

平成 17 年 2 月 24 日

神戸市包括外部監査人

公認会計士 橘 和 良

包括外部監査の結果に関する報告と意見の提出について

私は、地方自治法第 252 条の 37 第 1 項に抛り選定した下記特定の事件（監査テーマ）2 件について、包括外部監査を実施いたしました。

ここに、その各々について別紙のとおり、地方自治法第 252 条の 37 第 5 項の定めによる監査の結果に関する報告と併せて地方自治法第 252 条の 38 第 2 項に定める意見を併記提出いたします。

記（監査テーマ）

- 1．人件費に関する事務の執行について
- 2．高速鉄道事業会計の財務に関する事務の執行及び経営に係る事業の管理について

以 上

目 次

包括外部監査の結果報告書～ 1 . 人件費に関する事務の執行について

第 1 外部監査の概要

. 外部監査の種類	1
. 選定した特定の事件	1
1 . 外部監査対象事項	1
2 . 外部監査対象期間	1
. 事件を選定した理由	1
. 監査の対象として所管部局等	2
. 外部監査の方法	2
1 . 監査の要点	2
2 . 主な監査手続	2
. 外部監査の実施期間	3

第 2 監査対象の概要及び比較分析

. 年度別推移	4
. 給与制度の概要	11
. 人事制度の概要	26
. 比較分析等	36

第3 監査の結果及び意見

・職員定数管理について

（概要） 43

（意見） 45

（参考） 45

・補職（役職）別年齢構成等

（分析結果及び意見） 47

（参考） 51

・勤務評定制度について

（概要） 52

（意見） 54

（参考） 56

・昇任制度について

（概要） 59

（意見） 60

・昇給制度について

（概要） 62

（意見） 64

・昇給制限について

（概要） 65

（意見） 69

．特殊勤務手当について

（概要）	70
（監査手続及び結果）	76
（意見）	77
（参考）	81

．時間外勤務手当について

（概要）	82
（監査手続及び結果）	84
（意見）	85

．期末手当及び勤勉手当について

（概要）	86
（監査手続及び結果）	88
（意見）	89

．研修制度について

（概要）	91
（意見）	93

．女性職員について

（概要）	94
（意見）	96

．退職手当について

1．退職手当制度について

（概要）	97
（意見）	106

2．退職手当支給の現状について	
（概要）	108
（意見）	112
3．退職手当支給の検証	
（概要）	113
（監査の結果）	115
4．退職手当に関する将来予測について	
（概要）	116
（意見）	117
5．共済年金事業等に対する負担金について	
（概要）	118
（意見）	123
6．神戸市におけるバランスシート上の退職給与引当金について	
（概要）	124
（意見）	125
7．希望退職制度について	
（概要）	126
（意見）	131
《人件費に関する総括意見》	132
第4 利害関係	148

（報告書の各表に表示されている合計数値は、端数処理の関係上、その内訳の合計結果と一致しない場合があります。）

包括外部監査の結果報告書～ 1 . 人件費に関する事務の執行について

第 1 外部監査の概要

. 外部監査の種類

地方自治法第 252 条の 37 第 1 項に基づく包括外部監査

. 選定した特定の事件

1. 外部監査対象事項

人件費に関する事務の執行について

2. 外部監査対象期間

平成 15 年度

(但し、必要に応じて過年度に遡及し、また平成 16 年度分の一部についても監査対象としました。)

. 事件を選定した理由

神戸市の平成 15 年度の全会計決算ベースにおける歳入不足額は 577 億円(歳入 1 兆 9,152 億円 - 歳出 1 兆 9,729 億円)にも達しています。

ところで、人件費の歳出合計(普通会計ベース)に占める割合は近年 15～17%であり、金額的に重要性があり、また義務的経費でもあります。

このような状況に鑑み、(1)人件費に関する予算執行が適正に行われているか、(2)職員の定数管理が適切に行われているか、(3)人件費の削減努力がなされ

ているか、(4)退職手当制度が適正に運用されているか等、人件費に関する検討が必要と認めました。

・ 監査の対象とした所管部局等

行財政局（職員部）

・ 外部監査の方法

1. 監査の要点

- (1)給料及び諸手当（退職手当を含む。）等に関する予算執行は適正に行われているか。
- (2)給料及び諸手当（退職手当を含む。）等に関する条例、規則等は国に準じているか。
- (3)職員の定数管理は適切に行われているか。
- (4)昇格及び昇給は適切に行われているか。
- (5)給料及び諸手当（退職手当を含む。）等の支給金額は、条例、規則等に準拠して適正に算出されているか。
- (6)特に特殊勤務手当及び時間外勤務手当の支給金額は妥当か。
- (7)財政状況の悪化に伴い、給料及び諸手当（退職手当を含む。）等の削減及び抑制の措置がとられているか。

2. 主な監査手続

- (1)人件費の現況に関するヒアリングを実施しました。

(2)人件費に関する条例、規則等の閲覧を実施しました。

(3)質問及び入手資料の閲覧等により、人件費に関する事務処理手続を確認しました。

(4)他都市の人件費水準との比較分析を実施しました。

(5)主として、平成 15 年度の人件費支給実績に関し、所定資料、決議書等の閲覧及び質問並びに証憑突合等を実施することにより、その適法性及び妥当性を検討しました。

・外部監査の実施期間

平成 16 年 7 月 13 日より平成 17 年 2 月 2 日まで

第2 監査対象の概要及び比較分析

1. 年度別推移

1. (普通会計) 性質別歳出決算額期間比較

普通会計における性質別歳出決算額の期間比較をしますと、次のとおりになります。

人件費の歳出合計に対する割合は近年 15～17%で推移しています。

また、人件費の消費的経費に対する割合も 25～28%程度で推移しています。

区分 年度	決 算 額 (千円)					構 成 比 (%)				
	平成 11 年度	平成 12 年度	平成 13 年度	平成 14 年度	平成 15 年度	平成 11 年度	平成 12 年度	平成 13 年度	平成 14 年度	平成 15 年度
投資的経費	213,061,018	180,587,308	146,006,030	141,418,905	106,011,989	21.7	20.1	17.0	16.1	12.7
補助事業	128,483,091	113,176,645	90,679,822	76,295,052	62,940,167	13.1	12.6	10.5	8.7	7.5
単独事業	84,577,927	67,410,663	55,326,208	65,123,853	43,071,822	8.6	7.5	6.5	7.4	5.2
消費的経費	583,741,939	529,776,823	528,932,322	550,040,095	526,302,665	59.3	59.1	61.4	62.5	63.1
人件費	151,735,397	142,859,083	146,104,457	140,273,974	135,875,473	15.4	15.9	17.0	15.9	16.3
扶助費	97,031,783	90,390,868	97,701,410	105,330,005	113,871,663	9.9	10.1	11.3	12.0	13.7
物件費その他	334,974,759	296,526,872	285,126,455	304,436,116	276,555,529	34.0	33.1	33.1	34.6	33.1
公債費	186,669,214	186,024,525	185,637,803	188,295,569	202,206,808	19.0	20.8	21.6	21.4	24.2
歳出合計	983,472,171	896,388,656	860,576,155	879,754,569	834,521,462	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
うち義務的経費 + +	435,436,394	419,274,476	429,443,670	433,899,548	451,953,944	44.3	46.8	49.9	49.3	54.2
人件費 消費的経費 (%)	26.0	27.0	27.6	25.5	25.8					

(注) 1. 単独事業には国直轄事業を含まれています。

2. 投資的経費にも人件費は含まれています。

(平成 15 年度では、1,711,071 千円)

2. 会計区分別人件費推移

会計区分別に人件費推移表(但し、(給料+職員手当等)ベースで共済費を除く)を作成しますと、次のとおりになります。

退職手当を除く1人当たり金額は、平成11年度をピークに減少に転じています。

(単位：百万円)

年 度	会計区分	給 料	職員手当等	うち退職手当	合 計	退職手当を除く 1人当たり金額(円)
平成 11 年度 ((17,682 人))	一般会計	63,811	74,615	17,230	138,426	8,425,140
	特別会計	2,435	2,320	0	4,755	8,615,515
	企業会計	11,246	13,802	2,331	25,048	8,275,684
	普通経済	77,492	90,737	19,562	168,230	(8,407,881)
平成 12 年度 ((17,498 人))	一般会計	62,763	67,081	12,024	129,844	8,434,416
	特別会計	2,916	2,686	0	5,603	8,276,331
	企業会計	11,602	13,377	1,828	24,979	8,117,470
	普通経済	77,281	83,146	13,853	160,427	(8,376,641)
平成 13 年度 ((17,420 人))	一般会計	62,797	70,536	15,905	133,333	8,444,440
	特別会計	2,895	2,609	0	5,505	8,404,861
	企業会計	11,580	13,763	2,265	25,344	8,072,216
	普通経済	77,273	86,909	18,170	164,182	(8,381,862)
平成 14 年度 ((15,744 人))	一般会計	57,275	60,810	14,448	118,085	8,153,951
	特別会計	2,622	2,163	0	4,786	8,031,549
	企業会計	9,615	11,218	1,984	20,834	7,731,749
	普通経済	69,514	74,192	16,433	143,706	(8,083,938)
平成 15 年度 ((15,539 人))	一般会計	54,156	60,361	15,392	114,517	7,879,002
	特別会計	2,376	1,980	0	4,357	7,823,301
	企業会計	9,010	11,097	2,126	20,107	7,489,175
	普通経済	65,543	73,439	17,518	138,983	(7,816,772)

(注)1. 普通経済は一般会計、特別会計及び企業会計(水道局、交通局分を除く)の合算です。

2. (())内人員は各年度10月1日現在の支給人員を示す。

3.平成 15 年度における費目別人件費内訳

平成 15 年度について、費目別人件費内訳表を作成しますと、次表のとおりになります。

1 人当たり給与等では、全般的に教職員費が高くなっています。特に高等学校、外国語大学、高専及び幼稚園の各教職員費は年間 9,000 千円を超えています。これは、いわゆる「人確法」の影響によるものと思われます。次に、年間 8,500 千円を超えているのは、一般会計では、監査職員費、農業委員会職員費、環境職員費、特別会計では、市場職員費、食肉センター職員費、空港整備職員費、企業会計では、下水道事業費となっています。

監査職員費、農業委員会職員費、市場職員費、食肉センター職員費の各費目については、職員の絶対数も少なく担当業務の特殊性に基づく人員構成の影響によるものと思われます。所属職員数が 100 人を超える費目で年間 8,500 千円を超えているのは、環境職員費と下水道事業費のみです。下水道事業費は平均年齢が普通経済平均より相当程度高いのが原因と思われます。

また、一般会計で環境職員費、特別会計で空港整備職員費、企業会計で中央市民病院及び西市民病院において、給料より職員手当等が多い逆転現象が見られます。

(単位：円)

費 目	給 料 (A)	退職手当を除く 職員手当等	合計額 (B)	職員数 (C)	1人当たり 給 料 (A) ÷ (C)	1人当たり 給与等合計額 (B) ÷ (C)
10 市民職員費	656,188,252	611,282,472	1,267,470,724	160 人	4,101,176	7,921,692
11 民生職員費	5,574,782,741	4,450,909,871	10,025,692,612	1,343	4,150,992	7,465,147
12 衛生職員費	2,473,313,329	2,053,578,696	4,526,892,025	559	4,424,531	8,098,196
13 環境職員費	7,361,221,017	7,776,032,078	15,137,253,095	1,705	4,317,431	8,878,154
14 商工職員費	251,680,834	245,720,723	497,401,557	62	4,059,368	8,022,605
15 農政職員費	317,264,590	279,928,476	597,193,066	82	3,869,080	7,282,842
16 土木職員費	2,806,106,484	2,337,230,666	5,143,337,150	665	4,219,708	7,734,341
18 都市計画職員費	1,331,681,207	1,113,948,512	2,445,629,719	317	4,200,887	7,714,920
19 住宅職員費	757,437,738	621,186,595	1,378,624,333	179	4,231,495	7,701,811
21 海岸保全職員費	57,226,571	49,965,054	107,191,625	14	4,087,612	7,656,544
22 保育所職員費	4,921,340,489	3,181,830,223	8,103,170,712	1,173	4,195,516	6,908,073
29 総務職員費	8,552,378,705	6,686,536,516	15,238,915,221	2,029	4,215,070	7,510,554
30 人事委員会職員費	57,196,480	51,908,836	109,105,316	16	3,574,780	6,819,082
31 監査職員費	112,424,171	93,158,025	205,582,196	24	4,684,340	8,565,924
32 農業委員会職員費	67,537,131	52,313,945	119,851,076	14	4,824,080	8,560,791
34 議会職員費	150,685,621	134,494,316	285,179,937	37	4,072,584	7,707,565
35 消防職員費	5,432,269,048	5,311,488,122	10,743,757,170	1,410	3,852,673	7,619,685
36 選挙職員費	61,209,858	51,258,053	112,467,911	14	4,372,132	8,033,422
41 教育事務局職員費	1,393,128,407	1,180,410,732	2,573,539,139	327	4,260,331	7,870,150
42 小学校教職員費	3,401,900,446	2,424,900,157	5,826,800,603	817	4,163,892	7,131,946
43 中学校教職員費	623,116,507	526,227,242	1,149,343,749	171	3,643,956	6,721,308
44 高等学校教職員費	4,286,819,521	3,246,662,439	7,533,481,960	795	5,392,225	9,476,077
45 高専教職員費	700,388,815	484,684,304	1,185,073,119	131	5,346,479	9,046,359
46 盲養護学校教職員費	314,038,789	226,589,159	540,627,948	70	4,486,268	7,723,256
47 幼稚園教職員費	1,215,282,948	803,223,941	2,018,506,889	223	5,449,699	9,051,600
48 外国語大学教職員費	771,022,128	628,157,178	1,399,179,306	141	5,468,242	9,923,257
49 看護大学教職員費	509,043,222	345,421,704	854,464,926	103	4,942,167	8,295,775
一 般 会 計	54,156,685,049	44,969,048,035	99,125,733,084	12,581	4,304,640	7,879,002

(注) 1. 職員数は平成 15 年 10 月 1 日の支給人員です。

2. 職員手当等は諸手当から退職手当を除いています。

3. 時間外勤務手当は各費目相当額を総務職員費から計上しています。

(単位：円)

費 目	給 料 (A)	退職手当を除く 職員手当等	合計額 (B)	職員数 (C)	1人当たり 給 料 (A) ÷ (C)	1人当たり 給与等合計額 (B) ÷ (C)
50 市場職員費	268,356,163	253,120,982	521,477,145	58人	4,626,830	8,990,985
51 食肉センター職員費	53,767,728	53,673,647	107,441,375	12	4,480,644	8,953,447
52 国民健康保険職員費	794,006,103	602,069,964	1,396,076,067	185	4,291,924	7,546,357
53 農業共済職員費	46,387,000	39,858,148	86,245,148	11	4,217,000	7,840,468
54 介護保険職員費	459,081,948	349,484,892	808,566,840	110	4,173,472	7,350,607
56 市街地再開発職員費	446,700,307	407,158,380	853,858,687	104	4,295,195	8,210,179
57 市営住宅管理(都計)	17,920,200	14,862,881	32,783,081	4	4,480,050	8,195,770
58 市営住宅建設職員費	154,005,462	127,705,135	281,710,597	40	3,850,136	7,042,764
59 市営住宅管理職員費	51,928,500	46,553,216	98,481,716	14	3,709,178	7,034,408
69 空港整備職員費	84,786,559	86,151,619	170,938,178	19	4,462,450	8,996,746
特 別 会 計	2,376,939,970	1,980,638,864	4,357,578,834	557	4,267,396	7,823,301
60 港湾・資本的支出	205,372,800	172,055,398	377,428,198	47	4,369,634	8,030,387
61 港湾・管理事業費	434,625,986	385,484,837	820,110,823	110	3,951,145	7,455,552
62 港湾・施設運営事業費	181,753,112	141,814,134	323,567,246	42	4,327,455	7,703,982
港 湾 事 業 会 計	821,751,898	699,354,369	1,521,106,267	199	4,129,406	7,643,750
70 新都市整備・資本的	572,269,936	489,177,667	1,061,447,603	132	4,335,378	8,041,269
71 新都市整備事業費	183,961,378	166,273,687	350,235,065	45	4,088,030	7,783,001
新都市整備事業会計	756,231,314	655,451,354	1,411,682,668	177	4,272,493	7,975,608
80 下水道事業費	1,121,152,858	1,060,711,683	2,181,864,541	255	4,396,677	8,556,331
81 下水道・資本的支出	399,551,213	354,334,985	753,886,198	95	4,205,802	7,935,644
下 水 道 事 業 会 計	1,520,704,071	1,415,046,668	2,935,750,739	350	4,344,868	8,387,859
92 中央市民病院	4,361,225,402	4,575,786,538	8,937,011,940	1,234	3,534,218	7,242,311
94 西市民病院	1,488,641,042	1,566,231,860	3,054,872,902	424	3,510,945	7,204,888
98 経 営 管 理 課	61,802,978	59,283,357	121,086,335	17	3,635,469	7,122,725
病院事業会計	5,911,669,422	6,201,301,755	12,112,971,177	1,675	3,529,354	7,231,624
普通経済	65,543,981,724	55,920,841,045	121,464,822,769	15,539	4,218,030	7,816,772

< 参考 >

平成 15 年度 平均年齢表

費目		平成 15 年 10 月 1 日 平 均 年 齢
10	市民職員費	40.06
11	民生職員費	44.10
12	衛生職員費	45.06
13	環境職員費	43.05
14	商工職員費	39.03
15	農政職員費	44.10
16	土木職員費	44.10
18	都市計画職員費	43.11
19	住宅職員費	43.08
21	海岸保全職員費	45.09
22	保育所職員費	45.07
29	総務職員費	44.04
30	人事委員会職員費	35.05
31	監査職員費	44.09
32	農業委員会職員費	51.07
34	議会職員費	41.09
35	消防職員費	40.06
36	選挙職員費	45.04
41	教育委員会職員費	44.04
42	小学校教職員費	48.10
43	中学校教職員費	44.03
44	高等学校教職員費	46.08
45	高専教職員費	47.02
46	盲養護学校教職員費	45.07
47	幼稚園教職員費	43.00
48	外大教職員費	48.02
49	看護大学教職員費	44.09
一般会計		44.05

費目		平成 15 年 10 月 1 日 平 均 年 齢
50	市場職員費	46.10
51	食肉センター職員費	49.06
52	国民健康保険職員費	45.07
53	農業共済職員費	45.06
54	介護保険職員費	43.03
56	市街地再開発職員費	43.11
57	市営住宅管理（都計）	47.09
58	市営住宅建設職員費	40.06
59	市営住宅管理職員費	38.10
69	空港整備職員費	41.07
特別会計		44.05
60	港湾・資本的支出	44.04
61	港湾管理事業費	40.11
62	港湾施設運営事業費	46.11
港湾事業会計		43.00
70	新都市・資本的支出	45.09
71	新都市整備事業費	41.10
新都市事業会計		44.09
80	下水道事業費	47.00
81	下水道・資本的支出	43.09
下水道事業会計		46.01
92	中央市民病院	36.05
94	西市民病院	36.01
98	経営管理課	35.09
病院事業会計		36.04
普通経済		43.07

平均年齢の標記について

小数点以下は 12 月表示（例）43.07 43 歳 7 月

4. ベースアップ率及び定昇率の推移（行政職）

ベースアップ率については、平成 14 年度以降マイナスとなっているものの、定昇率は 1.6～1.7%を保持しています。

年 度	人事委員会勧告率 (ベースアップ)	定昇率
平成 11 年度	0.26%	1.7%
平成 12 年度	0.12%	1.7%
平成 13 年度	0.08%	1.6%
平成 14 年度	1.73%	1.6%
平成 15 年度	0.92%	1.6%

5. 職員 1 人当たり人口（普通会計）

職員 1 人当たり人口の推移は次のとおりになります。

徐々にではありますが、毎年増加しています。

（単位：人）

	平成 11 年	平成 12 年	平成 13 年	平成 14 年	平成 15 年
職 員 数	13,651	13,337	13,207	12,875	12,783
住民基本台帳人口	1,453,731	1,461,678	1,470,607	1,478,380	1,483,670
職員 1 人当たり人口	106.5	109.6	111.4	114.8	116.1

