

あなたは一世帯 4 万円の負担増を受け入れますか？

ー迫りくる公共施設・インフラ老朽化に備えた行政経営のあり方ー

浜松市行政経営諮問会議答申

平成 27 年 2 月 23 日

浜松市行政経営諮問会議 答申書

目 次

市民に対するメッセージ	1
行政経営諮問会議の設置と審議	3
答申	4
(第1部)	
1 公共施設等のあり方について	7
浜松市モデル	15
(第2部)	
2 行政経営計画について	34
(1) 次期行政経営計画に向けて	
(2) 総市債残高の削減	
3 区の再編について	41
〔資料〕行政経営計画の主な取組事項	44

※ 第1部は、行政経営諮問会議の設立にあたっての諮問事項の一つ「人口減少社会における主要政策の方向性に関すること」に関し、「公共施設等」を取り上げて調査審議した結果です。

※ 第2部は、地元委員において従来議論を重ねてきた行政経営計画の進捗管理にかかる部分について取りまとめたものです。



市民に対するメッセージ

行政組織とは、市民（個人や法人）だけでは満たすことのできない公共サービスを提供するために存在しています。安全安心、福祉、教育などさまざまな分野で多くの公共サービスが提供されているのは行政のおかげです。

しかしながら、公共サービスを支えているのは、現在および将来の市民が負担する税金であり借金です。行政がこれらを軽視して財源を無駄遣いすれば、あるいは、市民自身が自分たちの負担であることを忘れて公共サービスをいたずらに拡大しようとする、そのまま市民の負担増につながります。行政がしっかり働くかどうかを監視し、適切な方向に進めるのは市民の権利であるとともに義務でもあります。こうした市民の本来の役割を代表し、どのような時代であっても常に一定の役割を果たすべき存在が行政経営諮問会議であると考えています。

さらに、今、行政経営を推進すべき大きな変化が進みつつあります。人口減少とインフラ老朽化問題です。

わが国の人口は 2009 年ころより徐々に減少局面に入り、早晩 1 億人を切ると見られています。これに対して政府では出生率の引き上げなどを通じて 30 年後にも 1 億人を維持するという数値目標を提示していますが、目標が達成できたとしても現在（1 億 2 千 7 百万人）から 2 割減ることには変わりありません。また、高度成長期前後に整備したインフラ（公共施設、道路、橋、水道、下水道、河川、公園など）が一斉に老朽化してきています。皆さんのお子さんやお孫さんは少ない人口で多くのインフラを支えていかなければなりません。

人口減少とインフラ老朽化という厳しい状況でも、地域を持続させるには行政はいかにあるべきか、本会議はこの難しい問題に正面から取り組み、このたび答申に至りました。まず、インフラ老朽化問題に対して、できるだけサービスの水準を落とさずに最大限負担を削減するための「浜松市モデル」を提案しました。このモデルの採用により予算不足は大きく改善しますが、なお年間 132 億円（世帯当たり 4 万円）の負担が残ります。本会議は、この問題を解決するためにも、行政改革を今まで以上に進める必要があること、特に、他の政令市に比べて過大である行政施設を抜本的に再検討する必要があると考えました。

今の世代の人たちがこの問題を解決しなければ、それはそのまま子どもや孫により大きな問題となって降りかかってくる。諮問会議委員は全員そうした姿勢は浜松市民の取るべき姿勢ではないと考えています。

市民の皆様におかれましては、是非ご一読いただき、積極的、建設的に議論に参加していただくことを心より期待いたします。

平成 27 年 2 月 23 日

浜松市行政経営諮問会議会長 根本祐二



(参考) 浜松市の人口の推移

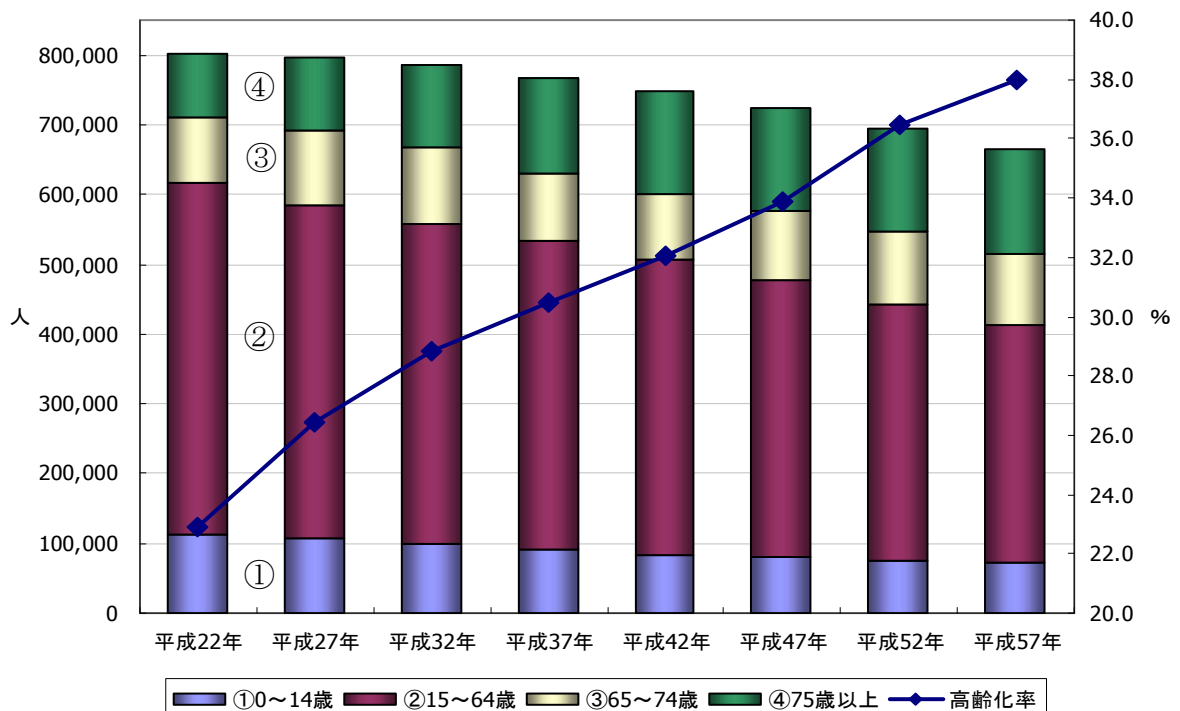
「浜松市の将来推計人口」(平成25年3月、浜松市推計)によると、今後浜松市の人口は減り続け、平成22年の80万866人が、35年後の平成57年には66万4,406人まで減少するとされている。

人口構成からみると、年少人口(0~14歳)は11万3,261人から7万2,506人に、生産年齢人口(15~64歳)は50万4,409人から33万9,620人に減少する。一方で、老年人口(65歳以上)は、18万3,196人から25万2,280人に増加するとされる。

○人口構成の推移

(単位:人) ※下段は構成比

	平成22年	平成32年	平成42年	平成52年	平成57年
総数	800,866	784,867	747,511	694,887	664,406
年少人口	113,261 (14%)	99,053 (13%)	83,446 (11%)	76,164 (11%)	72,506 (11%)
生産年齢人口	504,409 (63%)	459,544 (59%)	424,368 (57%)	365,212 (53%)	339,620 (51%)
老年人口	183,196 (23%)	226,270 (29%)	239,697 (32%)	253,512 (36%)	252,280 (38%)
75歳以上	90,064 (11%)	118,143 (15%)	145,995 (20%)	146,591 (21%)	148,429 (22%)



(出典：行政経営諮問会議第1回審議会市説明資料)



行政経営諮問会議の設置と審議

○ 設置

浜松市行政経営諮問会議は、平成 26 年 9 月 11 日、市長の諮問機関として設置された。委員は、学識経験者、経済界代表、公認会計士、労働界代表、地域代表そして公募の計 10 人により構成される。市民目線、経営の観点、専門的な知見など多様な面から調査審議を行い、中長期的、建設的な提案をすることが期待されている。

○ 諮問

委員への委嘱とともに、市長から諮問がなされた。内容は、「人口減少社会における主要政策の方向性に関すること」と「行政経営計画の進行管理の評価に関すること」を柱として、市の都市経営全般に関することについて調査審議を求めるもの。「人口減少社会における主要政策の方向性に関すること」については、「地域経営」、「官民連携」、「公共サービスや公共施設のあり方」、「医療・保健・福祉、子育て支援」の 4 項目が示された。

○ 答申

行政経営諮問会議の委員任期は 2 年。これを 4 区分して、それぞれ個別の項目を審議することとした。

最初の審議期間は、平成 26 年 9 月から 27 年 2 月まで。「公共施設等」と「行政経営計画の進行管理の評価」を審議項目とし、5 回の勉強会、2 回の審議会など審議を重ねた。ここに、審議結果を答申として取りまとめた。



答申

(第1部)

1 公共施設等のあり方について..... P7

□ インフラ老朽化による更新投資増と予算不足を背景として国から求められている「公共施設等総合管理計画」策定にあたっては以下の点を踏まえること

- ① 客観的状況を、全職員が共有すること
- ② 公共サービスの水準をできるだけ維持しつつ負担を最大限減らすために諮問会議が提案する「浜松市モデル」を基本とすること
- ③ 本モデル適用後も、なお年間132億円(世帯当たり4万1千円)の不足が生じるものであり、さらに格段の努力と工夫を行うこと
- ④ 市民に対し幅広くかつ丁寧に説明すること。計画策定および実行段階で修正する場合は、必ず、同等以上の効果を持つ代案を導入すること
- ⑤ 民間企業のノウハウを最大限取り入れるようにすること



(第2部)

2 行政経営計画について P34

(1) 次期行政経営計画に向けて

□ 現行政経営計画について評価を行ったところ、項目、目的、達成（成果）指標間で必ずしも適切と判断できない例がみられたため、次期行政経営計画の実施計画では、以下の点に留意すること

- ① 次期行政経営計画の実施計画では、取組項目と目的を適切に表現するとともに、計画の実効性を確保するため達成（成果）指標を数値で示すこと
- ② 行政経営計画取組項目の円滑な達成に向け市民に身近なものとするため、取組内容、進捗状況をわかりやすく公表すること。また、公表媒体や公表回数を具体的に示すこと
- ③ 次期行政経営計画には、現行政経営計画の重要取組項目である「区の再編」、「総人件費の削減」、「総市債残高の削減」、「公有財産の最適化」、「借地の解消」、「外郭団体の経営健全化」は、必ず盛り込むこと
- ④ 政策・事業シートの改善を行い、行政経営計画と一体となった進捗管理を行うこと

(2) 総市債残高の削減

□ 総市債残高を1年あたり100億円、平成30年度までに400億円削減すること

3 区の再編について P41

□ 取り組みが遅れている現状について、また今回の答申を受けてどう対応していくか、市の考え方を早急に示すこと

□ 旧浜松市域の統合を中心とする案を含めた再編の取り組みを進めること。また、平成27年度中に新たな工程表を策定し公表すること





(第1部)

1 公共施設等のあり方について

I 答申

- インフラ老朽化による更新投資増と予算不足を背景として国から求められている「公共施設等総合管理計画」策定にあたっては以下の点を踏まえること
 - ① 客観的状況を、全職員が共有すること
 - ② 公共サービスの水準をできるだけ維持しつつ負担を最大限減らすために諮問会議が提案する「浜松市モデル」を基本とすること
 - ③ 本モデル適用後でも、なお年間132億円（世帯当たり4万1千円）の不足が生じるものであり、さらに格段の努力と工夫を行うこと
 - ④ 市民に対し幅広くかつ丁寧に説明すること。計画策定および実行段階で修正する場合は、必ず、同等以上の効果を持つ代案を導入すること
 - ⑤ 民間企業のノウハウを最大限取り入れるようにすること
- ・ 今回、諮問会議は、人口減少社会における主要政策の方向性に関するテーマの中から「公共施設等のあり方」を取り上げ、多様な視点から議論した。
- ・ 市の試算によれば、今後50年間で公共施設や土木インフラの維持更新経費が3兆円を超えることとなり、今回提案した「浜松市モデル」で対応しても、なお1年あたり約132億円不足し、1世帯当たり毎年約4万1千円の負担が必要になる試算結果となった。

改修・更新に必要な経費と不足額（1年当たり）

区分	必要な経費 A (総務省ソフトに基づく試算)	総量縮減、長寿命化等の削減効果 B	市決算実績 (H23-H25) 年平均 C	不足額 C-A+B	1世帯当たりの負担額
公共施設	255 億円	110 億円	97 億円	△ 48 億円	15,000 円
土木インフラ	393 億円	188 億円	121 億円	△ 84 億円	26,000 円
計	648 億円	298 億円	218 億円	△ 132 億円	41,000 円

- ・ 人口の推移を基にした地域分析によると、市内の区ごとに住居地区と業務地区の相互補完がなされており、それぞれの特性が出ていることから、「子育てに評価が高い地区」、「業務中枢機能に評価が高い地区」など、地域の特性に応じた施設を、メリハリをつけて配置する必要がある。公共施設等総合管理計画の策定にあたっては、地域ごとのメリハリをつけることを前提に、まず、全体のルールづくりをすべきである。



II 背景と現状、課題

浜松市は、市民サービス提供の拠点となる公共施設や、総延長 8,500 kmにおよぶ道路をはじめ、市民生活の基盤となる土木インフラを大量に保有している。これらの公共施設や土木インフラの多くは老朽化が進んでおり、改修や更新にはこれまで以上に多額の費用が必要となることが予想される。一方で、人口減少や大幅な増収が見込まれない状況をみれば、社会資本整備にこれまでどおりの投資はできなくなるものと考えられる。

