

令和元年度 第1回神戸市行財政改善懇談会 意見要旨

【開催日時】 令和元年5月31日（金）15:00～17:00

【開催場所】 三宮研修センター

議題 人口減少社会における行政のあり方について

（1）公共施設のあり方及び受益と負担のあり方について

○相川委員

- ・ 資料1-1で、人口の将来展望は2040年時点では、現状維持の場合の132万人と、目標人口である143万人の両方で計算されているが、どちらに目標を合わせてやるのか。132万人のほうが身の丈に合った再配置計画にはなると思うが、143万人を目指すのであれば、児童対策とか、若者をひきつけるような施設を厚目にとという別基準になると思う。どちらの数字を意識して計画を立てるのは庁内で議論が必要。あるいは、基準とする人口を「現状維持」に合わせるなら、少しプラスアルファで政策的に人口増とし、特に若者の人口増に関する施設は別枠、別基準というふうな整理が必要では。
- ・ 指定管理については、補修費の扱いが課題。大体どこでも何十万円以上のものは行政と協議、それ以下のものは指定管理者の責任となっているが、施設が老朽化しているため、その基準が指定管理を受ける者にとってハードルが高くなっている。このため、老朽化した施設や数年以内に大きな改善が必要であるようなものにはどこも手も上げないという形になりつつある。
- ・ このため、将来コストを考えるとときに、指定管理対象の施設も含めて公の施設として思うと思うが、大規模改修や指定管理の関係を含めて計算をしないと、低目に算定してしまい、後で指定管理者が見つからないということもありうる。
- ・ また、施設の配置を考えるとときに、面積だけでなく人口密度や地形、施設を結ぶ公共交通も含めないと、市民の理解は得られないのでは。
- ・ 減免については、何歳以上とか、特定の団体は一律減免というやり方よりは、よくコンベンションでやっているように、集客人数を設定し、それを達成できれば補助金を出すとか、あるいは何か事前に届け出をしてもらって、目的を達成できれば補助金の額を増やすといった、減免というよりは補助金で政策目的ごとに加算をしていくというめり張りのあるやり方のほうが、インセンティブが働くのではないか。

○鈴木委員

- ・ これから災害が増えると思うので、ドクターヘリや道路を広くするなどの公共サービスを最優先すべき

○田尻委員

- ・ 施設のあり方については、公共の関与の必要性において少し優先順位や濃淡をつけてもよいと思う。施設はいろんなところに分散をさせるのではなく、政策的に集約をさせるなど、コンパクトシティ化に誘導していくという発想も必要。
- ・ イニシャルコストについては、例えば統合された後の小学校などの廃校などの有形資産を有効活用するなど、政策的にコンパクトシティ化をしていくことにより、コストを抑えられることもあるのでは。
- ・ 利用者の受益と負担のあり方であるが、受益者負担は一定のものが必要。ただ、社会的・経済的弱者のセーフティーネットをいかに担保するか、その担保の仕方の一つの方策として、この減免というのが使えるのでは。
- ・ 政策的に使ってもらうための減免と、セーフティーネットを確保するための減免をうまくミックスをしていけば、コストも抑えられるのでは。また、これについ

て市民の納得性をいかに担保するかというところも必要になってくる。

- ・ 運営コストにおける減価償却であるが、使用料の中に一部含めていくべき。将来の改修コストも、マンションでいったら修繕積立金のようなものだが、それもトータルで見て使用料を設定されたらどうか。