（注）1．各年度給与公表より作成

2．各年 4 月 1 日の数値

・給与制度の概要

神戸市における給与制度の概要は次のとおりです。

1. 給与に関する根拠法令等

職別 根拠	一般職員	消防職員	教育職員	教育長	労務職員	公営企業職員
法律	地方自治法第 204 条				地方公営企業法第 38 条、第 39 条	
	地方公務員法第 24 条	消防組織法第 14 条の 4 地方公務員法第 24 条	地方公務員法第 24 条、第 57 条 教育公務員特例法第 13 条	地方公務員法第 57 条 地方公務員特例法第 16 条	地方公営企業等の労働関係に関する法律附則第 5 項 地方公務員法第 57 条	地方公務員法第 57 条
	神戸市職員の給与に関する条例			教育長の給与等に関する条例	神戸市営企業職員の給与の種類及び基準に関する条例	
規則又は規程	神戸市職員の給与に関する条例施行規則 等			準 用	労務職員の給与等に関する規則	神戸市水道局企業職員の給与に関する規程 神戸市営企業職員の給与の種類及び基準に関する条例施行規程

なお、以下の記述に際しては、参照法令等につき、次の略称を用いることにします。

地方自治法	「自治法」
地方公営企業法	「地公企法」
地方公務員法	「地公法」
神戸市職員の給与に関する条例	「給与条例」
神戸市職員の給与に関する条例の特例に関する条例	「特例条例」
神戸市職員に対する期末手当等の支給に関する条例	「期末手当条例」
神戸市職員の初任給・昇給等の基準に関する規則	「初任給昇給等規則」
神戸市職員の勤務時間、休暇等に関する条例	「勤務時間条例」
神戸市職員退職手当金条例	「退職手当条例」

2. 給与の根本基準

(1) 職務給の原則（「地公法」第 24 条第 1 項）

職員の給与は、その職務と責任に応ずるものでなければならない。

(2) 均衡の原則（「地公法」第 24 条第 3 項）

国及び他の地方公共団体の職員並びに民間事業者の給与その他の事情を考慮して定めなければならない。

(3) 生活給の要素（「地公法」第 24 条第 3 項）

職員の給与は、生計費並びに国及び他の地方公共団体の職員並びに民間事業者の給与その他の事情を考慮して定めなければならない。

(4) 給与法定の原則（「自治法」第 204 条の 2、「地公法」第 25 条第 1 項）

地方公共団体は、いかなる給与その他の給付も、法律又はこれに基づく条例に基づかずには、これを職員に支給することができない。

(5) ノーワーク・ノーペイの原則（「給与条例」第 12 条）

給与は勤務に対する報酬であるから、勤務しない時は減額して支給する。

(6) 重複給与禁止の原則（「地公法」第 24 条第 4 項）

職員は、他の職員の職を兼ねる場合、これに対して給与を受けてはならない。

(7) 直接払、全額払、通貨払の原則（「地公法」第 25 条第 2 項）

職員の給与は、法律又は条例により特に認められる場合を除き、通貨で、直接職員に、その全額を支払わなければならない。

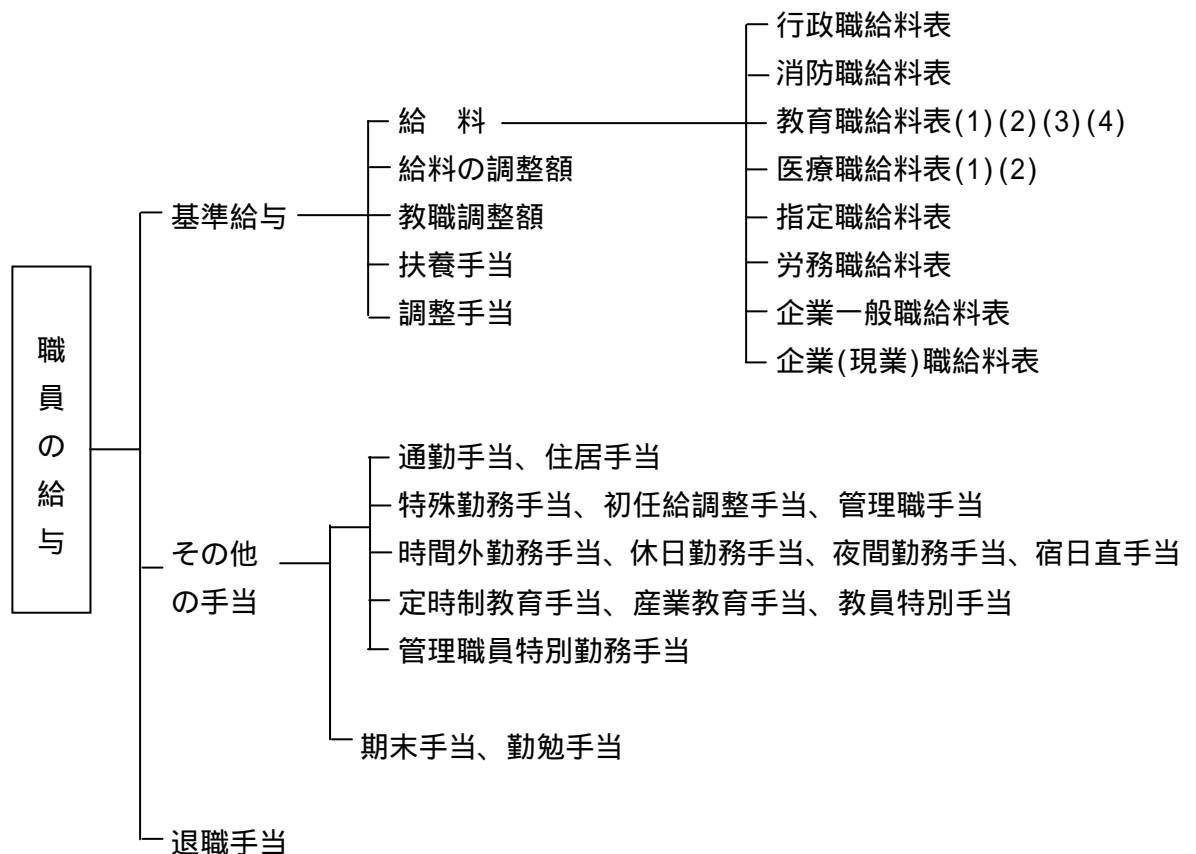
(8) 平等取扱いの原則（「地公法」第 13 条）・情勢適応の原則（「地公法」第 14 条）

地方公務員法の適用について、平等に取り扱わなければならない。また、給与、勤務時間その他の勤務条件は、社会一般の情勢に適応するよう、随時適当な措置を講じなければならない。

(9)労働基準法の適用

地方公務員の場合、原則として労働基準法が適用され、同法に規定する賃金の支給方法、割増賃金などの適用がある。

3.給与体系



4.給 料

(1)給料表 (参考)～行政職給料表のみ例示しています。

(2)初任給(行政職の場合)

大学卒[1級7号給] 173,600 円

短大卒[1級4号給] 152,800 円(短縮 6・3)

高校卒[1級2号給] 142,700 円(短縮 6・3)

(3)昇給

12 月を下らない期間を良好な成績で勤務したときは、1 号上位の号給に昇給させることができる。

(4)昇格

職務給の理論から、職務の複雑・困難 及び責任の度が高い職務について場合に上位の級に変更することができる。

(5)年齢別最低保障給

給料月額が年齢別最低保障金額に満たないものについて、その満たない額を調整手当に加算する。

5. 給与の支給方法

(1)給料の支給日

当月分をその月の 20 日に支給（休日、日曜、土曜にあたるときは、順次繰り上げる）

(2)支給の始期と終期

ア 給与は、月の 1 日から末日の期間

イ 職員となった者は、その日から

ウ 退職・死亡したときは、その日まで（市長が別に定めるものは、末日まで）

(3)給料の日割計算

日割計算は、その計算期間の現日数から週休日（勤務を要しない日）数を差し引いた日数を基礎に計算する。

6. 給与の口座振替の方法による支払（「給与条例」第 22 条の 2）

給与は、職員の申出により、口座振替の方法により支払うことができる。

7. 給与からの控除（「地公法」第 25 条第 2 項、「給与条例」第 23 条）

給与支払いの 3 原則に対する特例

ア 法律による特例・・・所得税、住民税、社会保険料、金銭債権の差押等

イ 条例による特例・・・共助組合掛金 ・償還金、信用組合貯蓄金・償還金、
労働組合費等

8. 諸手当

(1) 扶養手当

他に生計の途がなく、主として職員の扶養を受けている扶養親族があるものに
対して支給

ア 手当月額

配偶者・・・・・・・・・・・・・・・・ 15,500 円
配偶者以外の扶養親族のうち 2 人・・・・ 6,000 円
その他・・・・・・・・・・・・・・・・ 5,000 円

扶養親族でない配偶者がある場合にあって、
そのうち 1 人については 6,500 円
配偶者のない場合は、
そのうち 1 人については 12,800 円

満 16 歳の年度の初めから満 22 歳の
年度末までの子 1 人につき 5,000 円
を加算

（扶養親族の範囲） 配偶者

22 歳未満の子及び孫

60 歳以上の父母及び祖父母

22 歳未満の弟妹

（重度の）心身障害者

子、孫及び弟妹について 22 歳に達したその年度末まで扶養親族とする。

イ 支給条件

他に生計の途がなく、主として職員の扶養を受けていること。

年間の収入総額が 146 万円未満であること。

心身障害者については、終身労務に服することができない程度であること。

(2)調整手当

大都市など、民間賃金、物価及び生計費が特に高い地域に勤務する職員に支給

$$\left(\begin{array}{c} \text{給料月額} + \text{管理職手当月額} + \text{扶養手当月額} \\ \text{(加給を除く)} \end{array} \right) \times \frac{10}{100} \left[\begin{array}{c} \text{東京都特別区内に勤} \\ \text{務する職員} \quad 12/100 \end{array} \right]$$

(3)通勤手当

職員が通勤に要する費用を補填するために支給

ア 交通機関等利用者

鉄道等利用者...原則として、6 箇月定期券の価額により、年 2 回の支給時期に一括支給する。

バス等利用者...1 月当たりの回数券等の価額を月ごとに支給する。

イ 自転車等利用者...使用距離区分に応じて定める額を月ごとに支給する。

	(一般)	(不便公署)
片道 5 km未満	4,400 円	4,800 円
5 ~ 10 km未満	4,400 円	4,800 円
10 ~ 15 km未満	6,500 円	7,200 円
15 ~ 20 km未満	8,900 円	9,800 円
20 ~ 25 km未満	11,300 円	12,400 円
25 ~ 30 km未満	13,700 円	15,100 円
30 ~ 35 km未満	16,100 円	17,700 円
35 ~ 40 km未満	18,500 円	20,400 円
40 ~ 45 km未満	20,900 円	23,000 円
45 ~ 50 km未満	21,800 円	24,000 円
50 ~ 55 km未満	22,700 円	25,000 円
55 ~ 60 km未満	23,600 円	26,000 円
60 km以上	24,500 円	27,000 円

ウ 併 用 者...上記ア及びイの支給方法によりそれぞれ支給する。

1 月当たりの運賃相当額が 55,000 円を超える者については、原則として、
55,000 円×6 箇月を年 2 回支給時期に一括支給する。

(4)住居手当

職員の住居に要する費用の一部を補填するために支給

ア 手当月額

世帯主又はこれに準ずるもの…………… 10,600 円

その他の者…………… 3,100 円

ただし、同一世帯に世帯主又はこれに準ずる者として住居手当（これに相当する手当を含む）の支給を受けている神戸市の給与負担に係る職員がいない場合は 1 人に限り 5,800 円を支給

イ 支給対象 住居に係る費用を負担していると認められる者

(5)特殊勤務手当

著しく危険、不快、不健康又は困難な勤務その他、著しく特殊な勤務等で、給与上、特別の考慮を必要とし、かつ、その特殊性を給料で考慮することが適当でない職務に従事する職員に支給

(6)初任給調整手当

専門的知識を有する職員の採用を容易にするために支給

ア 医師及び歯科医師（医療職給料表(1)適用者に限る。）

手当額 1 年目 100,400 円 35 年目 26,500 円 支給期間 35 年以内

イ 保健師、助産師、看護師、准看護師（医療職給料表(2)適用者に限る。）

手当額 対象者の級、号給に応じ 8,500 円～2,600 円 支給期間 21 年以内

(7)管理職手当

管理又は監督の地位にある職員の職務の特殊性に基づき支給

一 般		教 員	
局長、参与及びこれに準じる職	158,000 円	高等専門学校長	給料月額×20/100 ただし、158,000 円を超える場合は158,000 円とする。
部長、次長、参事及びこれに準じる職	122,000 円	高等学校長 幼稚園長	給料月額×15/100
課長、主幹及びこれに準じる職	89,000 円 (消防監 96,000 円)	高等学校教頭	給料月額×12/100
係長、主査、担当主査及びこれに準じる職	54,000 円	高等専門学校主事	給料月額×10/100
正規の勤務時間を超えて勤務した場合〔()内は週休日及び職員の休日に勤務時の加算〕			
課長、主幹及びこれらに準じる職	4 時間以上	1 回につき	7,500 円(600 円)
係長、主査、担当主査及びこれらに準じる職	2 時間以上 4 時間未満	1 回につき	3,850 円(250 円)
	4 時間以上 6 時間未満	1 回につき	5,500 円(400 円)
	6 時間以上 8 時間未満	1 回につき	7,600 円(600 円)
	8 時間以上	1 回につき	9,800 円(800 円)

平成 11 年 10 月 1 日から平成 18 年 3 月 31 日までの間、局長、参与等 134,300 円、部長、次長、参事等 109,800 円、高等専門学校長は上記の金額に 90/100 を乗じた額とする。

(8)管理職員特別勤務手当

指定職、局長級、部長級以上の職員が、臨時・緊急、公務運営の必要により、

週休日・職員の休日等に 4 時間以上勤務した場合に支給

指定職・局長級 12,000 円 部長級 10,000 円

(9)産業教育手当

高等学校において、実習を伴う工業に関する科目を主として担当する教員に対して支給

(10)定時制教育手当

高等学校の定時制教育を本務として従事する教員に対して支給

(11)教員特別手当

高等学校又は幼稚園に勤務する教員に対して支給

(12)時間外勤務手当、休日勤務手当、夜間勤務手当及び宿日直手当

区 分	支給対象者	勤務時間又は勤務日	支 給 額	
時間外勤務手当	勤務日に正規の勤務時間外に勤務を命ぜられた者	正規の勤務時間終了後～午後 10 時 午前 5 時～正規の勤務時間開始前	勤務 1 時間につき 勤務 1 時間当たりの給与額の	125%
		午後 10 時～午前 0 時 午前 0 時～午前 5 時	〃	150%
	週休日に勤務を命ぜられた者	午前 5 時～午後 10 時	〃	135%
		午後 10 時～午前 0 時 午前 0 時～午前 5 時	〃	160%
	休日の正規の勤務時間外に勤務を命ぜられた者	午前 5 時～午後 10 時	〃	135%
		午後 10 時～午前 0 時 午前 0 時～午前 5 時	〃	160%
休日勤務手当	休日の正規の勤務時間中に勤務を命ぜられた者	正規の勤務時間内の時間	〃	135%
夜間勤務手当	正規の勤務時間が午後 10 時から翌日の午前 5 時までの間に割りふられている者	午後 10 時～ 翌日午前 5 時	〃	25%

宿日直手当	日曜、休日、夜間等において庁舎、備品等の保全外部との連絡、文書の收受、庁内の監視等本来の勤務を離れ比較的単純な勤務に従事した者	正規の勤務時間外の時間、休日	勤務 1 回につき	4,200 円
			勤務時間が 5 時間未満の時 勤務 1 回につき	2,100 円
			土曜日等に退庁時から引続き宿直勤務を命ぜられたとき	6,300 円

(13) 期末手当、勤勉手当（奨励手当）（平成 16 年度予定）

基 準 日	支給割合(A)			支給割合(B)		支給額
	6月1日	12月1日	計	6月1日	12月1日	
期末手当	月分	月分	月分	在職期間	在職期間	基準給に 対し支給 割合 (A×B)を 乗じて得 た額
				3月	6月	
	(1.20	1.40	2.60)	2月15日以上	5月以上	
	1.40	1.60	3.00	3月未満	6月未満	
				1月15日以上	3月以上	
				2月15日未満	5月未満	
				1月15日未満	3月未満	
勤勉手当	(0.90 0.70	0.90 0.70	1.80) 1.40	勤務期間及び勤務成績によりその都度決定する。		同 上
合 計	2.10	2.30	4.40	()内は部長級以上に適用		

(注) 基準給：給料月額、扶養手当及びこれらに対する調整手当等の合計額

(14) 退職手当

退職時給料 × 支給率（「退職手当支給率表」参照）

(注) 端数処理 1 円未満の端数がある場合は、切り捨てる。

「平成 16 年 1 月 1 日改定給料表」

行政職給料表

職員の区分	職務の級 号給	1 級	2 級	3 級	4 級	5 級	6 級	7 級	8 級	9 級
		給料月額	給料月額	給料月額	給料月額	給料月額	給料月額	給料月額	給料月額	給料月額
再任用職員以外の職員		円	円	円	円	円	円	円	円	円
	1	142,500	164,500	203,600	212,800	231,400	250,700	292,300	338,700	451,100
	2	147,000	171,500	212,100	221,300	240,100	260,000	302,500	350,700	466,300
	3	152,100	178,600	220,600	229,800	249,100	269,400	312,700	362,900	481,700
	4	157,500	186,200	229,100	238,400	258,300	278,800	324,300	375,200	497,200
	5	164,500	194,300	237,600	247,000	267,500	288,200	336,000	389,500	512,800
	6	171,500	203,600	246,100	255,600	276,700	297,600	347,800	403,800	528,800
	7	178,600	212,100	254,600	264,200	286,000	307,200	360,000	418,400	544,900
	8	186,200	220,600	263,100	272,900	295,300	316,800	372,000	433,100	561,000
	9	194,300	229,100	271,600	281,600	304,600	326,500	383,700	447,900	577,200
	10	200,100	237,600	280,100	290,400	313,900	336,400	395,300	462,700	592,800
	11	205,400	246,100	288,300	299,100	323,200	346,400	406,900	477,700	607,700
	12	210,300	254,600	296,500	307,800	332,500	356,300	418,100	492,300	620,600
	13	215,000	263,100	304,700	316,400	342,300	365,300	429,100	506,400	632,400
	14	219,700	271,600	312,900	324,800	352,200	373,700	438,800	520,200	643,500
	15	224,100	280,100	320,800	333,200	360,700	382,000	448,100	533,600	651,400
	16	228,500	283,400	328,500	341,500	368,900	389,300	457,100	544,300	658,800
	17	232,300	286,300	336,000	348,900	377,100	395,800	464,300	552,900	665,300
	18	235,800	288,800	343,200	356,000	383,900	401,600	470,800	559,600	671,400
	19	239,300	291,300	350,300	362,800	389,900	406,900	475,700	565,800	
	20	242,400	293,700	356,900	369,300	394,100	410,800	479,500	571,000	
	21	245,300	296,100	361,600	372,400	398,200	414,600	483,300	576,000	
	22	247,200	298,200	364,300	375,400	402,300	418,100	487,000	581,000	
	23	249,100	300,300		378,300	406,000	421,400	490,700	586,000	
	24	251,000			381,000	409,400	424,700	494,300	591,000	
	25					412,700	427,900	497,900	596,000	
	26					415,800	431,100	501,500		
	27					418,900	434,300	505,100		
	28					422,000	437,500	508,700		
	29					425,100	440,700	512,300		
	30					428,200	443,900			
	31					431,300	447,000			
	32					434,300	450,100			
	33					437,300	453,200			
	34					440,300	456,300			
	35					443,300				
再任用職員		183,100	206,100	247,100	264,100	286,500	303,900	327,700	394,500	445,800

