

兵庫県県政改革方針の変更案等に係る意見書

令和 8 年 2 月

県 政 改 革 審 議 会

写

令和8年2月12日

兵庫県知事 齋藤 元彦 様

県政改革審議会会长 上村 敏之

兵庫県県政改革方針の変更案等について（意見）

令和8年2月12日付け諮問第203号で諮問のあった標記のことについて、別添の
とおり意見を提出します。

県政改革審議会

兵庫県県政改革方針の変更案等について（意見）

令和8年2月12日

1 はじめに

我が国を取り巻く環境は、人口減少・少子高齢化の進行、災害リスクの高まり等により、不確実性が一段と高まっている。医療・福祉などの行政需要の増加に加え、物価高や人手不足といった構造的課題も重なり、行財政運営の前提は変化している。

兵庫県が目指す「躍動する兵庫」を実現するためには、財政健全化と未来への投資を両立しながら県民の信頼を基盤とした県政運営の確立が重要である。改革は、理念の提示だけで完結するものではなく、施策の実装・運用の質を高め、成果へ結び付けることで初めてその真価が問われる。併せて、意思決定過程と情報の取扱いに関する透明性・説明責任を高め、統治の基盤を不斷に点検することが求められる。

南海トラフ地震等を見据えた防災・危機管理体制の強化は、今後の最優先課題である。また、大阪・関西万博を契機とした取組は、閉幕後のレガシーの形成と効果検証、次年度以降の取組展開が重要となる。これまでの審議会においても、これらの課題認識は共有してきたところである。

県の行財政運営については、実質公債費比率が早期健全化基準（25%）に迫り、今後も高い水準で推移する見通しであり、特定分野の債務対応や金利上昇局面への移行等も見据える必要がある。令和6年度決算では、実質単年度収支の黒字確保等が示されたものの、将来負担比率は全都道府県で最も悪く、経常収支比率も極めて高い水準にある。また、令和10年度末までの収支不足額は、昨年度の160億円から530億円に悪化し、今後も厳しい見通しが続く中、財政構造全体を俯瞰した検証と、分野横断的な見直しの方向性を整理し、県民や議会に示すことが不可欠である。

令和8年度当初予算案は、政策課題の多層化（人口減少・少子高齢化、人手不足、物価高、防災、地域活性化）と財政制約の強まりが同時進行する中で編成される。

したがって、本審議会としては、県政改革方針に基づく不断の取組を継続しつつ、財政フレームや投資的経費、組織や公社のあり方など、改革の優先順位付けをはじめ、持続可能な行財政基盤を確立する必要があることから、将来にわたり、懸念される行財政環境を踏まえ、中長期的な観点から意見を述べる。

2 令和8年度の県政改革に対する意見

（1）財政運営

① 財政フレーム

令和6年度決算では、一定の黒字確保等、改革努力が成果として表れた側面がある。一方、健全化判断比率の状況を踏まえると、中長期にわたり財政制約が強い構造が続く可能性は否定できない。加えて、金利上昇局面での公債費の増加、社会保障・災害対応・インフラ更新等に伴う需要の上振れ、税収の下振れリスクも懸念される。財政運営の「余裕度」は必ずしも十分ではないと考えられる。

このため、当初予算の編成に当たっては、短期の収支均衡のみならず、複数年度を見通した財政フレームを県政改革の中核として位置づけることが重要である。その際、県民・議会に説明可能な形とするため、可能なかぎり、前提条件やリスクシナリオ（税収、金利、物価、災害等）、財政運営上の警戒水準・対応方針（投資規模、基金、起債、歳出抑制等）を一定の透明性をもって示されたい。

また、大型投資のうち、県庁舎等再整備は、総事業費の確定度に応じて、財政フレームへの影響も踏まえながら、早期に全体像を示していく必要がある。県民サービスの向上等に資する一方、将来負担への影響を伴うため、費用対効果、工程、分散期間に伴う行政コスト等も含め、より丁寧な説明が求められる。

厳しい財政制約の下で、県民ニーズに応え続けるには、「選択と集中」を平時から制度として回し続ける必要がある。財政運営上の指標が一定の水準に接近・超過した場合、どのような手段で調整するのかを整理しておくことも重要である。