未来の世代が安心して暮らせるために、長期的な視点に立ち、「今、我々に何ができるのか」を真剣に考え、行動することが、次世代に対する私たちの責務であると考えられる。

ア 背景

- ・ 浜松市は、平成 17 年 7 月の 12 市町村合併、平成 19 年 4 月の政令指定都市への移行による行政区の設置や権限移譲により、膨大な公共施設や土木インフラを保有することとなった。公共施設の中には、用途が類似している施設、市民ニーズの多様化や少子高齢化により利用率が低下している施設も見受けられる。
- ・ 浜松市が保有する公共施設や土木インフラは昭和 50 年代に整備されたものが多く、今後、10 年から 20 年程度の間、一斉に改修、更新時期を迎える。社会保障や防災など行政需要は多様化しており、限りある財源で全ての公共施設や土木インフラを今までどおりに改修、更新していくことは極めて困難な状況にある。
- ・ 平成 26 年 4 月、総務省から地方公共団体に対し、「公共施設等の全体を把握し、長期的な視点をもって、更新・統廃合・長寿命化などを計画的に行うことにより、財政負担を軽減・平準化するとともに、公共施設等の最適な配置を実現することが必要」との視点から、公共施設等総合管理計画の策定要請があり、浜松市においても策定に向けて対応を進めているところである。

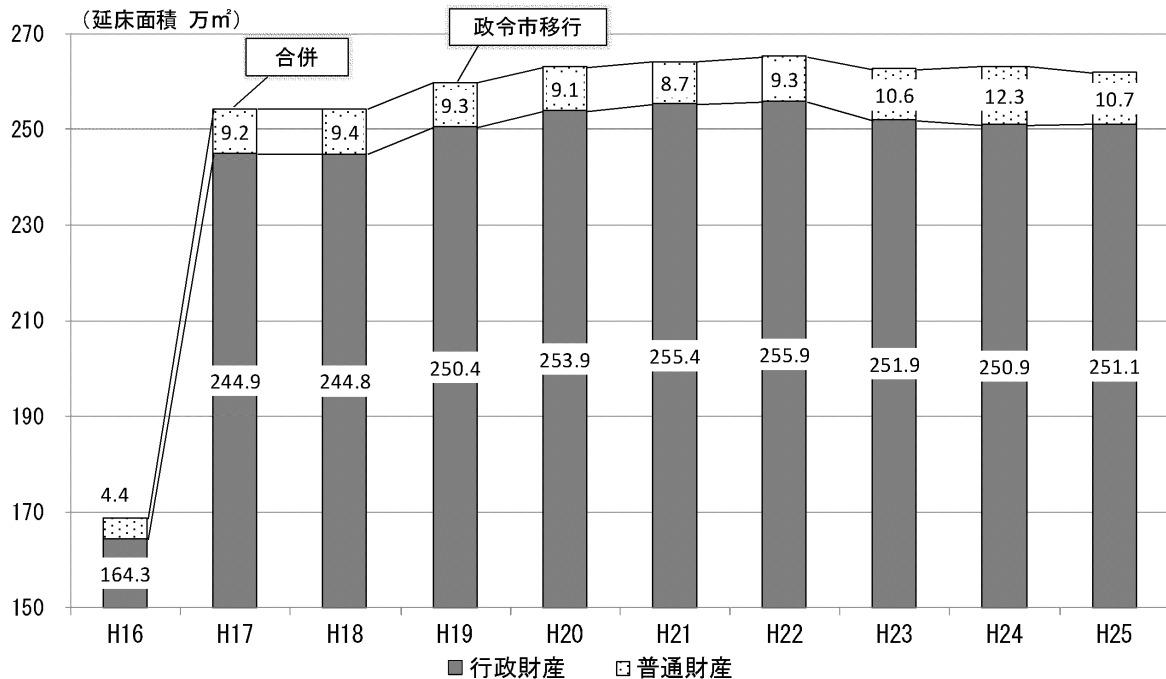


イ 現状

- ・ 現在、浜松市は約 1,760 施設、延床面積の合計で約 262 万㎡の公共施設を保有している。主なものとしては、約 40%が学校、約 16%が住宅施設という割合になっており、全体の約 6 割を占めている。土木インフラについては、道路総延長が約 8,500 km、橋りょうが約 6,000 橋などとなっている。
- ・ また、人口一人当たりの延床面積は 3.27 ㎡で、全国の政令市で比較した場合、ほぼ平均的な値となっている。
- ・ 図表 4 は、総務省公共施設状況調査による人口一人当たり種類別公共施設延床面積の順位を政令市間で比較したものである。
- ・ これによると、本市は合計では 10 位と政令市 20 市中中位に属しているが、行政施設、その他施設では 2 位と非常に大きいことが示されている。浜松市モデルをすべて実施してもなお 132 億円の不足がある以上、全施設について浜松市モデルの実行が不可欠であることは言うまでもないが、特に、行政施設、その他施設の 2 施設については、さらに格段の努力が必要だというべきであろう。
- ・ このうち、行政施設が多い理由は、1) 住民向けサービスの充実のため多数の協働センターが設置されていること、2) 政令市に必置とされる区が設置されていること（特に旧浜松市では純増）の 2 点である。両者は求められる機能に類似性が高く、行政改革の観点からは速やかに機能を整理し負担を軽減するべきだと考える。
- ・ いずれを優先するかという観点では、住民との距離が近い協働センターの機能はできるだけ維持し、区役所の機能を協働センターに移管することにより区役所を大幅に削減することが望ましいと考える。この検討は、提言 3 の区再編において詳述する。もちろん、協働センター自体も常に行政改革の観点を持ち、小中学校施設との統合・共用化、民間施設の利用などによる負担軽減を図るべきことは言うまでもない。



図表 1 保有状況推移 ①



(出典：平成 26 年度浜松市の資産のすがた)

図表 2 保有状況推移 ②

区分		(延床面積 万㎡)						対前年比
		合併前 H16年度末 現在高	合併後 H17年度末 現在高	H19年度末 現在高	H23年度末 現在高	政令市 H24年度末 現在高	H25年度末 現在高	
行政財産	庁舎	3.9	9.0	9.9	11.0	10.8	7.9	△ 2.9
	消防施設	2.6	3.6	4.0	4.3	4.3	4.4	0.1
	其他公用施設	10.4	14.2	15.7	15.6	15.8	15.6	△ 0.2
	小計	16.8	26.8	29.6	30.9	30.9	27.9	△ 3.0
	学校	64.6	100.9	105.6	102.1	100.6	101.0	0.3
	公営住宅	28.8	40.2	39.5	39.6	39.3	39.4	0.1
	公園	2.5	3.8	3.3	3.4	4.1	4.1	0.0
	其他公共施設	51.6	73.2	72.3	75.9	75.9	78.7	2.8
	小計	147.5	218.1	220.7	221.0	220.0	223.2	3.2
	山林	—	—	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
行政財産計	164.3	244.9	250.4	251.9	250.9	251.1	0.3	
普通財産	小型自動車競走場	2.8	2.8	2.5	2.5	2.5	2.5	0.0
	職員宿舎	0.0	0.2	0.4	0.1	0.1	0.1	0.0
	其他	1.6	6.1	6.3	8.0	9.6	8.1	△ 1.5
	普通財産計	4.4	9.2	9.3	10.6	12.3	10.7	△ 1.5
合計	168.7	254.0	259.7	262.5	263.1	261.9	△ 1.2	

※企業会計を除く

※表示単位未満を四捨五入しているため計と一致しない場合がある

※庁舎の減、其他公共施設の増は、旧地域自治センターが協働センターに変更となったことによるもの

(出典：平成 26 年度浜松市の資産のすがた)



図表3 政令市との比較

No.	都市名	都市面積 (万㎡)	人口 (H22国調)	標準財政規模 (千円)	建 物			人口一人 当たり面積
					行政財産(万㎡)	普通財産(万㎡)	計(万㎡)	
1	札幌	112,112	1,913,545	438,931,749	546	18	565	2.95
2	仙台	78,585	1,045,986	228,927,535	321	7	328	3.13
3	さいたま	21,749	1,222,434	249,128,960	248	8	256	2.09
4	千葉	27,208	961,749	202,328,382	256	6	262	2.73
5	横浜	43,738	3,688,773	802,711,136	811	59	870	2.36
6	川崎	1,447	1,425,512	299,201,763	355	4	359	2.52
7	相模原	32,883	717,544	134,195,568	166	3	169	2.35
8	新潟	7,261	811,901	188,311,371	265	8	273	3.36
9	静岡	141,193	716,197	163,439,162	223	7	230	3.21
10	浜松	155,804	800,866	176,610,218	251	11	262	3.27
11	名古屋	32,643	2,263,894	542,253,744	990	10	1,000	4.42
12	京都	8,279	1,474,015	348,674,149	473	13	486	3.30
13	大阪	22,300	2,665,314	755,486,159	1,196	69	1,264	4.74
14	堺	14,999	841,966	184,521,707	212	5	216	2.57
15	神戸	55,226	1,544,200	379,268,337	686	35	722	4.67
16	岡山	78,992	709,584	163,451,042	195	2	197	2.78
17	広島	90,541	1,173,843	275,061,042	382	19	401	3.41
18	北九州	48,956	976,846	249,546,359	457	35	493	5.04
19	福岡	3,417	1,463,743	348,521,765	511	12	523	3.57
20	熊本	38,954	734,474	158,050,999	232	7	239	3.25
	平均値	50,814	1,357,619	314,352,042	439	17	456	3.29

※ 1. 浜松市以外の都市は平成24年度「財産に関する調査(各都市)」による
 2. 企業会計を除く
 3. 表示単位未満を四捨五入しているため計と一致しない場合がある

(出典：平成26年度浜松市の資産のすがた)

図表4 政令市人口一人当たり種類別公共施設延床面積順位(大きい方からの順位)

都市名	行政施設	小中高校	公営住宅	その他	合計
横浜市	19	19	14	18	19
大阪市	4	5	1	16	1
名古屋市	9	12	2	8	3
札幌市	17	11	8	20	13
神戸市	15	18	3	1	4
福岡市	20	16	5	10	5
川崎市	14	20	10	14	16
京都市	6	9	7	12	6
さいたま市	16	17	20	15	20
広島市	10	14	9	5	7
仙台市	5	2	12	6	11
北九州市	3	3	4	4	2
千葉市	13	4	18	11	15
堺市	18	8	13	17	17
新潟市	1	1	17	3	8
浜松市	2	10	15	2	10
熊本市	8	13	6	19	9
静岡市	7	7	11	7	12
相模原市	11	15	19	13	18
岡山市	12	6	16	9	14

(出典：総務省公共施設状況調査2012年度末)



図表 5 用途及び区別による施設数

No.	用途	中区	東区	西区	南区	北区	浜北区	天竜区	計
1	庁舎	17	6	9	8	8	9	12	69
2	職員宿舎	1	0	0	0	0	0	43	44
3	集会施設	35	10	21	5	37	8	58	174
4	文化施設	13	0	3	2	5	2	14	39
5	スポーツ施設	7	2	6	3	10	6	22	56
6	図書館	6	2	3	2	3	1	5	22
7	児童福祉施設	13	9	9	8	6	3	3	51
8	保育園	9	3	5	1	6	0	1	25
9	保健・医療施設	4	2	2	1	6	2	14	31
10	高齢者福祉施設	2	1	7	4	3	2	7	26
11	障害福祉施設	0	0	0	1	3	1	0	5
12	その他福祉施設	1	0	2	0	0	0	0	3
13	産業振興施設	1	2	1	1	2	0	2	9
14	保養観光施設	0	0	4	0	3	1	13	21
15	住宅施設	23	7	16	7	18	7	34	112
16	消防施設	18	9	16	7	21	11	77	159
17	幼稚園	1	8	9	4	17	13	14	66
18	小中学校	38	18	19	16	23	17	20	151
19	高等学校	1	1	0	0	0	0	0	2
20	その他教育施設	2	0	1	0	1	1	3	8
21	廃校	0	0	0	0	4	0	4	8
22	公園	17	5	31	8	15	19	12	107
23	書庫・倉庫	79	38	21	40	46	23	23	270
24	駐車場・駐輪場	3	2	1	0	3	7	6	22
25	ポンプ・排水機場	3	3	14	8	3	4	0	35
26	公害観測施設	8	4	4	2	1	3	0	22
27	清掃施設	0	2	6	1	2	3	3	17
28	公衆便所	1	0	5	0	28	3	44	81
29	上下水道施設	0	0	0	0	15	0	33	48
30	その他施設	20	1	7	1	8	4	36	77
	計	323	135	222	130	297	150	503	1,760
	人口	238,477	126,609	113,654	102,381	94,680	91,108	33,957	800,866
	人／1施設当り	738	938	512	788	319	607	68	455

※人口は国勢調査(平成22年度)による

※施設数の計は2,001施設(平成21年度末)から平成25年度末までに閉鎖した241施設を除いたもの

(出典：平成 26 年度浜松市の資産のすがた)



ウ 市の対応

- ・平成 21 年 4 月に「浜松市資産経営推進方針」を公表。データの一元化や、平成 21 年度から 23 年度にかけて、すべての施設を対象に施設評価を実施した。
- ・施設評価において「継続」と判断した施設を中心に公共施設再配置に着手し、平成 22 年 9 月に基本的な考え方を示した「浜松市公共施設再配置計画基本方針」を策定し、多種多様な地域性、施設のあり方などについて、横断的・長期的な視野に立ち再配置の検討を行い、「再配置計画個別計画」を策定した。この結果、全施設のうち 383 施設を廃止することとし、平成 25 年度末現在 241 の施設が廃止されている。
- ・平成 21 年度末には「浜松市資産経営推進方針」の個別方針として、「施設長寿命化に関する方針」を策定。施設評価に基づいて対象施設を限定した改修計画を作成し、計画的な改修実施の一元的な取り組みを検討してきた。また、平成 24 年 3 月には「浜松市公共建築物長寿命化計画」を策定し、老朽化した施設の計画的な改修を一元的に実施することにより、施設の長寿命化を図り、長期的な財政負担の軽減や平準化を行うこと及び市民に安全で快適な施設を提供することを目指すとしている。
- ・本市は「公共施設等総合管理計画」の策定に取り組んでいるところである。策定にあたっては、公共施設に土木インフラを加えた、市の保有財産すべてにおいて、以下の視点で資産経営の推進に取り組んでいる。
 - ・総量（ファシリティコスト）縮減への取り組み
 - ・中長期目標、重点事項の設定
 - ・新たな考え方の盛り込み など



