

釧路市の都市経営のあり方に関する 提言書

平成 23 年 1 月 11 日

釧路市都市経営戦略会議
(釧路公立大学地域経済研究センター)

目次

1. 釧路市が「都市経営」に取り組む意義	1
2. 市役所が変わるために	2
(1) 仕事を分かりやすく	2
(2) 組織を活かす	5
(3) 資産としての職員	9
(4) 評価を効果的に	14
(5) 有効に資産を活かす	15
(6) 主役は市民	18
3. 釧路市独自の政策展開、発信に向けて	21
4. 都市経営戦略プランに向けて	27
参考資料	28
(1) 都市経営戦略会議の構成メンバー	28
(2) 都市経営戦略会議の開催経過	29
(3) 先進地事例調査地一覧	30
(4) 都市経営戦略会議における先行提案	31

1. 釧路市が「都市経営」に取り組む意義

釧路市は、広大な東北海道にあって豊かな自然環境に恵まれ、世界に開かれた重要港湾釧路港を核として、背後に広がる国内有数の農業地帯との有機的連携のもとに発展してきました。また、北海道総合計画における釧路・根室連携地域の中核都市として産業・経済や行政、文化、医療などの都市機能の集積により、広域的な発展を先導する役割を担ってきています。

しかし、少子高齢社会の到来とともに、人口や諸機能の大都市圏への集中が進む中で、水産業、石炭鉱業、製紙業など地域資源の移出による経済発展に支えられ増加の一途を辿ってきた人口は昭和55年にピークを迎え、以降は減少が止まっていません。平成19年の「釧路地域将来像検討委員会（事務局：北海道開発局）」での人口推計を見ると、20年後の平成42年の釧路市人口は12万4千人とピーク時の6割に低減すると推計されています。確実に、かつ急速に到来する人口減少の時代においては、行政活動を支える財源も大幅に縮小し、行政サービスへのニーズも大きく変化してきます。そこでは、より効率的、機動的な行政運営を目指していくことが求められます。そのため、「都市経営」の視点に立った市役所の改革と都市政策の展開に向けての準備を、今からしっかりと進めておく必要があります。

さらに、釧路市においてはこれまで25万都市を目指して、住宅、道路、学校、公園、工業団地などの社会基盤の整備を進めてきましたが、その過程で、第3セクターを通じた土地取得が結果的に過大な投資となり、土地開発公社や振興公社が抱える約150億円の債務を市の責任において長期にわたって解消していかなければならない課題が生じています。

このように長期にわたる債務を処理しながら、安定した都市政策を進めていくためには、より一層これまでの「前例踏襲型の行政運営」から脱却し、財政規律を保つことが求められています。つまり、限られた経営資源である「ヒト、モノ、カネ」の活用について厳格な経営の視点での検証が急務となっています。

このような状況の下で、釧路市が、地方自治法で定められている「最少の経費で最大の効果を挙げる」という自治体の責務を果たしていくためには、あらためて「都市経営」の視点から、市役所の仕事のあり方を検証するとともに、市役所が変わるといふメッセージを主体的に発信していくことが大切です。そこでは、既に、「都市経営」の観点からの政策を先行的に進めている他都市の経験を有効に活用していくことも必要です。

釧路市の実情にあった独自の「都市経営」の観点での改革戦略を打ち出していくことが、市民が将来に向かって夢と誇りを持ち続けることができる持続的なまちづくりに資することとなるでしょう。

2. 市役所が変わるために

(1) 仕事を分かりやすく

①市民にも分かりやすい市の仕事の見える化

自治体の仕事は、公平・公正であることが求められ、決められた法令などのルールに従って行う必要があることから、ややもすれば市民にとっては分かりにくく、このことが前例踏襲の「お役所仕事」、「顔の見えない行政」として、行政不信や不満を生み出す契機になりかねません。

今後、釧路市が都市経営の観点から行政運営を進めていくためには、「顔の見える行政」を実現し、市民の理解と信頼を獲得していくことが不可欠です。

そのためには、釧路市の仕事を市民の目線に立って市民にも分かりやすいものにすること、いわゆる仕事の「見える化」に取り組むことが必要です。具体的には、平成19年度と平成21年度に庁内で検討された「ワンストップ行政サービスのあり方についての提言書」の成果などを活用し、市民に接する機会が多い窓口サービスを改善し、その質的な向上を図っていくことなどが挙げられます。

さらに、市の仕事の内容を事実や客観的なデータに基づいて市民にしっかりと伝えることなど、分かりやすい行政情報を市民に積極的に提供することによって、市の仕事を市民の目から見えやすいものとし、行政に対する市民の理解を求めることが望まれます。

また、釧路市の仕事に対する市民から見た「見える化」の取り組みとあわせて、後述する「⑨市政への幅広い市民層の参加と「外の目」の活用」の取り組みと連携することが大切です。そうした連携が、釧路市の仕事に対しての市民の理解や信頼を生み、総合的な市民の満足度（納得度）が向上し、行政の使命である「より良いサービスをより効率的に市民に提供すること」につながり、市役所のイメージを変えていくことが可能となります。

※本提言書中の下線は、提言の骨子となる部分を示したものです。

【具体的な施策例】

ア) 窓口サービスの質的な向上と、継続的な改善が図られる仕組みづくり

窓口サービスを、市民の目線に立った、分かりやすい、便利なものへと改善し、その質的な向上を図っていくことが大切です。

さらに、市民の声を取り入れるための評価アンケートを継続的に実施するなど、窓口サービスの質的な向上が図られていく仕組みづくりの検討などが考えられます。

イ) 市民にとって分かりやすい行政情報の積極的な提供

積極的に行政情報を分かりやすく提供するため、市の仕事の仕方や進め方をできるだけ市民にオープンにし、見てもらう仕組みが求められます。

例えば、予算編成（補正予算も含む）の過程をホームページなどで公表し、釧路市の予算がどのように決まったのかを伝えていく方法が考えられます。また、すでに釧路市では「広報くしろ」で「釧路市の台所事情」や「くしろの財政状況」など、市民に向けた分かりやすい「財政状況の見える化」に取り組んでいます。こうした「財政状況の見える化」の過程に市民にも加わってもらうことで、市民と協働して釧路市版の「財政白書」を作成していくことなども考えられます。

ウ) 積極的に行政情報の提供を行うための工夫

釧路市の仕事に関する行政情報をホームページなどで積極的に提供していくことが大切であり、その際市民にとって分かりやすい言葉遣いや表現方法を工夫する必要があります。

また、現在の釧路市のホームページは、情報提供の手段としては、必ずしも分かりやすいとは言えない状況です。そこで、釧路市のホームページの総合的な情報発信の全体管理を行う仕組みを検討することも考えられます。

さらに、市民の目線に立ってホームページを見直すという意味では、市民の立場に立った区分に基づいて行政情報を整理し、その上で市民の声を積極的に取り入れるといった市民モニターによる継続的な評価の導入なども考えられます。

②各部各課の目標の設定と公表

自治体の行政組織の業務分担は、所掌事務として条例や規則に定められています。各部各課の仕事は、「行政の事務を管理および執行する」という視点から毎年度繰り返される業務（ルーチン業務）を中心に組み立てられてきました（現状維持指向型）。

しかし、「自治体の行政活動は、地域の行政課題を解決していくこと」という視点から組織やその仕事のあり方を考えたとき、地域の行政課題解決に向けた「目標」の設定とその達成に取り組んでいく組織の姿が求められます（目標管理指向型）。

目標管理指向型の組織を目指すためには、年度の当初に、部ごと、さらに課ごとに目標を設定し、ホームページなどを利用して、これらの目標を市民や職員にも示していく仕組みを検討することが必要です。なお、行政課題解決に向けた「目標」は、総合計画に定められた事業など達成時点を中長期的に置くもの、環境変化、市民ニーズに応じる事業など達成時点を短期的、即時的に置くものなど様々ですが、これらの区分も併せ示すなど、体系的で、かつ、分かりやすいものが望まれます。

