

会 議 録

- 1 名 称 第11回北九州市行財政改革調査会
- 2 議 題 等 議事(1) 「外郭団体改革」について
議事(2) 「簡素で活力ある市役所の構築」について
- 3 開 催 日 時 平成25年6月6日(木)
10時00分～12時00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 重淵 雅敏
(欠席委員：根本 祐二 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)

議題1：外郭団体改革について 追加討議：外郭団体との随意契約について

【資料：1～3ページ これまでの調査会で議論した外郭団体の役割を踏まえての討議】

2ページの「外郭団体の役割」には、外郭団体の存在意義やメリットのようなものが書かれているが、「随意契約について」には、どちらかといえばデメリットのようなものが書かれている。随意契約にも入札の手間を省けることや迅速性のようなメリットがあると思うので、メリット・デメリットを意識した表現をして、デメリットに対してどのような対応をするのかを出したらどうか。

随意契約はマイナス要素として捉えられているが、ある程度メリットもある。2ページにある「民間やNPO等、真に担うことができる組織がないかどうかをよく精査する必要がある」という部分も含めて、もう少しメリットを明確にしておけば、変な誤解が生まれないのではないかと。

市：市としても、メリットや必然性を認識したうえで随意契約をしてきた。ただ、この資料に書いていることは、メリット・デメリットというより、外郭団体の役割を踏まえて本当に随意契約をする必然性があるか、民間でできるところがないかを整理する

必要があるという意味で書いている。決して、デメリットを強調している訳ではない。随意契約の事務処理の効率という部分を加えたほうが良いということであれば、そのように整理する。

民間にできるものは民間に、ということ徹底する必要がある。民間に委ねることができない場合は、その要素が何なのか徹底的に精査するというのが調査会の結論である。精査するプロセスや内容等については、情報公開する方向でやっていただきたい。

地方の外郭団体と、いわゆる国の機関の外郭団体とが混同されている。国の機関は利権が伴って天下りの問題がでていますが、自治体の外郭団体は、本来、行政の行うサービスを行財政改革をベースにしてできるだけ民間化し、コストを減らしていこうというもので、ここに勤務する人が天下りのメリットを受けるものではない。

市は、環境関連事業、例えば水道事業を展開しているが、市OBの方々に再雇用として外郭団体に出向してもらい、そのような事業にたくさん関わってもらいたい。これからの成長戦略を考えると、むしろ逆に増やさなければならない。市の中で適当な役職で窓際族にいるより、外に出る方が活性化につながる。

(外郭団体は市に代わって効果・効率的な業務を執行する主体であるから、)外郭団体との随意契約は自ずからその主旨となる。随意契約が増え、逆にコストが減れば、市民サービスにとってのプラスになる。それが期待できるのであれば、どんどん、随意契約を行うべきであり、今回の対応案をしっかりとすれば、数字に拘る必要はない。

「天下り」という言葉の一人歩きで誤解を受けるのであれば、外郭団体に対するトップマネジメント等がどのような機構で動いているのか、年俸がどのくらいかなどについて、透明性の確保を徹底したらいいと思う。

随意契約によってサービスや能率が向上するというケースもある。透明性を確保すれば何ら問題はないという捉え方でいいのではないか。

改善案の内容をしっかりとやれば問題はないのではないかと思う。

「霞が関の天下り」について国民の非常に厳しい批判があるという前提があって、その地方版が外郭団体だと受け取られている。これについて、いわゆる「天下り」とは違うということを明らかにすることで、初めて市民も納得するだろう。今日出された「現状と改善案」を基に、必要であればさらに詰めて徹底してやってもらえば、他の疑念はなくなるのではないか。

OBの年俸はどういった水準なのか。出しにくいかもしれないけれども、年俸や退職金に対する疑念を払拭するためには、人数とどの程度の年俸なのかを教えていただきたい。

市：まず、制度の説明をさせていただく。平成13年度から国で、平成14年度から北九州市でスタートした「再任用制度」では、基本的に公務内でその職員を再雇用して、

現役時代の約半額の給与で働いてもらうこととなっている。市の定年退職者には、役職者に限らずこの制度を提示して、希望があれば働いてもらう。再任用職員の給与は平均 400 万円弱である。

市職員が外郭団体に再就職するのは、外郭団体からこういう人材がほしいという依頼があったときに適任と思われる人を紹介し、外郭団体で選考が行われて採用されることである。このとき、公務内で再任用として残るよりも、外郭団体に行ったほうがうまみがあるということになると問題がある。決定権は外郭団体にあるが、市の再任用制度における処遇を外郭団体に説明したうえで、それに沿って処遇してもらっていると承知している。

