

浜松市行政経営諮問会議 第1回審議会 会議録

日時	平成27年2月4日(水)13:30～16:03
会場	浜松市役所本館8階 全員協議会室
出席委員	根本会長、大須賀会長代行、岡部委員、藤田委員、田中委員、根木委員、鈴木政成委員、大平委員、鈴木博委員、京増委員
傍聴者	48名
報道関係者	静岡新聞、中日新聞、読売新聞、毎日新聞、朝日新聞、日本経済新聞、時事通信、静岡第一テレビ、浜松ケーブルテレビ、浜松情報
浜松市及び市関係者	寺田企画調整部長、鈴木総務部長、小柳財務部長、岩井市民部長、門名企画調整部参与、松永企画調整部次長、小楠企画調整部次長、山下総務部次長、内藤財務部次長、山下市民部次長、松下財務部資産経営課長、森下土木部道路課専門監

《会議の概要》

- 1 行政経営諮問会議の第1回審議会を、根本会長が議長となって進行した。
- 2 公共施設等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 行政経営計画(総論)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。
- 4 行政経営計画(区制度の検討)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 委員紹介
- 3 会長挨拶
- 4 議事
 - (1) 公共施設等について
 - (2) 行政経営計画について
 - ア 総論
 - イ 区制度の検討
- 5 閉会

《会議の経過》

1 開 会

門名参与

皆さま、こんにちは。

定刻になりましたので、ただ今から、浜松市行政経営諮問会議の審議会を執り行います。失礼して、座って進めさせていただきます。

浜松市行政経営諮問会議につきましては、都市経営全般にわたりまして、中長期的な視点から提言を行う機関として、昨年 9 月 11 日に 10 人の委員が委嘱され、平成 28 年 9 月 10 日までの 2 年間の任期で活動を開始いたしました。

市長からは、市の都市経営全般に関する事、とりわけ「人口減少社会における主要政策の方向性に関する事」、「行政経営計画の進行管理の評価に関する事」の 2 項目が諮問され、本日が最初の公開審議会でございます。

2 委員紹介

門名参与

それでは、ここで、行政経営諮問会議の委員の皆さまをご紹介します。お名前を呼ばれた委員の方は、恐れ入りますが、その場にお立ちいただきまして、ご一礼の上お座りください。

はじめに、当諮問会議の会長であります、東洋大学経済学部教授 根本祐二様でございます。

根本会長

よろしくお願ひいたします。

門名参与

次に、会長代行の浜松商工会議所会頭 株式会社ハマキョウレックス代表取締役会長 大須賀正孝様でございます。

大須賀会長代行

よろしくお願ひします。

門名参与

続きまして、各委員の皆さまをご紹介します。

浜松商工会議所副会頭 ヤマハ株式会社顧問 岡部比呂男様でございます。

岡部委員

よろしくお願ひします。

門名参与

浜松商工会議所副会頭 スズキ株式会社顧問 藤田正治様でございます。

藤田委員

よろしく申し上げます。

門名参与

田中範雄公認会計士事務所所長 田中範雄様でございます。

田中委員

よろしくお願いいいたします。

門名参与

スズキ関連労働組合連合会会長 根木一暢様でございます。

根木委員

よろしく申し上げます。

門名参与

浜松市自治会連合会副会長 鈴木政成様でございます。

鈴木政成委員

よろしくお願いいいたします。

門名参与

NPO法人夢未来くんま副理事長 大平展子様でございます。

大平委員

よろしく申し上げます。

門名参与

公募委員 鈴木博様でございます。

鈴木博委員

よろしく申し上げます。

門名参与

同じく公募委員 京増幹雄様でございます。

京増委員

よろしくお願いいいたします。

門名参与

以上、10人の委員の皆さままでございます。よろしくお願いいいたします。

議事に入ります前に、行政経営諮問会議の最初の審議会の開催にあたり、根本会長からご挨拶させていただきます。よろしくお願いいいたします。

3 会長挨拶

根本会長

会長の根本でございます。ひと言ご挨拶申し上げます。まず、皆さんご案内のとおり、1月31日に、天竜区佐久間町で原田橋が崩落いたしました。二人の市の職員が亡くなるという、大変痛ましい事故が発生しております。亡くなられたお二人の職員の方の、ご冥福をお祈りするとともに、ご遺

族には心よりお悔やみを申し上げます。

私は、インフラの研究を専門にしております。原田橋に関しても、かねてより注目しておりまして、たまたまでございますが、昨年末、約 1 か月前に、実際に現場に行きまして視察をしたところでございます。二度とこのようなことが起きないようにするためには、どのようにすればよいのかという点につきましても、併せて今回検討していければと考えております。

本日は、これから会議を開催いたしますけれども、傍聴の皆さまには、お忙しい中、審議会に足をお運びいただきまして、厚く御礼申し上げます。

先ほどご案内いただきましたように、行政経営諮問会議は、昨年 9 月に市長の委嘱を受けました。大きなテーマが、人口減少時代に備えて、浜松市をいかにしていくのかということでございます。

現在の日本の人口は 1 億 2,700 万人です。人口減少を何とか食い止めようということで、政府は、出生率を引き上げる、あるいは一部外国人の労働者を受け入れるなどの方策によりまして、1 億人を何とか維持したいという計画を立てておりますが、これが達成されたとしても、現状より 2 割減るということは、間違いないところでございます。

よく私が使う例えとして、2 割減るというのは、サッカーで例えますと、11 人で前半をプレーしていたら、後半になって、2 人減って 9 人になったという状態と同じことだと思います。9 人になったサッカーには、9 人なりの戦略というものが求められるわけでございまして、11 人のときと同じような考えでは、ゲームにならないということだろうと思います。

人口が減っても、しっかりとサービスが維持できるような体制を取っていくには、どうしたらよいのかということ十分に考えていく。それがこの諮問会議の大きな役割ではないかと思っている次第でございます。

本日が初めての審議会でございますので、委員の皆さま方も、活発なご意見を頂戴できればと思います。以上でございます。

門名参与

どうもありがとうございました。

それでは早速、議事に入りたいと思います。本日はまず、「公共施設等」について審議し、引き続き、行政経営計画の総論と、個別の取組事項であります区制度の検討について審議することとしております。

傍聴の皆さまのお手元には、次第と説明資料をお配りしてございます。また、同じ内容のものを、右手のスクリーンにも映写いたしますので、審議の参考にご覧いただければ幸いです。

ここから、議事の進行は会長が議長となり、会議の運営を行っていただきます。なお、特に休憩は取りませんので、ご所用のある方は、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、根本会長、よろしく願いいたします。

根本会長

それでは、審議に入ります。最初は、「公共施設等」を議題といたします。

ここでは、合併及び政令指定都市移行によりまして、膨大な公共施設を保有することになりまし

た浜松市の現状・課題を確認して、先ほど申し上げましたように、人口が減る中で、どのようにしていくのかということ、具体的に審議したいと思います。それでは、市からご説明をお願いいたします。

4 議 事

(1) 公共施設等について

松下財務部資産経営課長

資産経営課でございます。よろしくお願いいたします。私から公共施設等についてご説明いたします。

本市の保有資産の状況でございます。最初に、建物は平成 16 年度の合併前と 25 年度では、約 1.6 倍に増加しております。また、土地につきましても、平成 16 年度の合併前と 25 年度では、約 2.8 倍に増加しております。

このような中、浜松市では合併後、「(1)資産に関する課題」として、人口減少、少子高齢化、市民ニーズの多様化などが挙げられました。その上で、目指すべきすがたといたしまして、保有財産の縮減と効率的な施設運営などが必要と考えております。

主な取り組みといたしまして、平成 20 年度には資産経営課の設置に始まり、資産経営推進方針の策定、現在は適正化計画、配置計画の進捗管理を行っております。

資産経営推進方針の内容でございます。まず、目的といたしまして、取り組みに関する市民への周知と市の姿勢の明確化など。次に概要として、保有する財産の見直しなど、資産経営の考え方や具体的な取り組みを示したものでございます。

取り組みの四つの柱といたしまして、保有財産の最適化、維持管理コストの最適化、保有財産の利活用、活用財産の長寿命化を掲げ、取り組んでまいりました。進行管理といたしまして、実施期間 5 か年を設定し、現在、進捗管理を行っております。

次に、平成 21 年度時点の用途別・区別の建物の配置状況でございます。平成 20 年度から 21 年度にかけ、施設データの一元化作業を行った結果、一番右の列の一番下、2,001 の施設を保有していることが明らかとなりました。

次は、この 2,001 施設に対する再編への取り組みでございます。平成 21 年度では、736 施設の評価を実施、平成 22 年度から 23 年度では、残り 811 施設の施設評価を実施いたしました。また、平成 22 年度から 23 年度にかけ、再配置の基本的な考え方や、基本方針に基づいた具体的な計画を定めた公共施設再配置計画を策定いたしました。その結果、一番下、今年度末で 413 施設の削減が見込まれております。

次に、課題でございます。一つ目が、道路・橋りょう等のインフラでございます。過去の取り組みに加え、インフラにも着目する必要がございます。合併により道路延長が約 8,400km、橋りょう数は約 6,000 となりました。

二つ目として、公共建築物でございます。今後は施設数だけではなく、延床面積の縮減が必要

だと考えております。また、下にグラフがございますが、特に延床面積全体の約 6 割を占める学校、公営住宅に関するマネジメントが、不十分と認識しております。

今回、諮問会議から、あらためて公共施設及びインフラの更新費用の推計を行うよう指示がございました。その方法でございますが、総務省の示した更新費用推計ソフトを基本といたしまして、実績に基づいた単価の設定など、本市独自の考えを加え推計いたしました。区分ごとの試算方法等は、下の表①建築物から④上水道(管)まで、記載のとおりでございます。

次に、試算の結果でございます。今後予想される理論値と、事業費実績との比較でございます。まず、ハコモノとインフラに大分類した上で整理いたしました。ハコモノは庁舎、集会施設、学校、公営住宅など。また、インフラは道路、橋りょう、上・下水道などでございます。試算の結果は、下の表の一番下の行でございますが、今後 50 年間で 3 兆 2,376 億円、年平均では約 648 億円が、理論値として必要と判明した一方、市決算実績では年間 407 億円、充足率は 62.8%でございます。

このグラフは、平成 26 年度から 75 年度までの 50 年間、年度ごとに必要な額を表したグラフです。200 億円の少し上にある太線は、過去実績の改修・更新の合計欄、218 億円となります。その上の太線は、改修・更新分に新規を含んだ 407 億円のラインでございます。

次に、先ほどの総務省モデルに、長寿命化計画を反映した場合の試算でございます。点線の囲みの 2 点目、ハコモノの建て替えを 60 年から 80 年、大規模改修を 30 年から 40 年、小規模改修を 15 年から 20 年と、45 年から 60 年のサイクルで試算したものでございます。

ハコモノの今後 50 年間に予想される改修・更新費用の理論値は 9,600 億円、年平均約 192 億円となり、長寿命化計画を反映する前より 3,128 億円減少し、充足率は 66.7%となります。また、インフラは長寿命化計画を反映する前の理論値より、100 億円減少の 1 兆 9,548 億円、年平均約 391 億円となりまして、充足率は 71.4%でございます。

次に、長寿命化後の年度別理論値のグラフです。先ほどの、長寿命化する前のピークが、平成 50 年度から 52 年度だったものが、長寿命化によりまして、平成 70 年度から 72 年度にスライドしていることが分かると思います。

次に、公共施設等総合管理計画への対応でございます。最初に背景でございます。一つ目は、公共施設等がこれから大量に更新時期を迎える一方で、財政は依然として厳しい状況にあること。二つ目は、人口減少等により、今後の利用需要が変化していくこと。三つ目は、合併後、施設全体の最適化を図る必要があるというものでございます。そのため施設全体を把握し、長期的な視点を持って、更新・統廃合などを計画的に行い、財政負担を軽減・平準化し、最適な配置を実現することが必要であるというものでございます。

