

第4回 滋賀県行政経営改革委員会 議事概要

- 1 日 時： 令和7年11月19日(水) 14:00～16:00
- 2 場 所： 滋賀県危機管理センター 会議室3
- 3 議 題： (1) 次期行政経営方針の策定に向けた必要な視点について(経営資源「財源」「モノ」)
(2) 次期「滋賀県公共施設等マネジメント基本方針」の策定(原案)について
- 4 出席委員： 相川 康子、井ノ口 藍、遠藤 尚秀、児島 多鶴子、阪本 健也、
澤木 聖子、白木 宏司、中野 龍馬、早川 涼子、柳 至
(五十音順、敬称略)
- 5 県出席者： 東郷総務部長、酒見総務部次長、濱川管理監(行政経営・税制・財産活用担当)、橋本財政課長、大橋財産活用推進室長、臼井行政経営推進課参考事、行政経営推進課職員、財政課職員
- 6 資 料： 資料1 次期行政経営方針の策定に向けた必要な視点について(経営資源「財源」「モノ」)
資料2-1 次期「滋賀県公共施設等マネジメント基本方針」(原案)概要
資料2-2 次期「滋賀県公共施設等マネジメント基本方針」(原案)本編

(1)開会

①東郷部長挨拶

本日はお忙しい中ご出席いただき、誠にありがとうございます。また、日頃から本県行政の推進にご理解、ご協力を賜り、誠にありがとうございます。

本県では現在、2026年度(令和8年度)を次の四半世紀の始まりと捉えて、人口構造をはじめとして社会の様相が大きく変わる時代を見据えながら、暮らしや社会のあり方をみんなでよりよく作り直す、「リ・デザイン」を目指しているところでございます。拡大だけではなく、これまで積み上げてきたもの、今あるものをどう使うか、どう組み合わせるかという観点からも、持続可能な地域社会を築いていく必要があると考えております。

本日の委員会では、次期行政経営方針の策定に向けて、経営資源である「財源」と「モノ」をテーマにご議論いただきます。あわせて、滋賀県公共施設等マネジメント基本方針の原案についてもご報告させていただきたいと考えております。

社会インフラの老朽化や、引き続き厳しい財政状況が続く中で、限られた経営資源を最大限に活用して県民の皆様に必要な行政サービスを安定的に提供していくために、施設の適正配置や効果的・効率的な財源確保といった将来を見据えたマネジメントが不可欠であると考えております。

委員の皆様には、それぞれの専門分野からのご所見やご意見をいただき、本日のテーマ、さらには行政財政運営全般に関してご指導を賜りますよう、限られた時間ではございますが、どうぞよろしくお願ひいたします。

②委員長挨拶

本日はお忙しい中、委員の皆様にご参集いただき、誠にありがとうございます。本日は第4回の開催であり、8月以来の会合となります。

現行の行政経営方針はフェーズ2に位置しており、令和8年度で終了いたします。社会情勢は大きく変動し、国においても新しい首相のリーダーシップのもと、「責任ある積極財政」として各種施策が力強く進められています。滋賀県においても同様に、変革への対応が重要な局面にあると認識しております。

前回の委員会では、経営資源のうち最も重要な「人材」に焦点を当て、皆様とご議論を重ねてまいりました。本日は「カネ(財源)」と「モノ(公共施設・インフラ)」に着目し、ご議論をお願いしたいと存じます。特に投資的経費は将来に向けた投資であり、その効果も財政負担も長期にわたります。将来世代への過度な負担をいかに抑えながら、人口推計に見合った必要な投資規模を確保し、既存資源を賢く活用していくかが、本日の大きなテーマです。

フェーズ2は残り1年となりました。行政経営の管理スタイル(P計画・D実行・C評価・A改善)サイクルでいえば今回は「評価」の段階にあたり、現状を適切に把握するとともに、2年後に迎えるフェーズ3に向けた経営方針の方向性について、皆様とともに考えてまいりたいと存じます。

本日は各分野において高い知見と豊富なご経験をお持ちの委員の先生方にご出席いただいております。どうか忌憚のないご意見とご指導を賜りますよう、よろしくお願ひ申し上げます。

(2)議題1 次期行政経営方針の策定に向けた必要な視点について(経営資源「財源」「モノ」)

