

# 滋賀県行政経営方針 2019 の取組結果について

(計画期間:令和元年度～令和4年度)

「滋賀県行政経営方針 2019」は、「滋賀県基本構想」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。

「2030年に向けて目指す5つの県庁の姿」の実現に向けて、4つの視座に基づき、具体的な取組内容をまとめた実施計画を策定し、計画期間において取組を進めてきたので、その結果を報告する。

## 1 取組結果の総括

実施計画の各取組(99項目)の進捗について、令和4年度末の目標に対して、「◎」:目標どおりの進捗(100%以上)、「○」:概ね目標どおりの進捗(80%以上100%未満)、「△」:目標半ば以上の進捗(50%以上80%未満)、「×」:目標半ば未満の進捗(50%未満)の4つの区分で評価を行った。

その結果、「◎」(目標どおり)と「○」(概ね目標どおり)となった取組の割合は約**76.8%**となっており、新型コロナウイルス感染症の影響等を受けながらも、各取組を進めた結果、目標を概ね達成し、本方針で掲げていた「2030年に向けて目指す5つの県庁の姿」に近付けたものと評価している。

### (1) 「2030年に向けて目指す5つの県庁の姿」ごとの取組結果

#### 目指す姿 i 「持続可能な滋賀」を支える県庁

毎年度収支見通しを更新し、将来の財政状況を見極めつつ財政運営を実施した結果、令和4年度末の財源調整的な基金残高が461億円、臨時財政対策債を除く県債残高が6,596億円と目標を達成し、持続的・安定的な財政運営を行った。

また、歳入確保の面でも、県税・市町税の徴収業務を共同実施する地域を2地域追加し県税の安定収入に努めるとともに、モーターボート競走事業の売上等の向上を図ることで、目標以上の一般会計繰入金を確保し、行財政基盤の確立に努めた。

#### 目指す姿 ii 進取でオープンな県庁

オープンデータ化の推進に取り組むとともに、歴史的公文書を適切に保存し、それを県民等の利用に供するため公文書館を設置するなど、県の保有する情報の透明性の確保に努めた。

また、本県の行政需要の実情等を踏まえた本県税制の検証および今後のあり方について、「滋賀県税制審議会」において、専門的な見地から積極的な調査・審議を継続している。

### 目指す姿 iii 市町とともに自治を担う県庁

県税・市町税の徴収事務の共同実施地域の拡大および建設工事等入札参加資格審査の共同化などに県と市町で連携し取り組み、事務の効率化と行政サービスの向上を図った。

上下水道について、市町等が構成員として参加する協議会・研究会を設置し、市町等と丁寧な調整の上で、広域化・共同化に向けた計画を策定するなど、市町と連携しながら取組を進めた。

また、地域課題のうち、市町単独での対応が困難な、森林・林業分野や土木分野での人材育成等について、県で研修を主催するなど、広域自治体としての役割を担った。

### 目指す姿 iv スマートでしなやかな県庁

新型コロナウイルス感染症が拡大する中で在宅勤務等の柔軟な働き方の推進と併せて、電子化や押印の見直しなどによる行政手続の簡素化の推進や、全庁的なペーパーレス化を進めるとともに AI や RPA 等 ICT を積極的に活用することにより、業務の効率化と同時に県民サービスの向上を図った。

### 目指す姿 v 健康経営を実践する県庁

ワーク・ライフ・バランスの実現に向け、勤務時間制度の弾力化を進めるとともに、在宅勤務制度およびサテライトオフィス勤務制度の充実を図り、柔軟な働き方ができる環境整備を行った。また、知事をはじめ管理職員が、イクボス宣言の取組を行い、業務の効率化や時間外勤務の縮減、ハラスメントのない職場づくりなどに取り組んだ。

## (2) 今後取り組むべき課題

### ●新たな行政需要等への対応

- 1 県庁の職員構成が変化。また、令和5年度以降、定年の段階的な引上げ。
- 2 業務量が過大な中、突発的な事案や新たな行政需要へ機動的に対応する必要。
- 3 複雑化・多様化する行政需要に的確に対応するには、県庁力を最大化できる組織づくりのためチームワークを強化する必要。

