

浜松市行財政改革に関する

中間答申書

平成22年12月14日

浜松市行財政改革推進審議会

## 目 次

はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	1
総 論・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	3
各 論	
1 政策・事業評価・・・・・・・・・・・・・・・・	6
2 本庁・区役所組織・・・・・・・・・・・・・・・・	7
3 人件費・定員の削減・・・・・・・・・・・・・・・・	8
4 資産経営・・・・・・・・・・・・・・・・	11
5 市営駐車場・・・・・・・・・・・・・・・・	14
6 ごみ処理事業・・・・・・・・・・・・・・・・	15
7 外郭団体・・・・・・・・・・・・・・・・	17

## はじめに

第3次行革審は、平成21年10月に、鈴木市長から、市の行財政運営全般にかかる改革、とりわけ、これまでの行革審の答申の進行管理に関する事、外郭団体に関する事について審議するよう諮問を受け、スタートしました。

以来、私たち委員は、市民の目線で、浜松市が将来に希望が持てる都市、持続可能な都市であり続けるために市の行財政運営はどうあるべきかという観点から、勉強会や公開審議会を開催して、市の行財政改革について審議してまいりました。このたび、任期の折り返し地点を迎えるにあたり、これまでの審議の成果をとりまとめましたので、中間答申として提出いたします。

今後も、これまでの行革審の答申の進行管理の中で審議していない事項や審議済みであっても継続して注視していく必要があるものなどについて精力的に審議し、市に一層の行財政改革の実施を促してまいります。

### 行財政改革の必要性

日本は、平成17年に人口減少に転じ、少子高齢化が進展するなど、大きな変革期に立たされています。浜松市も例外ではありません。浜松市の人口は、平成22年をピークとして、以降は減少すると予測されています。市の税収も、今後、減ることはあっても大きく増えることはなく、その一方で社会保障費は年々増加するため、市が独自に使えるお金は、このままでは減少の一途を辿ってしまいます。

しかし、このような時代だからこそ市が取り組まなければならない課題は山積しています。子育て支援や男女共同参画推進などの少子高齢化対策、都市の活力を維持するための産業政策、雇用対策、公共施設の耐震化や道路・橋等の生活基盤の維持改修など、いずれも待ったなしの状況です。

必要な施策を実行するためには財源が必要ですが、既に5,000億円もある借金に頼るわけにはいきません。人口減少という大きな変革期を迎える中で、将来の世代にツケではなく、より良い社会を残すためには、行財政改革によりムダを省き、事業の選択と集中を行なうことにより財源を生み出す必要があるのです。

### 行財政改革の進め方

行財政改革を進めるにあたって、最も重要なことは「わかりやすい言葉で徹底した情報公開を行なうこと」です。

「お役所の常識は世間の非常識」といわれるように、閉鎖された組織の中で長年培われてきた慣習や運用は、「市民の役に立つ所」という市役所本来の役割を忘れ、組織防衛や職員のために都合よく解釈されたものになってしまいがちです。それを打ち破るためには、市民に分かりやすく情報公開し、世間の常識で判断してもらう必要があります。

また、市民協働や行財政改革をはじめ、市政を円滑に運営するためには、市民の協力が不可欠です。そのためには、市の施策や事業が市民サービスの向上と行政の効率化の

両方の観点から、市民にとってどんな良いことがあるのかをしっかりと情報公開して、市民に納得してもらわなければなりません。

次に行財政改革を行なう上で市に求めたいのは、「責任者を明確にし、目標値や達成期限を数値で示し、速やかに実行すること」です。

民間企業であれば数値で経営を判断し、結果責任を問われるのが常識です。一方、市は立派な計画をつくりますが、責任者が明確でなく、文章表現だけで目標値や期限が数値で示されないことが多いため、計画が達成できたのかどうか判断できず、「PDCAサイクル(注)」を回して改善することもままなりません。

また、民間企業であれば、計画の遅れは企業の存立を脅かす致命傷になりかねないため、迅速な意思決定をし、速やかに実行しようと懸命に努力しますが、市は多少計画が遅れても、税金という決まった収入があり、足らなければ借金すればよいのですから、どうしても面倒なこと、嫌なことは先送りして後任に委ねようと考えがちです。

もう、これ以上の先送りは許されません。改革が遅れれば遅れるほど、将来の世代のツケが増えていくことを認識し、行財政改革を速やかに実行しなければなりません。

身の丈にあった市政運営を目指し市一丸となった行革を

市もフォルテの取り壊しや医療センターの改革、資産経営の推進など徐々に変わり始めていますが、市民の理解や協力なくして満足な成果を挙げることはできません。

市は、行財政改革の目的は、夢と希望が持てる未来を築くための財源を生み出す点にあるということを市民が納得するよう、しっかりと説明しなければなりません。

私たち市民も、人口減少の時代を迎え、税収が減るなかで、去年と同じことを市に求めていたら、将来的に市の財政は破綻してしまうし、市民一人ひとりの負担は増すばかりだということを十分認識すべきです。そして、身の丈にあった市政運営を実現するためには、私たち市民が市から受けるサービスはどうあるべきかということを一ひとりが今一度考える必要があると思います。

また、これからは、何でも市に任せるのではなく、一步進んで「自分が地域や市に対して何ができるか」という考えに立って行動すべきだと考えます。既にボランティアやNPO(特定非営利活動法人)が様々な分野で活躍されていますが、特定の人だけでなく、私たち市民にもできることはいっぱいあると思います。例えば、ごみの減量や分別の徹底といった身近なことでも、市民全体が取り組めば、将来建てる清掃工場の建設費の削減や最終処分場の延命化という大きな成果につながります。

市民の理解と協力、議会の決断、市長のリーダーシップ、市職員の実行力が一体となって、全国ナンバーワンの行財政改革を推し進めようではありませんか。

(注)PDCAサイクル:計画(P L A N)・実行(D O)した結果を検証(C H E C K)し、改善策を講じる(A C T I O N)ことにより、継続的に事業活動を改善するための仕組み

## 総論

### 行革審答申の進行管理

市は、第1次、第2次行革審を通じた市政全般にわたる行財政改革についての答申・提言の実効性を確保するために、これまで市の行財政改革の取り組みと行革審答申への対応状況を別々に進行管理してきたが、平成22年度から行革審答申の工程表を行政経営計画に反映させ一元的に管理することとした。

新たな行政経営計画では、効率的、効果的な進行管理を行なうため、行革審答申のうち、完了等とした69項目を除く205項目を関連する答申の具体的項目に応じて92項目に整理集約するとともに、取組内容の重要度に応じてG1からG3の3段階に実行責任者と評価者を区分し、評価は半年ごとに行なうなどの改善を行なっている。

