

## 会 議 録

- 1 名 称 第12回北九州市行財政改革調査会
- 2 議 題 等 議事(1) 「公共施設のマネジメント」について  
議事(2) 「外郭団体改革」について
- 3 開 催 日 時 平成25年6月20日(木)  
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 藤田 和子 根本 祐二 衛藤 辨一郎 重淵 雅敏  
(欠席委員：原田 美紀 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：公共施設のマネジメントについて

#### 【資料1：公共施設マネジメント方針について 答申(案)】

かなり詳細なデータの分析を踏まえて取りまとめたが、この過程において事務局には大変な尽力をしていただいた。改めてお礼を申し上げる。

全体としては、今後使えるように具体的な記述に努めたが、その前提となる哲学的なところを「はじめに」にも書いているが、改めて振り返ってみると、やはり市民向けのメッセージとして、もし市民が「数多く立派な公共施設が身近にあることが幸せであって、減ることは貧しくなる」という理解をしているとするとそれは間違いだということをお伝えしたほうがいいと思う。公共施設がなくても、豊かな生活はいくらでもできる。

実際に、さいたま市や相模原市の人から見れば、自分たちの2.5倍の施設を持っている自治体が30%減らすことに対して、非常に厳しいと受け止めること自体がおかしな話である。では、自分たちは不幸せなのか、貧しいのかということをしかり市民が考えなければいけないと思う。ややテクニカルな答申になって終っているが、本当の豊かさとは何なのかということをしかりと振り返るいいチャンスにしていきたいと思う。これが1点目。

もう1つは、最後のところを書いたが、補足で説明すると、公共施設にしてもインフ

らにしても、今後人口がどんどん減っていけば負担は高まる一方である。こういうことを前提にして、公共施設やインフラを、何とか確保するように努力するのではなく、できるだけ少なくとも済むように努力することが必要ではないかという意味で、それを「省インフラ」と名付けている。これは本市のために作った言葉ではなく、全国的に日本経済が取り組むべき課題ということで「省インフラ」という言葉を使っている。政府では「次世代インフラ」と言っているのだが、次世代だとよく分からないので「省インフラ」というふうに言い換えている。

「省エネ」という言葉があった。石油価格が上がった時に、我々日本人は高くなった石油を一生懸命買おうとして努力したのではない。高くなった石油を買わなくて済むように努力をしたから発展をした。その最先端が本市だったと思う。その原体験を皆さんお持ちだと思う。エネルギーを使わなくて済むようにまちづくりをしていった、あるいは産業構造を変えていった、その経験が今の皆さんを作っているのだから、それと同じことを「省インフラ」でやればよいということだ。

これには、さまざまな技術があると思う。太陽光発電にしても、安全管理にしてもそうだが、この「省インフラ」という言葉を使い始めたら、北九州市の企業から話が来た。その企業は、工場の中に不審者が入らないように、体温をセンサーで検知して警備をするサービスをしている会社だが、学校と公民館や図書館などが一つの建物の中に複合化したときに、当然いろいろな人が入ってきて、学校の安全性が損なわれるという懸念があるが、その場合に、不審者が入ってこないように、あるいは入ってきた不審者をすぐ検知できるように、この技術を応用できるのではないかという話をされている。

そういうことが、本市の中には、いろいろな所に隠されていると思う。だから、それを上手に引き上げていく。ただし、チャンスがないといけないので、行政がそういう企業に対してチャンスになるような取り組みをやっていかないといけない。従来のような多くのインフラを守るという発想だと、企業の知恵も出てこない。だけど、省インフラだったら出てくる。省インフラで成功したら世界に輸出できる。

というようなことを、最後の「おわりに」のところに書いてあるので、ぜひメディアでも流していただけるといいと思う。他の街ではなかなかない、非常にいいポテンシャルにあるということで、うらやましくてしょうがないという感じがするので、ぜひ進めていただければと思う。

大体、いままで議論してきた内容をまとめていただいている。

2番目のところは後半部分で少し書かれているが、1番目も同じように大きい。哲学というのか、このような状況の中で、総量抑制の問題も含めて、豊かさとは何なのかという前提を問う必要がある。私は、できればこれを前書きのところに少し入れてもらったほうがメリハリができると思う。少しその辺りを配慮いただきたい。

