

### 第3回自立分権型行財政改革に関する有識者会議

平成24年7月9日（月）

【事務局（臼井）】 それでは、少し早いですがけれども、皆様おそろいですので始めさせていただきます。

第3回会議の開催に先立ちまして、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。よろしくお願ひいたします。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3回自立分権型行財政改革に関する有識者会議にご出席いただき、まことにありがとうございます。

まず、本日お配りしております資料の確認をお願いいたします。

資料は、上から会議次第、委員名簿、配席図、前回の振り返りについての資料、福岡市の情報システムの現状と課題、財政健全化の資料をお配りしております。

また、委員の皆様には第1回及び第2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、また福岡市の情報化施策をまとめた「福岡市情報化白書2011」を置かせていただいております。なお、緑のフラットファイル及び青いドッチファイルにつきましては、お持ち帰りにならないようお願いいたします。

また、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、当研究会の円滑な議事進行にご理解とご協力をお願いいたします。カメラ等の撮影、取材は、委員の皆様の自由な発言、議論の妨げとならないよう、十分ご配慮をお願いいたします。

また、傍聴者の皆様には注意事項をお渡ししております。傍聴席からの発言や拍手等はできません。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らんください。今回ご欠席の委員は、石森委員と玉村委員でございます。

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

願いいたします。

【北川座長】 どうも皆さん、こんにちは。今日は委員の皆さん方にはお忙しいところご参集いただき、ありがとうございました。また市のご当局の皆さんもご列席をいただき、市民の方もご列席をいただいて、ありがとうございます。

それでは、ただいまから議事に入らせていただきます。最初に、4時までお時間をちょうだいいたしますようにご了解をいただきたいと思います。

また、当会議の委員を務められておりました井手口委員さんでございますが、会社の人事異動の関係で、後任の玉村委員にご参加いただくことになりました。先ほど事務局からご説明がありましたとおり、本日はご欠席となっております。

それでは早速、本日の議事に入らせていただきます。

まずは、前回の会議のテーマでありました「市民の納得と共感」につきまして、委員の皆様から出されたご意見、ご質問を踏まえ、振り返りを行わせていただきます。

それでは、市のほうからご説明をお願いいたします。

【事務局（平田）】 行政監理課長の平田でございます。

お手元の資料1「市民の納得と共感」（振り返り）をごらんください。先日6月11日に第2回会議の中で、この「市民の納得と共感」ということで、各委員の皆様からご意見をいただきました点を反映させまして、今回資料をつくってございます。

まず1ページ目でございます。基本的な方針ということで事務局案を挙げておりましたが、ご意見を踏まえた上で今回整理をさせていただいております。赤い部分が追加した部分でございます。

まず第1点目でございます。市政に関する情報をわかりやすく発信するという点でございますが、これは単に市政の方針だとか取り組みだけではなくて、課題も含めて発信すること、それと多様な手法で発信するという点で追加させていただいております。

2点目、3点目はそのままでございますが、4点目でございます。ここは市民との共働の部分でございますけれども、地域社会で高齢化が進展しているという部分がございますので、「社会構造の変化に対応した」ということを追加させていただいております。

続きまして、取り組みです。2ページをごらんください。ご意見を踏まえまして、追加する取り組みを、それぞれの推進項目ごとに整理させていただいております。

まず1点目は、広報・広聴・情報公開ということで、先ほどと重複いたしますけれども、コミュニケーション手法・媒体の多様化に対応することと、その効果を検証するというふ

うにしております。その黒いところに、より具体的な事例を挙げさせていただいております。

2点目につきましては、重要な課題について、意思決定過程の透明性を高める。

3点目につきましては、先ほどと重複いたしますけれども、市政運営の課題についても積極的に提供するというので、この3本の柱を掲げております。

3ページをごらんください。行政手続の利便性の向上でございます。

まず1点目が、区役所での待ち時間を短縮していくということでございます。

2点目が、区役所等での接遇の向上、あるいは施設の改善を図っていくというところでございます。

3点目が、区役所以外の部分です。コンビニ等を使いまして、より身近な場所で手続を推進するとさせていただいております。

4点目でございます。インターネット申請や電子申告などを活用しまして、自宅・会社で手続ができるよう推進していくということで、こちらは4点を整理させていただいております。

続きまして、4ページでございます。市民との共働の部分でございます。

先ほども申しましたが、1点目につきましては、高齢化社会の進展などが地域で進んでございますので、これに対応する、こういった社会構造の変化に応じた地域のコミュニティー支援に取り組む。

2番目としましては、市職員の共働への理解を深め、意識の向上を図る。

3点目が、組織横断的な課題を解決するための連携を強化する。

4点目が、市民の市政への関心を高めていただくということで、こちら4本の柱を挙げさせていただいております。

資料は以上でございますけれども、この取り組みを中心といたしまして、今後、事務局のほうで素案づくりを進めてまいりたいと考えておりますが、委員の皆様には引き続きご意見をいただきながら、素案をつくっていきたいと思っておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

事務局からの説明は以上でございます。

【北川座長】      ありがとうございました。

今の事務局からのご説明について、ご意見よろしく願いいたします。

【世良委員】      世良でございます。2ページ目の(1)の②、「意思決定過程の透明性を

高める」の部分です。ここについて、「市政運営会議の結果内容の積極的な情報提供など」ということでございますけれども、私が前回発言いたしました中で申し上げました、公文書管理法、公文書管理条例のことが入っておりません。これは追加する取り組みに含まれていないということなんでしょうか。

【北川座長】 よろしいですか。

【事務局（平田）】 この段階で、とりあえず市政運営会議ということで挙げさせていただいておりますけれども、その点についてはまた関係課と再度協議をさせていただいて、素案づくりの中で検討させていただきたいと考えております。

【北川座長】 世良委員さん、それでよろしいですか。

【世良委員】 関係課というのはどちらになりますか。

【事務局（平田）】 総務企画局の総務課になります。

【世良委員】 ありがとうございます。

【北川座長】 どうぞ、ほかの方にもご意見をおっしゃっていただけたらと思います。沼尾委員さん。

【沼尾委員】 これまでの意見を踏まえて追加する取り組みについてもつけ加えてくださっていて、大変整理されていると感じたんですけれども、これを実際に具体的に実現していくために、どのような形に落とししていくのか。今伺っていますと、これをもとに素案を作成されるということで、何をやるかというリストが上がってくるかと思うんですけれども、結局、「これをやります」というふうに文言で上げたとしても、それを現場の職員の人たちが当事者意識を持って、自分がどう動けばそういうふうになっていくんだろうかというところの業務の具体的な動き方ですね。一人一人の職員であるとかそれぞれのチームがどういうことをやることで、この目標を達成できるのかというプロセスが、職員の方も腑に落ちるような、そういうことが何かイメージできるような素案なり計画を、ぜひつくっていただきたいと思いました。

以上でございます。

【北川座長】 どうぞ。

【事務局（平田）】 素案の段階ではこういった例示を挙げていくような形になりますけれども、具体的には原案の作成の中で各改革実行計画を局のほうで上げてまいりますので、その中で具体的な取り組みの内容というのは出てくると考えております。その中でどういうスケジュール、あるいはどういうやり方かというのは確認していくという段取りになる

うかと考えています。

【沼尾委員】 わかりました。

【北川座長】 いいですか。ほかの方、どうぞ。どうぞ、吉村委員。

【吉村委員】 吉村でございます。前回の議論を踏まえた上で、わりと整理をされているなという印象を私も受けております。

前回この「市民の納得と共感」という課題に対して、基本的にはこういったことをやればいい、あるいはこういう取り組みをすればいいというような意見ばかりあったかと思えますけれども、実際やるに当たって、これから行財政のほうをお話しされるかと思えますけれども、費用対効果というのは視点として必ず持った上で、ここの部分に取り組んでいただきたいというところで、意見として申し上げさせていただきます。

【北川座長】 費用対効果を考えてという意見ですか。

【吉村委員】 はい。やればやるほど、それは当然、市民にとってはいいことばかりなのかなとは思いますが、一方でやり過ぎるとコストばかりかかって、コストに見合わないようなものまでやってしまう可能性があるんで、その部分についてはしっかりと検証する仕組みを持って、ここに取り組んでいただきたいという意見でございます。

【北川座長】 やり方によっては、増えるだけじゃなしに下がる場合もあるんじゃないですか。どうですか。

【吉村委員】 既存の仕組み自体を変えて、新しい取り組みによってコストを下げるという方法もあるかと思えますので、そこの部分について全体をどう組み立てていくのかというところを、しっかり検証しながらやっていけばいいのかなと思います。

【北川座長】 平田課長、どうですか。

【事務局（平田）】 その点は重々承知しておりますので、各局のほうに、計画をつくるときには、そこについても十分考慮した上でつくるように依頼してまいります。

【北川座長】 有識者会議は削減だけが目的ではないので、無駄の削減はぜひやっていただきたいんですが、必要な市民との共働についての予算などの点について、質の充実をあわせて考えていただくということも私はあっていいと思います。その点はよろしくお願ひしたいと思います。

どうぞ、ほかに。池内委員さん。

【池内委員】 今回、追加する取り組みということで書いていただいているわけですが、前いただいた取り組みについては減らすものはなく、全部そのまま現状維持で、これを追

加するという考え方でよろしいのでしょうか。

【事務局（平田）】 もともと市のほうとしましては、現状の取り組みに今回追加させていただくと表現しておりますけれども、再度、改革の実行計画をつくるに当たりましては、不要なものは当然やめていくという観点は入れていきたいと考えてはおりますので、全部が全部増やすということではございません。

【池内委員】 今日は追加の分だけあったので、できましたら両方——まあ今から精査されるということですよ。

【事務局（平田）】 そうです。それを素案という形で再度お示しし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】 はい、ありがとうございます。

【北川座長】 どうぞ、久留委員さん。

【久留委員】 4ページの「市民との共働」の4番目で、実は1回目の会議の後に、コミュニティ課の方と少しメールで議論をしたんですけども、表現として、④の「企業の地域活動を促進する仕組みづくり」というところは、この言葉では私の言っていたニュアンスがうまく伝わっていない気がします。メールのやりとりで理解はしていただいたと思うんですけども、企業の地域活動というのは結構されているところもあるので、私が申し上げたことについては、「企業人」というふうにしたほうが、ちょっと違った角度での取り組みになるのではないかと考えています。

簡単に申し上げますと、要するに、地域に今いらっしゃる方たちは結構地域活動をされているんですけども、私たちみたいにサラリーマンというか、仕事をしている者たちは地域活動がなかなかできない。かといって、自分の住んでいる地域に帰って地域活動ができる状況ではないので、自分が勤めているところ、自分が仕事をしているところの地域活動が何かできないか。それによって地域活動だけではなく、市政に関心を持つという意味も込めて私は表現したつもりだったんです。どうもこれだけでは伝わりにくいし、「企業の地域活動はもうやっているよ」と言われそうな気がするので、市民との共働と言いながら、市民啓発も含めた表現にさせていただいたらと思います。

【北川座長】 これは、そうですね。はい、どうぞ。

【事務局（平田）】 趣旨としましては今委員がおっしゃったようなつもりで書いておりますけれども、表現についてはまたご相談させていただきたいと思います。

【北川座長】 あとはよろしゅうございますか。どうぞ。

【実積委員】 実積です。言った意見については入れていただいている分ですけれども、ここで追加する取り組みとか、「市民の納得と共感」ということでさまざまな施策を挙げられているんですが、今後市はこういうふうに行っていきますよという、この情報自体はどのような形で市民の方に公開されていくのでしょうか。

【事務局（平田）】 この資料自体は今ホームページにも掲げておりますし、あと素案という形で外出しするような形になっていこうかと思いますが、この追加する取り組みを含めたものを素案という形でお示ししますし、最終的には原案という形でパブリックコメントをいたしますし、最終的には計画プランという形で外出しするような段取りになるかと思えます。

【実積委員】 そうすると多分、今まで市の広報などを熟読している人とか、市のホームページを定期的に訪れている人にしかこの情報は伝わらないということになるので、せっかく市民と新たな情報パイプを築こうとされているのであれば、こういった情報の出し方について少し別の方法というか、今までよりも幅広いところを目指されたいかがでしょうか。先ほど久留委員からありましたけれども、企業人として地域活動にかかわるのと同じように、啓発という意味もあると思うんです。例えば学生、社会人、高齢者と三つに分けて、それで全部カバーできるとは思いませんけれども、それぞれの人が見るような媒体にこの情報を出していただくようなことを少し考えていただけないかなと思います。書かれていることは非常にいいことだと思いますので、この情報をできれば届くべき人に届くような方法も、少し考えていただければと思いました。

【事務局（平田）】 わかりました。その点、検討をさせていただきます。

【北川座長】 ほか、いかがでございますか。

それでは、今日はメジロ押しでございますので、先ほどの委員のさまざまなご意見を踏まえて、さらに精査をして内容を高めていただくようお願いを申し上げて、次の議題に移らせていただきます。

次に、福岡市情報システムの現状と課題について、桑原 I C Tアドバイザーからご説明をお願いいたします。

【事務局（桑原）】 I C Tアドバイザーの桑原でございます。よろしくお願ひいたします。それでは、お手元の「福岡市情報システムの現状と課題」というペーパーからご説明させていただきます。

1 ページをごらんください。福岡市 I C Tに関する傾向と課題ということで、まずコス

ト面の点からご説明したいと思います。傾向なんですけれども、現在入手できる経費関連のデータは非常に限定的で、分析が困難な状況でした。しかし、その限られた入手できるデータから、以下の傾向が読み取れると思います。

まず1点目なんですけれども、ICTに係るトータルコストは平成19年をピークといたしまして、平成23年度末におきましては、比較しますとマイナス24%の経費削減がされております。ただし、そのコストは一定的に下がっているというわけではなく、増減幅が安定していないところがありますので、このあたりは原因の精査が必要かなと感じております。

それから次、2点目なんですけど、システムの数では平成19年の188から、平成22年におきましては193ということで、5システム増加している状況です。

冒頭申しましたようにトータルコストは低減方向にあって、下がっている一番の要因はリース費用の低減が読み取れます。半面、運用コストに関しましては若干微増傾向であると理解しております。中でも内部事務系にその傾向があるというのが現状です。

全体のICTのコストに対する運用費の占める割合は60%前後で推移しているという状況がございまして、運用費に関しましては減少の傾向が見えないところがあります。

運用費に関しまして若干補足いたしますと、日本情報システム・ユーザー協会（J U A S）のほうで行っているICTの動向調査によりますと、これは民間のデータが中心になりますが、各社、運用費に関しましては50%を目標としているという情報がありましたので、そこと比較しましても運用費は若干高いのかなといった現状です。

こういった傾向からコスト面の課題を2点挙げさせていただきました。1点目が、コスト分類がリース費用と運用費用の2種類のデータでしか管理されていないという点。2点目といたしまして、今申しましたように運用費は削減の余地があろうと判断しております。

そして対応が急務だと感じたところが、ICT経費の見える化がなされていないということで、一言で言ってしまうとこれが一番大きな課題であると私は理解しております。

次の2ページに行きたいと思います。こちらのほうは同じく現状の傾向と課題なんですけど、ガバナンス面という点で見ました。現状、ICTの導入に関しましては、都度システム審査を行い、導入する、あるいはしないといった判断を行っております。その結果、導入を行った1年後にそれぞれ導入効果の評価を行っております。

ただし、下に続きますが、2年目以降の評価が行われていないため、最終的にそのシステムが効果があったのか、あるいは成果が出せたのか不明であるというのが一つ目。そし



て二つ目なんですけれども、効果あるいは成果が明確になっていないところもございます。そして効果が出なかった場合は、普通であれば何か次のアクションを起こすのかなと思うわけなんですけれども、この点につきましても、その次のアクションがとられたか否かといった有無が不明です。

それから4点目、内部事務系システム、これは一般会計系システムなんですけれども、こちらに関しましては現状、原課がすべて管理しており、費用対効果等、積年情報が集約されていない。このあたりも見える化されていない一因かなと感じております。

そして、ガバナンス面におけます課題を3点まとめてみました。1点目が最終的な投資効果・成果が見えない点。それから2点目、ITガバナンスにおけるPDCAのサイクルが継続的に回っていない点。そして3点目は、システムだけでなく業務についても今後見える化し、ITガバナンスが機能するような体制や方法をとっていく必要があろうと感じました。こちらのほうをまとめますと、ITガバナンスの見える化がなされていないところが大きな課題であろうと思っております。