＜事務局から、【資料1】「次期行政経営方針の策定に向けた必要な視点について(経営資源「財源」「モノ」)」により説明しました。＞

＜質疑および意見＞

A 委 員: 五條市や奈良県における広域連携の取組は、非常に参考となる好事例である。滋賀県内でも同様の統廃合を進めた場合には、ライフサイクルコストの削減効果や、未利用となる土地の資産価値の試算を行うとともに、統廃合で生まれた土地を戦略的なアセットとして活用し、滋賀県の新たな顔となる高付加価値の都市開発の誘致を検討いただきたい。

- B 委 員： 企業転出のリスクについて、県税収入の約3割を占める法人二税の動向が懸念される。最近は県内からの企業転出の報道も見られるが、税収面での大きな影響が生じないか伺いたい。
- 企業版ふるさと納税については、令和6年度に近江富士花園公園の事業で大幅に増加しているが、これは一時的なものなのか、今後も増加が見込める要素があるのかをお聞きしたい。
- また、包括的民間委託については既に着手しているのか、あるいはこれからなのか。これから実施する場合、性能評価の難しさや、地元企業が規模の点で受注しにくいといった懸念もあるため、評価軸等の検討状況を教えてほしい。
- 事 務 局： まず、本社機能のみが転出した今回の事例では、税収影響は当該人數分にとどまるとしている。ただし、企業本体の転出が広がる場合や、中国情勢による製造業輸出への影響など、リスクとして注視が必要である。
- 事 務 局： 企業版ふるさと納税の増加については、近江富士花園公園からの寄附は一時的要因が大きく、多くの企業にとって毎年継続するのは難しい。そのため、県としては“一度きり”で終わらず、2回、3回と継続して応援していただける関係づくりに努めている。
- 包括的民間委託については、流域下水道で既に実施事例があり、特段の問題は聞いていない。一方で、職員の技術力を維持するための取組も並行して行っており、民間委託と県庁内技術力の継承を両立させている。今後は、この手法が適する分野があれば検討を進めていく考えである。
- C 委 員： 全国的に税収が増え、賃金も上昇し消費も活性化しているが、今後税収がどのように伸びると見ているか伺いたい。
- また、公共施設の統廃合は経済合理性としては理解できるが、住民との対話が極めて重要になると考えるが、どのように進める認識か。
- もう1点、企業側の声として、企業版ふるさと納税への関心は高いものの、仕組みや手続きが非常に煩雑であることが課題となっている。企業は社会的価値向上に積極的に取り組んでいるため、手続きの簡素化やPRを強化すれば、寄附総額はさらに増えるのではないか。
- 企業誘致の積極的な推進について、滋賀県は製造業が多く、交通、環境、水、災害の少なさなど非常に魅力がある。企業誘致や特区の拡大を、より積極的に進めることができると効果的ではないか。雇用創出や税収増加にもつながると考える。

- 事務 局: 税収の今後の伸びについては、正直申し上げて予測が難しい。国の減税の議論によっては、軽油引取税の廃止で70億円、消費税8%分の廃止で100億円超の減収となる。税収だけで判断することは難しく、地方財政計画における交付税等の一般財源措置を密接に見ていく必要がある。減収時にどのような代替財源措置や補填が行われるのかを注視しているが、現状では見通しを立てるのが非常に難しい。
- 事務 局: 住民との対話については、これまでの委員会でも多くの意見をいただいた。本格的な人口減少を迎える中、賢く縮むことが求められ、集約化や総量の適正化が必要である。統廃合は住民理解を踏まえつつ進めるべきであるが、県有施設では県立高等学校の占める面積が大きい中で、教育委員会が令和7年度・8年度の2年間であり方を検討する予定である。その際、附属機関の設置、生徒・保護者アンケート、県民フォーラム、地域ワークショップなどを行い、幅広く意見を聴取しながら進めていく。施設ごとに進め方は異なるが、住民の声をしっかりと聞くという点は共通している。
- 事務 局: 企業版ふるさと納税は企業にとっても企業価値の向上につながる制度であり、県としてはその点を丁寧に伝えつつ、企業とともに取組を進めていきたい。
- 企業誘致については、滋賀県は魅力ある県であり、産業立地戦略を策定し力を入れている。県と市町が連携し工業団地の造成にも取り組もうとしている。県外からの誘致も重要であるが、県内企業の拡大ニーズにも応え、雇用や税収の確保を図っていきたい。
- D委員: 企業版ふるさと納税を伸ばす際、納税する企業側のモチベーションは現状どのような感じか。単純にお付き合いの中でふるさと納税をしてもらっているのか、それとも滋賀県独自に寄附してもらう仕組みがあるのか。
- 事務 局: 企業版ふるさと納税は、制度上、県外本社企業が対象であることから、県内に工場等を有する「ゆかり企業」を訪問し、企業ニーズを伺いながら、興味関心のある分野の県事業を紹介し、寄附を依頼している。場合によっては飛び込み訪問も行うなど、積極的にPR活動を継続していきたい。
- D委員: 県有施設について、廃止予定の施設など課題を抱えるものを企業に開示し、実証実験の場として提供することはできないか。企業には新規事業のフィールドが必要であり、県としては不要な施設を活用してもらうことができる。企業との関係性構築にもつながり、企業版ふるさと納税や企業立地の促進にも寄与するのではないか。島根県安来市などでは、課題を公開し企業と

