

第3次浜松市行財政改革推進審議会 第11回審議会 会議録

日時	平成23年10月18日(火) 18:30~20:38
会場	浜松商工会議所マイカホール
出席委員	御室健一郎会長、山本佳英会長代行、山崎勝康委員、山本和夫委員、井出あゆみ委員、遠藤正己委員、岩田礼司委員、鈴木勇人委員
欠席委員	なし
傍聴者	207名
報道関係者	静岡新聞、中日新聞、朝日新聞、日本経済新聞、毎日新聞、読売新聞、日刊工業新聞、建通新聞、NHK、静岡朝日テレビ、静岡放送、テレビ静岡、静岡第一テレビ、浜松ケーブルテレビ
浜松市及び市関係者	鈴木市長、山崎副市長、古橋副市長
事務局	長田事務局長、和田次長、高橋、袴田、鈴木、名波、波多野

《会議の概要》

1. 御室会長から挨拶があった。
2. 御室会長から鈴木市長に「答申」を提出した。
3. 第3次第11回の審議会で、御室会長が議長となって会議を進行した。
4. 答申について、御室会長及び各委員から内容を報告した。
5. 鈴木市長から挨拶があった。

《会議次第》

1. 開会
 2. 会長挨拶
 3. 答申提出
 4. 答申について
 5. 市長挨拶
 6. 閉会
-

《会議の経過》

1 開 会

事務局長

皆さん、こんばんは。

定刻になりましたので、ただいまから第3次行財政改革推進審議会の第 11 回審議会を執り行います。本日は、第3次行財政改革推進審議会の最後の審議会でございまして、委員8名全員の出席により、第3次行革審の最終答申について、ご報告をさせていただきます。

はじめに御室会長から、開会のご挨拶をお願いします。よろしくお願いします。

2 会長挨拶

御室会長

皆さん、こんばんは。

それでは、これから第3次浜松市行財政改革推進審議会第 11 回の公開審議を開始させていただきますと思っております。傍聴の皆さんには、大変お忙しい中、お集まりいただきまして、誠にありがとうございます。また、浜松市側から鈴木市長をはじめ、市の幹部の方々、ご出席をいただきまして、ありがとうございます。

我々委員8名、平成 21 年の 10 月に鈴木市長から諮問を受けまして、2年間にわたり区の再編、総人件費の削減、資産経営、フラワー・フルーツパークなど、これまでの行革審の答申において、問題があると指摘された項目につきまして、その改革の進ちょく状況を検証をしてみました。そのため市民の皆さんには、どちらかというと、少し新鮮味に欠けておりまして、また、地味な印象を持たれ、特に前会長との比較で、迫力不足、突っ込み不足ということも、若干は感じられたのではないかと思っております。

更に、メンバーも大幅に入れ替わった中での運営ということとして、市の職員の皆さまには、とんちんかんな質問をさせていただいたり、無理難題を申し上げるなど、何かとご迷惑をおかけし、議論がかみ合わない場面があったと思っております。

しかし、我々、第3次のメンバー全員、浜松市が未来永劫、夢と希望の持てる自治体であり続けるためには何をすべきか、こうしたほうが良いのではないかとことを真剣に考え、熱い議論を交わしてきたことには自負を持っておりますし、できる限り市民の皆さまにも、関心をお持ちいただけるように努めてきたつもりです。

今月 25 日に任期満了を迎えまして、このほど当審議会の集大成となる最終答申を取りまとめましたので、本日、この答申書を鈴木市長さんにお渡しいたしますとともに、答申の概要をご報告する形で進めさせていただければと思っております。

現在、皆さまご存じのように、ギリシャの財政危機が世界経済を揺るがすほどの大問題となっておりますが、そんな状況になった大きな原因の一つに、公務員の数が多すぎて、更にその給与が

手厚く保護されていたと。もう一つが財政状況を、平たい言葉で言えば、少しごまかしていたのではないかということが取りざたされております。

ギリシャではこの財政危機を受けて、公務員の数を減らして増税をしたわけですが、時既に遅しという感じでして、逆に消費を冷え込ませる事態になり、ますます財政が厳しくなるという泥沼に陥って、もうにっちもさっちもいわずに、破たんは時間の問題になっております。

ちなみに、ギリシャの人口は1,100万人です。公務員の数はその1割ですから110万人ということでありまして、人口80万の浜松市にたとえて置き換えますと、何と8万人の公務員がいるということで、その多さは尋常ではないと思っております。

ギリシャはそのことに気がつかなかったのか、あるいは気がついてはいたけれども手を打たなかったのか。どちらなのかは分かりません。ただ、いずれにしても正確な財政状況、これが国民に示されずに、チェック機能が働かなかった故に、ここまで問題を大きくしてしまったと考えております。

今、浜松市が進めている行財政改革は、ひと言で言えば、そうならないための予防措置でありまして、その最大のポイントは、何より市民が財政の実態を正確に理解して、健全な行財政運営が維持できるよう、市長をはじめ、市の職員共々律していく。こういうことではないかと思っております。

これからご報告をいたします答申書には、各委員のそうした強い思いを込めておりますことを申し上げまして、開会の挨拶とさせていただきます。どうぞよろしくお願いいたします。

3 答申提出

事務局長

どうもありがとうございました。

それではここで、委員から市長に答申書をお渡しいただきます。大変恐縮ですが、市長ならびに委員の皆さまは、前にお進みくださいますようお願い申し上げます。

(市長に答申書を渡す)

どうもありがとうございました。

それでは、皆さま、お席にお戻りくださいますようお願いいたします。会場の皆さまには、これより答申書を配布させていただきますので、お席でお受け取りいただきますようお願い申し上げます。

(傍聴者に答申書を配布)

これより先の進行は、御室会長が議長となり、会議の運営を行っていただきます。それでは、会長、よろしくお願いいたします。

4 答申について

御室会長

それでは、各委員からの最終答申の内容を報告させていただきたいと思っております。これからの議事進行は、私がやらさせていただきます。よろしくお願いいたします。

委員の皆さんには、本日が最後の審議会ということで、かなり熱が入るのではないかと思います
が、持ち時間厳守でお願いをしたいと思います。

それでは、個別の事項に入る前にまず、なぜ行財政改革が必要なのかという、そもそも論をあら
ためまして、山本会長代行のほうから、説明をお願いしたいと思います。

<はじめに～行財政改革の必要性について～>

山本佳英会長代行

会長代行の山本です。今、会長からありましたように、私からは具体的な答申の説明の前に、な
ぜ行財政改革が必要なのかということ、簡単にお話させていただきます。

この行財政改革推進審議会というのは、平成 17 年の 8 月に条例ができて以来、活動を6年間
行っております。6 年間の結果として、浜松市の財政はどんなふうになったかということが、まず最
初です。

ここにありますように、これはムーディーズジャパンという、格付け会社の格付けですが、自治体
トップレベルのAa2(ダブルエーツー)という高い格付けを維持しております。その主な評価ポイン
トといたしまして、行財政改革での先進的な取り組みというのが一つございます。更に借入れが
他の団体と比較して少ないために、柔軟な財政状態にあるということでもあります。これは景気の減
速にも十分対処できるというふうに、この格付け会社で評価した結果です。

さて、そんな中で浜松市の借金であります市債についてですが、現在の市債の残高というのは、
平成 17 年度の 5,499 億円から、平成 22 年度末では 5,224 億円ということで、275 億円減少いた
しました。これは借金よりも返すほうが多かったということにして、6年間行財政改革をやってまい
りましたけども、その成果も一部、この結果に貢献しているのではないかと思います。ただ、5,224 億
円というのは、決して少ない額でないことは、皆さま十分ご承知かと思えます。

こんな財政状態の中ですが、次に、市の状態はどんなふうかということに、少し触れたいと思
います。

二つポイントがありまして、まず一つは人口です。平成 21 年4月の 81 万 2,000 人、これがピー
クでして、その後、減少傾向に転じております。

この人口の中身を少し見てみますと、子ども(0歳から 14 歳)の人口は、平成 18 年4月から、23
年4月まで、この間に 1,964 人減少をいたしました。また、稼いでいるところの 15 歳から 64 歳、い
わゆる労働人口と言いまして、主に今働き手でありまして、所得税なり住民税なり、払っていただ
けの方の中心ですが、こちらのほうは5年間で、12,849 人減少ということなんです。

一方、65 歳以上の人口はどうかと言いますと、5年間で 20,210 人増加ということにして、人口全
体に占める比率も 20%から 23%と増加をいたしております。今、日本中がそのようになっているよ
うに、まさに少子高齢社会というのに向かっているということなんです。

少子高齢化が進展しますと、人口はもちろん減少してきますし、稼ぐ人たちが減るということで購
買力が低下しますし、その結果、地域経済の縮小、あるいは雇用機会の減少といった事態を招き

つつあるというのが現在かと思えます。

更に浜松市の税収です。この推移を見てみますと、労働人口が減少しているということで、今後また税収自体も減少していくのではないかと思います。平成 19 年度の 1,375 億円から減少ということで、更に今後とも、減っていくのではないかと心配をいたしております。

一方で支出のほうですが、税収が減る一方で市がやらなければならない仕事というのは増え続けております。市の業務は円高に打ち勝ち、都市の活力を維持するための産業政策、あるいは雇用対策、子育て支援や男女共同参画推進などの少子化対策、また今年の東日本大震災を教訓とした防災、あるいは減災対策など、今後ますます増える一方です。更に、これに加えまして高齢者の増加ということで、社会保障費の増加、あるいは高度成長時代に大量に建設した公共施設、道路、橋などの社会基盤施設の更新や改修経費が大きいのしかかってまいります。また、円高によりまして製造業の海外移転というのも加速しておりまして、これも税収に取りましてはマイナス要素です。