② 行政施策

令和8年度当初予算案は、物価高や人手不足等の影響を踏まえ、若者・子育て、地域創生、防災・危機管理、教育、産業競争力強化など、幅広い施策が編成されている。これらは県民生活と地域経済の双方に波及する重要領域である。したがって、個別施策を横断する形で効果検証と改善が回る仕組みを磨く必要がある。施策領域が拡張する局面は、個別施策の積み上げにより政策体系が分散しやすい。

また、限られた財源の下では、①目的と対象の明確化、②効果指標の整序、③施策間の優先順位付け、④実施手段の最適化を一体として、点検して改善していくことが重要である。以下、主要施策について、検証と改善ができる設計となっているか、財政運営と整合しているかの観点から意見を述べる。

ア 若者・Z世代応援パッケージ

若者支援は、重点施策としての位置づけが明確になってきている。一方、施策としての効果を、どの指標で把握し、どのように改善へつなげるかが問われる。

例えば、県立大学授業料等無償化は、事業目的の明確化に加え、その事業目的

に沿った評価指標を明確に整理する必要があり、また、施策群として県内定着、就業、所得、出生・子育て環境、教育機会等について、各施策の目的に応じた検証と改善の仕組みの構築が重要である。

当該パッケージとして、庁内連携と役割分担について、司令塔機能、横串機能、事業所管の関係等をより明確化し、データ分析の結果を迅速に施策改善へ反映できる運用を確立されたい。

イ 地域創生

地域創生戦略は、五国のつながり強化を含め、戦略の狙いが具体化されている。県民の参画と協働の推進は、今期の地域創生戦略の進捗に不可欠である。

今後も、各地域での実装段階において、進捗管理と改善が反復できるようにすることが重要である。ひょうごビジョン2050のめざす将来像が達成できるよう、KPI等の目標体系が「測れる・比べられる・改善できる」形になっているかを点検されたい。さらに、地域単位での成果（人口動態、産業、交流、生活利便等）に、施策がどのように接続しているかが重要であるため、政策単位の整理にとどまらず、地域の実感値へ落とし込める指標等を整備し、改善に結びつけることを期待する。

2025年大阪・関西万博は、県の魅力を国内外に示す契機であったことから、「ひょうごフィールドパビリオン」については、一過性に終わらせず、閉幕後のレガシー形成が重要となる。例えば、回遊促進等のデータ分析等を踏まえ、地域経済への波及が持続する仕組みとして定着させられたい。観光・交流人口の拡大にとどまらず、県産品の付加価値化、ふるさと納税等による財源確保との連動、地域人材の育成・ネットワーク形成など、持続可能な仕組みとして、再構築することが重要である。

なお、施策・情報が多様化するほど、利用者側の探索コストは上がる。来訪者の体験価値が高まるよう、分かりやすく到達できる導線設計に配慮されたい。

ウ 安全安心な暮らし

阪神・淡路大震災からの創造的復興の経験と教訓は、兵庫独自のものである。

災害の記憶が風化し得る節目を迎える中、次世代への継承と「実装可能な備え」への接続が重要である。特に南海トラフ地震は、事前防災と事前復興を同時に進めるべき最優先課題の一つである。このため、国の運用も踏まえつつ、県として、①初動・司令塔機能の確実性、②広域連携（受援体制を含む）、③被災者支援のデジタル基盤、④避難生活・福祉・医療の一体対応、⑤重要インフラの強靭化と

早期復旧体制を一体として点検し、平時から訓練・検証を回していく必要がある。

災害対応が「非常時のための非常時対応」に偏らないよう、フェーズフリーの発想を取り入れることが望ましい。

エ 県内産業の基盤強化

県内産業（農林水産業、建設業等を含む）を支える中小事業者は、雇用と地域を支える基盤である。一方、原材料費・エネルギー費等の上昇や人手不足が継続し、厳しい経営環境に置かれている。今後も、企業への設備投資をはじめ、中小事業者への支援策の充実を継続して展開されたい。

