

第4回自立分権型行財政改革に関する有識者会議

平成24年8月6日（月）

【事務局（臼井）】 それでは、お時間になりましたので進行させていただきます。

第4回の会議の開催に先立ちまして、事務局からご連絡を申し上げます。

私、福岡市総務企画局企画調整部企画課長の臼井でございます。よろしくお願いいたします。委員の皆様におかれましては、本日はご多忙中にもかかわらず、第4回自立分権型行財政改革に関する有識者会議にご出席いただき、まことにありがとうございます。

まず、本日お配りしております資料の確認をお願いいたします。

資料は、会議次第、委員名簿、配席図、「財政健全化②」と書かれた資料、そして、本日、加留部委員はご欠席でございますけれども、加留部委員のご提出資料をお配りしております。加留部委員のご提出資料につきましては、「ガバナンス」の意味に係る問題提起に関しまして記載がされてございますので、こちらも踏まえて本日ご議論いただければと考えております。

また、委員の皆様には、第1回から第3回会議資料をつづった緑のフラットファイルと、参考資料として青いドッチファイルを置かせていただいております。こちらはお持ち帰りにならないようお願いいたします。

今回の会議につきましても、前回同様、報道関係の皆様や傍聴される皆様に公開するとともに、動画を撮影し、配信を行っているところでございますので、ご理解いただきますようお願いいたします。

次に、前回同様の注意事項でございますが、報道関係の皆様及び傍聴される皆様には、当研究会の円滑な議事進行にご理解とご協力をお願いいたします。カメラ等の撮影、取材は、委員の皆様の自由な発言、議論の妨げとならないよう、十分ご配慮をお願いいたします。

また、傍聴者の皆様には注意事項をお渡ししております。傍聴席からの発言や拍手等できません。注意事項を守られない場合には退席をしていただきますので、どうぞよろしくご協力をお願いいたします。

それでは初めに、お手元の委員名簿と座席表をごらんください。先ほどご紹介いたしましたとおり、本日ご欠席の委員は加留部委員でございます。

それでは、これより会議の進行は北川座長にお願いいたします。北川座長、よろしくお
願いいたします。

【北川座長】 どうも皆さん、こんにちは。今日も会議を始めますが、よろしくお願
い申し上げます。2時間の予定は最初から3時間と勝手に決めさせていただきま
すので、ご了解いただきたいと思います。

会議に先立ちまして、今までお世話になってきた井手口委員さんのかわりに玉村委員さ
んにご就任をいただいております、初めてご出席いただくということで、玉村委員さん
から自己紹介を兼ねて簡単にごあいさついただきたいと思います。

【玉村委員】 どうも皆さんこんにちは。玉村でございます。井手口委員の後任で参り
ました。博多は8年ぶりに戻ってまいりまして、その前に3年間、博多のほうに住んでお
りました。浦島太郎でございますけれども、博多は今すごく元気だと思っていますので、
ぜひ皆さんのお役に立てればと思います。よろしくお願いたします。

【北川座長】 どうもありがとうございました。よろしくお願いをいたします。

それでは、議事に入らせていただきたいと思います。今回のテーマは「財政健全化」で
す。まず、「総論編の振り返りと方向性」について市からご説明をいただきたいと思います。

それでは、事務局から説明をお願いいたします。

【事務局（細川）】 こんにちは。財政部の細川でございます。前回に引き続きまして私
からご説明させていただきます。

資料につきましては、「財政健全化②」という分厚い資料でございます。これに基づきま
してご説明させていただきます。かなりボリュームがございますので、まずは、前回まで
の振り返りを加えまして、11ページまでの総論をご説明させていただきます。

1ページをお願いいたします。これは財政の現状と見直しについてということで、委員
のご意見を踏まえ、前回の資料から一部修正を加えたものでございます。まず、本市を取
り巻く社会環境の変化や歳入歳出の現状とトレンドを俯瞰した資料でございます。一番上
の黄色の枠囲みでございますように、これから老年人口の増加や公共施設の老朽化の進展
など、環境の変化が見込まれるところでございます。

左側の歳入面では、市税収入などの一般財源の大幅な伸びは期待できず、歳出面では、
見直し困難性の高い社会保障関係費や公債費の割合が高く、一方、これまで縮減が比較的
行いやすかった公共事業費は減少しております。これらの結果、財政の硬直化が進んでお
りまして、左の吹き出しにございますように、従来型の見直しでは限界があり、前回ご指

摘いただきましたように、コストカットや単なる改善ではなく、さらに踏み込んだ改革が必要であると考えます。

また、一番下ですが、積み上げ算でカットできた分を投資に回すという発想ではなく、暮らしの質の向上と都市の成長の実現を図るため、まず成長戦略を推進するとともに、徹底した見直しを行うという、いわばビルド・アンド・スクラップの基本姿勢で取り組んでまいります。

2ページをお願いいたします。歳出構造の変化をグラフでビジュアル化したものでございます。左が20年前でございまして、それと比較いたしますと、歳出のシェアが増えた主なものは、まず公債費でございます。これは市債の償還に要する経費でございますが、14%から24%と10ポイント上昇いたしております。また、社会保障関係費の増加に伴い、グラフの右下のように扶助費や繰出金が大きく増えております。一方、普通建設費は、22%から現在では6%へと大きく減っている状況でございます。

3ページをお願いいたします。これも前回お示しさせていただいたものでございます。現在のまま見直しを行わなかった場合の一般財源総額と経常的に要する経費の今後の見通しを示したものです。

一般財源を上折れ線グラフで、経常経費を棒グラフでお示しいたしてございまして、差額部分が理論上、本市の重要施策の推進や新たな課題の対応のために使える財源ということになります。このまま見直しを怠ればその差は縮まり、経常的経費だけで一般財源の総額を超える事態となるため、待機児童の解消や介護施設の確保など市民ニーズが高いサービスへの対応はもちろんのこと、現有の公共施設やインフラの安全性の確保にも不安が生じかねません。これらのことを踏まえ、従来の地道な見直しだけでは対応が困難であり、環境の変化に応じた根本的、抜本的なパラダイムの転換が今、待ったなしで求められていると考えます。

4ページをお願いいたします。前回、委員各位からいただいたご意見の要旨をまとめたものです。主に前回と今回の2回で財政健全化をテーマにご提言いただく予定でございまして、これに本日のご意見を踏まえ、財政健全化プランの骨子を検討してまいりたいと考えております。ご説明は省略させていただきます。

5ページをお願いいたします。これから改革案を検討するに当たりまして、まず、そもそも財政健全化は何のために行うのかという原点を整理した資料です。

財政健全化の目的は、単に財務関連の数値や指標を改善させることにあるのではなく、

一番上に書いておりますように、本市の重要施策の推進や新たな課題への対応に必要な投資財源を確保すること、また、都市の急速な高齢化など本市を取り巻く環境の変化に適切に対応して、良質で必要な公共サービスを継続的に提供すること、3点目に、現在高い水準にある市債残高を縮減し、世代間の公平を図ることにあると考えます。厳しい財政状況にありましても、財政的自立による持続可能な財政構造の確立を図ることを基本姿勢として取り組んでいかなければなりません。

その実現のための視点が一番下の枠囲みでございます。まず、社会的転換期にあるという認識のもと、市の使命を再確認することが重要です。現在、総合計画の改定を行っているところでございまして、その計画の中で本市の目指す都市像を明確にし、その実現に向け、効果や必要性が高い事業へ選択と集中をしていく必要がございます。その上で、2点目、現に事業を実施し、効果やニーズを最も把握できる各局・区において、限られた資源をより効果の高い事業へシフトするよう自主的な見直しを行う自律経営を実現することが大切だと考えます。

6ページをお願いいたします。福岡市のこれからのまちづくりの基本的方向性です。この内容は現在、総合計画審議会で審議されているところでございますが、現在の案では、長期的に目指す都市像として記載の四つを掲げております。また、本市の都市経営の基本的方向性として下にイメージ図を掲げておりますが、まず、住みやすさに磨きをかけて市民生活の質を高め、質の高い生活が人と投資を呼び込み、都市の成長を実現させ、この都市の成長がさらに質の高い生活を生むという好循環をつくっていくことを基本として都市経営を進めてまいりたいと考えているところです。そのためには、一番下の枠囲みの中に記載いたしておりますように、この基本的方向性に従って必要な政策を実現していく資源配分の仕組みを構築することが必要と考えます。

7ページをお願いいたします。6ページでは、まずビルド・アンド・スクラップのビルド部分の取り組みたる都市経営の方向性についてご説明をいたしました。次に、真に必要な施策を推進するための財源確保のための取り組みの方向性です。大きく分けて三つの取り組みが必要と考えております。まず、右上の①です。知恵を絞って歳入をできる限りたくさん確保すること。左下の②、経常的経費を社会環境の変化に応じ見直すこと。左上の③、できる限り投資効果の高いものを選択し、それに資源を集中させることです。

現在の取り組みの状況でございますが、全庁挙げて3,000の既存事業の総点検（スプリングレビュー）を実施しておりまして、①の歳入の確保、②の経費の見直しに取り組ん

でいるところです。③は政策推進プラン策定の中で投資の選択と集中を図るための検討を進めているところです。

以上がいわば前回までの振り返り部分です。

8ページをお願いいたします。ここからは、これまでいただいたご意見を踏まえまして、行政経営のあり方について、特に予算編成に着目して検討した資料です。左側に書いておりますように、本市では平成17年度から局区予算制度を導入いたしまして、市長の市政取り組み方針に基づき自律的に予算原案を作成する仕組みを整えたところです。一方、右側にありますように、同時期に組織マネジメントシステムを導入いたしました。これは、局・区の使命や課題を明確にした上で、目標達成に向け組織が一体となって業務を展開していく仕組みです。その後、その下にあります局長級の業績評価制度を導入し、目標管理による評価結果を手当に反映する仕組みも整備いたしました。しかしながら、現在、左の局・区予算制度と右の組織マネジメントシステムが連動していないという課題がございます。

9ページをお願いいたします。また、ご紹介いたしました局・区予算制度そのものも、7年間運用していくうちにさまざまな課題が生じてまいりました。

まず、1点目の課題は、上の黄色の枠囲みの現状・課題部分の一番上でございますが、市長と局・区長の間で政策分野ごとの課題認識や方向性にずれが生じている場合がございます。下にポンチ絵を記載させていただいております。現行の局・区予算制度が左側でございます。前回の委員会でもご説明いたしましたように、予算編成が図の上部の重点事業部分とその下のその他の主要・一般事業との二層構造になっており、重点事業は約1割を占めております。局・区で自律的に予算を編成できるのは下の部分で、上の重点事業部分は市長、副市長と局・区長との間に企画・財政部門の調整が入っております。これは局・区という既存の組織を超えて全庁的視点から重点事業を推進していくために設けた仕組みです。一方で、そのことにより、上の枠囲みの「要因」の1番目に記載しているように、市長と局・区長とのコミュニケーションが十分ではなく、経営理念や方針が十分に浸透していないことや、さらに、重点事業が一般事業とは別枠予算となることから、要因の上から2番目、3番目に記載いたしておりますように、政策ごとに施策や事業にプライオリティーをつけて推進する体制となっておらず、また、政策・施策の着実な取り組みを進めるための局長の権限や裁量が十分でないことから1番目の課題が発生しているものと考えられます。

また、課題の2番目でございますが、この予算制度を導入したときよりも一層、財政の厳しさが増したことから局枠予算が年々減少し、枠予算の中では事業がおさまりに切らずに重点事業と位置づけての予算要求が拡大しております。また、重点事業はその他の事業の局・区の見直しとは関係なく別枠予算として獲得できるため、各局・区にとっては重点事業をビルドするためのスクラップとなっておりませんで、見直しの意欲も高まりません。その結果、上の課題の3番目で述べているように、PDCAがうまく機能せず、事業費の一律カットが行われてきているなどの課題が生じてきております。

そこで、右下の再構築案の図のように、企画や財政部門による調整を廃止し、局・区が市長の直接の指示に基づき政策ごとに事業のプライオリティーをつけて推進するよう、重点事業も含め包括的に局枠予算に組み入れる見直しを今回ご提案するものです。これにより、真の局・区自律経営に向け、みずから見直しが進む方向に変革できるものと考えます。

10ページをお願いいたします。局・区の自律経営機能の強化を進めていくに当たりましては、ベースとなるトップガバナンスを十分に働かせた上で進めていくことが大切と考えます。このページのポンチ絵は、トップガバナンス機能の強化と局・区の自律経営機能の発揮に向けた改革案を図示したものです。図にございますように、市長が提示する経営ビジョンに沿って副市長をトップとする政策別事業本部とその政策を実現するための施策別推進プロジェクトチームを立ち上げ、トップと局・区長の間を相互の矢印で示しておりますように、トップが目標、取り組みのコミットメントを行った上で、直接、各プロジェクトチームに財源や人員の資源配分を行う案です。

これまで重要事業の選定や予算調整を行っていた企画や財政部門は、図の右側に記載いたしておりますように、トップガバナンスを支援するため必要な情報提供を行うとともに、各局・区に対しては行政評価や局・区間連携のためのツールの提供などの支援を行う、いわば下支えのための組織へ改革を行うものです。また、各施策の効果測定については、左下に書いておりますように、施策ごとに行政評価を行い、これをわかりやすく公表することで、市民意見を踏まえた、より効果的なものへ、局・区が主体的に随時見直しを行っていく仕組みとしたいと考えます。この改革によりまして、市長、副市長と局・区長によるコミットメントの実現、及びトップから直接、局・区へ資源配分を行うこととなりますので、局・区長の権限と裁量の拡大が図られるとともに、施策ごとの評価の明確化が実現できるものと考えます。

11ページをお願いいたします。これは、ただいまご説明した改革を実現するためのロ

ードマップです。短期は今年度中に行うこと、中期は次期プランの計画期間である28年度までに実施すること、長期は将来的な目標とご理解してください。

上段の基本的な流れといたしましては、まず、今年度中に見直し内容の精査を行い、財源の確実な見通しを立てます。次に、次期プラン中に成長戦略などの重要施策を推進するとともに、新規課題への対応を図る一方、市債発行を抑制してまいります。さらに、将来的には、都市の成長を図ることによって税源を涵養するなど増収を実現するとともに、市債残高を減少させ、財政の弾力性を高めることによって良質な公共サービスを安定的に提供できる都市を目指してまいりたいと考えています。

そのため、下段のシステム改革といたしまして、本年度中に政策体系を整備するため実施計画を策定いたしますとともに、10ページでご説明いたしましたトップガバナンスと局・区自律支援システムの構築に着手し、プランの計画期間の早い時期にこれらのシステム構築を終え運用することで、局・区による真の自律経営の実現を目指してまいります。

前半の総論部分の説明は以上です。よろしくお願いいたします。

【北川座長】 後ほど各論編もご説明はいた لكنですが、どうしましょう。各論編もあるということを前提に、まず総論編でご議論いただきましょうか。それでは、委員の先生方、総論編の今までのご説明に関してご意見、ご質問をいただきたいと思ひます。

沼尾委員さん。

【沼尾委員】 今の進め方の話なんですけれども、もちろん前回は財政状況などもご説明いただいたところではあるんですが、つまり、トップガバナンスのあり方のところから始めてしまったら具体的な議論があまりなくて、委員の先生たちもちょっと話しづらひのかなと思ひます。むしろ現状どうなっているのかみたいところを各論でやっていただいてから全体を議論するほうが、現状なり何なりがもう少しわかるのではないかと思ひますが、いかがでしょう。

【北川座長】 実積先生、何かありますか。今のは、各論をやったほうが総論もよくわかるので統一してというご意見ですよね。どうしましょう。

【実積委員】 では、この段階で一言だけ言わせてください。

局・区の自律経営というのは非常に大事なことだと思ひますけれども、この自律の意味がちょっとよくわからないんです。9ページ目の、従来は重点事業と主要・一般事業で上下に分かれて問題があるというのは、要は、主要・一般事業が予算の枠取りになって、予算全体が縮小している中で必要な事業ができなくなったので重点事業のほうに振りかえ

て要求しているというのが問題だというお話だったと理解しているんですけども、右側のロジックで問題が解決できるんでしょうか。重点事業等を含めて予算の枠取りという形で自律というふうに言われるようですが、もし中の事業が膨れる、あるいは全体の予算が厳しくなった場合に、足りない部分について、うちの局の予算が足りないので何とか回してくれないかと市長、副市長に対して要求するのであれば、単純に政策1、政策2、政策3の間の予算の取り合いになって、今の状況とほとんど変わらないんじゃないかというのが質問の1点目です。

