

浜松市行政経営諮問会議 第5回審議会 会議録

日時	平成27年12月22日(火)13:30～15:54
会場	浜松市役所本館8階 全員協議会室
出席委員	根本会長、大須賀会長代行、岡部委員、藤田委員、田中委員、根木委員、鈴木政委員、大平委員、鈴木博委員、京増委員
傍聴者	20名
報道関係者	静岡新聞、中日新聞、読売新聞、日本経済新聞、時事通信、浜松ケーブルテレビ
浜松市及び市関係者	山名企画調整部長、長田総務部長、小柳財務部長、松永企画調整部次長、山下総務部次長、金原財務部次長、伊藤総務部参事、内山企画調整部参事、松下アセットマネジメント推進課長

≪会議の概要≫

- 1 行政経営諮問会議の第5回審議会を、根本会長が議長となって進行した。
- 2 官民連携について市の説明を受け、委員による質疑、意見交換を行った。
- 3 行政経営計画について市の説明を受け、委員による質疑、意見交換を行った。
- 4 浜松市総合戦略について市の報告を受け、委員による質疑、意見交換を行った。

≪会議次第≫

- 1 開会
- 2 会長挨拶
- 3 議事
 - (1) 官民連携について
 - (2) 行政経営計画について
 - (3) 浜松市総合戦略について(報告)
- 4 閉会

《会議の経過》

1 開 会

内山企画調整部参事

定刻になりましたので、ただ今から、浜松市行政経営諮問会議第5回審議会を執り行います。失礼して、座って進めさせていただきます。

浜松市行政諮問会議では、第1クールで「公共施設等のあり方について」、第2クールで「地域経営」を調査・審議し、市長に答申書を提出させていただきました。

本日は、第3クール最初の公開審議会でございます。

それでは、はじめに、根本会長から開会のご挨拶をお願いいたします。

2 会長挨拶

根本会長

皆さまこんにちは。根本でございます。本日はご参集いただき、どうもありがとうございます。

第3クールは、審議テーマを官民連携としております。私は立場上、全国様々な地域に足を運んでこの種の議論をしているところではありますが、大体どこへ行っても民間の力が非常に弱くて、行政主導で事を進めなければどうにもならないというところが多いわけですが、本市の場合は民間の力が非常に強くて、今までそのおかげで発展をしてきたという歴史があると思います。はたから見ると「非常にうらやましい。ちょっと分けてください。」と言いたくなるようなまちがいっぱいあります。

ただ、その極めて有用な資源が果たして有効に活用されているのかどうかということになると、必ずしもそうでもないかなということでございます。民間は民間の論理や世界でご活躍いただくのが一番いいわけですが、公共サービスのほうにも少し力を配分し、発揮していただければと思う次第でありますし、行政も、ぜひ民間の知恵をどんどん取り入れていけば本当にうらやましい状況になるということを踏まえて、官民連携というテーマ、少し堅いテーマですが、柔らかくいうと、官と民が一緒になって世の中や地域を良くしていこうということですので、幅広く採り上げていければいいと考えております。

今日は、いくつか材料を、行政の方からも、あと私の方からも提供いたしますけれども、それを踏まえて、あるいはそれとは関わりなく、この論点についてご議論いただければと思う次第でございます。

それでは、よろしくをお願いいたします。

内山企画調整部参事

ありがとうございました。

それでは、早速議事に入りたいと思います。本日は、まず「官民連携について」審議を行い、続きまして「行政経営計画について」審議をした後に、「浜松市総合戦略について」報告を受けること

としております。

傍聴の皆さまのお手元には、次第と説明資料をお配りしてございます。また同じ内容のものを右手のスクリーンにも映写いたしますので、審議の参考にご覧いただければ幸いです。

これより議事の進行は、会長が議長となり、会議の運営を行っていただきます。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、根本会長よろしくお願いたします。

3 議 事

(1)官民連携について

根本会長

それでは審議に入ります。まず、第一の議題は「官民連携について」でございます。

本市においてもガイドラインを策定し、取り組んできたというところでありますけれども、それが有効に機能しているのかどうか、あるいは今、国を挙げて民間の活力を導入しようということを考えているところでありますが、これから何をしていけばいいのか、まず行政の方からご報告をお願いいたします。

伊藤総務部参事(政策法務課経営推進担当課長)

政策法務課経営推進担当でございます。よろしくお願いいたします。

それでは、「官民連携について」ご説明いたします。本日の資料「官民連携について」をご覧ください。まず始めに2ページをお願いいたします。

官民連携(Public Private Partnership)ということで、いわゆる「PPP」と呼ばれているものがございますが、これは公共と民間が連携し、それぞれ互いの強みを生かすことによって最適な公共サービスの提供を実現し、地域の価値や住民満足度の最大化を図る手法を言います。

官民連携は、その事業運営や資産保有の形態により様々な呼ばれ方があります。これをまとめたものが2ページの図でございます。矢印に沿って右に進むほど事業運営の形態が民間事業に近いものに、逆に、左に進むほど公共事業に近いものとなります。また、矢印に沿って上に進むほど資産保有の形態が民間で行うものになり、下へ進むほど公共が行うものになります。

次に3ページをお願いいたします。本市の「これまでの官民連携の取組について」でございます。本市では、平成17年6月に、「浜松市戦略的アウトソーシングのためのガイドライン」を策定するとともに、併せて、「浜松市戦略的アウトソーシング実施計画」を策定し、民営化、民間委託等の取組を進めてまいりました。この取組は一定の成果を上げましたが、社会経済環境が非常に厳しい状況になっていたことから、平成24年3月には、「民間活力の導入に関するガイドライン」を策定しました。これは、行政サービスを市役所だけが提供する時代は終わったという認識を持ち、アウトソーシングに限らず、市民協働や新しい公共の考え方を盛り込み、本市が取り組む各種業務について民間活力を導入して行うための基本的な考え方、導入方法、維持管理方法などを新たにまとめるという考えに基づいたものです。そして、個々の取組につきましては、そのときの行政経営計画に登載し、その進捗状況・効果について明確にしてきました。

それでは、4ページをお願いいたします。ここからは「浜松市民間活力の導入に関するガイドライン」について、その内容をご説明します。

「(1)策定の趣旨」です。本市が取り組む各種業務について、民間活力の導入・促進を図るため策定したもので、民間活力の導入とは、本市の業務について、民営化、協働事業化、助成事業化、業務委託、指定管理者の指定等の手法をもって、公的機関を除く多様な主体の活動する力を活用することと定義してあります。

その下の「(2)内容」ですが、先程申し上げましたが、民間活力を導入するための基本的な考え方、導入方法、維持管理方法などについて規定してあります。

次の 5 ページをお願いいたします。「(3)導入の目的」です。三つございます。一つ目は、多様化・高度化する市民ニーズに的確に対応するため。二つ目は、最少経費で最大効果を上げることを実現するため。三つ目は、職員を公権力の行使や政策立案等の中核的業務に専念させるため、としています。

次の 6 ページをお願いいたします。「(4)民活を導入する業務の選定基準」です。このガイドラインでは、所管課に対し、民間活力導入の検討・実施に当たっては、(4)の①から③のフローを参考に示すように示してあります。

まず、①ですが、本市が実施している事務事業評価において、実施主体が「市」とされているものについて、②で四つある基準のいずれかに該当しないかを検討します。例えば大量反復作業等の定型的な業務等 3 業務に該当しないものを除きます。そして、次に③です。三つの除外業務に該当しないかを確認します。例えば、現行の法令上実施できないものなどを除きます。こうして残った業務については、次に導入方法の検討をしてもらいます。

次の 7 ページをお願いいたします。「(5)民間活力を導入する手法の検討」です。次に、手法の検討に当たっては、(5)の①から④のフローを参考に示すように示してあります。まず①ですが、第一に民営化を検討します。民営化できないものについては、次に②ということで、協働事業化または助成事業化を検討します。完全に民営化できないものについては、民間の主体との連携を模索し、協働事業化や人的応援、補助金支出等による助成事業化を検討します。それもできない場合は、③の委託化または指定管理を検討します。市が直営で実施した場合と比較し、市民への影響や費用対効果等について優位性を確認できた場合には、業務委託や指定管理を検討します。最後に、この③の手法がとれない場合は、直営で実施することになりますが、この場合は正規職員以外の非常勤職員、臨時職員も含め、それぞれがどの部分を担うかを検討します。

8 ページをお願いいたします。「(6)計画的な進行管理」でございます。民間活力の導入を決定した事業所管課は、行政経営計画または政策・事業シートの行財政改革の取組シートを作成し、業務の具体的な内容や、期待される導入効果、実施のスケジュールを記載します。そして、行政経営計画または政策・事業シートを基に、PDCA(Plan Do Check Action)サイクルを形成し、実施と進行管理を行います。

その際、「(7)モニタリング」ということで、継続的な点検評価を行うこととしています。モニタリングは、市の関与の度合いに応じて実施内容が変わります。先程 7 ページの(5)でご説明しましたように、民営化から委託化までいろいろな段階がありますが、この段階に応じて、関与の度合いを強めたモニタリングが必要になります。

また、これらのモニタリングの流れについても、8 ページの一番下の①から⑤までの流れを、所管課に対して示してございます。

次の 9 ページをお願いいたします。「3 これまでの成果」についてです。9 ページは、過去の三

つの行政経営計画に盛り込まれたものについての実績をまとめてあります。

まず、平成 13 年度から 17 年度までの行政経営計画ですが、取組項目 9 件で、財政効果額が 12 億 9,000 万円でした。次に、平成 18 年度から 21 年度までの行政経営計画です。取組項目が 196 件で、財政効果額が 82 億 1,000 万円でした。そして、平成 22 年度から昨年度までの行政経営計画の取組項目は 28 件で、33 億 5,000 万円の財政効果額でした。

10 ページをお願いいたします。主な民間活力の導入事例です。学校給食調理業務、学校用務員業務、ごみ収集業務等の民間委託を行っております。また、指定管理者制度の導入としては、地区図書館、市営住宅などがございます。

11 ページをお願いいたします。「4 課題」です。課題としては四つ掲げてございますが、一つ目は、最適な事業手法(PFI等)の検討調査、二つ目として、民間提案のための門戸の開放、三つ目として、公民連携推進のための情報提供、そして民間活力導入に向けての職員の育成といったものがあると考えております。第 2 クールの答申において、官民連携に関する四つの具体的なご提案をいただきましたので、今後、仕組みづくりを考えてまいります。

12 ページをお願いいたします。「5 今後の取組」です。一つ目ですが、最適な事業手法の検討に当たっては、民間との対話を通じた調査・研究が必要と考えております。二つ目ですが、民間からの提案を積極的に受け入れるための仕組みづくりに取り組んでまいりたいと考えます。三つ目ですが、民間への情報提供、情報共有の場を作り、知識やノウハウの提供や共有をできるようにしたいと考えます。最後でございますが、職員のスキルアップのための研修と、成功事例の横展開に取り組んでまいりたいと考えます。

一番下にありますように、「民間でできることは民間で」ということが市長の基本的な考えであり、本市では、これまでも積極的な官民連携の取組を推進してまいりました。全国的にも先進的な取組を行っていた実績もあります。今後も、その考えを一層実践するため、民間事業者の能力や創意工夫を最大限活用し、さらなる官民連携を促進するため、制度や体制を検討してまいりたいと考えております。

説明は以上でございます。よろしく申し上げます。

根本会長

ありがとうございました。

ご説明に対するご質問もおありになるかと思いますが、もう一つ資料を準備してありまして、私から今の政策の動きを含め説明と提案をしたいと思っております。

「多様なPPP/PFI手法導入を優先的に検討するプロセス概要」ということで、これは 12 月 15 日、つい先日ですけれども、民間資金等活用事業推進会議で決定されました。これは、トップが総理大臣、会員が全閣僚であるということで、事実上、閣議で決定された方針ということです。対象に地方自治体が入っているということ、それから、対象施設として公共施設等ということでございます。ハコモノは学校等を含めて全部入りますし、それ以外のものも、上下水道とか空港とか書いてありますけれども、別途、公共施設等総合管理計画を現在、策定準備中ということですが、その定義と

