

第5回 滋賀県行政経営改革委員会 議事概要

- 1 日 時： 令和8年2月9日(月) 13:00~15:00
- 2 場 所： 滋賀県危機管理センター 会議室3
- 3 議 題： (1) 「次期滋賀県行政経営方針 重点・取組の方向性」について
(2) 「業務の見直し・効率化の状況」について
- 4 出席委員： 相川 康子、井ノ口 藍、遠藤 尚秀、児島 多鶴子、阪本 健也、
澤木 聖子、白木 宏司、中野 龍馬、柳 至
(五十音順、敬称略)
- 5 県出席者： 東郷総務部長、酒見総務部次長、瀨川管理監（行政経営・税制・財産活用
担当）、馬場DX推進課長、石野人事課長、吉田人事課参事、白井行政経
営推進課参事、DX推進課職員、行政経営推進課職員、財政課職員
- 6 資 料： 資料1 次期滋賀県行政経営方針 重点・取組の方向性
資料2 業務の見直し・効率化の状況

(1)開会

総務部長挨拶

本日は、お忙しい中、また雪でお足元が悪く交通機関も乱れる中で、ご参加いただき、ありがとうございます。

昨日は国政選挙があり、国政においても大きな節目となった。短期間の選挙戦の中で様々な課題が検討され、選挙を通じて行政の役割の大切さを改めて感じた次第である。

そうした中、本日の委員会では、次の行政経営方針の重点・取組の方向性についてご議論いただくとともに、現在の方針のもとで進めている業務の見直し・効率化の取組についてご報告させていただきます。

次期行政経営方針は、これまで委員の皆様にご議論いただいていた内容を踏まえて、今後さらに取りまとめの作業を進めていきたいと考えている。

お時間は限られているが、活発なご議論をよろしくお願ひしたい。

委員長挨拶

本日は雪の中、多くの委員各位にご参加いただき、ありがとうございます。今年度最後の行政経営改革委員会であり、本日は第5回委員会となります。

次年度は第2期行政経営方針の最終年度の取組を進めるとともに、第3期次期行政経営方針を策定することとなる。昨日、国政選挙があり、引続き高市政権下で、17の成長戦略分野への重

点投資とともに、特に地域における「地域未来戦略」推進に向け、戦略産業クラスターの構築という方針が明示され、交付金などが積極的に投じられるという、大きな政府へと国が舵をとりつつある。

国の政策のもと実際に取り組む主体は地方自治体であり、県と基礎自治体がスクラムを組み合わせながら、良き地域づくり、県民・住民の皆さん方が住みやすいまちを実現していく必要がある。特に若い世代が滋賀に住んでよかったという認識を持っていただけるような仕組みづくりを進めていくことが重要で、そのシステム実現のベースとなるのが、本日の議題の滋賀県行政経営方針である。皆様の活発なご議論をよろしく願いたい。

(2)議題1「次期滋賀県行政経営方針 重点・取組の方向性」について

<事務局から、【資料1】「次期滋賀県行政経営方針 重点・取組の方向性」により説明しました。>

<質疑および意見>

A 委員： 生産年齢人口の定義について質問と意見がある。従来の15歳から64歳という定義を見直す必要があるのではないかと。最近の議論では、65歳以上の高齢者や女性など、多様な人材のボリュームが増えてくることが指摘されている。生産年齢人口の減少というネガティブな捉え方ではなく、ポジティブに意識を変えて戦略を転換していく必要がある。シニアや女性の労働とのマッチングは難しい部分もあるが、教育や支援活動によってボリュームゾーンが逆に増えていくという意識を持つことが重要である。

また、ワークシェアリングのような働き方改革についても提案したい。8時間フルタイムという固定概念にとらわれず、短時間でコマ切りに働く方法など、発想を変える視点が大事である。民間企業でも同様の課題について議論している。

