

会 議 録

- 1 名 称 第1回北九州市行財政改革推進懇話会
- 2 議 題 等 議事(1) 懇話会の位置づけ、役割等について
(2) 「北九州市行財政改革大綱」及び「平成26年度北九州市
行財政改革推進計画」について
(3) フォローアップの視点・方法について
- 3 開 催 日 時 平成26年7月9日(水) 9時30分～11時00分
- 4 開 催 場 所 北九州市役所庁舎5階 特別会議室A
- 5 出席した者(構成員)の氏名
齋藤 貞之 藤田 和子 原田 美紀
羽田野 隆士 福島 昭一 高鍋 優子

6 経 過 (構成員発言内容)

- フォローアップシートを作って、我々が評価すべき視点というのが分かるように工夫されているが、資料がどれだけ我々の手元に来るのか。資料によって、評価のしようがある。どの程度のものを考えているのか。

《市》まず、事務局と担当局で、別途作業帳票を作成し、ヒアリングをして、第1弾の整理をする。それを踏まえて、先ほどのフォローアップシートに落とし込む考えである。

122項目あり、非常に多岐にわたっている。また、内容によっては、重要度に濃淡があるので、全ての取組みを示しながらも、主要な取組みに焦点をあててご説明できるよう工夫したい。

また、前提として、十分に情報共有した上でご議論いただきたい。決して表面的なものになってはいけないと考えている。

- 今回の行財政改革が、どこまで進んでいるのかというチェック体制として、我々は責任を負っている。どこまで我々は知ることができるのか。スケジュール表を見ても、1年間に2回程度であり、お茶を濁してシャンシャンという形になる可能性がある。

したがって、そうならないような仕掛けを考える必要がある。各委員に、事前にいろいろな情報を流してもらうだけではなく、具体的に中身に入っていきたい。外郭団体の問題や、人事・組織体制の問題など、根本的に新しい視点で取り組まなければならない内容が相当ある。合意を取るだけの会合ではなく、問題点がもっとシビアに出る形の会合にしたい。

特に、民間の方々の視点で見ると、少し甘いのではないかという内容が相当あると思うので、シビアにチェックしてもらいたい。形式的な会合にならないように、お互いに気をつけながら、緊張感を保ってやりたい。

- 今後の取組みの中には、すぐにできるものと、40年かけてやるものがある。正直言って、職員がかなりの決意をもって取り組まないと、日常業務をやりながらになるので、例えば人事制度1つ取っても、根本的に取り組むという決意は示されているが、人間との関わりもあるので心配である。職員にモチベーション、やる気を持ってやってもらうことが大事で、それが成功するかどうにかかるとは思わないかと思う。

また、成果はどうしても数字の世界になるため、進捗チェックは、途中で数字を出すのは難しいにしても、できるだけ数字で説明していただいたほうが非常に分かりやすい。

《市》この行革は職員の意識改革が一番のメインだと思う。不転の決意でやるという覚悟で、各部署の職員も最重要課題だと認識している。

また、できる限り数値化して、数値目標が達成するように、数値化できないものもどういう状態になれば合格になるのか、検証しやすい形で計画を立てたい。

《市》推進計画でもいつまでに何をするかを細かく示しているので、職員一人一人にかなりプレッシャーがかかってくると思う。意識改革も含めてしっかりやっていきたい。特に、公共施設のマネジメントは、その推進体制として副市長をトップに都市マネジメント政策室という組織を置いたので、一番大きな問題もかなり進捗している。我々の決意を示していきたい。

- 122項目もやるのは大変であるため、一般的な問題については、事前に委員に報告をした上で、議論はどこに焦点を絞るのか、あるいは、PDCAを回す場合はどこを重点項目にするのかということをおおきく念頭に置いておかないと、だらだらした議論になる可能性があるため、めりはりが利いた形で整理してほしい。

