

第9回自立分権型行財政改革に関する有識者会議

平成25年3月29日（金）

【事務局（臼井）】 それでは、お時間が少々過ぎてございますが、会議を始めさせていただきます。

第9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9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。

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「行財政改革プラン」（原案）における数値目標設定の考え方、資料2「行財政改革プラン」今後のスケジュール、資料3「福岡市財政の見通しと健全な財政運営に向けた取り組み」、資料4-1「行財政改革プランの概要」、資料4-2「行財政改革プラン（原案）」をお配りしています。

また、委員の皆様には、第1回から第8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。本日ご欠席の委員は、沼尾委員でございます。また、行政側の山崎副市長、貞刈総務企画局長が所用により欠席でございます。

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、よろしくお願ひいたします。

【北川座長】 どうも皆さん、おはようございます。飛行機の関係で私が少しおくれまして、ご迷惑をかけました。すみませんでした。

今回は最終の会議でございます。よろしくお願い申し上げます。

今まで市におきましては、委員の皆さんからいただいた意見を踏まえて、行財政改革プランの作成に取り組んでこられました。今回の会議は、自立分権型行財政改革に関する有識者会議の最終回として、行財政改革プランの原案について、ご意見、ご議論をいただきたいと思ひます。また、会議の終盤には、長い時間をかけ、8回の会議を重ねてきましたそれぞれの委員の皆様より、5分程度で、福岡市における自立分権型の行財政改革について、総括的なご意見をいただきたいと思ひますので、なにとぞよろしくお願い申し上げます。

本日の会議は11時40分ごろを目途に終了する予定で進行してまいりたいと思ひますので、その点、ご協力をお願い申し上げます。

それでは、今日までお取り組みいただいた行財政改革プランの原案について、市側の皆さんからご説明をお願いいたします。それでは、どうぞ。

【事務局（大和）】 福岡市総務企画局、行政部長の大和です。

まず、お手元の資料1並びに資料2について説明させていただきます。

まず、資料1です。行財政改革プラン原案における数値目標設定の考え方について説明させていただきます。前回の会議において、行財政改革プラン原案の策定状況をご説明したところですが、その後、数値目標を設定しましたので、その考え方について説明します。

1ページをご覧ください。取り組み1「市民の納得と共感」について三つの指標を掲げています。まず、一つ目の指標として、市の行政は信頼できると思っている市民の割合です。この指標は、市政アンケート調査の結果、「信頼できる」「どちらかといえば信頼できる」とご回答いただいた市民の方の割合です。平成24年度に55.1%であったものを、平成28年度の目標年次には60%に引き上げることにしています。右側の吹き出しをご覧ください。この数値については、平成18年度の35.1%から徐々に改善しておりました、平成23年度に過去最高である55.9%でございましたので、これをさらに上回る60%を目標とするものでございます。

これを実現するための方策として、下のほうにプラン原案から関連する取り組みの一部

を抜粋しておりますので、ご参照ください。

次に、2ページをお願いします。市の情報発信に対する満足度です。平成24年度に調査しましたところ、28.4%の市民の方が満足しているにご回答いただいておりますが、平成28年度には、おおむね倍の55%になるよう目標を設定しています。これを実現するために、市長室において、市政だよりの多メディア化の検討や、広報効果の調査分析活用を行うとともに、各局区室におきまして、フェイスブック等のソーシャルネットワークサービスを活用した情報受発信機能の強化などに全庁的に取り組むことで、目標を達成したいと考えています。また、公文書管理制度の検討・見直しや、ワールド・カフェ等の新たな対話手法を活用した市民との対話の場の設置などに取り組みます。

取り組み1「市民の納得と共感」の三つ目の目標といたしまして、共働事業提案制度による共働事業数を掲げています。共働事業提案制度については、NPOの自由な提案を募集し、採択された事業について、翌年度にNPOと市が実行委員会をつくり、双方の経費負担や役割分担を明記した協定書を締結して、共働で事業に取り組む制度です。平成20年度に制度を創設し、現在までに24件の事業を行ってまいりましたが、今後、平成28年度までに年平均4件程度の事業を実施し、累計40件を目指したいと考えています。そのために、市職員の共働への理解と意識の向上及び連携強化などに取り組んでまいります。

次に3ページをご覧ください。取り組み2「健全な財政運営」です。これについては2点の目標を設定しています。

まず1点目は、重要施策の推進や新たな課題に対応するために使える財源の額です。平成26年度から28年度までの3カ年で300億円程度は確保できる見込みでございますが、政策推進プランの実施や新たな課題に対応するためには750億円以上必要ですので、歳入の確保や経常的経費の見直しなどにより確保してまいります。次に、一般会計における市債発行額については、平成20年度から23年度までの全プランの4年間では1,689億円発行したところですが、今回の計画期間では1,600億円以下に縮減することとしております。

これらの目標設定の考え方や財政の見通しについては、後ほど資料3にて財政局から説明いたします。

次に、4ページをご覧ください。取り組み3「チャレンジする組織改革」です。こちらは、職員意識調査から三つの目標値を掲げています。まず一つ目は、市の方針やトップの考え方が職場で共有されていると思う職員の割合です。平成23年度の調査で「そう思う」

「少しそう思う」と回答した職員の割合は、平成18年度から調査の中で最高値である48.9%でしたが、さらに向上を目指し、60%を目標にします。このために、下に掲げていますように、市長、副市長が局区長と議論できるシステムの構築、経営理念の確立、トップマネジメントシステムの確立、さらに権限移譲による局区の自律経営の推進に取り組めます。

局区への権限移譲については、これまでの会議で説明しましたように、既に平成25年度の予算編成、組織編成において試行を始めたところです。今後、さらにトップマネジメントと局区の自律経営の推進に積極的に取り組んでまいります。

5ページをお願いします。次に、職場で業務改善が続けられていると思う職員の割合です。平成23年度の調査で「そう思う」「少しそう思う」と回答した職員の割合は、平成18年度からの調査の中で最高値である81.6%でしたが、さらに向上を目指し、85%を目標とします。これを実現するために、これまでの会議でご説明しましたように、職員アンケートにより出された約1万3,000件の意見について、今後、職員公募によるプロジェクトチームを設置することなどにより、職員同士の対話を活性化させながら改善策を検討してまいります。

また、新たな業務改善運動に取り組み、平成25年度には改善事例の全国発表会を福岡で開催することなどにより、業務改善発祥の地としての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の向上を図ってまいります。

取り組み3、チャレンジする組織改革の三つ目の指標として、最後になりますが、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ると思う職員の割合です。平成23年度には61.3%だったのを、平成28年度には70%にすることにしています。そのために、キャリア・ディベロップメント・プログラムの実施や、職員のやる気を高める新たな評価制度として、多面評価の導入、勤勉手当への成績率導入などに取り組めます。また、職務と責任に応じた給与制度となるよう、給与表の構造見直しに取り組んでまいります。

資料1については以上です。

引き続き、資料2「行財政改革プラン」の今後のスケジュール」と書かれたA4判1枚の資料をご覧ください。

今後のスケジュールは、本日の会議の後、4月中旬から5月中旬にかけて、市民の皆様からプラン原案についてご意見をいただくパブリックコメントを実施します。市役所本庁

舎、各区役所・出張所、公民館等にて原案が閲覧できるほか、ホームページにも掲載し、ご意見を募集したいと考えています。その後、パブリックコメントで出された意見などをもとに修正し、6月には成案としてプランを策定する予定です。

平成25年度については、プランをしっかりと庁内に浸透させる期間と位置づけ、まずは市長、副市長及び各局区長が一堂に会す改革プロジェクトチームにおいて、幹部職員同士でしっかりと対話いただき、理念の共有を図ります。さらに、部長も含めた幹部職員を対象に対話型の研修を経て、各局区において取り組みを推進します。

平成26年度には、平成25年度の取り組み状況を取りまとめ、7月ごろには、仮称フォローアップミーティングを開催することとしています。従来のプランでは、各担当部署にて進捗状況を管理するのみでございましたが、今回は広く庁内公募による一般職員や外部の視点も交え、担当部署と対話しながら、不足している取り組みなどを抽出し、よりよい推進方策を検討し、必要に応じて取り組み項目を見直します。

平成27年度以降も同様に毎年しっかりとフォローアップを行い、プランに掲げた理念に基づいた市政運営に取り組み、数値目標の達成を目指します。

資料については以上でございます。

【事務局（細川）】 それでは、財政局から資料3「福岡市財政の見通しと健全な財政運営に向けた取り組み」についてご説明させていただきます。

ただいま総務企画局からご説明ございましたように、資料1の3～4ページあたりで取り組み2「健全な財政運営」について目標値を掲げています。この目標値を導いた財政見通しなどについてご説明させていただきます。説明事項は大きく3点です。表紙に書いていますように、これまでの健全化の取り組みの内容、また、今後の財政見通し、3点目が健全な財政運営に向けた取り組み、これらについてご説明させていただきます。

早速、1ページをお願いします。これは、既にこの有識者会議でご説明した内容で、これまでの財政健全化の取り組み目標と、それにどう対応したかを示しています。これまでの財政リニューアルプランでは、市債発行の抑制と財政不足の解消という二つの目標を設定し、それぞれ目標に向けた取り組みを実施し、目標を達成しました。また、一番下に書いていますように、市民にわかりやすい財政情報の提供にも努めてきたところで、予算ができれば「ふくおかしの家計簿」、決算ができれば「財政のあらまし」を、広くホームページで公開しているところです。

2ページをお願いします。ここからは、財政目標を導いた根拠である今後の財政見通し

です。以前もご説明しましたが、今回は平成25年度でさまざまな見直しを行っていますので、それを踏まえて改めて試算しました。2～3ページが収入である一般財源の見通しです。一般財源については、2ページがこれまでの実績で、平成20年度のリーマンショックで一時期、落ち込みましたが、近年はやや回復基調です。しかしながら、地方交付税のところを見ていただくと、一番上の臨時財政対策債が増加しているということで、現金ベースではあまり伸びていないという実情があります。

これを踏まえて、3ページで、今後の一般財源を見通しました。今後も一般財源の総額は緩やかな伸びが期待できますが、大幅な伸びは期待できない状況です。前回と大きく変わったのは、消費税が固まりましたので、消費税率の引き上げ——平成26年から8%、27年から10%で再試算を行った点です。地方交付税については、生活保護費や社会扶助費の増加などによる増の要素はございますが、市税の増により全体としては減少傾向ということです。10年間で約200億円程度の伸びが予想されます。

4ページをお願いします。ここからは歳出の見通しです。まず、社会保障関係費で、4ページは、人口推計や高齢者人口の伸びを見通したものです。特に顕著なのは右側の表で、75歳以上の人口の伸びは、全国平均を大きく上回る伸び率となる見通しです。これを踏まえて、5ページのように今後10年間の社会保障関係費を見通しましたが、このままで参りますと10年間で30%弱の増加が見込まれます。

