

## 外郭団体および公の施設の見直しに関する提言

滋賀県では、厳しい財政状況や社会情勢の変化に的確に対応するため、いち早く行政改革に着手し、特に、平成10年度以降は、数次にわたる財政構造改革に取り組み、その間、平成15年度から職員給与のカットを実施するほか、歳出全般にわたる大胆な見直しを進めてこられたところであり、県の裁量による政策的な経費は、大幅に減少するまでになっている。

しかしながら、三位一体の改革により地方交付税が大きく削減され、その不足を埋めるほど県税収入が伸びないことなどから、依然として厳しい財政状況が続いている。

さらに、昨年秋以降の世界的な景気後退を背景とした県税収入の落ち込みにより、今後、一層厳しい状況が見込まれ、これまでの取り組みからさらに一步踏み込んだ改革に着手せざるを得ない状況にある。このため、本委員会としても、去る7月2日に「行財政改革に関する提言」（別添資料）を行ったところである。

こうした県の財政状況も踏まえ、本委員会は、行政改革の重要な取り組み項目として、県が出資した法人のうち、その出資割合から滋賀県と密接な関係がある外郭団体を取り上げ、近年の社会情勢や法制度等の環境変化を受け、今後の見直しの方向について検討を行った。

また、外郭団体が実施している業務に関連して、県の公の施設のあり方についても見直していく必要があることから、併せて検討を行ってきたところであり、今般、外郭団体および公の施設の見直しについてその方向を取りまとめたので、別添のとおり提言する。

県におかれては、本提言の内容を真摯に受け止め、指定管理者制度の指定期間や公益法人制度改革の経過措置期間も勘案し、可能な限り具体的な取組工程を明らかにした5年程度の見直し計画を策定して、その取組を着実に進められたい。

なお、本提言は、現時点における諸情勢を前提とし、外郭団体および公の施設の必要性や効率性・効果性等を中心に検討してまとめたものであることから、今後の社会経済情勢の変化や県としての施策の重点化等の必要性を踏まえ、さらなる見直しに機動的に取り組まれるよう望むものである。

平成21年8月21日

滋賀県知事 嘉田 由紀子 様

滋賀県行政経営改革委員会

委員長 大道 良夫

## 外郭団体の見直しに関する提言

### I 見直しの基本的な考え方

#### 1 見直しの必要性

外郭団体については、外部組織としての効率性や柔軟性、機動性等を活かして施策目的を効果的に推進する観点から、県がその設立に関わり、これまで必要に応じて人的あるいは財政的側面から関与を行ってきた。

一方、分権改革が進展する中、県は、限られた資源でどのような施策をどの程度実施するかという視点で県政経営を進めていくことが求められており、効率的で効果的な行政サービスを実現する観点から、不断の改革に取り組んでいかなければならない。

こうした中、外郭団体についても、平成9年度から数次にわたる見直しに取り組まれているところであるが、特に近年、次に掲げるような大きな環境変化が生じていることから、改めて今日的視点から外郭団体のあり方や県の関わり方について見直しを行っていく必要がある。

#### <外郭団体を取り巻く環境変化>

##### ○新公益法人制度改革の施行

団体の公益性の認定が明確化され、既存の財団法人および社団法人についても、経過措置期間内（平成25年11月30日）に新制度による法人に移行する必要があるとともに、税制面における優遇措置の拡充等により活動の促進が期待される。

##### ○指定管理者制度の導入

公の施設の管理を行ってきた団体については、公募による指定管理者の選定によって民間との競合関係が生じる。

##### ○財政健全化法の施行

団体の財務状況が明らかになるとともに、県の健全化判断比率の一つである将来負担比率に反映されるようになる。

##### ○厳しさを増す県の財政状況

厳しい財政状況や社会情勢の変化等に対応した県の施策の見直しに伴い、団体に対する県の関与の見直しが不可避となっている。

#### 2 見直し対象団体

外郭団体の見直しに当たっては、法令により県の関与の手続きが明確に定められているものを除き、県がその設立に関わり、県と人的、財政的に密接な関係を有している団体で県の行財政運営に一定の影響が想定されるものを対象とすることが適当である。

このため、本提言においては、地方自治法に基づく出資法人に対する権限や他の出資団体との関係も踏まえ、県が資本金等の4分の1以上を出資し、かつ県の出資割合が最も高い法人（独立行政法人を除く。）を「外郭団体」と定義し、見直しの対象とする。

### 3 今後の外郭団体のあり方と県の関与について

#### (1) 今後の外郭団体のあり方

##### ① 自立した経営機能の発揮

これまで外郭団体は、行政が担うべき分野の拡大や業務量の増大等に対応して行政を補完、代替、支援する役割を果たしてきたことから、人的、財政的に県への依存度が大きくなる傾向にあったが、平成18年度に指定管理者制度が導入され、民間事業者との競合関係が生じてきたこともあり、自主的、主体的な経営が求められるようになってきている。

また、公益法人制度改革により、組織面や財政面での制度的充実が図られ、公共的分野における自主的、主体的な民間活動の展開が期待されていることから、今後は、県の人的、財政的支援に過度に依存することなく、自らの経営感覚を活かせる自立した経営体に転換していくことが必要である。