エ 課題

- ・ 浜松市のこれまでの取り組みでは、公共施設については一元化が図られたものの、道路、橋りょう、上下水道などの土木インフラについては、関係部門ごとに個別に対応してきた。人口減少社会の中で持続可能な市政運営を考えると、公共施設及び土木インフラ全体を網羅する、浜松市としての長期的な将来像が求められている。

現状のまま維持するには、年 430 億円が不足

- ・ 浜松市が保有する公共施設等（ハコモノ＋土木インフラ）を現状のまま維持する場合、将来的な改修・更新に必要な経費を、総務省ソフト等を用いて試算した。
- ・ その結果、今後 50 年間に公共施設等の改修・更新に要する経費は、合計で約 3 兆 2 千億円、1 年あたりでは約 648 億円が必要となることが判明した。
- ・ 一方、これまでに公共施設等の改修・更新に対して、1 年間に実際どれくらいの経費をかけてきたのかを、直近 3 年間（平成 23 年度～25 年度）の実績から平均値を算出したところ、年間で 218 億円となった。また、新規投資分の経費は 189 億円で、合計で 407 億円となった。
- ・ 試算では、改修・更新に要する経費が年間 430 億円もの予算不足となり、特に、土木インフラについては 272 億円もの予算不足を生じるという結果となった。また、仮に新規投資をすべて中止し、その財源を改修・更新に充ててもなお、241 億円の予算不足を生じるという結果となった。

総務省ソフトに基づく試算（総務省の示した更新費用推計ソフトを基本とし本市独自の考えを加え推計）

（単位：億円）

区分	理論値		市決算実績（H23-H25）			比較			
						改修・更新分(C)で(B)を賄う場合		新規分(D)も含めた(E)で(B)を賄う場合	
	50年間 A	年平均 B(A/50)	改修・更新分C	新規分 D	E (C+D)	不足額 C-B	充足率 C/B	不足額 E-B	充足率 E/B
公共施設	12,728	255	97	31	128	△158	38.0%	△127	50.2%
土木インフラ	19,648	393	121	158	279	△272	30.8%	△114	71.0%
計	32,376	648	218	189	407	△430	33.6%	△241	62.8%

（資産経営課試算）

- ・ 持続可能な都市経営を推進し、市民サービスを維持するため、公共施設や土木インフラのあり方を見直し、今何ができるのか、何をすべきなのかを考える必要がある。



イ 浜松市モデルの基本原則

以下が、浜松市モデルが満たすべき基本原則である。

- (1) 国が提示している総合管理計画指針（2014年4月総務省指針）の三原則を満たすこと。
 - ・数十年後の人口動態（減少）を踏まえても、財政的に持続可能なものとする。
 - ・対象について聖域を設けることなく、公共施設、土木インフラ、プラントなどのすべてを対象にすること。
 - ・方法について聖域を設けることなく、長寿命化、統廃合、公民連携、広域連携など想定されるすべての方法を検討すること。
- (2) 原則として、東洋大学標準モデル（以下「標準モデル」）に準拠すること。
 - ・すべての公共施設に種別基準（統廃合、ソフト化、類似機能共用化³、広域化、多機能化）のいずれかを適用すること。その上で維持すべき施設に関して、長寿命化および横断的基準（公的不動産⁴、PFI⁵／指定管理者、包括民間委託⁶、スペースマネジメント⁷、エネルギーマネジメント⁸、利用料引上げ）を適用すること。
 - ・すべての土木インフラに種別基準（廃止、分散処理、ソフト化、移転、間引き、RBM（リスクベース・メンテナンス）⁹）のいずれかを適用すること。その上で維持すべきインフラに関して横断的基準（長寿命化、公的不動産、PFI／指定管理者、利用料引上げ）を適用すること。
- (3) 本市の特徴を踏まえて、以下の通り、中山間地域¹⁰の取り扱いに十分に配慮すること。
 - ・学校統廃合基準は、コミュニティの中核施設としてできるだけ多くの学校を維持するため、標準モデルの例外である「例外ルール」を適用する（参考1）。
 - ・ソフト化（民間委託）に分類される施設につき、適当な民間事業者が見いだせない場合には、類似機能共用化の上多機能化を適用する。

³ 施設名称が異なっても機能が同様の場合は全体として量を削減する。貸室、図書室・調理室・音楽室・図工室（学校と公民館等で類似）などが該当する。実績稼働率と適正稼働率の差相当分を削減したうえで、学校等に多機能化する。

⁴ 公共施設の廃止や多機能化により余剰となった土地・建物を売却・賃貸する方法

⁵ 公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う手法

⁶ 予防保全を単独施設ごとに行うのではなく、多数の施設を包括的に予防保全することによりスケールメリットを期待できる。

⁷ 分散している会議室や文書保管方法を見直す等、庁舎等のスペースを効率化する方法

⁸ 光熱水費等、使用エネルギーを効率化して削減する方法

⁹ リスクを基準に検査及びメンテナンスの重要度、緊急度を評価し、優先順位をつけてメンテナンスを行う方法。リスクとは破損の起きやすさ（破損確率）、破損による被害の大きさ（影響度）などをいう。

¹⁰ 本市の「中山間地域振興計画」で指定された地域。天竜区及び北区引佐町の北部（旧鎮玉村及び旧伊平村）



ウ 浜松市モデルの具体的なルール（標準モデルと異なる部分のみ）

(1) 公共施設

・ 学校統廃合

- ① 中山間地域以外に立地する小中学校には原則ルールを適用する（児童生徒数見込みが 235 人以下）。
- ② 中山間地域に立地する小中学校には例外ルールを適用する（児童生徒数見込みが 117 人以下）。
- ③ 通学距離は文科省目安（小学校 4km、中学校 6km）によるものとする。これを超える場合はスクールバスを導入する。
- ④ スクールバス通学時間が 1 時間以上の場合、または、統廃合によって通学時間が 1 時間以上となることが想定される場合は、当面は、小規模校のまま維持しつつ、学校施設にコミュニティ内の学校以外の公共施設の機能を移転し、コミュニティの拠点とすることも可とする。並行して、市全体で居住地域の再配置も含めた検討を行い、その結果を反映させるものとする。

(参考 1) 学校統廃合基準の比較

対象地域	東洋大学標準モデル	文部科学省基準	市教育委員会方針 (2014/3)
統廃合基準	235 人以下を統廃合対象とする（原則ルール） 例外として、人口僅少地域では 117 人以下を統廃合対象とすることも可（例外ルール）	小中学校とも 12~18 学級。 学級あたり児童生徒数 40 人（小学校 1、2 年は 35 人）。 標準児童生徒数により換算すると小学校 230 人、中学校 240 人となる	小中学校とも 6 学級以下の学校で統廃合を検討する。（文科省標準児童生徒数により児童生徒数に換算すると小学校 230 人、中学校 240 人）
通学距離	小学校 4km、中学校 6km 以上の場合 はスクールバスで代替、1 系統上限 10 百万円を見込む	小学校 4km、中学校 6km 概ね 1 時間以内 ¹¹	

¹¹ 公立小学校・中学校の適正規模・適正配置等に関する手引 文部科学省平成 27 年 1 月 27 日通知



- ・ 学校以外の施設
 - ① 中山間地域以外に立地する施設は、標準モデルに準拠する。
 - ② 中山間地域に立地する施設で、標準モデル上はソフト化（民間移管）の対象となる種類の施設は、民間へのサウンディング¹²などを通じて民間事業者の存在を把握するものとし、存在しないと認められる場合は廃止、広域化、多機能化などを適用する。
- ・ その他の論点
 - ① 新築もしくは大規模改修後間もない施設の場合は、施設は維持するものとする。ただし、上記の基準で統廃合、ソフト化等の対象となった場合は、当該機能を廃止もしくはソフト化したうえで、施設を用途転換し、存続させる他の公共施設の機能を移転するものとする。

(2) 土木インフラ

- ・ RBM（リスクベース・メンテナンス）

道路、橋りょう、水道、下水道ごとに、クラス A-C を設定する。クラス分けは、標準モデル上も行政の判断とされているので、管理担当部署の技術的所見を反映させるものとする。橋りょう等利用者の生命に直結するものはクラス A（もしくは B）のみとすることも可とする。
- ・ 廃止、分散処理等

立地適正化計画の検討の結果、土木インフラについても廃止、分散処理等の方法を適用する場合があるものとする。

(3) その他のポイント

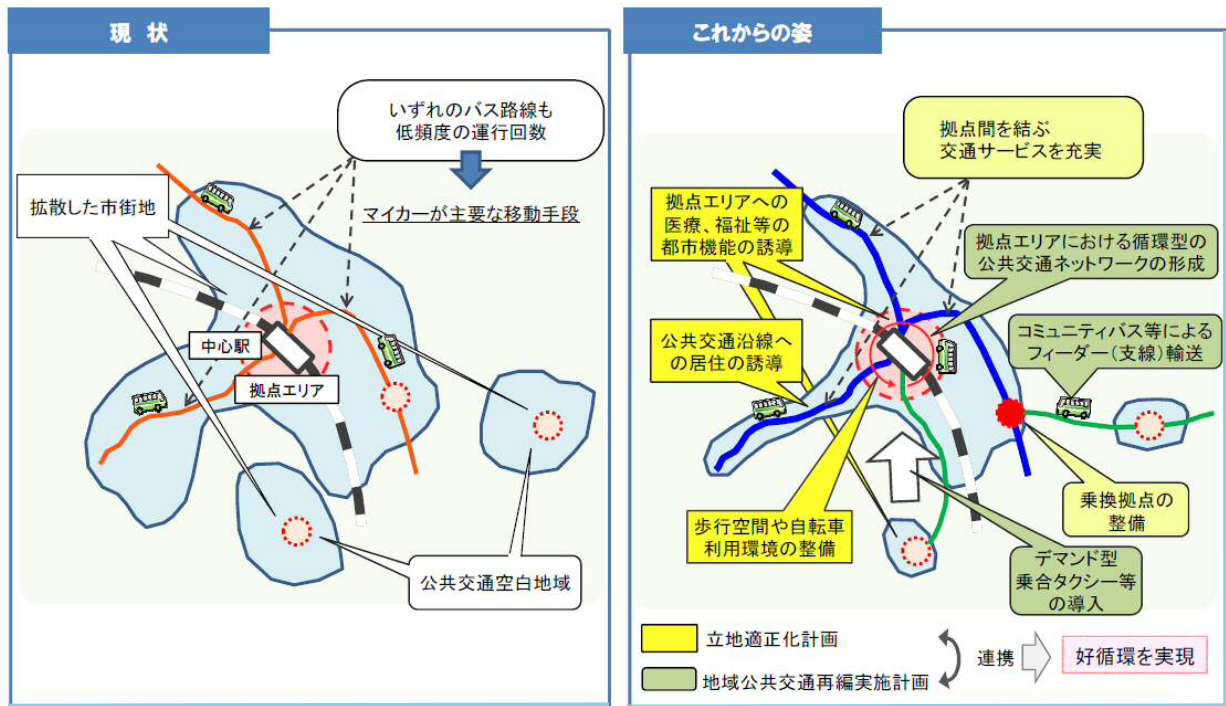
- ・ 上記の対策でもなお予算不足が生じる場合は、さらに追加的な対策を講じるものとする。
- ・ 上記の対策で予算不足が解消し余剰が出る場合は、以下に優先的に充当する。
 - ① 土木インフラの RBM（リスクベース・メンテナンス）の分類のアップグレード（クラス B⇒A、C⇒B）
 - ② 多極ネットワーク型コンパクトシティ推進のための必要財源（転居補助金など）

¹² 民間事業者が存在するかないかを行政が決めるのではなく、実際に潜在的な民間事業者に意向を照会して決める手法。幅広く広報し関心のあるすべての事業者に公平にサウンドすることが求められる。岩手県紫波町、滋賀県、兵庫県加西市など各地で活用されている。



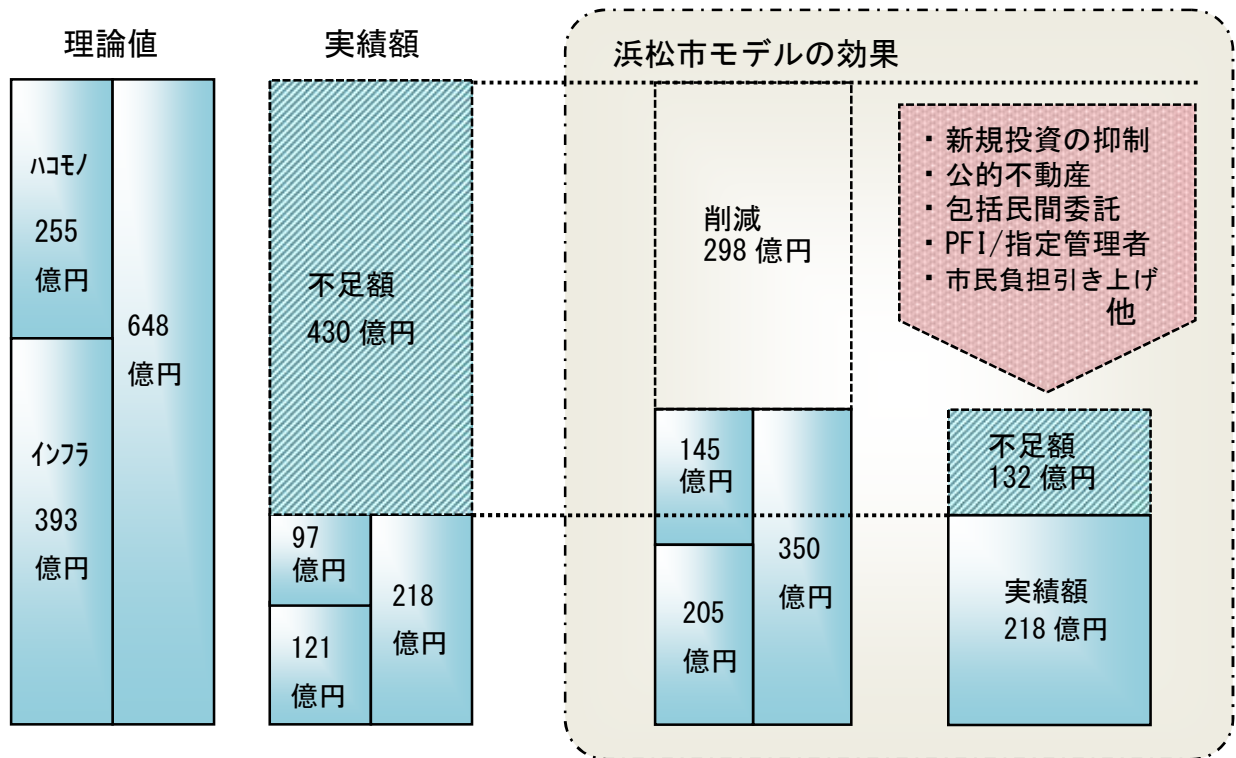
(参考) 多極ネットワーク型コンパクトシティの概念図

減少する人口ですべての地区を現状のまま維持することは不可能であるという認識のもとに、複数の拠点エリアに都市機能を集積させるとともに、公共交通機関沿線に住居を誘導する。都市再生特別措置法自体は都市計画区域を対象としているが、コンパクト化の考え方自体は全区域に適用すべきものである。





