

豊 議 議 第 5 7 1 号
平成30年(2018年)12月12日

豊中市議会議長
喜 多 正 顕 様

総務常任委員会

委員長 花井慶太

副委員長 五十川和洋

委員 熊野以素

委員 藤田浩史

委員 高木公香

委員 今村 正

委員 坂口福美

委員 北之坊晋次

委員 喜多正顕

総務常任委員会視察調査報告書

次のとおり、視察調査の結果を報告致します。

記

1. 日 時 ○ 平成30年8月22日(水)～23日(木)
2. 調査都市
及び調査内容 ○ 静岡県藤枝市
・藤枝型新公共経営について
- 静岡県富士市
・富士市産業支援センター「f-Biz」について
3. 調査結果
の概要及び
意見 ○ 別 紙

調査結果の概要及び意見

I. 静岡県藤枝市 藤枝型新公共経営について

(1) 視察の目的

藤枝市では、平成23年度から新公共経営の取組みをされている。本市の長内市長は所信表明において「戦略的都市経営の視点に立ち、課題を打開しながら未来の豊中につなぐ『創る改革』が必要」と述べられている。そこで、本市における戦略的都市経営を確立するための参考にすることを目的とする。

(2) 藤枝型新公共経営の取組みの経緯・内容等

1. 藤枝型新公共経営とは

新公共経営（ニュー・パブリック・マネジメント＝NPM）は1980年代のイギリスでの行政改革の考え方が基本となっている。行政に民間企業における経営理念、手法、成功事例を積極的に行政分野に導入することで、効率的で質の高い行政サービスの提供をめざすものである。藤枝型の新公共経営は他国におけるNPMの潮流も捉えつつ、①組織やコストを削ってまでダウンサイジングを求めず、②セーフティネットを犠牲にしてまで効率性を求めないところに特徴がある。

2. 藤枝型新公共経営のエッセンス

藤枝型新公共経営においては、イノベーションとマーケティングを重視している。このため、経営資源を効果的に活用し、意欲的に改革経営に挑むことをめざし、改善意欲の高い職員が生き生きと働く市役所にするるとともに、市民のために本当に必要な行政サービスの充実をめざし、目的と成果を重視した生産性の高い行政経営を行うこととしている。このような観点から人材育成、経営体制強化、仕事の点検と見直し、改革改善運動を展開することで、市の価値（魅力）を高めて藤枝市が「選ばれるまち」になるものと考えているとのことであった。

3. これまでの取組み

○人材育成の観点…元気で、ばりばりやる職員の育成

- ・若手職員プロジェクトチームを毎年立上げ
- ・職員提案制度「1人1改善運動」
- ・職の公募制 重点事業の積極的な推進に向け意欲ある職員や能力適性のある職員を重点的に配置するために実施
- ・女性活躍推進会議「フジエンヌ」 女性の視点から考える働きやすい環境づ

くりに向け、意見交換会の場を設置し業務改善・女性職員の登用を促進

○市役所の経営体制強化

- ・調整監の設置 市民ニーズを素早くつかむために部長を補佐し、各部にまたがる重要な仕事を調整するために各部に設置
- ・広報監の設置 市民に市役所を知ってもらい、市民の声が市政に生きるよう、市の仕事をわかりやすく紹介する取りまとめ役として各部に設置
- ・調整主幹の設置 部長、調整監、広報監を補佐し各部にまたがる重要な仕事を調整するために各部に設置
- ・会議の見直し 各会議の役割をはっきりとわかりやすくするよう、これまでの会議のあり方を見直し、「戦略会議」「行政経営会議」「幹部職員会議」の3つに統合整理

4. 現在の取組みとしての新公共経営アクションプラン (H29～H32)

PDCA サイクルに基づき、常に業務を見直し、改善し、効率的な行政運営を行う。以下の2つを柱とする。

(1) 働き方改革の推進

ワークライフバランスの推進と健康増進をめざすもので、具体的取組みとしては

- ・働き方改革をテーマに1人1改善運動の提案募集
 - ・仕事見直し委員会による取組みの全庁波及
 - ・タイムマネジメント研修の実施
 - ・休暇時の対応をサブ担当に依頼する「フォローカード」の導入
 - ・第二期「フジエンヌ」を組織する
- など、組織的な「働き方改革」が行われている。

(2) ひとつづくり改革

・職員の意欲を引き出す職員養成体制づくり
これまでの取組みに加えて職員表彰制度を新設し、機関紙への投稿、メディア出演、セミナー講師等の自発的取組みで市の施策に寄与した職員を幅広く評価、表彰されている。

・職員による積極的な施策提案と課題解決能力の向上
1人1改善運動は件数だけでなく内容も重視し、一人最低年間2件の投稿があり、有効な施策発掘と形成実現能力の育成、早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会への職員派遣による組織改善提案などに取り組んでいる。

