

# 第3次浜松市行財政改革推進審議会 第6回審議会 会議録

日時	平成22年12月14日(火) 18:30~20:54
会場	クリエート浜松・文化コミュニティセンターホール
出席者	御室健一郎会長、山本佳英会長代行、山崎勝康委員、山本和夫委員、井出あゆみ委員、遠藤正己委員、岩田礼司委員、鈴木勇人委員
欠席者	なし
傍聴者	141名
報道関係者	静岡新聞、中日新聞、朝日新聞、時事通信、日本経済新聞、毎日新聞、読売新聞、NHK、静岡朝日テレビ、静岡放送、テレビ静岡、静岡第一テレビ、浜松ケーブルテレビ
浜松市及び市関係者	鈴木市長、飯田副市長、山崎副市長、花嶋副市長 神門企画部長、古橋総務部長、鈴木財務部長
事務局	長田事務局長、上久保次長、高橋、内山、鈴木、名波、波多野

## 会議の概要

1. 御室会長から挨拶があった。
2. 御室会長から鈴木市長に「中間答申」を提出した。
3. 第3次第6回の審議会で、御室会長が議長となって会議を進行した。
4. 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。
5. 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

皆さま、こんばんは。定刻になりましたので、ただいまから第3次行財政改革推進審議会の第6回審議会を執り行ないます。

第3次行革審は、委員9名により運営してまいりましたが、川上貴久委員が一身上の都合により辞任をされましたので、今後は委員8名により運営してまいりますので、よろしく願い申し上げます。

なお、本日は委員8名全員の出席によりまして開催し、中間答申を報告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。それでは、これから第3次行革審の第6回の公開審議を開会させていただきます。

傍聴の皆さまには年末の大変お忙しい中、足をお運びいただき、厚く御礼を申し上げます。また、鈴木市長をはじめ、市の幹部の方々にもご出席を賜わり、まことにありがとうございます。

本日は第3次行革審の中間答申について、皆さまにご報告を申し上げます。

私どもは、昨年10月に第2次の行革審を引き継ぎ、鈴木市長から諮問を受け、2年間の任期中で浜松市が取り組む行財政改革について、進捗状況の検証を進めております。これまでの約1年間の審議を通じ、改革、計画、立案に関する改善点、あるいは行財政改革への取り組みのスピードアップなどを指摘してまいりましたが、時機を逸することなく、今一度、行革審の考えをしっかりと整理し、念を押しておいた方が良さだろうということで意見が一致しましたので、任期途中ですが、ここに中間答申を提出するというものです。内容につきましては、行革審答申の進行管理が中心で、これまでの答申と重複する部分も多々ありますが、重要なポイントについては何度も繰り返して申し上げることが大切ではないかと思っておりますので、ご了承いただき、行革の推進に少しでもお役に立てるようというので、今回、答申を提出させていただくということです。

それでは、少し、私からお話を申し上げたいと思います。恐縮ですが、座ってパワーポイントで説明を申し上げたいと思います。

中間答申の説明に入る前に、浜松市を取り巻く最近の傾向について、皆さまもご存知かも知れませんが、三点ほど触れさせていただきます。

まず第一点は、浜松市の人口が既に減少に転じたということです。パワーポイントを出してください。こちらは平成7年からの浜松市の人口動態のグラフであります。平成17年より前は、合併前、12市町村の合計ということで見ただけならばということですが、これによりますと、平成20年度までは人口が増加を続けていました。表のとおりです。その後は、21年、22年と減少を始め、今年10月の人口は80万7千人ということで、平成20年10月と比べますと、およそ6千人減少しているということが明らかになっております。その理由としては、リーマン・ショックを受けて外国人が

国外へ転出をされたということもありますが、住民基本台帳、要するに日本人が昨年に比べてやはり700人ほど減少しており、いよいよ浜松市も人口減少社会に突入したといっても過言ではないかと思っております。これがまず背景の一点目です。

それから二点目は、EVショックについて少しお話を申し上げたいと思います。EVショックというのは、今年の夏に静岡経済研究所が発表されましたデータですが、将来的に電気自動車が普及していくと、エンジンがモーターに変わって、内燃機関や、あるいは変速機などの関係部品の需要がなくなり、地域経済に大変大きな影響を与えるということになるもので、県内の自動車部品業界を見た場合、製造品出荷額のうち、およそ48%が失われてしまう可能性があるという分析結果が発表されました。ちなみに同じ基準で浜松市の状況を試算しますと、平成20年度の製造品出荷額というのは2兆8,000億円であります。自動車部品はそのうち1兆円を占めており、そのうち内燃機関部品とか、駆動・伝導部品、こういう部門の出荷額は、およそ5,400億円。すなわち、もし一気にガソリン車が電気自動車に変わってしまうと仮定しますと、市内の自動車部品出荷額のうち50%を超える割合で影響を受ける可能性があるという結果になりました。これは、あくまでも仮の数字で、今すぐどうということではありませんが、これまでも浜松市の主力産業はその時代の変化とともに繊維、あるいは楽器、それから二輪、四輪へと移り変わってきた歴史があるわけで、将来に向けて産業構造の変化を想定しておかなければならないと思いますし、税収の面では非常に大きな影響を与えることが、この表から予想されるのではないかと思います。これが私から申し上げる二点目です。

それから三点目です。三点目は、浜松市の財務内容について少し触れたいと思います。浜松市は国内の主要都市と比較しまして、概ね健全な財務内容で、Aa2(ダブルエーツー)という高い格付けを今誇っております。国が地方公共団体に示す財務の健全化判断比率から見ましても、浜松市は大変高い健全性が現在保たれているということです。

しかし、市の税収額は昨年度より減少に転じているということで、税収が減る一方で、人件費あるいは扶助費といわれる生活保護などの社会保障にかかる費用、あるいは公債費、すなわち市債の返済元利金などの、いわゆる義務的経費と呼ばれる費用の比率は年々上昇をしております。

このように義務的経費の中でも特に扶助費の伸びが大きくなっており、投資的経費が圧迫され、言ってみれば浜松市が独自に柔軟な政策を行なう余地が徐々に少なくなってくるという傾向が現れております。つまり、浜松市の財務内容は、今は大変健全かも知れませんが、いつまでも健全性が維持されるという保証はどこにもないということでもあります。

以上申し上げましたようなトレンドは、今後も更に加速していく可能性が高く、将来的に税収が大きく伸びるということはおそらく期待ができないのではないかと考えます。しかし、地域の活力維持のためには、先ほどEVショックと申し上げましたように、産業構造の変化を見据えた新産業の育成も必要でしょうし、社会インフラの整備、あるいは教育環境の充実など、将来への投資は不可欠であり、そのための財源をどうやって捻出していくのかということが、ますます重要なテーマになってくるのではないかと考えます。これからお渡しする中間答申では、ぜひ浜松市の皆さんには無駄な予算、非効率な事業を徹底して排除していただいて、小さな予算でも効率の良い、効果的な活動を行なうということで、将来投資の財源を確保していけるように、ぜひ行財政改革のギアを一段も二段も上げていただいてという趣旨で今回とりまとめておりますことを申し上げ、冒頭のご挨拶とさせていただきます。どうもありがとうございました。

### 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、ここで委員全員から市長に中間答申をお渡しいただきたいと存じます。大変恐縮ですが、市長ならびに委員の皆さんにはステージの中央にお運びいただきますよう、お願い申し上げます。ご準備よろしくお願い申し上げます。

それでは、委員を代表して会長から中間答申の提出をお願いします。

(会長から市長に中間答申を渡す)

どうもありがとうございました。それでは皆さま、お席にお戻りいただきますよう、お願い申し上げます。

それでは会場の皆さまには、これより中間答申を配布させていただきますので、恐縮ですがお席でお受け取りいただきますようお願い申し上げます。それでは、順番に横に渡していただきますよう、お願いします。

(中間答申を傍聴者に配布する)

それでは、これより先の進行は御室会長が議長となり、会議運営を行なっていただきます。よろしくお願いします。

### 4 中間答申について

#### 総論

#### 御室会長

それでは、皆さまのお手元に「中間答申書」をお配りさせていただきました。これに従いまして、説明を申し上げます。この後、各委員の皆さんから項目ごとに報告をさせていただきますが、その前提として私から総論の部分に少し触れておきたいと思います。

我々、第3次行革審に対する市長からの諮問事項は二点です。まず一点は、第1次と第2次行革審の答申の進行管理をなさйтеということ。それから、もう一つは外郭団体に関することを検証してくださいということですが、ここでは、答申の進行管理全般について、総論として皆さまにご報告申し上げたいと思います。

まず、お手元の中間答申では3ページから5ページとなりますので、そちらをご覧くださいと思います。

浜松市は第1次、第2次の行革審の答申項目を行政経営計画の中に取り込んで、具体的な改善の取り組みを進められているということですが、これらの状況をよく見てみますと、これらの計画(行政経営計画)からは大きく分けて二つの問題点が浮かび上がってくるのではないかと思います。

その二つのポイントと申しますのは、そもそも答申の項目が十分に行政経営計画の中に反映されていないということが、まず一点。もう一つは、計画はできていても、改善のための数値目標やあるいは期限などが具体的に示されておらず、客観的に進捗管理を行なうことができないということです。

第1次、第2次行革審の答申では、こういう改革を進めてくださいとお願いした項目は全部で205項目あります。しかしながら、今申し上げました理由から、答申の3ページの中ほどに書かれていま

すように、市は205項目のうち163件を答申どおり実施するとしておりますが、我々第3次の行革審から見ると、答申どおり実施するものは91件になってしまうというように、評価が異なってしまうわけです。

ここで皆さまに分かりやすい事例を二つほどご紹介申し上げます。

まず、具体的な数値目標がないために進捗管理ができないと思われる事例です。行革審の答申の中に、「コンベンションビューローは、経営基盤の強化のために会員の増加を図ること」という項目があります。この答申について市の対応は、答申どおりに実施するとされておりまして、ここにあるように観光コンベンションビューローの組織体制の充実という項目で行政経営計画に記載されました。

ところが、本来は会員の増加数が成果指標となつてしかるべきなのに、対応方針には会員数を何件増加させるのかという数値目標が示されておらず、進捗状況を示すコメントにも何件獲得できたのかという実績も明らかにされていません。これでは、いくら進捗を管理しろといわれても検証のしようがないとしか言いようがありません。

もう一つは、目標数値の設定が大変不適切な事例を申し上げたいと思います。

ここでは、「庁内の横断的なサービスの実施により、行政サービスの品質と接遇向上に努める」という答申に対しまして、行政経営計画では市民コールセンター、これは市役所へ問い合わせる時の電話窓口ですが、その場で即答するという比率である1次回答率、これを高めるということを掲げております。そこまではよろしいわけですが、その目標がどうなっているかという点。

