

## 第6回 滋賀県行政経営改革委員会 議事概要

- 1 日 時 : 令和4年12月27日(火) 15:00~16:50
- 2 場 所 : 滋賀県庁大津合同庁舎7一A会議室
- 3 議 題 : (1)次期行政経営方針の原案について  
(2)指定管理者制度の見直しについて
- 4 出席委員 : 押栗泰代、上村透、白木宏司、高橋祥二郎、土山希美枝、程尾好貴、真山達志、南啓次郎(五十音順、敬称略)  
委員12名中8名出席
- 5 県出席者 : 知事、河瀬総務部長、山田総務部次長、森本管理監(健康経営・ダイバーシティ推進・税制担当)、伊藤政策研修センター所長、宮田行政経営推進課長、小林人事課参事、橋本財政課参事、行政経営推進課職員
- 6 資 料 : 資料1-1 次期行政経営方針(原案)について  
資料1-2 次期行政経営方針(原案)(概要)  
資料1-3 次期行政経営方針(原案)  
資料1-4 県民政策コメント意見情報ならびに県の考え方および方針での対応  
資料1-5 行政経営改革委員会答申  
資料1-6 滋賀県職員の定年引上げ等について  
資料2-1 指定管理者制度の見直しについて  
資料2-2 指定管理者制度導入施設一覧  
資料2-3 主要施設の概要、課題等  
資料2-4 共創のイメージ

### 7 会議概要

#### (1) 開会

##### ①知事挨拶

年末の押し迫った、それぞれにお忙しいところ、今日はお出席をいただきましてありがとうございます。また、先だって真山委員長から次期行政経営方針に対する答申を賜りましたけれども、この間熱心にご議論をいただいておりますこと、また、それぞれのお立場で滋賀県政推進のために様々お力添えをいただいておりますことに心から厚く御礼申し上げます。

今日もご議論いただき、そして今年度最終とりまとめます行政経営方針については、「ひとづくり」と「業務の見直し・効率化」、この2本柱でしっかりと進めていきたいと考えております。

今朝行いました県政経営会議におきましても、各部局でどういう取り組みがさらにできるのか、という議論をしたところです。聞いていますと、「まだこんなことやってるんかいな」というようなことも多々ありまして、1分、10分を削り出そうと、そして1分、10分余裕をもってゆとりをもって仕事ができるようにするためにどうすればいいのかということをもだまだ追求しようじゃないか、その先頭に立って私自身もリーダーシップを発揮していきたいと考えているところです。

いただいた答申の内容ですとか、県議会また県民の皆さんからパブリックコメントでいただきましたご意見をもとに、今日お示ししております原案を作成しました。

そこにも書いてあるのですが、「対話と共感、共創で築く県民主役の県政の実現のために」という「共創」、共に創るということに力点を入れておりまして、そのためにどうい

取り組みをすればいいのか、また県民の皆さんや民間企業、団体、大学などなど多様な主体の方々とは協働・共創していくためには、どういった県庁であればいいのかということにつきましても、ぜひ皆様方から様々なご意見をいただければと思っております。

また、年明けに正式に申し上げようと思っておりますが、「私達は何のために居て、何のために働くのか」という滋賀県庁のパーパス、これをみんなで議論をして作り、是非この行政経営方針の最初の部分に入れ込みたいと思っておりますので、そういった観点からも皆さんの御知見やご示唆をいただければ幸いです。

またもう一点の今日の議題は指定管理者制度の見直しということで、我々ややもすると短期的な費用削減ですとか、民間へのお願いというような形で指定管理者制度を考えがちですが、果たしてうまくいっているのかどうか、県民の負託に応えられるような、そういう施設管理等になっているのかという疑問や思いを持っております。

例えば事業者の新規参入が促せてないとか、施設が活かされていないというような事々につきまして、委員の先生方から見直しに向けたご議論をいただければと考えているところです。