ともに実証実験を行う事例もある。県が賢く収縮する過程で生まれる余白を民間が新規事業として担えれば、非常に良い効果が期待できる。また、近江鉄道など地域交通の課題も、関心を持つ企業は多いのではないか。

E 委 員： 空き家問題では、基礎自治体レベルでリノベーションを行い、民間がおしゃれな喫茶店を開設する事例が見られる。県有施設においても、同様の官民連携が考えられるのではないか。

F 委 員： 財政収支見通しでは今後も厳しい状況が続くとの報告があったが、それに対する打ち手を明確に示す必要がある。「お金が足りない」「今後、貯金が減っていく」という見込みが示される一方、収支改善策は以前から同様の内容で新規性が乏しく見える。歳出見直しも効率化・精査による削減のみでは不十分であり、例えば企業誘致による税収増の目標設定など、具体的な打ち手と成果が分かる形を示さなければ、従来と同じ取組になってしまう。次の計画では、補助金を使った企業誘致でどの程度の税収増を見込むのかなど、より具体的な内容を示してほしい。

事 務 局： 収支改善の取組として記載している内容は、現時点で実施しているものであり、この4年間の取組を整理したものである。過去には600億円の財源不足に対し、給与カットなど大きな対策も講じてきた。次期行政経営方針の策定にあたっては、中期的な見通しを示した上で具体的な数値目標を定め、その達成状況を管理していく必要があると考えている。

個別の取組は何百とあり、それらの積み重ねで現在の数字を形成している。ただし、企業誘致に10億円投資して企業が来た場合、税収がどの程度増えるかを算出するのは難しく、企業誘致自体も不確実性が高い。そのため、未知数の要素を収支見通しに織り込むことはできない。確実性の高い部分の数値化を行い、投資が実り歳入確保につながった段階で、次の方針に反映していくべきと考えている。

工業団地を県内3か所で整備する取組も進めているが、不確実性が高く、改善策として具体的に位置づけるのは難しい。ご指摘の通り、新たな政策の具体化も検討したいが、現状では手立てが難しい面がある。現在は既存事業のスクラップ＆ビルトや財源シフトによって対応しており、次期方針についてはいただいた意見を踏まえて考えていきたい。

E 委 員： 国の動きも含め、不確実性が高い時代であり、法人税収は物価高や輸入物価などによる名目売上増の影響も受けて、増加している。この傾向が継続できるかについては見通しづらく、為替等のマクロ環境も読みにくい。こうし

た中で、滋賀県として管理可能な分野(ふるさと納税など)にまずは注力し、不要な事務事業や補助金の削減、必要な事業への重点化を図り、県民にとってより良い状態を目指したい。また基礎自治体との広域行政の観点からも、県として何をすべきか議論を深める必要がある。