ここに出しました表は、今後 50 年の施設の改修・建て替え費用の予測ということであります。これは平成 22 年度の「浜松市の資産のすがた」というものからここへ流用しておりますけれども、50 年で合計 1 兆 3,250 億円という気の遠くなるような費用が必要であるということです。年平均ですと 256 億円ということになります。現在、年々かけておりますこのような更新、あるいは建て替えの予算というのは 95 億円でありまして、もしこのようにやっていくとしますと、平均でも 170 億円が足りなくなる。こんな計算もできるのではないかと思います。

更に、だいぶ先でありますけれども 2039 年、約 30 年後、このときには何と 700 億円近くがいるということです。資産経営という分野で資産をいかに減らしていくかということを色々検討しておりますけれども、それもこういった改修あるいは建て替えの費用を減らすためにも、ぜひやっていかなければならないことだと思います。

という背景で、第 1 次行革審が発足して以来、色々なことをやってまいりましたが、6 年経ちましたけれども、まだまだその歩みは決して早いものではありません。

ということで、まず一つは、分かりやすい言葉で徹底した情報公開を行っていただきたい。情報公開を行うことによりまして、市の置かれている状況を、市民一人一人に理解していただいて、我慢をしなければならないところは、我慢をしていただくという必要があるかと思います。総論では賛成だが、各論では反対というのが行財政改革でありますから、それを打破するためにも、市民に分かりやすい説明を徹底して行うということが求められます。

次に求めますことは、責任者を明確にして、目標値や達成時期を数値で示し、速やかに実行することということであります。色々な理由をつけて先送りしているということがあまりにも多いというのが、この 2 年間でこの審議会をやってきた率直な感想であります。職員の皆さんには、自分のいる間に結論を出すという気構えで、仕事に励んでいただきたいと思えます。現在ですと、大体 4、5 年で担当が変わっていく、管理者ですと 2、3 年で変わっていくということもありまして、在籍している間は無難にと、そうではないでしようが、そんな気になって、なかなか進まないのではないかとい

うのが、私どもの感想であります。

この二つのことを念頭に置いて、行財政改革をぜひ強力に進めていただきたいと思います。当然参考にすべき事例はありませんので、過去にとらわれない斬新な考え方で、予算や事業、組織を見直し、行財政改革を進めていただきたいと思います。

以上です。

御室会長

はい、どうもありがとうございました。

それでは、各論に入りたいと思います。最初に、区の削減・廃止(本庁・区役所組織)につきまして、山本和夫委員からお願いをいたします。

各 論

<区の削減・廃止(本庁・区役所組織)について>

山本和夫委員

山本です。私からは、区の削減・廃止という問題について、答申を述べさせていただきたいと思います。皆さんのお手元の答申書の中では7ページ、8ページをご覧くださいながらというふうに思っています。

それでは、最初の資料をご覧くださいますが、2次、3次を通じて何度もご覧いただいた資料でして、元々の浜松市では本庁と市民サービスセンター、この二つの役所で全てが完結をしておりました。そしてこれは法律上のやむを得ないことではございますが、区ができることによって区の事務所、それからこれはまた今度改正されますが、地域自治センターが入り市民サービスセンターが入る。ある意味で4層組織になってスタートを切っております。

当然のことに建物等にも費用がかかりましたし、層が広がる。場合によれば市民サービスが徹底するという面もないではないと思いますが、そのための職員の数、あるいはそのための建物、そういったものから非常に費用負担がかかってきたということで、思い切って、先ほど山本会長代行から出ました、経費の削減には区を削減してしまったらどうだろう。そして便利を落とさないという前提で物事を考えてみませんか、という提案でした。

次へ移りますが、そこに示されているのは、もうできてしまっていますので、論議をしても仕方がないことかもしれませんが、区を分けることによって、東、西、南に区役所が作られました。費用としては、30億6,875万円、維持費に1億1,000万円、また人件費も当然のことに、その役所には人が付くわけですので、随分な費用が増えてしまった。これは当初、区を作ることに、あるいは合併することによって、費用が膨らむことは想定をされておりましたが、このままずっと同じことをやっていると、人員の削減、必ずしもサービス内容にかかわらず、組織を維持するための経費が大きくなるのではないだろうか、ということでした。まったく荒っぽい論議にはなりますが、次の資料をご覧ください。

新潟市は8区、浜松市は7区です。そして岡山4区、静岡3区という区分けになっておりますが、役所の多いところほど、10万人あたりの総務企画、市民窓口等にあたる職員の数が多いという表でして、これを合理的な方法によって削減できることが可能ではなかろうかというのが、一つの論法です。区の削減等については、多くの方の考え方、あるいは利害関係、あるいは便利さということに関わっておりますので、これだけでいうつもりではございませんが、現実、区の多いところに経費がかかっているということぐらいは、これでご覧をいただけたと思います。

次の資料は、区の削減・廃止ということで、これもかなり荒っぽいということは承知の上ですが、一応試算をしてみました。これのとおりでやっていただきたいという願いとは違いますが、中区に東、西、南、3区役所を統合することにより、あるいは北、浜北、天竜の3区を二つに割る。トータルには3区という中で、どれぐらい管理部門の人が減るかということを試算したものです。かなり荒っぽい論議は承知の上ではございますが、その中でやりますと、職員270人分の人工が減るのではなかろうかということとして、これは単なる想定の中での参考意見でしかございません。何にしても区が減ることで、いろんな面で合理化できるだろうということですが、常に付いて回ることで、区を減らして人を減らせばいいという問題ではございません。

これを可能にするためには、役所の中の仕事の配分、あるいは持ち場の変更ということドラチックにやっただくことによって、市民サービスを落とさなくても、人工の減る可能性がありだということ、ご覧をいただければと思います。

それから、そこに区役所の業務がどれぐらいあるのかということです。(区役所でしかできない業務で)一番皆さん方のご利用の多いことは戸籍関係、と申しましても除籍でして、この関係で区役所にお出掛けになることの数が一番多いということになっています。あるいは期日前投票で、区役所でやっていただく方の数も多いということで、この両方ともに区役所の数が減ったら不便になるかと言いますと、特に除籍の問題等については、お一人一度しかない。ご家族であればまた複数になっていくと思いますが、そういった問題ですので、それを区役所の主要業務とするには、必ずしも必要ではないのではないかと。親が亡くなった、家族が亡くなったという除籍のことであれば、それについては市役所へお出掛けいただく、あるいは数の減った区役所でご利用いただくということでも、現在から見ればよろしいのではないかと。これも一つの検討材料にしか過ぎないというふうに思っています。

そしてこの3次の行革審の中で、特に強調させていただきたいのは、マニフェスト工程表というのがございます。26年にこの問題が必要となれば、住民投票を行うということになっておりまして、現在、市のほうから頂いた資料では、行政区の再編の課題の整理、あるいはその整理をしながら問題点についての情報公開というのが、平成23年、本年度から25年までということでご案内をいただいておりますが、実は具体的な方策については、まだ何も伝わってこないという状況です。中身をすぐ公表しろということではございませんが、23年というのであれば、一時も早く工程だけでも市民の皆さんの前へ開示することによって、具体的な中身の検討を始めていただきたい。我々、過分ではございますが、その行程が進んでいると判断するには、資料があまりにも少ないということ

でして、26 年はまだ先のように見えますけれども、いろんな問題を論議しなくてはいけないということを考えます。

先ほど私が申し上げたような、区を整理したらうぬぬという程度の問題では済むはずもないということですので、せめて工程表ぐらいは、我々行革メンバーとすれば本年末までに、これぐらいのことをやろうと考えているということぐらいは、市民の皆さんの前へ提示をしていただきたいということのお願いでした。少々取りかかりが遅いという、きつい表現をさせていただいております。

次のところに書いている、12 月までに示すことということですが、そうすることによって、論議の時間が十分にとれるようになるということです。遅らせれば遅らせるほど、市民の皆さんに具体的な提案がしにくいはず。そしてまた、ご理解がいただきにくいということがございますので、甲論乙駁(ころんおつぱく)あると思います。

あるいは我々の行革 110 番というところへ、時々皆さん方、この区の問題について書き込みを頂きますが、反対もあり賛成もあり、当然のことだと思いますし、その中身について、何に主眼を置いてやるか。経費削減というのは当然のことですが、市民の皆さんの要望は、非常に多岐にわたっておりますので、そういった問題を論じながら結果を求めていくには、一時も早い取りかかりをお願いしたいと思います。

この話を進める中で、区役所業務の集約化、あるいは変更ということが行われてきました。現在では、地域自治センターが形を変えるということが出てきました。そして行政機関とすれば、地域自治センターを一つ段階的に外すということでお考えをいただいていた。少しでも距離の短いところで、本庁からサービスセンターへつながるということであろうと思いますが、ただ、非常にこの中で我々が問題点として考えているのは、業務の効率化というのをもっと急いでいただきたい。それが全て行革、本来の意味の行財政改革につながっているということです。業務を分析すれば、七つの区役所のいらぬ部門というのは、結構洗い出されるのではないかと考えていることです。

次に移りますが、今、申しました地域自治センターというところが廃止をされ、(仮称)協働センターということで、使われる予定になっております。そこには市の職員さんは皆さんと協働して地域興し、あるいは地域の問題等にお考えになるということになっておりますけれども、気をつけないとこれは、名前を変えただけ、看板の付け替えだけになったのでは、経費節減、あるいは税金の節約につながらない恐れがあるということで、特別気をつけていただきたい。

