

静岡県の今後の行政経営への提言

～人口減少時代における持続可能な県政の実現のために～

令和7年11月

静岡県行政経営戦略会議

目 次

はじめに	1
I 今後の行政経営の視点	3
1 県政のミッションの明確化	
2 議論の深化と行動計画の策定	
3 選択と集中	
4 モニタリング体制の構築	
5 役割分担、連携・協働の推進	
6 県民との情報共有	
II 個別課題の方向性	5
1 持続可能な財政運営の構築	
(1) 総論	
(2) 歳出	
(3) 歳入	
2 時代に即した資産経営のあり方	
(1) ファシリティマネジメントの方向性	
(2) 施設の総量適正化	
(3) 維持管理コストの適正化	
(4) 民間活力等による資産の有効活用	
3 地方自治体の生産性向上	
(1) 行政サービス提供体制の最適化	
(2) 行政職員の人材の確保と育成	
(3) 県と市町の役割分担・連携	

はじめに

我が国では、人口減少・少子高齢社会が着実に進行しており、全国の地方自治体は、こうした社会環境に適応した行政サービスとその提供体制を持続可能にするような変革が求められている。

人口減少社会は、税収入が確実に減少する一方、行政サービスは単純に削減できないことから、持続可能性を失いかねない。事業の選択と集中のほか、過度に公共建築物等に依存しない公共サービス提供方法の採用、先進的な DX 技術の活用、県市町連携や公民連携など事業手法の再構築、職員数の適正化等により、行政サービスの持続性と顧客満足度の維持・向上を図ることが必要である。

静岡県では、総人口が今後 30 年で約 25% 減少し、高齢者の割合は 2040 年に約 40% に達する一方で、生産年齢人口が大幅に減少する見通しである。

静岡県が、こうした社会環境の変化を乗り越えるためには、様々な社会課題に対する明確なビジョンと解決のための知識を持ち、全ての職員がこれらを共有し、知恵と工夫で新たな取組に挑戦するなど、士気が高く連携・補完関係に優れた組織体制に再構築していく必要がある。

静岡県の喫緊の課題として、厳しい財政状況がある。実質公債費比率や将来負担比率は、全国下位に凋落し、財政調整用の基金残高は枯渇寸前である¹。これは、歳入面でリーマンショック以降の税源涵養力の衰退傾向に対し、歳出面では大規模な公共投資と施設の維持管理、他県に比べ高水準の単独事業など、歳入に

¹ 財政指標の状況

指標	H20	H25	H30	R5	解説
財政力指数	76.6 (7 位)	68.4 (7 位)	72.5 (7 位)	66.6 (7 位)	標準的な財政需要を地方税等の財政収入でどの程度まかなえるかを表す指標。高いほど財源に余裕がある。
経常収支比率	92.5% (7 位)	92.9% (22 位)	95.2% (25 位)	95.6% (34 位)	経常的経費に充当された一般財源の額を経常的収入である一般財源（税、交付税等）でどの程度まかなえるかを表す指標。高いほど財政的余裕がない状態にある。
実質公債費比率	11.7% (10 位)	14.9% (27 位)	13.4% (36 位)	13.6% (40 位)	標準的な財政規模に対する地方債等の単年度の元利償還金の割合を表すフロー指標。借金返済額の負担度合いを示し、高いほど財政の硬直化が進んでいる。
将来負担比率	248.1% (28 位)	239.1% (37 位)	240.2% (40 位)	235.4% (41 位)	標準的な財政規模に対する地方債等の将来負担すべき負債の割合を表すストック指標。高いほど将来の財政負担が大きい。

比べて過大な歳出を、資金手当債（赤字地方債）の発行などで補填し、長年の間、抜本的な財政構造改革に取り組んでこなかったことが原因である。

財政構造改革は、単に単年度の歳入歳出均衡を目指すだけのものではない。例えば、これまでの企業立地や先端産業育成など産業振興施策が税源涵養に結びついていれば、過大と思われる歳出が将来への投資として機能し、歳入増加による均衡につながった可能性はある。施策の実行が有効に機能したのかどうか、常に政策の妥当性の検証と改善を継続する必要がある。

こうした観点から、静岡県が目指す明確な目標とそのための政策を、全庁の叡智を結集し真剣な議論の中で練り上げ、全職員が共通認識に立ち対応策に取り組む覚悟を持つことが、県民が負担する税収を有効に活用し地域を豊かにするための前提となる。これは、これまでの静岡県政の縦割り、所管部局・担当者任せによる政策への責任の曖昧さの裏返しであり、県政刷新を好機と捉え、将来世代に責任を持ち、県政を持続可能にするために目的志向型の行財政運営に転換すべきである。