また、支援の有効性は、利用件数等のアウトプットだけでなく、付加価値、労働生産性、価格転嫁率、賃金水準、設備投資の実行等の成果により点検されたい。伴走支援の機動性、金融機関・商工団体・大学等との連携、データに基づく対象の絞り込み等を通じ、支援が「届く構造」を強化することを求める。その際には、現場負担（情報到達、申請手続の複雑性、書類作成負担等）を踏まえ、相談・申請・伴走支援のワンストップ化にも留意されたい。

（投資事業）

自然災害への対応、インフラ老朽化、道路ネットワーク整備など、県が担う投資需要は中長期的に増大し得る。一方、投資は将来負担を伴う以上、単に事業量を確保するだけではなく、どの投資が、将来世代を含む県民便益を最大化するかという観点から、事業の質を高めることが重要である。このため、投資事業は、国費等の有利な財源の活用に努めつつ、重点化の基準をより明確にし、費用対効果、代替手段（既存ストック活用、官民連携等）、維持管理費等を含むライフサイクルコストの観点から、優先順位付けを徹底する必要がある。投資事業評価の枠組みを実効的に運用し、事業採択・実施・事後評価の各段階で検証が回る仕組みを定着させるべきである。

（公的施設等）

公的施設等のマネジメントは、財政健全化と県民サービスの質の双方に直結する重要課題である。人口減少の進行下では、必要性・代替可能性・利用実態・維持管理費が地域により大きく異なり得ることを踏まえ、指定管理者制度やPFI・PPP活用など、施設全体を俯瞰した最適化を一層進める必要がある。

また、総量適正化は、県が担うべき広域性・専門性・非常時の機能を確保しつつ、限られた資源の下で、提供形態と資源配分を最適化する取組として位置付けるこ

とが重要である。議論が廃止・統合に収斂しやすい点に留意し、保有（集約・複合化・用途転換等）と運営（官民連携を含む）の双方から、サービス水準と総コストを同時に点検し、基礎データ整備と選択肢の提示、老朽化対策の工程設計等を一体として進められたい。あわせて、令和8年度に見直しを控える「公共施設等総合管理計画」も、県政改革の枠組みに位置付け、進捗等を点検できる仕組みと実装力を確保されたい。

（教育施策）

教育施策は、第4期ひょうご教育創造プラン等に基づき、学びの質の向上、子どもの安心・安全の確保、教育DXの推進、県立高校改革などの取組が進められている。少子化や支援ニーズの多様化、AIの急速な進展を踏まえ、施策成果と持続可能性を両立させる公共サービスとして、マネジメントする視点が重要である。また、いじめ・不登校対策は、学校内外の連携を前提に、相談や復帰プロセス等も含めた検証や改善が循環する仕組みが確保され、誰一人取り残さず、一人ひとりの可能性を最大限に伸ばす教育を推進されることを期待する。

また、教育DXは端末整備にとどまらず、授業改善と校務の標準化・効率化を一体で進め、教員が子どもと向き合う時間を確保できる運用体制が望まれる。

県立高校改革は、配置の議論を縮小均衡に終わらせらず、魅力・特色づくりや探究・STEAM等を通じて人材育成へ確実につなげ、引き続き取組を推進されたい。また、私立学校への支援として、特色ある教育内容の磨き上げを支援するなど、グローバル教育や高大・産学連携、地域共創等の推進は評価できる。

高等教育の支援は、学びの機会確保や人材定着への波及を見据え、対象設定・効果検証・財政の持続可能性の観点から、制度目的と成果を明確にし、国の制度議論とも整合する形で検証を深められたい。とりわけ、制度目的（教育機会の公平性、県内人材の育成等）に応じて評価指標を整理し、支援対象と財政負担の均衡を検証する視点が重要である。

③ 収入の確保

（県税収入の確保）

税収は、単に歳入項目として捉えるだけでは不十分であり、県の投資・規制、政策等の総合的帰結として中長期に形成される。したがって、税収が堅調に増える局面では、成長分野や拠点機能への投資を通じて税源涵養を図り、さらなる税収の増を促す「好循環」を設計する視点が重要である。