6ページをお願いします。6～7ページは扶助費と呼ばれる社会保障関係費を見通したものです。6ページはこれまでの実績で、特に顕著なのが左側の生活保護世帯の伸びです。大きく伸びてまいりますとともに、保育所の入所児童についても、近年、顕著に増えていきます。このような状況を踏まえ、10年間で約3割程度の増加が見込まれます。

8～9ページをお願いします。ここからは公債費です。上の表は実績で、まず市債発行額の推移をご覧ください。平成6年の1,300億円余が、23年度では700億円余ということで、半分程度になっています。さらに、実質伸びていきますのは、斜線で示している臨時財政対策債でございまして、これを除けば400億円以下という水準となります。この結果、市債残高は、下の表にあるように、平成16年度には2兆7,000億円余ございましたが、着実に毎年減少していきまして、23年度では2兆4,000億円余まで減らしています。しかしながら、今後の公債費を見通すと、起債は30年という長期間で返済するということでもございまして、9ページにあるように、今後も元利合わせて1,000億円を超える公債費が必要となる見通しです。

11ページをお願いします。これも義務的経費と言われる人件費の推移です。一般的には、団塊の世代の退職期は収束したと言われておりますが、本市の場合、昭和47年に政令市に移行して、そのときに区役所などができたため、大量採用しています。その世代の定年退職期を今まさに迎えようとしていまして、平成26年度に定年退職のピークを迎えるということで、退職手当を含む人件費についても、今後、高どまりが見込まれるというグラフです。

12～13ページをお願いします。これはアセット経費です。公共施設の維持保全、長寿命化の経費の見込みでございまして、12ページは、以前もご紹介しましたが、これまで建設した公共施設の床面積を棒グラフにあらわしたものです。ごらんとおり、昭和47年の政令指定都市移行前後に大きく施設整備を行っていまして、これがまさに築40年を経過しようとしています。これを踏まえて、今後10年間、施設の維持管理、建てかえに要する新築改築の経費を見込んだところ、13ページのように、今後さらに増加するという厳しい状況が見込まれます。

14～15ページをお願いします。ただいまご説明した一般財源の収入と経常的に経費に要する一般財源を、一つのグラフにまとめました。上の折れ線グラフが収入である一般財源、下の棒グラフがただいまご説明した義務的経費に要する一般財源で、左のところに黄色の両矢印で示している差額分が政策的経費に使える財源で、25年度では284億円を確保できました。

そこで、政策的経費に要する一般財源のここ4年間の見通しを示したのが15ページです。ただいま申した284億円を左下の棒グラフに黄色で示しています。今回の25年度予算でさまざまな見直しを行った結果、284億円を確保できましたが、このまま見直しを怠れば、グラフにございますように、26年度は121億円、次は81億円と、3カ年で約300億円程度しか見込めません。25年度の284億円と比較すると、3年間の合計で550億円の財源が不足すると見込まれます。これについては、右のほうに示すように、本市としては、生活の質を高め、そのことによって人が集まり、都市の成長を呼び込み、都市の成長がさらに生活の質を向上させるという市政を目指しています。政策推進プランをはじめとする重要施策の推進や、新たな課題に対応するためにも、この政策的経費のための財源を確保したいということです。

ちなみに、政策的経費に要する財源と申しましても、一般的な都市の成長だけではございませんで、沼尾委員からご質問がありましたように、基本的には政策的経費の中には、

保育所の整備や特養の整備、英語教育の充実など、市民生活に密着したものも含めて政策的経費と呼んでいますので、それらを含めて重要施策の推進や新たな課題に対応するための財源の確保が必要だと考えています。

16～17ページをお願いします。ただいまの試算結果を踏まえ、健全な財政運営に向けた取り組みのため、二つの目標を立てました。

1点目は、政策的経費の財源を確保するという目標です。この委員会でもご指摘いただいたように、ビルド・アンド・スクラップの精神が肝要と考えています。重要施策の推進や新たな課題に対応するビルドを行うための目標設定をしたいと考えています。行財政改革プランとあわせて推進プランをつくったわけですが、そこで見込まれる必要な事業費は、3年間で750億円以上となっていますので、それをビルドするために必要な額、3年間で750億円以上の確保を目標にしたいと考えています。左側に黄色で「ビルド」書いていますが、このまま行財政改革の見直しを怠れば、3年間で300億円しか政策的経費に要する財源は出てまいりませんが、今後も見直しを不断に継続することで、750億円以上を確保したいと考えています。そのためには、差額であります450億円を生み出す必要がございます。下にスクラップと書いていますように、ビルドのためにスクラップを行うということで、3年間で450億円を捻出したいと考えています。内訳としては、経常経費の見直しなどで255億円以上、歳入の確保で195億円以上を確保することで、新たに450億円以上を捻出したいと考えています。

ただいま申し上げました事項のまとめが17ページです。市民生活に必要な行政サービスをまず確保した上で、政策推進プランの推進をはじめとする重要施策の推進や新たな課題——これについては、先ほど申しましたが、市民生活に密着した課題への対応も含まれます——、これに対応するために確保する財源として3年間で750億円以上が必要となります。今年の284億円の3年間のレベルと比較すると100億円少なくなっています。これは、①に書いていますように、投資の選択と集中を行うことで、より効果が高く、真に必要なものに重点化することで100億円を圧縮したいと考えていまして、不足する750億円と300億の差、真ん中に黄色で書いています450億円以上については、ただいま申し上げたように、歳入の確保や経常的経費の見直しによって捻出したいと考えています。

18ページをお願いします。目標の二つ目です。ただ単に財源を確保するだけでは、今後の世代に過度な負担を残すことになりかねませんので、記載についても目標を立ててし

っかり管理していきたいと考えています。将来世代に過度な負担が生じないように、引き続き市債残高の縮減に取り組みたいと考えていまして、3点掲げています。

国の意向で決まります臨時財政対策債はコントロールが難しいので、1点目は、これを除く一般会計における市債発行額を抑制していきたいと考えています。三つある真ん中のところの財政リニューアルプランでは、この4年間で発行した1,689億円という市債の実績を、今後の4年間で1,600億円以下とすることで、市債残高の着実な縮減を図っていきたいと考えています。

2点目は臨時財政対策債です。国の意向によるもので、市のコントロールが難しいと申しましたが、廃止を求めていくべきだと考えています。ただし、福岡市単独では難しゅうございますので、他の政令市とも連携し、国に対し、速やかな廃止を求めていくことと、国が一旦示した発行額についても可能な限り抑制していきたいと考えています。

3点目に、市債発行額全体です。全会計においても市債発行額全体を元金償還額以下とし、市債残高を毎年度、着実に減らしていく、増加させないという目標です。

19ページには参考として、一般会計において1,600億円以下に市債発行を抑えた場合をシミュレーションしています。今後10年間、着実に起債残高の縮減が見込めます。

20～21ページをお願いします。25年度における行財政改革の取り組みで、これは既に公開しています。行財政改革推進の取り組みとして、プランにも掲げている3項目です。市民の納得と共感、チャレンジする組織改革、健全な財政運営ということで、例えば、市民の納得と共感であれば窓口サービスの改善、チャレンジする組織改革であれば、先ほど総務企画局からございましたように、全国の都市改革改善の実践実例発表会の開催、健全な財政運営なら税務行政推進プランを策定し、市税収入の一層の確保、二つ飛ばして、外郭団体改革実行計画を策定し、外郭団体についても不断の見直しを行います。また、上から八つ目のPPP、PFIなどの民間活力の導入による公共施設の活用ということで、施設建設に当たっても民間の力を活用したいと考えています。

21ページには、25年度の予算で行いました財源確保の取り組みをご紹介します。左の上にありますように、合計財源捻出総額が25年度予算だけで56億円余に上ります。これは、一旦ベースが下がりますので、この見直しを継続しますと、冒頭にあるように4年間でおおむね200億円程度の効果があるという見直しを行いました。

歳入の確保として15億円余を掲げています。収入・収納率の向上ということで、市税収入率を0.2ポイント上げたいと考えています。おおむね市税収入が2,600から2,

700億円でございますので、0.2ポイント上げることで、約50億円の増収が見込まれます。2点目の行政運営の効率化で32億円余を見込んでいます。人件費の抑制をはじめ、外郭団体の見直しを行うことで、効率的な行政運営を図りたいと考えています。右に参りまして、3点目の役割分担、関与の見直しということで、補助金の見直しや国・県との財政負担の適正化、また4番の行政サービスの見直しとして、個人給付の見直しや受益者負担についても一部、平成25年度から見直しを行ったところです。また、公共施設についても、維持管理コストの縮減、施設の必要性そのもの見直しを行ったところです。これらを行った結果、21年度では56億円の見直しとなったところです。しかしながら、先ほどもご説明したように、このまま改革を怠れば厳しい状況ですので、今後も引き続き不断の改革を行ってまいりたいと考えています。

資料3の説明は以上です。

資料4以下は本日はご説明を省略させていただきますが、資料4-1は、今回つくりました行財政改革プランの概要、資料4-2は行財政改革プラン原案そのものでして、これをパブリックコメントにかけたいと考えています。

行財政改革プラン原案そのものをざっとごらんいただくと、1ページの策定の趣旨に続きまして、中ほどの19ページまでが総論編です。20ページ以降は、各区局それぞれに実行計画を策定いただき、できる限りきっちり数値による中間目標、最終目標を立てた上で、執行管理を行いたいと考えています。

私からの説明は以上です。よろしくご審議お願いします。

【北川座長】 これで、事務局は全体的にご説明いただいたということですね。ありがとうございました。

それでは、ただいまの事務局のご説明につきまして、ご意見やご質問ございましたら、委員の皆さんからご発言をいただきたいと思いますが、いかがでございますか。どうぞ、ご発言いただきたいと思います。

【久留委員】 幾つかあるんですが、先に質問だけしたいと思います。先ほどご説明いただいた資料1の2ページですけれども、まず感想から申し上げますと、正直言って、今までの行財政改革に比べて、特に最初にご説明いただいた重点的のところや、しっかりと数値目標をつくられているところは、今までとはちょっと違うなという意気込みは感じます。

ですが、ちょっとご質問したいことがあります。2ページの市の情報発信に対する満足度というところ、緑色の2番目、「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」、これはずっと言われていることですし、この行財政改革を進めてこられる上でも、実際に中に盛り込まれてきているという感じは受けたんですけども、それでもここに書いてある、例えば、市政運営会議の積極的な情報提供——下のワールド・カフェ等というところは今までもちょっとやられてきましたし、実際にやっていかれるだろうなと思いますけれども、市政運営会議の積極的な情報提供というのは、言葉で書かれるのは簡単ですけども、どういうふうに行われていかれるのか。その辺は、いつも言葉だけで終わっているような感じがするんですよね。もしご説明いただけるのであれば、具体的にどういう方法で市民に情報提供していくのかをもう少し詳しくご説明いただけないかと思います。