協働センターの理想というのは非常に結構なことです、市民の皆さまにご協力をいただいて経費を詰めながら、また市の活性化を願っていくという考え方は立派だと思いますが、看板の付け替えだけになる可能性ということだけは、この場で指摘をさせていただいております。

そして繰り返しになりますけれども、この行政改革、大事なところは組織を変える、あるいは建物を減らすだけではなくて、市民サービスの中身をどれだけ充実させていけるか、あるいは無駄な仕事、無駄なルートをどれだけ外していくかということによって、区の削減、あるいは業務の効率化も図られるということで、この問題の締めくくりとしております。以上です。

御室会長

はい、ありがとうございました。

それでは次に、人件費・定員の削減について、遠藤委員からお願いをします。

<人件費・定員の削減について>

遠藤委員

はい、遠藤です。私からは人件費・定員削減についての答申を説明させていただきます。お手元の答申書では9ページからになります。ご参照いただけたらと思います。

次の表は、平成 27 年度までの期間で定員適正化計画を実行した場合に、現在の総人件費がどの程度削減されるかを、市で見込んだものです。表の左側に項目がありまして、その下段に総人件費とあります。総人件費とは市の正規職員、非正規職員、行政委員などと、人件費に市の事業を外部委託した際に発生する委託料の人件費相当額を加えたものであります。表の総職員数と総人件費の項目をご覧ください。平成 22 年度からの6年間で、総職員数は 185 人の削減、総人件費は 4 億 5,100 万円の削減の見込みとなります。総人件費の削減見込み率は、わずか 0.9%にとどまっております。削減というよりは、誤差の範囲というべきではないでしょうか。人口や税収が減少する時代にあって、総人件費削減に対する目標すら立てられていない。市の取組み姿勢に危機感は感じられません。

次のスライドは、市が策定した新たな定員適正化計画と、非正規職員の推移を示したものです。先ほどの表の内訳とも言えます。非正規職員を加えると実は、ギリシャにはかないませんが、市には7千人を超える職員がいることとなります。まず、正規職員についてですが、市は平成 27 年度までの5年間で 314 人を削減する計画となっております。削減率は 5.4%になります。平成 22 年度までの6年間で1割を削減した前回計画と比較しても、不十分な削減率となっております。

また、正規職員を削減する計画と並行して、再任用などの非正規職員の見込み数は増加し、平成 27 年度では 129 人の増加となります。これでは総人件費削減にはつながっておりません。

この表から言えることは、正規職員の削減計画とは名ばかりで、実態としては民間委託や、非正規職員への振り替えとなっているということです。この計画は各担当部局からの実現可能な計画しか盛り込まれておらず、総人件費・定員の削減に向けた市側の、「こうありたい」という目標にはなっておりません。

次のスライドは、職員の意欲と資質の向上について、現状と課題を示したものです。職員数を削減する中で、市民サービスを低下させるわけにはいきません。これを実現させるためには、職員の意欲と資質を向上させる施策が必要となります。

現在の市職員の給与は、入庁から 20 年間は、ほぼ横並びの状況です。昇任についても年齢や経験年数により、一律に昇任する仕組みとなっております。成績給の制度も導入できていないため、昇給や賞与に差がつきません。

また、市の職員の多くは5年以内の短期で異動をしてしまいます。中には1年程度で異動をする

ケースもあると聞いております。専門知識や経験が身に付く前に異動をしてしまう可能性があるということです。これでは施策の取り組みに対する可否を、自信を持って判断することはできません。

次のスライドは、職員給与の状況を示したものです。このスライドにあるように、市としては人事委員会勧告への対応に加え、各種手当に対し独自の見直しに取り組んでいるとしています。

このように政令市などとの比較では、給与削減の取り組みは進んでいると言えるのかもしれませんが、そもそも公務員の給与水準や制度がどうあるべきかという議論があります。行革審としては、終身雇用が前提である公務員の給与水準や人事制度の在り方、高額な退職金を含めた生涯賃金など、民間と比較した場合、さまざまな制度運用の違いに疑問を感じています。民間企業により近い人事給与制度の導入が必要ではないかと考えております。

震災や円高の影響は計り知れず、各産業の置かれている状況は厳しさを増しております。社会情勢が著しく変化する中で、中間答申で指摘した特殊勤務手当の見直しなど、市の給与削減の取り組みが一向に進んでいないことに対して、なぜこんなに改革のスピードが遅いのか、という歯がゆさを感じております。

ここまでの説明を踏まえまして、各答申の内容の説明に移りたいと思います。

答申です。このスライドは、総人件費の削減に関する答申の説明です。一つ目は、総人件費の削減目標を設定することです。現在の定員適正化計画の不十分な見込み額を大幅に見直し、達成期限など目標を設定してください。職員の削減も給与の見直しも、人件費の削減という目的のための手段であります。上位の目的である総人件費の削減目標を設定して、削減に取り組むことを求めます。

二つ目であります。総人件費の削減目標の達成に全庁体制で取り組むことでもあります。各事業担当部署からのボトムアップだけでは、どうしても現状維持重視になりがちであります。総務部に加え企画調整部、財務部などの管理部門も、各担当部署の削減案の作成に積極的に関わり、またコントロールをして全庁体制で取り組んでください。

次のスライドは、正規職員の削減に関する答申のうち、主なものの説明です。まず一つ目は、定員適正化計画の実施において、正規職員5千人体制を目指すことでもあります。トップダウンにより正規職員5千人体制を目指す目標を掲げ、区の再編や事業、施設の廃止を積極的に進めることを求めます。

二つ目であります。政策・事業評価の仕組みを改善し、総人件費、職員数の削減に効果を出すことでもあります。まず経費が委託料などに振り替わる民間委託や非正規職員化よりも、そのまま人件費が削減される事業や施設の廃止を優先して行うこと。また、そのために現在、成果のあまり出ていない政策・事業評価の仕組みや運用を改善し、廃止の効果を出すことを求めます。

次のスライドでは、非正規職員を含めた総職員数についての答申を説明いたします。正規職員だけでなく再任用職員、非常勤職員、臨時職員など、非正規職員を含めた総職員数を計画的に削減することでもあります。非正規職員の種別ごとの職員数、今後の増減要因等の計画を策定、公表することを求めます。

総人件費削減のためには、非正規職員を活用すること自体は否定するものではありません。しかし、非正規職員化で市役所で働く人の頭数がどんどん増えてしまうということは、避けなければなりません。総人件費の削減を行いながら、非正規職員を含めた総職員数を計画的に削減することを求めます。

次のスライドでは、職員の意欲と資質の向上に関する答申の説明をいたします。まず一つ目です。職員の意欲と資質向上のため、一般職員に対しても成績給を導入することです。成果を上げた職員が報われる成績給の制度を、平成 23 年度中に一般職員に対しても導入すること。併せて納得性の高い評価制度と、その運用を確立することも求めます。また、各役職での年功序列的な運用を廃し、若手の登用を拡大することを求めます。

二つ目です。実効的な行財政改革を進めるために、管理職を含めた職員の専門性を高めることです。人事異動サイクルの長期化や、計画的な専門研修の受講、職場内での人材育成の強化などで、職員の専門性を高めると、計画的な人事配置のローテーション、相当職の設置など、人事制度の運用を確立することを求めます。

次のスライドでは、給与の見直しと時間外勤務の縮減に関する答申のいくつかをご説明いたします。まず一つ目は、特殊勤務手当の廃止・見直しを進めること。二つ目は、技能労務職員の給与水準の適正化を行うことです。三つ目は、民間の退職手当等の状況について調査を行い、必要に応じて改正することです。退職手当については、民間の水準や制度を調査し、高額な退職手当の抑制に取り組むとともに、役職定年制など高齢期の職員の人事・給与制度を研究・調査し、市の制度を改革していくことを求めるものです。これらは中間答申でも申し上げていることですので、ぜひとも取り組みのスピードアップをお願いします。

四つ目です。時間外勤務は平成 22 年度実績の 20%減を目標に、縮減を進めることです。時間外勤務縮減の取り組みは、職員のワーク・ライフ・バランスの向上のためにも、平成 22 年度実績の 20%減を目標として、更なる縮減に取り組むことを求めます。

最後にまとめです。今日、私がお話したことは、総人件費も職員数も総枠としては人口や税収の減に合わせて縮小していかざるを得ないということです。審議会の冒頭で、山本会長代行から説明がありましたが、浜松市の格付けは高いのです。しかし、取り巻く環境は刻一刻と変化をしています。市の取り組みは目的に対するスピード感が不足しています。ぜひここを明確にしていきたいと思います。これまでと同じ手法では、維持することすら難しくなると感じております。改革は痛みを伴うことが多いですが、最終的な痛みを減らすことが改革でもあります。何を行うのかではなく、なぜ行うのかを市の職員の皆さんにはお考えいただきたいと思います。明確な目的があり、その目的に向かって目標をクリアしていくことが、より重要であると感じます。市の職員一人一人がこれまで以上に知恵を絞り、工夫をし、総人件費の削減という目標に向かって努力していただくことを強く望みます。以上で私の説明を終わります。ありがとうございました。

御室会長

遠藤委員、ありがとうございました。

次に、資産経営の総論について、岩田委員からお願いします。

<資産経営（総論）について>

岩田委員

岩田です。私からは資産経営の総論ということで、次のスライドをお願いします。浜松市の資産についてですが、平成 18 年度から平成 22 年度にかけて、土地、建物とも増えている状態になっています。次のスライドをお願いします。

しかも、平成 25 年度末には、土地開発公社が解散することによりまして、平成 22 年度から 25 年度までに市は計画的に土地開発公社の土地を購入するというので、土地に関しては更に増加する傾向にあります。22 年度末の公社の所有地を簿価で計算しますと 127 億円、これだけの資産がまた膨らんでしまうという計算になります。