一方、地方税財源の偏在是正については、国の制度改革の動向等を注視する

だけでなく、県としてエビデンスに基づく政策提言を継続し、他自治体とも連携しながら、行政需要に見合う税源配分の実現に向けて働きかける必要がある。

(課税自主権等の活用)

法人県民税超過課税、法人事業税超過課税及び県民緑税について、納税者の理解がより得られるよう、充当事業の実績と効果の検証も行いながら、有効に活用されたい。また、ふるさと納税により、多額の県税が県外に流出する状況を踏まえ、目標達成に向け、兵庫県ならではの魅力ある返礼品の開発を進めるとともに、複雑・多様化する地域課題を的確に捉えた事業を充実し、これらの事業と寄附者の思いを円滑に結びつけるファンドレイジングに取り組まれたい。さらに、イベント冠スポンサーの周知を図ることで、県政発信と併せた収入確保に努められたい。

④ 公営企業・公社等

企業庁では、収支均衡確保が求められる各事業の経営状況について、自己評価に加え、外部委員で構成される企業庁経営評価委員会による評価結果が継続的に示されており、経営課題や改善の方向性が一定程度整理されてきている。今後も、こうした評価結果を県民にとって理解しやすく公表し、経営努力の成果や課題を可視化するとともに、企業庁経営戦略に基づき、自立性と安定性を兼ね備えた健全経営を着実に推進されたい。とりわけ地域整備事業は、企業債の償還が進み、主要な分譲事業がおおむね進捗する令和20年度を目指し、会計の収束を目指す方針が示されている。引き続き、企業債償還財源の確保に万全を期し、資金ショートの回避を最優先としつつ、民間活力の導入も含めた、保有資産の整理・有効活用を進める必要がある。

また、播磨科学公園都市は、これまでの経緯や現下の社会経済情勢を踏まえ、研究機関・企業・大学等との連携の可能性や、将来像を改めて整理することが求められる。その検討にあたっては、関係団体や地元との丁寧な議論を重ねながら、持続可能な方向性を見出していくことを期待する。淡路夢舞台については、「淡路夢舞台 創造的再生の基本方針」を策定し、官民協働による持続可能な運営モデルの構築を進めている。

政策医療を担う「県立病院」は、救急・高度・専門医療を安定的かつ継続的に提供していくことが引き続き求められる。

西宮総合医療センター（仮称）は、令和8年7月の開院を予定しており、がんセンターの建替整備も令和9年度中の開院を目指して進められている。こうした

診療機能の高度化に対応するため、働き方改革を進めつつ、医師・看護師をはじめとする医療人材の確保・定着に一層取り組まれたい。

経営面では、第5次病院構造改革推進方策に基づき、県立病院経営対策委員会を踏まえた収支改善や経営の効率化に向けた取組が進められているが、さらなる経営改革に向けて病院ごとの特性に応じた実効性ある収支改善策を着実に実施していくことが重要である。また、粒子線医療センターは、あり方検討委員会での議論を踏まえ、令和9年度末までに現地での治療を停止する方針とされており、治療停止にあたっては、県民に対して丁寧に説明していく必要がある。

厳しい経営環境が続く中においても、県民の命と健康を守る最後の砦として、質の高い医療を将来にわたり提供できる体制の確保に努められたい。

公社等については、公社等運営評価委員会の報告や県議会における県政改革調査特別委員会での議論等を踏まえ、安定した経営の維持に向けた執行体制の整備や事業の見直しなど、運営の合理化・効率化を推進している。

(公社)ひょうご農林機構が実施する分収造林事業については、特定調停による債務整理が完了する見通しである一方で、分収林契約の解約後に公的管理に移行する森林について、(公社)ひょうご農林機構がその管理を担うことから、組織のマネジメント機能の強化が求められる。(公財)兵庫県住宅再建共済基金は、兵庫県住宅再建共済制度について、県の損失補償のもとで金融機関から貸付を受ける仕組みを廃止し、共済給付金を積立資産の範囲内で給付する仕組みに見直すなど、持続可能な制度への見直しを実施した。また、株式会社夢舞台は、昨年12月に県が公表した「淡路夢舞台 創造的再生の基本方針」に基づき、今後のあり方について検討を進めることとしている。その他公社等についても、個々の課題に応じた取組を進めている。