二つ目は、収入まで含めて考えないと多分、自律的な経営はうまくできないんだろと思うんですけども、その次の10ページ目にある、市の幹部の政策チームで財源と人員の資源配分を決めるというのであれば、おそらく根本的な問題解決にならない。つまり、使う分を減らすとそれは通常、翌年度の予算が少なくなるということを意味するので、そうすると予算を使ってしまおうというインセンティブがどうしてもわきます。絞ったことによって余剰を生み出して、それを新しい事業に投資するということを志向するのであれば、予算の収入面のほうについてもある程度権限を与えるというのが、昨今の国と地方との課税自主権の問題です。その収入面に関して全く権限を与えないままで予算をもうちょっと大き目に与えて重点事業も含めてやれと言うのであれば、おそらく問題の解決にはならない。

それから、3点目は、今、10ページ目は財源と人員の資源配分を市長と副市長のグループでやるというふうになっていますけれども、これをどう判断されるのか。具体的なやり方ですね。つまり、自律経営というのであれば、それぞれの政策のプロは局長を中心としたプロジェクトチームの中にいるということになると思うんですが、「おたくの事業は翌年度あるいは今後5年間にわたってこんなに必要ないので予算を絞ります」という判断を市長、副市長のチームでするためには、それなりのサポートチームというか、スタッフ組織をきっちり組んでいかないとだめだと思うんです。つまり「トップガバナンス・自律経営支援組織」とありますが、それがどの程度の組織を考えておられるのかが非常に大事になると思います。もしそこが独立的な局・区の施策別推進プロジェクトチームの知識とか経験を超え、より上位の、よりクレディブルな判断ができないと、結局、ここは前年度の予算の一律マイナス1%減とか5%減というふうに新たなシーリング枠をつくるだけになってしまって、根本的な経営の効率化は図れないんじゃないかと思うんです。その辺はどうお考えでしょうか。

3点です。

【北川座長】 細川部長さん。

【事務局（細川）】 すべて先生がおっしゃいますとおりでございますが、私の説明が足りない部分が多々あったかと思えます。

まず、1点目の9ページの仕組みで、変化があったとしても今の状況と同じではないか、どこが違うのかというご質問かと思えます。前回のこの委員会でも、北川先生等から、いわゆるスクラップ・アンド・ビルドではなくて、重要な事業を生み出すためにスクラップをするんだというインセンティブが働かないとなかなか見直しもうまくいかないだろうというご指導をいただきました。従来ですと見直しが進むが進むまいが重点事業というのは一定の枠取りをしていたわけですが、これも含めて枠の中に入れますと、ある程度大胆な見直しを行わないと今の財源状況では重点事業は実施できないという仕組みになっておりますし、また、市長と局・区長が直接協議する場面も増えてまいりますので、市長と局・区長のコミュニケーションが十分でないという現在の課題も解決できるのではないかという考えから現在の再構築案を考えたものです。

2番目の、収入も含めて考えるべきではないかということについてもおっしゃるとおりです。財源と人員の資源を配分するに当たりましては、当然、事業を実施するに当たりまして収入を確保すべきものについては、その方向で、市長、副市長から局・区のほうに指示していただく。例えば、市営住宅であれば料金の収納率を上げるとか、ごみ処理であればごみの手数料など、特定の財源を確保しながら事業を実施することについてもトップから直接の指示で進めていくことを考えております。

3点目のサポートチームの件で、どういうサポートかということでございます。まだ詳細に制度設計をしているわけではございませんが、トップガバナンスの組織から左側に情報提供というのが出ておりまして、政策評価や財務分析を行いまして、例えば、どれぐらいのコストをかけてどの程度の政策効果が上がっているのかなどを踏まえまして、市長、副市長に目標の設定や財源や人員などの資源配分を決定していただく材料のご提供ができればと考えているところです。また、各局・区についても、幾らこういう組織になりましたとしても、やはり局・区間の業務もございまして、いきなり行政評価を行えとなったといたしましても、なかなかそのノウハウがないことから、局・区間の連携支援や行政評価などのノウハウの提供などを行うようないわば下支えの組織等が必要ではないかと考えたところです。

【実績委員】 下支えということになると、要するに、専門的な判断に関しては基本的に政策を実行する施策別推進プロジェクトチームが担う、その判断を尊重されるということになると思うんですけれども、それだと従来の縦割り組織の弊害というのがもろに出てくると思うんです。当該年度の予算の枠組みというか、与えられる資源に関して、一律に前年度予算の何%増とか減ということをしてしないことがまず必要だと思っています。そうしないとインセンティブが働かない。今年の予算を余らすと来年の予算が減ることになりますから、翌年何か重要な事業があるかもしれないと考えて、予算を使い切らないうちに年度末になると工事が増えるということになりかねないと思います。その意味で、市長、副市長が各施策に関してプロジェクトチームに予算を配分するというよりも、要は、自分のところの予算を増やすにはどこかの予算を減らしましょうという議論をしなければいけないということになりますから、むしろ局長も一緒になってその議論ができる体制を構築することで、市全体の自律経営が可能になるんだろうと思います。

各局に重要事項があるわけで、全部の予算をできるだけ大きくしましょうということになると市長、副市長の段階ではカットをすることができない。その結果、平等に前年度5%減、10%減というふうなことになって、足りない分は重点事業でとりましょう、要は、今の別枠の予算でとりましょうということにしかならない。専門家に任すというところはよくわかるんですけれども、横の専門家同士のプロジェクトチームというのにもう少し重きを置かないといけないと思うんです。今、市長、副市長、その後、縦につながっていくようになっていますが、局の政策間の予算の割り振りというのをもう少し柔軟にできるようなことを考えられたほうが、市長、副市長に対する専門的な助言の効果も上がるでしょうし、それ以外の別の組織を新たにつくって専門的なことを2回判断しなさいというのは少し無理があるのかなという気がします。

【北川座長】 細川部長、よろしゅうございますか。

【事務局（細川）】 先生おっしゃいますように、組織的にはこういう体系を整えたといいたしましても、局の際の仕事というのはどう切っても出てきますので、そういう仕事を支援するためにもこの自律経営支援組織は必要かと考えます。また、予算を使い切るということにつきましては、かつてはインプットやアウトプットを指標に行政評価を行ってきたんですが、それを、どのような効果が出ているのかというアウトカム指標に切りかえていくことで、予算を使い切るといったようなことは解消のほうに向かっていくのではないかと考えます。

こういった行政評価がいいのかにつきましては、ご説明でも触れましたが、徹底した情報公開を行って、市民意見を踏まえた見直しを進めていくことが必要ではないかと考えているところです。よろしいですか。

【北川座長】 私もしっくりこないんですよ。どうしてかということ、これは部分最適をやっているんですね。事実としてはどういうことかということ、財政権、予算権、人事権も全部任すということですね。それでよろしいですか。

【事務局（細川）】 はい。

【北川座長】 それで、全部オープンにした上でトップと各局が契約するんですね。そして、アウトカムをどう出すかということが今の部長のご説明では不十分なんです。今までどおりの縦割りが残っている。そこで委員の実積先生からご質問があったと私は思うんですけども、そのあたりの割り切りが全くわからない。これは何回も質問がありますよ。この程度で何が自律ですか。今までどおりで何も変わっていないじゃないですか。

【事務局（細川）】 まず、局・区間での財源と人の配分の話でございます。資源配分につきましてはこの10ページの資料にも記載しておるつもりなんですけれども、局・区長と市長との間でオン・ザ・テーブルで議論していただいた上で資源を配分するという仕組みを考えております。ただ、それだけでは市長、副市長に上がっている内容というのは情報的に限られるということから、トップガバナンス、自律経営支援組織は情報提供を行うような組織に生まれ変わったらどうかというご提案をしたつもりです。

【北川座長】 それが不十分だと言っているんですよ。そうしたら、各局・区長の仕事、ミッションは、自分のところの予算を最小化し、そして定員も最小化するということですよ。そういう覚悟があって初めてトップとの契約による自律的な経営ができるので、その覚悟がなければこんなのは絵にかいたもちですよということです。今回この有識者会議に与えたミッションはそこにあるのに、今までどおりの説明で通用すると思っておりますか。阿部局長、お答えください。

【事務局（阿部）】 本日ご説明しているこれからの予算制度、財政運営の姿は、これまでのやり方を大きく踏み出していこうという考え方で設定しております。局の自律経営というのは今までも言ってきたわけなんですけれども、それがまだ十分にできていません。そこで、10ページの絵で申し上げれば、前回、吉村委員にもおっしゃっていただきましたように、この政策別事業本部というのが最終的には局・区とイコールになってしまえば一番わかりやすいんですけども、政策ごとに局長が組織を束ね、そして、今、座長からもおっしゃ

っていただきましたように、最小の経費で最大の効果を上げる施策にしっかりと取り組んでいく、それを市長、副市長との間で約束していく、またその評価をしてもらうという仕組みをつくりたいと考えております。それをしっかりとやっていくためには、重点施策まで含めた政策分野についてのすべての仕事の実施の責任を局長が負っていく。ただ、それをどういう考え方で大きくやっていくかは市長、副市長としっかりと議論をして、ビジョンを示してもらった上でそれを担っていく、その中の事業施策については局長が責任を持って見直していく、あるいは実行していく、そういう仕組みをつくりたいということです。

その場合に、今、実積先生からご懸念がありましたように、市長、副市長が局・区の動きをどのように評価し、財源、人員を配分していくかということに相当しっかりした能力がないと実現できません。今までどおりのシーリング等々では何の意味もないので、配分をする仕組み、そして評価をする仕組み、評価を受けての翌年度の配分の仕組み、そこをしっかりとつくるのが重要であるとは我々も思っております。その支援スタッフのレベルも当然上げていかないといけないと考えております。

まだ粗のイメージの段階で十分にご納得がいただけるように説明ができないのは申しわけなく思っておりますけれども、今いただいたようなご意見も十分踏まえまして、実際に動く、ほんとうに自律経営が実現できる形に制度設計をしっかりとやっていきたいと思っております。

【北川座長】 今、局長から自立分権型の構造改革をご説明いただいて、気持ちはよくわかりました。これは下手にいじるとがたがたになっちゃうんですね。今までそれなりに行政効果を上げてきたことは事実ですけれども、今までの形の組織ではもたないから抜本的にプロセスをリエンジニアリングしようとしているわけです。今の局長の話ではまだ中途段階で、これから制度設計していくということですが、その制度設計が問題だということで、そのあたりが見えてこないとな納得できないんですね。後の各論でお話しいただくのかわかりませんが、まさにこれは職員の方にとっても大変な作業で、成功するかどうかということさえ心配するほどの大転換になると思うので、私は実積委員からご指摘いただいたようなことを踏まえて制度設計まで入っていただいて議論するということがないと、なかなか「うん」とは言えません。

実積委員さん、こういうことで次に行ってもよろしいですか。

【実積委員】 はい。

【北川座長】 では、各論で何かありますか。

【池内委員】 同じようなことです。10ページの「局・区の自律経営機能の発揮に向けた改革」については、市長と局・区の権限移譲などまではとりあえずここにあるわけですが、今のお話でもあったように、実質的に局・区がどうするかということが必要だと思うんですね。それでいくと、トップガバナンスのほうも局・区が持たないといけないので、こちらの下のほうももうちょっと具体的にされたらほんとうに発展に向けた改革になると思います。ここでストップしていることがちょっと問題で、よかったら、これより下の部分も検討いただけたらと思います。

【北川座長】 今のご質問に対してどうですか。

【事務局(阿部)】 おっしゃるとおりだと思います。トップガバナンスのところの仕組みをしっかりとつくる、また、局・区が自律経営をどのようにやっていくかという方法論、具体的な仕組み、そこもしっかり構築しないと全体が回っていきません。当然、並行して議論をし、検討してまいりますし、今後この有識者会議の中で、機会があれば、さらに制度設計の中身に踏み込んでご説明できればと思っております。

【北川座長】 よろしいですか。

【池内委員】 はい。

【久留委員】 小さなことかもしれないんですが、9ページの再構築のかき方が少しわかりにくいのではないかと思います。さっき実積委員が言われたように、このところがどうしても三つそれぞれに分かれているような感じがするんですね。例えば人員にしても、それから予算にしても、そういうところは必ず横との連携をとっていかないと、ほんとうのスクラップ・アンド・ビルドにならない。そういうことでは、市長、副市長と局長を含めて何かもう一つの枠囲みみたいなものをダブらせていくというか、そういうかき方でできないでしょうか。もちろん上からの指示ということはあるんでしょうけれども、この図では描き切れていないという感じがします。そういうところをご理解いただいているんでしょうかね。連携性というか、そういうところについてのさっきの実積委員の質問にあまり答えがなかったようなので。

【北川座長】 どうですか。

【事務局(細川)】 久留先生ご指摘のとおりでございまして、図の中では簡略化しておりますが、例えば、政策1の中にも複数の局長がいますし、政策2にも複数の局長がいて、局間でいろいろな政策に入っている局長がいるわけで、そこら辺につきましてはどうしても局の際の仕事、局間の連携の業務というのは出てまいりますので、それを支援する組織

が要ると考えますし、市長と局長との間の協議につきましては、点線で囲んではおりますけれども、市長と局長の皆さんがそろってオン・ザ・テーブルで直接協議して資源配分を決めていくというスキームが必要だと考えております。図で描き切れておりませんで、そこら辺は申しわけございませんけれども、制度設計の中で詳細に考えていく必要があると我々も考えているところです。

【北川座長】 よろしいですか。

【久留委員】 はい。

【北川座長】 どうぞ。

【吉田委員】 今後、この制度設計を進めるということなんですが、この部分について、ほかに先進事例みたいなものは何かあるのでしょうか。北川先生はもちろんご専門でいらっしゃると思うんですけれども、制度設計に当たってはいろいろな事例とかを参照して具体的にしていけないといけないので、今後どういう形でブラッシュアップしていくのか、そのあたりのお考えが何かあればちょっとお聞かせいただければと思います。

【北川座長】 よろしいですか。では、今村課長さん。

【事務局(今村)】 財政調整課長の今村です。この制度設計を詳細化していくのに当たって幾つか先進の自治体の例を調べたいと考えております。ちょっと準備が不十分でまだ調べ切れてはおりませんけれども、例えば、近隣であれば佐賀県では政策別の事業本部制をとられているというお話もお聞きしております。また、包括予算制度ということであれば政令市でも幾つか事例がございますけれども、東京の足立区とかで包括予算制度を究極の形で行われているというお話もお聞きしておりますので、そういった自治体の事例を調べながら、関係課で協議をして、我々のほうで取り入れるものは取り入れていくという形で設計していきたいと考えております。

以上です。

【北川座長】 いいですか。

【吉田委員】 ありがとうございます。

【実積委員】 9ページ目の図に関して最後に確認したいんですけれども、先ほど一つの政策に複数の局長が絡むことがあるというお話があったんですが、そうするとこの縦の政策1、政策2、政策3というのは市役所の中の既存の局の組織ではなくて、あくまでも政策の単位で、特定の政策が目的を終了したらこの軸ごとなくなるという性質のものなのでしょうか。

【事務局（細川）】 基本的に政策ごとと考えておまして、極端な話、例えば四、五人の局長さんが一緒になって達成すべき政策もあれば、一人の局長で行える政策もあるという枠組みになります。先生ご指摘のように事態が変わっていけば必要性の高い政策も変わっていきますので、局長間の枠組みというのはそれに応じて変化していく必要があると考えております。

【実積委員】 組織と1対1で対応しているわけではないということですね。

【事務局（細川）】 現段階では政策1がA局長、政策2がB局長ということです。今の段階ではそこまでは制度設計しておりません。

【北川座長】 これは制度設計が要るんですよ。あと、各論があるので、よろしいですか。

最後に、ここまで踏み込んでくると、今、細川部長が包括予算ということを含んに言われましたけれども、これは政策の人事、組織の問題で、予算の包括だけでも人事の包括も行われるし、今、実積先生も単に財政だけではなしに総合的な話をおっしゃっていると思うんです。これはゼロベースでいくので、トップとの契約において政治主導で枠組みを相当変更しますよという、今のご説明だったと思うんですけれども、それは総務企画局とは情報共有していらっしゃるんですね。ちょっと財政のことで申しわけないけれども、貞刈局長、それはどうですか。

【事務局（貞刈）】 人員というのは仕事に応じてつけていくということになりますし、その中で一番効率的に少ない人員でやるということになるろうかと思えます。ですから、基本的には財政のほうとそごはないと思っています。

