

会 議 録

1 名 称 第2回北九州市行財政改革推進懇話会

2 議 題 等 議事(1)「平成26年度北九州市行財政改革取組結果」について

3 開催日時 平成27年10月21日(水) 14時00分～15時30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 高鍋 優子

6 経 過 (構成員発言内容)

- 行革をするときに長期的には、シミュレーションをして、設備の更新もしないといけないし、社会保障に関連するいろいろな業務も増える、そういうことだから行革を実施しようということだと思う。

取組結果が54億円なので、一般会計5,000億円からすると1%である。これから公共施設のいろいろな設備投資も控えているため、プラスと言っていいかどうかというのが少し分からない。長期的な視点から見たところを教えてください。

《市》長期的な視点については、税制改正の状況、県費の教職員が移管されること、あるいは国保が統一化されて市から県に移管されるなど、大きな課題が近々にいろいろ迫っており、その動向を踏まえないと、あまり意味がないということで、現時点では長期の見通しを立てることはやっていない。

- 現状の認識としては、いい方向にいつているということか。

《市》決算としては、予想よりも市税の収入が上がったり、あるいは歳出の見直しによって不用額が出てきたり、結果として財源調整基金を取り崩さずにやっているという状況であり、現状としては行革に基づく取組みが着々と進んでいると感じている。

新たに捻出された財源をもって、本市の将来にとって必要な、どのような施策に振り向けていくかということが重要かと思う。

- 福祉・医療関係繰出金というのは確実に増えていっており、これは中長期的に予想できる。そういうことも念頭に置きながら我々は検討しないと間違いが起きる。

《市》当然のことながら、明るい兆しは見えているけれども増えていく経費があるため、楽観視はできないと考えている。

- 行財政改革に取り組むときには、どちらかという「財政」改革のほうに中心がいて、大体マイナス思考しかない。しかし、行革調査会では、選択と集中という視点を軸に入れた。単に財政的にも資金的にも縮小するというだけでなく、いわゆる成長戦略とか目玉となるもの、すなわち未来が描けるような、そういった選択すべきものを前提に置いて、行財政改革をやろうという話である。行革はあまり明るい話にならず、結局、「これだけ経費が削減できた」等が中心になってしまうが、選択・集中した結果、従来になかった成果がこれほど出てきたとか、そういういい話はないか。

《市》我々としては、成長戦略、地方創生に加え新たな行政課題もあり、これらに積極的に取り組まなければならない一方、この財源を捻出するためにいろいろ行革をやらなければならない。この両輪がうまく回ることによって、市政の発展というものが実現するのだと思う。

縮み志向にならないように活性化して、街全体に活力が生まれるような形で、活性化と行革が両輪でうまく進むような形で取組みを進めていきたいと思う。

- 公共施設について、例えば図書館とか、どんなものでも構わないが、民間の仕組みを導入したことで、思わぬ活性化が図られこう変わってきた、ということがあるといふ。

《市》公共施設マネジメントの取組みについては、これから計画を立ててやり出していくところであるが、施設を単に削減する、20%程度削減していく視点だけではなくて、集約再配置によって、いかに都市を再構築していくかという視点でも臨んでいきたい。

- 公共施設に象徴されるように、一方で削減はするのだけれども、単に削減することに留まらず、機能を集約化することで市民生活がどれだけ向上するかということが市民に分かるようにすることが大事。

公共施設のマネジメントに関しては、市の主催でシンポジウムをやったが、やはり、市民の総論としては20%削減は仕方がないだろうと。しかし、各論になると「少々困る」という意見になることが予想される。市民に納得してもらうためには、プラス面を見せていくことが必要。そういう点では、情報公開が必要である。

- 取組効果額について、具体的な数字でどれだけの効果が出たのかというのを示してくれたのはとてもありがたいと思うが、この数字の今までの分がどのくらいあるのかとか、又は、例えば全体の何パーセント削減されたのかとか、全体の目標値のどの程度の割合を達成したのか、といった数字が見えないと、個々の数字だけでは成果として評価しにくい。

《市》大綱に基づいて、毎年度、毎年度、予算を組みながら、その時々で決めているところであり、中長期的にどの程度達成したのかというのは、なかなか示すことが難しい。効果額としては、大体、毎年今回お示しした程度の金額になるものと考えている。

- 例えば人員の削減は、全体はこのくらいだったのだけれども、この11億9,200万円がその何パーセントに当たるのか、どのくらいの削減のパーセンテージになるのか。本来、削減をたくさんしなければいけないところと少なくともいいところというのはあると思うので、この数字だけでは分かりにくい。

《市》人員については、行革大綱の中で、人口1万人当たり70人台を目指すという目標を立てているので、それに向けた計画に沿って、その達成に努めているところである。

- 数字を見ると、ほとんど目標を達成している。これは全体の数値目標が先に示されて、各部局に削減の指示が下りていくという、そういった目標管理をやっているのではないか。これをやったらノルマ管理となり、大変な組織となる。数値目標が前提ではなくて、まずは、我々のミッションは何なのかということをも具体的に考えると同時に、自己チェックするための結果数値が従属的に付いてくる。これが目標管理の基本的な考え方である。

《市》人口1万人当たり70人台を目指すという大方針に沿って、現在人員削減を進めているところである。ただし、これはあくまでその年度年度の業務の見直し、組織の見直しの中で、実質的に仕事を減らした分をきめ細かく見て、定数管理しながらやっていくというやり方であり、いつに何人という固定した目標は現時点ではない。ノルマ管理的なやり方は取り入れていない。

