

滋賀県行政経営方針2030の論点について

これまでの振り返り、行政経営改革委員会での議論



委員からの主なご意見

第3回委員会（令和7年8月）－「ヒト」中心の議論

- **人口減少・担い手不足の加速**
 - ・ 生産年齢人口は2050年までに約64.1万人（2020年比約0.75倍）まで減少見込み
- **行政需要の複雑化・多様化**
 - ・ 人口減少をはじめとする社会情勢の変化に対応するための施策が増加（子ども、CO2、多文化共生）
- **デジタル技術の導入と全体最適**
 - ・ 生成AI等の導入実績は広がりつつあるが、業務効率化は部分的

- **人材確保・育成と持続可能な体制整備**
 - ・ 育児をはじめとする休業取得が前提の時代に対応が必要
- **デジタル技術の活用と全体最適の推進**
 - ・ 部分最適のDXは組織全体の改善につながらない
 - ・ 経営層が方針を示し、全庁的な業務見直しと一体で推進すべき
 - ・ AI・自動化で生まれた時間の使い道をセットで検討すべき
- **市町支援の強化**
 - ・ 小規模自治体の担い手不足が深刻、特に技術職の支援が必要
- **職員のやりがいと組織文化の醸成**
 - ・ 時間外削減の数字だけ追うと、係長や優秀な人に仕事が集中し、離職リスクが増加
 - ・ 管理職のマネジメント能力の向上と若手が意見できる文化が必要

- **歳入確保と歳出見直し**
 - ・ 収支改善策がこれまでと同じで新規性が乏しい
 - ・ 企業誘致による税収増、歳出削減の目標額を具体的に示すべき
- **企業版ふるさと納税の積極的な活用**
 - ・ 一時的な関係で終わらず、継続的な関係づくりが重要
- **施設の集約化・資産の戦略的活用**
 - ・ 廃止や統廃合で生まれた資産は戦略的なアセットとして活用
 - ・ 高付加価値な資産活用で企業誘致につなげる
 - ・ 課題を抱える県有施設を企業の実証フィールドとして活用
- **住民との対話と合意形成の制度化**
 - ・ 集約化や廃止の判断には住民との合意形成は不可欠。個別施設にとどまらず、基本方針レベルで住民参加プロセスを明記すべき

- **多様な人材の活用と働き方の多様化**
 - ・ 生産年齢人口の定義を見直し、65歳以上や女性を積極的に活用すべき
 - ・ ワークシェアリングや短時間勤務など多様な働き方を前提に体制を整備
- **管理職のマネジメント力向上**
 - ・ 職員のやりがい向上には管理職のマネジメント力が重要。1回限りの研修から継続的な研修体系とすべき
- **施設・モノの維持管理**
 - ・ 民間施設も含めた行政機能の確保という発想が必要
 - ・ PFIや指定管理で地元中小企業が参入できるよう留意してほしい
- **自治体間や官民の連携**
 - ・ 行政区域を超えた生活圏域での課題解決が必要
- **生成AIの普及促進と組織文化**
 - ・ 庁内横展開とともに若手の知見を活かせる組織文化が必要

第4回委員会（令和7年11月）－「財源」「モノ」中心の議論

- **財政面の課題**
 - ・ 次期行政経営方針期間においても恒常的な財源不足が見込まれ、大規模事業も集中
 - ・ 財政調整基金は令和12年度に目標の100億円を維持できないおそれ
 - ・ 公債費は10年後に元利合計で現行水準を100億円程度上回る見込み（金利上昇の影響）
- **施設・インフラ面の課題**
 - ・ 令和7年度末時点で建築物全体の約26%が築50年以上
 - ・ 農業水利施設（約70%）や工業用水管路（約68%）など老朽化が進んでいる分野も存在
 - ・ 今後20年で耐用年数超過施設の割合が大幅に増加

