

# (仮称) 滋賀県行財政改革方針原案の概要

(平成22年10月)

〔改革の取組期間〕  
平成23年度～26年度までの4年間

## 1章 県政経営を取り巻く環境

### 1 地方分権・地域主権改革の進展

#### (1) 地方分権・地域主権

・「義務付け・枠付けの見直し」「基礎自治体への権限移譲」「国の出先機関の抜本的な改革」「ひも付き国庫補助金の一括交付金化」等住民の意思や地域実情を反映した県政経営への変革

#### (2) 市町村合併の進展

・50市町村が19市町となり、市町の行財政基盤の整備が進展

#### (3) 府県の枠組みを越える行政体の動き

・国の出先機関事務の受け皿等をねらいとした関西広域連合設立の動き

### 2 多様な主体による公共サービスへの転換

#### (1) 「新しい公共」宣言 ... 「新しい公共」円卓会議での「新しい公共」宣言

・県民、市民団体、企業、行政等が各々役割をもって当事者として参加し、協働する社会への転換

#### (2) 本県における協働の動き

・近年に入り、琵琶湖の水質保全など先進的な市民活動が見られ、今日において更なる拡がりを見せている

### 3 危機的な財政状況

・三位一体の改革、景気後退により一般財源総額が減少

・社会保障関係経費の伸び等により、今後10年間も200億円前後の財源不足が見込まれる厳しい収支見通し

・県債残高は増大(1兆円超)、財政は硬直化、基金残高は底をつく状況

・国の中期財政フレームでは、地方の一般財源の伸びは当面見込めない

## 2章 これまでの行財政改革の取組

### これまでの行政改革と財政構造改革の概要

・行政改革については、特に平成7年度の滋賀県行政改革大綱を策定以降、平成19年度の「新しい行政改革の方針」を定めるまで、五次にわたる方針を定め、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定員削減に取り組んだ

・平成22年度における知事部局の定数は平成8年度と比して、521人減少

・さらに外郭団体の見直しにより、平成9年度に52あった団体は、31団体にまで減少

・財政の健全化は平成10年度以降、財政構造改革に着手して以来、数次にわたる取組

・平成15年度以降の改革により、事業費で約490億円の削減、人員削減で約50億円等の見直しに取り組んだ

・事業見直しや人件費削減に取り組みながらも県として必要な施策の展開を図った

#### (行政改革の具体的取組)

- 「滋賀県行政改革大綱」(H8～10年度)
- 「滋賀県行政改革大綱」(H11～13年度)
- 「滋賀県行政システム改革新方針」(H14～17年度)
- 「新行革大綱」-小さくて創意的な県庁への変身-(H18～21年度)
- 「新しい行政改革の方針」(H20～22年度)

#### (財政構造改革の具体的取組)

- 「財政構造改革の指針」(H10～12年度)
- 「当面の財政運営方針」(H13～14年度)
- 「第2次財政構造改革の指針」-財政構造改革「プログラム」-(H15～17年度)
- 「財政危機回避のための改革」-プログラム」(H17～19年度)
- 「滋賀県財政構造改革プログラム」(H20～22年度)

## 3章 改革の基本方針

### 〔改革の理念〕

#### 1 地域主権改革に対応した自治体づくり

▶ 県が地域自治の担い手として主体的・自律的に施策展開できる仕組づくりを進める  
▶ 身近なサービスは市町へ、県が担うべき国の事務の受け入れを行うなど、それぞれ主体が役割分担し最適なサービスを提供できる体制を目指す

### 『変革を先導する県政経営』

#### 2 県民と行政がともに地域を支える協働型社会づくり

▶ 公共サービスのあり方を見直し、協働型県政の環境づくりをより一層進める  
▶ 新しい公共の作り出す社会で、新しいサービス市場が興り、活発な経済活動の展開される社会づくりを目指す

#### 3 次世代に向けて持続可能な行財政基盤づくり

▶ 課題発見、解決を目指し、政策の立案、遂行能力を備えた職員を育成する  
▶ 組織体制の簡素化、効率化や歳入・歳出の改革により施策の重点化を図る  
▶ 今後も財源不足が見込まれる極めて深刻な財政状況に対し、改革の道筋を示し対応を図る

## 4章 改革の方策(実施項目)

1 これからの自治の仕組みづくり																																											
<p>① 地域主権改革に対応した行政を進める仕組みづくり</p> <p>自らのことは自ら責任を持って対応していく、地域主権型行政体制の整備</p> <p>ア.自治の基本原則の確立に向けた検討 イ.義務づけ枠付け見直しの適切な対応 ウ.国への積極的な政策提案の実施 エ.コトつなぎの総合行政の実現 オ.職員のマネジメント能力の発揮</p> <p>県の自主性、主体性の拡大につながる地方税財政制度の実現に向けた取組推進</p> <p>ア.税源移譲の推進等 イ.地方交付税の確保 ウ.ひも付き補助金の一括交付金化の推進 エ.国、市町の役割分担を踏まえた改革の推進</p> <p>ア.地域主権改革等に基づく市町への権限移譲の推進 イ.県、市町の施策・事業の見直し ウ.県と市町の事務の共同化の検討 エ.「県版一括交付金制度」の導入の検討 オ.国の出先機関改革に伴う受入が適当な出先機関事務の事前検討・提案 カ.府県境を越える広域連携への対応 キ.市町との連携を強化する体制の整備 ク.県と市町の対話システムの効果的運営</p>	<p>② 協働型の県行政を進める仕組みづくり</p> <p>県民等との協働の更なる推進を目指す</p> <p>ア.協働提案制度を踏まえたさらなる協働の推進 イ.協働型県政の推進のための職員研修の充実 ウ.協働の担い手を育む支援を進める</p> <p>ア.淡海ネットワークセンターを通じた多様な主体の社会貢献活動への支援 イ.公益社団・財団法人への「個人県民税」における寄付奨励金導入 ウ.住民主体の「見える県政」の推進</p> <p>ア.県政情報の積極的提供・公開と県民の声の施策への一層の反映 イ.可能な媒体を活用した施策構築や予算編成過程の公開の推進</p> <p>行政以外の多様な主体の力を積極的に活用する手法を導入する</p> <p>ア.市場化テストの実験的導入等</p>	<p>③ 効率的な行政運営体制の整備と業務改善の推進</p> <p>簡素化、スリム化、必要な行政課題に対応する組織整備と定員管理の適正化</p> <p>ア.組織・機構の見直し イ.国の出先機関改革に伴う効果的な組織や二重行政解消に向けた組織の見直し ウ.適正な定員管理 エ.適正な給与管理</p> <p>電子化、共通化、一元化による業務改革の推進</p> <p>ア.情報システムの全体最適化 イ.個別業務システムの最適化、情報セキュリティ対策の実践 ウ.定型業務の処理手順の整備 エ.契約事務の競争性、透明性、公正性の向上</p>	<p>④ 組織の活性化と地域課題の解決を目指す県政推進</p> <p>組織の活性化等</p> <p>ア.組織の活性化 イ.教育内容の質的充実と学校活力の維持向上を図る県立高校の再編の推進 ウ.地域の課題を解決できる政策形成能力の高い職員の育成強化 エ.自律型人材の育成</p> <p>目標の明確化、課題解決型の業務執行などによる組織力の最大化</p> <p>ア.トップダウンによる組織目標の明確化 イ.現場感覚に優れた人材育成 ウ.県庁力最大化に向けた業務推進 エ.ワークライフバランスの推進</p>	<p>⑤ 外郭団体・公の施設見直し計画の着実な推進</p> <p>外郭団体のあり方を見直し推進 「公の施設」の見直しの推進</p>																																							
2 財政の健全化																																											
<p>(1) 財源不足額への対応 〔収支改善目標〕</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">区分(年度)</th> <th>平成23年度</th> <th>平成24年度</th> <th>平成25年度</th> <th>平成26年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">一般財源不足額</td> <td>190</td> <td>145</td> <td>155</td> <td>175</td> </tr> <tr> <td rowspan="4">対出</td> <td>歳</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>(1) 事業見直し</td> <td>25</td> <td>25</td> <td>25</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>(2) 人件費対応</td> <td>35</td> <td>35</td> <td>35</td> <td>35</td> </tr> <tr> <td>(1) 財源対策のための県債</td> <td>45</td> <td>45</td> <td>45</td> <td>55</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">対入</td> <td>(2) 歳入の確保</td> <td>85</td> <td>40</td> <td>50</td> <td>60</td> </tr> </tbody> </table>					区分(年度)		平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	一般財源不足額		190	145	155	175	対出	歳					(1) 事業見直し	25	25	25	25	(2) 人件費対応	35	35	35	35	(1) 財源対策のための県債	45	45	45	55	対入	(2) 歳入の確保	85	40	50	60
区分(年度)		平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度																																						
一般財源不足額		190	145	155	175																																						
対出	歳																																										
	(1) 事業見直し	25	25	25	25																																						
	(2) 人件費対応	35	35	35	35																																						
	(1) 財源対策のための県債	45	45	45	55																																						
対入	(2) 歳入の確保	85	40	50	60																																						
	<p>(2) 持続可能な財政基盤の確立</p> <p>これからの自治の仕組みづくりの取組による財政の健全化</p> <p>改革期間以後においても財源不足が予測されることから「地域主権改革に対応した行政を進める仕組みづくり」「協働型の県政を進める仕組みづくり」などの取組を通じて財政の健全化を図る</p> <p>財政基盤の確立に向けた取組の推進</p> <p>上記に加え、以下の取組を進め持続可能な財政基盤を確立する</p> <p>ア.地方公営企業の健全化 イ.収入確保と貸付金等未回収債の回収 ウ.県有資産の利活用</p> <p>エ.使用料・手数料の見直し オ.課税自主権の拡充に向けた検討 カ.地域経済活性化、雇用創出、企業誘致</p>																																										

