

# 平成19年度第5回 浜松市行財政改革推進審議会 会議録

|       |   |
|-------|---|
| 日時    | 平成19年12月24日(月・祝) 9:00~10:31   |
| 会場    | 浜松商工会議所 マイカホール  |
| 出席者   | 鈴木修会長、伊藤修二会長代行、高柳弘泰委員、山本和夫委員、<br>中山正邦委員、有高芳章委員、原陽三郎委員、岡崎英雄委員、<br>秋山雅弘委員、井出あゆみ委員         |
| 欠席者   | なし  |
| 傍聴者   | 172名  |
| 報道関係者 | 静岡新聞、中日新聞、朝日新聞、日本経済新聞、毎日新聞、読売新聞、<br>日刊工業新聞、NHK、静岡朝日テレビ、静岡放送、静岡第一テレビ、<br>テレビ静岡、浜松ケーブルテレビ |
| 浜松市   | 鈴木市長、飯田副市長、山崎副市長、花嶋副市長、<br>鈴木総務部長、齋藤企画部長、平木財務部長、<br>鈴木健康医療部長、市川地域自治振興担当部長               |
| 事務局   | 小楠事務局長、長田次長、佐用、朝月、渥美、内山、鈴木、坂下   |

## 会議の概要

1. これまでの審議会の審議の経緯を事務局長から報告した。
2. 鈴木会長が挨拶に続き「平成20年度予算に向けた提言」の基本的な考え方を説明した。
3. 「補助金」、「外郭団体」、「市政経営」の3分科会の各まとめ役から、提言の内容を説明した。
4. 会長から、鈴木市長に「平成20年度予算に向けた提言」を提出した。
5. 鈴木市長から挨拶があった。

## 会議次第

1. 開会
2. 経過報告
3. 会長挨拶
4. 平成20年度予算に向けた提言について
5. 提言提出
6. 市長挨拶
7. 閉会

## 会議の経過

### 1. 開 会

事務局長

皆さん、おはようございます。定刻になりましたので、只今から、第5回浜松市行財政改革推進審議会を執り行います。では、座って進行させていただきます。

本日は、鈴木康友市長さんご臨席の下に委員10名全員のご出席により開催いたします。

本日の審議は、今年8月17日の第2次行革審の発足以来、これまで審議してまいりました事項のうち、市の20年度予算に反映をお願いするものについて、緊急提言として取りまとめましたので、その報告をさせていただきますと存じます。

### 2. 経過報告

事務局長

提言に先立ち、私から、これまでの行革審の審議経過について簡単にご報告させていただきます。

当審議会の審議につきましては、8月29日に第1回の審議会を開催して以来、10月8日に第2回、11月10日に第3回、12月2日に第4回と、精力的な審議を行ってまいりました。

また、審議会の前には、「補助金」「外郭団体」「市政経営」の3分科会や勉強会を土曜日、日曜日や夜間を利用し、各委員のご都合をつけていただきまして開催しており、審議会とこれら事前の会議を併せますと、約60時間に及ぶ審議を行い議論を深めてきました。

改めて審議会の審議内容を簡単に説明させていただきますと、まず、第1回審議会では、市長さんにご出席いただき、「浜松市の行財政改革の基本的な考え方」をお話いただきました。その後、委員から第1次行革審の実績報告、第2次行革審の設置の経緯やテーマ、審議の進め方について、各委員の所見も踏まえ、報告させていただきました。

第2回の審議会から実質的な審議に入り、第4回まで、「補助金」「外郭団体」「人件費」「附属機関等」の4つのテーマにつきまして、第1次行革審の答申や包括外部監査の指摘への対応等の現状を確認すると共に、問題点の指摘や改善の提案を行ってきたところです。

個々のテーマごとの主な点を申し上げますと、「補助金」につきましては、現状に加え、負担金や交付金、繰出金等、補助金類似のものについても確認すると共に、市が第1次行革審の答申を受けて作成する「補助金見直しのガイドライン」や、補助金制度の統一についての考え方、また、これらを20年度以降の予算にどのように反映させるかを審議してまいりました。

次に「外郭団体」についてですが、まず、外郭団体全般について現状を確認する中で、外郭団体に対する市の関与の方針、外郭団体それぞれについての市の現状認識と改善策について審議してまいりました。また、個々の外郭団体のうち、主なものにつきましては、順次審議することとしておりますが、その第一番目として、特に市民生活に関わりの深い財団法人浜松市医療公社については、第3回の審議会から経営体制や経営状況等について審議してまいりました。

次に「人件費」については、市の人件費、職員定数、諸手当について、その現状を分析すると共に、その見直しについて審議してまいりました。

最後に「附属機関等」につきましては、教育委員会や農業委員会などの執行機関と市長等の諮問を受けて答申や提言をする附属機関それぞれについて、設置状況、活動状況、報酬額等について審議して

