



業務の見直し・効率化の状況

これまでの取組と成果・指標の状況

- 現行の行政経営方針では、業務量が過大である中、新たな行政需要や、突発的な事案をはじめ職員がより注力すべき業務などへ対応するため、**ヒト・財源をシフトするための業務の見直し・効率化**に取り組んでいます。
- 経営資源「ヒト」の指標である時間外勤務年間550時間の職員の割合は減少していますが、業務の見直し・効率化の成果であるデジタル技術の活用や行政手続の電子化の拡大については限定的です。

●滋賀県行政経営方針2023-2026(現行方針)での取組概要

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

- 全庁で業務の見直し・効率化に取り組み、新たな行政需要や、突発的な事案をはじめ職員がより注力すべき業務などへ対応
- デジタル技術を積極的に活用し、業務効率化と県民の利便性を向上
- 情勢の変化の早さに対応するため、挑戦をし、失敗してもそこから学ぶ

重点的に実施する

- ✓ コロナ禍でとりやめたり縮小したりしている業務
- ✓ 外部からの申請等の業務
- ✓ 時間外勤務発生に影響を与えている業務

順序を踏まえて実施する

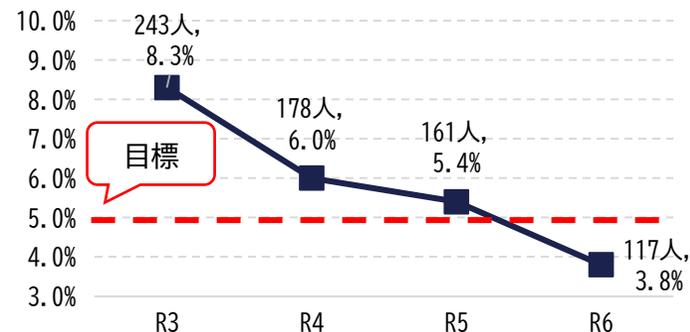
- ✓ まずは、そもそも必要不可欠な業務なのか検討
- ✓ その上で、継続して実施が必要な業務を効率化
- ✓ BPRを活用した効率化を検討し、デジタル技術を積極的に活用

組織として実施する

- ✓ 毎年度、目標設定をし、取組内容を適切に評価

●指標の状況

現行の行政経営方針では、経営資源ヒトに関する指標として、時間外勤務年間550時間超の職員の割合5.0%以下とすることをしています。



●成果の状況

	R 5	R 6	R 7
(1) 業務改善に取り組む職員の割合	82.3%	81.5%	80.1%
(2) 生成AIを活用している職員の割合	-	-	25.2%
(3) DX推進チャレンジャーの育成数	303人	452人	530人(12月末)
(4) RPA導入による業務削減時間	757時間/年	929時間/年	
(5) ノーコード・ローコードツールの活用	21件のアプリ稼働	64件のアプリ稼働	70件のアプリ稼働(5月末)
(6) 内製化システム数	90件	163件	
(7) 完全電子決裁率	9.9%	11.1%	13.1% (12月末現在)
(8) 使用料・手数料等のうち窓口に行かなくても納付できるもの	3.1%	5.6%	7.9%
(9) オンライン申請が可能な手続数	2,259業務	2,363業務	2

業務の見直し・効率化の仕組みづくり

- ・ 所属長のリーダーシップのもと、全職員が議論に参加し、業務の見直し・効率化を図る体制を構築しています。
- ・ 見直し対象業務の把握と抽出、フローの可視化と取組実行、進捗状況の把握と評価という三段階のプロセスを設定し、取組の支援や参考事例の共有、優良事例の表彰などに取り組んでいるところです。
- ・ 各所属による取組がペーパーレス会議などの小さい取組にとどまっているほか、全庁の抜本的な業務改善など全体最適の取組が十分でない現状があります。

●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

I. 対象業務の把握・抽出

- 所属長のリーダーシップのもと、全ての職員が議論に参加のうえ、**見直し・効率化を図るべき業務を抽出し、手順書を参考にBPRを活用して取組を進める。**
 - 毎年度、特に注力する業務の見直し・効率化に関する事項は**組織目標に位置付け**。
 - 関係する職員は**人事評価における個人目標に位置付け**。
- 組織として主体的・継続的に業務の見直し・効率化に取り組む。
 - 取組に関わる職員の業績が正当に評価される仕組みを構築。

