

第1回 滋賀県行政経営改革委員会 議事概要

- 1 日 時 : 令和2年12月21日(月) 13:30～15:20
- 2 場 所 : 滋賀県庁本館3階特別会議室
- 3 議 題 : (1) 行政経営改革委員会の運営について
(2) 滋賀県行政経営方針2019の取組状況について
(3) 滋賀県公共施設等マネジメント基本方針の中間見直しについて
- 4 出席委員 : 押栗泰代、柿迫博、上村透、高橋祥二郎、早川涼子、平尾香子、平尾真弓、
程尾好貴、真山達志、南啓次郎、横山幸司(五十音順、敬称略)
委員12名中11名出席
- 5 県出席者 : 江島総務部長、高木総務部次長、林管理監(健康経営・ダイバーシティ推進担
当)、田中行政経営推進課長、前川人事課長、行政経営推進課職員、財政課職
員
- 6 資 料 : 資料1-1 滋賀県行政経営改革委員会規則
資料1-2 滋賀県行政経営改革委員会の運営について
資料2-1 滋賀県におけるこれまでの行政改革の取組について
資料2-2 滋賀県行政経営方針2019の概要
資料2-3 滋賀県行政経営方針2019実施計画の取組状況(令和2年度中間)
資料2-4 財政事情(冊子)令和2年11月
参考資料1 滋賀県行政経営方針(冊子)
参考資料2 滋賀県行政経営方針2019実施計画の取組一覧

7 会議概要

(1) 開会

江島総務部長挨拶

皆さん、こんにちは。本日はお忙しいところお集まりいただきましてありがとうございます。委員の皆様方には様々な面で、県政にご支援いただきまして、この場をお借りし厚くお礼申し上げます。本来であれば、知事がこの場に出席し、ご挨拶申し上げますところですが、議会やコロナ感染症対策の関係で都合がつかず、本日は私が挨拶させていただきます。

この行政経営改革委員会は、歴史のある委員会です。平成14年度から設置しており、今年で17年になります。皆様方には第7期の委員にご就任いただき、ありがとうございます。

本県におきましては、「変わる滋賀 続く幸せ」を基本理念とした滋賀県基本構想に基づき取り組んでいるところです。また、基本構想を下支えするものとして、この委員会が主になって議論いただいている「滋賀県行政経営方針2019」を策定し、基本構想を下支えするような県政運営を進めております。

この委員会では、この行政経営方針を着実に推進していくために、実施状況等について皆様から外部評価をいただくほか、今後、令和5年度以降の新たな方針を見据えながらご議論を賜りたいと思っております。

本日の委員会は、主に2点の議論をお願いしたいと思っております。一つ目は、「滋賀県行政経営方針2019」実施計画の取組状況についてで、令和2年度の間時点までの実施状況を説明し、皆様からのご意見を頂戴したいと思っております。二つ目の議題は、「公共施設等マネジメント基本方針の見直し」です。県の施設も老朽化しており、順次、建て

替え、あるいは長寿命化をしているところです。平成 28 年 3 月に策定したこの方針について、見直しを検討してきたところですが、いろんな要素があり、若干、改定時期を延期しようということをご提案させていただきたいと考えております。以上、限られた時間ではありますけれども、皆様からご意見を賜りながら、この委員会を進めてまいりたいと思いますので、よろしくお願いいたします。

委員自己紹介

<各委員より自己紹介をしていただきました。>

委員長選出

<滋賀県行政経営改革委員会規則第 2 条第 2 項の規定に基づき、委員の互選により真山委員が委員長に選任されました。>

真山委員長挨拶

ただいま、委員長に推薦いただきました真山と申します。改めまして、どうぞよろしくお願いいたします。先ほど自己紹介の際にも申しましたように、甚だ微力ですが、皆様のご協力を得て意義のある議論をし、県の行政経営に対して、色々なコメント、評価をするという機能が果たせればと思っておりますので、ご協力のほど、よろしくお願いいたします。

職務代理者の選出

<滋賀県行政経営改革委員会規則第 2 条第 4 項の規定に基づき、委員長の指名により高橋委員が職務代理者に選任されました。>

会議の公開

<委員会の審議は、原則公開とすることに決定されました。>

(2) 議題 1 行政経営改革委員会の運営について

<事務局から「滋賀県行政経営改革委員会の運営について(資料 1 - 2)」により説明をしました。>

<質疑および意見>

質疑および意見なし

(3) 議題 2 滋賀県行政経営方針 2019 の取組状況について

<事務局から「滋賀県におけるこれまでの行政改革の取組(資料 2 - 1)」「滋賀県行政経営方針 2019 の概要(資料 2 - 2)」「滋賀県行政経営方針 2019 実施計画の取組状況(令和 2 年度中間)(資料 2 - 3)」「財政事情(冊子)令和 2 年 11 月(資料 2 - 4)」により説明をしました。>

