第８回自立分権型行財政改革に関する有識者会議

平成２５年１月２９日（火）

【事務局(臼井)】　それでは、お時間となりましたので会議を進行させていただきます。

第８回会議の開会に先立ちまして、事務局からご連絡申し上げます。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。どうぞ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８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、誠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、資料１「福岡市総合計画の概要」、資料２「「健全な財政運営」について」、資料３「「チャレンジする組織改革」について」、資料４「「行財政改革プラン」～原案策定状況～」。また世良委員から資料を提出いただいておりますので、そちらをお配りしています。また、委員の皆様には、第１回から第７回会議資料をつづった緑のフラットファイルと、参考資料として緑のフラットファイル、青いドッヂファイルを置かせていただいています。こちらはお持ち帰りにならないようお願いします。

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、よろしくお願いいたします。

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、当会議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はできません。注意事項を守られない場合は退席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覧ください。今回ご欠席の委員は、石森委員と玉村委員でございます。また、池内委員が途中で退席されるご予定です。

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。それでは本日の議事に入らせていただきた

いと思います。よろしくお願いいたします。

本日の会議は、９月２８日に開催しました前回会議において、急遽、追加させていただくことになりました。お忙しいところご出席いただきましてありがとうございます。本日の会議は１５時ごろの終了を予定していますが、会議の内容によっては１時間ほどの延長させていただきます。会議の途中であらかじめお諮りいたしたいと思いますが、できるだけご了解をいただきたいと思います。

本日については、現在、市で作業が進められている行財政改革プランの原案策定の中間報告という形で市から説明を受け、議論を行いたいと思います。前回も申し上げましたとおり、全部が決定した段階ではなく、中間の段階の時期に開催させていただきました。市もその点で説明が難しい点があるかもしれませんが、より具体的にお話しいただければありがたいと思います。

それでは、まず、市から今日までの経過について、中間報告をお願いします。内容については、そちらで適宜、区分けいただきたいと思います。

【事務局（光山）】　総務企画局企画調整部の光山です。昨年１２月に福岡市が目指す将来の姿を定めた基本構想と基本計画がまとまりましたので、私から福岡市の総合計画の概要といいますか、ポイントについて簡単にご説明させていただきたいと思います。

１ページをお開きください。まず、福岡市の総合計画の体系については、これまでこの有識者会議の場でも何度かご説明させていただきましたが、全体が３層構造になっておりまして、長期的に目指す都市像を示した一番上の「①基本構想」の下に、まちづくりの目標や施策の方向性を総合的、体系的に示す１０年の長期計画である②の基本計画がございます。この基本構想と基本計画については、昨年、総合計画審議会での活発なご議論を経まして、１２月に市議会で議決いただき、正式な福岡市の計画として決定しているところです。

その下の③の実施計画が具体的な施策や事業を示します４年間の中期計画です。政策推進プランという名称で、現在、この有識者会議でご意見をいただいている行財政改革プランとセットで策定中です。

下の２ページをお願いします。まず、基本構想は、福岡市が目指す都市像として、「①自律した市民が支え合い心豊かに生きる都市」「②自然と共生する、持続可能で生活の質の高い都市」「③海に育まれた歴史と文化の魅力が人をひきつける都市」「④活力と存在感に満ちたアジアの拠点都市」、これら四つの都市像を掲げ、いわゆる支え合い、持続可能、人を

ひきつける、存在感、そういった新しい方向性を打ち出しております。また、これらの四つの都市像を市民にわかりやすく一つにまとめたフレーズとして、一番上の「住みたい、行きたい、働きたい。アジアの交流拠点都市・福岡」を掲げています。

３ページをお願いします。次に、基本計画ですが、今回の基本計画の大きな特徴として、新たに都市経営の基本戦略を掲げています。基本的な考え方を、「経済的な成長と安全・安心で質の高い暮らしのバランスのとれたコンパクトで持続可能な都市として、アジアの中で存在感のある都市づくりに挑戦していく」としまして、そのための基本戦略として、「①生活の質の向上と都市の成長の好循環を創り出す」「②福岡都市圏全体として発展し、広域的な役割を担う」、この二つを掲げています。特に①の戦略については、現在、福岡市は国内外から住みやすいまちとして評価いただいておりますが、この住みやすさにさらにみがきをかけ、市民生活の質を高め、質の高い生活が人と投資を呼び込むことにより都市の成長を図り、さらに生活の質が高まるという好循環をつくっていくことが重要であると考えています。また、それを支える原動力として、人材の多様性や交流、そこから生まれる創造力の重要性もうたっております。

４ページをお願いします。先ほど説明いたしました生活の質の向上と都市の成長については、今回の総合計画全体を貫く大きな柱となっておりまして、４ページにお示ししていますように、基本構想に掲げる二つの都市像についても、都市像ⅠとⅡが生活の質の向上、都市像ⅢとⅣが都市の成長に沿ったものでございます。その下の基本計画については、今回、福岡市全体の施策を八つの分野別目標に整理して、その１～４が生活の質の向上関連、右側の目標５～８が都市の成長に関する目標になっています。この二つの大きな方向性に沿って、全体の構造を明確化しています。

５ページをお願いします。今回の基本計画では、市民生活や都市生活の場となる都市空間をどのように形成し、どのように利用するかを定めた空間構成の目標を整理しています。詳細な説明は割愛させていただきますが、今回の空間構成目標の特徴としては、まちづくりの大きな考え方として、福岡型のコンパクトシティーを目指すということを掲げているところです。

６ページをお願いします。これまでご説明した新たな基本構想、基本計画の考え方や施策の方向性に沿って、現在、４年間の実施計画となる政策推進プランを策定中です。この政策推進プランでは、今後４年間に取り組む具体的な施策や事業を基本計画の八つの分野別目標ごとに示していくことになりますが、全市的な観点から、今後４年間、どのような

分野に力を入れていくのか、優先的に取り組むべきかという、いわゆる選択と集中の考え方を重点戦略という形で定めています。

この４分野は、基本構想、基本計画をご検討いただきました総合計画審議会でのご意見をはじめ、福岡県の現状や課題などを踏まえて整理したものです。詳細な説明は省略しますが、生活の質の向上関連では、「①見守り、支え合う、強い絆の地域づくり」「②次代を担う子ども、グローバル人材の育成」、都市の成長関連では「③福岡の成長を牽引する観光・ＭＩＣＥ、都心部機能強化の推進」「④人と企業を呼び込むスタートアップシティづくり」を掲げています。現在、平成２５年度の予算編成作業中でございますが、各局・区におかれては、この重点戦略の考え方を踏まえて効果的な事業の組み立てを行っています。

７ページをお願いします。最後に政策指針と行財政改革の基本的な考え方についてご説明します。これまで総合計画のポイントをご説明しましたが、これは、この有識者会議の重要なテーマであるビルド・アンド・スクラップのいわゆるビルドの部分に当たるかと思います。この７ページの図にありますように、基本的に掲げる基本戦略、生活の質の向上と都市の成長の好循環をつくり出していくための政策推進に当たりましては、真に必要な施策、事業に重点化を図りながら、市民生活に不可欠なサービスの安定的、継続的な提供に加え、社会経済情勢の変化に伴う新たな課題への対応などに取り組んでいくことが必要であり、この政策推進のために必要な財源を確保し、行政運営の仕組みや発想、手法の抜本的な見直しを進めることが行財政改革です。この政策推進と行財政改革をうまく連動させることにより、将来にわたり持続可能な市政運営に取り組むことが重要だと考えています。

私からの説明は以上です。

【事務局（細川）】　財政局財政部の細川です。引き続きまして、資料２の健全な財政運営についてご説明いたします。１ページをお願いします。ここは振り返りです。まず、原点に戻って、なぜ行財政改革を進める必要があるのかを整理したもので、ただいま企画調整部から説明があった、政策推進と行財政改革の基本的な考え方と一部重複する部分がございますが、ご説明させていただきます。

この会議資料そのものは、第１回の本会議で説明した資料です。上に書いていますように、社会保障費が増大する中においても、市民の暮らしの質の向上と都市の成長を図るため、成長が著しいアジアとの近接性や、２５０万人という都市圏人口を有するなどの福岡市の強みを生かして、自立分権型の市役所となる必要があります。そのため、行財政改革

を進めるもので、具体の手法としては、左の下のほうに記載していますように、①成長戦略を実現するために必要な財源を確保する、②社会経済情勢や市民ニーズに的確かつ迅速に対応するため、行政運営の仕組みや発想、手法を抜本的に見直すものです。そうすることで、右下のポンチ絵に記載しているような好循環が生まれるものと考えています。

２ページをお願いします。前回の９月２８日のこの会議から４カ月余りが立っておりますが、その間の取り組み状況を説明します。

ビルド・アンド・スクラップの検討を進めて、２回、議会へご説明しています。まず、左側です。１０月の委員会においては、ビルド部分に当たる政策推進プラン素案をご説明しています。ちなみにその素案は緑のファイルの参考資料１になります。行財政改革については、その骨子の９月２８日の本有識者会議でもご説明し、素案を議会にもご報告したところです。また、これに加え、財政健全化に向け、取り組みを検討している項目及び各項目の検討事項を具体的にお示しし、議会からもご意見を伺ったところです。さらに右側のように、１２月議会において、ビルド部分について政策推進の主な取り組み項目――資料４になります――をお示しするとともに、財政健全化についても、お手元の緑のファイルの資料５を見ていただきたいのですが、財政健全化に向けた改革実行検討項目ということで、見直しの検討に至った背景なども加え、事業所管の各局から議会に説明し、意見を伺ったところです。これらの取り組みを行ってきました。

さらには、現在各戸に配付しています、もうごらんになられた方もいらっしゃるかもしれませんが、２月１日号の市政だよりの１面を使って、市が将来目指す姿として政策推進と行財政改革の必要性などを掲載し、オープンに検討を進めているところです。

過去のプラン策定と比較すると、今回は本有識者会議の設置に加え、ただいまごらんいただいたように、具体的に見直しの検討項目を明示したこと、議会への説明回数も従来より増やしたこと、実際に見直しを進める所管局から直接ご説明を行うなど、オープンの場でフリーにご議論いただき、フェアに検討を進めてきたところです。

３ページをお願いします。これは予算編成におけるガバナンス改革です。９月のこの会議でお約束したとおり、早速２５年度の予算編成から各局の自律経営に向けた予算編成の試行を行ってまいりました。大きな変更点は、左の三角のところになりますが、従来は重点事業を局裁量枠という別枠としておりましたが、これではビルドのためのスクラップにはならないというご指摘を踏まえて、１０月の市政取組方針により、トップから翌年度の予算編成や重点化の方針を明示した上で、重点事業を含めて局枠とさせていただきました。

また、見直しの２点目ですが、１１月の各局の予算原案作成の段階から、右側にございますように、各局から市長、副市長に予算原案のプレゼンテーションを行いました。トップの意向が反映できるよう、二役から直接指示を受ける場面を設けたところです。その上で、現在、副市長、市長に最終の査定を受ける、トップがしっかりグリップして予算編成が進行する仕組みになるよう見直しを行ったところです。その結果、下の「実施の効果」で書いておりますように、局がみずから限られた予算でめり張りをつける議論の高まりや、市長・副市長と局・区との市政運営に関するコミュニケーションが深まったと考えています。

今回の編成を振り返って、２６年度編成に向けてさらに改良を加えてまいりたいと考えています。

４ページをお願いします。今回のプランの目標とその実現方策の考え方です。現在、次年度予算編成過程にございますため、具体の数字はまだお示しできませんので、本日は基本的な考え方をご説明します。具立的な数字は次回の会議でお示ししたいと考えています。

二つの目標を掲げる予定です。一つは財源確保で、もう一つは市債管理です。

まず財源確保では、投資の重点化を図った上で、政策推進プランを含む政策実現のために今後４年間でどれだけの財源を確保する必要があるのか、言いかえれば、効果的なビルドを行うため、財源不足を生じることなく実施していくことを目標としたいと考えています。

昨年５月の財政見直しでは、キックオフの試算であったことから、２４年度並みの政策的経費を確保した場合に、どれだけ財源が不足するのかを積み上げた、いわば積み上げ型でした。プランの成案の段階では、右にあるように、真に必要な政策を実現するために必要と見込まれる財源を確保する目標、つまり政策実現型の目標としたいと考えています。ちなみに、その下に参考として、第１回の本会議でご説明いたしました前回のプランについて記しています。前回は３年間で５６６億円の財源不足が見込まれ、さらに途中でリーマンショックなどの影響もあり、厳しい状況でしたが、毎年度の事業見直しなどにより、これまでも財源不足を解消してきました。

５ページをお願いします。実現方策です。市民生活に必要な行政サービスを行い、上のほうに書いているように、生活の質の向上と都市の成長を牽引する政策を実現するためには、必要な財源を確保する必要があります。財政状況がいかに厳しくても、真に必要な財源を確保することが財政の基本的な役割だと認識しています。従来の健全化の取り組みでは、確保が見込まれる財源でなお不足する場合は、これまで以上の財政健全化の取り組み

が必要になると考えます。

処方せんとしまして、下に三つ掲げています。以前もご説明させていただいた事項でございますが、左の一番下、まず収入確保の取り組みを強化し、２番目では、支出面でも社会環境の変化に適応した経常経費の見直しを行い、３番目、費用対効果の観点から、さらなる投資の選択と集中による重点化を図る、この三つの取り組みを行うことが必要だと考えています。

６ページをお願いします。二つ目の取り組み目標は市債管理です。福岡市では、かつて、新たな公共投資や積極的な基盤整備を行ってきた結果、多額の公債費が財政の硬直性を高める結果となりました。この反省を踏まえて、前プランに続いて、市債残高について、今後とも縮減路線を堅持し、中長期的に着実に残高を減らすことが必要と考えています。

下のグラフは市債残高の実績のグラフです。平成１６年度末の２．７兆円余をピークに、近年、着実に毎年度減少させているところです。

７ページをお願いします。プラン計画期間４年間の市債発行抑制目標を設定したいと考えています。下は、近年のプライマリーバランスの実績です。近年はずっと黒字を堅持しておりまして、今後ともこのプライマリーバランスを維持し、その範囲内で整備を進めてまいりたいと考えています。下の財政リニューアルプラン、現在のプランにも書いていますように、起債縮減の取り組みを計画的に着実に進めているところです。書いておりませんが、一例を挙げると、地方財政健全化法の健全化指標の一つである実質公債費比率は年々確実に改善しています。その結果、１９年度までは、福岡市が起債するに当たっては国の許可が必要でしたが、２０年度以降は起債に許可が不要となりました。現在でも、この比率が悪く、起債に国の許可が必要な政令市があることを考えると、着実に改善が図れているということで、不許可団体になった以降も毎年一貫して数値の改善が図られております。

８ページをお願いします。最後に、公共施設の老朽化への対応です。これまでは、１ポツ目に書いておりますように、主に施設の長寿命化に取り組んでまいりましたが、これからは計画的更新の実施にかじを切る必要性が生じています。第４回の本会議でも総論でご説明しましたが、今回は特に具体例を挙げてご説明します。

一番上の中ポツの後半からです。現在までアセットマネジメント計画を策定して、施設の老朽化に対し長寿命化で対応してきましたが、それだけでは限界があります。特に下のグラフの左側、赤で囲った高度経済成長期に建設した施設が４０年以上経過しています。これらのうち、今後も多くの市民利用が見込まれる必要な施設については建てかえなどを

行い、機能更新に取り組む必要があると考えています。しかし、ポツの三つ目にあるように、整備に当たっては財政負担の低減と平準化に向け、民間資金の活用や整備する規模、時期などの調整に留意して進める必要があると考えています。