【北川座長】 いや、各局で人事も定数も全部やっちゃうということだよ。

【事務局（貞刈）】 いや、人事異動とかはなかなかそういうことにはならないと思えますけれども、ただ、定数的なものとかはどうしても積み上げとかになりがちですので、予算だけではなくて人員についても今まで以上に局でやりくりをしていくといいますか、減らすところは減らしていく、そういうような対応が必要かと思っています。その辺のやり方についてもいろいろ検討をしておりますので、またご相談をしたいと思います。

【北川座長】 整理する必要があると思うんです。今日の話で財政だけの問題ではないと私は思いました。まさに政策の問題であり、組織、人員定数の問題になるので、お二人があいまいなままで議論しておっても全然始まんということをまずご認識ください。

包括予算をやるというのは、イコール、包括人事なんですよ。それぐらい自立した気持

ちがなければこんなことはできません。人事担当の局長が「いやいや、人事はそうなりません」と言ったらこんなのはもとのもくあみになるというふうに私は今お聞きするわけです。その立ち位置が思い切り変わらないといけないから、こんな大変なことをほんとうにおやりですかということをお聞きしたのは財政局長さんに確認したわけです。これは財政の自立だけではないですよ。組織、政策が全部リンクして、だからトップマネジメントなんです。これは市長、副市長の問題に発展しかねないと思いますので、不慣れだとほんとうに大変なことになる。それはご心配いただいていると思うし、私も心配するんですが、そこまで行かないとほんとうの意味の自立分権型の地方政府、福岡市役所とは言えないんだらうなというので含んでいただきたいと思いますけれども、今、貞刈局長おっしゃったように、両局でトップを交えて自立型の十分なご議論をいただくということと、今の実績先生の政策1、2、3というのは、横の連携が機能する組織がないと今までどおりになるということもあると思うので、それは財政と総務的な予算、それに人事、組織もあわせてご検討いただくようお願い申し上げて、次の各論編に進みたいと思います。

それでは、各論編について議論をさせていただきたいと思いますのでよろしくお願いたします。

【事務局（細川）】 それでは、引き続きまして各論編のご説明をさせていただきます。

12ページをお開き願います。これからは見直しにつきまして重点的に取り組むべき必要があると思われる対象ごとにご説明させていただきます。

下に「見直しテーマの「冰山」と題したポンチ絵を掲げておりますが、これまでの見直しは、氷山の一角である比較的行きやすかった事務改善的なものがほとんどでございました。しかし、市民ニーズが多様化する一方で、財政状況が一段と厳しさを増した今日におきましては、これまで水面下にあった市民負担を求めるものやサービスレベルの見直しの検討も避けて通れないと考えます。また、個々の事業の見直しだけでなく、土台に当たりますガバナンスシステムや資源配分の方法などのマネジメントシステムなど、いわば中核部分のパラダイムの転換が必要であると考えます。

13ページをお願いいたします。各論に入りますが、最初は、これまで委員各位から削減ばかりではなく、まず入りを増やす努力をすべきという意見が多数ありました歳入の確保についてです。

まず、最大の歳入でございます税源の涵養につきましては、左の丸の中に記載しておりますように、本市では現在策定中の基本計画の考えに基づき、短期、中期、長期の戦略に

沿って成長分野に積極的に投資し、都市の成長を図ることによって新たな雇用を創出し、市民所得を向上させ、税源涵養につなげてまいりたいと考えているところです。

14ページをお願いいたします。課税自主権です。かつて沼尾委員にもご尽力いただきました税財政調査研究会で検討した独自課税や超過課税は、残念ながら現在まで活用には至っておりません。したがって、今後の方向性としては、本市独自の行政需要への対応や特定の施策を実現するための手法として、独自課税や超過課税をはじめとした税源確保について積極的に検討していく必要があると考えます。

15ページをお願いいたします。次は、税以外の収入の確保策の主なものでございます市有財産の有効活用についてです。平成16年度に財産活用プランを策定し、さまざまな有効活用の取り組みを進めてまいりました。左下にグラフをつけておりますが、プラン策定後7年間の合計で未利用地の売却は83億円、貸し付けは50億円、ネーミングライツなどの広告事業収入は6億円の実績を上げております。しかしながら、右の「2. 課題等」のところに記載いたしておりますように、全庁的視点に立った未利用地の活用や端切れ地、不整形地などの有効活用方策が十分とは言えません。したがって、今後は、その下の「3. 今後の取組みの方向性」に記載いたしておりますように、今年度財産活用プランを改定し、より効果的に活用できるよう全庁的に資産の有効活用の取り組みを推進する方策を検討の上、具体的な数値目標を設定し、PDCAサイクルを確立してまいりたいと考えております。

16ページをお願いいたします。ここからが人件費関係でございまして、人件費と職員定数です。

福岡市では、ごみの収集や民間保育所整備など、他都市に先駆けて民間活用等に取り組んでまいりました。グラフは、平成10年を100として、外郭団体等への派遣職員も含めた職員数の減少率を示したものです。ここ10年間でいわゆる現業の職員は約15%、現業以外の職員は約10%を削減している状況です。

17ページをお願いいたします。職員数の推移について、市全体の条例定数と外郭団体等への派遣職員も含めた総定員の二つの折れ線グラフを作成いたしております。以前から政令市で最少レベルの職員数だったものの、計画的に削減を進めながら、国の集中改革プラン期間にはさらなる削減を行ってまいりました。右隣のグラフのとおり、人口1万人当たりの職員数は政令市最少です。

次に、国の集中改革プラン期間以降である平成17年度から23年度の職員の減少率を表にいたしました。下のほうです。全職員でございまして約10%のマイナスです。これ

では政令市と同程度でございますが、現業職員に限って見ますと、政令市平均が約28%のマイナスであるのに対し本市は約8%のマイナスと著しい差が生じているところです。右のグラフにございますように、福岡市は他都市に先駆けて民間活用に取り組んできましたことでもともと現業職員の割合が政令市平均よりも少ないとはいえ、他都市に比べますと近年の見直しのスピード感がないと言えます。

18ページです。次に、人件費及び職員の定員管理についての課題です。課題は、厳しい財政状況、業務量の増加、組織力低下の懸念、この三つです。厳しい財政状況の観点から申しますと職員の削減、業務量の増加と組織力の低下の懸念は職員数の増要素となるものです。この相反する課題を同時に解決するため、今後も効率化、スリム化に、よりスピード感を持って取り組むとともに、組織編成等に係る権限を局・区へ移譲し、最適な組織体制の構築を図っていく必要があると考えております。

19ページをお願いいたします。次に、ラスパイレス指数の他都市比較です。政令市中、福岡市のラスパイレス指数は高いほうから6番目となっております。なお、この指数につきましては、全国の民間給与を反映した国の給与がベースとなっております。市内の民間給与が全国の民間給与の額よりも高い福岡市については結果として指数が高くなる傾向にございまして、他の政令市も同様です。

20ページをお願いいたします。次に、平均給与月額の内都市比較です。政令市中、福岡市の平均給与月額は高いほうから数えまして8番目となっております。時間外勤務手当など諸手当の支給額によって左右されることとなります。なお、諸手当を除く平均給与月額はおおむね平均年齢に応じたものとなっております。

21ページをお願いいたします。まず、左のグラフですが、これは委託料を加えた人件費の額の歳出額に占める割合を政令市で比較したものです。福岡市は従来、民間活用を推進し、職員削減に取り組んだ結果、これでいきましても政令市最少となっております。

右のグラフの人口1人当たりの人件費に委託料を加えたものにつきましては、職員数が少ないほど、また平均給与月額が低いほど低額となります。福岡市は政令市では下から5番目となっております。

22ページをお願いいたします。外郭団体についてです。外郭団体につきましては、2次にわたる改革実行計画に基づき12団体を削減するなど、見直しに取り組んでまいりました。次の実行計画におきましては、団体の自律的経営ができていないという課題を踏まえ目標を設定し、団体数及び投入資源の最小化を目指していきたいと考えているところで

す。

23ページをお願いいたします。市債発行抑制の取り組みについてです。前回の委員会での残高が膨らんだ原因のおただしに対する答えもあわせてご説明させていただきます。

市債の基本的考え方は、上のほうに書いておりますが、数十年の長期にわたって使用する公共施設について、建設時の市民だけで負担するのではなく、将来それを利用する世代も費用を負担してもらうことが公平という観点から発行するものです。本市は政令市といたしましては後発組で、右下の表にございますように、先発の政令市より立ちおくれていた基盤整備を鋭意進めてきたことにより市債が累積したものです。しかしながら、社会資本の整備が向上した半面、その返済のための公債費が財政を圧迫するに至りまして、この10年間は市債残高の縮減を最大の課題として取り組むことを余儀なくされております。

24ページをお願いいたします。市債の発行額と残高の推移です。棒グラフが各年度の市債発行額、上の折れ線グラフが市税収入、下の折れ線グラフが公債費支出です。市債発行額は平成の初めごろまでは600億円以下の水準でございましたが、バブル崩壊後の10年間、経済対策として公共事業を急激に増やし、年間1,000億円を超える市債を発行してまいりました。その結果、借金返済に要する多額の公債費負担が財政の硬直性を高める結果となりました。また、棒グラフを二層構造にしておりまして、上段部分は臨時財政対策債の発行額です。近年は臨財債が市債発行の約半分を占めるまでに膨らみまして、市債発行抑制の取り組みの障害となっております。

25ページをお願いいたします。このグラフは、仮に今後、24年度当初予算と同額の750億円の市債を発行した場合の将来見通しです。折れ線グラフが毎年の公債費負担、棒グラフが市債残高で、そのうち上の部分が臨財債の残高を示しております。

これまで市債発行を抑制してまいりましたが、国から地方交付税にかわり臨財債の割り当てが増加したことによりまして、今後、これ以上大幅に発行を抑制することは難しくなっております。したがって、公債費は今後も毎年1,000億円前後を高どまりし、残高も微減にとどまると見込まれます。市債残高のうち臨財債の残高は、今後10年間で今の2,000億円余から4,000億円余へほぼ倍増する見込みです。

26ページをお願いいたします。そこで、今後の基本的方向性といたしまして、まず、残高は今後も中長期的に減少させることを目標とし、公債費につきましては、まず、発行抑制で将来の元金の償還金が増えるのを防止いたしますとともに、もう一方で、行財政改革の実施を要件といたします借りかえ制度を活用できるよう今後も行革の努力を継続する

ことなどによりまして、金利軽減策を講じ、高どまりが見込まれます公債費を少しでも抑制することが必要と考えます。

そのための取り組みとして、近年、国からの割り当てが急増いたしております臨財債の発行額を抑制するとともに、その他の市債についても、真に必要な施策へ投資することで将来世代に過度な負担とならない水準に抑制していくことが必要と考えます。

【北川座長】 細川部長さん、これはオープンになっていますから、臨財債はということかという基本的な説明を、文言の説明で結構ですからもう一回ちゃんとこの場でしていただけたらと。

【事務局（細川）】 臨時財政対策債と申しますのは、今、地方交付税ということで財源不足額の一部を国から地方公共団体にいただくもので、これは毎年現金でいただくのが原則です。しかし、国も財源不足になっておりますので、一たん地方が起債を打ちまして、それにより生じる元利償還金のときに現金を国が地方にお支払いをするという制度です。臨時という名がありますように平成13年からスタートした制度ですが、既に10年間継続している上に、額そのものも政令市への配分が増えてきている状況で、本市のように市債残高を軽減している団体にとっては大きな課題となっています。

【北川座長】 ありがとうございます。どうぞ続けてください。

【事務局（細川）】 27ページをお願いいたします。このページは、財政運営上、近年大きな影響をもたらしている分野を考察するためのものです。

このグラフは、分野別にここ5年間の一般財源投入の増減を示したものです。縦軸が一般財源への依存度の伸び率、横軸が一般財源投入額の伸び率です。右下を点線で囲んでおりますように、老人福祉費や児童福祉費など社会保障関係費が著しく増えております。また、中央上部の点線の囲みのように、ごみ処理関係費は、処理するごみの減少に伴いまして手数料収入が減少しているにもかかわらず、これに必要な一般財源のほうが減っておらず、一般財源の依存度が高まっております。この一般財源投入額や依存度の高い分野について、これから少し掘り下げてご説明いたします。

28ページをお願いいたします。まずは、社会保障関係の地方の単独事業、つまり本市独自事業における22年度の市の負担の状況を集計したものです。医療、介護・高齢者福祉、子ども・子育ての社会保障分野における市単独事業の負担額は、一般財源ベースで385億円にも上る上、近年増加傾向にあります。

29ページをお願いいたします。まず、高齢福祉費についてです。23年度決算見込み

は、左の円グラフにございます総額308億円で、これらのうち多くは介護保険や後期高齢者医療制度などの国の制度に基づく負担です。このほか本市では、各区に設置いたしております老人福祉センターの運営費、それと、右上に書いてあります高齢乗車券、敬老祝い金などの生きがい対策を充実させるサービスも実施してまいりました。また、これとは別に、右下のような各種公共施設における65歳以上を対象とした使用料の減免が行われておりまして、負担額は記載のとおりです。

30ページをお願いいたします。国の制度に伴うもの以外の事業費の近年の伸びをグラフにしたものです。特別養護老人ホームの建設助成などの大幅な増加により、65歳以上の人口の伸びを上回る割合で事業費が増加しております。また、広く高齢者全体を対象とする生きがい対策も増加傾向で、今後も現行のままでは自然増が見込まれるところです。よって、今後の方向性としては、下の黄色の枠囲みの中に記載いたしておりますように、老年人口の伸び程度に財政負担の伸びを維持していくため、効果的な介護予防・疾病予防に取り組む必要がございます。また、公的保険制度の負担など、より支援が必要な高齢者への対応は優先度の高い課題でございますから、広く高齢者全体を対象とした事業については、廃止や縮小も視野に徹底した選択と集中が必要であると思われまます。

31ページをお願いいたします。高齢福祉費を他の大都市と比較したものです。折れ線グラフにございますように、本市の高齢化率は12大都市中、川崎市に次いで2番目に低うございます。そのこともございまして、本市の市民1人当たりの老人福祉費は、平成22年度現在ではまだ12大都市平均を下回ってはおりますが、この5年間の伸び率は平均を上回る増加となっております。

32ページをお願いいたします。次に、子ども関連の費用です。本市は、安心して産み育てられるまちづくりを積極的に進めてきた結果、全国的に少子化が進む中であっても、就学前児童数は5年間で8%増加いたしております。一方で、財政負担は、国の制度である児童手当を除くと5年間で86億円増加いたしました。主な増加要因は、記載しておりますように保育所運営費29億円、子ども医療費7億円の増となっております。

33ページをお願いいたします。現状と課題です。今後も本市の年少人口は増加する見通しであることに加えまして、これまでも年少人口の増加に伴い、子ども育成関連の事業費を急速に拡大してきましたものの、いまだ待機児童の解消には至っていない状況でございますので、今後とも子ども関連の費用は増加していくものと思われまます。このような状況下であっても、本市は子育て支援策のため、市独自のさまざまなサービスを実施いたし

ております。主なものだけでも点線の枠の中に記載いたしておりますように、保育料について国が定める額から一律約2割を減免することで26億円の負担、保育園・幼稚園の運営助成などで22億円、第3子優遇事業で8億円、子ども育成費助成で41億円など、さまざまな市独自の子ども施策を行っております。したがって、今後は、一番下の黄色の枠の中に記載いたしておりますように、年少人口がなお増加していること、また、多様な保育サービスの潜在的需要も大きいと見込まれることから、子育て支援策についても優先度を踏まえ、事業の廃止や縮小も視野に、事業効果の高いものに選択と集中を図る必要があるものと思われまます。

34ページをお願いいたします。子ども育成費の大都市比較です。市民1人当たりの児童福祉費の大都市平均は過去5年間で10.4%増加いたしておりますが、本市の伸びはこれを大きく上回る18%余りとなっております。さらに、現在も若い世代の転入が続いており、保育所ニーズはさらに拡大している状況です。

35ページをお願いいたします。近年伸びが著しい生活保護費です。これは法により国から受託している事業でございますが、人件費は全額、扶助費は4分の1が自治体の負担となっております。過去から緩やかに増加はしていましたが、近年急増し、24年度にはついに一般会計の10%を超える事態となっております。現在、就労支援やホームレス自立支援などの取り組みを拡充しているところです。

36ページをお願いいたします。近年の推移をグラフにあらわしたものです。棒グラフの一番上の層、左に書いておりますがその他世帯と呼ばれる稼働可能世帯の受給者が急増いたしておりますして、就労支援の強化などに鋭意取り組んでおりますが、低所得者の賃金との逆転現象など制度的課題が自立支援を困難にしている側面もございます。今後は、現在行っているさまざまな施策の効果を分析し、効率的な施策へ集中投資を進めるとともに、国へ制度見直しに向けた提言などの働きかけを行う必要があると考えます。

