

## 令和3年度 第2回 行財政運営審議会 議事要旨

### 1 日 時

令和3年12月21日（火）14：30～16：40

### 2 場 所

兵庫県公館 大会議室

### 3 出席者

#### (1) 委員

五百旗頭会長、上村委員、大橋委員、勝沼委員、木田委員、佐伯委員、摺河委員、空地委員、谷口委員、友藤委員、福永委員、松田委員、吉本委員（13名）

#### (2) 県

齋藤知事、荒木副知事、片山副知事、藤原防災監、田中会計管理者、八尋技監、小橋新県政推進室長兼企画県民部長、谷口政策創生部長、城県民生活部長、藪本健康福祉部長、入江福祉部長、竹村産業労働部長、寺尾農政環境部長、遠藤環境部長、服部県土整備部長、佐藤まちづくり部長、水埜公営企業管理者、杉村病院事業管理者、西上教育長、四海代表監査委員、松田人事委員長、種部警察本部長（22名）

### 4 議 題

県政改革方針（仮称）[行財政運営方針の見直し（一次案）]について

### 5 審議の概要

#### （委員A）

- ・見直しに取り組む前に、新しい県政は県民に何を提供しようとしているのか、県政としてのポジティブな戦略について言及するのが望ましい。財政再建の必要性は誰もが認めるが、現在の国や県、社会の状況にどのように切り結ぼうとしているのか、ということが頭にほしい。
- ・コロナ不況の中で緊縮財政をやることは状況への答えにはならない。現在、国は積極財政で不況を支える諸措置をとっており、これに加えて県としてもコロナ対応をやるといったものがあれば県民は非常に共感しやすい。不況の中でネガティブなことを行うのではなく、ビルドを重視することが何なのかということが出てこなければ弱い。大きな産業拠点をバックアップするなど前向きの姿勢を示した上で、効率が上がらなくなったものを整理していくというふうにやるのが望ましい姿ではないか。

#### （委員B）

- ・今回の県の方針で、職員一人ひとりがイノベーションを起こして施策や事業の改善に取り組んでいくという行財政運営の目指すべきゴールが示されたことは評価したい。
- ・部局マネジメントと事業レビューについて、部局の事業範囲と施策は必ずしも一致しないため、施策単位のマネジメントを誰がするのかというところに課題があ

るのではないか。

- ・民間活力について、PFI や PPP、SIB 等、幅広く民間活力を活用することが大事。民間活力の活用は、手段であって目的ではなく、成果達成の手段の一つとして検討すべき。兵庫県の場合は活用が進んでいないため、内閣府とも連携しながら展開していくべきだと考える。

#### (委員C)

- ・事務事業の見直しの理由として社会情勢の変化に伴う必要性の低下というところが示されているものが多いが、基本方針にある誰も取り残さない県政の推進との整合性があるのかどうかという点で疑問がある。対象者が少なく、手が付けやすい事業から削っていくというような印象を持たれないよう、各事業の成果と課題、そして縮小や廃止による影響といったものもしっかりと検証し、明らかにした上で、新たな事業展開の方向性にぜひ生かしてほしい。
- ・大規模プロジェクトの見直しについて、知事が掲げられた万博に向けた海上交通の構想や、大阪府市との連携強化などに伴うプロジェクトも今後出てくると思うが、これが兵庫県にとってどれだけ効果があるのかについても、ニーズの把握と投資効果の検証を十分に重ねていただきたい。
- ・芸術文化に関しては今回の方針に具体的な記述はないが、警戒感を抱く関係者は少なくない。県立劇団や芸術文化センターの取組など、箱物としてだけでなく、ソフト事業としても非常に高い評価を得ているものがあるので、こうした文化を支える事業については、削る減らすということと同時に、知事の考え方を発信するということが県政改革を進めていく上で重要ではないか。
- ・イノベーション型改革の最大の目的は、県組織の意識改革であり、その点で、財政のベースラインからの見直しというのは歓迎すべきと考える。さらにこれが、将来世代に責任のある新しい事業展開につながるように、若手や女性なども登用した検討を進めてもらいたい。さらに、県民がプロセスに関わっていくことによって、公共サービスのあり方に住民が関わって決めていくという自治の仕組みを体現するような改革につなげていただきたい。

#### (委員D)

- ・今回の方針では多くの事業の見直しがなされているようだが、制度のはざままで助けることのできない人もいるということを忘れないでほしい。社会的弱者への支援は直ちに財政的効果が現れるものではないが、引きこもっていた方が社会復帰すること等により長期的には福祉予算の削減に効果があると考えている。何より、その人の自尊感情を取り戻すきっかけにもなる。こうした活動の意義を評価し、支援する県政改革であることを望む。
- ・兵庫県には行財政削減の副次効果ももたらす真に社会的弱者を救う取り組みを期待する。そのためにも、県には日本中に先駆けて、SDGs 認証を取得されるよう期待したい。