行政経営改革を、県民の皆さんのお声や期待に応えられるよう、そして職場にゆとりと余裕をもたらすためにやろう、という点を強調していきます。職場に余裕とゆとりをもたらして、例えば感染症対策、例えば災害対応、例えば県民の皆さんからのご意見やご提案があったときに「待ってました」と応えられる県庁になろうじゃないか。育休や産休も「よかったね」と、心置きなく休んだり、休ませてあげられるような職場を作ろうじゃないかということは今繰り返し言っておりますが、なかなかそこに至っていないという現実もあります。すぐに全てはできないまでも、何年間でどこまで行こうと、こういう目標も持ちながら、行政経営改革を進めていければと考えているところです。

そういうこともあり、今作っております行政経営方針は、私自身も力を入れて作り、また作っただけではなくて、実行してまいりたいと思っておりますので、どうぞ委員長はじめ委員の先生方のさらなるご論議をお願いして、私の冒頭のあいさつとさせていただきます。どうぞよろしく願いいたします。

## ②真山委員長挨拶

年末押し迫ったお忙しい中、ご出席賜りありがとうございます。

この委員会の直前に、県議会の政治倫理審査会の報告書を議長に提出してきましたが、審査した案件は、議員による行政に対するチェックが執拗、過剰、高圧的で、政治倫理基準に反していないか、という内容でした。

議会に行政の監視機能があるというのは間違いないですが、執拗に、何回も時間をとらせて、できないことができるまで終わらない、というのが今回のケース。

そういうことが起こってしまうと、せっかく行政の中で働き方改革や業務の短縮・効率化に取り組もうとしても、ある種攪乱要因になってしまうことがあるというのを実感しました。二元代表制が本当に有効に機能するためには、議会と行政の相互の信頼関係、お互いに尊敬するというと大げさかもしれませんが、相手の立場や考えをよく理解してやっていくことが大事だと思います。滋賀県という自治体は、議会、行政の二元代表制で動いています。もちろん県民もいるわけですが、全体が行政をより効率的に、そして県民のためになるように、というように考えて動かなければいけないと感じた次第です。

この会議では、どうすれば行政経営改革がいかにもうまく進むか、委員の皆さまの色々な知見を賜りたいと思っておりますので、よろしく願いいたします。

## (2) 議題1 次期行政経営方針の原案について

＜事務局から「次期行政経営方針（原案）について（資料1-1）」、「滋賀県職員の定年引上げ等について（資料1-6）」により説明をしました。また、A委員から事前に頂戴したコメントを紹介しました。＞

### A委員コメント

- ・「業務の見直し・効率化」については、往々にして自治体内部の見直しだけでは、スクラップアンドビルドが進まない傾向にあるため、外部の有識者・専門家の視点を入れた見直しが必要ではないか。

### (事務局)

- ・当委員会の場合において我々の業務見直しの状況を毎年度随時報告させていただき、各委員の皆様からご意見を頂戴することで、しっかり評価をしていきたい。

### ＜質疑および意見＞

#### B委員：

定年延長について申し上げる。当社では日本の大手企業がやっているような60歳を超えたら再雇用で給料が7割になる、ということはやっていない。当社では、60歳で一旦定年となり、61歳から再雇用となり、管理職は降りていただくこととしている。会社の中には一般職、基幹職、スペシャリストと言われる専門職がいて、その中に管理職をやる人がいる。専門職は61歳になって再雇用になっても、スキルが伴っていれば給料はそのまま働いていただく。他方で、管理職は将来のことも考えて管理職から降りていただくが、管理職というジョブがなくなるので、その分給与は下げることとしている。組織を管理するのも一つのジョブ、営業をするのも一つのジョブ、何かを開発するのも一つのジョブ。

当社では「Will Can Must」の評価制度を導入しており、若い頃から会社が求めるスキルと個人のできること、やりたいことの重なりをできるだけ大きくしようとしており、重なりが大きければその人は会社が求めるスキルがあるので、定年の年齢に関係なく、給料は変わらない。場合によっては給料が増えるようにしている。

社員が40代に管理職になるときに、「管理職は60歳で定年になり給料が下がるので、専門職ですっとやっている方が生涯賃金は高いかもしれない。スキルは大事で、スキルをつけましょう」と言っている。人を管理するというのも一つのスキル。スキルが変わらなければ給料は変わらないが、スキルが落ちれば給料も下がる。この方法を3～4年前から採用してやっている。

