

浜松市行財政改革に関する

中間答申書

平成24年12月20日

浜松市行財政改革推進審議会

## 第4次浜松市行財政改革推進審議会 中間答申書

## 目次

はじめに .....	1
行政経営計画（行革審答申）の進行管理 .....	3
1 区の再編 .....	6
2 事業見直し .....	8
3 総人件費の削減 .....	10
(1) 職員数の削減・給与の見直し	
(2) 職員の意欲・資質の向上	
4 資産経営 .....	15
(1) 施設の再配置・廃止計画	
(2) 遊休財産の売却等	
(3) 借地解消と借地料の引き下げ	
(4) 活用財産等の長寿命化	
(5) 指定管理者制度	
5 フラワーパーク .....	24
(1) 動物園・フラワーパークの一体化	
(2) フラワー・フルーツパーク公社の経営改革	
6 外郭団体 .....	28
7 その他 .....	30
(1) 学校規模適正化	
(2) 補助金の見直し	

## はじめに

### 行財政改革は財政状況が健全なうちに

浜松市の財政状況は健全だといわれます。しかし、それは他の政令指定都市などと比較してのもの。今のままで、これまでと同じ市民サービスを提供し続けられるということではありません。

市税収入が低迷する一方で、社会保障費の増、道路や公共施設などの老朽化への対応など歳出の増が今後も予想されます。さらに、昨年3月の東日本大震災では、生命や暮らし、財産を守るための施策の必要性を改めて痛感させられました。

近いうちに状況は好転するでしょうか。残念ながら不透明な状況です。都市経営は、一たん悪化すると、立て直すには非常に大きな力が必要です。市民サービスの低下など、生活にも大きな負担がかかります。財政が健全なうちに、的確に対応する必要があるのです。

これが、今、行財政改革をしなければならない理由です。事業や施設を見直して将来の負担を少なくし、捻出した財源を効果的に活用して必要な分野に配分することで、今後も持続可能な都市経営を行うことが可能になるのです。

### 行財政改革を進めるために

市は、行革審の答申や提言が出されたから対応するのではなく、積極的に行財政改革の取り組みを進めることが必要です。そのためには、常に見直しを行い、課題を明らかにし、将来に向けた取り組みを積極的に行うことが求められます。

その際、大切なのは、具体的な取り組みの内容や実施する時期、数値目標、責任者などを明確にし、市民に早く、分かりやすく情報公開し、世間の常識で判断してもらうことです。これは計画が達成できたのかどうか判断し、改善するために欠かせません。もちろん、速やかに実行するのが重要なのは言うまでもありません。では、現在、そうしたことが十分意識され、実行されているのでしょうか。

民間企業では、数値で経営が判断され、その責任を問われます。対応の遅れは、取り返しのつかない状況をもたらしかねません。そのために、常に見直しを行い、迅速な意思決定をし、速やかに実行しようと懸命に努力します。市はどうでしょう。明確に課題を認識し、積極的に改革に取り組んでいるのでしょうか。事業や施設を見直そうとすると、利用者など関係者から厳しい声が上がることがあります。それを恐れ、先送りしようとしてはいないのでしょうか。しかし、もう先送りは許されません。将来の世代の負担をこれ以上増やさないために、行財政改革を着実に実行しなければならないのです。

行財政改革を進めるために、市民の理解や協力は欠かせません。行財政改革は負担増と我慢を強いるだけ、という思いの方も少なくないでしょう。実はそうではなく、将来に備え取り組みを進めることで、住みよい環境づくりや高齢社会への対応などに大きな効果があることをしっかり説明して、理解を求めなければなりません。

事業の見直しによってサービスの形が変わったり、内容が絞り込まれたり、痛みを感じることもあることでしょう。でも、行財政改革は今必要なことです。市民と市が一体となって、行財政改革を進めていく必要があるのです。

人口が減少し、税収が伸びないなかで、これまでと同じことを市に求めていたら市の財政は破綻し、市民一人ひとりの負担が増すという危険性は高まります。持続可能な市政運営を実現するためには、身の丈にあった市政運営が必要です。

それはサービスの低下を我慢するだけ、ということではありません。積極的に参加することです。ごみ減量を自分たちの問題として取り組めば、ごみ処理経費の削減などにつながります。また、これまで市が運営してきた身近な施設の維持管理を自分たちの手で行うことで、使い勝手よく利用することが期待できます。まちづくりを担う市民協働の活動に参加するのも、大切なことです。

次の世代が過大な負担を負うことなく、安心して安全に暮らし続けられるまちであるために、今、行財政改革をさらに進めることが必要です。行財政改革を身近なものと考え、市民の理解と協力、議会の決断、市長のリーダーシップ、市職員の実行力、すべて一体となって行財政改革を押し進めていきましょう。

## 第4次行革審の設置と中間答申

### 諮問

第4次行革審は平成24年1月に設置。鈴木市長から諮問を受けました。

諮問は、市の行財政運営全般にかかる改革、とりわけ「資産経営」、「外郭団体」、「行政経営計画の進行管理」の3点を中心に、審議を求めるものでした。

### 取り組み

行革審は平成17年以来3次にわたり、行財政改革に関する審議、提言を行ってきました。市も改革を進めています。公募での指定管理者導入によるフルーツパーク再生、東田町地下駐車場の民間貸付など、取り組みが始まったものもあります。

しかし、まだ十分とはいえません。行財政改革は不断の取り組みとして行う必要があるのです。第4次行革審では、これまでの答申への対応について進捗状況を確認してきました。取り組みが進んでいない場合には、どこに問題があり、どのように対応するべきか、課題を明らかにし、方向性を提言することとしました。

### 中間答申

第4次行革審は、諮問事項を中心に審議を重ねてきました。そして、2年間の任期の折り返しに近づいたことから、これまでの審議を取りまとめることとしました。なかでも、特に対応が必要だと思われるものや、取り組みが進んでいないと思われるものを、中間答申として提出します。今後も、より一層の行財政改革を市に対して促し、将来の浜松のために積極的に審議を行っていきます。

## 行政経営計画（行革審答申）の進行管理

### 行政経営計画による答申の進行管理

- ・ 市は、平成 22 年度から 5 年間の新たな行政経営計画を策定し、行政経営計画と行革審答申への対応との一元的な進行管理をし、半年ごとに評価を実施している。
- ・ 第 4 次行革審は、市長の諮問により、これまでの行革審による答申への市の対応方針、取組状況について、行政経営計画を通じて、進行管理を行う。
- ・ 行革審では、これまで、答申の進行管理の実効性を保つよう、行政経営計画での数値目標、実施時期の明確化、運用基準の徹底などについて指摘をしてきた。

### 平成 23 年度下期（平成 24 年 3 月末時点）の評価

行革審では、平成 23 年度下期において、第 1 次行革審から第 3 次行革審までの答申 367 項目について、答申がその趣旨のとおり実施されているのかどうか（答申への対応状況）これらの答申への対応が集約されて盛り込まれた行政経営計画 83 項目について、平成 23 年度に計画された取り組みの内容やスケジュールがそのとおり実施されたのかどうか（行政経営計画の進捗状況）の 2 点での評価を行った。これを市が行った評価と比較すると、次の表のとおりとなる。

#### 評価 1 行革審答申への対応状況

区分		計	行革審の評価			
			答申どおり実施	答申の一部を実施	実施時期が未定	実施していない 1
市の評価	答申どおり実施	306	108	167	6	25
	答申の一部を実施	52		35	3	14
	実施時期が未定	9			6	3
計		367	108	202	15	42