次の3ページ、今申しましたICT経費の現状ということで、左上に基幹系と内部事務系別のコスト推移をあらわしております。基幹系と内部事務系の定義については、下のほうに注釈でつけさせていただきました。先にご説明いたしますと、基幹系システムと申しますのは、区の主要業務で住民記録や戸籍、税、年金保険、福祉等といった処理をするための全市的に運用される大規模システムです。片や内部事務系システムは、財務・庶務、電子決裁といった市役所内の内部業務を行うためのシステムとしております。

上のグラフのほうに戻っていただきますと、左のグラフなんですけれども、先ほど平成18年からずっとコストは下がってきているとお話ししましたが、平成23年度におきましては、トータルで約45億円のICT経費が使われているという状況です。右のほうのグラフでは、さらに運用経費とリースのコスト比較を行ってみました。リースの額は年々下がってきている状況がありますけれども、運用経費に関しましては基幹系・内部事務系とも大きく下がっていない現状が読み取れます。

次のページをお願いいたします。4ページです。こちらはICT経費の内訳で、先ほどのグラフのもとになるデータなんですけれども、下のほうにシステムの数を追記してみました。平成18年度の184から始まりまして、若干の増減はありますけれども、平成23年度におきましては193のシステムを運用しております。

ここで少し見ていただきたいところがございます。一番下にあります合計金額が58億

から始まりまして45億まで下がってはきているんですが、システムの数先ほど申しましたように増加している状況があります。これはどういうことか、下のほうでまとめております。システムの増加はしているんですけども、このシステム増加に係る経費については、既存システムの経費削減を行うことによってそれを補い、全体のコスト増加を防いでいる状況がございます。ただ、そのコスト削減に関しましても限度があると思っております。今後ICT経費の削減が困難になると想定した場合、新規情報システムの追加はICT経費の増加にそのままはね返ってくるのが予想されます。

次の5ページをお願いいたします。先ほど大きな課題ということで、ICT経費の見える化がなされていない、それからICTガバナンスの見える化がなされていないという課題を提起させていただきました。このページにおきましては、見える化のための実施項目の案ということで簡単にまとめております。

基本となりますのは、左上にありますシステム投資、これには開発経費、リース費、運用・保守といったものが含まれますけれども、そこからその右、いかに投資効果を生み出すかが一番の大前提になると思っております。そして、その投資効果の代表的な項目ということで、市民サービスの向上、内部的な業務の効率化によって効果を生み出していく、これをICTでどうしていくかが大きな課題だと思っております。

そして、どういった形でシステム投資の見える化を進めていくかですけれども、下のほうにおりていきますと、まず投資分野のバランスの見直し、つまり重点的にどこに投資すべきかといったICTに関するポートフォリオと申しまししょうか、その見直しをやっていく必要があると思っております。その手順といたしまして、①ICT投資・経費の調査、まずここを行わなければならないと思っております。そしてその調査が終わった次の段階といたしまして、②経費の分析、現状どういった形でその投資が行われているのか、このあたりも見える化する必要があると思っております。そして③といたしまして、運用コストに若干課題があるというお話をさせていただきましたけれども、運用コストの削減と今後の投資に向けての戦略策定に持っていこうと思っております。

そして、次に右のほうに目を移していただきまして、投資効果なんですけれども、投資と効果のバランスの見直しということで、①投資効果(Benefit by Cost)の調査、こちらも見える化に持っていく必要があると思っております。そして②それぞれの投資効果の評価、これも現状としてしっかりと把握する必要があると思っております。そして③、今後といたしまして、投資効果が最大となるよう、投資のバランスの見直しや組みかえをやっ

ていく必要があろうと考えております。

これらを行うことによりまして、具体的な策といたしまして今考えられるのが、その下、最後に3点挙げておりますけれども、運用費あるいはリース費等の単価等の見直し、2点目といたしまして、必要に応じて現存のシステムのアーキテクチャの見直しを行わなければならないというケースもあろうかと思っております。3点目といたしまして、業務並びにシステムを見直して、費用効果の高いシステム環境に再編することも必要かなと考えております。

今後、これらの調査が終わったその次のステップといたしまして、今並行して進めております情報化推進プランに、この見える化の内容等々を反映させて、新たな情報化推進プランを策定していきたいと考えております。

それから、次のページ以降は参考資料ということで、現状の福岡市のシステムがどうなっているのか、4枚ほどつけさせていただきました。このあたりを簡単にご説明させていただきます。

まず7ページはシステム全体像ということで、左のほうが基幹系と呼ばれる情報システムで、この中には現在ホストコンピューターなどの大きなシステムを含めて運用しております。片や右のほうが情報系ネットワーク、先ほど申しました内部事務系等をつかさどるシステムということで、二つの大きなネットワークで構成されているのがシステム全体像になります。当然セキュリティーにつきましては、総務省が策定したポリシーに準じた形で施しております。

次の8ページが基幹系のシステムの構成ということで、若干詳細に示しております。住基ネットワークやコンビニ交付、このあたりはこの基幹系が担っています。

次の9ページは内部事務系の情報系システムの構成ということで、これは内部職員が使うための職員のポータルや文書管理等々あるいは庶務、予算編成といったシステムで構成されています。

それから、次の10ページをお願いいたします。こちらも参考資料なんですけど、情報化関連施策の現状ということで、10ページと11ページの2ページにわたりまして、今取り組んでいる主な内容を記させていただきました。こちらのほうはお手元の「情報化白書」にも詳細が出ておりますので、お時間がございましたときに一読いただければと思います。

以上です。

**【北川座長】** どうもありがとうございました。

今アドバイザーの桑原さんからご説明をいただきましたが、このことに関しまして委員の皆さんからそれぞれご意見をちょうだいいたしたいと思いますので、よろしくお願ひします。どうぞ、加留部さん。

【加留部委員】 ありがとうございます。単純なことで恐縮なんですけど、桑原さんがどういう方なのか、自己紹介をちょっとお聞かせください。初対面なのでお願ひします。

【事務局（桑原）】 では、立たせていただきます。どうも皆さん、初めまして。改めまして、桑原と申します。私はこの6月10日から、パートタイムなんですけれども、ICTアドバイザーということで着任いたしました。それ以外に私は今現在、会計検査院のCIO補佐官と広島県のCIOを兼務しておりますので、三つの役所を兼務しながらの業務ということになりますが、よろしくお願ひいたします。

もとのベースはコンサルティングファームに長くおまして、一番長くいたのがアーサー・アンダーセンというコンサルティング会社でずっとコンサルタントをやっており、特にITを中心にしたコンサルティングを官民間問わず提供してきておまして、その道30年ぐらいになります。よろしくお願ひいたします。簡単過ぎましたか。

【加留部委員】 いや、大丈夫です。ありがとうございます。

【事務局（桑原）】 よろしくお願ひいたします。

【北川座長】 それでは、どうぞ。ご質問をお願ひいたします。では、久留委員さん。

【久留委員】 私はあまりシステムに強くないので、初歩的な質問なんですけど、一つは、このシステムの数ですとか経費等を出されるときには、それぞれの部署から情報を出していただいたところを集約されたということですか。

【事務局（桑原）】 基本的にはそうです。先ほど申しましたように、特に基幹系以外の内部管理系だとかは各原課ですべて管理されておりますので、そこからデータをギャザリングしたというか、そういう形で収集しているということになります。

【久留委員】 全体的な流れというか、まとめはわかりやすかったんですけども、具体的にちょっとわかりにくいところがあってですね。今のところ調査をされて、これからもっと深く、経費と今後の問題点を探っていくかと思うんですけども、課題というか問題として考えられるのは、例えばシステム的に古いものがあるのかとか、何が問題なのかというのがあまりよくわからないんです。例えば一つでも、何か具体的なものが挙げられますか。

【事務局（桑原）】 システムに関しましては、全体的な話として、大体5年から6年で

更新していますので、極端に古いところはないとは思っております。ただ、現状で申しますと、システムが古いからだめだということではないと思うんですね。結果的に古くても効果が出ていれば、システムとして成り立つ。ただ今の問題は、それがまだわからないところが大きいと思っています。

当然システムが古くなれば、メンテナンスにお金がかかるところもあろうかと思えますけれども、そのあたり、お金がかかり過ぎているのかどうかも、この後の見える化の調査の中で明らかになってくると思っております。そしてその後のプロセスとしまして、「こんなに古くて、こんなに金がかかって効果がないのであったら、やめてしまえ」といった道筋も、もしかすると出てくるのかなと感じているところです。

【久留委員】 では、これから例えば一つ一つのシステムについて、簡単に言えば費用対効果、要するに現状で、世の中の流れに合った効果がちゃんと出ているのかどうかを検証して、今後に生かしていくということですね。

【事務局（桑原）】 おっしゃるとおりです。

【北川座長】 はい、池内委員さん。

【池内委員】 今のお話と同じで、実際に福岡市のICTが進んでいるのか進んでいないのかが、福岡市の前年の分との比較しかないなので、私たちからするとわからない。かつ、その経費も多いのか少ないのかは前の年との比較しかないなので、できましたら他の自治体さんと比較して、福岡市がどのくらい進んでいるのか、経費が高いのか安いのか、参考資料であったらありがたいなと思って、見せていただきました。

【事務局（桑原）】 全くそのとおりだと思います。我々もこの後調査する中で、ベンチマークはとても重要だと思っております。特に政令市として比較する必要があると思っております。それも他社の調査ということで、この調査の次のステップの中で含めておりますので、どこかのタイミングでご報告できるかと思っております。

【北川座長】 実積委員さん。

【実積委員】 今のに少し関連すると思うんですけども、福岡市がどういう状況——進んでいるか進んでいないかというのももちろんそうなんですが、今の課題である見える化をして業務の分析を行うというのは、先行しているほかの自治体ならどうなっているかということをお教えいただきたいと思っております。つまり、見える化の作業で投資に対する効果を見るというのは、今回の有識者会議のためだけにするわけではなくて、毎年あるいは四半期ごとに継続してやらなければいけないプロセスだと思うので、そういったことがも

し既に行われているところがあれば、どういうふうにやっていて、それを福岡市に対してどう応用していけるのかといった情報を含めて、教えていただきたいというのが1点目。まあ、我々で聞きに行くという選択肢もあるかもしれませんが。

それから、5ページ目に「投資効果が最大となるよう、投資バランスの見直し・組みかえ」というのがあるんですけども、投資効果が最大になるからといって何でもかんでも情報化しろということではなくて、行政がやるべきものというものはあるはずなので、いたずらに市民サービスの向上と言えバラ色に聞こえるんですけども、実は市民サービスの向上については、ほんとうに投資効果が高ければ、民間で十分事業として成り立つようなものがあるはずなので、この「投資効果が最大になるように」という書き方は、少し限定条件つきというか、福岡市としてやるべきものがある上で、その中で投資効果が最大になるようなというふうな限定つきで書かれたほうがよかったかなと思います。その2点です。

**【事務局（桑原）】** ご指摘ありがとうございます。そこにつきましては、我々もそのとおりだと思いますので、修正して対応するようにいたします。ありがとうございます。

**【北川座長】** 福岡市役所だけでなく、先進地の政令指定都市か何か、そういうところの経年的な調査を有識者会議でやりますか。なかなかいい案だと思うんですが。ほかのところも一遍見て、この有識者会議でもきちんと調査をさせていただくのがいいと思いますが、そういうご手配はよろしゅうございますかね。

**【事務局（大和）】** 行政部長です。この有識者会議としての先進事例の調査というお話です。今ここで即答はできませんけれども、今回この有識者会議でいろいろなご指摘を受けます。なおかつ、別途情報化プランの策定ということで、また有識者を集めた委員会もございますので、そちらのほうでもいろいろな仕掛けを考えようとしております。もしその場合に先進地に行くときは、どういうメンバー構成で行くのかとか、その辺はまた座長ともご相談させていただきながら検討した上で、適切に対応していきたいと思います。よろしいでしょうか。

**【北川座長】** それでよろしゅうございますね。はい、どうぞ。

**【吉田委員】** ご説明ありがとうございます。一つ、素人質問かもしれませんが、見直しに関する質問です。運用についてのコスト面ということで、リースとか運用費というのは支出しているお金ですから具体的な数字として見えてくるかと思うんですが、それを管理していらっしゃる職員のコストというのは、多分こういう数字では見えにくいのかな

と思うんですね。

それで、ホスト系の文書管理みたいなものは専門の方がいらっしゃるのかなという気がするんですが、分散系のシステムというのはいちよつとわからないので、想像するに、必ずしも詳しくない方が担当になったとかということが散見されるような気がしています。そのあたりの運用の手間みたいなものは、こういう場合に評価の対象となるものなんでしょうか。まあ、コストとは言えないのかもしれないですけども、効率とかも含めて、そのあたりまで見直しという形で踏み込まれるのか、そうじゃないのか、教えていただけますでしょうか。

**【事務局（桑原）】** 確かにご指摘のとおり、今こちらのチャートなどに入っております運用費の中には、プロパー部分の人件費というのは含まれていないです。ただ、実際的にはすべてのシステムにおきまして、ベンダーさんとの保守契約等を結んで運用を行っておりますので、ベンダーさんにお支払いしているコストという意味ではここに入っているんですね。その中にプラスして、内部の職員がそのシステムの運用をするのにどれぐらいの時間を割いているか、あるいは原課のほうでどれぐらい担当されているのかといったところも十分調査すべきだと思っております。

**【吉田委員】** ありがとうございます。

**【北川座長】** よろしいですか。そこまで踏み込んでいただくということでよろしゅうございますね。

**【事務局（桑原）】** 現状だと、人員もまだわかっていないので、そこをまず見ていきたいと思えます。

**【北川座長】** よろしくお願ひします。加留部委員さん。

**【加留部委員】** 加留部です。たくさんシステムがあつて、いろいろな業務にまたがっているのですが、先ほどご説明いただいたとき基幹系とか内部事務系とかいうふうに区分されていたのは、その入り口と出口みたいなどころについて市民の側から見たときに非常に見えやすい部分もあるかと思ひます。そのあたり、最後の参考資料2-1と2-2の情報化関連施策の現状というところはそれぞれのカテゴリーとしてくくつてあるんですが、これを基幹系とか内部事務系とか、そういうものと縦軸・横軸でやってみると、もっとわかりやすくなるかなと思つたんです。

要は、内部のものであれば、それに対してさっきの人件費とかをかける必要性もあるでしょうし、外部に対してはまた別のかけようがあるかもしれないとか、その中での職員の

人事異動の頻度だとか、より共通基盤性のある業務——区役所の窓口のように人事異動で1回は当たるようなものなのかによって、人に関して見えないところがプールできるような人件費になるのか、それともそのときそのときに見合った形になってしまうのかわかると思うので、あくまで要望としてですが、こういう縦のところを少し整理できればありがたいなと思います。

【事務局（桑原）】 事務方と調整して、検討させていただきます。

【北川座長】 吉村委員さん。

【吉村委員】 ちょっと質問させていただきたいんですけども、まず1ページで、ICT経費が見える化されていないというところでございますが、リース費用の低減というのは契約関係で下がったのかなと容易に想像できるんですけども、一方で運用コストが下がらないというところについては、どういったご感想をお持ちなんでしょうか。

【事務局（桑原）】 これはまだ全部見えている状況ではございませんので私見になってしまいますけれども、多分、運用費が下がらないというのは、そもそも運用と一口に言っても、運用のサービスレベルであったり、サービスの時間であったり、多分いろいろな要素が絡まって運用費を契約していると思うので、そのサービスレベルを含めた細かいところの交渉であったり、そこがちゃんとできていないところも一部あるのかなと思ってはおります。これは感じているだけなんですけれども。

【吉村委員】 そのこの部分は、しっかり理由を詰めていっていただかなければいけない部分なのかなと思います。

それともう一つなんですけれども、全体のコストが下がってきているという状況で、システム数が横ばい、あるいは若干微増している。ここの視点というのは、システムを入れれば業務が効率化する、あるいは人が減るといった、業務の入れかえあるいは改善のためにシステム化したというところだと思うんですけども、ICTの見える化だとかガバナンスというのは、市役所の業務と市民に対するサービス面のトータルとシステムとを合わせたところでの経年比較であったり、あるいはどういった機能を持っているからほかの自治体と比べてこうなんだというような視点が必要かと思いますので、そのこの部分については次回以降で、この場ででもよろしいですので、少し資料として出していただければと思っております。

