第７回自立分権型行財政改革に関する有識者会議

平成２４年９月２８日（金）

【事務局(臼井)】　それでは、お時間が参りましたので進行を始めさせていただきます。

第７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。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関わらず、第７回自立分権型行財政改革に関する有識者会議にご出席いただき、誠にありがとうございます。

まず、本日お配りしております資料の確認をお願いいたします。

資料は、会議次第、委員名簿、配席図、資料１「策定スケジュール」、資料２「行財政改革プラン素案（骨子)」、資料３「行財政改革に関する職員意見への対応について」、資料４「事務事業の効率化・スリム化と健全な財政運営に向けた取り組み検討項目」、そして資料５「局区による自律経営に向けた取り組み」をお配りしております。

また委員の皆様には、第１回から第６回会議資料を綴った緑のフラットファイルと、参考資料として青いドッチファイルを置かせていただいておりますが、こちらはお持ち帰りにならないようお願いいたします。

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

それでは、初めにご連絡事項でございますけれども、お手元の委員名簿と座席表をご覧下さい。今回ご欠席の委員は沼尾委員と久留委員でございます。また、石森委員が１５時ごろご退出されるご予定でございます。

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

願いいたします。

【北川座長】　　それでは委員の皆さん方、お忙しいところお集まりをいただいてありがとうございました。また、市の執行部の皆さん方にもお集まりをいただいてありがとうございました。どうぞよろしくお願いをいたします。

当会議につきましては、5月２５日に第１回会議を開催し、今回で第７回目となります。これまでの会議において市民の納得と共感、財政健全化、組織風土改革、そしてＩＣＴについて議論して参りました。また委員の皆様におかれましては、会議の場以外でもお忙しい中、ワーキングチームなどを通して市の担当部局と密に連絡を取っていただき、論点整理等に向けてご検討をいただき、ありがとうございました。

そこで本日は、今までの議論を踏まえ、市側から行財政改革プランの素案の骨子を提示いただいておりますので、この行財政改革プラン素案（骨子）について議論を行いたいと思います。

また本日は、福岡市役所の各局区長の皆さんにもおいでをいただいております。従来の中央集権的な組織から自立分権型の組織に変えていくには、いらっしゃいます皆様方がパラダイムチェンジをして、局が自律した経営を本気で行うことが必要でございます。これまでの議論、そして本日の議論を福岡市役所全体で受けとめ、是非とも自立分権型の行財政改革を進めていただくことを要望いたしたいと思います。

それでは、市側からご説明をお願い申し上げ、その後に質疑ということにいたしたいと思いますので、行財政改革プラン素案（骨子）について、資料の１から２を平田行政監理課長からご説明をいただくということで、よろしゅうございますか。

それでは平田課長、よろしくお願いいたします。

【事務局（平田）】　　行政監理課長の平田でございます。よろしくお願いいたします。

素案の骨子をご説明するに当たりまして、まず資料１のスケジュールを確認ください。策定スケジュールということで、左の一番下に「行財政改革プラン」という欄がございます。そこから右の方を見ていただきまして、９月のところに「素案作成」という矢印がございます。本日この素案の骨子をこの会議の中でご説明差し上げ、意見をいただきまして最終的な素案の作成を行いたいと考えております。そして、１０月のところに「市議会報告」とございますので、ここで、この素案について議会に報告したいと考えております。

その後に、右の方の「改革実行計画作成」ということで、今回の素案は大きな方向性を示すものでございますので、その具体的な取り組み内容を各局とも協力いたしまして、最

終的にはその改革実行計画も含めたところでプランの原案について、２月、３月のところに「原案作成」というところで取りまとめを含めた作業を行っていきたいと考えております。

一方で、有識者会議につきましては、年度前半と申しますか、一旦、今回で素案づくりまでのご意見をいただいたということになりますが、一番下に有識者会議というところで矢印を引っ張っております、その右の方でございます。当初、３月の最終の原案のところでご意見をいただくことにいたしておりましたが、前回、座長からご提案がございました、中間での確認も必要ではないかということもございますので、来年度の予算編成等で概ねの方向性が見えて参ります１月以降の年明けに１回追加するという形で、そこで途中経過を報告いたしまして、さらに３月に原案をご説明いたしまして、またご意見をいただくという形を考えてございます。３月に最終的な原案を作成いたしまして、年度を明けましてパブリックコメント、６月に最終的な議会報告ということで進めてまいりたいと考えておりますので、よろしくお願いいたします。

では、資料２でご説明をさせていただきたいと思います。行財政改革プランの素案（骨子）でございます。

１ページ目をお開きください。「はじめに」というところでは、重点的な施策あるいは事業をお示しして参ります政策推進プランと今回の行財政改革プランの連携と言いますか、一体として進めていくという理念を掲げてございます。これにつきましては両プランの最初のページに書かせていただきたいと考えております。

まず「はじめに」で、２つ目の丸に今の社会情勢等を整理させていただいております。１行目の後ろの方で、少子高齢化の進展、あるいは２行目にございます高齢者の増加、一方で３行目にございます市税収入は伸びないということと、社会保障経費が着実に増嵩する。加えまして、公共施設の大量更新の時期が参りますので、市政運営を取り巻く環境は厳しさを増してくるものと見込まれます。

３つ目の丸でございますけれども、こういった状況の中におきましても、「住みやすいまち」として評価されております福岡市の魅力、活力を維持するために、市民生活の質を高めまして、人と投資を呼び込むことによりまして、都市の成長と税収の増加を図り、さらに質を高めていくといった好循環をつくっていくことが必要だと考えております。

４つ目の丸です。こういったことを実現していくためには、選択と集中をしっかり進めていき、真に必要な施策・事業への重点化を図り、徹底した行財政改革によって必要な財

源を確保し、効率的で筋肉質な市役所に生まれ変わることが求められているという風にしております。

最後でございます。両プランの連携のところでは、今後４年間に重点的に取り組む施策や事業を示す「政策推進プラン」、行政運営の仕組みや手法の見直し、財政健全化の取り組みを示す「行財政改革プラン」を策定して、この相互の連動によりまして、将来にわたり持続可能な市政運営に取り組みまして、市民の納得と共感を得ながら、「人と環境と都市の調和がとれたアジアのリーダー都市・福岡」を目指していきたいと考えております。

２ページは、その内容をイメージの形で挙げたものでございます。ここはご参照いただければと考えております。

次の３ページでございます。こちらの方が、今の両プランの連動を踏まえまして、行財政改革プラン策定の趣旨を掲げております。

１つ目の丸でございます。後ろの方にありますけれども、住民に最も身近な基礎自治体ということで、自立的に行政運営に当たることが不可避となっているところでございます。

２つ目の丸でございますが、先ほどとちょっと重複いたしますけれども、社会資本を集中的に整備した結果、現在、多額の市債残高を抱え、財政の硬直化の一因となっているところでございます。少子高齢化あるいは社会資本の老朽化による大量更新の時期を迎えているという状況でございます。

こういった状況の中で、既存の事業を見つめるのもあれでございますが、既存の事業の予算額も一律に削減するという見直しでは、もう対応が困難な状況でございますので、このままでは都市の活力が失われ、あるいは職員の意欲も減退するという負のスパイラルに陥ってしまうのではないかと考えております。

これを解決するためにも、従来のような量的な改革だけではなくて、質的な改革を推進し、スクラップ・アンド・ビルドではなくビルド・アンド・スクラップの精神が必要です。そして福岡市の成長戦略を実現するために必要な財源を確保するとともに、行政運営の仕組みや発想、手法を抜本的に見直していく必要があると考えております。

５つ目の丸は、職員一人ひとりが部分最適という思考からは脱却する必要がある、そして全体としての全体最適が図れるようなガバナンス改革を行っていくことが必要だと考えておりまして、こういったことを通じまして、九州のリーディングシティとなるように自立分権型行財政改革に取り組んでいきたいと考えております。

４ページをお願いいたします。まず２番でございますけれども、こちらが計画期間、推

進体制でございます。計画期間につきましては、政策推進プランと歩調を合わせる形でございますので、平成２５年度から４年間とさせていただきたいと考えております。

また推進体制につきましては、市長・副市長のトップマネジメントのもと、各局区長がリーダーとなりまして、各局区が自律的に推進していくことを考えております。

また、具体的な取り組み内容を定めました改革実行計画を今後策定いたしますけれども、この計画に基づきまして実施状況のフォローアップをいたしまして、毎年公表する、あるいは必要に応じて改革実行計画を改定していきたいと考えております。

また、会議の中でもご議論が少しございましたフォローアップ体制でございます。これにつきましては、外部の方の視点も重要だということで、外部の方のご意見も伺えるような形も含めまして、フォローアップ体制については今後の改革実行計画の中で検討して参りたいと考えております。

３番目の行財政改革の現状と課題でございます。これは会議の中でもこれまでご説明いたしましたが、まず（１）近年の取り組みと評価ということで、７項目ほど挙げさせていただいております。こちらは後ほどご覧いただければと思います。

次の５ページをお開きください。今後に向けた課題ということで、まず１点目でございます。厳しい財政見通しということで、先ほども何点か出て参りましたが、それを整理させていただいております。

丸が５つございます。こういった状況であるということで、まず１点目の丸でございます。一般財源につきましては大きな伸びが見込めないという状況でございます。

２番目としましては、社会保障関係費については今後も伸び続けていくだろうということで、あとア・イということで整理させていただいております。

３つ目の丸でございます。公共施設の維持管理経費ということで、こちらも高度経済成長期だとか、あるいは政令指定都市移行時期に大量に整備した施設等が老朽化して参りますので、こういった経費が増加していきます。

４つ目でございます。退職者の増加による人件費の増ということで、政令指定都市昇格前後に大量採用した世代が定年退職を迎えますので、退職手当のピークが平成２６年に来ます。

それと、５つ目でございます。高止まりを続ける公債費ということで、過去に発行した市債の償還が年間１、０００億程度という高止まりが見込まれるところです。

次の６ページをお開きください。こちらは質的な改革の必要性ということで、その下の

方に丸を１０項目ほど挙げております。これもずっと会議の中で課題ということで整理させていただいたものを再度掲げているところでございますけれども、こういった課題に対応するためにも、これまでの量的な改革から質的な改革に取り組んでいく必要があるということで、ここでそういった整理をさせていただいているところです。

次の７ページからが具体的な取り組みで、３項目、市民の納得と共感、それと財政健全化、組織風土改革ということで、この後ご説明して参ります。まず１点目は市民の納得と共感ということで、上の方に基本的な方針を掲げさせていただいております。これは過去の会議の中でも整理した内容を文章に落とし込んだものでございますけれども、市政に関する情報を多様な手法でわかりやすく、そして効果的に発信するという点、それと市民の声を真摯に受けとめて対話を重ねる、市民の視点に立ちましてＩＣＴを活用しながら手続の利便性を改善・向上するという点、それと最後の行で、地域との共働、ＮＰＯとの共働によるまちづくりを推進することを基本的な方針としております。

その下の具体的な取り組みでは、丸数字が大きな柱と考えております。その下に丸印で、例えば「市民への情報発信と思いの共有」では丸を４つ挙げております。これが大きな方向性の整理で、さらにその下の丸ポツは具体的な取り組み、あるいはもう少しわかりやすく説明するための例示等を挙げております。会議の中でもいろいろな取り組みについてご意見をいただいておりますけれども、それにつきましては今後の具体的な改革実行計画の中で取り入れて策定していくという作業になろうかと思いますので、今回の素案の中では全て網羅的には記載をしていないことをご了解いただきたいと考えております。

戻りますけれども、その①市民への情報発信と思いの共有というところはそれぞれ丸で整理しているとおりです。コミュニケーション手法・媒体の多様化への対応、２つ目が重要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、３つ目が単に方針だとか取り組みだけではなくて、市政運営上の課題についても積極的に情報提供していくこと、それと４つ目が、市民からの提案、意見などには迅速に対応していこうということで、方向性を整理しております。

次の８ページをお開きいただきたいと思います。次に、②行政手続の利便性の向上です。こちらは２項目整理しておりまして、区役所での待ち時間の短縮や手続の簡素化、窓口機能の向上による利便性の向上、２点目がＩＣＴ活用による行政サービスへのアクセス向上です。

３番目、市民との共働です。社会構造の変化に応じた地域コミュニティーへの支援とい

うことで、高齢化社会に向けた対応が必要ではないかということです。２つ目が事業の各段階における多様な主体との共働促進、３つ目が市職員の共働への理解と意識の向上、それと連携の強化としております。４点目が市民の市政への関心向上のための取り組みです。

先ほども申しましたように、今後、具体的な取り組みについては改革実行計画の中での検討となって参ります。委員の皆様から今まで、公文書管理条例、あるいは行政基本条例、自治基本条例等、条例制定のご意見が何点かございました。ここには挙げておりませんけれども、改革実行計画の中で具体的にどういった期間で取り組んでいくのか、あるいはどういったことを具体的に進めていくのかを整理していきたいと考えておりますので、よろしくお願いいたします。

次の９ページをお開きください。２番の事務事業の効率化・スリム化と健全な財政運営ということで、従来、財政健全化ということで簡単に書いておりましたが、単に財源を生み出すだけではなくて、事務の効率化・スリム化もしっかりやっていこう、健全な財政運営を図っていこうということで、表題の方を変えております。

基本的な方針でございますけれども、民間で担えるものは民間で行うということで、行政が行います業務の範囲を明確化する。それとコスト意識を徹底しまして、目的達成や費用対効果をしっかり見ながら事務事業の再構築を行っていく。それと重要事業の推進、新たな課題に対応できるように必要な財源は確保していく。それと市債残高の縮減に努めるということで、今後の高齢化だとか、あるいは公共施設の老朽化にも対応できる持続可能な財政構造を構築するという風にしております。

大きな柱としましては、９ページの①行政運営の効率化、それと次の１０ページの行政サービスの見直し、３番目が公共施設の見直し、４番目が投資の選択と集中、５番目が財源の積極的な確保、６番目、市債残高の縮減、発行の抑制とございます。これは後ほど財政局の方から詳細な内容につきましてご説明申し上げますので、ここは大きな柱ということをご認識いただければと思います。

続きまして１１ページをお開きください。組織風土改革ということで、基本的な方針といたしましては、トップマネジメントのもと、局区の自律経営が発揮されるようガバナンス改革を行うという点、それと職員間のコミュニケーションを活発にしまして、職員の力を組織の力として最大限に発揮する。それと職員一人ひとりの仕事に対する意欲を向上させ、職員の力を高め、引き出していくという点。それと法令遵守や公務員倫理の確立・徹底を図りまして、不祥事が発生しない組織づくりを行うという点を基本方針としておりま

す。

下に具体的な取り組みといたしまして、まず第１点目がガバナンス改革です。こちらは会議の中でもかなりいろいろなご意見をいただいたところです。

まず１つ目の丸が、市長・副市長が局区長と議論できるシステムの構築、それと経営理念の確立ということで、後ほど１３ページでまたイメージ図が出て参りますけれども、幹部職員トップ会議を設置したいと考えております。

それと、トップマネジメントシステムの確立です。市長・副市長・局長の責任分担の明確化、ＰＤＣＡサイクルの確立、それと市長・副市長を補佐する自律経営補佐組織の設置です。

それと３つ目の丸が、予算・人員の権限移譲ということで、局区の自律経営を推進していこうということでございまして、局区枠予算の充実、組織編成権限の移譲と新たな編成手法の導入、人事権の一部移譲、それと局区長の補佐体制の充実を挙げております。

それと４点目が、業務改善運動、職員提案へ市長・副市長をはじめ、職員一人ひとりが主体的に関与していこうということで、今回、職員意見につきましてもたくさんいただいたので、それについて改善に結びつける取り組みをしっかりやっていきたいと考えております。

５番目です。効果的なＩＣＴの活用のためのＢＰＲの推進ということで、これは１５ページに整理したものがございますので、後ほどご説明いたします。

１２ページをお開きください。②人材育成・活性化ということで４点挙げております。職員一人ひとりが自らキャリアを考え、主体的に自分の強みとなる能力を伸ばす仕組みを構築する。２番目が、自ら成長が実感できる職場づくり、お互いを高め合う職場づくり。３つ目が、女性職員のチャレンジ支援や、仕事と家庭の両立支援の取り組みなど、女性職員の活躍推進。４つ目が人事の納得性を高める人事評価制度、職務と責任に応じた給与制度ということで、こちらも会議の方でいろいろご意見をいただき、多面評価の導入、勤勉手当の成績率の拡充、それと給料表構造の見直しとしております。

３つ目がコンプライアンスの推進です。こちらは４項目ございまして、不祥事防止対策に係る推進体制の充実、２番目が不祥事再発防止のアクションプランの推進、３つ目が管理監督者に対する研修の充実と組織マネジメント力の強化、４つ目が法令を駆使する職務執行体制の構築とさせていただいているところです。