こういったことから、国から地方公共団体に対しまして、総合管理計画の策定の要請が昨年 4 月にございました。策定のポイントとして、10 年以上の計画とすることなど、ご覧の三つのポイントが国から示されております。

浜松市の対応でございます。市では、すでに平成 21 年度に、公共建築物における全体方針・

行動指針であります資産経営推進方針を公表しております。この度、現方針の見直しを行い、道路等のインフラ関連の方針等を追加していくことにより、対応してまいりたいと考えております。

説明は以上でございます。

根本会長

はい、どうもありがとうございました。

ここで、先日発生しました原田橋の崩落事故につきまして、市のご担当からご説明がございました。よろしく願いいたします。

森下土木部道路課専門監

道路課の森下と言います。よろしく願いいたします。

それでは、1月31日(土)に発生いたしました土砂崩落につきまして、報告をさせていただきます。

発生日時は、平成27年1月31日(土)午後5時8分ごろです。発生場所は、浜松市天竜区佐久間町川合地先です。発生の状況といたしまして、原田橋右岸側法面の高さ70m、幅40mにわたり崩落があり、旧橋が落橋し、また、新橋につきましても、右岸側3分の1程度が落橋いたしました。

これによって、旧橋上に公用車を止めて法面を監視していた天竜土木整備事務所職員2名が、土砂崩落により旧橋が落橋したことから車ごと転落いたしました。

一人は技監の工事第1グループ長、安野彰恭さん57歳です。救急車で佐久間病院に搬送されましたが、午後6時58分に死亡が確認されました。また、主任の工事第2グループ茶谷富士雄さん45歳は、車の中に閉じ込められ、レスキューが対応し、佐久間病院に搬送されましたが、午後7時10分に死亡が確認されました。

現在の通行止めといたしましては、1月31日(土)午後2時15分から全面通行止めとしております。2月1日(日)午前7時30分に同報無線にて天竜区全域に、また、午前9時50分頃、浜松市ホームページ上で、市民向けに全面通行止めの周知を図りました。現在も引き続き、規制を行っております。

迂回路といたしましては、佐久間協働センターから錦橋交差点までの間は、国道152号から天竜東栄線を通る迂回路、約80キロにて設定しております。所要時間は2時間30分でございます。

当面の対応といたしましては、国及び有識者に支援を要請し、迅速に対策を進めてまいります。また、河川内仮設道路の整備につきまして、2月3日(火)に国より許可が下りましたので、本日から着工しております。

経過をもう一度、簡単に説明させていただきますと、1月29日(木)午前5時頃、「右岸側側面法面のモルタル剥落がある」という、ガードマンからの通報がありました。確認するとともに、午後10時から翌朝午前5時にかけて、仮設の防護柵を設置いたしました。1日で防護柵設置が終わらなかったため、1月30日から1月31日の午後10時から午前5時にかけて、続きの防護柵を設置し、安全対策を図ったところでございますが、1月31日午後0時にガードマンから、「落石が多く

なった」という通報があり、午後 2 時 15 分に全面通行止めといたしました。

職員が駆けつけ、継続して全面通行止めの確認をし、引き続き現場の状況を、安野さん、茶谷さんが観察しておりましたところ、午後 5 時 8 分に土砂崩落がございまして、職員が巻き込まれるというような形になりました。

以上でございます。

根本会長

はい、ありがとうございました。

それでは、資料の説明を先に進めさせていただきます。ここでお手元の資料「浜松市モデルについて」をご覧ください。これは私が作成いたしましたので説明をいたします。

今回、先ほどの問題意識に基づきまして、公共施設の総合的なマネジメントが必要であること、従来なかったような取り組みが必要とされているということで、全国の自治体が、同じ状況でスタートしております。

しかしながら、過去にこのような取り組みを行ったことがなく、どこの自治体にとっても初めての経験で、非常に難しいということでもあります。私が勤務しております東洋大学で、この問題をかねてより研究・検討しており、標準的な一つの考え方ということで、東洋大学の標準モデルというのをお示しするというようにしております。

当然、各地域において様々な実情がありますので、それを踏まえて、それぞれの地域版の考え方を整理していく必要がございます。まず、東洋大学として標準的に考えた標準モデルと、それを基にして考えた浜松市モデル、この二点をご説明いたします。

申し上げましたように、どの自治体でも共通に、目安・足掛かりにいただけるようなものとして、標準モデルを作っております。これは公共施設と土木インフラ、それぞれに別々の基準・考え方をとっております。

まず、公共施設に関しましては、公共サービスとしての必要性、公共施設としての必要性、量の必要性、あるいは独立した施設であるかどうかというようなことで、それぞれ考えていくということでございます。通常、行政改革のチェックをするときに、このような考え方をとりますので、それに基づき判断をしております。

そもそも公共サービスとして必要性に乏しい施設は、当然廃止をするということでございますし、サービスは必要だけれども、施設は必要でないもの。これは民間に移管をしていきなり、あるいは市民自らが引き取るなりという方策がございます。量を絶対的に削減しなければならないものとしては、やはり学校が、児童・生徒数はこれからどんどん減っていきますので、今と同じ量というわけにはまいりません。これは統廃合の対象になります。

ちなみに標準モデルでは、将来の児童・生徒数が 235 人以下というのを、一つの目安にしており、これを下回った場合には、統廃合の対象にするという一つの基準を設けております。235 人というのは、小学校の場合、1 学年で 2 クラス以上、単学級は生じないというものでございます。

そのほか集会・会議室であるとか音楽室等、様々な施設の中に同様な機能があるようなものは

共用化していく。それぞればらばらに持つというのは、非常に非効率でお金が掛かりますので、できるだけ共用化していく。あるいは、お隣の町と一緒にできるような場合は広域化していく。それから、一つ一つばらばらに作るのではなくて、一つの施設の中に、様々な機能を入れていくことによって、負担を削減することができます。そういうものを多機能化と呼んでおります。

土木インフラにつきましては、基本的に、ネットワークインフラということで、遠くに住んでいる住民のところまでサービスを提供するために、道路を引くとか、上下水道を引くというようなことしておりますが、この方式ですと、人口が減ると1人当たりの負担がどんどん増えていきます。そういったインフラの供給の形態自体を、考え直していく必要があるのではないかとというのが、代替サービスのところに書いてあるものでございます。

この中には、人がいることを前提にして、そこに必ず届けるのではなく、人自体も動いて行く。自然を背景にして、人間が動いて行くことによって、自然への負荷を下げていくという、コンパクトシティというような考え方も取り入れております。

それから一番下のところに、土木インフラというのは、実際に必要なものですし、そう簡単に量を削減できませんので、そういう場合には、リスクベースメンテナンス(RBM)を導入します。すべてのインフラにフルコストを掛けていくというのは、実際問題、財源的にできません。無理をしてそれをしようとすると、すべてが中途半端になってしまい非常に危ないということがございますので、大丈夫そうなところは、できるだけ負荷をかけずに、負担を割かずにやっていく。重要なところをしっかりと丁寧に保全をしていくというようなものを、リスクベースメンテナンスと呼んでおります。

このほかに長寿命化であるとか、PFIであるとか、利用料の引き上げであるというような、共通の方策もあります。これが東洋大学の標準モデルであります。これを踏まえて、浜松市モデルというのを、今回考えております。

先ほどご説明がありましたように、国が総合管理計画を作りなさいということで、指針を示しておりますので、その指針をしっかりと満たす必要がございます。これが一点目。今回、東洋大学の標準モデルを作りました。これは全国どの自治体でも適用可能という趣旨で作っております。浜松市は、市長がおっしゃるように、全国の縮図ということで、ある意味、様々な要素が含まれている地域であるということで、この標準モデルにできるだけ準拠したいと考えております。

さはさりながら、中山間地域が多いということもございますので、その取り扱いには、十分配慮をする必要があるのではないかとということです。例えば学校統合基準、先ほど235人と申し上げましたけれども、これは単学級が生じないようにするというレベルですが、もう一段少なくとも維持できるようなルールとして、この半分の117人というルールがあります。これは複式学級が発生しないようにするというので、中山間地域につきましては、この117人ルールを適用しようということで考えております。

ちなみに半月ほど前に文科省でも、「学校統廃合の手引き」というのが出ました。この中でも、複式学級というのは、教育上非常に問題があり、できるだけ回避して統合していくようにという指針が、初めて打ち出されたところでございます。そういった動きを、すべてこの中に取り込んでございます。

もう一つは、民間の事業者がなかなかいないという地域もございますので、そういう場合には、別の手段で減らしていくことが必要かと思えます。

その次のページに、今も申し上げましたが、学校統廃合につきましては、少し例外的なルールを、中山間地域には適用しております。

その次のページにありますけれども、そのほかの論点ということで、新しく造った施設というものも当然ございます。これはそのまま残したほうがいいのかという考え方もあり得ますが、必要ないものをそのまま残すというのは、これはおかしな考え方だということで、必要な用途に転換していくということ。そのようなことをルール化しております。

ちなみに先ほど土木インフラのところでも申し上げた、リスクベースメンテナンスですけれども、先ほど話題になりました原田橋、これは橋りょうです。橋りょうの場合には、15m 以上、もしくは重要度の高い橋に関しては、耐用年数どおりしっかり維持して管理していくということ。それから非常に小さい短い橋ですね。こういうものに関しては、耐用年数の 1.5 倍ぐらいで考えるというようなルールを想定しております。

原田橋は約 150m の長大橋でございますので、この考え方に則っても、最大限配慮すべき対象であり、しっかり安全性にも配慮したモデルになっているところでございます。

最後のページは、これで解決がつかのかどうかということでございます。先ほど市のほうからご説明をいただきました、数字が並んでおりますが、今回、浜松市モデルの効果により、必要経費の半分ぐらいは、何とか捻出することができるということでございます。それでもなお、右側の二つ目の列にありますが、まだ 132 億円不足するということでございます。

学校の統廃合であるとか、あるいは道路の舗装を、生活道路に関しては少し先延ばしにするというような、かなり今までにないような方策をとったとしても、これだけ不足するということでございまして、いかに今までのストックが多いのかということが、ご理解いただけたと思います。

132 億円足りませんのでギブアップというわけには当然いきません。これを解消して、さらにゼロに近づけていく努力が、これから必要になってまいります。これに関しては、一つは、新規投資の財源はありますので、それを抑制していくということでございます。新規投資に関しましては、インフラがかなりの割合を占めております。インフラに関しては、現在進めているものも多々あるということであり、これはなかなか難しい問題があろうかと思えます。

それから、公的不動産というのは、様々な施設の統廃合によって生じた土地、建物を売却、もしくは賃貸するというところでございます。これは当然にやっていく必要があると考えますが、これとても大きな財源には、なかなかならないということでもあります。

PFI / 指定管理者、いわゆる公民連携の導入でございます。可能なものは、原則としてすべて導入するという必要があると思えますが、これも実際の効果というのは、なかなか難しいところがあります。あるいは、民間事業者から本当に手が挙がるのかという地域も、場合によってはあろうかと考えております。

最終的には、市民負担の見直しということでございます。もちろん市民負担がこれ以上増えない

ことが、望ましいことは言うまでもありませんが、自分たちの命、あるいは健全な財政を維持するために必要なお金というのは、当然あると思います。こういった市民負担の見直しのような選択肢も、排除しないでしっかり考えていく必要があるのではないかと。これが浜松市モデルの提案の内容でございます。