事務局： 地方公務員法では65歳までの定年引上げとなっている。県庁では65歳を超えた方も任期付職員などの形で働いていただいております。現場からは経験が生きているという声が上がっている。これからは若手職員の指導や全体的なマネジメントのフォローといった業務が必要になってくる。そのような変化に対して適切に対応していきたい。

B 委員： システム作りや経験の活用が重要である。行政はジョブ・ローテーションによりジェネラリストが多くなりがちだが、専門性やノウハウの流出を防ぐため、先輩方に再度教えてもらい、それを組織内の知識として取り込むことで公共サービスの質を高める良い機会になるのではないかと。

- C 委員： 資料5ページの組織理念について、行政経営方針のミッションに「基本構想の下支え・持続可能な行財政基盤の確立」と記載されているが、ビジョン、バリュー、パーパスと比べると、県民のメリットに関する記載が少ないのではないか。ミッションは県庁をどう運営するかという内容であり、基本的な考え方の文章の中に県民の利便性向上などが盛り込まれるとよいのではないか。
- また、資料9ページの3つの重点取組について、人・モノ・財源・情報というリソースごとに縦割りで記載されているが、どれにどれだけの配分をするのか、3つの重点取組の結果としてどういう目標値があるのかなど、定性的なものだけでなく定量的なものも大きく見えるとよいのではないか。
- 事務局： 持続可能な行財政基盤を確立することが県民のサービス向上や質の向上につながるという考えである。今後、指標を検討する際には、業務の効率化だけでなく、その結果サービスがどうなったかを見ていけるような指標を考えていきたい。
- また、資料9ページの左側にある3つの柱、DX、見直し・集約、自治体・官民の連携を次の4年間で重点的に取り組んでいきたい。人・モノ・財源・情報の分野については、これまでの取組も踏まえて次の4年間の具体的な取組を検討していく。
- D 委員： 資料11ページにおいて、ダイバーシティの文言が無くなっている。滋賀県は全国的に自然減が進む中で、転出よりも転入の方が多いため社会増となっている珍しい自治体であり、これは外国人労働力の転入によるものである。県はこのことをどのように捉え、ダイバーシティを継続課題として組み込んでいくのか教えていただきたい。
- 事務局： 多様な人材が働くことができるという点で、県庁職員の外国人採用については、公権力の行使にあたらぬ業務で働いていただくという条件で採用しており、日本国籍のない方も一定働いていただいている。数はそれほど多くないが、そういった受験資格における国籍条項の廃止などの取組をしているところ。
- D 委員： 公権力の行使に関わる業務に従事できないという壁は今後も続くのか。
- 事務局： 最高裁判所の判例で示されている見解であり、現状では今後も変わらないという認識。
- E 委員： 管理職によるマネジメント力の向上について、次期方針にどのように反映させようと考えているのか。内閣人事局の調査によると、上司によるマネジメ

ントは重要であると考えている公務員が非常に多い一方で、現状は十分ではないと考えており、大きなギャップが見られる。研究では、現方針の指標であるやりがいやモチベーションの向上にも、上司によるマネジメントが非常に大きな影響を与えるという結果がある。以前、滋賀県人材育成・確保基本方針を検討した際に、上司によるマネジメントのスキルアップについていくつかの取組が示されていたが、今回の次期方針には直接記載されていないのか。

事務局：今回お示した内容については、これからさらに内容を精査したり付け加えたりする形になっていくので、その時点で付け足すものと考えている。管理職について申し上げますと、人材育成・確保基本方針を策定した際にも、管理職のマネジメント力の向上は1つの課題であると申し上げていた。政策研修センターで行っている研修について、これまで管理職研修は、課長職や参事級という職階についた段階で1回だけの研修だったが、来年度は管理職になった後も学び続けられるような研修体系を考えており、そういったことでマネジメント能力を向上させていきたいと考えている。

