

第4次浜松市行財政改革推進審議会 第5回審議会 会議録

日時	平成24年12月20日(木)18:30~20:28
会場	クリエート浜松
出席委員	御室会長、山本会長代行、山崎委員、前嶋委員、武藤委員、岩田委員、村松委員、水谷委員、井上委員、南出委員
欠席委員	なし
傍聴者	113名
報道関係者	浜松ケーブルテレビ(株)、静岡朝日テレビ、中日新聞、毎日新聞、静岡新聞、静岡第一テレビ、NHK、日経新聞、朝日新聞、読売新聞、テレビ静岡
浜松市及び市関係者	鈴木市長、古橋副市長、伊藤副市長、寺田企画調整部長、鈴木総務部長
事務局	門名事務局長、和田副参事、高橋、袴田、鈴木、宮崎

《会議の概要》

1. 御室会長から鈴木市長に「中間答申」を提出した。
2. 第4次行革審第5回の審議会を、御室会長が議長となって進行した。
3. 中間答申について、御室会長及び各委員から内容を報告した。
4. 中間答申を受け、鈴木市長から挨拶があった。

《会議次第》

1. 開会
2. 会長挨拶
3. 中間答申提出
4. 中間答申について
5. 市長挨拶
6. 閉会

《会議の経過》

1 開 会

事務局長

皆さん、こんばんは。

定刻になりましたので、ただ今から、第4次行財政改革推進審議会の第5回審議会を執り行います。

本日は、第4次行革審による中間答申が取りまとめられましたので、市長に中間答申書を提出させていただくとともに、委員 10 名全員により、その内容について、皆さまにご報告をさせていただきます。

はじめに、御室会長から、開会のご挨拶をお願いします。

2 会長挨拶

御室会長

皆さん、こんばんは。

傍聴の皆さんには、年末の大変お忙しい中、足をお運びいただきまして、ありがとうございます。厚く御礼を申し上げたいと思います。また、鈴木市長をはじめ、浜松市の幹部の方もご出席をいただきまして、誠にありがとうございます。

私ども委員 10 名、本年の1月に第4次行革審として、鈴木市長から諮問を受けまして、市の行政運営全般にかかる改革、とりわけ資産経営、外郭団体、そして行政経営計画の進行管理、この三点を中心に議論を重ね、これまでに4回の公開審議会を行ってきました。

皆さんもご承知のことと存じますが、この行革審の取り組みは、平成 17 年に始まったもので、すでに7年以上が経つこととなります。その間に、数多くの答申がなされ、いくつかの項目につきましては、その答申どおりに対応が進められているところもあります。

例えばフルーツパークは来年4月より御殿場の㈱時之栖が指定管理者となり、運営を行うということになりました。また、赤字を続けていた東田町の市営駐車場、これもその運営が民間の手に委ねられるようになりました。しかし、残念ながら、まだまだその対応や進捗について、不十分なものが多数あると思っております。

私も委員として、すでに3年やらせていただいたわけですが、その中で特に感じたことは、市の職員の皆さんは改革のために計画らしいものは、非常に上手に整えられるということです。ただ、実際の行動に移す、あるいはその行動の結果を検証する、この部分がどうしても甘くなるというか、ほとんど手を付けられずに、少し言い過ぎかもしれませんが、いたずらに時間が経過するパターンが非常に多いのではないかと感じております。

せっかく行革審に関わっている立場としましては、何とかこの停滞感を突破して、改革のサイクル

をスピードアップしてほしい。こういう強い思いのもとに、第4次行革審が折り返しを迎えることもあり、これまでの議論を整理し、特に対応、強化を求めたい項目、取り組みの遅れが目立つ項目、こういうものを取りまとめまして、中間答申として作成しました。本日は、この中間答申書を鈴木市長にお渡しして、行財政改革の実行をぜひお願いをしたいと思っております。

併せまして、この答申書を傍聴の皆さんにもお配りをさせていただき、この後それぞれの委員から、項目ごとにご説明・ご報告申し上げたいと思います。どうもありがとうございました。

3 中間答申提出

事務局長

どうもありがとうございました。

それではここで、行革審から市長に答申書を提出していただきます。大変恐縮ですが、市長及び委員の皆さまは、壇上にお上がりください。

それでは、審議会を代表して、御室会長から市長に答申書をお渡しください。

(市長に答申書を渡す)

どうもありがとうございました。皆さま、お席にお戻りください。

会場の皆さまにも、これより中間答申書を配布させていただきますので、お席でお受け取りください。

(傍聴者に答申書を配布)

これより先の進行は、御室会長が議長となり、会議の運営を行っていただきます。なお、途中特に休憩は取りませんので、御所用のある方は、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。それでは会長、よろしく願いいたします。

4 中間答申について

御室会長

それでは、各委員から中間答申の内容を報告させていただきます。よろしく願いいたします。

最初に、山本会長代行から、「行財政改革の必要性について」のお話をいただきまして、引き続き「区の再編問題」もご報告をしたいと思っております。それでは、よろしく願いいたします。

はじめに（行財政改革の必要性）

山本会長代行

こんばんは。会長代行の山本です。「行財政改革の必要性について」、述べさせていただきます。

浜松市の財政状態は健全だと言われております。他の政令市と比べて、財政指標は良好であり、市債残高も着実に減少しているとされています。ただし、これは今現在のところ、平均よりもよいと

ということであり、今のまま行けばこれからもずっとこのままのサービスを受け続けることができるということではありません。

浜松市の人口は、グラフが示すように、平成 21 年をピークにして、減少に転じています。収入の柱である税収入も平成 19 年度をピークに大きく減少をしています。

決算額の構成を見ても、硬直化が進んでいるということがわかります。人件費、扶助費、公債費、いわゆる義務的経費は増加し続けています。税収が減り、財源に制約がある中で、施設や道路、河川などの整備を行うための投資的経費は、減少を続けています。また、今日、道路や公共施設などの老朽化が大きな課題となっており、対応には多額の経費が必要です。

このスライドは、今後 50 年間の公共建築物の建替あるいは改修経費を示しています。建築後 60 年で建替をするとしますと、今後 50 年間で1兆 2,800 億円という莫大な経費が必要になると見込まれています。

ということで、これからも浜松がしっかりとした財政運営を続けていくためには、行財政改革を今、行わなければなりません。事業や施設の廃止をすることで、将来の負担を少なくすることができます。そして、生み出した財源を真に必要なものに活用することで浜松市が発展し、市民サービスも維持され、今後も持続可能な都市経営を行うことができると考えます。

これを実行するには大変な努力が必要です。市も行革審の答申に対応するという受け身の姿勢ではなくて、積極的に取り組んでいくことが欠かせません。

これまで、市は多くの計画をつくってきました。ともすると、「いつ、どのように」ということがわかりにくいものになっていました。「どこに責任があるのか」というのも明確なものにはなっていなかったと思います。そこで、市には、具体的な取り組みの内容、実施する時期、数値目標、責任者などを明確にして、市民にわかりやすく情報公開するよう求めていきたいと思います。それもなるべく早く公開し、良し悪しを皆さま方市民の常識で判断していただくということも必要だと思います。市民にとりましては、その過程で痛みを感じる部分も出てくるかもしれません。しかし、行財政改革は、「将来のために今やらなければならないこと」と思います。市民にしっかりと説明をし、全市が一体となって、行財政改革を進めていくことが必要だと考えます。

区の再編

山本会長代行

次に、区の再編の問題です。これは過去からずいぶん議論されてきたことであり、第2次行革審では、「人口の規模に見合った政令指定都市像を再構築すること」、「中山間地域を持つ人口 80 万人の地方型政令指定都市として、身の丈に合ったものとするため、区割りの見直しを含め、行政の体制を再構築すること」という答申が行われました。

また、「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ものであるかどうか、かえって一体感を損ないかねないのではないか」、「一つの市役所で足りていた旧浜松市を5つの区に分ける必要があったのか」などの疑問から、行政区の廃止または削減という提言をいたしました。

た。第3次行革審におきましても、同様の問題意識から「区割りの検証、区再編のメリット・デメリットやその検証過程の公開、さらに工程表の公開」を答申しました。

このスライドは、浜松市の各区の状況を示しています。浜松市は 12 市町村が合併しまして、平成 19 年4月に政令指定都市となり、7区を設置しました。スライドの右側には、現在の各区の人口と面積を示していますが、区ごとに人口、面積にかなりの差があります。

これは人口規模が同程度の7つの政令指定都市の行政区の状況を比較したものです。堺市は平成 18 年に政令市になりました。堺市が7区、新潟市が8区、浜松市と同程度であります。静岡市、これは平成 17 年ですが3区、岡山市は平成 21 年で4区、相模原市は平成 22 年で3区、熊本市は平成 24 年で5区ということで、最近政令市になったところの区の数というのは、少ないのが目立ちます。