次に、資産が本当に必要なかどうかですが、それはもちろん評価をされています。実際問題、廃止と決定されたものがあります。その一つの例として、中区の統廃合ということで、三組の倉庫と鹿谷倉庫ですが、鹿谷倉庫を三組倉庫に統合するという決定をしてから、実際問題スケジュールはどうなっているのかといいますと、ご覧の通り、平成 23 年に準備をし、25 年に移設し、26 年に廃止するという事です。倉庫の廃止は市民のサービスにまったく関係ないですが、この倉庫の廃止だけでも4年もかかっている状態です。次のスライドをお願いします。

私どもとしましては、施設の配置計画、再配置計画、これはしっかりと設定をしていただきたい。それからこれは先ほど山本会長代行から話がありましたように、施設の維持管理費が 2023 年には膨大になりますという話の中で、やはり本当に必要なものだけを維持しようということで、スリム化させるべきです。

老朽化したものについては、代替の施設のあるものは代替のものにし、不必要なものは処分する。そして資産経営課が主体となって資産削減を進めること。これは、今まで各課によって処分等がされていたことによって、市としての統一性が取れていなかったということで、今現在は資産経営課が統一的に管理されているということですので、これを推し進めていただきたい。

施設の廃止は、やはり市民サービスにかかわる部分がありますので、市民の理解を得るためにも分かりやすく、そして十分に情報を提供していただきたい。次のスライドをお願いします。

続きまして、市有財産は、行政にかかわる行政財産とそれ以外の普通財産に分かれています。普通財産のうちの遊休財産(何も活用されていない財産)のうち、活用可能と区分したものが、平成 21 年度末で 144 件、面積は 11 万 5,000 m²あります。次のスライドをお願いします。

では、実際問題どれくらいの頻度で処分されているのかというのがこちらのスライドです。平成 19 年度から 23 年度まで、23 年度はまだ結果が出ておりませんが、ご覧の通り4年間で 16 件、これしか入札がなく、いわゆる売却がされていない。今現在としましては、平成 23 年の2月にインターネット公売や、23 年度中に民間委託等を行うという話ですが、状態としては非常に悪い。次のス

ライドをお願いします。

市有財産の売却につきましては、全ての市有財産から、売却可能な土地の積極的な洗い出しを行うこと。売却を決めたものは売却時期、売却目標件数などを定めて、どうしても売却するんだということを、しっかりと計画的に行ってほしい。それから、売却が困難な物件は、原因分析をして、柔軟な対応による資産活用を図ってください。色々売却困難な物件もありますけれども、そこをどうにかして、本当に売れないのであるならば、それは仕方がないと思うので、そのところを明確にしていきたい。次をお願いします。

もう一つが借地の件です。借地は、18年度から22年度で一応、減少はしています。減少はしていますが、年間約8億の借地料がまだ固定化しているということで、市の財政がこの分だけ圧迫されています。

借地ですが、借地適正化計画による借地の解消を行っていただきたい。ただし、借地を解消するということはもちろん、借地を返すということが前の公開審議でも話になりましたが、必要なものは逆に買い取る。そうすると、この買い取るための資金とするために不用となった資産を売却して、借地の購入資金に充てるという、このところをきっちりやらないと、借地の解消にはつながらない。ですから、売却の計画とともに、借地の解消の計画、このところをきっちり計画を立てていただきたい。

また、契約満了等がきていない借地の中で、算定基準に比べて高い借地料があります。その借地料の引き下げを早期に行ってください。

それから財源負担の軽減ということから、今後活用する財産はなるべく長期で使うという方向も推進していただきたい。

<浜松市土地開発公社について>

岩田委員

続きましてもう一つですが、これは答申の中では資産経営が14ページですが、こちらは27ページの市の外郭団体の土地開発公社だけ、資産経営と関係するということで、私から説明をさせていただきます。土地開発公社は先ほどもお話しさせていただいたように、25年に解散することに決まっています。その中で、先ほども示したように、かなりの土地を保有しています。それにつきまして、今のところ市が購入計画をしていますが、市の財政から見ますと、なるべく土地開発公社においても、売却できるというものは売却等を推進していただきたい。我々としては、市ももちろん一緒になって、浜松市の土地開発公社の土地の売却というものを推進していただきたい。

以上、私からは資産経営の総括ということで、説明をさせていただきました。ありがとうございました。

御室会長

どうもありがとうございました。

それでは、次に、資産経営の個別事項、市営住宅につきまして、山崎委員からお願いをしたいと思います。

<資産経営（市営住宅）について>

山崎委員

はい。今お話がありましたように、資産経営の個別事項の市営住宅、お手元の資料の 17 ページをご覧くださいませでしょうか。この件について、お話をします。

まず、現状の課題として、四つ挙げさせていただいています。その答申をさせていただきたいと思えます。

まず、17 ページの現状の課題というところで、老朽化のため多額な管理経費うんぬんというところが、第 1 番目であります。それから次のページの、特定公共賃貸住宅は市営住宅として必要か。これが2番目の課題です。同じく 18 ページの市営住宅の建設コストは、民間賃貸住宅に比べて高いというのが3番目。市は割高な価格で工事を発注しているというのが4番目です。

以上、四つの課題について、お手元の資料には答申が書いてありますが、パワーポイントを使って実情を説明しながら、皆さんにもご理解いただくようにお話をします。パワーポイントをお願いします。

これは老朽化が非常に激しくなっているということで、特に昭和 20 年代の戸数が 239 戸ということで、非常に古いものがあるという状態です。このグラフを見ても、新耐震基準、地震の新しい規定にはまっているのが、確か昭和 56 年度以降の建物ですが、それ以前のは耐震性に非常に疑問が生じるということが一つです。

あとは管理費が年間 4 億 3,600 万円、1戸あたり年間約 69,000 円、多額な管理費がかかっています。この原因はやはり老朽化が進んできているということになります。

この老朽化が進んでいる理由というのは、お手元の資料に書いてありますが、政策空家というのがあり、名称は非常に素晴らしいのですが、要するに建て替え、廃止したい古くなった住宅のことです。パワーポイントの4ページをお願いします。

これが全体で、30 団地で 629 戸あります。そのうち、もう建て替え、廃止したいのにもかかわらず、現在入居戸数が 330 戸と、空けた戸数よりも多くなってしまったというような状態になっていて、これは本来的には空けていただいて、建て替えならびに廃止していきたいわけですが、なかなかこれができにくいというところに、老朽化する原因があつて、耐震性の問題とか、管理費がかかっているというのが実情です。

次に、現況の写真を見ていただきたいのですが、これは以前出しましたけれども、街中の政策空家対象団地というか、古い整理整頓をしたい団地なのですが、昭和 20 年代の、まさに古い建物です。

次に、中区の政策空家の対象団地ということで、皆さんも分かると思うのですが、街中に、市役所を中心にしながら7団地あります。これも整理統合して建て替えたほうが良いと考えますが、こうなっています。

この老朽化した7団地の建て替えが進まないのは、政策空家が原因だといいましたが、例えば松城団地など、先ほどいったように、昭和 20 年代のものばかりです。戸数で合計を見ていただきますと、全部で 224 戸あり、お住まいになっている方が 132 戸、空いている戸数が 92 戸という形で、実際この団地は実は、平成 13 年度から新しく募集をしないで、できるだけお話をしてお退去願って、新しいところへ住んでいただくというような対象の団地になっているにもかかわらず、退去するのを待っている状態になっているというのが、政策空家が進まない大きな原因になっているのではないのでしょうか。

次に、答申に入るわけですが、これはまず第一に、今いう政策空家といえますか、建て直し、集約化する計画的なプランがない。今度また計画をつくるようですが、早急につくっていただきたい。

2番目は、同じようなことですが、やはり工程表を決めて、建て替えて一箇所に持って行くとか、廃止するとかいうものをしっかりと決めて工程表をつくることをやっていただきたい。それとあわせて今、市の住宅課がやっていますが、その中で結構ですので、やはり政策空家を推し進めるように、専門の担当の人を置かないと無理です。片手間で、できるだけ空家にしてくださいということは無理です。ですから、今日は市長さんがいらっしゃいますが、ぜひそういう担当の方を2、3人置いてやらないと、これは13年から10年たって、今もこの状態ですから、また10年もおそらくこういう状態が続きます。そうするとますます古くなって、片一方では安全面の耐震性の面もかかわってくるということで、これはぜひお願いします。

次に、特定公共賃貸住宅は必要かということになるわけですが、これは初めてお聞きになる方がいらっしゃると思います。民間の土地所有者が、一般の公的な援助を受けて、有料の賃貸住宅をつくる特定優良賃貸住宅という制度があります。そういう中間所得者向けの住宅がないときには公共団体がつくるというような趣旨で、あとで申し上げますが、今現在、表にはありませんが、6団地で全部で65戸の特定公共賃貸住宅があります。これも原則的には必要ではないのではないかと考えています。そこに書いてありますが、募集をしても、有玉台団地というところで一般の市営住宅は家賃が安く、募集の倍率が高い。特定公共賃貸住宅は家賃が高いということで、集まらないというのが実態となっています。

次に、イーステージですが、この中にも実は市営住宅があります。一般の市営住宅が12戸、特定公共賃貸住宅が20戸というような形で、賃料も一般の民間住宅が特定公共賃貸住宅の1.36倍というような賃料になっていて、これも必要ないのではないかとことです。