【北川座長】 よろしいですか。どなたかお答えをいただきたいと思います。

【事務局（山嶋）】 企画課長山嶋でございます。市政運営会議の現状ですけども、現在におきましても、市のホームページで市政運営会議の決定内容や議事の概要について公表、情報提供を行っているところです。今後、その内容といいますか、情報をもっと充実したいと思っております。例えば、議事概要を議事要旨という形でボリュームを増やすとか、あるいはホームページの見えやすいところというんですか、皆さんがアクセスしやすい場所に設定するといった、できることから市民の方に積極的に情報提供していきたいと思っております。

以上です。

【北川座長】 どうぞ。

【久留委員】 ホームページは当たり前のことだろうと思うんですけども、例えば、市の直接的に必要な情報をとりたいというときにはホームページを見るでしょうけれども、例えば、政策がどういうふうに進んでるのか、役所内でどういう議論が行われているのか、そういうことをわざわざホームページで見ようという人が果たしてどれだけいるのか考えると、もっと何か違った方法を考えられないと情報というのは伝わらないと思うんです。

【事務局（山嶋）】 おっしゃるとおりだと思います。それで、この場もそうなんですけれども、市民の関心が高いもの、屋台やこども病院がそうでしたが、そういったものについては、市内部だけで議論するのではなくて、このように皆さん方、有識者の方々にお集まりいただいて、現在も動画配信をしていますが、こういうものも含めて情報の提供で、そういう積極的な情報提供をやっていきたいと思っております。

以上です。

【久留委員】 少なくともそれくらいはされないと、ホームページに載せてますよというのでは、だめだと思うんですね。そういう意味で、議論をしていることを市民に知ってもらい、それと市民をその議論の場に巻き込んでいくということをこれからどれだけされるかというところがすごく重要だと思います。先ほど財政の説明もありましたけど、市税を増やしていくとか、いろんな市民の協力を仰ぐということは、どれだけ市民を議論に巻き込んでいくかということだと思っんですね。ですから、絶対にそこはしっかりとこれからも続けていただきたいと思います。

【北川座長】 どうぞ、ほかの委員の皆さん、ご発言を。石森委員。

【石森委員】 資料1の冒頭の市民の納得と共感というところですが、質問というか意見です。特に市民の意見については、広報、広聴が市の窓口になるのではないかと思いますけれども、その聞かれた意見をどういうふうに反映させていくのかということについて、これまでの会議の中で、その意見に対して十分検討をして、以後の行政に役立てていきたいというお答えをいただいています。他方、聞きっ放しになってしまうのではないかと懸念も残っていて、今の久留委員のご質問とも関連しますけれども、何か正式な、正式と言わなくてもいいんですけれども、手続としてどのように取り扱われるのかをルール化しておく必要があるのではないかと。オンブズマン制度を設けよということまで言っているわけではありません。それも選択肢の一つであろうと思いますけれども、例えば、政令市などでも、熊本市ではオンブズマン制度を導入されています。オンブズマンの方に聞いてみると、大変だとは言いながら、その報告書を見てみると、客観的には私的なといいますか、公的な意見としてはどうだろうと思われるような市民の方々の疑問や意見に行政として答えられていて、読むほうとしては、なるほど行政のほう筋が通っているのではないかと。そういうものもたくさんあるわけなんですね。そういうやりとりの中に、今後の行政に反映させるに値するような、全てそうなんですけれども、その中でも有益な声が入っているものではないかと思うんです。ですので、その点の意見を聞いた後の手続についての実行化、実質化に力を入れていただきたいという意見、要望です。

【北川座長】 何かお答えとか考え、よろしいですか。

では、玉村委員、お願いします。

【玉村委員】 この数字の妥当性についてはいろいろとあると思うんですけど、このような1枚で数値目標をつくられたというのはすごくいいことではないかと思っます。では、この数字に対して誰が責任をとるんですか。これは全部市長がやられるんですか。個人で

やったら、人事異動で変わっちゃって、うやむやになっちゃうんですよ。だから、どの部署がどういう責任をとられるか、このようにならなかったときの責任問題ですね。それと、達成したとき、その人、その部署を評価をしてあげないといけない。それが明確じゃない限り、これは絵に描いた餅になるんじゃないでしょうか。この辺はいかがでしょう。

【事務局（大和）】 行政部長です。今、玉村委員からご意見いただきましたけれども、最終的な結果責任、これは当然のことながら市長になります。市長が最終的な責任者でございますが、そのサポート等を行うのが副市長であろうし、また、それぞれの局のトップは局長です。各局区の自律経営といいましても、その辺の自律経営プラス、トップマネジメントというのをしっかりうまく組み合わせながら、真に必要な行政運営を進めて、本当に福岡市の持続可能な成長を促していく。ご意見で今ありました結果に対する評価につきましては、例えば、資料1の5ページの一番下に、「職員のやる気を高める評価制度及び職務と責任に応じた給与制度の構築」ということで記入させていただいておりますように、いろんな形での評価をしっかりと組み込みながらやっていこうと考えております。

以上です。

【玉村委員】 答えはそれでよろしいんですね。でも、例えば、今言いましたように、みんなでやってくと言われてましても、これ、4年後の成果なんで、ここにおられる方が4年後にいるかどうか分からない。だから、組織として責任部署を決めるべきではないかということです。また、あくまで28年度の結果目標であって、そのマイルストーンとして、25年度は何%に持っていく、それでPDCAを回すといった取り組みが必要で、28年度で結果どうだったかだけでは、それまでサボってても頑張ってもわからないので、毎年ごとのマイルストーンといいますか、目標が必要なのではないか。それに対して評価をして、何がだめだったか、責任を部署ごとに明確にするやり方が必要なのではないかと思います。

この数値目標が達成できることをぜひ期待してそういうことを言っているの、ぜひよろしくをお願いします。

【北川座長】 もうちょっとすっきりした説明をしたらどうですか。

【事務局（大和）】 今おっしゃいましたマイルストーンの関係です。これにつきましては、玉村委員さんのご意見を満たすものになっているかどうかちょっとわかりませんが、例えば、資料4-2で、行財政改革プランの原案ということで置いております。これの20ページ以降が、各局区で取り組むべき内容ということで、各局区室の改革実行計

画を記載しております。

これをめくっていただきますと、それぞれのマイルストーンと申しますか、最終目標というのは28年度でございますけれども、現時点で可能な目標設定、28年度に至るマイルストーンということで、中途の経過的には大体この程度まで持っていこう、最終的な着地点はここまで持っていこうという整理をさせていただいているところです。

以上です。

【北川座長】 よろしいですか。どうぞ。

【実積委員】 ご説明ありがとうございました。一つ、資料2の今後のスケジュールについてお伺いしたいんですけども、この行財政改革プランを4月中旬から5月にかけてパブコメにかけられるというお話なんですけど、これをぱっと見ると、専門用語というわけではないんでしょうけども、素人にはなかなか難しい内容だと思うんです。例えば、今、ぱっとあけた32ページの「室意見交換会の開催回数」と出たときに、室意見交換会というのは行政内部の用語ですから、そもそも普通の人はよくわからない。専門用語が満載なものをパブコメにかけるとするのは、意見が要らないパブコメだったらいいんですけど、どちらかというと今回の場合、もともと自立分権型行財政改革なので、市民がちゃんと納得の上で進めていかななくてはいけません。あるいは今後その行財政改革プランの中で、今後の投資資金を捻出しなければいけないことに関しては、市民に負担をお願いしなければいけないところもあるということを考えれば、パブコメのときに、どちらかというと市民に対して、行財政改革プランの中身というか主張というものを周知していくことが必要だと思うんです。そのあたりは、公民館で原案を配布したり、ホームページにぽこっと載せておくだけでは、周知というのはなかなか難しいと思います。どういった方法をお考えなのかお伺いします。

【事務局（平田）】 行政監理課長の平田です。まず、改革実行計画の中で少しわかりにくい表現があるということでございましたけども、まず、本編の資料4-2の2ページを見させていただきますと、そういった専門用語については、そこそこでわかりやすい表現と申しますか、解説を入れたつもりでございます。先ほどご指摘があった32ページのところは、すみません、配慮が足りなかった部分があるので、そういったところは今回のご意見を踏まえて直していきたいと思いますが、本編につきましては、2ページからずっと見ていただきまして、欄外にできるだけわかりやすく解説をつけたつもりです。また、具体的なご指摘があれば、修正する作業はしてまいりたいと考えております。

それと、パブリックコメントにつきましては、資料2のほうで書いておりますように、現時点では、本庁舎、区役所等々で配布する、あるいは閲覧できるようにする、ホームページ等で掲載していきます。また、市政だより等にも掲載していくということで、できるだけいろいろな媒体に掲載していこうと考えております。

以上です。

【実績委員】　これから情報発信というのが非常に大事になっていくと思うんですね。つまり、市がやるんだから仕方ないかなというのでもだめだし、市の財政が今後厳しくなっていくという情報自体も、あまり市民の皆さんに周知されていると思えない状況にありますから、特に今後の4年間の計画を決める行財政改革プランについて、最終的に市民がどう思い、評価したか、あるいは先ほど玉村委員が言われましたけれども、最終的な責任は市長がとるんだと言われるのであれば、民意を反映させるために、これだけ市は頑張りました、あるいは平成25年度の段階ではこういうふうに考えたのが、今こうなりましたということをしっかり判断してもらうために、パブコメで、見たい人は見に来て構いませんよという情報発信の仕方ではなく、積極的に市から説明する。そのためにコストをかけろというわけではないんですけれども、ある程度プッシュ型の情報発信というのを少し考えられたらどうかと思います。

そうでないと、我々も半年ぐらい行財政改革の話はずっとやって、ようやくわかるようなところまで来ましたから、いきなり市民の方々に1カ月で内容を理解して、ちゃんとコメントを出してもらって、さらにコメントを出さないということは納得したということですねということにするのはなかなか難しいかと思うので、少し積極的な手法を考えられるべきであろうという感想を持ちました。

以上です。

【加留部委員】　加留部です。今の実績委員の話に乗っかる形になるんですが、このパブリックコメントの実施のところから対話型にしていきたいというのが私の意見です。ペーパーを渡して、ホームページに出して、はい、頂戴というのではなく、加えて、例えば7区プラス1ぐらいで、直接、リアルにやっていくような場をつくっていくとか、各局におかれましては、今度異動が行われて、新たに来るメンバーも理解していかなければいけないので、そういう方々や各局区が抱えている各種委員会、審議会の類い、場合によっては公募のような形で、市民の皆様方と一緒にこれを共有したり、話をして、感じたことを率直にいただく。そういうのをたくさんやることはないと思うんですが、せめてま

ず一つ始めてみませんかということです。特に、「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」とあって、これがその1発目にもかかわらず、取り組まれていないということを奇異に感じるところがありますので、このパブリックコメントをキックオフという位置づけで取り組んでいただきたいというのが、私の率直な意見です。

