

# 会 議 録

- 1 名 称 第13回北九州市行財政改革調査会
- 2 議 題 等 答申の手交 「公共施設マネジメント方針について」及び  
「外郭団体改革について」  
議事 「簡素で活力のある市役所の構築」について
- 3 開 催 日 時 平成25年7月17日(水)  
14時00分～16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 工藤 裕子 原田 美紀  
衛藤 辨一郎 重淵 雅敏  
(欠席委員：根本 祐二、藤田 和子)
- 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：簡素で活力ある市役所の構築について

まず、【資料2】に沿って、北九州市の現状を説明の後、「選択と集中及び責任ある執行体制の構築」、「職員の能力向上」、「職員のモチベーションの向上」という、3つのテーマごとに論点整理を行った。

### 【「選択と集中及び責任ある執行体制の構築」に関する議論】

- 全政令市平均と比べて土木や商工部門の人員が多いが、戦略的に政策を進めて結果的にこれらの人員が多くなったと言えるのであれば市民も納得できる。例えば、平均に対してこれだけ多いが、それをきちんと説明できるかという点から、選択と集中ができていくかということを考えていかなければいけない。
- 例えば、博多と北九州を比べると全然違う。これは、戦略そのものが違うわけだから、北九州の強み、恵まれているところ、楽しみなところと、問題点など比較し、「北九州のこういう点がいいのでそこに力を入れる」という説明がきちんとできると、選択と集中という形が実際に見えてきたことになる。

- 他の政令都市と比較して平均値がどう違うのかという形で、北九州の特性が出てきたと思う。その特性をゆがみと捉えるのか、強みと捉えるのかで、意味論が違ってくる。今までの政策の特性からこうなっていると説明ができるか、もう少し掘り下げていただきたい。これは、我々委員に対して説明できると同時に、市民が理解できるようにすると整理がしやすくなる。
- 一般管理部門の中で、土木の人員は政令市平均に対して+4.4%である。市民の目で土木というテーマを見ると、橋の建て替えや道路ということになる。  
ある工事で、橋の建て替えに10年近くかかっているケースがある。市民サービスというのは時間の問題が大きいと思う。住民の痛みを全く感じない工事のやり方が延々と続けられているように思えるし、これが市民の目線で見たと市役所の仕事である。これをどのように変えるかが全体に通じる議論になる。
- 《市》橋の工事については、地域の方々にも、工事期間が長いとか、震動、騒音、いろいろな面でご迷惑を掛けているところである。今後とも、意識の改革やより地域の方に迷惑の掛からない工事の方法を研究しながら、努力してまいりたい。
- 橋の工事がどうこうというより、一般管理部門、その中でも土木が多いことに象徴される内容が、仕事のやり方なのか、それとも北九州の特性なのかをもう少し明確にしてもらったほうが分かりやすいと思う。
- 時間を短縮することは市民サービスにつながる。工期が長いということは、市民に迷惑を掛けているという認識があるのか。従来からのやり方を変えるということこそが市民サービスだということを、あえてもう一度申し上げたい。
- 橋の橋りょうの架け替えは、一番大変なのだと思う。古いものを壊して改めて架けるのであれば期間は短縮できるが、その期間は通り道がなくなるので、通行路を確保しながら架け替えるというのはそう簡単なことではないという認識を持っている。
- 資料2の2ページの分析について、政令市の平均に対して多いからまずいとかいうことは、一概には言えない。例えば、大きな工業地域があるとか、商業施設の問題、市域の広さの問題など、市の性格が全く違う。市域が広くなれば、いろいろな施設が複数必要になるし、小さな所だとコンパクトにできるのは当然であり、簡単には比較できない。
- 北九州市で一般管理部門が多くなる理由として、もともと5市が合併したという経緯から、市域が広く各所に中心があるため、管理的なものが多い可能性がある。税についても、企業がある程度以上ある場所についてはどうしても税務にてこ入れをしなければならぬだろうと思われる。
- 「理事」は、議会の答弁をしない、最終決定権は局長にあるということであれば、責任分担と役割というふうにと考えると、これを大胆に減らすことが可能ではないかと考えている。安全・安心担当や循環社会推進担当は、北九州の地域性を反映して必要かもしれないが、それ以外についてはかなり改革が可能ではないか。
- 人材採用と年齢構成に関するところで、若手の採用に関する問題について指摘する。北

