

浜松市行財政改革に関する

答 申 書

平成23年10月18日

浜松市行財政改革推進審議会

第3次浜松市行財政改革推進審議会 答申書  
目次

はじめに .....	1
総論	
1 行革審答申の進行管理 .....	3
2 事業の仕分け(政策・事業評価)を中心としたPDCAサイクル…	5
各論	
I 市政全般	
1 区の削減・廃止(本庁・区役所組織) .....	7
2 人件費・定員の削減 .....	9
3 資産経営	
1)総論 2)個別施設 市営住宅 .....	14
4 フラワーパーク、フルーツパーク .....	20
5 その他	
1)補助金の見直し 2)ごみ処理事業 3)学校規模適正化 …	21
II 外郭団体	
1 総論.....	25
2 個別の外郭団体 .....	26

## 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。

私たち委員は、第1次、第2次行革審により浜松に息づいた行財政改革の聖火を引き継ぐランナーの役割を果たすべく、次世代の人たちがより暮らしやすい浜松市にするために市の行財政運営はどうあるべきかについて、勉強会や公開審議会を開催して審議してまいりました。このたび、任期を終えるにあたり、これまでの審議の成果をとりまとめましたので、最終答申として提出いたします。

## 行財政改革の必要性

### 社会構造の変化に伴い、市の税収も減収傾向

私たちは、今、少子高齢化、経済のグローバル化という社会構造の大きな変革のうねりの中にいます。少子高齢化の進展による人口減少は購買力を縮小させ、企業は活路を求めて海外に進出するため、経済の縮小、産業の空洞化、雇用機会の縮小という事態を招いてしまいます。これらは市の税収の減収に直結します。

### 税収とは反対に、防災対策など市の仕事は増える一方

その反面、市の業務は、超円高に打ち勝ち都市の活力を維持するための産業政策や雇用対策、子育て支援や男女共同参画推進などの少子高齢化対策、東日本大震災を教訓にした防災・減災対策など、増える一方です。これらに加え、社会保障費の増大や、高度経済成長時代に大量に建設した公共施設、道路や橋などの社会基盤施設の更新・改修経費の負担が重くのしかかってきます。

### 持続可能な行政のためには行財政改革が必要

入るお金が少なくなるのに、やるべきことが今まで以上に多くなってしまえば、たち行かなくなるのは自明の理です。

ご家庭でも収入が減ったのに新たな出費が必要になれば、優先度の低い経費を切り詰めるなどの対策を講じると思いますが、市でも同じことです。行財政改革によりムダを省き、事業の選択と集中を行うことにより財源を生み出す必要があるのです。

「市の財政状況は、借金が年々減るなど悪くはないと思うのに、なぜ行財政改革が必要なのか。」と疑問をもたれる方がいるかもしれませんが、財政状況の悪化という坂道を転げ落ちてしまうと、もとに戻すには、長期に亘り各分野でコストカットを行ったり、市民生活に多大な影響が生じてしまいます。行財政改革は、財政状況が悪化する前に「転ばぬ先の杖」として行った方が、より少ない痛みで済むものです。

## 市に求めること

市でも政策・事業評価（事業の仕分け）を行い、不要な事業や、必要ではあっても優先度の低い事業を廃止しようとしています。私たちの目から見ると遅々として進んでいないように見受けられます。市が行っている事業にはそれぞれサービスを受けている

受益者がいます。そうした人たちの理解を得なければ簡単に事業を廃止することはできません。

### **わかりやすい言葉で徹底した情報公開を行うこと**

そこで、まず、市に求めたいことは、わかりやすい言葉で徹底した情報公開を行うことです。市民も、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、市民一人一人の負担は増すばかりだということは理解していると思います。事実、市のアンケートでは、「徹底した行財政改革の推進」という項目について、「非常に重要」が41.1%、「やや重要」が38.8%、全体の80%の方が重要と捉えているという結果となっています。

しかし、行財政改革は、総論賛成、各論反対の世界です。頭では必要と分かっている、自分の身にふりかかると反対という結論になりがちです。これを打破するために、なぜ行財政改革が必要なのか、なぜその事業を廃止するのかを、市は、市民にわかりやすく説明し、納得してもらうことが必要です。

### **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**

次に市に求めたいのは、「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。

行財政改革には痛みがつきものです。事業の廃止や改革は、新しく事業を始めるより、多くの調整や労力を要する厄介な仕事です。民間企業であれば、改革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、速やかに実行しますが、市は改革が多少遅れても、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。

私たち委員は、これまで2年にわたり市の対応を間近にみてきましたが、フラワーパーク、フルーツパークのように何年にもわたって方針が決まらなかったり、借地解消のように方針が決まっても遅々として進まないことが見受けられました。

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きます。もう、これ以上の先送りは許されません。誰が責任者かを明らかにしたうえで、目標値や達成期限を数値で明示し、行財政改革を速やかに実行しなければなりません。

### **持続可能な市政運営を目指し市一丸となった行財政改革を**

行財政改革は、行革審の答申だけで進むものではありません。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、はじめて成し遂げることができるものです。中でも行財政改革の成否の鍵は市民が握っていると思います。市民一人一人が自分たちの支払った税金の行方に関心を持つことが市政を動かしていくのです。

自分たちの子どもや孫の世代によりよい将来を残すために、市一丸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。

## 総論

### 1 行革審答申の進行管理

#### (1) 市の対応と現状における課題

##### 行政経営計画による進行管理

- ・第3次行革審は、市長の諮問により、第1次、第2次行革審による答申・提言への市の対応方針、取組状況に対する評価を通じて進行管理を行っている。
- ・市は、平成22年度から5年間の新たな行政経営計画を策定し、行政経営計画と行革審答申への対応との一元的な進行管理、項目の整理・集約、取り組みの重点化と責任者の明確化、半年ごとの評価の実施などの改善を行った。
- ・第3次行革審は、答申の進行管理の実効性を保つよう、行政経営計画の記載項目、記載内容の改善や数値目標、実施時期の明確化、取組事項や項目の括りが大き過ぎるなどについて指摘を行い、市は平成22年度下期においてさらに修正を行った。

##### 平成22年度下期の評価

平成22年度下期において、これまでの行革審の答申219項目と第3次行革審の中間答申72項目について、市が答申どおりに実施することとしているのかどうか（対応状況）と、答申への対応を盛り込んだ市の行政経営計画91項目の取り組みの内容やスケジュールが計画どおりに実施されたのかどうか（進捗状況）について、評価を行った。これを市の評価と比較すると、下記の表のとおりとなる。

##### 評価（答申への対応状況・市の計画に対する進捗状況）

区分		平成22年度下期		[参考]平成22年度上期 ※2	
		行革審の評価	市の評価	行革審の評価	市の評価
対応状況	答申どおり実施	101 ( 91)	230 (171)	92	162
	答申の一部を実施	144 ( 99)	50 ( 37)	101	44
	実施時期が未定	14 ( 7)	9 ( 9)	8	13
	実施しないもの ※3	32 ( 22)	2 ( 2)	18	—
	計	291 (219)	291 (219)	219	219
進捗状況	完了	4 ( 4)	8 ( 8)	4	4
	進んでいる	7 ( 7)	9 ( 9)	1	2
	計画どおり	58 ( 56)	65 ( 63)	69	74
	遅れている	15 ( 14)	9 ( 8)	9	8
	評価不可能	7 ( 7)	—	5	—
	計	91 ( 88)	91 ( 88)	88	88

※1 ( )内は、第1次・第2次行革審答申分の内書き

※2 平成22年度上期は、第1次・第2次行革審答申分のみ

※3 「実施しないもの」には、取組内容が不明確などのため、答申どおり実施されるか判断できず、「実施しないもの」としたものを含む

- ・ 答申への対応状況では、市と行革審の評価が大きく異なっている。これは、市が「答申どおり実施」としたもののうち、行革審では、取組内容が不十分なもの、取り組みのスピードが遅いもの、記載内容が不十分で取組内容が不明確なため答申どおり実施されるか判断できないものを「答申の一部を実施」と評価したことなどによる。
- ・ 市の計画に対する進捗状況では、市が「計画どおり」としたもののうち、行革審では「遅れている」としたものや取組内容が不明確で計画どおりに実施できているのか判断できないため、「評価不可能」としたものがあることにより、市と行革審の評価が異なっている。
- ・ さらなる取組内容の見直し、取組事項、記載内容などの精査が必要。

#### 全庁で統一的に必要なレベルで運用できていない

- ・ 計画の実効性を確保するために必要な、一定のレベルでの運用や継続的な精査がされていないため、所管部局等により、運用の判断や記載内容などに差がある。
- ・ 改革のための手段が完了しても必ずしも目的を達成したとは限らない。改革の目的が達成されるまで、継続した取り組みが必要。
- ・ 行革審の答申以上のことに取り組む積極性が感じられない。自ら考え、工夫して取り組みを進めなければならない。

#### 積極的な取り組みを促す人事制度となっていない

- ・ 改革の意思決定や取り組みがなかなか前へ進まないのは、改革につながる有効な目標管理の仕組みがないこと、改革への意欲を生みにくい人事評価制度、2～3年という短い期間での管理職員の人事異動、能力のある若手の登用が少ないなど、人事制度の運用に一因がある。