私からの補足説明は以上でございます。ここから、今までの説明を含めて質疑、それから議論に入りたいと思います。どなたからでもどうぞ。発表をお願いいたします。

大須賀会長代行

大須賀でございます。今発表があった浜松市モデルを見ますと、132 億円の資金がマイナスになるということです。132 億円というと、1 世帯当たり 41,000 円の負担になる。これはやはり、先送りしますと、大変なことになる。国を見るとよく分かりますが、今 1 千兆円あまり赤字になっています。もうこれは手がかからないですね。

浜松市も、実際そういうことがあってはならないということです。すべきことはしないといけない。この 132 億円は、浜松市全体の予算 5,000 億円に対して、2.6%ぐらいを削減しないとなくせないものです。

私は、これを後に残さないようにということができなかつたら、必ず市民税にオンして、後世に絶対残さないということで、まず年度のもの年度でやっていこうという姿勢でないといけないと思う。

今、こういう時世なので、簡単に市民税を上げられるわけがない。だからこそ、できるところからどんどんやってほしい。できない分だけは市民にお願いするということで、必ず先送りしないということ。みんなで一生懸命努力して、すぐにでもやれるものはやっていくということで、ぜひお願いしたいと思います。

根本会長

はい。ありがとうございました。

まず危機感を共有しようということ。その上でしっかりと進めようというご提案だと思います。

鈴木政成委員

先ほど来、ご報告がありました、原田橋の大変な事故が起きてしまいました。私も天竜区自治会連合会の立場として、あえて発言させていただきます。

土木インフラの関係ですが、この佐久間町地内の、国道 473 号の原田橋右岸山腹が大崩壊しまして、市職員が巻き込まれて犠牲になるという事故が発生してしまいました。あつてはならない悲惨な事故で、尊い 2 人の命が絶たれてしまいました。

私たち浜松市民は、このことに大きなショックを受けているところでございます。佐久間ダム直下の住民の、生活の命綱であるあの橋が崩落したことで、道路が寸断され、対岸へ行くのに 75km、2 時間半を掛けるという事態になり、あらためて道路・橋りょうの維持管理は、安全を最重要とし、万全を期し、しっかり進める必要があることを実感いたしました。

市が管理している道路延長は、約 8,500km、橋りょうの数は約 6,000 となっております。これら土木インフラの管理費不足額は、年 84 億円と試算されております。

加えて、環境や状況の変化に対応する、新しいインフラ整備が必要なことは当然であり、これらを考えますと、あれもこれもではなくて、あれかこれかという視点で、道路、橋りょうの維持管理を進めなくてはならないと思います。

住民にとって必要ないと思っている道路や橋はないはずですが、しかし、住民が望む改修整備をすべて行うというのは不可能です。市は財政の現状や、人口の将来予測などと共に、市における具体的な道路の維持管理の進め方など、いろいろな機会を通じて、詳細かつ丁寧に住民に示して、説明をする努力が必要ではないでしょうか。

特別な事情の今日でありますので、意見、要望という範囲にとどめさせていただきます。ありがとうございました。

根本会長

ありがとうございました。

まさに公共施設等の「等」という言葉というのは、すべて、インフラも含めたものでございます。公共施設等総合管理計画が、道路、橋りょう、上・下水道、あるいは公園などもすべて含めて、総合的に考えなさいということが、国から昨年度出ているところであります。今回、諮問会議として提起するところが、総合的に管理をしなさいという、まさにメリハリを付けて、しっかりやるべきところはしっかりやりなさいというような、提言に結びついていくということだろうと思います。

田中委員

先ほど会長からも、30年後に人口が2割減るとのお話がありましたが、生産年齢人口という15歳から64歳、区制度のところでも書いてありますが、その生産年齢人口で言うと、2割ではなく3割減ってしまいます。老年人口は、今より比率としてかなり増えるということです。

この浜松市モデルですが、これから掛かるお金を50年で割ると、ということで計算してあります。支出は、平成23年から25年までの平均値で218億円ですので、132億が年間不足するという結果になっております。先ほど言いましたように、これから人口がどんどん減って、生産年齢人口が特に減ってきますと、132億ではおぼつかないほど、おそらく負担が大きくなります。その辺も加味しながら、市の方には確実に行動していただきたいと思います。

京増委員

公共施設関係でハコモノを減らし、ソフト化をする、という内容になっていますが、その間に、具体的なソフト化についての議論が、まだ十分にされていないと思います。

この辺のギャップをきちんと埋めるためには、今後の総合管理計画の中に、十分盛り込んだ対応をしていただきたいと考えております。

根本会長

何か具体的な、こういう分野でソフト化を進めるべきであるというのはございますか。

京増委員

公共サービス関係には、インフラを踏まえたソフトウェアの導入などを行い、いわゆる効率アップをするような発想を加えていったほうがいいのではないかと考えています。

根本会長

施設を必要としないサービスということと、サービスの供給形態の見直しということですね。

根本委員

先ほど来、浜松市の今の状況、いろいろありましたけれども、少子高齢化、人口減というところを考えると、この状況をこの場で議論するだけでなく、浜松市が、市民一人一人に、いかにこの状況を発信するかということが、私たちの望むところでもあります。したがって、「区民だより」「市民だより」等を通して、このような状況を市民の皆さまにお伝えしていただきたいと思っております。以上です。

藤田委員

先ほどから話が出ていますように、年間 132 億の資金不足が発生するというので、これは後世に絶対つけ回しをしないということです。一方、やはりお金が足らなくなったら市債を増やせばいいという考え方にならないように、市の財務部にお聞きします。今現在、借入金で 5,000 億円になると聞いています。今後、市長選挙もありますが、4 年間で総市債をどのように減らしていくのか、増やしていくのか、お考えを伺いたい。

これは、今からよほどの覚悟を持って行財政改革に取り組まないと簡単に借り入れというのは減らないと思います。先ほどから話に出ていた原田橋のように、将来、本当に必要な財政支出をしなければならぬ時期が必ず来るというときのために、平時から削減努力はすべきだろうと思いますが、いかがでしょうか。

根本会長

これはご質問なので、財務部長からご返事をお願いします。

小柳財務部長

これまで市では、総市債残高を 5,000 億円未満にするということで、平成 19 年度以降、26 年度を最終年度に市債の残高を減らしてきました。

そういう中で、平成 27 年度からどういう目標値を立てて、どういう財政運営をしていくのかというのは非常に関心が高く、議会からは、これまでも本年度の、5 月、9 月 11 月の定例会ごとに、次の目標値の考え方などについて、ご質問をいただいています。

それについては、当初予算と同日に公表予定でございまして、申し訳ありませんが、今日この場でお話しすることはできませんが、これまで議会で示していることと言えば、総市債残高については、人口減少も踏まえて、1 人当たりの市民の市債残高を目標に、削減を引き続き続けていくという方針を立てております。

具体的な数字等につきましては、大変申し訳ありませんが、明日、当初予算の発表がある関係で、申し上げることができませんが、目標値、大きな考え方はそういうことだということで、ご理解いただきたいと思います。

岡部委員

先ほど、会長から説明のありました浜松市モデルの最後の 2 行が、「さらなる対策が必要であ

る」という言葉で終わっているわけですが、浜松市として、ここに挙げた例も含めて、どのような順序で、どのような重み付けをしてやろうとしているのか、聞かせていただければと思います。

松下財務部資産経営課長

先ほどもご説明させていただきましたが、浜松市では、平成 21 年に推進方針を作り、ハコモノについては取り組んでまいりました。この度、浜松市も、新たにハコモノ プラス インフラということで、来年度に向けて総合管理計画を作成していきます。今まで取り組んでまいりました四つの柱、保有財産の最適化、保有財産の利活用、維持管理コストの最適化、活用財産の長寿命化については、次期の方針にも、当然ながら加わってくると思います。

それに加えまして、総量の適正化、さらには民間活力の導入といったものが、必要になってくると思っております。先ほど会長からも最後にありましたが、ここに記載されています、新規投資の抑制は当然のことだと思います。それから公的不動産、遊休土地の売却、民間活力の導入、そういったものを取り入れながら、計画を作ってまいりたいと考えております。

根本会長

先ほど人口減少を踏まえて、予算過不足額の見通しを、もう少し厳しめにと言うか、実態に合わせて、というようなご意見も出ましたが、これについては資産経営課から何かありますか。

松下財務部資産経営課長

ハコモノにつきましては、人口が減れば、当然ながら空いてくる施設がございますので、必然的に減ってくると思っております。

ただ、土木インフラにつきましては、なかなか道路を無くすということは難しいと思っておりますので、それが必要な整理の部分と、実際の見合いの部分で比例するかということ、これはなかなか難しいと思っております。

根本会長

ご質問の趣旨は、予算過不足額は、総務省のルールで過去の実績を伸ばして考えるという方式をとっているのですが、132 億円と出ていますが、将来、特に生産年齢人口が減るにつれ、当然税収も減ってくるので、132 億円ではないのではないかとということです。そこはもう少し厳しめにしっかりと見た上で、総合管理計画を策定すべきであるというご意見ですね。

鈴木博委員

私は財政の関係で、質問、意見を述べたいと思います。今までの話では、総務省モデルにしたがって理論値を出すと、430 億円足りないということです。それを長寿命化や、あるいは浜松市モデルによって必要経費が減り、不足額を 132 億円、3 分の 1 以下に減らすことができるわけです。

これには良し悪しがあります。どこかで、それだけ改修などのレベルが、緩和しているという面があります。モデルを使って、どんどん理論値を減らせば、必ずしもいいことばかりではないわけです。安全性との関係で考えれば、ぎりぎりここまでは可能だ、ということです。

個々の施設やインフラを全部積み上げて出した必要経費の理論値ですから、かなり精度が高いといえます。これに対し、用意した改修更新経費は 218 億円。必要経費から 218 億円を差し引

いたものが、132 億円の不足額ということです。

理論値に確証があるとするならば、一方この改修更新経費の実績値 218 億円ほどの程度確かなものなのか、今後、増える可能性があるのか、あるいは減る可能性があるのかということが、微妙に影響してきます。

例えば、地方財政というのは、残念ながら、結構国の財政方針に左右されます。国も赤字であれば、今後、財政方針が変わる可能性もある。一方では地方創生と言っており、地方に厚くして行く可能性も期待できないわけでもない。そういうことなどを考えると、浜松の公共事業における補助事業と単独事業の比率が仮に半々としても、国がどこまで補助し、地方に対する交付なりを含めて、何か対応してくれるのか。あるいは浜松市における予算配分の変更として、こういう事故も起きたので、公共事業、土木、あるいはそういうものに対して、厚くしていこうということも、期待できるのか。

モデルによる試算では、わずか過去 3 年の実績に基づく実績値となっています。例えば過去 10 年の平均実績値であるとか、あるいは今後の財政の見通しが、どのように計算できるかどうか分かりませんが、過去 3 年間に基づく財政措置が、どの程度長期的に確証が持てるのかどうかということについてお伺いしたい。当然、一定段階で検証しながら、また見直していくということも必要になると思います。それを 5 年単位でやるとか、10 年単位でやるとか。難しいかもしれませんが、分かる範囲でお答えいただきたいと思います。

小柳財務部長

理論値ですので、平成 23 年度から 25 年度を取りました。実際、22 年度、21 年度とか、数字はお答えできないのですが 27 年度の当初予算は、だいぶ違います。ただ、だいぶ違うから問題が解決されるなどとは、まったく思っておりません。ここで示されております、不足額が出るのは明白でありますので、我々はそういう危機感を持たなければいけないと思っております。

国の、こういった課題に対する地方財政措置の充実もあろうかと思いますが、それですべてが解決するなどとは、まったく思いませんし、一方、先ほど負のほうの話として、生産年齢人口が減っていったら、市税が減るじゃないかという方向の話もありますので、そこはいろいろ打ち消し合う要素があると思いますので、何か一つで解決するとは思っておりません。

