

## 第4回函館市財政再建推進会議 会議録

- 日 時 平成23年11月30日(水) 18:30～  
■場 所 市役所8階 大会議室  
■出席委員 乳井委員, 岩塚委員, 近委員, 佐藤委員, 高地委員, 長谷川委員

### 【会議概要】

- 1 開 会
- 2 前回議事録  
の確認

乳井委員長

まずは、第3回目会議の会議録の確認だが、あらかじめ事務局から会議録を配付しており、委員から内容について、若干の修正依頼があったと聞いていたが、その他何かあるか。

(委員異議なし)

では、異議がないようなので、これを第3回会議録とする。

また、前回阪口委員から要望のあった、現時点での労働組合との交渉の状況について人事課長から報告してもらう。

事務局

私の方から給与の見直しについて、組合との交渉の経緯、経過について、若干簡単ではあるが、説明させていただきたい。

職員給与については、民間給与と比べて一定程度高いという認識を持っているので、最終的には給与制度そのものを抜本的に見直ししていきたいというように考えている。民間給与の水準だが、一定程度の調査手法とかというものも含めて時間がかかるものと考えており、今の段階の目途とすれば、2、3年間程度で、手法の検討と調査の実施、それからそれをどういう形で給与制度に反映していくか、ということを検討したいと考えているところである。一方で、函館市の厳しい財政状況を踏まえ、新たな行革プランを策定していくという中で、それまでの間、この厳しい財政状況を踏まえ、まずは内部努力をできるだけ早くやる必要があるという判断もあり、今年度から給与の削減を実施したいと考えたところである。そういう認識のもとで、先般示した、「財政の中期的な見直し」の中でも給与の見直しということで、対策分を經常させてもらっている。11月1日に組合に諸々給与等の見直し案を提案させていただき、これまでずっと交渉を続けている。そういう交渉の過程の中で、若干交渉期間が短かったという要素もあり、当初予定していた12月1日から実施することを見送ったという経緯がある。そういう中で、現在も

組合と交渉中である。「財政の中期的な見通し」の中では、給与制度の見直しで平成23年度については概算で8億円程度効果額を見込んでいたところである。しかしながら、12月1日の実施を見送るということで、実施時期の変更により、12月分のボーナスも入っていたので、8億円のうち、2億6,000万円程度効果額が減少するということが、中期的な見通しと若干差が生じている。見通しが若干狂ったということについては、何らかの形で財源捻出が必要となってくるものだが、基本的には今年度について、経常経費を含めて歳出の削減にできるだけ努めていくことを第一としており、最終的には決算見込みの状況を見つつ、基金なども含めて何らかの対応を考えていく必要があるものと認識している。

なお、今組合と交渉中だが、給料の削減については、交渉次第だが、見通しの中で試算した部分を100%実現できるかどうか、出来るだけ早く今年度から何らかの実施をしたいと考えている。報告は以上である。

### 3 事業仕分け 第3クール結 果報告

乳井委員長

式次第のとおり、進めて行きたいと思うのだが、「3 事業仕分け第3クール結果報告」ということで、新聞でも報道されていたが、土日で終わっているの、先にそちらのほうの結果報告を事務局の方からお願いしたい。

(行政改革課長から事業仕分け第3クールについて説明)

仕分け委員にもなっている委員から、意見や感想などあればお願いしたい。

高地委員

総括していた意見がだいたい皆さんの総意だったと思う。

佐藤委員

補助事業なのか委託事業なのかということが問われるような補助金の出し方をしている補助金があったので、総括にもあったように補助金のあり方を見直すことが大切であるし、第三者機関を設置することも大切だと思った。

乳井委員長

事業仕分けの結果もこちらの委員会の材料にはなるので、そういう形で組み込んでいきたいと思っている。

前回の会議で、岩塚委員の方から補足があるということだったので、岩塚委員、説明をお願いしたい。

岩塚委員

皆さんのお手元にお配りさせていただいたのは、前回の委員会で申し上げた、函館商工会議所の新幹線のアクションプランの資料の2ページ目、プラ

ンの冒頭のほうに、載っているものである。表1ということで、函館における産業、人口構成の特徴ということで、実態の状況が数字で出ている。雇用の場が少ないなど、いろいろ書いているが、個人所得が少ないというところに納税義務者あたり課税対象所得額285万2,467円(63位)となっている。※2が下にあり、2006年度市町村税課税状況等の調となっている。これは66都市、人口20万人から40万人までの中での63位ということで、これについて新たな資料がないかということで前回質問させていただいた。

乳井委員長

これが、前回の話の根拠となった資料ということで、これらを基にして、第3回で皆さんから意見を出していただいたものを今回もまた論点メモという形で、整理しているので、事務局のほうから説明願いたい。

4 前回の論点整理

(事務局から論点メモについて説明)

