

## 滋賀県行政経営方針（案）

～ 対話と共感、協働で築く県民主役の県政の実現 ～

平成26年(2014年)12月

滋 賀 県

## はじめに

本県では、平成7年12月に「滋賀県行政改革大綱」を策定して以降、数次にわたる行政改革の取組の中で、財政健全化の推進や、簡素で効率的な行政体制の整備、外郭団体や公の施設の見直しなど、持続可能な行政基盤の確立に向けた取組のほか、多様な主体との協働や地方分権改革の推進など、行政サービスの向上や県の自主性・自立性を高めるための取組を推進してきました。

こうした取組等により、県の財政状況は、改善の兆しが見え始めており、行政体制の効率化や外郭団体や公の施設の見直しなど量的な改革についても、確実に成果が表れてきていますが、その一方で、人口減少や少子高齢化の進行、地球温暖化、異常気象による災害、公共施設の老朽化など、今なお解決すべき多くの行政課題に直面しています。

特に、人口減少・少子高齢化の問題は、国・地方が総力を挙げて取り組むべき重要な課題となっており、これまで人口増加県であった本県も、平成26年10月1日現在の推計人口が前年同月比で48年ぶりの減少となり、いよいよ人口減少局面に入ったと推測されることから、少子高齢化の進行と併せて、県の財政面への影響や地域活力の低下など様々な問題の発生が懸念されるどころです。

こうした困難な課題を県民の皆さんと共有し、ともに乗り越えていくためには、納税者・生活者の視点に立ち、「開かれた県政」のもとで、県民の皆さんとの対話を重ね、共感を広げ、協働へとつながる県政を推進するとともに、住民に最も身近な市町との連携や、NPO・企業・大学などの多様な主体との協働、さらには、関西広域連合ならびに中部圏・北陸圏との広域連携の取組を一層推進していく必要があります。

また、県における人員や財源に限りがある中、最少の経費で最大の効果を上げるためには、「攻め」「見える」「前向き」の3つの視点による行政経営のもとで、特に、人材や組織、施設など県の経営資源を最大限活かし、県庁力を高めていくことが求められます。

こうした認識のもと、「滋賀県基本構想」の実現を下支えし、施策の着実な推進を図るため、平成27年度から平成30年度までの滋賀県庁における行政経営の基本的な考え方と具体的な取組内容を定めた「滋賀県行政経営方針」を、滋賀県行政経営改革委員会からの答申も踏まえて、策定しました。

県政の主役は、県民の皆さんです。この方針のもとで、「対話と共感、協働で築く県民主役の県政」を県民の皆さんと一緒に実現してまいります。

平成 年 月 日

滋賀県知事 三日月 大造

# 目 次

第1章	これまでの行財政改革の取組と成果	1
1	行政改革	1
2	財政構造改革	4
3	外郭団体および公の施設の見直し	5
第2章	県行政を取り巻く現状と課題	6
1	複雑化する行政課題や多様な行政ニーズへの的確な対応	6
2	地方分権改革への対応	6
3	質の高い県民サービスを提供できる行政の確立	7
	(1)人材・組織力の強化	
	(2)業務のさらなる効率化	
	(3)公共施設等の老朽化への対応	
	(4)持続可能な財政基盤の確立	
第3章	行政経営の基本的な考え方	10
1	方針の位置づけ	10
2	取組期間	10
3	経営理念	10
4	経営の基本的な視点	10
	(1)「攻め」の視点	
	(2)「見える」の視点	
	(3)「前向き」の視点	
5	経営方針	11
	経営方針1 開かれた県政の推進と多様な主体との協働・連携	
	経営方針2 地方分権のさらなる推進	
	経営方針3 質の高い行政サービスの提供	
第4章	推進方策	14
1	経営方針ごとの取組項目	14
	経営方針1 開かれた県政の推進と多様な主体との協働・連携	
	経営方針2 地方分権のさらなる推進	
	経営方針3 質の高い行政サービスの提供	
2	進行管理	29

# 第1章 これまでの行財政改革の取組と成果

## 1 行政改革

本県では、昭和50年代以降、時々の社会情勢の変化を踏まえつつ、簡素で効率的な行政を目指して、行財政改革の取組を進めてきており、特に平成7年度以降は、6次にわたる方針を策定し、行政事務の簡素で効率的な執行を確保し、行政課題に適切かつ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ました。

また、県政の透明化や県民、NPO、企業など多様な主体との連携・協働、地域の特性に応じた滋賀らしい分権型社会づくりにも取り組んできました。

これまでの主な取組と成果は次のとおりです。

### (1) 県政の透明化、県民等の声の反映

- 県ホームページや広報誌をはじめとした多様な媒体による広報、職員による「出前講座」の実施等により、積極的に県政情報を発信
- 政策課題協議の概要の公表等により、施策構築プロセスの透明化を図るとともに、未来戦略フォーラムや県民満足度調査を通じて県民ニーズを把握し、施策に反映
- 当初予算に係る知事協議の場の公開や査定理由の公表等により、予算編成過程の見える化を推進するとともに、予算や決算に関する情報、貸借対照表等の財務諸表、人件費を含む総費用を示した「行政サービスの値札」等を公表
- 県民の声を県政へ反映するため、県民政策コメント制度の導入のほか、県政モニターや知事への手紙、県政どこでもトーク等による広聴活動を展開

### (2) 多様な主体との連携・協働

- 協働推進員の設置や協働推進セミナーの実施を通じて、職場内に協働マインドを醸成し、平成26年度は、全庁で124の協働事業を実施
- 県と企業の緊密な連携による協働事業を展開するため、平成20年度から包括的連携協定を導入し、県内外の企業と協定を締結
- 協働の担い手支援として、個人県民税の控除対象となる寄附金の条例指定や、NPO法人の認定<sup>1</sup>取得に向けた取組を促進

### (3) 地方分権の推進

- 平成12年度策定の「権限移譲実施計画」および平成17年度策定の「さらなる権限移譲基本計画」に基づき、市町への権限移譲を推進

<sup>1</sup> 特定非営利活動促進法に基づき、運営組織および事業活動が適正であって公益の増進に資するものについて一定の基準に適合する場合に所轄庁の認定を受けられる。なお、認定NPO法人が行う特定非営利活動に係る事業に関連する寄附をした者に対しては、税の優遇措置が設けられている。

- 第1次から第3次一括法による国の義務付け・枠付けの見直し<sup>2</sup>を受け、施設の設置や運営等に関する本県独自基準を設定
- 広域的課題を地域自ら解決するため関西広域連合<sup>3</sup>に参画し、原子力防災対策やドクターヘリの配備など様々な課題に対応するとともに、中部圏や北陸圏との広域連携を推進
- 地域課題の解決等に向けて、本県独自に政府に対する政策提案活動を行うとともに、関西広域連合や全国知事会を通じた政府要望も随時実施
- 滋賀マザーズジョブステーションや鳥獣被害対策本部、琵琶湖環境研究推進機構など部局横断的な取組や体制整備を図り、横つなぎの総合行政を推進
- 効果的な施策構築や事業展開の推進を目指し、自治創造会議や県・市町調整会議等の場も通じて市町との意見交換を実施

#### (4) 施策評価、施策・事業の仕分け等

- 平成11年度に「施策評価システム」を導入し、平成16年度まで、費用対効果、県関与の妥当性、効率性・効果性等の観点から1,000を超える施策の評価を実施
- 平成12年度以降、しがベンチマーク<sup>4</sup>や成果指標等を定め、目標管理型行政を推進
- 平成18年度から19年度にかけて、外部委員で構成する「施策・事業仕分け会議」により2,425事業を対象に「施策・事業の仕分け」を実施

#### (5) 業務改善、情報化の推進

- 平成8年度から「事務事業の減量・効率化」の取組を進め、廃止、縮小、統合、委託化、簡素化等の基準により平成15年度までに2,000件以上の見直しを実施
- 施設管理において、清掃や警備業務等に長期継続契約を導入するとともに、平成18年度から公の施設の管理に「指定管理者制度」を導入
- 「びわ湖情報ハイウェイ」によるネットワーク化により、行政情報の迅速な伝達や組織横断的な共有など行政サービスの向上と行政事務の効率化・高度化を推進
- CIO（最高情報責任者）体制のもとでITガバナンスを構築し、情報システムの統合や共通基盤の整備など全体最適化を推進
- 平成24年度から平成25年度にかけて新財務会計システムを構築し、予算編成や執行管理、旅費等に係る業務を効率化