→ 【行政経営方針 2023-2026 での取組】 **重点取組項目**

- (1) 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
- (2) 県庁を担うひとづくり

### ●財政の持続可能性の確保

- 1 R5～R8年度で累計 623 億円の財源不足を見込む。財政調整基金が枯渇する可能性、臨時財政対策債を除く県債残高が令和元年度以降増加。
- 2 いかに関財政規律を維持しつつ、県民への必要なサービスを、質・量の両面で維持するか、今後の財政運営に懸念。

→ 【行政経営方針 2023-2026 での取組】

- (1) 収支改善の取組(歳入確保、歳出見直し)
- (2) 公債費の適正管理

## 2 「4つの視座」ごとの主な取組結果

### 視座1 ヒト

#### 【取組の成果】

##### ●職員一人ひとりの活躍の推進に向けて

###### 1 多様な人材の確保

行政職(アピール試験型)において民間企業志望者も受験しやすい能力検査(SPI3)の導入  
合格者の希望を踏まえた採用時期の柔軟化のため「滋賀県版通年採用」を導入

###### 2 女性職員の活躍の推進

参事級以上に占める女性職員の割合:平成30年度から2.8%増加(8.6% → 11.4%)  
係長職に占める女性職員の割合:平成30年度から4.3%増加(17.5% → 21.8%)

###### 3 県における障害者雇用に向けた取組

令和2年3月に「障害者活躍推進計画」を作成し、障害のある職員の活躍を推進する取組を進めた結果、令和4年6月1日時点で2.93%と法定雇用率2.60%を達成

##### ●職員の健康とワーク・ライフ・バランスを重視した働き方の推進

###### 1 在宅勤務およびサテライトオフィス勤務の推進

実施者数:平成29年度から1,144人増加(23名 → 1,167名)

##### ●ICTの活用による事務の効率化や県民サービスの向上

###### 1 AIやRPA等ICTを活用した業務の効率化

全部または一部が自動化された事務処理の件数

実績:年平均12件(各年度実績:R元 5件、R2 9件、R3 12件、R4 22件)

###### 2 全庁的なペーパーレス化の推進

コロナ禍で急速に拡大した柔軟な働き方への対応と併せて、内部の協議や会議、打ち合わせのペーパーレス化を全庁的に推進したほか、報道提供資料の電子化の実現

###### 3 行政手続の簡素化の推進

押印の見直し、手続の簡素化やオンライン化の推進

手数料等の電子納付について、運用開始に向けた検討を行い、一部運用開始した

#### 【行政経営方針 2023-2026 での取組】

##### ●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

・若手・中堅職員の育成、管理監督職のマネジメント力向上に取り組むとともに、心理的安全性の確保に努め、安心して挑戦できるチームづくりを進める。

##### ●多様な人材が活躍しやすい職場づくり

・シニア職員・女性職員の活躍推進および男性職員の家事・育児参画を促進するとともに、ハラスメントゼロに向けて取り組む。

##### ●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

・業務の見直し・効率化を組織目標および人事評価制度に位置付け、知事のリーダーシップのもと各所属が組織として取組を進める。

### 【取組の成果】

#### ●PPP/PFIの推進

##### 1 PPP/PFI 推進ガイドライン等の改定

令和元年度 優先的検討の期間短縮等の効率化を図るため改正

令和3年度 滋賀県の契約に関する取組方針の施行を踏まえ改正

➤優先的検討期間を短縮できる例を加える等のガイドライン改正を実施し、早期の事業着手や事務負担の軽減等を図ることができた。

#### ●施設総量の適正化

##### 1 公共施設等マネジメント基本方針の改定

令和3年度 「ユニバーサルデザイン化の取組」、「CO<sub>2</sub>ネットゼロ社会に向けた取組」、「県産材(木材)の利用拡大に向けた取組」を加えたほか、新型コロナウイルス感染症による影響も踏まえ改定

➤策定から5年が経過し、公共施設を取り巻く環境の変化を踏まえ、方針の改定を実施した。現在、改定後の方針に基づき、施設の ZEB Ready 化や学校施設のバリアフリー化等の取組を進めている。

