

浜松市行財政改革推進審議会

緊急提言

平成17年12月26日

浜松市行財政改革推進審議会

目 次

1 . これまでの活動について.....	1
2 . 行財政改革に向けて、背景と方向性.....	2
3 . 緊急提言の趣旨と概要.....	5
緊急提言の具体的項目.....	10
(1) 市政全般に関すること.....	10
(2) 定員管理の実施.....	11
(3) 総人件費の抑制.....	11
(4) 健全な財政運営.....	12
(5) 特別会計・企業会計のあり方.....	12
(6) 外郭団体のあり方.....	13

1. これまでの活動について

市政全般、特に職員給与・定員管理、企業会計・特別会計、外郭団体について審議

私たちの活動は、「浜松市行財政改革推進審議会条例」が平成17年8月5日に浜松市議会で可決成立されたことによりスタートしました。市長から「浜松市政全般にわたる事項」の審議、特に（1）職員給与及び定員管理に関すること、（2）企業会計及び特別会計に関すること、（3）外郭団体に関することについて重点的な依頼を受けました。

過去の決定にとらわれず、未来志向で聖域のない改革を議論する

私たちは審議に臨むにあたり、委員全員で方向性を確認しました。それは、「聖域（改革しないで済ませる部分）を設けないこと」「過去の決定にとらわれないこと」「子供や孫の世代に借金のツケをまわさないように、未来に向かって議論すること」の3点です。この3つの原則に基づいて、「市民の立場で」「浜松でこれからも働き、子供や孫を育てる者の立場で」「地域のエゴにとらわれず、全市の視野で」審議をすることにしました。

8月から12月までに、合計10回の審議会を土日に開催、市民に公開

私たちは、今年の8月から12月までに10回（延べ31時間）の審議会を行ってきました。委員全員が普段はそれぞれの仕事や活動を持っており、また少しでも多くの市民の皆様に参加していただきたいという思いから、審議会は土曜日、日曜日に開催し、すべて市民に公開してまいりました。

勉強会で市の実態を知り、「小改革から大改革まで」全面改革の必要性を確認

私たち委員は決して行政全般に精通しているわけではありません。そこで、行政の実態をさらに詳細に把握するため、審議会とは別に13回（延べ71時間）の勉強会、検討会を行って来ました。さらに各委員は、随時現場へ足を運び、実際の状況を自分の目や耳で確認もしました。また、行革110番を通じて、多くの市民の皆様から寄せられたご意見や、ご提案も読ませていただきました。

その結果、小さなことから大きなことまで、さまざまな問題が浮き彫りになりました。この審議会と勉強会を通じて、市の行財政の実態を見て、改めて「このままではいけない」「大改革と同時に、小さな改善の積み重ねも必要だ」と強く感じたのです。

2. 行財政改革に向けて、背景と方向性

なぜ今、改革か

これまで地方自治体は「3割自治」といわれたように、国に依存してきました。国の指導に基づいて事業を行うことが多く、「補助金」をあてにして事業を進めるといった体質が染み付いてしまいました。

このことは、「地方自治体に甘えをもたらすこと」となり、ひいては「国の財政の弱体化」を招くことになりました。

この間、国・地方においては、地方分権一括法の施行（平成12年4月1日）により、地方の自己決定、自己責任の権能が明確になり、国との関係も、上下、主従の関係から対等、協力の関係となるなど、地域の実情に合わせ「自ら治める」行政運営の実現が求められました。しかし、未だに国の指導等を拠りどころにした行政運営の実態もあり、地方分権による効果や地方の能力向上、発展は、まだ十分とは言えません。

このため、国の財政は、いつのまにか国債及び借入金並びに政府保証債務現在高の合計額が854兆円、国民一人当たり669万円（平成17年6月末現在：財務省）にも上り、極めて悪化してしまいました。その結果、国では「三位一体の改革」が唱えられ、「中央依存から自立へ」、さらには「改革」を地方に迫るようになってきたのです。