また、市は、工程表の進行管理のために、引き続き市民の目線による市の対応の検証を行なうこととし、平成21年10月に第3次行革審を設置した。

行革審は、行革審答申が確実に実施されるよう、市の対応方針、取組状況に対する評価を通じた進行管理を行なっている。

#### (1) 現状における課題(上半期の評価と指摘)

目標、期限、推進日程などの記載が不十分

市は、効率的かつ効果的な進行管理を行なうため、第1次・第2次行革審の答申の工程表を新たな行政経営計画に統合し、取組内容の重要度を設定したが、行革審答申の進行管理ができる記載内容になっていない。

具体的には、新たな行政経営計画には目標・期限・推進日程等進行管理に必要な内容が明記されていないものが多く見受けられる。

答申を反映させた計画というけれど

市は、行政経営計画への答申の反映状況として「答申どおり実施するもの」が163件としているが、行革審の目線では、「答申どおり実施するもの」は91件、「答申の一部を実施するもの」は66件、「実施しないもの」は6件と市とは大きく異なる。市の自己評価が甘いのか、そもそも行革審とは評価基準が異なるのか、また、計画の作り方がうまくなく、答申項目の趣旨とは異なる対応方針や取組事項となっているものもあり、答申を反映した計画になっていない。

進行管理に適さない取組項目の括り

取組事項や項目の括りが大き過ぎたり、細分化され過ぎていて、進行管理としてPDCAサイクルを実行できる単位になっていないものがある。そのため、基準があいまいになってしまい、C(チェック)のしようもなく、次のA(アクション)につながっていない。

## 有効活用されていない進行管理

市が行なった進行管理における改善のうち、重要度に応じた進行管理は、責任の明確化と意思決定の迅速化といった面で有効である一方、半年に一回の評価では見直しが遅い項目もある。例えば、職員の時間外勤務の削減などは、半年の結果を見て判断するよりも、毎月C（チェック）を行ない翌月にはA（アクション）を起こす必要がある。このように取組内容に応じた日常的な現状認識や見直しが行なわれておらず、効率的、効果的な進行管理となっていない。また、計画に従って取り組む姿勢は感じられるものの、計画以上の取り組みをしている積極性は感じられず、全体的な進行状況からも進み方が遅いといわざるを得ない。

## つくることが目的化している市の計画

市が手間ひまかけて策定した計画は、美辞麗句が並んでいるだけで、具体性に乏しく何をしたいのかわからない。例えば、市政運営の根幹をなす総合計画（注）の実施計画である戦略計画ですら、的確な目標値や成果指標の設定がなく、実質的な進行管理は行なわれておらず、計画をつくること自体が目的化している。

## 職員の意識改革は進んでいるのか？

行革審の答申への対応について、答申の意義や必要性を理解した上で熱心に取り組む職員もいる一方で、今行なっている仕事の意義や優先度を理解せず、漫然と言われたから仕方なしにやっているといった、いまだに親方日の丸で危機意識が薄い職員も見受けられる。

### （２）答申（下半期の取り組みに向けて）

#### 実施計画の見直しを行なうこと

平成 22 年度の取り組み状況をとりとめるまでに、誰が行なっても、同じ判断や評価ができるよう、目標・期限・推進日程等進行管理に必要な内容が実施計画に記載されているか、部内で相互評価を行ない、記載内容の見直しを行なうこと。

#### 日常的な進行管理と見直しができる体制を整備すること

戦略計画や行政経営計画などの行政計画の実効性を確保するためには、どの取組項目で具体的に何を、いつ行なうのかまで決めた上で、実行されたのか、そうでないかを判断するなど、目標達成に向けて日常的に現状認識や課題を整理できる仕組みを平成 22 年度内に確立すること。

平成 23 年度からは、その仕組みを組織内で情報共有化のツールとして用い、組織目的の周知や業務の応援体制などに活用すること。

#### 進行管理できる単位に取組項目の分解、統合を行なうこと

現在の取組項目のうち、大括りのものや細分化されすぎているものは進行管理できる単位に分解、統合すること。

### スピード感を持った改革への取り組みを行なうこと

年度末までかかる取組事項であっても、2月か3月に見込みで評価し、翌年度の計画に反映するなど、PDCAサイクルを短くし、スピード感を持って改革に取り組むこと。

### 計画の実効性を確保すること

数多くある市の計画が本当に必要なのか、進行管理はどのように行なっているのかなど、計画の必要性や進行管理の有無を平成22年度中に確認し、策定だけを目的とした計画については、速やかに廃止すること。また、進行管理の必要があるとした計画については、的確な目標値や成果指標の設定により実効性を確保する仕組みを構築し、平成23年度から進行管理を実施すること。

### 職員自ら考え実践する職場風土を構築すること

目的や効果の薄い資料の作成や重複する調査など内部管理業務に忙殺される職員の負担を軽くし、本来業務に専念できるよう、平成22年度中にすべての内部管理業務の洗い出しを行なうこと。なお、必要性や効果が薄れた内部管理業務の廃止や重複する調査の見直しなどは、職員自らの創意工夫によるものとし、自ら考え実践する職場風土を構築すること。

(注) 総合計画：市政運営の基本となる計画で、基本構想<sup>1</sup>、都市経営戦略<sup>2</sup>、戦略計画<sup>3</sup>の3つにより構成

1:基本構想は、市のあるべき姿を明らかにする都市の基本理念や将来像を示したもの

2:都市経営戦略は、基本構想で定められた将来像を実現する都市づくりの戦略書として、総合的な政策体系を構築し目標を定めるとともに、選択と集中による政策の重点化を進める総合計画の基本計画

3:戦略計画は、都市経営戦略(4年間)で掲げた目標を達成するため、市全体、部局及び区における経営方針を表した毎年度の実施計画

## 各 論

### 1 政策・事業評価

#### (1) 現状における課題

##### 活かされていない評価結果

市は、最少の経費で最大の効果をあげる行政運営を実現するため、全ての事務事業を厳しく精査することにより、無駄を削減し、「人、モノ、金」という経営資源を最適に配分することが求められている。

このため、意思決定や資源配分のP D C Aサイクルの仕組みとして、平成 19 年度に「戦略計画を核とした経営の仕組み」を構築し、そのP（プラン）を担うツールとして各年度の戦略計画や政策・事業シートを作成し、C（チェック）を担う仕組みとして浜松市独自の事業の仕分けとなる政策・事業評価を実施しているが目的が明確ではない。