##### ② 環境変化に対応しうる経営の確立

近年の社会経済情勢の変化は著しく、団体の運営にも大きな影響を及ぼすようになってきていることから、公共的分野における民間活動の担い手として団体が継続的に活動を展開していくためにも、団体自らが社会経済情勢の変化に機敏に対応して見直しを行い、固定的な業務の確実な執行を基本とした経営から、団体の目的に沿って、多様な活動を自主的かつ効果的に展開できる経営を実現していく必要がある。

##### ③ 透明性の確保

外郭団体は、県組織の外部にあって業務の執行について高い柔軟性を有する反面、団体の状況が県民から見えにくい状況にあることから、活動の成果や財務状況等について、県民が理解し、判断できるように透明性を十分確保していく必要がある。

#### (2) 県の関与のあり方

##### ① 役割と責任の明確化

県の施策目的を達成するため、外郭団体の実施している事業について県が一定の関与を行っている場合は、県と団体における責任の所在が不明確になりやすいことから、県は、あらかじめ外郭団体との役割分担とそれぞれの責任を明確にしておく必要がある。

##### ② 透明性の高い連携協力関係の構築

県は、施策目的を達成するため、人的、財政的関与などを通じて外郭団体と密接に関わっているが、民間事業者と同様、外郭団体は、県から独立した経営体であることから、

双方の関係については、より透明性を確保するとともに、団体の自主性や主体性を尊重しつつ、効果的に目的が達成できるような連携・協力関係を構築していく必要がある。

### ③経営状況の的確な把握

外郭団体は、自主的、主体的に活動を展開する独立した経営主体であるが、県は、出資者として団体が抱える課題に対して迅速に対処する必要があるため、その経営状況を適時的確に把握、評価するとともに、県民にもその状況をわかりやすく伝えていく必要がある。

## 4 見直しの視点

外郭団体の見直しを行うに当たっては、団体が実施している業務そのものに着目し、原則として、次の視点と考え方によりゼロベースで見直しを進めていく必要がある。

### ① 社会ニーズ等との適合性

外郭団体の設立目的や事業が、次のように現在の県民や社会のニーズに対応したものとなっていない場合は、廃止の方向で県の関与を見直す。

- A) 事業そのものの目的が既に達成されている。
- B) 社会情勢の変化により、事業そのものの意義が失われている。
- C) 他の方法で目的が達成できる。

### ② 民間市場での対応可能性

外郭団体の事業について、次のように民間市場で対応が可能な場合は、積極的に民間に委ね、廃止の方向で県の関与を見直す。

- A) 民間市場で同様のサービスが提供されている。
- B) 規制緩和等により対象サービスに係る民間市場が拡大している。

### ③ 公的部門として対応すべき公共性・公益性

外郭団体の主たる事業について、次のように公的部門として対応すべき公共性や公益性が認められない場合は、廃止の方向で県の関与を見直す。

- A) 民間市場で対応できない部分を補完する必要性がない。
- B) 新公益法人制度において、公益目的事業またはそれに準ずるものとして認められる公算が低い。
- C) セーフティネットとして維持する必要性がない。

#### ④ 県としての役割や政策方針との整合性

外郭団体の主たる事業が、次のように県の果たすべき役割や政策方針と合致しなくなった場合は、廃止の方向で県の関与を見直す。

- A) 県が進める政策の方向性と整合しなくなった。
- B) 他の行政主体との関係において県が担うべき役割に対応しなくなった。

#### ⑤ 県の施策目的を達成する上での効果性・効率性

外郭団体の事業について、次のように、より効果的・効率的な対応が必要と考えられる場合は、その内容等に応じて、団体の廃止・統合や事業の見直し、または支援の縮小の方向で県の関与を見直す。

- A) 外郭団体を通じた施策展開よりも効率的・効果的な手法がある。
- B) 複数の団体が類似目的または同種分野の業務を行っている場合で、それらを統合して実施する方が全体として効率的または効果的である。
- C) 公の施設の管理業務において、指定管理者として期待される役割が有効に発揮されていない。
- D) 事業の採算性から判断して将来的にも改善が見込めない。
- E) 事業分野の性格等から、新公益法人制度における税制の優遇措置を活かした財源の調達が可能である。

## II 見直しの具体的な内容

### 1 個別団体についての見直しの方向

各団体の見直しの方向について、先に示した見直しの視点に沿って検討を行った結果、県は、次に掲げる方向で見直しを進めていく必要がある。

#### (1) 廃止

団体名	見直しの内容	視点
(財)びわこ空港周辺整備基金	県の空港計画が凍結されており、団体の本来的な活動は行われておらず、また、今後の見通しも立っていないことから、公益法人制度改革の移行期間内に団体を廃止する方向で見直すべきである。	①B ④A
(財)滋賀県下水道公社	下水道施設の管理業務の大半が、団体から民間事業者へ委託されていることから、施設管理については、現在の指定管理期間終了後（平成22年度）、包括的民間委託や公募による指定管理者制度などを活用して民間に委ね、団体については、廃止する方向で見直すべきである。	②B ⑤A