ここで 132 億円という数字が、先ほどから出ておりますし、我々のほうも出した数字があり、どちらを取るかというのは、その時々状況があるかと思えますけれども、マイナスが出ていることには間違いありません。

また、長寿命化を図ったとしても、その長寿命化が出る効果というのは、どちらかというところハコモノの話です。インフラのほうは、そうではない対応が必要だと思っておりますので、そういうところはしっかり受け止めて、真剣に考えていかなければならない。そんな認識であります。

大平委員

先ほど大須賀会長代行から、これから 132 億円の不足を、1 戸当たり 41,000 円負担をするということを、全市民に知らしめるというか、危機感をみんなで共有することが大事ということを言われましたが、私も実にそのとおりだと思っております。

ただ、一方で、浜松市モデルのところ、(1)に中山間地域に立地する小学校・中学校の117人以下ということがありました。私は熊に住んでいます。天竜区ですが、ほとんどが117人以下だと思います。学校というのは文化の拠点であり、地域の人たちの心のよりどころと、私は思っています。そういう意味で、やはり問題があるなと思いながら、祈るような気持ちで、地域の中に学校があつたらいいなと願っています。

根本会長

ほかはいかがでしょうか。よろしいでしょうか。

それでは、皆さんご意見をありがとうございました。それぞれのお立場からのご意見だったと思います。

いくつかポイントがありました。危機感の共有の話が一つで、これは市の職員も、あるいは議員もそうですし、広く市民に理解をしていただく必要があるだろうと思います。その上で市がやるべきこともあれば、この行政経営諮問会議で行うべきこともあるだろうと思いますので、これは引き続き考えていかなければならないと思います。

それから、具体的な計画づくりに関しては、今、国で、総合管理計画を作りなさいと、事実上義務づけられているところでありますので、こういう機会をしっかりと捉えて、計画を作っていく必要があると思います。当然、そろばんというのはなかなか合いませんので、メリハリを付けないといけないうことです。メリハリの一つの目安として、浜松市モデルをご提示しましたけれども、これを含めて、行政で来年度、計画を作るときに、しっかりと議論をしてくださいということです。

特に公共施設に関しては、様々な考え方があるかと思いますが、インフラについては、手段に限られるということも現実であります。命に関わる、関わりの度合いという意味では、インフラのほうがより高いのかもしれないということを考えると、その辺のメリハリの付け方をしっかりと検討していかないとはいけません。

3番目に、将来の人口減少があります。試算は一定のルールで行ってはおりますけれど、当然、人口減少を無視して議論すべきものではないということは明らかでありますので、具体的な計画を策定するときに、その点もしっかりと織り込んで、数字化するかどうかは別ですけれど、十分な検討事項として取り入れていく必要があるということだろうと思います。

財政的な健全性につきましては、財務部のほうからご説明がありましたとおり、当然、踏まえるべきものだろうと思います。どのように計算をしても、不足することは間違いございませんので、これを解消するということを考えた上で、市民当たりの負担というのもどうあるべきかということとしっかりと議論をしていくということであると思います。

最後に、天竜地区ほかの中山間地域の学校につきましては、一応浜松市モデルの考え方は、文科省の標準的な考え方をそのまま採用していて、地域の実情を踏まえて、地域ごとに考えるということは認められてはおります。

しかしながら、事情を踏まえるということで、すべての地域で同じようなことをしてしまうと、また全体の足りなさの程度が増えていく。お金がないということを理由にして、本当に今度は廃校になっ

てしまうということが、逆に増えていくということがありますので、どのように配置していくのか、これをまちづくり、広い意味でのまちづくりの観点で考えていく。そういう計画としても、位置付けなくてはならないと思います。

あくまでも現状を固定して考えるのではなくて、将来、浜松市民はどのような暮らし方、住まい方をしていくのかという、より長期的な次元で考え、ここにはこういう施設が必要であるとか、ここにはこういうインフラが必要である、ということを考えていく。単純に計算上これとこれを切ろうという話ではなく、もう少し高次の、高い立場に立って管理計画を作っていかなければならないということだろうと思います。

以上のような形で、最終的な答申に向けて、議論を整理していきたいと思います。最終的に何かご意見はございますか。よろしいですか。

それでは、第1の議題につきましては、以上とさせていただきます。

続きまして、第2の行政経営計画について、アの総論ということで審議をしたいと思います。

(2) 行政経営計画について

ア 総論

根本会長

行政経営計画は、今年度が計画期間の最終年度であるということから、課題を含めた現計画の総括と次期計画のあり方などについて審議いたします。

それでは、市からご説明をお願いいたします。

小楠企画調整部次長

行政経営課でございます。よろしく願いいたします。

それでは最初のスライドです。こちらは、浜松市の行財政改革への取り組みを時系列で表したものでございます。本市の行財政改革の取り組みにつきましては、始まりが平成8年に策定・公表いたしました浜松市行財政改革大綱でございます。これは、平成8年の4月に本市が中核市になったことをきっかけに作ったものでございます。それと合わせまして、その当時、第4次総合計画の着実な進展を図るために大綱を策定してまいりました。その後、平成13年に行財政改革大綱を見直し、新たな行政運営の指針として行政経営計画を策定いたしました。

続きまして、平成18年、前回の行政経営計画を踏まえて、当時、集中改革プラン、これは国が示しました地方公共団体における行政改革のための新たな指針が出ましたので、行財政改革推進審議会への対応も踏まえまして、行政経営計画を策定してまいりました。

そして今の計画、これは平成22年3月に作成しております。今現在5年目、最終年度を迎えているという状況でございます。

次は、現行の行政経営計画についてでございます。「(1)計画期間」は、平成22年度から26年度の5か年、「(2)計画の構成」は、基本指針で示した総論と個々の取り組みを具体的に示した実施計画により構成されております。ちなみに「(3)実施計画数」は、平成25年度現在で158件ご

ざいます。

次は、これら取組事項の、進捗状況をまとめたものでございます。158 件のうち、平成 24 年度までに計画目標を達成したものが 54 件、平成 25 年度に目標を達成したものが 9 件、合わせまして 63 件が目標を達成しております。ここでいう目標達成とは、計画の目的が最終的に果たされた、または完了したということを基準としております。

また、平成 25 年度において取り組みが計画よりも進んでいるものが 14 件、計画通りのものが 76 件、計画よりも遅れているものが 5 件となっております。ここでいう進んでいるとは、年度目標として各取り組みに掲げる目標人数や件数、場合によっては達成率が当初の計画値を上回ったかどうかということを基準としております。

これらのことから、目標を達成したものと、現在進行中のもの、計画より進んでいるもの、計画通りのもの、合わせまして 153 件の取り組みが順調に進んでいるという状況でございます。

続きまして 5 ページでございます。

こちらは、取り組みの成果をまとめてございます。まず、アの財政的効果ですが、取り組みによって削ることができた支出、つまり削減額と、同じく取り組みによって生み出された収入、つまりは増収を合わせた合計でございます。また、各年度の効果は、過年度からの累積効果として累計で算出しております。

この表にもございますように、まず実績値でございますけれども、平成 22 年度から 25 年度までの累計の財政的効果は、270 億 4,000 万円という数字が出ております。その下段には計画値が書いてございますけれども、これは当初の計画値でございますので、最初に立てた計画ということでございます。平成 22 年度から平成 25 年度までの累計で 118 億 9,000 万円でしたので、上と下を比べますと、当初の計画よりも 151 億 5,000 万円上回ったということになります。

次に、イの人的効果でございます。人的な効果とは、取り組みによって削減できた職員数のことを表しております。平成 22 年度から 25 年度までの累計の人的効果は、354 人の削減となっております。その下段です。当初の計画の累計は、331 人でしたので、23 人計画よりも上回っているという状況でございます。

次は、行政経営計画の主な取り組みをまとめてございます。行財政改革を進める上で必要な推進項目ごとに、具体的に実施する取組事項を掲げております。まず、推進項目とは、行財政改革のテーマごとに分類しているもので、ここでは「効率的な市政運営」から「外郭団体の見直し」まで八つの推進項目に分けてございます。それぞれの推進項目ごとに、主な取組事項をここに掲げたものでございます。

一つ取り上げますと、中段の「中期財政計画に基づく財政運営」でございますけれども、先ほど話が出ましたけれども、総市債残高を削減することで、将来への負担を少なくし、安定した財政運営をしていこうということでございます。最終目標は、平成 26 年度末までに総市債残高を 5,000 億円未満にしようというものでございまして、平成 25 年度末で計画額 5,035 億円に対しまして、5,004 億円という数字が出てございます。今後につきましても、市債残高の削減に向けて、歳出の

削減や事業の選択と集中により、最終目標の達成に向けて取り組んでいくものでございます。

この他としましては、先ほども話がありました公共施設等についても、推進項目「資産経営の推進」という中の「公共財産の最適化」という中で取り組んでいるという状況でございます。

次は7ページです。ここからは新しい行政経営計画の説明になります。

初めに、行政経営計画の位置付けを理解していただくために、市の計画の全体像について説明させていただきます。併せて、各部、各課が所管をする個別計画や、政策事業シートとの関連についてもご説明いたします。

まず、この図にありますように、本市では、市の最上位計画としまして浜松市総合計画というものを策定しております。網掛けの三つの部分が浜松市の総合計画でございます。この総合計画は、ちなみに、今年度最終年度を迎えるため、来年度以降新たな総合計画を推進していくよう現在策定を進めております。

浜松市の総合計画は、計画期間を30年とし、次世代における未来の理想の姿を示した基本構想である「浜松市未来ビジョン」、基本計画である「浜松市未来ビジョン第1次推進プラン」、そしてこれらを具体的な事業に示した実施計画である「浜松市戦略計画」、この三つにより構成されております。

浜松市戦略計画の進行管理を行う仕組みとして、その下に政策・事業シートというものを作成し、市の政策・事業全体の進捗状況を、評価・管理しているという状況でございます。この浜松市総合計画及び政策・事業シートにより、上位の目標を下位に伝えるブレイクダウンという仕組みを構築しております。

さらに、この基本計画のもとで、基本計画の政策・施策を補強して、10年間の基本計画と単年度の実施計画の間を埋める中期的な計画として、マルで印をしてありますけれども、各課で管理していく「個別計画」を策定していくという状況でございます。

行政経営計画も、この個別計画の一つという位置付けをしております。ただし、行政経営計画と戦略計画は、車で言えば両輪となっておりますので、行政経営計画は、戦略計画や政策・事業シート、個別計画などに反映される非常に影響の大きい計画ということが言えるかと思えます。

続きまして、次期の行政経営計画の位置付けでございます。まず位置付けとしましては、繰り返しになりますけれども、総合計画の進行管理を行う戦略計画と両輪となりますので、行政経営を牽引する計画ということであります。行政経営計画は、総論と実施計画により構成されており、総論は行革を進めるための基本指針、実施計画は個々の取り組みを具体的にイメージしたもので、目的や現状分析、課題、目標、達成指標などで構成されております。

次のページの「(3)計画期間」でございますけれども、平成27年度から30年度までの4年間でございます。推進体制としましては、市長を本部長とする浜松市行財政改革推進本部において、計画の実践と進捗状況のチェックを行うとともに、情報や意識の共有を徹底していくというものでございます。また、総務部、財務部、企画調整部を構成メンバーとする会議体を設置いたしまして、客観的、また横断的な視点から実施計画を精査するなどして、内部の進行管理体制のさらなる強

化に努めていくというものでございます。さらに、計画の推進に関しましては、外部の有識者を構成メンバーとする、市長の諮問機関である行政経営諮問会議、皆さま方からもご意見をいただいてまいりたいと考えております。