【事務局（桑原）】 はい、わかりました。

【北川座長】 沼尾委員さん。



【沼尾委員】 先ほどの吉村委員の運用経費のご質問と少し絡むんですけども、基幹系と内部事務系の運用経費に関して、これは次の財政の議論とかぶってしまう部分もあるんですが、これを予算で組む場合に、ICTで入れる部分については、ある種新しい事業ということで、裁量的な経費として見込むのか、一旦投入された後には経常的な経費ということで、毎年コンスタントに義務的経費で一定額を積み上げてしまうような予算の組み方をされているのか、そのあたりの、これらの運用経費に関する予算編成時の扱いがどうなっていますか。

あと、この基幹系と内部事務系について、内部事務系の場合はそれぞれの部局に分かれると思うんですけども、この基幹系というのはどこかの部局が取りまとめられているのか、それとも複数の部局のものを集めた数字なのかというところについて教えていただければと思います。

【事務局（小林）】 情報システム課の小林と申します。ご説明いたします。

まず、システムの開発の費用につきましては、毎年、システムの審査委員会を開いております。新規に開発される予算につきましては、費用対効果を踏まえたところで関係部署が集まって審査した上で、新規の予算として審査委員会を通ったものについては財政に要求してもよろしい、必要であれば人も要求していいということで、その後は人・財政、それぞれのほうでさらに審査を加えた上で、費用対効果があるものについては新規につけています。その後、運用経費としてずっと維持費用がかかっていくものについては、経常経費として計上を続けるという形になります。

基幹システムの部分については、定義はなかなか難しいところがございますが、市の基本的な業務を行う重要なシステムという位置づけで、代表的なものは住民記録だとか税だとか国民健康保険とかになると思います。その多くはメインフレームというホストコンピューター、大型コンピューターのほうで運用しておりまして、私の情報システム課で一元化して管理等をやっております。

ただ一部、戸籍だとか、そのメインフレームから飛び出したというか、別システムになっているものがございます。そういったものについては各所管課のほうで運用しております。そういう意味では、基幹システムといっても大部分は情報システム課で一元化しておりますが、部分的には各所管部署で運用しているものがあるということです。

【沼尾委員】 ありがとうございます。

【北川座長】 よろしいですか。ほかはよろしいですか。

私から。これは財政のことが絡むんですけれども、26ページで、総合計画と行財政改革プランとの関係というのがございますが、総合計画は基本構想・基本計画、実施計画、そして行財政改革プランということで、マトリックスの図がございます。私ども有識者会議は10月には素案を出さなければいけないということになりますと、今の沼尾委員さんの考え方とよく似ていると思うんですが、この26ページの総合計画全体の中にICT計画がどのように組み込まれているのか、トータルで一本筋が入ってこない、この総合計画や実施計画は全くできないと思うんです。

そのあたりは、大和部長さん、時間的にご調整いただくわけですね。ICT化が見えにくいとか、二つの項目でいろいろありましたが、これをいつまでにやるかということがわからないと、全部の計画がリンクしないんですよ。勝手にこの全部を運用してしまったら、今回の全体を見直す意味合いが薄れてしまうんですね。こちらも用意ドンでずっと走ってしまって、こっちも走ってしまって、「デファクトだから仕方ないじゃないか」ということになるおそれが多分にあります。時間の制約と、この総合計画の中の全部のリンクがICTとどう絡むかということは、ぜひ大和さんと桑原さんで考え方を相当修正してもらわないと、全然系統立ったものにならない、それぞれの会議がみんな言いつ放しになるということをおそれますが、いかがですか。

【事務局（大和）】 行政部長です。

今ご指摘いただいた件で、ICTにつきましては、先ほどアドバイザーのほうから申し上げておりますとおり、まず見える化ということです。かなりの数のシステムがございますけれども、現在、全庁的にその辺の実態調査に入ろうとしているところです。もう具体的な帳票類も策定しております、それをこの1カ月ぐらいで集約しようと考えております。それからいきますと、8月頭にはある程度見えてきますので、それを受けまして、今日ご指摘いただいたような観点での分析作業をまた当方でも差し上げて、できるだけ早い段階で、この有識者会議にもお示ししたいと考えております。

基本的には行革プランの部門別計画ということで、この情報化推進プランがございますけれども、有識者会議でのご意見も踏まえたところで、また別途、大きな基本的な考え方の中でもって、この情報化推進プランをつくるに当たっての委員会等も回しながらやっといこうと思っております。

それとは別にといいますか、並行的に、当然のことながら、今座長がおっしゃいましたように総合計画の流れというのがあります。総合計画につきましては、現在基本計画をつ

くっている段階でございまして、実施計画、いわゆる政策推進プランをとにかく同時並行的には進めておりますけれども、具体的なところは常に関係部署で情報を共有しつつ、それぞれ、例えばスプリングレビューを今現在発しているところでもございますし、その辺にはずっとリンクした形で議論をしていき、それをまたこの会議にもかけながらということをおもっております。大きな流れから言うと、そういうふうにおもっております。

【北川座長】 今まで見えていないのがあるということをおもって、それがわからないのに何でリンクするんですか。これをきちんとどこまでやるのかというのは、有識者会議だけではなくて、総合計画とか基本計画とか全部にかかわることなのに、これが全くリンクしていないところに問題があるんです。今の和部長さんの言い方はほんとうに納得できないことで、これは全部リンクしなければいけないとおもいますね。

ICTというのは、ほんとうに大きな課題になってくるとおもいます。なぜかという、有識者会議では、量の削減だけではなく、必要のところへは肉づけしようということなんです。それについてはよほど客観的なデータがないとできないのに、こういうことで見える化がされていないということで、ほんとうに8月初旬にできますか。難しいですよ。

【事務局（和）】 まずは調査結果を出すのをそのくらいのタイミングで、今おもっております。

【北川座長】 だから、それくらいのタイミングとですね、こっこの10月の素案と、これがいつ出てくるんですかということ。こっこの計画が全部リンクするようにトータルでやらないと、こういう進め方は職員の方も大変迷惑するし、市民の方もわからなくなるとおもうんですね。ICT関係と財政の関係と政策の関係とが、一貫通貫で全部できなければいけないとおもいます。

それから、ICTなんか入れたら、現場の皆さんからは必ず反対の声がいっぱい上がるとおもいますから、ここは市長、副市長がよほど決意を持ってやっていただかなければ、現場はやれないということを確認しておかないといけない。今、桑原アドバイザーさんからお話をいただいたことがほんとうにできるかどうかということは、市当局の決意にかかっているとおもうんですけれども、和部長さん、どうですか。

【事務局（和）】 頑張ります。

【北川座長】 ということで、よろしゅうございますか。

【実積委員】 今、座長がおっしゃったことは、まさにそのとおりだとおもいます。

あと、つけ加えさせていただくと、見える化を進めるのは非常に大事だとおもうんですけ

れども、現状の見える化を進めて出てくるのは、現状のシステムをより効率化するためにはどうすればいいかという話であって、どちらの方向に福岡市が進むべきであるかというところはまた別の議論になるのではないかと思います。つまり、この26ページの実施計画云々というのは、表を見る限り、長期的に目指す都市像とか、10年後の長期計画に合わせたような情報化プランという話であるべきであって、今の見える化では、現状のシステムが、今の最高の技術を使ったらどこまでうまくいくかという議論しか出てこない。そこに多分大きなギャップがあるんだろうなと思います。

その意味で、先ほど、ほかの地域で見える化がどういうふうに見えるか、ぜひ見る必要があるということは、目的というか、その地域の長期的なプランと日々の見える化の見直しシステムがどういうふうに見えるか、あるいはほかの先進地域と言われるところがICTを活用してどういった市役所業務を目指しているのかを見るためには、おそらく必要だと思うんですけども、それだけではない部分がある。8月まで待ってそこから議論するというのではなくて、要は先のほうに目的を一つつくって、そこから現時点にバックキャストिंगをするような議論というのも必要なもので、そのところも含めて、少しプランの練り合わせをしていただければと思います。

【北川座長】       どうぞ。

【事務局（光山）】     企画調整部長の光山です。私のほうで総合計画の審議を所管しておりますので、若干補足説明させていただきます。

25ページの資料にありますように、今年度は基本構想……。ああ、済みません。財政の資料の25ページです。

【北川座長】       さっき入っちゃったわけですね。これは後でご説明いただくということ。

【事務局（光山）】     そうですね。スケジュールの確認だけさせていただきます。

総合計画審議会では、基本構想と基本計画を現在ご議論いただいております。市議会への報告、パブリックコメントはおおむね9月ぐらいのスケジュールで考えている次第です。大きな都市のビジョンですとか、何をやるかというところを総合計画審議会でご議論いただいて、その実施に当たりましての実施計画ですとか、行政のやり方としてどういうふうにやっていくのか、何を見直していくのかというのが、今回の行財政改革プランだと理解しておりますが、それにつきましては、ICTの件も含めまして、10月ぐらいまでにご

議論いただく形になります。

ただ最終的に、基本構想・基本計画は12月の成案を目指しておりますので、当然こちらでご議論いただいた内容を基本計画のほうにフィードバックしていったら、考え方等をできる限り反映していくというのは、スケジュール的には可能だと思いますが、一旦原案としては9月ぐらいまでやっていきますので、できるだけ双方、スピード感を持って取り組んでいくことが必要だろうと思っている次第です。

【北川座長】 この基本構想というのは25年間ぐらいなのでしょう。さらに基本計画は10年間ぐらいだと思うんですね。

【事務局（光山）】 そういうことですね。

【北川座長】 ここがなぜ地方分権を頭にかぶせたかということ、従来型の中央集権型ではもう25年は終わってしまっていて、東京のひとり勝ちになる。これを踏まえて、まさに九州の福岡市でやらなければいけない大目標がどうあるべきかが先に大いに議論されなければいけないというのが、実積委員さんのご指摘でもあったかと思います。

そのときに、こちらのICTの計画が中途半端になってしまっていて、我々が10月に素案を出しているときに、この基本構想を9月につくり上げるといったら、これは時間的におかしくなっている、意味がなくなってしまうということです。この場では、全部リンクして、総合的に体系立ててやっていただくということを、ぜひお願いしたいと思います。

どうぞ。

【加留部委員】 忘れないうちにそれに付随して。単純に、有識者会議の大体の日程が決まっていて、何月何日にこういうことを論点として議論するということは大体わかっています。加えて、多分この総合計画審議会もそれぞれスケジュールがあって、このあたりで大体こういう議論が行われるだろうという議題の見通しというのはあると思うんですね。それを単純にガッチャンコして、今どっちがどんなふうに進んでいるかということを見えるようにしてほしい。

もちろんホームページで見ればそれなりにあるんでしょうし、多分、事務局のほうではそれを見ながら差配するんでしょうけれども、どっちが先行しているとか、どのタイミングなのかということ自体、私どもが議論する前提として、今後、個別のワーキングとか何とかの部分がしんどい中でもやるとなったとき、そこを意識したいと考えております。そのタイミングによって、「さあ、どうしましょうか」ということになります。場合によって

は、こちらが総合計画審議会を傍聴する必要があるかもしれないし、逆もあるでしょう。相互に具体的な乗り入れをしていく必要があるので、できればお願いしたいと思います。

【北川座長】 実は加留部委員のご指摘もそうなんですけれども、事務局のほうでその整合がとれていないことを僕は問題にしているわけですよ。だから、ICTの扱いが一体どこにあらわれてくるのか。ほとんど何の関係もなく、脈絡もなく、こっち側で進んでいる計画なんてあり得ないということを十分ご認識いただかないと。こちらが10月に素案が出ていて、こっちは9月にでき上がっていて、つけ足してできるんですかということですよ。

今まで市役所のいろいろな総合計画というのは、財政とか人事の構想とかがメインだったと思いますが、まさにペーパーレスの時代をつくっていくときに、ICTがわからず25年先のことがほんとうに真剣に議論できるんですかということ、くどいようですが、計画部長さん、いかがですか。

【事務局（光山）】 確かに特にこれまでのICTの時代変化を見ますと相当なものがございまして、今後さらに10年、25年先を考えると、非常に重要になってくると思っています。行財政改革プランとICT、さらには総合計画のほうで、しっかりスケジュールの調整をさせていただきまして、ご報告できるようにしていきたいと思っております。

【北川座長】 よろしくをお願いしますね。あとはよろしゅうございませうか。

それでは、ICTに関しましては桑原さんがアドバイザーにご就任いただきましたが、よろしくご検討いただきますようお願いしたいと思います。

【事務局（桑原）】 よろしくお願ひいたします。ありがとうございました。

【北川座長】 それでは、次に財政のほうに移りますが、5分だけ休憩をさせていただいて次の会議に入らせていただきたいと思いますので、よろしくをお願いします。

（ 休 憩 ）

【北川座長】 それでは、再開をさせていただきます。

1点だけ、何か事務局から訂正というか、ございますそうしますので、ちょっとご説明いただきます。

【事務局（佐藤）】 情報化推進課長の佐藤です。

先ほど行政部長の大和からご説明させていただきましたように、8月上旬には庁内システムの現状につきまして整理するということがございますけれども、は少し補足を申し上げますと、8月いっぱい現状整理をした後に、9月いっぱいそれについて課題分析を行い

ます。したがって、あらかじめ分析ができて上がるのは10月中ということになってございます。

一方で、その分析結果につきましては素案に間に合わないということでございますので、なるべく9月末までには、あらかじめの概要ぐらいはこの有識者会議にご説明できるように手はずを整えたいと考えております。そういった意味で、情報化プラン、行財政プランとの連動を密に図りたいと考えております。

以上です。

【北川座長】 できるだけ早くそれを出していただかないといけないし、10月の素案ではいいですけれども、先ほどの政策企画部長が言われた9月の基本計画と整合性がとれていないんですよ。それぐらいウエートをかけてやらなきゃだめだということを申し上げているわけですから、総体的に早くアドバイザーの方も大和部長さんのほうもやっていただかないと、逆に今度はこちらの情報政策のほうで総合計画に迷惑をかけることになって、画竜点睛を欠くような計画になってしまうことを恐れなければいけないと僕は思うので、老婆心ながら申し上げておきますけれども、もうちょっと早くお願いしたいと思います。どうぞ。

【事務局（佐藤）】 その点につきましては、前回申し上げましたように、行財政改革プランと情報化推進プランは連動しながらやっていきます。タイムスケジュールといたしましては、この25ページでございますように、情報化プランの作成におきましても10月には素案を策定、そして3月には原案を策定、6月には成案を得るという形にしてございますので、その辺は両者ぴったりと一致するように進めていきたいと考えております。この有識者会議の議論が無意味にならないように図っていきますので、よろしくお願ひしたいと思います。

以上です。

【北川座長】 期待しています。この26ページとこちらがトータルできちんと連動がとれるように、ぜひよろしくお願ひしておきたいと思います。

それでは次に、今回のテーマであります財政健全化について議論を進めてまいりたいと思います。

それでは財政健全化について、市側の細川部長さんにご説明をお願い申し上げます。

【事務局（細川）】 財政部です。財政健全化についてご説明させていただきます。

本日は主に、この資料3と書いております財政健全化の資料でご説明させていただきます。

すが、お手元には参考資料といたしまして、24年度福岡市の家計簿という予算の概要、もう一つ、財政のあらましというのがございます。これは決算の概要でございまして、できるだけ平易にグラフなどを用いてわかりやすく作成したもので、ホームページで公開しているほか、情報プラザなどで一般市民にも広く公開している資料です。参考として置かせていただいております。

早速、説明に入らせていただきます。1ページをお願いいたします。本日、財政健全化に向けたご提言をいただく前段といたしまして、本市の財政状況の現状と見通しをご説明させていただきます。

1ページは、全体の歳入歳出のトレンドなどを俯瞰したものでございまして、後から出てまいる事項でございまして簡単に申し上げます。左の歳入面でございまして、市税は20年のリーマンショック以降、減少傾向でございまして、地方交付税への依存が高まってきているところです。右の歳出面につきましては、公債費や社会保障関係費など見直し困難性の高いものの割合が高まっている一方、これまで縮減が比較的行きやすかった公共事業費や人件費につきましては減少してきているところです。

以上の結果、下のほうに書いておりますように、縮減が難しい経費の占める割合が高く、これまでより見直し困難性が高まってきており、財政が硬直化しています。

2ページをお願いいたします。ここから個別の内容です。まず歳入です。一般会計の歳入総額を円グラフの中に書いておりまして、7,600億円余です。これは二つに大別することができまして、右側の一般財源は用途が自由で定められていないもの、左側の特定財源は用途が特定されているものでございまして、一般財源が多いほど財政の弾力性があることとなります。シェアはおおむね半々でございまして。

