

第2回函館市行財政懇話会会議録

- 日 時 平成23年2月25日(金) 18:00～
■場 所 市役所8階 第1会議室
■出席委員 乳井委員(座長), 鎌田委員, 高木委員, 寺坂委員, 村上委員

【会議概要】

- 1 開 会
- 2 会議録の確認

座 長

それでは早速, 会を進行していく。
まず, 第1回懇話会の会議録の確認をしたい。
事務局から事前に会議録案が各委員のお手元に配布されていると思う
が, その内容について何か意見等があればご発言いただきたい。

～ 異議なし ～

それでは, 異議がないようなので, これを第1回懇話会の会議録とし
たい。

- 3 企画部, 総務部, 財務部の各部長との意見交換

座 長

本日は, 企画部長, 総務部長, 財務部長の3名に入っている。
行財政運営上の課題について各部長から述べていただき, それら
をもとに各委員と意見交換をしていくこととしているので, よろしくお願
いしたい。

各部長

～ 行財政運営上の課題について説明 ～

座 長

各部長から行財政運営上の課題について説明があった。これから各委
員との意見交換としていきたいと思う。各委員からなにか意見等はある
か。

D委員

様々な課題などを述べられたが, それらは全て実行しなければならない
ものであり, それらに取り組むことにより行財政改革は進むはずであ
る。そうすると我々, 懇話会の委員はいらないのではないかと感じてしま
うが, これらのことが実行できないから難しいのだろう。

例えば, ふるさと納税については, 年間どのくらいの金額になってい

るのか。

財務部長

500万円弱になっている。

我々とすれば、金額はもちろんだが、1件あたりの単価が少なくても数百件という申し出があり、そういった思いのある人がたくさんいるということの評価しているところである。

また、D委員のご指摘のとおり、これらが全て実行できるのであればこのような場は必要ないというのは、正にそのとおりであるが、我々がなぜあえてお示しするかというと、やはりこれらが大きな課題となっており、それらを進めていくうえで難しい面が多いということである。

D委員

各部長が課題としてとらえているものが、一般の職員にまで、その認識が浸透しているのか。部長から一般の職員まで、全ての職員が同じ認識に立っていれば、できなくはないのではないか。一般の職員が同じ認識に立っていないから、できないのではないかというように感じている。

財務部長

財務部の立場で言わせてもらおうと、各部と同じ考え方、スタンスに立って財政運営を進めて行きたいという思いはあるが、一方で各部はそれぞれの施策を第一に推進したいという思いもあるので、そういった意味では各部ときっちりとした連携や意識統一を図って進めていけない部分もある。

C委員

市税の滞納額が28億円程度あるとのことだが、そのうちどの程度収納できているのか。

財務部長

滞納分の収納率でいうと16%から17%程度である。

滞納繰越をした債権については、回収が難しくなってしまうので、滞納分の収納にも当然、取り組んでいるが、現在は、滞納繰り越しを極力出さないで、現年度分の収納率をより向上させるために、催告、差押え、納付相談等を中心的に取り組んでいる。

C委員

滞納分の収納率が16%から17%ということであれば、収納できているのは5億円程度ということになるが、残りの20数億円は、また翌年度に繰り越されて、債権額が約100億円ある状況になっているということなのか。

財務部長

約100億円の債権は、税以外の国保料や保育料、使用料・手数料、貸付金など全てを含めた額である。

C委員

市税の滞納額のうち毎年約5億円程度収納できるとのことであったが残りの額は毎年度増加するのではないか。

財務部長 毎年度、28億円の滞納繰越額が発生し、その分が上乗せされていくのではなく、市税の滞納分のうち毎年約5億円程度を収納しているが、現年度分から新たに滞納分として少なくとも約5億円程度繰り越されるため、毎年度、28億円程度滞納繰越額が生じているといった状況である。

C委員 債権回収対策室を設置されたとのことだが、そこに職員は何名配置されているのか。

財務部長 4名である。

C委員 一般的な発想からすると、滞納額を回収するのに職員を配置して、そこには当然、人件費が生じる。4名配置しているとなると3千万円程度のコストはかかることになる。
それらを外部委託により対応している市町村もあるはずであるが、そういったことを検討したことはあるのか。

財務部長 税の徴収でいうと、税法上、徴税吏員ということで規定があり、法的な制約があるため、簡単に民間に委託することはできない。
他の市町村で実施しているのは、徴収だけの民間委託だと認識している。

C委員 私の認識としては、債権の回収というのは弁護士などのように法的に認められたものでなければできないものであるが、現に債権の回収に関して非合法的にならないような形で回収を行う組織ができてきている。
要するに市が直接担うのか、他の組織にやらせるのかどちらが行政コストがかからないのかといった検討をしたうえで、市が直接担っているのかということで、民間の方が有効な場合もあるのではないかということである。
それから、市はアウトソーシングを進めているとっているが、そのアウトソーシングした結果として、業務見合いの職員数が削減されていないといったことを一般の市民から聞いたことがある。それまでの人件費を含めた行政コストがアウトソーシングすることにより削減されたといった効果を検証し、市民に見える形で示していかなければ、アウトソーシングを進めているとは言えないのではないかという気がしている。

