

( 案 )

北九州市行財政改革有識者会議における

新たな行財政改革の検討の柱

と見直しの方向性について

【論点整理】

平成24年2月

北九州市

## 目次

	P
I 新たな行財政改革の検討に向けて . . .	1
1 行政運営全般にわたる総点検の実施 . . .	1
2 新行財政改革における見直しの柱と検討の視点に関する論点《概要》	3
II 各論	
1 公共施設のマネジメント . . .	4
2 組織のマネジメント . . .	6
3 外郭団体の見直し . . .	10
4 施策・事業の総点検 今後の仕組みづくり . . .	12
会議開催経緯 . . .	15
北九州市行財政改革有識者会議 委員名簿 . . .	16
資料	
○公共施設のマネジメント	
・北九州市の現状認識（保有公共建築物の状況） . . .	18
・北九州市の現状認識（人口・財政） . . .	22
○組織のマネジメント	
・年齢別職員構成（平成23年度・平成8年度比較） . . .	24
・人口1万人あたりの職員数（政令市比較） . . .	25
・市の業務分類 . . .	26
・これまでの削減・強化の取り組み（H17～H23年度） . . .	27
・削減率及び強化率（H17～H23） . . .	28
○北九州市の外郭団体 . . .	29
○行政評価システムについて . . .	32
○北九州市の財政状況 . . .	33

# 1 新たな行財政改革の検討に向けて

## 1 行政運営全般にわたる総点検の実施

少子高齢化等による行政需要は増大する一方、大きな税収の増加は期待できないという財政的制約の中、「元気発進！北九州」プランを実現することが求められている。

実現に当たっては、市民ニーズを的確に把握し、市民の理解や納得を得ながら、施策に優先順位をつけ、より一層の「選択と集中」を進めていくことが必要である。

そのため、今般、政策実現の基盤となる行財政運営全般について、中長期的な視点を含め、取り組むべき検討の柱及びその方向性について検討を行うため、「北九州市行財政改革有識者会議」を設置し、意見を求めた。

検討の進め方については、これまで「出来ていないことは何か」ということを集中的に考え、議論していくべきであるとした。そのため、まず、行政自らが課題及び解決に向けた方向性について議論のたたき台を示し、それに対し本会議で各委員に意見を述べていただくこととした。

今般、以下のとおり、これまでの議論の論点について整理を行った。

国の動向等、地方公共団体を取り巻く情勢は更に大きく変化しようとしている。

本市財政状況は、収入の増は容易に期待できず、高齢社会進展に伴う福祉・医療費の増大が見込まれる。

とりわけ、自主財源比率が低い本市は、収入のうち地方交付税等に依存する割合が高く、極めて厳しい国家財政の状況を鑑みると、より厳しい状況となる可能性があるという危機感を持つ必要がある。

こうした状況に対応し、将来にわたり、市民が安心して暮らせるよう様々な行政課題に着実に対応していくためには、こうした財政状況を踏まえつつ、中長期的な視点で、本市の行財政運営そのものを見直していくことが求められている。

加えて、このような状況の中、都市経営は、現実直視から出発し、縮み志向ではなく、未来志向でどこに「集中」を持っていくかを併せて考えることが重要である。

都市の活力を生み出す成長戦略に果敢に取り組むことと、その土台である行財政運営の見直しは、今後の都市経営を考える上でまさに両輪として考える必要がある。

新たな行財政改革の検討に当たっては、市の強みを積極的に活用するとともに、見直すべきは抜本的な見直しを断行すべきであり、今後、更に改革の内容を明確にし、職員一人ひとりが意識を高く持ち、具体的な取組みを着実にやっていくことが求められる。

### 〈行財政改革の見直し全般に関する主なご意見〉

- 未曾有の大震災や世界経済など、国や企業だけではなく、地方自治体も難しい時代に直面している。そのような中、北九州市は、外から見たときに、非常に将来の楽しみが多い市であるとよく言われている。そういう意味で、一つの大きなピンチをチャンスにして、北九州市が生まれ変わるというくらいの気持ちでやっていくべき。