II. フローの可視化・取組実行

- 手順書を参考に、**業務フローを可視化し、廃止・削減・一元化・分割などの視点から改善できる箇所はないか検討を行い、見直し・効率化に取り組む。**

取組への支援

- ✓ デジタル技術(※)の積極的な活用に向けた研修による人材育成。
- ✓ 個別業務の技術提案の場（よろず相談会）の設置。
- ✓ 庁内掲示板を活用し相談や参考事例の共有。

※デジタル技術
RPA・AIによる帳票等の認識、電子申請システム、ノーコード・ローコードツールの活用など

III. 進捗状況の把握と評価

- 取組の状況について中間（9月）と期末（3月）に全庁的に把握。
- 好事例については庁内表彰や情報共有を行い、全庁における横展開を進める。

■見直しを進めた取組

(R5)・手続の電子化	112 件
・業務の集中化・効率化	112 件
・コロナ禍でとりやめ・縮小している業務	18 件
(知事部局本庁)	合計 242 件
(R6)・手続の電子化（継続）	112 件
・オフィス環境の改善	32 件
・AIをはじめとするデジタル技術の活用ほか	104 件
(知事部局本庁)	合計 248 件

職員提案の共有「アイデアクラウド」

- 業務の見直し・効率化を進めるためのシーズ(種)として活用するため、職員提案を募集
- 業務上で気づいた課題や改善アイデアを庁内で共有し、組織的に改善する文化を醸成

優秀な取組を表彰

- (R6)
- 効率化部門
GISを活用した自然公園管理業務
- 県民サービス向上部門
高等学校等就学支援金の支給認定業務
- (R7)
- 第一種フロン類充填回収業者の登録申請業務

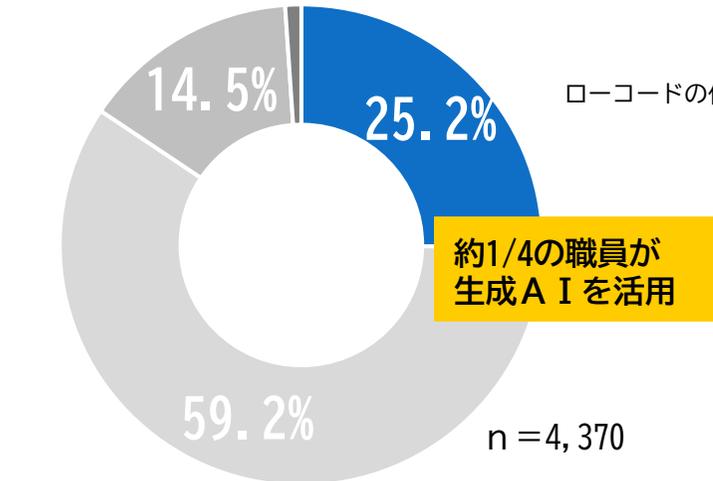


生成AIの活用

- 令和7年8月に実施した職員アンケートでは、約1/4の職員が日常的に生成AIを活用している一方で、59.2%は「あまり活用していない、または活用したことがない」という状況です。生成AIが活用できる環境にあることを知らない職員も14.5%存在し、活用事例もあいさつ文やメール文などの文案作成にとどまっているところであり、業務全体への浸透が不十分です。
- 滋賀県では令和7年10月から、新たに全職員を対象に、汎用的かつ高機能な生成AIサービス「ExaBase生成AI for 自治体」を導入し、生成AIの徹底活用による業務効率化および創造性向上による、県民サービスの最大化を図っています。