総務部長 アウトソーシングの関係でいうと、基本的には業務をアウトソーシングすることにより業務の軽減を図り職員数を削減するといった考え方で進めているが、業務と職員の関係が必ずしも1対1の関係にはなっていないため、アウトソーシングをしたから職員数が必ず減ることにはなら

ない場合がある。

また、前回説明させていただいた「行財政改革の概要」のなかで効果額を示しているが、職員数の削減による人件費の削減額と反対経費として発生する委託料の差引額がアウトソーシング効果として生まれる額としている。

C 委員 その話間違いがなければ、市民からこういった話はでないのではないか。

総務部長 そういった意味では、行政の取り組みが市民にどう伝わっているのか。逆に市民が市役所、職員をどう評価しているのかといった問題ではないかと思っている。

C 委員 今、総務部長が言われたとおり、市の取り組みの内容や効果をきちんと示して、市民が納得、理解していれば満足度も上がると思っている。
仮にアウトソーシングを進め、仕事を減らして、職員が楽をしていると市民に見られているとすれば、それでは市民の満足度は上がるわけではない。市の取り組みについて、市民にきちんと伝えていかなければならないのではないかと思っており、それを順を追って説明できる状態にしておく必要がある。

あと、病院会計について8億円程度黒字といていたが、昨年度までは20数億円赤字ということではなかったのか。

財務部長 20数億円の赤字というのは累積の額であり、平成22年度の単年度で見たときには8億円の黒字になる見込みということである。

C 委員 昨年度の単年度の収支はどうだったのか。

事 務 局 2億8千万円程度の赤字であった。

C 委員 約3億円の赤字ということか。3億円の赤字が8億円の黒字になるというのには何か理由があるのか。

財務部長 病院経営の健全化に向けて様々な取り組みを行った結果が現れてきている。

また、医師、看護師などの職員の経営に対する意識が強くなってきており、経営に大きく影響しているものと考えている。

C 委員 大変喜ばしいことではあるが、単年度で8億円の黒字が確保できるのであれば、累積の20数億円の赤字もすぐに解消できるだろうし。ただ、そうすると何故これまでずっと赤字だったのかということが疑問が残

る。

事務局

現実的には約8億円程度の黒字ではあるが、そのうち約3億円は一般会計から繰り出しているので、病院会計自体の黒字については、約5億円程度になっている。

C委員

その辺の考え方が我々からすると理解できない部分である。

病院会計に一般会計からの繰り入れがあるとのことであったが、病院会計としての収支がプラスであればいいわけで、患者さんの自己負担分と診療報酬で賄われていれば、少なくとも病院にかかっている市民に負担は生じないはずである。そこに税で負担する部分があるから、市民は、自分が病院にかかっているわけでもないのに、なぜ市立病院の負担をしなければならないのかという話になってくる。

財務部長

市立病院以外にも市内にはいくつか総合病院はあるが、市立病院でしか担えない役割というものがある。他の民間の病院では経営を度外視するというわけにはいかないなかで、それらの病院が対応できない様々なことにも市立病院は対応しており、道南地域医療の核としての位置づけもある。

企画部長

市立病院については、医療圏のなかで救急救命センターの役割を、収益性を確保できなくても公的な機関として担っている。

だからといって赤字でいいというわけではなく、都市経営として経営の観点を持つ必要はあるが、市立病院はそういった使命を負っているので、額の問題はあるが一定の公的な負担は必要になってくる。そうするためにはC委員ご指摘のとおり市民の理解というものは必要だが、経営上の観点だけでは成り立たない性格の公的な機関として理解していただきたい。

C委員

そういった部分は十分理解はしている。

総務部長

市立病院が黒字になった要因の一つとして職員の意識変化というものもあるが、先ほどD委員からもご指摘があったとおり、全ての職員が同じ認識に立っているかという点、そこには多少、疑問があるのは確かである。私はこれまで現場が長かったのだが、我々行政は市場不採算の分野で一方的にサービスを提供しなければならない。そういうなかで、市民ニーズを満足させようと自ら仕事を増やす体質にあったと思っている。

そうしたなかで財政状況だけではなくトータル的に市民ニーズや社会情勢に組織として対応する必要があるにもかかわらず、課題が共通認識となっていないので、個別職員により対応になってしまっているところは

ある。まずは職員が様々な課題について共通認識に立つ必要があるのだと思う。

B 委員

C 委員も決して市立病院が黒字でなければならないと言っているわけではないし、収支が黒字にならなければ病院を維持できないだろうと言うことに対して、行政側としてなぜ赤字でも担っていくと言われいいのか。これはひとつの給付行政の一環だから赤字でも市が担っていくとなぜ言われいいのか。

財務部長

B 委員の言われるとおり、行政は民間と違って市民福祉が第一であり、赤字でも担っていく部分はあるが、赤字の度合いによっては、どんなに赤字でも担っていくとは断言できない面もある。赤字であれば様々な改善策を講じたなかで、将来的に経営を安定させる必要がある。