本当に対話というものを定着させる気があるのかというところが、ここから見られているんだということなんですね。年度も変わりますし、実際にその第一歩になっていくわけですので、取り組み方の程度とか頻度とかは、限られた時間などの中ですから、そこはささやかなものになるかもしれませんけれども、何か市全体で一つでも、あるいは区の中の一つでも発信していただければなという期待を込めて、一言添えておきたいと思います。

【北川座長】 ありがとうございました。

トータルマネジメントとして、長年議論いただいたことについては、5分程度ではあるんですが、一人一人ご発言をいただかなければいけないので、そちらのほうに回してよろしゅうございますか。今、ここで個別のご意見ございますか。あったらどうぞ。

【世良委員】 1点だけ。ただいま、パブリックコメントの際に、直接市民との対話をする機会があってはどうかということなんですが、既に実施されている施策がありますね。屋台については、市の職員の方が直接ご説明に伺いますということで、現在、パブリックコメント中ですけれども、市内に在住、通勤または通学するおおむね10人以上で構成する団体の方がご希望されれば、市の職員の方がご説明に行きますというようなことを積極的に打ち出していらっしゃいますね。これが、この行財政改革でもおできになれるとよいのではないかと思います。屋台はもちろん利害関係者の方がたくさんおいでになって、だからこそ、直接説明したいというニーズもあるでしょうし、また、市民のニーズもある。しかし、この行財政改革こそが、まさに市民の生活に直結する話題なんですよね。全市民に直結する話題なのですから、まさに適するのではないかと思います。補足をいたしました。

【北川座長】 今のご説明に関してなんですが、どうしても行財政改革だから、行政の責任者と財政の責任者が出てきて、C I O的に前に座ってらっしゃる。私、これはB P Rだと思っんですよね。業務改善をどうやるかという覚悟がないといけないけど、本当に行政と財政でできますかといったら、できないからこのようにお苦しみいただいているんです。「阿部さん、750億円なんてそう簡単に出ませんよ」というところのB P Rに対する情報のあり方がここで議論されないというのは、本当に残念に思います。ぜひ部長さんか

桑原さんあたり、もう1回、そちらのほうの決意もぜひお聞きしたいと思うんです。

それで、久留委員さんをはじめ、皆さんおっしゃったように、例えば、ホームページにしても、完全に縦社会からネット社会になっていくときに、行政が、はい、情報発信しましたよというだけなんて、そんなの全くの時代錯誤でしょうということで、いいか悪いか、好むと好まないかは別にして、要するにオープンガバメントな形でないといけない。そのように立ち位置を変えないといけないのですが、どうも説明を聞いてると、さらっとやっている。行政も財政もここまでよくやられたとは思うんですよ。けども、それで、本当に共感と納得を得られる市役所になったのかというところが、正直、腑に落ちないんですよ。

パブリックコメントのあり方なんかでも、要するに立ち位置の問題が問われているということになるのかと思いますが、この際、それぞれの委員のご意見を伺う前に、桑原さんも部長さんもいらっしゃるんで、そっちのほうでどうコミットメントしていくのか、行政改革、財政改革にどうかかわっていくのかお聞かせいただきたい。例えば、ホームページ一つでもそうだし、ネット社会で横展開せざるを得なくて、職員間での共有、議会との共有もそうですけれども、市民との共有ということが大きな課題になって、あなた方もここに入っておられるわけなんですけど、どこかそれが途中ですーっと消されていて、話がほとんどこっちになっちゃってるんですよ。僕はそれが不思議なんですけど、そのあたり、洗いざらいおっしゃっていただくとありがたいです。どうぞ。

【事務局（桑原）】 ICTアドバイザー桑原です。洗いざらいと申しますか、私自身も昨年6月から来まして、当然、行政改革プランの進行を意識しながら、我々のほうで、じゃあ、今後のICTはどうあるべきかについて、チームでやってきた経緯がございます。今年度の中で、一番話題になったというか、テーマになったというか、注力したと申しますか、基本的にゼロベースで考えて、どうやってその次の福岡市が保持するいわゆるICT——情報システムの姿をつくっていくかを描こうといったところにフォーカスして活動してきました。

その中で、当然、それのみならず、私も最初に着手したところとして、正直申しまして、福岡市のICTに関する現状が、特にお金の部分を含めて見えていなかったところがありましたので、その見える化、そこに結構時間をとられたといったところがあります。それが見えることによって、当然、次に目指すものがより具体的になってきたかなというのが、私自身の感想として一つあります。

その中で今年度、私がやってきたICTに関することは、どちらかという、PDCAのPに当たる部分かなと感じております。来週以降の次年度の実際の活動は、Dに当たり、具体的にどうやって実行していくかということで、そこにフォーカスしてチームとしてその計画をつくり、それによって最終的な福岡市が目指すべきものがもう少し見えてくるのではないかなと感じております。

以上です。

【北川座長】 それで、情報課の皆さんよろしいか。もっと積極的に話してもいいですよ。わかりました。

ビルド・アンド・スクラップのためのビルドなんですが、今度、可視化することによってわかってきたというのは、今まで見えなかったということです。情報課自体が見えなかったんだから、そういうことなんです。そういうところから、どう立ち位置を変えていくかという問題だと私は言っているわけです。行財政のご説明をいただいた中で、いわゆる立ち位置といいますか、市役所の置かれた位置について、ぜひさらにご検討いただきたい。個人的な考え方ですけども、せっかくICTにもうんと注力されるということですから、ぜひそれとのタイアップでやっていただけたらと思うわけです。

【事務局（桑原）】 わかりました。

【北川座長】 それでは、それぞれの委員の皆さん方に長年ご苦勞いただいたわけでございますが、池内さんから、5分程度で恐縮ですけれども、全体のご感想なりご意見なりを、それぞれご発言いただきたいと思っておりますので、よろしく願いいたします。

【池内委員】 今日が最終ということで、有識者の皆さんも、そして職員の皆さんも本当にご苦勞さまでした。

私的には、実はこういう会は初めてで、昨年からは福岡市に大変携わらせていただいたわけですが。実は福岡市民でありながら、なかなか福岡の課題を知らないまま来たところがございます。そういった中で、大変今回私自身も勉強させられました。

そういった中で、今回、3本の市民の納得と共感、それから取り組み2、取り組み3というところでだけ、私からコメントをさせていただきたいと思っております。もう一つ言うと、現状値と目標値について、本当にこの数値が実際に妥当なのかというのはなかなか難しいわけですが、しかしながら、今回、大きな目標値をつくっていただいたということは、大変いいことだと思っております。

市民の納得と共感という意味で、福岡市がいろんなことを巻き込もうということで発信

されるわけですが、もう一方で、福岡市民自身ももう少し福岡に危機感を持つことと、それから市民が自主的に動けるような体制が、自立という意味でも、とても私自身は大事だと思います。そういったことで職員だけじゃなくて市民としてももう少し動けるような福岡市という形がとれたらなという思いで考えております。

それから、健全な財政運営というところでございます。今回、財政的に大変だということで、ビルド・アンド・スクラップということでございますが、しかし、今後もっと必要になってくるという中で、私ども働く女性にとって、保育所という部分が今後とても大切かと思えます。その社会福祉の中で今回びっくりしたのが、生活保護の伸び率が保育支援よりも大変大きいということに、これも市民として大変、危機感を感じております。先日、よその市で、生活保護をもらってる方がパチンコをしていた場合の罰則的なものについて、その市の市民の方60%が賛同されたと。この課題とか、こういうものを市民に投げかけることで共感していただくという部分で、大きな課題——私は生活保護とか大変大きな問題だと思っておりますので、それを市民に問いかけることで、先ほどの納得と共感のところとつなげていただきたいなと思っております。

それから、民間の活用ということも大変この中でお話しされましたが、何となく民間というとNPOみたいなところがございます。私は今回、経済団体の一人として参加させていただいておりますので、もう少し企業が参入しやすい形をとっていただきたいなと思っております。

それから、最後のチャレンジする組織改革というところで、今回、トップのマネジメントによって大変大きく変革をされるわけです。この中で、私、先ほどコメントしようかと思ったんですが、市の方針やトップの考え方が職場で共有されている職員が48.9%という現状で、かつ目標値が60%となっています。企業でいうと、6割の人しか意識が共有できていない企業が本当に動かせるのかと私は思っております、できましたら、この数値はもう少し上げていただきたいと思ってお見させていただきました。

大体以上でございます。

今後、政治もいろいろ変わる中で、時代が変化していく中で、今回、プランができたわけですが、それをスピードをもって今後は進めていただきたいと思えます。今後、私は一市民として監視することもございますが、職員の皆さんの活躍を応援してまいりたいと思っておりますので、頑張ってくださいと思います。

それから、座長、ご苦労さまでございました。

以上です。

【北川座長】 ありがとうございます。それでは、石森委員、お願いします。

【石森委員】 私は、あまり長くはありませんけれども、行政法や財政法を勉強してきた立場からの発言になりますので、そのようにお聞きいただければと思います。

どの自治体でも、取り扱う財源というのは、市民の出捐によるものですから、可能な限りこれを有効に使うことが求められます。この有効に使うということの意味の一つは、できる限り節約して使うということですが、もう一つは目的を達成するために可能な限り効率的に使うことです。使う額が少なければ少ないほどいいというわけではありませんで、効率的に生かして、より高い目標、目的を達成するということが求められる。これはどこの自治体でも同じで、地方自治法でも書かれているところです。

今回、行財政改革ということで、さきに言いました、可能な限り削ればいいんだという視点ではなくて、当然含まれていると思いますけれども、選択と集中をどう確定していくか、目標を選んでいくかというところに力点が置かれているところは大変すばらしいと思います。それを達成するために、いかに効率的にお金を使っていくのかという点は、当然押さえられていると思いますけれども、再確認をお願いしたいところです。

その半面、選択と集中から漏れたところに価値がないかという、これは全く裏側であって、漏れただけです。それぞれのこれまでの取り組みや、これからの施策においても、憲法の価値に基づいた貴重な、大切なものがあるわけです。こちらにも節約のみでもって薄くならないようにぜひお願いしたいと思っております。これを第一のお願いとしたいと思えます。

とはいえ、いろいろと財政状況が厳しくて規律がきいていない現状にあるのは確かだろうと思います。いろいろな統計を拝見しましても、これまでの仕組みの中で、これに異を唱えるようなファクターはなかったんだろうかという率直な疑問をこれまでの委員会でも申し上げました。将来に向けて選ばれた政策であれ、これを進めるに当たって財政状況としてはこのような負担を強いられることになるという、専門的なアンチテーゼとしての意見を投げかけてもらえるような、私は外部的と申しましたけれども、そういう要素を組み込むことも本気で考えていただきたいと思っています。プランの中の17ページに、きちんと「外部からの視点の確保」と書いてくださっていますけれども、これを財政法の立場から強く求めたいと思います。別に会計検査院みたいなものと言っているわけではございませんで、さしずめ監査委員でよかろうと思います。しかし、ほかに書いてあるかもしれ

