

兵庫県県政改革方針の令和6年度実施状況等に  
係る意見書

令和7年9月

県政改革審議会



令和7年9月2日

兵庫県知事 齋藤 元彦 様

県政改革審議会会長 上村 敏之

兵庫県県政改革方針の令和6年度実施状況等について（意見）

令和7年9月2日付け諮問第66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。

兵庫県県政改革方針の令和6年度実施状況等について（意見）

令和7年9月2日

1 はじめに

兵庫県の目指す「躍動する兵庫」の実現に向けて、信頼を基盤とした県政運営の構築が求められている。兵庫県においては、文書問題への対応について、県民はもとより全国からも厳しい視線が注がれていることもあり、これまで以上に襟を正し、改革の歩みを止めることなく、県民の期待に真摯に応える姿勢を持つ必要がある。以下において、「令和6年度県政改革方針実施状況報告」を中心に意見を述べる。

令和6年度の決算収支は、県税等が過去最高となったことや歳出の不用等により、新型コロナウイルス感染症緊急包括支援交付金活用事業等の実績減に対する国庫返納金等の精算分を除いた実質収支、実質単年度収支ではともに黒字を確保している。一方で、震災関連県債や行革期間中に発行した財源対策債の償還が続くとともに、ひょうご農林機構の分収造林事業や企業庁の地域整備事業会計における多額の債務への対応や長期金利の上昇等の影響を踏まえると、兵庫県の行財政環境は依然として厳しい状況にある。このような中、物価高騰、少子化・人口減少、製造業・観光業を中心とした人手不足は喫緊の課題となっており、適切に対応する必要がある。

これまで兵庫県は、「ひょうごビジョン2050」に掲げる『躍動する兵庫』の実現に向け、県政改革方針に基づく取組を推進してきた。令和7年度は、阪神・淡路大震災から30年という節目の年にあたり、創造的復興の経験と教訓を活かしながら、「誰も取り残さない安全安心な兵庫」の実現を目指し、防災・危機管理体制の強化、地域医療の充実、教育環境の整備、若者・Z世代への支援強化などの施策を掲げた。特に若者支援においては、学び・働き・暮らしの各ステージに応じた支援策が体系的に展開され、県内定着と地域活性化の好循環の創出が図られている。

大阪・関西万博では、関西パビリオン「兵庫県ゾーン」や「ひょうごEXPO TERMINAL」を通じて、兵庫県の魅力を国内外に発信する取組を進めている。アトラクション型映像空間やデジタルアート展示、地域特産品のPRイベントなどを通じて、観光・産業・文化の振興に広がりが見られ、万博閉幕後もそのレガシーを地域活性化に継承していくことが求められる。これらの取組は、地域課題の把握と解決に向けた実践の場として、県民との信頼関係の構築に資するものと期待される。

今後において、県政の持続可能性を高めていくためには、将来世代に過度な負担を残すことなく、行財政改革を着実に進めていくことが不可欠である。時代の変化や県民の多様なニーズに的確に応える県政基盤を築きながら、「躍動する兵庫」の実現に向けて、県民とともに力強く歩みを進めていく必要がある。

## 2 令和6年度決算を踏まえた財政運営に対する意見

### (令和6年度の決算)

円安やインバウンド需要の増加に伴う好調な企業業績を背景に、県税等が過去最高となったことや効率的な事業執行等に伴う歳出不用等により、令和6年度決算における実質収支は78億59百万円の黒字となった一方、新型コロナウイルス感染症緊急包括支援交付金活用事業等の実績減に対する国庫返納のための財政基金取崩により、実質単年度収支は123億53百万円の赤字となっている。ただし、国庫返納金等の精算分を除いた実質収支は58億28百万円、実質単年度収支は41億20百万円の黒字が確保されている。今後も経済動向や社会情勢に十分注視し、引き続き堅実な財政運営に努められたい。

### (令和7年度以降の財政運営状況)

令和7年度当初予算では、定額減税の終了や好調な企業業績等を踏まえ、県税収入は過去最高額が計上されているが、米国の通商政策や為替市場の動向、物価上昇の継続など今後の景気動向を注視していく必要があり、先行きの不透明感がみられる状況にあることから、今後の中長期的な県税収入の見通しは予断を許さない。