１３ページをお開きください。こちらに、先ほどの組織風土改革のガバナンス改革のと

ころで申しました内容を図にしています。真ん中が市長・副市長と各局区長の幹部職員トップ会議で、右の吹き出しに、経営理念の共有、市長・副市長と各局区とのコミットメント、それと資源配分をこの会議の中で行っていくことを書いております。下の方は、局区に予算編成あるいは組織編成、また人事配置の権限などを移譲していくということで、右の局のところの下に書いておりますように、自律的な経営をするためには、総務・企画機能、局区長を補佐する体制も重要になって参りますので、こういった強化を進めていきたいと考えています。また右の方は自律経営補佐組織ということで、市長・副市長を補佐する組織も立ち上げていくということです。ただ具体的な内容につきましては、今後の中で詳細検討して参ります。この自律経営補佐組織についても外部の方の視点が必要だろうということで、そういった外部の視点をどういう形で入れていくかについても、今後、検討して参りたいと考えております。

次の１４ページをお願いいたします。実際の進行管理のイメージです。それぞれ政策別の事業本部ということで、副市長がトップになりまして、局区長が事業本部の中で進めていきます。下の方は、さらに政策の下にあります施策別のプロジェクトチームを立ち上げまして、そのプロジェクトチームに関係する局区長のもと施策を進めていくということを考えております。こちらにつきましても同様に今後詳細を詰めていくことになろうかと考えております。

では、次の１５ページをお開きください。ＩＣＴ戦略に係る基本的な考え方（案）です。前回の会議で、情報システムの課題とそれを踏まえた今後の取り組みにつきまして、桑原アドバイザーからご報告させていただいたところです。業務の見える化やマニュアル化、あるいは組織横断的な業務共通化や標準化、こういったことの方向性と今後の方針をお示ししたところです。その内容を踏まえまして、今回この３点を整理して挙げております。

まず、①将来のＩＣＴの普及を踏まえた業務プロセスの改革の推進ということで、自立分権型の行政改革の目的に資するように、業務フローの一本化、あるいは業務・システムの集約・標準化を進め、業務プロセス改革に取り組みたいと考えております。

②基幹系情報システム刷新と共通基盤システムの整備ということで、今の業務プロセス改革を踏まえまして、業務効率化・高度化を図り、運用コスト・将来導入コストを抑制するという観点から、システム検証あるいは費用対効果等に基づきまして、基幹系情報システムについて必要な刷新を行います。それとあわせて共通基盤の整備に取り組んでいきます。

３つ目、ＣＩＯ制度の導入によるＩＣＴガバナンスの確立。フレキシブルかつ適正なシステム環境の維持、運用コストの抑制を図るという観点から、ＩＣＴに係る最適な資源配分などの権限を有しますＣＩＯ制度を導入します。

上記の項目につきましては、システムライフサイクルやコストを十分に考慮しながら、計画的かつ柔軟なリエンジニアリングの実施が必要だと考えておりまして、下にあります具体的な取り組みにつきましては、３月末に原案を策定する予定にしております情報化推進プランの中で検討を進めていきたいと考えております。

次の１６ページをお願いいたします。こちらは参考ということで、ＩＣＴの推進体制のイメージを描いています。一番上に「暮らしの質の向上」と「都市の成長」という大きな目標がございますけれども、これに資するために、次の段にあります「オープンな、そしてスマートな福岡市」を目指します。情報化推進プランにつきましては、市民の方とも共有していくために、効率的な行政運営の視点に加えて、暮らしやすいまちづくりの視点も盛り込んだ内容となっています。

現在のところは真ん中の３つの分類、下に丸が３つございますけれども、左が「シームレスな行政サービスの拡充」、右が「ＩＣＴで育む暮らしやすいまちづくり」、下が「効率的な行政運営の推進」ということで、こういったものを、真ん中に書いておりますＩＣＴで根底から支えるといったイメージを掲げております。

骨子については以上です。

引き続きまして資料３です。先日からご意見を賜っております「行財政改革に関する職員意見への対応について」ということで、委員の皆様から、どういった形にするのか、ここの会議に、また職員にも早く示す必要があるということでございましたので、再度整理いたしまして、今後の方向性をご説明したいと考えております。

まず実施の方法です。これは再確認になりますけれども、７月２７日から８月２４日、約１カ月間、全職員を対象としまして、ｅラーニングという形で学習・テスト等を行った後、意見を自由形式で、下に書いております３問を各職員から提案していただいたところです。

回収率です。最終的な数字が、受講者数につきましては８、１５５人（８７．８％）ということで、他のｅラーニングの受講率と比較しますとかなり高い水準です。それとアンケートにつきましての回答者数につきましては６、３０９人ということで、こちらも７割近い職員が回答しているという状況でございます。３問ございますので、総件数が１万３、

６５９件という状況です。

次の２ページをお願いいたします。これまでの対応です。ここには書いておりませんけれども、ｅラーニング終了後、直ちに全てのデータを取り込み、８月の下旬には市長・副市長、関係局長、部長・課長に全員の職員の意見の内容を配付して、目を通す作業をすぐに始めております。そして、9月１８日には全庁ＯＡ掲示板に全意見を掲示しております。ただ、個人あるいは職場が特定されるような記載もございましたので、そういったものが特定されないように、少し修正作業等をしたところがございまして、１カ月程度の９月１８日に掲載しております。できるだけ生の形での掲載に努めたつもりです。

それと、9月１９日に分析ワークショップということで、１万３、０００件というのは我々も予想しない件数でございましたので、我々事務局だけでは分類ができないということで、公募により４０名の職員の方々に手を挙げていただき、集まっていただきました。そして概ね１０分の１の１、３００件を事務局で抽出しまして、ここで分類作業を行っていただきました。関わっていただいた職員からは、「こういったことを他の職員も考えているんだ」「いろいろな課題について自分たちも考え直すいい機会だ」という意見をいただいているところです。

そして、今後の分析・解決策の検討の手順ということで、今後の概ねの進め方を考えております。まず、この会議が終わりまして来月、１０月には改革プロジェクトチームということで、市長をトップに各局区長の会議を招集いたしまして、この職員アンケートにつきまして、今後の改革実行計画に反映していただきたいということを市長から指示を出す段取りにいたしております。また、先ほどの9月１９日に行いましたワークショップにつきまして、これをさらに何回か、できれば１０回程度やっていきたいということで、今度は自主的に手を挙げられる各局にお願いしていこうと考えております。

１１月です。こういった分類作業の後に、市長・副市長も含めました幹部職員によりまして、分析や解決の方向性を検討するための議論の場を設定したいと考えておりまして、その方向性を踏まえまして、各局の方で改革実行計画に取り込んでいくことを考えております。

最終的には３月に計画に反映するもの、あるいは別の対応をするものを決定していくということで、視点としましては、下の３つが考えられるかと思います。すぐにできるもの、予算あるいは機構等が必要ないものについては速やかに実施していただく。また検討に時間を要するということで、予算、機構、あるいはいろいろな検討が必要な内容につきまし

ては、プランの中に具体的に明記いたしまして、この中で実施していくことを考えております。また、どうしても実施できないものというのは当然ございますので、これにつきましては実施できない理由を付した上で掲示板等に掲載することで、意見に対してのお答えを出していきたいと考えております。

職員意見につきましては、以上です。

【事務局（細川）】　　引き続き、ようございますでしょうか。

【北川座長】　　では、財政の方からお願いいたします。

【事務局（細川）】　　財政部の細川です。よろしくお願いいたします。

引き続きまして、資料４のご説明をさせていただきます。この資料の位置づけでございますけれども、これまで会議の中で市財政の見通しをご説明して参りました。その中で、今後の財政状況は厳しさを増し、重要事業の推進などに使える財源は大幅に減少する見通しだというご説明をして参りました。今後、重点的に取り組む事業、施策、つまりビルドの部分につきましては、冒頭に説明がありましたように政策推進プランの中で決定されていくことになりますが、暮らしの質の向上や都市の成長の実現を図るためには、これと連動して徹底した見直しを行い、投資財源の確保に取り組む必要があると考えております。そこで今年の春から全庁を挙げて、全ての事務事業について抜本的に見直す作業を進めて参りました。この資料に記載いたしておりますものは、経常経費の見直しや歳入の確保など、行財政改革プランへの掲載に向けまして検討を行っている項目です。

それでは、内容の説明に入らせていただきます。

左上の①行政運営の効率化です。様々な市民負担を伴う見直しをこれからお願いしなくてはいけないわけなんですが､その前に自らを律する取り組みが必要だと考えております。まずは組織のスリム化です。これまでも説明して参りましたように、本市では先進的に民間委託などを進めまして、職員数は政令市中最少という状況です。しかしながら、見直しに終わりはなく、社会環境の変化などに応じて、不断の見直しを進めていく必要があると考えております。

公務員の民間委託につきましては、法などにより公権力の行使など一定のものについては制限がありますが、できるだけ民間の優れた能力を活用して参りたいと考えています。

具体的には、資料に記載いたしておりますように、区役所業務につきましては、これまでも届出の入力業務や交付窓口業務については民間に委託して参りましたが、今後は郵送業務など、それを拡大していくことを検討して参りたいと考えています。総務事務センタ

ーというのがございます。これは今、給与事務を全庁的に取り扱っているんですが、各局の庶務事務などを加えることを検討しています。次の公立保育所につきましては、これまでも保護者にご理解をいただくための努力をした上で民営化してきておりまして、今後も進めて参りたいと考えています。次は技能労務職、いわゆる現業職と言われているものですが、これまでも鋭意見直しを進めてきております。今年度からは本庁舎の警備業務を民間委託するなど、現在でも政令市の中では少ない方です。今回は退職者不補充という市の方針を打ち出し、民間委託化や集約化をこれまで以上に進めていくことを検討しているところです。

次は給与関係です。退職手当、時間外勤務、住居手当などの見直しを検討しております。

外郭団体です。ご批判の多い外郭団体でございますけれども、これまで柔軟な行政サービスの提供や民間資金やノウハウの活用で一定の成果を上げてきたものと考えております。しかしながら、社会環境や地方自治法の改正による指定管理者制度の導入などの変化がございまして、存在意義が薄れてきているものもございます。それについてはこれまでも積極的に見直しを行ってきたところでございまして、そこに第３次外郭団体改革実行計画と書いておりますが、１次・２次の計画で、平成１６年度に４３団体あった外郭団体は今や３１団体ということで、１２団体削減しております。今後も第３次計画を策定いたしまして、計画的に団体数の削減や市の関与を最小化し、団体の自主性・自律性を高める取り組みを進めて参りたいと考えています。

次に、補助金の見直しです。２３年度に包括外部監査でご指摘を受けました。これを踏まえ、２５年度には全庁的な補助金ガイドラインを策定し、周知したいと思います。これに先立ちまして、ガイドラインの完成を待つまでもなく、本年度から補助金に関する情報、例えば目的、対象、効果など、徹底した情報公開を現在進めているところです。またガイドラインの中では、補助金の終期設定を原則化し、終期到来時は外部審査を経て更新する仕組みや、担い手が他に存在しないなどの例外を除きまして原則公募化すること、また運営費補助につきましては補助対象事業費を明確化するなどをガイドラインに織り込むことを検討しております。

次に、右上です。企業会計・特別会計です。まず保険料は収納率を向上させまして、収支改善と公平性の確保を目指して参りたいと考えております。

次の下水道、高速鉄道は、地方公営企業と申しまして、もともと初期投資が莫大で投資資本の回収ができるまで長期間必要な部門については民間部門の参入が難しいということ

で、地方公営企業法で指定された事業が地方公営企業として成立するわけでございますが、本市では病院が独法化いたしましたので、現在、水道、下水、地下鉄の３事業でございます。これは全て料金で賄うというものではございませんで、税で負担すべきものと料金で負担すべきものの全国的な基準がございます。最も古い水道はこの基準どおりで基本的に行われておりますが、下水や水道につきましてはいまだ、本来は料金で負担すべきものであるにも関わらず、税、すなわち一般会計で負担していますので、独立採算に向けて見直しを検討しております。

次の市場特会でございますが、近年、青果市場の再整備や新青果市場整備で多額の公債費負担が生じることから、その平準化などについて検討を行っているところです。

市営渡船です。本市では玄界島、小呂島、能古島、志賀島の４航路がございます。年間９億円弱を一般会計から繰り出しておりますが、その約半分近くを占めます志賀島航路について見直しを検討しております。

次は、行政サービスの見直しの個人給付関係です。

まず、障がい者施策や高齢者施策につきましては、今後、対象者の増加が見込まれますことから、公的保険制度への負担や特養整備など、より支援が必要な方への対応が優先度の高い課題となっていると考えております。したがいまして、広く障がい者や高齢者全体を対象としたものにつきましては、選択と集中の観点から見直しを検討しているところです。

次の子ども・子育て施策につきましては、国が２７年度から新たな子ども・子育て支援制度へ移行する予定です。この変更に合わせ、本市独自の減免や助成制度について再構築できるように検討しているところです。

生活保護につきましては、就労支援や医療費の適正化を進めることを検討しております。

次は、受益者負担の見直しです。施策目的との調和を図りつつ、費用負担のあり方について見直しを検討しております。具体的には、市施設の利用料や６５歳以上の減免、公共施設附帯の駐車場の有料化や、道路・公園の占用料の改定などを検討しているところです。

２ページをお願いいたします。公共施設の見直し関係です。

まず、維持管理コストの縮減です。管理の効率化を図る必要があると考えております。現在、市営住宅につきましては住宅供給公社、公園の多くは緑のまちづくり協会という、いずれも外郭団体が管理しておりまして、最適手法について検討する必要があると考えております。

また、現在直営で運営いたしております記載のミュージアム施設につきましては、民間の優れた能力を活用するという観点から、指定管理者制度導入可能性を検討しております。

市民防災センターも、外郭団体の防災協会が指定管理を行っており、見直しを検討しております。

次に、賃借料の軽減です。都心部にあり高額賃料を払っております人権啓発センターや、博多区の保健福祉センターについて、移転などによる賃料軽減を検討しております。

次の老朽化に向けた適切な対応です。これまでもご説明して参ったように、昭和４０年代から５０年代にかけまして大量に整備した公共施設の老朽化が進んできております。まずはアセットマネジメントによる施設の長寿命化を図る必要があると思います。しかしながら、長寿命化を実現いたしましても、更新の対象となる施設は今後急速に増加していく見通しです。特に記載のとおり学校施設と市営住宅は数も多く、財政的なインパクトも大きいことから、計画的な対応について検討しているところです。

また、更新に当たっては、まず存続の必要性を検討し、統廃合ですとか施設の合築による床面積の減、またライフサイクルコストの縮減、平準化について検討しているところです。

その下の丸、必要性・あり方の見直しです。

１つ目のポツです。市営駐車場の中には、民間駐車場も充実している中で、貴重な都心部の土地を低層の駐車場として利用しているものもございまして、そのあり方について検討を行っております。

市立幼稚園につきましては、社会環境の変化に伴いまして、近年、民間幼稚園が充実している中で、廃園を含めたあり方を検討しております。

歯科の急患診療所は、近年、民間で休日診療を行うところが増加しているところから、そのあり方について検討しております。

次の今宿野外活動センターですが、宿泊施設がない施設内容からすれば、運営管理費が低額とは言えず、市や近郊の類似施設との役割分担などの観点から、あり方の検討を行っております。

松濤園と申しますのは、市直営の養護老人ホームと救護ホームです。現在で築４０年を超えまして老朽化が進展していることや、施設運営が長年赤字などの課題もございますので、民間による建て替えなどを検討しているところです。

次の借り上げ公営住宅につきましては、２０年間の借り上げ期間終了に向けた見直しの

検討を行っております。

次の婦人会館は、立地の良さから会議室などの利用は多うございますが、本来の目的である婦人団体の利用が１％にも満たないという状況でございまして、あり方の検討を行っているところです。

次の農村センターにつきましては、農林業の生産技術の向上と農村生活の改善を目的としたものです。トレーニング室等の利用は年間３万人以上と多うございますが、これも本来の農家利用は５％未満ということで、廃止を検討しております。

次の水産加工公社、これも外郭団体で、魚さいを処理して魚粉、魚油として販売してございますが、年々魚離れということもあり、魚さいが減少傾向にあります。さらに近年、魚粉価格の急落がありまして大幅に収益が悪化してきております。そこであり方を検討しています。

以上が、経常経費の見直し関係です。

右上をお願いいたします。投資の選択と集中です。行財政改革プランにも記載いたしておりましたように、市民生活の質の向上と都市の成長のためには、徹底した行財政改革とともに、真に必要な施策の重点化が必要だと考えております。これは現在検討を進めております政策推進プランで、厳選の取り組みが進められているところです。

その下です。⑤財源の積極的な活用です。これは委員からも今までご指摘いただきましたように、市民サービスを安定的に提供していくためには自主財源の確保が不可欠です。既存財源の大幅な増は期待できないことから、創意工夫による多様な財源確保の必要性は一層高まってきていると認識しております。

それで、まず一番上の収入・収納率の向上ですが、市税をはじめ様々な使用料等については、公平性の観点からも、より確実な収入の確保を図る必要があります。それぞれ目標を定め、収入率の向上を図ることを検討しております。また、超過課税や独自課税など課税自主権の行使をはじめ、利用目的のない公民館跡地やため池、また市営住宅の高層化などにより生み出された敷地を売却いたしますとともに、広告事業の拡大など財産の有効活用を図り、これまで以上に創意工夫を凝らし、多様な手法による財源の確保について検討しているところです。

またその下、ミュージアム施設は、先ほどご説明いたしました指定管理者制度の検討を行い、民間の優れた能力を活用し、集客増を図ることを目指しているところです。

一番下の丸、国・県との財政負担、財政秩序の適正化です。政令市のみが県補助金の対

象外になったり、低い補助率となっている医療費助成の格差是正や、高度専門医療施設として広域的な役割を担っておりますこども病院につきましては、一定のご負担を国・県に働きかけ、ご支援を確保して参りたいと考えているところです。

