

第4次浜松市行財政改革推進審議会 第10回審議会 会議録

日時	平成25年12月21日(土)9:00～11:46
会場	浜松商工会議所マイカホール
出席委員	御室会長、山本会長代行、山崎委員、前嶋委員、岩田委員、村松委員、水谷委員、武藤委員、井上委員、南出委員
傍聴者	110名
報道関係者	静岡新聞、中日新聞、日本経済新聞、静岡第一テレビ、浜松ケーブルテレビ
浜松市及び市関係者	鈴木市長、鈴木副市長、伊藤副市長、寺田企画調整部長、鈴木総務部長、小柳財務部長
事務局	門名事務局長、飯高副参事、石埜、高橋、袴田、伊藤

《会議の概要》

1. 御室会長から鈴木市長に「答申書」を提出した。
2. 第4次行革審第10回の審議会を、御室会長が議長となって進行した。
3. 答申について、御室会長及び各委員から内容を報告した。
4. 答申を受け、鈴木市長から挨拶があった。

《会議次第》

1. 開会
 2. 会長挨拶
 3. 答申書提出
 4. 答申について
 5. 市長挨拶
 6. 閉会
-

《会議の経過》

1 開 会

事務局長

皆さま、おはようございます。

定刻になりましたので、ただ今から、第 4 次行財政改革推進審議会の第 10 回審議会を執り行います。

本日は、第 4 次行財政改革推進審議会による最終答申が取りまとめられましたので、市長に答申書を提出させていただくとともに、委員 10 人全員により、その内容につきまして、皆さまにご報告させていただきます。

はじめに御室会長から、開会のご挨拶をお願いいたします。

2 会長挨拶

御室会長

皆さん、おはようございます。

今日は、傍聴の皆さまには、暮れも近づきまして、また、3 連休の初日ということで、お忙しい中を、公開審議会に足をお運びいただきまして、誠にありがとうございます。

今日は、第 4 次行革審として最後の公開審議ということになります。私ども委員 10 人は、平成 24 年 1 月、市の行財政の運営全般にかかる改革、とりわけ資産経営、外郭団体、そして行政経営計画の進行管理の 3 点を中心に審議することを、鈴木市長さんから諮問を受けました。以来、この 2 年間で 10 回の公開審議会と 18 回の勉強会を行いまして、このほどその審議内容を、答申書として取りまとめましたので、本日、この答申をご報告申し上げたいと思っております。

行革審は、今から 8 年前、市町村合併直後の平成 17 年 8 月にさかのぼりますが、12 市町村の合併協議会で第三者機関による提言や、監視体制を構築すること、あるいは、合併が単なる肥大化に終わるのではなくて、この機会にぜひ、行財政改革を断行することということが求められまして、スタートをしたということです。

そして、今日に至るまで、第 1 次から第 4 次まで、「人、モノ、金」という市の経営資源について、それぞれに改善すべきテーマを取り上げて、答申や意見書をまとめ、提言をさせていただきました。その過程においては、市役所の会議室ではなくて、公開審議会という場で、議論や検証をしてきたことは、皆さまご承知のとおりと思います。

その過程においては、劇場型とか、あるいは形だけという声があったことも事実ではありますが、このことこそが、浜松市の行革審の、最大の特徴であったと考えています。ただ、我々が携わってきた第 4 次行革審では、これまでの答申に関する進捗状況の検証が主要なテーマとなり、「新たな切り口がない」とか、あるいは「マンネリになっている」という一部の声もあることは事実です。

しかし、私どもは、行財政改革を推進していくには、階段を一つずつ上るように、地道に進捗状況を検証するということが、極めて重要な要素だと確信をし、審議を続けてきました。

今回の答申では、これまでの進捗状況の検証を踏まえた上で、遅れている項目、また、もっと力を入れたいという項目、あるいは、これからもっと取り組んでほしいというテーマを、重点的に取り上げて取りまとめました。鈴木市長さんには、ぜひこの答申書をフルに活用していただき、行財政改革のより一層のスピードアップを、ぜひお願いを申し上げたいと考えています。

なお、この答申書は、この後、皆さまにお配りをさせていただき、それぞれの委員より、項目ごとに説明、報告を申し上げますので、どうぞよろしくお願いいいたします。

今日は、鈴木市長さんをはじめ、市の皆さんにもご出席をいただいております。実りのある時間にしてまいりたいと思っていますので、よろしくお願いたします。以上です。

3 答申書提出

事務局長

どうもありがとうございました。

それではここで、行財政改革推進審議会から、市長に答申書を提出していただきます。大変恐縮ですが、市長並びに委員の皆さまは、壇上にお上がりください。

それでは、審議会を代表して、御室会長から市長に答申書をお渡しください。

(市長に答申書を渡す)

どうもありがとうございました。皆さま、お席にお戻りください。

ここから先の進行は、御室会長が議長となり、会議の運営を行っていただきます。なお、途中特に休憩は取りませんので、ご所用のある方は適宜ご用をお足しいただきますようお願い申し上げます。

それでは、御室会長、よろしくお願いたします。

4 答申について

はじめに（行財政改革の必要性）

御室会長

はい。それでは、議事の進行を私の方でさせていただきます。恐縮ですが、座って進行をさせていただきますので、よろしくお願いたします。

それでは、まず私から、行財政改革の必要性についてご説明を申し上げたいと思います。お手元の答申書の1ページになります。

はじめにお話ししましたが、第1次行革審が平成17年に設置されて以来、第4次行革審まで協議を重ね、市に提言や答申を行ってまいりました。これに応じて、市も行財政改革を進め、職員の定員削減、資産経営、外郭団体の見直しなど、積極的に取り組んできました。

毎年、決算の際に、「浜松市の財政状況は健全だ」と言われています。

実際、浜松市の優れた財政状況を端的に表す資料の一つとして、合併後6年間で、借入金残

高が 592 億円、率にして 10.5%減ったことが挙げられます。計画よりも早く進んでいます。借入れが減ったことで、市が抱える借入れの財政規模に対する割合を示した「将来負担比率」という数値も、平成 24 年度の浜松市の実績は 28.3%と、政令指定都市平均の 66%と比べ、極めて優れています。これは収入に比較して、借金の残高は少なく、堅実ですよということになるわけです。

しかし、だからといってゴールということではありません。行財政改革を不断の取り組みとして進める必要がまだまだあるわけです。それは、行財政改革が、浜松市がこれからも安心して住むことができる都市であり続けるために行うものだからです。

財政面の次に、行政の活力を示す人口推移について申し上げたいと思います。全国的に、人口減少と少子高齢化は大きな課題となっていますが、浜松市もまさしく例外ではないのです。今年 3 月に公表されました浜松市の将来推計人口では、平成 22 年に 80 万 866 人だった人口が、30 年後の平成 52 年には、67 万 555 人まで減少するという数値が出ています。率に直しますと、実に、16.3%の減少になるということです。

他の都市と比較してみるとどうでしょうか。このグラフは、人口の推移を、平成 22 年を 100%としてどれだけ減少するかを表したものです。浜松市の人口は、平成 22 年に対し、30 年後の平成 52 年には 83.7%となり、減少率は 16.3%とされています。政令指定都市の平均減少率 9.3%に比べ、浜松市の人口が減っていくスピードが、いかに速いかということが、わかります。

人口が減少すれば、当然、税収にも影響が及びます。従来、景気の低迷から、浜松市の税収は平成 19 年度をピークに減少傾向にあります。人口減少の中、今後の税収増をあまり期待することは、今のところできないのではないのでしょうか。

その一方で、固定的に必要な歳出は減っておりません。人件費、扶助費、公債費、いわゆる義務的経費が占める比率は、増加し続けております。一方で、施設や道路、河川などの整備を行うための投資的経費の比率は、減少を続けております。

比率だけではピンとこないということで、金額に直してお話すると、義務的経費は、平成 19 年度は 1,221 億円でしたが、24 年度には 1,375 億円となり、13%増加しております。ここで言う人件費とは、正規職員分だけですが、19 年度には 510 億円だったものが、24 年度は 437 億円と約 14%減りました。それを上回って増加しているのが、住民福祉を支えるための扶助費で、子ども手当などの児童福祉、あるいは老人福祉、生活保護などにかかる費用です。これは 338 億円が 555 億円と、この 6 年間で約 1.6 倍、217 億円増加していることを表しております。

また、今日、道路や公共施設などの老朽化が大きな課題となっており、対応には多額の経費が必要となります。スライドで、今後 50 年間の公共建築物の建替え、改修経費をご覧ください。建築後 60 年で建て替えるとする、今後 50 年間で約 1 兆 2,800 億円が必要となります。

今後、社会保障費、あるいは防災対策、施設の老朽化対策など、必要な経費はどんどん増加していきます。このまま何もしないでいけば、現在、我々が受けている市民サービスを、引き続いて受けることが非常に難しくなってくるのではないかと考えます。

行財政改革を徹底し、事業に無駄がないか、これを見直して、生み出した財源を必要な分野に

充てることで、これからも安心して住み続けることのできる浜松市となるわけです。

以上、私の方からは、行財政改革の前提となる必要性を説明させていただきました。

それでは次に、山本代行から、総論として、行政経営計画の進行管理、政策・事業評価についてお願いをしたいと思います。山本代行、お願いします。

行財政改革を進めるために

山本会長代行

はい。おはようございます。山本です。

私からは総論として、「行財政改革を進めるために」について答申を申し上げます。

答申書では、3 ページから 8 ページまでになります。最初に、「行革審答申に対応した行政経営計画の進行管理」から説明します。

浜松市は、行政経営計画の目的を、「行政サービスの質の向上と持続可能な都市経営の実現」とし、それを実現するための手段として、実施計画をつくっております。現在の計画期間は、平成 22 年度から 26 年度までの 5 年間です。

次に、実施計画の内容ですが、そこで取り扱う内容には、スライドにあるように、大きく分けて四つあります。4 番目に、行革審答申への対応があります。作成された行政経営計画は、全部で 156 ありますが、そのうち行革審の答申に対応するものは 100 で、およそ 3 分の 2 を占めています。

これまでの主な答申は、スライドに表したとおり、「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」ということでした。

さて、今はどんな状態になっているでしょうか。

行革審では、行政経営計画の進行管理について、平成 24 年度末現在の状況を、二つのポイントに絞り、確認しました。

一つ目は、行革審答申への対応状況です。これは、行政経営計画の内容が答申の趣旨に合っているかということです。実行する手段は、答申を実現するために妥当であるか、設定した目標は正しいか、答申で求められた期限を満足しているか、このような観点で判断をしました。

二つ目は、行政経営計画の進捗状況です。これは、行政経営計画が計画どおり進んでいるかということです。目標に対して進み具合はどうかということで判断しました。

ここでは、ポイントの一つ目について、説明をします。

市が対応していくという 297 の答申に対する市の評価と行革審の評価の比較があります。表にありますように、答申への対応状況を、「答申どおり実施」というものと「それ以外」という二つに分けて表にしてあります。市の評価では、250 が答申どおりということで評価をしていましたが、私ども行革審では、それが 95 ということで、端的に言うと、市の評価は甘いのではないかと思います。

行革審では、「行政経営計画が行財政改革の目的を実現する内容となっていない」というのが、一番問題だと考えています。目標や取り組みが答申の趣旨に合っていないものがあります。また、

計画を管理する所管課に改革しようという意識が十分にあるのか疑問です。市は、事業担当部・課による自己評価に加え、平成 25 年度には、庁内横断的なプロジェクトチームによるチェックを実施し、取組内容もより明確になるよう見直したということです。その内容は、次のスライドのとおりです。