団体名	見直しの内容	視点
(財)系賀一雄記念財団	団体の主たる業務が、県の補助金により実施されているため、より効果的かつ効率的な事業展開を図る観点から、県が直接実施するなど、業務の実施方法について検討を行い、団体については、3年を目処に廃止する方向で見直すべきである。	⑤A
滋賀県住宅供給公社	住宅需要が低下するとともに、民間でも住宅供給の目的が果たせるため、県営住宅については、現行の管理代行期間内(平成23年度)に指定管理者制度も含めて新たな管理形態を検討し、団体については、廃止する方向で見直すべきである。	①B ②B

## (2) 統合

団体名	見直しの内容	視点
(財)滋賀県文化振興事業団	施設管理への民間参入や施設の移管等の見直しに対応して、団体の業務を整理・縮小するとともに、文化系のソフト機能については、(財)びわ湖ホールに統合して効果的な施策展開を図り、団体については、将来的に廃止を含めて検討するべきである。	②A ④B ⑤B
(財)滋賀県障害者雇用支援センター	障害者雇用支援センターに係る国制度が廃止され、民間の就労移行支援事業所の一つとなったことを踏まえ、これまでの活動実績を活かし、3年を目処に障害者の就労支援等に関する業務を担っている団体へ機能統合し、団体については、廃止する方向で見直すべきである。	②B ⑤B

## (3) 縮小

団体名	見直しの内容	視点
滋賀県土地開発公社	近年の公共事業等の動向から、公共用地の先行取得業務については、その意義が低下していることや、工業団地開発についても、継続して業務を展開できるか不透明であることから、所有土地の整理を進めるとともに、将来的に廃止の方向で公社のあり方を検討するべきである。	①B
(財)滋賀県消防協会	消防に関する事務が市町の業務であることを踏まえ、県の関与を縮小するとともに、県域団体としての役割を見直し、将来的に団体のあり方を検討するべきである。	④B
(財)滋賀県動物保護管理協会	業務の効率的な執行を図るため、民間委託の活用などを含めた実施手法の見直しを行うことにより、段階的に業務の縮小を進めるとし、将来的には県の直営とする方向で見直すべきである。	⑤A

団体名	見直しの内容	視点
(財)滋賀県農林漁業後継者特別対策基金	近年の業務量等の実態を踏まえ、公益法人制度改革への対応の中で、業務の整理を行う方向で見直すべきである。	①B
(財)滋賀県建設技術センター	県関係の研修や業務支援などは、実質的に県で対応できると考えられることから、市町支援などに特化し、業務の縮小を進めるとともに、今後、市町技術職員の研修や市町合併等による市町職員の能力向上に応じて、市町支援に関する業務についても縮小し、将来的に廃止を含めて検討するべきである。	⑤A
(財)滋賀県体育協会	公益法人制度改革を踏まえ、経営基盤を強化し、経営の自立化を図り、県の関与を縮小するとともに、施設管理業務については、指定管理者制度への民間事業者の参入状況も踏まえながら縮小を図り、スポーツ振興における県域団体としての役割を果たせるよう団体のあり方を抜本的に見直すべきである。	②A ⑤E

(4) 自立性の拡大

団体名	見直しの内容	視点
(財)淡海文化振興財団	公益法人制度改革を踏まえ、民間資金を積極的に導入して経営の自立性を高めることにより、県の関与を縮小するとともに、5年を目処に真に担うべき役割を抜本的に見直し、廃止も含めて団体のあり方を検討するべきである。	⑤A ⑤E
(財)びわ湖ホール	団体の活動に対する県民理解を深めるとともに、公益法人制度改革を踏まえ、県民からの寄附を含め幅広い民間資金を積極的に導入して経営の自立性を高めることにより、県の関与を縮小することとし、5年を目処にその具体的な見通しが立たない場合は、団体のあり方について検討するべきである。	⑤E
(財)国際湖沼環境委員会	国際連合環境計画国際環境技術センターの支援財団という機能を担っているものの、持続可能な財政運営が困難な状況にあることから、公益法人制度改革を踏まえ、団体の特性を活かした県域を超える民間資金を導入して経営の自立化を図るべきである。	⑤E
(社福)滋賀県社会福祉事業団	民間との競争を前提とした経営改革を進め、県の関与を縮小するとともに、主たる業務である施設管理業務が他の主体に移管された場合は、業務量に応じて組織体制を縮小または廃止する方向で見直すべきである。	②A ③A ⑤A

団体名	見直しの内容	視点
(財)滋賀県産業支援プラザ	公益法人制度改革も踏まえ、経済界が主導的役割を果たす経営体制をめざし、自主事業への取組のほか、基本財産や事業運営に対して民間資金を積極的に導入して経営基盤の強化を進めていくことにより、県の関与を縮小するべきである。	⑤E
(社)びわこビズターズビューロー	社団としての特性や公益法人制度改革も踏まえ、会員を含めた民間資金を積極的に導入して経営の自立性を高めることにより、県の関与を縮小するべきである。	⑤E
(財)滋賀県陶芸の森	地域との連携による効果的な産業振興の取組を推進しつつ、施設機能の見直しに応じた業務の集中化や施設利用の拡大などにより経営改善を進めるとともに、公益法人制度改革も踏まえ、民間資金等を積極的に導入して経営の自立性を高めることにより、県の関与を縮小するべきである。	⑤E
(財)滋賀県国際協会	公益法人制度改革を踏まえ、会費や民間資金を積極的に導入して経営の自立性を高めることにより、県の関与を縮小するとともに、市町や同種団体との役割を明確にし、県域での総合調整や補完機能に特化するなど、事業を抜本的に整理する方向で見直すべきである。	④B ⑤E
(財)滋賀県水産振興協会	持続的な経営が行えるよう、真に必要な事業に特化するとともに、より効率的かつ効果的な事業実施を進めることにより、県の関与を縮小するべきである。	⑤A
(財)滋賀県暴力団追放推進センター	公益法人制度改革を踏まえ、民間資金を積極的に導入して、県の関与を縮小するとともに、相談業務について、その実態や関係機関との役割分担を踏まえて見直しを行うべきである。また、将来的には、団体のあり方についても検討するべきである。	⑤A ⑤E