- 単なる自然減を行革に盛り込んだという形になっていないか。退職手当水準の引下げ3億2,300万円を取組結果に盛り込んでいるが、実際は国家公務員の例に倣って、地方公務員も人事院の勧告か何かそういうものがあって下げられたのだと思う。何が本当に行革で取り組んだ結果なのかということは、やはりきちんと見ないといけないと思う。勧告があって下げるものまで効果に反映するのはどうかと思う。

《市》退職手当については、国のほうで民間との比較の上で退職手当水準の見直しがあり、それに準ずる形で市として見直す判断をし、適正化に取り組んだという意味で行革の取り組みと言えるものであり、取組結果の一つとして挙げている。

- 戦略的に職員配置を考えていると思うが、市の成長戦略とか市民ニーズが高い分野ということで人の配置を厚くしている部署には、今どういったところがあるのか。

《市》市の成長戦略とかに関連する分野、あるいは今であれば地方創生とか、そういったところには手厚く人員配置している。全体のパイにゆとりが少ないため、一つ一つきめ細かく査定した上で、できる限りめりめりのついた配置というのを心掛けている。

- 公共施設のマネジメントについては、平成27年度中に施設分野別の実行計画を策定する予定であり、モデルプロジェクトも計画どおり進んでいるということなので、次の機会には、このことについて詳しく聞かせて欲しい。

《市》今、関係部局と調整をしながら、こういった施設を集約することができるか検討を進めている。その際、集約などを行うことで、結果的に市民サービスが低下してしまう、あるいは街全体が縮小するという事にならないよう心掛けている。

- まちづくりをしていくうえで、可能な部分に外部の第三者の視点を入れて絵を描いたり、上手にコンサルを活用していく取組みを検討するのも良いと思う。
- 管理職の見直しは具体的にどうやって進めるのか。行政的な能力、事業を展開できる能力などいろいろな人がいる。それから成長戦略の推進には、相当ダイナミックな戦略構想等をもった人が必要である。

《市》適材適所、それぞれの適性を見ている。各人のこれまでの業績とか、あるいは経歴、人柄等も含めて、総合的に適材適所の人員配置の中で、なるべくぴったりはまるような人事異動ということを中心掛けている。

一つ一つの事業を各原局とのやりとりの中で、必要性が今どうなのか、どこまで進んで、今後の見通しはどうなのか。引き続き実施する意味、必要性がどれだけあるのかということをきめ細かく分析し、それに応じてどういう組織が必要で、ポストとして幾ついるか、そういったことを個別に精査している。

- トップである局長クラスにどんな人材を配置するのか、評価制度においてどういった能力を評価するのか。あるいは、このコストは戦略的にみて、市にとってどのような意味をなすのか。これらに対応しながら人事を進めていく必要がある。順番制（年功制）とまでは言わないけれども、それに近い形でやっているのならば、いくら組織をうまく作っても、成果はあまり出てこないのではないかと思う。
- 「性別に関わらず能力が発揮できる職場の実現（女性活躍推進）」と、これは法律的に今年出たばかりだから、今、動きつつあるのか。

《市》「女性活躍推進アクションプラン」というものを作っており、女性の活躍がより進むような形で、市がある意味、少し先頭に立っていくところを、計画に盛り込んで取り組んでいきたいと思っている。

- 「外郭団体の効果的・効率的な事業運営」の一番最初に、「団体トップについて経営感覚のある人材の登用に努める」、これは具体的な行動として何かあるか。

《市》具体的には北九州高速鉄道のトップを民間企業から登用し、経営改善に取り組んでいる。

- 行財政改革の中でも大きな問題の一つは、指定管理者制度が本当にうまくいっているかどうかだと思っている。

《市》指定管理は、民間活力の導入の一つとして経営の効率化、それから民間のノウハウの活用を図ることを目的に、導入して約10年少し経つ。この制度自体はほぼ定着し、導入できる所はもうほとんど導入したという感じがある。

利用者の満足度も毎年アンケートを採っているが、導入した効果は出ている。

- 指定管理者制度を、行政組織の効果性や効率性、合理性を達成しているかという視点で見ると、民間的な思考に基づいてサービスを徹底していく場合、どうしても行政的な壁があって、ある意味、規制が強すぎて、結果的にいろいろなことで、民間的な思考の活躍の可能性が少なくなっているところがある。その辺りも少し見直してほしい。

《市》いろいろ制約があるが、できる限り裁量を与えるような形で取り組むことができないかという点については、常に課題として認識しており、改善を進めていきたいと思う。

- 先ほどの話で、53億円の計画に対して54億の効果、人員についても前年度より減少している。一つひとつの事業を見てもしっかりやっている。こうやって見ると、データとしては評価できるし、非常によく頑張っていますねとなる。しかし、行財政改革というからには、こういうことを今やってこういう効果が出ました、という話だけで良いのかという感じがする。例えば外郭団体について、将来どうするのか、やめるとかやめないとかもっと発展させるとか、そういうビジョンとかそういうことを示すのが本来の行財政改革と思う。取組結果のまとめ方としては非常にわかりやすいのだけれども、評価をどう考えるかということ、議論がしにくい。

《市》大綱に基づいて、毎年度、推進計画を立てて、取組結果という形で出しているが、推進計画の中で、具体的なスケジュールとか、どういうことをやるのかを示している。取組結果には結果しか書いていないので、スケジュールとか、そういうのは示していない。できるだけ成果を具体的にイメージしやすいように、議論しやすいように、どうやるかというところは、我々としても示し方については工夫が必要であると思っている。

《市》今年度の行革を総括すると、こんな感じであったみたいなのももう少しあると良いと思うが、そのベースとなる、「当初の計画に対して取組結果がどうだったか」というのも、きちんと資料としてまとめておかないといけないと思う。平成27年度分の総括については、より議論しやすいような資料づくりについても勉強していきたい。

7 問合せ先 総務企画局 行政経営課
電話番号 (582) 2160