また、再任用制度では、退職手当は支払われないし扶養手当や住居手当も適用されない。外郭団体に対しても同様の処遇をお願いしている。

退職後の一定期間は再任用制度によって公務内で活用するので、外郭団体に再就職するよりもこちらのほうが数的に多くなる。そう考えると、外郭団体にいるOBの生活のために契約を出すということは一切ないし、外郭団体の生き残りを図るつもりも全くない。この点は付け加えさせていただく。

これまでの調査会で、随意契約の透明性や効果性の問題、マネジメントの問題など外郭団体について相当議論し、どういう対処をすべきかという方向性を出してきた。

マスコミの方には、もっと違った形でフォローしていただきたいと思う。事実に基づいて見たときに何が課題なのか、調査会の議論にはこの要素が足りないのではないかというような指摘をいただければ、もっとポジティブな対策等が出てくると思う。今回の追加討議には、事実の再確認という要素もかなり多い。

外郭団体との随意契約についての基本的な考え方は、これまでの調査会の議論の延長線上にあることが確認できた。

【資料：4～7ページ 外郭団体との随意契約についての現状と改善案】

ガイドラインはいつ定められたのか。一度は見直していただきたい。一例として、参考資料2の5ページの18に、「他に履行できる者がないと判断して特命で随契をする」とあるが、一度だけ確認をすればいいのかなどの細かいことが書いていない。これだと、一度確認してから以降ずっと随契になっている可能性がないとも言えないので、そういう点を見直していただきたい。

改善案として、一定規模以上の契約について適正化委員会で審議して外部評価を3年に1回行うとしているが、適時性に若干問題が出てくる可能性がある。そこで、例えば、自己統制の仕組みの中に外部の第三者を入れて常にモニタリングできるようにしてはどうか。

透明性を明確な形で確保する仕組みを作っていくので、これは何ら問題ないと思う。ポイントはガバナンス機能である。随意契約が一人歩きしないように、セルフコントロールが可能な仕組みが必要だと思う。

履行可能なものが1者しかいないことの確認は、参加者の有無を確認する公募を行うことである程度クリアしていると思う。

自己統制の仕組みとしての適正化委員会は、行政内部のメンバーで構成されるわけではないと思うが、どのように考えているか。

市：ガイドラインを策定したのは平成20年4月である。

市：自己統制の仕組みのメンバーについて、改善案の自己統制と書いているものはあくまでも内部で、継続的にやる事業について内部だけで見てはいけないだろうということでも外部の委員会で評価をしていただくというのが、現在のたたき台である。

そうであれば、改善案の中にもう少し分かりやすく書けばいいと思う。

市：内部の自己統制としたのは、いろいろな事業があり業務が広範なので、まず1回は内部できちんとやるべきだろうという理由である。これに外部の第三者が入ることを排除するつもりは全くないので、広範な業務について判断していただけるような方がいらっしゃるのであれば、第三者に入ってもらっていただくこともやぶさかではない。

専門性と透明性が配慮されるようにしてもらえればと思う。

外部評価の仕組みで、3年おきで適時性の観点から少し課題が残るのではないかとこの意見についてはどうか。

市：おっしゃる部分もあるかと思う。いま念頭に置いている3年は、先ほどのガイドラインの運用で民間事業者の意思確認を3年ごととしているので、これに合わせたものだ。3年くらいで見ていただくことで、ある程度の担保が可能ではないだろうかと考えたところである。

もう少し言えば、外部評価（改善案）の前に自己統制の仕組み（改善案）を合わせて実施する二重チェックのようなことを考えているので、外部評価は3年に1回でいいのかと考えたところである。

自己統制の中に外部委員をどう組み込むのかというのが、今日ご指摘いただいた課題だと認識している。

自己統制も含めて一番重要な問題は、やはり外郭団体のガバナンスをどう考えるかということである。特に随意契約については、ややもするとガバナンスが働かなくなる可能性がある。決定的な問題はマネジメントだと調査会で既に指摘しているので、最終報告書の中では、その点をもっと明確にして、今の改善案が生きるような形で整理し直したいと思っている。改善案等についても、これでよいか。

（一同 異議なし）

いろいろな意見が出たが大きな修正はないと思う。自己統制できるシステムづくりと透明性を確保することが基本的なスタンスで、これまで議論してきたことの延長である。

それを再確認し、もっと適正な形でシステムをつくり直すということによいか。

(一同 異議なし)

今回は、外郭団体改革についての答申案を議論する予定なので、答申の作成委員である工藤委員に全体を整理していただく。事務局は、最終答申案の作成に協力すること。

議題2：簡素で活力ある市役所の構築について

【資料：簡素で活力ある市役所の構築について（目指すべき市役所像）】

目指すべき市役所像「簡素で活力ある市役所」についての基本的な考え方

財政的に非常に困難になっていくことを前提に、単なる人員整理を議論するのではなく、行政に期待される前提条件は時代的に大きく変わっているということも念頭において、市役所の仕組み、執行体制、職員の能力の発揮のあり方を検討することである。

