

# 第4次浜松市行財政改革推進審議会 第8回審議会 会議録

日時	平成25年8月28日(水) 18:30～21:22
会場	クリエート浜松
出席委員	御室会長、山本会長代行、山崎委員、前嶋委員、武藤委員、岩田委員、村松委員、水谷委員、井上委員、南出委員
傍聴者	164名
報道関係者	静岡新聞、中日新聞、NHK、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	伊藤副市長、鈴木副市長、寺田企画調整部長、鈴木総務部長、小柳財務部長、村木文化振興担当部長、高林健康福祉部長
事務局	門名事務局長、飯高副参事、石埜、高橋、袴田、伊藤

## 《会議の概要》

- 1 第4次行革審の第8回審議会を、御室会長が議長となって進行した。
- 2 借地適正化計画の進捗状況について市の説明を受け、委員による質疑、意見交換を行った。
- 3 外郭団体の総論及び個別団体(浜松市体育協会、浜松市社会福祉協議会)について市の説明を受け、委員による質疑、意見交換を行った。

## 《会議次第》

- 1 開会
- 2 会長挨拶
- 3 議事
  - (1) 借地適正化計画の進捗状況について(報告)
  - (2) 外郭団体について(総論)
  - (3) 外郭団体について(個別団体)
    - ア (財)浜松市体育協会
    - イ (福)浜松市社会福祉協議会
- 4 閉会

## 《会議の経過》

### 事務局長

こんばんは。

定刻になりましたので、ただ今から、第4次浜松市行財政改革推進審議会の第8回審議会を執り行います。

本日は、委員10名全員の出席により開催いたします。本日は、借地適正化計画の進捗状況についての報告、続いて、外郭団体について、外郭団体全体に関する総論と、個別の団体として、財団法人浜松市体育協会、社会福祉法人浜松市社会福祉協議会の2団体について、審議することとしております。

皆さまのお手元には、次第と市説明資料をお配りしてございます。審議の参考にご覧いただければ幸いです。なお、委員の説明の際にも資料を使います。その際、正面のスクリーンをご覧くださいませようお願いいたします。

これより議事の進行は、御室会長が議長となり、会議の運営を行っていただきます。なお、途中特に休憩は取りませんので、御所用のある方は、適宜ご用をお足しいただきますようお願い申し上げます。それでは御室会長、よろしくごお願いいたします。

## 2 会長挨拶

### 御室会長

皆さん、こんばんは。会長の御室です。

今日は、大変残暑厳しい中、足をお運びいただきまして、厚く御礼を申し上げます。

今日は、外郭団体の総論、個別の団体として、財団法人浜松市体育協会、社会福祉法人浜松市社会福祉協議会、これにつきまして審議をさせていただきたいと思っております。ちなみに体育協会は発足してから33年、社会福祉協議会は62年という長い歴史を有しております、おそらく15ある外郭団体の中でも、市民生活への浸透度が高いほうだと思っておりますが、ただ、これまでそれぞれの団体が、どういう目的で設立されたのか、その目的に対して事業内容は適切であるかどうか、財務内容は健全性がどのようになっているのかと、こういうことはあまり広くは知られていないのではないかとこのように思っております。

今日は、そうした視点からアプローチを行いまして、外郭団体がより効率的、それから、より市民に役立つための運営がされるにはどうすればいいのか、こういう議論をさせていただければと思いますので、よろしくご願いをしたいと思っております。

それでは早速審議に入りたいと思っておりますが、まず、前回6月の審議会に引き続きまして、借地適正化計画の進捗状況の検証を行いたいと思っております。これにつきまして、7月に総務省から着任をされたばかりであります、小柳部長から、進捗状況のご報告をお願いしたいと思います。よろしくごお願いいたします。

### 3 議 事

#### (1) 借地適正化計画の進捗状況について（報告）

小柳財務部長

はい。それでは、毎回PDCA(plan-do-check-action)の実践ということで報告をさせていただいております、借地適正化計画の進捗状況について、ご説明をさせていただきたいと思っております。スライドの2ページ目をお願いします。

まず、進捗状況の報告に先立ちまして、6月の公開審議の後、重点施設を追加したことと借地料の削減目標について、まず説明をさせていただきたいと思っております。

一つ目といたしまして、前回の公開審議でご報告いたしました際には、重点施設31ということで設定をいたしまして、それらの交渉を進める一方、その他の施設についても交渉を進める中で、具体的な借地の解消ですとか、借地料減額の可能性が生じた施設について、借地料が非常に高額な5施設を、新たに重点的な施設ということで追加をさせていただきました。この36をまずはターゲットにしていきたいということです。

次のスライドをお願いします。借地の全体的な像になります。平成23年度の数値となりますけれども、市全体の借地というのは、施設数で数えますと1,019、契約件数で申しますと1,813、地権者の数で申しますと2,237ということで、借地料全体としては7億6,100万円ということです。このうち今回5施設を加えまして、36施設というように重点施設を設定したわけですけれども、こちらの契約件数は、トータルで263件、地権者数は365者ということで、借地料は3億5,700万円ということでございます。

施設数で申しますと、全施設に占める割合は3.5%となりますが、借地料全体に占める割合で申しますと46.9%ということで、限られた人的財源の中で、この重点36施設について取り組むことで、効率的な借地の削減を図っていききたいというように考えております。

次のスライドをお願いします。続きまして、借地料の削減目標ですけれども、昨年の12月の中間答申におきましても、借地解消の具体的な数値目標とか実施時期等、これらを明確化して着実に実行しなさいといった答申をちょうだいしております。借地料解消の具体的な数値目標といたしまして、重点施設を軸に借地解消、それから借地料の見直しによりまして、全体年間借地料7億6,000万円の20%、金額にして約1億5,000万円以上というものを、借地適正化計画の最終年度であります平成26年度までに削減する。そういった目標を掲げさせていただきたいと考えております。目標を掲げることで、それに対する進捗の度合いも測れますし、仕事を進めるインセンティブも同時に得られるのではないかと考えております。

この削減目標ですけれども、重点施設36施設におきますこれまでの交渉の状況ですとか、様々な返還の交渉、そういった交渉も勘案しつつ、借地料をできるだけ減額していくという方針の基で、相当高い目標だとは認識しておりますが、設定したところです。

なお、借地を購入するとなった場合、財源が必要となるわけですけれども、こちらの購入財源といたしましては、市が持っております資産管理基金というものがございます。こちら25年3月31

日現在で 47 億円弱の残高がございます。こちらの活用を考えていきたいということでございます。

スライドが切り替わっておりますけれども、進捗状況についてご説明をさせていただきます。現在の進捗状況ということで、8 月 20 日現在でございます。一つ目として購入ということで、こちらは 2 施設につきまして、購入に向け、買い取り価格を提示して具体的な話し合いを実施しております。

返還につきましては、1 施設の一部ですが、返還をして借地料 28 万 4,000 円を削減しております。その他 5 施設につきましては、施設の移転ですとか廃止によりましての返還に向けて、施設の解体の時期ですとか、原状回復レベルの調整など、具体的な話し合いを実施しているということでございます。

スライドを次にお願いいたします。借地料の見直しということですが、こちらについては、5 施設については変更契約等を行い、25 年度から借地料を減額いたしました。前回の公開審議での報告済みを含めまして、1,262 万 6,000 円の削減となっております。また、その他 1 施設につきまして、来年度から 3 か年で 39 万 3,000 円の減額といったような合意もしておるところです。

続きまして、7 ページ目のスライドをお願いいたします。こういった目標等を掲げまして、どうやって司令塔としての財務部が、所管課等の進捗管理を行っていくのかということです。三つのカテゴリに分けてございますけれども、まず所管課から資産経営課、財務部の担当課ですが、資産経営課の報告というのを 2 種類設けております。随時報告ということで、基本的には交渉の状況や課題については、交渉の都度報告をしていただきたいということでございます。ただ、これでは漏れがある可能性がございますので、定期報告として、報告がまったくないところについては、資産経営課のほうから、1 か月ごとに取り組み状況を定期的に確認するというので、①ですべての状況を、定期的にまず把握をするということをお願いしております。

②としまして、資産経営課から所管課に、支援ですとか所属長協議と書いてございますけれども、こちらは報告を受けた資産経営課におきましては、様々な交渉のノウハウ等蓄積されてきておりますので、それらのアドバイスをするとか、交渉の状況によっては、購入から借地料の見直しということに方針を切り替えるとか、そういったことを含めての判断を資産経営課から所管課、所属長協議、必要に応じて行ったうえでやっていくということです。

そしてそれを更に補完するものとして、基本的には所属長協議、財務部ですので財務部長の私までには話が上がるわけですが、更に大きなものに対しては③ということで、資産経営推進会議といったようなものを年 2 回程度、進捗状況の把握でありますとか、個別案件の協議をするという場を設けているということでございます。

こういった普段からの情報把握、そして所属長による普段からの協議ということを通じて、所管課任せにならないようなチェックをしつつ、資産経営課で総括をしていくということで進めていきたいと考えております。

説明のほうは、私からは以上です。よろしくお願ひ申し上げます。

**御室会長**

はい、ありがとうございました。

それでは、質疑に入りたいと思いますが、委員の中からどなたか。はい、武藤委員お願いします。

#### **武藤委員**

武藤です。よろしくお願いします。

今の説明のスライドの 3 ページをお願いできますか。ここで、今回 5 施設増やしたということで、重点施設が 36 施設、借地料としては 3 億 5,700 万円、この次の 4 ページのほうで、年間借地料 20%の 1 億 5,000 万円以上の削減を目標とするということですが、これはこの重点施設 36 施設すべてを、今回の借地料の見直しをした、実行できたといったときの金額と考えてよろしいですか。

#### **小柳財務部長**

そう考えていただいて結構ですが、それにこだわるものではありません。実際の交渉状況と、ここで挙げました 36 施設の購入ですとか、見直しですとか、返還というのは、理想的に進むとはなかなか、個別の状況を把握しておりまして難しいのかなと思っておりますが、36 施設の中で、例えば購入の方針でいきたいものというのが、例えば 7 施設ぐらいと、現状我々は考えております。それから借地料の見直しでいきたいというようなものを、別途二十何施設というように考えております。返還というものでいきたいというものを、例えば 5 施設というように考えております。

ただ、これはその方針で必ず最後までいくというものでもありませんけれども、これらがすべてうまくいけば、この数字は達成できるということでございますが、我々としては、それを一つの目安として考えておりまして、この目標自体の達成は、重点施設以外の見直しも含めて、まずは 1.5 億円を達成していきたいというように考えているところです。

#### **御室会長**

はい。武藤委員どうぞ。

#### **武藤委員**

ありがとうございます。

それでは次、5 ページをお願いします。今ご説明があった中にもありますが、購入として今具体的な話し合いを実施中という 2 施設、また返還に向けてというか、施設の移転、または廃止に向けた具体的な話し合いを実施中というのが 5 施設というようにありますが、個々具体的な、これがすべてそのとおりになったときに、削減額がどのぐらいになるかということが明記されていません。

その中で今、現状わかっている数字は、次の 6 ページも含めて、ここに記載されている金額のみですが、これが 25 年度に実施をしていただくというか、継続的に話し合いを続けていただいたとして、本当に 26 年度の末までに、目標に到達できるのかどうか。この数字を見ただけだと、具体的に入っていないところもありますが、目標がすごく高すぎて、目標として体を成していないような見え方がするわけですが、この辺の具体的な数字というのは、今の時点で出せないものでしょうか。

#### **小柳財務部長**

なかなか中身が見えないというお話ですが、まず現状購入に向けて話し合いを実施しているというもので、額を今そこがと言いますと、もうほとんど特定されてしまいますので、相手との関係もありますので、決まればもちろんお話をしていくというスタンスでは思っております。

ただ、我々としては行革審の中間答申等も踏まえて、借地料はできるだけ削減していくという方針は間違いないわけでございまして、今現在、我々が把握しているような数字で、だいたい達成できるような数字を掲げてしまいますと、逆に目標にならないのではないかと考えております。

実は、2 施設具体的な話し合いを実施中ですか、5 施設具体的な話し合いを実施中というものが、仮にすべてうまくいったとしても、これだけでは我々が掲げた目標 1.5 億円の、おおむね 3 分の 1 か 4 割程度ぐらいにしかならないと考えております。

我々はそうは言いましても、36 の施設について重点的にやっていくということですので、そのほかの施設についても、少しでも上乗せをしていって、いったんは作りました 26 年度までの計画に向けて、1 円でも上乗せをしていきたいという考え方です。

#### 御室会長

はい、武藤委員どうぞ。

#### 武藤委員

ありがとうございます。

最後、もう一点だけ。もう一度 3 ページに戻っていただいてよろしいですか。重点施設 36 施設、これはそれぞれの施設において、個別の具体的な計画、工程表というのを当然持って、こちらを取り組んでいただいていると思いますが、具体的な名称というのは、相手方もある話ですので無理なのかもしれませんが、できればその具体的な名称抜きでもよろしいので、それぞれの工程表を示すということできないものか。