(5) 経営改善

団体名	見直しの内容	視点
(財)滋賀県緑化推進会	公益法人制度改革も踏まえ、さらに基本財産の充実を図り、経営改善を進めるとともに、事業の成果を明確にし、滋賀県らしい特色ある活動の展開など募金の有効活用が図られるよう取り組むべきである。	⑤E
滋賀県道路公社	有料道路等の維持管理の合理化、効率化を進めるとともに、計画期間終了後を見据え、公社のあり方を検討するべきである。	⑤A
(財)滋賀県文化財保護協会	発掘、保存管理、研究等の本来の業務分野に集中化するとともに、今後の業務量の変動に柔軟に対応できるよう、経営改善に取り組むべきである。	⑤A

(6) 抜本的経営見直し

団体名	見直しの内容	視点
(財)滋賀県環境事業公社	産業廃棄物の受入量確保に向けた営業努力を一層強化するとともに、早急に処分量等の動向を見極め、平成22年度上半期中に経営改革プランを策定し、事業の休止なども含めて経営のあり方を抜本的に見直すべきである。	⑤D
(社)滋賀県造林公社	将来的にも分収造林事業についての採算の見通しが不明なことから、現在、手続き中である特定調停の結果も見極めながら、収益確保に向けて努力しつつ、廃止も含めて公社のあり方や今後の対応を検討するべきである。	⑤D
(財)びわ湖造林公社	将来的にも分収造林事業についての採算の見通しが不明なことから、現在、手続き中である特定調停の結果も見極めながら、収益確保に向けて努力しつつ、廃止も含めて公社のあり方や今後の対応を検討するべきである。	⑤D
(財)滋賀食肉公社	(株)滋賀食肉市場とともに、営業強化による収入確保やコスト削減などにより経営改善を強力に進めつつ、平成22年度上半期中に経営改革プランを策定し、事業の縮小等抜本的な経営の見直しを行うべきである。	⑤D
(株)滋賀食肉市場	営業強化による収入確保やコスト削減などにより経営改善を強力に進めつつ、平成22年度上半期中に経営改革プランを策定し、事業の縮小等抜本的な経営の見直しを行うべきである。	⑤D

2 外郭団体の経営改革に向けて

引き続き存続する外郭団体については、それぞれの分野における公共的活動の担い手として、健全な財務状況を確保しつつ、より効果的かつ効率的な活動が展開できるよう、県は、出資者として団体の自主性を尊重しつつ、次の取り組みを進めていく必要がある。

(1) 自主的・自立的経営の推進

①組織体制

県から独立した経営機能を発揮するためには、県の人的関与を可能な限り縮小する必要があり、団体の代表者への知事および副知事の就任については、県としての経営責任を果たすためやむを得ない場合を除き、原則として見直していくことが必要である。

また、県職員の団体への派遣や県退職職員の役職員への登用についても、団体の要請に基づき、必要最小限の範囲にとどめるとともに、外部から専門性や経験に優れた人材を積極的に登用するような取組も必要である。

## ②財政基盤の強化

団体の自主性を高めていくためには、財政の自立性を高めていくことが必要不可欠であり、県の受託事業や財政支援に過度に依存しない財務体質を確立することは、団体の継続的な活動を確保する観点からも極めて重要である。

このため、民間資金の導入等を積極的に推進し、県の財政的関与を縮小していくとともに、経常的な運営費だけでなく、基本財産等団体の基礎となる財産についても民間資金を積極的に導入し、経営基盤の強化に努める必要がある。

### (2) 経営目標を明らかにした計画の策定

外郭団体が自らの目的に沿ってその活動を効果的に展開していくためには、経営全般にわたる中長期的な目標と具体的な取組を明確にする必要があることから、中長期の経営計画を策定するとともに、毎年度、具体的な目標を定めて取り組んでいく必要がある。

### (3) 経営評価の実施

外郭団体がより効果的な事業展開を行っていくためには、活動の成果を適切に把握、評価し、次の取組に活かしていくマネジメントサイクルを確立していく必要がある。

このため、中長期的な計画や毎年度の目標をもとに、団体自らが活動状況等について点検評価し、達成度や課題等を明らかにするしくみを設ける必要がある。

また、県としても、出資者として団体の果たすべき役割や財務状況のほか、活動の実態を適切に把握し、評価していく必要がある。

### (4) 情報公開の推進

県が関与している外郭団体については、県民の関心も高く、その透明性を高める観点から、活動状況や財務状況のほか、経営評価も含め団体自らがインターネットなど様々な媒体を用いて積極的に情報を提供していく必要がある。