5 委員長進行メモについての議論

乳井委員長

このような形でまとめさせていただいたが、今日も引き続きこのパターンのものを作っていくたいと思っているので、議論いただきたいのだが、前回話がどんどん大きくなっていったので、ちょっと軌道修正した部分もあるので、この論点メモは見てのとおりだが、前回冒頭で長谷川委員から、たくさん細かいいろいろな意見が出された。前回、平成17年度の提言書をサンプルとして、皆さんのお手元に配付した時に話が出たが、その中の各項目の下半分の枠の中に具体的な太字で書いてあるような材料をできれば、たくさん出してほしい。そのためには、論点メモの中身、本当に細かいものでも、難しいものでなくてもかまわないので、市役所に市民として望むことということでも結構なので、そういったものを色々あげてもらい、それをまとめていくとある程度のものができあがってきて、四角のなかの要素のものが、上の文面につながっていくという流れで、提言書としてまとまっていくかなと考えている。当会議の回数も少ないので、そういう展開で持って行けばなんとかなると思っている。ですから、そういうものがあれば、いろいろ意見として出していただきたいと考えている。前回2①について様々な意見が出た。もちろんそれ以外のものも出てきているが、今日は裏側のページの、2②職員数の削減や給与制度の見直し、③選択と集中による改革、④外部評価、そして、⑤その他の課題ということで、順番にはやっていきたいが、まだこの番号じゃないからといって自分の意見を出すのを先送りするのも変な話なので、それぞれ思っているところを出していただいて、それが何番にあたるかなというのわかるようなら、「〇番かもしれませんが」という形でも結構

であるし、わからなければそれはそれで結構なので、いろいろ出していただいて、こちらの方で最終的に整理をしていきたいと思っている。よろしいか。

(委員同意)

岩塚委員からの資料や事業仕分けの結果報告などもあり、例えば事業仕分けなどの総括の1番目、2番目はそのまま今日の具体的な提言の一部になるのではないかと見た瞬間思ったのだが、こういう形で最終的には持って行きたいと思っている。例えば、今日は人事課長から最初に給与の話も出たけれど、どういったものを市役所に望むか、望みたいか。給与体系自体は詳しいことはわからないが、例えば能力別の給与体系をとっているのかどうか、給与を削減していくのであれば、そのような制度もどんどん活用して欲しいというのが私の意見としてある。皆さん意見として何かあげて欲しいのだが、いかがか。

高地委員

今、組合交渉中に我々が議論させていただくのだが、人員削減について、現在の人員からどれくらい削減するのと言ったときに、市役所の事業、仕事の従量換算をしっかりと見直し等しているのか疑問だ。退職者の自然減の分と、効率化による職員の減ということで、人員削減数を積算しているが、実際に市役所として、市の事務の事務量を換算したものを積算しているのかどうか、疑問があった。もともと適切な人員がどれくらいなのか正直言ってわからない。今の市役所職員の方々について、色々な市民の方から、市の職員の数がどうのこうのというご意見が私にも聞こえてくることがある。人員の数が本当に適正なのかどうか、積算をしっかりとしてもらったうえで、人員削減数を見直していただくということは逆に言えば、事務量をどのようにきちんと計算して、この業務にはこれだけ人数が必要だという、例えば組合に対しても、きちんと説明できる基準がないということに疑問を感じている。

それから、よく話に出るのが、道内でも全国でもそうなのだが、1地方自治体の人口比で考えると函館市の職員は多いという話だ。私も数字を出したことがないので、何とも言えないが、合併してからの問題もあると思うけれども、事業をしっかりと削減した中で考えてほしい。また民間企業の実態調査を国でやっている。総務省で統計の数字が1年遅れくらいに地域別なり、職種別なりで民間企業の実態が2年に1回くらい出てくると思うので、独自に調査するもの1つだが、なかなか業種に応じて規模もあるので、なかなか市が人事院のような形で実態調査をできるかどうか、2、3年で組合も市民も納得するような調査が可能かとなると、ある程度基本になる統計の数字を使って、やってもらい時間も短縮していただくというのが必要ではないかと個人的には思っているところだ。

それから、給与の削減というのが、給与の額を10%減とか、そういう議論で進んでおり、組合の方の生活の問題もあるので、それをいきなり20%、30%カットして、その人達の生活設計が狂うのも、実際には一個人として

見たらあると思う。ただ、市の財政がパンクした状況では、職員の方の給料がいわゆる夕張のような、半分以上になってしまうということを思ってもらい、組合交渉の中でも、組合の方も色々な立場で話さだろうけれど、市民のために財政をしっかりと立て直す、市側の資料にもあるが、きちっとその議論をしていただいた中で、適正な事務量をしっかりと換算していただいて、話をしていただいた方が感情論だけで終わらず、数字で議論できるのではないかと思う。

乳井委員長

個人の業務換算のルールなどはあるのか。

事務局

市役所として個人の業務換算のルールで積み上げたものが職員数になっているかといえば、積算したものはない。適正レベルということかというと、例えば他都市の類似団体との比較であったり、総務省で出している標準レベル、これは人口規模に応じた職員数がある。こういったものとの比較が考えられるが、高地委員がおっしゃっていただいたような、一人一人の事業量を積み上げてということの適正人員を積み上げたことは過去、かなり古い時代に一度やったことはある。それについても、事業の中身も変わってきているし、時代も変わってきているので、使えるデータではないと思っているので、そのあたりも提言の内容として、少し考えないといけないことと思う。