同じで、インフラも含めた全てのものが対象になっております。対象事業も新規建設や改修だけでなく、運営や維持管理を含めてということになっております。

これらについて何をするかということですが、何かやろうとしている(していた)場合に、それがPP(官民連携)でできるかどうかということを検討するということです。先程少しお話がありましたけれども、まず手法の選択を行う際に、左側にちょっと「事業実績に照らし、採用手法の導入が適切である場合」と書いてありますけれども、つまり、同じようなものが他の地域では既に官民連携で行われているというような場合は、当然自分のところでもできるだろうという推測が合理的に成り立ちますので、その場合はそのままPPPでやってくださいということです。

逆に、そういう事例がないという場合は、計算をして大丈夫かどうかを確認しますが、どう考えても直営の方がいいという場合を除いては、PPP/PFIでやるということです。PPP/PFIを採用せずに直営で行う場合の説明責任が格段に上がったと理解をしていただければいいと思います。今までは説明なしに直営で行っていても、制度的には何ら問題はなかったのです。民間から見れば、これは民間の得意な分野だよねと思うような事業であっても、役人がそうしたくなければ、それだけでPPPにならないというのが一般ルールでした。

しかし、これでは進まないでしょうということで、そこの主客を逆転させたというのが、今回の政策の大きな転換なのです。このような形で今、国が提起しております。しかし、実はこの政策が全国の自治体まで展開するには少し時間がかかると考えられています。小さい自治体だと、なかなかすぐには取り入れられないかもしれないのでということで、「国及び人口 20 万人以上の都市について、まず検討し、優先的検討規程を作ってください」ということが、併せて提供されています。もう来たかもしれないけれども、公式の文書が内閣府から本市にも来る頃だろうと思います。

これを受けて展開していくということですが、先程ご紹介いただきましたように、この諮問会議としては、第 2 クールの答申の中で、ある程度頭出しをしておりますので、それを踏まえて再整理をしたのが、今回の「浜松市PPP推進政策パッケージ(案)」です。

実は、骨太の方針が 6 月に出されましたけれども、この中で最初にやるのが、PPP/PFIプラットフォームをつくりなさいということです。個別の事業を展開するのも、もちろん大事だけれども、色々な事業が次々に発生してくるということが、もっと大事なことです。その発生の受け皿、枠組みとしてのプラットフォームをつくるということです。産官学金と書いてありますように、行政はもちろんのこと、産業界、大学等研究機関、金融機関という官民連携を進めていくために必要なプレーヤーがしっかりと集まる機会をつくっていきましょうということで、全国的に今、あちらこちらで展開されているところなんです。本市でも、今勉強中ということですが、これを一刻も早く立ち上げていただきたいということです。

この中で、一番下にウィッシュリストと書いてありますけれども、これは何かといいますと、従来の官民連携というのは、役人の側がこれを民間にやってもらいたいということで、ある意味上意下達的な官から出たPPPです。民間からすると「そうじゃない、こうしてくれ」という思いは、常にあり得ると思っていて、最終的には行政が決めるとしても、民間の希望ということを少しふわっとした形で提

起するというのがウィッシュリストです。このやり方は世界的にも幅広く行われておりまして、役人が思いつかないような斬新なアイデアや分野というものが、このウィッシュリストの中から育っていくことを期待しております。

今の話は、民間側から提案するということですが、行政側の体制整備としては、先程政府が進めているという優先的検討制度というのがあります。全てを逐一検討するというのは、なかなか難しいところがあるので、対象としては公共サービス型PPP、これは現に公共サービスを行っているものを民間に出していくという、これは一定の大きさというものが必要だろうということで、国としては事業費 10 億円以上、または単年度事業費 1 億円以上となっておりますが、もう少しこのハードルを下げてもいいかもしれません。できるだけ民間に幅広く考えていただくということが大事だと思います。

もう一つは、公共資産活用型、これは土地とか廃校になった学校の校舎を使うというようなものです。使い方は民間が民間の事業(ビジネス)を行うというパターンですが、これは事業費という概念がそもそも違ってきます。民間がやってくれる以上、どんなに小さくてもありがたい話ですので、ここはあまり設けないか、あるいは設けても小規模なものにするべきということでもあります。

先程申し上げましたように、細かな計算をして説明するというのではなく、理念的にあり得る、あるいは実績があるというものについては、どんどん民間の力を借りていくということが必要かと思えます。これは、前回の答申の中にも入っていましたけれども、民間提案制度をどんどん導入していくということです。できるだけ縦割りで絞り込まないということです。ガイドラインの問題点としてあるのは、どうしても縦割りの事業として考えてしまうことで、民間からすれば、例えば学校の建物の維持管理をするのと、庁舎の建物の維持管理をするのは全く同じ話ですが、担当課が違うため、縦割りで別々の発注になってくるということです。そういうものをできるだけ包括的にするとか、逆に事業をすごく細かくしていくことによって、全体としては直営になじむけれども、この部分だけは民間ができるというものもいっぱいあります。

そういうようなところを考えていくような方法、それから、そういうアイデアを持っている民間が気軽に相談して、民間と一緒に目線で、行政内で調整をしていただけるようなワンストップ窓口の設置など、そういった民間提案制度自体をしっかり要項として策定して公表するというようなことでございます。

最後は、先程申し上げたウィッシュリストについてです。これは、民間側からどんどん出していくのが必要なので、本来は行政経営諮問会議の仕事ではありませんが、例えばというようなことで、こういうものが地元では期待されるということがあれば、今日の席もしくは今後の勉強会の中で色々と揉んで、最終答申に反映させていきたいと考えております。

それでは、市と私からの資料について二つご説明いたしました。残りの時間で審議に入りたいと思います。ご質問・ご意見どちらでも結構ですので、挙手をして発言をお願いします。

岡部委員

8 ページのモニタリングのところですが、現時点において、どのような体制で、どのようなモ

モニタリングをするのかというイメージを、もし市が考えておいででしたら教えていただきたいと思えます。基本的には、できるだけ民営化の方向でということなので、最低限のところであるここは押さえるとか、例えば広域性のことであるとか、事業の継続性のこととか、ここに書いてある安全のことであるとかということになると思いますが、それをどういうふうにして担保しようとしているのかということをお教えいただけますか。

伊藤総務部参事(政策法務課経営推進担当課長)

今回は簡素化した形でご説明させていただきましたけれども、具体的な手引書というものを作っております。こちらをそれぞれの民間活力導入した事業を取り扱っている課で、きちんと管理して見てもらうような形にしています。そこで言わせていただいていることとは、先程も申し上げましたが、民営化しているものについてのモニタリングというのは、やはり市の関与はあまりありませんので、そこはあまりモニタリングという意味では、深く関与はしていかないですけれども、先程の段階を追っていった、例えば協働事業化や助成事業化なり、さらにそれよりも市の関与が濃くなっていく業務委託とか、下に行けばいくほど市は深く関与してくださいねというようなことを、まず示してあります。

まずは、その関与を深くしているものについて、そちらのほうを中心になるわけですが、客観的な指標、モニタリングポイントの確認と書いてありますけれども、これは、委託だったら市側と委託側、相手側との間で「どこまでやればきちんと契約(仕様書)の内容が履行されているかどうか」という確認するポイントを、お互いにやる前にしっかり確認しておきましょうということ、まずきちんと押さえましょうね」ということをやります。そのところで、さらに民間は自分たちで1回点検をし、その後、民間の点検を受けて市側も点検します。そのときには、現地の立ち入り調査とか、ヒアリングとか、そういうことをやってくださいねというような話をしています。

先程おっしゃられたポイントの中で、安全基準ですとか、衛生基準ですとか、個人情報取り扱いですとか、サービスの受け手になる市民の皆さんの生命ですとか、身体ですとか、財産ですとか、そういったものに直接影響を及ぼす可能性のある項目、最初のポイントの中でも、そういう項目について特に注意して管理するよう指導してございます。

岡部委員

6 ページの選定基準のところの①のところですけども、実施主体が市かどうかということで、主体が市でなければ、そもそも民営側での議論にも入らないので、「NO」は除外してあると思うんですけど、ということは、つまり事業主体は市だけでも、かなり民間の活力を導入したいというのが出てきたときに、自由にやってもらうため、市の関与が薄いからモニタリングが軽くていいという問題ではないような気がします。つまり、できるだけ自由にやってもらうけれども、より高いレベルのところ、公益性があるから市が主体でやっているわけで、そこをモニタリングする人というのは、むしろかなり高い資質といえますか、民間の力を生かしながら、押さえるべきところは押さえるというような判断が必要なので、むしろ市の関与が深いところよりも、かなりレベルの高いモニタリングが必要かと思えます。そういう人の育成とか、モニタリングそのものにも、民間の力を導入するとかということが

必要ではないかと思って質問しました。

根本会長

その辺も十分考慮してというか、判断してガイドラインができていますけども、色々な論点があると思うので、それを踏まえてご検討いただければと思います。おそらく世の中の流線的にいうと、丸投げでまったくモニタリングしないのは駄目、そうかと言って 100 パーセント関与するというのも駄目ということですね。間の一番効率的なモニタリングというか、ガバナンスのポイントがあるので、それを探しましょうということなので、ある意味結構難しいことにはなりますが、それが難しいから直営に戻すということでは当然ないので、そのどこを押さえればいいのかというところを決めること自体が、直営であれ官民連携であれ常に必要なことですよ。

直営の場合は、ともすればそれが曖昧のまま、何のためにこの事業をやっているのかということが曖昧のまま、今までなされてきたというのが、行政経営計画のやや反省すべき点だったと思います。そこを今回改善していますけれども。

官民連携においても、これは行政の仕事ですが、何のためにこの事業をやっているのかということ、しっかりと定義して、ここは達成してくださいということを民間に、しっかり出口で管理することが重要です。途中経過は、民間の創意工夫で色々なやり方があると思うので、できるだけ費用対効果の高いやり方を取ってもらえばいいけど、出口、ここは押さえてくださいというところを、効果的にモニタリングすることだと思うので、場合によっては、今お話があったように、そういう効果的なモニタリングやガバナンスのやり方自体を、第三者の民間にやらせるということもあると思うので、そういうこともちょっと踏まえて、まとめていただければと思います。

鈴木博委員

鈴木博です。私は官民連携を導入する段階における問題点といいたいまいしょうか、意見を述べたいと思います。私の経験で、最近、清掃工場とか斎場問題で議論に関わることがありまして、そのときに官民連携が必要だということを改めて感じたわけですが、特に連携する場合には、まず計画や設計の段階と、建設する場合と、事業運営する場合と、管理体制の問題、大きく分けて四段階あるわけですね。これをどういう形でどこを官がやって、どこを民がやるかという組み合わせにもよりますが、私は最初のところ、計画や設計のところ、官民連携を導入する必要性がある、そういう時代に入ってきたと思っているわけです。

例えば、新規に建設する場合には、経費をまず考えますね。そして場所を考えて、規模を考えて、そして住民ニーズや顧客満足度と言った、そういう四つの問題をクリアしながらやっていくとなると、民間のノウハウがある、あるいはリスク管理ができるといいたいまいしょうか、そういうものを持ったものでないといけないセクションというのが、これから広がっていくのではないかと思うわけです。最初の計画や設計の段階で、官民連携を導入すべきかどうかということ、まず重視すべきではないかというのが私の意見です。

そうした場合、もう一つそれに関連して、官民連携を導入するプロセスの問題ですけれども、官民連携を入れるかどうかを、行政だけで判断するというのはいかがなものかなという気がするわけ

です。

ガイドラインを見ると、官民連携なり民営化をする場合の作業として、6 ページ目の 2 番目と 3 番目のところに、定型的・時期的・臨時的業務の選定ということが一つ。この定型的・時期的・臨時的業務の問題と、職員が有していない高度な知識、この二つは全然違いますね。比較的簡単な業務が前者であり、非常に難しいのが後者ですよね。これを一緒くたに判断してふるいにかけてということですよ。私がここで考えたのは、このガイドラインはできたばかりなので、すぐに変えるのは抵抗があるかもしれませんが、定型的・時期的・臨時的業務の話と、職員が有していない高度な知識の問題とは、切り離して考えるべきではないかと思います。