<sup>2</sup> 地方自治体の自治事務に関して、国が法令で事務の実施やその方法を縛っている義務付け・枠付けを見直すとともに、条例制定権の拡大を進めることにより、地域の住民を代表する議会の審議を通じ、地方自治体自らの判断と責任において行政を実施する仕組みに改めていくための取組。

<sup>3</sup> 関西の2府5県（滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、和歌山県、鳥取県、徳島県）が共同で設置する特別地方公共団体。防災、観光・文化振興、産業振興、医療、環境保全、資格試験・免許等、職員研修の7分野において、広域的な観点から事務を推進するとともに、国の出先機関の受け皿として、国からの事務、権限の移譲を目指している。

<sup>4</sup> ベンチマークとは、もともと「測量において利用する水準点」を示す用語。しがベンチマークは、本県が目指そうとする社会や県民生活の方向性や将来像を指標化し、経年的にその進捗状況を測定することにより目標の効率的な実現を図ろうとする取組。

## (6) 組織・機構の見直し

- 市町合併の進展に伴い、平成 21 年度に総合地方機関を廃止し、行政分野毎の単独事務所に再編、平成 24 年度には環境・総合事務所を廃止し、環境事務所を設置
- 本庁について、平成 20 年度に知事直轄組織を、平成 23 年度に部局横断的な企画立案・総合調整を行う総合政策部を設置。また、施策の一元化や業務の集中化を図るため、中小企業支援課や総務事務・厚生課等を設置
- 平成 18 年度に県立大学を地方独立行政法人<sup>5</sup>化するとともに、病院事業に地方公営企業法を全部適用<sup>6</sup>し、組織形態を見直し

## (7) 人材育成・組織の活性化

- 平成 17 年度に「自律型人材育成制度」を管理的立場にある職員を対象に導入し、平成 26 年度からは全職員を対象を拡大して、チャレンジ精神や創意工夫を発揮しながら自律的に職務を遂行できる職員の育成を推進
- 職員の意識を目的志向型、成果重視型に転換し、効果的・効率的な行政運営の推進を図るため、平成 15 年度から「組織目標」を導入
- 平成 24 年度に「滋賀県職員コンプライアンス<sup>7</sup>指針」を策定するとともに、研修等を通じてコンプライアンス意識の徹底を図り、県民から信頼される高い使命感や倫理観を備えた人材を育成
- 職場支援研修等を通じて組織力の保持・向上を図るとともに、ワーク・ライフ・バランス<sup>8</sup>の推進や働きやすい職場づくりを推進

## (8) 定員管理・給与管理

- 事務事業の徹底した見直しや組織・機構の見直し等を図る中で、これまでに 1,000 人を超える定員削減を実施
- 特殊勤務手当の見直しのほか、旅費制度の見直しや寒冷地手当の見直し等を実施するとともに、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取組を推進

<sup>5</sup> 住民の生活や地域社会の安定等の公共上の見地から、効率的・効果的に事業を行う目的で地方自治体が設立する法人。事前の関与・統制を極力排し、事後チェックへの移行を図ることで、設立団体の監督・関与を必要最小限にする考え方に立っている。

<sup>6</sup> 地方公営企業法の財務規定の部分適用ではなく、組織や職員の身分規定等のすべての条文を適用すること。病院事業者は、予算や職員の人事権等を持つため、より自律的な経営を行うことが可能となる。

<sup>7</sup> 一般的には「法令遵守」と訳されるが、法令だけでなく、社会規範、ルールおよびマナーの遵守も含まれる。また、機械的に法令等を守ることを自己目的とするのではなく、その時々求められる社会の要請や県民のニーズに適切に応えながら、全職員が県政の目標達成のためにどのように行動すべきかという意識を常に持ちながら業務を遂行することも広い意味でのコンプライアンスと言える。

<sup>8</sup> 誰もがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たす一方で、子育て・介護の時間や、家庭、地域、自己啓発等に係る個人の時間を持てる健康で豊かな生活ができるよう、仕事と生活の双方の調和を図ること。

## 2 財政構造改革

平成 10 年度以降、厳しい財政状況を踏まえ、歳出の伸びを抑制する一方、県債や基金に依存しない財務体質を目指して、財政構造改革に取り組んできました。

平成 14 年度には、法人二税等の県税収入が大幅に減少したことから、歳入歳出両面からの取組を定めた「財政構造改革プログラム」を策定し、収支改善の取組を進めました。

その後も、平成 16 年度からの国の「三位一体の改革<sup>9</sup>」による地方交付税等の削減の影響や、地方一般財源総額が抑制基調となる中での社会保障関係費等の増大、さらには多額の造林公社債務の引き受けや、リーマンショック以降の景気悪化に伴う県税の減収など新たに生じた財政上の課題により、大幅な財源不足が見込まれたため、現在の「行財政改革方針」に至るまで、3 次につながる財政構造改革に取り組んできました。

これらの取組により、平成 15 年度から平成 26 年度までの 12 年間で、事業費や事務費を一般財源ベースで 500 億円以上削減するとともに、職員定数の削減や給与の独自カット等により、人件費についても削減を行い、平成 15 年度から平成 25 年度まで 11 年間実施した給与の独自カット（平成 25 年度の国からの要請に基づく給与カットを含む）の累計額は、200 億円以上となりました。

また、平成 24 年度には、将来的な行財政運営に着目した方向性を明らかにするため、財源調整的な基金残高の確保や臨時財政対策債を除く県債残高の縮減についての財政運営上の目安を定め、持続可能性の高い財政基盤の確立に向けて、取組を進めてきたところです。

こうした計画的な取組により、毎年度の当初予算における収支均衡を図る一方、平成 25 年度末において、財源調整的な基金残高は目安としている 150 億円を上回る規模で確保でき、臨時財政対策債<sup>10</sup>を除く県債残高についても、目安としている 6,600 億円を下回るまで縮減しています。

<sup>9</sup> 「国から地方へ」、「地方にできることは地方に」との観点で、地方が自らの権限、責任と財源で行政を行えるよう、①税源移譲、②国庫補助負担金の廃止・縮小、③地方交付税制度の改革を一体として進めたもので、結果として、3 兆円規模の税源移譲と 4 兆円の国庫補助負担金の廃止・縮小が実現する一方、地方交付税が大幅に削減された。

<sup>10</sup> 地方交付税から振り替えられた地方債のことで、平成 13 年度の地方財政対策の見直しで、国と地方の責任の明確化や国、地方を通じた財政の透明化を図るため、交付税総額が不足する場合、その不足額を国と地方で折半し、地方分については各自治体で地方債（臨時財政対策債）を発行して補填することとされた。

### 3 外郭団体<sup>11</sup>および公の施設の見直し

外郭団体は、県がその設立に関わり、必要に応じて人的・財政的支援を行っている団体であり、これまで、各行政分野で県の施策目的の達成に大きな役割を果たしてきましたが、団体を取り巻く環境や社会情勢の変化等を踏まえ、平成9年度から数次にわたり、団体のあり方や県の関わり方について見直しを行ってきました。

これまでに廃止や統合などの量的改革により、見直し対象団体数は、平成9年度の51団体から23団体まで減少したほか、団体の自主性の拡大や経営改善等においても一定の成果が表れています。

また、公の施設についても、設置以降、サービスの向上と効率的な管理運営に努めてきましたが、県の厳しい財政状況や、市町や民間における同種施設の充実の状況等を踏まえ、平成17年度にゼロベースでの見直しに着手し、計画的に施設の廃止や移管等を進めた結果、見直し対象施設数は、80施設から57施設まで減少しました。

(参考) これまでの行財政改革の取組

年度	行政改革	財政構造改革	外郭団体の見直し	公の施設の見直し
H8	滋賀県行政改革大綱	財政構造改革の指針	公社・事業団等外郭団体の見直しについて 〔第1次 H9~H11 第2次 H11~H13〕	
H9				
H10				
H11	滋賀県行政改革大綱	当面の財政運営方針	公社・事業団等外郭団体の見直しについて(第3次)	
H12				
H13				
H14	滋賀県行政システム改革新方針	第2次財政構造改革の指針・財政構造改革プログラム	新外郭団体見直し計画	公の施設の見直しについて
H15				
H16				
H17	新行革大綱	財政危機回避のための改革プログラム		
H18				
H19				
H20	新しい行政改革の方針	滋賀県財政構造改革プログラム	外郭団体および公の施設見直し計画	新しい行政改革の方針
H21				
H22				
H23	滋賀県行財政改革方針			
H24				
H25				
H26				

<sup>11</sup> 一般的には、国や地方自治体から、出資や補助金を受けるなどして補完的な業務を行う団体のことを指すが、本県では、県が資本金等の4分の1以上を出資し、かつ県の出資割合が最も高い法人(独立行政法人を除く)を「外郭団体」と定義し、見直しの取組を推進。