次に答申ですが、特定公共賃貸住宅は原則廃止すること。イーステージは、売却するというところで答申します。それ以外の空家の特定公共賃貸住宅は、先ほどいった有玉台団地ですが、これは一般の市営住宅に替えていっていただきたい。ただし、山間部等の春野町や一部のところで、優良な賃貸一般住宅がないところで、市が持っている特定公共賃貸は残してもらえればと思っています。原則は廃止ということで答申をします。

次に、建設コストの問題ですが、先般も細江の公開審議のときにいいましたけれども、市営住宅は明らかに民間に比べて高い。井伊谷は坪70万以上かかっています。今日は来ていらっしゃる

かどうか分かりませんが、担当部長さんは高くないといいましたが、国土交通省の資料を見ると、鉄筋コンクリート造が 72 万円、鉄骨造が 55 万円で鉄骨造のほうが明らかに低いわけです。そういう前回のような認識を改めてもらわないと、大変なコストがかかっていくわけです。これを仮に2棟鉄骨住宅でつくったときに、3割ぐらいダウンですから、1億円ぐらいの建設費が浮いてきます。ですからぜひ、こういうことに取り組んでいただきたい。

答申に移りますけれども、市営住宅をはじめ、市の一般の施設も、価格を民間の同施設以下にやっていただきたい。これは可能だと考えます。そのためには、そこに書いてありますように、仕様、設計、発注方法等を検討する専門の課といいますか、担当部署をつくってやれば、必ず私はできると思います。それで業者さんをただいじめるだけではなく、要するに業者さんの人工も減る、材料も減るだとか、両方良いということが可能だと考えますので、ぜひお願いします。新しいセクションをつくって、コストダウンのための方法を考えるということです。

次に、それに関連しますけれども、遠鉄高架の写真が出ています。上に載っているのと、柱を立てる工事と分離で発注しています。この柱の間隔が 10メートルか 20メートルぐらいです。これを一事業者ばらばらに発注しているわけです。業者さんを分散して、地元の業者さんに多く受注してもらうというのは、よく分かります。でもこれは監督が一人ずつ付く、同じ施工をするにも重機は2台持ってくるなど、ありとあらゆることがダブってかかるわけです。ですから、こういう発注の方法も、まとめて発注すれば安くなるのは明らかなことです。これは発注の仕方になるわけですが、もし業者さんを分散してやりたければ、2社か3社で共同体を組んでいただいて、3本のもを一緒に発注する。これでおそらく2割か3割下がります。こういう検討が今の組織体制ではなかなかできないというような、一つの象徴的事例で、説明をさせていただきます。

次に、市は割高な価格で工事を発注しているのではないかと。これは実は、2010年度のオンブズマンの調査によって、残念ながら浜松市は、19の政令指定都市でワーストワンです。一番下で、落札率は 89.6%です。参考にいいますが、静岡県は 78.3%という数字になっています。これはどこに原因があるかということですが、答申を先に出していただきたいのですが、これは浜松市の入札制度そのものが、最低制限価格制度が全て適用され、上限がないわけです。これは前から言っているように、上限を設けてやらないとこういう結果になり、私はシステムが悪いと思います。

時間がなくて恐縮ですが説明します。入札制度の比較です。広島市は落札率が 73.3%と第2位に入っています。浜松市は 19位。これが入札するときに浜松市は、最低制限価格制度というので、少しでもそれ以下ですと、問答無用で駄目になるわけです。広島市はそこで制限を設けて、1億円までは浜松市と同じような制度でやりますけれども、それ以上は低入札価格調査制度というのを利用しまして、それ以上は安い値段で入札してきても、調査をしてきちんとしたものができるのであれば、安い値段でも落札するというようなシステムになっています。広島市は1億円以上がこれに該当します。静岡県は5千万円以上がそのようなシステムになっているわけです。この辺も根本的に変える意味から、上限価格をいくらにするかは別にしても、これを変えないとこういう状態が続きますから、ぜひ変えていくように答申をします。

以上です。

御室会長

山崎委員、どうもありがとうございました。

それでは次に、フラワーパーク、フルーツパークにつきまして、山本会長代行からお願いをします。

＜フラワーパーク、フルーツパーク＞

山本佳英会長代行

答申では 20 ページからです。何回もこのテーマは、テーマといいますか宿題はたくさん出ていますので、おさらい的に簡単にいきます。

まずフラワーパーク、フルーツパークというのは、浜松市フラワー・フルーツパーク公社が資産を所有している民設・民営の施設であります。この二つの施設をこれからどうしていくのか、この運営する公社をどうしていくのかということで、今まで何回も、これは第 1 次行革審のときからのテーマとなっておりまして、何回も議論をされていますが、今のところ何も進んでいない。6年たっても何も進んでいないという状況であります。

この赤いところがフラワーパーク、上の黄色で囲んだ部分が動物園であります。もう一つフルーツパークですが、これは赤いところ全体がフルーツパークでありまして、右の上のところに新東名のサービスエリアができて橋が見える、そんな場所にあります。

元々、フラワー・フルーツパーク公社というのは何のためにできたかといいますと、昭和 44 年 10 月に公社が設立されましたけれども、「市民の自然に対する理解を深め、快適な市民生活及び青少年の健康と情操のかん養、ならびに市民憩いの・・・」とありまして、「花き及び果樹の園芸振興の拠点を形成し、もって市民の福祉増大を図ろう」というのが趣旨でありました。設立してから 42 年がたちました。さて、ここに書かれた目的は、今もこの通りになっているかというのが、一番のポイントになります。

現在の有料入園者数の推移というのはこのようになっています。図の青い折れ線グラフがフラワーパーク、赤いのがフルーツパークで、開園したときからの傾向であります。フラワーパークは平成 4 年以降、減少傾向にあります。平成 14 年には約 20 億円をかけてリニューアルをしました。また、平成 16 年には浜名湖花博、その跡地には平成 17 年にガーデンパークという無料の県の公園ができました。

一方、フルーツパークは平成 8 年 10 月にオープンしました。最初の 1、2 年は 40 万人近くが入りましたけれども、あとはじり貧状態で、この 3 年間は減少傾向にあります。なぜ減ってきたかといいますと、ガーデンパークという無料の施設ができたからだとか、あるいは先ほど出た行革 110 番でいきますと、フラワーパークもフルーツパークも入園料が高い。あるいは駐車場料金がかかるといったことがありました。フラワーパークはちなみに、大人 800 円、小中学生が 350 円、フルーツパ

ークは大人 700 円、小中学生が 350 円、車は 1 台 200 円ということになっています。

今現在、市が公社に対して負担金としてお金を出しています。フラワーパークの分は平成 22 年、昨年度のものですが 3 億 9,600 万円、これは借入金の元金の返済に充てられる費用が 2 億 5,800 万円入っています。要は元利返済分というのは、スタートしたときからの投資した分を全て、浜松市が負担をして返済をしているということでもあります。この借入金は、平成 25 年3月で終わる計画になっています。

一方、フルーツパークは、平成7年に約 50 億円かけてつくりました。民間の金融機関から公社が資金を調達しまして、その元金、利息の返済分を浜松市が負担している。それが現在 5 億 5,900 万円、これは先月、平成 23 年9月で終わっているはずであります。そのほかに固定資産税だとか退職金だとか、そういった赤字の補てん分も含まれていますし、更にこれとは別に、この表以外に借地料というので、フルーツパークが 2,300 万円、フラワーパークは 4,200 万円負担をしています。

今までいったいいくらお金をつぎ込んだかという、おおよそ計算をしてみますと約 150 億円ということになります。これはもう 21 年度まででありまして、これだけのお金を開設以来投資したことになります。

次に、予定正味財産増減計算書というのがあります。これはこれから先に、外郭団体に市が要求している改革プランというのがあります。それで外郭団体が、この場合はフラワー・フルーツパーク公社と市がつくったものであります。平成 23 年度ですと 1,300 万円の赤字、来年が 700 万円、25 年は 2 億 1,700 万円、これくらい赤字になるわけでありまして、この補てんを市が行っていかねばならないということでもあります。このほかに公社が市から 3 億 6,800 万円借りているようでありまして、これを返す計画もまだないということでもあります。

平成 18 年の3月 13 日に第1次行革審の最終答申において、次のように答申をしています。公社が名目的に所有するフラワーパークの施設は、公の施設として市に帰属するものとし、隣接する浜松市動物園と舘山寺総合公園として一体化すること。要はフラワーパークと動物園を一緒にして、舘山寺総合公園としてやったらどうかということでもあります。これが平成 18 年3月でありますから、これから5年以上たちました。ところが、ここまでいってあとは全然進んでなくて、今年の5月、第3次行革審の公開審議の場でやっと、フラワーパークと動物園は一体化して運営しますというように、あらためて意思表示がされたということでもあります。その後どうなっているかは、いまだに何も聞いておりません。

一方、フルーツパークでありますけれども、これは平成 23 年3月の公開審議で、やっと市もといえますか、公社も指定管理者導入に向けての考え方をいいまして、平成 23 年度に新法人を設立し、平成 24 年度の指定管理者制度導入を目標とするということでもあります。つまり今から半年以内に新法人をつかって、24 年からそこにやらせるということでありましたけれども、これもその後どうなっているのでしょうかということでもあります。

また、もう一方で、図で赤く塗ってあるところは借地であります。先ほどの資産経営の中でも出て

きました借地の問題がありましたけれども、フラワー・フルーツパークですが、これは動物園とフラワーパークの借地の状態を表しています。白抜きになっているのが市、あるいは公社が所有しているところで、赤は借地で、57%が借地であります。