1点課題がございまして、右下に一般財源の中の地方交付税というところがありますが、合計829億円のうち約半額は臨時財政対策債です。左に説明を書いておりますが、これはもともと国から現金でいただくはずの地方交付税が入ってきませんで、一旦市が起債をして、後年度の元利金の返済時に交付税をいただくという仕組みです。これが増えてきておりまして、市債残高を減らす取り組みをしている本市にとっては、課題となっているところでございます。

3ページをお願いいたします。本市の税収構造でございまして。一般財源のうち7割は市税でございまして。税は大別して3種類ございまして。まず1点目として所得、すなわち利益に係るものが、右側の個人市民税、法人市民税でございまして。2点目の保有資産に係るも



のといたしまして、都市計画税、固定資産税でございます。3点目の消費に係るものといまして、市たばこ税がございます。このうち最も景気変動の影響を受けやすいのが所得に係るものと言われておりまして、本市では個人市民税、法人市民税で市税の半分近くを占めております。またその内訳もサービス業が中心でございますので、景気変動の影響を受けやすい税収構造となっております。

4ページをお願いいたします。一般財源の推移でございます。棒グラフでございまして、棒グラフの一番下の青い部分、これは市税の伸びでございます、リーマンショック前の平成19年と比較いたしますと100億円の減となっております。また、枠囲みで書いてある上の部分の臨時財政対策債を含む地方交付税は増えてはいるものの、中身は先ほどご紹介いたしました臨財債の増で、これが市債の増加要因となっております。

5ページをお願いいたします。ここからが歳出面です。まずは性質別でございます。左の円グラフが歳出総額に占めるシェア、右が一般財源に占めるシェアでございます。右で説明いたしますと、高いものから公債費23%、人件費、扶助費、あと後期高齢者医療費負担金などの補助金などが高くなっております。一方、公共事業に関する普通建設費は、左下のほうにありますように4%と低くなっております。

6ページをお願いいたします。歳出の目的別のシェアでございます。右の一般財源ベースで説明いたしますと、こども育成費、保健福祉費を合計しますと35%、これに左側の公債費を加えますと全体の6割に達します。

7ページをお願いいたします。ここからが市債関係でございます、市債残高の推移のグラフでございます。平成16年度のピーク、2兆7,000億円余りから現在では2兆4,000億円余りと、毎年減少はしてきておりますが、棒グラフの上の帯に残高を示している臨時財政対策債、これが近年増えてきている関係で、市債の減少幅は年々小さくなってきております。

また、減少はしてきておりますが、右のグラフは市民1人当たりの残高を政令市の中で比べたもので、本市はいまだ2番目に高い水準でございます。

8ページをお願いいたします。これは先ほどもお話が出ておりましたベンチマークをした資料でございます。細い線が大都市の平均、太い線が本市の平均でございます。人件費の割合が低く、公債費の割合が高いといった特徴がございます。

9ページをお願いいたします。今後10年間の歳出内訳のトレンドでございます。平成

13年を100とした指数で、折れ線グラフで表示いたしております。左の性質別で申し上げますと、扶助費や医療、介護保険特会への繰出金が大きく増加している状況がわかろうかと思えます。一方、普通建設費は5割減となっております。右の目的別をごらんください。民生費が4割程度増加、土木費が4割程度減少となっております。高齢化の進展やハード整備費の縮減などにより、歳出構造が年々変化してきているところです。

10ページをお願いいたします。縷々説明してきた内容をまとめたものでございまして、歳入面では市税が減少傾向にあり、臨時財政対策債が増加しております。歳出面では縮減が難しい公債費や社会保障関係費のウエートが高くなってきておりまして、その結果、下に書いておりますように見直しの困難性が高くなってきており、財政構造が硬直化してきております。

11ページをお願いいたします。ここからは、今後の見通し関係でございまして、まず、今後の本市を取り巻く社会環境を上に記載いたしております。高齢化の進展で老年人口が増加する一方、生産年齢人口が低下してまいります。特に75歳以上が10年間で1.5倍となることを見込まれます。さらに生活保護者の増や、公共施設が老朽化してまいりますので更新需要が見込まれるところでございまして。

左の歳入面におきましては、大幅な増加は期待できませんし、右側の歳出面で記載いたしておりますように、伸び続ける社会保障関係費や、あるいは既に増加している公債費、人件費や公共施設の維持管理費の増が見込まれるところでございまして。

したがって、下に吹き出しを書いておりますように、改革を怠れば重要事業の推進に充てられる財源が減少してまいります。そこで徹底した見直しを行い、財源の確保に取り組むことで、「暮らしの質の向上」と「都市の成長」の実現を図る必要があると考えております。

12ページをお願いいたします。ここから歳入歳出の個別の説明でございまして、まず歳入です。棒グラフの一番下の市税は、政府のGDPの伸びを前提に試算いたしますと、微増が見込まれます。一方、交付税は市税の増加の関係で減少いたしてまいります。全体としては、10年間で3%、約100億円強の微増にとどまるのではないかと見込んでおります。

13、14ページをお願いいたします。医療や介護保険に係る社会保障関係費をまとめた資料でございまして。

13ページは今後の人口推計でございまして、市の人口そのものは今後20年間増加す

ると見込んでおりますが、左のグラフにありますように、生産年齢人口は横ばい、老年人口（65歳以上）は増加、また右側のグラフにありますように、75歳以上は10年間で1.5倍に急増すると見込んでおります。

14ページをお願いします。これらの状況から、今後の社会保障関係費を見込んだものでございまして、後期高齢者医療、介護保険関係への繰出金は10年で3割以上の増加が見込まれるところです。

15、16ページをお願いいたします。高齢者に関するもの以外の福祉施策に要する支出の見通しでございます。

まず15ページのグラフをごらんください。近年、生活保護が急増している状況が左のグラフ、右が障がい者も増加傾向にあるということを示すグラフでございます。

16ページをお願いします。以上の状況より、生活保護者や障がい者福祉サービスの利用増で、扶助費全体では10年間で3割以上の増加が見込まれるところです。さらに待機児童はほぼ横ばいと見込んでおりますが、社会増によりこの時点の見込みより増えてきておりまして、児童福祉費はこの見通しよりさらに増加する可能性がございます。

17、18ページをお願いいたします。公債費関係でございます。

17ページは、24年度までの実績と予算です。棒グラフが公債費になっておりまして、折れ線グラフが一般会計の起債の発行額でございます。公債費は近年若干減ってはいるものの微減でございまして、毎年1,000億円を超える高どまりの状況です。一方、市債発行額は臨時財政対策債の増加の影響で、ここ数年は増加に転じております。

18ページをお願いいたします。今後の公債費の見込みでございます。一旦は減少が見込まれますが、24年度と同規模で市債を発行していけば、再び増加することが見込まれます。加えて大規模更新があれば、さらなる増加が見込まれるところでございます。

19ページをお願いいたします。人件費の見込みでございます。棒グラフが年度ごとの定年退職者数、折れ線グラフが所要人件費でございます。人員数や給与水準は現行のままとして試算させていただいたものでございます。政令市移行時に大量採用した職員が定年を迎える退職者のピークが25年度となりますことから、26年度に人件費のピークを迎えるということで、厳しさを増してまいります。

20ページをお願いいたします。公共施設に係る維持管理経費を見込むデータでございます。棒グラフは年度ごとに整備した市有建築物の床面積でございます。折れ線グラフはその累計の床面積でございます。本市は今年で政令市移行からちょうど40年になります

が、政令市移行直後に建設した建築物が多く、老朽化が進んでいる状況でございます。そこでアセットマネジメント計画を策定し、計画的・効率的に施設の長寿命化に取り組んでおりますが、この費用がこれから大きく増加していく見通しでございます。

21ページをお願いいたします。今後の一般財源総額と経常的に要する経費の見込みをグラフに示したものでございます。一般財源総額を折れ線グラフとしておりまして、経常経費は棒グラフでございます。ここの差額部分が、重要事業の推進や新たな課題への対応のために使える財源となるものでございます。このまま見直しを怠れば、その差は縮まってまいりまして、近い将来、経常的経費だけで一般財源の総額を超える事態となります。徹底した見直しが急務になっていると認識いたしております。

22ページをお願いいたします。これまで縷々ご説明したことを総括したものでございます。左に書いておりますが、現状のままでは歳入の大幅な伸びは見込めませんで、右側に書いてありますように、社会保障関係費などの増加が見込まれます。したがって改革を怠れば、本市の価値を高める重要事業の推進に充てる財源が減少してまいります。したがって、徹底した見直しを行い、財源の確保に取り組むことで、「暮らしの質の向上」と「都市の成長」の実現を図ることが必要と考えております。

24ページをお願いいたします。ここからが、厳しい財政状況の現状や見通しを踏まえた、新たな財政健全化の取り組みについての資料でございます。

そもそも財政健全化の目的は、三つございます。本市のまちづくりに必要な投資財源を確保すること、都市の急速な高齢化などへ適切に対応すること、また世代間の公平のため、高い水準にある市債残高を縮減することでございます。厳しい財政状況にありましても、地方自治体は自律的経営を進めていく必要があると考えております。「財政的自立」による「持続可能な財政構造の確立」を図ることを基本として取り組んでまいりたいと考えております。

その実現のための視点として、下に掲げておりますように、まず社会環境の変化を踏まえた市の使命を再確認することが重要でございます。そのため現在、総合計画の改定を行っているところであり、その計画の中で目指す都市像を明確化し、その実現に向け、効果や必要性が高い事業へ選択と集中を図っていく必要がございます。その上で、現に事業を実施し、最も事業効果を把握している各局が、自律経営の視点から自主的な見直しを行って、貴重な資源を効果の高い事業へシフトするよう、取り組みの重点化を図ることが大切だと考えます。

25ページをお願いいたします。これは先ほどからお話が出ていたところですが、行財政改革プラン関連のスケジュールでございます。現在このプランと並行いたしまして、上の段の総合計画を策定しております。これは先ほども話が出ておりました、基本構想・基本計画、実施計画から成ります。

この内容は、下の26ページをごらんください。まず一番上の基本構想は、おおむね25年間に目指す長期的な将来像を示すものでございます。基本計画は、基本構想で定めた都市像の実現に向け取り組んでいく内容を整理した、10年間の長期計画でございます。この両計画は、右に書いてありますが、総合計画審議会で現在審議されているところでございます。

左下の実施計画は政策推進プランと呼ばれる、上位の基本計画を推進するに当たって必要となる今後4年間の具体的な施策や事業を示したものです。これに必要な財源を確保する行財政改革プランと連動いたしております。

もとの25ページに戻っていただきまして、実施計画と行財政改革プランが中ほどにございます。これは現在、検討が行われているところです。今後両プランは10月を目途に素案を策定し、来年3月に原案を策定する予定です。

27ページをお願いいたします。これからのまちづくりの基本的方向性でございます。この内容は現在、総合計画審議会で論議されているところでございますが、現在の案では目指す都市像として、記載の四つを掲げております。

また、本市の都市経営の基本的方向性として、下のイメージ図に掲げておりますが、まず住みやすさに磨きをかけて、左の丸のように市民生活の質を高める。この質の高い生活が人と投資を呼び込むことになりまして、都市の成長を図り、そのことで都市の成長がさらに質の高い生活を生むという好循環をつくっていくことを基本として、都市経営を進めてまいりたいと考えております。

28ページをお願いします。現在の取り組みの方向性でございます。大別いたしまして三つの取り組みを行っているところでございます。右上の①でございますが、まず知恵を絞りまして一般財源をできるだけ確保すること。また左下でございますが、経常的な経費を見直し、生活の質の向上や都市の成長に回せるお金をできるだけ生み出すこと。また左上の③でございますが、できる限り投資効果の高いものを選択し、それに資源を集中させることでございます。

現在の取り組みの状況は、①②につきましては、全庁挙げて3,000の既存事業の総点

検（スプリングレビュー）を実施しており、歳入の確保や経費の見直しに取り組んでおります。また③は、政策推進プラン策定の中で、投資の選択と集中に向けた検討を進めているところでございます。

29、30ページをお願いいたします。予算編成手法についてご紹介するページでございます。

地方財政における資源配分の最大の意味決定は、予算編成と考えます。17年度予算から局・区予算制度を導入いたしております。これはそれまで財政局が主体となって予算原案を策定していた方法から、市民に身近で実際に事業を行っており、その効果を的確に把握できる局・区が自律的に予算原案を作成する方法に見直したものでございます。上から三つございまして、重点政策経費、局裁量経費、義務的経費の3層構造になっております。

各経費の区分は30ページにお示しいたしておりますが、まず土台部分となります一番下の義務的経費は、人件費、扶助費、公債費など、法や制度の枠組みが決まれば支払いが義務づけられるもので、各局の所要額見込みに基づき予算原案を策定いたします。

次に真ん中の局裁量経費でございますが、これはあらかじめ配分された局枠の中で、一番下の義務的経費以外の経常的に要する経費について、事業の効果や効率を考慮し、各事業に資源配分して予算原案を策定するものでございます。

最後に一番上でございますが、一般財源から下の二つの経費を差し引いた重点政策経費の配分については、市の最高意思決定機関でございます市政運営会議で決定するという仕組みをとっております。

31ページをお願いいたします。予算編成の流れでございます。9月に市政取り組み方針を立てます。これは次年度どのような分野に重点的に取り組むのかを示すもので、市長通達の形で庁内に明示し、一般にも公表しているところでございます。10月以降、各局で予算原案を策定し、年内いっぱいを目途に調整いたします。翌年1月に市政運営会議で意思決定を行い、2月に予算案を議会に上程いたします。また、この過程におきまして、節目ごとに3度、予算編成過程の情報の公表を行っているところでございます。

32ページをお願いいたします。局の予算原案作成プロセスの一例です。下の義務的経費は、所要額の見積もりにより算定いたします。中ほどの局裁量経費は、事業評価に基づく見直し検討の結果を踏まえ、優先順位づけを行い、財源の割り振りを行います。上の重要政策経費は、市政取り組み方針の重点分野の事業の企画を行い、市民ニーズを把握しながら、必要性、緊急性を見きわめ、優先順位づけを行いまして、市長、副市長に対して予

算を要求する仕組みになっております。

しかしながら、一番下の欄外に記載いたしておりますように、実務担当者間では、厳しい財政状況から局枠そのものが減少を続ける中、市民負担を伴う改革は難しく、疲弊感が生じているところでございます。

33ページをお願いいたします。この4年間で見直しができたものと進まなかったものの一覧でございます。左は見直しが進んだものでございまして、職員数の削減やアセットマネジメント計画の策定、指定管理、独法からのいわゆる仕事の担い手をはじめとする事務事業のやり方については一定の見直しが進んでまいりました。一方、右は見直しが進まなかったもので、社会保障関係費や市民負担を求めるものなどについては見直しが進んでいない状況でございます。

34ページでございます。これは本年、局長級職員へアンケートを行ったものから、財政健全化に関する意見をピックアップしたものでございます。時間が限られておりますので、数点だけご紹介させていただきます。

上の基本姿勢につきましては、職員の危機感の共有の欠如や、トップのリーダーシップの必要性を求める意見がございました。

中ほどの見直し対象や方向性については、事務部門の削減は限界にあり、今後は市民負担を求める分野も検討する必要があるという意見が出されております。

一番下のマネジメントシステムにつきましては、現行の予算編成システムでは毎年枠が減少されていることによる疲弊感などから、見直しを求める意見などが出されているところでございます。

35ページをお願いいたします。このページは、これまで外部の方からいただいた指摘や評価をまとめたものでございます。

まず、上の補助金につきましては、23年度に包括外部監査で、公益性、公平性などの視点から監査を受けております。特定団体への補助金となっているものの公募化などのご指摘を受けたところでございます。これを受け、24年度に直ちに補助金事務の手引を作成し、全庁へ通知いたしますとともに、指摘事項の速やかな解消や情報公開の一層の推進に向け、適正化のガイドラインを現在策定しているところでございます。

下の外郭団体につきましては、25%以上を出資しているものを外郭団体と称しております。この全団体について監査法人による経営評価を受けたところでございます。この評価を踏まえ、今年度、外郭団体改革実行計画を策定し、計画的に見直しを進めていく予定

でございます。

36ページでございます。以上より、今回ご意見をいただきたいことを2点掲げておりまして、1点目は見直しを重点的に取り組むに当たっての着眼点について、また2点目は、各事業について効果の低いものはスクラップを行い、一方、効果の高いものに選択と集中を図ることを実現する方策としてどのようなものが考えられるのか、本日は主に以上の2点につきまして、委員各位にご意見を賜りたいと考えております。

