

第6回 滋賀県行政経営改革委員会 議事録

- 1 日時： 平成 26 年 7 月 2 日(水) 15:00～17:10
- 2 場所： 滋賀県公館ゲストルーム
- 3 議題： (1) 行財政改革の取組状況について
(2) ファシリティマネジメントの推進について
- 4 出席委員（順不同、敬称略）委員 12 名中 9 名出席
伊藤幸枝、岸本登、北村裕明、小中政治、大道良夫、辻村琴美、徳久恭子、中井保、山田清
- 5 資料： 1 行財政改革の取組の総点検
2 滋賀県県有施設利活用基本方針～ファシリティマネジメントの推進～
《参考資料》
1-1 「滋賀県行財政改革方針実施計画」の取組状況一覧表
1-2 「外郭団体および公の施設見直し計画」の取組状況

6 会議概要

(1) 開会

① 知事あいさつ

委員の皆様におかれましては、御多用の中、本日の会議にご出席いただきありがとうございます。また日頃は、本県行政の推進に格別の御理解と御協力を賜り、重ねてお礼申し上げます。

さて、本県におきましては、危機的な財政状況の下、県の担うべき役割を果たしていくため、平成 23 年度に策定いたしました行財政改革方針に基づいて行財政改革に取り組んでまいりました。4 年間の期間のうち、3 年以上が現在経過いたしましたので、本年度は最終年度に入っております。

具体的な状況はこれまでも定期的に委員会に御報告をして、御助言をいただいておりますが、大きく 3 つの領域、財政の健全化、組織のスリム化、業務改善等、お陰をもちまして、ほぼ計画どおり進捗しております。

また私自身、この 7 月 19 日をもって知事を卒業させていただくにあたり、改めて振り返ると、平成 18 年以来、行革はかなり大きな柱でございました。

3 つのもったいないのうち、税金の無駄づかいもったいない、ということを訴えさせていただき、8 年間で臨時財政対策債を除いて、県に裁量のある借金は 900 億円減らすことができました。そういう中で、貯蓄にあたる基金も 300 億増やしたということは、財政健全化という危機を脱するために貢献させていただけたと思っております。

そういう中で、必要な投資はもちろんしてまいりました。3 つのもったいないの 2 つ目は、子ども、若者の生まれ育つ力という、今でいう人口減少についての歯止めをかける政策も各種、進めてまいりました。

また、琵琶湖の自然をこわしたらもったいない、琵琶湖政策についても、生態系の再生等、方向が見えたと思っております。

そういう中で、今回、中間報告をさせていただくわけですが、これから進むべき方向、企業等の経済活性化、あるいは医療・福祉・介護の福祉面、あるいは安全対策、特に現在、危機管理センターが着工しておりますけれども、県の大きな役割としては防災の取組がございますので、このあたりは確実にかなり種を埋め込み、土壌改良された

中に種を盛り込んでまいりましたので、ぜひともこの後、さまざまな芽がでて、実が充実して県民の皆さんの生活に貢献できますよう、この場にお集まりの皆様のご支援をお願いいたします。

そして特に、今、環境変化の中で一番大きな課題は、公共施設等の老朽化への対応でございます。後ほどご説明させていただきますけれども、県有の建築物を中心に、総合的、中長期的な観点から今後の施設マネジメントについて、基本的な考え方を取りまとめた「県有施設利活用基本指針」を本年5月に策定いたしました。

道路、橋をはじめ、インフラ、公共施設全体については、公共施設等総合管理計画の策定を総務大臣より要請されているところでもありまして、本県においても速やかに、策定に取り組んでまいりたいと考えております。

ここは今後の大変大きな課題でございますけれども、さまざまな事業を途中でやめる、あるいは節約する、もったいない県政を進めてきた私の経験からいたしまして、総論賛成、各論反対です。全体として「もったいない」はOK、だけどうちの目の前の道路はやってくれ、うちの目の前の河川はやってくれ、ということがかなり厳しくございます。

そういう中で、人口減少社会にどうやって、公共施設の適正配置の上で、維持管理を進めていくのかということ、これまでにない、大変な難しい時代に入っていると思っております。ぜひとも、そのあたりの理屈の作り方について、やはり全体最適に対しては優先度をつけて、そして痛みをある程度、県民の皆さんにも受け止めていただけるようなそういう仕組みづくりなりお知恵をいただけましたら、現場の職員も力を入れられると思っております。

本日は4時半までで、途中で失礼させていただきますが、あらためて、8年間の皆様のご支援に感謝を申し上げたいと思います。本日は、どうぞよろしくお願い申し上げます。

② 委員長あいさつ

開会に当たりまして、一言ごあいさつを申し上げます。

委員の皆様には、月初めのお忙しい中、またお暑い中、御出席を賜りまして、ありがとうございます。

早速でございますが、最近の経済状況でございますけれども、国の月例経済報告、あるいは県で発表なさっておられる基調判断等につきましても、景気は、緩やかな回復が続いていると書いておりまして、確かに、全体的には税収も上がっておりますし、回復が続いているのではないかと感じております。

しかし、昨日発表されました日銀短観を見ておりますと、これは6月末の分でございますが、状況判断のDIが、消費税率の引き上げ等によりまして、6四半期ぶり、つまり1年半ぶりに悪化をいたしました。そして、先行き、9月の予想につきましても、大企業、特に製造業につきましても、回復が見込まれておりますけれども、中小企業については、ほぼこの6月末の段階から横這い、つまり回復について悲観的な見方をされておられる、そういう調査結果が示されております。

従いまして、私どもも引き続いて、景気の動向を十分に注視していかなければならないと考えております。

そのような中で、本日は、計画期間が残り1年となりました滋賀県行財政改革方針の進捗状況についてご報告をいただき、その進捗と、これからの対応についての意見をお伺いしたいと考えております。

本委員会におきましては、皆さんの豊富な経験や識見をもとに、広く御意見、御提案をいただきまして、今後の実効性のある行財政改革の一助になるよう運営していきたいと考えております。どうかよろしく願いいたします。