近委員

私が言いたいのは学校についてだが、私にはまだ小学生の子が1人おり、今プールが老朽化していて入れない状態で、隣の学校にプール学習に行っている。老朽化したプールも修理してもらえない。市はお金がないんだというのは実感したが、近隣の小学校は1学年2クラスくらいずつしかなく、ガラガラで、2つの小学校が1つになったら、先生の数も1校分減ることになり、そういう部分で経費削減がもうちょっとできないかと思う。次は中学校の話なのだが、大川中学校と桐花中学校は目と鼻の先にあって、こんなに近くにあるのに、2つ作る必要があったのかとも思っている。子どもの数が減っているのでも学校も減らしていった方がいいと思う。

事務局

ご指摘としては学校の統廃合ということだと考えている。これについては、具体的に大川中学校と桐花中学校というのは函館市と亀田市の合併の境目にちょうど2つあったというのが、まだ解消できていない。こちらについても、教育委員会で学校再編の検討をさせていただいている。

長谷川委員

合併したら、人件費などはだいぶ下がる。やっぱり効果は大きいと思う。修繕費などもかからなくなるので。

佐藤委員

私もすごく気になっているのが、職員数の削減をした時に、退職者が辞めるのだけで、雇用を減らすような形になるのであれば、5年後、10年後の職員の年齢の比率で大変な思いをする年代が出るのではないかということ

だ。そのときに、市民が困るのではないかというのが1つ。あと部署別に、人数の比率、今見ている、こんなに人数はいらないと思うところがある一方で、もうちょっと人数がいたほうが、一人一人の負担を減らせるという部署が見受けられるので、できれば、雇用を増やさない方向しかないという考え方をどうにかできないのかと。できればある程度年代はバランスをとった形で、市が運営していけるような方法というか策を練ればいいということと、ちょっと荒療治なのだが、例えば湯川支所を閉鎖して、支所の数を減らすということ。亀田支所だと利用もすごく多いのだが、湯川支所の場合は、市電で1本で本庁まで来れるので、市の財政がこのような状況だということを市民にも理解いただければ、少し遠いけれども、電車に乗っていこうという形で利用していってもらえるということで、かなり経費は削減出来ると思う。仕分けの方もやっていて、清掃の部分もそれぞれの支所で経費がかかっている、その辺も個人的には気になる。

乳井委員長

今の意見はなかなか市役所からは出づらい意見だと思う。結構重要なことだと思う。当然こういう財政削減は、当然市民側も理解して、協力するということも必要になってくるので、確かに不便になるかもしれないが、それでなんとかなるのであれば、そういう大胆な発想というのもお互いに必要なかということでは、その通りという気はした。

岩塚委員からは、いかがか。

岩塚委員

最近、財政再建推進会議委員をやっているということで、市内の方と色々集まって、問題を協議し、いろいろお知恵をいただいております、そのご意見をいくつかお話したい。その前に、せっかく人事担当の方がいらっしゃる、その関係でご質問なのだが、現在の昇給は年1回なのか。賞与は夏と冬でそれぞれ月例賃金の何か月分なのか、教えていただきたい。

事務局

まず、昇給についてだが、毎年、年1回1月1日に定期昇給という形で行っている。なかなか給料表自体は細かくて、難しい面もあるのだが、基本的には各級、階級に応じて1級から9級まであり、またそれぞれに1号から号俸が定められている。その各級の号俸が4号あがるというのが定期昇給であり、それぞれの級等について、上げ幅は違いがあるのだが、平均をとったことはないが、だいたい6、7千円から1万円くらいが毎年あがるようになっている。定期昇給は毎年ある。またこれも組合と交渉中なので、なんとも言えないが、人事評価というものが導入されれば、この昇給の4号上がっているのが、頑張った職員については、6号なり8号昇給させるという制度も一方ではある。ただ、今、人事評価自体を本格導入していないので、実際は行っていない。それからボーナスについてだが、トータルで年間3.95月分あり、6月のボーナスが1.9月、12月のボーナスが2.05月という割合で支給している。

岩塚委員

賃金の見直しを今労使交渉でやっておられるということで、例えば、賃金の中でも、月例賃金、それから今の賞与、それから暖房手当だとか、それから退職金、というようなそれぞれの手当があると思うのだが、私の感覚では、例えば、財政が厳しいからといえ、賞与のところを先にやったりとか、退職金の負担が非常に大きくなっている時期だということならば、退職金とか比率があると思う。月例賃金は生活に一番密着しているところだと思うので、そこは後にしようとか、プライオリティーとか、その辺、交渉の中では、どのような市のスタンスなのかということをお聞きしたい。