第5回委員会（令和8年2月）－重点・方向性

事務局からお示した次期方針の視点

- 1 DX・業務効率化による行政サービスの質の向上
- 2 見直しや集約化等による行財政全体の最適化
- 3 持続可能な地域社会の実現に向けた自治体間や官民の連携

これまでの議論を踏まえた次期方針の方向性



- 現状においても、行政経営を取り巻く課題は山積しているが、人口減少と少子高齢化が確実に進行する2050年を見通すと、行政経営の基盤とも言うべき「人員」と「財源」の持続的・安定的な確保が、特に重要な課題と認識
- このため、次期行政経営方針の期間(R 9～R 12)においては、将来の変化を見据え、スマートシュリンク（賢く縮む）など新たな視点も取り入れながら、行政経営をリ・デザインしていくことが必要

人口構造の変化

- ・ 官民双方で担い手不足が加速し人材獲得競争が激化
- ・ 高齢化の進展により社会保障関連経費などの義務的経費が増大
- ・ 生産年齢人口の減少により県税収入への影響が懸念される
- ・ 地域の人員不足・財政縮小により行政サービスを単独の自治体で維持することが困難になるおそれ

社会情勢の変化

- ・ 行政課題への対応が増大し、職員一人ひとりの業務負担がさらに増加
- ・ 一方で、会計事務、政策立案支援など、より高度で広範な業務へのA I活用が見込まれる
- ・ 職員はデータに基づく政策判断、複雑な課題への対応など、人でしかできない業務へのシフトが可能となる

人口構造や社会情勢の変化の中で、行政サービスを維持・向上させていくためには、限りある「人員」と「財源」を、生成A Iをはじめとするデジタル技術の活用により省力化しながら、いかに効率的・戦略的に配分するかが問われている。

また、持続可能な地域社会の実現に向けて単独自治体での行政サービスから、県域全体で経営資源を最適化しながら行政を運営していく必要がある。

現行方針の2つの重点

現行方針では「業務の見直し・効率化」と「ひとづくり」を2つの重点として取り組んできた。この4年間の積み重ねにより、ヒト・財源の配分のシフトは進みつつある。

しかしながら、人口減少をはじめとした社会情勢の変化を踏まえると、さらなる取組の推進が必要。

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

第5回委員会での整理

現行の取組を通じて明らかになった課題や社会情勢の変化に対応するため、経営資源を横断的に強化する3つの重点を提示。

見直しや集約化等による
行財政全体の最適化

DX・業務効率化による
行政サービスの質の向上

持続可能な地域社会の実現に向けた自治体間や官民の連携

今回 第6回委員会で議論

委員会や庁内での議論を経て、より踏み込んだ表現へと深化。骨子案とりまとめに向けて3つの論点に整理。

論
点

人員と財源の戦略的マネジメント

A I・デジタルを徹底的に活用した
業務変革

県域での経営資源の最適化

滋賀県行政経営方針2030 骨子（案）

令和9年度(2027年度)～令和12年度(2030年度)

1 策定の趣旨

- ・ 現行の方針のもと、働きやすい職場づくり、施設総量の適正化、歳入確保や人と財源の配分のシフトなどに一定の成果。
- ・ 一方で、社会情勢の変化や恒常的な財源不足など行政を取り巻く環境はより厳しさを増している。
- ・ こうした中、「何のために、誰のために、私達が今、滋賀県職員として共に働いているのか」を職員同士で改めて議論し、言葉にしたものが「**滋賀県職員の志（パーパス）**」。
- ・ 社会が変わっても**変わらないパーパスを原点**に置きながら、**行政経営のあり方を変えていくための方針**を「**滋賀県行政経営方針2030**」として策定する。

琵琶湖とくらしを守る。三方よしで笑顔を広げる。豊かな未来をともにつくる。

2 環境認識

外部要因

- ✓ 生産年齢人口の減少による**担い手不足**
(2050年に滋賀県で約64万人まで減)
- ✓ 行政需要の**複雑化・多様化**
- ✓ **物価高・賃金上昇**、建築費の高騰
- ✓ **社会保障の維持・充実**
- ✓ **生成AI**などデジタル技術の進展