赤字をそのまま放置し続けると、病院会計だけではなく一般会計も、もたなくなる可能性もあるので、そこにはやはり健全な経営が求められてくるというのが基本的な考えである。市立病院は赤字であってもその必要性は変わらないが、それは赤字の度合いにもよるものである。

B 委員

赤字である病院事業を続けるためには、この事業が一種の給付サービスである論拠を示さなければならないと考えている。また、病院事業が赤字でも維持しなければならないような公的なサービス、給付行政であるという論拠を示せば、色々な計画を進めて、それが論拠から離れていった時に、立ち戻る指針ができるのではないか。その論拠を示さないから単に赤字が累積されている事業にしか見えてこない。

C 委員

B 委員のおっしゃるとおり、病院会計に一般会計から繰り入れてはいけないと言っているわけではなくて、税で負担するのであれば、市民に説明をする必要があると言っているだけである。

総務部長

ここに課題として記載していないが、国の関与というか制度・仕組みの問題もある。公共として企業会計で実施するものについては、国は一般会計から繰り出すのが当然であるという考え方を持っている。公共という給付サービスを市場採算が合うのであれば民間に担ってもらえばいいという考え方もある。

水道事業を例にしても、この事業は市が直接実施し黒字になっているが、水道事業という給付サービスを行政としてやるべきか、民間で担ってもらうのかということが大きな議論としてある。要するに公共サービスを行政が自ら実施するのかどうかということであるが、水道事業は安全性や料金の安定性の観点から行政が自ら実施している。それがこれまでの議論であれば、黒字だから民間に委ねて行政コストを下げればよいということになってしまう。

行政がサービスを提供するという事は公共のためであり、その公共というものは、広く市民に提供されなければならないものであるが、その説明をしようとする時にどうしても国の制度なり仕組みというものがあるので、我々もなかなか説明するのが難しい部分がある。

D 委員

公共だから一般会計から繰り入れられるというのであれば、例えば函館市では公共交通事業の一部を民間で担っているが、公共交通事業というのは、本来、国なり地方自治体が担うべきものだと考えている。実際に諸外国はほとんどがそうである。

民間事業者であれば、公共を担っていても市から繰入金をもらうということはあり得ない訳で、そうすると何が公共で何が非公共なのかというところから整理してもらわなければ理解できない。

企画部長

D委員の言われるとおり、当市では公共交通の一部を民間事業者に担ってもらっており、ヨーロッパでは交通権として、国が公共交通を担っている。公共の担い手というのは行政が行う行政サービスのほかに、様々な会社や団体が国や地方自治体の補助金等を受けながら、それぞれのノウハウを活かしながら公共を担ってもらっている。

一方で、市で行う企業会計では、その事業収入で歳出を賄うことを原則としているが、歳入だけでは賄いきれない部分もある。例えば港湾整備事業でいうと、港町ふ頭の整備が390億円くらいの事業規模になっているが、それを減価償却して使用料に転嫁すると、莫大な使用料になってしまうのでそれはできない。病院などは民間でもやっているが、行政が担うべき公共、民間に委ねてそれぞれが自立して行う公共があり、そういうことをしていかなければ、地方自治の本旨である「団体自治」と「住民自治」を達成できないと思っている。

行政と市民の関わりの問題であり、全て行政が担うのか、民間にノウハウがあつてコストメリットも働かし、サービス内容も充実されるのであればそういった視点も重要になってくる。

D 委員

国の制度や行政としての財政的ルールなど皆さんが当たり前だと思っていることが、我々に当たり前ではないので、皆さんのお話がなかなか理解できない

C 委員

皆さんと私では感覚がまるで違う。水道会計が黒字だからと言って、その事業を民間でできるかという、できる訳がない。

総務部長

法律的にはできることにはなっている。

C 委員

仮にそうだとしても、配管を整備して、きれいな水を作り出し、それを各所に給水するというを業務を行うには莫大な投資をしなければなら

ない。それを民間事業者がやろうとして莫大な資金を確保するなんてことはできる訳がない。民間の発想では水道事業で全ての資産を計上し、償却していった場合、今の水道料金で採算が合うはずがない。だから水道事業であれば赤字であっても誰も文句は言わないと私は思っている。

逆にいうと病院は民間でも十分やってきているのに、同じような診療報酬、施設、スタッフで運営しているのにどうして市立病院は赤字で、民間の病院は黒字になるのかということである。

総務部長

なぜ市立病院に対し税負担しなければ運営できないのかといった説明がないといったことかと思うが、市立病院に限らず、行政が税金を投入してサービスを提供するためには、そのサービスの必要性を理解してもらう必要があるということについては間違いない。

C 委員

採算という概念がないのかもしれないが、一般会計でいってもこれから将来的に歳入は減少する、歳出は増加するといったときに、赤字起債の額がどんどん膨らむといった状況にするわけにいかないから、何とかしなければならないということになるので、大きく言うと、一般会計は採算があっていないので、その採算を合わせるためにはどうすればよいかということであり、歳入を増加させるのか、歳出を削減するのか。要するにプライマリーバランスを取らなければならないとしたときに何をやるかといったことだと思っている。