## 3 行財政改革方針推進のための進行管理

(原案)

# (仮称)滋賀県行財政改革方針

～ 変革を先導する県政経営 ～

平成22年(2010年)10月

滋 賀 県



## ～ 滋賀県行財政改革方針の策定にあたって ～

本県においては、平成 10 年度以降、四次にわたる行政改革大綱および五次にわたる財政構造改革指針等を策定し、組織のスリム化、職員数の大幅な削減、事務事業の抜本的な見直しなど様々な取組により、行政改革および財政の健全化を図ってまいりました。

しかしながら、三位一体の改革による地方交付税の大幅な削減に加え、平成 20 年秋の米国発の世界的な経済・金融危機の影響による県税収入の大幅な減少などにより厳しい財政収支見通しとなっており、加えて県債残高が増加し、財源調整的な基金が底をつきかけているなど本県財政の状況は極めて深刻であり危機的な状況に直面しています。

このような厳しい状況ではありますが、真の地域主権改革の実現に向け、自律した地方政府としての行政体制の整備、その権限と責任に見合った地方税財源の充実・強化や、国・県・市町の役割分担を踏まえた取組を一層推進することが必要です。さらに、効果・効率の面から県行政の質を高め、現在の危機的な財政状況を克服し、持続可能な行財政基盤の確立を図らねばなりません。また、行政のみならず県民のみなさんを始め、市民団体、企業など多様な主体が連携・協働して、サービスを提供し、地域の力を高めていくことが重要になってきています。

このような県を取り巻く状況の変化や、滋賀県基本構想の新たな策定を踏まえ、平成 23 年度から平成 26 年度までを実施期間として、県政の仕組みの改革と財政の健全化のための改革を一体的に示した、「滋賀県行財政改革方針」を策定いたしました。

本方針のもと、「未来を拓く共生社会」に向けて、困難な課題の克服を目指して新たな一步を踏み出し、『変革を先導する県政経営』を進めていかなければなりません。

策定に当たっては、滋賀県行政経営改革委員会から平成 22 年 8 月 6 日に、「次期行財政改革の方針に関する提言」をいただいたところであり、本方針はその提言を踏まえ、策定いたしました。

これからの地域主権型社会を築くのは、県民のみなさんです。滋賀県では、本方針に沿って、これからの自治の仕組みづくりや財政の健全化に向けた取組を、県民のみなさんとともに全職員一丸となって、全力で取り組んでまいります。

そして、県域のあるべき姿や県の政策の方向性を示す滋賀県基本構想と、本方針により県政経営を進めてまいります。

平成 22 年 月 日

滋賀県知事 嘉田由紀子



# 目 次

<b>第1章 県政経営を取り巻く環境</b>	1
1 地方分権・地域主権改革の進展	1
(1) 地方分権・地域主権	
(2) 市町村合併の進展	
(3) 府県の枠組みを超える行政体の動き	
2 多様な主体による公共サービスへの転換	3
(1) 「新しい公共」宣言	
(2) 本県における“協働”の動き	
3 危機的な財政状況	4
<b>第2章 これまでの行財政改革の取組</b>	5
1 これまでの行政改革と財政構造改革の概要	5
2 行政改革の具体的取組結果	6
3 財政構造改革の具体的取組結果	8
<b>第3章 改革の方針</b>	10
1 改革の理念	10
2 改革の基本方針	10
(1) 地域主権改革に対応した自治体づくり	
(2) 県民と行政がともに地域を支える協働型社会づくり	
(3) 次世代に向けて持続可能な行財政基盤づくり	
3 改革の取組期間	12
<b>第4章 改革の方策（実施項目）</b>	13
1 これからの自治の仕組みづくり	13
(1) 地域主権改革に対応した行政を進める仕組みづくり	
(2) 協働型の県行政を進める仕組みづくり	
(3) 効率的な行政運営体制の整備と業務改善の推進	
(4) 組織の活性化と地域課題の解決を目指す県政の推進	
(5) 「外郭団体および公の施設の見直し計画」の着実な推進	
2 財政の健全化	23
(1) 財源不足額への対応	
(2) 持続可能な財政基盤の確立	
3 進行管理	27





## 第1章 県政経営を取り巻く環境

人口減少や少子高齢化の進展など社会構造の変化や、地球規模での環境問題への対応など将来に影響を与える大きな潮流に加えて、現下の厳しい地域経済・雇用情勢など本県は様々の困難な課題に直面している。

特に、県財政は、平成16年度以降、国の三位一体の改革により地方交付税が大幅に削減されたことに加え、平成20年の世界的な景気後退の影響により県税収入が大幅に減少するなど深刻な状況となった。県では平成10年度以降、数次にわたる行財政改革に取り組み、歳出の削減を図り、県債や基金に依存しない財務体質を目指してきたところである。

このような懸命の行財政改革の取組にもかかわらず、平成22年度当初予算においても133億円の財源不足が発生し、今後もなお巨額の財源不足が見込まれている。財政の硬直化、基金残高の減少などにより財源不足への対応は益々厳しさを増しており、万一、この財源不足に対応できなければ、巨額の財政赤字が発生し、財政健全化法による財政再生団体となる恐れがある。

このような厳しい財政状況の中においても、県として真に住民生活に必要な施策を行っていくためには、不断の行財政改革に取り組むとともに、地域主権改革や「新しい公共」宣言など県政経営を取り巻く環境の変化を積極的に捉え、さらに簡素で効率的な行政を実現することが必要である。

