

浜松市行財政改革に関する

答 申 書

平成25年12月21日

浜松市行財政改革推進審議会

# 第4次浜松市行財政改革推進審議会 答申書

## 目次

はじめに	1
総論「行財政改革を進めるために」	3
(1) 行革審答申に対応した行政経営計画の進行管理	
(2) 政策・事業評価による事業見直し	
1 市政全般	
(1) 区の再編	9
(2) 総人件費の削減	11
〔 総人件費の削減、定員の削減、特殊勤務手当の見直し、 時間外勤務の削減、職員の意欲の向上 〕	
(3) 補助金の見直し	19
(4) 上下水道	20
(5) 学校規模適正化	21
(6) 幼稚園と保育園	22
(7) フラワーパーク、動物園、フルーツパーク	23
2 資産経営	
(1) 施設の再配置・廃止計画	26
(2) 遊休財産の売却等	27
(3) 借地等	28
(4) 活用財産等の長寿命化	29
(5) 指定管理者制度	31
(6) 市営住宅	33
(7) 入札制度	34
3 外郭団体	
(1) 総論	35
(2) 個別団体	37
〔 国際交流協会、土地開発公社、文化振興財団、体育協会、 社会福祉協議会、シルバー人材センター、社会福祉事業団、 医療公社、清掃公社、地域イノベーション推進機構、 観光コンベンションビューロー、勤労福祉協会、 花みどり振興財団、まちづくり公社、なゆた浜北 〕	

## はじめに

### ◎ 第4次行革審の設置と答申

#### ○ 諮問

第4次行革審は平成24年1月に設置。鈴木市長から諮問を受けました。

諮問では、市の行財政運営全般にかかる改革、とりわけ「資産経営」、「外郭団体」、「行政経営計画の進行管理」の3点を中心に、審議を求めています。

#### ○ 取り組みと答申

第4次行革審は、2年間で10回の審議会を公開で行いました。それによって、行財政改革の必要性や課題などの発信を目指してきました。

審議では、答申についての市の対応状況確認に力を入れました。特に、取り組みが進んでいない場合は、どこに問題があり、どう対応するべきか議論を行い、今後の方向性を提言することとしました。さらに、時々の課題に関する議論も行っています。これらの審議結果を答申として取りまとめました。

### ◎ 行財政改革の必要性

平成17年に行革審を設置して8年。浜松市は行財政改革を進め、その取り組みは全国的にも先駆的であると評価されています。職員の定員削減、借地適正化や遊休財産売却など資産経営、土地開発公社の解散やフラワー・フルーツパーク公社の経営改善など外郭団体の見直し、公募での指定管理者導入によるフルーツパーク再生、補助金の見直しなど、取り組みが始まっています。

現在、浜松市の財政状況は、政令指定都市の中でも健全だといわれています。しかし、まだ十分とはいえません。行財政改革は不断の取り組みとして行う必要があるのです。

なぜ、行財政改革を行うのでしょうか。職員が多くいた方がサービスは高まるし、身近な場所に施設があった方が便利だと思える人もいるでしょう。より手厚いサービスを望む声もあるでしょう。職員数や事業費の削減により、市民サービスが低下するのではないかと不安もあるでしょう。行財政改革を行うのは、浜松市がこれからも安心して住むことのできる都市でありつづけるためです。

人口の減少と少子高齢化は、浜松市にも訪れています。国立社会保障・人口問題研究所の推計では、平成52年の浜松市の人口は670,555人で22年の800,866人に比べ16.3%減少。政令指定都市平均の減少率9.3%に比べると、浜松市が厳しい状況にあることがわかります。

浜松市の健全な財政状況は、活発な産業や進取の精神に富んだ市民の活動を基盤に、行財政改革を進めることで保たれてきました。この状況を今後も継続させるために、行財政改革は欠かせません。今後、人口減少の中で税収など収入の伸びをあまり期待することはできません。その一方で、社会保障費や防災対策、施設の老朽

化対策など、必要な経費は増加していきます。何もしなければ、現在の市民サービスを維持することも難しくなるでしょう。

行革審が提言しているのは、単なる事業の削減や市民サービスの低下ではありません。事業に無駄がないかを徹底的に見極め、財源を生み出し、真に必要な分野に投入することで可能になる、持続可能な都市経営を目指しているのです。

### ◎ 行財政改革はみんなの力で

合併から8年、政令指定都市移行から6年が過ぎました。この間、少子高齢化が進み、リーマン・ショックを引き金とした世界的な不況があり、東日本大震災が発生しました。これだけ状況が変化している中で、今、市に求められているのは、常に事業や組織の見直しを行い、課題を明らかにし、積極的に改善することです。

それには、取り組みを通じて何を実現しようとしているのか、明らかな目標を立てることが大切です。そして、誰が責任を持ち、いつまでに、どのように行うのか、明確にすることが求められます。これは計画が進んでいるのか、達成できたのかどうか判断し、改善するために欠かせないことです。

行政においても、PDCAサイクル(注)という言葉が使われるようになりました。これを現実にも活用し、機能させることが必要です。計画の策定、実施、分析評価、次の取り組みの改善、これらを円滑に行い、成果を上げなければなりません。民間企業で行われているように、数値目標を明確にし、常に見直しを行い、迅速な意思決定をし、実行しようと懸命に努力することが必要なのです。

行財政改革を進めるために、市民の理解や協力は欠かせません。現在の行財政改革の取り組みが、次の世代に負担を先送りすることのない、住みよい環境づくりや高齢化社会への対応などに大きな効果があることを、市はしっかり説明して、理解を求めなければなりません。

行財政改革を進めることで、痛みを感じることもあるでしょう。しかし、少子高齢化社会に入った今、すべてを行政に頼ることは難しくなっています。安心して安全に暮らし続けられるまちであるために、市民協働の意識を高め、市民の理解と協力、議会の決断、市長のリーダーシップ、市職員の実行力、すべて一体となって行財政改革を推し進めていきましょう。

#### (注) PDCAサイクル

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

市の総合計画の毎年度の実施計画である「戦略計画」や行財政改革に取り組む「行政経営計画」などにおいて、行われている。

## 総論「行財政改革を進めるために」

### (1) 行革審答申に対応した行政経営計画の進行管理

#### I 市の対応と現状、課題

##### 行政経営計画による答申の進行管理

- ・ 行革審は、これまでの活動の中で、様々な分野にわたり行財政改革に関する答申を行い、その実現を市に求めてきた。答申事項の進行管理は、行革審にとって最重要課題の一つとなっている。
- ・ 市は、行財政改革への取り組みを継続的に実施するため、行政経営計画を策定している。平成 22 年度から 5 年間の行政経営計画では、これまで別に進行管理をしていた行革審答申への取り組みを個別の行政経営計画に盛り込むことで、行政経営計画と行革審答申への対応を一元的に進行管理する仕組みとしている。
- ・ 行革審は、答申の中で、日常的に進行管理と見直しができる仕組みの確立や実効性の確保に向けた行政経営計画の目的・目標の明確化、目標達成に向けた取組内容・スケジュールの見直し、目標値の精査の必要性などを指摘してきた。
- ・ 第 4 次行革審は、市長の諮問を受け、行政経営計画の進行管理について、答申実現にどのように取り組んでいるか、計画は進捗しているかを確認した。
- ・ 市は、行政経営計画について、行革審答申への対応状況と計画の進捗状況に対する自己評価を行っているが、行革審が行った評価とは大きく異なっており、市の評価は甘いと言わざるを得ない。
- ・ 行政経営計画の進捗状況に対する自己評価において「遅れている」としたものが 6 件ある。区制度の検討や特殊勤務手当の見直しなど、これまで行革審が重ねて提言・答申を行ったが取り組みが進んでいないものである。行革審の答申に対応するとし、計画を策定した以上、計画どおりに進行管理し、目的を必達するべきである。

##### 平成 24 年度下期（平成 25 年 3 月末時点）の評価

行革審では、平成 24 年度下期において、第 1 次行革審から第 3 次行革審までの答申 258 項目と第 4 次行革審の中間答申 39 項目の計 297 項目について、答申がその趣旨のとおり実施されているのか（行革審答申への対応状況〔評価 1〕）、83 の行政経営計画について、24 年度に計画された取り組みの内容や数値目標がそのとおり実施されたのか（行政経営計画の進捗状況〔評価 2〕）の 2 点について評価を行った。

まず、「行革審答申への対応状況」について市が行った評価と比較すると、次のとおりとなる。

### 〔評価1〕 行革審答申への対応状況

区分		平成24年度下期	
		市の評価	行革審の評価
対応状況	答申どおり実施	250	95
	答申の一部を実施	36	171
	実施時期が未定	11	10
	実施していない ※	—	21
	計	297	297

※ 行革審の評価の「実施していない」は、答申の趣旨に取組内容が一致しないものや内容が不明確などのため、答申どおり実施されるかが判断できないものを「実施していない」としたものの

- 行革審答申への対応状況では、これまでと同様に、市と行革審の評価は大きく異なっている。これは、市が「答申どおり実施」と評価したもののうち、行革審では、市の取り組みの内容が不十分なもの、取り組みのスピードが遅いもの、記載内容が不十分で取組内容が不明確なため答申どおり実施されるのか判断できないものなどを「答申の一部を実施」や「実施していない」と評価したことによる。市の評価と行革審の評価が異なる事例は次のとおりである。

#### ○答申への対応状況で市と行革審の評価が異なる例

1	行革審答申	行政経営計画の実効性を確保し、成果が出せるよう、改革の目的、目標を明確にし、その目的を達成するまで、仕組みや運用方法の改善、取組内容、スケジュール、目標値の見直し、検証を継続して行うこと	
		〔市の評価〕 答申どおり実施	〔行革審の評価〕 一部を実施
	行革審の評価の理由	目的に沿った指標が設定されていない等、計画の見直しが不十分である。	

2	行革審答申	指定管理者制度の総括を行い、その経過や実態、課題などの検証を徹底し、実効性の高い制度とすること	
		〔市の評価〕 答申どおり実施	〔行革審の評価〕 一部を実施
	行革審の評価の理由	財政的な効果は開示されているものの、制度導入による総括的な評価は実施されていない。	

3	行革審答申	組織としての知識・知恵・経験の効率的な共有と継承を実現するため、業務マニュアルの作成等の業務の標準化を行うこと	
		〔市の評価〕 答申どおり実施	〔行革審の評価〕 一部を実施
	行革審の評価の理由	組織横断的なプロジェクトチームによる業務分析、業務改善を全庁的に進めていく必要がある。	

行政経営計画の進捗状況を市が行った評価と比較すると、次のとおりとなる。

## 〔評価 2〕 行政経営計画の進捗状況

区分		平成 24 年度下期	
		市の評価	行革審の評価
進 捗 状 況	達成	5	4
	進んでいる	14	2
	計画どおり	58	59
	遅れている	6	11
	評価不可能 ※	—	7
	計	83	83

※ 行革審の評価の「評価不可能」は、取組内容が不明確で、計画どおりに実施できているかが判断できないとしたもの

- 行政経営計画の進捗状況においても市と行革審の評価は異なっている。市が「進んでいる」と評価したものでも、改革・改善の目的達成のためにはさらなる取り組みが必要と行革審が判断し、「計画どおり」としたもの、市が「計画どおり」としたものでも、行革審では「遅れている」と判断したもの、あるいは取組内容が不明確で計画どおりに実施できているのかが判断できないため、「評価不可能」としたものなどがあり、市と行革審とで評価が異なっている。