事務局

今年度あるいは新年度初めからという形で、給与の見直しを組合に提案しているが、基本的には独自減額ということで、給与を今は一律10%カットということで提案させてもらっている。給料を10%下げるということは、それに連動する手当も下がるという結果になっており、具体的には今言っていた、ボーナスである、期末勤勉手当、これも実態としては給料が下がるので、10%相当ボーナスも下がるという結果になる。そのほか、時間外勤務手当や、1時間単位で積算する手当についても、連動して、下がると見込んでいる。また、退職手当は別の要素もあるので、実際には給料からやるべきなのか、退職金をやるべきなのか、また違う手当、ほかの手法で人件費を抑制するのかということには色々議論があるところだと思うが、我々は効果額も含めて、まずは給料を重視、給与だと若い職員がこれからずっと給料カットが続くとすれば、長い間削減に貢献するとがその一方で、まさに今辞めようとする方には影響が大きい、すぐ辞められる方の場合、給料を削減してもわずか1年余りという状況を考えれば、一定程度、今辞められる方にも、退職金をカットすることによって、若干でも貢献していただくような形はどうだろうかと考え、合わせて提案させていただいている。

岩塚委員

今、お聞きすると、月例賃金を10%カットするというのが、全ての改定の案につながっていくということだが、それだけではなく、他の手法として、昇給の率の見直しができないかとか、賞与の支給の何か月というところをそういった情勢に合わせて、変更できないのかとか、民間ではやはり、賞与の占める比率が売上げに応じてというところもあるし、それから退職金は退職金で、どういう形で行うかということも含めて、他の手法も考えていただければいいのではないかと感じた。

それから、先ほど冒頭でお話させていただいた、いろんな方からの話をご紹介させていただければと思うが、委員長が言われるように、どこに入るのかは後で整理していただくとして、この給料見直しの関係に関しては、「例えばトップダウンで市長がこういうことをやらなければならないとなったときに、市の職員の方々のモラルとかモチベーションとかの部分をどう考えるか。」うまい言葉では言えないが、「市の職員のモラルがどうなるか、というものの把握。現状、それから今後の見通しの把握が大事なのではないか」ということ。市長もご自身で給与を半分になっている状況で、皆さんにもご理

解いただきたいという時に、その下の管理職の方々のモチベーションがどうなのか、一般の職員の方々がどうなのか、その後の働きぶり、モラルなどがどうなるのか。この辺は直結してくる部分なので、大切だと思う。それから、残業代という話もでたが、これに対しても意見があった。変な言い方かもしれないが、「日中の働きぶりがどのようなものかによって、必要な残業なのか、それとも日中どれだけ忙しくしていて、余った部分を処理しているのか」というところのチェック。残業代が本当に必要だったのかという部分」部署ごとにも業務が違うと思うので、そういったデータを「見える化」して、いろんな部署のものが見えてくれば、ほかの部署や隣の部署がこんな感じなのかということも部署ごとに意識して、それをチェックすれば意識の醸成になるのではないかと。そこでだいたい部署ごとの意識の違いが出てくるのではないかと。それから、話が色々変わっていくが、前回私は人件費率を聞いた。じゃあどこが上がっていったって、収支バランスが変わったのかとお聞きしたら、社会保障関係、扶助費が上がっているという話があった。それに関して、例えば生活保護の額がだんだん上がってきているということで、中に「例えば高級車を買って、そして改造もして、それが、例えばその車を売るので、インターネットオークションに出した。そしたら、そういうところのコメントに、自分は生活保護を受けているということを書いていて、話題になっていた」とか。このように生活保護を受けている方が、本当に正しい条件の中で受けてる方なのか、もしくはその状況を把握というか、チェックというか、その辺というのはまだまだ必要なのではないかと。

また、そのチェックの部分を民間にさせるようなことも考えたらどうか。次は、市の職員の方の金銭感覚の部分なのだが、「例えば資料を会議の際に作成する時に、想定するコピーを取ったりする。それが実際余ってしまって、作り置きしていたものをもったいないけど捨ててしまおうとか、そういうことを見た」という方がいて、そういう面で、この辺は先ほどのようにデータの見える化をして、部署ごとにすごく危機感というか節約している部署はものすごくして、そうでない部署は節約していないという、一つの部署だけでみても見えないので、各部署的にそれが横断的に見えるようにデータの「見える化」ができないかということだ。それから話は別になるが、「旧4町村について、ほとんど町ごとだったので、それぞれ焼き場だったり、葬儀場だったりいろんな施設がそれぞれあると思うが、それらが効率よく配置されているのか」ということだ。全て、旧市内に持ってくれば不便だと思うので、旧4町村に1か所あって、旧市内に1か所というように2か所くらい。「旧4町村で集約できるものは何とかセンターとかいう施設に関して、今どういう状況なのか。」という意見も出ていたので、その辺も見直しできるか議論していただければいいと思う。

事務局

委員の皆さんから、出てくるような意見はもっともだと思ふ。今までいろんな意見をいただいて、はっきり言って市としてやっていない訳ではないがそれぞれのことに対して、それぞれの問題がある。例えば学校の統合の問題

は、校区の問題が出てくるし、旧4町村の施設の問題については、これまでの4地域の背景もあるなかで、なかなかできないところもある。

乳井委員長

結局市民サイドも協力しないとどうしようもない。校区1つとっても、不便だとか言い続けたら何も変わらないということになってしまうので、そこは理解したうえで、どこまで協力できるかという市民サイドの問題にもなってくる。そこは当然切り込んでいかないといけない部分というように思っている。センター等の集約の話が出たが、私は違う委員会にも出ているのだが、とんでもなく古くなった建物をいつまで使うのかということがある。市内にはいくつかあるが、そういったたぐいのもを実際のところどこまで使うのか。何とかセンターとかあるが、修繕費に一体いくらかかっているのかということもデータとして知っているけれども、その辺を崩れるまで使うのか、そのような見切りのつけ方も集約の考え方と同一のライン上に乗ると思うので、その辺も考えて行かないといけないのではないかと思う。