人材、予算など限られた経営資源を有効活用するために、政策の選択と集中は不可避である。これは、財政危機にあることだけが原因ではない。総花的な政策展開を止め、絞り込んだ優れた政策に人材と予算を手厚く配分し、県の魅力の向上を図ることが、地域の再生と成長のための挑戦につながる。これにより、静岡県へ有為な人材や投資を呼び込むことになるなど、新たな好循環を生み出すことが期待される。

本提言は、これまでの「静岡県行政経営戦略会議」における議論を基に、「持続可能な財政運営の構築」、「時代に即した資産経営のあり方」、「地方自治体の生産性向上」といった直面する喫緊の課題について、将来を見据えた具体的な意見を取りまとめたものである。この提言が、これらの課題解決に向けた一助となることを期待するとともに、最も重要なことは、このプロセスの中で、静岡県の組織、マネジメントが、経営感覚に優れ、次なる逆境に対応できる強固なレジリエンスを備えたものに生まれ変わることであり、切に希望するものである。

I 今後の行政経営の視点

1 県政のミッションの明確化

生産年齢人口の減少、賃上げ、物価や金利の上昇、インフラの老朽化など、明らかに静岡県を取り巻く環境が変化している。こうした時代において、県という組織が何を目指すのかという根本的なミッション（存在目的・方向性）を明確化する必要がある。

各分野の方策はあくまで「手段」に過ぎず、それらの取組のみで静岡県を再生することは困難である。将来世代の視点も取り入れながら、目指すべき上位のミッションを定めることで、「県民生活の質を最大化するため、限られた資源をどう配分し、どの分野に重点を置くのか」という判断軸が明確になり、そのためにこそ税や人材等の経営資源が有効に使われることで、現世代と次世代に責任を持てる持続可能な静岡県を設計していくことにつながる。

2 議論の深化と行動計画の策定

明確化した県政ミッションの実効性を高めるためには、具体的な施策に落とし込む必要がある。そのために、分野ごとに議論を深化させ、KPIを備えた具体的な行動計画を作成すべきである。

3 選択と集中

行政はフルラインでのサービス提供を求められるが、人材や財源等の経営資源が限られている。事業や業務の優先度の低いものを選び、除外する引き算の選択（選択と集中）が必要である。

全てを一律に提供するのではなく、まず、本当に県として残すべきかどうかについて持続可能性という観点で厳しく判断し、県がなすべきことと、県しかなしえないことは何かを明確にした上で、優先順位を明確化すべきである。

4 モニタリング体制の構築

行動計画の進捗状況やKPIの達成状況、必要な変更について、外部の第三者が客観的かつ公平にモニタリングする仕組みの導入が必要である。

また、目標を達成できない場合に備え、バックアッププランや追加施策を用意し、目標達成に向けて着実に取組を進めていく必要がある。

5 役割分担、連携・協働の推進

県として残すべき事業であっても、県単独で全てを行うのではなく、市町や民間等と役割分担や連携をより一層進めるべきである。

民間との役割分担においては、公共しか担えない事業と民間に委ねられる事業を明確にするとともに、可能な限り民間に任せることで、行政の負担軽減と収益性の向上を目指すべきである。

また、スムーズにコミュニケーションが取れる関係性を構築するため、広く行われている公民連携のプラットフォームやサウンディングなどの手法を積極的に活用すべきである。さらに市町や民間との人的交流を深め、持続可能なアイデアが生まれる環境を整えることで、共に創る仕組みへと発展させることが重要である。

6 県民との情報共有

改革を実行するに当たっては、県民の理解を得ながら進めていくことが極めて重要である。静岡県が抱える課題について、県民に向けた正確で分かりやすい情報提供を行い、県民の理解を促すとともに、県民の意見を行政に反映するなど、行政運営の透明性を高め、県民の行政参画を促進すべきである。

また、財政規律を正すことに関しては、総論で賛成しても、各論になると意見が分かれることが多い。財政状況や健全化に向けた取組を県組織と県民が共有し、共通認識を形成することが重要である。県全体で一つの目標に向かって進むため、県民とともに「共通目標を達成しよう」という意識を醸成すべきである。

II 個別課題の方向性

1 持続可能な財政運営の構築

(1) 総論

- 人口減少や少子高齢化により、税収の低下や行政需要の増大・複雑化など、歳入歳出の基本構造が変化する中で、既存の延長線上での対症療法や部分最適化では財政の持続可能性を確保することは困難であり、このような状況下では、どこを守り、何を諦めるのかという選択が必要である。
- 財政健全化を達成するには、歳出の見直しや新たな財源確保等、多様な取組を進める必要がある。その上で、足元では投資を抑え、支出を削減し、借入返済を優先することが重要である。
- 中期財政計画は今後の金利上昇を考慮しておらず、実質公債費比率が起債許可団体となる水準に達しないよう、長期的な視点での取組が必要である。

