

## 函館市行財政改革推進会議 会議録（概要）

- 日 時 令和4年(2022年)3月4日(金) 18:00~19:30
- 場 所 市役所本庁舎8階大会議室
- 出席委員 奥平委員長, 今副委員長, 泉委員, 大須賀委員, 中山委員

### 【会議概要】

- |                   |                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 開 会             |                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 2 委員紹介            | (事務局より各委員および事務局紹介)                                                                                                                                                                                                                                  |
| 3 委員長・副委員長<br>の選出 | (奥平委員を委員長に, 今委員を副委員長に選出)                                                                                                                                                                                                                            |
| 4 報告事項            | (配付資料に基づき, 事務局から説明)                                                                                                                                                                                                                                 |
| 5 意見交換等           |                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 中山委員              | 財政見直しについて, 人口減少が進んでいる中で, 地方交付税などは国から確実に間違いなく来るという担保があるのか。<br>市民の生み出すお金は増える見込みもなく, もしかしたら減ると思われる中で, 全体では黒字として見込んでおり, どのような考えなのか。                                                                                                                     |
| 財政課長              | あくまでも現行の制度で試算している。交付税については国の地方財政計画で配分額などが決定されている。<br>地方交付税の仕組みは, 例えば市税収入が増加すると交付税が減るといったように, リンクした仕組みとなっていることから, 今後の国の状況によっては, 市税と交付税の間で増減は想定され, 現段階で, 担保しているとは中々言い難い状況である。<br>国庫支出金は, 歳出に伴う財源であり, 例えば, 事業に対して半分を国が措置するといったものであることから, 歳出見合いで見込んでいる。 |
| 中山委員              | 人口推計はあまりくるわないということの影響はどうか。                                                                                                                                                                                                                          |
| 財政課長              | 交付税の算定の基礎となるのは, 基本的には人口で算定されるものが多いことから, 人口減少に伴って交付税も段階的に減少していくことから, それについては見込んでいる。                                                                                                                                                                  |
| 今副委員長             | 人口減少に伴って交付税が減少するという見合いの見方はどうなのかと私も思っていた。<br>国庫の補助金などは, 入ってもそのまま出て行くものだと思うので, 推計ではやはり自主財源について考えていく必要がある。                                                                                                                                             |

人口が増えないのであれば、観光客を増やすとか、移住や企業誘致を進めるとか、函館には素晴らしい魅力があると思っている。

今、コロナでデジタル化が進んで web 会議など、都心に皆が集まる必要性も無くなってきているので、風光明媚で素晴らしい歴史ある函館に人を呼び込むといった考えも良いのではないかな。

以前、この会議でも宿泊税を提案させていただいたこともあった。

宿泊税については、今はペンディング、いずれやると思っている。

本当にこの歳入が確保できるかという点について、日本の地方財政の制度というのは、地方財政計画というもので定められており、過去には三位一体改革というもので、一気に交付税が減少したという時期もあったが、ここ近年の政権の考え方をみると、地方の財源については一定程度確保するという考え方が続いているので、そういった実績を勘案すると、一定程度確保できるのではないかと考えている。

地方交付税制度というのは、市税が落ちるとそれをきちんと補填してくれるという制度であるから、経常一般財源というのは、多少の増減はあるが、変わらないような仕組みになっているとご理解いただければと思う。

しかし、自主財源の確保というのは函館市の財政体質の中で一番の弱点だと思っているので、宿泊税など自主的に確保していくことができる財源というのは考えていかなければならないと思っているので、貴重な意見として受け止めさせていただきたい。

そのような国の仕組みであると聞いて安心した。

この行政改革の考え方として、ビジョンがあつてミッションがあつてどのように行動していくかという考え方という、その一番土台となっているというものは、函館の基本構想、北のクロスロードをやるために、その担い手となる行政が行財政改革を推進するという立て付けと考えて良いのか。

直接リンクしているわけではないが、当然、まちづくりや函館市の将来を描いたときに、基本構想北のクロスロードをまちのビジョンとして掲げている。しかし、行財政改革は、それだけではなく、通常のごみの処理や窓口での業務もあるので、市役所全体でやらなければならない業務全てを下支えしている職員やお金などそういうものにスポットを当てた行財政全般の改革と受け止めていただければと思う。

これまでのプランでもかなり職員数は減らしているということだが、この資料だけを見ると、それぞれの給与に関する切込みが、見えないと思う。その中で、これからますます変化のある予測不能な社会の中で、職員一人ひとりにかかる負担というのも考える必要がある。