内部要因

- ✓ **勤務形態の多様化**に伴う体制確保
- ✓ インフラ・建築物の**老朽化**
- ✓ 公債費（**金利負担**）の増加
- ✓ デジタル技術の活用による**業務全体の効率化**
- ✓ 多様な主体との連携

人口減少をはじめとする**社会情勢の変化に適応した行政経営にシフト**していく必要

3 行政経営方針2030の全体像

目指す姿

安定した行政サービスを提供するための
持続可能な行財政基盤の確立

基本方針

2050年を見据えた行政のリ・デザイン

人員と財源の
戦略的マネジメント

個別対応的な資源配分から、経営判断に基づく全体最適な資源配分に転換

AI・デジタルを徹底的に
活用した業務変革

AIの徹底活用により業務を変革し、人的資本をより注力すべき業務へシフト

県域での
経営資源の最適化

市町との連携など、県域での経営資源の最適化による行政運営のあり方を検討

経営資源の
充実

ヒト

モノ

財源

情報

論点 1：人員と財源の戦略的マネジメント



- ✓ 行政サービスを持続可能なものにするための行政経営の仕組みをどう設計するか
- ✓ 全体最適の判断を“誰が”“どのように”行うのか
- ✓ 会議の持ち方や意思決定プロセスなど、全庁のルールをどのように見直すか