また、今回の行財政改革の実施内容は、市の職員に相当な負担も掛かるだろうし、組織改革ということになると、いろいろな反対意見等もあると思う。それ以上に、公共施設の問題等も含めて、市民が注目しているので、途中でもいい、どういう形でも構わないので、市民の意見がある程度聞けるようなシステムを少し導入してもらいたい。実施しているプロセスでいろいろな問題、トラブル等も出てくると思う。その場合、なぜそういったトラブルが出てくるのか、あるいは市民はどんな意識を持っているのか、それは単なる地域性なのか、エゴ的なものなのか、あるいは、もっとトータルな問題なのか、この辺りの市民とのやりとりも必要である。

《市》事務局としても取組みに優先順位を付けて、特に主要な取組みに焦点を当ててご説明したい。また、個別の取組みも、できるだけ束ねてご説明するなど、いろいろ工夫して取り組んでいきたい。いずれにしても、めりはりが利いた整理、議論をしていただくように工夫していきたい。

また、市民の意見については、特に公共施設のマネジメント等は、今後市民への説明が重要になるので、途中経過でも、適宜、情報を提供したいと考えている。

- 意識改革が一番難しい。行政の場合、いわゆる事務効率とかいろいろなことがあって、人事のローテーションが概ね3年になっている。これとの関連を考えると、大変なのではないかと少し心配している。

《市》市役所 8 千数百人の職員の力の総和を、より極大値を出すには、組織的に引き出せていない個々の得意分野を引き出す必要がある。今までは、業者との癒着というような問題を引き起こしてきた過去があり、1カ所に長く在留させることはどうなのかという視点があった。今は、無理に3年ごとに一本調子で異動させて、せっかく花開く寸前だったのという職員をわざわざ異動させるのもどうかという意見もあるので、これから考えないといけない。

○ 人事制度の今のローテーションの問題は、新しく取り組まなくてはいけない。多分、全国的にも割と珍しい事例になると思うので、とりわけ人事の領域では相当勉強会をやって、いろいろな事例研究のもとで少し具体化してもらいたい。

○ 別の角度からだが、この行財政改革の推進体制として、行財政改革推進本部がある。市長のリーダーシップの下、推進本部が立ち上げられているが、実際、どういう組織になっているのか。ここで意思決定をするという意味なのか、それとも、調整会議みたいなものなのか、この本部の位置づけを教えてください。

《市》行財政改革推進本部は、市長をトップに、全副市長と全局長から構成される。行財政改革の基本的な部分、重要な部分について、この推進本部の中で意思決定をして、情報共有をするというのがメインの役割である。

○ では、行財政改革で何か施策をする場合は、この本部で決めるということか。

《市》個別の中身については、それぞれ担当部局が責任を持って行うが、最終的にトータルでオーソライズするのは、この行革推進本部である。

○ では、個別の施策は結局、局レベルで行うのか。

《市》各局と協議して、最終的にこの推進本部でオーソライズするというのが前提である。行革当局の仕事は、いかに各局と調整して、この事業をどうやっていくか、行財政改革をどうやっていくかというのが非常に大事である。最終的に市長が推進本部で、各局の合意の下で意思決定していくことになる。

○ (行財政改革推進)本部の役割は、調整ということだけではないと思う。各部局で出てくるのは部分最適になる。北九州市の行財政改革として全体最適かどうかはまた違う。推進本部には、リーダーシップを取ってもらいたい。調整ではなく、全体最適をどう意思決定するか、その権限と責任をきちんと明確化しないといけない。

○ 縦割りをいかに横軸の視点で問題解決型の組織に変えられるかが大事である。できるだけ横軸でできるような組織を、今から考えてもらいたい。

民間の場合、組織は毎年変える。極端に言うと、最近では1カ月ごとに組織を見直す場合もある。行政の世界では難しいかもしれないが、柔軟に対応していかないと、1回変えてもそれが硬直してしまう。環境に関連する事業などは、多岐の局にわたっている。一元化が難しいとしても、本部が十分イニシアチブをとらないと、それぞれの部局できちんとやったことが、全体最適ではないということに比較的なりがちである。

