

「グラフ化、電算化、指標化」

財政健全化



2007年6月福岡市議会

一般質問 2007. 6.22

**民主・市民クラブ
玉井輝大**

目次

1. 経営責任と財政状態の公表	・・・1
●責任体制の明示、ミッションの明示、事業比較	・・・1
●社会的余剰を市民が納得できるように使い切る	・・・2
●責任を取らず、住民へのつけ回し	・・・3
●財政状況の市民への公表について	・・・3
2. 経営責任と財政状態の公表	・・・4
●単価が高い課長さんがわざわざ事務所に	・・・4
●個別事業だけの部分最適から全体最適へ	・・・5
●職員に対する福岡市のミッションの明示は？	・・・5
3. 経営責任と財政状態の公表	・・・6
●数字はグラフで比べる	・・・6
●予算も局を超え費用対効果を比べる	・・・6
●債務償還の責任は？ 議論で明確にする	・・・7
●3つの提案；グラフ化、電算化、指標化	・・・7

※この報告書は、玉井の質問原稿と当局回答概要から作成しております。正式な会議録は、議会事務職のホームページ< <http://asp.db-search.com/fukuoka-c/dsweb.cgi/> >でご確認ください。

1. 経営責任と財政状態の公表



○46番（玉井輝大）登壇

私は、30年間、まちづくりの仕事で官民両方の立場で福岡のまちづくりに携わってまいりました。今回初めて福岡市の議会に議席をいただいた玉井輝大でございます。よろしく願いいたします。民主・市民クラブを代表しまして、スピード感を持って最後の質問をさせていただこうと思っております。

私は、企業の経営者として、自分の会社の経営の立て直しをつい最近まで行ってまいりました。業績から申し上げまして成功した経営者とは評価できないと思いますが、私の経験から、経営再建のために必要なこと、それは、経営全体を見渡して、各事業ごとにその効果を比較し、一番効果の高い事業に経営資源を投入し、効果の低い部分への資源投入は減らすということでした。すなわち、経営資源は最も無駄があり、負担が多い部分から減らし始めるということでした。と同時に、会社のミッション、使命を広く明確に示し、スタッフに理解してもらい、スタッフとのコミュニケーションを密にして、責任は経営者がとり、スタッフに思い切って事業に励んでもらうということが私の経営の健全化のポイントだったかと思っております。

●責任体制の明示、ミッションの明示、事業比較



財政不健全の状態の福岡市に、こう申し上げていいのかなと思うんですが、吉田市長は半年ほど前に先陣を切って乗り込まれ、そして、私も含めまして16人の新人議員が今回、現在の財政状態の福岡市に乗り込んだわけでございます。そしてまず、財政健全化を徹底すべきだと思っております私は、民間で申し上げますと、再建屋ということに自負、自分から宣言して私自身そうしていきたいというふうに思っております。私は、責任があいまいな組織はあいまいな経営でつぶれていく。ミッションの明示がなければスタッフ一丸となって困難に立ち向かうことができない。さらに、自分たちがやっていることを比較評価し、そして事業を選別し、そのことで初めて組織の活力を維持していくことができると考えております。再建屋、私の質問は、責任体制の明示、ミッションの明示、事業比較、この3つがキーワードでございます。



なぜ私が一番取り組みたい課題が財政健全化なのかということですが、国民総生産、G N Pは、消費、民間の投資、政府支出、輸出入より成っており、政府支出はG N Pのおよそ2割強を占めております。その無駄は許してはならない。なぜならば、国際競争の中にある日本経済の重要な資源の2割強が不用意に使われるならば、我が国の生産性や国際競争力を弱めることになるからです。すなわち、今の私たちの豊かさが継続できなくなるのじゃないかなと私は思っております。

また、私のスタッフの給料表をよく眺めてみますと、少ない給料からおおよそ同じく2割近いお金が源泉徴収や社会保険料などで天引きされております。こうした大切な市民の負担を公共が効果的に使っていないとすれば、それは許せないと市民は当然思うのではないのでしょうか。それが、昨年の市長選前の市民意識調査で最も重要な政策は財政再建で、39%の人が回答しているという事実にあらわれていたのではないのでしょうか。