なお、個別の論点につきましては次回ご議論いただきたいと考えておりますので、よろしく願いいたします。

以上でご説明を終わります。

【北川座長】 どうもありがとうございました。

それでは、ただいまの細川部長さんのご説明について、委員の皆さん方からご意見を賜りたいと思いますので、どなたからでもご発言をいただきたいと思います。よろしく願いします。では、沼尾委員さん、お願いします。

【沼尾委員】 実はいろいろあるんですけども、まず重要な1点だけ申し上げたいと思います。

一番最後の36ページで、意見をいただきたいことについて二つご指摘をいただきました。一つは見直しを重点的に取り組むに当たっての着眼点で、二つ目が事業の選択と集中ということでした。

私はこの2点とは別にもう1点、行政内部での予算の配分ですとか、予算編成過程における効率化の問題があると思います。つまりどの事業をやるかやらないかということを選択する前に、その事業をやるに当たって、ほんとうにそれだけの経費が必要なのか、もう少し行政内部の効率化が図れないのかということと同時に、今のような局枠の予算配分の仕方、ほんとうに各局内の財政支出のあり方に無駄がないのかをチェックする仕組みをどうするかということも含めて、検討していくことが非常に重要なのではないかと思ったところです。

【北川座長】 今の沼尾委員のご質問についてお答えいただいてよろしいですね。

【事務局(細川)】 ただいま、事業を進めていくに当たっての効率化と配分そのもののあり方ということで、2点ございました。説明の中でも触れさせていただきましたけれども、平成17年度から各局で予算が組めるような局予算制度を設けているところでございます。これは先ほどご説明の中でも申し上げましたが、事業に最も身近なところだったら



事業評価ができるであろうということで進めたわけでございます。しかし、どれだけの費用をインプットして、どれだけの効果が出てきたのかという評価がなかなかうまくできていないということが現実にございまして、そこら辺がうまくいけば、事業を進めるに当たっての効率化や効率的な予算配分の方法などにつきまして、ある程度の方向性が見えてくるのではないかと考えております。現時点では事務事業評価が効果的に行われていないのではないかと考えているところです。

【沼尾委員】 結局、局裁量の経費の枠配分、要するにシーリングが年々下がって、減少している。そうすると、おそらく各局では、自分たちで裁量的に決められる枠が減っている中で、追加的な予算については、別途、重点経費枠で局の配分を少しでもとろうという戦略を立てざるを得ないと思うんですね。

そうしたときに、局裁量経費のところを内部で工夫しながら効率化を図ることが彼らの首を絞める結果とならないように、例えば何かやってみたらうまく効率化して仕事の量が減ったとか、自分たちの業務がやりやすくなったとかという何らかのメリットが各局においてくるような仕組みを考えてください。今のままだと、裁量部分の経費を工夫することにつながらずに、別枠の重点経費をもっととりに行こうというふうにならざるを得ない。そうすると今までやっている経常的な施策の裁量枠とは別に、新しい目のものをどんどん打ち出して、さらに新しい事業を提案して持ってくる。当初の年度はそれでいいと思うんですけども、一旦何か打ち出すと、結局またそれを継続しなければいけなくて経費がかかる。おそらくそういう構造になっているのではないかなということを非常に心配しています。

先ほどICTのところであまり詳しくは伺わなかったんですけども、これを見ても、最初の1年目の新規開発はB/Cも検査して、きっちり審議もしてやるんですけども、それ以降は経常経費に乗っかってきてしまう。じゃあその経常経費に乗っかっている部分がほんとうにその額でいいのか、もう少し切り詰めたり工夫をすることで、経費を下げつつ一定のサービスを提供していく仕組みはないのかを常に工夫する。だけど工夫して金額が少なくなることで、どんどん仕事が増えて、職員がしんどくなるというふうにならないように、両方を考えられるような予算の配分と行財政の運営のあり方をうまく考えられないのかなと思っています。

何か具体的にこうすればいいというところは今、思いつかないんですけども、私は、そこを考えていくことが、実はこの行財政改革の中でかなり重要なんじゃないかなと思っ

ています。

【北川座長】 よろしいですか。

【事務局（細川）】 私も沼尾委員のおっしゃるご意見と同じように考えております。今まで財政状況が厳しいと言いながら何とか予算を組んできたわけですが、それは、先ほど局裁量経費の中で見直しが進んだものの一覧を挙げておりますように、仕事の進め方とかの見直しを行うことで一定の財源を生み出して、何とか今のところ予算を組んでこられたわけですが、今後は今までにないような厳しさです。やはりそこは一定の事務事業の評価をして、効率が高いものを取捨選択する。やめていく事業につきましても、ステークホルダーに対して、これこれ費用対効果が乏しい、あるいは他の事業に比べてそこまで費用対効果が低いとかいうご説明ができるようなところまで行政評価でできれば、最も事業に精通いたしております各局のほうで自律的な見直しが進んでいくのではないかと考えているところです。

【北川座長】 沼尾委員さん、よろしいですか。

【沼尾委員】 はい、いいです。

【北川座長】 総括原価方式という話を一步も出ていないんじゃないかと思うんですが、細川部長さん、どうなんですかね。義務的経費はこうだとかいう説明だけなんです。事務事業の評価と言ったけれども、重点的な見直しに取り組むには、事務事業の評価ではできなくて、政策評価までいかないといけません。あるいはトップの意思決定がないとできないのに、今の説明では、従来の積み上げ算でこういうふうになってきたからできないんですと言っているだけですね。局配分したら財政状態がよくなったのか、市の公債費が減ったのか。何で2番目に多いのか、ここをどう解決するかというときに、あなた方が「だろう」話をしてはだめですよ。だからこうするんだということが表現できないと、私は沼尾委員の質問に答えたことにはならないと思いますけどね。どうですか。

【事務局（細川）】 今、北川座長から、個々の事務事業がどのように政策に有効に結びついているのかという視点が今欠如しているのではないかという指摘でございますが…。

【北川座長】 いや、違いますよ。個別の事務事業の評価、そんなのは当たり前なんです。そうではなく、政策のあり方とか、福岡市をどのようにしたいのかという圧倒的なビジョンや目標の視点から政策を評価しないと、政策についての事務事業をやっていたら、全部必要ということになるんですよ。あなた方のところは、100億円の投資をして150

億円の行政効果があっても、カットしなきゃいけない状態なんですよ。そこでは100億円の投資で200億、300億のを見つけてくるのが財政の仕事で、カットすることだけが仕事じゃない。そのように立ち位置を変えていただかないと返事にならないんですよ。財政当局がそんな発想だったら、BPRなんかできるわけないと僕は思いますけどね。

【事務局（細川）】 それにつきましては、座長おっしゃるとおりでございます。24ページに書いておりますように、財政の目的は、本市が進めようとするまちづくりの実現に必要な投資の財源を確保することだと認識いたしております。今回、総合計画を策定し、本市の目指すべき都市像や具体的に推進していく施策や事業が示されるわけでございますので、そういった意味でも行財政改革プランと実施計画を連動しながら進めていく必要があるということを私は申し上げたかったところです。申しわけございません。

【北川座長】 いや、違いますね。事務事業評価で積み上げたって、何の解決にもなりません。850億程度の予算を捻出できる程度です。そんなの違います。将来の25年の計画がほんとうにどうあるべきか、市民の利益が最大化するところへ視点が行っていきなきゃいけないのに、まだ財政規律でしゃべっているというように私には聞こえてならないんですよ。局長さんどうですか。

【事務局（阿部）】 財政局長です。座長がおっしゃっていることを我々も十分わきまえて、今部長も答弁していると思っています。当然、市がやるべきことの方向性をしっかり考えながら、なおかつ今はもう何でもやれる時代ではありませんので、何をやるべきか、何が一番効果的か、市民生活にとって一番大事なのはどこなのかということを考えて予算をつくりますし、その大前提としての4年分の計画を今つくっているわけです。一つ一つの事務事業を近視眼的に見るのではなく、大きな視点で俯瞰的に見て政策を練っていく必要があることについては、そのとおりだと我々もわきまえているつもりでございますが、ちょっと言葉が足りなかったかもしれません。そういうつもりでやっていきたいと思っております。

【北川座長】 今の説明で僕は納得しますけれども、言葉が足りずということじゃなく、基本姿勢に問題があるわけで、まさに今まで積み上げ算の総括原価方式でやって、義務的経費がいっぱい増えてきたから投資効果がないというのは経営になっていません。その前提でお願いしたいと私は思ったところです。

どうぞ、ほかの方。

【久留委員】 北川座長に確認したいんですけども、今のを違う言葉で私なりに表現

してみると、例えば企業であれば、こういう事業をするためには、これだけの収入、稼ぎが必要です、営業して稼がなくちゃいけませんと。そして経費を使って、そこからまた利益を生んでいきます、会社の規模を大きくしていきますという、簡単に言えばそういう考え方をしますよね。行政は多分、そういうやり方を全然やってきていないですよ。ずっとご説明を聞いていると、一般財源はもう増えませんよ、微増ですよということしか言われないんですよ。でも、ほんとうは、これだけ公債が増えていたり、いろいろな扶助の経費が増えていたりということであれば、絶対に収入を増やしていかなければやっていけないわけですよ。そういう言葉は行政からは出てこないんですかね。簡単に言えば、そういうことをおっしゃっているのとは違いますか。

【北川座長】 両方ありまして、総務企画局で成長戦略とかいろいろなことをお考えいただく。そこにどう重点の予算を配分するか。その予算が、法的なことや財源的なことで民間よりは限られているんですね。だから、各現場ででき上がってきた新しい成長戦略を財政がどのように裏打ちするかということであって、既存の政策を一つ一つカットしておったら、従前よりシュリンクしていくだけで、何のおもしろみもないんじゃないかということ。これを僕は申し上げたかったということです。

だから、財政に限りがあることも承知の上で、なかなか増やしがたいけれども、ぜひ発想の転換をしていただきたい。従前型の中央依存型で補助金頼り、これも必要なんです、それよりも成長戦略を本気で立てるという決意が私にはうかがわれなかった。何とか従前型の財政規律を適用としている部分が少し過ぎるのではないかというので申し上げたということです。

【久留委員】 わかりました。そういうふうに根本的な考え方を変えていかないと、ここにも書いてあるように、多分職員の方たちのやる気がなくなると思うんですよ。どんどん減らすことだけを毎年要望されて、その中からすき間をぬって何かをやっていくということではですね。今まで私も仕分けをさせていただいたりしましたが、仕分けは特にどうやって減らしていくかという、そこなんです。そういうところからばかりやっていると、ものすごく職員のやる気がなくなるなという感じが見えますので、掲げた目標をどうやって実現していくかという根本的な考え方を職員の方たちにどう持ってもらおうかということじゃないですかね。

【北川座長】 ええ。だからその決意というか、あるいは方法論をこの有識者会議を通じてきちんとご説明いただき、それで実行していただければ非常にいいなと思っていると

いう感じです。

**【池内委員】** これを全部見せていただいて、今このくらいかかっていますよ、今後このくらいかかっていきますよ、それで予算はこれでやりますよというふうに見たんですが、私も経営者なので、そのときの視点で考えると、今北川座長のお話もあったように、ちょっと違うかなと思います。

この前、JALが赤字の部分はどうされたかというのをたまたまテレビでやっていたんですが、JALには何便の売上というのは把握していたんですけども、その1本に対してどれだけの経費がかかっているというのを今まで見ていなかったというんですね。小さな会社の常識からすると、例えばうちなんかは保育所をやっていますが、1個1個のところに売上があって、そこにどれだけの経費がかかって、お子様が何人いて、どれぐらいの単価がかかっていて、それで予算をどうするかというところを洗い出すんですが、実際そこは行政改革のここの場で話し合うというよりも、職員の皆さんからのアイデアだと思うんですね。だって私たちは現場にいないわけですし、そういった意味では、ここの中でこういうことを対策としてやりたいというような意見も取り入れてほしいなというのがあります。

さらにJALの話で、JALでは、従来は乗客がどんな人数であっても同じ飛行機を飛ばしていたんですね。少ない客数でもボーイングという大きな飛行機を飛ばしていた。それが今は前日の予約の人数によって飛行機をかえているんですよ。それで燃費削減をしている。そういった部分をもっとあるんじゃないかなと思うんですね。ここに持ってこられるときには、そういう提案がありますとか、こういう経費の削減ができますというものがあつた上で、成長の財源をどう捻出し、大きく成長させるかという話につながると思うんですが、そこら辺が全くないのが大変残念な気がしております。

以上です。

**【北川座長】** 阿部局長さんは縦割りの中の財政局長というお立場かもわかりません。今のお話は、もっとトップの話になると思うんですけども、福岡市のあり方とか、それはあると思いますが、どうですかね、財政規律でコストカットするようなことが仕事ということから脱却されたらどうですか。

**【事務局（阿部）】** 決して財政規律だけを考えているのではなくて、常に福岡市としていかにあるべきかという視点から予算を考えているつもりでございます。今ご指摘がございましたし、先ほども沼尾委員からもありましたように、いろいろな工夫をして、知恵を

出しての予算組みをすべきではないかと我々も思っております。各職員、各組織からいろいろなアイデアを出してもらってアイデア予算という制度を取り入れたり、あるいは行政効率化予算という考え方で、効率的なアイデアを出してきた局については、その分について一定のお返しをすることによって取り組みを促すという仕組みだとか、できるだけ自律的にいろいろな知恵が出てくるようなそういう仕組みを検討し、そういう形で業務を効率化しながら、あくまでいろいろな新しい施策、取り組みがしっかりできるような予算組みをしていこうという発想でやっているつもりです。

先ほどから部長が申し上げている、我々が認識している課題といたしましては、局の裁量枠の中で、そういう工夫をやっていただいています。やはり枠の中では予算をつくらないといけませんから、各局は知恵を出して、工夫をして財源を生み出そうと努力をします。そういう効率化の取り組みは相当進んでいるんですが、抜本的に今までやってきたことをやめるという仕組みがなかなかうまく動いていません。効率的な仕組みで、同じ事業を少し少ない予算でやれるように効率化することはかなり進んでも、抜本的な見直しができていないというところでだんだん行き詰ってきて、今、疲弊をしているという表現になっているわけです。

ですから、大きく見直しをする仕組みをもう一回しっかりつくらないと、局枠が限界にきているなというのが我々自身の認識であります。もちろん今、どんな方法があるかを考えておりますし、先生方からご意見をいただければ、それも参考にして、新しいやり方で取り組んでいきたいなというのが今の立ち位置です。

【北川座長】     ほかの委員さん、どうぞ。

【吉田委員】     抜本的な対応になるかどうかわかりませんが、重点的なものは市政政策全体で、局の見直しのときだったと思うんですけども、私は日ごろからいろいろな自治体の方のいろいろな部局とおつき合いさせていただいて、いつも思うんですが、福岡市だと局単位でやっている似たような事業が局を越えて存在するんですよね。例えば子供の分野だったら、こども未来局と生涯学習にあたりとか、いろいろなところにまたがった予算って結構あるんですよね。保健福祉とスポーツとかもそんな感じであるんですが、特に行政は、そういうものをゼロにする、不要にするということがすごく言いにくい組織だなと思います。建前として、これはここの事業に譲るとか、何か一定の基準とかルールがないと、ゼロってなかなか言いにくいし、市民に説明しにくいんだと思います。考え方の一つは、重複している、ないし似たものについては、ここが役割を担いますから、サー

ビスは落とさないけれども、100万と100万の分を150万にして、50万カットしますとかいう部分を少しつけていく。これで根本的にもものすごい数字が出てくるとは思いませんけれども、やれることはまだ何かあるかなと思っています。

ただ、だれと組むと評価として見直しができるのかを探す仕組みがなかなかない。全体的にはばーっとわかっていて見渡せないといけないという部分があるので、そこのところは何になるのかという部分については、もう一ひねり、政策目標みたいなものがあつたほうがいいだろうなと私は思っています。そのあたり、だれと一緒に手をつないでいるのか、どのラインにいるのか、自分たちのグループのプレイヤーがだれなのかぐらいは、大枠示すようなことを少し取り入れていくこともあわせて見直しをしてはどうかと思います。

そうしないと、査定上、金額はどんどん小さくなるのに、すごく手間がかかることになる。金額は小さくなるのに、皆さん共働とかの話し合いの数が増えて、業務の量がさらに増えているというのがすごくあるようにお見受けするので、そのあたりは工夫できるのではないかと考えています。