まいりました。

このような審議の中で、主に20年度予算に反映をお願いするものについて、今日、提言として取りまとめさせていただいたところです。

それでは、早速始めたいと思います。

これよりの進行は鈴木会長が議長となり、会議運営を行っていただきます。鈴木会長よろしく申し上げます。

### 3．会長挨拶

鈴木会長

おはようございます。第5回の行財政改革推進審議会を開催させていただきます。

### 4．平成20年度予算に向けた提言について

鈴木会長

私からは行革審の基本的な考え方をまずお話を申し上げ、その後それぞれの分科会の責任者からご説明いただくという形にしたいと思います。

まず私たちが20年度予算に向けた提言をまとめたのですが、その背景を見ておく必要があると思います。皆さん数字を見るよりも、政令市になったということがまず頭にあって、なかなか実態を把握していない。これが私、今までの色々な経験から言えることだと思います。人口80万人、確かに最低の政令市の人口は満たしていますが、政令市17都市の中で人口の順番がどうだということより、だいたい目処が80万人ですから人口は最低だと理解しなければいけない。だから横浜と同じ政令市だと言っているが人口は横浜の2割程度ということ。これは頭に入れておかないといけない。それに対して面積は1,511平方キロメートルで最大です。非常に広い。広いところに少ない人口が散らばっていると考えないと。それを反映して道路が一番長く、堺市と比べると4倍もある。非常に道路が多い。これは面積が広いから、必然的に人口が広く散らばっているから、道路が長い。道路が長いということは、人口1人あたりの道路が長い。1人あたりの道路が長いということは、1人あたりの道路の維持管理の負担が増えているということですから、考え方によっては非常に非効率的な政令市であると理解しなくてははいけない。では一体、1人あたりの地方税収入がどうかを見てもみますと、やはり相応に低い。浜松の場合、製造業が多い工業都市だと言われていますが、政令市の中に入ってみると実はこういう状況で、1人あたりの地方税収入は非常に少ない。ですから道路が長くて面積が広くて人口が少なくて1人あたりの税収が少なくてということで、市の職員の皆さん方もやはり人口あたりの職員の数も確かに少ない。だけど少ないけどこうした背景があることを前提にしていないと、ただ少ない、だから他の都市よりも効率的に仕事しているんだと思われたら大変な間違いです。この認識を行政当局は理解して仕事を進めていかなければいけない。そういう点で、政令市というけれども、その辺をよく理解しなくてははいけない。まさに他の政令市と同じことをやったのでは成り立たないということです。

それで、行政改革がなぜ必要かという、ムダなことをやめて効率的にお金を使いましょうという一般論は分かる。一般論は分かるけれども「俺のところのこと、俺の考えていることは別なんだ」と補助金が出てしまう。少子高齢化の中で新たな施設が必要だということもやはり見ていただくと、人口は合併前に60万人だったのが合併して80万人になった。20万人増えたけれども65歳以上の方は11万人から5万人増えたということですから、大変な割合で65歳以上の方が増えたと認識しないと。大きくなったからいいんだとい

うのでは駄目で、大きくなった犠牲はあると理解しなければいけない。そういう点で、高齢化の割合は青森県や秋田県という東北地方に比較すると、政令市あるいは全国平均よりはまだ低いと言えますが、もうまさに2割になっている。それはどういうことかという合併した20万人の地域には、高齢者が45%から47%の構成比のところもある。これは皆さん方一番理解していらっしゃる事です。浜松だけであれば18%だったのが、45%、47%という構成比の市町村を合併したから比率が上がったということもやはり十分理解しないとイケない。人口の問題でいうと、外国人の労働していらっしゃる方が2万人以上いらっしゃる。人口が増えたと言っているけれども、外国人で労働していらっしゃる2万人以上は、製造業なり産業が栄えていればもらえるが、これが落ち込んだら自動的に水が引くが如く引けてしまうから、実質的な人口が何人かを考えるとき、変動要因として見なければならぬと言えます。

それで、財源は市民の行革で担保しなければいけない。どういうことが言えるかというと、社会的な高齢者と子どもは救済しなくてはイケない。市長さんは「こども第一主義」と言ってらっしゃる。そういう点で果たして財源があるかを見ますと、18年度の地方税の収入は10年前に比べて238億円増えている。だけでも、市の借入残高、ここには「地方債残高」と書いてあるからちょっと他人事みただけで、浜松市の借入残高はやはり3,772億円から5,632億円と1,860億円増えている。5,632億円という年間の市の総予算をやや上回る。10年前(平成8年度)、1人あたり地方税収入が18万4千円あったものが、18年度は15万4千円で3万円減っている。地方税収入は、全体は増えているが1人あたりでは減っている。市の借入は全体も増えて1人あたりでも増えている。この間も日本の国家予算で1人あたりの借入がいくらだと新聞に出ていました。国の借入が1人あたりといってもピンと来ないが、浜松市で言えば子どもや孫が、1人あたり68万7千円の借金を背負っている。だから夫婦と子ども2人であれば一家で約3百万円の借入を持っているのと全く一緒です。これ以上、自分の子どもや孫の借金を増やして自分たちだけで使っていくかということになれば、どのご家庭でも、やはり子どもや孫に借金は残さない、残してあげるなら貯金というのが親の愛情だと思うんです。借金を残してやりたいという鬼のような人はいないわけで、そう考えるとやはり行革をやって無駄を省く。この無駄を省くことも、今までの常識からは妥当だとかやむを得ない、あるいは今までの習慣からやむを得ないというものを、もう一度見直してやはり断ち切るということが重要だと思います。行革といっても行革審がしっかりやれば出来るわけではありません。一番重要なことは、市民の代表である市議会の皆さん方がやはり十分なチェック機能を発揮していただかなければならない。それから市の職員が時代の変化を読み取って何をどうしたらいいかを考えて取り組んでいくこと。行革はどこの自治体も大なり小なり実はやっている。もう一つ言えることは、総務省の古い考え方が、だんだん時代の変化に対応して直されてきている。ただ総務省は図体が大きいものだから、なかなかスピーディに出来ていない。それを金科玉条のようにして守っていたら自治体は崩壊することははっきりしている。そういう点で、総務省なり国の考えている以上に前向きに取り組んでいく、先取りするという考え方が必要である。だから政令市17都市の中でナンバーワンの浜松市を目指すというのはそういう意味であって、ナンバーワンという言葉を間違えないような進め方をこれからしていかなければいけない。

さて、そこで第1次行革審について触れたいと思います。第1次行革審は市政全般、職員給与、企業会計、外郭団体をやって83億円の効果が出た。これは行革審が言ったのではなく、財務部の試算ですから市当局が考えた金額。だけど、これが83億円だったか82億円だったかを論ずるより、他にも無駄がないかをチェックする、あるいは見つけることが重要で、人のやったことを評論するだけでは能がないと私は思ってやっています。市の調査によれば、答申通り実施していただいたのが184項目、一部実施が56項目、未実施が23項目、保留が1項目で、あらかじめ答申通り実施していただいた。答申がよかったか悪かったかということより、答申通りやったということは、とりも直さず改めなくてはイケなかった実態であったということに尽きると思います。だから直していくことが83億円につながったということにもなるし、10年で計算すると、失われた10年間を見ると、やはり500億円くらい無駄遣いしていたという言い方が成り立つと