○赤田委員

- ・ 公共施設のあり方については、中央区役所や勤労会館の移転、葺合文化センターや生田文化会館の廃止・移転、また神戸文化ホールの分割移転など、計画がめじろ押しであるが、こういったことが長年の神戸の歴史や地域の文化をないがしろしているのではないかと懸念している。
- ・ 公共施設というのは、やはり住民の自治を育てる場だと思う。市民がこれからも、いつまでも住み続けたいという住民の願いを本当に大事にするという視点が必要。
- ・ 垂水体育館と勤労市民センターの中にある体育室の平磯の地域への移転・統合という計画があるが、これまで住民からよく利用され親しまれてきており、施設が老朽化しているとはいえ、本当にそれが住民の思いと一致しているのか。慎重に市民の声を受けて決めていくべき。公共施設のあり方は住民の願いや声を置き去りにするような形になってしまっていて、コストやいろんな数字が先にありきになると、かえってまずいということになる。
- ・ 減免について、市民にとっては公共料金の負担や実質賃金の低下等、生活が非常に厳しくなっているという状況のもとで、使用料まで負担を増やすことが本当にいいのか。市民の暮らしという側面からも判断をしていかないといけない。やはり政策的に市税負担で行っていくという部分は崩すべきではないと思う。
- ・ 「社会経済情勢の変化により時代にそぐわない減免」（資料1）の「時代にそぐわない」という中身について、本当にそぐわないかどうかは、住民から見れば、「そぐわない」と思えないというようなものもある。住民の意見を聞かず、強行するようなことは本当にいけない。減免の見直しは相当慎重にやるべきものだと思うし、従来どおりの減免制度を維持できるようにしていくことが必要。

○佐藤委員

- ・ 最近、水道事業の運営を外国企業に任せるといった報道もされていることを受けて議会でも話題になったが、久元市長は、神戸市としてはそういう方向では検討は考えてないとのこと。しかし今後、人口減少社会が進むにつれて、何が一番大事なのかということをややはり中心にまず置いて、そこを変えないようにしながら、財源のあり方ということも考えていくというようなバランスが大事。
- ・ 人口減少に伴い経済も下がっていき、財源も減っていく過程での計画であるから、コンパクトシティ化というのは、当然避けて通れないと思う。
- ・ 神戸市は、政令市だということで自分のところだけを考える、というのではなく、都市間競争はこれからますます激化していくとは思いますが、神戸市に隣接する他都市のことも含めて考えていくべき。二重行政と言われる部分で、同じような施設を各都市がつくったり、同じようなサービスの提供をするのではなく、共有できる場所は共有したり、お互いに協力しながら共有するとよいのでは。例えば、隣接の市で施設の計画があっても、神戸市に同じようなものがあるなら共有する、そしてその市はその財源を福祉に回せる。神戸市としてはそうした役割も今後、見ていく必要があるのではないか。
- ・ 神戸市でも特に郡部においては子供が減って学校が統合になったり、廃校になったりしている。そういったときに、例えば、隣接する他市の子供たちでも、学校を卒業して社会に出るまでの間、神戸市で教育を受けるようなシステムをつくってはどうか。学校が自宅から離れている場合は子供たちがひとり暮らしや共同生活をする、また親御さんも含めて一時的に神戸市に移住してもらってもよい。そして子供たちが社会人になると、もともとの自宅の地元に戻る。とかいうふうなことも考えていくのはどうか。神戸市ならやろうと思えばできるかもしれない。

難しいかもしれないが、特に隣接している郡部の他都市の経営にも一つ協力しながら、お互いに無駄がないようにしていく必要もあるのでは。

○長谷川委員

- ・地域福祉センターという施設が各小学校区にあり、私はその一つのセンターの管理運営を、指定管理者として行っているが、うちのセンターも築30年で、一度も外は手を入れてない。外の非常階段の金具すら塗装したこともない。大丈夫かなと思いつつであったが、一昨年、雨漏りが起こった。その際も補修だけで、全体補修するというようなことには至らなかった。
- ・受益者負担の話もでてきているが、地域福祉センターでは、活動をするにあたり利用料のようなものをとっているが、それは活動経費に充てているのであって、施設の整備費に充てるようなお金どこにもない。
- ・整備費については各センターでも考えていかないといけないと思う。施設の整備のためのお金を少しずつ積み立てていくなど、今後考えていかないといけない。それには運営している人たちの意識改革も必要になってくる。今までは助成金をもらって活動するだけであったが、これからは施設を守っていくという観点も必要になってくる。
- ・子供が減っていけば学校の統廃合がますます出てくると思うが、その際、今現在、小学校区ごとに設置された地域福祉センターも統廃合されるのか。学校にあわせてなくすのか、あるいは残すのか、今後はそういうような論議が出てくるのではないか。
- ・垂水区は明石市と隣接しているが、明石の子育ての手厚さ見ると、やはり、垂水から明石に移る方も多という現実もある。両市で一緒に何かできるようなことを考えていくなら、例えば施設の利用等は可能なのではないかと思う。