次に、「(5)進行管理」についてでございますが、これは今まで同様に、6 か月ごとに進捗状況を評価し、3 段階のレベルに区分いたしまして、進行状況を確認してまいりたいと考えております。また、これらの進捗状況につきましては、議会や市の行財政改革推進本部へ報告するとともに、市のホームページなどを使いまして、市民の皆さまにも公表していくというものでございます。

続きまして、こちらは計画の体系図でございます。まず、基本理念につきましては、現行の計画と同様で、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掲げております。次に、基本指針は、こちらに掲げている三つでございます。これら基本理念、基本指針の下に、五つの行財政改革の視点、五つに分類し、進行管理をしていくというものでございます。

続きまして 11 ページですけれども、今回見直しする内容をまとめてございます。

まず一つ目としまして、重要な課題に絞り込み、計画レベルを整理・統合していきたいと考えております。この結果としまして、重点化による管理体制の強化や、適切で分かりやすい目標設定が可能となることから、確実な進行管理を行ってまいりたいと考えております。

次に二つ目としまして、政策・事業シートと一体的な進行管理をしていきたいと思っております。これらは、取組項目を絞り込むことにより、行政経営計画から外れていくものについては、新たな行革の取り組みに対応する部分を取り込んだ政策・事業シートや個別計画で、着実な進行管理を行うように考えております。また、行政経営計画と政策・事業シートによる一体的な進行管理を行って、市全体の事業を行革の対象として取り組みを進めていきたいと考えております。

次のページでございます。

こちらは計画の集約でございますけれども、先ほども説明いたしました、重要なものに絞り込み、計画レベルを整理・統合することで、こちらの図に示しておりますように、50 程度に絞っていききたいと考えております。

平成 26 年度当初に実施している実施計画は、G1、G2、G3、合わせまして 97 件ございました。次の計画では、主にG1レベルになるかと思いますが、特に重要な行政経営上の課題や取り組みに絞りまして、進行管理をしていきたいと考えております。その結果として、計画の数は概ね 50 ぐらいになると想定しております。また、外れていく計画につきましては、政策・事業シートや個別計画などで着実な進行管理を行ってまいります。その点は次のページで説明いたします。

次のページは、見直しのフローを図式化したものでございます。まず、現行計画の実施計画で、次年度以降も継続実施していく計画について引き続き行政経営計画に掲載していくべきかどうかを判断いたします。このうち、主にG1レベルの特に重要な行政経営上課題と考えられる取り組みについて、次期計画で進行管理してまいります。これが①のところの過程になります。次に、①で進行管理していくことになった取り組みに、新規の取り組みを加えまして、取りまとめを行ってまいります。これが②の過程になります。続いて③のところ、個別計画や政策・事業シートとの重複を

確認し、政策・事業シートや個別計画で、十分な進行管理が行われているという判断になったものにつきましては、行政経営計画でインデックスのみを作成して、政策・事業シートや個別計画で、進行管理していくように考えております。

なお、③で政策・事業シートや個別計画で進行管理が可能と判断した取り組みについても、その後におきまして、十分な進行管理が行われていないと判断した取り組みにつきましては、随時、行政経営計画の実施計画を策定して進行管理を実施するなど、柔軟に対応していきたいと考えております。それがこの図の右下の記載のような流れでございます。

続きまして 14 ページの「(3)取組の内発化促進」についてでございます。ここが次期行政経営計画の全体のまとめということになります。先ほどの見直しのフローの③で、行政経営計画や他の個別計画における進行管理については、できる限り政策・事業シートに統合していきたいという流れを説明いたしました。

このように、行政経営計画による関与から、政策・事業シートによる所管課の日常管理による行革の取り組みを強化していくことにあたっては、少なくとも、各課の職員が自ら内発的な取り組みを意識し、それが醸し出されるようなこと、それからそのような仕組みづくりが、構築されていくような体制が必要かと思っております。そのため、階層別の研修会や説明会を開催し、行革に関する取り組みの内発化を促し、それから行革の視点を強化した政策・事業シートと行政経営計画が一体となった進行管理体制を構築し、日常的な進行管理の中で、自ら課題を見つけ出し提案するような仕組みづくりを進めていきたいと考えております。

さらに、内部の進行管理体制の強化としまして、企画調整部、総務部、財務部のメンバーによる会議体で実施計画を精査していきたいと思っております。

このようにしまして、次期計画が終了する 4 年後、各部、各課が自ら行革の取り組みを策定し、適切な進行管理ができるような組織体制を構築していきたいと考えております。もちろん各課に任せっきりにするわけではなく、我々行政経営課がしっかり管理してまいりますけれども、委員の皆さま方にも、これを実現するための助言やアドバイスを随時いただきたいと考えております。

最後になりますけれども、計画の実施スケジュールでございます。まずは、委員の皆さま方のご意見・提案を反映いたしまして、次期行政経営計画の総論の案を策定してまいります。そして 3 月の下旬頃に議会へ報告し、議会からいただいたご意見も反映した後に公表していきたいと考えております。

また、並行いたしまして、これは所管課の所属長に出席を求めて、ヒアリングを実施してまいります。ヒアリングにより、次期行政経営計画の趣旨を各課にしっかりと伝えて、実施計画に掲載する取り組みをまとめ、その後に実施計画を公表していきたいと考えております。

その後の実施計画の進捗管理は、上半期と年度末の年 2 回行ってまいります。そして年度末の評価が終了した時点で、その結果を公表するとともに、評価結果を踏まえ、計画の見直しを行い、次年度の実施計画を策定し、進行管理を行ってまいります。このような流れで 4 年間、次期行政経営計画を進めてまいりたいと考えております。

以上の内容が総論、実施計画の骨子になるかと思えます。

説明は以上でございます。

根本会長

はい、ありがとうございました。

それでは質疑に入ります。どなたかご意見ありましたらどうぞ。

鈴木博委員

今の説明に対して、大枠、これまでの経過を踏まえて、次期計画を作るというようなイメージを持ちましたけれども、ここの説明は経過の概略でして、実際、どういう点が問題であってというような総括部分の表現が少ないですね。次期計画の中に新しい課題も出てきているし、方針も出てきますから、そういう中に総括が含まれているだろうと解釈していきたいと思えます。

諮問会議としては、今月末に行われます次の審議会で、具体的に示していくということになりますが、これまでの諮問会議の審議結果を踏まえつつ、私の私見も含めて、いくつか気がついた点について指摘したいと思います。

まず、現計画に対する評価ですけれども、4 ページを見ていただきますと、現行計画についての進捗状況が、市の評価として出されています。これに対し、諮問会議は諮問会議としての別途の基準を設けながら評価しております。事細かな数字というのは、また次の審議会で出したいと思えますが、端的に言えば、「計画通り」というのは 76 件ですけども、これが諮問会議としては 50 件、「計画通りに進んでいる」というのが 14 件だけでも、諮問会議としては 5 件ということです。ただ「計画よりも進んでいる」の 14 件の内、8 件は「計画通り」と評価を下げ、1 件は後から言います「評価不可能」としたため 5 件になりました。

簡単に言えば、諮問会議の評価には、市にはない「評価不可能」というものがありまして、実はそれが 104 件の内、34 件に上っているわけです。そこが大きく違います。

どうして違うのかというと、私見も入りますが、次のような理由があるわけです。一つは、評価するにあたって、極めて重要な位置を占めている目的と最終目標と達成指標という主要 3 項目、この三つについて、内容が不適格、あるいは具体性がない、三つの項目の整合性がない、これが一番大きな問題ですけど、この点が、評価不可能が増えた一番大きな原因だと思います。

二つ目は、進捗率というのが、評価の基準になっているものがありますが、進捗率を出す場合の算出の根拠というのがはっきりしないということです。これが二つ目です。

三つ目は、最初から達成指標が作られていないという項目もあります。それでも「計画通り」と評価されているのは適切ではありません。

四つ目は、行政経営計画として取り上げなくてもいいのではないかとこのものがあるということです。報告書を作れという目的ならば、報告書はすぐに出てしまいますから、何も順を追って経営計画なんていう大それたことに取り上げなくてもいいような項目が二つありました。

また、それに関連して目的、最終目標、達成指標が、どうしてもアウトプットと言いましょか、業務量というか事務量、やった事務量で評価しているものがありました。「これだけやりましたよ」という

ことが、果たして成果と言えるのだろうか。「その結果こうなりましたよ」という、成果とか効果が出されて、初めて評価できるわけですから、やはりアウトプットの評価が多すぎるのでアウトカムに転換すべき時期に来ているのではないかと思います。そういうことで、「評価不可能」が増えたわけですが、そういう点が顕著な例でした。

この理由としては、先ほどの説明にもありましたように、当該部局がまず一次評価をしますから、当該部局がこの行政経営計画の趣旨、つまり行政サービスの水準の維持と、持続的都市経営という、いわゆる行革の視点、この二つの視点を持ってやっているかという点が不足しているということに尽きると思います。実はそれは、そう簡単に出来ることではないと思います。いろいろな段取りが必要だと思うので、その段取りをどうしていくかというのが、実は次期計画の最大のテーマだろうということです。

次に、次期計画についての課題について、提案・指摘したいことが四つあります。8 ページをご覧いただきたいのですが、8 ページの下段に、この実施計画の中に、目的、目標、達成指標という言葉が書いてあります。先ほど私、現計画の進捗状況についても触れましたけれども、この目的、目標、達成指標という、この三つが極めて重要なのです。ここがよくできていると、評価というのはスムーズにいくと思います。したがって、先ほど反省点の第一に挙げた、この目的、目標、達成指標の整合性をいかに図っていくかということが最大のテーマだと思います。

ここからは私の個人的な意見ですけれども、実は、一番重要なのは目的だと思います。最終目標とか達成指標とかというのは全部手段といえます。だから、目的というものを最上位に置いて、それを大切に、どういう目的を出すかというところに、十分な検討をしていく必要があると思うわけです。

目的というのはどういうことかと言いますと、ある意味では、「目的＝政策」という言い方になるのではないかと思います。つまり、ある事業を行うことが、市政の中で市民に対してどういう状態を作り出すか、あるいは、どういう状態を作るべきかということ掲げるのが目的です。市民サービスが、いかに質的に向上するかということだと思いますが、それが明確になっていけば、あとはスムーズに行くと思うのですが。

実は、現在の行政計画の進捗状況の一覧表がありまして、ざっと目を通させていただきましたが、この中の目的という欄を見ると、すごく長いものが多い。目的というのは1、2行ぐらいでぱっと明確に、どういう状態かを作るわけですから、そんな長々と書く必要などないと思います。うまくできているものもありますが、長々と書いてあるものが多い。そうではなく、大多数は長々と書いてある。要するに、それは業務方針です。(現行計画では)あれもやって、これもやって、こうなって、こうなってという、具体的事務処理方針も含めて、業務方針を羅列してあります。つまり文章も長いし項目も多いのです。目的の項目が五つも六つもあってはおかしいですね。

一方では、達成指標の手段は一つですから、達成指標で評価しようとしても出来るわけないですよ。現行計画では、達成指標は一つです。目的はたくさん書いてあります。これは逆だと思います。まったく逆です。目的は少なくとも良い。達成指標は複数あってもいい。もちろん評価すると

きは、総合的な評価をすれば良いわけだから、目的に対してどれだけ寄与したかという評価をすれば良いわけですね。そう考えていくと、目的の内容を改善していけば、「評価不可能」という結果は出てこないと思います。そこは一つ検討していただけないか、また市の意見がいかがかたろうかと思うわけです。

もう一つ、項目の数を絞り込んでいくわけですね。行政経営計画として取り上げる項目を絞り込んでいくことは良いことだと思います。次期計画は50項目ぐらいだということで、だんだん絞られてきているのは良いことだと思います。そうすると、残ったすべての業務を政策・事業シートで管理となると、政策・事業シートによる管理のウェイトが重要になると思います。だから政策・事業シートの改善も、併せて重要なのではないかとことを指摘しておきたいと思います。