平成 19 年4月に政令市になってから、5年が経過しました。その間、人口減少・少子高齢化や景気の低迷による雇用機会の縮小、あるいは税収入の減少、さらには東日本大震災による防災・減災対策の必要性の高まり等々、私たちを取り巻く環境は、日々大きく変化をしています。

まだ5年しか経っていないと思うのか、もう5年も経ったと思うのかですが、我々第4次行革審は、もう5年も経ったという認識のもとで、行財政改革の大きなテーマとして、区の再編に取り組んでいく必要があると考えています。

答申を受けまして市は、昨年の 12 月に、行政区再編の工程表を公開しました。このスライドがそれです。工程表の平成 24 年度の欄を見ると、住民意向調査あるいは市民会議を開催するとなっています。市は住民意向調査や市民会議を実施して、市民の皆さまから広く意見を聞くとしています。また、区再編の検討過程からオープンな議論を行い、検討資料や議論の過程についても情報公開するとしていました。また、そのために必要な経費を平成 24 年度の予算にも計上し、確保していますが、いまだに住民意向調査の実施もされておらず、市民会議も開かれていません。平成 24 年度も残り3か月になったわけですが、これらはいったいいつ行われるのかということもいまだに不明です。したがって、この工程表どおりできるかどうかというのは、大変疑問な点であります。

課題を二点挙げました。市は、過去の行革審の答申や市議会の提案を受けて、平成 22 年8月に区制度検討会というものを立ち上げて、区制度の検証を行ってきました。その結果は、我々も知りませんし、おそらく皆さま方もご存じないと思います。

なぜ区の再編が今、議論になっているのか、区の再編は必要なのかどうかといった疑問に答えて、市民が現在の区制度をどう評価し、どう思っているか、今後どうしていくべきなのかということ判断するものになる説明や資料というものは、いずれも提供をされていません。区の再編の工程表というのは、このように公開されましたが、今年度予定されたものは、いずれも実行されておられません。

ということで、この区の再編に対する答申です。

現行の区制度の検証はされているのかどうか。また、区の状況や課題が市民の皆さんに十分認知されているのかどうかというのは、大変疑問であります。区再編の取り組みを進めるにあたりまし

ては、なぜ今、区の再編が議論されているのか。なぜそういう議論が必要なのかということに答えることが必要だと思います。まずは、現在の区制度のメリット、デメリットを判断できるような資料をわかりやすく説明していただきたいと思います。

次に、市は区再編には、持続可能な行政サービスの提供と効率的な市政の運営に、一定のメリットがあると考えられて工程表を作ったわけですが、先ほどご覧のように、すでに大きな遅れが出ております。ぜひ計画を作ってその計画に基づいて課題を明確にし、早急に対応することで、区再編に向けた取り組みを確実に進めていただきたいと思います。

以上が区の再編に対する答申です。

御室会長

山本会長代行、どうもありがとうございました。

それでは、次にまいりたいと思います。次は「事業の見直しについて」であります、水谷委員からお願いします。

事業見直し

水谷委員

皆さん、こんばんは。水谷です。

私からは、「事業見直しについて」の答申を説明させていただきます。まず、市の経営の仕組みの概要とPDCAサイクルの関連についてですが、市の総合計画などに基づいた政策の遂行にあたっては、戦略計画と行政経営計画の二つが両輪となっています。この二つの大きな計画を実行していくための手段、方法の一つとして、個々のテーマや事業、業務等について、より一層の実効性を図るため、おのおの計画を立て(Plan)、実行し(Do)、その結果を評価し(Check)、評価結果に基づいて戦略計画、行政経営計画に反映させ(Action)、結果的に総合計画の確かな達成を期すということに向けて取り組んでいます。

そして、戦略計画のPDCAサイクルの評価の部分を検証するために、政策・事業評価が行われているわけです。経営資源の有効活用、効率的な行政運営を実現させていくために、すべての事業、事務を対象に実施されます。

その政策・事業評価の概要としては、事業の必要性は、本来的に市がやらなければならないことなのか、あるいは人、モノ、金を集中すべき事業か、あるいは改善点はないのか、といった観点で判断をするようになっています。

その一連の業務の流れはご覧のとおりですが、市の職員による内部評価と市民目線を取り入れた外部評価が実施され、それを踏まえて、次年度の立案や見直しへ反映させるようになっています。

以上の市の事業見直しの仕組みに対して行革審からは、これまで事業のゼロベースでの精査、実効性の徹底、評価結果を有効な見直し等に向けて、仕組みの確立と運用の徹底についての答申をしてきています。

そしてこれに対しての現状は、必ずしも課題なしとは言えない面があります。課題の一点目は、政策・事業シートや行政経営計画などへの記載の内容が目的と手段が混同されがちで、曖昧さが残っています。また、具体性に欠けるため、評価の指標や実施スケジュールの内容が甘いと言わざるを得ません。目標が努力目標や到達目標ではなく、実現可能性のあるものの列挙にとどまりがちです。以上が課題の一点目です。

市にはたくさんの計画がありますが、単に様式を埋めるとか目的意識が薄くなって、ただやらされているという感覚になってはいけません。これらから言えることは、PDCAサイクルの運用の意識がまだ組織に浸透しきれてはいないということではないでしょうか。

課題の二点目ですが、先ほどの一点目の課題からすれば、至極当然の結果として、政策・事業評価を行うことによる事業の廃止や経費、人員の減など、具体的な成果があまり出ていないということです。そして、これまでの評価結果はご覧のようになっていますが、平成 23 年度は、約 1,000 の事業のうち、廃止の評価はわずかに5つしかありません。行政の継続性の観点は理解したとしても、あまりにも少な過ぎではないでしょうか。経営資源の有効活用や真に必要とされる政策、事業への資源再配分への優先順位付け、また、スクラップ・アンド・ビルド、さらに選択と集中、これらを行っていくための経営判断、このためにもPDCAサイクルの仕組みは重要です。市はそれを認識して取り組んでいるはずですが、結果は未だしと言わざるを得ません。全庁的な連携を密にして、小手先、目先の改善レベルではない真の改革が実現できるようにすべきではないでしょうか。

以上を踏まえて、二点の答申をします。

一点目は、政策・事業評価、行政経営計画などの実効性向上のため、PDCAサイクルの確立に向けて仕組みを改善することです。職員の制度に対する理解、あるいは目的意識向上のため、研修会の実施や所管部署の推進力の強化に努めることが重要です。高い目標を持ち、その実現に向けて取り組むという組織体制や風土づくりに努めてください。

二点目は、全庁的な取り組みにより、民営化や事業廃止などを推し進め、経費及び人員削減といった具体的な成果を出してください。企画調整、総務、財務等の各部が連携して、組織横断的にチェックをしていく仕組みを確立してください。

以上の二点の説明をさせていただきました。

終わりに一言、申し添えさせていただきたいと思います。行政運営や事業見直しなどにあたって、意識しておいても決して邪魔にはならないものとして、江戸時代の商家の考え方に基づいて、今日まで言い伝えられている言葉を紹介したいと思います。今風に言えば、3つのS、いわゆる3(Sリー)Sとなるわけですが、今日でも教訓として得るものがあると思われま。

「始末」ですが、質素儉約に心がけ、余分なコストを抑えること。そして、物事の始めと終わり、このけじめをしっかりとつけること。

「算用」。成り行きまかせにせず、終始、採算性の確保を図り、次への計画や管理につなげていくこと。そして必ず見積もりを立てて、予測をして合理的な判断につなげること。

「才覚」。機を捉え、敏感に感じ、素早く行動すること。そして、アイデアや創意工夫への努力を

怠らないこと。

こんなことも念頭に置きつつ、今後も積極的に、より一層の取り組み努力を要望したいと思えます。余分なことまで申し上げましたが、私からの説明を終えさせていただきます。

御室会長

ありがとうございました。

それでは、次に「総人件費の削減について」南出委員からお願いいたします。

総人件費の削減

(1) 職員数の削減・給与の見直し

(2) 職員の意欲・資質の向上

南出委員

南出です。私からは、総人件費の削減についての答申を述べさせていただきます。

まず人件費につきましては、市の支出の中でも 17%と大きな割合を占めているため、これまでも行革審ではたびたび審議のテーマとして取り上げてきています。市ではこれまでも、職員数の削減や給与の見直しに取り組んできておりますが、今まで以上に将来を見越した、より一層の人件費削減の取り組みが必要ではないでしょうか。また、職員数が減る中で、市民サービスを維持、向上していくためには、職員個々人の意欲や資質の向上と組織の活性化が重要です。

まず(1)職員数の削減・給与の見直しに関して説明をさせていただきます。これまでの答申としましては、総人件費の削減目標を設定することなどです。ご覧いただいている表は、市が策定した定員適正化計画に掲載されている、平成 27 年度までの総人件費の見込みです。この表では、正規職員数は 5.4%減っていますが、非正規雇用を含めた総職員数では、削減は 2.6%にとどまっています。