#### (委員E)

- ・部署が増えるということで、県からは今までから縦割りの印象を受けていたがさらに縦割りにならないかと配している。施策単位でマネジメントの方法を考える

ということもあるだろうし、SDGs を切り口とした行政の仕組みや経済施策も検討していただきたい。

- ・関西は 2025 年の万博に向けて、絶好のビジネスチャンスを抑えている。そこを大企業だけでなく、中小企業にまで良い影響がいくようにもり立てて欲しい。切り詰めるより税収をアップするほうが良いため、単に補助金をバラまくのではなく、中小企業の育成に力を注いで欲しい。
- ・中小企業の中には、まだまだ SDGs への取り組み方が分からないというところが多いため、取り組み方への支援というのもお願いしたい。
- ・方針にはあまり女性活躍の記載がないが、兵庫県は女性の就業率は低い状況にあり、若い女性の人口流出も止まらない状況がある。SDGs への取組等を通じ、女性活躍が遅れているという兵庫県のイメージを一新していただきたい。

#### (委員 F)

- ・行政の効率化を目指し限られた財源を適正に配分するためには、学校の適正規模、適正配置を早急に検討すべきではないかと考えている。全県一区か南北 2 学区にして、子供たちが学校を自由に選択することができるような環境にすることによって、適正規模、適正配置というものを考えることができるのではないかと思う。
- ・近畿 2 府 4 県に関して言えば、兵庫県を除く府県において、15 歳人口がピークであった平成元年から約 30 年あまりの期間で、公立から私学へ高校の入学者を約 1 割ぐらい移してきている。兵庫県には 51 校の私学があるので、その私立高校を有効に使うことによって、今後の財政負担を軽くすることができるのではないかと考えている。
- ・海外事務所の廃止については、いろいろと事情もあるとは思いますが、これまで培った人と人とのつながりや、海外で活動するための環境について、事務所がなくても活発に活動できるような取組を検討していただきたい。

#### (委員 A～F の意見に対する県当局の発言)

- ・国は積極的に財政支出を行っているが、県は財政的に非常に厳しい状況にある。積極的な財政をやりたいが、難しい状況にあることが実情である。だからこそ行財政改革を進めていかなければならないのが今の状況であり、県財政や働き方、組織の改革に今のうちに取り組まなければならない。この点についてはご理解いただきたいと考えている。
- ・ビルドと今後のビジョンについて、まさに今、長期のビジョン策定に取り組んでいるところであり、行財政運営方針と同じタイミングで 2 月議会に提出させて頂く予定である。策定に向けた議論の方向も踏まえて、具体的な事業もお示ししていきたいと考えている。
- ・芸術文化に関しては、地域性も考慮しながらこれまでやってきた。ただ、今のよう民間活力ではなく県が直営でやるかどうかについては、検討していかねばならない。今後、どういうやり方が良いのか、関係者と丁寧に議論しながら見直しを進めていきたいと考えている。
- ・コロナの経験から、緊急の場合に迅速に対応できるよう、小さな部への移行について提案させていただいている。部が小さくなることにより弊害が出てくるのではないかと指摘があったが、その点については研究して参りたい。

- ・他府県と比較すると、部長級の人数はほとんど変わらないが、部の数は半分程度しかない。部の数を増やすということは、各部長を支える体制を強化し、機動的な体制を整え、様々な施策を展開しやすくしたいという趣旨であるため、その点ご理解いただきたい。
- ・SDGs については、2025 年の万博に向けての大事な切り口であることから、しっかりやっていきたい。県内の中小企業、地場産業、農林水産業の方とも意識を共有しながら、兵庫県の活性化をどう図っていくかについてしっかりと議論し、取り組んでいきたい。
- ・女性が活躍しやすい社会づくりや、NPO の方々と連携した社会課題の解決については、これまでの県政からの参画と協働という流れを引継ぎながら、これからも連携して取り組んでいきたいと考えている。
- ・国際交流はこれからも色々な形で行っていくが、海外に事務所を置き、職員を派遣して、大きなお金を支出してまで運営していく意義があるのかという考えから、海外に事務所を置くこと自体からは撤退することがよいのではないかとの判断である。兵庫県の事務所の数は全国でも多い。国際交流のやり方は様々なので、色々な国とタイアップして取り組んでいきたいと考えている。

#### (委員 G)

- ・県庁舎については、再整備を一旦凍結と書いてある。1 号館から 3 号館について、地震対策ができていないのか分からないが、大勢の人が入っている庁舎なので、きちっと耐震設備の整備等を行うべきだと考える。