・自己啓発・キャリア継続支援
自己啓発意識の高い職員の支援や出産、介護、療養で長期休業した職員の復職支援などに取り組んでいる。

(3) 各委員の所感

- 自治体経営において、イノベーションを起こすにはどうすればよいかという観点から組織体制見直し、職員育成を行っており本市の組織改革にとって参考になる。また市役所の経営体制の強化の一環としての調整監・調整主幹・広報監の設置は縦割り行政の脱却、市民に分かりやすい行政という観点からも重要な取組みと考える。
- 行政がとらえた「売り」がなんと多いところかと、感心しました。新しい公共経営の基本姿勢として説明された、市民の安心・安全・幸せが最大のミッション、切る削るといった行政の都合による行革ではない、自治体は市民のくらしを壊さない姿勢で成り立つ、といった言葉が印象的でした。
- 公共経営＝組織やコストを削れ！削れ！の話かと思いきや、全く違う展開でした。セーフティネットを犠牲にしたりはしない。市長が先頭に立って、市民のニーズに合ったサービスをいかに充実していくか常に改革・革新を続けていく。切捨てではなく充実。藤枝市の姿勢は見習うべきです。
- 各部にまたがる重要な仕事を調整する「調整監」と市の施策を分かりやすく市民に紹介する「広報監」を設置しているということで、縦割りとなりがちな市の業務を市民ニーズに沿えるよう横断的なものとし、市民ニーズをより市政に生かしていけるような取組みは、見習うべきものがあると感じた。
- 人口動態は10年連続転入超過という藤枝市の新公共経営について視察。行政として、未来を見据えて何に投資すべきか真剣に見きわめ、目的と成果を重視した生産性の高い行政経営を行えている背景には、首長のリーダーシップ力のみならず職員の危機意識とモチベーションのバランスの元で成立するものであることを痛感した。
- 藤枝型新公共経営は、職員をチャレンジ志向に意識改革、目的と成果を重視し生産性を上げる、市の価値を高めてシティプロモーションしていくという3つが核となっている。ソフトバンクと包括提携をして、AI技術を活用した業務効率化をめざしている。AI技術の活用については、本市も民間事業者と提携するかどうか検討する必要がある。
- 「改善意欲の高い職員＝人財」ととらえ生き活きと働く市役所をめざし、市民の目線に立った行政サービスの充実を図り、市の価値＝魅力を高めて選ばれるまちをめざしている。縦割り行政をなくし、庁内連携により住民のサービス向上に努めている。そのために特に具体的取組みとして、若手職員プロジェクトチームや職員提案制度「1人1改善運動」や女性活躍推

(別紙)

進会議「フジエヌ」については本市でも参考にしていきたい。また、ICTを生かしたまちづくりを参考に取り組んでいきたい。

- 職員提案制度「1人1改善運動」について、提案件数が多いことにも驚きをもったが、自らの取り組んだ改善成果以外にも、他課への改善提案も積極的に投稿できるよう市内ネットワークを運営していることに関心を持った。
- 藤枝型新公共経営の一つの柱であるイノベーション、経営資源を効果的に活用し、意欲的に改革改善に挑む、言い換えれば改善意欲の高い職員が生き活きと働く市役所づくりにおいて、その具体的取組みとしての若者職員プロジェクトチームは新鮮で具体的な提案を市政に反映させるとともに、若手人材の育成も兼ね、面白いと感じた。

II. 静岡県富士市 富士市産業支援センター「f-Biz」について

(1) 視察の目的

富士市では、平成 20 年に中小企業支援のために産業支援センター（以下 f-Biz）を開設している。現在本市はとよなか起業・チャレンジセンターを設置しているが、本市の中小企業支援施策をより充実させるための参考とすることを目的とする。

(2) 「f-Biz」の取組みの経緯・内容等

富士市は工業都市として名をはせ、昭和 50 年代前半には工業生産高が 1 兆 8000 億円ほどあり、大都市である浜松市と肩を並べるほどであった。しかし、大企業の撤退等による落ち込みがあったことから、地域の経済や雇用を支えている中小企業を元気にすることで、まちの再生を図る必要があった。そこで、平成 20 年 8 月に「f-Biz」を開設することになった。

1. 中小企業支援

「f-Biz」は中小企業支援を目的にするが、分かりやすくいえば、売上げを伸ばすことのお手伝いとしての経営相談をしている。経営相談といえば一般的には決算書を見てのバランスシート分析や、融資を受けることをめざした事業計画書づくりのサポートをイメージするが、「f-Biz」では売上げを伸ばすことに注力している。これは売上げが増えれば解決する課題も多いとの考えからで、例えば、事業継承なども後継者難を理由に進まないとされるケースもあるが、売上げを伸ばすことで結果として従業員の中から手を挙げる人も出てきた事例もある。