とりわけ最も大きい課題は、平成 27 年と 22 年の比較において、非正規職員の人件費や委託経費などを含めた総人件費では、たったの 0.9%の削減見込みでしかないということです。出てきたこの数字を見ると、本当に強い危機感があるのかどうか疑問です。

なお、今回の答申では触れていませんが、総人件費に含まれる委託経費の見直しも必要です。アウトソーシングのあり方にもメスを入れて、効果的、効率的なやり方に改善、改革することが重要です。

課題としては、市は定員適正化計画を実行していく中で、削減額や人数の見込みを示し、さらに上乗せをしていくという意思表示はされていますが、いつまでに、いくら、何人という目標の数字は示されていません。区の再編、事業等の廃止が決まらないと、数字は出せないとのことですが、発想を変えて、とにかくトップダウンによる高い目標を設定し、大きな改革に取り組むことも必要なのではないでしょうか。

課題の二点目は、時間外勤務縮減の目標が達成できていないこと。特殊勤務手当の見直しが進んでいないということです。平成 23 年度の実績においては、目標を達成できていません。これ

では本当に平成 26 年度までに目標を達成できないのではないかと危惧されます。目標が達成できなかった原因を検証し、新たな対策を立てることが必要です。

それでは、中間答申を説明させていただきます。今回は中間答申ということですので、四点に絞って答申をいたします。

一点目は、平成 24 年度中に総人件費の削減目標を設定すること。平成 24 年度中に、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んでください。

二点目は、正規職員 5,000 人体制を目指す目標を明確に掲げ、組織や制度の抜本的な見直しと事業・施設の廃止を全庁体制で積極的に進めること。単なる部門の積み上げではなく、強い意志を持ったトップダウンにより、ぜひともこれを積極的に進めてください。区の再編などにもし時間がかかるようでしたら、もっと民営化の範囲を拡大するなど、ほかの抜本的な改革を行うことで、早期の職員 5,000 人体制の実現を目指すべきではないでしょうか。

三点目は、時間外勤務 20%減の目標を平成 26 年度よりも前倒して達成すること。職員一人一人が時間外勤務の縮減と仕事を効率的・効果的に進めようという高い意識を持つこと。また、取り組みに積極的な組織が職員が評価されるような仕組みを強化することで、目標の平成 26 年度よりも前倒して達成してください。

四点目は、特殊勤務手当の廃止・見直しを進めることです。平成 24 年度中に廃止、額の引き下げ、支給要件の適正化を行ってください。

以上四点の実施をぜひともお願いします。

引き続きまして、(2)職員の意欲・資質の向上について説明させていただきます。これまでの答申としましては、一般職員にも成績給を導入すること、民間等の発想を組織に取り入れて、組織を活性化することを求めています。これに対し、市は今年の1月から一般職員の昇給に差がつくよう成績給を導入し、民間企業への研修派遣などを引き続き実施していると聞いています。

課題といたしましては、成績給の導入には、自己評価などの人事評価制度の見直し・運用が課題ですが、その前提となる民間では当たり前の仕組みである目標管理が導入されていません。目標管理は、上司と部下との対話によって、業務の目標を設定し、達成度を評価し、結果を改善や次の目標につなげる仕組みですが、ぜひとも早期の導入を図っていただきたい仕組みです。また、外部から様々な発想、考え方を取り入れることも重要で、交流する人数の検討、経験を個人から組織にフィードバックする仕組みの確立が重要です。

この表は、市役所の役職区分と年齢分布です。区の課長補佐等になり始める 40 歳前後までは、ほとんど給与に差がつかないと聞いています。また、本庁の課長の最低年齢が 48 歳というのは、民間企業と比較してかなり遅いのではないのでしょうか。若手のやる気を引き出すためにも、実力がある人材にはより早い昇進機会が必要だと思います。

職員の意欲・資質の向上について二点に絞って答申をいたします。

一点目は、納得性の高い人事評価制度とその運用を確立すること。また、評価結果を賞与など

の成績給や若手人材の登用に活用すること。意欲を持って働き、成果を上げた職員が報われるためには、人事評価の制度と評価を給与や昇任に適切につなげる仕組みの整備と運用が重要です。特に目標管理制度は、目標を立て、その達成に向けて努力するという組織全体の底上げ、風土づくりのためにもぜひ導入してください。

また、成績給制度を拡大し、平成 25 年度から一般職員の賞与に対しても導入するとともに、各役職で若手の登用を拡大することで、職員の意欲向上と人材育成、組織の活性化をしてください。

二点目は、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。民間企業や国等他団体との研修派遣、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等、派遣者など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をお願いいたします。重要なのは、単に交流することではなく、それを組織に生かすことです。組織としてどんな知識や経験を得たいのかという目的意識をしっかり持って取り組んでください。

中間答申では、人件費に関して六点について答申させていただきましたが、いずれも行財政改革の重要な課題です。今後も最終答申に向けて引き続いて審議していくべきものだと思いますので、よろしく願います。以上です。

御室会長

ありがとうございました。

それでは、次に、資産経営のうちで、施設の再配置・廃止計画と遊休資産の売却につきまして、井上委員からお願いをいたします。

資産経営

(1) 施設の再配置・廃止計画

(2) 遊休資産の売却等

井上委員

井上です。私からは、資産経営のうちの「施設の再配置・廃止計画」と「遊休資産の売却等」について、答申の説明をさせていただきます。

第3次行革審では、現状規模の公共施設を将来にわたって維持・管理していくためには、莫大な経費がかかるために、計画的に施設を廃止・集約化し、市の保有資産をスリム化していかなければならないという観点から「財政的な観点からの削減目標を設定し、市の保有資産をスリム化させること」、「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」また、市営住宅の関係では、「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」、「特公賃住宅を廃止すること」などを答申しています。

市においても、施設の見直しや集約化による保有財産の縮小と地域に見合った施設の再配置の必要性を理解され、再配置計画や廃止計画を定め、資産経営に取り組んでいただいておりますが、その取り組み方について課題を三点ほど挙げさせていただきました。

一点目は、「維持管理経費等の削減目標額が定められていない」ということです。二点目が、「具

体的な取り組みが明確になっていない」、三点目が、「市営住宅について、具体的な工程表が示されていない」ということです。

先ほどの事業見直しで、「PDCAサイクル運用の意識が組織に浸透していない」という指摘がありました。それに加えて計画の策定の方法について、問題があると思っております。すなわち企画や計画というものは、策定の段階で5W1Hまたは2Hです。誰が、何を、どんな目的で、いつまでに、どこで、どんな方法で、さらにはどの程度のコストでといったことが具体的に、プランの段階で決められていることが、民間の中では常識です。計画段階で具体的な数値目標や工程表、あるいは推進体制などが決まっていなければ、計画とは言えないということです。具体的な数値目標や工程表なしでどうやって推進できでしょうか。何をもちて評価し、どのようにして次のアクションに結びつけることができるでしょう。「計画は5W1Hを明確に、推進はPDCAサイクルで確実に」を絶えず念頭に置いて、ぜひ実行してください。

さて、市の施設は高度経済成長期の1970年から80年にかけて建設されたものが多く、すでに40年近く経過し、老朽化が進んでいます。平成23年度の市の資産のすがたによりますと、今後50年間に必要な施設の改修・建替費用は、合わせて約1兆2,800億円かかるかとされています。年平均にしますと、毎年実に256億円の経費が必要となります。

現在、市が建替・改修に使っている費用は、年95億円程度ですから、このままでは毎年160億円近く不足となります。このため市は、再配置計画や廃止計画などを定めて、平成26年度末までに評価対象1,547の施設のうち、約20%の383施設の廃止などを行うことにより、年間維持管理コストを約3億円、今後50年の建替・改修費を約890億円削減できるとしています。

しかし、この890億円という額は削減目標ではなく、383施設を削減したらこれだけの経費が減りますよという数字ではないでしょうか。しかも市が試算した約1兆2,800億円の7%にすぎません。この削減額は、全体の施設削減数に比べ、あまりにも少ないのではないのでしょうか。施設の機能面からの削減計画だけでなく、財政的な観点からのトップダウンによる削減目標額の設定も必要だと思います。

次に、再配置計画の個別計画を見ると、例えば、スライドにありますような再配置のスケジュールが示されています。これを見ますと、こちらも5年かけて協議、調整のみの記載です。実際にどのように取り組んでいるのか、進捗状況はどうなっているのかなどを、明確にする必要があるのではないのでしょうか。

次に、財政的な観点や老朽化、耐震性など安全性の観点からも、市営住宅を計画的に廃止・集約化していくために、市は平成23年度に、市営住宅ストック総合活用計画を策定しました。この表で見ますと、住棟数が148棟28.9%、住戸数で428戸6.8%を廃止することになっておりますが、どの市営住宅をいつまでに廃止するのか、また集約化するのか、具体的な工程表が示されていません。また、イーステージ浜松団地などの特定公共賃貸住宅の廃止に向けた方向性も示されていません。