### 1 地方分権・地域主権改革の進展

#### (1) 地方分権・地域主権

地方分権改革推進法の成立以後、内閣府に設置された「地方分権改革推進委員会」のもと、第2期地方分権改革が進められ、平成20年5月の第1次勧告では、国と地方の二重行政を排除する観点から、国と地方の役割分担についての考え方が示されたほか、重点行政分野の抜本見直しや、基礎自治体への権限移譲等が示された。続く、12月の第2次勧告においては、国の法令による義務づけ・枠付けについて、具体的な見直し方針が示された。

政府では、平成21年11月9日の地方分権改革推進委員会の第4次勧告がなされた後、同年11月17日の閣議において、新たに「地域主権戦略会議」を設置することが決定された。12月14日には第1回の地域主権戦略会議が開かれ、改革の工程案や地方分権改革推進計画案が示され、翌日には地方分権改革推進計画の閣議決定がなされた。

以後、数度にわたる地域主権戦略会議を経て、平成22年6月22日に地域主権改



革の取り組み方針を示す「地域主権戦略大綱」が閣議決定された。

「地域主権改革」とは、「日本国憲法の理念の下に、住民に身近な行政は、地方公共団体が自主的かつ総合的に広く担うようにするとともに、地域住民が自らの判断と責任において地域の諸課題に取り組むことができるようにするための改革」である、と地域主権戦略大綱では掲げられている。

同大綱では、国と地方の役割分担を見直し、地域における行政を地方公共団体が自主的かつ総合的に実施できるよう、「義務づけ・枠付けの見直し」や「基礎自治体への権限移譲」、「国の出先機関の抜本的な改革」、「ひも付き国庫補助金の一括交付金化」、「地方税財源の充実確保」などを主な課題に掲げ、課題に関する取組方針が示されており、地方の裁量の拡大、自主性・自立性の拡大を目指すこととしている。地方自治体にとっては、住民の意思や地域の実情を反映した行政経営が可能となるまさに大きな変革であり、県政にとって新たな局面を迎えようとしている。

## (2) 市町村合併の進展

平成11年7月16日に公布された地方分権一括法によって、一部改正、施行された市町村の合併の特例に関する法律（「合併旧法」）の下で行われた合併により、滋賀県では50市町村が26市町となり、さらに市町村の合併の特例等に関する法律（「合併新法」）の下で行われた合併により、平成22年3月末で19市町となった。このように、市町数で38%（全国平均約53%）となるまで市町村合併が進み、人口1万人未満の小規模町が3町（全国459市町村）あるものの、地方分権の受け皿や人口減少・少子高齢化など社会情勢の変化等に対応する基礎自治体の行財政基盤の整備が進展した。

## (3) 府県の枠組みを越える行政体の動き

関西では、現行の府県制のもとで、「分権型社会の実現」、「関西全体の広域行政を担う責任主体づくり」、「国の地方支分部局の事務の受け皿づくり」をねらいとして、「関西広域連合」の設立に向けた取組が進められており、本県においても、広域連合規約等を9月議会に提案したところである。

## 2 多様な主体による公共サービスへの転換 ～新しい公共～

### (1) 「新しい公共」宣言

内閣府に設けられた「新しい公共」円卓会議において、「新しい公共」宣言が取りまとめられた(平成 22 年 6 月 4 日開催、第 8 回「新しい公共」円卓会議)。これに呼応し、政府においても「新しい公共」の実現に向けて制度改革や運用方法等の検討が行われている。

「新しい公共」宣言では、「新しい公共」の概念を日本の将来ビジョンと関係づけ、その目指すところを国民、市民団体や地域組織、企業やその他の事業体、そして政府等が協働することによって、日本社会に失われつつある新鮮な息吹を取り戻すこととしており、地域の多様な主体が様々な公共的活動に参画し、公共サービスの担い手となり、「支え合いと活気のある社会」を築く仕組みづくりが模索されている。

### (2) 本県における“協働”の動き

本県においても、古くから、結などの形で支え合う社会づくりのための仕組みがあり、「公共」という領域は、「官」だけが担うものではなかった。しかしながら、近代国家の形成過程で「公共」は「官」が担うものという意識が強まり、行政府に決定権や財源などが集中し、地域自らが公共の一員であるという当事者意識が希薄化してきた。

一方、近年に入り、本県では、琵琶湖の水質保全のための活動など先進的な市民活動が見られ、「三方よし」という近江商人の理念を企業経営や社会活動のなかに浸透させる活動も行われてきた。今日では、人口 10 万人あたりの特定非営利活動法人数は全国第 7 位(認証数ベース:平成 22 年 4 月 1 日現在)であり、ボランティア活動の行動者率が 34%(全国平均 26%)と高い率であるなど、市民活動はさらなる拡がりを見せている。本県では、従来からこのような活動の芽を育み、多様な主体が連携協力する協働型社会の構築を目指す施策を講じてきた。

### 3 危機的な財政状況

国の三位一体の改革により地方交付税が大幅に削減されるとともに、それ以降も地方の一般財源は抑制基調とされてきたことなどから、厳しい財政状況にある中、本県では数次にわたる「財政構造改革プログラム」を策定し、歳出見直しを図ってきた。

しかし、これまでの取組では一般財源収入の減少や社会保障関係費等の増額に対応し切れず、なお発生する財源不足に対して基金の取崩しなど一時的な歳入の対策を行ってきたこと、さらに、社会保障関係経費等は将来的にも増加が見込まれることなどから、今後10年間の収支見通しにおいても200億円前後の大きな財源不足が見込まれる。

一方、巨額の臨時財政対策債の発行を余儀なくされ、県債残高は毎年過去最高を更新し、平成22年度予算ベースでは遂に1兆円を超える状況となったほか、扶助費・公債費などの義務的経費が増大しているのに対し、度重なる歳出見直しで事業費は大きく減少し、義務的経費が予算額に占める割合は平成9年度では38%であったものが、平成14年度で46%、平成22年度は52%となるなど財政の硬直化が進んでいる。さらに、財源調整のための財政調整基金と県債管理基金については、財源不足への対応のため取崩しを続けてきたため、平成4年度の847億円をピークに減り続け、平成22年度末では50億円程度となる見込みである。

こうした背景には、地方公共団体は、国の定める地方税財政制度の枠組みのもとで財政運営を行っているが、近年、社会保障関係費などの増加要因があるにもかかわらず、平成22年度の地方の一般財源総額は、三位一体の改革前の平成15年度に比べ、むしろ低い水準となっているほか、乳幼児福祉医療費助成など全国的に定着している施策や地域の実情に応じて対応が必要な課題に係る財政需要が適切に反映しきれていないなどの課題も指摘されている。

加えて、平成22年6月に閣議決定された国の「財政運営戦略」の中期財政フレームによれば、地方一般財源の伸びは当面見込めないことなどを勘案すると、これまでのような事業費や人件費の削減といった県自らの改革も限界に近い状態となっている中で、今後の財源不足への対応は、これまで以上に厳しいものがあり、本県の財政はまさに危機的な状況にある。

## 第2章 これまでの行財政改革の取組

### 1 これまでの行政改革と財政構造改革の概要

本県の行政改革の取組については、昭和50年代以降、その時々々の社会情勢の変化を踏まえ、簡素で効率的な行政を目指して、積極的に取り組んできたところである。

特に平成7年度に滋賀県行政改革大綱を策定して以降、平成19年度に新しい行政改革の方針を定めるまで五次にわたり方針を定め、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・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定員削減に取り組んできた。

その結果、知事部局の職員定数については、平成8年度が3,686人であったのに比して、平成22年度においては3,165人と521人減少しており、平成21年度の定員管理調査によると、人口一人当たりの職員数は、23.3人と人口類似17県中、奈良県に次いで2番目に少ない規模となっている。

さらに、外郭団体の見直しにも取り組み、平成9年度において52あった団体数が、統廃合により、平成21年度には31団体まで減少している。

一方、財政の健全化については、平成10年度に県税収入が前年度に比べ110億円以上も減少するという事態を踏まえ、財政構造改革に着手して以来、数次の取組を進めてきた。