それでたぶん、それはそれで市民に不便が起きるとは思うが、こちら側も協力していかなければいけない1つの部分ではないかと、ピックアップしていくというのは必要なかと思うのだが、職員数見直しや給与の見直しという時に、そういうこともあると思う。

高地委員

給与のことで教えていただきたいのだが、定期昇給について人事評価システムは運用していないということだが、定期昇給以外に、特別昇給とか、そういう規定はあるか。

事務局

現在は特別昇給等は実施していない。あくまで先ほど説明した定期昇給だけである。

高地委員

例えば定期昇給はいわゆる人事評価全くなしで、一律定期昇給するということで、考えていいか。

事務局

基本的にはそうだが、一部、何らかの指導や、懲戒処分などを受けた場合は4号上げずに2号しかあがらないような措置はとっている。

高地委員

特に何もなければ本俸は上がるということでもいいのか。例えば同じ職場の中で、この人は仕事を頑張ってるけれど、一方でこの人はそうでもないのに、定期昇給は同じなのだとすれば、職員の気持ち的に意欲がわくのか。周りから見ると、逆に言えば、同じく給料が上がるのはいいのだが、仕事していない人に給料を上げる必要があるのかという発想があってもおかしくないと思う。そこは人事としてどう評価するかということであり、組合とも色々な協定などあるかもしれないが、しかし、それをしないと組織が活性化しないのではないか。ただ、黙っていれば給料が4号ずつ上がる。そして将来的に計算ができる。そういう世界で市民のために働こうという意欲はわくのかとい

うのが今、話を聞いた中で疑問があった部分だ。

古い建物について、私は外部監査も、事業仕分けのほうもやらせていただいたが、例えば旧公民館。今耐震の調査をやっていて、耐震に対する対策をしているが、相当のお金がかかっている。実際に旧公民館は相当古くなっていて、重要な建造物だということで残すという考えもあるかもしれないが、またその一方で現在の公民館も木造の古い建物なので、ちょっと大きな地震が来ると倒壊する可能性のある建物だと思う。なので、両方とも壊して、どこかいいところにきちっとしたものを建てて、あとあと修繕費が何千万もかかるような現存施設を2施設持つよりは、新たに立て直したほうが、かえって効率的に使えるだろう。また、公民館は駐車場がない。非常に急な坂を、老人大学に行くのに高齢の方が電車から降りて、上がっていくような状態。近場にも全然駐車場がないので、どこかに路上駐車して通っている人もいる。実際に老人大学はそこでやっている。色々な意味で交通の便が非常に悪い状況がある。実際にお金をかけて、そこに建物を残す必要があるのかということについての議論が少ないのではないか。

初めから耐震ありきの議論だけではなく、統廃合も含めて、やはり建物があるからそこを残すのではなくて、全部壊して新しいものを作っても、総体的な経費は、5年、10年先を見ると、かえって安くつくのではないかと個人的には思う。更に公民館を残していかないといけないということになれば、青少年会館などいろんな建物があるが、多くの建物が30年、40年と建造から時間がたって、老朽化したものになっているので、それを耐震性の問題をクリアにしてまで、残す必要があるのかどうか、そのような議論が、必要になってくると思う。旧亀田と函館市が合併した影響というのもわかるし、つい最近合併した旧4町村もそうなのだが、合併の影響が30年たってもずっと大川中学校と桐花中学校のように、合併して何十年も経っているのであれば、統廃合すべきではないかという議論が出てきてもおかしくないと思う。ある意味そのあたりの議論が進んでいないのではないかと個人的には思っているところだ。

近委員

先ほどの給料の話なのだが、民間の会社は転勤してもいい人と、転勤しないで地元に残りたい人で、給与体系が違うということがある。市役所も例えば、残業や責任のある仕事はしない人と、責任をもって重要な仕事を頑張りたいという人で給与体系を選択できる等の方法もどうかと思う。

事務局

先ほども言ったとおり、市でも考えてないというわけではないが、まず1点、給与のほうの関係なのだが、さきほど話があったモチベーションの話だとか、確かにそのようなこともあると思っている。給与制度改革をするということになっており、1つは民間との比較、1つは仕事に応じた給与体系にしていこうと、それには他都市もそのようにやっていないため、あくまで国では人事院、都道府県には人事委員会のような組織が民間を調査して、給与表というものを作って、こういうことでやりましょうと勧告する。そして、

それに沿ってやっていこうということでやってきた。しかし、今は民間給与に近づける形で、レベルもそうだし考え方も民間に近づける形でやっていこうと考えている。民間も同じだろうが、給与や労働条件に関することなので、それは労働組合との交渉も踏まえて決定されていくものだと考えている。