#### 評価 2 行政経営計画の進捗状況

区分		計	行革審の評価				
			達成	進んでいる	計画通り	遅れている	評価不可能 2
市の評価	達成	7	3		3		1
	進んでいる	12		3	9		
	計画通り	57			43	6	8
	遅れている	7				7	
計		83	3	3	55	13	9

- 1 行革審の評価の「実施していない」は、答申の趣旨に取組内容が一致しないものや内容が不明確などのため、答申どおり実施されるか判断できないものを「実施していない」としたもの
- 2 行革審の評価の「評価不可能」は、取組内容が不明確で計画どおりに実施できているのか判断できないとしたもの

- ・ 答申への対応状況では、これまでと同様に、市と行革審の評価が大きく異なっている。これは、市が「答申どおり実施」としたもののうち、行革審では、市の取り組みが答申内容の一部にしか対応していないなど、その内容が不十分なもの、取り組みのスピードが遅いもの、記載内容が不十分で取組内容が不明確なため答申どおり実施されるのか判断できないものなどを「答申の一部を実施」や「実施していない」と評価したことなどによる。

#### 答申への対応状況で市と行革審の評価が異なる例

- 1 「全ての事務事業をゼロベースで精査すること」との答申に対して、市は「答申どおり実施」としているが、総人件費の削減目標も設定されておらず、廃止等がされる事業も少なく、具体的にどういう実効性のある手法で、事業見直しのPDCAサイクル(注1)が運用され、事業がゼロベースで精査されているのかが不明であるため、「一部を実施」と評価した。
- 2 「正規職員 5,000 人体制を目指すこと」との答申に対して、市は「答申どおり実施」としているが、5,000 人体制を目標とした「定員適正化計画」の見直しがされていないなど、高い目標に向けて取り組む姿勢が示されていないため、「実施していない」と評価した。
- 3 「外郭団体に対する支援の上限を設定すること」との答申に対して、市は「答申どおり実施」としているが、支援の上限は具体的に示されていないため、行革審では「一部を実施」と評価した。

- ・ 第3次行革審の最終答申における、(財)浜松市フラワー・フルーツパーク公社の「平成25年3月末までの解散」、(公社)浜松市シルバー人材センターの「類似事業を行う団体との統合や広域化などの検証」、(福)浜松市社会福祉事業団の「将来的な類似団体との統合についての検討」、(財)浜松まちづくり公社の「平成25年3月末までの解散」など5項目について、市は、実施できないものとして、「未対応」とし、評価の対象外とした。
- ・ 行政経営計画の進捗状況では、市が「達成」としたものでも、改革・改善の目的達成のために、さらなる取り組みが必要と判断したものや市が「計画どおり」としたものでも、行革審では「遅れている」としたもの、取組内容が不明確で計画どおりに実施できているのか判断できないため、「評価不可能」としたものなどがあり、市と行革審の評価が異なっている。



### 行政経営計画の進捗状況で市と行革審の評価が異なる例

- 1 (財)浜松市体育協会の運営体制の見直し、市民協働による事業の見直しに係る答申について、市は体育協会の開催する教室での市民ボランティアの参加が100%であるとして「達成」としているが、そもそもの答申の趣旨は運営体制の効率化であり、運営体制がどれだけ効率化されたのかは不明で、経常収支が赤字の状況のなか、「達成」とは言えず、さらなる取り組みが必要であると評価した。

### 改革の目的達成に向けて、継続的に取り組まれていない

- ・ 行革審がこれまでも指摘してきたように、改革のための手段が完了しても、一定のレベルまで到達しているだけで、必ずしも目的が達成されたとは限らない。改革の目的が達成されるまで、継続した取り組みが必要である。
- ・ 計画の実効性を確保するためには、改革の目的の達成に向けた、さらなる、取組内容・スケジュールの見直し、目標値の精査などが必要である。

### 答申

行政経営計画の実効性を確保し、成果が出せるよう、改革の目的や目標を明確にし、その目的を達成するまで、仕組みや運用方法の改善、取組内容、スケジュール、目標値の見直し、検証を継続して行うこと

### (注1) PDCAサイクル

市の政策、事業等を計画(Plan)し、計画のもとに政策、事業等を実行(Do)、その実行の成果を評価(Check)し、計画の見直し(Action)を行う政策形成や計画の進行管理のサイクル。

市の総合計画の毎年度の実施計画である「戦略計画」や行財政改革に取り組む「行政経営計画」などにおいて、行われている。

## 1 区の再編

### 市の対応と現状における課題

第2次行革審において、平成21年7月に「行政区の廃止または削減」を提言し、第3次行革審では区の削減・廃止等について審議、答申を行った。また、平成22年5月には議会から現状の区体制のメリット・デメリットを再度検証し、速やかに方向性を示すよう提言があった。その後、市は、現行の区制度の検証を行い、平成23年12月には区再編の工程表を示し、区再編の検討を進めることとした。

市は、平成19年4月に政令指定都市となり、7区を設置。それから5年が経過したが、その間、社会情勢や市民を取り巻く環境は年々大きく変化している。

そのため、第4次行革審では、引き続き区の再編を行財政改革の大きなテーマとして取り上げ、区再編の着実な取り組みを求めていく。

### ア これまでの主な行革審答申

- ・ 人口規模に見合った政令指定都市像を再構築すること（2次答申）
- ・ 区割りの検証過程を公開し市民の判断を仰ぐこと（3次中間答申）
- ・ 詳細な工程表を平成23年12月末までに示すこと（3次最終答申）
- ・ 早く区割りの検証に取り掛かり、区再編のメリット・デメリットや検証過程を早期に公開すること（3次最終答申）

### イ 市の対応

- ・ 市は、平成23年12月に行政区再編の工程表を示し、市ホームページに公開した。公表した工程表に基づき、区再編の議論を進めていくとしている。
- ・ 行政区再編に関し、市民会議や住民意向調査等により市民から広く意見を聞くとともに再編の検討過程からオープンな議論を行い、検討のための資料や議論の経過について情報公開するとしていた。
- ・ 市は、市民会議の開催や住民意向調査を実施するために、平成24年度予算案に区制検討事業費を計上し、議決された。その際、「アンケートの実施については、その内容、手法、実施時期の3点につき議会の理解を得ることを前提に慎重な執行をすること」が附帯決議された。

### ウ 課題

#### 区再編に関する市民への説明が不十分

- ・ 市は、行革審や市議会の提言に基づき、平成22年8月に庁内組織「区制度検討会」を立ち上げ、現行の区制度の検証を行ってきた。しかし、十分な検証がされているとは言えず、その検討結果や「区再編がなぜ今、議論されているのか。なぜ必要なのか。」などの説明が十分ではなく、市民が区再編の必要性等を判断できない。



### 区再編の工程表に沿った取り組みが進んでいない

- ・ 市は、区再編の工程表を示し、その工程表に基づき、区の再編に向けた検討を進めていくとした。しかし、平成 24 年度に行う予定である市民会議や住民意向調査は、実施されていない。

### 答申

- ◆ 区の状況や課題、区再編に関する資料を早急に明示し、市民にわかりやすく説明すること

現行区制度の検証がされているのか、区の現状や課題が周知されているのか疑問である。「なぜ今、区の再編が議論されているのか。なぜ必要なのか。」や現行の区制度のメリット・デメリットを市民が判断できる資料を早急に明示し、わかりやすく説明すること。