37ページをお願いいたします。市民1人当たりの生活保護費の比較です。まだ12大都市平均を下回ってはおりますが、5年間の伸び率は40%を超えており、大都市平均30%を10ポイント以上を上回る急激な伸びとなっておりますして、対応策が急務となっております。

38ページをお願いいたします。次は、一般財源の依存度が高まってきておりますごみ処理費についてです。本市のごみ処理方式は、記載いたしておりますように、以前から収集運搬業務を民間委託で実施しており、しかも、他の大都市であまり例のない夜間・戸別

収集という質の高いサービスを提供してまいりました。また、近年、ごみ減量施策を押し進めてきたことにより、右下の棒グラフにありますように、市内世帯数は伸びているにもかかわらず、ごみ処理量は年々減少いたしております。

39ページをお願いいたします。この5年間の歳入歳出の推移です。ごみ処理量の減によりまして手数料収入は減少傾向にございます。一方、ごみ処理に要する経費は、清掃工場の経費は固定部分が大きいということから、ごみ処理量が減少してもなかなか低減しないという課題がございます。そのため、収支の差額を補てんする一般財源への依存度が高まってきております。したがって、今後は、減少いたしておりますごみ処理量に応じて清掃工場の規模や質の見直しを行い、高どまりしているごみ収集運搬費の低減を図る必要があると考えます。

40ページをお願いいたします。市民1人当たりのごみ処理費の大都市比較です。本市は、他都市に先駆けて収集運搬業務の民間委託を行っていたことから、以前は大都市の中で低いコストで行ってまいりました。しかし、近年は、他都市も大幅な効率化を進めてきた一方で、本市の効率化は微減にとどまり、現在は、夜間・戸別収集という質の高いサービスを実施していることもございまして、市民1人当たりのコストでは大都市の中で最も高いという結果となっております。

41ページをお願いいたします。ここは、これまで述べてきたことのまとめです。高齢者福祉費は、まず、より効果的な介護予防・疾病予防に取り組み、公的保険への負担など優先度の高い課題に取り組むためにも広く高齢者全体を対象とした事業については廃止や縮小も視野に入れ、徹底した選択と集中を図る必要があると思われまます。子ども育成費は、年少人口がなお増加していることや多様な保育サービス等の潜在的需要も大きいことをかんがみますと、子育て支援策も優先度を踏まえ事業の廃止や縮小も視野に入れた徹底した選択と集中を図る必要があると思われまます。生活保護費につきましては、現在実施中の各施策の効果分析を踏まえた効率的な施策への集中投資や、国へ制度見直しに向けた働きかけの強化を行う必要があると考えまます。ごみ処理費については、減少しているごみ処理量に対応して清掃工場等の規模や質を見直すなど、高どまりしておりますごみ収集処理費用の低減を図る必要があると考えまます。

42ページです。ここから公共施設です。まず、円グラフがございまして、これは市有建築物の内訳でございまして、現状では市営住宅と学校を合わせて全体の6割超を占めている状況です。

43ページをお願いいたします。ここは、前回もお示しいたしました市有建築物の整備年次別床面積です。本市は、今年で政令市移行40年となりますが、移行時ごろから大量に施設を整備いたしております、既存施設の老朽化や今後の大量更新に向けた対応が必要となっております。また、施設の増加に伴い、維持管理費の負担が重くなっております。例に挙げますと、右に記載いたしておりますが、市営住宅だけで年間50億円、公園で48億円もの管理運営費を要しているところです。

44ページをお願いします。そこで、本市では、22年度にアセットマネジメント実行計画を策定いたしまして、記載の施設を対象に計画的な保全を実施いたしております。しかしながら、一番下に記載いたしておりますように、長寿命化は更新時期をおくらせ、投資の平準化を行う効果にとどまりまして、抜本的な課題解決にはつながっておりません。

45ページをお願いいたします。市有建築物の更新時期別のボリュームです。アセット計画で施設の長寿命化を実施いたしましても、更新対象施設は、下のよう今後、急速に増加してまいります。特に、棒グラフの一番下の層の学校施設は、数が多いこともあって重要な取り組みと考えております。

46ページをお願いいたします。今後とも必要な施設サービスを安全かつ安定的に提供する必要がございますが、現状と課題に記載いたしておりますように、厳しさを増す財政状況下での維持管理費の負担増、大量の公共施設の老朽化の進展、施設の更新需要の増加など、克服すべき課題がございます。これらに対応するには、アセットによる長寿命化だけでは限界がございます。考えられる処方せんをいたしましては、施設の統廃合等により保有施設そのものを減量する。また、民間活力を活用し、運営費の効率化の一層の進展を図る。また、受益者負担の観点から施設利用者からの収入を確保することなどが挙げられます。見直しの視点といたしましては、政策への貢献などを考慮した有効性、民間等の代替可能性、採算性などを施設の種類ごとに分析し、見直しの方向性を打ち出していく必要があると考えます。

47ページをお願いいたします。補助金についてです。これまでも、毎年度一定の見直しを行ってまいりましたが十分とは言えません。依然として長期継続したものや特定団体への補助金がございます。右の②にございますように、補助金審査委員会や23年度の包括外部監査でも補助金のあり方などについてご指摘を受けたところです。これを受け、速やかに補助金ガイドラインを策定する予定でございまして、下の今後の方向性に書いておりますが、情報公開や公募と終期設定の原則化などを進めてまいりたいと考えております。

48ページの企業会計・特別会計についてです。上の三つの企業会計につきましては、地方公営企業法という法にのっとりまして、一般会計が負担すべき性質のものを除き独立採算で行うべき性質です。どのようなものが料金ではなく一般会計、つまり税金で負担すべきものかは、標準的な全国基準がございます。例えて申し上げるなら、下水道で言えば雨水の処理費などは税金で負担すべきものとされておりまして、しかしながら、この基準以外のものでも一部一般会計が負担しているものもございます。これらは、企業会計の独立採算や受益者負担の観点から適正化を進め、一般会計の負担を見直していく必要があると考えます。また、4番目から下のその他の特別会計につきましても、公的使命を果たすため一般会計が負担することが必要なものもございます、一般会計から特別会計への繰り出しイコール見直しすべきものということではございませんが、受益者負担などの観点からさらなる適正化を進めていく必要があると考えます。

最後に49ページをお願いいたします。各論のまとめ部分です。これまで分野ごとに見直しの視点や方向性について説明してまいりました。重複いたしますので改めてご説明はいたしません、一番下の緑の枠内に記載いたしておりますように、実効性を高めていくにはパラダイムの転換を行いまして、トップのしっかりしたガバナンスのもと、局・区による真の自律経営の実現が不可欠であると考えます。

以上で説明を終わらいたします。

【北川座長】 ありがとうございます。30分まで休憩させていただいて、始めるということではよろしゅうございますか。それでは、10分ほど休憩いたします。

(休 憩)

【北川座長】 それでは、休憩前に引き続いて会議を再開させていただきたいと思っております。

財政問題に関して具体的に事務局からご説明いただきましたが、それぞれに対して委員の先生方からご意見、ご質疑を賜りたいと思っております。挙手でいきますかね。では、世良先生からよろしくお願いします。

【世良委員】 人件費の関係からお話しさせていただいてよろしいでしょうか。

【北川座長】 どうぞ。

【世良委員】 19ページにラスパイレス指数というのが出ていますが、これは国との比較のための指数です。なぜこの指数が出てきたのかということについて、地方公務員法との関係でご説明いただけますか。

【北川座長】 どうぞ。

【事務局（高山）】 労務課長の高山と申します。どうぞよろしく申し上げます。

地方公務員法との関係で言いますと、給与の決定原則の規定が地方公務員法にございまして、職務給の原則、均衡の原則、条例主義の原則という三つがございまして。その中で均衡の原則の中に、職員の給与は生計費並びに国及び他の地方公共団体の職員並びに民間事業の従事者等の給与その他の事情を考慮して定めなければならないとなっておりますので、我々職員の給与については民間給与との均衡を図るのが最も適切といった視点で資料をつくっております。以上です。

【北川座長】 どうぞ。

【世良委員】 ありがとうございます。つまり、自治体の行う公務には民間における労働と利益の相関関係といった明確な尺度がないわけです。結局、公務というのは公共の福祉の増進のためにあるわけですが、民間における利益といった金銭的な尺度で表示することができないから利益以外の基準で決定せざるを得ない。決定せざるを得ないというのは、給与や労働をどういう基準ではかるかということですね。

均衡の原則というのが地方公務員法第24条第3項で出ているわけなんですけれども、国との比較を示すラスパイレス指数で、国を100とした場合に福岡市は上回っている。これはこれでよろしいという理解でいらっしゃるのか、それともこれから改善の余地が必要なんだとお考えであるのかというのがこの資料の中からはうかがえません。逆に、福岡市内の民間給与が全国の民間給与の額よりも高いことから結果として高くなる傾向にあるという記述が19ページにございまして、民間との比較ではやむを得ないのだとも読めます。国との比較では100を上回って国より高い給与水準になっている、しかし、福岡市内の民間給与と比べればいたし方ないと読めるんですが、これはどちらの方向を今後、目指していかれるおつもりなのかについて教えていただけませんか。

【事務局（高山）】 労務課長です。

平成18年3月に地方公務員の給与のあり方に関する研究会の報告書が出されております。これは総務省のほうで所管していた会の報告書なんですけど、その中で従前は国家公務員準拠、給料表も手当もすべて準拠ということでラスパイレス指数等が一つの指標とされてきたんですが、この報告会の中で、今後はいわゆる給与制度については、手当の種類とか内容については国家公務員の給与制度を基本としますが、一方で給与水準については地域の民間企業をより重視して均衡の原則を適用すべきだという報告がなされてお

ます。現在、市の人事委員会が市内民間事業者の給与の状況を調査して、それに基づいて勧告がなされておりますので、水準としては人事委員会の勧告に基づく水準がよりどころと考えてございます。以上です。

【世良委員】 すみません、その平成18年3月の報告書というのを、私は手元で拝見しているわけではないんですけれども、これは国の水準よりも民間の水準を重視すべきとなっているということですか。

【事務局（高山）】 そうです。給与水準については、概要で読みますと、給与水準については地域の民間企業をより重視して均衡の原則を適用し、各団体が地域民間企業の水準をより反映させた給料表を策定するという報告がなされております。

【世良委員】 その内容では、民間の水準が高ければ民間の水準に合わせるべきということまで志向しているとまでは読めないかと思うんですけれども、その点はいかがでしょうか。

【事務局（高山）】 民間給与が著しく高い地域であったとしても、その地域の国家公務員の給与水準が一応の目安にはなるという留保はついております。ですから、全く国家公務員の状況を見捨てるのではなくて、水準を定めるに際しては、国のほうも当然参考にするべきという報告がなされております。

【世良委員】 国との比較をするのは、公務という点で地方公共団体の公務員の行う公務と国家公務員の行う公務というのは、その性質上類似性があるということで、そちらをラスパイレス指数を上回る下回るといった比較で考慮するということだと思うんですね。また、地方公共団体なわけですので、その地域における民間の給与水準というものも考えなければならぬと思われま。

どうして均衡の原則というのが地方公務員法で位置づけられているかというのは、結局、人件費というのも税金の使い道の問題に究極はなっていくので、国民・住民の納得を得た上で公務員の給与は決めなければいけない、そうでなければ国民・住民の当該地方公共団体に対する信頼が損なわれてしまうといった趣旨があるんだろうと思うんですね。

他方でこの人件費の問題というのは、今回の行財政改革の中で取り上げられているものになりますので、平成23年の福岡市の人事委員会勧告では、福岡市については民間給与が高いと言っているわけなんですけれども、これをそのまま受け入れなければいけないのか。つまり、人事委員会の出すものは勧告で、結局、職員の勤務条件に関する制度についての決定権限を有するのは議会及び地方公共団体の長です。行財政改革会議でこの件が取

り上げられるということであれば、仮に人事委員会が福岡市の民間の給与が高目なんだということ、ラスパイレス指数は国の100よりも上回っているのだと言っていたとしても、最終的にはそれでいいのかという部分については検討していかなければならないと思います。

資料の18ページにあるような、厳しい財政状況を勘案した人件費の抑制という文脈でラスパイレス指数のことが19ページで取り上げられているんだということであれば、この会議の中でもそのあたりにまで踏み込んで、国家公務員の水準にまで下げなければいけないのではないのかという点についても一度ご検討はされる必要があって、それは最終的に福岡市民が決めるということではなければいけないと思います。この会議においてもその点についての情報をなるべくオープンにしていくといったお心がけが求められているのかなと思います。

【北川座長】 今のはよろしいですかね。ご発言のテークノートをぜひよろしくお願います。ラスの問題が出たからこれでやりますか。それともそれぞれご意見をお出しいただけますか。

【久留委員】 今のに関連して。

【北川座長】 では、それをお願いします。

【久留委員】 正直申し上げて、19ページのグラフを見て、23年度の福岡市の民間給与の金額にびっくりしているんです。この数字は人事委員会が出しているんでそうではないだろうと思いますが、私たちの感覚からすると福岡もご多分に漏れずに中小企業、零細企業が多い中でちょっと高いなとびっくりしています。

それは別にして、先ほどから議論があっただけは私も賛成ですが、それだけではなくて、要するに人件費というのをどう考えているのか。こういう他都市との比較という形で出されて、それから、民間企業と比較してこうですよと出されると何となく納得せざるを得ないようなところがあるんですけれども、そうではなくて、根本的に人事評価みたいなものがどうなっているかということにもう少し踏み込んで議論しなくてはいけないと思うんですよね。

これは質問であり意見でもあるんですけれども、一つは、果たして公務員の方たちに人事評価みたいなことがきちんとなされているんだろうかというところを突っ込んで質問してみたいと思います。普通、民間企業であれば、それこそ今、大半の企業がそうだと思うんですけれども、上から下から評価するんですよね。上は当然ながら下の評価をします

けれども、下も、例えば部長なり役員なりを評価していくという時代の中で、どういう評価をされているのか。そういうところをぜひお伺いしたいのと、公務員的なといいますか、年功序列で増えていくような状況であるとか、それから、事もなく過ぎていけば最後までやめることもなくいられるし、そして、給料もそう減ることはないという状況であれば、そういうところにこそメスを入れていかないと、こういう平均的なもので見ていくと実態が見えないところがあると思うんですよね。そういう意味でもう少し人事評価に突っ込んでいかないといけないのではないかなと思います。

質問としては、今の福岡市ではどういう人事評価をされているかというところをお聞きしたいと思います。

【事務局（金口）】 人事課長の金口と申します。福岡市の人事評価につきましては、下を上が評価していくという一般的な形をとっております。基本的には、すべての職員が評価を受けております。基本的には、能力評価の要素と業績にかかわる要素、トータルで見えております。意欲の問題であったり仕事の正確さや積極性、この辺が能力評価の部分で、それと業務についての達成度、こちらのほうが業績のほうの評価、そのトータルで見えています。基本的には、一般的な職員であれば一つ上の係長さんが1次評価をします。多面的に評価いたしますので、さらに調整的な意味で課長さんがもう一つ上でトータルで見るという形を基本的にはとっています。役付につきましては、さらに調整的な意味で部長とか局長も見るという形です。

本市としましては、当然、ポストというものがございますので、やみくもには上げられません。その評価の優先度が高い方から一定数上がっていくということで、一時期話題になりました渡りという言葉がありますが、福岡市では渡りは一切ございませんで、しかもわかりにくいような課長代理とか事務主査みたいな役付なのかどうなのかというポストもございませんで、比較的厳格に進めております。

言われるような、ほかの評価の指標、つまり多面評価の部分というのは、公平さを期すためにも検討を続けたいといけないと過去から思っておりますが、どこまで反映させられるか、下から横からという評価というのは確かによさそうに見えるんですけども、結果に反映できなければ、結局、下はただ言っただけで何もしてくれてないではないかということになります。そこら辺はまだもう少し他都市や民間さんのほうの研究をしながらきちんとやっていきたいと思っております。

【北川座長】 どうぞ。

【久留委員】 降格や減給とかいうことはありますか。

【事務局（金口）】 降格というのは当然、地方公務員法にも規定してありますので、制度としてはございます。明らかに能力が病気等で落ちた方については降格等がありますけれども、実際どれぐらい降格をやるかという、数はそんなにはありません。ただ、勤勉手当等については、病気が長く続いていて普通に業務が務められない方がおられますので、その方については特別評価というのを入れていまして、勤勉手当とか昇給のほうに影響を与えるようなシステムは入っております。