シニア層だけを何とかしようとするのではなく、会社全体でスキル、ジョブに対して給与が支払われるというように変えていけば、やりやすいように思う。管理職として働いているのだから、スキルがなくなれば給与が下がる、ということをお納得して働いていただく。そうすることでモチベーションの低下も防げる。モチベーションを上げていただくために、スキルをつけていただくという方法もある。定年の10年以上前からそうした説明をしている。こういうことを取り入れていただくと、時間はかかるが、上手くいくと思う。

事務局： 1点質問だが、社員が管理職を選ぶモチベーションはどのようにしているのか。

B委員： 管理職と専門職のハードルは全く一緒にしており、管理職は任命制としている。ベースのスキルを持っている人がいて、そうした人のことを「経営職」と呼んでいるが、管理職も専門職もそこに位置している。組織ができたり、組織変更があったときに、「経営職」の中から管理職を任命することとしている。以前は管理職コースと専門職コースに分け、給料も分けていたが、今はそうしたやり方は採っていない。スキルである段階を設け、その中から任命をしていく、というやり方を採っている。

往々にして管理職の方が偉い、出世しているとなりがちだが、そうならないように、優れた技術を持っている場合には、スペシャリストの給与をより高くできるようにしている。管理職は一つのジョブを与えられているだけで、偉いわけではない。

C委員： 65歳定年延長は労使最大の課題となっており、春闘においても議論が進んでいるところ。定年延長も色々な仕組みがあり、多種多様。まずは企業文化・風土、労務構成、職務構成をベースとして捉えた上で、どういう雇用方法が良いのかを検討すべき。電器業界の中では定年延長するのか、雇用延長して契約更新していくのかという議論もある。70歳雇用に向けた話も出ている。電器業界ではDX人材等、高付加価値を生み出す人材が必要であり、高齢者のスキルを活かすということがこれから求められていく。

弊社でも仕組みを作るときに、モチベーションの維持が一番の課題であった。管理職が取れると平社員に戻るので、格差が大きい。50歳、60歳の自分の市場価値がどの程度あるのかを研修等の機会に詳しく話をさせていただき、市場価値は自分が思っているものの6割、7割しかないということを知っていたということもしている。市場価値が高い方もいるが、そうした方は稀で、自分の市場価値を正しく捉えられていない方が多い。リスキリング研修や、転職支援をしてセカンドキャリアで自分のスキルを活かしていただく、という取組もしている。

総額人件費の問題や会社の体力の問題から、全員が全員、定年延長で会社にとどまるということは難しく、どのように分散させていくのが課題。そうした状況を踏まえ、各社それぞれに制度づくりを行っている状況。

最近、ジョブ型人材マネジメントと言われるものが出てきて、ジョブ型で制度設計されているところもあるが、工場の場合はジョブ型の採用が難しいので、役職定年や交代勤務から日勤へのシフト等が行われている。自分がどういう仕事ができるのか、自分の市場価値をどういうところに求めていくのか、どこかでけじめをつけさせてやっているところが多いように思う。

D委員： 県庁は人事面において、能力やスキルの測定、そうしたことに基づく評価があまり得意ではない組織であると思う。加えて、職員は色々な所属を回っておられるので、その人がどこでどのように関わってこられたかということは、全体的な補足が難しいと思う。

さらに、本当にできる方は、給料が3割減って65歳まで拘束されるのであれば、早めに転職して、もっとやりがいのある、給料の高いところへ変わってい

く。年金までの繋ぎとして頑張る環境ではあるが、どういうところで活躍をしていただくかというところも難しいところ。もちろん、お一人お一人が就いた職種のところで新しい出会いがあり、新しい立場で違う世界を獲得して、より豊かな働き方が得られることもあるとは思いますが、それは相当に属人的な努力が必要だと思う。

同時に、雇う側としては、そうした労働力がこれから先、どのくらい庁内で供給されるのかということ把握しておく必要がある。つまり、滋賀県庁で60歳を超えて、フルタイムで65歳定年延長で働かれる方がどのくらいいて、それは全体の年齢バランスからいうとどれぐらいのボリュームを占めていて、そうした方々に想定される職種がどのあたりにどれぐらいの人数がいるのかということ予測しておられるのかということはお伺いしたい。