やはり、これも先ほど言いましたように、行政水準の質のアップとともに、いわゆる都市経営の持続性というもので、行革の視点を織り交ぜながら、常にすべての事業、すべての職員が、自らの業務を通して行革に対応するという、そういう状況ができるわけですから、あるいは単なる行革ではなくて、市役所の組織のパラダイムと言いましょか、それが改革の大きなステップになっていくだろうと考えます。市の説明にも、7ページ、11ページ、13ページ、14ページ、このすべての文書の中に、政策評価のことが書いてありますから、おそらく重視をしていくということは、もう承知をしていると思いますが、諮問会議としては、政策・事業評価を改善していく方向について、議論をまとめて、次期審議会に出していきたいと思えますけれども、現段階で、市として対応出来る、答えることが出来ることについてお聞かせいただきたいと思えます。

根本会長

ほかにご意見がありましたら、まとめてお答えいただきますので。

岡部委員

若干付け足しのようになりますけれども、104項目を評価するにあたって、評価が難しかった理由は、先ほど鈴木博委員がお話になったことも、もちろんそうですけど、そのほかにも取組項目の問題があります。目的、目標、達成指標の基になる取組項目が、そもそも市役所が主体的に取り組む内容に絞り込まれているのかどうかということがポイントになると思いました。そこがはっきりしないので、市がやることなのか、ほかやることなのか、あるいは、あるテーマの中で市が何をやるのかという取組項目がはっきりしていないものだから、(計画そのものが)はっきりしないというのを感じました。

また、それから中に出てくる言葉で「検討」、「見直し」、「最適化」という三つの言葉が気になりました。「検討」、「見直し」というのは、最初の段階でやっておくべきことだと思います。その結果、「こうする」というのを実行計画にしてほしいので、次期計画ではぜひそうしていただきたいです。それから「最適化」というのも、何が最適かというのは、計画段階で決めておかないと、動き出してから「最適化」を求めるといったことではないと思えます。そういう意味では、次期計画の取組項目の中に、「検討」、「見直し」、「最適化」という言葉がもし出てきたら、それはどういうことなのだと、ぜひ最初の段階ではっきりさせておくことが必要かなと思えました。

我々はあと2年間、進捗管理の評価をしていきますが、それが出来ていないと、評価がやりにくくなると思われましたので申し上げます。

京増委員

この経営計画を見させていただいて、よく分からない点があります。大枠の計画は、どの場所でのようにして立てるのかということです。それは、取り組みの成果として、例えば人的効果としては削減人数が基準ではなくて、実際には労務費が基準になると思います。じゃあ労務費がどのぐらい削減されているかという、この5年間でほとんど同じになっているはずですよ。ということは、何をやっているかという、人件費は人が減って、その代わり委託費用が増えたというだけのことにすぎないというような格好になるわけです。このことを踏まえた上で、やはり大枠で計画をどのように立てるかという場所と、それらをどのように立てていくか、そういった点を、もうちょっと明確にした行政経営計画にしてほしいと考えています。

根本委員

先ほど、鈴木博委員から、8ページ目のところの「目標」が一番重要だというお話がありましたけれども、民間企業の感覚から行きますと、8ページ目の目標の最後のところの、一番下の段落「次への展開」が重要だと思っております。PDCAを回していくのは、民間企業も当たり前ですけども、問題に目を向けなければいけないという点は、4ページ目のところの、計画よりも遅れているというのが5件ある、ここに目を向けなければいけないのかなと思っております。なぜ計画よりも遅れてしまったのかというところ。また、これらをどのように挽回するのか、次の計画に入れていくのか、計画を変更するのかというところ。先ほど市の方の説明で、仕組みづくり、そして各部、各課の責任とか、行政経営課が関与していくというお話もありましたけれども、やはりアクション、最後のところですね。結果を見て、達成できなかったところの何が悪かったというところを掘り起こして、そのあたりの対策まで、しっかり持って行っていただきたいと思っております。以上です。

根本会長

それでは、市から回答をもらいますけれども、これは答申の中に入れる話になるので、現時点ですぐというよりは、むしろ今指摘をされたような事柄というのは、すでにこの中に入っていますというようなことであれば、その旨を回答していただければと思います。

小楠企画調整部次長

現在の計画は、取組項目数も多い、それから内容も、レベルの違いがいろいろありましたし、正直、それぞれ担当課に任せていただいて作ってもらっていることもあります。我々行政経営課も、中身は見ておりますけれども、正直すべてにチェック出来ていないというところもありまして、それが大まかな今の課題かなと思っております。ですので、やはり内容が精査できていない部分がありました。担当課はもちろん専門ですので、分かっているけども、それが他の市民の方に分かりやすい文書かというところではない。そこらも踏まえまして、次期計画は、まず絞り込みをし、レベルを合わせます。それで、そこから外れたものは、政策・事業シートに移りますが、政策・事業シートというのは、先ほどの図にもありましたように、戦略計画の中の進行管理をしていくものですので、各課で、

当然のことながら毎年やっています。ただ、毎年やっているだけではなくて、それにも行革の視点の指標などを、今度は盛り込んで行きます。ですので、政策・事業シートについても、これからは行革の視点で、各課で取り組み、進行管理もそちらでやることとなります。

それによって各課も、今までは行政経営計画も作り、政策・事業シートも作り、正直、二つを作られているという意識があったものですから、その辺はメリハリをつけながら、重要なものは行政経営計画、外せるものは、政策・事業シートで回していくという、その辺のメリハリが、今の一番大きな課題、今後に向けての方向性かと思います。

寺田企画調整部長

今お答えしたものにつきましては、取組項目の絞り込みという部分だと思います。ほかの部分でございますけれども、最初にお話がありました評価については、「目的」、「目標」、「達成指標」が大事だよというようなお話がございました。まさに現行計画がスタートのときに、設定がうまくなかったものですから、前の行革審におきましても、かなりいろいろなご指摘をいただきました。

それを踏まえて、今までも見直しをしてきたつもりですが、まだまだ甘いところがございますので、今回、次期行政経営計画を策定するという良いきっかけですので、今回はスタート段階からしっかりその辺を作り上げて、それで進行管理をしていけば、実行性の高い評価ができるのではないかと考えております。

それから、大枠の計画についてのお話がありました。人的効果が実際には人の減だけではなくて、人件費という総合的な評価ですべきだということでございます。実は、現計画におきましても、定員適正化ということで、職員数の減というのももちろんございますが、総人件費の削減という取組項目がございまして、そちらで管理しています。管理している部局につきましては、総務部の人事課であり、あるいは企業会計であれば、上下水道部総務課が所管しております。その辺は今後も同じように対応していくという形になろうかと思っております。

「次への展開」の話でございますけれども、これにつきましても、一番肝心なところでございますので、現計画の中で、そういった問題のある取組項目につきましては、次期計画に反映させていくような、そういった考えでおります。

もう一つありましたのが、「検討」、「見直し」、「最適化」、この関係の取り扱いの話でございますが、この視点は、次期計画の策定にあたりましても、あまり意識していなかったものですから、その辺を意識して策定していきたいと考えております。

ですので、今、委員の皆さまからいただきましたご意見につきましては、行政経営計画の進行管理をするにあたっての課題と我々も捉えておまして、しっかりとその辺を反映した計画にしていきたいと考えております。よろしくお願いいたします。

根本会長

それでは、答申としてどのような点をまとめるかということですが、一つには、現行計画の評価の中で、不十分な点が散見されるということで、「目的」、「達成指標」の関係であるとか、あるいは「検討」、「見直し」などの文言と言いましょか、姿勢の問題とか、そういうところが計画として

ふさわしくないのではないかという評価を、諮問会議としてはしている。したがって、次期計画については、これをしっかりと明確化していくということが必要である。そのために取り組みの事項数を見直すというのは、それ自体良いことで、絞り込みをかけるというのは当然ですけれども、具体的に「目的」や「達成指標」を、しっかりと議論していくということです。それが必要であろうということ。

それから、政策・事業シートについては、別の体系にはなるけれども、当然必要なことは同じなので、経営計画と同様の観点でしっかりと作っていくという必要があるのではないかというのが、皆さまのご意見ではないかと思えますけれども。何か付言することはありますか。

おそらく行革のための行革ではなくて、「目的」とか「達成指標」というのは、そもそも、行政サービスを、税金を使ってサービスを提供するものとして、当然に考えておくべきことです。そこが明確に意識されていないのではないかというのが、諮問会議としての評価であるということですので、非常に厳しい言い方にはなりますけれども、おそらくその点をしっかりとつかまえることによって、効率性がおのずと高まるのではないかと思います。結果として行財政改革になることは間違いないけれども、そもそも改革の前に、本来なぜやるのかということ、しっかりと踏まえておけば、このような計画にはならないのではないかということだろうと思います。

それでは、以上の方向で答申を取りまとめたいと思います。

続きまして、次の議題に移ります。説明者の交代をお願いいたします。

イ 区制度の検討

次は、行政経営計画の取り組みの一つである区制度の検討について審議いたします。ご案内のように、平成 19 年の政令指定都市移行に伴いまして、区が設置されたところでございます。現在 8 年が経過しようとしている中で、その在り方を改めて見直そうということでございます。

それでは、市からご説明をお願いいたします。

松永企画調整部次長

それでは、区制度の検討についてご説明をいたします。

説明は、ここ(資料 2 ページ)に示してあります「なぜ、区制度を議論するのか?」、「本市を取り巻く環境」、「区の再編シミュレーション」、「区の再編による市民生活等への影響」の順番で行います。

まず、「なぜ、区制度を議論するのか?」についてです。昨年 3 月に全戸配布した「区政だより」の中でもお伝えをいたしました。これから世の中は、人口減少、少子高齢化が本格化する時代を迎えます。税収が落ち込み、それによって地域内の消費も低迷し、高齢者の社会保障費も増加していくことが考えられます。さらに、老朽化する道路や公共施設などのインフラの維持に多額の費用が必要になります。

このような課題に対して、市が果たすべき責任は、市民の皆さんにできるだけこれまでと変わらないサービスを提供すること。また、そのために必要な財源を確保していくことだと考えています。

市民の皆さんの負担を少しでも軽くするためには、限られた財源と人員で市民サービスを効果

的・効率的に提供する方法や体制を考えて、選択と集中によって、本当に必要なサービスを見極める必要があります。

次の資料です。様々な課題を克服していくためには、行財政改革につながる取り組みが重要になってきます。その一つとして区制度の見直しがあり、それを進めていくためには、市民の皆さまと共に考え、議論をしていくことが大切であると考えています。

次は、本市を取り巻く環境を説明します。人口ですが、推計の結果、平成 57 年には 66 万 4,406 人まで減少し、それに伴い、働き手は 3 分の 2 程度まで減少するとともに、5 人に 2 人は高齢者ということになってまいります。

次が、今お話した事柄をグラフにまとめたものです。②の生産年齢人口、③の老年人口 65 歳以上、④の 75 歳以上のところの推移を見ていただければとお分かりになると思います。

次は、公共施設、道路などのインフラになりますが、本市では維持更新費用として、今後 50 年間で約 3 兆 2,000 億円必要であることが、試算により分かっています。

次は、道路の延長距離、橋りょうの数について、他の政令市と比較をしてみました。道路については政令市の中で 1 番、橋りょうについては 2 番というような状況です。

次の社会保障関連経費については、過去 5 年間の傾向を見ていただければ分かるように、増加傾向にあることが分かります。平成 25 年度の扶助費決算額は、567 億円という数字になっています。

次の医療や介護にかかる支出についても、同じく増加傾向にあることが分かります。平成 25 年度の特別会計決算額では、国民健康保険事業、後期高齢者医療事業で 900 億円、介護保険事業で 552 億円という数字になっています。