また、県としても、外郭団体に関与している立場から、その状況を総括的に県民に分かりやすく情報提供していく必要がある。

### (5) 定期的な見直しの実施

外郭団体については、社会情勢等の変化に対応して適時に見直しを行う必要があることから、5年程度をめぐりに外部の視点を入れて点検を行う必要がある。

## 3 見直しを進めるに当たって

(1) 次に掲げる団体については、法律や国の方針等をもとに、全国的な枠組みとして各都道府県に設置されているが、地方分権改革が進められる中、都道府県ごとに設置する必要性やその活動のあり方等についても、改めて見直すべき時期にきていると考えられる。

このため、県自ら取り組むべき改革を進めていくと同時に、こうした団体のあり方について、国等関係団体に積極的に提案し、見直しを働きかけられたい。

(財)滋賀県消防協会

(財)滋賀県緑化推進会

(財)滋賀県農林漁業後継者特別対策基金

(財)滋賀県体育協会

(財)滋賀県暴力団追放推進センター

(2) 公益法人制度改革への対応において、今後、一般財団法人または一般社団法人に移行することとなる団体で、税制上の優遇措置の適用を受けることができず、効果的かつ効率的な公共的活動が見込めなくなるものについては、団体のあり方について改めて見直しを行う必要がある。

(3) 外郭団体の見直しに伴い団体の解散や規模の縮小等が行われる場合、当該団体の職員の雇用に関する問題が生じてくるが、基本的には、当該団体が自主的に判断して対応すべきものである。しかしながら、県が設立に関わり、その運営に対しても相当の関与を行ってきた場合にあっては、その状況に応じて、職員の再就職等に向けた団体の取組に対して可能な範囲で協力していくことが必要である。

(4) 外郭団体の見直しを着実に進めていくためには、各団体の理解と協力を得つつ、出資者としてその経営に関し必要な対応を行っていく必要があることから、県としても、全県的、全庁横断的な観点から見直しの進行管理や推進に向けた取り組みができる仕組みを整備し、積極的に改革を進めていく必要がある。

### I 見直しの基本的な考え方

#### 1 見直しの必要性

公の施設については、県民ニーズに応じた行政サービスを提供する観点から、サービスの向上と効率的な管理運営に努めているが、県の財政状況が厳しいことを踏まえ、平成17年2月に「公の施設の見直しについて」を策定するとともに、「新しい行政改革の方針（平成20年3月策定）」に基づき、施設の廃止等に取り組まれてきたところである。

しかし、現在、県は巨額の財源不足が見込まれるという、かつて経験したことのない危機的な状況に直面している。このため、公の施設についても、スピード感を持って、県が本来担うべき役割に照らし、より施設を有効かつ効率的に運営するという観点で、施設の必要性を含めて、そのあり方について抜本的な見直しを行っていく必要がある。

#### 2 見直し対象施設

本提言においては、平成20年3月「新しい行政改革の方針」で対象とした83施設のうち、既に廃止または廃止の方針が決定している施設や法による必置施設を除く70施設を見直しの対象とする。

#### 3 見直しの視点

公の施設の見直しに当たっては、施設の設定目的、施策上の位置付け、類似施設の整備状況、社会経済情勢、県民ニーズの変化、施設の利用状況等を踏まえて県が引き続き当該施設によるサービスの提供が必要かどうかについて、次の視点からゼロベースで見直しを行う必要がある。

##### ①県の設置目的を果たしているか

市町や民間でできること、やるべきことは市町で、民間でという視点、また、県がやらなければ誰もその施設サービスを提供しないか、県が提供するのにふさわしいサービスか（施設機能が圏域全体または広域的な利用を想定した中核施設としての役割か）という視点から見直しを行う必要がある。

##### ②個々の施設機能を移転・一体管理できないか

ハードとソフトを分離して検討し、施設機能を他施設に移転することにより効果的な実施となるか、一体的に管理することで効率的に運営ができないか、など個々の施設単位だけではなく、横串の視点から見直しを行う必要がある。

## II 見直しの具体的な内容

### 1 個別施設についての見直しの方向

各施設の見直しについては、県立施設の必要性という視点から検討を行い、存続すべき必要がない施設については、廃止、移管、売却の方向で見直しを行う必要がある。

また、県立施設として存続すべき施設についても、施設機能の移転や一体管理、管理運営方法等について見直しを行う必要がある。

具体的には、次に掲げる内容で見直しを進めていく必要がある。

#### ① 施設としての必要性から見直すべきもの

次のように、提供するサービスについて、県以外にも代替機能があるなど、県立施設としての必要性が低い場合は、廃止することとし、可能なものについては移管や売却の方向で見直すべきである。

なお、市町への移管にあたっては、移管後の円滑な事業実施が図られるよう一定の配慮が必要である。

- a. 老朽化などの事情により施設機能の維持ができず、また、県の財政状況により施設の建て替えができない。
- b. 施設の利用者が少数に限られており、他のサービス提供方法が考えられる。
- c. 国や市町、民間の施設に代替の機能がある。
- d. 利用者の大半が特定の団体であり、将来、取りこわしの予定がある。