９ページをお願いします。これが、今後見込まれる大規模施設の更新の予定です。本日は時間も限られていますので個別のご説明はしませんが、いずれも施設の老朽化や狭隘化が進む一方、現在でも機能の存続が求められているものばかりです。これらのアセットマネジメントの実施に当たっても、最小の経費で最大の効果が上げられるよう、現在、計画の改定を検討しているところです。

以上でご説明を終わります。

【事務局（大和）】　　では、引き続きまして、資料３「チャレンジする組織改革」をご覧ください。私は、総務企画局行政部の大和でございます。これまで、特に活発なご議論をいただきましたガバナンス改革等の現在の取り組み状況についてご説明します。まず、１ページをご覧ください。

これまで、行財政改革プランの素案段階で、組織風土改革としておりました取り組みにつきましては、今回策定しました福岡市基本計画において、時代に合った、柔軟で果敢にチャレンジする組織づくりという項目を設け、推進することとしておりますので、さまざまな改革にチャレンジできるような組織を目指すということで、「チャレンジする組織改革」と名称を変更しております。また、今回、業務改善に関する取り組みを、業務改善を通じて行政におけるイノベーションを生み出すという意味を込めまして、新たな推進項目として、業務改善イノベーションを設けております。これらの取り組みに対する数値目標としては、以下のような指標を考えておりまして、後ほど、資料４の中でその考え方を説明します。

恐れ入ります。２ページをご覧ください。まず初めに、①ガバナンス改革に関するこれまでの取り組みでございます。

まず、副市長による重要事項の進行管理につきましては、昨年４月から、複数局にまたがる横断的な施策や事業を調整する会議を開催しております。

また、昨年１０月には、市長、副市長、各局・区長が一堂に会する庁議につきまして、報告事項を簡素化し、参加した幹部職員同士が対話する場として再構築したところでございます。

さらに同じく、１０月から毎週１回、市長と局・区長が早朝、特にテーマを設けずに自

由に語り合う場を設け、幹部職員の連携強化を図っております。

３ページをご覧ください。前回、皆様からご意見をいただいておりましたが、昨年１０月には早速、市長、副市長、局・区長による政策合宿を行い、先に募集しました行財政改革に関する職員意見を分析し、解決に向けた方向性を検討するなど、対話を中心に議論を進めてまいりました。なお、当日は加留部委員にもファシリテーターとして参加いただきました。ありがとうございました。

また、１０月、１１月には、局・部長を対象にリーダーシップや人材育成に関するトップセミナーを開催しております。

４ページをご覧ください。局・区の自律経営に関する取り組みでございます。予算編成につきましては、先ほど財政局のほうから説明させていただきましたが、組織編成につきましても、あらかじめ配分した職員数の上限値以内などの一定の条件を満たせば、局・区の要望案どおりとするなど、局・区の裁量権を大幅に拡大しました。また、予算編成や組織編成に当たって、各局・区長と市長・副市長が対話する場を設けたところでございます。行財政改革プラン初年度となる平成２５年度には、先に素案で説明いたしました幹部職員トップ会議や政策別事業本部などを設置し、試行を踏まえまして、平成２６年度以降、体制を整えてまいりたいと考えております。また、職員間の対話を重視した新たな行政評価の実施や組織編成におきましては、総人件費を局・区ごとにポイント換算し、ポイント管理により柔軟で弾力的な組織編成を行う新たな定員管理手法の導入も検討いたします。

５ページをご覧ください。次に、業務改善イノベーションに関するこれまでの取り組みでございます。

まず、行財政改革に関する職員意見についてでございますが、これまでいただきましたご意見を踏まえ、８月に職員から意見を募集した後、９月には全職員が閲覧することのできる電子掲示板に全ての意見を掲載いたしまして、有志職員により意見分析のワークショップを実施しました。

６ページをご覧ください。１０月には、行財政改革プロジェクトチーム会議において、全ての局・区長に全ての意見を配付し、市長から、これら職員の意見を真摯に受けとめ、各局・区でも検討するよう指示をしております。それを受け、各局・区でも職員意見を分析するためのワークショップが自主的に開かれることとなりましたが、それに先駆けて、その趣旨や手法について意見交換するための場も、職員有志の企画により設けられました。それらの結果、全２３回、延べ３２２人の職員が、職員意見の分析を行うワークショップ

に参加したところです。その後、各局・区による改革実行計画が局・区内でワークショップなどを行いながら、現在、作成されているところです。

７ページをご覧ください。これら職員意見に対しては、平成２５年度に、専門部署による対応、全庁的な課題の対応、個別具体的な提案への対応に分けて検討することとしております。

まず、一つ目の専門部署による対応として、人事関係や組織関係などの課題につきましては、個別に職員アンケートや対話の場の設置などにより、さらに職員の意見を聞きながら、解決策を検討してまいります。次に、全庁的な課題の対応として、時間外勤務の縮減、マニュアル化、照会文書の削減などにつきましては、それぞれ公募による職員のプロジェクトチームを立ち上げ、改善策を検討してまいります。

最後に、個別具体的な提案への対応につきましては、各担当部署を中心に検討を進め、実施するかどうかを決定してまいります。

８ページをご覧ください。次に、業務改善運動についてご説明いたします。

昨年１２月に市長参加のもと、改善改革実践事例発表会をＤＮＡ運動発表大会以来６年ぶりに実施しました。概ね１００名の職員のほか、約４０名、２０の自治体の職員なども傍聴に参加いたしましたが、会場レイアウトをグループ状にし、発表の合い間に対話ができるようにしたり、１９人の有志職員が協力しながら運営するなど、職員同士の対話や連携を促す機会となるよう工夫したところです。

９ページをご覧ください。業務改善運動に関する２５年度の取り組みでございますが、それぞれの職員、それぞれの職場が自律的に業務改善を行うことを推進し、市民サービスのさらなる向上を図るため、これまでの取り組みを再構築した新たな業務改善運動をスタートすることとしております。そして、平成２６年３月に第８回全国都市改善改革実践事例発表会を福岡市で開催することにより、平成１２年度に始まったＤＮＡ運動を契機に全国に広がった自治体業務改善改革の先進都市として職員の誇りと自覚を醸成し、さらなる市民サービスの向上と職員のやる気を高めてまいります。

１０ページをご覧ください。続きまして、③人材育成・活性化についてです。

先に行いました行財政改革に関する職員意見の中で最も意見の多かった分野の一つである人事関係につきましては、現在、人事評価制度に関する全職員を対象としたアンケートを実施しております。２５年度の取り組みといたしましては、このアンケート結果をもとに、さらに職員との対話の場や意見交換などを実施しながら、多面評価の導入や勤勉手当

への成績率導入の拡充など、制度の見直しを検討してまいります。

１１ページをご覧ください。最後に、④コンプライアンスに関する取り組みです。

昨年６月に、これまで内部職員だけで構成しておりましたコンプライアンス推進委員会について、外部の専門アドバイザーに委員としてご就任いただき、外部の視点を入れた取り組みを行うこととしております。その後もトップセミナーの実施や市長からの全職員へのメール発信など、逐次、組織として不祥事をなくす取り組みを推進しております。平成２５年度におきましても、不祥事の要因分析を行った事例集の全職員への配付や管理職研修の実施・充実、各部署への実地調査の実施、法曹有資格者の活用検討などを行ってまいります。

「チャレンジする組織改革」については以上です。

恐れ入ります。引き続きまして、最後に資料４「行財政改革プラン～原案策定状況～」をご覧ください。９月にご報告いたしました素案から、現在までの検討状況について、全般的にご説明します。

１ページをご覧ください。「はじめに」につきましては、４段落目をよりわかりやすく、優先度を見直すことで財源を確保することを明確にした表現に変更しております。

２ページをご覧ください。政策推進プランとの関係図でございますが、既に資料１でご説明しましたとおり、将来にわたり持続可能な市政運営とするために、政策推進プランと行財政改革プランが連動して推進することが必要であることが明確になるように変更いたしております。

３ページと４ページをご覧ください。行財政改革プランの策定の趣旨、計画期間と推進体制につきましては、概ね素案どおり変更はございませんので、ご確認ください。

５ページ、６ページをご覧ください。これまでの行財政改革の取り組みにつきまして、第１回の会議の際にご提示させていただきました資料を掲載しておりまのすで、ご確認ください。

次に、７ページ、８ページをご覧ください。今後に向けた課題につきましては、概ね素案どおり変更はございません。冒頭にお断りしていますように、掲示した数値につきましては、今後の再計算により変動する可能性がございますので、ご了承ください。

次に、９ページをお願いいたします。９ページから１１ページには、新たに数値目標を掲げることといたしております。

まず、市民の納得と共感につきましては、前回の行政改革プランでも目標に掲げており

ました「福岡市の行政は信頼できると思っている市民の割合」を目標の一つする予定です。前回のプランでは６０％を目標としておりまして、当初の３５．１％からは向上したものの、目標には達しておりませんので、引き続き信頼度向上に向けて取り組んでいきたいと考えております。目標値は、現在、検討中でございますので、次回の有識者会議の中ではお示ししたいと考えております。

市民の納得と共感につきましては、もう１項目程度の数値目標を掲げたいと考えておりまして、現在、検討しているところです。

次に、１０ページをご覧ください。続きまして、健全な財政運営についての数値目標です。先ほど、財政局から説明がございましたとおり、政策的な経費の財源の確保と市債発行の抑制につきまして、それぞれ目標値を設定したいと考えております。

次に、１１ページをご覧ください。チャレンジする組織改革についての数値目標でございますが、ガバナンス体制を測る指標といたしまして、市の方針やトップの考え方が伝えられていると思う職員の割合が現在４８．９％となっておりますが、これを向上することを目標の一つにしたいと考えております。二つ目は、業務改善を続けていると思う職員の割合でございます。これは前プランにおいて９０％を目標としておりましたが、達成されておりませんので、引き続き向上を目指してまいりたいと考えております。さらに、人材育成につきまして、自分の適性や進みたい職務分野についての考えを上司と共有できていると思う職員の割合の向上を掲げることを、現在、検討しているところです。それぞれの目標値につきましては、今後、原案を策定する中で確定してまいります。

次に、１２ページをご覧ください。主な具体的な取り組みにつきまして、取り組み分野ごとに掲載しております。これまでの委員の皆様からのご意見や職員からの意見をもとに、現在、各局・区において改革実行計画の策定に取り組んでいるところであり、その中から抽出するなど、素案に一部、追加や修正を行っているところです。

まず、取り組み１、市民の納得と共感につきましては、推進項目①、市民との情報受発信と対話の推進の一つ目の丸、市民とのコミュニケーション手法・媒体の多様化への対応の中で、二つ目以降に、広報効果の調査・分析・活用、フェイスブック等を活用した情報受発信機能の強化、オープンデータの活用推進を追加しております。また、次の丸、重要な施策における意思決定過程の透明性の拡充と、市民との対話の場の設置の中で、二つ目に、公文書管理制度の検証・見直しを追加し、三つ目に、素案の「市民との対話の場の積極的な設置」という表現を、より具体的に「ワールド・カフェなどの手法の活用」や「区

長と市民との対話の場の活用」に修正をさせていただいております。

１３ページをご覧ください。上から二つ目の丸、市民からの提案や意見などへの迅速な対応につきましては、二つ目に区役所などの施設やさまざまな事業における利用者へのアンケート調査や満足度調査の実施を追加しております。次に、推進項目の②、行政手続きの利便性向上の二つ目の丸、ＩＣＴの活用による行政サービスのアクセスの向上につきましては、四つ目に市営駐輪場におけるＩＣカード決済の導入という具体的な事例を追加しております。

１４ページをご覧ください。推進項目の③、市民との共働の二つ目の丸、事業の各段階における多様な主体との共働促進について、二つ目以降に、市民同士の情報交換の場の創設、計画策定時における市民との対話手法の導入などをそれぞれ追加しております。

１５ページをご覧ください。２番目の取り組み項目について、素案では「事務事業の効率化・スリム化と健全な財政運営」といたしておりましたが、より簡潔に「健全な財政運営」に変更しております。また、冒頭に掲げております基本方針につきましても、より簡潔な表現として、事業の優先順位の最適化を共通のものとする形に変更し、優先順位を最適なものに組みかえていく上での視点をまとめております。それぞれの推進項目につきましては、歳入の積極的な確保を最初に置くなど、順番を変更しております。

１６ページをご覧ください。素案ではそれぞれ別の項目に入れておりました補助金の見直しと、国・県との財政負担及び財源の適正化につきましては、役割分担、関与の見直しという項目で整理しております。その他の項目につきましては、概ね素案から変更はございませんので、ご確認ください。

次に、１７ページをご覧ください。取り組みの３です。チャレンジする組織改革についてでございますが、推進項目の１０、ガバナンス改革につきましては、概ね素案どおり変更はございません。

１８ページをご覧ください。先ほどご説明いたしましたとおり、推進項目の⑪として、新たに業務改善イノベーションを追加しております。この中には、先ほどご説明しました業務改善運動のほか、二つ目に職員提案制度の再構築、三つ目に具体事例の一つといたしまして、臨時的任用職員に関する事務の集約化を追加しております。

後段の推進項目の⑫、人材育成・活性化、１９ページの推進項目の⑬、コンプライアンス、２０ページのＩＣＴ戦略に係る基本的な考え方につきましては、概ね素案どおりで、変更ございませんので、ご確認ください。

恐れ入ります。２１ページをご覧ください。ＩＣＴ推進体系のイメージでございますが、中央付近の「ＩＣＴ利活用よるオープンな、そしてスマートな福岡市」にワンストップサービスをさらに推進する理念として、「ノンストップサービスの実現を目指して」という表現を加えております。

２３ページをご覧ください。現在、各局・区におきまして、改革実行計画案の策定に鋭意取り組んでいるところでございますが、参考までに様式を添付しております。ご参照ください。

駆け足でございましたが、行財政改革プランの原案策定状況について、説明を終わらせていただきます。どうぞよろしくお願いいたします。

【北川座長】　　ありがとうございました。

本日、世良委員から公文書管理制度の検証・見直しに関する意見という書類が提出されております。５分か１０分くらいで、その内容について世良委員からご説明をお願い申し上げたいと思います。事務局のほうから、この検討について、今、大和部長からご説明ありましたが、世良委員からの意見を聴取した上、市当局でもご検討いただいていることを後ほどご説明いただけたらと思いますので、世良委員からお願いいたします。

【世良委員】　　今回の行財政改革プランの原案策定状況の資料４の中で、公文書管理制度の検証・見直しという項目が盛り込まれております。これは、市政の重要な施策における意思決定過程の透明性拡充のための方法として高く評価できると思っております。さらにこの検証・見直しの方向性について、私の意見を書きましたのがこのペーパーです。

意見の趣旨としましては、条例の形で公文書管理条例を制定すべきということです。

意見の理由につきましては、ここに書かせていただいているとおりですので、適宜ごらんいただければと思っておりますけれども、市民への説明責任を果たすものとしての公文書管理の重要性、それから２ページに参りまして、コンプライアンス確保の手段としての公文書管理という位置づけ、そして、社会に欠かせないアーカイブズとしての公文書管理という位置づけ、こういった公文書管理の重要性というものを認識し、かつ公文書管理法という法律で、地方公共団体には公文書管理条例の制定が努力義務として課せられているということ、それから、特定歴史公文書等に対する利用請求権というものが、公文書管理法上、制定されていて、つまり市民が特定の歴史公文書を見たい、利用したいという場合に、その請求権が保障されています。福岡市も市民に対して同じように保障しようということになりましたらば、地方自治法第１４条第２項の定めなどによりまして、条例によら

なければなりません。市政運営に関する情報が市民の公共財産であるという精神のもとで、市民の納得と共感を得るために、福岡市民に対して利用請求権を認めるならば、その制度設計に当たっては条例化が必須の作業となると考えておりますので、その旨記載しております。