< 質疑および意見 >

A 委員： 数年間にわたって、滋賀県の行政改革担当課がこうした方針に基づき取り組まれており、行政改革のコンテンツとして網羅していると思う。ところが、それが各課の末端に至る組織まで浸透しているかという点、必ずしもそうではないと思っている。今年の3月まで滋賀県の社会教育委員を務めていたが、社会教育団体への補助金や委託費、上部団体への負担金や社会教育施設への民間活力の導入等、社会教育分野も行政改革に関連する項目全てに該当している。そこで、補助金・負担金や内容が重複するような研究会、連絡協議会等に対し、私は委員長の立場から担当課に改善を申し出て、大分ご努力いただいたが、未だに解決できていない問題も多々ある。例えば、社会教育施設である図書館について、滋賀県の基礎自治体も含めて公立図書館で指定管理者制度を導入している自治体は一つもなく、他県に比べて極めて遅れている状況である。滋賀県は市町を含めて、まだまだ行政改革を進める必要があると思う。

行政改革を浸透させていくのに、私が実践しているものを紹介する。補助金や事務事業の見直しをきちんとセグメント別に細かく見ていくことである。例えば、社会福祉協議会という団体への補助にあっても、その中の活動別や、地区別などマトリックスで見えていかないと、社会福祉協議会の補助金全体でいいか悪いかは判断できない。一つ一つを細かく見て、無駄があるのかないのか、適切に補助金が届いているのか、有効な活動ができていのか初めて分かる。施設や団体ごとに、細かく区切ってセグメント別の見直しをしていく必要がある。ただ、それをするには大変で、行政改革の担当課である行政経営推進課が主導されることが大事だと思うが、各課に任せてもなかなか浸透していかないので、外部の専門家が支援する仕組みを導入してはどうか。手前味噌だが、私や私のチームでも行っている。特定の団体の補助金、テーマについて、専門家チームが集中的に外部の視点で見直していく。量的に県庁職員で行うのに限界があるということと、同時に細かく外部の専門的な視点から見るができる。担当課の職員は、分かっているが様々ながらみで補助金が切れないといったこともあり、職員から言い出せない部分を外部の専門家、機関から指摘する。これは外部監査と同じ方法である。監査機関との連携も必要である。

また、先ほど説明があったように、部会という仕組みもあるようなので、作業部会を設けて専門家が入り、特定の分野について見直しを細かく、深く見ていくという体制をとってもいいのではないかと思う。

事務局： 行政経営方針を全庁として掲げて立つべき方針として定めているものの、ご指摘のとおり、担当課への浸透が十分とはいえない部分もある。浸透させたとしても、担当課で見直しが難しい部分もあるだろうということで、外部の視点を活用したほうがいいのではないかと今のご意見については、今後検討していきたい。

B 委員： 行政改革というより、経営改革という視点で意見する。改善ではなく改革であれば、様々な問題があって一つずつ潰していくというアリの目ではなく、鳥の目で大きなところを変えないと改革にならず、これは行政も同じだと思う。拝見すると、立派な方針があり、目標や目的、それを達成するための施策や手段が書かれているが、それがごちゃごちゃしている印象。我々も、つい知らぬ間に施策や手段が目標・目的になっていることがある。私はいつもそうならないように、目的・目標の行、それを達成するための手段・施策の列をつくり、それでマトリックスをつくる。そこに、経営欄、要するに費用対効果も記載する。全部の施策を行えるわけではないので、一つの手段・施策で多くの

目標・目的を達成できるものは何なのか、県として優先度が高いものは何なのかを一度見直してみる。全部やろうとすると広く浅くになり改革にはならず、改善になってしまうので、その中で選んだ施策・手段に集中的に投資していく。今の方針は非常にいいものなので、一度整理をして、どこに重きをおいて財源を使うか、リソースを使うかを検討すべきではないか。