●社会的余剰を市民が納得できるように使い切る

私は、社会的な余剰を見事に市民が納得できるように使い切ること、それが社会の活力づくりの原点だと考えております。その仕組みづくりを福岡から行いたい。壊れそうな年金制度しかり、国も含めました公共体の借金しかり、どちらも子どもたちへの、私たちの未来への負債であり、今のままでは安心できるはずの暮らしがしばんでしまう。将来の不安を増大させ続けている市民のために、国、地方自治体、そして議会を含んだ公共体の健全化を福岡市議会から始めることができないだろうか。ここに、あすの我々の社会づくりがあり、日本づくり、すなわち地域の自立が始まる。その決意を明確にし、福岡市の財政健全化から公共体の体質改善が図れないかと思っております。



いよいよ最初の質問になるわけですが、民間企業では経営が悪化した場合の責任を経営陣がとります。一方、公共体の場合はどうなのでしょう。今月、6月7日の西日本新聞の「地方議会、自己変革の時」という記事がありました。その記事によりますと、地方自治経営学会の研究大会で、地方自治政策研究所理事長の穂坂邦夫さんが、「議会が最高の責任者である。首長は議会の議決に従って執行するのだから」、「議会は……市町村長が提出した議案を可決した瞬間から、条例や予算に連帯責任を負う。」、「財政破綻すれば、責任は間違いなく議会にある。議会が非難の的になることを自覚してほしい」、「『財政のことは執行部で考える。こっちは住民の要望を聞くのに忙しい』という具合」ではおかしい、とありました。

●責任を取らず、住民へのつけ回し



議会としての責任をどう果たしていくのか。私も議員になりました。議員としてそのための議会のあり方や、議会と行政のかかわり方を真剣に考えてまいりたいと思っております。もちろん、地方自治法上、自治体の首長には予算の提案権限があり、議会には提案された予算案について議決の権限があります。権限は責任を伴う、しごく当然のこと、それを改めて認識すべきということを関西学院大学の小西教授は皮肉を込めて「役所は失敗することもある。その際には、負担は住民に転嫁される。それをあいまいにして、役所がリスクある事業を起こした場合には、自治体は後になって大きく批判され、住民の信用を失い、地域は元気をなくす。そして、その事業を行うと決定した首長も議会も役所も、住民へのつけ回しを避けるという本当の意味での責任はとれない。」と述べてあります。

ここの議論の本質は、市民との情報共有や市民への論点の提示がないことで、これまでは議会でも行政でもないような責任になっていたということではないでしょうか。私には、結局、市民がよく事情を知らないまま、2兆6,000億円の市債残高の責任をとらなければならなくなっているという状態になった現在の仕組みに問題があるのではないかと考えております。

●財政状況の市民への公表について

こうしたことから、吉田市長も12月議会での答弁で、市民にとってどうしたら最もわかりやすいかという観点で検討し、財政の情報を開示することにより、予算編成の透明性を高めていきたいとお答えになっております。また、予算説明資料の中では、予算編成過程の公開との言葉を述べてあります。

そこで、1問目でございますが、今後の財政状況の市民への公表について、どのように取り組んでいこうと考えていらっしゃるのか、基本的な考え方についてお伺いいたしまして、2問目からは自席にて質問いたします。

以上で1問目を終わります。

○財政局長（菅原泰治） 財政状況の公表に関する基本的な考え方についてのお尋ねでございますが、今後の財政状況の公表につきましては、本市における中期的な財政見通しの分析を行い、今後取りまとめます財政リニューアルプランの中でお示ししてまいりたいと考えております。また、これまで市政だよりやホームページなどを活用いたしまして、予算や決算の概要を財政白書や一般家庭に置きかえた家計簿という形で公表してきておりますが、今後も、これまでの公表方法等に改善を加え、よりわかりやすくなるように工夫してまいりたいと考えております。さらに、予算編成過程の公開につきましても、予算編成の透明性を高める観点から、インターネットを活用する方策など、他都市の実例も勘案しながら検討してまいりたいと考えております。以上でございます。