それから、チャレンジする組織改革というこのたびの行財政改革の大きな目標がございますけれども、これをサポートするものとして公文書管理は位置づけられますので、業務効率向上の観点からも、ぜひ公文書管理の制度設計をしていただければということで書かせていただいております。

以上です。

【北川座長】　今、世良委員から出されました公文書の管理制度については、２ページの公文書管理制度の検証・見直しのところで大和部長からご説明いただきました。我々は自立分権型の会議を開催しているわけで、行き着く先はそういうことになるのかなという気がしますが、検証・見直しの内容についてご検討いただいている部分がございましたら、市のほうからご答弁をいただきたいと思いますが、大和部長でよろしいですか。どうぞ。

【事務局（丸尾）】　恐れ入ります。文書管理を担当している総務企画局総務課長丸尾です。どうぞよろしくお願いいたします。

世良委員から貴重なペーパーをいただきました。どうもありがとうございます。私どもとしても、こういった視点を持って検証・見直しをしていきたいと考えているところです。

現在の公文書管理に関する制度につきましては、公文書が適正かつ効率的に作成・整理・保存、それから、もちろん利用に供されるよう常に検証と見直しが必要と考えておるところです。現状でございますが、公文書管理法に基づく制度につきましては、他都市での導入、それから運用の状況等を踏まえまして、検討が必要であるというふうに認識しておりますので、今後、現行制度の運用状況について、全庁的な実態を把握し、検証してまいりたいと考えておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

【北川座長】　もうちょっと具体的には言えないのですか。他都市に先駆けてという話のほうがいいのですが、他都市の状況を見てて、何が自立分権型ですか。

【事務局（丸尾）】　今、座長がおっしゃられた分で、他都市に先駆けてというところもあろうかと思いますけれども、現状としまして、大阪市さん、札幌市さんで今年の４月から条例が施行になりますので、なるべくそういった方向での検討もきちんとやってまいりたいと考えております。

以上です。

【北川座長】　　どうぞ、世良委員。

【世良委員】　　北川座長がおっしゃいましたように、全国に先駆けて、進取の精神でぜひ取り組みをいただければと思いますし、市民の納得と共感を得るための大変大切な基盤になろうかと思います。また、現在、推し進めていらっしゃいますＩＣＴ戦略と連動させる形で、ぜひ公文書管理制度を充実させていくということになりましたらば、必ずや職員の皆さん方の業務改善にもつながると思いますので、ぜひ前向きにお取り組みいただきますよう、よろしくお願いいたします。

【北川座長】　　ほかの委員さんも、一応、今の件についてはご検討ください。今いろいろ大和部長からもご説明をいただいたのですけれども、なかなか頑張ってガバナンスの形を見直されていると思うのですが、こういうことが肝になって、そこからフィードバックできれば、新たなガバナンスの形というのは、この福岡から情報が発信できていくことになるんだろうと私は思います。ぜひ積極的にこれを進めていただくということで、４点のほうへ移ってよろしいですか。では、世良委員の公文書の条例化については、ぜひ積極的にご検討ください。

先ほど市のほうから４点にわたりまして、現在までの中間報告がございました。まだ数値目標が入らないところもございましたけれども、今日まで議論を重ねてきておりますので、その点について、委員の皆さんからご発言をいただきたいと思います。

どうぞ。久留委員。

【久留委員】　　感想と、それから質問からしたいのですけれども。まず感想なのですが、今までのこういう行財政改革というのは、委員会があって、それである程度素案がつくられて、終わって、それから実行していきますよという動きだったと思います。そういうことでは、たまたまタイミングというか、さっき座長もおっしゃったように、９月に一応終わって、それから、期間がちょっとあきました。ご報告を聞くと、２５年度の予算のこともあったんでしょうけれども、もう実際に非常に動いていらっしゃるところは、今までと違うと感じます。

質問ですけれども、２５年度の予算を編成されるときに、例えば局・区長にかなりの権限を与えられて、重点事業も含めて予算編成を考えられているところ、それから、実際に職員の人たちもいろいろな意味で自分たちの今までの業務を反省しながら、改革をしていきながら、議論が随分進められています。そういう中で、まだまだ何カ月で、まだ結果は

出てないと思いますが、実際にやってみて、何か違うな、よかったなという点と、何かこの辺でちょっと詰まっている、この辺はまだ時間が必要なのではないかという点を一度お伺いしたいと思います。その上で、ある程度の形をもって最終的な改革の策定に移っていくのかと思いますので、その経過における感想といいますか、そういうものをお伺いしてみたいと思います。

【北川座長】　　これは両局長からご指名いただく、両サイドで一応の……。

【久留委員】　　すみません、ちょっと言い忘れました。もちろん、副市長にも伺いたいのですけれども、どちらかというと局長にお伺いしたほうがいいかなと私は思います。局長が実際にどういう感想を持たれているかを本音でお伺いします。

【北川座長】　　ご指名がございました。財政局長からでございますか。

【事務局（阿部）】　　財政局からまずお答えをしたいと思います。資料の２の３ページのほうに効果ということで少し記載させていただいておりますけれども、率直な感想をということですので、私のほうから。

２点あると思います。今後の期待も少し込めてではありますけれども、一つは、市長・副市長というトップと局との関係のところが少し変わっていく兆しがあるのではないかということ、もう一つは、財政局と各所管局との関係が変わり始めているんではないかというふうに思っています。

市長・副市長というトップと局との関係で言えば、重点まで含めて局に任せるという自律経営なのですけれども、一方で、この会議でも議論になりましたが、市長・副市長からすれば、トップが考えていることをしっかり局がやってくれるんだろうかという疑問なり心配もございます。ここの過程にも書きましたけれども、プレゼンのほか、いろいろな機会に、よりコミュニケーションをとらないと、トップが考えていることを局のほうが主体的に実現しないということがあります。今までは重点で市長・副市長に全部査定してくださいと上がってくるわけですから、いずれにしても必ず聞く場があったわけですが、そうではなくて任せてやってもらうということですから、よくコミュニケーションをとって、目的が共有されないといい事業の組み立てができません。それについては、お互いにそういう意識が芽生えていますので、そこは少し関係が変わりつつあると思っております。それが一つです。

もう一つは、財政局と所管局との関係です。これも少し似てはいますが、今までは財政局が要求をしてもらってそれを査定していました。その過程では、財政局が各局からヒア

リングをする、あるいは、一旦答えを返して、復活要求してもらって財政局長復活みたいなことをやっていたわけです。そのように財政局が全体を主導する形になっていたわけですけれども、そうではなくて、それも全部局にお任せをしました。ただ、その中の過程をきちんと聞き、あるいは議論を、対話という形で各局と２回途中でやりました。今までのヒアリング・査定ではない、こういう予算組みをしていく、事業を立てていくことによって、対応する目的をどう実現するかについて、お互いの意識の共有を図る、一番よい形の予算にするためにはどうすればいいか一緒に考える場の組み立てにいたしまして、予算編成に臨みました。ですので、今までのように、局から来る、財政局がそれを査定するという一方通行的ではなくて、双方向にいろいろ話をしながら予算を組み上げていくという過程に少しかじを切れたと思います。まだ今までの名残があって、完全ではありませんけれども、そういう方向でこれをだんだんとやって、また今年の反省を踏まえて少しやり方を変えるべきところもあると思いますので、それを重ねていきたいと思います。

以上のように、各局がしっかり自律していく、そして、財政局といろいろな問題点を共有しながらよりよい方向をお互いに考え合う、そして、それをトップがしっかりグリップするように変わり始める１年目にはなったかと思います。少し自画自賛過ぎるかもしれなくて、変わってない部分もまだありますが、少しずつ変わり始めているという実感を持った予算編成になりました。まだ最終段階のちょっと手前でございますがそういったところでございます。

【北川座長】　　総務企画局長のほうからお願いします。

【事務局（貞刈）】　　我々の組織の絡みでちょっとお話ししたいと思います。

従来は要求する側、それから査定する側という形にはっきり分かれておりまして、相当甘い要求もあれば厳し過ぎる査定もあるというところがございました。今回はかなりの部分を局・区のほうに任せる形でやっております。我々としては大枠を示して、この範囲内でできるだけ努力して、また現場での仕事がやりやすい形で人員の配置をしてくれ、査定をしてくれというお願いをいたしました。結果的に、思った以上に局・区長のもとで効果的な人員配置が行われておりまして、結果として、行政部が困ることはあまりございませんでした。そういう意味では、初めての試みですけれども、それなりの成果があったのではないかと思っております。

しかしながら、例えば生活保護の分野など、かなり増員圧力の大きいところもございます。生活保護に限りませんけれども、そういう部分については、行政部、総務企画局とし

っかりやりとりをさせていただきました。ともすれば従来型の要求になってしまいますので、いろいろな違った視点から我々も意見を出させていただいて、意見交換しながら、今、落ちつくところに落ちついている気がいたします。

本当に初めての試みでございましたので、また、次に向けてより適切な配置ができるように、いろいろな考えができるように、局とも連携しながら進めていきたいと思います。

以上でございます。

【北川座長】　副市長、どうぞ。

【山崎副市長】　今度はトップのほうから見た今回の自律経営の予算、それから、組織にわたる試行について、今の時点で感想を二つばかりお話しさせていただきたいと思います。

一つは、先ほど財政局長が申し上げましたとおり、トップの姿勢が非常に早い１０月の段階で各局に示されますので、そういう意味ではトップの姿勢が市政全般に反映されるという非常に大きなメリットがあろうかと思います。他方、この方法論は、ＰＤＣＡサイクルを予算編成なり組織編成に応用することになるわけでございます。これも今、予算査定の中でいろいろ出てきて、市長からのご指摘もあるのですが、せっかくこのような形でトップの姿勢を示しても、例えば、前年度、今年度に行った事業の成果、効果がどれぐらいあるかを見て予算査定をしたいということについては、なかなかまだそこのＰＤＣＡサイクルがうまく回っておりません。有識者会議でも年度の前半からどんどん仕事を計画的に実施するように、でないとＰＤＣＡサイクルは回らないというご指摘があったかと思いますけれども、予算査定を受ける段階になったときに、まだその年度の事業をこれから頑張ってやりますという事例が見受けられます。

来年度からは試行ではなくて本格的に行ってまいりますので、予算編成を終わった後、しっかりと執行できるように、企画当局ともよくご相談いただいて、予算編成をするときまでにはこれだけの効果があるということを市民の方にしっかりとご説明できるようなスタイルにしていくべきだというのが１点、反省点でございました。

それから、３ページのポンチ絵を見ていただきますと、今回、特に予算に関しましては局・区長マネジメント経費の割合が非常に大きくなっていて、特に局長さんの裁量の範囲が非常に多くなっています。実際に予算編成をするに当たりましては、これまでは財政当局から一律のシーリングをかけますというお話だったのが、今度は局内で一律シーリングをかけますという形で末端の課におりているところがあって、結局今までと同じなのでは

ないかというご意見も途中でございました。

そこで、財政当局を通じまして、ちょうど冒頭で政策推進プランのご説明をさせていただいたように、市政取り組み方針の中で重点分野をしっかりと明示しているわけですから、これに基づいて、単純に局内でもシーリングをかけるのではなくて、局・区長さんがしっかりマネジメントすべきであるから、そこはよく注意していただきたいという指示をさせていただきました。他方、局長も一人で全てを見られるわけではございませんから、予算、組織全般にわたって各局内のガバナンス機能を強化する必要があるという課題があって、これはまた来年度以降、各局内でご議論されることになると思います。

私ども、今度、自律経営補佐組織というトップの補佐組織の検討をしなければいけないのですが、各局も同じように、局内でどう自律的なマネジメントをするかを考えないといけません。ミニチュア版になってしまってはいけませんので、局長のサポートができるような体制がしっかりとれるように制度設計を図る必要があるのではないかと考えています。

２点の感想でございます。

【北川座長】　久留委員、よろしいですか。

【久留委員】　大体わかりました。もちろん局はフラットなんでしょうけれども、どちらかというと、今は組織的にちょっと上からのお話的な感じがします。現場といいますか、ほかの局で予算を折衝されたり、いろいろ議論をされた、対話をされた、それから、局内でつくられたときの感想も伺いたいと思います。

【北川座長】　どなたか。

【久留委員】　ほかの方。

【事務局（松本）】　総務企画局、それから、財政局以外ということで、たまたまここに市民局として座っていますので。

関係局を代表するかどうかは別にしまして、私の感想を述べさせていただきますと、試行ではございますけれども、平成２５年度の予算と組織について、局の自律経営ということで大分任された部分がございます。私も局の総務部長という総務担当として、局内でそういったガバナンスができるかどうかということを非常に心配しておりましたが、やってみると思った以上に、局の中でいわゆるビルド・アンド・スクラップ等がおのずと図られたと思っています。正直申しまして、これまでは局はビルドの部分はビルドしたい、スクラップは財政や総務企画局が権力をもってスクラップしてくれるということでした。ところが、その部分も含めて局がやっていくということで、スクラップの部分もみずから考え

ていかないといけない。まだやったばかりなのですが、そういった部分はこれからまた発展していくだろうと私は思っています。

それから、ビルドの部分も、たまたまこういった基本計画もつくっていますし、こういった行財政改革プランもつくっています。それから、政策推進プランもつくっている最中でしたので、どういうところに力を入れていくかということも、おのずとこの今年度の作業の中で感じられた部分がございまして、意外とビルドの部分も今まで以上にフォーカスされていく感じを受けております。

以上です。

【北川座長】　バラ色のような福岡市役所になってきました。（笑）どうぞ委員の方、今のお話を聞いていたら、これですっかり様変わりになるということのようですが、それについて、いかがかという投げかけをしていく委員会にしていきたいと思います。しかし、一つのニュアンスは出てきたように思いますね。

さて、この１、２、３、４のそれぞれ全部が連関しておりますが、どうしたらいいですかね。私も準備不足なのですが、例えば資料の１からやりますか。今、久留委員に言っていただいて、全体の精神とかトーンが少しわかってきたのですが、１から４まで、まとめてやりますか。

【実積委員】　まとめたほうがいいと思います。

【北川座長】　まとめて一括でやるということでよろしいですか。では、個々については、資料のこれとかおっしゃっていただくということで、まとめてやりたいと思います。それぞれ、行きつ戻りつだと思いますが、よろしくお願いいたします。

今、実積委員、手を挙げていただいたのですか。では、お願いします。

【実積委員】　ご説明どうもありがとうございました。非常にうまくまとめていただいたと思って感動して読んでおりました。

今、財政の予算の決め方の話があったのですけれども、問題は、自律型にしてできるだけ権限をおろす場合、トップはこう考えているのだというのがきちんとみんなに共有されることが、ガバナンスをきかせるポイントだというお話は、私もまさにそのとおりだと思います。

総合計画の問題にも同じようなことがおそらく言えて、基本構想があって、基本計画があって、実施計画があって、基本構想は行く方向を示していて、こういうふうにしたいと。基本計画は１０年後にこういうことを目指したいと。もうちょっとブレークダウンして４

年間の実施計画があって、その後、各年度の個別計画で事業が決まっていく。おそらくそうなっていると思うのですけれども、基本計画の内容とか、あるいは実施計画の言葉遣いがあまりにも美し過ぎて、正直言って、皆さんが同じビジョンを具体的に持っているのかどうかがものすごく不安になります。

例えば、実施計画でいくと、資料１の６ページ目の実施計画の政策推進プランの中で、「生活の質の向上」で「見守り、支え合う、強い絆の地域づくり」と。何となく雰囲気はわかるのですけれども、全ての具体的な施策を実施される方々がこれで同じ方向を向けるのかどうか。方向性はともかくとしても、目指すべき地点というか、４年後にここまでやるのだ、こういうことができればオーケーだというところが共有していけるかどうかというのが、外から見て少し不安です。説明や具体性が少し足りないのではないかという気がします。

