

浜松市行財政改革に関する

答 申 書

平成18年3月13日

浜松市行財政改革推進審議会

目 次

はじめに.....	1
行財政改革に向けて、背景と方向性.....	2
答申の具体的項目.....	7
1．市政全般に関する事.....	7
2．職員給与及び定員管理等に関する事.....	15
3．企業会計及び特別会計に関する事.....	24
4．外郭団体に関する事.....	26
総括.....	37
委員からのコメント.....	47

活動（開催状況）

委員構成

浜松市行財政改革推進審議会条例

開催の様子（写真）

附属資料

はじめに

市政全般、特に職員給与・定員管理、企業会計・特別会計、外郭団体について審議

私たちの活動は、「浜松市行財政改革推進審議会条例」が平成17年8月5日に浜松市議会で可決成立されたことによりスタートしました。市長から「浜松市政全般にわたる事項」の審議、特に（1）職員給与及び定員管理に関する事、（2）企業会計及び特別会計に関する事、（3）外郭団体に関する事について重点的に審議を行い、昨年12月までに緊急提言、本年3月までに答申をいただきたいという依頼を受けました。

過去の決定にとらわれず、未来志向で聖域のない改革を議論する

私たちは審議に臨むにあたり、委員全員で方向性を確認しました。それは、「聖域（改革しないで済ませる部分）を設けないこと」「過去の決定にとらわれないこと」「子どもや孫の世代に借金ツケをまわさないように、未来に向かって議論すること」の3点です。この3つの原則に基づいて、「市民の立場で」「浜松でこれからも働き、子供や孫を育てる者の立場で」「地域のエゴにとらわれず、全市的視野で」審議をすることにしました。

昨年8月から今年の3月までに、合計13回の審議会を土日に開催、市民に公開

私たちは、昨年の8月から今年の3月までに13回（延べ40時間）の審議会を行ってきました。委員全員が普段はそれぞれの仕事や活動を持っており、また少しでも多くの市民の皆様に参加していただきたいという思いから、審議会は土曜日、日曜日に開催し、すべて市民に公開してまいりました。

勉強会で市の実態を知り、「小改革から大改革まで」全面改革の必要性を確認

私たち委員は決して行政全般に精通しているわけではありません。そこで、行政の実態をさらに詳細に把握するため、審議会とは別に19回（延べ102時間）の勉強会、検討会を行ってきました。さらに各委員は、随時現場へ足を運び、実際の状況を自分の目や耳で確認もしました。また、行革110番を通じて、多くの市民の皆様から寄せられたご意見や、ご提案も読ませていただきました。

その結果、小さなことから大きなことまで、さまざまな問題が浮き彫りになりました。この審議会と勉強会を通じて、市の行財政の実態を見て、改めて「このままではいけない」「大改革と同時に、小さな改善の積み重ねも必要だ」と強く感じたのです。

昨年12月には緊急提言を提出

昨年の12月には、それまでの審議を踏まえて、平成18年度以降の予算に反映してもらいたい内容や、緊急に検討が必要な部分について「緊急提言」と

してまとめ提言を行いました。

今回の答申は12月に提出した「緊急提言」の内容も含め、改めて「答申」として市へ提出します。

行財政改革に向けて、背景と方向性

なぜ今、改革か

これまで地方自治体は「3割自治」と言われたように、国に依存してきました。国の指導に基づいて事業を行うことが多く、「補助金」を当てにして事業を進めるといった体質が染み付いてしまいました。

このことは、「地方自治体に甘えをもたらすこと」となり、ひいては「国の財政の弱体化」を招くことになりました。

この間、国・地方においては、地方分権一括法の施行(平成12年4月1日)により、地方の自己決定、自己責任の権能が明確になり、国との関係も、上下、主従の関係から対等、協力の関係となるなど、地域の実情に合わせ「自ら治める」行政運営の実現が求められました。しかし、未だに国の指導等を拠りどころにした行政運営の実態もあり、地方分権による効果や地方の能力向上、発展は、まだ十分とは言えません。

このため、国の財政は、いつのまにか国債及び借入金並びに政府保証債務現在高の合計額が854兆円、国民一人当たり669万円(平成17年6月末現在:財務省)にも上り、極めて悪化してしまいました。その結果、国では「三位一体の改革」が唱えられ、「中央依存から自立へ」、さらには「改革」を地方に迫るようになってきたのです。

浜松市も例外ではない

浜松市では平成13年2月に「行政経営計画」を策定して以来、これまでも行財政改革に取り組んできました。実施計画期間である5年間において、未達成となっている課題はあるものの一定の成果も見られ、現在、次の4年間の「新行政経営計画」策定が進んでいます。

なかでも、財政力指数(0.815)や公債費比率(15.2%)などの財政状況(平成16年度旧12市町村の計)や職員1人当たりの人口(121.4人:平成17年7月1日合併時)を見ると、全国の政令指定都市や中核市に比較して優位な部分も見られるなど、市が一体になって努力してきた結果としてある程度の評価ができると思います。

しかしながら、今後、国・県の財政のひっ迫や労働力人口の減少による財源不足を考慮すると、浜松市としては国や県が進めている行財政改革を上回るスピードと柔軟性をもって取り組んでいく必要があります。これからは明治以来

行財政の主導権を握ってきた国や県に頼ることなく、むしろ世界規模の競争やグローバルスタンダードによって鍛えられた民間の知恵と経験を、今こそ市の改革に生かす時です。

「行政経営計画」=平成13年2月に行政改革実施計画として策定した計画(実施計画期間:平成13年度~平成17年度)。平成17年度中には、実施計画を新たに策定・公表する。(実施計画期間:平成18年度~平成21年度)

「財力指数」=自治体の財力を判断する指標。基準財政収入額を基準財政需要額で除した値の過去3ヵ年平均値であらわす。数値が高い自治体ほど財力が高いと見られ、通常1以上の団体は普通交付税が不交付となる。

「公債費比率」=市税などの毎年度経常的に収入することが見込まれる経費に対するその年度の公債費の割合で、この値が低いほど財政構造が弾力的であり、通常15%程度と考えられている。

変化を恐れず、改革に思い切って果敢にチャレンジすることが重要

これまでの審議において感じたことは、変化を恐れ、何とか現状維持しようとする傾向が強いことです。特に会計のしくみや外郭団体のあり方について、行政は時代の流れの変化にもっと敏感であってほしいと感じました。個々の職員的能力は高いのですが、行財政改革を推進していく上では、職員一人ひとりが「改革を立案・決断・断行する」チャレンジ精神を持ち、全体の改革に結び付けていくことが必要です。これは、今までの全国画一的な行政、特に「補助金行政」などが市民には理解されない「官の常識」を生み、同時に「ぬるま湯体質」を生んだことが大きな原因だと思われます。不名誉な「ゆで蛙」にならないために、ここで思い切ってジャンプし、国に頼らず自立するための仕組みを構築することが重要です。

「ゆで蛙」=蛙は熱い湯に入れるとアッという間に飛び出るが、水の温度を少しずつ上げていくと変化に気付きながらも飛び出すタイミングを失い、結局茹であがって死んでしまう。

(現状に甘んじていると環境変化に対応できず死に至ることもある、という例え話)

「合併」の中身によっては、「改革か、破綻か」どちらにもなる

国の方針により、全国の市町村で「平成の大合併」が行われ、浜松市も、平成17年7月に天竜川・浜名湖地域12市町村により合併しました。しかし、この合併も決して万能薬ではありません。合併で合理化を図れば改革への道を進めますが、合併で浮かれ、ムダな事業を増やせば、それはすぐに破綻の道を転げ落ちることになります。このことは市関係者だけではなく、ともすると「行政におねだりをしてきた」私たち市民も肝に銘じなければなりません。

合併した12市町村が効率的な政令指定都市を目指す以上、旧市町村でばらつきのある諸制度については早急に一本化することが必要です。例えば、水道料金・下水道使用料など全市的に統一すべき行政サービスについては速やかな統一が求められます。その上で、地域固有の文化や伝統芸能の継承、あるいはスクールバスの運行のように地理的要因に伴うものなどについては、地域の多

様性を尊重することも必要です。また、各種補助金についてもその内容を精査し見直すことが必要です。

背伸びやぜい肉で大きく見せるのではなく、小さく筋肉質な政令指定都市を

浜松市は、平成19年4月には政令指定都市を目指しています。今、目指すべき政令指定都市の最大のテーマは「今後、どうやって新市が自立し、生き残るか」であるはず。「政令指定都市にふさわしい……」という言い方で「背伸びやぜい肉で大きく見せる」発想から抜け出し、「都市間競争の時代」の考え方に切り替えるべきです。既存の政令指定都市の形だけをまねしてみようと、無理な背伸びやムダな脂肪で大きく見せるのではなく、国の「小さな政府」の流れに乗り、将来まで生き残ることができる浜松らしい質実剛健な政令指定都市、言い換えれば「小さく筋肉質な政令指定都市」を目指すべきなのです。

言葉の統一：まず、「官」と「民」が同じ言葉で会話できるようにする

民間企業の経営は、グローバルスタンダード（世界的常識、標準）という世界共通のルールに基づいて行われています。民間同士であれば、世界中どこでも取引のための話し合いができるようになっています。しかし、勉強会・審議会を通して感じたことは、同じ日本人同士なのに「官」と「民」では言葉やルールにズレがあり、会話が成立しないことがあるということです。今回、私たち民間出身の委員で構成された審議会としての大きな仕事は、行政にこの「民の常識」、つまりは「世界の常識」を導入することだと考えます。

官と民が同じ言葉で会話ができるようにすること、つまり「お役所言葉」を「市民の言葉」に変えていくことで、ルールや常識を統一していく第一歩にしなければなりません。

ルールの統一：「大福帳」方式の会計から「世界標準」へ

世界中どこに行っても、会計は複式簿記で管理されているのが常識です。一方で、市役所の会計は、家計簿と同じように「もらったお金から使ったお金を引く」という「大福帳」方式（現金主義・単式簿記）が使われています。これでは市財政の本当の姿を示すことができません。

日本の官庁では明治22年からずっとこの「大福帳」方式を使っていますが、他の先進国では官庁であっても民間と同じように発生主義や複式簿記を導入するところが多くなっています。

したがって、今後は市も「世界標準」の発生主義・複式簿記の会計方式を導入し、費用と資産、収入と負債・資本をきちんと区別するとともに、必要な引当や償却をしっかりと取り、誰もが理解できる形で市財政の真実の姿を示さなければなりません。

複式簿記 = 取引(資産・負債・資本・収益・費用の増減)の一つひとつを、常に借方と貸方の2つの側面から記録し計算・整理する方法で、企業における一般的な経理方法。複式簿記の記帳ルールは、万国共通で「ビジネスの共通言語」ともいわれる。複式簿記の導入により決算スピードが早まり、早期の情報開示が可能となる。

浜松商工会議所においても、昭和 58 年から全国の商工会議所に先駆けて複式簿記を導入し、迅速な決算及び健全な事業運営を図っている。

常識の統一：「赤字は仕方がない」から「少しでも赤字を減らす」へ

言葉やルールを統一したら、「考え方の常識」を統一しなければなりません。審議の中でしばしばズレを感じたのが、「行政サービスだから赤字は仕方がない」というあきらめの発想です。福祉や教育、子育て支援など、赤字・黒字の考え方を持ち込みにくいことは私たちもわかっています。しかしそうした言葉を隠れ蓑にして、明確な数値目標による管理を行わず、税金のムダ使いが放置されています。

市の予算は多くの市民が納めた税金、つまり公金である以上、「行政サービスは赤字で当たり前」という「かつての常識」から「行政だから、公金だから、民間以上に厳しく費用対効果をチェックする」という「これからの常識」に切り替えていただきたいと思います。

「高い透明性」「厳しいリスク管理」「合理的な経営判断」「迅速な実施」を行政に導入する

民間企業は近代化された経営ルールのもと、「高い透明性」「厳しいリスク管理」「合理的な経営判断」「迅速な実施」がなければ生き残ることができない厳しい世界で戦っています。今回の審議会でわかったことは、行政の世界ではそのどれもが不十分であるということです。政策立案過程も含めた徹底した情報公開による高い透明性、将来あるいは潜在的な赤字問題などに対する厳しいリスク管理、そして改革の視点に立った合理的な経営判断と迅速な実施という4つの経営意識を行政の中に作り上げていく必要があります。

「おねだりから自立へ」「お任せからチェックへ」市民側の意識改革

行政がこのような状態になった責任は、第一に国や地方の政治責任者にありますが、私たち市民にも責任がないわけではありません。「タダなら何でももらう」「補助金は何でももらう」「チェックは面倒くさいが、問題が表面化すると許せない」という意識があったのではないのでしょうか。税金は私たち共通の財産であり、少しでもムダ遣いをなくさなければなりません。そして納税者として行財政の実態を知りチェックを行うことは、私たちの責務です。