ませんが、121ページの監査事務局の改革実行計画を見ますと、その視点は全く入っておりません。トップ会議と言われているものの中で、そういう意見が出て、その上で、しかしそれでも福岡市としてはこの政策を選択したいんだという議論の過程を市民に見せていく必要が大事なのではないかと考えています。以上が第2点目です。

あと1分ぐらいすみません。最後の第3点目です。いろいろと福岡市で生じている問題を見てみますと、これは社会一般かもしれませんが、解決策の行き着く先は、私の感想では、結局は人と人とのつながり、人と人のコミュニケーションがうまくいってれば解決できるようなものが多いと思います。そういうふうを考えますと、福岡市というのは、国でも県でもない、そこに大きく寄与することのできる立場に立っているわけです。地方分権の補完性原理を出すまでもなく、人と人とのつながりがうまくいって、人々が暮らしやすい福岡市であるためには、行政の役割というのが非常に大きいと思います。この行財政改革もそのまちづくりを進めるための一環であり、政策の選択、集中にも、その視点を大きく踏まえていただくことを希望します。

以上、3点です。どうもお疲れさまでした。

【北川座長】 ありがとうございます。それでは、加留部委員。

【加留部委員】 まずは、あえて立ち上がってお礼を申し上げたいと思います。本当に、ここまでのいろいろな取り組みにお礼を申し上げます。どうもありがとうございました。そして、委員の皆様方も、ご一緒させていただきまして、本当にありがとうございました。ここからのお話は座ってさせていただきます。

まず、本当にありがとうございましたということ冒頭にきちんと伝えておきたいと思っています。ここまでの取りまとめに当たりましては、いろいろ紆余曲折があったり、なれないことをやったり、今しなかったらいつやるんだという我々との丁々発止な部分がありました。時に無責任なんて言い方や、「ありがとう」はどのような内容やタイミングで言わないといけないのかということまで言った者として、きちんとそこを受けとめて前に進めようとしていただいたことに心から感謝申し上げたいと思います。本当にありがとうございました。

そのありがとうという言葉、私はもう一回、皆様方に申し上げたいという気持ちがあります。そのために3点ほど申し上げておきたいと思っています。

まず、その一つ目は、今回、大変多くのところに散りばめていただきました対話という言葉です。私としては、積年の思いがある言葉を各所に散りばめていただきました。これ

は本当にありがたいと思っています。前回の委員会でも申し上げましたように、今後、これが本当に根づくようにお願いします。これまで福岡市政の中では、市民同士の対話を促進していく意味でのコミュニティー施策がとられ、そして、市民と行政の間の対話を促進する意味での共働事業提案制度というものが創設されました。残った最後のとりでが、実は職員同士の対話で、庁内共働です。それが今回、久方ぶりに職員の意識調査をとったことから始まって、今回ここまで歩みを少し進めることができました。これを風土として確実に定着させていただきたいということです。ぜひこの3点の対話を、三つ同時に回せるような状態をつくっていただきたい。これが一つ目です。

二つ目です。これがやりっ放しにならないように、ぜひ、歯どめのための評価をしましょう。「しましょ」と言っているのは、皆様方が自己評価でやられることもあろうかと思いますが、それを外から見たときどうだという、いわゆる外部評価的なものとして、そして、それは単なる事務事業評価や施策評価ではなくて、本当に行政評価全体を包括して見るような形にしていきたい。これまで福岡市政の中でも事務事業評価は行っていて、今年をあえてとめたりしましたけれども、今度は行政評価全体として、こういう行財政改革プランなんかも含めて、果たしてどうだったかということ、言い方はあれですけども、健康診断を受けるような感じ、あるいは人間ドックに入るような感覚で、時々外からチェックを受けてみる。言われて、はっと思い出すことが出てくる、やっぱりそうだったかというところをあえて表出する、そういうことを日常的にやっていくのが大事であろうと考えています。振り返りの場を確実に作りましょうということです。

三つ目です。実は、私はこれを一番心配しています。今日は3月29日でございます、明ければ人事異動でまたメンバーが入れかわるわけです。ここにいらっしゃる方がよその部署に行かれたり、また思いもかけなかった方がこのポジションに座ったり、悲喜こもごもなところがあると思いますけれども、それを個人のレベルではなく、先ほど来言いますように組織のレベルの中できちんと継承していただきたいんです。これが三つ目の話です。継承というのは、現役メンバーが人事異動の中で引き継がれていくこともありますが、退職されていくメンバーが何を残していくかということも含めた、技術、思い、考え方、価値、そういうものの継承まで含めて考えていただきたいと思います。といいますのも、先ほどデータにもありましたように、退職者数がピークを迎えていく中、特に、今回のアンケートで、技術系の職場における技術継承問題については、ほぼ全職場で認識されています。そのあたりを着実にやっていくことも含めて、継承いただきたいと思います。

対話、評価、継承、この3点をもって、職員の仕事の質が上がっていくことは、私は市民生活の質が向上することに直結すると考えています。ぜひそこをお願いしたいと思います。

最後に、この会の第1回目で一言ずつ言う機会に私は、財政のことよりも人材危機のほうに非常に関心を高めていると申し上げました。労務構成も含めて、10年後はどうなるんだろうということですね。その10年後に振り返ってみたら、あのときにこういう手を打っておいてよかった、あのときに一步踏み出しておいてよかった、あのときに始めてよかった、そんなときに改めてお互いに「ありがとう」と言えるような場をつくれればと考えています。そういうことをもう一回言わせてください。ぜひ一緒に頑張りましょう。どうもありがとうございました。

【北川座長】 ありがとうございました。それでは、実積委員、お願いします。

【実積委員】 どうもありがとうございました。まず、皆さんにお礼を申し上げたいと思います。とりわけ、北川座長にはかなり自由な発言を許していただきまして、ふだんのフラストレーションというか、思っていることを出させてもらう非常にいい機会になりました。

今まで、毎回、会議で何度も申し上げさせていただきましたので、それを繰り返すことはできるだけ避けたいと思うんですけども、今回は3点ばかりです。

まず1点目は、この機会というのは、市にとっても非常に大事な機会だと思ったんですけども、私にとっても非常に大事な機会でした。なぜかというと、福岡市に住んで9年目に入んですけども、福岡市に住んでおきながら福岡市のことをよく知らなかったということです。先ほどパプコメのときにプッシュ型の配信をとか言いましたけれども、今回、プッシュ型の情報提供の恩恵を一番受けたのは、私だったろうなと思います。おそらく、ほかの有識者の方も、なかなかこういった細かい情報に触れる機会も時間もないでしょうから、そういった情報提供で非常に理解も進みましたし、福岡市はこういう問題があるんだろうな、では、こういうふうにしなないといけないな、手伝わせていただきたいという気持ちも生まれました。

今回の9回にわたる会議の中で一番そういうことを思ったのは、福岡市の職員の方々ではないかと思います。今回、途中でアンケートを集められて、それをみんなで読んで集約する作業、これは非常によかったと思います。私も公務員経験がありますのでわかるんですが、従来、計画というのは、上のほうが勝手に決めて、「あ～あ」と言いながらやるのが

通常ですけれども、今回はそうではなくて、市の職員の皆さんから意見を集めて、トップダウンではなくてボトムアップ的に計画に反映させていったというのは、本当にいい取り組みだったと思います。先ほど、加留部委員も言われていたとおり、こういった取り組みというのは、今後も定期的にやられていくべきだろうと思いました。これが1点目です。

二つ目ですけれども、今回、目標に関して、私はかなり初めから数値目標にしてくださいと言いました。頑張りますというのは目標じゃないと後から全く評価できなくて、できたかどうか分からないと、その後のチェックのプロセスが回らないというお話しをさせていただきました。その意味で、今回、行財政改革プランの中で、さまざまな目標が非常に客観的な数値で出されたのはほんとう高く評価していきまして、通常の行政庁の目標にしては出色なできだと、これは本当に高く評価させていただいております。ただ、もちろん目標が適切かどうかという議論は今後引き続きやっていかなければいけません。例えば、水準が60%というのがあるんですけども、大学で60%というぎりぎり合格でして、下手をすると落第ですし、職員の60%に認識してもらおうということは、逆に言えば、3分の1の職員が認識していないことになります。3分の1の職員がそっぽを向いている職場で総合力を発揮するのは、多分難しいだろうと思うので、そういった数字の問題。あるいは、若干まだ目標と手段を混同されている部分があるのではないかと思います。会議を開くとか、説明会を開くというのは目標ではなくて、あくまで手段です。説明会が全くなくても市民が自分で情報を取りに来てくれて、理解が進むという姿が一番望ましくて、会計上の縛りとか、後でチェックしないといけないことがあるのはよくよくわかった上で、もう少し目標に則した項目設定があってもよかったのではないかと思います。その意味で、先ほど質疑の中で言われました、最終的に市長が責任をとるんだ、つまり、選挙で白黒をつけるんだというのは、本当に正しい目標設定だと僕は個人的に思います。そういったさまざまな問題点——どういった目標設定にするか、どういった数字にするかというのは、今後議論を詰めていく必要があると思うんですけども、それにしても、今回ここまで客観的に目標を立てられたのは、本当に高く評価します。数字の意味は変わらないので、人はかわるかもしれませんが、4年後に、これがうまくいったのかどうか、うまくいったのは何がうまくいったのか、何が失敗したのかをしっかりと評価できます。そういうプランの第一歩になったのではないかと思います。これは僕も引退するとき、こういうのをつくりましたよと威張れるかなと少し思っております。

3点目ですけれども、今回、さまざまな公開のプロセスというのが組み込まれています。

まずはパブコメのプロセスがあろうと思うんですけども、できる限り、情報を公開していただきたいと思います。理由は幾つかあるんですけども、まず一つは、福岡市が今後直面する問題というのは、おそらく新しい問題だろうと思います。高齢化が進んでいって、周りの自治体がどんどん人口減少していく中で、福岡市は高齢者がどんどん流入し、生活保護世帯とか障害者が急速に増えていく状況は、日本の最先端にあるんだだろうと思います。そういったものに関して、従来のキャッチアップ型で、ほかの市がやっているからうちもこれをやりましょうというのはおそらく無理で、新しいアイデアを福岡市は先導的につくっていかねばいけません。ICTについても同じです。そのアイデアは誰が持っているのかというときに、従来の公務員の経験というのが役に立つかどうかを我々は問いかけるべきだろうなど。つまり、アイデアの公募という意味も含めて、途中経過、何がうまくいって何が問題で、ここが詰まっていますよという情報をできるだけ公開して、市民のアイデア、あるいは市民でなくても構わないんですけども、ここにいる我々のような有識者に限らずに広く市政の有識者というか、そこからアイデアを吸い上げるような仕組みをつくっておくべきだろうと思います。