事務局： ご指摘のとおり、行政経営方針 2019 は、何でもかんでもという状態で、どれに本気を出して取り組むのかが見えにくい。策定時は、財源の歳入確保等を目玉として位置付けているものの、メリハリがついていない部分があり、令和 4 年度までの間でどうやってメリハリをつけていくかということは検討してまいりたい。また、次期行政経営方針を策定する場合には、そういったことも含めて検討してまいりたい。

C 委員： この 1 年、県職員のモチベーションの変化が気になっている。働く人のモチベーションがあがらないと、どんな事業、仕事もがんばろうという気にならないことから、既に健康管理事業について配慮されていることと思う。最近、県庁ではハラスメント事案もあり、言う方も言われる方も何かしら思いがあったらと思うが、人がしっかり健康でないといけなと思う。ただ健康診断をするだけではなく、こんな大変なときだからこそ、外部の団体でも内部でもいいので、新しい事象が起こったときに対応できるような健康管理システムを組み入れてほしい。以前も意見したが、職員の健康管理にお金をかけることは悪いことではなく、職員の健康管理にしっかり予算を取ってもらうことは、滋賀県全体の健康経営につながると思う。健康診断を受けて、異常の有無だけでなく、目に見えないストレスにも対応していただくと、テレビに出てくるようなことはもしかしたら起こらなかったのではないかという印象をもった。この 1 年で皆さんストレスがかかってきたと思うので、ぜひ、全職員の面談など、職員の健康管理を大切にしていきたい。

事務局： この方針でもトップに「ヒト」が出てくるとおり、人、健康管理が大事であると思っているところ。職員にはコロナ禍で頑張ってもらって、疲労もあるかと思う。物理的に人員の補充をしているものの、それでも十分でないと思う。

また、ハラスメントが発生したことについて、重く受け止めており、上から下を評価するだけではなく、下から上を評価する多面的観察を導入するなど、互いにコミュニケーションが取りやすい体制を整えないといけないと思い、順次検討している。今までのやり方だけでは、難しいところに行き当たっており、色々な仕組みを試しながら健康に働いていただきたいと考えている。

また、コロナ禍での給付金業務等については、様々な部署から応援体制を組んだ。応援にいった職員は、業務の際、直接県民が見え、自分たちはこういうところで役立っているのだと目標が明確になり、そういう面が支えになったところがあったようである。今一度、モチベーションアップにつながるように、今の仕事が県民の方々にどういうふうに関与しているのかを意識しながら対応する必要があると思っている。ご意見いただいたとおり、様々な面で気にしていることでもあり、しっかり取組を進めてまいりたい。

D 委員： 会社では、何かを行うとき、誰が決めて誰が実行するのか、必ず個人名を出して明確にする。

また、コロナ禍において、やらなくてよいことまでやっていたことが明らかに見えてきた。私の場合、以前は毎月東京に出張していたが、8 カ月間行かずとも web で済んで

いる。実際に携わっている方が様々な課題を捉えていると思うので、そのような課題を吸い上げていただきたい。課題を認識している方自身が解決策を分かっているはずだと思うので、そういうことを挙げていただく中で議論を進めていただければいいと思う。以前お願いして知事直轄のタスクフォースをつくっていただいたが、例えば、そこで誰が責任をもってやるのかを決める。決めないとなかなか動かない。そういう意識を持っていただきたい。

それに加え、内部の人では見えない部分を我々外部から指摘、意見する形がよいと思う。社内の人分かっているつもりではいるが、社内の人間では分からない部分について、第三者の意見を聞く。

A委員

行政改革には正しい順序と手法がある。まず、一番初めにやらないといけないことは、現状分析である。まず財務上の分析をする必要がある。滋賀県では「財政事情」を作成されておられるが、地方公会計を用いた財務分析をもう一度やり直すべきだと思う。財務4表を出すことに終始してしまうと、有益な情報が隠れていても分からない。分析することで、総花的にあることがセグメント別に出すことができ、どういう部署の何にコストがかかっているのかということが全部分かる。減価償却費をはじめ、将来のコストを含めて分析するべきであり、複式簿記で行う必要がある。その結果、どこから手を付けていいかも分かる。全部をやる必要はなく、問題があるところをまずやればよい。