結びとなりますが、2時間という限られた時間でもありますので、円滑な進行に御協力をお願いいたしまして、簡単ですが挨拶とさせていただきます。

(2) 議題1 行財政改革の取組状況について

＜事務局から「行財政改革の取組の総点検（資料1）」により説明しました。＞

【質疑および意見】

委員長： 本日の議題は2つでございまして、1つ目の行財政改革の取組についてご説明いただきました。1つずつ、皆さんの御意見をいただけてまいりたいと思います。

今の御説明の内容は、現計画の今までの3年間の取組状況についてでございましたが、次期の方針を策定に向けての御意見、御提案でも結構でございます。御自由に御意見をお願いします。

A委員： 3つお伺いしたいのですが、1つは協働型県政の推進について。

行政改革は単に削減することではなくて、新しい行政の仕組みを作り上げることが重要な柱だということ、それなりにやってきていることは重々承知しています。協働の推進については、民主党時代の政策も含めていろいろとあるわけですが、NPO等の新しい公共の担い手というのは、力を持って持続的に新しい施策の展開をできる主体と、必ずしもそうではなくてさまざまな支援の必要な団体に分かれてくるので、自律的に行動して自ら新しい施策を担う主体とどう協働していくか、という問題が大変大事であり、滋賀県でもそういった団体がいくつかあると思うんですね。そういうところと、積極的に連携していくという点では、どういう展開をなさってきましたか。

2つ目は、外郭団体、公の施設の見直しについて、私もその作業に加わらせていただきました。ここで報告があるのは、一定当初の計画どおりに進んだということが挙がっているのですが、当初、答申をまとめたにも関わらず、うまくいってないところが多くつかありますよね。なぜうまくいってないのか。当初の方針が間違っていたところもあるかもしれませんが、むしろその分析が今後のファシリティマネジメントの検討にも重要であって、なぜうまくいかなかったのかという原因をまとめた分析があれば紹介いただきたいですし、なければそこを徹底してやっていただきたいと思います。総論賛成、各論反対はまさにこの問題ですから、どういう状況にあるかをご報告いただきたい。

3つ目はアンケートについてなのですが、アンケートをする場合、横串を刺すとか協働型県政を進めるだとか、新しい行政のスタイルの追及をすることも県としては行政改革としているので、アンケートの方法についても、どのように「行政改革」というものを最初に定義をして設問していったのか、アンケートの設計の経過が気になったのですけれど。県が考えている行革の広がりや県民が理解できるようなものだったのか、わかるようであれば報告いただければと思います。

委員長： よろしいですか。

事務局： 1点目のNPOの関係ですが、どういう取組がなされていたのかという詳細までは存じ上げませんが、確かにNPOについてはいろいろな段階のNPOがあることはそのとおりだ

と思いますので、そのあたりは留意しながら協働を進めていくことが必要があるだろうと考えております。まだあまりレベルが高くないNPOに対する支援の方法は、次期の方針の中でも配慮していく必要があると感じております。

2点目の外郭団体、公の施設の見直しの関係でございますが、計画通りに進まなかった外郭団体としましては、糸賀一雄財団がございます。これはいろいろ経緯があったと聞いておりますが、最終的に、福祉先進県である滋賀県にとって非常に大事な財団であるということで、廃止という方針から、平成23年度に存続へと方針転換したところで、最初に廃止になった経緯と変更になった理由については、県議会等に説明させていただきながら、御了解を得てまいりました。

公の施設につきましては、県民交流センターがございます。そもそも廃止となった理由に非常に維持費等がかかるということでございまして、H24年度に廃止から存続ということで、主管部局から議会等にも説明しながら御了解をいただいたというものでございます。

あと、進んでおりませんのは、体育系の施設でございまして、栗東体育館や伊吹ホッケー場でございます。これらにつきましては、地元への移管を進めておりましたけれども、地元市との調整がなかなか進まないと聞いております。現在も引き続き、進めているところでございますが、若干、当初とは状況が変わってまいりましたこととして、国体の開催が決まったことがございます。その関係で、さらに検討が必要ではないかと感じております。

3点目の県民アンケートの項目等の設定についてでございますが、現方針の取組の中で評価をいただくということを念頭に企画をさせていただきました。県の広報課において、県政モニターに対するアンケートを毎月実施しておりまして、そのシステムを使った関係上、あまり多くの設問ができなかったという経緯がございます。

この他に、自由記述で御意見をいただいた部分もございまして、現時点ではまだまとめきれておりませんが、行革方針に限らず、県の施策に関する情報が非常にわかりにくい、少ない、情報発信するように、というご意見もございまして、行革に関しましては、一般的に言われているような厳しいご意見等もいただいているところでございます。このようなご意見を踏まえながら次期方針の策定に生かしてまいりたいと思っております。

A委員： 公の施設で県民交流センターの問題を話されましたが、私が理解しているところでは、近江八幡の男女共同参画センターに大きな改修が必要になって、それが5億円くらいかかると言われて、それが大変だから県民交流センター、ピアザ淡海のところに移転する、そういう話だったと思うのですが。県民交流センターではなくて、男女共同参画センターの近江八幡の施設の方に廃止の議論があった。その時、議論した内容が、何か新しい施策を展開して施設を作るという方式がこれまでの仕組みだったのですけれど、それは成長期の仕組みであって、いろんな立場から問題が起きてくる時期には、もう1回、再集約をしていく必要があるのではないかと問題提起して、そうなったと思うんですね。だから、それがどうなったのか、その後の展開で、男女共同参画という施策が非常に重要であって、5億円かけても施設を維持したほうが県民にとってプラスである、という判断だったらいのですが、そのところがどうだったのか。あれは単に施設の問題ではなくて、施策の進め方とセットだったと思うんですね。

事務局： おっしゃっていただきましたように、確かに県民交流センターにつきましては、男女

共同センターがそちらに移転をするという前提で話が進んでいたと思いますが、近江八幡の方が引き続き、あの場所でその機能を果たすということになりましたので、県民交流センターにつきましても、県民交流センターが抜けると建物としての利用が非常に非効率になる等もございまして、さまざまな観点から検討いただきまして、民間売却という話もありましたが、それは難しいだろうという話もあって、結果的に利用効率を高めるということで存続になったものでございます。

男女共同参画センターの検討の中では、大規模修繕が必要だという問題がありました。一部、国庫を入れることにより修繕を終えたと担当部局から聞いているところでございます。