## (2) 答申

### ◆実効性のある運用を徹底すること

PDC Aサイクル(注1)が実効性のあるものとして運用されるためには、評価の各項目での判断基準を明確にするとともに、数値目標の設定、効果の検証、有効な改善手段の選択、公表のための分かりやすい記載など、進行管理において、一定の水準を保つことができるよう、運用基準を職員に徹底すること。

### ◆日常的に進行管理と見直しができる仕組みを確立すること

行政経営計画の実効性をさらに向上させるため、職員が自ら考え、工夫して、常に改革に取り組むことが必要であり、取組事項として定めたことが、実行できているのか、そうでないか、日常的に現状の把握や課題の整理、取り組みの見直しができる進行管理の仕組みを確立すること。

### ◆より一層の改革を進めるため、目標管理などの人事制度を改善すること

より一層の改革を推進するためには、取組内容の検討や決定の過程に時間をかけることなく、スピード感をもって、取り組みが進められるよう、職員の意欲をより高めることが必要であり、有効な目標管理の仕組み、改革への意欲を生み出す人事評価制度、目標の達成に配慮した管理職員の人事異動、能力のある若手の積極的な登用など、人事制度を改善すること。

## 2 事業の仕分け（政策・事業評価）を中心としたPDCAサイクル

### （1）市の対応と現状における課題

- ・市は、総合計画(注2)の毎年度の実施計画である「戦略計画」を政策形成の核としたPDCAサイクルにより資源配分を行う仕組みを通して都市経営を進めている。
- ・約1,000事業の「政策・事業シート」を基本的なツールとして、内部評価、外部評価を実施している。
- ・事業の仕分け（政策・事業評価）により、事業の廃止、民営化、民間委託などの事業の見直しを行い、継続的に改善に取り組むものについては、行政経営計画に反映し、進行管理を行っている。
- ・第3次行革審では、PDCAサイクルの期間を短くし、評価結果をスピード感をもって、有効に計画や予算等に反映させることなどを指摘した。
- ・市は、年度中に、年度末までの見込みで評価を実施すること、その結果を必要な場合は速やかに予算等に反映させること、評価結果がどのように反映されたかを政策・事業シートに記載する欄を設けるなどの改善を行っている。

### 少ない取り組み

- ・市は、事業の仕分け（政策・事業評価）による事業の見直しの結果、平成23年度からの4年間で、表のとおり「事業の廃止」などに取り組むとしている。しかし、平成18年度から平成22年度までの5年間の実績と比較すると、取組件数があまりにも少ない。これでは、事業の仕分け（政策・事業評価）の仕組み、評価結果を見直しにつなげる仕組みが機能しているとは言えない。

### 事業の見直しの状況

区分	平成18～22年度（実績）	平成23～26年度（計画）
事業の廃止	31件	4件
民営化(注3)	3件	3件
民間委託(注3)	161件	15件

- ・事業の仕分け（政策・事業評価）の目的は、事業が必要なのか、市がやるべきことなのかなどを精査して、予算や執行体制などに反映させることで、単にシートを埋めることではない。
- ・評価や事業の見直しを総括する企画調整部と、定員を所管する総務部、予算を所管する財務部とが、組織が縦割りであるため連携しておらず、評価結果や事業の見直しが資源配分である定員適正化、予算編成と連動していない。

### （2）答申

#### ◆事業の廃止を前提として、事業をゼロベースで精査する仕組みを確立すること

事業評価は、その事業が本当に必要なのか、不要なのか、本来、市が行うべき事業か、国や他の自治体、民間が行うべき事業かを厳格に精査すべきであり、さらに、市が行う

べき事業であっても、民間への委託により効率化やサービスの向上ができる事業であるかも含め、ゼロベースで精査する仕組みを確立すること。

#### ◆実効性のある運用を徹底すること<再掲>

PDC Aサイクルが実効性のあるものとして運用されるためには、評価の各項目での判断基準を明確にするとともに、数値目標の設定、効果の検証、有効な改善手段の選択、公表のための分かりやすい記載など、進行管理において、一定の水準を保つことができるよう、運用基準を職員に徹底すること。

#### ◆評価結果を有効な見直しにつなげる仕組みを確立すること

評価結果が、事業の見直しや資源配分につながり、有機的に連動するよう、関連する企画調整部、総務部、財務部が連携して、組織横断的に評価結果、事業見直しの内容、取り組みのスピードなどをチェックする仕組みを確立すること。

#### ◆政策・事業シートによる効率的な運用を行うこと

政策・事業シートを活用し、政策形成、資源配分、事業見直しのための組織内の共通のツールとして、予算編成や組織編成、人員配置などで、重複的な作業や資料の作成などをなくし、できる限り効率的な運用を行うこと。

#### (注1) PDC Aサイクル

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

#### (注2) 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都市の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4年間の基本計画

※3:戦略計画は、都市経営戦略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

(注3) 民営化： 事業は市が行わず、実施主体を市から民間事業者等に移し、民間事業者等が事業を実施すること

民間委託： 事業は市が行うが、指定管理者制度や契約などにより、その事業に関する業務を民間事業者等に行わせること

## 各論 I 市政全般

### 1 区の削減・廃止（本庁・区役所組織）

#### （1）市の対応と現状における課題

##### ①区の削減・廃止

- ・平成21年7月に第2次行革審で行政区の廃止または削減を提言した。
- ・議会からも、平成22年5月に現状の区体制のメリット・デメリットを再度検証し、速やかに方向性を示すことという提言があった。
- ・市は、平成22年8月に庁内組織「区制度検討会」を立ち上げた。
- ・第3次行革審でも区割りの検証過程を公開し市民の判断を仰ぐことを答申した。
- ・市は、住民投票条例制定に向けて、区割り検証の情報を公開していくとしている。

#### 区の再編の検討、住民投票条例の制定についての工程表の記載内容が曖昧

- ・市が作成したマニフェスト工程表の内容は、行政区再編の課題の整理を平成23～25年度、課題整理、検討の過程の市民への情報公開も平成23～25年度と曖昧である。

#### 区割り検証の取り掛かりが遅い

- ・平成26年度に住民投票条例を提案するとなっているが、市が評価した行政経営計画の進捗状況は「遅れている」と区割り検証の取り掛かりが遅い。

##### ②本庁・区役所組織

- ・短期的な取り組みとして、第2次行革審では、合理的、かつ、効率的な組織を確立するため、組織のスリム化、フラット化について答申した。
- ・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」を策定し、「機能的な本庁、身近な区役所」を目指すこととしている。
- ・第3次行革審でも、市民サービス提供体制の将来ビジョンを示すこと、効率的な業務運営体制と市民サービスの維持向上の実現、区役所など現場の把握と十分な検証を答申した。
- ・市は、地域自治センター、公民館、市民サービスセンターを再編する「区出先機関再構築の基本方針」（以下、「再構築基本方針」という。）の策定を進めている。
- ・再構築基本方針（案）では、（仮称）協働センター、（仮称）ふれあいセンター、市民サービスセンターに再配置される。

#### 業務運営体制の効率化はまだ不十分

- ・市は、業務運営体制の見直しを実施しているが、区役所の業務ごとにさらなる本庁や本庁出先機関への業務集約が可能であり、効率化はまだ不十分である。また、インターネットの活用等による業務の効率化も進んでいない。

#### 区出先機関再構築が看板の付け替えだけになる可能性がある

- ・再構築基本方針（案）は、区出先機関の種類別で役割を決めているが、役割が機能しなければ看板の付け替えだけになる可能性がある。

## (2) 答申

### ① 区の削減・廃止

#### ◆ 詳細な工程表を平成 23 年 12 月末までに示すこと

いつまでに、具体的に何を検証し、課題等を取りまとめ、どうやって情報公開するのか、年度や月次ごとの詳細な取組内容がわかる工程表を平成 23 年 12 月末までに示すこと。

#### ◆ 早く区割りの検証に取り掛かり、区再編のメリット・デメリットや検証過程を早期に公開すること

区の削減は市民生活に多大な影響を与えるため十分な検証が必要であるが、平成 26 年度に予定している住民投票条例の提案が前倒しできるよう、早く検証に取り掛かり、区再編のメリット・デメリットや検証過程を早期に公開すること。

早期に取り組みを進めるためには、例えば旧浜松市の中・東・西・南区などをまず再編し、その後残りの地域を再編する段階的な再編も一つの方法であり、これらも含めた様々な方法も検討すること。

### ② 本庁・区役所組織

#### ◆ 市民サービスの維持向上と効率的な業務運営体制を実現すること

サービスを提供する現場を詳細に把握するとともに、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 I T 化の進展を踏まえたうえで、市民サービスの維持向上と効率的な業務運営体制を両立した市民サービス提供体制の将来像を示すこと。

特に区役所で提供する業務は、利用者、利用する理由、頻度、業務の専門性といった分析を行い、利用者数や利用頻度が比較的少ない業務や専門的な業務を特定の区役所や本庁出先を集約するなど、それぞれの区役所で行う業務に違いを設けることも含め再検証すること。