例えば、前者で言うと、委託とか指定管理ですよ。後者になるとPFI(民間資金活用による社会資本整備)とか含めて、今定着している DBO とかそういうのが入って来ますね。本当の意味で高度な設計・施工をやってもらうというものです。あるいはもう決まったものを、ある程度やっていただくというものです。どちらかというと前者の方は、経費節減にウェイトが置かれていると思いますが、両方とも経費節減はあるわけで、そういうふるいの仕方があると思います。

また、特に、ここで表現として、職員が有していない高度な知識という点がチェックポイントとなると、職員の方に抵抗があるのではないのでしょうか。これは、職員のレベルが高い自治体とそうでない自治体とあるわけで、浜松は高いと思うのですが、高度な知識が必要と判断し、官民連携を進めると、職員自らが高度な知識がないことを認めたことになってしまうのではないのでしょうか。民間的ノウハウとかリスク管理の方が効果的だという場合は委託するというような表現にした方が適切なのではないかと思いました。細かい話ですけれども。

それともう一つ、先ほどの話と共通しますが、私は、基本的に官民連携というのは、極めて必要な段階に入ってきているので、導入の是非を行政だけで決めてはいけないと思います。先程当局から話があったように、ガイドラインには、まずは民営化の検討から始まるという条件が入っているわけですから、その中でも一定規模以上とか一定の施設は、官民連携をまず検討すると。そういうものとして、例えば一定規模何億円以上の事業であるとか、あるいは庁舎であるとか、集会施設であるとか、文化観光施設であるとか、スポーツ施設であるとか、こういうもの全てに官民連携の対象にするということです。例えば、福祉とか教育の施設は、そのものが行政サービス、手段というよりも目的、建物はイコール(=)サービスですよ。そういう場合は、そう簡単には検討対象にならない場合があるかもしれないけども、それ以外のかなり多くは対象になり得るということで、私はこういう職種、こういう施設、あるいはこういう規模というのは、もう基本的には官民連携の対象とするべきでないかと思います。

そして、実際に導入するかどうかは、どこで決めるかということ。どこで決めるかというのは、それは行政だけではなく、民の関係者も入って決めるということも含めて、そういうことが必要なのではないかと痛感しているので、雑ぱくですけれども、意見として申し上げておきたいと思います。

根本会長

ありがとうございました。ほかはいかがでしょうか。

京増委員

(根本会長から説明のあった「多様なPPP/PFI手法導入を優先的に検討するプロセス概要」について、)PPPとかPFIの導入手法の検討ですけれども、その中で簡易的な定量評価、あるいは詳細な定量評価をするという話ですけれども、この評価というのは、どこがやるという考えなのでしょうか。これを官だけがやるのか、あるいは導入を計画する民間も含めてやるのか、これによってずいぶん取られ方が違って来るのではないかと思います。そこをもうちょっとしっかり、どこがやるかというのと、官がどれだけ情報を開示してやるのかということだと思えます。

以前の勉強会の中で、水道事業のPFIの導入を検討するというような話が出てきましたが、それでも何年後かに赤字になるというような状態が示されましたが、その赤字に対して、民間にすればそれが解消するかという保障がないわけですね。だとすると、民間ならどういう手法を取れば、それが解消できるかという、そういう内容が議論されないと、本当の意味でのPFIの導入にならないわけです。ですから、そういうところをきっちりとした手法として確立しない限り、PFIなりPPPなりの導入が、本当に軌道に乗っていかないのではないかと思います。

根本会長

はい、分かりました。

大変いいご指摘だと思いますけれども、今のところ、現状、先ほどの優先的検討の主体に関しては、国の指針では行政になっています。ただし、それは口で「やらない」と言えば済むということではなくて、PPP/PFIを導入しない場合は、その説明責任を負うということです。その計算結果を公表とありますけれども、もし恣意的な判断がなされているのであれば、そこでチェックがかかるということです。今までは、それがなかったので、「やっぱり無理でしょう」と言えば、それで済みました。「それで済まさないぞ」というのが国の考え方なので、そこは従来とはずいぶん変わったのですが、今のご提案をもう一步先に進んで、民間の意見が最初に、その優先的検討の過程自身に入ることによって、官の計算がされる前に、そういうアイデアがあったということを知ることによって、より良い結果が得られるということもあろうかと思います。それはそのとおりでらうと思えますので、今のところ、ガイドラインには直接反映していませんけれども、諮問会議の答申の中には、ぜひそういう方向で盛り込んでいきたいと思えます。

大平委員

9 ページのところですが、**「これまでの成果」**における取組内容、取組件数のところで、2番目にある平成18年から21年の196件の82億1,000万円と、次の区分で28件と33億円という数字についてですが、ちょっと聞き漏らしてしまったかもしれませんが、(前者は)合併によって件数が多いのか、そのことについてご質問いたしました。

伊藤総務部参事(政策法務課経営推進担当課長)

もちろん対象となるものが増えるという意味では、当然そういうものもあるとは思いますが、基本的な考え方や取り組み方は、合併で何か変わっているとか、いないとか、そういうことはございません。

根本会長

ほかはいかがでしょうか。

先ほどご説明したウィッシュリストですが、この場で決めるわけでは全く無いですけども、「例えばこういうものはどう」、「あまり民間の知恵を入れようと今までは思っていなかったけれども、入れてみてはどうだろうか」みたいなことを、少し発展的というか、前向きに提起していきたいというつもりでこういうものを開示しています。私が、部外者として浜松を見ていて、「多分きっかけとして確実になるだろうな」と思っているのが防潮堤です。おそらく市の総意で進めているということですけども、被災地で防潮堤の議論を色々していると、まず、「観光資源として非常にマイナスである」、「海が見えなくなって困りますね」という意見がみられます。もう一つは、「防潮堤が高いが故に津波が見えない」という指摘です。安全を守るためにつくるものが安全意識を阻害するような指摘が、実際、地元住民からは結構出ているということで、それを何とかしようということをこれから考えなければならぬような状況になっています。

おそらく、浜松市がつくる防潮堤には、浜松市型の民間の知恵の入ったものになっていくといいと思っています。防潮堤は公共物ですけども、そこがビジネスチャンスにもなるし、当然市民の命を守るために、見えない部分が見えて、安全にアラームを鳴らしてくれるような技術的なサービスもついてくる。もし、それ自身が防潮堤の機能を高めるとともに、民間にもチャンスになるというような方法を、浜松市が提案し実践すれば、世界に十分に発信できることだと思います。そのための基礎要素技術というのも、十分に民間にあると思っております。

今の意見は、単なる私の思いつきですけども、他にも何か色々あるのではないかと考えていますので、何か今、この場ででも、「こんなのはどうだろうか」と思いつきでも結構ですけども、委員の方いかがでしょうか。

京増委員

防潮堤に関しましては、やはり監視カメラを付けて、それを市で監視しておいて、携帯等により市民へ知らせるというようなシステムをつくれるのがいいと思います。特に、浜松市は光のまちですから、普通の監視カメラだけでなく、暗視カメラも使えますので、夜も全部監視することができる筈ですね。そういうものを防潮堤にデモとして付けてみたらいいと思います。

根本会長

はい。まさに光との関係で、色々なことが多分出来るだろうという話ですよ。

ほかはいかがでしょうか。

大須賀会長代行

大河ドラマの直虎が再来年から始まります。そうすると観光客が沢山来ますね。そのときに今の状態だと宿泊施設がないですね。今、中国人を始め外国人観光客でいっぱいになってしまっていて、宿泊施設を確保することが大変になっています。今のままでは、みんな東名や新東名を利用して龍潭寺へ行って、そのまま帰ってしまうことになります。結果的に渋滞だけを残して。宿泊せず、そのまま帰ってしまうという、あれだけの人が来るのに浜松は何も潤わないことになってしまいま

す。私は、何とか1泊2日で泊まってもらって、浜松のまちなかを回遊してもらいたいと願っていますから、民泊ができるような方向に今のうちからもっていかなければならないと思います。民泊だと保健所への手続きとかホテル経営に色々困るという話もありますけど、食事を出さず、お風呂に入って宿泊だけなら保健所の許可も何も関係ないと思います。今、農家では部屋がいっぱい空いています。昔は多くの家族が住んでいたけど、今は、お父さんとお母さんだけで住んでいるので部屋がいっぱい空いています。そういうところをうまく民泊に活用できれば、早く宣伝しておけば、浜松へ来て民泊したときに、住民とコミュニケーションができて、「浜松はすごくいいところだ」ということになると、どんどん泊まっていくようになると思います。今は、ホテルとの関係もあって難しいけど、このまま色々努力していけば、出来ないことを全部クリアしていけば、私はできると思いますので、せっかくのこのチャンスを、少しでもお金を浜松に落としてもらって、宿泊して、一般家庭も一泊4,000円から5,000円いただければ臨時収入になって、非常によくなると思います。私はぜひそれを進めていただきたいと思います。

根本会長

民間で出来ることは民間でやればいいんですけど、今の制度が邪魔しているというか、現状では出来ないということですね。保健所の規制等もあるのかもしれませんが。なので、民間が、市民でもいいですけど、やりたいよと思っていて、でも待てよって、すぐに止められることって山ほどあると思うので、この際こういう機会に、どんどん出していけばいいと思います。

いいご提案ありがとうございます。ほかにいかがでしょうか。

これは諮問会議の委員への宿題ですので、引き続き考えて、できるだけ斬新なアイデアを、「さすが」と言われるようなものを出していただきたいと思います。

それでは、まとめさせていただきますが、今の話に関して、当局から何かありますか。

長田総務部長

貴重なご提言ありがとうございます。

私は昨年度まで環境部におりましたけれども、公共施設を整備するにあたり、当然PFIを前提に色々検討を進めております。今、会長からお話でしたが、私どもが気づかないような、そういういろいろな斬新な切り口で、ぜひいろいろお知恵を頂戴出来ればありがたいと思っております。よろしく願いいたします。

根本会長

それでは、第一の議題について出された意見を、まとめさせていただきます。

まず、ガイドライン絡みで、モニタリングをどうするのかということで、民間の自由度を損なわない、かつ、公共性を損なわないという、難しいことではありますけれども、これをやらなければいけないことですので、実効性のあるように工夫をしていただきたいと思いますという要望がありました。

それから、官民連携を推進するにあたって、運営や維持管理だけではなくて、出来るだけ計画、設計、建設段階にまで広げていくことによって、民の自由度を高めていくことが必要ではないかという意見もありました。

また、優先的検討の中で、規模も一定規模の場合は原則、官の方でPPPを全部導入するというようなやり方が必要ではないかというようなことですね。それから、分野によっては、規模の大小に関わらず官民連携を原則にしてしまうということですね。例えば観光ということが出ていましたけれども、確かにそれはその通りで、行政がやる前に、まず、民間がやるということを考えていく。税金を投入するにしても、出来るだけ民間にやってもらうようなやり方というのを考えるべきではないかということ。

優先的検討の主体を誰にするかということで、これは国の通知上は行政が主体になるわけですが、浜松市の場合は、その意思決定の過程に民間が関与していくことによって、斬新なアイデアがより反映されやすくなるということ。

それから、ウィッシュリストに関しては、防潮堤に関して光技術が浜松市にはありますので、これを上手に活用して市民の安全を守ること。

それから、大河ドラマの直虎を機会に、観光客が入って来ようとするときに、泊まれないということだと非常にもったいないということなので、民泊等を活用して、行政で応援できる部分は十分に応援していただくという話。

このようなご意見が出ました。

ガイドライン全体に関していうと、今、国が行っているような流れに沿って、もう既に出来ているので、大幅な修正というのは、なかなか難しいわけですが、キーワードとして二つだけ提示させていただきます。

どうしても事務事業という単位で考えてしまいますが、複数の事業を一つにした方がいい場合があります。これは、包括化ということで、民間からすれば、多くの事業は一つの束で考えた方がいいという場合が結構あります。それが包括化。

もう一つは、一つの事業を細かく分けたほうがよいということ。これは細分化。細分化の事例を先程申し上げませんでしたけれども、実例としては、滞納税金の徴収という業務は一つの事業ですけれど、この中の電話をかけるとか、はがきを出すとか、そういうのは民間で出来るわけですね。なので、一見直営じゃないと出来ないものも、細分化していけばいくらでも出来るということです。今、日本の刑務所、PFI刑務所の8割が民間人です。これは、細分化していった結果、ほとんど公権力の行使業務は刑務所ですら残りません。十分に民間が入る余地があるので、そういう観点で、ガイドライン自体も、もし次の機会があれば、そういう概念も入れていただきたいと思うところです。