例えば、観光産業では、産と官が共同して取り組むため、A I Mビルに観光協会や商工会議所が入居している。最近かなりマスコミに載っているし、少しずつ成果が出てきていると思う。そこに、例えばコンベンション協会やひびき灘開発の一部など、集客部門が同じビルに入居して1つの部屋でやると、結構成果が出てくるのではないかと。横軸で取り組めるかどうか、成功のかぎになる。

《市》政策決定のプロセスとして、個別の案件については各局が市長まで上げて個別に決定するが、重要案件については市長、副市長、関係局長が集まって、横軸で議論し調整した上で意思決定をすることになる。

- 市長・副市長というよりは、一番現場を知っている人たちがリードしてやっていかないと、なかなかうまくいかないと思う。
- この懇話会のもともとの趣旨はどうなるのか。

《市》基本的に市の会議は、「附属機関」と「市政運営上の会合」という2つのパターンに分けられる。「附属機関」は条例に基づき設置し、諮問を受けて答申を出す。一方、「市政運営上の会合」は、有識者から幅広い意見、助言をいただく形になる。

行財政改革大綱の策定が完了し、これからは行財政改革の実施状況等をフォローアップしていく段階であり、諮問を受けて答申を出すという形にできない面があるので、「市政運営上の会合」という整理をしているが、計画の実施状況の検証結果及びその意見を次の計画に反映させていくようにしたい。

- この懇話会は、有識者のいろいろな意見を伺うというのが趣旨であって、その意見がそのまま規制ないしは枠組みをはめるということではないということか。

《市》法的には縛られないが、意見は反映させていきたい。

- 給与水準の適正化などについて、行財政改革調査会で意見が出たということは、それがやはり世間一般の感覚であろうかと思う。話し合いのもと、十分理解を得ながら取り組んでほしい。

この懇話会でも推進に取り組むが、やはり職員一人一人がきちんと実行することが重要である。前向きに検討して、スピード感を持って実行してもらいたい。

- 最近の新聞記事に、行財政改革の一環として公共施設をどうするかという記事があった。今までは大体有識者会議などで方向性を示し、実施していくというスタイルが多かった。そして、そのプロセスの中で地域住民からクレームが出てくる。というのも、自分たちが使っている施設がなくなると不便になるというのは当たり前で、総論反対、あるいは、総論賛成・各論反対というのが必ず出てくる。

そこで、ある地域の事例だが、市民が決定過程に参画するという試みが出てきているらしい。決定に参画すると、財政状況はどうかなど、全体最適で考える視線で捉えるようになり、今まで各論で反対していたのが、逆に、行政以上に斬新な捉え方などが出てくるなど、実施しやすいシステムになっているというもので、これは面白い事例だと思った。

《市》さいたま市では、対象施設を絞り込み、例えば学校の一部を福祉施設に使う場合などに、ワークショップという方式を取り入れて行っている。

本市では、まずは総論を市民に伝えていくことが大事だと思っている。各論部分は、それぞれの施設管理者が計画に基づいてどうやっていくかを今検討している。現時点では、総論部分をまず広く市民に周知し、財政状況等を理解していただき、各論では、どこかの時点でキャッチボールをしていきながら具体的な計画の素案をつくり、双方向の意見交換をしながら決定していく必要があると思っている。

- 成長戦略がやはり大事で、法人税がどうすれば増えるか、人口の減少を食い止めて増やす方法はないか、北九州市の財政が少しでも潤うようにするには何かないかなど、少しポジティブなことを考えながら、常に成長戦略と連携して行財政改革に取り組んでほしい。
- 行財政改革はどちらかというとネガティブなので、成長戦略と抱き合わせで行い、市民に対し、市が何を目指して動いているのか、そのために何をスリム化していくのかをわかりやすく示し、理解を求める必要がある。
- 外郭団体改革について、市民に分かりやすい情報公開がされているかという視点でも配慮してもらいたい。ホームページなどで、業務内容がわかるようにすれば、より市民に親しまれるものになるのではないかな。

7 問合せ先 総務企画局 行政経営室
電話番号 (582) 2160