これまでと働き方の仕組みが変わって、構成が変わって、さらに役職定年になるということで、そうした方々がよりよく働いていただけるという場所はこの辺りにあって、どれぐらいのボリュームを確保して、どれぐらいの人材が供給されて、どれぐらいの職責や職務があるのかということは、想定しておく必要があります。さらにそれを全体の職員数や労働管理と整合させていくということはインパクトとして大きいと思う。

そのあたりは庁内で確認の上、数値的な準備が必要になると思うが、そのあたりの準備状況を伺いたい。

事務局：

今回の定年引上げにあたっては、事前の準備として対象年齢層の職員へのアンケートを実施したところ。現状の再任用制度において県庁内に残っている職員は概ね6割程度であるところ、定年が65歳まで引き上げられ、そのまま勤務が継続できるのであれば、何らかの形で県庁内で勤務したいという希望は概ね8割程度ある。65歳まで庁内で勤務継続を希望する人数の割合が増えていくという見込みを立てているところ。県庁内は業務の種類が非常に幅広く、職員の経験も様々であるので、職種ごとに毎年、意向等を確認しながら検討していく必要がある。今後順次定年を引き上げていく制度の完成までには、65歳までの年齢分布がどのようなかを見込んだうえで、職員配置を考えていく必要があると認識。

D委員：

定年延長後にどういう働き方をするか、あるいはもう少し早い段階から65歳定年を見据えたキャリア設計、どういう職種や場所であれば自分がモチベーションを持って働けるのかということ制度の導入時期に丁寧にフォローしながら進めていくことで、その後の制度の改正にも生かされると思う。

E委員：

当社の場合は55歳になる前に会社に残る、関連会社に行く、外部企業に行くという選択肢がある。外部企業から人材を求める要望もあり、それに應えるのも当社としての役割だと思っている。一方で、55歳を超えたときに、外で苦勞する人、関連会社で苦勞する人、会社に残る人、この差をできるだけないようにしたい。会社としては外で頑張ってくれる人も必要なので、その人たちより給料を上げるとことは難しい。このため、会社に残る人は55歳で給料が一定割合減少し、60歳でさらに一定割合減少する。その代わりに、職務は管理職をサポートする立場になり、責任をそこまで問われない立場になる。

当社の場合は55歳までに支店長になる人、次長職の人、支店長代理で管理職

にならない人もいる。そうした方が皆、55歳で給料が一定割合減少する。そうすると、現役のときは管理職で頑張っていた人が、自分に合わない職務に就いた際に、よく頑張っている人との逆転現象が起こることがある。55歳で会社に残る人は、通常は専任社員という名前のもと、給料が一定割合減少するが、どうしても企業として必要な方は、本人の力を生かすためにも、理事という制度を作って残っていただくことにした。第一線のラインで働くにはもったいない人もいる。

組織としてどういう人がこの層に足らないのか、県庁としてどういう人を望むのかというのをある程度詰めておかないと、混乱が生じるのではないかと。

まったくラインに落とすのであれば給料がここまで、というのはわかりやすいが、実際には不満が出ることもあり、賞与等で微調整をしている。

我々も70歳までの雇用の要望を聞いている。取引先の中には、65歳以上でも来てくれ、という声もある。このため、パート並みの給料にして、勤務日数で調整するというをしている。企業としての活性化の問題もある。ある程度の若い人も必要だし、雇用の確保も必要。

制度を入れる際に、県庁としてシミュレーションを組み、どういう層にどういう方がおられるのかということを議論しておくべき。

制度を入れるときに、もう少し具体的にやっていただきたい仕事の内容を書いた方がよいのではないかと。

F委員： 再任用制度を廃止されるとのことだが、これまで再任用職員の方のモチベーションはどうだったのか。アンケート等取られたものはあるのか。

また、行政職でも若い方の中で管理職になりたくないという人が増えていると報道で見たことがある。管理職になりたがらない方というのは県庁の中でも増えているのか。

せっかく再任用をやめて定年延長を始められるのであれば、ラインに戻してしまうのはもったいない方もいると思うので、柔軟な対応が必要ではないかと。

また、教育現場において、例えば校長先生が退職後に別の学校で再任用されるというような事例はあるのか。

事務局： 再任用職員のモチベーションについては、一度退職して、退職手当をもらった後、職階も下がって勤務するというので、当初は問題視する意見もあった。このため、再任用の方を対象とした研修等も導入し、これまでの経験を生かしていくための意識の改革を促している。最近の課題として、再任用の方が増えている中、行政職の場合は定年前同様色々な職場に行っていたので、60歳までにあまり経験したことがない職場に赴任することもあり、それはしんどい、という話も聞いている。そうした点は人事管理面で配慮していかなければならないと認識。