#### ●指定管理者制度の導入拡大等

##### 1 指定管理者制度の見直し等

令和3年度 各施設の管理運営状況を県ホームページで公表

令和4年度 選定における競争性の確保と、施設の活性化に向け制度見直しを実施

➤選定における競争性の確保等を図るため、管理運営状況の公表や審査基準の見直しを行うとともに、施設の活性化を図るため、自主事業の拡大、指定期間の弾力化等の制度見直しを実施した。

##### 2 公募設置管理制度(Park-PFI)の導入

令和3年度 びわこ地球市民の森、びわこ文化公園において、指定管理者制度と Park-PFIを併用する形で公募し、事業者を選定

令和4年度 事業者により、提案があった公募対象公園施設(カフェ等)と特定公園施設(大屋根付き休憩スペースやインクルーシブトイレ、大型遊具等)を設置

令和5年4月より供用を開始

### 【行政経営方針 2023-2026 での取組】

#### ●「滋賀県公共施設等マネジメント基本方針」に基づく着実な取組

・現行基本方針の期間中(平成 28 年度～令和7年度)において、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。

・次期「公共施設等マネジメント基本方針」の策定に向けて、県が保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等を踏まえ、現有建築物の総面積の縮小を図る施設評価(施設の棚卸し)を実施する。

## 視座3 財源

### 【取組の成果】

#### ● 財政の健全化

財政の持続可能性の確保に向け、歳入確保及び歳出見直しによる収支改善に取り組み、「財政調整的な基金残高」および「臨時財政対策債を除く県債残高」については、目標額を達成

➤ 財政調整的な基金残高: 461 億円



➤ 臨時財政対策債を除く県債残高: 6,596億円



#### 1 歳出見直し

- ・毎年度、収支見直しを更新し、将来の財政状況を見極めつつ、財政運営を実施
- ・収支改善の取組に基づく歳出削減の他、必要に応じてマイナスシーリングを実施
- ・コロナ対策などの追加財政需要もあったが、国庫の積極的な活用や予算編成段階での精査等を実施

#### 2 歳入確保

- ・県有資産のうち未利用財産について、R元～R4の4年間で合計 73件 6,253百万円を売却
- ・モーターボート競走事業において、令和4年度に一般会計への繰入金25億円を確保
- ・寄附等の促進  
寄附等獲得額: 平成30年度 98百万円 → 令和4年度 302百万円(目標: 137百万円)
- ・県税・市町税の徴収業務について令和2年度に中部地域、令和4年度に南部地域で共同実施を開始

### 【行政経営方針 2023-2026 での取組】

#### ● 収支改善の取組

- ・収支改善の取組においては、ボート収益金の繰入の確保のほか、寄附等の獲得や広告・ネーミングライツの活用、未利用土地の売却・貸付などの歳入確保を推進し、歳出見直しによる対応を可能な限り抑制する。

#### ● 公債費の適正管理

- ・将来も適切な規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けられるよう、公債費の管理に取り組んでいく。

## 視座4 情報

### 【取組の成果】

#### ●多様な意見の収集

- ・県民政策コメントにより、県が策定する計画等について、県民から意見を収集した  
(R元～R4 82件実施)
- ・新型コロナウイルス感染拡大に伴い、社会の様相が変化する中、「しが web アンケート」、「LINE アンケート」など短期間で適時に県民の声を収集する手法を導入し、県民のニーズ把握に努めた
- ・また、SNS の分析や Web 検索履歴などのビッグデータを活用し、県に直接寄せられる声以外の「声なき声」の把握に努めた
- ・幅広い県民の声の収集と県政への反映、受け手に伝わる情報発信等を通じて、応答性を備えた県政を構築するため、県広報に関する基本的な方針として「滋賀県広報戦略」を策定した

#### ●客観的な証拠に基づく政策立案(EBPM)の推進

- ・施策構築のプロセスを通じて EBPM を推進し、庁内の政策立案における理解・促進を図った
- ・県・市町職員を対象にした統計に関する研修の充実を図った  
(R元～R4の4年で受講者数 636 人)