６番目、市債残高の縮減・発行抑制です。上の丸です。近い将来、市施設の大量更新期を迎えますが、ＰＦＩを活用するなどで事業費の平準化を図り、中長期的な市債発行の縮減に向けた発行抑制目標を設定したいと考えております。

次に、金利負担の軽減策です。これまで行財政改革に鋭意取り組んできた自治体だけに高金利債の繰上償還が認められ、本市はこれまで職員の削減など鋭意行革に取り組んできたことから特別にこの制度が認められ、昨年度までの５年間で１、４００億円の繰上償還を行いまして、約３００億円もの利子負担を軽減することができました。この制度は本年度までとなっておりますので、制度継続に向け、同様の他の政令市とも連携し、国に積極的に働きかけて参りたいと考えているところです。

以上が資料４のご説明です。

資料５をお願いいたします。「局区による自律経営に向けた取り組み」です。

①をお願いいたします。左が昨年度まで、右が今回から局区自律経営を推進するため、ガバナンス改革として先行実施する予算編成改革のポンチ絵です。左の昨年度までは、重点事業は局裁量枠として別枠としておりました。これではビルドのためのスクラップとならないというご指摘を受け、早速この秋の予算編成から改革に着手したいと考えております。具体的には、下の四角の枠の中に書いておりますように、平成２５年度予算編成では局区の自律経営機能の発揮を促すため、これまで局裁量外であった重点事業等はマネジメント経費へ移行いたしまして、局区の裁量権を拡大いたします。また、緊急性や戦略性の高い課題への対応など、市長・副市長指示に要する経費はトップマネジメント経費として別途確保します。

２ページをお願いいたします。局区が自律的に経営するとは申しましても、しっかりとトップマネジメントを効かせることが肝要だと考えております。そこで第１点は、予算編成に当たりまして、しっかりとトップから次年度の予算編成方針、重点化の考え方を明確に示していただくということ、これは昨年までも行ってきたことなんですが、２点目が新規でございまして、今年から各局区が自局の予算原案作成中途段階で、各局区長から市長・副市長へ、次年度予算原案に基づく取り組みについてプレゼンテーションをすることを考えております。これによりまして、トップの意向が反映できるよう指示を受ける場面が設

けられると考えます。しっかりとトップがグリップしていただける仕組みができたのではないかと考えております。

３ページをお願いいたします。もう一点、予算制度の見直しです。経費節減インセンティブ制度を導入したいと考えております。下の「有識者会議の意見」というところをご覧いただきたいんですが、これまでもこの会議の委員の方から、予算の年度内の使い切りの弊害がご指摘されて参りました。このたびの職員アンケートでも、同様のことにつきまして見直しを求める声がございました。そこで、自治法上予算の繰り越しには制約がございますので、実質的な運用で繰越制度を創設するものです。

具体的に申し上げますと、下のポンチ絵に書いておりますように、今年度、創意工夫や経費節減で不用となった金額につきましては、最大その全額をその局の翌年度予算に加算できるよう見直しをすることで、職員のアイデアを生かした効果的、効率的な予算編成が可能になると期待しております。

以上でご説明を終わらせていただきます。よろしくお願いいたします。

【北川座長】　どうもありがとうございました。それでは、ただいまのご説明につきまして、委員の皆さんのご意見、ご質問等々を承りたいと思います。

石森委員さんが３時ごろにはご退席というご予定がございますので、まず石森委員さんからご発言をいただきたいと思います。

【石森委員】　すみません、今日は都合で途中で退席いたします。申し訳ありませんけれども先頭で質問させていただきます。

質問といいますか、骨子案は事前に見せていただいて、私の意見ももう申し上げて、それを受けた形で今日お答えをいただきました。基本的には説明は理解できたところでございますが、まず一番大きな点は、トップマネジメントシステムのところで「外部の目を」というご説明が二、三度ございましたけれども、それは私が第一に申し上げたかったところです。

これまでいろいろと厳しい財政の理由として、３ページ目の丸の上から２つ目とか、５ページ目の２つ目の丸からア・イがあります。要するに少子高齢化社会になるとか公共施設の維持管理が大変になるとか、退職者がピーク、公債費も高止まりで推移するであろうと。これはおそらく誰でもといいますか、ある程度長期を見通せば自明のことではなかったかと思います。ただ、長期的な視点に立って、財政運営の面から専門的にこれについて意見を述べられる、そういう役割を担った人がなかなかいなかったのではないかという気

がしております。トップマネジメントシステムですと補佐組織がございましたけれども、その中でもいいし、それとは別な第三者的――外部ではなく内部で結構なんですけれども、でも独立して、一貫して、そしてその役割もどんどん変わるのではなくて、人員は変わるかもしれませんけれども、機関としては長期的に意見を、あるいは良い例を指摘する。決定権ではないのですけれども、そのような意見を客観的に、専門的に申し述べるような役割を持った機関、ポストを是非つくっていただきたいという意味でございました。おそらくそのようなことも含まれているのではないかと思います。

私は財政統制を勉強している立場から今申し上げました。国際的に見ましてもうまくいっているやに見えるようなやり方がそれなのですから、同じ財政統制の立場からさらにもう１点申し上げます。財政関係に関して詳しくご説明がありまして、この資料４がかなり具体的でございました。これにつきましては一つひとつ議論すれば多分いろいろと出てくるのではないかと思いますけれども、ここでは大枠といいますか、基本的な考え方として監査委員という委員がございます。監査委員はどちらかというと会計検査、会計監査のお仕事が中心になっているように見受けられますけれども、事務監査も正式に役割を持っておりますし、行財政についても正式な仕事としてよろしいのではないかと思います。

例えば９ページの行財政運営の効率化のようなものは、会計の監査という意味からだけではなく、どう効率的な運用をするのかということまで含めて拡大を期待したいところです。それをうまくフィードバックしていくシステムがあったらいいのかなという気がいたしました。言葉に少し出てきましたけれども、監査委員の役割をより見直すということはどうかという提言で、当然、どのような方になっていただくのかということも含めた対応が必要になってくるだろうと思います。

それから、全部は言いませんが、財政に関係するところで言うと、公債、市債残高の縮減、市債発行の抑制、これはどこを見ていただいたらいいんですかね。１０ページ目でしょうか。資料４の中にもありましたけれども、これまで起債によらないという原則でしたよね。そういう法律上の要求がございますが、例外的に投資的なものであればよろしいと。赤字的なものはさらにその例外だと思いますけれども、このような例外ばかりを国も含めてずっとやってきて、本当に財政規律を保っていけるのかという。ここにそのようなことを飛び越して、「発行はするけれども、どこまでか目標を立てる」というように、原則も踏まえていただきたいという気がいたします。

目標を立てたら、どうやってこの目標を達成していくのか。私がさっき言った、第三者

的な人、独立的な人たちに毎年毎年チェックいただく。政策は行政で実現していただかないといけなくて、野球で言ったら政策の実現は攻撃で、財政は守備みたいなものです。政策財務という言葉はありますけれども、それで政策実現なんてできなくて、でも、失敗したら失点につながるところに大きな特徴があって、とても大事なところです。抑制の目標を設定して、果たしてどうやって実効性を確保していこうとされているのか。原則から考えると、初めから例外が掲げられていて、その例外もどこでとまるのか見えないという印象を持ちましたので、考えられているとは思いますけれども、検討に加えていただけたらと思います。

最後ですが、繰り越しについて実質的に変えていくことはとてもいいことだと思います。でも他方で単年度主義というのは大変重要な原則でもありますから、地方自治法上、果たして整合がとれるかどうかというのは検討していく必要があると思います。私も研究してみたいと思いますし、機会があれば一緒に勉強させていただければと思います。財政法はかなり硬直的で、とても扱いにくいところがありますので、この辺どうやってうまく整合をとっていくのかということについて、さらに研究をしていければいいなと思っています。

ちょっと長くなりましたが、財政関係は以上です。

【北川座長】　お答えはいいですか。

【石森委員】　はい、結構です。

【北川座長】　よろしいですか。では、もしあったらトータルでお答えいただくということで、よろしゅうございますか。

それでは、委員の皆さんからご自由にご発言をいただきたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。実積委員さん、お願いします。

【実積委員】　実積です。こういった骨子をまとめられるというのはかなり大変な作業なので、その努力に関して敬意を表したいと思います。

その上で、今後の作業として、事前説明をいただいた段階では、これをもとに各部門とか課毎により細かく、「どういう風な作業を進めて、その目的は何か」というプランをつくられるということでした。その中で、この行財政改革の素案として、これが何を目的にしているのかというのがこのプラン自体には書かれていないのが、ちょっと気になっております。つまり、こういうことをしたいんだというのはあるんですけれども、これは一応タイムスケジュールがあって、「今後４年間にこういうことを成し遂げます」と言うんですけれども、４年後にこれを見たときに、実際なされたのかどうか、つまり成功したのか失敗

したのかを何で判断するのかという、その尺度があればいいなと正直思いました。

例えば、今村財政調整課長が説明に来られたときには、「４年後にきちんと予算が組めればいいんだ」という話をされました。それは一つの考え方だと思うんですね。つまり、市の収入と支出を比べた場合に、支出が収入を上回ることが今後４年間ないようにするというのは一つの達成目標だと思うんですけれども、それがなくて、「頑張ります、頑張ります」ということがざっと書かれているのであれば、先ほど監査の必要性がありましたけれども、４年後にこのプランが実際にどうだったのかという、監査のときの尺度がないのではないかと、少しそれは懸念しております。

そういった目で先ほど説明をずっと聞かせていただきました。まあ、こうしか書きようがないというのは非常によくわかるんですが、「見直し」とか「検討」「適正化」「充実」「本格実施」という言葉がずらっと書いてありまして、「検討した結果、何もしない」とか、「見直した結果、見直していないことにしました」ということが福岡市ではないと信じたいんですけれども、例えば霞が関とか国会では、官庁文学と俗に言われるような書き方がずらずらとされています。書き方はこうしかないのはよくわかるんです。ただ、４年後にこれが実際にどうだったのかというのを検討するときに、このままの書き方で目標がないのであれば、「見直したんですけれどもうまくいきませんでした」ということになりかねないので、是非、その目標が一つあればいいなと思いました。

なぜかといいますと、ＩＣＴプランに関して私はいろいろ意見を述べさせていただいていたんですけれども、ＩＣＴというのは一義的にはお金がかかるんです。システムを入れ替えたりソフトウエアをつくったりでお金がかかるんですけれども、だからといって、「こういう風な目的をするので、ＩＣＴにじゃんじゃんお金をつぎ込んでいいか」というと、そんなことはおそらくないはずです。厳しい財政事情を踏まえた場合、最終的にＩＣＴによって将来的な市の業務コストが削減されていくということが、おそらく大きな目的だと思うんです。そういったことを考えるにつけても、全体の部局や課の単位で様々な施策を今後この骨子に基づいてつくられていくときに、市内でといいますか、全体を通じて最終的に成し遂げる目標とは何なのかということが少し明確に書かれてはいかがかなという気がいたしました。

以上です。

【北川座長】　これに対してはどうしましょう。貞刈局長か阿部局長かにお答えいただきたいと思うんですが。

【事務局（貞刈）】　今のご指摘についてはごもっともだと思います。できるだけ具体的に、４年後の目標値といいますか、そういうものをしっかり書き込むような形で、今後作業していきたいと思います。

ただ、先生の方がお詳しいと思いますけれども、例えばＩＣＴで特に統合していくときにマイナンバー制度との関連等がございまして、あの辺が国の動きと連動したような形でやればかなり効果的にやれるのかなと思ったりしますので、時期が明示できなかったりというところはあるかと思います。ご趣旨はよく理解しておりますので、しっかり取り組んでいきたいと思います。

【事務局（平田）】　補足です。目標につきましては、現在の行政改革プランにつきましてもしっかり目標を掲げているということだけ、事務的なところでご報告差し上げたいと考えております。

例えば、「市民から信頼され、市民と向き合う市役所」ということで、目標としては、行政が信頼できると思っている市民の割合ということで、目標値は平成２３年度で６０％、あるいはオンラインの利用ができる手続の数ということで、１３２手続にするという目標を持っておりました。また、「簡素で効率的な市役所」として職員数の目標にし、平成２６年に９、８００人体制にすると。外郭団体の削減率については１０％削減という、具体的な目標を大きな目標像に掲げるということと、あと個別の事業につきましても、何年度までに何をやるというスケジュールと、かつ、どういう目標値――全て数値目標ではございませんけれども、できる限り目標値を定めまして、それぞれの取組みについても、その達成度というのは毎年フォローアップしてきたというのが、これまでの行政改革プランでございます。この部分は新しい行財政改革プランの中でもしっかりやっていきたい。さらにもっといい目標値があれば、また委員の皆様からもご意見をいただければと考えております。

以上です。

【北川座長】　どうぞ。

【実積委員】　この間、行財政改革プランのさらに個別の冊子になったものを見させていただいたんですけれども、そこに確かに目標は書いてあるんです。書いてあるんですけれども、それはこの文章だと個別最適の目標になるんだろうなと思っていまして、それが全体的に統合されて、組織全体としてどうつながっていくのかという区別が明白ではありません。個別では確かにやって、８０点の部局とか１００点の部局とか１２０点の部局が

あるんでしょうけれども、それを市全体としてどう評価しているのかということを考えると、今回の場合、要は財政の需要がどんどん大きくなるにも関わらず、市全体の収入が減ってくるというのが議論のスタート地点であったはずなので、そうすると、あらゆる個別の部門の目標や努力というのは、その１点に集中すべきであろうと私は思っています。だからといって必ずしも福岡市の役割をシュリンクしていくというわけではなくて、市民の納得と共感のもとにサステナビリティを確保するような運用をしなければいけないことを考えれば、前回ご説明いただいたような「４年間において収入と支出の割合をこういう風に確保していきます」という一つの目標を推進していくべきだろうと考えています。

理論的に言っても、複数の目標を達成するというのはなかなか難しくて、複数の目標を達成するということは、それぞれにウエートをつけていって、どれを重くしてどれを軽くしていくかということが必要になってくるので、複数の目標をいっぱいつくっていけばそれでオーケーだということではなくて、できるだけ目標は少なくして、最終的な全体の努力を集中していく方がいいのではないかと思っています。

以上です。

【事務局(阿部)】　財政的な面で私からお答えいたしますけれども、今ご指摘のように、財源不足が今後見込まれるというご説明を会議の最初の頃に行っておりますので、そういう課題を克服して、持続可能な行財政運営の姿をつくるというのが中長期的な目的ですし、これから新しく生まれてくる様々な課題や重点施策、そういうものをしっかりとやれるような予算をつくることが目的であるということを、今、実積先生ご紹介のように事前の説明で申し上げていると思うんです。

そういった中身のちゃんとした予算をつくることが目的ですし、行財政運営を持続可能なものにしていくことが目的で、その目的の中身の具体的な目標としていろいろ複数の目標を設定するという趣旨です。例えば、収入率の向上でいえば収入率の目標を立てますし、市債の関係でいえば発行のレベルの目標を定めることによって、全体としては今申し上げたように、抽象的ですけれども目的を達成するということになります。

財源不足の解決につきましては、８５１億という試算を出していますので、最終的にプランを仕上げるときには、その時点の試算としてどのような金額が見込めるかということと、それをどのような手段で埋めていくか、財源不足を解消するかというシナリオといいますか、それもある意味、目的・目標かと思いますので、「こういう形で解消していきます」ことを書き込んでいきたいと思います。また、細かくは、それぞれの取り組みの項目の中

に目標数値も設定をしていきます。

【北川座長】　８５１億の数字が出たのでお尋ねします。阿部局長、行財政改革プランで、ここの中身はこのとおり実行していただければかなりのものだとは評価しますね。幾らになりますか。

【事務局（阿部）】　先ほど資料４で、ある程度現時点で検討しているものを具体的にお示ししたんですけれども、このうちの１と２と３が経常経費の見直し、縮減系でございます。金額は今検討しておりまして、その検討の結果によって数字は変わってきますから、まだ「これで幾らです」ことを明確に申し上げられる段階ではないんですけれども、大ざっぱに言って、「これで８５１億完全に埋まってしまうレベルです」と言えるかというと、そうはなっておりません。せいぜい半分ぐらいでしかないだろうと思います。その後は、他の項目で書いていますように、投資の選択と集中であるとか、財源の確保であるとか、そういったところで頑張って参りますし、また４年間を見通しての見直しもありますが、毎年の工夫、努力もありますので、いろいろな形で見込まれる不足分について対応していくという考え方です。その大きな方向性なり目標については、先ほど言いましたようにプランの中で書いていきたいと思っています。こういう項目について今から詰めていくということです。

【北川座長】　それは局長、願望の羅列にすぎなくて、スクラップ・アンド・ビルドの考え方だと思うんですね。今回の行財政改革プランなり政策推進プランの流れというのは、シェイプアップして筋肉質の自立分権型をつくるんだと。そうすると、今のまま今年度の投資分でいくとしたら、４年間で８５１億円足りないということになるわけですよね。最低限の数字でしょう。だから、８５１億円を絶対確保する、あるいはそれは最低限だから１、０００億確保するということから改革を始めないと、「努力したけどできなかった」と言ったら、それは実積委員が指摘したとおりになるだけの話です。それは全く無意味だということを明確に理解しないといけない。だから、財政局長なんかが政策決定したらいけないんですよ。トップマネジメントでこの小さな部分を指導していかないと、部分最適になってしまうんですよ。