見直しの視点として五つ挙げられています。このような視点は、いずれも適切、妥当なものです。ただ、これらは、いずれの視点もPDCA (Plan-Do-Check-Action) のP(計画)についてのものです。つまり、計画がいかに正しく正確につくられたかということによって、結果が大きく違うわけであり、これらの 5 項目を常に頭において計画を策定していけば、より実効性のある業務遂行につながるだろうと考えます。

平成 26 年度は、最初に申しあげましたように、現在の実施計画の最終年度で、つまり来年度が最終です。ぜひ、当初設定した目標の必達を期して、現在のものを見直して、来年度末には「よかったね」という結果が出せるように期待をしています。

この進行管理に対する答申ですが、1 点目は、「達成目標、取組内容など、行政経営計画を改めて検証すること」です。検証により、改革の目的が実現できる行政経営計画にしていきたい。

2 点目は、「計画の進行管理にあたっては、プロジェクトチームによる組織横断的な評価に加え、所管課の目的意識を徹底すること」です。庁内横断的に組織されたプロジェクトチームと計画の所管課が、それぞれの役目をきちんと果たすことで、行政経営計画を行財政改革推進の有効な手段として機能させていただきたいと思います。

続きまして、「政策・事業評価による事業見直し」について説明します。市は、政策・事業評価の役割を、「市の総合計画の実施計画である戦略計画を評価すること」としています。その目的は、「限られた経営資源を最大限有効活用して、より効率的な行政運営を図ること」です。PDCAサイクルを円滑に回していくことにより、政策・事業が計画どおりに確実に実行され、事務の簡素化、効率化等により、市の将来的な負担の軽減につながっていくことが期待されます。そういう意味で、政策・事業評価が果たす役割は、非常に大きいと思います。

これまでの主な答申は二つ、「PDCAサイクルの確立に向け、仕組みを改善すること」、「全庁的な取り組みにより民営化や事業廃止などを推し進め、経費及び人員削減に成果を出すこと」という答申を掲げてきました。では、政策・事業評価の実績はどうだったのでしょうか。

これは、政策・事業評価の流れです。評価は、事業所管課による中間評価と 1 次評価、庁内プロジェクトチームによる 2 次評価、市民等による外部評価の順に行われます。平成 24 年度事業の 1 次、2 次評価は、すべての事業 886 を対象としています。また、政策評価は、事業の上位に位置する政策があつて、それを実現するための事業ということになりますが、その上位にある政策を、事業との関係から評価するもので、平成 24 年度事業から新たに取組んだものです。その政策の対象が 163 です。評価の結果は、次のスライドのようになりました。

これは、市が自ら行った評価です。事業評価では、「必要性があるか」あるいは「誰が行うべきか」、「コスト削減・サービスの向上ができないか」といったことを評価しています。上の表と真ん中

の表と比べていただきたい。1次評価では「現状のまま」とされた394件が、2次評価では196件で、約半分以下になっております。その分、改善あるいは廃止が増えました。このように大きな差があるのは、1次、2次の評価基準に違いがあるからではないかと思えます。そこら辺は、ぜひ整合をしていただきたい。

一方、政策評価は、「達成度」、「重要度」、「資源配分」、「施設影響度」の四つの観点から実施されました。一番下の表です。「重要度」を除く三つの観点において、一番多い評価区分を整理したものです。ここでいう「達成度」の「不明確」というのは、「実績が確認できず進捗が判断できない」というもので約60%。「資源配分」は人工(にんく)と予算のことで、「その他」に分類されたものが、それぞれ61.3%、80.4%と多くここに集まっております。この「資源配分」について「その他」というのは、特に指摘がなしということですが、また、「施設影響度」が「不明」というのは、「施設の利用がないか、もしくは影響がない」ということを意味しています。

このように、評価結果が「不明確」あるいは「その他」、「不明」といったものが大半を占めたため、曖昧なものになってしまいました。特に、「資源配分」や「施設影響度」は、行財政改革の中心となるものであるため、「人・モノ・金」についての言及や実績がないということは、政策・事業評価の目的は、外れてしまったのではないかと考えられます。

先ほどありましたように、政策・事業評価の目的は、「限られた経営資源を最大限に有効活用し、より効率的な行政運営を図ること」です。この目的からいきますと、この評価は大きく外れていて、どこに問題があったか、はっきりさせて直す必要があります。

このスライドは、これも市が自ら自覚したと言いますか、認識したものです。つまり、政策の目的や目標が不明確になってしまったということで、政策を実現するための事業がうまくいかない理由がここにあると思えます。自分たちで把握した課題を解決し、次年度の計画を、より実効性のある、評価に耐えうるものとするように期待いたします。

行革審が考える主な課題として三つ挙げました。最初は、「廃止・見直しすべき事業の新たな掘り起こしが進んでいない」ということです。すでに計画されたものだけでなく、新しくそのような廃止や見直しをすべきものがないかを常に探していくということが必要だと思います。平成25年度から試行した政策評価、先ほどの表ですが、その結果を活用して、事業の廃止等が効果的に出せるような新たな取り組みが必要かと思えます。

二つ目が、事業評価は、全事業対象としており、大きいものから小さいものまで、すべて同じ方法で行っていますが、このプロジェクトチームに対する負荷がかなり大きいということもありますので、優先順位をつけるなり、事業の大きさによって、やり方を考える必要があると思えます。

三つ目が、政策・事業評価の結果と市民サービスの関係がわかりにくいということです。もちろん、行革審のテーマとしては、余分な経費は省いてということではありますが、その結果、市民にどのような影響が出ているのか、はっきりしておりませんので、情報を公開する場合には、市民の視点で公表する必要があると思えます。

政策・事業評価による事業の見直しについての答申です。1点目は、「実効性のあるPDCAサ

イクルの確立に向けて、評価の仕組みを改善すること」です。平成 25 年度に試行した、先ほどの政策評価を活用して、新しいやり方を考えていただきたい。特に、計画段階(P・プラン)は、自己評価の結果を反映させ、確実に成果(人・モノ・金)に関わる経営資源の効率化を、大いに図っていただきたい。

2 点目が、「事業の内容により評価方法に差を設けることや評価対象を絞り込むなど、実施方法を見直すこと」です。プロジェクトチームによる事業評価は、メリハリのある効率的、効果的な方法に見直しをしていただきたい。また、今回初めて行いました 1 次、2 次評価をホームページで公開をして、市民から意見を募るという外部評価のやり方は、聞くところによると、意見がほとんど出てきていないということで、これは外部評価の機能がまったく果たされていないと思います。改めて、どういう方法でやるのが一番いいのか、ぜひ検討をしていただきたい。

3 点目は、「政策・事業評価の結果が市民サービスにどのように影響したのか、わかりやすく公表すること」です。将来を見据えた場合に、経費面の効果は重要です。しかし、市民は、市から提供されるサービスへの影響も、大変関心のあるところ。先ほど申し上げましたように、市民の観点に立って公表をしていただきたい。

以上が答申の内容です。

御室会長

はい。山本代行、ありがとうございました。

次は、区の再編について報告を申し上げたいと思います。山崎委員お願いします。

区の再編

山崎委員

山崎です。よろしくお願いします。

私から、区の再編について答申をさせていただきたいと思います。五つの項目に分けて説明をします。

お手元の資料 9 ページと 10 ページになります。まず第 1 の項目は、今まで行革審として、区の再編についてどのような答申をしたか。2 番目として、それに対して、市がどういう対応をしてきたか。三つ目は、対応状況に基づいて、今現在、どういう課題が残っているか。その課題を解決するために、今日の答申の内容を説明します。それから、お手元の資料にはありませんが、5 番目に、区が細分化されて、非常に小規模化しているということの問題点を説明して終わりたいと思います。

まず、今までの行革審における区の再編についての答申です。「行政区は廃止、または 3 区程度に削減すること」と、第 2 次行革審の意見書として出しています。これは平成 21 年 7 月に出していますが、行政区の設置は自治法で決まっており、これは法律を変えないとなかなかできない。もしできないとなったら、3 区程度に削減することという答申がされています。

次の答申は、平成 23 年 10 月の第 3 次行革審の答申ですが、「再編に向けた工程表を作成してもらいたい」、「区割りの区の再編のメリット・デメリットを、早期に検証過程を含めて公開してもら

いたい」というようなことが、主な答申内容になっています。

次の答申は、我々第4次ですが、中間答申として平成24年12月に出ており、「区の状況や再編に関する資料を早急に、市民にわかりやすく説明してもらいたいということ」、「工程表を踏まえて、区の再編に向けた取り組みを、確実に行ってもらいたい」という答申がなされてきました。

それについて、市の対応状況ですが、区の再編の工程表を平成23年12月につくっていただきました。それから平成24年度には、区役所の利用状況の調査を行い、平成25年度には、自治会、区協議会等と意見交換し、「区政だより」を発行したという対応がなされました。

これに基づいた課題は、区の再編の工程表に基づく取り組みが遅れているということです。特に、工程表の中に出てきました市民会議、この市民会議というのは、各区の代表者の方で、区の数とか、どういうものが良いかという会議を開いて、議論を進めるという会議です。

それからもう一つ、住民意向調査というのが工程表の中にあつたのですが、これがまだ行われていないという問題点があります。

それから次に、区再編のメリット・デメリット等を判断できる資料が、なかなか明確に示されていないということが、今現在、課題で残っております。

工程表で、再度申し上げますが、住民の意向調査、市民会議で検討するということが、平成24年度に実施予定だったのが大幅にずれて、いまだ実施されていないという状況です。

このような状況下で、今回の答申です。区制度の現状のメリット・デメリットの分析をして、市民の皆さんが、区の再編の必要性を判断できるような、今まで以上の資料を早急に出していただきたいというのが1点目です。

2点目は、本庁、区役所、区出先機関の見直しを継続しながら、先ほど御室会長から出ましたが、人口減、少子高齢化という将来を見据えた、特に区役所と区の出先機関の役割、機能を明確にしていきたい。

3点目は、平成27年度までに、区再編の着実な取り組みを行っていただきたい。先ほど来申し上げますように、非常に遅れています。そこで今回、新たな工程表を作成して、遅くとも合併から10年経過する平成27年度までには、具体的な区の再編案を市から示していただきたい。これを示せないと、市民の皆さんも納得、検討ができませんので、ぜひやっていただきたい。

平成27年度には、12市町村が合併して10年経ちます。なぜ平成27年度かということになりますが、今の状況等々、市民の皆さんへの広報、理解等を考えて、2年くらいは必要ではないかということと、平成27年度は合併してちょうど10年、古い言葉ですが、十年一昔ということもあるわけで、ぜひ、浜松市が12市町村合併の都市ではなくて、一つの都市として、大局的な見地に立って、区が何区必要なのか、また、区割りはどうやったら良いかということ、一つの浜松に立った検討をしてください。

次に、区の細分化・小規模化による問題点です。1点目は、行政サービスの一部低下及び運営コストの増大ということで、地図上に書いてありますが、実は旧浜松市は、五つの区に分割されました。今までは本庁で用が済んでいたのが、新しくできた区へ入った町は、区役所へ行かざるを得

ない。距離的には約 2 倍とか、バスを使って行くとか、浜松駅で乗り換えなければいけないということで、非常にサービスの低下が、一部の町で起こっているというのが現状です。

それから次、行政運営のコストの問題です。これは静岡市と比較してありますが、静岡市は、3 区です。浜松市は 7 区。人口は約 1 割強、13%ぐらい浜松市が多いです。浜松市は面積が広い、広いと言われますが、静岡市と比べて 1 割多いぐらいの広さです。静岡市に類似した都市環境ではないかということが言えます。