## 第2章 県行政を取り巻く現状と課題

これまでの行財政改革では、差し迫った厳しい財政状況への対応と行政の効率化の観点から、事務・事業、職員定数、外郭団体や公の施設の見直し等により、量的な改革に取り組む一方、県政の透明化や地方分権の推進、さらには多様な主体との連携・協働など行政サービスの質的向上に向けた取組を進めてきましたが、社会情勢の変化等に伴い、新たな行政課題が顕在化しており、今後、納税者・生活者の視点で、こうした課題に適切に対応していく必要があります。

### 1 複雑化する行政課題や多様な行政ニーズへの的確な対応

我が国は、「人口急減・超高齢化」へ向かっており、これまで増加傾向にあった本県人口も、平成26年10月1日現在の推計人口が前年同月比で48年ぶりの減少となり、いよいよ人口減少局面に入ったと推測されるほか、少子高齢化も一層拍車がかかることが予想されています。

国においては、50年後に1億人程度の安定した人口構造を保持することを目指して、東京一極集中への歯止めや少子化と人口減少の克服に向けて総合的な政策の推進を図るとともに、地方の創生に向けた取組を進める方針が示されています。

本県においても、人口減少や少子高齢化の進行により、経済活力の低下、県税収入の減少や社会保障関係費の増大等による財政面への影響、さらには、地域の防犯・防災力の低下や社会資本の管理上の問題等が懸念されます。

また、社会が成熟し、個人の価値観が多様化するとともに、大規模災害の発生など社会全体の不安感が増す中で、行政ニーズは、今後、一層多様化、複雑化することが予想されます。

ヒト、モノ、カネ等の経営資源に限りがある中で、こうした行政課題や行政ニーズに的確に対応していくためには、「開かれた県政」のもとで、県民と課題を共有するとともに、対話を積み重ねることにより、生活者目線に立った県民本位の県政を一層推進することが重要です。

さらに、市町との連携を強化・発展させるとともに、NPOや企業、大学等との協働・連携を一層進め、多様な主体の参画と地域力の発揮により、県民ニーズに即した行政サービスの提供につなげることも重要です。

### 2 地方分権改革への対応

地方分権改革は、平成5年6月の衆議院および参議院両院における「地方分権の推進に関する決議」から20年を超え、第1次および第2次地方分権改革の取組を通じて、その成果が着実に表れています。

第1次地方分権改革における機関委任事務制度の廃止や国の関与の見直し等につき、第2次地方分権改革では、地方分権改革推進委員会の勧告に基づき、地方自治体の自主性強化と自由度拡大の観点から、義務付け・枠付けの見直しや国から地方への事務・

権限の移譲等が進展し、平成26年5月の第4次一括法の成立により、一通りの取組を終えたとされています。

今後は、地方の発意を重視し、地方自治体から募集した改革提案の実現を図ることで、地方に対する権限移譲や規制緩和等を推進する方向性が示されており、本県の自主性、自立性を高め、県民の思いに応える行政を行うためには、国の提案募集等への積極的な対応や、国への政策提案活動の充実等が求められます。

また、大規模災害への備え、環境問題など様々な広域的課題に着実に対応するため、関西広域連合の効果的な活用や中部圏、北陸圏との広域連携を一層推進するとともに、住民に最も身近な市町との連携を図ることにより、人口減少問題や地域振興対策など県と市町で共有する課題に適切に対応していく必要があります。

加えて、国と地方双方のあり方を根本から見直す道州制については、県民生活に大きな影響が及ぶとともに、本県の行政運営にも大きな変革が伴うことから、その動向を十分注視していく必要があります。

### 3 質の高い県民サービスを提供できる行政の確立

本県では、厳しい財政状況を背景に、選択と集中の徹底のもとで、量的な面での改革に特に力を入れて取り組んできたところですが、こうした取組により、「滋賀県基本構想」に掲げる施策の着実な推進や災害等への適切な対応を図りつつも、財政健全化への道筋を歩むことができました。一方で、全国的に見ても少ない人員体制の中、複雑化する行政課題への対応が困難化していること、また、高度経済成長期以降に整備してきた県有施設の老朽化の進行など、新たな課題が顕在化しています。

限られた人員や財源のもと、質の高い県民サービスを提供するためには、県が持つ経営資源を最適化し、県庁力を最大限発揮できる環境を整えるとともに、アウトソーシング<sup>12</sup>やPPP<sup>13</sup>／PFI<sup>14</sup>等による民間活力の活用等を推進することが重要であり、具体的には、次のような取組が求められます。

#### (1) 人材・組織力の強化

地方分権の進展により、地方自治体が果たすべき役割と責任が高まっており、今後、人口減少社会への対応や防災対策等の困難な地域課題の解決に向けて、様々な施策の企画立案や遂行を確実にを行うためには、職員一人ひとりの意欲や能力の向上や組織力の強化を図り、より質の高い行政体制を確立する必要があります。

<sup>12</sup> 県が実施している事務事業について、その全部または一部を業務委託契約により民間に委ねること。

<sup>13</sup> パブリック・プライベート・パートナーシップ (Public Private Partnership) の略。行政と民間が連携して、それぞれお互いの強みを活かすことによって、最適な公共サービスの提供を実現し、地域の価値や住民満足度の最大化を図るもの。

<sup>14</sup> プライベート・ファイナンス・イニシアティブ (Private Finance Initiative) の略。公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力および技術的能力を活用して行う手法。平成23年6月にいわゆる「PFI法」が改正され、PFIの対象施設の拡大、民間事業者による提案制度の導入、コンセッション方式の導入等が図られたほか、平成25年6月には、PPP／PFIについて、目標や具体的な方針を定めた「アクションプラン」が策定された。

グループ制を導入してから10年余りが経過し、グループ制のメリットである「意思決定の迅速化」や「業務の繁閑調整」については一定の効果があったものと考えられますが、「チェック機能の低下」や「人材育成機能の低下」等の課題がここ数年顕在化しています。そのため、グループ制のあり方を検討する必要があります。

人材育成については、現在、「自律型人材育成制度」を中心に取り組んでいます。地方公務員法の改正により、能力および実績に基づく人事管理の徹底を図る「人事評価制度」が、公布の日（平成26年5月）から2年以内に施行されることとなったことから、国の制度設計等の状況を踏まえて、今後、適切に対応する必要があります。

また、県民サービスの一層の向上を図る中で、多様な視点を施策構築に活かすことが重要です。本県においては、女性職員の占める割合が増加する中、管理職に占める女性職員の割合は1割を下回っており、女性職員のさらなる活躍が求められます。

## (2) 業務のさらなる効率化

今後も財政状況の大幅な好転が見込めない中、県民ニーズに即した行政サービスを安定的に提供していくためには、行政の効率性、費用対効果、スピード化を常に念頭に置いた業務改善に不断に取り組んでいく必要があります。

特に、インターネットの普及拡大や、ソーシャルメディア<sup>15</sup>の利用者の増加、さらにはオープンデータ化の推進等、ICT<sup>16</sup>を巡る環境は急速に進歩しており、ICTの効果的な活用を通じて、県民にわかりやすい、タイムリーな情報提供や、業務の効率化等を推進していく必要があります。

また、国における公営企業法の適用範囲の拡大方針や、公立病院改革や第三セクターの経営健全化に係るガイドライン等の策定を踏まえ、公営企業や出資法人についても、自主性拡大や一層の経営改善に向けた取組を進める必要があります。

## (3) 公共施設等の老朽化への対応

高度経済成長期の人口増加や経済拡大を背景に、急速に整備が進んだ公共施設等の老朽化が全国的に課題となっており、国においては、平成25年11月に「インフラ長寿命化基本計画<sup>17</sup>」が策定され、老朽化対策の取組が加速しています。

本県でも同様に施設の老朽化が進んでおり、今後、多くの施設が更新時期を迎えることから、財政上および施設管理上の重要な課題となっています。

今後、「公共施設等総合管理計画<sup>18</sup>」の策定を通じて、公共施設等の老朽化対策を具

<sup>15</sup> 個人による情報発信や相互コミュニケーションなどインターネット上で広く情報発信・意見交換できるメディアの総称。

<sup>16</sup> 情報通信技術（Information and Communication Technology）の略。

<sup>17</sup> 平成25年11月29日インフラ老朽化対策の推進に関する関係省庁連絡会議で決定。①個別施設毎の長寿命化計画を核としたメンテナンスサイクルの構築、②メンテナンスサイクルの実行や体制の構築等によるトータルコストの縮減・平準化、③産学官の連携による新技術の開発・メンテナンス産業の育成等を推進。