B委員： 今のご質問の関連ですが、平成22年の公の施設の見直し計画から参加させていただいて、厳しいご意見もお聞きしながら、委員のみなさんと議論して判断してまいりました。一部、現地も見学しまして、全部の施設には行けなかったものですから、我々は県の方々の資料を元にヒアリングをして、それぞれの意見を言わせてもらいました。その中で、非常に厳しい選択もあったのですが、その時に、我々も意見をつけさせていただいた。

たとえば、典型的な例としていつも話させてもらうのですが、こどもの国は廃止ということが前提だったわけですが、縦割り行政の中で位置づけてあるわけですね。湖の横の非常に素晴らしいロケーションを生かす方法を考えれば、縦割りの中だったら廃止だけれど、横串を通すことによって、例えば教育委員会だとか、商工観光労働部だとかの関連の中で、県外の方の湖における環境学習体験だとか、海外から来られる子どもたちの宿泊とか、そういうことに利用することによって琵琶湖の一つの発信拠点として利用してはどうですか、と。

その時に、条例を作り変えないとだめだ、それでは、条例を作り変えてやりましょう、ということだったんですけれども、そういう話にはなっていないわけで、私が聞くところによりますと、指定管理料を3割、減らされて、私たちは何も変わりません、ということです。このびわ湖こどもの国については、利用者拡大と資料には書いてありますけれども、指定管理者のあくまで営業努力による拡大であって、公の施設の見直しの答申の際には、横串を通してもっと滋賀県としての使い方を考えましょう、そのためには、条例で利用法が決まっていますから、条例を見直しましょう、とお聞きしました。

ところが、そういう進捗の状況は、なかなかここで把握できなかったんです。ここでは、利用者が増えてうまくいってますよ、ということですが、公の施設の見直し計画の中で、1と1を足してそれが2にも3にもなるようなリストラクチャーを考えていきたいと思いますと言いましたが、今は1+1が1になるようなところで、うまいこといってますよ、と。

今後の判断、今後の行財政改革を考えていく上で、やはり、リストラクチャーとは新たな価値をつけることだという考え方を持っていたかなければ、表面上は、費用が減ったからいいですよ、人件費減ったからいいですよ、ということだけでは、平成22年から見直し計画をやってきたその中心部分からいうと残念なことであります。

たとえば滋賀会館もそうで、ハードとして耐震性がないからだめですが、そこを拠点として文化発信がされているわけですから、このプラットフォーム機能をどう担保するか、ということ的前提として滋賀会館の見直しを考えるべきだ、という御意見がありましたけれど、今はまったく担保されていないようですよね。ひょっとしたら滋賀会

館も、国の補助金で耐震工事ができたかもしれない。琵琶湖文化館もそうかもわからない。

何のために見直して何のために廃止するのかという、本質的な議論にしないと、これで人件費助かったからいい、施設がなくなったから維持費が要らなくなっている、というだけでは、どうなのか。今後の発展、行財政改革の本質というのは、新たな価値を付け加えることによって、そこに新たな滋賀県の価値を魅力になるわけです。

たとえば外国では、使われなくなった駅舎や郵便局を使って美術館だとか、イギリスでも新しい現代美術館は、変電所を改造してますよね。そういったところで新たな魅力になるという視点で、公の施設の見直しのフォローを考えていただくと、委員会で見直しをやってきた価値がある、潰されたところの皆さんに顔向けができると思います。質問ではないですけども、意見を述べさせていただきます。

委員長： 他の委員さん方、いかがですか。

C委員： 私は途中からこの行財政改革委員会に入らせていただいたので、最初の外郭団体の見直しの趣旨は十分理解してはいないのですが、途中から参加した感想を述べさせていただきますと、A委員やB委員がおっしゃったことはよくわかります。

どうしても時代のその時の流れがありますし、これを策定していた時は、状況的に非常に厳しい中で皆さん注力をしてくださったんじゃないかと思います。短絡的かもしれないですが、新聞報道にもありますように、収支のバランスは、いい数字を残していただけだ、決算や県債残高を少しずつ戻していただけたということは、やはりよくやっていただけたなあ、評価したいと思います。

収支だけが行政改革ではないということはよくわかっております。その中で、これから目指すべき収支バランスとか、目指すべき行政の考え方、そういうモデルがいるのではないかと思いました。

私が入らせていただいた時に、部局の横つなぎをしてください、と言いました。それも組織の項目に入れていただいております。県と市町とのやりとりをしてくださいね、と言ったことも入れていただいております。収入を得る知恵も出させていただきました。

そういう中で、目指すべき姿というものが共有できればいいのではないかと考えております。

最も注力していただきたいのは、人材育成だと思います。環境審議会の総会にも出席しましたが、その中でも人材育成というのがこれからの課題に入っていましたので、こういうことをちゃんと考えられるような職員の人材育成をしていただきたい。

それと、NPOの支援と、企業のCSRの推進ですね。こういったことも、これからやっていただきたいと思います。CSRはたくさんの企業がやっておられますので、CSR活動をしている企業を支援することで企業がもっと元気になって、収支がちゃんととれて税金がしっかりと落とせるような、そういう企業体を作っていくようなことにも注力していただきたいと思います。

また、電子化による業務改善の推進ということも、ある意味、職員の負担を減らすのに有効かと思います。やはり、パソコンが進化しておりますので、電子化で少しでも職員の負担を軽くして、その上で市町に出て、NPOの支援だとか、今の県職員のスキルが生かせるようなことを市や町や民間で支援していただけたら、効率的で上質になるんじゃないかと思います。

委員長： いかがですか。

D委員： 私は平成23年度から参加しておりますので、これまでの流れを十分把握しておりません。そこで、一般的な、今後人口が縮小していく社会の中で、どう滋賀県を安定的に発展させていくのかという観点から、行革に関して思った意見を述べさせていただきます。

過去20年あまりの間に定着した行政評価という慣行により、近年、数値化した評価が強く意識されています。ここに挙げられた住民アンケートはそうした手段の一つとして盛んに用いられていますが、これに頼るのはやや問題が残るように思います。といいますのも、回答者はその時々の状況や、自身の関心、さらには回答のしやすさという観点から回答を選択するという傾向が強いからです。ゆえに、アンケート結果を参照する場合には、そうした問題を踏まえた解析が必要であることをまずは理解して頂きたいと思います。このように述べるのは、今、求められる行政改革は従前のものから少し進んだ段階にあると思うからです。