人員と予算をより注力すべき業務へ配分

現状

- コロナ以降、予算ベースで事業数は増え続けており、既存事業の見直しが追いついていない
- 現行の業務見直しは各係、各課の積み上げ式で部分最適に留まっている

行政サービスを持続可能なものにするための行政経営の仕組み

1. 目的の明確化

基本構想や実施計画を踏まえ、「なぜ見直すか」「なぜのためにやるのか」を明確化

2. 対象事業の抽出

民間の棚卸しの事例も参考にしながら、AIを活用しつつ業務を分析・評価し、対象を抽出

3. 経営議論

新たな事業への投資、大きな手法変更、ニーズの低下が見込まれる事業の縮小、役割を終えた事業からの撤退について議論

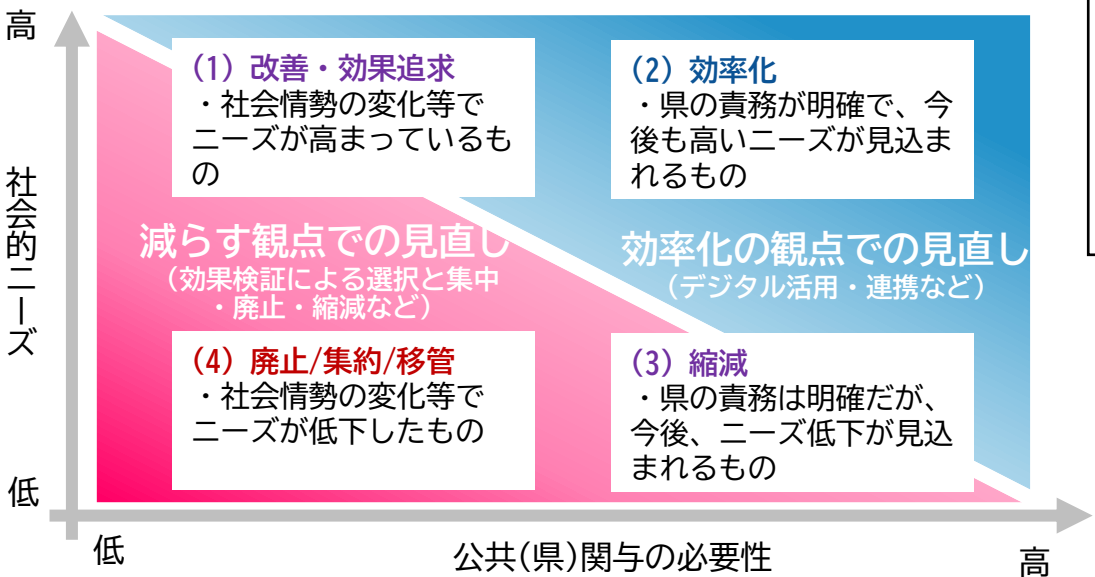
4. 実行・フォローアップ

見直し・効率化が完了するまで進捗を把握・点検

●課題

- 今後、人員と財源に限りがある中で、持続可能な経営となる新しい仕組みを構築する必要。
- 全体最適となるようなスクラップ&ビルドの決断において、経営層の議論を充実
- 「なぜ見直すか」という目的がないまま削減を進めてもモチベーションは上がらない。より注力すべきことをやるために見直すという発想の転換が必要

●業務の分析・評価の基準・ものさし（イメージ）



経営議論

- 大きな観点での見直し
- 全庁的なルールの見直し
- 部局を超えた見直しの検討

- 全体最適の実現
- 全庁的なボトルネックの解消

論点2：AI・デジタルを徹底的に活用した業務変革



- ✓ 優先的に進める分野・業務はなにか（会計など全庁共通の業務か、時間外が多い所属の業務か）
- ✓ 徹底的に活用するためにどのような手法があるか（人材育成、意識改革、紙文化との決別）
- ✓ AIが検索しやすい業務データの蓄積をどのように進めるか

- 職員がより注力すべき業務に集中
- 質の高い行政サービスの維持

● AX実現のステップ

2025

2030

203X

生成AIの庁内活用

- 職員による生成AIの利用
- 組織におけるルール策定

データ×AIによる業務変革・AXの実現

- 紙文化から脱却しAIによる県の情報資産のフル活用を実現
- 庁内データをAIに接続
- 職員に代わり自律的に業務を遂行するAIエージェントの検証

AXの深化

- 業務システムにAIが実装され、自律的に職員と協働
- 真に人間が果たすべき役割に注力し、AIとの共生を実現
- AIエージェントによる業務自動化
- AI前提の行政サービス提供を推進するために、必要な規程整備やネットワーク環境の構築

● 県の動き

- ・ 令和7年10月にexaBase生成AI全庁展開
- ・ 月間利用率約27%、月間約1,000時間の業務削減
- ・ 校正・文字起こし・要約等が定着、議会答弁やNPO寄付者審査等の自治体特有の業務にも拡大
- ・ 39所属がRAG機能を利用

- ・ exaBase生成AIのRAGを全庁的な業務で活用（会計事務等）
- ・ 一部所属において、Googleなどが提供するAIエージェントの検証を開始
- ・ AIエージェントの活用（行政手続の申請受付から審査、許可証発行までを省力化）

■ 業務ネットワーク上の制約

- ・ セキュリティ対策として業務ネットワークがインターネットと分離されている
- ・ 生成AIを含むクラウドサービスを業務端末から直接利用できない

■ 今後の国の動向

- ・ 自治体セキュリティを三層分離からゼロトラストアーキテクチャへ移行
- ・ 2030年ごろの実装を目指すとされている

● AI活用を進めるための検討事項

- ・ 令和9年度のDX推進戦略の改定におけるAI活用の位置づけを整理
- ・ AI活用による投資効果の可視化
- ・ AI活用に必要な情報セキュリティ対策の実施
- ・ 庁内のデータ整備（紙文化からの脱却）

論点3：県域での経営資源の最適化（市町連携・施設集約）



- ✓ 群マネ等の連携・協働の仕組みを他分野へどのように横展開するか
- ✓ インフラ・建築物を支える人材をどのように確保するか
- ✓ 施設整備における統合・集約を前提とするルールをどのように設計するか
- ✓ 県と市町の役割分担をどのように再定義するか