その意味で、先ほどから大和部長からご説明いただいたチャレンジする組織改革のところというのは、数値が並べてあって、４年後になってうまくいったかどうかという判断基準が明確で、すごくわかりやすいと思うのですね。

我々を含め４年後にみんながまたここの場に座っているかどうかわからないものですから、この「見守り、支え合う、強い絆の地域づくり」というのが４年後の新しい組織でも同じような意味を持っていて、その成果を見たときにうまくいったかどうかを判断する基準になるだけの具体性を持っているかどうかが少し不安です。そのあたりはさらに説明資料というか、そういう工夫を今後される予定があるのか、お伺いしたいと思います。

【事務局（光山）】　　総合計画を担当しております企画調整部の光山です。

今日ご説明した資料は、かなり集約化というか、エッセンスだけを整理をさせていただいております。基本計画については、４ページに八つの分野別目標を掲げさせていただいておりますが、実は、この下に全体で５１の施策がございまして、一つの目標ごとに６個か７個ぐらいの細かい施策があります。この各施策ごとに全て成果目標を二つか三つぐらい掲げておりまして、１０年後の目標値については審議会の中でもしっかりご議論いただいて整理させていただいております。

実施計画との関係を申しますと、基本計画では各施策ごとに１０年後の成果指標を立てておりまして、実施計画は４年後の計画になります。当然、各施策の４年後の中間目標値というのを今、行政改革プランと同じような形で明確に設定しております。そこは予算編成等も踏まえて、どこら辺までやれるのかを各局のほうでご検討いただいておりまして、

今日の資料では全然読めないのですけれども、基本的にはそういうふうに明確に成果指標を設定して、それに向けて各事業を構築していただくという方向で今、整理しているところです。

【実積委員】　　さらに下に５０個ぐらい細かいのがあるというお話はよくわかります。それはおそらく必要だと思うのですね。ただ、計画全体の個別の指標というのが、例えば個別が満点になったら全体が満点なのかと言ったら、おそらくそれは違う部分があると思います。例えば８割できた、指標が全部で１００個あったとして、８０本が満点だったら全体が合格なのかというところとは少し違う視点、その上位の視点、目標があってもいいのかなというのは少し思います。

市民の目から見たら、市役所の個別の施策がうまくいったかどうかも、もちろん大事なのですけれども、例えば全部が平均点よりちょっとぐらい上のそこそこのできだったとしても、全体像としてうまくいっていれば、それは市民として非常に満足のいく市政になると思います。非常に難しいことだと思うのですが、４年後にどういった市になっているかを市民にわかりやすくというか、完璧は無理だろうと思いますが、４年後にこの計画の成果を評価する第三者機関にとって、できる限り誤解の余地がないような形で明確にお示しいただく方向も少し考えていただきたいと思いました。

以上です。

【北川座長】　　光山部長、施策は５１ですか。

【事務局（光山）】　　この下に５１個の施策がぶら下がっています。

【北川座長】　　それだけで済みます？

【事務局（光山）】　　大くくり化をしております。その施策の下に事業がぶら下がってきます。

【北川座長】　　それは事務事業でしょう。

【事務局（光山）】　　はい、そうです。

【北川座長】　　それだと１，０００ぐらい出てくるんでしょう。５１で済むのですか。まあ、それはカウントの仕方だと思うのですけれども、今の実積委員のおっしゃった、５１を総括した、あるいはコラボレーションした中で成果については、施策で見ていくのか、あるいは政策体系で見るのか、そういう用意はあるかということかと思うのですが、それはどうですか。

【事務局（光山）】　　当然、計画をつくっておりますので、その後の施策がきちんと進ん

でいるかを確認していく必要がございます。当然、市民からのアンケート等で市民満足度調査等もやりますし、いわゆるＰＤＣＡサイクルをどう回していくかの中で、施策単位、それから政策単位での進捗状況をお示しして、この総合計画を成果指標に沿った形でどこまで達成したかについて、年に１度ぐらいは外部からの委員のご意見を伺いながら、さらに修正を加えていくような大きなＰＤＣＡのサイクルを今、検討をしているところです。

【北川座長】　　施策になると、実積委員がおっしゃったように、各局とか各部単位でまとまらなくて、またぐと思うのですよね。そのときの評価とか検証とのかかわり合いという意味もあると思うのですね。施策はまたがるでしょう。

【事務局（光山）】　　ご指摘のとおりです。委員長から言われたように、５１ですかというところは、逆に言うと、ほとんどの施策が局をまたがっています。そうすると、その施策を推進していく上の所管というか、責任を持った担当部局というのを一つ必ず決めて、そこが全体を見ながら進行管理をしたいと思っていますし、そういう単位の進行管理をしながら進めていく上で、行財政改革の中にもございましたように、施策別の集まりの会議とか、政策ごとの集まりを設けたいと考えています。

資料３の４ページの中ほどでございますけれども、２５年度の取り組みの予定のところで、全市的な考え方の調整等をやっていくのが幹部級トップ会議で、先ほど言いましたような政策別、施策別の部分につきましては、こういうふうに政策別の事業本部、政策別推進プロジェクトチームといったものを設置をして、局またがりの案件についての最適化を各局でしっかり議論していただくという仕組みを今、並行して検討しているところです。

【北川座長】　　事務事業というのは単課で検証できるのですけれども、よっぽどシステムつくっていかないといけませんね。これは政策別も入っていますけれども、政策別はトップダウンで評価していかなければ仕方ありませんよね。積み上げ算ではできないけれども、そのシステムは構築されているのですか。

【事務局（光山）】　　まさに今、資源配分も含めた大きなＰＤＣＡのサイクルをどうしていくかを、手法を含めて検討しているところです。

【北川座長】　　そこの点を実積委員が大丈夫かと問われていると思うので、そのあたりしっかりしていかないと。先ほどの財政局長のお話のように、任すということは全体が変わるのですね。当然、ビジネスプロセスが変化することを考えていらっしゃるということですね。

【事務局（光山）】　　はい。まさにそういうご指摘を踏まえて、局割りにならないように

施策としての全体最適を追求していく仕組みとして成果目標等を掲げておりますし、先ほどの政策別とか施策別の会議を設けて調整していく形を考えています。

【北川座長】　政策はトップダウンで来ますよね。それはいいと思うのですね。そうすると検証もトップダウンでないと、これはできないということになると思うのですが、そこはまだシステムとしては確立はしていないのですか。

【事務局（光山）】　ご指摘のような方向性で今、検討しているところですけれども、まだ現在、完全にこれという形でご説明できない状況でございます。

【北川座長】　ああ、そうですか。どうぞ。

【実積委員】　個別の施策のできと、全体を見たときの政策パッケージのできというのはおそらく別の視点で評価しなければいけないと思っています。トップからということもありますが、最終的には市民からの評価となるので、政策パッケージ、要は基本計画全体として今年度はどこまで進んだかがわかるような、わかりやすい成果指標をできればオープンにしてください。そういう仕組みをぜひ組み込んでいただきたいと思います。

以上です。

【北川座長】　そうですね。だから、資料３の４ページのこれは非常に重要で、プラクティスが伴わないと、結果、また縦割りに戻る場合があるかわかりませんね。

はい、どうぞ。

【池内委員】　私から、まず感想です。健全な財政運営についての資料を拝見して、３ページ、局・区長のマネジメント経費というところが大きく権限移譲されているのが大変うれしいということと、財源の目標の考え方が本当に積み上げ型から政策実現型へ大変大きく変化していて、すばらしいと思いました。

もう１点、マネジメントをガバナンスということで、先ほどからもちょっとお話が出ましたが、私自身、市長・副市長と局・区長のというコミュニケーションが今後大変大きくなっていくかと思います。権限移譲ということは、局長が大きな責任を負う形に今後なってくると思っておりますので、ここまで来ると、局の組織をできるだけ早く形にしていくことが必要なのではないかと思います。

あと、小さなことで申しわけないのですが、チャレンジする組織改革の現状の取り組み状況について、業務改善イノベーションのところは年間スケジュールが書いてあって、ほかのところはスケジュールがなかったりします。これは次回も最終的に出てくる資料なのですかね。それとも、ただの現状報告ですか。できましたら、先ほどの数値というのもあ

りますが、次回のとき、年間スケジュールもいただければありがたいです。

もう１点、最後なのですが、私も女性なので、人材育成活性化というところで、女性の職員のチャレンジ支援、女性職員の活躍推進ということが書いてあります。具体的な内容の中のチャレンジする組織改革の１８ページですね。すみません、ここのところの１行なのですが、今からもっともっと女性の活躍が必要です。審議員には福岡市の計らいで、いつも半分は女性を入れていただくということで、女性の活躍を大変推進していただいているわけですが、今日のここの場を見ましても、管理職数値はあるとは聞きながら、職員については不十分に感じられます。そこのところもできましたら明確に出していただけたらと思います。

すみません、３０分に出ますので、質問というより感想で終わらせていただきますが、本当にご苦労さまでございました。

【北川座長】　どうぞ。

【事務局（平田）】　まず、今回のチャレンジする組織改革は現状報告ということですけれども、資料４の最後に「個表の例」を２３ページに上げております。そこの中に少なくとも今後の４年間の実施スケジュールを年度ごとに入れていきます。内容によっては、取り組み内容のところで少し具体的に書く計画も上がってくると考えております。最終につきましては、四つ目の資料でございます原案に、それぞれ各局の計画を最後の個表の形でお示ししたいと考えておりますのでよろしくお願いいたします。

【北川座長】　よろしいですか。どうぞ、局長。

【事務局（貞刈）】　今のご感想の関係ですけれども、局の組織としてしっかり自立分権型の組織になるようにというお話だと思います。

２６年度に向けてさらに組織のあり方についても検討していきたいと思います。今年度も、局によっては、新年度、２５年度に向けて組織の中でのグリップをしっかり強化しているところが出てきております。そういう形でまた進められるかと思います。

それから、女性の関係についてはおっしゃるとおりで、年々女性の職員の比率が高くなっております。人事としては、昇任管理においてどうしても育児とかがあったりしますけれども、そういうものも含めて昇任管理にあまり差が出ないように進めて、さらに能力発揮できるようにいろいろな形で進めていきたいと思います。

【池内委員】　ありがとうございます。

【北川座長】　今、局長から少しお話いただいてそうだとは思うのですけれども、これ

は２５年度で、今度は２６年度に向かって今のようなことを横断的に検討しているということですよね。今、ずっとお話を聞いていると随分スムーズですが、２５年に向かっていくときに、これだけの改革をするなら混乱が起きているはずなのですね。阿部局長、全くないんですか。それでは、何もしてないということになりませんか。市民部長、そういう混乱のことも言わないと、もう解散しようかという感じになるんですよ。ここはそういうことを言っておいたほうがよくわかると私は思うのです。

財政局なんかでも、委任することは非常にいいけれども、財務管理は一体誰がするんだということですね。ここのスタートのときの８５１億円というのは、ビルドするためということではないですか。それが、阿部局長から強く出ないとだめですよ。そのためにどうやって無駄なことを削って新しい事業を出すかという前提がないと、局に好き勝手にやらせたら、どうなるんだということになるでしょう。だから、ものすごく混乱が起きて当たり前なのですよ。逆に言うと、混乱が起きなかったら何もしていないということになりはしないかということを心配します。そういうことを洗い出して、そして、実際にビルドするのだ、自立分権型の市役所をつくるのだとトップの皆さんが掲げられて、それで、現場のそれぞれのトップの方がそれを受けてやるということになると、今、貞刈局長がおっしゃったように組織も次から次へと順番に整理していくことになる。それは私、わかるのですね。そういうことだと思うのですけれども、あんまりきれい過ぎたので、阿部局長、もう一回ご答弁をお願いします。

【事務局（阿部）】　　先ほどいいことだけ言い過ぎたのかもしれません。先ほどの関係で言えば、財政局と局との関係が大分変わる兆しが見えると申し上げましたが、まだまだ十分変わり切れていないので、今、座長がおっしゃるように、財政局なりの管理部門の役割がどういうところにあるのかという整理はまだ完全についていません。それはしっかりやっていきたいと思います。

課題の面で言えば、ビルド・アンド・スクラップをしっかりやっていかないといけないわけです。先ほど、ビルド・アンド・スクラップがある程度できたという発言がありましたが、４年間かけていろいろな項目の見直しをしていくということで、その中にはなかなかハードルが高いものもあるわけです。初年度の２５年度から取り組めるものもありますけれども、相当いろいろな意見もある中で時間をかけて進めていかないものもございますので、それは４年間かけてしっかりやるという覚悟と戦略が必要です。そこは、まだ初年度ですので、今、プランもつくりながら２５年度当初予算も編成しているという中で、全

ての項目について、やるべきことがしっかり打ち出せたり、全部見通しがつくという段階ではありません。

そういう意味では、ビルドの部分の４年間のプランはできてくるわけですから、それを本当にやっていくためには、座長がおっしゃるように、その財源をつくるために、これから４年間、ビルド・アンド・スクラップをみんなできちんとやっていくんだという共有意識を持って考えていかないと、改革倒れになります。それはこれからの我々の覚悟だろうと思います。初年度でも極力取り組んでおりますけれども、大きい課題については時間をかけてということになります。その辺の姿勢がこれから問われてくると私も思っておりまして、もちろんバラ色で、全てがうまくいっているわけでは決してなくて、これから課題にしっかり取り組もうと思ってございます。

【北川座長】　決意はわかったのですけれども、今、やってきた中で、これは困ったなということがあれば、おっしゃっていただいたほうがいいかと思います。市民局の部長さん、お待たせしましたが、どうですか。財政って邪魔でしょう。大体、財務を通じて政治やるのは市長の仕事なのですよ。局長がやったらいけないし、財政局がやること自体が私には信じられない。選挙で選ばれもしてない人間が何で政治やるんだと思います。

もちろん、財務はしっかり頑張らないといけません。だけど、全体のトップマネジメントというのは、ここの一番上のトップマネジメントがやらないといけないわけですよ。そういう自立型の姿が伝わってこないと、ほんとうの意味のビルドにならない。福岡市はアジアの中心的なリーダー市になるわけでしょう。

総務部長も財政部長のような同じ言い方をしてますが、そこはどうですか。やっていて、つらかったこととか、「このやろう」と思ったことをおっしゃっていただくと話が進むのですけれどもね。

【事務局（松本）】　ちょっとバラ色のことを言い過ぎたかもしれませんけれども……。

【北川座長】　ちょっとではないですよ、全部バラ色になっています。

【事務局（松本）】　私としては、正直、初年度の試行としましては、大きな混乱はなく……。

【北川座長】　うそ。全くなかったら改革と言えないです。だから、してないということではないのかということですよ。

【事務局（松本）】　ですから、ある意味、座長が言われるように……。

【北川座長】　ある意味というのはどういう意味か言いなさい。

【事務局（松本）】　　入り込み方というか、何と言いますか、目指すところまでは行ってないかもしれませんが、少なくとも、局の中にビルドがあればスクラップもあって、それがセットでついてくるよといった意識は間違いなく生まれていると思っています。何をビルドするのか、何をスクラップするのかといった個別のことについては、十分に大きなものに取り組めたかというと取り組めてないかもしれません。しかし、少なくともやれるところからやっていこうという姿勢は生まれているのではないかと思っています。

それと、私が申したいのは、ガバナンスのための局の組織改革という副市長からの力強い言葉をいただきましたので、今後、局の充実というのですか、その体制の充実に臨んでいきたいと思っています。