「f-Biz」の相談者数は、1 年目の 2008 年では月当たり 129 件であったものが、2017 年には 368 件と約 280%増加している。公的産業支援は、公によるビジネスコンサルティング業であるべきで、具体的でわかりやすい結果を出すことにこだわることが重要であり、「f-Biz」では相談件数を支援センター活性化のバロメータと考えている。おいしいレストランに人が集まるのと同じで、経営者にメリットのある内容、すなわち売上高アップに向けたコンサルティングを提供できたからこそ「f-Biz」に相談に来られる方が増え続けてきたとのことであった。

このようなビジネスコンサルティングを行うためにはビジネストrendや消費者ニーズをつかんでいるなど、ビジネスセンスが問われる。また、企業経営者との面談で当該企業の強みを見出していくには高度なコミュニケーション能力も求められる。こういった能力をもつのは、ビジネスエリアの最前線で活躍している人々である。

(別紙)

「f-Biz」モデルは全国 21 自治体に広がっており、センター長の募集は公募で行っているが、一つの募集に対して少ないときでも 150 人、多いときには 400 人程度の応募がある。センター長になる人は、ほぼ全員が年収ダウンで来られ、かつ 1 年契約であり成果が出ないと契約解除になるという条件であるが、地域のために汗を流したいということで応募されている。厳しいと思うかもしれないが、市民の税金で行っている以上、当然であるとのことであった。

2. 起業支援

起業支援としては「f-Biz egg」を 2013 年に開設し、以来 5 年間で 204 組が創業を実現し 434 人の雇用が生まれた。従来ありがちなオフィススペース提供型で少数の起業家を育成するのではなく、より有効かつ実行性の高い相談機能提供型プロジェクトとなっている。起業支援においても、事業計画書の書き方支援といったものではなく、事業のセールスポイントを特定し、ターゲット、情報発信方法を決めることなどの支援に取り組まれている。

起業後、長期間頑張り続けられる企業に引き上げることが大事と考え、月に 1 回は連絡を取り合うなどフォローを手厚くされているとのことであった。

(3) 各委員の所感

- センター長の民間のプライドをかけて、税金の無駄遣いといわれぬように結果を出していくという言葉が印象に残った。本市でも中小企業に本当に役立つ支援のできる能力のある組織が必要と感じた。また、本市のよなな起業・チャレンジセンターはオフィススペース提供型であるが、これから必要とされる起業支援のあり方を再考する時期に来ていると感じた。
- 学んだ内容は、市の産業支援センターが取り組む、経営相談や起業支援です。地に足を付けて地域振興に力を尽くす、奇をてらわない愚直な努力に感動しました。
- 「産業支援活動はビジネスコンサルタント」と断言する行列のできる「f-Biz」のカリスマリーダーのお話に目からうろこが落ちた。支援の窓口も若い女性の方ばかりで、親しみやすい雰囲気であった。本市の支援窓口も行列ができるようにならなくてはいけないと痛感しました。
- 「f-Biz」の取組みは、問題点を指摘していく従来の中小企業支援策とは違い、企業の持っている強みや良いところを見つけ伸ばしていく公民連携のシステムであり、すばらしい取組みであると感じた。本市の中小企業の可能性をより引き出していくためにも、このシステムを迅速に調査研究し、取り入れる方向で考えていくべきである。

(別紙)

- 行政が年間約 6,200 万円を投じて公的支援として中小零細企業の支援を行っていることそのものが、従来の企業支援としては想定されない形である。一方、こうした形態が日本全国に拡大しているというニーズの高さを見ると公的支援により、地元企業が活性化させることが地方創生につながるという事実を目の当たりにした。
- 商工会議所の事業者支援と一線を画している。公が行うコンサルティングにより、経営改善を行って結果を出していくということであった。ビジネスや事業者の支援は、力ある人材に恵まれないとうまくいかないという考えには同感である。ただし、f-Biz 方式は、かなり財源のかかる話であり、そのまま本市に導入というわけにはいかない。本市に何が生かせるか、検討したい。
- 富士市発のビジネス支援センターで、ワンストップで相談から支援までを行う中小企業の拠点である。年間 4,000 件の相談を受けるとのことで、問題点を指摘するだけでなく良いところを見つけ伸ばしていくという手法は、参考にしていける。資質、実力のある相談員の確保が困難ではないかと思った。しかし、女性のスタッフの方が多くおられたことは本市でも参考にしていけると思った。
- これまで上げられてきた実績は相当高い評価を受けているものと思われる。その高い評価を生み出している原動力は、センター長の個人的なスキルによるものと思う。産業支援について行政直営は不得意であり、公募人材に任せることは必要なことであるが、公募でいかに優秀な人材を獲得できるかという点について、行政側の話が聞きたかった。
- 富士市産業支援センターでは、中小企業が壁に当たったとき、その課題を抽出するだけでなく、知恵やアイデアを出し、着眼点を変え、新しい流れをつくることに実績を上げている。多くの企業が相談に来ているが、その積み重ねた経験やノウハウが次に生かされていくとき、大変面白い取り組みであると思う。