そのことを市民の皆さんにお伝えし、共通の問題としてとらえてもらうためにも、私たちは公開でこの行財政改革推進審議会を行ってきました。本当の行財政改革は、市民の協力なしでは実現できません。今、現役の私たちが、子ども

もや孫の世代に対して果たすべき責任として、市民みなで行財政改革への流れを作り出さなければなりません。

答申の具体的項目

平成17年12月26日に提出した「緊急提言」の方向性、趣旨及び概要等を踏まえ、『答申』の具体的項目として、「市政全般に関すること」をはじめとして、「職員給与及び定員管理等に関すること」、「企業会計及び特別会計に関すること」、「外郭団体に関すること」について、以下のとおり答申します。

1 市政全般に関すること

(1) 市政運営

トップの改革姿勢

改革を断行するためには、市民も市職員も痛みを分かち合うことが必要となることから、市長をはじめとする三役(市長、助役、収入役)は、市政運営の最高責任者として、率先垂範して市民や職員に市民サービスの向上と簡素で効率的な行政運営を行う基本姿勢を示すこと。

ア.三役の給料・手当の見直し、退職金の大幅な削減

イ.市長公舎(居住棟・会議棟)の廃止・売却

ウ.助役制度の見直し・収入役制度の廃止

市政運営基準の統一化

市政全般について、事務事業の目的・公益性・公平性・効率性に基づく基準を設定し、浜松市にふさわしい目線に立った統一的な判断のもとで、個々の状況に応じて異なる対応や不透明な対応とならないようにすること。

また、事務事業の推進に当っては、例えば、予算編成とその執行に力を注ぐのではなく、常に事務事業の評価とフィードバックを行い、職員に経営意識の浸透が図られるよう、マネジメントサイクル(PDCA)の機能に即した取り組みを行うこと。

監査制度の拡充強化

市では、監査委員による内部監査や包括外部監査が行われているが、これだけでは政策実施方法や目標の合理性・効率性のチェックも不十分である。

政策の具体的な推進や目標の合理性・効率性を適正かつ十分にチェックするために、現在の監査委員の体制を補充強化し、常勤の監査委員は市の財務管理、事業の経営管理、その他行政運営に関し、優れた識見を有する者から1人、また、市議会議員1人、公認会計士2人の計4人で市全体(3会計)の監査を実施する体制に充実強化すること。

また、監査知識を有する民間の人材活用を図るため、公認会計士への委託も含めた事務局体制の整備を行うこと。

包括外部監査実施後のフォローアップの充実

現状では、包括外部監査による指摘事項に対し、外部監査人に対する報告や連絡が十分に行われていないなど、適切な対応が取られていない。

このため、包括外部監査結果に対する改善措置やその進捗状況について、外部監査人へ報告を行い、必要に応じてアドバイスが受けられるような仕組みを平成18年度中に構築すること。

併せて、包括外部監査の全般の情報をわかりやすく開示すること。

(仮称)行財政評価委員会の設置

市の全部門や外郭団体を対象にした政策・施策・事務事業評価、中長期財政計画、予算編成方針等について、第三者による「(仮称)行財政評価委員会」を設置し、チェックすることによって、成果指標や数値目標を踏まえた政策の費用対効果の向上等を図ること。

なお、委員会の設置については、当行財政改革推進審議会が平成18年度に行う行財政改革の進行管理を継承し、平成19年度から実施すること。

指定管理者制度の改善

市が直営で運営している施設については、機能及び効率性を考慮の上、速やかに指定管理者制度を導入すること。

また、指定管理者の選考に当たっては、市当局以外の第三者を含めた選考委員会等により選考を行うこと。また、受託した指定管理者の評価については、業務の遂行にかかる明確な基準を設定し、次回の選考の参考とすること。

わかりやすい情報公開の実施

市政に関する情報は、市民の言葉で迅速かつ正確に、わかりやすく公開するとともに、客観的で透明性の高い情報として、市民の意見を反映させ、市民が納得する市政運営を実施すること。

市民参画の推進・市民協働の拡充

開かれた行政運営を推進するために、市民本位の市政への参画機会の充実や拡大を図るため、市民・NPO・企業等とのパートナーシップをさらに深め、市民協働体制の構築を図ること。

なお、市民協働を効果的に実践するため、「市民・NPO・企業等と行政との共同による研修」を実施するなど、個々の職員の意識改革に努めること。

外国人との共生

浜松市の外国人登録者数は、30,537人で市人口817,351人(平成18年1月末現在)の約3.7%と全国的にも多いことから、本市の国際交流のあり方は、これまで多くの都市において見られる「姉妹都市交流」よりも、その特徴にふさわしい、市内に居住する外国人との共生、特に、不就学児童の皆無を目指す教育や医療などの支援交流に取り組む

「内なる国際化」に重点を置くこと。

(2) 市議会の充実・活性化

議会活動専用の調査機関の設置

議員の調査・研究活動を効果的に補完し、政策能力の向上を図るため、独立した議会活動専用の調査機関を設置すること。

議員定数・政務調査費・費用弁償の見直し

政令指定都市移行時の法定議員定数56人については、行財政改革の観点から他の政令指定都市を参考にするのではなく、議員自らが新市にふさわしい定数を目指して、見直しを行うこと。

また、議員活動を財政面で補完する政務調査費については、その用途について透明性を高めることとし、本会議・委員会等への出席に伴う費用弁償については廃止すること。

本会議・委員会の充実

本会議や委員会の運営については、議会本来の目的である議決機関としての独立性を保持するなかで、政令指定都市への移行を契機に行政に対するチェック機能を一層強化すること。

情報公開の実施

本会議はもとより、すべての委員会について議事録を公開するとともに、CATV・ラジオ放送等により公開を行うこと。

(3) 組織・機構

将来を見据えた区制の見直し

政令指定都市移行時にスタートする7つの区については、将来予測される人口・経済・産業・環境等の変化を見据えたうえで、5年後には合区を前提に見直すこと。

市民の利便性を重視した機能の配置

政令指定都市移行時点で、市役所(本庁)・区役所を小さくし、地域自治センターまたは市民サービスセンターを活用するなど、より簡素な3階層とすること。

また、それぞれの役割と責任の所在について明確化し、地域に関わる事務事業や身近な市民サービスは、地域自治センターと市民サービスセンターで取り扱う事務の項目を増やすなど、市民の利便性の向上を重視したサービスを提供すること。

組織のスリム化・フラット化

他の政令指定都市の事例にとらわれることなく、組織をスリム化・フラット化するために、現状よりも組織の階層を増やすことは行わないこと。

さらに、職員一人ひとりの能力が最大限発揮され、業務のスピードア

ップが図られるように、権限委譲（組織内分権）を推進すること。

また、市全部局を対象にして推進されている「浜松市戦略的アウトソーシング」を、単なる外部委託にとどめることなく、スリムで効率的な組織を目指して統廃合を推進すること。

内部管理業務の集約

市民サービスと直接的な関わりが少ない内部管理業務（給与計算、旅費計算、福利厚生、出納、文書管理等）等、従来、各部局において分散されて実施していた総務系事務について、ITの活用により統一的な組織に集約を行うなど効率を上げること。

助役、収入役制度の見直し

現在の助役制度については、組織の階層を増やすことなく、市長直轄で分野毎に責任者が明確となり、行政運営に取り組むことができる組織となるように見直しを行うこと。また、収入役制度は廃止すること。

執行機関、附属機関等の組織の見直し

執行機関（平成17年10月1日現在、6機関、委員156人）及び附属機関等（平成17年10月1日現在、87機関、1,409人）については、組織数、委員数が多いことから、設立の目的・経緯・機能、委員人数、機関の数等について見直しを行うこと。女性登用率の3割以上の実現、同一法人・団体からの選出制限、委員任期は2期または5年以内とすること。

（4）総合計画・新市建設計画

新市最適レベルの価値判断による諸計画の見直し

「新市建設計画」は、合併特例債の適用を見込んで、旧12市町村のそれぞれの要望を最大限尊重して盛り込まれた内容になっているため、平成17年度から策定作業を進めている。浜松市新総合計画には、新市最適レベルの価値判断で、財源、効果等を踏まえた優先順位をもとに策定すること。

また、戦略計画や新行政経営計画の策定についても、同様に取り組むこと。

「新市建設計画」= 12市町村が合併した後の新市のまちづくりを総合的かつ効果的に推進していくための基本方針を定めるとともに、この方針を踏まえた施策の項目と、それに基づく事業計画を策定したもの。（計画期間：平成17年度～平成26年度）

「浜松市新総合計画」= 市の都市経営理念や中長期的な都市の将来像などを実現するため、地方自治法第2条第4項に基づき策定する計画。平成19年4月の政令指定都市移行を視野に入れ、政令指定都市にふさわしい新たな行財政運営の指針とする。（計画期間：平成19年度～平成26年度）

公共施設の建設、更新等の見直し

公共施設の建設については、新設、更新を問わず、その事業目的や建

設事業費はもとより、建設後も永続的に必要となる維持費等を含めて、全体計画を立てて現段階から見直しを行うこと。

また、既存の施設についても、時代の変化に伴い、その必要性や有効性について抜本的な見直しを行うこと。

郷土を代表する偉人の顕彰や展示のあり方

浜松市には、「名誉市民」をはじめとして学術・文化・スポーツ・芸術等における功労者が数多く存在するが、その顕彰や展示のあり方については統一的な基準がなく、展示場所も市内の各所に分散している。

こうした郷土の偉人やその功績について、まず顕彰や展示に当たっての明確な基準を設けること。さらに展示については、新たに個別の施設を作ることは行わず、既存の市有施設を活用しながらできるだけ一カ所に集約化し、維持管理経費の節減に努めること。

また、既存の顕彰碑・記念碑や展示施設等については、集約展示施設でその存在をPRし、集約展示と既存展示の双方の活用が促進されるように取り組み、市民や観光客への告知・利便性の向上を図ること。

(5) 行政サービスのあり方

電子自治体への体制整備と電子市役所の実現

市民への利便性・効率性を向上させるため、費用対効果やコスト縮減を意識した上で、現行の市民サービスシステムを抜本的に見直し、電子自治体への体制整備を推進するとともに、市役所内部においては、電子決裁システムの導入などIT化のさらなる推進により、効率的な電子市役所の実現を目指すこと。

市民満足度の向上

市民への約束を徹底し、成果の重視と時間意識など目標管理によるサービス対応による市民満足度の向上に努めること。

また、的確・迅速な行政サービスを実現させるため、コールセンターやインフォメーションコーナー機能の充実を図るとともに、縦割り組織による弊害を取り除き、庁内横断的なサービスを実施することにより、市民サービスの品質と接遇の向上に努めること。

(6) 広聴・広報・情報開示

市の広報活動への広聴機能の充実

市の広聴・広報機能は、市民への情報開示の手段として、市政運営上今後ますます重要になる。さらに市政の実態については、時には、市民から批判を受けることになるような課題についても、市民が理解しやすい表現で、正確かつ迅速に伝える必要がある。そこで、「広報はままつ」や市のホームページ等の市の広報活動に、市民から意見を聴くシステムとして、平成18年度からモニター制度を導入するなど、積極的な広聴

機能の充実を図ること。

「広聴広報官」の登用

広聴広報機能を向上させるため、独立した職制として新たに民間人も含めた「広聴広報官」を登用すること。

「広報はままつ」の配布方法の検討

「広報はままつ」の配布方法について、より効率的な情報提供と経費節減の観点から、新聞折込等を検討すること。

(7) 健全な財政運営

総合的な財政状況の説明

市民への財政状況の説明は、市の財政の全体像を示すために、市の一般会計、特別会計、企業会計の実態をわかりやすく説明するとともに、一つの経営体として総合的に捉え、その内訳についても、細部にわたり表示すること。

附属資料 P14～16 参照

民間企業の会計方法の導入と会計基準の作成

一般会計、特別会計、企業会計について、民間企業の会計方法（現金主義から発生主義へ、単式簿記から複式簿記へ）の導入と会計基準の作成を行うこと。

収納率向上、滞納対策

市税・国民健康保険料・介護保険料・水道料金・下水道使用料・市営住宅使用料などの滞納額の合計は145億円（平成16年度末、旧12市町村合計：未納分を含む。）を超えており、抜本的な対策が必要である。

市税等の収納率向上、滞納額削減のため、横断的かつ専門的な組織の充実により徴収業務を効率化するとともに、市民の納付利便性の向上（口座振替の徹底、コンビニ収納等）を図ること。また市税、保険料等の滞納状況については、その実態、全体像を市民に公表し、市民への「権利と義務」の周知徹底を促すこと。

ア．市税の滞納は約74億円（平成16年度末、旧12市町村合計）と極めて大きいため、より厳しい法的措置の検討を行うこと。

イ．国民健康保険事業特別会計への繰入金は34.6億円（平成16年度末、旧12市町村合計）が一般会計から繰り入れられているが、一方で、保険料の滞納は約49億円（平成16年度末、旧12市町村合計）に上る。例えば旧浜松市で見ると、滞納世帯の約5%は所得が500万円以上、滞納世帯の約4分の1は所得が200万円以上ある。このため短期被保険者証の交付に当たっては、実質収入が一定金額以下の場合に限るなど、収入に応じた措置の徹底を図ること。