現状では、政策・事業評価は、戦略計画の見直しや予算編成、人員配置などの資源配分に十分に活かされておらず、事業の仕分けの機能を発揮できていない。また、評価結果と市の今後の対応が異なった場合の理由や、評価結果が改善となったものへの市の今後の対応が市民に分かりやすく公表されていない。これらを見ると、政策・事業評価は評価すること自体を目的として作業労力や人的コストを費やすだけのものとなり、評価を行なうこと自体が税金の無駄遣いとなっている。

また、前年度（例：平成 21 年度）事業の評価結果が、今年度（例：平成 22 年度）ではなく、翌年度（例：平成 23 年度）の事業や予算に反映される仕組みとなっているため、評価結果を反映するにしても 1 年遅れであり、評価結果の活用にスピード感が感じられない。

#### (2) 答申

全ての事務事業をゼロベースで精査すること

事業ありきの評価ではなく、事業そのものをゼロベースで精査すること。

評価結果を有効な資源配分の仕組みとして活用すること

評価結果を予算編成や組織編成、人員配置などの資源配分を行なう仕組みとして活用すること。

評価結果を早期に資源配分に反映させること

P D C Aサイクルを早く回すため、平成 23 年度の評価から事業の方針変更や改善と判断したものについて、補正予算や人員配置を組み直すなどできる限り当年度から対応すること。

評価結果に対する市の考えを市民に分かりやすく公表すること

評価結果を踏まえた改善点や経費削減額を市民に分かりやすく公表すること。また、

評価結果と異なる対応をするものについては、その理由を明確にすること。

重要度に応じて評価作業に濃淡をつけること

評価対象の事業には、市民生活に大きな影響を与えるものがある一方で、市の裁量の余地がないものや、手間や費用がほとんどかかっていないものまである。評価という事業についても費用対効果を考え、重要度に応じて評価作業に濃淡をつけること。

## 2 本庁・区役所組織

### (1) 現状における課題

区割り検証の方針が見えていない

第2次行革審では、大都市の行政運営の仕組みである行政区は浜松市にふさわしいのか、かえって一体感を損なわないのか、ひとつの市役所で足りていた旧浜松市民を5つの区に分ける必要があったのかなどの理由から、平成21年7月に提出した意見書の中で「行政区の廃止または削減」を提言している。第3次行革審でも、この意思を引き継ぎ、意見書への真摯な対応を求めるものである。

市は、区割りの検証を実施していくとしているが、現状は庁内で区制度検討会を立ち上げてはいるものの今後の方針は未定であり、市民への情報提供はされていない状況である。

現体制(7区)での効率化も進めるべき

第2次行革審では、区割りの検証の取り組みと並行して、短期的な取り組みとしては、現体制(7区)での市の業務運営体制の効率化も求めている。

市は、平成21年12月に「本庁・区役所の役割分担の基本的な考え方」を示し、今後は「区の行政組織とサービスについての基本的な考え方」の策定、地域自治センター・市民サービスセンターの組織・機能の見直しを実施していくとしている。

市が示した「市民のための機能的な本庁、市民に身近な区役所」を目指し、効率化のために事務を本庁へ集約することは望ましいが、これまでの見直しの中には、区の課から本庁の事業所等へ単に看板が付け替えられただけのものもある。

そもそも、行政運営の効率化と市民サービスの維持向上を実現するためには、まず、市民サービス提供体制について、将来ビジョン(あるべき姿)を検証し、市民に示す必要がある。しかし、これまでは、将来のあるべき姿が無いまま、また、十分な検証もなく、その年々の判断で市民サービスに大きな影響を与える組織改正が毎年行なわれているため、サービスを受ける市民を混乱させている。

また、市民サービスを提供する現場から遠い本庁が全市的な方針を定めるため、市民に近い区役所などの現場との連携を強化し意思の疎通を図らなければ、現場を把握した政策を行なうことはできない。

## (2) 答申

区割りの検証過程を公開し市民の判断を仰ぐこと

区の統合などの区割りの検証過程を市民へわかりやすく情報公開し、市民の判断を仰ぐこと。そして、検証結果と市の方針をいつまでに公表するかを示すこと。

市民サービス提供体制の将来ビジョンを示すこと

市は、企画部門だけでなく全庁的な取り組みで、平成 23 年度中に行政運営の効率化と市民サービス維持向上を前提とした市民サービス提供体制の将来ビジョン（あるべき姿）とそれを実現するためのスケジュール、年度ごとの目標を示すこと。

なお、検証の際には、現状の業務運営体制を前提とせず、コンビニエンスストアでの証明書交付、インターネットや自動交付機の活用なども検討するとともに、市街地と中山間地域など、地域特性の違いを考慮すること。

効率的な業務運営体制と市民サービスの維持向上を実現すること

短期的な取り組みとして、最少の経費で最大の効果が得られる適正な業務運営体制を目指し、本庁と区役所での重複事務の解消、内部事務・専門的な事務・市民が直接関わらない事務の本庁への集約によって効率化を行ない、これにより生み出された職員や財源は、新たな行政課題に振り向けるなどして、市民サービスの維持向上を実現すること。

サービスを提供する現場（区・地域）を把握し、十分な検証を行なうこと

本庁・区役所組織の見直しのような市民サービスに大きな影響を与えるものを検討する場合は、すぐに本格実施をするのではなく、市民の意見を聴取するとともに、例えばモデル地域などを定め試行や実地検証を行なうなど、その効果や課題を整理し、市民への説明責任を果たした上で制度や事業を決定する仕組みを構築すること。

また、大きな方針を定める本庁と、市民に近い区役所などサービスを提供する現場との連携を強化することで日頃から十分に情報や課題を共有するとともに、現場の責任と判断で行なえるものを明確化すること。

## 3 人件費・定員の削減

### (1) 現状における課題

人件費の固定費化で予算が制約されてはならない

人件費は、市の一般会計支出額の中で約 18%と多くの割合を占めている。人件費が固定費化すれば、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ることになりかねない。そのため、職員定数と給与の適正化による人件費削減の取り組みが必要となっている。

市役所で働いている人の数は減っていない

平成 17 年度から平成 22 年度までの間の正規職員の削減は 674 人と定員適正化計画の

650人を24人上回る実績となっているが、民間委託や非常勤職員・再任用職員などへの切り替えによる削減が約670人であり、市役所で働いている人の数は減っていない。減らない原因のひとつとしては、合併や政令市移行により市の組織が多層化し、業務の流れが複雑化し、組織横断的な視点での業務改善が不十分となっていることが考えられる。