おそらく「行革」に対して一般の人々が抱くイメージというのは、ダウンサイズに行きやすいので、アンケートの項目においても「いくら削った」という、わかりやすいことを聞くのだと思います。行政を改革する上で、無駄を削ることが必要である時期があることは間違いない。しかしながら、今はもう、その時期を超えているでしょう、というのが、日本の多くの自治体が置かれている状況ではないでしょうか。つまり、先ほどB委員もおっしゃられていたように、日本の自治体はリストラクチャリングという次の段階に足を踏み入れているのです。新たな価値を創造して行って、行政の有り方を変換させていくということが重要になってきます。

その際に、滋賀県をどの方向に向けていくのかという理念の共有が欠かせないと思います。これまでのように、ないよりあった方がいいよね、という議論はもったもんですけれど、どういう価値があって、その価値を実現するために何を優先しなければいけないのかという議論を始めなければ、行政改革は、多くの場合、総花的に数を減らして終わるといって、実があるようでない状態で終わってしまいます。

要するに、現在の行政改革は、新しい価値の創造を伴うものといえます。そして、この点に鑑みれば、行政改革方針の項目で示してあるような、横つなぎの総合行政の実現だとか、協働型の県政を進める仕組みづくりだとかは、とても素晴らしいことだと思います。

ただ、こちらで掲げられているのは、結局、行政からの方針であって、滋賀県として、受益者であり負担者である住民の方々の意向を踏まえて、どういう方向へ滋賀県政を安定的に持続させていくのか、という概念には及んでいません。こうした総括的な概念づくりが、行革の際に不可欠だと思うんですけども、今回の計画はそこまでを十分に反映したものとは言いがたいように思います。

結局のところ、理念の共有がなければ、いくら委員の方々が様々な考えをもって、廃止というアイデアを出したとしても、その施設を使う人の側から、必要でしょう、という意見が出されてしまった場合に、そうなんですよね、と言って現状維持に走りやすい。この段階を超えて行くには、もし皆さんが必要だということであれば、どれだけの負担を行って、どういう価値を作ってこの施設を維持活用させていくのか、という話に踏み込んでいく必要があると思うんです。しかしながら、その点がどうしてもこれまでの行革方針には出てこないんです。これは、今後の課題だと思うんですけど、受益と負担の観点を踏まえた次期行革大綱というものが必要になってくると思います。そし

て、その計画は、総合計画のような上位計画が示す、人口縮減、財政縮小の時代に見合った理念を體現し、それが行革大綱なり実施計画なりに縛りをかけていくというような体系にあるという、大きな絵を描く時期に今あると思います。そういった点を踏まえて、行革の議論を今後進めていくことができれば、今、他の委員がおっしゃっていたような問題にも対処できるんじゃないかと思います。

B委員： その時その時で、文化振興条例だとか、琵琶湖を前面に押し出して滋賀県を住みやすい県にするとか、我々は県から「みなさんいっしょにこうやろうよ」という発信はいただいているわけですね。それに対して、私は、先ほどの滋賀会館にしてもびわ湖こどもの国にしても、そういう意識の共有の中で、そういうことでしたらこどもの国をこう使ったらどうですか、滋賀会館はどうですか、と。確かに行革そのものに対して、上位計画という理念はなかったかもしれませんが。私は基本的には、滋賀県さんというのはそもそも県民に対して、私たちはともにこういうふうにやっていきましょう、ということ、いろんな段階、基本構想も含めて発信されている、とそういうふうに理解しているわけです。知事、いかがなんでしょう。

知事： 皆さんのお話を聞かせていただきましたが、実は、新しい価値の創造は基本構想なんですね。その基本構想とのリンクが見えないので、いかにも節約する方向ばかりなので。新しい価値ということであれば、基本構想で、子育てから、何よりも県民からのニーズが高いのは医療福祉介護ですね。そここのところを支えようとして、人生の大きな3つのステージ、子ども、若者を応援しますというものを作っていて、4、5は琵琶湖の環境と低炭素社会。低炭素社会は単にCO2削減だけではなくて、滋賀エコ・エコノミープロジェクトのような成長産業だと。琵琶湖の環境も、今まで水質をよくすることに取り組んできましたが、それは手段であって、今では固有種の生態系保全を目的として取り組んでいます。それから、ないものねだりではなくあるものさがし。地域の魅力まるごと産業化というのが経済の1つの柱。もう1つの柱となりますのが、成長産業。環境、医療、観光。最後の8つめが安全安心。それも、事後的ではなくて事前にリスクを評価して、そしてリスク対応というのが、流域治水などで対応していて、新しい価値の創造はそちらでかなり理念化、そして事業化もしているんですけども、それが今回、ここに関わっていないとご指摘されたところは反省すべき点だと思っております。

その中に、新しい公共もそうですけれども、住民参加だけでなく行政参加、行政が現場に参画していくという知恵だし汗かきプロジェクトや、あるいは美の滋賀の取組があって、人材を育成している。職員については、住民との協働についてはずいぶん進んだと思っておりますが、うまく見えるように整理ができていないというところが、たしかにご指摘のとおりだと思います。ここはもう少しわかりやすくしておくべきだったと反省しています。

C委員： 一度考えないといけないと思っていることがあるんですけども、富岡製糸場が世界遺産になりましたね。あの考え方というのは。昔からあるものには、スクラップアンドビルドとかしないでそのまま使っていくんだ、という強いお考えのもとで残って文化遺産になっているんですよ。

滋賀県にもそういう建物とかはあると思うんですけども、どうしてもスクラップアンドビルドという形が多くなりつつあります。古い建物というのを基本的にはちゃんと残して、補修して使っていく、という考えがあって、それが県民の皆さんに浸透していけば、滋賀県なりの古き良き建物とかが残っていく。それは我々の資産になるんじゃない

いかと思います。今は、効率的につぶさなければならなくて・・・。

知事：　そういう意味では、県庁本館も文化財だと思います。武徳殿は昭和12年ですけれども、あれも残せないか、今、計画をしております。滋賀会館はなぜ残せなかったかというところ、昭和29年建設なので、建物としても比較的新しいのと、中が複雑で、利用の提案をずいぶん求めたんですけれども、なかったんですね。滋賀会館は文化の中心というもので、文化条件の発信という条件でNHKさんが来てくれることになって、これは県としても機能強化と思っています。