また、時効などによる回収不能な金額が14.2億円（平成16年

度旧12市町村合計)に上るため、時効中断のための措置を徹底すること。

ウ.市営住宅6,336戸のうち、収入超過者は600名、また、滞納者は619名に上る(平成16年度末旧12市町村合計)。市営住宅使用料滞納者のうち一定収入以上の入居者に対しては、退去指導、勧告及び法的措置の徹底を図ること。また、基準を超えた所得のある入居者については、退去指導の徹底を図ること。

附属資料P21～P26参照

新規起債の抑制

新規事業の実施にあたっては、その財源となる市債、企業債等の公債費についてできる限り抑制し、既存の公債残高の削減を図ること。

歳出抑制のための事務事業の整理合理化

歳出を抑制するため、現行の行政評価システムを十分に活用し、業務の棚卸しを実施して、経常的な事務事業の整理合理化を行うこと。

繰出し基準の見直し

市の一般会計から特別会計への繰出金(補てん)は106億円、企業会計へは78億円と多額に上る。(平成17年旧浜松市)。こうした市の一般会計からの繰出し基準について見直しを行うこと。

補助金の見直し

補助金は、一旦決定すると、年々既得権のように固定化される傾向がある。また、合併に伴い、補助金の一部統廃合は行ったものの、合併後の浜松市の平成17年度予算では、旧浜松市の平成17年度当初予算に比べ件数で2.08倍の462件、金額で1.57倍の約143億円と膨れ上がっている。

このため、平成18年度中に第三者による再評価を実施し、3年間の交付を限度とするサンセット方式の導入など統一的なしくみを整備し、交付のしくみ(基準・方針等)を見直すこと。

高齢者対策の見直し

高齢者へのバス・タクシー券等の配布について、対象年齢の段階的な引き上げを行い、削減された額を少子化対策に充当すること。

入札制度の見直し

入札制度について、透明性や効率性を図る観点から、一般競争入札の範囲を一層拡大するとともに、質の低下を防止するため、最低品質を保證するよう基準価格による低入札価格調査制度の見直しを行うこと。

市有財産の見直し

合併や政令指定都市への移行に伴う事務事業の再編や統合を踏まえて、市が保有する公共施設の機能や耐用性について見直しを行い、行政サービスに貢献していない施設または必要性が低い施設については、売却も含めた処分を行い、資産のスリム化を図ること。

(8) 中心市街地活性化事業について

市は中心市街地の活性化を図るため、各種施策を展開しているが、その効果が十分に得られていない。中心市街地の大きなプロジェクトであるザザシティ浜松中央館については調停中であり、また、松菱跡についても進展があるようには見受けられない。

このように、市が多額の税金を使いながら関与しているにもかかわらず進展が見られていないことは問題である。

まず、市民にわかりやすく情報公開を行うとともに、民間主導で行うべき再開発事業については、市は指導・助言に力を入れ、制度の枠を越えた支援や助成は行わないこと。

2 職員給与及び定員管理等に関すること

(1) 給与等の見直し

平成17年度包括外部監査の結果への対応

包括外部監査人による給与・手当の監査結果（指摘）を踏まえ、市自らが速やかに適正化に取り組むこと。

諸手当、特殊勤務手当の見直し

地域の民間企業の実態を踏まえ、諸手当（23.9億円）・特殊勤務手当（2.1億円）の見直し・廃止を行うこと。（平成16年度旧浜松市支給実績額）

時間外勤務手当、休日勤務手当の抑制

時間外勤務手当（9.6億円）、休日勤務手当（2.9億円）は、特定の部署に偏って発生する傾向が見られるため、人件費の削減と職員の健康維持の観点から、手当を抑制することのできる仕組みを構築すること。

（平成16年度旧浜松市支給実績額）

福利厚生に対する公費負担及び給付事業等の見直し

職員の福利厚生に対する市の負担分は50%を超えないようにすること。また、給付の内容について見直しを行い、市民の目から見て、不適当なものは廃止すること。

〔 具体的内容は、「諸手当・特殊勤務手当・福利厚生費の見直し一覧」のとおり 〕

(2) 人事院勧告に準拠した給与改定の実施

平成18年度は、人事院勧告に準拠した給与改定を実施すること。

(3) 将来的な変化を見据えた適正な定員管理計画の策定

現在の6,500人の総人件費は523億円でこれは、一般会計・特別会計・企業会計の総歳出の10.4%に当る。市は、平成22年までの5年間で650人の削減を計画しているが、定員の一層の削減と、総人件費の抑制に向けて、以下の項目に取り組むこと。

行政評価システムによる業務の棚卸し

行政評価システムを十分に活用した業務の棚卸しにより、事務事業のあり方《廃止するもの・民営化するもの・民間委託するもの・継続するもの》を明確にして、適正な定員管理を行うこと。

簡素な3階層に基づく職員の適正配置

簡素な3階層に基づいて、本庁、区役所、地域自治センター・市民サービスセンターの役割や、業務量を明確にした上で、新たな人員体制を構築すること。

職員の適材適所、柔軟な人員配置

職員の適性が生かされる適材適所の異動、業務の繁閑に応じた柔軟な

人員配置を行うこと。(インナーソング 制度・時差出勤制度の採用など)
(インナーソング = 庁内において、部局の枠を越えて人員の再配置を行う仕組み)
アウトソーシングに伴う職員の再配置

アウトソーシングの推進に伴い、実施が必要になる職員の再配置については、その処遇に配慮すること。

早期退職者への優遇措置

さらに、適正な定員管理計画を推進するため、必要に応じて早期退職者に対し、適切な優遇措置を講じること。

(4) 民間との人事交流の実施

平成 18 年度より市の中堅職員による民間との人事交流を開始するとともに、民間経験(専門性)を持つ中途職員の採用を行い、民間の視点、経営ノウハウを行政に浸透させていくこと。

(5) 人事委員会の機能確保と人選の考慮

政令指定都市移行時に予定される人事委員会の設置については、第三者機関としての機能確保と人選に考慮すること。

(6) 人事評価制度の構築・見直し

人事院勧告に基づき能力給の仕組みを導入する際には、能力に応じた給与、退職金、職制、責任体制など人事評価が正しく機能する仕組みを作ること。

(7) 市民サービスの向上を目的とした職員研修の充実

職員研修の実施に当たっては、市民を顧客としての観点でとらえ、サービス向上の実現を目指した内容とすること。

(8) 執行機関、附属機関等の報酬の見直し

月額制の報酬は、職務の責任・実態等を勘案し、日額制への移行を行うこと。また、報酬額の見直しについて検討すること。

(参考 : 委員報酬約 2.2 億円、平成 18 年度当初予算をもとに算定)

諸手当・特殊勤務手当・福利厚生費の見直し

諸手当

	手当	答申事項
1	扶養手当	16歳～22歳の子に対する加算措置(5,000円)を廃止すること。
2	住居手当	廃止を前提に見直すこと。少なくとも、持ち家に対する住居手当については、早急に廃止すること。
3	通勤手当	自動車等による通勤手当は非課税限度額の範囲で見直すこと。 距離の計算に当たっては、自宅までの直線距離で算定すること。
4	管理職手当	定率制から定額制へ変更すること。
5	時間外勤務 手当 休日勤務 手当	<ul style="list-style-type: none"> 各部署で削減目標の設定を行うこと。 業務の量と質を的確に分析し、適正な人員配置に努めること。 業務の繁閑に柔軟に対応するための部・課を超えた横断的な応援体制(インターソーシング)を制度化すること。
6	管理職員特 別勤務手当	廃止すること。

特殊勤務手当 市長事務部局

	手当	支給要件	答申事項
1	調査収 納手当	職員が市税の調査、検査、滞納整理に従事したとき。 滞納整理、滞納処分の業務に従事する者として所属長が指定したものが国保料、介護保険料、清算金の滞納整理に従事したとき。	廃止すること
		出張して次の業務に従事したとき。 (1) 市税の調査、検査 (2) 市税、国保料、介護保険料、清算金の滞納整理 (3) 市税、国保料、介護保険料、清算金の滞納処分	廃止すること
		出張して汚水処理施設の未納使用料、市営住宅の未納家賃、住宅貸付償還金の納付督促、家賃、住宅資金貸付償還金の納付督促、収納業務に従事したとき。	廃止すること
2	社会福 祉業務 手当	職員が行旅病人の保護業務に従事したとき。 (午後6時から翌日午前6時までに従事したとき。)	継続。但し夜間の区分(加算措置)については、時間外手当・深夜手当等が加算されることから、これを廃止すること。

	社会福祉業務手当	職員が行旅死亡人の取扱業務に従事したとき。 (午後6時から翌日午前6時までに従事したとき。)	継続。但し夜間の区分(加算措置)については、時間外手当・深夜手当等が加算されることから、これを廃止すること。
		西山園に勤務する職員が入園者の指導、介護等の業務に従事したとき。 生活指導員 施設介護員 施設介護員(住込みの者) 生活指導員、施設介護員以外の職員	継続
		福祉事務所、介護保険課に勤務する保健吏員、保健師(西山園に勤務する職員を除く。)が出張して社会福祉の相談、指導、保護等の業務に従事したとき。	廃止すること
		査察指導員、社会福祉主事、身体障害者福祉司、知的障害者福祉司(西山園に勤務する職員を除く。)及び福祉事務所、介護保険課で主として社会福祉主事の業務に準ずる業務に従事する者として所属長が指定したものが、社会福祉の相談、指導、保護等の業務に従事したとき。 出張して従事したとき。	廃止すること
3	医療保健業務手当	医師、歯科医師が医療に関する業務に従事したとき。 主として診療業務に従事したとき。	継続
		口腔保健医療センターに勤務する歯科衛生技士、歯科衛生士が心身障害者歯科診療の介助業務に従事したとき。	継続
		保健所、健康増進課に勤務する保健吏員、保健師が、出張して疾病患者の保健相談・指導業務、要介護高齢者の保健相談・指導業務、母子保健の相談・指導業務のうち所属長が指定したものに従事したとき。	廃止すること
		保健所に勤務する精神保健相談員が精神保健相談・指導業務に従事したとき。 出張して従事したとき。	廃止すること
		保健所に勤務する職員が出張して犬の捕獲・引取作業に従事したとき。	継続。但し金額について見直すこと。
4	有害物取扱手当	職員が身体に有害なガスの発生を伴う業務、特に危険を有する薬品等の取扱業務、危険な病原体を取り扱う業務に従事したとき。	継続。但し国並みのレベルに引き下げること。

5	防疫作業手当	職員が、感染症(一類、二類、指定感染症、新感染症)患者の移送・感染症の防疫作業、開放性結核患者の予防救済の業務に従事したとき。	継続。但し国並みのレベルに引き下げること。
		一類・これに相当するものの業務に従事したとき。	
		職員が狂犬病予防注射の補助作業に従事したとき。	継続。但し国並みのレベルに引き下げること。
		職員が家畜伝染病の防疫作業に従事したとき。	継続。但し国並みのレベルに引き下げること。
6	看護実習手当	看護教員が看護実習の指導業務に従事したとき。	廃止すること
7	夜間等特殊業務手当	職員が正規の勤務時間による勤務の一部又は全部が深夜において行われる業務に従事したとき(夜間救急室、佐久間病院に勤務する看護吏員、看護師を除く。)	継続
		夜間救急室、佐久間病院に勤務する看護吏員、看護師が夜間救急診療業務(正規の勤務時間による勤務に限る。)に従事したとき。	継続
		職員が正規の勤務時間による始業時刻又は終業時刻が著しく特殊である勤務に従事したとき。 (1)正規の勤務時間の始業時刻が午前5:00以後5:30前 (2)正規の勤務時間の始業時刻が午前5:30以後6:30前 (3)正規の勤務時間の終業時刻が午後9:00以後10:00以前	廃止すること
8	環境衛生手当	南・北・平和清掃事業所に勤務する職員が清掃工場の機械・設備の操作、保守点検等の現場作業に従事したとき。	廃止すること。早急に民間委託すること。
		南・北・平和清掃事業所、清掃管理課に勤務する職員が清掃工場内のストックヤード、ビット内での作業、資源物の処理施設・保管施設で行う現場作業その他市長の定める作業に従事したとき。	
		南・北・平和清掃事業所、清掃管理課に勤務する職員が出張して廃棄物の収集運搬等の清掃作業に従事したとき。	
		清掃管理課の職員が出張して死犬猫の処理に従事したとき。	廃止すること
		衛生事業所に勤務する職員が衛生工場の投入槽・散気管等の清掃、機械・設備の保守点検等の現場作業に従事したとき。	廃止すること。早急に民間委託すること。
		環境衛生指導員が産業廃棄物処理の指導業務に従事したとき。 出張して従事したとき。	