備考 この表は、他の給料表の適用を受けないすべての職員に適用する。

「特例給料表」

行政職給料表

職員の区分	職務の級 号給	1 級	2 級	3 級	4 級	5 級	6 級	7 級	8 級	9 級
		給料月額	給料月額	給料月額	給料月額	給料月額	給料月額	給料月額	給料月額	給料月額
再任用職員以外の職員		円	円	円	円	円	円	円	円	円
	1	138,400	159,700	198,400	207,500	225,600	244,400	277,600	315,100	419,700
	2	142,700	166,600	206,600	215,700	233,900	253,400	287,300	326,300	433,700
	3	147,600	173,600	214,700	224,000	242,600	262,500	297,100	337,600	448,000
	4	152,800	181,000	222,900	232,200	251,500	271,500	308,200	348,900	462,400
	5	159,700	188,700	231,100	240,600	260,400	280,600	319,400	362,300	477,100
	6	166,600	198,400	239,200	248,900	269,400	289,700	330,600	375,700	492,000
	7	173,600	206,600	247,400	257,300	278,400	298,900	342,200	389,300	507,000
	8	181,000	214,700	255,500	265,700	287,400	308,200	353,500	402,900	522,000
	9	188,700	222,900	263,700	274,200	296,400	317,700	364,500	416,600	537,100
	10	194,600	231,100	271,900	282,700	305,500	327,300	375,500	430,300	551,500
	11	199,800	239,200	280,000	291,200	314,500	337,000	386,400	444,300	565,400
	12	204,600	247,400	288,200	299,500	323,500	346,600	397,300	457,900	577,300
	13	209,100	255,500	296,200	307,800	333,000	355,400	407,800	471,200	588,400
	14	213,600	263,700	304,300	315,900	342,600	363,500	417,000	484,100	598,700
	15	217,900	271,900	312,100	324,100	350,900	371,600	425,900	496,500	606,100
	16	222,100	275,300	319,600	332,200	358,800	378,600	434,300	506,400	613,000
	17	225,900	278,400	326,800	339,400	366,800	384,900	441,200	514,400	619,000
	18	229,200	280,900	333,700	346,300	373,400	390,500	447,400	520,600	624,600
	19	232,600	283,300	340,600	352,800	379,200	395,600	452,200	526,400	
	20	235,600	285,700	347,000	359,000	383,200	399,400	455,900	531,300	
	21	238,400	288,000	351,600	362,000	387,200	403,000	459,400	535,900	
	22	240,200	290,000	354,200	365,000	391,100	406,400	463,000	540,500	
	23	242,000	292,000		367,800	394,600	409,500	466,500	545,100	
	24	243,800			370,400	397,900	412,700	469,900	549,700	
	25					401,100	415,900	473,200	554,300	
	26					404,200	418,900	476,600		
	27					407,100	422,000	480,000		
	28					410,100	425,100	483,400		
	29					413,100	428,200	486,800		
	30					416,100	431,200			
	31					419,000	434,200			
	32					421,900	437,200			
	33					424,800	440,200			
	34					427,700	443,100			
	35					430,600				
再任用職員		177,900	200,700	240,400	257,100	278,900	295,800	311,400	366,900	414,800

備考 この表は、他の給料表の適用を受けないすべての職員に適用する。

退職手当支給率表（平成16年4月1日～平成17年3月31日適用）

条文	条例 8 条	条 例 9 条
退職事由 勤続年数	自己都合による退職	行政整理，定年，死亡，休職期間満了による退職等
0.5年	0.325	0.75
1.0	0.65	1.5
1.5	0.975	2.25
2.0	1.3	3.0
2.5	1.625	3.75
3.0	1.95	4.5
3.5	2.275	5.25
4.0	2.6	6.0
4.5	2.925	6.75
5.0	3.25	7.5
5.5	5.5	8.25
6.0	6.0	9.0
6.5	6.5	9.75
7.0	7.0	10.5
7.5	7.5	11.25
8.0	8.0	12.0
8.5	8.5	12.75
9.0	9.0	13.5
9.5	9.5	14.25
10.0	10.0	15.0
10.5	10.7	15.88
11.0	11.4	16.76
11.5	12.1	17.64
12.0	12.8	18.52
12.5	13.5	19.4
13.0	14.2	20.28
13.5	14.9	21.16
14.0	15.6	22.04
14.5	16.3	22.92
15.0	17.0	23.8
15.5	17.75	24.87
16.0	18.5	25.94
16.5	19.25	27.01
17.0	20.0	28.08
17.5	20.75	29.15

	条例 8 条	条例 9 条
18.0年	21.5	30.22
18.5	22.25	31.29
19.0	23.0	32.36
19.5	23.75	33.43
20.0	24.5	36.376
20.5	25.35	37.3992
21.0	26.2	38.4224
21.5	27.05	39.4456
22.0	27.9	40.4688
22.5	28.75	41.492
23.0	29.6	42.5152
23.5	30.45	43.5384
24.0	31.3	44.5616
24.5	32.15	45.5848
25.0	33.0	46.608
25.5	33.9	47.5998
26.0	34.8	48.5916
26.5	35.7	49.5834
27.0	36.6	50.5752
27.5	37.5	51.567
28.0	38.4	52.5588
28.5	39.3	53.5506
29.0	40.2	54.5424
29.5	41.1	55.5342
30.0	42.0	56.526
30.5	42.6	57.1268
31.0	43.2	57.7276
31.5	43.8	58.3284
32.0	44.4	58.9292
32.5	45.0	59.4872
33.0	45.6	60.0052
33.5	46.2	60.4332
34.0	46.8	60.8612
34.5	47.4	60.99
35.0	48.0	60.99
	0.5年毎に0.6を加える。	
	最高60月	最高60.99月

(注) 条例……「退職手当条例」を示す。

退職手当支給率表（平成17年4月1日以降適用）

条文	条例 8 条	条 例 9 条
退職事由 勤続年数	自己都合による退職	行政整理，定年，死亡，休職期間満了による退職等
0.5年	0.325	0.75
1.0	0.65	1.5
1.5	0.975	2.25
2.0	1.3	3.0
2.5	1.625	3.75
3.0	1.95	4.5
3.5	2.275	5.25
4.0	2.6	6.0
4.5	2.925	6.75
5.0	3.25	7.5
5.5	5.5	8.25
6.0	6.0	9.0
6.5	6.5	9.75
7.0	7.0	10.5
7.5	7.5	11.25
8.0	8.0	12.0
8.5	8.5	12.75
9.0	9.0	13.5
9.5	9.5	14.25
10.0	10.0	15.0
10.5	10.7	15.825
11.0	11.4	16.65
11.5	12.1	17.475
12.0	12.8	18.3
12.5	13.5	19.125
13.0	14.2	19.95
13.5	14.9	20.775
14.0	15.6	21.6
14.5	16.3	22.425
15.0	17.0	23.25
15.5	17.75	24.275
16.0	18.5	25.3
16.5	19.25	26.325
17.0	20.0	27.35
17.5	20.75	28.375

	条例 8 条	条例 9 条
18.0年	21.5	29.4
18.5	22.25	30.425
19.0	23.0	31.45
19.5	23.75	32.475
20.0	24.5	34.84
20.5	25.35	35.828
21.0	26.2	36.816
21.5	27.05	37.804
22.0	27.9	38.792
22.5	28.75	39.78
23.0	29.6	40.768
23.5	30.45	41.756
24.0	31.3	42.744
24.5	32.15	43.732
25.0	33.0	44.72
25.5	33.9	45.682
26.0	34.8	46.644
26.5	35.7	47.606
27.0	36.6	48.568
27.5	37.5	49.53
28.0	38.4	50.492
28.5	39.3	51.454
29.0	40.2	52.416
29.5	41.1	53.378
30.0	42.0	54.34
30.5	42.6	54.912
31.0	43.2	55.484
31.5	43.8	56.056
32.0	44.4	56.628
32.5	45.0	57.148
33.0	45.6	57.668
33.5	46.2	58.188
34.0	46.8	58.708
34.5	47.4	59.228
35.0	48.0	59.28
	0.5年毎に0.6を加える。	
	最高59.28月	最高59.28月

9. 育児休業時の給与等

対象	満 3 歳未満の子を養育する一般職員	
期間	子が満 3 歳に達するまでの間で、本人の申請を尊重して、任命権者が承認した期間	
給与の扱	育児休業	休業期間中は無給
	部分休業	育児時間を除く部分休業の時間数を時間外勤務手当の計算例により処理し現行の給与の減額方法で減額
その他の取扱	育児休業給付	育児休業期間のうち、当該子が 1 歳に達するまでは、共済組合より給料相当分の 40/100 が給付
	定期昇給	当該期間の 2 分の 1 を勤務したものとして調整
	期末勤勉手当	勤務実績に応じて支給 (全期間育児休業中の場合は支給しない。)
	退職手当	当該期間の 2 分の 1 を算定の基礎から除算

．人事制度の概要

神戸市における人事制度の概要は次のとおりです。

1.採用

(1)採用の現状

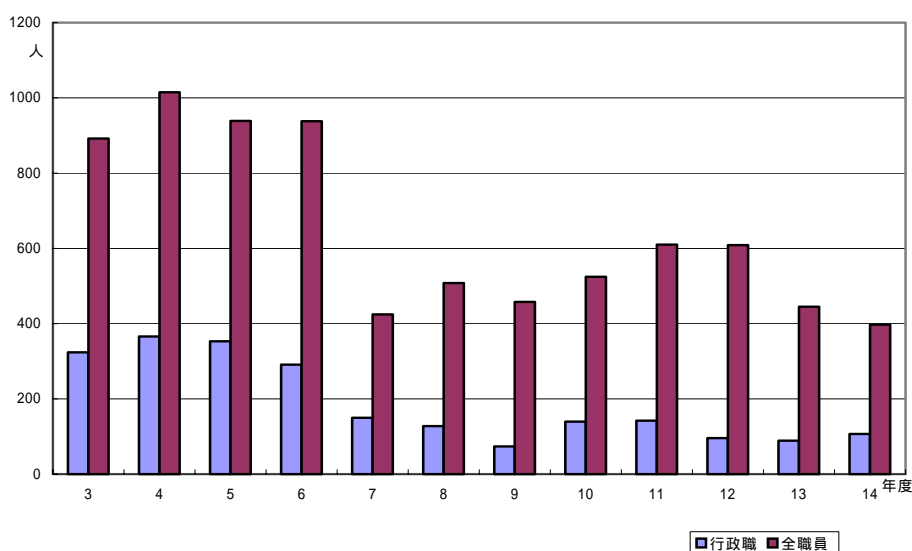
「地公法」の規定に基づき、「受験成績、勤務成績その他の能力の実証に基づいて採用（任用）」を行っており、試験区分別、職種別に競争試験及び選考により実施しています。

近年の採用動向を見ると、平成４年度をピーク（１,０１５名）にして減少傾向にありましたが、平成７年度以降は行財政改善への取り組みなどにより更に減少し、採用人数は平成６年度（９３８名）の１/２～２/３程度で推移してきています。

平成３年～１４年度の採用者数

（単位：人）

区分 \ 年度	平成３年度	平成４年度	平成５年度	平成６年度	平成７年度	平成８年度	平成９年度	平成１０年度	平成１１年度	平成１２年度	平成１３年度	平成１４年度
行政職	324	366	353	291	150	128	74	140	142	96	89	107
全職員	892	1,015	939	938	425	508	458	525	610	609	445	398



(2)最近の取り組み

人物重視の試験方法へ

従来、行政職の採用試験において口頭試問は 2 次試験でのみ実施していましたが、平成 9 年度の採用試験から 1 次試験においても集団面接の形で実施することにしました。また、平成 12 年度の採用試験では、一般行政区分の 1 次試験において集団面接に加え、受験者と年齢の近い若手職員による個別面接を実施し、さらに平成 13 年度の採用試験からは、これを福祉区分や技術系区分にも拡充しました。

国籍条項の廃止

平成 9 年度の採用試験より、消防職以外の受験資格から国籍条項を撤廃し、外国籍の人にも門戸を広げました。

受験者の裾野の拡大

ホームページや広報紙等による試験情報の発信、大学における説明会の開催とあわせて、平成 10 年度からは就職説明会の開催などを行うとともに、平成 13 年度の採用試験からは福祉区分における大学等での専攻要件の撤廃を、平成 14 年度からは技術系区分（衛生監視等を除く）の履修要件の撤廃などを行い、受験者の裾野の拡大を図りました。

民間企業等職務経験者採用試験の実施

多様な人材の確保、より人物を重視した選考への取り組みの一環として、平成 14 年度より新たに民間企業等職務経験者を対象とした職員採用試験を実施しました。この採用は、民間企業等で培われた知識、経験、サービス意識やコス

ト意識等を有する職員を採用することで、多様な発想、柔軟な思考を市政に活かし、市組織の活性化と市民サービスの向上を図ることを目的としています。

2. 職員研修

(1) 職員研修の現状

職員研修は、以下のとおり基本方針及び重点項目を掲げ、年間研修計画を策定して実施しています。

平成15年度 職員研修計画

【基本方針】

極めて深刻な財政状況のもとで、「市民とともに創る神戸」の実現に向け、市民ニーズの変化や新たな行政課題に的確に対応していくため、民間の知恵を活用し、職員一人ひとりが責任ある行動の中で、意識改革を進め、仕事の仕方を大胆に見直し、行財政改革を成し遂げることができる職員の育成を図る。また、高い自律性をもって、職場や組織風土の改革に取り組む職員の育成を図るとともに、市民満足度を高め、新たな時代にふさわしい行政システムの確立を推進する職員の育成を図る。

【重点項目】

市民サービスの向上と市民との協働の実践
職員の意識改革と職場風土改革の推進
高い倫理観の醸成と応対マナーの向上
行政経営能力の向上と政策形成能力の向上
防災意識の高揚と危機管理能力の向上
職員の人権意識の高揚とメンタルヘルスの向上

職員研修体系は、行政経営課（職員人材開発センター）における研修、自己啓発等自主的研修、職場における研修に大別し、さらに、行政経営課（職員人材開発センター）における研修を、基本研修（一般職員研修、管理職研

修） 専門（特別）研修、 派遣研修に細分化し実施するとともに、自己啓発等自主的研修支援・職場における研修の支援も行っています（平成 15 年度研修体系図参照）。

また、上記の重点項目を中心に、職場における研修、行政経営課（職員人材開発センター）における研修の両面から、有効かつ体系的に実施し、管理職を対象としたマネジメント能力向上のための研修などを実施しています。

平成 15 年度 神戸市職員研修体系図

部長級以上	トップマネジメントセミナー													指定項目： 人権問題・ 市民応対・ 公務員倫理					
課長級職員	課長昇任時	職員の意識改革・ 行政改革・ 行政経営等	プレゼンテーションスキルアップ研修	組織マネジメント（目標達成、意思決定等）	目標チャレンジ研修 行政経営品質評価者等研修 企業等合同研修	政策提案・ 業務改善 研究発表大会	メンタルマネジメント研修 リスニング研修	男女共同参画管理職研修	倫理管理者養成研修 危機管理研修 職員震災バンク	市民救命士講習会	I S O 研修・ O A 研修・ 手話講座	N P O 体験	自主研究グループ助成 （時間外特別講座） 法律・ 経済講座、 市政連続セミナー	選択項目： （出前方式・助成方式） 市民サービス向上・行政経営能力向上・職場マネジメント） その他： メンタルヘルス・安全衛生・危機管理・新規配属者等					
係長級職員	係長昇任時		応対リーダー専門研修 新任係長応対リーダー養成研修	マネジメントセミナー（コーチング手法等） 職場のマネジメント（プレゼンテーション等）	行政経営品質TQM等業務執行手法改善 政策提案・改善提案研修及び内部発表会【3D研究会】		ストレスマネジメントセミナー（係長級）	人権問題職場研修推進者専門養成研修			(指導者養成等) 接遇・JST 国土交通大学校 全国建設研修センター 近畿地方整備局 統計研修所								
一般職員研修	中堅職員		クレーム事例対応研修	折衝・交渉力養成 プレゼンテーション向上			キャリア形成支援研修 （年代別に実施）	女性職員ステップアップセミナー											
	3・4級																		
	採用3年次																		
	部 新規採用																		
区分	基本研修（科目は目的別に展開）	市民満足・市民サービス向上	マネジメント能力向上	政策形成能力向上 行政経営能力向上 効率的な行政運営	職務意欲向上・キャリア支援	メンタルヘルス・ ストレスマネジメント	人権問題男女共同参画	公務員倫理 安全衛生 危機管理	その他	派遣研修	自己啓発等自主的研修（支援）	職場における研修（支援）							
専 門（ 特 別 ） 研 修																			
行政経営課（職員人材開発センター）における研修																			

3.人事異動・配置

(1)人事異動・配置の現状

行政職、消防職、教育職、医療職、労務職、公営企業職員をあわせて約 20,000 名の職員から構成されており、毎年 4 月の定期異動時期に原則として一斉に人事異動を行い、年度途中においては、組織の再編や職務の状況変化など必要に応じて部分的に人事異動を行っています。

これまでの人事異動では、一般事務職については概ね 3～5 年のサイクルで人事異動を行っており、局間異動を基本とするなどゼネラリストとして養成する方針が、他都市と比較しても特徴的です。（他都市の中には、一般事務職の職員でもほとんど他の局に異動しない者もいるケースがあります。）

一方、技術職員や専門職員については、基本的に採用された試験区分や職種の職域内での異動を行っています。

また、労務職員については、採用された職種の職域をでることは一般事務職等に比べると少なく、異動のサイクルについても、職域・配置職場が限定されていることもあり、長期間同一職場に在職するケースが多くなっています。

人事異動時に、職員の意欲をできるだけ反映させる方法として、平成 7 年度から行政職の担当職員等については「職員意向調査」を実施しており、また平成 14 年度から課長級以下の管理職には「自己申告制度」を、職員の人事異動時に「庁内公募制度」を実施するなど、職員の能力・適性の把握、適材適所の人員配置、能力の開発・資質の向上等を図り、ひいては業務の円滑な運営、組織全体の活性化につながるよう取り組んでいます。

女性職員については、平成 11 年 4 月施行の「男女雇用機会均等法」の改正（男女の差別的扱いの禁止、セクシャルハラスメントの防止の義務づけ）や「労働基準法」の改正（女性の深夜労働の規制撤廃）などにより職域の拡大もいっそ

う可能となるなど、新規採用職員における女性の割合が増加傾向にあることもあり、職域の拡大を進めている。また、管理職への登用も徐々に進んでいます。

最後に、職員構成等を示すと、以下のとおりとなります。

職員の平均年齢の上昇及び平均勤務年数の長期化傾向が見られます。平成 6 年と平成 15 年を比較すると、全職員ベースで平均年齢が 2.5 歳上昇し、平均勤続年数も 2.4 年長期化しています。

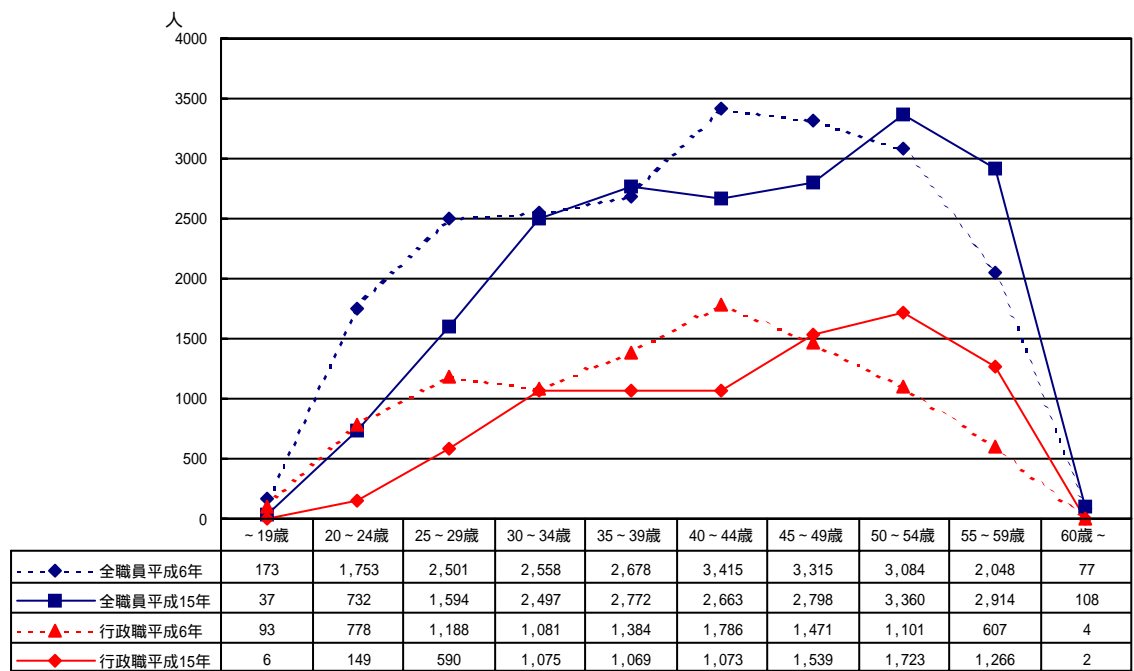
また、5 歳ごとの年齢区分で区別した職員構成を見ますと、全職員ベースで、平成 6 年には 40～44 歳の区分が最も大きな割合を示していましたが、平成 15 年では 50～54 歳の区分が最も大きな割合を示しています。

(A) 平成 15 年度職種別職員構成

(単位：人)

