

釧路市都市経営戦略会議（第3回）議事要旨

1 日 時 平成22年10月8日(金) 13時35分～16時30分

2 場 所 釧路プリンスホテル2階「鶴の間」

3 出席者

(議長) 蝦名大也 釧路市長
(座長) 小磯修二 釧路公立大学学長、地域経済研究センター長
山崎幹根 北海道大学公共政策大学院 教授
新川達郎 同志社大学大学院 教授
佐野修久 香川大学大学院 教授
下山 朗 釧路公立大学経済学部 准教授
木村 真 北海道大学公共政策大学院 特任助教

4 概 要

- 小磯学長（座長）から、今回の会議の進め方について、説明があった。
- 財政健全化推進室から、釧路市の現況報告があった。
- 事務局（客員研究員）から、7月、8月に行った先進地事例調査及び8月開催の講演会「自治体資産マネジメントを考える」の概要説明があった。
- 小磯学長（座長）から都市経営戦略会議で提出予定である提言書の全体イメージについて説明があり、また事務局から戦略カテゴリーAの提言骨子について説明があり、それらをもとに討議をした。
- 釧路市の都市経営のあり方に関する提言書について討議した。
 - 提言書の構成（案）
 - 1 釧路市が「都市経営」に取り組む意義
 - 2 市役所が変わるために
 - 3 釧路市独自の政策展開、発信に向けて
 - 4 都市経営戦略プランに向けて
- 小磯学長（座長）から、戦略カテゴリーB「独自の政策を発信、展開する」の論点について説明があり、その論点をもとに討議した。

(以下、討議の内容)

※ 提言書の構成及び内容等について

【1 釧路市が「都市経営」に取り組む意義】

- 総合計画、あるいは各分野・部門ごとの色々な計画を何年か先に実現していくと考えたときに、今回の「市役所が変わる」ということがどう結びつくのかという筋道を明確にすることが大事。その筋道をつくるときの基本的な視点を書くべき。

- 今までの仕事の仕方は国や道からの通知に従う、あるいは前例を踏襲するというものになりがちだったが、マネジメントをやるという決意がきちんと示されるかが必要。それを変えるということを基本的な視点として、その根本がマネジメントであるということをここでは強調すべき。マネジメントとは、目標の達成に向けて最少の費用で最大の効果を出していくということであり、それができる庁内体制をどう組んでいくのかという視点やものの考え方を書くべき。

【2 市役所が変わるために】

- 将来の釧路の都市図を想定をして、そこに行き着くために今何をどう動かしていくのかという視点が大事。
- 分野別の改革プランではないので、厳しい財政状況と「市役所が変わる」ということを連動させることが必要。
- 先進自治体の事例を項目別に並べると、継ぎ接ぎのように見える。トータルのなデザインが必要。
- 釧路市自体が自ら変わるという気持ちが伝わるような順番で提言をまとめることが重要。

(1) 仕事を分かりやすく

- 釧路市はこれまで色々な改革に取り組んできたが、外から見ると現状維持指向が強いように感じる。150億円もの3セク債の返済があることを考えると、もっと改革のスピードと質を上げなければならない。そのためには、目標管理型の行政経営を行うことが大事。
- 目標管理型の行政経営のためには、事業を担当する各部局、部門の職員が自分たちで自分たちの仕事をどういうところを改善していったらいいのかを考えることが重要。このことが行政評価見直しの手掛かりになる。
- 行政評価は個別の業務の業務改善はできるが、それ以上のものにもそれ以下のものにもならない。再構築にあたっては要するに仕事をやめられる仕組み、あるいはつくれる仕組みをどう考えていくのかがポイント。そういう仕組みでない行政評価はやめた方がよい。
- 予算編成過程の「見える化」はいいアイデア。要求段階、あるいはその前の編成方針の段階からできるだけオープンにして、しかもその中でどういう議論が出てくるのかも公開する。見られることで予算要求の質と内容の向上につながる面もある。
- 財政状況の「見える化」とともに、個別の事務事業に関する「見える化」、わかりやすさも必要。難しい行政評価と簡潔な表現にならざるを得ない広報紙との間をつなぐようなものが必要。

(2) 組織を活かす

- 目標管理型の行政経営では、庁議などを活用して役所全体としての優先順位をつけて市政運営をすることが大事。コミュニケーションが非常に重要。上意下

達、あるいはトップダウンかボトムアップかではなく、双方向のやり取りが非常に重要。

(3) 資産としての職員

- やる気を高める、報われる仕組みづくりが非常に重要。大津市の主任クラスの政策研修や青森県の職員提案のように職員のアイデアを実際の政策プロセスに乗せていくことも非常に重要。
- 従来の新卒一括採用、そして終身雇用のスタイルを考え直し、任期付きで再任ありというような仕組みを導入してはどうか。
- 単に人材育成をするだけではなく、培った能力、キャリアアップした部分を次の職場で活かせるような仕組みが必要。
- 自治体は往々にして組織的に物事を考える組織になっていない。専門的な知恵・知識・技術が組織内に蓄積され管理される仕組みが重要。
- 自分自身が最終的にどういう職員になりたいのかをくみ上げる、豊田市のジョブデザイン研修のようなものが必要。そのためには、コミュニケーション、双方向のやり取りが重要。
- 個別事務事業の「見える化」を実践することによって、きちんと仕事をしていることが市民に伝わり、その結果、自分の仕事に自信が持てるようになり、やる気にもつながる。