#### 小柳財務部長

それぞれの工程表と申しましても、例えば一つの施設に 5 人の地権者の方がいらっしゃって、1 人は購入に向けて話を実施中だけれども、ほかの 4 人のうち、例えばですけれども、2 人は交渉のテーブルにもついていただけない。ほかの方については、鑑定評価を見た上で決めると。非常にセンシティブな状況がありますので、工程表をつくるといっても、その方々とまずコンタクトを取るころ、どれぐらいの頻度で会うかというようなところもございまして、基本的には、我々内部としては、一つひとつの施設について、前回 1 か月お話をさせていただいたときにはこういう感触であったので、次は鑑定を取って条件提示をしたいですとか、具体的な方策は持っておりますけれども、個別、非常にバラエティに富んでおりますので、それについて我々としては、7 ページでご説明をさせていただいたような、所管課から必ず 1 か月に 1 回は進捗状況が上がってきて、それに対して課題等があれば、我々のほうからアドバイスをさせていただく。こういう進捗管理をさせていただいておりまして、ご理解いただきたいと考えているところです。

#### 武藤委員

ありがとうございました。

26 年度末にせつかく目標を掲げてやっておりますので、可能な限り進めて、できればこの目標に到達するという意気込みで、今後取り組んでいただきたいと思います。ありがとうございました。

#### 御室会長

はい。武藤委員、ありがとうございました。

私からも、武藤委員と同じ話になろうかと思えますけど、7億6,000万円支払っている地代を2割減らすと。こういう目標を設定した以上、期限の来年度末まで、絶対やるのだというように思わなければ、まあ相手次第だねって、これではだめなので、やはりそれくらいの勢いで、目標達成をぜひ目指していただければというように思っております。

いろいろな地主さんのご事情はあろうかと思えますけれども、その理由を全部、だからできない、これはできない、ということではだめなので、やはりそこをどう乗り越えるかが、これが知恵だというように思っています。ぜひ強力な小柳部長さんのリーダーシップに期待をしたいというように思っていますので、よろしく願いをしたいと思えます。

それでは、次の議題に移りたいと思えます。外郭団体全般について、議論をしたいと思っております。これは寺田部長さんから、簡潔にご説明をお願いしたいと思えます。

## (2) 外郭団体について (総論)

### 寺田企画調整部長

企画調整部長の寺田です。よろしく申し上げます。

私のほうからは、外郭団体についての総論ということで説明をさせていただきます。1ページをお願いします。外郭団体の状況ですが、これは今までも何回か説明をさせていただいていますので、1の外郭団体の状況につきましては、ごく簡単に説明をさせていただきます。

外郭団体は、ということで、定義ですけれども、市が設立に主体的に関わり、市の事務を代行したり、または市の事務に関連する事業を行う団体であるということを前提といたしまして、市が25%以上の出資等をしているか、年間1,000万円以上の負担金等支出している団体ということで定義をしております。

次のページをお願いします。外郭団体の推移等です。表にありますように、合併時には23団体あった外郭団体が、解散により4団体、統合によりまして2団体、株式の売却などによりまして2団体、ということで、合計8団体減少しておりまして、現在は15団体となっております。

次は、現在の外郭団体15団体の公益法人改革への対応状況です。15団体のうち、地方公社ですとか社会福祉法人、株式会社、これは対象外となるのですが、15団体のうち、その4団体を除いた対象となるのが11団体となります。そのうち対応済みであるのが、表にございますように10団体ということになります。未対応は体育協会でございます、(3)の今後の予定の欄に書いてございますように、25年度中には申請をする予定ということになっております。また、土地開発公社につきましては、25年度で解散ということで予定をしております。

次のページをお願いします。ここからは外郭団体の状況でございます。まず財政状況です。表が二つございますけれども、上の表の①につきましては、15団体全体の貸借対照表、この平成21年度と24年度の比較です。表の最下段がその増減ですが、資産が166億円減少、負債につきましては、145億円減少ということで、純資産、正味財産が21億円減少となっております。

資産、負債がそれぞれ大きく減少している理由ですけれども、これはフラワー・フルーツパーク公社の固定資産の市への譲渡損の関係だとか、あるいは土地開発公社の解散に向けての、保有土地を市で処分するというような、多額の移動があったためでございます、この土地開発公社とフラワー・フルーツパーク公社を除きますと、②の表になってございます。平成 21 年度と 24 年度を比較しますと、資産は 42 億円増加、負債が 30 億円増加ということで、純資産・正味財産は 12 億円増加となっております。

次のページをお願いします。この表は 15 団体の損益計算書の合計ということで、平成 21 年度と 24 年度の比較です。最下段の増減欄をご覧くださいと思いますが、経常収益では約 288 億円から 330 億円ということで、42 億円増加をしてございますし、経常費用につきましては、約 277 億円から 320 億円ということで、43 億円の増加となっております。経常損益・当期経常増減につきましては、10.1 億円から 9.8 億円ということで、0.3 億円減少となっております。

その右の当期純利益の増減につきましては、9 億円の黒字から 35 億円の赤字となっております、約 45 億円の減少というようになっております。これにつきましては、24 年度の欄の約 36 億でございますけれども、これはフルーツ・フラワーパーク公社の関係で、先ほど申しました、固定資産の市への譲渡損というものが 37 億円ございまして、それが影響してございます。

次のページをお願いします。この表の当期純利益につきましては、団体別に平成 21 年度から 24 年度までの状況をお示したものです。この表からわかりますように、純利益が平成 24 年度を含めまして、2 か年以上連続マイナスの団体につきましては、まず上から 4 段目の浜松市フラワー・フルーツパーク公社です。これは平成 23 年度から 24 年度の 2 か年赤字が連続してございます。

その下の浜松まちづくり公社、これにつきましては平成 22 年度から 24 年度の 3 か年連続の赤字となっております。それから下から 7 段目の浜松市勤労福祉協会、これにつきましては、平成 21 年度から 24 年度の 4 年連続で赤字でございます。そして、体育協会。これにつきましては、平成 22 年度から 24 年度の 3 か年、連続で赤字となっております。その下の社会福祉協議会がございまして、これも平成 23 年度、24 年度、2 か年の連続の赤字です。

この 5 団体ですけれども、フラワー・フルーツパーク公社。これについては、赤字の原因というのは、管理方式の見直しに伴い決算上の赤字が続いたり、あるいは市への固定資産の譲渡損等々がございまして、まちづくり公社につきましては、平成 23 年度につきましては、特別退職給付費用が 1 億円あったということ。その下の勤労福祉協会ですけれども、これについては雇用促進住宅の電波障害の鉄塔が、地デジの関係で取り壊しになったということで、その費用が 4 年間続いているという特殊要因もあったということでございます。体育協会と社会福祉協議会につきましては、後ほど個別の団体の協議のところでご説明をさせていただきたいと思っております。

次のページをお願いします。この表は外郭団体への市の支出金の状況です。15 団体合計で、平成 21 年度と 24 年度を比較しますと、補助金につきましては 7 億 3,000 万円の減少ということ。委託料につきましては 9,000 万円の減少。指定管理料につきましては 5 億 6,000 万円の減少ということで、その他の支出金につきましては、29 億円増加してございますけれども、これは土地開



発公社の解散へ向けた土地の取得費用、これが 29 億円増加してございます。そういったことで、合計は 15 億円増加いたしましたけれども、土地開発公社に対する支出金の 29 億円を除きますと、約 13 億円の減少ということになります。

次のページをお願いします。このグラフは借入金残高、損失補償契約額、債務保証契約額の全体でございます。該当する団体は 4 団体ございまして、土地開発公社とフラワー・フルーツパーク公社、まちづくり公社、なゆた浜北という 4 団体でございます。

平成 21 年度と 24 年度を比較いたしますと、借入額残額の総額というのが 195 億円の減少でございます。これは土地開発公社の保有する土地を、市が購入したことによるものです。損失補償につきましては 38 億円の減少ということで、これはフラワー・フルーツパーク公社の 20 億円の解消だとか、まちづくり公社の約 18 億円の減少、こういったものが含まれております。債務保証額につきましては 195 億円の減少ということで、これは土地開発公社の 195 億円の減少、これがずばりそのものです。

次のページをお願いします。人的状況でございます。まず役員・評議員です。常勤役員ですけれども、平成 25 年の 4 月 1 日の役員数につきましては、②のところですが、常勤役員は 17 人ということで、平成 21 年度との比較でいいますと、3 人の減ということになっています。

非常勤役員につきましては 158 人ということで、平成 21 年度との比較でいきますと 45 人の減、評議員につきましては 180 人ということで、平成 21 年度と比較しますと 54 人の減ということでございまして、全体でいきますと 355 人ということで、平成 21 年対比、102 人の減ということですが、

次のページをお願いします。今申しあげた表をグラフにしたものです。グラフで見ても減っていることがおわかりになると思います。

次のページをお願いします。次は職員でございます。これも先ほどの役員と同様の説明になりますけれども、25 年 4 月 1 日の職員数ですけれども、1,279 人ということで、平成 21 年度対比で 26 人の減、一方、嘱託職員につきましては 367 人ということで、平成 21 年度対比で 34 名の増というようになっております。合計では 1,646 名で、21 年度対比 8 名の増ということですが、これは経営合理化の観点から、正規職員数の削減の一方で、それを嘱託職員の増で対応しているということですが、

市の職員関係では、正規職員の市の現職が 3 人、市のOBが 1 人増となっております。この市職員の増加につきましては、平成 24 年度から、浜松まつりの事務局を観光コンベンションビューローが担うことになりまして、派遣職員ということで 2 人増加したためです。

次のページをお願いします。次のページは、今の表をグラフにしたものです。正規職員は減っておりますが、嘱託職員が一方で増えているというような状況が見て取れます。

次のページをお願いします。給与等の表でございます。一番上が、網掛けで書いてあります平成 25 年 4 月 1 日現在の浜松市職員の給与条件、これをベースに団体職員の給与水準を比較した表です。外郭団体の給与の見直しを進めてまいりましたけれども、一部の手当につきましては、太枠で囲った手当、それから表の一番右側の欄は特殊勤務手当ですけれども、その記載したものが、市の手当を超えているという状況です。

次のページをお願いします。このページは浜松市外郭団体改革プランの表です。この改革プランの仕組みについて説明をさせていただきます。以前にも説明をさせていただきましたが、総務省通知による第三セクター等の改革に基づきまして、本市も平成 22 年 3 月に、計画期間を平成 22 年度から 25 年度までとする外郭団体改革プランを策定しまして、毎年度見直しをしております。

①の設立目的の検証ということで、設立目的の達成状況や類似業務を担う民間法人の有無などを検討いたしまして、現状や課題の分析を行います。次に②の採算性、これも検証ということで、総務省の基準を準用いたしまして、単年度の損益の採算性を検討し、現状や課題の分析を行うということでございます。

①設立目的の検証と②採算性の検証を行いまして、いずれかの検証に引っかかった団体につきましては、③の統廃合の検討に移ることになります。そこで「解散」、あるいは「統合」、「存続」、この方向性を検討するわけでございます。

そこで方向性を「存続」とした団体につきましては、④のところでは経営課題や経営健全化策、具体的な取り組みを明らかにいたしまして、成果指標を掲げた「経営健全化計画」を策定することになります。そして、もう一つの方向性を「解散」または「統合」とした団体につきましては、「統廃合の計画」を策定するというところでございます。そういった流れで改革プランを回してございます。

次のページをお願いします。この表は、外郭団体改革プランにおける統廃合等の検討ということで、先ほど説明させていただきました改革プランの流れに沿って、15 団体が検討した結果を取りまとめたものです。結果といたしまして、表の一番右にございますけれども、土地開発公社は平成 25 年度の解散という予定をしておりますし、まちづくり公社となゆた浜北は、外郭団体からの離脱を検討しているということで、改革プランにおける検証によりまして、こういった方向性が決まってきている団体もあるということです。

次のページをお願いします。統廃合等への取り組みです。改革プランでの統廃合の検討に加えまして、今年度、庁内横断的な「外郭団体のあり方検討会」を設置いたしまして、統廃合だけではなくて、事業連携や人事交流も視野に入れながら検討を進めております。年内を目途に市としての方向性を示していく予定です。

このポンチ絵ですけれども、庁内検討会の仕組みです。プロジェクト・チーム(PT)、ワーキング・グループ(WG)と記載してございますけれども、外郭団体の所管課のグループ長などからなりますプロジェクト・チーム会議、これが各団体の経営課題を、全市的な視点から問題を共有いたしまして、その上で統合等に親和性のある団体同士によりまして、ワーキング・グループを組んでおります。ワーキング・グループ会議の下にありますように、創造都市・浜松グループ、福祉・医療グループ、この二つのワーキング・グループを結成いたしまして、いろんな角度からメリット、デメリット等の検討を通じまして、統廃合の可能性を模索しているということです。その結果をまたプロジェクト会議に戻しまして、精査し決定をしていく、そういった流れでございます。

表の一番下にありますがけれども、太字の記載のように、平成 25 年以内に外郭団体のあり方を示しまして、来年 1 月には各団体の統廃合の意向表明を促すよう考えてございます。

次のページをお願いします。「外郭団体のあり方検討会」ということで、先ほどワーキング・グループが二つあると申しあげましたけれども、「外郭団体のあり方検討会」の構成です。これが全体のプロジェクト・チームですが、行政経営課の指導の下に、統合等に親和性があると想定される 9 団体の市の所管職員を構成員として、具体的な検討を現在進めているところです。