結局は何をやるにしても、何をどこまでやらなければいけないのかといった目標値の設定がないのが問題である。

A 委員

今の5か年計画を見ても、記述されている内容は立派なものばかりであり、いずれもやらなければならないものであるのは理解できる。しかしこの項目を達成した場合、市の状況がこう改善されるといったものが見えてこない。最後に人件費の効果が記載されており、これだけの職員数を削減すると一定の効果があることは分かるのだが、その結果、市の状況がどうなるのかということが見えてこない。

今、示されている課題を見ても同様の感じを受ける。給与体系の見直しや赤字起債の抑制などについては、いずれも取り組んではいけないというものではないが、その取り組んだ結果どうなるのかといったものはっきり見えない。

D 委員

これまでもそうだが、全てに目標の設定が無い。それも大きな問題だと思っている。

B 委員

個別に何点か確認したいのだが、減免制度の見直しの説明のなかで、公衆浴場に対して下水道使用料を免除しているとのことであったが、これは公衆浴場法での制限があるとか、法令等により料金に規制がある

銭湯以外のスーパー銭湯もこの減免の対象となっているのか。

財務部長

ここでいう公衆浴場とは、昔からあるいわゆる銭湯が対象であり、公衆衛生の観点から、それらの銭湯を保護していかなければならないとして政策的に減免をしている。その減免の制度があるなかで、近年はスーパー銭湯というものができてきて、これも北海道の認可を受けるうえでは公衆浴場になる。

B 委員

一般の銭湯より高額な料金設定の施設もあるはずだが。

財務部長

そういった施設は公衆浴場とはしていない。

B 委員

了解した。次に補助金・単独助成制度で20数億円支出しており、これを見直す必要があると説明していたが、それはこれらを減らさなければならぬということか。

財務部長

総額を減らすということもあるが、減額した部分を別な制度に振り向けるということも検討していかなければならないということである。

B 委員

そういったことは様々な自治体で取り組んでいることだと思うが、例えば補助金を同一の団体に10年以上支出し続けているだとか、個別・特定の市民あるいは団体に対してのみ給付されているものを見直すときに、給付している市民に対して、選挙で選ばれる市長や市議会議員では、給付の額を減らすであるとか、給付をやめるということについては、なかなか決断しづらい部分がある。

公務員の身分の保障というものは、正にそういったことを行うためにあるものと思っている。ある特定の利益団体の補助金をカットしても皆さんの身分は絶対に保障される。公務員の持つ身分の保障あるいは政治的中立性を最大限に発揮される場であると思うが、それを皆さんに求めるのも酷なことだということも承知している。

そうした場合、こういった補助金等の見直しを行うには、別の正当性を持たせればいいのか。一番分かりやすいのは外部審査会的な存在である。函館市に住んでいるから言えないこともあるだろうから、函館市以外から連れてくるのもいいのかも知れない。そういった外部組織に委ねるのも一つの手法であると考えているが、そういったことは検討されていないのか。

財務部長

まさしくB委員の言われるとおり、こういった見直しを進めるうえで外部組織を立ち上げ、そこに判断を委ねるという手法は、有効なものの一つであることは認識している。

これらの補助金については、政策的な要素も含んでおり、市としては

例えばそれぞれの団体の収支を見た中で、一定規模の収入があれば、補助金は不要なのではないかという協議をすることはできるが、最終的に補助金を取り止める場合には、外部委員から判断をもらうといったほうがやりやすい場合もある。

総務部長

一方で、我々は市長の執行機関の職員でしかなく、さらに議決権については市長ではなく議会にある。そうすると我々が補助金を見直したなかで提案をしたとしても、それが否決されると実行できないということになる。今後こういった見直しに取り組むこととなるが、いずれにしても最終的な決定権を議会がもっているということでも難しさを抱えている。

B委員

給付サービスの場合は、市場の原理と違って反対給付として貨幣は入ってこないわけで、どこに正当性を求めるかという民主的意思形成しれないので、それを議会に見える形にしておけば、それでいいのではないかと思う。行政内部で見直すのが難しいのであれば、外部の力を活用し、その判断に対して議会が否決したということであれば、それは戦略としてやりやすい手法ではあると思っている。

D委員

今日示された課題に記載はないのだが、前回の懇話会で青森市には消防職員がおらず、地域で一部事務組合を組織しているとのことであったが、例えば函館市で近隣市町村と一部事務組合を組織した場合についての試算などをしたことがあるのか。

総務部長

検討をしたことはないが、その効果というと一部事務組合にしても、公務員であることには変わりがなく、給与水準も同等になるので、市の組織としての職員数は減るが、各自治体が一部事務組合に対してその分を負担することになるので、あまり効果はないと思われる。一部事務組合というのはいわゆる行政機関になるので、民間に委ねるといったこととは若干違いがある。