○上村副会長

- ・人口減少、税収の減、高齢化に伴う社会保障費の増加という背景から、やはり全体的には縮減の方向性というのは避けられないと思う。
- ・縮減の仕方については、機能集約をどう図るか、またコンパクトシティをどうするかということが非常に重要な論点。また広域化の視点も非常に大切。
- ・ライフサイクルコストの把握は非常に重要。必要なときにはお金をかけないと結局、トータルコストが上がってしまう。重要な施設にはきちんと改修をしていかないと、後で非常にお金がかかってくる。
- ・全体的には縮減だと思いが、個々の利用実態や施設の性格によって、かなり事情が変わると思う。
- ・受益と負担のあり方においては、利用者は利用料を負担しているが、利用料だけでは運営コストは賄えてないし、イニシャルコストも賄えていない。そこに対して、一般納税者からの負担である一般財源が入ってくるという構成になっている。このため、利用割合は一体どこまで考慮に入れるのかという話になる。
- ・ある市では、市民に一番使われている公共施設は図書館であるが、それでも市民の半分以上は全く使っていないという状況だという。こうした非常に特定の人が使っている利用者にとどこまでお金を一般財源として入れるのかというところが、結構難しい。
- ・だからといってこの議論が無駄というわけではない。個々の利用実態を踏まえながら、受益と負担のあり方について検討しないといけない。
- ・管理コストについては、イニシャルコストを含めるべきだと思う。ただ、イニシャルコストを含めると、負担、料金が上がるのではという話もあるが、これは受益者負担割合をどう調整するかによって変わるため、まずはイニシャルを含めたトータルコストをきちんと把握しておいたほうがよい。
- ・資料1 (p2) 「収益性」に「民間事業者の類似施設の有無」とあるが、コスト管理も民間事業者と同じようにするというのが矛盾のない考え方であり、その点か

らもやはり減価償却費も含めることが大切。

- ・ 減免については、「時代にそぐわない減免」が問題。他市で減免の見直しをやったことがあるが、やはり時代に全然そぐわないものが結構あったので、ここは実態を見ながら、粛々とやっていくことが大切。
- ・ 財源確保の多様性というのを考えたほうがよい。もうやっているかもしれないが、施設の維持補修のために寄附を募るとか。施設を使っている人は結構特定化されており、その施設がないと生活や楽しみが成り立たなくなるという人が多いのであれば、その施設を維持するために寄附したいという人は、出てくると思う。一般財源を前提とするのは、非常に安易であり、こうした多様な財源を確保するべき。

○松尾会長

- ・ コストの把握について説明の中で、設置コストを入れているのは川崎市だけで、他市は考慮していないという説明があったが、大多数の政令市等が入れていないから神戸市も入れる必要はない、などというのは少し短絡的な考え方かなと思う。
- ・ 人口が増えて施設をどんどん作ってきた時代と異なり、人口が減っていく中で、施設の再配置や見直しをしていかなければいけない。老朽化が進んでいる中で、コストの認識や受益と負担の考え方も、こうした環境の変化を踏まえて、詰めていく必要がある。
- ・ 修繕積立金のような将来コストというのでも入れていく必要がある。またイニシャルコストも入れるべきであり、トータルコストを認識することが必要。ただ、認識することと、実際に利用者に負担をしてもらうかどうか別であり、分けて議論すべき。少なくともどれだけのコストがかかっているか、市役所と市民が共有した上で、改めて負担の割合をどうするのかということ。
- ・ 減免については、子育て世帯に手厚くしていくという時代の方向性からいくと、子供や子育て世帯にどういう減免をしていくか。対象をシニアの方か子供たちに目を移していく、ということだと思う。
- ・ また、減免については、一つはこれまでどおり、政策的にサポートを市としてしなければいけないというような減免の考え方と、もう一つは、誘導的なインセンティブのような考え方で減免を捉えていくといった2つの見方があるかと。
- ・ 施設の配置については、コンパクトシティとして効率的に配置をしていくというようなやり方も考慮すべきであるという一方で、従来のコミュニティというものをどういうふうに重視をしていくのかということの視点も大事だという意見があったが、考え方としては、施設を集約化して、少し離れるけど、立派な施設ができるのがあるのか、サイズはダウンサイジングするけど、従来どおりの場所に施設が整備されるのがあるのか。これ、一概にどちらがいいというふうには限らないが、その点を考慮する必要がある。
- ・ 都市間での補完関係というものに視野を広げて考える必要もあるとの意見もあった。同じ施設でも、同じ地域内でも、神戸市の施設もあれば、神戸の場合は、兵庫県内の施設もあるし、市と県というような視点も関係してくる。