浜松市も例外ではない

浜松市では平成13年2月に「行政経営計画」を策定して以来、これまでも行財政改革に取り組んできました。実施計画期間である5年間において、未達成となっている課題はあるものの一定の成果も見られ、現在、次の5年間の「新行政経営計画」策定が進んでいます。

なかでも、財政力指数（0.815）や公債費比率（15.2%）などの財政状況（平成16年度旧12市町村の計）や職員1人当たりの人口（121.4人：平成17年7月1日合併時）を見ると、全国の政令指定都市や中核市に比較して優位な部分も見られるなど、市が一体になって努力してきた結果としてある程度の評価ができると思います。

しかしながら、今後、国・県の財政のひっ迫や労働力人口の減少による財源不足を考慮すると、浜松市としては国や県が進めている行財政改革を上回るスピードと柔軟性をもって取り組んでいく必要があります。これからは明治以来行財政の主導権を握ってきた国や県に頼ることなく、むしろ世界規模の競争や

グローバルスタンダードによって鍛えられた民間の知恵と経験を、今こそ市の改革に生かす時です。

「行政経営計画」=平成13年2月に行政改革実施計画として策定した計画(実施計画期間:平成13年度～平成17年度)。平成17年度中には、実施計画を新たに策定・公表する。(実施計画期間:平成18年度～平成21年度)

「財政力指数」=自治体の財政力を判断する指標。基準財政収入額を基準財政需要額で除した値の過去3ヵ年平均値であらわす。数値が高い自治体ほど財政力が高いと見られ、通常1以上の団体は普通交付税が不交付となる。

「公債費比率」=市税などの毎年度経常的に収入することが見込まれる経費に対するその年度の公債費の割合で、この値が低いほど財政構造が弾力的であり、通常15%程度と考えられている。

変化を恐れず、改革に思い切って果敢にチャレンジすることが重要

これまでの審議において感じたことは、変化を恐れ、何とか現状維持しようとする傾向が強いことです。特に会計のしくみや外郭団体のあり方について、行政は時代の流れの変化にもっと敏感であってほしいと感じました。個々の職員の能力は高いのですが、行財政改革を推進していくうえでは、職員一人ひとりが「改革を立案・決断・断行する」チャレンジ精神を持ち、全体の改革に結び付けていくことが必要です。これは、今までの全国画一的な行政、特に「補助金行政」などが市民には理解されない「官の常識」を生み、同時に「ぬるま湯体質」を生んだことが大きな原因だと思われまます。不名誉な「ゆで蛙」にならないために、ここで思い切ってジャンプし、国に頼らず自立するための仕組みを構築することが重要です。

「ゆで蛙」=蛙は熱い湯に入れるとアツというまに飛び出るが、水の温度を少しずつ上げていくと変化に気付きながらも飛び出すタイミングを失い、結局茹であがって死んでしまう。

(現状に甘んじていると環境変化に対応できず死に至ることもある、という例え話)

「合併」の中身によっては、「改革か、破綻か」どちらにもなる

国の方針により、全国の市町村で「平成の大合併」が行われ、浜松市も、平成17年7月に天竜川・浜名湖地域12市町村により合併しました。しかし、この合併も決して万能薬ではありません。合併で合理化を図れば改革への道を進めますが、合併で浮かれ、ムダな事業を増やせば、それはすぐに破綻の道を転げ落ちることになります。このことは市関係者だけではなく、ともすると「行政におねだりをしてきた」私たち市民も肝に銘じなければなりません。

合併した12市町村が効率的な政令指定都市を目指す以上、旧市町村でばらつきのある諸制度については早急に一本化することが必要です。例えば、水道

料金・下水道使用料など全市的に統一すべき行政サービスについては速やかな統一が求められます。その上で、地域固有の文化や伝統芸能の継承、あるいはスクールバスの運行のように地理的要因に伴うものなどについては、地域の多様性を尊重することも必要です。また、各種補助金についてもその内容を精査し見直すことが必要です。