3 総量縮減、長寿命化等を反映させた改修・更新経費の試算（イメージ）



- ・ 総量縮減や長寿命化を実施してもなお、132 億円が不足
- ・ さらに、新規投資の抑制、公的不動産、市民負担引き上げなどが必要

総量縮減や長寿命化を反映させた結果、不足額は圧縮されるものの、解消するまでには至っていない。新規投資の抑制や公的不動産の有効活用、PFI や指定管理者制度の積極的な導入など、不足額の一層の圧縮に努める必要がある。

なお、新規投資の直近3年間の平均実績額は189億円であるが、このうち土木インフラ分は158億円と大きな割合を占めている。道路や橋りょうについては、国等の事業との関わりも多く、新規投資の抑制は簡単ではない。また、この試算は、公共施設や土木インフラの改修・更新に要する経費に関するものである。このため、「公共施設等総合管理計画」の策定にあたっては、施設の維持・運営等に係るランニングコストや、民営化した際の民間への助成等について十分に考慮し、計画に織り込んでいくことが必要である。

いずれの対策を講じてもなお、不足額が解消されない場合は、市民負担の引き上げについても検討せざるを得ない。仮に新規投資の抑制や公的不動産等の対策を講じない場合の市民負担は、1世帯当たり毎年4万1千円となり、非常に厳しい状況と言わざるを得ない。



東洋大学標準モデル（浜松市モデルの具体的なルール）に基づく試算内訳

(1) 公共施設（ハコモノ）

総量縮減に加え、長寿命化を実施することにより、予算不足額 158 億円を 48 億円に圧縮

公共施設（ハコモノ）の試算

**公共施設
(ハコモノ)**

… 施設の分類別（28 分類）に今後の方向性を示し、削減目標を定める
◎ 予算不足額 ⇒ **158 億円**

総量の縮減

廃止・統廃合・ソフト化・広域化・多機能化

長寿命化

長期に活用が見込まれる施設の定期点検の機会を捉え、劣化状況を把握し建築物の定期的な改修を実施

延床面積 27%削減、

110 億円の削減

建替 60 年→80 年、
大規模改修 30 年→40 年、
小規模改修 15 年→20 年、
45 年→60 年

上記の対策に併せ、総合的視点による公共施設の必要性や設置内容について検証するとともに、公共施設の持つ性質や特性を考慮したうえで、以下の手法等についても、同時並行的に検討する

新增の抑制

… 新增に要する経費のうち、一定程度を改修・更新に充てる

公的不動産

… 余剰不動産の売却・賃貸

包括民間委託

… 公共施設の維持管理を、事後保全から予防保全に切り替える

PFI/指定管理者

… 施設の更新時には PFI、既存施設には指定管理者の導入を検討

市民負担引き上げ

… 使用料金等の引き上げ

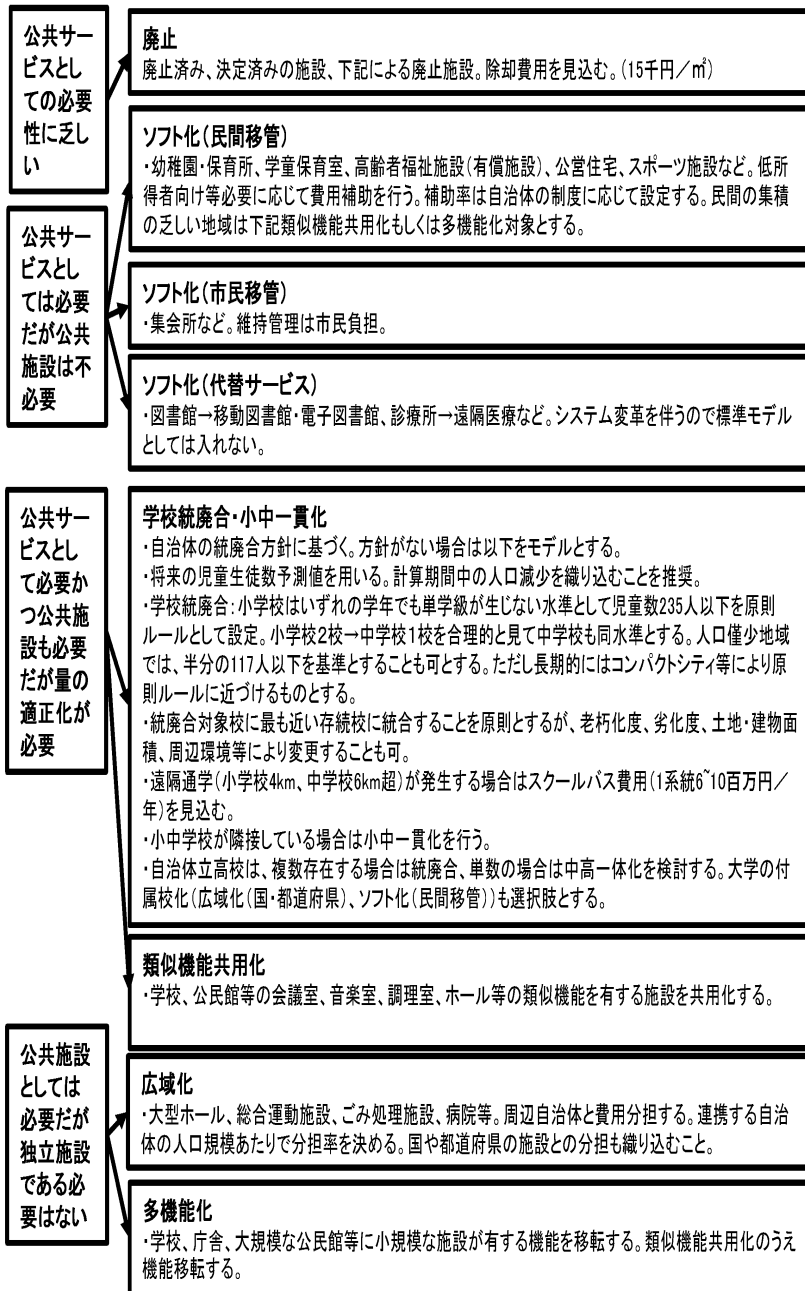


公共施設等総合管理計画策定の参考としての東洋大学標準モデル

統廃合を含めたすべての方法を聖域なく検討したうえで、予算不足を解決できる最適の方法の組み合わせを求めるもの

公共施設

①種類別基準(原則としてすべての施設をいずれかに当てはめる)



②長寿命化

長寿命化
30年後に更新投資費用の6割の単価で長寿命化改修し60年で更新する。



③横断的基準(併用可能)

公的不動産
余剰土地売却を見込む(モデル上は公示価格)。余剰建物は多機能化に使う。

PFI/指定管理者
更新時はPFIを採用して全費用の削減を見込む。既存施設は指定管理者で運営費の削減を見込む。

包括民間委託
保全管理業務を民間委託する効果を見込む。

エネルギーマネジメント
光熱水費削減を見込む。

スペースマネジメント
庁舎(含む分庁舎、支所・出張所)、中央図書館、中央公民館等大型施設はレイアウト変更、共用会議室、ファイルスペース削減等で削減を見込む。

利用料引き上げ
有償の市民利用施設の費用を改訂する。



④市民負担見直し(引き上げ、引き下げ両方あり)

市民負担見直し
最終的な予算不足(余剰)を世帯当たり増税(減税)額として提示する。この計算により、必ず予算過不足はゼロになる。



公共施設（ハコモノ）

公共施設を 28 分類し、東洋大学標準モデル（浜松市モデルの具体的ルール）に基づき、分類別に種類別基準による仕分けを行い、対応する方向性を示した。

No.	施設分類	内容	総務省ソフト理論値	
			施設数 面積（㎡）	60 年建替 （億円）
1	庁舎	本庁舎、区役所、協働センター、土木整備事務所など	23 87,076	364
2	職員宿舎	教職員住宅など	13 4,162	19
3	集会施設	集会施設、ホール、協働センター（旧公民館）など	168 268,578	1,355
4	文化施設	美術館、博物館、資料館、文化財など	29 22,175	124
5	スポーツ施設	グラウンド、プール、体育館、武道館など	49 128,565	581
6	図書館	図書館	17 32,761	132
7	児童福祉施設	放課後児童会、なかよし館など	64 14,336	67
8	保育園	保育園	24 16,858	74
9	保健・医療施設	診療所、夜間救急室、保健センターなど	21 26,416	146
10	高齢者福祉施設	高齢者福祉センター、デイサービスセンターなど	32 27,796	169
11	障がい福祉施設	授産所、共同作業所、児童通所施設など	10 6,722	37
12	その他福祉施設	保護施設、子育て支援室など	6 4,035	21



総量縮減に加え長寿命化を実施することにより
 予算不足額 158 億円を 48 億円に圧縮

方針	
種類別基準	
多機能化	すべての施設を多機能化とする。なお、規模が大きく必要性が高い本庁舎などは拠点施設として活用すべきである。
ソフト化（民間移管）	すべての施設を民間移管とする。なお、必要に応じて利用料に対する補助を検討する必要がある。
ソフト化（市民移管） 広域化 多機能化	学習等供用施設など自治会館的施設を市民移管、アクトシティは広域化、その他の施設は多機能化とする。なお、小規模な集会施設等は非拠点施設として位置づけ、拠点施設への機能移転を検討すべきである。
多機能化	指定文化財は検討非対象、その他の施設は多機能化とする。なお、規模が大きく、地域外の住民の利用が多い場合、広域化についても検討すべきである。
広域化 多機能化	浜松アリーナなどを広域化とし、その他の施設は多機能化とする。
ソフト化（代替サービス） 広域化	中央図書館を広域化、その他の施設は代替サービスとする。
広域化 多機能化	児童相談所は広域化、その他の施設は多機能化とした。なお、小規模な施設は非拠点施設として位置づけ、拠点施設への機能移転を検討すべきである。
ソフト化（民間移管）	すべての施設を民間移管とする。なお、民営化後は助成制度等により財政的負担が増加する場合があるため、十分留意すること。
ソフト化（代替サービス） 広域化 多機能化	診療所を代替サービス、夜間救急室など広域化、その他の施設は多機能化とする。
ソフト化（民間移管）	すべての施設を民間移管とする。
多機能化	すべての施設を多機能化とする。なお、小規模な施設は非拠点施設として位置づけ、拠点施設への機能移転を検討すべきである。
多機能化	すべての施設を多機能化とする。なお、小規模な施設は非拠点施設として位置づけ、拠点施設への機能移転を検討すべきである。



No.	施設分類	内容	総務省ソフト理論値	
			施設数 面積 (㎡)	60年建替 (億円)
13	産業振興施設	イベントホール、卸売市場など	7 141,177	620
14	保養観光施設	入浴施設、宿泊施設など	36 24,845	158
15	住宅施設	公営住宅	93 392,010	1,732
16	消防施設	消防庁舎、派出所、分団詰所など	166 44,647	296
17	幼稚園	幼稚園	65 53,543	246
18	小中学校	小中学校	150 916,861	4,508
19	高等学校	高等学校	2 26,811	141
20	その他教育施設	給食センター、看護学校、宿泊研修施設など	10 15,740	63
21	公園	都市公園、農村公園など	143 45,950	302
22	書庫・倉庫	防災倉庫、選挙資材倉庫など	66 9,897	58
23	駐車場・駐輪場	公共駐車場、駐輪場など	25 55156	249



方針	
種類別基準	
広域化 多機能化	総合産業展示館などは広域化、農業バイオセンターは多機能化とする。 公営競技事務所、中央卸売市場などは検討非対象とする。
ソフト化（民間移管） 広域化 多機能化	入浴・宿泊施設、キャンプ場などは民間移管、浜松城を広域化、その他の施設は多機能化とする。 あずまやなどの施設は検討非対象とする。
ソフト化（民間移管）	すべての施設を民間移管とする。必要に応じて利用料に対する補助等を検討する必要がある。
広域化 多機能化	消防ヘリポートは広域化、その他の施設は多機能化とする。
ソフト化（民間移管）	すべての施設を民間移管とする。民営化後は助成制度等により財政的負担が増加する可能性があるため、十分留意すること。
統廃合 多機能化	中山間地域以外に立地する小中学校は児童生徒数見込みが 235 人以下の場合を統廃合の対象とする。（原則ルール） 中山間地域に立地する小中学校は児童生徒数見込みが 117 人以下の場合を統廃合の対象とする。（例外ルール） 通学距離は文科省目安（小学校 4 km、中学校 6 km）によるものとし、これを超える場合はスクールバスを導入する。 スクールバス通学時間が 1 時間以上の場合、または、統廃合によって通学時間が 1 時間以上となることが想定される場合は、当面は小規模校のまま維持しつつ、学校施設にコミュニティ内の公共施設の機能を移転し、コミュニティの拠点とすることも可とする。
多機能化	すべての施設を多機能化とする。規模が大きく必要性が高い学校などは拠点施設として活用すべきである。
ソフト化（民間移管） 多機能化	青少年の家などは民間移管、その他の施設は多機能化とする。なお、小規模な施設は非拠点施設として位置づけ、拠点施設への機能移転を検討すべきである。
多機能化	集会場や管理棟などの施設を有する公園は多機能化、その他あずまや、トイレなどのみの公園は検討非対象とする。
多機能化	すべての施設を多機能化とする。なお、小規模な施設は非拠点施設として位置づけ、拠点施設への機能移転を検討すべきである。
ソフト化（民間移管）	観光バス公共駐車場などを民間移管、その他の施設は検討非対象とする。



