

## 釧路市都市経営戦略会議（第2回）議事要旨

1 日 時 平成22年6月17日(木) 14時45分～17時50分

2 場 所 釧路公立大学第1会議室

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

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

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。
- 事務局（客員研究員）から、前回の議論内容について説明があり、論点整理を行った。
- 小磯学長（座長）から、戦略カテゴリーAの論点について説明があり、その論点をもとに討議をした。（討議の内容は、下記のとおり）
- 釧路市都市経営戦略会議（第2回）での提言について、討議をし、取りまとめを行った。（「釧路市都市経営戦略会議（第2回）での提言」別添）
- 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」に係る取組状況について、説明があった。

(以下、討議の内容)

### 【戦略カテゴリーA：市役所を変える】

#### ※ 論点I キャリアマネジメント（職員の人材育成）

- ・ 人材育成の方針及び人事管理計画を見直す必要がある。
- ・ 総合的に人事に関する計画を考え、定員管理と人材養成、個々の職員の能力形成とキャリア形成をセットにして議論すべき。
- ・ 個々の職員のキャリアプランという観点が重要。従来型の人事ではなく、複線型の人事、できるだけ自由に出入りができるような人事の仕組みが必要。
- ・ 5年から10年くらいかけてスペシャリストを育てる考え方も必要。
- ・ プロジェクトマネージャーのような形で、やり甲斐のある仕事があ

きる仕組みを構築することが重要。

## ※ 論点Ⅱ 人事マネジメントの構築

- ・ 職員研修は、自分自身で学び、そして自分自身で成長をしていこうという気持ちを喚起することに重点をおいて見直すべき。
- ・ 職員の意識を把握することが重要。市役所の使命と組織目的、組織における自分自身の職責や個々の担当業務の意味合いへの深い理解を促すことが大切。
- ・ 管理職については、自主的に目標を設定して自らの活動を管理し評価すること、それに応じて報酬が与えられるような仕組みが必要。
- ・ 様々な企業で導入されている「目標マネジメント評価」については、議論が分かれているが、市に導入するための方策を研究してみるはどうか。
- ・ 若い世代の職員がダイナミックな仕事をできる環境づくりが必要。
- ・ 職員のグループ提案のうち優秀なものについて、当該グループをプロジェクトチームとして3年程度その仕事だけに特化させ、成果が出れば組織化している事例がある。（青森県の提案制度）
- ・ 担当以外でも採用できるアイデアを出した職員を人事や給与で評価するような仕組みが、職員の意欲向上のため重要。
- ・ 人口に応じた職員定数にすることと共に、年齢構成に配慮をし管理職のポストをコントロールすることも重要。
- ・ 職員の意識の高揚のためには信賞必罰を旨とすることが常道であり、目標に対していかにインセンティブを与えるかという視点が重要。
- ・ 年功序列型の人事体系の下で、新規採用の絞り込みだけで定数を管理すると財政面でもマネジメント面でも非効率的な組織になる。希望退職制度と同様に希望降任制度の導入も検討すべき。

## ※ 論点Ⅲ 組織マネジメント

- ・ 庁議の活性化のためには、テーマを基本計画やあるいはマニフェストという形で絞り込むことが効果的。自分の担当部署ではないことにもいろいろ意見を自由に言う自由な雰囲気を作り出すことも有効。
- ・ 庁議を各部からの提案について実質的に調整する場とする。単純に部任せにしない横割りの仕組み、横割りでの議論が重要。
- ・ 庁議は政策調整機能を果たすべき。政策進行管理の最終的な責任を庁議がきちんと果たしていくという意識が必要。
- ・ 庁議において各部長が所管に係る新規政策の提言を行い、特別職と全部長の参加の下で政策議論をすることが重要。

- ・ 組織の中での調整が難しい案件について、トップのリーダーシップの下に庁議で議論することが重要。
- ・ トップマネジメントの支え手が必要。従来の手法では解決できない問題に直面したときに、その問題に対応する専門的な集団、あるいはスタッフをどう位置づけ、その知識や能力をどう活用していくのか考えておくことが重要。
- ・ トップマネジメントの重要なポイントは予算と人事。トップがしっかりとコミットメントすることが組織の活性化につながる。
- ・ トップへ情報伝達するための様々なチャンネルをいかに用意するかが重要。
- ・ 市民からうまく情報が上がり、加工されない生の情報として市役所組織全体に共有される仕組みの確立が必要。また、その情報がトップにダイレクトに伝わることも大事。
- ・ 現場レベルで仕事を熟知している中堅職員からトップへの直接的な情報伝達も大事。より良い中間管理職の育成が必要。
- ・ 様々な部署に寄せられた意見や苦情及びその対応について、どの部署からでも一覧できる仕組みが必要。