以上です。

【北川座長】 細川部長さん、どうですかね。

【事務局（細川）】 委員おっしゃいますように、今行政が行っている事業で必要でないものは一つもないと私も思っておりますので、それをやめるのはなかなか難しいというのはおっしゃるとおりだと思っております。確かにもともとは一つの政策だけれども、局にまたがって行っている事業も確かにございますので、今後の見直しの着眼点ということで、委員のご意見も参考にして進めていけたらと考えております。

以上です。

【北川座長】 財政ではそういう取り組みもされているんじゃないですか。

【事務局（細川）】 事務レベルでは、行っております。

【北川座長】 やられてるでしょう、縦割りを一気通貫にして見直すとか。

【事務局（細川）】 ただ、それが制度的に各局の連携を図るところまで行っておりませんので、今委員がおっしゃいましたような視点で見直しを考えていく必要があると私も考えております。

【北川座長】 お願いします。どうぞ。

【加留部委員】 加留部です。まず、先ほどちょいちょい出ている事務事業評価は、もちろん個別のところには全く意味がないわけじゃないと思いつつも、ただ、小さいものを

1個1個見ても、ちょっとらちが明かんとというのが正直あります。今私がやっています福津市の行政評価委員会は今年度から再施策評価に変えました。1個1個やっていたららちが明かないので、グロスという全体で見てやっていく。特に合併市町村みたいところは、1個1個見ているとそれぞれ残るので、全体を見なければいけない。少なくとも葉っぱの部分を見るんじゃなくて、枝とか幹ぐらいのところを見るようにしないと全体のスケールメリットが出ないというので、まだチャレンジではありますが、今年度から切りかえました。

少なくとも、そういう見方に変えなければいけない段階にあると思います。その最後の幹のところ、根っこで残るのは、都市の成長と暮らしの安心ということで見たときに、動脈的な政策になるのか、静脈的な政策になるのかということに多分位置づけられるのではないかなと私は考えています。

先ほど来ずっと出ている総合計画の基本構想が25年単位というところでいきますと、現在使われている基本構想は昭和62年10月に策定されたものです。時代としてはバブルが上り坂のときで、福岡市は百道の再開発の完了のめどがついて、よかトピアを目の前にしていた時期です。ある面、国際戦略でアジア太平洋路線の構想が出て、4番目のアジアに開かれた交流拠点都市という都市像が大きな基軸になって、今のアジア太平洋路線につながっていったのは、特に幹部の皆さん方にご承知のことだと思います。

そのときに掲げられた時代背景と構想と、今25年経過したところでの時代背景、構想は、あのころは圧倒的に動脈型だったと思うんです。どうにかこうにかになりました。しかし今は、どちらかというシフトするなら静脈型といいますか、結果的には扶助費だとか何とかが伸びているところを見ると、そういうところに重点を置かざるを得ない状況が発生してきているんだろうと見ています。これをどっちにするかというジャッジはともかくとして、少なくとも、これは次の職員の件ともちょっと絡んでくるところで出てくるんですが、今かかわっている方たちが、どういう時代背景のもとで現在の仕事を判断する基軸を持ったのかなんです。あのころ行け行けゴーゴーだったけど、今からはそういうわけにはないことはわかっている。でも、どこかにそういう判断が残っているのではないかな。逆に緊縮のときに育ったメンバーに、「さあやっさいぞ」と言ったら、どこから手をつけていいからないということがわからない、これも多々出てくるだろう。そこらは少し時代の背景といいますか、いろいろな時間軸で考えてみるのがとても大事になってきます。

同様に、これも福津市、またほかの自治体でやったことがあって、どこもなかなかうま



くいつてないのが補助金です。補助金をどうにかしたいということで見直しにかかる。必ずどこの自治体も補助金のこと出てくる話として、なぜその補助金がスタートしたのかという経緯がわからなくなっています。補助金が始まった理由、その時代背景と経緯が見えなくなっているのが3割から4割ぐらいになってきているんです。当面の間とって、もう50年たっているのがいっぱいあるわけですよ。だから私は、その補助金が何年に始まったぐらい何とか調べてもらって、1回年表に落としてみようと。そのときの行政の状況や選挙だとかいろいろなことを見てみたときに、現在に至って一体それは目的に合っているか合っていないかとかを確認する。別に今でいう3年ごと3セットとかという細かいスパンじゃなくて、少なくとも10年とか、15年とか、今度やる25年とかで振り返ったときに、あのころはそうだったかもしれないけれども今はどうなのかということ、地味な話ではありますが、きちん積み上げてほしいなと考えています。

少なくとも、そのときにつくった人たちは理由がわかっている、何とかさんがおったけんみたいな話があったとしても、それを引き継いでいった若い世代の人たちは、それをどんなふうにか切り盛りしていくとか、切り口を入れるかというところに取りつく島がないんですね。市民のほうが詳しくするんですよ。ああ、あれは何か部長さんが係長のときの仕事たいとって言われたら、もう全然取りつく島がないというのがありますので、そのあたり、それは組織として共有したり、時代背景とか経緯をきっちり押さえておくことがどうしても必要だろうなと私は思います。何となくということではなく、まずどうだったかということです。

あと、もう1個だけ思っていたのは、これは乱暴な話だろうと思いつながらも、区役所だけで見た場合、先ほど池内委員がおっしゃったように、事業別に、うちのAという保育所はこうで、Bという保育所はというのと同じように、七つの区の区役所を見たときに、うちの区は人口が何人おって、どれだけのサービスがあつてというのを区別に全部振り分けて見たら、どんな状況が生まれるんだろうと。例えばAという区ではとても歳入が多いんだけど、Bという区は少ない。その分結局右から左に回していると。全部全市的に吸い上げて見るから何かわかつたようなわからないところを、あえて7区で見たときに、ここは最終的に高齢者が多いからこういうことになる、子供が多いからこういうことになる、ということを把握する。今、校区にはそういうことを若干裁量予算で求めているところがあつて、地区協議会で見え隠れするところを区のレベルぐらいで見たときにはどうなるんだろうということ、興味関心として持っているところでございます。

以上です。

【北川座長】 部長、何かございますか。

【事務局（細川）】 まず1点目、補助金のお話が出ましたけれども、35ページにもご紹介いたしておりますように、加留部委員がおっしゃいました長期化している補助金は確かに我々も問題だと思っております。昨年の包括外部監査でも、あまりに長期化している補助金は一旦見直す必要があるのではないかと考えております。今年度、今ご説明がありましたような補助金ができる経緯とか、現在まだ必要性が継続しているのかという視点で、各局と協議していきたいと考えているところです。

1点目の事務事業評価ですけれども、確かにいわゆる事業仕分けみたいなものは、木を見て森を見ずという形になっているというのは私も感じているところです。先ほどからお話が出ておりますように、政策全体としてどれだけ寄与していて、政策全体でどれだけの効果が上がっているのかという視点が、確かに今のところないと考えておりますので、今後の見直しに当たってのご参考とさせていただければと思っております。

最後に、区別に収支を振り分けて検討したらということでございまして、今のところそういう視点が我々にも欠けていましたので、参考とさせていただければと思っております。

ありがとうございます。

【北川座長】 実積委員さん。

【実積委員】 先ほど、今は局に予算の配分の権限を落としているとお話しされたんですけども、局の仕事が減らないのは、局に予算の配分の権限をおろしたからじゃないかなという気が少しするんです。かつて郵政省という役所があって郵便局の業務をやっていたときに、郵便局を民営化して日本郵政にすべきだという案は郵政省から出てこなかったわけでありまして、局の仕事の見直し案を局から出せというのは、なかなか現在の公務員の人事の評価の仕方を考えると難しいだろうなと思います。

ほんとうに今の予算の編成のやり方が、局仕事を縮減するというか効率化することに最適かどうかは、少し検討の余地があると思います。

もちろん、全部を中央でというか財政局でまとめてやるというのはまた別の非効率性を持つというのは十分理解した上なんですけれども、自分のところの仕事を減らして評価してくれというのは、なかなか今の公務員の評価には乗ってこない。減らしたらプラス評価するというのが仮に難しければ、それは政治かもしれませんが、あるいはこの有識者会議の場かもしれませんが、少し上部のhigher authorityのほうからちゃんと減らして

くださいというのを命ずるような仕組みでもない、先ほど吉田委員のほうからありましたような、ここの局とここの局の仕事がダブっているので一緒にしたいという、ほんとうの意味での効率化の案はなかなか出ないんだろうなと思いました。

先ほど財務部長のほうから、仕事は全部役に立っていると思っていますというお話があったんですけども、今やられているスプリングレビュー云々で既存事業の総点検をやられている中で、特定の施策によって市民にどういったメリットが与えられているかを当然点検しておられると思うんです。先ほどの話の中で1点ちょっと気になったのが、実際に事業を行っている局とか課が効果を最もよく知っているからそこに評価はお任せしているんだという話があったんですけども、具体的にはどういうふうにして効果を調査されているのでしょうか。

**【事務局(細川)】** 1点目は、やめたものを評価する仕組みということでございますね。確かに過去、局予算制度にする前は財政局で査定という言葉を使って決めている時代もございましたが、今からは中央集権の時代ではなく、自律的に決めていく必要があるということで、事業を実際に行っている局が事業の費用対効果を一番把握できるのではないかとということでつくった制度です。それが、委員がおっしゃいますように、人事の評価とかに連動しているのかといいますと、確かに制度的にそこまでいっておりませんので、委員から今ご指摘があったような視点も踏まえまして、今後の見直しの参考にさせていただきたいと考えております。

あと、私が必要ではない事業はないと申し上げた点です。現在スプリングレビューを行っておりますけれども、市で予算をつけている事業で100%必要ではないという事業はないのではないかと趣旨で申し上げたんですが、そういった事業の中でも、長期的に継続してまいりますと、環境の変化などで必要性が薄くなってきたり、ある意味助成する対象者がそこだけではないといった状況も出てきております。また、先ほどから話にも出ておりますICTを活用することで効率化できるような事業もございます。原局だけでやりますと、そこだけの視点になりますので、財政局などの視点も横から入れまして、見直しのできる事業はないか、財政局と各局とで意見を出し合いながら進めているところです。

**【実積委員】** その段階の市民の実際の意見は、聴取やアンケートをされておられるのでしょうか。

**【事務局(細川)】** 現在のスプリングレビューについては、まだ内部だけでやっている状況です。当初ご質問が出ました事業効果などを判定する仕組みについても、予算要求の

中で、各局はどういった目的で事業を行っており、どういった事業効果があるということは定性的には申し上げておりますけれども、それを横並びに客観的に見て、どちらのほうに効果があるかを判断するという仕組みがないところは我々としても課題であると考えているところです。また、市民に意見を聞く場がないということも課題として認識いたしておるところです。

【実績委員】 先ほどの加留部委員からも似たような話があったんですけども、行政官の感覚と市民の感覚がほんとうに合っているのかどうか常にチェックする必要があるって、それは民間も含めてほとんどすべての組織の人が同じだと思います。当該局が効果を含めた施策を判断するためのきちんとした尺度をほんとうに持っているのかどうかは当然定期的に見直されるべきであって、例えば、市民に対して、この施策を仮にやめれば税金が年間このくらい安くなりますよ、それに関してどっちにしますかというふうに聞かないと、単純に市営プールやめますよと言ったらそれは困るという意見しかないわけです。そういう聞き方は、ペテンとは言いませんけれども、費用負担を明確にしない聞き方になっていてあまりよろしくない。例えば、市民プールをやめたら、その分税金が月3,000円安くなります、3,000円安くなったら民間のプールに行けますねという選択肢を示さないと、きちんとした判断はできない。そうした上でないと、ちゃんとした評価はできないだろうなと思うんです。

今日、机の上に福岡市の家計簿という資料があって、1人当たりで予算をこういうところにはこういうのを使っていますよというのがあるんですけども、そこも例えば地域経済の発展に1人当たり9万8,476円予算組んでいますよという話だけであって、具体的にこれをやめたらどのくらい安くなるかはわからない。例えば、先ほどから体育館の更新の時期が近づいているので、今後膨大な財政需要が発生します、何とかしなければいけませんという議論があった中で、例えばそれをやめたら、このくらい税金が安くなりますよといった視点を提供した上で評価をしてもらうという手続が必要ではないでしょうか。毎年というのはなかなか難しいと思うんですけども、何年かに1度、市民の健全な予算感覚にちょっと聞いてみるというシステムがないと、福岡市としても、この事業をやめるという意思決定ができないだろうなと思います。

先ほどのように、それぞれの局とか課が効果があるなしで判断して、効果が薄いものに関してやめようかなと思うときに、いやそれでも欲しい人がいるのでやめられないと思うんですけども、仮にやめることによってこれだけのメリットが出ますよということを示

すことができれば、そこは一つの有力なデータというか、バックアップができると思いますので、そういったデータを集める作業も、このスプリングレビュー的なものでやられたらいいかなと思いました。

以上です。

【北川座長】 どうですか。よろしいですか。

【事務局（細川）】 冒頭のご説明の中でも、予算編成過程の中で、しばしば局面ごとに情報公開をしておりますが、我々も必ずしもこれが十分だと思っているわけではございません。委員が今おっしゃったようなことも含めまして、この会議そのものも「オープン、フリー、フェア」がテーマでございますので、もっと情報公開を進めて、市民の方の意見を反映した予算ができる仕組みについても考えていく必要があると我々も考えておるところです。ご意見ありがとうございます。

【北川座長】 阿部局長さんにお尋ねするんですけども、今も努力いただいている、財政当局と現場で折衝しながらスプリングレビューから始めて、サマー、オータムへ行くんだと思うんですけども、そんなことでいいのかどうかというのが一番の大きな課題になってきます。財政局長ののりを超えたら、はっきり言って市政としてどうあるべきかということがないと、もう皆さんの個別の努力は限界にも来ているんだと思うんですよ。だからこそ、BPRというか、発想の転換をしないと、縦割は存在するわ、現場のエゴは存在するわというようなことで、先ほどの二十何ページに書かれた計画も、政策と財政とICTとか全部がほとんどリンクしていないんですよ。それで勝手なことをやっているということをどこかで乗り越えないと、ほんとうにうまく行かないんじゃないか。そういうことについて決意していただくというか、それはどうですかね。

【阿部局長】 そのように認識をしております。もちろんスプリングレビューをやって個々に自主的な見直しをするという努力も必要ですし、やっておりますけれども、そういう従来型の手法だけで今回の財政的な非常に厳しい状況が乗り切れるとは思っておりません。したがって、このような有識者の皆さんの場が設定されていると私は認識しています。

スプリングレビューに関しては、今まだ各局が自主的にやっている段階ですから、これからはより困難な、難しい課題、今まで手がつけられなかった課題が残ってまいりますので、それについては副市長、市長と一緒に二役協議という形で、トップまで入った形での議論、そして、一つ一つの事業がいい悪いという事務事業レベルの見直しではなくて、まさしく政策の分野ごとにどのように取り組んでいくのがいいのか、あるいはすべきなのか

について領域別の判断を仰いでいかないといけないし、議論してまいりたいと思っております。

【久留委員】 細川部長とは仕分けをさせていただいたんで一番おわかりだと思うんですけども、根本的なことを言えば、全部とは言いませんけれども、点検評価をする体質になっていないような気が私はします。試行を入れて4年ですか、仕分けをさせていただいて、こんなにも今まで事業を見直していないのかとか、補助金が先ほど出ましたけれども、補助金もほんとうに残っていましたよね。こういうのは時代の流れから言ったら当然ながら見直して行って、完全にカットしていくわけじゃなくても、ほかのところに振り分けられないかとか、そういう私たち素人が見えてもわかることが幾つも出てたんです。それを少なくとも3年繰り返していても、まだ出でくる。選んではきていましたけれども、点検評価がされていないものがまだ出てきている。さっきちらっとおっしゃっていましたが、それぞれの局は言いわけもいろいろ言われて、これはいいですよとか、市民からは喜ばれていますよというふうに、どんどん予算として乗せてくるわけですね。そして継続していこうとするわけですね。

そういうところをどこでどう見きわめていくのか。さっき阿部局長が言われたように財政のほうでは横との連携というか横との関係で見えていかれるのかもしれないけれども、1個1個の事業がほんとうに効率的になっているのか、時代の流れに合って市民から求められているものになっているのかというところは、職員がそういう感覚を持ってやっていないと、どこもやるところはないのではないかなという気がするんですね。市長がやるわけにもいかないし、財政局長が全部に目配りしてやるわけにもいかないしですね。