以上を踏まえて、必要な取り組みについての答申です。一点目は、削減する施設数だけを目標

にするのではなく、維持管理経費等の削減目標額を定め、より一層の施設削減を進めることを答申します。

二点目は、削減する施設の廃止、売却や譲渡を積極的に進めることです。

三点目は、廃止、集約化するとした市営住宅は、実施時期等を明確にした工程表を作成し、早急に実行することです。イーステージ浜松団地などの特定公共賃貸住宅は廃止に向けた取り組みを早急に進めてください。

以上が施設の再配置・廃止計画に関する答申です。

次に、遊休財産の売却等について答申をさせていただきます。第2次行革審において、「必要のない資産は早急に処分すること」、「資産経営について、民間の考え方を取り入れること」などを答申しました。

また、第3次行革審においては、「すべての市有財産から売却可能な土地の積極的な洗い出しを行うこと」、「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」、「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」の三点を答申しました。いずれも市有財産で不要となった土地は、早急に処分することを求めました。

行革審の答申に対し、市は平成 23 年度中に、活用可能な 163 件の洗い出しを行い、そのうち 106 件を売却対象物件として、今まで一般競争入札による売却やインターネット公売、媒介委託、民間事業者市有財産の売却を包括的に委託するなど、様々な手法により、市有財産の売却を行ってきました。しかし、その成果は十分に出ているのでしょうか。売却済みの実績については報告されていますが、今、市が所有している財産の中で、処分できる財産がどれくらいあって、それをいつまでに売却するのか、また売却額はどの程度を目標にしているのか明確にされていません。年度ごとの売却件数や目標額などをしっかり定めて、計画的に売却していく必要があるのではないのでしょうか。

以上を踏まえまして、遊休財産の売却等に関する答申です。一般競争入札や包括委託契約などによる遊休財産の売却の成果や洗い出した処分可能財産を、いつまでにどれくらい売却するのかなどを明示した年度ごとの売却計画を公表し、どの手法が売却に成果があるのかなどを十分検証した上で、処分可能財産の積極的な売却を進めていくことを求めます。

以上が、遊休財産の売却等に関する答申です。財政状況が厳しくなる中で、将来負担を少なくするためにも、引き続き資産経営にスピード感を持って、積極的に取り組んでいただきますよう切望しまして私の説明を終わります。

御室会長

井上委員、ありがとうございました。

それでは、引き続きまして、同じ資産経営で「借地解消と借地料の引き下げ」「活用財産等の長寿命化」、これにつきまして、前嶋委員からお願いいたします。

(3) 借地解消と借地料の引き下げ

(4) 活用財産等の長寿命化

前嶋委員

皆さん、こんばんは。委員の前嶋です。

私からは、資産経営の(3)「借地解消と借地料の引き下げ」、それから(4)「活用財産等の長寿命化」について、答申をさせていただきます。

スライドをご覧いただきたいのですが、平成 20 年度と 23 年度の有償借地、お金を払って借りている借地の解消状況を示した表ですけれども、この3年間で、面積で 6.2%、金額で 4.5%の減少しかなくて、平成 23 年度末の有償借地は、面積で 263 万㎡、借地料は年間 7 億 6,000 万円もかかっています。

それから、優先的に取り組むとした学校借地の解消ですが、同じく3年間で、金額でわずか 1,000 万円、5.9%しか減ってない。1年当たりに直しますと、全体で 1,300 万円、学校分だと 330 万円、この数字を見る限り、やはり借地解消は進んでいるとは言えないのではないのでしょうか。

我々行革審では、過去にこんな答申をさせていただいています。第2次行革審では、「必要な借地の買い上げと、不要な借地の返還をして、借地を計画的に解消すること」、そして「遊休資産の売却等によって、借地を買い上げるための財源を確保すること」、「さらに契約期間とか借地料の基準などの契約内容を統一してください」という答申をしています。

また、第3次の行革審では、「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」、そして「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」、この二点を答申しました。要するに、規定よりも高い借地料を払って借りている借地がある。それを直してくださいということです。

市は今年の8月に、平成 24 年度から 26 年度までの3か年の借地適正化計画を策定しました。その中で、重点施設として年額 100 万円以上の借地料を払って、標準借地料よりも 1.2 倍たくさん払っている 30 の施設を選定して、借地購入と借地料引き下げに取り組むとしています。

しかし、残念ながら、私たちに示された借地適正化計画は、平成 24 年度から 26 年度までに 30 施設を重点的にやりますよというだけで、具体的にどこの借地をいつまでに解消していくのか、こんな具体的な数値目標や実施時期が今までの答申でもたくさん出てまいりましたが、まったく示されていません。

また、先ほど再配置計画の話もありましたが、せっかく施設の再配置・廃止計画を進めているにもかかわらず、現在も例えば浜松観光コンベンションビューローの事務所など、施設の借り上げをして、借りた施設に入っているような現状もあるということです。

これらの状況を踏まえまして、借地解消と引き下げについて答申をしたいと思います。まず、一点目ですけれども、「借地解消の具体的な数値目標や実施時期を明確にした工程表を示し、着実に実行する」ということです。借地適正化計画で挙げた 30 の施設がどこのどういうものかということとを明らかにしていただいて、それに対して具体的にいつまでにどのぐらい減らすとか、どのぐらい下げるとか、こういう数値目標や実施時期を明確にした工程表を示していただきたいと思います。

明確な工程表がないと計画的に借地解消は進みません。ですので、今後この計画に沿って、借地解消がどの程度進んだのか、定期的な経過報告をぜひお願いします。

二点目ですが、「借り受けている施設については、早急に市の持っている市有財産の利用に移行すること」、市の資産、市の持っている建物に移ってくださいということです。市は再配置計画・廃止計画を積極的に進めているわけですから、施設を借りるのではなくて、市が持っている施設を利用して、経費削減を積極的に行っていただきたいと思います。

続きまして、(4)活用財産等の長寿命化について答申をさせていただきます。

このスライドにあるグラフですけれども、6月に開催しました第2回の審議会のときに、市が示した平成 22 年度末の時点での公共の建築物の建築年度別の延床面積です。青い棒が建築年度別の延床面積で、赤い折れ線グラフが建築後 40 年以上たった建築物の増加の割合を示しているものです。

これを見ますと、今から 30 年以上前の 1970 年から 80 年ぐらいに建築された建物が多いのがおわかりいただけると思います。また、2010 年度以降、建築後 40 年以上の建物が急増します。

こちらのグラフも、6月の第2回審議会のときの市の資料ですけれども橋の資料になります。これを見ますと 1960 年代から 70 年代の高度成長の時代に建築された橋が大変多いことがわかりますが、2010 年代の今、建築後 50 年以上となる橋が急増してくる。老朽化が進むことから、「安全に利用できるのか」、あるいは「修繕などが必要な場合は、十分な対応ができるのか」が心配されます。

こちらの写真は、ご記憶のある方もいらっしゃるかと思いますが、天竜区佐久間町にある原田橋の写真です。今年の4月にケーブルの破損が見つかって、一時通行止めとなりまして、地域の住民の方々は大変不便な生活を強いられました。この橋は昭和 31 年に建設されていますので、建設後、すでに 50 年以上経過しているという橋です。

皆さんも記憶に新しいと思いますけれども、今月初めに、山梨県にある中央自動車道の笹子トンネルの天井が落ちて、多くの犠牲者が出てしまいました。このトンネルは建築後 30 数年経過していますが、天井が落下したのは、老朽化が原因ではないかとも言われておられます。このような事故が起きてからでは遅いということで、第3次行革審では、財源負担の軽減と平準化のために、施設の長寿命化を推進することを答申しました。これに対して市は、施設の損傷が深刻化してから大規模な工事を行う事後的な対応から、計画的に維持・修繕をする予防的な対応をすることによって、将来的な危険を回避して費用を減らしていくという施設の長寿命化の取り組みを進めています。

そこで、この長寿命化を進めていく上の課題ですが、先ほど、再配置・廃止計画で触れたように、今後、50 年間で公共施設の改修・建替費用に、約1兆 2,800 億円という膨大な経費が必要ですが、市としては、福祉行政や防災対策等、様々な政策を行っていかねばなりません。また、今後、急速に対象施設が増えてまいります。施設の劣化による危険度、市民の生活や経済活動を支えるライフラインとしての重要度なども配慮しながら、限りある予算を有効に活用し、最大の

効果を上げていく必要があります。

これらの状況を踏まえまして、活用財産等の長寿命化について答申させていただきます。将来にわたって使用する施設でも、今後の施設の需要予測や利用頻度またライフラインとしての重要度などを考慮した上で、優先順位をつけるための条件を明確にさせていただきたいと思っております。そして、その条件に従って適正に優先順位をつけて、限られた予算を有効に活用して、効率的に長寿命化に取り組んでいただきたい。