また、本年度当初予算に基づき試算された財政収支見通しでは、昨年度当初予算時の見込みに比べ改善したものの、令和10年度までに総額160億円の収支不足が見込まれていること、さらに、今後、金利上昇に伴う県債利払いの増加が見込まれるなど兵庫県の財政状況は依然厳しい状況にある。さらなる税収確保や自主財源の獲得、より効果的、効率的な事業展開等、歳入歳出両面における改善や、地方財政制度の活用により、毎年度の収支均衡を図られたい。

## 3 令和6年度取組に関する意見

県政改革方針のもと策定した令和6年度実施計画に基づき、各分野において着実な取組が進められた。なお、主な分野についての意見は、次のとおりである。

### (1) 財政運営

#### ① 行政施策

事務事業について、令和6年度に事業のあり方等を検討するとされていた事業のうち、WHO神戸センター運営支援事業については、東京エリアにWHOの世界的な拠点が新たに設立されること、阪神・淡路大震災から30年を迎えるにあたり、震災復興の象徴的プロジェクトとして誘致・設立された当初の目的が概ね達成されたと考えられることから、令和8年3月をもって支援を終了する予定である。また、旅券事務所については、電子申請の本格導入後の電子申請の進捗状況を踏まえ、令和8年度に旅券事務所のあり方を検討し、令和9年度に見直す予定である。引き続き、限られた財源の下で最大限の効果を発揮するため、選択と集中を徹底し、効果的かつ効率的な事業執行に努められたい。

投資事業について、特別支援学校の整備や高規格道路ネットワークの早期整

備等の公共事業、令和5年台風第7号に伴う公共農林土木施設災害復旧事業の進捗等に伴い、投資事業費総額は前年度から増加した。引き続き、持続可能な投資水準は維持しつつ、頻発化する自然災害や南海トラフ地震の対応、社会基盤を取り巻く課題の対応など、緊急かつ重要な事業への重点化を図った事業実施に努められたい。

公的施設等について、既存の指定管理施設は、「指定管理者制度に関するガイドライン（令和7年3月改定）」に定める実施方針に基づき、原則として公募により指定管理者を選定することとし、令和6年度には、12施設において公募による指定管理者の選定が行われた。また、公共施設の新設等に際しては、「PFI導入に関するガイドライン（R4年度策定）」に基づき、県営青木団地において、初のPFIを活用した建替事業が進められるとともに、赤穂海浜公園において、20年間の段階投資型長期指定管理による民間活力の導入が進められている。

引き続き、民間活力を活かしながら、施設の特性を踏まえて、効率的かつ効果的な施設整備及び管理運営に努める必要がある。

教育施策については、令和6年3月に策定された「ひょうご教育創造プラン（兵庫県教育基本計画）」に基づき、「『絆』を深め、『在りたい未来』を創造する力」の育成を重点テーマとして、教育施策の充実に向けた取組が進められている。関係市町や私学教育との連携により、地域に根差した教育の推進と、子どもたちの可能性を最大限に引き出す学びの場の創造に取り組んでいる。

県立高校においては、「県立高等学校教育改革第三次実施計画」に基づき、魅力ある学校づくりや、望ましい規模・配置の検討、入学者選抜制度の改善など、教育環境の整備が進められている。また、教員の負担軽減に向けては、ICT活用支援の強化や「兵庫県GIGAスクール運営支援センター」の設置により各学校からの問い合わせやトラブルに対して迅速かつ組織的な対応が可能となり、教員が本来の教育活動に専念できる環境の整備に向けた支援が進められている。今後も、教員の働きやすさと教育の質の向上を両立させる施策の推進を通じて、子どもたちが安心して学び、未来を切り拓く力を育む教育の実現に向けた取組の継続が期待される。

## ② 収入の確保

県税収入の確保については、令和6年度の県税徴収率は99.1%（令和6年度の不正軽油脱税事件の特殊要因を考慮すれば99.2%と過去最高であった前年度と同率）となった。県内市町への徴収能力向上に向けた支援や、県税事務所と市町との連携強化による個人県民税の滞納対策の強化、近隣府県と連携した不正軽油対策の推進等、引き続き税収確保対策に取り組まれたい。