- ◆ 工程表を踏まえて区再編に向けた取り組みを着実に推進すること

市は、区再編には持続可能な行政サービスの提供と効率的な市政運営に一定のメリットがあると判断し、区再編の工程表を示した。その工程表を踏まえ、区再編に向けた取り組みを着実に進めること。

## 2 事業見直し

### 市の対応と現状における課題

市は、総合計画の毎年度の実施計画である「戦略計画」を政策形成の核としたP D C Aサイクルにより資源配分を行う仕組みを通して、都市経営を進めている。また、事業の仕分け（政策・事業評価）により、事業の廃止、民営化、民間委託などの事業の見直しを行い、継続的に改善に取り組むものについては、行政経営計画に反映し、進行管理を行っている。

これらのP D C Aサイクルと事業見直しの仕組みとその運用は、市の政策や事業実施の全てに関わることであり、組織として行財政改革を進めるための重要なものであるため、第4次行革審として審議を行ったが、事業廃止などの実績が少なく、仕組みが機能しているとは言い難い状況にある。

### ア これまでの主な行革審答申

- ・ 事業の廃止を前提として、事業をゼロベースで精査する仕組みを確立すること（3次最終答申）
- ・ （戦略計画、行政経営計画などのP D C Aサイクルの仕組みにおいて、評価項目や数値目標の明確化などの）実効性のある運用を徹底すること（3次最終答申）
- ・ 評価結果を有効な見直し（総人件費・職員数の削減など）につなげる仕組みを確立すること（3次最終答申）

### イ 市の対応

- ・ 市は、事業の評価と廃止・見直しの判断の仕組みとして「政策・事業評価」に取り組んでいる。
- ・ 「政策・事業評価」の庁内プロジェクトチームによる2次評価をさらに充実・有機的に連動させ、また、評価結果を全庁的に情報共有することで、より多くの改善・見直しにつなげるとしている。
- ・ 企画調整部が主体となり内容を精査し、評価判断基準を担保することとしている。

### ウ 課題

#### P D C Aサイクル運用の意識が未だ組織に浸透しきれていない

- ・ 政策・事業シートや行政経営計画など、様式を埋めているだけで、事業の目的、評価指標や達成手段、実施スケジュールが具体的でないものがある。また、評価結果や状況変化に応じて目標値を見直すことをせず、計画の効果的な運用が行われていないものも見受けられる。
- ・ 民間においては、まず高いレベルの努力目標を掲げ、それを達成するために課題を洗い出し、解決するための具体的な手段を講じているが、市の目標は実現可能性の高いものの単なる積み上げで、努力目標になっていない。

- ・ 評価結果を計画や目標の改善につなげるというP D C Aサイクル運用の意識が組織及び職員個人に浸透していない。

#### 事業廃止など具体的な成果が少ない

- ・ 政策・事業評価が、事業廃止や経費・人員の削減など具体的な成果につながっていない。

#### 答申

- ◆ 政策・事業評価や行政経営計画などの実効性の向上のため、P D C Aサイクルの確立に向けて、仕組みを改善すること

高いレベルの目標及び成果指標の設定や、具体的な達成手段やスケジュールの記載を徹底するため、また、職員の制度に対する理解や目的意識の向上のため、研修会の開催や制度所管部署の推進体制の強化を行うことで、より高い目標の実現に向け取り組む組織体制・風土をつくりあげること。

- ◆ 全庁的な取り組みにより民営化や事業廃止などを押し進め、経費及び人員削減の成果を出すこと

企画調整部、総務部、財務部が連携して、組織横断的に評価結果、事業見直しの内容、取り組みのスピードなどをチェックする仕組みと場を確立し、民営化や事業廃止などを押し進め、経費及び人員削減の成果を出すこと。

### 3 総人件費の削減（１）職員数の削減・給与の見直し

#### 市の対応と現状における課題

人件費は、市の歳出の約 17%（平成 24 年度一般会計当初予算）と大きな割合を占めている。職員数の削減や給与の見直しによる総人件費の削減を第 4 次行革審においても、行財政改革の大きなテーマのひとつとして審議を行った。

これまでの定員適正化計画の実施による職員数の削減や給与の見直しによって、総人件費削減の取り組みは進められている。しかし、平成 22 年度の 5,825 人を 27 年度には 5,511 人に削減するとしている現在の定員適正化計画は実現可能なものを積み上げただけで、より高い目標が立てられていないなど危機感が薄い。

#### 総人件費削減の見込み

（単位：億円）

年度	22	23	24	25	26	27	27-22	
							削減額	削減率(%)
人件費	498.5	499.9	496.8	489.2	482.5	480.6	△ 17.9	△ 3.6
委託経費		2.6	5.4	8.6	12.1	13.4	13.4	—
総人件費 (人件費+委託経費)	498.5	502.5	502.2	497.8	494.6	494.0	△ 4.5	△ 0.9
総職員数(人)	7,138	7,127	7,146	7,064	7,000	6,953	△ 185	△ 2.6
うち正規職員(人)	5,825	5,749	5,739	5,649	5,582	5,511	△ 314	△ 5.4

※定員適正化計画(平成23年3月策定)より

※金額は決算見込(当初予算+今後見込)、退職手当を除く

※人件費には、正規職員のほか、再任用職員、非常勤職員、臨時職員、行政委員等を含む

※委託経費は、平成23年度以降の新規アウトソーシングに係る委託先の労務費

※総職員数は、正規職員と非正規職員数(時間換算後)の合計

#### ア これまでの主な行革審答申

- ・ 総人件費の削減目標を設定すること（3次最終答申）
- ・ 総人件費削減目標の達成に、全庁体制で取り組むこと（3次最終答申）
- ・ 「定員適正化計画」の実施において、正規職員 5,000 人体制を目指すこと（3次最終答申）
- ・ 時間外勤務は、平成 22 年度実績の 20% 減を目標に縮減を進めること（3次最終答申）
- ・ 特殊勤務手当の廃止・見直しを進めること（3次最終答申）

#### イ 市の対応

- ・ 市は、定員適正化計画を着実に実行するとともに、政策・事業評価の活用、組織や事務事業の見直しなどにより、より一層の削減を図り、総人件費の削減額を上乗せしていくとしている。
- ・ 職員数削減については、市民生活を第一に捉え、区の再編や事業・施設の廃止の

議論を経るなかで目標を定めていくとしている。

- ・ 時間外勤務については、行政経営計画において平成22年度の526,104時間に対し、26年度に20%減の420,000時間とすることを目標として、縮減に取り組んでいる。
- ・ 特殊勤務手当については、引き続き、廃止、額の引き下げ、支給要件の適正化に向けて関係団体と協議を行うとしている。また、アウトソーシングを進めることによって、実質的な縮減を図っているとしている。

## ウ 課題

### 人件費削減及び職員数削減の明確な目標が設定されていない

- ・ 人件費削減については、定員適正化計画において見込み額が掲載されているが、その額は不十分である。また、削減額の上乗せの意思表示はされているが、具体的な目標値が設定されていない。
- ・ 職員数削減についての目標は、区の再編などの議論を経るなかで定めるとされ、定員適正化計画の前倒しなどの見直しもされていない。