管理職については、職員に対するアンケート調査の結果、より責任の重い仕事を目指したいかどうかという設問に対し、特に若いの方が数字があまり高くないという結果が出ており、この点は課題であると認識。このため、行政経営方針の「ひとづくり」の中でも、若手が意欲的に頑張れる仕組みづくり、管理職をしっかりと支えていける仕組みづくり、余裕とゆとりがあって、進んで色々なことをやりたいと思えるような、チームで仕事ができる環境づくりをす

ることで、そうした意欲も引き上げたいと考えている。

教育委員会の方でも再任用制度を導入されており、本人の希望、職場の状況等を踏まえ、校長先生で退職された方が一教員として現場に立たれている事例もあるし、再任用で校長先生を続けていただいている事例もある。

F委員： 技術職の方は経験を積んでおられるので、そうした方に活躍していただくという面でも定年延長というのは良い制度だと思う。技術の継承を進めていただきたい。また、働きたいと思っておられる方が進んで働けるような制度作りをお願いしたい。

G委員： 定年延長というのは、生きがいを求めるという意味でも大事な制度であると思う。公務員は長い間、多様な業務を経験され、色々な仕事に長けておられる方が多い。社会の中でも地域のリーダーとして活躍されている方が多い。どんな場面でもアドバイスをいただいたり、制度のことを教えてくださったり、地域にもなくてはならない存在。

他方で、60歳で退職されてから、どうしたらよいかとキャリア相談に来られる方もおられる。まじめで仕事一筋で来られた方ほど、自分の生き方を顧みない方が多い。退職年齢を延ばすということであれば、40代、50代の節目の時期に、キャリアサポートを入れていただき、「自分の生き方はこれでよいのか」ということを考える機会を作ってあげてほしい。

仕事柄、中小企業を多く回っているが、60代、70代の方がやめてしまうと、工場がつぶれる、持っている技術を継承できない、という後継者問題が起こっている。培ってこられた能力を若い方につないでいってもらって、若い方に夢を持ってもらえるようなアドバイザーとしての役割を担っていただきたい。

35歳までに自分の未来を決めて公務員をやめている方も多い。スキルを持っている方はどんどん外に出て起業してしまう。できればそのスキルを中でも生かせる場面を作り、若い方も伸びる、そして60歳を過ぎてからも生きがいを求めて働けるようになればよいと思う。

H委員： 人の確保が厳しい状況。60歳を超えて退職されると、人材不足に陥ってしまう。当社では60歳を超えると一旦退職し、そこからは再雇用となり、給与は基本7割になるが、ポジション、役職、仕事量を考慮し、最大9割までは保証するシステムにしている。管理職としてそのまま継続してもらう場合もあり、最大9割までは確保するようにして、柔軟性を持たせている。60歳を超えてあまり働きたくないという方は、勤務日数を減らして給与を6割、7割以下に下げることもある。モチベーションの維持という面でも、「7割水準」ということは7割以上というのもあり得ると思うので、そのあたりを明確にしてあげることも大事ではないか。

C委員： 定年延長に限らず、全体のバランスが大事。議論するとき若い人を巻き込まないと、高年齢者が悪者になってしまう。これから労働力人口が減ってきて、若い人がどんどん減っていく。若い人の職域に対して、高年齢者に補完してもらうにはどのような仕事をしてもらうのがよいのか、若い人も巻き込みながら議論形成をしていくことが必要。社員の中でいがみ合いになってしまうケースを多く見てきた。若い人たちをどう巻き込んで、若い人たちがこれから将来をどう考えていくのかという視点を入れられる方が失敗しないと思う。

