

平成23年度 北九州市行財政改革有識者会議（第2回）

委員意見概要

日時 平成23年10月26日（水）

15:00～17:00

場所 市役所5階 特別会議室A

1 開 会

2 議題1「組織のマネジメントに関する検討事項について」

人員体制について

8,000人体制について、今の組織がある程度の組織としての体をなすように守った結果が8,000人だというふうに理解してしまう。そうではなくて、市民のために必要なサービスをできるだけ効率的に達成するための答えが8,000人だということではなければ、納税者には説明ができない。

人員体制については、組織の改革、組織も簡素化していくとか、あるいは業務そのものの改善も加えていくといった改善策がもっと具体的に出ると分かりやすい。

組織の議論は人数から入っては駄目だと思う。人件費などから入って、その結果として、市が耐えられる人件費はどこまでが限界なのか、その中で、なおかつ働く人たちにやる気を持ってもらわなければならない。

そもそも職員数をどうするかは、全体的な財政バランスが取れない中で、人件費がどのくらい削減できる、貢献できるのかという問題意識からである。8,000人体制になったとしても、税収の低下等を見込んだ時、人件費が貢献できる程度はあまり大きくないのではないか。過去の系列からの分析ではなく、本来、市がどうしても行わなければならない事業、それに対してどういう組織があって、どこにどれだけの人員を充てるかという逆のアプローチをすると、おそらく違う答えがでてくると思う。

委託できる部門は委託していく必要がある。

中心となっている行政職は、職員数が減るということは大きなことである。実際の具体的な計画をつめて整理しておかなければいけないし、外部委託がどこまでできるかという問題もある。

行政職部門の委託については、一般市民に対する行政サービスのレベルを落とさずに、場合によっては満足度を上げる為にということも、きちんとチェックしておかなければいけない。

民間の発想では、いろいろな対外的な問題も含めて、「来年度の生産・売上はこの程度しか期待できない」ことを株主に対してきちんとやっていく必要があり、早め、早めに手を打つ。2年ないし3年の中期計画をどんどん作ってやっていかないと、長期計画はほとんど意味がない。だから大きな丸を少し小さくしましょうと、こういう発想ではなく、丸は四角にするしかない状況もある。そこまでやって、人の問題が出てくる。

民間もむやみやたらに解雇できないわけだから、それが出向という形をとったり、やがてそれぞれ対象者を含めて落ち着いたところで転籍となる。

しかし、トータルでのその人の労働条件は、守るべき。

こうしたことは官の世界でも、もっと生かせるのではないだろうか。

人員を削減しても委託費は増加する。事務、事業の一人一人の効率を上げていかないことには、本当の北九州市全体のコストは下がらない。

一つ一つの事業、一人一人の仕事を見つめて、余分な仕事をしないと、効率を上げること考えなければ、人件費は減っても委託費は増える可能性がある。

人件費の問題として、人員を減らせばその分人件費は減るが、無駄な時間外勤務だとか、そういったものの把握をして効率化をしないと、少ない人数で職員は疲弊し、やる気がなくなってしまうのではないかと。人件費削減のためには単なる人数の話だけではなく、そういった部分についても考えていただきたい。

職員数の問題は、組織体制をどうするかということにからめて議論する必要がある。例えば民間委託はどう進んでいくのか。これは戦略論になる。

人材育成について

係長試験を受ける資格があるのに、試験を受けない人が増加していることは非常に残念。全体の人員が減れば、それぞれの職場で精鋭化していかなければならない。

それがなくて、人員が減り、受験する気力を失った人間をたくさん抱え込むということではやっていけない。あきらめてしまう職員がたくさん存在して、その人達を60歳まで引っ張っていくというのは難しいことであり、市民のためにならない。

人事評価制度の中で、業績というか、頑張った人が報われるような賃金体系になるよう努力はされていると思うが、結果的にいくら頑張っても給料は数パーセントしか変わらないのであれば、役職がついているいろいろさく言われるようなことになるならやめようという形になってしまう。

きちんと人事評価をして、それに応じて給料なり、待遇で処遇していくという形をとるべきである。少なくとも、例えば課長クラスであれば、一番いい人と悪い人の差が年収でいえば3割位違うくらいのことを厳しくやってもよいと思う。

そのかわり、それはなぜそれだけ違うかということ、いい人も悪い人も納得できるようにすべきであることと、一旦給与が下がっても、機会を与え、再チャレンジすればもう一度上がるような形が組織の中で取られれば、差をつけても構わないと思う。むしろ差をつけた方が意欲が生まれてくるし、仕事に対して前向きな姿勢が表れてくると思う。あまり差がないという公平さは、決して人事の施策からいって公平だとは思わない。

就職して最初の10年間というのは一番大事な時期。鉄は熱いうちに叩けと言うが、やはり10年間の中で何を勉強したかによって、その後のその人の人生が変わってくる。それほど大きな10年間だから、行政マンとしての基本的なノウハウをきちんと10年間で身に付けるためにはどうすればよいかということを考え、きちんと評価に応じた形での賞与も考えるべきではないかと思う。