背伸びやぜい肉で大きく見せるのではなく、小さく筋肉質な政令指定都市を

浜松市は、平成19年4月には政令指定都市を目指しています。今、目指すべき政令指定都市の最大のテーマは「今後、どうやって新市が自立し、生き残るか」であるはずで、「政令指定都市にふさわしい……」という言い方で「背伸びやぜい肉で大きく見せる」発想から抜け出し、「都市間競争の時代」の考え方に切り替えるべきです。既存の政令指定都市の形だけをまねしてみようと、無理な背伸びやムダな脂肪で大きく見せるのではなく、国の「小さな政府」の流れに乗り、将来まで生き残ることができる浜松らしい質実剛健な政令指定都市、言い換えれば「小さく筋肉質な政令指定都市」を目指すべきなのです。

まず、「官」と「民」が「同じ言葉＝ルール・常識」で会話できるようにする

民間企業の経営は、グローバルスタンダード（世界的常識、標準）という世界共通のルールに基づいて行われています。民間同士であれば、世界中どこでも取引のための話し合いができるようになっています。しかし、勉強会・審議会を通して感じたことは、同じ日本人同士なのに「官の常識」と「民の常識」にズレがあり、会話が成立しないことがあるということです。今回、私たち民間出身の委員で構成された審議会としての大きな仕事は、行政にこの「民の常識」、つまりは「世界の常識」を導入することだと考えます。官と民が同じ視点・同じ言語で会話ができるようにすることが、改革の第一歩です。

「高い透明性」「厳しいリスク管理」「合理的な経営判断」「迅速な実施」を行政に導入する

民間企業は近代化された経営ルールのもと、「高い透明性」「厳しいリスク管理」「合理的な経営判断」「迅速な実施」がなければ生き残ることができない厳しい世界で戦っています。今回の審議会でもわかったことは、行政の世界ではそのどれもが不十分であるということです。政策立案過程も含めた徹底した情報公開による高い透明性、将来あるいは潜在的な赤字問題などに対する厳しいリスク管理、そして改革の視点に立った合理的な経営判断と迅速な実施という4

つの経営意識を行政の中に作り上げていく必要があります。

「おねだりから自立へ」「お任せからチェックへ」市民の側の意識改革

行政がこのような状態になった責任は、第一に国や地方の政治責任者にありますが、私たち市民にも責任がないわけではありません。「タダなら何でももらう」「補助金は何でももらう」「チェックは面倒くさいが、問題が表面化すると許せない」という意識があったのではないのでしょうか。税金は私たち共通の財産であり、少しでもムダ遣いをなくさなければなりません。そして納税者として行財政の実態を知りチェックを行うことは、私たちの責務です。

そのことを市民の皆さんにお伝えし、共通の問題としてとらえてもらうためにも、私たちは公開でこの行財政改革推進審議会を行ってきました。本当の行財政改革は、市民の協力なしでは実現できません。今、現役の私たちが、子供や孫の世代に対して果たすべき責任として、市民みなで行財政改革への流れを作り出さなければなりません。

3. 緊急提言の趣旨と概要

小さなことから大きなことまで、来年度予算からスピード実施を

今回の審議の中で「市民の目」でチェックしたところ、小さな改善から大きな改革まで多くの問題点に気づきました。まずは今回、12月の緊急提言として、直ちに反映させ、スピードある改革を続けていく突破口としていただくべき事項について提言をいたします。もちろんこれは、市長をはじめとする行政当局だけでなく、市民全員で共有していただきたいという願いを込めてまとめました。

まず、トップの責任と、改革への姿勢を明確にすること

改革を断行しようとするとき、あるいは現在のように市役所本体・外郭団体ともに経営状態の悪化が明らかになり、市民に痛みをお願いせざるを得ない状態となってしまったとき、一番大事なものはトップの姿勢です。市のトップが責任を持ち、改革への姿勢を示さなければ、行政職員も市民もついてきません。まず、トップ自らが律し、全ての改革の先頭に立つことを提言します。