●生成AIを活用している滋賀県職員の割合

問：生成AIを活用しているか。



- 日頃から活用している
- あまり活用していない、または、活用したことがない
- 活用できる環境にあることを知らない
- その他（自由記述）

(出典) グラフは滋賀県「令和7年度働き方の改善やひとづくり等に関する職員アンケート(R7.8)」より作成

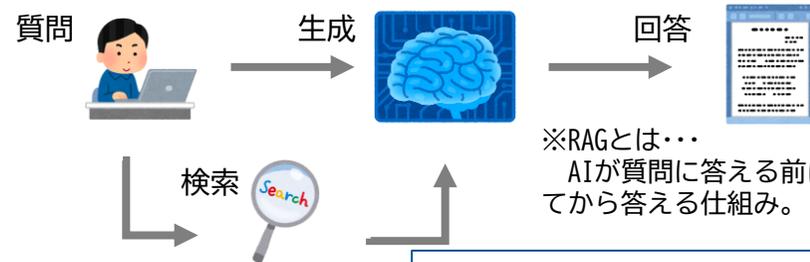
●滋賀県における生成AIの活用業務



他にも

- ・想定問答の作成
- ・FAQの作成
- ・アンケート作成
- ・アンケート結果分析
- ・KPI/KGIの提案
- ・メリデメの比較
- ・施策に対する意見収集など（神戸市プロンプト事例集より）

●RAG (Retrieval-Augmented Generation : 検索拡張生成)の活用



※RAGとは・・・
AIが質問に答える前に、必要な情報を調べてから答える仕組み。

- ・ 法律、条例、規則、要綱
- ・ 業務マニュアル
- ・ 住民からの質問
- ・ 電話・メール対応記録
- ・ 申請書の記載方法、添付書類
- ・ 過去の判断事例

- ・ RAGを活用することで、条例・要綱、国通知、業務マニュアル等を根拠とした正確な情報提供が可能となり、職員の調査時間を大幅に削減。
- ・ 異動や人員不足による業務の属人化を防ぎ、判断や説明のばらつきを抑制できるほか、市町村や県民からの対応の迅速化・質の均一化が期待されます。
- ・ 結果として、限られた人員でも安定した行政サービスを提供につながります。

庁内におけるデジタル人材の育成

- ・ 滋賀県DX推進戦略に基づき、滋賀県職員人材育成・確保基本方針に掲げる「求められるデジタル人材像」の実現に向けて、滋賀県職員デジタル人材研修計画を定めています。
- ・ 職員のマインドセット研修やDX推進チャレンジャー研修、DX推進リーダー研修などの体系的なプログラムでの研修を実施し、業務をよく知る職員が業務効率化や行政サービスの向上の取組を自律的に推進できる体制づくりを進めています。

●「滋賀県DX推進戦略」における位置づけ

2030年の滋賀

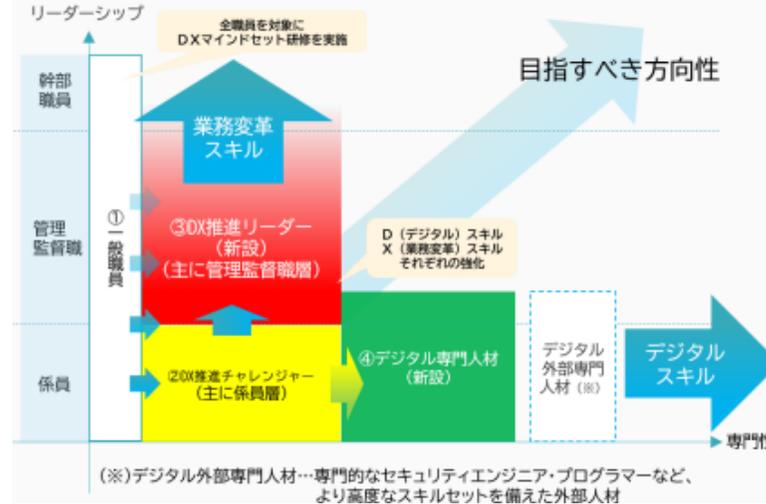
「社会全体のデジタル・トランスフォーメーション」の意義を正しく理解し、その実現を担うために必要なスキルを持ったデジタル人材やリーダーが育ち活躍している

●「滋賀県人材育成・確保基本方針」に掲げる“求められるデジタル人材像”