行政は、民間のように具体的な成果が売り上げといった明確な形で絞れるわけではないため、市民サービス、市民の視点から推し量った形でマネジメントを考えれば、相当に緊張感を持った組織にせざるを得ない。

職員自体の発想の転換が必要であるが、今ある評価制度の延長で果たしているのか。単なる意識改革というだけでは済まない問題がある。

インセンティブシステムをどうするか、評価をどうするかという問題について相当に仕込みをしない限り、言葉だけの話になっていく可能性が高い。

民間と違って、役所の仕事の評価は数字的に出せないという部分でなかなか難しいと思う。ただ、定性的にきちんと評価する方法をつくることが重要である。

一つの局に同じ局長職で、ラインの長である局長と、スタッフ職である理事いる。こうしたことは「権限と責任」に係わる問題であり、こういう構造的な問題はまた議論しなくてはならない。

今後新しい事業、例えば水関係やスマートシティの事業など、市のそういった事業展開をしていくものについては、K I T A（北九州国際技術協力協会）に相当するような市の外郭団体という形でできれば、市の職員は出向をすることができる。

今、そういう事を盛んにやろうとする時期に来ているので、新規の事業に対しては、成長戦略の中で新たに組織化してはどうかと思う。

国の様々な省や局を横断的にまたがる業務について、まとめて受ける組織を新しく作ることで、組織の体制の簡素化・仕事が早くなるというようなメリットも出てくる。これからの新しい事業に対しては、そういう取り組み方を提示してもらいたい。

3 議題2「外郭団体に関する検討事項について」

外郭団体それ自体が本当に必要かどうかということである。ポイントは、各外郭団体は市の部局との関連で今出来上がっているのだけれども、それをくし刺しという形で考えていいのではないかというのが、第1点。

もう一つは、市としての関与をどの程度まで考えていくか。外郭団体を見ていて、市の関与があるために、かえって駄目になっている団体が多いのではないかと思う。

外郭団体単独で見るとはなくて、本体との合算で見ないといけない。外郭団体の中で、資産を使っていないもの、資産を使っていて外郭団体が所有しているもの、資産を使っていて市本体が所有しているものという、3つのカテゴリーに分けてもらいたい。見掛け上、いい部分だけ切り出して、黒字だからいいという話ではなくて、本体に残っている潜在的な赤字部分も合わせて考えないといけない。

外郭団体を使う一般的な想定というのは、自治体の行政のサービスが安定化してきて、ノウハウが確立して、本体の職員でなくてもできるという、それを外側に出していくというのが、そもそもの外郭団体の発想であると思う。

しかし、実際には、本体でやるにはあまりにも先行投資性が非常に高くてリスクが大きいというものを、外出しをしてやらせているケースが多く、巨大な投資を本体が抱えるのではなくて、外郭団体に持たせている。これは、そもそも外郭団体に期待されているのとは全く正反対の方向であり、こういうものは先行性が高いため、自立しようがない。

だから、外郭団体だけを取り出して、それを自立させるのではなくて、むしろ本体と合算して、そもそもそれをどうするべきなのかという議論になる。組織論ではなく、やはり事業論、分野論として考えて、本当にそれを維持していくべきだとすると、誰がやるのかということを考えていくことだと思う。

バランスシートをきちんと出して合算して、こういう数字を出してみましようとか、定期的にこういうようなモニタリングをかけて検討していきましょう等、検討のフレームワークを提示することはできると思うが、一つ一つの外郭団体をどうするかという話ではない。

外郭団体を構成しているメンバーは、プロパーと市職員。市職員はおおよそ3年ごとにローテーションで異動する。市職員が事業運営のメンバーとして入って動く場合に、3年でこの組織から出ていくのだという意識でやる場合、すぐに出て行く団体のことに対して本気になれないのではないか。かといってプロパーがいいかという、一概には言えない。

そのところをマネジメントの視点で、根本的に考え直さないと、外郭団体の形だけ変えたり統廃合だけ行っても、根本的な解決にはならないのではないか。

4 議題3「公共施設のマネジメントについて」

更新コスト予測で、客観的な数字のレベルの高さは明らか。維持管理コストについて、市民だけが負担するわけではなく、国からの支援もあるわけだが、国が支援するレベルというのが北九州市に合わせて支援してくれることはあり得ない。

相当自助努力を迫られるということを前提にした時に、分析の手法は確立しているので粛々と流れるが、方針をどのくらいの覚悟でやるかというところは、相当考えないといけない。量的な問題の大きさは、学校と公営住宅。相当な相場観の厳しさがある。

インフラについても、道路・橋梁、上下水、高速道路なども含めて、地域によってそちらのほうが大変な地域と、そうでない地域がある。直感としては公共施設ほどインフラは大変ではないような気もする。そうすると、そちらで今使っている財源を回せるかもしれないということなので、これも上水・下水というふうに聖域化するのではなくて、そちらの予算が余ったら、こちらに戻すとか、大きなリソースの再配分を考えていかなければならない。

5 閉 会