<sup>18</sup> 地方自治体がそれぞれの公共施設等の総合的かつ計画的な管理を推進するために策定する計画。インフラ長寿命化基本計画においては、地方自治体がインフラ長寿命化計画（行動計画）を策定することが期待されており、「公共施設等総合管理計画」はこれに該当する。

体化し、着実に実行に移していく必要があります。

#### (4) 持続可能な財政基盤の確立

本県では、経済情勢の悪化等により生じた多額の財源不足に対応するため、数次にわたる財政構造改革の取組を進めてきました。

我が国の経済は、平成20年秋のリーマンショック後に大幅に景気が悪化し、その後も東日本大震災や欧州政府債務危機の影響等により、経済の低迷が続いた後、平成24年秋以降は、政府の金融・経済対策等により、次第に日本経済に回復の動きが広がり、経済の好循環が見られるようになってきました。

こうした取組や経済情勢の好転により、収支について、一定の改善が図られ、また財源調整的な基金については、財政運営の目安を上回る残高を確保するとともに、臨時財政対策債を除く県債残高についても同じく縮減を図ることができたところです。

しかしながら、「滋賀県基本構想」に基づく施策の展開や国体開催に向けた施設整備をはじめとする大規模事業、公共施設等の老朽化対策、年々増加する社会保障関係費など増大する財政需要や、今後も見込まれる財源不足へ対応するためには、引き続き、財政健全化に向けた取組を進めていく必要があります。

また、国の経済財政運営に関連して、今後の地方財政への影響が懸念されるものとして、法人実効税率の引き下げ<sup>19</sup>、消費税および地方消費税率の引き上げ、地方財政計画の見直しによる地方交付税への影響、多額の臨時財政対策債の発行等が挙げられますが、これらは、いずれも、本県の財政運営にも大きな影響を与えることが予想されることから、国に対しては、地方交付税をはじめとする地方税財源について、充実・強化が図られるよう働きかける必要があります。

<sup>19</sup> 平成26年6月に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針2014（骨太の方針）」においては、法人実効税率を国際的に遜色ない水準に引き下げることを目指し、成長志向に重点を置いた法人税改革に着手する方針が掲げられており、平成27年度から数年で法人実効税率を20%台まで引き下げることが目指されている。

## 第3章 行政経営の基本的な考え方

### 1 方針の位置づけ

この方針は、平成27年度からスタートする「滋賀県基本構想」の着実な推進を人材や組織、財政などの行財政面から下支えするため、滋賀県庁における行政経営の基本的な考え方と具体的な取組方策を定めるものです。

これまでの行財政改革の取組だけでなく、経営的な視点のもとで、滋賀県庁が有する資源の有効活用を積極的に図っていくことを目指し、行政経営方針として策定します。

### 2 取組期間

この方針の取組期間は、平成27年度から平成30年度までの4年間とします。

### 3 経営理念

対話と共感、協働で築く県民主役の県政の実現

本格的な人口減少社会の到来や少子高齢化、地球温暖化、異常気象による災害、公共施設の老朽化など様々な課題に直面する中、課題を県民と共有し、ともに乗り越えていくため、開かれた県政のもとで、県民との対話を重ね、共感を広げ、県民をはじめとする多様な主体との協働へとつながる「対話と共感、協働による行政経営」を行うことにより、「県民が主役の県政」の実現を目指します。

### 4 経営の基本的な視点

県民に納めていただいた税金を預かり、執行する立場であることを強く意識し、県民の期待に応え、より一層のサービス向上を図るための改革に不断に取り組むことはもとより、職員一人ひとりが常に次の基本的な視点に立って行動します。

#### (1) 「攻め」の視点

- 「最少の経費で最大の効果」が得られるよう、高いコスト意識を持ち、無駄の排除、選択と集中を徹底し、「滋賀ならではの」「滋賀から」「滋賀のために」を実現する行政経営を目指します。
- 本県の強み・弱み、現場のニーズ、地域ごとの課題等を把握・分析した上で、あるべき姿を明確にし、「実施」だけでなく「結果」を重視した、次につながる行政経営を目指します。

#### (2) 「見える」の視点

- 情報の受け手側が求める情報をわかりやすく、タイムリーに発信し、県政の一層の透明化を図るとともに、対話を通じて、県政への理解と共感を得ることに努め、県民にとって身近で、見える行政経営を目指します。

### (3) 「前向き」の視点

- 人員や財源が限られた中であっても、人材や組織、施設、情報など県の経営資源の質を一層高め、有効活用や効果的・効率的な配分を図ることなどにより、県庁力が最大限発揮される行政経営を目指します。
- 前例踏襲ではなく、チャレンジ精神や創意工夫を発揮しながら、目標や使命の達成に向けて、スピード感、グローバルな視点を持って、果敢に取り組む行政経営を目指します。

## 5 経営方針

「経営理念」の実現に向けて、次の3つの経営方針に沿って、行政経営に取り組みます。

### 経営方針1 開かれた県政の推進と多様な主体との協働・連携

県民が主役となる県政を進めていくためには、対話を重ね、共感を生み出すことが重要です。そのためには、県民に「開かれた県政」の実現が不可欠であり、広報・広聴活動や情報発信の強化、施策構築プロセスや予算編成過程も含めた県政の透明化を一層推進するとともに、職員一人ひとりが県民との積極的な対話を心がけ、県民の声を県政に活かす仕組みづくりを進めます。

また、県民をはじめ、NPO、企業、大学等の多様な主体との協働・連携により、それぞれの特性や強みを活かしながら、複雑化・高度化する地域課題や行政ニーズにきめ細かく対応します。

### 経営方針2 地方分権のさらなる推進

本県の特성에応じた行政経営を行うためには、地域のことは、地域自らの権限と責任において決めることができる「真の分権型社会」の実現が望まれます。

地方分権を一層推進するため、国の提案募集方式<sup>20</sup>等を活用した事務・権限の移譲や規制緩和の推進、県の課題解決や地方税財政の充実強化に向けた政策提案活動の実施、地方分権改革の成果に係る県民への情報発信の強化等に取り組みます。

また、大規模災害への備えや環境問題など今後も増加が見込まれる広域的課題に適切に対応するため、関西広域連合の取組をはじめ、中部圏、北陸圏との広域連携の一層の推進を図ります。

さらに、住民に最も身近な基礎自治体である市町との連携を図り、人口減少問題や地域振興対策等の課題に適切に対応するとともに、権限移譲や事務の共同化の推進を図り、県民サービスの向上や効果的な事務の執行につなげます。

<sup>20</sup> 地方分権改革推進委員会報告に替わる新たな手法として、国から地方自治体への事務・権限の移譲や規制緩和について、個々の地方自治体からの提案を国が募集し、提案の実現に向けて検討を行う方式。

### 経営方針3 質の高い行政サービスの提供

県民本位のより質の高い行政サービスの提供を目指して、これまでの行財政改革による成果を引き継ぎつつ、限られた人員や財源のもとでも、県民満足度の向上に向けて最大の効果が発揮できるよう、県が持つ経営資源の最適化を図ります。

また、行政の効率性、コスト、スピードの最適化を念頭に置いた不断の業務改善や、公共施設等の老朽化対策、持続可能な財政基盤づくりの着実な推進を図ります。

なお、具体的な取組は、次の4つのマネジメント（最善の成果を目指した活動）方針に基づき実施することとします。

#### ①人材・組織マネジメント

「人こそが最大の経営資源である」との認識のもと、職員の意欲・能力の向上、女性や若手職員の活躍推進、風通しのよい職場風土の醸成、定員と業務のバランスを考慮した適正な定員管理、職員が元気に誇りをもって働ける職場環境づくり等を進め、職員の能力が最大限発揮されるように取り組みます。

また、質の高い行政運営体制の確立を目指して、横つなぎの総合行政の推進、現在のグループ制の見直し等により、県庁力の最大化を図るとともに、災害等への迅速かつ的確な対応、コンプライアンスの徹底等に向けた取組も推進します。

#### ②業務マネジメント

「最少の経費で最大の効果」を上げるため、ICTの活用、官民連携やアウトソーシング等による民間活力の活用、仕事の進め方の改善、出資法人や公営企業の経営基盤の強化や自主性拡大に向けた取組等により、行政の効率化を図ります。

#### ③公共施設等マネジメント

公共施設等の老朽化対策が大きな課題となる中、総合的かつ計画的な管理を推進するため、「公共施設等総合管理計画」の策定をはじめ、中長期的な観点から、公共施設等の質・量の最適化、長寿命化およびコストの平準化等に取り組みます。