九州の特徴として、入職する方の年齢が高い。これには、プラス、マイナスの両方の意味がある。人材の多様性という意味では素晴らしいと思う。特に、公務員試験の対策をしていない人を探るということは、すごいことだと思う。

ただ、資料2の16ページにある職員の年齢構成を見ると、やはり組織としての活力を考えると、平成24年のパターンが数年後さらに右に寄っていくと怖いというのが正直な感想である。

- いろいろ問題があるのは分かるが、若い優秀な人を確実に採って、その人たちのモチベーションを上げて、優秀な人についてはもう5、6年でどんどん上に上げる等のことを考えていかないと、10年、15年後の組織全体の活力に非常に大きく響いてくと思う。

- ラインとスタッフのことについて少し説明していただきたい。一般に経営学で捉えるライン・スタッフの捉え方と、この行政職でいうライン・スタッフというのは全く違うのか。理事と局長の違いのポイントは何か。

《市》局長と理事の使い分けのときにライン・スタッフと言った一番の理由は、局として最終的な意志決定を行うときに、最後に印鑑を押すのは局長であるということ。

例えば、総務企画局の企画担当理事は、スタッフと言いながら直属の部下を抱えているが、最終的に局としての意志決定を行うときは総務企画局長の決裁が必要になる。また、議会の答弁は局長がしており、理事がその答弁に立つことは通常ない。以上の理由で、総務企画局を例にすると、総務企画局長のスタッフ的な位置に企画担当理事がいると見ている。

- ラインという言葉で表している局長は最終的意志決定責任や権限を持っており、スタッフ（という言葉で表している理事）は印鑑も議会で答弁も必要ない、そういった責任はないということなのか。そして、なぜそういった理事を必要とするのか。

《市》経営学の用語の意味からするラインとスタッフほどは、市の局長と理事が分かれていないのが実態で、担当の局長という理解をしていただくほうが実態に即している。

責任は誰かという話になると、事故やトラブルが起きたときには、もちろん理事にも責任が及ぶが、最終的な局としてのマネジメント、あるいは包括的な責任というのは局長が持つ。

- 駄目という訳ではないが、市民からすると分かりにくい。権限と責任の中で総括責任になるかどうかといった部分を分かりやすく説明した上で、理事が必要だということを出していただいた方が分かりやすい。その上で、やはり、あまり必要ないのではないかということになるかもしれないので、市民レベルで分かるよう検討する必要がある。

#### 【「職員の能力向上」と「職員のモチベーション等の向上」に関する議論】

- 相対的に、係長になるとやりがいを感じ、主任・係員のほうがやりがいを感じる割合が低いというのは、仕事のさせ方や組織の中での係員の役割はどうなっているのか。その辺りに少し課題があるのではないか。