特に、平成14年度には、県税収入が大幅に減少し、その後3年間の収支見通しにおいても、毎年300億円前後の財源不足が見込まれたことから、それまでの指針等とは異なる、事業費などの縮減見込み額を具体的に定めた「財政構造改革プログラム」を策定し、対応を図った。

また、平成16年度から平成18年度までの三位一体の改革により、全国ベースでは、国庫補助負担金改革として約4兆円の廃止・削減がなされ、約3兆円の税源移譲が行われるとともに、地方交付税改革として約5.1兆円の削減が行われ、全体として約6兆円もの財源が減少したが、本県ではこれに対処すべく、平成16年度に「財政危機回避のための財政構造改革プログラム」を策定し、取組を進めた。

その後も、地方一般財源総額は抑制基調となる一方、公債費等の財政負担は大きくなり、平成19年度において収支見通しを試算したところ、平成20年度から平成22年度までの間、毎年度400億円を超える財源不足が見込まれたため、「滋賀県財政構造改革プログラム」を策定した。加えて、このプログラム策定後も、造林公社問題等による新たな課題や、景気の悪化の影響に伴う大幅な県税収入の減収等に対応

するため、収支改善に向けて一層の見直しに取り組んだところである。

これら平成15年度以降の取組により、一般財源ベースで事業費において約490億円の削減を図り、人件費では定数削減で約50億円を削減したほか、給与カット等にも取り組んだ。

これまでの補助金等の見直しや投資的経費の重点化などの事業費の削減により、県の当初予算の規模は、平成9年度の5,903億円から平成22年度では4,946億円と約1千億円も減少し、県民生活や市町の施策に影響を与えることとなったほか、県の独自の施策を展開していく余地も狭くなってきたが、多額の財源不足が見込まれる中でも、どうにか収支の均衡を図ることができた。

このように、事業見直しや人件費の削減に取り組みながらも、次の世代が幸せや豊かさを実感できる未来を切り拓いていくため県として必要な施策の展開を図ってきた。平成19年に作成した滋賀県基本構想では、本県が持っている「人」、「自然」、「地と知」の力を活かす戦略を掲げ、県民の生命を守る施策や豊かな自然を次世代に承継する取組、産業競争力の強化など、暮らしの未来、社会の未来を築く取組を進めてきた。更に、「知恵だし汗かきプロジェクト」の取組にみられるように創意工夫に努めて業務を遂行するなど職員の持てる力を発揮し、組織力の最大化に努めてきた。

## 2 行政改革の具体的取組結果

### (1)「滋賀県行政改革大綱」(平成8～10年度)による取組

簡素で効率的な行政という従来の視点に加えて、新しい時代の要請や県民の期待に的確に応えることができる県行政システムの構築に向けて、行政改革に取り組んだ。

主な取組

- ・事務事業の見直し
- ・補助金の見直し
- ・行政サービスの迅速性の向上のための押印の見直し

### (2)「滋賀県行政改革大綱」(平成11～13年度)による取組

行政の説明責任の徹底や透明性の向上、県民の県政参画の促進など県民の視点に立った県行政の体質改善を図るため、および分権型社会にふさわしい自律的な行財政システムを実現するため、行政改革に取り組んだ。

主な取組

- ・施策評価の導入
- ・県政の目標「しがベンチマーク」の創設
- ・県民政策コメント制度の創設
- ・「グループ制」の導入
- ・市町村への権限委譲

### (3)「滋賀県行政システム改革新方針」(平成14～17年度)による取組

これまでの行政改革の理念や取組を定着させ、県庁全体を変えるシステムとして機能するよう適切に運用し、自立と責任ある地域経営体を築き上げるため、行政改革に取り組んだ。

#### 主な取組

- ・目標管理による組織運営の導入
- ・「自律型人材育成制度」の創設
- ・組織内分権(予算編成)に着手

### (4)「新行革大綱」(平成18～21年度)による取組

地域の自立と協働の自治への転換を目指し、県民や市町等との役割分担や協働による「新しい官民協働の政策」の形成を図るとともに、社会経済情勢の変化に柔軟に対応することのできる小さくて創造的な県庁へと変身するため、行政改革に取り組んだ。

#### 主な取組

- ・施策・事業仕分けの実施
- ・知事部局等の職員の2割削減
- ・基礎的財政収支(プライマリーバランス)の均衡確保

平成20年度以降の財政収支見通しや、滋賀県基本構想の策定等の状況変化を踏まえ、平成20年度から平成22年度までの新しい方針を策定することとした。

### (5)「新しい行政改革の方針」(平成20～22年度)による取組

厳しい財政状況にあっても、県として果たすべき役割を将来にわたって担っていく必要があることから、持続可能な行財政基盤を確立し、自らの責任による自主的主体的な判断で、真に必要な施策を推進する自律型の県政経営を実現するため、行政改革に取り組んだ。

#### 主な取組

- ・市町への権限移譲の推進
- ・一層の定員削減(H20 H22 知事部局等職員定数300人以上を削減)

- ・協働提案制度による協働事業の公募
- ・費用を明確化した情報提供(値札)の推進
- ・振興局・地域振興局等総合事務所制度の廃止

### 3 財政構造改革の具体的取組結果

#### (1) 「財政構造改革の指針」(平成10～12年度)による取組

「歳入に見合った歳出」の原則に基づき、投資単独事業を中心とする歳出規模の抑制、会館等公共施設整備の原則凍結、定数削減や手当のカットによる総人件費の抑制、県債発行の抑制などを実施したほか、1,776件、156億円余の事務事業の見直しを行った。

#### (2) 「当面の財政運営方針」(平成13～14年度)による取組

「財政構造改革の指針」と同じく、投資単独事業を抑制し、定数削減による総人件費の抑制、県債発行の抑制などを実施したほか、872件、71億円余の事務事業の見直しを行った。

#### (3) 「第2次財政構造改革の指針・財政構造改革プログラム」(平成15～17年度)による取組

個々の事業や歳入について具体的に見直し検討を行い、事務事業等の重点化による削減、給料手当の削減や投資的経費の重点化、公債費の平準化などにより、平成17年度において211億円の収支改善を図る目標を掲げ、平成15、16年度による取組で約181億円の改善を行った。

しかし、三位一体の改革により大きな影響を受け、平成17年度を初年度とする新たな計画の策定が不可欠となった。

#### (4) 「財政危機回避のための改革プログラム」(平成17～19年度)による取組

市町村との新たな役割分担と協力関係の構築など4つの改革の視点を掲げ、経常経費の削減などの県行政の一層のスリム化、事務事業、補助金等の削減などによる施策の重点化、社会資本整備の重点化・効率化を図り、3年間で163億円の事務事業の見直しを行った。加えて、人件費について、人員削減で約30億円、職員給与費のカット等で約40億円の削減を行ったほか、税収など歳入の確保にも取り組んだ。

#### (5) 「滋賀県財政構造改革プログラム」(平成20～22年度)による取組



滋賀の未来の財政基盤づくりを掲げ、投資的経費や補助金の見直しなどにより施策・事業の重点化・効率化を図り、155億円の事業費削減を行った。加えて、人員削減で約20億円、職員給与費のカット等により約30億円の人件費の削減を行ったほか、未利用県有地の売却などにより、歳入の確保にも取り組んだ。

しかしながら、このプログラム策定後も、財政状況が一層危機的な状況となったことから、平成21年度、平成22年度の歳出・歳入全般にわたる「更なる見直し」により、16億円の事業費削減を行った。さらに、平成22年度当初予算編成において、上記のプログラムによる歳出削減の取組を実行しても、なお財源不足が見込まれたことから、選択と集中の徹底や事業見直しを行い、54億円の事業費の削減を図り、歳入面でも県有地売却や財源対策的な県債発行等の対応を講じた。

