

# 函館市の行財政改革に関する提言書

函館市財政再建推進会議  
平成24年1月

# 目 次

はじめに	・・・・・・・・・・	1
行財政改革の必要性	・・・・・・・・・・	2
提 言	・・・・・・・・・・	3
おわりに	・・・・・・・・・・	10
参考資料	・・・・・・・・・・	10

## はじめに

---

本会議は、函館市が厳しい財政を再建するための総合的な行財政改革プランを策定するに当たり、幅広く提言を行うことを目的に設置されたものであり、市の担当部局との意見交換も行いながら、活発な議論を重ねてきた。

函館市の財政状況については、多額の財源不足を起債と基金の取り崩しにより対応している状況であり、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。

本会議では、函館市行財政懇話会からの提言をもとに、これからの行財政改革に対する基本姿勢や具体的な対策などについて議論を重ね、「行財政改革を推進するために」、「健全な財政運営のために」という観点を大きな柱として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た。

この提言書は、これまで6回にわたる会議での意見・提言をまとめたものであり、委員8人の財政再建への熱い思いと期待が込められていることから、函館市においては、提言の趣旨を十分に踏まえ、今後、厳しい社会経済情勢の中にあっても、持続可能な財政運営ができるよう、不断の改革を推進されることを強く望むものである。

平成24年1月 日  
函館市財政再建推進会議  
委員長 乳井英雄

## 行財政改革の必要性

行財政改革は、社会経済情勢の変化に応じて、時代の要請や市民ニーズに即応しながら、市民サービスを効率的かつ効果的に提供していくため、事業や組織機構などを見直していくものであり、行政が積極的に取り組むべき課題であると考えます。

函館市においては、これまで昭和62年度を始期とする第1次行財政改革から、計画的に行財政改革を進めてきており、現在は平成20年度から平成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」に取り組んできたところであるが、社会保障費の増加や市税の減少などにより依然として厳しい財政状況にあることから、今後においても間断なく行財政改革に取り組む必要がある。

全国的には、高齢化の急速な進行により、年金・医療・介護等の社会保障経費の増加が急増し、その一方で人口減少はさらに進行することが予想されており、こうした状況は函館市も例外ではなく、市の人口は昭和55年の34万5千人をピークに減少を続け、直近の平成22年国勢調査結果の27万9千人と比較すると30年間で6万6千人も減少している。今後、さらに人口は減少を続けるものと想定されている。また函館市の65歳以上の人口は平成22年度で27.5%となっており、平成17年国勢調査時の23.9%と比較しても急速に高齢化が進んでいることから、今後の函館市のまちづくりにとって大きく影響するものと考えます。

函館市の財政状況を見てみると、昭和63年度以降の実質収支は黒字となっているが、平成9年度以降は財政調整基金などの基金の取り崩しや、時限措置で特例的に認められる退職手当債を活用しながらの財政運営であり、実質的な赤字体質といえる。

ピーク時の平成7年度末で85億円あった基金残高が平成22年度末には23億円まで減少してきていることや、退職手当債を活用したことによる、将来的な償還金の負担を考えれば、今後は、これまでのような財政運営を続けるのではなく、財政構造を早急に改善し、安定的で持続可能な財政運営を確立していく必要があると思われる。

こうしたことから、職員一人ひとりがこのような危機的状況の認識を共有するとともに、将来を見据えたより強力な行財政改革に早期に着手すべきである。

### 1 行財政改革を推進するために

#### ( 1 ) 目標の明確化

##### ( 提言 1 ) 徹底した財務分析を行い，計画的な財政運営を行うこと

行財政改革を進めるには，まずは，何が赤字要因となっているかなど，しっかりとした財務分析が必要であり，その上で財政見通しを立て事業の見直しを進める必要がある。

計画の策定にあたっては，数値目標を掲げるとともに，どの年次に何をするのかといった具体的なプロセスを示すことが必要である。

##### 《提言の実現に向けての視点》

- ・ 収支不足のないバランスのとれた財政運営となるよう具体的な数値目標を掲げること
- ・ 新たな行財政改革プランの策定に向け，人口減少や少子高齢化を見込んだ財政見通しを立てること
- ・ 行財政対策は，先送りすることなく計画的に行うこと