議題 人口減少社会における行政のあり方について

(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～

○相川委員

- ・ 報告書(資料2)では、自治体職員の数を半分にするために、スマート自治体やICTのことを重点的に書かれているが、もう少し別の方向もあると思う。一つは、住民自治の力を高めること。何でも行政に依頼する住民ではなくて、住民同士で助け合いや互助や見守りなどのような住民自治を強化するという。また、多様な公共サービスの担い手として、NPOなどを活用する、この2つを忘れて

はいけない。

- ・ 「市役所改革方針」では「住民自治力の強化」と書かれており、報告書（資料2）でいうとプラットフォーム・ビルダーというのがそれに当たるのかわからないが、公共の担い手を育てるといふところがどれだけ意識されているのかと気になった。
- ・ 方針では職員の評価の話があるが、住民自治力の強化を主眼に置いてみると、事業を手放していくとか、エンパワーメントしていくとか、少々嫌われても住民自治を高めていくということが、地域担当職員や市民協働の職員には求められる資質であるが、そういうことが評価される仕組みになっているのかどうか。この方針では、その部分が見えなかった。
- ・ 方針の2ページ「風通しがよくスピード感のある組織づくり」には、つなぐ課を新設されると書かれている。これは非常に重要だと思うが、住民の総合窓口としてのプラットフォームが大分、機能縮小してしまった。以前は市役所の24階に協働と参画とプラットフォームがあって、そこに行けば、職員さんが見つないでくれ、たらい回しにされることなく、やりたいことがあれば、担当課の職員を呼んで、一緒に議論しましょうということ当初はやってきていた。だが、だんだんその機能がなくなり、ついには今、市役所からサンパルに移って、市の職員は常駐せずに、NPOの方だけでやっており、後退したと感じている。やる気のある市民に対しての総合窓口のようなものをやるのが先決と思う。
- ・ パートナシップ助成という10年以上続いている市民向けの助成制度がある。市民の方が、施策としてやればいいのではというものを提案し、担当部局をパートナーにお互い連携しながら新しい施策を始めていくというもので、市民提案型と行政提案型がある。行政提案型のほうは、行政のほう提案するので、例えば、空き家の再利用や食品ロスの削減ということを打ち出して、その施策を考えてくれるNPOや市民団体を募集するので、これはうまくいっているが、問題は、市民から提案した場合。一応、担当窓口ではその関係のある部局に全部ヒアリングに行ってくれるが、回答はほとんど1行「全く連携の予定はありません」というもの。本当に前向きに話し合っているのかと思う。
- ・ 私はこの審査員を長くやっているが、担当部局の方が集まって知恵を出し合えば、もう少し何とかなるだろうという提案もある。もちろん、どうしようもないものもある。だが、現時点でもパートナーシップ助成事業や地域担当職員とか、いわゆるつがなければいけない組織・役割が既にあるにもかかわらずできていない。これを「つなぐ課」だけでできるのかどうか。全庁的に、もう少しエンパワーメントや市民協働窓口といった意識を持って取り組んでいただきたい。

○鈴木委員

- ・ 昔の話だが、役所では私たちが意見を持っていったときなど、本当に真剣に素早い対応の人もいるが、隅のほうでプライベートなことをしている人もいる。職員の室のばらつきはやはりあるのかなと思う。

○田尻委員

- ・ 市役所改革というが、市役所の中の話だけではなくて、広く市民サービスという点から、役所でやるべきところと民間や市民にお願いするところをしっかりと整理することがまず必要。その上で、市役所としてサービスの高度化をしていくに当たって、限られたリソースをいかに有効活用するかがポイント。
- ・ そのためには、例えばAIとかRPAの導入で業務の効率化をすとか、働き方改革を進めていくということになる。どうしても人が対面でやらないといけないところと、簡単な申請などは今スマホでもできるが、そうした部分には人は余りかけずにシステムでカバーするなど。そういう中で、いかに高度なサービスに人をシフトしていける、パワーシフトしていけるか。
- ・ その上で、神戸市として必要で、高度化していくというものは、そのスキルをつけるための教育体系が必要。これまでと違ったことをやらないといけないという