【北川座長】　　そういうことを順番に整理しながら進めていきますが、どうぞ、吉村委員、お願いします。

【吉村委員】　　私も感想から申し上げさせていただきます。非常にきれいなものができ上がって、これをやっていけば市民もものすごく納得するんだろうなという印象を受けております。

それで、北川座長からもお話があったのですが、ＰＤＣＡの中で私も２点ほど少し確認をさせていただきたいところがあります。自律経営補佐組織というところが前回まであったと思うのですけれども、そこの話というのが今回の説明から消えてしまっていて、なぜそこがこの中からなくなっているのかという点です。

それと、ＰＤＣＡの中での会計だとか財政的なところから少し話をさせていただきますと、局長・区長の権限強化ということで、政策などの選択権限をおろすというのは、これは多分、皆さん同意できるんだろうと思うのですが、一方で、税金を財源とするところにどうやって資源配分していくのかという意思決定を具体的に誰がやっていくのかというところがすごく重要な視点だと思います。大きな視点からいくと、物件費と人件費の資源配分といったところの最終的な責任を誰が負うのか。これは多分、首長しかあり得ないと私は考えているのですけれども、例えば、人件費にポイント制を導入するという仕組みというのは、何回か前にお話しさせていただいたかもしれないのですけれども、独法で言うエージェンシー制度ですね。要は、エージェンシーに全て権限を渡して、その中であなたが好きな政策をやりなさいよという仕組みなのです。これをやると変なモチベーションが働くケースがあるのです。例えば、独法だと３年から５年の中期目標、中期計画、年度計画というのをつくります。これはまさに福岡市の総合計画に当たるのですけれども、独法で

は、中期計画期間の３年から５年での評価を受ける、年度計画の中で毎年評価を受けるという評価制度が担保されています。多分、福岡市もそういう形で評価制度をつくっていくのですけれども、そこで変なモチベーションが働くというのは、やりやすいところからやってしまったり、評価されやすいところから政策を打っていったりということが実際に独法の中で起きているのですね。そういった点で、どう政策をさばいていくのかについて、組織としての仕組みなのか、それとも首長、副市長の仕組みなのかというところをきちんと制度設計してあげないといけない。

もう１点が、評価をするときに実際に何で評価をするのかというところです。定量的な評価と定性的な評価というのがあって、先ほど光山さんからお話があったように、定性的な目標を立てて､それに対してどういうことをやりましたという評価もありますけれども、もう一方で、財政、会計的な観点からは、幾ら財源を投入したかをしっかり把握する必要があります。独立行政法人については、幾らインプットしたのかを実際に計数でとるためにかなりのシステム投資をしたわけです。組織ごとに計数がとれるようにする、政策ごとにとれるようにする、それから、今の款項目節、いわゆる形態別のところで計数がとれるようにするという仕組みをつくっています。

私がこの中身を見て、それができるのかと思ったのですけれども、さらに福岡市の場合は、局に人事権をおろしてして、それから、定員内の職員以外の職員を活用する、あるいは、民間のＮＰＯだとかそういったところを活用するといいうことで、マネジメントに係る変数というのがものすごく出てくるわけです。そういったものをどうやってデータとして集めて、インプットし、集計するのかを最初からつくっておかないと、毎年度のインプットを集計する――評価ではなくて、まず、基礎データを集計するという作業でとまってしまうという、非常に大きな実務上の問題点が出てくる可能性があります。そういったところをこの制度を導入するに当たって十分に検討いただいたほうがいいと思います。そういった検討状況、ＰＤＣＡの基礎的な状況がどうなっているのかを少し伺いたいと考えております。

以上が私からの２点です。

【北川座長】　　では、平田課長ですか。お願いします。

【事務局（平田)】　　まず、自律経営補佐組織のところでございますが、ちょっと表現がまずくて誤解を受けているかもしれません。資料４の１７ページのところに、原案の進捗状況という中に推進項目⑩のガバナンス改革というのがございます。これの上から二つ目

の丸、トップマネジメントの確立のところで自律経営補佐組織の設置を引き続き行おうということでございまして、この前の資料３では平成２５年度の取り組みを書いておりましたので、自律経営補佐組織につきましては２６年度に向けての検討をやっていく、あるいは必要な手続等をやっていくという形になっておろうかと思います。誤解を与えたことは申しわけございません。しっかり組織の設置については検討を行っていきたいと考えています。

【北川座長】　　これは誤解ではなしに、貞刈さんが説明されたのは２６年に向かってということでしょう。そのやり方について、吉村委員、もう一回平田課長に対しおねがいできますか。

【事務局（平田）】　　すみません、設置のところだけ今回答しましたので、ＰＤＣＡのほうは今からいたします。

【事務局（小畑）】　　行政改革課長です。

その前に、まず、資料３の４ページにあります組織編成におけるポイント制をちょっと補足しておきたいと思います。従来は、職員の数については、局長も係長も係員も１と数えていたのですが、それを給料の高い低いに応じて、例えば局長だったら１００ポイント、係員だったら５０ポイント、そして局の構成に応じて総ポイントをはじき出して、そのポイントの合計数の中で柔軟に編成するという制度を来年度から入れようということで、今、検討しているところです。

そのポイント制を入れることによりまして、実際に局のほうで柔軟な、あるいは、今後のガバナンス改革での局の中の自律経営の体制、例えば、局長の補佐体制などが、局の事業の状況等に応じて柔軟に組めるというメリットがあると考えております。そのとき大事なのは、局の総ポイントというのをどのようにして誰が決めて配分するのかということでございますが、これを決定して配分するのは市長しかないと考えております。ただ、そのもととなる情報、データにつきましては、現在であれば総務企画局でありますけれども、今後は自律経営補佐組織のほうで各局とのヒアリングやその他の状況を見定めながら決定していくことになると考えております。

システムのほうは、また、財政から説明いたします。

【事務局（今村）】　　すみません、財政調整課長の今村です。

資源配分のうち人件費関係について、今、小畑行政改革課長から話がありましたが、いわゆる税財源の配分については、今の財政局のほうで中期的な財政見通しの中で収入をあ

る程度見通した上で、それをどの局にどう配分するかという作業を今、財政局で毎年行っております。その作業の過程の中で、当然、最終的にトップが判断できるような材料を集めて提供していくということは、これからも我々がやっていく仕事になります。これについては、先ほど言いました、政策、施策の評価と絡めながらトップに資源配分をしていただくための情報提供が必要になるだろうと考えております。

ちなみに、今、政策別にどのように資源が投入されているのかを決算ベースで把握することが今まで難しい状況でございました。これにつきましては、予算のシステムを平成２５年度から新システムで稼働する作業を今していまして、その新しいシステムの中では政策別、施策別に投入された資源がカウントできるような機能を新たに盛り込むこととしております。決算ベースで、政策目標１の施策の１にどれだけ資源を投入したかということが集計ができる仕組みで、それは作業ベースで、今までエクセルとかで集計していてものをシステムでできるようになるということですが、そういった取り組みを既に始めております。

以上です。

【北川座長】　今村課長、光山さんがおっしゃった、政策、施策の検証をこれから確立していきたいということ、これは真剣にやってもらうことが必要だけれども、それとのリンクは今の説明ではどういうことになるのですか。

【事務局（今村）】　今、行政評価の新たな仕組み、これはシステムというより仕組みですけれども、これをどうしていくかについて、２５年の４月から早速ＰＤＣＡのＣを回していけるように、企画調整部と行政部と我々財政部の３者で今まさに議論をしているところでございます。今、こんなふうにしますというご説明はできないのですが、当然、ＣからＡに行く過程の中で評価と資源配分の関係性を整理していきますので、我々も一緒になって、それこそ課長レベルでのプロジェクトチームで今、議論をしているところです。

以上です。

【北川座長】　すばらしいと思います。そういう横のリンクがないと、今までの部分的な事務事業評価なんていうのはかえって弊害が起こるということです。なかなかいいと思っているのですが、光山さん、これを早く確立しないとだめで、それが、貞刈局長が言った２６年度に向かっての組織体系というか、意思をトップダウン的にというところにつながっていくわけでしょう。

【事務局（貞刈）】　同じ資料の３の４ページですか、そこの下から二つ目に対話を重視

した新たな行政評価の実施というのを書いております。全体を今、いろいろ検討しておりますので、そこは今の時点で詳しいお話はできないのですが、概括は今説明しましたように、財政のシステム変更にしっかりそれぞれの個別の施策ともリンクさせて、しっかり施策別というか、テーマ別といいますか、そういうことでの横割りの評価ができるようにしたいということです。それをもとにして、また２６年度についてどうめり張りつけていくか。

【北川座長】　　組織をどうするかという。

【事務局（貞刈）】　　はい。組織も事業もですね。

　ちょっと話が戻りますけれども、組織の関係で最初、私が、全体として自立分権という形で思った以上にうまくいったと言いましたが、その中の一つの要素としては、それぞれの局・区へ渡している枠の部分というのがそんなに厳し目になっていません。移行緩和ではないですけれども、かなりやり方を変えますので、現状等を踏まえて妥当なところで移しています。それに基づいて、２６年度からいろいろな要素も含めて新しい、より踏み込んだ形になっていきます。２６年度は組織も勝負だろうと思いますし、おそらく財政のほうも先ほどのいろいろな評価を踏まえて、新しい評価制度も踏まえて、かなり踏み込んだ形でやっていけることになると思っています。

【北川座長】　　政策と財務が一緒になればいいのですよ。これは政策でしょう。こっちは財政でしょう。これはトップのマネジメントなのに、今まで財政が全部やっていたので頼りない組織になっていたのです。財政はきゅっと縛って俺たちがやっていると思うし、各現場はあいつらに任せとけばいいという。もたれ合いがあった。だから、今のは非常に重要なポイントで、今回の全体の基本構想から、こういった我々の会議に至るまでが一括されているということだと思います。そういうのは単年度では無理だから、４年間で見ていくということで、阿部局長、財務なんてやめたらどうですか。

【事務局（阿部）】　　自律支援組織のあり方を、今、議論しているところで、その中で財政局の姿は必ず変わってくると思います。総務企画局としっかり議論をして、今、座長のおっしゃるように新しい仕組みをつくっていきたいと思っております。今までの財政の組織なり事務のあり方なりには全然こだわっておりませんので、変わっていく、当然、変わらなければならないと思います。

【北川座長】　　どうぞ、吉村委員。今までのご答弁について素直な感想をどうぞ。

【吉村委員】　　そういう形でやっていただければと思います。本当にこういう組織をつ

くると絶対にモラル・ハザードが起きて、優秀な職員を局が放さなくなってしまうのですね。そういうことがないように、きちんとした職員評価の仕組みとそれを何らかの形で給与に反映させるような仕組みをつくる。人事に平等はないのですけれども、必ず必要な人が必要な局に行くような仕組みをつくっていただく必要があるというのが感想です。

それと、ずっと財源の話が出ている中で、資源配分の問題としての人件費、物件費などについては、今、各地方自治体でいろいろな検討がなされている中で、市全体としての人件費、物件費の配分のやり方にどこでキャップをかけていくのかというか、仕組みをつくっていくのかというところは、政策評価とは別のところでできるような仕組みをつくらなければいけないと思っております。それは今の自治法の仕組みの中できちんとした手続を踏んでいただく必要があるのかなという感想です。

【北川座長】　誠に申しわけありませんが、冒頭にお話ししたとおり、４時までとして、５分間だけ休憩をさせていただくということでよろしくお願します。では、４時までよろしいですね。お願いします。５分休憩します。

（　休　　憩　）

【北川座長】　再開させていただきたいと思います。

委員の皆さん、ご質問、ご意見、どうぞおっしゃっていただけたらと思います。では、沼尾委員さん。

【沼尾委員】　今の吉村委員のご質問、ご意見ともちょっと重なるのですけれども、週末に地財計画、地財対策が決着したということで、新年度また地方交付税削減ということと、あと、その算定の中で人件費部分についての大幅な切り込みが報道されております。そういった動きもある中で、資料２の３ページのところが先ほどから議論になっていますが、ここの義務的経費の部分をどう見ていくかというところが一つのポイントになってくるんだろうということですね。

今、吉村委員から、物件費と人件費をどう切り分けるのかということでした。予算全体の資源配分とも絡む問題だと思うんですけれども、そのあたりのところを、予算編成の執行にどういうふうに盛り込みながら検討されているのかというイメージをつかんだ上で、これが今どういうふうに生きているのか知りたいというのが、１点目です。

２点目は、ここでは局・区という言い方をしていていますが、この間、都市内分権であるとか、区への権限の移譲については、今回はあまり取り扱わないという整理をしてきたと思います。こういう形で各局にマネジメントの部分を大幅に権限移譲した場合、確かに

一つはトップのガバナンスというのが非常に重要です。例えば、全体の予算が圧縮された場合に、各区が薄く全部切っていくのではなくて、どうめり張りをつけているかを考えつつ、そこはトップの判断を仰がなければいけない部分があると思うんですけれども、他方で、住民なり市民の側がどういうものを求めているのかというのは、非常に現場に近い区の側が把握しているということがありますし、あるいは住民に近いところであれば、それでも施策あるいは政策を横断的にうまく組み合わせることによって、効率的な解決策が見出せる場合がある。つまり、各局・区や区ごとでやっているとなかなか思いつきにくいことに対して、例えば、現場で福祉と環境、子育てみたいなものをうまく組み合わせた解が出てくることがあると思います。それをどうそれぞれの施策に当てるか、あるいはそのボトムの議論をトップにつなげていくかということを考えたときに、区あるいは区長さんの役割が非常に重要になってくるのではないかと思うんですけれども、そのあたりのところについて何かお考えになっていることがあれば教えていただけないかというのが２点目です。

財政の観点について、今の２点教えていただけますでしょうか。

【事務局（細川）】　１点目は、国の地財の関係で人件費をどうするのかというお尋ねということで理解してようございますか。

【沼尾委員】　はい、そうです。

【事務局(細川)】　国の地財につきましては、一昨日に示されたところでございまして、全体として地方交付税は、人件費は７月以降分相当ということで減額するかわりに、その他の政策的に投資する部門で拡充をして、プラス・マイナスとしては増減を行わないという方針が示されたばかりでございまして、これを受けて２５年度どうするのかということについては、現在まだ検討している段階だとご理解いただきたいと思います。

あと、現場の意向をくみ上げて予算に反映する仕組みということについては、委員もおっしゃいましたように、市民ニーズを吸い上げ把握するということについては、局や区が現場に最も近い位置にいるわけですから、そこの意見を尊重していくことが重要なことかと思います。また一方で、局・区間の横の連携も必要になってきますので、大分前の有識者会議でお示ししましたように、政策や施策ごとにプロジェクトチームを立ち上げて進めていく必要があろうかと思っておりまして、現在でも大きな事項につきましては、副市長をトップといたしまして、進行管理会議にかけて横の連携を図っています。

【沼尾委員】　そうすると、現場に近いところの声を吸い上げて、区長さんが局・区長

の会議で発言をし、横の連携も図りながら、政策の組み合わせ等について、トップも入れて協調しつつやれるような仕組みが既に構築されているというご説明でよろしいのでしょうか。

【事務局（細川）】　完全に政策ごとにプロジェクトチームができているということではございませんが、今年度から、大きな項目については進行管理会議という仕組みを立ち上げ、副市長をトップとして、関係局長も入って、横の連携ができるような仕組みに着手させていただいた段階だとご理解いただけたらと思います。

【沼尾委員】　ぜひ、そこは力を入れてやってください。

もう一点よろしいですか。先ほどの人件費の件です。交付税総額はマクロベースでは確保する、実際にミクロベースで見たときに福岡市の交付税が増えるか減るかというのはこれからの算定だというのはわかるんですけれども、ただ、国としては、地財の算定のときに人件費については圧縮するという方向性が出ています。これまで、ここの会議でも人件費問題についてはいろいろ議論がされたところで、単に人件費を圧縮すればいいというものではなく、職員の方たちのやる気とかモチベーションがうまく高まるような形での人件費のあり方を考えていくべきではないかという意見が、再三委員から出されたと理解していますし、私もそう思っています。