委員長：

若い人を巻き込むということは非常に重要。

制度設計をどうするかも非常に重要だが、資料 1-6 を見て一番重要なのは、最後の参考に書かれている二つ、ここがこの制度がうまくいくかどうかの勘所だと思う。

新規採用職員がちゃんと確保されるということも重要。上がいっぱいいるので若い人が減ってしまうというのは、組織全体のモチベーションにも関わらず、若い人の就職先が減ってしまうというのも問題なので、このあたりの定員管理を柔軟に、ある意味積極的にやっていただいた方がよいと思う。

一方で、高齢期の職員の人事管理という意識をしっかりと持って、かなり具体的に自分が 61 歳以降、職場でどういう役割で、何ができるのか、元部下だった人たちにどういう接し方をし、自分はその人たちに何を提供できるのかをイメージしてもらって、例えば文章化するなど、そういうことをしっかりやって意識を醸し出していかないと、突然変わるということは人間難しいと思うので、そのあたりをしっかりと取り組んでいただきたい。

### (3) 議題 2 指定管理者制度の見直しについて

＜事務局から「指定管理者制度の見直しについて（資料 2-1）」、「共創のイメージ（資料 2-4）」により説明をしました。また、A 委員から事前に頂戴したコメント（抜粋）を紹介しました。＞

A 委員コメント

- ・事業者を選定する際の選定委員会の人選の改善
- ・モニタリングについて県庁職員だけでなく、専門家を入れて行うべきではないか。

＜質疑および意見＞

H 委員：

実際に指定管理者として運営をしている立場にある。今困っている現状をお話すると、エネルギーコストが上昇し、光熱費が想定以上に上がっており、それが収支を悪化させている。エネルギーコストが想定以上に上がっているということで、それに対して指定管理料を見直していただく、または光熱費が上がった分を補填していただく、そういった方法を採用しているところはありがたい。

もう一つは老朽化の修繕。我々が運営する中で、老朽化して直してほしいという要望を行政に上げて、すぐに対応してくれるところと対応してくれないところがあり、対応のスピードと柔軟さというのは非常に大きい要素。

また、新たな指定管理に公募するとき、どうしても事業者はリスクを考えてしまうので、収支のシミュレーション的なものをいただけると応募しやすい。

指定管理を取ったものの、全然収支が全然合わないというケースも何回かあるので、ざっくりした青写真をいただけると応募しやすいと思う。

事務局：

光熱費の点については、我々も現在の指定管理者からいろいろとご意見をいただいているところ。指定管理の枠組みの中で、どういったことができるのか、引き続き協議を進めて参りたい。

収支のシミュレーションはご指摘のとおりであり、我々も県のホームページでそれぞれの施設の収支を過去数年分載せているが、まだまだ皆さんに見てい



ただけていないという反省があるので、しっかりと周知できるようにして進めていきたい。

C委員： 指定管理者制度にそもそもうまみがあるのか。利益性が高い等、魅力のあるような公募をされているのか。応募する側からすると、やってみたらうまみがなかったということだと、経営自体が厳しくなる。インセンティブには何があるのか。

事務局： 本日資料 2-3 として代表的な施設の概要を添付しているが、その中で施設の利用者数等をお示ししている。このくらいの人を訪れて、このくらいの収支であれば参入できると思っていただけるのではないかと、という思いで県のホームページに掲載しているが、まだまだ行き届いていない部分もあり、我々の都合の良い情報だけを載せてもいけないので、情報の伝え方については工夫して参りたい。

B委員： 資料 2-1 に課題①、②があり、それぞれに対応する項目が書かれているが、是非、課題②に対応する項目に力を入れられる方がよいのではないかと。課題①で申込みが1者しかないというのは、ビジネス的においしさが無いので申し込まないということ。自主事業を拡大し、投資してでもやろうとなれば、事業者はおいしいと思ってどんどん参入してくる。課題②に対応するところをもっと思い切って充実される方が、将来的に活性化するように思う。特に課題②の方に力を入れられることを期待する。

F委員： 前職で指定管理者をしていた業者で働いていた。今、当時働いていた施設の方に話を聞いてみると、光熱水費は私がいたときの2倍くらいの額になっていて、利益が吹き飛び、赤字が出ている状態。指定管理者に対する補助等をしていかないと、指定管理をやめてしまおうという事業者も出てくると思う。県として何らかの対応が必要ではないか。