人がたくさん出てくるため、対応する教育体系や次の戦略に向けての人材育成をするための体系になってくる。

- ・ 人事評価制度は非常に悩ましく、なかなかベストな解をつくるのは難しい。自分たちの会社でもやっているが、人員構成、年齢層や職種がどういう形なのかによって、どういう人事評価制度がいいのかというのが変わってくる。
- ・ 人事評価制度というのは、制度がしっかりしていても、運用がきちんとはできずと全く意味がない。自分たちも経験をしてきたが、制度というよりも、きちん運用できるものなのかが非常に重要。特に重要なのは、透明性、納得性のある評価。360度評価という話があったが、我々もいろんな会社を見ていると、これを導入しているところが、全てハッピーではなく、いろんな弊害も出てきているのは間違いない。そういった中でどういう評価の仕方がいいのか。
- ・ 透明性、納得性のある評価というのをサポートするシステム、例えば、苦情処理システムなどを整えていかないと、きちん運用できないということになりかねない。制度をつくるに当たっては、こうした運用面を考えた制度の構築というのが必要。
- ・ 特に評価する管理者の方については、管理者教育をしっかりしていかないといけない。我々の会社でも新しい評価制度を入れたとき実施したものに、例えば3年間たったなら、一度レビューすること。制度がうまくいっているのか、レビューした上で、制度の改訂を行っていく。それを定期的に行っていくことによって、何が問題なのか、どういうところを改善すればよいか、見えてくる。

○赤田委員

- ・ 人事評価制度については、評価の仕組みを過信すべきでないということと、またこの評価制度はかえって士気や生産性を下げるということにもなりかねず、そういうことになってしまえば本末転倒であるし、住民、市民から見てもマイナスになりうる。360度の評価については既に始まっているようだが、本当にいいものなのか、よく見ておかなければいけない。
- ・ 働き方の問題では、給与の問題だけでなく勤務時間の問題が大事ではないか。職員の時間外勤務が1カ月で80時間を超える方がいることは、以前市議会でも取り上げたことがある。徐々に減っているということだが、まだ80時間を超えるということは、過労死ラインを突破するということになり、絶対いけない。
- ・ 長時間労働が許されるような状況になると、憲法15条でいう全体の奉仕者としての職責を遂行する上でも、また、公務員として働こうという決意をされて就職された方々の初心にももとの問題だと思っているので、それは絶対に改めていかなきゃならない。医学的な見地からいっても、余りにも多過ぎる長時間労働は、徐々にではなく、一気に減らしていくという努力が必要ではないか。

○佐藤委員

- ・ 風通しがよくスピード感のある組織づくりという部分で、神戸市でもペーパーレス化を現在試験的にやっていると聞いているが、これは時期を決めて結論を出し、どんどん進めていくべき。世の中の流れはもうペーパーレス化なので、もっとスピード感を持ってやるべき。
- ・ 昨日(5/30)総務財政委員会で、選挙管理委員会に対する質問で、「選挙が終わってから収支報告書というのを書くが、全部ペーパーで手書きになっている。データでもらえたら、同じものを書かなくてもコピー・アンド・ペーストで、あとそれを印刷して判を押して出せば同じだが、それですらなかなかうんとは言わない」と、そんな状況であった。
- ・ 神戸市全体で、行財政局だけではなくて、もっとスピード感を持って、端々にそういう意識を、血液を流していくようにしていくべき。スピード感を持って、いかに早くに取り組むようにするかという観点が非常に大事。
- ・ 神戸新交通株式会社では神戸市が77%の株を持っており、審査を今やっている

ところだが、組合の話でも、組合自体が悪いのではなく、一部の役員が悪いということであるが、神戸新交通の経営や運営に関しては、組合が指導的な影響があったと思うというふうな答弁をしている。実際には、経営陣がいて、社員がいて、その事業を行っていくということだが、恐らく経営に関することも、影響を及ぼすような言動等があったのではと議論されていた。神戸市は外郭団体にかなり大きな影響力を持っているし、それについても、神戸市の風通しのよい組織づくりという中に、視野に入れて進めていくという観点も必要。