その辺のところを何とかもう少し変えていけないのかなと。何かの方法で変えていけるのか、システムで変えていけるのか、職員の人たちの意識を変えるしかないのか、そのあたりは逆にちょっと聞いてみたいんですけれども、どういうふうにお考えですか。

【事務局(細川)】 久留委員がおっしゃいますように、事務事業評価を行っていく中で、各局、実施している相手方からは感謝されるわけでございますので、必要だという意見でございますが、客観的な指標がなくて申し上げているケースが多いかと思っております。

これにつきましては、34ページの幹部職員の意見の基本姿勢のところにも書いているんですが、今まではそれでも何とかできたわけで、それで職員の危機感の共有ができていないと局長クラスの幹部職員の方がお感じになっているところもございます。そこら辺が問題ではないかということと、あと、仕分けについては、制度的に網羅的になっていない

という問題がございまして、先ほどの加留部委員の話ともかぶるんですが、個別に見ていて全体をやっていないものですから、個々に見ると必要ではないかと。ではAとBのどちらのほうが効果的、効率的なのかという比較ができていないという課題があるのではないかと考えております。そこら辺は個別の課題と認識いたしております。

それと、申し漏れましたけれども、一番最初に久留委員がおっしゃった歳入の確保でございますが、民間企業であれば、委員がおっしゃいますように、収入があつて、それに見合った歳出を行うというのが基本です。財政の場合は、本来から言いますと、これだけ行政需要があるので、それに見合った収入を取るのが基本だと考えております。

それでこの資料の28ページにも歳入の確保と書いておりますが、現行の税法等々で規制がある中においても、できるだけ歳入の確保を図っていく必要があるということです。ここの視点が重要というご指摘をいただきましたので、最後の36ページに書いておりますけれども、次回の個別の議論の中では、歳入の確保についても議論させていただけたらと考えております。

以上です。

**【久留委員】** 前半のほうの回答が、もう一つピンとこない感じがするんです。確かに悩んでらっしゃるといふか、私も事業仕分けをしながら、ほんとうにどうしたものだろうかなと考えていました。さっき言われたように、職員の人たちが一人一人、事業を組み立てるときに、予算要求をするときに、なぜこの事業が必要なのか、どういう効果があるのか、収入や歳入という形じゃなくても、これだけ効率的にやれば、ある意味歳入に相当するようになるものになるという視点ももっと持った予算要求をしていく。またそれを財政局のほうで精査してもらおう。ちょっとおこがましい言い方で言うと、職員を鍛えていくとかいうことを根本的にやっていかないと変わらないのではないかなという気がするんですけれど。

**【事務局（阿部）】** 厳しいご指摘だと思いますけれども、受けとめさせていただきたいと思っております。

先ほど行革のご説明をして、私は、手法の見直しとかが相当進んだと申し上げてしまったんですが、まだまだ足りないところがあるということはそうだろうと思っておりますので、それはしっかりやっていかないといけないと思っております。

仕分けのやりとりについては私も幾つか見ておりますけれども、大きく言えば二つあると思っております。一つは、やっている事務事業の効果であるとか意義であるとかを――

説明する能力がないと言ったらちょっときつい言い方になるんですが、説明が不十分、よく伝わるように説明ができていない、説明責任が果たせていないというのがやっぱりあると思います。中には、ほんとうに必要なことが十分に仕分けの皆さんに伝わっていないというのがあるんだろうと思います。もう一つは、振り返りが不足している。毎年毎年やってきて、評価もそれなりにされている事業は継続していかなければならないという意識が強過ぎるということがあるんだろうと思います。

ですので、一つ目に申し上げたことについては、我々が説明責任をきちんと果たせるように説明能力を磨いていかなければいけない、説明の方法も考慮しなければいけないと思います。二つ目のほうについてはまだまだだだと思いますので、幹部職員の意識の改革、見直す姿勢の徹底が大事だなと受けとめて、今後取り組んでいきたいと思います。

【北川座長】 吉村委員さん。

【吉村委員】 吉村です。この資料を少し拝見してまして、思ったことがございます。

これはどなたかがおっしゃったんですけれども、行政機関は過去を検証していいけれども、反省をしなければならないんだというようなことをおっしゃった方がおられまして、そうなのかなという、ちょっとはテナマークだったんです。この資料を拝見していると、過去の事実についてはきっちり検証がされているんですけれども、その反省がなされているのかというところが少し疑問として浮かび上がってきます。

例えば、1ページ目の歳出のところです。公債費の割合が非常に高いと書いてあるところなんですけれども、なぜ福岡市は公債費の割合が高くなったのかという説明が一切ないんです。自主事業でいっぱい投資をやったとか、そういう原因分析が出てきていない。ほかの政令市に比べて今、借金が2位である原因が何なのか、そこら辺はしっかり詰めていかなければいけないのではないかと。

事実は事実として浮かび上がらせて、その原因が何だったのか、それは課題なのか、そうではないのかを、職員の中、あるいはこの会議の中でしっかり認識しないと、それを改善すべきなのかどうかはまずわからないというところがあるかと思います。公債費の割合が高い理由は、今回の会議等でぜひお示しいただきたいと感じます。

それから、1ページ目の次なんですけれども、社会保障関係費の占める割合が高いと書いてあります。これについては右肩上がりで上がっていきますよという数字は見たんですけれども、国の制度の中での自治体負担分があって増えていくのか、それとも自主事業が原因となって増えていくのか、ここら辺の原因分析もしっかりやらないといけないと感じ



じております。

それから、公共事業費の減少ペースが速いというところなんですけれども、ほんとうに公共事業費を削るべきなのかはアセットのところでは少し説明があったんですけれども、この経費を削ったらどうなるのか、アセットのところはデータをもう少ししっかり整理しないといけません。ほんとうに必要な資産がなくなってしまうことだけは避けなければいけない一方で、将来的に、あと十何年間は人口が増えるんですけれども、そこから人口が減るという中でのダウンサイジングも当然視野に入れなければいけないと思います。右肩上がりで行きますよというだけではなくて、将来的な財政負担のところまで含めて、きちんと説明をしていただきたいと思いますと感じております。

それから、人件費の割合が他都市よりも低いということなんですけれども、これも詳細について何ら説明がないと感じております。民営化を進めたから人件費が減っているというのは、多分、全体の財源に対する割合でいけば低いのは当然だなと思います。アウトソーシングによって人件費を低くしたのならば、人件費とアウトソーシング経費をセットで、どういうふうになっているのかをもう一回検証すべきだと思います。アウトソーシング経費が高どまりしているような状況であれば、人件費比率が下がったとしても、それは何ら理由になっていないし、市民への説明にもなっていないと思います。

それと、他都市を比較するときの手法なんですけれども、当然インフラの状況も違いますし、事務事業の状況も違う、政策自体も違う中で、単純に人件費を総額で比較する手法はいかがなものなかと感じております。委員の皆さん方がずっとおっしゃられていたように、政策体系ごとに人件費の部分を他都市と比較できるのがあれば比較すべきであって、それができない以上は、人件費が高い、低いという議論をするのは非常に乱暴だと感じますので、低いとおっしゃるのであれば低い理由をしっかりとお出しいただきたいと思いますと感じております。

全体的な話なんですけれども、なぜこういう財政状況になったのかという根本的な問題は、私は、パブリックガバナンスと呼ばれるガバナンスの部分に何らかの課題があるのではないかと感じております。ガバナンスというのは、この会議の自立ではなくて自律のほうだと思うんですけれども、それが今まで少し機能していなかったのではないかと。特に、今までずっと予算制度の議論があったんですけれども、なぜ予算制度が機能せずにこういった借金を積み重ねてきたか、しっかり原因を分析する必要があると考えます。

私自身、この何年か福岡市を見てきて、予算の権限と責任がリンクしていないのではな

いかと思います。局あるいは区の予算編成をやっているんですけども、最終的に負うべき責任が明確になっていない。多分、局長が負うべきなかと思うんですけども、その責任をどうやって市民に果たしていくのかという仕組みができていない、つまりガバナンスができていないところが大きな問題だと思っています。そういうところから行くと、まず組織的な問題を先に解決してあげないと、行財政改革は先に進まないのではないかと感じたところです。いかがでございましょうか。

【北川座長】 これは局長マターでございませぬ。お願いします。

【事務局（阿部）】 前半にご指摘いただいた、歳出のところでもいろいろ課題を書いている部分についての詳細な内容であるとか、原因の分析、現時点での反省、だから今後どうするのか、そこらあたりは十分課題として我々も認識しておりますし、次回、各論のところでも一定ご説明をしたいと思っております。また、今、ご指摘の視点も踏まえた整理、ご説明を次回にするようにしたいと思っております。

それから、後半のガバナンス、自律については当然重要なご指摘だと思っているんですけども、今のお話の中で、どのような姿、ガバナンスの形あるいは予算制度にすべきだというご意見まではまだいただけていないと思います。我々も予算制度をどのようにしていくのか、その中でガバナンスがどのように動くべきなのか、組織的にはどのような組織が最もふさわしいのかということは、我々自身も議論していく課題だと思っておりますので、委員の先生方からもご意見をいただきながら考えてまいりたいと思います。私自身としても、このような仕組みでやっていくのが一番いいという答えまでは今はまだ持ち合わせておりませぬので、検討していきたいと思っております。

【北川座長】 どうぞ、吉村さん。

【吉村委員】 ガバナンスのところなんですけれども、まずこの行財政改革会議の中で事実がきっちり表に出てきて、その原因をまず皆さんで共有しましょうよということで、原因を共有する仕組みをどうするのかをお考えいただきたい。それこそが組織的に対応する仕組みそのものだと思うんです。この仕組みを達成する。

例えば、これはどういう方向になるかわからないですけども、予算はこのまま各局で進めるということであれば、各局の予算については局長に責任を持たせるような、総務企画局、予算が一本になるような組織体制にしなければいけない。そうすると、おのずと今の総合企画局だとか、財政局だとかの機能をどうすべきなのかという話につながってきて、事業局の予算ユニットと総務系予算ユニットをどうするのかという話になるのではないかと

と感じています。私自身、腹案みたいなものはあるんですけども、ぜひともそういうところを少し議論させていただきたいなと感じております。

【北川座長】 局長さん、今のお話については、これを見ても公債費の割合が非常に高いと平然と書いてあるわけで、じゃあそれで何をしたんだということなんです。人件費の割合が他都市より低いと書いてあるんですけども、ほんとうにそうか。外部に委託していて、その比率で見て本当にそういう数字なのか。それは人件費だけではなく、機能しているか。財政局ののりを超えたというなら、そういう問題点全体についてははっきり言ってくれという話ですね。2人の局長がいますけれども、この2人を1人にしたら人件費が下がるというだけの話で、それを超える地域主権時代のトップリーダーの決意が要るんですよ。

局長、今までどおり中央集権の中の積み上げ算で一生懸命に総括原価をやったら、今から20年続けられますか。続けられないと思うんです。その前提に立たないといけなくて、例えば、公債費の割合が非常に高いことについて原因分析をしろと吉村委員は言うんですけども、徹底的にやってくれますか。

【事務局（阿部）】 今のご指摘の部分は、我々も十分課題と思っておりますので、ご説明をしていきたいと思っております。公債費が高いことについては分析も十分しておりますし、課題も持っておりますし、対応の工夫もしておりますけれども、今日は十分にご説明することができませんでしたので、次回にしていきたいと思っております。ご指摘を踏まえて対応していきます。それは責任を持ってきちんとやっていきます。

【北川座長】 どうぞ、世良委員さん。

【世良委員】 私も吉村委員のご意見に賛同する部分が非常に多いんですけども、原因共有の仕組みが必要だというのは、この有識者会議でも、委員から指摘があるまで、なかなか原因が共有されるようにならない。つまり、「今日は答えを用意していませんが次回に」となぜなってしまうのかということなんです。よく行政の無謬性と言ったりしますが、行政は間違いを起こさないものなんだとなっていますから、逆に間違いを起こすと何か怖いとか、そういうことが行政内部の意識としておありなのではないかなと、そんな危機感を持つわけです。

私ども委員に事前にお示しいただくこのような資料も、きれいなものが出てくるんです。つまり、公債費が高いですとか、人件費が低いですというように他人事めいて書かれている。意識的か無意識かは別にして、なかなかきれいではない資料を出しにくい風土がおあ

りではないのか。これから組織風土改革に焦点が移っていくわけなんですけれども、それが関係してくるのではないかなと思うんです。

私ども外部の委員といいますのは、行政組織内部における人間とは違いますので、あくまで外部の者ですから、内部がどうなっているのか存じ上げない部分が多いわけですね。そういうときに、きれいな資料だけご提示いただいても非常に心もとなくて、議論をしても机上の空論になってしまいやしないかという心配をしておるわけです。ですから、もともとのデータがどうなっているのか。阿部局長のほうで、公債費がなぜ高いかという原因分析はしていますとおっしゃった。おっしゃったのになぜ出ていないのかということ。それは、ぜひ自覚的に考えていかなければならないことではないかと思っていて、それが組織風土改革につながってくると思うんです。

それと、改革というのはなかなか困難なものです。一般的にもそうです。古来、そうです。改革をしようとして頓挫するという局面は、歴史を見ますとよくございます。じゃあ、成功例はどういうものかということですが、黒船で外圧でということばかりではないわけで、そういうことを福岡市が求めているのであれば、内発的に出てくるより改革の芽はないのではないかと。私どもの有識者会議が押しつけても、それを受け入れていただけない可能性だってあるわけです。必ず受け入れていただける保証などはどこにもない中で私どもは意見を申し上げます。そうであれば、内発的にどういう改革がいいと思うというようなご意見を、行政、皆様方の組織のほうからご提示していただくことはできないのかということをおもいます。

例えば、縦割りの制度では限界があるというのであれば、こうしたらいいと思うことは検討をされていらないかと思うんです。そういったものをご提示いただいて、それと私どもの提案を突き合わせる形で有識者会議を進めたところで何の問題もないですし、むしろ議論が活発化する、そして、いい結論になっていくのではないかと思うんです。私どもからのお仕着せのプランでは、皆様方はご納得いかない部分が多くなるのではないですか。ですから、ぜひとも内発的な提案をしていただきたいと思いますし、次回の各論のときにご提案いただけるものと期待しておりますので、どうぞよろしく願いいたします。

【北川座長】 阿部局長、これはどうですかね。

【事務局（阿部）】 行政の無謬性というご指摘を受けましたけれども、私どもは決してそのようなことではなくて、「私たちは間違っておりません。正しゅうございます。このと

おりでございます」と言うつもりはございません。できるだけご議論しやすい資料を提供したいと進めているところでございますが、それが不十分で、次回、よりわかりやすい、問題点が率直にわかるような内容にすべきだというご指摘だと思いますので、そのように努めたいと思っております。

先ほど座長からおっしゃっていただきましたように、今までのやり方ではもう限界がある、だからこそ、抜本的なやり方をもう一回考えたいということで、我々も取り組んでおります。公債費の問題については長年の課題でございまして、前回、前々回の健全化プラン、あるいはリニューアルプランの中でも大きな課題であって、分析もして取り組みを今までやってきております。一定の市債残高が減少に向かうという効果は出ておりますけれども、まだまだそれだけで福岡市の財政が健全になったわけではありませんし、今後もまだまだ課題があるとの認識で取り組んでいきますので、次に、我々として考えている分もお示ししながら、できるだけ議論しやすいような資料づくりでご対応したいと思います。

以上です。

【北川座長】 貞刈総務企画局長、これは財政局だけではいけなくて、総務企画局の決意がどうしても要ると思うし、今までの市役所のあり方では、総合計画の基本構想、基本計画、実施計画、行財政プランはほとんど不可能、絵にかいたもちに終わることが歴然としていると僕は思います。したがって今、財政局長がお答えいただいたこと、あるいはペーパーレスにするというようなICT化、電子政府化とかいろいろなことも含めまして、公債費が高いという同じことを平気で何遍も書いてくる市役所の体質は、総務企画局にも大いに関係すると思っておりますが、どうぞご決意のほどを。

【事務局（貞刈）】 発言の場をいただきまして、ありがとうございます。

最初は細かい話からやりますけれども、公債費の話は、今日の家計簿の中にも一部23ページかどこかに少し頭出しはしております。これについては既に議会の場とかでも相当言われましたから、先ほど言いましたように、これまでの経緯については財政のほうできちんと整理をいたしておきまして、次回、あるいは事前のワーキングでも情報提供させていただきます。