また、それぞれの職員がどのように生産性を上げていくか、歳入をアップさせるためにも、知恵を絞るエンジンとして職員の育成や階層別など、給与体制、人事評価もやっているということなので、それが業績評

奥平委員長  
財務部長

今副委員長  
泉委員

総務部長

泉委員

総務部長

価と紐づいているのか、頑張っている人がちゃんと評価されていて、それを市民サービスとして提供されて満足を得ていくという流れになっているのか、そういったところを聞きたい。

職員の給与は、完全に一致しているわけではないが、基本的に地方公務員の給与なり手当の改定などは、国家公務員に準じていて、同じ給与表を使っており、昇給の仕組み等もほぼ同じである。

国家公務員が変われば、自動的に減ったり増えたりする仕組みになっている。

泉委員  
総務部長

そこで民間との均衡は図られているのか。

国家公務員に準拠するという考えは、国の人事院で全国の事業所をピックアップして毎年、民間の給与を調査しており、その動向で毎年引き上げや引き下げということを人事院勧告という形で行っており、それに基づいて国家公務員の給与は定まるので、全国規模ではあるが民間との均衡を図るという仕組みになっている。

一方で、地方の民間の状況というのもあるので、函館市自体も数年前に民間の聞き取り調査を実施したことがあり、ほぼ、給与体系、水準が変わらなかったという実証も得ているので、国家公務員と同様に行うことで民間との均衡はクリアできると判断している。

職員のスキルについては、人によるので一概には言えないが、昔と比べてスキルは落ちてきていると感じている。

また、人口減少に伴って、函館市役所に応募する方も少なくなってきたという状況がある。

このような中でも、職員のキャリアの中で専門的な得意分野というのも見えてきているのも事実なので、今回のプランにもその辺を意識した取り組みは書いており、専門職の検討や人材確保するために色々な手法で試験区分を見直すなどそういったことをやっていかなければならないと考えている。

また、職員になった後は、今でも職員研修をやっているが、その内容も、女性のキャリアアップやマネジメントの仕方、企画力、こういう行革プランを共有して意識して仕事に挑むなど、そういうことを間接的ではあるがやって、後は職員一人ひとりの頑張りに期待するしかないという状況である。

そして、その職員の頑張りに対する評価は、人事評価という制度を設け、面談し、業績評価・能力評価をした上で、昇給やボーナスの勤勉手当に反映して、優秀な方には多く、評価の低い方には少なくという制度を設けており、そういったものも、職員には頑張ろうという要因のひとつにはなるだろうと思っている。

泉委員

これを機会に聞きたいが、5年前に函館にUターンしてきて、様々な部署の方と関わったときに、皆さんの名刺のデザインが違う。これについては、コスト的な問題やそれぞれの部署の位置づけが違うというこ

とかもしれないが、例えば企業だとインナーブランディング（企業理念や価値を定義し、自社の従業員に対して浸透と共感を促す活動）といって、例えば名刺ひとつや館内に張る掲示であっても、目指す職員の方向性がわかるようなツールをいつも持っているということで、職員の意識向上というものもできてくると思うのだが、そういう仕組みにはなっていないという印象を5年前に来たときも思っていた。

その辺りが、細かいことかもしれないが、お役所仕事と市民の方々からよく聞いてはいるが、そういったブランディングというか、魅力的なまちを、価値を探求して発信していくというのは行政を担うのは皆さんなので本当に期待している。

総務部長

市役所では名刺の形など制限をしているものではないので、あくまで職員個人の判断で、作っているという状況である。

ただ、例えば近年では、世界遺産が決定したときに、持っている名刺にシールを貼るといような組織的な取り組みはやっているが、そもそも、どういう字体でそこにPRポイントなどを書くといようなことは、ほとんどやってきたことはない。

観光部などは、職員一人ひとりがそのセクションにいた場合には、意識して夜景など写真を入れているなどの事例はある。

貴重なご意見なので、今後は名刺のあり方として検討してまいりたい。

泉委員

名刺はあくまでも例であって、インナーブランディング、職員の意識向上ということで、研修だけではなくて、日常的にもできることをご検討いただければなという提案である。

大須賀委員

財政の見通しの資料の歳入の見通しのところで、今回は、黒字化になるということだが、これまでは見通しと実際は、見込みどおりだったのか、何らかの差があったのか、その辺りはどう検証しているのか。