D委員

公務員と言うことではなくて、民間の組合を組織して、そこで人を雇用して運営するということはできないのか。

総務部長

それはできない。

D委員

ごみの収集についてはどうなのか。

総務部長

ごみの収集運搬については、既に民間委託を進めている。
公共の必要性に対応した行政サービスをするのかしないのか、また誰が担うのかといったことだと思うが、今は行政が担っている部分が多い

状況だと思っている。私の小さい頃は地域住民がその地域のごみ拾いや掃除もやっていたし、道路の雪かきもしていたが、今はその状況が変わってきているのかなと感じている。消防団などのように地域の人が地域で担う公共もあるはずなのに、それを全て行政で担ってもらいたいというような状況になってきているのだろうと感じている。

D 委員

住民が甘えている部分も確かにあるのだと思う。確かに全部を行政が担わなければならないようになってきている状況になっているのかもしれない。

どこかで線を引いて、ここからは地域で担ってくださいということに、これから取り組んでいかなければならないと思う。行政サービスを過剰に提供して、財政が逼迫しているのに住民の意識が変わっていない。住民自らがどこまで担うのかと言うことを話し合っただけで決定していくことも、これからの行政にとって必要になるのではないかと思う。そうすることによって余計な行政コストの削減にも繋がるのではないかと感じている。

座 長

これまでの議論を聞いていると、行政と市民との距離に問題があるのではないかと感じている。例えば「市民の理解があれば」というのはいいが、市からそういった情報が出てきていない。市民との役割分担をするにしても、行政と市民との距離が遠すぎる気がする。

D 委員

町会を活用する手法はないのか。町会を通じて、地域住民の意識啓発を図るだとかは考えられないか。

座 長

町会システムは今もきちんと機能しているのか。

企画部長

今でも関わりは色々あるが、住民の町会加入率が落ちてきている状況があり、例えば町会館は昔であれば管理人を配置していたが、最近は配置しない町会館が増えてきているなど町会の存在が以前に比べると希薄になっている部分もある。座長が言われた行政と市民との距離感については、我々も広報広聴として、様々な会議記録についても公表しているし、移動市長室や市のあり方懇話会、広報誌「市政はこだて」を通じて広報活動をしているとは言ってもなかなか市民からの反応がないのが現状である。

座 長

市民からの反応がないのは、提供される情報が市民に分かりづらい内容になっているからなのではないか。

企画部長

確かにそういう部分はあるのかもしれない。

D 委員

移動市長室の話がでたが、その中ではここで議論しているような根本

的な部分はないのではないか。もっと生活に密着した内容のものが大半になっていると思うが。

企画部長

移動市長室は市政に関する提言などを聞いて、それを市政に反映させることを目的としているが、どうしてもそういった細かいものも意見として出されてくる。

A 委員

D 委員から意識啓発という発言があったが、移動市長室のように市が出向いた時でも、何かをして欲しいという声を聞くためではなくて、市はここまでは担えるだとか、これ以上は担えないとかいうことを市民が理解できるような広報活動にしていくべきではないかと思っている。

総務部長

結果的に一定の情報を広報誌、ホームページに掲載しただけにとどまるだとか、結果的に一方通行になってしまってきた部分はあるような気はする。

D 委員

市民が見ている見えていないに関係なく、市とすると情報は提供しているという体裁を整えているという部分は確かにあるように見える。

総務部長

市民の皆さんに見ていただいているだろうという意識で、情報を提供しているのだが。

財務部長

確かに委員の皆さんが言うように情報が分かりづらいという部分は少なからずあるのかもしれない。どうしたら市民に分かりやすい情報になるのか工夫していかなければならないと思う。

B 委員

市民は「何をするか」という内容だから興味が無いのではないか。逆に「何をしないか」、「しなくなるのか」という内容のものであれば興味を持つかもしれない。

行政の役割は時代に合わせて変化してきており、これからは何をしないのかを決定する役割を担っていかなければならないのではないか。赤字の事業であっても、市が実施するあるいは実施しないことに対する理由の提示が必要になる。行政と市民の役割分担の線を引くといったことについても、その理由を提示するか、あるいは正当性を持たせるといったことが必要なのではないか。

「何をしないか」というのは、いわゆる分相応ということである。納税義務者の数であるとか市税の収入状況を見ていくと、現在の行政は分不相応の給付を続けている状況にあると思っている。

総務部長

市役所に何かを求めればやってもらえると考えている方も多くいらっしゃるので、それを自主的にやってもらえることができる仕組みづくりが

課題になるのだと思う。

座長

示されている課題のなかで人事評価制度の導入というものがあるが、施策に対する評価的なことは行っているのか。

総務部長

各部が自らの事業に対し評価をするということは実施している。
また、その給付が役割を失っていると担当者が思っているものも多くあるが、市役所という組織は住民との関係が近いので、各部局はそのことを言いづらい部分もあるのではないかと考えている