複雑な予算を総合的に捉え、わかりやすく示すこと

私たちが一番驚いたことは、予算のしくみでした。行政には一般会計、特別

会計、企業会計というものがありますが、私たちは一般会計が主なもので、それに附属する特例的なものとして、特別会計、企業会計があると思っていたところ、一般会計2,421億円、特別会計1,991億円、企業会計が701億円（旧12市町村平成17年度当初予算の合計額）と、それぞれに規模が大きく、さらに、一般会計で3,137億円、特別会計で163億円、企業会計で2,426億円の公債（借金：旧12市町村平成16年度末の起債合計額）があるというのです。

また、特別会計、企業会計にはその財源として、一般会計から特別会計に対し149億円、企業会計に対し110億円の合計259億円（旧12市町村平成16年度決算額）をさらに「繰出金」という形で支出しています。

このように複雑に絡まりあった会計では、市民は、予算の実態を捉えることが難しくなってしまう。そこで、市の財政の全体像を示すために、一般会計・特別会計・企業会計の3会計の実態を1つの経営体として総合的に捉え、わかりやすく説明するとともに、その内訳についても細部にわたり表示することを提言します。

職員の定数削減や手当ての見直しによる総人件費の抑制

職員の定数削減と給与をはじめ手当ての見直しは、国においても地方においても緊急の課題です。これまでの予算を見ると、建設事業をはじめとする多くの公共事業は削減されているものの、人件費削減については、今後の大きな課題として残っています。

このため、市では合併後の職員定数約6,500人に対し、平成22年までの5年間で、650人の削減を計画していますが、これについて、一層の削減を図る必要があります。

さらに、諸手当についても、民間企業の実態を踏まえたうえで、外郭団体を含めた抜本的な見直しを行い、市民の理解が得られるよう総人件費の抑制に主眼をおいて実施すべきと考えます。

政令指定都市移行時までに新市最適レベルの価値判断で、もう一回見直すこと

行政の高コスト体質の原因は、組織の構造にもあります。改革を目的として合併したものの、政令指定都市への移行に向けて、既存の政令指定都市を模範とした組織と都市内分権の推進とを意識した複雑な組織としたため、肥大化・高コスト化が懸念されます。従来、本庁と市民サービスセンターの単純な組織構造に対し、政令指定都市移行時には本庁、区役所、地域自治センター、市

民サービスセンターからなる複雑な組織構造となります。そこで、政令指定都市移行時点で、市役所（本庁）・区役所を小さくし、地域自治センターまたは市民サービスセンターを活用するなど、より簡素な3階層とすること、組織をフラット化するために、現状よりも組織の階層を増やすことは行わないことを提言します。

また、「新市建設計画」は、合併特例債の適用を見込んで、旧12市町村のそれぞれの要望を最大限尊重して盛り込まれた内容になっています。このため、本年から策定作業を進めている浜松市新総合計画は、新市最適レベルの価値判断で優先順位を含めて新しく策定すべきであると考えます。

特に、公共施設の建設については、その事業目的や建設事業費はもとより、建設後も永続的に必要となる維持費等について、既存の施設の更新、維持管理を含めて、全体計画を立てて現段階から見直すことを提言します。

「新市建設計画」= 12市町村が合併した後の新市のまちづくりを総合的かつ効果的に推進していくための基本方針を定めるとともに、この方針を踏まえた施策の項目と、それに基づく事業計画を策定したもの。（計画期間：平成17年度～平成26年度）

「浜松市新総合計画」= 市の都市経営理念や中長期的な都市の将来像などを実現するため、地方自治法第2条第4項に基づき策定する計画。平成19年4月の政令指定都市移行を視野に入れ、政令指定都市にふさわしい新たな行財政運営の指針とする。（計画期間：平成19年度～平成26年度）