施設の長寿命化は、少ない費用で本当に大きな効果を得るための大変有効な手段だと私は思っておりますので、ぜひ実効性のある施設の長寿命化を推進していただきたいと思っております。

以上、よろしく願いいたします。私からは以上です。

御室会長

はい。前嶋委員、ありがとうございました。

それでは、次に資産経営の最後ということになりますが、指定管理者制度、これにつきまして、山崎委員からお願いをしたいと思います。

(5) 指定管理者制度

山崎委員

山崎です。それでは、資産経営の「指定管理者制度について」、ご説明をしたいと思います。なぜ資産経営と指定管理者制度が絡んでいるかと言いますとこのクリエート浜松も実は指定管理者制度が適用されております。指定管理者は市の外郭団体であります文化振興財団がやっておりますけれども、市の施設を運営し、施設管理をする制度になっておりまして、まさに今後、指定管理者制度は行財政改革の大きな要となると思っております。

今現在、指定管理者制度が浜松市では 269 件、市から各指定管理者にお支払いしている金額が年間 51 億円という大きなものになっております。今後ますますこういうことを検討しながら指定管理者制度を入れて、先ほどから言っている行財政改革を進めなければいけないと思っております。

次に、指定管理者制度についてこれまでどういう答申をしてきたかということでもあります。まず、「指定管理者の選定は公募とする」、「公募としない場合は、理由を公表すること」、「指定管理者制度の検証をすること」と三つ、過去の行革審で答申をしております。

ただ一つ、今年度、非常に残念なことに、先ほど御室会長からも若干ありましたけれども、フルーツパークは公募で指定管理者を選定するが、フラワーパークは公社を残して、しかも非公募で運営を行うという行革審とは反対の決定がされつつあります。しかも、非公募でやるにしても、3年後には公募にするというようなことになっているわけですが、1年で当然公募にしてやらなければいけないと思っております。あまりにも外郭団体を過保護にしている。よく市の方も言われていますが、公平で公正な競争を行わなければならないと言っている中で、違うことをしているということをここで申し添えておきます。

次に、一般的に今行われている指定管理者制度の課題であります、三つあります。一つは「新

規参入が少なく競争原理が働いていない」、「民間活力の導入が十分でない」、「検証が十分行われていない」ということです。

まず、競争が行われていない実態をご説明します。平成 23 年度の指定管理者の施設は 24 か所公募しまして、そのうち8施設は1者しか応募がありません。それからもう8施設は2者ということで、ほとんど競争原理が働かない。応募者が少ない状態です。

24 施設のうち、実際新しく公募した施設は7施設ですが、残りの 17 施設は継続して指定管理者を公募しました。その内訳を見ますと、14 施設が前から指定管理をやっている方が指定管理者となったわけです。新規に入られた方が3施設ということで、非常に新規の参入が少ないという状態になっております。

これはなぜかと言いますと、一つの例ですが、引佐町にある「かわな野外活動センター」。ここは約1万坪もあり 250 人収容できるような大規模施設ですが、応募者説明会の開催が9月 13 日(火)、応募締め切りが9月 22 日(木)、この間 10 日間しかない。どうしてこれ一般の方が新規に参入できますか。こういう運用をしていて、どうして活性化ができるのか。当然これは1者しか応募できないわけです。こういう制度はぜひ改めてもらいたい。

次に申し上げたいのは、指定管理者の中で、外郭団体が非常に多くを占めております。先ほど申し上げましたように、指定管理料が全体で約 51 億円、そのうち外郭団体が約 32 億円。特に浜松市文化振興財団が 14 施設、14 億 3,000 万円。それから市の体育協会が、25 施設5億円で、非常に多くの外郭団体が今現在指定管理者をやっているわけです。外郭団体は、本来の公的目的の設立趣旨に添った事業に回帰していただいて、もう一度見直していただきたいと思います。

細かい話ですが、文化振興財団がこども館の指定管理者をやっています。何で文化振興財団とザザシティにあるこども館の指定管理が関係あるのか、非常に疑問ですので、ぜひ、本来の外郭団体の趣旨に戻って、見直しを是非してもらいたいと思います。

次に、課題として、民間活力の導入が十分でないという項目ですが、これは施設の利用日、利用時間、施設の利用形態、施設の利用料金等々がなかなか指定管理者の意見が受け入れられない。また、一般の市民の方の意見が受け入れられないというような状態になっております。

それからもう一つ、指定管理者制度の検証は十分かということで、これも事後評価をやっておりますけれども、なかなかうまくいってないのではないかと思います。その事例の一つですが、「なゆた浜北」です。このクリエート浜松を少し小さくした、遠鉄電車の浜北駅の前にある施設ですが、この中には、ほぼこと似たようなホールとか会議室とかもろもろの施設が入っております。

例えば、この施設のふるさと情報センターの利用時間は、午前9時から午後9時半までです。ここは地域の情報を集約しており、一般の市民の方が見に来るところですが、果たして午後9時半まで開く必要があるかどうか。ここには、地域情報を閲覧できる地域情報閲覧コーナーと、もう一つ、これも目的があったんですけど、肩もみ、腰もみ機があるリラクゼーションコーナーがあります。こういうものがこの施設にふさわしいかどうか。この施設の1日当たりの利用者数ですが、情報コーナーは 0.4 人。300 日ぐらいの開館ですから、押して回るべき利用者しかないわけです。リラクゼー

ジョンコーナーが 0.1 人という、至極少ない人数になっております。

そこで、今回答申したいのは、先ほど言ったように、新規の参入が自由にできるように仕組みを変えてくださいということです。

それから2番目、実態に合っていないものについては、開館時間を変えなければいけない等の指定管理者とか住民の方の提案がありますので、そういうものに柔軟に対応してもらいたいと思います。

それと3番目、今 269 施設の指定管理が行われております。指定管理者制度が導入されてもう7年経過しておりますので、徹底的な検証をして、先ほど申しあげましたように、市民サービスの向上されているのか、事業の運営は効率的、経済的に行われているのか。また、利用形態等を全体的に検証していただいて、果たして指定管理制度の導入がその施設にとって正しいのかどうなのか、それは民間で指定管理をやったほうがいいのか、外郭団体へ任せられたほうがいいのか、また、地域性の強いものについては、地域の皆さんに託したほうがいいのか、また、市が直営でやったほうがいいのか、という分析をして徹底的に検証してやっていただきたいと思います。

ただ、悪いことばかりではなく、指定管理者制度を導入しているリハビリテーション病院等、非常によい結果が出ている施設があるので、そういうよい結果がどうして出ているかということも、ぜひ検証していただきたいと思います。

とにかく、こういうことを検証して、実行しなければ改革は進みません。まさに「実行なくして改革なし」ということを最後に申しあげて、終わりたいと思います。以上です。

御室会長

山崎委員、どうもありがとうございました。

それでは、その次にフラワーパークにつきまして、動物園、それからフラワーパークの一体化、これにつきまして、村松委員からお願いいたします。

フラワーパーク

(1) 動物園・フラワーパークの一体化

村松委員

村松です。「動物園とフラワーパークの一体化について」述べさせていただきます。

フラワーパークは浜松市が運営している施設だと思っていましたが、実はこの施設は、財団法人浜松市フラワー・フルーツパーク公社という外郭団体が建物や土地の一部を所有する、まさに民設・民営の施設として、昭和 45 年に開園されました。昭和 58 年には、隣に浜松市動物園がお城の横から移転されました。スライドのグラフの黄色い線が有料入園者を示す推移ですが、ピークは平成3年で 66 万人、直近の平成 23 年度は 22 万人と3分の1まで落ち込んでいます。このように低迷する理由としては、施設の老朽化による新しい魅力が乏しくなったこととか、周辺に無料の同様の施設ができたことが要因ではないかと思っております。

行革審では、この広大な施設の半分以上が借地で占められていることも大きな課題としてきまし

た。スライドの図で言いますと、ピンク色の部分が借地です。6割ほどあります。これまでにフラワーパークについて行革審が答申してきた主な項目が中段に三つほど書かれています。この中で、公社資産を市に移管するという部分は、平成 24 年度内に実施することになりました。私は知らなかったのですが、動物園とフラワーパークを合わせて、館山寺総合公園と以前から言うそうですが、そこに指定管理者制度を導入することになりました。

市の対応について、行革審としては、三点の課題があると考えています。まず、館山寺総合公園とは一体どういう施設にしたいのかよくわからないということです。これは各委員からかなりいろいろな意見が出されていました。

動物園とフラワーパークを併せて、館山寺総合公園として管理していくということですが、この二つの施設を合計すると約 45 ヘクタールという広大な面積の施設となります。さらに坂も多く、歩いて回るのも大変な施設だろうと、皆さんも十分にご理解していることでしょう。