2. 経営責任と財政状態の公表

○46番（玉井輝大）ありがとうございました。先日、初登庁したわけですが、議員になりまして驚いたことの1つを紹介させていただきます。

●単価が高い課長さんがわざわざ事務所に

私、野芥に事務所を持っておるわけですが、港湾局の課長様方が私が不在のときにわざわざ資料を届けに来られてありました。わざわざいらっしゃったので申しわけないと思ひまして、私、電話をさせていただきました。お話をよく伺いする時間をセットしようと思ひました。お電話に出られまして、その旨申し上げましたところ、届けただけなので、時間は不要ですというお話でした。

私、正直申し上げまして驚きました。民間経営の観点からは全く信じられないの一言でございます。民間ではABC、アクティビティ・ベスト・コストイングという、1つ1つの活動をもとに経費を算出してビジネスモデルをつくっていくといった、本当に1円1円を大切にす経営管理手法が広まってかなり時間がたっております。

お役所では時給の高い課長さんが、わざわざ資料を届けるためだけに野芥までいらっしゃる。電話では、その課長さんに、次回からはファクスでも、郵便でも、また、ついでのときに会派室にでも届けていただければ結構ですと申し上げたのですが、その後、ほかの課長様方が次々に届けにいらっしゃっているようでございます。どうしてそんなことが行われているのか。港湾局さんだけでございますので、何かいろいろ想像してしまうわけですが、民間で働いている人たちは、新しい経営手法にチャレンジしよう、会社のために、自分たちの安定のために、経済社会のために、無駄のない経営に一生懸命取り組んでおります。こうした港湾局の課長様方の行動は、議会への意思疎通を円滑にするという側面があるのでございましょう。

しかし、民間企業経営の感覚からいきますと、人的資源の無駄遣い、あるいは機会喪失という指摘を受ける可能性が多分にあるということも認識していただきたいと思ひます。つまり、港湾局の課長さんの貴重な時間は、この時間にしかできないもっと重要な市民サービスの向上や、今お持ちの目標実現のために費やされる必要があるのではないかとございまして。多額の市債残高を抱える本市



も、限られた人、物、金の経営資源を有効に活用し、少ない経営資源で最大の効果を上げるという意識を徹底して持つ必要があります、そうした意識の改革なくして本市財政の健全化は実現しないのではないのでしょうか。

●個別事業だけの部分最適から全体最適へ

再び小西教授の言葉を紹介いたします。「全庁的にいくら使えるカネがあって、それがここ数年どのように変化しているのかを踏まえたうえで、わがセクションの妥当な取り分はどれくらいかを考えることのできる事業担当課の役人が、現実の役所に多く存在するとは考えにくい。隣のセクションの仕事と自分との関連について深く関わろうとせず、全体の財政状況を考えるのは財政の仕事と割り切る人の方がむしろ普通であろう。」と先生は述べてあります。つまり、今後、財政健全化を推進していくに当たって大事なことは、施策や事業の費用と効果をきちんと把握し、それらを比較し、優先順位を決定するといった全体最適の発想を常に持つ必要があると私は考えております。私自身も今後、議員活動を行っていく際の戒めとして、個別事業だけにとらわれて部分最適に陥っていないか、常に自問自答してまいりたいと考えております。

●職員に対する福岡市のミッションの明示は？

○市長（吉田 宏） 財政再建が最大のミッションであります。財政再建、それから政策、もう1つは組織ですね、役所の組織。この3つは言うなればグー、チョキ、パーの関係にあります。どれが先、どれが後ということもない、密接にかかわっておりますが、あえて私は財政再建を一番最初にやると、その物の考え方に立ってやってくれと。財政再建はグーですかね。グーからやるということでもあります。やはりそこはしっかりと順番がきちんと頭の中になれば、今議員がおっしゃった部分最適に陥りやすい、逆を言えばそれぞれのミッションがばらけてしまうということになりますので、ぜひここは最大のミッションは財政再建であると、すべてはそこから始まるということの理念をしっかりと職員にも徹底させてやりたいと思います。