この公共施設マネジメントの問題、総量抑制の問題は、市民にとってかなり厳しい内容になると思う。これは、市民との情報共有をベースにしながら、今後検討する必要があると思う。

8ページの下段のほうに、「中間答申では」うんぬんというのがあるが、現実にそういう比較をした資料があるのであれば、出していただきたい。

それから、10ページの市営住宅の関係で民間の余剰床等の活用とある。本市は高齢化が急速に進んでいる。若い時に高台に家を建てたが、今は足腰が弱くなってそこでは生活がしづらいということで、高台から下に降りて、1人所帯、2人所帯で、狭いマン

ションの中に入っている。そういうことで出てくる空き家をうまく活用する方法はないかと思う。子育てする人たちにとっては、庭も一軒家で広いし、むしろ最高にいい環境ではないか。そういうことを行政サービスとしてやる。そして、片方で市営住宅の数を抑えていくというようなこともできるのではないか。大体、小学校、中学校は近くにある。今、その小学校、中学校の児童数が減ってきているということなので、それをマイナス要素と捉えずに、何か市の財産としてうまく活用していくということを、ぜひ考えてほしい。できるできないの議論はあるだろうが、現実の問題として捉えてほしい。

それから、今回の議論をもって答申ができるということだが、当初は、この公共施設マネジメントについては、正直言って手が打てるのか心配していた。40年で1兆6,500億円の更新費用がかかると聞いたときは本当にぞっとした。これは、何か特別のアイデアでも出してもらわないことには、手の打ちようがないという感じがあったが、3つの視点から議論を詰めていただいて、20~34%削減ということできちんと努力すればやれるということにまとまった。大変ありがたいしうれしく思う。後は、行政が本気になってそれを実行する、それを我々がバックアップしていくということだと思う。

少し感想めいたことになるが、一言申し上げておきたいと思う。

3点あったが、1つは8ページの総量抑制の数値のところ、北九州市の特徴に関する部分について、他都市と比較した資料があるかということだがどうか。

《市》例えば、図書館では、非常に数が多く、結果的に結構大きなボリュームを持っているということになるが、市の中核図書館である中央図書館レベルの施設を他都市と比較すると、本市のほうは規模も小さく蔵書数も少ない。市に1つしかないようなメインの施設だけを見ると、むしろ規模が小さい。ただ一方では、各区とか地域ごとにさまざまな施設がたくさん設置されており、それが総体として全体のボリュームに置き直すと、政令市の中で一番持っている。そういう分析を中間答申以前までにしている。これらの資料については、再度、委員の方にお届けしたいと思う。

それから、10ページの民間余剰床の活用は、やはり北九州の特性等も踏まえて、いろいろな使い方があるだろうと思う。市として今後具体的な施策を打つ場合、高齢化問題や学校等が閉じられることを、プラスで利用するという方法等は、やはり考えていただきたい。

《市》この市営住宅の部分は、今の国の市営住宅政策、いわゆる自治体に対する補助制度があるが、現状では、民間施設を借り上げたほうが自治体のコストが高くなる。全国的に見ても、なかなか踏み切れないのが実態であり、これについては国に政策転換の要望をしていく必要があると思う。

それから、ご指摘があった点は、市営住宅政策というよりは、市全体の住宅政策とか、まちづくりという視点でどう考えていくのかということだと思う。担当部局のほうに、今日こういう意見が出たということ、しっかりお伝えしておく。

公共施設のマネジメントを、実際に解決まで持っていくには、行政の担当の皆さんの苦勞が多いと思う。ぜひ取り組んでいただきたいと思うが、やはり、行政だけでは決められない問題もあるだろうと思うので、やはり当事者というか、利用する人だけではな

くて、一般の市民の意見をどういふふうに反映していくかという形での第三者委員会の活用ということも、考えていかなければいけないだろうと思う。そういう意味で、ぜひ行政が中心になって、そういうものを利用して、検討して進めていくということをお願いしたい。