### 積極的な目標を設定し、全庁体制で大きな改革に取り組むべき

- ・ これまで業務の委託化や非正規職員化などにより正規職員数の削減が進められてきたが、5,000人体制を実現するには従前の仕組みを抜本的に見直す改革が必要である。
- ・ しかし、現在の人件費削減の見込み額及び職員数削減の目標値は、各事業担当部署からの現状維持重視や改善レベルに留まる実現可能性が高い計画の単なる積み上げがほとんどである。
- ・ トップダウンなどにより高い目標を設定し、その目標を達成するための手段を全庁体制で考え、大きな改革に取り組むという発想に変えていくべきである。

### 時間外勤務縮減の目標が達成できていない

- ・ 時間外勤務の縮減は、平成23年度の目標値497,000時間に対し、実績値が504,078時間と目標を達成できていないため、平成26年度までに目標が達成できない懸念がある。

### 特殊勤務手当の見直しが進んでいない

- ・ 特殊勤務手当は、毎年、関係団体との協議が行われているが、平成19年4月以降はほとんど見直しが進んでいない状況。
- ・ 技能労務職員の給与は民間の類似の職種と比較して高い水準にある。

## 答申

### ◆ 平成24年度中に総人件費の削減目標を設定すること

平成24年度中に、見込み額を大幅に上乗せした削減額及び達成期限などの目標を設定し、職員数の削減、給与の見直しによる総人件費の削減に取り組むこと。

◆ 正規職員 5,000 人体制を目指す目標を明確に掲げ、組織や制度の抜本的な見直しと事業・施設の廃止を全庁体制で積極的に進めること

トップダウンによる正規職員 5,000 人体制を目指す目標を明確に掲げ、その高い目標を達成するために、政策立案・予算・人事などの管理部門を含めた全庁体制で人件費や職員数の削減案を出し、区の再編など組織や制度の抜本的な見直しと事業・施設の廃止を積極的に進めること。

◆ 時間外勤務は、平成 22 年度実績の 20%減を、目標の平成 26 年度よりも前倒して達成すること

時間外勤務の縮減は、総人件費の削減はもとより職員の心身の健康の維持やワーク・ライフ・バランスの向上のためにも重要な課題である。

所属長をはじめとする職員一人ひとりが時間外勤務の縮減と仕事を効率的・効果的に進めようという高い意識を持つ組織風土を醸成すること。また、縮減の取り組みに積極的な組織及び職員が評価される仕組みの強化などによって、さらなる時間外勤務の縮減を実現し、目標の平成 26 年度よりも前倒して達成すること。

◆ 特殊勤務手当の廃止・見直しを進めること

市税の調査・検査に対する調査収納手当、出張しての廃棄物の収集運搬等の清掃作業に対する環境衛生手当など、第 1 次行革審の答申どおりとなっていないものについて、平成 24 年度中に廃止、額の引き下げ、支給要件の適正化を行うこと。

また、技能労務職の給与水準の適正化の具体的方策を示すとともに、計画的なアウトソーシングを進めること。



### 3 総人件費の削減（２）職員の意欲・資質の向上

#### 市の対応と現状における課題

職員数を削減するなかで、市民サービスの維持向上を実現するためには、職員の意欲と資質の向上が不可欠であると考え、第４次行革審の審議で取り上げた。

これまで、市の職員の給料及び役職は、40歳程度までは一律に昇給・昇任し、入庁後20年ぐらいまで、ほぼ横並びの状況であったため、努力した職員が報われる仕組みになっていたとは言い難い。また、目標管理の仕組みも導入されていない。

#### ア これまでの主な行革審答申

- ・ 職員の意欲と資質向上のため一般職員に対しても成績給を導入すること（3次最終答申）
- ・ 民間企業や他団体との人材の交流を深め、常に外部の風を取り入れること（3次最終答申）

#### イ 市の対応

- ・ 市は、意欲を持って働き、成果をあげた職員が報われるようにするため、これまでは管理職のみが対象であった成績給の制度を、平成24年1月昇給から一般の職員にも導入した。
- ・ 今後は、人事考課制度に目標管理の仕組みを取り入れ、職員の意欲を高める制度とするとともに、透明性・納得性が高いものとするため、自己評価制度を導入している。
- ・ 民間企業や国などの他団体との研修派遣・受け入れなどの人事交流を目的意識を持って引き続き実施するとともに、帰任後は、経験や発想を生かせる職員配置を行い、組織への浸透を図っている。

#### ウ 課題

##### 一般職員の成績給の制度は賞与に対してはまだ導入されていない

- ・ 一般職員への成績給の制度は、昇給については導入されたが賞与の支給率については未導入である。

##### 人事考課制度の見直しや目標管理などの組織を運営する仕組みの導入、運用の確立が必要

- ・ 成績給は拡大されているが、職員の意欲向上や組織・職場運営のため、目標管理や自己評価などの人事考課制度の見直し・運用の確立が今後の課題となっている。
- ・ 特に、高い目標に向かって努力し、達成できなかったことを反省して改善・改革につなげるというPDCAサイクル運用の組織風土の醸成が必要である。
- ・ 組織の活性化のために、優秀な人材を年齢に係わらず登用することが必要である。

### 民間などの外部の発想を組織に導入することが重要

- ・ 組織風土を改善・活性化するためには、国や民間企業などとの交流人数の一定数の確保、効果的な交流先の選定、交流職員が得た知識・経験・発想を組織として共有し生かす仕組みの確立が重要であるが、現在、実施されている交流先には、市の外郭団体等の関連団体が含まれている。

### 答申

- ◆ 納得性の高い人事評価制度とその運用を確立すること。また、評価結果を賞与などの成績給や若手人材の登用に活用すること

意欲を持って働き、成果をあげた職員が報われるためには、人事評価の制度と、評価を給与や昇任に適切につなげる仕組みの整備と運用が重要である。

目標管理や自己評価など納得性の高い人事評価の制度とその運用を確立し、特に目標管理制度の導入・充実により組織運営を活性化すること。

また、能力評価、勤務成績に応じ給与に差をつける成績給の制度を、平成 25 年度から一般職員の賞与に対しても導入するとともに、昇任、降任等の任用についても、各役職で年功序列的な運用を廃し、若手の登用をより一層拡大すること。

- ◆ 民間企業や他団体との人材の交流を深め、常に外部の風を取り入れること

固定観念から脱却し、新たな発想を生み出し組織を活性化するため、民間企業や国等の他団体との研修派遣・受け入れなどの人事交流を目的意識を持って拡充すること。また、研修派遣者や民間企業経験採用者の知識、経験や発想を組織として共有し生かす仕組みを整えること。

## 4 資産経営 (1) 施設の再配置・廃止計画

### 市の対応と現状における課題

現状の公共施設を将来にわたって維持管理していくためには、莫大な経費がかかる。そのため、市は施設の見直しや集約化による保有財産の縮減と地域に見合った施設配置が必要であると、再配置計画や廃止計画等を定め、資産経営に取り組んでいる。第4次行革審では、資産経営が行財政改革を進めていく上での重要なテーマとして取り上げ、計画の着実な推進を求めていく。

### ア これまでの主な行革審答申

- ・ 財政的な観点からの削減目標も設定し、市の保有資産をスリム化させること(3次最終答申)
- ・ 老朽化した施設のうち、代替施設のあるものなど必要性の薄れたものについては積極的に処分すること(3次最終答申)
- ・ 施設廃止などについて市民の理解を得るためにもわかりやすく情報提供すること(3次最終答申)
- ・ 老朽化が著しい市営住宅は、計画的に廃止、集約化し、資産を有効活用すること(3次最終答申)
- ・ 特公賃住宅を廃止すること(3次最終答申)