また、庁議において目標達成の進捗よく状況を確認するなど、後述する「③トップマネジメント機能の強化」の中に組み込むことにより、市の組織全体が目標管理指向型へ移行しやすくなるものと考えられます。

【具体的な施策例】

ア) 各部各課の目標の公表

年度の当初に、各部各課の目標を設定し、ホームページなどを利用して、これら目標を市民や職員にも分かりやすく示すための仕組みを検討しておくことが必要です。

イ) 管理職の目標管理

各部各課の目標設定のほか、組織をマネジメントする管理職の個々の目標管理も併せて公表することも考えられます。

また、そうした目標に対して成果を客観的に評価し、把握していく仕組みを用意しておくことも大切です。

ウ) 市(部、課)のミッションを理解する手法

バランススコアカード¹、SWOT(スウォット)分析²などを使った市のミッションを理解する研修や、研修成果を反映させた目標設定を実際に行っていくという方法があります。

エ) 事務分掌条例や事務分掌規則の見直し

各部各課の目標管理の仕組みが定着し、目標管理指向型の組織への移行の筋道が見えたときには、仕事の分担ルールである事務分掌条例や事務分掌規則を見直し、目標管理指向型の組織のかたちを示すことも大切です。

(2) 組織を活かす

③ トップマネジメント機能の強化

地方自治体が直面している状況変化(人口減少と高齢化、地方に対する政府財政環境の厳しさ、地域主権の動きなど)や地域経済の低迷の中で、地方自治体の経営トップである首長への期待は、ますます大きくなっており、トップマネジメント機能の強化が求められています。

現在、求められているトップマネジメントとは、単に市長自らの判断で政策決定をするということだけではなく、市長のリーダーシップを十分に発揮させる仕組みのことであり、これこそがトップマネジメント機能の強化の重要な要素となります。

(市長のリーダーシップ、トップマネジメントの意義)

市長のリーダーシップ、トップマネジメントの意義や重要性については、すでに「釧路市行政診断調査報告書」(平成11年3月。以下「行政診断報告書」といいます。)の中で整理されています。

「行政診断報告書」では、市長のリーダーシップとは「まちづくりの目標や市政改革方針を大胆な決断で明示すること、長期的な観点から絶えず理念を職員に与え続けること、発想を変えざるを得ないような挑戦的な高い目標設定をすること、組織の創造的緊張を誘発する問題提起的な働きかけを継続的にすること、実

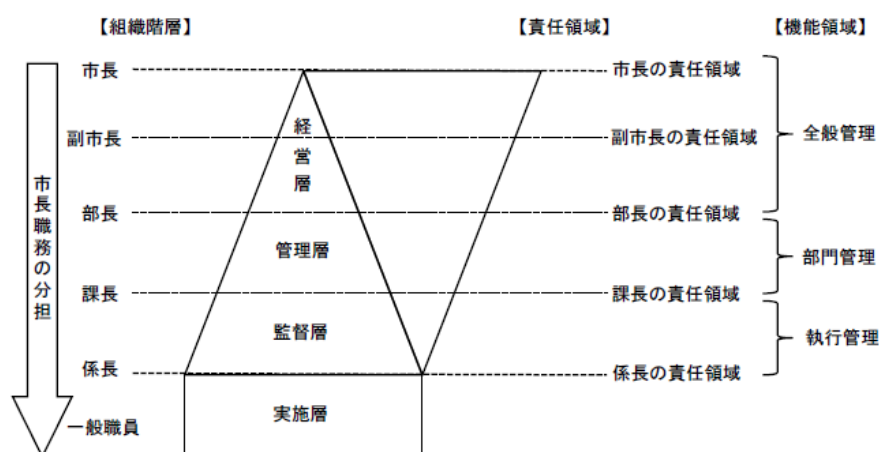
¹ 財務、顧客、業務プロセス、学習・成長の4つの視点から戦略マップとスコアカードで目標を数値化する経営管理手法。戦略の見える化。

² 組織のビジョンや戦略を企画立案する際に利用する現状を分析する手法の一つ。SWOTは、Strength(強み)、Weakness(弱み)、Opportunity(機会)、Threat(脅威)の頭文字を取ったもの。

験主義・行動主義を重視すること」であり、「この市長のリーダーシップの発揮を補完し、適切な都市政策の形成・実施を図る行政運営の実現のために、市長のトップマネジメントを有効に機能させる全般管理³体制の整備が何より重要な課題となる」と指摘しています。

つまり、トップマネジメントとは、「市長および副市長を中心とした行政全般にわたる管理活動であり、部長以下の階層に一貫した指針を与え、行政活動全般の方向付けや一体性の確保を図る一方で、市政を代表する立場から市民意識や産業構造の変容など外部環境の変化に柔軟に適応する行政活動を維持すること」となります。（下図参照。）

＜図＞組織の階層構造と運営管理の責任領域



（全般管理体制の整備の方向性）

市長のトップマネジメントを有効に機能させるためには、全般管理体制の整備が不可欠です。そこで、そのトップマネジメントを支える全般管理体制の整備を行うためには、次の3点を実行することが必要です。

- 1) 副市長による市長の補完体制の整備
- 2) スタッフ部門による市長の補完体制の整備
- 3) 経営層と管理層による庁議の一層の活性化

まず、「1) 副市長による市長の補完体制の整備」ですが、副市長を複数体制とし部門ごとの担当制が採用されており機能的な方法と言えます。自治制度上もト

³ 市長の行うべき行政活動全般についての決定・促進・統制を図る運営管理。

ップマネジメントが意識され、地方自治法の改正（平成 18 年）により副市長の職務として「長の命を受けて政策及び企画をつかさどること」が、また、権限として「長の権限の事務の一部について委任を受けて執行すること」が明示されています。経営層によるトップマネジメント強化として、一定の分野については副市長への全面的な権限委任を行うなどにより、市長の政策形成執務への集中化を図る方向性を検討することも考えられます。

次に、「2）スタッフ部門による市長の補完体制の整備」ですが、スタッフを形成する部門として、総務部および総合政策部に加え、特命スタッフ部門（財政健全化推進室）が設置され、機能していることが認められます。そこで、今後も重要な課題に対してスタッフ部門を柔軟に形成するなど、機動的に対応していくことが求められます。

最後に、「3）経営層と管理層による庁議の一層の活性化」ですが、現在、釧路市では「行政診断報告書」を受けて、庁議と連絡会議の一元化や庁議情報の全庁配布などの庁議の大幅な見直しが行われ、庁議情報が組織全般に伝わるなど成果が挙げられています。しかし、定例会議や合議的組織の意思決定は形式化やマンネリ化が避けられない側面があります。そこで、前述した「庁議の見直し」が「庁議機能の向上をもたらしているか」について、今一度、再検討してみることが求められます。つまり、庁議がトップマネジメントを支える仕組みとして機能しているか、政策議論を行える場として機能しているかという視点で、例えば点検の仕組みを導入するなど、庁議の一層の活性化を目指していくことが必要です。

（危機管理マネジメントの整備）

また、危機管理については、防災の観点からの取り組みだけではなく、前例のない予測不能な事態や不祥事等に際して、時機を失した対応や誤った判断により市民からの信頼を大きく失ってしまうことがないように、速やかな全庁的な対応とトップが全ての情報を把握した上で判断できる仕組みの整備が求められます。

（トップマネジメント機能を支える情報伝達）

さらに、日々刻々と変化する時代の中、経営トップのもとにはたくさんの課題が常に山積し、情報も膨大となります。この膨大な行政課題や情報の中から、トップが市の将来を見据えた上で本当に必要な情報かどうかを見極める機能が必要