### ○行政経営計画の進捗状況で市と行革審の評価が異なる例

1	〔行政経営計画における取組〕 借地の解消	
	〔市の評価〕 計画どおり	〔行革審の評価〕 遅れている
	行革審の評価の理由	借地適正化計画は策定されたものの、いつまでに、どこを、どのような方法でという具体的な工程表が示されていない。 借地の解消を着実に推進するためには、具体的な数値目標、実施時期等明確な工程表に基づく計画的な実施が必要である。

### 行政経営計画が行財政改革の目的を実現できる内容になっていない。

- 行革審の答申に市が対応していく仕組みはできたが、行政経営計画で定めた指標や取り組みが答申の趣旨に合致していないケースがあるため、答申が実現されないおそれがある。
- 個々の行政経営計画を管理する所管課に、行財政改革を推進しようとする強い意欲や目的意識、自らが行うべき立場にあるという当事者意識が徹底されていない。
- 所管課が作成した行政経営計画については、組織横断的なプロジェクトチームが内容を確認しているが、一定の成果は見られたものの、抜本的な見直しには至っていない。

## II 答申

### ◆ 達成指標、取組内容など、行政経営計画を改めて検証すること

行政経営計画における達成指標、取組内容などが改革の目的に合致しているかについての検証が不十分である。改革の目的を見定め、現状分析を的確に行う中で、改革の目的が実現できる行政経営計画を策定すること。

### ◆ 計画の進行管理にあたっては、プロジェクトチームによる組織横断的な評価に加え、所管課の目的意識を徹底すること

庁内横断的に組織されたプロジェクトチームによる評価を行政経営計画の見直しに活用するとともに、行政経営計画を実行する所管課の目的意識を徹底することで、行政経営計画を行財政改革推進の有効な手段として機能させること。

## (2) 政策・事業評価による事業見直し

### I 市の対応と現状、課題

限られた経営資源を最大限に活用し、より効率的な行政運営を図るためには、P D C Aサイクルによる事業の推進が有効であるとして、市は、政策・事業評価を「C (Check)」の役割を担うものとし、すべての事業を対象に実施している。

政策・事業評価では、事業の廃止、民営化、民間委託などの事業見直しを行い、継続的に改善に取り組むべきものについては、行政経営計画に反映させ、進行管理を行っている。

評価は、上半期を対象に行う中間評価（事業所管課が実施する自己評価）、年度終了時に行う1次評価（事業主管課が実施する自己評価）、2次評価（庁内プロジェクトチームが実施する評価）、外部評価（市民の視点からの評価）の順に実施され、評価の結果は、予算に反映される仕組みとなっている。

平成24年度の事業を対象に実施した1次評価に比べ、2次評価では、「改善」すべき事業の件数が大幅に増える結果となった。2次評価の効果が表れたと同時に、事業所管課の評価の甘さが目立つ結果となった。

これらP D C Aサイクルによる事業見直しの仕組みとその運用は、市のすべての政策や事業に関わることから、第4次行革審においても行財政改革を進めるための重要な取り組みであるとして審議を行ってきたが、事業廃止などの実績が少なく、仕組みが十分に機能しているとは言い難い状況である。

### ア これまでの主な行革審答申

- ・ 政策・事業評価や行政経営計画などの実効性の向上のため、P D C Aサイクルの確立に向けて、仕組みを改善すること（4次中間答申）
- ・ 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、経費及び人員削減の成果を出すこと（4次中間答申）

### イ 市の対応

- ・ 2次評価の強化を図るため、平成25年度において庁内プロジェクトチームの体制を強化（24年度：13人→25年度：50人）し、すべての政策・事業（24年度：126事業→25年度：163政策 886事業）を対象に評価を実施した。庁内プロジェクトチームの評価手法のスキルアップを図るため、専門家の指導を得た。
- ・ 外部評価の実施方法を「公開審議」から「不特定多数の市民からの意見募集」に変更し、対象事業を拡大（平成24年度 40事業→25年度 36政策 221事業）することで、広く市民に意見を求めることとした。
- ・ 新たな取り組みとして、2次評価において政策評価を実施したが、現在の様式（政策・事業シート）では政策の実績が確認できないなどの課題があるとしている。

## ウ 課題

**廃止・見直しをすべき事業の新たな掘り起こしが進んでいない。**

- ・ 市が事業の廃止や民間委託等による実施主体の変更をしたとしているものには、既に計画化されているものが多いことから、新たな掘り起こしが必要。
- ・ 事業評価を、現状の追認や一部改善にとどまらず、より一層の事業廃止や実施主体の変更に積極的につなげるための仕組みを構築する必要がある。市が平成 25 年度から試行した政策評価を有効活用すべきである。

**事業評価は全事業を対象としているが、評価方法に差が設けられていない。**

- ・ 事業評価は全事業を対象としているが、存廃や実施主体等に選択の余地がない事業がある中で、評価方法に差が設けられていない。
- ・ 組織横断的なプロジェクトチームによる 2 次評価には一定の効果が見られたが、同様の方法で今後も継続していくことは負担が大きく、困難である。
- ・ 事業によって評価方法を変えるなど、やり方を効率的で効果的なものに見直すことが必要。

**政策・事業評価の結果と市民サービスとの関係がわかりにくい。**

- ・ 政策・事業評価の結果を公表するときは、財政効果額にとどまらず、市民サービスへの影響を含め、市民の視点でわかりやすく行うことが必要。

## II 答申

### ◆ 実効性のあるPDCAサイクルの確立に向けて、評価の仕組みを改善すること

平成 25 年度に試行した政策評価を、事業の政策への貢献度など、政策と事業との関連性を幅広い観点から確認し、事業の必要性を判断できる仕組みとすることで、事業の統廃合に成果が出せる新たな P D C A サイクルを確立すること。

### ◆ 事業の内容により評価方法に差を設けることや評価対象を絞り込むなど、実施方法を見直すこと

人的、時間的制約が伴うプロジェクトチームによる 2 次評価は、負担軽減と実効性の向上を図るため、評価対象や視点を絞り込むなど、評価に優先度を付け、事業を区分し、メリハリがある効率的、効果的な方法に見直すこと。

### ◆ 政策・事業評価の結果が市民サービスにどのように影響したのか、わかりやすく公表すること

政策・事業評価によって行われる業務、事業の統廃合・見直しは、定員や予算などに反映される。政策・事業評価の結果を公表するにあたっては、経費節減の面だけではなく、市民サービスへの影響を市民にわかりやすく公表すること。

## 1 市政全般

### (1) 区の再編

#### I 市の対応と現状、課題

平成19年4月の政令指定都市移行とともに七つの区が設置され、6年が経過した。その間、浜松市を取り巻く環境は年々変化している。

行革審は、現行の7区は市域を細分化しすぎており、組織の配置や業務の分散など、市民サービスや効率化などの面で課題があると考え、区の再編を提言してきた。そして、市民が身近な区について判断を下すことができるよう、現行の区制度のメリットやデメリットを検証し、わかりやすい資料として市民に提供するよう求めている。区の再編は、市政の中でもひととき重要度の高い課題である。

#### ア これまでの主な行革審答申

- ・ 行政区を廃止、または3区程度に削減すること（2次意見書）
- ・ 詳細な工程表を平成23年12月末までに示すこと（3次最終答申）
- ・ 早く区割りの検証に取り掛かり、区再編のメリット・デメリットや検証過程を早期に公開すること（3次最終答申）
- ・ 市民サービスの維持向上と効率的な業務運営体制を実現すること（3次最終答申）
- ・ 区の状況や課題、区再編に関する資料を早急に明示し、市民にわかりやすく説明すること（4次中間答申）
- ・ 工程表を踏まえて区再編に向けた取り組みを着実に推進すること（4次中間答申）

#### イ 市の対応

- ・ 平成23年12月には区再編の工程表を示し、区再編の検討を進めることとした。
- ・ 24年度に区役所の利用状況調査を行い、結果を公表した。
- ・ 25年度には、区役所サービス等について、自治会連合会及び区協議会と意見交換を実施。区政だよりを発行し、各区の状況や区政に関する検討経緯等の周知を図った。
- ・ 区役所の組織の見直しや区出先機関の再構築を進めてきた。

#### ウ 課題

##### 区再編の工程表に基づく取り組みが遅れている。

- ・ 行政区再編の工程表において計画されていた、区再編案を検討するための市民会議や住民意向調査が実施されていない。

##### 区再編のメリット・デメリット等を判断できる資料が示されていない。

- ・ 現行の区制度のメリット・デメリットの検証が十分でなく、区再編について市民が容易に判断できる資料が示されていない。

- ・ これまで行われている検証は、区役所の利用状況や業務内容等の現状分析にとどまっている。区出先機関の再構築や税務業務等の集約の成果及び課題、区制の今後のあり方についての検討に及んでいない。

## II 答申

- ◆ **区制度の現状及びメリット・デメリットなど、市民が区再編の必要性等を判断できるさらなる資料を早急に示すこと**
- ◆ **本庁、区役所、区出先機関(協働センター等)の見直しを継続し、将来を見据えた区役所と区出先機関の機能、役割を明確にすること**
- ◆ **平成 27 年度までに区再編の着実な取り組みを行うこと**

市は、平成 26 年度までに区制のあり方について方向性を示すことを目標として、工程表を示した。しかし、その取り組みは遅れている。今後は、区再編の新たな工程表を作成し、遅くとも 12 市町村合併から 10 年が経過する平成 27 年度までには、具体的な区再編案を示すこと。

## (2) 総人件費の削減 ① 総人件費の削減

### I 市の対応と現状、課題

人件費は、市の歳出の約 17%（平成 25 年度一般会計当初予算）と大きな割合を占めている。人件費の固定化は、財政の硬直化を招くという危機感から、第 4 次行革審においても、総人件費の削減を行財政改革における重要なテーマの一つとして審議を行ってきた。

これまで、総人件費の削減に向けた取り組みは、定員適正化計画の実施による正規職員の削減や給与の見直しなどによって進められてきたが、行革審では、削減は不十分であるとして、削減額の上乗せや達成期限を設定するなど、積極的な取り組みを求めてきたところである。

なお、市が示した平成 27 年度までの総人件費削減の実績・見込みは次のとおりである。

#### 総人件費削減の実績・見込み

（単位：億円）

年度	22	23	24	25	26	27	27-22	
							削減額	削減率(%)
人件費	490.2	481.6	470.9	463.4	456.7	454.8	△ 35.4	△ 7.2
委託経費		1.3	5.4	8.6	12.1	13.4	13.4	—
総人件費 (人件費+委託経費)	490.2	482.9	476.3	472.0	468.8	468.2	△ 22.0	△ 4.5
総職員数(人)	7,138	7,062	6,996	6,948	6,884	6,837	△ 301	△ 4.2
うち正規職員(人)	5,825	5,749	5,634	5,539	5,472	5,401	△ 424	△ 7.3

※ 第4次行革審第7回審議会(平成25年6月5日開催)の市資料より

※ 金額は、平成24年度までは実績、25年度以降は見込み(退職手当を除く)