#### A. 廃止（7施設）

施設名	今後の方向性	理由
滋賀会館	びわ湖ホールが建設され、また、県内の各市町に文化ホールが整備されていることや、老朽化により文化会館機能を維持できないことから、施設の活用は困難であり、早急に廃止するべきである。	a c
しが県民芸術創造館	県内の各市町に文化ホールが整備され、市町ホールにおける芸術創造活動が進展するなど、同館を現在の役割に位置づけた時点に比べ、ホールを取り巻く状況が変わってきていることから、可能な限り早期に廃止するべきである。なお、移管や売却が可能な団体等がある場合は、その検討を行うこと。	c
県民交流センター	近隣に類似施設があり、利用率も低いことから、現在の指定管理期間終了後（平成25年度）、施設を廃止するべきである。廃止後の施設については、他の用途への転換を検討するべきである。	c

施設名	今後の方向性	理由
水環境科学館	水環境に対する学習・啓発については、琵琶湖博物館など類似施設があり、下水道の啓発は琵琶湖流域下水道湖南中部浄化センターで実施し、現在の指定管理期間終了後(平成22年度)、施設は廃止するべきである。なお、移管や売却が可能な団体等がある場合は、その検討を行うこと。	c
虎御前山教育キャンプ場	県内市町や民間に類似の施設機能を持った施設が整備されていることから、現在の指定管理期間終了後(平成22年度)、施設を廃止するべきである。なお、移管や売却が可能な団体等がある場合は、その検討を行うこと。	c
アーチェリー場	利用者が特定の団体に限られており、スマートICの建設による施設の取りこわしが予定されていることから、施設を廃止するべきである。	d
琵琶湖文化館	老朽化により博物館機能を維持できないことから、廃止が適当である。ただし、3,600点を超える寄託品を含め5,000点以上の文化財を収蔵しており、別の展示保存施設が確保されるまでの間は、必要な管理を行うこと。	a

次のように、利用者が特定の地域に偏るなど、県域全体、または広域的な利用を想定した中核施設としての必要性が低い場合は、市町への移管または団体、民間等への売却、もしくは施設の機能やあり方の抜本的な見直しを行うべきである。

また、移管、売却が不調となった場合は、原則として廃止の方向で見直すべきである。

なお、市町への移管にあたっては、移管後の円滑な事業実施が図られるよう一定の配慮が必要である。

- a. 利用が所在地周辺の住民や一部の団体によるものが大半である。
- b. 県以外が運営する方が施設の機能が十分発揮できる。
- c. 現状のソフト機能では施設が十分に活用されていない。

#### B. 移管・売却(17施設)

施設名	今後の方向性	理由
きやんせの森	利用者の大半が地元住民であり、米原市への移管を検討し、不調の場合は、現在の指定管理期間終了後(平成22年度)、廃止するべきである。	a
朽木いきものふれあいの里センター	近隣施設のグリーンパーク思い出の森と一体的に管理することにより、効果的、効率的な運営が期待できることから、高島市への移管を検討し、不調の場合は、現在の指定管理期間終了後(平成24年度)、廃止するべきである。	b

施設名	今後の方向性	理由
三島池ビジターセンター	近隣施設のグリーンパーク山東と一体的に管理することにより、効果的、効率的な運営が期待できることから、米原市への移管を検討し、不調の場合は、現在の指定管理期間終了後（平成22年度）、廃止するべきである。	b
日野溪園、安土荘、長浜荘、さつき荘、きぬがさ荘、福良荘	民間で同種のサービスが提供されていることから、施設の機能や利用者実態などを踏まえ、現在の指定管理期間中（平成22年度）に民間への移管等について検討し、不調の場合は、抜本的にあり方を見直すべきである。	b
醒ヶ井養鱒場	入場者が減少していることや、生産技術は確立していることから、平成23年度までに民間への売却を検討し、不調の場合は、抜本的にあり方を見直すべきである。	b
奥びわスポーツの森	県域施設としての機能よりも、湖北地域のスポーツレクリエーション施設としての役割が大きいことから、長浜市への移管を検討し、不調の場合は、施設機能を見直し、多額の費用を要する施設については、現在の指定管理期間終了後（平成22年度）、廃止するべきである。	a
荒神山少年自然の家	地元の利用が多く、また、近隣に体育施設等もあり、効果的・効率的な運営が期待できることから、彦根市への移管を検討し、不調の場合は、平成23年度までに廃止するべきである。	b
栗東体育館	利用者の大半が地元住民や団体であり、栗東市への移管を検討し、不調の場合は、現在の指定管理期間終了後（平成22年度）、廃止するべきである。	a
柳が崎ヨットハーバー	利用者の大半が特定団体であり、民間への売却を検討し、不調の場合は、現在の指定管理期間終了後（平成22年度）、廃止するべきである。	a
伊吹運動場	利用者の大半が地元団体であり、米原市への移管を検討するべきである。不調の場合は、現在の指定管理期間終了後（平成22年度）、廃止するべきである。	a
比良山岳センター	近隣施設の比良げんき村と一体的に管理することにより、効果的、効率的な運営が期待できることから、大津市への移管を検討し、不調の場合は、現在の指定管理期間終了後（平成22年度）、廃止するべきである。	b
ライフル射撃場	利用者が特定団体に限定されており、民間への売却を検討し、不調の場合は、現在の指定管理期間終了後（平成22年度）、廃止するべきである。	a