## 第3章 改革の方針

### 1 改革の理念

個性豊かで活力に満ちた地域社会を実現するため、国に集中している権限や財源を地方へ移し、自らの地域のことは自らの意思と責任で決定する地域主権型社会へと転換する動きが進みつつある。そして、現下の国と地方を通じた財政危機の下、地域主権型社会を実現し、それぞれの地域のニーズを踏まえた判断によって、限られた財源を有効に活用することが必要である。

また、県民、市民団体、企業、行政等が一定のルールとそれぞれの役割をもって当事者として参加し協働する社会の実現を求め、「新しい公共」宣言がなされた。この協働型社会では、公共サービスについて、どのような形で誰が担うべきか、公共サービスのあり方そのものを見直し、住民は自分たちこそが社会を作る主体であるという気持ちを新たにし、地域社会への参画や費用負担などその責任としてできることをしていくことが求められる。

危機的な財政状況の下、基本構想において掲げる理念や重点施策を踏まえ、これからの時代における県の担うべき役割を果たしていくためには、このような地域主権型社会づくりや「新しい公共」という改革の流れを積極的に捉え、市町との密接な連携の下、ヨコつなぎによる総合行政を展開し、人材、権限、財源など持てる経営資源を効率的、効果的に活用する、『変革を先導する県政経営』を目指して改革に取り組む。

### 2 改革の基本方針

以上の理念に即し、次の3つの基本方針を掲げ、行財政運営全般の改革を行う。

#### (1) 地域主権改革に対応した自治体づくり

##### 【 国の関与を受けない自治の確立 】

地域主権時代を拓くため、県が地域の自治の担い手として主体的・自律的に必要な施策を展開していくことができる仕組みづくりを進める。

また、そのために必要な税財政基盤の確立を目指した取組を行う。

##### 【 国・県・市町の役割の明確化と権限移譲 】

「近接・補完の原則」のもと、市町の役割が一層高まってきていることから、県は、市町の自主性、主体性を尊重し、市町で担うことが困難な事務やより広域的で専門

的な行政需要に対応する事務を担い、それぞれの力が効率的に発揮される行政を目指す。

県の業務のうち住民に身近なサービスは原則として市町が担うことを検討する。県は国の業務のうち県が担うことで県民の福祉の向上につながる事務について移管を受けることを基本とするが、これに加え、県よりも広域の行政体が処理することで、住民生活の向上や効率的な執行が期待できる事務について、近隣自治体間での連携方策を検討するなど地域の事情に照らしてよりふさわしい主体が最適なサービスを提供できる体制を目指す。

## (2) 県民と行政がともに地域を支える協働型社会づくり

### 【 協働型社会づくり 】

現在、国では「新しい公共」の芽を活かす制度整備など政策が検討されているところであるが、本県においては、これまでから協働型県政への転換が必要との観点から、県政経営の基本方針にも「協働の推進」を掲げ、多様な主体との連携・協力によって、地域課題やニーズに対応するような、まさに「新しい公共」の取組を先取りした協働の仕組みづくりを進めてきた。

県としては、こうした国の動きも踏まえ、これからも地域における様々な主体が自らの役割のもと、県とともに積極的な行動を展開する社会づくりを進める。

このため、より県民に見える県政経営を進め、県行政全般について、これまで公が担い展開してきた領域について、誰がどのように担うべきか、公共サービスのあり方そのものを見直し、様々な主体が参加し決定することのできる環境づくりを一層進めていく。

### 【 新しいサービス市場の創造 】

「新しい公共」が作り出す社会は、さまざまな新しいサービス市場が興り、活発な経済が展開され、その果実が社会に適正に戻ってくることで人々の生活が潤うという、よい循環の中で発展する社会である。

県においても地域社会におけるニーズに対し、より質の高い多様なサービスを様々な主体が提供する中で、新しいサービス市場が興り、活発な経済活動が展開されるような社会づくりを目指す。

### (3) 次世代に向けて持続可能な行財政基盤づくり

#### 【 職員の政策形成能力の向上 】

地域における様々な課題を発見し、自ら解決することができるよう、課題に即した政策を立案し、的確に遂行しうる職員を育成する。

#### 【 簡素化・効率化・重点化による行政課題に対応できる基盤づくり 】

成熟化社会への移行、深刻化する環境問題、社会・経済のグローバル化の進展など、時代が大きく変化する中、基本構想の目指す理念を実現するため、同構想に掲げる重点施策を着実に進める必要がある。

県がこうした役割をしっかりと果たしていくことができるよう、滋賀の活力を生かすとともに、組織体制の簡素化・効率化や歳入・歳出両面からの改革を進め、受益と負担の見直しや施策の重点化を徹底するなど持続可能な行財政基盤の確立を目指す。

また、安定的な税源基盤の確保のため、経済活性化に向けた政策を検討する。

#### 【 深刻な財政危機に対する着実な対応 】

世界的な景気後退をはじめとする経済環境の変化などを背景に、県税収入の大幅な減少に見舞われる一方で、県債残高は平成22年度末で1兆円を超える見込みとなっている。これに加え、基金残高が今にも底をつくような状況となるとともに、平成23年度以降も引き続き財源不足が見込まれるという極めて深刻な事態に直面している。

持続可能な行財政基盤を確立するためには、こうした事態を早期に解消する必要があり、財政の健全化に向けた改革の道筋を示し、着実な対応を図る。

## 3 改革の取組期間

本方針の取組期間は、平成23年度から平成26年度までの4年間とする。

## 第4章 改革の方策(実施項目)

### 1 これからの自治の仕組みづくり

#### (1) 地域主権改革に対応した行政を進める仕組みづくり

自らの地域のことは自ら責任を持って対応していく、地域主権型行政体制の整備を進める

##### 【ア 地域主権時代を担う自治の基本原則の確立に向けた検討】

地域主権改革の進展を踏まえ、県政の基本理念や県政運営のあり方を検討する。また、全国知事会等との連携のもとで、国に対し国と地方との役割分担の明確化や権限や財源の地方への移譲を求めるなど、地域主権改革後の国と地方の姿を明らかにし、併せて、県と市町のあり方についても議論を行い、自治の基本原則の検討を行う。

##### 【イ 義務付け・枠付けの見直しに基づく地域の実情に沿った特色あるルールづくり】

地域主権改革に基づき、法律による義務付け・枠付けの見直しが行われることから、県域の実情に照らし、必要な行政課題に的確に対応した条例や施策の検討を行う。

##### 【ウ 国への積極的な政策提案活動の実施】

地域のことは地域で担うことのできる真の地域主権型社会を実現するとともに、国政においても、画一性を排除し、地域の実情に応じた柔軟な施策の実施を求めるため、全国知事会等とも連携を図りながら、国に対して積極的な政策提案活動を実施する。

##### 【エ ヨコつなぎの総合行政の実現】

真の地域主権を確立するには、長期的な視点に立脚した戦略的な政策推進が不可欠となる。このことから、政策の立案、推進機能の一層の充実を図るため、対応が必要な重点課題に即して、部局横断によるヨコつなぎの総合行政への転換を図る。

そのため、施策の構築段階から予算編成、目標設定、事業実施、成果の検証に至るあらゆる場面で、部局の枠組みにとらわれない業務遂行方法のあり方について、必要な組織体制を含め構築する。

##### 【オ 職員のマネジメント能力の発揮】

複雑、多様化する行政課題に迅速・的確に対応するため、知事のトップマネジメントと併せて、管理職員を中心にマネジメント能力を一層高め、組織目標に掲げる項目を業務の中核に据えながら組織力が最大限に発揮できる県政経営を徹底する。

