

# 会 議 録

- 1 名 称 第1回北九州市行財政改革調査会
- 2 議 題 (1)調査会の位置づけ及び答申に係る素案作成担当委員について  
(2)今後のスケジュール案について  
(3)官民の役割分担について  
(4)持続的な仕事の見直しの仕組みについて
- 3 開催日時 平成24年4月16日(月)  
13時40分～15時30分
- 4 開催場所 小倉リーセントホテル(1階:ガーデンホール)
- 5 出席した者(委員)の氏名  
齋藤 貞之 根本 祐二 原田 美紀 藤田 和子  
重淵 雅敏 衛藤 辨一郎  
(欠席委員:工藤 裕子)
- 6 議事の概要(諮問事項)  
行財政改革について  
(1)官民の役割分担と持続的な仕事の見直しの仕組みについて  
(2)公共施設のマネジメントについて  
(3)外郭団体改革について  
(4)簡素で活力ある市役所の構築について
- 7 経 過(委員発言内容)

## 調査会の位置づけ

この調査会は、市長による諮問に対して、答申を我々が提出しなくてはならない。意見を述べるということにとどまらず、逆に、我々委員のほうが主体的に、どの方向性に持っていくか等について、答申をまとめることが大きな課題になる。

既に同じメンバーで、昨年からは重点項目、柱について議論を重ねてきた。非常に厳しい財政状況の中で一番大切なことは、自治体の経営というものが、安定的・持続的に市民が生活できる、そういった基盤をつくり上げることが課題となる。今回、我々委員一同、かなり腰を据えて、言うべきところは言うという形で、この諮問に応えたい。

## 今後のスケジュールについて

この調査会では、昨年度の有識者会議でいろいろなベースになるようなデータ等を中心に議論を行ってきた。これをベースに踏み込んだ結論を出す。1次答申から最終答申まで4回の答申を出し、1回ごとにある程度の結論を出す。

答申を4回出すわけだが、最終答申の時に、もう一度、できれば数字で整合性をとるようなプロセスを入れ、帳尻が合うのかどうかという検証をしなければならない。全体の財政改革にどのくらい貢献するのか、それは民営化した方がいいか、あるいは廃止した方がいいかというバランスで、チェックされるべき。

全体最適は何なのかという点を踏まえ、最終答申で、各柱ごとにどういった成果（数値も含めて）が出ることを期待されているか、市民にも具体的に分かる形で、まとめていく方向にしたい。

## 答申素案作成責任者について

調査会として、主体的に答申をまとめることとなる。具体的な文章にし、まとめるのは我々委員メンバーであるので、答申素案を作成する責任者を決める必要がある。

- ・「官民の役割分担」、「公共施設のマネジメント」については、公民連携等、あるいはPFI推進委員等をやられている、東洋大学の根本委員
- ・「持続的な仕事の見直し」、「外郭団体について」については、公共政策等がご専門の中央大学の工藤委員
- ・「簡素で活力ある市役所の構築」については、私（齋藤）が、それぞれ担当させていただくこととしたい。

## 官民の役割分担 基本的考え方（総論）

官民の役割分担というのは、ある意味方法論みたいなのところがあって、そもそもそのサービスや公共施設が必要かどうかということが必要。あくまでも、必要なものをどのように実現していくかということなので、必要でないものを官民で分配したから合理化されるというものではない。

「基本原則」の中で、多様な行政ニーズがあるということを認め、成長戦略等強化すべき部門があるということを認めてしまうと、これこそ何でもこの中に読めてしまう。本当に厳しく見直していくのだということからスタートすべき。

コストをカットしていくことを中心に、どのような方法があるかということが議論になっているが、やはり、質の面を確保しながら、コストをカットしていくことを忘

れてはいけない。その質を確保するための方法をどうするかということも盛り込んでおくことも大切。

コストをどう切り下げるかという問題と、効果を最大限に発揮するにはどうしたらいいかというのは、実は矛盾するところがあるが、民間企業では当たり前のこと。逆に民に任せた方が、質が高まるというところもある。そして、質の面からいった場合、どうしても民には任せられないといったようなものがある。その点も含めて、我々がそれぞれ意味付けしていかななくてははいけない。

北九州は北九州で考えて、今の状態はこうであるが、それを成長産業、あるいは住民のいろいろな行政上プラスになるようなこと、そういう問題にはこういうふうな改善をやって、このくらいの費用をかけると。一方で、カットする改善策としては、こういうことをテーマに掲げていくのだというような形で、やはり何か具体的なものを出していかないと、ただ単に数値だけ出したのでは伝わりにくいかもしれない。

#### 民間において独立採算で行われている事業

保育所のあり方とか、幼稚園のあり方とか、病院とか、そういういろいろな施設のあり方というものは、北九州の場合の特性を利用して、こうあるべきだという議論は、ある意味では展開できるのではないかという気がする。