私は思うんです。その辺に思いを寄せてこれからやっていただく必要があるということで、金額がどうだこうだより、やはり無駄を発見する努力を皆でやらなくてはいけないと私は思います。したがって第2次行革審でも第1次行革審に沿ってこれからも進めていきたいとします。

さて、第2次行革審は今申し上げたように補助金、外郭団体、市制経営全般ということで色々やっていただいた。補助金分科会は中山委員がまとめ役で、有高委員、原委員。外郭団体分科会は岡崎委員がまとめ役で、秋山委員、井出委員。市政経営分科会は伊藤会長代行がまとめ役で、高柳委員、山本委員に、それぞれ分担いただき、8月17日に市長から委員の委嘱を受け、私共第2次行革審がスタートしたわけです。市長さんから、補助金、外郭団体、戦略計画の進行管理という諮問がございましたので、この3つの分科会でより迅速に審議を進めていくということ。第2次行革審の問題ですが、市民の納めた税金がどのように使われているか。第1次行革審の最大の功績というか効果というか、やったことで一番よかったのは、今まで知らされていなかったことが全部話をしてくれて分かってきた、市営住宅の滞納も市民税の滞納もこんなに多かったのかということから、色々な言葉が使われているが、言葉は変わっているけれども実は補助金的な性格、補助金そのものだったというようなことで、市民の皆さん方は色々なことが分かってきた。そして案外、市を信頼していたけど無駄遣いが多かったんだと分かった。これが市民の実際の偽らざる心境、感想。そういう点で馴れ合い、慣行、惰性、無駄をやはりなくしていくこと。情報公開という言葉がちょっと固いが、納めていただいた税金をこんなものまで使っていますと知らせることです。なにか税金取り立てたんだから、お前らは官が何に使おうが勝手だという明治時代の発想ではもう駄目です。それが長い習慣の中で染み付いているものだから、なるべく知らせないということなんです。私が第1次行革審で一番怒れたのは、全国の中核市と政令市の市長公舎の家賃を払っているかいないかということに対して浜松市は答えなかった。したがって行革審の事務局が、全国の市に問い合わせないと情報公開してくれなかった。こういうのは実に憤りを感じた。そういう点で、第2次行革審になってから非常に情報の提供が行われるようになった。友好的に行革審との協議が出来るようになったという変化があったことを一番私は嬉しく思っています。これからも市民の目線で考えていただきたい。

補助金、交付金、負担金、繰出金。これ皆さんお聞きになって、補助金は補助金で正に補助金。交付金とは何か。あるいは負担金、繰出金。実はこれ全部補助金です。言葉を変えているだけなんです。市の職員を1人減らしてアルバイトなり臨時職員を1人雇うと、市の職員を減らした場合は人件費が減る。けれどもアルバイトなり臨時職員は人件費ではなく物件費に化ける。だから人件費が減って物件費に変わるが、実際の人件費は変わっていない。こういうカラクリは今後やめるべきで、言葉の統一をまず全国の市に先駆けてやっていただくことが必要だと思います。それから市民の目線で常識的にということは、行政が本当にやらなくてはいけないのかをよく考えて欲しい。今までやっていたからやるとか、何も問題がないからやるということではなく、またそれを変えることによって問題が無いのがもっとよくなるかもしれないという研究をやっていただく。市民の目線で一般常識に照らして正しいかどうか考えていくのが、我々行革審も市の皆さん方も必要だと思います。

さて行革の実現は、市民の理解と市議会のリーダーシップ、市職員の三つに尽きます。市民の理解が一番重要です。理解より、市民の皆さんが自分の納めた税金が何に使われているか、関心を持ってもらうことが極めて重要だと思うんです。一度納めた税金だから何に使われようがいいと、これはいけない。だから、それをやっていかなくてはいけない。例えば、何に使うかをよく問題にするが、高齢化と核家族化の中で、これからどうやっていくか。私事で恐縮ですが私の父が95歳まで生きました。それと兄貴が75歳。そうすると95歳の親父の面倒を75歳の兄貴が看る。これはもう耐えられることではないです。そういう点からしますと、市という他人事で捉えるのではなく、一家に例えると、老齢化した皆さんを順繰りに相互に助け合っていくということになる。だから65歳以上の方が一家に1人ずついらっしやるとなると大変なことになる。もうお嫁さんがやっていかれないですから、やはり子どもや孫に借金を残さない。企業経営でも一緒です

が、病院経営でも企業経営でも借り入れてやるなんてのはやらない方がいいのであって、自己資金でやるのが一番いい。だから、自分の資金を自分で賄ってやっていくということで、子どもや孫に借金を残さないとは是非肝に銘じてやっていただく。そういう点で、市民に選ばれた市議会に行革のリーダーシップを取っていただきたいとお願いし、そして市議会のお力があればかなりのことは実現できると考えています。最後には何といたっても行革に最前線で取り組むのは市の職員ですから、現状維持から改革に向けて意識を切り替えていただきたい。80万市民が、なぜ行革をしなければならないのか考え、市民の負託を得た市議会がリーダーシップを発揮し、市職員の意識改革と先頭に立った取り組みで、是非ともナンバーワンの行財政改革を実現しようと思いますので、お互いに協力し合い、理解してやっていきたいと思いません。

最後に平成20年度の予算に向けた提言ですが、これは補助金、外郭団体、人件費、附属機関等の4つのテーマを審議し、来年度予算に直ちに反映させるものについて提言をまとめました。この提言を実行していただいて、その結果として生み出された財源を市民サービスの向上、やはり少子高齢化の「高齢化」と「少子化」に重点的に「こども第一主義」で使っていただくことを是非お願いし、また当審議会は引き続き審議を行い、20年3月には中間答申を予定していることを申し添え、あとは各委員からお願いをしたいと思いません。どうぞよろしくお願いいたします。