そこで、黒字化になったという原因が、いわゆる行財政改革の成果なのか、それとも臨時的な収入があったのか、検証しているのか。

例えば、今後の財政見通しの歳入のところをいくと、単純に市税をみると令和4年5年は変わらず、6年は減って7年8年は若干増えるような見通しとなっているが、この辺りは税制改正の影響を見込んでということなのだか、もしこの場でわかれば、大きなものでどのようなものを見込んで増減したのか聞きたい。

あと、デジタル化の話で、市内の企業の方からの話を聞くと、今回かなりデジタル化は進んでいると聞いている。GIGAスクールなど、システム業界では特需というくらい収入があったという話も聞いている。

逆に他の一般的な企業の方で言えば、旅費や交際費はかなり減少、節約していて、その結果どういう話が聞こえてくるかという、「これでいい」、「わざわざ行かなくてもやれる」という考えの方も何人かいる。

コロナが明けて、ビジネス客が函館に来るかという、来なくなると

いうマイナス要素もあるのではないかと、話題になることがある。

これまでと同じように本市が活性化されるのか、観光客は当然来るとは思うが、出張するビジネスマンが来なくなることも想定されるのではないかという声も聞こえているので、市の内部として、当然デジタル化で節約になる部分、効率化が図られるというプラス要素はあると思うが、市に入るお金としては、そういうマイナス要素もあるということは、今後見込んでいかなければならないと思う。

財政課長

今回の財政見通しは、2022年から2026年ということで見通しを立てており、前回の見通しは、令和元年度に策定している。

その時も同じように、現行制度に基づいて推計しており、歳入では例えば市税でいうと、320億円という推計に対して324億となるなど、若干の乖離はあるが、検証としては、ブレは大きくないと考えている。一方で、交付税は国の地方財政計画に左右されるため、多少の増減は出てきているという状況だった。

全体の財政見通しから大きく変わっているというところは、コロナウイルスが出てきて、令和2年度以降の数値としては、市税も含めて少し乖離は出てきているという状況だった。

一方で歳出の方は、われわれ行財政改革で何をしてきたかという、公債費の縮減で、なるべく後年度の負担が生じないように、市債の借入れを縮減するように対策をしてきた。

よって今回の黒字になっていることについては、人件費、職員数の削減や公債費の縮減などのこれまで実施してきた結果で黒字化になっていると考えている。

コロナ禍において市の状況としても、例えば予算では計上していた出張に行けなくなるなど、コロナ禍が続き、予算段階でも経常的な経費なども縮減されているというところもある。

大須賀委員

今回5年間の推計をしているが、一年毎にでも、振り返って、ちょっと見通しと違っていたとし、微調整しながら進めていくのか、5年分は定めたので、5年分を一気に見返すという進め方なのか。

総務部長

毎年、進捗状況報告というもので、報告させていただき、それに対してご意見いただくという形で行っていただく。

それから、事業評価については、前に内部や外部、仕分けなどもやっていたが、現在は中断して、現プランにも仕組みを確立させるということで、項目を乗せていたが、実効性のある評価というものが中々できなくて未達成としている。

今現在、再度新しい事業評価制度を構築しており、来年度中には確立する予定で、予算編成というのが事業決定の場となっているので、そこに向けて事業仕分けや新規施策の必要性などを別に評価する形で、優先度などを作ったうえで予算反映していくというような評価制度を新年度中には構築したいと考えている。

この会議は、毎年このような形で、1年間の取り組み結果をお示しさせていただきますと考えている。

今回のプランはこれまでと違い、行財政対策額を収支が黒字であるため、示していない。

実際の取り組みとしては、職員数や効果額は実績とし出てくるので、そういったものは、報告の中でなるべく数値を含めて示していきたいと考えており、それを基にご意見いただきたいと思っている。

中山委員

毎年予算は1年毎で、こういうプランを中長期で組んで、途中で色々要件が変わったりして、見直していかなければならないと考えると、今だと予算はもう決まっている。このような会議は予算策定の前に実施しなければ、全部終わってから、示されたのでは、実質的にどうなのかという気はする。

総務部長

年に2回3回と開催するのは、やぶさかではない、今回年度末になって、予算も決まってしまう状態で大変申し訳ないと思っている。

例年だと秋から冬にかけ、新年度の予算が固まる前に、前年度の取り組み結果をもとに意見をいただいている。

中山委員

それであればいいと思う。

泉委員

今回は、パブコメがあると思うが、私たちの意見が反映された後のものがパブコメに掛かるのか。

総務部長

パブリックコメントは本日から始めており、あくまで市の考え方として原案をお示ししており、市民の皆様や、お集まりの委員の皆様ももしプランをこうしたほうが良いというご意見があれば、この場でも、後からでもお寄せいただければ、それを改めて判断して、修正かけるかどうか判断させていただく。

