算において収支改善の取組を実施（一財16億円）し、令和元年度～令和4年度にかけて行政経営方針2019に基づき、当初予算段階で歳入確保および歳出見直しによる収支改善による対応（一般財源104億円）を進めた。

1 ✓歳入確保（一般財源 49 億円）

2 貸付金等未収債権の徴収、受益者負担の適正化、県有資産の売却・利活用等

3 ✓歳出見直し（一般財源 55 億円）

4 政策的経費の廃止・見直し、内部事務費・施設管理費の縮減、公営企業に対する繰出金の
5 縮減

6 【令和 4 年度末（見込み）】

7 > 財源調整的な基金の残高 337 億円（目標値：160 億円(毎年度)）

8 > 臨財債を除く県債残高 6,915 億円（目標値：6,700 億円(令和 4 年度末)）

10 3 出資法人および公の施設の見直し

11 (1) 出資法人

12 平成 9 年度から 26 年度まで数次にわたり、法人のあり方や県の関わり方について見
13 直しを実施してきた。平成 27 年度からは、行政経営方針に基づき、法人の経営改善、
14 自立性拡大および透明性の向上に軸足を移し、県と法人で「各出資法人における計
15 画」を策定するとともに、経営評価を毎年度実施し、取組を進めてきた。

16 ✓出資法人の数が減少（H9:51 法人 ⇒ R3:25 法人）

17 ✓債務超過法人の額が減少（H26:1 法人、約 4.7 億円 ⇒ R3:1 法人、約 1.8 億円）

18 ✓累積欠損金がある法人の額が減少

19 （H26:5 法人、約 21.1 億円 ⇒ R3:3 法人、約 14.3 億円）

20 ✓県以外の者からの収入の拡大（※コロナ禍の影響により縮小）

21 （H30:108.9 億円 ⇒ R3:108.3 億円 ※土地開発公社を除く）

22 ✓県の財政的リスクの縮小（H30:363.3 億円 ⇒ R3:324.3 億円）

24 (2) 公の施設（公共施設等マネジメント）

25 平成 17～26 年度にかけて、公の施設のあり方検討を行い、廃止・移管等を計画
26 的に進めた。平成 27 年度に実施した「施設評価（施設の棚卸し）」に基づき、公共
27 施設の廃止や縮小等について見直しを行い、施設総量の適正化を推進した。「公共
28 施設等マネジメント基本方針」に基づいて、長寿命化対策や計画的な更新・改修を進
29 めるとともに、概ね全ての施設で個別施設計画を策定した。

30 ✓公の施設の数が増加（H17:92 施設 ⇒ R3:66 施設）

31 ✓公表施設における廃止・縮小等の見直し（H27:88 施設対象 ⇒ R3:57 施設で完了）

32 ✓施設総量が減少（H27: 1,476,693 m² ⇒ R3:1,452,844 m²）

33 ✓個別施設計画を策定

34 > 建築物 H29:79 施設 ⇒ R3:446 施設（約 99%）

35 > インフラ・公営企業 H29:25 計画 ⇒ R3:38 計画（100%）

4 経営資源ごとの指標の概要

経営資源	指標	現状	ねらい
ヒト	業務にやりがいを感じている職員の割合 ：90%以上(R8年度)	R3年度：85.7% (事務系81.5%、技術系89.2%)	✓ 職員の意欲や能力を高めるひとづくり、心理的安全性が確保された挑戦できる職場づくり、さらに業務の見直し・効率化を進めることで、職員の働きがい・やりがいを上げて組織としての生産性を高め、県庁力の最大化を図る。
	時間外勤務年間550時間超の職員の割合 ：5%以下(R8年度)	R3年度：8.3% (243人/2,915人)	✓ 業務の質・量に応じた人員配置に取り組むとともに、業務の見直し・効率化を進め、互いに助け補い合うチームワークを強化することで、特定の所属や職員への業務の集中を是正する。
	デジタル技術などによる申請等利便性向上率 ：100.0%(R8年度) ※年間100件以上の申請等のある業務を対象にする	－ (例)オンライン申請実施済/予定 49.1% (55件/112件)	✓ 業務の見直し・効率化において、外部からの申請等の業務を対象にデジタル技術を積極的に活用しながら重点的に取り組み、電子申請への対応や申請者へのより早い回答など、県民の利便性向上を図る。
モノ	施設総量(建築物延床面積)の適正化 ：H27年度末より増加しない(R7年度末)	R3年度末：1,452,844㎡ H27年度末：1,476,693㎡	✓ 施設を適切に維持管理していくため、財政負担の縮減・平準化と資産価値の最大化を図り、持続可能で質の高いサービスを提供していく。
	指定管理者制度導入施設の利用者数 ：毎年度R4年度より増	R3年度：6,147,786人 R2年度：5,438,591人 ～R元年度：700万人程度の横ばい	✓ 民間事業者の創意工夫と効果的・効率的な施設マネジメントによって、施設の魅力等を一層引き出し、利用者満足度の向上、地域全体の活性化を目指す。
財源	財政調整基金残高 ：毎年度100億円程度を維持	9月補正後のR4年度末：186億円	✓ 財政調整基金残高をどの程度確保するか財政運営上のリスク管理を行い、不測の事態に備える。
	臨財債を除く県債残高 ：⑩億円程度(R8年度末) 【調整中】	9月補正後のR4年度末 ：6,915億円	✓ 将来の公債費負担にも十分留意し、今後、どの程度の社会資本整備が可能かを見極めながら、必要な行政サービスを提供し続ける。
情報	県政への関心度 ：71.0%(R6年度)	R4年度：65.6% (関心がある：20.1% まあまあ関心がある：45.5%)	✓ 県民の幅広い意見やニーズを的確に把握し、県政に反映していくことで、県民の関心を高め、県政への参加につなげる。
	県が行う情報発信や情報提供に対する満足度 ：前年度より増	－ ※参考 認知状況(R4年度) 広報誌「滋賀プラスワン」：73.1% 県ホームページ：70.6%	✓ 情報の適切な発信・公開に努め、県政に対する県民の信頼および理解につなげる。