B 委員：全体最適という意味で、トップやミドルのマネジメント、管理職の皆さん方の政策能力を向上させていくことが必要である。今、国が交付金や人的支援など後押しをして未来に有効な投資をどんどん行い、様々な施策を展開しつつある。しかし、地域戦略における行政職員の政策能力が充分でないと、魅力ある地域社会の実現が困難となる。民間のみが頑張るといっても、行政はどうするのかという議論があり、非常に重要な示唆をいただいたのではないのか。

管理職の皆さんが、しっかりと県の戦略やそれぞれの施策に関して、どのように優先順位をつけて、いかなる指標に向かってコミットしていくべきかということを、自ら発信できる状態にしておく必要がある。とりわけ広域行政をつかさどる県は非常に重要な役割を担い、基礎自治体の職員とスクラムを組んで、是非、持続可能な地域価値の向上を図って頂きたい。その意味において、マネジメント層の人財確保、人的資本戦略は、これからますます重要となる。

F 委員：横串の推進体制について、書き込んだ方がよいのではないのか。

資料1の10ページ目について、行政の機能をどうやって担保するかという話になってくる時に、前回の委員会でも申し上げたが、県有施設の有効活用だけではなく、民間の施設なども利用しながら必要な機能を担保していくと

いう発想も必要なのではないか。必ずしも県や自治体が持っている施設だけでなく、どんどんいろんなものを活用し機能として行政を維持していくことが必要だと考えるが、「経営資源ごとの取組の方向性」ではどれが該当するのか。

経営資源「情報」についても、県民の意見やニーズを把握したり、こちらから発信をして理解と信頼を得るといった内容になっているが、県民同士が熟議をしてもらうことも含めるべきではないか。幅広い意見を全部県が聞いて反映させるという形になっているが、お互い県民同士がいろんな意見を聞きながら合意に至るようなことも、これからのDXでは可能になってくると思う。

また、消費税が減税された時の財源について質問したい。兵庫県では450億円ぐらいマイナスになるという報道があったが、滋賀県ではどのくらいになるのか。その歳入確保や支出の最適化のところ、もう少し踏み込んだような表現が必要になってくるような減額になるのかどうか、その辺りの検討をどうしているのか聞かせていただきたい。

事務局： 取り組む内容にもよるが、例えば業務の見直しについては各部局の取組にあわせて、全庁的には総務部行政経営推進課が統括し、DXについてはDX推進課が全体を見ながら取組を進めている。そうした部署が横串を刺しながら全体を見て効率的・効果的に取組を進めていく必要があると考えている。

事務局： 施設整備における行政機能の担保については、施設総量の適正化が該当する。施設が老朽化して建て替える際に、そもそも県で保有しないといけないのかという視点を持って検討し、その上で、県で建て替えるのではなく既存の民間施設に入居する方法や、交通の便が良い立地であれば民間提案で定期借地のような形でビルを建てていただき、その中に県が入居するという方法も十分考えられる。選択肢として柔軟に検討することが重要である。

事務局： 情報の取組に関して、例えば県民フォーラムのような場所でリアルタイムに意見を出していただくようなシステムもあり、県民間の議論を促すような仕組みも事業によっては使いながら、取組の推進に役立てていきたい。

事務局： 今年度の、軽油引取税の暫定税率廃止や環境性能割廃止による減収約70億円は、国からは特例交付金として措置されているところ。

食料品の軽減税率(8%)が減税された場合、全国では5兆円の減収と言われており、本県への影響は県分で約110億円の減収となるほか、市町村への影響もある。

また、消費税は法改正で平成30年以降社会保障に充当されており、(減収に見合っ)県の裁量で減らすことが難しい経費であることから、仮に、県に減収が生じることとなれば、国に対応を求めていく必要がある。