そういう中で、運営コストの件に絡むわけですが、区の職員数はどうなっているのか、という表がここにあります。静岡市に比べて 518 人、区の職員が、3 区と 7 区の比較ですから、当然、多くなっています。人件費等運営コストも、静岡市と比較すると、非常に多くの費用がかかっています。

先ほどのスライドに戻っていただきたいのですが、細分化された小規模の問題として、区制度の本来の目的、機能に適應した運営ができないという点です。浜松市の区の人口は、中区を除いて、ほとんど 10 万人前後と、非常に小規模で、しかも細分化されています。静岡市は各区 20 万人以上となっています。本来の区制度は、100 万、200 万人都市では行政運営がしにくいということで、区を設け、ある程度権限を移譲し、区ごとに運営をしていくという制度です。浜松市では、非常に区の人口規模が小さく、簡単に言うと、子どもが大人の洋服を着て歩いているような状況で、本来の都市の規模に合った運営ができていないと思います。

次に第 3 の問題点として、人口動態など、社会環境の変化に機動的、効果的に対応できないという点です。区ができた平成 19 年度と平成 25 年度の区ごとの人口推移を見ると、浜北区は 5,000 人ほど増えているわけです。天竜区は減っている。このように細分化すると、人口動態だけでも、その区の一長一短が、6 年間でもこういう数字が出ています。ほかの環境も、相当変わってきていると思います。やはり小さな区にすると、機動的、効果的な対応ができないと思います。

最後になりますが、あらためて本庁、区役所、区の出先機関ということで、答申の 2 番目に掲げましたが、区の統廃合をしていく場合には、区はなくなりませんが、区役所がなくなるということで、区役所機能というのがどういうものかということを議論していかないと、なかなかできないと思います。

それで、区役所への来庁目的を調べてみると、「申請・届出・証明書」が全体の 63.4%を占めるというデータが出ています。突き詰めれば、区の出先機関で日常の市民サービスが全て対応できればよいとなってしまいます。そうすると、区役所の機能、役割というのはどういうものかという視点になるわけですが、その辺は地域のまちおこしとか、社会福祉の関係とか、いろいろあろうかと思えます。区役所がなくなっても、仮にそういうものが必要なら、また、代替の手段を講じてやっていけば、行政の目的は果たせると思い、そこに掲げさせていただきました。

とにかく区役所の役割というものはっきりさせて、統廃合に向けた議論を進めれば、おのずと結論が出てくるのではないかと思います。

繰り返して恐縮ですが、12 市町村の合併都市、12 市町村の浜松市ということではなく、「一つの浜松市」という観点に立って、早急に議論を開始し、よりよい浜松を今後もつくっていただけたらと思います。以上です。

御室会長

はい。山崎委員ありがとうございました。

それでは次に、総人件費の削減について報告をしたいと思います。南出委員お願いします。

総人件費の削減

南出委員

南出です。よろしく申し上げます。

私からは、総人件費の削減について答申を述べさせていただきます。まずは、「①総人件費の削減」から「④時間外勤務の削減」までは関連がありますので、まとめて説明をさせていただきます。内容は、答申書の 11 ページから 17 ページにわたっております。

人件費は、市の支出の約 17%と大きな割合を占めており、人件費の固定化は、財政の硬直化を招くという危機感から、これまでも行革審では、たびたび審議のテーマとして取り上げてきました。

これまでも市は、総人件費の削減に向け、職員数の削減や給与の見直しに取り組んできておりますが、行革審では削減が不十分であるとして、削減額の上乗せや達成期限の設定など、より積極的な取り組みを求めてきました。

総人件費の削減に関しては、ご覧のように、これまで、「平成 24 年度中に総人件費の削減目標を設定すること」、「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」、「特殊勤務手当の廃止・見直しを進めること」などを答申してきました。

中でも、正規職員の定員を削減することは、総人件費の削減において、大きなウエイトを占めることから、実現可能な数字の積み上げにとどまらず、正規職員 5,000 人体制を目指すよう強く求めてきたところ です。

これに対し市は、「平成 32 年度の総人件費を、25 年度に対し 10%以上削減するという新たな目標を設定する」、「25 年度中に、総人件費見直し計画を策定する」、「定員適正化計画を策定し、正規職員 5,000 人体制を目指す」などとしています。

ご覧いただいている表は、今年 6 月 5 日に開催した第 7 回審議会で市が提示した平成 27 年度までの総人件費削減の実績・見込みです。この表では、平成 23 年から 27 年度までの 5 年間において、総人件費が 22 億円、率にして 4.5%削減される見込みが示されており、市のこれまでの取り組みが一定の結果となって表れていると言えます。これまでの取り組みも決して容易なものではなかったと思いますが、市が掲げた新たな目標では、平成 26 年から 32 年度までの 7 年間で総人件費 10%以上削減するというのですから、当然、これまで以上にシビアな取り組みや結果を求められるということになります。

では、市が掲げるこれらの目標や、これまでの対応に関する現状の主な課題についてはどうでしょうか。

まず、総人件費の削減を確実に進めるためには、全庁体制で取り組むとともに、庁内推進体制

を整備する必要があるということです。事務・事業の所管課は、事業の廃止・見直しや事務の簡素化・合理化に積極的に取り組むとともに、管理部門が、その取り組みをバックアップするような体制づくりが必要不可欠です。現状では、所管課による事務・事業の廃止・見直しが、職員削減という観点から積極的に行われているとはまだまだ言い難い状況なのではないでしょうか。

また、総人件費削減の目標は設定されましたが、年次計画などの具体的な計画はまだ示されておりません。今年度中に策定するという総人件費見直し計画において、期限、目標、手法等を明確にする必要があります。そうでないと、現況が目標に対して予定どおりなのか、あるいは遅れているのかといった進捗状況が管理できないからです。

さらに、一口に総人件費と言っても、正規職員の給与、正規職員以外の職員の給与や委託経費における人件費相当分などがあります。それぞれの区分ごとに個別計画を策定し、進捗管理の精度を上げることで、実効性を高めるような環境整備も併せて必要となるでしょう。

そのほか、特殊勤務手当の廃止・見直しの推進や時間外勤務の全庁的な取り組みの必要性といった課題も挙げられます。

これらを踏まえ、総人件費の削減について6点答申をいたします。

まず1点目は、「平成32年度の総人件費を、平成25年度に対し10%以上削減する目標を必達すること」です。具体的な数値目標を盛り込んだ年次計画を早期に策定し、進捗状況を的確に把握できるよう環境整備をし、全庁体制で目標を達成してください。

2点目は、「平成32年4月1日には正規職員を5,000人以下とする目標を必達すること」です。これまで取り組んだ業務、事業、制度の廃止・見直しの成果を、正規職員の削減という観点から検証し、さらなる業務の簡素化や組織改正に成果を示してください。

3点目は、「正規職員5,000人以下の削減にあたっては、取り組みをわかりやすく、かつ、定期的に公表すること」です。正規職員の削減は必要なことではありますけれども、同時に市民サービスの低下を招かないように配慮するとともに、定期的に、何を目的として何がどのように変わるのかを、市民にわかりやすく、かつ、積極的に伝えてください。

4点目は、「市民に理解を得られない一部の特殊勤務手当の廃止・見直しを実施すること」です。特殊勤務手当の一部には、業務の特殊性について、市民の理解を得られないものもあります。これらについては、市民が納得できるように、手当の現状をわかりやすく公開した上で、期限を定め、廃止・見直しをしてください。

5点目は、「時間外勤務を、平成32年度において平成25年度対比で10%以上削減する目標を、前倒しで達成すること」です。時間外勤務削減は、有効な取り組みが効果として表れやすい分野であることから、目標よりも早く達成するよう、ぜひ取り組んでいただきたい。

6点目は、「時間外勤務削減を全庁的な取り組みとし、推進のための情報を共有すること」です。時間外勤務削減の成功事例を庁内で共有し、有効活用するなど、効果の拡大を図ってください。

引き続きまして、⑤の職員の意欲の向上について説明をさせていただきます。

定員の削減により正規職員の数が減少する中、職員個々の意欲・資質の向上により、市民サー

ビスの維持・向上を図ることが求められています。職員の意欲の向上は、組織の活性化につながるため、職員が適正に評価され、その評価が職場の管理や人材の育成、昇任、昇給等に正しく反映されることが必要です。

これらに対し、行革審では、「納得性の高い人事評価制度とその運用を確立し、評価結果を成績給や若手人材の登用に活用することで、組織を活性化させること」などを求めてきました。

これに対し市は、平成 24 年 1 月から、人事考課の結果を昇給及び賞与に反映させる成績給の制度を実施し、また、今年度から、職員の意欲の向上と透明性・納得性を高めるため、人事考課制度の見直しを実施するとともに、積極的に若手職員の登用を図るなどの対応をしてきたとのことです。

しかしながら、「人事評価制度とその運用について、職員のキャリア形成や意欲の向上につながっているのかを検証し、見直しをしていく必要があること」、「一般職員に対する成績給については、昇給については導入されたものの、賞与支給率についてはまだ導入されていないこと」、「30 歳代の職員の昇任年齢に差が見られないこと」から、若手職員の登用が進んでいるとは言えないなど、現行の取り組みについては、一層の推進が必要だと言わざるを得ないところです。

それでは、職員の意欲の向上について、答申をいたします。答申は、「職員の意欲につながる人事評価制度を確立し、公平・公正で透明性のある評価により、成績給や人材の育成・登用に活用すること」です。

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、職員の評価を公平・公正で透明性のあるものにし、評価を処遇に正しく反映する人事評価制度を確立することが必要です。当然、目標管理も含みます。また、若手職員を積極的に登用し、年功によらない、能力主義に基づく人材の育成・登用や成績給に活用することで、職員の意欲の向上と人材の育成、組織の活性化をぜひ図っていただきたいと思います。

今回の答申では、人件費に対し、以上 7 点を答申させていただきましたが、いずれも行財政改革の重要な課題です。市の財政の健全化、組織の活性化のためにも、ぜひ取り組んでいただきたいと思います。

説明は以上です。

御室会長

はい。南出委員ありがとうございました。

それでは、次に、フラワーパーク、動物園、フルーツパークと、関連の深い外郭団体である公益財団法人浜松市花みどり振興財団につきまして、前嶋委員のほうから報告をお願いします。

フラワーパーク、動物園、フルーツパーク

外郭団体・個別団体（浜松市花みどり振興財団）

前嶋委員

前嶋です。私からは、フラワーパーク、フルーツパーク、動物園について説明します。答申書は

23 ページからで、正面のスライドと併せてお聞きいただければと思います。

このテーマは、我々一般市民にとって、比較的わかりやすいテーマですから、実態と我々の答申内容、それから市の対応等を比較しながら聞いていただければよろしいかと思います。

この件は、7 年前、第1次行革審の平成 18 年 3 月 13 日の答申書にも記載され、当初は外郭団体である浜松市フラワー・フルーツパーク公社の経営課題についての話でした。

フラワーパークやフルーツパークの施設は、公社が金融機関からお金を調達し、土地や建物などの固定資産を取得、建設したものです。当然、公社が元金と利息を返済していかなければなりません。しかし残念なことに、なかなか入園料収入などでは返済することができず、市が長年にわたり、公社に、負担金という形でお金を出していました。

負担金は借入の元金と利息分であるべきでしたが、実際は、職員の退職金分や固定資産税等、事業運営による赤字分まで含まれているなど、非常に不透明だったため、「経営健全化をすべきだ」ということを答申していたわけです。

具体的には、「実質的に借入金を返済している市へ公社の固定資産を移し、公社は隣接する動物園とフラワーパークを一体化した舘山寺総合公園の管理・運営に専念してください」というものでした。