### イ 市の対応

- ・ 市は、平成23年度までに公共施設の劣化状況、運営コスト等を分析・評価するための施設評価を実施した。
- ・ 市は、383施設を削減することにより、年間維持管理コスト約3億円、今後50年の建替・改修経費約890億円を削減できるとしている。
- ・ 組織横断的な推進体制を確立し、資産経営課が総括として主導的に関わり、施設の所管課とともに資産の削減を進めるとしている。
- ・ 施設評価及び再配置計画による施設の廃止理由などについては、わかりやすく記載し公表するとしている。
- ・ 老朽化が著しい市営住宅については、平成23年度に策定した「市営住宅ストック総合活用計画」により、計画的に廃止、集約化を進めるとしている。
- ・ 特定公共賃貸住宅(特公賃住宅)については、国土交通省と調整を図るとしている。

### ウ 課題

#### 維持管理経費等の削減目標額が定められていない

- ・ 公共施設削減により年間維持管理コストや建替・改修経費が削減されるとしているが、全体の施設削減数に比べ削減額が少ない。目標とすべきは施設数の削減ではなく経費の削減ではないか。

### 具体的な取り組みが明確になっていない

- ・ 再配置計画個別計画のスケジュールを見ると、「協議」、「調整」のみの記載のものがあり、具体的に何にどう取り組んでいるのかが明確になっていない。

### 市営住宅について具体的な工程表が示されていない

- ・ 平成 23 年度に策定された市営住宅ストック総合活用計画では、現状の市営住宅の入居者の状況や申込み状況、課題等が示され、個々の市営住宅の今後の用途方針は整理されているが、どの市営住宅をいつまでに、廃止するのか、集約化するのかなど具体的な工程表が示されていない。また特定公共賃貸住宅の廃止に向けた方向性が示されていない。

### 答申

- ◆ 削減する施設数だけ为目标にするのではなく維持管理経費等の削減目標額を定め、より一層の施設削減を進めること

現状の市の保有施設をすべて維持管理していくのは困難である。将来も必要な施設を明確にし、削減する施設数だけ为目标にするのではなく維持管理経費等の削減目標額を定め、保有施設のスリム化を進めること。

- ◆ 削減する施設の廃止、売却や譲渡を積極的に進めること

具体的な取り組み状況を明確にし、施設の廃止、売却や譲渡を積極的に進めることにより、施設の維持管理経費や建替・改修経費を削減すること。

- ◆ 廃止、集約化するとした市営住宅は、実施時期等を明確にした工程表を作成し、早急に行うこと

市営住宅ストック総合活用計画により、廃止、集約化を行うとした市営住宅については、どの市営住宅をいつまでに廃止するなど実施時期等を明確にした工程表を作成し、早急に行うこと。

また、イーステージ浜松団地等の特定公共賃貸住宅は、廃止に向けた取り組みを早急に進めること。

## 4 資産経営 (2) 遊休財産の売却等

### 市の対応と現状における課題

行革審は、市の保有資産が市民にとって必要なものか見極め、不要なものは売却することを求めてきた。市は、普通財産を事業財産、計画財産、貸付財産、遊休財産に分類し、売却できる財産を洗い出したうえで、より積極的な資産活用を行うとしている。第4次行革審でも厳しい財政状況を踏まえ、不要と判断した土地を売却することで、財源を確保することを求めていく。

### ア これまでの主な行革審答申

- ・ 必要のない資産は早急に処分すること(2次答申)
- ・ 資産経営について、民間の考え方を取り入れること(2次答申)
- ・ すべての市有財産から売却可能な土地の積極的な洗い出しを行うこと(3次最終答申)
- ・ 市有財産の売却時期、売却目標件数などを定めた売却工程表を策定すること(3次最終答申)
- ・ 売却が困難な物件の原因を分析し、柔軟な対応により資産活用をすること(3次最終答申)

### イ 市の対応

- ・ 平成23年度中に処分可能な財産の積極的な洗い出しを行い、年度ごとに売却計画を定め、一般競争入札等による売却を実施するとした。
- ・ 一般競争入札により落札がなかった物件については、インターネット公売や宅建協会への媒介委託、随時公募による売却を実施している。
- ・ 新たな売却手段として平成23年10月から新聞広告を活用している。
- ・ 平成24年1月から民間事業者と公有財産売却業務委託(包括委託)を締結し、活用可能財産163件を洗い出し、そのうち106件を対象物件として売却可能性調査や鑑定等を実施し、売却を進めている。

### ウ 課題

#### 遊休財産の売却成果等が明らかになっていない

- ・ 媒介委託や包括委託等様々な手法を取り入れて遊休財産の売却を進めているが、その成果が明確に示されていない。
- ・ 平成23年度中に処分可能な財産を洗い出し、年度ごとに売却計画を定めた上で遊休財産の売却を進めるとしているが、年度ごとの件数や目標額等を示した売却計画が明らかになっていない。

答申

- ◆ 売却の成果や年度ごとの売却計画を公表し、効果的な手法を十分検討した上で、処分可能財産の積極的な売却を進めること

遊休財産の売却の成果や洗い出した処分可能財産をいつまでに、どれくらい売却するのかなどを明示した年度ごとの売却計画を公表し、効果的な売却手法を十分検討した上で、処分可能財産の積極的な売却を進めていくこと。



## 4 資産経営 (3) 借地解消と借地料の引き下げ

### 市の対応と現状における課題

市は、資産経営推進方針の個別方針として「市施設敷地の借用に関する方針」を策定し、学校借地の解消を優先的に取り組んできたが、平成23年度末での有償借地の年間借地料は7億6千万円に及んでいる。この状況を踏まえ、第4次行革審としては、借地の解消が進まない要因等を把握した上で、借地の購入や借地料の引き下げなどの着実な成果を求めていく。

### 有償借地の解消状況

年度	有償借地(全体)		左のうち学校	
	面積	借地料	面積	借地料
20	281 万㎡	8.0 億円	14.2 万㎡	1.6 億円
23	263 万㎡	7.6 億円	13.1 万㎡	1.5 億円
増減率	6.2%	4.5%	7.6%	5.9%

面積は各年度3月末時点の借地面積。借地料は決算額。

### ア これまでの主な行革審答申

- ・ 借地を計画的に解消すること(2次答申)
- ・ 借地買い上げの財源を確保すること(2次答申)
- ・ 借地適正化計画に借地の解消の具体的な工程表を盛り込むこと(3次最終答申)
- ・ 算定基準よりも高い借地料の引き下げを早期に行うこと(3次最終答申)

### イ 市の対応

- ・ 市は、平成24年8月に「借地適正化計画」を策定した。
- ・ 適正化計画の期間を平成24年度から26年度までの3か年としている。
- ・ 借地料が年額100万円以上で標準借地料との乖離が1.2倍以上のものうち、長期的使用が確実に見込まれる約30施設を借地適正化の重点施設とし、3か年の計画期間中に借地購入と借地料引下げなどに取り組むとしている。
- ・ 資産経営課に借地適正化を専門に行うグループを設置。借地適正化計画の進捗管理等の総括業務を行い、借地の所管課と連携し、計画を推進するとしている。