それでは、議題(1)については以上の通りです。

まさに、官民連携は、民間の委員の皆さんの知恵次第で変わっていく分野ですので、引き続きよろしくお願いいたします。

(2) 行政経営計画について

根本会長

次に、二点目の「行政経営計画について」ということで議題を掲げさせていただきます。

行政経営計画につきましては、これまで地元の委員さんを中心に、議論を重ねていただいておりますので、これからの議事進行は大須賀会長代行にお願いしたいと思います。

それでは、お願いいたします。

大須賀会長代行

只今指名をいただきましたので、私が議事を進めさせていただきます。

よろしくお願いいたします。

新たな行政経営計画がスタートし、半年あまりが経過しておりますので、ここで上半期の進捗状況を報告いただくとともに、第 1 クールで答申した区の再編や、総市債残高の削減などについての重要取組項目を中心に審議を行いたいと思います。

それでは、市から政策法務課の伊藤参事にご説明をお願いいたします。

伊藤総務部参事(政策法務課経営推進担当課長)

それでは、次の行政経営計画について、ご説明させていただきます。

資料の 2 ページをご覧ください。「行政経営計画の進行管理」でございます。

本計画は、本市が目指す将来像、「市民協働で築く『未来へかがやく創造都市・浜松』」の実現に向け、市民をはじめ多様な主体と連携を図るとともに、経営資源を最大限活用し、本市の発展に資する施策に重点的に取り組むことを目的とし、本年 3 月に総論を、6 月に各論(インデックス)を策定いたしました。これについて、半期ごとに進捗状況や取り組みについて進行管理を行ってまいります。平成 27 年度から 4 年間で計画期間とし、最終目標の達成を目指してまいります。

次の 3 ページをお願いいたします。2 の「上半期の進捗状況について」です。インデックスとして掲げました 28 件の進捗状況ですが、年度末の目標達成に向け、どの取組も概ね予定通りに進んでいます。上半期の実績について評価する上で、可能な範囲で指標を数値で示し、定量的な進行管理をするとともに、上半期時点では指標、数値による評価が出来ないものもございますので、こうしたものにつきましては、上半期に実施した取組全般の状況を踏まえ、定性的な進行管理を行います。

4 ページをお願いいたします。主な取り組みについて、項目について進捗状況をご説明します。はじめに、「取組番号 1001 行政区の再編に向けた検討」です。こちらの進捗状況・成果欄ですが、行政サービスのあり方などについて、市議会と議論を重ねてまいりました。指標は区の再編に向けた工程表を年度内に作成するというものですので、下半期への展開としては、工程表を完成させて、市民に必要な情報を積極的に提供してまいります。上半期時点では、工程表はできておりませんので、現状では、下半期に向けた取り組みを確認したところでございます。

5 ページ、6 ページをお願いいたします。次の「取組番号 1002 総人件費の削減」についてです。上半期の進捗状況・成果欄をご覧ください。平成 27 年 4 月 1 日に 50 人の定数を削減いたしました。その後、職員配置、組織編制について、各部・区からヒアリングを実施いたしました。退職手当については、平成 27 年 4 月 1 日に支給率の引き下げを実施しました。時間外勤務の縮減に向けては、時間外勤務が多い所属について指導を行っております。下半期への展開でございます。

が、年度内に定員適正化計画を策定し、これを基に総人件費、職員定数、時間外勤務の各年度の目標値を設定してまいります。また、時間外勤務の多い所属に対しては、引き続き指導をしてまいります。

7 ページをお願いいたします。「取組番号 2001 市民一人あたりの市債残高の削減」です。上半期の進捗状況・成果欄ですが、プライマリーバランスを考慮した財政運営を実施しており、借り入れ、償還とも計画通りに実施しております。下半期に向けても同様に取り組んでまいります。

8 ページをお願いいたします。「取組番号 3001 公有財産の適正な管理と総量縮減」です。現在、公共施設等総合管理計画の策定作業中ですので、本年度末の策定後、新たに指標を設定する予定です。それまでの間、平成 27 年度はハコモノ資産の延床面積の削減を指標としております。施設の廃止にあたりましては、利用者や地域との話し合いが基本となりますので、現在調整をしているところでございます。施設廃止には条例等の手続きを伴いますので、2 月議会後の達成を見込んでおります。

9 ページ、10 ページをお願いいたします。「取組番号 4001 外郭団体の経営健全化」です。外郭団体がコミットした取り組みの平成 27 年度の進捗状況について、現在、ヒアリング等により確認を進めているところです。数値把握できるものにつきましては、年度末の目標達成に向け、着実に進めていると判断しています。経営改革が必要ということで、二つ目の PDCA サイクルを回している二つの団体につきましても、黒字化のために作成した計画の達成に向け、順調に取り組んでいます。下半期に向けても、今後取り組みに遅れが出てくるようなことがありましたら、政策法務課経営推進担当が改善に向け指導してまいります。

11 ページをお願いいたします。年度末に向けた進行管理についてです。

一つ目の四角(■)のところにありますように、年度末に向け継続して取り組みを進めるとともに、年度目標を計画通りに達成出来るよう、政策法務課経営推進担当が、それぞれの取り組みの担当課と連携して進行管理を行います。

二つ目でございますが、年度末の評価では、全ての取り組みの成果及び行動の指標の数値が確定してまいります。こうしたことから、それぞれの指標の数値(実績値)を基に、定量的な評価と次年度に向けた見直しを実施し、さらなる行財政改革の推進を図ってまいります。

最後の 12 ページでございますが、こちらはご参考に、今後の進行管理のスケジュールを載せさせていただきますので、ご覧いただきたいと思っております。

説明は以上でございます。

大須賀会長代行

ありがとうございました。

ここからは、第 1 クールで答申した六つの重要取組事項について、順番に審議させていただきます。よろしくお願いいたします。

はじめに、区の再編について審議いたします。どなたか何かご意見ございませんか。

鈴木政委員

4 ページで書いてありました説明を受けましたけれども、ここに書いてある状況と成果が、私たちにはなかなか見えにくい状況になっているのかなと思います。

そして、下半期の展開ということですが、下半期といってもその中の四半期が過ぎようとしている状況ですので、ぜひ計画をしっかりと遂行できるようにしていただきたいと思います。その計画というのは、再編については平成 27 年度中に、工程表をしっかりと作成し、公にするというようなことだと思います。ですから、それに向かって邁進してもらいたいと思います。

行財政改革の推進という面と、一方で、住民の利便性の向上というか、行政サービスの充実と、そういった両面を持っているのが区の再編だと思います。極力適切で、かつ最善の方針というか具体策を出していただきたい。ぜひ市議会や市民に対して、市としての方針を決定して、丁寧に分かりやすく情報開示と説明をしていただきたいと思います。

大須賀会長代行

今の説明の中で、本当にきちんとやれるかという疑問視しているような気持ちもあった話だったと思いますけれども、他に何かございませんか。

京増委員

区の再編については、何か言葉として工程表の作成という中に、全部含ませてしまって、重要なファクターが全然検討されていないという感じがします。区の再編をしたときに、財政がどうなるかというシミュレーションが必要ですし、市民にとっては動線がどうなるか、いわゆる区役所とか、協働センターに対する市民の動線がどうなるか、そういうのをきちんと出した上で、だからこうするという、それで工程表をつくるという、そういうステップが必要だと思いますが、そういったステップが踏まれているのでしょうか。

それを非常に疑問に思っています。

松永企画調整部次長(企画課長)

工程表の作成ということで、行政区の再編に向けた取り組みについては、ここに書いてあるとおりですが、議会の皆さまと色々相談をしながら進めているところです。

本年度内に工程表を策定していくということで、具体的には、今後の進め方ですけれども、年が明けた 1 月に工程表の素案をお示しして、2 月に工程表案を固めてまいりたいと考えています。

市民の皆さまへの周知としましては、4 月号(4 月 5 日発行)の「広報はままつ」に、工程表の内容を盛り込みながら、掲載してまいりたいと考えています。

工程表の中身についてというようなお話がございましたけれども、行政経営計画との整合がございしますので、平成 30 年度に行政区再編の決定を行うことを前提にしたいと考えています。具体的には、これまでの行政区制度ですとか、サービス提供体制の検証と総括を行いまして、次に、今後の住民自治、行政サービスのあり方について考えていきます。そして、住民自治の中には、地域課題の解決方法などもあると思っています。

また、最後に、今後の行政区、行政サービスの提供体制の検討へ繋いでいけるような内容の工

程表が組めればと思っています。併せて、市民生活への影響ということも当然ありますので、スケジュールの中には、行政区再編による新体制移行までの想定も盛り込んでいければと考えているところです。

大須賀会長代行

はい、ありがとうございました。

田中委員

行政区の再編ですとか、市債残高の削減ですとか、公有財産の適正な管理と総量縮減というテーマにつきましては、市民にとってみると何故それが必要なのか、一番関心あると思うので、その辺を丁寧に説明してあげないと、なかなか納得は出来ないと思いますので、当然人口が減少してくるからということにはなると思いますけど、先程ありましたように具体的な数字とかを挙げて説明しないと理解は難しいのではないかと思います。

その辺もよろしくお願ひしたいと思います。

京増委員

今の話ではまったく回答になっていません。要するに、そういう検討をして初めて工程表を作成するのであって、そういうものが無しに、単に議会と話をするとか、そういった内容とか、市民に聞いてみるとか、そういう話をしていただけでは再編が出来ないと思います。問題なのは、一つ一つの問題がどのようになるかという具体策を市民に示さない限りは、なかなか市民の理解が得られないと思います。ですから、行政として将来どうやって財源を削減していかないといけないか、その削減のためにはどういふ変化が必要になってくるか、そうなった場合に、市民サービスがどのような形になるかということ、やはり計画しないと行けないので、そのシミュレーションをやった上で工程表を作らない限り進まないと思います。

大須賀会長代行

非常に難しい問題であって、そんな簡単に右から左へというわけにはいきません。それでも、ここまで進んできたということは、今度は工程表を発表されるということですので、一步一步着実に進んで行けば、私はいいと思います。区の再編をやって、次またこれはまずいからまた変えるとか、こんなことは出来ませんし、本当に慎重に、正しい選択をしなければならぬと思います。一步進んだということは、私は評価しておりますけど、皆さんどうですか。

藤田委員

市債残高の削減と非常に関連するので、そこで細かく申し上げようと思っていますが、工程表がまだ開示されていないので、委員としては中身についてコメントのしようがありません。ただ、忘れてならないのは、今年の4月の市長選で鈴木市長が8割弱の得票を得て、当選したこと。そして、マニフェストに合区をするということをはっきり謳われて市長になられています。浜松市の皆さんは、市民特に主婦層も何故合区が必要か理解出来るよう、合区のメリット、あるいはデメリットは少ないと思いますが、それをデータで分かりやすく示してあげて下さい。そうすれば議会の先生方のご理解も得られるのではないかと思います。

ですから、どういうものが3月に出てくるか非常に期待しております。

大須賀会長代行

他に何かございませんか。

重要取組事項6項目の中で一番重要な問題だと思っておりますので、まず着実に進めていきたいと思っております。ぜひそのように工程表を作っていただくよう、よろしく願いいたします。

次に、2番目の総人件費の削減について議論したいと思っております。よろしく願いいたします。

岡部委員

まず、成果指標、今回、総人件費の中に、アウトソースも全部含めていただいたので、そこは非常に分かりやすくなっていると思っております。行動指標の二つも、これはある意味結果指標だと思っております。つまり、職員定数が減る、時間外勤務が減るために、仕事の枠組みとか内容が変わらないと、「単純に労働強化しました、単純にアウトソースしました」ということになってしまうし、労働強化も具合が悪いですし、アウトソースは結局、下の二つは減っても成果指標のところには結果が出てきませんので、ぜひこの段階から、仕事の枠組みなり内容なりを変えるための検討が進んでいるかどうかというところで、評価をしていただければと思います。

進捗状況の成果の中にそういう記述が全然見当たらない。つまり、「こういう仕事のやり方を変えたから、ここは人が要らなくなりました、仕事が減りました」というような記述がちょっとでも出てくれば成果だと思っておりますが、「定数を削減しました」だけでは、それじゃあ削減した分は遊んでいたのか、あるいは外に出したから減ったのかということが、全然記述されていないと思っております。