現実には、街の様相がいろいろな形で変わってきている。先ほど委員が言われたように、高台で高齢者が取り残される、あるいは、今までは商店街がコミュニティの中心だったが、いろいろな形でコミュニティが変化してきて、それに合わせて、従来の公共施設が機能している所と、全然人が住んでいないのに、大きな施設だけが同じような形で存在するという状況もいろいろ表れてきている。

そういう意味で、地域でいろいろな問題が発生してきているが、特に、大きな地域でそういう問題が出てきている若松とか戸畑とか門司とか、どちらかという、今までで中心市街地の対象にならなかった所について、新しいまちづくりを考えていく中で、公共施設のあり方を考えてみる。場合によっては、大きな施設で、まだ耐用年数はあったとしても、現実に使われていなければ廃止してしまう。そういうことも考えてもいいのではないか。

あとの外郭団体の問題も同じだが、大きな施設を持っている所ほど、大きな問題が残っている。世の中はどんどん変わってきている。造った当時の目的でそのまま活かされているという建物はかなり減っていると私は思う。一番いい例がコムシティにしてもそうだが、AIMビルにしてもそうだと思う。その他、市民センターとか体育館とかいろいろな施設があるが、そういうものの中で大きい建物ほど、建てたときとかなりずれが出てきていると思う。そういう意味では、一つ一つ挙げると枚挙に暇がないが、何か問題がある所については、例えば、まず、門司地区から手を付けていって、そのときに、もう一回、この施設は必要あるかないか考えるべき。20～34%削減ということではなく、場合によってはゼロにすると。もう、これはなくてもいいと。その代わりに、何か他の民間施設を利用するということもある。区役所の仕事でも、場合によっては郵便局を使う、コンビニも使うというようないろいろなことがあり得るわけだから、そういうことを考えていけば思い切ったことができるのではないか。新しいまちづくりを考える中で、ぜひ、こういうことを一緒に考えていただいたらどうか、よろしくご検討をお願いしたい。

2点あった。第1点は、行政に頑張ってもらわなくてはいけないと同時に、市民との価値共有が不可欠になるということ。17 ページに「市民の合意形成」のところがあるが、この辺りをもう少し強く書いていい。市民との合意形成は決定的な問題だろうと思う。当事者や一般市民の意見がある程度反映できるということは、これを言い出したら切りがないところがあって、例えばそのような仕組みづくりとして、第三者委員会のようなものも検討する必要があると思う。

それから後半の地域問題の解決との関連だが、この点については、10 ページの「共通の原則」のところ、一番最後の「市民ニーズの変化等、外部要因に柔軟に対応できる」という、この辺りに関係してくると思うので、この辺りに「歴史的な経過等も踏まえて」とか、何かそういった感じで、少し加えていただきたい。

大きな変更ではなく、表現のやり方を少し配慮してもらいたいと思う。大体この線で答申案をまとめるということにしたいと思うがよろしいか。

(一同「異議なし」)

それでは、この案で、一部、少し文言の修正をした上で、最終的に会長の責任で最終答申にしたいと思う。

## 議題 2：外郭団体改革について

### 【資料 2：外郭団体改革について 答申（案）】

5 ページの「市の関与のあり方」について、外郭団体自身、責任体制を明確にすべきであるということが中心になるべきだと思う。その場合、あまりにも関与が強過ぎると責任が非常に不明確になる。そして、自主的な意思決定が不可能になるため、（市の関与を）ある程度適度なものとして、最終的な責任は外郭団体が負う。そういったシステムをつくるべきだというのが基本的な考え方として、少し文章を改めている。

5 ページの最後、外郭団体への再就職についてはオープンにして何の問題もないと思う。したがって、もっと透明性の確保を積極的にするということが明確に記載している。6 ページの随意契約の問題も（透明性を確保する点で）大体同じである。

7 ページについて、外郭団体の運営の最大の問題は、トップマネジメントである。いわゆるトップマネジメントそれ自体が何か。天下りとかが問題ではなくて、実際にこの外郭団体というのはマネジメント能力である。そして、その能力に適合した人が本当に配置されているかどうか、ここの仕組みを考えない限り、外郭団体の改善というのはいり得ないだろうということで、その部分を強調している。トップマネジメントそのものは何かというと、前役職に関係なく、やはり能力を中心としたトップマネジメントの採用の仕組みを考えるべきだというのが、ここの大きな主張の1つである。