### ウ 課題

#### 具体的な工程表や数値目標が明確でない

- ・ 市は、平成24年度から26年度までを計画期間とした「借地適正化計画」を策定したが、どこの借地をいつまでに解消するのかなど具体的な数値目標や実施時期等が明確に示されていない。
- ・ 市は、施設の再配置計画を進めているが、現在も施設の借受けが行われている。

答申

- ◆ 借地解消の具体的な数値目標や実施時期等を明確化した工程表を示し、着実に実行すること

借地適正化計画における対象の借地、削減する借地料や面積など、具体的な数値目標、実施時期等を明確にした工程表を示し、その工程表に基づき計画的に借地の購入や借地料の引き下げなどを着実に実施すること。

- ◆ 借り受けている施設については、早急に市有施設の利用に移行すること

## 4 資産経営（4）活用財産等の長寿命化

### 市の対応と現状における課題

市の公共建築物は 1970 年代、80 年代に建設されたものが多く、今後、建築後 40 年以上となる建物が急増する。また、橋は高度経済成長期に建設が集中しているため、建設後 50 年以上となるものが増え、建替・改修時期が集中することが予想される。

このようななか、第 4 次行革審は、施設を計画的、かつ、適正に整備することで、より長く安全に使用するための「長寿命化」の取り組みについて求めていく。

### ア これまでの主な行革審答申

- ・ 財源負担の軽減と平準化のため、資産経営一元化と施設の長寿命化を推進すること(3 次最終答申)

### イ 市の対応

- ・ 市は、施設の損傷が深刻化してから大規模な工事を行う事後的対応から計画的に維持・修繕する予防的対応に移行し、将来的な危険や費用を軽減するとしている。
- ・ 公共建築物の長寿命化計画を策定し、定期的な点検により屋根や外壁の劣化状況を把握し、建築物の計画的な改修で建築物の寿命を延ばしていくとしている。
- ・ 長寿命化の予算は一括計上し、優先順位をつけて計画的に対応するとしている。
- ・ 橋は路線や長さから、道路は交通量、種別、幅員等から重要度に応じ優先順位を決め、計画的に修繕するとしている。

### ウ 課題

#### 公共施設の維持管理等には莫大な経費が必要

- ・ 公共建築物の今後 50 年間に必要な改修費と建替費は、約 1.3 兆円という莫大な経費が予測されている。また市内には管理しなければならない道路や橋が多いため、維持管理に多額の経費がかかると同時に、今後老朽化による更新経費等の増大が予想される。しかし、限られた市の予算のなかですべての施設の維持・修繕や改修・建替を実施するのは困難である。
- ・ 整備の優先順位を決める際、施設の劣化による危険度や市民の生活や経済活動を支えるライフラインとしての重要度等への配慮が必要。

### 答申

- ◆ 将来の需要予測や利用頻度等優先順位をつけて効率的に長寿命化に取り組むこと  
将来的に使用する施設でも、今後の需要予測や利用頻度等を十分考慮した上で、優先順位を決め、限られた予算を効率的に使い、実効性のある施設の長寿命化に取り組むこと。

## 4 資産経営 (5) 指定管理者制度

### 市の対応と現状における課題

市は、市民サービスの向上と経費削減を目指し、平成 18 年 4 月から指定管理者制度を本格的に導入した。それにより、従来は外郭団体などだけが行っていた公の施設の管理運営を民間事業者なども行うことができるようになった。しかし、現状は外郭団体への指定がなお多く、応募者数が少ないなどの課題もある。

これらの状況を踏まえ、第 4 次行革審は、指定管理者制度が機能し、市民サービスの向上と経費削減につながる効果的な取り組みを求めていく。

### 指定管理者制度導入状況

年 度	20	21	22	23	24
導入施設数	200	204	207	210	269
公 募	172	184	196	201	260
非公募	28	20	11	9	9
公募率	86.0%	90.2%	94.7%	95.7%	96.7%

各年度 4 月 1 日現在

### 平成 23 年度に公募した 24 施設の応募状況

応募者数	1 者	2 者	3 者	4 者	5 者
施設数	8 施設	8 施設	4 施設	3 施設	1 施設

1 施設あたりの平均応募者数は、2.2 者

### ア これまでの主な行革審答申

- ・ 公の施設の指定管理者の選定は公募とすること(2 次答申)
- ・ 非公募の場合は、その理由を公表すること(2 次答申)
- ・ 指定管理者制度導入の効果を検証し、その結果を公表すること(2 次答申)

### イ 市の対応

- ・ 指定管理者制度は公募を原則とし、非公募の施設はその理由を公表している。
- ・ 指定管理者制度導入施設の事後評価を実施し、結果を公表している。
- ・ 制度運用の見直しを実施。指定管理者選定会議における第三者委員の人数は、従来 10 人中 3 人であったが、平成 24 年 9 月から第三者委員の比率を 5 割以上とし、選定会議における評価の客観性を高めることとした。

## ウ 課題

### 新規参入が少なく競争原理が働いていない

- ・ 平成 23 年度に 24 施設の指定管理者を募集したが、そのうち約 8 割の 20 施設で応募者数が 3 者以下であり、1 施設あたりの平均応募者数は 2.2 者と応募が少なく、競争原理が働いていない。
- ・ 応募期間が短い等新規参入を促す環境が整っていない。
- ・ 平成 23 年度決算における指定管理料は約 51 億円。外郭団体等に支払われているのは、6 割にあたる約 32 億円であり、外郭団体への指定が多い。

### 民間活力の導入が十分でない

- ・ 市は、指定管理者制度の実施に関する基本指針において、「公平・公正な競争条件の確保」や「民間活力とノウハウの活用」などを規定しているが、施設に使用制限があるなど、指定管理者の提案に柔軟な対応ができていない施設がある。

### 指定管理者制度の検証は十分か

- ・ 指定管理者制度の導入施設は増加しているが、本当に施設そのものが指定管理者制度導入により民間の競争原理が働き、市民サービスが向上しているのかどうかなど、効果の検証が十分ではない。

## 答申

- ◆ 指定管理者制度の積極的な周知や募集方法の改善などにより、新規参入がしやすい仕組みを構築すること  
指定管理者制度の仕組みや現状を積極的に周知するとともに、応募が少ない原因を分析し、応募期間の延長など新規参入がしやすい環境、仕組みを構築すること。
- ◆ 指定管理者からの提案に柔軟でスピード感を持った対応を行うことにより、市民サービスの向上につなげること  
利用料金や利用時間の変更など指定管理者からの提案には、それが施設の設置目的に沿い、市民サービスや効率性を高めるものである場合は積極的に取り入れること。提案には柔軟かつスピード感を持って対応し、必要な場合は条例改正も視野に入れること。
- ◆ 指定管理者制度の総括を行い、その効果や実態、課題などの検証を徹底し、実効性の高い制度とすること  
資産経営課が全庁的な視点での検証を行い、毎年度行う事後評価を実効性のあるものとする。あわせて、制度の本格導入後 7 年が経過することから、導入の効果や課題、対象施設など制度の総括をすること。