市役所の皆さんは基本的に一生懸命働いて、結果として残業が出ていると私は思いますので、仕事の枠組みを変えないと多分減らないですよ。「減らないからアウトソースしました」になってしまいがちなので、それでは成果にならないと思うので、そこをぜひ、本当の行動指標というのは、仕事の枠組みをこういうふうに変えましたとか、この部分の仕事を無くしましたというのが、まず来るべきだと思います。

それから、退職手当支給率の引き下げを言うのであれば、定期昇給のところも当然言っていないとバランスが悪いと思っております。本来、こういうことを挙げていただくために、我々は提言しているわけではなくて、また、少なくとも私は、退職金なり給料をどんどん下げてくれと言っているつもりは全然なくて、仕事の内容自体がコンパクトになることで、むしろ高い給料で少ない人数で成果が上がれば、それが一番いいと思うものですから、そういう意味でちょっとポイントが外れているかなというふうに正直思いました。

京増委員

この中身を見て、もう一つ導入していただきたいのが省人化という発想です。いわゆる残業時間、勤務を減らすとか、そういうのはいいですけども、では、減った時間分だけの人員を削減できるかという、そういうところをきちんとしていないと、人件費というのはなかなか減らないものなので、ですから、省力化をしても意味がない。省人化をしないと意味がない。この省人化ということ念頭にきちんと置いて、この計画を立てていただきたいと思っております。

大須賀会長代行

今、省人化という話をされましたが、私は段取りの持っていき方次第だと思います。私が見ている中でも、仕事ができる人にどんどん振られてしまう現状が見受けられます。だから、仕事ができない人との仕事量の差が、バランスがチグハグになっていると思います。市役所と一般企業とは一緒にするなということですが、一般企業の場合は、まず 8 時間フルに全員が仕事をするように、みんなで振り分けるルールを持っています。絶対そういうふうにしないと、いつまでたっても、人を減らすと、出来る人にどんどん負担が来て、余計大変になると思いますので、みんなに仕事を分かりやすく、ゆっくりでもいいから教えて、全員でやれるというルールをつくっていかないと、減らせば減らすほど、今度は出来る人が非常に大変になっていくと私は思います。そういう面では何かありますか。

長田総務部長

確かに出来る人に仕事集中するというのは、ご指摘のとおりだと思っております。そこを何らかで是正していくためには、やはりグループ長なり、所属長なり、そこがしっかりと仕事を見極めて、そして仕事の配分をするといったことが必要だと思っておりますので、監理監督者の研修の充実を図っているところでございますが、一層徹底してまいりたいと思っております。

また、仕事の仕組みを変えるというのも、おっしゃるとおりでございます。IT化とかも徐々に進めておりますが、その抜本的な改革というのが、どこら辺をやっていくのかというのは、私個人といたしましては、今、少し壁に突き当たっているのかなとも思っております。先程、根本会長もおっしゃったように、例えば統合するとか、逆に分散するとか、そういったいろいろな仕事の配分の仕組みというのを、また見直すという中で、何か打開策が取れないのかなとも思っております。

また、ぜひいろいろと民間企業さまで、こういったことをやってらっしゃるというのを、お教えいただくとありがたいと思っております。

大須賀会長代行

ぜひそうしてください。

根木委員

これは、6 ページの右下のところに、時間外の多い所属に対して助言・指導という言葉を使っておりますけれども、まずは仕事量が適切かどうかというところが先であって、その仕事量に対して、どのような時間をかけてやっているかというところ、労務管理、そして先ほどから出ている省人化、段取りというところになりますので、まず多いところに「指導」という言葉をすぐに使うのではなくて、調査から始めていただきたいと思います。

よろしく願いいたします。

大須賀会長代行

急がば回れということ念頭に、まずは分かりやすく教えていけば、だんだん分かってくるものです。「この人は分からないから面倒くさい」ということで済ましてしまえば、状況は変わりません。職員の人、せつかく毎朝出てきて、仕事はちゃんとしたいと思うし、そうするとみんなのためになるし、

本人も誇りを持つと、どんどん仕事もできると思いますので、ぜひコミュニケーションをとりながら、分からないことは民間にも教わって、まず全員で動けるような方向に、ぜひお願いいたします。

では、次に総市債残高の削減について、審議をしたいと思いますので、どなたかご意見を。

藤田委員

総市債残高の削減について市の当局と議論するつもりはありません。これまでの経緯から、どうしても話がすれ違うと思うからです。私の個人的な意見ですが、この行政経営計画の重要取組 6 項目の内、総市債残高の削減以外は手段だと思っています。この総市債残高を削減するための手段であろうと。浜松市が将来的にも持続して発展していくためにも、一番大きな指標は借金の削減であろうと考えています。話を簡単にしますので聞いてください。

第 1 クールで答申したように、今まさに人口減少とそれに伴う税収減少により、公共施設とかインフラの維持更新経費が将来非常に大きな負担になるというのは、ご理解頂けると思います。その際に、我々は、「浜松市モデルを実行しても年間 132 億円の資金不足(世帯当たり 4 万 1,000 円)が生ずるものであり、さらに格段の努力と工夫を行うこと」という答申をさせてもらって、ある程度市民の方の関心を持ってもらったと思っています。

その後、公共施設等総合管理計画(案)が市から出されまして、これを見るとさらに不足額が 180 億円(世帯当たり 5 万 6,000 円)と世帯当たりの負担額が 1 万 5,000 円増えていました。こういう誰が見ても厳しい状況の中で、1 人あたり 60 万円の総市債残高という行政経営計画の指標が、市民にとって果して何か意味がある数字かどうかということ、私は疑問に思っています。一般家庭の人が、市の借金が自分たちの 1 人あたりの借金に直したら 60 万円というのが、多いのか少ないのかというのは、普通の人では判断出来ないと思います。どの人も立場は違っても、自分の今の生活を享受するために、子や孫に借金を残していいと思っている人は、1 人もいない筈です。

我々諮問会議の委員も勉強会を開いたり、大学の先生にも説明を聞いたりしましたが、「浜松市の財政のすがた～平成 26 年度決算の状況～」から市の財政状況を見ると、浜松市の普通会計では～市債残高は市税収入の 2 倍を超える状況が続く～と書かれていますし、1,313 億円の市税収入では、義務的経費支出も賄いきれないことが示されています。また、平成 26 年度の普通会計の決算状況を家計簿に置き換えていますけど、新たな借金をしないと家計支出を賄えないということが、書かれているわけです。

これはまさに、民間で言えば、赤字になっているということですから、市の方でよく使われる赤字比率、公債比率、将来負担比率は、他の政令市と比べているだけであって、絶対的な水準が分からないので、良いのか悪いのか判断が非常に難しいところです。我々一般企業では、「企業が本当に長期の債務の償還能力があるかどうか」言い換えれば「何年で借金を返済出来るか」ということが数字でしっかり出てきますので、この企業が将来も存続可能かどうかということが分かりますけれども、市の場合はそういった面では、指標が分かりにくいというか、一般の人に馴染みがないということです。

では、どうするかというと、過去の実績を参考にするしかないだろうということになります。浜松市

は非常に頑張っていたいただいて、この 8 年間で約 700 億円強の借金を削減しています。諮問会議で、毎年 100 億円減らして平成 30 年度までに 400 億円減らしてくださいと答申しました。そうすると、平成 26 年度末で 4,904 億円ですから、平成 30 年度末には 4,500 億円まで削減されることになります。ぜひそういった目標を明確にして、何のために区の削減をやるのか、別に区の削減をしなくても、歳出がどんどん削減されればいいわけですけども、一つの手段として、目に見えて分かりやすいのは区の削減だろうと思います。

総市債残高の削減というのは、やらなくても別に今生きている人たちにとってほとんどの人が痛くも痒くもないことかもしれません。でも、将来のことを考えると、真剣にこれを 4,500 億円とか 4,000 億円、あるいは長期的には 2,500 億円に減らして、孫・子の時代に借金を付け回さないで下さいと答申をしたわけですから、この実現に向かって、ぜひ皆さんの知恵を絞って市民の皆さんや議会のご理解が得られるよう取り組みを進めてほしいと思います。

大須賀会長代行

それに関しては、何かお答えありますか。

小柳財務部長

藤田委員からの応援のメッセージをいただいたというふうに思います。

目的なのか手段なのかというのは置いておいて、市債残高が減れば、間接的に当該年度に払う公債費の額が減って、その分余裕財源が出て、その分政策的経費に回せるというのは、一般論としては当然のことですので、我々もその認識は百も承知であります。

また、先程目標値の設定の仕方について、また大変高い目標設定をいただいたと思っていますけれども、我々も今年の 2 月に新しい 10 年の計画をつくって、議会にもお示しをしたところです。その計画で言うと、設定した期間がありますので、平成 26 年度から 30 年度までの 4 年間になりますけれども、約 260 億円の減額、要するに平成 30 年度に 4,700 億円を切るというような数字で設定しているところです。

言い訳をしても仕方ありませんが、この間に西遠流域下水道が移管されることに伴い、我々のマネジメントでは如何ともしがたい起債、借金残高 120 億円が県から移管されますので、それを考えますと、事実上は 400 億円近い市債残高を削減する計画としてつくっているつもりではあります。

結論から言いますと、先程色々ご意見いただいたと思っておりますけれども、我々は別にこの計画に安住するつもりはありませんので、常に決算状況等を見て、毎年度の当初予算を編成する中で、さらなる出来る限りの目標値を上回る度合いをより増やしていく方向で頑張っていきたいと思っています。

藤田委員

非常に心強いご意見で、会長代行が言われているように、市債の残高は年度末にはいくらにするかというのを年度初めに決めて、返済資金をプールしておいて、それ以外の予算で市職員も議会も知恵を絞って出来ることをやっつけようという、そういう発想をしていくべきだと思います。お金を使いたい人、あるいは、何とか自分の地域のために予算を取ってこようという人が、大きな声を出

すわけで、一般市民は、本当に借金を自分の身に置き換えてみれば、返済出来ないような借金をして生活して、なお贅沢をしている人はいない筈ですよ。ですから、そこはぜひ部長さんが中心になって頑張ってリードしてもらって、議会のご理解が得られるよう取り組みを進めてほしいと思います。

大須賀会長代行

他に何かございませんか。

鈴木博委員

7 ページ目に、目標値の達成に向け、プライマリーバランスを考慮した財政運用を実施したという事で、1 人あたり残高 60 万円いう単位を目標設定しながら減らしていくという話がありましたけれども、プライマリーバランスというのは、要するに公債費と発行分をお互いにプラスマイナスする結果であり、単純に収支がプラスかマイナスかということですよ。つまり、公債費の返還額も発行額も関係ないところのデータが、財政状況がどうなっているかというのがプライマリーバランスですよ。

これは、国と違って、最近の地方自治体は、浜松だけではなくて、概ね良好ですよ。そうすると、プライマリーバランスがよくなればこうする、悪くなればこうする、市債発行を止める、あるいは発行するとか、そういうふう配慮の中身、プライマリーバランスがどういうふう動いたら、何を配慮するのかというのを想定しているのかということが質問です。これが一つです。

もう一つ、私たちの答申は、将来的には現在の約 5,000 億円を半分にしようということです。これは、将来構想、将来展望であり、いつとも期限を区切っているわけではないですけれども、将来の目標ですよ。つまり半分を目標にしているわけですね。その中身はだんだんと制度的市債と任意的市債が、50 対 50 になってきつつあるわけです。今は6対4ですけども、いずれ 50 対 50 になるでしょう。

この市債残高の目標を、何を目標にどういう設定にしていったらどうかということで、いくつか文献を読んでみたけれども、一つの考え方としては、自治体の市債というのは、国が全て音頭を取ってくれているから、国が許可しなければ一切発行出来ませんでした。今は許可制ではなく協議性ですよ。でも、協議が成立して合意を受けた場合と、受けていない場合とは全く違います。合意を受けて、国が了解して発行するというのが一般的ですけども、その場合は、発行元とか引き受け元を、市が発行する債券をどこが買ってくれる、どこが引き受けてくれるというのを、国が全部セットしてくれて、ある意味では安全です。だから、国と自治体は丁々発止でうまくやっているんだから、市債のあり方というのはこれでいいんだよという意見が大勢です。