	環境衛生手当	職員が出張して公害の調査・検査，し尿浄化槽の立入検査業務に従事したとき。	廃止すること。早急に民間委託すること。
9	特殊作業手当	斎場会館に勤務する職員が火葬作業に従事したとき。	廃止すること。早急に民間委託すること。
		斎場会館に勤務する職員（火葬作業従事者を除く。）が火葬作業の補助作業に従事したとき。	
		食肉地方卸売市場に勤務する職員が場内の清掃・設備の保守点検等の現場作業に従事したとき。	廃止すること
		動物園に勤務する職員が猛獣の飼育に従事したとき。	
10	交渉手当	職員が出張して公共用地取得の業務、移転補償の業務、登記業務，道路等の境界指示の業務に伴う交渉に従事したとき。	廃止すること
11	特殊現場作業手当	土木工事現場等の作業環境の劣悪な場所で職員が大型特殊車両・ダンプトラックの運転、土木作業、維持管理作業に従事したとき。	廃止すること。早急に民間委託すること。
		職員が河川において清掃、維持管理作業に従事したとき。	
		職員が河川において工事監督、調査、検査等の業務に従事したとき。	
		職員が地表下又は水面下4メートル以上の深所で建造物の基礎工事等の工事監督、測量等の業務に従事したとき。	
		職員が地上又は水面上5メートル以上の足場の不安定な箇所において、建築物等の工事監督、揚重機の検査等の業務に従事したとき。	
		地上又は水面上20メートル以上の箇所で行われたとき	
12	災害応急作業手当	職員が異常な自然現象、大規模な事故により重大な災害が発生し、又は発生するおそれがある道路、河川等の現場において巡回監視作業に従事したとき。	継続
当該現場における重大な災害の発生した箇所又は発生するおそれの著しい箇所において応急作業又は応急作業のための災害状況の調査に従事したとき。		継続	

13	消 防 勤 務 手 当	消防職員が大型消防自動車の運転又は消防ポンプ等の点検に従事したとき。	廃止すること
		消防職員が普通消防自動車の運転又は消防ポンプ等の点検に従事したとき。	
		警防課機械係に勤務する消防職員が消防自動車の整備に従事したとき。	
		消防職員が地上又は水面上5メートル以上の箇所において1時間以上消火等の作業に従事したとき。(特別救助隊の業務に従事したときを除く。)	継続
		消防職員が災害時において危険を伴う作業に従事したとき。(救急車の乗務、救急救命業務に従事したときを除く。)	
		現場での作業を伴わない緊急出動による業務	廃止すること
		消防職員が救急車に乗務したとき。(救急救命業務に従事したときを除く。)	廃止すること
		現場での作業を伴わない緊急出動による業務	
		消防職員が救急救命業務に従事したとき。	継続
	消防職員が特別救助隊の業務に従事したとき。		
機関員業務に従事したとき。			
	消防職員が潜水器具を着用した潜水作業に従事したとき。		
14	教 員 特 殊 業 務 手 当	市立高校の教員が、学校の管理下において行う非常災害時等の緊急業務で、次に掲げるもののうち心身に著しい負担を与えると規則で定めるものに従事したとき。	継続。但し「心身に著しい負担」について基準を明確にすること。
		市立高校の教員が、修学旅行、林間・臨海学校等(学校が計画し、実施するものに限る。)において生徒を引率して行う指導業務で泊を伴うもののうち、心身に著しい負担を与えると規則で定めるものに従事したとき。	
		市立高校の教員が、市長が定める対外運動競技等において生徒を引率して行う指導業務で、泊を伴うもの、週休日又は休日若しくはこれに相当する日に行うもののうち心身に著しい負担を与えると規則で定めるものに従事したとき。	

	教員特殊業務手当	市立高校の教員が学校の管理下において行なわれる部活動(正規の教育課程としてのクラブ活動に準ずる活動をいう。)における生徒に対する指導業務で、週休日、休日又は土曜日若しくはこれに相当する日に行うもののうち心身に著しい負担を与えると規則で定めるものに従事したとき。	継続。但し「心身に著しい負担」について基準を明確にすること。
		市立高校の教員が入学試験における受験生の監督、採点又は合格判定の業務で、週休日、休日又は土曜日若しくはこれに相当する日に行うもののうち心身に著しい負担を与えると規則で定めるものに従事したとき。	
15	教育業務連絡指導手当	市立高校の教務主任、学年主任、保健主事、生徒指導主事、進路指導主事、図書主任又は総務主任が教育に関する業務についての連絡調整・指導助言の業務に従事したとき。	継続

特殊勤務手当 上下水道部

	手当	支給要件	答申事項							
1	不快手当	(1) 浄化センター及びポンプ場に勤務する職員が次の現場作業等に従事したとき。 <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td>ア</td> <td>設備保守</td> </tr> <tr> <td>イ</td> <td>しさのかき取り、汚泥処理等</td> </tr> </table> (2) 職員が下水道管きょ又は公共ます等の清掃及び維持並びにし尿及びしさのかき取り作業に従事したとき。	ア	設備保守	イ	しさのかき取り、汚泥処理等	廃止すること。早急に民間委託すること。			
ア	設備保守									
イ	しさのかき取り、汚泥処理等									
2	調査収納手当	(1) 料金課に勤務する職員が水道料金の調査又は滞納整理等の業務に従事したとき(次号の業務に従事したときを除く。)	廃止すること							
		(2) 前号の職員が出張して次に掲げる業務に従事したとき。 <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td>ア</td> <td>水道料金等の滞納整理</td> </tr> <tr> <td>イ</td> <td>水道料金等の徴収</td> </tr> </table>	ア	水道料金等の滞納整理	イ	水道料金等の徴収	廃止すること			
ア		水道料金等の滞納整理								
イ		水道料金等の徴収								
	(3) 職員が下水道使用料又は受益者負担金の調査又は滞納整理等の業務に従事したとき(次号の業務に従事したときを除く。)	廃止すること								
	(4) 前号の職員が出張して次に掲げる業務に従事したとき。 <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td>ア</td> <td>下水道使用料及び受益者負担金の差押え、換価処分などの滞納処分</td> </tr> <tr> <td>イ</td> <td>アの事務を除く滞納整理</td> </tr> <tr> <td>ウ</td> <td>下水道使用料及び受益者負担金の調査又は検査</td> </tr> <tr> <td>エ</td> <td>下水道使用料及び受益者負担金の徴収</td> </tr> </table>	ア	下水道使用料及び受益者負担金の差押え、換価処分などの滞納処分	イ	アの事務を除く滞納整理	ウ	下水道使用料及び受益者負担金の調査又は検査	エ	下水道使用料及び受益者負担金の徴収	廃止すること
ア	下水道使用料及び受益者負担金の差押え、換価処分などの滞納処分									
イ	アの事務を除く滞納整理									
ウ	下水道使用料及び受益者負担金の調査又は検査									
エ	下水道使用料及び受益者負担金の徴収									
3	停水処分手当	職員が停水処分の執行に従事したとき。	廃止すること							

4	検針手当	職員が出張して水道メーター及び下水道使用料に係る計測器の検針業務に従事したとき。	廃止すること
5	有害物取扱手当	職員が身体に有害なガスの発生を伴う業務又は特に危険を有する薬品等を取り扱う業務に従事したとき。	継続。但し国並みのレベルに引き下げること。
6	夜間特殊業務手当	職員が正規の勤務時間による勤務の一部又は全部が深夜において行われる業務に従事したとき。	継続
7	交渉手当	職員が出張して水道及び下水道施設用地取得の業務、移転補償の業務、登記事務又は水道及び下水道施設用地の境界指示の業務に伴う交渉に従事したとき。	廃止すること
8	特殊現場作業手当	<p>(1) 職員が漏水処理並びに給水管及び配水管の維持業務に従事したとき。</p> <p>(2) 職員が給水及び配水工事の現場作業に従事したとき。</p> <p>(3) 職員が浄水施設の泥留池等の清掃に従事したとき。</p> <p>(4) 職員が下水道建設工事及び排水設備工事の現場作業に従事したとき。</p> <p>(5) 職員が地表下又は水面下4メートル以上の深所で行う工事監督又は測量等の業務に従事したとき。</p> <p>(6) 職員が地上又は水面上5メートル以上の足場の不安定な箇所で行う建築物等の工事監督又は検査等の業務に従事したとき。</p> <p>地上又は水面上20メートル以上の箇所で行われたとき</p> <p>(7) 職員が道路交通の中断のない道路上での測量若しくは現場検査又は急斜面での測量等の業務に従事したとき。</p>	廃止すること。早急に民間委託すること。
9	災害応急作業手当	職員が異常な自然現象又は大規模な事故により重大な災害が発生し、若しくは発生するおそれがある水道施設及び下水道施設等の巡回監視又は当該施設等における重大な災害の発生した箇所若しくは発生するおそれの著しい箇所で行う応急作業若しくは応急作業のための災害状況の調査（以下「応急作業等」という。）に従事したとき。	継続
10	緊急出動手当	職員が正規の勤務時間外において、緊急の工事に係る業務に従事するため出動したとき。	廃止すること。早急に民間委託すること。

福利厚生費

	手当	答申事項
1	全般	県の動向も見極めつつ、市の負担率の引き下げを検討すること。最大でも50%までとすること。
2	就学祝金	廃止すること
3	卒業祝金	
4	会員表彰	
5	銀婚記念	

3 企業会計及び特別会計に関すること

(1) 企業会計

国民宿舎事業

国民宿舎事業は、もはや行政が直営で行う必然性がなくなったことから、早期に市としての事業を廃止すること。

病院事業

病院事業経営委員会の構成を見直し、病院の安定的経営のなかで医療の公益性を担保すること。

水道事業、下水道事業

業務(官でないといけない管理監督業務と、民に委託できる現場・施設管理業務)を区分し、アウトソーシングを踏まえた職員の削減を図ること。

また、下水道事業会計の健全経営に向けた収納対策、経費削減等を図ること。

なお、農業集落排水事業について、下水道事業への将来的な統合について整理検討を行うこと。

(2) 特別会計

育英事業

貸与による育英事業は、民間の奨学金制度の充実や滞納処理等の事務処理に時間を要することから時代に合っていない。このため、廃止に向けて研究すること。

農業集落排水事業

農業集落排水事業において、既に使用料の徴収や施設の維持管理業務について、上下水道部において行われていることから、関係省庁の動向を踏まえ、下水道事業への統合を行うこと。

国民健康保険事業、介護保険事業、老人保健医療事業

収納率を向上させるため、口座振替の徹底、コンビニ収納等市民の納付利便性の向上を図るなど効果的な取り組みを行うこと。

また、国民健康保険料滞納者への短期被保険者証の交付にあたっては、実収入が一定金額以下の場合に限るなど、収入に応じた措置の徹底を図ること。

中央卸売市場事業、と畜場・市場事業

中央卸売市場及びと畜場市場は、食の安全供給と価格安定といった大きな役割があるので、流通量や需要に合った事業規模とするなど存続のための経営努力をすること。

また、施設の老朽化や耐震化等への対応は、危機管理の面からも財政的措置を含め、早期に対応すること。

公共用地取得事業

利用目的を変更した未利用地について早期処分を図るとともに、長期保有土地については、事業の必然性や目的など利用計画を明確にした上で、有益な土地利用を図ること。

駐車場事業

市営駐車場の稼働率は19.59%（平成16年度）であり、低いレベルとなっている。このため、稼働率の向上を図るために、営業時間や料金等について見直しを行うなど効率的で弾力的な経営を行い、一般会計からの繰入れ（補てん）を抑制すること。

例えば、特に稼働率が低い駅北駐車場については、稼働率を向上させるため入庫から1時間を無料とすることにより、中心市街地の活性化と駐車場利用者の増加を図ること。

4 外郭団体に関すること

【外郭団体の定義】

市が出資又は出せん（以下「出資等」という。）を行っている団体及び継続的な財政支出、人的支援等を行っている団体（69団体）のうち、原則として下記（1）～（4）のいずれかに該当するものとする。

この条件に該当する団体は、23団体である。（平成18年1月1日現在）

- （1）商法（有限会社法を含む。以下同じ。）の規定に基づいて設立された株式会社、合名会社、合資会社もしくは有限会社（以下「商法法人」という。）民法の規定に基づいて設立された社団法人もしくは財団法人（以下「民法法人」という。）のうち、浜松市（合併前の市町村を含む）が出資する団体で、出資比率が25%以上の団体

地方自治法施行令第140条の7

（地方公共団体が出資している法人の監査）

地方公共団体が資本金、基本金その他これに準ずるものの4分の1以上を出資している法人

- （2）土地開発公社（地方公社） 公有地の拡大の推進に関する法律第10条
（3）市から負担金、補助金、委託料等を合計年間1千万円以上支出している団体
（4）市から現職職員を派遣、またはOB職員が配属されている団体