次のページをお願いします。「外郭団体のあり方検討会」の工程表です。6 月に立ち上げて以来、3 回のプロジェクト会議を行ったのに加えまして、ワーキング・グループも、ここには書いてございませんけれども、3 回から 4 回程度重ねてまいりました。

8 月 20 日の第 3 回のプロジェクト会議では、実現可能な統廃合等、統合、事業連携、人事交流、この選択肢の整理の段階まで進んでおりまして、中間取りまとめを行ったところです。これと合わせて 8 月から 9 月まで、各団体との意見交換を行政経営課が実施をいたしまして、このあり方検討会の状況を情報提供していきまして、外郭団体側の意見表明に向けた準備をお願いしているところです。

10 月には市としての最終案を決定し、年内には市の求める外郭団体のあり方をお示していきたいと考えております。そして 1 月には各団体から、統合に向けた意向表明をしていただくということで考えてございます。

説明は以上です。

#### **御室会長**

寺田部長さん、どうもありがとうございました。

それでは審議に入りたいと思っております。はい。村松委員どうぞ。

#### **村松委員**

村松です。よろしく願いいたします。

外郭団体の話を聞いて総論的に、全体的な質問をさせていただきたいのですが、「外郭団体のあり方検討会」もやっていくということで、今年 10 月にはということですが、そもそも外郭団体全体の全庁的な視点での評価というのは、どの部署がどんな形で行っているのでしょうか。

#### **寺田企画調整部長**

外郭団体改革プランにつきましては、プランをまず団体と市の所管課が連携して作ります。それをその次には所管課と行政経営課の両方で評価をする。基本的には、事業については所管課が検証をし、経営の部分につきましては行政経営課が担うというようなことで、今は進んでおります。

#### **村松委員**

所管課と行政経営課の上、もっとこの全体の評価というと誰ですか。

#### **寺田企画調整部長**

改革プランにつきましては、経営検討委員会であります行財政改革推進審議会の皆さまがしていただくということになります。

#### **村松委員**

ということですね。

**寺田企画調整部長**

はい。

**村松委員**

そうですか。あと支出もこれだけしていますから、市の関与はどうあるべきだと、寺田さんご本人はどう考えているか、教えてほしいのですが。

**寺田企画調整部長**

外郭団体につきましては独立した団体ですから、経営に係る部分までは市の権限が及ばないというところがありますが、団体につきましては、出資をしているですとか、そういった設立当初の経緯もあるものですから、経営を安定するように、市のほうとしては指導していくという形になります。

**村松委員**

団体も 23 から 15 となりましたし、時代によって中身とか業務内容などを、これから見直していかなければいけないと思いますので、その辺はこれから検討会とか、そういうところでいろいろ話し合っていくということによろしいでしょうか。ありがとうございました。以上です。

**御室会長**

ありがとうございました。

ほかに。はい、山本委員どうぞ。

**山本会長代行**

山本です。よろしく申し上げます。

まず、主に改革プランについて伺いたいのですが、外郭団体ができてから、長いもので 60 年ぐらい、短いものでも 10 年近くたっていると思いますが、それまでの間で、今のように改革プラン、名前はともかくとして、そういうことはやってきたのでしょうか。

**寺田企画調整部長**

現在の取り組み、平成 22 年度以前のことでですか。

**山本会長代行**

そうです。過去に何かやったんですかということです。

**寺田企画調整部長**

各団体で経営健全化計画はつくってきたということでございます。

**山本会長代行**

それはそれぞれが独自にやってきた。

**寺田企画調整部長**

団体独自のものです。

**山本会長代行**

その結果を市としては聞いているのですか。

**寺田企画調整部長**

議会報告程度のものしかないと思います。

**山本会長代行**

議会に報告するんですよね。経営状態とか、そういうことはやっている。

**寺田企画調整部長**

そうです。

**山本会長代行**

それに対して、議員さんから何か注文が付いたりということも、過去にはあったんですか。

**寺田企画調整部長**

はい。

**山本会長代行**

それです、14 ページ、先ほどの説明の、こういう五つの観点で各団体を評価して、今後存続するのか、解散するのか、統合していくのかということをチェックしたわけですね。それがこの結果だと思います。

14 ですから存続が大半なんです、そのうち二つは別の方向へ検討中だそうだから 12 ですけども、存続とした団体は、経営課題と経営健全化策、具体的な取り組みを明らかにするとともに、成果指標(数値目標)を掲げた健全化計画を策定することになっているとありましたが、今できている改革プランはその趣旨に合って、内容もしっかりしたものだったんですか。つまり、作った段階での評価というのはどうだったんですか。

**寺田企画調整部長**

ご質問は、統廃合のことをおっしゃっておられますか。

**山本会長代行**

統廃合ではなくて、存続と判定した 12 団体について、今申しあげたような、成果目標をちゃんと掲げて計画を作るということでしたね。そのように作ったときに、行政経営課が評価をしたのですか。

**寺田企画調整部長**

はい。当然確認をしてございます。すべてがすべて経営健全化計画を完全に作っているというわけではありませんが、概ね作ってきたと認識しております。

**山本会長代行**

概ね作ってきた、概ね良好なんです、そこから一歩踏み込んで、その概ね良好でない部分はどうかというのは、市は関与できるのですか。

先ほど、各団体は独立しているというのがありましたが、その辺が、従来から責任の所在がはっきりしないというか、権限がどこまでかはっきりしないというか、そんな感じがする。これはまた後ほど伺いたいのですが、ここまで、つまり計画でつくった段階で、概ねと言ったんだから、概ねではないところに対して何かしたんですか、というのが質問です。

**寺田企画調整部長**

指導・助言は行っておりますけども、強制力、権限はないということになります。

**山本会長代行**

それで、そうやって決まった計画を実行に移して 2 年半たったんですね。期限が 25 年度です  
から来年 3 月ですけども、個々の団体は別としまして、外郭団体 12 団体、全体として今の進捗状  
況をどう評価されているのでしょうか。

#### 寺田企画調整部長

改革プランの流れに沿って、ご説明しますと、設立目的の検証につきましては、改革プランの趣  
旨に沿って、公益性の観点等からゼロベースで見直しを行ってきたということで、これにつきましては  
は、評価できるのではないかというふうに考えております。

採算性につきましては、連続してマイナスの団体があるということは、先ほど申しました団体がご  
ざいますので、これは改善が必要であるということで問題視をしております、経営的な視点にお  
ける助言等を行うとともに、団体自らが中期的な経営健全化計画の策定をし、これを推進していく  
よう強く促していきたいというように考えております。

統廃合の検討につきましては、この団体の中で浜松国際交流協会のみ統合を検討するというよ  
うになっております。市としては、外郭団体のあり方検討会を今年度進めてきておりますけれども、  
これをしっかりと検証していかなければならないと考えております。つまりどういうことかと言いますと、  
統合の検討の中では存続の理由しか記載されていない部分が多くて、しっかり十分検討されてい  
るかかどうかというところは、少し疑問視をしているものですから、そういったことで、今申しあげました  
あり方検討会を、今年度は立ち上げて議論しているところです。

#### 山本会長代行

今、採算性について、いろいろ問題がありそうというお話でした。確かに、先ほど 6 ページに 4  
年間の業績がありますね。赤字か赤字じゃないかというのですが、それぞれ特殊な事情がある団  
体もありますけれども、平成 21 年度で 2 団体、22 年度が 5 団体、23 年度 6 団体、24 年度 9 団  
体、だんだん増えてきているんですね。

その次のページにあったように、市の支出金、その他を除くと 21 年度が 94 億 4,000 万円あつ  
たのが、24 年度は 80.6 億円で 13.8 億円減少している。外郭団体からとってみれば、収入がその  
分だけ減ったこととなりますね。つまり、マイナスの要因なんです、更に指定管理者制度につき  
ましても、民間でできるものは民間へというのが方向性ではありますね。

来年 3 月で契約期間の切れる施設につきまして、競争入札の応募を求めているところですね。  
要は、民間のそういう団体との競合になっているわけでありまして、この辺が収入減少を許容し、競  
合あるいは負けてもしょうがないとするのか、その辺が非常に外郭団体の経営にとって、大変重要  
な問題だと思うんです。

民間でできるものは民間でとはいうものの、市は、まずは外郭団体で指定管理者に応募すること  
については、どういう考えなのでしょうか。

#### 寺田企画調整部長

はい。指定管理者制度というのは、より安い経費でより良いサービスを提供できる事業者を選定  
していくということで、その業者に公の施設の管理をお願いするものです。市としては、この考え方

に基づきまして、より良い事業者が選定されるように、今、情報の公開だとか、あるいは応募期間の延長等、そういったより良い事業者が参入できるように、環境整備に努めてきております。

そういった中で、外郭団体が結果として指定管理者として選定されるのであれば、それは競争原理によって選定されたものでありますので、その点については特に問題はないというように考えています。

#### **山本会長代行**

指定管理者へ応募することについては、どんどんやってくださいという方向なのですか。競争に勝てればやってくださいと。

#### **寺田企画調整部長**

はい。定款に基づかないような事業だとか、あるいは採算性に問題があるようなものにつきましては、指定管理は控えるような形で、それは指導しております。

#### **山本会長代行**

それで、要は何を言いたいかと言いますと、収入は減っていく、経費はそんなに今のところ減らしていけないとなったときにどうなるかという、外郭団体そのものの経営状態というのは悪くなる一方なんです。それに対して市はどのように考えるのですか。その最後はどうなるんですか。解散あるいは最悪の場合は破産とかになるんでしょう。そのようにしてもしょうがないと思うのか、何か歯止めと言いますか、それは設立目的として、ちゃんとこういうことをやりますよとやっている団体なんだから、つぶれては困ると思うんですね。その辺、大変難しいとは思いますが、どう思っていますか。

#### **寺田企画調整部長**

そうならないように経営健全化計画をしっかりとつくって、それを進行管理していくということです。

#### **山本会長代行**

経営健全化計画というのを見せてもらったのがいくつかありますけれども、とてもそういう状態を想定してのものではないと思うんですね。そう思いませんか。

#### **寺田企画調整部長**

はい。採算性の点では、先ほど来申しあげておりますように、連続赤字の団体がございますので、それについてはしっかりと経営健全化計画の策定をしていただいて、経営を健全化させていきたいというように考えております。

#### **山本会長代行**

その経営計画だけでは済まないのではないかと思います。それぞれの個々の団体に対して、市はどういうことを期待するなり、役割をこういうものに絞ってくださいなり、何か方向性を出さないと、それぞれの団体もやりようがないというか、困るのではないかと思います。

#### **寺田企画調整部長**

すみません。繰り返しになって申し訳ありませんが、外郭団体改革プランで経営健全化策をしっかりとうたわせていただいておりますが、その実現に向けて努力をしていくしかないと思っております。

#### **山本会長代行**

その経営健全化策はわかるんだけど、そのたぶん前提なり、あるいは現状が本当に皆さんわかった上で、やっているのかどうかということもあるかと思うんですね。だから団体の人たちと市の所管部門とよく話をして、実際にはどんなになっているんですかというのを、お互いに違いをよく知った上で、先ほどあったあり方検討会なんかのところへ反映させていく必要があると思いますので、ぜひそうお願いしたいのです。

それからもう一つ、あり方検討委員会ですが、18 ページのように、8 月 20 日に第 3 回検討会をやったんですね。そこでは、求める結果は統合等選択肢の提示とありますが、どんな中身だったんですか。

#### **寺田企画調整部長**

他都市の事例も参考にしながら検討をしているのですが、統合ということになりますと、現在、目立ったメリットというのは見い出せていないというのが実情でございまして、統合にこだわらず、事業連携だとか人事交流だとか、あるいはその間接部門の事業連携といいますか、そういったところの方策というところに、今、議論は向かっております。

#### **山本会長代行**

それで検討されていくことはいいんでしょうけども、先ほど結果を強制はできないとおっしゃいましたね。確かに性格上そうだと思います。となると、そこでどうやって決着をつけるのか。実現させるための戦略はどんなことを考えてらっしゃるんですか。

#### **寺田企画調整部長**

市としても指導・助言はしていきますが、それでもなかなか団体の経営改革が進展しないということであれば、市からの補助金だとか負担金、こういったものを減額して、財政的な措置によりまして、団体が何らかの対応を取らざるを得ないような状況をつくっていくしかないのかなというふうに考えております。

#### **山本会長代行**

先ほど申しあげたように、収入が減っていく、やることはやらなければならない、その時に、どうしてくれるのかという団体の対応もあるかもしれないんですね。その辺をよくお互い話をしてもらい、設立してからずいぶん時間がたっている団体もあるわけですし、その時代の変化に合わせて、団体のほうも変わっていかねばいけないうるんですね。

そういう意味では、設立目的と今やっている事業内容、それから設立の時に始めた事業が、今の時代に合っているのか、必要なのか、そのへんも含めてぜひ、根本から見直す必要があるのではないかと思います。

もう一つは、組織というのは自己増殖といいますか、どんどん広がる性質がありますし、社会の環境が変われば、あれもやらなければならない、これもやらなければならないというものも出てきますし、更には団体としてあれもやりたい、これもやりたいというものが出てくるんですね。そんな中で、本当にその団体しかできないことに絞って、あるいはお金がこれだけしかないんだから、残念ながらここまでしかできませんというのもあっていいと思うんですね。そのような観点でも見直しをやって