平成21年度の実績が42.3%であるにもかかわらず、計画を見ますと、どういうわけか目標数値はこの実績よりも低い40%に設定されているということになっております。我々からしますと、普通は実績を基準にして、そこからどれだけ頑張つて、どれだけ増加させるのかということで目標数値を決めると思いますが、このケースでは実績よりも低い数値が目標となっていて、どうにも我々民間からしますと理解に苦しむということです。

こういった事例が全てではありませんが、果たしてこれが行財政改革を実施したということになるのでしょうかと疑問を感じるわけであります。

どうも行革審の言っていることについては、計画をつくって何となくやってるように見せておけば、やり過ごせるのではないかとといった考えがあるように思えて、少し言い過ぎかも知れませんが、何が何でも改革を実現するんだという意識が伝わってこないという感じがしております。やらされているという姿勢がある限りは、これはもう何をやってもだめだと思います。職員一人一人が課題に正面からしっかり向き合つて真剣に対応していけば、報告書ひとつとっても書き方が変わってくるはずです。意識改革なくして行革はないのではないかと感じております。

ぜひ、職員の皆さまには行財政改革を実現しなければならないという強い意識を再確認していただければと考えております。

ということで、行革審答申の進行管理についてまとめをさせていただきました。

総論として、ここにありますように私はこの六点について指摘をさせていただければと思っております。

まず一点は、実施計画について、その目標数値あるいは期限などの記載をしっかりと見直していただきたいということ。それから二点目は、進行管理が日常的に行なえるように体制整備をしっかりとやってくださいということが二点目です。それから三点目は、進行管理をすることを想定して、取組項目を整理し直してください。こういうことをぜひお願いしたいと思います。それから四点目は、ぜ

ひ、スピード感を持って改革に取り組んでいただきたいと思います。それから五点目、計画はつくることが目的ではなくて実行してこそ意味があるということで、計画の実効性の確保をぜひお願いしたいと思っております。それから最後の六点目としては、職員が自ら考えを実践するという職場風土をぜひ醸成していただければと思っております。

以上で私の話は終わりとして、これからは個別項目について各委員より報告をいただきたいと思っております。

それでは、まず山本会長代行より、「政策・事業評価」について説明をお願いします。

## 各 論

### 政策・事業評価

#### 山本佳英会長代行

山本です。こんばんは。

私からは、「政策・事業評価」についての答申を述べさせていただきます。

ここに「政策・事業評価」とは何かということがあります。私の理解では、これは「事業仕分け」であると理解しておりまして、「事業仕分け」という言葉を聞きますと、国のレベルで蓮舂議員が中心になってやられているのを思い浮かべるかと思いますが、その目的はただ一つ、経費を減らすということであると思っております。そのために余分なことは止めるとか、やり方を考えて経費を減らすとか、そんなことをやってるんだろうと思っております。先ほど、御室会長の話にもありましたように、自治体を取り巻く財政状態というのは大変厳しいものがあります。法人市民税は減少しておりますし、また雇用情勢の悪化などによって個人の市民税も減っていく。逆に、少子高齢化などにより社会保障費がどんどん増えていくということで、結果的に政策的に使える経費が先細りしていくという状況が想定されるわけで、こういう状況の中で限られた経営資源を最大限有効に活用するために、「事業仕分け」というのを行ない始めました。これは平成20年度から始めたわけで、事業の成果を検証して優先順位を付けて、必要なものからやり、資源の有効的な配分を行なうということで、平成21年度、22年度については、事業の目的、内容、コスト等々で始めたわけです。

元々、最初に平成20年度にやったわけですので、国よりも一年先行していたということでありまして、全国的には早くから始めて大変良いことであると思っておりました。しかし、平成20年度には「事業仕分け」という言葉を使っておりましたが、どういうわけか21年度、22年度では「政策・事業評価」と名前が変わってしまっていて、変わることによってどうも結果的には評価すること自体が目的になってしまったのではないかと。事業を仕分ける、すなわち不要不急な事業を止める、あるいは過剰と思われるような市民サービスの削減とか縮小、あるいは余剰資産の売却とか、利用の少ない施設の閉鎖等々、経営資源を最適に配分するという本来の目的が薄れているように感じております。

次に、その3年間を振り返ってみますと、この表にありますように平成20年度は「事業仕分け」、先ほど申しましたような言葉を使いまして、対象は61事業でありました。元々の母数は882(事業)と聞いております。基準が、最初に廃止すべきものとあり、次に民間でできるもの、国・県・広域、そして市がやるのが適当、更には改善のあるもの、こんな風にして、上の1、2、3というのは市がやるのを止めてということは、その分だけ費用が浮くということでもあります。ところが、平成21年度になりますと、名前が先ほど申し上げましたように「政策・事業評価」となり、対象は23(事業)に減りました。一方、事業の数は1,017(事業)ということであり、その評価ポイント、これは外部評価であります。進行状況は理解できたかとか、そんな風に変っております。そこで、まず少し反省があったんでしょ

が、22年度、今年は31事業を対象にしました。外部評価を行なうべき事業の基準として、10年以上やっているもの、それから改善が見込まれるもの、それから重点的な事業と、そんな風にならなくなってまいりました。少し20年度に戻ってる感じもしますが、とにかく「事業仕分け」、あるいは「政策・事業評価」の目的を再度認識していただいて、私としてはもう平成20年度のやり方に戻ったらどうかと思います。とにかく、一番先に止めるものはないか、止められるものはないかというくらいにやらないと、結果としての成果は出てこないんだろうと思います。

次に、その結果なんですが、ここに表があります。一番上が平成20年度の結果で、61事業を対象に「事業仕分け」の結果というのがあります。不要、民間、県・国、要改善、現状、合計61と。これは外部評価、一次評価であり、それを受けて、次の段、市の今後の対応ということで、これは外部仕分けの結果を受けて市がこうしますといったのが、不要が12、民間が2となりました。更に、たとえば「不要」にしたことによって、3,860万円経費が減りますと。あるいは「民間」にすることによって350万円減りますとか、ここまでこう書いて、この数字は浜松市のホームページの平成20年度「事業仕分け」のところに公表はされておりました。ところが、平成21年のときには、ご覧のように23が「拡大」「現状」「改善」「廃止」と、こんな風にならなくなりました。内部評価の結果に対して、それを外部評価にしますと「拡大」というのは12に対して2、「現状」は0、「改善」が4から21ということであり、更に平成22年度も同じように「改善」が16から28、「現状」は12から1という結果になっており、結果的には市の内部の評価が大変甘いのではないだろうか。また、事業が存続するというのを前提にしてこういう評価をしているのではないかと感じます。しかも評価の基準が抽象的であり、「事業仕分け」の目的としていた経費を減らす、そのためになくす、あるいは大きく縮減するといった観点が抜けてしまっているのではないかと思います。また、当然、市が使えるお金というのは収入から義務的経費を引いた残りであり、それが、たとえば2,000億円あるなら2,000億円の中で何とかしなければならぬということで、今の計画をやっていけば2,300億円かかる。では300億円減らすにはどうしたら良いかというような目標なり何なりというのがあってしかるべきではないかと思います。

それから、もう一つ、外部評価を行なう対象の事業をどうやって選んでいるんだということがあります。平成21年度は、それぞれの部局から2つか3つ選んで、どうやって選んだか分かりませんが、そうやっていきましたし、22年度も同様ではないかと思います。ですが、この辺も、その選択基準をはっきりして評価を行なうということが必要であろうと思います。一度、その対象とする事業の選定基準をはっきりしたらいかがですかというのを何回か前のこの公開審議で申し上げたことがありますが、それがまだきちんとできていないと思います。

また、事業の中には市民生活に直接影響を与えるというのもあります。しかし、緊急事態になる前の今の段階から「事業仕分け」をやる必要がありますので、場合によっては市民の皆さんに我慢を求めるといことも必要ではないかと思います。

全ての事業につきまして、事業はもう存続するんだ、やるんだ、ということではなくて、もう一度原点に戻ってゼロベースで評価をしていただきたい。そして、支出あるいは人を減らすと。要は経費を減らすということを主眼に置いてやっていただきたいと思います。

結果的に、そういうことによって、よく市の場合はPDCAを回すと言っているらしいんですが、先ほどの会長の話にあったように進行管理もできないし、目標も決まってない。なかなか管理ができないというのがありますが、更には、せっかくそういう事業評価をやったのが、予算あるいは人員計画にしっかり反映されているかどうか、その辺も不十分ではないかと思います。ぜひ、「事業仕分け」、あるいは「政策・事業評価」をやったのであれば、その結果をきちんと予算なり人員配置なり

に反映していただいて、結果を出していただきたいと思います。

それから、もう一つの問題点は、これも以前に指摘したことがあります、スピードが必要なのに少し遅いのではないかとということでもあります。これは、D(ドゥー)のところ、平成21年度の事業を行ないました。その結果、22年度になって一次評価、二次評価という内部評価をやって、それから6月ごろに外部評価をやって、評価を見直して、議会報告して、決算審査やって、事業立案。時期が書いてなければ21年度のもので22年度のものに反映されると誤解しがちですが、現実はその結果を23年度の事業に反映する。つまり、真ん中が1年空くわけです。去年のやつは今年でなくて来年結果が反映される。つまり2年がかりで答えが出てくるということですから、非常に遅い。ご承知のように、サブプライムローンの問題が始まってリーマン・ショックがあつてと世の中ひっくり返っている時に、こんなスピードで良いんだらうかとも思います。我々民間からいけば、放っておけば会社が潰れるようなことだってあり得るわけで、この辺がまだまだ厳しさが足りないなと思います。事業の方針変更、つまり止めるとか、減らすとか、中にはもっと力を入れてというのものもあるかも知れませんが、そういったものが分かった時点で当年度に、つまり21年度、今、22年度ですから、当年度にもうどんどん反映していただきたいと思います。それは予算の話だ、議会の承認だと、色々あるかも知れませんが、それを言いわけにやらないというのは、もってのほかだと思いますので、ぜひ素早くやっていただきたい。市の「政策・事業評価」実施についてというメモがあるんですが、その中にもスピードをもってというのはあるわけですから、ぜひ、その言葉に従って素直にスピードをもってやっていただきたいと思います。