第 3 次や第 4 次行革審でも、同様の内容を繰り返し答申してきました。

平成 18 年 3 月時点では、フラワーパークやフルーツパークについて、施設は公社が所有し、市からの負担金を受けながら管理・運営をしていました。また、動物園は、市が施設を所有し、管理もしていました。

そして 7 年間の議論の結果、平成 25 年 4 月には、フラワーパークやフルーツパークの公社所有資産が市に移管され、動物園と共に、市が施設の所有者となりました。また、指定管理者制度も導入され、フラワーパークは公社が公益財団化された公益財団法人浜松市花みどり振興財団が、そして、フルーツパークは株式会社時之栖が指定管理者になりました。

このように、7 年という長い時間をかけ、我々の答申に限りなく近い形になったと思います。我々行革審の答申に対し、努力していただいた関係者の方々に、敬意を払いたいと思います。

次のスライドは、平成 25 年度上半期における、三つの施設、フルーツパーク、フラワーパーク、動物園の入園者や収入の状況を示したものです。

ご覧のように、フルーツパークは、指定管理者の投資によって入園者数も収入も増え、すばらしい実績を上げています。

フラワーパークは、入園料の無料化などいろいろ工夫をし、梅雨以降の入園者を確保することにより、前年と比較して入園者の数が増加しています。しかし、収入はあまり変わっていません。

動物園は、残念ながら前年を上回る入園者も確保できず、収入も減少しています。

次のスライドをお願いします。これは、空から見ました動物園とフラワーパークの写真です。行かれた方もあるかと思いますが、隣り合っており、二つ合わせて舘山寺総合公園ということになります。

平成 25 年 3 月の公開審議会で、舘山寺総合公園、つまり「フラワーパークと動物園」の将来像

として市が説明した内容は、「公の施設として、来園者サービスを第一に、いつでも、誰もが楽しめる、感動できる、おもてなしの心にあふれた憩いの場とする」というものでした。言葉としては何となくわかりますが、具体的に、どんな公園にするのかということは、残念ながら示されていません。

次のスライドは、平成 24 年第 4 回審議会で、市が作成した資料です。館山寺総合公園の運営管理は 24 年度までと、現在ではこのように変わっています。現在、動物の飼育や教育事業は市が行っています。それ以外、フラワーパークの全業務と、動物園の施設管理をはじめとする一部業務は、指定管理者である浜松市花みどり振興財団が行っています。市の説明では、「指定管理者は、館山寺総合公園の一体的かつ効率的な運営を推進する」ということでした。

平成 25 年度上半期の実績からもおわかりのように、フラワーパークは、入園料の無料化など梅雨以降の入園者を確保することで、入園者数は大変増加しました。しかし、収入増加には、残念ながらつながっていません。また、動物園は、先ほども申し上げましたように、入園者数と収支の改善もできていません。

このような状況から、フラワーパークと動物園の課題は、それぞれの施設が別々に管理・運営されており、館山寺総合公園として、どのような将来像を描いているか、また、どのように一体的かつ効率的な運営をしていくのかよくわからないということです。

そして、無料ということで、フラワーパークへたくさんの来場者がありましたが、隣接する動物園への誘導が不十分であり、現時点ではまだ、指定管理者制度の導入の効果があまり見られません。

以上のことから、フラワーパークと動物園についての答申です。

浜名湖ガーデンパークや近隣動物園などとの明確な差別化を図り、経営を安定化するために、フラワーパークと動物園の施設を一体的に管理・運営し、相乗効果が期待できるような、館山寺総合公園全体のあり方や方向性を明確にし、具体的な工程表を含んだ再生計画を、平成 26 年度中に前倒しで作成してください。当然ですが、この再生計画は、お金をたくさんかければいいというものではないので、誤解のないようにお願いいたします。

そして、指定管理者の選定における公募・非公募の違いや民間企業と外郭団体という運営団体の違いによる結果、及び市への財政効果をしっかり検証し、公開をお願いしたいと思います。

最後に、次回、平成 28 年度の指定管理者の更新時には、より競争性を高めるために、公募により指定管理者を選定し、施設の活性化を目指していただきたいと思います。

次に、フルーツパークです。

ここは公募により、株式会社時之栖を指定管理者として指名し、皆さんもご存じのように、見事に変化しました。自主事業として、ビアレストラン、ワイナリー、それから人工芝のサッカー場、さらには噴水ショーなどの施設を指定管理者が自ら整備しました。

これらの投資により、今年上半期の入園者数は、ほぼ倍増し、収入も 3 倍とすばらしい実績を上げています。ということで、「この管理者は本当に優等生だな」、こう言ってもいいのではないかと思います。

あえて今、現段階での課題を探すとしたら、農業振興施設として、浜松、都田といった地域ブラ

ンドへの一層の貢献や、6次産業化のシンボルとしてのさらなる活躍をしていただきたいということではないでしょうか。

したがって、フルーツパークへの答申は、市は指定管理者である株式会社時之栖による3年間の結果を、今後きちんと評価し、市としてのフルーツパークの今後のあり方を明確にすることです。

続きまして、館山寺総合公園の指定管理者である外郭団体、公益財団法人浜松市花みどり振興財団について説明します。

こちらは、49ページを見ながらお聞きいただければと思います。

最初に言いましたが、花みどり振興財団、以前のフラワー・フルーツパーク公社は市からの負担金に頼る財政運営でした。現在は、簿価として43億円近い固定資産を市に移管したことで、収益上の大きな負担であった年間約3億円近い減価償却費がなくなりました。当然ながら、借入金もなくなり、資金繰り上の負担もなくなりました。これらを踏まえて、昨年12月に、我々が出した答申は、「しっかりとした経営計画を作成してください」というものでした。

このスライドにあるように、財団の収入構造は、指定管理者制度導入によって変化しました。市からの負担金収入が今年度からなくなり、指定管理料、並びに入園者からの入園料や飲食代金などの利用料金収入だけで、人件費や事業費を賄っていかなければなりません。以前のように、赤字が出たからといって、市に頼ることはできません。

行革審では、花みどり振興財団について二つの課題があると考えます。

まず、今後、フラワーパークに対しての設備投資は所有者である市が行っていくわけですが、これは当然ながら、利用者へのサービス向上になり、入園者の増加につながり、その結果、指定管理者である財団の収入が増えることとなります。管理者である財団は、市の投資に伴う増加収入分をどのように活用して、自主事業の充実や来園者へのサービスの質を高めていくのか、その仕組みが明確になっていません。

また、市の説明では、指定管理業務について「指定管理者は、館山寺総合公園の一体的かつ効率的な運営を推進する」としています。そして動物園の駐車場料金約1,500万円が、指定管理費とは別に、利用料金として財団の収入になることから、当然、動物園を活性化させ、入園者を増やすことも求められているはずですが、しかし、残念ながらこの点については、いまだに効果が確認されていません。

ということで、浜松市花みどり振興財団への答申です。

財団運営において、固定費の削減など、経営改善の取り組みを徹底していただき、飲食、物販サービスを充実させるなど、入園者の増加を経営に生かす戦略を、26年度中に明確に示していただきたい。

そして、館山寺総合公園の指定管理者として、フラワーパークと連携した誘客対策などにより、動物園の入園者増加につながる事業などを行い、公園全体を活性化していただきたいと思えます。

私からの説明は以上です。

御室会長

はい。前嶋委員ありがとうございました。

それでは次に、施設の再配置・廃止計画、遊休財産の売却等、借地等について、報告をしたいと思えます。岩田委員お願いします。

施設の再配置・廃止計画、遊休財産の売却等、借地等

岩田委員

岩田です。

答申書の 26 ページをお開きください。私からは「将来の市の財政等の中で、資産経営をうまくやっていくことによって、市の負担を減らしていこう」という観点から、答申をさせていただきます。

まず、資産経営として、市は、施設の再配置計画・廃止計画を策定しています。施設の廃止というと、我々の感覚では「廃止とは建物を解体し、その後の更地を売却、または借地等を返還する」と考えます。しかし、市においては「廃止とは、施設の“機能”は廃止するも、“転用”して、他の施設として利用する」ということであったり、「施設運営を他の市民団体等に任せることで、施設はそのままとし、市の財政負担を減らす」という「管理主体の変更」ということなど、複数のケースを「廃止」としています。「市は廃止と言っておきながら、建物が残っているじゃないか」と、皆さんが混乱してしまうと思いますので、ここで説明しておきます。

これまでの主な答申としては、「削減する施設数だけを目標にするのではなく、維持管理経費等の削減目標を定め、より一層の施設削減を進めること」、「削減する施設の廃止、売却や譲渡を積極的に進めること」を答申しています。

次のスライドをお願いします。

実際の進捗状況です。平成 26 年度末までに、383 の施設を削減するという目標に対し、平成 25 年 8 月までの実績は 187。

383 削減する内訳は、閉鎖が 164、管理主体変更が 187、譲渡が 14、貸付が 18 です。管理主体変更については、削減数の実績は 32 で、進捗率は 17.1%です。これは交渉が難航していると思っています。

この再配置・廃止計画は、かなり厳しい状況ですが、達成できなかったときに、民間企業でしたら、誰が責任を取るのかという話になりますが、市の場合はどうなのでしょう。

次のスライドをお願いします。

課題としては、施設の削減目標に対し、実質的な財政効果が少ないということです。

施設の維持管理費は、平成 24 年度で約 90 億円かかっています。目標とする削減施設数は 383、対象施設数 1,496 の 26%程度になりますが、実際問題、削減できる維持管理費は約 3 億円となっており、現状かかっている約 90 億円の約 3%にすぎません。削減数だけを前面に出していますが、財政効果は非常に少ないのではとしか言いようがありません。

また、再配置計画の個別計画や廃止計画の進捗状況が明らかになっていません。

例えば、平成 23 年 5 月、3 次行革審の審議会では、「倉庫を廃止し、売却するまで、3 年もかける必要があるのか」という指摘をしました。このスライドにあるように、廃止まで丸 3 年以上の時間がかかる計画を見せられたからです。実際、この鹿谷倉庫は今年の 3 月に売却が終了しているということで、計画よりは早かったようです。ただ、やはり 2 年間ぐらいかかっています。残念ながら他の倉庫については、なかなか売却まで行かないようです。

また、建物を廃止する計画の中で、教育文化会館と水窪山村開発センターについては、スケジュールを見ていますと、協議と調整という言葉しか出て来ない。25 年度、今現在どういう状態であるのかがわからないというのが実体であります。

以上を踏まえ、必要な取り組みについて 3 点の答申です。

1 点目は、資産のスリム化を進め、383 施設の削減目標を、平成 26 年度までに必ず達成してください。2 点目は、施設の削減数ではなく、維持管理費の削減目標も定めてください。3 点目は、再配置個別計画や廃止計画の進捗状況を、半期ごとに開示してください。

以上が、施設の再配置・廃止計画についての答申です。

続きまして、遊休財産の売却等について、答申書の 27 ページをご覧ください。

これまでの答申としては、「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」と、「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」を答申しています。

これに対し売却実績を見ると、平成 20 年度から 25 年度まで、徐々に売り出し件数が増えてきました。市も、24 年度から民間事業者に包括委託をするなどさまざまな手法をとることで、効果が出ていると思われれます。

しかし、課題として、年度ごとの売却件数、金額の目標設定が明らかにされていません。

また、上下水道部などの企業会計についても遊休資産があるようですが、これらについては上下水道部で対応し、市全体での遊休資産への一括対応がされていません。市の財産というのは、やはり 1 か所で全てまとめて対応すべきです。

以上を踏まえ、まず、「年度ごとの売却目標を定め、民間活用により資産の売却を一層進めること」、「市全体の遊休資産の売却について、一括対応を推進すること」を答申とします。