## 県の自主性、主体性の拡大につながる地方税財政制度の実現に向けた取組を推進する

### 【ア 税源移譲の推進等(地方税体系・制度の見直しに向けた提案活動)】

現在、国と地方の最終支出と税の配分には依然乖離があり、自主財源の一層の充実強化を図ることが不可欠である。このため、国と地方の税体系を抜本的に見直すなかで、地域主権時代にふさわしい、安定的な地方税体系の構築に向けて、地域偏在性の少ない地方消費税への税源移譲をはじめとした国への要望、提案活動を推進する。

また、現在、低炭素社会実現のために提案している新しい環境税の創設により、地方への配分がなされ、必要な財源確保を図っていくこととする。

### 【イ 地方交付税の確保(地方交付税総額の確保に向けた提案活動)】

地方交付税は県税とともに地方固有の主要な財源であることから、財源保障機能および財源調整機能が適切に発揮されるよう、乳幼児福祉医療費助成など財政需要を実態に即して適切に積み上げるとともに、法定率の引き上げも含め、国へ積極的に提案する。特にその算定においては、琵琶湖の保全など本県の固有事情に見合ったものとなるよう提案する。

### 【ウ 「ひも付き補助金の一括交付金化」の推進】

地方の自主性、主体性を高めていくため、税源移譲や地方交付税の総額確保を基本とした地方税財源の充実を目指しつつ、国庫補助金についても、地域の実情に応じ効果的に事業実施ができるよう、総額が確保され、地方の自由裁量を拡大し、実質的な地方の自主財源に転換できるような一括交付金化を目指して、全国知事会等を通じて国に対して積極的に提案する。

併せて、一括交付金の効果的な活用に向けた方策についても検討する。

## 国、県、市町の役割分担を踏まえた改革を推進する

### 【ア 地域主権改革等に基づく市町への権限移譲の推進】

国と地方の役割分担に係る「近接・補完の原則」により、住民に身近な自治体の役割はますます大きくなることから、市町への権限移譲を進める。

地域主権戦略大綱に基づく県から市町への権限移譲を円滑に推進するため、移譲対象となる事務の整理や円滑な移譲に向けた支援策について、県と市町で検討を行う。また、併せて県と市町の事業のあり方を見直した結果を踏まえ、新たな移譲計画を策定し、特例条例による県から市町への権限移譲を進める。

#### 【イ 県、市町の施策・事業のあり方についての見直し】

国の出先機関改革による県への事務移管の動向も見据え、県と市町の役割分担を踏まえ、重複する事業の解消や責任の明確化について、先に行った事業仕分けの成果も参考にしながら、公開の場での議論による新たな「事業仕分け」を実施する。

#### 【ウ 県と市町の事務の共同化についての検討】

県と市町の組織について一層の効率化を図るため、事務の共同化を行う項目を整理し、継続審議中の地方自治法の一部改正法案に盛り込まれている「行政機関等の共同設置」も視野に入れ、共同で処理するための組織について、市町とも議論検討を積極的に進める。

#### 【エ 「滋賀県版一括交付金制度」の導入の検討】

国、県、市町の役割分担を踏まえた改革の一環として、市町の裁量による、自主・自立の行財政運営が可能となるよう、県補助金の「一括交付金化」の導入について、市町の意見を踏まえながら検討を行う。

#### 【オ 国の出先機関改革に伴う受け入れが適当な出先機関事務の前倒し検討・提案】

国の出先機関が移管された場合に、本県が受け入れる事務、権限や人員、さらには必要とする予算などについて、あらかじめ検討を行う。併せて、円滑な事務・権限の移譲を図るため、国に対し全国知事会等とも連携し必要な提案を行う。

#### 【カ 府県境を越える広域的課題への対応】

府県境をまたがる広域的行政課題の増加・複雑化等に対応するため、これまでの府県間連携の一層の充実を図っていく。また、関西における広域防災対策や広域観光、広域環境保全等の広域的課題への取組の充実を図るため、広域行政の責任主体となり、地方からの地域主権改革の推進や、国の出先機関の原則廃止に伴う事務・権限移譲の受け皿となることを目指す「関西広域連合」の設立に向けた取組を進める。

### 市町との連携を強化する体制の整備

#### 【ア 「県と市町との対話システム」の効果的な運営】

滋賀県市町対話システムが、県と市町のより適切な連携・協力関係を構築し県と市町の協働による自治の創造に資するよう、自治創造会議については、取り上げる議題やテーマを工夫して、双方にメリットのある政策形成に向けての議論を展開するとともに、定期的に開催して首長同士での意思疎通を図る。加えて、様々なレベルでの対話を適切に実施する。



## (2) 協働型の県行政を進める仕組みづくり

### 県民等との協働の更なる推進を目指す

#### 【ア 「協働提案制度」を踏まえたさらなる協働の推進】

「協働提案制度」の実施を踏まえ、さらに多様な主体が提案しやすい仕組みを検討し、各部局における主体的な協働を推進する。改善に当たっては、「施策・事業の仕分け」の結果も参考にし、公共サービスの担い手が広がるよう、協働の視点から県事業を見直し、広く提案が受けられるよう工夫する。

また、教育、医療福祉などの分野においては、地域社会の持つ力に着目し、地域との一層の協働の推進を図る。

#### 【イ 協働型県政の推進のための職員研修の充実】

協働の推進に当たっては、各部局において自主的に協働を進めていくことが重要であることから、職員の協働に対する理解を促進するとともに、各部局で協働を推進する際の多様な主体の立場を踏まえ、助言・コーディネートができる人材を育成する。

### 協働の担い手を育む支援を進める

#### 【ア 多様な主体が活動しやすい基盤の整備】

県域で市民活動支援や市民事業化支援等に取り組み、公益財団法人化を進め、そのメリットを活かし、資金、人材等必要な支援を行う淡海ネットワークセンターを通じて、多様な主体の社会貢献活動を支援する。

#### 【イ 公益社団・財団法人への「個人県民税における寄附優遇措置」導入等】

寄附文化の醸成や地域に密着した民間公益活動の促進を図る必要性から、公益社団・財団法人への「個人県民税に係る条例指定寄附金税額控除制度」の導入に向けて制度設計を行い、財政状況を勘案しながら導入を図る。また、NPO 法人についても、政府税制調査会で検討されているNPO法人への同制度拡充に関する国の動向を踏まえて、制度導入について検討を行う。

### 住民主体の「見える県政」を推進する

#### 【ア 県政情報の積極的提供・公開と県民の声の施策への一層の反映】

県が保有する情報は県民の共有財産であり、県民本位の県政を進めていくためには、県の情報を広く確実に県民に伝えるとともに、県民から寄せられる声を施策に活かしていく必要がある。このため、広報・広聴における職員の意識および能力の向上

やパブリシティの一層の活用により県政情報を効果的に発信し、積極的な情報公開を行うとともに、県民の声の収集機会の充実を図る。

また、県全体の財務状況について、県民にわかりやすく情報を開示するため新公会計制度の充実を図る。

さらに、県が提供しているサービス等について、総費用を県民に身近でわかりやすい形で表示する「行政サービスの値札表示」について、市町との共同実施を検討するなど、一層の充実を図る。

#### 【イ 施策構築や予算編成過程における見える化の拡充】

行政運営に関する県民の認識と参画が促進されるよう、政策課題協議など施策の検討結果を公開するほか、予算の見積書の提出から決定までの過程について、可能な媒体を活用し、広く公開をし、見える化を推進する。

### 行政以外の多様な主体の力を積極的に活用する手法を導入する

#### 【ア 市場化テストの実験的導入等】

県が実施している施設維持管理業務等において、サービスの質の向上やコスト削減を図る観点から、民間企業などが有する力や効率的事業手法を活かす、いわゆる市場化テストの実験的導入などを進める。