(4) 有効に資産を活かす

- データベースを作り、ライフサイクルコストを算出した後に、その資産の評価や仕分けに沿って具体化することも必要。
- 資産マネジメントにおいては、出口のメニュー、特に資産の利活用や処理といった点に工夫することが必要。メニューとしては、市民による自主的な管理や収益的な利用に対する無償利用などがある。ソーシャルビジネスと上手くつながると可能性が広がる。
- 出口管理をしておかないと、作ったシステムを使いきれず、数年後には資産の利活用を検討するために、システムとは別に会議を開くなど、システムを無駄なものにしてしまう恐れがある。
- 資産管理の裏側の債務管理についても提言に載せる必要がある。資産管理だけに重きを置くと正味資産が減るだけでバランスシートは圧縮されないことになる。
- 不動産鑑定士などの外の目を活用して切り込む手法、手段を取り入れることも大事。

(5) 主役は市民

- 事業者・民間企業が積極的に行革や都市づくりに関わるための工夫が必要。
- 外の目の活用は刺激になる。通常業務の予算や計画の進行管理といった部分などいろいろなところで外の目を活用することは重要。提言書でも強調すべき。

【3 釧路市独自の政策展開、発信に向けて】

(1) 釧路市の産業・雇用創出に向けて

- 広域連携の視点というのをきっちりと位置づけるべき。釧路市が元気でなければ釧路・根室管内町村も元気でいられない。
- 産業政策の環境都市のイメージにおいて、グリーン・ニューディールの事例を加えるべき。たとえば、阿寒湖温泉の温泉地熱利用。エネルギー政策の面でかなりポテンシャルが高い。
- 自力で発展していける成長力を高めていくことが重要。高めるためには重点化して取り組むべき産業を明確化する必要がある。重点化する産業を見つけるときには生産規模、成長余力、地域にあるシーズを加味しながら、外から稼ぐ力と域内への生産発注という2つの視点が非常に重要。また重点化していくために必要な総合的なパッケージとしての政策を用意することも必要。
- これからのグローバル化の中では、単に外から企業を呼ぶという視点だけではなく、今あるものをどうつなぎ止めるかという視点もしっかり持つことが重要。
- もう少し大きな範囲で釧路管内、あるいは釧路根地域、網走圏まで含めた地域である程度稼げるようにしないと、釧路地域だけの企業・産業だけでは限界が来る可能性がある。
- 中小企業の地場産業において、事業の若返り、ちゃんとした事業継承の仕組みをきちんと考えるべき。

(2) 人口減少に対応した都市経営戦略（縮小都市政策）

- 縮小すればするほど広域的な連携とかネットワークや相互補完を考えることが重要。従来の都市政策ではダラダラと広がっていったため、ここを集約していく戦略を持たないといけない。そのため広域的なネットワーク、都市連携などを少しイメージしていくことが必要。
- 都市計画だけではなくて土地利用も、そして産業政策も、さらには人が暮らす上での価値観も含めてコンパクトというのを出していくべき。

(3) 独自財源の確保に向けて

- 増税が必要な場合もある。サービス受けるには税の負担が必要。
- 増税については不安視している。公平性の視点から、徴収率を上げてから増税すべき。
- 市民公募債の活用。国債よりもレートは低くし、その分施設の利用券を渡すなど経済的リターンを与えながら財源を確保する方法も検討すべき。

(4) 政策展開のソフトな基盤作り（地域分析力の向上）

- 釧路地域にある複数の高等教育機関の知恵をうまく活用する方法を考えるべき。例えば、大学コンソーシアム京都では財団組織をつくり、市民向け講座の開設、公共団体からの調査受託などの活動をしている。
- 域内循環を考えると、広域で産業連関表を作成しても良いのではないかな。

【4 都市経営戦略プランに向けて】

- 戦略プランの策定の方法や方向を示すことができれば十分。
- もうひとまわり小さい総合計画のようなものをつくるというのではなく、今ある計画を、重点化、絞り込み、メリハリ、短期的、中期的といった視点でピックアップしていくことが大事。
- マネジメントの視点を打ち出すことは重要。マネジメントはPDCAサイクルを回すこと。提言が実行されているかをチェック、モニタリングすることが必要。
- プランではなく、システムという形にして、この提言がきちんと実行されているかをモニタリングすることは非常に有効。
- どういうタイムスケジュール、タイム感を持って臨むということを示すか示さないで重みはだいぶ変わってくる。

(釧路市都市経営戦略会議 事務局)