次は、借地等について、答申書の 28 ページをお願いします。

借地の状況は、スライドのとおりです。1,019 施設、借地料は年間 7 億 6,000 万円です。

この内、数的には 36 施設、3.5%と少ないですが、借地料に占める割合としては、3 億 5,000 万円、46.9%と大きい施設を重点的にやっつけようという考え方です。

そして、借地料について、26 年度末までに 1 億 5,000 万円以上の削減目標を、市は掲げています。つまり、重点施設とした 36 施設への対応が非常に重要だということです。

これまでの主な答申としては、「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」となります。

今回、新しい取り組みとして、平成 25 年 3 月、6 月、8 月、11 月と 4 回にわたり、行革審の公開審議会で、借地解消についての進捗状況を、財務部長さんに報告していただきました。PDCAの C(チェック)の部分で、どんな検証をしているかということです。毎回の進捗報告は大変だったとは思いますが、民間企業では、事業計画とか目標について、月次とか四半期ごとに確認することは通常に行われています。

次のスライドをお願いします。市から公表していただいた進捗状況です。「購入実績」、「返還実績」、そして、「借地料の見直し実績」として、合計 6,399 万 9,000 円という報告でした。これは削減目標が 1 億 5,000 万円とすると、まだ 50%弱の進捗ということです。

借地については、このように進捗報告を受けてきましたが、課題はあります。

確かに「途中までの実績」は示されてきましたが、これをどう評価しているのか。工程表が示されていません。その年度のいつまでに、どれくらいの目標とされているのか不明ですので、結果だけが報告されても、ちゃんと進んでいるのかどうかの評価ができません。

二つ目として、借地や借り受けている施設に入っている市の施設は、だいぶ解消してきたようですが、まだ残っているものがあり、改善を進めるべきです。

借地等に対する答申としては、3点となります。

市が定めた「平成 26 年度までに、借地料 1 億 5,000 万円以上の削減目標」を必達してください。そのためには、対象とする借地について、具体的な数値目標、実施時期等、明確な工程表を示し実践してください。そして、借り受けている施設の賃借料について、削減目標を平成 26 年度末までに設定してください。

ということで、基本的には目標というのは、市が公に示していることですので、これについては、必ずその年度までに達成していただきたいということを最後に述べて、私の答申を終わりたいと思います。

御室会長

はい。岩田委員ありがとうございました。

それでは、次、活用財産等の長寿命化、市営住宅、入札制度について、井上委員から報告をお願いします。

活用財産等の長寿命化、市営住宅、入札制度

井上委員

井上です。よろしくお願いします。

続きまして、資産経営の中の活用財産等の長寿命化について、説明をさせていただきます。答申書の 29 ページをご覧ください。1970 年代の高度経済成長期に建設された公共建築物、道路、橋などの公共インフラの老朽化は、全国的に大きな問題となっています。

ここで言う、活用財産等の長寿命化というのは、施設の損傷が深刻化してから、多額の予算を

かけて大規模な工事を行うという事後的対応から、計画的に維持・修繕する予防的対応に移行し、施設の安全性を確保しながら、長期的な財政負担の軽減と平準化を図るという取り組みです。

人間で言うと、病気が悪化して大手術を行う前に、定期的に健康診断を行い、病気を未然に防ぎ、悪いところがあれば、症状が軽いうちに治療し、長生きをするということです。

次のスライドをお願いします。第 3 次行革審では、「財政負担の軽減と平準化のために、資産経営の一元化と施設の長寿命化を推進すること」を答申しました。

また、第 4 次中間答申では、「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ということ」を求めました。

次に、市が保有する財産の状況をご覧ください。このグラフは平成 22 年度末時点での公共建築物の建築年度別の延べ床面積です。赤い折れ線グラフが、建築後 40 年以上たった建築物の増加を示しております。今から 40 年以上前、1970 年から 80 年にかけて建設された建物が多いのが、この図でわかると思います。また、2010 年度以降、建築後 40 年以上たった建物が急増するということが、赤いグラフを見るとおわかりになると思います。

次のグラフをお願いします。同じく橋梁の架設年度別の数です。1960 年から 70 年代の高度経済成長の時代に建設された橋が多いこと、建設後 50 年以上となる橋が急増し、老朽化が進むことが、この表でおわかりいただけると思います。

次のスライドをお願いします。昨年の 4 月に、天竜区佐久間町にある原田橋のケーブル破損が見つかり、大きな問題となりました。また、今年の 2 月には、天竜区水窪町の第一弁天橋が損傷する事故が起きました。これは、いずれも老朽化が原因で発生したものです。

次のスライドをお願いします。長寿命化対象建築物の外壁の調査が必要となった施設は、約 240 施設ありますが、そのうち、市が平成 24 年度までに行った調査結果では、劣化がひどく早急に改修が必要というDランクのものが 147 棟で、全体の約 20%です。また、劣化が認められるために、近いうちに改修が必要になるというCランクのものが 507 棟あり、全体の約 68%ということです。レベルCとDで全体の約 88%に及んでいますので、公共建築物の劣化が進んでいるというのをおわかりいただけると思います。

また、市は、管理している橋梁を、路線や橋長、緊急時のライフラインの確保といった観点から、重要度をレベルA・B・Cに区分しています。市は、レベルA・Bに該当する国道、県道及び市道の重要な路線に架かる橋梁約 1,600 橋を、長寿命化修繕計画の対象としました。この約 1,600 橋の点検を実施し、橋の健全度を把握して、最適な補修の時期や工法を決める橋梁長寿命化修繕計画を平成 24 年度に策定しています。

こうしたことから、課題として 2 点を挙げました。まず 1 点目は、劣化が著しい施設が非常に多いということ。もう 1 点が、施設の安全性と市民の安全確保が不可欠ということです。

以上の状況を踏まえまして、活用財産等の長寿命化について答申します。

まず一つ目は、修繕等の優先順位を明確にした上で、どの施設をいつまでに、どのような方法により修繕等を行うのかという長寿命化計画の詳細な工程表を作成し、着実に長寿命化を実施す

ることです。特に、建物、橋梁、道路ともに、先ほど申し上げましたように、それぞれ個別に優先順位を決めて対応することも重要ですが、これらをさらに統括して、限られた予算の中で、どのようにこれをそれぞれに配分していくかということも非常に重要だと思いますので、過去にとらわれない、柔軟な対応をしていただきたい。

二つ目が、施設の安全性を確保するために、職員の点検技術の向上や点検手法等の十分な検討を行うことです。点検技術等も日進月歩で進歩しており、私たち市民の安全性と快適性を確保するためにも、研修などにより、職員の点検技術のレベルアップと点検手法などの十分な検討を行い、調査・点検を着実に実施するようお願いいたします。

次のスライドをお願いいたします。続いて、6番の市営住宅について答申します。答申書の33ページをご覧ください。これまで行革審では、平成23年10月の第3次行革審において、「市営住宅の廃止・集約化の工事着手までに、対象の市営住宅がすべて空き家となるよう、政策空き家を計画的に進めること」と、「特定公共賃貸住宅を廃止すること」を答申しました。また、平成24年12月の第4次中間答申においては、「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、早急に実行すること」を求めました。

市は第3次答申に対しまして、平成23年度に市営住宅ストック総合活用計画を策定しました。計画では、現状の99団地512棟のうち、18団地148棟を用途廃止することとなっています。廃止とした市営住宅は、すでに入居の募集を停止していますが、現在の入居者が退去し、空き家になった時点で、その建物を解体し、用途廃止をするということになっていますので、なかなか廃止、集約化が進んでいないのが現状です。

課題を2点挙げました。一つは第4次中間答申で、「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、早急に実行すること」を求めましたが、廃止、集約化の実施時期等が明確ではありません。廃止、集約化が進んでいないのが現状です。

もう1点は、特公賃住宅の廃止等に向けたスケジュールが明確でないということです。特公賃住宅の廃止は、第3次行革審から言い続けています。市は国と協議を進めているということですが、この団地をどのようにするのか、スケジュールが明確でなく、果たして実施できるのかという疑問があります。

このような状況を踏まえ、市営住宅について答申します。

1点目は、「廃止、集約化の実施時期等を明確にし、着実かつ迅速に進めること」です。2点目が、「特公賃住宅は、廃止すること」です。すでにお気づきでしょうけれども、第3次最終答申、第4次中間答申とまったく同じ内容の答申を繰り返さなければならないのは遺憾です。実施工程表は、達成目標値、推進体制を最初から明確にして、スピード感を持って取り組むようお願いをしたいと思います。

次のスライドをお願いいたします。続きまして、7番の入札制度について答申をさせていただきます。答申書34ページをご覧ください。第3次行革審では、「入札制度を見直し、工事の落札率を低減させること」を答申しました。

市は、第3次行革審の答申を受けて、平成24年度から、最低制限価格の上限を19億4,000万円から3億円に下げています。また、技術監理課を土木部から財務部に、公共建築課を都市整備部から財務部に移管し、総合的に工事案件をチェックする機能を強化しています。

また、地域要件を適用することによって、対象業者が非常に限られ、十分な競争原理が生かされていないということもあります。そのために、落札率が高くなる傾向があります。地域要件を適用する金額を、平成23年度から段階的に、市は低減しています。

市は、今申し上げましたように、いろいろ対応はしてきていますが、課題として2点を挙げます。一つ目は、落札率は、ほかの政令指定都市と比較すると依然として高いということです。二つ目が、地域ごとの落札率のばらつきが大きいということです。

こちらのスライドは、11月に開催した第9回審議会の市の資料です。政令指定都市における予定価格1億円以上の落札率を示したものです。浜松市の平成24年度の落札率は90.4%で、政令指定都市の中では、高いほうから4番目となっています。また、ここ7年間の落札率を、政令指定都市の平均と比較しても、3%から11.5%の幅で高くなっております。

次に、このスライドは、平成24年度の1,000万円以上4,000万円未満の工事で、地域要件を設定している区別の落札率を示したものです。地域ごとの落札率のばらつきが大きいことがご理解いただけたと思います。ちなみに、本庁の落札率は87.8%ですが、天竜区の落札率は94.7%となっており、仮に本庁の落札率で天竜区の落札価格を算出すると、価格差が7,900万円になります。

また、250万円を超え1,000万円未満の指名競争入札では、合併前の旧市町村ごとに、それぞれ地域要件が設定されています。

これらの状況を踏まえまして、入札制度について答申します。まず1点目は、「入札制度を見直し、工事の落札率を低減させること」です。

2点目は、現在、3億円未満としている「最低制限価格の適用範囲の上限を5,000万円未満とすること」です。

3点目は、「選定地域要件における各地域内をなくすこと」です。一般競争入札の対象は1,000万円以上ですが、地域要件がかかるものは、1,000万円以上3,000万円未満の金額帯です。地域の要因はあるとしても、合併から8年過ぎた今日、この地域要件をなくし、競争原理を機能させた入札制度にしていただきたいと思います。

例えば、平成24年度の浜松市の落札率は90.4%、政令指定都市の平均は86.3%でした。予定価格は127億2,600万円でしたので、落札率が、平均並みに4.1%下がれば、5億2,000万円の節減につながるわけです。非常に対象が大きいものですから、ぜひ推進していただきたいと思います。

私からは以上です。よろしく申し上げます。

御室会長

はい。井上委員ありがとうございました。

それでは、次に、資産経営から指定管理者制度、そして関連の深い外郭団体・総論について

水谷委員から報告をお願いします。

指定管理者制度、外郭団体・総論

水谷委員

水谷です。指定管理者制度について説明をします。答申書は 31 ページになります。

まず、指定管理者制度とは、簡潔に言えば、私たちの日常生活に身近な体育館やホールなどの市の施設の管理運営を、株式会社等の民間の事業者にも門戸を開いた制度のことです。従来は、市などが出資する法人、わかりやすく言えば、外郭団体に限定されていました。浜松市では、平成 18 年 4 月から、このような制度を本格的に導入されました。