- このような改革をするときは、市の強みを出していく必要がある。例えば、市職員の強みをもっと生かせる形での人事制度や組織構造づくりなどについても方向性が出せるよう、この会議が動いていけば良い。
- 厳しい状況で、市民に負担を求めることがあるとすれば、「市の財政とか、人口とか、産業などをここまでいかせたい」という目標があって、だからこれだけの行革をするのだということを示す必要があると考える。
- 問題はどこまで踏み込むかという事である。他都市や国の動きもあり、今後、市の行革の見直しに関してもこれまでの延長線上で考えるのではなく、「踏み込む」ということを決意を持ってしっかりやる必要がある。
- 経営でも行政でも、小さなコストカットは比較的やり易いが、抜本的に改革をするのはなかなか難しい。北九州市もこの大変な時期を乗り切るには、思い切ったことをやらなければならない。
- 財政・経済状勢等を踏まえるとかなり縮小せざるを得ない事業領域が相当でてくると考える。それぞれの事業領域等について、存在理由ないしは役割は何だったのかということを見直すことから出発する必要がある。
- 市民の多くが身近に感じていることについて、市民目線で改善すべきは即、改善すべき。
- 通常、委員会をつくるのであれば、委員会できちんとした答えを出してもらおうという事にした方が良い。
- 市役所は市内でも最大規模の組織である。市役所が市民のために何をするかということももちろん大事であるが、この市役所自身が、自分たちの知恵を出し、経験を出し合って、これを変えていくことこそが行財政改革の根底になければならない。ぜひ、この取組みを進めるにあたって、市の職員全員に問題提起をしていただきたい。

## 2 新行財政改革における見直しの柱と検討の視点に関する論点《概要》

### 1 公共施設のマネジメント

- 市有施設全体について、全市的かつ長期的な視点で、あり方の見直しが必要
  - ※ 保有量・将来の更新コストなど、現状認識すべき
  - 公共建築物では2030年前後から建替費用が急激に増加
- 公共施設マネジメント方針の策定の必要性
  - ⇒ 保有財産の最適化、施設の保全・管理の効率化
  - ⇒ 持続可能な財政運営の確保、公設公営の発想からの転換
  - ⇒ マネジメント手法の検討

### 2 組織のマネジメント

#### ■ 市の組織

- 組織・人員体制
  - ⇒ 職員数は、数ありきではなく、人件費の問題を前提としつつ、選択と集中を進めた上で、どうすれば効果的・効率的かという視点で検討する
  - ⇒ 成長戦略など強化すべき部門は強化し、必要な人員は配置するなど、柔軟に対応できる組織形態の検討
  - ⇒ 技能労務職・窓口をはじめ民間委託が可能な業務については、民活をさらに促進する
  - ⇒ 組織の若返り（若い人の採用、早期退職制度）
  - ⇒ トップマネジメントの強化・責任体制の明確化（例えば、理事職の配置見直し等）
- 人事・給与制度、人材育成
  - ⇒ 職員のモチベーションの向上（職務・勤務評価の給与への反映強化）
  - ⇒ 職員の能力向上
- 人件費の抑制

### 3 外郭団体の見直し

- あり方の見直し・市の部局、民間との役割の明確化、必要性の見直し
- 団体の統合等、効果的・効率的で安定した経営体への変革
- 団体と市との関係性の検討

### 4 施策・事業の総点検の仕組みづくり

- 総点検の対象事業・方法
  - ⇒ 何らかの形で全事業（約2,500事業）を、一斉に実施する仕組み
- 外部の視点の取り入れ方
  - ⇒ 政策評価については市民・外部の視点必要
- 行政評価と予算、組織との関係性
  - ⇒ 従来の縦割りでなく、政策実現のためにあるべき組織体制及び予算編成