#### (委員 H)

- ・職員一人ひとりが自ら考え、自立的に変革の提案がなされる行財政運営を目指すという点については大変重要と考える。この点職員の皆さんにしっかり浸透し、職場風土としていかに定着をさせていくのかが極めて重要と考える。
- ・一般行政部門の職員数について、平成 30 年 4 月 1 日の職員数を基本とするとされている一方で、県民サービスの維持向上や行政課題に的確に対応できる人材配置、本庁 5 部体制から 12 部体制への移行、超過勤務削減等についても掲げられている。職員側から見ると、本当に適正配置となるのかという疑問が出てくると思う。今回の方針でいうと、そうした点も含めて自ら考えしっかり改革していこうということも訴えていることと思うが、その点、職員の理解を得た上で、意欲を引き出していくということの対応が必要ではないかと考える。取組を進める中で齟齬が生じることもあるかと思うので、都度、検証していくということも必要ではないか。

#### (委員 I)

- ・毎年各地で大きな豪雨災害が発生し、また、大きな地震の発生確率が高いと言われている。兵庫県では過去に高潮被害も経験している。県民の安全安心を確保するためには、国土強靱化関係予算を確実に確保していただきたい。
- ・新型コロナウイルスによる景気低迷から社会経済活動を支え、元気な兵庫を取り戻すため、道路をはじめとした社会資本整備にも取り組む必要がある。そのために必要となる公共事業予算を、投資フレームに固執することなく安定的に確保し

ていただきたい。

(委員 J)

- ・兵庫県の財政が苦しい理由は、公債費の負担が長年積み重なったことが理由だと考えている。今の方針では県債残高比率の目標があるが、この目標がまだ達成されていないのだとしたら、この基準は目標としては掲げた上で、あるべき投資事業の水準について、これに配慮しながら考えたほうが財政運営上望ましいのではないか。
- ・組織改正については、過去に大括り化の改正をした経緯も踏まえながら、小さく分けると齟齬が生じる部分、それをどのようにフォローして効率化していくか、職員も減っている中、中身も含めて、そういう工夫を実際に分割するまでに考えていただきたい。
- ・予算と決算の乖離によって廃止となっている事業（ユニバーサルフェ開設応援事業）について、乖離が生じた実態が十分に踏まえられていないと懸念している。事業の見直しにあたっては、現場の声をしっかりと聞き、現場が混乱しないような懇切丁寧な説明をお願いしたい。

(委員 G～J の意見に対する県当局の発言)

- ・事務事業については、本来の事業目的に沿って作り替えるといった方向で見直しを実施していきたいと考えている。
- ・人材育成、働き方改革、業務改革等について、全職員に広げていきながら取り組んでいく中で組織を細分化していくため、今後は働き方もセットで対応していきたいと考えている。
- ・これまでのやり方が合理的かどうかを考えたときに、各部長にマネジメントを任せて、大事なポイントだけ知事がさばっていくというやり方に変更するのが良いのではないかと判断した。職員数が減っている中で、より合理的な働き方をしていかなければならないと考えているので、そこは意識して取り組んでいきたいと考えている。
- ・社会資本整備から災害緊急対策等、様々な事業がある中で、こういった事業を選択して実施していくかは、担当部局としっかり検討しつつ、国に対しても要望しながら、事業費の確保に努めていく。
- ・公債費負担の比率については、数字をどう置くか、他府県と比較する中で必要かどうか、しっかりと検討して参りたい。
- ・有利な起債や補正があるからといって天井なしに事業をやっているのは、将来的に借金の返済がしんどくなり、本当に必要な事業をストップせざるを得ない状況になるのではないかと危惧している。そうならないよう、今の段階から取り組んでいきたいと考えている。
- ・各部長がしっかりとマネジメントを行い、それぞれの職員が責任を持って事業執行にあたっていくということを徹底することで、過去とは違う 12 部となるよう、しっかりと体制を組んでいきたいと考えている。
- ・予算と決算に乖離がある事業については、コロナの影響もありなかなか活用がないため、見直しを進めているが、今後丁寧に説明をさせていただきながら見直しを進めていきたい。