市は現在、平成23年度から始まる新たな定員適正化計画を策定しているが、市民サービスの維持向上を行ないながらさらなる職員数の削減を実現するためには、事業の仕分けによる市の効率的な執行体制の構築や組織のスリム化・フラット化、業務の改善、職員の資質の向上などのより一層の取り組みが必要である。しかし、1の項目でも言及したとおり、浜松市独自の事業の仕分けである「政策・事業評価」は効率的な執行体制の構築に、十分に機能しているとは言えない。

職員の給与は市民の理解を得られているか

公務員の給与制度については、民間と異なり実態として終身雇用を前提とする公務員の給与水準はどうあるべきか、民間と比べ職種や役職に応じた給与の差が小さすぎるのではないかと、官民の給与比較は退職手当を含めた生涯賃金で行なうべきではないかと、いった各界各層の意見がある。

これまで浜松市では、給料表や通勤、住居など各種手当の見直しに取り組み、定数減の効果と合わせて、平成18年度予算（一般会計、特別会計、企業会計の合計）で約543億円（退職手当を除く）あった人件費が平成22年度予算では約487億円と約56億円減っているなど、人件費の削減に一定の成果をあげているが、今後も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のではなく、地域性を加味しながら、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である。

時間外勤務を減らさなければならない

特に、時間外勤務は、平成21年度の実績で約62万時間、手当の支払総額が16億円にもものぼり、一人あたりの平均が年間約600時間に達する職場がある一方、ほとんど時間外勤務のない職場もあり、市の組織内でのアンバランスも生じている。また、最高で年間900時間を超える時間外勤務を行なった職員もいる。こうした状況から、効率的な行政を進めるためだけでなく、職員の健康管理、ワーク・ライフ・バランスの実現のためにも時間外勤務を大幅に縮減する必要がある。

（2）答申

定員の削減（定員適正化）

定員適正化計画は総人件費を前年度対比で毎年削減できるものとする

平成22年度中に策定する新たな定員適正化計画は、執行体制の見直しや業務の改善に基づくものとし、総人件費（正規職員、正規職員以外の職員及び委託先の労務費）を前年度対比で毎年削減できるものとする。

新定員適正化計画は、期間の中途であっても政策の方向性の決定に応じて削減数の上乘せなどの変更を行なうこと

新たな定員適正化計画は、策定後、区割りや本庁・区役所のあり方、政策・事業評価に基づく事業の廃止や実施主体の変更、資産経営における施設の統廃合などの政策の方向性が決まった場合に、計画期間の中途であっても削減数の上乘せなど計画の変更を行なうものとする。

業務分析・改善を行ない総人件費の削減と市民サービスの維持向上を実現すること

平成 23 年度から計画的に市の事務事業の業務分析と事務改善を行なうことにより、事務及び執行体制の効率化を行ない、総人件費の削減と市民サービスの維持向上を実現すること。また、併せて、組織としての知識・知恵・経験の効率的な共有と継承を実現するため、業務の標準化を行なうこと。

職員の意欲と資質向上のため一般職員に対しても成績給を導入すること

職員の意欲と資質の向上のため、意欲を持って働き成果をあげた職員が報われる評価制度とその運用を確立し、成績給を平成 23 年度中に一般職員に対しても導入すること。

業務効率・効果の維持向上を実現するため専門的な職員を育成すること

地域主権の時代にあって、国など他の機関と対等以上に折衝を行なえるだけの知識・経験と経営感覚を持ち合わせた人材を各分野で育成するため、採用後一定期間（約 10 年）を経過した職員については、経験年数（在課年数）の長期化や計画的な専門研修の受講、職場内での人材育成の強化など、専門性を高めるような職員配置と人材育成を行なうこと。

民間企業や他団体との人材の交流を深め、常に外部の風を取り入れること

固定観念から脱却し新たな発想を生み出し組織を活性化するため、民間企業や国などの他の団体との研修派遣・受け入れなどの人事交流を拡充するとともに、民間経験者の採用の際には、その人物が改革・改善意識が高く市の風土に民間の発想・手法を根付かせることができるかということを重視すること。また、研修派遣者や民間企業経験採用者の経験や発想を組織として共有し活かす仕組みを整えること。

給与の見直し・時間外勤務の縮減

特殊勤務手当等の廃止・見直しを進めること

特殊勤務手当は平成 19 年 4 月以降ほとんど見直しが進んでいない。

市税の調査・検査に対する調査収納手当、出張しての廃棄物の収集運搬等の清掃作業に対する環境衛生手当など、第 1 次行革審の答申どおりとなっていないものについて、答申どおり平成 22 年度中に廃止、額の引き下げ、支給要件の適正化を行なうこと。

また、併せて休暇や市内出張などの旅費、福利厚生制度について、市民の感覚や時代に合わなくなっているものはないか点検し見直すこと。特に職員互助会（職員厚生会）への公費助成については廃止を含め、積極的に見直すこと。

技能労務職員の給与水準の適正化を行なうこと

技能労務職員の給与は民間の類似の職種と比較して高い水準にある。

平成 23 年度中に給与水準の適正化の具体的方策を示すとともに、職員の退職等に伴う技能労務の職の計画的なアウトソーシングを進めること。

民間の退職手当等の状況について調査を行ない、必要に応じて改正すること

平成 18 年 4 月の国家公務員に倣った引き下げ以降、退職手当の支給月数の見直しは行なわれていないため、民間の退職手当や企業年金制度、高齢期の人事・給与制度の状況について調査・研究を行ない、必要に応じて改正すること。

時間外勤務縮減の目標を組織で共有し、定着させる仕組みをつくること

時間外勤務縮減の目標を組織として共有・定着させるため、あらゆる機会で職員に対し周知・啓蒙するとともに、目標を達成するための取り組みが形骸化しないような実効性のある仕組みをつくること。その仕組みにより、平成 22 年度は、平成 18 年度実績時間数(約 62 万時間)の 20%減を達成し、平成 23 年度以降もさらなる縮減を行なうこと。

## 4 資産経営

### (1) 現状における課題

大きな財政負担となる維持管理経費

浜松市は、12 市町村の合併により、2,151 万 $m^2$ の土地、2,120 施設・延べ床面積 264 万 $m^2$ の建物などの資産や、総延長約 8,438 km に及ぶ国県市道や 5,845 橋などの社会基盤施設を保有し管理している。市の財源が先細りしていくことが見込まれる中、これら膨大な施設の耐震化や老朽化への対応などは、維持管理費の増大と併せて、今後大きな財政負担となることが懸念されている。市も、施設の維持管理経費の抑制は限界にきており、すべての施設を維持していくことは困難な状況にあるとしている。また、今後、人口減少が予測される中で、施設利用率の低下や施設そのものが余剰になるおそれもある。