No.	施設分類	内容	総務省ソフト理論値	
			施設数 面積 (㎡)	60 年建替 (億円)
24	公害観測施設	地下水位観測舎、大気測定局舎	23 203	2
25	清掃施設	清掃工場、最終処分場、衛生工場など	18 97,438	358
26	公衆便所	公衆トイレなど	79 1,699	15
27	その他施設	斎場、墓苑、ラジオ放送受信施設など	70 28,019	177
28	病院	病棟、医師住宅	14 74,774	714
計			1,423 2,568,250	12,728

種類別基準

○ソフト化共通

公共サービスとしては必要だが、公共施設は不必要

●ソフト化（民間移管）

施設を民間に譲渡する、または、施設を速やかにもしくは耐用年数到来後廃止し、住民には民間施設を利用してもらうことを指す。

対象施設種類 幼稚園、保育園、学童保育室、高齢者福祉施設（デイケア施設、老人ホーム等）、公営住宅、小規模スポーツ施設など

●ソフト化（市民移管）

施設を市民（町内会など）に譲渡する。通常は無償であることが多いので、譲渡代金は見込まない。

譲渡以降の維持管理は市民が自ら行う。

対象施設種類 地区内に設置された集会所など

●ソフト化（代替サービス）

配達やITを用いた全く別の方法により、同種の公共サービスを提供する。

図書館における移動図書館や電子図書館、医療における遠隔医療など

○学校統廃合

児童生徒数の減少に応じた小中学校の統廃合を行う。すでに多くの地域で、少子化による児童生徒数の減少により統廃合が進んでいる。今後のさらなる人口減少を考えると、教育サービスの質を維持するためにも統廃合の選択肢は不可欠である。

ここでは、一定のルールに基づいて自動的に統廃合校を選び出す方法を採用する。

- ・中山間地域以外に立地する小中学校には原則ルールを適用する。（児童生徒数見込みが235人以下）

- ・中山間地域に立地する小中学校には例外ルールを適用する。（児童生徒数見込みが117人以下）

- ・通学距離は文科省目安（小学校4km、中学校6km）によるものとする。これを超える場合はスクールバスを導入する。

- ・スクールバス通学時間が1時間以上の場合、または、統廃合によって通学時間が1時間以上となることが想定される場合は、当面は小規模校のまま維持しつつ、学校施設にコミュニティ内の公共施設の機能を移転し、コミュニティの拠点とすることも可とする。



方針	
種類別基準	
	すべての施設を検討非対象とする。
広域化	西部清掃工場を広域化、その他の清掃工場、衛生工場等は多機能化とする。排水処理施設は検討非対象とする。
多機能化	すべての施設を検討非対象とする。
ソフト化（民間移管） 多機能化	斎場、墓園、納骨堂は民間移管、その他の施設は多機能化とする。プレジャーボート繫留所などは検討非対象とする。
広域化	すべての施設を広域化とする。なお、規模が大きい施設は多機能化における拠点施設としても検討すべきである。

種類別基準

○広域化

公共サービスとしても公共施設としても必要だが、独立施設である必要のない施設のうち、地域外の住民利用が多い施設を他自治体と分担する。また、基礎自治体同士ではなく、都道府県や国の同種施設も含めることが妥当。

大型ホール（特に1000席以上）、総合運動施設（競技場・体育館等）、廃棄物処理施設、公立病院、中央図書館など

○多機能化

公共サービスとしても公共施設としても必要だが、独立施設である必要のない施設のうち、地域外の住民が利用しない施設同士で複合的に活用し多機能化する。

多機能化では、拠点施設と、その拠点施設に機能移転する非拠点施設に分ける必要がある。

・拠点施設（大規模施設）

規模が大きく必要性が高い学校、本庁舎

・非拠点施設（小規模施設）

地区公民館、地区図書館、保育所、学童保育室、高齢者福祉施設（デイケア施設、老人ホーム等）等

・必要に応じて拠点・非拠点に区分（中規模施設）

中央公民館、中央図書館、支所等の施設

○中山間地域への配慮

・学校統廃合は、コミュニティの中核施設として、できるだけ多くの学校を維持するため、標準モデルの例外である「例外ルール」を適用する。（児童生徒数見込みが117人以下の学校を統廃合の対象とする）

・中山間地域に立地する学校以外の施設で、標準モデル上はソフト化（民間移管）の対象となる種類の施設は、民間へのサウンディングなどを通じて民間事業者の存在を把握し、存在しないと認められる場合は、廃止、広域化、多機能化などを適用する。



東洋大学標準モデル（浜松市モデルの具体的なルール）に基づく試算内訳

(2) 土木インフラ

RBM（リスクベースメンテナンス）を導入し、長寿命化を実施することにより、予算不足額 272 億円を 84 億円に圧縮

土木インフラの試算

土木インフラ

… インフラの種類別に今後の方向性を示し、削減目標を定める

◎ 予算不足額 ⇒ 272 億円

長寿命化
(RBM の導入)

RBM（リスクベースメンテナンス）を導入し、劣化の進みやすさや破損時の社会的被害の大きさ等により優先順位をつける。また、更新時の長寿命化製品への切り替えなどにより長寿命化を図る



188 億円の削減

更新時期の目安

- 【クラス A】 ⇒ 耐用年数
- 【クラス B】 ⇒ 耐用年数 × 1.5 倍
- 【クラス C】 ⇒ 耐用年数 × 2.0 倍

上記の対策に併せ、総合的視点による土木インフラの必要性や設置規模等について検証するとともに、土木インフラの持つ性質や特性を考慮したうえで、以下の手法等についても、同時並行的に検討する

新增の抑制

… 新增に要する経費のうち、一定程度を改修・更新に充てる

代替サービス

… 分散処理、デリバリー（配達）・バーチャル化、移転

包括民間委託

… 公共施設の維持管理を、事後保全から予防保全に切り替える

PFI/指定管理者

… 施設の更新時には PFI、既存施設には指定管理者の導入を検討

市民負担引き上げ

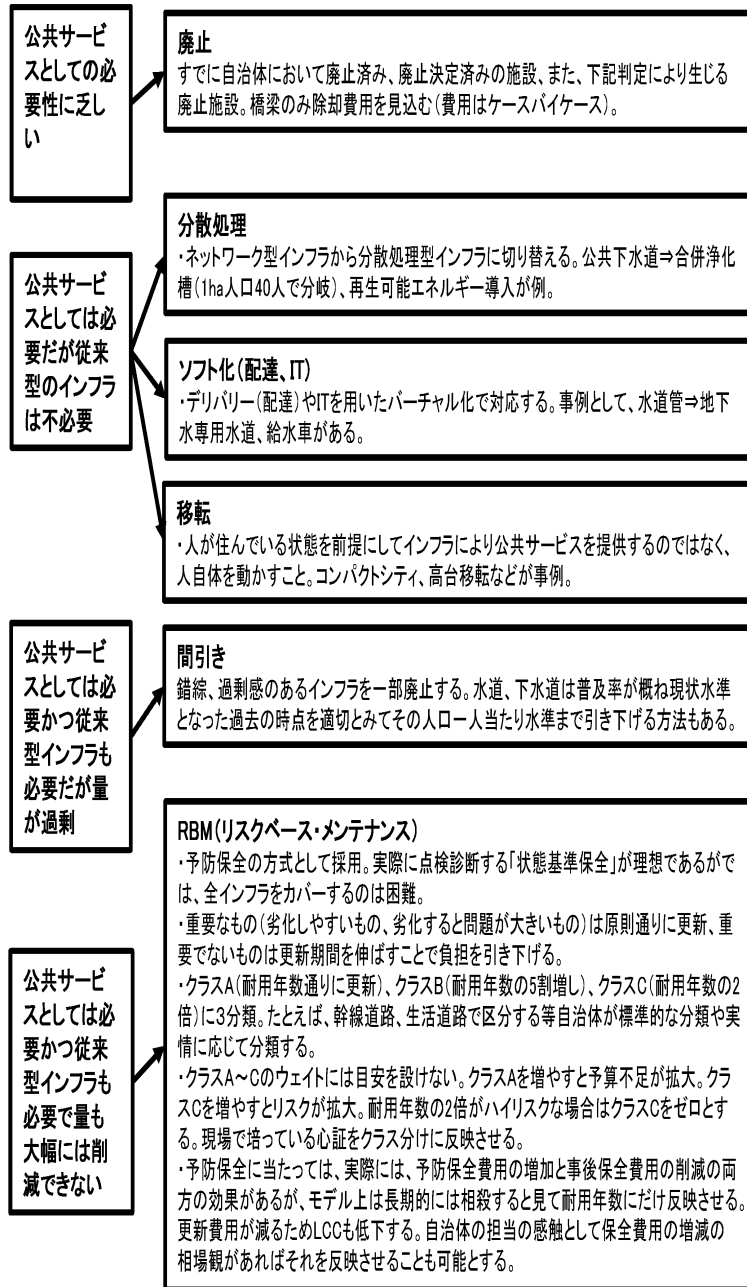
… 使用料金等の引き上げ



公共施設等総合管理計画策定の参考としての東洋大学標準モデル

土木インフラ

①種類別基準(すべての施設を例外なくいずれかに当てはめる)



②横断的基準(他項目との併用可能)

- 長寿命化**
更新の際に長寿命化製品に変更する。たとえば、水道管を40年管から80年管に変える。LCCが下がる場合は積極的に推進。既存インフラの長寿命化はRBMに含むものとする。
- 公的不動産**
余剰土地売却を見込む(モデル上は公示価格)。
- PFI/指定管理者**
更新時はPFIを採用して全費用の5%削減を見込む。既存施設は指定管理者とするが下記包括民間委託に効果が含まれるものとする。
- 包括民間委託**
保全管理業務を民間委託する効果を10%見込む。予防保全の効果自体は左記RBMにて織り込む。
- エネルギーマネジメント**
下水処理場のエネルギー利用など個別に計算できるものは織り込む。
- 利用料引き上げ**
有償のインフラ(上下水道等)の費用を改訂する、



③市民負担見直し(引き上げ、引き下げ両方あり)

- 市民負担見直し**
最終的な予算不足(余剰)を世帯当たり増税(減税)額として提示する。この計算により、必ず予算過不足はゼロになる。



土木インフラ

土木インフラを7分類し、東洋大学標準モデル（浜松市モデルの具体的なルール）に基づき、RBM（リスクベースメンテナンス）による仕分けを行い、対応する方向性を示した。

RBMを導入し、長寿命化を実施することにより
 予算不足額 272 億円を 84 億円に圧縮

No.	施設分類	内容	総務省ソフト理論値	
			対象数量	60年建替 (億円)
1	道路	国、県、市道 (km)	8,389	7,495
		農道、林道 (km)	732	459
2	橋りょう	国、県、市道 (千㎡)	501	1,968
		農道、林道 (千㎡)	3.8	10
3	ポンプ・排水機場	建物 (施設数)	44	58
		(面積 (㎡))	12,057	
4	簡易水道	建物 (施設数)	43	24
		(面積 (㎡))	1,342	
		管 (km)	536	655
5	農業集落排水	建物 (施設数)	5	6
		(面積 (㎡))	1,328	
		管 (km)	46.3	57
6	上水道	建物 (施設数)	3	95
		(面積 (㎡))	13,506	
		管 (km)	4,546	5,643
7	下水道	建物 (施設数)	25	313
		(面積 (㎡))	54,571	
		管 (km)	3,477	2,865
計				19,648



種類別基準

すべての土木インフラに対してRBM（リスクベース・メンテナンス）を導入する。
 道路、橋、水道、下水道等インフラ種類ごとに、劣化が進みやすい部分、機能が損なわれた際の社会的被害（重要度）から【クラスA】、【クラスB】、【クラスC】に3分類する。
 （例）一般道路の場合
【クラスA】 幹線道路のうち特に大型車の往来の激しい重要な道路のこと。障害は最小化されるべきなので一般的に推奨されてきた耐用年数通り（15年）に維持管理される。
【クラスB】 上記を除く幹線道路であり、多少の障害は許容されるので、一般的に推奨されてきた耐用年数の20%~50%増しの耐用年数を想定する（23年）。
【クラスC】 生活道路であり、利用者の生命や財産に対する大きな被害が出ない程度で最小限の維持管理を行えば足りると考え、一般的に推奨されてきた耐用年数の50%増し~3倍の耐用年数を想定する（30年）。

方針

RBMを導入し、クラスA、B、Cに分類する。クラスAは耐用年数通りに更新し、クラスBは耐用年数の5割増し、クラスCは耐用年数の2倍で更新する。

RBMを導入し、クラスA、Bに分類する。クラスAは耐用年数通りに更新し、クラスBは耐用年数の5割増しで更新する。なお、市民の生命維持の観点からクラスCは設けない。

関連するインフラが十分機能を発揮できるよう、適切に管理していくこと。

関連するインフラが十分機能を発揮できるよう、適切に管理していくこと。

RBMを導入し、クラスA、Bに分類する。クラスAは耐用年数通りに更新し、クラスBは耐用年数の5割増しで更新する。なお、市民生活への影響等に鑑みクラスCは設けない。

関連するインフラが十分機能を発揮できるよう、適切に管理していくこと。

RBMを導入し、クラスA、Bに分類する。クラスAは耐用年数通りに更新し、クラスBは耐用年数の5割増しで更新する。なお、市民生活への影響等に鑑みクラスCは設けない。