職階や専門性に応じてどのようなデジタル知識やスキルが必要かを明確化するため、デジタル人材像と役割を示しています。

区分	求められるデジタル人材像
① 一般職員	✓ 各所属においてデジタル技術を活用して業務を進められる人材
② DX推進チャレンジャー	✓ 各所属においてデジタル技術の活用を主体的に行い、業務の効率化や行政サービスの向上を図るとともに、働き方改革にも資する人材。
③ DX推進リーダー	<ul style="list-style-type: none"> ✓ デジタルツールの目利き・作成ができ、関係者を巻き込みつつ業務変革を行える人材。(=X(業務変革)スキルの発揮) ✓ 自ら使うだけでなく、人に教えることによりマネジメントとして組織全体に影響を与えることができる人材。
④ デジタル専門人材	<ul style="list-style-type: none"> ✓ デジタルツールの活用や発注要件を整理できる人材。 ✓ 各部署のDXの取組を主導し、デジタル人材を支援できる人材。(=D(デジタル)スキルの発揮) ✓ 適正にシステム運用管理(事業者管理、プロジェクト管理)ができる人材。

●デジタル人材の育成と活用



- ・ 全ての職員がデジタル技術を積極的に活用できるよう研修等を実施するとともに、DスキルとXスキルごとに高度化・専門化を図り、DX推進リーダーおよびデジタル専門人材を育成します。
- ・ より高度な専門性を要するなど、県庁内だけでは育成・確保が困難な分野においては、外部専門人材を活用する体制を構築します。

●デジタル人材育成にかかる研修計画

- (1) 階層別マインドセット研修
それぞれの階層に必要な、自らの業務をよりよいものに革新していくというマインドセット(心構え)を習得するための研修
- (2) DX推進チャレンジャー研修
行政職員として課題解決スキルを習得する研修
デジタルツールの基礎的な利用方法を習得する研修
- (3) DX推進リーダー研修
マネジメントに必要な戦略レベルの知識を習得する研修
デジタルツールの実務での応用方法を習得する研修
- (4) デジタル専門人材研修
情報システムの仕様書を適切に作成するための基礎知識を習得する研修
- (5) 外部専門研修
基幹システム等を所管する各所属・担当の個別課題解決のための知識を習得する研修

オフィス改革

- ・ 老朽化、耐震化のための庁舎の建替やコロナ禍での働き方の見直しにより全国的にオフィス環境の改善が進んでいます。
 - ・ 滋賀県においても、理想とする仕事の仕方(※)やオフィス環境のあり方を改めて確認し、オフィス環境改善による現オフィスの課題解決および理想の仕事の仕方の実現に向けた検討を進めています。
- (※)職員の働きやすさや能率の向上、コミュニケーションの活性化、執務スペースの確保、リモート業務の利便性向上、業務の繁閑や突発的な業務への柔軟な対応 等

●オフィス環境改善の検討を始めた背景

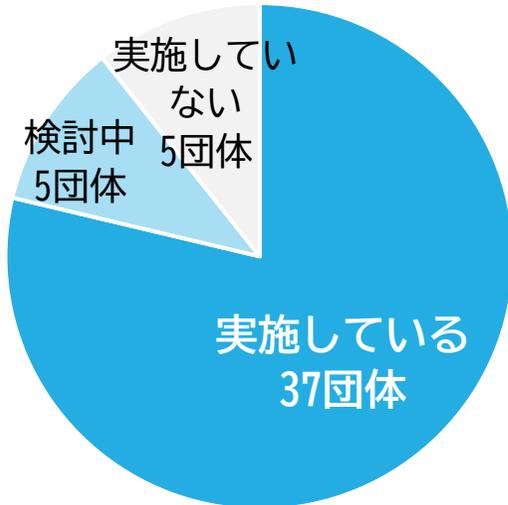
県庁が抱える課題

- ・ 行政課題の複雑化や非定型業務の増加により、組織の枠を超えて課題解決に挑戦できる職員が求められている
- ・ 社会環境の変化を踏まえ、行政手続のオンライン化やペーパーレス化、DXの推進など、業務のあり方・職員の働き方改革が必要となっている
- ・ 若手職員のメンタルヘルス不調等を背景に、心身の健康を支え、ワーク・ライフ・バランスを実現する柔軟な働き方の普及が求められている
- ・ 採用試験の応募率低下や辞退率の上昇、中途退職者の増加といった人材確保・定着の課題が生じている