#### ●オープンデータ化の推進

- ・滋賀県と県内各市町で共同利用する「滋賀県・市町オープンデータポータル」を設置し、滋賀地域のオープンデータを一元的に掲載するサービスを開始(令和4年度末オープンデータ数:905 件)

#### ●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

- ・特定歴史公文書等の適切な保存、利用等のため、令和2年度から「滋賀県立公文書館」を設置  
令和4年度利用者数 4,421人(累計利用者数 8,735人)

### 【行政経営方針 2023-2026 での取組】

#### ●「滋賀県広報戦略」に沿った情報の「収集」、「活用」、「届ける」

- ・県に直接寄せられる声に加え、SNS等のビック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。
- ・証拠に基づく政策立案(EBPM)に引き続き取り組む。
- ・県ホームページのリニューアル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。

(実施計画の構成および項目ごとの進捗状況)

項 目			取組 項目数	進捗状況			
				◎	○	△	×
視座1 ヒト	(1)	人材	24	10	6	2	6
	(2)	組織・体制等	4	4			
	(3)	事務(広域自治)	9	6	2	1	
	(4)	事務(推進・改善)	15	9	1	3	2
視座2 モノ	(1)	整備	1	1			
	(2)	見直し	2	1	1		
	(3)	管理	4	3		1	
	(4)	活用	4	4			
視座3 財源	(1)	財源不足への対応	17	11	1	2	3
	(2)	特別会計等	8	6	1	1	
	(3)	「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	4	3		1	
視座4 情報	(1)	収集	2	1		1	
	(2)	活用	2	2			
	(3)	公開	3	2	1		
計			<b>99</b>	<b>63</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>11</b>

◎目標どおり進捗、○概ね目標どおり進捗、△目標の半ば以上の進捗、×目標の半ば未満の進捗

### 3 目標の半ば(50%)未満の進捗であった取組

#### 視座1 ヒト

※定量的な目標については、実績を記載

#### 組織の基盤となる多様な人材の確保

取組内容	採用活動の強化	所属名	人事委員会事務局
------	---------	-----	----------

R4目標	滋賀県職員採用ポータルサイト年間閲覧者数を平成30年度比で10%向上
------	------------------------------------

実績	平成30年度比 92%
----	-------------

#### 目標半ば未満の進捗となった要因・理由等

ポータルサイトの内容を充実させるとともに、就職セミナー等での先輩職員との座談会実施や、職種ごとのPR動画の作成、SNSの活用など、様々な方法により情報発信を強化しているが、少子高齢化や民間企業の高い採用意欲、就職活動の早期化等の影響により、人材確保競争が厳しくなっていることなどから、閲覧者数が減少していると考えられる。

#### 今後の取組

各職種の魅力ややりがいを今まで以上に強くアピールしていくことが必要であり、引き続き任命権者とより一層連携を強化していくとともに、職種ごとのPR動画の掲載などホームページの掲載内容を一層充実し、情報発信の強化に努める。

#### 職員一人ひとりの活躍の推進

取組内容	若手職員の育成の充実	所属名	人事課
------	------------	-----	-----

R4目標	自らの能力を仕事を通じて十分に発揮できていると思う職員の割合 平成30年度 89.0% → 100%
------	---

実績	80.1%
----	-------

#### 目標半ば未満の進捗となった要因・理由等

年齢別では30歳代、職階別では主査および主任主事・主任技師級で、能力を発揮できていると回答した職員の割合が低くなっていることから、職員構成の変化により、これまで中堅職員が担っていた困難な業務を若手職員が担うこととなり、能力不足を感じている職員が増えている可能性がある。

#### 今後の取組

若手職員の成長意欲と能力向上を図るための各種研修やキャリア形成支援の充実のほか、メンター制度の実施やブラザー・シスター制度の拡充などの伴走型の育成支援策に取り組んでいく。

職員の健康の維持・増進(職員の心と身体健康づくり)