動物園とフラワーパークを一体化してといった中には、動物園は、ご承知かと思いますが坂が多い。だからなかなかお年寄りや小さな子どもには回りにくいし、疲れる。あまり座るところもないということから、一緒にした上で、もっとコンパクトにして、余った分の借地は返して、必要なところは買い取ってということをしたらどうでしょうかという答申をしました。ちなみにこの借地の契約の更新は、平成 23 年末、つまり再来月であります。従来の借地契約は 20 年契約です。20 年契約にすると相続税の評価で安くなるようで、したがって 20 年契約としてきた。それが再来月終わります。当然またすぐ返すことはできませんから、更新することになりますけれども、そのままの契約にしますと 20 年間また借りて、4,200 万円の借地料を払わなければいけないとなりますので、以前の公開審議のときにも、「契約の条件の見直しをしてください。」「いつでも返せるようにしてください。」というようなことを、半年ぐらい前にいいましたが、さてどうなりましたかというのも疑問であります。

次に、フルーツパークですが、これは借地が 54%です。こんな状態で東部分と西部分に分かれています。

このフラワーパークにつきましては、先ほど申し上げたように、答申としましては、資産(土地、建物)を市に移して、動物園と一体化して市民の憩いの場となるようにしていただきたい。ついでに入園料、駐車場代も半額以下にしてほしいと思います。施設運営につきましては、公募による指定管理制度を導入してほしいということでもあります。動物園と一体化を図ることによって、このところ施設を維持するだけという状態の動物園も、活性化できるのではないかと思います。動物園は新しい動物を飼う予算が確か、100 万円余りしかありません。100 万円で何が買えますか。イヌ、ネコ、サルは買えるかもしれませんが、大きなものは買えません。その辺も工夫することによって活性化できるのではないかと。更にコンパクトにして、広すぎるとか、坂が多いといった、動物園の利用者の苦情からも解消できるのではないかと思います。

次に、フルーツパークであります。ここは市に資産を移管するのは同じでありますけれども、先ほど出てきました新法人による事業計画というのが、少しは出たけれども、その後なしのつづて、あるいはボツになったのか分かりませんが、どうするのか、いまだにはっきりしていません。したがって、もう我慢の限界ということで、施設閉鎖も含めて方向性をもう一度はっきりしてください。

それまでの間どうするかというと、最低限のメンテナンスができる程度にしていきたいということでもあります。負担金も、先ほどありましたように、かなり高額を負担金を払っていますけれども、もうそれはやめていただきたいということでもあります。

もう一つ、この公社そのものです。今まではフラワーパーク、フルーツパークそのものですが、その運営母体で、公社そのものですが、これは最初に申し上げましたように、設立の目的がもう希薄化していますし、更に今後も赤字が続くという見込みなので、25 年3月ぐらいには解散していただきたい。当然ながらそこに働いている方もいらっしゃるわけですから、勸奨退職や、再就職のあ

っせんなど、これは責任を持ってやっていただかなくてはなりません。市は公社設置者として、責任を持って職員の雇用対策に、最大限に努力をしていただきたい。

花き及び果樹の園芸振興の拠点というものは、もうほとんどないですし、市、あるいは公社がやるべきものではありません。資産を市に移管して、フラワーパーク分は動物園と一体にして指定管理者制度に移行し、フルーツパークは閉鎖、そして公社は解散する。そんなふうにしていただきたいというのが答申であります。以上です。

御室会長

はい、山本代行ありがとうございました。

それでは、次に外郭団体の総論について、山崎委員からよろしくお願いします。

<外郭団体（総論）について>

山崎委員

はい。外郭団体の総論についてお話しします。25 ページをご覧いただきたいのですが、答申に焦点を絞ってお話してみたいと思います。そこに書いてございますように、存在意義をゼロベースで厳しく判断し、外郭団体の廃止・統合を進めることということが書いてございます。これは今、山本代行がおっしゃったように、フラワー・フルーツパーク公社は団体を廃止。統合については、例えば国際交流協会、常勤の職員が5名以下は統合するというような基本的な方針を出していただいておりますので、国際交流協会につきましても至急、どこかと統合を図っていただきたい。具体的にはそういうふうなことで申し上げておきたいと思います。ですから、常に周りの環境は変わっておりますので、廃止・統合を毎年チェックして、実施に向けてやっていくと、こんなふうにしていただきたいと思います。

今、山本さんのほうからお話がありましたけれども、存在意義がなくなっている。おそらく民間へ指定管理に出したほうが良いとか、委託したほうが良いというのは分かっている、そこで雇用の問題で引っかかってしまっているのが実態だと思います。JRが民営化するときも、莫大な人だったのですが、各官庁、地元の公共団体等にも人を受けていただいて廃止していったと。そういうことをしないと、人がいるから外郭団体を残すというような発想ですと、赤字をまた発生させてしまうようなことになりますので、ぜひそれは前向きにやっていただきたいと思います。

それから各論になりますけれども、外郭団体で設立の目的がなくなったというか、市の関与の目的がなくなったというのが一つ、公園緑地協会というのがございます。お手元の資料には書いてありますけれども、これはぜひ 23 年度の3月には、市の外郭団体から外していただきたいと考えております。

次に、外郭団体の2番目の答申ですが、市は経営状況を把握し、経営改革を求めていただきたい。これもチェックがまだ弱いのではないかと思います。

次に、これは事例です。これも変えていただきたいと思うのですが、外郭団体の職員、役員の人

数。現在、外郭団体が 16 団体ありますが、役員の数 が 223 名いるわけです。割りますと1外郭団体 14 名。例えばコンベンションビューローの場合は 26 名、シルバー人材センター21 名、体育協会 20 名と。これは行革でも、再三再四減らすようお願いをしているのですが、まだこういう状態になっているということでありますので、これは早急に、来年の3月に向けて減らしていただきたいと思 います。

次に、正規職員の数です。これは市からの派遣の職員ですが、調べてみたらまだ、テクノポリス 推進機構へ市から5人も派遣している。これもせいぜい1人、多くて2人ということだと思いますので、 ぜひこれも来年の3月末には、1人ないし2人に人を減らして、経営状況をよくするというような改善 をしていただきたいと思 います。

以上、総論としたら、廃止すべきものは廃止する、残す外郭団体については、経営改革を行っ ていくという、以上、二点をお願いしたいと思 います。

御室会長

はい、山崎委員ありがとうございました。

それでは次に、個別の外郭団体、観光コンベンションビューロー。これにつきまして井出委員の ほうからお願いをいたします。

＜個別の外郭団体(財)浜松観光コンベンションビューロー＞

井出委員

井出です。私からは外郭団体の中の、浜松観光コンベンションビューローについての答申を述 べさせていただきます。

お手元の答申書では 32 ページになります。観光コンベンションビューローは市との役割分担が 不明瞭な団体の事例として、取り上げさせていただきました。

まずは、観光コンベンションビューローの目的と事業内容を確認しておきます。平成9年に浜松 市観光協会と(財)浜松コンベンションビューローが組織統合して発足した団体です。事業は簡単 に言いますと、観光とコンベンションの両面で事業を行っている団体ということです。具体的には、 1にありますコンベンションの誘致及び支援として、首都圏をはじめ、市内や周辺地域の大学や団 体などのコンベンション主催者等への誘致活動を行っています。そして2にありますように、観光客 の誘致や受け入れ対策として、国内外からの観光客の訪問の増加を図る事業を行っています。

また、平成 21 年度に国から地域認定を受けまして、滞在型観光客の誘客を図るために、官民 団体で組織された「浜名湖観光圏整備推進協議会」の代表者であり、事務局となっています。そ のような団体でありますので、行政や周辺の観光協会や市内のホテル、旅行会社、市内各施設と 連携をとって事業を進めているということです。連携と言いますときれいな言葉ですが、実態はどう でしょうか。一つの団体、もしくは行政だけが行えば足りるところを、誘致活動などの出張などにビ ューローも市も県も、そしてほかの複数の団体も訪問したりといった業務の重複はないでしょうか。

しかも一つの団体から何人も訪問したりといったことはないでしょうか。

次に、観光コンベンションビューローの事務局組織ですが、専務理事は市のOBです。事務局長は市からの派遣職員で、派遣元の市から給料の大半が支給されています。事務局は企画観光部とコンベンション部の二つに分かれています。プロパー職員が5人、商工会議所からの出向職員が1人、こちらの給料は出向元から出ています。民間旅行会社からの出向が1人、こちらも出向元から出ています。派遣アルバイト1人、浜松観光インフォメーションセンターに所長として臨時職員が1人となっています。

次に、また、市には観光交流課という部署があります。観光交流課には13人の事務職員がいます。うち1人は先ほど見ていただいたように、観光コンベンションビューローの事務局長として出向しています。市の事務分掌図でこの観光交流課の業務内容を見ますと、(1)に観光コンベンションの振興に係る事業の企画、調整及び実施に関することと書かれています。その下に(2)として、観光宣伝及び受け入れ体制の充実にかかる企画、調整及び実施に関すること。(3)に広域観光に関することとあり、観光交流課の業務内容とビューローの業務内容とを比較してみると、大変重複しているものが多いように思われます。ビューローの業務が本当に市でできないこと、ビューローでやった方が効率的なものであるのかどうかというところに疑問を感じます。

次に、また、市には広聴広報課の中に、シティプロモーション担当という部署があります。ここはシティプロモーションに関する企画、総合調整を行っているのとありますが、これとビューローの事業内容にありました広報及び宣伝活動、これとの違いはどういったことなのでしょう。ちなみにここには4人の事務職員がいらっやいます。

私は第2次から委員をやっていますが、その際、20年度の答申書にも、市と観光コンベンションビューローとの機能分担を明確にすることと書かせていただきました。そこから3年が経過していますが、状況がどのように変わってきているのでしょうか、と思います。