政策の費用対効果を高め、税金を節約する仕組みをつくること

市では、監査委員による内部監査や外部による包括外部監査が行われていますが、これだけでは政策実施方法や目標の合理性・効率性のチェックも不十分です。

現在の監査委員の体制は、市議会議員2人、市のOB1人、金融機関OB1人の計4人であり、公認会計士などの専門家は監査委員に入っていません。地方自治法によると、浜松市の場合、監査委員は4人で、そのうち、市議会議員は1人でも良いことになっており、あとの3人は識見委員として民間から選任できることになっています。ただし、識見委員のうち1人は常勤であることが義務付けられています。

そこで、監査委員の体制を一新し、市議会議員は1人、2人は公認会計士、常勤の監査委員1人は市の財政の仕組みに精通している者の中から選任することとし、市全体（3会計）の定期的な監査を実施する体制を充実強化することを提言します。

その上で、全部門を対象にした、政策・施策・事務事業評価、中長期財政計

画、予算編成方針等について、第三者による「(仮称)行財政評価委員会」を設置し、チェックすることを提言します。例えば、成果指標や数値目標を設定し、政策の費用対効果を高めることが必要です。

さらに、外郭団体についても公認会計士を含む第三者で監事を構成することを提言します。

外郭団体の今後のあるべき姿と移行時期を決定すること

「官から民へ」という動きの中で、外郭団体をとりまく環境も大きく変化してきており、早急な見直しが求められています。

外郭団体については、出資の形態・割合に応じた仕分けをもとに、団体の使命、必要性、市との関与等を見直すべきです。審議会の中で問題となった、浜松都市開発(株)、建設公社、土地開発公社、医療公社、清掃公社、フラワー・フルーツパーク公社などをはじめ、全ての外郭団体について、来年度予算の審議と平行して「存続」か「廃止」かの方向性を検討し、「存続」させる場合には、安定的経営を維持するための方策(縮小・再編・改革等)を打ち出すこと、また「廃止」をする場合は、その方法(完全民営化・廃止)及び時期を明確にすることを提言します。

現在、市と財政的・人的に深い関わりのある外郭団体は23団体あり、そのプロパー職員は1,400人に上ります。「存続」させる場合であっても、それぞれの団体自らが、適正な人員計画を策定し、効率的な運営を目指す必要があります。

(完全民営化 = 市が出資、補助金等の財政的関与及び役員等への人的関与をしない民による運営)

市民の義務と権利を明確に

市民の義務と権利を明確にするためには、不公平感のない行政運営を実現する必要があります。具体的には、生活保護の適用を受けるために所得の過少申告をする、基準を超えた所得があるにもかかわらず市営住宅に入居している、十分な所得があるのに税金や家賃・使用料を滞納する、国民健康保険料を納めないで適用を受けようとするなどのケースが挙げられます。これでは、メリットを受ける人と受けられない人の差が激しくなるなどの問題が発生し、こうしたことこそ経営的な発想に立って、必要な政策に関して全面的な分析を行い、便乗や偏りをなくし、必要なところには手厚く、不公平感がない行政を実現しなければなりません。

市民のための「広報」へ

市の「広報」には、市民の立場・目線で、ありのままに情報を伝えることが求められます。そのためには、客観的な透明性の高い情報の公開と広報活動に取り組む必要があります。

先に述べたように、例えば、市の財政の全体像をわかりやすく伝えていくことのほかに、「広報はままつ」や市のホームページをはじめとする市の情報提供は、市政の実態について、時には、市民から批判を受けることになるような課題についても、市民が理解しやすい表現で正確かつ迅速に伝える姿勢が必要です。

このため、市の広報活動には、来年度から市民に意見を聴くシステムを導入することにより、情報の透明性と客観性を高め、積極的な情報公開の手段としての活用を図ることを提案します。また、「広報はままつ」の配布方法については、より効率的な情報提供と経費節減の観点から、新聞折込等を検討すべきと考えます。