それから、人の問題。行革というとコストカットと思っている人が多いと思うが、それは違う。皆さんが働きやすくすることが最大の目的である。そのためには業務の棚卸しをやるべき。今までにも滋賀県でされたことがあるかもしれないが、どこかのコンサルに任せてお金をたくさん使ってやっても意味がない。誰がどんな仕事を、どんなプロセスでやって、何の問題があるのか、それは担当者が一番わかっており、業務の棚卸しを行えば、無駄な事業をやめる、これとこれは一緒にやる、アウトソーシングすべきと、自ずと答えは出てくる。後はそれを現実にどう変えていくかである。その次に、事務事業の見直し、補助金、委託費の見直し、アウトソーシングのあり方を考える。セオリーをきちんと踏んでいくことが大事。これを一年かけてやるのか、抽出してやるのか、方法は色々ある。

事務局：

D委員のご意見について、当方もいつも思っているところで、どこでも曖昧さがあって、きちんと責任を位置付けるということがなかなかできていないというのが現状だと思う。あわせて、何かにつけて県庁内で意識付けができていないという反省もしているところ。それらをあわせながら、どういうやり方があるのかということについて、よいご意見をいただいたので、もう一度見直して進めていきたいと思う。

事務局：

過去、棚卸し、事業見直しは滋賀県でも一度行っており、成果は一定あったものの、相当大がかりな作業で、かつ、担当課である行政経営推進課と他部局の関係が悪化したこともある。先ほど、1年という話もあったが、大がかりな作業なので、やると決めると負担も増える。

現在、当課では、庁内のコンサルのように担当課と一緒にやっていく立場をとっているところもあり、その姿勢を切り替えないといけない。慎重に検討していきたい。

A委員

私は、以前、国で行っていたやり方はしない。私のチームは、行革担当課と原課の3者と一緒に考える手法をとっている。誰かをつるし上げたり、批判したりするようなことはしてはいけない。行革担当課は敵ではなく味方であり、我々は一緒に解決していく

ものとして行っている。手前味噌であるが、私に関わった自治体では次もやってほしいという依頼がくる。滋賀県庁は量が多いかもしれないが、そういうことを順番にいくつかモデル的にやっていけたらいいと思う。

E 委員： 先ほどD委員もおっしゃったが、私も一般企業で働く中で、これまで当たり前に行っていたことが、コロナ禍でふたを開けてみると、なんでやっていたのだろうという仕事が出てきている。出張や研修もほぼ web になっており、仕事の見直しをするいい機会だと思っている。交通費の削減、出張時の労災等を防ぐことができるなど、節約や収縮、効率が進んでいる。

大変細かなことだが、この委員会をはじめ、会議や他の委員会に出席する際に配布される白紙や鉛筆も無駄だと思う。白紙や鉛筆を委員が使用するかしないかも分からないし、ほとんどの方は自前で持参されていると思う。コロナ禍もあり、触る側も回収する側にとってもよくない。小さな工程だが、そういったことの積み重ねで、日ごろの担当されている業務も外部から見たほうがよいと思う。準備いただいたのに申し訳ないが、白紙と鉛筆の準備・片付けは無駄な作業だと思う。日頃、自分がやっている仕事でもそういうことはあり、なぜやっているかはわからないが、代々引き継がれているからやっていることがある。今は見直しをするいい機会でもあると思うし、止める決断も重要だと思う。

実際仕事をしている人の声を聴くのは重要。弊社では年1回社員アンケートを無記名でとる。実際、生の声は必要であるし、年齢の高い社員や勤続年数の長い社員等は今までやってきたことを覆すようなことは言えない。入社してすぐの人など、不思議に思っているが、意見できない人はたくさんおられると思うので、そういった声をたくさん拾っていただけたらと思う。

また、取組の中で少し気になったのは、採用した女性職員が増えているのに不安を抱えて能力が発揮できていないとなると、モチベーションを保つことが難しく、退職につながっていく。メンタル面を必ず強化したほうが良いと思う。本人の人生の一環で県庁に入庁されたわけであり、採用してもすぐ退職されることのないよう、働きやすい職場をつくっていくことが重要だと思う。メンタル面のサポートみたいな仕組みがあればいいと思うので、ご検討いただきたい。

事務局： やらなくていいことが実際あるのではないかとということ、意外と入りたての新入社員の方が気づく部分もあるのではないかとこの点について、先ほどD委員からもご意見いただいたが、昨年、タスクフォースを設置し、若い委員が自由に意見を出し、その提言をもとに、例えば、多面観察も庁内でも試行しているところ。タスクフォースについては昨年度終えたものになっているが、今後も検討していきたいと思う。