今日は局長さんがいっぱいいらっしゃっているけれども、局長さんの仕事は少なくとも自分の局の定員を最少化し、自分の局の予算を最少化し、最大のアウトカムを出すことなんです。これはそういう改革でしょう。だとしたら、先にどういう福岡市をつくるんだということが髙島市政で明確にされていなければいけない。「今までの積み上げ算でやったけ

れども、できませんでしたよ。我々の局はこれだけ必要ですよ」って、そんなことを一々聞いていたから市債残高がものすごく増えただけの話で、ここを逆転しないとだめですよ。

あなた方がここで書かれた行財政改革の部分で３００億か４００億が見込まれるわけでしょう。だとしたら、それは断固やるということだけれども、それプラス４００億とか５００億については、貞刈さん、推進プランで政策のプライオリティーを変えなければだめなんですよ。各局が「うちはやっている」と言ったって、それはほとんど意味のないことだという意識をトップマネジメントと局長が共有しない限り、これはできない。なぜできないか。自分たちは正しいと思っているから。また正しいと思うけれども、その政策も捨てないと、全く新しい分権自立型の福岡市政はできない。８５１億円について、貞刈さんから出てきた「具体的に努力する」というのは何も意味のない言葉であって、８５１億円が頭にあって説明いただかない限りは、こんな会議は意味がありません。

従って、ここは実積委員さんも含めて、是非フォローアップしていかないとね。「やったけどできなかった」と言ったらそれまでのことだし、あなた方はおそらく４年後にはいないんでしょう。何を担保するんですか。だから、数値目標とかそういったことを明確に入れておかないといけない。あるいは少なくとも、トップが、市長が明確に局長会議で「断固やる」という大目標を立てなければ、局長は局のいろいろなしがらみをいっぱい抱えていますから、カットできるわけがないんですよ。そこが筋肉質への体質改善だということで、阿部局長の説明では全く意味がないと僕は思いますが、再答弁をお願いします。

【事務局（阿部）】　どうしてもこの資料４ではスクラップの方だけご説明しているような感じになるので、今、座長ご指摘のようなことにもなるのかもしれませんけれども、ビルドの部分は政策推進プラン、実施計画の中でしっかりつくっていく。そこは、項目ではここにも入っていますけれども、選択と集中をしっかりやって、プライオリティーもつけてやっていくということでございますし、８５１億のご説明をしたときに、まず今年の投資金額ありきではだめだということも随分ご指摘をいただきました。まずどういうことをやるのか、どこに力を入れるのか、幾ら必要なのかがあって初めて財源づくりの話になるので、初めからありきではおかしいだろうというご指摘も受けております。従いまして、政策推進プランをつくっていく中で、実際どれだけの財源を確保しないといけないのか詰めていくということが一方でございまして、その上でこのスクラップもやっていく。今は同時並行でございますので仮置きしながらやっているわけですけれども、そこは最終的にすり合わせをしていきたいと思います。

それとガバナンスの問題につきましては、先ほど資料５でご説明いたしましたように、各局に重点まで含めて局予算の原案をつくっていくという仕組みを先行的に実施することによって、それぞれの局内でビルド・アンド・スクラップという仕組みをしっかりとっていく。スクラップをやったもののビルドの部分は別枠で査定をするんだということではなく、局の中でしっかり、こういうビルド、新しい施策をやるために見直しをする、スクラップをするという循環ができるようにします。これは先行実施ですので、いろいろとやってみた上で、また課題も出てくるかとは思っておりますけれども、そのように取り組みたいと思います。

【北川座長】　ここの説明で、公共事業華やかかりし頃のものが老朽化して、大変な２０２０年、２０３０年問題が出てきていることは事実ですよね。これなんか一つでしょう。あるいは社会保障費の増大も一つでしょう。さらに人件費の問題で、定年退職者がどっと出るというのも一つでしょう。こういった問題があって、８５１億円をどう捻出するかという筋道がまず頭になければ、あなた方はほとんど意味のない説明をされていることになるんですよ。僕にはそう聞こえてならないんですよ。

まず体質改善をして投資的経費を捻出するかという頭がなければ、阿部さん、新しい福岡市をどうやってつくるんですか。できますか。今までの議論の積み上げ算で、「自分たちは正しい、正しい」と言ってやってきて、いっぱい市債残高を抱えた状態の中で、これは本当に大変な改革でしょう。大変なことはわかっているから、先にそれがあって、そして市全体で職員の意見も全部聞きながら、徹底してどこに重点投資をするか、そこを出すためのビルドが先なんですよ。そしてスクラップするという発想でないといけなくて、スクラップの論理だけだったら、今までの削減論理に終始してしまいます。それを僕は心配するんです。これにはトップマネジメントが要るなんですよ。そして各局全員が自分たちで政策を全部洗い直すということがなければ、総務企画局長が頑張ったって、８５１億円は物理的に無理だと私は思うんですね。だから数値がなければいけないということです。

私はもう一回貞刈さんに聞きたいけれども、「努力します」というのはほとんど意味のないことで、８５１億を目指して、一つは行財政改革でやる、政策では何にプライオリティーをつけて、何をカットしてというのを懸命にやる。今日は局長さんもいらっしゃっていて、今まであなた方はこれでご苦労いただいてきたけれども、これを持って局に行ったら相当な反発を食らうだろうと思いますから、先にそこの体質改善の頭がないといけないと私は思うんです。貞刈さん、どうぞ。

【事務局（貞刈）】　異論はございません。そういう趣旨で当初から有識者会議は進められていて、私もそう考えています。

全体として８５１億という数字があって、それは各局がいろいろ要求をする要求水準のベースでこうなっていますので、いろいろな制約条件がある中で、その８５１億円という財源不足をどういうふうに補っていくのか。補っていくだけではなくて、それに対するいろいろな取り組みとあわせて、いかにプラスの部分をつくっていくか。要するに、先生が言われるビルドの部分にきちんと充当できるような体質にしていくために、具体的にどうしていくかということだったと思います。

【北川座長】　だから財源不足じゃないんですよ。８５１億円を生み出すんですよ。ビルドするためにどういう体質改善をするかという、ここを局長や皆さんと共有していないとだめだと私は言いたいんですよ。

【事務局（貞刈）】　そうですね。それで、政策推進プランというのもその中でどういうふうに色をつけていくといいますか、重点化をしていくかということでしょうし、局区の自律型の組織をつくっていくというのも、我々が財政と総務でいろいろ旗を立てても、なかなかそれは難しいと思います。

【北川座長】　それをやって借金をつくったんだから。

【事務局（貞刈）】　そうですね。それで、それぞれの局区で責任を持ってといいますか、目標を立ててきちんと事業を整理し、その中で自分たちが本当にやりたいものをやれるようにする。ただ、それをやると、「同じ予算の中でやりなさい」だけでは無理なことも多々あるわけですから、それについてはきちんとトップマネジメントで必要な政策について推進できるように力を与えていくといいますか、そういう環境を整えていくということがすごく大事だと思います。

【北川座長】　そのことがここに数字として出てきたり、目標が先に来ないといけないでしょう。例えば、局長にぽんとこれを任せても、今までの体質のままいったら水膨れするだけでしょう。かわいそうだと思うので、最低限ビルドするためには、今年ぐらいの投資経費は最低限必要で、それをつくり出すためにどうするかという議論をしないといけない。裁量権だけ押しつけられても担当の局長は困ると思うんですよ。そこのリードは総務企画局からトップダウンじゃないんです。そういう投資的経費を出すためということがここにないと、こんなのは願望の羅列じゃないですか。「やったけどできなかった。ごめんね」というので今までと同じように市債を積み上げる改革ならやらない方がましだという決意

があなた方から伝わってこないから、こういう議論になるんですよ。役人さんが「やれる努力したけど、ごめんね」と言っても、その頃あなたはいないじゃないですか。だから、それを担保するためにどうしたらいいかという議論をするべきでしょう。どうぞ。

【事務局（貞刈）】　　そうですね。しっかり議論していきます。

【北川座長】　　しっかり。

【事務局（貞刈）】　　基本的に財政的な制約というのは我々も――我々といいますか、財政だけじゃなくて各局の局区長についても、全体として市債残高や公債費が増やすことは認められなくて、全体を減らしながら求められているニーズを実現していかなくてはいけないことは共通の認識になっていると思います。それをさらに、どういう具体的な目標を立ててやっていくかというところは、別に私があと１年、２年で辞めようが辞めまいが、そういうことは関係なく組織としてやるべきことだと思っています。

【北川座長】　　だとしたら、貞刈さん、しゃべらんと、ここへ書いておいてくださいということを言いたいんです。阿部さんも含めて、これでは願望の羅列になっているだけだということを言っているんですよ。財政局長、どうぞ。

【事務局（阿部）】　　願望ということではございませんで、こういう項目にしっかりと取り組みたいという……。

【北川座長】　　だったら、数値とか明確に示さないと。「検討します」「努力します」だけで、何なんですか、これ。今日は第７回目ですよ。

【事務局（阿部）】　　座長のご指摘を伺っていて、私どものスタンスをわかりやすく説明すべきだったかと思いますけれども、ただ項目を並べて「こういうものをカットします」みたいなことをやっているのが今までの行財政改革ではないかというご指摘だろうと思います。我々がどういうものを目指すのか、どういう福岡市をつくるのか……。

【北川座長】　　それを市の中で局長らと共有しなければ、できないと言っているの。

【事務局（阿部）】　　はい。そういうことをスタートにしなさいというご指摘を受けているんだということを、今、得心をしております。これから改革ＰＴということで、全局長・区長、また市長・副市長との議論の場など、いろいろな場をつくっていくことになっておりますので、そういう中で、今、座長ご指摘の点は、みんなで意識を共有して、何のために改革をやるんだということをしっかり持っていきたいと思います。

【北川座長】　　座長がしゃべり過ぎてすみませんでしたが、１時間半来たので、５分だけ休憩して、あとは委員の皆さん、是非お話しください。実積委員さん、ＩＣＴの問題に

ついて、アドバイザーもいらっしゃるので詰めていきたいと思います。５分間休憩させてください。

（　休　　憩　）

【北川座長】　　それではお揃いでございますので、休憩前に引き続きまして、質疑を続行いたしたいと思います。

実積委員さん、今のでよろしゅうございますか。また、引き続きでやっていただけますか。

【実積委員】　　趣旨としては、４年後にこのプランを見直すことになると思うんですけれども、そのときに明確な基準がないと、今までの自分の前任者の４年分の仕事を見て、頑張ったか頑張っていないか、真剣にやったかどうかだけで評価すると、評価する方もなかなか難しいですし、それに対して今後どうしましょうかというのがなかなか出にくいと思います。具体的な数字、要はさっきの８５１億円でしたか、それが確保できたかできなかったかを客観的に評価できる指標がないと、努力のしようがないというか、努力を評価することもできないだろうと思って申し上げました。可能であればそこの部分を何らかの数値目標という形で構わないので、書き込んでいただきたいなと思いました。

以上です。

【北川座長】　　これは貞刈さん､数値を掲げるのは限界はあるとは思うんですけれども、もうちょっと書き込んでいただくことは可能ですか。

【事務局（阿部）】　　先ほども申し上げたつもりなんですけれども、原案をつくるまでの過程で詰めていって、数値的な目標もしっかり書き込んで、４年後、あるいは毎年毎年、目標に近づいているか、達成できているか、見られるようなプランにいたします。

【北川座長】　　今日は全くできないの。

【事務局（阿部）】　　今日はまだ素案の骨子でございますので、原案の段階でそれを入れていくということで。

【北川座長】　　ご納得いただけたでしょうか。

それではどうぞ。ＩＣＴのことは、また追って桑原アドバイザーさんにもご発言をいただきたいと思います。では、委員の皆さん、ご発言ください。

池内委員さん。

【池内委員】　　今の話とちょっとつながるんですが、まずこの策定スケジュールというところで、今回は改革実行計画作成と書いてありますが、それに落とし込むということで

よかったんですよね。それであれば、事務事業の効率化についての取り組み検討項目を今回出していただいておりますが、この項目だけではなくて、実質的には新しく今からこれに加えられて、次回出されるときにはもっと項目が増えて、しかもそれに目標値を全部入れ込むという考え方でよろしいんですか。

【事務局（阿部）】　項目が増える点もありましょうし、中身が詳細に入ってくるとか工程表が入るとか、目標を設定するなどします。全部が完璧にできるかどうか、項目によってあるかと思いますけれども、できるだけご指摘のような方向性で原案に向けて今から作業を進めていくということです。

【池内委員】　ありがとうございます。

そういった意味で、今回のは素案でございますので、先ほどのお話もありましたように、見直しとか構築とか、そこら辺でとまっていて、今後、具体的なものが出てくるという考え方でいいと思います。その中で、１２ページの「人事の納得性を高める人事評価制度」ということで、給与について話し合いがかなりたくさんあったと思うんですね。その中で、今回モチベーションをアップさせるためにどういう給与体制になるかということで、書き方的には「勤勉手当への成績率導入拡充」みたいな書き方なんです。この前は成績に応じて決定していくという考え方でお話をしていったかと思うんですが、拡充というのと多面評価の導入とか、何となくアバウトな感じなんです。そこのところは次回の具体的なところに持ってこられるときには、どういう形で持ってこられるのかなということを少し教えていただけたらなと思います。

【北川座長】　これは人事課長かどなたかでいいですかね。

【事務局（金口）】　今のご指摘でございますけれども、確かにすぐ具体的に個別の制度変更の中身が書けるかというのは非常に難しいところがありますが、考えないといけないことは、皆さんでご議論いただいた一番大きな話であるガバメントが変わるということに伴って、評価も当然、変わっていくべきだと思っています。

それと、いろいろな意見が出て、今の制度を変えていくということで項目を入れさせていただいていますけれども、今回のアンケート結果も人事評価に対しては、非常に関心が高いものがあります。また、この有識者会議の委員の皆さんからも職員の意見を真摯にきちんと受けとめなさいとのご指摘もあり、職員の納得性、モチベーションアップのために、私は評価の手法を変えたいと思っています。今までも少しはやってきましたけれども、どちらかと言えば上意下達型で、管理部門がある程度、現場の声を聞いたら、それで制度を

つくっていたのが現実です。今回はせっかく管理から自律分権に逆転の発想をしましょうと言われているので、評価制度についても職員参加型でやりたいと思っています。

今回のアンケートの延長として人事部門から直接意見を聞くか、または、人事からではいろいろと言いにくいこともあるかと思いますので、もう一回別の部門で意見をきちんと聞くか、そこは検討したいと思いますが、今回の素案の記載内容で短期間であれをこうします、ああしますと詳細に言っても、結果的に職員のモチベーションが上がらないと意味がないので、具体的なところは職員の意見を踏まえた上できちんとやりたい。

だから「人事の納得性を高める人事評価制度」では、多面評価というのは一つの手法であって、次回には、職員参加型の手法で、職員のモチベーションアップにしっかりつながる評価の制度を導入するという書き方になると思っています。あと、それをいつぐらいにするかという期間ややり方について少し書かせていただくことになるんじゃないかと思っております。

【池内委員】　　ということは、大変期待していいということですね。

【事務局（金口）】　　期待してください。

【池内委員】　　はい、わかりました。ありがとうございます。

じゃあもう１個、３点目です。今回ガバナンスの問題で、局毎に自律経営という形でされているわけですが、それで今回、資料５をいただきました。

この中で２ページ目、予算編成におけるスケジューリングを書いていただいているわけですが、本当に自律経営になって、一つひとつの局が経営者ということでいうと、実は個々に事業計画があって、予算があって、目標があって、目的があるので、実質的には、予算だけではなく事業計画をつくられるんじゃないかなと思います。その予算の一部だけをここに出していただいているわけです。ここには目標とか目的もありますが、人事権をこちらに委譲するんであれば、４月１日の年度替わりから全ての事業計画がスタートするという形でお願いできたらなということで、この前ちょっとお話をしました。

辞令的には４月の中旬だったりといろいろありますよね。予算の効率化というのもありますが、皆さんお給料をもらってやっているわけですから、私たち経営者からすると、時間の効率化、それから年度の目標達成ということで、この前もちょっとお話ししたんですが、トップの仕事は目標を達成する仕組みをつくっていくことなんです。そういった意味では、４月１日にスタートできる体制をつくっていく。そういう意味では、今回のこの資料５については、予算についてはスケジューリングが書いてありますが、他のところがな

かったので、ここのところももうちょっと具体的に事業計画という考え方でつくっていただけたらなと思います。そこのところいかがでしょうか。

【北川座長】　　これはやっぱりあなたのところかな。

【事務局（金口）】　　人事の異動の件だけに特化した形でお話しすることになりますけれども、池内委員がおっしゃっていることは十分わかります。４月１日にしっかり目標を示して、目標に沿った形できちんとマネジメントして組織を動かすべきではないかという部分については、当然そうあるべきかなと思っています。