- A 委 員： 税収の将来が読みにくい点は歳入のみならず歳出も同様である。今後の推移は資料9ページに示されているが、当然ぶれ幅がある。企業であれば複数のシナリオを準備し、楽観・悲観などのパターン別に対応を検討するが、県ではこうしたシナリオ分析やシミュレーションを行っているのかを伺いたい。
- 事 務 局： 指摘のとおり、収支見通しでは内閣府試算に基づき「過去投影ケース(低成長)」と「成長実現ケース(高成長)」の2パターンを作成している。資料に記載した数値は分かりやすさのため高位と低位の中間にあたる中位を基準としている。つまり、示した歳入歳出差は高位・低位の中間値である。
- 税収については見通しづらい部分はあるものの、一定の機械的推計を行っている。GDPの伸びなどに基づく税収見込みや、地方財政措置による交付税等を踏まえた財源不足の算出を行っており、次期行政経営方針の策定にあたっても、高位・低位のパターンを基に直近の状況を踏まえ見通しを立て、財源不足の解消策を検討していく。

- (3)議題2 次期「滋賀県公共施設等マネジメント基本方針」の策定(原案)について
<事務局から、「次期「滋賀県公共施設等マネジメント基本方針」(原案)概要」により説明しました。>

<質疑および意見>

- G 委 員： 計画案では「県民との協働」という理念が掲げられているが、実際の計画内容を見ると、どのような形で県民の意見を取り入れるのか、その具体的なプロセスが十分に示されていないように感じられる。先ほど、県立高校など個別の取組では住民参加を実施しているとの説明があったが、基本方針としても、住民参加や意見反映のプロセスを明示した方がよいのではないか。
- 特にユニバーサルデザインの取組では「当事者の声を反映する姿勢」が示されており、大変良い点である。これをさらに発展させ、マネジメント全体の進め方にも住民との対話を継続する観点が必要である。例えば、秋田県の公共施設等総合管理計画では、県民との情報共有や意見聴取を柱として位

置付けており、参考になると考へる。こうした具体的なプロセスを原案に盛り込む余地はあるか。

第2点として、この計画では「財政負担の平準化」や「効率性の確保」が明確に示されている。もちろん重要な視点であるが、計画全体として財政効率に偏っている印象も受ける。その場合、県民から「行政の都合が優先されている」と受け止められかねない。先ほどA委員から地域活性化との関係が指摘されたが、地域の拠点性、代替施設の有無、コミュニティへの影響など、住民生活面での評価軸も強調した方が、県民の納得性が高い計画になると考へる。

事務局： マネジメント方針原案に「利用者や地域住民の理解を得ながら施設総量の適正化に努める」旨を明記している。ご指摘は、住民参加による合意形成プロセスを制度化してはどうかという提案として受け止めており、他自治体の事例、県民政策コメント制度との整合性も踏まえつつ研究していきたい。

第2点の財政制約に偏る懸念についてであるが、県全体の一般財政需要が限られる中で、今後10年間に実施可能な事業量を見極めることが重要であると考えている。県の事業は施設維持管理に限らず福祉・教育等ソフト事業も含むため、福祉を縮小することにならないよう、収支見通しに計画内容を着実に織り込み、県全体の取組として進めていく。

また、今回の方針では、10年間だけでなく20年、30年といった中長期を見据え、責任ある形で事業量を平準化し、毎年安定して事業を進めることができが将来世代への責任だと考えている。5ページのグラフが示すとおり、安定した年間事業量を維持する方針はそのためのものである。

その上で、集約化や総量適正化を進める際には、住民の意見やプロセスを丁寧に取り入れながらより良い内容にしていくことが重要であると認識している。今後、更新改修方針を下位計画として策定する予定であり、次期方針では、高校のあり方に加え地方合同庁舎のあり方も検討対象とする。その際、県・市町・国の施設を含めた公的機関の連携を図りながら、地域にとって何が望ましいか、住民目線に立って議論を進めていく。

G委員 滋賀県庁の経営理念としても「対話と共感、共創で築く県民主役の県政の実現」ということが書かれているので、ぜひこの方針の中にも住民参加の取組の具体化を取り入れていただく方が良い。前向きにご検討いただきたい。