今、例に出しておっしゃったこと、それを全体的にどこまで無駄なのかどうなのかというのはありますが、まだまだ現場ではもっと徹底してコストパフォーマンスを考えるべきテーマがごろごろ転がっているという御指摘のようですし、これから一緒になってそういうまだまだ我々が考えるべきことは多いという前提でいろいろ議論をしていきたいと思います。

吉田市長も2月26日の議会において、不必要なものはつukらないことを基本に、費用対効果の見込めない大規模開発や公共事業を見直し、事務事業の見直しを一層進めることにより、身の丈に合った財政運営に取り組むとお答えになっております。

そこで、質問させていただきたいのですが、市長は財政健全化を進めるためにどのような福岡市のミッション、使命をスタッフである市職員に対して発しているのか、そして、どのようにして身の丈に合った財政運営にするために費用対効果を算出しようとしてあるのか、お答えいただきたいと思います。

以上で2問目を終わります。

3. 経営責任と財政状態の公表

○46番（玉井輝大） ありがとうございます。最後の質問でございます。

●数字はグラフで比べる



先月、会派で新人のための各局の事業説明会を準備していただきました。30年間福岡市の都市づくりにかかわってきた私でございますが、いただく資料を見ましても、財政的な視点からはほとんど何も考えることができない、そういった自分があることに焦ってしまいました。一呼吸置き説明資料を見ると、あれっ、ほとんどグラフがないなということに気がつきました。私は、都市計画のコンサルタントの仕事において、数字をそのまま表として出さないこと、すべてをグラフ化することを原則にスタッフに資料をつくらせておりました。さらに簡単なグラフのコメントも書かせておりました。グラフは瞬時に数字が比較でき、多くのことが見え、疑問がわいてくる。なかなかわいてくることはないですが、わくんですね、たまに。その経験からでございます。数字というのは比べて初めて意味を持つもの、そもそも、あるものとあるものを比べる尺度として数字はつくられたものである、当たり前的事实でございます。ある数字を平均や、前年や、過去10年と比べる、同じグループを形成する他のものと比率で比べるなどによって意味が見えてくる。しかし、いただいた資料は、そのようなしつらえにはほとんどなっていないことに気がつきました。

●予算も局を超え費用対効果を比べる

また、小西教授の言葉でございますが、「全庁的な予算調整など不可能と考える自治体の方が多い。……全体として何を優先させ、何を後回しにするかという政策論を構築できなければ、財政はいつか破綻する。役所の幹部級が自分の部局と全体との整合性を意識する機会がなければ、いつまでたっても縦割りを脱することができない。」とありました。予算の減らしようがないから、多額の市債残高が積み上がったのだろう。しかし、なぜ減らさないのかと市民は考えているのではないのでしょうか。まずは比べないから、比べられないからではないのでしょうか。比べられるなら、使える歳入の枠の中で費用対効果を考え、調整配分することができるはずだと私は思っております。

●債務償還の責任は？ 議論で明確にする

2兆6,000億円にもなった市債残高を償還していく責任を、最終的には市民が負わなければならない。しかし、これからは議会も行政執行部とともに責任を、財政再建団体に転落した夕張市のように当然問われることになる。そのような時代に対応した予算、決算づくりの体制を私は考えなければならないと思っております。そのためには、比較できるわかりやすい予算書をつくり、市民に見てもらいながら予算枠を決めて調整する。そして、その調整の議論を市民にきちんと伝える。私は、政治は普遍性への道づくり作業だと思っております。



費用対効果の計算をバリュー・フォー・マネー、予算1円当たりの価値、効果ではかること。それは執行予算というはっきりした数字の分母である予算、そして分子を構成するバリュー、価値、その価値の部分は、普遍性を競い合うこの議会の場で執行部との議論、会派ごとの議論によって決められるものではないかと私は考えております。その議論によって、会派の、議員個人の考え方や姿勢が市民に伝わり、事業の意義が密室ではなく市民公開の議場で繰り広げられ、無駄のない進歩につながる市政運営が図られていくものだと考えます。