職 名	平成 6 年度	平成 7 年度	平成 8 年度	平成 9 年度	平成 10 年度	平成 11 年度	平成 12 年度	平成 13 年度	平成 14 年度	平成 15 年度	平成 15 年度 - 平成 14 年度
行政職	9,493	9,422	9,313	9,210	9,172	9,174	9,011	8,936	8,785	8,492	293
消防職	1,338	1,346	1,336	1,363	1,368	1,386	1,387	1,383	1,382	1,376	6
教育職	1,329	1,329	1,327	1,329	1,310	1,301	1,304	1,284	1,264	1,238	26
医療職	1,717	1,565	1,540	1,521	1,516	1,574	1,715	1,738	1,732	1,701	31
指定職	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	0
小 計	13,878	13,663	13,518	13,425	13,368	13,437	13,419	13,343	13,165	12,809	356
労務職	4,393	4,423	4,361	4,311	4,275	4,241	4,117	4,066	3,952	3,877	75
水道職員	1,027	1,008	1,011	995	986	974	961	950	945	910	35
交通職員	2,304	2,344	2,329	2,344	2,308	2,256	2,218	2,146	2,002	1,879	123
小 計	7,724	7,775	7,701	7,650	7,569	7,471	7,296	7,162	6,899	6,666	233
合 計	21,602	21,438	21,219	21,075	20,937	20,908	20,715	20,505	20,064	19,475	589

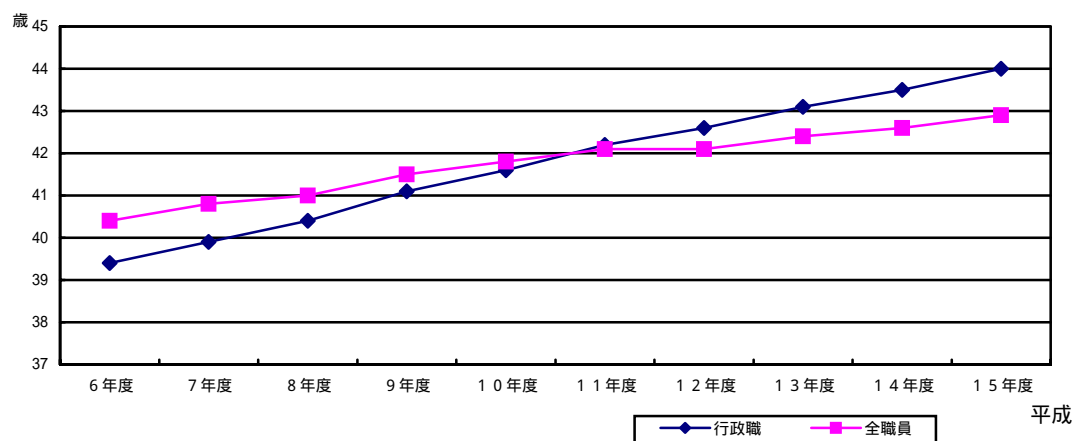
(B) 職員年齢階層別構成（平成15年と平成6年比較）



人

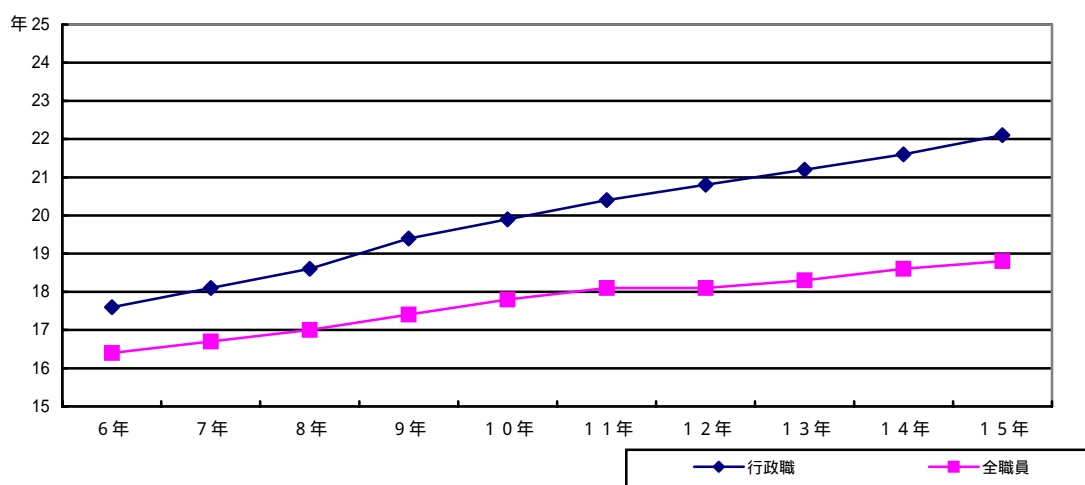
(C) 職員平均年齢の推移

区 分	平成6年度	平成7年度	平成8年度	平成9年度	平成10年度	平成11年度	平成12年度	平成13年度	平成14年度	平成15年度
行政職	39.4 歳	39.9	40.4	41.1	41.6	42.2	42.6	43.1	43.5	44.0
全職員	40.4 歳	40.8	41.0	41.5	41.8	42.1	42.1	42.4	42.6	42.9



(D) 職員平均勤続年数の推移

区 分	平成 6 年度	平成 7 年度	平成 8 年度	平成 9 年度	平成 10 年度	平成 11 年度	平成 12 年度	平成 13 年度	平成 14 年度	平成 15 年度
行政職	17.6 年	18.1	18.6	19.4	19.9	20.4	20.8	21.2	21.6	22.1
全職員	16.4 年	16.7	17.0	17.4	17.8	18.1	18.1	18.3	18.6	18.8



4. 人事評価

(1) 人事評価の現状

「勤務評定制度」を導入し、複数の評定者による勤務評定を行っています。また、得られた評価については、異動や昇任等において公正で納得性のある人事管理のための基礎資料として活用されることになっています。

5. 昇任・降任

(1) 昇任・降任の現状

一般職員から局長級職員までの5段階の職位を設けているが、「課長補佐」級などの職位を設けてないなど、他の自治体と比較してシンプルな職位制度とな

っていることが特徴です。

また、係長級以上の職への昇任については、選考によることとしているが、能力の実証をより明確にするため、一部の職種を除いて「試験的選考」によることとしている点が特徴です。一方、課長級以上の職への昇任や係長級職員のうち免許・資格などを必要とする一定の 職への昇任については、筆記考査等を行わず、選考を行っています。

係長級職員への昇任における試験制度のメリットとして、

- ・ 受験者が試験を通じて法制度、市政、社会情勢、専門分野等に関する学習をあらためて行う機会をもつことにより、職員の視野の拡大や資質の向上につながる。
- ・ 一般職員から管理職に昇任するうえで、一つの節目として試験を経験することにより、「管理職として、神戸市をより良いものにしていきたい。」など意識の向上につながる。
- ・ 若手職員であっても試験に合格すれば昇任でき、年功主義的でない人事がおこなえる。

などが挙げられます。

なお、「地公法」の規定により、「職員は法律や条例に定める場合に該当するとき以外は、その意に反して不利益な処分を受けない。」とされており、「分限処分」の一形態である「降任」は、これまでほとんど実施していません。

．比較分析等

1. 他都市比較

(1) 人件費（普通会計）

総務省発行の「市町村別決算状況調」により、他の政令指定都市との比較をしますと、下表のとおりとなります。

（基本給＋手当）のトータルベースでは、政令指定都市のなかで、中位にあります。

但し、特殊勤務手当が群を抜いて高くなっています。平成 14 年度においては、1 番低い千葉市の実に 4.7 倍にも達しています。

この件につき、給与課の見解は、特殊勤務手当の内容が各都市により異なっており、神戸市で特殊勤務手当としている手当を、他都市では時間外勤務手当としているのではないかとのことでした。

確かに、平成 14 年度で見ると、特殊勤務手当と時間外勤務手当の合計額では、名古屋市とさいたま市を除き、ほぼ横並びの状況となっています。

(単位：円/月)

市 年 度		神 戸 市	札 幌 市	仙 台 市	さい たま 市	千 葉 市	川 崎 市	横 浜 市	名 古 屋 市	京 都 市	大 阪 市	広 島 市	北 九 州 市	福 岡 市
平成 11 年度	職員数(人)	14,807	12,457	7,403		6,916	12,523	23,263	20,831	13,180	33,237	9,606	8,293	8,299
	基 本 給	375,832	390,859	340,974		394,624	400,885	387,718	378,055	412,337	385,502	346,484	376,619	357,923
	手 当	246,266	262,456	212,018		243,370	240,809	238,241	225,691	250,524	254,114	219,749	227,400	227,558
	内 時間外勤務手当	24,421	27,697	23,043		28,373	19,222	23,981	18,621	22,877	27,086	33,771	24,624	29,851
	内 特殊勤務手当	16,932	7,351	4,851		3,261	10,864	7,924	6,692	13,743	17,281	4,150	7,552	5,633
	内 期末勤勉手当	162,914	173,354	147,954		172,121	176,275	167,812	163,368	180,156	167,530	153,405	161,631	156,732
	内 その他の手当	41,999	54,054	36,170		39,615	34,448	38,524	37,010	33,748	42,217	28,423	33,593	35,342
	計(基本給+手当)	622,098	653,315	552,992		637,994	641,694	625,959	603,746	662,861	639,616	566,233	604,019	585,481
平成 12 年度	職員数(人)	14,532	12,203	7,267		6,765	12,280	22,636	20,424	12,861	32,592	9,372	8,174	8,288
	基 本 給	375,513	391,544	345,818		397,740	401,299	390,678	374,290	418,646	386,859	352,302	374,903	356,450
	手 当	238,353	255,596	209,577		239,690	234,068	232,763	220,800	245,846	247,126	210,153	220,133	218,520
	内 時間外勤務手当	24,247	27,326	23,445		29,354	20,009	23,616	20,659	23,638	24,496	27,952	24,377	28,301
	内 特殊勤務手当	15,584	7,554	4,879		3,197	10,619	7,941	6,636	13,593	17,429	4,215	7,325	5,575
	内 期末勤勉手当	156,434	166,780	144,464		166,811	169,681	162,661	155,910	175,719	161,970	150,074	154,762	149,727
	内 その他の手当	42,088	53,936	36,789		40,328	33,759	38,545	37,595	32,896	43,231	27,912	33,669	34,917
	計(基本給+手当)	613,866	647,140	555,395		637,430	635,367	623,441	595,090	664,492	633,985	562,455	595,036	574,970
平成 13 年度	職員数(人)	14,247	12,014	7,249	7,424	6,753	12,081	22,383	19,995	12,578	32,047	9,215	8,020	8,179
	基 本 給	384,122	395,445	349,479	387,775	395,915	404,015	391,869	380,474	422,771	392,367	357,228	381,540	363,954
	手 当	242,033	254,848	215,868	220,624	238,160	234,655	233,373	220,182	246,277	245,960	211,314	222,655	224,253
	内 時間外勤務手当	24,667	26,499	27,454	23,931	29,613	20,524	25,122	19,137	23,237	24,291	27,907	24,373	30,712
	内 特殊勤務手当	15,226	7,500	5,547	3,296	3,207	10,347	7,902	6,721	13,729	14,855	4,202	7,625	5,717
	内 期末勤勉手当	158,320	166,813	144,761	159,936	164,171	169,032	161,617	157,274	175,853	161,930	150,538	156,037	151,820
	内 その他の手当	43,820	54,036	38,106	33,461	41,169	34,752	38,732	37,050	33,458	44,884	28,667	34,620	36,004
	計(基本給+手当)	626,155	650,293	565,347	608,399	634,075	638,670	625,242	600,656	669,048	638,327	568,542	604,195	588,207
平成 14 年度	職員数(人)	13,919	11,929	7,143	7,461	6,687	11,834	22,237	19,708	12,423	31,672	9,084	7,884	8,230
	基 本 給	387,386	381,545	361,016	377,382	398,405	405,079	391,355	382,092	402,963	386,895	357,371	387,783	361,411
	手 当	226,120	234,759	210,282	201,839	229,286	222,688	221,445	209,759	237,376	238,222	199,554	215,400	212,825
	内 時間外勤務手当	19,393	25,156	26,013	20,816	29,449	19,824	23,395	17,755	22,872	22,128	24,702	24,530	30,429
	内 特殊勤務手当	15,541	7,536	4,235	3,362	3,305	8,789	7,787	6,785	12,979	12,044	4,258	7,482	5,642
	内 期末勤勉手当	150,718	150,423	140,546	144,785	154,807	159,739	152,104	149,204	168,435	159,037	141,784	148,072	141,071
	内 その他の手当	40,468	51,644	39,488	32,876	41,725	34,336	38,159	36,015	33,090	45,013	28,810	35,316	35,683
	計(基本給+手当)	613,506	616,304	571,298	579,221	627,691	627,767	612,800	591,851	640,339	625,117	556,925	603,183	574,236

(注) 1. 基本給は、給料・扶養・調整手当の合計です。

(2)職員 1 人当たり人口

1 部門別職員数

人事課提出資料による部門別職員数は以下のとおりです。

(単位：人)

(上段：平成 16 年職員数 中段：平成 15 年職員数 下段：増減)

	福祉関係を除く 一般行政計	福祉関係計	一般行政計	特別行政計	公営企業等計	総合計
札幌	4,037	3,445	7,482	4,347	4,026	15,855
	4,082	3,425	7,507	4,390	4,361	16,258
	45	20	25	43	335	403
仙台	2,301	2,327	4,628	2,449	3,434	10,511
	2,351	2,357	4,708	2,428	3,505	10,641
	50	30	80	21	71	130
さいたま	2,340	2,491	4,831	2,595	1,371	8,797
	2,321	2,529	4,850	2,639	1,370	8,859
	19	38	19	44	1	62
千葉	2,318	2,140	4,458	2,151	1,236	7,845
	2,381	2,139	4,520	2,180	1,168	7,868
	63	1	62	29	68	23
川崎	3,299	5,055	8,354	3,141	3,705	15,200
	3,366	5,263	8,629	3,206	3,829	15,664
	67	208	275	65	124	464
横浜	6,852	7,965	14,817	6,990	10,718	32,525
	6,855	8,115	14,970	7,128	11,187	33,285
	3	150	153	138	469	760
名古屋	5,907	7,182	13,089	6,497	10,434	30,020
	6,002	7,268	13,270	6,591	10,767	30,628
	95	86	181	94	333	608
京都	3,845	4,299	8,144	4,231	4,434	16,809
	3,840	4,276	8,116	4,308	4,578	17,002
	5	23	28	77	144	193
大阪	9,768	10,585	20,353	10,379	17,294	48,026
	9,959	10,791	20,750	10,576	17,677	49,003
	191	206	397	197	383	977
神戸	4,303	5,035	9,338	4,231	5,635	19,204
	4,463	5,124	9,587	4,298	5,795	19,680
	160	89	249	67	160	476
広島	2,950	2,896	5,846	3,093	3,252	12,191
	3,021	2,938	5,959	3,119	3,296	12,374
	71	42	113	26	44	183
北九州	3,199	2,240	5,439	2,314	2,306	10,059
	3,220	2,290	5,510	2,345	2,375	10,230
	21	50	71	31	69	171
福岡	3,750	2,014	5,764	2,436	2,471	10,671
	3,728	2,009	5,737	2,441	2,529	10,707
	22	5	27	5	58	36

(注) 1. 職員数は 4 月 1 日現在です。

2 部門別職員数構成比

平成 16 年の部門別職員数から作成した部門別職員数「構成比」は次のとおりです。

神戸市は、福祉関係及び公営企業等に比較的人員配置が多くなっています。

部門別職員数構成比

(単位：%)

都市名	福祉関係を除く 一般行政計	福祉関係計	一般行政計	特別行政計	公営企業等計	総合計
札幌	25.46	21.73	47.19	27.42	25.39	100.00
仙台	21.89	22.14	44.03	23.30	32.67	100.00
さいたま	26.60	28.32	54.92	29.50	15.58	100.00
千葉	29.55	27.28	56.83	27.42	15.76	100.00
川崎	21.70	33.26	54.96	20.66	24.38	100.00
横浜	21.07	24.49	45.56	21.49	32.95	100.00
名古屋	19.68	23.92	43.60	21.64	34.76	100.00
京都	22.87	25.58	48.45	25.17	26.38	100.00
大阪	20.34	22.04	42.38	21.61	36.01	100.00
神戸	22.41	26.22	48.63	22.03	29.34	100.00
広島	24.20	23.76	47.95	25.37	26.68	100.00
北九州	31.80	22.27	54.07	23.00	22.92	100.00
福岡	35.14	18.87	54.02	22.83	23.16	100.00

3 職員 1 人当たりの人口

職員 1 人当たりの人口を他の政令指定都市と比較しますと、次のとおりになります。

一般行政職員数と人口の比率において、神戸市は、大阪市及び川崎市に次いで 3 番目に低くなっています。

仮に、平成 22 年度に予定通り職員 3,000 人削減（後述参照）を達成したものとし、また、その時点での神戸市の人口をマスタープラン通りの 1,700,000 人と仮定しますと、総職員数と人口の比率において、下記の通り、職員 1 人当たりの人口は 104.91 人となります。

この数値でも政令指定都市のうち中位しかありません。

$$\frac{1,700,000}{16,204 (19,204 - 3,000)} = 104.91 \text{ 人}$$

	札幌	仙台	さいたま	千葉	川崎	横浜	名古屋	京都	大阪	神戸	広島	北九州	福岡
人 口 ... A	1,849,650	994,232	1,061,580	894,973	1,270,259	3,561,897	2,122,977	1,386,309	2,490,172	1,488,637	1,123,032	993,983	1,326,875
A/一般行政職員数	247.2	214.8	219.7	200.8	152.1	240.4	162.2	170.2	122.3	159.4	192.1	182.8	230.2
A/総職員数	116.7	94.6	120.7	114.1	83.6	109.5	70.7	82.5	51.9	77.5	92.1	98.8	124.3

(注) 1. 人事課提出資料による。

2. 人口は平成 16 年 3 月 31 日現在の住民基本台帳人口より外国人登録者数を控除している。

2. 民間比較

(意見)

(人事委員会報告の民間比較について)

神戸市人事委員会では、人事院等と共同で「民間給与」を調査して、市職員の給与と「民間給与」の比較分析を実施し、これを基に給与に関する勧告をしています。公務員と民間の給与の均衡を図る意味（「均衡の原則」）で基本的に妥当な処置と思われます。ただ、現行の方法は、以下の点で多少問題を含んでいます。調査方法及び比較方法を改善し、民間給与のより一層的確な把握に努める必要があります。

まず第一点は、平成 16 年 9 月の報告（勧告）でいえば、民間と比較されているのは、勧告の対象となる人員 12,565 人のうち、あくまで「行政職」の 8,298 人に過ぎません。この比較結果を行政職以外の勧告対象職員（医療職、教育職及び消防職等）にまで及ぼすのは、たとえ、国や他の地方公共団体の給与を考慮した上、最終的には市会の議決を経るものとはいえ、疑問なしとは言えません。やはり、医療職等についても、原則として、民間の相当する職種の給与との比較が必要と思われます。

第二点は、「民間給与」の調査対象を正規の従業員数が企業全体で 100 人以上かつ支店等の事業所単位で 50 人以上の企業としていることです。

つまり、対象「民間」企業の範囲を相当規模以上のものに限定しているのです。

第三点は、給与額の「単純比較」だけでいいのかということです。これは市職員と民間企業従業員が「質的量的」に同じ仕事をこなしているという前提に立っています。果たして、この前提（公務員と民間企業の効率が同じ）が妥当なのかということことです。

第四点は、民間企業には、不況による倒産等を原因とする失業のリスクがあるが、公務員には基本的に同様のリスクはないと思われます。この差は無視できないと考えます。

< 参考 > 報告・勧告対象職員数の推移

(単位：人)

年 職名		平成 9 年	平成 10 年	平成 11 年	平成 12 年	平成 13 年	平成 14 年	平成 15 年	平成 16 年
報告・ 勧告対象職員	行政職(B)	9,210	9,172	9,174	9,011	8,936	8,785	8,492	8,298
	消防職	1,363	1,368	1,386	1,387	1,383	1,382	1,376	1,376
	教育職	1,329	1,310	1,301	1,304	1,284	1,264	1,238	1,189
	医療職	1,521	1,516	1,574	1,715	1,738	1,732	1,701	1,700
	指定職	2	2	2	2	2	2	2	2
	合 計(A)	13,425	13,368	13,437	13,419	13,343	13,165	12,809	12,565
	(B) ÷ (A) (%)	68. ⁶⁰	68. ⁶¹	68. ²⁷	67. ¹⁵	66. ⁹⁷	66. ⁷³	66. ³⁰	66. ⁰⁴

第3 監査の結果及び意見

・職員定数管理について

(概要)