今回、このガバナンス改革の中で、組織編成で総人件費を局ごとにポイント換算するということなのですけれども、これはおそらく全体の給与とかの金額の枠でポイント換算をしていくということだと思います。繰り返しになるんですけれども、そのあたりの職員の方たちのモチベーションを高めていくような人件費のあり方についても、ぜひ検討していただきたい。今日の話ですと、既に人事評価制度について全職員にアンケートを行われていて、その結果をもとに検討していくということではあるんですけれども、これで見ますと、例えば、勤勉手当の成績率導入ということで、手当ですから、それで見ると、こちらの総人件費のポイント換算のところにこういうものがちゃんと入ってくるのかとかいうことが、ちょっと心配です。

先ほど吉村委員から、優秀な職員をそれぞれの区が囲うのではないかという話がありました。これはよその自治体さんで聞いた話で、「うちの職員３人とあそこの課の職員１人とを取りかえてくれ」みたいな話がよくあって、そのほうがよっぽど働いてくれるというんです。そのあたりのところをポイント換算に反映される仕組みを考えていくことも重要だと思うんですが、そこら辺のところで、何かこれまで検討されたようなことがあれば教え

ていただきたいと思います。

【北川座長】　　どうぞ。

【事務局（小畑）】　　行政改革課長です。今、お尋ねのポイント制ですけれども、これは人件費と完璧に連動したものではございません。もし完璧に連動したものであれば、ポイントを入れずに人件費をダイレクトにやればいいわけです。つまり、それは局長級あるいは部長級、課長級について、当然、平均的な人件費というのがございますので、その平均的な人件費を職位ごとに比較します。係員だったら１級から４級まであるんですけれども、級ごとにポイントを決めるというわけではなくて、係員だったら４５ポイント、部長だったら８０ポイントというふうに、そこは一定程度まとめます。まとめた形でさらに、そのほか補助的な職員である嘱託員とか臨時職員もそれぞれ費用がかかりますので、そこもポイントに直して、それで総ポイントを出して、そのポイントの中で自由に編成をしていただこうとしています。

　そうやってポイントで組織の形がきちんと決まりましたら、その後はそれに応じて実際の人事配置ということになりますので、そこは実際の局・区への人事権の移譲とかも含めて、局・区のほうで、あるいは人事課のほうで検討していく、調整していくことになろうかと思います。

【沼尾委員】　　今のお話ですと、確かにそのまま人件費がポイントになるわけではないということですけれども、例えば、職員の方たちがモチベーションを高めて非常に頑張ったところとそうでないところが、必ずしもそのままポイントや給与に反映される体系ではないのかなと理解しております。そこのところをうまくウエートづけをしていかないと、優秀な職員を抱え込んでしまうのではないかという局の構造は変わらないと思いますし、職員の方たちが、「結局、頑張っても頑張らなくても給与は一緒か」というふうになってしまうと、それも非常にもったいないことだと思いますので、何かそのあたりの仕組みをぜひ検討していただければと思います。

【事務局（金口）】　　人事課長の金口です。吉村委員も言われましたし、今、沼尾委員もおっしゃいましたけれども、優秀な方については、適材適所で能力を発揮してほしい部署というのがその時々で幾つかあると思います。囲い込みということが他都市でもあるようですが、今後、人事権をどこまで移譲するかというのは、今、財政仕組みを試行的に変えていますし、組織もポイント化ということで試行していますので、その辺と絡んでくると思います。その辺を見ながら、どこまで人事権をおろすのかを考えます。

あと、最適化を図るためには市全体を見なくてはいけませんので、一定レベル以上の役職の方につきましては、局・区の意見は聞くことになりますが、聞いた上での最適配置ということになります。それをトップ会議の中でやるのか、先ほど言った補佐機能が情報提供した上で最終的に市長がお決めになるのか、その仕組みも今後検討が要ると思いますけれども、そこまでは局の自由にはできないと思っています。

あと、先ほど言った、頑張った職員がちゃんと評価される給与制度とか、モチベーションが上がるシステムということで、今，職員アンケートをとっていますけれども、前回、世良委員からも「業績評価を全職員に拡充していただきたい」ということでした。もともとどういう形で拡充していくのか、どの程度の開きが理想的なのかということもありますので、その辺も本当に職員がやる気が出るような形で、対話も含めながらやっていきたいと思っています。

もともと単純に制度だけを、「こんな制度はどうですか」と聞いても、現実的には自分のイメージしかないので、アンケートでは賛成とか反対とか比較的簡単に書いていると思いますけれども、現状がどうなっているかというのを少し整理したところで職員さんと対話をして、「実際にはこういうふうな人事異動があっているんですよ。こんな評価をしているんですよ」というのを含めて、どういったやり方が一番納得性があって、モチベーションが上がるのかという検討を２５年度にはやっていきたいと思います。

【北川座長】　　はい、どうぞ。

【久留委員】　　私も、資料３の１０ページのところで、どうしてもこれは聞きたいと思っていたところなんです。多面評価の導入や勤勉手当、できる人にはちゃんとそれなりの評価をというのは、ずっと前から言ってこられていると思うんですよね。ですけれども、実際に本当にできているのか、できるのかを、もう少し突っ込んで聞きたいんです。

果たして本当に公務員の方たちの、ほんとうの意味での個別の評価とか、それを給与に反映させるということが、等級とかだけではなくて、できるものなんですか。いつも「する」とおっしゃっているんですけれども、今までできていないような気がするんです。

【事務局(金口)】　　基本的に、今まで多面評価についてはするとは言ってきていないし、業績評価についても、局長級の試行の状況を見てからということで、必ず広げるとは言っていません。なぜかというと、久留委員が言われるように一長一短があって、誰が評価するのか、どれぐらい金額に差がつくのかといったこともありますし、その意見は覆面で上げるのか、本人も通していくのか、いろいろ方法があって、本当にそれが効果として出る

のか難しく，ただのガス抜きになると何にもなりません。やり方について、職員さんが、どうやりたいのか、どこまでやったら今までよりもクリアになって、自分たちをきちんと見ていると思っていただけるのか、対話をしないとわからないと思っています。

確かに、言われるように市役所は企業とは違って、業績の査定の指標が幾つかにきれいに分かれるということはありません。かなり業務の分野が広がっている職員の中で、全てを平等に、きれいにというのはまず難しくて、その中で評価をする人を誰にして、どんな基準でやらせるのかということについて、もちろんその研修等が必要になってくるでしょうし、評価内容のオープンの仕方をどうするのかというのもあります。この辺も多分初めての試みで、職員に仕分けとかをお願いすることになると思いますけれども、そういうことを通じて、本当に思っていることを言っていただいて、こちらも現状を伝えて、「どこまでやれますか」ということをきちんとやっていきたいと思っています。

【久留委員】　理想はわかりますし、それからおっしゃっていることもわかるんですけれども、この１０ページのところで、例えば１年かけてやりますよとか、どこかに目標というか、いつまでにそういうことをやるという期限を決めないと実現しないと思います。完全に、パーフェクトにはできないと思うんですよね。だから、やってみるということはやはり必要なのではないか。何年もかけて、「なかなか完全なものはできません」では何にもならない、絵に描いた餅になりますので、期限を決めて、パーフェクトではないけれども、１年後ぐらいにはやってみましょうという目標を掲げてもらいたいと思います。

【事務局（金口）】　わかりました。基本的には２６年度の試行か実施で考えていますので、目標年次、いつから試行とか実施とかいうスケジューリングをさせていただきたいと思います。

【北川座長】　今、久留さんから整理していただいたんですが、だから、今までは部分部分だったけれども、今回、ガバナンスの形を変えるというトータルな流れが出てきたと思うんですね。そうすると、ここでだんだんナーバスな問題に入ってきて、加留部委員にも随分お世話になったガバナンスのあり方について、トップが庁議のあり方を変えて議論するとか、あるいは区や局単位のガバナンスの形もオープンにすることが要ると思うんですね。だから、そのガバナンス全体がどうかということで、皆さんにもお話しいただきたいと思います。そういう中で、多分ここまで来ますと、本当に意思の疎通がきちんと図られて、そしてアナログの対策も十分でないと、かえって目標倒れになってぎくしゃくするかと思うんです。

私はＩＣＴの話で、桑原さんや西山部長がいらっしゃいますけれども、まさにオープンなガバメントしか仕方がないところまで来ていると思います。ＩＣＴも随分改革を始めて、情報政策だけの情報公開でなく、全体のマネジメント、資源配分がどうなっているかということがやっとできてきたと思うのですが、まさに政策内部の情報公開とかと一気通貫で、マイナンバーも今国会で成立の可能性が高いですよね。

そういうことを含めて、先ほど貞刈局長が言われたような２６年度を目指すために、ＩＣＴ部門が全体のどの部分を受け持つか。ペーパーレスの時代、ウエブの時代になってきて、これが機能しなければいけないと思うんですけれども、そういうＩＣＴの位置づけについて、今回の中で一回整理いただきたいのです。担当されている課長のどなたかがお答えいただくか、桑原さんがお答えいただくか、どうですかね。

【事務局（佐藤）】　　情報化推進課長の佐藤でございます。

来年度に向けては、資料４の２０ページにございますように、ＩＣＴ戦略に係る基本的考え方として三つの柱を立てております。一つ目は、将来のＩＣＴの普及を踏まえた業務プロセス改革の推進、いわゆるＢＰＲを進めていく。二つ目は、基幹系情報システム――住基、税、福祉、公費医療といった住民に近いサービスを担うシステムでございますけれども、このシステム刷新並びにマイナンバーを見据えたところで共通基盤のシステムの整備に取り組む。三つ目が、ＣＩＯ制度の導入によるＩＣＴガバナンスの確立。これら３つを大きな柱として、２５年度はＩＣＴ改革を進めていきたいと考えております。

下の米印に掲げてございますように、現在、情報化推進プランを策定中でございまして、３月末に向けて原案を策定している最中でございます。その中身は当然、ＩＣＴ戦略に係る基本的考え方を軸にして、２５年度は実行に移していくという考えでおりますので、この原案、また成案を得た後には、ＰＤＣＡを回していかなければいけないということもございますので、こうした点も含めて、全体的なプランのイメージをしっかり立てながら、各種ＩＣＴに係る施策を推進し、ＩＣＴ改革を着実に進めてまいりたいと考えております。

以上です。

【北川座長】　　全体のＢＰＲのときにＩＣＴが欠かせないという視点を市のトップにも持っていただいてやっていただきたいと思います。それとあわせまして、普段からの対話、トップ同士の意思の疎通、あるいは各現場の局・区での話し合い、そういったことが裏支えしないと、なかなかうまくいかないと思います。吉田委員さん、そのあたりで進捗状況等、いろいろお進めいただいた中でおっしゃっていただきたいと思います。

【吉田委員】　　感想をまず１点と、三つの意見を述べたいと思います。

まず感想は、今回いろいろな資料を拝見しまして、職員の方の意見交換の分析作業が非常に進んだのがよかったと思います。正直申し上げて、夏まではこの委員会、市の方と委員が対立しているという感じで、外圧を加えているという気持ちがあって、とても苦しい感じがしたんです。

【北川座長】　　私も、今まで右半分が全然おくれていたのに、こっちのほうがずっと進んで、こっちが全然おくれているなという感じですよね。すばらしい。

【吉田委員】　　そうですね。実際、職員の方の意見の数とか、あと分析の作業で、職員全体の数が１万人ということを考えれば、分析作業にかかわってくれた数は一握りなのかもしれませんけれども、でも実際は、何とかしていきたいという方が随分たくさんいらっしゃるんだなと感じました。そういった方々が見えるような形で、組織としてそれを推奨していく、「もっと積極的にやりましょう」ということをしてくれたことによって、組織の中で少なくとも今までと違う変化を見られたという部分が、何か安心したというかね、ぜひそれを積極的に進めていただきたいという感想を持ちました。

意見が３点ほどあると申しましたが、ちょっと項目がばらついていて、時間の関係もあるので、資料４の１１ページと１２ページを中心に申し上げたいと思います。

まず一つ目です。「チャレンジする組織改革」という部分で数値目標を出していただいていまして、三つほど、市の方針が職員の方に伝わっているのかとかいう部分があったかと思いますが、この指標を見ていて私は違和感を覚えます。というのが、皆さんの今回の説明の中では、「対話」という言葉が非常に頻繁に出てきているわけです。これから福岡市が組織改革の中で重視していく価値観は対話であるということであれば、指標も対話を重視した指標に切りかえていくほうが望ましいだろうと考えます。

この指標は、「トップが下の方に伝えられているのか」「上司がわかってくれているか」という形で、直立的なとか個人のという形のかなり内向きな指標に見えます。私はあなたのことをわかってくれています、私はわかっていますよということは、従業員の満足度ではあるかもしれませんが、政策の指標にはふさわしくない気がします。もしここに掲げるのであれば、「市の方針や重点施策がチームとして共有できていると感じることができますか」というように、トップガバナンスということも理解した上でみんなが共有できているか、共有化が図られているかが、測れる指標でないといけないと思います。また、業務改善というのは多分、個人でやるものではなくて、ある程度チームでやっていくものなん

だろうと思うんですが、「業務改善をしていく中で、ほかの職員の方の協力が得られやすいですか」とかいうふうな、皆さんの視野をチームや組織などの横に広げるような指標を持ってくるほうが望ましいのではないかと感じています。それが１点目です。これは意見です。

もう一つが、ここにはないですけれども、口頭で申し上げます。先ほど人事評価の問題として、久留委員から、「本当に皆さんを個別に評価することができるか」というお話がありました。私は多分、いろいろな職員の方への評価を給与だけでやるのは無理があるだろうと思うんですね。いつまでもどこまでも制度としては完成しないと考えたほうがいいかと思っていまして、職員の方のモチベーションが高い状態にあるということと、給与的にある程度適正な評価を受けていることのバランスをとっていく必要があるかと思います。

法則の名前は忘れたんですが、人間が自立的・自主的に高いパフォーマンスを行っているときに、お金などのわかりやすい報酬を与えると、逆にモチベーションが下がっていくという法則があるんですよね。多分、公務員というのはこれから、お金のために頑張るというよりも、自分がやったことが市民に喜ばれるとか、貢献をしているという、自分自身が役に立っていて、それがちゃんと仕事としてフィードバックがあってやりがいがあるということに評価の比重を移していく時代になると思うんですね。適正な人事評価というのは必要なんですが、公共で、お金の面で適正な評価の仕組みをつくるというのは、多分限界があるだろうと思います。職員の方が、自分自身が生かされていると思っているかとか、ストレスがないかとか、モチベーションがどういう状態にあるかみたいなことと合わせた評価という考え方でやる必要があって、制度設計だけで何とかしようというのは、逆に気持ちをそいでいく部分が半面であるのではないかと思いますので、そういうバランスが必要ではないかと思います。

ということで、評価については、お金の問題とあわせて職員の方のモチベーション、トップガバナンスが機能して初めてそういう部分が出てくるんだと思うんですが、そういうものとバランスをとった評価体系をご検討いただければと思います。

三つ目が１２ページになります。ここの中で「市民との対話」というのを随分たくさん入れていただいているんですが、一つ抜けているので入れていただきたいと思います。施策の意思決定ということで、計画をつくっていく部分で市民からたくさん意見を聞くことになっていますけれども、私の経験からするともう１０年ぐらい、いろいろなやり方はあるにせよ、何らかの形で意見を聞いて計画をつくってきています。ただ、「共働」と言われ