使えるものはできるだけ残して使う、ずいぶん指示も出していつてまいりましたけれども、琵琶湖文化館は中身を美の滋賀として新生美術館に統合して、新しく滋賀県全体が美の滋賀としていこうとしております。

琵琶湖そのものを世界遺産に、とも8年前からずっと主張してきました。琵琶湖そのものは、自然遺産としてはかなり破壊されていますが、文化遺産として、近江八景から神仏習合まで、それこそ世界的価値があると思っています。それが成就できていないのは、私の力不足だと思っています。

C委員：　これからだと思います。

委員長：　確かに6次にわたる行財政改革には、非常に軋轢もあつたであろうと思いますが、大きな成果もあつたと思うんです。ただ、次の取組に27年度からいこうと思いますと、今のままでは同じような内容の計画を作るのでは限界じゃないかなと思います。

D委員がおっしゃったように、どういう地域を作るのか、ということを引きつと県と各市町が協議をして共通認識をもって取り組んでいかないと、具体的に前に進んでいくことが難しいんじゃないかなと思います。

そこへ、インフラの老朽化とか、国体関連の施設の整備とか、新しい上乘せの課題が出てきますので、県と市町、住民が理解してもらえる具体的な内容を共通認識をもって盛り込んでいかないと、次の計画は成り立たない。

今までは、厳しい財政状況の中で、少しでも無駄を省いていこう、少しでも財政状態をよくしていこうということで、壊す、削るが主でしたが、次の段階はそういう要請があるのではないかと思います。

具体的に言い出したらきりがありませんが、近江大橋の無料化の問題ですとか、道路とかインフラの関係でしたら誰に言ったらいいんだ、という問題がたくさんありましたし。

A委員：　行革というのは、狭義の、いわゆる無駄を省くということだけではなくて、1つは行政のスタイルを変えるということであり、それから行政におけるサービス優先順位を再編成するというところ、それから知事がおっしゃった基本構想と関わる部分、そういった3つくらいの領域があつて、総合的には無駄を省くという基本的な要素と、新しい行政のスタイルを作り上げていくという要素、この委員会では強く意識している面、それは優れていていいことだと思うんですけれども、そういった面で見ると、この場面ではどうやったら無駄を省けてよかつたか、という観点ではなくて、新しい行政のスタイルを作り上げるという点において、こういうことをやったけれど結果はどうだったのか。たとえば、横串を刺すという政策が、果たしてどういうふう新しい展望をどう描きつつあるのか、とか。県と市町の協議がどういうふうに進んで行って具体的にここ10年間でどういう方向にいくのかとかですね。県民との協働、こういった施策をすることでどう変わってきたのか。そのところが、個別の施策ではなく、どう変わってきたのか

ということを示していただくと、じゃあ次はどうするべきなのか、が見えてくるのではないかと思うんです。

私たちがやった公の施設の問題も、単に無駄を省くのではなくて、新しい行政のスタイルをどう作るのかという観点から、あの時も議論したと思うんです。だから、私やB委員の質問は、結果としてどうだったのか、ということだけではなくて、そここのところが整理されてくると、次の行革をどうするかという面が見えてくるんじゃないかと思いました。

B委員： 行為責任ではなく、行政のクオリティが大切だと言ってきました。みなさんがいつも言うような、私はこれだけのことを仕事で果たした、ということじゃなくて、これから行政はクオリティを問われてくると思うんですね。例えば、びわ湖ホールと文化振興事業団を合併させます。合併させたら、そこでどういうクオリティが、新たな価値が生まれるのかという観点から見ないと。今のびわ湖ホールのあの新機軸ばかり集まったところと、文化事業団とが集まって、そこで新たな滋賀県としての音楽なり舞台芸術の発信ができるのか、ということを考えて統合しなければ。ただ単に2つの組織をくっつけて、1+1が3になればいいけれど、1+1が価値的に1になるようなやり方はだめだと思います。

今後、行政のクオリティとして問われてくるんじゃないか。滋賀県の地域ブランドにもつながってくるし、今後、大阪とか京都とかの地域競争に勝っていくためにも行政の結果ではなくてクオリティが問われてくると思います。なかなか10年、見てきて、クオリティという面では弱い面が非常にあると思います。ホールが世界的に発信しようという時に、ただ単に文化振興事業団と2つくっつけてどうこうといっている場合じゃない、と。会社でも、経営理念に基づいて、考えています。そこから、行政的付加価値を考えていただきたい、そう思います。

委員長： ご発言いただいている委員の皆さん、いかがですか。よろしいですか。

時間になりましたので、議題2を議論いただいて、時間がありましたら全体に戻りたいと思いますので、いったん議題1については終わらせていただきます。

(3) 議題2 ファシリティマネジメントの推進について

<事務局から「滋賀県県有施設利活用基本方針～ファシリティマネジメントの推進～（資料2）」により説明しました。>

【質疑および意見】

委員長： 今のご説明の取組は、県内一律というわけにはいきませんか？地区によっては、人口が2040年になっても減少しない、むしろ増加する地域も見込まれますし、一方で、今の時点で減少に転じているところもございますので、どうやって問題を考えていくのかと思うのですけれど。

事務局： 確かに、人口が減少していると一口で申し上げましても、地域差もあれば、年齢構成の変化もありまして、若年者が減って高齢者が増えていくという中で、なかなか一律でとらえることは難しいですが、ただ、県有施設につきましては、設置する段階で、どの地域にどういう施設を置くか、ということは検討されていると思いますし、県の施設が同じような施設でダブって置かれているということはあまりないと思います。県全体としてどの地域に配置するかは検討されていますので、県域全体をカバーするために設置をされております。そうはいうものの、県立学校では、地域的に人口が減ったのでこの

施設は要らない、と一概にはいえないのではないかと考えております。

委員長： 滋賀県は、こと人口問題については恵まれた県で、極端な過疎の地域はまだございませんし、短時間でどこでも行けますけれど、そうはいいまして、今でも、南草津に新しい小学校の問題がでておりますし、一方で小学校が閉鎖されているところもございます。銀行でも、店舗から機械化の無人店舗に替えてしまったりの検討ができています。それを予測してシミュレーションしてくれるソフトなんかも売られておりまして、戦略を考えたりしているのですが、頭の痛い問題ですね。