しかし、一方では、そうは言っても、国自身がいつパンクするか分からないというリスクがあるわけですよ。国なんか当てにならないよという言い方もよくされますけれども、そのことを見越してかどうか知りませんが、ある有力な学者が、日本の自治体は借金が多すぎるといっている。何と比較して多いかという、OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development: 経済協力開発機構) 諸国とです。OECD 諸国のデータと比べると、日本の地方自

治体はすごく借金が多すぎると。どういう計算をしているかと言うと、OECD というのは、1 年間の歳入規模と市債残高を比較するわけです。浜松で言うと歳入規模というのは 5,000 億円ですね。そうすると、市債残高が 5,000 億円ですから、指数 1 ですよ。これが実は、OECD 諸国は全て 0.5、0.4 という 1 を下回っています。

でも浜松はいい方です。日本のトータルで行くと 2 倍強です。自治体が得る収入の 2 倍強、浜松の場合、市の税収の倍以上の市債があるという話がありましたけれども、そういう見方もしていますよね。

大須賀会長代行

評論家の話だけではなく、これだということをもっと分かりやすく簡潔に。

鈴木博委員

要するに、様々な指標の持ち方があるけれども、浜松だけがやるというのも何だけでも、分母を何にするか分からないけれども、5,000 億円というのは分子として確定しているわけですよ。これをだんだん減らしていく。その目標額を、歳入総額でやれば、浜松は今 1 ですよ。それを将来的に半分にしようという、だいたい OECD 諸国のラインへ、投資した将来的には半分を目指すというところに、結果的には私たちの答申と一致するということです。

そういう考えというのは、他の自治体がやっていることじゃないので、無理にというわけではありませんけれども、一つの考え方として、そういうことが成り立つかどうかですね。国なんか当てにせずに、国がパンクしても何とか自力で返還できるような、安定した財源を確保して、それに対応した市債残高になっているのかどうなのか。そういう見方をしていくのも一つの指標かなと思ったので述べさせていただきました。

大須賀会長代行

私も半分分かって半分分からないような状態ですけど、要するに、市の財産が、国や世間と比較してどうかということですね。誰かお答え出来ますか。

鈴木博委員

最初の質問ありますよ。プライマリーバランスの。

大須賀会長代行

プライマリーバランスね。これもお願いします。

小柳財務部長

大変難しい質問ですのでお答えが難しいのですが、最初のプライマリーバランスについては、もともとのここで総市債残高、1 人当たり直していますけれども、一応参考値で総市債残高も掲げさせていただいています。これを毎年縮減していくということですので、浜松市の場合は、金利を除いた実額で借りる額よりも返す額が多くなるという意味での定義でのプライマリーバランス(黒字)という財政運営をさせていただいているということになります。

後段のご質問ですけれども、ここで、あまり地方財政制度特有のお話をしても仕方ありませんので、我々が中期財政計画をつくったときの考え方というのは、一つ非常に分かりやすいという意

味での総市債残高という数値を掲げつつ、その補足、ストックとフローの面両方から、限界だと言われればそれまでかもしれませんが、他団体と同じ土俵で比較出来る、国の方で定められた公信力のある数字、それが健全化指標の将来負担比率というものと実質公債費です。このストックとフローの両面から、財政をトータルで見たいというふうな考え方を取っていき、その先、国際比較となりますと、日本と同じ地方自治制度、同じ仕事を国と地方公共団体が分担しているかということが一致しませんと、OECD 比較をしてもあまり意味がないのかなと私は思います。実際、浜松市のムーディーズ等に依頼している格付け等では、当然、今委員がおっしゃったような要素を勘案して、全ての地方公共団体が、そのベースでは、あまりいい格付けをいただいておりますけれども、そこは浜松市として、どうにかできるという範疇を超えているところかなと思っています。

大須賀会長代行

人口が減っていく中で経済も落ちていく、その中で借金を減らすということは、これは後に借金を残すことですので、私は当たり前のことだと思います。優秀な人は色々な理由をいっぱい話しますが、もっと私は人間が単純ですので、要するに、借金を今期はいくら減らすといたら、その金額は横へ撥ねておく方がいいと思っています。その一番簡単な方法を私は、一番シンプルで、市民もみんなよく分かるし、非常にいいと思いますけど、「役所はそんなことではいかん」と言う話もされると思いますけど、でもシンプルに分かりやすくしていただくことが、私は一番基本だと思いますので、ぜひそういうことで、よろしく願いいたします。

では、時間の関係もありますので、残りの公有財産の適正化、借地の解消、外郭団体の経営健全化について、一括してご審議をお願いいたしたいと思いますので、時間の都合もありますので、的確によろしくお願いいたします。

ご意見はございませんか。

岡部委員

勉強会の時も申し上げたんですけど、外郭団体のところの健全な運営というのは、当面は予算に対して、ちゃんと予算管理ができていて、黒字でできているかどうかということをご覧になっていると思うんですけども、一步踏み込んで、サービスに対してどのような、つまりインプットとアウトプットが正しい形でされているかという方が、より市民にとっては大事だと思います。つまり、黒字だけれども、やっていること自体にあまり意味がないことだとしたら意味がないし、黒字か赤字かの、元々は市と外郭団体の間の決めで決まることでもありますので、やっていること事業自体の適格性というか、必要性というか、そこを含めた議論にゆくゆくはなっていくべきかなと思います。その辺まで管理の中に含めていただけるとありがたいと思います。

伊藤総務参事(政策法務課経営推進担当課長)

ありがとうございます。

ご指摘のとおりでございます、昨年度から「外郭団体コミットメント」を各団体でつくっていただいております。コミットメントにおいて、各団体のそもそもの存在意義と言いますか、必要性というものを、毎年所管課で示しながら、団体側の考えも出していただいているということの中で、「それでは今

年度は、こういったことを、市の行政代行的な役割として、こういうことを果たさなければいけないんじゃないか」ということについて、各団体から、「そのためには、我々今年はこれだけのものをやりたい」というようなものを示していただいて、それを各所管課が、「そこはいいですねとか、そこはもう少しこういうふうがいいじゃないですか」というものを毎年設定し、その指標について PDCA を回して管理して行くということで、今はそういった仕組みで、まずやっております。まだ始めて 1 年半、もうじき 2 年ということになるところでございますので、その辺のやり方もより良いやり方があれば、また変えていきたいと思ひますし、委員の皆さんからもいろいろご助言をいただければありがたいと思っております。今はまず、そのやり方でしっかりと管理をしていきたいと考えております。

岡部委員

ありがとうございました。

大須賀会長代行

ほかに何かございませんか。

はい、京増さん。

京増委員

外郭団体について、市からの補助金がどれくらい出ているのか。それから、それと決算の関係がどうなっているか。その辺がもう少し分かりやすいような資料にまとめていただきたいですね。というのは、今後人口が減っていった場合に、同じような援助ができるわけではなくて、それが減っていけば、今度は外郭団体が赤字に陥ってしまうわけです。そういったことを踏まえた指標がないと、なかなか分かりにくいと思ひます。

大須賀会長代行

外郭団体の、その辺の資料はありますか。

伊藤総務参事(政策法務課経営推進担当課長)

毎年市民の皆さまに対しても公開するという意味で、補助金ですとか、あるいは委託料ですとか、指定管理料がいくらかということにつきましては、ホームページで公開をさせていただいているところでございます。行政代行的にやっているという部分のものもかなりございますので、極端なことを言うと、団体がなくなったり、団体にそれを出さなくなったりしたときには、代わりに市が直営でやるのかとか、そういったことも含めて、いろいろしっかり見ていかなくてはいけないと考えております。

大須賀会長代行

今、京増委員が言ったのは、もっと細かく見られないかということの話でございますので、細かく外郭団体のこれがこうでこれがいくらというふうに、見る側に資料は出せますかということですね。大まかじゃなしに全体の。そういうことですね。

伊藤総務参事(政策法務課経営推進担当課長)

それぞれ決算の状況等については、各団体も当然公開しておりまして、というのは、各団体もそれぞれホームページ等で公開していると考えております。

京増委員

それが、名目がいろいろな格好で出ているものですから、市からこれだけの金額が出ているというのは、明快に分かりにくいですね。

伊藤総務参事(政策法務課経営推進担当課長)

各団体に対しての金額ということでは、もちろんお示しをしていることは、皆さまご存じだと思うのですが、もっとおそらく積算でとか、そういったことだということでありましたら、またそこは調整をさせていただいて、どの辺のレベルだったらご理解いただけるということについては、事務局を通じて確認していきたいと思います。

大須賀会長代行

いいですか。

京増委員

はい。

大須賀会長代行

他に何かございませんか。

無いようでしたら、ここで審議の内容についての私の所感をここで述べさせていただきます。

1 つ目の区の再編については、工程表を出していただくということでございますので、それでスケジュールがきちんと示されていけば、私は一歩進んで、これは着実に前に一歩進んだなということを感じました。そういうことでぜひ、確実にお示しいただきますよう、よろしくお願いします。

2 つ目の総人件費については、単なるアウトソーシングとしてとどまらず、事務事業の見直しや廃止による実効性の高い削減に努めていただきたいと思います。

3 つ目の総市債残高については、適正な総市債残高についての考えを示して、その目標に向かって削減を推進していただきたいと思います。よろしくお願いします。

4 つ目の公有財産の適正化については、実効性を高めるためには、個別の計画に任せるのではなく、分野ごとに目標値を定めるなど、総合的なマネジメントが必要となると考えております。

5 つ目の外郭団体については、個別の収支のみならず、事業の成果がどのように市民に還元されるかという視点を考えるべきだと思います。外郭団体はきちんと成果を出しているかということを確認する必要があると思います。それによつては、もっと縮小してもいいかもしれません。私は、見直しすべきことは見直しをしていくし、逆にもっと増やさなければいけないことは増やすといったメリハリをしっかりとつけていかないといけないと思います。本当に正しいものを正しくやっていくということが、外郭団体の意味だと思いますので、そういうこともぜひ考慮していただきたいと思います。

最後、6 つ目の借地解消は、公共施設総合管理計画との整合性を重視しながら進めるべきだということです。借地解消は、相手があることですので、これはこちらの一方通行ではいけませんし、強引にいきますとまた色々問題が起きますので、じっくりと速やかに処理されますことお願いいたします。

以上、簡単ではございますけれども、私の私見を述べさせていただきました。

根本会長

ありがとうございました。私から何点か補足します。

一点目は、行政経営計画全般にわたって、やはり指標との連動性が少し弱いのではないかというのが、前計画までの話で、今回、何をすべきかということが、しっかりと取組事項に反映されるようなものになった筈だけれども、やはり実際に出来上がったのを見てみると、これで本当にしっかりとガバナンスができるのかということの疑問が、いくつか出てきたと思います。

「何故この事業があるのか、この取り組みがあるのか」という目的の再確認というのは、常に行っていけないといけないので、行政経営計画にこれを書いたから、これをやるだけで終わりということではなくて、ちょっと成長する計画みたいな、そういう考え方を、今後は少し考えていかなければいけないのかなと思いました。

二点目は、先程議論した官民連携の観点ですけれども、どうしても行革というと、何となく後ろ向きになるわけですが、官民連携によって民間の力を上手に借りて、コストも下げて質も上げるということは、十分にできる話だと思います。そういう意味では、区の再編であるとか、人件費の削減であるとか、全て大きな官民連携を動かす中で、こちらの方にも効果が及んで来るとことだろうと思います。

最近のトピックでは、マイナンバー制度が導入されて、まさにコンビニが市役所になるぐらいのことが出来るようになってくるということを考えたときに、「区役所っていったい何なんだ」ということは、相当深く考えていかないといけないと、区役所が減ると何となくサービスが低下するというような、そんな単純なものでは、多分無いだろうと思いますね。

なので、議論のレベルを少し上げるような努力、これは諮問会議自体も必要だと思いますけれども、行政の方でも○(マル)か×(バツ)かではなくて、まさに住民の福祉の向上に繋がって、なおかつコストも下がるようなやり方、それを同時に見つけていくことだろうと思います。他の項目も同じですね。外郭団体も、いつそのこと民営化した方がいいようなものもあるような気はするわけで、ちょっと枠組みを少しはみ出して考えることも必要じゃないかなと思います。