それから施設の関係については、統廃合していくことも視野に入れている。人口が減少している現状を踏まえれば、さっき話があった公民館なども、歴史的な価値があるということもあるが、一方では、それに類似した施設もある。ただ、市営住宅など50年も60年も経っているものもある。ただ、その統廃合をするとすると、実際に市民が住んでいるので、市民の理解も必要になるということも出てくる。

乳井委員長

②を中心にやってきたが、他に何かあるか。

佐藤委員

先ほどの職員のモラル、モチベーションの話なのだが、人件費をどうして見直さなければならないのか、全職員が理解しているのかということだ。ただ、新聞報道などで、市役所人数削減、人件費、給料下げますということだけを見ている方が結構いるのではないかと。一部で会議をやっていても、最終的には自分の給料が下げられたという理解しかしないので、仕事が始まる前に、市長が館内放送をして、全職員に対して、市が今こういう状態にあるので、民間の人達の言葉もいただきながら、こういうことをしていくんだということ、一人一人自覚していただかないと、今後岩塚委員がおっしゃったように、モチベーションが下がるような気がする。仕分けをしても思うのだが、仕分けの対象となった各部署の方々が、エレベータの中で、お互いに「今日仕分けなのか」「いやあ、終わったよ」という声を聞くので、私が仕分け人だと気づかずに言っていると思うのだが、仕分けをやった後が、始まりだという意識を持っていただかないと、私自身もやりがいなくなってきたというのが正直な感想なので、やはり一人一人の方が、どうして自分達の給料を下げられないといけない状況にあるのかということ意識を持ってもらいたいと思う。

乳井委員長

その辺は難しいところだとは思いますが、意識改革の1つだと思う。お互いということにはなってくると思うが、②に関してはよろしいか。もう③④⑤に関する意見も出てきているが、中心を③に移していきたいとおもうが、建物の集約等々については③のほうに関わってくると思うが、事業の集約も、③に入ってくると思う。④⑤について、外部評価と情報公開、透明性について、私のほうから聞きたいのだが、市の歳入や歳出について公開はしていると思うが、公開されているものに対して、意見が返ってくるといったことはあるのか。

事務局

歳入、歳出の分だが、当然予算を作れば、ホームページでの公開、市政はこだてでの周知を図るということで公開はさせていただいている。同様に決

算についても、同様に公開させていただいており、市民の方々からは、直接財政課の部屋に電話等が来て、「この数字の中身はどうなんだ」というような問い合わせは数件だが、ある。

乳井委員長

やっぱり数件か。そんなにたくさんの市民が興味をもっているとは思えないのだが、それは公開の仕方をもっと工夫すればもっといろんな意見がくるのかとか、そういうレベルのものでもないのか。

事務局

PRの仕方が下手だと言われているので、こちらとしても、一定程度市政はこだてとか、ホームページとか、予算書、決算書は非常に分厚いものなのだが、そういうものを簡略化した形では掲載させていただいているが、なかなか財政というのとつきずらいのではないかと私は感じている。

事務局

その他に、みなさんこれをご存じでしょうか。（「函館市の台所事情」の冊子を委員に見せる）函館の台所事情、全戸配付を3年くらいしているのだが、こういうことをやっても、結果的に反応がないのが、実情であり、これは次回にでもお配りしたいと思っているが、要は市役所の仕事を家計に例えた場合という話で、我々はわかりやすく作っているつもりなのだが、こういったこともやっているし、あとはホームページ上で、財政の現状というものを公開して、いろんな角度から、お示ししている。しかしながら、とつきずらくて、ちょっと敬遠しがちなのかと感じている。

長谷川委員

ホームページはわかるのだが、その環境が整っている世帯数はどのくらいあると思うか。

事務局

数字は押さえていない。

長谷川委員

私はホームページを見られる環境ではない。

事務局

函館市の台所事情の全戸配付も3年行っている。

長谷川委員

市政はこだても見たのだが、一般の市民がみても理解できないと思う。専門用語も多い。

事務局

あれは分厚い予算書をたいへんくだいて、簡素にした、でもわかりづらいということ。

長谷川委員

まとめて詳しく、財政専用の市民に対するサービスを1年に2回くらいやってみたらどうか。私は20年くらい前にアメリカの小さなまちに行ったことがあるのだが、そこでは市民に対して、細かく、ここの道路はここからここまで整備するとか、下水をどうするとか、書いてある。そういうことも書

いてあればわかりやすいと思う。

事務局

予算書は全て網羅されている。

長谷川委員

市民にわかるようにと言うのが重要だ。

佐藤委員

わかっている人がわかっている人向けに作っている資料に見える。その数字を見たときに、自分達には何を思っただけかというのかわからない。ただ、そうなんだという感じになる。