- 県域で経営資源を最適化
- 持続可能で質の高い行政サービスを将来にわたり提供

市町・広域連携

人材確保

- ・小規模自治体では専門職の確保が困難
- ・県の必要数を確保した上で町への派遣分を追加して採用
- ・土木職、保健師を派遣

インフラ（群マネ）

- ・（公財）滋賀県建設技術センターおよび県内市町と連携し、橋梁点検等で取組を実施
- ・インフラ施設の老朽化に対しては、群マネの視点を取り入れながら検討

市町間の水平連携

- ・県内に20の一部事務組合・1つの広域連合
- ・ごみ・消防・病院等で共同処理を実施
- ・湖北・甲賀・湖南・彦根愛知犬上などで地域ごとに広域行政組合が機能している。

デジタル・DX

- ・滋賀県DX推進戦略に基づき、県と市町が連携しDXを推進
- ・DX官民共創サロンでは、県・市町・パートナー企業、外部アドバイザーが連携し、県内市町や事業者の課題に応じたDX推進を協働で実施

水道・下水道

- ・水道広域化推進プラン・汚水処理事業広域化・共同化計画に基づき広域連携を推進
- ・事業の広域化や民間事業者との連携を含めた上下水道のあり方を検討

広域連携

- ・関西広域連合の構成団体として、防災、医療、資格試験、研修など各分野で連携
- ・大阪府主導の広域データ連携基盤「ORDEN」に参画し、行政区域を超えたデータ活用を推進

課題

- 連携の取組は多岐にわたっているが、「国の計画があるから」等、個別対応の積み上げ
- 分野ごとの縦割りで動いており、「滋賀県として県域の経営資源をどう最適化していくか」という全体の設計図や優先順位が存在しない

施設集約

国・県・市集約型 奈良県五條総合庁舎・五條市役所



国：ハローワーク
県：土木事務所、
農林振興事務所
保健所出張所
市：市役所

課題

- 多様な主体が一体のなった施設の集約化は合意形成に長い時間を要する
- 建設費・維持管理費の負担割合の整理も複雑
- 更新時期のタイミングを合わせることも自体も難しい

● 今後連携が考えられるテーマ

各市町の課題、国の動き、他の都道府県の共同化の進捗等を参考に、連携テーマを調査検討

テーマ	具体例
専門人材の確保・育成	保健師／技術職／福祉系／DX人材／法務・契約実務等の採用・研修の共同化
広域連携、事務の共同処理	共同処理できる事務の検討／連携の方法／窓口の共同化／共同調達
デジタル・業務標準化	システムの統一化／効率化／デジタルによる業務やキャッシュレス決済等の共同運用
防災	デジタル技術の活用／被災者支援に関するシステム導入
外国人人口増加への対応	多文化共生／地域社会との共生／多言語対応

(参考) 地域インフラ群再生戦略マネジメント (群マネ)