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

※ 委託経費は、平成23年度以降の新規アウトソーシングに係る委託先の労務費

※ 総職員数は、正規職員と非正規職員数(時間換算後)の合計で4月1日現在のもの。平成25年度までは実績、26年度以降は見込み

### ア これまでの主な行革審答申

- ・ 平成 24 年度中に総人件費の削減目標を設定すること（4 次中間答申）

### イ 市の対応

- ・ 平成 32 年度の総人件費を、25 年度に対し 10%以上削減する新たな目標を設定した。
- ・ 平成 25 年度中に、総人件費見直し計画を策定するとしている。
- ・ 総人件費の見直しの柱に「事務事業の見直し」「定員」「組織」「給与」「時間外勤務の縮減」の 5 項目を位置付け、企画調整部、総務部、財務部が一体となって推進するとしている。

## ウ 課題

総人件費削減の着実な推進には、業務、事業の所管課と管理部門の部局が連携し、全庁体制で取り組むことが不可欠である。

- ・ 総人件費の削減には、業務、事業の所管課がその廃止・見直しに使命感を持って臨み、市民協働の推進、民間活力の導入や公務能率の向上、事務の簡素化・合理化に積極的に取り組む必要がある。
- ・ 業務、事業の所管課の取り組みを、企画調整部、総務部及び財務部が積極的に支援する必要がある。

総人件費の削減目標の達成に必要な具体的な計画などが示されていない。

- ・ 総人件費の削減目標が設定され、軸となる 5 つの柱が示されたが、年次計画などの具体的な計画や数字の裏付けが示されていないので、達成可能な目標なのかが確認できない。具体的な計画を早期に策定し、期限、目標、手法等を明確にする必要がある。
- ・ 総人件費には、正規職員の給与、正規職員以外の職員の報酬や委託経費の人件費相当分などがある。これらの区分ごとに計画を策定し、今後策定が必要となる総人件費の削減計画の個別計画として位置付けることで、総人件費の削減目標が必ず達成される環境を整備する必要がある。

## II 答申

- ◆ 「平成 32 年度の総人件費を、平成 25 年度に対し 10%以上削減する」目標を必達すること

「総人件費見直し計画」を予定どおり平成 25 年度中に策定することで、進捗状況を的確に管理できる環境を整備し、「平成 32 年度の総人件費を、平成 25 年度に対し 10%以上削減する」目標を必ず達成すること。

企画調整部、総務部、財務部が連携し、業務や事業の廃止・見直しに積極的に関与し、総人件費の削減に成果を出すこと。

## (2) 総人件費の削減 ② 定員の削減

### I 市の対応と現状、課題

正規職員の定員を削減することは、総人件費の削減において大きなウエイトを占めている。

市は、定員適正化計画を策定し、定員の削減に一定の成果を出しているが、行革審としては、現在の計画は実現可能な数字を積み上げただけで、危機感が薄いと評価しており、以前から正規職員 5,000 人体制を目指すよう答申してきたところである。

今後においても、行政需要の変化に的確に対応し、市民サービスの維持を図りつつ、この目標の確実な達成に向けた効果的、積極的な取り組みが必要である。

### ア これまでの主な行革審答申

- ・ 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（4次中間答申）

### イ 市の対応

- ・ 平成 23 年 3 月に、402 人の削減を目指す現在の定員適正化計画（平成 23 年 4 月 1 日～27 年 4 月 1 日）を策定した。
- ・ 平成 28 年 4 月 1 日からの新たな定員適正化計画に基づき、32 年 4 月 1 日までに、正規職員 5,000 人体制を目指すとしている。
- ・ 計画の実行にあたっては、必要な事業には必要な人数を配置するなど、市民サービスの低下を招かないよう配慮するとしている。

### ウ 課題

**定員削減の目標を達成するためには、事務の簡素化・合理化を一層進めるとともに、庁内の推進体制を整備する必要がある。**

- ・ 定員の削減を着実に推進し、正規職員 5,000 人体制を実現するためには、業務、事業、制度の廃止・見直しや組織、施設の統廃合の推進を事務の簡素化・合理化につなげる仕組みを構築する必要がある。業務、事業の所管課と企画調整部、総務部、財務部による進捗管理、各部局への指導・助言など、積極的な関与が必要である。
- ・ ここ数年の組織改正は、区業務の本庁への集約を柱として実施され、定員削減に一定の成果をもたらした。正規職員 5,000 人体制に向け、一層の取り組みが必要である。

**区役所正規職員の減や区業務の本庁への集約の成果、影響が明確に示されていない。**

- ・ 職員の大幅な減や機能の移転・集約を伴う組織の見直しは、サービスの提供を受ける市民に大きな影響を与えることから、実施には市民の理解と協力が不可欠である。

その目的を明確に伝えるとともに、効果・影響については、経費節減の面にとどまらず、市民サービスの面についてもわかりやすく、かつ、積極的に伝える取り組みが必要である。

## II 答申

### ◆ 「平成 32 年 4 月 1 日には正規職員を 5,000 人以下とする」目標を必達すること

目標の実現に向け、正規職員の削減に具体的な成果が出せる仕組みを構築するため、これまでの取り組みを正規職員の削減の観点から検証し、全庁体制により業務の簡素化や組織の見直しに効果的につなげること。

特に、組織改正は、正規職員 5,000 人以下の実現に不可欠な取り組みであることから、区制度の見直しによる検討を含め、積極的に推進すること。

### ◆ 正規職員 5,000 人以下の実現にあたっては、取り組みをわかりやすく、かつ、定期的に公表すること

正規職員の削減を推進するにあたっては、市民の理解と協力が不可欠である。市民サービスの低下を招かないよう配慮するとともに、効果・影響については、経費節減の面にとどまらず、組織改正など、何が目的で、何がどのように変わるのかを市民にわかりやすく、かつ、積極的に伝えること。

## **(2) 総人件費の削減 ③ 特殊勤務手当の見直し**

### **I 市の対応と現状、課題**

市は、著しく危険、不快、不健康等の特殊な勤務に特殊勤務手当を支給している。行革審は、このうち、市税の調査、検査等に対する調査収納手当や出張による公共用地取得業務等に対する交渉手当、出張による廃棄物の収集運搬の清掃作業等に対する環境衛生手当などについて、廃止・見直しをするよう答申をしたが、平成19年4月以降、ほとんど進んでいない状況である。市民に理解が得られない手当が存続している状況を改める必要がある。

#### **ア これまでの主な行革審答申**

- ・ 特殊勤務手当の廃止・見直しを進めること（4次中間答申）

#### **イ 市の対応**

- ・ 特殊勤務手当の適正化に向けて、関係団体と協議を進めるとしている。

#### **ウ 課題**

**平成21年4月1日の見直し以降、新たな見直しが行われていない。**

- ・ 平成21年4月1日に、社会福祉業務手当の一部や特殊作業手当の一部については廃止されたが、その後、新たな見直しは行われていない。
- ・ 調査収納手当や交渉手当、環境衛生手当などについて、早期に廃止・見直しをする必要がある。

**市民が納得できる手当とするためには、現状の把握、不断の見直しが必要。**

- ・ 本来の業務に対して支給されているものがあるなど、現在の制度は、市民が納得できる内容となっていない。その業務に手当として特別な考慮が必要な特殊性があるのかを常に把握、検証する中で、不断の見直しを行う必要がある。

### **II 答申**

#### **◆ 市民に理解が得られない一部の特殊勤務手当の廃止・見直しを実施すること**

特殊勤務手当の一部には、業務の特殊性等について市民に理解が得られないものもある。それらの廃止及び支給額等の見直しを、期限を定め、着実に進めること。

廃止・見直しは、市民が納得できるよう、特殊勤務手当の現状をわかりやすく公開した上で実施すること。

## (2) 総人件費の削減 ④ 時間外勤務の削減

### I 市の対応と現状、課題

時間外勤務の削減は、総人件費の削減はもとより、職員の心身の健康維持や仕事と家庭の両立など、職員がその能力を十分に発揮し続けるための環境づくりにとって重要な課題となっている。行革審では、以前から時間外勤務の削減の必要性を指摘し、大幅な削減を求めてきたところである。

市は、平成 32 年度において 25 年度対比で 10%以上削減するとしている。今後においても、継続的な取り組みが必要である。

### ア これまでの主な行革審答申

- ・ 時間外勤務は、平成 22 年度実績の 20%減を、目標の平成 26 年度よりも前倒しで達成すること（4 次中間答申）

### イ 市の対応

- ・ 時間外勤務の削減は、職員の心身の健康維持、仕事と生活の調和、公務能率の向上、行政コストといった観点からも重要な課題であるとし、平成 22 年度対比 20%減を目標とし、その削減に取り組んでいる。
- ・ 平成 22 年度実績の 20%減を、目標の 26 年度よりも前倒しして、25 年度で達成するとしている。
- ・ 平成 32 年度において 25 年度対比 10%以上減の新たな目標を公表した。
- ・ 時間外勤務削減の重点的取り組みにおいて、事務事業ごとに目標を設定し、所属長の強いリーダーシップの下、事務事業の見直しや適切な進行管理を行うなど、実効ある削減策により、公務能率の向上を図ることとしている。

### ウ 課題

**時間外勤務のさらなる削減には、全庁的な取り組みが必要である。**

- ・ 業務、事業の計画的な執行と進行管理を図り、勤務時間の弾力的な割り振りや週休日等の割り振りを徹底することが必要である。
- ・ 時間外勤務の削減を総括する総務部や公務能率の向上、事務の合理化・簡素化を総括する企画調整部は、業務、事業の廃止や実施方法の見直しに積極的に関与すべきである。
- ・ 時間外勤務の削減は、取り組んだ結果が効果になって表れやすい分野であることから、削減に効果があった取り組みについては、情報の共有化による組織横断的な展開を積極的に進める必要がある。

## II 答申

- ◆ 「時間外勤務を、平成 32 年度において平成 25 年度対比で 10%以上削減する」目標を、前倒しで達成すること
- ◆ 時間外勤務削減を全庁的な取り組みとし、推進のための情報を共有すること  
時間外勤務の削減には全庁体制で取り組むとともに、成功事例に関する情報は庁内で共有し、活用することで、効果の拡大を積極的に図ること。

## (2) 総人件費の削減 ⑤ 職員の意欲の向上

### I 市の対応と現状、課題

定員の削減により正規職員の数が減少傾向にある中では、職員個々の意欲・資質の向上により、市民サービスの維持・向上を図っていくことが求められている。

職員の意欲の向上は、職員の創意工夫や組織の活力となるだけでなく、組織全体への波及効果も期待できる。職員の職務能力、成績が適正に評価され、その評価が職場の管理や人材の育成、昇任、昇給等に正しく反映されることが必要である。

### ア これまでの主な行革審答申

- ・ 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（4次中間答申）

### イ 市の対応

- ・ 人事考課の結果を昇給及び賞与に反映させる成績給の制度を平成24年1月から実施したとしている。
- ・ 平成25年度から、職員の意欲の高揚と透明性・納得性を高めるため、人事考課制度の見直しを実施したとしている。
- ・ 勤務成績を重要視し、積極的に若手職員の登用を図るとしている。

### ウ 課題

職員の意欲の向上には、納得性の高い人事評価制度とその運用を確立し、昇任や成績給への活用を推進することが必要。

- ・ 人事評価制度とその運用が、職員のキャリア形成や適正なローテーション、意欲向上につながっているのかを常に検証し、見直していく必要がある。
- ・ 一般職員への成績給の制度は、昇給については導入されたが、賞与の支給率については導入されていない。
- ・ 30歳代の職員の昇任年齢は概ね横並びであり、若手職員の登用が進んでいるとは言えない状況。