B委員

そうすると大綱的なものが必要なのではないか。
公共財を提供するにあたって、特定の少数者へ行政サービスが提供され続け、市民全体の利益になっていないものが数多くあると思う。そうしたときに大綱・指針があればそれに基づいて行うことができる。そうすることによって補助金などについても、その大綱・指針に合致しなければ支出したくても支出できなくなるはずである。

財務部長

補助金等については公益性に基づいて支出していると認識しているが、市民全体の利益になっているかどうか検証する必要があると思う。
歳出の削減にあたっては人件費の抑制はもちろんだが、補助金・単独助成制度の見直しも重要なポイントになると考えている。

C委員

歳出を抑制していかなければ組織が存続していかないという危機感があれば、当然、歳出を削減していくはずである。組織の現状を全体で認識したうえで根本的な削減計画を持たない限り削減できないと思っている。できれば削減可能な事業を出していただきたいと言っているうちは絶対に不可能だと思っている。また、一律的に削減するとはならないので、どの分野をどの程度削減するといったことが必要になる。
明らかなのは歳入は減少する、歳出は増加する、そのギャップがどんどん大きくなるといったことである。少なくとも歳出についてはシーリングをして、ゼロベースまたはマイナス設定をする。マイナス目標をきちんとたてて、そのマイナス目標をどこにどのくらい持つのかといったことが課題になるのだと思う。

財務部長

これから新しい行財政改革に取り組むことになるが、そういった新しい視点に立った取り組みをしていかなければ、削減効果も生まれてこないし、市の財政状況を見ても、現在は基金や起債を活用して収支のバランスを保っているが、こういったものに頼らない財政運営をしていかなければならないので、次の行財政改革ではそういったものを具体的に示していかなければならないと考えている。

企画部長	人口が減少し、国からの地方交付税も減少してきている状況のなかで、中長期的な目標を立てるのに、どこまで歳出を抑制すると収支のバランスがとれるのかといった見通しが立ちにくいことは確かである。
C委員	そう一言で言われてしまうと身も蓋もないが、民間では自分の会社の売上げを予測しないということはあり得ない。そのうえで経費をきちんとコントロールしなければ利益が出ない。利益が出ず毎年赤字ということになると倒産ということになる。
企画部長	やらないとは言っていないが、最終的な到達目標がなかなか見えづらいという趣旨である。
C委員	そうすると歳入の予測ができない、歳出の削減もできないとしたときに、このまま行くとすると当然、破綻を来すことになる。そうなる的今天でも職員の皆さんは大変な思いで働いていらっしゃるのに、破綻した後は、市民も大変な状況に置かれるだろうが、一番大変になるのは市の職員だと思う。
財務部長	市全体が大変な状況に置かれることになるかと認識している。
C委員	市民は少なくとも税金が自分の収入を上回ることは絶対にないが、市の職員は大幅に人件費を抑制される。そうすると止めざるを得ない職員も多数出るだろう。そう考えると財政破綻を来したときに、一番大変な状況に置かれるのは市役所だと私は思っている。
A委員	先ほどシーリングという発言があり、また資料の説明の中でもシーリングで3億円の効果を生み出したと言っていたが、全体で均等に削減するのではなくて、やるべきことに力を注ぎ、そこにコストがかかってもしかたがないと言うものもあれば、不要な事業にコストがかかっているから削減をするといったメリハリが大事だと思う。
企画部長	これからは事業の優先度や、どこに重点を置いて取り組むのかといったことが重要になっていることは確かである。
財務部長	シーリングの関係で言えば、確かに上限を設定されているのは間違い無いが、各部局には自らが必要だと考える事業については、不要不急な業務を見直したうえで、必要な事業に予算をつけるといった考え方をお願いしている。部局によってはどうしても実施したい事業があるときには、そういった見直しをして予算計上している部局もある。
総務部長	委員の皆さんにお聞きしたいのだが、委員の皆さんから市の職員はど

う見えていているのか。これまでの議論で行政と市民との距離という発言もあったが、それは職員と市民の距離だと考えている。委員の皆さんはどう思うか。

B 委員

市民と直接、接するのは、ここにおられる部長のように政策意志決定をする方ではなく、その決定されたものを実施する部門の方々になると思う。だからそういった部門の方々と政策意志決定部門の方々の間に認識の乖離があるのは仕方がない部分もあるのではないかと思う。

総務部長

確かに実際に市民と接するのは窓口部門だとか清掃部門の職員であり、そういった職員と我々の意識に乖離があるということもあるのかもしれない。また、政策意志決定部門と実施部門の関係で言うと、それぞれの部門の給与が画一的というところにも問題があるのではないかと考えている。また、職員の評価といった点で、職員のレベルが全体一律に上がることはないなかで、例えば人事評価ということが出てくると思うが、委員の皆さんのところではどういった形で行われているのかお聞きしたい。市では試行はしているが、民間のように営業成績的なものがないので評価の基準が難しい面がある。