C委員： 県有施設の中に、例えば、トイレが詰まっているとか、異常気象や地震や竜巻があったときに壊れそうな緊急性を必要とする施設があれば、そこを先にしてあげた方がいいんじゃないかと思うのですが。そういう単純な問題ではないのでしょうか？

事務局： ファシリティマネジメントにつきましては、高度成長期に建てた建物が、今後集中的な立替え時期を迎えるという中で、一方で人口減少時代に入って、生産年齢人口が減り、税収等が減る中で、施設のあり方を見直すというのが1点と、施設自体の長寿命化を図り、今だいたい50年と言われていたところ、長寿命化を図ることによって、65年というふうに耐用年数を伸ばす、という考え方で進めていくものでございます。

D委員： 予防保全はすごく大事だと思います。ただその際に、壁になってくるのは予算を議決する議会だと思います。やはりハコモノは今でもニーズが多くて、修繕もいけれど、新しいものを建てたいというインセンティブが強く働きやすい。この背景には、「選挙」という事情もありますが、新規建設に関しては国からの補助金が出ますけれども、修繕になるとほとんど自治体の負担になってくるという財政事情も手伝って、予防保全が後手に回ってきたというのがこれまでの実態だと思います。

そのような中で、住民の皆さんに今後とも施設を使ってもらうためには長寿命化を行わないともたない。議会においてもこの新しいファシリティマネジメントについての理解をどこかで得てもらい、場合によっては条例化のような縛りをかけてしまうのが一番いいのだと思うのですけれども、なんらかの工夫がなされないと、予防保全というよい理念の実践がなかなか難しいように思われ、心配です。その点は検討されているのでしょうか？

事務局： ご指摘の議会の関係でございますが、すでに県議会行財政特別委員会に説明をしたところでございまして、これに関して特に反対という御意見は聞いておりません。

新しい施設の要否につきましては、費用対効果、予算の話もありますので、要求が出てまいっても、そのあたりの兼ね合いで判断することになるかと思っております。

知事 県立施設の長寿命化、これはサービス供給側から作った資料でございます。サービスを受ける側がどう思うのかという資料がございませんので、今後県民目線で、人口減少なり地域の特性なりといったことを検討した上で、それを皆さんにいろいろご判断いただくということがこれからの方向性だと思っております。

行政のクオリティを上げる仕事がなかなかできていなくて、通信簿をもらうような感じでございますけれども、うまく表現する、皆さんの気持ちに寄り添うような言葉の使い方ですね。私は8年間、行政言葉をどうにか変えようとやってきたのですが、まだまだ行政言葉で、供給側の論理でやっているところが、もっともっと成熟する必要があるのかな、と思います。コミュニケーション能力の部分でまだまだ向上の余地があるかと思っております。皆さんどうもありがとうございました。

E委員： 住宅なんかでも、100年住宅とか、200年住めるとか、まだ具体的にははっきりして

いませんが、そういうことが言われている中、この概念では、40年50年で、建物そのものがだめになると言っているが、改修することでどれくらいの効果が出るのか。例えば、一般家庭でいいますと、水回りは腐食等があってそういった建物はメンテナンスが必要になるんですけども、公共の施設においては、40年という概念のところから、手を加えていけば100年でも保つんだ、という概念を入れる必要があるのではないのでしょうか。専門ではないので、感覚的ですが。

維持管理するだけでも相当な費用がかかるのであったら、頑強な建物を作れば100年といった場合に、イニシャルコストがどれだけかかるかはわかりませんが、民間の住宅でもそういう指向が始まっていますので。低炭素社会を目指して空調なんかでも環境のためのいろんな技術革新が出ているじゃないですか。公共施設においても40年台のイメージじゃなくて、そういう検討も必要なんじゃないかな、と考えながら聴きました。

F委員： 資料の7(2)の建替え等にかかる優先順位に関して質問させていただきます。限られた予算の中で効率的にファシリティマネジメントを推進していくためには、建替え対象となる施設の建替え順序を決定しておく必要があると思いますが、建替え対象施設の優先順位について、どのような手法を用いて順位付けされるのでしょうか。

事務局： 優先順位をどのようにつけていくのかということについては、まだそこまで具体的に想定していませんけれども、今年度、各施設の所管所属におきまして、将来の必要性も踏まえて評価をしてもらうという作業を始めようとしております。それを集めまして、県民からの必要性、あるいは施設の状況等を勘案しながら、全体的に眺めながら順番を付けていかざるを得ないのではないかという感じはいたしております。

F委員： 順位付けについての提案としまして、階層化分析法（AHP：Analytic Hierarchy Process）という手法があるんですけども、これはオペレーションズリサーチの技術でして、過去、実際に使用された事例で有名なものには、スウェーデンの原発廃止政策について国会開会中にコンピューター解析をして決定したとか、ペルーの日本大使館占拠事件の解決手法の決定や、我が国の首都機能移転地をどこにするかなどといった社会的な意思決定に使われています。評価項目が非常に多くて、どの評価項目に重きを置くべきかなど、代替案の順位づけが困難な場合に用いられている技術がありますので、そのような手法も参考にさせていただければと思います。

G委員： 2番の問題ですが、先ほど知事がおっしゃいましたように、行政は提供する側であって、その行政サービスを受ける側の県民の視点で、将来的に県の考えている方法がよいのかどうかということ、1番の議題にありました資料1-2のアンケートというものを、計画を立てると同時にしてはどうでしょうか。地域によっても違うと思いますけれども。

それとこのアンケートも、疑問に思ったのが、年代別の人数がばらばらであったり、男女半分半分のモニターでなかったりしています。60才からのモニターが多い。たぶん手が空いてきた年代だから回答が多いのかもしれませんが、そして十代が少ない。送っても返ってこないというような事情があるのかもしれませんが、世代世代でも物の考えは違いますし、男性女性によっても物の考え方は違いますから、アンケートを取る場合においては、年代は500人なら100人ずつにするとか、男女は半々にするとか。

2番の問題についても、行政で計画を立てていくとともに、アンケートで県民の声を拾っていただいて、それと重なるところ、県としてもこれだけは外せないという意見も

あるでしょうから、そういったものを計画の中に反映してほしいと思います。

7 番の方策の中の 3 番で、事後保全と予防保全という図がありますが、将来すべて予防保全がよいのかというと、必ずしもそうではなくて、一部、事後保全というものもミックスしながらやっていくことも、行政の考え方について県民の声をもらって、最終判断は行政で行うということをしていただけたらと思います。