また、電子商取引をはじめとする事業活動の多様化など社会経済情勢の変化により、地方税の偏在に関する課題が指摘されている。兵庫県では「地方税の偏在是正に関する勉強会」が設置され、地方税の偏在に関する調査や偏在是正

方針の検討結果をまとめた報告書を公表した。この報告書は、国の検討会や研究会などで報告され、骨太の方針に税源の偏在是正が盛り込まれるなど、他の地方自治体の関心も高い。今後も、勉強会の成果を国への政策提言に繋げ、税制改正を通じて行政需要に対応した県税収入が確保されるよう努められたい。

法人県民税超過課税、法人事業税超過課税及び県民緑税は、県民の理解と協力のもとに得られる貴重な財源である。令和6年度は、計画を上回る収入額があるが、喫緊の課題である若者への支援や人材確保対策など社会ニーズに対応した施策に活用するなど納税者の理解が得られるよう、引き続き、充当事業の実績と効果の検証も行いながら、有効活用に努められたい。

ふるさとひょうご寄附金及び企業版ふるさと納税については、寄附者の共感や賛同を得ることにより、件数・金額とも大きな伸びを示している。

ふるさとひょうご寄附金において、県ならではの新たな魅力ある返礼品の開発、金融機関との連携による企業へのアプローチの強化、県立施設におけるネーミングライツのさらなる導入促進など、収入確保に向けた取組が進められている。県内外の寄附者がより一層県政に寄附しやすい仕組みとなるよう、引き続き工夫と改善に努める必要がある。

資金管理に関しては、県市町共同発行による個人向けグリーンボンドの発行などを通じて、投資家及び県民の県政への参画を促進するとともに、低利での資金調達に取り組んでいる。今後においても、安定的かつ低利な資金調達の確保に向けて、不断の努力が求められる。

### ③ 公営企業・公社等の運営

企業庁においては、水道用水供給事業及び工業用水道事業において黒字を確保したが、それ以外の3事業会計においては赤字決算となった。特に、地域整備事業会計は、進捗調整地の時価評価損等に伴い、約330億円の赤字を計上する結果となった。県として、地域整備事業の展開に一定の区切りをつけることとし、令和20年度を目途に当該会計の収束を目指す方針である。今後の対応にあたっては、関係団体及び県民に対して丁寧な説明を尽くすことが求められる。

病院事業では、経常収益は増加しているものの、物価高騰に加え、給与改定の影響等により、経常損益は128億円の赤字となっている。令和6年度には、外部有識者からなる県立病院経営対策委員会を設置され、経営状況の改善を図るための収支改善策を策定されていることから、その収支改善策の着実な実施により、持続可能な経営基盤の確保に努め、引き続き県民の命を守る最後の砦として、より良質な医療の提供に努められたい。

公社等については、社会経済情勢の変化や県民ニーズ、さらには民間活力の積極的な活用及び民間との役割分担を踏まえ、令和6年度末に株式売却により（株）ひょうご粒子線メディカルサポートを民営化するなど、公社等の活用の必要性や県の関与のあり方について、点検が進められている。

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・効率化を一層推進することが求められる。

とりわけ、ひょうご農林機構の分収造林事業については、県政改革調査特別委員会での審議結果を踏まえ、今後の森林管理スキームや債務整理等に関して適切かつ丁寧な対応が求められる。

## (2) 行政運営

### ① 組織

大阪・関西万博に向けた取組強化や地域課題への対応力強化や少子化対策、デジタル行政の推進など、県政の重点課題に即した体制整備が多岐にわたって行われている。特に「若者・Z世代応援推進本部」の新設は、部局横断、庁内連携の強化を通じて、政策の実効性向上を図る意欲的な取組である。また、感染症対策や不登校支援など、喫緊の社会課題にも的確に対応し、県民ニーズに即した柔軟かつ的確に対応し得る組織運営をしている。

引き続き、時代の変化に伴い多様化・複雑化する行政課題に対し、効果的かつ効率的な執行が可能となる組織体制の構築に努めることが求められる。

### ② 職員

一般行政部門の職員については、平成30年4月1日時点の職員数を基本として配置されており、法令等により原則として配置基準が定められている職種については、国の基準改正等を踏まえた適正な配置が行われている。