であり、また見極めた情報を常にトップのもとに届ける仕組みが大切です。

文書の供覧⁴を例にとると、所属係内、所属課長、所属部長というように下から上に順に伝えられる手順が一般化しています。関係職員が情報を知り置いておく機能としてはメリットがありますが、情報伝達の速度の遅さ、情報への対応や判断の遅延、重要な情報か否かの判断がなされないまま所属課内で埋没するなどのデメリットもあります。

そこで、重要情報については、経営層およびスタッフ部門へ確実に伝達することを徹底するとともに、経営層およびスタッフ部門において共有できる仕組みやトップにダイレクトに情報が届く仕組みを同時に取り入れるなど、チャンネルの多様化による幅広い多角的な情報伝達の仕組みを検討することが必要です。

【具体的な施策例】

ア) 副市長による市長の補完体制の整備

市の経営層の一員である副市長への権限委任を行うことにより、市長の政策形成執務への集中化を図るという方法が考えられます。

イ) スタッフ部門による市長の補完体制の整備

重要な課題に対してスタッフ部門を柔軟に形成するなど、今後も機動的に対応していくことが必要です。

また、トップの判断を助ける機能として、各部内の政策判断の材料となり得る情報の収集、部局間の調整、そして政策形成を行うといった、市長直属の特命スタッフを配置する地方自治体(三重県四日市市)もあります。

このような、スタッフ組織の活用には、組織拡大や人員増を行うのではなく、必要な機能に応じ一時的に専門性を組織に追加し、スタッフ業務終了後は組織そのものを廃止することを前提にすることが大切です。

ウ) 経営層と管理層による庁議の一層の活性化

庁議の一層の活性化を目指すためには、庁議がトップマネジメントを支える仕組みとして機能しているか、政策議論を行える場として機能しているかという視点で点検する仕組みの導入などが必要です。

⁴ 多くの職員が文書を見られるようにすること。

エ) 危機管理マネジメントの整備

防災の観点からの取り組みだけではなく、前例のない予測不能な事態や不祥事等に際して、時機を失した対応や誤った判断により市民からの信頼を大きく失ってしまうことがないように、速やかな全庁的な対応とトップが全ての情報を把握した上で判断できる仕組みの整備が求められます。

オ) 横割り議論のための手法

自由な雰囲気の中で自分の担当部署以外の政策提言について、いろいろと意見が言えるようにするために、「ワールドカフェ⁵」という議論手法を取り入れることが考えられます。

カ) 多元的な手法を取り入れた情報伝達

重要情報については、経営層およびスタッフ部門への確実な伝達の徹底と、経営層およびスタッフ部門において共有できる仕組みやトップにダイレクトに情報が届く仕組みの導入など、様々なチャンネルを通じた幅広い多元的な情報伝達の仕組みを検討することが大切です。

例えば、文書は、所属長に配布され、收受手続の後、所属課係内で共有する流れとなっていますが、この段階で重要な情報が経営層へ上がらず滞ってしまうことがあります。所属長が收受の際、経営層に伝達すべき情報かどうかを判断する責任を有することを再確認し、明確化を図るなど、トップへの情報伝達を制度的に強化する方法が考えられます。

また、「ランチミーティング」という手法により、トップと職員が意思疎通をスムーズに図るということも考えられます。

(3) 資産としての職員

④職員の人材育成（キャリアマネジメント）方策

組織とは、特定の目的を達成するために人が集まり、それぞれの役割の下で活動する集団のことです。人である釧路市役所の職員の存在は、組織が成果を生み出すために必要な最大の資源と言えます。組織が成果を生み出すためには、「行政の事務を管理および執行する」（現状維持指向型）という考えから、「地域の行政課題解決に向けた「目標」の設定とその達成に取り組んでいく」（目標管理指向型）

⁵ 「知識や知恵は、機能的な会議室の中で生まれるのではなく、人々がオープンに会話を行い、自由にネットワークを築くことのできる『カフェ』のような空間でこそ創発される」という考え方に基づいた話し合いの手法。

という考えを持つ職員を育成していくことが欠かせません。特に、自ら設定した仕事に対する目標達成を目指し、自己実現や自己成長をし、主体性を持って積極的に仕事に取り組むチャレンジ精神を高揚させ、高度な専門性と創造力を持って、社会の動向を見極めながら、総合的、長期的な視点から、明日の釧路市を市民とともに市民の立場で描くことのできる職員を育てていくことが求められます。つまり、都市経営という視点に立った行政のプロフェッショナルとして、自分で考え、行動し、創意工夫を常に心がけるといった職員を育成していくことが重要です。

現在、釧路市では「釧路市人材育成基本方針」が策定され、そうした職員の育成の必要性が示されています。そこで、「釧路市人材育成基本方針」に基づき、現在の研修計画を再検証し、その内容を中長期的視点で、研修体系を含めて組み直していくことが求められます。

また、個々の職員のキャリアプランといった観点で、従来型の定年・新卒採用といった採用の仕組みだけでなく、職員が民間へ出向したり、逆に民間から職員を受け入れるなどの仕組みや、培った能力やキャリアアップした能力を次の職場で活かすなど、個々の職員がやりがいのある仕事に従事できる仕組みを検討していくことも必要です。

このように、都市経営の担い手であり、市役所の資産でもある職員に対して、厳しい財政状況の中でも、メリハリをつけた重点的な将来に向けた投資を行うことは、職員のやる気を高め、良質な行政サービスを実現させるために不可欠と言えます。

【具体的な施策例】

ア) 職員が育つ職場風土の醸成

釧路市の行政組織が、より目標達成機能を高めて、目標管理指向型集団になるためには、職場が職員の能力発揮と能力開発の場でもあるとの認識から、職員が育つ職場環境づくりに取り組むことが必要です。

そのためには、前述した「②各部各課の目標の設定と公表」で明確となった組織の目標の効率的な達成に向けて、管理職のリーダーシップの下、すべての職員にその理解・浸透を図っていくことが大切です。その際には、目標達成に向けて高い成果を生み出す組織として、組織内の職員一人ひと

りとコミュニケーションを図り、メンバーの個性や得意分野が組み合わされ相互に補完し合うといったチームワークを大切にする職場風土を形成することも大切です。

また、管理職は、職場での人材育成のキーパーソンであり、その役割はとて重要で重要。上司は部下を指導育成すべき責務を自覚し、自らの意識と行動が職員の意欲や職場の雰囲気大きく左右することを認識して行動し、さらに日常的に部下とのコミュニケーションを図っていくことが大切です。また、職員が積極的かつ自発的に研修を受講できるような職場環境を醸成することも、管理職としての責務と言えます。

イ) 職員が伸びる職員研修の拡充

職員が伸びるための能力開発には、本人の自覚と意欲が不可欠であり、職員の主体的な努力が必要となります。そのため、職員が行政のプロフェッショナルとしての自覚を持つとともに、職員一人ひとりが自分自身で学び、成長したい、能力を高めたいという自らの「気付き」となり、自己実現が可能となる職員研修の拡充が考えられます。例えば、若手の自主研修（自主ゼミ）の積極的支援や研修の単位制導入、他の地方自治体での先進事例調査や政策形成プロセスが体感できる比較的長いスパンでの政策形成研修などが挙げられます。

特に、政策形成研修においては、単なる研修にとどめるのではなく、政策提言につながる研修として位置づけることも大切です。すでに釧路市では、今年度から「窓口市民満足度アップ研修」を実施し、受講生である職員が直接、市長に対してプレゼンテーションを行うなどの研修を実施しています。こうした実績を、さらに積み重ねていくことが求められます。また、実現可能な政策があった場合、その政策提言をした職員をそのまま政策実現に向けたプロジェクトチームに配属させるなどの方法を取ることで、職員のやる気高める仕組みとして活用することもできます。