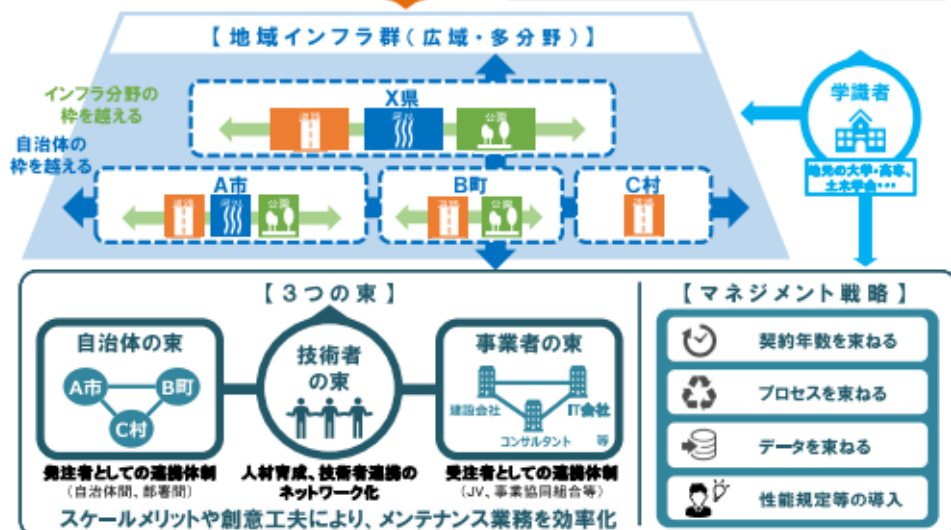


■ 群マネの概念

- 「地域インフラ群再生戦略マネジメント(群マネ)」とは、技術系職員に限られる中でも、的確なインフラメンテナンスを確保するため、**複数自治体のインフラや複数分野のインフラを「群」として**捉えることで、効率的・効果的にマネジメントしていく取組です。



群マネでは、広域・多分野の「地域インフラ群」に対して、自治体、事業者、技術者の「3つの束」がタッグを組んで、メンテナンス業務の「マネジメント戦略」を立てて、スケールメリットや創意工夫を発揮することで、メンテナンス業務の効率化を目指します。



■ 群マネによって目指す姿

- 自治体側としては、自治体職員の技術的な知見が補充されたり、住民対応や現場対応など直営での対応時間が縮減されることで、**インフラ管理者としての計画・マネジメントに注力**できるようになり、「**予防保全型のメンテナンスサイクル**」の構築が期待されます。
- 事業者側としては、**維持管理業務が効率化され、収益性が向上**することで、地域建設業の経営安定化・体制確保につながり、「**魅力的なメンテナンス産業**」の確立が期待されます。

自治体職員の直営対応時間を縮減し、インフラ管理者として計画・マネジメントに注力

維持管理業務の収益性を向上し、地域建設業の経営安定化・体制確保

予防保全型のメンテナンスサイクルの構築へ

魅力的なメンテナンス産業の確立へ

- 必要なインフラを次世代に引き継ぎ、地域の将来像を実現
- 地域の災害対応力を向上し、地域の安全・安心を実現
- インフラメンテナンスの社会的なプレゼンス向上

■ 群マネ

- 「群マネ」には、自治体の枠を越えてマネジメントする「**広域連携の群マネ**」と、インフラ分野の枠を越えてマネジメントする「**多分野連携の群マネ**」があります。

広域連携の群マネ



多分野連携の群マネ



■ 群マネを支える“束”

- 様々な要素を束ねることで効率的・効果的なインフラメンテナンスにつながると考えられる取組について、「**群マネを支える“束”**」として以下紹介します。



	単一分野のインフラ	多分野のインフラ
単独自治体	従前の包括的民間委託の領域	
複数自治体		新たな群マネの領域

※従前の包括的民間委託や、群マネの概念に該当するものの別途ガイドライン等が作成されている取組については、本手引きでは詳述はしていませんので、右記をご参照ください。

- 例:
- 【包括的民間委託】
 - 「インフラメンテナンスにおける包括的民間委託導入の手引き(国土交通省:R5.3策定)」
 - 【下水道分野の広域連携】
 - 「広域化・共同化計画策定マニュアル(総務省、農林水産省、国土交通省、環境省: H31.3策定、R2.4改訂)」
 - 「広域化・共同化計画実施マニュアル(総務省、農林水産省、国土交通省、環境省: R6.4策定)」
 - 「下水道事業における広域化・共同化事例集(国土交通省: H30.8策定・R7.3更新)」
 - 【上水道分野の広域連携】
 - 「水道広域化推進プラン策定マニュアル(総務省、厚生労働省: H31.3策定)」

(参考) 国・県・市町村との行政事務の分担



- 国・県・市町村は、それぞれの規模や特性に応じて役割を分担しながら行政サービスを提供しています。
- 国は外交・防衛や社会保障制度など全国一律で対応すべき事務を、都道府県は広域的な調整や高度な専門性を要する事務を、市町村は住民に最も近い基礎的な行政サービスを担っています。
- 自治体間の連携にあたっては、こうした役割分担を踏まえて、自治体間の連携や国・県・市町村の連携を検討する必要があります。