G 委員： 資料10ページの施設インフラの集約について、総量の適正化や民間活力の活用は地域経済にとってビジネスチャンスであり、地域経済の循環の視点が重要である。次期方針に基づいて施設の集約化や維持管理の適正化を進める際に、地元の中小企業がしっかりと参入できるスキームを意識していただきたい。PFIや指定管理者制度は大手企業への一括発注になりがちだが、そうではなく、地域の企業が共同事業体として参画できるような公募条件の設定や地元発注率の目標設定を求めたい。そうした取組によって、持続可能な行政の基盤を支える地域経済の足腰を強くすることにつながると考える。

H 委員： 資料9ページの市町の補完支援、広域的な課題解決について、具体的に決まっていることがあれば伺いたい。

事務局： 全体的な話としては、まだ議論の最中である。国でも人口減少や自治体における人材確保が難しくなっていく中で、県の役割、市町の役割をどうしていくかという議論が始まっている。それらを踏まえ、滋賀県の地域の実情も踏まえて今後検討していく。また、上下水道といった分野については、小さな市町だけで維持していくのは難しいという現状があり、広域化していくという議論が始まっているため、本県においても市町と共に進めていきたい。

H 委員： 湖南市に住んでいるが、滋賀県は車社会であるため、住民は行政区域ではなく生活圏域で行動している。例えば湖南4市では、草津市で働きながら野洲市に住むといった生活をしている。このような生活圏での課題解決が重要ではないか。しかし、行政の担当区分で対応しようとする、野洲市は野洲市の税金で、草津市は草津市の税金でそれぞれ解決することになってしまう。生活圏で課題を解決する場合、プレイヤーは誰になるのか。滋賀県庁がその役割を担うのか。

また、課題を解決するプレイヤーは基本的に民間が主導で行うという考え方でよいのではないか。生活圏域の課題を抽出したり課題を明確にするのは行政が行う必要があるが、それを解決するのは民間主導で行っていく。そうすることで官民連携にもなる。民間が小さな町単位で課題を解決するよりも、生活圏として4市、5市、1圏域といった規模で考えて取り組む方が、社会インパクトも事業インパクトも大きくなり、より効果的ではないか。

事務局： テーマにもよるが、国の研究会の報告書などを読むと、県と基礎自治体・市町との連携という部分もあるし、広域だからといって必ずしも県ではなく、基礎自治体同士が連携して処理を行っていくのがベストではないかという報告もある。事業によるかもしれないが、委員からいただいた指摘も踏まえて検討していきたい。

(3)議題2 「業務の見直し・効率化の状況」について

<事務局から、「業務の見直し・効率化の状況」により説明しました。>

<質疑および意見>

A 委員： 生成AIの活用があまり進んでいないということだが、その理由は何か。コストの問題なのか、それとも苦手意識があるのか。我々の職場でも議事録の要約などに使っており、瞬時にできるので本当に楽になっている。なぜ使われないのか伺いたい。

事務局： 生成AIについて、本格的に高性能・高機能な生成AIを導入したのが昨年の10月である。この25.2%という数字が高いのか低いのかは色々評価があるところだと思うが、私どもとしてはこれから活用が広がるものと考えている。資料の真ん中にあるように、いろいろな使い方を各部局が工夫してやってくれている。この技術自体は新しいもので、例えばインターネットが普及してきた1995年頃は、新しいもの好きの方や興味のある方だけがまず使っていた。ただし、そういう技術が本当に便利だということになれば、Windows 95などが普及して一気に広がったということもある。生成AIも、どちらかというとそういうものなのではないかと考えている。

B 委員： 昨年10月から生成AI導入とのことだが、県では守秘義務のあるデータを扱うため、外部とは閉ざされたシステムとなっていると思う。他団体の事務事業の効率性・有効性向上を実現できる生成AIのグッドプラクティスの事例を参考に、県庁内での横展開がこれから求められる。サービスが本当に良いとなれば、一気に広がると思う。ジョブローテーションで、新たな職場の条例などを知らない新人職員でも、生成AIの利用により正確な内容を直ぐに入手できたり、RPAで特定のデータの自動転送を実行させるなど、ぜひ職員の皆さん方にどんどんAIなどを使っていただければと思う。