### II 答申

#### ◆ 職員の意欲につながる人事評価制度を確立し、公平・公正で透明性のある評価により、成績給や人材の育成・登用に活用すること

職員の意欲の向上のため、職員の評価を公平・公正で透明性のあるものにし、評価を処遇に正しく反映する人事評価制度を確立すること。若手の人材を積極的に登用するなど、年功によらない、能力主義に基づく人材の育成・登用や成績給に活用すること。

### (3) 補助金の見直し

#### I 市の対応と現状、課題

市は、「補助金見直しにかかるガイドライン」を策定し、当初予算編成時には、補助金ごとに継続の必要性や内容の検証を行い、総額の抑制を進めている。

#### ア これまでの主な行革審答申

- ・ 仕組みが陳腐化しないよう定期的に見直しを行い、継続的に補助金削減の取り組みを続けること（3次最終答申）
- ・ 補助金のうち他の性質別区分に変更したものや、補助金以外の他の科目に組み替えたものについては、再度、精査を行うこと（3次最終答申）
- ・ イベントや地域振興事業への市の関与は、地域への経済波及効果などを把握したうえで、本当に必要なもの及び必要な範囲に限定すること（3次最終答申）
- ・ 継続した補助金の事業の効果や必要性を再検証し、補助金削減の取り組みを継続すること（4次中間答申）

#### イ 市の対応

- ・ 当初予算編成時に、補助金の評価を実施。その必要性や補助内容の検証を行い、結果を公表している。
- ・ 「補助金見直しにかかるガイドライン」を改定し、ゼロベースでの見直しを行っている。
- ・ 行政経営計画では、ソフト事業に対する補助金について各年3%削減し、平成26年度末に70億円未満とする目標を掲げている。

#### ウ 課題

**補助金の必要性や効果等の再検証が必要。**

- ・ 補助金のスクラップ・アンド・ビルドを行い、補助金の抑制を継続して進める必要がある。
- ・ 長期化している補助金について、その必要性や効果等を検証する必要がある。

#### II 答申

- ◆ **ゼロベースでの見直しを徹底し、補助金削減の取り組みを継続して実施すること**
- ◆ **補助金の目的や必要性等を明確にし、交付対象事業の成果について、十分な検証を行うこと**

## (4) 上下水道

### I 市の対応と現状、課題

水道事業については、料金の値下げ改定や節水機器の普及等による収益の減少が見られ、下水道事業については、企業債元利償還金などの支出が経営を圧迫している。今後、老朽管の改修・更新や耐震化工事等に多額の費用が見込まれており、財源確保が大きな課題である。

#### ア これまでの主な行革審答申

- ・ 下水道計画区域を縮小した事業計画を策定すること（2次答申）
- ・ 下水道接続率の向上対策を、目標数値を設定して実施すること（2次答申）
- ・ 多額な借入金の削減計画を策定し、公表すること（2次答申）

#### イ 市の対応

- ・ 平成18年度から25年度までに、水道事業で約2割、下水道事業で約4割の職員を削減。
- ・ 水道の普及率は96.2%と整備は概ね完了。
- ・ 下水道は、合併処理浄化槽との費用比較を行い、下水道計画区域を見直し。下水道接続率の目標を引き上げている。
- ・ 中期財政計画を作成し、企業債残高の削減を行っている。

#### ウ 課題

**今後の支出増加に対応した経営効率化が必要。**

- ・ 水道事業は、料金の値下げ改定、節水機器の普及、大口需要者の地下水利用への転換等により、収益が減少している。
- ・ 下水道事業は、企業債元利償還金等過去の投資に伴う支出が経営を圧迫している。
- ・ 水道事業と簡易水道事業の統合や西遠流域下水道の県からの移管等により、新たな負担増が懸念される。

**施設の耐震化、老朽化に対応するため財源確保が必要。**

- ・ いずれの事業も、既存施設の耐震化と老朽化対応などに、多額の支出が見込まれる。

### II 答申

#### ◆ 民間委託や下水道接続率の向上等により経営効率化を推進すること

包括的な民間委託や指定管理者制度等の民間活力の積極的な導入や、目標を上回る下水道接続率の向上等により、経営効率化を推進すること。

#### ◆ 施設の耐震化や老朽化への対応等、事業の優先順位を明確にし、計画的に実施すること

## (5) 学校規模適正化

### I 市の対応と現状、課題

市は、これまでの取り組みの成果や課題等を踏まえ、平成24年3月に新たな「学校・幼稚園規模適正化基本方針」を策定した。

望ましい教育環境を実現するためには、今後も学校規模適正化を推進していく必要がある。

#### ア これまでの主な行革審答申

- ・ これまでの取り組みにおける課題や評価を総括し、学校規模適正化の具体的な目標及び実施スケジュールを策定し、スピード感を持って実行すること（4次中間答申）

#### イ 市の対応

- ・ 学校規模適正化を進めるため、保護者や地域との意見交換を継続して実施している。
- ・ 統合等の決まった学校については、統合・開校に向け、着実に準備を進めるとしている。
- ・ 統合した学校の児童・生徒、保護者を対象としたアンケート調査を実施し、その結果を他の小規模校の保護者等との意見交換に活用するとしている。
- ・ 平成26年度に予定している北庄内小と南庄内小との統合による小中一貫校の開校等、学校規模適正化の取り組みを進めている。

#### ウ 課題

**具体的な取り組みや実施時期が明確にされていない。**

- ・ 保護者や地域との意見交換を継続して実施していくとしているが、基本方針には、具体的な取組内容や実施時期が明確に示されていない。

### II 答申

- ◆ これまでの取り組みにおける課題や評価を総括し、学校規模適正化の具体的な目標及び実施スケジュールを策定し、スピード感を持って実行すること

## (6) 幼稚園と保育園

### I 市の対応と現状、課題

市内の幼稚園が定員割れの状況であるのに対し、保育園は、待機児童数が年々増加している。市は今後、国の動向等を踏まえた上で、幼保一体化や民営化等について検討していくとしている。

#### ア これまでの主な行革審答申

- ・ これまでの取り組みにおける課題や評価を総括し、学校規模適正化の具体的な目標及び実施スケジュールを策定し、スピード感を持って実行すること（4次中間答申）

#### イ 市の対応

- ・ 平成24年3月に「学校・幼稚園規模適正化基本方針」を策定した。
- ・ 平成25年度に保育園の民営化実施計画を策定するとしている。
- ・ 平成25年7月に「浜松版子ども・子育て会議」を設置し、今後の子育て施策等について検討している。

#### ウ 課題

**幼稚園は充足率が低く、定員割れの状況である。**

- ・ 平成25年4月時点で、1学級10人未満の学級が存在する小規模幼稚園は16園。
- ・ 平成24年度の市立幼稚園の園児数は、定員9,540人に対し4,668人で、充足率は48.9%である。市立・民間全体の充足率も64.9%と定員割れの状況である。
- ・ 天竜区などの中山間地域は、保育園が少なく市立幼稚園が幼児教育の唯一の環境。

**保育園は待機児童数が増加している。**

- ・ 平成25年4月時点で、市立・民間保育園の定員8,930人に対し、9,554人を受け入れている。
- ・ 民間保育園の定員増を進めているが、平成25年4月時点での待機児童数は269人で、前年度から103人増加した。

**幼稚園と保育園の所管が一元化されていない。**

- ・ 市立幼稚園は教育委員会、民間幼稚園は県、市立保育園と民間保育園はこども家庭部が所管している。

### II 答申

#### ◆ 幼保一体化、民営化など、目標と実施時期を明確に定め、迅速に取り組むこと

小学校就学前の子育て環境の充実のために、幼稚園と保育園の一体化や市立保育園の民営化など、目標と実施時期を明確にし、迅速に取り組むこと。

## (7) フラワーパーク、動物園、フルーツパーク

### ① フラワーパーク、動物園

#### I 市の対応と現状、課題

近年、フラワーパークは入園者数がピーク時の3分の1の22万人に減少。施設を所有する（財）フラワー・フルーツパーク公社（現（公財）浜松市花みどり振興財団：以下「財団」）の経営も、市の負担金に頼るものだった。

行革審は、施設の活性化や、財団の経営改善を行うため、フラワーパークと動物園の一体化や、施設の規模、内容などの方向性を定めることを求めてきた。

フラワーパークは、平成24年度末に土地、建物などの資産が、公社から市に移管された。市は、平成25年度からフラワーパークと動物園で構成される館山寺総合公園に指定管理者制度を導入。フラワーパークの全業務、動物園の一部業務（入園料徴収や園内の植栽管理など）の管理者として、財団を非公募で選定した。

#### ア これまでの主な行革審答申

- ・ 土地・建物など公社の資産を市に移管し、動物園と一体化することにより市民の憩いの場とすること（3次最終答申）
- ・ 館山寺総合公園の施設としてのあり方や将来像を平成24年度中に示すこと（4次中間答申）
- ・ 非公募で公社を指定管理者とするにあたり、指定管理料は業務内容に基づき客観的に精査したものとする（4次中間答申）
- ・ フルーツパーク、フラワーパーク、動物園の運営方法の違いによる成果や評価を検証し公開すること（4次中間答申）

#### イ 市の対応

##### 共通

- ・ 館山寺総合公園の将来像を「来園者サービスを第一に、いつでも誰もが楽しめ感動できる、おもてなしの心にあふれた憩いの場所」としている。
- ・ 指定管理料は、「新たな事業に要する運営事業費とし、従来の公社運営に係る事業費を上回らない範囲で、サービスの向上と経費の削減に努めるもの」としている。
- ・ 施設の収益状況や入園者数の推移、事業実施内容などを、平成25年11月2日の第9回公開審議会で公表した。

##### フラワーパーク

- ・ 魅力を高めるため、サクラの植樹やフジ棚設置、チューリップの植栽展示、花売店移転などを行った。

##### 動物園

- ・ ふれあい広場施設の再塗装や柵などの錆取り、その他老朽化施設の補修を行った。

- ・平成 27 年度を目途に動物園再生計画を作成するとしている。

## ウ 課題

**館山寺総合公園として、フラワーパークと動物園の一体化への道筋が見えない。**

- ・近隣の同種施設である浜名湖ガーデンパークとの明確な差別化が図られていない。
- ・総合公園全体の目指す姿が明確にされていない。

**館山寺総合公園全体への指定管理者制度導入の効果がまだ見られない。**

- ・館山寺総合公園の魅力、サービス向上につながるものとして、非公募で財団を指定管理者とした。平成 25 年度上半期において、フラワーパークは前年比 4.5 万人増加するなど減少傾向に底を打った感があるが、動物園は 1.1 万人減少と低迷が続いている。総合公園全体として、入園者数の増、市民の満足度向上など検証や分析を定期的に行うことが必要。

## II 答申

### ◆ 館山寺総合公園の目指す姿を明確にすること

総合公園全体の規模、内容などの方向性を明確にし、動物園とフラワーパークを一体的に管理運営することでの相乗効果が期待される。具体的な工程表を含んだ再生計画を平成 26 年度中に前倒しで作成すること。