【北川座長】 それは、対策まで言うということだね。

【事務局（貞刈）】 先ほど吉村委員がおっしゃった、そうなった原因についてはきちんと把握をしております。それから、人件費の関係についても、直接の人件費と委託料等も含めて、それを総人件費みたいな形にして他都市と比較した数字もある程度ございますの

で、それもきちんとご説明をしたいと思っております。

それから今、座長からご指摘いただいた件については、先ほどの議論にちょっと戻るんですけども、財政規律をしっかり守れとずっと言われています。一方で、義務的経費は急増していく。その中で、市政としてのダイナミズムがないとか、職員のモチベーションが上がらないということも現実としてあるわけです。そういうものを解決するために何かあるのかと言われると、先ほども座長のほうからございましたけれども、成長戦略みたいなものが要るのではないかということだと思います。では、その成長戦略を実現するためにどうするのか。BPRの話が出ましたけれども、ブレークスルーするような仕事のやり方とか取り組みが、今、求められているのではないかというのが、今回の有識者会議の一つの大きな目的だと認識しています。

我々としては、原因や現況をご説明し、大まかな方向はある程度言えるんですけども、それを実際に仕事の中でどういうふうに大きく変えていくかがなかなか我々に見えないところでございますので、有識者会議の中でもいろいろご意見をいただいて、それを反映していくようにしたい。

その際、前半のスケジュールの話がございまして、ここで議論していただき、ご意見をいただいたものと、全体の総合計画のスケジュールにそごがあるのではないかというご指摘をいただきました。先ほど、縷々スケジュール的なことも言いましたけれども、それについてはしっかり反映できるような形で仕事は急がせたいと思います。また、どういうところに行こうとしているのかについては、前回マスタープランの審議会にお出しした基本的な考え方、方向性がございますので、必要に応じてお出ししながら、そういうことも含めてさらにご議論を深めていただければと思っておりますけれども。

よろしゅうございますでしょうか。

**【北川座長】** いや、総括はご説明いただいたけれども、要は、公債費の割合が非常に高いと何年書いてきたかということですよ。それをどうするんだというので我々がぼんやり意見を言ったら聞きますか。今言われたのはそういうことでしょうか。だから内発的に皆さんで議論をして、トップがいるならトップ、二役と言うんですか、そういう方で出してきたらどうですかということですよ。今のお二人のお話を聞いていたら、永遠に「努力していますけれども無理でした」ということになるのではないかということなんですよ。それについては、貞刈さん、あなたがここで答えておいたほうがいいですよ。どうぞ。

**【事務局（貞刈）】** 公債費比率というのは、今までの積み重ねの分をずっと返していく

ということで、総額も非常に大きいわけでございますから、それを抜本的に大きく変えていくような知恵があるかと言われると、ちょっと私も何ともここで即答できかねますけれども。逆に、そういう負担があるから、どういうふうに成長戦略を立てながら、いかに歳入を増やしていくか、そのためにどういう効果的な施策を生み出していける仕組みがあるのか、そのぐらいの答えしかなかなかできませんけれども。

【北川座長】 だから、公債費が非常に高いというんだったら、3年後にこうなる、5年後にはこうする、そのために全部の場면을転換するということがほんとうは出てこないといけないから、こういう有識者会議を立ち上げられたんだと思うんですよね。財政局長、そう思うんですよ。今までの理屈で「なかなかないんですよ、歴年の積み重ねで」と言って、そのまま行ってしまうのなら、この会議に何か意味があるんですか。ないですよ。

だからどうするんだという結論を出していかなければいけない。両局長ののりを超えるならぜひおっしゃってください。ICTでも、財政改革でも、福岡市は中央集権に頼らずにというか、それを大いに使ったとしても、自立型の地域主権改革をどうやって実現し、そのためには投資的経費がこれだけ要るから、公債費比率はこれだけ下げてでもやるんだということになるんです。それには、今までの現場と財政局の積み上げ算の事務事業評価程度のことでなくて、そこを超えたいいわゆるパラダイムシフトをしなければいけないと私は思うんですけども、どうですか。

【事務局（貞刈）】 その辺は、考え方は一緒です。

【北川座長】 考え方が一緒じゃなくて、やる方向を。

【事務局（貞刈）】 選択として、事業仕分けとかいろいろなものがありますけれども、今日いろいろご意見をいただきました。もちろんそれはそれでやっていく必要はありますけれども、そこで出てくるものが果たしてどれくらいかというのはあります。根本的に、ものすごく財政ニーズが高くて、非常に公債費が高い状況の中で何とかしなくちゃいけないときに、当然、今のままでいいということにはなりませんし、3,000の事業を見ていて、ものすごいエネルギーを使っても、それでほんとうにどれくらい効果が出るのか。ある程度の効果は出るとは思いますけれども、若干疑問のところはございます。だからそこを、そうではない形でどういうふうにしてやるのかというのは、もちろん財政もそうですし、私どもも悩まなくてはいけないところです。

【北川座長】 だから、積み上げ算というだけではなしに、思い切ってどう場面転換するかということなんです。こういう言い方は慎まなければいけません、淡々と終わって

何もなかったら、何にも変わらなかったということです。全国のニュースになるような財政改革に踏み込むのか、ほんとうに地域主権になるのか、そこを僕は問いたいですよ。

「今までの積み上げではなかなか難しいんですよ」の連続なら、この会議に意味があるんですか。財政局長、お答えください。

【事務局（阿部）】 先ほどお答えしたとおりでございますけれども、私どもとしてこのような考え方で取り組みたいということは次回にきちんとお示しをし、議論がしやすい情報も提供をして、またワーキングを設置していただいているわけですから、沼尾委員と吉村委員にも事前にいろいろとサジェスション、ご指導をいただいて、議論できる材料をちゃんと示して前に進む、ほんとうに改革が進められる内容にできるように努力したいと思っています。

【北川座長】 よろしくお願ひします。どうぞ。

【世良委員】 貞刈局長の最後のご発言お伺いして、内発的な提案をしたとしても、それが果たしてどれぐらいの効果を持つのか疑問に思えました。ちょっと理解が違っていたら恐縮なんです、そういうご発言だったような気がして、それこそ行政の無謬性にとらわれていらっしゃる発想ではないかなと思うんですね。

どのような提案であっても、それがどのような効果を持つかは実際に実施してみないとわかりませんが、そういう問題ではなくて、初めから完璧な提案をしようとか、そういうようなことはお考えいただく必要はないのではないかなと思うんです。どのような組織でも初めから完璧なわけではないのであって、この福岡市役所という行政組織も完璧なものでなくて当然なんです。そうであるから、この行財政改革の会議があるわけですので、後でどのように突っ込まれようとも、まずは出してみる、そして議論をするということからでないと、改革はスタートしないのではないかと思います。

それからあともう一点。自発的な改革をする場合には、その改革の方向性をよしとしない者もあるかもわからないんですけれども、それを心配するよりもむしろ味方につけるとか、福岡市の置かれた危機的な財政状況をもっと情報公開して、広く市民に知ってもらうための取り組みが必要ではないかなと思うんですね。危機の共有は、改革の一定の原動力になりますので、市民に対する情報公開がこの局面でも出てくるのではないかなと思うんです。

しばらく前に市長が、福岡市の人口はこれからも増えていくんですと記者会見でおっしゃっておられたことがあると思うんですが、福岡市はこれからも成長していくんですとい



うトーンでおっしゃっておられたんですね。それは間違っていないんですけども、他面において、高齢者の人口が増えていくことによる義務的経費の増大の部分についてあわせて紹介できていなかった発言だと私は見たんです。

プラスのとらえ方をして発言することもあっていいわけで、市長の発言がそれとして完結していても別に構わないんですが、他方で危機的な情報もあわせて開示をしていって、そのことによって市民に、例えば負担をみずから引き受けようという意識を持ってもらう。市民に対する情報公開がそのような形でできるのであれば、福岡市役所組織内における意識改革にもつながるんだと思うんですね。そういう意味で、福岡市の情報公開制度は、一定の評価を得たすぐれた制度ですというお題目だけで終わるのではなくて、ほんとうに重要な情報をどのように共有して、それがどのように福岡市の推進力になっていくのかについて、マイナスの情報開示についても真剣に取り組まなければならないと思うんです。

今日の会議の冒頭で、私が突然のように公文書管理条例の話をして、それについては今後検討しますというお返事しか出ませんでした。これはこの改革会議の中できちんと議論して導入の筋道をつけなければ、市民との情報共有、真の情報公開にはつながっていない、そういうベースになる制度で、そのことが今回、前回の会議の振り返りの中で重要だと思うから申し上げたのに、どうして「など」というくくりで終わってしまうのかという部分については、私は大変残念に思っているんですね。

ちょっと雑駁で長過ぎるお話になって恐縮なんですけれども、私は今のような感想を持っておりますので、ぜひとも私が今日申し上げたことについては、何らかのご回答を次回いただければ大変ありがたく思います。

以上です。

【北川座長】 貞刈局長さん。

【事務局（貞刈）】 さっき言いましたのは、内発的な改革が不要だとかいうことではなくて、事業仕分け的な改革で、3,000事業もあるようなやつをずっといろいろやってはいるんですけども、それをいろいろ精査していっても、今、我々がぶち当たっている、にっちもさっちもいかないような状況の中ではボリュームが足りないのではないかなというところをお話したわけです。

事業の仕分けみたいな事務改善的なもの、あるいは予告調査してやっていくもの、合理化していくもの、効率化していくもの、そういうものも必要ですけども、それとは違う構造的な改革をやらないとなかなか問題解決ができないという意味で言いました。1円玉

を拾いながら貯金をしていくという分も当然要りますけれども、大きなスケールですから、それではなかなか貧乏から抜け出せない、そういうようなところでは。

それと、いろいろな情報は、成果物としてはこういう薄いものになるんですけども、一つ一つの資料を上げようと思うと、相当いろいろなものがございます。多分、財政もそうだと思いますけれども、ここに出たものについて足りない分は、隠すものは何もございませんので、事前にメールでも何でもいいですし、しっかりお出しします。

いろいろな人口関係の分については、マスタープランの審議会の中で将来的な課題について整理したのもございますので、あわせてそういうものについても事前にお出しして、共通のベースになる情報をもとに議論をしていただくようにすべきだと思いますので、しっかりやらせていただきたいと思います。

【北川座長】 もう時間ですが、皆さんご発言があるようで。では簡単にどうぞ。少し時間が延びます。

【吉田委員】 この分じゃなくて、情報の取り扱いについてなんですけれども、私は、池内委員と総合計画の審議委員を仰せつかっていて、先日、第1回がありました。これから分科会という形で進んでいきますが、事務局の方には、こちらの財政に関する情報について、ぜひともあちらの各部会でご説明いただきたいと思っております。

というのは、先ほど世良委員がおっしゃったんですけども、あまりに論調が違って、どっちかというアジアのリーダー都市で、まだ人口も増えて成長ができるような雰囲気になっているのではないかなと個人的に思っています。勘違いかもしれませんが。個別にはお話がなかったので、それは仕方がない部分もあると思うんですけども、財政的になかなか厳しい部分がちょっと伝わりにくかったかなと思っております。

各分野、第一人者の方々がたくさんいらっしゃるので、福岡市はアジアでナンバーワンだと言って、各分野の方々がそれぞれ望ましいことを言うのはいいんですけども、その中の優先順位は多分つけられないような感じになってしまう気がします。前提条件が相互にありますという共通認識を持った上でお互いが議論をしていかないと、スケジュール的に合うのかもしれないですけども、そもそも議論のボリュームが全然合わないみたいな形になるのがちょっと怖い感じがします。

こんなに丁寧に説明するのは難しいとは思っているので、かいつまんで結構ですので、福岡市の現状みたいな形で、ぜひ次回の総合計画のほうでも財政的な条件についてお話をいただければと思います。

【事務局（貞刈）】 了解です。

【北川座長】 要するに、スクラップ・アンド・ビルドというよりは、むしろここはビルド・アンド・スクラップなんですけど、今、貞刈局長が言われたように、何を政策として選択するんだと言ったら、当然予算が伴うじゃないですか。だから、それを出してきて、事務事業評価も必要だけれども、財政局ではそれを超える枠組み変更、構造転換がという覚悟がここで出てこないといけません。今までどおり何にも変わらないことになるのを僕は心配しています。ぜひ吉田委員さんのおっしゃられた総合計画のほうも、全体的な基本構想から、こちらの有識者会議から、財政計画から、あわせてご議論を煮詰めていただくことをお願いしておきたいと思います。

池内委員さん。

【池内委員】 私は、15ページの今から福祉でかなりコストがかかるという話の中で、全国的に生活保護の世帯数と保育所の入所児童数、両方とも増加傾向にあるわけですが、保育所が増えることは、女性の就業率がすごく増えていって、所得税も払ってということで、これは決して悪いことではないと思っています。生活保護が急激に増えている、これについては個々に対策を打っていく。ほんとうに困っている人を助けるためには、市民全員で自立しないといけないということで言うと、市の職員の皆さんがというより、福岡市民全体で考えて、話し合う場を持って、みんなで取り組んでいけば、私はこれが減少する可能性は高いと思いますので、そのところをまた別に取り組んでいただけたらと思います。

以上です。

【北川座長】 あと、ご意見ございませんでしょうか。

沼尾委員さん。

【沼尾委員】 今のお二人の委員さんの意見と関係するんですけども、資料の27、28ページでちょっと心配になっているのは、まちづくりの実現に必要な投資財源の確保が健全化の目標だという説明で、まちづくりの方向については総合計画の審議会で検討しますとなっていて、その取り組みの方向としては、投資の選択と集中と経常的な経費の見直しが線引きされている。

そうすると、まちづくりとか総合計画の中では、投資の選択と集中に重点が置かれているような印象を持ってしまいうんですけども、こういう仕分けでいくより、経常的なところでも、今のような形で市民との連携であるとか、どういうふうに市民に参加を求める

のかソフトの仕組みを設ける、これが必要な安心・安全な地域社会をつくっていくことに非常に重要にかかわってきます。総合計画のほうでも、投資の選択と集中のための議論をするだけではなくて、財政の情報を提供するとともに、ぜひ経常的なサービスをどうやっていくかも含めた議論を進めていただきたいと思います。

以上です。

【北川座長】 あとはよろしいですか。じゃあ、どうぞ。

【加留部委員】 次回の個別のところでは参加できないので発言しておきます。先ほど来、何人かの委員の方からもありましたように、内発的に出てくることをとても期待しています。また、信じています。私は市の職員を信じています。24時間365日、福岡市のことを考える専従メンバーですから、ぜひ信じたいと思います。先ほど歴史経緯のことにちょっと触れましたけれども、そのときに、過去の先輩たちのことに遠慮せずに出してもらいたいと思っています。遠慮せずに出してください。皆様方が今、生産年齢人口の、かつ意思決定ができる世代なんです。ここで出していただかなければ、次に渡すかどうかを考えないといけない。今の幹部なり、意思決定ができる皆さん方で、ぜひしっかり考えて出していただきたい。

先ほど世良委員もおっしゃったように、わけがわからない話もいっぱいあるので、それに対して一個一個、100%というところまでは求めません。でも、考えていただきたいというか、1回出しましょうよということですよ。出し合ってみましょう。そういうことを、いい意味で胸を張ってやっていただきたいなと思っています。皆さん、委縮しないでくださいよ。ぜひそこをしっかりと考えて出していただきたいということで、期待しています。

この後のほかの論点も含めて、ほんとうに質を上げようと思うんだったら、人の話を聞いて、それに対して、はい、はいというのも大事だけれども、そうじゃなく、自分たちで出していくことがほんとうの血肉になるわけです。そこをぜひお願いしたいなと思っています。

以上です。

【北川座長】 あとは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、委員の皆さん方、市当局の皆さん、お疲れさまでございました。今回の会議の議題については終わりました。

事務局から、何か連絡事項がございましたらご発言いただきたい。

【事務局（白井）】 事務局から、次回の日程と場所についてだけご連絡をさせていただきます。次回は8月6日13時から予定しております、会場は同じ場所ではなくて、隣の会場の西日本新聞会館国際ホールBを予定してございます。

事務局からは以上です。

【北川座長】 ありがとうございました。

今回と同じく、次回は、本日の議論を受けて財政健全化をテーマに個別の論点ということで、積極的なご意見を承ることができればと、そのようにお願いを申し上げます。

それではこれもちまして、第3回自立分権型行財政改革に関する有識者会議を閉会いたします。どうも皆さん、ありがとうございました。

— 了 —