(2) 歳出

- 事業の優先順位付けによる選択と集中を行い、歳出のスリム化やスクラップ・アンド・ビルト、補助金の見直しを徹底する必要がある。
- 事業の成果（アウトカム）を評価し、それに基づいて予算を配分する仕組みを導入し、時代遅れの施策や効果の薄い事業を撤廃すべきである。ただし、短期的な成果だけでなく、中長期的な影響を考慮する評価基準を設定することが重要である。
- 事業撤退の基準をあらかじめ設定し、基準に達した場合は撤退する仕組みを作るべきである。そのために測定可能な目標を明確に定め、目標と実績の差を可視化し、撤退の判断を容易にすることが重要である。
- 大規模プロジェクトは、財政の状況を考慮しつつ、抜本的な見直しを含めて十分な審議と慎重な検討を行うべきである。
- 人口動態の変化等に応じた職員数の適正化と業務の進め方の見直しによる時間外勤務の縮減等により、人件費の適正化に取り組むべきである。

（3）歳入

- 地方税の国税化等により制度的に税収増が見込めない構造であり、短期的な解決は難しいが、税収や収入を増やす取組を最優先とすべきである。
- 行政サービス利用者の負担についても必要な見直しを行うなど、新たな財源確保策を検討すべきである。特に、利用料が原価を大幅に下回るような場合は、速やかに利用料を適正化すべきである。
- さらに、県の資産で「稼ぐ」という視点も重要であり、県有資産をいかに有効活用できるかを考えるべきである。これにより、歳入を増やすだけでなく、県や地域の魅力向上にもつながる。

2 時代に即した資産経営のあり方

（1）ファシリティマネジメントの方向性

- 人口動態の変化や財政状況を踏まえ、県の政策目的における県有施設の役割をゼロベースで見直し、将来の静岡県にとって真に必要な施設・機能を選別するとともに、相対的に必要性の低い施設は廃止するなど、限られた資源を効率的に投資する方向へと見直すべきである。
- 施設が便利であることや機能が多様であること等、施設そのものではなく施設が生み出す価値に重点を置く必要があり、県民にも理解を促すことが重要である。
- 建物だけでなく、地域全体で潜在可能性がある施設や収益を生み出す可能性のある資産がないか再確認すべきである。

（2）施設の総量適正化

- 県営住宅、貸館施設、集客施設、研究施設等は、民間で代替可能な部分もあり、施設の廃止や売却、民間への移管を進めるべきである。また、稼働率が低い施設は統廃合すべきである。
- 公共施設は民間に売却し、必要な面積を改めて借りるというような手法も考えられ、民間活力により稼働率を上げて運用する形を検討すべきである。

（3）維持管理コストの適正化

- 施設のコスト構造や必要性を十分に検証した上で、施設で収益を上げる方法や効率的な運営方法を検討し、維持管理コストの適正化を図るべきである。また、予防的な保全措置を取り入れ、長寿命化を進めるとともに、重要度に応じて保全のグレードに差を設けること等により、維持管理コストの削減を目指すべきである。
- 大規模施設は、今後の大規模修繕だけで数百億円かかることが予想されることから、将来必要となる修繕費用を事前に積み立てるなど、財政負担を軽減する仕組みを導入すべきである。
- インフラについては、安全・安心を最優先としつつ、公共施設同様に重要度に応じて保全のグレードに差を設けるとともに、技術革新や点検手法の改善を積極的に取り入れるべきである。

（4）民間活力等による資産の有効活用

- 単に年間の維持管理費を抑制する従来のフロー管理を重視する体制を改めて、県が保有する土地や公共施設の民間への譲渡、包括委託、コンセッション、スマートコンセッション等、多様な手法をタブーなく取り入れるべきである。
- 民間のアイデアを引き出すためには、個別施設に関する面積、規模、改修・修繕履歴、劣化度、入場者数、収支状況、稼働率等のデータを公開し、透明性を高めるとともに、公共調達における参入障壁を取り除き、競争原理を働かせることが重要である。
- セールアンドリースバック、利用権方式²、資産の証券化など、新たな資金調達手法の可能性も模索し、持続可能な運営資金の確保を目指すべきである。