2 番目としては、責任体制を明確にするということ。外郭団体の問題は、トップマネジメントの問題も含めて、誰も責任をとらないシステムになっている可能性があることである。業務遂行責任、一般に言うレスポンスビリティを果たすのは当たり前のことである。しかし、それ以上に、結果責任としてのアカウントビリティが明確ではない。だから、そのことも明確にするようなシステムに置き換えてくれというのが趣旨である。

7 ページの PDCA サイクルについて、1 行目の「外郭団体としての事業の有効性・効率性を確保するため」とあるが、多分、有効性はエフェクティブネスのことだと思う。今までの文章を踏まえると、有効性ではなくて効果性とした方が文章の一貫性がある。

5 ページの一番下の「再就職の考え方や報酬額」について、「透明性を確保する」という表現になっている。先日のマスコミ報道で「（随意契約、17 外郭団体と 北九州市 2011 年度、計 32 億円）うち 15 団体、市OB天下り」、「（北九州市随契 32 億円 外郭団体と）98%が天下り 15 団体」という見出しで既に報道されており、外郭団体と同時に「天下り」ということでたたかわれている。このマスコミ報道で市民は、「何をやっているのだ。霞が関と同じことをやっているのか」と、非常に悪い印象を持っている。

したがって、（再就職の考え方や報酬額の）水準等について市民の理解が得られるように、文章も少し分かりやすくしてほしい。「再就職については、市民の理解が得られ

るよう」ではなくて、「再就職の考え方、報酬額の水準等について、市民の理解が得られるように」と。はっきり再就職の考え方を出して、やはり60歳で、その後仕事はしなくてよしいという時代ではないので、できる範囲であっせんや紹介をするというのは、当たり前だと思う。(報酬額が)現役の時の半分程度という水準を聞けば、みんな、天下りとは言わない。マスコミ報道を打ち消すために、もう少ししっかりした表現をしてもらいたい。

8ページ、「固有職員」が分かりにくいということで、括弧書きで「団体が独自に採用する正規職員」としている。これは当然分かりやすい。しかし、8ページの一番下も「団体固有職員」とある。団体固有職員と言わずに、少し長くなるが、括弧書きをそのまま書いてはどうか。

10ページの総括表について、1、2、3、4、5、6と出ているが、3と4は、事業範囲を見直すというのと、場合によっては統廃合ということで、3と4を逆にしたほうが流れとしていいのではないか。

11ページの、(国際東)アジア研究センターの最後の行。「統合、又は、廃止も含めて検討」とあるが、検討するということであるから、あまり遠回しに「含めて」という表現は要らないのではないか。同じことで、国際交流協会の最後の行、「フォーラムとの統合も検討」は、「統合を」と、「も」を「を」にしたほうがいいのではないか。

12ページ。「アジア女性交流・研究フォーラム」の欄の下から5行目、右端。これもまた「場合によっては」とあるので、取るということではどうか。

18ページ。到津の森公園と同じような意味で言うと、上から2つ目の、「北九州市道路公社」。道路公社というと北九州全体の道路のことを管轄しているという印象になるが、これは若戸大橋だけだった。今度はトンネルが増えた。したがって、市民から見て、北九州市道路公社というのは分かりにくいので、例えば、北九州若戸公社にしたらどうか。とにかく、名称でどういうことをやっているのかが分かりやすく、この際、ネーミングも考えてほしい。

20ページの最後。「絶えず見ていく」という表現だが、絶えず見ていくというのは少し優し過ぎるのではないか。見ていけばいいということではないと思うので、「検証していく必要がある」とか、少し文章を変えてほしい。

10ページの総括表(各団体の見直し等)について、思い切った提案をされていると思う。例えばアジア女性交流・研究フォーラムとか、あるいは国際東アジア研究センターとか、非常に北九州らしいテーマであるが、世の中も変わってきているわけだから、現実の問題を今見直すべき時期に来ているのではないかと思う。