## II 各論

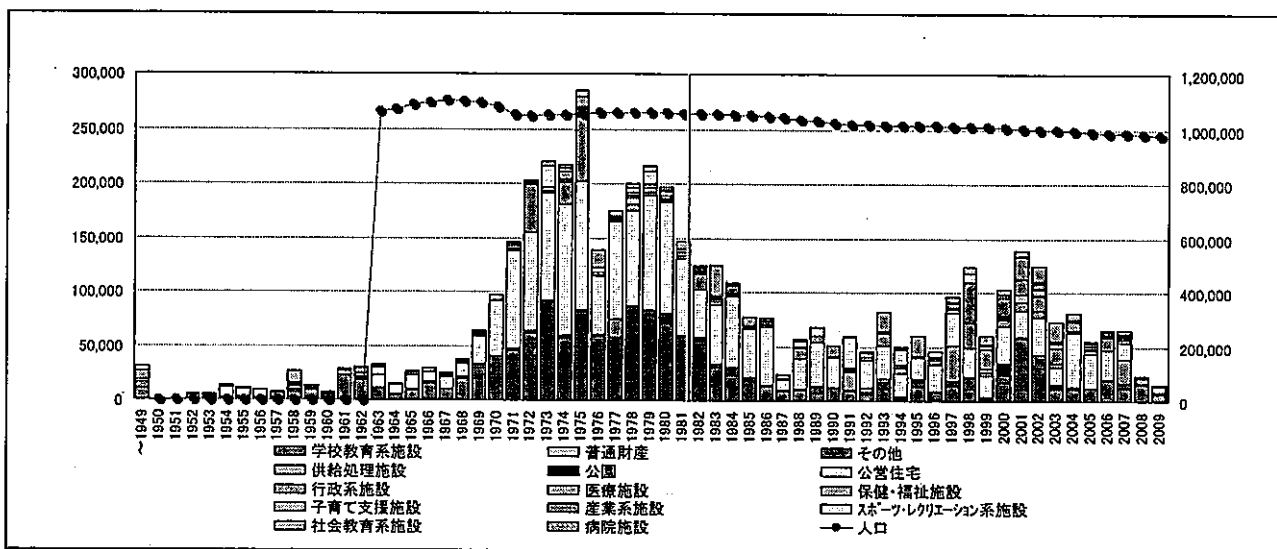
### 1 公共施設のマネジメント

#### (1) 現状及び公共建築物更新費用の推計

##### ① 公共建築物の整備状況

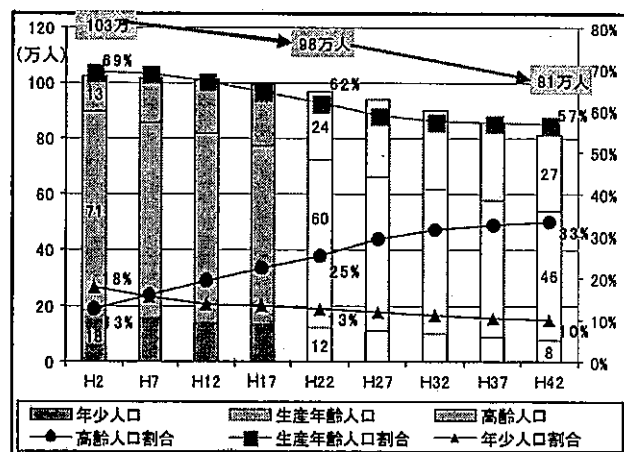
本市における市有建築物は1970～1980年代前半（昭和40年代中盤から50年代後半）にかけ、学校系教育施設及び公営住宅などを中心に多数建設され、この間で市全体の保有面積の半数以上が整備されている。

また、市有建築物の一人当たりの延床面積は5.2㎡（市営住宅を除くと3.1㎡）で、その保有量は政令市の中でも多い状況にある。



##### ② 人口・年齢構成の変化

国立社会保障・人口問題研究所によると、本市の総人口は既に減少局面に突入し、10年後（平成32年）には90万人以下となる見込み。また、生産年齢人口は、今後20年間で3割近く減少することが見込まれる一方、高齢人口は約3万人増加する見込みである。



##### ③ 投資的経費の推移

財政の厳しさから投資的経費は減少傾向にあり、平成12年度の総額2,000億円以上から、平成22年度753億円とほぼ3分の1まで減少している。

##### ④ 公共建築物更新費用の推計

現在と同等の延床面積を維持しようとする2030年度（平成42年前後）から建替費用が急激に増加し、総務省方式（更新単価は本市の実態に即す）で将来の更新費用を推計した場合、今後40年間の平均更新費用は311億円にのぼり、これは平成22年度の公共施設に係る投資額168億円の約2倍となる。

## (2) 公共施設のマネジメントに関する論点

全市的な視点で、公共施設全体についてあり方を見直し、今後の更新・整備、管理の考え方（マネジメント方針）を示す必要がある。

### 1 保有量、将来の更新コストを試算し、まずは状況を認識すべきである。

- ・ 公共建築物では2030年前後から建替費用が急激に増加し、現在の資産を持ち続けた場合、これまで公共建築物にあててきた投資額と比べると、将来の更新コストはかなり不足する。
- ・ 道路等インフラを含めた公共施設全体の更新コストを算出し、中長期的な視点でマネジメントの必要性を明確にする必要がある。

### 2 マネジメント方針の策定の必要性について

#### ○ 保有財産の最適化、施設の保全・管理の効率化等

- ・ 各部署で共通認識を持ち、投資的経費全体を見て、統廃合を含め優先順位付けを行う必要がある。

#### ○ 公設公営の発想からの転換

- ・ 民間活力を生かした代替政策への誘導も併せて行う必要がある。

#### ○ 持続可能な財政の確保

- ・ 公債費の管理など後年度の対策も立てる必要がある。

#### ○ マネジメントの手法の構築

- ・ マネジメントのための一元的な管理部署の設置が必要である。
- ・ 個々の施設を評価し、その結果を施設の存廃や有効活用に反映させる仕組みについても検討する必要がある。