【久留委員】 そういう例えば病気の方とか特別な事情がある方というのは別としても、普通に働いている方でも、やる気の問題だとか、それから、これは一般的に言われることですけれども、役所の場合、あんなに仕事していないのに給料をもらっていると言われる方がいらっしゃるって聞くんですよ。民間の場合はそういうことは許されないし、どうかするとほんとうにやめさせられますよね。そういうところの人事評価とか厳しさがまだ足りないという気がするんです。

それと、先ほど、これからとおっしゃいましたけれども、当然ながら今は下からも上を評価していく。先ほど出てきたように局で相当なマネジメントをしていくということになれば、局長の能力、部長の能力はものすごく重要になってくると思うんですよ。そういうことでは、下からも上を評価していくというほんとうの評価システムというものをここで確立しなければいけないのではないですか。

【事務局（金口）】 二つご意見があったと思いますが、厳しくすべきところは厳しくということで、一般的に仕事をしている方でも当然強弱ありますので、そこをきちんと評価に反映させていくというシステムは当然考えていきたいと思っておりますし、能力が上がってこない方については、特別評価というのを一部入れてはいますが、まだまだシステムとしてやっていくべきことがあるかなと思っています。今、民間さんなども参考にしながら、特別な研修を入れるとか、それを経て退職していただくという新しいやり方について検討を始めておりますので、その辺は言われたようにきちんとやっていくことが必要ではないかと思っております。

【北川座長】 よろしいですか。沼尾委員さん。

【沼尾委員】 ご説明ありがとうございました。今の人件費の話とかかわるんですけども、まず、本日の資料のお話全体を通してご説明いただいて私が感じたことです。とにかく福岡市の累積債務というのは今年度末に2.5兆円規模に達する見込みであると。前回

の資料にもありましたとおりですけれども、市民1人当たりの市債残高で見ると、指定都市で上から2番目、大阪市に次いで多いということで、174万円という規模になっている。臨時財政対策債も年々増えているという中、一般財源については、地方交付税等と書いてありますが、実際には交付税の現ナマは今後、消費税増税が通ったとしてもなかなか増えにくい状況で、一般財源の確保も厳しい。さりながら、今後のさらなる高齢化の進展やインフラの再更新とかも含めて非常に財源が厳しい。これが前提だったと理解をしております。

後半の資料を見せていただくと、そのためには歳出の見直しとか歳入の確保を考えなければいけないということでもいろいろなことが書かれています。福祉費や清掃費などについては見直して切り詰めていかなければいけないということが書かれている半面、人件費のところについて見ると、どうしてもここだけ非常に違和感があります。ラスパイレス指数は高いんだけど、民間並みだから大した問題ではない、かつ1人当たりの人件費は指定都市の中では順位は低いのでそれなりの努力はできているんだと、どうしてもそう読めてしまいます。

確かに、福岡市はこれまで人員の削減も含めて相当な努力をされてこられたということは承知しているんですけれども、これだけ膨らんでいる公債残高を今後どう償還していくのか。特に、これから市を支えていく30代、40代の人たちというのはこれを一挙に引き受けなければいけなくなるわけですね。ということも含めて、この人件費のところはほんとうにこのままの水準でいいんだろうかという感想と疑問、あと不安を感じたというのが正直なところです。

先ほど、ラスパイレス指数のお話もありましたし、人事評価のご説明もいただいたんですけれども、私のほうで教えていただきたいことが2点ございます。実は、この人件費のところが気になりまして、総務省のホームページ等で公開されている指定都市のラスパイレス指数等に関する数字というのを自分なりに調べてみたんですけれども、それを見ると、確かに福岡市の場合は102程度なんですけど、その中身を見ると、1級、2級、3級あたりの若手は最高号給のところ为国よりも低い水準で、4、5、6、7、8と行くに従って最高号給が国よりもかなり高い水準になっているという、若手の方が非常に割を食っているような形の号給の適用がされているのではないかと非常に心配しています。私の勝手な勘違いであればおわびしなければいけないんですが、そのあたりの実態はどうなっているのか。単にラスが高いから下げましょうということで一律削減というふうにな

ってしまったときに、頑張っている人は、こんなに頑張っているのに給料を下げられてたまるかということに当然なるし、逆に、それでモチベーションが下がって市の行政サービスが落ちるとするのは非常にもったいない。そういう意味で言うと、先ほどの人事評価ということも含めてそれぞれの働きに応じた給付が考えられないと、頑張っている人たちが報われないのではないかとということを非常に心配しています。まず、そのあたりの実態がどうなっているのかを教えてくださいということが1点目です。

それから、2点目としては、総務省のほうで給与実態調査というのをやっていると思うんですけども、そのときに国から福岡市の人件費のあり方についていろいろな形での改正の要望というんでしょうか、ここは再検討するよということまで話が来ているかと思えます。それを指導というか助言というのか、専門的なところはわからないんですが、どういう話が国からされているのかというあたりについて教えていただけないかというのが2点目です。

【北川座長】 2点ご質問いただきましたが、お答えいただけますか。

【事務局（高山）】 労務課です。

まず、本市のラスパイレス指数の現状なんですけれども、ラスパイレス指数は大きくは職員を給与決定学歴別に、大学卒、短大卒、高校卒、中学卒で分けます。全体のラスパイレス指数は確かに102.3なんですけど、その中でいきますと大学卒が103.1ぐらいありまして最も高い数字になっている状況です。一方で、高校卒のほうは101.4ぐらいの数値になっています。あと、経験年数ごとに区分していきますので、年齢ではなく経験年数別でいきますと、大体本市に入って四、五年ぐらいは大体国を下回るぐらいの水準で、採用されてからの経験年数でいくと7年から15年ぐらいの中堅どころ、30から35ぐらいのところはラスパイレス指数的には104といった数字を示しまして、そこら辺が高くなっています。

総務省の給与実態調査なんですけど、総務省からは、人事委員会の勧告どおり民間との較差是正を実施したかというのをまず聞かれておりまして、それ以外でいくと、給料表は国と異なる独自の給料表をつくっておりますけれども、役職者の数が多くならないようにとか、手当関係では、勤勉手当関係などは、今、局長級は業績評価で反映させていますし、先ほど言いましたように特別評価で一部の職員に反映させていますけれども、それを全職員ベースで反映できないかといったいわゆる成績主義に応じた給与施策の推進といったことを総務省からは助言していただいている状況です。以上です。

【北川座長】 沼尾委員さん。

【沼尾委員】 ご説明ありがとうございます。今、7年目から15年目までのラスパイレス指数の値をいただいたんですけども、それ以降はどうなっているのかということが2点目と、あとは、総務省から成績主義の適用をというお話があったということなんですが、それに対してはどのような対応をされてきたのか、あるいは今後されていくお考えなのかということをお教えいただけますか。

【北川座長】 どうぞ。

【事務局（高山）】 ラスパイレス指数については、その後、例えば大学卒で申し上げますと、20年以上25年未満でいくと100.5ぐらいになります。5年刻みになっていますので、その後は101.7ぐらいです。その後、30年以上になりますと、推測ですけども、ここら辺は105とか108に高くなります。これはおそらく国のほうでは、一部の職員が行政職俸給表（一）から外れ、行政職俸給表（一）適用から指定職俸給表とかスタッフ職俸給表とかの適用対象になっていることで、若干高くなっているのではないかなと思います。高卒でいくと、高卒の30年以上、35年以上のところは99.4で、35年以上は101ぐらいです。大卒のそこだけはちょっと高いような状況になっています。

それと、成績主義の推進については、評価制度を職員の納得度を高めるような仕組みに進めていって、給与反映についてもあわせて検討していくという旨のことを総務省には回答しております。

【北川座長】 どうぞ。

【沼尾委員】 今、30年以上のところは105から108という数字で大変驚愕したところなんです。福岡市ならではのご事情があるのかもしれないんですが、先ほどから申し上げますとおり、これだけ財政状況が厳しい中で、先ほどから上がっているようなさまざまな住民サービスを削るということまで踏み込まなければいけないとすれば、行政の側でも何らかの形で内部の改革努力をしていかなければいけないと思うんですね。今のような話で、高卒、大卒、あるいは年齢によってこれだけラスパイレス指数の値に差があるわけで、確かに国の値を標準としてそれに基づいた数字の適用が妥当かということの議論の余地はありますが、少なくともこういう実態があるということに対してはどのようにお考えでいらっしゃるのでしょうか。

【北川座長】 どうぞ。

【事務局（高山）】 先ほどの105、108というのは、福岡市の事情というより、多

分国のほうの比較対象の幹部職員というか、例えば本省のほうの局長、部長職員等が国と地方との比較の対象から外れているということです。これは政令市はほぼ同じような傾向があるんですけども、それで105とか108が出ているのではないかと申し上げたつもりです。繰り返しになりますが、高校卒のほうはそういった指数にはなっていないということで、そう判断しております。

それと、ラスパイレス指数自体は一つの給与の指標であるのは間違いないと思いますけれども、職員については給料と、それ以外の扶養手当とかの諸手当も含めて民間と合わせよう形をとっていますので、現時点では、繰り返しになりますが、人事委員会が市内民間を調査した結果が適正さのよりどころではないかと考えております。

【北川座長】 どうぞ。

【沼尾委員】 もう1点。これでやめますが、そうすると、繰り返しになってしまうんですけども、これだけ財政が厳しくて、累積債務を次世代にできるだけ先送りしないような形での行革に取り組むというときに、この人件費問題についてはどのような形で対応していくことを考えていらっしゃるのかということをお教えいただければと思います。

それで、資料の21ページを見ますと、人件費の比率とか1人当たりの人件費ということで、例えばこちらの左のグラフだと福岡が最低だと挙がっているんですけども、実は、例えば歳出に占める人件費等で見ると、左側の数値の高い相模原、さいたま、堺、仙台、静岡、浜松あたりは大規模な市町村合併を通じて政令市になったところが多いので、旧町村分の職員も抱えていて、今まさにスリム化を図っている最中の自治体なんですね。なので、そもそも相当人員があり余っていて、福岡市とは構造が相当違うので、これをそのまま比較して、歳出に占める人件費が福岡が一番低いので人件費に対して努力しているとは言えないのではないかなという印象なども持っております。そのあたりも含めて、これだけの数字を出しておられるということは、これ以上人件費については手をつける必要はないというお考えなのかどうかというあたりを含めてお聞かせいただければと思います。

【北川座長】 局長、どうぞ。

【事務局（貞刈）】 人件費についての考え方については、今、沼尾先生からご指摘のあった点というのはしっかり受けとめたいと思っております。

給料月額がどうなのかというところについては、一つの何らかの目安が必要なわけでしょうから、決め方というか、算定の仕方については、私としては今の時点では適正だろうと思います。しかし、福岡市の抱える厳しい財政状況の中で、だからいいのかと言われる

と課題があると思っております。

前のほうの財政の説明でもございましたけれども、独自課税や超過課税で歳入も増やさなくてはいけない。あるいは、社会保障の地方単独事業でございますとかもろもろの市民サービスもあって、それを選択していく必要があるだろう、廃止も含めてしっかり考えなくてはいけないということでございますから、人件費全体としてどうするのか、これはしっかり考えていくべきだと思っております。

ただ、先ほどの数字のところも、新しい政令市とかはどうしても人件費が高くなっていますけれども、昔からの政令市の中で比べてもわりと低い数字でございますし、全体として見たときに人件費的には少ないほうかなと思っておりますので、単純に給与カットをするということについては慎重な検討が必要だと思っております。少なくとも、全体の枠組みの中でどういうふうやっていくのかということについて、説明責任が我々にはあります。人件費と言いましても、全体の中には給与以外にも超過勤務手当等があって、仕事のやり方の中で、あるいは組織上、いろいろな工夫をしたら人件費全体を切り下げられる余地はもう少しあると私も思っております。まずそのあたりをしっかりと取り組みながら、それでも全体として見た場合に、あるいは今後の市民サービスの削減という中で、では、人件費をどうするのかということは当然、議論になっていくと思います。それについてはしっかり考えさせていただきたいと思えます。

次回は組織の課題になってまいりますので、その中でできるだけより具体的なお話をさせていただきたいと思っております。

【沼尾委員】 ありがとうございます。ぜひその点、今日、前半で出ておりましたけれども、トップガバナンスのあり方も含めて、人員の配置の問題ですとか適正化の問題を考えてください。私も一律に削減すべきなどということを申し上げたかったわけではなくて、それぞれの能力や働き方、貢献に応じた形での評価を行って、それに見合う給与体系のあり方をぜひ模索していただきたいという思いで発言をさせていただきました。

【北川座長】 どうぞ。

【世良委員】 中高年齢層の職員の方の給与についてなんですけれども、先ほど、20年とか25年、30年あたりの職員の方のラスパイレス指数が急に上がってというお話があって、この点について総務省から、地方公務員の給与改定に関する取り扱い等についてという通知があっているかと思えます。この中では55歳以上の昇給について、国のほうでは昇給停止措置とか、昇給幅を抑制するという昇給抑制措置を導入していて、地方におい

でもそれに倣ったような形にするようにという話があったと思うんですが、これについては問題はないのでしょうか。ほかにもお聞きしたいことはあるんですけども、一応この1点をお願いします。

【北川座長】 どうぞ。

【事務局（高山）】 まず、高齢層職員の昇給停止なんですけれども、これは55歳で昇給停止という制度が従前ございまして、これは福岡市も導入しておりました。その後、平成18年に国のほうが給与構造の基本的見直しという中で、昇給停止から昇給抑制という形にしておりますので、これも今現在、福岡市のほうで適用しております。以上です。

【世良委員】 そうしたら、先ほどのラスパイレス指数が急に上がった原因というのは、先ほどお話があったことぐらいしか考えられないのではないかということなるんですか。

【事務局（高山）】 そうですね。これも繰り返しになりますけれども、高校卒のところていくとそんなに上がってなくて、大学卒だけが上がっている。おそらくそこは福岡市職員の平均給料を占める役職者の割合が多いのではなかろうかと思われませんが、抑制措置が直接大きく影響していることはないと思っています。

【世良委員】 ではまた別の観点についてお尋ねをさせていただきたいんですが、地方公務員法の原則というお話が先ほどのご答弁の中であつたかと思うんですけども、これのうち職務給の原則ということで考えますと、給料表というのがこれに対応するものになっているんだと思うんですよね。つまり、給料表が適正なものであるかということはいまでは国でも問題にされてきたらうと思うんですけども、これについて福岡市の現状はどのようなになっているのでしょうか。

【事務局（高山）】 行政職給料表で言いますと、職務の級は8級制になっています。1級、2級がいわゆる係員と呼ばれる初任の級になっていまして、3級を主任、4級を係長に近い総括主任という形で、5級を係長、6級が課長で7級が部長、8級が局長ということで、基本的には1職1級制という給料表の構造になっております。

【世良委員】 私がお尋ねしたのは、福岡市の給料表の構造について何らかの問題点がありなしということはどうにお考えかということなんです。職務給の原則に照らしてきちんとしているのか、つまり、若手の人がきちんと報われるような給料表になっているのかとか、それぞれの働きに応じた給与構造になっていなければいけないということだろうと思うんですけども、それはきちんとしたものになっているのかということですか。

【事務局（高山）】 そもそも給料表については、国の俸給表に準じた形で措置している

んですけれども、給料表の級の構造が、1年たつて上がる昇給額は若い職員ほど高く、高齢職員ほど抑制されるような級の中の号給の構成になっていますので、熟練度が高まっていくなれば給料の上がり幅が大きくて、同じ級にずっととどまれば給料の上がり幅は抑制されていくといった構造になっております。

【世良委員】 気になっているのが、昇給というのは能率の向上に対応するものなんだというのが職務給の原則になるんですけれども、一定の限度に達したら昇給は停止されてしまう、つまり頭打ちということに一応の意味があるのではないかなと思うんですけれども、他方で、職員の方の年齢が上がっていけばいくほど給料が上がっていくという構造というのは、職務給の原則に抵触してくる可能性があるのではないかなと思うんです。このような考え方を前提として福岡市の給料表を考えた場合に、問題はないということでしょうか。

【事務局（高山）】 見方にもよるんでしょうけれども、基本的には一つの級の中の構造は、先ほど申し上げましたように、前半部分は1年間で上がる昇給額が大きく、後半部分は少ない。ただ、後半部分の抑制幅が、国の俸給表と比べると若干小さいのかなというの思います。

【世良委員】 抑制幅が小さいというのは。

【事務局（高山）】 昇給額が、同じぐらいの給料月額と俸給月額を比較しますと、うちのほうが、一つの昇給間差額で言うと少し高いところがあるのではないかなという気はします。