市の資産経営の取り組み

公有財産最適化(施設評価と再配置計画)の取り組みは削減目標があいまい

市は、保有する財産に関する改革を資産経営の中心的課題と位置づけ、「資産経営推進方針(平成 21 年 4 月)」を定め、保有財産の縮減と効率的な施設運営など目指すべき資産経営のすがたを明らかにしたが、保有すべき施設数や施設維持経費の削減額などの具体的目標は設定されていない。

また、市は資産の最適化に向けて約 700 の施設評価を行ない、個々の施設を存続・廃止に分類した。現在は、スポーツ施設や図書館などの用途ごとに利用圏域の設定や、利用目的の複合化などの考えに基づいて、「再配置計画」を策定しているところである。

本来、市民サービスの向上と効率化につなげるためには、まず、どのような施設配置が望ましいのか「再配置計画」を作成し、それをもとに個々の施設評価を進めるべきと

考えるが、市の一連の取り組みでは個々の施設評価を先行しているため、「継続」という結果が前提となり、適切な施設配置に結びつかないおそれがある。

公有財産の活用（遊休財産の売却・貸付）の取り組みも目標が不明確

市は、行政として利用する目的がなくなった2,157件（平成22年2月現在）の普通財産を処分・活用するため、事業財産、計画財産、貸付財産、及び遊休財産に区分した。

遊休財産768件については、144件を売却や貸付が可能な財産として整理したが、それらをいつ、どれだけ売却・貸付するのか具体的な目標が明確になっていない。また、個人や各種団体に対して、貸付契約により継続的に活用している貸付財産683件についても、借受人への売却を推進するとしているが、これについても具体的な目標が示されず、現状のまま推移し、長期化・固定化するおそれがある。

学校借地の解消は、わずかに1.1%

市全体の借地解消に向けた取り組み方針に基づき、学校用地等の借地解消の取り組みが開始された。学校の借地については、平成25年度までに学校借地の総面積14万㎡の40%を買い上げる計画であるが、計画初年度の平成21年度に解消された学校借地は1,567㎡で、学校借地総面積のわずか1.1%に過ぎない。今後、一層の計画的取り組みが求められている。

## （2）答申

公有財産の最適化（施設評価と再配置計画）

削減目標を定めた施設統廃合を進めること

市資産の総量縮減という基本的な考えに基づき、現在及び将来の施設の維持管理経費を把握した上で、今後の施設削減目標を平成22年度末までに定め、統廃合を推進すること。

基準を明確化した再配置計画を策定すること

「再配置計画」策定にあたっては、利用者や受益者あたりの施設数といった具体的な施設配置基準をそれぞれの地域事情にも配慮した上で平成22年度末までに策定し、公表すること。

再配置計画の策定にあたり、先行して策定した博物館施設の再配置計画の再編整理の取り組み（14施設のうち8施設を集約化・複合化により廃止。廃止する8施設のうち3施設を解体・撤去）も参考とし、総量縮減につなげること。

縦割り組織の弊害を是正し、庁内各部局の連携により利用目的の複合化を推進するため、資産経営課が主導的に取り組みを進めること。

再配置計画を踏まえ、施設評価結果を見直すこと

今後策定される「再配置計画」を踏まえ、既に実施した施設評価の結果を見直すなど、相互の整合性をもたせること。

市民へのわかりやすい情報提供を行なうこと

施設の劣化状況、運営コスト、提供するサービスについて分析した施設評価については、1次評価、2次評価とも総合評価結果が公表されているだけで、利用状況や維持管理コストなどの具体的な情報が明らかにされていないため、施設の実態が把握できない。

類似施設が多い公共施設については、コストや効率性の比較結果が把握できる具体的なデータも併せて市民にわかりやすく公表すること。

公有財産の活用（遊休財産の売却）

遊休財産の利活用は必要最小限にとどめること

遊休財産を仮に他用途に転用し利活用したとしても、施設が存続する限り維持管理経費は必要となる。利活用は、必要最小限にとどめること。

売却可能な財産のスピード感ある取り組みを進めること

売却の対象となる土地を精査し、年度毎に目標を定めるほか、不動産売買などに精通した専門家の活用など民間企業が持つノウハウの活用、わかりやすい情報の提供などにより、取り組みのスピードを上げること。

新たに生み出された財産の売却と貸付を進めること

利用目的の複合化や施設の統廃合を進めた結果、余剰となる財産についても、遊休化させることなく、速やかに売却や貸付の取り組みを進めること。

貸付財産を計画的に売却すること

各年度の売却目標を定めた計画を平成 22 年度内に策定し、借受人への貸付財産の売却を進めること。

借地の解消

借地解消の全体計画を策定し、計画どおり実施すること

約 1,700 件の借地契約（平成 20 年度決算）のうち、再配置計画及びその後の施設評価により「継続」とされた施設について、平成 22 年度末までに借地解消の全体計画を策定し、計画どおり実施すること。

活用財産の長寿命化

財政負担の軽減と平準化のため、資産経営一元化と施設長寿命化を推進すること

財政負担の軽減と平準化のため、道路や橋なども含めた資産経営の一元化を行なうとともに、施設のライフサイクルコスト（注）の考え方に基づく施設長寿命化の取り組みを推進すること。施設長寿命化にあたっては、無駄な設備投資とならないよう、対象施設の長寿命化の必要性を十分検証すること。

（注）ライフサイクルコスト（LCC）＜Life Cycle Cost の略＞：

構造物に関する生涯費用ともよばれ、企画から竣工、運用を経て、修繕、解体、処分までの全期間に要する費用を意味する。本方針では、修繕から解体までの期間に要する費用をいう。

＜浜松市資産経営基本方針・用語解説より＞

## 5 市営駐車場

### (1) 現状における課題

#### 市営駐車場

#### 悪化する駐車場経営

市営駐車場は、平成 16 年度以降平成 20 年度までの 5 年間で、利用台数が 27%減少（1,242,693 台 904,647 台）駐車場使用料も 47%減少（8 億 2,900 万円 4 億 4,100 万円）となっている。平成 20 年度駐車場事業特別会計決算では、一般会計からの繰入金約 6 億円（税金による負担）を含めても 1 億 7,100 万円の赤字となり、平成 21 年度の駐車場使用料の前借り（繰上充用（注））が行なわれたほどである。繰入金は、当初は市債返済元金の 50%や支払利息の 80%まで等の基準により算出され、平成 16 年度は収入の 39%であったが、平成 21 年度には算出基準額以上の繰入が余儀なくされ 55%と増加した。平成 21 年度においても利用台数（844,414 台）、使用料（4 億 900 万円）の減少傾向は続いている。