- ・事業の中身を見ていく中で、一旦撤退することとして判断したものもあるが、そこはご理解いただくよう丁寧に説明していきたい。

#### (委員K)

- ・企業の経営計画においては、スクラップアンドビルド、選択と集中は避けて通れない議題であり、これを怠り企業価値を毀損した場合には経営者としては失格である。県政改革方針の中で、スクラップアンドビルドや選択と集中がキーワードとして用いられていることから、改革への強い決意の表れと捉えている。ぜひ、スクラップアンドビルド、選択と集中を勇気を持って実行していただきたい。
- ・今回の改革方針では、まだビルドに関する施策があまり示されていない。目指すべき行政経営の実現に向けて、スクラップとあわせて、ビルドの打ち出しをぜひお願いしたい。それにより、広く県民やステークホルダーの理解と共感を得られるものとする。
- ・今日のグローバルな社会経済にあっては、アイデンティティを失わずに、多様性を受け入れることが大切である。この観点から言えば、兵庫の歴史、地域特性等のアイデンティティをしっかりと踏まえた上で、PFIをうまく導入・活用することで多様な要望に対応することができると考えている。PFIの導入にあたっては、海外や日本国内の他の都市の事例も参考にし、その成果がどのようなものであったかを評価した上で、県民にとって有効な事業になるよう進めていただきたい。
- ・財政安定のためには安定した税収が必須である。既成の産業を成長させ、次世代産業を興し、農林水産観光等の活性化を進めるために、地元経済界や商工会議所、商工会との連携を密にし、県内GDP成長率を高めていただきたい。

#### (委員L)

- ・危機管理には様々なものがあるが、大きな投資を伴うものはやはり国とか県でしかできない。一方で危機管理の効果というのは、実際に危機が起こらないとなかなか、効果が見えにくい。効果・効率も大事だが、長い目、或いは広い目で見た危機管理も、進めていただきたい。
- ・県ではこれまで、県立病院を中心とした病院の統合再編、医師の養成と偏在対策等に取り組み、今回のコロナにおいても急性期病院として尽力され、県立病院群として人材の派遣が行われた。今後、コロナに匹敵する有事においても、県立病院が地域の医療機関の中心となって対応していただきたい。そのためには、人材の育成、研修、教育、派遣、特に県内には県立病院のない地域もあるので、そういうところのバックアップもお願いしたい。
- ・県政の基本姿勢の中で誰も取り残さないということを掲げられている。ヤングケアラーや医療的ケア児、特別支援学級の生徒、大人の引きこもり、最近ではコロナでのうつの人が増えて自殺者も多いことから、こういう方々に寄り添う事業をしっかりと行っていただきたい。
- ・新生児に難聴があるかどうか最新の機器で検査できるようになっているが、兵庫県の新生児でこの機器を使って難聴検査を受けている子供は6割程度しかいない。残りの子は検査を受けていないか、旧式の機器で検査を受けているため、難聴かどうかを見逃されている危険性がある。早く難聴が分かれば、それだけ対処が早くなり、その後の言語発達が変わってくるとも言われており、人生そのものが変

わってくる可能性がある。今年度、国が補助事業を行っているので、県でもこの事業の助成いただければと思う。

(委員M)

- ・ 県政改革方針実施計画の案において、事業見直しの対象として挙げられている事業には、従来から県と市の協調・連携により実施されてきたものが多く含まれており、その事業内容は、市民の生活に深く関わるものばかりである。こうした事業についての大幅な見直しや廃止は市民生活の安定を揺るがすだけでなく、市における財政負担の増加により、市の財政運営にも深刻な影響を与え、これまで築いてきた県と市の協調関係を損なうことにつながるのではないかと危惧している。
- ・ 見直しの実施にあたり、県には、各市との合意形成、市民への丁寧な説明、各市の令和4年度当初予算編成への影響について配慮いただきたい。

(委員K～Mの意見に対する県当局の発言)

- ・ スクラップアンドビルドについて、今後県として仕組みをしっかりと作っていききたい。事業の評価指標を設けて毎年度事業が見直されるような仕組みを考えていきたいと考えている。
- ・ PFIについても、他府県等の事例を参考にしながら、それぞれの事業執行の方法も含めて、ビルドの部分について打ち出しができるようしっかりと検討して参りたい。
- ・ 経済界との連携もきちんと考えていきたい。
- ・ 危機管理については、短期間の効果だけではなく、長い目で見て状況をしっかりと捉えて対応していけるよう取り組んでいきたいと考えている。市町との保健所との連携の仕方や、今後の少子化対策などを含めて対応していきたい。
- ・ 今回のコロナ禍において、県立病院は病院群として対応してきたが、これは医師会から県立病院への長年のご支援があってこそ実現できたと考えている。引き続き、ご支援を賜りたい。
- ・ 県市の連携は基本であると考えている。今回の見直しも、県市が協調して進めていけるよう、しっかりと意見を聞きながら進めていきたい。
- ・ 見直しにあたって、市町との合意形成についてしっかりと留意していきたい。ご迷惑をかけることやご不満等もあろうかと思うが、厳しい財政状況の中、未来の兵庫に向けての第一歩ということで見直しを進めているので、ご理解賜りたい。

以 上