関連するインフラが十分機能を発揮できるよう、適切に管理していくこと。

RBMを導入し、クラスA、Bに分類する。クラスAは耐用年数通りに更新し、クラスBは耐用年数の5割増しで更新する。なお、市民生活への影響等に鑑みクラスCは設けない。

関連するインフラが十分機能を発揮できるよう、適切に管理していくこと。

RBMを導入し、クラスA、Bに分類する。クラスAは耐用年数通りに更新し、クラスBについては耐用年数の5割増しで更新する。なお、市民生活への影響等に鑑みクラスCは設けない。



(第2部)

2 行政経営計画について

I 答申

(1) 次期行政経営計画に向けて

- 現行政経営計画について評価を行ったところ、項目、目的、達成（成果）指標間で必ずしも適切と判断できない例がみられたため、次期行政経営計画の実施計画では、以下の点に留意すること
 - ① 次期行政経営計画の実施計画では、取組項目と目的を適切に表現するとともに、計画の実効性を確保するため達成（成果）指標を数値で示すこと
 - ・ 取組項目の目的や目標を適切かつ明確に表現すること。
 - ・ 達成指標は単に提供したサービス量や実施した事業量ではなく、取組事項において達成すべき効果や成果を数値で用いることを徹底し、計画の進行状況に対する評価が可能なものとする。
 - ・ 実施計画を策定し、進行管理をする所管課が目的意識を持ち、主体的に取り組む環境を整備すること。
 - ② 行政経営計画取組項目の円滑な達成に向け市民に身近なものとするため、取組内容、進捗状況をわかりやすく公表すること。また、公表媒体や公表回数を具体的に示すこと
 - ③ 次期行政経営計画には、現行政経営計画の重要取組項目である「区の再編」、「総人件費の削減」、「総市債残高の削減」、「公有財産の最適化」、「借地の解消」、「外郭団体の経営健全化」は、必ず盛り込むこと
 - ・ 行政経営計画が目的とする「既存の施策や事業を見直し、より効率的な行政運営を進める」ために、重要な取組項目は継続して実施する必要がある。
 - ④ 政策・事業シートの改善を行い、行政経営計画と一体となった進行管理を行うこと
 - ・ 政策・事業シートはすべての事業について評価を行い、事業の着実な推進を図るもの。シートの作成や進行管理にあたっては、政策に対する事業の必要性、有効性など体系的な視点を取り入れ、行財政改革の要素を強化することで、職員の日常的な行革意識を高める取り組みを行うこと。



(2) 総市債残高の削減

□ 総市債残高を1年あたり100億円、平成30年度までに400億円削減すること

- ・ 人口減少時代を迎え税収が減少する一方で、先にふれた公共施設や土木インフラの維持・更新費用の増大などが、今後の行財政運営に深刻な影響を及ぼすことが危惧される。
- ・ その対応の一つとして、「総市債残高の削減」を重点的に進める必要がある。総市債残高を現在の5,000億円の半分の2,500億円とすることを長期目標とし、中期財政計画で掲げた平成30年度までに残高を4,700億円とする目標を上回る削減をすること。そのために、1年あたり100億円、平成30年度までに400億円削減を目指すこと。



II 背景と現状、課題

市は、行財政改革への取り組みを不断のものとするため、行政経営計画を策定し、進行管理を行っている。これまで一定の成果を上げてきているが、今後も厳しい財政状況が見込まれる中、持続可能な都市経営を進めるためには、なお一層の取り組みが求められている。

現行計画は、平成 26 年度に最終年度を迎えているが、市は、来年度以降の継続的な進行管理を行うため、次期計画を策定する予定である。

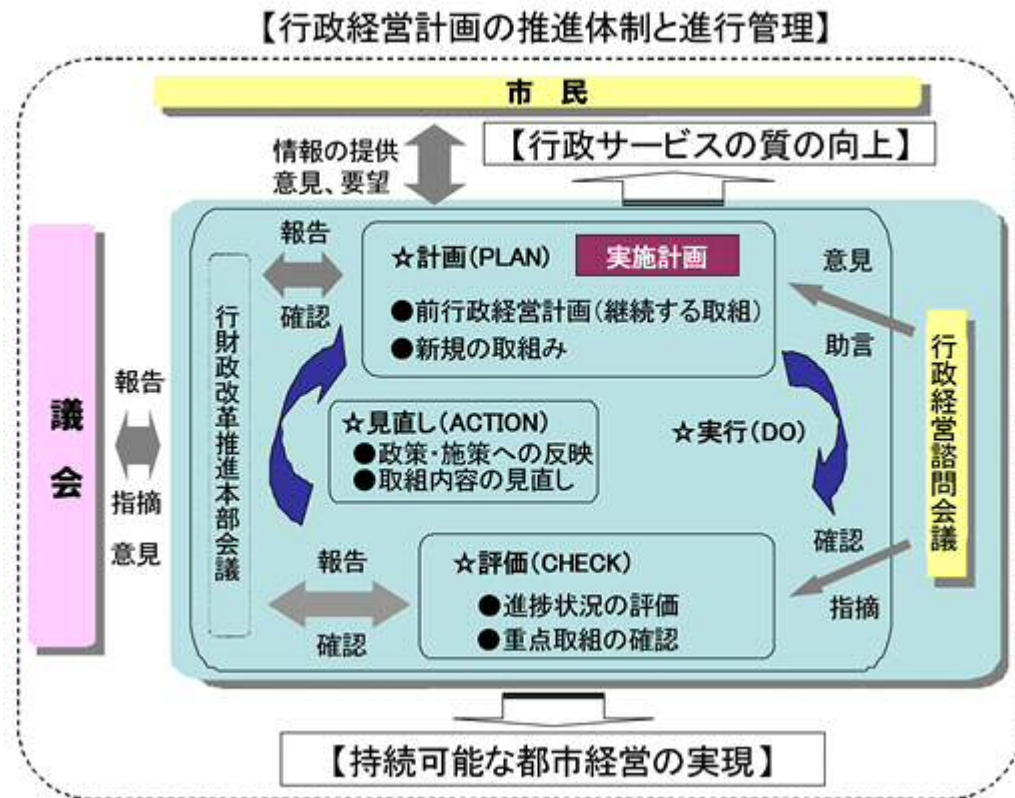
現行計画には、評価の仕組みや取組事項の対象などに課題が見られることから、このことを踏まえた策定が必要となっている。

ア 背景

- ・ 行財政改革の推進には、具体的な目標を設定し、進行管理する行政経営計画のような仕組みが不可欠である。
- ・ 時代に対応した課題解決能力を向上させるためには、行政経営計画の仕組みを見直し、より実効性が高いものにする必要がある。
- ・ 現行計画の最終年度である平成 26 年度を、行財政改革推進の仕組みを再構築する良い機会と捉え、現行計画の成果と課題についての総括を行い、より実効性のある仕組みを構築する必要がある。

イ 現状

- ・ 現行計画は、推進体制や進行管理、計画の体系を定めた「総論」と、「総論」で提示した基本理念を実現するための「実施計画」から構成されている。
- ・ 「実施計画」では 160 件の「取組事項」を管理しているが、平成 25 年度までに 63 件が達成されたため、平成 26 年度に進行管理を行った「取組事項」は 97 件となっている。
- ・ 「取組事項」は統一された様式に基づき作成されており、主な項目には、「取組事項」の「目的」、「目的」を実現するための「最終目標」、「最終目標」を達成するために年度ごとに設定する「達成指標」などがある。
- ・ 行政経営諮問会議が市長から受けた諮問の柱の一つは「行政経営計画の進行管理の評価」。行政経営計画全般にわたり、外部の視点から評価することが期待されている（次図「行政経営計画の推進体制と進行管理」）。主に「実施計画」の進捗状況と、「実施計画」のうち特に重要だと思われる「取組事項」の実施状況を対象としている。進捗状況については「エ 諮問会議の評価」に取りまとめ、個別の取組事項については「(2) 区制度の検討」を採り上げた。
- ・ 行政経営諮問会議が「実施計画」の進捗状況を平成 25 年度末現在で評価した結果、様々な課題が見受けられた。



ウ 市の対応

- ・ 「実施計画」について、その取り組みの重要度に応じて三段階のレベル（高い順からG 1（所管部・局・区長が実行責任者）、G 2（所管課長が実行責任者）、G 3（グループ長などが実行責任者））に区分して進行管理を行っている。
- ・ 年度目標や取組事項を定めた「実施計画」について、原則として6か月ごとに進捗状況や取組内容について評価し、必要に応じた見直しを進めている。進捗状況については、「達成」から「遅れている」までの四段階で評価している。
- ・ 「実施計画」の進捗状況や財政的効果等について毎年度末に取りまとめ、市のホームページで公表している。
- ・ 来年度以降の継続的な進行管理を行うため、平成27年度から30年度までの4年間を計画期間とする新たな行政経営計画を策定している。
- ・ 次期計画の策定に当たっては、行財政改革の目的を確実に実現するための取組内容とすること、計画の進捗を図る上で重要となる達成指標をできる限り設定するなど、計画の有効性等の検証を重視した内容となるよう見直しを行うとしている。
- ・ 限られた経営資源を最大限有効活用し、より効率的な行政運営を図るため、すべての事業を対象に政策・事業シート¹³を作成し、評価を行っている。次期行政経営計画では、対象を重要な課題に絞り込むとし、行政経営計画から外れた取り組みを行財政改革の要素を強化した政策・事業シートで管理するとしている。

¹³ 政策・事業における単年度実績を庁内外向けに報告するもの。これに、実施計画(政策)とその手段(事業)との関係性についての評価を加えることで、政策にとっての事業の必要性、有効性、効率性等を図ることとしている。



エ 諮問会議の評価

行政経営諮問会議は、行政経営計画の進捗状況の評価として、実施計画のうち、平成 25 年度に実施した 104 件の「取組事項」について評価を行った。

評価結果及び市の評価との比較は、「行政経営計画の進捗状況の評価」のとおりである。市民目線での評価との相異を受け止め、次期計画の策定と実行に生かしていただきたい。

なお、行政経営諮問会議が行った評価については、現行の仕組みを前提として行ったものであり、仕組みそのものには見直すべき課題がある。その内容は、次の「オ 課題」の中でふれる。

〔行政経営計画の進捗状況の評価〕

- ・「最終目標」「達成指標」が適当なものは、平成 25 年度の「達成指標」に対する実績値から判断。不明確、設定されていないなど不適當なものは「評価不可能」に区分。行政経営諮問会議の評価は、表 1 のように市の評価よりも厳しいものとなっている。

(表 1)

区分		平成 25 年度末	
		市の評価	行政経営諮問会議の評価
進 捗 状 況	達成	9	9
	進んでいる	14	5
	計画どおり	76	50
	遅れている	5	6
	評価不可能	—	34
	計	104	104

- ・評価における市と行政経営諮問会議の具体的な相違は、表 2 のとおり。評価を下げたもの及び「評価不可能」としたものは、色が濃い部分。

(表 2)

諮問会議 \ 市	達成	進んでいる	計画どおり	遅れている	諮問会議の評価
達成	9	0	0	0	9
進んでいる	0	5	0	0	5
計画どおり	0	8	42	0	50
遅れている	0	0	1	5	6
評価不可能	0	1	33	0	34
市の評価	9	14	76	5	104



- ・「評価不可能」の主な事例は、表3のとおり。
(表3)

諮問会議	市	進んでいる	計画どおり
評価不可能		<ul style="list-style-type: none"> ・「最終目標」と計画値の合計が一致していないため評価することができない。(取組番号 6032) 	<ul style="list-style-type: none"> ・達成指標を進捗率(%)で設定しているが、進捗の根拠が不明。(取組番号 2、11006 など) ・達成指標が設定されていない。(取組番号 4002、7004 など)

※取組事項の内容については、巻末の「行政経営計画における主な取組事項」を参照のこと。

オ 課題

次期計画は、現行計画に見られる対象や様式の課題を踏まえて策定することが必要。

- ・「取組事項」には、定員適正化計画、借地適正化計画など、行政経営計画とは別の計画を策定し、重複して進行管理しているものがある。また、「取組事項」によって重要性や困難性が大きく異なっている。対象を見直すことで実効性を高める必要がある。
- ・各取組項目において設定できる「達成指標」が一つだけであるため、上位の「最終目標」の達成状況を判断することが困難な場合がある。「達成指標」の数は、「目的」「最終目標」に対応できるよう、柔軟に増加させることを検討すべきである。
- ・評価を6か月ごとに行うこととしているが、短期に設定する方が適当なものに対応できていない。評価サイクルについて、「取組事項」の実情に合わせた機動的な見直しができるよう、より短期の設定を可能とする仕組みに見直す必要がある。

次期計画は、現行計画に見られる記載内容の課題を踏まえて策定することが必要。

- ・「目的」「最終目標」「達成指標」が具体的でない、適当でない、あるいは、相互の整合性が図られていないなどの理由から進行管理の評価が困難なものがある。表記の仕方、内容に統一性、具体性を持たせるなど、行政経営計画の進捗状況を分かりやすくする工夫が求められる。
- ・「最終目標」や「達成指標」の多くがアウトカム（効果、成果）ではなく、アウトプット（成果物、事業量）となっているため、取り組んだ効果、成果を十分に評価できない。具体的な効果・成果を明確にする仕組みが必要である。
- ・記載内容の不備の要因として、現行計画策定時における各所管課の行政経営計画に対する認識不足がある。行政経営計画を取りまとめる行政経営課の十分な指導が必要である。



次期計画と両輪で行財政改革を進めることとなる政策・事業シートを、職員の事業見直しへの意識改革を進める効果的な手段とすることが必要。

- ・ 市は、行政経営計画から外れる「取組事項」を含むすべての事業を対象とする政策・事業シートについて、行財政改革の機能を強化するとしているが、形式的な管理に陥らないよう仕組みを整備する必要がある。
- ・ 政策・事業シートに、政策に対する事業の必要性、有効性などを評価する機能を加えることで、体系的な視点から評価する仕組みを構築する必要がある。