また、今、内部評価は4月、5月、外部評価は6月という風にやっていますが、何も年1回に限ることではないわけで、もっと頻繁に必要な度に部局単位で、あるいは課単位でも結構ですから、色々やって、すぐにアクションに結びつけていくということが必要だと思います。結果は、とにかく早くその年の予算なり事業計画に反映していただきたいと思います。

まとめますと、まず全ての事業をゼロベースで見直して下さい。その時には仕分けをやるわけですから、あえて仕分けと言わせてもらいますが、国レベルでやっているように、それこそ2番じゃだめですかではないですが、そのくらいのもので止めるもの、あるいは縮減、削減するものを一番先に頭に置いてやるべきだと思います。

それから、二番目は評価結果を有効な資源配分の仕組みとして活用してください。この「選択と集中」という言葉も市の文書のあちこちに出てまいります。ぜひ、その「選択と集中」、つまり残す、止める、拡大、そんなことだと思います。残す部分、あるいは拡大する部分に止めたものの資源を集中して使う、効果を大きくするという風にしていただきたいと思います。それから、先ほど申し上げましたように、評価結果を早く反映させてください。何も年度末を待っているなんてことは、やめてください。

次に、公表してください。私も何回か市のホームページからこの「事業仕分け」、あるいは「政策・事業評価」を見ましたが、大変不親切で、年ですから目がしょぼしょぼする。これは公表イコールすぐホームページ載せれば良いというものではないと思うんです。市民の皆さんに理解していただきたい、見ていただきたい、見たくなるような工夫をするのが必要ではないかと思います。市のホームページには膨大な量のデータなり情報が入っていますが、探すのが大変で、ぜひ見る側に立って、あるいは見ていただけるようにという工夫が必要だと思います。

最後に、重要度に応じて評価作業に濃淡をつけてください。例えば、1億円使う事業と100万円使う事業だったら、やり方が変わってしかるべきだと思いますし、それから対象にしても、多くの市



民に影響する事業と一部の市民にしか影響しない事業についても、濃淡をつけてといいますか、やり方を変えてやるべきであろうと思います。

最後にぜひ「事業仕分け」という言葉を使っていたきたいと思います。

以上で私の意見です。ありがとうございました。

## 御室会長

はい、山本代行、ありがとうございました。

それでは、次に「本庁・区役所組織」について、山本和夫委員からお願いします。

## 本庁・区役所組織

### 山本和夫委員

山本和夫です。

市民の皆さんに、浜松に限らず、静岡であれ、政令市になって良かったですかという問いかけをした時に、政令市になっても何にも良いことないよという答えが返ることは決して少なくはないと思います。それは最初から、ある意味ボタンのかけ違いです。日本全体、政令市に限らず自治体の数というのは集合、合算することですぐいぶん減ってまいりました。単純に議員の数を減らすためではなかったと思いますが、そうしていかないと、これからの日本の国の現状を考えたときに、もう少し大きな組織の中で合理化を図らなければ、国自身全体がもたないということが基本にあったと思います。これは当然のことですが、それぞれの自治体を合併しようという時に、嘘をついたわけではありませんが、多少のおいしい話が先行するというのは、あり得たことであろうと思います。

最初のパワーポイントをご覧いただければ上の方には60万人の浜松市の時には本庁と市民サービスセンターしかありませんでした。法律上の問題もあり、浜松が政令市になるためには区割りがなくはならない。それも詳細に理解する立場に私はおりませんでしたので伝聞だけによるわけですが、大体20万人という人数で区割りをするというような基本的な考え方があったようですが、それに従いますと、その下にあるように、ずいぶん多くの役所が生まれてまいりました。本庁だけではなく、サービスセンターの間に区役所ができ、(地域)自治センターができたということです。地域にお住まいの方、ご記憶ある方もございましょうが、例えば、舞阪と雄踏では、元の町役場を区役所で使うべきだ、現在の舞阪(地域)自治センターのところを使うべきだというのが、第1次の行革審であったように思います。舞阪の方には変わらないけれども、雄踏の方にとっては舞阪まで行かなくてはいけない。これは何も雄踏の方が悪いわけではありませんで、全ての所でそういう不便さは生まれる可能性はあったわけです。できるだけ、その便利さを残すということで、区制とあわせて現在でも(地域)自治センター、それから(市民)サービスセンターというように4層の構造になっております。この4層構造というのは、人員的に非常に大勢の人を要するということと、市民にも分かりにくい。そういったことから、第2次行革審では、その点をお考えいただきたいということをお願いしてきました。同時に、かなり行革審というのは荒っぽいことをいふこともありますので、浜松のような山間地もあり、あるいは遠州灘までつながっているわけで、こういった所にとっては区よりも違う考え方もあるだろう。区制がなくはならないという考え方を国に改めてもらったらどうだろうという提案までありましたが、それは一つの話の段階だったと思います。何にしても、区が多いので、区をもう少し整理をすることで資金を生み出すということを提案させていただいたということだと思います。

次に、これを単純に比較して、(区の数が)浜松が7あるから、静岡が3だから区役所職員の数

極端に違う、多いということではありませんが、それぞれのサービスレベルも違いますので単純比較はできないと思いますが、普通に考えて4層構造になったということは多くの職員の皆さんを吸収しなくてはいけない、あるいは携わっていただくなくてはならないという形になったといえると思います。この数字だけで全てを計ろうということではないが、静岡市、岡山市のような区の少ない所と、浜松、新潟、人口的には同じような所ですが、職員の数が非常に多いという所をご覧くださいければと思います。

次のスライドは、最初のパワーポイントと似たようなものですが、現在の組織です。そこで問題にしようというところは、実際にこの区割りがどれだけ機能的にできているか、あるいは役に立っているかということを検討していただくという要望に応じて、庁内には検討会議というのができあがっていると伺っておりますが、行革審の勉強会でも、まだその動き、あるいは流れについて把握する段階にありませんし、まして市民の皆さんには情報提供がなされているとは言い難いと思います。行革審のいったことが全てではありません。無駄を省く、一つ一つのことをやることも当然ですが、それ以上に値打ちがあると考えた問題は、区制を基本から考えていただきたいということです。ただ、スピードアップということを行革審としてはお願いしておりますが、まだ政令市になってわずかな期間です。毎日論議していたからと進むものではありません。後ほど申し上げますが、市民の皆さんのコンセンサスを取りながら、あるいは実際の業務を政令市という形の中で行ないながら、やっていかななくてはならないわけですので、そのための時間というのは当然許されるべきだと思いますが、行革審の立場からすれば、ぼちぼち、あるいは一刻も早く、その土台について論議する動きを示していただきたいということであろうと思います。そして、大事なことは、非常に難しいことですが、本日お集まりの皆さんというのは本当に市民の一部の方たちです。市民の皆さんにそういった問題を考えていただく方法論を考えていただきたい。残念ながら、そこまでで私がこうすべきだという持論を持っておりません。しかし、市全体あるいは浜松市の中心部に住む方もあり、浜松市の本庁から遠い所にお住まいの方もあるわけですので、その全員の意見を汲み取るというのは不可能ですが、そういった意見集約を図るということがなくては、政令市になったからといってつくった区割りをそう簡単には変えられないだろうとは思っております。行革審とすればぜひ効率の良い区割りを再検討いただきたいということになろうと思います。

先ほどの皆さんの意見を伺うということではいいますと、最近では何かといいますとパブリック・コメントという方法が実施されています。パブリック・コメントを日本語に翻訳すれば皆さんのご意見を伺っていることとなりますので、非常にきれいな言葉ですが、パブリック・コメントにかけられる計画案などをどれくらい皆さんがお読みになるか、あるいはそれについて意見をお述べになるかといいますと、先般も新聞紙上にも載りましたように、浜松市で募集したパブリック・コメントについても非常に皆さんの意見、反応が鈍いということがありました。それは、良い、悪いということではありません。それをどうするかということも、これから行政の大きな仕事、あるいは知恵になってくるのであろうと思います。それについては、今日そこまで踏み込むという予定ではありません。

次に、先ほどは大きな視点での、区制の変更といいますか、再区割りということをお考えいただきたいと申し上げましたが、実際には日常的にそれぞれの(市民)サービスセンターでも、あるいは区役所でも、あるいは(地域)自治センターでも、日常的に市民の皆さんと関わっているわけです。その関わりについて、少しでも効率的にしてほしいというお願いをさせていただきました。たまたま報告されたものの中に平成21年から平成22年に対して区役所の正規職員の数が97人減ったという報告がなされておりますが、そこにありますように、(区の)課の名前を変え、(本庁の出先機関

の)事務所やそのグループという形で同じ役割を置いたものもあります。それだったら合理化に何もならない。経費削減にもならないわけですし、これは見てくれの数字、こういった無駄な数字というのは、ぜひ止めていただきたいという見本です。

次に、新設したり、廃止したり、実は短い間に役所の中、組織が変わっております。しかし、役所の中だけで理解されており、市民の皆さんにどれだけそれが伝わっていかというと、まことに難しい。というよりは、形を変えるだけで日常のサービスレベルを上がった、下がったという判断はしないでいただきたい。

全部がいけないということではありませんが、市民の混乱を避けるためには、非常に上手なPR活動が必要であろうと思ひまして、その以前に、もう一つ大事なこととすると、日常業務の検証、これは毎日の皆さんの中で行なっていただくべきことだと思ひます。そういったことの検証がきちとなされた上で課を変えていられる、あるいは持ち場を変えていられるかという点については、いくつかの事例から見て問題点があるので、再度それぞれのリーダー、区役所であれば区長になりましょうし、サービスセンターであればその場のリーダーの皆さんということで、お考えをいただきたい。

非常に浜松の役所組織も大きいわけですので、良いところをどんどん取り上げるというのは決して悪いことではありませんが、市民の分からないところでといいますか、理解しにくいところで窓口がどんどん変わるというのは、日進月歩とは言い難い。とにかく役所の中で良いではなくて、市民の皆さんにとって何が便利、何が良い方向かということを常に検証していただきたいと提案させていただきます。

次は、地域自治センターのそれぞれの仕事です。浜松西、浜松北というのは色が付いていますね。黄色のところの仕事の範囲。そして遠方ではありますが、春野、佐久間、水窪、龍山という所は市民の皆さんから距離もある、あるいは本庁に距離が遠いということもあり、非常に多くの機能を入れております。これは決して悪いことだということを出させていただいたものではありません。区制はもう少し考えようと思ひますが、やはり区制で処理のできる問題ではなくて、どうやって本庁、あるいは役所からの距離の遠い所(に住む方々)を不便に感じさせない組織をつくっていくかということについては、知恵が要る。そこのお考えをいただきたい。