#### 市は 10 年かかってやっと民営化計画を策定

市は平成 13 年度から行政経営計画で市営駐車場の民営化、廃止等を方向付けしたが、具体的な計画は策定してこなかった。第 2 次行革審では、市が税金投入をしてまで運営する必要性は希薄になっているとして、事業廃止に向けた経営計画策定を答申した。第 3 次行革審においても、市営駐車場事業は、民間経営的には収支・損益ともにマイナスであり、事業継続は困難とし、迅速な決断と行動を求めている。

これを受け、市は平成 22 年 7 月に市営駐車場経営計画を策定し、その中で 中心市街地において需要約 7,000 台に対し、民間駐車場だけで約 16,000 台の供給があること（平成 21 年市調査による：市営駐車場は合計 1,958 台） 中心市街地への来街者減少、などの理由により市が駐車場を運営する必要性は希薄になっているため、民営化を図ることを表明した。具体的には単年度の実質収支（注）を継続・廃止の目安とし、黒字の駐車場を存続させその利益を建設事業債の償還（残高約 46 億円・返済残期間 10 年超）に充当、赤字の駐車場は廃止することとした。この方針に基づき、市営駐車場 6 箇所のうち、赤字の万年橋駐車場は民間貸付し廃止、東田町地下駐車場は貸付または廃止・転用とした。

#### 浜松駅南地下駐車場

#### 低い採算性と利便性

静岡県道路公社が運営している浜松駅南地下駐車場は、市が県に対して建設を依頼した経緯から、平成 26 年 4 月には施設の所有権や運営、負債が市に移管されることとなっている。市はこれまで、浜松駅南地下駐車場に対し一般会計（税金）より運営支援負担金として毎年 3 億円を県に、用地賃借料約 6,000 万円を地権者に支出をしており、平成 5 年の開設時から平成 25 年度末の市への移管時までの負担金累計を 74 億円と見込んでいる。また、入出庫を係員が操作をする機械式駐車場であることや、出口が駅への入口

交差点に隣接していることから利便性も低い。

そのため行革審では、運営上の抜本的な見直しや、採算性の向上につながる計画作成を求め、市は平成 22 年 7 月に公表した市営駐車場経営計画の中で、機械式から自走式への改良と駅への送迎機能を付加し、都市施設として利便性の向上を図るとしている。

## (2) 答申

市営駐車場経営計画を迅速に実行すること

市は今回の計画を迅速に実行すること。中でも、万年橋駐車場は、土地賃貸借契約終了時（平成 26 年 10 月）に駐車場部分の建物を処分すること。また、東田町地下駐車場については、具体的な方針を平成 23 年度中に明らかにすること。そして、今後も実質収支が赤字になった駐車場については、迅速に民営化もしくは廃止をすること。

改良後の浜松駅南地下駐車場の経営計画を明確にすること

浜松駅南地下駐車場は、JR 浜松駅に隣接するという他の駐車場と大きく異なる環境にあり、都市施設としての機能強化は、市民サービスの向上に大きく寄与する。

しかし、市への移管時までに 74 億円超の資金が費やされる予定であることを踏まえ、駐車場部分への投資は最小限に抑え、都市機能強化部分に係る投資は駐車場事業とは区分した上で、駐車場事業としての実質収支黒字を確保する経営計画を平成 23 年度中に策定すること。

市は民間と競合する駐車場事業経営を行なわないこと

市は、中心市街地にある駐車場に対し、年間総額 10 億円近い負担を余儀なくされている。今後の方針として、市が関与すべき駐車場事業は、民間では対応できない社会的な必要性があるものに限定すること。

(注) 繰上充用：当該年度の決算を赤字のまま終了させ、赤字分を翌年度の収入で補うこと

(注) 実質収支：算出式は、〔収入 - (前年度繰越金 + 一般会計からの繰入金)〕 - 〔支出 - (公債費 + 繰上充用金)〕となる。つまり、駐車場運営により獲得した収入 から、実際にかかった費用を除いたもの。 、 には税金からの繰入金や現金支出を伴わない減価償却費などは含まない。

## 6 ごみ処理事業

### (1) 現状における課題

ごみ処理に費やされる多額な税金

ごみ処理に直接かかる費用は、年間約 90 億円(平成 21 年度実績)。さらに、西部清掃工場の建設に約 136 億円(平成 21 年竣工) 南部清掃工場の大規模改修に 230 億円(平成 8 年改修)など、ごみ焼却施設や埋め立て施設の建設・改修に莫大な設備投資を行なっ

ている。これら、ごみを処理するだけで付加価値を生まない多額の経費を少しでも減らして、市民生活の向上という前向きな経費に振り向けることが必要である。

#### ごみ排出量と経費削減の関係がわかりにくい

市は、市民の協力によりごみ減量や再生利用を推進するため、平成 20 年 3 月に浜松市一般廃棄物処理基本計画を策定し、平成 34 年度において、平成 18 年度と比してごみの排出量 10%減少、最終処分量半減、及びリサイクル率 30%を達成目標としている。

実際のごみ排出量も、平成 21 年度は 296,414 トンと平成 18 年度の 321,524 トンと較べ、25,110 トン(7.8%)減少し、1 人 1 日当りの排出量も 1,075 グラムから 986 グラムと減少している。しかし、削減の内訳をみると事業系のごみの減 14,353 トン、集団回収の減 6,827 トンがその大半を占め、家庭系のごみ減少は 4,090 トンにすぎない。

一方、平成 21 年度のごみ処理費用は、平成 18 年度と比較すると、収集や焼却部門の民間委託の推進により人件費は約 5 億円減少するも、委託料などの物件費や新たな設備投資に伴う減価償却費の増加により、全体として約 7 億円増えている。

ごみ処理に直接かかる費用を分析すると、ごみの収集や焼却のための人件費・委託料や、施設の減価償却費など、固定的な経費がその多くを占めており、ごみが多少減った程度ではこれらの経費を削減することはできない。しかし、ごみの排出量を大きく減らすことができれば、新たなごみ焼却場の規模縮小や最終処分場の延命化による設備投資金額の削減という、多大な財政効果を生み出すことが可能となる。

#### 市民への説明が不十分ではないか

ごみ減量のためには、市民一人ひとりや地域の協力が不可欠であり、そのためには、市民サービスの向上や行政の効率化の点から、市民にとってどのように良いことがあるのか説明し、納得してもらう必要がある。しかし、収集方法などのごみ処理のルールの変更に関する市の説明をみると、十分その役割を果たせていない。

#### (2) 答申

正しい情報提供、ていねいな説明、市民意見の聴き取りにより市民との信頼関係を構築すること

市民がより協力しやすい雰囲気醸成するため、清掃工場の建設計画や収集方法などのごみ処理体制に関する将来構想を明確にし、実現につながる市民目標(世帯当たりのごみ削減量など)を作成・公表すること。