それでは補助金のまとめ役である中山委員からお願いします。

#### 中山委員

補助金分科会の取りまとめ役をさせていただいております中山です。

只今、行革審の基本的な考え方、在り方等につきましては会長からお話がありましたので、私からは補助金分科会としての提言を述べさせていただきたいと思いません。

まず補助金の見直しの必要性についてです。補助金や特別会計、企業会計への繰出金、外郭団体への委託料等、補助的性格の経費は推定で3百億円程度あると言われていています。そのうち、狭い意味での「補助金」の19年度予算規模は159億円で、一般会計全体に占める割合は約6%です。件数は461件に上り、17年7月の12市町村合併前の旧浜松市における222件と比較しますと2倍以上に増えています。これは地域固有の伝統、文化に関わるもの等、合併旧市町村地域に限定的な補助金に加え、国際交流協会、文化協会、自治会等の同一・同種の団体に対する異なった制度の補助金の増加が大きな要因に挙げられます。多種多様な補助制度の存在は、財政への影響と共に、地域間、団体間の公平性や事務手続き等行政効率の観点、更には市長がよくおっしゃる「ひとつの浜松」の実現のためにも、制度の統一に向けた見直しが必要と考えます。また、20年以上続く補助金が半数近くの221件ありますが、こうした長期化している補助金は、毎年同じ団体への助成が継続され、制度そのものが硬直化している傾向にあることから、公益性等の視点による恒常的な評価制度の構築と、市民誰もが納得できる情報公開が不可欠です。補助金は、行政代行や一定の目的の奨励等の性格にもよりますが、そもそも行政が税金で負担しなければならないものなのか、ゼロベースで徹底的に見直す必要があります。

これからは個別の提言項目に移らせていただきます。

まず、地域固有の伝統文化に関わるもの等、合併旧市町村に限定的な補助金は、区によるまちづくりへ寄与する意味から、20年度において区単位に統合し、統一的な基準の下に区の裁量で執行する制度の創設を提言します。また、区の裁量権が拡大することから、今以上に区の行政能力が問われる点を認識し、職員の資質の向上、意識改革に取り組んでいただきたい。19年度から各区に3百万円ずつ予算措置された「地域づくり事業補助金」は、統合する補助制度のモデルケースと考えます。その事後評価を実施し、統合補助制度に反映してください。また、人口も面積も異なる各区への均等配分は行わないでいただきたい。補助金が統合されることを、趣旨も含め区や地域へしっかり伝え理解していただくと共に、実効

性のある事後評価の仕組みを構築していただきたい。

続いて、同一・同種団体への補助金の統一については、審議会で、国際交流協会、文化協会、体育協会は20年度からとし、商工会等その他の団体については22年度までにとの説明をいただいておりますが、そうした目標年次を定めた取り組みを20年度から確実にお願いしたい。また、団体補助金を統一する際には、経過措置も含め補助金を削減するとの方針を各団体へ示していただきたい。

続いて、合併旧市町村地域で大きく異なる自治会補助金等の制度の、20年度統一を提言します。いくつかある自治会に対する補助金のうち、自治会運営費補助金を統一する際には、行政連絡等業務委託の基礎単価1世帯あたり850円を見直すと共に、新しく出来た区役所業務分についての上乗せは極力抑制していただきたい。

次に、長期化している補助金は、補助金の使途、交付団体が固定化されている傾向が強いことから、硬直化しないよう、期限を設定する、いわゆるサンセットとすること。引き続き助成要望がある場合は、必要性、効果をゼロベースで審査する仕組みを構築していただきたい。区画整理事業費補助金等、長期にわたり多額の資金を伴うもの、特に当初の事業計画と乖離が生じたものは、単年度分だけでなく、進捗状況や方向性を正確に把握した上で助成の是非を判断し、その全体像を公開してください。更に、市が言う狭義の補助金ではありませんが、長期にわたり無条件で個人に給付されているバス・タクシー券等の経費は、所得制限を設ける等の見直しを提言させていただきます。

次に、評価制度についてですが、記録に残る書式等を用いて評価の責任の所在を明確にした上で、恒常的な第三者機関を置く事業評価制度の確立を提言いたします。特に、新規の補助金や単年度の臨時的な補助金については、事後評価だけでなく、事前の評価や審査が極めて重要な意味を持つと考えますので、効果的な仕組みを構築していただきたい。

次に、市民誰もが判断、納得できる補助制度とするため、補助金名称、交付先、交付額を分類整理し、公開することを提言します。その際は、従来の官庁用語でなく、市民に分かりやすい言葉で伝えていただきたい。また合併時に浜松赤十字(日赤)病院移転支援事業補助金等、非常に多くの負担を取り込んでいることを経緯を含めて公開していただきたい。広報紙はある程度総括的な情報の掲載となるでしょうが、インターネットでは詳細に情報を得たい方の要望にも応えられることを前提とした掲示をお願いしたい。

次に、補助金見直しの方針である「ガイドライン」を作成し、その遵守徹底を提言いたします。また、「ガイドライン」は固定化、形骸化することなく、毎年度必要に応じて見直ししていただきたい。

最後に、補助金総額についてですが、20年度予算では、19年度当初予算159億円から、単年度で突出し翌年度に当然減額となる浜松赤十字(日赤)病院移転支援事業補助金10億円を減らした上で、その他の補助金総額で5%、金額で7.5億円以上削減するよう提言します。また、原則として新規事業は特別な理由があるもののみとし、既存の補助金は増やさない。また補助金件数も1/3、150件以上の削減を図ってください。補助金総額や件数の削減にあたっては、委託料や負担金等への科目変更による減では実質的な削減となりませんので、そのトータルで増減を示してください。

以上、補助金分科会から20年度予算に向けて提言させていただきます。

鈴木会長

ありがとうございました。

それでは引き続き、外郭団体分科会のまとめ役をお願いしました岡崎委員から、外郭団体に関する提言についての報告をお願いします。

岡崎委員

外郭団体のまとめ役をしております岡崎です。

始めに、外郭団体の改革がなぜ必要なのかを若干お話をさせていただいた後、提言を4つさせていただきたいと思います。1番目は、外郭団体の整理・統廃合を計画すること。2番目は経営健全化に向けて改革・改善計画を作ること。3番目が浜松市医療公社に関すること。4番目がその他の外郭団体の廃止、及び清算についてです。