○長谷川委員

- ・ 市役所改革方針に書かれている「風通しがよく、スピード感のある組織づくりなんて、縦割りの弊害」などは、もう何年も前から言ってきたことで当たり前のことばかり。
- ・ 私たち地域活動をする者からすると、職員の方は学校の先生も含めて、働き方改革といってどんどん地域から離れていっているような状態ではないのかなと感じる。例えば、子供向けの行事を土日にしても、先生方はほとんどが来られない。思いを持って来てくださる方はいるが。
- ・ 私は特に区役所の方と接することが多いが、区役所ですら行きにくいというか何か、間に壁ができてしまったと多々感じる。私だけでなく他の委員長も確かにそう感じる、と言われている。
- ・ 働き方改革ができるというのはうらやましい。地域で携わっている私たちには、役所ができないからといって、どんどん地域に仕事をおろしてくる。これは地域でしてくださいというが、私たちもボランティアで一銭ももらってない。お給料体系なんてない、というのが本音。
- ・ 去年は特に台風とか災害が多かったが、うちの地域でも、少数の方が小学校の体育館に避難してきた。そのときに、まず学校から地域防災に連絡が入って、何人の方が避難されてきました、という。たくさん来られるならまだよいが、1人や2人で、お体が悪い方がいるとなると、私たちにまで招集がかかる。お手洗いにもついていけないといけない。そしたら、男の方ではいけないから女性来てくださいという。このため、風雨の中を私たちも出ていくわけである。その後でやっと役所の方が来てくださると。役所の方が来られるまでに、学校に置いてある備蓄品の毛布だとかを出そうとすると、それは出したらだめですと言われることも多々あった。地域に仕事をおろすのであれば、そうした権限も一緒におろしてほしい。
- ・ こうしたことを多々感じているので、改革をどんどん進めることは賛成であるし、確かに区役所の方は、土日に行事が多いため休みの日でもたくさん出てきてくださるのを見て知っているの、休まれるのはとてもいいことだと思うが、もうもう少しうまく地域と行政側が接せられないのかな、と感じる。

○上村副会長

- ・ 「業務改革の加速化と組織の段階的・計画的な縮小」（資料1-p2）について、報告書（資料2-p12）にもあるように、とにかくスマート自治体はA IとかR P Aを使っていくという流れは確定的であり、取り組んでいく必要は絶対にある。先進的な自治体の取り組みは勉強すべき。
- ・ 資料2のp13で「二層性の柔軟化」とあるが、これは画期的なものであり、広域化をある程度進めていくというイメージかと。R P Aについても広域連携ができるところが相当あると思うので、そうしたところも進めていく必要がある。
- ・ 昨日、ある市で打ち合わせをしたが、その市はR P Aの業務改革のコンサルを入れているが、その隣の市も実は同じコンサルを入れており、またその隣の市も同じコンサルだったということがわかった。それなら3市合同で上げたらよかったですという話。広域化してコンサルに投げるなど、うまく調整できたのではと、まさにそういうところ。別の市とうまく連携しながら効率化を図っていくことが