### (3) 効率的な行政運営体制の整備と業務改善の推進

#### 簡素化・スリム化、必要な行政課題に対応する組織整備と定員管理の適正化

##### 【ア 組織・機構の見直し】

地域主権改革の進展や市町村合併による基礎自治体の行財政基盤の充実などに伴い、県の役割が変化し、広域化、高度・専門化していくことを踏まえ、県の組織・機構が、一層スリムで効果的な組織となるよう本庁および地方機関の見直しを行う。

##### 【イ 国の出先機関改革に伴う効果的な組織や二重行政解消に向けた組織の見直し】

国の出先機関改革が移管された場合に受け入れることとなる事務に関して、また、県、市町の施策・事業のあり方について見直し、二重行政の解消が必要と考えられる業務分野に関して、効果的な県の組織のあり方の検討を行う。

##### 【ウ 適正な定員管理】

事務事業の徹底した見直しや組織・機構の見直しにより、今後4年間で一層の定数削減を行う。

##### 【エ 適正な給与管理】

職員手当について、必要な見直しを行う。併せて、職員の健康管理と公務能率の向上の面から、時間外勤務の縮減に向けた一層の取組を推進する。

#### 電子化、共通化、一元化による業務改善の推進

##### 【ア 情報システムの全体最適化】

「滋賀県情報化推進指針」の策定において、情報システムの全体最適化に関するルールを定め、全庁的な視点による情報システム構築の最適化を推進する。

情報システムに係る経費の削減と業務の効率化に向けて、全庁の各システムについてサーバの共用化と管理の一元化を図り、情報システムにおけるサーバ機器の利用および管理の最適化を推進する。

##### 【イ 個別業務システムの最適化、情報セキュリティ対策の実践】

情報システムの調達に係る事務を整理し、標準的な手順を定めるとともに、各システムの調達が適切に実施されるよう、情報システム調達審査会において各システムの調達の方法、仕様、経費積算等を事前審査する。

情報セキュリティポリシー等に基づく情報セキュリティ対策の実効性を確保するため、情報セキュリティ監査等実施中期計画に基づき、所属および情報システムを対象とする内部監査を実施するとともに、技術的観点からの検証については外部監査等の必要性も検討する。また、対策基準に基づく管理者の自己点検等を定期的に求めると

もに、セキュリティ意識の醸成と事故発生時の実践的な対応能力の向上に向けたセキュリティ教育の方針を検討し、e - ラーニングやセミナーを通じた実践を図る。

【ウ 定型業務の処理手順の整備】

庁内における事務処理の効率化を図り、業務遂行上の補完性を高めるため、定型的な業務について、業務改善の視点を踏まえながら処理手順書の整備を進め、業務に係るノウハウの蓄積を図る。

【エ 契約事務の競争性、透明性、公正性の向上】

公共調達に当たっては、より競争性、透明性、公正性を高めた入札事務を引き続き推進する。

加えて、随意契約による場合でも、実質的な競争性の確保に着目するとともにその妥当性について事前チェックを徹底する。

また、価格と品質で総合的に優れた調達を実現する総合評価方式についても引き続き実施していくとともに、社会政策の推進に配慮した契約事務に取り組む。

さらに、物品調達において、公募型見積り合わせ(オープンカウンタ)対象案件については、全庁による実施を徹底するとともに、委託を含む役務の入札契約事務について電子システムの対応を含め改善に取り組む。

#### (4) 組織の活性化と地域課題の解決を目指す県政の推進

##### 組織の活性化等

###### 【ア 組織の活性化】

スリムで効率的な組織体制を整備しつつ、県の担うべき役割をしっかりと果たすため、高い専門性と実務能力を備えた人材を確保できるよう、継続的な採用、人事管理、人材育成に取り組むとともに、早期退職制度を活用することにより新陳代謝を図り、安定した組織力の保持と組織の活性化を行う。

###### 【イ 教育内容の質的充実と学校活力の維持向上を図る県立高校再編の推進】

情報化やグローバル化の進展や産業を取り巻く社会・経済の急激な変化をはじめ、生徒数の減少傾向や生徒の多様化が進むこと、さらには本県の厳しい財政状況などに伴い、子どもたちの教育環境を整え、学校活力の維持向上を図るため、地域とのつながりを一層強めていくという視点も持ちながら県立高等学校の再編を推進する。

##### 地域の課題を解決できる政策形成能力の高い職員の育成強化

###### 【ア 自律型人材の育成】

地域主権改革の進展を踏まえ、地域における様々な課題を発見し、自ら解決することができるよう、課題に即した政策を立案し、的確に遂行できる自律型人材の育成を図る。

##### 目標の明確化、課題解決型の業務執行などによる組織力の最大化

###### 【ア 目標を明確にし、組織として集中的に取り組む】

限られた経営資源を最大限に活かし、組織体としての力がより一層発揮されるよう、トップダウンにより組織目標を明確にしつつ、課題解決に集中的に取り組む。また、部局横断的な県政課題について、部局の枠組みを超えた目標設定を行い、全庁的な視点で事業の執行および目標管理を行う。

目標管理にあたっては、進捗状況や達成状況を確認し、評価を行い、次年度の目標設定に活かす PDCA サイクルにより取組を進める。

###### 【イ 現場感覚に優れた人材育成】

複雑化・多様化する行政需要に的確に対応するためには、地域の課題を発見する力と解決能力が求められる。県民から信頼される高い倫理観を備えた人材の育成や住民目線での業務遂行を図る観点から、市町との交流など現場感覚に優れた人材の

育成に引き続き努める。

【ウ 「県庁力最大化」に向けた業務執行の推進】

県民の期待する役割を果たしていくためには、職員の人的活力や情報力が結びついて、組織の力を最大限に発揮する「県庁力の最大化」が必要であり、特別な予算を伴うことなく、職員一人ひとりが知恵を出し、汗をかく「知恵だし汗かきプロジェクト」の更なる推進を図り、政策課題の解決や、きめ細やかなサービスの向上を目指す。また、現場からの発想を重視した「対話」と「共感」による県政の実現や職務に対する意欲を高める観点から、職員の現場の発想からの取組や諸課題等の情報提供を通じ、職員と知事との意見交換を活発に行う。

【エ 「特定事業主行動計画(改訂版)」による取組】

県庁における次世代育成支援対策として、男性職員の主体的な育児への参加の促進など職場、家庭、地域社会に貢献する「県庁版子育て三方よし」を目指した、特定事業主行動計画に沿って、職場環境の整備等を進める。

## (5) 「外郭団体および公の施設見直し計画」の着実な推進

### 外郭団体の在り方の見直しの推進

#### 【ア 外郭団体見直し計画の着実な取組】

公社・事業団等外郭団体は、県の施策展開と関連して事業実施してきたことから、各団体の機能や役割によって差異はあるものの、県はこれまで必要に応じて人的あるいは財政的支援を行い、関与してきた。

しかしながら、近年、県の厳しい財政事情や外郭団体を取り巻く大きな環境の変化に鑑み、改めて、今日的視点から外郭団体の在り方や県の関わり方について、見直しを行っていくため、行政経営改革委員会からの提言を踏まえ、「外郭団体および公の施設見直し計画」(平成21年12月)を策定した。

については、この計画に沿って進行管理を行い、外郭団体の見直しの取組を着実に推進する。

### 「公の施設」の見直しの推進

#### 【ア 公の施設見直し計画の着実な取組】

公の施設については、これまでも施設の廃止等、見直しに取り組んできたが、県が本来担うべき役割に照らし、ソフト施策も含めたより効率的かつ効果的な施設運営という観点に立って、施設の必要性を含め、その在り方について抜本的な見直しを行うため、行政経営改革委員会からの提言を踏まえ、「外郭団体および公の施設見直し計画」(平成21年12月)を策定した。