もらいたいというように思います。

最後にもう一つ、もうじき次の改革プランを作るんですね。これで終わりではないですね。そのつくるときに、今申しあげたことと同時に、今の計画がなぜうまくいかなかったか、健全性にしろ何にしる。その辺の原因究明をやった上で、次の計画を作るときはしっかり進捗管理ができて、時期が来たらできましたねと。そんなふうになっていくように、次のプランに反映させていただきたい。ぜひそうしていただきたいと思います。以上です。

#### **寺田企画調整部長**

すみません。経営健全化策の具体例を申しあげなかったものですから、ここで少し補足させていただきますけれども、場合によっては、収益事業に取り組んでいただいたり、あるいは自主財源確保ということで、会費だとか、協賛金だとか、そういった自主財源を確保していく中で、その財源を公益事業のほうに振り向けていただくというようなことで考えております。

#### **山本会長代行**

基本的には、外郭団体というのは、民でやっていることに手を出さないことが一番の原則なんでしょう。収益事業といったときに、何かを始めることによって、民間が困ることをされてはまずいですね。そうすると即時に収益事業といっても、そう簡単にごろごろ転がっているわけではないと思います。民間の会社だって、何かうまい話はないかと探している状態で、だから一口に収益事業をやってもらって、そのもうけをというんだけど、それは簡単にできる話ではないですよ。

#### **寺田企画調整部長**

収益事業と申しまして、定款に沿った事業ですので、要するに公益事業の中でも収益的な事業というようなことで考えております。

#### **山本会長代行**

とにかく、お金がこれだけです。だからここまでする、あるいはここまでしかやりませんぐらいなことまでやって、スリムになるのが必要だと思いますので、ぜひそういう観点でも次期の改革プランの時には、ご指導をしていただきたいと。

それから、市の関与も、先ほども一度申しあげましたけれども、どこまですべきか、どこまでできるか、その辺ももう一度考えられたらと思います。直接やるなら役員を派遣するのが一番できるんですよ。市の実効性を上げるための一つとして、役員派遣ということもありましたので、例えば3年間と限って、その時期だけ改革プランの実効性を高めるために派遣するというのも一つだと思いますので、ぜひそんなことも考えていただきたいと思います。

#### **寺田企画調整部長**

今、委員がおっしゃったことにつきましては、すでに一部実施しております。

#### **御室会長**

はい。議事進行の都合もありまして、時間も迫っておりますので、それでは、いろいろ議論をしていただきましたけれども、私のほうから少しまとめをしたいと思っております。

現在15ある外郭団体、それぞれの事業には行政サービスを補完すべき、公益的なものが存在

していることは事実だというように思っております。しかしながら外郭団体のほとんどが、発足して 20 年以上、長いところでは 60 年以上がたっていて、各団体を取り巻く環境も大幅に変化をしていると。こういうことだというように思います。

貴重な収入源だった利息収入が、バブル崩壊以降、大幅に減少をいたしておりますし、収入の柱である施設管理事業、これも平成 18 年度以降、指定管理者制度が導入されたということで、民間企業との競合が、非常に激しくなっているということで、収入が減少の一途をたどっているのではないかとこのように思います。

加えまして、個別の団体ごとに見ると、規模が非常に小さいためにノウハウの継承が難しかったり、あるいは、職員の待遇維持に不安がある団体があるわけです。我々行革審としましては、これからの外郭団体が、今後も民間企業にはできない公益事業を行い続けていくということであれば、現状の規模、あるいは組織形態を踏襲したままでは、いずれ限界に来るだろうと考えております。

その解決策としては、中間答申でも申しあげましたが、統廃合による組織の充実、これはやはり避けられないのではないかとこのように考えています。

外郭団体の改革プランの検証という曖昧な言葉でお茶を濁すのではなく、そうした観点から、外郭団体のあり方検討会でしっかり議論をしていただいて、統廃合についての思い切った結論を、年内に示していただくということを、行革審としては、ぜひ強く求めたいというように思っております。

以上を私どものまとめにしたいと思います。

それでは時間も押しておりますので、次の議題に入らせていただければと思います。

### **(3) 外郭団体について（個別団体）**

#### **ア（財）浜松市体育協会**

**御室会長**

財団法人浜松市体育協会について議論を始めます。それでは村木部長さん、よろしくお願ひします。

**村木市民部文化振興担当部長**

はい。市民部で文化振興を担当している村木です。

財団法人浜松市体育協会について説明をさせていただきます。なお、本日は財団の岸田会長、杉山常務も同席をさせていただき、ご質問等にもお答えをさせていただきますので、よろしくお願ひします。

次のスライドをお願いします。こちらは平成 25 年 4 月 1 日現在の、浜松市体育協会の基本情報です。設立の目的ですが、浜松市における健康・体力づくりを推進し、アマチュア精神を培い、スポーツの普及・向上を図り、健康で明るい市民の育成に寄与することです。

基本財産は 3 億 3,139 万 9,000 円で、市からの出捐金は 5,000 万円、出捐率は 15.1%となっています。役員数は、常勤の役員が 1 名、非常勤役員が 21 名、評議員は 50 人です。職員数は、常勤が 25 人、嘱託が 48 人、パート等が 58 人となっており、現在、市からの派遣はありません。

財団が行っている主な事業です。一つ目は、体育施設等管理事業で、浜松アリーナをはじめとした指定管理者制度が導入された浜松市内の 26 施設の管理運営を行っていき、これらの施設を活用して、ソフト事業も併せて行っています。

二つ目は、地域スポーツ振興事業で、全市的な取り組みとして、地域の運動会、スポーツ教室、軽スポーツ大会、講習会等を開催しています。

三つ目は、体育振興助成事業で、体育協会に加盟をしている団体が行う市内大会や、スポーツ教室への助成を行っています。

次のスライドをお願いします。市からの支出額と決算状況についてです。市からの支出は、平成 24 年度の決算額は、総額で 5 億 3,662 万 2,000 円となっています。内訳ですが、補助金と負担金はありません。委託料が 3,953 万 8,000 円で、全市的な、多種目で展開するスポーツ振興事業に対して委託をしているところです。市からの支出のうち一番大きなものについては、指定管理料で 4 億 9,708 万 4,000 円となっています。

次に、24 年度の決算の状況ですが、資産の部から負債の部を引いた正味財産の部の合計が 5 億 3,695 万 9,000 円、また、当期一般正味財産増減額は▲3,091 万 1,000 円で、22 年度、23 年度、24 年度と 3 期連続の赤字決算という状況です。

次のスライドをお願いします。体育協会の沿革ですが、公益財団法人日本体育協会の前身である大日本体育協会が、明治 44 年に設立され、スポーツ界の本格的な組織化が始まりました。その後、オリンピック大会などへの選手派遣や、日本選手権の開催などに伴い、スポーツが普及し、国内のスポーツの組織化も急速に進んで、都道府県体育協会も逐次組織化されてきました。

静岡県では昭和 3 年に県の体育協会が誕生し、昭和 35 年には県下の全市町村に体育協会が設立されたという状況です。その中で浜松市においては、昭和 21 年に陸上、水泳などの 18 種目で体育協会が組織されました。その後、多数の種目別の団体などが加盟し、昭和 55 年 4 月に、市民 1 人 1 人に密着した生涯スポーツ事業の推進を図るべく、それまでの任意団体を改組して、財団法人浜松市体育協会が設立されました。来年の 4 月には、公益財団法人への移行を予定しています。

次のスライドをお願いします。現在の浜松市体育協会の組織図です。平成 17 年の市町村合併以前は、合併各市町村にも体育協会が組織されていましたが、合併に伴いこれらの体育協会を統合し、現在は支部となっています。傘下には 65 の体育振興会、49 種目の競技団体、18 のレクリエーション協会、183 のスポーツ少年団、そして中学校の体育連盟と小学校体育連合が加盟して、スポーツ関係の 317 団体を統括する団体となっています。総合的な組織力を活かし、市からの委託事業や体育協会の独自の事業、そしてスポーツ施設の指定管理者として、市のスポーツ施設を管理・運営するとともに、施設を活用したソフト事業も展開をしています。

次のスライドをお願いします。行革審からの答申です。まず一つとして、経営機能の強化をし、公益性を強く打ち出すこと。具体的には非常勤役員数の削減、公益目的事業の積極的な実施ということです。二つ目として、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

ることです。具体的には公益目的事業をより積極的に実施するための原資とするためにも、指定管理事業における収支を改善することです。

次のスライドをお願いします。答申に対して、今後体育協会が取り組んでいくものです。まず経営機能の強化については、来月の下旬から 10 月にかけて、公益財団法人への認定申請を行い、来年の 4 月 1 日には移行ができる予定です。

非常勤役員数の削減については、広い市域にはスポーツ関係団体が数多く存在しています。体育協会はこれまで競技団体をはじめ、地域のスポーツ団体とともに、全員参加型の活動を展開してきたという経緯があります。こうしたことから、公益財団への移行手続きの中で、体育協会の持つ特色を踏まえて、役員数を検討してまいりたいと財団では考えています。

次に、意思決定機関などのシステム構築ですが、体育協会を運営していく過程には、様々な意思決定が必要になるところですが、体協内のこの意思決定のシステムルールというのが、これまで明確になっていない部分もありました。今後については、意思決定のためのシステムルールを明確にしていくとともに、副会長のほうに、例えば営業担当、あるいは新規事業担当といったような、部門別の責任制を設けるなどについても検討をしていきます。

次のスライドをお願いします。冒頭の団体の基本情報の中でもお伝えしましたが、財団の平成 21 年度から 24 年度までの、4 年間の財務諸表です。平成 21 年度決算では、正味財産の部の合計が 6 億 1,318 万 2,000 円となっていました。平成 24 年度の決算においては、5 億 3,695 万 9,000 円となり、3 年間で 7,622 万 3,000 円、正味財産が減少しています。最下段の当期一般正味財産増減額ですが、平成 21 年度決算では、996 万 7,000 円の黒字としているものの、22 年度、23 年度、24 年度と、3 期連続の赤字決算という状況になっています。

次のスライドをお願いします。このスライドも、基本状況の中でお伝えをしているところですが、市からの支出の状況です。

平成 21 年の補助金については、平成 17 年の合併時に、これまで旧市町村で受けていた補助金に対して、合併協議により、廃止に向けて段階的に減額支出をされてきたものです。この旧市町の体育協会への補助金については、21 年度を持って廃止をされています。平成 23 年度の 100 万円の補助金については、市制 100 周年記念事業として、体育協会が申請した事業について認められたものです。

負担金と交付金について、市からの支出はありません。委託料については、平成 22 年度までは 1 億円を上回る金額でしたが、江ノ島水泳場が施設の老朽化に伴い、平成 23 年度末で廃止されたことにより、大幅な減額となっています。

指定管理料については、平成 24 年度は、浜松アリーナをはじめとして、25 施設の管理運営を行っているところですが、年々若干減額をされています。市からの支出が、年々減少をしているところであり、体育協会の収入状況のほうは厳しいものとなっています。

次のスライドをお願いします。収支改善に向けて体育協会が、今後取り組んでいくことについて説明をします。

収支の改善に向けまして、緊急経営改善プロジェクトを立ち上げまして、黒字化へのアクションプランを策定します。アクションプランについては3年計画とし、遅くとも本年の12月末までには策定をする予定をしています。そして、アクションプランを速やかに実行し、平成28年度末には、単年度収支の黒字化を目指してまいりたいと考えています。

次のスライドをお願いします。収支改善に向けての具体的な取り組み案です。まず一つ目としては、人件費の見直しを考えています。人件費のうち、まずは役員の日額報酬を削減してまいりたいと思っています。

現在、役員が年3回ほどの理事会へ出席することに対しまして、日額報酬を支給しています。この日額報酬額を会長については現行の8,800円を5,000円に、副会長は現行の8,100円を4,300円に、理事・監事は現行の7,800円を4,000円に減額したいと思っています。なお、赤字決算の間は、辞退をしたいという考えです。

また、常勤役員と職員の報酬・給与についても、削減に取り組んでまいりたいと考えています。報酬と給与については、支給総額の平均5%を、本年10月1日から引き下げていきたいと考えています。また、12月の賞与については、支給総額の平均20%の削減をしたいと考えているところです。

次のスライドをお願いします。主な取り組み案の二つ目としては、現在行っている指定管理施設について、施設ごとに経費の削減や収益の増加に向けて、それぞれ目標を立てているところですが、改めてこの目標を見直し、更なる経費の削減と収益の増加を目指します。

三つ目の取り組み案ですが、会長、副会長、常務理事、事務局長による4役会議を毎月開催し、そこで策定いたしましたアクションプランの進捗状況をチェックし、経営状況を把握して、進捗管理を行っていききたいと考えています。また、市としましても、アクションプランをしっかりとモニタリングして、進捗状況を把握し、指導や助言を積極的に行っていききたいと考えています。

次のスライドをお願いします。公益目的事業の積極的な実施です。体育協会の設立目的、また体育協会の使命の3本柱として、市民の健康・体力作り、生涯スポーツの振興、競技力の向上ならびに競技人口の拡大というのが挙げられると思います。