##### ( 提言 2 ) 市役所自らも事業の検証・評価を行うこと

市の事業は，住民サービスの根幹を成すものであるが，その目的や目標を失ってはならないと考える。そのためにも事業が目的に沿っているのか，また目標を達成するための有効な手段となっているか，などについて市が自ら検証・評価すべきである。

##### 《提言の実現に向けての視点》

- ・ 事業評価制度の導入を図ること

## ( 2 ) 職員の意識改革と課題認識の共有化

( 提言 3 ) 市の財政状況や行財政改革の必要性などを，職員が強く認識すること

市職員の財政状況に対する認識の甘さが事業仕分けなどを通じて感じられる。他都市との徹底した比較分析を行いながら，行財政改革が必要な現状を職員全体で共有したうえで，行財政改革を進めていくという，職員の意識改革を進めることが必要である。

### 《提言の実現に向けての視点》

- ・ 市の財政状況や行財政改革の必要性など，職員が意識を共有し積極的に取り組むこと
- ・ 部局毎の時間外手当や予算のほか，行財政改革の取り組みなどについての情報を共有する「見える化」を進め，部局間においての競争意識を高めるとともに，インセンティブを与えることも検討すること

## ( 3 ) 市民との情報共有

( 提言 4 ) 市の予算や決算などの財政状況を市民にわかりやすく伝えること  
行財政改革を進めるにあたっては，市民の協力も必要になると考える。そのためには，市と市民の相互理解を深めることが必要であり，市の情報を的確に，かつわかりやすく市民に伝えることが重要である。

### 《提言の実現に向けての視点》

- ・ 市民に何を伝えるかポイントを絞るなど，情報の発信能力を高めること

## 2 健全な財政運営のために

### ( 1 ) 歳入の増加，歳出の削減

#### ( 提言 5 ) 歳入増の対策を講じること

財政運営においては，何よりも歳入をしっかりと確保することが重要であると考えます。税等の公平負担の観点による未収金への対応はもとより，様々な視点で歳入の増加策を講じる必要がある。

##### 《提言の実現に向けての視点》

- ・ 市税のほか，国民健康保険料などの未収金に対し，適切な措置を講じ，収納率の向上に努めること
- ・ 庁舎や施設さらには遊休地などの貸付け等，資産の有効活用を図る

#### ( 提言 6 ) 歳出減の対策を講じること

事務費や光熱水費などの内部経費についても徹底した無駄の排除が必要であり，こうした取り組みを進めることにより職員の意識向上にも繋がるものと考えます。

##### 《提言の実現に向けての視点》

- ・ 備品・消耗品の調達方法等の見直しなどにより，経常経費全般にわたる節減を図ること
- ・ 節約のプロジェクトやキャンペーンの実施など，職員の意識向上や実践のための仕組みを検討すること
- ・ 使い切りの予算執行を防止するため，厳格な予算管理を行うこと
- ・ 実績ベースでの予算措置を行うなど，経常予算の削減を図ること
- ・ 生活保護世帯の実態調査を行うなど，適切な社会保障関係経費の支出に努めること

( 提言 7 ) 補助金の見直しを進めること

事業仕分けを通じて、補助目的の不透明さを感じた。補助金の支出にあたっては、事業の公益性などを十分に精査し、透明性のある仕組みを構築することが必要である。

《提言の実現に向けての視点》

- ・ 補助金支出のための基本的な考え方を構築すること
- ・ 長年支出し、既得権化している補助金は、団体等の財務状況や公益性を踏まえ、改めて見直しを検討すること
- ・ 補助金の成果・効果を判定する仕組みを構築すること

( 2 ) 職員数の削減や給与制度の見直しによる人件費の抑制

( 提言 8 ) 業務の見直しによる職員数の削減を図ること

職員数の削減には、現在の業務量を適切に把握することが必要である。そのうえで削減可能な場合は、削減するとともに、これまでの業務の見直しや市がやるべき事と民間に委ねる事を明確にし、民間の活力を積極的に活用しながら職員の適正配置に努めることが必要である。

《提言の実現に向けての視点》

- ・ 現在の業務量を適正に積み上げ、職員数の削減を行うこと
- ・ 不要不急業務の徹底した見直しを行い、職員数削減を図ること
- ・ 民間で行える業務は、積極的にアウトソーシングを進めること