特に、地域自治センターというのは、現在の計画では平成23年度、地域自治区の廃止にともない、なくなってしまう。でも、皆さん、どれだけその意識をお持ちなのかなと。

なくなった時に、どう変わる、これは非常に大きく、それぞれのお立場ではありますが市民の皆さんにとっての便利さ、おそらく浜松市の職員は市民サービスのレベルを落とすというお気持ちはないので、何らかの知恵を発揮していただけたらと思ひますが、それだけ、現在これだけの機能を持っているものを廃止するとなりますと、そのPRあるいは理解をどれだけいただいているのかな。先ほど区制なんて大きな問題を申し上げましたが、実際には、もっと身近なところでの変化が予定されております。ぜひ今日の行革審の公開の場で皆さん方にもう少し理解をいただきたいと同時に、こここのところ、おそらく80万市民の皆さんに意識していただけていないところが非常に多かろうと思ひますので、市でもまず区制の前にこここのところのPRはきちとしていただきたいとお願いしておきます。

そして、最後のところになりますが、中間答申で集約をさせていただきます。市民サービス提供体制の将来ビジョンを示すということでまとめていますが、やはりPRの方法をまずお考えをいただきたい。現在の方法で十分に行き渡っていると言ひ難いと思ひますので、それは繰り返し検証しながら、市民の皆さんへのアピール方法をお考えをいただきたい。それくらい、今後またアピール

をするテーマが多かろうと思います。

それから、効率的な業務運営体制と市民サービスの維持向上を実現することというのは、今度は日常的な問題で、それぞれの窓口でもお考えをいただきたい。これは市長云々の問題ではなくて、それぞれのお立場、あるいはそれぞれの役割に応じて、全てがトップダウンではなくて現場でのお考えを少しでもレベルアップをしていただきたいということです。

そして、サービスを提供する現場を把握し、十分な検証を行なうこと。ということは、やはりトータルでどうあるべきかということは、また市の上層部でありましょうが、現場についてお考えいただきたい。非常にぎつぱらんな言い方ですが、市民の皆さんから行革審に寄せられる意見の中には、「あそこのところは人が余っていて遊んでいるよ。」それは、その市民が行かれた時のお気持ちの在り方等もあります。あるいは、その時の都合もありますが、何にしても、とにかくそういった現場を土台に考えなくてはならないということはあるので、これから、特に区、あるいは(地域)自治センターについては、集約の方向でお考えいただきたい。トータルではそんなことです。

そして、もう一つ、絶対的に重要なことは、PRするというのは、第一にリーディングオピニオンがないとPRの方法論が生まれてこないと思います。市長お一人の責任ではなく、浜松市を運営する皆さん、これは議員の皆さんも一緒だと思いますが、こうあるべきだ、こうしたい、こう理解いただきたいという時に、まず提案する方の明確な意志と具体的な方向性ということをつくり上げたうえでありませんと、単純に問いかけてもきっちりした答えは返ってこないのではないかと思います。非常に抽象的な申し上げ方でしたが、浜松市がより効率的な運営をするためには、第2次、第3次、引き続いて、区制について時間がかかってもお考えをいただきたいということで締めくくらせていただきます。

どうもありがとうございました。

## 御室会長

はい。山本和夫委員、ありがとうございました。

それでは、次に「人件費・定員の削減」につきまして、遠藤正己委員からお願いしたいと思います。お願いします。

## 人件費・定員の削減

### 遠藤委員

遠藤です。私からは人件費・定員の削減の答申について、主なものを説明させていただきたいと思っております。それでは、スライドをお願いします。

まずは、一般会計に占める人件費の割合です。職員の人件費は、市の一般会計の支出の18%余りを占めております。生活保護などの扶助費に次いで二番目に大きな割合を占めております。これが固定費化をしてしまいますと、市の収入が大幅に減った時に、人件費以外の経費を削らざるを得なくなります。市民サービスにも影響を及ぼすおそれがあるということです。表をご覧ください。分かりますとおり、平成20年度から22年度の比率を見ても分かると思いますが、一般会計に占める人件費の割合はほぼ固定化をしているといえます。現在の浜松市の財政状況を鑑みると、人事施策としての職員数の削減や給与の適正化によって、人件費を削減することが必要と考えます。

次の表は白色が目標、黄色が実績になっています。これは定員適正化計画の実績ということです。市は、平成22年4月までの定員適正化計画の遂行によって正規職員の削減に取り組み、目

標の650人を上回る674人の職員削減を達成しております。

次のスライドは、削減人数の内訳ということです。674人の削減といいますが、民間委託などのアウトソーシングで515人、非常勤職員等の活用で155人の合計670人は、市の正規職員を民間の職員や非常勤職員などに置き換えただけです。人件費そのものは減っていても、市役所で働いている方の人数は減っていないということになります。

次のスライドは、平成22年4月1日現在の職員数の年齢別構成となっております。採用抑制によって若年層が減少傾向となっており、高齢化傾向にあることが見てとれると思います。年齢構成のアンバランスによって、業務の継続や継承に支障が生じたりしては、私たち市民にとっても困ることになります。市は職員の総数の削減、人件費の削減をしながら、計画的な採用、退職の人事施策を展開していただきたいと考えております。

以上の状況から、定員の削減について、以下の二点の答申をしています。

一つ目として、定員適正化計画は総人件費を前年度対比で毎年削減するものとする。

二つ目として、新定員適正化計画は、期間の途中であっても政策の方向性の決定に応じて削減数の上乗せなどの変更を行なうこと。この二点です。

本来は、定員適正化計画をつくる前に、政策や抜本的な改革の方向性が決まっているべきですが、区割りや本庁・区役所の在り方、政策・事業評価による事業の廃止や実施主体の変更、それから資産経営による施設の統廃合など、結論が間に合っていないものも数多くあります。このように、政策や市民サービスをどうしていくかということの大前提に、市民に理解していただいた上で定員適正化計画を更に追加していただきたいと思っております。

市は、現状の定員5,825人から、更なる職員と総人件費の削減を目指し、本年度内に新たな定員適正化計画を策定するとしております。そもそも論として、市の職員数は一体何人が最低必要人数なのか、そこから考えるべきではないでしょうか。最低限何が必要なのかということ、市民サービスレベルのボトムラインと、それに必要な職員数のボトムラインを出した上で、必要人員をコントロールしていくのがマネジメントだと思います。一般的に「あるべき姿」という風に使われますが、考え方としては一歩進んだ、自らがこうなりたいという主体性を持った「ありたい姿」に向けて、年齢構成などを加味した定員の削減について策定を進めるべきと考えております。

次に、先ほどからの説明にあるとおり、職員数が減っていく中で、市民サービスの維持向上を実現するためには、市職員一人一人の能力、資質、それと意欲を向上させる必要があります。そのために、以下の三点の答申をしております。

まず一つ目ですが、現在、管理職にしか導入されていない成績給を一般職員に対しても導入すべきと考えます。給与というものは、責任の大きさ、それから仕事の難しさ、仕事の成果に応じてあるべきだと考えます。民間でも試行錯誤をしておりますが、成果をあげた人には、それにふさわしい評価がされて、結果的にもらう給与の額に差がついています。一生懸命やってもやらなくても何も変わらないということでは、職員のやる気にはなりません。頑張った成果を上げた職員が報われる評価制度を確立していただきたいと思っております。

二つ目に、専門的な職員の育成です。市職員はそれぞれの分野の専門家、プロです。しかし現状を見ると、経験が少なかったり、プロ意識に欠けていたりするために、満足に自分の職務をこなせない職員もいらっしゃるようです。そのため、経験年数の長期化や計画的な専門研修の実施、職場内での人材育成の強化などで、専門的な職員を育成すべきと考えております。

三つ目は、人材の交流です。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

ことや、民間の感覚や発想、それから手法を根付かせるために人材の交流の拡充や民間経験者の採用で、常に外部の風を取り入れるべきと考えております。

次に、給与に関する答申について説明をします。このスライドは技能労務職員の給与について、市のホームページに掲載されている平成21年4月のデータから作成をしたものです。年齢や業務内容、それから雇用体系などが異なるデータということですが、類似の職種同士で民間と比較した場合、1.33倍から1.64倍の開きがあります。このような数字から見ても、やはり給与が高いといわざるを得ません。

次に、給与に関する答申については、ご覧の項目となっています。給与については、先ほどの技能労務職員の給与見直しなど、民間との均衡を取りながら、市民に理解していただける給与制度の実現が重要だと感じます。特に、時間外勤務については、一人当たりの平均が月に50時間、年間で600時間にも及ぶ職場がある一方、ほとんど時間外勤務のない職場もあります。市の組織内でのアンバランスも生じていると感じます。行政の場合、仕事の量を増やすことが市民のサービスの向上と比例していると考え、そういう職員が多いようですが、どうやったら、より少ない経費で市民サービスを維持、向上させることができるかを、まずは考えなければならぬと感じます。

最後になりますが、市役所も民間企業も、ヒトが最も大事な財産、戦力であることは変わりありません。厳しい時代であると感じているかも知れませんが、民間ではこの厳しい時代を生き残るために、もっと血のにじむような努力をします。将来に負の遺産を残さず、時代に対応した、本当に必要な市民サービスを提供していただくためにも、市職員は少数精鋭で、給与にふさわしい働きで成果をあげられるよう、評価制度の改革、または人事・給与制度の改革にスピードをあげ、まさに「ありたき姿」に向けて取り組んでいただきたいと思います。

私からは以上です。よろしくお願いいたします。

## 御室会長

はい、どうもありがとうございます。

それでは、次に資産経営についていきたいと思えます。資産経営につきましては、岩田礼司委員からお願いします。

## 資産経営

### 岩田委員

岩田です。スライドをお願いします。

平成17年7月に12市町村の合併、その後、政令指定都市となりました。その関係で、浜松市は土地2,151万㎡、建物2,120施設、そして国道・県道・市道などの道路、それから橋と、かなりの資産を引き継ぎ、管理することになりました。ただし、この維持管理経費がかなりかかるということに関しては、総論で話がありましたように、税収が減っている中、それから扶助費、人件費等の割合、金額が減らなければ、こちらの資産の維持管理費に回る金額は自動的に少なくなってしまう。特に、ここには記載していませんが、橋については徐々に、市が決めている耐用年数に近づいてきています。ということは、大がかりな修理や現状維持等のための経費がかかるとお思いますので、それに向けて、今ある施設や土地等を含んだ資産を、どのように売却するかも含めて最適化に向けた取り組みが必要であろうと思えます。