先ほどお話を聞いて思ったんですけども、市民というのは、結局、納税者で、我々の謝金も含めて全部お金で市民のお金で成り立っていますし、さらに、やったことの受益者でもあるわけです。最終的に、評価もしますし、うまくいかなかったときに責任をとるのも市民なわけです。なので、市民をできるだけ巻き込むような仕組みをつくっておくというのが、シュリンクしていく財政状況の中で、納得と共感を得ながら、できるだけうまく効率的に市政を運営するときの要だろうと思います。

長くなりましたけれども、以上3点を最後のコメントとして、今後、私も一市民として福岡市のサポーターとして頑張っていきたいと思います。どうもありがとうございました。

【北川座長】 ありがとうございました。世良委員、お願いします。

【世良委員】 このたびは、行財政改革のプランを作成するに当たりまして、市長以下、職員の皆様方のご尽力の結晶がこのような形で実ったものと思っております。本当に皆様、これまでお疲れさまでした。そして、これから行財政改革の推進に向けてお力を注いでいられることと思います。私は大変期待したいと思っておりますし、市民として市を信頼していきたいと思っております。その上で、幾つかの点を申し上げたいと思います。

なぜ行財政改革を行わなければならないかというのは、第1回のころから既に十分議論がされてきたところだと思っております。それを、法的な側面から少し振り返ってみたい

と思います。行財政改革というのは、今回は4年間のプランをつくるわけですが、中長期的視点に立って、これからの将来の福岡市をどうつくっていくのかという観点からつくってこられたと思います。日本国憲法に地方自治の本旨が定められていて、これを改めて申し上げるまでもないかと思いますが、福岡市という地方自治の二つの要素は住民自治と団体自治です。住民自治というのは、地方の事務処理を中央政府の指揮監督によるのではなくて、当該地域の住民の意思と責任のもとに実施することを言いますし、団体自治とは、国家の中に国家から独立した団体が存在し、この団体がその事務を自己の意思と責任において処理することを言います。つまり、住民と自治体というものが、とにも市の運営者であることが、ここで改めて考えられなければならないのだらうと思います。

行財政改革の根拠というのが法的にあるだらうかということを考えてみたんですけども、これは言うまでもなく、地方自治法だと思います。第1条の2第1項には、「地方自治体は、住民の福祉の増進を図ることを基本として、地域における行政を自主的かつ総合的に実施する役割を広く担うものとする」とされています。地方公共団体の自己決定権と、その半面としての自己責任の拡充を宣言した条文です。それから、第2条第14項には、「地方公共団体は、その事務を処理するに当たっては、住民の福祉の増進に努めるとともに、最少の経費で最大の効果を挙げるようにしなければならない」と規定されています。自治体運営の大原則を規定したもので、これこそが行財政改革の目的であろうと思っております。

それから、同じく地方自治法第2条第15項には、「地方公共団体は、常にその組織及び運営の合理化に努めるとともに、他の地方公共団体に協力を求めてその規模の適正化を図らなければならない」とあります。つまり、組織及び運営の合理化と条文上規定されていますけれども、これが行財政改革そのものであると言えます。また、条文には、「常に」と書かれています。行財政改革は常に、すなわち継続して行われなければならないということです。視点を変えれば、この条文にモニタリング、フォローアップの精神が宿っていると考えております。

それから、地方自治法第2条第16項には、「地方公共団体は、法令に違反してその事務を処理してはならない」とあります。これは法律による行政の原理がうたわれるとともに、視点を変えれば、この条文にコンプライアンスないしは内部統制の精神が宿っているわけです。ですから、行財政改革はやらなくてはいけない社会状況だからやってみましょうということでは決してなくて、法令上にも根拠があり、住民の福祉の増進のためにこそ行わ

れるものなんだということで、これまで皆様方がご努力されてきて、この行財政改革プランになったのだらうと思います。

そのような観点から、プランを具体的に見てまいりますと、本当にいろいろなアイデアが詰まったプランができております。そしてまた、数値目標を掲げたのは大変に素晴らしいことだと私も思っております。ただ、私がまだ不十分ではないかとどうしても思わざるを得ないのは、プランの文言に、抽象的で明確性にやや乏しい部分もあると受け取れる部分があることです。もっとよくなるはずだという期待が大きいからなのかもしれませんけれども、どうしてもそのように思ってしまう。

これまで一般的によく言われているように、行政の皆様方は「できません」ということをなかなか言えないという意識を持っておられるのではないかと思います。「できません」と言ってしまうと、その理由を問いかける市民の声がある。答えると、その理由に納得してもらえないことがあり得る。納得してくれる方もあるかもしれないけれども、納得してもらえない方もあるかもしれない。そう考えると心配になってしまって、「できません」と言うかわりに、「検討します」という言葉を思わず言われてしまうということがあるんだと思います。それは、福岡市だけではなく、他の自治体や国においてもそうなわけです。

そのような考え方でプランを見ますと、何と「検討」という言葉が多いことかということ、残念ながら申し上げざるを得ないと思います。この「検討します」という言葉は、市民との信頼関係を築くに当たっては不十分なのではないかと思います。なぜかという、コミュニケーションのベースとなる、こういう約束をします、こういうことをやりますというはっきりしたものがあって初めて信頼関係のベースができるわけで、それに乏しい。

私は、本日が最後の機会でありますし、どうしても皆様方に、どこか耳にとどめておいていただきたいと思うからこそ、厳しいことを申し上げております。そして、これにどうして私がこだわるかといいますと、プランの文言というのは、市民との信頼関係、コミュニケーションのためのベースであるということも一つありますけれども、これは全体として後ほど評価する、フォローアップして振り返りをするための大変重要なキーになるわけです。本当にこの目標が達成できているのかを考える際、抽象的な目標に対しては、抽象的に達成できたと言えるかもしれない。しかしながら、ほんとうは具体的に落とし込んだ政策をきちんと実行していかなければいけなかったけれども、それが実行できていなかったのかもしれない。それでも、抽象的には、「検討したから大丈夫です」と返事ができるということだと思うんです。そうであれば、行政内部の意思決定過程がどうであったか、ガバ

ナンスがどうであったかということが問題にされなければならないと思うんです。今回の行財政改革に関わると思うから申し上げます。

細かい振り返りを申し上げますと誠に恐縮ですが、第7回の会議の資料2で、プランの3の骨子の12ページに、コンプライアンスの推進という項目がございました。法令を駆使する職務執行体制の構築の小さい項目の中で、「法曹有資格者や条例の活用」ということがありました。私はここで、少し厳しいコメントを申し上げさせていただいたことがあろうかと思うんです。「条例の活用」と書いてあるんだけれども、これって「コンプライアンス条例」と書いていただくのはどうですか、そういうふうに読むべきではないですかということをお願いしたんです。それが第7回の会議のことでございました。そして、第8回会議で、同じ部分、第8回会議の資料4のプラン原案策定状況の19ページを見ましたら、「法曹有資格者の活用検討など」ということで、「条例の活用」の部分が落とされてしまっていたんですね。誠に残念ですけれども、私が具体策をご提案したら、より一層抽象的な形に後退してしまったと私はとらえています。このようなことがほかの部分でもないだろうかというのは、ぜひ全職員の皆さん方に考えていただきたいと思うんです。どのような意思決定過程でこのような判断がされたのか、そして、それはどういうガバナンスでそのようになったのか。この有識者会議は意思決定過程をクリアにして、ガバナンス体制を新たに構築していくんだという会議でございました。その過程の中でこのようなことが起きているというのは、これから変える余地がうんとあるということです。十分ご覚悟はおありだと思うんですけれども、それが皆様方のこれからの改革の実行にかかっているのだと思います。先ほど申し上げたのは一つの例ですけれども、もっと改革していくべき余地はたくさんあるんだ、プランをつくって終わりではないのだということ、ぜひとも今後も持ち続けていただきたいと思います。

そして、プラン文言の抽象性、明確性というのが、フォローアップにつながっていかなければということですが、先ほどからも、外部の視点が必要であるということが指摘されています。それについては、プランではっきりとうたってあるわけではないなと思っております。まだこのプランは確定しているわけではないわけですから、まだまだ改良できる部分はあるということであれば、その点は、ぜひそのように改良していただきたいと思っております。

短くと思っておりますながら、大分長いこと申し上げておまして恐縮です。もう少しお話をさせていただきます。

この行財政改革は非常に根本的なものであらうと思っております。歴史上、全世界を通じていろいろな改革がされてきておりますけれども、改革というものが根本的なものであればあるほど、ただ一人の人間の意思と能力にその成功が左右されることが多いのも事実であるとマキャベリが言っています。これを福岡市に引き直して考えていきますと、改革の成功はまさにただ一人の肩、市長の肩にかかっていると言えるのだと思います。市長が、改革を実行したいんですと第1回会議の冒頭でおっしゃいました。その市長の改革の意思が、まさにこれからの改革の推進力になっていくと思いますので、その市長のお力に私は非常に期待しております。

先ほど意思決定過程の問題がないか、ガバナンスはどうかということを申し上げましたけれども、市長の権限というのは、非常に地方自治法上も強大で、職員の方々というのはあくまで市長の補助機関と位置づけられているわけです。ですから、意思決定過程をクリアにしていこうと思えば、市長がリーダーシップをとって、このようにやっていくのだという決意を表明することによって改革は進んでいくのだろうと思いますし、ガバナンスも生きてくるのだろうと思います。

また、改革の維持は一人ではできないというのは当然のことでありまして、いかに一人の力量豊かな方が全勢力を投入したところで、その投入のたまものを以後も維持していくのは、その他大勢の方々の協力によるものです。職員の方々、そして市民の皆さんの協力が不可欠だろうと思いますから、そういったことを、ぜひガバナンスのあり方を考える上でも検討していただきたいと思います。

それから、コンプライアンスと業務改善といったようなことを、もう少し一体化したものととらえてみたいので、そのことについて少しお話をさせていただきます。

総務省で、平成21年に「地方公共団体における内部統制のあり方に関する研究会最終報告書」というものが出されております。これは、内部統制による地方公共団体の組織マネジメント改革、信頼される地方公共団体を目指してという報告書です。この29ページ以下には、次のような指摘があります。内部統制の目的は、業務の有効性及び効率的、財務報告の信頼性、資産の保全、法令等の遵守の四つが挙げられているということです。そして、ここからが大事ですが、地方公共団体の場合は、住民の税を基本として、住民サービスを実施する性格を踏まえると、地方公共団体の事務の原則である業務の有効性及び効率性の追求が重要であり、その前提として、公平性・公正性が求められることから、法令等の遵守に基づく合法性や合规性の確保がその基礎となると書かれています。また、住民

サービスの財政的な裏づけとなる財務報告の信頼性及び資産の保全を適切に確保することが重要となると書かれています。つまり、内部統制の究極目的は、業務の有効性及び効率性だということを言っているのですね。これは先ほど申し上げた地方自治法の第2条の14項を参照すれば同じことが唱えられているわけですが、それをまず究極目的に置くということです。そして、必要条件が財務報告の信頼性及び資産の保全で、前提条件が法令等の遵守になっているのです。