² 施設の所有権を持つのではなく、民間施設の時間的な一部の利用権を得ること。

3 地方自治体の生産性向上

（1）行政サービス提供体制の最適化

- 若年人口が減少する中で、全ての産業分野において、現在の水準での人材の確保が困難となる。県においても例外ではなく、職員数の減少を見据え、それに適応できるよう中長期的な対策に取り組む必要がある。
- 限られた経営資源を効率的・効果的に活用し、大きな成果を県民に届けるためには、中長期を見据えた計画的な定員管理による職員数の適正化が必要であり、人員配置に当たっては、業務の優先度に応じた戦略的な人員配置を行うべきである。
- 県の職員を単に減らすだけでは、行政サービスの低下や時間外勤務の増加につながることから、業務の見直しや民間への事業移管³、デジタル技術の活用等により、組織としての生産性向上を図るべきである。
- 業務を見直し、生産性を向上させるためには、業務全体のプロセスを把握し、業務とそれに必要なスキルを可視化することが重要である。例えば、業務の遂行に必要なスキルと職員が備えているスキルを把握し、両者をマッチングさせることができることが考えられる。⁴
- デジタル技術の活用による事務作業の自動化など、職員の事務負担を軽減することで、職員は住民サービスや政策立案など、より付加価値の高い業務に集中できる環境を整備すべきである。

（2）行政職員の人材の確保と育成

- LGX（Local Government Transformation）宣言を単なるスローガンで終わらせないことが肝要である。静岡県では多くの分野で変革が求められており、これらを LGX の視点で捉えることで、よりやりがいのあるものへと発展させることができる。具体的な行動を通じて新しい付加価値を創出し、それをアピールすることで、魅力を感じる人材を呼び込むべきである。

³ 県の事業の一部を民営化し、民営化後の事業を担う法人が資金調達を行って資産を移管すれば、県の債務の圧縮にもつながり、将来にわたりフローとしてのコスト削減を併せて行うことができる。

⁴ 上場企業の取締役の役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備えていることを示す、スキルマトリックスが参考になる。

- 職員としての「るべき姿」を明示し、共有するとともに、評価基準を明確化し、成果と評価を結びつけた人事評価制度により職員の成長を促し、生産性向上につなげる仕組みを構築する必要がある。
- 生産性向上にはデジタル技術の積極的な導入が不可欠であるのと同時に、職員個々の「モチベーションアップ」や「スキルアップ」が極めて重要な要素であり、そのためには、若手職員の政策立案への参画など、職員が主体的に改革を推進でき、やりがいを感じられる環境整備が必要である。
- 人材を確保するため、県民や求職者に対し、静岡県で働くことのやりがいや魅力を積極的にアピールすべきである。
- 採用応募者の減少や退職者の増加について、原因を分析した上で施策を検討すべきである。
- これまでの終身雇用的な仕組みがもたないという可能性を認識し、中途採用を積極的に行うとともに、一度県を離れた人材が再び県に戻れる環境を整えることが必要である。
- 複雑化・多様化する行政需要に的確に対応するため、外部の専門人材を積極的に受入れていくべきである。

（3）県と市町の役割分担・連携

- 行政サービスを効率的、効果的に提供するためには、県、市町を一体的に捉える視点が重要である。県と市町は、共通の目標に向かって協力するパートナーであり、お互いに「協力して自分たちの地域を良くする」という意識を持った上で、役割分担の明確化と協働体制を整備することが不可欠である。サービスの受け手である県民の視点に立って業務の重複や無駄を検証し、削減・統合を進めることで、効率化を図るべきである。
- 例えば、フロントオフィス業務は市町が担い、バックオフィス業務は県が担う体制を構築する手法も考えられる。一方で、市町がフロントオフィスの役割を担えない場合における県の役割について整理が必要である。
- 条件不利地域を抱える小規模市町については、市町同士の水平連携や県による垂直補完を進めることにより、事務効率化と行政サービスの維持が図られるよう検討すべきである。一方で、垂直補完は市町の業務を県に引き受けことになり、県職員の業務増加といった課題も生じることから、慎重な検討が必要である。

- 県と市町が連携し行政サービスを維持していくためには、日常的に県と市町の職員が情報共有や意見交換を行える仕組みを構築し、迅速な意思決定と実行力の向上を図ることが必要である。

〈静岡県行政経営戦略会議委員一覧〉

氏名	役職
おぐろ かずまさ 小黒 一正	法政大学経済学部 教授
かわだ りょういち 河田 亮一	加和太建設株式会社 代表取締役社長
でなわ よしひと 出縄 良人	出縄良人税理士事務所 所長 株式会社 C F スタートアップパートナーズ 代表取締役 C E O
ねもと ゆうじ 根本 祐二 (座長)	東洋大学名誉教授兼 国際 PPP 研究所 シニア・リサーチパートナー
まるやま こうじ 丸山 晃司	遠州鉄道株式会社 代表取締役社長
やまむろ しんや 山室 晋也	株式会社エスパルス 代表取締役社長