10 年先か 20 年先かは別として、コスト的なこととの兼ね合いで、100 万円かかってもいいから、同じ家を 50 年から倍以上住む、というようなこともあると思います。大きな行政の建物を作った場合、空調とか水道とか水回りが一番はやく傷んできますので、昔だったら水道管というと鉄管をコンクリートに穴をあけないと通せなかったですけど、今は高度なパイプで穴をあけずにできる時代ですし、日本の土木技術とか建築技術はすごいと思います。京都の新築された町屋を見ても、完全に密室に近い防音がされていますし、床もしっかりしている。技術がどんどん進んでいるので、そういうことも加味しながら計画をおつくりいただけたらいいかと。意見としてでございます。

委員長： 初めに御発言いただく方もどうぞ。

H 委員： 今回の御意見に賛成です。県には若い方も多いですから、若い方のアンケートの結果というの、とりいれていただきたい。子ども議会なども、すごい発想で驚くような発想の意見がありますので、ぜひ、これからの滋賀県のまちづくりについてなので、可能な限り若い世代、子どもたちの意見をとりいただくと、将来的に長く利用していただけるような施設ができると思うので。

今、子育て支援の仕事をしていますが、のけぞるような発想があって刺激を受けますので、今の方のご意見に賛成です。若い世代、特にお子さんの意見を取り入れていただきたい。

委員長： 先に皆さんの御意見伺ってから、回答していただけますでしょうか。

B 委員： 方法論の話で、すでに作業を始めているということですね。ある程度できたら県民にアンケート、パブリックコメントを求めると。いわゆる従来どおりの手法ですね。

知事も、利用者側の理屈が必要だとおっしゃってましたけど、やはり事務局の作ったものを有識者の会議で議論してですね、ある程度、成案を作っていくというやり方、私はずっとその話をしているんですが、1 つはやはりクオリティの問題と創造性の問題という中で、そこに基本的には基本構想なり経営理念なり、そのあたりの熟慮すべき部分、その熟慮のベースとして、G 委員や H 委員もおっしゃいましたけど、行政にもマーケティングが必要だと思います。マーケティングというのは単に意見聞くだけではなくて、調査も大事でしょうけれど、滋賀県としてどうあるべきか、原案作るときに、滋賀県の行政にいかにもリストラクチャー、ただ単なるファシリティマネジメントではなくて、これは新たな価値づくりだという理念を皆さん方が持っていただけるかどうか重要だと思います。

有識者も、これは前の反省も含めてですけど、こういう会議で事務局原案になかなか判断というのはできない。私は基本計画を作られる皆さんの役割というのはとても重要だと思います。

我々は新たな価値の創造に携わっているのだということで、ただ単に有識者会議作ってコメント求めて、県民の意見がこれでいいと言ってます、というだけでは、今後の行政の質は保てないと思いますので、行財政改革の反省も含めて、仕事として流さないためにはどうしたらいいのかという、ファシリティマネジメントの評価項目についても、

こういう評価項目があるんだ、と公開してもらわないことには、全体としては同意しますけど、経営の効率化となんとかです、と言われてしまったら、目も当てられない結果が出るんじゃないかな、と。これは杞憂であればいいんでしょうけれど、そういう意味で、これからこういうことをやろうと思ったら、評価項目、考慮項目といった基本構想なり滋賀県のあるべき姿なり、若い人の意見もそうでしょうけれども、もっともっと多様な要素を入れてですね、いろんなご提案をいただくという、大変でしょうけれども、要望をさせていただきたいと思います。

委員長： A委員どうぞ。

A委員： 最初のC委員の御意見に戻るのでありますが、例えば国立大学の場合は、Is 値 0.7 以下のものを優先的に耐震補強やると言っていて、37、8 年前の建物はほぼ Is 値は 0.5 台ですから、そのあたりの補強をやっているんですね。

ファシリティマネジメントの際も、安全性というところで、Is 値なんか当然この中に入ってるんだと思いますけど、おそらくそれと同時に、どの施設を残して、どの施設をある意味見直していくかというそういう問題も入ってこの問題があるのだという気がするんですが、ファシリティマネジメントにおける安全性と耐震性の観点はどうだったのか、御紹介いただけたらと思います。

実は、東日本大震災のとき、東北大学は耐震補強が終わってたんですね。机が散乱したり本が落ちたりしたんですが、人的被害はいっさいなかった。それで文科省は、0.7 以下のところは全部やるんだとずっとやってきている。あと残っている建物だけに進んできているんですね。

耐震性というメンテナンスとして重要な要素をどうしているのか、御紹介をお願いします。

委員長： 非常に気が重たい思いです。公共施設あるいは外郭団体の見直しの時より気が重たい感じがします。この地区にこの学校要りませんね、今5つある学校は2つでいいじゃないですか、という議論を避けて通れません。

それをきちっと、地域の方、議会にご理解いただける準備をしないと、安易にアンケート取って皆の希望を聴いたら、逆にものすごく反発を招くだろう、と思います。

なぜこんなことを申し上げるかという、銀行の店舗において、すでに人口減少の激しいところ、東北地区、四国地区はかなり大変な状況になっております。学校を統合したり、小学校を廃校にしたりで御苦労されてます。

国は、最近になって、1億の人口を確保すると言ってますけれども、人口統計ですと、2,100年には日本の人口は5,000万人を切ると言ってますよね。

その時に、何十年保つ建物を建てておいてなんになるのかということです。だったら、今よりももっとコンパクトシティにしていって、一番生活に便利なところに、100年保つようなものを作るのであれば値打ちがあると思うんですけども、現状の、各地に分散したままで、それをやろうというのは、あつというまに綻びが出てくるというか。誰がこんな物作ったのか、ということになる可能性はあります。

ということを考えますと、非常に気が重たい。作業はやっていかないといけないけれども、同時に、皆が率直に認識して取り掛かるべきではないかと思えます。ちょっと言い過ぎたかもしれませんが。

事務局： 4点ほどご質問いただきましたので、簡単に申し上げます。

G委員、H委員から、県政モニターアンケートについてご意見いただきました。実

は、G委員からのお話のようなご批判が多いというところでございまして、広報課の県政モニターの制度を利用しているわけでございますが、毎月アンケートをしておりまして、6月は私どものテーマでお願いしました。