行政経営計画の取組内容や進捗状況は、市のホームページで公表されているが、内容が専門的で市民にとっては分かりにくい。



3 区の再編について

I 答申

- 取り組みが遅れている現状について、また今回の答申を受けてどう対応していくか、市の考え方を早急に示すこと
 - ・ 平成 23 年末に工程表を公表して以来 2 年あまり経ち、行革審が取り組みを進めるよう答申を繰り返してきたが、未だに検証の総括さえされていない。この現状をどう考えるのか。また、今回の答申にどう対応していくか明確に考え方を示すこと。
- 旧浜松市域の統合を中心とする案を含めた再編の取り組みを進めること。また、平成 27 年度中に新たな工程表を策定し公表すること
 - ・ 旧浜松市域は、単一な市役所のもとで、他の政令市と比べても突出して多くの支所（協働・サービスセンター）を設置し身近なサービスが充実していた地域であり、この地域に区役所が併存することで 2 重構造を生み出している。区の統合により合併前の状況に戻すことで、不都合が発生するとは考えられない。
 - ・ 従って、旧浜松地域の区の統合を中心に他地域も含め、限られた財源・職員で市民サービスをより効果的・効率的に提供する視点から、早急に具体的な区の再編案をまとめ、実行に移すこと。なお、取り組みにあたっては、再編に係るメリット・デメリットなどすべての情報を市民に分かりやすく提供し、市民とともに十分議論を行いながら進めること。
 - ・ 今回示された区の再編シミュレーションでは、人件費のみで 1 年あたり 9 億円が削減でき、さらに維持管理費・事務経費の削減や余剰施設の売却収入をあわせると数十億円の波及効果となることも想定され、仮にこれを公共施設の維持更新の不足分に充当することも含め、期待されるメリットは大きい。
 - ・ 今回の答申においては、議論を前に進め、1 日も早い目標必達を求めることを主眼においた。第 2 クール以降の審議においても、区の再編を重要課題として取り上げることとする。



II 背景と現状、課題

本市は、平成 17 年の 12 市町村合併を経て、19 年 4 月 1 日に政令指定都市移行。7 行政区を設置した。26 年度末で 8 年を経過しようとしている。

少子高齢化が進行し、将来の人口減少が予測される中、持続可能な都市経営を実現するためにも、限られた財源、人材による効率的な行財政運営が求められている。そうした点で、現在、区制度のあり方を議論すべき時期にきている。

市は、区制度の検証を進める中、区制度の見直しを図るため、区再編の工程表を公表したが、その取り組みは遅れている。

ア 現状・市の対応

- ・ 市民サービスの主な窓口には、市役所（以下「本庁」という。）、区役所、協働センター、市民サービスセンターなどがあるが、市民に身近なサービスの多くは、協働センターや市民サービスセンターなどでの提供が可能となっている。
- ・ 区役所と協働センター、市民サービスセンターが近接している地域もある。
- ・ 市は、平成 21 年 12 月、それまでの区制度の検証に基づき、政令指定都市移行時の考え方を見直し、「本庁・区役所の役割分担の基本的な考え方について」を公表した。
- ・ 「本庁・区役所の役割分担の基本的な考え方について」で示された区制度の検証では、現在の区役所の配置には、市民に身近な場所で相談対応できることや現場の把握による迅速な対応が可能など一定の効果が認められるとされた。その反面、組織の複雑さが責任の所在を曖昧する可能性があることや一人の職員が複数の業務を担当することにより専門性を高めるのに時間を要するなど、運営上の課題もあるとの考えも示されている。
- ・ これらの課題の解決や効率的な行政運営を図る観点から、組織改正や本庁との機能分担の見直しを繰り返し行ってきており、区役所で取り扱う市民サービスの種類は減少傾向にある。
- ・ 平成 23 年 12 月に区再編の工程表を公表した。工程表では、市民から広く意見を聞くとともに、再編の検討過程からオープンな議論を行い、検討のための資料や議論の経過について情報公開することとした。また、区再編の実施の過程において、住民意識調査や市民会議、住民投票等を実施することとしていた。
- ・ 今後の区政のあり方について広く市民が考える機会とするため、「区政だより」を作成し、平成 25 年度に 2 回（平成 25 年 9 月に第 1 号、平成 26 年 3 月に第 2 号）全戸配布した。

イ 課題

持続可能な市政運営を通じて市民サービスの維持を図ることが、行財政改革の目的である。

本市は、政令指定都市移行前から、各種証明書の発行など身近なサービスを提供する施設として、現在の協働センターや市民サービスセンター、ふれあいセンターを重



点的に整備した。平成 26 年 4 月 1 日現在、証明書を取り扱う施設として 52 施設が設置されているが、サービスが重複する区役所とこれらの施設が近接している地域も見られる。

また、課税業務や土木業務を区役所から本庁に集約するなど、専門性を高め、業務の効率化を図る取り組みも進めている。この結果、区役所の役割も設置当初から変化が生じている。

本市では、公共施設等の再配置や定員適正化計画に伴う組織の見直しなど、全市的な視点での行財政改革に取り組んでいる。その中で、区制度の検討は財政効果の点でも市民サービス維持の点でも重要な課題である。

行政経営諮問会議としては、こうした状況の中、現行の区のあり方について見直しを行うべきとの問題意識を持つに至った。

平成 23 年 12 月に区再編の工程表を公表したが、その取り組みが遅れている。

- ・ 住民意向調査や市民会議による検討等の過程を経て区の再編を実施するとしているが、実施には至っていない。

区制度の見直しには、市民の理解が不可欠であるが、情報提供が十分であるとはいえない。

- ・ 区制度の検討を進めるに当たっては、市民の理解が不可欠であることから、区を再編する場合のメリット、デメリット及びそれに対する市の考えなど、市民が判断できる情報を分かりやすく提供する必要がある。
- ・ 想定されるデメリットについては、さまざまな方法により解決を図るべきである。その際には、業務効率化や経費節減に加え、市民サービスの面からの検証が必要である。



資料 行政経営計画の主な取組事項

取組番号	取組事項名	達成指標名	単位	指標計画・実績値		市評価	諮問会議評価
				H25計画	H25実績		
		目的等				諮問会議コメント	
1	行政経営計画の進捗管理	財政効果額(累計)	億円	88.8	102.1	計画通り	計画通り
		<ul style="list-style-type: none"> ・行財政改革を積極的に推進するための指針として、行政経営上の課題と解決に向けた取り組みの工程を示し、着実な進捗管理を行う。 ・実施計画は、より実効的なものとするため、常に現状認識や課題整理が可能な取組項目を定め、日常的に計画を見直すことで、行政サービスの質の向上と持続可能な都市経営の実現を目指す。 					
2	戦略計画を核とするマネジメントシステムの構築(政策・事業評価の実施)	共同利用サーバによる行政経営システムの確立	%	100	100	計画通り	評価不可能
		限られた経営資源を最大限有効活用するため、市の全ての事務事業を見直し、行政サービスの質の向上を図る。また、事業の目的、内容、コスト、成果、評価を開示し、市政の透明性の向上を図る。				<ul style="list-style-type: none"> ・最終目標からは、数値目標をストレートに設定できない。 ・達成指標は数値化されているが、システム確立が進捗していると判断する根拠が不明。 	
1001	情報システムの最適化	IT調達支援の件数	件	50	70	計画通り	評価不可能
		<ul style="list-style-type: none"> ・情報通信技術の進展や国・他自治体の動向、浜松市の情報システムの現状を踏まえ、システム全体の将来像を明らかにする。また、その将来像に基づき、既存システムの最適化に向け準備を進める。 ・情報システムの調達プロセスの標準化と透明性の確保により、情報システムの品質を向上し、コストを削減する。 				<ul style="list-style-type: none"> ・「情報システムの最適化」の目的が不明確。 ・IT 調達支援の具体的な説明がなく、最終目標との関係が不明 	



取組番号	取組事項名	達成指標名	単位	指標計画・実績値		市評価	諮問会議評価
				H25計画	H25実績		
		目的等				諮問会議コメント	
2001	民間的な会計方式を活用した財政状況の説明	取組事項達成度	%	100	100	計画通り	評価不可能
		決算財務諸表の作成過程をシステム化し精度を上げる。財務諸表等の資料について、予算編成をはじめ、資産管理、起債残高の管理や事業の進捗管理等への活用を図る。職員の意識改革及び財務諸表の分析、活用手法等スキルアップのため、公会計制度改革の研修を実施する。財務諸表を登載した決算を説明する「財政のすがた」について、各種分析を示すとともに、引き続き市民にわかりやすく情報公開を進める。				計画の内容から、財務諸表のシステム化と活用という取組事項の所期の目的は計画策定時に既に達成しているように思われる。行政経営計画で管理すべきか疑問。	
4001	本庁・区役所体制の再構築	地域自治センター・公民館の協働センター及びふれあいセンターへ	箇所	41	41	計画通り	評価不可能
		本市の区制度の現状を踏まえ、本庁と区役所の役割分担について明確化し、限られた行財政資源を効果的に投入する。また、区役所を身近な行政サービスの拠点として市民と市政をしっかりとつなぎ市民協働によるまちづくりを進める。				区役所の体制は出先機関の再構築で取り組んでいるが、本庁との関係が分からない。	
4002	適正な執行体制の構築					計画通り	評価不可能
		新たな行政需要には必要な対応を講じながら、簡素で効率的な組織により、市民サービスの向上を図る。				構築するとしている「簡素で効率的な組織」の数値化は困難	
4014	区制度の検討	情報公開回数	回	10	25	計画通り	評価不可能
		行政運営の合理化・効率化及び市民サービスの向上のため、現行の区役所サービスや今後必要となる身近な区役所サービスのあり方等について市民の皆様からご意見をお伺いすると共に、区政検討に関する情報を提供し、今後の行政サービス体制等について検討する。				達成指標である「情報公開回数」の内容が不明確	



取組番号	取組事項名	達成指標名	単位	指標計画・実績値		市評価	諮問会議評価
				H25計画	H25実績		
目的等						諮問会議コメント	
5003	時間外勤務の縮減	時間外勤務時間数 (特殊要因を除く)	時間	397,500	440,440	遅れている	遅れている
		時間外勤務の縮減は、職員の心身の健康保持、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ことから、その縮減に取り組む。					
5004	特殊勤務手当の見直し	見直し業務数	業務数	18	0	遅れている	遅れている
		平成26年度中を目標に、廃止、額の引き下げなど業務の特殊性に対応した支給要件の適正化に向けて関係団体と協議を行い、適正化する。					
5005	時間外勤務の縮減	時間外勤務時間数	時間	8,120	6,920	計画通り	計画通り
		時間外勤務の縮減は、職員の心身の健康保持や公務能率の向上、行政コストの削減などの観点からも重要な課題であるため、その縮減に取り組む。					
5006	特殊勤務手当の見直し	見直し業務数	業務数	12	0	遅れている	遅れている
		平成26年度中を目標に、廃止、額の引き下げ、支給要件の適正化に向けて関係団体と協議を行い、適正化する。					
5008	総人件費の削減(給与等の見直し)	総人件費	百万円	55,569	52,797	計画通り	計画通り
		簡素で効率的な行政システムを実現するため、給与制度の見直しなどに取り組み、他の関連する取組とあわせて総人件費を削減していく。 また、特別職の給与等についても見直しを行い、政令指定都市中最低水準を維持していく。					



取組番号	取組事項名	達成指標名	単位	指標計画・実績値		市評価	諮問会議評価
				H25計画	H25実績		
		目的等				諮問会議コメント	
5009	総人件費の削減(定員適正化)	削減職員数	人	67	68	進んでいる	計画通り
		行政サービス水準の維持向上に配慮する中で、組織の見直し、事務事業の合理化、アウトソーシングの推進、再任用・非常勤職員化などにより適切な事務量を見極めた上で、22年度に新たな定員適正化計画を策定した。職員数については、23年度から27年度までの計画期間で、全部局で314人、市民の安全・安心にかかわる消防局を除き402人の削減を図る。また、継続した取り組みにより、32年度までに5,000人体制を目指していく。				諮問会議評価において評価区分「進んでいる」は、最終目標、達成指標の設定が適当で、H25の実績値が計画値に到達したもののうち達成率が110%超のものを対象とした。	
5010	職員数の削減(下水道事業の経営健全化)	正規職員数 (翌年度4月1日現在)	人	122	113	計画通り	計画通り
		上下水道事業サービスの維持向上を進めるため、事務事業の合理化、アウトソーシングの推進、再任用・非常勤職員化、組織の見直しなどにより職員配置の適正化を図りつつ平成27年度までに部全体として21人の削減を図る。このうち、下水道事業については、事務事業の合理化等により生み出した人工で新たな行政需要に対応し、平成22年度の職員数を維持する。					
5011	職員数の削減(水道事業の経営健全化)	正規職員数 (翌年度4月1日)	人	172	167	計画通り	計画通り
		上下水道事業サービスの維持向上を進めるため、既存の事務事業の合理化、組織機構の見直し、職員の再任用化などにより、職員数を削減する。 平成23年度から実施された新たな定員適正化計画に基づき、上下水道事業のサービス向上を進めるための職員配置の適正化を図りつつ平成27年度までに部全体として21人(10人増、31人減)を削減する。このうち、上水道事業については、21人(3人増、24人減)を削減する。					