## 〈主なご意見〉

- 高度成長期に、集中的に公共施設整備をしている。「人口一人あたり延べ床面積」についても多く、政令市の中でも非常に厳しいグループにあるのではないかと。今後の更新費用はかなり不足するのではないかと考えている。対策として、まず優先順位をつけて、必要なものは更新するけれども、劣後的に扱うものであるとか、統廃合するものであるとかということを、どんどん積み上げていかないといけない。
- まず将来の更新コストをインフラも含め計算し、各部署で共有することが重要。また、更新投資の優先順位付け、マネジメントのための一元的な管理部署の設置が必要である。
- 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。しかし、国が支援するレベルは北九州市の状況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こところは、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、これは上水・下水というふうに聖域化するのではなくて、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。
- 経営プランにおいて投資的経費の抑制に取り組んでいるようだが、将来の更新コストは変わらない。後年度の対策をきちんと考えるべき。
- 保有財産の最適化ということだけでなく、「公設公営の発想からの転換」とあるように、民間活力を活かす政策など、代替政策の支援や誘導策等も併せて考えていただきたい。

## 2 組織のマネジメント

### (1) 取組み状況

#### ① 人員配置の基本的考え方

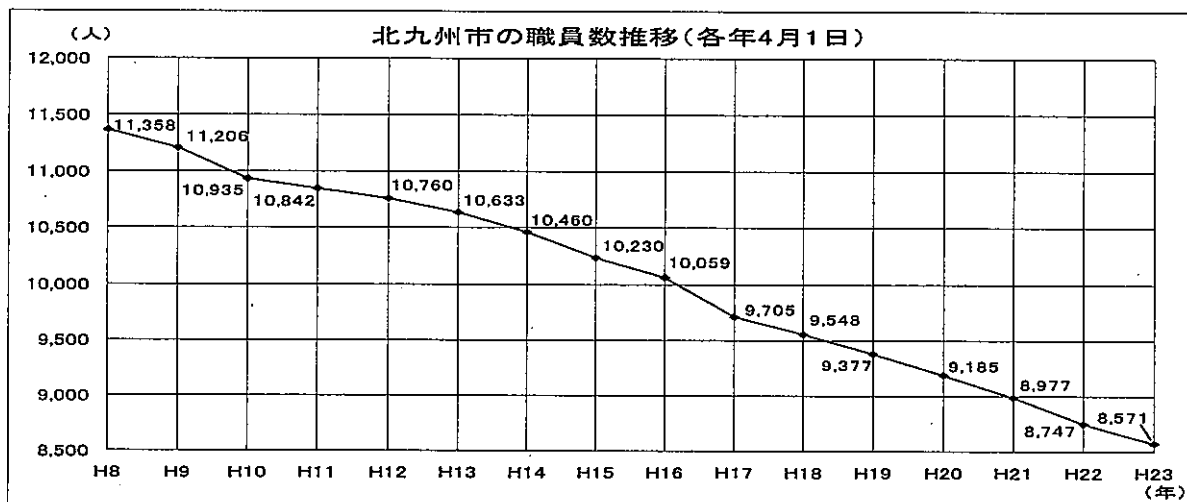
- 簡素で効率的な組織体制の構築 ※地方自治法158条
- 必要な部署への人員配置の重点化

「削るべきところは削り、強めるべきところは強める」

#### 《職員数の推移》

行財政改革大綱（H8年度）から業務と組織の改革、委託化の推進や事務事業の見直し等により、職員数を削減してきた。

平成23年度職員数 8,571人 <平成8年度比2,787人(▲25%)減>



### (2) 人材育成の主な取組み

#### 人材育成基本方針の策定(平成21年2月)

##### 主な内容

- 目指すべき職員像、各職位に必要な能力
- 能力開発における職員・管理監督者の役割
- 異動の基本的考え方
- 人事評価制度の意義・概要
- 研修体系・概要・など

- ◎ 人材育成・モチベーション向上の視点から、採用、配置、昇任等の施策を実施  
(例) ① 抜擢人事の推進  
② 地道に努力した職員の登用  
③ 女性活躍の推進

- ◎ 能力開発に向けた職員の自発的な目標設定、自学の取り組みを促進  
(例) ① キャリアプラン研修  
② 庁内公募



## (2) 組織のマネジメントに関する論点

### 1 今後の組織・人員体制の考え方について

#### ① 職員数について

- ・ 職員数については、数としての8,000人体制を議論とするのではなく、人件費の問題を前提としつつ、選択と集中を進めた上で、必要な事業を実現するためには組織体制をどうするかという戦略的な視点で検討する必要がある。