ただ、今まで熱心にやってきた人たちもいるため、なかなか「そういう提案がありましたから見直しした」と、それで、「行政の中で、これはちょっと、もう具体的にありませんから、やめるようにいたしました」と言っても、簡単に「分かりました」という答えは出てこないと思う。もちろん研究者の人たち、あるいは女性の活動家もおられるので、こういう人たちに分かってもらう。そして、市民にとってみれば、金も随分使っているということもあるので、広くその辺りも理解してもらう。そうして結論を出さなければいけないだろうと思う。

要は、誰が決めるかということだ。これは、団体ごとに、制度の評価委員会とか検討委員会みたいなものをつくって、結論を出していくということになるのか。

《市》今まさに、調査会として外郭団体に関して市長に対して答申をまとめていただく議

論をしていただいているということである。それで、正式な答申を頂いて、これを基に、市としては、市長も常々申し上げているが、重く受け止める必要があると。その上で、最終的には、市のほうで各方面とご相談をしながら、市としての方針を決定していくということになる。そこは、当然、市としての方針ということになる。

もう1点申し上げますと、ご指摘の両団体（アジア女性交流・研究フォーラムと国際東アジア研究センター）の研究部門の話である。研究部門ということもあって、なかなか成果が見えにくいということで、まずは、きちっと市のミッションを明示して、こういう分野の研究をやって、役に立つところをやってくださいというミッションを明示することだと思う。それに対するアウトプットとしての成果がきちんと出てくるのかどうか見ていく。その成果がなれば、廃止とか統合を考えなさいというご指摘である。

それをもう1点担保する仕組みとして、今回調査会でご指摘いただいているのが、5ページであり、これは、その両団体に限ったところではないが、外郭団体の評価というご指摘を頂いている。市が示したミッションが適切に遂行されているかどうか、成果の視点で評価する仕組みをつくるべし、それは第三者機関ということでやっていくべしというご指摘を併せて、今回の答申の中でいただいている。こういった仕組みづくりも含めて、今後、具体的に市がどうやっていくかということを検討させていただきたいと思う。

調査会としては方向性を出すというところが限界かなと思う。ただし、具体的に実践してもらわなくては困る。したがって、外郭団体をどうするかという問題は、やはり、政治的な流れに流されることなく、真摯に、市民が納得いく形のものが本当に実現できるかどうか。これは、外部評価委員会制度とか、かなりがっちりした名前を作ってやらない限り、ただ意見が出てきただけに終わる可能性があるのも、その辺りも行政がしっかりと、具体的なアクションを起こせるようなシステムづくりをお願いしたいと思う。

1つ確認だが、11ページ以降の団体別個別指摘事項のうち、19ページの「社会福祉法人」について。コメントの中の表現で、「平成17～22年度の経営健全化計画の実施により、市から独立した健全な経営状況を達成している」と書かれているが、中身の資料を見ると、48ページで、市からの補助金が9億7,200万円と出ている。完全に市から独立しているということでもないようなので、少し、実態に応じた表現を検討いただきたいと思う。

社会福祉事業団の事業内容について、確か、独立してできない領域がかなりある。この領域はまた別である。だから、今指摘があったように、やはり、そのことを少し分かるように記入したほうが妥当ではないかと思う。

この外郭団体改革についての議論は、前回、追加討議として、外郭団体との随意契約について議論してきたわけだが、これを踏まえて、今回、答申案を取りまとめている。これに対して、最後に、市として何かあれば、説明をお願いしたい。

《市》外郭団体についていろいろご議論いただき、特に、外郭団体との随意契約については、前回、追加討議ということで、委員の皆様方にご議論を頂き、この場を借りて厚くお礼を申し上げたいと思う。

前回の追加討議の中で、市が示した改善案も、今回、答申案の中で盛り込んでいただいている。また、新たに、自己統制において外部の委員を入れることということも、答申案の中に入れていただいている。しっかりこの答申案を重く受け止め、妥当性のある、透明性のある契約ということで、しっかり取り組んでまいりたいと思っている。

(外郭団体との随意契約については、) 答申案の中にだいぶ盛り込んでいるし、委員からもご意見が出たように、もう少し市民に誤解を受けないような形での説明を明確にする必要があると思う。

以上の点を踏まえ、一部修正がある内容について、文言の表現等を調整した上で、最終的には、会長の責任において最終答申を作り上げたいと思うがよろしいか。

(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