わかりにくく申し上げてしまったんですけれども、行政評価や業務改善というのは、業務の有効性、効率性を追求する一手段だと言えます。そして、法令遵守というのは、すなわちコンプライアンスということだと思います。業務改善運動とコンプライアンスの実践というのは、ときには前者は性善説アプローチで、後者が性悪説アプローチのように見えて、あまり統合的に考えることがされないように思われるんですけれども、両者は対立するものではなくて……。

【久留委員】 よろしいでしょうか。すみません、私が発言することではないんですが、一応5分間ということでしたので、時間を見てください。いくら何でももう……。まだ皆さんいらっしゃるわけですから。

【世良委員】 失礼しました。では、一言だけ。業務改善運動とコンプライアンスというものを、補完関係にあるものとして捉えていただきたいと思っております。これが組織を有効に機能させていくために必要ではないかと思った次第です。

大変長くなり失礼いたしました。以上です。

【北川座長】 ありがとうございます。

それでは、玉村委員、お願いします。

【玉村委員】 途中からの参加でございましたけども、本当に職員の皆様、委員の皆様、本当にありがとうございました。

私は2回目の福岡勤務でございますけれども、福岡は本当に大好きで、住民票も、いろいろな経緯がございましたけれども、真っ先にカワイイ区民で住民票もとらせていただきました。どうもありがとうございました。

簡潔に言います。先ほど言いましたように、この実行計画につきましては、責任や推進部署を明確にさせていただいて、ぜひスピード感を持ってやっていただきたいと思います。28年ではなくて、27年でも6年でも達成できるようにやっていただきたいというのが一つと、市の職員には本当に優秀な方がいっぱい集まっておられると思います。入るのは

なかなか難しいです。その方たちのいろいろなアイデアや提言に取り組んでいただけるといふことですが、ぜひ取り組んでいただいて、これをかなえてください。

私もよく社内でも言っておりますけれども、社員の提案に対してできない理由を、または今のしがらみの中でどう動かすか、泳ぐかと考えるのではなくて、壁自体を取っ払うということが管理者を含めた幹部社員の一番仕事だと思っておりますので、皆さん方、そういう壁を取っ払って、働きやすい職場をつくっていただきたいと思っております。

あと、よく言いましたけれども、人事や評価につきましても、職員がさらにやる気を出すように、または職員が腐らないような人事評価というか制度をぜひお願いしたいと思っております。

最後になりましたが、いろいろと提言書をまとめていただいたんですけれども、各委員の中でも言い足りないこととかいろいろな思いがあると思っております。お忙しいと思うんですけれども、市長さんとお会いして、直接に思いをお伝えする機会があればと思っておりますので、そういう機会をつくっていただければありがたいと思っております。

以上、1年間どうもありがとうございました。

【北川座長】 ありがとうございました。

では、久留委員。

【久留委員】 私も正直、本当にいい勉強をさせていただいたなと思っております。さらにもう少し正直な感想を申し上げますと、私も20年間以上市のいろいろな委員をさせていただいたりしておりますけれども、ここまで疲れる会議は珍しいなと思うぐらい、一番疲れた会議でした。ですけれども、その分、今回は最初から本気度を感じていました。実は、大分前ですけれども、行財政改革をやらせていただいたことがあるんです。そのときに比べたらと言うとあれですが、本当に今回は本気度を感じました。

ですけれども、ずっと進んでいくうちに、もちろん事務局の方は資料づくりなどの準備にすごく大変でしたでしょうし、中身も大変だったと思っておりますけれども、本当に最初のときの熱意みたいなものがここまで続いてきているのかなと、少しトーンダウンしてないかなという心配はあります。私の感想なんですけれども。

ですから、最後に一つ申し上げたいのは、これだけ目標を掲げていますけれども、行財政改革を本当に進めていくには、部署的には総務企画が責任を持ってチェックをして推進をしていくということ、それにももちろん財務が推進をしていくということです。そこに本当に権限をしっかりと与えてチェックをしていく、職員の方たちに対しても、各部署に対し

ても、市民に対しても厳しいことを言っていないと、この目標は達成できないのではないかと思います。

そういうことでは、最終的には市長が責任をとということですので、ぜひ市長にお伝えいただきたいんですけども、ぜひ市長の口から、この行財政改革をやっていきますという市民に対してのメッセージを出していただきたいと思います。でき上がった段階で結構ですので、市長から、それに対して責任を持ちますよというしっかりとした言葉をいただきたいと思います。

きつかったですけれども、本当にいい勉強をさせていただきまして、ありがとうございます。ご苦労さまでした。

【北川座長】 ありがとうございます。

それでは、吉田委員、お願いします。

【吉田委員】 まず、今回、この計画書をつくる担当をしていただいた方々、随分たくさんいらっしゃると思いますが、どうもお疲れさまでした。非常に大変だったのではないかと思います。私自身も、行政のお仕事を随分お手伝いさせていただいております。大体この時期は報告書をつくるために徹夜している時期でして、皆さん、さぞや大変だっただろうと思っております。

これまで、市民参加と言われる時代にあって、共働と言われ、今回は対話というキーワードが随分この報告書にちりばめられているのですが、よくある光景というか、アンケートもあり、ワークショップもやり、委員会もやり、職員研修もやり、報告書もつくりと、ありとあらゆることを尽くして報告書を各地でお手伝いさせていただきましたけども、振り返ってみると、書物が生き物になる自治体と死に体になってお蔵入りする自治体が出てくるんです。同じように一生懸命やっているつもりなんですけれども、結果として、何年後かに、報告書もどこに行ったかわかりませんという自治体と、報告書はないんだけど、あの人とあの人はいなくなりました、こういう仕事が進んでいますみたいな差があるんです。

その差というのは、おそらく私の経験的に1点しかないと思います。先ほど、実績委員もおっしゃっていたように、結局、何をやるかではないんだ、何を思ってやるのかという部分にしか集約されないと思っております。もっと言うならば、抽象的なんですけれども、あり方や理念のようなもので、この行政の職員の方に置きかえてみると、おそらく職員の方に福岡市の職員としてのミッションがどれだけ個人的に定義をされたのかというところに尽きると思います。

計画策定プロセスを通じていろいろな議論をして、意識は高揚して楽しかったかもしれないし、たくさん対話ができよかったかもしれませんが、これが時とともに過ぎていくのは時間の問題でして、何が残ったかという、私としては、これで自分が職員として誇りを持ってこういう仕事をなし遂げるんだとか、こういう役割を担っていきたいというものを勝ち得たかどうかだと思います。それが何になったかというのが4年後を決めると思っております。ただ、ほかの委員もおっしゃってくださったように、今回、数値目標もできたわけなので、あとはそのミッションを持った方々がどれだけそれを広げていけるのかというところが今後の勝負かと思っております。

そういう意味では、私は行財政改革は全く詳しくないのですけれども、計画のプロセスというのは何のためにやるのかという、今回のように組織の目標が定義されたならば、あとは職員の方や部署のミッションとか役割の定義をどれだけこのプロセスの中でサポートできるのかというところが一番重要なところだろうと思っております。

ですので、予算をつくるときに、「予算ができました」ではなくて、それによって各部署が何をやっていくのか、個人の方が私たちの今年の仕事はあれだと思える計画書や予算書ができているということであったり、局長は年に1回予算をつくる責任はあるのかもしれませんが、人間の目標意識は年に1回やったぐらいでは全然維持できませんので、部長や課長や係長の立場の方々が、月の単位、週の単位、毎日、自分たちの役割は何なのかを確認し続けていくために対話をするんです。

対話というのが結局何のためにあるのかといたら、自分たち自身の役割や意識を維持し続けて、リフレッシュしていくためではないかと思っております。今回のこの計画は、多分、今日が始まりだと思いますので、始まった後、何をしていくのかといたときに、自分の持っている理念などの形成や役割をいかに組織的にサポートしていけるのかということを目指しながら、4年後を迎えていただけたらと思っております。

なれない席で発言させていただきましたけれども、北川座長をはじめ委員の皆様、本当にどうもありがとうございました。

【北川座長】 ありがとうございました。

吉村委員、お願いします。

【吉村委員】 本当にこれだけの資料の取りまとめ、お疲れさまでございました。

実は先ほど申し上げたかったことを先に少しだけコメントさせていただいて、感想を述べさせていただきたいと思っております。

まず、この各局区室改革実行計画なんですけれども、今、吉田委員がおっしゃったように、職員の方々は全ての事務事業に携わっていらっしゃって、その全ての事務事業には何らかの目的があると思うんです。その目的というのは、当然のことながら、ミッションにつながり、ビジョンにつながっていく。その体系立て、いわゆるミッションツリーを見ると、行財政のところは、特定のところを幾つかピックアップして整理されている状況だとお見受けしております。そうすると、これに載っていない事務事業をやられている職員の方々の意識をどう変えていくのかというところが、私自身は非常に重要なポイントではないかと思えます。

みんなが行財政改革に携わっていくんだというところで、本来であれば、この改革実行計画は全ての事務事業についてやるべきだろうと思っているのですけれども、時間の関係上、こういう形で目に見えるところを表にまとめられたのかなということで、次のステップとしてその部分については担保していただきたいと考えております。

それを踏まえた上で、今回のガバナンス組織改革というのは、各職員の方々も市民を巻き込んだ形での当事者間の合意による政策推進ということが、大きな課題になっていると考えております。福岡市役所の役割としては、それぞれの当事者間のニーズ、あるいは目的を総合的にコーディネーションする機能が求められている。つまり、今までは団体自治と言われるガバメント型の上から落とすような仕組みだったんですけれども、今後は社会の変革に敏感に、ビビットに対応できる形でのコーディネート力というのが市の職員に求められています。

その過程の中で、行財政改革という財政の面からいくと、歳出マネジメント、歳入マネジメント、バランスシートマネジメント、そして収支差額マネジメントという四つのマネジメントがあります。詳細については割愛しますが、こういった財政のマネジメントそのものを全ての職員の方が意識し、自分の事務事業がどういった目的やビジョン、ミッションにつながっているのかというのを認識しながら、常に職員間で対話していくことが重要だと考えております。

今、民間では、マーケットインという発想に移っています。今まで、民間企業は自分が生産できるものを市場に売っていくプロダクトアウトという発想だったんですけれども、そういう発想は、今、価値観が多様化していく中で、非常に受け入れられづらくなっていて、企業はマーケットが求めるものをしっかり売っていきましょうと。まさにこの福岡市役所の役割もマーケット、つまり市民が求めるものをどうすくい上げて、どう行政サービ

スに落としていくかのかが問われていると思います。市民の納得と共感という、まさにガバナンスプレーヤーとして市民をいかに巻き込んでいくかというところが最大のポイントだと思いますので、ぜひとも全ての職員の方が、ガバナンスプレーヤーである市民を巻き込んでいくという視点で進めていただければということで、私のコメントとさせていただきます。