基本的には、方針を決定できる係長以上につきましては、当然４月１日で動かしています。そこで計画的なものはきちんと作成されますので、それに沿って局としてきちんと運営されれば、私としてはそれでいいのではないかと思っています。

前回言われたのが、係員だけが異動日がずれている点です。ここにつきましては、他の政令市もそうですが、基礎自治体である福岡市には市民が区役所を中心に多数来られます。そこが結構重要なところです。他都市もちょっと調べさせていただいたんですけれども、本市は転出転入が非常に多い都市で、他の大都市も当然同じようなことがありますけれども、特に市民課の職員数で処理件数を単純に割ると、他都市と比較して福岡市は圧倒的に１位なんですよ。今の状況で係員を４月１日に動かしてしまうと、当然市民生活に影響が出てくるので、単純に動かすというわけにはいかない。

それとこの前、久留委員が、全体的に何となくゴールデンウイーク明けに市役所はスタートしているみたいな気がすると言われていましたけれども、多分そういうのはあると思うんです。でも、さっき言いましたように、係長以上のしっかりマネジメントできる人は４月１日に発令しています。そこでしっかりグリップすれば、あとはきちんとマネジメントできるはずです。

スタートがゴールデンウイーク明けかなと感じられるということであれば、それは大変申し訳ないと思っています。多分それは意識の問題で、仕事は当然継続しているわけですから、そこは意識改革の中でしっかり引き継いでやっていく。民間でも４月１日が正しいんでしょうけれども、退職等で補充されることはあって、全員が同時にスタートが切れるかといえば、当然そうではないはずなので、そこは対策としてしっかり意識改革をやります。その時期は、ちょっとたるんでいるのかなと感じますので、ゴールデンウイーク明けとか関係なくて、進めるべき仕事は進めていくことが大事だと思っています。

【池内委員】　　であれば、次の改革実行計画の中に、しっかりそこら辺も入れ込んでい

ただくようにお願いします。

【北川座長】　　よろしいですね。

　あと、どうぞ。玉村委員さん。

【玉村委員】　　今回のこのプランを見せていただいて、うまくできているし、例えば資料３のところでは全職員にアンケートをとられて、アンケートが１万４、０００件弱も来ている。職員の人はかなり問題意識を持ってくれていて、優秀な方がおられるんだなと感心したわけです。

　その後のところなんですけれども、５回目かな、ＤＮＡ運動をよくやっておられるということで、あえて私は言わなかったんだけれども、これを見させていただくと、こういうイベントをしない限り職員からこういう改善提案が上がってこないということは、ＤＮＡ活動は活性化していないんだなというのがよくわかるわけなんですよ。その後の対処につきましても、今後の対処、検討手順で、すぐできるもの、検討に時間を要するもの、実施できないものに分けていきましょうと。これはあくまで提案ですよね。あと、気になったことが３ページにありまして、「また、職員一人ひとりが部分最適の思考から脱却し、組織としての全体最適が図れるような」とありますが、この「組織としての」というのは何なんですか。なぜ組織なんだろう。職員がやるのは組織じゃなくて福岡市のためですよ。市庁舎じゃない。福岡市とか市民とか職員のために、全体最適をやっていくということで、全体最適って格好いいけれども、見方によっては、組織が自分たちを守るための全体最適なんですよね。市役所の皆さんがやるのは、福岡市のため、市民のためのはずですが、これだけを見ると、ここで検討される手順を組織としての全体最適でもって構築したら、職員のせっかくの提案も全然だめになるんじゃないのかなとすごく危惧するんですよ。

　ＤＮＡ活動につきましても、１１ページぐらいで発表会を開催しますとなっていますが、発表会が目的なんですか。一般企業では改善活動と言って、社員が個々で自分たちの日々の業務を自ら改善していく。自らやっていくんです。でも皆さん方はあくまで職員から提案を受けて、それを上司またはトップが改善していかれるんですね。あくまで職員からは提案でしかなくて、職員をあまり信用していないのではないか。でも、職員はこれだけ問題意識を持っているし、能力の高い方が入庁されているはずですよね。なぜ職員を信用しないのか、ここがすごく気になるところなんですよ。いろいろなところで揚げ足取りになっちゃうかもしれませんけれども、こういうところがすごく気になったところで、「やっている」と言いながら、実際はうまく回っていなくて、形だけなのではないかなというのが

すごく気になりました。

もう１点、先ほど池内さんからありましたように、そういう優秀な職員がおられるということに関して、この給与制度のところですよね。ここにつきましても、手当でやりましょうとか同じようなことを言っているんですけれども、手当といったらあくまで暫定の対処療法であって、抜本的な解決になっていない。職員が継続的に改善していこう、成果を上げていこう、市民のために頑張っていこうと思うためには、給与体系を抜本的に見直さないといけない。手当はその場限りものですよね。そういうところを抜本的に変えていかないとだめなんではないかなと思いますけれども、いかがでしょう。

【北川座長】　　どうぞ。これはどなたが答えられますか。

【事務局（平田）】　　まず３ページのところです。組織としてというところが玉村委員のおっしゃられたような内容で受けとめられたのであれば、表現がまずかったかなと思います。トップガバナンスのところのポンチ絵が１５ページにございますけれども、例えば局単位の中で部分最適といった形にならないよう、全体でしっかりやっていきましょうというつもりで「組織として」としております。「組織全体として」と言った方がよかったかもしれませんけれども、そういう全体最適をやっていこうということです。組織の中だけに凝り固まるつもりではなかったとことは、ご理解いただければなと思います。

それと、職員の提案につきましては、これは実は私の課が担当しております。職員提案制度は今まで提案自体も非常に少なかったですし、事例の発表会ということで、発表会が目的化するんではないかということも、確かにＤＮＡのときには過去あったかと思います。

この発表会自体も、発表会がいいのかどうかもありますけれども、今はそういう場もないということで、うちの課が担当でございますが、この部分がこの４年間非常にできていなかったということがございますので、まずは第一歩を踏み出すということで、こういったことをやっていこうということです。かつ一番強調したかったのは、市長、副市長、あるいは各局長というトップの職員と、実際の業務をやっている課長以下の職員とがしっかり意見交換といいますか、考え方を交えながら改革を進めていこうということです。単に我々の行政監理課のようなところに提案を上げさせて、それをどこかにさせるということだけを目的にしているつもりはございません。そういった取り組みの中で、今、玉村委員がおっしゃった自ら改革していくということに、是非つなげていきたいとは思います。

ですので、今回、この素案の中ではあまりしっかり書けておりませんが、資料３の方で職員からたくさん出てきた意見について、単に聞いて終わりじゃないよということで、情

報共有も進めておりますし、作業自体を我々の課だけでやるのではなくて、皆さんに作業もお願いしております。そういう風に全体で取り組んでいこうという流れを今つくろうとしております。

原案の段階の表現では確かに不十分な点もございますので、今回の職員意見の流れを踏まえまして、今回もしっかりプランの中に入れて参りますし、今後の職員提案、あるいは改善、改革の具体的な取り組みについても入れ込んでいきたいと思いますので、その点についてはご理解いただきたいと思います。

私からは以上の２点です。

【玉村委員】　　是非そうなることを期待します。改善というのは、ドラッカーではないですけれども、市役所の職員なり市役所の目的は何か、何ができるかを考えれば、市民が幸せになることなので、そのために組織を変えてもいいではないですか。縄張り意識とかではなくて、組織を変えることがあっていいし、またはそのために給与制度ほか、いろいろな制度を変えたっていいと思います。市民のためになるんだったら。そこまで大きく踏み込むような感じで、改革を是非進めていただきたいし、職員がそういうことを言ったとしても、一番大事なのは中間管理層なんですよ。そこでほとんどが握りつぶされているのではないでしょうか。私どもの方も当初はそういうのは結構ございました。トップを含めて中間管理層の方が、改革なりを真摯に受けとめて、では俺がそれを解決してやるぞという意気込みを見せない限り活性化していきません。単に発表会をやりますということだけでは職員は真剣にならないし、提案が継続して出てこないと思います。期待しております。

【北川座長】　　平田課長、「原案ですから」と言うなら、この会議はやめた方がいいんですよ。原案だからと言ったら何も答え出してきていないことになるでしょう。だから１月にやらなければだめだと。１月には相当きちんとしたことを出してこないと、例えばトップマネジメントで、市長、副市長と局長が５回合宿やった、この１万３、６００件を徹底して聞いたというぐらいでないといけません。これはトップと職員とのコミュニケーションツールなんですよ。体質がそれによって変わるということがなければ、またやっただけということになるでしょう。そこが書かれていないから、何が原案ですかということになるんです。これは最終と言われていたんですよ。それが原案ということなら、あなた方の努力目標で、我々は一体何だったということになるでしょう。だから１月に皆さんが決める前に、もう１回チェックしないといけないということなんですよ。そこの部分は、本当に局長さん方、よく考えておいてくださいね。この１万３、６００件を反映して、本当に

市役所の体質が変えていただかなければいけないと思います。

では、加留部さん、よろしくお願いします。

【加留部委員】　　加留部です。

まずは、こちらの資料の３を拝見して、最終集計で６７．９％もの方が回答されたということ、総件数が１万３、６５９件という、この事実は皆さんでしっかりと受けとめて共有しておく必要があることを強く感じました。前々回、吉田委員からありましたように、地層のように重なった思いが出てきているんではないかということを、後ほど中身を拝見して改めて感じました。これだけの数が出てくるだけ積もり積もった犯人については探しはしませんけれども、誰がどんな状態であったのかということについて、改めてお互いに真摯に受けとめておくべきではないかなと感じています。

前回、これに対してどう反応されたんですかということで、その後にお礼のメールを出されたことを伺いました。まずは、そのことにお礼を申し上げたいと思います。ありがとうございます。

職員の方たちは本当にこれを見ています。多分、今もユーストリームの向こうで見ていると思いますし、かなりの方が議事録を読んでいるということも聞いています。多分、このしばらくの間、福岡市の職員がこれだけ注目をしている委員会はないのではないかと思うぐらい、様々なところから私の耳にも入って参ります。逆に、この注目を集めているときこそが一体感をつくり上げるチャンスです。これを逃してしまったら、次のチャンスが果たしていつ来るか、これを私はとても心配をしております。この職員アンケートでの約１万４、０００件の声を、是非全ての基軸にしていただくように強くお願いしたいと思います。

ここに書かれていることは、これまで起こったことと現在起こっていることが中心ですけれども、物によっては未来に起こりそうなことも書かれているのではないかと感じています。確かに市政として、これまでの流れと現在の状況に対してどう対応していくかということは非常に大事なことですが、この福岡市に住み続ける私ども福岡市民にとってみれば、それを起点とした未来のことをちゃんと考えていただきたい。

私が最初の第１回の会議で１０分ほどのお時間を頂戴してお話を差し上げましたときに、１０年後の職員の労務構成は一体どんな状態になっているんだ、誰がこのバトンを受けて誰に渡すんだ、財政危機も確かに心配だが人材危機がとても心配だと強く申し上げました。今回出てきたこの意見は、階層や年代を問わず、是非全職員でこれを生かして、いろいろ

な運動や事業、お仕事に結びつけていただきたいと感じています。

今いる方たちは、５年後とか１０年後、職場環境やご自身の立ち位置にいろいろな変化が出てくると思うんです。よく言われているのは、３０代、４０代の辺りは、ずっと下の方が入って来ずに、誰の面倒を見るチャンスもなく、育てるチャンスもなく、でも数年後には先輩たちが抜けていき、プレーヤーからいきなりマネジャーにならなければいけない。その瞬間、どぎまぎする人たちがたくさん現れるのではないかことを非常に心配しています。

上の年代の方は、いい悪いはともかくとして、そういうことを体感することなく無事に、あるいは場合によっては皆さんの世代として支え合ってきたものがあったと思いますが、これからの世代のことを考えていただいて、どんなことが起こりそうかをみんなで予想し、次の労務構成を考えながら、誰がどこにどう配置されているかという状況を想像しながら、人材育成や活性化について皆さんで議論していただきたいですし、考えていただきたいと思います。

ここにはまだ書かれていない部分で、次に出てくるのかなと予想していますけれども、多分、局区の自律経営をしていくときにおいては、局の自律経営もさることながら、区の自律経営も含めてどういうバランスをとっていかなければいけないのかという問題があります。市民との関係性や、これまでの縦を横にするのか、横をまた縦にするのかとかいうことの押したり引いたりもまた出てくると思います。今何となく局が中心になりつつありますけれども、多分区の方も抱き合わせでいろいろと考えられているのではないかと思います。是非市民との窓口であり、一番の最前線であります区役所と、本庁の部分のバランスがとれるような人材を是非生み出していただきたいと考えています。どこか一つだけとかではなく、複眼的に考えられる職員がいないといけません。頭数が減っていき、多様なニーズに対応していかなければいけない５年後、１０年後のことを考えれば、各自が四つぐらいの目を持った感覚でないと、多分政策を立案するにしても、事務事業一つを改善していくにしても、寂しい状況が現れるのではないかと私はすごく心配しております。

是非この職員アンケートに基づき、ここにある検討手順を完遂をしていただき、そしてここに書かれていることより質を高めた内容のご報告を年明けにお聞きしたいなと考えております。そして是非この中から、具体的に動き出すものがあることを願ってやみません。

私からは以上です。

【北川座長】　一口提案、是非真剣にやっていただきたいなと思います。手順や道程を

明確にしておいてください。例えば、各局でディベートやダイアログをやり、そして全部の答えを出すわけですが、その議事内容については、トップマネジメントの市長、副市長がまず読んで、局長と問題を共有し合ってください。

トップと職員との距離が遠いというのがみんなの不満だったんではないかと思います。１万３、６００超のそういう意見が出てきたわけでございますから、この課題についてどのような順序でやるのかを明確にしなければいけない。例えば、これは１年でできる、これは２年かかる、３年かかる、これはできないというのは、職員の方は賢いからわかります。それは職員の横暴だという抑えも自分たちでできます。そういうことを全然聞かないで、今まで財政規律とか人事規律とか市役所を管理しようという人たちが決めてきたから改革は全部失敗したんですよ。

玉村さんの言われるように、福岡市民にとってどうだという、そこの意思決定過程をチェンジするんだから、これはよほど頑張って答えを出していただくということが、福岡市役所のスタートになるんだろうと私は本当に思うわけです。１万４、０００件弱の提案に対して、これは貞刈局長かな、一遍手続を踏んで、トップで本当に真剣に議論し、トップと職員の意思がつながるという場面を徹底して設けていただきたいと思いますが、そのご決意はいかがですか。

【事務局（貞刈）】　今いろいろご指摘のあったことについては、しっかり取り組んでいきたいと思います。今後進め方については、局単位でこの作業を局長以下一緒にやりたいという意思表示を出されているところもございます。

【北川座長】　ないところもあるわけですか。だからだめなんだよ。トップの市長がその決意でがんとやらなければだめなの。何たる答弁をしますか、あなた。

【事務局(貞刈)】　今は今後の細かい進め方は、各局にはまだ伝えていないと思います。今後、今日のご意見も含めて進めます。具体的な進め方をよく伝えていない状況の中でも、既にそういう動きがあって、局として、局長以下参加したいというところもございますので、トップも含めて、局ぐるみできちんと参画して進めていきたいと思います。

【北川座長】　これは市役所ぐるみですよ。そして局もやる。今はまだということですけれども、ほんとうは先に事前に全部準備してやるのが当たり前です。例えば２カ年で出てきた案件で２０億かかったら、２０億の予算を存分に出してやったらいいんですよ。それがまさに体質改善ではないですか。削減ではなくて、必要だという意見がいっぱいあったら、どんどん予算をつけて、そこが筋肉質に変わっていく。そういうのがトップマネジ

メントで、市長以下各局長にそういう意識がなければ、絵に描いた餅になるんです。昔型の縦割りの財政規律とか人事規律、これは市役所をコントロールするためのものであって、市民の最大幸福というアウトカム指標で仕事をしていなかったことを、ここで打破しなければだめですよ。そう思いますので、よろしくお願いをいたしたいと思います。

どうぞ、吉村委員。

【吉村委員】　　吉村です。

今の座長の話のとおり、これからの自治体経営はマーケットアプローチであるべきだと思います。市民が何を望んでいるのかというニーズに合致した経営が絶対に必要だというのは、多分皆さんにご賛成いただけると思います。

そのために今回こういった行財政改革がやられていると思うんです。行政と財政の改革は表裏一体だと思うんですけれども、あえて２つに分けて考えてみると、まず行政のところで、最初に実積先生がおっしゃられたように、何らかの評価軸が必要になってくる。多分、今この資料の中では具体的なＫＰＩの設定ができていない。今後そのＫＰＩが１月に出てくるのかなと考えております。

フランスでは、ＫＰＩを設定するために３階層で管理をされていて、ビジョン、ミッションが一番上にあって、それからプログラム、アクションという３階層の中で政策評価をやっています。ＫＰＩの部分は、アクションに対するＫＰＩに対する評価、プログラムに対する政策評価という二つが基本的にあって、行政では、ビジョンからプログラム、アクションに落としていく際にＫＰＩで計ります。