お金の面から言いますと今までにこのフラワーパークには、42 年間で 60 億円以上のお金が、市から負担金として出されています。これだけの施設ですから、行革審としては以前から、公園としての性格や将来像というものを最初にきちんと決めるべきだと言ってきました。そういった施設の目的とか、根っこの考え方がぐらついていたら、事業としてはうまくいかないと思います。最大のポイントを先送りしたままで、単に小手先の対応としているとしか思えません。

次に、施設の低迷に対する危機感が感じられないということ。そして、競争で選んでいない非公募の指定管理者により、効率的な運営ができるのかということです。先ほど山崎委員がおっしゃっていたことですが、それと関わっております。危機感と言ったのは、この右肩下がりの低迷を続ける施設を何とかしようという気持ちがまったく感じられないということです。私のような民間企業の経営者から見ると、この巨額の資金をつぎ込んだ施設や事業がこのような低迷をしているのを放置しておくなどまったく考えられません。行革審が始まってから7年近く経っていますが、今までまったく改善されていないということは、どういうことなのでしょう。私は部長や課長が代わるたびに、また1から検討してやり直しているのかなとか、いろんなことを考えてしまいます。いろいろ部長さんの権限において形を出すことも必要ではないのでしょうか。そのための組織も考えてほしいと思っています。

さらに、一体化についても、市と行革審では考え方が少し違うと思うのです。このスライドは、市が来年から館山寺総合公園を管理する方式を示したもので、10 月の審議会でも、市が説明用に作ったものです。ぱっと見ただけではわかりにくいのですが、フラワーパーク全域と動物園の清掃、植栽、料金徴収などは、指定管理者である公社が行い、動物の飼育、展示や教育業務は、市が今までどおり直営で行うということだそうです。ですので、フラワーパークの入園料は公社の収入になりますが、動物園の入場料は市に入るということです。さらに運営協議会というものをつくって、市と公社で運営方法を決定していくことですので、これはまったく複雑になるだけのような気がしてなりません。

私たち委員がイメージしていた一体化とは、動物園は市、フラワーパークは公社と別々の組織が

運営していた施設を一つの組織に管理運営を任せることです。こうすることで、重複した費用の効率化を少しでも図ろうと考えたものです。

また、管理方法として、先ほど指定管理者の話も出てきましたが、非公募で公社を指定管理者とするということは、指定管理料の決定において、競争原理が働きません。今まで運営していた公社の収入構造を簡単に示すとスライドの図のようになります。果たして平成 25 年から市から公社に流れる資金は削減されるのでしょうか。

ということで、第4次行革審として、フラワーパークと動物園の一体化について、答申は三つとなりました。

まず、館山寺総合公園を市はどういった施設にしていくかを示してほしいと思います。市はここをきちんと決めないままに、ただ藤棚を作ったり、指定管理者制度といった管理方式を変更したりするようですが、順番が違うのではないのでしょうか。私たちはそこを強く懸念しています。

そして二番目として、過去行革審が再三答申してきたフラワーパーク関連について、来年4月からは、競争を勝ち抜いた民間企業である時之栖により運営されるフルーツパーク、そして非公募で指定管理者となる外郭団体のフラワーパーク公社が運営するフラワーパーク、そして従来通り市の直営である動物園、このように三つの施設が異なる形態の三者によって運営されることになりました。これらの施設の所有者である浜松市は、三つの施設の収益状況や入園者の推移をできれば半期ごとに同様な基準のもと開示してください。そして運営方法による違いを施設ごとに検証をし、PDCAサイクルの話先ほどからしておりますが、評価を行って、さらにまたよい方向に向かっていくようにしてください。

最後に、施設運営において、指定管理者制度を導入する以上、しかも他社との競合なしに公社を指定管理者とする以上、その指定管理料は業務内容に基づき、客観的に評価したものとしてください。その時に大切なのは、どこまでの費用を市が負担し、どこからが指定管理者が負担すべきなのかを明確にしてください。スライドの写真にあるように、市の資産となる桜の木の整備は市が負担するのか、イベントとしてのチューリップの球根などは、公社が自らの資金で購入すべきなのか、この辺を明確にしておかないと、施設の運営が効率化されたのか、また、公社の経営改革が進んだのかということが明確に判断できないと思います。

動物園・フラワーパーク、これは私たちにとって憩いの場でありますし、私も子どもが遠足の時に必ず行きましたが、教育の場所にもなっております。是非いいものを市として考えていただければと思っております。

以上、これで私からの説明を終わります。

御室会長

村松委員、ありがとうございました。

それでは、次にまいります。「フラワー・フルーツパーク公社の経営改革について」、武藤委員、よろしくお願ひします。

(2) フラワー・フルーツパーク公社の経営改革

武藤委員

武藤です。よろしくお願ひいたします。

村松委員の説明に続きまして、今までフラワーパークを所有、運営してきました、外郭団体、財団法人浜松市フラワー・フルーツパーク公社の経営改革について、答申を説明いたします。

答申書には、公社が負担金に頼る運営状態とあります。これは過去5年間の公社全体の決算内容を示したものです。税引き前の利益は、平成 23 年を除いて、億単位の金額が計上されています。スライドで黄色で示したものが、市からの収入になりますが、実際の決算書では、売上高の項目に含まれて示されているため、売上高から除いて表現してみると、いかに市からの収入が多いのか、市からの収入がなかったら巨額の赤字となるか、これが明らかになっているかと思ひます。

従来、公社としてフルーツパーク、フラワーパークの両方の収支を合わせてみていましたが、来春からは、フルーツパークは他社が指定管理者となります。従ひまして、フラワーパークだけを考へてみたいと思ひます。

これは先ほど村松委員が使用したスライドになりますが、フラワーパークができてから昨年までの 44 年ほどの有料入園者数の年度別の推移のグラフです。ピーク時の平成3年に比べ、昨年などは3分の1まで落ち込んでいます。直近の5年間について、損益と入園者を見ると、平成 19 年と平成 23 年では、売上高で約 43%になる 1.8 億円、入園者数で約 35%になる 12 万人が減少しています。

この表でいう市からの収入とは、負担金とか受託金というもので、市から公社に入っているお金を合計したものです。市からの収入の主なものとして、フラワーパーク運営支援事業費というものがあひますが、決算にかかる主要な施策の実績報告書によると、このような内訳になっています。借入元金と利息は、公社が今までに行つた設備投資のために、民間金融機関から調達した借入れの、元金返済と支払利息に当たります。資産を公社に持たせ、その分の資金調達を公社に行わせ、実際の元金支払を市が面倒を見る形となっています。

また、退職金や固定資産税分などは、果たして市からの負担金として賄うべきものなのか、公園管理費として固定的な金額は、果たして内容が精査されているのか疑問です。さらにフラワーパークの借地部分の借地料は、この負担金には含まれておりません。市にすべて依存しているということです。このスライドの表にはあひませんが、動物園部分と合わせて、年間 4,000 万円ほどとなっています。

このように、市から公社への負担金の合計は、平成 23 年までの 43 年間で、約 165 億円近くになります。先ほど見たように、フラワーパークは入園者数の低下に見られるように、施設としてはジリ貧となっています。しかし、財務諸表上は市からの収入により、利益を計上してきました。公社から見れば、入園者が減つても負担金が入ることで利益が計上される。仮に投資をしようとしても、返済財源は市の負担金であるため、市の承諾なしに公社単独ではできない。

そして、市は今まで元職員を理事長として送り込み、公社経営の責任者としてきましたが、減り続

ける入園者対策などを行わなくても、決算書上は利益を出しており、責任を果たしているように見えていたわけです。

当然ですが、借入金が減り、市からの負担金が少なくなった 23 年度は赤字計上となりました。このままの状態を続けたら赤字は継続し、増加することが十分予測されます。公社と市の間では、このような曖昧な責任体制が公社経営の最大の課題であると、行革審はこれまで言い続けてきました。

このような背景のもと、第3次行革審では、公社の解散を求めました。そして市の対応は、改革を行うことで解散はしないというものでした。しかし、公社の資産を今年度中に、浜松市に移管するということは決断しました。これにより公社は、減価償却費や固定資産税、その他設備投資にかかる費用や修繕費といった経費がかからなくなります。お金の流れにおいても、公社に市の隠れ借金を負わせる必要はなくなることとなります。

また、フラワーパーク・フルーツパークは浜松市の施設となり、それぞれに指定管理者制度が導入されることとなりました。ところが、フルーツパークは公募を勝ち抜いた時之栖が指定管理者となりましたが、フラワーパークは非公募で、他社と競合することなく公社が指定管理者となる予定です。結果として、公社はフルーツパーク部門がなくなることで、事業規模は半減するということとなります。