#### ④財務マネジメント

地域経済の活性化等による県税の増収対策や、県有財産を活用した歳入確保対策にも取り組むほか、今後も見込まれる財源不足に対応しつつ、「滋賀県基本構想」に掲げる施策を持続的に展開するため、財政運営にあたっては、スクラップ・アンド・ビルド<sup>21</sup>を徹底し、限られた財源を必要な事業に集中させることで、真に必要な大規模事業に要する経費や社会保障関係費等のやむを得ない特定の経費を除き、一般財源ベースで前年度の歳出規模を上回ることはないよう、最大限努力します。

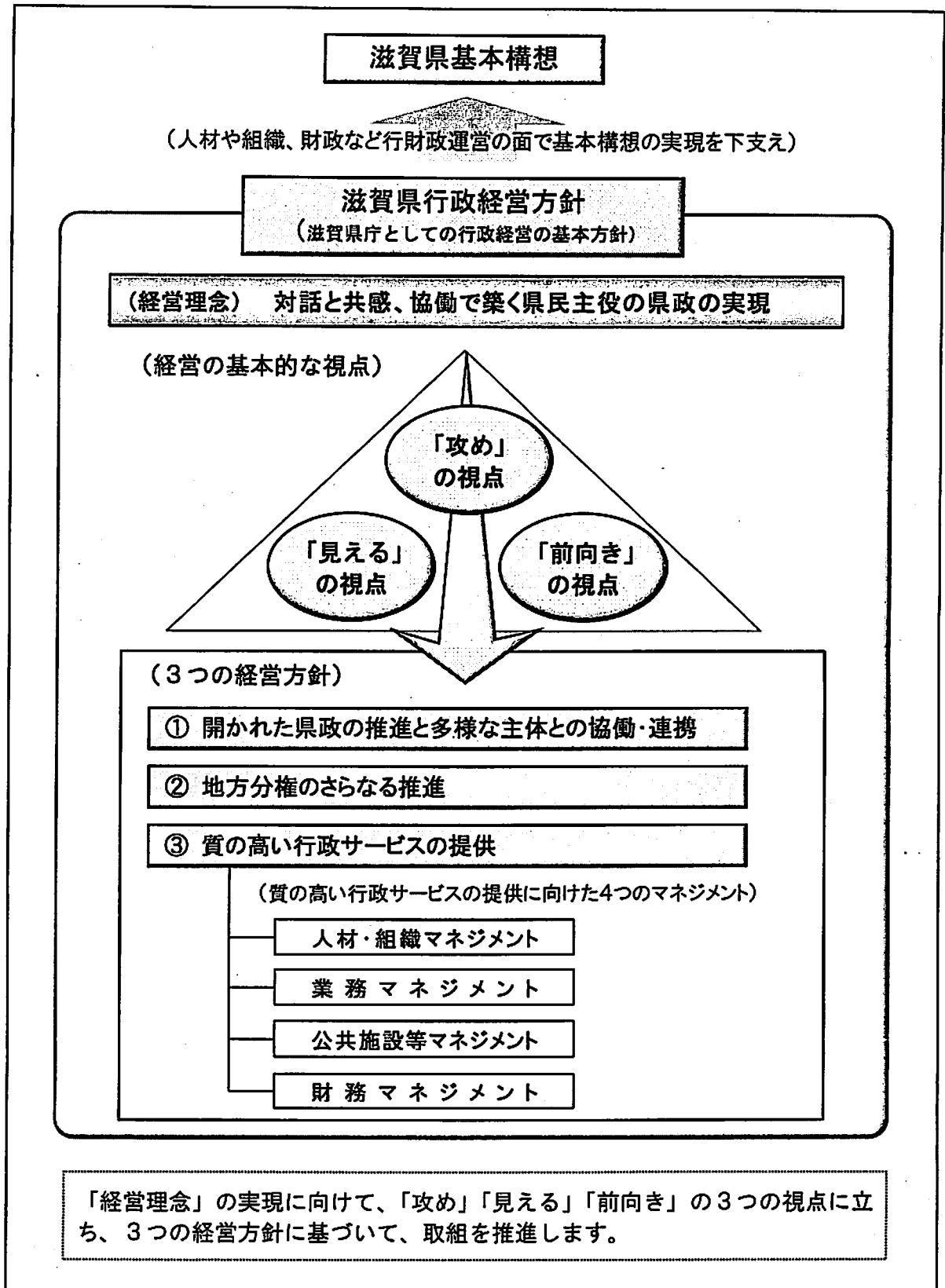
また、歳入環境の変化や災害等不測の事態に備え財源調整的な基金の残高確保に努めるとともに、次世代の負担を軽減し、持続可能な財政運営を行えるよう、投資的経

<sup>21</sup> 限られた財源を効率的かつ効果的に活用する観点から、社会経済情勢の変化や事業効果等を踏まえながら、既存の施策や事務・事業を廃止や縮小も含め不断に見直す一方で、新たな行政ニーズや財政需要に的確に対応すること。

費については、真に必要なものに限ることで、臨時財政対策債を除く県債残高の縮減を目指します。

さらに、国に対しては、地方自治体が地域の実情に応じた安定的な財政運営を行うことができるように、地方交付税等の地方税財源の充実・強化を求めています。

(参考) 概念図





## 第4章 推進方策

### 1 経営方針ごとの取組項目

#### 経営方針1 開かれた県政の推進と多様な主体との協働・連携

##### (1) 効果的な県政情報の発信、積極的な情報公開の推進

###### (県民サービスの面で期待される効果)

効果的な県政情報の発信や、積極的な情報公開により、県民が知りたい情報をタイムリーに入手できるようになります。また、様々な県政情報に接することで県政への関心が高まり、行政との対話機会の拡充につながります。

##### ① トップの発信力を活かした県政情報の発信

知事定例会見を行うとともに、報道機関からの要請による囲み取材やコメントの公表にも積極的に応じることにより、トップの発信力を活かした県政情報の発信を行います。

##### ② 多様な媒体による効果的な広報の展開と職員の広報マインドの向上

ホームページや広報誌等の広報媒体に、SNS<sup>22</sup>等の双方向性を持つ媒体を組み合わせ、効果的な広報を行い、県民等が求める情報をわかりやすく、タイムリーに伝えます。

また、職員一人ひとりの広報マインドや広報能力の一層の向上を図るため、「広報マニュアル」を全面改訂し、より実践的な広報研修を実施します。

##### ③ 施策構築や予算編成過程の透明化の推進

新しい「滋賀県基本構想」のもと、施策構築から進行管理にいたるPDCAサイクル<sup>23</sup>の透明化を図ります。

また、予算に関する情報として、予算編成方針、主要事業に係る見積から予算案決定までの各段階における予算措置状況と査定理由、さらには、全細目事業ごとの予算額等の公表等を通して、予算編成過程の透明化を推進します。

##### ④ 県の魅力や県政情報の積極的な発信

琵琶湖をはじめとする豊かな自然、歴史・文化など本県の魅力を広く国内外に発信し、県の認知度やイメージの向上を図ります。

また、国の「電子行政オープンデータ戦略」による取組なども参考にしながら、

<sup>22</sup> ソーシャル・ネットワーキング・サービス (social networking service) の略。インターネット上の交流を通して社会的ネットワーク (ソーシャル・ネットワーク) を構築するサービスのこと。

<sup>23</sup> 計画 (Plan) - 実施 (Do) - 点検・評価 (Check) - 施策の改善 (Action) のサイクルのこと。

県民への積極的な情報提供に努めるとともに、増加傾向にある公文書公開請求の状況を踏まえ、さらに情報提供推進要綱の対象とすべき情報がないか検討します。

加えて、職員による出前講座や、施設見学会等の取組の充実を図り、県民ニーズに応じたきめ細かな情報提供を図ります。

#### ⑤安全・安心に関する情報の提供

気象台や市町と十分な情報交換を行うとともに、「しらせる滋賀情報サービス（しらしがメール）」の配信等により、避難情報や河川水位情報、地震情報、防犯情報など防災・防犯等の身の回りの危険に関する情報を迅速かつわかりやすく提供します。

また、県のホームページに防災ポータルサイトを設け、地震や風水害等の緊急情報に加え、生活防災に役立つ情報や、地域で実施されている防災活動など防災対策に係る様々な情報を一元的に発信します。