資料５をご覧いただくと、今回こういった形で、局区の自律経営をしっかりやっていきますよという絵が出ていまして、実際に局区長の権限が非常に大きくなっている。これは、前々回も申し上げましたけれども、こういった形で権限を渡すのであれば、しっかり責任をとれるような仕組みをつくらなければいけないというのが、まず１点目です。このＫＰＩの設定に関しましては、外に対する、いわゆる市民に対するＫＰＩと、それから市役所内部でのＫＰＩは、多分違うのではないのかと考えております。

政策評価のＫＰＩは局の政策毎にやるし、それを総体で見たトップの評価につながっていくんですけれども、自律経営の中で私が申し上げている評価というのは、その局の中でどううまくマネジメントして、市民に対して行政サービスを提供していったのか、ここが多分ＫＰＩになると思います。そこでまず最初に、局区の機能をしっかり整理していただく必要があると思います。福岡市事務分掌規程というのがあって、それぞれの事務につい

て誰がどこで何をやるというのがしっかり決まっておりますので、局の機能は何なのか、区の機能は何なのかというところを改めて整理した上で、ミッションを与え、それに対して評価するという整理をしなければいけない。

その次に、この仕組みをつくったら、この仕組みをうまく回すための担保が必要となってきます。これはこういう仕組みでいくと、多分イギリスのエージェンシー制度みたいな形になると思います。トップと局長が契約をし、契約内容について進捗管理をするという仕組みがイギリスのエージェンシー制度なんですけれども、こういった仕組みをうまく回すための手続をしっかりつくっていただきたい。この２ページでは、単にプレゼンテーションしましたよということだけで、プレゼンテーションだけでどうやって予算の配分を決めるのかという具体的なところが今はまだ出てきていないので、プレゼンテーションで何を伝えて、市長、副市長が何を返すのかといったところ、それから先ほど申し上げました契約の手続、そういったところをしっかり詰めていただければといいのかなと思います。

それと、前々回、申し上げましたけれども、先ほど加留部委員がおっしゃられたように、局の機能はわりと出てきているんですけれども、区の機能が実際私たちに今全く見えません。大都市制度の議論の中で行政区のあり方というのが焦点になっているところを踏まえて、区の役割をしっかり整理してあげないと、再度、評価軸のところで、どう評価するのかが不明確になります。多分ここは福岡市の事務分掌規則をいじらなければいけないと思いますので、そこを踏まえて１月に資料を出してほしいと考えております。

それと、資料２の９ページのところが財政のところになるかと思うんですが、北川座長が最初におっしゃられたように、８５１億というのがまさに財政のＫＰＩの話だと思うんです。実際、ＫＰＩのない財政健全化プランはあり得ないと思うんですね。そういう意味で数値目標は何らかの形で入れてください。個別に見ていきますと、公共施設の見直しだとか、投資の選択と集中といった事項がありますけれども、この内容について、具体的なところが全く見えていないという印象です。

そもそも公共施設をなぜ見直すのか、見直すことによる効果は何なのか。あるいは投資の選択と集中と書いてあるんですけれども、当然ＩＣＴだってものすごくお金がかかるわけです。そういった何を投資して、何を選択するのかというのが、まだ全く見えていないままで、８５１という数字だけがＫＰＩで出てくるのはというのは非常に乱暴だと思うので、この公共施設の見直しや投資の選択と集中についても、具体的に絞り込む手法について、ここに書き込んでいただきたいと思います。

さらに具体的な話をしますと、このアセットマネジメントの実施によって、お金が幾らかかるのか、それに従ってやっていきましょうと書いてあります。そもそも財政を健全化しましょうという前提の中で、３回目でアセットマネジメント計画があると説明されたと認識しているんですけれども、具体的に総量を削減するというときに、総量をなぜ削減するのか、市営住宅だとか小学校だとかそういったところをなぜ削減するのか、今後どうすべきなのかという方法論、あるいは政策論がしっかり議論されていないといけないと思うんですね。市営住宅だって、今後、５年後に市として何戸持っておくだとか、１０年後に何戸持っておくべきだといったところがないまま、アセットマネジメント計画だけで右肩上がりの経費で８５０億だという議論というのは多分ないと思います。まずアセットマネジメント計画の前提となる政策分野の方向性をしっかりここの中に書き込んでいただきたいと考えています。

少なくとも幾ら掛かるよという話が先にあるのではなくて、どうすべきなのかというところがあってこそ、幾らの財源なんだよという話だと思いますので、是非とも財政のＫＰＩの設定の中では、そういったところを入れていただきたいなと考えています。

以上です。

【北川座長】　今のご意見はごもっともだと思います。だから、市長、二役と局長が徹夜ででも、ミッションは何なんだということを徹底的に語り合わなければいけなくて、各局に白紙で予算を任せたって、全くのでたらめになってしまうと思っていただきたい。

吉村委員が今いろいろなことを言われたけれども、この１３、１４でも自律経営補佐組織が何か曖昧になっていて……。阿部さん、これは財政局なくなるの。なくなった方がいいと思うけど。それはそうですよ。そういうのでここを補佐して、トップマネジメントということになったときに自律型の経営になるんです。そこまではまだ十分に見えてこないけれども、これは貞刈さん、どうですか。

【事務局（貞刈）】　鋭意検討中です。ですが、一概に財政をなくすというわけにはいきませんで。

【北川座長】　そう？

【事務局（貞刈）】　財政には税務とか、そういったところもございますので。

【北川座長】　財政と税務は違いますよ。財を通じて政治をやるのが財政だからね。あんまり市長の仕事をとったらいかんよ。

【事務局（貞刈）】　ここで言っているのは、いわゆる市で言ったら財政調整課の部分と

うちの企画調整部の部分で、一部、行政部の方も入ります。その辺りをこの補佐組織に集約してという趣旨だと思っていますけれども、その辺については、もう少し庁内でしっかり検討させていただきたいと思います。

【北川座長】　もう少し時間はかかるとは思うけれども、ここが曖昧なんです。これを曖昧にすると、かえって今度の改革の趣旨が明確にならないということを心配して、私は申し上げているんです。今、吉村委員がいろいろなことを言われました。システムをきちんと具体に実行しないと絵に描いた餅になる。この補佐組織は初めてのことで不慣れだから、そこまで示さないとだめなんです。

今までは財政と人事規律で成り立っていて、それは中央集権のときには成り立ったけれども、それでは分権自立の時代は成り立たないわけでしょう。だから組織改正するわけだから、時間は少し掛かると思いますが、是非ここは十分にご検討をいただきたいなと思います。

あと、吉村委員の質問に対しての答えはよろしいですか。

【吉村委員】　座長が今おっしゃられたように、自律経営補佐組織の中で私が一番懸念しているのは、予算的なところは説明があったんですけれども、まさにおっしゃられたように人事組織です。採用や配属、異動、人事評価、こういった仕組みがまずわからない。それから定員管理手法が見えていない。それから人件費の管理手法ですね。多分大きくこの三つ自体がうまく整理できないと、ここは回らないのかなと思っておりますので、それをやりますよというのを、この基本骨子に是非書いていただく必要があると思います。

【北川座長】　なるべくそういうことは書き込んでおいてください。そうではないと、またこれが全部、事務方でカットされておるということでは、委員が一体何のために発言したかと我々自身が言われかねないから、それはひとつよろしくお願いをしておきたいと思います。

吉田委員さん。

【吉田委員】　私は三つ意見を申し上げたいと思います。まず、市民の納得と共感のところで、まず二つ申し上げたいと思います。

７ページと８ページは市民の方の納得と共感を高めるということで、いかに市民の方のニーズを反映して政策をつくっていくのかという部分で、コミュニケーションの重要性を位置づけていただいていると思うですが、今回、思いの共有ということと共働――すみません、利便性の向上はわからないので、除いて話します――を拝見しまして、まずここで

一つ感じているのが、行政の方が情報を発信していって共有化していきたいという部分はわかるんですね。そのために対話と書いていただいていると思いますが、双方向のやりとりが非常に重要だと思いますので、行政の方の発信、情報の公開・共有、それに伴う対話という部分と、共働の間には結構飛躍があって、政策ごとに双方向のコミュニケーション、対話だけではなくて意思決定を伴う議論も必要だと思います。

ですので、柱立てとして、市民の参加という観点では、双方向性という考え方の位置づけが弱いのではないかと感じています。具体的に言うと、書き方の問題かもしれませんので今後ご検討いただければと思うんですが、行政の側が市民の方にいかにボールを投げて、返してもらえるのかということは書いてあるんですけれども、市民の側からどうボールを投げたらいいのかというのが全然ないんですね。

政策というのは、行政側でプロセスを組み立てるものもありますが、市民の側から投げることもあって、そのときのプロセスのところが多分ないんです。私はよくＮＰＯの方から相談を受けることがあって、例えば公共施設の建て替えについてパブリックコメントで意見を言いたいんだけれどもどうすればいいですかとか言われたときに、制度がないんですよね。制度が必要なのかどうかわからないんですが、そういう双方向のやりとりの部分についてもう少し積極的に位置づけてもいいのではないかと思っておりますので、ご検討いただければと思います。それが１点目です。

それと、２点目が情報の発信ということで、特に①の部分で、いろいろな手法でアプローチをしていきましょうという風に書いてあるんですけれども、そもそも投げていく情報の質をどう向上させていくのかという考え方が抜けているのではないかなと感じています。

おそらくこれはガバナンス改革とかで、成果指標とか目標とかいうものが出てくれば、自ずと市の中で重要なものがこれであると決まってくるかと思います。この辺りは他の部分と兼ね合わせて、数ある情報・政策の中からある程度絞り込んで、成果目標はこれである、市民に理解をしてもらいたいデータはこれであると示して、それを徹底的に市民に理解をしてもらって、市政に関してのコミュニケーションをとっていく。つまり、プロとしてはある程度情報をきちんと適切に絞り込んで、それが政策を理解することの基礎になるというデータベースをきちんと揃え、それをいろいろな手法で投げかけるんだけれども、メッセージの核は決まっていて、それを市民が受け取る方が多分効率がいいと思います。多分ＰＤＣＡサイクルとか政策目標とかガバナンス改革の中で出てくるような情報と、データベース辺りの整理も兼ね合わせまして、発信する情報の質を整理をする、精査をする

という作業が必要ではないかと感じています。

３番目は今回の取り組み全般についてなんですけれども、たくさん宿題が出ていて、作業を進めて行かれると思います。しかし、私は行政の方と取り組んでいて常々、実は作業よりも、マインドが絶対に大事だといつも思っています。例えばまちづくりだと４段階あって、まずリーダーが発案するんですが、２番目が実は一番重要で、改革の基礎エンジンとなるような人たちをつくり上げるという段階があって、それで初めて多くの人の参加を得ることができる。さらに、それをサポートするための制度が必要になってきて、最終的に評価してＰＤＣＡサイクルを回していくという風になります。実は既存の組織の場合、この２段階目のマインドセット、絶対これをやり遂げるんだというところが思いの他抜けがちなんです。制度とか参加の部分の作業をやり出すと、そっちの方に自分たちの労力をぐっと取られて、そもそもそれが何のためだったのかを忘れがちなんですね。

改革プロジェクトチームを立ち上げられるということだったんですが、決意というか、どんなに車のエンジンとボディーがすばらしくても、ガソリンがなければ走りません。そういった意味でいくと、作業的にはたくさんの方が関わると思われるんですが、私は心の血判状、決意が要ると思っているんです。それを押していくような人たちが結束をする。それは作業ではなくて、多分、北川座長がおっしゃっているような、局長の皆様がやらないといけない部分だと思うんです。それがあって初めて今からやっていく作業が成立すると思います。そこは外部の人間が関われない部分なんですけれども、重要だというふうに考えていますので、その点はお願いできればと思います。

以上です。

【北川座長】　一番のトップの市長がどう局長や職員に伝えるかということだと思うんですよね。そこが局長会議とか１万３、６００件全部を聞いてということですけれども、山崎副市長、市長の決意というか覚悟のほどをもう一回問いたいと思います。

【山崎副市長】　既に何度かそういうご指摘をいただいておりまして、市長も十分認識をしています。そこで早速、来月というか、来週になりますが、まず庁議のあり方を変えます。一方通行のお話ではなくて、市長が毎回テーマをセットいたしまして、局区長と意見交換をすることにしています。ただ、これは局議という３０名近くの人間がいる会議体ですからなかなか双方向になりません。なので、新しい取り組みといたしまして、毎週２回、朝ミーティングということで、局長、区長を集めて、市長、二役とフリーに意見交換する機会をつくることといたしました。

それから、全職員のアンケート調査につきましては、ここにありますのが全体像で、私も既に何度か読んでおりますけれども、これも局長、区長の間でしっかり分析することにしております。まだ日程はセットしておりませんけれども、分析を行うための合宿を行って、まず幹部職員の意識共有を図っていく。局区長、幹部職員の間で市長との意識共有を図る場をつくり、これを行財政改革プランの中にどう具体的に生かしていくかという作業を進めたいと思います。それを受けて、次回１月にご説明する際には、具体的なプランの原案をお示ししたいと考えています。

これが市長の決意です。

【北川座長】　それは市長や皆さんでお考えいただくことですが、庁議のあり方を変えないといけません。みんな遊びごとでやってきて集まっていて、あんなのイントラネットがあったら済むことです。ミッションを共有するということ、何のための財政改革、行政改革なのか、なぜ政策プランをつくるかについてトップマネジメントがしっかり示せれば、それぞれに白紙委任しても各局やりようがあると思います。ここは是非ひとつお願いをしておきます。

あと、吉田委員さん、さっきの情報がインタラクティブになってないねというのは、一応意見ということでよろしいですか。どなたかにお答えいただきますか。

【吉田委員】　どなたにというわけではないので。その辺は今後、検討の中で具体的な方向性が出てくるということが確認できれば、それで結構です。

【北川座長】　これはトータルで、貞刈さんでお答えいただくかな。今、原案を出してという方向ね。

【事務局（貞刈）】　ご意見を踏まえまして、きちんと書くようにしたいと思います。

【北川座長】　よろしいですね。どうもすみません。

それでは随分お待たせしましてすみませんが、よろしくお願いします。

【世良委員】　総論部分について申し上げた後に５点ほど申し上げます。事務局の皆様方にお尋ねしながらお話していきたいことがあるので、お時間をいただくかもしれません。恐れ入ります。

まず、総論なんですが、この福岡市行財政改革に関する有識者会議の設置要綱の第２条に、所掌事務としまして、有識者会議は行財政改革プランの策定に当たり、福岡市の行財政改革のあり方について市長に意見を述べるとございます。ですので、私どもが会議において述べていることは、この第２条にいう意見となっています。行財政改革プランを策定

なさるのは、まさに福岡市のお役目でいらっしゃいます。ですので、この有識者会議が述べた意見は、行財政改革プランの策定に反映されなければならないものだと思っておりますし、私どもは第１回会議からずっとそのようなつもりで臨んでおります。福岡市の皆様方も、まさにそのようなおつもりで真剣にこの会議に取り組んでいただいているものと理解しています。

それで、様々な意見がこの第７回までに出ているわけですけれども、それについて委員から特段の反対の意思表示はありませんし、座長が会議の進行をなさるということが要綱の第４条で規定されておりますから、その意見をきちんと反映させた形で行財政改革プランを策定していただかなければならないと私は思っています。

この有識者会議の行財政改革という大きな目的は生活の質を高めるとか都市としての成長、ひいては福岡市、福岡市民の幸福のためにあると思っております。そういったものの役に立たない、反するとかいったことであれば委員の意見は反映されなくてもよろしいんでしょうけれども、そうでなければ真剣にご検討いただけると思います。そして今回、真摯にお答えいただいたのが、この素案、骨子だろうと理解をしています。そういった意味で、このように非常に多くの項目にわたって書いていただいていることについて感謝申し上げます。

その上で、各論についてお伺いするんですけれども、最初、今日の会議の冒頭にご説明がありました公文書管理条例や自治基本条例、行政基本条例という点についてですね。資料２の７ページ、８ページの辺りにかけてが関連すると思うんですけれども、この二つの条例については、書かれています主な具体的な取り組みのどの項目に関連するのかについて、まずお答えいただけませんでしょうか。

【北川座長】　これはどなたにお答えいただくのかな。世良さん、これとこれを聞きたいというのを、もう一回整理してもらえますか。

【世良委員】　大きな項目ですか。

【北川座長】　いや、この中で。

【世良委員】　公文書管理条例と自治基本条例、行政基本条例、これは私がこれまで意見で申し上げていたことなんですけれども、この骨子の中には言葉としては入っていないんですね。ですけれども、市民の納得と共感のテーマに大いに関わることですので、この項目のどこかに連動するはずなんですよね。ですので、①、②、③という風にありますし、その中の白丸の小項目もありますけれども、どこに関連するのかをおっしゃっていただき

たいと思います。

【北川座長】　　平田課長。

【事務局（平田）】　　まず、公文書管理条例につきましては、①の丸の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、市民の対話の場」、ここの関連になってくると考えています。

また、自治基本条例、または石森先生からもありました行政基本条例、これは大きな方向性を出すような形になるかと思いますけれども、今担当の方で考えておりますのは③の市民との共働というところです。この下の小さいところとの関連までは今は整理ができておりませんけれども、市民との共働との関連で出てくるのではないかと考えています。

以上です。

【北川座長】　　だけどこれは、もっと大きなトップマネジメントだと思うけれども。分権自立で依存をやめて自立していこうと思ったら、行政基本条例か自治基本条例か、名称はともかくとして、そこはちゃんとしておいた方がいいですよ。貞刈さん、これはやる方向で検討するんですか。