体育協会は、浜松市におけるスポーツ関係団体の統括組織として機能していますので、体育協会こそが実施できる事業があると考えています。そうした事業を今後とも充実をしたいと考えています。

その一環として、現在、子どもたちは積極的にスポーツをする子どもと、そうでない子どもとの二極化が課題となっています。それに対し、子どもがスポーツをするきっかけを創出する効果的な手段として、加盟競技団体と連携し、プロ選手や一流アスリートの指導により、体を動かすことの楽しさを味わうとともに、自分に合った種目を見つけることのできるスポーツ塾の開催や、幼稚園や小学校に出向いて指導を行うデリバリースポーツの充実を考えています。

また、高齢者が自身の体力や興味に応じて参加できるように、多彩なメニューをとりそろえた健康教室も、充実をしたいと思っています。

また、現在もスポーツ指導者を養成して、ニーズに応じた派遣をしているところですが、この派遣システムの更なる充実を図り、プロフェッショナルな人材や専門の分野まで指導者の登録を拡大し、目的や種目など多様なニーズに応える派遣ができるようなシステムの構築を、体協として目指してまいりたいと思っています。

設立以来、市のスポーツ振興をけん引してきた体育協会ですので、今後もスポーツの振興に貢献をしたいと思っています。そのためにも経営の健全化を目指し、一層の公益目的の事業を実施したいと考えています。

説明は以上です。

#### **御室会長**

はい。村木部長さん、どうもありがとうございました。

それでは、議論に入っていきたいと思います。はい。前嶋委員どうぞ。

#### **前嶋委員**

基本的な話ですが、先ほどの外郭団体総論の話では、市はなかなか細かいところまで関与できない、外郭団体に任せている、ということでした。今、説明された内容を、実行するのは体育協会さんと考えてよろしいですか。

#### **村木市民部文化振興担当部長**

はい。そうです。

#### **前嶋委員**

はい、わかりました。

次に、先ほどの外郭団体総論の説明で、設立目的に沿った形の事業以外はやらしてもらっては困るというお話をされていたので、その辺について質問をします。

まず先ほどの資料の 1 ページ目、主な事業のところ、体育施設等の管理事業があり、これは 26 施設の指定管理及びそれを使った事業ということですが、かかったお金が 8 億 4,500 万円で、2 ページの総支出費用 9 億 9,300 万円に対して、85%ぐらいかけています。同じページの事業にかけた人工を見ると、職員さん、常勤も嘱託もパートも含めて総勢 131 人いるうちの 119 人もかけています。これは 91%に当たり、まさに体育協会さんのメイン事業がこれだというふうに言っても過言ではないですが、そのように考えてよいですか。

#### **村木市民部文化振興担当部長**

はい。今現在、体育協会が行っている事業の中で、大きなウエートを占めており、スポーツ施設の指定管理を行い、その施設を活用して、スポーツの裾野の拡大を図っているところです。

#### **前嶋委員**

はい、わかりました。これらの施設を使って、先ほどの 12 ページにあったような、いろんな目的に沿った事業をやっている。そのために指定管理を受けていると理解してもいいですか。

#### **村木市民部文化振興担当部長**

はい。指定管理を受けることによってその施設を活用して、体育協会の使命を果たすことができ

るというようにも考えています。

#### **前嶋委員**

そうすると、指定管理を受けないと、こういう事業が非常にしにくくなると考えていますか。

#### **村木市民部文化振興担当部長**

はい。やはりスポーツ施設は屋内、屋外、様々ありますが、スポーツを行うには、やはりその「場」というのが必要になると思っていますので、まったくできなくなるというわけではありませんけれども、やはり重要なものにはなってくると思っています。

#### **前嶋委員**

これだけの人とお金をかけて指定管理をしているわけじゃないですか。ということは、まさに施設を管理しないと、やりたい事業ができない、と我々も思うのですが、でも本当にそうなのかとも考えます。もう1回質問しますが、例えば、アリーナの指定管理を受けなかったら、やりたいことが本当にできなくなるのですか。やりにくくなる最大の理由は何ですか。

#### **村木市民部文化振興担当部長**

拠点が確保できないということにはなるかと思います。

#### **前嶋委員**

我々がいろんな施設を借りるとき、そこを優先的に使う優先権みたいなものがあって、一般の人なら3か月前からの予約ができるが、体育協会が行うような公益事業については、1年前から場所を確保できるとか、そういうのがありますよね。

#### **村木市民部文化振興担当部長**

例えば全国大会であるとか、国際的な大会などは早く確保することができますが、体育協会が行っている自主事業などについては、例えば、どうしても利用の少ない時間帯とか、そういうところを活用して施設の効率を高めているところもあります。

#### **前嶋委員**

それは、少しおかしいじゃないですか。

事業を実施するために施設の管理を受けるのであれば、やりたい事業を優先すべきであって、施設の採算性を重視して、空いているときに事業を入れるという考え方自体が、私は間違っていると思います。会長さん、どうですか。

#### **岸田浜松市体育協会会長**

体育協会の岸田です。今、前嶋さんからもお話ありましたが、やはり実感として、体育施設というのはスポーツをする場ですから、そういう意味ではスポーツをやっていく上でのハードウェアです。そのハードウェアの特性とか特徴とかを踏まえて、そこでソフトをつくり上げていく。そして、また施設の特性を踏まえて、利用者に対するサービスを強化していくわけです。

そういう意味で、仕事をやっていく上でいろんな意味での効果性、効率性などから考えたら、ハードとソフト、サービスはまさに一体的に推進するのが、体育協会としてやっていく上での、最も望ましい姿であり、最も適切であると認識しております。だから施設を管理するのは誤っているという

ようにはまったく思いません。

### 前嶋委員

わかりました。私もそれはもつともだと思えます。しかし、この問題については、今日でなくてもいいですが、指定管理をどうしても受けないと、やっぱり事業は本当にできないのかどうか。この検証をぜひやっていただきたいと思えます。

別の質問に移ります。

団体運営で、3年間ずっと赤字が続いています。私としては、施設管理を受けなくてもいいものは受けずに支出を減らして、その分ソフトに充てたらどうかと思うのが一点。

もう一つは、どうしても指定管理を受けなくてはいけないのなら、人工的に119人、職員総数131人中の大半を投入しており、人件費が3億数千万円あると思えますが、それだけの人と物を投入する以上は、やはりもう少し効率を考えて運営をしていただきたいと思えます。

岸田会長、その辺については理解されていますか。

### 岸田浜松市体育協会会長

浜松市体育協会における指定管理事業というのは、民間企業における最大の基幹事業です。まさに最大の売り上げであり、最大の収益です。一方で、浜松市体育協会は浜松市との連携において、行政がやるべき業務を代行して公益的事業を行うことが、大きなミッション(重要な任務)です。

ところが、公益事業をやる場合に当然、人材とエネルギーとコストがかかります。公益事業をやります、これだけ補助金をください、これだけサポートしてくださいということを、実は指定管理事業がなければ、そこは全て補助金でカバーしないとやれないのが現実です。

皆さんもご存じかと思いますが、今、政令市が全国で20あります。浜松市もその中の一つです。政令市の体育協会の実態を調べてみました。20の政令市のうち指定管理事業を体育協会が行っているところが12、残り8都市は行っていません。そして浜松と大阪を除いた18の政令指定都市の体育協会には、全て市から補助金が交付されています。

言うならば、12の都市の体育協会では、指定管理事業における収益を、本当にこれを効率的に使い、支出を行い、原資を捻出しているわけです。このように公益的事業の原資を捻出しており、そこが非常に大事なところなんです。

浜松市の財政は非常に厳しい。それから行革審があり、市の当局は行革審の答申を受け止めて対応してきた。この歴史的な経過から、他の18都市の体育協会と違い、補助金というものを当浜松市体育協会は受け取っていません。

したがって、「入るを量りて出ざるを為す」という言葉がありますが、まさに基幹事業である指定管理事業が取れなければ、公益事業はまったく実行できないわけで、エネルギーもコストも人材も賄えないわけです。そういう意味で、もし指定管理ができなかったら、補助金とか交付金でカバーしているのが、全国の政令市の体育協会の実態ですから、そのところは、特に我々だけが特別ノウハウがあってということではありませんので、お考えいただきたい。

それから、恐縮ですが、2ページをご覧ください。



経常収益の大半は、指定管理と業務委託料ですが、ここがこの3年間で10億2,700万円から9億8,500万円、9億6,200万円と、これだけ減少しているわけです。売上げが減少しているということは、固定費を変動費化しなければいけないということで、雇用構造を、正規職員から嘱託とかパートに、かなり切り替えを行ってきております。

したがって、そういう意味でこれだけ売上げが下がっている、そういう中で、体育協会の先輩たちは、もし体育協会の経営が苦しくなり、まさに公益事業がやれなくなった時のために内部留保を少しずつ貯めてきたのです。そしてここに来て、指定管理制度が導入され、収益がどんどん減少する中においても、公益事業をやらなければならないということで、先輩たちが蓄積したもので、今やっているということで、資本金を食い潰してはいないわけです。

しかしながら、こういう経営状況ですので、早く、抜本的に、経営改革をやらなければいけないということで、従業員の人件費は5%カットし、今年の暮れの賞与は20%カットということを計画しています。更に先をいえば、雇用調整ということになります。ここは最後の最後までやりたくないところです。ただし、指定管理が取れないときには、そこに従事している方々に対する取り扱いをどうするかということについては、非常に頭の痛いところです。以上です。

#### **前嶋委員**

ありがとうございます。岸田会長の熱い思いがひしひしと伝わってまいりました。

私も言おうと思っておりましたが、平成23年度と24年度を比較すると6,500万円市からの支出が減ったにもかかわらず赤字額が300万円縮小しているものですから、ここは成果として、私は評価できるのではないかと思います。体育協会が努力された点もたくさんあると思います。

ただ最後に一つ、私からのお願いですが、指定管理を受けて、大多数の人とお金を投入しているわけですが、その中で、施設の管理、ハードの管理にかかる費用と、市民のためのソフトにかかる費用、この割合が適切になっているかどうか。そして、本当に莫大な人とお金を使って、施設の管理をやる必要があるのか。この2点を考えていただきたい。

以前、別の外郭団体にも同じことを言ったのですが、ハードの管理とソフトの運営、要するに事業の企画・運営と施設管理は別だと思えます。やはり体育協会さんも、体育振興というソフト事業をやるのが本来の目的だと思っています。そのために、お金がないので指定管理を受けて、そこで捻出しよう、これは本当に大変だなとは思いますが、その時に、もう一度よく検討していただきたいのは、ハードとソフトが本当にバランスよく運営できているのかということです。ハードの運用については、私はいらぬ部分があるのではないかと思いますので、ぜひそこを岸田会長に、これからの運営の中でメスを入れていただけるとありがたいと思います。

私からは以上です。

#### **岸田浜松市体育協会会長**

原資がほしいからやむを得ず指定管理事業をやっているということではなくて、私は、指定管理事業は体育協会の基幹事業であり、メインビジネスであると考えています。原資をはじき出すために、ソフトのコストを捻出するために、指定管理を無理矢理にやっているのではなくて、スポーツを

する場というのは本来、体育関係者が管理をする、マネジメントするのが一番いいだろうというふうには思っております。

#### 前嶋委員

指定管理をするのは手段であって、目的ではないということですよね。事業運営をするための一つの手段として、施設の指定管理を受けているということではないのですか。そうではなくて、指定管理を受けることが目的の一つだと、そういうことですか。

#### 岸田浜松市体育協会会長

スポーツの施設をきっちり我々が管理して、赤字ならば利用料金上げればいけないかと、一般の方は思うかもしれませんが、ご存じのように条例で定められた浜松市民の施設ですから、利用料金をいたずらに高く取ってはいけないと、条例で上限も決められております。

そういう意味で、運営をしていく時には、浜松市全体に対する福祉の向上であり、スポーツの振興であるという観点から、利用料金もある意味で、市民の方々が許容できる範囲で抑えられているということも、ご存じのことだと思います。

#### 前嶋委員

わかりました。最後にもう1回、体育協会の設立目的を読ませていただいて、私の質問を終わらせたいと思います。

浜松市における健康・体力づくりを推進し、アマチュア精神を養い、スポーツの普及・向上を図る。私はこれが体育協会の目的だと思っています。

ですから、あくまで指定管理、施設の管理をするのは手段であると、私は思いますが、これは今日この場で議論してもなかなか時間もございませんので、あらためて時間があれば、お話しさせていただきたいと思います。

ぜひ皆さんも、もう一度考えてみていただければと思います。以上です。

#### 御室会長

それでは、山崎委員どうぞ。

#### 山崎委員

山崎です。引き続き、体育協会の件について質問をしていきたいと思っております。

市の資料の5ページに、第3次行革審の体育協会に対する答申があります。一つは、公益性と経営機能の強化、もう一つは、経費の削減などによって収支を改善することです。

まず第一番目、役員数の問題ですが、事務局でつくった資料を出していただきたい。これを見ますと21年度から25年度までの比較がしてありますが、2名増えています。我々は以前から、果たして多くの役員で実質的な責任ある運営ができるのかと危惧していましたが、これは減らしてもらいたい。実は21年の3月、これは第2次の行革審ですが、同じような危惧感から、役員数を減らして責任ある運営体制を敷いたらどうだということを答申しており、過去に2回言ってきたからです。