これからの市の広報は、経費を節約しながらも効果が高く即時性のある広報に改善していくことを提案します。

以上、概要ということで代表的なものを列挙しましたが、具体的な項目については以下に掲げます。

この緊急提言については、可能な限り平成18年度以降の予算に反映させることはもちろん、平成19年度の政令指定都市に向けて、適切かつ計画的な準備・整備が迅速に行われるよう要望します。

また、当審議会は、引き続き審議を行い、今回の緊急提言に加えて平成18年3月に答申を行い、さらに、任期が終了する平成19年3月までの期間において、改革の進み具合を確認しながら必要に応じて提言を行っていくことを申し添えます。

緊急提言の具体的項目

「市政全般」と特に審議を依頼された「職員給与及び定員管理」、「企業会計及び特別会計」、「外郭団体」の事項について、6項目に分けて提言します。

(1) 市政全般に関すること

トップが率先して改革に向けての姿勢（市長公舎の廃止等）を示すこと。

「浜松市新総合計画」の策定にあたっては、新市建設計画に盛り込まれている事業についても、その優先度、効果や財源について十分に検討を加えたいと考えて取りまとめを行うこと。また、その過程を含め市民に公開していくこと。

（新市建設計画 = 合併協議により締結された協定書に盛り込まれている総額約3,540億円に上る建設計画）

平成18年度に予定している新市建設計画のうち、特に、公共施設の建設は、その事業目的や建設事業費はもとより、建設後も永続的に必要となる維持費等について、既存の施設の更新、維持管理を含めて、全体的計画を立てて現段階から見直すこと。

政令指定都市移行時点で、市役所（本庁）・区役所を小さくし、地域自治センターまたは市民サービスセンターを活用するなど、より簡素な3階層とすること。

組織をフラット化するために、現状よりも組織の階層を増やすことは行わないこと。

監査委員の体制を一新し、市議会議員は1人、2人は公認会計士、常勤の監査委員1人は市の財政の仕組みに精通している者の中から選任することとし、市全体（3会計）の定期的な監査を実施する体制を充実強化すること。

市の全部門や外郭団体を対象にした、政策・施策・事務事業評価、中長期財政計画、予算編成方針等について、成果指標や数値目標を設定し、政策の費用対効果を高めるため、第三者による「（仮称）行財政評価委員会」を設置すること。

平成18年度より市の中堅職員による民間との人事交流を開始し、民間の視点、経営ノウハウを行政に浸透させていくこと。

市の広報活動には、来年度から市民に意見を聴くシステムを導入することにより、情報の透明性と客観性を高め、積極的な情報公開の手段としての活用を図ること。また、「広報はままつ」の配布方法については、より効率的な情報提供と経費節減の観点から、新聞折込等を検討すること。

(2) 定員管理の実施

現行の行政評価システムを十分に活用し、業務の棚卸しを実施し、《廃止するもの・民営化するもの・民間委託するもの・継続するもの》を明確にすること。

簡素な3階層に基づいて、本庁、区役所、地域自治センターもしくは市民サービスセンターの役割や、業務量を明確にしたうえで、新たな人員体制を構築すること。

職員の適材適所、業務の繁閑に応じた柔軟な人員配置を行うこと。(インナーソーシング制度・時差出勤制度の採用など)

(インナーソーシング=庁内において、部局の枠を越えて人員の再配置を行う仕組み)

(3) 総人件費の抑制

包括外部監査人による給与・手当の監査を踏まえ、市自らが速やかに適正化に取り組むとともに、監査報告に基づき、指摘に対する改善を迅速に行うこと。

平成18年度は、人事院勧告に準拠した給与改定を実施すること。

地域の民間企業の実態を踏まえ、諸手当・特殊勤務手当の見直し・廃止を行うこと。

時間外・休日勤務手当は、特定の部署に偏って発生する傾向が見られるため、コンプライアンス(法令遵守)や職員の健康維持の観点からも、抑制することのできる仕組みを構築すること。