今まで職員に求められた能力は、機械化が可能になってきており、時代状況が変化していく中で、これからは毎年同じことを繰り返すのではなく、能力の使い所を時代状況の変化に対応した即応能力、あるいは問題解決能力にシフトしないといけない。

目指すべき市役所像「簡素で活力ある市役所」の実現に向けて

「簡素で活力ある市役所」の実現に向けての課題については、まずは、あるべき組織ということから、「選択と集中及び責任ある執行体制の構築」は1番目にきて、2番目の「職員の能力向上」と3番目の「職員のモチベーション等の向上」は、そういう組織を作った場合、その組織を動かす主体を変革させるという意味で重複しており、これをひとつくりにした上で、2つの対応という形で捉えたほうがいいのではないか。

市：今後、協議させてもらいます。

(一同 異議なし)

視点1「意思決定のあり方」のところには、局間を調整して全体を俯瞰できる人材を確保し、それを支えていく組織が求められるということを入れてほしい。

視点3「職員のモチベーション等の向上」の検討項目には、給与制度そのものについて、あまり書いていない。今は年齢につれて給与が上がっていくようになっているが、それだけでは十分ではないので、例えば年俸制、職務給、能力給などの給与制度も考えてほしい。

女性が生き生きと働ける職場には直接言及がない。たくさんの女性の方が市役所で働いているので、十分に能力が発揮できるような職場であってほしい。

「選択と集中」で考えると、全体として、総合的に判断できる体制ないしは仕組みづ

くりが必要で、どのようなメンバーで、どのような組織にこれを組み込むか今後の方向性の中で明確にしていきたい。

市の職員に求められている能力は、全部統一化する必要はなく、仕事内容を踏まえて考える。その際、求められる人材像に沿った職員の意識改革が必要なので、人事評価制度や採用制度等の仕組みを実現可能なものに作り替えていかなければいけない。

市民と行政のあり方を考えていくときに、やはり、何年先ということを考えなければいけないと思う。将来的な姿を描いて検討している都市とも連携して、自助・共助・公助の仕組みや市民と行政サービスのあり方を検討したらどうか。

将来の市の職員像を考えていく場合、今までは、環境が変化をしないことを前提にして考えていたが、これからは変化が常態であることを前提に考える必要がある。

次回の行財政改革調査会までに、事務局で先進事例を少し調査して、今後、その取り組みや事例等も出しながら具体的に議論を進めたい。

目指すべき市役所像やその実現に向けて、書かれていることについては、今まで議論してきたし、全てこのとおりやらなければいけないという気持ちである。ただ、大変失礼な言い方だが、これはできなくて、民間から見ると、60歳まで雇用され生活が保障されている人たちに対する問題提起と、それをどうするかという議論だと思う。

新たな角度から考えてもらう意味で、乱暴なことを言えば、職員 8,000 人体制で 3,000 人は地域に配置して市民と直接関わるような新たな仕事に従事させ、今までやっていた仕事を 5,000 人でやるとなれば、必要に迫られて少数精鋭ということになるのではないか。

少し言い過ぎたところはあるが、8,000 人の配置について、市役所、区役所を中心に考えるのではなくて、市民と一緒にあって、北九州をもう一回つくり上げていく原動力になる方法はないのかなと思う。

8,000 人体制の問題は、有識者会議の時にも少し議論が出てきたと思うが、今までの、区といった行政単位というものを前提にする配分の仕方から、仕事の仕組み、あるいは仕事の配分の仕方、あるいは、役所内部でやるのか、あるいは外部でやるのか、こういったことも踏まえて、少し検討する必要がある。

市：10 年先のこの北九州の社会経済状況は間違いなく、厳しい方向で進んでいくと思う。個人的な所見だが、行政サービスはいろいろあるが、なかでもミニマムサービス、法律や国からお金で縛られて、最低限このサービスをしないといけない部分が壊れ始めている。

北九州市に納められる税金の使い道を全て北九州市で決める時代になったときに、ミニマムサービス以外を決めるという考え方を取り払い、何が必要で、優先順位が高いのか決めなければいけない。

職員はそれに耐えられないといけいので、危機感を持って、人材も含め、簡素で

活力ある市役所の実現に取り組んでいきたい。

そういった意味では、あるべき姿がないと先に進まない。調査会で今後議論し、今後の代替案を出す場合、そのことも踏まえながら検討していきたい。

「簡素で活力ある市役所の構築」の実現に向けて、今日の議論を踏まえた上で、現状と課題を改めてお示しし、今後の方向性について、もう少し明確化しようと思う。

8 問合せ先 総務企画局 行政経営室
電話番号 (582) 2160