また、女性活躍について、質問させていただきたい。県庁の女性職員の活躍に向けて、例えば、育児休業を取得した期間においても昇任にあたっての必要勤務年数から除算せず、具体的には2年間取得した場合、その2年間を昇任に必要な年数に含めないなどの改善を図っているところであるが、依然として不十分な点はあると思っている。貴社で行われている女性活躍の取組があれば、ぜひご紹介いただきたい。

E 委員： 弊社では、国が示す女性の管理職の割合について、実際、厳しい状況。取組としては、月に2回、1対1で面談をする機会がある。子どもや家庭をもっている社員にとって、自治会等家庭の事情があるなど、働きにくくなるタイミングは結構多い。それをどうしていくのか。

例えば、役職を持つことが活躍になるとは限らないと思っている。弊社の女性社員で組むプロジェクトチームでは、役職のない一般のスタッフで構成されている。女性が活躍できるステージを色々で設けることが重要だと思うが、一方で、ダイバーシティを進めていく中、女性だけに特化してはいけないと思う。

事務局： 新規採用の職員については、性別に関わらず、年度当初から夏頃までにかけてカウンセラーが一人ずつ面談をしているところ。コロナ禍で、新規採用職員研修の集合研修ができなくなり、新規採用職員の仲間づくりの機会がなかったのが残念であった。心身ともに充実して職業生活を送っていくために、一緒にやるという同期意識、仲間意識をしっかりとつくっていくことが必要だと考えている。健康管理の施策も含めて、今後、検討していきたい。

また、単に石を運べと言われて石を運ぶのではなく、石垣をつくるため、大きな城をつくるためにその一部分を担っているのだということを意識して、みんなが仕事に取り組む、一つの目標に向かって取り組んでいけるような組織をつくっていききたいと思っている。具体的なことは悩んでいるところだが、色々お知恵をいただきたい。

F委員： 滋賀県南部はそれなりに整備され、どんどん変わっていった。一方、北部は自然保護ということで、自然を大切にしていこうと言われていたものの、自然保護という名のもとで、自然放置ではないかと感じることがある。

地元の住民と話をしていても、例えば県では、ビワイチの推奨をされているが、自転車道路が整備されていない。トンネルはたくさんあるが、非常に危険なトンネルもあり、自転車の方も車も大変危険な状態で、そういう状態でもビワイチを推進されている。ビワイチを推進するようになってから、道路にゴミが増えたのではという意見も聞いている。また、草が放置された状態で、何度頼んでも刈ってもらえないなども聞く。しかし、琵琶湖を美しくするための清掃活動には、地元の方も出てくださと言われて、協力している。地元で頼るだけでなく、県も市も一緒になって頑張っているところが見えない中で、地域に頑張れ頑張れと言われても、人口減少の中でおかしいのではないかと意見も聞いているところ。

1つの事業をするにしても、色んな観点から、この事業がどのように展開されていくのか、そのときにどういう弊害が出ているのかも考え、この事業が本当に必要な事業なのかという見直しをする必要があるのではないかと思う。行政の縦割りや解消されたと言われているが、なかなか解消されていないように感じるし、横串が大事である。そういう見方で事業を見直していけたらよいと思う。

事務局： 縦割りについては、政府でいわゆる目安箱を大臣がつくられるなど、国でも現状に危機感をもたれている。県においてもなかなか解消できない部分もあり、市町と県の役割についても、行政経営方針2019にも少し記載してあるが、なかなか簡単でない面もありまして、そういうことも含めて、地域の問題点でも、合理的・効率的に進めていけるよう、引き続き考えていきたい。

G委員： 公募施設、指定管理者制度について意見する。今年度、17施設の公募をしたけれど、引継ぎであったという記事が新聞に載っていた。私自身、指定管理者制度で施設の管理をし、現場の最前線でやってきた経験があるが、なぜ公募をしても応募がない、引継ぎの事業者になるかについて、お金のこと、施設が老朽化し修繕しないと聞けないところなど、中身が見えてこないことがあると思う。指定管理者になった方がいいが、莫大な赤字が出てしまったでは企業として成り立たない。現在、指定を受けている業者もノウハ

ウがあると思うので、なかなか公開できない部分もあるかと思うが、中身が見え、契約のことなどもしっかり分かれば、もっと参入しやすいのではないかと思う。施設が新しいところならまだいいが、老朽化している施設は修繕等もある。私も現場にいたとき、修繕費は1年間でこれだけとあらかじめ予算をもらってその中でやりくりをした。現地説明会があり、質問がある場合は出し、回答はあるが、それだけでは十分ではない。実際、申し込むかどうかの判断については、ゆっくり中身を見ていかないといけない。指定管理者の努力で利益を得ることについては、自信をもってやっているのだから、あとは、指定管理料の中身を見せていかないとなかなか申し込みはないかと思う。