ごみ処理に係る費用などを統一された規定に基づいて算出し、時系列比較や、近隣市や同規模政令市との比較により、様々な活動結果がどのように財政効果につながるかについて市民に正しい情報提供をすること。

市民にとって新たな負担となるごみ処理のルール変更については、その目的及び将来構想との関連についてていねいな説明を行なうとともに、市民意見の聴き取りを行なうこと。

## 7 外郭団体

### (1) 現状における課題

#### 自立化と統廃合で外郭団体を必要最低限に

市は、外郭団体のあり方を見直すべきという行革審の答申を踏まえ、平成 20 年 4 月に「外郭団体の設立及び運営に対する関与の基本方針」(以下、関与の基本方針)を定め、この中で、浜松市が設立に関わり、市と人的・財政的に強い結びつきを持つ団体を外郭団体と位置づけ、存続や統廃合など運営の責任を持つことを明らかにした。

そして、市は外郭団体の統廃合、市所有の外郭団体の株式売却を進めた結果、外郭団体は 23 団体(平成 18 年度当初)から 16 団体(平成 22 年度当初)に減少し、さらに平成 29 年度までに 14 団体となる予定である。しかし、統廃合の中には、特段の見直しを行わず、単に 2 つの団体を 1 つにしただけの事例もある。

今後も外郭団体の自立化と見直しによる統廃合を進め、市が最終的な経営責任を負う外郭団体は必要最低限にとどめることが必要である。

#### 一般社団・財団法人に対する関与の廃止を

国では、民間による非営利の活動を活発にし、健全な発展を促進するとともに、監督官庁ごとに法人の設立・運営にばらつきがあるなどの従来の公益法人制度の問題点を解決するため、平成 20 年 12 月に「公益法人制度改革」をスタートさせた。これにより、これまでの社団・財団法人は、今後平成 25 年 11 月末までに、公益性が高いという認定を受ける公益社団・財団法人、公益認定を要しない一般社団・財団法人、または解散のいずれかを選択しなくてはならない。第 2 次行革審では、公益認定基準に適合せず一般社団・財団法人に移行した外郭団体に対しては、市が経営責任を負う程の公益性は無いことから、市の関与を廃止することを求めた。

#### 外郭団体改革の取り組みは重要

外郭団体の改革は進められているものの、現在も市は、外郭団体に対し、補助金や委託料など総額で約 262 億円(平成 21 年度決算)を支出するほか、239 億円(平成 21 年度末残高)にのぼる債務保証・損失補償を行っており、外郭団体の経営状況によっては、依然として市の財政運営に大きな影響を及ぼすおそれがある。

市では平成 22 年 3 月に「外郭団体改革プラン」(以下、改革プラン)を策定し、経営改革を進めるとしているが、外郭団体の自立、経営健全化、統廃合に向け、より一層の改革を早期に進める必要がある。

こうしたことから、外郭団体改革の全般的事項と、個別の外郭団体のうち市から多額の財政支援を受ける団体や市民生活に深い関わりを持つ団体(浜松市医療公社、浜松市土地開発公社、浜松市清掃公社、浜松市フラワー・フルーツパーク公社、浜松市文化振興財団)について、答申を行なうものである。

## (2) 答申

関与の基本方針と改革プランに基づく進行管理

外郭団体の自立化と統廃合を着実に進めること

改革プラン策定にあたり検証した設立目的や採算性について、今後も関与の基本方針に基づき検証し、外郭団体のさらなる自立化と統廃合を着実に進めること。併せて経営健全化の実施状況を明らかにするなど、確実な改革プランの進行管理を行なうこと。

一般社団・財団法人の外郭団体に対する市の関与は廃止すること

市は、公益法人制度改革への対応に伴い、今年度中に関与の基準を見直すとしているが、一般社団・財団法人に移行した外郭団体に対する関与は廃止し、民間法人与同等とすること。仮に関与を行なう場合は、高い公益性が認められる事業に限定し、基準と理由、関与の内容を明らかにすること。

### (財)浜松市医療公社

これまで行革審は、市と医療公社の2つの組織で運営される医療センターの責任体制が不明確であることや、医療公社の高い人件費比率や退職給付引当金が未計上であることなどを指摘し、医療センターを存続させるための経営改革を求めてきた。

医療公社は、平成21年度から専任の理事長を置いて責任体制を明確化するとともに、費用削減目標や病床利用率の目標を定めた経営健全化アクションプランに基づき、課題であった人件費などの経営改善に取り組んだ結果、短期間で大幅に収支を改善した。しかし、累積欠損金は4億5,000万円余(平成21年度末)あり、ここで経営改革の取り組みを緩めてしまえば、元の赤字体質に陥ってしまうおそれがある。

一方、市は、医療センターの地方独立行政法人(以下、地独法人)化を目指していたが、地独法人化にあたり86億円にのぼる市の莫大な初期投資が必要となることや、地独法人となっても自立した経営や資金調達に制約があることが判明したなどの理由で、従来と同様の指定管理者制度による運営を継続する方針に転換した。そして、平成23年度からは新たに利用料金制を導入し、会計の一元化と明瞭化を図るとともに、今後、民間的な自主運営が可能となる一般財団法人へ移行する予定である。

医療センターが果たすべき「公的病院像」を明らかにすること

市は、平成23年度に公立病院像の検討に着手するとしているが、今後の設備投資や老朽化施設への対応方針を含めて、速やかに医療センターの「公的病院像」を明らかにすること。

医療公社は、医療センターの「公的病院像」を踏まえ、自らの収益で自立した経営が可能となるよう、効率的な設備投資や合理的かつ柔軟な給与制度など、抜本的な経営改革に向けた経営計画を策定し、実施すること。

医療公社に対して関与を行なう理由と内容を明らかにすること

市は医療公社に対し、職員派遣による人的関与を行なっている。また、医療公社職員

の退職金債務 44 億円は、今後市が債務保証を行なうとしている。一般財団法人移行後においても、こうした人的・財政的な関与を引き続き行なう理由を明らかにすること。

#### (財)浜松市フラワー・フルーツパーク公社

市の支援なしには経営の継続は不可能

浜松市は、公社に毎年多額の財政支援を行なっており、特に平成 15 年度以降は毎年 10 億円を超える負担金を支出している。市からの財政支援は、主に平成 8 年のフルーツパーク開園資金や平成 14 年のフラワーパークのリニューアル資金として公社が調達した借入金の返済原資となっており、財政支援なしに公社の経営の継続は不可能である。また、民間の損益計算の視点で見ると市の負担金を控除してみると、公社の直近 5 年間の経営状態は、収入は平均して約 6 億円、支出が収入の 2 倍の約 13 億円、結果 7 億円超の赤字と異常な状態が続いている。

