

三上委員からのご意見

1. 公共施設のあり方及び受益と負担のあり方

(1) 施設のあり方について

- ・公共が責任を持って提供すべき施設は、道路などの社会インフラや市民の安全・安心を守るための防災・減災など。その整備、維持は不可欠な使命。医療についても三次救急やドクターヘリなど、最後の砦は行政が関与すべき。そのためにコストがかかるということであれば、優先的に予算を配分していく必要がある。コストのみで施設の見直しをすることは非常に危ない。
- ・特定の人が特定の目的のためだけに使うような施設については、市民の理解が得がたく見直しを行っていくのが妥当と思う。
- ・今後については、行政区よりもさらに細かく地域を捉えることにより、施設の配置など、地域における一定のコンパクトなエリアのグランドデザインを考えていく必要がある。地域が高齢化しているなか、施設が点在しているのは非効率であるので、集約・複合化していった方が良いと思う。但し、施設までの交通手段の問題が生じるため、これについては検討する必要がある。
- ・国土交通省が、「国土のグランドデザイン 2050」という資料の中で、施設を維持するのに必要な周辺人口の規模を示しており、それを踏まえると 10 万人程度の規模であれば、中核となる商業施設や基幹病院、複数の金融機関や介護事業所など、生活に必要な施設は地域内で維持できるように思える。

(2) 受益と負担のあり方について

- ・施設設置経費をどこまで含めていくかについては、技術的な問題としてはあるが、公共施設は市民全員のために作った施設であるので、基本的に税負担中心で良いように思う。
- ・施設にかかる経費については優先順位をつけて予算を配分し、市民が必要とする施設については予算を配分して維持していく必要がある。
- ・兵庫県が施設使用料の高齢者減免対象を 65 歳以上から 70 歳以上に変更したのは、生産年齢人口を増やそうという流れと関係していると思うが、減免については、理由があって制度が設けられたであろうから、見直しは慎重な議論が要る。
- ・施設の使用条件は、誰もが同条件で使えるようにする方が本来は良い。しかし、使用料を取らないとしてしまうとモラルハザードが起きる心配もある。行政サービスに制限をつけると「既得権」と受け取られ、利用者の線引きや弱者の排除につながる可能性がある。「ばら撒き」という批判もあるが、行政サービスは対象を限定せず、限定せずに開かれる仕組みを、基礎自治体では重視したい。
- ・北欧のように税は高いが誰でも同条件で使用できる組みを作ることが、施設設置効

果の上昇につながるという国際的な研究結果調査もあるので、考慮したい。

2. 今後の地方行政経営について～市役所改革方針を受けて～

(1) 人事評価制度について

- ・評価の仕組みを過信しないほうが良い。評価制度については、評価にあたり、時間や心のエネルギーをとられるなどコストも大きく、仕組みを維持するための仕組みを考えるのにも手がとられる。
- ・大学の先生の中には、評価制度が士気や生産性を下げるという研究結果もあるということを行っている人もいる。
- ・360度評価は、みんなに評価されるということに抵抗感を持たれる場合もあると思う。一方、パワハラや仕事をしているようでしていない状況などをあぶり出すという点において有効性がある。
- ・いずれにしても評価はうまく使わないといけない。
- ・まだ十分に成果を出せていなくても、実力があると認められる場合もある。
- ・評価にあたっては、公平な評価が重要であるが、実績の評価も参考にしながら人間性でも判断していくべき。

(2) 職務職責に応じた給与体系等

- ・神戸新聞社では、身分と職制を別にしており、年功的な部分も存在している。
- ・神戸新聞社では、現場のリーダーであるキャップは管理職ではないが、現場を取り仕切っている。現場は重要であり、現場が人事の滞留などによりよどんでしまうといけない。

(3) その他

- ・職場の活性化については、人事異動などによることも有効である。異動については新たなスキルを得ることができるチャンスと捉えるべき。
- ・市職員は行政のプロであり、地域の住民として地域活動に参加すると大きな戦力になり、地域の取り組みの成果が出やすくなる。それにより参加者のモチベーション向上につながる。仕事のやり方を見直した余力をそういう場に回してもらいたい。地域貢献応援制度は良い取り組みであり、プロボノ活動や社会貢献なども含め、このような活動は退職後も、現役世代にとっても「第3の居場所」づくりになり、職場以外での活躍や評価の場が増えることから若手のモチベーションにもなると思う。