#### ② 強化すべき分野、削減すべき分野についての考え方について

- ・ 削減すべきは削減し、強化すべき部門には必要な人員を配置する必要がある。

#### ■ 強化すべき分野について

- ・ 成長戦略に関する組織は、従来型の組織の延長線上ではなく、柔軟に対応できる問題解決型の組織形態など、新たな組織づくりの検討が必要である。

#### ■ 削減すべき分野について

- ・ 削減すべき分野としては、技能労務職の業務分野など民間委託が可能な部分をまず削減していくものとする。
- ・ 窓口・現場業務だけでなく、全ての業務において、効率化や委託化など見直しをしていく必要がある。

#### ③ 組織の若返りについて

- ・ 職員数の削減により新規採用の抑制が行われてきており、全体として高齢化している。組織の活力維持の面からも、今後は、若い人を採用できる環境づくりや、若い人でも課長級・部長級になれる等、組織の若返りを図る必要がある。
- ・ 職員の選択肢を広げ、かつ、若い人を採用できるようにするため、早期退職制度について、更に検討する必要がある。

#### ④ トップマネジメントの強化について

- ・ 理事職は、「権限と責任」の面から、配置の見直しを検討する必要がある。

### 2 人事・給与制度、人材育成について

#### ① 職員のモチベーションの向上

- ・ 頑張った職員が報われるよう、職務・勤務評価が給与に反映される人事評価制度の構築が必要である。

#### ② 職員の能力の向上

- ・ 職員数が減る中、それぞれの職場で精鋭化していく必要がある。
- ・ 入職して最初の10年間というのは一番大事な時期であり、この時期に能力開発できるよう、新規採用職員の育成方法について更に検討する必要がある。

### 3 人件費の抑制について

- ・ 人件費については、市民ために必要なサービスに必要な財源を確保していくため、総人件費の抑制を図る必要がある。
- ・ 人件費の削減は、職員数の削減だけではなく、事業そのものの効率化を図り時間外を削減する等の視点でも考える必要がある。

## 〈主なご意見〉

### （職員数について）

- 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。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。

### （強化すべき分野について）

- 行革を行い、強化すべき部署の人員を増やす必要がある。
- 強化すべき分野が必要であるということは、市の発展の為には非常に良く、予算もかける必要があると考えるが、一方で、効率化ということを考える必要がある。
- 海外水ビジネスなど、これまでの発想と違う分野については窓口を一本化し、モデルケースとして前面に出していくことで、市のアピールにもなる。そうしたモデルケースがうまく機能すれば、他の部分にも同様に導入できるのではないか。  
市民の理解を得るため、外から見てわかりやすい組織づくりが必要である。
- 成長戦略に関する組織は、従来型の組織の延長線上ではなく、民間等を含め、柔軟に対応できるタスクフォース的な組織形態等新たなダイナミックな組織づくりが必要である。
- アジアへの国際戦略などについては、局の名称にはっきり打ち出して、海外に向けて窓口を戦略的に示すほうが良いと思う。

### （削減すべき分野について）

- 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いことも、チェックしておかなければいけない。
- 削減すべき分野としては、ごみ収集など民間委託が可能な部分をまず削減していくもの  
と考える。  
窓口・現場業務だけでなく、市が行わなければならない業務や求められている業務についても、効率化や委託化など、見直しをしていく必要がある。

### （組織の若返りについて）

- 採用を減らし、全体を見ると平均年齢が上がり、高齢化している状況となり、組織運営上、課題が出てくる。若い人を採用できる環境が必要。
- 年功ベースの賃金体系が残っていると、一人当たりの単価が上がり、民間の事業体であれば高コストであるということで、役職で定年年齢を決めたり、早期退職を促したりする。市の場合もそういったことを進め、若い人でも課長級・部長級になれるような形で組織の若返りを図るということを検討してはどうか。
- 定年まで待たずに、今までの自分の経験も活かして、場合によっては早期退職等を含めて考えたいという人はいるはずである。本人にとっても組織にとってもプラスになる、そういう選択肢を入れるべき。

(局のトップマネジメント)

- 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がいる。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。

(人事・給与制度・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。
- 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。  
その代わり、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、人事の施策からいって公平だとは思わない。
- 入職して10年間も同期が同じ給与ということは民間では考えられない。3年目から力の発揮の違いにより、だんだん差がついてくると考えられることから、制度のあり方について検討してみてもどうか。
- やる気のある人達を、若い時からどう育てるかが重要であり、やはり刺激がないといけない。基本賃金の部分は簡単にできないだろうが、賞与の部分は相当思い切ったことをやる必要がある。またそれを公平感を持って受け止められるようなものにすべきである。一番低い評価を受けても、人員整理をする訳ではないので、むしろ思い切ってやった方がいいのではないか。
- 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。
- 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。