【除外事項】

- ・ NPO法人を設立し、事業活動を実施している団体
- ・ 事業活動の範囲が全国的な法人若しくは全国規模で設立されている団体
- ・ 銀行等金融機関並びに広域的に事業を行う電力会社又はガス会社
- ・ 筆頭出資者が浜松市以外の者（国・県・他の市町村・民間会社等）による団体
- ・ 土地改良事業等、国・県により事業内容が固定化されている団体
- ・ 市が出資したものの、現在のところ市と財政的・人的なかわりが極めて低い団体

附属資料 P42 参照

1. 共通する視点

外郭団体の見直しに当たっては、3つの項目からなる共通する視点と個別に分けて提言を行った。

（1）総合的な視点

外郭団体のあり方について、市との関わりを明確にするとともに、財政状況が健全であることを条件として存続、統合及び廃止等について、迅速な決断のもとで、計画的に実施すること。

外郭団体の経営状況を常に的確に把握し、これを適正に評価することによって、団体の自立的な経営を促進するとともに、外郭団体の経営責任及び所管部局の指導監督責任を明確にすること。

類似団体や外郭団体間の類似事業について統合を図ること。

民間と重複する事業等について、民間に委ねるか、競争していくかを明確にすること。

外郭団体の情報公開について、外郭団体の自主的な取り組みに基づき推進すること。

【出資割合】

出資割合	団体数	団体名
100%	7	(財)浜松市建設公社、浜松市土地開発公社、(社)浜松市社会福祉事業団、(財)浜松市医療公社、(財)浜松市勤労福祉協会、(財)浜松市フワ〜フルツパ〜ク公社、(財)浜松市浜北振興公社
50%以上100%未満	6	(財)浜松市文化振興財団、(財)浜松市清掃公社、(社)引佐町自然休養村公社、(株)なゆた浜北、(株)杉の里、(株)フォレストみさくぼ
25%以上50%未満	4	(財)浜松国際交流協会、(財)浜松地域テクノポリス推進機構、(株)浜松都市開発、(財)静岡県西部地域地場産業振興センター
1%以上25%未満	3	(財)浜松市体育協会、(財)浜松観光コンベンションビューロー、(財)浜松まちづくり公社
なし	3	(社)浜松市社会福祉協議会、(社)浜松市シルバー人材センター、(財)浜松市公園緑地協会

(2) 財政的視点

市からの委託料、補助金・負担金等の財政的支援については、その事業の内容が公共性、公益性を有し、かつ事務事業の執行が効率的、効果的に行なわれるものと判断される場合に行うこと。

市から外郭団体の運営（職員人件費・維持管理費等）に伴う財政的支援は行わないこと。

外郭団体は、自主財源の拡充とコスト縮減に努めること。

企業会計方式を導入すること。

将来的な職員の処遇、対応等（引当金）を図っておくこと。

外郭団体の監査は、公認会計士・税理士を含む第三者の活用を図ること。

外郭団体の事業によっては、市特別会計・企業会計との関連が深いものがあり、わかりにくい点があるため、明確化に努めること。

【財政的支援の状況】

金額(平成17年度当初予算)	団体数	団体名
10億円以上	5	浜松市土地開発公社、(財)浜松市文化振興財団、(財)浜松市体育協会、(財)浜松市医療公社、(財)浜松市フワフワフルーツパーク公社
5億円以上10億円未満	4	(財)浜松市建設公社、(社)浜松市社会福祉協議会、(社)浜松市社会福祉事業団、(財)浜松市まちづくり公社
1億円以上5億円未満	7	(社)浜松市シビック人材センター、(財)浜松市清掃公社、(株)浜松都市開発、(財)浜松観光コンベンションビューロー、(財)浜松勤労福祉協会、(財)浜松市公園緑地協会、(財)浜松市浜北振興公社
1千万円以上1億円未満	4	(財)浜松国際交流協会、(財)浜松地域テクノポリス推進機構、(財)静岡県西部地域地場産業振興センター、(株)なゆた浜北
1円以上1千万円未満	3	(社)引佐町自然休養村公社、(株)杉の里、(株)フォレストみさくぼ

(3) 人的視点

外郭団体に派遣している市職員について、計画的に引き上げを行なうこと。

外郭団体の役員、職員の実態を常に把握し、適切な評価、指導を行うことにより、外郭団体の自立的経営及び経営改善の推進に役立つ仕組みを作ること。

常勤役員の構成について、市職員の就任は最低必要数にとどめること。外郭団体職員の意識改革のための研修を実施すること。

業務に応じて、アルバイトや非常勤職員、契約社員や人材派遣など多様な雇用形態を活用し、常勤職員の抑制と人件費の削減に努めること。

【人的支援の状況】

市職員派遣人数 (H18.1.1現在)	団体数	団体名
5人以上派遣	1	(財)浜松市文化振興財団
3人以上5人未満派遣	3	(財)浜松市体育協会、(社)浜松市社会福祉事業団、 (財)浜松地域クラブ推進機構
1人以上3人未満派遣	9	(財)浜松国際交流協会、(社)浜松市社会福祉協議会、(財)浜松市医療公社、(財)浜松市清掃公社、(財)浜松観光コンベンションビューロー、(財)静岡県西部地域地場産業振興センター、(財)浜松市フラワーパーク公社、(財)浜松市まちづくり公社、(財)浜松市浜北振興公社
なし	10	浜松市土地開発公社、(財)浜松市建設公社、(社)浜松市人材センター、(株)浜松都市開発、(財)浜松市勤労福祉協会、(財)浜松市公園緑地協会、(株)なゆた浜北、(社)引佐町自然休養村公社、(株)杉の里、(株)フォルタみさくぼ

2. 個別の団体への答申

(1) 財団法人浜松国際交流協会

財政基盤の確立

(財)浜松国際交流協会は、現在、659(個人・団体)の会員数を有しているが、健全な団体運営を行うため、会員の増加を図り、自主自立の経営を図ることができるように財政基盤の拡充を行うこと。

国際化の推進

姉妹都市との交流よりも外国人が多いという本市の特徴にふさわしい外国人との共生をめざし、教育を含む交流など内なる国際化に重点を置いた事業に取り組むこと。

また、事務局職員には多文化の経験者を活用すること。

(2) 財団法人浜松市建設公社

団体のあり方

(財)浜松市建設公社は、現在、取り組みを行っている事業について、その内容や将来の見込み、採算性等の観点から整理を行い、平成21年度末までに解散すること。

土地事業の清算

含み損が3億5千万円(平成17年8月1日現在)に上る建設公社所有の土地のうち、ゆう・おおひとみの土地分譲事業は、平成18年度中に完売させるとともに、その他の土地事業を速やかに処分し、清算事業に入ること。ゆう・おおひとみ分譲事業以外の土地事業については、浜

松市土地開発公社と早期に一本化すること。

(3) 浜松市土地開発公社

新土地処分計画の策定

浜松市土地開発公社が長期（取得後5年以上経過）に保有する土地（610,703.53㎡、残高169億4千百万円、平成17年7月1日現在）のうち、所期の目的が消滅している土地については、早期に処分を図るとともに、新土地処分計画を平成18年度中に策定すること。

実態の公表

浜松市土地開発公社が保有する旧浜松市の土地及び旧浜北市と旧天竜市から引き継いだ土地は、事業を目的としたものであるが、簿価と時価の差が20億円を超えており、事業の採算性の確保は困難であることから、その原因の追求と実態の公表、また、他の先行取得土地の損益（簿価と時価）取得時期についても、併せて公表すること。

事業の再編

事業が滞っている阿蔵山開発事業の見直しを行うとともに、土地開発公社業務を明確にし、組織を再編（土地開発公社・建設公社の統合）すること。

(4) 財団法人浜松市文化振興財団

統合による効果の明確化

（財）浜松市文化振興財団は、平成17年4月に、（財）アクトシティ浜松運営財団と（財）浜松市文化協会の統合によりスタートしたが、統合による効果が不明確であるため、具体的な効果を明確にしたうえで、効率的、スリム化した運営を行うこと。

市の財政負担の軽減化

市は現状管理費16億円から収入6億円を差し引いた差額の10億円を管理委託費として負担している。

市の負担を減らすために、人件費（125名、6億3千万円）の見直し、自主事業のうち不採算事業の廃止、受託事業の評価（仕組みの構築と効率性・透明性の確保）、委託事務事業の改善（入札等の実施）と情報の公開に取り組むこと。

文化振興の推進と管理施設の稼働率向上

（財）浜松市文化振興財団の設立目的である「優れた芸術文化の提供・交流・創造・発信」をより一層推進することはもとより、行政、民間企業、各種団体（（財）浜松観光コンベンションビューロー等）との連携を強化し、積極的な営業活動の展開及び施設稼働率を向上させること。

(5) 財団法人浜松市体育協会

運営体制の見直し

(財) 浜松市体育協会の設立目的は、スポーツ振興を図ることにあるため、スポーツの指導と普及が一層図られるよう運営体制を見直し、職員の資質向上と専門性を強化すること。

また、体育協会へは市から施設管理費等総額 10 億 3,500 万円(平成 16 年度末)が支払われている。競技団体の協力のもとボランティア等を活用し、市民協働による事業の見直しを進めるとともに市派遣職員について、計画的に引き上げること。

(6) 社会福祉法人浜松市社会福祉協議会

新市としての統一化

社会福祉協議会は、合併に伴い 12 団体が一体化したことを契機に、新市全体のサービスの平準化、会費負担の周知及び統一化を行うこと。

新経営健全化計画の策定

政令指定都市移行に伴い拡大・複雑化する事業について、継続・拡充・統合・廃止など見直しを行い、再編された組織として、社会福祉協議会全体の効率化、機能の合理化を図るため、具体的な数値目標の設定による新たな経営健全化計画を策定すること。

(7) 社団法人浜松市シルバー人材センター

財政基盤の確立

平成 18 年 4 月に予定されている旧市町村シルバー人材センターとの統合を機に、会員の拡大と財政基盤の確立を図ること。

また、他の外郭団体に比べて高い職員給与について、他団体と均衡を図ること。

(8) 社会福祉法人浜松市社会福祉事業団

経営の健全化

浜松市が設置した「発達医療総合福祉センター」において、障害の発生予防から心身に障害のある人の早期発見、相談、療育、リハビリテーションまでの一貫した支援を行うことから、複雑化する組織体制、会計等について、効率性の観点から見直しを行い、公正で公平な運営を行うこと。

情報公開の実施

経営の透明性を図るため、施設の経営方針、事業内容、財務内容等について積極的な情報公開をすること。

(9) 財団法人浜松市医療公社

自治体病院としての使命

県西部浜松医療センター及び浜松市リハビリテーション病院は、自治体病院として、「他の自治体病院や民間病院・診療所と分業できる診療」と、「分業できず、不採算でも経営をすべき診療」とに分けて経営分析を行い、市民の納得が得られる情報開示と説明を行うこと。

また、市民にとって、わかりにくい市の「病院事業企業会計」と県西部浜松医療センターと浜松市リハビリテーション病院の管理運営を受託している「(財)浜松市医療公社会計」について、それぞれの区分を明確にした情報公開を行うこと。

経営改革の推進

医療公社への市負担金総額は、12億7千万円(平成17年度当初予算)に上る。医療公社の運営に当たっては、他の自治体病院や民間病院との競合もあることから、経営陣には経営感覚を持った民間人を登用し、医療と経営の分業を図るなど、抜本的な経営改革・改善を行うこと。

また、肥大しがちな総務担当部門の職員数について、他の民間病院と比較したうえで、効率化・スリム化を図り、地域における中核病院としての生き残り策を講じること。

問題点の洗い出し及び改革・改善を行うために、真の病院経営がわかる専門のコンサルティング機関による経営診断の導入等を検討すること。

給与体系の見直し

医師も含めた職員について、能力に応じた業績評価が反映される給与体系を構築すること。

また、特殊勤務手当(金額や支給業務等)や退職金について、他の自治体病院や民間病院あるいは民間企業等との比較を行い、改善すべき点は見直すこと。

(10) 財団法人浜松市清掃公社

経営計画の策定

下水道普及率の向上に伴う業務量の減少など、多くの諸問題を抱えており、経営について抜本的な見直しを行う必要がある。早急に下水道整備計画を踏まえた経営計画を作成し、事業量に応じた適正な職員体制に整理すること。

職員給与等の見直し

業務の性質を勘案し、平成18年度には、職員の適用給料表の見直し(行政職給料表から技能職給料表に)と退職時特別昇給の廃止を、平成19年度には市民からの理解が得難い精勤手当を廃止すること。

また、包括外部監査において指摘があった退職給与引当金について、平成18年度から必要額の引き当てを行うこと。

(11) 財団法人浜松地域テクノポリス推進機構

組織の再編

ものづくりに意欲的な中小企業の支援機関として、役員（理事）構成の刷新や財政基盤の確立・人的充実を図るなど、組織のより一層の拡充を図り、産学官連携による製品の開発から販路の開拓まで、一貫したトータルシステムの開発に努めること。