地方公共団体では自主的に定数管理をしないと、職員数が増大するおそれがあるため、「自治法」第172条第3項において、地方公共団体の職員の定数は条例で定めることとしています。

職員定数の5年間の推移は以下のとおりです(全市合計。各年度4月1日現在)。

職員定数は近年、減少傾向にあることがわかります。

(単位：人)

	平成12年度 (A)	平成13年度	平成14年度	平成15年度	平成16年度 (B)	(B) - (A)
職員定数 (条例定数)	19,078	18,830	18,412	18,174	17,993	1,085

また、職員定数と実員の推移は以下のとおりです(全市合計。各年度4月1日現在。休職者、育児休業者、出向・派遣者を除く)。

実職員数は、職員定数の範囲内で推移していることがわかります。

(単位：人)

	平成12年度 (A)	平成13年度	平成14年度	平成15年度	平成16年度 (B)	(B) - (A)
職員定数 (条例定数)	19,078	18,830	18,412	18,174	17,993	1,085
実職員数	19,053	18,827	18,404	18,130	17,745	1,308
差(欠員数)	25	3	8	44	248	223

次に、管理職者数の実員の推移は以下のとおりです(全市合計。各年度4月1日現在。出向・派遣者を除く)。

(単位：人)

	平成 12 年度 (A)	平成 13 年度	平成 14 年度	平成 15 年度	平成 16 年度 (B)	(B) - (A)
局長級	44	45	43	41	40	4
部長級	205	198	194	192	191	14
課長級	626	634	651	670	664	38
係長級	1,472	1,495	1,500	1,520	1,514	42
計(C)	2,347	2,372	2,388	2,423	2,409	62
職員定数 (条例定数) (D)	19,078	18,830	18,412	18,174	17,993	1,085
職員定数に 対する比率 $\frac{(C)}{(D)}$	12. ³ %	12. ⁶ %	13. ⁰ %	13. ³ %	13. ⁴ %	1. ¹ %

職員定数及び実職員数は減少しているものの、管理職者数は減少していません。逆に、職員定数に対する比率は増加しています。局長級、部長級は減少していますが、課長級、係長級は増加しています。

これは、組織の統廃合等により局長級、部長級は減少しているものの、課長級、係長級については、業務の執行において民間活力を導入するなど、執行方法が変化の中で、市職員が監督指導するという役割を担うケースが増加していること、特に震災後においては、区画整理、再開発、企業誘致等の対外的な折衝等を伴う仕事が増加してきていることの状況の中、効率的、効果的に業務を遂行するために、管理職を配置していることが要因の一つです。

また、職務級ごとの平成 15 年度の現員数は以下のとおりです(水道局、交通局、労務職を除く。各年度 4 月 1 日現在)。

(単位：人)

	1 級	2 級	特認 2 級	3 級	4 級	5 級	6 級	7 級	8 級	9 級	計
人 数	409	2,333	15	2,397	1,400	4,124	1,150	741	188	50	12,807

(意見)

(職務級による定数管理について)

「給与条例」第 4 条第 1 項において、「人事委員会は、法令又は条例等の趣旨に従い……予算の範囲内で、職務の級の定数を設定し、又は改定することができる。」と規定されています。また、同条第 2 項において、「職員の事務の級は、前項の職員の職務の級ごとの定数の範囲内で、かつ、人事委員会規則で定める基準に従い決定する。」と規定されています。しかしながら、現状では「職務の級」ごとの定数の設定はなく、全体としての職員定数（条例定数）に基づいた定数管理が行われているに過ぎません。職務の級ごとに定数を設定する趣旨は、各職員の給与が級ごとに定められていることに対応して、職員数及び給与を各級ごとに管理することで、総給与を抑えることにあると考えられます。職員数及び給与の肥大化を防止する観点からは、全体としての職員定数による定数管理だけでなく、「職務の級」ごとの定数管理を実施することが必要です。

(参考)

行政経営方針（平成 15 年度）の概要

長引く構造的不況による市税収入の落ち込みや（毎年 100 億円単位の大幅な減収）、今後の高齢化社会に対応して、神戸市行財政の硬直的構造を改革すべく、平成 15 年度において「行政経営方針」を策定されています。当該方針

では、真に必要な行政サービスへの選択と集中、時代の変化に則した事務事業へと再構築を行うことにより、平成 22 年度を目途に、職員・組織体制については外郭団体への派遣職員も含めて、概ね 3,000 人の削減を目指すこととしています。

・補職（役職）別年齢構成等

(分析結果及び意見)

１．市長部局における補職別年齢構成

人事課より入手した市長部局における補職別年齢構成は表(1)のとおりです。

これを基礎データとして、年齢階層別に補職構成割合を示すと、表(2)のようになります。

更に補職別に年齢階層別構成割合を示すと、表(3)となります。

表(1)補職別年齢構成（市長部局）

（単位：人）

	局長級		部長級		課長級		係長級		係員		合 計	
	平成 14年度	平成 16年度	平成 14年度	平成 16年度	平成 14年度	平成 16年度	平成 14年度	平成 16年度	平成 14年度	平成 16年度	平成 14年度	平成 16年度
～19歳									15	14	15	14
20～29歳									1,770	1,516	1,770	1,516
30～39歳			1	1	19	9	331	337	2,970	2,854	3,321	3,201
40～49歳			14	20	276	285	682	618	2,646	2,389	3,618	3,312
50～59歳	42	41	209	191	438	439	688	724	2,571	2,640	3,948	4,035
60歳～	3	2	13	13					14	14	30	29
計	45	43	237	225	733	733	1,701	1,679	9,986	9,427	12,702	12,107

表(2)年齢階層別・補職構成割合

（単位：パーセント）

補職 年齢階層	局長級		部長級		課長級		係長級		係員		合 計	
	平成 14年度	平成 16年度	平成 14年度	平成 16年度	平成 14年度	平成 16年度	平成 14年度	平成 16年度	平成 14年度	平成 16年度	平成 14年度	平成 16年度
～19歳									100.00	100.00	100.00	100.00
20～29歳									100.00	100.00	100.00	100.00
30～39歳	-	-	0.03	0.03	0.57	0.28	9.97	10.53	89.43	89.16	100.00	100.00
40～49歳	-	-	0.39	0.60	7.63	8.61	18.85	18.66	73.13	72.13	100.00	100.00
50～59歳	1.06	1.02	5.29	4.73	11.10	10.88	17.43	17.94	65.12	65.43	100.00	100.00
60歳～	10.00	6.90	43.33	44.83	-	-	-	-	46.67	48.27	100.00	100.00

表(3)補職別・年齢階層別構成割合

(単位：パーセント)

補職 年齢階層	局長級		部長級		課長級		係長級		係員	
	平成 14年度	平成 16年度	平成 14年度	平成 16年度	平成 14年度	平成 16年度	平成 14年度	平成 16年度	平成 14年度	平成 16年度
～19歳									0. ¹⁵	0. ¹⁵
20～29歳									17. ⁷²	16. ⁰⁸
30～39歳			0. ⁴²	0. ⁴⁴	2. ⁵⁹	1. ²³	19. ⁴⁶	20. ⁰⁷	29. ⁷⁴	30. ²⁷
40～49歳			5. ⁹¹	8. ⁸⁹	37. ⁶⁵	38. ⁸⁸	40. ⁰⁹	36. ⁸¹	26. ⁵⁰	25. ³⁴
50～59歳	93. ³³	95. ³⁵	88. ¹⁹	84. ⁸⁹	59. ⁷⁶	59. ⁸⁹	40. ⁴⁵	43. ¹²	25. ⁷⁵	28. ⁰¹
60歳～	6. ⁶⁷	4. ⁶⁵	5. ⁴⁸	5. ⁷⁷					0. ¹⁴	0. ¹⁵
合計	100. ⁰⁰	100. ⁰⁰	100. ⁰⁰	100. ⁰⁰	100. ⁰⁰	100. ⁰⁰	100. ⁰⁰	100. ⁰⁰	100. ⁰⁰	100. ⁰⁰

一見しますと、非常に理想的な組織の様にも思えます。

例えば、「50～59歳」の年齢階層で見ますと、局長から係長まで役職者が広く分布しており、しかも「係員」の比率が実に2/3程度も占めています。

民間企業では到底考えられない分布状況です。

確立された業績(能力)評価システムがあり、それが円滑かつ万全に運用された結果、このような分布となったのであれば何ら問題はありません。

残念ながら、別の要因に基づくものと考えられます。

2. 平均給与による分析

給与課から入手した、一般行政職の年齢層別・補職別平均給与(平成16年4月現在)は、以下のとおりとなっています。但し、係員の超過勤務手当は一律に30,000円と仮定し加算しています。

また、給与格差を年代別に作成しますと、表(4)となります。

(1) 30代給与

	平均給料月額	管理職手当	調整手当	時間外勤務手当	合 計	(給与格差)	(各年代平均年齢)
係員	275,193	-	27,519	30,000	332,712	1	35. ⁰ 歳
係長	320,440	54,000	37,444	-	411,884	1. ²⁴	36. ⁷

(2) 40代給与

	平均給料月額	管理職手当	調整手当	時間外勤務手当	合 計	(給与格差)	(各年代平均年齢)
係員	367,946	-	36,795	30,000	434,741	1	45. ⁵
係長	387,270	54,000	44,127	-	485,397	1. ¹²	45. ¹
課長	428,187	89,000	51,719	-	568,906	1. ³¹	46. ³
部長	495,510	109,800	60,531	-	665,841	1. ⁵³	48. ⁰

(3) 50代給与

	平均給料月額	管理職手当	調整手当	時間外勤務手当	合 計	(給与格差)	(各年代平均年齢)
係員	411,347	-	41,135	30,000	482,482	1	54. ³
係長	426,208	54,000	48,021	-	528,229	1. ⁰⁹	54. ⁵
課長	461,352	89,000	55,035	-	605,387	1. ²⁵	54. ⁸
部長	513,513	109,800	62,331	-	685,644	1. ⁴²	55. ⁹
局長	583,673	134,300	71,797	-	789,770	1. ⁶⁴	57. ⁰

表(4)給与格差(年代別)

区 分	30代	40代	50代
(対係員)			
係員：係長	1. ²⁴	1. ¹²	1. ⁰⁹
係員：課長	-	1. ³¹	1. ²⁵
係員：部長	-	1. ⁵³	1. ⁴²
係員：局長	-	-	1. ⁶⁴
(対係長)			
係長：課長	-	1. ¹⁷	1. ¹⁵
係長：部長	-	1. ³⁷	1. ³⁰
係長：局長	-	-	1. ⁵⁰
(対課長)			
課長：部長	-	1. ¹⁷	1. ¹³
課長：局長	-	-	1. ³⁰

上記によれば、30代「係長」の給与合計額は、40代及び50代「係員」の給与合計額に及びません。

地方公務員の給与は原則として職務給とされています。

職務給とは、職務（仕事内容やポスト）と責任で給与が決定される方式です。従って、仕事の内容やポスト等が変わらない限り、本来、給与は上昇しない筈です。

しかしながら、神戸市の給与体系は、職務給を前提としながらも、職員の勤続に対するインセンティブ付与やライフステージに応じた生計費も考慮して設計されています。原則として毎年1回定期昇給することにより、職員としての実務経験が給与に反映されることとなっています。まだ、年功給的要素が色濃く残っているのです。

これは、表(4)給与格差（年代別）でもはっきり読み取れます。

「対係員の区分」で見ますと、「係員：係長」の給与格差は30代、40代、50代と年齢が上がるにしたがって、格差は逆に小さくなっています。同様の傾向が他の区分でも見られます。

難関とされる係長試験を受けて管理職となり、ハードな職責を果たしつつ、刻苦精励して「局長」まで昇進したとしても、「係員」のまま定年を迎えるとしても、定期昇給制度等の恩恵を受けて、給与格差は1.64程度にしかならないのです。まして、50代の係員と係長の給与格差にいたっては1.09しかありません。

このような状況が、前述の「表(1)補職別年齢構成」をもたらしているものと思われます。

一生懸命働いても、そうでなくても、年齢が同じであれば、給与格差が僅少というのは、不合理と思われます。

現在の給与体系は、確かに「長期勤続」に対するインセンティブにはなるでしょ

うが、意欲と能力のある人材を積極的に役職者に登用し、「人的資源の活性化」を図っていく必要のある現在、全く趣旨にそぐわないものとなっています。なおかつ、職員構成の高齢化にともない、この制度は人件費増大の元凶となっています。

「総人件費の抑制」と「人的資源の活性化」の観点から、早急に、職能給及び能力給への制度設計の変更が必要です。

(参考)

神戸市においては、給与条例及び人事委員会規則に基づき係長級以上の職員に対し管理職手当を支給することと定めています。

係長級の職員は、実際に係員を指揮・監督しながら業務を遂行しているところであり、制度面や職務の実態からして妥当なものと考えているとのことです。

・勤務評定制度について

(概要)

1．勤務評定制度の根拠・目的

「地公法」第40条第1項では「任命権者は、職員の執務について定期的に勤務成績の評定を行い、その評定の結果に応じた措置を講じなければならない。」と規定しています。これを受けて、神戸市においても、職務遂行上見られた職員の能力・適性、職務を遂行した実績等を公正かつ客観的に評定記録することを目的として、人事考課を実施しています。

2．人事考課の対象（被評定者）

市長の事務部局で一般職に属する常勤の職員全員。ただし、次に掲げる職員は除く。

- (1) 局長、部長その他これに準ずる者
- (2) 休職、長期の欠勤等で評定不能の職員（評定期間中における勤務の期間が3ヶ月に満たない者）
- (3) 大学、短期大学の教員
- (4) 条件付採用期間中の職員
- (5) その他行財政局長が評定を不必要と認めた者

3．評定者

- (1) 第一次評定者……被評定者の直近上位の監督者等
- (2) 第二次評定者……各区分に応じ、被評定者の所属局区長、所属部長、所属課長等

4. 評価基準日、評価期間

(1) 評価基準日.....毎年 12 月 1 日

(2) 評価期間.....毎年 12 月 1 日～11 月 30 日まで

5. 評価項目・評価要素

評価項目.....成績考課、能力考課、情意考課の 3 つ

(1) 成績考課.....職務の困難度等を考慮することなく、あくまでも分担している仕事の成果を評価する。

(2) 能力考課.....日常の職務遂行過程を通じて発揮された能力を中心に評価する。また、新しい分野への取り組み、困難な問題への解決等を通じて発揮された潜在能力が発見されれば、評価に加える。

(3) 情意考課.....日常の勤務態度を客観的に評価する。

評価要素.....仕事の成果、理解・決断力、企画・創造力、責任感その他

6. 評価

上記の評価項目それぞれにつき 5 段階評価。ただし、情意考課については、4 段階評価。

7. 勤務評価の活用用途

(1) 職員の能力開発

(2) 人事異動等の基礎資料

(3) 昇任の際の基礎資料

(意見)

1. 評価結果の活用用途

平成 13 年度に発表された「公務員制度改革大綱」において、新人事制度の構築として以下のように示されています。「…採用試験区分や 採用年次等を過度に重視した硬直的な任用や、年功的な給与処遇が見られること…様々な問題が生じて…新たに能力等級制度を導入し、これを基礎として任用、給与、評価等の諸制度を再構築することにより、これまでのように個々の職務を詳細に格付け、在職年数等を基準として昇任や昇格を行うのではなく、能力や業績を適正に評価した上で、真に能力本位の適材適所の人事配置を推進するとともに、能力・職責・業績を適切に反映したインセンティブにとんだ給与処遇を実現する。…職員一人一人の能力や意欲等を踏まえた計画的な人材育成の仕組みを整備するとともに、所属組織の目標や求められる行動の規準を職員に明示することにより、職員の主体的な能力向上や業務への取り組みを促し、組織目標の着実な達成を図る。」

しかしながら、現状では、人事考課の活用用途としては、職員の能力開発等にとどまっており、職員の能力や成果（業績）を適切に評価し、その結果を任用や給与に有効に活用する仕組みが十分に整備されておられません。職員の職務に対するモチベーションを高め、組織を活性化するためには、人事考課制度の再構築が今後の課題です。

2. 評価結果の説明

現在、評価結果を各職員に対して説明していません。被評価者に対して、評価結果について理解・納得できる機会を与えることは、各職員の能力開発のきっかけとなるとともに、評価者側にとっても、公正な評価を促す牽制効果が期待できると考えられます。

3．評定方法

評定方法については、各職員に対して絶対評価を行っており、評価ランクごとの定数制限等は定められていません。絶対評価は、定数に関係なく各職員の能力に応じて相応の能力評価が可能な点で有用ですが、一方で、評価ランクのかたよりが生じ、給与総額を増大させるおそれがあります。評価ランクごとに定数を設けた上で相対評価を行うことにより、給与総額を一定限度におさえつつ、他の職員との関係で、能力に応じた評価を行うことが可能となります。

4．最終評定の明確化

人事考課の評定方法としては、1次評定と2次評定が行われていますが、現行の評定方法では、両評定とも絶対評価を行い、優先順位は特に定められていません。これは、評定結果が職員の給与等に反映されていないため、実質的には優先順位を定めて最終評定を行う必要がないからです。しかし、評定結果を任用や給与に反映させる、いわゆる能力主義に移行する場合には、最終評定を明確にする必要があります。

5．勤勉手当への反映

現在、人事考課の評定結果との明確なつながりはありません。職員の職務に対するモチベーションを高めるためには、人事考課の評定結果と勤勉手当の支給割合につながりを持たせ、評定結果に応じて支給割合を決定する必要があります。

6．表彰等の反映

表彰については、神戸市職員表彰規則にもとづいてなされています。現在、表彰

の実績が人事考課に反映するしくみは整備されていません。表彰を受けた場合には、特別昇給として昇給される規程はあるものの（「初任給昇給等規則」第 20 条第 1 号）、最近では、該当者はありません（市長部局）。市の事務事業において、抜群の功績のあった場合等も表彰対象となっており、これらの者の功績に応じた評価を可能にするためには、表彰を人事考課に反映させる仕組みを整備することが必要です。また、公的資格等の取得についても人事考課との明確なつながりはありません。職務上有用な公的資格の取得等、幅広く職務上プラスになる職員の功績を人事考課に反映させることが、職員の能力開発及び公正な評価の観点から必要です。

（参考）

人事評価にかかる能力主義への取り組み

平成 15 年度に発表された神戸市人材育成基本計画「神戸市職員いきいきプラン」において、人事評価に関して以下の項目が実施、検討されています。

1. 「目標チャレンジ制度」導入の検討

新たに職務に取り組む意欲を醸成し、職員の士気高揚につなげるために、「目標チャレンジ制度」の導入を検討しています。この制度は、上司との綿密な連繋または協議を前提に、自らの職責に関する目標の設定及び目標の達成度について自己評価をすることにより、職員の資質向上と効率的な行政運営を図ることを目的としたものです。これにより、「計画」「実施」「評価」「改善」という流れに沿って、組織方針に沿った政策育成と重点課題の明確化につながると考えられています。現状では、課長級を対象に試行実施中であり、平成 17 年度より本格導入を予定しています。従来の能力評価だけでなく、業績評価の観点を取り入れたものであり、今後、制度の検証を行い必要な改善等を行っていくこととしています。

プロセス

- (1)使命の明確化
- (2)上位方針の確認と理解
- (3)問題の認識
- (4)チャレンジ目標設定
- (5)行動計画化
- (6)進捗状況の報告・確認
- (7)達成度の検証と次回への改善点確認

2．人事評価の評定項目の公表と評定結果を活用した人材育成

人事評価における明確性・納得性を確保するため、人事評価の評定項目等の公表を検討するとともに、評価結果を指導・育成等に活用する取り組みについても検討していくこととしています。現状では人事評価の評定項目の公表については、平成 16 年度から着手予定となっています。

((注)平成 16 年 12 月に公表しています。)

3．人事評価と昇任や昇給などの処遇との連動の検討

国や民間企業の「能力・実績主義」への転換という動きがある中、神戸市では、職員の士気を向上するため、能力・実績を適正に反映する人事給与制度への移行を検討する必要性があり、その前提となる人事評価と処遇が連動する評価システムの整備を検討しています。

4．自己評価制度の検討

上司とのコミュニケーションを通じて客観的に自己を振り返るための手段

として、自己の能力・実績を評価する自己評価制度の導入を検討しています。

自己の評価とのギャップの原因を分析する中で、自己を過大評価する者には、新たな能力開発のきっかけとなるとともに、自己を過小評価するものには、能力・実績に対する自信を植え付けることができるなどメリットは大きいと考えられています。

．昇任制度について

(概要)