質の問題に関して、例えば、直営保育所が担うべき機能として、セーフティネット機能というものがある。重度障害児などの問題は、要するに民間の自由競争の原理だとか、そういったものに馴染まないものというものは、コストがある程度かかったとしても、これは官でやるべきではないかというふうに感じる。今まで官が直営をせざるを得なかった、その目的みたいなもの、その範囲の確定というものも意識しないといけないと考える。

質を聖域に扱うことによって、今まで行政サービスが肥大化の一途をたどってきた。質というのは、費用と違って定量的に見えない。市民自らが、その質を達成するために、全てを行政に依存するのではなくて、ほかの知恵がないかと考えるようになっていかないと、行政改革はやはりできないし、その結果、サービスが低下していくことだと思うので、質だけ度外視するのではなくて、当然、費用対効果ということを考えないとはいけない。

民間に全部出すべきだとか、とにかく行政でやれるものは全部やるべきだというオール or ナッシングの世界ではなくて、もう少し、事細かく分けていって、行政の仕事にすぐ反映できるようにきめ細かなことを提言していくことだと思う。

## 公権力の行使、行政判断を伴わない業務

官がやっているから、一定のレベルの仕事はできているかもしれないが、決して質が高いとか、そういう考え方に立つべきではない。問題は、官の場合には、今までやっていた仕事を民間にやってもらった方が効率がいいということで進められているが、その際、官でその仕事をやっていた人たちは、次はどういう仕事をやってもらうのかというところが、民間と違って非常に難しい。他にもっていくことがなかなか難しい人たちが現業の場合には働いている。

退職者が出た分を補充せずに少しずつ切り替えていくやり方については、現状として理解しなくてはいけないが、そのやり方では、これからはやっていけないというのが、行財政改革のための有識者会議であり、今度の調査会ということだと思う。相当思い切った議論だけはしっかりやらせてもらって、その上で現実に各部門、各仕事ごとに、そういったやり方で本当にやっていけるのかどうか、それを検証した上で結論を出していく、その積み重ねしかないのではないかと。民間でやれるものは民間にやらせたらどうか、やらせるべきだという立場に立って、議論を深めていきたい。

官でやるから質がいいという判断はない。逆を言ったら、官でやるから質が悪いというのが一般的な捉え方ではないか。例えば、官が福祉関係をやることによって、ローテーションで人が代わっていくので、患者の顔が見えなくなってしまうというマイナスの側面がある。ある程度居着くことによって、患者の生き方ないしは生活パターンなりを頭に入れた上で個別対応ができるというのは、やはり持続的にそこに勤めていない限り駄目。

公権力の行使というのも非常に幅が広い概念で、「公権力です」と言ってしまうとそれで終わりだったりする。そこをゼロに戻して見直すことがまず必要。一つの仕事を細かく分けることによって、総体としては公権力のように見えていたけれど、実はその中に民間のできることがたくさんあるという細分化のルールというのがあり、これは原則としてしっかり打ちたてないといけない。

もう一つ、細分化と逆の流れで、包括化ということがある。複数の仕事をまとめることによって規模が大きくなって、民間が仕事をしやすくなる。この細分化と包括化は、民間の目で見ると一番いい。役所の事務事業単位で見ると、それぞれごとに担当がいるので、人のことまでできない、口出しもできない、あるいは自分の仕事をわざわざ分割する人もいないということで、役人が主語になるとなかなか進まないで、民間提案のような形で民間の目で見てもらおうと、行政が考えもつかなかったようないい提案が出てくる。何をするかというのは、細分化、包括化の中の話だが、そういうことを進めていくプロセスの提案として、民間提案制度というのを導入すべき。

細分化と包括化は、細分化するから横軸で包括化できるというふうに連動している。各部署ごとの縦割りでは駄目なわけで、この細分化と包括化という視点で

捉え直すと、効率的かつサービスや質の向上は実現できるということになる。

#### 公の施設の管理

現存するものをどうするかというのもあるが、いずれもかなり老朽化しているだろうから、そのまま維持するのかどうかということも併せて考えるというか、「公共施設のマネジメント」の方で考えることになると思う。指定管理者にしたから、自動的にそれは維持してもいいんだということには多分ならないと考えると、ここだけは、今回、答えが出ないという感じがする。

今現在の直営施設に対してどうするかということの方向性を出すということで、個別にどうなのかということとはとても間に合わないので、今までこの直営施設のこの例については、ほとんど手を付けなかったが、どのようなスタンスでいったらいいのかという、その方向性を検討し、出すということで行きたい。

#### 次回に向けて

今日の議論を踏まえ、素案作成責任者の指導の下、事務局には答申のたたき台を作ってください。その際、必要であれば各委員の意見を伺いながら、次回までにたたき台を出していただきたい。

- 8 問い合わせ先 総務企画局 行政経営室 行政経営課  
電話番号(582)2160