なお、(仮称)産業支援センター構想による中核的機関として機能させる場合は、平成18年度中に浜松市産業情報室並びに他の指導支援機関との整理統合を図ること。

(12) 浜松都市開発株式会社

フォルテの意義

浜松都市開発(株)(以下「会社」という。)が所有及び管理する「フォルテ」の機能について、市と会社の役割を明確にした上で、市が関与することが市民に納得できる説明を行うこと。

会社の運営体制の見直し

「フォルテ」に対し、市が支払っている賃料は、約4億1千万円に上り、1階ガーデン部分だけでも約2億円(平成17年4月時点の月額賃料及び管理費による)に上っている。

市をはじめ公的機関の入居により経営が成り立っている会社の現在の運営体制について、役員体制の是正(市長の代表取締役退任、常勤役員の見直し等)や賃貸料金等の民間レベルへの見直しを行い、その上で健全な自主運営を実現する経営計画を平成18年度中に策定すること。なお、フォルテガーデン及びホールについては、所有も含め運営のあり方について併せて検討すること。

(13) 財団法人静岡県西部地域地場産業振興センター

あり方の検討

(財)静岡県西部地域地場産業振興センターは、県西部6市町村(昭和58年設立時、23市町村)の総和によって、地場産業の振興を目的として設置されたものである。今一度、その目的を踏まえ、再編を含めたあり方について、浜松市産業展示館の指定管理(平成18~20年度)の終了を見据え、平成19年度末までに見直すこと。

(14) 財団法人浜松観光コンベンションビューロー

コンベンション誘致のための推進体制の構築

主業務としてのコンベンション誘致を積極的に展開するため、職員能力の向上や専門職の採用等による人的充実と併せ、組織体制について見直しを行い、より強固な推進体制にすること。

特に、宿泊施設とコンベンション会場がコンベンション誘致のための基本的な素材になることから、市内のコンベンション施設とともに宿泊施設や旅行者等と密接に連携し、国内の大都市や海外に対する誘致活動を行う方針や体制を構築すること。

また、浜松市の都市イメージや都市ブランドの確立のため、あらゆる手段を講じた情報発信の展開とホスピタリティの醸成に努め、今後、拡大が期待される産業観光の推進拠点としてのコーディネート機能を早期に充実させること。

会員増強の実施による運営基盤の確立

基金の果実が期待できない状況の中では、会員会費の見直し、賛助会員の増強などの対応策を図ることが急務である。特に、直接的なメリットを受けるホテル等、観光産業関係事業所を中心に会費基準の見直しを図るとともに、舘山寺地区及び合併により新市域となった地区の観光産業を中心に会員増強を推進し、運営基盤を確立すること。

(15) 財団法人浜松市勤労福祉協会

財政基盤の健全化

一般会計(平成17年度当初予算額166,190千円)、特別会計(平成17年度当初特別会計の計320,359千円)合わせて486,549千円のうち、主要事業である共済事業(平成17年度当初予算特別会計のうち311,656千円)については、合併による市域の拡大に伴い、会員(895事業所10,350人、平成18年2月末現在)の増加を図り、財政基盤の健全化に取り組むこと。

また、余暇活動事業は受益者負担を原則に実施すること。

(16) 財団法人浜松市フラワー・フルーツパーク公社

資産の所有の明確化

(財)浜松市フラワー・フルーツパーク公社設立の経緯から、公社が名目的に所有しているフラワーパークの施設は「公の施設」として市に帰属するものとし、隣接する浜松市動物園と舘山寺総合公園として一体化した管理運営に障害が生じないようにすること。

フルーツパークのあり方

フラワーパークと動物園を一体化して管理運営する場合に備え、フルーツパークは、フラワーパークと分離した管理運営を行う前提のもと、平成18年度中に、機能、施設配置等について検討を行い、全体の利用について、将来的な経営計画を策定すること。

フラワーパーク経営健全化の検討

入場者が年々減少しているフラワーパークについては、動物園と一体化した管理運営を前提に、早急に関係部局と協議を行い、平成19年度

から新たな対応に取り組むこと。

また、その場合、入場者が満足するコスト（入場料、駐車場使用料などの料金体系）と商品（展示対象・イベント・施設・サービス）は、競合する他の施設（浜名湖ガーデンパーク、豊橋総合動植物公園等）との比較を行い、将来にわたり健全経営が図られるように、最小コストで運営できる仕組みを考えること。その上で、不採算の部分は必要な施設として、市民の理解が得られるように情報公開・説明を丁寧に行うこと。

(17) 財団法人浜松まちづくり公社

将来的な組織体制の見直し

（財）浜松まちづくり公社の事業は、都市整備事業のうち、区画整理関連事業が主要事業となっている。区画整理事業の新規の事業化が厳しい状況にあるため、既存の区画整理事業の終期に合わせて、計画的に組織体制を見直し、本来の設立目的に見合った事業を行うこと。

(18) 財団法人浜松市公園緑地協会

あり方の検討

（財）浜松市公園緑地協会の主要業務は、市内の公園の維持管理業務であり、全事業に対する公園の維持管理業務を含めた公益事業の割合が高くなっている。今後、指定管理者制度の進展により、公益事業の確保が厳しい状況になることが予想されるため、新規事業への積極的な取り組みや現行事業の拡大などにより収益の増加を図ること。

(19) 社団法人引佐町自然休養村公社

組織の解散

（社）引佐町自然休養村公社の事務事業は、実態として、引佐総合事務所において実施されており、事業内容についても、現行のままで実施する必要性が認めにくいことから、速やかに事業の清算を行うとともに組織を解散すること。

なお、地域活性化の観点から継承すべき事業がある場合は、関連団体と協議すること。

(20) 財団法人浜松市浜北振興公社

組織の見直し

他団体との類似事業の整理・統合を図り、指定管理（平成18～20年度）の終了までに業務を清算し、組織の見直しを行うこと。

(21) 株式会社なゆた浜北

あり方の検討

「なゆた・浜北」を建設した目的である旧浜北市の中心市街地の形成と商業の活性化を推進するため、商業テナントの入居が保持されるように、効率的なテナント経営を行うこと。

(22) 株式会社杉の里

経営の合理化

事業規模(平成16年度経常損失1,683千円)を踏まえ、経営内容について見直しを行い、増客の工夫を図り、経費の節減と合理化を図ること。

合理化の効果が見られず、赤字が続く場合は組織を解散すること。

(23) 株式会社フォレストみさくぼ

組織の解散

平成16年度末に繰越損失が1億円を超え、これまでの経営危機に際して、旧水窪町からの増資に依存してきた経営内容や、将来の具体的な経営改善策についても見通しが悪いことから、現状のままでは更に経営の悪化が進むため、事業の清算について速やかに判断を下し、組織を解散すること。

なお、(株)フォレストみさくぼがこれまで担ってきた、地域の林業振興に果たす役割・機能については、継承する方法・可能性、継承先等について慎重に検討すること。

総括

市の実態が市民に知らされていない

私たちは、昨年8月から半年以上にわたり、浜松市の行政について市の部長さんたちからのヒアリングを通して勉強してきました。当局は「市民協働」、「新たな公共空間」と耳に心地よい言葉で地方自治の主役は住民であることを示そうとしています。実態を見るととても市民との協働が有効に働いているとは思えません。それよりも、市民不在の行政、当局のひとりよがりの行政になってしまっているような感を強くしました。

市役所の広報は広聴広報課が行っています。これは広報をするだけでなく、市民の声を広く聴こうということから「広聴」と名づけられているのです。それにもかかわらず、広報はままつは、例えば「市の予算」や「人事行政の運営などの状況」を例に取ると、誰が読んでも間違いなく理解できるような広報になってはいません。役所特有の表現が使われ、一般の市民には誤解を招きかねません。これでは市民の声を聴いて作っているとはとても言えません。

浜松駅北口にあるフォルテの1階はガーデンと呼ばれています。これは都市型の公園としてこのビル（1階部分）を作ったからだそうです。この都市型の公園を維持するのに、市は毎年約2億円を負担しています。こういったことは広報はままつには出てきません。毎年2億円の税金を投入してもフォルテの1階に都市型公園が欲しい市民はどれくらいいるのでしょうか。またこれだけのお金がかかっていることは市民に広く知らされているのでしょうか。

情報公開は市民にわかりやすい言葉で

この答申の中で何度も繰り返し述べていますが、今、浜松市に一番求められていることは、本当の意味での「情報公開」であると思います。それは納税者である市民の目線で、市民にわかる言葉で、かつ徹底した情報の公開です。

家計を預かる皆さんは1円でも安いものを買おうとチラシとにらめっこをしたり、お昼ご飯は前日の残り物で我慢をしたり、お小遣いの使いみちも厳しくチェックしたり、毎日当たり前のようにやっておられるのではないのでしょうか。

市の収入も元をただせば市民の税金から。つまり皆さんのお財布から出たお金です。だから、その使い方も自分のお金のように厳しくチェックして、1円でも安くしてほしい、残り物でやりくりするようなつもりでやってほしい、というのが市民の思いでしょう。

しかし、「市の財政」と聞いただけで「何だか難しそう」、「私たちではとてもチェックできない」と感じてしまうのではないのでしょうか。確かに市民の側も勉強する必要があるでしょう。しかしもっと大事なことは、真実を、あからさまに、市民の言葉で、わかりやすく「情報公開」することです。そうすれば市の財政の話も、市民の皆さんにとってより身近なものになるのではないでしょ

うか。

また、予算の執行に当たる市の職員のみなさんも、このような市民の目線を十分に理解した上で、税金を使う時には「自分の財布だったらどうするだろう」というつもりで、真剣に取り組んでほしいと思います。

合併が行革につながっているか

昨年の7月に浜松市は周辺の11市町村と合併をして「新浜松市」となりました。合併は最大の行革であると言われますが、私たちが緊急提言やこの答申で何度も指摘しているとおり、やり方によっては改革にもなるでしょうが、やり方を間違えれば破綻にもつながりかねません。

12市町村合併時には、旧浜松市は周辺市町村にいろいろな約束をしました。その約束はもとの周辺市町村がそれぞれの立場から要望したものであって、合併して新市になってみると、全てがかならずしも新市として最善の選択であったとは思えないものも見受けられます。

また、浜松市は一市多制度を導入しています。一つの市であるにもかかわらず地域の状況によっていくつもの違う制度があるのです。この制度は適切に運用されれば、地域の特性を生かすことに貢献するでしょうが、同時に「一市多制度だから」という言い訳の上で地域エゴを生んでしまう可能性を含んでいます。

合併しない町村に学ぼう

一方で、全国にはさまざまな理由から合併を選択しなかった町村も存在します。これらの町村では生き残りをかけて、職員数を減らしたり、他の自治体に先駆けて収入役を廃止したり、手当を見直して総人件費を縮減することはもちろんのこと、議員定数を思い切って見直したり、補助金を削減したりと爪に火をともしようとして行財政改革を断行しています。

そして「自分で出来ることは自分でやる」、「自分だけではできないことは地域総出でやろう」、「地域でもできないものは行政に協力してもらおう」ということがその町村の基本理念となっています。

市民協働は奉仕の精神で

これからの行政は本当の意味での「市民協働」が求められます。

特に、今は平均寿命が長くなっていますから、定年で会社を退職されたような方々は皆さんまだ元気な方が多いのではないのでしょうか。これから、少子高齢化が進む中で、そういった皆さんが、有償・無償の奉仕の精神で社会貢献をしてくれば、市のあり方はどんどん変わっていくでしょう。また市の財政状況にも大きく貢献するはずで。

そして何でも行政に頼るのではなく、「自分たちのことはなるべく自分たちで」、「地域でできることは、地域で」という気持ちで取り組むことが何より大

切なのです。

時代は変わっていく

戦後すぐのころは焼け野原で、食べる物も、服も不足しており、もちろんちゃんとした家もないような時代。それから少しして、何とか食べていくことはできるようになったものの、生活が苦しい時代が続きました。こうした時代を通じて生活給のしくみ、年功序列の賃金、家族手当や通勤手当、各種の祝い金などのしくみができてきました。ある市で問題になった制服支給も、スーツを買うと給料が吹き飛んでしまう時代に始まったのでしょうか。

しかし、時代は変わっています。今や衣食住には不自由しません。世の中は生活給の時代から能力給の時代に移り変わっているのです。遠方から通勤する人や、子どもが多い人がたくさん給料をもらう時代から、多く汗を流し、多く知恵を絞った人がたくさん給料をもらう時代に移り変わっています。

市の給与のしくみも時代とともに変わっていかなくてはなりません。また給与のしくみだけでなく、市のあらゆるしくみも時代とともに変わっていかなくてはならないのです。

これからは、市長はじめ市当局がどのように実行するのかを見極めたい

これから行革審は、私たちのこの答申を市長はじめ市当局がどのように実行していくのかを市民の皆さんと共に見極めたいと思います。

これまでは市長や当局に「おまかせ」で、後になってから嘆くということがしばしばありましたが、市の行財政をチェックし、場合によってはしっかりと意見することは市民の責任でもあります。