そして、制度が導入された施設数の推移ですが、今年度 4 月 1 日時点で 270、平成 22 年の 204 に比べると、格段に増えています。うち、260 の施設は公募で管理者を選定しており、残り 10 の施設は非公募です。公募で管理者を設定するケースは、年々増えています。

指定管理料ですが、今年度当初予算では 57 億円、この支出に見合う中身になっているかということが、極めて大事なところだと思います。

指定管理者制度に対するこれまでの答申ですが、まず、さまざまな施設において市民サービスを向上させるためには、いろいろなノウハウを持った、サービス精神に富んだ民間事業者に参加していただくことが非常に大切だということです。

それから、制度が導入されてもう 7 年経ち、この間の課題を検証して、果たして制度の仕組みや内容が、本当に市民サービスの向上に結びつく、実効性の高いものになっているかどうか、こういう総括をしていくことも大切ですよということを答申してきたところです。

こういうことに対して、市は、制度の充実を図る努力をしています。例えば、指定管理期間中の指定管理料の安定化を図ったり、あるいは、市のホームページで制度に対する情報公開の充実を目指したり、あるいは、期間を長くするなどして、応募しやすい環境整備を図る等の対応をしています。この制度の平成 24 年度における財政効果額は、8 億 4,000 万円と公表されています。

こういったさまざまな努力は重ねてきているわけですが、残念ながら、平成 25 年度の応募状況を見る限り、応募件数に対する応募者数が一向に増加していないということで、まだまだ課題が多いと思っています。

その課題を一通り整理してみますと、四つほどあるかと思います。平均応募者数の低迷に見られるように、まだ応募しやすい環境整備に対する成果が出ていないということが一つあります。

それから、制度導入の財政効果は示されているも、全体の総括は、まだ示されていません。市民サービスの向上につながっているのかということも含めて、制度全体の総括が必要です。

それから、指定管理者の皆さんから、ここをこういうふうにしてほしいなど、さまざまな提案があるわけですが、それらへの対応状況や管理者に対する事後評価の次回応募時での活用方法などが、まだ明確にされていないということです。

さらに、修繕費等の取扱いにおいて、指定管理者と市で負担の区分が明確でないということ

等々が、課題として挙げられています。

次のスライドをお願いします。このグラフは、指定管理料の支払先の状況を示しています。冒頭で述べましたが、施設管理は、従来、外郭団体にしか委託できなかったため、外郭団体への支払比率が高いのは、ある意味では当然ですが、行革審としては、民間事業者にも門戸を開くべきと訴えてきました。グラフに明確に出ているように、外郭団体への支払構成比は減少してきましたが、平成 24 年度決算では、総額 53 億円のうち、外郭団体等への支払いが 28 億円ということで、率にすると、いまだ 53%と 5 割以上を占めています。因みに指定管理施設の多い外郭団体と、その指定管理料はこの表のようになっています。

以上から答申内容として 2 点です。多くの応募者があってこそ、民間事業者のノウハウの効果的活用や、市民サービスの向上につながると考えられるわけで、そのためにも公募の告知方法や事業説明などにさらに工夫を行って、幅の広い層の事業者が応募できる環境整備に、なお一層努めていただきたいということが一つ。

そして、2 点目ですが、施設経営の効率化や市民サービスの向上を目指して、導入効果や実体、そして課題など、全体的な総括を行い、今後のよりよい管理運営に反映させていただきたいということです。

いずれにしても、コストということ言えば、57 億円かかっている制度ですので、さらに充実化を目指して努力していただきたい。指定管理者制度については以上です。

続けて外郭団体の総論ということで、答申書の 35 ページになります。

行革審では、外郭団体を主な審議項目として取り上げ、事業内容や経営状況、組織体制などの見直し等を提言してきたところです。

外郭団体は、国にも県にも市にもありますが、改めて確認をしていきたいと思えます。外郭団体の前提条件として、市がその設立に主体的に関わって、市の事務を代行してもらい、あるいは連携して市の事務に関連する事業を行ってもらい、市からの出資、あるいは出捐金の割合が、その団体全体の 25%以上を占めているか、あるいは、市からの補助金や随意契約による委託料が 1,000 万円以上のいずれかに該当するものを、浜松市では外郭団体と定義をしています。

浜松市の外郭団体の数の推移ですが、平成 18 年は 23 団体でしたが、その後、統廃合が行われて、24 年度は 15 団体でして、今後、離脱する団体が予定されていますので、もう少し減る予定というのが現状です。

外郭団体に対するこれまでの答申ですが、主に三つです。

まず一つ目ですが、「市は、それぞれの外郭団体を所管する部署に任せっきりということではなく、外郭団体全体を統括する部署を明確にしてほしい。そして、トータル的に見ながら、一層の統廃合を進めてほしい。」ということです。

それから、「極力民間活力の積極的な導入を図るため、外郭団体は、本来行うべき業務に集中して、先ほどの項目のテーマにあります指定管理者制度については、なるべく応募しない。極端なことを言うと、質が落ちるなら仕方ありませんが、民間に委ねるべきところはきちんと委ねてください。

その代わり、外郭団体には設立本来の目的があるわけですから、そこに特化して活動をしてほしい。」というのが二つ目。

三つ目として、「市は外郭団体をしっかりチェックして、経営状況の検証、そして市がつくっている外郭団体の改革プランがありますので、その実行性を高めること」を答申してきたところです。

こういうことに対して、市の今までの対応ですが、二つ述べたいと思います。まず、外郭団体の改革プランを策定して、毎年見直しをしていますということが一つ。それから、外郭団体の経営課題について協議する「外郭団体のあり方検討会」を設置して、今年の本末までに統合を含めた外郭団体のあり方を公表するというのですが、状況はどうでしょうか。

これまで、こうした取り組み、答申、そして市の対応等やってきているわけですが、現段階で、改めて課題を整理していきたいと思います。まず一つは、外郭団体を一つずつ見ますと、設立から長い年月を経過したものが多くて、その団体を取り巻く環境が変わってきていることが非常に多いということ。

それから、策定した外郭団体改革プランですが、そのチェックが、きちっと果たされているのかについては、やや課題があると私どもは感じています。

それから、業務遂行の中で、市は外郭団体に対して、経営改善や事業内容の整理、組織の見直し、団体の役員数や任期、あるいは職員の処遇など、一層の責任と権限を持って指導する必要が出てきているということが課題の三つ目です。

「何故(なにゆえ)か」ということですが、この表にあるように、浜松市は外郭団体の設立、運営に関して、市の関与の基準というものを定めています。その中に、設立目的を達成、もしくは設立目的が達成・消滅した団体は廃止を検討、あるいは、委託や指定管理は、競争入札や公募が原則とあります。こうした基準は厳格に運用されているのでしょうか。

そして、これらを踏まえて、答申ですが、3点あります。1点目は、市は、外郭団体の設立の目的と現実の状況について、常に整合性を検証し、そして、責任と権限を持って外郭団体の運営を統括し、指導し、支援していくことです。

2点目ですが、本来の外郭団体の目的を達成するためには、迅速な意思決定や組織の活性化、そして円滑な運営、これらは極めて大切になってくるわけですが、そのためには、適正な役員数や、任期等を網羅した団体の運営指針が、不可欠ではないかと思うわけです。ぜひ、平成26年度までに策定をしていただきたい。

そして3点目ですが、小規模の団体については、効率的な運営と人材育成の観点から、統合を進めていただきたい。

ぜひ、よろしくお願ひしたいと思います。私からは以上です。

御室会長

はい。水谷委員ありがとうございました。

それでは次に、個別団体として国際交流協会、文化振興財団、清掃公社、観光コンベンションビューロー、これらにつきまして、村松委員から報告をお願いします。

外郭団体・個別団体

(浜松市清掃公社、浜松国際交流協会、浜松観光コンベンションビューロー、

浜松市文化振興財団)

村松委員

村松です。私からは、今会長が言ってくださった四つの団体について述べさせていただきます。

今までの主な答申、それについての対応、課題、答申という順番で述べさせていただきます。

最初は、一般財団法人浜松市清掃公社です。答申書 45 ページをご覧ください。これまでの主な答申としては、清掃公社の将来像を示すこと、特殊勤務手当について、市職員の待遇を超えないこと、一般財団法人への移行に伴い策定する公益目的支出計画は、市民に有益になる計画とすることなどです。

その答申に対するこれまでの対応としては、将来像を「他の許可事業者のモデル的な役割を担うこと、そして災害時において行政に協力すること」としています。特殊勤務手当など、市の水準を上回る給与の見直しを平成 25 年から実施、今後も廃止、見直しに向けた取り組みを進めていくということです。

公益目的支出計画については、5 年間で約 12 億円を市に寄附する予定であり、平成 24 年度は 2 億円を寄附しましたというものです。

課題としては、各種手当の見直しをされていますが、役職手当や特殊勤務手当など、まだ見直しを進めるべきものがあり、下水道が普及し、し尿収集業務や浄化槽清掃業務の収入が減少傾向です。その対策が必要です。

そこで、以上を踏まえて答申です。1 点目は、「市民サービスが低下しないよう経営をすること」です。料金やサービスなど、他の業者のモデル的な存在となり、災害時には行政に協力し、迅速な対応ができるよう体制を整えてください。

2 点目は、「特殊勤務手当などを、市の水準を上回ることなく、業務内容に応じたものにする」とです。現在、市の水準を上回っている特殊勤務手当については、早急に見直しをしてほしいと思います。清掃公社は以上です。

次は、公益財団法人浜松国際交流協会です。答申書 37 ページをご覧ください。国際交流協会は昭和 57 年に設立されました。全国的に見ても、外国人市民が多いこの浜松市の状況に対応し、外国人市民の支援や地域における課題の解決など、多文化共生事業が協会の活動の中心となっています。

そこで、国際交流協会の職員数ですが、正規職員は 4 人、うち市職員 2 人、嘱託 4 人、合わせて 8 人という大変に小規模な団体です。

これまでの主な答申として、昨年の中間答申において、「小規模な団体であり、人材育成や組織の強化をするために、規模の大きな団体に集約し、今後の活動を充実させること」と答申しています。

課題としては、国際交流協会は、多文化共生事業の担い手としての重要な役割があります。そのためには、人材育成が欠かせません。そして、今後も活動を継続させるための組織の強化や、経営の効率化が必要です。そのためにも、他団体との統合を進めるべきと考えます。

ここで答申です。以上を踏まえて 2 点答申いたします。1 点目は、多文化共生時代に沿った事業を充実させてください。2 点目は、組織の強化、経営の効率化を図るため、他団体との統合を進めてください。国際交流協会は以上です。

次に、公益財団法人浜松観光コンベンションビューローです。答申書は、47 ページになります。これまでの主な答申ですが、国際交流協会と同様に、「小規模な団体であり、人材育成や組織強化のために、規模の大きな団体と統合すること」としています。

こちらのスライドは、観光コンベンションビューローの職員数ですが、正規の職員は 7 人、うち市職員 3 人、嘱託 4 人、合わせて 11 人という、国際交流協会同様に小規模な団体です。

課題としましては 2 点です。浜名湖観光圏事業や浜松まつりの運営など、市の委託事業が主であり、団体独自の目標値が示されていません。そのために、取組項目についての目標値や達成状況が明確でないこと。そして、小規模な団体であることから、人材育成、組織の強化、経営の効率化を図るために、統合を進めて行く必要があるということです。やはり、総務、経理など間接部門の効率化によって、本来の業務により多くの時間と人工(にんく)をかけることが可能であると考えています。