管理職は、職場での人材育成のキーパーソンであることから、若手職員のやる気高め、部下からの信頼が得られる管理職としてのコミュニケーション・スキルを高めるための研修や、部下育成のために必要なコーチング研修の充実なども挙げられます。また、釧路市の管理職研修は、昇任後にその管理職に見合った研修を受講するという方法を取っていますが、昇任前に幹部

職員も入り職員のやる気を確認するという手法も取り入れた研修を行うことも大切です。

ウ) 職員がステップアップできるキャリアプランの形成

釧路市におけるキャリアプランの形成に向けて、釧路市の仕事を性質によって数種類に分類し、入庁から係長職までの間に、その分類に応じた全ての種類の職場を経験するという人事ローテーションを行い、終了後に能力診断と適性診断を行い、どの分野で自分が成果を出せるかを判断させることなどが考えられます。

また、従来の部長・課長といったライン長を中心に職制を維持する人事から、専門的能力を備えた職員の位置づけを明確にし、総合的管理職ルートと専門的管理職ルートの確立など、キャリアの複線化も考えられます。

⑤職員のやる気（意欲）を高める、報われる仕組みづくり

自発的に学び、自己成長が遂げられ、育成された職員が、やる気（意欲）を高めチャレンジ精神を持って仕事に取り組むようにするためには、職員の納得感や信頼が前提となった仕事の成果に報いる人事マネジメントの仕組みが必要です。

また、昇任や異動、さらには給与といった人事管理の中心といえる制度を含めた戦略性のある総合的な仕組みとして、職員のやる気（意欲）を高め報われる人事マネジメントを実現するためには、現在の釧路市の人事評価の仕組みである勤務評定を見直していくことが必要となります。その手法として、まずは現在の勤務評定の目的や実施方法を明確にした上で、職員への説明や実施方法に関する職員研修を実施していくことなどが挙げられます。そうした取り組みを段階的に行っていくことで、勤務評定を人事マネジメントの手法として機能させていくことが可能となるものと考えられます。

従来、人事評価は、目的と基準があいまいで、上司から部下に対して一方通行的に行うというイメージがありました。しかし、本来、人事評価制度は、職員一人ひとりが自己成長を実感し、目標達成によるやる気とチャレンジ精神の喚起によって公務能率の増進や市民サービスの向上を図ることが目的です。このため、客観性、透明性などの観点から、評価される職員の納得が得られるように評価項目・基準を公開すること、職員自らが目標を設定、自己を評価すること（自己申告）、育成面談により上司の評価の結果を被評価者に開示し、上司による育成指導

を前提とすることなどの取り組みにより、これまでの評価の問題を解消し、「やってもやらなくても同じ」から「やれば違う」、「がんばった者が報われる」という、職員一人ひとりの自己実現や自己成長につながる人事制度に変えていくことが望まれます。

【具体的な施策例】

ア) 職員意識の実態把握

人事マネジメントとして人事評価などを行うには、職場の状況や職員の意識を把握することが不可欠です。現在、釧路市で係長以下の職員に行われている「本人申告」などの仕組みも活用しながら、アンケート調査などにより職員意識（やる気・意欲など）の実態を把握する方法も考えられます。

イ) 職員を活かす人事評価制度の検討

職員を活かす人事評価の手法としては、職務遂行能力の発揮度を能力基準に照らして評価する「能力評価」と、目標管理制度の手法を用いた減点主義ではなく挑戦加点主義の評価などにより職員チャレンジ精神とやる気を引き出す「業績評価」の2つの観点からの人事評価制度があります。

こうした人事評価制度とともに、目標管理指向型の組織運営体質の強化、OJT (On the Job Training) ⁶による人材育成機能やコミュニケーション機能の強化などを併せ持つことが大切です。

ウ) 職員の最適配置の工夫

人事マネジメントの観点から、定数削減に伴い、年齢構成に不均衡をきたすことがないように、組織体制も含んだ職員定数の適正化を図ることが大切です。また、年齢構成に配慮し、希望退職制度⁷と同様に希望降任制度なども導入することで、部課長などの管理職ポストを住民の数に応じてコントロールした職員の定数管理といった考え方もあります。

エ) 若手職員の活躍の場の提供

若手職員の努力と成果を評価できる仕組みを構築し、希望職場への配属や早期昇進など、若手職員が活躍できる場を提供できるような方法が求められます。

⁶ 日常業務を通じた教育訓練のこと。日本の企業が開発した伝統的な教育訓練手法。

⁷ 自ら退職する者に多めの退職金を都合することで、人員削減を図る制度。

(4) 評価を効果的に

⑥行政評価の再構築

これまで釧路市が行ってきた行政評価（事務事業などの事後評価）は施策や事務事業の目的達成の測定には有効ですが、評価結果を予算編成や政策、事務事業の進行管理に反映させるものとなっていないことから、第2回の都市経営戦略会議において「現在の行政評価を休止し、予算編成や進行管理に反映させる仕組みの検討」を提言したところです。その提言では、評価結果の活用の必要性とあわせて、政策的予算の編成過程での事前評価試行による「評価と予算編成の有機的連携」についても言及したところです（都市経営戦略会議（第2回）提言 31ページ参照）。

釧路市では、こうした提言を受けて、平成23年度予算編成において、政策的予算の要求ルールや説明調書などの工夫、予算編成作業工程の見直しに取り組むなど、積極的な対応が行われており、その成果が期待されるところです。

さらに、このような事前評価のプロセスを経て予算編成された政策、施策等が、その後、どのように実施されたのかを市民に分かりやすく明らかにし、説明責任（アカウンタビリティ）を果たすため、決算を事後評価として活用することを組み込んだ評価の仕組みについても検討することが大切です。

【具体的な施策例】

ア) 主要成果報告書などとの有機的連携

決算に際して議会等への提出が義務付けられている調書である「主要な施策の成果を説明する書類」（地方自治法第233条第5項。以下、「主要成果報告書」といいます。）を、政策的予算を中心に作成するなど、戦略的な行政投資の成果を市民に分かりやすく示すことも、評価を予算や決算と連携させるためには有効です。

イ) 他の地方自治体の様々な取り組みを参考にした行政評価の再構築

行政評価の再構築の検討に当たっては、釧路市がかつて構築しようとしたシステム（事務事業評価、施策評価、政策評価を下から階層化し、これら評価を順次組み立てていくシステム）にとられることなく、他の地方自治体の様々な取り組みを参考にすることも大切です。例えば、評価結果の活用方法に留まらず、計画事業と予算事業（経常費と臨時費を含めて）

の関連付けや、外部評価（事業仕分け等）、施策評価と事務事業評価との関係の整理を行うものや、「主要成果報告書」その他事業に関する調書の統合や相互利用など、既存の予算や決算の作業を効率的に活用しながら評価目的を達成するための試みが見られます。（兵庫県川西市、北海道白老町）

ウ) 評価の仕組み再構築の視点

今後、評価の仕組みの構築に当たっては、次の2点を意識したものとすることが大切です。

- 1) 不要な施策、事業等を廃止することができる仕組みか。
- 2) 必要な施策、事業等をさらに展開できる仕組みか。

(5) 有効に資産を活かす

⑦資産の洗い出しと活用マネジメントの実施

釧路市が持っている庁舎や施設などの建物を資産の観点からトータルに管理し、活用していく「公有資産マネジメント」⁸の導入について、第3回の都市経営戦略会議において提言したところです。これは、釧路市が総合計画において「既存施設等を可能な限り有効に活用することを基本に、中・長期的な財政状況を踏まえながら、事業の効果や効率性を十分検討し、適正な配置や整備に努める」ことや合併後各種公共施設の配置、整備について方針を示していること、公会計制度対応のため公有資産の台帳整備を進めていることから、特に「市全体の資産状況を把握し、戦略的な公有資産マネジメントができる仕組みの検討・構築」を急ぐべきということからでした（都市経営戦略会議（第3回）提言 32 ページ参照）。