指定管理料の算定方法の見直しについて、パートの方の賃金も私が働いていた頃より50円、60円も上がっている。5年後にそこまで賃金が上がるとは予測もしていなかったのではないかと。今後、指定管理料の算定の見直しや、柔軟な補填等の対応も検討いただきたい。

また、整備から30年以上が経過し、老朽化している施設がほとんどであり、補修のための予算を確保し、指定管理料にプラスしてやっていかないと、今までの修繕費のやりくりでは対応が難しい状況。この点でも指定管理料を見直していただきたい。

事業者としては、県民、市民にどうしたら活用してもらえるか、利用者が増えるか、事業者にとって儲けになるかということを考えて自主事業をやっている。自主事業をしようとしても目的外使用だから却下されるという事案もあると聞いている。利用率を上げようと事業者側も考えているので、目的外使用についても、県として県民の福祉向上になると認めるものについては、許可してあげると事業者もやりやすい。

また、応募する際に、ある程度どのくらいもうけが出るのかというのは考えるところ。指定管理を取ったが赤字になってしまったという話も聞いている。どういう収支になるのか、シミュレーションができるように、募集のときに県の公表資料を添付してあげると良いのではないかと。

E委員： 取引先が指定管理者をされているケースが多いが、5年で償却できないような投資は我々としても推奨できない。以前に3年という融資の話があった。話を聞くと、3年後にさらに指定管理を延長してもらえるとのことであったが、これでは当社としては融資ができない。それ相応の投資をされる場合には、幅を持ちながら対応していく必要があるのではないか。

また、本当にこのまま指定管理として残すのか、という議論も必要。今ある建物を活かさざるを得ない状況で、運営していくのが難しい場合には、施設を処分することも一案ではないか。県民の方からの要望もあると思うが、県内には手厚く施設があると思う。施設として残すかどうかとも検討するべきではないか。民間からすると、今の時代に合わない建物もあり、採算を合わすことが限界に来ている施設もあると思う。聖域を設けずに考えていただきたい。

基本は指定管理者が許容できる場所は許容してあげることが施設の活性化や人が来ることにつながると思う。県のルールありきではなく、ここくらいまでは許容しながら運営してもらおうというような割り切りが必要ではないか。

委員長： 指定管理者制度は、公共施設の指定管理者ということなので、頭に「公共施設」とついている。そもそも公共施設がなぜ作られたのかを考えると、市場のメカニズムでは供給されにくいサービスを提供するための施設であり、普通に考えると儲からない。儲からないところを民間のノウハウを使って何とか経営ができないかという制度であり、スタート時点で論理矛盾を抱えている。

E委員からも指摘があったように、公共施設の総合管理計画とも連動して、施設をそもそも今後も維持していくのかということも検討しなければならない。検討したうえで、施設が必要ということであれば、次は指定管理者制度で今後もいけるのか、いけないのかを検討する。最終的に指定管理者制度でやる、となった場合に、今回の改善策が生きてくるように思う。何段階か議論が必要であるように思う。

光熱費等の急騰やその他の物価上昇が起こっており、事情変更に対してどの程度柔軟に対応できるか。これだけ経済情勢が不安定になってくると、行政側が柔軟に対応していかないと、今後、そもそもこの制度が成り立たなくなるように思う。

大変厳しい状況の中ではあるが、このような改善策、見直しを進めていただき、指定管理者も仕事がしやすく、気持ちよく商売ができて、利用者も満足できる施設に変わっていくことを期待している。

この際、議題1に関するものも含めて、他に意見はないか。

E委員： 60歳を迎えた方がどういう仕事をしたいのか、きっちり話を聴くことが大事。その上で、若い人がどういうところで自分たちをサポートしてもらいたいのか、意見を聴くことも大事。

昔、非常に多忙で人の少ない店の運営をしていた際に、60歳を超えて融資経験のある方に事務をサポートしてもらい、ずいぶん助かったという経験がある。ご本人が頼られて仕事をするというのが、給料以上にやりがいがある。今後、こういう制度が入ったときに、若い人の意見を聴いて活かしていくことが大事ではないか。