【事務局（貞刈）】　　ここに書き込んでいますから、あまり積極的には考えていないんですけれども、議会とかでもこれについてはいろいろと質問も出ています。ただ、何で踏み込んでいないかというと、既に自治基本条例に書き込むような内容についてはいろいろな形でやっているわけですよね。それを条例という形にするのかしないのかみたいな話だと思いますので、今の時点では、ここに書き込んでいないということだと思います。

【北川座長】　　どうぞ、それに対して。

【世良委員】　　具体的には、どういったことで、自治基本条例、行政基本条例に替わるものが具体化されているとお考えでいらっしゃいますか。

【北川座長】　　貞刈さん、考え方だけども、是非検討してほしいと思うんですね。行政基本条例か自治基本条例かはわかりませんが、これは分権自立なら憲法だからね。トータルも要るのではないんですか。公文書は当然これは整備していかなければいかんと思いますが、これは政治的な感覚もあるから検討課題に挙げるという返事でどうですか。

【事務局（貞刈）】　　わかりました。検討させてもらいます。

【北川座長】　　それでよろしいですか。

【世良委員】　　今の点について１点補足するとすれば、９ページの③の市民との共働の中に白丸が四つありますけれども、それの冒頭に「住民自治、市民共働の理念の促進」と

いう白丸項目を挙げるべきだと思います。その中の具体的な黒丸として、「自治基本条例の制定によるまちづくりの基本ルールの整備」のように書かれなければならないはずです。この骨子は練り直していただく必要があると私は思っておりますけれども、その場合にはそのような形で書き入れるのが適切だと思いますので、ご検討されてください。

引き続き、５項目ありますと言った点の１項目がまだ終わっていなくて、公文書管理条例の話を続けてしますけれども、公文書管理条例は、先ほど平田課長さんがおっしゃいましたとおり、８ページの①の白丸２つ目にもちろん関係するんですけれども……。

【事務局（平田）】　先生、よろしいですか。ページがおっしゃっているページとずれておりまして。申し訳ございません。

【世良委員】　失礼しました。本日のペーパーですと７ページですね。恐れ入ります。

７ページの「重要な施策における意思決定過程の透明性の拡充」ということだろうと思うんですけれども、公文書管理条例というのは、現在及び将来の市民に対する説明責任を果たすための制度であると言われているんですね。もちろん、この７ページの二つ目の白丸のところに、もう一つ、公文書管理条例の制定ことを黒丸三つ目としてお書き入れになるのはそのとおりなんですけれども、それだけではこの公文書管理条例のことをきちんと述べたことにはなっておりません。骨子の位置づけとしては、この①の白丸四つのさらに上の五つの白丸として「現在及び将来の市民に対する説明責任」という項目を設けた上で、黒丸として「公文書管理条例の制定」ということがなければならないと思います。

そうしますと、①のタイトルも変わってくるはずなんですよね。「情報発信と思いの共有」とだけ書いてあります。先ほど吉田委員から市民からのアプローチを受けとめるようなものがないのではないかというお話があったんですけれども、情報を発信して、その思いを共有してもらおうというだけなので、市から市民への一方通行にしか私には読めないんですよね。市民からの思いを受けとめるためには、その大前提として、そもそも市政についての説明責任が全うされていなければならないはずなんですね。ですから、①は、「市民への説明責任を全うし、市民への情報を発信し、思いを共有する」とならなければならないのではないかなと思います。

これが五つありますと申し上げたうちの一つです。

【北川座長】　これも検討ということで、貞刈さん、どうですか。

【事務局（大和）】　行政部長です。先ほどから世良委員から公文書管理条例のお話がございます。市民に説明をする市の責務といったところからおっしゃっていると思いますけ

れども、例えば、公文書の関係は、現在いろいろな規則、規程で定義しています。ただ、その上位の考え方として、福岡市の場合は情報公開条例がございまして、情報公開条例の第１条で市民に説明する市の責務についてうたっておりまして、具体的には、公文書の管理についてということで、条例上、公文書の分類、作成、保存、また廃棄に関する基準とか、公文書の管理については必要な事項を規則その他の規程で定め、公文書を適正に管理しなければいけないといった構成になっています。その条例上の規定を受けまして、公文書の規則並びに規程ということで、かなり具体的な形で落とし込んでいます。

そういったことから、公文書管理条例をすぐ制定すべきかは、今の段階では、目的に照らして、情報公開条例との関係や、他の都市の状況、今の運用の状況等を検証しながら、考えていきたいと思います。

以上です。

【世良委員】　私この会議でずっと疑問なんですけれども、条例というのは、住民自治の結果として議会できちんと審議された上で、地方自治体が制定する重要な法規範なんですよね。規定が整備されていますといっても、条例が上位の法規範なんですね。それは市民の負託を受けた市議会が制定するということで、これは市民に対する非常に大きなアピールですし、条例という法形式をこれからの地方自治体においては正面から取り入れていかなければいけないというのが私の考えです。これは地方自治体の運営の流れだと思っているんですけれども、それでも規則があるから足りていますとか、条例をつくることは必要と考えていないという話を折に触れて市の皆さん方から伺うんですけれども、なぜそのように条例をつくることについて抵抗がおありなのかが私には理解できないです。

もし、マンパワーが足りないとかいうことであれば、手前味噌で恐縮なんですけれども、それこそ法曹有資格者を大いに取り入れて、条例を制定するようなマンパワー、知識といったものをより一層整備されるということで解決できるんだろうと思うんですね。もし、それを導入した上でもしたくないとおっしゃるのでしたら、どういう組織風土なんだろうかと私は非常に心配なんです。

【北川座長】　大和部長、今度の改革で立ち位置を変えるわけで、依存型の前例踏襲ではだめでしょう。というところから行くと、これは必然的に検討せざるを得ないと思うんです。今日は時間も限られていますが、ご返答いただきたいと思います。

【事務局（大和）】　今申し上げましたのは、新しく公文書管理条例というのをつくらないという意味ではなくて、現状がこういう形で整備されているということで申し上げまし

た。条例云々というときは実態が伴わないといけませんので、本当に条例を制定することが必要であれば検討をして参ります。

【北川座長】　　どうぞ。

【世良委員】　　一言だけ言うと、公文書管理条例は将来の市民に対する説明責任を担保するもので、情報公開条例がありますというのは全く説明になっていません。情報公開条例は、現在の市民に対する説明にしかなっていないので、その辺りは十分勉強していただいて、考えを変えていただく必要があると思います。この点はこの程度にしまして、次に参ります。

人件費の関係です。これまでも申し上げてきたんですけれども、資料で言いますと９ページの①の白丸の一つ目、「人件費の抑制及び組織のスリム化」の中には、給料表の構造改革、足伸ばしの是正が入っておりません。また、勤勉手当についても入っておりません。勤勉手当の成績率導入なども入っていないということなんですよね。

今述べた二つの項目は、１２ページの「人材育成･活性化」というところで項目としては上がっているわけなんです。１２ページに挙がっていること自体は私も評価したいと思います。つまり、給料表の話について言えば、これがまさに職員のやる気をそいでいると私はこれまで指摘しておりましたので、それを変えることはいいと思うんですけれども、どうして「事務事業の効率化･スリム化と健全な財政運営」という項目に入っていないのかなというのが非常に不思議なんです。

具体的には、９ページの①の白丸のところで、「人件費の抑制」と書いてありますけれども、これは「見直し」とすべきだと思います。そして、「給料表の構造の見直し」「全職員への勤勉手当への成績率導入」と加えるべきだと思います。給料表の構造の見直しというのは、４級、５級は非常にてこ入れが重要だろうと思いますけれども、７級、８級という点についても、しっかり見直しをしなければならないと思っております。というのが、かなりの割合の部長さん､局長さん級の方々が足伸ばし部分に入っているからなんですよね。これを解消するためには、管理職の職務給の原則の明確化という観点から、定額制、または年俸制の部長級、局長級への導入がなければならないのではないかと思います。

このように申し上げるのは、給料表の構造改革というのが、市役所の組織、そして職員の皆さん方に非常に重大な影響を及ぼすので、その見直しには慎重であらねばなりませんけれども、玉村委員もおっしゃいましたように、大胆に改革をしなければならない問題でもありまして、場当たり的な足伸ばし部分のちょっとしたカットでは、決して職員のやる

気を生み出さないはずなんですね。

じゃあ、どういう風に変えていくべきなのかというときに、私が今申し上げた部分を十分検討していただいた方がいいんだろうと思います。定額制、年俸制の導入のことを申し上げたのは、トップマネジメント等の問題とも関係してくると思うんですけれども、局長、部長といった方々がこれからの自律経営を担う主要な管理職であるということに鑑みれば、その働きの結果をお給料に反映させることが必要だろうと思っての提案です。

何でこの９ページに書かなければいけないかということなんですけれども、私は給料表の構造の見直しや勤勉手当への成績率導入というのは、あくまで職員の方々のやる気を生み出すためのものでなければならないということです。働かない――働かないというとあれですが、職員アンケートを見ますと、非常に問題のある、働きが不十分な職員の方がいる中で、その方に高い給料をあげてしまっている現状を変えるということであれば、かなりの金額が捻出できるのではないかと思うんですよね。足伸ばし部分をカットしたら４年間で３０億ぐらいは出るのではないかというお話も聞いたんです。このあたりの具体的な数字はもちろんご検討されて出されるんだろうと思うんですけれども、そうしたらそれをまずは若手の方、やる気のある方へ配分すべきだと思います。ですけれども、そこだけに配分しても余るんであれば、どうして全く足りない見通しの８５０億に入れ込まないのか、疑問で仕方がないんですね。

私は、人件費削減ありきで言っていないので、そこは間違えないでいただきたいんですけれども、見直しの結果、モチベーションアップの結果、余った財源があるなら８５０億に入れるのは当然のことですし、先ほど財政局長が現時点では８５０億の半分に行かないのではないかという財源の捻出状況で、この人件費は聖域ではないと思いますので、そういう意味では、ここの９ページに必ず書かれなければいけないと思います。

それと関連して、人員管理についてなんですけれども、職員の方々のやる気にも関係してくるんですが、どうしても職員数が足りないという声を職員アンケートでたくさん伺いました。職員数が足りない、忙しい、大変だ、つらいんだということが悲鳴のように聞こえてくる内容だと私は思ったんですよね。じゃあ、本当に少ないのか。これまでも努力されながら人員を削減されてこられたんだろうと思うんですが、他の政令市と比べて、一般行政職の人数が本当に少ないのかという点について問題提起をさせていただきます。

私は、給料の関係をかなり調べまして、行政職の給料表の適用対象人数というのを見ました。総務省の資料の中にあったんですけれども、日本の市の推計人口順位とかも見なが

ら見てみますと、政令市中、福岡市は推計人口１４８万人の６位で、５、００９人が行政職給料表（一）の適用対象人数となるんですね。７位は京都市なんですけれども、人口１４７万人で４、２０３人とかなり少ないんですね。８位の川崎市は人口１４３万人なんですけれども、４、７５１人で、本当に職員の方々が少なくて、苦しんでいらっしゃるのだろうかという点が気になっているんです。

これらのデータから見えてくるのは、一般職の職員の実数で比較したら、福岡市の皆さん方は少数精鋭で頑張っていると本当に言えるんだろうかということです。むしろ、福岡市の公務のコストパフォーマンスってどうなんだろうか、政令市の中で普通と評価できるんだろうか。そうであるのに、現場で人員が足りないとか業務の負担が大きいと感じるのであれば、人員が少ないことが繁忙感の原因ではないのではないか。

具体的には全職員アンケートの中にいろいろ出ています。業務改善が不十分なのではないか、人員配置が適切なんだろうか、ＩＣＴの遅れが影響していないだろうか、内部決裁に当たって煩雑な事務があって、それで忙殺されているのではないか。つまり、業務効率が悪いとか、働く意欲の乏しい一部の職員のせいで、他の職員に業務のしわ寄せがいっているのではないかといったことがあるんですね。

人員数が他の政令市に比べて一番少ないんだということを誇りに皆さん方は一生懸命頑張ってらっしゃると思うんですけれども、業務改善不足などの本当の理由がそれに隠れてしまうようであってはいけないと思います。組織風土改革の話と人員のこととつながると思うんですけれども、その辺りについて、職員アンケートを見る中でもよく検討していただきたいと思います。

３、４、５と続けていいですかね。

【北川座長】　今からですか。

【世良委員】　そうですね。４時になってしまうので。

【北川座長】　これも一遍ご検討いただくということで、貞刈さん、いいですかね。どうしますか。

【事務局（貞刈）】　今、担当課から世良委員にはいろいろご説明をしていると思いますけれども。時間はいいですか。

【事務局（西山）】　人事部長です。

今、世良委員から、給料表の見直しや勤勉手当については人件費の抑制の方にも入れるべきではないかというご意見をいただきました。今までの有識者会議でのご意見では、職

員がやる気を持って仕事ができるようにといったことでの見直しをというご意見だったと私どもは認識をしています。ですので、９ページの「人件費抑制」というところではなくて、１２ページの「納得性」に記載しています。

また、職員の給料については、市内の民間の給与を実際に調べて、それとの比較の中で均衡をとった形で毎年、人事委員会から勧告を受けていまして、それに基づいて適正に改正をしています。ですので、決して福岡市の職員の給与が高いということではなく、適正な給与で運営されていると認識をしています。ただ、それが世代間とか役職のバランスといった点で見直すべきではないか、いわゆる職務に応じた給与構造になっているのかというところは見直すべき点があると思っておりますので、そこは納得性というところで、給料表の構造についてはしっかり見直しをしていきたいと思います。

また、年俸制とか定額制とかいったご提案をいただいておりますけれども、国の制度がそういった構造になっておりません。給与の構造については国の構造に合わせるという基本的な考えがありますので、そこは国や他都市などの動向をしっかり見ながらやっていきたいと思います。

【北川座長】　　ＩＣＴのこともございますので、時間を延ばさせていただきます。ご予定がある方はどうぞ退席ください。議事運営がまずくてすみませんが、少し延長したいと思います。どうぞ。

【世良委員】　　まず、給料表の構造というのは、職務給の原則から問題があると思います。これについては、福岡市議会の本年の第４回定例会議、９月１４日金曜日の一般質問で、吉武議員の質問があって、インターネットで録画放映されているので見てみました。総務企画局長がご答弁をされていたんですけれども、その中では、基本的に足伸ばしがラスパイレス指数を引き上げる要因とは考えていない。足伸ばし問題はラスパイレス指数への影響はほとんどないと発言されているんですね。

私はこれは全く違うと思っております。足伸ばしをカットすることによって、自然にラスパイレス指数が下がります。西山部長から、給料についてはちゃんと人事委員会の勧告に従ってるから適正なんですというお話をいただきましたけれども、福岡市の職員の給料が高過ぎるのか、低過ぎるかという話は別にしてないんですよ。足伸ばしという違法状態がありますことを申し上げているので、それをきちんと見直せば、結果的にラスパイレス指数にも影響してくるはずです。そして、８５１億の財源不足にも充てられる可能性があるので、はなから検討しないではなくて、しっかり検討をしていただきたいと思いますの

で、これは１月に何らかのご回答を得たいと思います。

【北川座長】　　これは貞刈さん、一応検討していただくということでよろしいですか。

【事務局（貞刈）】　　市としての見解は、先日の議会で私が述べたとおりです。あの言ったことが違法だと言われて訴えられるなら、我々はそれに対してはお応えするしかないですね。それは見解の相違であって、我々が言っていることを改めてきちんと文書か何かで出せと言われれば、それはお出ししますが、なかなか世良委員は納得されないのではないですか。

【北川座長】　　だけど、これは部分的には、ご回答いただくということにしていただいた方がいいと思うんですけれどね。

【事務局（貞刈）】　　できるだけ多くの方にご理解いただけるように考え方を整理させていただきたいと思います。

【北川座長】　　引き続きどうぞ。

【世良委員】　　それからコンプライアンスといった辺りに移っていきたいと思うんですけれども、昨日の新聞ですかね、人事部の中に職場活性化推進のための部署ができるという報道を見ました。それで、１２ページの③の「コンプライアンスの推進」のところの白丸の一つ目で、「不祥事防止対策に係る推進体制の充実」とあるんですが、この中に「コンプライアンス条例の制定」が入っていたらどうかなと思います。

それから、法曹有資格者のコンプライアンス部署ですね。先ほど新聞報道で見ましたそちらへの配置ということもあっていいのではないかなと思います。

それと、白丸の四つ目で「法令を駆使する職務執行体制の構築」とあるんですけれども、ここは「条例の活用」と書いてあるだけになっています。これが何の条例を意味するのかがわかりにくいので、これまでの会議の経過から、「コンプライアンス条例と公文書管理条例の制定」という形でお入れになるのが適当だろうと思います。

【北川座長】　　「条例の活用」ってそういう意味ですか。どういうことなんですか。どうぞ、平田課長。

【事務局（平田）】　　すみません。ここでの条例の活用というのは、コンプライアンス条例や公文書管理条例に限定しているわけではございませんで、全般的にしっかり法体系を検討いたしまして、必要なものについては条例化するという趣旨でございます。個別の条例について活用と書いたつもりではございません。