F 委員： DXの取組について、どこでつまづいているのかという分析をもう少し伺いたい。

また、デジタル人材について、内部人材のことは資料5ページに書かれているが、庁外からの人材についてはあまり書かれていないように感じる。神戸市では、外部に積極的に声をかけ、地元ベンチャーと一緒に考えながらシステムを作り上げてきている。資料5ページだけを見ると、職員だけが頑張っていて勉強しなさいという形に見えるが、外部に出すということも今後必要な分野ではないか。

また、資料3ページで全て所属長を中心にリーダーシップの下でやるという記載があったと思うが、これは属人的なところがあると思う。別の部署から改善の提案ができるとか、推進本部の方でアドバイスできるとか、そういう組織になっているのかが気になった。今、学生は平気でAIを使っているし、むしろ新入職員の方が詳しくたりする。そういう人たちが、ここは無駄なので上司にどうですかと言える雰囲気なのかどうか。まず、その文化を作ることが大事ではないか。その辺りの雰囲気についても教えていただきたい。

事務局： 生成AIに関して、滋賀県で導入しているサービスは非常にセキュリティが高いものであり個人情報の使用も許可しているため、個人情報はずしもボトルネックではない。AIに関しては始まったばかりというところもあるので、その辺りで横展開をしていけば普及していくと思う。一方で、電子手続については、全体の75%までが目標になっている。それはなぜかという、例えば条例や規則の中で対面で確認をしないといけないとか、例えば福祉の分野などでは実際にお会いして、その方がどういう状況なのかを職員自身で確認しないと判断できない、処理ができないという手続が一定ある。その辺りをどうしていくのかというところが一定ボトルネックになっていると考えている。

2点目に関して、民間の方との交流についてだが、ここには書いていないが、DX推進課の方でDX官民共創サロンというものを設けている。そこでは、民間の方々と交わりながらいろいろな課題を持ち寄って、それをデジタルスキルを使ってどういう風に解決していくのかということと一緒に考える場を設けている。そういう場を活用しながらやっていきたいと思っている。

事務局： 所属長のリーダーシップによる業務見直しが属人的になるというご指摘について、先ほど説明申し上げたように、職員個人からの提案制度というものを設けている。また、庁内会議体を設けており、例えば各部局から代表するメンバーが集まって業務見直しについて、全体的にこうした方が良いのではないかという提案をする場もある。

I 委員： 感想になるが、ペーパーレス化について、小さな事業所ではすごく簡単に進む。年齢層で苦手とする層、使いにくい層はあるが、本当に若い方で得意な方が多く、1人がシステムを作ってくれば、あとは使うだけというところまでくれば、いろいろな年齢によって、60代の方でも、その機能を使うというところでは結構皆さん使えるものだと思う。大変なことや課題もあると思うが、システムを整えて、先進的に県から整えていただければ、使える方が増えるのではないかと思った。

福祉の事業所でも、事業所内ではペーパーレスだが、公的機関に提出するものに関しては、判子が必要だったり、ペーパーでの提出が多いように感じる。そこでの確認作業に現場のスタッフが時間を取られている。そういうところが改善していくと、もっと現場が人と関わる場所に時間を割けるのではないかと思った。

(4)閉会

総務部次長挨拶

本日は、長時間にわたり熱心にご議論いただき、ありがとうございます。前段は重点・取組の方向性について、後段は業務の見直し・効率化について、貴重なご意見を賜った。特に、人がとれないとか施設がないとかと言いがちなところを、発想を変えてポジティブに捉え、人が増える中高年層を活用するか、民間の施設や機能を活用するか、すべて県がやるのではなく、民の力を活かすといった視点には、気づきをいただいた。

今年度の委員会は本日で最後となるが、来年度はいよいよ方針を策定する年度となる。次回はまず骨子案についてご議論いただく予定である。引き続き皆様のご支援をお願い申し上げます。