職員の福利厚生に対する市の負担分は50%を超えないようにすること。また、給付の内容について見直しを行い、市民の目から見て、不適当なものは廃止すること。

(4) 健全な財政運営

市民への財政状況の説明は、市の財政の全体像を示すために、市の一般会計、特別会計、企業会計の実態をわかりやすく説明するとともに、一つの経営体として総合的に捉え、その内訳についても、細部にわたり表示すること。

市税・国民健康保険料・介護保険料・水道料金・下水道使用料・市営住宅使用料などの滞納額の合計は145億円(平成16年度末、旧12市町村合計)を超えており、抜本的な対策が必要である。市税等の収納率向上、滞納額削減のため、横断的かつ専門的な組織の充実により徴収業務を効率化するとともに、市民の納付利便性の向上(口座振替の徹底、コンビニ収納等)を図ること。また市税、保険料等の滞納状況については、その実態、全体像を市民に公表し、市民への「権利と義務」の徹底を促すこと。

市税の滞納は約74億円(平成16年度末、旧12市町村合計)と極めて大きいため、悪質な滞納者の氏名の公表など、より厳しい法的措置の検討を行うこと。

国民健康保険料の滞納は約49億円(平成16年度末、旧12市町村合計)に上るが、例えば旧浜松市で見ると、滞納世帯の約5%は所得が500万円以上、滞納世帯の約4分の1は所得が200万円以上ある。このため短期被保険者証及び資格証明書の交付にあたっては、一定収入以下の場合に限るなど、収入に応じた措置の徹底を図ること。

市営住宅使用料滞納者のうち一定収入以上の入居者に対しては、退去指導、勧告及び法的措置の徹底を図ること。また、基準を超えた所得のある入居者については、退去指導の徹底を図ること。

(5) 特別会計・企業会計のあり方

小型自動車競走事業については「廃止することが適当である。」とした「浜松市オートレース事業検討委員会」の答申の趣旨が尊重されるべきである。また、「廃止」とする以上は、1年間(平成18年度末まで)でオートレースの営業を終了させ、その後できるだけ速やかに事業の清算を行い、包括的民間委託は採用しないこと。

病院事業のうち医療センターについては、病院事業経営委員会の構成を見直し、医療の公益性と経営の効率性を図るため、病院経営を多面的に捉えることができる集団とすること。また、医療公社の経営陣には、経営感覚を持った民間人を登用するなど抜本的な経営改革・改善を行うこと。

国民宿舎事業は、もはや行政が直営で行う必然性がなくなったことから、早期に市としての事業を廃止すること。

(6) 外郭団体のあり方

市からの充て職員（市幹部職員等がその職制に基づき団体の役員を兼務すること）は、最小限にとどめ、各団体の責任体制を明確にし、自助努力で運営できる組織とすること。また、理事や事務局を含めた執行部体制について、団体に適した組織、人員の見直しを行うこと。

外郭団体の監事は、公認会計士を含む第三者で構成すること。

浜松都市開発(株)は、まず運営体制（役員等）や賃貸料金等を是正し、その上で経営計画を見直すこと。フォルテガーデンおよびホールについては、運営のあり方も含めて検討すること。

建設公社は、土地分譲事業（ゆう・おおひとみ）を、平成18年度中に完売させるとともに、その他の土地事業を速やかに処分し、清算業務に入ること。

土地開発公社は、新土地処分計画を平成18年度中に策定すること。また、旧浜北市と旧天竜市の土地は事業目的の土地であり、簿価と時価の差が20億円を超えており赤字は必至であるため、原因の追求と実態の公表をすること。

フラワー・フルーツパーク公社は、動物園をフラワーパークと一体化させて、新たな魅力の創出を検討すること。また、その場合、フルーツパークについても、フラワーパークと分離して、将来の経営方策について検討すること。

清掃公社は、下水道普及率の向上による業務量の減少など、多くの諸問題を抱えており、抜本的な見直しを行う必要がある。さしあたり、適用給料表等の見直しを行い、平成18年度から実施すること。