まず外郭団体の改革の必要性を若干お話しさせていただきます。第2次行革審では、68の外郭団体のうち、支出金その他1千万円以上のお金が市から出ている、また職員が派遣されているという、市と非常に深い関係のある22の団体を審議の対象としました。これらの団体は、それぞれ寄附行為や定款で定めた目的にしたがい、公共施設の管理や地域振興等に一定の役割を果たしてきました。市は18年度、委託料や補助金等297億円という金額を外郭団体に支出しています。19年9月現在、外郭団体の役員や職員に、市職員と元市の職員併せて153名の方が出向しています。

しかし、外郭団体が設立された当時とは社会経済情勢も大変に異なっており、「官から民へ」の流れ、公共的な分野の新たな担い手として最近はNPO(民間非営利組織)、民間企業等が進出し、非常に厳しい波の上にさらされている。また、外郭団体に対する市の債務保証、損失補償は18年度末で776億円に上っています。明確に法律的な責任が無い場合でも、市の外郭団体であれば、市の出資比率が1%であっても、最終的には市がその責任を負わざるを得ないと考えます。外郭団体の改革を怠った場合どうなるかという、経営の危機が市本体の財政を揺るがす結果になります。以上のことから、行革審は、市の財政運営の規律を保つために外郭団体の改革を早期に行う必要があるという認識に立って、外郭団体の見直しを行い、提言するわけです。今申しましたことが外郭団体を改革しなければならない理由です。

それでは提言に移ります。

1番目の提言は外郭団体の整理・統廃合計画を示すこと。最初にも申し上げましたように現在、市の外郭団体68のうち審査の対象にしているのは22です。これらの外郭団体の整理・統廃合計画を是非示してください。理由は「官から民へ」、「民で出来ることは民で」という考えが基本です。市が経営の責任を持つ外郭団体は、必要最少限としなければなりません。市の外郭団体でなければできない仕事に限られるべきです。今後、市が策定する「外郭団体に対する関与の方針」、市が関与する物差し、基準にしたがって外郭団体を各々その事業や活動と公益性、更に経営の健全性・透明性をきちっと見直して、市の支援や指導方針を速やかに決めていただきたいと思います。今までは外郭団体を見直す基準がありませんでしたが、今回基準を作りましたので、出来るだけ早く見直して、どういう形で市が支援しなければいけないかを至急決めて欲しい。また、存続できる団体は自立させ、市の支援がなければ自立出来ない団体は、外郭団体固有の業務が減ってきている現在、整理・統合する等、外郭団体全体の整理・統廃合計画を示して欲しいと提言します。

2番目は外郭団体について、経営健全化に向けての改革・改善計画を示していただくこと。個々の外郭団体の経営状態を見ますと、収入の多くを市に依存し経営基盤が非常に脆弱なものが多くあります。人件費比率が高い等、非効率な経営を行っているものについて、外郭団体に対する関与の指針、新しく作った物差し、基準で、自主財源の確保や人件費・経費節減等、個々の外郭団体に対する市の改革・改善案をお示しいただきたいと考えます。また、理事会や評議員は非常に員数が多く、市職員が役員に就任している等、意思決定機関として実質的に機能しているのか、経営責任を負えるのか、独立性・自主性に疑問があります。理事会・評議員会は団体の意思決定機関であり、同時に相応の経営責任を負います。こうした考えに立ち、責任の希薄化を避けるため、非常勤役員の数を削減するようお願いいたします。更に、市の依存体質から脱却し外郭団体の自立化を促すため、外郭団体への市の派遣職員は計画的に引き揚げるようお願いいたします。そして、公の施設の指定管理者の選定は公募とし、また、随意契約による外郭団体への委託事業も競争入札とするよう提言したいと思います。

3番目は個別の外郭団体、浜松市医療公社についてです。「医療センター」は地域医療を支える病院



で、市民の信頼を得なければなりません。浜松市は、9年度から18年度の10年間で、公的医療の負担金72億円、借入の元利償還負担77億円、補助金16億円、併せて165億円を医療センターに支出しています。しかし経営状況は、不採算な公的医療に市が負担しても赤字です。未計上の退職引当金43億円、賞与引当金5億円等の隠れた債務があります。また耐震工事49億円の将来の負担を考慮しますと、実態は倒産状態です。医療センターは、市の元利償還負担や補助金により赤字補填してきましたが、その金額は9年度からの10年間で93億円に上り、将来にわたり市が補填を続けることはもはや不可能です。また経営責任についても、市と医療公社両者が責任を負う仕組みになっていません。経営者不在で曖昧となっています。今こそ抜本的な改革を講じ、医療センターを病院として自立させなければなりません。このため、まず組織は意思決定とその執行が一貫し経営責任が明確となるよう、市の病院事業と外郭団体である医療公社の二股に分かれた経営を、地方独立行政法人へ一本化すべきです。そして、医療センターは債務超過となっています。市が過去の経営責任を取って債務を切り離し、新法人は健全な財務基盤でスタートさせる必要があります。当然、医療センター自身も収益改善へ取り組み、市の赤字補填を必要としない独立採算を達成しなければなりません。

以上のことから4つほど提言を申し上げたいと思います。

地方独立行政法人の移行により、意思決定と業務執行を首尾一貫させ、経営責任を明確にしてください。医療のマネジメントは病院長が負うと共に、理事長には経営の専門家を充て、公的病院の責務と独立採算の両立を図ってください。地方独立行政法人が独立採算に必要な資本を有するよう、未計上の退職給付債務や借入金の返済等を考慮し、市が負担する医療センターの債務を確定してください。医療公社への一般会計負担金は、浜松市の医療における公的病院の役割を明確にした上で、客観的な基準を設けてください。そして、赤字補填に使わないようお願いしたいと思います。また、職員給与と費対医業収益比率、収入に対する職員の給与の比率は、同規模(500床以上)の収支が黒字の公立病院の平均以下としてください。民間病院ではなくて公立病院の黒字の平均以下にしてください。給与費の削減による黒字公立病院の平均まで6.7ポイント改善すれば、8.8億円の改善効果があります。収益増と、黒字公立病院の平均を下回ることで、更なる収益改善につなげるようお願いしたいと思います。参考までに、行革審の試算では18年度の医療センターの職員給与費対医業収益比率は55.4%。総務省の調査によりますと、500床以上の黒字の公立病院の平均は48.7%です。また、過大投資による損益悪化を避けるため、施設の整備や医療機器の更新等、設備投資実施の際のガイドラインを策定してください。プロジェクトチームを設定し、国(総務省)による地方独立行政法人化の認可の有無に関わらず、地方独立行政法人を前提とした枠組みを作るようお願いいたします。20年度から地方独立行政法人を前提とした新体制で医療センターを経営していただきたい。以上が、医療センターに対する提言です。