それと併せて、事務局のパワーポイントにあります。ほかの外郭団体が、公益財団等への移行もあり、事業内容はそれぞれ違いますが、国際交流協会とかも大幅に役員を減らしてきている

実態があります。さらに、これは隣の静岡市の体育協会さんです。比較してみますと、浜松市は全部で 72 名、静岡市は実は 25 名と、こんな状態になっているわけです。この辺は、なぜとは言いませんけれども、これから減らすと先ほどの説明にありましたが、過去にどうしてそういうことをしてこなかったかというのが、第一の質問です。

### 岸田浜松市体育協会会長

役員の数ですが、理事会というのは、民間企業では経営の意思決定であり、そして執行をモニターしていくという意味で、私は理事会というのは取締役会かなと考えます。

評議員会というのは、一種の株主総会か最高意思決定機関と考えます。しかも、今回の公益法人改革によって、まさに評議員の権限が非常に増えるわけです。それと、非常に枝葉末節な話で申し訳ありませんが、評議員にはまったく報酬はありません。手弁当で 50 名の皆さんに、今までは年 1 回集まっていたら、会議をやって解散です。もちろん交通費も含めて一切報酬はゼロです。

理事会については、理事の方はイベントがたくさんありますので、年間 20 回、30 回出ているわけですが、先ほどの日当については、年 3 回の理事会だけが対象です。

そういう意味で、なぜ浜松市体育協会の役員数がこうなっているのかというご質問ですが、私はここについては、12 市町村の合併による、いわゆる浜松市の広域、全国の市の中でも、高山市に次いで 2 番目の広さであることが原因だと思います。

それから、先ほど体育協会の組織論を、村木部長からご説明申しあげましたが、ものすごく大きな競技団体、その他が非常にたくさんあります。300、400 あるわけです。体育協会の仕事というのは、そういう意味で全員参画型というか、それぞれの競技種目の方々、団体の方が意見を言う場が必要ということを含めて、縦軸で競技種目、あるいは競技団体、横軸で地域、この両面の 2 次元で組織論を考えたほうがいいと、私自身も認識しています。

ご心配は、理事が 21 名だと意思決定の問題があるのではないかということだと思います。私はこの意思決定の問題については、むしろ理事会の持ち方に、我々が反省すべき点がこれまであったと思います。

今回、市の方にご説明申しあげた 4 役会議というのは、会社では常務会ですが、そこで 4 人なら 4 人でどんどんやっていこうということです。そして、理事に対する説明責任がありますから、そういう意味で、私、常務、事務局長が説明責任をしっかりと果たすべきだと思っています。理事の方々も年 3 回だけ集まって、しかも企業会計のような説明ではなく、官庁会計の仕組みを説明しますから、非常にわかりにくい。

そういうようなことがあって、私自身の反省ですが、今後は理事会の持ち方という問題を改善し、かつ 4 人の常務会議みたいなものを作って、スピードアップしてやっていくことをやれば、ご心配のところはいいのかなと思います。

役員の数削減については、今日この場ではなかなか私も言えないですが、考え方としては、縦軸と横軸で、地域と競技団体というところで、全員参画型で皆さんをインボルブ(巻き込む)した形で運営したいと、このように考えています。以上です。

## 山崎委員

はい。わかりました。

では次に市の資料では、過去、赤字が続いているという表が出ておりました。これに関して事務局の作成した簡便な資料がありますので、それを見ていただきたい。

これは 22 年度からの決算状況を示してあります。会長さんに聞きたいのですが、25 年度の予算が赤字で組まれています。これは、我々には少し不可思議です。それと、根本的にこういう赤字状態が続いてきた中で、体育協会さんとしてどのような収入対策、経費対策を行った上でこういう結果になったか、それをお聞きしたいのですが。

## 岸田浜松市体育協会会長

一つは、経常収益のダウントレンド(下降傾向)です。人件費は固定費ですから、そういう意味では、経常収益のダウントレンドに合った形で、雇用調整も含めて、本来ならやらなければいけないかも知れません。そこについてはいろんな要素がありまして、少し遅れているというのがあるかと思えます。

それから、収益の増加策ですが、今いろんなことを考えているわけですが、実は、ちょうど今、体協が行っている指定管理施設の来年度以降の管理者選定が行われています。10 月ぐらいに、体育協会が指定管理者に選定されるかどうかの結論が出ます。そうすると、極論しますが、指定管理が半分しか取れなかったら、収益の 9 億 1,800 万円のうち 4 億円分が無くなってしまいます。体育協会としてはもうやっていけません。そういうときは、市にお願いをして、本当にほかの政令市のように公金、補助金でサポートしていただかなければいけないというぐらいの気持ちであります。

しかしながら、収益のダウントレンドに対して、スピード感を一緒にしてやっていくということは、なかなかタイムラグ(時間的なずれ)が生じて実行できないのが実態です。けれどもこれからは、更に皆さんにこうやってご心配いただいていますので、スピードを上げていきたいと思っています。

それからもう一つは、施設の稼働率を上げるために、ホテルで言えばベッド稼働率ですが、ここを徹底して上げるための、営業体制強化を今後やっていきたいと考えています。

それから新規事業。我々としては、体育協会にしかできない、差別化された新しい事業をプランニングして、これからやっというこを今、相談中です。

## 山崎委員

はい。わかりました。

それと最後になりますが、外部から見た私の感想ですが、先ほどから言っているように、外部の収入環境が相当変わってきているわけです。委託事業は、施設が廃止されたので、プールや体育館の事業が減ってきています。おっしゃっているように、私もどちらかという、当然雇用は守らなければいけないと考えます。そういう中で、タイムラグがあってこういう赤字が出ているという解釈でいいですね。

## 岸田浜松市体育協会会長

今は赤字が出ていますから、人件費削減を今回やっていきます。当然、赤字を圧縮します。そ

れから、今期中は間に合わないかもしれませんが、3 か年計画でしっかり営業し、収益増を図るということと、経費節減をきっちりやっていきます。

#### 山崎委員

そうですね。増収対策というのは、先ほどおっしゃっていたように、指定管理事業が、体育協会唯一の増収要素ですね。お客さんを連れて来て利用してもらえれば、収益が上がるわけですから、全員営業とか、経費を削るのはもちろんですが、そちらのほうも力を入れてやっていただきたい。先ほど聞くと、プロジェクトをつくって、増収対策をやるとおっしゃっていましたが、そういうものを含めて、3 年後に黒字とは言わず、1 年でも 2 年でも早くやれるようなご努力をしてもらいたい。岸田会長ならできると信じておりますので、ぜひお願いしたいと思います。以上です。

#### 御室会長

はい。ほかにどなたか。はい、岩田委員どうぞ。

#### 岩田委員

時間も押しているので 1 件だけ。

確認で市にお伺いしたいのですが、先ほどの外郭団体総論の中で、いわゆる外郭団体で、財政的に問題のある先は経営健全化計画を立てて、それを実行させて、そのチェックをしていきますよという話、平成 22 年から 25 年までということでした。

今回、会長さんのお話だと、今まで 22 年から 24 年までは、この健全化計画はまったく機能していなかったと考えてよろしいですか。

#### 村木市民部文化振興担当部長

はい。市としては、経営の健全化について、外郭団体の改革プランも、外郭団体と市で共同で作っていたところですので、そういった改革プランの中で、財団の状況を確認し、指導や助言を行ってきたところですが、しかし結果として 3 期連続の赤字という状況ですので、市としての指導や助言が、果たして十分なものであったかどうか、そしてその姿勢が、消極的なものではなかったかというところは、財団の自主性を尊重する中でも、そういった足りない部分があったのではないかと考えております。

先ほど来、会長がご説明をさせていただいておりますように、経営の健全化に向けて、財団のほうも一丸となって取り組むということですので、市としても、所管としての役割が果たせるように、しっかりとモニタリング(監視)をしてまいりたいと考えております。

#### 岩田委員

いつも私は思うのですが、市のお答えが、耳には聞こえがいいですけど、実体としては失敗ということですね。というのは、少し心配なのは、今の会長さんのお話で、3 年間の緊急プランで黒字化しますと。これは確かフルーツ・フラワーのときにも話があったと思いますが、もっと早く、ここを実行していれば、もっと早く改善されていたのではないかと。

それで、先ほどの総論の中に出ていた、この体育協会以外にも、連続で赤字を出している外郭団体さんがあるわけです。そうすると、同じようにやれば赤字の解消が図れるのではないのか。だ

からその市の姿勢というのがどうなのか。会長さんがきっちり、イニシアチブを取ってやっていけばできるが、そうでなければ、何となく大丈夫なのかなという気が、私はしているのですが。

#### 岸田浜松市体育協会会長

一つお答えをしておきます。私は今現在の与えられた条件、これを前提として経営計画を考へるときに、例えば売り上げが 100 億の会社が、売り上げが 70 億になりますと。この赤字を黒字化してくださいと言われて、できる人はいますか。

だから 3 年後に黒字化するためには、今現在の指定管理が取れるという前提です。そして、もちろん打つべき手は本当にすべてやっていかないと、そのダウントレンドに追いつかないようになります。

それともう一つ、市との連携は、市のお考えも踏まえながら、連携プレーでずっと打ち合わせをしてきておりますので、そこはぜひご理解してください。

#### 岩田委員

売上が下がって赤字となり、それを 3 年で改善するというは大変な作業だと思います。私が言いたいのは、会長さんの言う改善計画が、平成 22 年の時にスタートしていれば、今からまた 3 年先を目指してスタートするよりも早く、黒字化したのではないのかというお話です。ですからそのところだけ、タイミングの問題だけです。

#### 岸田浜松市体育協会会長

売り上げが 3 年前から一定規模であればいいですよ。22 年の時からずっと一定なら。あるいは一定でない部分は補助金でカバーしましょうというならいいですよ。けれども売り上げがどんどん落ちてきているときに、早くやっていたら、すぐ簡単に黒字化できるなんて、できません。事業経営ってそんなに簡単なものではありません。

#### 岩田委員

ただ、今会長さんがやろうとしているのも、右下がり安定している状態で、ということですね。

#### 岸田浜松市体育協会会長

もちろん、そうです。

#### 岩田委員

ただ、これでも売上は、少しずつは下がっていくわけじゃないですか。いわゆる昔の下げ幅に比べれば徐々に下がっている。それに(経費削減が)追いつかなかったのか、それとも下げ幅が少ない間にできていたのかどうかということだけです。

売上が下がって、固定費の部分で一番大きい人件費、これを吸収できないというのは、一般の会社さんでも同じことで、だいたいそこで皆さん苦しんで、人員整理等をやっているわけです。

私の言いたかったのは、経営健全化計画というものをつくって市は外郭団体の管理をやってきましたということですが、結局黒字にならずにここまで来て、それでここへ来て 3 年後の黒字を目指して、アクションプランを再度、作ったということは、22 年から始めた外郭団体の改革プランが、うまく機能したのかどうか、ということなんです。

## 村木市民部文化振興担当部長

まったく機能しなかったというわけではないと思っています。改革プランの中で利用料金の増額とか、あるいは職員の雇用形態の変更だとか、そういったところはできた部分もあります。

しかしながら、抜本的な改善には至っていませんでしたので、そういう要素としては、例えば先ほどもご紹介させていただきましたように、財団の中での意思決定の脆弱さというのも原因があったかと思います。市としても協会に対する姿勢が消極的だったということも否めないと思っておりますので、今後については、財団と力を合わせてやってまいりたいと思っております。

## 岩田委員

頑張ってお願いたします。

## 御室会長

はい。今部長さんのほうからお話があったのが、まさに結論ではないかと思っております。ぜひ体育協会と市の連携をしっかりとって、抜本的に改革プラン、アクションプランですね、これをしっかりやって黒字化に向けて頑張ってお願いただければと思っております。よろしくお願いたします。どうもありがとうございました。

それでは、これで体育協会については議論を終わりたいと思います。

## イ（福）浜松市社会福祉協議会

それでは次に、浜松市社会福祉協議会につきまして議論を進めていきたいと思っております。

それでは高林健康福祉部長さんから、ご説明をお願したいと思っております。ただ、だいぶ時間が押し迫っておりますので、恐縮ですがポイントだけに絞って、ご説明いただければと思っております。よろしくお願いたします。

## 高林健康福祉部長

はい。それでは社会福祉協議会について説明いたします。

2 ページをご覧いただきたいと思っております。社会福祉協議会の意義、これまでの取り組み、決算の概要、今後の経営改革、行革審答申への対応ということで説明したいと思っております。

3 ページをお願いたします。社会福祉協議会の意義ということで、社会福祉協議会は地域福祉の推進を図ることを目的とする団体ということで、法に基づく団体です。

その地域福祉を担う、例えば地区社協、ボランティア団体の育成等、そのことが重要な使命だと思っております。それから公的制度、民間サービスでは対応しがたい福祉需要への取り組みということで、例えば中山間地域への主要な福祉の担い手ということです。そのほかには、行政代行的な役割、セーフティーネット機能といったこともございます。