- C 委 員： これだけの公共施設マネジメントの方針を考えられると様々な人材が必要だと思う。最近、技術者の方、専門職の方が非常に少ないという状況があると聞いている。今後、10年スパンでやられるということだが、専門職、技術職の方がいないと、下水道の関係など技術的に精査しようとすると大変な状況だと思う。その辺りの状況を聞かせていただきたい。
- 事 務 局： 土木職等の技術職は、非常に採用が難しくなっている。これまで夏の試験で充足できたものが、春に前倒しで試験を実施し、夏にも試験を行い、足りない分をまた冬に試験をするなど、何度も試験をしてなんとか採用している状況。市町はもっと厳しい状況と聞いており、県の技術職に対する支援要請の声が年ごとに大きくなっている。
- 土木系学部の学生が減っている中で、民間との取り合いになっている。給与面では、民間大手にはかなわないため、県では、ダイナミックな大きな仕事ができるといった仕事の魅力や職場の魅力などをアピールしている。
- 民間からの転職組も視野に入れて、試験制度を見直したり、転職によって不利にならないよう給与制度を見直すなど、あらゆる手を尽くして採用の確保に努めているのが現状である。
- E 委 員： 民間企業でも現場の技術者はベトナムなど近隣諸国の方を雇用していることが多く、日本人が少ない。これから上下水道においても耐用年数を伸ばすような仕組みや、宇宙から衛星を使って下水道の傷み具合を調べる技術など新しい技術が進んでおり、今後、利用を検討してはいかがか。他方、従来の建築や土木の専門家が経験値で培ってきた専門的なノウハウの継承が課題となっている。
- PPPの光と影の部分として、委託はすぐできるが、ノウハウも全て民間に移ってしまい行政に残らない。民間に言われるまま、しかも民間にも人材がないという状況になると、ますます行政の立場が難しくなる。建設できずに時間が経つと、人件費も材料費もどんどん上がっていき、予算が増えていくという負の循環に陥っているような状況である。
- 現場では大変ご苦労をおかけしていると認識しているが、こうした課題についてもできるだけ前向きに取り組んでいただきたい。
- B 委 員： C委員から技術職員の確保についてご意見があったが、特に市町は本当に大変であろうから、県である程度人材バンクのようなものを作っていただきたいと考えている。

少し横道にそれるが、たまたま今日のNHKでこの話題を取り上げていた。福井県の取組だったと思うが、学生のインターンを長期化し、実際にさまざまな仕事を経験してもらう中で確実に就職につなげようという試みである。その中で感心したのは、学生やインターン生も交えて優先順位をつけるところまで考えさせるというものである。これが学生にとってもやりがいがあり、先ほどどの住民とのワークショップにも繋がるが、限られた予算の中で何を優先していくのかはまさに公共にしかできない仕事で、そこがやりがいに繋がる面がある。

5ページ目にある65年計画を80年計画にするという点について、打ち出し方が難しいと考えている。先ほど築浅のものに関しては80年と説明したが、45年以内の築浅という公務員の感覚と、民間のマンションでは30年、40年ですっかり老朽化というイメージがあるため、民間のマンションとは異なる躯体や設計をしており80年でも大丈夫だという打ち出し方をしないと、いきなり65年から80年という数字が一人歩きすると、かえって不信感を与えてしまうのではないかと懸念している。

先ほど公共の建物に民間も入れるという話があったが、その逆もあるのではないか。実際、守口市において民間企業の本社を市役所に改装するような取組もあるので、公共施設だけで考えるのではなく、ある程度民間が使っていた施設も公共施設化していくということも含めて考えるのがこれからマネジメントではないかと考えている。

事務局： 築45年の今長寿命化対象施設と位置付けている施設について、この施設はマネジメント計画を作った10年前には築35年であった。今般なぜ80年にしたかというと、日本建築学会の示す基準や他府県の事例も参考にしながら、適切な維持管理がされた場合、コンクリートおよび鉄筋の強度が保証される期間は70年から80年、技術的には100年以上もつということが明らかになってきたからである。

80年間そのままの形でずっと何もしないというわけではなく、当然、設備や機械などについては大体30年から40年で大規模改修をするという前提になっている。大規模改修をするということは現代的な仕様に更新することになるので、基本的には構造躯体が維持できるものについては適切に維持管理しながら、使えるものはしっかりと有効に活用していくと考えている。

民間施設の公共利用については、当然視点としてあり得ると考えている。今後、公共施設を集約化する観点の中で、集約化する場合もあれば、どうしてもその現地に残らなければならないものもある。これは県ではないが、例えば社会福祉協議会では米原の文化産業交流会館にあった施設を彦根駅前の平和堂に移すということもされている。そういう視点は常に検討の選択肢の1つとして考えていきたい。