そういうことで、行革審としましては、まず一番目として、施設評価と再配置計画の策定により、こ

れだけの施設の中で本当に必要な施設だけをピックアップし、そしてそれに対して維持管理をかける。それから二番目、遊休財産の売却によって、その資金をほかのものに充てる。それから、三番目は、かなりある借地について、必要なもの以外は解消をしていく。それから四番目は活用財産について、施設がやはり耐用年数が近づいてきていること、またこれから迎えるということで、長寿命化を図る必要があるだろうということ。この四点について、行革審としては中間答申で述べさせていただきます。

まず一番目の公有財産の最適化の中での施設評価と再配置計画です。実際には、市は資産経営推進方針の策定を行ない、約700施設を評価して、「継続」「廃止」を決定しています。そして、用途別に555施設の再配置計画を策定しています。これについて、我々行革審としましては、まず、推進方針には具体的な削減目標の設定がないということ、これは今までの委員からも話がありましたが、具体的な目標が不明確であるから、明確にしてほしい。それから、施設評価は「継続」が前提となり、適切な施設配置に結びつかないおそれがある。どちらかという、最初から継続ありきとなっている。確かに、なかなか廃止をするというのは勇気が要ることだと思います。ただし、どうしても必要なものを残すためには、市民サービスが落ちるかも知れませんが、そのところは市で判断していただいて、一番良い、最適な形をやっていただきたいと思います。

私どもの中間答申としては、まず「削減目標を定めた施設統廃合を進めること」。それから二つ目としまして、「基準を明確化した再配置計画を策定すること」。三つ目、「再配置計画を踏まえ、施設評価結果を見直すこと」。四つ目として、「市民への分かりやすい情報提供を行なうこと」。これも今までの各委員の話の中で、市はある程度のことはやっています。ただし、それについての情報提供が完全ではない。ですから、市民にある面でいうとサービスの低下等、またはご迷惑をお掛けすることも可能性としてはあると思います。ただし、それについては、やはり市からしっかりとした説明をして納得していただくという形が必要だと思います。

二番目に公有財産の活用ということで遊休財産の売却です。市の取り組みは、利用目的がなくなった2,157件の財産について、「事業財産」「計画財産」「貸付財産」「遊休財産」の四種類に整理を行ないました。その中で、遊休財産のうち、144件については売却または貸付が可能だと判断されています。また、貸付財産683件については借受人への売却を推進します。こういう二つの方針を立てています。ただし、これについても先ほどの中間答申と同じで、問題点としては、それでは144件をいつ、どれだけ、どのように売却、または貸付するのか。それから、683件の貸付財産についても、どのように借受人に交渉して買っていただくのか。この辺が不明確であり、このまま、現状のままに推移してしまう恐れがあるということです。

遊休財産については、もう売却ということで市は方針を決めています。ですから、一つ目に「遊休財産の利活用は必要最小限にとどめること」ということです。売却ができれば売却すること。それから二つ目に、「処分可能な財産のスピード感ある売却を進めること」。売却するものの一部は、市のホームページ等に出っていますが、なかなかそのところの情報が皆さんに伝達されていないケースがあります。それから、三つ目としまして、「新たに生み出された財産の売却と貸付を進めること」。具体例でいえば、鴨江の消防署の跡地が今、更地になっております。今までは消防署でしたが、そこが鴨江の坂上に移転したことにより遊休土地になってしまう。そうすると、これから先も施設の統廃合等によって遊休資産が出てくる可能性があります。それについても同じように売却なのか、それとも貸付なのかという形で、有効に進めていただきたいと思います。それから最後ですが、「貸付財産を計画的に売却すること」です。貸付財産を売却することによって、変な話ですが、固定資産税が発

生します。そうすることによって、どちらが得かというのを、また考えなくてはいけないのですが、賃貸収入は入ってこないにしても、固定資産税で回収できるという形で売却をすること。

それから三番目は、借地の解消です。これも第2次行革審の答申を受け、市としては学校借地全体14万㎡のうち、平成25年度までに40%を解消する計画を立てています。しかし、まだ平成21年度では全体の約1.1%の1,567㎡しか借地解消されていません。また、学校以外にも公園など有償での借地が280万㎡。こここのところの借地の解消が問題となっています。それについて、「借地解消の全体計画を策定し、計画どおり実施してください」というのが私どもの行革審の中間答申です。これについては、先ほどの遊休資産、遊休財産の売却による資金でもって基本的にはこの借地の解消を行ないたいという市の方針がありますので、同じように売却がスムーズに進むことによって、この借地の問題が解消されるのではないかなと思います。

そして四番目、活用財産の長寿命化です。これについて、市はコスト把握のためのシミュレーションシステムの構築を行なっています。ただし、これについては最初にお話しさせていただきましたように、道路や橋などを含めた全ての施設についてのコストシミュレーションがされていない。どちらかという建物等の施設が主体になっています。それについて、中間答申としまして、私どもは、「財政負担の軽減と平準化のため、資産経営の一元化と施設長寿命化を推進すること」、それから、「対象施設の長寿命化の必要性を検証すること」、これは、最初にお話しさせていただいた必要な施設、これの施設評価と再配置計画に基づいて、果たして施設のうち、どれが大事なのか、どれを残すべきなのか、どれを廃止すべきなのか、こここのところを市としてはきっちりと判断していただいて、速やかにそれについて行なっていただきたい、というのが資産経営についての中間答申です。

## 御室会長

ありがとうございました。

では続きまして、市営駐車場の指摘について、引き続きお願いします。

## 市営駐車場

### 岩田委員

続きまして、資産経営の一つの形としての駐車場経営です。これも駐車場という市の資産であり、資産経営の一環だろうと思っております。スライドをお願いします。

現在、市営駐車場は浜松市の中心部に6箇所あります。収容台数を見ていただきますとトータル10,765台に対して、現在、市営駐車場が1,958台、約2割弱の台数を持っております。

元々はモータリゼーションによって浜松市内の中心部の駐車場が足りないということで、市営駐車場を建設したのですが、昨今におきましては民間の駐車場がかなり増えてきたため、かなり収入が減っています。それに伴い、駐車場建設のための借入金の返済の予定額と、それに対する市からの繰入金、要は返済のための市からの支払額ですが、当初の計画では、半分くらいの市からの繰入金で返済が可能であろうという計画であったのですが、平成20年度になると、この黄色線のように、結局ほぼ全額借入返済を市が負担しなければならない状態になってきているのではないかと考えております。

次に、実際どうなのかということですが、平成20年度には収入11億4,000万円に対して支出が13億1,000万円、これだけ出ています。収入と支出の差額1億7,000万円が単純に言えばお金が足りなかった。この足りない部分はどうするのかというと、翌年度、市が負担します。そうすると、もし21



年度が収支とんとんだとするならば、浜松市の負担金は平成20年度で5億9,000万円、これだけ負担していて、なおかつ(昨年度)1億7,000万円資金が足りなかったのですから、平成21年度は単純計算すれば7億6,000万円、市は駐車場に対して資金を投入しなければならない。そうしますと、これがどんどん拡大していくと市の財政を圧迫していくということになります。

次に、平成22年7月に浜松市は次期市営駐車場経営計画を策定して発表しております。その中身については、実質収支が赤字の駐車場については運営を行わない、そして、施設売却、賃貸、最も有利な実施可能な方法によって、そちらの駐車場を廃止して、その後、売却等を行ないたいという計画を策定しております。

市が策定した市営駐車場経営計画は、我々行革審としても実りある計画だと思っております。ただし、これが実行されて初めて、この市の計画というものに意味があるということで、私ども行革審としましては「この計画に基づいて迅速かつ具体的に計画を実行してください」としています。今現在、もう計画通りにされている部分もあるとお聞きしておりますので、実際に計画どおりにできたということが、また発表されるとよろしいかと思えます。

次に、浜松駅南地下駐車場ですが、これは今までお話しさせていただきました市営の駐車場とは別です。これは将来の話です。平成25年(度末)に静岡県道路公社との覚書により、道路公社から浜松市へと経営が移管されます。移管までの市の支出見込みは、市の試算なのですが、トータルで74億円。平成20年までに市の出資金19億円や支出金、JRからの借地料などで43億円。そして、21年から25年までには31億円かかり、都合74億円。そうしますと、この74億円の費用をかけたこの南地下駐車場を市はどのようにして経営を考えていくのかということ。

先ほどの次期市営駐車場の経営計画の中で、浜松駅南地下駐車場について、「駅の送迎機能を持った駐車場として改良し継続する」「利便性や効率性向上に重点を置き機械式から自走式に施設改良する」としている。この二点で、浜松駅南地下駐車場については、市としては計画をお持ちだということです。最後になりますが、私ども行革審としましては、改良されるのは良いのですが、今までに74億円のお金を使って、なおかつ、改良でまたお金を使って、これで果たしてこの浜松駅南地下駐車場の経営は成り立っていくのだろうか。実際問題、お金はもう先に出てしまっていますが、でも、これだけのお金を使って、あとどれくらい出るのでしょうか。こちら辺の計画を明確にさせていただきたい。今現在ある駐車場自体でかなりの負担を抱えている中で、また新たな負担を抱えるような形になれば、これはますます市の財政に影響を与えます。ですから、やはりこのところでは、浜松駅南地下駐車場についても、市からの繰入金金がほとんどない状態で運営、または維持していくことをお願いしたいと思えます。また、そういう計画をおつくりいただいて、実行していただきたいと思えます。

私からは以上です。

## 御室会長

岩田委員、ありがとうございました。

それでは、次にごみ処理事業につきまして、井出あゆみ委員からお願いしたいと思います。

## ごみ処理事業

### 井出委員

井出です。浜松を元気にしたいという思いで行革審に取り組んでまいりました。ここに中間答申

をご報告させていただくことで、思いが形に変わることを期待します。私からは、ごみ処理事業について答申を述べさせていただきます。お手元の答申書では15ページからとなります。

まず、ごみ処理にはどれくらいの費用がかかっているのかということです。ごみ処理事業にかかっている費用が、平成21年度、減価償却費を含んで約90億円です。市民一人当たりでは年間約10,900円となります。部門別では収集と焼却部門とで約8割を占めます。

次に、また、毎年のごみ処理費用に加えて、ごみ処理施設の建設には莫大な設備投資費用がかかっています。例えば、平成21年1月には西部清掃工場が竣工しましたが、その建設費は136億円。平和最終処分場の建設費は75億円もかかっています。暮らしがあればごみは出るわけですが、ごみ処理事業は市民生活にとって必要不可欠なものです。その反面、ごみを処理するだけで付加価値を生まないものです。このような、いわば後ろ向きの多額の経費を少しでも減らし、市民生活の向上という前向きな経費に振り向けることができれば、それも市民参加で行なう行革となるのではないかとというのが今回、第3次行革審でこの事業を中間答申に盛り込んだ理由です。