最後ですけれども、本当にお疲れさまでございました。ありがとうございました。

【北川座長】 ありがとうございました。

沼尾委員はご欠席でございますので、私が代読をさせていただきます。

最終回の会議に出席することができず、申しわけありません。いただいた資料について、またこの間の検討内容について、幾つか意見を述べさせていただきます。

一つは職員意識調査の成果。

職員アンケートの実施、アンケート結果を踏まえて行政内部の改革についての検討など、職員の方々の意見を集め、それを整理し、そこから改革についてオープンに話し合う試みが進められたことの意義は大きかったと思います。ぜひ今後も続けていただきたいと思えます。

2、財政運営に対する懸念。

他方で、財政という視点からこの1年を振り返り、また今回の資料を拝見する限り、「政策的経費」を広く確保し、成長を前提とした財政運営を継続していくように見えてなりません。全国の動向を見る限り、財政運営については、政策的経費の確保は必要であるものの、その「持続可能性」を踏まえた運営が模索されています。しかしながら、今回の取りまとめでは、政策的経費の確保が強調され、少子高齢化による民生費の増加や、国の財政対策を通じた地方交付税の縮小など、厳しい外生的要因を踏まえたプランには見えません。

自主財源比率が高い自治体であれば問題ないのかもしれませんが、歳入の多くの割合を地方交付税や国庫支出金に依存する福岡市において、こうした国の状況に対して「受け身」とも思える姿勢でよいのか心配です。

大盤振る舞いの計画を出しておき、後から国の補助金、交付税削減を理由に、それらが行えないことを市民に説明するというのでは、「自立分権型」の財政運営とは言えません。ぜひとも、この状況に対して、行政内部や市民との対話も踏まえつつ、戦略的な対応を図っていただきたいと思えます。

3、評価目標。

今回示された評価目標の数値設定の仕方は、市民や職員の主観的回答が値となっているものが多く、気になります。主観的回答を目標値にすること自体が悪いとは思いませんが、もう少し客観的な数値を織り込む方法もあるように感じました。また、重要施策の推進に係る財源を3年間で750億円確保するという目標を掲げておられますが、基礎自治体として恒常的かつ地道に実施すべき事務事業を決しておざなりにすることなく、その効率性や効果を考えた対応をご検討いただきたいと思います。

何か新しいことを行えば、それを続けるための恒常的な支出も生じます。また、短期的に大盤振る舞いをすれば、市民の満足度は一時的に上がるかもしれませんが、将来において困ることになります。短期的な政策ではなく、中長期的なビジョンに基づいた政策をぜひ推進していただきたいと思います。そのことが見えるような数値目標や評価基準について、市民に説明責任を果たすことをあわせて考えていただきたいと思います。

以上が沼尾委員のご意見です。

委員の皆さん方、それぞれありがとうございました。私は皆さんのご好意に甘えてまずい議長役を務めさせていただきましたが、少し考え方を申し上げておきたいと思います。

今回の検討会議の一番の目玉は、ビルド・アンド・スクラップだと思うんです。だから、スクラップが先に来ると、何でここが削られるかとわーっと文句が出ます。文句が出ないようなことは改革に値はしないわけですけども、それ以前に、こういうことをやりたいんだ、分権自立なんだ、福岡市はビルドするんだというのが全体的に圧倒的な迫力になれば、スクラップは消えるんです。いわゆる分権自立型の福岡市は、そういう体制でいくんだ、ビルド・アンド・スクラップなんだということですので、100億円削られたことは甚だ不満ではありますが、3年間で750億円生み出すんだという目標がしっかりしていれば、スクラップはそうだよねと各局長なんかもおっしゃられたし、議会のほうもということ。これを習慣づけていただくと、分権自立型の第一歩が踏み出せるのではないかと思います。

今回、私どもの意見もお聞きいただいて、1万3,000件に上る職員のアンケートをしていただいて、加留部委員をはじめ多くの皆さんにもお世話になったわけですが、これに丁寧に応えていく、そして、何回もPDCAを回しながら納得感を高めていく、その手法として、対話やダイアログというのが取り入れられてきたことは、体質改善には非常にいいことだと思います。したがって、数値目標は決定的な大きなスタイルにはなるわけですけど、それを支えるためのトップダウンとあわせて、ボトムアップとといいますか、職員の

意見を真実聞くという形が少しとれたのかなということも感じました。これをぜひ良循環させていただくようお願いしておきたいと思います。

三つの目標の市民の納得と共感ということで、控えめな数字、60%って何なのと思うわけですが、こういう形をどう捉えて、かつ問題をぜひ職員の中で共有し合ってください。こういうアナログの数字というのはなかなかわかりにくくて、行政職員の方は嫌うんですよ。だけど、そういうところが今回の検討会議で議論した中身だにご理解いただければありがたいと思います。これは最低限の数値目標だという気がしますので、ぜひ高めていただくようお願い申し上げたいと思います。

さらに、これは目標達成型のミッション・オリエンテッドな組織になれば、ほとんど解決するわけですが、市の方針やトップの考え方が職員で共有されていると思う職員の割合は60%を目指して、40%も反対していて何でこのプランができるのという答えになっております。地道に積み上げた数値目標としては評価もしたいと思いますが、その下の市長、副市長と各局長と議論できるシステムの構築と経営理論の確立って、それもできなかったんだね、それで60%ってとんでもないことだねということにお気づきいただきますと、私は、今回の財政改革プランにしても、行政プランにしても、財政とか人事が主導したというのではなくて、各局長なんかはかなり内発的にチャレンジしていただいたと思うんです。これは、全局長、区長の会議が実は今まで機能していなかったということだと思います。トップの市長や2役の姿勢もさることながら、断固伝えて、そしてみんなで共有し合うということがあれば、この60%というのが必然的に80%、90%に行く体質に変わるのではないかと思うところです。

したがって、分権自立型の住民自治を中心とした市政を確立するんだという強い理念のもとに、具体的に取り組んでいただく。その一つの方法として、対話ということもございます。もう一つは、この数値目標を確実に上回る成績を上げていただくということだと思います。この随所に市の執行部のいわゆる決意と覚悟というものを感じさせていただきましたが、これを目標期間で達成することによって、やってよかったなとなったら、市民の納得度も上がるだろうし、職員間の共有感も上がると思います。

この間、委員の皆さんにはお忙しいところ貴重なお時間を割いていただいて、本当にありがとうございました。

また、執行部の皆さんもたくさんの方にご出席をいただいて、これに取り組んで行財政改革プランに結びつけていくんだという熱意も感じられて、本当に敬意を表したいと思い

ます。私もこれに参加させていただいて、失礼なことを申し上げましたが、ご了承いただければと思います。

あと、委員の皆様、これでよろしゅうございますか。

それでは、長時間にわたりまして何回も委員会にご列席をいただいて、委員の皆さんに感謝を申し上げたいと思います。

それでは、執行部の方にも随分おつき合いいただきましたけれども、阿部局長さんから一言ご挨拶をお願いします。

【事務局（阿部）】 一言お礼のご挨拶をさせていただきたいと存じます。

委員の皆様方におかれましては、昨年5月25日に開催いたしました第1回の会議から、本日の第9回の会議まで、大変お忙しい中ご出席いただき、また、たびたび長時間にわたる会議になる中、福岡市の行財政改革に関してさまざまな貴重なご意見をいただきました。誠にありがとうございました。また、北川座長におかれましては、会議の運営、取りまとめへのご尽力、ありがとうございました。

おかげさまで、本日、お示しいたしました数値目標を含めました行財政改革プランの原案を策定するに至りました。今回のプランの中では、座長をはじめ皆様方のご指摘を踏まえまして、まずは福岡市が取り組むべき施策事業を定め、その事業に必要な財源について、既存事業の中で優先順位が低いものを見直しを進めながら手当てをしていくというビルド・アンド・スクラップという新しい視点を加えています。この言葉は、今、福岡市の中で徐々に浸透しつつあると思っております。

また、組織ガバナンスの強化のために、ご意見を踏まえまして、早速、昨年10月から庁議の活性化や幹部職員による朝ミーティング、政策合宿などを実施したところです。さらに、予算や組織編成の権限を大幅に局区に移譲いたしまして、自律経営の体制をスタートさせることもできました。

このほかにも、今日も多くのご意見をいただきました、市民の対話の促進や職員の意欲を高めるような手法について、有益なご指摘をいただきました。今後の取り組みに生かしてまいりたいと考えております。

プランにつきましては、今後、パブリックコメントを経て6月に成案とし、実施段階に入っております。

自立分権型行財政改革に関する有識者会議といたしましては、本日が最後になりますけれども、委員の皆様方におかれましては、今後とも福岡市の行財政改革の取り組みにつき

まして、適宜アドバイスをいただければ幸いに存じます。

なお、本日の会議でさまざまご意見をいただきました。当然のことながら、プランをつくるのが目的ではなく、これをいかに責任を持って実施していくかということでございまして、その責任をどのように果たしていくのかというご意見を各委員から頂戴したと思っております。最終的には、当然、市長の責任でございますし、市長は覚悟を持って行財政改革を進める決意でございますので、今日、出された意見につきましては、市長に責任を持ってお伝えし、しかるべき時期に市長もきちんと市民に対して考えを申し上げていくことになろうかと思っております。

二つ目に、人事異動もあるだろうが、組織として継承していくようにということです。ご指摘のとおり、4月1日に人事異動がございますので、メンバーも変わることとなります。継承するということが大変重要なことと考えております。ただ、市役所は、当然のことながら組織で仕事をしているわけございまして、このプランも1年間かけてつくるのは、組織的にみんなで責任を持って分担して策定したものです。このプランは、組織として策定し、組織として市民に対してお約束するという内容でございますから、当然のことながら、それぞれの後任者にしっかり引き継ぎ、責任を持ってやっていくことをお約束したいと思えます。

最後に、組織としてやるんだということを申し上げましたけれども、実際に動いていくのは、一人一人の職員です。ご指摘にありましたように、一人一人の職員が意識改革をし、使命感を持ってみんなが行財政改革をそれぞれの立場で進めていくんだという覚悟を持ってやっていく必要があります。ご指摘のとおりだと思います。我々職員一人一人がそのようなつもりで取り組んでいく覚悟です。

10カ月にわたる熱心なご議論につきまして、改めてもう一度お礼を申し上げましてご挨拶といたしたいと思えます。本当にありがとうございました。

【北川座長】 どうもありがとうございました。

事務局、ほかに何かございますか。

【事務局（臼井）】 ございません。

【北川座長】 それでは、これで終わらせていただきたいと思います。委員皆さん方、本当にご熱心にご議論をいただきまして、ありがとうございました。

執行部の皆さんもぜひ新しい福岡市をつくっていくスタートのきっかけにしていいただければと思います。執行部の皆さん、おつき合いをいただいてありがとうございました。

それでは、自立分権型の行財政改革に関する有識者会議をこれで閉じさせていただきます。長時間にわたりましてお世話になりました。どうもありがとうございました。(拍手)

— 了 —