次のページをお願いたします。共助のしくみでございます。自助・共助・公助ということもございます。今回は共助のしくみということで、浜松市と社会福祉協議会が連携して地域福祉を担う団体、例えば民生委員、自治会、ボランティア、地区社協、そういった団体を支援していくということで、そこに書いてございますけれども、福祉の視点による地域づくりということでございます。

例えば、お年寄りに対する声かけ、見守り、ちょっとした家事の援助といったこと、そんな生活の課題に対して、地域で助け合っていくというかたちでございます。

次の 5 ページをご覧くださいと思います。社会福祉協議会の組織図です。職員が 363 人ということでございます。そのうちの正規の職員が 92 名ということで、4 分の 1 です。

それから組織ですが、本部に総務課以下 36 人、地区センターに合計で 134 人、老人福祉施設、介護保険施設等で 193 人です。

次に、6 ページをご覧くださいと思います。社会福祉協議会の各種の事業です。先ほども説明いたしました、地域福祉の推進事業、これが市の社協の中核的な事業です。この部分について市から補助金をいただいております。その内容は先ほど申しあげましたけれども、地区社協、ボランティア等の育成・支援、地域活動の広報・啓発等です。

それ以外の事業といたしまして、例えば受託事業といたしまして、元気はつらつ事業、これは介護予防の事業です。放課後児童会の事業、これは地域限定でやっております。介護保険事業といたしまして、老人居宅介護、訪問入浴、通所事業等を行っております。それから施設管理事業といたしまして、老人福祉センター、福祉交流センターなどの施設管理を行っております。

今後の新たな取り組みといたしまして、新たな生活課題がいろいろ発生しております。法人後見の問題、地区社協の家事支援サービスへの支援といったことがございます。

次のページをご覧くださいと思います。浜松市の社会福祉協議会と地区社会福祉協議会、これは名称が似ておりますので、多少混同するところがございますので、説明をしたいと思います。

地区社協は、地域住民の自主的な福祉の組織ということで、連合自治会単位に設立されております。58 のうち 54 地区で設立しております。構成員は自治会、民生委員、地域のボランティア等でございまして、特に違うのが人件費でございます。地区社協はボランティア団体ということで無償です。市の社会福祉協議会は有償、一応プロの集団ということになっております。

それから 8 ページ、これまでの市の社会福祉協議会への取り組みです。一つ目は、市からいただいております補助金の見直しということでございます。平成 18 年度に、市からは 2 億 8,800 万円いただいております。平成 24 年度は 1 億 6,100 万円ということで、約 1 億 2,700 万円の削減をしております。

どんな改革をしたかといいますと、21 年度に団体運営補助から事業費補助に見直しました。団体運営補助といいますのは、基本的には人件費に対する補助だったものを、事業費に対する補助に切り替えました。その後も補助率の見直し、対象事業の見直し等をやっております。

二点目は、正規職員数の削減ということでございます。平成 18 年度に 143 名であった正規職員が、平成 25 年度は 92 名ということで、51 名の削減をしています。ただし、正規職員を非常勤化、あるいは嘱託化したということで、全体の職員数の削減にまでは至っていません。

事務費の削減ということで、平成 18 年度に 12 市町村の社協が合併いたしました、それまでばらばらでやっておりました業務委託契約等、いろいろ整理をいたしまして、平成 21 年度には 2,500 万円程度の削減をしております。その後も段階的な見直しを実施しております。



次に、平成 24 年度の決算の概要でございます。左の棒グラフを見ていただきたいと思います。支出が 15.5 億円、収入が 15.4 億円ということで、収支の不足は 1,200 万円程度ですが、その内訳をいいますと、基金の取り崩しということで、補助金相当分も含めて、7,800 万円の基金の取り崩しを入れて、1,200 万円の赤字ということで、実質的な赤字は、昨年度は 9,000 万円でした。これは介護保険事業等の収益の悪化、採算の見込めない地域もあるといったことも原因がございます。

下の表をご覧くださいと思います。平成 21 年度の補助金が 2 億 3,400 万円、それから、24 年度の補助金が 1 億 6,100 万円ということで、補助金の削減額は約 7,000 万円です。収支を見ますと、平成 21 年度は 5,500 万円のプラス、24 年度は 9,000 万円のマイナスということで、マイナス幅は 1 億 4,000 万円ということで、原因としては補助金の削減が 7,000 万円、事業の中の収支の悪化が 7,000 万円と見ております。

今後の経営改革ですが、考え方としては、市の基金の適正化とセットで、収支の均衡化を図っていききたいということです。現在、収支は赤字ですので、当面は基金の取り崩しで穴を埋めていきますけれども、平成 30 年度を目途に、収支を均衡させたいという内容です。

次に、社会福祉協議会の収支改革イメージということで、今までの収支については、平成 23 年度までは介護保険事業、受託事業の黒字で地域福祉事業の赤字分を補てんしていたというかたちでございました。

現在、介護保険事業が平成 24 年度から赤字に転落したということで、地域福祉事業の赤字分を補てんできない状況になっている。その部分を基金の取り崩しで補てんしているという状況です。

今後の収支均衡の状態でございますが、介護保険事業、受託事業については、収支を若干でもプラスにしたい。それから地域福祉事業、これについては補助金、自主財源を確保して、これも収支を賄っていききたいというかたちです。

次の 14 ページを見ていただきたいと思います。支出の減ということで考えております。一点目は人件費の削減でございます。今年度は正規職員数を 8 名減らしております。来年、再来年と 1 名ずつ減らしていきます。それから賞与の削減、昇給の見直しということで、これについては、組合との交渉事項ですが、今後の収支状況を見ながら、組合に提案してまいりたいと考えております。

二点目に組織体制の見直しということで、現在 7 つの事務所があります。この統廃合を検討してございます。合併前の事業を継続しているものがあり、人員、事業とも、各地区アンバランスになっております。この整理も進めてまいりたいと思います。

三点目、各種事業の合理化ということで、介護保険事業については、事業実体に見合った職員配置に変えていきたい。それから民間との競合区域における事業については、統廃合を検討したいと思っております。

次に、収入の増ですけれども、一点目は、介護保険事業の収入の強化ということで、利用者ニーズに合った事業展開をやっていききたいということで、例えば利用時間の拡大、回数、サービス内容の変更等です。そして主任ケアマネージャー等の有資格者確保による加算措置の確保ということで、介護保険事業の給付の単価を上げていききたいと考えています。

二点目は、会費、寄付金等の増ということで、現在は会費 1 世帯当たり 100 円になっておりますが、合併前は旧浜松市域が 100 円でごさいました。その他の地域については、200 円から 1,200 円ということで、ばらばらでごさいました。それを現在 100 円に統一したということで、会費収入が下がっております。これも収支悪化原因の一つですので、県内の平均が 300 円から 500 円ということもございますので、基幹の事業をしっかりとやっていくためには、会費をしっかりといただいていくと。そのためにはいろんな説明も必要かなと思っております。寄付金についても、役員、職員に対して目標を定めて集めていきたいと思っております。

三点目、新たな福祉需要への取り組みということで、今考えておりますのは、法人後見事業の開始、生活困窮者自立支援モデル事業ということで、これらについては、社協の本来的な目標とかなり合致していると思っております。また、今までやってきた事業ともかなり重なりますので、この事業を拡大して、どんどん事業を拡大するという意味ではなくて、既存の事業を整理する中で、人工等を賄っていききたいと思っております。

最後のページになりますけれども、行革審答申への対応ということで、先ほども申しあげましたが、一点目に繰越金と基金について、適正額を明確にして計画的に補てんしていく。その補てんの期間中に収支均衡を取れる体制を実現したいと思っております。

二点目は、費用対効果向上のために、職員のレベルを上げたいということで、職員にはプロの意識を持ってほしいと思っております。

三点目は、民間事業者の参入が難しい地域、または分野での事業の効率的な運営に取り組んでいくということで、できるだけ民間競合は避けたいと思っております。

四点目は、広報活動等を活発にしていきたいと思っております。

説明は以上です。

#### **御室会長**

どうもありがとうございました。

それでは、少し議論を進めていきたいと思っております。委員の皆さんどなたか。水谷委員どうぞ。

#### **水谷委員**

はい。水谷です。よろしくお願いします。

社会福祉協議会ということですが、冒頭会長のほうからありましたけど、長い年月がたった組織の設立目的なり現状等、時々は見えていかないといけないということで、まさしくこの社会福祉協議会もそうだ。62 年ぐらい前に設立されたと聞いておりますが、そういう意味で私のほうからは、設立の目的なり、本来あるべき社会福祉協議会の業務等々の考え方について、少しベクトルを合わせていきたいと思っておりますので、よろしくお願いいたします。

まず、社会福祉協議会の資料の冒頭に「社会福祉法第 109 条」と書いてありますが、これは法律そのものですが、社会福祉を目的とする事業の企画、社会福祉に関する活動への住民の参加のための援助、社会福祉を目的とする事業に関する調査、普及、宣伝、連絡、調整及び助成。こういうことで間違いないですね。

## 高林健康福祉部長

間違いございません。

## 水谷委員

浜松市は市の社協があつて、地区社協というのは任意団体であつて、主と従の関係ではないということですか。

## 高林健康福祉部長

そういうことです。主従の関係ではありません。

## 水谷委員

次に、本来業務ということに関して、考え方あるいは定め方をどうしていくかということですが、今、市としての福祉行政の考え方があると思います。それと市の社会福祉協議会の考え方、そして任意団体ですが、各地区の社協の考え方等があると思いますが、この連携がどうなっているのか少しわかりづらいということで、市の説明資料の4ページと5ページを見てください。

これは浜松市の社会福祉協議会は、地区社協に対していろんな支援、援助をやります。浜松市は市の社協に対して、財政援助を含めて支援をしながら、こことは連携していくということですが、先ほど主と従の関係ではないとおっしゃいましたが、浜松市の社会福祉協議会の黄色い矢印、浜松市の財政支援等の黄色い矢印は地区社協に向かっている。これは主と従の関係そのものに写ってしまうのですが、なおかつ、この図すべてを共助のしくみというふうに、あえて共助という狭い範囲で捉えたというのはどういうことなのか。共助、公助というのがあり、自助は別の話ですけども、社会福祉事業というのは、共助をもちろんやりながら、そこを啓発しながら公助を入れるということの一体化だと思うのですが、その辺の考え方はどうなんですか。

## 高林健康福祉部長

この絵については、共助のしくみを描いただけで、もちろん公助と自助がございます。公助の部分は基本的に行政がやっていくということございまして、市の社会福祉協議会については共助、特に共助を現場で担う地区社協、ボランティア団体等の育成支援をやるということを示したいがために描いた図でございます。

## 水谷委員

先ほど地域福祉の推進という大目的に関しては、ここの地区社協の捉え方というのは、非常に重要だと思うんですね。そういう意味では、こういう図の描き方ではなくて、もう少し一体的に地域とやっていくんだという意味を表したような描き方に、そろそろ考えを進歩させたほうがいいのではないかと私は思いますが、いかがですか。

## 高林健康福祉部長

今おっしゃったとおり、一体的にやりたいという気持ちを示した図なんですけれども、その意図が通じなくて申し訳ございませんでした。

地域福祉については、法にも規定されていますけれども、この辺は従前よりも比重が高まっているということで、地区社協の役割というのは、かなり高まっていると考えております。

## 水谷委員

今、社会福祉とか、いろいろお話をずっとしてきましたけど、私もそうですが、社会福祉とはどういうことだって言えるかというふうに問われたときに、なかなか言えないですね。私もいろいろ悩んで調べてみましたので、少しご紹介をしながら共有できればと思います。事務局で作成した資料に「社会福祉と福祉」というのがあります。これは辞書の解釈ですが、だいたいこれでフィットするかなと思います。

「社会福祉というのは、ごく一般的に言えば、低所得、疾病、心身の障害、高齢などに起因する生活上の困難や障害に対して、その解決や緩和を目指して展開される援助活動の総体である」というふうに、だいたいどこを調べてもこういう感じのうたい方になっているわけですが、これは違和感ありますか。

## 高林健康福祉部長

特段ございませんけれども。

## 水谷委員

こういう捉え方をしながら、社会福祉協議会のこれからの事業なり本来業務を見ていくということでもよろしいですか。

## 高林健康福祉部長

ここに定義されているのは、社会福祉全般の定義でございますので、今後、社会福祉協議会がやっていく事柄が、ここに書いてあるということではございません。先ほども申しあげましたように、社協については地域福祉の推進ということでございます。

この頃お年寄りも非常に増えている、核家族化が進んでいるという状況で、ひとり暮らし老人とか、高齢者だけの世帯が非常に増えていまして、地域で何らかの手を打たないと、やっていけない人が増えていきますので、そういった部分をボランティア的にやっていただきたい、地域でやっていただきたいという意図でございます。ここに書いてあるのは公助の部分がほとんどかなと思っています。