今後も、社会経済情勢の変化や県民ニーズの多様化、民間活力の積極的な活用、民間との適切な役割分担といった観点を踏まえ、各公社等の存在意義や県関与の必要性を不斷に点検していくことが重要である。その際に、これら公共性を担う団体の役割が引き続き必要かどうかについて、その「判断の根拠」を可視化することが肝要である。また、事業効果やコスト、代替手段の有無を含めた検証を行うとともに、引き続き適正かつ透明性の高い公社運営に努められたい。

(2) 行政運営

① 組織

県を取り巻く環境はめまぐるしく変化し、これに伴い県民ニーズ等も変化していくことが想定される。引き続き、これらの変化に的確かつ機動的に対応で

きる組織体制となるよう継続的に努められたい。

② 職員

(定員)

一般行政部門の職員は、平成30年4月1日の職員数を基本としつつ、法令等により原則として配置基準が定められている職員は 基準に基づき適正に配置することとされている。引き続き、業務の効率的な執行や職員のエンゲージメント向上に留意しつつ、県民サービスの水準の維持・向上、新たな行政課題や行政需要の変化に的確に対応できる職員配置に努められたい。

(給与)

平成12年度から実施してきた管理職手当の減額措置については、本審議会の意見や人事委員会報告等を踏まえ、令和7年度から解消された。

優秀な人材確保、職員のモチベーション向上につながる対応であり、今後も、職務・職責に応じた手当の支給に努められたい。

③ 新しい働き方の推進

働き方改革にあたっては、職員の働きがいを高め、組織パフォーマンスを最大化し、県民本位で質の高い行政サービスの実現に向けて取り組まれたい。

特に県庁のDXは、業務効率化にとどまらず、県民の体験価値（利便性、公平性、迅速性）を高め、行政サービスの質の維持・向上を図るための基盤となる。生成AI等の技術も活用し、業務プロセス全体の再設計（BPR）を伴う取組が求められる。

また、新庁舎の検討にあたっては、災害時の行政継続、被災者支援、広域連携の基盤として、防災・危機管理、施設整備、窓口改革、データ連携を総合的に設計し、県民の安全安心と行政の強靭性を高める観点から推進されたい。また、全職員の心理的安全性にも十分に配慮し、エンゲージメント調査の結果を踏まえた改善を図ることで職員のモチベーション向上に努められたい。

④ 人材の確保・育成

県が求める職員像を積極的に発信するとともに、職員採用試験の柔軟な見直しを図ることで優秀な人材の確保に努められたい。

また、職員が直面する行政課題も複雑化・高度化する中、職員の意欲と適性を踏まえた人事配置の重要性が一層増している。限られた人材での的確に行政課題に対応するため、引き続き、全ての職員が持てる能力や適性を最大限に発揮できる人事配置に配慮されたい。

県の女性活躍の推進については、着実に成果をあげている。今後も、女性職員の柔軟なキャリア形成を支援し、目標達成に向けて取り組まれたい。

⑤ 地方分権への取組

我が国の複雑かつ重要な課題を踏まえると、県の役割は一層高まっている。これらの課題への対応には、地方税財源の充実が不可欠であることから、全国知事会や関西広域連合等と連携し、引き続き、積極的に国へ提案することが求められる。

関西広域連合においては、大阪・関西万博の成果を活かした地域活性化、ワールドマスターズゲームズ2027関西の機運醸成など、広域的な取組を推進する必要がある。また、令和8年度設置予定の防災庁を含む政府関係機関の地方設置・移転に向け、首都圏と異なる「もう1つの極」としての関西の実現を目指し、国からの事務・権限を担う受け皿としてのポテンシャルを示すことが重要である。

(3) 事業改善の取組

「ひょうご事業改善レビュー」は、外部有識者の専門的・客観的視点を取り入れ、評価指標を設定した上で、改善結果を公表する全国的にも先進的な取組である。

令和7年度は、事業改善型レビュー・指標点検型レビューに加え、3年前のレビュー対象事業に対するフォローアップ型レビューを実施した。さらに、外部有識者の意見反映だけでなく、主体的・創意工夫を凝らした所属に対して表彰を行い、その取組を公表している。