#### ◆ 区出先機関再構築後の検証を行い、機能的で効率的な区出先機関とすること

区出先機関再構築後の役割や業務について、地域の需要や実績、近接による機能の重複等を検証し、現状の職員数の中で、市民に身近な業務を移譲して業務を充実する一方、重複等による業務の見直しや廃止を行い、さらに市民にとって機能的であり、効率的な区出先機関とすること。

## 2 人件費・定員の削減

### (1) 市の対応と現状における課題

#### ①総人件費の削減に危機感が感じられない

- ・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、人件費が固定費化すると財政が硬直化してしまう。
- ・新定員適正化計画に基づく総人件費（正規職員、正規職員以外の職員及び委託先の労務費）の削減見込みは、退職手当を除くと平成22年度の498億5,000万円に対し平成27年度は493億9,900万円とわずか0.9%（4億5,100万円）の削減に過ぎない。
- ・人口も税収も減少する時代にあって、総人件費削減の目標が立てられていないなど、取り組みに危機感が感じられない。

**定員適正化計画による総人件費（退職手当を除く）削減見込み** (単位:百万円)

年度	22	23	24	25	26	27	27-22
総職員数	7,138	7,127	7,146	7,064	7,000	6,953	△ 185
人件費	49,850	49,991	49,675	48,918	48,247	48,060	△ 1,790
委託経費		257	542	862	1,210	1,339	1,339
総人件費 (人件費+委託経費)	49,850	50,248	50,217	49,780	49,457	49,399	△ 451

※総職員数は、正規職員と非正規職員数(時間換算後)の合計

※金額は決算見込(当初予算+今後見込)

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

※委託経費は、平成23年度以降の新規アウトソーシングに係る委託先の労務費

#### ②職員削減の取り組みが不十分である

- ・平成22年度から平成27年度を期間とする新たな定員適正化計画は、平成22年度の全部局の正規職員数5,825人を平成27年度に5,511人に約5.4%（314人）削減、平成24年度から湖西市の消防業務を担当するという特殊要因がある消防を除いた部局では4,933人を4,531人に約8.1%（402人）削減する計画である。
- ・定員適正化計画では、民間委託、非常勤職員・再任用職員などの非正規職員への切り替えを主に正規職員を削減している。これらは総人件費の削減に一定の効果があるため継続すべきであるが、市で働く人の頭数自体は減らず、削減効果は薄い。
- ・「政策・事業評価」が効率的な執行体制の構築にあまりつながっていないため、事業や施設の廃止による職員削減の実績は少ない。
- ・計画は各事業担当部署からのボトムアップによるものが中心で、策定時点で実現可能な計画しか盛り込まれていないため削減数が不十分である。
- ・「事業の廃止、民営化」の総括は企画調整部、「定員適正化計画、組織」は総務部と異なる部局が管轄していて、縦割り行政で連携がうまくとれていない。

**定員適正化計画(平成22年度～平成27年度)**

(単位:人)

年度		22	23	24	25	26	27	計
全部局	定数	5,825	5,749	5,739	5,649	5,582	5,511	—
	増減	—	△76	△10	△90	△67	△71	△314
消防を除く 部局	定数	4,933	4,857	4,759	4,669	4,602	4,531	—
	増減	—	△76	△98	△90	△67	△71	△402

※H24年度は、湖西市からの事務委託による消防職員88人増を含む

**増減内訳(消防を除く部局)**

(単位:人)

減	アウトソーシング(民間委託・民営化)の活用	△202
	非常勤職員及び再任用職員の活用	△180
	事務事業の見直し・事務事業の終了	△115
	小計	△497
増	新たな行政需要への対応	58
	臨時的業務への対応	37
	小計	95
合計		△402

**③非正規職員が増加している**

- ・正規職員の削減に応じて再任用、非常勤、臨時の非正規職員が増加傾向にある。
- ・正規職員の勤務時間数に換算した人工数でも、平成22年度から平成27年度に129人増加している。

**非正規職員を含む総職員数の推移(平成22年度～平成27年度)**

(単位:人)

年度	22	23	24	25	26	27	27-22
正規職員	5,825	5,749	5,739	5,649	5,582	5,511	△314
再任用職員	116	152	176	198	213	231	115
非常勤職員	746	775	780	766	754	760	14
臨時職員	451	451	451	451	451	451	0
非正規職員計	1,313	1,378	1,407	1,415	1,418	1,442	129
合計	7,138	7,127	7,146	7,064	7,000	6,953	△185

※再任用(週26時間)、非常勤職員(週30時間)は、正規職員の時間数に換算して算出

**④職員の意欲と資質向上の取り組みが不十分である**

- ・職員数を削減する中で、市民サービスの維持向上を実現するためには、職員の意欲と資質を向上させる必要があるが、そのための取り組みが不十分である。
- ・具体的には、40歳程度までは一律に昇任し、成績給の制度も管理職以外には導入でき

ていないため、市職員の給料は入庁後 20 年ぐらいまで、ほぼ横並びの状況である。また、目標管理制度も導入していない。

- ・管理・監督者を含め、職員の多くが短期に異動してしまうため、担当業務を改革するために必要な専門的な知識・経験を身につけることができていない。また、責任感も希薄になってしまいがちである。

#### ⑤職員の給与は市民の理解を得られているか

- ・行革審としては、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の抑制、民間と比べ小さすぎる職種や役職に応じた給与の差の拡大、高額な退職金の抑制、退職手当を含めた生涯賃金での給与比較、評価制度や昇任・降任などの任用を含め民間企業により近い人事・給与制度の導入が必要であると考える。
- ・これまで浜松市では、人事委員会勧告への対応に加え、給料表や通勤、住居など各種手当の独自の見直しに取り組んでいる。
- ・平成 18 年度予算で約 543 億円あった人件費が平成 22 年度は約 487 億円と 56 億円削減されている。
- ・一人当たり年間平均給与費は、平成 18 年度の 623.8 万円（平均年齢 42.5 歳）が平成 22 年度で 578.3 万円（平均年齢 42.0 歳）に約 7.3%減っている。（年間平均給与費は普通会計決算による。平均年齢は全職員。平成 22 年度は見込み数値。）
- ・今後も給与に対する市民の理解を得るため、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。

#### ⑥時間外勤務をさらに減らさなければならない

- ・臨時を除けば目標の平成 18 年度実績の 20%縮減は達成できている。
- ・市の組織内でのアンバランスが引き続き存在している。
- ・職員の健康管理、ワーク・ライフ・バランスの実現のためさらに縮減する必要がある。

### (2) 答申

#### ①総人件費の削減

##### ◆総人件費の削減目標を設定すること

「定員適正化計画」による総人件費の削減見込みは不十分であるため、見込み額を大幅に上乗せした削減額及び達成期限などの目標を設定し、職員数の削減、給与の見直しによる総人件費の削減に取り組むこと。

##### ◆総人件費削減目標の達成に、全庁体制で取り組むこと

各事業担当部署からの現状維持重視の積み上げではなく、政策立案・予算・人事などの管理部門を含めた全庁体制で人件費や職員数の削減案を出し、総人件費削減目標の達成に取り組むこと。

## ②職員数の削減（定員適正化計画）

### ◆「定員適正化計画」の実施において、正規職員 5,000 人体制を目指すこと

「定員適正化計画」には、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政策の方向性が決まっていないものによる削減が含まれていない。

計画の実施にあたって、トップダウンにより正規職員 5,000 人体制を目指す目標を掲げ、区の再編や事業・施設の廃止を積極的に進めること。

### ◆事業の仕分け（政策・事業評価）の仕組みを改善し、総人件費・職員数の削減に効果を出すこと

正規職員の削減にあたっては、民間委託や非正規職員化より人件費削減効果が高い事業・施設の廃止を優先して行うこと。また、事業の仕分け（政策・事業評価）の仕組みや運用を改善し、廃止の効果を出すこと。

### ◆事業の廃止・民営化と定員の削減は組織を横断して取り組むこと

事業の廃止・民営化と定員の削減は、密接に関連する項目であるので、縦割り行政を廃し、連携を強化して取り組むこと。

特に、保育園の民営化、図書館の指定管理者制度導入については、スピード感を持って取り組むこと。

### ◆業務分析・改善を行い、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や事業の業務分析と事務改善を行うことにより、事務及び執行体制の効率化を行い、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、あわせて、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、業務マニュアルの作成等の業務の標準化を行うこと。

## ③総職員数の計画的削減

### ◆正規職員だけではなく、再任用職員、非常勤職員、臨時職員など、非正規職員も含めた総職員数を計画的に削減すること

非正規職員の種別ごとの職員数、今後の増減要因等の計画を策定・公表し、総人件費の削減を行いながら、非正規職員を含めた総職員数を計画的に削減すること。

## ④職員の意欲と資質の向上

### ◆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成績給の制度を平成 23 年度中に一般職員に対しても導入すること。

また、目標管理や自己評価など、納得性の高い評価制度とその運用を確立すること。

昇任、降任等の任用についても、能力評価、勤務成績に応じ、各役職で年功序列的な運用を廃し、若手の登用を拡大すること。

#### ◆実効的な行財政改革を進めるために管理職を含めた職員の専門性を高めること

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うこと。

また、改革を継続的な取り組みとするために、管理職が 1～2 年程度の短期間で異動することがないように計画的な人事配置のローテーション、相当職の設置などの人事制度の運用を確立すること。