必要。

- ・ 区役所の仕事のやり方の見直しの部分は、RPAを進めながら独自に進めていくべき。区役所自体は非常に大事だが、AIなどが進んでくると、窓口業務の改革というのは相当進んでくるため、区役所のあり方を見直すということが大事なかなと思う。
- ・ 市役所改革方針については、実施施策（p5）には「主任の役割・あり方の検討」とあり、主任というのが問題になっていると。段階的に昇進していき、主任の次は係長、その次は課長となっており、主任までは基本的には皆昇進するが、課長になるには、なり手が難しくなっていると。現状、主任が3割で課長が2割くらいと聞いている。それで、主任のほうが実は平均年齢が高いという状態になっており、平均給料も主任のほうが高くなっていると。おそらくこれを踏まえて6ページには「給与制度の見直し」が入ってきているのかなと。要はインセンティブ、昇進意欲がなかなか出てこないような給与体系になっているのではということ、ここはきっちり見直しが必要だと思う。
- ・ 人事評価の成果をどう評価するのだが、私は人事制度の専門家ではないが、民間では成果を反映するというのはある程度わかりやすいと思うが、行政の成果が何かというとな非常に難しい。
- ・ 行政経営や公的・公共経営では、成果というと市民サービスの成果となる。だとすると、市民サービスの成果をきちんと達成できた人を評価していくというのが普通のストーリーだと思うが、そのロジックで書かれているのか、そうでないのかよくわからない、というのが率直な感想。
- ・ 市民サービスを改善できた人をきちんと評価し、昇進・評価してあげるという仕組みを入れていくことが必要だと思う。その場合、行政サービスそのものに目標を持たせて、また成果を評価していく。これはまさに、事務事業をきちんと行政のマネジメントシステムを落とすしていく。それをさらに人事のシステムを落とすというような、一連の流れがあるのか、そういう議論につながってくると思う。

○松尾会長

- ・ 私は組織の評価が専門だが、「市役所改革方針」に書かれてあることは非常に当たり前というか、耳ざわりのいいようなものが並んでいて、一通り何かやっていますよというものかなと思う。
- ・ システムティックに評価管理するというのはなかなか難しく、市役所の仕事のように成果の測定というのが非常に難しい。民間企業であれば、売上とか利益で測定ができるわけだが、まずその成果とは何かという定義をすること自体が難しい。また、その努力を職員がしても、その成果が出て発現するまでのタイムラグがある。一生懸命、種まきの仕事をして、結果的にそれが行政の市民サービスの向上や市民満足度の向上になって現れるのは場合によっては、10年、20年というものもある。そういう意味では、本来市役所は、20年、30年後のような先のことまで考えて、仕事をしなければいけないという役割からすると、これらの取り組みは立派だと思うが、これによって短期的な行動につながらないかというところは、チェックをする必要がある。
- ・ そうすると、目に見やすい成果が出やすい短期的な仕事ばかりに焦点が当たって、種まきの仕事、20年、30年、地道にやっていかなければいけないような仕事のところがおろそかになると、市役所の役割としては本末転倒になってしまう。専門用語で逆機能というが、逆の向きの効果をもたらしていないかということも常に注視しておかないといけない。
- ・ 組織風土の改革についても型どおりなことが書いてあるが、給与で処遇するというのは限界がある。市役所は、報酬といっても民間企業のように多額のボーナスで何倍も差をつけられることができるかということ、それは多分できないかと。その中で、成果に対してどう報いていくかということ、やはり仕事のやりがいなどに価値を見出してもらって、働いてもらう必要があるのでは。

- ・ そうすると、組織風土においても、公共性とか利他性とか、地域とのかかわりといったことに、献身的にエネルギーを注ぐということは大事だという価値観を、市役所の組織風土改革の中で職員が持てるようにし、誇りを持てるような改革につなげていってもらえればと思う。
- ・ 単に行動指針とか決められたことを守りなさい、というものでなく、もっと質的な公務員としての役割みたいなところまで、深く入ってほしいと思う。
- ・ 限られた職員の中で業務量を軽くするためには、AIや技術をかりるといような視点と、もうひとつ、そもそもの市役所の役割分担、市役所と住民、NPO組織とかの役割分担を変えるといった2つの視点が必要との意見があった。その意味では、求められる職員の資質・職能というのは、コミュニケーションやネットワークといったことをきちっと使っていけるような職員を育てていくべきであり、市役所の役割はまず何かという基本的な考え方があってその上で、業務量をどのように削減をしたり、役割を分担していくのかというような視点が必要。
- ・ 360度評価は難しいとの意見があったが、これも組織風土にもかかわるような話かと。大学もそうだが、やらないことの原因は幾らでも出てくるが、それをまずやってみるといふ組織風土はなかなか官僚的な組織構造では難しい。それを、組織風土の改革の中で、失敗しても積極的に評価をしていくような風に変えていけるか。行政では成果は見えにくいから、そうすると見えやすいのは欠点・失敗。このため、まずやってみるといふよりは、やらない理由を立てて、先送りしようというのは自然な流れ。だからこそこれをどう変えていけるかが今後の重要な部分。