また、公有資産データベースが構築された後は、第2のステージとして「公有資産総合評価システムの構築」に進み、資産のライフサイクルコストを算出し、それぞれの資産の必要性など、物理的性能、経済的価値などから評価をする「資産アセスメント」を、さらにはアセスメントに基づき、資産の仕分け（維持、改修、建替、売却、貸付、信託、転用など）をする段階に進みます。そして、最終ステージとして、それぞれの資産の利活用・処分などを具体化していくというマネジメントの流れを作り上げていくことが大切です。

⁸ 公有資産の「情報の共有化、対応の一元化を図りながら、全庁的視点にたち、総合的かつ戦略的に公有資産の有効活用・処分等を行い、最適な形で公有資産の所有・利活用・維持管理をマネジメントする」という管理システムのこと。

公有資産マネジメントにおいて対象とする資産は「市が保有する全ての資産」です。必要な資産の有効活用を図る一方、市民利用施設、集会施設、庁舎等の公共または公用の施設であっても例外とせず、活用が見込めなければ、施設の閉鎖など整理をすすめることとなります。

公有資産マネジメントの効果を釧路市の財政健全化の計画に可能な限り早く反映させるためにも、運用開始目標を定めて取り組むことが求められます。

【具体的な施策例】

ア) 公有資産マネジメントの検討・構築

公有資産マネジメント（公有資産データベース作成、公有資産総合評価システム、資産アセスメント、資産の仕分け、資産の利活用・処分などを具体的に進めていくという管理の仕組み）の検討と実践を進めていくことが求められています（都市経営戦略会議（第3回）提言 再掲）。

イ) 資産管理における注意点

資産の処分収入が単に処分年度の財源に充てられるのではなく、債務の圧縮の効果が発揮できるようバランスを考慮した資産管理を進めていくことが必要です。

ウ) 幅広い資産の効用を考えた資産の管理

資産を活用し、または処分するに際しても、多くの市民や地域の住民が頻繁に利用する用途に当てる、市民が自主管理する資産とする、ソーシャル・ビジネスや地域貢献のための収益的利用を前提にした貸付けをするなど、この地域にとって有用な利用メニューを考えることが必要です。つまり、従来の「行政による財産管理」とは少し異なった「幅広い効用を考えた資産の管理」を目指すことが大切です。

また、資産の市民利用や有効活用についての提案やアイデアを受け止め、検討する窓口組織を整えておくことも有効な資産管理につながるものと考えられます。

⑧債権管理マネジメントの検討と実施

自治体の税債権の徴収については、これを専門とするセクションが置かれ、徴収方法や滞納への対応について、相当のノウハウが蓄積されています。釧路市においても市税等未収金収納対策推進本部が設置され、対策が講じられています。

一方、手数料、負担金などの債権や契約によって発生した債権などは、それぞれの担当課において管理されているため、未納の債権回収（督促、催告など）をどの程度行うのか、どのような手法（滞納処分その他法的手続）によるのか、回収不能と判断し債権を消滅させる時期をいつとするのかなどは、一般的には担当課に任せられ、釧路市として統一的な取り扱いがされていません。

しかし、税以外の債権でも公営住宅の使用料（家賃）、保育料、貸与した奨学金など自治体からのサービスの対価となっているものや貸借関係が明確なものは、未納の状態であったり、返還がされないときには、他の市民との不公平感を高め、ときには、地方自治体そのものへの不信感を高めることにもなりかねません。

債権管理に積極的に取り組むためには、まず、現状の債権管理の状況を知ることが肝心です。各種債権をリストアップし、未収金の状況や債権管理や回収にどの程度の人員、時間、費用をかけているのかを把握することが重要です。債権にも発生から消滅に至るまでのライフサイクルがあり、未納状態のものには督促または催告、そして回収のための強制執行など一定の手順が求められます。また、債権の種類によって滞納処分の可否や消滅時効の期間、時効の援用の要否が異なることもあるなど、財務の知識に加え、法務などの知識も必要です。

そこで、全庁統一的な未収金対策を進めるため、財務および法務の専門セクションを加えた横断的組織（推進本部や対策チーム）をつくり、債権管理の基本方針を定め、さらには未収金対策マニュアルなどにより債権管理をマネジメントするという仕組みを検討することが必要です。

【具体的な施策例】

ア) 債権管理マネジメントの検討

債権管理の基本方針を定め、さらには未収金対策マニュアルなどにより、債権管理をマネジメントする仕組みを検討することが必要です。

イ) 債権の徴収方針など

共通書式の債権の管理台帳を整備し、毎年度、債権の徴収方針を定め、

これにしたがって、一定期間ごとに徴収状況を確認する方法も有効です。これらの徴収状況を決算審査の資料として議会に提出するなど、債権管理の透明化を目指している地方自治体（兵庫県芦屋市など）もあります。

ウ) 不良債権の処理基準の明確化

時効の援用を必要とする債権（時効年数の到来によって当然には消滅しない債権）で、回収の見込みがないと判断されるものについては、議会の議決または条例に定める基準によって債権放棄の進めを進めることも必要です。

エ) 収納データの一元化

法令により厳格な守秘義務が課されている債権データを除き、個人・企業別の債権データの一元化を図ることも債権管理の効率を高めることに繋がります。

オ) 債権管理条例の制定

債権放棄の基準を定めるため、または債権管理のマネジメントのため、条例（債権管理条例）を制定する地方自治体（兵庫県芦屋市など）もあります。

（6）主役は市民

⑨市政への幅広い市民層の参加と「外の目」の活用

釧路市全体の資源を最大限に活用し、地域の活性化を目指す都市経営にとっては、幅広い市民（事業者・民間企業を含むものとしての市民）の市政への積極的な参加が重要です。

釧路市では「市民と協働するまちづくり推進指針」に沿って、行政情報を分かりやすく伝える工夫や参加しやすい仕組みづくりに取り組んでいますが、今後もさらに推進することが重要です。また、市民から意見や考え方が示された場合には、速やかに対応し、双方向の関係づくりを進めていくことが大切です。

このような観点では、すでに釧路市において、市長と市民とがまちづくりに関する共通のテーマについて直接話し合い市政運営の参考とすることを目的とした「まちづくりふれあいトーク」の取り組みが行われています。この事業は、市長が自ら外に出向き市民の声を聴く点や、そして地縁的なつながりだけではなく、

NPOなどの「新しい公共⁹」というべきネットワークとコミュニケーションを持つようとしている点で大切な取り組みです。今後は、このような機会に市民から出された様々な意見を施策へと結び付ける仕組みを構築することができれば、行政への市民参加、市民協働がより強化されることに繋がっていきます。

また、市民協働は、市民と行政（釧路市）の共通の課題に対し共に考え協力しながら取り組む、つまり市民も公共的役割を担うことにより、市民と行政が一緒にサービス提供を行っていくという側面も大切です。

さらに、行政活動の様々な段階で、外部（市民）の目をチェック機能（モニタリング機能）として活用することは、効率的な行政運営につながるものと考えられます。その中でも、現在の外部監査の役割や位置づけを整理した上で、その本来の機能を拡充する制度設計を検討することも求められます。

【具体的な施策例】

ア) 無作為抽出による市民の選出

司法においては裁判員制度や検察審査会制度などで、市民無作為抽出制度が活用されています。市政においても、参加する市民の選出に当たっては、幅広い市民が参加できるというメリットから、プランungskellsツェレ（計画細胞）¹⁰という手法で無作為抽出を用いている地方自治体（東京都三鷹市、札幌市）もあります。