最後4番目に、それ以外の個別の外郭団体について提言を申し上げます。財団法人浜松市建設公社、社団法人引佐町自然休養村公社、株式会社フォレストみさくぼの3つです。19年度中に解散を予定している社団法人引佐町自然休養村公社、株式会社フォレストみさくぼ、及び21年度末に同じく解散を予定しております財団法人浜松市建設公社は、それぞれ処理方針・清算内容を速やかに提示していただきたい。次に浜松都市開発(株)については、20年3月までに浜松駅前「フォルテ」に入居する市施設及び市外郭団体を退去させるようお願いいたします。そして、速やかに株式を売却後、21年3月までに「フォルテ」の敷地を売却していただきたいと思っております。

以上が外郭団体の提言です。ありがとうございました。

鈴木会長

はい、どうもありがとうございました。

では、最後に市政経営分科会のまとめ役をお願い致しました伊藤さんをお願いいたします。

伊藤会長代行

おはようございます。市政経営分科会のまとめ役を務めさせていただいております伊藤です。

「人件費」と「附属機関等」に関する提言について報告させていただきます。

まず、職員数削減の必要性ですが、人件費は市の支出、普通会計の中で約20%、公共事業費等の投資的経費に次いで多くの割合を占めています。これが固定費化すれば財政は硬直化し、市民サービスの向上のための予算も制約されかねません。人件費の縮減を図るため、まず職員数の削減を図る必要があります。市では22年度までに、合併前の総職員数の10%、650人の人員減を行う定員適正化計画を作成し、19年度の段階では計画を上回る実績となっていますが、業務の棚卸による事務事業の見直し、組織のスリム化・フラット化、業務の簡素化・合理化等を踏まえ、この計画を抜本的に見直して更なる職員数の削減の推進を図る必要があります。職員数削減の一層の推進について、20年4月の職員の削減数は、定員適正化計画では143人となっています。市当局は、それを上回る151人を削減すると表明していますので、是非その実現をお願いします。また現段階では、20年度の採用計画も決まっており、これ以上の削減は出来ないとのことでしたが、次をにらんで20年度の組織改正では、将来の職員数の削減、事務の効率化につながる見直しをしてください。

次に、業務の棚卸による事務事業の見直しですが、職員数の削減にあたり、全ての事務事業について業務の仕分けを行い、必要性の薄れたものは廃止、保育園や幼稚園等、民間でできるものは民営化、行政が担うべきものは直営、民間委託等の運営方法を決定する見直しを行い、効率的な執行体制を確立するよう提言します。この見直しにあたっては、市民協働の観点から、NPO法人や地域住民との連携を検討すべきと考えます。また、民営化や民間委託等のアウトソーシングの推進にあたっては、経費削減を図るため、委託料等が従前の市職員の人件費等の費用を下回っていることを検証するとともに、アウトソーシングに伴って職種変更となる職員の能力が発揮できる体制を整備する必要があります。

次に、組織のスリム化・フラット化についてですが、職員数の削減を図るためには、組織の見直しが必要です。縦割りや重層的な組織は、必要以上の人員を抱え込むだけでなく、迅速な意思決定等、事務事業の効率性や市民から見た分かりやすさが損なわれることが起こります。横断的な組織の構築や課の統廃合、職制の簡素化等、組織のスリム化、フラット化を進めるべきです。具体的には、まず本庁、区役所、地域自治センター、市民サービスセンターと、非常に重層的になっております組織の効率的な業務運営を図るため、機能や役割分担について権限の委譲や集約等により見直す必要があります。特に区役所、自治センターは、職員が複数の業務を行う体制作りを進め、今以上に横断的な組織にすべきだと考えます。また、市役所の組織上、課は218ありますが、その中で職員の数が10人未満という非常に小さな課が全部で45課あり、20.6%を占めています。このような少人数の課は統廃合を進め、組織の簡素化を図る必要があると考えます。また担当部長制、担当課長制につきましては、職務内容、権限、責任が不明確です。市民に分かりやすくなるよう、廃止を含めた見直しが必要だと考えます。組織でいいますと、部長・課長の下にラインを持った担当部長・担当課長がいます。多数の担当部長・担当課長がいると、組織運営上、責任、権限が非常に曖昧になります。通常の組織編成上では考えられないことで、早急に廃止の方向で検討すべきだと思います。次に、事務の合理化の徹底及び時間外勤務の縮減についてです。人件費の見直しにあたり、不要不急の調査や必要以上の書類作成を廃止する等、事務の合理化を徹底し、職員の事務量の軽減を図る必要があります。このことは、事務の効率化だけでなく、書類の保管スペースの削減等、施設に掛かるコスト削減にもつながります。今後、保管スペースだけでなく、効率的な職務遂行や施設の有効活用という観点から、事務室、部長室、区長室等、執務スペースの在り方についても見直しが必要と考えます。また部長・区長が職員並びに市民の方々とのコミュニケーションを密にするためにも、個室はない方がよいのではないかと考えます。時間外勤務については、職員の健康への配慮、

業務の効率化の観点から、業務の棚卸、業務の繁閑に応じた柔軟な異動や業務応援、時差出勤等、弾力的な勤務時間管理、労働者派遣や臨時職員の活用等により縮減し、20年度は行政経営計画の目標値である18年度実績の20%減を達成するようお願いいたします。事務の合理化及び時間外勤務の縮減にあたっては、現場の声をよく聞くことが非常に重要だと思います。このために実務担当者から幅広く改善提案がなされるよう、今も提案制度があるとお聞きしていますが、この提案制度の更なる充実を提言します。