(人件費について)

- 民間の場合だと、売上が3割ダウンすれば人を3割減らすと、でなければ会社はやっていけない、とこう決まる。新しい改革をやるとうとしたときに、一番早く効果が出てくるのは、人事の制度を変えることである。そういったことを研究してみてもどうか。
- 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ければ、本当の北九州市全体のコストは下がらない。
- 人件費の問題として、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。人件費削減のためには単なる人数の話だけではなくその部分についても考えていただきたい。

### 3 外郭団体の見直し

#### (1) 取組み状況

##### ① 設置状況 24団体（平成23年4月1日現在）

	団 体 名	
財団法人（11）	北九州国際交流協会 北九州市芸術文化振興財団 北九州国際技術協力協会 九州ヒューマンメディア創造センター 西日本産業貿易コンベンション協会 北九州市学校給食協会	国際東アジア研究センター アジア女性交流・研究フォーラム 北九州市環境整備協会 北九州産業学術推進機構 北九州市都市整備公社
社会福祉法人（1）	北九州市福祉事業団	
地方公社（4）	北九州市土地開発公社 福岡北九州高速道路公社	北九州市道路公社 北九州市住宅供給公社
株式会社（8）	北九州テクノセンター 帆柱ケーブル ひびき灘開発 北九州貨物鉄道施設保有	北九州輸入促進センター 北九州高速鉄道 北九州埠頭 北九州エアターミナル

##### ② 取組み状況と外郭団体として求められること

北九州市外郭団体経営改革プラン（H20.5策定）：計画期間 H21～25年度

#### 外郭団体の自主・自立運営を目指す

- 外郭団体のあり方の見直し（⇒ 5団体廃止）
- 団体の自主性・自立性の拡大に向けた改革
- 市の関与の見直し（⇒市派遣職員の削減、市補助金の削減、市委託事業の随意契約の見直し）
- 団体ごと、経営改革の推進

#### 外郭団体として求められること

「行政機能を補完・代替し、公共サービスの一翼を担う優れた経営主体」

- 1 団体運営、事業の効率化等をはかり、自立した安定的な経営体制を確立すること
- 2 専門性・機動性を発揮した業務運営を行い、より質の高い公共サービスや活動成果を効果的・効率的に提供し、市の政策の実現に資すること

## (2) 外郭団体の見直しに関する論点

### 1 団体のあり方について存廃を含め、抜本的にそのあり方の見直し

- ・ 外郭団体のあり方については、団体単独で見るとはならず、市の部局と併せ事業の必要性を検討し、それを実施すべきであれば、次に最適な実施主体について検討する必要がある。

### 2 効率的・効果的で、安定した経営体制に向けての検討

- ・ 統廃合も含め、検討を行う必要がある。  
管理部門の削減ができ、組織・財政基盤の合理化が図られる  
類似団体であれば、事業の充実が期待できる
- ・ 資産管理も含め、財務内容の改善・向上のための今後の評価・指導の方法について検討を行う必要がある。

### 3 団体と市との関係性について

- ・ 団体の自主性・自立性は尊重しつつ、効果的・効率的な市の政策実現のため、今後の外郭団体と市との関係性はどうかを検討する必要がある。
- ・ 外郭団体を構成している職員（プロパー職員、市の派遣職員）について、こういった体制でいくのか、マネジメントの視点で検討する必要がある。

## 〈主なご意見〉

### （団体のあり方について）

- 外郭団体単独で見るとはならず、本体との合算で見ないといけない。  
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。
- 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が、それをくし刺しという形で考えていいのではないか。

### （市との関係性について）

- 外郭団体に対しては、関与という発想ではなく、市との関係性ということではないか。
- 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。
- 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。こうした人員配置でどう経営を行っていくか、そこ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 施策・事業の総点検 今後の仕組みづくり