財政制約が強まる局面では、新規・拡充施策への財源確保だけでなく、既存事業の再編・整理を含めた見直しが不可避となり得る。見直しを単なる「廃止・削減」ではなく、県民にとっての価値を高める有効な施策へと資源を再配分し、「改善」として社会に実装する姿勢が鍵となる。

今後、職員自らが主体的に取り組む事業改善の促進や、評価指標の質の向上、他部署にも横展開するなど、レビューの運用水準を引き上げることが望まれる。その際、改善が属人的努力に依存しないよう、ロジックモデルをはじめとする標準的な手順等を共有・横展開する仕組みを整え、組織として事例が蓄積される運用を確立することが望ましい。補助対象の事業者が行う事業についても、同様に成果が明確なのかの検証が求められる。

また、外部環境の変化を受けやすい事業等（対外拠点・事務所等）においても、目的の達成手段が多様化していることを踏まえ、費用対効果、代替手段（デジタル活用を含む）、対象の偏り、成果の測定可能性の観点から、重点的に棚卸しを行い、より説明可能で形へ再設計することが望ましい。

3 今後の県政への期待

県の経済・雇用は、総じて緩やかな回復基調にある。一方、物価上昇の継続と円安の影響は、家計・企業双方に及び、とりわけ県内産業を支える事業者にとってもコスト上昇や外部環境の変動は重い負担となる。こうした局面では、短期の変動への機動的対応と、中長期の構造課題への対応が必要になる。

新たな財政フレームが示すように、厳しい行財政運営が続く。一方で、令和8年度予算に掲げるとおり、「『躍動する兵庫』希望をつなぐ、未来をつくる」を実現するためには、未来志向の「ビルド」を重視した施策も重要となる。「若者の可能性を拓く」をはじめ、県の重点施策が体系的に示された中、それぞれの分野において、県民が真にその効果を実感できるように取組を進められたい。

まず、人口の社会増減がファミリー層と20歳代を中心に県が改善したと公表したことを受け、引き続き、県が主要施策に位置づける「若者・Z世代応援パッケージ」を磨き、魅力のある取組を進め、若者等に選ばれる地域の実現を目指すことを望む。

次に、阪神・淡路大震災の「経験と教訓」を次の備えへ「つなぐ」転換点にある。南海トラフ地震等の広域災害を見据え、避難環境、応急期対応、情報基盤、受援体制、被災者支援など、現場で機能する備えを不斷に点検し、改善を積み上げていくことが不可欠である。その対策は一度整えれば終わりではなく、訓練と検証を通じて実効性を磨き続けることが重要である。

さらに、2025年大阪・関西万博では、県の魅力と強みを国内外へ示し、交流・投資の流れを広げる契機であった。その際、県内での回遊・消費・再訪、地域人材の育成・ネットワーク形成等、税源涵養にも接続し得る成果等を検証し、次年度以降の事業へ確実に反映させることが肝要である。また、県内事業者が変化する市場や技術に挑戦できる環境を整えるとともに、外部環境の急変にも機動的に対応ができるよう支援することで、県全体の経済の底力を高めることが重要である。

未来への投資と財政健全化の両立を図っていくためには、財政運営の重点化、公共施設等の管理、事務事業の見直し、地域整備事業や分収造林事業等の整理、DXによる行政サービスの質と生産性向上を相互に連動した改革を進める必要がある。

県庁舎再整備にあたっては、工程・費用・調達環境の変動を踏まえ、分散配置下でも、行政サービスの質を維持・向上できるよう、働き方改革とデジタル活用を一体的に進め、県がプラットフォーム機能を十分に果たせることができるよう期待したい。

審議会としても、財政健全化や税制等を含む専門的論点について、精緻な検証を継続するとともに、総論にとどまらず具体的な提言を重ねていく。来年度は、検討会の意見も踏まえ、議会や県民への説明責任を尽くし、「躍動する兵庫」の実現に向けて前進されることを期待する。