1．意義

「給与条例」等に基づく職務の級を昇格させること、その他法令、条例、市の規則又は市の機関の定める規程により正式の名称を与えられている上位の職に任命すること（職員の任用に関する規則第2条第1項）。

2．昇任基準

係長級以上の職への昇任については、選考によることとしていますが、能力の実証をより明確にするため、一部の職種を除いて「試験的選考」を実施しています。一方、課長級以上の職への昇任や係長級職員のうち、免許・資格などを必要とする一定の職への昇任については、筆記考査等は行わず、選考を行っています。

3．昇任試験にかかる受験経験の有無及び実績

係長試験の受験経験についてのアンケート結果は以下のとおりです（「係長試験に関する神戸市職員意識調査の結果の概要」より抜粋）。

対 象：係員全員

調査日：平成15年9月30日～10月17日

回 答	男 性 (人)	女 性 (人)	不 明 (人)	合 計 (人)	比 率
1.受験したことがある	837	233	4	1,074	32.4%
2.申し込んだことはあるが受験したことはない	31	13	0	44	1.3%
3.受験資格はあるが受験申込みをしたことはない	567	825	5	1,397	42.1%
4.受験資格がなく、申込み・受験をしたことがない	408	305	5	718	21.6%
5.無回答	13	21	51	85	2.6%
合 計	1,856	1,397	65	3,318	100%

受験資格を有するが受験したことがない者（2、3）が、1,441 名（43.4%）にも上ることがわかります。この理由として、担当職員の方が向いていることや、処遇に魅力を感じないこと等が回答されています。

また、「昇任したいかどうか」の質問については、52.1%の方が昇任することに対して消極的と回答しています。更に、係長試験制度の変更に係るメニュー案については、筆記考査の負担を軽減して、人物重視の選考手続にすることや、係長試験を資格試験化する等が挙げられています。

(意見)

1．昇任基準について

昇任については、それぞれの採用試験区分、最終学歴に応じて、上位の級に昇給するための最低必要在職年数が定められています。また、係長級以上の職への昇任については、「試験的選考」によることとしていますが、これについても、受験の資格要件として必要な最低の年齢、経歴、学歴等が定められています。しかし、能力主義の観点からは、採用試験区分や在職年数等を基準として昇任及び受験資格を決定するだけでなく、人事考課において、能力や業績を適正に評価し、その評価結果をより重視した昇任基準とする必要があります。

また、「分限処分」の一形態である「降任」は、これまでほとんど実施されていませんが、今後は、能力評価により職務遂行能力が現等級の水準に達しない者等については、降任処分を行うような基準を構築していくことも必要と思われます。

2．試験制度及び給与体系について

上記のアンケート結果からも分るように、受験資格を有するが受験したことがない人や、昇任することに対して消極的と回答している人の割合が、かなり高くなっ

ています。これは、昇任試験が難関であることや、昇任に魅力を感じさせない、いわゆる年功序列的な給与体系が原因と思われます。職員の職務に対するモチベーションを高めるとともに、組織の活性化を図るためには、試験制度の改革が必要であり、また能力評価に応じた給与体系を構築する必要があります。

．昇給制度について

(概要)

1．昇給の種類

職員は給料表上の「職務の級」と「号給」で給料が決定されます。昇給の種類は、「普通昇給」とその他の「特別昇給」があります。「普通昇給」は、通常給料表の上で１年間に１号給ずつ昇給するもので、原則的に「普通昇給」の昇給停止年齢は５５歳とされています。一方、「特別昇給」は、職員の勤務成績が特に良好である者等に昇給期間を短縮し、１年を待たずに昇給が行われるものです。

2．普通昇給について

昇給所要期間を良好な成績で勤務した場合に１号給昇給します。なお、昇給所要期間は以下のとおりとなっています（「給与条例」第４条第６項、第８項）。

- (1)属する級の枠内の場合・・・１２月
- (2)属する級の最高号給の場合・・・１８月
- (3)属する級の最高号給を超えている場合・・・２４月

普通昇給の時期は、毎年１月１日、４月１日、７月１日、１０月１日となっています（「初任給昇給等規則」第１６条）。

3．特別昇給について

特別昇給の種類として、以下のものが規定されています（「給与条例」第４条第７項、「初任給昇給等規則」第２０条）。

(1)表彰による特別昇給

業務成績の向上、能率増進、発明考案等により職務上特に功績があったこ

とにより表彰を受けた場合に昇給するもの。

(2)学位取得による特別昇給

職員が学位を取得したときに昇給するもの。

(3)定年退職等に対する特別昇給（退職時特別昇給）

20 年以上勤続して定年若しくはこれに準ずる理由により退職する場合又は死亡した場合に昇給するもの。

（なお、国が退職時特別昇給を平成 16 年 5 月 1 日付けで廃止したことにとともに、神戸市においても同年 10 月 1 日より廃止されています）。

(4)廃職等による特別昇給

職制若しくは定数の改廃又は予算の減少により廃職又は過員を生じたことにより退職する場合に昇給するもの。

(5)係長職以上昇任による特別昇給

係長職若しくはこれに準ずる職以上の職に昇任した場合に昇給するもの。

(6)公務災害等による特別昇給

生命を賭して職務を遂行し、そのために危篤となり、又は著しい障害の状態となった場合その他特に必要があると認められる場合に昇給するもの。

(7)勤務成績が特に優秀な場合の特別昇給

勤務成績が特に優秀であることにより任命権者が特に必要であると認める場合に昇給するもの。

また、上記とは別に、職員の勤務成績が特に良好であると認められた場合の特別昇給が規定されています（「初任給昇給等規則」第 18 条、「特別昇給実施要綱」第 2 条）。これは、1 年度において、任命権者ごとの定数に 100 分の 15 を乗じて得た数に相当する数（その数が 1 に満たないときは 1）を超えない範囲内で任命権者ご

とに行うこととなっており、いわゆる「長期勤続特別昇給」といわれています。

特別昇給付与人数の推移（市長部局）は以下のとおりとなっています。

（単位：人）

	平成 12 年度	平成 13 年度	平成 14 年度	平成 15 年度	平成 16 年度
長期勤続特別昇給	960	953	829	861	903
学 位 取 得	7	9	7	7	1
退職時特別昇給	295	396	375	384	15
計	1,262	1,358	1,211	1,252	919

（注 1）平成 16 年度は平成 16 年 7 月 31 日時点の実績。

（注 2）上記表のほか、係長以上に昇任した場合の特別昇給があります。参考に平成 15 年度で集計すると 266 人が付与されています。

（意見）

（長期勤続特別昇給について）

「初任給昇給等規則」第 18 条第 1 項において、「職員の勤務成績が特に良好であると認められた場合は、…上位の給料月額に昇給させ、若しくは昇給期間を短縮することができる」と規定されています。これを受けて、いわゆる長期勤続特別昇給として、勤続 25 年に達した者（又は長期にわたり職務に精励した者）に対して特別昇給を実施しています（「特別昇給実施要綱」第 2 条）。しかしながら、「勤務成績が特に良好」か否かの判断基準として、現状では勤続年数が重視され、人事考課の評定結果との関連はありません。職員それぞれの能力も異なれば、市への貢献度も異なるはずであり、職員のモチベーションを高め、組織を活性化するためには、「勤続年数」だけでなく、人事考課の評定結果を活用した特別昇給の制度を整備する必要があります。

・昇給制限について

(概要)

1. 昇給停止制度

(1)制度内容

神戸市においては、55 歳に達した日後における最初の 4 月 1 日以後は昇給しないこととなっています(「給与条例」第 4 条第 9 項、「初任給昇給等規則」第 17 条)。ただし、現在は経過措置中であり、平成 20 年に本則実施される見込となっています(「初任給昇給等規則」附則 2 (平成 15 年 12 月 26 日人事委員会規則 9))。

もっとも、当該職員で勤務成績が特に良好であるものについては、人事委員会規則で定めるところにより、昇給させることができることとなっています(「給与条例」第 4 条第 9 項但書)。

(2)経過措置の内容

昇給停止の年齢は原則的に 55 歳となっていますが、以下の経過措置期間を設けています。

平成 16 年 4 月 1 日から平成 18 年 3 月 31 日まで・・・58 歳

平成 18 年 4 月 1 日から平成 19 年 3 月 31 日まで・・・57 歳

平成 19 年 4 月 1 日から平成 20 年 3 月 31 日まで・・・56 歳

(3)行政職給料表における経過措置の適用を受ける対象者数（平成 15 年 4 月 1 日現在）

（単位：人）

年 齢	52 歳	53 歳	54 歳	55 歳	56 歳	57 歳	58 歳	59 歳
人 数	341	387	349	333	246	222	243	222
年 齢	60 歳	61 歳	62 歳	63 歳	64 歳	65 歳	合計	
人 数	0	1	0	0	1	0	2,345	

平成 15 年 4 月 1 日現在 51～52 歳の人

56 歳まで昇給可能

53～54 歳

57 歳 "

55 歳以上の人は

58 歳 "

また、現在昇給停止となっている対象者のうち、昇給停止後、勤務成績が特に良好であるものとして特別昇給した者の人数は以下のとおりです。

年 齢	58 歳	59 歳
人 数	4	1

(4)他の政令指定都市との比較（55 歳昇給停止）

昇給停止につき、他の政令指定都市との比較は次のとおりです。

政令指定都市名等	昇給停止年齢	本則施行時期
（国）	（55）	（平成 17 年度）
神戸市	55	平成 20 年度
札幌市	55	平成 22 年度
仙台市	55	平成 22 年度
さいたま市	55	平成 23 年度
千葉市（注）	58	平成 15 年度
川崎市	55	平成 20 年度
横浜市	55	平成 23 年度
名古屋市	55	平成 23 年度
京都市	55	平成 20 年度
大阪市	59	平成 14 年度
広島市	55	平成 23 年度
北九州市	55	平成 20 年度
福岡市	55	平成 22 年度

（注）56 歳以上 58 歳までは延伸制度（昇給までの期間を延長する制度）がある。

2．昇給の延伸

(1)制度内容

懲戒処分を受けた場合、無許可欠勤のあった場合、その他勤務成績不良の場合等に、昇給期間を延伸するものです（「懲戒処分を受けた者等の昇給の取扱要綱」第 2 条、第 3 条）。12 月の昇給所要期間内での延伸の内容は以下のとおりです。

病気欠勤の場合

30 日を超え、60 日以下の場合 …… 3 月延伸

60 日を超え、90 日以下の場合 …… 6 月延伸

90 日を超える場合 …………… 9 月延伸

懲戒処分を受けた場合

戒告……………3月延伸

減給……………6月延伸

停職……………9月延伸

無許可欠勤の場合

1日でもあれば、3月延伸。無許可欠勤が続けば、懲戒処分を受けることとなります。

(2)年度別延伸者数(市長部局、延人数)

(単位：人)

年 度	平成 11 年度	平成 12 年度	平成 13 年度	平成 14 年度	平成 15 年度
人 数	420	398	366	333	315

平成 15 年度の昇給延伸者の内訳(市長部局、延人数)

(単位：人)

	欠勤による延伸			合 計
延伸月数	3 月	6 月	9 月	
人 数	253	49	13(注)	315

(注)内訳は、病気欠勤 10 名、無許可欠勤 3 人

その他、以下のとおり、懲戒処分を受けたことにより昇給が延伸した者が 15 名います。

戒告(3月)…6名

減給(6月)…3名

停職(9月)…6名

(意見)

1. 昇給停止制度及び経過措置の適用について

神戸市においては、平成 20 年度より 55 歳昇給停止制度の導入を図ることとしていますが、現在は、経過措置により 58 歳で昇給が停止されるという段階にあります。他の政令指定都市と比較した場合には、昇給の停止が早いグループに属していると言えます。しかし、民間と比較した場合には、必ずしも、早いとは言えないものと思われます。今後、高齢化が加速していくことから 55 歳昇給停止による給与及び退職手当に与える影響は大きく、現在の神戸市の置かれている財政状況、給与の水準等の観点から、経過措置の期間が適正であるか否か（経過措置の対象者は、実に 2,345 名の多数となっています。）また昇給停止年齢を更に引き下げる必要がないのかについて再検討する必要があると思われます。

2. 昇給の延伸の判断基準について

勤務成績不良の場合に、昇給の延伸が行われます。しかし、現在、懲戒処分等を除いて、欠勤等の勤務実績を基準に判断しているに過ぎず、人事考課の評定結果との明確な関連がありません。勤務成績の判断においては、人事考課の評価結果も踏まえた総合的な判断が必要です。

・特殊勤務手当について

(概要)

特殊勤務手当は、「職員が特殊の勤務に従事しその勤務に対する給与について特別の考慮を必要とする場合において、これを給料に組み入れることが困難又は不適当な事情があるときは、その勤務の特殊性に応じ、特殊勤務手当を支給することができる（「給与条例」第10条）」となっています。

その種類、範囲、支給額等は、「特殊勤務手当に関する条例（以下「特殊勤務手当条例」という。）」、「特殊勤務手当に関する条例施行規則」、「神戸市教育委員会職員の特殊勤務手当に関する規則」及び「労務職員の特殊勤務手当に関する規則」において定められています。

その手続は、新たに対象業務に従事する場合や対象業務から外れる場合にその都度、各所属から特殊勤務手当認定申請書を提出し、給与課で認定（消防局及び教育委員会の職員の認定は任命権者が行う。）し、実績の報告に応じて、給与課において計算され、翌月に支給されます。

1．特殊勤務手当の種類

特殊勤務手当の種類には、「第1種特殊勤務手当」、「第2種特殊勤務手当」、「第3種特殊勤務手当」及び「外勤手当」があります。

「第1種特殊勤務手当」は、身体若しくは生命に危険を及ぼし、若しくは健康に有害な影響を与えるおそれのある勤務又は過度の疲労若しくは不快を伴う勤務に従事する職員が当該勤務に従事したときに、区分（1級から13級まで）対象となる勤務内容に応じ、支給されます。例えば次のようなものがあります。

1 級「保健福祉局健康部生活衛生課食肉衛生検査所に勤務する獣医師が行う
食肉の衛生検査等」

2 級「産業振興局中央卸売市場西部市場に勤務する職員が行う施設内の管理、

保安又は衛生のための業務」

3 級「保健福祉局健康部生活衛生課動物管理センターに勤務する獣医師が行う動物の保護又は管理」

4 級「斎場に勤務する事務職員が行う施設の管理等」

5 級「保健福祉局児童福祉部若葉学園に勤務する訓練担当及び指導担当の児童自立支援専門員又は児童生活支援員が行う入所児童の訓練又は指導」

6 級「建設局水環境センターに勤務する事務職員が行う施設の管理等」

7 級「建設局道路部道路機動隊事務所に勤務する技術職員が行う道路の舗装、修繕又は維持に関する工事、道路の応急処置その他の現場作業」

8 級「市民病院等に勤務する看護師等が行う患者の看護、診療の補助等」

9 級「保健福祉局健康部保健推進課に勤務する歯科衛生士が行う検診等」

10 級「市民病院等の放射線科を担当する医師が行う診療」

11 級「行財政局行政部庶務課庁舎管理係に勤務する電話設備保守員その他の技術職員が行う電話設備の保守等」

12 級「墓園に勤務する事務職員が行う施設の管理等」

13 級「行財政局行政部庶務課文書係に勤務する技術職員が行うマイクロ写真の撮影等」

「第 2 種特殊勤務手当」は、次の 11 種類があり、本来の職務のほかに付加された勤務、特に強度の危険、不快又は疲労の加わる勤務、特殊の技術又は資格を必要とする勤務その他通常の勤務と特に異なる勤務に従事する職員が当該勤務に従事したときに支給されます。

(1) 特別業務手当

(2) 遺体取扱等手当

- (3)電気主任技術者等特別手当
- (4)東京駐在手当
- (5)児童自立支援施設特別手当
- (6)環境局職員特別手当
- (7)土地区画整理等特別手当
- (8)大学職員特殊勤務手当
- (9)消防職員特殊勤務手当
- (10)教育委員会職員特殊勤務手当
- (11)海外派遣手当

このうち、(9)消防職員特殊勤務手当については、「神戸市消防職員特殊勤務手当支給規程」において、さらに13種類の消防職員特殊勤務手当を月額、日額、回数に応じて取り決めています。

- (1)ヘリコプター整備操縦手当
- (2)ヘリコプター搭乗手当
- (3)整備操縦手当
- (4)音楽隊手当
- (5)教務手当
- (6)夜間特殊業務手当
- (7)出場手当
- (8)救急救命士手当
- (9)外勤手当
- (10)小隊長業務手当
- (11)救助隊手当
- (12)管制手当

(13) 危険作業手当

「第3種特殊勤務手当」は、次の6種類があり、正規の勤務時間が深夜又は休日に組み込まれる勤務その他特殊な勤務に従事する職員に対して、支給されます。

(1) 夜間看護手当

(2) 深夜業務手当

(3) 休日振替手当

(4) 変則勤務手当

(5) 年末年始出務者特別手当

(6) 災害待機手当

「外勤手当」は、常時市内において次に掲げる勤務であって過度の疲労又は不快を伴うものに従事する職員に対して、支給されます。

(1) 工事又は作業の施行、監督、調査、測量等のための工事現場又は作業現場への出務

(2) 事務に係る調査、交渉若しくは巡回又は集金等のための庁舎外における勤務

(3) 前2号に掲げるもののほか、これらに類する勤務であって現場又は庁舎外への出務を伴うもの

2. 特殊勤務手当の決算額の推移（一般会計）

特殊勤務手当の決算額の推移は次のとおりとなっています。

特殊勤務手当の総支給額は総じて減少傾向にあります。

但し、平成15年度は1億円程度増加しています。これは環境職員費で82百万円増加したのが主因です。15年度からペットボトルの分別回収の区域拡大により、荒ゴミ回収回数が増加し、この関連の特殊勤務手当増加によるものとことです。

(単位：千円)

費 目	平成 11 年度	平成 12 年度	平成 13 年度	平成 14 年度	平成 15 年度
10 市民職員費	6,937	4,175	2,948	798	829
11 民生職員費	168,615	129,713	120,056	108,933	107,551
12 衛生職員費	63,482	47,510	43,920	31,244	41,803
13 環境職員費	1,785,096	1,704,351	1,632,975	1,654,105	1,736,775
14 商工職員費	33,976	26,118	1,320	456	524
15 農政職員費	5,126	3,762	3,102	884	1,038
16 土木職員費	138,354	100,270	93,945	74,217	79,895
18 都市計画職員費	47,964	36,794	31,197	21,758	20,650
19 住宅職員費	7,311	6,072	5,510	3,829	3,128
20 生活再建職員費	3,480				
21 海岸保全職員費	397	314	317	265	243
22 保育所職員費	83,968	63,829	58,776	57,480	56,706
29 総務職員費	124,310	82,950	74,943	87,626	72,444
30 人事委員会職員費	39	3	9		9
31 監査職員費	39		9		9
32 農業委員会職員費	397	135	38	30	47
34 議会職員費	593	681	848	831	861
35 消防職員費	342,889	318,585	318,454	320,838	329,327
36 選挙職員費	215	101	23	24	29
41 教育委員会職員費	23,897	18,476	16,520	8,590	8,969
42 小学校教職員費	81,704	67,100	63,635	60,144	61,000
43 中学校教職員費	12,666	10,423	9,850	8,672	9,805
44 高等学校教職員費	95,840	94,539	96,784	77,890	88,496
45 高専教職員費	804	245	136	136	145
46 盲養護学校教職員費	4,482	3,645	3,534	3,447	3,642
47 幼稚園教職員費	11,267	10,053	9,689	8,231	6,921
48 外大教職員費	68,719	70,601	67,768	66,570	65,181
49 看護大学教職員費	5,124	9,213	9,225	9,619	8,255
一般会計合計	3,117,692	2,809,657	2,665,530	2,606,617	2,704,282

過去３年間に於ける１人当たり月額特殊勤務手当の推移は次のとおりです。

１人当たり月額では常に増加傾向にあります。

平成 15 年度の一人当たりの特殊勤務手当支給月額実績では、環境職員費は、84,936 円、外大教職員費は 38,523 円、消防職員費は 19,588 円となっていて、金額的に目立っています。

(単位：円)