#### ※ 論点Ⅳ 事業予算マネジメント

- ・ 単に外部化あるいは民営化ということではなく、真に行政がやるべき仕事か否か、民間に任せるべきか否かを判断することが重要。また、市民が個々にあるいは相互扶助的に解決すべき課題を行政の仕事としてしまっていないかという視点も大切。
- ・ 今の釧路市をスタートに 16 万人に減らしていくという考え方ではなく、16 万人の都市で成功している事例を参考とすべき。
- ・ 現状の行政評価は事務事業評価にウエイトがかかりすぎている。本来は政策、施策、事業がセットになって、その中で本当に市民のための政策、施策、事業になっているのか否かを評価すべき。
- ・ 今までの行政評価で、説明責任を果たせていたか否かの検証が必要。
- ・ 予算査定そのものが施策や事業の事前評価にあたるが、専らお金の出入りだけを基準にして評価をしているのが現状。そこを変えようというのが次のステップ。
- ・ 継続的な事業については、予算時期までの実施状況を簡単にチェックし、それをベースにして次年度の事前評価をしていく方法もある。
- ・ 行政評価は市政全体の管理システムの 1 つであるという視点が大事。政策や事業の決定、予算編成から予算執行までの管理といった釧路市全体の行政管理のサイクルの中に位置づけし直すという意気込みで提言すべき。

- ・ 行政評価は予算とのかかわり而言えば、不要という判断を出せる制度設計であっても良い。
- ・ 事業仕分けは、市民や職員が事業について学び知るための機会として有効。
- ・ 事業仕分けを実施する際、対象事業を絞り込むための基準を考えるべき。何年か時間をかけて、きちんと全部見るという戦略もある。
- ・ 釧路市版の事業仕分けの仕組みを構築するには、国の事業仕分けの良いところは活かしつつ、仕分けした結果が必ずしも反映されない場合があること、十分な情報提供がなされないまま評価をしている可能性があることなどの問題点をきちんと解消した形で制度設計をはかるべき。
- ・ 仕分人に対する十分な情報提供として、行政評価を行いその結果を事前にきちんと説明することが有効。
- ・ 専門家が事業仕分けした結果を市民が評価する方法もある。

#### ※ 論点V 資産管理

- ・ 資産管理について、市民の資産として真に市民の役に立つかどうかという視点で整理する必要がある。
- ・ 一般的に従来の資産管理は、財産種目をどう位置づけておくのかということ非常に使いにくかったり、不適切な管理がされていたり、省みられていなかったりという点が大きな問題点だった。
- ・ ほとんど活用されずに死んでいる財産が多い。それを少しでも使ってもらえたらプラスになる。単に売るのではなく、活用マネジメントの中で様々な知恵を行政からも市民や民間企業からも出してもらうことを考えるべき。
- ・ 施設については、維持管理費だけではなく、今後かかる修繕費などの費用(ライフサイクルコスト)も試算しておかなければならない。
- ・ 耐震改修が終わっているのか、高度情報化対応がなされているのか、また利用状況やコストといった情報が一元的にわかる資産データベースが必要。
- ・ 施設の必要性と施設の物理的性能による施設の仕分けも必要。
- ・ 市街地の拡大により施設の維持管理費が増嵩している。時系列だけではなく、面積に係るコストも把握すべき。(GIS、GPSの活用)
- ・ 施設の転用について、民間のアイデアによる活用推進のため規制緩和が必要。土地及び建物の用途に関する規制緩和を行うべき。
- ・ 資産管理においては、総務省の作成要領(改訂方式)よりも独自の新方式が望ましい。

- ・ リスクマネジメント（津波など）とのかかわりで資産の意味を位置付ける必要がある。

#### ※ 論点Ⅵ 市の仕事の「見える化」

- ・ 例えば学校給食 1 食にかかるコストや図書館図書 1 冊貸し出しにかかるコストなど市民と職員が一緒に出してみることも有効。
- ・ 予算編成の過程を「見える化」すべき。
- ・ 市民参加や協働について、市の方針として具体的な制度に定着をさせる努力が重要。
- ・ 市民参加や市民の関心を高めるための体制は、一方通行ではなく双方向であるべき。貴重な意見はしっかり取り入れ改善したことを発信することが大事。
- ・ 外部の目を活用する場合、外部監査との間で役割や目的の違いを明確にすることが必要。
- ・ 民間提案制度の抱える問題点をクリアし、市政にうまく根付かせる検討をすべき。
- ・ 市民が市政の監視やモニタリングを自発的にやってくれる仕組みが大切。
- ・ 市民にもわかりやすい財政指標の目標値を設定することは非常に難しい。例えば、人口や職員数が 1 人増えたらこうなる、何をどう動かせばその指標がどう動くのかを示すといった工夫が必要。
- ・ 数字による「見える化」と同時に、言葉の説明による「見える化」、あるいは実際に市役所の動きを端的に表すような場面を見てもらうことによる「見える化」も検討すべき。
- ・ 仕事の仕方、進み方をできるだけ市民にオープンにするよう努めるべき。
- ・ 財政のわかりやすい説明をはじめ広報のあり方の検討が必要。
- ・ 釧路市の財政白書を市民と協働でつくることも有効。

(釧路市都市経営戦略会議 事務局)