当審議会は今後も提言した責任をしっかりと取り、引き続き平成18年度においても、市長や市当局がこの「答申」をどのように実行していくのか、改革の進み具合を確認しながら必要に応じて提言を行っていきます。

今後も、第二次、第三次の行革審を市民の声で

今回は短い期間での活動であり、とても市政についてすべてを理解したとは言えません。このため市民の皆様に対して、100%の自信を持って業務を完了したとご報告することができないことは申し訳ないと思っております。

一方で、常に課題があるから、またがんばれるという面もあります。「市民にわかりやすい情報公開の体制をつくる」「民間の経営感覚を導入する」「ムダを切って、有効な投資に振り向ける」という点については道筋を作れたと自負しておりますが、新たな課題は今後も続々と出てくるであろうと思います。今後も第二次、第三次の行革審をぜひ市民の声で実現していただきたいと思っております。

改革に終わりはない。すべては現在と将来の浜松市民のために

結びに申し上げたいことは、私たちが最初から最後までこだわり続けたこの

一点、つまり「今の浜松市民だけでなく、将来の浜松市民のために改革しよう」ということです。そのために汗を流し、知恵を絞り、行革審を進めてきたつもりです。

改革に終わりはありません。すべては浜松市民のために、将来の子どもたちのために、常に健全な改革精神を持ち、たゆみない努力を続けようではありませんか。

浜 松 市 行 財 政 改 革 推 進 審 議 会

会 長 鈴 木 修

委 員 伊 藤 修 二

委 員 秋 山 雅 弘

委 員 有 高 芳 章

委 員 井ノ口 泰 三

委 員 辻 琢 也

委 員 中 山 正 邦

委 員 山 口 祐 子

なお、本答申の作成に当たり、少数意見についても要望があれば記録に留めることについて、委員8名全員の合意が得られましたので、要望のありました辻琢也委員の意見を下記に掲載いたします。

記

答申に対する修正意見

辻 琢也

P.7 L.13～14「ア.三役の給料・手当の見直し、退職金の大幅な削減、イ.市長公舎（居住棟・会議棟）の廃止・売却」「ア.三役の給料・手当等の見直し、イ.市長公舎（居住棟・会議棟）の廃止」(「退職金の大幅な削減」と「売却」の削除)

退職金を大幅に削減しなければならない根拠が示されていない。優秀な人材を登用し、将来の憂いなく業務に専念してもらうためには、適切な給料・手当・退職金は必要である。条件を厳しくした結果、金銭的に恵まれた人間だけが市長になりやすくなったり、逆に汚職を生み出す誘因になったりする危険性もある。しかも、合併協定書において退職金については、政令指定都市移行までに適切な水準について検討することとなっており、この方針に則して政令指定都市移行時までに給料・退職金等の見直しをすべきである。また、市長公舎については、既に緊急提言において、「廃止」ということで一致して提言しており、浜松市もそれを踏まえて対処する方針を既に示している。それをこの段階で何の根拠もしめさずに、売却までハードルを高くすることは、「市長いじめ」と言われても反論できない。

P.9 L.21～24「将来を見据えた区制の見直し 政令指定都市移行時にスタートする7つの区については、将来予測される人口・経済・産業・環境等の変化を見据えた上で、5年後には合区を前提に見直すこと。」「将来を見据えた区制の見直し 政令指定都市移行時にスタートする7つの区については、将来予測される人口・経済・産業・環境等の変化を前提に、それまでの区役所業務の実態を十分に分析した上で、最小の費用にして最大の効果が得られるように、5年をメドに見直すこと。」

政令指定都市における合区は、大阪市などにわずか先例があるが、その大阪市においても「労多くして実り少ない」との見解がある。今は、無理に合区するよりも、小さな自治を大切にす観点からも、区役所の機能を見直して実質的に行革を進めた方がよいというのが大勢を占めている。浜松市の場合は合併の経緯もあり、仮に5年後には合区を前提に見直ししても、合区との結論が出ることはあり得ない。むしろ、関係者をいたずらに混乱させたり、不安に陥れたりすべきではない。

P.11 L.5～11 「郷土を代表する偉人の顕彰や展示のあり方 浜松市には、「名誉市民」をはじめとして学術・文化・スポーツ・芸術等における功労者が数多く存在するが、その顕彰や展示のあり方については統一的な基準がなく、展示場所も市内の各所に分散している。こうした郷土の偉人やその功績について、まず顕彰や展示に当たっての明確な基準を設けること。さらに展示については、新たに個別の施設を作ることを行わず、既存の市有施設を活用しながらできるだけ一カ所に集約化し、維持管理経費の節減に努めること。また、既存の顕彰碑・記念碑や展示施設等については、集約展示施設でその存在をPRし、集約展示と既存展示の双方の活用が促進されるように取り組み、市民や観光客への告知・利便性の向上を図ること。」 全文削除

既存施設の活用としながらも、集約展示施設の提案を新たに行革審がすることに合理性がない。ニーズ調査や展示物調査を行った形跡もなく、思いつきの提案と批判されてもやむを得ない。また、郷土の功労者はそれぞれの分野においてそれぞれの地域が多様にあるべきである。統一的な基準で一カ所に集約して展示するという一元的な発想には時代錯誤の感すらある。類似構想は第三次総合計画にも掲載されたが、偉人の選考が困難であること、展示物や住民ニーズがないことなどから、実現しなかった経緯もある。

P.17～23 「諸手当・特殊勤務手当・福利厚生費の見直し」 別紙資料のとおり。

現行の地方公務員制度における給与等の決定は、全国ベースで官と民の均衡を図った上で、それに各地域事情を考慮する法制度となっている。それは、各都市単位の計算では、所在する民間企業のバラツキが大きく、個別事情に制約されて、均衡すべき給付水準を安定的に算出できないという状況があるからである。したがって、今回の改革においても国公準拠をベースに、地域事情を個別に反映させるという考えを採用せざるを得ない。また、行革審も、人事院勧告に準拠した改革を求めている。しかも、今回の人事院勧告はほぼ半世紀ぶりの大改革で、昇級カーブのフラット化や給料表の簡素化を図り、管理職で平均7%程度の引き下げとなっており、永遠に昇給できない管理職は少なくない。これに地域手当導入に伴う事実上の給与の引き下げを考慮すれば、現給補償期間経過後は、計算上、浜松地域における官民格差は解消しているはずである。この点を総合的に考慮して手当のあり方を決める必要がある。また、「官民均衡を計算するために行政職 を中心に給料表のバラエティが乏しいこと」や「対象職員数が少ない場合があること」などの理由から、特殊勤務手当によって給料表に格差をつけてきた側面もある。

別紙資料 諸手当・特殊勤務手当・福利厚生費の見直しに係る意見

1. 時間外・休日勤務手当

答申に基本的に賛成である。ただし、現行の地方公務員制度の枠のなかで、

適法と認められる範囲で努力すべきである。

2. 扶養手当

国公で設置されている16～22歳に対する加算措置を、浜松市のみ廃止する理由はない。

3. 住居手当

国に準拠することを前提に、その水準については、類似都市との均衡も考えながら、見直しすること。

4. 通勤手当

国に準拠することを前提に、地域の交通事情を考慮して見直すべきである。

5. 管理職員特別勤務手当

大規模災害等に備えて整備しておくべき国に準拠した制度であり、浜松市がおかないでよい特段の事情はない。おそらく支給実績も少ない。

6. 福利厚生事業

最大限度、市の負担率を50%以下とすること。また、就学祝金・卒業祝金・会員表彰・銀婚記念は全額会員負担とすべきである。が、全額会員負担を前提とすれば、最終的な制度の存廃については、あくまでも当該団体の判断によるべきである。

7. 特殊勤務手当

本来の業務の範囲に相当するものについては、国の制度や類似都市の状況を考慮しながら、見直すべきである。

別紙資料 特殊勤務手当各論に対する意見

【市長事務部局】

1. 調査収納手当

市税の調査収納手当は、国との比較からすれば、税務職俸給表を適用し、給料で措置すべきものである。しかし、自治体においては専門職給料表を措置する環境がなく、調査収納手当によって調整しているというのが現状である。確かに本来業務ではあるが、上記特殊事情と他の自治体の支給状況から判断して、総じて手当を措置することは妥当である。ただし、手当の支給要件や額については、精査することが必要と考える。

2. 社会福祉業務手当

(1) 行旅病人、行旅死亡人の取扱業務に従事したときの夜間の加算措置を廃止することには基本的に賛成である。ただし、時間外手当の対象とならない管理職が従事する場合の措置は必要である。

(2) 福祉事務所の保健相談業務については、国の医療職給料表(三)を適用すべきである。

(3) 福祉事務所の社会福祉の相談、指導、保護等の業務については原則廃止が適当である。ただし、生活保護に関する業務は特殊性が高く、また、今日、その緊急性・重要性が一段と高まっていることを考慮すれば、措置する

ことが望ましい。なお、福祉職給料表の適用についても合わせて検討すべきである。

3. 医療保健業務手当

(1) 保健所の保健師等については福祉事務所と同様の措置（医療職給料表（三）適用）とすべきである。ただし、精神保健相談については特殊性もあり、手当を措置することが適当である。

(2) 犬の捕獲・引取作業に従事したときの手当は外部委託と合わせ、廃止する方向で検討すべきである。

4. 有害物取扱手当

存続すべきである。ただし、手当の支給要件や額は国に準拠したものに見直すべきである。

5. 防疫作業手当

(1) 感染症患者の移送・防疫作業、開放性結核患者の予防救治の業務については、危険性の高い業務であり、措置は必要である。ただし、手当の支給要件や額については精査すべきである。

(2) 狂犬病予防注射、家畜伝染病の防疫作業についても支給要件について精査すべきである。

6. 看護実習手当

特殊性に乏しく廃止すべきである。

7. 夜間等特殊業務手当

国に準拠しない手当は廃止すべきである。

8. 環境衛生手当

これらは総じて、国にはない、市町村固有事務である。業務の特殊性や継続性等を考慮して精査すべきである。特に、アウトソーシングの推進と合わせ、手当の統廃合や支給要件の見直しをすべきである。

(1) 継続すべき手当

清掃事業所の機械・設備の操作、工場内の作業、資源物の処理施設・保管施設での作業、廃棄物の収集運搬等の清掃作業については、手当の趣旨から、当面、措置すべきである。ただし、手当の支給要件や額についてはアウトソーシングの推進とあわせ、精査すべきである。

(2) 廃止すべき手当

死犬猫の処理や衛生工場内の現場作業については、支給状況等から全面的な委託を進め、手当を廃止すべきである。

(3) その他

産業廃棄物処理の指導業務、公害の調査・検査、し尿浄化槽の立入検査業務については、手当の趣旨から措置すべきである。

9. 特殊作業手当

火葬作業、食肉地方卸売市場、動物飼育等の業務は、不快性などの特殊性から措置すべきである。ただし、アウトソーシングを推進することが必要で

ある。

10．交渉手当

国に準拠した手当であり、地権者との交渉など困難性の高い用地交渉業務については継続すべきである。

11．特殊現場作業手当

土木工事現場、高所、深所、道路上作業など、国に準拠した手当は基本的に継続すべきである。ただし、アウトソーシングの推進は必要である。

12．消防勤務手当

災害時における消防車・救急車の緊急運転、危険を伴う現場作業については何らかの措置が必要である。ただし、手当の支給要件や額については精査すべきである。

また、消防自動車、ポンプ車の整備点検、現場での作業を伴わない出勤、特別救助隊の機関員業務については廃止すべきである。

【上下水道部】

- 1．不快手当には汚物処理という不快性があり、措置すべきである。ただし、内容を精査し、支給要件の見直しとあわせて、アウトソーシングを進めるべきである。
- 2．調査収納手当は市長事務部局と同様の方向で検討すべきである。
- 3．停水処分手当、検針手当については、アウトソーシングとあわせ、廃止すべきである。
- 4．有害物取扱手当、交渉手当、特殊現場作業手当については市長事務部局と同様の方向で整理すべきである。
- 5．緊急出勤手当については、対象業務の特殊性について精査すべきである。

P.24 L.18～21 「育英事業 貸与による育英事業は、民間の奨学金制度の充実や滞納処理等の事務処理に時間を要することから時代に合っていない。このため、廃止に向けて研究すること。」 「育英事業特別会計 外国を含めたさまざまな奨学金制度の状況を調査した上で、その有効活用策を検討すること。」

ロースクールをはじめとする大学院進学者の増加や授業料の高騰など、困窮以外の理由から、新たな奨学金に対する需要は高まっている。これに対して日本では欧米に比べて奨学金制度が整備されていないと言われている。新しい時代にふさわしい公的な奨学金制度のあり方を積極的に検討すべきである。