#### ◆民間企業や他団体との人材の交流を深め、常に外部の風を取り入れること

固定観念から脱却し新たな発想を生み出し組織を活性化するため、民間企業や国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目的意識を持って拡充すること。また、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。

さらに、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生かす仕組みを整えること。

### ⑤給与の見直し

#### ◆特殊勤務手当の廃止・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 23 年度中に廃止、額の引き下げ、支給要件の適正化を行うこと。

#### ◆技能労務職員の給与水準の適正化を行うこと

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・研究を行い、必要に応じて改正すること。

#### ◆その他の勤務条件について点検・見直しを進めること

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大幅な減額または廃止など積極的に見直すこと。

### ⑥時間外勤務の縮減

#### ◆時間外勤務は、平成 22 年度実績の 20%減を目標に縮減を進めること

時間外勤務縮減の取り組みは、臨時分を除けば概ね平成 18 年度実績の 20%縮減の目標を達成しているが、職員のワーク・ライフ・バランスの向上のためにも、平成 22 年

度実績の20%減を目標にさらなる縮減に取り組むこと。

◆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、あらゆる機会職員に対し周知・啓発するとともに、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。

### 3 資産経営

#### 1) 総論

##### (1) 市の対応と現状における課題

- ・市は、平成22年度末で、道路・河川・上下水道などインフラ資産や企業会計による施設を除き、2,173万㎡の土地、延べ床面積265万㎡の建物等の資産を保有している。
- ・平成25年度末の土地開発公社解散に伴い、公社所有の土地を市が計画的に取得することにより、保有する資産はさらに増大する。
- ・市の試算では、今後50年の公共建築物の改修・建替え費用に合計で約1.3兆円、年間平均で約265億円かかると推定される。現在、公共建築物の新規投資と修繕費は年間で約95億円かかっており、毎年約170億円の財源不足となる。
- ・道路や橋などの社会基盤施設の維持・更新経費を加えるとその不足額は莫大なものになり、将来にわたりその財源を確保するのは困難である。

##### ①施設の再配置計画・廃止計画

##### 資産のスリム化ができていない

- ・平成18年度から平成22年度までの市の保有財産の推移をみると、墓園用地や借地となっていた公園用地の取得、小学校統合に伴う新設校の建設などにより、保有財産は土地、建物とも増えている。
- ・政策的な事業による土地の取得、建物の新築などのビルドは行っているが、不要となった施設を廃止するスクラップができていない。

##### 保有財産の推移(平成18年度～平成22年度 年度末現在高) (単位:万㎡)

年度		18	19	20	21	22	22-18
面積	土地	2,114	2,113	2,139	2,151	2,173	59
	建物	260	260	263	264	265	5

※建物面積は延べ床面積

※道路、河川、上下水道などインフラ資産や企業会計による施設を除く

##### 再配置計画による施設削減に向けた取り組みが遅い

- ・市は、平成26年度までに簡易的な倉庫や観測施設等を除いた1,550施設のうち、20%にあたる300施設の削減を目指している。
- ・平成22年度に「書庫・倉庫」及び「職員宿舎」について「再配置計画(個別計画)」

が公表された。しかし、「再配置計画（個別計画）」で廃止とした施設については、あらためて廃止計画を作成するとしているが、公表されていない。また、平成 23 年度中に残りの施設の「再配置計画（個別計画）」を随時公表するとしているが、いまだ公表されておらず、計画策定の取り組みが遅い。

- ・公表された「再配置計画（個別計画）」も、倉庫の廃止に 4 年もかかるなど施設の削減に向けた取り組みが遅い。
- ・「再配置計画」の策定は、すべての資産を把握する資産経営課ではなく、事業所管課に任せられているものもあり、公平な視点となっていない。

### 施設評価の結果は市民に分かりにくい

- ・廃止と言っても、他用途に転用して利用し続けるものも含まれている。このように、建物が無くならないものも廃止とするのは市民に分かりにくい。

## ②市有財産の売却

### 活用可能財産の洗い出しを行うが、その取り組みが遅い

- ・資産経営の観点から、売却や貸付が可能な活用可能財産は常に把握しておく必要があるが、市ではその一部しか洗い出しをしていなかった。現在、資産経営課と事業所管課とが連携し、平成 23 年度中に活用可能財産すべての洗い出しを行うとしているが、取り組みが遅い。

### 売却が進まない遊休財産に対する新たな取り組みを始める

- ・インターネット公売、宅建協会の媒介委託など資産の売却を進めているが成果が上がっていない。市では、遊休財産の売却を成功報酬制により民間委託するという新たな取り組みを始めるとしている。
- ・また、市内部で別れていた広報窓口の一本化、入札の同時執行など保有資産の売却に向けた推進体制を強化していくとしている。

## ③借地の解消

### 毎年 8 億円の借地料が固定費となり市の財政を圧迫している

- ・年間約 8 億円の借地料が固定費化し、市の財政を圧迫している。学校借地の解消を優先して行っているが、順調に進んではいない。市では平成 23 年度中に「借地適正化計画」を策定し、公園用地も含めた借地全体の解消を進めるとしている。
- ・借地料は、「普通財産貸付料算定基準」を上回るものがある。

### 年次別借地の推移(平成18年度～平成22年度)

年度	18	19	20	21	22
件数	1,046	1,038	1,020	1,015	1,009
借地面積(万㎡)	277	276	272	271	261
借地料(千円)	822,225	804,897	796,024	791,489	778,922

※農地の特定法人貸付事業分を除く

## (2) 答申

### ①施設の再配置計画・廃止計画

#### ◆財政的な観点からの削減目標も設定し、市の保有資産をスリム化させること

将来的に維持管理可能な施設とするため、施設削減数だけでなく、維持管理経費や改修・建替え費などの将来的な負担額など財政的な観点からの削減目標も平成 23 年度中に設定すること。

#### ◆老朽化した施設のうち、代替施設のあるものなど必要性の薄れたものについては積極的に処分すること

教育文化会館など老朽化が進んだ施設のうち、近くに代替施設があるなど必要性の薄れたものは、市民の理解と協力を得て積極的に処分すること。

#### ◆資産経営課が主体となって、資産削減を進めること

資産経営課が主体となって再配置計画、廃止計画を策定し、スクラップ&ビルドを徹底することにより、資産の削減を進めること。

#### ◆施設廃止などについて市民の理解を得るためにもわかりやすく情報提供すること

施設の廃止、再配置に向けた検討過程や、施設の転用、廃止の明確な区分による評価結果など、市民の理解を得るためにもわかりやすく情報提供すること。

### ②市有財産の売却

#### ◆すべての市有財産から売却可能な土地の積極的な洗い出しを行うこと

事業所管課が保有する財産、国・県・自治会・個人等への貸付財産も含め、すべての市有財産から売却可能な土地の積極的な洗い出しを平成 23 年度中に行うこと。

#### ◆市有財産の売却時期、売却目標件数などを定めた売却工程表を策定すること

資産経営課が主体となり、いつ、どの物件を売却するのか、何件売却するのかといった売却目標件数などを定めた売却工程表を策定し、計画的な売却を行うこと。

#### ◆売却が困難な物件の原因を分析し、柔軟な対応により資産活用をすること

売却が困難な物件は、土地の分割、適正な売却価格への引き下げなど、柔軟な対応により売却を推進し、それでも困難な場合は、貸付などにより資産活用をすること。

### ③借地の解消

#### ◆借地適正化計画に借地の解消の具体的な工程表を盛り込むこと

借地の解消に向けた取り組みとして、市が平成 23 年度中に策定する「借地適正化計画」に、いつまでに、どこの借地を解消するといった具体的な工程表を盛り込むこと。

学校以外の借地は、その土地の必要性の有無、相続に関する様々な法的リスク、借地料の高さ、更新時期、施設の重要度など借地解消の優先順位を明確にすること。

◆算定基準よりも高い借地料の引き下げを早期に行うこと

借地料が算定基準よりも高いものは、平成 24 年度から借地料の引き下げの交渉を行うこと。

④活用財産の長寿命化

◆財源負担の軽減と平準化のため、資産経営一元化と施設の長寿命化を推進すること

道路や橋なども含めた資産経営の一元化と施設のライフサイクルコスト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。

## 2) 個別施設 市営住宅

### (1) 市の対応と現状における課題

- ・市営住宅の現在の役割は、市場で住宅を自力で確保できない市民に対するセーフティネットである。
- ・6,288 戸の市営住宅のうち昭和 40～50 年代に建設されたものが中心を占めている。
- ・市営住宅には 5,229 世帯、12,760 人が入居し、入居率は 83.2% である。
- ・空家は 1,059 戸、うち 299 戸が建替え、廃止を目的とした政策空家(注)である。
- ・入居者の高齢化、小規模世帯化が進展している。