## 水谷委員

もう1枚「福祉」というものがあります。福祉イコールどういう言葉ですかと言われたときに、なかなかこれも言えないです。これもいろいろ調べてみると、福祉というのは「しあわせ」とか「ゆたかさ」を意味すると、だいたいそういうふうに収れんされてくるわけですね。使われる方々は公共の福祉と言われるわけですが、「しあわせ」「ゆたかさ」を公共の福祉でやれというふうに全部言われてしまうと、なかなかそこは厳しいですね。ですから、社会福祉協議会の大変さというのは、この辺の解釈をしていくとよくわかってくるわけですが、もう一つ、社会福祉協議会が行う各種事業のバックボーンとなる法律も、福祉六法プラス最近の介護保険を含めて9くらいの法律があるんですね。これに基づいた私のしあわせ、あの人のしあわせ、となると、かなり広がってくる可能性がありますので、ぜひこの辺は、本当に必要な人に必要な事業がきちんと届くということの軸をきちんと定めながら、大変な分野ですが、ぜひ頑張っていたきたいと思いますので、よろしくお願ひします。

## 高林健康福祉部長

わかりました。

## 御室会長

はい。それでは、どなたか他に。はい、井上委員。

## 井上委員

井上です。私は経営の現状につきまして、四点ほど質問を考えてきていたんですけれども、一点だけに絞らせていただきます。

まず 11 ページの平成 24 年度決算の概要によりますと、赤字が 9,000 万円あると。そのうち 7,800 万円を社協基金の取り崩しによって埋め合わせしている、こういった現状を社協としてはどう捉えてらっしゃるかということ。

それから、同じく 12 ページの今後の経営改革によりますと、実質的な経営損失を、基金の取り崩しと繰越金によって補い、平成 23 年度に 6 億 9,900 万円あった社協の基金残高を、平成 30 年には 4 億 1,300 万円まで減らし、また同様に、繰越金も平成 23 年に 2 億 8,900 万円あったものを、2 億 5,000 万円に減らし、一応残高としての適正化を図ると、こういうことになっております。そして平成 31 年度から、経営収支の均衡を図る計画ということになっています。

私は、補助金の減額の問題はあるとしても、基金残高が豊富に有ることによって、改革、改善が遅れているのではないかと捉えております。平成 31 年度から、収支を均衡化させるというのは、いかにも悠長にすぎないかと考えるわけです。

先ほど体協のほうでも、3 年間で収支均衡を図るということをございましたので、社協のほうも遅くともこの 3 年間で、収支均衡を図っていただきたいと思っております。

社協の事業収入が年間で 15 億円あるわけですから、その中での赤字の解消というのは、3 年間もあれば可能だというふうに思っておりますので、ぜひともスピード感を持って、経営改善に取り組んでいただきたいと思います。

特に、15 ページで収支改善のために、会費の大幅値上げを検討されているようですけれども、むしろ基金残高は会費値上げの額を緩和するために使うべきではないでしょうか。会費が今のところ自治会を通じて、1 戸当たりいくらという割り当てで、集めているという現状等も合わせて考えると、安易な値上げに重きを置くことは避けるべきだと思っております。いかがでしょうか。

例えば、浜松市 32 万世帯ですけれども、回収できる場所は 30 万世帯としまして、100 円値上げすると 3,000 万円の改善になるわけです。200 円上げると 6,000 万円の改善になるわけです。そうすると、それだけでこの改善が済んでしまう、赤字の解消になるということになります。値上げに安易に頼ってはいけないと、私は思っております。

それから人件費の削減ですけれども、9 ページで正規の職員数を大幅に減らしたということをおっしゃっていましたが、肝心な人件費のトータルですけれども、平成 18 年が 9 億 6,200 万円、22 年で 9 億 4,700 万円、23 年に 9 億 6,500 万円、そして平成 24 年には 9 億 7,400 万円ということで、ほとんど横ばいでして、この総人件費の観点から見ると、正規から非正規へ切り替えた

効果というのが、全然表れていないんですが、この数値は間違っていますか。私が事務局からお伺いした数字は、そのようになっております。もし間違いなしとしたら、いったいどういう理由で人件費削減効果が表れていないのかというところをお伺いしたい。

それから正規から非正規へ切り替えたことによって、人件費の削減効果にならないとすると、これは大きな問題だと思いますので、その辺をいかがお考えでしょうか。

#### 御室会長

はい。高林部長お願いします。

#### 高林健康福祉部長

一点目については、常務理事がお答えになります。

#### 池谷浜松市社会福祉協議会常務理事

社会福祉協議会の池谷といいます。よろしくお願いいいたします。

最初のご質問で、社協におきます赤字の点についてのご質問がございましたので、私からご説明をさせていただきたいと思っております。

私ども浜松市社会福祉協議会の収支構造につきましては、社協の本来事業であります地域福祉推進事業、先ほど部長からご説明させていただきましたが、その事業によりましては、利用者の方からの収入がほとんど見込めない事業です。その事業の資金といたしましては、私ども自主財源、いわゆる会費や寄付金収入、そのほか共同募金の助成金とか市からの補助金、更には介護保険事業などの、収益事業からの収入で賄っているところでございます。

ご指摘のございました平成 23 年度の赤字につきましては、前年度約 2,000 万円の黒字であった介護保険事業、これからの利用者の減によりまして、約 200 万円赤字になっておりまして、一方、元気はつらつ教室の利用者の減によりまして、収入が約 1,000 万円減少したことなどに加えまして、先ほどからご指摘がございました、市からの補助金が約 1,000 万円減額されたことによりまして、約 5,400 万円の赤字となったものです。

また平成 24 年度は、介護保険事業利用者の減少が更に進んだこと。これによりまして約 1,000 万円近くの赤字、また福祉基金を適正な積立額だけ取り崩すということの行革審からのご提言もございましたように、その取り崩しによりまして、市の補助金が約 4,000 万円の減額になったこと、それらを合わせまして約 9,000 万円の赤字となったということで認識しております。

このために私ども浜松市社協といたしましては、引き続き事業費の削減に取り組むとともに、支出の約 63%を占めております人件費につきましては、これまで実施してきた正規職員の嘱託化等の削減努力を進めてまいりたいと考えております。

#### 高林健康福祉部長

先ほどの会費の関係で、ひと言申し上げたいと思っております。これは安易に値上げするというようには考えてございません。いろんな努力をした後の話でございます。

それから、先ほど常務理事が申しあげましたとおり、地域福祉事業については 2 分の 1 の市の補助と、その残りの 2 分の 1 については会費、あるいはほかの利益で賄わざるを得ないということ

で、いろんな不採算の事業をやってございますので、その辺を検証して皆さんのご理解を得る中で、会費の引き上げについて、検討してまいりたいと思います。

#### 河合浜松市社会福祉協議会事務局長

人件費につきましては、退職金が 23、24 年度と、前年度に比べて少し大きくなってきているという場合がございます。

それと人件費の見直しの中で出てきているのですが、正規職員の昇給率がうちの場合 2.55% ぐらいになっておりますので、この昇給率を下げ、恒常的な人件費増に抑制をかけていきたいと考えております。

それと賞与につきましては、単発ではなく全体的な率を引き続き下げたいと、このような改革をしていきたいと考えております。

#### 御室会長

はい、ありがとうございました。

それでは、南出さんどうぞ、お願いします。

#### 南出委員

最後になったので、たくさん質問を考えてきましたが、時間の関係でポイントを絞って質問をしたいと思います。先ほど水谷委員のほうから、社協のあり方についての考え方ということで、今市町村合併を含めて、いろんな事業をやらざるを得ないような状況があつて、そこの整理をしていきたいというお話だったのですが、基本的には 2 軸で、横軸に高齢者、あるいは障害者、それから低所得者、生活困窮者、一般があり、縦軸に全市、各区、中山間地がある。先ほど、児童の話もありましたが、社協としては、対象とエリアによって何を今やっていて、それをどういうように将来的にやっっていこうとするのかというのを、こういう静態的ではなくて、動態的に整理をお願いできないかというのが、まず一つ目の質問です。

#### 高林健康福祉部長

今のご指摘のように、いろんな事柄をマトリックスに考えて、整理してみたいと思います。

#### 南出委員

はい。ぜひそれをよろしくお願ひしたいと思います。

それから、介護保険事業収入を強化していこうということを、収入増の中の 15 ページに述べてらっしゃるのですが、15 ページにある介護保険事業の強化のところ、13 ページにつくっていた資料、先ほど常務理事からお話があつたように、年間 1000 万円ぐらいの赤字が最近出てきている。それは民間との競合だとか、そういうところから出てきているんだけど、当面は、介護保険事業は 5 年間ほど収入が下がってくるんですね。

その後、介護保険収入が増加するようになっているんですけども、その辺の具体的な強化のイメージというか、こんなことを考えているというのがいくつかあれば、お話ししたいのですが。

#### 池谷浜松市社会福祉協議会常任理事

介護保険事業につきましてご指摘のとおり、私どもといたしましては収入減が、今現在、歯止め

がかからない状態ですが、私ども浜松社協で考えている具体的な方策について、2、3 ご説明をさせていただきます。

まず増加対策といたしましては、具体的に申しあげますと、営業時間の延長、サービスの見直し、これにつきましては、現在社会福祉協議会が行っている介護保険と違った福祉サービスと合わせ持ったサービスを考えております。

そのほかに、先ほど申しあげたサービスを合わせた実施と、ロコミとかチラシ等での利用者の募集、そういったことも含めましてやっていくと。あとは地域にございます地域包括支援センターとの連携を密にするなど、そういったものを総合的に見て、利用者増を進めていきたいと考えておりますが、私ども今も、若干ではございますが進めている状態でございます、若干なりとも上向いているような捉え方をしています。

浜松市社協が行っている介護保険事業につきましては、浜北、北、天竜区で行っている状況です。それ以外の区では行っておりません。これにつきましては、行革審からもご提言をいただいております、民間への事業云々の話がございますが、決して私どものほうは、手を広げてやっていることではなくて、従前からの介護保険事業につきましては、今現在ご利用していただいている方のサービスを、少しでも低減させないように努力しているつもりです。以上です。

#### **南出委員**

最後になるんですけども、新たな福祉事業の取り組みということで、成年後見の法人後見だとか、生活困窮者自立促進支援モデル事業とか、これはどちらかというと、収入増というよりも、市の行政代行的な部分を担うと。先ほど部長がおっしゃったように、ここにあって収入増というふうに入れないうほうがいいのではないかなと思うことが一点と、どのくらいの規模感とかイメージを、この二つに関して今は持たれているのか、わかっている範囲で教えていただきたいのですが。

#### **高林健康福祉部長**

確かにこの二つについては、新たな収益源になるものというように考えてございません。当然市の行政代行的な事業ですので、ほぼ収支均衡だろうと思います。

それから規模については、今のところわかりません。

#### **南出委員**

検討課題として取り組んでいこうというぐらいのレベルですね。

#### **高林健康福祉部長**

そうですね。来年度以降、もちろん事業費が固まってきますけれども、市のほうからも提案をしておりませんので、社協としては何もわかっていないと思います。

#### **御室会長**

ありがとうございました。

それでは、大幅に終了予定時間をオーバーしてしまいまして、誠に申し訳ありません。簡潔に社会福祉協議会の、議論のまとめを少ししたいと思います。

地域福祉の推進役として、社会福祉協議会が非常に大きな役割を果たしてきたと。これにつき



ましては、間違いない事実だというように思っておりますし、今後も、これらの事業は地域にとって不可欠だという認識はしております。

しかし、説明にもありましたとおり、残念ながら社会福祉協議会の財務状況は悪化傾向にあるということでして、今後何らかの手だてを講じていかないといけないのではないかと思っております。

そうした中で、手順として受託事業、あるいは指定管理事業、介護保険事業といった事業ごとに、収支をきちんと把握していただいて、効率的な経営を行っていくことが必要ではないかと思えます。例えば、地域福祉推進事業ですね。これを市からの補助金が減った分、福祉基金を取り崩したことは、予定どおりであったわけですが、介護保険事業の収益悪化、これは想定外であったのではないかと思えます。

まさに企業経営と同じでありまして、事業ごとの採算、これをしっかりと捉えていただいて、今後どの事業分野に力点を置いていけばいいのかということ。この判断基準がこれから生まれてくる。これをしっかり考えていかななくてはいけないのではないかというふうに思えます。

ちなみに介護保険事業、これは細江とか三ヶ日、春野、天竜、浜北地区で行われておりますが、全国的に見ますと、民間との競合などによる収益悪化を理由に、すでに介護事業からは撤退するところもあるようです。もちろん民間企業が進出しにくい中山間地域におきましては、社会福祉協議会が介護保険事業を行うということは、その使命、あるいはその存在目的に合致することでありまして、単に採算性だけの事業の可否を判断することはできないと認識はしております。

ただ、これまでどおりのやり方を、そのまま続けていけばよいという時代ではなくなったことは事実でありまして、ぜひ今一度、社会福祉協議会の目的が何であるのかということで原点に戻って、地域福祉を積極的に推進するために、当協議会がどうあるべきかということ、ぜひ市とともに協議会が考え、改革に取り組んでいただければということをお思っております。

これを結論ということにいたしまして、熱心にご議論をいただきありがとうございました。また皆さんも熱心に傍聴をいただきありがたいというように思っております。これをもちまして、本日の審議会を終了したいと思います。どうもありがとうございました。

## 4 閉 会

事務局長

次回の審議会は、11月2日土曜日、13時30分から、なゆた・浜北での開催を予定しております。

以上により21:22閉会

議事録署名人