ここ(資料 11 ページ)からは区の再編シミュレーションになります。区の現状として、各区の人口、区役所の職員数、そして区役所で必要な経費を一覧表にまとめてみました。一番右の計欄をご覧ください。職員の数は平成 26 年 4 月 1 日現在、正規職員と再任用、非常勤を合わせて、七つの区役所全体で 1,668 人、その人件費は約 100 億円ということになっています。また、維持管理費と事務経費を合わせた経費の合計は、右下にありますように、105 億 1,478 万 8,000 円になります。

次は、現在区役所にある主な三つのサービス機能についてです。一つ目は、市民に身近なサービスを効果的・効率的に提供する機能です。身近なサービスとは、各分野にわたりますが、主に申請や届け出などを受け付ける事務のことです。二つ目は、市民と行政をしっかりとつないでいく機能です。三つ目は、市民との協働により、地域の課題を発見し解決をしていく、まちづくりを推進する機能です。

次は、再編に伴う削減額を試算するために、諮問会議委員の皆さまのお考えも入れながら、現在の七つの区を、5 区、4 区、3 区にした場合の 4 パターンを、仮に想定をしてみました。想定的前提は、市民生活に大幅な影響が出ないよう、協働センターの配置が充実している旧浜松市域の区の統合を基本に、パターン化したものです。

案の考え方ですが、5 区案は旧浜松市のみで構成する区を再編したもので、3 区案は広大な

市域を最大に分割し、最大の行財政改革効果を目指すもの。4 区案については、その中間に位置するものになります。

なお、ここに示した案は、削減金額を算出するためのもので、再編案を提案するものではないと考えています。再編を行う場合は、市民の皆さんのご意見をいただきながら、進めて行くことになっていくので、よろしくお願いいたします。

次は、他の政令市との比較です。着目をしていただきたいのは、ちょうど中段上のところになりますが、浜松市の支所等というところがございまして。本市の支所の数、これが 46 という数字です。ここで言う「支所等」とは、住民の届けの受け付けができる窓口の数のことを言います。

ここ(資料 15 ページ)では区の再編シミュレーションに基づき、その効果額を案ごとにお示しをいたしました。対象としたのは人件費と維持管理費、事務経費です。表では左側に再編に伴う効果額を、右側には参考ということになりますが、平成 22 年から平成 26 年までの間に削減した、区役所の正規職員に当たる人員 75 人分を加えた額を、記載をいたしました。

また、備考欄には、一時的な収入となりますが、区の再編に伴い、不用となる区役所の売却収入も記載をいたしました。

再編に伴う効果額としては、今後、毎年度ということになりますが、最大でC案の 10 億 7,906 万 6,000 円。最小でもA案の 5 億 1,339 万 9,000 円となる見込みとなっております。

ここ(資料 16 ページ)からは、区の再編による市民生活などへの影響を考えてみました。区の再編によって、メリット、デメリット、見方によって双方あると思います。まず、担当職員の削減は管理職などの集約ということで、住民生活に直接影響がないものと考えています。

維持管理費や事務費などの削減経費は、これは子育てや防災などの、必要な事業に回すことが可能と考えています。そして、専門職員を集約することは、人員の削減にはつながらないものの、高度で迅速な事務処理などが可能となって、より質の高い住民サービスの提供が期待できるものと考えています。

次の資料のように、一方で、市民サービスには、住民票の発行など協働センターであればどこでも受けることができるサービスと、居住している区の区役所でしか受けることができないサービスがあります。ここ(資料 17 ページ)では、その主なサービスと各区における利用状況を記載いたしました。選挙とか、生活保護とかが主なものになっております。数年に 1 回実施される選挙の期日前投票の他、利用者が限定されて、頻度がそれほど高くないサービスがございまして。

次の資料のように、再編によって区役所が遠くなるケースもあれば、近くなるケースも、住んでいる場所によってはあると思います。そうしたことを考えますと、一概にデメリットとは言えない状況もございまして。住んでいるところによっては、公共交通機関が充実していることも考えられ、サービスの内容によっては、区役所でなく協働センターで担うことも可能ではないかと考えています。

次の資料です。災害発生時、区役所は区の災害対策本部にもなります。そのため区役所の減少は安心感という点で、マイナスの印象を与えるかもしれませんが、現在の天竜区や北区のように、基幹となる協働センターを設けるなどして、従来の機能を維持していくことは可能だと考えていま

す。また、緊急避難場所が変わるものではございませんので、災害時の支援体制には、影響を与えないものと考えています。

次の資料のように、このほか区の数が減った場合について、よく伺う意見がございます。一つ目は、区域が広がることで、住民の声が届きにくくなるというご意見です。これについては、すでに市長へのご意見箱や、「みんなでまちづくりトーク」などの、広聴の仕組みがありますし、地域からの要望については、自治会が取りまとめをして、協働センターを通じて、区役所や本庁で集約する、そういった仕組みがございますので、デメリットはないものと考えています。

二つ目は、区の枠組みが変わることで、地域のまちづくりが阻害されるという意見です。これについては、地域のまちづくり活動というものは、地区ごとに展開されているということもございますので、影響はほとんどないものと考えています。

説明は以上となりますが、先ほども申し上げましたとおり、この区制度の検討につきましては、市民の皆さんとの議論が必要と考えておりますので、よろしくお願ひいたします。

以上、簡単ですが説明を終わります。

根本会長

はい。ご説明ありがとうございました。

それでは、議論に入りたいと思います。

藤田委員

最初にお断りしておきますけれども、この諮問会議は、区の再編ありきとか、必要ないということでスタートをしていないということは、皆さんよくご存じのとおりだと思います。

先ほど説明があったメリット・デメリットは、実は再三、諮問会議から市にお願いして、ようやく今日発表になったということでございます。

市から説明があったように、今後、厳しい財政状況が見込まれるということから、旧浜松市を中心として、区の再編をしたらどうなるかと、こちらでシミュレーションをお願いしたわけですが、メリットをどれくらい数字で示せるのか、あるいはデメリットはどうなのかが説明されないと、まったく判断のしようがないということです。ただ、今までの行革審が再三お願いした、まずはメリット・デメリットを示すこととか、工程表までは作られたけれどもそれが一向に実行されないという実態があったと思います。ですから今回は、非常に良い機会なので、この諮問会議で、更に議論を深めることができばと思っています。

今、メリットには人件費などの経費の削減効果が年間 11 億円ある、もし余剰施設を売却すれば、売却できた年度には、数十億円の資金効果があるとの説明がありました。これを先ほどから言われている公共施設の維持管理の不足額 132 億円に充当することを期待するわけです。

一方で、今お話があったような不在者投票とか生活保護の申請については、方法を考えるようにすれば、デメリットはほとんどないのではないかと。

これだけ具体的な財政のひっ迫が予想される中で、メリットをこうして数字で表すと、旧浜松市を中心に合区をすることによって、これだけ効果があるということは、市民にも理解していただけると

思っています。

そこで、市のほうで今までずっと先送りしてきたというか、この議論さえ進んでいなかったということで、こういうデータを提供して、市の再編を進めるのか進めないのか、どういうふうを考えているのか。

浜松市は、政令市の中でも突出してサービスセンターなどが多いので、それをさらに充実していけば、デメリットは解消されるのではないかとことも考えられます。ぜひ、そのあたりをお伺いしたいと思います。

根本会長

先に質問を受けます。

ほかにいかがでしょう。

鈴木博委員

まず資料に関わる話ですが、15 ページのように、再編による効果が何かと言うと、やはり人件費を中心とした経費の削減だということだと思います。そうするとこの人件費がどの程度減るのかということは、極めてこの再編の動向に大きな影響を与える。

そういう意味で、ちょっと確認したいと思うのですが、ここに書いてある人数は、いわゆる区役所の管理職や総務部門などの集約によるものということですね。専門的なものとか現場的なものに関する人件費は入っていないということですね。人数を減らしたって、それは協働センターに行くか、本庁舎に来るかどちらかなんですから、市としてのトータルな人件費は削減にならないわけです。区役所がなくなることによって、管理した人たちが不要になる。そういう人数を絞っているということだと思っています。

ただ、その管理部門という解釈によっては、この数字というのは、いくらも変わってくると思います。区の振興課の職員が多いと思いますが、どういう業務をしている人たちが管理部門に該当するとして、この数字になっているのかということをお伺いしたいと思います。

それと15 ページの右側(「参考(今までの組織改編を含む)」の欄)に、これまでやってきた加算額がありますが、この加算額というのは、その説明を見ると、この5年間に75人の正規職員を減らしてきたということで、各シミュレーションに75人を足しますが、この75人というのも、いわゆる管理部門の関係者ですよ。

例えば、この5年間に区役所にある、例えば課税課のような職員を専門職と称して、本庁に集約しました。そういう職員は一切入ってなくて、管理をしていた人に限定した数字なのかということです。

しかし、厳密に言えば、この数字というのは再編そのものとは関係ありません。右側(備考欄)の売却収益とは違って、今までの独自の主体的な合理化です。その点をお伺いしたいと思います。

それと、福祉関係とか保健関係とか年金関係とかいうことで、かなりの部分が本庁に集約されていて、そこへ訪れる人というのは、障害者であるとか、お年寄りが多く、そこでやるのは相談と支援と手続です。区役所でやるのが一番適切だという業務が集約されている気がします。人が減

らないと言っても、区によっては、区役所がなくなるとすごく遠くなってしまいます。相談に来る人の大半は、お年寄りとか障害者とか、福祉の関係の人ですから。

そういうことを含めて、資料の 20 ページに実質的なデメリットはないと書いてあるけれど、そういう実績を含めて考えると、そう割り切って言えるものかどうかということをお伺いしたいということです。以上二点です。

根本会長

はい、どうぞ。

大須賀会長代行

私はこれを見て、デメリットがどこにあるかちょっと見つからない。生活保護でも日を決めて、こちらから出て行けば、何も市民がわざわざ来なくてもいいし、生活保護は今日でなければ困るという状態じゃないと思う。そういうことをしていけば、私は、10 億円のメリットを実現できるし、これができずして、132 億円(の不足額の解消)はできないと思う。

結論を出してはいけませんが、デメリットがないのなら、一番早く簡単にやれる方法はいかと思う。そういうことで、これが駄目あれが駄目ということではなく、どうしたらやれるかということを一つずつしっかり考えていけば、相当スピードアップしてやれると思いますので、ぜひそういう考え方で、よろしくをお願いします。

根本会長

はい、どうぞ。

鈴木政成委員

二点ほどお聞きしたいと思います。先ほどから削減効果ということで、年間 5 億円から 10 億円というようなお話も出ております。公共施設維持管理費の不足額 132 億円の中での 10 億円ということで、その行財政改革の観点から、どのように位置付けるかという議論が必要になってくると思います。

また、静岡は 3 区制、新潟は 8 区制ということで、都市によって事情が大きく違うものですから、その中で他都市との比較というのは、あまり参考にならない面もあるかもしれませんが、この両者の状況というのは、しっかり把握する必要があるのではないかと思います。

国土縮図型政令指定都市という浜松市の地域事情をしっかりと考え、把握した上で、最終的には、住民に対してあらゆる方法、あらゆる方策を持って情報提供をして、説明責任を果たし、その上で市がしっかりとの方針を決定して、議会の判断に委ねるべきものと私は思っております。

二点目は、7 区をどうするかとは別の面で、市は道路維持について、管理体制を変更してまいりました。政令指定都市以降、土木行政に関して、本庁、区役所まちづくり推進課、地域自治センターによる分担体制としていた組織を、数年前に一元化し、本庁の土木整備事務所という組織に改めました。