次に、同種・同類の事業を行う団体ということですが、市内に市から観光振興助成事業という名称で、22年度に補助金を出している団体が12団体あります。旧引佐3町など周辺の観光協会は、合併に向けての話が進んでいます。市域には同種・同類の団体が12もあるというのが現状です。

そういった団体は観光振興というよりも、実態はむしろ地域振興ということで、地域の方々の思いが強いということもあるとは思いますが、これらもできる限り整理していく必要があると感じます。観光コンベンションビューローとこういった団体との関係、位置づけはどうなっているのかということを感じます。

次に、市内の12団体の観光協会に対して市が出している補助金ですが、その12団体で約3,800万円の補助金が市から出されています。観光振興助成事業という名称ですが、先ほども申し上げたとおり、周辺の観光協会の事業は地域振興という意味合いが強く、お金もそういった意味で使われているようですので、観光という目的や名称も見直すべきだと思います。

今後は、一つの市域に12もあります観光協会、そして観光コンベンションビューロー、これらの役割分担が明確になるように、きちんと事業のすみ分けをしていただきたいと思います。

次に、ビューローの22年度の収支計算書をご覧ください。補助金などの収入、負担金収入と合わせて7,156万円です。収入は全体で9,375万円ですので、収入合計の76.3%が行政からの補助金や負担金で構成されています。事業収入は約250万円ありまして、これが自主事業収入ということですが、こちらはパーセンテージで言いますと、収入合計のわずか2.7%です。これで団体の独自性があるのかということですが。

また、この事業収入にも含まれる観光客誘致のための広報宣伝事業などは、民間の旅行代理店などが担い手となり得るものが含まれているのではないのでしょうか。例えば、佐世保市の財団法人佐世保観光コンベンション協会というのがありまして、浜松市の観光コンベンションビューローと近い団体と言えるのですが、こちらは第2種、第3種旅行業を取得して、旅行の企画販促を行うというような自主事業に力を入れていまして、収入全体の25%が自主事業収入になっているということで、企業努力をされているということですが。そういったことを期待したいと思います。

次に、最終答申として三点挙げさせていただきます。一点目、市観光交流課、広聴広報課シティプロモーション担当や、周辺各地の観光協会との役割分担を明確にしてください。それにより市の事業として吸収できる部分が多く、財団の事業が縮小されるならば、地域社会の活性化をソフト面から支援する、例えば、文化振興財団などの他団体との統合を検討してください。

二点目、賛助会員企業から出向職員を募集するなど、賛助会員にも積極的に経営に参画してもらおう仕組みをつくっていただきたいと思います。賛助会員は22年度末で262団体、22年度の収支計算書で751万円、8%の収入割合となります。事業収入よりも多いんですね。会員組織の強化も経営の大事な観点です。賛助会員に積極的に事業に参画してもらおう仕組みをつくり、会員数の拡大を目指していただきたいと思います。

三点目、市から随契約で受託する観光インフォメーションセンターの運営業務を、民間のノウハウの活用により、浜松市を効果的にPRするために競争入札を導入していただくようお願いしたいと思います。

いずれにしても、この団体のやるべきことの位置づけを考えていただきたいです。行政と一緒にするのが良いのか、他団体と一緒にするのが効率的なのかということですが。かなりの業務に重複が見られると感じております。このように市との役割分担が不明瞭な団体はほかにも、浜松国際交流協会などが挙げられます。組織があるからつぶさないという考え方ではいけないと思うんですね。もちろんそういう考えは矛盾していますので、ぜひこの地域の発展のための、前に進むような取り組みを期待したいと思います。観光コンベンションビューローに関する答申は以上です。

私は第2次行革審から2期かかわらせていただいて、税金の無駄遣いを押さえる働きに、多少なりともかかわることができてきたと思います。この先も次世代の市民のために、税金を大切に使うこと。行財政改革を不断の取り組みとして、この先も強く進めていっていただきたいと思います。

以上です。どうもありがとうございました。

御室会長

はい、井出委員ありがとうございました。

それでは、続きまして、浜松まちづくり公社について鈴木委員のほうからお願いをいたします。

＜個別の外郭団体（財）浜松まちづくり公社＞

鈴木委員

委員の鈴木勇人です。よろしくお願いします。答申書の 34 ページ、(財)浜松まちづくり公社に関して答申を述べさせていただきます。

まず、答申ですが、まちづくり公社は平成 25 年3月末までに解散すること。市は損失補償の対象となっている公社借入金の整理方針を作成すること。公社は勸奨退職の実施や再就職のあっせんなど、自らが責任を持って行うこと。また、市は設置者としての責任を持ち、公社職員の雇用対策に最大限の支援を行うこと、とさせていただきます。

まちづくり公社についての説明をさせていただきます。まちづくり公社は、昭和37年に設立されました。

設立の目的としては、まちづくりの支援と都市整備事業、区画整理の支援を行うためです。

行革審の答申を受けて平成 22 年度からは、まちづくり公社は浜松市建設公社を吸収合併しました。

その合併後の、平成 22 年度の決算について、説明させていただきます。経常収益、一般的には売上にあたるところですが、7 億 4,500 万円でした。そのうち先ほど説明しました、本来の設立目的に該当するのが、組合業務負担金収入、都市整備事業受託収入、まちづくり事業受託収入の三点になります。しかし、この収入を見てもらえば分かるのですが、上記3事業は、事業収入が約2割にすぎないです。残りの8割は民間でもできるような施設管理等の収入になっています。簡単にいうと、本業と副業が逆転したような状態にあります。

次に、更に、外郭団体と市役所により作成された改革プランに載っているのですが、都市整備部門における組合施行土地区画整理事業は、平成 26 年度以降大幅に減少し、残事業を持って終了する予定である、と書かれています。

以上のことから、まちづくり公社の本来の目的、先ほど説明しました設立目的は、ほぼ終了しているのではないかと思います。

次に、先ほどの正味財産増減計算書ですが、施設管理運営収入 5 億 5,000 万円となっています。それを加算し費用を引いたのが、一般的に利益と言われるものなのですが、(公社全体で)マイナス 2,200 万円という結果になりました。

補足ですが、施設管理運営事業というのは、ここにあるようなものです。表示されているような事業を行っています。施設管理運営収入 5 億 5,000 万円の中、約2億円は駅前広場管理事業からの収入になっています。

駅前広場管理事業とは、写真にあるとおり、浜松駅前のバスターミナルになります。このバスターミナルの施設は、まちづくり公社が所有をしています。使用料や管理料として約年間2億円の収

入があります。それでも、繰り返しになりますが、平成 22 年度は(公社全体で)2,200 万円の赤字でした。

先ほど説明しました改革プランに載っているのですが、今後の売上高も減少傾向にあるということが書かれていました。

続きまして、売上が落ちれば当然ですが、利益も、赤字ですね。22 年度から赤字は更に増大していく予想となっています。

あらためて答申を述べさせていただきますが、目的もすでに終了しつつあり、採算も合わないとなると、公社を存続させる理由が見当たりません。確かに総論のほうで、外郭団体の統廃合を進めると、答申はさせていただきますが、統合すれば良いという話ではありません。統合し、赤字が更に増大していくようならば、廃止せざるを得ないという結論になりました。

まちづくり公社は平成 25 年3月末までに解散し、公社の借入金の整理を行い、当然ですが、公社の職員の雇用対策に、最大限の支援を行っていただきたいということを答申とさせていただきます。

<総括>

御室会長

はい、ありがとうございました。

各委員から答申書のテーマごとにご報告をいただきました。ありがとうございました。

それではここで、私から最終答申の総括ならびに2年間を通しての所感を、少し述べさせていただきますと思います。

今回の答申では、1次、2次の答申の進行管理という観点に立って、特に意思決定が非常に遅い、取り組みが遅いと判断したこういう項目を、意識的に取り上げましたので、おそらく市の職員の皆さまにとっては、若干耳の痛いお話が多かったのではないかと考えております。

我々もこの2年間、取り組みが遅い、期限を早く決めて、こういうセリフを壊れた蓄音機のように何回も繰り返してお話をさせていただいたということです。もちろん市の側からすれば、改善を粛々と実施していただいているという項目も、我々は十分認めているところではあるわけですが、しかし、民間企業の尺度からいたしますと、何かいつまでも検討ばかりしていて、スピード感がない。あるいは結論を先送りしている。また、数値目標の設定が非常に甘いのではないか。責任の所在はどこにあるのか。こういう印象を、正直言って強く受けました。

答申書の3ページの表をご覧くださいと思いますが、行革項目の進行管理ということで全体を見ますと、市の職員の皆さんは 291 の項目のうち 230 の項目について、答申どおり実施する・実施している、こういう評価をされております。しかし、これを我々行革審の評価に置き換えてみますと、それは半分以下の 101 項目にとどまる結果となっております。

この違いがどこから来るのかと言いますと、一つには期限や数値目標の設定があいまいで、評価の基準が定まらないということ。もう一つは、市の職員の皆さんにとっては、机の上で検討すれ

ば実施したということになりまして、改革の目的が達成されたのかどうか、これを検証するシステムが確立されていない。こういったところから来るのではないかと私は考えます。

これらのことを踏まえまして、私から総括の提言として二点、申し上げたいと思います。まず一点目は、人事制度の改善であります。皆さんのお手元の答申書では4ページの(2)にあたりますが、現状、市の人事制度では40歳程度までは一律に昇進をする、管理職以外には成績給の仕組みがないということでもあります。つまりやってもやらなくても横並び、給料も一緒というわけですし、これではやる気のある職員が報われないのではないかと考えます。