【世良委員】　　いろいろな条例の活用ということであれば、どのようなものをイメージ

しておられるのか全くわからないので。これではどういう行財政改革に役立つ条例になるのか。条例は様々な事項について規定をされますので、そういったこともこの骨子の段階でご検討されてないのだろうかという点が疑問なんですよね。その点についてどうでしょうか。

【北川座長】　　平田課長、よろしいか。

【事務局（平田）】　　具体的な条例案を示せていないのは大変申し訳ないと思いますけれども、必要なものについてはしっかり条例化していくという全般的な方向性を示したかったということです。

【世良委員】　　これは、③の中の小項目ですので、コンプライアンスの推進のための条例なわけですよね。そうすると、コンプライアンス条例と公文書管理条例しかあり得ないと私は思うんですけれども、その点はどうですか。

【事務局（平田）】　　検討課題とさせていただきます。

【北川座長】　　どうぞ、次。

【世良委員】　　４点目に入ります。自律経営補佐組織やガバナンスの整理については吉村委員からお話があったと思うんですけれども、進行管理のイメージというところで、１４ページに政策別事業本部制と上がっています。この制度的な裏づけをどうするのかについて以前も申し上げたと思うんですが、副市長に対する事務委員規定、地方自治法の１６７条が使われなければいけないのではないかと思いますので、これをお使いになるご用意があるのかどうかについてお尋ねしたいと思います。

【北川座長】　　どうぞ、課長。

【事務局（小畑）】　　行政改革課長です。ここでの進行管理の副市長――政策別事業本部ですけれども、市長と副市長の役割分担と責任のあり方を検討する中で、地方自治法の委任規定も含めて検討していきたいと思います。

【世良委員】　　最後に５点目なんですけれども、これまでも本日の会議の中でありましたが、行財政改革プランを実行する段階ではフォローアップ体制が必要なのではないかと思っています。この素案骨子の中には特にフォローアップの明記はなかったと思うんですが、そういった外部の視点を取り入れながらフォローアップ体制を推進していくということはお考えですか。

【北川座長】　　平田課長。

【事務局（平田）】　　すみません。表現としては４ページのところにフォローアップとい

うことを書いておりまして、口頭で説明したつもりだったんですけれども、外部からの視点を入れたフォローアップ体制は当然検討します。

【北川座長】　　ありがとうございます。

もう少しお時間をいただきます。ＩＣＴの部分は行財政改革の中のバックアップとして必要で、ＩＣＴによってビジネスプロセスがリエンジニアリングされていかなければ行財政改革はできないし、市民とのいわゆるコミュニケーションにおいてもＩＴツールというのが必要だと思います。

今までは、どうしても財政とか人事が市役所の中心でありましたが、私はそれを超えるのがＩＣＴで、ビジネスプロセスを本当に変えていくために、皆さん方には三つの考え方で是非それを進めていただきたいと思います。それを含めてアドバイザーからご決意といいますか、行財政改革や政策推進プランを支える、ＢＰＲを進めていくという観点からもお話しいただきたいと思います。

【ＩＣＴアドバイザー（桑原）】　　ＩＣＴアドバイザーの桑原です。私どもの情報担当部門におきましては、今、情報化推進プランの策定作業に入っています。

今日、１６ページに参考として、ＩＣＴ推進体系のイメージという絵があったかと思います。この中でＩＣＴといたしましても、今、この真ん中にあります三つのビジョン――当然先ほど吉村委員から、理念があって、ビジョンがあって、それを全部ひもづけていくといった体系、そして各々でＫＰＩをセットするというやり方が正しいというご指摘がありましたけれども、まさにそのとおりでございまして、今、そこにあります三つ、これを我々の方ではビジョンと定義しています。それが効率的な行政運用の推進、そしてシームレスな行政サービスの拡充､三つ目がＩＣＴで育む暮らしやすいまちづくりです｡そして、このビジョンに基づいて、それを掘り下げてどういう形で具体的に取り組んでいこうかといったところで、シームレスな行政サービスの拡充であれば、どう個に応じたサービスの提供するのかという点に関しましては、吉田委員からご指摘がありました双方向のコミュニケーションを考えています｡「個に応じた」ということは、ＩＣＴを活用することによって、それぞれ市民の属性に応じて、必要なものをいつでもどこでも閲覧できる、あるいは提供するといった仕組みを構築するということです。それが実現できれば、吉田委員がご指摘されました情報の質の向上――ワンウェイではなくて、欲しいものはこちらから取れるといったイメージです。コミュニケーションに関してはそういう形で堀り下げて、具体的な策に落としていこうと考えています。

ＢＰＲの観点につきましては、このビジョンで行きますと、下にあります最も効率的な行政運営の推進を実現するためにＢＰＲといったものが入ってくると感じています。その中で具体的な先ほども申しましたコミュニケーションのような施策で言いますと、システムの最適化といったところ、今の市にとって情報システムのあるべき姿はどういうものなのかを描く。要するにＩＣＴにおきましても、スクラップ・アンド・ビルドではなくて、ビルド・アンド・スクラップの観点で施策に落としていきたいと考えています。その一つの考え方として、まずあるべき姿を描く。そして、実積委員からＩＣＴにはイニシャルコストが掛かるというご指摘がありましたけれども、じゃあ、そのあるべき姿を実現するには、イニシャルコストがどれぐらい掛かるのかといったコストを算出する。ここはまだ具体的な作業には入っておりませんけれども、今後、その作業をして、実行するための現状とのギャップなどを分析しながら、福岡市としてのＩＣＴの姿あるべき姿、次期のソルーションを構築していきたいと考えています。

それが内部的な話で、当然のことながら、ＩＣＴは行政内部の利活用だけではなく、市民の利便性などに大きな効果がないといけませんので、三つのビジョンで行きますと、シームレスな行政サービスの拡充といったところで、どういったサービスがシームレスに市民に提供できるのかを示します。その一つの例として、ワンストップサービスをあるべき姿として描き、今何が揃えばそれが提供できるのかを検討する。それをやるためには当然、市役所のみならず、実際に市民とフェイス・ツー・フェイスで接しております区役所の業務の大きなＢＰＲにもつながってくるであろうと考えています。

このあたりにつきましては、私自身もワンストップを実現しております北九州市さんを訪問してヒアリングしたりして、それをもとに福岡市で本当に実現できるのかといったスタディに今入ったところです。今年度末までには、ＫＰＩを含めた具体的なトータルな実行計画を策定して、皆様にお示ししたいと思います。

以上です。

【北川座長】　ＩＣＴのことは、ＢＰＲを含めて、まさに筋肉質の市役所をつくるということだと思います。私は、今まで限られた予算の中で情報政策について頑張ってきたことは評価するんですが、だけど予算がないからというので、レガシーで、情報化推進課の中の予算を把握しているだけで、市役所全体の予算を把握していないというんですよ。それなら財政調整課なんか要らないんですよ。しかも情報政策でコントロールせずに、縦割りでレガシーが全部残っていて、そしてペーパーの業務をやっている。何が改革なんだと。

だから、ここで最初のコストが要るとしたら、思い切って出してくださいよ。そして、どうやるかということにならないといけません。これは情報化推進課の課長程度ではだめなんです。トップマネジメントでどうするかというミッションが示されないとかわいそうじゃないですか。今まで全部財政調整課に抑えられているんです。お金がなければ仕事ができないという、たわけたことが平気で通る市役所の体質こそ変えなければだめだということにみんな気がついてほしいんですよ。限られた予算でやっているから、レガシーで１００％機能していない情報ツールを各部がみんな勝手に使ってた。アドバイザーさんは、そんなたわけたことが全体最適を目指す市役所で許されると思いますか。明確に答えてください。

【ＩＣＴアドバイザー（桑原）】　　なかなか手厳しいご指摘だと思いますが……。

【北川座長】　　手厳しい？　そのあたりははっきりしてくださいよ。

【ＩＣＴアドバイザー（桑原）】　　そのとおりだと思います。

それに関連するんですけれども、今回出ております１６ページの一番下の三つ目、「ＣＩＯ制度の導入によるＩＣガバナンスの確立」について、以前、課題を提起したときから、見える化がなされていないからということ、ＩＣＴに関するコストが分散していて一元管理できていない、それが見える化につながっていないというお話をさせていただいたかと思います。当然、最初に私が申しましたようなことを実行していこうと思うと、まず③の「体制を含めたガバナンスの確立」が急務だということを関係者の方々にお話しさせてもらっています。

じゃあ、実際にＣＩＯはどういう人であるべきかといったところも含めて、今、私の考え自体はお示しさせていただいて、それを実行するためのチームとしてどれぐらいリソースが要るのかといった話も具体的に始めたところです。それができた暁に、ＢＰＲや新しいシステムについて、ＣＩＯがコストも含めた達成目標の責任を負うことになります。そういった体制構築が急務かなと思います。

以上です。

【北川座長】　　現在のＣＩＯは一体誰かといったら、副市長さんなんですよ。充て職ではないですか。それで、何でＢＰＲですか。一番レガシーな人ではないですか。その辺りを隠して議論したらだめだと私は言いたいんです。本当にやるなら、やるという決意が伝わってこないと私はいけないと思う。それで、本当にＢＰＲをするつもりなら、最初の投資効率はものすごく高いものになるとは思いますが、そこの説明責任はトップマネジメン

トが果たさないといけません。これは財政局長程度の判断ではないですよ。だから、市長や副市長は頑張ってトップマネジメントの任を果たさないといけない。これが分権自立型の市役所の役割で、それで初めて福岡市役所は九州全体の様々な行政改革なり、あるいは分権時代のあり方のトップリーダーシティとして確立するんです。一番前に座られている方、それくらいの覚悟で意識を変えないと、あなた方がレガシーになってしまうんだよ。アドバイザー、どうですか。

【ＩＣＴアドバイザー（桑原）】　　そのとおりだと思います。

【北川座長】　　あなたが私にそういうことを言うべきなんですよ。反対なんですよ。

【ＩＣＴアドバイザー（桑原）】　　もう一つ私がお話ししているのは、幹部職員トップ会議をこれからやられると思うんですけれども、そこにＣＩＯも入るべきだと思っているんです。

【北川座長】　　今、ＣＩＯは入っているんでしょう。

【ＩＣＴアドバイザー（桑原）】　　入っていますが、権限を持ったＣＩＯです。

【北川座長】　　あれ、今は権限ないんですか。何なんですか。そういうことをぼつぼつ本気で語らなければ、市役所を誰も信用しなくなりますよ。そう私は思います。

ということで、すみません、実積委員さん、時間がないので簡単にお願いします。

【実積委員】　　２点ぐらい述べます。

この件に関しては、私は説明者になってしまうんですが、今回お示しした案について皆さんに注意して読んでいただきたいのは、これは方向感がない状況ということです。つまり、どういう方向に市が進もうが、これはやらなければいけないことだし、できることです。本当のＩＣＴ戦略は、一番初めに意見で申し上げたように、自立分権型行政改革の目的というのは何か、できれば明確で数値でお示ししていただき、それに沿うような形、あるいは４年後、さらに長期的な目標に向かってＢＰＲを進めていくことになります。そこはトップダウンの形でも何でも構わないんですけれども、暮らしの質の向上と都市の成長という漠然とした目標のままでは、ＩＣＴ戦略は動きようがないということになりますので、そこはきっちりと考えていただきたいと思います。

２点目なんですけれど、ＩＣＴの場合は、いかに投資をしても、最終的に使うのは人です。福岡市がいかに実際に人を使っていないかという非常に端的な例がさっき吉田委員のお話にあったんですけれども、市民から意見を出す仕組みがないではないかという話です。実は福岡市は既に持っているという宣伝はしていて、何かというと、福岡市はソーシャル

ネットワークに積極的に取り組んでいますというのが広報戦略室のツイッターに出ているんです。今、この場に広報戦略室の方はいらっしゃるんでしょうか。

本当であれば、今、例えば「行財政改革プランＮＯＷ」というツイッターがあって、今こういうことを市が考えていまして意見をくださいとかいうものがないとおかしいはずなんですけれども、さっきチェックしてみたら全くそういうツイッターが上がっていないということは、システムを持っているにも関わらず、全く運用されていない。ツイッターとかソーシャルメディアというのは、本来、そういった草の根の声――どこまで草の根かわかりませんけれども、そういった意見を吸い上げるのに最適なツールであって、民間企業であれば、そういったのでサービスがダウンしているとか、あるいは不良品がまじっているだとか、そういった苦情とかが上がって、それにいかに早くトップが対応していくかというのが非常に大きなビジネス上の課題になっている。福岡市は持っていても何も書いてない。さっきからずっと見ているんですけれども、この行財政改革に関してのツイッターというのは、「今度、行財政改革の第７回やりますよ」と書いてあるだけで、中身が全くなくて、ソーシャルネットワークのシステムをつくったにも関わらず全く運用されていない。これは、きつく申し上げたいと思います。

なので、ＩＣＴの推進のために様々な戦略をつくっても、最後は人になるので、きちんとつくった以上、使っていただきたいと再度申し上げさせていただきます。

以上です。

【北川座長】　ありがとうございました。今の実積委員さんもおっしゃったように、覚悟を決めてください。うちは情報公開をしてるって、都合のいいことだけ出して何が情報公開だ、インターネットをどこまでどう使っているんだという本質が問われますよ。分権自立の時代は、国に責任を負わすわけにはいきません。皆さん方が本気になってお取り組みいただく真実の姿が問われていることを是非ご理解いただきたいと思います。

時間が大分延びたので、委員さん、終わらせていただいてよろしいですか。

それでは、すみません。一応、終わらせていただきますが、今後の福岡市役所という組織を考えた場合に、今回策定いただく行財政改革のプランはとても重要なものになると考えています。今まで委員の皆様からいただいたご意見を踏まえて、今後、市がこのプランをつくり上げていかれるわけですが、我々福岡市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も、単に今までのような言い切りの形だけで終わらせるのではなく、責任を持ってこのプランの作成にかかわっていく必要があると考えています。

今の予定で行きますと、次回の会議は来年３月に開催ということでございますが、これはもう全部でき上がった後ですから、もぬけの殻になっていたら意味がないということで、プランの原案をお示しいただきます。皆さんにはこれから作業をお進めいただく時間も要ると思います。年内いっぱいぐらいかかると思いますので、１月末ぐらいに有識者会議をもう１回開催させていただいて、それで中間報告という形で市側からご説明を受けることにさせていただきたいと思いますが、委員の皆さんよろしゅうございますか。

そのようにさせていただくということで、会議を１月末に追加することについて、ご了承を得られたと思いますので、事務局の皆さんは今後のご説明をお願い申し上げたいと思います。

今日の会議を踏まえまして、副市長から覚悟というか、決意というか、お答えをいただければと思います。

【山崎副市長】　　早いもので、この会議を立ち上げてから半年ほどたちまして、７回の会議でいろいろなご意見をいただきましたことを踏まえまして、本日、ようやく行財政改革プランの素案の骨子という形で取りまとめの方向性の案をお示しするに至ったことに関しまして、これまで熱心にご参加いただきました各委員の方々にこの時点でまずは御礼を申し上げたいと思ってございます。

しかしながら、これはある意味、これからの議論のたたき台でございまして、今日も十分にたたいていただいたわけではございますが、さらにたたいていただいて、たたき続けていただかなければいけないことになるのかと思います。

本日のところでは、８５１億のビルドという部分を財政当局から十分ご説明できませんでしたが、今、企画当局の方で並行して検討を進めておりますビルド――主としてビルドの方を担当いたします政策推進プランとあわせてご議論いただく必要があるということで、今日も一部宿題、あるいは修文のご意見をいただきましたが、このたたき台をこの１０月にも市議会に正式にご報告させていただきたいと思ってございます。市議会でも当然ご議論いただくことになりますが、その過程で、この政策推進プランをさらにたたいていただくことということで、具体的な事業の選定、絞り込みをして参ります。いわゆる重点化という作業です。それと並行いたしまして、全職員アンケート調査での結果の分析を幹部職員――今日は各局、それから各区の区長さん方にも参加していただいておりますけれども、北川座長から指摘をされてございますトップガバナンスの部分でしっかりと分析をして、それをプランに反映させていくということで、それぞれの区、局で改革実行計画を並行し

てつくって参ります。この二つが概ねできて参りますのが来年の１月になりますので、その段階で、再度この有識者会議でご議論賜りたいと考えてございます。

管理型から自立分権型にというのは革命的な転換でございますので、私どもも大変に困難な作業をしているという自覚は持ってございますが、これを市長をはじめとして、副市長、それから局長、幹部職員が一体となってやり抜く覚悟、決意でございますので、引き続きご指導賜りたいと考えてございます。どうぞよろしくお願いいたします。

【北川座長】　　どうもありがとうございました。

会議はこれで終わらせていただきたいと思いますが、事務局から事務説明がございましたらお願いします。

【事務局（臼井）】　　次回会議につきましては、先ほどいただきましたとおり、来年１月末を目途に調整をさせていただきたいと考えてございます。日程及び会場につきましては、今後調整をさせていただいた上で、改めてご連絡をさせていただきます。

事務局からは以上です。

【北川座長】　　委員の皆さんよろしゅうございますか。

会議がおくれて執行部の皆さんにはご迷惑をおかけいたしました。これで終わらせていただきますけれども、また今後ともよろしくお願い申し上げたいと思います。どうも皆さんありがとうございました。

―― 了 ――