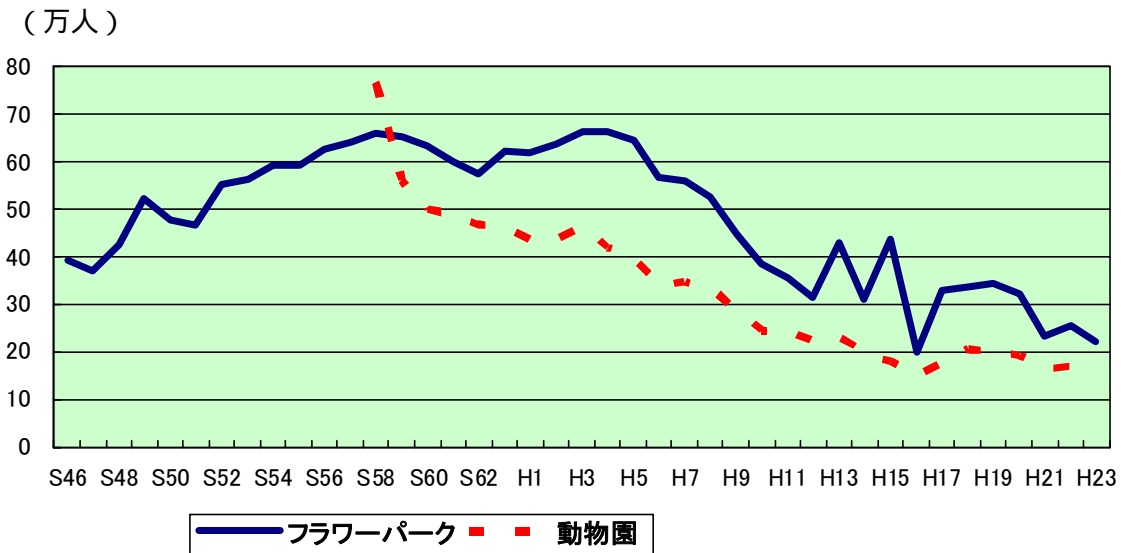
## 5 フラワーパーク（１）動物園・フラワーパークの一体化

### 市の対応と現状における課題

フラワーパークは、外郭団体である（財）浜松市フラワー・フルーツパーク公社が所有・運営を行う民設民営の施設として、昭和45年9月に開園された。昭和58年には隣接地に浜松市動物園が移転された。平成3年度には66万人の有料入園者を集めたが、施設の老朽化や周辺に無料施設ができたことなどから、平成23年度の有料入園者はピーク時の3分の1、22万人となっている。

広大な敷地の6割近くを借地が占めるなど施設のあり方の課題や存廃に対する浜松市民からの関心も高く、第4次行革審においても、引き続き主要課題として審議をしてきた。

フラワーパークと動物園の年間有料入園者の推移



### ア これまでの主な行革審答申

- ・（フラワーパークは、）土地、建物などの公社の資産を市に移管し、動物園と一体化することにより市民の憩いの場とすること（3次最終答申）
- ・施設運営については公募による指定管理者制度を導入すること（3次最終答申）
- ・施設が継続する場合、計画的に借地の解消を進めること（2次答申）

### イ 市の対応

- ・平成24年度末までに、公社の土地や建物などの資産を市へ移管させるとしている。
- ・平成25年度から、フラワーパークと動物園で構成される館山寺総合公園全体を対象として指定管理者制度を導入。非公募で公社を指定管理者とし、「一体的な管理」を行うとしている。



## ウ 課題

### 館山寺総合公園を市はどんな施設にしたいのか明確ではない

- ・ 館山寺総合公園は全体で 45ha と広大な面積を有している。また平坦地だけでなく、坂も多い。さらに借地が半分以上を占める。本来ならば、最初に決定すべき公園の性格や将来像などを明確にせず先送りしたまま、施設整備や指定管理者制度などの管理手法の変更をしている。

### 施設の低迷への危機感が感じられない

- ・ 市が行おうとしている動物園とフラワーパークの「一体的な管理」では、動物園の運営主体は依然として市にあり、指定管理者にインセンティブが働かない形となっている。これでは行革審が求めた「一体化」とは異なり、実質的に現状からの変化はない。減少を続ける入園者対策や施設の活性化、効率的な運営を目指す方策が明確でなく、危機感が感じられない。

### 非公募の指定管理者により効率的な運営はできるのか

- ・ 非公募による指定管理者選定では、指定管理料の決定において競争が行われない。従来行われていた公社への財政負担と比較し、果たして本当に効率的な運営となるのか、きわめて疑問である。

## 答申

- ◆ 館山寺総合公園の施設としてのあり方や将来像を平成 24 年度中に示すこと  
指定管理者制度という管理方式の変更だけでは、館山寺総合公園を、再び魅力ある施設にすることはできない。早急に公園の性格や将来像を明確に示すこと。
- ◆ フルーツパーク、フラワーパーク、動物園の運営方法の違いによる成果や評価を検証し公開すること  
平成 25 年度からフルーツパークの運営主体は公募による民間企業、フラワーパークは非公募による外郭団体、動物園は従来どおり市、となる。施設所有者である市は、この 3 施設の運営方法の違いによる収益状況や入園者数の推移などの成果や評価を、施設ごとに検証し、公開していくこと。
- ◆ 非公募で公社を指定管理者とするにあたり、指定管理料は業務内容に基づき客観的に精査したものとすること  
指定管理者の導入の目的は、市民サービスの向上と管理経費の削減である。従来の公社運営時における負担金等と比較し、指定管理者制度導入の効果が明確に示されるよう指定管理料の算出をすること。

## 5 フラワーパーク（２）フラワー・フルーツパーク公社の経営改革

### 市の対応と現状における課題

（財）浜松市フラワー・フルーツパーク公社は、表面的には億円単位の利益を計上してきたが、実態は市からの負担金に頼る運営状態であった。そのため施設整備にかかる負担金が減少した平成 23 年度は赤字経営に陥った。市と公社の曖昧な経営責任体制に対し、行革審では平成 18 年から数多くの答申により改善を求め、第 4 次行革審でも重要課題として審議してきた。

### ア これまでの主な行革審答申

- ・（フラワーパークは、）土地、建物などの公社の資産を市に移管し、動物園と一体化することにより市民の憩いの場とすること（3 次最終答申）
- ・ 設立目的が希薄化し、今後も赤字解消の見込みがないため、平成 25 年 3 月末までに解散すること（3 次最終答申）

### イ 市の対応

- ・ 公社の現状の課題を把握し、経営改革の取り組みを行うことを明言。公社の体制刷新により現実的かつ効率的な取り組みをすすめ、解散は行わないとした。
- ・ 新理事長を広く募集し、平成 24 年 10 月末に候補者を決定した。就任は 25 年 4 月予定となっている。
- ・ 公社資産は平成 24 年度中に市に移管する予定である
- ・ 平成 25 年度から、動物園の運営を除く館山寺総合公園全体の指定管理者を、非公募で公社にする予定である
- ・ 平成 25 年度からの公益財団法人への移行を目指している。

### ウ 課題

#### 公社の経営改革は本当に進むのか疑問である

- ・ 解散を求めた行革審の答申に対し、市は「公社を非公募で指定管理者とした上で、経営改革の取り組みを行う」としているが、その目標を未だ明確にしていない。
- ・ 今年度中に固定資産を市に移管、来年度よりフルーツパーク部分が切り離され、事業規模が半減する。従来とは全く異なる状況となるが、平成 25 年からの経営計画が示されていない。

### 答申

#### ◆ 市は、公社に対する財政的支援をなくすこと

市は非公募で公社を館山寺総合公園の指定管理者とする予定であるが、財政支援を含んだ算定基準による指定管理料としないこと。

- ◆ 公社は、経営計画を平成 24 年度中に明らかにすること  
事業規模縮小による新しい従業員体制及び新理事長による新たな事業展開などを盛り込んだ経営計画を明らかにすること。