### ◆ フルーツパークとの運営方法の違いによる結果を検証し、公開すること

公募、非公募という選定方法や、民間、外郭団体という運営団体の違いによる成果並びに市への財政効果を検証し、公開すること。

### ◆ 次回の指定管理者は公募により選定すること

施設の活性化を目指し、公募により競争性を高めること。

## (7) フラワーパーク、動物園、フルーツパーク

### ②フルーツパーク

#### I 市の対応と現状、課題

平成 24 年度末に、フラワーパーク同様に、フルーツパークの建物などの資産も市に移管された。平成 25 年から指定管理者制度を導入。公募により(株)時之栖を選定した。

#### ア これまでの主な行革審答申

- ・ フルーツパーク、フラワーパーク、動物園の運営方法の違いによる成果や評価を検証し公開すること（4 次中間答申）

#### イ 市の対応

- ・ 老朽化の進んでいた施設の修繕、使用しなくなったエスカレーターの解体撤去を行うこととしている。
- ・ 指定管理者の自主事業として、飲食・物販施設、人工芝サッカー場、噴水などの施設充実を図った。また、都田産ピオーネによるワインを醸造販売した。
- ・ 今期上半期の総入園者数は、平成 23 年度同期の 2.3 倍、約 25 万人となっている。

#### ウ 課題

農業振興施設として、地域ブランドや 6 次産業化のシンボルとしての期待が大きい。

- ・ 施設リニューアル後、入園者数は増加傾向にある。果樹園・温室のさらなる有効活用や、周辺農家との連携深化などによる農業振興が期待される。

#### II 答申

- ◆ 指定管理者制度導入の結果を検証し、フルーツパークの今後のあり方を明確にすること

## 2 資産経営

### (1) 施設の再配置・廃止計画

#### I 市の対応と現状、課題

資産経営の取り組みとして、平成 20 年度から市施設のデータ一元化を開始。資産経営方針の策定や施設評価を行い、平成 22 年度から 23 年度にかけて、再配置個別計画や廃止計画を作成した。

#### ア これまでの主な行革審答申

- ・ 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を定め、より一層の施設削減を進めること（第 4 次中間答申）
- ・ 削減する施設の廃止、売却や譲渡を積極的に進めること（第 4 次中間答申）

#### イ 市の対応

- ・ 平成 26 年度末までに 383 施設を削減する計画に基づき保有施設のスリム化を進め、年間のランニングコストで約 3 億円、今後 50 年間の改修更新経費で約 900 億円を目標とした。
- ・ 廃止計画の公表により個別施設ごとの進捗状況を明確にし、積極的に売却や譲渡を進めることとした。

#### ウ 課題

**施設数の削減目標に対し、実質的な財政効果が少ない。**

- ・ 全 1,496 施設（建物ベース）の 25.6%、383 施設という削減目標に対し、維持管理費の削減目標は現状の約 85 億円の 3.5%、3 億円と低い。

**再配置計画の個別計画や、廃止計画の進捗状況が明らかでない。**

- ・ 市は、平成 22 年度に、26 年度までの計画を公表したが、その後、個々の施設の交渉結果や進捗状況について示していない。

#### II 答申

◆ 資産のスリム化を進め、383 施設の削減目標を平成 26 年度までに必達すること

◆ 施設の削減数だけでなく、維持管理費の削減目標を定めること

平成 27 年度以降においても資産削減の取り組みを進めること。施設の削減数だけでなく、具体的な維持管理費の削減目標を定めること。

◆ 再配置個別計画や廃止計画の進捗状況を半期ごとに開示すること

## (2) 遊休財産の売却等

### I 市の対応と現状、課題

平成 24 年 1 月から、市有地売却事務について包括的な委託を実施。民間ノウハウを活用し売却を進めている。

(事務局調べ)

	H20	H21	H22	H23	H24
売出件数	4	7	15	40	48
売却件数	0	5	8	13	26
売却金額	0	100 百万円	487 百万円	1,684 百万円	546 百万円

土地開発公社解散に向け、平成 22 年度から 25 年度にかけて買い戻した土地は約 68ha に及ぶため、さらなる積極的な取り組みが必要。なお、平成 23 年度末の処分貸付が可能な財産は 170 件、約 13 万㎡となっている。

#### ア これまでの主な行革審答申

- ・ 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（3 次最終答申）
- ・ 売却の成果や年度ごとの売却計画を公表し、効果的な手法を十分検討した上で、処分可能財産の積極的な売却を進めること（4 次中間答申）

#### イ 市の対応

- ・ 毎年度、行政財産を含むすべての市有財産から活用可能財産の洗い出し、データ更新をすすめている。
- ・ 活用可能財産については、購入希望者への周知のためホームページで公表するとともに、入札等で売り出す物件については新聞広告や民間ノウハウを活用した包括委託によるメリットを生かし、1 件でも多くの売り出しを目指すとしている。

#### ウ 課題

**年度ごとの売却件数、金額の目標設定が示されていない。**

- ・ 売出件数だけが示されており、目標とする売却件数、金額が示されていない。

**遊休資産について、市全体での一括対応がされていない。**

- ・ 上下水道事業会計においても、遊休財産の売却が行われているが、一般会計との連携は一部にとどまっているため、さらに推進する必要がある。

### II 答申

- ◆ 年度ごとの売却目標を定め、民間活用により財産の売却を一層進めること
- ◆ 市全体の遊休資産の売却について、一括対応を推進すること

### (3) 借地等

#### I 対応と現状、課題

市は平成 20 年度に「市施設敷地の借用に関する方針」、24 年 8 月に「借地適正化計画」を策定し、借地の削減、借地料の引き下げに取り組んできた。行革審は、P D C A サイクルの実践事例として、その進捗状況の審議会での報告を求め、借地の現状、削減の実績などを確認した。

借地の現状	(平成 23 年度)			
	施設数 (施設)	契約件数 (件)	地権者数 (者)	借地料 (百万円)
全借地	1,019	1,813	2,237	761
重点施設	36	263	365	357
全借地に占める 重点施設の割合	3.5%	14.5%	16.3%	46.9%

第 4 次行革審第 9 回審議会（平成 25 年 11 月 2 日開催）の市資料より

#### ア これまでの主な行革審答申

- ・ 借地解消の具体的な数値目標や実施時期等を明確化した工程表を示し、着実に実行すること（4 次中間答申）
- ・ 借り受けている施設については、早急に市有施設の利用に移行すること（4 次中間答申）

#### イ 市の対応

- ・ 平成 24 年 8 月に借地適正化計画を策定。計画に基づいて取り組みを始めた。
- ・ 26 年度末までに 36 施設の重点対象施設の借地料約 1.5 億円の削減を目指している。

#### ウ 課題

工程表が示されていないので、進捗状況等評価ができない。

- ・ 年度の具体的な数値目標、実施時期等が明確にされていない。

市の施設を、借地や借り受けている施設に設置するのは課題がある。

#### II 答申

- ◆ 平成 26 年度までに、借地料 1.5 億円以上の削減目標を必達すること
- ◆ 対象とする借地について、具体的な数値目標、実施時期等明確な工程表を示し、実践すること
- ◆ 借り受けている施設の賃借料について、削減目標を、平成 26 年度までに設定すること

## (4) 活用財産等の長寿命化

### I 市の対応と現状、課題

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対応から計画的に維持・修繕する予防的対応に移行することにより、施設の安全性を確保し、長期的な財政負担の軽減と平準化を図る施設の長寿命化に取り組んでいる。

市町村合併により市が管理する道路や橋が増加。今後、建築後 40 年以上となる公共建築物が急増する。そのため、施設の改修や維持管理に多額な費用が見込まれる。

### ア これまでの主な行革審答申

- ・ 財源負担の軽減と平準化のため、資産経営一元化と施設の長寿命化を推進すること（3 次最終答申）
- ・ 将来の需要予測や利用頻度等優先順位をつけて効率的に長寿命化に取り組むこと（4 次中間答申）

### イ 市の対応

- ・ 公共建築物については、約 240 施設の外壁調査を行い、調査結果に基づき長寿命化工事の優先順位を決定し、平成 23 年度に 13 施設、24 年度に 18 施設の長寿命化工事を実施した。
- ・ 道路約 8,400 kmを重要度によりレベル A、B、C に区分。国県道、幹線市道、バス路線などの主要な道路であるレベル A、B 路線約 1,100 kmを長寿命化修繕計画の対象路線とした。
- ・ 約 6,000 橋を路線や橋長等の重要度によりレベル A、B、C に区分。国県道及び市道の重要路線に架かる約 1,600 橋を長寿命化修繕計画の対象とした。そのうち橋長 15m 以上で特に重要な 323 橋の点検を実施。平成 24 年度に長寿命化修繕計画を策定した。

### ウ 課題

#### 劣化が著しい施設が多い。

- ・ 公共建築物の調査の結果、屋根よりも外壁の劣化が著しく、最も劣化しているドラックの外壁が全体の約 20%となっている。平成 25 年度までに 3 割強の工事を完了するとしているが、対応すべき施設が数多く残っている。

#### 施設の安全性と市民の安全確保が不可欠である。

- ・ 道路は、レベル A 路線約 300 kmのうち、健全度の低い約 35 kmを平成 24 年度からの 5 年間で修繕するとしているが、計画的、効率的な維持修繕が必要である。
- ・ 老朽化等により、天竜区の前田橋のケーブル破損や第一弁天橋の損傷等による事故が発生。約 6,000 橋と膨大な数であるため、点検と修繕を計画的に行う必要がある。

## II 答申

### ◆ 修繕等の優先順位を明確にした上で長寿命化計画の工程表を作成し、着実に実施すること

施設の修繕等の優先順位を明確にした上で、どの施設をいつまでに、どのような方法により修繕等を行うのかなど、長寿命化計画の詳細な工程表を作成し、着実に実施すること。

### ◆ 施設の安全性を確保するため、職員の点検技術の向上や点検手法等の十分な検討を行うこと

施設の安全性を確保するため、職員の点検技術の向上や点検手法等の十分な検討を行い、調査、点検を着実に実施すること。

## (5) 指定管理者制度

### I 市の対応と現状、課題

施設運営において、民間事業者のノウハウ活用や、市民サービスの質的向上、管理コストの削減などを期待し、平成 18 年 4 月から指定管理者制度を本格導入した。平成 24 年度当初予算での指定管理料は約 54 億円、平成 25 年 4 月 1 日現在の導入施設数は 270 となっている。

#### ア これまでの主な行革審答申

- ・ 指定管理者制度の積極的な周知や募集方法の改善などにより新規参入がしやすい仕組みを構築すること（4 次中間答申）
- ・ 指定管理者からの提案に柔軟でスピード感をもった対応を行うことにより、市民サービスの向上につなげること（4 次中間答申）
- ・ 指定管理者制度の総括を行い、その効果や実態、課題などの検証を徹底し、実効性の高い制度とすること（4 次中間答申）

#### イ 市の対応

- ・ ホームページで制度の仕組みなどを周知するとともに、公募期間の延長など新規参入がしやすい環境の整備や管理者選定会議の委員構成を見直した。
- ・ 平成 24 年度から、指定期間中における指定管理料の安定化や、安心して設備投資ができるように指定期間延長の弾力化、引継ぎ期間を増やすため、11 月議会での管理者指定など、制度運用に関する見直しを行った。
- ・ 利用料金制導入の拡大をはじめ、開館日や開館時間延長の弾力化、指定管理者による自主事業の施設整備や改修提案への柔軟な対応など、管理者の創意工夫を支援するための措置を見直した。
- ・ 事後評価結果に基づく各施設の管理や事業の見直しを徹底するとしている。