(提言9) 給与制度の見直しについて検討すること

市の給与制度は人事院勧告に基づいているが、今後は、市独自で民間給与調査を行ったうえで、給与水準の見直しを検討するとともに、職員のモチベーションやワーク・ライフ・バランスを考慮した給与制度など、新たな視点からの弾力的な給与制度への見直しが必要と考える。

《提言の実現に向けての視点》

- ・ 勤務評価と連動した給与制度を構築すること
- ・ 時間外勤務の削減に向けた業務の見直しや、部局間での競争意識を高める取組みを検討すること
- ・ 業務の繁閑による給与体系の導入について検討すること
- ・ 職員給与は民間調査を行い、各種手当を含め、ダイナミックな見直しを行うこと

(提言10) 横断的かつ効率的な組織の見直しを進めること

市の組織は市民にとって、わかりづらい面もあり、どちらかと言えば縦割りに感じられる。市の組織は横断的かつ効率的な組織にしていくことで、職員の意識を変え、市民サービスの向上に繋がるものとする。

また、分野によっては、関係する民間団体と連携を強化することにより、より効率的な行政運営や効果的な施策展開が可能になると考える。

《提言の実現に向けての視点》

- ・ 市民の相談等のたらい回しを避け、横断的かつ効率的な組織の見直しを進めること
- ・ 本庁舎における各部の配置場所の見直しなどによる効率的な組織体制の構築を検討すること
- ・ 類似した業務を行う団体と連携した効果的な行政運営を行うこと

(提言11) 職員の年齢構成のバランスをとること

職員数の削減により，職員の年齢構成にひずみが生じている。将来的に安定的かつ効率的に行政運営を行うためには，バランスの保たれた年齢構成が望ましいと考える。今後の行政運営に支障がないよう早急に改善を図る必要がある。

《提言の実現に向けての視点》

- ・ 職員数削減による退職者不補充により，職員の年齢構成が偏っており，将来の行政運営のため改善を図ること

(3) 選択と集中による改革

(提言12) 目的が達成されたものや目的にそぐわない事業を見直すこと

市の事業については，前例踏襲主義で行われていることが見受けられる。それぞれの事業が行政目的を達成するために必要なものであるかをしっかりと検証し，社会情勢に合わせ見直すことが必要である。

《提言の実現に向けての視点》

- ・ 事業仕分けを継続するとともに，仕分け結果を尊重した事業の見直しを行うこと

(提言13) 公共施設は統廃合を含めた抜本的な見直しを行うこと

過去の市町村合併や利用者の減少により市内に散在している施設や老朽化している施設，同種の施設については，利用実績や効率性などを検証し，統廃合を含めた抜本的な見直しが必要である。

《提言の実現に向けての視点》

- ・ 公の施設に対する抜本の見直しを行うためのあり方を策定すること
- ・ 支所機能については，利用実績や市民ニーズ等を考慮し，見直しを検討すること
- ・ 小中学校については，将来の児童・生徒数や配置場所を考慮し，計画的な統廃合を検討すること

#### (4) 財政や事業に対するチェック機能の導入

(提言14) 市の事業について、外部評価を含めた事業評価制度を導入すること

財政運営や事業の見直しには、いわゆるPDCAサイクルのC(チェック)が重要である。社会経済情勢に合わなくなった事業を継続していたり、本来の目的とは違った予算の使われ方をしている事業も見受けられる。こうしたことを改善するためのチェック機能が必要である。

《提言の実現に向けての視点》

- ・ 外部委員による行財政改革の進行管理を行うこと
- ・ 事業評価や行財政改革の進行管理は市民にも公表すること

### 3 その他

これまでの議論において、各委員の行政に対する意見が、まちづくりの分野にまで幅広くわたったため、財政再建推進会議の直接の目的からは、はズれるかもしれないが、まちを元気にすることは地域経済が良くなることであり、市税の増収にも繋がることから、最後に掲載させていただく。

(提言15) まちの活性化のための施策を講じること

将来の函館市にとって、まちや民間企業が活性化することは、市税の増収に繋がるものと考え。不要不急業務の見直しを進めるなかで、まちの活性化や経済の再生など、将来を見据えた施策展開が必要である。

## おわりに

---

今回の財政再建推進会議では、6回にわたる会議の中で、委員から出された具体的な視点に基づき、15項目の提言にまとめたものである。

しかし、限られた時間の中での議論になったため、十分議論を尽くせなかったというのは事実であるが、個別の提言については、委員それぞれの経験や専門性等を生かして活発な意見交換を行った。