【世良委員】 給料表の号給について、国の行政職俸給表の各級の初号及び号俸の幅を基準として号給構成の改正を行うことという国の通知があるわけなんですね。そして、号給数については国の行政職俸給表の対応する級の号俸数を限度とすることとなっているんですが、これはそのとおりになっているんでしょうか。

【事務局（高山）】 多少本市のほうが長いと思います。

【世良委員】 細々したことばかり申し上げていて恐縮なんですけれども、結局、職務給の原則がどうなっているのか。地方公務員法上の原則を私は申し上げているので、きちんと法律に従った自治体の人件費の構成にしていけないといけないのではないかなということでも申し上げている部分があります。それは人件費の抑制という部分にも関係をしてるので申し上げているんですけれども、このあたりについて資料上特に読めなかったもので、このあたりにもきちんと切り込んで、オープンな場でぜひ検討していく必要があるのでは

ないかと思っております。

【北川座長】 どうぞ、吉田委員さん。

【吉田委員】 人件費全体ではなくて、内訳の話を少しさせていただければと思うんですが、この段階で言うのか次の組織風土のときに発言していいのかわからないので、質問で確認をさせていただければと思います。いつも行政の方の人件費がこういう総量という形で出てくるという感覚にすごく違和感を覚えるんです。私たち民間は人件費は事業費なんですよね。ですから、例えば3本仕事を持っていったら、事業費の中に自分の人件費を割り込んでいって、それで効果があるとかないとか、売り上げが上がった下がったという考え方をするんですけれども、人件費としての効果とか、能力があるかないかというのは、何にどのぐらい時間を使っているのかということで見ることになりますよね。結局、人件費というのは投資になってくると思うので、まず、そういう区分けがされているのかどうかというのを伺いしまして、今発言したほうがいいのか、次がいいのかを事務局の方に教えていただければと思います。

【北川座長】 私が決めます。(笑) よろしくどうぞ。

【事務局(今村)】 財政調整課長の今村です。

人件費につきましては、今、ここではいわゆる歳出上の人件費というものを十把一からあげでご説明していますが、本来は目的別予算ということで予算上は組んでおりますので、総務費や保健福祉費といった款別に、そのこの局、あるいは、そのこの事業を担当している職員の人件費というのが示されます。例えば保健福祉費の中の保健福祉総務費という目に保健福祉局の人件費が計上されているといった予算上の計上の区分はございます。

ただ、先ほど吉田委員ご指摘のように、それを細かく事業単位、施策単位まで分解していったこの事業に人件費がどのぐらい投入されているのかということについては、きちんと分析できるような資料、情報というのはございません。以上です。

【北川座長】 いいですか。もしあればどうぞ。

【吉田委員】 そのあたりの区分というのは民間だと業績番号みたいなものを振っていただくんですけれども、今後、福岡市で政策や事業やの評価をしていくのであれば、今の単位だと人件費と連動しないのではないかと思います。この事業とこの事業を組み合わせで政策といったときに、その政策の単位と人件費の単位が連動していないということは、おそらく比較ができない、評価ができないということに陥ると思います。どこまで細かくするのかというのはちょっと難しくて議論があると思うんですけれども、少なくとも政策

の評価に人件費の配分がわかるよう、連動するぐらいまでは少し区分をする必要があるのではないかというので、ぜひそれを研究してご提案をいただければと思います。

以上です。

【北川座長】 はい、どうぞ。

【久留委員】 私の知っている限り、福岡市の事業仕分けをしたときに、事業に対する人件費という形で一応出てきていました。そういう出し方をしろというふうに多分言われたと思うんです。まあ、仕分けのために出してきたのかもしれませんが、やれると思います。

【北川座長】 お答えは、いいですか。

【事務局（今村）】 事業仕分けの段階では、仕分けの対象となった事業に対して担当している職員の人数を書いて、人数1人当たりが幾らだというような簡易な計算方式で、事業費の中に人件費が見えるように表記をしたものです。これを全事務事業に対してやって、それが総人件費の合計額と合うように分解すれば、委員ご指摘のようなことができますが、そのような全事業に対しての割りつけということまで、まだしたことがありませんので、今の時点でそういったご説明をしようがありません。当然、政策別に事業評価をやっていってPDC Aを回していくという、今日総論部分でご説明したような中身を実行していこうと思うならば、人件費の部分も投入財源としてきちんと把握できるような仕組みにしないといけないと考えております。

【北川座長】 いいですか。

【久留委員】 はい。

【北川座長】 どうぞ、石森委員さん。

【石森委員】 私もここで申し上げるのが適切かどうか迷っているところなんですけれども、前回休みましたので、どうしてこんなに公債費が膨らんだのかという話を直接は伺っておりませんが、冒頭の総論のところでは一番初めに、老年人口が増加しとか、公共施設が老朽化しとかいう原因が挙げられていました。はっきり言ってこういうのは前からわかっていることで、今になってどうしてこんなに膨らんだんだろう、これが原因だという理由はちょっと説得性が欠けるのではないかと思うんです。

私は第1回目で自己紹介した中で、福岡市のような自治体というものは政策を実現する団体なんだという話をさせていただいたんですが、そういう点では、大きい問題はいろいろありますけれども、公債費がかさんで新規政策に投資できない、投資できる額が非常に

少ないというのが致命的な問題ではないかと思っています。各論でいろいろな縮減策のようなものをお示しいただいて、これがうまくいけば問題は解決するという話が一方であるのかもしれませんが、しかし重要政策には積極的に投資をしていかないといけないわけでございまして、やはり財源というものはある程度必要です。

ほんとうに起債が減って公債費が減額されていくのかというのは、ちょっと疑問なところがありまして、大変難しい問題ですので、どうしたらいいのかよくわかりませんが、公債の問題は国も同じでありまして、また世界的にもそうで、これをうまくコントロールするというのはなかなか難しい。公債は使う人が起債を決定するので、これが減るのは期待できないのではないかと。これも第1回目で申し上げました。

いろいろとまだ勉強しなければいけないんですけども、議会も含めて起債をする側の自治体と、その利益を享受しながら負担もする市民との間に、中立的に筋論を通していただける機関を置いてあるところが、比較的うまくいっているのかなという感じを受けております。これも確固とした知見として申し上げているわけではございませんけれども、そのような政策にも中立的で筋を通していただく機関が、「起債をこれだけやれば将来これだけ大変になりますよ」ということを公に、あるいは政策決定機関、予算議決機関のほうにフォーマルに投げかけていく。

国のレベルで言えば会計検査院なんですが、会計検査院の検査報告を見ても1行も出てきません。しかし、これを積極的に言っているところなどはございまして、予算編成の段階でその機関の言及はかなり詳細で、「これだけの起債をしますと将来、何年後にどれぐらいの公債費になって、将来世代にこれぐらいの負担になる。ですからやめてください」というような投げかけを何年も何年もしていく。これは起債に限りませんで、人件費もそうでしょうし、全体の予算編成がそうだと思います。地方自治法上、限界はあるだろうと思いますが、実質的にそういう機関をつくり上げるという努力をなされることは、また別途可能なのではないかと考えています。

今までのお話を否定するわけでは全然ありません。矛盾しているかもしれませんが、私自身の中では矛盾していなくて、自立分権型の経営がきちんとできながらも、そういう存在に絶えず外からコントロールしてもらおうような視点をセットにしていくということ、問題提起といえますか、参考までに申し上げたいと思います。

例えば小さいところでの第三者性ということになりますと、さっきの下からの人事評価がありますよね。これも一つの目ですけども、人事評価に対して相手方、評価される側

の納得は得られているのでしょうか。人件費総額としてパイが大きいとか小さいとか、それは小さいほうがいいんでしょうけれども、どっちもあり得るとして、その中で一番大事なのは、世良先生もおっしゃられたように公平・公正です。上司が上から評価したきりなのか、それとも納得いかなければ意見を表明するような機会があつて、第三者的に、小さな第三者性ですけども、このようなところに上司からの意見も聞き、本人からの意見も聞きということで調整を図っていくようなシステムですね。

第三者性というと、外部監査委員なんか出ていましたよね。ミクロというよりもマクロを私はイメージしているんですけども、ミクロ的には監査委員とか外部監査人とか、臨時のその都度のアドホックな委員会などもあり得ると思いますけれども、できるだけ恒常的に長い目で見ていただく。知見のある——言わないほうがいいかもわかりませんが、例えば諸外国では会計検査院の委員長さんにコミッショナーとして政府が委託をして意見を言ってもらおうというようなことが考えられていますけれども、そんな大きな第三者性までいろいろあると思います。

ちょっと今日の話の中にどう組み込めというのは、すぐにはなかなか難しいかもしれませんが、意見として申し上げます。

【北川座長】 時間も来たんですけども、最初、ラスパイレスというか人件費に入ったので、これのまとめをして次の課題もまたおっしゃっていただきたいと思うんですが、後ろの課長席でお答えされた人の考え方を変えることが基本です。自分らの説明を一生懸命しているだけで、今の福岡市役所をどうするんだという大前提に立って議論をしてない。何回たつてもあなた方の事情を聞いているだけの話で、そんなだからだめになったんだということを両局長にちょっと確認しておきます。財政局長さんと総務企画局長さん、こんな説明で通ると思っていますか。

これがだめだということですね。一生懸命、彼は説明しているけれども、担当の仕事であつて、全く全体最適を考慮してないとみんなが受け取っているんです。これは全市民が聞いているんですよ。これが通っていったら、何の改革も要りませんし、即刻有識者会議は解散したいと私は思いますね。そのあたり一遍、両局長に覚悟のほどを聞かないと。かわいそうに、担当は「私たちのやっていることはこうです」って一生懸命に事情説明していますが、何を考えて改革に取り組んでいるかわかってますかね。いかがですか。

【事務局（阿部）】 人件費全般について申し上げますと、この有識者会議では、もちろん改革の方向性をしっかり議論するということが一番の目的でございますが、まず今の状

況がどうであるか、福岡市の状況もいろいろな形でオープンにさせていただくということも大事な役割だと思っています。福岡市の人件費の状況がどうであるかということについて、今の状況を十分ご説明し、ご理解いただくということも大きな要素でございますので、とにかく現状をまずわかっていただくようにご説明しているということは、ぜひご理解いただきたい……。

【北川座長】 理解できません。だから一生懸命、質問しているんです。わかっているでしょう、あなた。言葉を飾らずに言ったら、だからどうなるのか、遠慮しながら、遠慮申し上げながら聞いているんですよ。勤勉手当の問題がどうだとか、局長だけが何とかしてほかほかどうだとか、何の説明もされていないで、自分の都合のいい数値を出してきていることが問題なんですよ。何が現状説明ですか。ほんとうにそうですか、阿部さん。

【事務局（阿部）】 いえ、ご指摘はきちんと踏まえて、これから検討もいたしますし、お答えもしていかなければならないと思っておりますけれども、現状としては人件費がこういう状態にあるということ、人口も伸び、業務もいろいろな要素が出てくる中で、頑張っていることもご説明させていただきたいということでやっています。これでよしとしているわけではもちろんございませんし、財政といたしましては、健全化を進めるため、あるいは前回からもご説明いたしておりますが、これから生じることで見込まれる財源不足を解消していくために、いろいろなところで切り込んでいかなければならない。その中で人件費についてもしっかりと見直しをして、今後どのように対策するのかを全体として考えていく必要があるということは、財政当局としても十分認識をいただいておりますし、人件費の所管の総務企画局とも一緒に連携して議論していこうと申し上げているわけでございます。まずは現状を説明しているということでありまして、今後しっかりと検討することは当然のことだと思います。

【北川座長】 ラス指数の絶対量、これも問題は問題なんですけれども、その質の問題なんです。ほんとうに全職員がモチベーションを高めて機能が高まるように担当部局で真剣に考えているのかを心配しているわけです。もしそういうことが全組織の中に浸透しなければ、何で包括的な予算も人事も配分できますか。自分たちの組織を最大化することばかり考えていたら、ほんとうに死にますよ。

そういうことを含めて、私は、貞刈局長のご答弁にはかなり納得しているんですが、部下との乖離があまりにもひどいので、そのあたりをきちんとご説明いただかないといけません。隔靴搔痒になってしまうということ自体が、実は市政の問題だということをお私に申

し上げたいんですよ。いろいろなご事情はあったとしても、これがほんとうに現状の説明になっているかといったら、都合のいい数字を並べている点が幾らでもあるんですよ。プロが見たらすぐわかるじゃないですか。そういうことを平気で説明する体質こそが問題なんです。局長、お答えをいただきたいと思います。

【事務局（貞刈）】 資料をつくるときは私も一緒に入っておりますので、「何だ、この資料は」と言われたら、それは私の責任でございます。ただ、人件費の関係については、いろいろな見方がございますので、ページ数は増やしていいから、できるだけ表も載せて、それに対する市としてのコメントをきちんと書きましようということでした。その上で議論いただいて、それを素案の作成なりにしっかり反映させていくことが大事かなと思っています。

それと、先ほどの沼尾先生のお話に対するご回答で、大まかにはそういうことなんですけれども、福岡市というのは定数管理みたいなものを今まで一番一生懸命してきた政令市だと私は思っていますし、結果的に人件費についても相対的には低い位置にあります。なおかつ、相当いろいろな市民ニーズといますか、そういうものがたくさん出てくる中で、今、組織としていろいろ課題を抱えているというのも事実でございます。若い人が少なく、係長1人に担当者1人とか、そういう難しいところもありますけれども、その辺についてもいろいろ検討しながらやりたい。

ただ、一般の財源を捻出するといいますが、これは財政の話かもしれませんが、一般財源をどんどん増やしていったら、それだけ地方交付税が減っていくということですから、なかなか歳入全体を増やしていくのは大変なことかなと思います。そういう限られた財政全体の中でほんとうに戦略的な投資をしていこうとすれば、今の経常的な、あるいは既存の事業をどういうふうに見直して、固定経費といいますが、人件費等に切り込んでいくことは避けて通れないと思います。

我々としては、人件費にどういうふうな方向で、どういうふうな形でさらに切り込めるのか、その辺のことを今ハッパをかけてといいますか、いろいろ知恵を出して考えようとしています。それでもなかなかうまくいかないときには、給料についてもきちんと議論をしていかなければいけないと思っておりますし、全体については有識者会議のほうからしっかりご意見をいただいた上で進めさせていただきたいと思います。

【北川座長】 今日には財政が中心なのに、ご準備中のほかのところにも及んで申しわけないんですが、その点どうしても総体的に全部絡んできます。組織、システムも今後この

議論マターになるわけでございますので、よろしくお願いを申し上げます。

ちょっと人件費のほうばかり行ってしまって申しわけなかったんですが、限られた時間でございますので、ほかの全体の財政のことについて、どうぞご意見をいただけたらと思います。実積委員さん。

【実積委員】 全体を見て、人件費もその中に含まれるのかもしれませんが、金額の比較とか、他都市との比較にとどまっています、要するにアウトプットというかアウトカムに対する効率性の比較がないのが、ものすごく違和感があります。なので、先ほどのラス指数が高いのが問題だという議論になっていくんだと思うんですね。

さっき民間の話をされましたけれども、効果が高いのであればラス指数が高いのは当たり前ということになります。高品質のサービスを得ているんだしたら、そのくらい払っても仕方ないという納得感が市民にはあると思うんですけども、資料全体を通して見て、アウトカムとかアウトプットに対する比率という分析が全くない。「金額がこう変わってきました」「ほかのところと比べてうちは平均的にこんなに低いですよ」と言われても、そもそも福岡市の財政ニーズとほかの市町村、政令市のニーズはおそらく違うと思われるわけですね。特に福岡市はまだ人口が増えていって、若年層が増えていくのと、ほかの大阪とか京都のように、おそらく若い人口が増えないところではニーズが違うのは当たり前なのにもかかわらず、そこを単純に横に比較して、福岡市が少ないということをもって正しいとされるのは少しおかしいと思います。

人件費についてはこのくらいにして、違う話題として外郭団体のことをちょっとお伺いしたいんですけども、22ページの「外郭団体の見直し」のところで、課題の中で、補助金や負担金、委託料といった市からの財源に頼った経営体質となっている、団体の自律的経営ができていないから問題だというふうにされているんですが、ちょっとここの考えが理解できないんです。なぜかという、外郭団体というのは市がある程度出資をしているということで定義されていると思うんですけども、市の仕事をもう少し民間的なイニシアチブを持って広域的にやってもらうという目的で団体をつくっていて、市の仕事をしているんですから、市からの委託に基づいた経営体質になっているのが何が悪いのか。

自律的経営ができているのであれば、そこはそもそも外郭団体ではなくてむしろ切り離して民間がやればよくて、残すべき外郭団体はむしろ市と不可分一体の業務をやっているところになると思うんです。ここの評価がいまひとつ理解できないので、もう少し説明いただければと思います。