る時代であるので、そうすると、市民の方が求めていることというのは、計画をつくることではなくて、実際にやっていく段階においての対話だと思うんです。１２ページと１３ページを見ると、共働の段階に行った途端、１４ページですね、市民同士の情報交換という話になって、共働の実施の段階では市民と行政の対話がちょっと薄くなってしまっているような部分があります。

共働の時代においては先ほど実積委員がおっしゃったように、「計画を実施しました。評価としてはこういうことをやりました。ここまではできましたけれども今後どうしましょうか」という、計画の進捗に対する対話、フィードバックだとか、事業をやる場合において、計画をつくるのではなくて実施する段階における定期的に対話の場を明確に位置づけていくのが、共働を最初に始めるときのコミュニケーション、納得と共感を得続けるための重要な仕組みではないかと思いますので、その部分を明記することが必要ではないかと考えます。

３点ほど意見を申し上げましたので、もしご意見等あれば、いただければと思います。以上です。

【北川座長】　　これはどうですか。

【事務局（金口）】　　ありがとうございます。人事評価については、まさにそうだと思います。今それも含めて、アンケート調査に入っています。「自分が達成感とかモチベーションが高くなるのはどういうときですか」という設問で、複数回答にはしているんですけれども、昇任とかも含めて、市民から喜んでもらえたとき、仕事を達成したときなど、人によってモチベーションのウエートの置き方が違います。特に公務員ですので、もともと入ってきたときの志からすると、お金が多くもらえればいいということではない人が基本的には多いと私は思っているので、そこら辺はバランスが大事なのかと思います。ただ、何がしかの表現はしてあげないといけないので、そういった評価の結果としての給与とのリンクを検討していく必要があるし、モチベーションを上げるための評価とか仕組みというのもあわせてやっていって、トータルで職員の能力が十分に発揮できるようになればいいかと思います。そういう形で対話を進めていきたいと思います。

【北川座長】　　これは人事課長も頑張らないといけないけれども、総務企画局というのは一体ターゲットがどこにあるかというと、市役所内部のことを中心に考える可能性が高いと思うんですよね。だから、どうしても管理とかいうので市民の声に目が向かない。こういう話をするときには、市民局の部長あたりがぱっと「そうなんです。現場ではこうで

す」というエンパワーメントがないと、こういう管理型になってしまいます。

システムまで考えて体系立てをやっているのは大進歩ですが、これはなかなか市民の皆さんにはわかっていただけないから、副市長、よほど決意を込めてないといけません。トータルシステムでいくということが、ものすごく重要だと思います。そのときのエンパワーメントのあり方は総務企画局型ではだめです。区や各局の対応型の現場密着という形がものすごく重要だと私は思います。

そういうことをご担当いただいた加留部委員さん、どうぞ。

【加留部委員】　加留部です。私はまず感想から申し上げまして、その後いろいろと考えていたことを何点か申し上げたいと思います。

まず、９月末にこの委員会が一旦おさまって以降のここにご報告いただいている取り組みに対しては、私は率直にオーケーだと思います。まず動き出すことは非常に大事なことで、議論の中で、まず「礼は言ったのか」という話からスタートしました。とにかく、そのときそのときにできる動きを率直にやっていくというのは、非常にわかりやすく、大事なことで、このタイミングを見誤ってしまったら、後でどんないいことをやっても、「あのときにやっておけばよかったのに」という非常に残念な話になります。この短期間で、多分まだ言い切れていない大変なことがいっぱい起こっているんだろうと思いつつも、少なからず一回乗り切ってみたというか、混乱しているかもしれないし、不満もいっぱいあるかもしれないけれども、まず一回歩んでみたこと自体は大事なことだったろうと感じています。これは私としてはオーケーだと思います。

ご指摘がありましたように、私もこれをずっと見ていて、「対話」というのが幾つあるんだろうかと思いました。大変ありがたいと思いますし、これまでも何となく認識しつつも、それだけこの数カ月の間で「対話」というのが非常に大きなキーワードになって、総合計画をつくるプロセスにおいても、いろいろな場において、これを実際に動かしていかないとどうにもならないということが、さまざまなところで見え隠れしたと思います。

そこでちょっと問うてみたいことがあります。この４カ月ぐらいの間で、いろいろ地ならし的にやって、その中でこういう「対話」というのが一つキーの言葉として出てきた。福岡市役所の中で根づきそうですか。私はこれをずっと問うていただきたいと思います。ここで表出していることはありがたいし、うれしいし、それなりのちょっとした小さい成功体験みたいなことはできつつあるのですが、本当にこれを組織風土にしていく、習い性にしていく、習慣化していくという意味合いにおいては、ここで踊るのではなくて、ぜひ

根づかせてください。

先ほど来、いろいろな立場の方の言葉の中でも「対話」というのを出していただいたことはありがたいのですが、ともすれば「対話」さえ言っておけばどうにかなるのではないかという、魔法のつえ、魔法の言葉、言いわけのような言葉にならないように、「対話」が根づきますかということを、ここであえて問いたいと思います。

この「対話」というのは非常に大事なことで、政策合宿にご一緒させていただいたときに、どういうところに局長さん以上のモチベーションがあったかということを考えるためにタイムラインというのをやったことを思い出していただければと思います。あのときに、あのメンバーがどこが上がってどこが下がったかというのも、ひょっとしたら職員の方たちのモチベーションのヒントになろうかと思います。一職員としてどうだったのかということがあると思います。

また、先ほど公文書の話があって、後で出てくると思いますが、評価などをやっていくときに、過去の経緯がわからなかったら、どうにも取りつく島がないということがあるわけです。過去の職員との対話というのは非常に重要で、先輩たちがやってきた足跡についての対話ですね。特に補助金などをどうにかしようと思ったときには、どういう経緯でこれが生まれたのかということがわからなかったらどうにもならないし、コミュニティーの施策一つ打とうと思ったら、市民のほうがむしろ詳しくて、職員のほうがこてんぱんという話はいっぱいあるわけです。「ああ、これはおまえのところの部長が係長のときの仕事やもんな」と言われたら、もう取りつく島がない。こういうことをどう引き継ぐのかということにおいて、記憶に頼るのではなくて記録に頼るというやり方は、いろいろ生かせるんだろうと実感としています。

対話というのは、表面的に目の前にいる現在の対話のみならず、総合計画をつくるということは未来に対する対話であるし、これまでのことについての職員間の引き継ぎ、特に口伝伝承みたいな話というのは過去との対話です。もし、対話というものを真ん中に置かれるのであるならば、縦軸、横軸、いろいろな角度からこれを多面的に考えていただきたいと思います。そのときにアナログな手法もあるし、デジタルな手法については特にＩＣＴとか、いろいろなものがかかわってくるだろうと思います。

もし仮に、福岡市役所が「対話」という２文字を非常に重要なキーワードとして今後置いていくならば、対話について徹底的に研究していただきたいと思います。そして、ぜひやっていただきたいと思います。やっていく中から振り返って、そしていろいろなものに

生かしていくような概念化をしていただきたい、こんなことを願っています。

ポイント制でちょっとだけ心配したのは、さっき実積委員も言っていたんですけれども、大学でもポイント制ってやっていて、ポイント制をやると、世帯の大きい組織と世帯の小さい組織では、局長さんあたりの腕の振るい方がちょっと変わってきます。大きいところは人数が多くてさまざまな組み合わせが可能なんですけれども、世帯が小さくなりますと、一人どこかに動かないとどうにもならないという手詰まり感みたいなものがあって、なかなか大なたが振るえない、ダイナミックさにちょっと欠けるところがあるんですね。

それと、ポジションに応じてポイントが変わってくると、それによって昇任のときに時々、「どうしようか。上げたら誰かはじかないかん」とか、「一人上げたら誰か一人どうにかせないかん」という、人の実際の動きと数字によって人が動かされるというところでしんどい思いをするときが時々あります。このあたりは想像力をたくましくして、こういう場合だったらどうなるだろうか、ああいう場合だったらどうなるだろうかということを考えていただければありがたいと思います。これはある面、連想ゲームみたいなものですから、いろいろなケースを考えていただくとよくて、それも多分、対話の中で出てくるんだろうと思います。

共働という話が出ました。今回このガバナンスの中では、とにかく庁内共働、まず職員の中での共働をいかに進めるかに特に重きを置いています。共働には３側面あって、一つは庁内共働です。職員同士がうまくやっているかです。二つ目が、再三出ている市民との共働です。市民と行政がうまくやっているかです。三つ目は、市民同士がうまくやっているかという話です。これはコミュニティーになってくるわけなんですけれども、今回特に職員を軸として、庁内と市民との間を見ていて、ぜひ、いろいろな角度からのコミュニケーションを大事にしていただきたいと思います。

年末に水道局からのお話で、技術の口伝伝承をどうやってうまく進めていくかというので、ワークショップにお邪魔いたしました。３回やりまして、３回目の振り返りのときにある若い職員が言った言葉に、すごく心を射抜かれました。ベテランと若手の間でいろいろ話をしたんですが、その人は「コミュニケーションの大きさが仕事の大きさを決める」と言ったんです。なるほどと思いました。

大きさというのはいろいろな意味合いがあって、回数や頻度が量的にたくさんというのがあるでしょうし、それとかいろいろな人たちという多様性というのもあるでしょう。それは中だけでなくて外も含めてですね。質的に言えば、何かを突き詰めていっているとか、

とことんやってみるということもあるかもしれません。

「コミュニケーションの大きさが仕事の大きさを決める」というのは、役所の中での今後のトップマネジメントであろうと、局の中の自律経営であろうと、市民との間のことであろうと、何であろうと、組み合わせはさまざまな中で、本当にどれだけ人が人と話をするかをよくよく考えておかないと、何か大きいことに取り組むのはなかなか難しいと思うわけです。

共働事業提案制度を市民局は持っていますけれども、あれも先ほど吉田委員が言われたように、進め方、プロセスについては対話を軸にして設計しています。しかし、その意味合いというのがまだまだ伝わっていないところもあろうかと思います。行政だけではなかなか難しい、市民だけではなかなか難しい、だからこそ途中途中のところで一緒に考える、手前の話だけではなく、入り口だけではなく、できれば出口まで一気通貫で考えるということですね。労務構成などを考える際、頭数の話から始まって、特にベテランの職員が抜けた後、若手のメンバーがどうやって引き継いでいくのかということまで含めて、そのあたりをしっかり考えていかないといけない。

多分、それが総合力として出てくるのが、ここに出てきている「対話を重視した新たな行政評価の実施」だと思います。今年度はあえて１年、外部評価をとめています。昨年度までやっていたのをとめて、この議論に入っています。来年度以降、当然、何らかの形でそれにリニューアルをかけられることを私はお待ちしています。待っているというのは、どんな形で出てくるかを含めてです。

おそらく行政評価も、これまでの内部の１次評価と２次評価、それに外からやっていく外部評価について、どういう人たちと一緒に何かをやっていくのか、誰とどこのタイミングで話をしたらいいんだろうという主体の設計が重要になります。後々、予算に反映させようとか、市民の参加性を高めたりとか、いろいろなことをするならば、より暮らしに密着した方との話を重視していただければありがたいと思います。

感想と意見的な部分とが混在した話ではありましたけれども、福岡市役所が本気で「対話」というものを真ん中に置くのであれば、ぜひ私としてはこれを進めていただきたいと考えていますし、また最終的な取りまとめの中でのこの「対話」という言葉の扱い方については、場合によっては、もう一押しするところもあるかもしれません。何らかの背景とか意味合いをちゃんと持った上で、これをぜひ進めていただきたいと思います。どうぞよろしくお願いします。

【北川座長】　　返事はよろしいですかね。

【加留部委員】　　「根づきそうですか」という問いについては、何かいただければありがたいと思います。

【事務局（貞刈）】　　いろいろな取り組みを始めつつあるんですけれども、今からとにかく根づくようにしていかなくてはならない、そのための施策を進めていくということに尽きると思います。

先ほど言われましたけれども、対話ができているところ、コミュニケーションの質がいいところは仕事もできていると思います。逆にできていなくて、職場ストレスが非常に高いところもあります。まだ今、詳しいデータは出せないんですけれども、そういう相関はあると思います。

それと、対話というのはコミュニケーションだけではなくて、上下左右もそうですけれども、引き出しなんですね。それぞれがいろいろな経験の上にいろいろな考えを持っていて、どれだけ引き出しを持っているかというのが、その人にとっての財産だと思いますし、仕事の質、成果になっていくと思います。同時に、それを共有することによってチームとしての成果がより以上に出てくる、そういう大きな意味合いがあると思います。

なおかつ、コミュニケーションがよくて引き出しを持っていればいいのかということではなくて、職場で仕事としてやるわけですから、そこには目標があるわけですね。何らかの達成すべき目標なり、やるべき課題があって、それに対して向かっていくということですから、そういうものを実際に実行していける、成果を出す、そういうときにはコミュニケーションなりを踏まえて判断をしていくことになりますから、そういうところまできちんとつながるような形でやっていくべきとだと思います。

【北川座長】　　確かに、これは総合的に、三つが一遍に重なり合うわけでございますから、まさにＢＰＲになる。これはちょっとした改善ではなく、革命的なことだと思いますから、まず職員の納得と共感がないと、なかなか管理型ではやれません。それはぜひ気をつけていただきたいと思いますが、職員の納得と共感だけではなく、市民の皆さんの後押しも必要です。ビルドするために今までの仕事のあり方のスクラップをしなければいけないわけで、当然そこに批判が集中しますが、それに対しては、ビルドするために避けて通れないことだということについて、いかに共感を得るかが重要で、そこでは対話という手法が中心になってきます。

だから、ここに総務企画局長と財政局長という管理型の親分２人がいることが間違って

いるわけで、こういう考え方がドミナント・ロジックで、そんなもんだという市役所の体制なんです。総務企画局と財政局に現場も頼ってしまっているんですよ。あなた方もそのつもりでやっているから管理型になる。そのあたりを突き崩すのが、対話というか、皆さんの共感と納得を得て進めるというスタイルだし、自律型で、本当に福岡の将来のことを見据えてという基本的な構想があって、それをどう支えるかということでしょう。これはまさにビルド・アンド・スクラップなのです。スクラップが出てきても、決してスクラップだけではない、これについて市役所の総力を挙げて取り組んでいただいて納得してもらわなければいけない。本当に今の加留部委員や吉田委員なりのお話を聞いて、ぜひガバナンスのあり方についてさらにご検討を加えていただきたいと思います。

世良委員さん、どうぞ。

【世良委員】　私からは、３点の項目について質問をさせていただきたいと思います。

まず人件費についてなんですけれども、沼尾委員からの話とちょっと重複するのですが、まずは沼尾委員のお話を前提としまして、今回、給与財源について総額を圧縮するんだという地方財政対策を受けて、福岡市の公務員給与を平成２５年７月以降どのような形にされるのかをご検討中でいらっしゃるということだったのですけれども、どういった部署でどういった方向性でやろうと思っているかというのが、もし伺えるようでしたら少しお聞きしたいと思います。

といいますのが、国のほうが一方的にマクロの金額を圧縮すると言ってきておりますので、それを実際に各職員の方々の給与に反映させることになったとき、職員の皆さん方のモチベーションが下がるようであってはいけないのではないかという心配をしていますものですから、具体的にどのようなご検討状況なのかを、差し支えない範囲で結構ですが、伺えたらと思います。

【北川座長】　これはどなたが答えられますでしょうか。では、貞刈局長。

【事務局（貞刈）】　今のご質問ですけれども、昨日、総務大臣から各地方自治体に対して通知がなされております。内容については、種々述べられた後に、要するに国に準じて必要な措置を講ずるよう要請するという内容です。それ以上の具体的なものはまだありません。