引き続き、新たな行政課題や行政需要の変化等に的確に対応し得る業務執行体制の構築に向け、適正な人員配置に努めることが求められる。

また、一般職における管理職手当の抑制措置は、令和6年度に終了したが、職員のモチベーションの向上や人材確保への影響に配慮しつつ、引き続き適切な対応が求められる。

### ③ 新しい働き方の推進

テレワークを活用しながら業務を推進する「新しい働き方モデルオフィス」については、業務繁忙期における課題抽出及び対応策に関する検証結果が取りまとめられた。今後は、県庁舎のあり方に関する検討等を踏まえ、柔軟かつ多様な働き方の一層の推進に努める必要がある。

業務改革に関しては、電子決裁による意思決定の徹底に加え、契約書や通知文書等における電子署名・電子公印の活用等によるペーパーレス化、行政手続のオンライン化やキャッシュレス決済の導入など、県民の利便性向上と職員の業務効率化を目的とした取組が着実に推進されている。

引き続き、県民サービスの質の確保を図りつつ、時代の変化に即した新しい働

き方の推進に向けて、組織としての不断の努力が求められる。

#### ④ 人材育成

職員一人ひとりが自律的なキャリアビジョンを描き、持てる力を最大限に発揮できるよう、職員のキャリア形成を支援する施策が導入されている。

また、職員の挑戦と成長を促す人事評価制度の構築に向けては、兵庫県独自の行動指針「HYOGO's WAY」に基づき、職位ごとに求められる能力・職務行動を明確化するとともに、「チャレンジ目標」及び「マネジメント目標」の設定を行い、職員の業務への意欲とマネジメント力の向上を図っている。

女性職員の活躍推進についても、女性ロールモデルの情報発信、ネットワークづくり、キャリアアップ研修の充実など、多面的な支援を通じて、女性職員が自らのキャリアを主体的に築ける環境整備が着実に進められている。

今後も、職員一人ひとりが高いモチベーションを維持し、複雑化・多様化する行政課題に的確に対応できるよう、人材育成の取組を一層強化していくことが求められる。

#### ⑤ 地方分権への取組

地方分権改革の推進及び地方税財源の充実強化については、国の提案募集に対し積極的な提案を行うとともに、県単独にとどまらず、全国知事会や関西広域連合等と連携した提案を実施している。関西広域連合においては、広域防災を初めとする7分野にわたる広域事務を実施しているところであり、そのうち広域産業振興の分野においては、構成府県市の公設試験研究機関と城内大学・研究機関などの連携により、「関西広域産業共創プラットフォーム事業」を推進し、中堅・中小企業の事業化支援を通じて、関西全体の産業競争力の強化に取り組んでいる。引き続き、府県域を超えた医療連携等の広域的な課題への対応や、関西の魅力を世界に発信する取組として、大阪・関西万博に向けた取組やワールドマスターズゲームズ2027関西の開催に向けた機運醸成等について、構成府県市が連携・協力のもと、着実に取り組むことが求められる。

### (3) ひょうご事業改善レビューの実施

「若者・Z世代応援パッケージ」を中心に、外部有識者等の知見を参考にしつつ、限られた財源の中で、より効果的かつ効率的な施策展開が進められている。

今後は、職員の政策形成能力の向上及び事業改善に対する意識改革につなげることが期待される。また、外部委員会において得られた知見等を庁内で横展開することにより、レビュー対象事業以外の事業の改善を図ることが望まれる。



#### 4 今後の県政への期待

県内の経済は、円安や物価高の影響が依然として継続しており、企業倒産件数も高水準で推移するなど、先行きに対する慎重な見方が求められる状況にある。一方で、個人消費や設備投資は回復・増加傾向にあり、雇用・所得環境も改善が進んでいる。物価上昇の影響を受けながらも、経済全体としては緩やかな回復基調にある。こうした経済環境を踏まえ、税収増に伴う財源をもとに、新たな戦略的投資を行い、さらに地域経済の好循環が生まれるよう、中小企業の生産性向上や DX 化の支援、成長産業への投資促進、スタートアップとの連携強化を通じて、地域経済の持続的発展を力強く支えていくことが不可欠である。