また、農林行政や税務行政においても、本庁組織に一元化されております。専門性が必要な行政を一元化するということは、大いに意義もあるところだと思いますが、一方、まちづくりの中核を担

う区役所が、住民に一番身近に必要な道路行政にタッチしていない、タッチできないということ。あるいは農林関係の事業もタッチしない、分からない、そういった面も現れていると、私は思っております。

そういうところから、こういった市政の一元化ということについて、市は現在、どのような評価をしているのかということ伺いたしたいと思います。

根本会長

ご質問がいっぱい出ましたが、要領よく整理して回答できますか。

寺田企画調整部長

それでは、まず、なぜ遅れているのか、今後どう進めていくのかという最初のご質問でございます。

平成23年の12月に工程表を作成いたしまして、市民にお示しました。その後、「区の再編につきましては、市民生活に大きな影響を与えるということから、慎重に進めるべきだ」という声がありました。そういったことから、丁寧に議論を進めてきております。

今行っていることは、現行区制度の検証、分析でございます。これをしっかりと、じっくり行いまして、今後の在り方議論の土台を固めていくということで、今進んでいるというような状況でございます。その次に、市民サービスの在り方議論など、次のステップへ移行していきたいと考えております。検証が十分できたというコンセンサスが得られれば、しっかり総括いたしまして、次のステップに入って行きたいと考えております。

また、なぜ今区制度の検討議論をしなければならないかを市民へ周知することにつきましては、自治会や区協議会委員との意見交換、あるいは「区政だより」といったものを通して図ってきましたけれども、市民レベルでの議論の盛り上がりは今一つだというふうに反省しております。ということから、市民の意識を高めるための取り組みを、さらに進めて行きたいと考えております。

松永企画調整部次長

人工(にんく)のお話が出ましたが、この人工は試算ですので、仮定がございます。まず一つは、編入される区の人員を業務ごとに分析をして、削減人工数というものを試算いたしました。協働センター、サービスセンターなどは、現状維持と仮定をしております。本庁と区役所の役割分担の見直しは、考慮しておりません。事務事業の廃止、見直しというものも考慮をいたしませんでした。平成26年4月1日現在の事務分担表を基に、削減数を試算いたしました。

どういう業務ということで、管理職というお話がございましたが、管理職という部分につきましては、区長や副区長のように事務量がおおむねなくなるもの、それと、例えば区の協議会に関する事務や、区職員の人事、給与及び厚生に関する事務といったものを想定して、削減率というのをある程度当てはめて行いました。

75人というお話がございましたが、75人の内訳につきましては、区役所内の課の再編と本庁への業務集約などによる減の二つがございます。

デメリットをどうするかという話があったと思います。今日の資料の中でも書かせていただいております。

りますが、管理職とか担当職員の減というものについては、直接は関係しないという分析もあります。また、そのほかにもデメリットとして挙げておりますが、実際には、先ほど委員の皆さんからご意見があったように、市民サービスをしっかり確保していくということに基づいて、デメリットがないような策を講じていくということ、考えていきたいと考えております。

それから、一元化の話があったと思いますが、確かに土木部門等が本庁組織に集約されました。ただ、本庁組織ですが、実際には地域ごとに出先を設けて業務を行っております。

例えば、天竜区につきましては天竜土木がありますし、一種の協働センターには、土木部門の職員が常駐しておりますので、そういったところに対応している体制は整えていると。先ほどありましたように、区役所等々が、ちゃんと分かっていないという話がありましたけれども、当然、所管は土木部門ですが、区役所も一体となって、対策に当たって行くべきだと思いますので、連携がないところについては、しっかり連携できるようにしていきたいと考えております。

寺田企画調整部長

今の補足ですが、組織の一元化によって、課題も出てきている部分は確かにあります。それは、組織以外の体制の問題と私どもは捉えております。区に土木職員がいないにしても、いろんな情報をしっかりと本庁のほうに吸い上げて、本庁のほうで総合調整をして優先順位を付けて、市全体がバランスよく整備できるような、そういった仕事の進め方をしていけば、よろしいかなと思います。今の組織替えの体制に、少し問題があったというように反省をしております。

それから、再編を進めるに当たっては、他都市との比較もしながら、国土縮図型の本市の特性をしっかりと踏まえて、進めていくべきだというお話がございましたが、確かにそのとおりでございます。本市は、説明の中にもありましたように、協働センターが政令市の中でも突出して多い都市でございます。他都市と比べても突出しておりますので、そういった市の特徴を活かしていく。

国土縮図型ということで、全国では第2位の広さの面積を持つ都市でもございますので、そういったメリット・デメリットをしっかりと踏まえて、浜松の特徴に合った、まずは区の再編ということではなくて、今後の区政サービス、市民サービスの提供体制の在り方をしっかりと検討した上で、その行き先に再編なのか、そうでないのかという結論が出て来ようかと思います。

根本会長

最後のお答えだと、13ページの再編シミュレーションの位置付けというのは、どういうことになるのですか。

寺田企画調整部長

これは先ほど説明にもありましたように、具体的な削減数字を算出するために、仮に四つのパターンを、諮問委員の皆さんのご意見も踏まえながら設定をして、計算をしたものでございます。

根本会長

あくまでも効果の計算の都合上設定したもので、これが何らかの行政的な方針を意味しているものではないということですね。はい。

いかがでしょうか。行政として問題意識があり、なおかつデメリットが生じないような形で進めたい

という方針はあるとして、そうすると、その次は何をすべきかということになると思いますが、具体的にどうするのかについて何かご意見はございますか。

京増委員

いろいろ聞いていますと、なかなか見えてこないのが、市としてどうあるべきかというビジョンです。先ほども天竜区の話にありましたが、土砂崩れのようなものは、天竜区にいないとなかなか分からない部分もあります。そういうことを踏まえて、全体のビジョンがどうあるべきかという考え方がきちっとあって、その上で区をどう再編するかということになると思います。

そのためには、全体のビジョンを早く議論して決定するという作業が必要で、それをやっていただいて初めて、議論が乗っかっていくものと考えています。

根本会長

諮問会議として、こういう方向がいいのではないかというご意見はないのですか。

京増委員

これは個人的な考え方ですが、一つは、東区と西区と南区を全部いっぺんにしてしまうという格好です。4区に分けた中で、全体のビジョンを考えるとこのような形が今の浜松市にとっては一番良いのではないかと感じています。

鈴木博委員

要望したいことですが、再編するかしないかはともかくとしても、区役所が現状維持か減るかについては、何よりも現在の区役所がどういう機能を果たしているのか、役割を正確に出してほしいですね。

そのためには、本庁の担当部局の期待と推測ではなくて、区の担当者、あるいはその市民を含めて正確に聞いて、もし再編された場合はどういう機能が失われるから、そこで代替措置をする、だから安心してくださいという、そういう言葉でフォローしないとまずいと思います。この前、自治会連合会と区協議会にヒアリングしたというけれども、それだけでは不十分です。

再編案によってどういう機能が減るから、その場合協働センターが対応しますと言っても、ほんとなんかということがありますし、本庁だって、手狭な本庁でやっていけるのかなということになるわけで、そうなると市民の賛同は得られないと思います。

最終的には、市民に提起すると思いますが、市民の賛同を得るには、そういうきめ細かな、いわゆる現区役所の機能を正確に把握してもらって、仮に仕組みが変わる場合は、責任を持って「安心してください」というものをフォローするということまでやってほしいということでもあります。

藤田委員

最後に一つ言いたいのは、旧浜松市は一つだったということです。だから、いろいろなデメリットを頭の中で考えることはあるでしょうが、それでは10年、20年経っても何も前に進まないということをおきたいと思っています。

根本会長

はい、ありがとうございました。

数字を一つお示しますが、公共施設は住民 1 人当たり何平方メートルかという面積の統計が全自治体に関して出ています。浜松市は、政令市の中でだいたい平均ぐらいですが、「行政施設」というカテゴリーがあって、これは本庁舎、区役所、たぶん協働センターもこの中に入っていると思います。実はこれが政令市平均の 30% 高く 1.3 倍あります。ここで負担をかなり押し上げているということが客観的な事実としてあります。

基本的には、いきなり区役所という話にいかないまでも、行政施設全体の再編というのは、これはやらなくて済むはずがないというような、明確な方向性を打ち出す中で、今は 3 層構造になっているが、旧浜松市は 2 層構造でやれていたわけだから、付加的に重なっているとすると、旧浜松市のところの負担が、どうも多そうだな、ここが一番最初に解決すべきところだなというのが、客観的な事実として、明らかになるのではないのでしょうか。

その時に、いろいろなやり方があると思いますが、それぞれにメリット・デメリットを対比するやり方よりも、むしろ方向性をしっかり決めて、デメリットが出ないようなやり方をしっかり考える。

いろいろなやり方があるので、先ほどどなたかおっしゃったように、ソフトなサービスとして提供する、例えば図書館であれば移動図書館というやり方がありますが、移動市役所でも構いません。

三重県では、民間の温泉場に役場が出向いて仕事をしたりしていますので、施設がないと公共サービスのレベルが下がるという思い込みは、我々も市も市民も排除しないとイケないと思います。

そこをしっかりと峻別して、負担は軽くしないとイケないのですが、サービスのクオリティーが下がらないようにしていくためには、どうすれば良いかということに関して、まず行政としての考え方をしっかり示していただく必要があります。

諮問会議のほうで案を出すということも、もちろんあり得ると思いますが、諮問会議では現場の情報を必ずしも十分に持っていません。かなりの部分は、実は違うサービスで代替できると思うので、先ほどお話があったように、今、区が果たしている機能をもう少し些細に把握して、この中で代替可能なもの、浜松市モデルの中で言うソフト化とか代替サービスに相当するものについて、もう少し行政として、検討すべきところが多々あるような感じは少しします。

いろいろなご意見をいただきましたが、今回、A案、B案、C案、D案というのは、もともと具体的な行政としての案ではないということもあり、最終的にこれでということろまでは、議論が収れんしないと思いますが、方向性は明確に出てきたと思います。

そういう取りまとめをしたいと思います。

岡部委員

市役所の職員の削減についてですが、15 ページにある 75 人、それからもうすでに今の組織の中で、本庁に集めて減らしたというものについては、基本的には自然減耗で対応していくというと考えて良いですか。

鈴木総務部長

今までの職員の削減の進め方でございますが、定員適正化計画の中で、各部署の状況を確認しながら、退職者に対して、翌年度以降の補充を制限していくという形で、削減に取り組んでいる

ところでございます。

岡部委員

分かりました。今後、区の再編をやったときも、たぶん同じようなことをしなければいけないと思いますが、仕事があると補充してしまうと思うので、仕事をまず減らす必要があると思います。行政経営計画の中で、アウトソーシングを取り上げていますが、ゆめゆめアウトソーシングを幾つしたというのを指標としないで、総経費を見る必要がある。だから順番があると思います。30年先を見れば、明らかに市は小さくなっているんで、職員の数も当然減っていなければいけない。そのために採用は抑制するが、では今ある仕事はどうするのかというと、むしろ外にある仕事を中でやったほうが良いことも、ある時点はあるかもしれません。結構高度なやり繰りが必要だと思いますが、今こうだから人を採らなくてはいけないではなく、30年先なら30年先を見据えて、順番を決めてやっていくということをお願いしたいと思います。

根本会長

今のご指摘は全体に係るようなお話ですね。

それでは、時間になりましたので、今出ました議論を取りまとめまして、答申に反映したいと思えます。

以上をもちまして、本日の議題はすべて終了いたしました。皆さまのご協力により、審議ができたものと考えております。

以上をもちまして、審議会を閉会いたします。どうもありがとうございました。

(終了)

5 閉 会

門名参与

次回の審議会は、2月23日(月)午後6時から、浜松市役所本館8階全員協議会室での開催を予定しております。

以上により16:03 閉会