取組内容	滋賀県職員版スマート ライフ プロジェクトの推進	所属名	総務事務・厚生課
R4目標	①「運動」：積極的に階段を利用したり、週1回以上の定期運動をしたりする職員の割合 平成29年度(2017年度) 82.2% → 85%以上 ②「食事」：毎朝、朝食をとっている職員の割合 平成29年度(2017年度) 87.7% → 90%以上 ③「禁煙」：煙草を吸う職員の割合 平成29年度(2017年度) 12.4% → 10%未満 ④「睡眠」：睡眠で休養が十分とれている職員の割合 平成29年度(2017年度) 49.9% → 60%以上		
実績	①81.7%、②86.4%、③9.1%、④51.9%		
目標半ば未満の進捗となった要因・理由等			
情報提供による啓発を中心として取組を行ったが、職員の行動変容に繋げることは至らなかった。コロナの感染拡大予防のため在宅勤務が推奨された令和2年度当初は「食事」や「睡眠」の項目は良好な結果であったことから、時間的なゆとりの有無も結果に影響を与えた要因の一つと考えられる。			
今後の取組			
スマートライフプロジェクトのうち、「睡眠」の項目の値が特に低いので、令和5年度定期健康診断の追加問診で睡眠時間や睡眠確保の妨げになっていることについて調査し、現状を把握したうえで今後公表予定の国の指針等を参考にしながら啓発の方法を検討し、改善に向けて取り組んでいく。			

職員の健康の維持・増進(職員の健康とワーク・ライフ・バランスを重視した働き方の推進)

取組内容	年次有給休暇の取得促進	所属名	人事課
R4目標	・年次有給休暇の職員一人あたりの年間平均取得日数 平成29年(2017年) 12.0日 → 令和4年(2022年) 14.0日		
実績	11.6日		
目標半ば未満の進捗となった要因・理由等			
長時間労働が解消されていないということや新型コロナウイルス感染症対策による業務の増大等が要因であると考えられる。			
今後の取組			
年次有給休暇の計画的な取得や、管理監督職員による率先取得など職員が休暇を取得しやすい雰囲気醸成を推進するとともに、業務の見直しや効率化の一層の推進を図ることで、年次有給休暇の取得を促進していく。			
取組内容	定時退庁日における定時退庁の徹底	所属名	人事課
R4目標	・定時退庁実施率 平成29年度(2017年度) 87.9% → 95.0%		
実績	81.3%		
目標半ば未満の進捗となった要因・理由等			
平成29年度と比較して、新型コロナウイルス感染症対応等の緊急を要する業務により、定時退庁日に定時に退庁できない所属が増加したことが要因であると考えられる。			
今後の取組			
定時退庁日の庁内放送について、朝(8:40)と夕方(16:45)に呼びかけを実施するほか、定時退庁実施率の公表を行うなど、引き続き定時退庁の徹底を図る。			