事務局： 先の議会においても、1者しか応募がないことや施設の活性化について、相当ご指摘をいただいた。施設が老朽化している施設については、手を挙げる業者はないのではないかというご指摘もいただき、今後検討していく必要があると思っている。中身が見えてこないというご意見をいただいたが、現在は、ホームページ等で公開をさせていただいており、具体的にどういった情報があれば、手が挙げやすいかが分かればご教示いただきたい。

G委員： 収支、収入の細かい仕分けについて具体的に把握できるとよい。人件費はいくらという形の公開はあるが、人件費の内訳についてわかるとよい。光熱水費はいくらと出されても、水道、電気の内訳もわからない。光熱水費は指定管理の中で契約されていると思うが、値段の比率等がわかれば、概ね算段できる。総額だけだと、多分これはこんなもんかと算定することになり、指定管理者のテクニックになることもある。開示することも難しいと思うが、そういうところが分かれば、もっと応募しやすいと思う。

H委員： 端的に2点申し上げたい。1点目は、先ほどから何回も意見が出ているが、業務のスリム化、簡略化、省略化がコロナで相当否応なしに進められるようになった。よくニュースなどでハンコの見直しのことが取り上げられているが、中央官庁でもまだまだハンコが残っており、今まで当たり前に行っていたことが簡略化できる。

また、ペーパーレスに関して、コロナ禍でFAXや手書き等、今までやらざるを得なかったこと、やりたくてもできなかったことが、実はやらなくてよかったということが社内でも多い。

最後に、コロナ禍で歳入と歳出がこの年だけめっちゃくちゃずれるような気がする。弊社のような現場は直撃をくらうと、すぐに売上が下がり、情勢が動くとも売上が戻ったりするが、行政の歳入の場合、後からじわじわと影響があるのではないかと思う。歳入がもしかしたらここまで落ちるというシミュレーションはきちんとできているのか。それとも、今後シミュレーションをしていこうとされているのか。財政の改善については、今後もっと進めていかないといけないと思うので、想定することが重要。

事務局： ご指摘のとおり、税収は今年度60億円、来年度は140億円下がるであろうと見積もっているところ。それに基づき、先ほどご説明させていただいたとおり、9月に再試算を行った。ただ、来年までは想定できているが、それ以降は読めず、国の試算をベースにしている状況であり、これが果たして、このとおりいくかどうかは分からない。リーマンショックのときは、がたんと落ちて、それが元に戻るまで2～3年かかった。今、経済指標では戻るという話もあるが、税収はそんな簡単には戻らないのではと思っているところ。減収補填等、今行える取組については進めているが、今後のことを考えるとまだまだやらなくてはならないことがたくさんある。今後は、先ほどからご意見いただいた事業見直しもしっかりやっていく期間かと思うので、またご意見を賜りたい。

I 委員： 指定管理の関係で労働者の立場から意見する。指定管理の件で、何年も同じ事業者が指定されているとか、競合できていないという問題はあと思うし、県の財政面でいうと、いかに安くやってもらうかが大事であると思う。ただ一方、条件を下げると、労働者の賃金などが下がるなどにもつながるので、一定、適正な価格で募集することは大事なことだと思っている。そのようなことも踏まえて指定管理をやっていたきたい。

事務局： 現行の指定管理制度の運用の中で、モニタリングマニュアルを策定している。そのマニュアルの中で所管部局において各施設の労働条件が確保されているかをチェックし、年に2回実地検査も行うことになっており、そのような形で、指定管理の契約をしている間は労働条件の確保を行うこととしている。加えて、例えば公募の結果、業者が変わった場合にどうするかという話もあるかと思うが、そういった場合もきちんと検討しておかないといけないと思っている。

I 委員： 4年に1回の公募で業者が変わった場合、もともとそこで働いていた人たちは働く職場も失うわけである。そのような制度になっているので仕方ないというものの、そういったことから指定管理者制度は本当によいのかと思う。

委員長：ブレインストーミングということで、意見をまとめることはしないが、様々な意見があった。行政経営方針があって、それに基づいて取組を進めていくわけだが、方針そのものが立派でも、それをきちんと実現していくための手段・手法・責任主体を明確にして確実にやっていかないといけないという意見もあったと思う。