この推進会議は、プランを策定するという場ではなく、あくまで市長の下、市が決定しているが、ご意見はどんどんお寄せいただければ、参考にさせていただきたいと考えている。

泉委員

他の委員会もそうなのか、委員が意見を述べ、微調整して、パブコメという流れが一般的かと思っていたが。

総務部長

正式に言うと計画策定を成案化する前には、パブリックコメントという形でご意見をいただくということがまずひとつ。

こういう、推進会議のような会議は全てあるわけではないので、会議の性質・目的によってやり方は変わる。

計画を作るための会議もあるので、そのような場合はそういう会議で決まってから、パブリックコメントを行っている。

この会議については、市の進め方や考え方に対してご意見をいただく場とさせていただいているので、同時にパブリックコメントも進めているという状況である。

泉委員

行政を色々改革した結果、それは質の高い市民へのサービス、そしてそれが満足度に繋がることだと思う。

総務部長

市民の満足度みたいなものが、何か調査なり、計測できるものとしてどのようなものを持っているのか。

満足度を測る仕組みは今のところなく、実態も含めて、市民の方がどう思っているのかということは、定点観測的にやっているのは、観光客の調査くらいで、あとはあまり無いかも知れない。

計画策定に向けて実態調査や要望を聞くアンケート調査はやっている。

事業評価に関しては、結果どうなったのか、満足度が上がったのか、アンケートのような形式で調査することは、今後の検討課題と認識している。

泉委員

職員の意識改革というところは、これからの5年では肝だと思っている。私は東京でマーケティング等をやってきた関係もあって、やはり顧客満足度を上げるには、E S 調査 (Employee Satisfaction (従業員満足度)) という職員の方々の満足度は相関していると言われている中で、何か職員の方が頑張っ、それを質の高いものにして、市民満足度も上がるという向上感が目に見える形になれば、市民の方も納得して、この事業に私たちの税金を使って欲しいと思うのではないかと思った。

中山委員

この会議では、委員に女性2名が入っていて良いと思ったが、事務局スタッフは全員男性である。

総体として、バランスを承知しているわけではないが、そのバランスによる男女で違う意見の偏りというか、言い方が変に取られても困るが、多様化という意味で女性の意見を取り入れるためには、組織のバランスと意見を聴取するような形というのは、女性の人口が多いことも踏まえ、もっと積極的に進めるべき。

人事課長

市の職員の男女の比率は、病院局や企業局を含めると、大体6対4くらいで男性が多い。病院局は医療従事者が多く、そういうところを除くと、一般部局では大体7対3くらいの割合で男性が多い状況になっている。

この中で、我々としても女性の管理職や係長職など、リーダー的な立場の女性の割合を何とか高めていきたいと思っているが、実態とすれば管理職の部分では、15%程度が女性の方が占めている状況で、まだまだ少ないと思っている。

職員の採用に関して言うと、応募者の中で女性が応募していただける割合は低く、全体の3割程度の方の応募しかいただけていない状況になっている。

我々としても、採用の段階から女性の方に募集していただけるような工夫をしていくとともに、実際に働いている女性職員の意識から、男性はこういう仕事、女性はこういう仕事のような、性別による意識の偏りを、できるだけ排除していくことが必要と考えている。

中山委員

現実、できること、得意なこと、色々あると思うが、それは多分魅力

的に映らないから働こうと思わないとか、男性上位に見えるからなど、会社で言うところのC I（コーポレート・アイデンティティ（企業文化を構築し特性や独自性を統一されたイメージやデザイン））の部分もあるのではないかという気がする。

もう一点、一般市民の意見としてだが、函館市役所の職員が函館市に住んでいるのかどうか。もちろん絶対そうしろということは言えないという権利の部分もわかるが、なるべく市税を函館市に落とすようにした方が良いと思う。

また、通勤に公共交通機関を使ったら、この2年間で厳しいという危機感もある公共交通機関の経営にも良い方向で働くのではなかろうか、人数掛ける往復いくらと計算すれば数字はすぐ出ると思う。