取組内容	勤務間インターバルの確保に向けた取組の推進	所属名	行政経営推進課
R4目標	・午後10時以降の時間外勤務（災害対応等を除く）の件数（知事部局） 平成29年度（2017年度） 17,521件 → 9,000件		
実績	15,789件		
目標半ば未満の進捗となった要因・理由等			
<p>勤務間インターバルの対象業務はコロナ対応等の災害対応等を除くものであるが、災害対応として全庁を挙げて新型コロナウイルス感染症対策に取り組んだ状況の中で、コロナ対応業務を勤務時間内に優先して行い、本来業務が時間外に及ぶケースがあったこと、コロナ対応に従事する職員を送り出した所属の業務について、残る職員で対応することとなり負担が増加したこと等が一因と考えられる。</p> <p>なお、令和2年度までは順調に減少していること、コロナ対応が一定落ち着いた令和4年度後半の時間外勤務の状況は改善していることから、取組の効果は一定あるものと考えられる。</p>			
今後の取組			
<p>全庁で重点的に実施する業務の見直しにより、デジタル技術の活用も取り入れながらさらなる業務の効率化を図り、職員に余裕を生み出すとともに、メッセージ表示による呼びかけや現状の共有等をこれまでより徹底し、午後10時以降の時間外勤務を原則行わないよう、意識醸成を促進する。</p>			
ICTの活用による事務の効率化や県民サービスの向上			
取組内容	行政手続の簡素化の推進	所属名	行政経営推進課 DX推進課
R4目標	電子申請可能な手続ごとの電子申請利用率 毎年度5ポイント増		
実績	R元 8.3ポイント増、R2 0.1ポイント減、R3 6.1ポイント減、R4 9.6ポイント減		
目標半ば未満の進捗となった要因・理由等			
<p>計画期間中、電子申請の阻害要因と考えられる押印廃止や手続書類の見直しを促進する等取組を進め、電子申請可能な手続を4年間で約2千件増やした結果、電子申請件数についても、R元 21万件、R2 26万件、R3 34万件、R4 54万件と増加したが、新たに追加した手続などの電子申請利用率が低く目標達成には至らなかった。</p>			
今後の取組			
<p>外部からの申請等の業務について、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ことから、集中的に業務の見直し・効率化に取り組むとともに、電子収納を含む電子申請化で、県民サービスのさらなる向上を実現できるよう取組を進める。</p>			
事務の効率化・適正化			
取組内容	県立学校事務についての集中化等の検討	所属名	教職員課
R4目標	県立学校における適正な事務執行に向け、新たな取組を実施		
目標半ば未満の進捗となった要因・理由等			
<p>現在の事務室の人員配置は、施設管理、窓口業務など各校に必要最低限の人数であり、引き続き、県立学校のICT機器の整備状況や給与・旅費システム等の運用状況を踏まえて、検討する必要があるため。</p>			
今後の取組			
<p>引き続き、県立学校のICT機器の整備状況や給与・旅費システム等の運用状況を踏まえつつ、県立学校事務の集中化に向けた事務処理方法、組織体制や職員体制などの課題整理を行い、手法等の検討を行う。</p>			

### 視座3 財源

#### 歳入確保(自主財源拡充に向けた歳入確保の積極的な推進)

取組内容	ネーミングライツの活用促進	所属名	行政経営推進課
------	---------------	-----	---------

R4目標	平成30年度(2018年度) 収入見込額 7百万円 ⇒ 55百万円
------	-----------------------------------

実績	R4 18百万円(見込額)
----	---------------

#### 目標半ば未満の進捗となった要因・理由等

期間中、ネーミングライツパンフレットを作成し募集施設に設置するなど、紹介ツールの充実と発信に取り組んだ結果、7件の新規成約を獲得できたが、目標達成には至らなかった。

#### 今後の取組

引き続き募集・活用を進めるとともに、新たな成約に向けて効果的な広報に努める。具体的には、施設(施設の一部を含む)や事業、イベントなどの対象の知名度・魅力向上に取り組みながら、企業メリットを明確にした広報を実施する。

取組内容	広告の活用推進	所属名	行政経営推進課
------	---------	-----	---------

R4目標	平成30年度(2018年度) 収入見込額 29百万円 ⇒ 30百万円
------	------------------------------------

実績	R4 23百万円(見込額)
----	---------------

#### 目標半ば未満の進捗となった要因・理由等

期間中、ネーミングライツパンフレットの中に広告事業の紹介を含めるなど、紹介ツールの充実、発信等に取り組んだが、新型コロナウイルス感染症拡大等により広告需要が弱まり、成約件数が伸び悩んだため。

#### 今回の結果を踏まえた今後の取組

引き続き募集・活用を進めるとともに、新たな成約に向けて効果的な広報に努める。具体的には、施設(施設の一部を含む)や事業、イベントなどの対象の知名度・魅力向上に取り組みながら、企業メリットを明確にした広報を実施する。

取組内容	自動販売機の設置	所属名	行政経営推進課
------	----------	-----	---------

R4目標	平成30年度(2018年度) 収入見込額 74百万円 ⇒ 78百万円
------	------------------------------------

実績	R4 72百万円(見込額)
----	---------------

#### 目標半ば未満の進捗となった要因・理由等

新型コロナウイルス感染症の影響を受けた施設の一時休館や利用制限を受け、公募自販機の販売が伸び悩んだ等の要因により、自動販売機の公募の際、入札事業者からの納付額の提示額が低くなったため。

#### 今回の結果を踏まえた今後の取組

引き続き自動販売機の公募化や新規設置箇所の検討などを進め歳入確保に努めていく。