- 係長試験を受験しない理由の中に、自分の資質能力に不安があるという方が 53%いるというデータがある。これについては、研修や上司の指導などに若干考えるべき点があるのではないか。
  - モチベーションや能力育成の問題は、民間企業も取り組んで悩んでいるが、解決策がない要素がたくさんある。この調査会でも回答という訳にはいかないと思うが、この方向でもう少し検討してほしいというところを示したい。
  - 職員の年齢構成を見ると、これは相当深刻に考えないといけない。  
年齢構成を何とかしたいとなると、対象になる職員の人たちから見て魅力的なものになるよう、早期退職者優待制度を思い切ったものに変えないといけない。  
40歳以上で仕事のやりがいがあると答えたのは、3分の1ちょっとであるというのは大問題である。こういう人を60歳まで置いておくというのは、市役所が活性化しないし、何をどこで論じてもあまり意味がないということになるのではないか。
  - 最近の採用が男女ほぼ同数というのは大変結構なことだが、女性が係長昇任試験を受けない理由が気になる。アンケート結果が、「仕事と家庭の両立が困難」とか、「育児や家事の負担が大きい」という理由であれば分かりやすいし、これをどう改善するかが市役所全体で取り上げていかないといけない問題となる。しかし、これらの理由は平成20年のアンケートよりも大幅に少なくなって、「係長としての資質・能力不安」が増えており、この点が気になる。
  - 受験しない主な理由という項目について、ここに書いてある通りの選択肢でアンケートを取ったのか。例えば、「昇任後の仕事と家庭の両立不安」や「育児や家事の負担が大きい」はイメージがしやすいが、「係長としての資質・能力不安」や「今のままで十分満足」は、今現在、係長職にある女性の仕事を見ながら、「自分はこのことではできない」などと考えているかもしれない。より具体的に聞いていただきたい。  
このアンケート結果だけを見て、女性のやる気がないと言うのはどうかと思う。  
また、女性係長のポストが固定化しているということはないか。
- 《市》女性職員が付いているポストについて、委員が指摘した懸念を払拭するためにも、局の筆頭の課長や局の中の最終的な取りまとめ役の庶務係長といったポストに女性を登用している。当然のことながら、適任者を探して登用する。
- このアンケート結果を見て、女性に昇任の意志ややる気がないと考えるのは少し拙速だと思う。  
この4択で2つを選ぶとなると、割と謙遜する人はこの選択肢を選ぶかもしれない。自由に書かせたらきっといろいろなものが出てくるのではないかと考えられる。
  - 係長試験を受験しないというのは、女性に限らず非常に全国的に増えている。  
理由の1つは、責任があることによって生じる様々なストレスや職業上の大変さと処遇が釣り合っていないと感じている人がいるということ。これは公務員だけではなく、最近の若い人の保守化ということで、リスクを取ったり、管理職になったり、民間の場合、海外勤務をしたりするよりも、順調にそのままいけばそれなりに給与は上がって安

泰だということで、それを選択した方が入っていると思う。これは、やる気があるとかないというよりは、モチベーションとして、係長なり管理職になっていくに従って、大変な責任も増えるかもしれないけれど、それ相応にリワード（報酬）がしっかりあるということであれば、もう少し受験者が増えるのかなと思う。

- もう1つの理由は、地方公務員は比較的職場結婚が多く、男性が管理職試験を受けて受かって、次に自分も受けようかなと女性が考えたときに、様々なライフイベントが重なるということが、「昇任後の仕事と家庭の両立不安」や「育児や家事の負担が大きい」ということにつながっている。

女性が育児をして、その後戻ってきたいときにスムーズに戻れ、スムーズに昇進の試験を受けられるような仕組みづくりによって、受験者は画期的に伸びると思う。

- 先ほどもあった質問だが、早期退職の大幅な上乘せというのは実際のところ可能か。

《市》これまでの勸奨退職の退職金の割増しの程度は、最大1,000万円程度。

- 採用から10年間、能力をどう活かしていくのかという大事な課題であり、また、専門能力をどういう形で養っていくかという問題は、職員の81%くらいが3年以下のローテーションで異動しているという人事制度と矛盾している。3年で異動すれば、その領域に対する専門性というのは失われる。ジェネラルな能力が養われるのかもしれないが、専門能力の育成とは矛盾するので、これをどう考えていくのが課題である。

- 行政の場合は、ジョブローテーションというよりも3年ローテーションが一般化しているが、本当にこれでいいのか。基礎事務能力を継続すれば、公務員はそれで卒業できるという時代は終わり、創造性や構想性が非常に必要になってくる。だとすると、評価のシステムが変わってくるはずなので、そこを押さえて今後議論したいと思う。

- 今までのシステムがなぜ常識だったのかということをも問うていかない限り、システム変換はできないと思う。とりわけ、行政のシステムは縦割りで、自分の領域を超えたシステムに対して絶対適合しないというのが今の仕事のやり方である。この辺りは、もう少し根本的なところから見直す必要があるのではないかと思う。

- いろいろな議論が出たが、こういった問題を考える場合も選択と集中だ。全てやろうと思ったら駄目で、今の行政の体制のどこを本当に根本的に改めたいかという戦略志向で原案を作っていくしかない。

8 問合せ先 総務企画局 行政経営室  
電話番号 (582) 2160