(注) 政策空家

市営住宅の建替えや廃止等を円滑に進めるため、居住者が退去して空家になっても新規募集をしないもの

浜松市では、耐用年数（耐火 70 年、準耐火 45 年、木造 30 年）の 1/2 を経過したもののうち、近隣団地の状況、需要などを考慮した集約建替え及び大規模改修を計画するものについて、原則政策空家としている

【政策空家の状況】

平成 23 年 8 月 1 日現在

対象団地数	政策空家対象戸数(A)	政策空家戸数(B)	現在入居戸数(A-B)
30 団地	629 戸	299 戸	330 戸

老朽化のため多額な管理経費がかかり、耐震性に懸念がある市営住宅が放置されている

- ・老朽化した市営住宅の今後のビジョンが何ら示されないまま、現在に至っている。
- ・市営住宅の老朽化が進み、修繕などに多額な管理経費（平成 23 年度当初予算 4 億 3,600 万円、1 戸当たり 6 万 9 千円）がかかり、また、耐震性への懸念もある。
- ・特に中区市街地には、半径 1 km 圏内に築 50 年以上の老朽化した 7 団地（松城、亀山、真向坂、市立東、蜷塚、富塚向平、富塚 CB(浜商南)）が密集している。
- ・平成 13 年から実施している政策空家は、退去待ちの状況のため、棟ごとに入居者が点在し、廃止や建替えもままならない状態である。

### 特定公共賃貸住宅は市営住宅として必要か

- ・特定公共賃貸住宅（以下「特公賃住宅」という。）（注）は、一般の市営住宅と較べて家賃が高額なため、同じ団地の市営住宅の申し込み倍率は高いのに、特公賃住宅は申込者ゼロという事例もある。特公賃住宅が空家のままでは非効率である。

#### 【特定公共賃貸住宅の申し込み状況の事例】

平成 23 年 8 月 1 日現在

団地名		平成 21 年度			平成 22 年度		
		募集戸数	応募者数	倍率	募集戸数	応募者数	倍率
有玉台	一般	3 戸	103 世帯	34.3 倍	2 戸	64 世帯	32.0 倍
	特公賃	8 戸	0 世帯	0 倍	5 戸	0 世帯	0 倍

- ・特公賃住宅は、家賃が高く、民間にも類似の制度があるため、市営住宅の「住宅のセーフティネット」という主旨に合致するのか疑問である。

#### （注）特定公共賃貸住宅

特定公共賃貸住宅は、特定優良賃貸住宅（民間の土地所有者が都道府県知事等の認定、公的補助を受けて建設・管理する賃貸住宅）等の中堅所得者向けの居住環境が良好な賃貸住宅が不足している場合に、地方公共団体が賃貸住宅の建設及び管理を行うもの。

### 市営住宅の建設コストは民間賃貸住宅に比べ高い

- ・市営住宅の建設担当者に、コストを削減しようとする意識、工夫が足りない。坪当たり 70 万円を超える市営住宅の建設コストは、一般の戸建て住宅や民間の賃貸住宅に較べ割高である。
- ・民間なら鉄骨造りや木造で建設する 2 階建ての集合賃貸住宅（井伊谷団地）を、市営住宅では鉄筋コンクリート造りで建設している。

### 市は割高な価格で工事を発注している

- ・浜松市の工事の落札率は、オンブズマンの調査（政令市中 1 位）や国土交通省の調査（政令市中 5 位）によると高く、他都市より割高な金額で契約している。
- ・最低制限価格制度（注）を上限なしで適用していることが要因の一つと考えられる。

#### （注）最低制限価格制度

工事請負契約において、当該契約の内容に適合した履行を確保するための制度。あらかじめ設けた最低制限価格を下回る金額を提示した者は失格となる

## （2）答申

### ◆老朽化が著しい市営住宅は、計画的に廃止、集約化し、資産を有効活用すること

政策空家の対象となる老朽化が著しい市営住宅の廃止、集約化の工程表を定め、平成 23 年度策定の市営住宅ストック総合活用計画に盛り込むことにより、計画的に廃止、集

約化を進めること。特に中区の築50年超の市営住宅7団地の廃止、集約化については、高齢の入居者の対策を福祉部門と一体となって策定することなどにより、早急に進めること。

集約化に伴う建替え原資の一部は、不要となる土地等の売却により賄うこと。

※中区の築50年超の市営住宅7団地の敷地は、路線価で約12億円、建物解体費用控除後でも約11億円の資産価値があると見込まれる。

**◆市営住宅の廃止、集約化の工事着手までに対象の市営住宅がすべて空家となるよう、政策空家を計画的に進めること**

市営住宅の廃止、集約化を円滑に行うため、工事着手までに対象の市営住宅がすべて空家となるよう、近隣の市営住宅等への転居や、近隣に転居可能な市営住宅がない場合は民間賃貸住宅を市が借り上げて転居先とすることにより、政策空家を計画的に進めること。

**◆特公賃住宅を廃止すること**

特公賃住宅を廃止すること。既存の特公賃住宅のうち、イーステージは売却し、それ以外で空家のものについては廃止又は一般の市営住宅に転用すること。

**◆小規模世帯化に対応するため、市営住宅の一戸当たりの延床面積を縮小すること**

**◆市営住宅をはじめ、市の施設の建設コストを民間の同種施設以下とすること**

市営住宅をはじめ、市の施設について、コンセプト、仕様、設計、工法、建設手法等を工夫することにより、建設コストを民間の同種施設以下とすること。

市内部に施設のコンセプト、仕様、設計、工法、建設手法等を専門にチェックする組織を設けること。

建設手法については、設計・施工の一括発注や、民間の資金とノウハウを活用するPFI方式の導入など、柔軟な対応をすること。

**◆入札制度を見直し、工事の落札率を低減させること**

建設コスト削減のため、入札制度を改善することにより、浜松市の工事の落札率を低減させること。特に請負金額の大きな工事をより安価に発注できるよう、最低制限価格制度の適用案件に上限を設けること。

## 4 フラワーパーク、フルーツパーク

### (1) 市の対応と現状における課題

#### 市と公社の曖昧な責任体制の結果、ジリ貧経営へ

- ・フラワーパーク、フルーツパークは、浜松市フラワー・フルーツパーク公社（以下「公社」という。）が資産を所有し、運営する民設民営の施設である。
- ・近隣に無料施設ができるなどの原因により両園の入園者数は年々減少傾向にある。
- ・市は公社に対して年間約 10 億円の負担金（直近 5 年）を支払っている。その主な内容は、公社が施設を建設する際の借入金の元利償還金であるが、固定資産税や退職金分など赤字補填的な要素もある。負担金は、昭和 44 年の公社設立以来累計で 100 億円超となっており、実態は民設民営ではなく、公設公営に近い状態である。
- ・公社の経営は、前期までは表面上は黒字であるが、実態は市からの負担金を収入に計上しなければ赤字である。さらに平成 23 年度から借入金の返済が段階的に終了し、市からの負担金も減少するため、表面上の損益も赤字に転落し、今後赤字幅は拡大する（平成 25 年度 △2 億円）見込みとなっている。このような状況は何年か前から想定可能だったのにもかかわらず、その抜本的な改善策はいまだ策定・実行されていない。
- ・「花き及び果樹の園芸振興の拠点」という設立目的と、両園が置かれている現状や今後の方向性が、乖離してきている。
- ・同質な施設が近距離内にふたつあることは資産経営の点からも非効率である。

#### 第 3 次行革審における公社をめぐる審議の流れ

##### ① フラワーパークの方向性について

市は、平成 23 年 5 月の公開審議会で、「フラワーパークは、動物園との一体化に向け取り組んでいく」という方向性を発表した。

平成 23 年 7 月、市は組織変更により花みどり担当部長を新設し、舘山寺総合公園再整備の担当としての責任を明確にした。

##### ② フルーツパークの方向性について

市は、平成 23 年 3 月公開審議会で「フルーツパークは、公社資産である建物を市へ移管し、農業と食をテーマに独立採算のとれる施設とし、平成 24 年 4 月から新設された法人（市の出資はない）が指定管理を請け負う」という方向性を発表した。

しかしその後、半年経過するが新法人による事業計画はいまだ明らかでなく、実現性に疑問が持たれている。

### (2) 答申

#### フラワーパークについて

- ◆土地、建物など公社の資産を市に移管し、動物園と一体化することにより市民の憩いの場とすること

- ◆施設運営については公募による指定管理者制度を導入すること
- ◆施設再配置により敷地をコンパクトにすることで、不要となる借地を返還し、残りの借地については早期に購入を進めること
- ◆上記にかかる工程表を平成 23 年度中に明示すること

#### フルーツパークについて

- ◆建物など公社の資産を平成 23 年度末までに市へ移管すること
- ◆新法人による事業計画を明らかにしたうえで、市は施設閉鎖も含めた施設の方向性を再検証すること
- ◆方針決定まではフルーツパークとして最低限の維持をすること