次に、実際のごみの量の推移を見てみたいと思います。少し文字が小さいですが、青い所は事業系ごみ、赤い所が家庭系ごみです。ごみというのは、集め方の違いにより収集と集団回収とリサイクルステーションの三つに分けられますが、そのうちの収集がごみ全体の9割以上を占めていますので、収集を中心にお話しさせていただきます。

今日の朝刊で旧浜松市地域の家庭ごみが昨年と比較して減少しているという記事が出ていました。レジ袋の4月からの使用禁止の取り組み、新ルールが導入されて、その成果が半年間で前年同時期と比べて7.3%の減少となったと、ごみ収集量が減ったということが書いてありました。全市の統計ではないですし、短期のデータですが、この調子で平成22年度の年間の成果も期待したいと思っております。

今、このグラフは平成21年度までの過去5年間のごみ収集量の推移ですが、事業系ごみは11.6万トンから10万トンと1.6万トン、率にして14%減少しています。それに対して、家庭系ごみは17.8万トンから17.3万トンと、5千トンですね、率にして約3%しか減少していません。これまでは家庭系のごみというのは、なかなか減らなかった。今後は期待したいところです。

次に、家庭系ごみの内訳の過去5年間の推移を見てみましょう。これも、少し文字が見にくいですが、赤い所が可燃ごみです。それで、黄色い所が不燃ごみで、青い所が資源ごみです。どれを見ても、あまり過去5年間減少していないことが分かります。

ごみの収集量というのは減っていますが、我々市民に最も身近である家庭系ごみがあまり減っていませんでした。しかし、前向きに考えれば私たちの家庭から出るごみ、これを減らしていくという余地は大いにあるのではないかと思います。特に、家庭系ごみの80%以上を占めている燃えるごみの量はもっと大きく減らすことができるのではないかと考えます。

現にレジ袋の新ルールで7.3%以上減りました。次は紙ごみでしょうか。紙をリサイクルに回すことが徹底していけば、燃やすごみの量を減らすことができます。

次に、視点を変えて、ごみ処理にかかる費用の推移を見てみます。このスライドは、ごみ処理費用の推移を部門ごとに示したものです。ごみの収集量は全体では減少傾向でしたが、経費は増えたり減ったりという形になっています。理由として、費用面を分析してみると、ごみ処理費用には、ごみ収集や焼却のための人件費が含まれますし、新たな設備投資による減価償却費といった固定的な経費が多く含まれていることが分かりました。つまり、ごみの排出量とごみの処理費用というのは、短期的に見るとそれほど単純な比例関係にはないということですね。ごみの減量がすぐ次

の経費の削減につながるというものではないということが理解されると思います。

次に、焼却にかかる費用をもう少し細かく見てみたいと思います。このグラフは、焼却場ごとの費用を示しています。平成21年度時点では6箇所の焼却場が稼働して、減価償却費を含んで約48億円の費用がかかっています。平成21年度に増加しているのは、先ほどの西部清掃工場の減価償却費分が原因です。市は、平成34年度に新しい清掃工場を稼働させ、焼却場を西部清掃工場と新しい清掃工場との2箇所に集約する予定でいます。

次に、現在、市ではその新清掃工場の焼却炉の大きさについて、1日に最大で408トンのごみが処理できるものになりたいと考えています。一般的に清掃工場の建設費というのは、焼却炉1トン当たり3千万円から5千万円かかるといわれております。非常に多額の建設費がかかるわけですが、ここで燃えるごみの量を非常に大幅に減らすことができれば、新しい清掃工場の規模を小さく計画することもできるわけです。そこに投入される税金の額を削減することができます。ですから、もし408トンという計画を、ごみ減量により100トン減らして300トンにすることができれば、30億円から50億円のお金を削減することが可能になります。ごみにかかるお金というのは必ずしも付加価値の高い使い道のお金ではないですから、できればなるべく低く抑えたいところです。50トンの削減でも15億円から25億円のお金を節約することができます。

この削減目標はあくまでも仮定ですが、市は、今申し上げたように具体的な目標とそれを達成した場合の効果、そのために私たち市民がなすべきことを示してくださいれば、市民ももっとごみ減量に前向きに協力できるのではないのでしょうか。燃えないごみや粗大ごみについても同様です。平和最終処分場の延命化のために同様の対応をお願いしたいと思います。

次に、今までごみの量の実態について見てきましたが、実態と市の計画とはどんな関係になっているのかを見てみますと、このスライドは市が作成した一般廃棄物処理基本計画で予想した人口推移と燃えるごみ量、それぞれの実態を示したものです。まず人口ですが、市の想定では平成27年がピークであったわけですが、実態は平成20年をピークに既に減少傾向にあるということです。そして、燃えるごみの量は人口減少が原因かは不明ですが、おそらくほかの要素も関係したとは思いますが、平成21年度は想定量を下回り、減少しています。事業系の燃えるごみが11%、1万トンほど減少していることが大きな要因と思われる。このように既に市の計画と実態とはかなりかけ離れてきています。ですから、新清掃工場などの大規模な設備投資を行なうに当たり、ごみ量という需要の判断を誤ると過大投資になりかねません。

市でも計画の見直しはされていると思いますが、ぜひ的確な需要分析を行なって過大投資にならないようお願いしたいと思います。

ということで、結論になります。ごみ処理事業に関しまして、正しい情報提供、丁寧な説明、市民意見の聴き取りにより市民との信頼関係を構築することを中間答申とさせていただきます。

清掃工場などの将来構想を明確にした上で、新しい焼却場の建設費の大幅削減や最終処分場の延命化が可能になるようなごみの排出量に関する市民目標を公表して欲しいと思います。大変難しいとは思いますが、目標がないと取り組む時のファイトに影響しますので。

温暖化の原因になるごみを燃やすことによって出る二酸化炭素。これも少ないに越したことはないわけです。ごみを減らすことでお金が節約できるわけですが、必ずしも金額で換算することのできない、ごみ減量による効果というものもあります。CO<sub>2</sub>の削減につきましても、私たち市民の取り組みがもっともっと大きく行なわれることによってどのくらい効果が上がるのかということ、ぜひ市がその辺りをうまく説明をしてリードしていただきたいと思います。私たちも将来の環境に対

して、今現在、浜松市で生活をしているわけですが、将来市民の幸福のために、環境への悪い影響を与えないという形での貢献もしたいと思います。

そして、その市民が協力するためには分かりやすい目標がとても大切になると思われま。そして、ごみ処理に関する費用なども分かりやすく開示することや、ごみ処理ルールの変更についても丁寧な説明と市民意見の聴き取りを行なうことを強く望んでおります。

以上です。

## 御室会長

井出委員、ありがとうございました。それでは、次にまいります。

次は、「外郭団体」についてお願いしたいと思います。山崎勝康委員、それから鈴木勇人委員、2名でお願いしたいと思います。よろしく申し上げます。

## 外郭団体

### 山崎委員

山崎です。よろしく申し上げます。それでは、総論の部分は私がお話したいと思います。それから、個別の外郭団体については鈴木委員と私から答申を述べさせていただきたいと思います。

お手元の答申資料では17ページからとなります。それでは、パワーポイントを使って説明をしたいと思います。

第1次、第2次の行革審の答申等により、外郭団体を減らすということで、そこに書いていますように平成18年度が23団体、現在、16団体まで減ってきております。マイナス7団体。それから、予定として平成26年度が15団体、平成29年度で14団体になると。最終的には今の計画ですと平成18年度に比べて9団体減るという形になっております。しかし、廃止する中で効果があったのは、鈴木康友市長の英断によりまして浜松都市開発株式会社という、フォルテの所にあった会社であります。これを解散したことで、(市有地の土地売却で)約30億円弱の収入が入ってきたということで、これは非常に効果があったのではないかと思います。

しかし残念ながら、その他の統廃合した外郭団体には、ここにありますように、ただ単に看板の付け替えをただけの統廃合、これは例えば建設公社がまちづくり公社に合併、統合したとか、そこに残った建設公社の5億円の債務を市が肩代わりして統合したとか、まさに看板の付け替えをただけの統廃合が取り組みの問題点として一つあると。それから二番目として、外郭団体についても課題、問題の先送りがある。これから出てきますが、フラワー・フルーツパークの事業改善、運営方法についても、これも2年くらい遅れている。それから、清掃公社の給与改善等も遅れていると。それから、前年、前例などの踏襲主義ということで、事業の改善が非常になされていないのではないかと。これは後で申し上げますが、文化振興財団等があげられます。

次に、外郭団体については市からの年間の支出金が262億円に上るのだと。それから外郭団体の借入金残高が244億円ある、(そのうち市の債務保証、損失補償残高は240億円ある。それらは、)非常に市の財政の大きなウエイトを占めているということで、この外郭団体の運営によっては大きな市の財政(運営)の負担を生じるという懸念があるということです。

それから、二番目ですが、外郭団体の役割が随分変わってきているのではないかと。それに代わる指定管理者制度だとか、それから公共サービスを担うNPO法人だとか、市民協働推進だとか、従来の外郭団体が行なう代わりのシステムが出てきているということを考えますと、果たして外郭団

体が本当に必要かどうかということ、今後検討することが非常に必要ではないかと思っております。それから外郭団体の問題点であります、非常に、極端なことを言いますと、メリットもあるわけですが危険性を実ははらんでいるわけです。その一つは収支的には独立したような形になりますが、自主・自立という運営でやるようになってはいるわけですが、どうしても赤字が出ると市が補てんするというようなことで、自立性が非常につきにくい外郭団体というのではないかなということが一つ。それから、市のチェックが十分行き届かないのではないかなと。外郭団体ですから、直営の事業と違まして若干離れているということもあって、例えば、ここで申し上げますと医療公社の隠れ負債、隠れ債務ということになろうかと思うんですが、退職給付引当金が48億円余を引き当てされなかったとか、それから、土地開発公社が含み損を60億円くらい出しているとか、チェックはしているんでしょうが、直営に比べて非常にやりにくいのではないかなと思います。それから三番目は、市が行なう業務と重複していないか。例えば、市の中にある文化政策課が、政策をして、実行を文化振興財団と言いますと、やはり川上から川下への運営ができないとか、そういう重複した部分があるのではないかと。外郭団体そのものについて、トータル的にはそういう問題ははらんでいるのではないかなと私自身は考えております。