目的が何なのかが伝わっていない。事実だけを提示しているのだから、要は伝えたいことは何なのかわからないというのがあの中にはないので、理解できない。

高地委員

確かに市の方で予算書からかみ砕くのにご苦労されているのはわかる。市民のために言葉を砕くのは難しいと思う。函館の財政事情を家計の状況に置き換えているというのも非常にいいアイデアだと思うが、しかしながら、佐藤委員がおっしゃるように、現状でどこが一番問題なのか、何をしたいかが、なんとなく見えない。市政はこだでもわかっている人間がわかるというような感じで、私も見せてもらったが、そう感じた。枠があるので大項目くらいでまとめてしまっているのだから、逆にあれをみても我々が何がそれでいいのかどうかという部分がわかりづらい。前年と今年の予算がこのように変わりましたというように、変わったところだけを教えてもらったほうがいい。去年と今年はこれだけ変わるんだと市民にも伝わるのではないかと個人的には考えている。統計の資料も膨大だし、なかなか伝えるのは難しいのだけれども、そこを絞ってやっていただかないと、全部常に広報しないと行けないとなると、数字的には書いているなと思ってても、本当に赤字で大変だとか、そこからは赤字の大変さは伝わってこないと思う。逆に、こうやって赤字を解消して行っていますとか、修繕費としてここはかかりますとかいうところのポイントを絞って出していただいた方が、市民が財政に逆に興味をわくのではないかと考えていた。

乳井委員長

ポイントを出せば出すほど市民からの反応は増えていくと思うので、それに今度対処していかなければならないという違った側面は出てくると思うが、公開する側の難しさはこれから出てくると思う。受け手のほうは情報量が膨大になるのは目に見えているので、今まで受け手の能力ばかりが言われていたが、送り手の能力が問われる時代が、ぼちぼち始まっているので、それをやるとたぶん、こうだったのかと気がつく人がたくさん出てくるので、それに対してどのように対処していくかということもまた、市民サービスだと思っているので、対応していくことが必要だと思う。

あと外部評価だが、あちこちで出てきているのだが、市役所の中身のチェックというのでも難しい要素もあるのかもしれない。

長谷川委員 外部チェックは市議員の方がいらっしゃるのではないかと。それに、まず監査委員がいると思うが、監査委員は市議員なのか。

事務局 民間の方と市議員の方である。

長谷川委員 外部チェックは市長の特命でも受けられない限りできないのではないかと。

乳井委員長 難しいことだとは思いますが、先ほどの話にもちょっと戻るが、外から見える形のもが増えれば増えるほど、外部評価にはならないかもしれないが、目に見える形で監視というのは言い方がよくないかもしれないが、「あ、こういうふうになってるんだ。」というように現状理解が深まる。そのようなことでは、公開の仕方や情報公開の仕方の工夫は、もっともっと必要になってくる。内容もたくさんものを公開できるようになっていると思うので、わかりやすいかたちで、示していただいても意味があるのかなと思うのだが、それを基本的に市政なので評価するのは市議会だと思うのだが、一般市民の目でもわかれば、「市議会の言ってることもちょっとおかしくないか。」という意見も出るかもしれないし、いろんな意味で使える効果のある材料ではないかと思う。こうやって財政再建をやっているが、結局は市民に求められているものも増えてくるわけなので、そういうものを持ってお互いに理解を深めていくことが私は必要だと思う。公開の仕方の工夫と中身をもっと精査して考えていかないといけないとは思った。

高地委員 監査のところなのだが、私は外部監査もやらせてもらったので、議会を通っている予算であり、本来は議会でチェックをしている内容であるので、そこを外部監査人として何か言えるかというかと、ということはあるのだが、私が個人的に感じたのが、補助金には補助金規程の他に、要綱があったりする。特に感じたのは昭和の後半から、平成の初頭にかけて景気のいいときに作った要綱というのが結構な数あり、それらの要綱の見直しで、そこで1回作られるとその規定に基づいてずっと出し続けているような現状になっており、行われていないということだ。経済がいいときと、経済が右肩下がり状況、人口が減少している状況で、一番いいときの要綱をそのまま生かして、補助金でも委託業務でも出している。それについて非常に疑問がある。ただ、それは法律として、議会で定めているので、逆にそれを議会の議員さんにもお話をさせていただくのはどうかとも思う。きちっとしたところで議論してもらい、規程がそのままあるからいいのではなくて、要綱の内容や、補助金額などが今の時勢に合っているのかを見直す必要があるのではないかと感じる。ただ、作ってあるからそれで支出すればいいというのではなくて、今の時代にあった要綱に一回直すべきじゃないかと個人的には思った。要綱を見直すために議会を通したり、見直すのに各部に非常に負担がかかることが出てくるかもしれないが、トータルで3年から5年先を見据えると、補助金等の算定について見直す、おおもとから考えれば目的から見直す必要があると

思う。今の時代と20年前の時代の基準の見方とは全然、経済活動の状況も全く変わっているし、産業構造も変わってきているので、目的も含めて、見直しが必要だ。それができれば、基準も変わると思うし、一度要綱を見直すことにより、予算の作り方も変わってくるのではないかと思う。

乳井委員長

細かい話で申し訳ないのだが、節約という概念に関して、節約というものに対するバロメーターというか指標というたぐいのものは市役所にあるのか。例えばお互いの部署で、節約し合うとかそういう意識、そういったたぐいのものが今まであったのかということなのだが。

事務局

環境という面になるかもしれないが、環境配慮率先行動チェックシートということで、両面コピーを使っていますかとか、エコドライブしていますかとか、チェックを毎月はしている。しかしながら、それを活用するという部分、全庁的にどうするのかという仕組みまではまだできあがっていないとは思っている。