#### ウ 課題

**管理者公募において、競争環境向上の成果が表れていない。**

- ・ 平成 25 年度における施設ごとの平均応募者数は、約 2 者。外郭団体が指定管理者の施設は全 270 施設の 43%、116 か所（共同事業体も含む）となっている。

**制度導入による総括的な評価が示されていない。**

- ・ 財政効果は示されているが、制度導入自体の総括的な評価が示されていない。

**指定管理者からの提案への対応状況や、事後評価の活用法などが明確にされていない。**

- ・ 事後評価について、実施頻度、次回更新時における取扱い方法などが明確でない。

修繕費の取り扱いにおいて指定管理者と市の負担区分が明確でない。

- ・ 施設や付帯物件の故障時における対応や、修繕費の運用面において課題のある場合がある。

## II 答申

### ◆ 応募団体の増加を図ること

多くの応募者があってこそ、民間事業者のノウハウの効果的活用や市民サービス向上につながる。告知方法や、事業説明などに工夫を行い、幅広い事業者が応募できる環境整備をすること。

### ◆ 制度導入効果や実態、課題の検証などの総括を行い、導入施設や方法などの見直しをすること

経営の効率化、市民サービス向上を目指し、指定管理者制度導入の総括を行い、今後の管理運営に反映させること。

## (6) 市営住宅

### I 市の対応と現状、課題

市は、老朽化している市営住宅を計画的に廃止、集約化するために、市営住宅ストック総合活用計画を策定した。

#### ア これまでの主な行革審答申

- ・ 市営住宅の廃止、集約化の工事着手までに対象の市営住宅がすべて空家となるよう、政策空家を計画的に進めること（3次最終答申）
- ・ 特公賃住宅（注）を廃止すること（3次最終答申）
- ・ 廃止、集約化とした市営住宅は、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（4次中間答申）

#### イ 市の対応

- ・ 市営住宅ストック総合活用計画の中で廃止とした市営住宅は、入居募集を停止。入居者が退去し、空家となった時点で解体し、用途廃止または集約を行うとしている。
- ・ 平成25年度中に集約対象団地や規模などの基本構想・基本計画を策定し、26年度以降、入居者との調整等を実施するとしている。
- ・ 有玉団地の特公賃住宅12戸のうち6戸は、一般の市営住宅に転用。イーステージ浜松団地については、国との協議を進めている。

#### ウ 課題

**廃止、集約化の実施時期等が明確ではなく、廃止、集約化が進んでいない。**

- ・ 市営住宅ストック総合活用計画に基づく、老朽化した市営住宅の廃止、集約化について、実施時期等を明確にした工程表が示されていない。
- ・ 募集を停止している政策空家は、廃止、集約化が進んでいない。

**特公賃住宅の廃止等に向けたスケジュールが明確ではない。**

- ・ 特公賃住宅は、国との協議を進めているが、調整内容や具体的な売却時期等について、明確に示されていない。

### II 答申

- ◆ **廃止、集約化の実施時期等を明確にし、着実かつ迅速に進めること**
- ◆ **特公賃住宅は、廃止すること**

(注) 特公賃住宅

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

## (7) 入札制度

### I 市の対応と現状、課題

平成 24 年度の 130 万円以上の建設工事は、件数 993 件、予定価格約 307 億円、契約金額は約 273 億円。落札率（注 1）は全体で 89.1%となっている。

#### ア これまでの主な行革審答申

- ・ 入札制度を見直し、工事の落札率を低減させること（3 次最終答申）

#### イ 市の対応

- ・ 落札率を低減させるために、最低制限価格制度（注 2）を適用する上限金額を下げた。
- ・ 建設工事の一般競争入札 3,000 万円以上は、市内全域を対象とするよう選定地域要件の適用金額を下げた。

#### ウ 課題

落札率は、他政令市と比較すると依然として高い。

- ・ 予定価格 1 億円以上の建設工事落札率において、過去 5 年間（平成 20～24 年度）、いずれも高い状況が続いている。

地域ごとの落札率のばらつきが大きい。

平成 24 年度一般競争入札落札率（事務局調べ）

	天竜区	北区	浜北区	本庁
落札率	94.70%	91.42%	89.01%	87.77%

### II 答申

#### ◆ 入札制度を見直し、工事の落札率を低減させること

#### ◆ 最低制限価格制度の適用範囲の上限を 5,000 万円未満とすること

落札率低減のために、平成 24 年度に 19.4 億円から 3 億円と上限を下げてきたが、さらに適用範囲を 5,000 万円未満とすること。

#### ◆ 選定地域要件における各地域内（注 3）をなくすこと

一般競争入札 1,000 万円以上 3,000 万円未満において、各地域内という要件をなくすこと。

（注 1）落札率…予定価格に対する落札額の割合。

（注 2）最低制限価格制度…入札価格が予定価格以下であっても、最低制限価格を下回った場合は、自動的に失格となる制度。（根拠法令・地方自治法施行令第 167 条の 10 第 2 項）

（注 3）各地域内…「平成 25 年度の調達方針について」より、旧浜松市・雄踏町・舞阪町、浜北区、天竜区、引佐 3 町（引佐・細江・三ヶ日）の 4 地域

## 3 外郭団体

### (1) 総論

#### I 対応と現状、課題

外郭団体は「市の事務を代行し、又は連携により市の事務に関連する事業を行う団体」として設置された。多くの団体は設立から年月が経ち、設立目的や事業内容を見直す時期に来ている。施設管理業務に指定管理者として民間企業が参入するなど、団体の収益環境が厳しくなっている。

行革審は外郭団体のあり方について、重ねて提言を行った。外郭団体の見直しの中で統廃合が行われ、平成 18 年度に 23 団体だったものが 25 年度には 15 団体となったが、なお抜本的な見直しが必要な状況にある。

#### ア これまでの主な行革審答申

- ・ 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（第 4 次中間答申）
- ・ 外郭団体はその本来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（第 4 次中間答申）
- ・ 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（第 4 次中間答申）

#### イ 対応

- ・ 市は、外郭団体改革プラン（計画期間：平成 22～25 年度）を策定。毎年度の見直しを行っている。
- ・ 市は、「外郭団体のあり方検討会」を設置。各団体の経営課題について協議し、平成 25 年末を目途に、統合を含め、外郭団体のあり方を公表するとしている。
- ・ 公益法人制度改革対象の 11 団体のうち、10 団体は平成 25 年 4 月までに公益財団法人や一般財団法人などに移行済み。体育協会についても、県に申請中である。

#### ウ 課題

**外郭団体の設立目的に鑑みて、事業内容、組織のあり方などを抜本的に見直すべき。**

- ・ 外郭団体が、民間企業にはできない公益事業を行うのには意義がある。
- ・ 外郭団体を取り巻く環境が大幅に変化している中、現状の事業内容や組織の規模、形態のままでは限界が来る。

**外郭団体改革プランによる成果が明確でない。**

- ・ 設立目的、採算性、統廃合の検証をしているが、赤字が連続している団体があり、統廃合についても進んでいない。
- ・ 外郭団体改革プランが機能するような仕組みづくりが必要。

市は外郭団体への関与を、権限と責任を持って指導をするべき。

- ・ 外郭団体の経営改善や事業内容の整理、組織見直しなど、市は、権限と責任を持って指導を行う必要がある。
- ・ 給与の支給水準が、市を上回る外郭団体がある。

## II 答申

### ◆ 市は、常に設立目的との整合性を検証し、権限と責任を持って外郭団体の運営を統括、指導、支援をすること

外郭団体改革プランを機能させ、設立目的に沿った事業展開と経営改善を図ること。そのために、市は積極的な関与を行うこと。

給与の支給水準が市を上回る団体については、見直しを早急に行うこと。

### ◆ 迅速な意思決定や組織の活性化のために、適正な役員数、任期等を示した団体の運営指針を平成 26 年度までに策定すること

市は、原則として役員数 10 人以下、任期 2 期 4 年以内とするように指導すること。

### ◆ 小規模な団体については、効率的な運営と人材育成を目指し、統合を進めること

## (2) 個別団体 ① (公財) 浜松国際交流協会

### I 対応と現状、課題

国際交流、在住外国人の生活支援事業を幅広く行い、国際都市浜松の創造に寄与するため、昭和 57 年に設立された。外国人市民の支援や地域における課題の解決など、多文化共生事業が活動の中心となっている。

### ア これまでの主な行革審答申

- ・ 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（4次中間答申）
- ・ 国際交流協会や観光コンベンションビューローなど小規模な外郭団体が、人材育成により蓄積された強みを継承するために、総務、経理などの間接部門や、役員などの経営管理機能を規模の大きな団体に集約し組織の強化充実をすること。

### イ 対応

- ・ 市は、多文化共生を進めるため、国際理解教育や国際交流活動支援事業など、各種の在住外国人支援事業を協会に委託している。
- ・ 「外郭団体のあり方検討会」において、統合についての検討を行っている。

### ウ 課題

**多文化共生事業を進めるために専門性の高い人材の育成が必要。**

- ・ 協会の果たすべき使命や専門性を明確にする必要がある。
- ・ 専門的な知識や長年のノウハウが必要なため、専門性の高い人材の育成が必要。

**小規模な団体であり、組織の強化、経営の効率化を図るため、他団体との統合を進めるべき。**

- ・ 正規職員 4 人（うち市派遣職員 2 人）、嘱託職員 4 人と小規模な団体のため、専門的知識や長年のノウハウの継承という観点から課題がある。
- ・ 総務、経理など間接部門の効率化により、本来業務により多くの時間と人工をかけることが可能。組織を充実させるため、他団体との統合を図ることが必要。

### II 答申

- ◆ **多文化共生時代に沿った事業を充実させること**
- ◆ **組織の強化、経営の効率化を図るため、他団体との統合を進めること**

## (2) 個別団体 ② 浜松市土地開発公社

### I 対応と現状、課題

土地開発公社は、平成 25 年度末に解散。市は、土地処分計画に基づき、公社が所有している土地を 25 年度中に取得する。

#### ア これまでの主な行革審答申

- ・ 土地開発公社から取得する土地のうち、事業化ができる土地と事業化の見込みが立たない土地を平成 23 年度中に区分けし、明らかにすること（3 次最終答申）
- ・ 事業化の見込みが立たない土地などは早期に民間売却を推進し、市の財政負担を低減すること（3 次最終答申）

#### イ 対応

- ・ 平成 25 年度中に公社が保有する土地を市が取得し、公社は解散する。
- ・ 公社の解散に伴い、公社債務は市が公社に代わって返済する。

#### ウ 課題

**事業化の見込みが立たない土地の処分計画等が示されていない。**

- ・ 市は、公社が保有する土地の買戻しを実施しているが、事業化の見込みが立たない土地について、今後どう売却等を進めていくのか、明確に示していない。

### II 答申

- ◆ 市は、公社から取得した土地の事業化計画や事業化が困難な土地の処分計画等を明らかにし、早急に売却等を進めること

## (2) 個別団体 ③ (公財)浜松市文化振興財団

### I 対応と現状、課題

芸術、文化の提供、創造等を行うとともに、市民、地域の芸術文化活動の支援を通じて市民文化及び地域社会の活性化に資するため、平成5年に設立された。専門的知識と蓄積されたノウハウを生かしたソフト事業に加え、アクトシティなど13か所の公共施設の指定管理者となっている。

