

## 会 議 録

- 1 名 称 第9回北九州市行財政改革調査会
- 2 議 題 等 議事 「外郭団体改革」について
- 3 開 催 日 時 平成25年4月24日(水)  
13時30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 藤田 和子 原田 美紀 衛藤 辨一郎  
(欠席委員：根本 祐二、工藤 裕子、重淵 雅敏)
- 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)

**【資料：外郭団体改革について 答申素案(たたき台)1ページから7ページまで】**

(資料3ページ「1 外郭団体の効果的・効率的な事業運営」について)今までは、外郭団体として存続すべきかどうか、その存在理由はあるのかどうかということを中心に議論してきたが、今回、それに加えて、それを動かす主体が果たしてまともかどうか焦点となっている。トップマネジメントをどうするか、また、それを踏まえた上で、PDCAをどう実践するかということが大きな課題となっている。

本当に経営能力がある人が事業運営に携わっているかが議論になってくる。行政として、能力がある人材をどのように判断したらいいのかというのは、今後議論していかなくてはいけないが、今までのように、ただポストがあるからOBがつくということではなく、能力中心で考えるということがベースになる。

果たしてどこまで外郭団体がそのミッションを自覚して実行しているのか、この体制を整えるというのが、今回の行革の大きな流れである。したがって、トップマネジメントを含めた、いわゆるガバナンス機構というのを明確にすべきで、この辺りを答申に入れた方が、実行可能性があると感じる。

ほとんどの外郭団体が、景気がよい時代に、市が必要だからつくったものであり、市が助成・補助するのは当たり前ではないかというところからスタートしているが、状況が変わり、それぞれ問題点がたくさんあるため、どこから手を付けてよいのか悩ましい

というのが現状だと思う。そういう点で、やはり市からどの程度、ミッションをきちんと出したかということが今、問われていると思う。

また、細かいことだが、「固有職員」という表現は市民から見たときに分かりにくいので、違う言葉に置き換えてもらいたい。

(資料4ページ「組織・人員体制の効率化」について) 外郭団体は、持続的・継続的な組織体として運営しなくてはならないとすると、団体内部ですべて教育訓練をし、それに適した人材を育てる必要があり、したがって、人事権を取り上げては駄目で、主体的に任せるしかないという面がある一方、団体が職員の採用を勝手にやるわけにはいかないということもある。その点をどこまで押さえるか。外郭団体の自主性をある程度明確にした上での経営責任や権限を明確にすべきだというのは依然として残っている。

(資料4ページ「組織・人員体制の効率化」について)「採用に当たっては、市が責任をもって厳格に審議する必要がある」とあるが、そこまで厳格に市が関与すると、団体の統合とか廃止ということがあった場合に、市が責任を持って面倒をみるということにならないか。

外郭団体というのは、一つの役割を終えれば、一部の仕事を市に返したり、他の外郭団体に渡したりして、役割を終えていくものだと思うので、人の採用についても、制限を付けるところは制限を付けて、市が厳格に審議するとなると、最後まで市が責任を負うということにならないかが気掛かり。

(資料4ページ「固有職員の育成体制」について) プロパー職員の育成体制について、専門職ないし継続的な事業体として、その組織に忠誠心を持った人員を育てなければならぬが、市と人事交流をしていると同じ穴のむじなというか、脱皮できないままというケースもあり得るといったことも念頭に置かないと、外郭団体の活性化は難しいという側面もある。

本当の能力を開花させて、創造的な能力を発揮するという場合は、行政のようにいろいろなローテーションで回るような仕事の勉強をしてもらっても育成にはならないので、固定的に書かず、状況に応じた育成方法を追求して実施すべきというくらいにしてはどうか。一元的に全部これを押し通すと、マネジメントにとって少し難しくなるのではと感じるので、検討していただきたい。

(資料6ページ「市からの幹部級職員等の派遣のあり方」について)「市派遣職員が常時、管理監督する視点で派遣のあり方を検討する」の「管理監督」の表現に少し引っ掛かる。6ページの最後に「指導調整機能を強化する必要がある」とあり、まさにそのために、市の派遣職員が仕事をしているという面もあるので、管理監督だけでなく、もう少し膨らませた方が分かりやすいと思う。

(資料6ページ「市からの幹部級職員等の派遣のあり方」について) 外郭団体は多様で組織形態もいろいろ違うことから、もっと自主的にやってもらわなくてはならないところもあるが、常に派遣職員が管理監督するということになると、活性化につながらず、伸び伸びした事業展開ができなくなる。一律に書くのではなく、そういった点も配慮すべきだということを表現の中に落とし込んではどうか。

(資料6ページ「市からの幹部級職員等の派遣のあり方」について) 市の派遣職員は、派遣先に溶け込んで、プロパーや役員の皆さんと一体になって仕事をしていくもの

だと思うので、自分はこの団体に問題意識をしっかりと持った上で派遣されてきたという、市の職員としての意識を常に持ってほしい。

(資料7ページ「(1)公益財団法人における基本財産のあり方」について)「不要となった基本財産」という表現はいかがなものか。市に返還してもらおうという主張ははっきり入れるべきだが、この表現は少し変えた方がよいと思う。

(資料7ページ「(1)公益財団法人における基本財産のあり方」について)ここでは、最小限に止めてそれ以外はもう返せ、というニュアンスだと思われ、活用されていないとか不要になったという、積極的な位置付けで財産を返しなさいという意味ではないと捉えたので、「最小限に止め、それ以外の基本財産については」とするのでも一案かと思う。

【資料：外郭団体改革について 答申素案(たたき台) 8ページから17ページまで】

(資料9ページ「国際東アジア研究センター」、資料10ページ「アジア女性交流・研究フォーラム」について)そもそも研究部門というのは、成果をどこに求めるのか、非常に難しい部分がある。外郭団体そのものは市の政策の実行団体ということなので、そこに位置付ける以上は、「市のミッションと関連した成果」というふうに明示した方がより分かりやすいと思う。

全体の書きぶりとして、少し表現が優しすぎる感じがする。もう少しシビアな、本気になる内容でないといけない。

また、特に株式会社については、市の政策の一翼を担う領域を担保しながら、他の領域の事業展開も当然あり、自立・独立という観点から、我々は方向性としてどこまで考えた方がいいのか難しい。もう少しダイナミックに経営ができる構造を検討すべきではないかという感じもする。

8ページ5番目の「多額の補助金が交付されており、特に事業内容を精査すべき団体」として、北九州市芸術文化振興財団、北九州産業学術推進機構が挙がっており、まさにそうだと思うが、個別指摘事項では、あまりそうっていない部分があるので、この趣旨に沿った文章にしてもらいたい。

9ページ、10ページそれぞれに、「将来的に」「将来的には」という表現が出てくるが、どれくらい先なのか分からない。調査会として出す以上、難しいのは分かるが、少し表現の仕方を考えた方がいい。

(期限については、)いろいろな事業の中で、このくらいは見ないと分からないというのがあると思うので、一定期間なりとか、漠然とした将来ではなく数字の目標は書いておいてもいいかと思う。

本日の議論を踏まえ、次回に向けて、最終的な答申案のまとめをやっていただきたい。  
(一同「異議なし」)

8 問合せ先 総務企画局 行政経営室  
電話番号 (582)2160