次に給与の見直しの必要性です。給与につきましては、一般的に国基準とされていますが、例えば、国の職員は全国に事務所、事業所があります。それに伴って転勤による住所の異動がありますが、浜松市の職員にはそうした住居までも動かさなければいけない程の広範囲のところに事務所があるわけではありせんので、その前提は異なるものもあると思います。このため、給与に対する市民の理解を得るためには、全てを国と同一にするということではなく、合理性のあるものは国と同一、そうでないものは国以下とすべきだと考えます。最低限、現在、国を上回って支給されています手当や本来業務に対して支給されています特殊勤務手当は、早急に見直すことが必要だと考えます。また、市は、年功序列的な給与体系となっていますが、意欲を持って働く職員が報われるよう、仕事の成果が給与に反映されるような給与制度を導入すべきです。まず、手当の見直しですが、住居手当のうち、自宅所有者に対する手当について、支給要件の「新築または購入後5年以内」を超えて支給される経過措置が設けられています。これを是非廃止して国通りとすべきです。通勤手当のうち、自動車や二輪車等の交通用具利用者に対する手当も国を上回っております。国通りに引き下げるべきです。また、特殊勤務手当のうち、本来業務に対して支給される等、第1次行革審の答申通りとなっていないものは、市民の理解を得られないものです。第1次答申の通り廃止すべきです。次に成績給の導入については、意欲を持って働く職員が報われるよう、管理職の昇給、勤勉手当に対して導入されています成績給を早急に一般職員に対しても導入するよう提言します。

次に「附属機関等」についての提言です。執行機関の見直しの必要性については、政令市になって教育委員会や人事委員会、監査委員等、執行機関の職責はますます増大しています。市民の負託に応えるためには、執行機関の機能強化、活性化を図ると共に、今以上に権限や職責に見合った活動を確保する必要があります。また、報酬についても、政令市行革ナンバーワンを目指すべきです。まず、執行機関の機能強化、活性化についてですが、監査機能の充実を図るため、公認会計士を監査委員に選任することを提言します。監査委員は企業でいえば監査役です。計数管理だけでなく、経営そのものをチェックすることが必要です。また、執行機関の機能強化を図るためには、農業委員会が委員の下に農業調査員を置いています。このような形で、必要に応じて委員の補助員を配置することも必要だと考えます。また、市民から執行機関の活動状況が分かるよう、会議の回数や時間等の指標を設定し、情報公開する必要があると考えます。次に委員報酬ですが、委員に支給されています月額報酬を、会議時間で時給に換算しますと、最も高い教育委員会委員は45,741円です。また、会議以外の活動時間も含めた場合、最も高い人事委員会委員は時給16,966円と非常に高額となっています。このため、地方自治法の規定どおり月額支給とするか、月額を支給を続けるとするなら、今以上に権限や職責に見合った活動を確保すると共に、政令市行革ナンバーワンを目指した報酬にすべきだと提言させていただきます。附属機関等の見直しの必要性についてですが、附属機関等のうち、活動状況が活発でなく、形骸化しているものも散見される状況の中で、委員数も合併前に比べて1.7倍、1,682名に増大しています。また、パブリックコメント等、より幅広い市民の声を聴取する制度も整備されてきました。このような現状を踏まえ、設置のあり方や委員構成の見直しが必要だと考えます。また、多くの人材が市政に関与できる仕組みの構築、委員報酬についても市民ボランティア的な役割を踏まえた見直しが必要だと考えます。機関数の削減により、委員報酬等の直接経費の他、附属機関に関わる市の職員の人件費や資料作成に掛かるコピー代、紙代等々の事務費も節減できるため、その推進を図るべきだと考えます。

設置基準を作成し、附属機関の廃止、統合、新設の抑制を図ることについては、活動状況が活発でなく、形骸化しているものがあるという現状を改善するため、附属機関の設置基準を作成し、新設の際は、特定の審査部門が設置の必要性を判断し、安易な設置を認めないようにするとともに、既存の附属機関等についても、その基準に基づき、設置の必要性等を改めて見直して、廃止や類似の附属機関との統合を推進すべきです。また、附属機関の役割のうち、市民の意見を聴取する機能は、パブリックコメント等を活用すべきであると考えます。委員数の削減を図る中で多くの人材が市政に関与できる仕組みを作ることについては、附属機関の活性化を図るため、機関数の絞り込みと積極的な議論ができる環境の整備が必要で、必然的に委員数の削減が求められます。このため、合併により増加した委員総数を合併前の水準以下に削減することを提言します。また、積極的な議論が出来る環境整備のため、一つの附属機関の委員数は原則として10人以下とすべきです。更に委員数の削減を図る中で多くの人材が市政に関与できる仕組みを作るため、1委員が兼務できる上限を現在の5から2にし、委員の任期を2期または4年以内にすべきだと考えます。委員報酬の見直しについては、まず、現在使われています言葉で「報酬」と「謝礼」と分かれて支払われていますが、委員への仕事、対価は「報酬」に統一し、市民に分かりやすくすることが必要です。報酬は、介護認定審査会等の専門家が実務を行うものとそれ以外のものに分類し、それ以外のものの報酬は、市民が就任する場合には市政への参画というボランティア的な要素を踏まえ、交通費程度の3千円、市民以外が就任する場合は、現行の8千8百円とすべきだと考えます。また、附属機関の委員は、市民から選任することを原則とし、市民以外から選任する場合は、専門性があり、市民から選任出来ない場合等に限定すべきだと考えます。

以上、市政経営について報告させていただきました。ありがとうございました。

鈴木会長

ありがとうございました。

伊藤委員からの説明が終わり、これで「平成20年度の予算に向けての提言」の報告を全て終わります。どうか市長さんや市の幹部の皆さん、ご出席いただいておりますので、内容をよく吟味された上で、やはり決断だと思えます。ああでもないこうでもない論議している暇があったら、決断して実行するということが重要ですから、迅速にお願いしたいと思います。よろしくどうぞ。

事務局長

会長さんを始め、委員の皆様方、ありがとうございました。

## 5 . 提言提出

事務局長

それではこの場で、鈴木会長から鈴木康友市長さんに緊急提言書をお渡しいただきたいと思います。大変、恐縮ですが、ステージの真ん中にお出ましいたきまして提出をよろしく願います。