については、この計画に沿って進行管理を行い、公の施設の見直しの取組を着実に推進する。



## 2 財政の健全化

### (1) 財源不足額への対応

#### 財政収支見通し

本方針の策定に当たり、一定の前提条件により平成23年度から平成31年度までの間の収支見通しを試算したところ、各年度において、145億円から240億円の財源不足が見込まれる結果となった。

本方針の期間中における財源不足額は、以下のとおりである。

(単位：億円)

年度	平成 23	平成 24	平成 25	平成 26
一般財源不足額	190	145	155	175

(注) 財政収支見通しにおける財源不足額推計は、リスク推計と成長推計の中間値である。

第2章に記載したとおり本県ではこれまでも数次にわたり厳しい財政改革に取り組んできたところであるが、以下の要因などから本方針の期間中も厳しい収支見通しとなっているところである。

- (ア) 本方針の計画の前年度においても事業見直し、人件費の削減などに取り組んだが、対応しきれなかった133億円の財源不足額については、基金の取崩し等の一時的な対策を行った。
- (イ) 国の「財政運営戦略」における平成23年度から平成25年度までの間の中期財政フレームでは、地方の一般財源は平成22年度と同水準とされた。
- (ウ) 過去の県債の発行の状況や今後の少子高齢化の進展等により、平成23年度以降も公債費や社会保障関係経費などの歳出の増加が見込まれる。

#### 財源不足額への対応策

これまでの財政構造改革の取組において、事業見直しで約490億円、定数削減で約50億円などの歳出削減を行ってきており、更なる歳出削減は厳しさを増していることに加え、財源調整的な基金の残高は減少し、財源不足額への対応はさらに厳しくなっている。

しかしながら、本県が財政再生団体へ陥ることのないよう、本方針の期間中の財源不足額に対してあらゆる方策を講じることが必要である。

については、本方針の期間中の財源不足額に対して、次のとおり収支改善目標を定め、取り組むこととする。

【収支改善目標】

(単位：億円)

区 分(年度)			平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度
一般財源不足額			1 9 0	1 4 5	1 5 5	1 7 5
対 出	歳	1) 事業見直し	2 5	2 5	2 5	2 5
		2) 人件費対応	3 5	3 5	3 5	3 5
応 入	歳	1) 財源対策のための県債	4 5	4 5	4 5	5 5
		2) 歳入の確保	8 5	4 0	5 0	6 0

この収支改善目標を達成するため、次の方針により取組を進める。

(ア) 事業見直し

次の視点で更なる事業見直しを行う。

(a) 選択と集中の更なる徹底

施策全般について、県が実施する必要性や効果等を今一度厳しく見極めるとともに、課題の緊急度を勘案し、今県として、どうしてもやらなければならない事業に限るなど存廃の観点から見直しを行うこととし、引き続き実施する場合においても、手法等の見直しを含め、一層の効率化、合理化や進捗調整を図る。

(b) 多様な主体との協働や役割分担を踏まえた見直し

国、県、市町、民間等の役割分担について、専門性や広域性など県の果たすべき役割の観点から、改めて検証を行う。

(c) 施策構築との関連について

次期基本構想に掲げる政策や施策を踏まえ、優先度を明確にした重点化を徹底する。

(d) 行政運営に係る基礎的な経費について

県行政として、最低限行っていくべき事務事業については、厳しい見直しの中で点検や精査、工夫を加えつつ、守るべきものを守っていく。

### (イ) 外郭団体・公の施設の見直し計画の着実な実施

平成21年12月に策定した「外郭団体および公の施設見直し計画」に従い、着実な見直しを図る。

### (ウ) 人件費の対応

更なる事業見直し等に伴う定数の削減により人件費を削減する。

また、厳しい財政状況から、職員の給与についても引き続き必要な見直しを行うとともに、組織の見直しにより管理職員の削減も行う。

### (I) 歳入による対応

歳出の見直しにより歳入に見合う財政構造とすることが基本ではあるが、なお対応できない財源不足に対しては、基金の取崩し、起債、財産の売却等の可能な歳入対策を講じる。

## (2) 持続可能な財政基盤の確立

### これからの自治の仕組みづくりの取組による財政の健全化

本方針の期間中に見込まれる財源不足に対しては、上記の方針により確実に取り組むことが必要であるが、この期間以後においても公債費や社会保障関係経費の増加が予測されること、この期間中における収支不足に対して一時的な歳入対応も予定していることなどから、前節に掲げた「地域主権改革に対応した行政を進める仕組みづくり」、「協働型の県行政を進める仕組みづくり」、「効率的な行政運営体制の整備と業務改善の推進」などの実施項目を着実に実施し、財政の健全化を図る。

### 財政基盤の確立に向けた取組の推進

これからの自治の仕組みづくりに加え、次に掲げる取組を進め、本計画期間中に次世代に向けて持続可能な行財政基盤を確立する。

#### 【ア 地方公営企業の健全化】

##### 〔企業庁〕

平成22年度に新たに策定する滋賀県企業庁水道ビジョン(H23～H32)および経営計画(H23～H27)に基づき、企業庁の使命である安全で安心な水を安定して安価に供給できるよう、計画的かつ効率的な事業展開を図る。

これらの計画では、平成23年度からの企業庁組織および水道用水供給事業の統合によるスケールメリットを発揮し、より一層の合理化に努め、経営基盤の強化を図る。

〔病院事業庁〕

県立病院は、県民からの貴重な税負担の上に成り立っている病院であるとの認識のもと、県民から信頼される県立病院づくりを目指し、第二次中期計画に基づく経営改善に取り組むとともに次期中期計画を策定し、計画に基づく取組を進める。

#### 〔イ 税収の確保と貸付金等未収債権の徴収〕

県財政の根幹をなす県税収入の確保に向けて、徹底した滞納処分の実施や市町支援(市町と県との連携)を強化して、収入未済額の縮減に取り組む。

また、県民負担の公平性と歳入確保の観点から、滋賀県税外未収金対策推進会議を設置して、貸付金、使用料、負担金など、県税以外の収入未済額の縮減に向けた取組を全庁的に推進する。

#### 〔ウ 県有資産の利活用〕

県が保有する財産、権利等について、広告宣伝等媒体としての活用を図るほか、未利用となっている行政財産の貸し付けなど県有資産の利活用を促進し、歳入の確保に努める。

#### 〔エ 使用料・手数料の見直し〕

公の施設や行政財産の利用に係る使用料や行政手続きなど役務の提供に係る手数料については、受益者負担の原則の観点から、当該行政サービスの利用者にとって一定の経費を負担いただくことが適当と考えられることから、社会経済情勢の変化も踏まえつつ、その適切な水準について定期的に見直し、必要な改定を行う。

#### 〔オ 課税自主権の拡充に向けた検討〕

歳入の確保に向け、税収の拡大を図るためには、既存の税目以外に新税の導入や超過課税による手法が考えられる。目的税の場合には、政策課題に対する財政需要、その使途、目的を明確にして税の創設について検討する。また、普通税としての超過課税の実施については、県全体の長期的な財政需要等に基づき検討する。

#### 〔カ 県税収入の増収に向けた地域経済の活性化・精力的な企業誘致の推進〕

生きがいが生まれる雇用の創出と併せて地域経済の活性化に向けて、成長戦略に沿った取組を進める。

また、本県の優れた立地環境を積極的にPRするとともに、市町と一体となった精力的な誘致活動を行うことにより、研究開発施設や今後成長が期待される環境・エネルギー分野等の事業所を中心とした競争力ある企業の立地促進を図る。

### 3 進行管理

この方針の着実な推進を図るため、平成26年度までの4年間において、具体的な取組内容や行程等を明確にした上で、毎年度、その進捗状況や課題等を把握・検討するとともに、その内容やプロセスについて県民に明らかにしながら進めていく。

また、この方針の取組期間は4年間とするが、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場合は、適宜見直しを行うこととする。