【北川座長】 よろしいですか。では、お願いします。

【事務局（小畑）】 行政改革課長の小畑といいます。

外郭団体の件で、今、実積先生からご指摘がありました課題の三つ目のところです。こういう書き方をしていたので少し誤解を招いた点もあると思うんですが、例えば、そもそも民間でできるものを外郭団体がやっていて、その外郭団体が市からの補助金や委託料といった形で運営されている、ここは問題があるのではないかということです。それは先生がおっしゃった切り離すべき団体にも該当してくるかもわかりませんが、そういった理由で、ここにこういう記載をしています。

【実積委員】 そうすると、その右側のピンクで書いている「団体の自律的経営ができていない」というのは、自律的経営ができていないものこそ外郭団体に残すべきであって、自律的経営が本来できるのであれば民間に出せというのが課題であるというふうに理解してよろしいのでしょうか。

【事務局（小畑）】 本来民間に出せるものは民間に出すべきであって、それを民間に出さずに外郭団体で引き続きやっていて、それが市からの財源に頼っているというのは、自律的経営ができていないのではないかと考えております。

【実積委員】 おっしゃる意味はよくわかるんですけども、多分、ここに書いてある文章でそうは読み取れないので。市からのお金に頼っていれば、自律的経営ができていないというふうに一般には言われると思うので、民間と競合しているサービスであれば民間に出しましょうという書きぶりにされたほうがいいと思います。

【事務局（小畑）】 承知しました。ありがとうございます。

【北川座長】 今、冒頭でアウトカム指標について触れられました。他市との比較も大切ですけども、市民にご負担いただいている分のサービスを提供していて、市民が納得してればいい、そういう財政構造という意味ですね。それについて、ちょっともう一回お願いします。

【実積委員】 特定の費用に対して、仮にほかの都市より平均的に高いとした場合、原因は多分2種類あって、ほかの都市よりも高品質なサービスを提供しているので余分に費用がかかっているというケースと、非効率なケースです。非効率なものに関しては削るべきだろうというところは皆さん同じだと思うんですけども、より高品質なサービスを提供しているのでより高い人件費なり物件費がかかってくることに关しては、そこは納税者から見たら、納税額と便益とはトレードオフの関係なので、どの程度が一番望ましいトレ

ードオフなのかというのを市民に聞く必要があると思うんです。おそらく財政当局としてもそこを見て、これだけ高品質なサービスの提供が市民から望まれているので、これだけの費用がかかる、ただしそれは非効率性を除く費用ですよということで比較しなければいけないくて、そういった質的な差、行政ニーズの差を無視した上で一律にほかの市と比較するのはどうかと思います。

ついでにもう一つだけ言うと、経済には効率的賃金仮説というのがあって、あまり民間とぴったり同じ賃金にすると、民間よりもいい人が入ってこないということがあります。民間並みに低くする、あるいは財政事情が厳しいから民間よりちょっと低くしましょうというと、長期的に見た場合に、福岡市役所の人的リソースが損なわれることになるので、そこは少し考えられたほうがいいかなと思いました。

【北川座長】 私は人件費についても事業費についても全く同じだと思うんですね。質的にどう高めていくかという議論がないから問題になっていると思うので、絶対に総体的な人件費を安くしろとは言っていないんですね。無駄は削らなければいけないけれども、いかに働いてもらうか、気持ちのいい組織にするというのが、今まで地方公共団体では少し緩かったと思うんですね。そのあたりをしっかりといただくということと、財政もシュリンクするだけではなしに、必要なサービスを提供しなければいけませんよね。そのときの財政との絡みで、今の人件費の問題もそうですが、財政的な予算、事業費におけるアウトカムをどう見るかという議論が重要だということです。その点については、これは阿部局長さんですかね、ぜひお答えいただいておりますね。

【事務局（阿部）】 今ご指摘のとおりだと思いますし、そのような考え方で進めていかなければいけないと思います。費用対効果を高めていくということが大事ですし、また費用対効果が高い施策を優先して実施していくことが大事だろうと思います。

今日のご説明は、それぞれの費目についての伸びの分析とか他都市との比較とかの切り口を中心にご説明しましたので、今、実績先生から言われた視点がやや不足していたかもしれませぬ。ごみのところでは夜間収集等の非常に高いサービスを行っているがゆえにこれだけの費用だという視点も書いておりますけれども、全体としてはその視点の書きぶりが弱かったと思います。

分野的にそれぞれの費目の今の伸びのトレンドであるとか、このままでは非常に厳しくなるというような説明を主に今日はやりましたので、今ご指摘の視点も十分踏まえて、それぞれの分野あるいは個々の施策の検討に当たってやっていきたいと思います。

以上です。

【北川座長】 あと10分ぐらいの時間なので、私がお話しするのは申しわけないですけども、41ページの「今後の方向性についてのまとめ」って、これはどこがまとまっているんですか。感想文を書いただけじゃないですか。これは各論のまとめなんですよ。願望の羅列だけで具体論が入っていないですよ。次の組織等のテーマで話すときにこの程度ではいかんと思うので、きちんとまとめていただきたいと思います。高齢福祉費とか生活保護費とかについて「努力します」ということではなく、具体的にどうするのかということまでは一応チェックしていないと、ほんとうの改革にならないと思うので、その点よろしくお願ひしたいと思います。

どうぞ、池内委員さん。

【池内委員】 全体を見ていて、今回、27ページに「特に影響の大きい分野での見直し」ということで書いてあって、確かに少子高齢化で福祉が伸びていく、これは間違いなくそうなるわけですが、この下の予算を縮小しようとしているのか、予算は同じ割合なんだけれども中身を見直そうとされているのか、そこを一点確認します。

一方、人件費についてはかなりおっしゃっていましたが、私はあまり人件費を削減する必要はないと思っています。ただ、実際にここに書いてあるのは、何となく私たちを納得させようという裏があるような資料にしか見えません。実質的には人件費の中身の内訳が大きな課題で、先ほど人事評価のことも今後検討しますということしかなかったので、ここにはもう一点、今の人件費の中身に対する課題について入れてください。また、先ほど北川座長からお話があったように、今後の方向性のまとめには、今の人件費の内訳の課題と今後の考え方が一番上に必要で、その下に高齢、子どもについて書いていただきたいと思っています。

それから、高齢福祉費と子ども育成費について、政令都市と比較して決して福岡市のシェアが高いわけではないという表もあります。そういった意味では、繰り返しますが、これがだんだん拡大していくから、ほかを縮小していくという考え方なのか、それとも使い方を見直すのかということ、もう一回明確にさせていただきたいと思います。

以上です。

【北川座長】 細川部長。

【事務局（細川）】 前者の高齢福祉費や子ども育成費の伸びに関するお尋ねでございますけれども、30ページの表にも記載いたしておりますように、現在、福岡市では国の老

年人口の伸びをかなり上回って増えている状況がございます。介護保険特会とか後期高齢者への負担金につきましては、これは国の施策でもございますし、老年人口の伸びに比例して伸びていく性質のものでございますので、これをさらに削減するという事は難しいのではないかと我々も考えているところでございますが、任意で行っております施策の中には、効果が明らかにされていないというご指摘も受けましたけれども、広く薄く、全体を対象とした事業については見直しを行うことによりまして、この「今後の方向性」の1番目に書いておりますように、せめて老年人口の伸び程度に財政負担の伸びを維持していかなければ、持続可能な財政運営はできないのではないかと考えています。

【池内委員】 もう一度聞きます。予算を減らすという意味ですか。

【事務局（細川）】 高齢者福祉費の予算でございますか。

【池内委員】 はい。

【事務局（細川）】 全体を増やすことは現実的に難しいと考えております。と申しますのは、高齢福祉費の円グラフを見ていただいたらわかるんですが、介護保険特会への繰出金ですとか、後期高齢者給付金の負担金が全体の8割を占めている状況でございまして、先生もおっしゃいましたように、高齢者の伸びというのは今後も続くことが見通されておりますので、シェアの大半の部分は伸びていくことから、これを減らすことは難しいのではないかと考えているところでです。

【池内委員】 医療費を減少するために予防介護を入れていくとか、根拠があつて方向を変えていくというのはいいと思うんですね。でも、例えば子ども育成費については、積極的に進めてきた結果と言いますけれども、たくさん待機児童がいるという現状があるわけですね。それでも保育所はできていないという現状が、福岡市の大変大きな課題だと私は思っておりますので、そこについてはしっかり予算をとってやっていかれるんでしょうか。

【事務局（細川）】 それについては、33ページの「今後の方向性」にも書いておりますけれども、保育サービスの潜在的な需要は大きいと考えておりますので、こういった事業につきましては優先度の高い事業ではないかと考えております。ただ、左のほうの点線で囲んでおりますように、一律に減免したり、応能負担であってもいいのではないかとと思われるような事業もございますので、こういった事業については優先度を踏まえて、事業効果の高いものを選択していったらいいかなものかと考えています。

【池内委員】 ありがとうございます。福祉や医療や子育てについては、ほんとうに市

民が住みたいまちになるかというところだと思うんですね。実際に予算が大きくなるから見直すというのも大切ですが、市民たちは何を望んでいるかという視点で予算を組むときに検討していただけたらと思いますので、よろしくお願いいたします。

【北川座長】 これに財政部長が答えるのは無理な話で、実効性を高めていくには局・区による真の自律経営の実現が不可欠という矛盾した答弁があるんです。だから財政当局も総務企画局もそうなんですけれども、一遍、自律経営というものを真剣に考えていただかないといけません。局・区に権限と責任が全部行ってしまったらめちゃくちゃになってしまったという場合もあるし、財政や人事が縛りつけていた面もあると私は思うので、そのあたりをパラダイムチェンジしたBPRが行われるようにということだと私は思います。

今の時点で立場的に細川部長がお答えいただくのは、それはそれだと思いますが、ほんとうは現場の局長さんたちにお答えいただきたいところです。両局長と問題意識を明確に共有し、これから真剣に対応していただくように、ぜひお願いしたいと思います。その理解なしに両方の管理部門があまり締め過ぎるとインセンティブが働かなくなるということもあるかと思えます。

どうぞ。

【久留委員】 二つ、子ども育成費とごみの問題です。

子ども育成費について先ほど議論があっていましたが、これについては、福岡市はほんとうに子どもを産み育てていくにふさわしい市になるんだという、そういう心構えが要ると思うんですね。これは総合計画にも絡んでくるのかもしれないんですけれども、子どもを産み育てる、若い人たちを育てていく、そしてもちろん職業もなくてはいけなくて、きちんと就業の場を提供して福岡市にとどまってもらうという、それなりの作戦を持った子ども育成事業を考え、そこに投資をするというのであれば、私は大いに投資をすべきだと思うんですね。そういう何を福岡市は目指そうとしているのかというところが、この資料からは全然見えないんですね。これからの議論なのかもしれないんですけれども、今の流れから言うと、子どもを産み育てやすい福岡市というのは、ほかのたくさんの人たちにも暮らしやすい市になると私は思います。もちろん先ほど言われた中身の見直しというのはある程度あるかもしれませんが、そういう市を目指すのであれば、ここに投入していくという考え方もあると思います。

それから、もう一つはごみの問題なんですけど、これは私もずっと委員会でかかわってきたので非常に納得しにくいところがあるんです。福岡市は人口が増えているわりに、ごみ

は確実に減っているんですね。これは市民の努力によるものです。もう四、五年ぐらい前からごみ袋が有料化になったんですけども、実は市民からすれば、ごみ収集というのは公共事業で行政がすべきことなだけけれども、たくさん排出する人はそれなりに負担をしましょうという気持ちで袋を買って、それでごみを出している。だから、ごみを出さない人、減らしている人は袋を買う率が少ないので、その分負担していないわけですね。

そういうことから考えると、確かにごみの収集費用などについてはこれから手がけなければいけないことかもしれないんですが、ごみ袋の有料化による収入というものがあって、その相殺で見ると、そんなにごみの収集の経費がかかっているとは思えないんです。そのあたりは私はある程度実情を知っているんですけども、普通の市民から見ると見えにくいのではないかと思うんです。ちょっとその辺をお答えいただけますか。

【北川座長】 細川部長さん、いいですか。

【事務局（細川）】 1点目の子ども育成費にはもっと力を入れるべきだということでございます。まさしくそれは政策判断を要すべき事項だと思います。総論のところでご説明いたしましたように、どの政策にどれだけの資源を配分するかというのは、市長の経営ビジョンによるものになってこようかと考えています。

それと、ごみ減量関係でございますが、ごみは39ページのグラフにございまして、先生がおっしゃいましたように、ごみ袋を有料で買っていただきます。手数料収入というのが折れ線グラフのほうに入っておりまして、上下逆転しているのを見にくいかもしれませんが、大体60億円弱ということでございます。一方、かかる費用として、ごみ収集運搬や清掃工場の維持費などが150億から200億程度で、ごみは減っているにもかかわらず高どまりしているという状況です。この差を一般財源、いわゆる税金で埋めているわけでございますが、手数料収入が低減する中、維持管理費のほうはごみほどには減っていないということが課題ではないかと考えています。

【久留委員】 ということは、やっぱりこのあたりのごみ収集について手をつけていかななくてはいけないということですね。ごみが減っているのに収集費用等が減っていない。もちろんごみ処理の工場の維持とかいろいろあるので、20%ごみ量が減ったから一律に20%の経費が減らせるというものではないというのも理解しているんですけども、でも、どこかで手をつけていかなければいけないというように理解していいですね。

【事務局（細川）】 先生がおっしゃいますように、当然イニシャルコストがございまして、ごみが2割減ったからといって同じ率で下げるとするのは難しいかと思いますが、

そこは知恵を出しまして、収集運搬等の経費をはじめとする維持費のほうで何らかの見直しをして、税金の負担を軽減するという努力は怠ってはならないと考えています。

【北川座長】 吉田委員さん。

【吉田委員】 一つ目にちょっと質問させていただいて、三つ簡潔に意見を述べて終わりにしたいと思います。

まず質問なんですが、18ページのところで職員の方の課題というのがある、「組織力低下の懸念」の中の3番目の丸のところに「組織の細分化によりコミュニケーションが不足している」という記述があります。行政の内部の方が政策をしていく、ないしは組織力ということを考える上で、コミュニケーションが不足しているというのは、だれとだれのコミュニケーションが不足しているからこういう状況になっていると認識していらっしゃるのかをお答えいただければと思います。

【北川座長】 どうぞ。

【事務局（小畑）】 行政改革課長の小畑です。

組織の細分化、職員の数がどんどん減っていく中で、実は係長級を中心として、役付職員というのは以前から比べたらかなり増えています。状況としては、業務の多様化とか高度化ということでそのようになってきた。結果として、例えば係長1名に部下が1名という、たった2人の係が多く見られるとか、場合によっては係長だけになっているとか、従来であれば係員同士が横でコミュニケーションがとれたりとか、大勢いけば上下関係の中でコミュニケーションをとりながらノウハウを共有したり伝えていくということが自然と行われていたんですが、現在それが行われにくくなってきて、従来なら係員の筆頭主任みたいな人がやっていたことを、今は係長だったり課長がやっているような状況が見られるという課題認識を持っているということです。

【吉田委員】 ということは、組織の方々が孤立しているということでコミュニケーション不全に陥っていて、組織力が低下している要因になっているという理解でいいですか。

【事務局（小畑）】 孤立しかねない状況にあると考えています。

【吉田委員】 わかりました。ありがとうございます。そうであれば、今日のテーマ全体として、最初の健全化の取り組みのところ少しガバナンスのお話があったので、コミュニケーションの部分に関連して、三つほど今から意見を述べたいと思います。

まず、今ご質問させていただきましたコミュニケーションの部分でいきますと、多分いろいろなレベルのコミュニケーションが必要なんだなという感じがします。改めて局長で

あるとか、もし孤立ということがあるのであれば、もう少し有効的に単位を大きくしていくであるとか、そういったことを考えていかないといけないのかなと思っています。

今日は全般的に「検討します」「見直しします」というのが結構たくさんあったんですけども、多くのコミュニケーションとか議論がないと、なかなか進まない部分です。コミュニケーションの仕組みというのを丁寧に入れていただきたいというのと、仕組みはつくっていくというよりも、皆さんのそもそもの風通しがよくないと機能しないという問題がありますので、その辺をいろいろなレベルでご検討いただくなり、制度を工夫していただきたいというのが1点です。