(ステージ中央で鈴木会長から鈴木市長に提言を提出)

事務局長

ありがとうございました。

## 6 . 市長挨拶

事務局長

それでは、ここで市長さんからお言葉をいただきたいと存じます。よろしくお願いいたします。

鈴木市長

今日は行革審の皆様から平成20年度の予算編成に向けてのご提言をいただくという第5回の行革審でございます。8月17日に諮問をさせていただき、第2次行革審が設置され、行革に対する大変精力的な取り組みをいただけてまいりました。先程もご紹介ありましたが、延べ60時間にわたり大変ご多用の中お時間をお割きいただき、市の行革に対して各委員の皆様が大変なお取り組みをいただきましたことにまずもって厚く御礼を申し上げたいと思います。

そしていただきました緊急提言につきましては、市の当局はもとより、これから議会の皆様も含めましてしっかりと受け止め、実現に向け努力してまいりたいと思います。先程ご紹介にもございましたが、行革に対する取り組みは、必ずしも浜松だけではなく、全国の地方自治体がこの課題に取り組んでいまして、更に言えば、今、国も含めた全ての公共団体の最重要課題と言っても過言ではないと思っています。最近、この2、3年の、行革に対する空気、あるいは意識が、本当に大きく様変わりしていると感じています。

例えば第1次行革審で公会計についてのご提言をいただきまして、特に先進的な自治体は当時取り組んでいたわけでありまして、浜松もその提言を受け、21年度から公会計改革を行って新たな会計制度を導入するべく準備を進めていますが、これはもう全然先進的な自治体の取り組みではなくなってまいりまして、もちろん総務省の指導もあるわけですが、全国の自治体が今大きく取り組みを始めています。

あるいは公会計に関連し、先程からお話ございました市の財務状況についてもここ1、2年で大きく変わって、今までは表向きの部分しか情報公開してなかったんですが、今後は財政健全化法(地方公共団体の財政の健全化に関する法律)に基づき、全ての会計ベースで、将来負担比率、将来のその自治体のリスク、色々な外郭団体等に行っている債務保証も含めて全部公開しなさいということになって、地方自治体を取り巻く環境は激変しています。これから行財政改革に対する取り組みは、全国的に行っていかなければならないわけでありまして、もちろんこのベースは、国の今の状態がもう大変なところまで行って、ない袖は振れないということで地方に対する交付金や補助金のカットも含め、そうした支援がどんどん減っている中、地方が自立しなければならない時代に入ったと感じています。

もう一つ大事な点は、私はやはり行革の最大の受益者は市民の皆様であるとお伝え申し上げていくことだろうと思います。今、20年度の予算編成に向け、私はマニフェストで「こども第一主義」、あるいは「暮らし満足度向上」を掲げて、様々な政策を実現すべく取り組んでいますが、やはり財源がしっかりないとできないんです。そうした政策を実行していくための財源措置をしっかりとするためにも、やはりムダな部分は徹底的に改革して、必要な財源を生み出していく。そしてそれは結局、市民サービスの向上という形で市民の皆様にとしっかりと還元されていくということをお伝え申し上げたいと思います。そして何よりも自治体の財政の健全化は、将来子どもたちにツケを回さない。このことが私は最大の「こども第一主義」ではないかと思っています。将来の子どもたちにツケを残さない、ツケを回さないということ、我々大人がこれからしっかりと意識して取り組んでいかなければいけないと思います。

今日は12月24日、クリスマスですので、この緊急提言は浜松の子どもたちに対するクリスマスプレゼントだと受け止めて、市民の皆様、そして浜松の子どもたちのためにこの提言を生かしながら、よりよい地方自治体となるべく浜松市も改革に取り組んでいくことを決意としてお伝え申し上げ、そして委員の皆様へのお礼も兼ねて、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。

## 7. 閉 会

鈴木会長

どうもありがとうございました。

今、市長さんから、これからの決意の表明もございました。市長さん、私共行革審の委員も事務局も、だいたい土曜、日曜日の休み、夜に会議をやりまして出席率は99.9%でした。皆一生懸命やりましたから是非子どもたちへのプレゼントをやっていただきたい。

それからもう一つ、今、市長から公会計が先駆けというか先進的というお話がありましたが、まだ生ぬるいんですよ。というのは資産の含み損が表に出ていないんです。今度、合併でかなり含み損を引き継いだでしょう。あれは全部出さない。そういうことをやらないとおかしくなります。だから総務省の言う公会計なんかよりも先駆けの公会計をやらねばいけないと思ひまして、今、合併によって含み損の出たものは全部さらけ出してください。会社だって資産は時価評価でやっている。評価損は全部出して、総務省より進まなければ駄目です。是非お願いして終わりたいと思います。

長い間、市民の皆さん、それぞれお出掛けをいただいて本当にありがとうございました。この緊急提言で20年度の予算に反映できるものをお願いしましたが、3月末には答申を出していきたいと思っていますから是非ご協力いただきたい。特に傍聴の市民の皆様方から「発言させてもらいたい」というご希望がだいぶございます。これは非常に歓迎すべきことだと私は思っていますが、それをやると時間が長くなってしまふものですから、是非ご意見はファックスなり電話なり書面なりでどしどし行革の事務局へお届けをお願いすることによって皆さんのご意見を反映させていきたい。今までに頂戴いたしました意見は私共の提言にかなり反映させていただいておりますので、これからは是非そういう提言をいただくようお願い申し上げ、今回、年内の会合はこれで終わりたいと思います。ありがとうございました。

事務局長

ありがとうございました。

最後に事務局から連絡いたします。次回の第6回審議会は、年明け2月11日、月曜日の建国記念日に、午前9時からこの場所(浜松商工会議所マイカホール)で開催を予定しております。

委員の皆様、よろしく願ひします。また、今回と同様に公開で開催しますので、多数の市民の方々のご来場をお待ちしております。以上で第5回浜松市行財政改革推進審議会を閉会します。ありがとうございました。

以上により10:31終了

議事録署名人