#### ⑥オープンデータ化に向けた検討

行政の透明性の向上や、民間との協働による新たな行政サービスの創出等に効果が期待されるため、県の保有データのオープンデータ化の推進に向けて、庁内に推進体制を設け、民間ニーズの高いデータの精査や、公共データの生成・管理に関するルールづくり等を行います。

#### ⑦多面的な財政情報の提供

予算・決算のほか、健全化判断比率等の財政指標や、人口類似団体等との財政比較などにより、県の財政状況をわかりやすく伝えるとともに、企業会計的手法による財務分析ツールとして「地方公会計<sup>24</sup>」の整備促進や精度の向上にも取り組み、より多面的な情報提供に努めます。

また、小学校・中学校・高等学校の各段階において、将来の県政に対する参加意識の醸成を図るため、県の予算や財政状況について、わかりやすく学べるテキストを作成します。

<sup>24</sup> 現金主義会計による予算・決算制度を補完するものとして、現金主義会計では見えにくいコストやストックを把握するための手法であり、本県では、貸借対照表、行政コスト計算書、純資産変動計算書、資金収支計算書の4つの財務書類を作成。

## (2) 県民とのきめ細かな対話の実践、県民の声の施策への一層の反映

### (県民サービスの面で期待される効果)

県民との対話を丁寧に行うことにより、県民の声やニーズが的確に施策に反映され、生活者の視点に立った県政、生活現場からの発想を活かした県政の推進につながります。

### ① 県民とのきめ細かな対話の実践

職員一人ひとりが、常に生活者の視点に立ち、困難な課題解決や新たな価値の創造に県民と一緒に取り組むという姿勢のもと、様々な機会を捉えて、県民とのきめ細かな対話を実践します。

また、広報研修と併せ、広聴研修も実施し、職員の広聴マインドの向上を図ります。

### ② 県民の声の施策への一層の反映

知事と県民の直接対話事業「こんにちは！三日月です」や、県政世論調査、県政モニター制度、知事への手紙を継続実施するとともに、職員と県民が直接対話する「県政どこでもトーク」の充実や、県政モニターとの直接対話の機会を新たに設けるなど県民との対話機会の充実を図ります。こうした取組により積極的に県民の声に耳を傾け、県民ニーズを的確に捉えることで、県民の声の施策への一層の反映を図り、県民の理解と共感へとつなげます。

### ③ 県民政策コメント制度の活用推進

県政の基本的な政策を立案する過程において、政策の趣旨・内容等を公表し、県民の多様な意見等を反映することを目的とする「県民政策コメント制度」は、県民の声を県政に活かすための重要な手続であり、実施案件の情報発信等を充実させるなど、より一層、制度が活用されるよう取り組みます。

### (3) 多様な主体との協働・連携の推進

#### (県民サービスの面で期待される効果)

県民や各種団体、企業、大学、行政等がそれぞれの特性や強みを活かしながら協働を推進することにより、柔軟かつ効果的な県民サービスの提供につながります。

#### ①「(仮称) 協働推進ガイドライン」の策定・運用

協働の基本的な考え方やメリット、手順等を具体的に定めた職員向けのガイドラインを策定・運用し、協働事業の掘り起こしや取組内容の充実を図り、全庁的に協働の推進を図ります。

#### ②民間との協働に関する提案募集・相談窓口等の運用

多様な主体と県の協働を推進するため、県民や民間団体等からの協働に関する提案や相談等を受け付ける窓口を運用します。併せて、県の担当所属が民間との協働を検討・推進する際の庁内的な相談にも対応できる仕組みを設けます。

#### ③協働型県政を支える人材の育成

協働型県政を支える人材を育成するため、県および市町の職員を対象とした、協働推進セミナー（ブラッシュアップ研修・現地研修）等を実施し、職員の協働に対する理解促進とスキルアップを図ります。

#### ④企業および大学との積極的な連携

企業等のネットワークやノウハウ等を活用することで高い協働効果を得ることのできる「包括的連携協定」について、企業や県内の大学等に対して、県との連携を積極的に呼びかけ、協定の締結先を拡充するなど、さらなる推進を図ります。

また、企業との共同研究や企業と連携した公共施設の維持管理、県内大学と協力して実施するセミナーの開催など、官民協働の事業を推進します。

#### ⑤多様な主体が活動しやすい基盤の整備

資金面や人材面でNPOなど多様な主体の社会貢献活動に対する支援を行います。

また、NPO法人が認定を受けると寄附を集めやすくなり、活動基盤の強化につながることから、認定取得を促進します。

## 経営方針 2 地方分権のさらなる推進

### (1) 国への提案活動の推進

#### (県民サービスの面で期待される効果)

地方分権改革の進展により、県の権限や裁量が高まり、本県の特長や県民ニーズに応じた行政サービスの提供につながります。

また、琵琶湖の再生に向けた新たな仕組みづくりや地方税財源の充実強化等、本県の課題について、国に制度面や財政面の支援を働きかけることで、課題解決や財政安定化につながります。

#### ① 国の提案募集方式・手挙げ方式<sup>25</sup>への対応

地方分権改革の推進手法として、地方の発意に根ざした「提案募集方式」や地方の多様性を重視した「手挙げ方式」が新たに導入されたことから、こうした制度を積極的に活用し、国からの権限移譲、義務付け・枠付けの見直し、規制緩和等を求め、県の自主性・自立性の向上を図ります。

#### ② 国への積極的な政策提案の実施

全国知事会や関西広域連合との役割分担を図りながら、本県の施策推進や課題解決に向けて、国への政策提案を積極的に行います。

実施にあたっては、本県の経験や課題、県民ニーズを国の制度や予算に反映できるように具体的で説得力のある政策提案を心がけ、地方でできることは地方でできる仕組みへの改善、地方でできないことは国制度の整備・改善を求めるなど地方分権の視点をより明確にし、項目を精査して取り組みます。

#### ③ 地方分権改革に係る情報発信

県民に地方分権改革のメリットを実感してもらい、さらなる改革気運が高まるよう、関西広域連合の取組や国の義務付け・枠付けの見直し、市町への権限移譲など、これまでの改革の成果等について、シンポジウムの開催や県ホームページへの情報掲載等を通じて、県民にわかりやすく発信します。

<sup>25</sup> 全国一律の権限移譲等が難しい場合に、個々の地方自治体の発意に応じた選択的な移譲を行う方式。

## (2) 広域連携の推進

### (県民サービスの面で期待される効果)

関西広域連合の取組や中部圏・北陸圏との広域連携の推進を図ることで、県だけで解決を図ることが難しい広域的課題に効果的に対応でき、県民サービスの向上にもつながります。

### ① 関西広域連合の効果的な活用

関西広域連合の効果的な活用を図ることで、様々な広域的課題への対応やスケールメリットを活かした広域行政を展開するとともに、琵琶湖・淀川流域対策をはじめ各分野において、本県の考えを明確に主張して存在感を発揮し、県益の確保が図れるよう、取組を推進します。

### ② 中部圏・北陸圏との連携の推進

中部圏および北陸圏における広域的課題に対応するため、中部圏における広域連携のための戦略検討調査や、「日本まんなか共和国（福井県、滋賀県、三重県、岐阜県）」におけるこれまでの取組の検証等を行い、両圏域における効果的な広域連携を推進します。

### (3) 市町との連携の推進

#### (県民サービスの面で期待される効果)

住民に一番身近な市町との連携を図ることにより、地域課題に的確に対応でき、個性豊かで活力に満ちた社会の実現につながります。

また、市町への権限移譲や事務の共同化の推進等により、県民の利便性の向上につながります。

#### ①市町との連携を通じた地域課題への対応

住民に最も身近な基礎自治体であり、住民の日常生活に直結する仕事を総合的に担う市町と連携を図ることを通じて、地域の実情をしっかりと踏まえ、人口減少問題や地域振興対策など県と市町が共有する課題に対し、適切に対応します。

#### ②市町との間の権限移譲や事務の共同化の推進

権限移譲や事務の共同化については、国の「提案募集方式」や「手挙げ方式」などを参考に、県・市町双方向からの提案をさらに発展させる仕組みを検討します。

また、税務事務に係る共同化については、新たに湖東地域で徴収事務の早期実施に向けて協議を進めるとともに、その他の地域においても、先行地域の情報提供や意見交換を行います。

## 経営方針 3 質の高い行政サービスの提供

### (1) 人材・組織マネジメント

#### (県民サービスの面で期待される効果)

人材や組織の力を高め、県庁力の最大化を図ることにより、県民の期待と信頼に応え、より質の高い行政サービスの提供を図ることが可能になります。

#### ①簡素で効率的な組織・体制の整備

簡素で効率的であるとともに、時々の様々な行政課題への対応や、県民ニーズに即応した行政サービスを提供できる最適な組織体制を整備します。庁内の体制については、現在のグループ制を見直して係制に移行することにより、職場における人材育成やチェック機能を強化し、組織力の向上や組織の活性化ならびに職員の意欲の向上を図ります。