#### 公社について

- ◆設立目的が希薄化し、今後も赤字解消の見込みがないため、平成 25 年 3 月末までに解散すること

両園が置かれている状況や今後の方向性は公社の設立目的から乖離している。また、現状の公社の経営体制では今までどおり民設民営で両施設を運営すれば、赤字を計上してしまう。資産を市に移管し、フラワーパークとフルーツパークを切り離したうえで公社をフラワーパーク・動物園の指定管理者としても、市が現行の負担金をもとに算定した高額な指定管理料を支払わざるを得ず、それでも公社の赤字解消は見込めない。市は両施設の市への移管による公社の財務状況を検証し、公社を平成 25 年 3 月末までに解散すること。

- ◆公社は勸奨退職の実施や再就職の斡旋など自ら責任を持って行うこと。市は公社設置者としての責任を持ち、職員の雇用対策に最大限の支援を行うこと

## 5 その他

### 1) 補助金の見直し

#### (1) 市の対応と現状における課題

- ・市は「補助金見直しにかかるガイドライン」を策定し、補助金の見直しに取り組んでいる。
- ・原則 3 年以内の終期設定、補助対象事業や経費の明確化、長期継続補助金の見直し、補助制度の統一、情報公開と事後評価の徹底などを実施している。

補助金の見直しは進んでいるが、確実な減少傾向ではない

- ・変動の大きな投資的事業費補助金を除いたもので、平成 20 年度に 273 件で約 86.3 億円であったものが平成 23 年度には 127 件 82.2 億円と、件数で 146 件、予算額で 4.1 億円が削減されている。
- ・特に問題視された団体運営費補助は事業費補助への変更などで廃止されている。
- ・平成 22 年度と平成 23 年度予算の比較では、投資的事業費補助金は 3.2 億円減少しているが、ソフト事業では 3.3 億円の増で、確実に減少傾向にあるとは言えない。

**補助金増減内訳**

(単位: 億円)

区分 (性質別分類)	H23当初予算		H22当初予算		H21当初予算		H20当初予算		H23-H20	
	件数	金額								
①事業費補助	104	39.9	102	37.3	93	32.5	135	30.6	▲ 31	9.3
②イベント等補助	0	0.0	0	0.0	19	0.7	23	1.0	▲ 23	▲ 1.0
③団体運営費補助	0	0.0	5	0.3	31	9.2	74	11.4	▲ 74	▲ 11.4
④償還助成等	17	20.5	17	20.4	17	22.0	32	24.0	▲ 15	▲ 3.5
⑤扶助費	6	21.8	6	20.9	7	21.4	9	19.3	▲ 3	2.5
ソフト事業 計	127	82.2	130	78.9	167	85.8	273	86.3	▲ 146	▲ 4.1
⑥投資的事業費補助	29	69.4	29	72.6	22	38.1	27	45.8	2	23.6
合計	156	151.6	159	151.5	189	123.9	300	132.1	▲ 144	19.5

平成 20 年度との比較でソフト事業補助金は減っているが、科目の組み替えによるものも多い

- ・委託料や負担金など補助金以外の支出科目への組み替えが 39 件約 2.1 億円ある。
- ・補助金から委託料や負担金などへの変更は、市の責任が増大し行政が肥大化する。
- ・団体運営費補助も削減された 74 件約 11.4 億円のうち 12 件約 5.8 億円は事業費補助に変更されている。

**(2) 答申**
**◆仕組みが陳腐化しないよう定期的に見直しを行い、継続的に補助金削減の取り組みを続けること**

補助金見直しにかかるガイドラインや補助金評価制度など、現行の補助金の削減・抑制のための仕組みは一定の効果が生じている。しかし、仕組みが陳腐化して効果が薄れることのないよう、毎年、効果を測定し、仕組みの改善を行うこと。

**◆平成 23 年度末で終期となる補助金制度について、必要性の判断をゼロベースで厳しく行うこと**

平成 20 年度末ですべての補助要綱が一旦廃止され、期限を設けて制定された補助制度は、その多くが平成 23 年度末が終期となっている。平成 24 年度からの新たな補助制

度の制定にあたっては、事業の効果、税金での補助の必要性、補助額等についてゼロベースで厳しい判断・審査を行うこと。

**◆補助金のうち他の性質別区分に変更したものや、補助金以外の他の科目に組み替えたものについては、再度、精査を行うこと**

団体運営費補助から事業費補助へ、また、補助金から委託料や負担金などの他の科目に組み替えたただけのものは実質的に補助金を削減したことにはならない。これらについて、再度、より厳しい基準で必要性の判断、効果の測定、廃止・削減などの精査を行うこと。

特に、委託料や負担金など市が直接責任を負う事業実施形態に変更したものは行政の肥大化につながることになる。これらについては再度、補助金よりも厳しい基準で、本当に市が直接関与する必要があるかどうかの判断を行うこと。また、事業実施の責任主体が曖昧にならないことにも留意すること。

**◆イベントや地域振興事業への市の関与は、地域への経済波及効果などを把握したうえで、本当に必要なもの及び必要な範囲に限定すること**

イベントや地域振興事業に市が関与する場合は、費用対効果、地域への経済波及効果等について検証・評価を行い公表し、優先順位をつけて本当に必要なものに限定すること。

## 2) ごみ処理事業

### (1) 市の対応と現状における課題

- ・第3次行革審は、ごみ減量のために市民目標の作成・公表、正しい情報提供、ていねいな説明と市民意見の聴き取りによる信頼関係の構築を答申した。
- ・市は、ごみ減量アクションプランを平成23年6月に策定した。
- ・ごみ削減効果は、焼却施設の統廃合や最終処分場の延命化及び次期焼却施設の規模縮小化によるコスト縮減、二酸化炭素排出量の削減につながるとしている。
- ・また、市は、将来建設予定の新清掃工場基本構想の策定に取り組んでいる。

#### 計画達成に向けた取り組みのスピードが遅い

- ・ごみ減量化の手法として平成25年度に計画されているごみと資源物の分別の統一、指定ごみ袋の統一、粗大ごみ処理有料化が、現在も検討中でありスピードが遅い。

#### ごみ削減量と経費削減策が関連付けされた目標値が設定できていない

- ・焼却施設の休止を予定より前倒しするためには何t削減できればいいのか、最終処分場を仮に10年間延長するためには何t削減すればいいのかなど、ごみ削減量と経費削減策が関連付けされた目標値の設定ができていない。

## (2) 答申

### ◆計画達成に向けたスピード感ある取り組みを進めること

ごみ処理制度統一の実施に向けて、市民の理解と協力を得るためには意見聴取や十分な説明の期間が必要となる。少しでも早く制度統一の内容を市民に示せるよう、スピード感ある取り組みを進めること。

### ◆経費削減策が達成できる市全体でのごみ削減量の目標値を設定すること

焼却施設の統廃合などの経費削減策が達成できる市全体でのごみ削減量の目標値を設定し公表すること。

### ◆新清掃工場基本構想では広域行政による共同処理についても検討すること

現在、湖西市から一般廃棄物の処分に関する委託を受け、受託収入を得ているように、策定予定の新清掃工場基本構想では広域行政による共同処理についても検討すること。

## 3) 学校規模適正化

### (1) 市の対応と現状における課題

#### 適正化の取り組み

- ・「学校・幼稚園規模適正化基本方針」では市内の小規模校 39 校(小学校 34 校、中学校 5 校)を対象としている。
- ・平成 23 年中には統廃合などの適正化実施の方針を決定するとしている。

#### 取り組みは遅れ、目標とする平成 23 年中のすべての方針決定は疑問

- ・平成 23 年 7 月の時点では、対象 39 校のうち統合済みが 4 校、方針決定済みが 9 校、学級増による対象外となったものが 2 校となっている。
- ・残りの約 6 割の 24 校が現段階ではまだ合意が得られず方針の決定に至っていない。
- ・これらについては平成 23 年中に方針が決定できるか疑問である。

## (2) 答申

### ◆基本方針に基づき、小規模校の適正化を平成 23 年中に決定し、スピード感を持って実行すること

対象の小規模校のうち統廃合など規模適正化の実施がまだ決定されていないものや、小中一貫校化に取り組んでいるものについて、平成 23 年中に方針を決定し、スピード感を持って実現すること。

また、適正化が完了し統廃合等が実現した学校については、その成果を十分検証し、今後の学校規模適正化に生かすこと。

## 各論 II 外郭団体

### 1 総論

#### (1) 市の対応と現状における課題

- ・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）に減少している。
- ・さらに平成 29 年度までに 14 団体となる予定である。
- ・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。

#### 外郭団体を取り巻く環境は大きく変わってきている

- ・「指定管理者制度」により、公の施設の施設管理業務に、民間の企業等が参入している。
- ・行政代行業も、各種団体が外郭団体と競合する状況となっている。
- ・公益法人制度改革(注)により、存在意義や目的、公益性の再確認を突きつけられている。これにより、一般財団・社団となった場合、これまで公益法人として寄附や税制優遇等を受けて形成してきた財産をゼロにするための公益目的支出計画を策定しなければならない。
- ・競争の波にさらされ、財務状況が悪化している外郭団体が存在する。