H 委 員： 私の周りで聞く声として、障害のある方が障害者年金で生活していることに負い目を感じるとか、高校生が部活動の事故で下半身が動かなくなったら時に、県立高校だとエレベーターがなくて車いすで動けないといったことに直面するという話がある。どういう状況で生まれても、どういう状況になつたとしても、それは誰にもわからないことだが、国がどういう状況であつてもその人らしく生きていけるということを保障しており、国というのは国民でできているので、しっかり税金も活用してもらわなければならない。県も県民で成り立っているので、どういう状況に生まれても、どういう状況になつてもその人らしく生きていけるように、こうした公共施設に関する方針においても、こうした視点を持って取り組んでいただきたいと考えている。

また、AIやテクノロジーは本当に可能性がある。言語障害のある方でも、それを機械が読み取って会話ができるとか、録音機能があることで、その時に聞き取れなくても、その後きちんと理解できたりする。こうしたAI技術も積極的に活用してほしい。

I 委 員： 先ほどの適切な維持管理の中で、今後、地域や自然環境の特性を生かした快適性や省エネ、環境負荷低減を目指すような建築を考えてはどうか。例えば自然の力を利用した設計、風の通り道を配慮した建築、換気口を配慮したもの、太陽光の利用など、今後の建物にはそういったことが必要ではないか。

たまたま昨日テレビでそういった取組をされている番組があり、自宅や賃貸物件についてもそのような設計を入れたものは、賃料が高くて快適に暮らせる、快適性を求める方たちが多いという内容だった。そのような視点でこれから建物を建築されてはどうか。

ヴォーリズさんがそういったものを工夫されてとても快適な設計になっているところに感動している。どの時代でも自然環境を組み合わせることで、滋賀の自然を大切にしているというところを打ち出していければ良いのではないかと思う。

I 委 員： 先ほど65年から80年という数字も出ていたし、平準化という話も出ていたので、ぜひ今後、リスクマトリクスみたいなものを作っていただいて、公開をご検討いただけるといいのではないか。

また、計画期間について、今日は20年から30年とか、80年を視野に入れ話が具体的に出ているので、そもそも最初の基本方針のところが10年というスパンはよくわかるが、やはり並行して20年、30年ぐらいのところも同時に伴走的にプランを作っていただくということの方が良いのではないかと感じた。

(4)閉会

①酒見次長挨拶

本日は、活発にご議論いただきまして、ありがとうございました。

1つ目の議題であります次期行政経営方針の策定に向けまして、「財源」につきましては、収支改善の対策として似たような対応ではなく具体的に新たな点を打ち出すべきだというご意見や、企業誘致にあたって本県の魅力をもっとアピールする重要性についてもご指摘いただきました。

また、「モノ」につきましては、施設の統廃合・集約化におきまして、地域活性化の観点で生まれる土地の活用や、廃止された施設の活用に企業の力を活用することなども合わせて考えることをご指摘いただきました。また、施設の統廃合を進める際の住民との対話の重要性についてもご意見を賜りました。

2つ目の議題でございます次期公共施設等マネジメント基本方針につきましては、これは書き方の問題もございますが、財政の論理ではなく県民にとってのメリットをもう少し前に出すべきだというご意見や、耐用年数についてももう少し分かりやすく記載すべきだというご指摘をいただきました。そして、県民との対話プロセスをしっかりと位置付けることについてもご意見を賜りました。

また、整備においての留意点としましては、障害への配慮やユニバーサルデザインを意識することや、滋賀の自然を大切にしながら快適さにも配慮するといった点についてもご意見をいただきました。

さらに、技術職の確保における工夫や、民間の建物を公共に使う手法などについてもご提案いただいたところでございます。

いただきましたご意見を咀嚼しまして、今後の検討にしっかりと生かしてまいりたいと思っております。次回につきましては、次期方針において何を重点にするのか、あるいは取組みの方向性についてもご議論いただきたいと思っております。

引き続きご指導のほどお願ひいたしまして、簡単ですが、終わりにあたっての挨拶とさせていただきます。本日はありがとうございました。