もう一つは、新聞報道等で、今回の件については２月の中旬ぐらいに地方自治体に対する国の説明会が開催されると聞いております。本市の対応については、これらを踏まえて検討していくことになると思っておりますが、いずれにしましても、国の今後の考え方な

りをしっかり把握しまして、また同時に、市民の理解と納得が得られるような形で適切に対応してまいりたいと思います。

以上です。

【世良委員】　　職員の方々の納得、そして市民の納得と共感を得られる形でということでお話があったわけなんですけれども、平成２５年度はこのように国が一方的にカットするという形で対応されていまして、それに応じて人件費について緊急避難的な何らかの措置を仮におとりになったとして、それが恒常的なものになってしまってもいけないのではないかなと思います。

これまでも私から給料表の話などを申し上げてきたわけです。そしてまた今日も吉田委員から、バランスのとれた、モチベーションの上がるような給与について考えていくべきだという、別の視点のご指摘をいただいているところなんですけれども、今回、給与について、このように国から言ってきていることに対する緊急避難的な措置が恒常的なものになってはいけなくて、職員のモチベーションをきちんと維持できるような形でないといけないとしましたらば、どの部署がどういったことでそれを判断していくのかというのは、今後の検討課題になってくるのではないかと思います。それを人事当局の方々がおやりになるのか、それとも地方公務員法に規定されておりますように人事委員会のほうで検討するのか、このあたりについてどのように考えていらっしゃるかをお聞かせ願えませんでしょうか。

【事務局（髙山)】　　労務課長の髙山と申します。

具体的にどこの部署で検討ということは、まだ当然決めていませんけれども、一般的に給与制度ということになると総務企画局の人事部労務課、民間の状況とかを調査するということであれば人事委員会のほうがその役割を果たしています。いずれにしても、双方で対応を検討していく必要があると考えております。

【世良委員】　　給料というのは非常に専門・技術的なお話になってまいりますので、これについて職員の方々のみならず、市民への説明責任を果たすということを考えてまいりますならば、人事委員会のほうでご検討されるというのも一つの方策ではないかと思います。それについてはぜひご検討されて、職員、市民の方がきちんと納得できるような給与体系を目指していかれるのがよろしいのではないかと思います。その点について意見を申し上げておきますので、よろしくお願いいたします。

以上の点が人件費に関する１点目でございまして、２点目がコンプライアンスについて

です。コンプライアンスについては、資料４では推進項目の１３ということで、以前の素案の段階とそう異なるところはなかったわけなんですけれども、もう一つの資料３「チャレンジする組織改革」を見ますと、具体的な平成２５年度の取り組み予定などが書かれていまして、かなりコンプライアンス推進のための取り組み内容が具体的になってきておりますので、私は非常によろしいのではないかということで拝見しているところです。

コンプライアンスというのは二つほどの対応が必要だろうと私は思っております。一つは予防・教育の視点、２点目が、リスク情報の洗い出しをして、その認識をし、そしてリスク情報を収集し、それについて検討を加えて対応することです。

予防・教育という観点では、資料３によると、事例集を配付する、研修を充実させるといったことがございますので、大変よいのではないかと思っているのですが、他方、業務フローを可視化するといった部分について特に明示されていないので、リスクマップを洗い出すといった作業をなさってはどうかと感じております。

それから、２点目のリスク情報を認識する、収集するといったところにつきましては、資料３で言いますと、平成２５年度の取り組み予定のところで、「事務の適正処理に係る各部署への実地調査の実施」といったことが書かれておりまして、これはまさにリスク情報の収集という観点から非常によろしいのではないかと思います。リスク情報の収集という局面で、ここに書かれておりますことに加えまして、内部通報制度をより整備してはどうかと思います。安心して職員の方々が内部通報できるような制度を構築しておくこと自体が、コンプライアンスのシステム上、有効に機能するのではないかと思いますので、その点申し上げたいと思います。

それから、これは質問なんですけれども、リスク情報をある程度、実地調査などによって収集して、それを検討して対応する部署というのが具体的にどちらになるのかということまで書かれているといいのではないかと思ったのですけれども、その点についてお考えでいらっしゃれば、こういう部署で現在は対応していて、組織改革後はこの部署が行うといったような点について、教えていただければと思います。

今の点について、一旦お伺いをしたいと思います。

【北川座長】　どなたが担当ですか。お願いします。

【事務局（鷲頭）】　人事部職場活性化担当の鷲頭といいます。よろしくお願いします。

先ほどの件なんですけれども、実地調査につきましては、まず我々の部署というのが今回１０月１日に年度中途でできて、まだ４カ月ほどしかたっていない部署でして、こうい

う実地調査のノウハウというのを、正直、今のところ持っていません。ただ、市役所には監査事務局という部署がございまして、こちらは毎年度各部署に事務の監査に入っていて、どの辺をチェックするかというノウハウを持っておりますので、その辺、監査事務局とも協力しながら、この辺をチェックするんだという具体的項目を確認しながら、実地調査を行っていきたいと考えています。

役割分担としては、我々が各部署に対して予防的に、指導までいかないんですけれども、「この辺ちょっと甘いようなので気をつけてください」という助言的な役割をして、監査事務局のほうはしっかりチェックをしていくという役割分担で、来年度から進めていきたいと思います。

【世良委員】　すみません、対応という部分について、私の説明がちょっと不足していたようです。職場活性化担当の部署でご対応されるというのは理解したのですが、そういうふうに市役所全体の組織として見た場合に、最終的にはトップ判断で対応しなければならない部分があろうかと思います。私が想定していますのは、コンプライアンス推進委員会というのが受け皿になれるのではないかというのが一つと、それからもう一つは、最終的には経営トップ会議に上程していくことになるのではないかということも考えているんですけれども、そういった点についての今後の構想について、教えていただけませんでしょうか。

【事務局（鷲頭）】　今のところコンプライアンス推進委員会はそういった使い方をしてきていなかったところがあります。その辺は各委員の方とご相談しながら、拡充ということでお受けいただければ、その辺もお願いしていきたいと思いますし、さらに内部的に、トップ層のほうに情報を上げて対応、協議していただけるような場を検討してもらえるように努めていきたいと思います。

【世良委員】　ありがとうございます。私がコンプライアンスについて申し上げますのは、昨年は不祥事が新聞報道をにぎわせるといったようなことがあって、この行財政改革の有識者会議に携わる中で思いますのは、市役所の職員の本当に大多数の方々は、実にまじめに、一生懸命に職務に取り組んでいらっしゃる。しかしながら不祥事ということになりますと、非常に大きなハレーションを起こすような形で報道されてしまって、組織に対する大きなダメージになってしまう。それが非常に残念でなりません。

不祥事対策には非常に力を入れておられる現状は認識しているわけなんですけれども、それをこの有識者会議の行財政改革プランの中にもっと盛り込んで、このように対策をと

って不祥事を防止していくんですということを、それこそ組織全体のＰＤＣＡサイクルが回るように、コンプライアンスについてもきちんと記載したほうがよろしいのではないかと思いましたので、先ほどのような質問などをさせていただいた次第です。今後のご検討をぜひともお願いいたします。

それから最後に３点目についてなんですけれども、加留部委員から対話の根づきといったご指摘があったのですが、私も、対話というものを皆様方が非常に重視されて、これからの市政運営のキーワードになっていくだろうと思っております。非常に期待をして、これから拝見していきたいと思っているところです。

かなり前の過去を振り返って少し申し上げますと、２０００年には福岡市経営管理委員会というものがありまして、まさに行財政改革についての取り組みをしてこられたと思います。その一環として、ＤＮＡ運動というのが全国に先駆けて始まりまして、本当に全国にもそのＤＮＡの種がまかれている状況であると思います。その後、一旦ＤＮＡ運動が終息して、このたび６年ぶりに復活してということで、私は大変すばらしいことだと思って拝見しているんですけれども、そこで見えてまいりますのは、いろいろな原因でとまってしまった改革があるということです。

今回、加留部委員が対話の根づきということをおっしゃいました。行財政改革の実行推進体制についてはこのプランの中できちんと拝見できるわけなんですけれども、進捗管理について直截的に記載しているところが見えにくかったところです。具体的な施策ごとについてはお話を伺えるわけなんですけれども、全体の進捗管理の仕組みのイメージ像をもう少しはっきりさせていただくのがよろしいのではないかと思うのですが、これについて現状を教えていただけませんでしょうか。

【北川座長】　これは誰かな。ああ、そちらか。

【事務局（平田）】　行財政改革プランの今後の進捗の管理ということでようございますか。

【世良委員】　はい。

【事務局（平田）】　現時点では行政改革プランという形で、私ども行政監理課のほうで所管しておりますけれども、資料４の最後の２３ページのところに、年次の目標あるいは最終目標を、それぞれの取り組みごとに挙げておりますので、この目標に達したか達していないかというのを各局のほうに照会させていただいております。その内容につきまして、遅れているところについてはなぜ遅れているのか、あるいは進捗が進んだところについて

は、場合によって目標の見直しが要るのではないかという投げかけをさせていただきまして、それをまとめたものをホームページに公表しています。

今回の行財政改革プランにつきましては、現段階では素案の状態とあまり変わっておりませんけれども、フォローアップする体制といいますか、フォローアップする内容を今検討しているところです。公表まではしておりましたけれども、今までのように内部だけではなくて、外部の視点も含めてフォローアップするような体制を今検討しているところです。

以上です。

【世良委員】　ありがとうございます。今回の行財政改革でクローズアップされたのは、市役所全体の意識改革、組織風土改革だと思います。そしてそれは、ともすれば確実に目に見えるものとも言いがたい部分があろうかと思いますので、きちんとチェックする体制があってこそ初めて、継続して組織風土改革が根づいていく、対話の根づきになっていくということだろうと思います。今のご検討中という状況につきましては、ぜひ３月の次回の会議のときには教えていただけるように、そしてそれが市役所全体の意識改革、そして市民によるチェックが継続していくような仕組みとして、具体的にお示しいただければと思います。

以上です。

【北川座長】　ありがとうございました。

ちょっと時間が経過しましたけれども、ほかの委員さんで、これだけは言っておきたいとかいうことはがありますか。では、実積さん。

【実積委員】　今の評価の関係なんですけれども、計画をつくるときに目標をちゃんと書いていただきたいという話をしました。同じように大事なのが、どう評価するかという評価の体制で、あらかじめ決められるものは決めておいていただきたいと思います。その際に重要なのが対話だということがありましたけれども、市と市の職員の方の対話ももちろん大事なのですが、市と市民のほうの対話も大事なので、評価に当たって、市民の目線も取り込んでいただきたい。その際には途中の全てのデータを公表するのがほんとうは理想ではあるんですけれども、それはなかなか難しいとしても、可能な限りその途中経過というか、なぜ市はこういう決定をしたのか、現状はどうなっていて、今、市はそれに対してどう評価しているのかというデータを公表してください。なかなか内部データまで出しにくいというのはあるかもしれませんけれども、民間企業と違って、市民には市のサービ

スを買わないという選択肢はないので、できる限りデータをオープンにして、後で市民誰でもが４年後の評価に納得できるという体制を構築する準備を進めておいていただきたいと思いました。

以上です。

【北川座長】　　はい、どうぞ。

【沼尾委員】　　今いろいろ意見が出て、対話ということも重要なんですけれども、これから国も地方も財政が厳しくなります。収入の確保ということで、収入率の向上を挙げているんですけれども、これから保険料ですとか税負担については、国税等でも引き上げられますし、地方もそういったことが厳しくなるかもしれない。先ほどの給与のことも含めて、市民も苦しくなるし、行政の側も苦しくなって、そこでどういうふうに効率的な資源配分をするかということが求められると思います。

対話ということは非常に重要で、ぱっと見ると全く異なるような施策なんだけれども、うまく部局横断的に組み合わせて一体的にやることで、うまくコストが削減できるかもしれない、そういう発見ができるような対話のチャンネルというのをぜひつくっていただきたいと思います。多分、職員の方だと、本当にある部分の専門的なところは詳しいけれども、全体がなかなか見えないという場面があると思うので、そこはぜひ部局間での対話、あるいは市民との対話を通じて、創意工夫しながら上手に経費を節約できるような対話のルートをつくっていただきたいと思います。

【北川座長】　　あとはよろしいですか。

それでは、時間も経過いたしておりますので本日は終わりたいと思います。

今、委員の皆さんからそれぞれお話しいただいたのは、多様化していますし、国がブレーンでこちらがオペレーションという格好がなくなってきて、自立分権型の福岡市役所になったときに、市民の納得と共感ということになると、従来の管理型の人事規律、財政規律だけでは縛れない、創造型、創意工夫型のガバナンスが要るんだというので、トータルでこの４項目が挙がっていると思います。

そうしますと、財政と企画、総務との間のあり方論というのが、今後、２５年度に考えられることになると、これの評価、検証というのは数段難しいことになって、定量的だけではいけないだろうし、定性的だけでもいけない。

こういう大局面に立って、相当な決意で臨まれていることは素直に評価したいと思います。だけど、これは成功して何ぼでございまして、かつてのＤＮＡも、あのころ全国の憧

れの運動でございましたが、時代がそこまで追いつけていなかったということと、市役所の体制が管理型であってうまくいかず、それで今日、やっとここまで来て初めて、１０年たってもう一回やろうかという状況になっているんだと思います。

無用の混乱を起こすことはありませんが、「混乱がなければ新しいものは生み出せない」という言い方をしたとき、混乱に対して体制を維持するためのいろいろな錯覚があります。大阪の学校の問題でも大津の問題でも全部そうで、組織論なのですが、オープン論でいきますと、無用の混乱と見るよりは、必要な変化といいますか、それに皆さんは今挑戦されているわけで、混乱が起こらなければおかしいと思います。

したがって、市民の目もございますし、あるいは職員の間のお互いの了解も必要で、そういう努力がないとできないと思います。あるいは市議会の皆さん方は市民代表の方々でございますから、きちんと皆さん方が一致団結しなければいけない。

何としてもこれを変えるんだ、ビルドするんだ、新しい時代の幕開けをプライドを持って福岡市役所がやるんだというところが私は足りないと思います。皆さん努力しているけれども、ここで聞き出して、聞き出して、「何とかせいや」というぐらいのことで、どうもまだ管理型になっているのではないかということを逆に心配します。まさにこれが成功するかどうかは、職員の皆さんの共感、納得も当然ですけれども、市民の皆さんの共感、納得がなければ、批判が先立つということになると思います。

これは、３年、５年、１０年たったときが問題です。本当に体系立って、よくここまで来られたと思いますが、これを実行して、どう実現するか、そこに期待したいと思います。３月の最終のときに――財政の数字の詰めは３月でも難しいところはあると思いますが、最大限出していただいて、出したからには自分たちも頑張る。

総務企画局のほうは随分まとめが進んだと思います。だけど、まだこれからだというご返答もございました。我々から見ても、本当にこれは総体的に体系立った大改革だということが目に見えて、それで事後チェックができるような体制が整うところまで高めていただければ、本当にありがたいと思います。

最後に副市長殿、ご決意のほどをお伺いして終わりたいと思います。

【山崎副市長】　もう時間も参りましたので、特にございません。

【北川座長】　時間はあります。

【山崎副市長】　最終回に、今、北川座長からお話しいただいたことを全てご説明させていただきたいと思いますので、どうぞよろしくお願いいたします。

【北川座長】　　それでは、ありがとうございました。これをもって終わらせていただきたいと思います。どうも当局の皆様、ありがとうございました。

【事務局（臼井）】　　事務局から、次回の日程のご連絡だけさせていただきます。次回は３月２９日１０時から、会場は福岡市役所の１５階講堂を予定してございます。よろしくお願いいたします。

以上です。

―― 了 ――