こういった状況を踏まえ、市の対応について行革審としては、本当に公社の経営改革が進むのか疑問を持っています。市は経営改革の取り組みを公社に求めています、その目標が明確になっていません。公社の損益が改善することなののでしょうか、それとも入園者数が底を打って、増加することなののでしょうか。何をもちて改善したということにするのでしょうか。また、事業規模が半減する公社は、本来なら組織存亡の危機であり、もっと早く手を打つべきだったと思います。新理事長が決定した今、今後どうやっていくかという改善計画を打ち出し、準備を進めるべきではないでしょうか。

以上のことを踏まえて、答申は二点あります。

まず一点目、市は公社に対する財政支援をなくすことです。先ほど村松委員から説明があったものになりますが、このスライドの赤い部分、削減すべき部分というところをできるだけ大きくすることです。公社の収入構造は、左から右のほう、このように変化いたします。ここで市からの指定管理料、黄色い部分が甘く算定されたならば、運営は非常に楽になります。フラワーパークの部門で村松委員も指摘しておりますが、この指定管理料が業務内容に基づいた客観的に精査されたものでないと、指定管理者制度導入自体の意味もなくなります。非公募で競合していない以上、行革審としては、ここはきちんと行っていただきたいと考えています。

次に、公社は経営改善計画を平成 24 年度中に明らかにしてください。事業規模縮小による新しい従業員体制や新理事長による、今までにないソフト事業などを盛り込んだ経営計画を明らかにしていただきたい。

以上で、私からの説明を終わらせていただきます。

御室会長

どうもありがとうございました。

それでは、最後の個別項目ということになりますが、外郭団体につきまして、岩田委員、お願いいたします。

外郭団体

岩田委員

岩田です。

外郭団体について、今まで二人の委員が個別の外郭団体、フラワー・フルーツパーク公社の話をしてきましたが、外郭団体の総括をしたいと思います。

外郭団体の数の推移としては、平成 18 年度に 23 ありました外郭団体は、平成 24 年度には 15、そして平成 29 年には 13 となる予定です。では、今現在はどういうものがありますかと言うとこの一覧表にある 15 団体が外郭団体となっています。

これまでの主な答申としては、スライドにあるように、第3次行革審の最終答申で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。二つ目として、外郭団体の経営状況を把握し、経営改革を求めること。この二つがあげられます。

それに対して、市は外郭団体ごとに改革プランというものをつくり、経営改革への取り組みや意識改革、人材教育を図るとしています。行革審としては、市の対応に対し三つの課題を挙げております。

まず一つ目、外郭団体の実体は千差万別ということです。

外郭団体は全部で 15 団体ありますが、外郭団体全体のプロパー職員数の推移を見ていただきますと、1,600 人程度でさほど変わっておりません。ただし、団体ごとにプロパーの正規職員数を見ていくと、浜松市医療公社が 907 人に対し、例えば株なゆた浜北は3人と団体ごとに非常に開きがあります。

総資産金額を見ましても、浜松市医療公社が 71.6 億円に対しまして、浜松市勤労福祉協会は 2.7 億円、それから収入についての規模格差も、浜松医療公社が 159 億円に対し、浜松市国際交流協会は 8,000 万円と、非常に大きな差があります。こういうことから見まして、団体ごとのばらつきが非常に大きいという事です。

続きまして二つ目の外郭団体の存在意義の変化ということで、先ほど山崎委員からもお話があったと思いますが、指定管理者制度の導入により、民間が活躍できる場が増えているはずなのに、依然として外郭団体が指定管理者となっている事例が多いということでした。主要な4団体を見ると 80 施設、25.6 億円という指定管理料となっています。指定管理者制度とは、以前は外郭団体でなければできないという公共施設の管理運営が制度改正に伴い、民間でもできるようになったということです。ここから考えるといわゆる外郭団体の存在意義は、果たしてあるのかと。再度ここで考えるべきだと思います。

三つ目の課題としまして、市は外郭団体を把握できているかということです。これについては外郭団体ごとの改革プランを市は策定しています。それについて我々も拝見していますし、公表もされています。ただし、それについてPDCA、これが機能していない、そういう課題があります。

これらを引き継ぎまして、外郭団体の総括としての答申は三つになります。

一つ目として、市は外郭団体全体を統括する部署を明確にし、さらなる外郭団体の統廃合を進めることです。これについては、先ほどもお話しましたが、例えば3名で運営している外郭団体があります。そういう小規模な財団は職員1人にかかる負担も大きいため、統合することで、補助・間接部門が集約され効率が上がり、組織の強化充実ができるであろうとそう考えております。

二つ目としては、外郭団体はその本来の目的を果たすことに特化し、市は指定管理者制度などに、民間活力を積極的に導入すること。これについても、先ほど山崎委員から話がありましたが、いわゆる施設管理が本業なのか、それとも各団体が持っているノウハウによる無形の知識、こちらを活用すべきなのかということです。外郭団体本来の設立目的からするならば、ただ施設管理をするのではなくて、それぞれの外郭団体が持っている知的財産と言えるかどうかわかりませんが、そういったものを活用するようなかたちにしていきたい。

最後として、個々の外郭団体を所管する部署は、半期ごとに経営状況を検証し、改革プランの実効性を高めること。実際問題として、改革プランは作成されていますが、それが計画通りに実行されているのか、具体的にどのように実行されているのか、そして、実行が足りないところはどうか、所管課がサポートをしていただきたいと思えます。

外郭団体につきましては以上です。

御室会長

どうもありがとうございました。

委員の皆さんから、答申書のテーマごとにご報告をいただきました。会場の皆さまも、長時間聞いていらっしゃるお疲れでしょうけれども、あともう少しお付き合い願います。

それでは、私から中間答申のまとめとして、ご説明をさせていただきます。

皆さまのお手元の答申書、これは 31 ページの構成となっております。このうち9ページ分が公共施設など資産経営に関する内容ということで、約3割のボリュームがこれに割かれています。これは、市長さんからの諮問事項として、資産経営を特出しされているということもありますが、市民の生活にとりまして、身近なテーマでなおかつ市の財政においてもとても大きな比重を占めている。こういうことがその理由として挙げられます。

冒頭、行革審が発足してから7年が経過したと申し上げましたが、同じく7年前の平成 17 年に、12 市町村が合併をいたしまして、浜松市は皆さまご存じのように、高山市に次ぐ全国で2番目に大きな面積の市ということになりました。おのずと市が保有・管理する土地や建物も相当な規模にのぼるわけですが、土地の面積は 2,172 万㎡、2,172ha。公共の建物の総延床面積も合計すると 265 万㎡。

もう少しわかりやすく言いますと、浜松市が保有している土地の面積は、浜名湖全体の面積の4分の3に相当します。建物はアクトシティ全体、ホールからホテルまでありますが、この11個分になるということで、一言で申し上げれば、浜松は大変な大資産家であるということです。

ただ、資産を持っていれば当然にメンテナンスのコストがかかるわけですし、これら保有施設を維持管理するための費用、これは年間で約470億円かかっています。加えて、市町村合併後、平成19年に政令指定都市になったということで、それまで県が管理していた道路、橋なども、市が管理する立場になりまして、他の都市と比較しても、非常に多くの交通インフラを管理している現状があります。

わかりやすく数字を挙げますと、道路は約8,500Km、橋は何と5,900か所です。トンネルは45か所ということになるそうです。なお、先ほど施設の維持管理費は、年間470億円かかっていると申し上げましたが、この金額には、これらの交通インフラの維持管理費は含まれておりません。

また、道路や橋などのインフラを含めた、すべての資産の一元管理、これは現在、行われていないということで、これらの維持管理費が総額でいくらかかっているのか。こういう数字は把握することができないようです。

これらの施設、インフラがピカピカの新品であれば問題ないわけですが、すでにその多くが、先ほどの各委員の説明にもありましたように、30年以上前につくられたものでありまして、前嶋委員がお話をされた原田橋、これは完成後すでに50年以上が経過しています。こういうものがたくさんあるわけでありまして。原田橋が通行制限されていた期間、近隣の皆さまをはじめ、利用者は大変不便な思いをされたと思われそうですが、加えて、先ほどもお話がありましたように、中央自動車道のトンネルの天井落下事故により老朽化した施設に関する維持管理の重要性を多くの方が改めて強く認識したと思います。

今後、これらの改修や建替にかかる費用は、とにかく莫大な金額に上るわけですね。一方、先ほど冒頭に山本会長代行からもお話がありましたように、今後、税金など収入の増加は、到底期待ができないというふうに思います。当然ですが、命にも関わる修繕、あるいはメンテナンスを、財政上の理由をもって先送りすることは許されないわけで、やはりこれは将来を見越して、今のうちから手を打っていかざるを得ないのではないかと思います。