我々も55歳になる2～3年前に面談でどうしたいのかを真剣に聴く。外に出

たいという人は外に出すが、万が一うまくいかなければ会社に戻してでも雇用をしている。それぐらいやらないと、社員も外で頑張っていこうとならない。

指定管理者制度では、民間の中には子会社を作って自分でやりたいという方もおられるのではないかと。できるだけ制度は柔軟にしていきたい。

定年延長においても生産性向上という視点は必要。給料も一律でよいのかどうか。若干給料に幅を持たせてでも、やる気を持ってもらえる制度にしていくべきではないか。今後、65歳～70歳の雇用を考える場合には、スキルのある人、意欲のある人は、これまでの職位を外してでも対応すべきではないかと考えている。そうしたところも是非、議論いただきたい。

D委員：

労務やそこにかかる時間等を丁寧に分析し、基礎データとして整理したうえで、どこにどういう人材をはりつけるのかを検討すべき。60歳～65歳の雇用をそこと切り離して考えると、場当たりの対応になってしまうのではないかと。これまでなかなか難しくできてこなかった部分に、60歳～65歳の雇用者が人的資源として現れることになる。その現実をどうすり合わせていくのか。職種分析と、50代くらいからのカウンセリング等を組み合わせながら進めていただきたい。

指定管理については、県の場合は施設の規模、団体も大きいので当てはまらないかもしれないが、1者しか応募がない状況で、その1者から「耐えられないので手を引きます」と言われた場合に、直営に戻すことはおそらくできないと思う。ノウハウを取り戻すのにも相当の負荷がかかる。そうすると、1者しか応募がなくて、さらにそこが手を引こうとしている場合にどうするのか、ということも検討しておく必要がある。実際に、規模の小さい市町村ではそうした事例も起こっている。今指定管理者がいるから良いじゃないか、ということではなく、リスクについて今の指定管理者と丁寧に話し合い、状況をシェアすることが大事。

#### (4) 閉会

##### <河瀬総務部長挨拶>

本日は行政経営方針の原案、さらには定年引上げに伴う事項、指定管理者制度の見直しについて、熱心に活発なご議論をいただき、ありがとうございます。

定年引上げにつきましては、9月議会でまず骨格となる条例を議会で認めていただきました。全国の公務員制度の中で、来年度に60歳になる方から、定年が引き上がっていくという制度であり、令和6年度から実際に制度が始まるわけですけれども、様々なご示唆、ご意見をいただき、もっと早くから準備しておくべきだったと反省をしております。もう1年後には制度が始まるという段階で、枠組みだけは決まりました、骨格は決まったのですが、どのようにその中身を作っていくのかということについては、本当にこれからでございます。本日頂きましたご示唆、ご意見を十分踏まえて検討を進めて参ります。

今は若手もどんどん入ってきていますが、今後は滋賀県庁の公務において、シニア世代の方に力を十分発揮していただかないと、県庁の運営そのものがないという状況になると思っておりますので、どういう仕事で若手がサポートをしてもらいたいのか、求められるシニア世代の働き甲斐、役割をしっかりと作って行って、それを制度に落とし込んでいくというのは大事だと感じました。

指定管理者制度につきましては、制度導入から十数年経ったわけですけれども、コスト削減の方は

相当効果があったと考えておりますが、では本当にその施設そのものの機能、本来の役割が果たしているのか、県民の皆さんへその施設の持っている本当のサービス提供ができているのかという点がこれまで十分考えられてこなかったのではないかと考えております。このため、新たな取組を含めまして、自主事業もどんどんやっていただけるように、今後も制度を柔軟に考えていき、より県民の皆さんへのサービス提供、利用がどんどん上がっていくように取り組んでいく必要があると考えております。併せて、老朽化の問題も含め、本当にその施設が県民の皆さんにとって必要なのか、という視点で物事を考えていくということも大事だと考えている次第でございます。

今日、様々ご意見、ご示唆いただきました行政経営方針原案ですが、最後の仕上げは2月の議会でご報告をさせていただく予定をしておりますので、今後も引き続き、様々なご意見、ご提言をいただきますよう、よろしくお願い申し上げます。本日はありがとうございました。