職員が意識、意欲を高く持って改革に取り組んでこそ、新たなチャレンジが生まれてくると。こういうことになるのではないのでしょうか。ぜひ、有効な目標管理の仕組み、改革への意欲を生み出す人事評価制度、これを構築するとともに、目標達成に配慮した上での管理職員の配置、能力のある若手の積極的な登用が行われるように求めたいと思っております。

二点目は、縦割りではない組織横断による連携を進めるということでもあります。これも皆さんのお手元の答申書の6ページに記載がされておりますので、ぜひご覧ください。先ほど各論の中で、遠藤委員が総人件費の削減、定員削減のお話をされました。人を減らすためには、今ある仕事を見直すということが不可欠ではないかと考えます。浜松市ではそのために、政策・事業評価を行っているということになっており、毎年千以上ある事業をそれぞれ検証されています。ただし、それらの評価を受け、各所の各部局が連動してこそ意味があるということなのですが、現状は評価や事業の見直しを総括する企画調整部、定員を所管する総務部、予算を所管する財務部といったように、正直言ってきれいに縦割りで、組織が切り分けられているということで、肝心の連携機能が働いていないというのが率直な感想です。

せっかく政策・事業評価を行っても、その結果や事業の見直しが、「ヒト、モノ、カネ」という資源配分、すなわち定員適正化、予算編成と連動していなければ、評価するという作業だけが仕事になってしまって、結局余計な仕事が増えるということになってしまうのではないのでしょうか。

そこで、答申書の5ページにありますように、政策・事業評価を有効に活用して、事業の廃止を前提として、全ての事業をゼロベースで精査する仕組み、これを確立するべきであり、たとえ必要な事業であっても、民ができることは民に任せて官は行わない。これを徹底することをぜひ、期待をしたい。また、求めたいと思っております。

ちなみに同じく5ページの表をご覧くださいますと、今後の3年間で廃止予定の事業は、これを見ますとたったの4件であります。ニワトリが先か、あるいは卵が先かということではありませんが、人がいるから仕事が増える。仕事が増えれば人も増えるし場所も欲しくなる。こういうことで、この循環をぜひ断ち切らなければ、いつかはギリシャのようになる可能性もゼロではないと思います。そして、その循環を断ち切ることができるのは、やはり市長さんのトップダウンによる強力なリーダーシップ、決断であります。

第1次行革審がスタートしてから、すでに6年が経過をいたしました。そしてその当時、小学校1年生だった子どもも、今では中学生になっているわけであります。行革の精神は、次世代に夢のあ

る将来を引き継ぐことにあるわけでありますが、その次世代が地域社会を担うとき、これはすぐそこに迫っているわけであります。検討だけして先送りをするということはもう、許されないと考えています。

我々も今回の答申書では、検討をする、あるいは図ること、こういう表現というのは極力排除、避けてまいりました。どうぞ鈴木市長さまをはじめ、市の職員の皆さまには、この答申書に込めた我々8名の思い、これを重く受け止めていただきまして、不断の行財政改革を、ぜひ進めていただければと考えております。

最後に、これまで温かく応援してくださいました市民の皆さま、そして真摯な対応をしていただきました市の職員の皆さま、そして審議内容を報道していただきましたマスコミの皆さまなど、関係各位にはこの場をお借りしまして、厚く御礼を申し上げたい。また感謝を申し上げたいと思っております。

以上、第3次行革審の2年間の活動の総括とさせていただきます。皆さん、どうもありがとうございました。

事務局長

会長をはじめ委員の皆さま、どうもありがとうございました。これで最終答申の報告を終わります。

それではここで、市長さんからお言葉を頂戴したいと思います。よろしく申し上げます。

5 市長挨拶

鈴木市長

それでは、委員の皆さまにおかれましては、21年の10月に委嘱をさせていただいて以来、2年間にわたりまして、大変ご多用の中を、休日返上で熱心にご審議いただきまして、本当にありがとうございました。

先ほどのお話の中にもありましたとおり、今回の審議会では、第1次、第2次の答申の中で、特に進ちょく状況の遅いものでありますとか、あるいは重要項目について深掘りをしていただく等々、新たなそうした取り組みもしていただきまして、今、縷々答申の内容をいただいたわけです。

他律的要因の大きい事業でありますとか、あるいは権利関係が複雑な事業でありますとか、なかなか進ちょくが難しいものが多いわけでありましてけれども、全体として言えることは、事なかれ主義でいってはいけないなど。よく役所に言われるんですが、前例主義、あるいは事なかれ主義、これはやはり脱却をしていかなければいけないということを痛感いたしました。

いくつかの答申をいただいておりますので、またきちんと精査をして、取り組み内容を決定していかなければいけないわけでありましてけれども、少し感想等を述べさせていただきます。

区制につきましては、これまで本庁と区の在り方でありまして、出先機関等の改革をしてまいりましたけれども、いよいよ区制全体の再編等に向けまして、先ほど答申もいただきましたように、工

程表あるいはロードマップというものを出していかなければいけないと思います。市民の皆さまの幅広いご意見等もいただきながら、これは市全体にかかわることですので、最終的には住民投票等に則していきたいと思いますが、それにかかる工程表、ロードマップを作成してまいります。

それから人件費、あるいは定員についてのご指摘は、もっともなことでして、しっかり総人件費の削減目標を掲げて、その中でどういう対応をしていくかということをやっつけていかなければいけないと思いました。また、定員適正化につきましても、正規職員だけではなくて、非正規も含めまして定員管理をしていくと、これももっともな指摘だと思いますので、対応をしっかりしてまいりたいと思います。時間外につきましては、18年度からの20%削減はクリアしましたけれども、更なる目標設定もいただきましたので、更に削減に努力してまいります。

資産経営につきましては、ご指摘がありましたように、今までは各所管課で管理をしていたものを、資産経営課で一括して経営管理をするようになりまして、今年度中に用途別の施設再配置計画というものを策定してまいります。それによりまして廃止するもの、継続するもの、継続の中でも、どのような形で継続をするかということも含めまして、しっかりと資産経営計画を出してまいりたいと思います。また、借地につきましては、借地適正化計画を策定いたしまして、フォルテの売却で得ました26億円等の種銭を使いまして、借地解消に向けて取り組みます。

市営住宅につきましては、集約、改善計画を策定してまいります。また、ご指摘がありましたこれからの市営住宅の建設等のやり方も、PFIの活用でありますとか、入札制度の改善等をやっつけていかなければいけないと、これはもう内部でも指示をしておりますけれども、今後の取り組みの中で活かしてまいります。

フラワー・フルーツパークにつきましては、大変時間がかかりましたけれども、今度フラワーパークと動物園の一体化について、再整備計画を策定いたしまして、今年度中にその計画を出してまいりたいと思います。また、一体化後は指定管理等で運営をしていくということも視野に入れてまいります。フルーツパークにつきましては、指定管理者制度の導入でありますとか、将来的に民間譲渡等も含めまして、最も有効な活用方法というものを検討してまいります。

外郭団体につきましては、時代が来ればその役割を終えるものもたくさんあると。存在意義が問われているというものもたくさんある。ご指摘の通りですし、今、公益法人改革が進んでいるところですので、そうしたものと合わせまして、NPO等にご委託できるものは、そうした手段で我々の手から離してまいりたいと思いますし、指定管理の導入などによっても、そうした取り組みをしていきたいということで、存廃を含めまして、各外郭団体について、しっかり検証してまいりたいと思います。

それから総括として、御室会長のほうから、人事制度の改善と政策事業シートを用いて事業の見直し、そしてそのために縦割りではなく、市役所を横断した取り組みを下さいというご指摘をいただきまして、これはもうもっともなご指摘ですので、しっかりそれに添っていきたくと思います。

冒頭、御室会長のほうからも、ギリシャ危機のお話がありましたけれども、巷間言われているのは、日本が今最も、そうしたソブリンリスクに対する感覚が甘いというのが海外のご指摘だと伺っ

ております。これは我々自治体についても同じことが言えると思います。

幸いなことに今、浜松市は他自治体に比べると、ある程度財政状況でありますとか、行革の進捗よく度等が進んでいるということで、私もよく言われるのは、そろそろ市長もそうしたものをいったん休憩して、景気も悪いことだし、お金を使ったり、別のことに目を向けたらどうだというようなことを言われますけれども、実はこれが一番危ないわけですし、これから日本の置かれた立場、それと自治体も連動してくるわけですので、むしろ今はしっかりと、我々が体力を付けていくと。おそらく喫緊に来るであろう大きな危機や波を乗り越えるために、今はむしろ、しっかり体力を付けておくことが、将来に対する、私は責任だと思いますので、この行革に対する取り組みというのは、今後も継続して行ってまいりたいと思います。

これで第3次の行革審が終了するわけですが、そうした思いのもとに、速やかに第4次の行革審を立ち上げて、更なる審議を進めてまいりたいと思います。委員の皆さまには本当に2年間、熱心にご議論をいただき、素晴らしい答申をいただきましたことに、あらためて感謝申し上げます、私からの御礼のご挨拶に代えさせていただきます。本当にありがとうございました。

6 閉 会

御室会長

改革への意気込みを力強く語っていただきました。鈴木市長さん、どうもありがとうございました。

第3次行革審、これで我々はお役ご免ということになりますが、改革に終わりはございません。どうぞこれからも市民目線に立って、効率的な行財政運営を実現されますようご期待を申し上げまして、第11回の審議会を、これで閉会とさせていただきます。皆さん、どうもありがとうございました。

事務局長

ありがとうございました。

これをもちましてお開きとさせていただきます。ありがとうございました。

以上により20:38閉会

議事録署名人