C. 抜本的な見直し（2施設）

施設名	今後の方向性	理由
長寿社会福祉センター	会議室等の利用率が低いことから、施設機能を抜本的に見直し、活性化策について早急に検討するべきである。	c
びわ湖こどもの国	施設が一層有効に活用されるよう、湖畔を生かした環境学習施設への移行や民間等への移管・売却などを含め、今後のあり方について、現在の指定管理期間内（平成22年度）に検討するべきである。	c

② 施設機能の効率性や効果性から見直すべきもの

県立施設として存続する必要がある施設についても、施設の利用者ニーズや利用状況、機能面などが、次のような場合、事業のスリム化など、施設機能の移転、縮小の方向で見直すべきである。

- a. 利用者ニーズの変化や老朽化により利用率の低い施設・設備がある。
- b. 機能を他施設に移転して実施することが可能である。
- c. 設置目的や事業内容に関連性の強い施設があり、連携することにより効果が高まると考えられる。

D. 一部閉鎖（3施設）

施設名	今後の方向性	理由
希望が丘文化公園、希望が丘野外活動センター、青少年宿泊研修所	多くの施設を有しているが、利用状況に差があるため、真に必要な機能を絞り込み、利用率が低い施設については指定管理期間終了後（平成25年度）、閉鎖するべきである。	a

E. 移転（2施設）

施設名	今後の方向性	理由
男女共同参画センター	施設が老朽化し、多額の修繕費用を要することが見込まれることから、廃止を提言している県民交流センターへ移転するなど、現有施設を廃止する方向で検討するべきである。	b
福祉用具センター	リハビリテーション関係施設と離れており、また、連携して実施することにより、効果的、効率的な運営が期待できることから、リハビリテーションセンターやむれやま荘などへの関連施設へ指定管理期間終了後（平成22年度）移転するなど統合を図るべきである。	b c

③ 管理運営の効率性、効果性から改善が必要なもの

現状維持として存続する施設についても、施設の活用や管理運営について、次のような場合、一体的な管理、コストの縮減、管理運営方針見直し、収入増加策などについて早急に検討を行い、改善を図るべきである。

- a. 類似した施設が隣接しているが、一体的な活用が図られていない。
- b. 多額の管理経費や修繕費が将来発生することが見込まれる。
- c. 廃止予定の類似施設がある。
- d. 施設の機能が十分に発揮されていない。
- e. 収入を増加させる工夫の余地がある。

F. 運営改善（42施設（希望が丘文化公園等3施設を含む））

施設名	今後の方向性	理由
びわ湖ホール	中長期的な維持管理コストの縮減策および収入増加策の検討を行うべきである。 しが県民芸術創造館を廃止することから、その機能をびわ湖ホールに統合するべきである。	b e c
文化産業交流会館	文化と産業の振興といった二つの機能を持つ施設であることから、施設の望ましい運営のあり方について検討するとともに、次回の指定管理者の選定に当たっては、公募化を検討するべきである。	d
希望が丘文化公園、希望が丘野外活動センター、青少年宿泊研修所	近隣施設の近江富士花緑公園と一体的に管理することにより、効果的、効率的な運営が期待できることから、近江富士花緑公園を含めて管理運営を行うべきである。	a
近代美術館	入館者数が年々減少していることから、県民ニーズに合った企画・展示内容等を検討するなど、経営的な視点からの見直しを行うべきである。	d e
琵琶湖博物館	入館者数が年々減少していることから、県民ニーズに合った企画・展示内容等を検討するなど、経営的な視点からの見直しを行い、また、外部資金を取り込む方法について検討するべきである。	d e
流域下水道4施設（湖南中部、湖西、東北部、高島）	今後も継続して管理していく必要があることから、現在の運営方法を見直し、施設の望ましい管理運営のあり方について、検討するべきである。	b
近江富士花緑公園	近隣施設の希望が丘文化公園と一体的に管理することにより、効果的、効率的な運営が期待できることから、希望が丘文化公園を含めて管理運営を行うべきである。	a
むれやま荘	次回の指定管理者の選定に当たっては、公募化を検討するべきである。	d