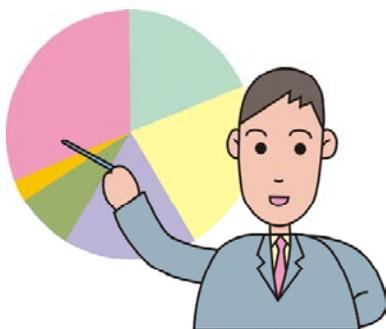
極端な例でございますが、小西教授のまた本によりますと「三重県議会では……事業担当部長と総務部長が議員の前で論争をし、議会が最終判定をするというような現象がその経営改革作業の中で起きた。」との紹介がありました。

●3つの提案；グラフ化、電算化、指標化



そこで、私、3つの提案をさせていただきたい。

まず最初は、体重計に乗らずにダイエットはできない。そして、自分の体重を他人の標準な体重などと比較しない限り、自分の状態を評価できず、具体的な健康維持の方策も実施に至らない。多くのダイエットに悩んでいる日本人がよく知っていることでございます。同じように数字を使って事業の評価をするために、まず、予算や決算や事業説明資料のグラフ化をお願いしたい。それも、必ず絶対値の10年間の変遷が知れる折れ線グラフ、構成比のわかるグラフ、構成比の10年間の変遷のわかる折れ線グラフをつくっていただきたい。





次に、電子化をお願いしたい。それは激しい世の中の移り変わりによって、事業の比較の仕方が変わってくること、また、課題によって構成比を見たいくくりが変わってくること、また、決算による事業評価、費用対効果を予算に反映させるためなど、俊敏で状況に対応できる資料づくりのために電子化の力をフルに使える状況をつくっていただきたい。決して私は今のコンピューターの時代、無理なことを申し上げていないと思っております。

そして、最後の提案は、バリュー・フォー・マネーの分子、バリュー、すなわち効果の数値化、それも日経平均やダウ平均など株価と同じようにインデックス化すること。ある時点での事業価値を100とし、以降はランダムな市民サンプルによる主観的な評価を数量化して、価値の変化を図ることを検討してはと思っております。そうすると、前段で申し上げました、政治の場での普遍性への道づくり作業はなくなるかもしれないと思われるかもしれませんが、それは逆で、計算されて出てきたバリューの値に対して議会で明確な姿勢や主張を市民に伝えることによって、生活に追われている政治素人の市民に個々の事業のバリュー評価を伝え理解してもらおう。本当の意味での議会の責任が、そして本当に議会での主張を通じて私たちの責任も明確になると思っております。

もちろん、財政健全化に関しましては、国との財政面での関係、道州制に代表される変化が準備されている地方制度の変化、受益者負担額の決定の仕方、税収と絡めた議論など重要なものが残されております。わからないことがいっぱいございますが、私が申し上げましたこの最後の3つの提案は、現状でまず取り組める課題ではないかなと思ひ提案させていただきました。

○市長(吉田 宏) 御指摘いただきました市民への説明責任を果たすということは、私どもにとって最も大切なことの1つであります。その具体的な方法として、わかりやすいグラフを使ったり、インデックス、それからきちんと費用対効果を比較できる資料を示すと、大変大切なことでありまして、庁内の資料では大分そういうことを意識したものがふえているように私は思いますけれども、それが皆様方のお手元、さらには市民の皆さんに広く伝わっているかという、まだ伝わっていないかもしれません。今後これからそういうグラフを使って、目的はわかりやすく説明をするということでありまして、そのところは、その際指示をしていきたいと思ひます。議員がずっとおっしゃいました政治を科学すると、科学の面から政治を見るという御指摘のようにも聞こえました。今までの政治は、地方政治も含めて少し文学に近かったかもしれませんが、きょうはいろいろお話伺ひまして、また違った観点での御指摘が聞けてよかったと思ひます。以上でございます。

自治体経営について、さまざまな方面から改革が進められていると聞いておりますが、私は、事務事業の評価などについて、議会での明確な姿勢や主張を市民に伝えることにより、本当の意味での議会の責任が明確になるという観点から、グラフ化、デジタル化、バリューのインデックス化のアイデアを提案させていただいたところであります。このような市民へのアカウントビリティを果たし、市の経営効率化を推進していくことについて、市長は具体的にどのように考えておられるかを伺ひまして、私の質問を終わらせていただきます。