借入金の償還は、平成 24 年度にそのほとんどが終了し、それ以降の負担金額は減少するが、収支改善の抜本的対策が講じられず、現在の公社の経営状態のまま推移すれば、依然として毎年 7 億円近い赤字が見込まれ、公社は年間約 3 億円近い資金不足となり、財政支援は継続せざるを得ない。公社が目指す「事業活動によるキャッシュ・フロー(注)の経常的な黒字」を実現するには、厳しい経営改革を実施する必要がある。また、土地については借地が約 6 割を占めるほか、市有地、公社有地が混在している。

いまだに示されない方向性

第 1 次行革審答申では、フラワーパークを「公の施設」として市に帰属させ、館山寺総合公園として動物園と一体化した運営を行なうことを提言した。第 2 次行革審では、改革が先延ばしにならないよう、平成 21 年度中にフラワーパーク、フルーツパーク両園の存廃を決定することを求め、市も平成 22 年 3 月には存廃を決定すると表明したが、期限までには具体的な方針は示されなかった。

その後、平成 22 年 6 月に公表した改革プランで、フラワーパークについては、“館山寺総合公園として存続していく。”という一定の方向性を示したものの、フルーツパークは、“施設の縮小や統廃合、機能変更や他用途への転用なども視野に入れて検討する。”として方向性も示されなかった。また行政経営計画では、公社による両パークの黒字経営は困難であるという現状分析を行なう一方で、施設の存廃と目的にあった管理方法を平成 22 年度中に決定するとしている。

これまでと同じように結論の先延ばしを繰り返すことは、多額の税金を投入し続けることになり、一刻の猶予も許されない状況にある。

市は、両施設の目的・役割が何かを明確にした上で施設の存廃を平成 22 年度中に決定すること

両施設の目的・役割を踏まえ、民設民営、公設民営、公設公営方式など、本来あるべき運営形態を平成 22 年度中に明確にすること

今後の施設運営主体としてフラワー・フルーツパーク公社が最適であると判断した場合、その理由を明らかにすること

フラワー・フルーツパーク公社に対する市の関与のあり方を明らかにすること

市は、関与の基本方針に基づき、公社に対する職員派遣や施設整備に伴う借入金償還分の負担など、これまで人的・財政的関与を行なってきた。今後の両施設の運営形態のあり方や、公益法人制度改革への対応による法人形態の方針決定を踏まえ、公社に対する具体的な関与の内容と理由を明らかにすること。

(注) 事業活動によるキャッシュ・フロー：公社本来の営業活動により獲得した資金

#### 浜松市土地開発公社

市の事業計画に基づき、土地の先行取得、管理、処分を行なっている土地開発公社は、新規の土地取得を取りやめ、平成 25 年度末までに保有する土地を市が取得し解散する予定である。平成 21 年度末現在の保有土地の状況は、70 万㎡(43 件)、簿価総額 170 億円となっている。

市は、土地開発公社から取得した土地について、当初計画した事業化ができずに、かつ民間売却もできなければ、土地開発公社の土地と借金を単に市へ付け替えただけに過ぎない。また、事業化が困難な土地を早期に民間売却できなければ、公社解散時に借り入れる予定の第 3 セクター改革推進債(3セク債)が増加し、平成 26 年度末に総市債残高を 5,000 億円未満とする市の目標達成の阻害要因となるおそれがある。

土地開発公社から取得した土地の事業化計画を策定し、明らかにすること

事業化が困難な土地については、民間企業が持つノウハウも活用し、民間への売却計画を定め着実に遂行すること

#### (財)浜松市清掃公社

清掃公社は、市から旧浜松市区域のし尿や浄化槽汚泥の収集・運搬事業の許可を独占的に与えられ、料金決定も公社に委ねられているなど、民間事業者との競争環境にさらされていない。

公社の平成 21 年度の売上は 9 億 1,000 万円を計上しているが、平成 17 年度と比較すると、この間の下水道整備により約 25%減少している。市では引き続き下水道整備を進め、平成 19 年度末で 74.4%の下水道人口普及率を、平成 30 年度には 82%とする目標を設定していることから、今後、市場の先細りが見込まれる。

一方、公社の総経費の約 73%を占める人件費は、市が実施した給料表 4.8%の引き下げが未実施のため高い給与水準にあり、市において国並みに引き下げた住居手当や通勤手当なども、見直されていないままである。市は、公社が職員給与 4.8%の引き下げを平成 22 年中に実施しない場合、公社を民営化するとしている。市が外郭団体の清掃公

社にし尿や浄化槽汚泥の収集・運搬事業を行なわせているのは、市直営に比べ、効率的に業務を遂行することを期待しているからであるが、現状ではそのような状況には至っていない。

給料表 4.8%の引き下げを直ちに実施すること

各種手当が市職員の待遇を超えないよう改正すること

清掃公社の将来像を示すこと

民営化の有無にかかわらず、将来の市場の先細りを踏まえ、清掃公社はどうあるべきか、将来像を示すこと。

#### (財)浜松市文化振興財団

平成 21 年度の文化振興財団の総収入 28 億 2,000 万円のうち、市の施設の指定管理によるものが 22 億円（利用料金制の料金収入含む。以下同じ）と 78%を占めており、指定管理に偏重している。また、指定管理のうち、アクトシティなど 4 施設は、非公募により競争から保護されており、その指定管理による収入は 17 億 8,000 万円（うちアクトシティ 14 億 9,000 万円）と、総収入の 63%を占めるに至っている。なお、非公募施設のうち科学館、旧浜松銀行協会は平成 23 年度の指定管理から公募することとしている。

収入の多くを指定管理、特に非公募分に依存しているため、今後、公募が進み、指定管理を受けることができなくなった場合、財団の生き残りは困難となる。財団が生き残るためには、文化振興により一層力を注ぎ、財団の存在意義を市民に認めてもらう必要がある。

また、文化振興財団は、埋蔵文化財の発掘業務を市から受託しているが、財団本来の業務とは異なるものである。

施設管理部門を切り離して文化振興財団本来の目的である優れた芸術文化の提供・交流・創造・発信などのソフト事業に特化すること

芸術文化の提供・発信を行なう自主事業については、真に文化振興に寄与するよう、事業評価等による見直しを毎年度実施すること

様々な団体や個人など、多様な担い手が文化・芸術活動に主体的に参画できるよう、活動への支援の充実など環境を整備すること

文化振興財団本来の業務に注力するため、埋蔵文化財の発掘業務から撤退すること