施設名	今後の方向性	理由
視覚障害者センター、 障害者福祉センター、 聴覚障害者センター、 近江学園	今後の施設運営について、経費削減に努めつつ、適正な管理に努めるべきである。	b
信楽学園	次回の指定管理者の選定に当たっては、公募化を検討するべきである。	d
草津SOHOビジネス スオフィス	自立して経営ができるよう、賃料を上げるなどの方策を検討するべきである。	e
テクノファクトリー	入所者が減少していることから、入所者の増加を図る方策を検討するべきである。また、今後の利用状況を見極め、場合によっては、廃止についても考えていくべきである。	e
陶芸の森	伝統産業、観光などに貢献するような施設の機能や管理運営方法について見直し、検討するべきである。	d
農業大学校	今後の施設運営について、経費削減に努めつつ、適正な管理に努めるべきである。	b
公共港湾施設（大津港）	今後の管理経費や修繕費用に多額に費用を要することが見込まれることから、増収策について検討するべきである。	e
公共港湾施設（彦根港、長浜港、竹生島港）、びわこ地球市民の森、湖岸緑地、春日山公園、尾花川公園	今後の施設運営について、経費削減に努めつつ、適正な管理に努めるべきである。	b
びわこ文化公園	美術館や図書館等との連携を図り、公園の機能を高め、来園者数を増加させるための効果的な管理運営について検討するべきである。	d
県営住宅(45団地)	管理代行制度が終了することから、平成23年度以降の管理方針について検討するべきである。	d
図書館	今後の施設運営について、経費削減に努めつつ、適正な管理に努めるべきである。	b
長浜ドーム	近隣施設の長浜ドーム宿泊研修館と一体的に管理することにより、効果的、効率的な運営が期待できることから、長浜ドーム宿泊研修館を含めて管理運営を行うべきである。	a
長浜ドーム宿泊研修館	近隣施設の長浜ドームと一体的に管理することにより、効果的、効率的な運営が期待できることから、長浜ドームに含めて管理運営を行うべきである。	a
県立体育館、武道館、スポーツ会館、アイスアリーナ、彦根総合運動場、琵琶湖漕艇場	特定の団体に片寄らず、幅広い利用がある施設であるが、今後、施設の管理経費や修繕費用に多額の費用を要することが見込まれることから、施設の修繕や管理について効果的・効率的な方策を検討するべきである。	b

施設名	今後の方向性	理由
安土城考古博物館	入館者数が年々減少していることから、県民ニーズに合った企画・展示内容等を検討するなど、経営的な視点からの見直しを行うべきである。	d e

## 2 公の施設の運営改善に向けて

引き続き存続する公の施設については、施設の機能を十分に発揮できるよう、県は、運営面や利用面の工夫や、指定管理者制度の活用により、次の取り組みを進めていく必要がある。

### (1) 利用率の向上、収入の確保

県民の利用が低調である施設等については、利用率の向上を図り、収入を確保する必要がある。このため、積極的な営業活動の実施や、広報活動の充実、近隣施設との連携強化等に取り組んでいく必要がある。

### (2) 県民サービスの向上とコスト縮減策

サービスの質の向上およびコスト縮減については、利用率の向上や収入の確保にもつながることから、一層の取り組みが必要である。このため、施設間でのコスト縮減策の共有や利用料金の設定に関する検証、自己評価などによるニーズの的確な把握や改善策の検討に努める必要がある。

### (3) 指定管理者制度の運用の向上

指定管理者制度は、平成18年度より導入を行い、サービス向上及びコストの縮減に大きく寄与してきたところであるが、指定管理者のモニタリング等による検証を行い、運用の向上に向けて取り組んでいく必要がある。

## 3 見直しを進めるに当たって

(1) 公の施設の見直しを着実に進めていくため、全県的、全庁横断的な観点から見直しの進行管理や推進に向けた取組ができる仕組みを整備し、積極的に取り組んでいく必要がある。

(2) 今後、施設を取り巻く環境に変化が生じた場合や県の施策について重点化等の見直しが必要となる場合は、改めて施設のあり方について検討するべきである。

(別添資料)

## 行財政改革に関する提言

平成20年度におけるアメリカ発の金融危機が世界中に波及し、本県においても県民生活や企業活動に深刻な影響を及ぼしており、消費の低迷や企業業績の悪化などから、県税収入も大きく落ち込むことが確実視されている一方で、造林公社問題をはじめとする様々な課題への対応により、今後の県の財政運営はますます厳しさを増している。

今回試算された財政収支見通しにおいても、平成19年度に策定した「滋賀県財政構造改革プログラム」(以下「財革プログラム」という。)の実施を前提としても、今後10年間にわたり毎年230億円から470億円以上の収支不足が見込まれており、こうした状況はこれまでの財政危機とは質が異なるものといわざるを得ない。

こうしたことから、本委員会として下記のとおり提言するので、これを踏まえ一層の行財政改革に取り組まれるよう強く要請する。

### 記

1. 中長期的な展望に向けて、県のあり方や役割を抜本的に見直し、県の役割にふさわしい政策・施策の絞り込みや簡素で効率的な組織・機構を構築するため、本委員会とともに議論を深められたい。
2. 当面の差し迫った危機的な収支不足の中、県民生活におけるセーフティーネットを確保する観点などを踏まえつつ、現在、取り組まれている「財革プログラム」をはじめとする取組を上回る、さらなる歳出縮減を一層進められたい。
3. また、縮減には限界があるため、経常的に見込むことができる県民の負担を含め財源確保についても検討されたい。
4. 一方で、三位一体改革後、地方自治体が置かれている状況は非常に厳しく、現状を克服するためには、国を含めた行財政制度全般にわたる改革が必要であり、地方交付税の充実や国からの税財源の移譲等について、全国知事会をはじめ、あらゆる機会に国に対し強力に要請されたい。

平成21年7月2日

滋賀県知事 嘉田 由紀子 様

滋賀県行政経営改革委員会  
委員長 大道 良夫