#### 外郭団体への関与の基本方針は厳格に運用されているか

- ・平成 20 年 4 月策定の「浜松市外郭団体の設立及び運営に対する関与の基本方針」で、既存の外郭団体の統廃合、運営に対する関与、補助金支出、契約、市職員派遣、市職員の役員への就任などの基準を定め運用している。
- ・特に統廃合の基準の運用に関して、団体の存続ありき、団体の職員の雇用ありきで考えられている。
- ・市は団体ごとに外郭団体改革プランを策定し、統廃合の方向性や経営健全化の状況の確認を行っているが、十分な改革につながっていない。

#### (注) 公益法人制度改革

従来からの財団、社団法人は新制度により、平成 25 年 11 月までに、一定の基準を満たし公益性が高く税制面での優遇もある公益財団・社団法人になるか、そうではない一般財団・社団法人へ移行するかの選択をしなければならない（選択しない場合は、解散）

#### (2) 答申

- ◆**団体の存在意義をゼロベースで厳しく判断し、外郭団体の廃止・統合を進めること**  
設立目的の達成・消滅や類似目的の民間法人がある場合など、団体の存続ありきではなくゼロベースで厳しく判断し、外郭団体の廃止・統合を進めること。また、存続する

団体であっても、規模の小さい団体は統合を進めること。

廃止・統合を決定した団体は、速やかな廃止等の計画を策定し実施すること。

特に団体の職員の雇用対策については、団体自らが責任を持って行うこと。また、市は、設置者責任を持ち、団体職員の雇用対策に最大限の支援を行うこと。

#### ◆外郭団体の経営状況を把握し、経営改革を求めること

引き続き外郭団体として存続し続ける団体に対しては、市が関与する理由、市の支援の上限を設定するなど関与する範囲を明確に示すこと。また、団体の業務内容、市民への効果を検証するとともに、財務状況は決算時のみでなく期中においても把握し、適切な経営改革・改善を求めること。

なお、競争力を強化するためにも、職員の意識改革と人材育成の強化を求めること。

また、役員の人数を削減し、実質的な経営機能の強化を行うこと。

## 2 個別の外郭団体

### ①(公財)浜松国際交流協会

#### <現状と課題>

- ・平成 22 年度決算における経常収益の 84.5%が、多文化共生センター運営事業等の市からの受託によるものである。
- ・職員数は、正規職員が 3 人、嘱託職員が 4 人と極めて小規模な団体である。
- ・平成 22 年度末の会員は 305 人、賛助会員は 55 団体である。
- ・平成 22 年 12 月 1 日に財団法人から公益財団法人へ移行した。

#### 市からの受託事業はすべて随意契約

- ・市からの受託事業は、すべて随意契約である。
- ・受託事業が競争入札に移行し受託できなかった場合、協会の運営が悪化する懸念がある。

#### 協会の役割が不明瞭

- ・協会は、国際交流と外国人の支援という 2 つの事業を行っているが、市(国際課)との役割が不明瞭である。
- ・他の外郭団体に文化交流や生活福祉支援を行っている団体がある中で、協会としての役割を明確にする必要がある。

#### <答申>

#### ◆市と協会の役割分担を明確にすること

#### ◆企業等の賛同を得て賛助会員数を増やすなど、自主財源を確保すること

#### ◆常勤職員が 5 人未満であり、関与の基本方針に基づき、協会の機能や役割を明確にし、他団体との統合について検討すること

## ②浜松市土地開発公社

### <現状と課題>

- ・平成 22 年度末現在の保有土地の状況は、約 54 万㎡、簿価総額約 127 億円である。
- ・市が引き取らずに公社が保有したまま塩漬けとなっている土地がある。
- ・平成 25 年度末までに公社が保有する土地を市が取得し、公社は解散する予定である。
- ・市は土地処分計画に基づき、公社の阿蔵山土地開発事業等の土地を取得する予定である。

### 市の事業として活用することが困難な土地は民間売却ができるのか

- ・公社から取得する土地を市の事業として活用(以下「事業化」という。)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。
- ・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)が増加する。
- ・3 セク債が増加すれば、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。

### <答申>

- ◆土地開発公社から取得する土地のうち事業化ができる土地と事業化の見込みが立たない土地を平成 23 年度中に区分けし、明らかにすること
- ◆事業化の見込みが立たない土地などは早期に民間売却を推進し、市の財政負担を低減すること

## ③(財)浜松市文化振興財団

### <現状と課題>

- ・指定管理者として、アクトシティ浜松など 10 箇所の文化施設の管理運営を実施している。
- ・平成 24 年 4 月に公益財団法人へ移行する予定である。
- ・平成 24 年度からは埋蔵文化財の発掘業務から撤退する計画である。

### 総収入のうち市の施設の指定管理によるものが約 8 割

- ・平成 22 年度の文化振興財団の総収入のうち、指定管理によるものが約 8 割(81.4%)を占め、指定管理に偏重している。
- ・市からの事業委託として 14 業務、1 億 7,159 万円を受託(平成 22 年度)し、そのすべてが随意契約である。
- ・平成 23 年度の指定管理のうち、アクトシティ浜松と楽器博物館の 2 施設は非公募である。
- ・今後、公募等により指定管理や受託ができなくなった場合、財団運営は困難である。

<答申>

- ◆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、計画どおり平成 24 年度からは埋蔵文化財の発掘業務から撤退すること

④(財)浜松市体育協会

<現状と課題>

さらなる公益事業の充実が求められる

- ・施設管理関連収入が全体の約 9 割（約 8.4 億円）を占めるも、指定管理料削減により減少傾向にあり平成 22 年度決算においては、経常損失約 500 万円となっている。
- ・公益法人制度改革において公益財団法人への移行を予定している。市内には、民間のスポーツクラブなど類似事業を行う団体があり、これら民間法人との役割・事業の違いを明確に打ち出すことが求められている。

<答申>

◆経営機能の強化をし、公益性をより強く打ち出すこと

公益財団法人への移行時に、組織としての意思決定の迅速化や企画力の充実をするために理事会、評議員会における経営機能の強化（非常勤役員の削減）をすること。

加盟競技団体を多数有する強みを最大限に発揮し、スポーツの普及・啓発を目的にした事業や、健康体力づくり事業などの民間法人では採算の取れない公益目的事業をより積極的に実施すること。

◆指定管理施設の利用料金増加や、経費削減などにより収支を改善すること

公益目的事業をより積極的に実施するための原資とするためにも、指定管理業務における収支を改善すること。

## ⑤（社福）浜松市社会福祉協議会

### <現状と課題>

- ・社会福祉法第109条の規定に基づき設置され、地域福祉の推進を図ることを目的としている。
- ・行政にとっては、今後も地域福祉の推進のための重要なパートナーである。
- ・正規職員101人、嘱託職員105人を抱える比較的大規模な団体である。
- ・指定管理や介護保険事業など民間と競合している分野がある。

### 団体の経営は悪化の見込みとなる

- ・会費の統一により会費・寄付金収入が平成20年度の約7,700万円から平成22年度約4,600万円に減収するなど、平成23年度以降は赤字となることも見込まれている。
- ・当面は繰越金の圧縮や積立預金の取り崩しにより単年度の赤字補填が可能であるが、これらによる補填は無尽蔵ではない。
- ・中長期的な経営の安定が課題である。

### 団体の運営には市民の理解と協力が必要である

- ・会費を納める市民の理解と協力を求める必要がある。

### <答申>

- ◆収支悪化見込みの原因を分析し、経営の抜本的見直しを行うこと。繰越金の削減や積立預金の取り崩しによる補填が可能な範囲を明確にし、補填の終了後には、単年度の経常収支で黒字を確保する経営体制を実現すること
- ◆地域福祉を中心とした福祉分野のプロとして、職員の人材育成を強化するとともに、実施事業の効果の検証・評価、見直しなどのPDCAサイクルを確立し、実施事業のサービスレベルと費用対効果の向上を実現すること
- ◆公共的な地域福祉事業に重点を置いた必要最小限の効率的な運営を目指し、中山間地域等民間事業者が参入していない地域を除き、民間と競合する分野での事業拡大をしないこと
- ◆協議会の運営への市民の理解と協力を得るため、協議会の行う事業の目的や活動内容を市民にわかりやすく伝えられるよう、広報活動の工夫・拡充を行うこと

## ⑥(社)浜松市シルバー人材センター

### <現状と課題>

- ・日常生活に密着した臨時的かつ短期的な就業又は軽易な業務を家庭、事業所、地方公共団体等から委託を受け、これを会員（平成 22 年度末会員数：4,287 人）に提供する事業を行っている。
- ・その他の事業として、介護保険事業や結婚相談事業なども行っている。
- ・平成 24 年度末までには、公益社団法人へ移行する予定である。

### 国や市の補助金を受けての黒字経営

- ・国から 4,384 万円、市から 6,264 万円の補助金を受け、平成 22 年度決算においては、206 万円の黒字を確保している。
- ・事業運営に係る自己財源は、会費収入と事務費収入のみである。
- ・国や市の補助金がないと採算性の確保が極めて困難な団体である。
- ・平成 22 年度末現在、2 億 1,438 万円の正味財産を保有し、その額は年々増加している。