成松委員からのご意見

1. 職務職責に応じた給与について

- 年功序列の処遇は職員のモチベーションが上がらないので、改善していく必要がある。
- 職員のモチベーションを高めるための人事・給与制度の構築は、民間企業においても非常に難しい課題である。
- 川崎重工業では、昭和 40 年代頃から年功序列の賃金制度を変えてきた。担当者の給与体系について、変更当初は職務給に近いものであったが、制度運用コスト（労力も含めて）が大きかったことから、職能給に変え、年功序列をやめようとした。
- しかし、職能給より属人的要素の強い本給のほうが配分が多かったこともあり、年功色が抜け切らず、夜勤職場などにおいてはベテランの係長の方が、課長より給与が高いということも残っていた。
- 平成 14,5 年頃に、本給をなくすとともに、職能給のウェイトを大きくし、年齢給のウェイトを低くした（完全に廃止することは難しかった）。
- 川崎重工業では、幹部社員を目指すコース（昇格には TOEIC の一定水準・外部試験の合格などが要件）、試験は受からなかったが仕事の成果は高い実績型のコース（幹部社員コースに比べて昇格ペースが遅く、最高位も部長まで）、専門職コース、一般職的な事務コースの 4 つ以上のコース別人事制度を作り、運用を始めたところである。社員それぞれでワークライフバランスも含めて希望が異なるなかで、一つの制度で運用することには無理がある。また、会社内に多様な職があるのであれば、処遇の複線化も必要ではないか。多様な職を一本で処遇するのは無理な時代となっている。
特に技能系の従業員と総合職的な従業員を同じコースで処遇するのは無理があると思う。当社では、公平性という観点から同じコースで処遇していたが、20 年ほど前に分離した。
- 経験上、給与水準を下げるときは、制度変更前後の差額にもよるが、現給保障をすることにより比較的抵抗感が少なく進められると思う。現給保障をせず、実際に給与水準を下げる場合は、何がしかの代替措置がないと抵抗感が強くなるだろう。（川崎重工業では、平成 14・15 年度頃の改正において、大幅な処遇の低下事例もあったが、63 歳定年制を導入しており、その 61 歳以降の処遇が同業他社に比べて高かったので、生涯賃金としては適切な水準にあるということで押し切った。業界的に、組合が強いので、単純な処遇の切り下げへの抵抗は強い）

2. 評価結果の給与への反映について

- 本給の年齢給的要素を完全に廃止したいところではあるが、毎年何らか処遇に反映しないと職員のモチベーションが下がる。
- よって、職員の頑張りに対しては、後年度に影響を及ぼさないボーナスで報いるように

している。ボーナスは、能力評価ではなく、業績評価に基づき査定している。

- 会社の業績により全体のファン্ডが増減し、かつ属する事業部門の業績によって事業部門毎にファン্ডが増減する。考課（7段階）の分布を所属長に通知して、所属長が決められた分布に収まる範囲内で考課を行うこととしており、その結果全体のファン্ড内に賞与支給額が収まる。
- 業績評価の処遇への反映について社員アンケートをとると、差をつけた方が良いという回答が多かった（みんな自己評価としては頑張っていると思って、成果をあげていると思っているのだろう）。市役所も、そのような風土を勘案して、評価による処遇への反映を強化していく必要があるのではないか。
考課のつけ方としては、普通に仕事をしていればVをつけることとしているが、平均はVよりもIVに近いところにしており、減点主義ではなく、加点主義と従業員に説明し上の評価をつけやすくしている。
- 360度評価は、能力の評価が的確になされない場合もあり、ある程度割り引いて考える必要もある（人事部・幹部等の評価と360度評価がずれる場合がある。特に成果をあげている社員ほど厳しい評価になる傾向があり、何もしていない社員が優しいからということの良い評価が出たりする。)

3. その他

- ・市職員の職種も様々であるが、今後の行政ニーズの増大・多様化や、例えば災害時の対応など行政が先導的に取り組まなければならない分野等も踏まえ、①引き続き直営すべきもの、②民間の力を入れながら取り組むべきもの、③民間に任せていくべきものといった整理をする必要もあるのではないかと。

（総括）

- 会社として、業績をあげていくためには、社員一人ひとりがやる気を持って頑張れる人事・給与制度づくりは非常に重要である。今回の市役所改革方針において、職務職責を適切に反映した給与制度の構築、人事評価制度の処遇への反映強化などの改革方針が示されているが、民間企業においても優秀な職員の確保のために創意工夫を凝らしている部分であり、市役所においても鋭意努力してより良い仕組みを構築して欲しい。