費目	平成 13 年度	人員	平成 14 年度	人員	H15 年度	人員
10 市民職員費	1,006	244	429	155	429	161
11 民生職員費	6,866	1,457	6,866	1,322	6,580	1,362
12 衛生職員費	5,809	630	4,504	578	6,439	541
13 環境職員費	77,583	1,754	79,585	1,732	84,936	1,704
14 商工職員費	769	143	633	60	703	62
15 農政職員費	2,035	127	981	75	1,054	82
16 土木職員費	9,188	852	9,149	676	10,026	664
18 都市計画職員費	5,189	501	5,396	336	5,445	316
19 住宅職員費	1,663	276	1,603	199	1,447	180
20 生活再建職員費	0	0	0	0	0	0
21 海岸保全職員費	1,885	14	1,577	14	1,446	14
22 保育所職員費	3,995	1,226	3,998	1,198	4,028	1,173
29 総務職員費	2,912	2,144	3,636	2,008	2,975	2,029
30 人事委員会職員費	45	16	0	16	49	16
31 監査職員費	29	25	0	25	32	24
32 農業委員会職員費	208	15	168	15	278	14
34 議会職員費	1,859	38	1,872	37	1,938	37
35 消防職員費	18,861	1,407	19,083	1,401	19,588	1,401
36 選挙職員費	137	14	140	14	171	14
41 教育委員会職員費	3,100	444	2,136	335	2,292	326
42 小学校教職員費	6,116	867	6,009	834	6,221	817
43 中学校教職員費	4,772	172	4,226	171	4,778	171
44 高等学校教職員費	9,647	836	8,043	807	9,288	794
45 高専教職員費	87	130	86	131	91	131
46 盲養護学校教職員費	4,267	69	3,989	72	4,336	70
47 幼稚園教職員費	3,035	266	2,788	246	2,563	225
48 外大教職員費	41,524	136	39,343	141	38,523	141
49 看護大学教職員費	6,988	110	7,353	109	6,679	103
一般会計	15,965	13,913	17,094	12,707	17,925	12,572

(監査手続及び結果)

平成 15 年度実績で、一人当たり特殊勤務手当支給月額が多い、環境職員費、外大教職員費、消防職員費を選び、平成 16 年 7 月分（環境職員費については、更に 12 月分を追加）を対象に支給手続、支給額につき、検証することとしました。

1. 環境局における特殊勤務手当については、灘事業所及び東部車庫を選定しました。次に、灘事業所においては対象者 67 名全員、東部車庫においては対象者 67 名中 3 名を抽出しました。そして、特殊勤務手当認定申請書、出勤簿、時間外勤務命令簿、時間外・特勤確認表、定車制 手当明細書、定車制車数報告書、超勤・諸手当集計簿、ゴミ収集業務指示書兼 報告書、業務指示書兼報告書、超過勤務時間集計表、年末作業手当（表）、年末特別手当（表）を基に下記の特
殊勤務手当の妥当性を検証しました。

（環境局従業員特別手当、年末年始出務者特別手当、作業長・班長手当）

抽出分については、下記事項を除き適正に特殊勤務手当の計算が行われていました。

（記）

次の問題点が見られました。件数も少なく金額も少額ですが、サンプル抽出分と母集団の関係を考えますと、全庁ベースでは相当件数のミスが推定されます。今後、事務手続処理に十分注意してください。

(イ)報告書への記入洩れ又は出勤簿の押印洩れ

環境局従業員特別手当関連 1 件、年末年始出務者特別手当関連 1 件

(ロ)超勤・諸手当集計簿への入力誤りによる過払金発生（要返還請求）

環境局従業員特別手当関連 2 件（トータル金額 6,800 円）

2. 外国語大学における特殊勤務手当については、対象者 135 名中 8 名を抽出しました。そして、特殊勤務手当認定申請書、出勤簿、時間外勤務命令簿、平成 16 年度職員特殊勤務手当認定申請、平成 16 年度外国語大学専任教員特殊勤務手当申請書、時間外勤務等報告を基に下記の特務勤務手当の妥当性を検証しました。抽出分については、適正に特殊勤務手当の計算が行われていました。

(兼務手当、大学院研究科担当手当、第 1 種特殊勤務手当)

3. 消防署における特殊勤務手当について、東灘消防署を選定し、対象者 75 名中 6 名を抽出しました。そして、特殊勤務支給認定申請書、出勤簿、出務先記録簿、超過勤務等命令簿、時間外勤務命令簿、出勤記録表を基に下記の特務勤務手当の妥当性を検証しました。抽出分については、適正に特殊勤務手当の計算が行なわれていました。

(整備操縦手当、夜間特殊業務手当、出場手当、救急救命士手当)
(外勤手当、小隊長業務手当、救助隊手当、危険作業手当)

(意見)

1. 特殊勤務手当の必要性について

平成 12 年度に大幅な特殊勤務手当の見直しが行われ、支給対象業務数は 120 程度の業務数になりました。しかしながら、前回の見直しから既に 4 年が経過していること、依然厳しい財政状態にあること等を考慮し、その支給の必要性を再度検討する時期にきていると思われます。

今度、各対象業務の支給状況について、給与課に調査を依頼したところ、下記のように支給されていない特殊勤務手当がありました。

・外郭団体に業務を移管したため支給がなくなったもの 11 業務

特殊勤務手当の種類	条例及び区分	対象となる勤務の内容等
第 1 種特殊勤務手当	「特殊勤務手当条例」 第 4 条 別表第 1 10 級(8)	六甲山牧場に勤務する技術職員が飼育責任者として行う動物の飼育
第 1 種特殊勤務手当	「特殊勤務手当条例」 第 4 条 別表第 1 11 級(6)	須磨海浜水族園に勤務する技術職員が行う魚類等の飼育
第 1 種特殊勤務手当	「特殊勤務手当条例」 第 4 条 別表第 1 11 級(7)	農業公園に勤務する技術職員が行う農作物等の栽培指導又は研究
第 2 種特殊勤務手当	「特殊勤務手当条例」 第 19 条第 2 項第 1 号	外国勤務者が勤務地においてその住居に係る費用を負担しているとき
第 2 種特殊勤務手当	「特殊勤務手当条例」 第 19 条第 2 項第 2 号	外国勤務者が配偶者を勤務地に随伴するとき
第 2 種特殊勤務手当	「特殊勤務手当条例」 第 19 条第 2 項第 3 号	外国勤務者の子のうち主として当該外国勤務者の収入により生計を維持しているものであって市長が定めるもの(以下「年少子女」という。)が、勤務地において学校教育その他の教育を受ける場合において、当該外国勤務者が必要な経費を負担しているとき
第 2 種特殊勤務手当	「特殊勤務手当条例」 第 19 条第 3 項	前項第 3 号に掲げるもののほか、教育に関し特別の事情が認められることにより年少子女が学校教育その他の教育を受けるのに相当な経費を要すると市長が認める勤務地に係る外国勤務者
第 1 種特殊勤務手当	労務職員の特殊勤務手当に関する規則 第 4 条別表第 1 11 級(3)	六甲山牧場に勤務する牧場手が行う動物の飼育等
第 1 種特殊勤務手当	労務職員の特殊勤務手当に関する規則 第 4 条別表第 1 14 級(9)	須磨海浜水族園に勤務する飼育員が行う魚類等の飼育
第 1 種特殊勤務手当	労務職員の特殊勤務手当に関する規則 第 4 条別表第 1 14 級(10)	農業公園に勤務する農場手が行う農場の管理等
第 1 種特殊勤務手当	労務職員の特殊勤務手当に関する規則 第 4 条別表第 1 14 級(11)	体育館・運動場その他の施設に勤務する造園手(6 級(1)、7 級(1)及び 9 級(2)に該当する勤務に従事するものを除く。)が行う施設の補修、管理等

・支給対象者がいないもの 15 業務

特殊勤務手当の種類	条例及び区分	対象となる勤務の内容
第 1 種特殊勤務手当	「特殊勤務手当条例」 第 4 条 別表第 1 10 級(1)	市民病院等の放射線科を担当する医師が行う診療

第 1 種特殊勤務手当	「特殊勤務手当条例」 第 4 条 別表第 1 10 級(4)	保健福祉局障害福祉部に勤務する手話通訳員が行う手話通訳等
第 1 種特殊勤務手当	「特殊勤務手当条例」 第 4 条 別表第 1 12 級(8)	産業振興局農水産課に勤務する獣医師が行う肉牛の生産振興又は防疫等の畜産指導
第 1 種特殊勤務手当	「特殊勤務手当条例」 第 4 条 別表第 1 13 級(1)	行財政局行政部庶務課文書係に勤務する技術職員が行うマイクロ写真の撮影等
第 2 種特殊勤務手当	「特殊勤務手当条例」 第 8 条第 4 項(4)	環境局事業所等に勤務する職員が行う市民からの通報その他の通報による犬猫等の放置死体の引取業務
第 2 種特殊勤務手当	「特殊勤務手当条例」 第 14 条別表第 2(4)	環境局業務課に勤務する事務職員がし尿作業所責任者として行う業務
第 2 種特殊勤務手当	「特殊勤務手当条例」 第 14 条別表第 2(5)	環境局自動車管理事務所に勤務する事務職員が行う自動車事故の処理
外勤手当	「特殊勤務手当条例」 第 28 条別表第 3 8 級(2)	建設局水環境センターに勤務する職員が汚水を排出する工場に対して指導又は立入検査のために行う現場勤務
外勤手当	「特殊勤務手当条例」 第 28 条別表第 3 12 級(1)	農政事務所に勤務する職員が加入者負担共済掛金の徴収のために行う現場又は庁舎外における勤務
外勤手当	「特殊勤務手当条例」 第 28 条別表第 3 14 級(1)	技術職員が測量調査のために行う現場勤務
外勤手当	「特殊勤務手当条例」 第 28 条別表第 3 15 級(1)	保健福祉局障害福祉部に勤務する手話通訳員が手話通訳又は通訳研修のために行う庁舎外における勤務
第 1 種特殊勤務手当	労務職員の特殊勤務手当に関する規則 第 4 条別表第 1 11 級(1)	生活文化観光局消費生活課計量検査係に勤務する自動車運転手が計量検査のために特殊車両等を用いて行う業務
第 1 種特殊勤務手当	労務職員の特殊勤務手当に関する規則 第 4 条別表第 1 13 級(2)	都市計画総局建築技術部技術管理課等に勤務する職員が行う測量の補助又は生活文化観光局消費生活課計量検査係に勤務する職員が行う計量検査
第 2 種特殊勤務手当	労務職員の特殊勤務手当に関する規則 第 12 条別表第 2(14)	環境局事業所に勤務する自動車運転手が行うパトロール車への乗務
第 2 種特殊勤務手当	労務職員の特殊勤務手当に関する規則 第 12 条別表第 2(15)	し尿作業所の担当する環境局業務課の管理員が行う施設の管理等

・対象施設が廃止されたもの 1 業務

特殊勤務手当の種類	条例及び区分	対象となる勤務の内容
第 1 種特殊勤務手当	「特殊勤務手当条例」 第 4 条 別表第 1 13 級(3)	保健福祉局総務部保護課細田授産所に勤務する職業指導員が行う洋裁、ミシン等の技術指導

・廃止されたもの（平成 16 年度中を含む） 3 業務

特殊勤務手当の種類	条例及び区分	対象となる勤務の内容
外勤手当	「特殊勤務手当条例」 第 28 条別表第 3 2 級(2)	建設局水環境センター等に勤務する技術職員が下水道の管路の維持のために行う現場勤務
第 1 種特殊勤務手当	労務職員の特殊勤務手当に関する規則 第 12 条 4 環境局職員の特殊勤務手当に関する要綱第 2 条第 2 項第 5 号	環境局事業所、自動車管理事務所、クリーンセンター、施設課淡河環境センター、布施畑環境センター若しくは妙賀山クリーンセンター又は業務課美化センターに勤務する職員が、別に定める夏季特別作業期間における作業
第 3 種特殊勤務手当	労務職員の特殊勤務手当に関する規則 第 17 条(1)別表第 3 第 1 号 勤務に従事する期間(1)(4)	環境局事業所等に勤務する職員のうち「(1)特定の年末期間(12 月 22 日～28 日)、(4)特定の年始の日(1 月 4 日～6 日のうち 2 日間)」に従事し、特に加重と認められる勤務

上記のように支給実績がなくなっている業務等については、廃止を検討するのは当然ですが、絶えず、特殊勤務手当の内容やその特殊性の実態を把握し、民間であれば（一般常識的に）特殊性が乏しいと思われる業務については、手当の廃止、減額及び支給対象業務の限定等を検討する必要があります。

例えば、深夜業務手当や休日振替手当などの第 3 種特殊勤務手当は、正規の勤務時間が深夜又は休日に組み込まれる勤務その他特殊な勤務に従事する職員に対して、1 勤務当たりの額が支給されます。しかしながら、深夜に勤務する職員に対しては、別途、勤務 1 時間当たりの 100 分の 25 の割増額の夜間勤務手当が支給され、また、休日に勤務する職員には別の日に休日が割り振られています。

一般の勤務形態が多様化している現在では、このような第 3 種特殊勤務手当を支給する特殊性の根拠は薄れてきているのではないかと考えられます。

この他にも、施設に勤務する職員が行う単なる施設の管理や、その職にあるものが本来業務として行う業務であって、特に過度の疲労や不快を伴うなどの特殊性がないと思われるもの、また、従来は不快や不健康、過度に疲労をおよぼしていたものが機械化や施設の向上等により軽減されたもの、などについては、その存在意義

が少ないと思われます。

(参考)

総務省自治行政局公務員部給与能率推進室長通知 - 「特殊勤務手当に係る総合的な点検の実施について（平成 16 年 12 月 27 日、総行給第 195 号）」においても、同様の趣旨が示されています。

2. 特殊勤務手当の管理について

特殊勤務手当の支給対象業務が多いためか、給与課においては費目毎、普通経済ベースでの決算額は把握しているものの、各特殊勤務手当毎の対象人数及び決算額を普通経済ベースで把握していません。所属部署においても同様の状態でした。

これでは管理不十分と思われます。

職員が特殊勤務手当の対象業務に従事する場合、あるいは外れる場合には、所属部署から給与課へ認定申請書を提出し、給与課で給与マスターへ登録し、業務の実績に応じて手当が支給されるという流れになっています。このような流れの中で、個々の手当の支給額を管理することにより、例えば支給実績がないものは果たしてその手当が必要なのかなど、常に手当が適正かどうかを決算面からも把握していく必要があります。

・時間外勤務手当について

(概要)

時間外勤務手当は、「時間外勤務手当」、「休日勤務手当」及び「夜間勤務手当」をいい、災害その他避けることのできない事由によって臨時の必要がある場合、又は公務のために臨時の必要がある場合において、職員の勤務時間(休憩時間を除き、1週間について40時間(「勤務時間条例」施行規則第2条))以外の時間において、任命権者が職員に勤務を命ずる場合や職員の勤務時間で夜10時から翌朝5時までの間において勤務を命ずる場合に支給されます(「勤務時間条例」第7条)。

具体的には、所属長(通常は課長級)が、職員に対して時間外勤務を命令し、それに基づき職員が時間外勤務を行い、その後、現認(通常は係長級が実施)し、所属長が時間外勤務命令簿において事実を確認することになります。各所属では、当該月分を支給率の異なる部分ごとに通算し、それぞれ1時間に満たない端数があるときは、30分以上は1時間とし、30分未満は切り捨て、給与課に報告し、翌月の給与に反映されます。

1. 「時間外勤務手当」とは、正規の勤務時間外の勤務及び週休日(日曜及び土曜日)(以下「正規の勤務時間外」という。)に勤務することを命ぜられた職員に支給される手当で、「正規の勤務時間外」に勤務した全時間に対して、勤務1時間当たりの給与額に「正規の勤務時間外」にした勤務の区分に応じて、それぞれ当該各号に定める割合を乗じて得た額をいいます(「給与条例」第13条、「給与条例」施行規則第11条)。
2. 「休日勤務手当」とは、休日における正規の勤務時間内に勤務を命じられた職員に支給される手当で、正規の勤務時間中に勤務した全時間に対して、勤務1時間につき勤務1時間当たりの給与額の100分の135を乗じて得た額をいい、ただし、当該休日が他の日に振り替えられた場合には支給されません(「給与条

例」第 14 条、「給与条例」施行規則第 12 条）。

3. 「夜間勤務手当」とは、正規の勤務時間として午後 10 時から翌日午前 5 時までの間に勤務する職員に支給される手当で、その間に勤務した全時間に対して、勤務 1 時間につき勤務 1 時間当たりの給与額の 100 分の 25 を乗じて得た額をいいます（「給与条例」第 15 条）。

ここでいう勤務 1 時間当たりの給与額とは、給料月額、これに対する調整手当の月額及び特殊勤務手当等の支給を受ける者はその月額との合計額に 12 を乗じ、その額を、1 週間当たりの勤務時間に 52 を乗じたもので除して得た額をいいます（「給与条例」第 17 条、「給与条例」施行規則第 9 条）。

4. 時間外勤務手当の決算額の推移

（単位：千円）

費 目	平成 11 年度	平成 12 年度	平成 13 年度	平成 14 年度	平成 15 年度
29 総務職員費	4,155,004	4,027,680	3,978,792	2,571,564	2,313,574
（うち環境職員費）	(1,093,225)	(1,112,286)	(1,118,062)	(1,012,619)	(918,961)
30 人事委員会職員費	6,971	6,477	7,438	5,660	4,077
31 監査職員費	4,035	4,801	5,537	1,874	1,418
32 農業委員会職員費	5,794	4,927	4,748	2,734	1,959
34 議会職員費	22,448	26,001	22,020	16,348	14,650
35 消防職員費	1,144,490	1,170,146	1,157,278	957,965	895,156
36 選挙職員費	4,047	6,572	8,297	3,079	4,906
41 教育事務局職員費	252,761	256,574	240,605	105,319	102,200
42 小学校教職員費	58,946	63,736	61,243	185,406	190,537
43 中学校教職員費	20,850	19,906	19,867	81,844	84,901
44 高等学校教職員費	14,255	13,795	11,021	15,163	15,191
45 高専教職員費	12,613	12,293	10,852	10,173	10,823
46 盲養護学校教職員費	10,226	14,963	17,076	21,032	19,081
47 幼稚園教職員費	6,065	5,720	5,522	17,628	10,178
48 外大教職員費	30,349	35,828	28,450	22,090	20,783
一般会計	5,748,852	5,669,417	5,578,745	4,017,878	3,689,434

各職員費において、この 5 年の間に全般的に時間外勤務手当は減少していますが、平成 14 年度及び平成 15 年度の小学校教職員費、中学校教職員費及び幼稚園教職員費の時間外勤務手当については、平成 13 年度までと比べ、約 3 倍～4 倍の増加になっています。

これは、「宿日直手当」を時間外勤務手当に変更することによって、結果的に総支給額を減少させるためとの説明でした（下表参照）。

宿日直手当 決算額の推移

（単位；千円）

	平成 11 年度	平成 12 年度	平成 13 年度	平成 14 年度	平成 15 年度
小学校教職員費	149,642	149,821	148,762	-	-
中学校教職員費	73,278	72,457	73,755	-	-
幼稚園教職員費	25,677	24,277	22,786	-	-

宿日直手当と時間外勤務手当との合計額の推移

（単位；千円）

	平成 11 年度	平成 12 年度	平成 13 年度	平成 14 年度	平成 15 年度
小学校教職員費	208,588	213,557	210,005	185,406	190,537
中学校教職員費	94,128	92,363	93,622	81,844	84,901
幼稚園教職員費	31,742	29,997	28,308	17,628	10,178

（監査手続及び結果）

金額の多い消防職員費と（総務職員費の中で特に金額が多い）環境職員費、そして教育関係からは外大教職員費を選び、平成 16 年 7 月分を対象に、支給手続及び支給金額を検証しました。

1. 消防署における時間外勤務手当については、まず東灘消防署を選定し、対象者 69 名から 6 名を抽出しました。そして、出勤簿、時間外勤務命令簿、時間外勤務等報告書、超過勤務等命令簿、出勤記録表を基に時間外勤務手当の妥当性

を検証しました。

・抽出分については、適正に時間外勤務手当の計算が行われていました。

2. 環境局における時間外勤務手当については、灘事業所及び東部車庫を選定し、対象者 136 名から 6 名を抽出しました。そして、出勤簿、時間外勤務命令簿、時間外・特勤確認表を基に時間外勤務手当の妥当性を検証しました。

・抽出分については、適正に時間外勤務手当の計算が行われていました。

3. 外国語大学における時間外勤務手当については、対象者 29 名から 6 名を抽出しました。そして、出勤簿、時間外勤務命令簿、時間外勤務報告を基に時間外勤務手当の妥当性を検証しました。

・抽出分については、適正に時間外勤務手当の計算が行われていました。

(意見)

(小学校教職員費等の時間外勤務手当について)

宿日直手当を時間外勤務手当に変更する等、業務の効率化を図ることにより、約 14 パーセントの経費削減にはなっていますが、なお、改善の余地があります。

また、サンプル調査した外大の技術職員については、外大が早朝から夜間まで授業があり、勤務が交代制であっても、朝 7 時から夜 9 時半まで拘束することになり、正規の勤務時間を超えた時間については、当然、時間外勤務手当が支給されていました。