最後、三点目ですけれども、公有財産の適正管理ですね。これについてなんですが、実は今日、1時間程前に、笹子トンネルの崩落の管理責任を問う第一審の判決が出まして、管理者の過失が認められたということですね。この場合は、中日本高速道路という民間会社ですけれども、インフラを管理する主体が格段に重い管理責任を負うということが、司法の場でも認められたということでありまして、まさに本市は日本最大のインフラ市であることを踏まえると、市民の命に直結するような類のインフラというのを、まず真っ先に安全・安心のレベルまで引き上げるという必要があるということです。

では、他はどうするかということですが、当然この分野に割ける予算が限られている以上は、相対的にそうではないということです。公共施設全部そうではないとは言いませんけれども、いっぱいあったほうが良いというような、便利であるというようなことは、まず命の安全に比べると、優先順位は低いと思わざるを得ませんので、このアセットマネジメントの中で、優先順位の明確化をもつ

ともしっかりしていくということだろうと思います。インフラの予算が十分に確保できないというような状況だったと思うので、そこはさらに踏み込んで、公共施設の成果指標を、より大幅に切り込んでいくということも含めて考えないといけません。「公共施設は色々需要や要望があるので残しました。土木インフラの予算がなかったので事故が起きました。ごめんなさい。」では済まされないということですよ。

ということですので、そういう状況の変化があったことを受けて、浜松市はどうしていくのかということ、しっかりまた、改めて考えていただきたいと思いました。

以上でございます。

(3) 浜松市総合戦略について（報告）

根本会長

それでは、次の議題に移らせていただきます。

次は、ご報告事項です。報告される方どうぞ前にお越しく下さい。

次の議題は、浜松市総合戦略についてということでございますので、まずご説明・ご報告をお願いします。

松永企画調整部次長(企画課長)

それでは、浜松市総合戦略についてご説明させていただきます。

本日、市長定例記者会見において公表いたしました「浜松市やらまいか人口ビジョン」、それから、「浜松市やらまいか総合戦略」についてのご報告ということになります。

人口ビジョンと総合戦略につきましては、今年の4月から、浜松市の地方創生推進本部会議という庁内会議で検討を重ねて策定を進めてまいりました。また、この間には行政経営諮問会議から答申をいただくとともに、議会と協議を重ね、市内の産官学金労言民などの有識者の皆さんなどにヒアリングを実施するなどして、ご意見も伺ってまいりました。

本日はその概要説明となりますので、よろしく願いいたします。

人口ビジョンにつきましては、平成25年3月に公表をしている推計人口を踏まえまして、人口の現状を再度分析し、単なる推計ではなく、今後目指すべき方向と人口の将来展望を描いています。

スライドの一番上をご覧ください。本市の将来推計人口を記載しておりますが、もし現在の出生率、人口移動率がこのまま続くと仮定した場合、2010年に80万人あった人口は、2040年には69万5,000人、2060年には56万4,000人となり、2100年には34万4,000人まで減少することになります。ただし、人口減少については、出生率や移動率の上昇を図ることで、人口の減少スピードを抑制し、長期的には人口構成を最適化することも可能となります。

そのため本市では、次の三つの方針に基づき、人口減少克服に向け、必要な施策を戦略的に講じていきたいと考えています。

一つ目は、若者子育て世代の生活基盤を安定させることです。

二つ目は、希望出生数をかなえる環境を整備することです。

三つ目は、誰もが引き寄せられる都市の魅力を創出することです。

こうした方針に基づきまして、戦略的な対策を実施することで、合計特殊出生率を 2025 年までに 1.84、これは総合計画の 10 年の基本計画の目標値でございます。2035 年までに 2.07 とするとともに、2020 年までに東京圏との社会移動を均衡させることを目指してまいります。

これにより、本市の将来人口は、下のグラフのようになります。2040 年に 73 万 4,000 人、2060 年には 65 万 9,000 人程度の人口を維持しまして、2080 年頃から人口の安定化を実現することとなります。

ここからは総合戦略の内容になります。総合戦略では人口ビジョンで掲げた将来展望に近づけるため、「若者がチャレンジできるまち」、「子育て世代を全力で応援するまち」、「持続可能で創造性あふれるまち」の三点を基本目標に掲げて、今後 5 年間で進める政策・施策を掲載いたしましたので、基本目標ごとにご説明させていただきます。

まず、基本目標の I の「若者がチャレンジできるまち」です。冊子を見ていただくと、細かく書いてあるのですが、全体で 33 の施策が挙がっております。「仕事のない場所には人は集まらない」ということで、ものづくりのまちとして発展を遂げた本市の強みを生かして、地元産業力の強化によって、魅力的な雇用の場を創出するとともに、あらゆるジャンルの創業や女性の就業などの支援を強化することで、若者、子育て世代の生活基盤の安定を図り、転入促進・転出抑制を目指してまいります。数値目標が 2024 年と書いてございますが、浜松市の総合戦略は総合計画を基本として考えてございまして、今年の 4 月から新たな総合計画がスタートしてございます。その 10 年の基本計画、そこで定めた数値目標、これを活用させていただいています。

その中で満足のいく雇用機会に恵まれていると思う人の割合が、目標値として 30 パーセント、市内総生産額を目標値 3.3 兆円以上にするというような目標を出させていただいております。

この基本目標に対応した基本的方向と施策体系ということですが、ちょっと見方をご説明させていただきますと、一番左側に基本的方向がございまして、その右側が具体的な項目ということになります。「地元産業力の強化」、「労働供給力の開拓」という大きな柱の基本方向がございまして、特に浜松市の特徴という点におきましては、この地元産業力の強化のところ、26 施策を用意してございます。その中で新産業の創出、海外展開支援、企業の誘致、創業支援、これは市長がよく言う「4 本の矢」ということになりますが、こういったものを柱に入れてございます。

行政経営諮問会議から中山間地域の内容についての答申がございましたので、「天竜材のブランド力強化および流通拡大」として掲げさせていただきました。また、「新たな海外展開支援と集積による地域企業活性化」の二つ目のマークのところですが、「新たなリーディング産業となる企業の誘致推進」、こちらについても転入の促進を図るために、特に市外からの企業誘致を重視するというような、そういうお話がございましたので、このところで加えさせていただいております。三つ目のマークのところ「労働供給力の開拓」という中の「チャレンジ・再チャレンジを後押しする就労支援」とありますが、就職を希望する人への就労支援の中では、高齢者雇用の取り組みの促進

に対する支援を行うことという、そのような答申をいただいておりますので、そういった内容について触れさせていただいております。

基本目標Ⅱは「子育て世代を全力で応援するまち」でございます。ここでは、「結婚・妊娠・出産・子育ての切れ目のない支援」と、『創造都市・浜松』を担う時代の育成」という二つの大きな柱がございますが、「理想とする家族像が実現できないなんて夢がない」ということで、結婚・妊娠・出産・子育ての切れ目のない支援を提供し、子育て世代を全力で応援することで、人口減少に歯止めをかける人口置換水準 2.07 を目指してまいります。

特に、「結婚・妊娠の希望を全力で応援」というところ、それから「待機児童の解消と子育て支援の充実」というところ、それから浜松市ならではのところにおきましては、「第 2、第 3 のノーベル賞受賞者の育成」ということで、一つ目のマークになりますが、「子どもの才能を伸ばす特別課外講座の充実」というようなところに、力を入れてまいりたいと考えております。

基本目標Ⅲ「持続可能で創造性あふれるまち」でございます。ここでは、「浜松に住み続けたい」、「浜松で暮らしたい」ということで、利便性が高くコンパクトでメリハリの効いた、次世代にツケを残さない、人口減少時代に合ったまちづくりを進めるとともに、いつまでも安全・安心な暮らし、にぎわいのある生活環境、人とのつながりが見える地域社会など、日常の豊かさを実感できるまちづくりを進めることで、市内外の人を引き寄せる都市の魅力を生み出し、高めてまいりたいと考えています。ここでは 32 施策を用意させていただいております。

大きな柱が四つございます。「安全・安心なまちづくり」では、「災害に強いまちづくりの推進」ということで、先程も話に出ましたが、「防潮堤の早期実現」ということで、県とともに連携して進めてまいりたいと考えています。それから「にぎわいの創出」ということで、こちらにつきましては、「浜松・浜名湖ブランドの確立による交流人口の拡大」の、二つ目のひし形マークがございますが、「国内外からの交流人口の拡大」ということで、平成 29 年の大河ドラマ直虎の関係、日本遺産の関係、オリンピック・パラリンピックの事前キャンプ誘致というような内容を盛り込ませていただいております。浜松市の特徴ということで、次に「地域の特性を活かした魅力づくり」の二つ目のマークになりますが、「中山間地域のにぎわい創出」という、これは国土縮図型の都市ということで、浜松市ならではの内容ということで、取り組みを進めてまいりたいと考えてございます。「支えあいによる地域社会の形成」という柱の中では、「次世代を見据えた地域コミュニティの形成」という中で、これも浜松の特徴になりますが、多文化共生による市民主体の地域社会の形成というところに力を注いでまいります。「コンパクトでメリハリの効いたまちづくり」の柱になりますが、ここでは、「拠点ネットワーク型都市構造の形成」ということで、行政経営諮問会議から多極ネットワーク型のコンパクトシティの形成を図ることという答申をいただいておりますので、「集約型の都市づくり」、「拠点を結ぶ交通ネットワークの形成」というところを進めてまいりたいと考えております。

最後に、「効果的・効率的な市民サービスの提供」という中で、「広域連携の推進」というところがございますが、これは三遠南信の取り組みなどに、注力してまいりたいと考えています。

こういった内容を、全部で 84 施策ですけれども、総合戦略に掲載させていただきました。

そして総合戦略でございますが、これはつくって終わりではございませんので、今後も庁内推進本部会議、議会、そして有識者会議という中で、しっかりと進捗管理を図ってまいりたいと考えております。

説明は簡単ですが以上になります。よろしくお願いいたします。

根本会長

はい、ありがとうございました。

ご報告事項ですけれども、第 2 クールで答申させていただいた内容を、ある程度入れていただいているということですが、それを踏まえて、再度コメントなり要望なりありましたらお願いします。

大須賀会長代行

私は、これを見て素晴らしいなと思いますね。でもね、このとおりに本当に行くのかと思ってね。これがもしこのとおりにいかない場合は、市の職員の数も減らず、市議員の先生方も減らず、借金も減らずよというようにしなければいけないと思います。「こういうふうにならないときにはこうしましょう」というものを書くと、真剣にこれはやるなと思うけど、何もないと、何もやらなくてもよくなってしまふ。こんな理想のようにいかないから。子育て支援を見ても、市は一生懸命やると言っているけど、何にもやってないと思います。

商工会議所は、一生懸命婚活もやっているし、一步一步動いているけれども、この理想論を見ても、私はこの総合戦略を信頼する人がないと思います。もうちょっと具体論で、一步一步動いていかないといけない。このとおりにいったら私はすごいと思うけどね。

ぜひこのようになるように、私も一生懸命応援したいと思いますので、よろしくお願いいたします。

鈴木博委員

内容的には、全部書いてあるし、問題がないと思うし、いい内容だなということで、クレームを付ける余地はないと思います。ただ、これを見たら、5 か年計画ですよ。ところがデータが、目標値がすべて 10 年後の目標ですよ。10 年後の目標が出されていて 1.84 であるとか、住んでいる地域が住みやすいと思う人の割合 65 パーセント、これは 2024 年ですよ。30 年の総合計画があって、その 10 か年の第一計画があってという、その内容と重複するような気がします。本当は、5 年間で何をやるというのが、あってもよかったかなという気がします。ビジョンと書いてあるので、なかなかそこまで具体的にはということでしょうか。そういう意味で、そこが気になったということですね。

5 年で何をやるかということを含めていくと、これは要望というか意見ですけど、一つは、浜松の優れているところ、メリットというか、そういうところをとにかくすごく宣伝する必要があるわけです。対外的にアピールする必要があるわけだから。人を呼び寄せるということでしょう。一つは何と言っても優れているのは健康寿命です。平均寿命も高いです。実は、全国 1,800 の市区町村の中で、ベスト 20 に浜松の 7 区内の 2 区が入っています。長生き出来る市です。それを反映して就労年齢が長い。市民にアンケートを採ると、働きたい年齢いくつというのが、他の市よりも高い。70 歳まで当然、70 歳過ぎても健康に働けます。健康寿命とタイアップして長く働いてもらう、働ける。そういうことをアピールする必要があるのではないかという気がします。