答申です。国際交流協会と同じく、組織の強化、経営の効率化を図るためにも、他団体との統合を進めてください。観光コンベンションビューローについては以上です。

次に、答申の 39 ページ、公益財団法人浜松市文化振興財団について、答申を述べさせていただきます。文化振興財団については、これまでも審議会で協議をしまりました。これまでの主な答申としては、文化振興財団本来の目的であるソフト事業に特化すること。自主事業については、事業評価などによる見直しを毎年度実施すること。文化・芸術活動に多様な担い手が参画できるよう環境を整備することです。

対応としまして、アクティの施設管理については、ビル管理部門を切り分け、財団は文化振興部門を担当することとしています。また、平成 24 年度から事業評価制度を導入し、文化団体や市民に対し、文化活動への支援を実施しているというものです。

ここで、文化振興財団の事業内容をご覧ください。平成 23 年度の決算状況では、アクティとほかの 9 施設の指定管理事業費が全体の 8 割を占めています。

課題として、総事業費の約 8 割が指定管理による事業費であり、施設の貸し出しや施設管理業務などのハード事業が主体となっています。このような状況で、財団が本来の目的としている優れた芸術・文化の提供や創造、発信、支援などのソフト事業が十分に行えるのでしょうか。ハード事業を切り離すことにより、貸し館や施設管理に充てている人材をソフト事業に活用し、一層の充実を図ることができるのではないのでしょうか。

答申です。施設管理などのハード事業を切り離して、経営資源を文化振興財団の本来目的の

ソフト事業に投入してほしいと思います。私からは以上です。

御室会長

はい。どうもありがとうございました。

それでは、最後の報告ですが、体育協会、社会福祉協議会について、武藤委員から報告をお願いいたします。

外郭団体・個別団体

(浜松市体育協会、浜松市社会福祉協議会)

武藤委員

武藤です。よろしくお願いします。

私からは、まず、財団法人浜松市体育協会について説明します。お手元の答申書 40 ページをご覧ください。体育協会は、スポーツ関係の加盟団体 317 を統括する組織力を活用し、浜松アリーナをはじめとする体育施設の指定管理業務、地域スポーツ振興事業などの市の委託業務や自主財源による加盟団体への活動助成事業、こういったものを行っています。

これまでの主な答申では、指定管理施設の利用料金の増加、経費削減などによる収支の改善を求めてきました。

体育協会の現状について、少し説明します。まず役員数ですが、理事や評議員といった役員数は、外郭団体の中でも際だって多い状況となっています。しかも、この 5 年間で増加という状況です。なお、財団法人や社団法人といった、民法による公益法人につきましては、今年の 11 月末、つまり先月末までに、移行の手続きをすることになっています。

それに基づいて、この表にあるように、国際交流協会や文化振興財団なども、公益財団法人になる際に、責任の明確化や経営内容の強化を図るために、理事や評議員といった役員数の絞り込みを行っています。

体育協会も来年 4 月から、公益財団法人に移行するとお伺いしていますので、このあたりの改革も、当然進んでいると思っています。

次に、この表ですが、これは平成 20 年度からの体育協会の損益状況を示しています。22 年度から 3 年連続の赤字、昨年まで 5 年間で、21 年度を除いて 4 回赤字です。しかも今年度につきましては、予算段階でも赤字という状況になっています。

体育協会の職員数ですが、この表にあるように増加傾向となっています。また、赤字が継続している要因としましては、施設廃止による市からの委託料の削減などの収入減が大きなものですが、最大の固定費である人件費の増加も大きな要因となっています。参考までに、下段に浜松市職員の給料について示しています。この表のように、ここ数年間、市職員の給料については、削減が行われてきましたが、体育協会では、市に準拠した給料の改定が行われてきませんでした。

以上のことから、体育協会の課題としては、このスライドにある 2 点が挙げられると思います。

市が外郭団体の現状や課題を把握し、さらなる経営健全化を進めるために、団体ごとに策定し

ている「外郭団体改革プラン」、こちらを見ても、体育協会については、赤字解消のための取り組みを見つけることができませんでした。また、公益財団法人への移行を絡め、経営管理機能の強化のための対応策も明確にされていません。

こういった課題を踏まえ、答申としては、「経営改善化計画を作成し、平成 26 年度において赤字解消を目指すこと」、「市は、経営健全化を促すため、体育協会への関与を強めること」、この 2 点です。

経営改善計画を 12 月中にも作成予定と聞いています。非常勤役員、評議員の削減や任期の上限を設定することにより、新しい経営改革の風を取り入れ、経営改善計画を徹底することで、平成 26 年度において、赤字解消を目指していただきたいと思います。

そして、外郭団体の総論における答申と同様、市は体育協会への関与を強めていただきたい。具体的な対応としては、経営改善計画をしっかりと公表していただき、この計画の進捗状況を四半期ごとにしっかりと検証する。こういうことが求められると思います。

体育協会につきましては、以上となります。

続きまして、浜松市社会福祉協議会について、答申をさせていただきます。お手元の答申書 41 ページをご覧ください。

第 3 次行革審においては、「収支悪化見込みの原因を分析し、経営の抜本的見直しを行うこと、単年度の経営収支で黒字を確保する経営体制を実現すること、中山間地域等、民間事業者が参入していない地域を除き、民間と競合する分野での事業拡大をしないこと」などを答申しています。

社会福祉協議会は、地域福祉推進事業、介護保険事業、施設管理事業など、各種事業を実施しています。この中でも、地域福祉推進事業は、社会福祉協議会の中核的な事業となっています。市からの補助金等により、地区社協の育成支援や、ボランティア団体の育成・支援、地域活動の広報・啓発などを行っています。

平成 23 年度、24 年度の収支決算は赤字となっており、平成 25 年度の計画においても、赤字を見込んでいます。

浜松市社会福祉協議会では、今、基金が約 7 億円ありますが、この適正額を 4 億 1,300 万円とし、平成 30 年度までに、この適正額に近づけるとしています。そこに近づけると同時に、この間に収支均衡を図っていくと伺っています。

平成 24 年度から 30 年度までを、改革移行期と位置付けようとしています。赤字部分につきましては、基金の取り崩し等で充当し、その間に人件費の削減、組織体制の見直し、各種事業の合理化などにより、支出を減らすとともに、介護保険事業収入の強化や会費等の増加により収入を増やし、平成 31 年度以降は、基金を充当しなくても、収支均衡の取れた経営体制をつくっていくとしています。

これを踏まえて、協議会の課題としては、やはり経営健全化が進んでいないということだと思います。職員の削減は行っていますが、嘱託職員や臨時職員を含めたトータルの人件費の削減は進んでいません。また、事業ごとの経営分析も、十分に行われていないのではないのでしょうか。

浜松市社会福祉協議会の設立目的については、地域福祉の精神ということだと思います。社会福祉協議会は地域福祉の担い手として必要な団体と、行革審も考えています。また、民間企業が参入しにくい地域や分野での福祉サービスを行政代行的に実施する団体として、今後は、協議会本来の設立目的に合致した事業をしっかりと展開していくことが必要ではないでしょうか。

これらの状況を踏まえまして、浜松市社会福祉協議会について答申します。

「協議会の本来の目的である地域福祉事業を積極的に推進すること」です。先ほどふれましたように、社会福祉協議会は地域福祉に関する幅広い事業を展開しております。しかし、平成 23、24 年度の収支決算は赤字であり、今後は、赤字体質を脱却する抜本的な経営改革が必要となります。そのためには、実施事業ごとの経営分析などを徹底して行い、市が積極的に経営改革等に関与することで、協議会の経営健全化を進めていただきたいと思います。それと同時に、協議会の本来の設立目的や地域福祉の推進を改めて再確認し、地域福祉事業を積極的に推進していただきたい。このように考えています。私からは以上です。

御室会長

はい。武藤委員ありがとうございました。

これまで、各委員からの答申書のテーマごとに報告をさせていただきました。どうもありがとうございました。

時間もだいぶ超過をしております、会場の皆さんも大変お疲れだと思いますが、あと少しだけお時間をいただきまして、今回の答申書の総括をさせていただきたいと思います。

皆さまのお手元にある答申書は全部で 52 ページ、答申の数は 67 ありますが、そのうち四つの答申に「必達」という言葉が入っています。これは、我々民間企業ではよく使う言葉です。

この四つの答申は、「平成 32 年度の人件費を、平成 25 年度に対し 10%以上削減する目標を必達すること」、「平成 32 年 4 月 1 日には、正規職員を 5,000 人以下とする目標を必達すること」、「資産のスリム化を進め、383 施設の削減目標を平成 26 年度までに必達すること」、そしてもう一つは「平成 26 年度までに、借地料 1.5 億円以上の削減目標を必達すること」、以上です。

念のため申し上げますが、これらの答申に出てくる金額、数値、あるいは期限の目標は、我々行革審の委員で決めたものではなくて、市の職員の皆さんが自ら定めたものです。

そこで、我々は、ぜひともこれらの計画達成の執着心、これを強く持っていたいただきたいという意味を込めて「必達」という言葉を使いました。どうしてこの必達という言葉にこだわるのかと申しますと、これまで私は 4 年間にわたり、第 3 次、第 4 次の会長を務めさせていただいたわけですが、市の職員の皆さんとのやり取りをする中で、常に違和感を覚えるなという部分がありました。それは計画、目標に対する実践、成果への、市の職員の皆さんの執着の仕方が、我々民間企業とは大きく異なっていて、非常に温度差があるということです。

委員と市の職員の皆さんとの打ち合わせの中で、私が「目標は必達だ！」という表現を使ったところ、市の職員の皆さんから、「必達とはどういう意味でしょうか」という質問を受けたことがあります。「必ず達成をする」というお答えをしながらも、委員全員が苦笑せざるを得ませんでした。

民間企業では、事業計画を立て、その達成に向かって全勢力をつぎ込みます。計画を達成し、結果を出していかなければ、つまり必達をしなければ、個人としての評価は当然にされませんし、最悪のケースでは、組織存亡の危機になります。

これが行政の立場に置き換わりますと、どうも勝手が違いまして、市には総合計画から始まりまして、計画と呼ばれるものが 89 もあるそうです。しかし、その計画の進捗結果、あるいは成果が、果たしてしっかりと検証されているのかとなると、極めて曖昧ではないかなと私は思っています。

先ほど、山本代行からもご報告をさせていただきましたが、行革審の答申を織り込んだ行政経営計画についても、その達成指標、あるいは取組内容の検証が、少し不十分じゃないのかなという印象を持っています。

市の職員の皆さんは、非常にきれいな言葉を、あるいは上手な表現を用いて、計画を作られますが、よくよく中身を見てみますと、いつまでに、あるいは何を、誰が、どのようにするのかと、これがわからないケースが多くなっています。どこに責任があるのかということも明確になっていません。さらに計画の進捗状況を把握し、次にどのように展開させるのか、こういう検証も少し甘いのではないかと。自分たちで作った数値目標であるわけですから、この目標と真摯に向き合い、必達するように、ぜひ活動を進めていただきたい。

行革審の委員は、政令市に移行してからもう 6 年もたっていると、こういう考え方になっています。12 市町村の合併や政令市になることは、ゴールではなくて、「今よりもっとよい浜松市になるための手段」であったはずで。

当然に行革審自体も、目的ではなく、手段の一つにすぎないわけです。我々の任期は、これで終了するわけですが、今後、行財政改革への監視、あるいは提言がどのように行われていくのか、現段階では、まだ明らかになっておりません。しかし、行財政改革には終わりはないわけで、どうか我々の子どもや孫たちにとって、活力あふれる浜松市であるために、今何をしておくべきかという視点で、改革をぜひ推進していただきたい。