また、新型コロナの影響で、語弊があるかもしれないが、今まで、常識だったことや問題視していなかったことが改めて確認できて、また新しい経験をしたことによって、今までできないと思っていたことができるなど、プラスの面もあった。一方で、財政、歳入の面等を中心にマイナスの面も大きく、このあたりについては、方針を作った段階では想定されていなかったこと。その辺をどううまく取り込んで今後の取組に生かしていくか、あるいは対応していくかということが重要だというご指摘もあった。

私の発言として付け足して申し上げますと、従来、行革というどうしても人員削減、予算カットが中心で、その結果、今回コロナのことでよく言われているように、全国的に保健所あるいは保健師の数がどんどん減らされており、コロナ禍でパンク状態になった。では、何も無いときにどのくらいの余力を置いておくべきなのかということについて、従来そんな議論はほとんどなかった。今回の新型コロナウイルスが収まったとしても、今後もこのようなパンデミックが起こることは当然想定しないといけない。南海トラフ等の地震、自然災害が今後起こることも想定されており、行政が平常時にどのくらいのゆとり、バッファを用意しておくのかについて、まさに経営という観点から考えないといけない。これは事業継続計画をつくる時もそうだが、無駄なものを置いておくわけにいかず、必要なものが何か、最低限やらないといけないことは何か、絶対続けないといけないものが何かをしぼりこんでいくという側面と、何かあったときの余力がどのくらい認められるのか、認めておくべきかということ色々議論しておくことが大事だと思う。

今回、各委員から出していただいたご意見やアドバイスを参考に、事務局で今後の取組を進めていただくようよろしくお願いいたします。

(4) 議題3 滋賀県公共施設等マネジメント基本方針の中間見直しについて

<事務局から「滋賀県公共施設等マネジメント基本方針の中間見直しについて(資料3)」により説明をしました。>

<質疑および意見>

A委員： 公共施設マネジメントについては一層の民間活力を推進すべきで、まだまだ滋賀県は甘い。けれども、それは何がなんでも、どんな施設でも、PFIや指定管理者制度とっているわけではなく、適切な導入をやってもらわないといけない。やる以上は、公明正大にちゃんと公正な競争ができる環境整備をしなければいけない。社会教育施設のリニューアルも、基本構想をつくる時に全くPFIの導入を議論せずに行っている。後から、財源が不足するので急ぎょPFIをやろうということで結局逆戻りして、二度手間になって時間がかかっている例も見受ける。実際、導入するかどうかは別にして、最初の段階から、PFIの専門家を入れて、民間でやるのか、直営でやるのか、そういうことを議論することが大事。

また、指定管理者の選定委員会について、専門家が委員に入っていないことが多くある。先ほども話があったが、指定管理者の新規参入がなぜ困難かの一つの理由として、仕様書、要求水準書が、5年前、10年前に今の事業者が採択されたときと全く変わっていない。それでは、新たな事業者が参入しようがない。さらに、後から情報公開請求をしても、全部黒塗りで回答する自治体もある。これでは全く参考にならない。これは情報公開請求制度の趣旨からも問題がある。このあたりの知財保護をどうしていくか、どこまで公開して、どこまで事業者を守るのか、こういった議論が必要。

また、指定管理者制度について、委託でよく、指定管理でなくてよいものもあれば、適切なPFI手法を導入していない例も見受ける。例えば、県営住宅の例を挙げると、PFIの一番のメリットは、設計・建設から管理・運営までを一貫してやることである長浜市の県営住宅の方法はBTという手法ではメリットは半減する。サウンディングをするのも結構だが、事業者の言い分を全部聞いていたら、業者は煩わしい管理・運営はしようとしめない。そうなると、従来の公共工事と変わらないし、それでは健全なPFIは発展しない。事業者の提案を聞く必要もあるし、事業者を保護していく必要もあるが、一方では行政側に毅然としたビジョン、指針がないといけない。公共施設も売る・売らないという問題ではなくマネジメントをしなくてはならない。県営住宅の例で言うと、今後、公営住宅は直接つくって保有するより、例えば民間の賃貸住宅を借り上げるなどを考えていただきたい。今、非保有という言葉がPFIの業界でも出てきているが、なるべく持たずに、しかし公営住宅としての機能は維持するようなことも考えていただきたい。単に持つか持たないか、売る・売らないという単純な議論ではない。まちづくりやパンデミック等への対応も含めて考えるべきだ。各課の事業計画からモニタリングを含めて一貫した流れがマネジメントである。

