

# 新たな行財政改革に対する提言

函館市行財政懇話会  
平成23年6月

# 目 次

I	はじめに	・・・・・・・・・・ 1
II	新たな行財政改革に対する提言	・・・・・・・・・・ 2
III	おわりに	・・・・・・・・・・ 5
IV	参考資料	・・・・・・・・・・ 5

本懇話会は、函館市がこれから取り組む新たな行財政改革の基本的な考え方や重点的に取り組む視点・方向性について市長へ提言を行うため、平成23年2月に設置されたところであり、この間、行財政運営上の課題について、行政側との意見交換を行いながら、様々な視点で議論を重ねてきた。

函館市では、これまで、財政の健全化や事務事業の合理化・効率化、職員数の削減といった行財政改革を間断なく進めてきており、現在は平成24年度までを計画期間とする「函館市行財政改革新5か年計画」に取り組んでいるが、人口の減少や、少子高齢化の進行、そして地方分権化など市を取り巻く社会経済情勢も大きく変化している中であって、函館市の財政状況は、扶助費等の社会保障費の増こうや市税の減少などにより、毎年度多額の財源不足が生じ、厳しい状況が続いている。

このような状況の中で、函館市においては、分権型社会への確実な移行、経済・産業の活性化、雇用の確保と雇用環境の向上、少子高齢化対策等の様々な課題に重点的に取り組むことによって、個性と工夫に満ちた魅力ある都市の形成を進めていくことが求められているところであり、そのためには、今後さらに、行財政全般にわたる聖域のない改革を計画的に進めることが必要不可欠であると考えます。

本懇話会では、これからの行財政改革の柱となる基本的な考え方を検討し、ここに「提言書」としてとりまとめた。

函館市においては、今後、本提言を踏まえ、市民意見を十分に聞きながら、実効性のある計画を策定し、着実かつ積極的に取り組むことを期待する。

平成23年6月14日

函館市行財政懇話会

座長 乳 井 英 雄

函館市においては、これまでも行財政運営全般の改革に取り組んでいるものの、毎年30億円を超える財源不足を抱え、今後も市税や地方交付税の減少が見込まれる厳しい財政状況を踏まえれば、将来的に財政再生団体とならないためにも財政の健全化が喫緊の課題である。

懇話会としてこれからの行財政改革に対する基本姿勢について、「行財政改革を推進するために」、「健全な財政運営のために」という観点で、次のとおり提言する。

## 1 行財政改革を推進するために

### 1－（１）目標を明確にすること

函館市のこれまでの行財政改革については、職員数削減や行財政改革の効果額を用いた計画にとどまっている。

今後、実効ある行財政改革を進めるためには、将来を見据えた財政見通しを立て、何をどこまでやるのかといった数値目標を設定し、それを実行する具体的手段を構築しなければならない。

### 1－（２）職員の意識改革と課題認識の共有化を図ること

懇話会としては、行財政改革に取り組む考え方について、行政と民間企業との感覚に大きなずれがあると感じられた。

今後は、これまでの発想にとらわれない大胆な改革が必要であり、そのための職員の意識改革は必要不可欠である。

また、課題認識が一部の幹部職員のみで共有されているだけでは、改革は前に進まない。すべての職員が共通認識として課題を共有することが必要であり、そのことが職員の意識改革にも繋がるものとする。

## 2 健全な財政運営のために

### 2－（１）歳出の削減を図ること

財政を健全化させるために、人口増や経済対策による税収等の増加を導くことが必要であると考えられるが、現在の社会経済情勢では、地域経済に明るさが見えない中、人口減少に歯止めがきかない状況にある。

こうしたことから、歳入・歳出のバランスをとるためにも、まずは歳出を徹底的に削減すべきである。

そのためには、不要不急業務の根本的な見直し、事業に対する優先順位づけ、そして民間コストとの比較を行ったアウトソーシングの推進が必要である。

また、一般会計だけではなく企業会計も含めた連結会計としての財政健全化が求められていることから、不採算となっている公営企業経営の健全化も不可欠と考える。

### 2－（２）職員数の削減や給与制度の見直しにより人件費を抑制すること

函館市の歳出において、人件費も大きなウエイトを占めている。

こうした状況を踏まえると、函館市の職員数については、類似他都市との比較はもちろんのこと、民営化・民間委託・広域連携など様々な視点で分析し、更なる削減に努めるべきである。

また、職員給与については、職員一人あたりの年収平均が市内の民間企業と比較して高い水準にあると考える。そのため、抜本的な給与制度見直しを行い、人件費の抑制を図るべきである。

### 2－（３）選択と集中による改革を進めること

歳出や職員数をシーリングにより一律に削減することは、真に必要な行政サービスを低下させ、不要不急なサービスにも行政コストをかけ続ける事になるため得策ではないと考えられる。

こうしたことから、市民と行政の役割分担を明確にしたうえで、これからの函館市にとって「何が必要で何が不要でないのか」、あるいは、「何をを行い何をやめるのか」、といった函館市の方向性を明らかにし、選択と集中の視点による予算措置や人材配置等を進めるべきである。

## 2 - (4) 事業の外部評価を実施すること

函館市が提供する行政サービスの中には、不採算であっても公共の福祉のために実施しなくてはならないものがある。

これからの行財政改革を進めるうえでは、函館市が行っている事業について、なぜ必要なのかあるいは不要なのかという判断をした根拠を明確に市民に示すことが求められる。

こうした説明責任を果たすうえでも、内部での評価はもちろんのこと、外部による評価を実施し、その評価結果を事業の見直しに反映することが必要であると考えられる。

## Ⅲ

## おわりに

行財政改革は、国や北海道の制度に頼るものではなく、函館市自らが行政運営・財政運営の全般にわたり積極的に進めなくてはならない最重要課題であり函館市がこれまでも増して、大胆かつ強力に改革に取り組むという姿勢が何より重要であると考えます。

一方で、市民も函館市が行う事業の取捨選択の意義を認識し、今後は自らもこうした場面に可能な限り参加するとともに、特定の市民サービスを受ける場合は、その目的や公益性などを説明するといった意識が必要であると考えます。

こうした姿勢がない限り真の改革はなし得ないものであり、函館市においては、この提言を真摯に受け止め、具体的な計画を策定し、行財政改革に積極的に取り組まれることを期待する。

## Ⅳ

## 参考資料

## 1 委員名簿 ※五十音順 敬称略

鎌田 心くみ 鎌田公認会計士事務所税理士  
 高木 康一 北海道教育大学准教授  
 乳井 英雄 函館大谷短期大学教授（座長）  
 寺坂伊佐夫 函館バス株式会社代表取締役社長  
 村上 則好 株式会社北海道銀行常務執行役員函館支店長

## 2 開催状況

第1回 平成23年2月 2日（水）18：00～20：30

議題：(1) 委員および事務局紹介  
 (2) 行財政懇話会の概要説明  
 (3) 函館市の行財政の概要説明

第2回 平成23年3月22日（火）18：00～20：30

議題：(1) 行財政運営上の課題等

第3回 平成23年4月14日（木）18：00～19：30

議題：(1) 第2回懇話会の議論をもとに整理した分野別意見交換

第4回 平成23年5月24日（火）18：00～19：30

議題：(1) 新たな行財政改革に対する提言（案）