## 6 外郭団体

### 市の対応と現状における課題

市は、市組織の外部にあって、設立に主体的に関わり、市の事務を代行し、又は連携により関連する業務を行う団体のなかで、出資割合が25%以上の団体と市から負担金補助金などの名目で年間1千万円以上支出している団体を外郭団体としている。平成18年23団体あった外郭団体は、平成24年4月現在で15団体となっている。また市職員の派遣や、市退職者の理事等役員への就任など、人的にも市と外郭団体はつながりが深い。

行革審では当初より「官から民へ」「民でできることを民に」の考えを基本として、市がその経営に責任を持つ外郭団体の存続、統合、廃止等について計画的に対応することを求めており、第4次行革審でも引き続き重要課題としている。

### ア これまでの主な行革審答申

- ・ 団体の存在意義をゼロベースで厳しく判断し、外郭団体の廃止・統合を進めること（3次最終答申）
- ・ 外郭団体の経営状況を把握し、経営改革を求めること（3次最終答申）

### イ 市の対応

- ・ 外郭団体の目的や採算性を検証し、統廃合を進める団体を決定するとともに、存続する団体にとっては、具体的な経営健全化の取り組みや効果を明確にした外郭団体改革プランの着実な進行管理を行うとしている。
- ・ 継続的な改革プランの進行管理とあわせ、行政経営計画に反映した各団体の取り組みにより、適切な経営改革・改善とプロパー職員の意識改革や人材育成の強化を図るよう求めていくとしている。

### ウ 課題

#### 個々の外郭団体の実態は千差万別

- ・ 現状の15外郭団体は、組織規模の大小、収支状況や市への依存度、財政基盤の優劣において、個々の団体の状況は千差万別となっている。
- ・ （公財）浜松国際交流協会や（公財）浜松観光コンベンションビューローなどのように正規職員が10人未満で、人材育成や交流がままならない団体がある。また、（財）浜松まちづくり公社のように公益事業の減少から一般財団に移行し、さらに外郭団体からの離脱の方向性が示されている団体も存在する。

#### 外郭団体の存在意義の変化

- ・ 指定管理者制度の導入、NPOなど各種団体の活動などにより、外郭団体の存在意義は以前より希薄化している。（公財）浜松文化振興財団のように多くの施設の

指定管理者となっている団体では、それらの施設管理が団体としての設立目的達成のための手段なのか、団体存続のための収入確保手段なのか、明確な線引きが難しい状況が生じてきている。

#### 市は外郭団体を把握できているのか

- ・ 改革プランの計画期間は平成 22 年度から 25 年度となっているが、過去 22、23 年の 2 年間に渡る検証結果は示されていなかった。計画作成、結果検証し、次期の行動につなげるという P D C A サイクルが機能していない。

#### 答申

- ◆ 市は、外郭団体全体を統括する部署を明確にし、さらなる外郭団体の統廃合を進めること

国際交流協会や観光コンベンションビューローなど小規模な外郭団体が、人材育成により蓄積された強みを継承するために、総務、経理などの間接部門や、役員などの経営管理機能を規模の大きな団体に集約し組織の強化充実をすること。そのために、外郭団体全体を組織横断的に統括する部署の権限を明確にすること。

- ◆ 外郭団体はその本来目的を果たすことに特化し、市は指定管理者制度などに民間活力を積極的に導入すること

市は、指定管理者選定において「官から民へ」を基本とし、民間活力の導入を積極的に進めること。外郭団体は、本来の目的である公益業務に傾注すること。

- ◆ 個々の外郭団体を所管する部署は、半期ごとに経営状況を検証し、改革プランの実効性を高めること

改革プランを形式的に作成することから脱却し、少なくとも半年ごとに団体の収支状況を確認し、改革プランの進捗状況を検証することで、本来の外郭団体を「所管する」という機能を果たすこと。

## 7 その他(1) 学校規模適正化

### 市の対応と現状における課題

教育環境の向上のため、市は学校規模適正化に取り組んでいるが、行革審においても審議のテーマとして継続して取り上げ、スピード感をもって取り組みが進められているかチェックを行っている。

### ア これまでの主な行革審答申

- ・ 基本方針に基づき、小規模校の適正化を平成 23 年中に決定し、スピード感を持って実行すること(3次最終答申)

### イ 市の対応

- ・ 市は、学校・幼稚園規模適正化基本方針に基づき、子どもたちの教育環境の向上を目指し、対象校の保護者との意見交換を重ねていくとしている。
- ・ 現時点で統合や小中一貫校の設置が決定している学校はスケジュールどおり進め、それ以外の学校については、引き続き学校規模適正化の取り組みを継続していくとしている。

### ウ 課題

#### 取り組みの具体的な成果や方針が出ていない

- ・ より良い教育環境の実現に向けた、保護者や地域との意見交換などの取り組みは重ねられているが、平成 23 年中には学校ごとの具体的な取り組み方針は公表されず、平成 24 年 3 月策定の新たな基本方針には具体的な計画が掲載されなかった。

### 答申

- ◆ これまでの取り組みにおける課題や評価を総括し、学校規模適正化の具体的な目標及び実施スケジュールを策定し、スピード感を持って実行すること

統廃合した学校の児童・生徒の意識や保護者の評価など、これまでの課題の総括を行い、今後の学校規模適正化の取り組みに生かすこと。また、できるだけ早く児童・生徒に、より良い教育環境が提供されるよう、具体的な目標や実施スケジュールを策定し、スピード感を持って学校規模適正化の取り組みを実行すること。



## 7 その他(2) 補助金の見直し

### 市の対応と現状における課題

補助金については、第2次行革審における市長からの諮問事項であり、答申等を受け、「補助金見直しにかかるガイドライン」の策定などの仕組みを整備・運用することで見直しが実行されてきた。

第4次行革審としても、これまでの行革審答申の趣旨を引き継いで市の取り組みに緩みが生じていないかチェックを続けている。

### ア これまでの主な行革審答申

- ・ 仕組みが陳腐化しないよう定期的に見直しを行い、継続的に補助金削減の取り組みを続けること(3次最終答申)
- ・ 平成23年度末で終期となる補助金制度について、必要性の判断をゼロベースで厳しく行うこと(3次最終答申)

### イ 市の対応

- ・ 市は、補助金見直しにかかるガイドラインの改定に当たっては、見直すべきポイントを整理し、また、ガイドラインに従い、所管課による1次評価、補助金等検討委員会による2次評価により、削減に向けた取り組みを継続的に実施している。
- ・ 平成24年度当初予算編成において、事業の効果や補助の必要性等をゼロベースで判断・審査したとしている。
- ・ 平成20年度と24年度当初予算の比較では、件数で156件、金額で約1.9億円が実質的に削減されている。

### ウ 課題

#### さらなる補助金削減の取り組みが必要

- ・ 既存の補助金削減は進められているが、より一層の削減の取り組みが必要である。
- ・ 補助金から委託料や負担金などへ科目振り替えされたものの精査が必要である。

#### 答申

- ◆ 継続した補助金の事業の効果や必要性を再検証し、補助金削減の取り組みを継続すること

平成24年度に継続した補助金について、その事業による地域経済の活性化などの効果や、本当に税金で負担すべきものか、対象や補助率は適切かなどの必要性を再検証すること。また、補助金見直しの仕組みや成果を定期的に検証し、総額を抑制しながら内容をより効果の高いものに変えていくこと。