では、どうすればいいのかということですが、委員の皆さんがご説明されましたように、処分すべきものは早く処分し、長持ちさせるべきものは長持ちをさせる。統合すべきは早く統合するといった、ごく当たり前のことを積み重ねて、少しでも維持管理コストを抑えなくてはいけないと考えます。打ち出の小槌はどこにもありません。また、先ほど井上委員の説明にもありましたように、廃止と決めた施設でさえ、実際の廃止までに、現実には5年以上かかるようなあるいは5年経っても建物がまだ残っている。こういうものもあるわけですね。

このように資産経営の一つをとっても我々からすると、まだまだ改善すべきことはたくさんあるというふうに言わざるを得ませんので、この中間答申を総括としてお話しすることは、非常に難しい部分もありますが、あえてまとめるとすれば、とにかく成果を出してほしい、成果を出すための仕組み

をきちっと整えて、まず実行してほしいということでもあります。

今後、施設や人員を減らしていかなければ、たちまち借金が増えてしまいそうなこと、あるいは、民間企業でできることは、あえて外郭団体にこだわらず、民間に任せていったほうが効率的になることも多い、などということは、我々に言われるまでもなく、すでに市の職員の皆さんも十分に理解されていると思います。

私が行革審に関わってきて、この3年間で感じたことは、もっともらしい理由をつけて具体的な解決を先送りしているケースがあまりにも多いということです。非常に厳しい言い方をさせていただければ、行革審で言われたことをどうやってやり過ごそうかということに力を注いで、表面上は対応方針などに意気込みを語られるけれども、どうも具体的なアクションが次についてこない。だから結果も出てこないというふうに思います。

ぜひ、実際に取り組む職員の皆さんの本気度、覚悟、あるいは責任の所在、こういうことをしっかり認識していただければと思っております。先ほど村松委員がジリ貧となっているフラワーパークへの危機感がまったくないという発言もされておりましたが、まさにそのとおりだというふうに思っております。

我々行革審の委員は、政令市になって、もう5年も経ってしまったと思っております。12市町村の合併あるいは政令市になることはゴールではなくて、よりよい浜松市になるための手段の一つであったはずです。どうか課題解決を先送りせず、課題に真正面から向き合っ、第一歩を踏み出してください。

決して現状維持に満足することなく、将来のためにこうすべきだという覚悟、使命感を持って、行財政改革を進めていただきたいと思います。

最後にもう一つ、PDCAという言葉も然りで職員の皆さんは好んで使われておりますし、数多くの資料でも目にいたしますが、残念ながら頭ではわかっている、実際のやり方が組織として定着していないのか、本当のPDCAの流れが見えてきていないというのが私の率直な感想です。

そこで、これからは、例えば公開審議会におきましては、答申項目に対する進捗度合い、これを具体的に係数で確認させていただくという方式を取り入れながら、我々も検証のお手伝いをして、皆さんとご一緒にPDCAサイクルを回していこうと思っておりますので、よろしく願いをしたいと思います。

以上、総括として、中間答申の報告を終わらせていただきます。どうもありがとうございました。

事務局長

ありがとうございました。

それではここで、市長からお言葉をいただきたいと存じます。

5 市長挨拶

鈴木市長

それでは、委員の皆さま、長時間にわたりまして誠にありがとうございました。本年、1月にスタートをしました、この第4次行革審、休日返上で熱心にご審議を賜ってまいりました。本当に心から厚く御礼申し上げます。また、本日はご多用の中、市民の皆さまにもこの場へ足を運んでいただきまして、厚く御礼を申し上げたいと思います。

今、中間答申をいただきまして、改めて感じたことは、これまで浜松市は、行革審の答申あるいは行政経営計画等に基づきまして、行財政改革は他の自治体に比べて熱心に進めてきたと、そういう自負はありましたけれども、やはり市民目線あるいは民間目線で考えるとまだまだ本当に甘いなど、しっかりやっていかなければならないというのが、率直な感想であります。

また、具体的な対応方針、スケジュール等につきましては、改めてまとめさせていただきますけれども、今日は、いくつかの点について感じたことを申し上げてまいりたいと思います。

区の再編につきましては、これまで、まず本庁と区のあり方、組織の見直しでありますとか、事業所、出先機関の見直し等について取り組んでまいりました。いよいよ本格的なこの区のあり方をどうするかということについては、やはりもう少しきちっと検証して、それを市民の皆さまに伝えていくということが必要だと。全市的にまだ、区をどうしていくかという、そういう盛り上がりには欠けるという点を感じられるところであります。きちっと全市的に、市民の皆さまを交えて、区制度の議論ができるように、検証結果等を情報提供していきたいと思っております。

事業の見直しについては、多くの委員の皆さまからもご指摘いただいた、PDCAサイクルについて、これをもっとしっかり回していく必要があると思います。その中で、不要な事業は廃止をしていく。あるいは必要な事業についても改善をしていくということをやっつけていかなくてはなりません。月並みでありますけれども、そうしたことを努めていかなくてはいけない。そのために必要なのは、どなたかの委員のご指摘にもありましたとおり、職員の意識改革やそうしたことを進めていく、市の体質の改善、こうしたことが大変必要だということを感じました。

それから総人件費の削減につきましては、これは非常に重要な項目です。全体の市のコストに大きく響いてまいりますので、今後、しっかりと定員適正化計画をさらに詰め直しをして、定員削減に努めていくでありますとか、あるいは総人件費の目標設定をして、しっかり削減をやっつけていきたいと思っております。

資産経営については、最もこれから市にとって重要な課題だと思っております。市が持続可能な市政運営をしていくためには、明らかに今の市の体力と今後かかるであろうコストの乖離がありますので、保有資産の縮減というのは、しっかりやっつけていかなければいけない。そのためには、全庁的に横断的に取り組みをやらなければいけません。今、資産経営課でやっていますけれども、そこと所管課とさらに連携を密にして、施設の総量の削減を進めていきたいと思っております。

また、借地の解消については、貸し手という相手があって非常に難しい作業もたくさんあります。

専門的な取り組みが必要であるということで、今まで所管課ごとにやっていたのですけれども、資産経営課の中に借地適正化の専門グループを本年9月に設置をしまして、そういった専門家グループによって借地解消をしていくと。その中で重点施設の購入でありますとか、借地料の見直しとすることを努めて、借地適正化を進めていきたいと思っております。

フラワーパークにつきましては、舘山寺総合公園として、まず指定管理の中でしっかりと管理をしてもらう中で、最少のコストで最大の効果を引き出すということをやりたいです。公社につきましては、ご指摘いただいたとおりです。今回、新しい理事長を迎えまして体制の一新をしておりますけれども、これがある意味で最後のチャンス、最後のチャレンジですので、その中で、経営改善を全力でやっていただきたいと思います。

外郭団体につきましては、外郭団体がつくられたときと今とはずいぶん環境が変化しております、NPOや新たな公共の担い手だけではなくて、民間企業もかなり踏み込んで、いろいろ取り組みをしていただいておりますので、今後、外郭団体につきましては不必要なものは廃止をしていきますし、また、必要なものについても経営改善をしていくと。経営の安定化に努めていくということをやっていかなければいけないというふうに思います。外郭団体改革プランの見直しなどにしっかりと取り組んでまいります。

それぞれの項目について、感じたことを申し述べさせていただきました。もう言うまでもないことですが、自治体を取り巻く環境というのは今、大変厳しい状況です。国の状況を見ていただければ、今後、交付税が増える、あるいは補助金が増えるということは望むべくもありませんし、今後、日本が高度成長をして、どんどん税収が増えていくことも望めないわけでありまして。そうした中で、一方では、膨大なインフラの維持管理を今後どうしていくのかという問題でありますとか、あるいは、福祉予算が増えていくという課題もあります。

また、防災等の新しい課題もある中で、そうしたものにも対応していかなくてはならないと。これはやはりしっかりと創意工夫をすることと、事業の選択と集中をしていかなくてはならない。そのためには、無駄を排除する行財政改革は、不断の取り組みをしていかなければいけないということを改めて強く感じたところであります。

これからも、今日の中間答申を含めて、これまでご指摘いただいた審議会での提言も踏まえ、今後も行財政改革に取り組んでまいりたいと思っております。また、委員の皆さまから、引き続きご指導を賜りますようお願いを申し上げて、また改めて、本当に休日返上で大変熱心にご審議いただいたことに、重ねて感謝、御礼を申し上げて、私からの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。

事務局長

ありがとうございました。

それでは、会長から、閉会のご挨拶をお願いします。

6 閉 会

御室会長

鈴木市長、どうもありがとうございました。

どうぞこれまでも増して、効率的でかつ市民の満足度の高い行財政運営の実現、これをお願い申し上げまして、今日の審議会を閉会とさせていただきます。本日はどうもありがとうございました。

事務局長

次回につきましては、来年3月 21 日(木)午後 18 時 30 分からクリエート浜松にて開会を予定しています。

以上により 20:28 閉会

議事録署名人