C 委員

人事制度を見直すときに特に重要なのは、職に対する報酬は一律ではないということである。これまで一本の給与体系だったものを職層に応じて複数の給与体系を設定する必要がある。企業からみて報酬に見合った仕事をする、あるいはある特定のラインで働いて欲しいと言う人間に対してはそういった給与体系を組むし、そうでない人にはそれに対応した給与体系を組む必要がある。当然、組合のある会社であれば組合交渉も必要になるが、どこの企業もそうだが、会社が潰れるくらいなら、その制度を受け入れる以外ないということで制度を導入している。

今、給与の話になったが、民間の賞与というのは前年比で若干プラスになっている。それでもなお人事院勧告はマイナスということは、民と官を比較したときに官の方が給与水準が高くなってしまっているということであると私は認識している。

年齢構成も非常にいびつになっていることは感じるが、平均年齢は何歳くらいになっているのか。

事務局

40歳台半ばくらいである。

C 委員

基本的には給与は、若い人の方が低く年齢層が上の方が高いわけで、当然、年齢構成は若年層が多く、高齢層が少ない方がコストが少ないのだから、実行するのは難しいのかもしれないが、高齢層の方には早めに退職していただいて、若い人を採用するというのが原理原則である。

B 委員	今の話に関連して、行財政運営上の課題として組織力の向上の項目の中で、年齢構成の偏在化の解消と定年延長や再任用制度を見据えた組織体制の構築とされているが、これらは相反するものではないのか。
総務部長	相反するものなので、その解決が課題となっている。
B 委員	職員数の見直しを進めている現状で、この定年延長や再任用制度は必要なのか。
総務部長	平成25年度から60歳からの部分年金が支給されないこととなっており、そういった背景から国では定年延長を検討している。国が制度導入した場合は地方自治体でも導入することになる。 そうすると、定年退職者が出ない年度が生じ、新規採用する余地がなくなり、若い人が入ってこないことで年齢構成のいびつさが解消されないということになる。
C 委員	年金制度の改正に伴う対応は既に民間事業者には求められている。定年延長もしくは再雇用をしなければならないとされており、多くの事業者は定年延長をしないで、再雇用制度を導入している。その再雇用された者が60歳の時の給与が保障されるかといったら、当然、そういうことにはならない。
B 委員	C委員もご指摘されたとおり、年齢構成が非常にいびつになっている。昨年度は大学卒業者に限ると数名程度の採用だったと記憶している。いわゆる将来、市の企画立案にかかわる人の採用がその程度しかないということは、かなりいびつな状況であると認識している。これらを解消する手法は何か検討されているのか。
総務部長	現在は民間経験者の採用だとか、年齢構成に幅を持たせた採用手法をとっている。 国においても人事制度を見直している状況で、同様の制度になるかは別にしても、地方自治体でも人事制度を抜本的に見直す時期にはきている。そこに財政状況を踏まえたコスト削減も視野にいれていく必要が生じている。
C 委員	年齢構成の偏在化を解消するために、少ない若年層を職員を増やすことを考えているのか。 一方では、職員数を減らさなければならないといった現状もあるのではないか。
総務部長	職員総数は削減しなければならないので、高齢層の職員数を減らす必

要がある。そこに定年延長が導入されることで矛盾を起こすことになる。そういった仕組みを構築しなければ破綻を来すことになり、このままだと年齢構成のいびつさを解消するのに20年かかってしまう。

座長

早期退職などの制度はないのか

総務部長

本人の自己都合による早期退職者の制度はあるが、年間数名程度の実績である。

C委員

民間企業の給与体系でも多少の年功はあり、昇級、昇格をすることになるが、降格の制度もある。一度役職に就いた者であっても能力がないと判断したら降格させる。そうすると40代、50代になっても20代、30代の給料しかもらえない人も大勢いる。そういったことを市でやっているのかということである。そうでなければ市役所は役職者ばかりというように見えてしまう。降格といったようなことは公務員では不可能なのか。

事務局

降格については、いわゆる分限として何か不適格とする理由があれば降格させるということは制度としてはある。これまでは降格をさせるまでの理由がないとして実績はない。

B委員

分限でなければ給与を下げるということとはできないということか。

事務局

給与については制度として、役職、経験年数にもとづいて、何級何号俸に位置づけられるとしているので、何らかの理由がなければ、給料を下げるということにはならない。処分として一時的に給料を減額することは制度としてはある。また、考課制度として資料にも記載している人事評価制度を導入した場合は、昇級をさせないであるとか、勤勉手当の一部を減額するといったことは制度として可能ではあるが、総務部長からも説明があったとおり当市では、人事評価が試行の段階であるため、そこまでに至っていないというのが現状である。

座長

財政状況を理由に給料を下げるといったことはないのか。

事務局

特別職や我々管理職の手当については、条例で定めて自主的に減額している。そういった意味では給料を含めて函館市全体で独自に減額することは可能であるが、前段あったように個別職員について減額することは制度としてはない。

総務部長

コスト上の議論として、職員を削減する、給与を減額するということも一つの考え方だとは思いますが、先ほどC委員からもご指摘があったよう

に制度・仕組みとして給与体系を変えていかなければならないと考えている。そうしなければ職員間でモチベーションの差が生じるであるとか、あるいは画一的な給与体系であるために仕事をしなくても給与は他の者と同じになるというような意識を持たれてしまうと、市民との関係も良くなってこない。やはり仕組みそのものを見直さなければならぬと考えている。