#### ②横つなぎの総合行政のさらなる推進

地域や県民の暮らしの中にある課題に対しては、縦割り行政ではなく、部局横断的な取組がより有効であることから、「滋賀県基本構想」における部局横断的な政策の推進や県政経営会議における重要施策その他重要事項についての協議、論議と各部局相互の連絡調整等を通じて、横つなぎの総合行政をさらに推進します。

#### ③県庁力最大化や職員の意識改革に向けた取組の推進

県民と対話し、共感を得ることにより、職員の意識改革を図り、県民目線で考えることができる職員を育成します。

部局および所属単位で「組織目標」を設定し、目標の共有やPDCAサイクルによる業務管理を行うことにより、県庁力の最大化や職員の意識改革を図ります。

また、職員が将来の県のあるべき姿を視野に入れて施策や業務について提案する職員提案の募集や、職員の柔軟な発想を業務改善につなげる「(仮称)キラリひらめき改善運動」を実施し、職員の目的意識の醸成と斬新で自由な発想が活かされる職場風土づくりを推進します。

さらに、特別な事業予算を伴うことなく、県民サービスの拡大や様々な行政課題の解決につなげる「知恵出し汗かきプロジェクト」は、従来の取組趣旨に加え、県民との対話を推進するための必要な見直しを行い、「一緒にやりましょうプロジェクト」として実施します。

#### ④職員の意欲と能力を高めるための人材育成の推進

自己啓発、職場研修、職場外研修の3つの能力開発の柱と人事制度を総合的に組み合わせ、意欲と能力の高い職員の育成を進められるよう、「人材育成基本方針」を見直します。



さらに、政策研修センターの研修のあり方について検討を行い、より効果的な研修内容への見直しを行います。

#### ⑤女性や若手職員の活躍推進

女性職員が一層その能力を発揮し、県政のあらゆる分野で活躍できるよう、平成26年度に策定する「(仮称)女性職員の活躍推進に係る取組方針」に基づいた取組を推進します。

また、若手職員が一層活躍できるよう、積極的な登用に努めるとともに、人事制度についても所要の見直しを行います。

#### ⑥人事評価制度の構築

平成26年4月から全職員に対象を拡大して実施している「自律型人材育成制度」については、OJTのツールとして有効に活用されるよう制度の定着を図ります。

また、職務を遂行するにあたり発揮した能力や挙げた成果を把握した上で行う評価の結果を人事管理に反映させる人事評価制度を構築します。

#### ⑦コンプライアンスの徹底

職員には、「県民の負託に応じて適正に公務を遂行する」という原点に立ち返り、不祥事の防止はもとより、県民からの信頼獲得に向けて、積極的に行動する姿勢が求められます。このため、職員研修の実施や不祥事を防ぐ職場環境づくりなど職員のコンプライアンス意識向上の取組を推進します。

#### ⑧職員の心身の健康管理の推進

職員が心身ともに健康で、県民サービスの担い手として質の高い行政サービスを的確かつ効率的に提供していくことができるよう、ワーク・ライフ・バランスを推進するとともに、健康の保持増進に向けた取組やメンタルヘルス対策を推進します。

#### ⑨適正な定員管理・給与管理

職員数については、これまでの行政改革の取組により、すでにスリムな体制<sup>26</sup>となっていますが、県庁の組織力が最大限発揮できるよう、業務とのバランスを考慮した適正な定員管理を行います。

また、職員給与については、人事委員会勧告を基本に、地方公務員制度改革や国家公務員の給与水準等を踏まえて、必要な見直しを行い、適正に管理を行います。

<sup>26</sup> 平成25年度の本県の一般行政部門の職員数は、全国の都道府県の中で3番目に少なく、人口1万人当たりの一般行政部門の職員数も、人口類似17県中2番目に少ない。

## (2) 業務マネジメント

### (県民サービスの面で期待される効果)

業務の効率化や民間活力の活用により、新たな行政課題への対応やきめ細かなサービスの提供につながるほか、経費の縮減による財政上の効果も期待できます。

また、公営企業や出資法人の経営の健全化を図ることで、それぞれが提供するサービスのさらなる向上につながります。

### ① ICTの活用による業務の効率化

ICTに関わる新たな技術やサービスの普及により、ICTを活用した行政サービスの充実や県民の利便性の向上、業務の効率化の可能性が高まっています。

業務の電子化の推進に向けて、県民ニーズの把握を行うとともに、現行の行政手続きや業務フローの見直し、整理・簡素化を進めます。

また、業務・システムの全体最適化を確実にかつ効率的に推進するため、庁内情報システムに関する情報の一元的な把握や管理に努めます。

さらに、行政サービスの向上や業務の効率化の観点から、社会保障・税番号制度に基づく個人番号(マイナンバー)<sup>27</sup>の独自利用について、庁内で検討を進めます。

### ② 民間活力活用の推進

民間が持つノウハウや技術の活用、コストの縮減、一時期に集中する行政需要への対応等の効果を踏まえ、民間活力の活用を推進します。

アウトソーシングについては、他の自治体における取組等を参考に、本県で導入可能な事例を洗い出し、導入拡大に向けた検討を行います。

PPP/PFIについては、新たに導入されたコンセッション方式<sup>28</sup>も含め、活用に向けた情報収集や全庁的な情報共有を図るとともに、企業との共同研究を進めます。

指定管理者制度については、制度導入から相当期間経過していることから、これまでの取組効果や課題を踏まえて、運用等の見直しを行います。

### ③ 作業等の省力化、仕事の進め方の改善、時間外勤務の縮減

事務・作業等については、実施方法や継続の必要性等について検討を行い、見直しや省力化を図ることで、業務の縮減につなげ、特に、全庁にまたがる事務・作業については、効率的な実施方法や受け手側の負担軽減等を十分検討した上で、実施することを徹底します。

また、朝礼・終礼の実施による時間管理や、地方機関とのオンラインによるWe

<sup>27</sup> 特定の個人を識別する機能を有する個人番号の付番により、効率的な情報の管理、利用、複数機関の間での迅速な情報の授受を可能とする制度。

<sup>28</sup> 施設の所有権を移転せず、民間事業者にインフラの事業運営に関する権利を長期間にわたって付与する方式。平成23年5月の改正PFI法では「公共施設等運営権」として規定されている。

b 会議の導入、定型業務に係るマニュアルの共有等、仕事全般に係る効率化を推進します。

こうした取組等により、公務能率の向上や職員の健康管理等の観点から、時間外勤務の縮減を図ります。

#### ④行政の危機管理の徹底、事務処理誤り等の防止に向けた取組の推進

平成 25 年度の行政重点監査の結果等を踏まえ、各行政分野における多様な危機に備えるため、未然防止や発生時の対応、業務継続計画の実効性の確保・向上に努め、危機管理の徹底を図ります。

また、大規模災害発生時において、全庁の業務継続に支障が生じないように、びわ湖情報ハイウェイや情報システムの耐災害性の確保、登庁が困難な職員が自宅等のパソコンから共通事務端末や庁内システムが利用できるリモート接続環境の整備等について検討を進めます。

さらに、事務処理誤りや不適正な業務処理等の防止に向けて、各所属におけるチェック体制の強化等を図ります。

特に、情報管理については、職員による情報漏えい事故の発生を防ぐため、情報セキュリティの人的な対策に加え、技術的対策を強化します。

#### ⑤入札および契約に関する制度の適正化

透明性、公平性、競争性の確保に留意しつつ、品質確保および中小企業育成の観点から入札および契約に関して制度や運用の適正化を図ります。

予定価格の事後公表の継続と、総合評価方式の入札を推進するとともに、県内業者への優先発注や総合評価方式等により県内業者の受注機会の確保や下請への参加、県産材の利用促進を図ります。また、公共工事の品質確保に向けての国の入札制度改革の動向等を踏まえ、本県の建設産業の情勢に適合した入札制度の導入を検討します。

さらに、グリーン購入<sup>29</sup>・グリーン入札<sup>30</sup>、ナイスハート物品購入<sup>31</sup>、県内業者の活用・育成等、調達・契約における社会的要請について、適正・的確な対応を図ります。