- ✓ 部局を超えたコミュニケーションの活性化、多様で柔軟な働き方を推進し、効率的な業務運営に向けた執務室のあり方を検討する必要

●都道府県の取組状況

問：オフィス改革を実施しているか



●滋賀県における取組

ペーパーレス・ペーパーストックレスの促進

- ・ 文書廃棄によるペーパーストックレスの実施
- ・ Web会議やペーパーレス協議の推進
- ・ 手続のオンライン化等による仕事のデジタル化

個人・会議室スペースの捻出

- ・ 書類スペースの削減による個人執務スペースの捻出
- ・ 所属個別に所有している会議室の共用化
- ・ 食堂スペースを打合せスペースとして活用

執務環境および業務のあり方検討

- ・ 滋賀県庁舎、地方合同庁舎等のあり方に合わせたオフィス環境の検討
- ・ DXの進展等を踏まえた業務のあり方(集中化)の検討

(紙の多い滋賀県庁のオフィス R6.3撮影)



(熊本県庁新館リニューアル R6.3撮影)



行政手続の電子化

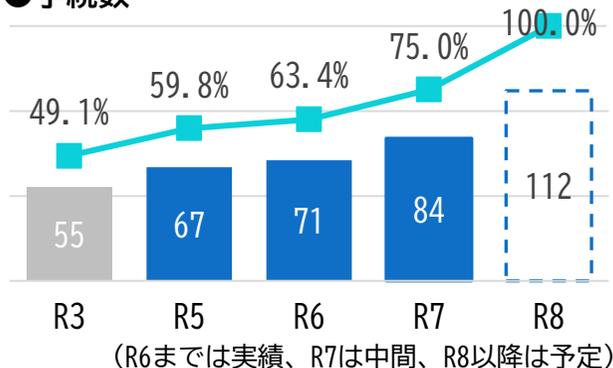
- 申請件数が年100件を超える主要な行政手続について、デジタル技術の活用などによる申請等の利便性向上率を令和8年度までに100%にすることとしています。また、全ての行政手続（県の裁量で見直し可能なもの）についても、令和9年度に75%を電子化することを目標としています。
- 庁内の紙による申請を電子化した事例を横展開し、すべての手続がオンラインで完結できるよう電子化の取組を推進しています。

めざす姿（行政経営方針およびDX推進戦略における取組）

主要な手続(処理件数 年100件以上)

- 「国の対応」や「書面・対面」が必要な手続を除き、全て利便性向上に取り組む。

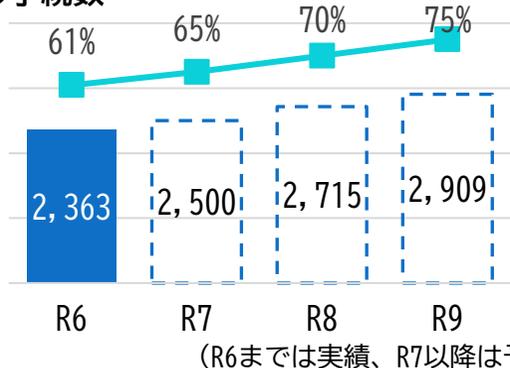
●手続数



全手続(県の裁量で見直し可能なもの)

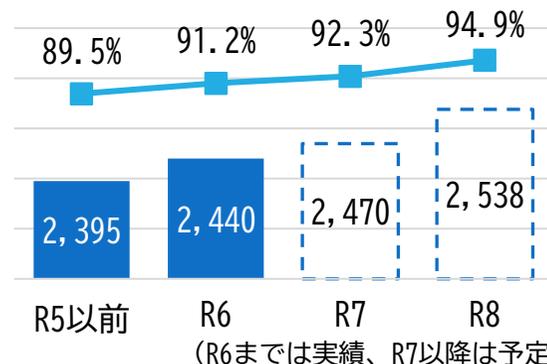
- 条例・規則に定めがあるなどオンライン化になじまない手続を除いて、全手続をオンライン化する予定です。

●手続数



●押印見直しの状況

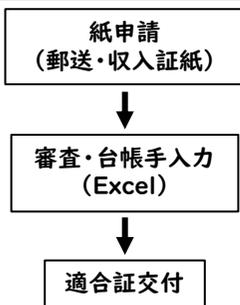
- 手続で求められる押印を不要とし、電子的手段で代替する取組です。
- 滋賀県ではR2年度から実施し、契約書や協定書、本人の誓約を除き、ほぼすべての手続で押印を不要としています。