新たな行財政プランを策定する際には、この提言を参考に取りまとめでいただきたいと思うが、重要なことは、職員一人ひとりが、行財政改革の重要性を認識し、自発的に行動することであると感じている。

先行きの見えない社会経済情勢の中、我々委員も平成25年度末までの任期の中で、提言に基づき策定されるプランについて進捗状況を引き続き注視し、市の発展のために議論していきたいと考えている。

## 参考資料

---

### 1 委員名簿 五十音順 敬称略

岩塚 晃一	函館タクシー株式会社代表取締役社長
近 伸子	市民公募
阪口あき子	株式会社シンプルウェイ代表取締役
佐藤たみ子	株式会社アイスタイル代表取締役
高地 保之	高地保之税理士事務所所長
乳井 英雄	函館大谷短期大学教授（委員長）
西村 淳	函館大学商学部准教授（副委員長）
長谷川克雄	市民公募

### 2 開催状況

第1回 平成23年 9月 6日（火）18：00～20：00

- 議題：(1) 市長挨拶  
(2) 委員および事務局照会  
(3) 市長との懇談  
(4) 委員長、副委員長の互選  
(5) 会議の目的、スケジュール等説明  
(6) 行財政懇話会提言書、函館市の財政状況、これまでの行財政改革等の説明

第2回 平成23年10月18日(火) 18:00～20:00

- 議題：(1) 事業仕分け第1・第2クール結果報告  
(2) 財政見通し・市政運営の課題について  
(3) 意見交換等

第3回 平成23年11月15日(火) 18:00～19:45

- 議題：(1) 第2回会議の論点整理  
(2) 委員長進行メモについての議論

第4回 平成23年11月30日(水) 18:30～20:00

- 議題：(1) 事業仕分け第3クール結果報告  
(2) 第3回会議の論点整理  
(3) 委員長進行メモについての議論

第5回 平成23年12月16日(金) 18:00～19:30

- 議題：(1) これまでの意見の体系化についての議論

第6回 平成23年12月27日(火) 18:00～

- 議題：(1) 提言書(案)について

## 函館市財政再建推進会議設置要綱

### (目的および設置)

第1条 新たな行財政改革を進めるうえで、総合的なプラン策定にかかる、具体的な取り組みについて検討・協議し、市長への提言およびプランの進行管理等をするこ とを目的に函館市財政再建推進会議（以下「会議」という。）を設置する。

### (所掌事務)

第2条 会議は、行財政全般の課題および改善方策等について調査・審議し、市長へ 提言を行う。

2 策定した行財政改革プラン等の進捗状況について、逐次報告を受け、市長へ必要 な提言を行う。

3 その他、効率的な行財政運営の推進に関し、市長が必要と認める事項について調 査・研究し、市長に提言を行う。

### (委員)

第3条 会議は、委員10人以内で組織する。なお、委員のうち2人は、公募による ものとする。

2 公募以外の委員は、次に掲げる者のうちから市長が委嘱する。

- (1) 学識経験者
- (2) 経営分析等に精通する者
- (3) 企業経営に参画する者

### (任期)

第4条 委員の任期は2年以内とする。ただし、委員が欠けた場合における補欠の委 員の任期は、前任者の残任期間とする。

2 委員は、再任されることができる。

### (組織)

第5条 会議に委員長1人および副委員長1人を置く。

2 委員長および副委員長は、委員の互選により定める。

3 委員長は、会議を代表し、会務を総理する。

4 副委員長は、委員長を補佐し、委員長に事故があるときは、その職務を代理する。

### (会議)

第6条 会議は、委員長が招集する。

2 会議は、委員の過半数が出席しなければ開くことができない。

3 委員長は、会議の議長となる。

4 委員長は、必要があると認めるときは、会議に委員以外の者の出席を求め、その意見または説明を聞くことができる。

(庶務)

第7条 会議の庶務は、総務部行政改革課において処理する。

(その他)

第8条 この要綱に定めるもののほか、会議の運営に関し必要な事項については、委員長が会議に諮って定める。

附 則

- 1 この要綱は、平成23年8月22日から施行する。
- 2 函館市行財政懇話会設置要綱は廃止する。