#### ア これまでの主な行革審答申

- ・ 施設管理部門を切り離して文化振興財団本来の目的である優れた芸術文化の提供・交流・創造・発信などのソフト事業に特化すること（3次最終答申）
- ・ 芸術文化の提供・発信を行う自主事業については、真に文化振興に寄与するよう、事業評価等による見直しを毎年度実施すること（3次最終答申）
- ・ 様々な団体や個人など、多様な担い手が文化・芸術活動に主体的に参画できるよう、活動への支援の充実など環境を整備すること（3次最終答申）

#### イ 対応

- ・ アクトシティの施設管理について、平成24年度からビル管理部門を切り分け、財団は文化振興部門を担当することとした。
- ・ 事業評価制度を平成24年度から本格導入し、事業展開に反映させるとしている。
- ・ 市内文化団体や文化活動を行う市民に対する助成など、文化活動への支援を実施している。

#### ウ 課題

**指定管理業務が財団運営の中心となっている。**

- ・ 総事業費の約8割が指定管理に係る事業費であり、貸館や施設管理業務などのハード事業が主なものとなっている。

### II 答申

- ◆ **施設管理などのハード事業を切り離して、経営資源を文化振興財団の本来目的のソフト事業に投入すること**

## (2) 個別団体 ④ (財)浜松市体育協会

### I 対応と現状、課題

体育協会は、昭和 55 年 4 月に設立。スポーツ関係の加盟団体 317 を統括する組織力を生かしたノウハウをもち、指定管理業務、市委託事業、独自事業を行っている。平成 25 年 4 月現在、市内 26 施設の指定管理者となっている。施設削減による委託契約の終了や指定管理料削減により経常収益は減少傾向、当期一般正味財産増減額は、直近 5 年間で 4 回の赤字を計上した。

#### ア これまでの主な行革審答申

- ・ 指定管理施設の利用料金増加や、経費削減などにより収支を改善すること（3 次最終答申）

#### イ 対応

- ・ 広報、営業活動による利用料金の増加、指定管理における共同事業体を組む民間企業のノウハウを取り入れ経費削減に努めているとしている。
- ・ 非常勤役員 21 人、評議員 50 人については各加盟団体から選出されており、意見集約のために重要な役割があるとしている。
- ・ 平成 25 年 12 月中に、経営改善計画を作成するとしている。

#### ウ 課題

**経営改善に向けての取り組みが見えない。**

- ・ 外郭団体改革プランにおいて、経費削減対策の評価を「遅れている」としながら、予定損益は赤字幅が拡大。抜本的な経営改善計画が示されていない。

**経営管理機能を強化するための対応策が明確にされていない。**

- ・ 行革審は、組織としての意思決定の迅速化や企画力の充実を図るため、経営機能の強化を求めてきたが、未だ具体的な対応策が明確でない。

### II 答申

#### ◆ 経営改善計画を作成し、平成 26 年度において赤字解消を目指すこと

平成 25 年 12 月完成予定の経営改善計画により人件費等の固定費削減を図ること、赤字体質からの脱却を図ること。また、非常勤役員、評議員数の削減や任期の上限設定により、経営管理機能を強化すること。

#### ◆ 市は、経営健全化を促すため、体育協会への関与を強めること

具体的対応として経営改善計画を公表し、進捗状況を四半期ごとに検証すること。

## (2) 個別団体 ⑤ (福) 浜松市社会福祉協議会

### I 対応と現状、課題

社会福祉協議会は、地域福祉推進事業、介護保険事業、施設管理事業などを実施している。平成 23、24 年度の収支決算は赤字であり、抜本的な経営改革と本来の目的に沿った事業の見直しが必要である。

#### ア これまでの主な行革審答申

- ・ 収支悪化見込みの原因を分析し、経営の抜本の見直しを行うこと。繰越金の削減や積立預金の取り崩しによる補填が可能な範囲を明確にし、補填の終了後には、単年度の経常収支で黒字を確保する経営体制を実現すること（3次最終答申）
- ・ 公共的な地域福祉事業に重点を置いた必要最小限の効率的な運営を目指し、中山間地域等民間事業者が参入していない地域を除き、民間と競合する分野での事業拡大をしないこと（3次最終答申）

#### イ 対応

- ・ 組織体制の見直しや各種事業の合理化等により支出を削減し、併せて会費、寄附金等の収入増や新たな福祉需要への取り組みを行うとしている。
- ・ 退職職員の不補充や正規職員の嘱託化等により、正規職員を削減している。平成 24 年度は、市からの活動費補助金を 4,000 万円削減した。

#### ウ 課題

**経営健全化が進んでいない。**

- ・ 嘱託職員、臨時職員を含めた人件費の削減が進んでいない。
- ・ 事業ごとの経営分析が不十分なため、経営健全化が進んでいない。
- ・ 設立目的に沿った事業展開が必要である。
- ・ 協議会は、地域福祉の担い手として必要な団体であり、協議会の本来の設立目的を再確認し、事業を展開する必要がある。

### II 答申

#### ◆ 協議会の本来の目的である地域福祉事業を積極的に推進すること

実施事業ごとの経営分析等を徹底し、市の積極的な関与により協議会の経営健全化を進めるとともに、協議会の本来の設立目的である地域福祉事業を積極的に推進すること。

## (2) 個別団体 ⑥ (公社)浜松市シルバー人材センター

### I 対応と現状、課題

定年退職者等の就業相談と就業機会の提供等により、対象者の能力の活用と生きがいづくりに資するため昭和 57 年に設立され、地域社会との連携を保ちながら、高齢者の就業機会の確保、提供を行っている。事業運営にかかる主な自主財源は会費収入と事務費収入であり、経営健全化等に向けて平成 24 年度から 28 年度までの 5 か年計画を策定し、事業の充実、経費削減に取り組んでいる。

#### ア これまでの主な行革審答申

- ・ 経費の削減、会費の見直しや事務手数料の引き上げ等による自主財源の充実により、市の補助金の削減と自立的な運営を目指すこと（3次最終答申）
- ・ 類似事業を行う団体との統合や広域化なども検証すること（3次最終答申）

#### イ 対応

- ・ 事務の効率化などに努め、経費の削減を図るとともに、就業機会の拡大に努め、事業収入の増加を図っている。
- ・ 会費及び事務手数料は、景気の動向や受注の状況等を見るなかで、引き上げを検討していくなど、自主財源の充実を図り、補助金の削減と自立的な運営を目指している。
- ・ 他に類似団体がなく、統合は難しい状況としている。周辺のシルバー人材センターは、それぞれ公益社団法人へ移行したところであり、広域化も難しいとしている。

#### ウ 課題

**自主財源充実の取り組みが進んでいない。**

- ・ 会費、事務手数料の見直しがされていない。
- ・ 自主財源を充実させるためには、今後も経費の削減、効率的な運営に努めるとともに、職種に対する幅広いニーズに対応するため、会員の質と技術の向上を図り、就労先の開拓に取り組む必要がある。

### II 答申

#### ◆ 自主財源の充実とともに事業の効率化を図り、自立的な運営を目指すこと

社会経済情勢の変化に的確に対応し、自主財源の確保と事業の効率化により、経営の健全化を図ること。

## (2) 個別団体 ⑦ (福) 浜松市社会福祉事業団

### I 対応と現状、課題

平成4年7月、浜松市発達医療総合福祉センターの管理運営を行うために市が設立した社会福祉法人。当初は、市からの受託契約であったが、平成18年度指定管理者制度導入により、非公募で指定管理者となる。

平成21年度から経営改善計画に取り組み、利用者数の増加や、発達支援に対する施策メニューの充実、報酬単価の増加等により利用収入は増加。さらに、臨時や契約職員等の活用による経費削減が功を奏し、退職給与引当金の積立不足解消など、財務内容は格段に改善してきた。

### ア これまでの主な行革審答申

- ・ さらなる利用料金収入の増加と経費削減を進めること（3次最終答申）
- ・ 効率化の手法として、将来的には類似団体との統合についても検討すること（3次最終答申）

### イ 対応

- ・ 高い施設稼働率を維持することで、安定したサービスの提供及び利用料金収入の増加に努めている。
- ・ 医師、看護師、臨床心理士等の多くの専門スタッフを配置し高度な専門性を有していることから、類似する外郭団体もなく、統合は困難であるとしている。

### ウ 課題

**収益増加等、事業環境の変化している中、事業内容の検証がされていない。**

- ・ 利用料金等の増加により財団の財務内容は充実した。利用定員等、現状の施設に関する課題をふまえ、設備投資負担や自主事業内容等に関する検証が必要。

### II 答申

- ◆ **収益力を生かし、自主事業等を通じて市民サービス充実を図ること**

## (2) 個別団体 ⑧ (公財) 浜松市医療公社

### I 対応と現状、課題

平成 20 年度決算時点では、未処理欠損金が約 4 億円、退職給与引当金の未計上額約 48 億円と、厳しい財務状況。行革審は、市から公社へ約 17 億円の負担金等もあり、財務内容の改善を強く求めていた。

平成 21 年 7 月から、経営健全化アクションプランを実施、経営改善に取り組んだ。徹底的なコスト削減及び、診療報酬等の改訂等の影響もあり、財務状況は劇的に改善した。また、退職給与引当金についても、平成 22 年度より固定負債として計上された。

### ア これまでの主な行革審答申

- ・ 公社は経営健全化アクションプランを継続し強固な経営基盤を確立すること(3次最終答申)

### イ 対応

- ・ 平成 21 年度以降、実質黒字経営を維持。市からの支出金は、24 年度に約 7 億円に減少。
- ・ 平成 23 年度約 19 億円、24 年度約 15 億円を指定管理者負担金として市に支出している。
- ・ 平成 23 年度から実施している「中期目標」と「中期計画」に基づき、病院事業改革を進めているとしている。

### ウ 課題

**医業収益は順調に増加傾向であるも、入院患者数等が前年度実績を下回った。**

- ・ 医業収益は増加傾向であるが、平均入院患者数や病床利用率は前年比減少となった。また、平成 20 年度以降、改善傾向にあった医業収益に対する人件費比率が上昇した。

### II 答申

- ◆ 引き続き病院事業の経営健全化に努めること

## (2) 個別団体 ⑨ (一財) 浜松市清掃公社

### I 対応と現状、課題

環境衛生の向上及び環境保全に関する事業により、市民の快適な生活に寄与するため、昭和 44 年度に設立され、主に一般家庭のし尿収集や浄化槽の清掃を行っている。平成 24 年度、一般財団法人に移行した。

#### ア これまでの主な行革審答申

- ・ 公益法人制度改革を機に、浜松市のし尿収集運搬業務や浄化槽清掃汚泥収集運搬業務体制を踏まえた清掃公社全体の将来像を示すこと（3 次最終答申）
- ・ 特殊勤務手当についても、組合との協議を続け市職員の待遇を超えないこと（3 次最終答申）
- ・ 公益目的支出計画は、市の基金への寄附など市民に有益となる計画とすること（3 次最終答申）

#### イ 対応

- ・ 将来像を「他の許可事業者のモデル的な役割を担うこと」と「災害時における行政協力」などとしている。
- ・ 特殊勤務手当など、市の水準を上回る給与の見直しを平成 25 年度から実施。今後も廃止、見直しに向けた取り組みを進めていくとしている。
- ・ 公益目的支出計画を策定。5 年間で約 12 億円を市に寄附する予定であり、平成 24 年度は 2 億円寄附した。