また、節約という観点になるかどうかはわからないが、予算の執行に関しても、例えば今回財政が厳しい中で、一部の予算執行を保留したり、もしくは当初予算の中で、シーリングという形で経常経費を削減しているとか、そういうことで、ついた予算を保留する。執行を保留する、予算の経常経費を削減して予算をつける、こういったことはしている。

乳井委員長

民間だと、絶えず競争原理が働いているので、何かにつけて、お互いにどうする、勝つか負けるかという暮らしをしている。なかなかそういう部分の要素は話としては出てこない。財政が厳しくなってきた場合に、やはりかなり節約という概念で絞っていかないといけない。何らかの意識を高める要素の中ではそういったたぐいの原理も必要な部分も出てくるのではないかという気がする。がんじがらめのものでなくても結構なので、そういうところから、意識として、持たせるようなものを工夫していくのがあればいいと思う。

岩塚委員

今、委員長のほうで提案したことはすばらしいと思って聞いていた。自分だけで節約するのは限界もあるし、各部署ごとに他方の目ということで、部署毎にチェックし合うとか、それを制度みたいに堅苦しくするのではなくて、民間でもそうだが、キャンペーンとか、節約担当のプロジェクトチームを作って、期間限定で、半年とかそういうプロジェクトみたいな形で、実験的にやってみて、それで各部署ごとに成果はどうだったのか、フロア別でもいいが、比べてみるというのも面白いのではないかと思う。いきなり制度としてとか堅く考えないでもっとお試しで、やってみたらいかがかと思う。

乳井委員長

本当はそれに対して、トップになるといいことがあるとかあれば、本当はいいのだが、それはなかなか難しいと思うが。

高地委員

今のことに付随して、例えば予算を組むときに、競争原理が働かないということは、実績ベースの予算編成ではなく、前年の予算ベースの数字を使って予算を組み直すというケースが良くあるからだ。実績は確かに半年ずれて出てきてしまうので、なかなか実績を出すということは出来ないのだろうが、ある程度何か月間かの、いわゆる引き延ばした見込みに近い数字で、予算を立てないと前年通った予算が今年も通ってしまう。そして年度末に処理するということになる。事業仕分けにも出てきたのだが、どうしてこのようにパソコンの台数が多いのかとか、いろんところで消耗品がどうやって使われているのか、疑問が残っている。実績ベースできちっと下げて行けば、必然的に次の予算も下がる。しかし、実際は予算ベースでするので、多い予算をまた次の年度の予算に作り直してしまうと結局何も変わらないので、実態に沿った金額で予算を作ってもらいたい。2年、3年前の決算を参考にするなどして、現在の作り方を見直すことも考えてもらいたい。本当の節約効果がどこに出たかがわかりやすくなると思うし、またきちんとした数字で表せるようになると思う。差額を年度末に調整するような予算だと、節約の努力をしたのを出せない事になってしまうと思う。その辺が評価されるように工夫してもらいたい。

事務局

今、前段に競争原理という話があったが、私も今思ったのだが、例えば各部に、予算の削減を競わせるとか、1位になったところにインセンティブを与えるとか、そういうことも参考にしてみたいと思う。また、実績をベースにということで、これは当然のことだと思う。ただし、実績をベースにすると予算組みが非常に難しい予算があり、例えば中小企業への貸付金など膨大な金額を計上しており、一定程度行政側としても枠を持っていることをPRしているものもある。今回仕分けでやらせていただいた、チャレンジ補助金についても実績ベースにすると、かなり低いのだが、市の枠をきちんと用意してあるので、市民の方々に使っていただきたいというのがあるが、おっしゃることについては当然だと思う。実績をベースにしながら、というのも目標にしたいと考えている。

乳井委員長

ざっくりばらんに、意見を出させていただいたのだが、①②③④に関係なく、何か意見があるか。

長谷川委員

職員数の削減とか、給料とかの削減とかの話の中で、まず、機構改革をやり直してみればいいのではないかと思う。市役所に電話しても、どこが担当かわからない。あちこちたらい回しされて、結局わからなかった。横断的に相談できるようなシステムにして、一人が何役でもやれるような機能的なシステムにしてもらえればいいと思う。

乳井委員長

だいたい、このようなものだが、あと2回になったので、ここでまたまとめて、どういう形になっているかということで、次回お見せしたいと思って

いる。

## 6 その他

事務局

本日、いろいろな意見を出していただいた。委員長と今後提言書を出していただくなかで、その辺は相談をさせていただきたいと思っている。

乳井委員長

前回、平成17年度の提言書で提言されていることでも、まだ達成していないものがあるのがわかってきて、これでまた使えるもの、使わなければならないものが多々あるということだったので、それも踏まえて、次回に1回まとめてみたいと思っているが、よろしいか。

(委員同意)

## 7 閉 会

事務局

新5か年計画の積み残しも含めて、ある程度提言になるための体系化として組み立てて、これまでの議論をある程度体系化して、次回、皆さんのお手元に配付したとおりに進めていきたいと考えている。よろしくお願ひしたい。

本日はお疲れ様でした。