分野		公共資本	教育	福祉	その他
地方	国	- 高速自動車道 - 国道（指定区間） - 一級河川	- 大学（国立大学法人） - 私学助成（大学）	- 社会保険 - 年金 - 医師等免許 - 医薬品許可免許	- 防衛 - 外交 - 通貨
	都道府県	- 国道（国管理以外） - 都道府県道 - 一級河川（国管理以外） - 二級河川 - 港湾 - 公営住宅 - 市街化区域、調整区域決定	- 高等学校・特別支援学校 - 小中学校教員の給与・人事 - 私学助成（幼～高） - 公立大学（特定の県）	- 生活保護（町村の区域） - 児童福祉 - 保健所	- 警察 - 職業訓練
	市町村	- 都市計画等（用途地域、都市施設） - 市町村道 - 準用河川 - 港湾 - 公営住宅 - 下水道	- 小・中学校 - 幼稚園・保育園	- 生活保護（市の区域） - 児童福祉 - 国民健康保険 - 介護保険 - 上水道 - ごみ・し尿処理 - 保健所（特定の市）	- 戸籍 - 住民基本台帳 - 消防



1. 人材不足等の課題

- 生産年齢人口はピーク時から約1,100万人減少し、既に自治体では専門人材(技術職員、デジタル人材等)等の不足が喫緊の課題
- 団塊ジュニア世代(毎年約200万人出生)の退職によって、今後は一般行政職員を含め人材不足が深刻化

○ 市町村が本来注力すべき事務に注力し、各地域が個性豊かで活力に満ちた分権型社会を実現するため、これまでとは異なる新たな視点で、個別の事務の課題を踏まえた対応や制度の見直しの議論を進めることが必要

2. 事務処理に関する課題と対応

- 対応方策は、事務を減らす、まとめる(水平連携・垂直補完)、担い手を広げる(民間活用・住民参加)、生産性を高めること
- 各行政分野(10分野)の個別の事務まで踏み込んで課題を分析し、分野横断的な検討の視点を抽出
- 今後、この検討の視点を参考に、その他の行政分野も含め、事務処理上の課題分析を行い、対応方策を検討することが必要

<検討の視点>

- ①事務量
- ②事務内容
 - ・事務の性質(企画立案～定型業務)
 - ・国・都道府県・市町村間の事務内容の共通性
- ③事務処理に必要なリソース
 - ・事務処理に求められる人材の専門性
 - ・事務処理の難しさ、経験・知見の必要性
- ④その他事務処理のあり方
 - ・対面や実地での事務実施の必要性
 - ・事務処理に当たり踏まえるべき地域の事情・特性
 - ・行政分野を超えた連携や地域の多様な主体との連携の必要性

※デジタル技術の活用は、事務のあり方の前提を変え得る。

<研究会で課題分析のために取り上げた行政分野(10分野)>

(福祉) 介護保険、国民健康保険、老人福祉施設、保育
(教育) 小中学校教育 (インフラ) 道路、上下水道 (農業) 鳥獣被害対策
(環境) 地球温暖化対策 (消費者) 消費生活相談

(分析例) 介護サービス事業者の運営指導

- ・中小規模の市町村では事務量が小さくノウハウの蓄積が困難。
 - ・事業者との連絡調整はデジタル化による負担軽減が可能。
 - ・実地検査は数年に一回であり、日常的な実地性は高くない。
 - ・事務処理に当たり広域的な視点が求められるものではない。
 - ・事業者指導については、市町村のほか都道府県も同様の事務を行っている。民間にも事務受託法人が存在する。
- ⇒ 地域事情に応じ、大都市や都道府県が代わりに行うことや、民間法人に委託することが効果的だと考えられる。

3. 今後の進め方

- 各都道府県が、地域の状況を踏まえ、市町村の検討を支援(国としても具体的な対応方策について一定の選択肢を提示)
⇒ 地方の検討状況を踏まえ、制度上対応すべきものについては、国・都道府県・市町村の役割分担の変更等の制度見直し