イ) 民間からの事業提案制度の活用

地方自治体が提供している全ての行政サービスの概要を公表し、その内容を検討した民間主体サイドから、民営化やPPP（官民連携）¹¹やPFI（民間資金を活用した社会資本整備）¹²などの手法を用いた民間活用に関する提案を募集する方法があります。

ウ) 市民と行政が協働して行うサービス

地域の公園の里親制度（市民による公園管理）や沿道の花壇整備など市

⁹ これまで「官（行政）」が担っていた教育や子育て、防犯や防災、医療や福祉などの公共サービスを、地域のNPO法人や市民などが行うといった、「官（行政）」でもなく、「企業（市場）」でもない新しい担い手のこと。

¹⁰ Planungszelle（独語）。無作為抽出の市民が様々な行政・政治課題に対し討議を重ね解決策を探る新しい市民参加の方法。

¹¹ Public Private Partnershipの略。複雑化する自治体の課題に対して行政だけでなく民間の力も幅広く活用しようとする手法。

¹² Private Finance Initiativeの略。公共施設などの設計、建設、維持管理、運営に民間資金とノウハウを活用し、公共サービスの提供を図っていくような考え方。

民自身によって公共的施設を管理していく取り組みがされています。公園、市道など公共施設の維持管理のほか、育児や子どもたちの教育サービスの一部を地域が担っていくなど様々な分野において市民との協働を考えることができます。

エ) 外部監査制度の拡充

外部監査の役割や位置づけなどを整理した上で、今後の地方自治法の改正の方向性も視野に入れながら、外部監査制度を導入することが検討課題です。特に、個別外部監査制度¹³の積極的な活用が考えられます。

¹³ 市民、議会または市長からの要求あるいは請求があった場合に、監査委員の監査に代えて、市と契約を締結した外部監査人が行う監査。

3. 釧路市独自の政策展開、発信に向けて

都市経営は、釧路市役所の組織経営に留まるものではなく、住民、企業も含めた地域全体の発展に向けた経営という視点での取り組みも重要です。

地域全体の経営において釧路市役所が果たす役割は大きく、自ら経営的観点からの改革に取り組むとともに、釧路市が将来目指すべき方向や戦略提起など地域経営の視点からの独自の政策を提起し、発信していくことが必要です。

地方財政の厳しさが長期にわたり、特に釧路市においては今後とも財政健全化に向けて極めて厳しい財政制約により、ややもすれば積極的な政策を打ち出していくことに委縮しがちな状況にあります。しかし、逆にこの機を、都市経営の視点から「仕事を変えることができる契機」として前向きにとらえ、多くの予算をかけなくても知恵と工夫により市民が将来への自信を持てるような独自の施策の展開を提案し、実践していく機会として受けとめていくことが大切です。

ここでは、すでに釧路市で取り組みの芽が見られるものを対象に、今後の釧路市の政策展開に向けて重要と考えられる分野とその方向について、都市経営戦略会議において議論、提起された事例などを紹介していきます。

今後、これらを参考にし、地方分権、地域主権の潮流を受けとめながら、これまでの釧路が積み上げてきた経験と実績を活かし、国から与えられた政策に必ずしもしばられることなく、釧路で育ちつつある独自の取り組みの芽を大きく育て、釧路らしい政策の展開を目指していくことが重要です。

①釧路市の産業・雇用創出に向けて

都市経営の視点を持ち、釧路市の「1) 産業政策」と「2) 雇用政策」とが相互に連携を図りながら、自力で発展していけるように取り組んでいくことが大切です。

1) 産業政策

持続的な地域経済の発展のためには、外部資本に頼るだけでなく自力で発展していける「成長力」を高めていくことが求められます。そのためには、釧路市の産業特性を分析し、地元の資源、伝統を活かしながら、「外から稼ぐ力」と「域内で循環して付加価値を増やす力」の双方の力のバランスを取りながら高めていく取り組みが重要です。

【具体的な施策例】

ア) 外から稼ぐ力の醸成

釧路の代表的な産業である水産業や水産加工業の高付加価値化、およびブランド化を目指す取り組みなどが重要です。

さらに、域外からの観光消費を高める観光産業戦略に基づき、経済波及効果の大きいMICE(マイス)¹⁴の取り組みなどを進めていくことが必要です。

イ) 域内循環力を高める取り組み

産消協働¹⁵の理念による域内循環、域内産業連関を高める取り組みとして、例えば釧路市中小企業基本条例による円卓会議の活性化などを図っていくことが考えられます。

ウ) 港湾・空港機能の活用

物流拠点としての港湾、我が国最大の食料基地港を活用した国際競争力のある地域産業の育成などが求められます。

また、旅客交流拠点としての空港の幅広い機能の活用や情報発信、および物産販売などによる魅力空間づくりなどを行っていくことが必要です。

エ) エネルギー資源の活用

地域の独自エネルギー資源である石炭掘削技術の継承・活用は釧路市にとって大切な課題です。

また、一方で、化石燃料に頼らない、地熱や温水利用、自然再生エネルギーの活用を進め、新たな産業創出に取り組んでいくことも必要です。

ここでは、低炭素社会の形成に向けた、地域熱供給やソーラシステム、パッシブハウス¹⁶、エネルギーパス¹⁷などの活用に向けての検討も必要です。

オ) 都市ブランド力の向上

ワイズユースの伝統を踏まえ、ラムサール条約締約国会議などの実績による国際環境都市のイメージの活用、生物多様性に向けての対応が求められます。

¹⁴ Meeting(研修)、Incentive(起業報奨旅行等)、Convention(学術系大会)、Exhibition(展示会)の略で、通常の観光旅行者より消費単価が高く、滞在時間が長い人の集合体のこと。

¹⁵ 生産者と消費者が連携し、地域資源を活用することによって域内循環を高めるとともに生産力を強化し、地域経済を活性化しようとする運動のこと。

¹⁶ ドイツや北欧で実用化されている高性能な省エネルギーの建物のこと。日本では「無暖房住宅」とも言われる。

¹⁷ その住宅の省エネルギー性能が一体どれくらいなのかを、一般の消費者にも分かり易く表示して、住宅のエネルギー消費量の削減に関心を持ってもらうとともに、実際の賃貸契約や売買契約の主要な条件の1つにしたいとの趣旨で開発されたもの。

さらに、食提供の魅力空間の創出としての食ブランドとの連携や、パブリックアート¹⁸の伝統を活かすなど、都市ブランド力が向上するような取り組みが必要です。

2) 雇用政策

持続的な地域発展に向けては、安定的な雇用機会の維持、創出が極めて重要です。雇用政策はこれまで国の政策として進められてきましたが、釧路市の政策としても雇用機会の創出に向けて、特に柔軟な雇用調整への取り組みを進めていくことが大切です。

このためには、釧路市の独自の取り組みである生活保護自立支援政策¹⁹の経験を活かしながら、福祉政策などと横断的に連携することにより、地域に密着した地方自治体としてきめの細かい雇用政策を実現し、社会的包摂を実現する「排除しない、弱者にやさしい都市づくり」を目指していくことが求められます。

【具体的な施策例】

ア) 地域内の雇用創出に向けて関係機関の連携システムの構築

例えば、子育て支援、キャリア教育、失業者支援（雇用支援補助）、生活保護自立支援政策などとの連携を検討していくことが考えられます。

イ) 福祉、医療分野の支出を雇用創出に結びつける仕組みづくり

増加する社会保障分野の政府支出を、地域内のサービス産業の創出と雇用の創出に結びつけていく仕組みづくりを検討していくことが大切です。

さらに、中核都市としての質の高い医療、福祉機能を活用し、例えば医療ツーリズムなどを展開していくことも考えられます。

ウ) ソーシャル・ニューディールの実施

福祉、環境、地域再生など社会的な課題をビジネスの手法で解決していくソーシャル・ビジネスの動きを支援していくことで、ア)、イ) などとの連携した雇用機会の創出を行っていくことも考えられます。