P.25 L.10～12 「駐車場事業特別会計 ……例えば、特に稼働率が低い駅北駐車場については、稼働率を向上させるため入庫から1時間を無料とすることにより、中心市街地の活性化と駐車場利用者の増加を図ること。」 「… …例えば、特に稼働率が低い駅北駐車場については、稼働率を向上させるため入庫から1時間を無料とすることなどを社会実験してみて、中心市街地の活性

化と駐車場利用者の増加を図ることができるか検証してみること。」

活性化に向けた新しい試みの一つであるが、1時間料金を無料にすることによって、一般会計からの繰り入れを抑制できるほど、利用者が増加する保証はない。したがって、社会実験として期限を切って積極的に試行していただくことが不可欠である。

以上

委員からのコメント

鈴木 修 会長

昨年8月からの8カ月間という短い期間ではありましたが、密度の濃い審議を行うことができたと思います。こうして何とか答申をまとめることができましたのも、ひとえに審議会の委員の皆さん、事務局のスタッフ、また資料の提供や会場の設営にご協力いただいた市当局の職員の皆さんのおかげです。まずもってお礼を申し上げます。また審議会へのご参加や、貴重な意見をお寄せくださった市民の皆さまにも感謝の意を表します。

短期間で市から情報を提供してもらい審議をしてきましたが、いったい市のやっていることの何割くらいを示してもらったのだろうか、という思いがあります。当然100%の中身を教えてもらったとは思いませんが、果たして5割なのか1割なのか。確かに行革審で尋ねたことについては市から資料を出してもらったと思いますが、聞かれていないことについては、出してこなかったら、まだまだ氷山の一角しか調べていないのかもしれない。

市の部長さんたちからも、何かを改革したいという提案はほとんど出てきませんでした。また、市の説明を聞いていると、「官から民へ」、「三位一体の改革」、「大阪市の問題」などの報道に、無関心か、聞く耳を持たないのか、とにかく時代の流れを感じているのだろうかという疑問を感じました。あるいは上からの圧力で言いたいことが言えなかったのかもしれない。極めて優秀であると言われる市の職員ですから、なぜもっと積極的・意欲的に、職員自ら改善の提案を出していただけなかったのかと、非常に残念に思います。

オートレース事業については「今後、成長・発展の見込みもない。決断を先送りせず、今廃止を決めるべきだ。」という提言を行いました。しかし、残念ながらオートレース事業の提言は「重く受け止める」と言いながら、結果的には包括的民間委託により継続されることになってしまいました。公営ギャンブルの是非が議論されないまま継続が決まったことは非常に残念です。行革審を応援していただいた皆さんには申し訳なく思っています。市当局には、民間委託の契約内容を明らかにし、市に負担のかからないかたちとすること、また5年間で基金を積み増し、廃止に備えることを約束どおり実施していただきたいと思います。

今回の行革審で浜松市の状態・税金の使われ方をつぶさに見て、どこかにもっと税金を大切に使っている国はないだろうか、いっそ家も会社も火星に移そうか、と思うほどのショックを受けました。これだけ民間企業が汗を流し、従業員を叱咤激励し、従業員もまたそれに応えて全力で仕事をして、その結果として血のにじむ思いで利益を出し、市へ税金を納めている。その税金がこんな使われ方をしているのでは、従業員にも本当に申し訳ないと強く感じました。

「答申のうち最低でもこれだけは市にやってもらいたいことは何か」という質問を記者の皆さんから受けましたが、8月から会議時間だけでも140時間以上を費やした答申ですから、正直なところ全部実施してほしいと思っています。その中でも、どうしても問われれば、一つは情報の公開をわかりやすく、徹底して行うこと、もう一つは大福帳方式の会計から複式簿記に変更することです。この二つだけは最低でも実施していただきたいと思います。

今後、改革ができるかどうかはすべて市長のリーダーシップにかかっているといっても過言ではありません。市長が自分自身の改革も含めて方向性をはっきりと示せば、改革はスピードアップするはずで、今後の姿勢をじっくりと見極めたいと思います。

伊藤 修二 委員

浜松市が「民間の経営手法を取り入れた」行財政改革を行うとのことで、会社経営者としての経験がお役に立てるかもしれないと、審議会委員をお引き受けいたしました。

当初は膨大な量の「審議会用資料」と格闘する日々が続きましたが、市政のことを詳しく知らなかった私の実態をつぶさに知るにつれ、行財政改革に向け他の中核市と比較してもよくやってきたところがある反面、まだまだ課題が多く残っていると感じました。

その一つが「広報強化」です。今日の企業経営では「企業の社会的責任」として、「ステークホルダー＝企業を支える社会や人々」に対し、企業の実態をいかに正しく、わかりやすく知らせるかということに、大変留意しています。市政もまったく同じで、企業にとっての「お客様や株主」にあたる「市民・社会」に対して、あるがままの情報を丁寧に伝える必要がありますが、現状は大きなギャップがあると感じました。市民に市政を正しく理解してもらうために、受け手の市民の立場に立って、情報の出し方やタイミングの工夫をしていく必要があります。市の仕事は市長のリーダーシップのもと、真面目でレベルの高い職員の方たちが一生懸命頑張っていることが大変重要だと、よく理解できました。そこをチェックする機能の市議会と市政のリーダーたる市長を、日ごろの正しい情報をもとに市民が4年に1回、選挙を通して選任する、という回り方が理想的だと改めて思いました。

企業経営の視点に立った今回の審議会答申が、市の行財政改革に十分に反映され、新浜松市が「永遠に活力が持続できる」健全な市として内外から評価されるように、引き続き市民として尽力していきたいと考えています。

秋山 雅弘 委員

今が正しいと思っていたら改革はできない。合併の原点で、「合併と政令指定都市が目的」と思えるような経緯があった。合併は手段で、本当の目的は「都市間競争に勝てる、安心・安全・快適な浜松という街をつくること」のはずだ。そのために無駄な経費をなくし、効率の良い行財政の実現が必要。そんな思いで審議会に参加させていただきました。

残念なのは区役所。本来、官の建てる施設は無駄が多い。中央官庁では既存の民間施設を借りて、目的にあった仕事を始めている。時代に応じて規模も仕組みも変わっていく新しい政令指定都市が、建物を建て、その器に50年以上縛られるなんて、今も考えられない。本来業務に必要な広さを5年単位でしっかり計画し、適切な施設を借りればいい。

オートレースの廃止提言は、雇用とファンの心理を考えると、経営赤字を考慮した苦渋の結論だった。民間委託の決定までのプロセスをもっとフェアにし、この先も市民の税金が無駄に投入されることのないよう、しっかり情報の公開をしてほしい。継続の決定を尊重し、それを見守っていきたいと思います。

有高 芳章 委員

平成17年8月より、約8カ月にわたり検討・議論を重ねてきました。この間、鈴木会長はじめ他の委員の方、そして事務局の方には大変お世話になりました。お陰をもちまして無事大役を果たす事ができました。改めて感謝申し上げます。

さて、審議会の委員として活動するに当たり、「自分の子ども達やこれからの世代に付けを回すことのないように、恥ずかしくない議論をしよう。」と心掛けてまいりました。行財政に関しては、素人でありながらも、組織内議員を通じて多少なりとも理解をしているつもりでした。

しかし、実際に勉強会で説明を聞き審議会が進むにつれ、自分の認識の甘さを痛感いたしました。同時に行政組織の改革に対する意識の低さに驚かされました。何のためにこの審議会が設立されたのか。改革に向けての意志が感じられませんでした。

何かを変えようとするとき、そこには二つの要素があると思います。「しくみ」と「意識」。「しくみ」は、組織や規則。「意識」はそこで働く職員の改革に対する意識です。このどちらが欠けても改革を達成することはできません。「しくみ」については、これから様々な議論のなかで変えられていくことかと思いますが、「意識」については、今日から変える事ができます。マネジメント領域の方はもちろんですが、職員一人ひとりの意識の变革を期待します。

最後に、政令指定都市に向けての重要な審議会のメンバーに選出されたことに対し、光栄に思うとともに、この機会を与えていただいたことに感謝申し上げます。

井ノ口 泰三 委員

国や地方自治体の行政運営は、「出るを制し、入るを計る」が鉄則であり、今日「入るを計る」環境に無く、「出る」つまり歳出を徹底的に切り詰めることが肝要であります。

一方で膨大な行政需要を賄うための税収が追いつかず、やむを得ず膨大な公債を発行しています。しかし、この悪弊をどこかで断ち切らない限り、行財政健全化はありません。他方において、市民による行政への要望提言は後を絶たず、行財政運営への危機を招いた自治体も多くあります。この期に及んで窮余の一策である平成大合併が始まったと言っても過言ではありません。しかし合併騒ぎに乗じて「合併特例債」なる借金を当てにしての事業展開は的外れであります。市町村合併を機に「行財政の無駄」を徹底的に排除するための行財政の改革は論を待たないところであり、本市の行革推進のための審議会はまさにタイムリーな開催でありました。

さらに、本審議会にて様々な行政経営資料を拝見して感じたことは、「無駄な支出」「常識はずれの支出」など「お役所的」な行財政運営が実に多くありました。

私たち審議会委員の願いを込めて、答申書の内容が今後の浜松市の行政財政運営改革に反映されることを期待します。

辻 琢也 委員

「背伸びやぜい肉で大きく見せるのではなく、小さく筋肉質な政令指定都市を」目指そうとする答申の基本的な考え方には、大いに賛成です。また、具体的項目に関しても、賛成できる部分はたくさんありました。さらに、多くの浜松在住の民間委員の献身的な努力により、行政の既存の専門家だけでは生み出し得ない斬新な内容を含む答申となり、その作業の一部に参画できたことを将来とも活かしていけたらと思っております。

地方自治論を専攻している私にとっても、今回の審議会においては、当初よくわからなかった点がありました。今でも自信のない部分があります。これらに対して答申は、かなり具体的に断定的な結論を出している場合があり、とても心配です。

浜松市におかれましては、この答申を主体的に検討し、受け入れるべきものは速やかに受け入れ、また、無理なものは無理なものとして十分に説明責任を果たしていただければと思っております。この答申を一つの契機に、浜松市が日本で一つだけの素晴らしい政令指定都市になっていただけたらと願っております。

中山 正邦 委員

平成17年7月、天竜川・浜名湖地域の12市町村が合併し、新浜松市が誕生したことに伴い、市政全般にわたり市民の目線で見直し、新しい都市像を求めて「浜松市行財政改革推進審議会」が組織され、その一員として8カ月にわたり活動してまいりました。

この間、職員給与や定員管理、企業会計・特別会計、外郭団体に関する事などを重点に、各部、各団体からヒアリングを実施し、膨大なる資料をいただき点検してまいりましたが、市民の目線と大きく乖離している部分も散見され、早急なる改革の必要性を強く感じました。

この審議会は公開を原則としており、多くの市民も参画され、意見をいただき、委員ばかりでなく、合併を機に行財政改革の必要性を共有していることを認識できたことは大変心強く感じました。今後、市の財政状況は厳しくなることはあっても楽になることはありません。過去の延長線上の考え方で通す事は難しく、政策決定の透明性の確保と民間企業並みの合理的な経営判断が強く求められ、さらに事後についても客観的な第三者の判断が絶えず実施されるような組織を作り、先送りすることなく果敢に政策を実施することが重要となります。

「脱皮しない蛇は滅びる」のたとえの通り、慣行にとらわれず本答申を最大限に生かす市政運営を心がけ、都市間競争に打ち勝つ、強い体力を有した個性の光る自治体となることを強く希望します。

山口 祐子 委員

加齢に伴い生命現象を終わらせる老化の遺伝子を、人間は生まれながらにして持っています。一方、時代の変化に応じて創られた制度が、半世紀を経て市民感覚からかけ離れた実態になっても、人間の力で消滅させることができない行政の体質に、どこかで誰かが「消滅遺伝子」を組み込む必要があります。政令市を目前にした今が、革新のチャンスです。政治の責任において、未来に希望の持てる浜松市を次世代に手渡していただきたい。

浜松市の予算を市民の目から俯瞰すると、随分とバランスに欠けています。一例が、アクティビティのパイプオルガンの年間6回・1回20分の公開演奏に650万円、引きこもりの児童数十人が、毎日通学する教室運営にほぼ同額の予算など、この事業が等価であるとはとても思えません。外郭団体に委託される事業費と、NPOに「たねからみのり」で委託される事業費には10倍以上の開きがあります。本格的な協働を実現するためにも「子どもの成長や市民の成長」に投資する視点を尊重していただきたい。

職員の皆さんが、自発性と自らの責任に基づいて、バランス感覚に優れた政策執行ができるように、職員についても「人が価値を創出する」しくみに人事・財政機構を再編成していただきたい。これと連動して、地域協議会や地域自治センターが、その名のとおり市民とのパートナーシップにより、都市内分権機能を十分に発揮できるガバナンスの全体像が示されれば、浜松らしい政令市の創造に向けて、行政と協働して市民が力を発揮する機は十分に熟しています。