### (1) 取組み状況

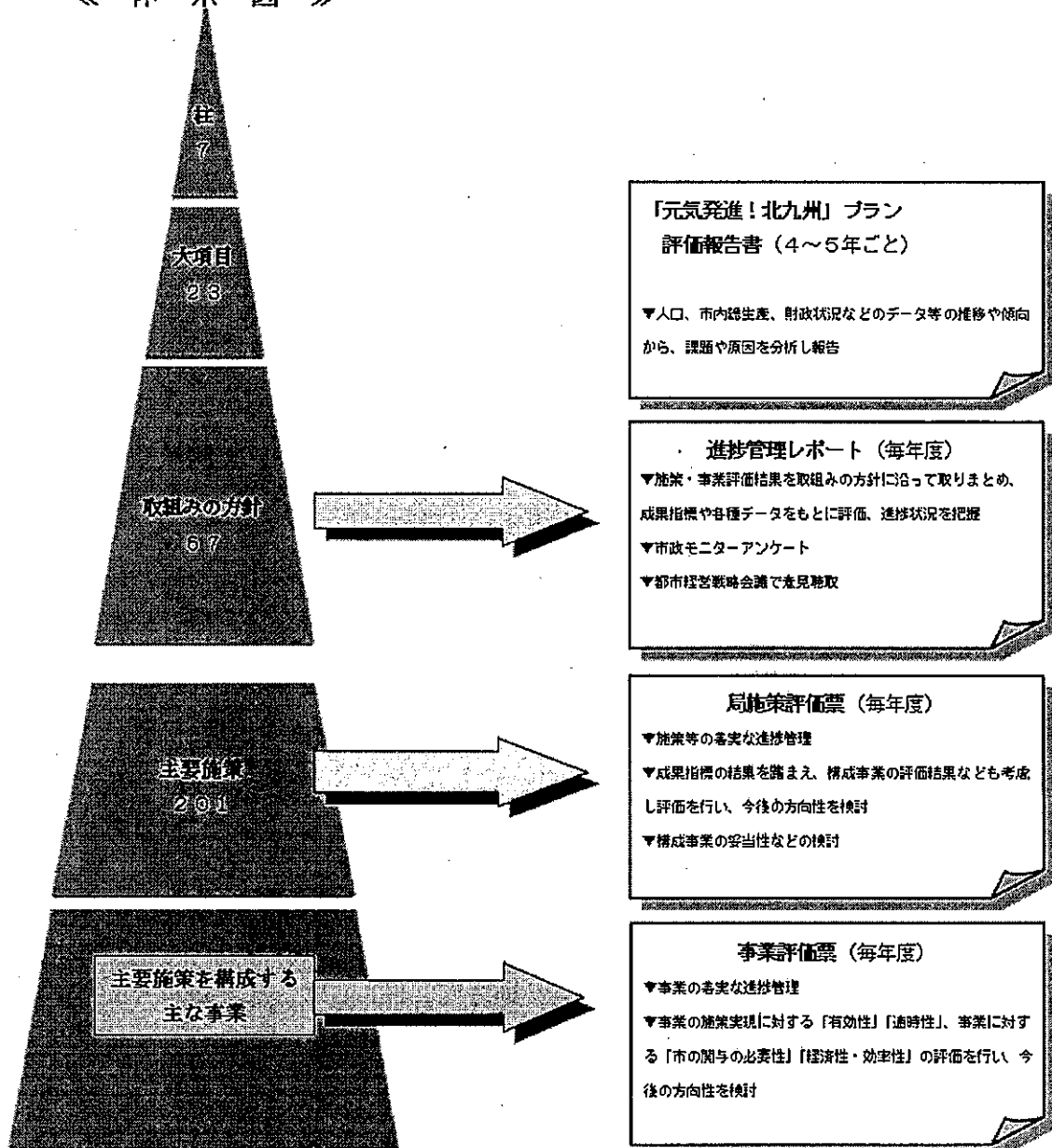
#### ① 行政評価システムの導入（平成22年度より）

「元気発進！北九州」プランを推進するため、行政評価システムを導入し、主要な事業（約700事業）について行政評価を実施する。実施にあたり、PDCAマネジメントサイクルの構築を図り、『事業内容の効率化』『事業の「質」の向上』『事業の選択と集中』を一層進める。



### 「元気発進！北九州」プラン

#### 《 体系図 》



## (2) 施策・事業の総点検 今後の仕組みづくりに関する論点

### ○ 総点検の対象事業・方法について

- ・ 行革の視点で行う総点検（事業の棚卸し）は、市の全ての事業（2,500事業）を対象に、例えば有効性、効率性、代替性の有無等の視点で、一斉に行うことが効果的である。

### ○ 外部の視点の取り入れ方について

- ・ 事業の棚卸しは、内部の効率化の問題であり、市民の視点というより、内部で調整していくものであるが、政策評価については市民の視点・外部の視点が必要である。
- ・ 市民参画の方法については、サイレントマジョリティの意見もあるが、行政改革に関心のある人に直接、意見を伺うことも検討する必要がある。
- ・ 「元気発進！北九州」プランの進捗評価については、大きな目標の達成状況について、市民にわかりやすい形で整理する必要がある。

### ○ 行政評価と予算・組織の関係について

- ・ 政策・施策レベルで行政評価の結果を予算等へ反映させていくためには、政策・施策と組織をできる限り一緒にすることが望ましいが、完全な一致はできないため、部門ごとに責任者を置き、権限を与える方法なども検討する必要がある。