次に、関与の基本方針と改革プランに基づく進行管理と書いてありますが、これだけ見ますと非常に分かりにくい。役所用語で申しわけないんですが、外郭団体に対する基本方針をどうすべきかということ、実は市が平成21年4月につくっております。この内容を簡単に言いますと、民でできることは民でやると。二番目、独立採算制を保つと。大きな柱はその二つとなっております。そういうものが基本方針と解釈していただければ良いと思います。それに基づいて、各外郭団体が実は改革プランというのをつくっております。でも、これも本当にこの基本方針に基づいた改革プランができていないかといえば、私は非常に疑問ではないかと思っております。

最後になりますが、中間答申ですが、先ほど申し上げましたように、外郭団体の役目というものが非常に薄らいで、代替機関ができてはいるわけですから、先ほど述べましたような計画以上に、ここは統廃合を着実に進めることと書いてありますが、これはもっと研究して、止めるべきものは止めて、やるべきだと思います。それから次に、一般社団・財団法人の外郭団体に対する関与は廃止すること。これも非常に分かりにくいんですが、税収減でありまして、民が入りやすいという公益法人制度改革になってきております。簡単に言いますと、民でできることは民でやって、公益財団というのは本来的に公共のためにやるのに限定をしていくというような方針が出ております。それで、この市の外郭団体もそういう方針に乗って、25年度までに改良、改善をせざるを得なくなってきたと思います。それで、ここで言ってるのは、一般的な公益性が非常に薄いのは、一般社団、財団に変わらざるを得ない。変えていくべきだと思います。そういう風になった暁には、市の関与というのは廃止をしていくというような答申をしていきたいと思っております。

以上です。

## 御室会長

それでは、鈴木委員、お願いします。

## 鈴木委員

### 【(財)浜松市医療公社】

鈴木です。

医療公社について、答申を述べさせていただきます。これまでの経緯を簡単に説明させていただきます。これまで行革審は医療センターの経営が悪化した原因の一つ、浜松市と医療公社の二つの組織で運営されるあいまいな経営責任を明確にし、医療センターを存続させるために改革を求めてまいりました。これを受けて浜松市は、財団法人の医療公社を廃止し、医療センターの地独法人化による経営を行なうことを目指していましたが、莫大な初期投資が必要となることなど、さまざまな問題があったため、地独法人化を中止し、これまでと同様、市と医療公社で医療センターを運営していくこととなりました。

ただし、分かりにくかったお金の流れは、この表にあるとおり、病院利用者から病院にいったん入って、そして市を経由してまた戻るといった今までの形式から、病院に直接入るといった平成23年度から利用料金制度を導入することで会計の二重構造は解消される見込みです。

先ほどのあいまいな経営責任についても、専任の理事長を置いたことで以前よりは明確になりました。

以上のことから、行革審としては、元々医療センターを地独法人化することが目的ではなく、あくまでも自主・自立した経営体制を整えていただくことをお願いしてきました。形、看板にはこだわっておらず、市の方針に対して異論はありません。

医療公社においても専任の理事長が就任し、経営健全化アクションプランを策定後、短期間で大幅な収益改善が図られるなど、一定の成果を挙げたことに対して評価はできると思います。しかし、診療報酬の引き上げという追い風があったことも事実です。

現に、入院患者数、外来患者数は年々減少しています。入院患者数はここ4年減少傾向にあり、外来患者数も5年連続して減少傾向にあります。

以上のことから、医療公社、市の取り組みに対する問題点として二点指摘します。まず、収益が改善されたというものの、経営改革の取り組みを緩めれば元の赤字体質にすぐ戻ります。財務状況も平成22年度末、累積欠損が4億円以上あり、退職給付引当金も未計上で、財務基盤はまだ脆弱です。また、医療公社は、現在の財団法人をより民間的な自主運営が可能となる一般財団法人化するとしていますが、民間化するからには自主・自立した経営体制の確立に向け、効率的な設備投資を行なうことや、固定費の中で最も大きな割合を占める人件費の見直しなどは急務です。特に、民間であれば利益から給料が分配されますが、医療公社はまず給料ありきであることなど、公務員型の給与水準、給与体系を早急に民間水準、民間型の給与体系に見直す必要があると思います。

以上を踏まえて、中間答申として二項目。まず、医療センターが県西部の中で位置づけられている役割を明確にし、医療センターの公的病院像を明らかにし、それを踏まえ、自主経営が可能となる抜本的な経営計画を策定し、実施することを求めます。あと、市は外郭団体であることを理由に、医療公社に対してこれまでのような甘やかしはしないでください。地独法人化を取りやめた以上、以前同様、浜松市と医療公社で医療センターを運営していくこととなります。市の関与の仕方によっては、過去の失敗が繰り返される可能性もあります。くれぐれも公社の自主・自立した経営体制を損なわないように、責任と権限を与え、経営責任を明確にしてください。職員派遣や財政支援などの関与を行なう場合は、理由を明確にすることをお願いします。

最後に、これがラストチャンスだということを忘れることなく、また、これまでの一定の改善の結果に甘んじることなく、更なる経営改革をお願いします。

## 【(財)浜松市フラワー・フルーツパーク公社】

続きまして、財団法人フラワー・フルーツパーク公社についてです。

フラワー・フルーツパーク公社は、市が100%出資していますが、民設民営、民間である公社がフラワー・フルーツパークを設置し、民間である公社がフラワー・フルーツパークを運営しています。繰り返しますが、出資者が浜松市ではありますが、フラワー・フルーツパーク公社は民間の企業です。

しかも、表を見る限り、毎年3億円以上の利益を計上する優良企業です。少なくとも、この表を見る限りなんです。

しかし、実際は、先ほどの売上高の中に市の支出金というものが11億円、13億円、12億円と入っています。純粋な入園料、売店売上というものは7億円、6億5,000万円、5億3,000万円という金額になります。そして、その下の一般管理費、人件費や施設運営のために必要なお金が、13億円。実際の売上の約倍に近いお金を使って運営されていることが分かります。

市の多額の支援なしに経営の継続が困難となっていることは、これまでの行革審で取り上げ、審議してきました。

これまで行革審として、平成18年の3月、施設の在り方の見直しを求めてきました。更に、21年、22年と再度存廃を含めた見直しを求めてまいりました。しかし、未だに結論は出ていません。

次に、浜松市フラワー・フルーツパーク公社に関しましては、18年から4年かかっていますが、存廃はもとより方針すら出ていません。先ほどから委員からも出ていますように、市長のマニフェストにも載っていますが、行革はスピードが命です。先送りする今も、先ほどの表を見てもらったとおりですが、市の支出金は毎年投入されています。

中間答申としては、四項目を記載させてもらっていますが、それよりも申し上げたいことは、これ以上の先送りが決して許されることではないということを心して取り組んでいただきたいと思います。以上です。

## 御室会長

山崎委員、お願いします。

## 山崎委員

### 【浜松市土地開発公社】

では引き続き、外郭団体の土地開発公社について説明したいと思います。

土地開発公社は25年度をもって解散するという計画になっております。これも、先ほど申し上げましたように、現在、201億円という借入金残高があるわけで、25年度はゼロになります。なぜゼロになるかという、これは市が全部負担するわけです。まさに、市がこれは負担して土地開発公社を解散すると。これは借入金の残高ですから、何ら前向きな計画にはなっていないという形になります。ただ、そこで売却の見込みがあるのかと書いていますが、この部分だけが約50億円、売却の予定をしておりますが、それ以外は市が50億円の市債を発行して、それに充て、借入金の付け替えを行なうと。一般財源だけでは対応できないというような計画になっております。ここで申し上げたいのは、まさに破産状態になっていると。茨城県の住宅供給公社が先般破産しましたが、全くそれと同じような実態になっているのではないかなと思います。

それから、先ほど申し上げましたように、これが実は隠れ負債です。評価損はこれだけ、約60億

円出ているというような形になっているわけです。

以上から、答申として、市は公社から取得した土地の事業化計画を早く策定して、利用できるものは利用して、市民の皆さんに提供すべきではないかということが一つ。それから、事業化が非常に困難な土地については、やはり民間のノウハウとか、ここには書いていませんが、市の中に専属のプロジェクトチームをつくって販売体制を整える。市の一般的な遊休資産もしかり。これは、そうしないとなかなか売れないということで、その二点答申をしていきたいと思っております。

それから少し戻るが、土地開発公社が保有する土地の一覧表で、先ほど申し上げましたように58億円の含み損を抱えているという表です。特に申し上げたいのは、都田の企業誘致用地、全体では32万㎡で阿蔵山の広さに匹敵する。これを、どのように処分、販売していくのかということをも早急にぜひ検討をしていただきたいと思います。土地開発公社については、以上です。

### 【(財)浜松市清掃公社】

次に、清掃公社についてお願いしたいと思います。

これは、平成18年度から給与を市並みに下げてくれということですが、ずっと下がってきておりません。今日は少しどういう内容なのかということで、給与の点についてパワーポイントで説明したいと思います。

4.8%の給料の引き下げができない、これをぜひやってもらいたいということで、平成18年度から毎年言ってきたわけですが、これができていない。

それから、期末勤勉手当、これは賞与に当たりますが、これも4.5ヶ月、右を見ていただくと分かるんですが、今年度は3.9ヶ月に市は改定してると思うんですが、こんな形です。それから、額の問題より矛盾がある住宅手当、自分の家があって、毎月住宅手当が6,200円出る。それから、通勤手当が1kmから2kmの間に2,000円出る。金額よりも、こういう考え方に問題があるのではないかなと思われれます。

そんなことで、答申なんですが、これ、従来どおり言ってるように(給料表を)早く下げてください。それから、各種手当も市の職員に合ったようにしていただきたいと思いますということをお願いしております。そういう中で、市の対応として、今年4月に、(12月までに)給与改定ができない場合は清掃公社を民営化するよにということで、鈴木康友市長名で、公社の理事長宛てに通知をしています。できなければ民営化になると思います。そういうことで、もう残された、あと半月余りですが、こういう、市の対応というんですか、決断というのは、ある意味では私といたら評価をしたいと思っております。

### 【(財)浜松市文化振興財団】

次に、外郭団体の最後、文化振興財団です。これも、やはり前から申し上げていますように、施設管理財団と言いますか、まさに管理でほとんど収入を上げている。そのうち、指定管理、非公募で17億8,000万円で、まさに指定管理財団そのものであり、変えていただきたいと度々言っておりますが、なかなか内容も変え切っていないというのが実態ではないかと思っております。