#### ウ 課題

**市に準拠していない各種手当の見直しを行っているが、まだ取り組むべきものがある。**

- ・ 役職手当や特殊勤務手当などの見直しをさらに進める必要がある。

**下水道の普及等により、し尿収集業務、浄化槽清掃業務収入は減少傾向にある。**

- ・ 浄化槽の清掃率向上や保守点検業務の拡大が必要。
- ・ 業務量に見合った職員数、人員配置の適正化など作業効率の向上、経費削減が必要。
- ・ 市は各料金やサービスについて、公社と民間の比較検証が必要である。

### II 答申

#### ◆ 市民サービスが低下しないよう経営をすること

他の事業者が目指すモデル的な役割を担い、災害時等においては行政に協力して迅速に対応できる体制を整えること。

#### ◆ 特殊勤務手当等を、市の水準を上回ることなく、業務内容に応じたものにする

## (2) 個別団体 ⑩ (公財)浜松地域イノベーション推進機構

### I 対応と現状、課題

平成 24 年 4 月に公益財団法人への移行に合わせて、財団法人浜松地域テクノポリス推進機構とはままつ産業創造センターとを一体化。組織・事業の効率性を高め、総合的な産業支援機関としての機能強化を行っている。

#### ア これまでの主な行革審答申

- ・平成 24 年 4 月の公益財団法人への移行を機に、はままつ産業創造センターとの統合により重複組織の解消・効率化を行い、産業支援機能をより発揮すること（3 次最終答申）

#### イ 対応

- ・平成 24 年 4 月に浜松地域テクノポリス推進機構とはままつ産業創造センターを統合し、産業支援機能の強化を図っている。
- ・平成 24 年 4 月から浜松地域イノベーション推進機構として、公益法人化した。

#### ウ 課題

**経営健全化の取組みが進んでいない。**

- ・平成 24 年度の決算は赤字であり、経営健全化を進める必要がある。
- ・国、県、市等の補助金や委託事業に頼らざるを得ない収支構造である。
- ・賛助会員数の増加は見られない。また、インキュベート施設の入居率は下がっており、自主財源の増加につながっていない。

**事業成果の検証が十分されていない。**

- ・地域イノベーション戦略推進事業や産業イノベーション事業等を実施しているが、事業成果の検証が十分ではなく、明確になっていない。

**市の関与のあり方が明確ではない。**

- ・市の現役職員 5 人が財団に派遣されているが、市職員の役割や財団に対する市の関与がどこまで必要なのかなど、そのあり方を明確にする必要がある。
- ・事業のノウハウ等を蓄積できるプロパー職員の確保、育成が必要である。

### II 答申

- ◆ 産業支援機関としての組織、機能を充実し、経営健全化を進めること
- ◆ 地域企業への経営基盤強化の支援等による事業成果を検証し、明らかにすること
- ◆ 市職員の派遣等、市の関与のあり方と今後の方向性を明確にすること

## (2) 個別団体 ⑪ (公財)浜松観光コンベンションビューロー

### I 対応と現状、課題

浜松市及び周辺地域の文化的、社会的、経済的優位性を生かし、国内外の観光客及びコンベンションの誘致等を行うことにより、観光及びコンベンションの振興を図る目的で平成元年に設立された。

#### ア これまでの主な行革審答申

- ・ 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（4次中間答申）
- ・ 国際交流協会や観光コンベンションビューローなど小規模な外郭団体が、人材育成により蓄積された強みを継承するために、総務、経理などの間接部門や、役員などの経営管理機能を規模の大きな団体に集約し組織の強化充実をすること。

#### イ 対応

- ・ 設立目的や事業内容の相違などから、他団体との統合にはメリットを見出しにくいとしている。
- ・ 「外郭団体のあり方検討会」において、統合についての検討を行っている。

#### ウ 課題

**取組項目についての目標値、達成状況が明確にされていない。**

- ・ 浜名湖観光圏事業や浜松まつりの運営など、市委託事業が主であり、団体独自の目標値が示されていない。そのため、活動状況の評価が困難である。

**小規模な団体であり、組織の強化、経営の効率化を図るため、他団体との統合を進めるべき。**

- ・ 正規職員7人（うち市派遣職員3人）、嘱託職員4人と小規模な団体のため、専門的知識や長年のノウハウの継承という観点から課題がある。
- ・ 総務、経理など間接部門の効率化により、本来業務により多くの時間と人工をかけることが可能。組織を充実させるため、他団体との統合を図ることが必要。

### II 答申

- ◆ **組織の強化、経営の効率化を図るため、他団体との統合を進めること**

## (2) 個別団体 ⑫ (公財) 浜松市勤労福祉協会

### I 対応と現状、課題

勤労者の福祉の増進、知識及び教養の向上のための事業や、浜松市が設置する勤労福祉施設の管理運営の実施を目的に昭和 63 年に設立された。平成 5 年から勤労者共済事業を開始。24 年度からは湖西市に展開するなど、事業の拡大を図っている。

#### ア これまでの主な行革審答申

- ・ 会員数を拡大し、会費から間接経費を捻出することで、市の補助金の削減と自立的な運営を目指すこと（3 次最終答申）
- ・ 事業内容について、勤労者のニーズの変化に合わせた見直しを進めること（3 次最終答申）
- ・ 事業の広域化の際の組織の合併では人員の削減等の具体的な改革効果を出すこと（3 次最終答申）

#### イ 対応

- ・ 広域的な視野に立ち、協会のあり方について検討している。
- ・ 会員拡大の数値目標を設定。健康維持、自己啓発事業の増など、ワーク・ライフ・バランスに関連した事業の充実により、会員の加入促進を図るとしている。

#### ウ 課題

**多様な企業勤労者のニーズに合わせた事業の構築が必要。**

- ・ 常時情報収集をして、企業形態の違いによる多くのニーズに対応した共済事業の提供が必要。

**自立化のためには、事業の充実、効率化を高める必要がある。**

- ・ 自立化に向け、会員数の拡大、共済事業の充実、間接経費の削減を一層推進するためには、広域化や統合の検討が必要。

### II 答申

#### ◆ 経営基盤を強化し、市の補助金を削減すること

会員数の拡大や共済事業を充実し、経費の削減を図ること。

#### ◆ 勤労者のニーズの多様性や変化に対応した事業の構築をし、効率化を高めること

## (2) 個別団体

### ⑬ (公財)浜松市花みどり振興財団 (旧:(財)浜松市フラワー・フルーツパーク公社)

#### I 対応と現状、課題

平成 24 年度に、フラワーパーク、フルーツパークの土地や建物など固定資産を市に移管し、総資産を縮減。25 年 4 月、(公財)浜松市花みどり振興財団に移行。公募により新しく理事長を迎えた。

平成 25 年度から、フラワーパークの業務全般と動物園の植栽管理、入園料徴収等一部業務を行う館山寺総合公園の指定管理者に、非公募で選定された。

#### ア これまでの主な行革審答申

- ・ 公社は、経営計画を平成 24 年中に明らかにすること (4 次中間答申)

#### イ 対応

- ・ 市は、フラワー・フルーツパーク新体制移行経費 (退職給付相当額、退職金引当相当額、フルーツパーク休園補償など) として約 4 億円の負担を行った。
- ・ 財団は、希望退職の募集などで人員削減を図るとともに、平成 25 年度に 13% の職員給与の削減など、コスト体質への見直しを図ったとしている。
- ・ 変動料金制や花の魅力向上などの施策を実施し、平成 25 年度上半期のフラワーパークの入園者数を前年比 1.28 倍の約 20 万人に増加させた。
- ・ 経営改善の取り組みにより、財団の 8 月までの収支は増収増益となっている。

#### ウ 課題

**市と指定管理者における資金負担の範囲が明確か。**

- ・ フラワーパークに対する市の設備投資による効果は、入園料として指定管理者の収入増加となる。これを活用して自主事業の充実を図る仕組みが明確にされていない。

**利用料金収入に応じた指定管理業務が、まだ行われていない。**

- ・ 動物園の駐車場料金が利用料金とされている。動物園についても、フラワーパークと連携して、入園者増加を図る事業が期待されている。

#### II 答申

- ◆ **財団は、市からの財政支援を受けることなく、より具体的な経営計画を示し、健全な財務内容を維持すること**

フラワーパークの入園者増加を経営に生かす戦略を、平成 26 年度までに明確にすること。

- ◆ **館山寺総合公園の指定管理者として、公園全体を活性化させる事業を行うこと**

フラワーパークと連携した誘客対策などにより、動物園の入園者数増加につながる事業も併せて行うこと。

## (2) 個別団体 ⑭ (一財)浜松まちづくり公社

### I 対応と現状、課題

市民主体のまちづくり活動を支援するとともに、都市整備事業の促進を図る目的で昭和 37 年度に設立された。平成 22 年度に建設公社と統合し、土地区画整理組合の運営支援と浜松駅前広場や市営住宅など施設の管理、運営を行っている。

都市整備事業は、土地区画整理組合の運営支援が中心である。公益的事業としては、市民のまちづくり活動の支援、相談会の開催、調査研究等を行っている。

### ア これまでの主な行革審答申

- ・ 市は損失補償の対象となっている公社借入金の整理方針を作成すること(3次最終答申)

### イ 対応

- ・ 公社運営に関する市の関与をなくし、外郭団体から離脱する方針としている。

### ウ 課題

**外郭団体からの離脱の時期、手法が明確でない。**

- ・ 離脱にあたっては、市の出資割合と支出等の整理が必要。具体的な内容と時期が示されていない。
- ・ 駅前広場については、公共性の高い施設であり、市に移管すべき。

### II 答申

- ◆ **離脱の時期、手法を明確にし、計画に沿って外郭団体から離脱すること**

## (2) 個別団体 ⑮ (株)なゆた浜北

### I 対応と現状、課題

(株)なゆた浜北は、市が遠州鉄道浜北駅前に建設した再開発ビル「なゆた・浜北」の管理運営事業と商業床の賃貸事業を行っている第三セクター(市出資額:1億9,500万円、市出資率:78%)の会社である。市は、平成28年度を目途に、保有する株式を民間に譲渡するとしている。

#### ア これまでの主な行革審答申

- ・ 市所有の株式を適正な価格で売却すること (3次最終答申)
- ・ 株式譲渡の前倒しに向けた財務体質の強化に努めること (3次最終答申)

#### イ 対応

- ・ 市は、平成28年度に市保有株式を売却し、外郭団体から離脱させることを予定している。
- ・ 平成28年度の都市開発資金の一括返済に向け、商業床の年間稼働率の向上等により、単年度の収支黒字を継続し、内部留保の確保に努めている。

#### ウ 課題

**市保有株式の売却に向けたスケジュールが明確にされていない。**

- ・ 市保有株式の売却に向けたスケジュール等、現時点では市と(株)なゆた浜北との協議、調整が十分行われていない。

### II 答申

- ◆ 市保有株式売却に向けたスケジュールを明確にすること

浜松市行財政改革推進審議会事務局（浜松市企画調整部行政経営課）

〒432-8023 浜松市中区鴨江三丁目 1-10

浜松市鴨江分庁舎 1 階

電話 053-457-2897、ファックス 053-457-2898

ホームページ <http://www.h-gyokaku.jp>

Eメール [gks-110@h-gyokaku.jp](mailto:gks-110@h-gyokaku.jp)