取組番号	取組事項名	達成指標名	単位	指標計画・実績値		市評価	諮問会議評価
				H25計画	H25実績		
		目的等				諮問会議コメント	
6001	中期財政計画に基づく財政運営	総市債残高	億円	5,035	5,004	計画通り	計画通り
		<ul style="list-style-type: none"> ・総市債残高を削減することにより、将来世代への負担を軽減する ・健全な財政運営により、将来においても安定した財政を堅持する 					
6002	補助金の見直し	ソフト事業に対する補助金額	百万円	7,052	6,977	計画通り	計画通り
		<ul style="list-style-type: none"> ・「補助金見直しのガイドライン」を継続的に改定するとともに、補助金の事後評価を実施し、PDCA サイクルを確立する。 ・ソフト事業に対する補助金について、社会情勢の変化や市民ニーズから新設、増額したものを除き、各年度前年比 3%削減し、26 年度 70 億円未満とする。 ・イベント事業に対する関与のルール化(平成 22 年度) 					
6032	老朽管路の更生工法によるコスト削減	管更生延長	m	1,000	2,859	進んでいる	評価不可能
		<p>管路の経年変化による劣化や破損に伴う流下機能の低下、地震災害に備え、管路の改築更新を行っている。布設替えと比較して、現地の交通や周辺家屋への工事による影響、掘削等による他の地下埋設物への影響を考慮し、管更生工法を採用することにより、施工性の向上とコストの削減を図る。</p> <p>【最終目標】11,258mの管更生を実施する。 【達成指標(計画値)】H22～H26 各年 1,000m 実施 ⇒計画期間の合計 5,000m</p>					<ul style="list-style-type: none"> ・最終目標の 11,258 mがいつまでに達成すべきものかが不明なため、達成指標との整合性が不明。 ・計画の初年度から達成指標の計画値を実績値が大きく上回っているが、計画値の見直しを行っていない。



取組番号	取組事項名	達成指標名	単位	指標計画・実績値		市評価	諮問会議評価
				H25計画	H25実績		
目的等						諮問会議コメント	
7001	公有財産の最適化	廃止施設数 (削減数)	施設	190	241	計画通り	計画通り
		<ul style="list-style-type: none"> ・保有財産を縮減し、持続可能な行財政運営を実現するため、公共施設の削減を行い、公有財産の最適化を目指す。 ・各種計画・方針に基づき、施設の適正配置を目指す。 					
7002	公有財産の活用	遊休財産の売却	千円	300,000	869,327	計画通り	計画通り
		遊休財産を処分することにより、財源確保・財政負担の軽減(維持管理経費の削減)に資する。					
7004	借地の解消	借地適正化を図る重点施設数 (H24～26の3ヶ年目標)	施設数			計画通り	評価不可能
		<ul style="list-style-type: none"> ・平成20年度に策定した「市施設敷地の借用に関する方針」に基づき、借地の計画的な解消に取り組む。 ・借地のうち、まずは学校借地を対象に、取り組みを開始し、学校借地の解消計画を策定する。 ・継続する借地については、借地契約書内容の統一を図る。 ・借地適正化計画に基づき、重点施設(36施設)を軸に借地適正化を図る。 ・借地上の廃止施設の建物解体をし借地解消を図る。 					<ul style="list-style-type: none"> ・市が、借地料の具体的な削減目標(全体年間借地料7.6億円(平成23年度決算額)の20%(約1.5億円)以上を平成26年度末までに削減)を示したのは、第4次行革審第8回審議会(平成25年8月28日開催)の場である。 ・平成26年度の計画値に借地料の削減目標を入れることは可能



取組番号	取組事項名	達成指標名	単位	指標計画・実績値		市評価	諮問会議評価
				H25計画	H25実績		
目的等						諮問会議コメント	
8001	民営化・民間委託の推進	民営化・民間委託による財政効果額(累計)	億円	8.4	9.1	計画通り	計画通り
		限られた経営資源を最大限有効活用することを目的に行う政策・事業評価の中で、実施主体のあり方について、見直しを進め、民営化・民間委託化を推進するとともに、すぐに実施できる事業については、当年度中に実施し、計画的に実施する場合は、時期・フローを示した行政経営計画を作成し、進行管理を行う。また、個別の業務分析を進め、窓口業務や内部管理事務など幅広い分野について民間委託を推進していく。					
8002	指定管理者制度の推進	公募率(翌年度4月1日現在)	%	96.8	97.1	計画通り	計画通り
		<ul style="list-style-type: none"> ・指定管理者の選定にあたっては、公募を原則。 ・第三者委員を加えた選定会議により、透明性、公平性を図る。 ・指定管理者の提供する市民サービス水準の監視のために、選定会議により事後評価を実施。 ・選定結果、事後評価結果を公表。 					
8006	市民協働の推進	NPO法人への業務委託の件数(前年度の実績数値)	件	95	98	計画通り	評価不可能
		協働の担い手の育成や啓発などの市民協働を推進する事業を実施し、NPOなどの市民活動団体の活動を活発にすることで、地域住民等と連携した施設の管理運営ができる環境づくりを進める。 【最終目標】NPO法人等の市民活動団体の市が行う業務への参入機会の拡大を図り、市民協働を推進する。					<ul style="list-style-type: none"> ・最終目標である「市民活動団体の市が行う業務への参入機会の拡大」が市民協働の推進になるのかが疑問。企業との競合する分野とそうでない分野がある中で、どの分野を対象にしたのかが分からないと判断が難しい。



取組番号	取組事項名	達成指標名	単位	指標計画・実績値		市評価	諮問会議評価
				H25計画	H25実績		
		目的等				諮問会議コメント	
9001	学校規模適正化	閉校・閉園する学校・園数	校・園	1	1	計画通り	計画通り
		児童・生徒数や学級数、地域事情等による課題等を踏まえ、対象となる学校の保護者を対象に意見交換会や地域説明会等を実施し、多様な学習環境の提供を目指して、今後の子どもたちの教育環境の向上を図る。 ○小規模校：全校で6学級以下の学校 ○大規模校：全校で25学級以上の学校					
9003	認定こども園の設置	新たな設置件数	件	0	0	計画通り	計画通り
		・私立幼稚園を母体とした幼保連携型認定こども園の導入推進 ・国の幼保一体化を含めた保育分野の制度改革等への対応 ・市立保育園の幼保連携型認定こども園への移行					
10002	業務の簡素・合理化	評価の結果に基づく、事業の見直しの継続的な実施	%	100	100	計画通り	評価不可能
		・限られた経営資源を最大限有効活用することを目的に、政策・事業評価に基づき、事業の廃止、改善を実施することで、業務の簡素・合理化を進める。 ・既存文書の電子化を進めるとともに、事務事業自体を見直し、必要性や事務負担を総合的に勘案した上で、文書作成事務の廃止・簡素化を行っていく。				最終目標が政策事業評価による効果ではなく、「継続的な実施」になっているため、達成指標も「指標」として機能しないものになっている。	



取組番号	取組事項名	達成指標名	単位	指標計画・実績値		市評価	諮問会議評価
				H25計画	H25実績		
目的等						諮問会議コメント	
10064	動物園とフラワーパークの一体化	舘山寺総合公園(動物園・フラワーパーク)の年間入場者数	人	650,000	711,626	計画通り	評価不可能
		展示物や施設設備の老朽化の進行や周辺への施設整備などにより、魅力の低下とともに入園者数の減少が続いていたことから、平成 25 年度から指定管理者制度を導入し、一体的な管理による運営の効率化を図るとともに、いつでも誰でも楽しめる、おもてなしの心にあふれた憩いの場として改善を図る。				最終目標に施設ごとの入場者数が示されているが、達成指標が一つしかないため、数値は 2 つの施設の合算となっており、施設ごとの傾向が把握できない。	
10065	フルーツパーク施設の再生	有料入園者数	人	300,000	311,562	進んでいる	計画通り
		指定管理者制度導入の効果を検証し、今後の施設の存続または他の用途への転用等の方向性を検討する。				諮問会議評価において評価区分「進んでいる」は、最終目標、達成指標の設定が適当で、H25 の実績値が計画値に到達したもののうち達成率が 110%超のものを対象とした。	
11001	外郭団体コミットメントの進行管理	年度当初外郭団体数	団体	15	15	計画通り	計画通り
		平成 21 年度に外郭団体改革プランを策定、22 年度以降(～25 年度)外郭団体の設立目的や採算性の検証を行い、団体の解散や統合を進めるとともに、存続する団体は経営健全化を進める。平成 26 年度以降は、外郭団体コミットメント等により事業の達成状況や経営改革の進捗状況の確認を行う。また、「外郭団体の設立及び運営に対する関与の基本方針」に沿って、毎年度、関与の状況を含めた外郭団体の調査を行ない、情報公開をする。					



取組番号	取組事項名	達成指標名	単位	指標計画・実績値		市評価	諮問会議評価
				H25計画	H25実績		
目的等						諮問会議コメント	
11002	土地開発公社の土地処分	土地処分面積	ha	70.3	70.3	達成	達成
		<ul style="list-style-type: none"> 平成 21 年度に策定する処分計画に従って、平成 25 年度までに速やかに処分を実施していく。 平成 22 年度以降新規取得は行わない。 市の事業に供さず、処分する土地の売却損は金額を公表する。 					
11003	浜松市文化振興財団の採算と文化振興のバランスを重視した自主事業の開催	平均入場者率	%	83	83.1	計画通り	計画通り
		浜松市文化振興ビジョンを指針として、財団の役割を明確にするなかで、文化・芸術活動の支援、先端的な創造・発信に関わる事業を推進する。					
11004	医療センターの経営健全化	経常収支比率 100%	%	100	100	計画通り	計画通り
		平成 22 年度に作成した医療センター中期計画に基づき、病病・病診連携の強化、効果的な病床管理による病床利用率の向上、平均在院日数の短縮による入院診療単価の増、未収金回収対策の強化などによる収益の増を図るとともに、人件費、材料費、委託費等の経費の削減を徹底することで経常収支 100%以上を維持し、安定した病院経営を行う。					



取組番号	取組事項名	達成指標名	単位	指標計画・実績値		市評価	諮問会議評価
				H25計画	H25実績		
		目的等				諮問会議コメント	
11006	清掃公社の給与の改定と経営形態の決定	給与等を市職員に準拠するよう改定し、一般財団法人化を進める。	%	100.00	95.00	計画通り	評価不可能
		浜松市職員の給与に準拠したものを労組に示し、速やかな妥結を図る。 公益目的支出計画の策定を含め直ちに法人化の準備に取り掛かり、早期の一般財団法人化を進める。				達成指標が給与見直しに関する進捗率となっているが、見直しの内容が示されていないため進捗の判断ができない。	
11010	(公財)浜松国際交流協会の経営健全化	自主財源確保(会費・講座参加料・協賛金・負担金・寄付金収入)	千円	8,000	10,907	進んでいる	進んでいる
		<ul style="list-style-type: none"> ・事業評価を徹底するとともにニーズ調査を行い、社会情勢に対応し、市民や会員のニーズにあった事業を実施するよう見直しを図る。 ・会員特典等も含め、魅力ある事業を実施することにより会員の獲得を目指す。 ・寄付金優遇の対象となる公益財団法人へ移行したことにより、寄付金収入の増加を図る。 ・収益性のある事業の実施により、自主財源の確保に努める。 					
11012	(公財)浜松市体育協会の運営体制の見直し	損益比率	%			計画通り	評価不可能
		<ul style="list-style-type: none"> ・平成 18 年度に体育協会が策定した経営健全化5か年計画に基づき、スポーツの指導と普及を一層進めるため、職員の資質向上と専門性を強化する。 ・平成 20 年 12 月に施行された、公益法人制度改革に伴い、調査検討をし、公益財団法人への移行に合わせて役員数の削減をする。 ・経営改善計画(平成 26～28 年度)の取り組みにより、赤字解消を行う。 				<ul style="list-style-type: none"> ・「取組・目標」に記載されている「体育施設管理士、トレーニング指導士の資格取得」が黒字化にどのように影響するかが不明。 ・平成 25 年度の達成指標は設定されていない。 	



取組番号	取組事項名	達成指標名	単位	指標計画・実績値		市評価	諮問会議評価
				H25計画	H25実績		
		目的等				諮問会議コメント	
11014	浜松市社会福祉協議会の経営健全化	浜松市社会福祉協議会活動費補助金額	千円	160,911	160,911	計画通り	評価不可能
		<p>・浜松市社会福祉協議会における公的制度や民間サービスでは対応し難い福祉ニーズへの取組みなどを支援するとともに、基金と繰越金を適正額に近づけるために活用を図る。</p> <p>・この間に、正規職員削減、事務の合理化、自主財源確保などの経営健全化に加え、事業の分析・検討、人材育成の強化、広報活動の拡充などサービスレベル向上のための改革を促し、活用終了後の収支均衡を図る。</p>				<p>・達成指標である「浜松市社会福祉協議会活動費補助金額」の位置付けが明確となっていないため、指標とした理由が分かりにくい。</p> <p>・補助金を抜いた収支比率等を指標とすべき</p>	
11020	観光コンベンションビューロー組織体制の充実	賛助会員数	団体	266	244	計画通り	評価不可能
		<p>・市との役割分担を明確化するとともに、地域の民間事業者との協働推進、プロパー職員の資質の向上に努め、観光・コンベンションの推進体制の充実を図る。</p> <p>・基本財産運用収入に加え、広告・手数料収入、その他の自主財源の確保及び賛助会員の増強を図る。</p>				<p>・達成指標は数値化されているが、計画初年度より計画値が減っている。</p> <p>・最終目標に賛助会員の事業参画があるが、達成指標に生かされていない。</p>	
11022	(一財)浜松まちづくり公社の経営健全化	経常利益	千円	7,880	22,081	計画通り	評価不可能
		<p>法人経営の健全化、効率化を行い、事業収入の確保や固定費の削減を図る。外郭団体からの離脱を進めるため、①市の出捐比率を25%未満とする②市からの補助金を1,000万円以下とする③市との随意契約の解消を検討し、市から自立していく。</p>				<p>最終目標である「外郭団体からの離脱」が達成指標に生かされていない。</p>	



取組 番号	取組事項 名	達成指標名	単位	指標計画・実績値		市評価	諮問会議 評価
				H25 計画	H25 実績		
		目的等				諮問会議コメント	
11026	花みどり振 興財団の 経営改善	フラワーパークの入園者 数	人	300,000	393,517	計画通り	評価 不可能
		<ul style="list-style-type: none"> ・フラワーパークの入園者数増加による経営改善と収益力の向上を図る。 ・平成 25 年度から 3 年間、財団を非公募の指定管理者として選定し、フラワーパークの円滑な管理運営と同時に、財団の自立運営への経営状況の改革を促す。 				収支決算額等を指標とすべき	

浜松市行政経営諮問会議

〒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

Eメール shimonkaigi@city.hamamatsu.shizuoka.jp