そこで答申ですが、まず、文化振興財団については施設管理財団から脱皮して、施設管理部門は切り離して、本来の文化振興のために特化していただきたい。それから二番目は自主事業で年間6,000万円くらいの赤字を出しておりますが、その中で必要なものやっても良いんですが、果たしてそういうものが事業として良いのか悪いのかというのを、毎年度見直してやっていただきたい。



あと、文化・芸術活動の中でやはり市民参画の環境も今以上に整えてもらいたい。最後になりますが、埋蔵文化財、遺跡の調査。これは、まさに文化協会と合併した名残ですが、これはぜひ他都市では民間へ委託してるのが多いわけで、これはぜひ本来的な文化振興のために撤退して、ほかへ委託をしていただきたい。以上、四点であります、答申をさせていただきます。

以上です。

## 事務局長

会長はじめ、委員の皆さま、どうも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。よろしく願い申し上げます。

## 5 市長挨拶

### 鈴木市長

それでは、本日は第3次行革審の中間答申ということで、多くの皆さまにご参加をいただき、また委員の皆さまにも大変ご多用な中を本当にありがとうございました。昨年の10月に第3次行革審が発足をしまして、御室会長以下、委員の皆さまには土日返上で大変熱心にご審議をいただいてまいりましたこと、本当に心から感謝を申し上げたいと思います。その1年間の中間的な答申として、本日、この中間答申をいただいたということで、私ども、この中間答申をしっかりと受け止めて、これからの行革に生かしていきたいと思えます。

今日、いくつかの項目で大変深みのあるご答申をいただいたわけですが、ご答申の最初に全般的な意見として、やはり私が感じたのは、やはりまだPDCAサイクルがしっかりしてない、特に目標設定、それから進行管理、これをしっかりやらないといけないなということを痛感いたしました。

また、今、大きな課題になっています区制につきましては、これはまず早急に本庁と区のあり方、組織のあり方、そして区の現状等を把握した上で、また市民の皆さまにも見える形で、今後の区制のあり方について取り組んでまいりたいと思えます。

それから、職員の定数の問題につきましては、また人件費の問題につきましては、やはり手当の見直しと時間外の縮減等、こうしたことが課題であり、時間外の縮減等については、今、市でも取り組んでいるわけでありまして、平成18年度に比べますと22%くらいの縮減ができたわけですが、まだまだ私は可能であると思っています。全体としてやはり総人件費という観点で、これはしっかり管理していかななくてはならないということを改めて思いました。

それから、資産運営の適正化につきましては、今後やはり市が持続的な市政運営をしていく上で非常に重要だと思います。特に浜松の場合は、合併をしまして大変多くの資産を保有するということになりましたので、遊休資産の売却、あるいは資産全体の、今、資産経営課で一元的な管理を始めておりますが、しっかりと長寿命化も含めまして資産管理ということに努めていかなければいけないと思いました。

それから、ごみ処理に関しましては、これは全く私は井出さんと同意見でありまして、私も市長になりまして、本当にこのごみの問題というのは驚くべきほどコストがかかるなということを痛感いたしました。ご指摘のように、このごみの処理費用というのは明日へ向けた投資ではありません。これは価値を生まないものですので、できる限り削減していかなければいけないと思っています。これは市だけでできることではなくて、先ほど井出さんからもご指摘いただきましたように市民の皆さまに

しっかりと情報公開する中でご理解をいただきながら、市全体として取り組んでいかなければいけない。可燃ごみ、いわゆる燃やすごみを減らして、できる限りリサイクルに回していくということ。それから、湖西との間でごみの広域処理の協定を結びましたが、できる限り広域処理等々を行なってコスト削減に努めていくということ、これは行政コストの削減だけではなくて、今後の環境問題も含めまして、これはぜひ今後、重点的な取り組みとしてやっていきたいと思っています。

それからまた、今大きな課題になっています外郭団体の問題、今日、各外郭団体につきまして、細かなご指摘もいただきました。今後、存廃も含めまして、全国の自治体、あるいは国においても、この公益法人制度改革の流れの中で、この外郭団体をどうしていくかということは大変重要な課題であります。私どもも一つ一つの外郭団体の存廃、そしてまた市の関与の在り方等について、しっかりこれから取り組んでいきたい。そして、先ほど鈴木さんからもご指摘いただいたように、先延ばしをしていきますと、それだけまた負担が増えるということになりますので、スピーディにやっていかないといけないということを改めて思いました。本当にありがとうございました。

私、ちょうど市長になって3年半で、あと半年弱で任期を終わるということですが、1期目の任期が終わりますが、この間、私の基本的な思いというのは、我々にとって一番重きを置かなければいけないというのは、やはり将来に対していかに責任を負っていくかということです。これは私の信念もあります。やはり子どもたちの将来につけを回さないという思いで、これだけは私の信念として貫いてきたつもりです。そうした中で、リーマン・ショック等、大変厳しい経済環境もありましたが、その代わり何とか黒字の、毎年単年度の黒字を維持しながら市債の削減に努めてまいりまして、今、400億円くらいの市債の削減を行なったわけですが、今後まだまだ厳しい環境になると思いますが、これは堅持しながら、しっかりこの信念を貫いていきたいと思っています。そのためにも、やはり行財政改革の推進と、それから施策の選択と集中ということで、不断の見直し、取り組みをしていかなければいけないと思いました。

それから、もう一つは今、この国のあり方も含めまして、このままいきますと、私は絶対に日本は破綻すると思います。その唯一の解決策が、やはり地方主権改革であろうと思います。これをやらなかったら、私は日本の将来はないと思いますし、そのためにやはり基礎自治体もしっかりしなくてはならないと。やはりここが私は要だと思えます。そういう意味で私は、浜松というのは12市町村が合併いたしまして、中山間地域から都市部まで本当に広大な市域とさまざまな地域を持つ市になったわけです。よく国土縮図型都市といわれますが、本当に日本をぎゅっと圧縮したような都市です。政令市と言いつつながら過疎といわれる地域が四つあり、限界集落が100を超えるという、そういう都市でもあります。この浜松が自立した持続可能な都市経営ということに成功すれば、これは全国のモデルになれるし、今後そうした自治体を増やしていかなければ、私は日本の新たな活性化や新たな将来はないと思いますので、ぜひ、そんな意味で浜松がモデルとなれるような都市になるべく、今後も努力をしていきたい。そのために行財政改革というのは、これは終わりのない不断の取り組みであると思いますので、ぜひ行革審の委員の皆さまには行革の推進役として今後もぜひご尽力を賜りたいと思いますし、また引き続きのご審議をお願い申し上げます。

今回の中間答申に改めて御礼を申し上げまして、ご挨拶とさせていただきます。どうもありがとうございました。

## 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。

ただいま、鈴木市長から大変力強いメッセージをいただきましたので、ぜひ、これからの行動で市民の皆さんに示して行って欲しいと思います。私どもは、第3次行革審委員として、約1年間、主に過去の行革審の答申がどのように実現されているのかということを検証してきたわけですが、市の職員の皆さんとともに勉強会、あるいは公開審議を行なう中で、全般的にその実践の取り組みが少し遅いのではないかと、あるいは計画が分かりづらいということとか、検証方法が若干甘いのではないかと、という指摘を折に触れてさせていただき、その改善を求めてまいりました。しかし、この1年間を通して、我々の感想ですと、行革の大きな進歩はみられていないのではないかなというのが、委員全員の率直な感想です。

私も今、信用金庫の理事長を務めさせていただいておりますが、仕事柄、経営破綻をしてしまった数多くの企業の皆さんをこの目で見てまいりました。それぞれに色々な事情があるわけですが、共通して言えることは、今は景気が良くない、あるいは政治がしっかりしていないとか、外部環境に経営悪化の原因を求めたり、仮に自分たちの内部にも問題があると気がついていても、まあ良いやと、まだまだ良いやということで、その解決を先送りして、結局方策が手遅れになってしまうというケースが大半なんです。そして最後には皆さん口をそろえて、ああ、あの時にもっと早く手を打っていれば良かった、こういう風に皆さんおっしゃるんですね。

今回の中間答申には、浜松市が将来決してそんな事態に陥ることのないように、こういう願いを込めているわけですが、ここで我々委員が最も気になることは、市の職員の皆さんがどれだけその危機感を持ってお仕事をしていっているのかということとあります。と申しますのは、何度も繰り返しのぎになって誠に恐縮なんです、答申の進捗状況、あるいは政策・事業評価、各種の報告書の記載を拝見いたしましても、何を、いつまでに、どうするということが、あまり見えてこない。どうも、その場しのぎというような体裁だけを繕って、解決を先送りして良いんだという意識がどうも見え隠れているのではないかと、思えてならないということです。

そこで、この場をお借りしまして一つ注文をしておきたいということがございます。それは、この中間答申に記載をしました各項目につきまして、次回3月の公開審議がありますが、その場でいつまでに、どのように対応されるのかということ、具体的にぜひお示しいただきたいと思います。先ほどお話がありましたが、たとえば、フラワー・フルーツパークですね、この存廃方針を決定するというテーマは、当初の提言があつてから既に4年が経過しているんです。このように結論が先延ばしをされていては、我々が行なっている審議は単なるセレモニーであつて、この審議会の存在意義も問われかねないのではないかと、委員全員が大変危惧をしているということです。時代背景とか、あるいは経済環境は大きく変わっておりますし、よくよく検討してみたら、やはり実行するのは無理だという項目があつたとしても、それはある意味では仕方のないことではないかと思えます。

私ども委員の総意としましては、とにかく、いつまでも、ああでもない、こうでもないと言ってるのではなくて、やることはどんどんやる。それから、やらないことはもうやらないと。ぜひ、こういうメリハリをつけて今回の中間答申に対する明快な回答をぜひ出していただけるように要望をしたいと思います。

色々失礼なことも申し上げたかも知れませんが、結びとなりますが、浜松市長には、ぜひ改革をやり遂げるんだという熱い思いを今まで以上に持っていただいて、強力なリーダーシップを発揮して、行財政改革日本一を実現されることを大いに期待申し上げたいと思います。

私ども行革審も引き続き着実な行財政改革の実施を目指して、進捗管理の役目を全うしますとともに、市政の課題に対し、積極的に提案あるいは提言をしまいたいと思いますので、どうぞ市民の皆さまもより一層のご理解、ご協力を賜るようお願い申し上げたいと思います。

それでは、大変長時間になってしまいましたが、以上をもちまして、第6回の審議会を閉会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。次回につきましては、3月19日(土)午前9時から浜松商工会議所のマイカホールでの開会を予定しています。詳細につきましては、マスコミ、ホームページを通しまして、ご案内をさせていただきます。よろしく願いいたします。ありがとうございました。

以上により20:54閉会

議事録署名人