若者支援に関しては、教育費負担の軽減、留学支援、不妊治療支援、住宅支援など、ライフステージに応じた施策を体系的に整理し、「若者・Z 世代応援パッケージ」として展開している。これらの施策は、若者が安心して将来設計を描ける環境の整備を目的としており、県内定着の促進と地域の活力向上に資するものである。今後は、各施策の効果検証、費用対効果の分析を着実に実施するとともに、県として施策の不断の改善を図ることにより、若者が兵庫に定着し、地域社会の担い手として活躍できる基盤の構築が強く期待される。将来的には、支援対象となった若者が、兵庫とのつながりを持ちながらも世界に羽ばたけるように、自らの可能性を伸ばし、国内外で自由に活躍できるような環境づくりが重要となる。

大阪・関西万博については、その効果を一過性のものに終わらせることなく、閉会後も兵庫に人・モノ・情報と呼び込むため、フィールドパビリオン等で磨かれた地域資源を国内外に発信し、兵庫の魅力を持続的に高めていくことが重要である。万博内で展開されている未来社会ビジョンを兵庫にて実現し、先進技術を社会実装してゆくことが、今後の兵庫の課題である。

県庁舎再編に関しては、県庁舎のあり方等に関する検討会が設置され、新しい働き方モデルオフィスの検証結果を踏まえた対応や元町地域の活性化等について議論が進められている。あわせて、耐震性に課題のある庁舎からの移転準備が進められているが、災害時の司令塔としての機能を確保する観点からも、早期の新庁舎整備に加え暫定移転時においても的確な対応が強く求められる。

阪神・淡路大震災の経験を有する兵庫県においては、震災の教訓を次世代に継承するとともに、応急期における課題の洗い出しを行い、それを地域防災計画や訓練に反映させることで、官民連携による災害対策の一層の強化を図る必要がある。

県政を取り巻く環境は急速に変化しており、行政課題も複雑化・高度化している。県民の多様な要請に的確に応えるためには、人材の確保・育成を通じて職員がその能力を最大限に発揮し、「躍動する兵庫」の実現に向けて、力強く前進していくことが強く期待される。

## 5 おわりに

兵庫県が掲げる「躍動する兵庫」の実現に向けては、県民一人ひとりの声に真摯に耳を傾け、現場主義を徹底する「県民ボトムアップ型県政」の基本姿勢に立ち返ることが、何よりも重要である。知事をはじめとする県庁組織が、県民のみならず職員との対話を重ね、信頼の構築に努めることは、県政の持続的な発展に不可欠な基盤となる。

昨年度に実施された県議会の県政改革調査特別委員会においては、地域整備事業や分収造林事業など、財政及び県民生活に直結する重要課題について、活発かつ建設的な議論が交わされた。これらの議論を踏まえ、債務処理方針や事業の在り方については、県民に対して丁寧かつ誠実な説明を尽くす姿勢が強く求められる。

兵庫県は、広域性と多様性を備えた地域特性を活かし、人口減少や地域間格差といった構造的課題に果敢に取り組んできた。第三期地域創生戦略(2025～2029年度)においては、若者・女性の地元定着、デジタル技術の活用（地域 DX）、中山間地域の持続可能性をはじめ、地域主導による自律的成長の促進が求められる。今後も、エビデンスに基づく政策評価と実行性ある PDCA サイクル、住民参加の仕組みを通じて、県民と行政が協働し、持続可能な兵庫の未来を築いていくことが肝要である。

県政を取り巻く環境は急速に変化し、行政課題は一層複雑化・高度化している。こうした状況に的確に対応するためには、職員が高い志と専門性を備え、最大限の能力を発揮できるよう、人材の確保・育成に継続的に取り組むとともに、柔軟かつ機動的な組織体制の構築が不可欠である。

本審議会としては、県民の期待に真摯に応え、地域の多様な課題に的確に対応しながら、兵庫県が有する潜在力を最大限に引き出し、未来に向けて力強く歩みを進めていく県政運営がなされることを強く望む。