遠くから車で通勤していることから難しいという人もいるかも知れないが、仕組みとして何か基準を設けて、出来るだけ努めることで、全体のバランスが変わるのではないか。

さらに、市役所周辺も良いところだと思うが、それが空き地になっていることが良いことなのか非常に疑問に思っていて、駐車場に全部建物が建って、例えばワーケーションしたい人だとか、移住したい人たちが、この周りに来るようにする。折角、この東雲広路も整備するという計画も聞いているので、市役所周辺の駐車場を使う職員が全部、公共交通機関になったら、車もすくし、土地もできるし、今はコロナで、飲みに寄る人は減っているかも知れないが、それが車通勤だと絶対に無かったことが変わって、繁華街も賑わう。

このように、色々なバランスが変わるということを、もし2千人働いていて、人口が20万になったら、1%その動きは相当な影響力があることをもう少し、市全体のことを考えて、別に何も珍しいことを言っているのでは無くて、市民みんなが思っていると僕は思っているので、一つの意見として受けとめていただきたい。

今副委員長

職員の方々もそうだが、私たち市民も車社会にいる。私たち市民も市役所が何をしてくれるかという視点とともに、私たち市民が、市のために、みんなのために何が出来るか、市民意識というか、参画型というか、市民がみんなのために何が出来るかという意識の向上そういった視点も重要と考える。

例えば、市民会館を市の色々な財源で建てたときに、椅子が古いままだった、その時、市民一人ひとりが「私のマイチェア」として、椅子1個寄付しようと、私も寄付するって、そしてみんなが一つずつ寄付するお金が集まれば、1,300のシート、1,300人の寄付、もし一人で出来なければ、二人、三人で一つのチェアを綺麗にする寄付をしようという参画型というか、皆で函館を盛り上げるような工夫を、みんな市役所が何でもすれば良いというのではなくて、私たちも共にするという意識で、函館をこよなく愛する気持ちも形作られていくと思う。



大須賀委員

共に函館を盛り立てていければと、皆が思っていると思うので、行財政も大事ですが皆で応援できればと思う。

収入が限られていれば、経費を削減するしかないというふうになると思うし、私もこの仕事の前に国税に30年ほどいたので、基本、調査畑でしたけど総務、会計もやっていたので、それでいくと国税も経費節減といったときに職員へのサービスをやめて、自分でやれることは自分でやるところから始まったかなと思う。削る削るで職員の士気が下がらなければ良いなど、有望な人材がいなくなったら確保するのは中々難しいので、そういう目線での予算であって欲しいなと思う。

あと行政サービスとして10万人が利用しているから予算を付けようとか、年間50人しか使わないから外そうということ無く、市民の満足度、そこら辺は、当然ありきで、可能ならよそからも住みたいなと思うような市であって欲しいなと思う。

泉委員

本当に市民参画というところをやりたいと思うし、そのためにはエンジンとなる職員の方々が、市民と繋がって欲しいなと思っている。

例えば最近、ナッジ（「nudge」は英語で「軽くひじ先でつつく、背中を押す」ことを意味する。ナッジの目的は、行動を制限したり強制したりせずにとちよとしたきっかけを与え、本人が無意識によい選択をするように誘導すること）という概念が、がんの検診の受診率を上げるためなど、行政ですごく使われていたり、行政の研修でも使われたりする。その勉強をしたところで、それを函館に置き換えて、どういう施策にして、ほとんどコストがかからずにナッジではできることが世界的に、イギリスから始まっているけども言われている中で、この事実を意味づけして施策に落とし込むというところを職員の皆様には期待して、そこには市民も上手く巻き込んでいただければなと思う。

奥平委員長

私からは、この会議というのは、元々コストカット会議だったが、黒字のベースというのは過去のコストカットの成果が見えているなというののははっきりある。

事業仕分けなどでも、事業の廃止などで一定の歯止めをかけられたことは、実はすごい成果だったのかなと私は思っている。

この会議というのは、元々そういう性格だったが、どんどんカットしていく中で、黒字化していく。黒字化していくと今度はどうするのかということが次のステップになる。

今、皆様方からのご意見というのは、このあと必要になってくる部分だと思う。今度は、市民目線のお金の使い方、そういうことを考えていくきっかけになれば良いと今日のお話を聞いて感じた。

税収が増えないのに、これだけ黒字を出せるということは、まず一つは成果をあげていたということで、今後どうするのかということ、また皆様方と議論する中で、市の事務局と意見を交わしながら、より良いプランを作っていく、またプランを検証していく、そういう場にしてい

6 閉会

ければ、私は良いと思っている。今日は本当に色々なご意見を頂戴し、  
大変、良い会議だったと思う。