¹⁸ 美術館やギャラリー以外にある街なかの広場、道路、公園、駅構内などに設置される野外彫刻や屋外彫刻などの芸術作品。

¹⁹ 生活保護受給世帯を対象として、①日常生活意欲向上支援、②社会奉仕きっかけづくり、③就労体験ボランティア、④就労体験、⑤就労支援の5段階のプログラムで段階的に自立への支援を行う政策。

②人口減少に対応した都市経営戦略（縮小都市政策）

これまでの人口成長、増加に対応した政策システムを思い切って見直し、縮小した規模で快適に活動できるとともに、少ない投資で効率の高い集約型の都市づくりを目指していくことが必要です。

【具体的な施策例】

ア) 都市政策の転換

人口縮小に対応した都市政策の見直しが必要です。例えば、人口減少に合わせた都市施設整備の削減目標を具体的に示し、都市計画事業の再編整理を進めていく必要があります。

また、公共投資全般について、集中的、重点的な投資対象地域の選定に向けての検討を始めていくことも必要です。

イ) 公共交通への転換

すべてマイカーに依存するのではなく、公共交通の需要を高めながら、利便性の高い公共交通の普及や、ハイヤーの積極的活用も目指しながら、検討を進めていくことが必要です。

ウ) 居住機能、商業機能の集中化

例えば、平成 21 年度に策定したライフケアビレッジ構想²⁰の継続的な展開を図っていくなど、都市政策と福祉政策との融合を図っていくことも大切です。

エ) 上記の施策を統合した都市理念の検討

ア)、イ)、ウ) などの施策を統合した形で、縮小都市に向けた都市理念やビジョンを検討していくことも大切です。

²⁰ 空洞化が進む地方都市の中心市街地で、空き家や空き店舗等の遊休資産やその他の都市機能、地域資源等を有効に活用しながら、①高齢者等が安心して暮らせる住まいづくり、②二地域居住・季節居住等の新しい暮らし方の創出、③街なか暮らしを支えるソーシャル・ビジネスの育成、を推進することで、多様な人々が交流し、互いを支え合い、生き生きと暮らせるコミュニティの再生を目指す新しいまちづくりの考え方（釧路市発案の造語）。

③独自財源の確保に向けて

都市経営の視点からは、新たな財源確保に向けての取り組みが重要です。

【具体的な施策例】

ア) ふるさと納税などを活用した外からお金を集める仕組みづくり

例えば、外の釧路出身者、勤務経験者、釧路シンパ、ファンなどと連携したネットワークづくりを行うことで、ふるさと納税などを活用した外からお金を集める仕組みづくりを検討することが必要です。

イ) 独自の税源確保

例えば、阿寒湖温泉地域の観光地形成に向けての独自財源づくりとして、入湯税のかさ上げ分を観光地財源に充当するシステムなどを検討していくことが必要です。

さらに、将来的には市税の増税についても、議論を始めていくことが求められます。

ウ) 港湾、空港の管理運営システムの工夫

例えば、空港駐車場収入を観光政策財源に充てるなど、港湾、空港の管理運営システムの工夫を行っていくことが必要です。

④政策展開のソフトな基盤作り（地域分析力の向上）

地域全体の発展に向けて長期的な政策指針、戦略を指し示していくことが、これからの地方自治体の重要な役割です。そのためには、詳細な地域データや情報を体系的に収集整備し、その科学的分析をもとに政策づくりを進めていくことが必要です。

これまで釧路市には、全国に先駆けて都市産業連関表の策定に取り組んだ経験があります。また、地元の大学研究機関と連携し、観光振興ビジョンの策定や観光消費経済効果分析などに取り組んできた経験もあります。

そこで、このような経験を活かしながら、釧路市としての地域政策形成のソフトな基盤を醸成していくことが大切です。

⑤広域生活経済圏の中核都市としての役割

釧路市の政策提起に当たっては、広域的な生活圏、経済圏の中心都市としての釧路市の役割、機能を踏まえて検討していくことが必要です。

そのためには、釧路市と周辺地域との広域的な政策連携や機動的な広域行政の展開を図っていくことが求められます。

【具体的な施策例】

ア) 広域的なサービス機能の提供、活用

医療、福祉、教育、文化、商業などの中核都市機能を高め、良質のサービスを広域的に提供するとともに、都市産業、雇用創出の場として展開していくことが求められます。

イ) ヒト、モノの交流機能の活用

釧路市は、物流拠点としての重要港湾釧路港、高速旅客、貨物輸送拠点としての釧路空港を有しており、それらの交流機能を積極的に活用しながら、広域的連携を進めていく必要があります。

ウ) 広域的な政策連携

本提言で提起した施策の展開に当たって、周辺市町村との広域連携によって進めていくことがより有効なものについては、積極的に政策連携を行っていく必要があります。

4. 都市経営戦略プランに向けて

一本提言の具体的な展開に向けて

今後は、本提言を踏まえ、新たな都市経営の視点に立った具体的施策の検討に取り組んでいく必要があります。

本提言における、「市役所が変わるために」については、本会議の議長である釧路市長からの「厳しい今だからこそ市役所が変わる好機」という提起を受けとめて、取りまとめたものであり、したがって、今後は、6つの項目で整理した施策の柱に沿って、市長の主導のもと市役所の職員全員が主体的に市役所改革に向けて取り組んでいくことが求められます。

そのためには、個別の取り組みではなく、市役所全体で体系的に改革を進めていく必要があります、トータルな指針としての「都市経営戦略プラン」を策定して、計画的に取り組んでいく必要があります。

それにより、長期的、安定的に施策効果が発揮できるとともに、所管部署を超えた各施策の有機的な連携が図られ、施策効果を相互に高めていくことができます。

また、釧路市をめぐる厳しい財政環境の下で、限られた経営資源の重点的投資は避けられない状況にあります。今後、釧路市独自の政策展開の検討に向けては、釧路市総合計画に位置づけられた施策についての、戦略的、重点的な絞り込み、いわゆる「選択と集中」に向けた投資のあり方に向けての検討も併せて進めていく必要があります。

参考資料

(1) 都市経営戦略会議の構成メンバー

【議長】 釧路市長 蝦名 大也

【座長】 釧路公立大学学長・地域経済研究センター長 小磯 修二
同志社大学大学院総合政策科学研究科 教授 新川 達郎
北海道大学公共政策大学院 教授 山崎 幹根
香川大学大学院地域マネジメント研究科 教授 佐野 修久
釧路公立大学経済学部 准教授 下山 朗
北海道大学公共政策大学院 特任助教 木村 真
釧路公立大学地域経済研究センター客員研究員 寺田 英司
釧路公立大学地域経済研究センター客員研究員 瀧口 樹良

(敬称略)

(2) 都市経営戦略会議の開催経過

回	開催日	検討事項など
第1回	平成22年5月7日	<ul style="list-style-type: none"> ● 都市経営戦略会議の運営方法について ● 都市経営戦略会議の調査・研究テーマ
第2回	平成22年6月17日	<ul style="list-style-type: none"> ● 都市経営戦略会議(第1回)の論点整理 ● 「市役所が変わるために」についての論点 ● 「釧路市独自の政策展開、発信に向けて」について ● 都市経営戦略会議(第2回)での提言について
第3回	平成22年10月8日	<ul style="list-style-type: none"> ● 釧路市の現況報告 ● 先進地事例調査及び講演会の概要 ● 都市経営戦略会議(第2回)を踏まえた「市役所が変わるために」の取りまとめ ● 都市経営戦略会議(第3回)での提言について ● 「釧路市独自の政策展開、発信に向けて」についての論点の掘り下げ
第4回	平成22年12月20日	<ul style="list-style-type: none"> ● 提言書(案)について