## 〈主なご意見〉

### （総点検の対象事業・方法について）

- 現在実施している行政評価は、「元気発進！北九州」プランの主要事業を見ていくため、一般的には行政評価というより、政策評価に近い。  
今回の総点検のように、行革の視点で全ての事業の棚卸しを行う場合は、まずこれと分けて考える必要がある。
- 事業の棚卸しは、横串で見ていかなければいけない。  
また、複数年のローテーションで行うのではなく、経済性、効率性など、分かりやすく簡単な指標で良いので、全2,500事業を一度に点検してみるべきである。  
ローテーションでやるとその年に取り上げられた事業だけを見るので、結局、横串が出来ないのが現実であり、一度一斉にやることというのは、かなり意味がある。  
その上で、プランと今の仕組みでどこに問題があるかを整理する必要がある。
- 事業の棚卸しをする時に参考にするのであれば、事業仕分けではなく、国の各省庁が行った政策評価の仕組みを参考にするとうい。  
担当者の一次評価後、官房系が二次評価を行い、その評価が妥当かどうかを外部の有識者等にチェックしてもらうという内容である。

(指標について)

- 平成 22 年度進捗管理レポートで指標に達していない事業でも評価が良かったものがあった。「元気発進！北九州」プランを見直す時は、指標の設定の仕方等は、改善の必要がある。例えば、できるだけ問題点があぶり出されるような評価票に見直すと良いのではないか。
- 目標管理というと既に目標が決まっているようなイメージを受けるが、固定するのではなく、目標はその時々で変るべきである。というのは、目標それ自体は、あくまでも自己チェックするための指標であり、そういう意味で、K P I（客観的に評価可能な指標）という捉え方と同じ考え方である。

(外部の視点の取り入れ方について)

- 事業の棚卸しは、行政内部の仕事の効率化の問題であり、市民の視点というのはあまり必要なく担当で調整していくものであるが、政策評価を行ってくときは、市民の視点・外部の視点が必要となってくる。
- 市民参画の方法について、サイレントマジョリティの問題もあるが、公募の市民委員など、行革に関心がある人に直接、意見を聞く場があってもよいと思う。
- 意見交換の非公開について、議論の部分を非公開にすると透明性の部分でどう説明していくのか、原則公開する必要があるのではないか。
- 公開・非公開の件については、企業の情報や個人情報の問題が必ず発生し、気をつける必要がある。  
他都市の事例として、学識委員会が二次評価する時は公開とし、各部署の担当者に細かなヒアリングをするときは非公開にするという手法もある。（世田谷区で実施）

(政策評価について)

- 市民は「元気発進！北九州」プランの大きな目標がどの位できたのかということに関心があると思う。そのため、進捗評価については、大きくりの所で結果的にこういう部分が改善されたというようなことが、市民に分かるような形で整理される必要がある。
- 「元気発進！北九州」プランの柱から事業までの 5 段階の関連性について、組織との関連から見ても、一本筋が通っていないため分かりにくくなっている。見直しの際は、小さい事業から大きな目的まで一本筋を通して分かりやすくするように考える必要がある。

(行政評価と予算、組織との関係について)

- 政策・施策レベルで行政評価の結果を予算等へ反映させていくためには、政策・施策と組織をできる限り一緒にすることが望ましい。
- しかし、現実的には全てを一致させることは出来ないため、その場合は部門ごとに責任者を置き権限を持たせるやり方等も検討してみてもどうか。



## 会議開催経緯

	開催日	議 題
第1回	平成23年8月10日	■ 新たな行財政改革の検討の柱と見直しの視点について
第2回	平成23年10月26日	■ 組織のマネジメントに関する検討事項について ■ 外郭団体に関する検討事項について ■ 公共施設のマネジメントについて
第3回	平成23年11月21日	■ 組織のマネジメントに関する検討事項について
第4回	平成24年1月11日	■ 施策・事業の総点検 今後の仕組みづくりについて
第5回	平成24年2月8日	■ 新たな行財政改革の検討の柱と見直しの方向性について（論点整理）

北九州市行財政改革有識者会議 委員名簿

氏 名	所 属
座長 齋藤 貞之	九州国際大学 経済学部特任教授
根本 祐二	東洋大学 経済学部教授
工藤 裕子	中央大学 法学部教授
原田 美紀	はらだ法律事務所
藤田 和子	藤田公認会計士事務所
重瀬 雅敏	TOTO(株)相談役
衛藤 辨一郎	元 鉄鋼労連 中央執行委員長

(敬称略)