それに関連して、先程官民連携のときに言おうと思いましたが、今度の国の方針に地方版ハローワークが出されましたね。これで全国を調べると、横浜とか川崎とか、関東圏の大都市が中心になって、すごくやっているわけです。ところが、最近政令市になった都市は、そんなに反応していない。まあまあだなと。付き合いでやるかぐらいの段階ですよ。正直言って。しかし、浜松市はそのレベルでは駄目だと思います。産業都市浜松と言っているのだから。同じレベルの市がやっていない時期を見計らって、これを浜松の看板にするという手もあると思います。いい働き場所があっても、そこに来てもらうことを中継する人がいなければいけないわけです。それを浜松市が市民協働で、それで浜松版ハローワークというのを、形は色々あると思いますが、それをやると、そこには転入者、転職者、それに加えて高齢者と女性、女性だけではないけれども、いわゆる子どもを抱えて、育児と働く場をどうドッキングしようかと悩んでいる人はたくさんいるわけです。子育て支援とふさわしい働き場所を斡旋する、中継する、そういうことをやれば、すごくアピール効果があると思います。それは、5年間で出来ることだと思います。健康寿命のアピールと、地方版のハローワークの組み立てをして、希望者と求人のミスマッチが出ないようにやるということが、一番お互いにいいわけですから、そういう意味で、その二つは何らかの形で検討していただきたいと要望しておきたいと思います。

田中委員

今、鈴木委員が70過ぎても働きたい人はいっぱいいると言われましたよね。実際にいるけれども、日本の国は国が労働基準法か何かで、最低賃金を決めてくれているものですから、なかなかあの賃金を70歳とか80歳の人には払いませんよね。私のお客さんでもそれを無視して、農家の菓物の野菜とかを袋詰めしている仕事で、ほんとは内職でやればいいんだけど、そこで作業所を持ってやっているものだから、どう見ても雇用だけれども、時給500円ぐらいで喜んできてくれています。生きがいを感じて。だけど、本当は労働基準法違反だから、国の基準まで変えないといけないと思います。そうしなければ、70歳、80歳で働けないと思います。実際問題。30代や20代と同じ賃金、最低賃金700円も800円も払えない。言っちゃ悪いけど。年齢別に最低賃金500円位にしてくれば、雇用はまだあると思いますよ。

根本会長

雇用機会もあるし、雇用を提供する人もいるということですね。

全体の総合性というか、優先順位とか、そのあたりはいかがでしょうか。

岡部委員

会長代行が先程お話したとおりだと思いますが、全体としては網羅されているので、運用のときにどの順番でやるかということだと思います。「これは出来なかったけど、これは絶対外さないぞ」というのを、もうちょっと見える形にさせていただかないと、全部は厳しいんじゃないかなという印象を持ちました。

根本会長

一旦、当局にお返しします。今のコメントで何か。

松永企画調整部次長(企画課長)

先程 10 年ということ、基本計画の数字を入れてあるということですが、最初に策定方針をお示しするときに、浜松市につきましては、今年の 4 月から総合計画が 30 年という期間でスタートしてございます。30 年先の将来に向かっていろいろ考えて、2 年間かけてやってまいりましたので、そこをベースとしております。10 年の計画というのが基本計画ということになりますので、その数字はすでに出してございますので、それを變えるのではなくて、そのベースは変わっていないのですが、冊子については、後ほど皆さんにお分けをするのですが、この中では、5 年間の計画という中で、それぞれ個別の施策について、そういった指標を設けさせていただいているということがございますので、これは後ほどまたご覧いただければと思いますので、よろしく願いいたします。

根本会長

他はいかがでしょうか。

例えば、優先順位のところで一つ、例えばの質問をしますけど、人口をキープするために出生率を上げるということと、子育て世代の女性の転入を増やすということは、全く違う戦略ですよ。それはどっちを優先しますか。すぐに答えられないと、戦略にはなりません。「全く違うことを全部やります」では駄目なので、じゃあどうするかということなのです。

諮問会議の第 2 クールの答申というのは、出生率はなかなか時間がかかるということから、転入促進、転入促進するためには雇用が必要だよという流れで、ご提言したと思いますが、やはりストーリーがついて来ないと所詮バラバラですよ。

松永企画調整部次長(企画課長)

今、会長がおっしゃったとおりの形で、転入促進というところについては、まず当然ながら浜松に来ていただかないといけませんので、特に浜松市については、20 代から 30 代という、そういった年代の方たちにターゲットを絞って、そこでの転入の促進を図っていこうと考えています。それがまず、最初の 5 年間のベースにあり、実際に今住んでいる方もいらっしゃいますので、そこについては結婚・妊娠・子育て、そしてそういう切れ目のない支援をする中で、人口を増やすような取り組みを、併せてやっていくということになります。

ですので、転入に対して来ていただくためには、どうしても企業の雇用という問題は外すことができないので、それはすべて関連して動いて行くという考え方ではおります。

根本会長

そうすると何歳の性別が何で、どういうバックグラウンドの人に、どれくらい来てもらいたいのかというのがあって、そのためには雇用の場をこういう場所で、こういう職種で、これくらいの賃金でというふうに、やっぱりそれは総合的に、それが総合戦略として求めてられるところなので、色々な項目がいっぱいありますというのは、総合ではなくて総花ですね。やはり、それぞれが関連しているということを、「一言で言えばなんですか」と、すぐに言えるようにならないと、紙に書いても、実際に企業に訴求しないということですよ。企業がこれを見て、なるほど浜松に工場をつくらうかと思わないというのは、そういうような戦略的なストーリー性がないからだろうと思いますね。

総合戦略だから文書で書くのはいいけれども、実行段階にはそういったメリハリを付けたやり方というのが、「なるほどこれがあるからこうなんだ」ということが、市民にも分かるようにならないと、リソースが分散されることになってしまいます。予算にしても何にしても、「ここは金かけるよ。その代わりにここは金かけないよ」というふうにやっていかないといけないという気がします。

そういう意味で、ちょっとメリハリの議論で、「この辺は頑張る、この辺はもうある程度やむを得ないのではないか」というご意見はありますか。

岡部委員

保育関係の有識者会議のところに出ましたが、「お子さんのない方に産んでいただくよりも、1人産んでいる人に、2人目、3人目を産んでもらう方が、はるかに効果的だ。つまり、そういう意思もあるし、そうすると対策が全然違うので、ここにあるのはどちらかというと、国に対する包括的な支援とか、結婚・妊娠に対する前向きな機運の醸成とありますけれども、そこをやって1人産んだけど、2人目産めないよという人の手立てをやった方が、どうも期待できそうだな。」という説得力のある話がありました。ぜひご検討いただければと思います。

松永企画調整部次長(企画課長)

お示ししているものは、今年度末までにまとめ上げるべきものということで、それぞれの分野の皆さんからご意見をいただき議論をした上で、まとめた現段階のものでございます。従って、この中で政策・施策段階までお示しをさせていただいています。その中で、まだまだストーリー性が足りない、パンチがないというのはごもっとものご意見だと思いますけれども、この下に、事業等が出てまいりますので、今度はそれを合わせて、どのように市の方でやっていくかということが、まさに求められるかなと思います。

今のご指摘につきましても、そうした指摘をいただいたご意見について、そこでどれだけ反映させていただけるかということになるかと思いますが、全てがやれるとかっていうことではないと思います。簡単にやれることばかりではないと思いますけれども、そういうことも踏まえて、実際の実行段階では考えていく必要があるかなと思っています。

それから、先程、地方版のハローワークのところでもございましたけれども、政令指定都市全体で、あの課題については検討してございまして、浜松市も当然その中で一緒になってやっていて、ああいう結果になっていますので、それだけちょっと申し上げたいと思います。

藤田委員

転出者の女性、性別、年齢別の過去のデータを見ると、20歳から24歳の女性について圧倒的に転出が多いというデータが出されています。東京とか名古屋とか大阪へ、大学へ進学して、もう浜松へ戻ってこないと言われていています。もちろん東京や各市が総合戦略をつくれれば魅力が無くなるわけではないですよ。ますます魅力的になります。そうした場合に、単純な質問ですけど、「若者がチャレンジできるまち」、この施策の中の何を女性が見て戻って来るのでしょうか。教えてもらいたい。

松永企画調整部次長(企画課長)

今おっしゃったとおりで、あくまでも傾向分析と我々は捉えています。それで今回、私たちがやったのは、傾向だけを捉えるのではなくて、実際に今現在、東京、中京、関西の方に転出している方たちに条件を付けまして、500人位の方から直接アンケート結果をいただきました。そうした中で、今言われた24歳以上という方たちの女性については、やはり雇用という場を求めて転出をされたということが明確に分かってございます。今、それを産業部という部局で、実際にそれは、もっと細かにどういった原因でというところをあてがって、実際にこちらに何が足りないのかとか、そういった情報をしっかりと集め、実際の事業として施策を打って出ようということを考えております。

ですので、まだこの段階では、傾向分析がしっかりできて、本当に言われたとおり若い世代がどういう理由で出て行ったかというのは、実際にあちらにいる方たちの、そういったお答え方からも分かってきているので、今度はもう一步、そのための調査を今現在やっていますので、そういった内容の中から、先程いった絞り込みといった作業もされてくるのかなと考えています。

根本会長

ちょっと時間がなくなってきましたけれども、いかがでしょうか。

山名企画調整部長

今、浜松市の特徴として、女性の就労先の課題がございます。逆に、これについては、浜松の産業特性として、そうした課題が明らかになったところで、その辺も我々も説明させていただいて、地域の企業の皆さまにも、ぜひ協力というか、連携して、そうした皆さんが職に就けるような協力を求めていくということも必要かなと思いますので、そんなことも今後は必要になってきようかと考えています。

根本会長

まさに広い意味での官民連携だと思うので、そこがポイントであればもっとやり方が、まさにこういうのをつくることから民間の意見がしっかり入っていくことだろうと思うので、まさに総合戦略の実施版がこれから出来ていくと思うので、そういうところに、もし民間の知恵とか力が必要なのであれば、しっかり入るようなプロセスを折り込んでいくということだと思います。

それから、結構大事なことが、最初に代行が言われたことですけれども、これはうまく行ったときの話ですよ。アップサイドということですけどね。ダウンサイドのときにどうするのかと、これは運が悪かったでは済まされないということなので、この手のものという、民間企業であれば当然ですけども、失敗したときのシナリオ、失敗したときに負担が残らないようにこれを進めるということが必要です。なので、借金は増やさないとか、あるいは新しい公共事業投資はしないと、事業を増やさないと、仮に、「このとおり行かなくて残念だね」となったときも、負担が固定的に残らないようにしておくということが大事だと思います。ともすれば、今まではそのために金を付け、組織をつくり、ハコをつくりということをやってきて、「達成出来ませんでした。ごめんなさい。」では、ますます負担が増える一方ですから、ダウンサイドを見越した戦略というのも、視点として非常に重要だと思うので、そこが官民の決定的な違い、民間からみるとすごく残念というか、ある意味腹立たしくなるようなとこ

ろが、行政に対してありますよね。

これだけいっぱいやるというのは、実際問題負担を考えれば不可能なので、「優先順位を付けることと、負担を残さないということ。」これをぜひ、具体化するときにはお考えいただきたいと思います。各論では色々なご意見が出ましたので、それも具体化のときに反映していただければよろしいかなと思います。

それでは、以上三つの議題、最後はご報告でしたけれども、本日についてはこういう形で終了させていただきます。今後、最終答申に向けて内容を取りまとめていきたいと考えております。

これで本日の議題はすべて終了いたしました。皆さまのご協力により、実りある審議が出来たと考えております。

以上をもちまして、第5回審議会を閉会いたします。ありがとうございました。

4 閉 会

内山企画調整部参事

次回は3月1日の開催を予定しております。開催日時などの詳細につきましては、改めてご案内申し上げますので、よろしくお願いいたします。

以上により 15:54 閉会