(3) 先進地事例調査地一覧

①中部方面

調査地	調査日	調査項目
浜松市	平成 22 年 7 月 12 日 (月)	<ul style="list-style-type: none"> ● ファシリティマネジメント ● 総合窓口
四日市市	平成 22 年 7 月 13 日 (火)	<ul style="list-style-type: none"> ● 行政経営戦略プランと業務棚卸表 ● 財源配分方式予算編成
豊田市	平成 22 年 7 月 14 日 (水)	<ul style="list-style-type: none"> ● 行政経営システム ● トータル人事システム ● 総合窓口

②関西方面

調査地	調査日	調査項目
大津市	平成 22 年 8 月 11 日 (水)	<ul style="list-style-type: none"> ● 主任研修、若手職員まちづくり委員会 ● 事務事業改善推進事業 ● (新) 大津市行政改革プラン ● 行政評価、事業仕分け
川西市	平成 22 年 8 月 12 日 (木)	<ul style="list-style-type: none"> ● 行財政運営、行財政改革 ● 行政評価、決算成果報告書 ● 事業別予算 ● 公開事業レビュー
芦屋市	平成 22 年 8 月 12 日 (木)	<ul style="list-style-type: none"> ● 債権管理条例 ● 未収金・徴収対策

(4) 都市経営戦略会議における先行提案

①釧路市都市経営戦略会議（第2回）提案（平成22年6月17日）

釧路市都市経営戦略会議（第2回）における提言

提言1 行政評価制度の再構築

(1) 現 状

釧路市では、より効果的・効率的な行政運営の推進を目的として、施策と事務事業の事後評価が実施されています。この評価は、施策や事務事業の目的達成度の測定には有効なシステムといえますが、現在の釧路市における行政評価の実態は、必ずしもその評価結果を予算編成や政策、事業の進行管理に反映させる仕組みとはなっていません。

(2) 提 言

～現在の行政評価を休止し、予算編成や進行管理に反映させる仕組みの検討～

行政投資を戦略的に行うという視点からすると、行政評価は予算と連動し、そして政策の質的な向上に向けてしっかりと反映させるべきです。

よって、現在の行政評価を一旦休止し、これまでの行政評価を検証するとともに、先進自治体の取組み事例や見直し事例なども参考にしながら「評価結果を予算編成や事業の進行管理に反映させる仕組み」の構築に向けて検討を開始すべきであると考えます。

なお、行政評価の再構築の検討と並行して、中長期的な観点で健全な財政運営が行えるような市民にも分かりやすい財政指標の目標値を設定することも必要です。また、政策的予算の要求に際しての要求ルールや説明調書などを工夫することにより、いわゆる事前評価を先行的に試行することも、行政評価と予算編成の有機的な連携のためには有効であると思われます。

提言2 釧路版「事業の仕分け」への取り組み

(1) 現 状

釧路市の経常収支比率は99.1%(平成20年度決算値)であり、事務事業、行政サービス等が肥大化している状況にあります。このため、本当に必要な事務事業を実施し、必要な行政サービスを提供するため、全ての事務事業において釧路市が本当に取り組むべき事業か、また、提供すべきサービスかどうかを点検・検討する作業が急務です。

このようなことから、釧路市においても、平成22年度当初予算において「事業仕分け」の事業費が予算化されています。

(2) 提 言

～釧路版「事業の仕分け」の実施～

国においても事業仕分けが実施され、第三者の目を入れ、公開で行われていることから注目を集めているところです。

釧路市にとって必要な「事業の仕分け」とは、釧路市が将来にわたって責任を持って行うべき事業かどうかを、体系的、長期的な視点から客観的な分かりやすい基準により峻別していくことだと思われまます。

「事業の仕分け」については、幾つかの視点が必要です。①ニーズのある事業かどうか（事業の必要性の確認）、②他事業と重複している事業はないか（同種事業の役割の判別）、③基礎自治体として実施すべき事業かどうか（国や道、近隣市町村等との役割の検証）、④直営、委託、指定管理などいずれとすべきか（本来市役所が行うべき仕事）等について、垂直的、水平的視点の複数の基準により、体系的に事務事業を再整理していくことが必要でしょう。国で進めている事業仕分けの課題等も踏まえながら、釧路版の「事業の仕分け」の進め方を検討してください。

以上が、第2回釧路市都市経営戦略会議を終えての提言ですが、これら提言にかかわる事項については、今後都市経営戦略会議としても、引き続き関係部署のヒアリングなどを行い、その実現に向けて論議、検討を進めていく予定です。

平成22年6月17日

釧路市都市経営戦略会議

②釧路市都市経営戦略会議（第3回）提案（平成22年10月8日）

釧路市都市経営戦略会議（第3回）における提言

提言 公有資産マネジメントの導入

1 現状等

(1) 公有資産マネジメント

今後の釧路市における「都市経営戦略」として、釧路市の資産をトータルに管理し、活用していく「公有資産マネジメント」の取り組みが大切です。

公有資産マネジメントとは、公有資産の「情報の共有化、対応の一元化を図りながら、全庁的視点にたち、総合的かつ戦略的に公有資産の処分・有効活用等を行い、最適な形で公有資産の所有・利活用・維持管理をマネジメントする」という管理システムであり、青森県や静岡県浜松市などいくつかの自治体では、すでに取り組みが開始されています。

(2) 総合計画における方向

釧路市は、人口規模の増加等にあわせ、都市基盤の整備、市街地拡大といった量的な整備がすすめられてきましたが、釧路市総合計画においては、「既存施設等を可能な限り有効に活用することを基本に、中・長期的な財政状況を踏まえながら、事業の効果や効率性を十分検討し、適正な配置や整備に努める」と方針を定めています。

平成17年には3市町（釧路市、阿寒町、音別町）の合併により、新市は、広大な行

政区域を有することになりました。各種公共施設の配置や整備については、この地理的特性、交通事情、情報通信基盤の整備状況などの地域性を考慮し、各地域の利便性のバランスが保たれるよう配慮する必要があるということも同計画に示されているところです。

(3) 公会計制度対応

また、釧路市では、公有資産マネジメントとは別の視点ではありますが、公会計制度に対応するため、公有資産の台帳のデータ化が進められており、また、財政健全化の観点からも公共施設の基礎データが整理されているところです。

2 提言

～市全体の資産状況を把握し、

戦略的な公有資産マネジメントができる仕組みの検討・構築～

釧路市においては、公有資産に係る個々の基礎データが整理されつつあり、公有資産マネジメントの第一段階である公有資産の情報の一元化にすでに着手しているものとも言えます。さらに一歩進め、庁内全体で共有できるデータとして集約・一元化することができれば、今後毎年度既存公共施設などの維持更新コストがどれくらいかというライフサイクルコスト（LCC）の推計やその財政負担の平準化、既存の施設アセスメントやその評価をもとにした資産の有効活用へと進めていくことが可能になるとともに、すでに釧路市が取り組んでいる保有財産（土地・建物）の最適化にもつながります。

限られた財源と人材の中で、より効率的・効果的な資産運営ができるという意義を公有資産マネジメントは有していることから、前述の総合計画の方針に向かうためにも、他先進自治体の取り組み事例を参考にしながら、都市経営という視点からの戦略的な公有資産マネジメントの検討と実践を進めていくことが求められます。

そのためには、まず、公有資産マネジメントを推進するための組織体制を整え、全庁横断的な視点で推進するため、現在保有している財産を検証し、そのあり方を検討するなど全体方針の策定に取り組む必要があります。

平成 22 年 10 月 8 日

釧路市都市経営戦略会議