### <答申>

- ◆経費の削減、会費の見直しや事務手数料の引き上げ等による自主財源の充実により、市の補助金の削減と自立的な運営を目指すこと
- ◆類似事業を行う団体との統合や広域化なども検証すること

## ⑦(社福)浜松市社会福祉事業団

### <現状と課題>

- ・「浜松市発達医療総合福祉センター」の指定管理（非公募）を受託している。
- ・浜松市発達障害者支援センター事業（随意契約）を受託している。
- ・指定管理が非公募であるため、指定管理料の算定にあたり競争原理が働かない。

### 自主財源を確保しにくい事業内容

- ・利用料金収入以外に自主財源を確保しにくい事業内容である。

### <答申>

- ◆さらなる利用料金収入の増と経費削減を進めること
- ◆効率化の手法として、将来的には類似団体との統合についても検討すること

## ⑧(財)浜松市医療公社

### <現状と課題>

#### 改善している公社財務状況

- ・公社は経営改善に取り組み、平成 22 年度決算で純利益 5.1 億円と累積欠損金を解消し剰余金 5,700 万円となった。これは公社の経営努力によるところが大きいですが、診療報酬制度変更の追い風があったことは否めない。
- ・会計の明瞭化を図るとともに、平成 23 年 3 月に「中期経営計画」を策定し、経営健全化に向けて取り組みを継続し、平成 25 年 4 月には公益財団法人への移行を計画している。

### <答申>

#### ◆市は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 年度に新病院構想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も含め医療センターの「公的病院像」を明らかにすること。

#### ◆公社は経営健全化アクションプランを継続し強固な経営基盤を確立すること

公社は、「公的病院像」を踏まえ、経営改善を一過性のものとせず、経常収支比率や、職員給与と費対医業収益比率などの目標達成により自立した経営を行うこと。

#### ◆市は医療公社への負担金の明確な基準を定めること

退職給付金の原資となる過去債務の分割支払いを含め、公的医療に対する負担金について、客観的な負担基準の確立を行い、赤字補填的な負担を行わないこと。

## ⑨(財)浜松市清掃公社

### <現状と課題>

#### 進みつつある答申への対応と公益法人移行時の課題

- ・公社は組合との交渉を重ね、給料、一部手当について平成 23 年 1 月より引き下げを実施したが、公社の将来像については、いまだ具体的な方針が出されていない。
- ・一般財団法人への移行において、正味財産約 20 億円を公益目的のために支出しなければならない。

### <答申>

#### ◆公益法人制度改革を機に、浜松市のし尿収集運搬業務や浄化槽清掃汚泥収集運搬業務体制を踏まえた清掃公社全体の将来像を示すこと

#### ◆特殊勤務手当についても、組合との協議を続け市職員の待遇を超えないこと

#### ◆公益目的支出計画は、市の基金への寄付など市民に有益となる計画とすること

## ⑩ (財) 浜松地域テクノポリス推進機構

### <現状と課題>

#### わかりにくい組織体制

- ・テクノポリス推進機構は本地域における国等の大型プロジェクトの中核機関としての高い評価を各方面から得ている。
- ・市は平成 19 年 7 月より「はままつ産業創造センター」事業を浜松地域テクノポリス推進機構に委託してきた。
- ・テクノ、センターのそれぞれに、理事長やセンター長が存在し、事業を別々に展開するなど、利用者側から見れば非常にわかりにくい状況となっている。また間接部門の重複など、非効率的な状態となっている。

### <答申>

- ◆平成 24 年 4 月の公益財団法人への移行を機に、はままつ産業創造センターとの統合により重複組織の解消・効率化を行い、産業支援機能をより発揮すること

## ⑪ (財) 浜松観光コンベンションビューロー

### <現状と課題>

#### 財団の独自性が発揮されていない

- ・市観光交流課、広聴広報課シティプロモーション担当との業務分担が曖昧である。
- ・エリア内にある周辺各地の観光協会と事業が重複している。
- ・収入の大半は、行政からの補助金や負担金で構成される。
- ・観光客誘致のための広報宣伝事業などは民間の旅行代理店等が担い手となり得る。

### <答申>

- ◆市観光交流課、広聴広報課シティプロモーション担当や周辺各地の観光協会との役割分担を明確にすること。それにより、財団の事業が縮小されるならば、他団体との統合を検討すること
- ◆賛助会員企業から出向職員を募集するなど、賛助会員にも積極的に経営に参画してもらう仕組みをつくること
- ◆観光インフォメーションセンター運營業務は、民間のノウハウの活用により浜松市を効果的にPRするため、競争入札を導入すること

## ⑫(財)浜松市勤労福祉協会

### <現状と課題>

#### 団体の当初の設立目的の実現は困難となっている

- ・基本財産の運用益の減少により団体の一般会計で行う事業が減少している。
- ・労働福祉施設の管理運営は指定管理者制度で民間事業者にとって代わられた。
- ・勤労福祉協会の当初の設立目的は達成が困難な状況となる。
- ・今後は勤労者共済事業を中心とせざるを得ない状況である。

#### 民間との競争に敗れ経営が悪化している

- ・事業規模の縮小により、相対的に管理コストが増え、赤字化している。
- ・一般会計は、他の会計から約 609 万円繰り入れても約 209 万円の赤字。
- ・市の補助金を受け運営している共済事業は、一般会計へ約 514 万円を繰り出し、約 110 万円の赤字。

#### 団体のあり方を検討すべき

- ・他団体との統合など根本的な団体のあり方について検討すべき状況である。

### <答申>

一般会計事業（勤労者の福祉の推進、知識・教養の向上等、労働福祉施設の管理運営）

◆財団設立当初の目的が達成できない状況に該当すると考えられるため、団体の解散または他団体との統合を検討すること。なお、共済事業については統合先等への業務引き継ぎを検討すること

◆短期的には、指定管理者業務の縮小による収入減に伴う一般会計事業の抜本的見直しを行うこと

#### 勤労者共済事業

◆会員数を拡大し、会費から間接経費を捻出することで、市の補助金の削減と自立的な運営を目指すこと

◆事業内容について、勤労者のニーズの変化に合わせた見直しを進めること

◆事業の広域化の際の組織の合併では人員の削減等の具体的な改革効果を出すこと

⑬(財)浜松市フラワー・フルーツパーク公社

「各論Ⅰ 市政全般」4 フラワーパーク、フルーツパークに掲載

⑭(財)浜松まちづくり公社

＜現状と課題＞

希薄化する存在目的と悪化する財務状況

- ・主業務は、土地区画整理組合の運営支援と浜松駅前広場などの施設管理運営である。
- ・土地区画整理事業が平成 26 年度以降大幅に減少し、残事業をもって終了予定であるなど、存在目的は希薄になっている。
- ・外郭団体整理統合の一環として平成 22 年 4 月に浜松市建設公社を吸収合併したが、収支で 4,000 万円以上の赤字計上となった。建設公社から引継予定であった指定管理業務が民間業者に移行したことが大きな要因である。
- ・一般財団法人への移行を計画しているが、浜松駅前広場などの公共的な施設を経営不安定な一般財団に所有させ続けることは好ましい状態とはいえない。

＜答申＞

- ◆公社は、平成 25 年 3 月末までに解散すること
- ◆市は損失補償の対象となっている公社借入金の整理方針を作成すること
- ◆公社は、勧奨退職の実施や再就職の斡旋など自らが責任を持って行うこと。また、市は、設置者としての責任を持ち、公社職員の雇用対策に最大限の支援を行うこと

⑮(財)浜松公園緑地協会

＜現状と課題＞

外郭団体として関与する必然性はない

- ・浜松公園緑地協会は、市が定義する外郭団体には現段階では該当しない。
- ・公益法人制度改革においては、一般財団法人への移行を予定している。

＜答申＞

- ◆市は、浜松公園緑地協会を平成 24 年度より外郭団体から除外すること
- ◆公益目的支出計画は、市の基金への寄付など市民にとって有益となる計画とすること

## ⑩(株)なゆた浜北

### <現状と課題>

- ・浜北駅前の再開発ビル「なゆた・浜北」並びにその付帯設備の管理運営、不動産賃貸事業他を行うために設立された会社である。
- ・「なゆた・浜北」内の市生涯学習センター等公共施設の指定管理者となっている。
- ・市がこのような民間業に出資して主体的に関与する必然性は薄い。

### 株式譲渡の前倒しを検討するとあるが、経常利益は減少していく計画

- ・市は、株式を譲渡して市の関与を廃止する方針を決めた。
- ・株式の譲渡については都市開発資金（借入金）の完済が必要となる。
- ・平成 28 年度に予定している株式譲渡を前倒しするため、財務体質の強化を図るとしているが、経常利益は減少していく計画となっている。

### <答申>

◆市所有の株式を適正な価格で売却すること

◆株式譲渡の前倒しに向けた財務体質の強化に努めること