事務局： PFIについて、公共施設等マネジメント基本方針の中で、一定額以上の公共施設についてはPFIを検討することとしている。一定額以上のものであれ

ば、各課で検討いただいていると認識しているが、金額が一定額以下であれば、必ずしも検討していないかもしれない。

A委員： 確かに、国のPFI政策の初期には一定の金額以上の建設、運営にPFIを導入すべきとの議論があった経緯はある。しかし、現在ではPFIも色々あり、ROという改修だけでもPFIはできる。従来の書きぶりも考えないといけない。「一定額以上ないとPFIをしない」ではなく、ケースバイケースで導入すべきか否かを考えていくことが必要。

事務局： 公共施設等マネジメント基本方針の中で「整備費が一定規模以上の施設については、原則PFI方式等の導入可能性の検討を行い」と明記しており、まずPFIを検討することになっているが、それが徹底されていないということであれば、やり方について検討したい。また、選定委員のご意見もあったが、選定過程についても議会から指摘も出ている状況で、指定管理者制度について、庁内横断的に検討していくこととしている。

委員長： PFIを検討することは大事。検討すると記載があれば担当課で検討はするだろうが、本当にPFIを理解し、そのうえで緻密な、精緻な計測になっているかも重要。PFIは、簡単、単純ではないと思う。民間企業の力やお金を公共的に活用しようとする中で、公共の目的と民間は常に対立するわけではないものの、参加しようとする民間にとって、公共目的だから赤字になっていいという企業はない。そういう意味からすると民間の行動理念を理解して、公的部分はうまく協力、協働関係ができることを考えていく必要があると思う。

B委員： 質問だが、公共施設等マネジメント基本方針について、全部で約500の施設のうち、86施設を廃止することになっており、素晴らしいと思う。なかなか廃止の決断はできないもの。どういう基準のところを廃止することになっているのか。それを今やり切るのか、大変なことだと思う。

事務局： 施設の廃止については、平成28年の方針策定のタイミングで、既存の施設全体について施設評価をしており、そこで今後どれくらい利用ニーズがあるのかを個別に見ていき、86施設について廃止となったもの。これについては、計画どおり廃止を進めているところ。

B委員： 今後も、基準を超えたら廃止にすることを徹底されるのか。

事務局： 今のところ、平成28年度の施設評価に基づいた方針で進めており、状況変化がない限り、今の公共施設についてはその方針で行う。このマネジメント基本方針は10年の計画期間で、令和7年度の終わる段階で、施設評価を行い、その上で、次期方針を検討することになると考えている。

B委員： 制度でも何でも同じだが、一旦作ったものを廃止するということは、つくるよりも何倍も大変で、本当に廃止を断行できるのかも公共施設等マネジメントにとって重要である。

委員長： 先ほどスケジュールの説明があったが、来年度に見直しを進めるということで、その段階にこの委員会でご報告をいただき、委員会として意見を出していきたいと思う。引き続き、この件に関してもよろしくお願ひしたい。

(5) 閉会

<江島総務部長挨拶>

本日はありがとうございました。行政経営方針に基づき取組を進めていても、若干、手詰まり感があり、本日は本当に刺激的な議論をしていただけたと思います。新しい発想、切り口だと思ったことが、主に3つありました。

1つは、財政が苦しい状況で、棚卸しや事務事業の見直し、タスクフォースを活用するというご意見です。今まさに、収支見通しが厳しい状況ですから、今後、どうやっていくか、お力をお借り出来たらと思っています。

また、2つ目として、コロナ禍によって、仕事の仕方が変わったことで、それを行政にどのように入れていけるのかを考えなくてはいけないということ。デジタル化もその一つで、今後、デジタル化の取組を進めるにあたって、ご指南いただけたらと思います。

3つ目が指定管理施設について。先の議会でも議論され、新しい切り口として、指定管理とPFIをくっつけた取組が紹介されたところです。今までは、県が施設を保有し、それをあまり変えないで管理するという方法でしたが、民間がお金入れて、自由に変えてもらって管理するというPFIを入れたような方法など、そういう施設のあり方もあるのではないかと、お聞きしました。そういったものを含めて、行政のお金を使わず、民間の力を発揮できるものもあるのかなと思いました。

新しい発想を取り入れながら行政経営方針 2019 をさらにバージョンアップしていきたいと思えますので、よろしくご指導ご協力いただきますようお願いいたします。本日は誠にありがとうございました。