2点目として、今日全般的な議論を受けて、私は財政にそんなに詳しいわけじゃないんですけども、すごくわかりにくいなと思ったことがあります。5ページに「実現のための視点」の「全市的な目標の共有」とありますが、どういう成長を目指してどういう政策を削減していくのかという全体像がわかりにくいんですね。人件費だとか、部分部分を切り取った因数分解の問題分析はあるんですけども、総体としてどういう部分にお金を突っ込んでいきたいとか、どういう部分を削減していきたいとかいう全体像がちょっとわかりにくい。例えば、この中で優先順位をつけなさいという議論はすごくしにくい感じがするので、目的の共有化の部分——収入、今後の方向性、それと出るところというのは、何か大枠がわかるようなものを少し出していただければと思います。

最後の3点目は49ページです。全体像がわかっていく中で見直しますということで、選択と集中、見直しとか抑制とかたくさんあるんですけども、先ほど池内委員や久留委員がおっしゃったように、どういう選択をしていくのかという優先順位みたいなものは、ある程度方向性が要るのではないかと思います。「抑制します」と言っても、どう抑制するのか、何を抑制するのかという部分については、ある程度優先順位を事務局のほうから出していただくなり、方向づけをしていったほうが望ましいのではないかと思います。

今日はガバナンスということで、財政健全化の中でも大きく事務局から提案をいただいておりますので、その3点をさらに踏み込んでいただければ助かります。

以上です。

【北川座長】 ありがとうございました。

時間が来たんですが、皆さん、10分か15分遅らせてもよろしいですかね。

では、吉村委員さん、手が挙がっているので、よろしくをお願いします。

【吉村委員】 今日の全体的な話ですけども、前回、財政健全化に当たっては過去の

反省をしましょうというお話をさせていただいたんですが、見えているところもありますが、見えていないところも多いというのが感想です。

個別の話に行きますと、25ページの市債管理というところなんですが、個別の話はちよつと置いておきまして、前回、市債を抑制しましょう、反省しましょうという話の中で、市債がなぜ発行されたのかという見合いのアセットのところをしっかりと詰めていく必要があると指摘しました。つまり、借金をするに当たっては、それがフローのところでは借入したのか、ストックのところでは借入したのかが明らかにされないと現在の負担の内容がわかりません。ストックのところの借入は後年度の負担で返していく部分ですし、フローのところの借金であれば、行政サービスが提供されないままその借金だけ返していくということになるので、その市債の見合いのアセットがあるのかないのかというところは、個別のデータごとにやっていくべきなのかなと感じております。それがないと政策別の評価、あるいは人件費も含めたところでの割り当て、政策の評価、アウトカムの評価というのはできないと私は感じておりますので、そこは今後の予算制度の中でしっかり考えていただきたいと思います。この市債管理だとか、あるいは先ほどのごみのアセットのところの総量を減らしていきましょうという話も、全くその話につながっていくところだと思うんですね。

10ページの表に戻っていただきたいんですが、結論から申しますと、今日のガバナンスの話のところ、そういった情報をきっちり整理した上で、今後、予算制度を変えていかなければいけないというのが今日の最初の話だったと認識しております。大きな方向性としては、トップマネジメントの仕組みとして、この10ページの表にある市長・副市長を意思決定機関とするような仕組みをつくりましょうということになっています。これは1回目で私が経営戦略会議みたいなものをつくりましょうというお話をしたのが、こういった形で具体化したのかなんて思っているんですけども、一方で、このトップマネジメントの暴走を避けると言ったら言葉は悪いんですけども、各局だとか各区がきっちり自律できるような仕組みを担保するというのは、非常に重要だと考えております。

その各局・各区の自律的な機能を担保する仕組みというのが、各区・各局に、ここでいう情報提供機能、今まで財政や人事、企画にこういった機能があったと思うんですけども、各局・各区に企画、人事、財政といった機能がないと、ここの自律機能というのは各局の中ではできないのではないかと思うんですね。そういう意味で、こういった予算あるいは組織の体制を検討するのであれば、各局の中にそういった企画・財政・人事機能をど

ういう形で置いていくのかということをしっかり議論しないと、形だけ自律、自律と言っても、難しいのではないかと感じております。今回は組織風土改革のところだと思うんですけれども、そこでは各局の仕組みを実行するための具体的な組織案、これは多分シンプルかつフラットな組織になると思うんですけれども、そういった具体的な組織案というのをぜひご提示いただきたいと考えております。

それともう一点が、各局と各区が同じレベルで議論されていることを私は非常に懸念していきまして、局のミッションと区のミッションというのは異なるのではないかと思います。基本的には市民へのフロントサービスの部分が区の仕事であり、局は政策を実行するところであるため、今回の提示案の中では、局と区の機能を一緒くたにせず、しっかり整理をした上でお出しいただきたいと感じております。

そういう意味でご質問させていただきたいんですけれども、この10ページの個別の各論のところはいろいろな課題があったと思うんです。これを今まで解決してきたのが総務企画局や財政局だと思うんですけれども、これを改革するというところでいくと、この機能を一回整理した上で、各局に置く企画・財政・人事機能をしっかり議論しなければいけないと感じます。ここら辺は次回の組織風土改革のところでお出しいただくということによってほしいのでしょうか。

【北川座長】 貞刈局長は行かれたんですが、これは阿部局長のほうで今……。私もこの10ページは、ほんとうに大課題だと思うんですよね。これが職員の皆さんにしっかり根づかないと改悪になるおそれもあると思います。ぜひやっていただきたいと思うんですが、今のご質問に対してお答えできる範囲で、よろしくをお願いします。

【事務局（阿部）】 はい、各局における自律経営体制の確立ということも10ページにも書いておりますけれども、それをしっかりやっていかなければいけないということは我々も認識しております。現在も局の自律経営は当然進めておりますので、企画部門であるとか財務部門が各局にあるわけですが、その機能をさらに強化していかねばならないと思っておりますし、その際に既存の総務企画局なり財政局にある機能をどのようにしていくかということは課題だと思っておりますので、総務企画局と協議しながら実際の形をつくっていきたいと思います。

【北川座長】 時間的にちょっと無理かもわかりませんが、今の吉村委員のご質問にあったように、次回、できるだけこういう方向へというのをお示しいただけますか。これはあまりにもアバウトというか、危ないなとほんとうに思うんです。お気持ちはよく

わかるけれども、理念だけでなく実行体制を組まないと危ないので、できるだけそれを見せていただくように、一遍努力いただきたいと思います。

【事務局（阿部）】 努力はもちろんいたします。ただ、次回までそんなに日にちがたくさんあるわけではないので、細かい制度設計までには至らないと思いますけれども、今日の議論を踏まえて一步進んだ形はお見せできるように努力したいと思います。

【北川座長】 吉村委員。

【吉村委員】 もう一点。各局予算の自律機能を高めるために、今、私自身非常に課題だと思っているのは、単年度予算の弊害というのが非常に大きいと思うんですね。年度内の使い切りが実質的に強制されているような状況の中では、そこを打破する仕組みが必要です。自治法の中で単年度予算というのが制定されているんでしょうけれども、運用上それを翌年度に繰り越す形で局のインセンティブに戻すという仕組みはとろうと思えばとれると思いますので、2年にするのか4年にするのか、それは議論しなければいけないと思うんですけども、そういった今までやっていないような実質的な予算の繰越制度をやられたらどうかなと思うんです。そこも含めて予算制度の中でご検討いただければと思います。

【北川座長】 よろしいですか。

【事務局（阿部）】 福岡市におきましては、いろいろな効率化を図って年度内に生み出した財源、余裕ができた財源を繰り越す制度が過去にございました。そういうインセンティブを持つことは大事だと思っていますので、局の予算制度をさらに拡充しますから、その中で今のご意見も検討したいと思います。

【北川座長】 ぜひご検討ください。これは議会マターにもなりますし、複数年度予算というのは法律マターにもなりますので、一概には簡単にご返答できないかわかりませんが、運営、運用なんかを含めてぜひ前向きに検討願います。吉村委員、よろしいですか。

世良委員さん。

【世良委員】 なるべく短く申します。行財政改革というのは、ここで議論はしますけれども、実際にそれを遂行していくのは組織の皆様方全員になってくると思うんですね。今日、人件費について私は細かく聞いてしまってほんとうに恐縮だったんですけども、これをなぜ問題にしているかという、次回の組織風土のところに密接につながってくる問題、つまり人事評価とかそういう部分とほんとうにかかわってくると思うので、いろいろご質問させていただいたわけなんです。

給与に関する条例なども拝見したんですけれども、先ほどもご答弁の中で少しあったように、局長級の方については、例えば勤勉手当のほうが成績を加味した形で決定されるんですけども、それ以外の皆様方については一律に何点、何カ月分といったような形で支給をされている。それについてはもっとうまく活用できるのではないかという気がしているわけなんですよね。やる気を生む出すことがとても重要になってきます。職員の皆様方の人員が削減されていっている中で、少ない人数の中で、それでもやる気を皆さん方に出していただいてやっていくことが不可欠ではないかなと思ったりしたわけなんです。

勤勉手当についても成績を考えていくということになるとすれば、人事評価について、もったきっちりとしたものに制度を変えていくということは不可欠になってくるのではないかと思うんですね。直属の上司の方がただ評価をするだけということであれば、それが例えば情実人事とかにつながるようなことがないのかという心配を部下の方が持つてはいけなわけです。そうするともうちょっと客観的な評価の仕方ができるのではないのかとか、そういった非常に大がかりな制度変更に関する工夫というのは必要になってくると思いますので、人件費は財政上の面から何か検討できるのではないかという部分もあるかもしれないけれども、それにとどまらずに、組織を変えていくための一つの重要なツールとしてとらえ直していただきたいと思います。

本日のこの会議も4回目を迎えておりますのに、人件費の部分がこういうコメントのしづらいような、何ていうか申しわけありません、どこから指摘していったいいのか、取っかかっていったいいのかわからないような、こういう漠然とした資料をお示しいただくと、ほんとうにこれから改革ができるのかという点について非常に疑問を持ちます。私が指摘したような部分については、次回資料でぜひ出していただけないかと思うんですね。人件費に関しては、申しわけありませんがこれでは不十分だと私は申し上げさせていただきます。ですので、再提出をお願いしたいというのが私の希望でございますが、最終的な決裁は北川座長にお任せしたいと思います。

以上です。

【北川座長】 ぜひ資料提出をよろしくお願い申し上げたいと思います。執行部はこの委員会がどうい委員会かなかなかつかみ切れなかったかと思いますが、だんだん進行していく中のご理解いただけていたと思うんですね。先ほどの課長さん、一生懸命まじめに説明をされたんですけれども、今回はBPRなんだから、そのまじめな説明が問題だということを局内とか皆さんでほんとうに議論していってもらわないと、今までと何も変わり

ませんよ。今までの積み上げ算で事実前提のご説明をいくら聞いたって全く理解できない。価値前提というか、福岡市はこうするんだ、だからここは削るんだ、ここを重みづけするんだという、いわゆるビルド・アンド・スクラップにならないといけなくて、前列に座っている方は、これをやるとほんとうに大変なことになるという心配を私はしています。だけど乗り切るためにはやらざるを得ない。

今、世良委員さんのおっしゃったような資料も、こちらが突っ込まなければ出てこないということではだめだと思います。「これが今までの役所のルールです。文句あったらかかってこい」と言ってるだけの話です。我々はかかっていきますからね。それが我々のミッションだと覚悟を決めて、この委員会には臨んでいただきたい。余計なことですがほんとうにそう思います。

玉村委員さん、初めてですがよろしいですかね。

【玉村委員】 はい、いいです。今ちょっと見させていただきました。

【北川座長】 ああ、そうですか。あとはよろしいですか。

それでは、今日は山崎副市長さんにずっとお座りいただいているんですけども、今、相当具体的な議論も委員から出ましたが、市全体の束ね役として、ご見解とかいろいろな点でご発言をいただきたいと思います。

【山崎副市長】 それでは、本日いろいろご意見を賜りました第4回の取りまとめということで、次回以降に向けての整理をいたします。大変恐縮でございますが、前面のパワーポイントの資料でご説明させていただきたいと思います。

本日いろいろご議論ございましたが、主に、一つはガバナンスのあり方、それから人件費のあり方、そして財政健全化に向けての見直しの方向性、大きく分けてこの三つについてのご議論をいただいたものと承知してございます。

まずガバナンスのあり方に関してでございますけれども、トップマネジメントの強化、そして各局の自律経営の強化の方向性はよいが、具体的な制度設計が不明瞭である、妥当性の判断ができないという指摘だったであろうと思います。これは次回、第5回の組織風土改革の議論にもかかわる論点でございますので、極力次回までに具体的な仕組みを検討してまいりたいと思います。その際の方向性といたしましては、本日いただいた内容はこういうことではなかったかということでご確認をいただきたいと思います。

まず第1に、市長・副市長のトップガバナンスを強化し、横断的なテーマに適切に対応できるようにするため、サポート組織として現在の総務企画局と財政局を大きく見直し、

整理・再編する。第2に、各局の局長が責任を持って自律的経営を行うことができるようになるため、予算のみならず人事、組織、企画、政策も含め、包括的に各局に権限を移譲する。これは一つは市長・副市長を含みますトップレベルのもの、二つ目には各局レベルのもの、それから三つ目としては区役所レベルに分けて、具体的なガバナンスの方法論を次回までに極力ご提出させていただければと考えます。またその際には、シンプルかつフラットな組織体系によるコミュニケーションの重視という方向性が一つ考えられるのではないかとことです。これが論点の一つ目でございますが、ご意見があればよろしくお願いいたします。

それから、本日の主たる論点となりました人件費のあり方についてでございますが、市の認識ということでご披瀝をいたしました。給与の算定は適正と考えるが、厳しい財政状況を勘案すると、人件費に関しても何らかの切り込みが必要と考えるというスタンスをご説明いたしました。しかし、これに対しまして、それは部分均衡の議論であって、都合のいい資料しか説明されていない、人件費の構造についての抜本的な検討が必要ではないかとのご指摘がございました。具体的には、一例でございますが、地方公務員法で定める職務給の原則に則した給料表となっているのか疑問。やる気のある職員のモチベーションが上がる人事給与制度にすべき。勤勉手当は人事評価に基づく算定が当たり前であるが、一律支給には問題がある。質的な議論がまだ行われていない。さらに財政健全化の観点から、市債残高が政令市ワースト・ツーである厳しい財政状況を背景にすると、人件費の見直しも不可避であるというご指摘があったかと思えます。これらの本日の有識者会議のご意見を受けまして、次回、第5回の組織風土改革の議論に当たって、オープンな情報提供の上、再度ご議論いただくように努力したいと考えてございます。

それから、論点の3点目は、財政健全化に向けての見直しの方向性で、いろいろなご意見がございました。恐縮でございますが、こちらにあるようなご意見は一例でございますので、このようなご意見を受けまして、具体的に行政改革プランに反映させるべく、次回またご議論いただきます局・区の自律経営の具体案の中で実現できるようにしてまいります。

三つばかり論点があったかと思えます。こういう整理をさせていただきましたが、さらにこのようなことでよろしいかという点について、委員各位のご意見をちょうだいしたいと思います。よろしくお願いいたします。

【北川座長】 どうもありがとうございました。もう委員はちょっと時間がないので終

わかりますが、皆さんの中でまとめてください。我々はそれに対して意見を言いますが、今日は十分な意見が言えないような資料であったというのは言えると思います。

大きな論点は三つあると思います。まさにBPRといいますが、何が目的で、どのようにしたらいいかということで、今までやってきたやり方はこうですと事実証明することはほとんど意味がないとご理解いただきたいと思います。いわゆる自立分権型でどうしていくかということをはんとうに皆さん方がやっていただき、これは単に財政局と総務企画局だけの話ではなしに、現場のそれぞれの局長さん方も深い理解をいただかないと、10ページの構図というのはなかなかうまくいかない点を心配いたします。全力を挙げてお取り組みいただきたいと思いますが、ぜひそういうマネジメントのほうもよろしく願い申し上げて、今の論点整理の点につきまして、ぜひ内部でさらに一層ご検討いただいて、次の5回目はさらに精度を高め、具体性を帯びた資料の提出をお願いしたいと思います。

よろしゅうございますか。それでは、私の不手際で20分おくれましたが、お許しをいただきたいと思います。委員の先生方にはほんとうにお世話になりまして、ありがとうございます。執行部の皆さんにもお時間を随分とりまして申しわけなかったんですけども、ぜひ、今のチャンスを生かしていただけたらと希望いたしまして、終わらせていただきたいと思います。今日はありがとうございました。

【事務局（臼井）】 事務局から最後に、次回日時のご連絡だけさせていただきます。次回は8月24日13時から、会場はこちらの西日本新聞会館の同じく16階、国際ホールで予定しておりますので、その点だけよろしくお願いいたします。

以上です。

— 了 —