#### ⑥出資法人の経営改善、自立性拡大の推進

出資法人に対し人的・財政的支援を行う県として、出資法人の健全な経営が維持されるよう、適切な関与を行います。

<sup>29</sup> 製品やサービスを購入する際に、環境を考慮して、環境への負荷ができるだけ少ないものを選んで購入すること。

<sup>30</sup> 事業者の環境保全活動の促進を目的に、環境負荷の低減に積極的に取り組む事業者から、優先的に物品等の調達を行う制度。

<sup>31</sup> 障害者の雇用および福祉的就労の促進を目的に、積極的に障害者を雇用している障害者雇用促進事業者や福祉的就労の取組を行っている障害者支援施設等から、優先的に物品等の調達を行う制度。

平成9年度以降の5次にわたる見直しにより、出資法人の量的見直しが一定進んだことを踏まえ、今後は、特に出資法人における経営改善や自立性拡大に向けた取組を推進するとともに出資法人を取り巻く状況や業務内容の変化等に応じて必要な見直しを行います。

また、他の自治体の取組等も参考にしながら、出資法人および県における経営評価や情報公開を行い、透明性を高めます。

#### ⑦公営企業の経営基盤の強化、自主性拡大

各公営企業が、将来にわたって安定的に事業を継続していくための中長期的な経営の基本計画を策定し、経営基盤の強化に取り組むとともに、各事業の状況等を踏まえて、自主性拡大に向けた取組を推進します。

流域下水道事業については、地方公営企業法の適用に係る検討を進めます。

公営競技事業については、平成26年度に策定する「中期経営計画」に基づき、経営健全化に向けた取組等を推進し、この中で地方公営企業法の適用についても検討するとともに、一般会計への繰出金の確保に努めます。

工業用水道事業および水道用水供給事業については、アセットマネジメントの手法により、財政収支計画等を踏まえた長期施設整備計画を策定し、料金体系の適正化を図るなど健全経営の維持に努めます。また、この計画に基づき、耐震対策や管路更新事業を着実に実施し、より安全・安心な水道を次世代に継承します。

病院事業については、医療介護総合確保推進法の制定など県立病院を取り巻く環境変化に対応し、安定的な経営基盤のもと、団塊の世代が75歳以上になるいわゆる「2025年問題」を見据えた高度医療・全県型医療の推進など県立病院に求められる役割を今後も果たすことができるよう、国の公立病院改革の動向や他の自治体における地方独立行政法人化の状況も踏まえながら、病院機能および運営形態のあり方を検討します。

### (3) 公共施設等マネジメント

#### (県民サービスの面で期待される効果)

公共施設等の老朽化対策を推進し、更新費用等に係る財政負担を低減・平準化することで、財政運営の安定化につながります。

また、施設の保全をきめ細かく、丁寧に行うことで、活力ある社会を築き、安全で快適な県民サービスの提供にもつながります。

#### ①建築物におけるファシリティマネジメント<sup>32</sup>の推進

高度経済成長期以降に建設された庁舎や学校等の建築物の老朽化が進んでおり、今後、順次更新時期を迎えることから、更新費用等への対応が財政上の新たな課題となっています。

こうした状況を踏まえ、平成 26 年 5 月に策定した「県有施設利活用基本指針」に基づき、施設総量の適正化、施設の長寿命化や有効活用等のファシリティマネジメントの取組を推進し、施設の質・量・費用の最適化を図ります。

#### ②インフラ施設におけるアセットマネジメント<sup>33</sup>の推進

道路、下水道、農業水利施設等のインフラ施設の中には、昭和 47 年から始まった琵琶湖総合開発事業により集中的に整備されたものも多くあり、老朽化が進んでいることから、これまでから、各施設所管課において、アセットマネジメントやストックマネジメントの取組が進められてきました。

施設によって状況や課題が異なることから、それぞれの施設の状況に応じて、長寿命化や更新等に係る対策を計画的、効率的に進めます。

#### ③「公共施設等総合管理計画」の策定および推進

建築物、インフラ施設、さらには公営企業所管施設も含めた全ての施設を対象に、今後の財政状況や人口動態等も踏まえて、更新・統廃合・長寿命化等の対応方針を長期的な観点から定める「公共施設等総合管理計画」を関係部局による横断的な検討体制のもとで平成 28 年度末までに策定し、公共施設等の総合的かつ計画的な管理を推進します。

<sup>32</sup> 土地・建物・設備等の財産を経営資源と捉え、経営的視点に基づき、総合的・長期的観点からコストの便益の最適化を図りながら、財産を戦略的かつ適正に管理・活用するための手法。

<sup>33</sup> 公共事業により造成された資産を効率的・経済的、また、環境にも配慮しながら維持管理する手法。

#### (4) 財務マネジメント

##### (県民サービスの面で期待される効果)

財政は、行政経営を支える土台であり、毎年度の収支均衡を図りつつ、将来にわたり持続可能な財政基盤を確立することで、県民ニーズに即した施策の展開や、質の高い行政サービスの安定的な提供につながります。

##### ① 県税収入の安定確保等

県財政の根幹をなす県税収入の安定確保に向けて、地域経済の活性化等の推進により県税の増収に努めるとともに、滞納整理の早期着手や徹底した滞納処分の実施、さらには市町と県の連携強化等により、収入未済額の縮減に取り組むほか、税外未収金対策についても、着実に推進します。

##### ② 歳入確保対策の積極的な推進

これまでから、自主財源の拡充に向けて、未利用財産の貸付や売却、ネーミングライツの売却、県有施設やホームページ等を活用した広告事業の展開、自動販売機設置に係る公募制、マザーレイク滋賀応援寄附の促進等に取り組んできましたが、こうした取組を推進し、歳入確保を図ります。

##### ③ 受益者負担の適正化

公の施設や行政財産の利用に係る使用料や役務の提供に係る手数料について、社会経済情勢の変化や、国の消費税および地方消費税率の改正の状況等も踏まえながら、適切な水準について定期的に見直し、必要な改定を行うなど、便益に応じた適正な負担を求めます。

##### ④ 地方税財源の充実強化に向けた国への要請

人口減少・少子高齢化対策や公共施設等の老朽化対策など、直面する地域課題に的確に対応するためには、地方交付税をはじめとする地方税財源の充実強化が不可欠であることから、全国知事会とも連携を図りながら、法定率の引き上げ等による地方交付税総額の確保・充実や地方税制度の見直し等を国に対して要請していきます。

##### ⑤ スクラップ・アンド・ビルドの徹底

「滋賀県基本構想」に掲げる施策の着実な推進に加え、国体開催に向けた施設整備をはじめとする大規模事業や公共施設等の老朽化対策、年々増加する社会保障関係費など、今後増大することが見込まれる財政需要に的確に対応する必要があります。

今後も財源不足が見込まれる中、限られた財源を県政における重要課題等へ重点

的かつ効果的に配分するため、スクラップ・アンド・ビルドを徹底し、あらゆる事業において、社会情勢の変化や県民ニーズの把握、事業成果の検証などにより、必要な見直しを行った上で、新たな施策を展開することにより、真に必要な大規模事業に要する経費や社会保障関係費等のやむを得ない特定の経費を除き、一般財源ベースで前年度の歳出規模を上回らないよう最大限努力します。

#### ⑥「選択と集中」による投資的経費の重点化

将来世代における公債費負担の軽減と財政の持続可能性を高めるため、国体開催に向けた施設整備など計画されている事業においては、整備内容の精査や経費の平準化を図るほか、その他の投資的経費についても、必要性や効果、緊急度等を見極めた上で、県民や将来の滋賀にとって真に必要な事業に対し、「選択と集中」により投資を行うこととします。

#### ⑦人件費の抑制

適正な定員管理や給与管理を通じて、人件費の抑制に努めます。

#### ⑧効率的な予算執行の徹底

事業の執行にあたっては、最少の経費で最大の効果を上げることができるよう、職員一人ひとりが、高いコスト意識を持ち、常に効率的な執行を徹底することで、無駄の排除と将来に向けた財源確保を図ります。

#### ⑨財政運営上の数値目標の設定

県民に財政健全化に向けた取組の成果が見えるよう、財政運営上の数値目標を設定することとし、財源調整的な基金残高の確保や臨時財政対策債を除く県債残高の縮減に努めます。

## 2 進行管理

この方針の着実な推進を図るため、取組期間中の取組内容やスケジュールを定めた実施計画を策定し、その計画に基づいて毎年度の取組を実施します。特に主要な取組項目については、行政経営改革委員会において具体的な検討や評価を行い、効果的な推進を図ります。

また、実施計画に基づき、各取組項目の進捗状況や成果、課題等を毎年度わかりやすく取りまとめ、様々な媒体を通じて情報発信することにより、行政経営の透明化を図ります。

なお、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、適宜見直しを行います。