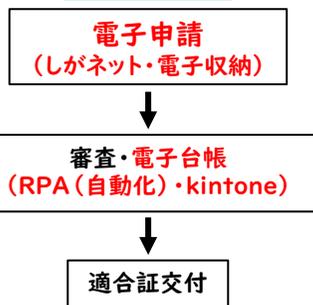
滋賀県の行政手続の電子化の取組例

(例) プレジャーボート適合証交付申請

これまでの申請体制



見直しの結果



- 琵琶湖を航行する水上バイクなどのプレジャーボートは適合証の表示が必要。
- 紙申請から電子申請に見直し、申請者の証紙購入や現金書留送付の手間が無くなった。

(例) 第一種フロン類充填回収業者の登録申請

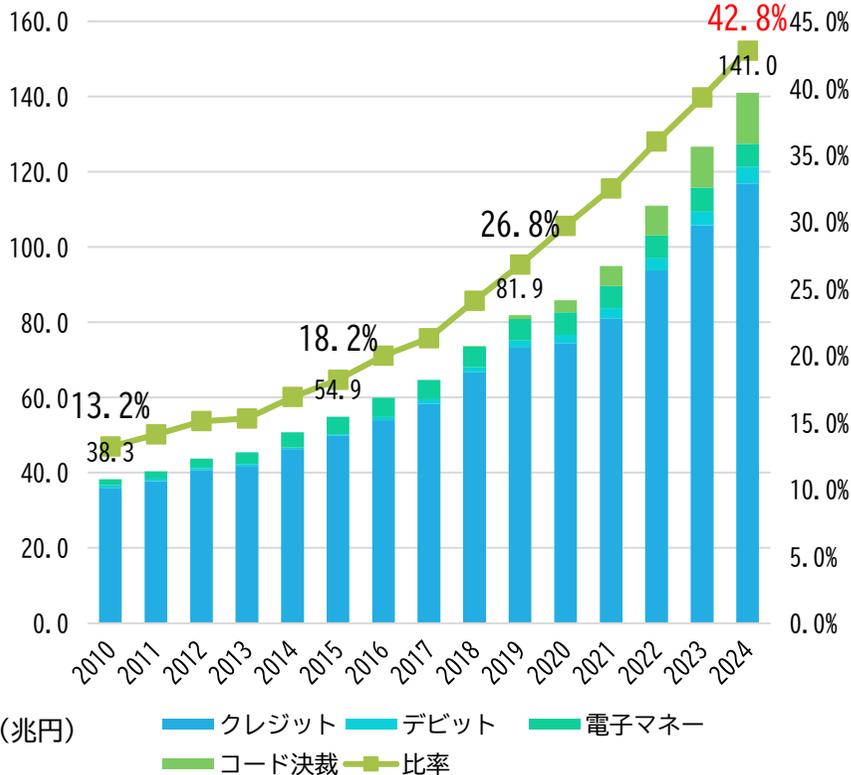


- エアコンや冷蔵庫などのフロン類が使用されている機器にフロン類を充填・回収する業者は知事への登録が必要。
- 紙申請のみであった手続を電子収納や登記情報連携システムを利用し、完全電子での申請が可能になった。

使用料・手数料のキャッシュレス決済

- 全国的にキャッシュレス決済の利用が拡大しており、消費支出に占める約4割がキャッシュレス決済となっています。
- 滋賀県の使用料・手数料等の納付においては、キャッシュレスにより決済できるものは約80%ですが、電子申請手続の中で窓口に行かなくてもオンラインで納付できるものは約8%にとどまっています。
- 今後、手続の電子化をさらに推進し、窓口に行かなくても使用料・手数料を支払うことができる環境を構築する必要があります。