B 委員 他都市であったようにバスの運転手さんや給食調理員の給与が800万円とか900万円というのはそれを条例で定めているからなのか。

総務部長 そういった給与体系を条例で定めている。

B 委員 函館市の場合は、いわゆる現業部門の職員も同じ給与体系なのか。

総務部長 現在は同一の給与体系である。

B 委員 それを変えるには条例を改正しなければならぬといことか。

事務局 一般職と現業部門の職員とで別の給料表を導入するといった手法が考えられる。現在は同一の給料表を使用している。

B 委員 中核市以上の規模の都市で、同一の給料表を導入している都市は少ないのではないか。

事務局 確かに少ないが、当市では現在は現業部門の職員は採用していないので将来的には現業職員はいなくなる見通しになっている。

A 委員 給与が高いという話でいうと、先ほど特別職の報酬について自主減額しているとのことであったが、私は特別職の報酬が決して高いとは思っていない。普通の感覚で言うと報酬は特別職が高く、一般職が低いイメージが一般的なので、特別職の報酬はそこまで高くはないと思っている。そうした時に一般の企業で言う社長と社員の給与が同じという感覚になるので、そこに違和感がある。

総務部長 市長と一般職の報酬に差があまりないというのは問題があると思うが、我々市職員の給与も確かに高いのだろうが、その中でも同じ市の職員同士でもトラックの運転手さんと部長職の給料が変わらないということが大きな課題であろうと思っている。

C 委員 我々もそうであるが、それではどうやって人件費を抑制するのかと言ったときに、政策意志決定に関わる職員とそうでない職員とで給与の額

に差をつけるしかない。結局は人件費総額の枠が決まっているなかで、職員が2千数百人いるとすれば、給与体系の柱をいくつか設定し、それぞれに差を設けなければならないということは自明の理であって、それをしない限り人件費の抑制などできるわけがない。

他にあるとすれば、個別の業務に対してこれだけの報酬を支払うべきだということを職員の中で決めていくことも考えられる。大変な業務を担っている職員であればそれなりの報酬を払って、それ以外の職員はその水準を下げるというようなことである。それは年齢や経験というものに関わらず決めていく必要がある。ここにいらっしゃる方々はその必要性を当然認識されているはずである。

総務部長

今の部分については、国の関与と言うことではないが、国の給与水準に準拠しており、その国の給与水準が民間との比較のなかで決定されている。国の水準が適正かどうかは別にして、そういった仕組みでこの間ずっとやってきており、組合もそういう認識をしている。その仕組みを直す困難さがある。

C委員

市民からよく公務員の給与は高いという批判をされているが、その給与を減らすということは法的にできないということなのか、それとも何らかの手法で変えることは可能なのか。

B委員

変えることは可能である。条例で定めさえすれば問題はない。その条例の内容が、ラスパイレス指数といって国家公務員の給与水準を100として、その数値とほぼ同様の水準になるように条例で規定されているというものであって、法的に職員の給与体系を変えることができないということではない。

C委員

公務員の給与が高いということについては、函館市だけでなく日本全国そういった市民の目があるということではないのか。

総務部長

ある意味、当市だけではなく、国に準じるという考え方が、地方自治体の常識的になってしまっているようなところもある。

C委員

既にその常識を変えていかなければならない時期にきているということだろうと思う。

B委員

私の意見であるが、国家公務員の給料は決して高いということではないと考えている。国家公務員I種いわゆるキャリア組といわれる方々の学歴を見ると蒼々たるものであり、逆にその給与水準は、他の大企業に比べるとかなり低い水準になっていると思う。

函館市の場合でも、将来の企画立案に関わる大学卒業者の採用が数名

に対して200名程度が応募されており、その中から選抜された方々の能力からすれば決して高いとは言い切れないと考えている。ただし、その方々が持っている能力を発揮してくれればということにはなるが。

C委員 市の職員全てがそういう方々ばかりであれば問題はない。

D委員 全員が優秀な職員とはいきれないのではないか。

C委員 前回の懇話会でも発言したが、皆さんが問題があると認識しているのであれば、それに対して何か手立てを用意すればいいのではないか。

D委員 実際には我々が実行するわけではなく、職員の皆さんが実行するわけだから。大変なことだとは思いますが、取り組みを進めて行かなければならない。

座長 本日の議論はこのあたりにしておく。
本日は様々な意見が出され、その中にいくつかキーワードになるようなものもあったように感じている。少しまとめて柱的なものにしてみたいと考えている。次回はそれをベースに意見交換をしていきたい。
本日は大変お疲れ様でした・

総務部次長 今、座長からお話があったように、本日の議論を事務局の方で座長と相談しながら取りまとめをさせていただく。次回はそれをもとに議論していただきたいと考えている。また冒頭確認していただいた会議録については、ホームページ上で公開させていただく。