メリットとしては、パソコンを使って迅速に御回答をいただけるということがございました。それを利用させていただいたのですが、実は、集計してみまして、ご指摘と同じようなことに気づきまして、広報課にも確認したのですが、この県政モニターというのは応募型ということで、自ら応募をされた方が登録をされている、ということで、年代毎に均等に人数を割り振っているというわけではないということがわかりまして、おっしゃるように、平均的な意見なのかというと、若干言えないのかな、とは感じたところでございます。本日もこういうご意見をいただきましたので、広報課にも、できるだけ均等になるようにできないか、申し上げたいと考えているところでございます。

それから、耐震性を満たしていないもの、満たしているものを一律に進めるのか、というご意見ですが、偏にコスト的にどうなるかという問題として検討させていただきたいと思います。

A委員の、耐震化と長寿命化の関係でございますけれども、技術的には、耐震化したから長寿命化したことになるのかといいますと、どうもそうではないという話でございまして、耐震化と長寿命化は違うということです。

それから、委員長のお話で、学校の関係でございます。学校については、先ほど知事も申しましたように、8年間で2校の再編ということで、非常に労力をつかったということでございまして、実はこのファシリティマネジメントについても非常に懸念いたしております。教育委員会の方で、高校の再編計画をすでに持っておりますので、それが10年程度踏まえての目標ということであれば、たちまちは教委の検討結果を尊重させていただきたいということです。ファシリティマネジメントは、たちまちは今後10年の計画ということを考えておりまして、また10年後にさらに10年後を見据えて精度を高めていくというようなことも見直し計画の中で考えているところでございます。

B委員： マネジメントの概念がわからないんですが、コストと便益の最適化を図りなら、ということが書いてある。民間の場合は、利益の追求ということでもいいんだけど、公の場合は、利益の追求だけでなく、どこに価値を求めるかが重要だということをお願いしているわけでございます。

したがって、その評価を明確にさせていただいて、最適化というのはどういうことを最適化と思われているのか、ということを開示していただかなければ、単にコストと便益の最適化ということで事務局原案を出して、有識者会議にかけて、これで決まりましたということだけでは、クオリティとかクリエイティブとかの面で、今後の行政として耐えられないのではないかな、と申し上げているところです。

行財政改革方針においてもそうでしたが、基本理念とか基本方針とか、滋賀県はどうあるべきか論というところから、きっちり皆さんで意識の共有化をさせていただいて、最適化ということの共有化をさせていただきたい。こういうご要望でございます。

事務局： 先ほどから出ている話だと思いますけれども、総合政策部で所管しております基本構想が、まさしく理念部分で作っております。行財政改革方針は、お金の面、組織の面、人の面から基本構想の理念を実現するために定めるということで、どちらかという手段的な方針ということを考えておりますので、基本構想を十分に意識しながら策定する必要があると考えております。

委員長： まだまだご発言もあろうかと思いますが、予定の時間が参りました。これだけは言っておきたいということは何かございますか。よろしゅうございますか。

本日、皆さまからいただきましたご意見を踏まえまして、今後また会議が予定されていますけれども、次回以降の討議に生かしていきたいと思っております。

それでは、議事についてはこれで終了しまして、進行を事務局にお返しいたします。ありがとうございました。

事務局： 委員長、ありがとうございました。委員の皆様には、長時間にわたり熱心に御審議をいただき、ありがとうございました。

次回、第7回の委員会でございますが、次期計画についてご意見をいただく場として、9月中の開催について調整をさせていただいているところでございます。詳細につきましてはまた改めてお知らせいたします。

それでは、閉会にあたりまして、総務部長よりご挨拶申し上げます。

(3) 閉会

①総務部長あいさつ

失礼いたします。

委員の皆様には、活発に御議論いただきまして本当にありがとうございました。

いろいろとご意見があった背景には、行革とはいったい何なのか、行き詰まり感があるような気がしております。今回、総点検にあたりまして、庁内でもネガティブな意見が多くて、いわゆる行革疲れといえますか、結局、行革に取り組んだ成果はなんだったんだ、というような話もたくさんございました。

そうした中で、次の方針をどうしていくのか、ということについて、事務方として頭の体操を始めています。全国他の都道府県がどういったものを作っているのかも見てみました。やはりもう、一時期ほどのリストラ、リストラではなくなっています。どこもいろいろ試行錯誤しながら、経営方針というか、マネジメントをどうしていくかという流れになっているような印象を受けております。

先ほど室長からも説明しましたが、基本的には、新しい知事の下でどういう滋賀県にしていくのかという理念的なところは、総合政策部を中心に基本構想という形で、タイトなスケジュールになりますが、県民の皆さんのご意見を聴きながらまとめていきます。それに半歩遅れていく形で、その理念を実現するためには、お金と人と組織をどう回していけば実現していくのか、ということの方針としてまとめていきたいと考えているところであります。

一方で、ファシリティマネジメントのこともご紹介いたしましたが、こちらも今後、全庁的に検討してまいります。施設の廃止はあまり前面には出てこない、と思っております。そういった施設の廃止については、今回の行革の中でひととおり、できるものについてはやりましたし、できないものについてもいろいろと方向性はまとめたところありますから、それはそれでやっていきますけれども、こちらはどちらかという、今ある施設をどう長持ちさせていくか、コストをかけずに長寿命化を図っていくか、というところと、基本構想を実現するためにはやはりお金が必要です。今は税収が上向いてきていますけれども、これが未来永劫続くわけではございません。いろいろと新しい事業をやっていきたい思いの中でも、やはり、今の施設を維持管理していただいても今かけているお金の倍以上かかるんですよ、粗い試算ですけれども、そういったことを押さえた上で、新しい知事

の下、新しい滋賀県をどう目指していくかということ、リストラというよりも、どうやって新しい県政を支えていくか、そういった下支え的な、地味になりがちな感じはするんですけども、頭の体操を始めているところでございます。

従いまして、委員の皆様方には、また御意見を頂きたいと思っておりますけれども、基本構想をどういうふうに支えていくかということについて、御意見、御示唆をいただければありがたいと思っております。

基本的には、限られた経営資源で効率的な行政経営できるようにしていくという方針と思っております。引き続き御支援のほどよろしくお願いいたします。

簡単ではございますが、終わりにあたりまして挨拶とさせていただきます。長時間、ありがとうございました。