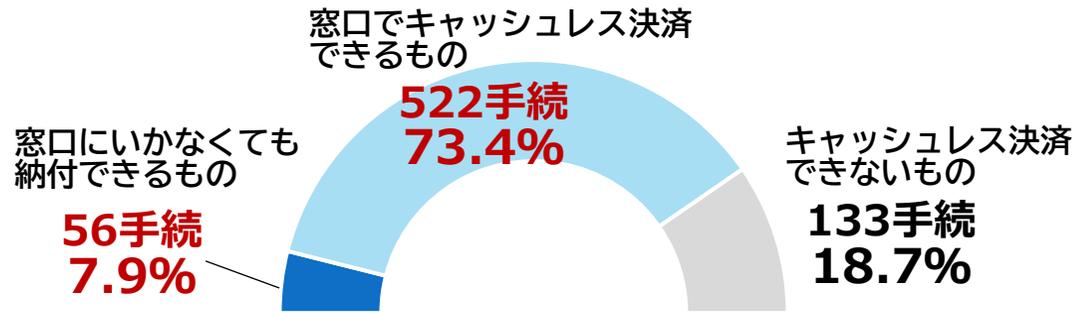
全国のキャッシュレス決済利用状況



$$\text{キャッシュレス決済比率} = \frac{\text{クレジットカード支払額} + \text{デビットカード支払額} + \text{電子マネー支払額} + \text{コード決済支払額}}{\text{民間最終消費支出}}$$

(出所) 経済産業省HPより

滋賀県のキャッシュレス決済導入状況 (令和6年度実績)



(内訳) ※数字は手続の数

	窓口で払う	電子納付できる	合計
キャッシュレス決済できる	522件	56件	578件
できない	133件	-	133件

手数料・使用料の総数
711手続



●申請別の納付方法の件数 ※概算による件数含む (単位: 件)

	収入証紙	現金	キャッシュレス	納付書、その他
窓口	818,417	227,281	50,746	
郵送	17,681	1,393		5,559
オンライン申請			10,707	33
独自システムによる申請			150,195	2,232
合計	836,098	228,674	211,648	7,824

※ 令和7年度末で収入証紙は廃止予定

次期行政経営方針における業務の見直し効率化の取組・方向性

- これまでの取組により、個別の業務における業務の見直しやデジタル化は進んだものの、県庁全体の業務改革やデジタル化による県民サービスの利便性向上には引き続き取り組む必要があります。
- 次期行政経営方針に向けては、全ての手続を電子化、業務プロセスの効率化、職員の実践を3つの柱としながら、目指す姿の実現に向けて重点的に取り組みます。

これまでの取組

● 業務の見直し・効率化の仕組みづくり

- 好事例の横展開
- 表彰の実施
- 人事評価への位置づけ

● デジタル人材の育成

- デジタル人材育成計画
- 階層別研修の実施
- マインドセット、スキルセット研修の実施

● デジタルツールの整備

- 生成AIの導入
- 電子申請システムの利用促進
- RPAの導入
- ノーコード・ローコードツールの提供

生成AI活用の拡大や職員のデジタルスキル向上、デジタルツールの活用や手続のオンライン化のさらなる推進が必要

27-30期間の取組の方向性

全ての手続を電子化

- 手続の棚卸を行い、件数や業務量を把握して電子化の元データを整備
- 工程表を作成し、進捗をフォローアップ
- 県民が使いやすいサービスに向け、手続の利便性向上を図る。



業務プロセスの効率化

- 会計処理や総務事務など、定型業務の効率化を推進。
- 時間外勤務が多い所属等に対し支援体制を構築し、業務の見直し・効率化を重点的に支援。
- ペーパーストックレス、電子決裁を徹底し、紙に依存しない業務環境を整備
- 庁舎のあり方検討と連動し、将来のオフィス環境の方向性を整理し、最適な職場環境を構築

職員の実践

- 生成AI活用の拡大に向けて、プロンプト事例集の整備や、文書作成、データ分析、アイデア出しなど業務別の活用例を紹介
- 引き続き、業務の見直し・効率化を推進できる仕組みづくり、デジタル人材育成に向けた研修を実施

2030年の到達点

■ 目指す姿

- 県民サービスの利便性向上
- すべての職員が働きやすい環境づくり
- 効率的で質の高い行政運営

■ 成果指標の例

- オンライン申請率（件数に占める割合）
- 電子納付率
- 長時間労働の発生所属数
- 業務の効率化件数
- 電子決裁率
- 生成AIを日常的に活用する職員の割合