そのための手段として、行革審による答申を一つでも多く、1 日でも早く実現していただくことをお願いして、私の今日の総括とさせていただきます。どうもありがとうございました。

事務局長

どうもありがとうございました。

それでは、ここで市長からお言葉をいただきたいと存じます。よろしく申し上げます。

5 市長挨拶

鈴木市長

第 4 次行革審の皆さまには、平成 24 年 1 月 16 日にご就任以来、本当に休日返上で、熱心にご協議、ご審議をいただきましたことを、あらためて厚く御礼申し上げる次第でございます。また、その結果として、総人件費の削減でありますとか、外郭団体の改革、資産経営等々、市政全般について、多岐にわたりまして、ご答申をいただきました。

答申につきましては、今後しっかりと検証し、先ほど御室会長からも、「必達」というご指示がございましたけれども、必達する、目標を必達できるように、どういうふうに取り組んでいくかということについて、皆さまにお示しをしてみたいと思います。

この機会でございますので、私なりにいくつかテーマについて感想等を述べさせていただきますと思います。

まず、答申全般につきまして、総論としてお話をいただきまして、市の行財政改革の指針であります行政経営計画、これはあらためてもう一度しっかりと検証し、この実効性を担保することをいただくことができました。まさにそのとおりでございます、政策・事業評価のPDCAサイクルの仕組みづくりについては、その実効性を上げるために、さらなる改革が必要であるというご意見もいただきまして、本当にそのとおりであると思います。今後の市のことを考えていきますと、より一層の事業の選択と集中ということをやっつけていかなければいけないということでございます、そのためには、その指針となる行政経営計画をしっかりと推進をしていくということ。そのためにその手法として、PDCAサイクルをしっかりと回していくということ。これについては再度、市の中でしっかりと検討してみたいと思います。

それから、区の再編についてですが、ご指摘のとおり、スケジュールより大幅に遅れている状況でございます。現行の区制度の検証を行うとともに、今、検証結果について議会と議論を進めているところでございます。この区の再編につきまして、多くの市民の皆さま、あるいは議会の理解を得ていかなければいけませんので、丁寧に進めなければいけないと思っております。先ほどご紹介もいただきましたけれども、自治会連合会や区協議会とも意見交換を行い、その結果は「区政だより」という形で市民の皆さまにも周知をさせていただきました。

まだまだ、区の再編のメリット・デメリットについて周知が足りないというご指摘をいただきましたけれども、これは、今後しっかりと、区の再編の具体的な議論をする中で、もう少し詳しくお示しをしていきたいと思っております。最大のメリットというのは、もう皆さまおわかりのとおり、区制の再編をすることによって、内部的費用を削減し、その分をこれからの市民サービスの充実に向けて行くということでありまして、そのための再編であるということだろうと思っております。

まだまだ、市政の二元代表制の一翼であります議会のご理解が得られておりませんので、議会の了解を得ながら、まずは市民アンケート等を通じまして、広く市民の皆さまからのご意見も把握していきたいと思っております。

それから、総人件費の削減ですが、人件費は、固定費の中でも非常に大きな部分を占めるものでございますので、これをできるだけ削減をしていくということによりまして、私どもが限られた税財源の中で、政策に多く回せるということになりますので、今後もしっかりと定員適正化計画に基づきまして、定員削減を図るなど、総人件費の削減に努めていきたいと思っております。

そして、次の定員適正化計画の中で、総人件費 10%削減ということで、これは「必達」という先ほどのご指摘もございましたので、それに向けて鋭意取り組んでまいりたいと思っております。それと併せて、定員の削減、人件費削減を図るだけではなくて、職員の意欲向上、あるいは職員の資質向

上を目指して、しっかりとした公平公正で透明性のある評価制度等の整備も併せて行っていくというご指摘もいただいておりますので、今後もそれに向けて進めてまいりたいと思います。

それから、フラワーパーク、動物園、フルーツパークにつきましては、これまでもさまざまな、具体的なご指摘をいただいております。フラワーパークにつきましては、平成 25 年 4 月に新しい理事長が就任されまして、これまでの実績に基づき、民間的経営手法を取り入れて、園の改革に取り組んでいただいているところでございます。入場者数等、改善傾向が見られますし、収支につきまして、今後、改善に向けて、さらに取り組んでいただきたいと思いますと思っております。

動物園につきましては、平成 27 年度を目途に、動物園再生計画を策定してまいりますけれども、引き続き動物園の経営健全化に努めていくとともに、ご指摘をいただいておりますように、フラワーパークと動物園の一体的経営、また相乗効果を発揮していくということで、館山寺総合公園として、魅力アップにも努めていきたいと思っております。

それからフルーツパークにつきましては、指定管理者制度の導入で、大変実績のある民間企業に運営をしていただいておりますので、大きな成果が表れておりますので、今後も適切な経営が行われるよう、私どもとしても見守っていききたいと思います。

それから、資産経営についてですが、公共施設の再配置につきましては、平成 23 年度までに策定しました再配置計画に基づきまして、統廃合などで総量削減に努めております。平成 26 年度までに、さらに 383 施設の削減を行っていくという目標がございますので、それを着実に実行していきたいと思っております。また、併せて、維持管理費の削減についても取り組んでまいります。

借地の解消につきましても、借地適正化計画に基づきまして、重点施設 36 施設を中心に、平成 26 年度末までに、借地料の 7 億 6,000 万円の 20%、1 億 5,000 万円以上の削減を目標に、借地解消及び借地料の削減に向けて取り組んでまいりたいと思っております。

また、浜松市は公共施設もたくさんありますし、道路は 8,400km、橋は 6,000 橋と大変多くのインフラがございますので、これらを今後どのようにして維持管理をしていくかということも、大きなテーマでございます。アセットマネジメントという考え方によりまして、削減と同時に、予算の平準化をしていくということが大切ですので、そういった取り組みも、今後しっかりとやってきたいと思っております。

また、施設につきましては、早め早めに手を入れることによって、さらなる長寿命化が図られるということで、私どもも今、年間 6 億円の長寿命化の予算を計上いたしまして、早め早めに今後維持していく施設については、外壁でありますとか、屋根でありますとか、設備でありますとか、そういったところに手を入れることによって、60 年ものものを 80 年に延ばすとか、一層の長寿命化に取り組んでいきたいと思っております。

外郭団体につきましては、これは浜松だけではなく、今、全国的に大きな課題となっておりますので、今年度は地方財政健全化法(地方公共団体の財政の健全化に関する法律)による集中改革期間の最終年度となっておりますし、浜松市外郭団体改革プランの最終年度でもありますので、庁内横断的なプロジェクトチームを設置し、外郭団体の統廃合等に関する考察と市の関与についての総まとめを行ったところでございます。

これまでも外郭団体につきましては、ご答申いただきましたことを踏まえ、団体数の縮減や債務保証の削減などに取り組んでまいりました。特に外郭団体が大きな問題になってきたのは、夕張市が市の財政が健全であるにもかかわらず、外郭団体に対する多額の債務保証により、市の財政が悪化し、財政破綻に至ったということで、国でもこうした外郭団体に対する債務保証等のリスクの軽減というものを、全国的に取り組んできたところでございます。

我々もそうした外郭団体への債務保証の削減等に取り組んでまいりまして、おかげさまで、そうしたことが功を奏し、将来負担比率等も大幅な改善をいたしまして、将来に対するリスクの軽減に努めているところでございます。

しかし、ご指摘いただきました個別の外郭団体につきましては、まだまだ収益が悪化をしていたり、まだまだ改善の余地があるということで、そうした問題を抱える外郭団体につきましては、今後、市の関与を強化いたしまして、経営改善に取り組んでまいりたいと思います。

小規模団体につきましては、平成26年度、27年度の2年間で、団体としての存在意義や持続可能な経営体制を目指し、目に見えるかたちで、それを明らかにしてもらおうということで、取り組みをしてまいります。こうした取り組みにより、さらなる外郭団体の改革に努めてまいりたいと思います。

これまでもずっと、第1次から第4次までの行革審の答申等を受けまして、私どもも行財政改革に取り組んでまいりました。まだまだご指摘をいただいたように完全ではございませんし、多くの課題がある状況でございます。ただ、一方では、全体としては、浜松の行革というのは、他の自治体に比べれば、かなり進んできたのではないかなという感を持っております。

その結果として、浜松市の財政は、ムーディーズ(ムーディーズ・インベスターズ・サービス:格付け会社)の財政評価、格付評価では、今、自治体でナンバーワンの評価をいただけたところまでまいりました。浜松市の状況というのは、国土縮図型と言われておりますし、たくさんのインフラを持ち、多くの過疎地を抱えている。言ってみれば、人間で言うと、少し油断するとすぐ太る、太りやすい体質の市だと思います。少し油断すると、すぐコストが膨らむ、そういう体質の市だと思いますけれども、そうした自治体でありながら、今、ムーディーズの格付けが自治体の中で、最も高いA評価をいただいているということにつきましては、これはこれまでの行革審の皆さまのご提言に基づきまして、少しずつではありますが、行革について、市が取り組んできた結果ではないかなと思います。

また、資産経営につきましても、ファシリティマネジメントの最優秀賞を受賞することができました。これも他の自治体に先駆けて、こうした取り組みをしているということが評価をいただいている。これも行革審の皆さまからのご提言、ご指示によって実現したものでございまして、まだまだ甘い、不十分という感は否めませんが、今後もご指摘に基づきまして、しっかりと行革に努めてまいりたいと思います。

また、今後の日本の状況を考えてみますと、社会保障費は増大をしていきますし、一方で、税収等は、今後、大きく増えていくということは望めない状況です。少子高齢化の進展、あるいは人口減少社会に入るということで、他の自治体に比べて、浜松市は今のところ財政が健全な状態にあるということでもありますけれども、将来のことを考えていきますと、今後も、一層財政健全化に取り

組んでいかなければいけないということは、これはもう紛れもない事実でございます。引き続き、行財政改革にしっかりと取り組んでまいりたいと思いますし、職員一人一人に、そうした意識を持ってもらえるように、努力もしてまいりたいと思います。

次期行革審につきましては、基本方針、運営方法など、今後、議会と協議をいたしまして、議会の了解を得て、環境を整え次第、スタートをしてまいりたいと思います。

御室会長の先ほどのご指摘ではございませんが、行革は終わりなき取り組みです。将来への責任を負う立場の市としては、今後もしっかりと行革に取り組んで、将来に負担や禍根を残さないように、少しでも健全な浜松市政をつくることができますよう努力してまいりたいと思います。

今日でこの第4次は終了ということになりますけれども、引き続き浜松の行政運営につきまして、これまでの経験、知見を生かして、見守りいただきたいと思ひますし、またご意見等もいただければと思ひます。これまでの2年間の、皆さまの取り組みに対しまして、あらためて厚く感謝・御礼を申し上げまして、私からのご挨拶とさせていただきます。どうもありがとうございました。

御室会長

鈴木市長さん、どうもありがとうございました。

どうぞ、これまでも増して、効率的かつ市民の満足度の高い行財政運営の実現、これをお願い申し上げたいと思ひます。

6 閉会

御室会長

今日は長時間になりました。時間も30分以上ずれ込んでしまいましたけれども、ご熱心に傍聴していただいた市民の皆さん、本当にありがとうございました。また、市の皆さんも、鈴木市長さんを中心に、ぜひ、より一層の行財政改革を進めて、サービスと効率化、この両面がうまくバランスの取れた素晴らしい浜松市を、実現していただければと思ひます。

どうもありがとうございました。

以上により11:46閉会

議事録署名人