恒常的に長時間の勤務超過を要する部門に対しては、その業務の徹底した見直しが必要と思われます。また、勤務時間管理を徹底すること及び個々の勤務実態に即した弾力的な勤務時間の設定が望まれます。

・ 期末手当及び勤勉手当について

(概要)

神戸市職員の期末手当等は、「期末手当条例」により決められ、具体的な支給方法については、「期末手当条例」施行規則及び「期末手当条例」特例条例に基づき、支給されます。

期末手当及び勤勉手当は、民間企業の賞与にあたり、期末手当は、生活費補給的な性格を有し、勤勉手当は、期末手当とともに支給される一時金で、支給率の計算に当たり、勤務期間のほか勤務成績による割合を織り込んでいます。

1. 期末手当及び勤勉手当の基準日

6月1日又は12月1日（基準日）に在職する職員に対して支給します。

2. 期末手当の計算方法

算定基礎額 × 支給月数 × 在職期間における支給割合

（注） 算定基礎額とは、基準日現在における職員の給料、扶養手当及びこれらに対する調整手当の月額合計額（「期末手当条例」第2条第4項）とし、特別職に属する者及び行政職給料表4級以上の者及びこれと同等であると考慮しうる者については、給料及び給料に対する調整手当の合計額に20%を超えない範囲で加算し（「期末手当条例」第2条第5項、「期末手当条例」施行規則第6条第1項・第2項）、また、管理又は監督の地位にある職員にあっては、さらに管理職手当の月額を超えない範囲で（「期末手当条例」第2条第5項、「期末手当条例」施行規則第6条3項）加算されます。

これを簡単に要約すると

給料月額 + 扶養手当 + 調整手当 [(給料月額 + 扶養手当) × 10%]

+ 役職段階別職務加算〔給料月額 + 給料月額に対する調整手当〕×(5 ~ 20%)〕

+ 管理職加算（課長級以上）〔管理職手当月額 × (60 ~ 100%)〕

になります。

3. 勤勉手当の計算方法

算定基礎額 × 支給月数 × 基準日以前 6 ヶ月以内におけるその者の勤務成績率

4. 勤勉手当の成績率及びその適用基準

勤勉手当は、「期末手当条例」第 3 条において、基準日以前 6 箇月以内の期間における職員本人の勤務成績に応じて支給することとされており、「勤務成績に応じて」とは、職員本人の勤務期間による率を適用することになります。懲戒処分を受けた者に対しては、上記算出した額から、その額に次の各号に定める範囲内で任命権者がそれぞれ処分の内容により決定した割合を乗じて得た額を減じた額を支給しています。

- (1) 停職の場合 100 分の 50 以内
- (2) 減給の場合 100 分の 30 以内
- (3) 戒告の場合 100 分の 20 以内

平成 15 年度において懲戒処分を受けたために、勤勉手当の支給率が減額された職員の状況は下表のとおりでした。

支給時期	支給率	対象者数(人)
平成 15 年 6 月	停職 50 / 100	3
	減給 70 / 100	5
	戒告 80 / 100	28
平成 15 年 12 月	停職 50 / 100	3
	減給 70 / 100	1
	戒告 80 / 100	2
合 計		42

5. 期末手当・勤勉手当の支給月数の推移

支給年度	支給期	期末手当	勤勉手当	合計	決算額(千円)
平成11年度	6月期	1.45	0.60	2.05	38,517,913
	12月期	1.75	0.60	2.35	
	3月期	0.55		0.55	
	年間合計	3.75	1.20	(4.95)	
平成12年度	6月期	1.45	0.60	2.05	36,922,089
	12月期	1.60	0.55	2.15	
	3月期	0.55		0.55	
	年間合計	3.60	1.15	(4.75)	
平成13年度	6月期	1.45	0.60	2.05	36,530,671
	12月期	1.55	0.55	2.10	
	3月期	0.55		0.55	
	年間合計	3.55	1.15	(4.70)	
平成14年度	6月期	1.45	0.60	2.05	30,895,460
	12月期	1.55	0.55	2.10	
	3月期	0.50		0.50	
	年間合計	3.50	1.15	(4.65)	
平成15年度	6月期	1.35	0.70	2.05	30,057,557
	12月期	1.40	0.70	2.10	
	3月期	0.25		0.25	
	年間合計	3.00	1.40	(4.40)	
平成16年度 (予算ベース)	6月期	1.40	0.70	2.10	
	12月期	1.60	0.70	2.30	
	年間合計	3.00	1.40	(4.40)	

(監査手続及び結果)

1. 期末手当及び勤勉手当の支給手続が適正に行われているかを検証するため、任意抽出により東灘消防署、魚崎保育所、環境局灘事業所を選定しました。そして、勤務状況報告書、平成16年度期末手当・勤勉手当仕訳書兼支払証書(夏期)、給与金・時間外勤務手当等仕訳書兼支払証書に基づき、妥当性を検証したところ、適正に処理されていました。

(意見)

1. 期末手当及び勤勉手当の支給月数について

期末手当及び勤勉手当の支給月数の推移を見ますと、年間支給率は、官民比較の影響もあり、平成 11 年度から平成 15 年度まで毎年少しずつ減少しています(平成 11 年度 4.⁹⁵月 平成 15 年度 4.⁴⁰月)。しかしながら、財政悪化が著しい神戸市の場合、果して、この程度の削減でいいのかどうか疑問です。

2. 勤勉手当について

勤勉手当とは、「期末手当条例」第 3 条において、職員の勤務成績に応じて支給するものとされています。しかしながら、現状での勤勉手当の算定は、職員の勤務状況、勤務期間に応じた一定の支給率を乗ずることにより計算されています。

勤勉手当を支給する際の「勤務成績の評価」については、現在、懲戒処分、欠勤等の勤務状況のほか、勤務期間すなわち出勤日数で一律に評価しているにすぎず、実質的に在職期間で計算する期末手当とほとんど差異のない内容となっています。勤勉手当は「職員の勤務成績に応じて行う」という条例本来の趣旨からすれば、人事考課等での勤務評定等も考慮した総合的な評価に基づいて勤勉手当の支給金額を計算する必要があります。そうすることが条例の趣旨に合致するとともに、職員のモチベーションを高める点でも有効と思われます。

3. 退職時の支給について

民間企業では、一般的に、基準日及び支給日双方に在職する者のみに賞与が支払われます。しかし、神戸市の場合は、国及び他都市同様、基準日(6月1日又は12月1日)に在職する職員に対して期末手当が支給され、さらに、基準日前1ヶ月以内に退職し、若しくは「地公法」第16条1号及び第28条4項により失職し、又は死亡した職員についても支給されます(但し、支給日までの間に懲戒免職の処分を受けた者及び「地公法」第16条2号、4号、5号及び第28条4項により失職した

者、基準日前 1 ヶ月以内又は基準日から支給日の前日までに離職した者で離職した間に禁錮以上の刑に処せられた者を除く（「期末手当条例」第 2 条）。

ちなみに、支給の実績は、平成 15 年度で、延 33 人、金額で約 16,676 千円となっています（水道局、交通局を除く。）。

財政逼迫している現在、なお、民間と比較して優遇する理由がないと思われます。支給廃止につき、検討の余地があります。

．研修制度について

(概要)

神戸市では、職員研修計画の基本方針及び重点項目に基づき、年間計画を策定して職員研修を実施しています。

平成 15 年度研修内容と実施状況は、下記のとおりですが、多くの職員が専門研修に参加し、自己啓発を行なっています。中でも専門研修の「IT 研修」(修了者 1,049 名)と「時間外講座「ステップアップセミナー」」(受講者数 1,220 名)の参加者が多くなっています。

平成 15 年度研修内容と実施状況

区分	研 修 名	修了者数(人)
新規採用研修 (必修研修)	新規採用職員研修	52
	新規採用職員 2 部研修	52
	各局技術職員研修	98
小計		202
一般職員研修 (必修研修)	採用 3 年次研修	61
	3・4 級職員研修	107
	中堅職員研修	165
	転任職員研修	3
小計		336
管理職研修 (必修研修)	係長昇任時研修	130
	JST 研修	101
	課長昇任時研修	97
	倫理管理者養成研修	62
	目標チャレンジ研修	601
小計		991
専門研修	人権問題職場研修推進者養成研修	101
	人権問題職場研修推進者専門研修	9
	男女共同参画のためのプラス 1 セミナー	5
	働く女性職員のためのステップアップセミナー	9
	政策提案・業務改善提案研修	11
	行政経営品質アセスメントコース	184
	経営品質ビデオ大学	53
	係長級「職場の問題解決・課題解決の進め方研修」	13
	係長級「職場のメンタルヘルス研修」	17
	課長級「メンタルマネジメント研修」	5

	応対研修リーダー養成研修	125
	応対研修リーダー専門研修	8
	クレーム事例から学ぶ住民対応力等向上研修	19
	折衝・交渉力向上研修	7
	プレゼンテーションスキルアップ講座	28
	プレゼンテーションセミナー	30
	ライフプランセミナー	6
	IT 研修	1,049
	財務会計末端研修	137
	手話研修「初心者向け」	32
	基礎実務研修	495
	地域防災シンポジウム in 神戸	55
	時間外講座「地方自治法・地方 公務員法・行政法・日本経済」	428
	管理職「コーチング研修」	11
	時間外講座「ステップアップセミナー」	1,220
	N P O 体験研修	17
	I S O 研修	1,530
小計		5,604
自己啓発研修	自主研究グループ支援	43
小計		43
派遣研修	国土交通大学校派遣研修	4
	全国建設研修センター派遣研修	10
	近畿地方整備局派遣研修	3
	統計研修所派遣研修	3
	J S T 指導者養成研修	3
	政策課題研究グループ研修	1
小計		24
合計		7,200

職員研修は、受講者が研修受講調査書に研修受講前の受講目標を記入し、受講後に成果や意見、自己評価を記入して所属長へ報告します。所属長はそれにコメントを記入し行政経営課へ送付します。行政経営課は研修終了後、各局庶務担当課及び各所属長へ受講者の出席状況（研修によっては修了認定）通知を行ない、受講記録を管理しています。

人事管理面では、階層別研修等の必修研修についてのみ人事記録カードに記入して管理しています。

また、研修の効果測定ですが、現在、時間外講習（「自治法」「地公法」「行政法・日本経済」）及び新規採用２部研修（「自治法」「地公法」「市政」）についてのみ試験を実施しています。

（意見）

１．人事管理等との連繫について

職員の能力開発を目指す研修は、自治体における採用、昇任、人事異動などを含む広義の人材活用体系の中に位置づけられ、それらの人事管理との効果的な連繫を図る必要があります。職員は、様々な職場を歴任して能力を高めていくことが多く、能力開発のうえで職務遂行も大きな役割を果たしています。個々の職員の能力開発に研修が十分活かされるようにするためには、研修による能力開発と職務経験を通じた能力開発とを効果的に連繫させ、また、すべての研修について受講記録の履歴管理を行ない、昇任、人事異動とも連繫することが望まれます。

２．研修制度の見直しについて

現在、研修を 基本研修（一般職員研修、管理職研修） 専門（特別）研修 派遣研修に細分化し、実施されています。日常業務を定期的に客観的に見直し、入所年度・職階に応じて、研修が、より計画的に行なわれる必要があります。

現在行なわれている研修については、その目的を再吟味するとともに、参加者に対して有用性のアンケートをとり、内容の充実に努める必要があります。また、研修受講後の所属長への報告だけでなく、参加者に対してレポート等を課し、研修の効用をチェックすることも必要です。

．女性職員について

(概要)

神戸市では、職員に占める女性の割合は平成 15 年度において、全職員ベースで約 28.4%、行政職員で約 32.2%となっています。女性の新規採用職員の増加により、女性職員の構成比率は上昇傾向にあります。

全職員に占める女性職員の数と割合

区 分		平成 6 年	平成 7 年	平成 8 年	平成 9 年	平成 10 年	平成 11 年	平成 12 年	平成 13 年	平成 14 年	平成 15 年
行政職	男 性	6,690 人	6,613	6,547	6,464	6,406	6,366	6,198	6,090	5,981	5,756
	構成比	70.5%	70.2	70.3	70.2	69.8	69.4	68.8	68.2	68.1	67.8
	女 性	2,803 人	2,809	2,766	2,746	2,766	2,808	2,813	2,846	2,804	2,736
	構成比	29.5%	29.8	29.7	29.8	30.2	30.6	31.2	31.8	31.9	32.2
全職員	男 性	15,635 人	15,657	15,512	15,425	15,295	15,191	14,935	14,727	14,382	13,939
	構成比	72.4%	73.0	73.1	73.2	73.1	72.7	72.1	71.8	71.7	71.6
	女 性	5,967 人	5,781	5,707	5,650	5,642	5,717	5,780	5,778	5,682	5,536
	構成比	27.6%	27.0	26.9	26.8	26.9	27.3	27.9	28.2	28.3	28.4

一方、女性の管理職数も近年着実に増加していますが、管理職の中で女性が占める割合は、全職員に占める女性の割合と比較すると低水準にとどまっています。

女性管理職数（補職別）

（単位：人）

年 度 補 職	平成 10 年	平成 11 年	平成 12 年	平成 13 年	平成 14 年	平成 15 年
局 長	- (-)	- (-)	- (-)	1 (1)	1 (1)	1 (1)
部 長	9 (2)	11 (2)	12 (2)	12 (1)	12 (1)	13 (1)
課 長	56 (8)	55 (7)	57 (8)	60 (10)	67 (13)	81 (19)
係 長	241 (48)	255 (50)	260 (54)	271 (56)	267 (61)	265 (58)
計	306 (58)	321 (59)	329 (64)	344 (68)	347 (76)	360 (79)

（注）各年度 4 月 1 日現在、（ ）は一般行政・福祉で内数

女性管理職数（職種別）

（単位：人）

	局長級	部長級	課長級	係長級	計
医 師		9	17	6	32
薬 剤 師				3	3
看 護 師		3	25	58	86
栄 養 士			2	13	15
保 健 師			6	32	38
臨床検査技師				6	6
保 育 士			12	73	85
心 理 判 定 員				2	2
司 書				7	7
建 築				1	1
農 業				2	2
造 園				2	2
監 視 員				2	2
福 祉			6	13	19
一 般 行 政	1	1	13	45	60
合 計	1	13	81	265	360

（注）平成 15 年 4 月 1 日現在

育児休業者の推移

（単位：人）

	女性職員		男性職員	合 計
	取得人数	取得率	人数	
平成 15 年度	119	95.2%	1	120
平成 14 年度	127	92.0%	1	128
平成 13 年度	124	96.1%	1	125
平成 12 年度	112	91.8%	0	112
平成 11 年度	125	98.8%	2	127
合 計	607		5	612

（注）各年度：2 月 1 日現在

育児休業の取得率は平成 15 年度で、95.2%となっており、出産をした多くの女性職員が育児休業制度を利用している結果となっています。

また、平成 15 年度において、セクシャル・ハラスメントを行なったことにより懲戒処分を受けた職員が 2 名います。セクシャル・ハラスメントを防止するための取り組みとして、あらゆる階層研修において、管理職、中堅職員、新規採用者など受講者の立場に応じてセクシャルハラスメント防止のために意識啓発を行なっています。

(意見)

(女性職員の登用推進とそのための制度づくりについて)

上表のように、女性職員の採用数が増加し、女性職員の職域は着実に広がっています。しかしながら、女性管理職数も増加はしていますが、その割合は、まだまだ低水準にとどまっており、今後、さらなる女性職員の登用が望まれます。女性に意欲と能力があってもそれを十分に活用できていない状況を積極的に改善していくことは、新たな発想や価値観を行政に組み込み、経済社会の課題に迅速かつ柔軟に対応し、バランスのとれた質の高い行政の実現を図っていく上でも不可欠です。

女性職員が意欲を持って働くことができるよう、能力等級制度の導入や人材育成を図る仕組みの整備、公募制の活用などにより、意欲と能力ある女性の登用を積極的に推進することが望まれます。また、出産等のライフサイクルに合わせた柔軟な人事配置または登用を図るとともに、女性職員が家庭と仕事を両立しやすい職場づくりを行なっていく必要があります。

・退職手当について

1. 退職手当制度について

(概要)

(1)退職手当計算方法の概要

「神戸市職員の定年等に関する条例」により、職員は定年（年齢 60 年）に達したときは、定年に達した日以後における最初の 3 月 31 日に退職することとされています。この条例を受け、「退職手当条例」、同施行規則により、職員が退職したとき又は在職中死亡したときは、以下の 2 つの場合（普通退職等、整理退職等）に分け、各々の計算方法に基づき算定された退職手当が支給されます。

普通退職等の場合（「退職手当条例」第 8 条）

整理退職等の場合に該当するときを除き、退職した者（死亡退職を含む）に対する手当の額は、退職した日における給料月額に勤続期間を以下の場合に分けて、それぞれの期間に対応した支給割合「表(1)勤続期間別支給割合」を乗じて計算した金額の合計額とされています。

表(1) 勤続期間別支給割合

勤続期間	支給割合
10 年以下の期間	1 年につき 100/100
10 年超 15 年以下の期間	1 年につき 140/100
15 年超 20 年以下の期間	1 年につき 150/100
20 年超 25 年以下の期間	1 年につき 170/100
25 年超 30 年以下の期間	1 年につき 180/100
30 年超の期間	1 年につき 120/100

なお、勤続期間が 5 年以下の短い場合には、上記の算式に基づき計算された額の 65/100 の金額となります。また、表(1)に基づき算定された手当の額

は給料月額に「59.28」(経過措置により、平成17年3月31日までは「60」)を乗じて得た額が最高限度額とされています。

整理退職等の場合(「退職手当条例」第9条)

整理退職等の対象者が退職した場合には、退職した者に対する手当の額は、退職した日における給料月額に「表(2)勤続期間別支給割合」を乗じて計算した金額の合計額とされています。なお、整理退職等の対象者は次の者とされています。

(整理退職等の対象者)

(イ)行政整理により退職した者、定年退職者及びその他これらに準ずる事由により退職した者であって、次の条件のいずれかを満たす者

ア. 任期ある者で任期満了により退職する者

イ. 部長又はこれに準ずる職以上の職に3年以上在職して退職する者

ウ. 職員として15年以上勤続し、課長又はこれに準ずる職以上の職に5年以上在職して退職する者であって在職中の功績が顕著である者

エ. 人事刷新のため退職する者(任命権者が市長の承認を得て定める)

(ロ)死亡した者であって、次の条件のいずれかを満たす者

ア. 死亡の日に退職したものとして、上記(イ)のア・イ・ウ.に該当することとなる者

イ. その死亡の日の年齢が、任命権者が市長の承認を得て定める年齢に達している者

(ハ)公務上の傷病若しくは通勤による傷病によりその職に堪えずして退職し、又は公務上死亡し、若しくは通勤により死亡した者であって、次の条件を満たす者

ア. 在職中忠実に勤務し、その者の非違によることなく退職し、又は死亡した者

また、傷病（公務上の傷病及び通勤による傷病を除く）を事由とする休職期間の満了により退職した者又は死亡した者（公務上死亡したもの及び通勤により死亡した者を除く）であって、「ア.」の条件を充たす者についても準用することとされています。

表(2) 勤続期間別支給割合表

勤続期間	支給割合
10 年以下の期間	1 年につき 150/100
10 年超 15 年以下の期間	1 年につき 165/100
15 年超 20 年以下の期間	1 年につき 205/100
20 年超 25 年以下の期間	1 年につき 190/100
25 年超 30 年以下の期間	1 年につき 185/100
30 年超 32 年以下の期間	1 年につき 110/100
32 年超の期間	1 年につき 100/100

なお、表(2)に基づき算定された手当の額は給料月額に「62.7」を乗じて得た額が最高限度額とされています。ただし、経過措置により平成 16 年 4 月 1 日より 17 年 3 月 31 日までの間に退職し、又は死亡した者に対しては「60.99」、17 年 4 月 1 日以降当分の間に退職し、又は死亡した者に対しては「59.28」を乗じて得た額が最高限度額とされています。また、表(2) 勤続期間別支給割合は平成 13 年 3 月 30 日に改正され、支給割合が引下げられたものですが、平成 13 年 4 月 1 日～17 年 3 月 31 日までの期間については激変緩和措置が設けられています（改正前と改正後の支給割合の差が毎年 1/5 ずつ引下げられることとされており、平成 17 年 4 月 1 日以降本則である表(2)の勤続期間別

支給割合が適用されます。〕

(2)退職手当に関する特例措置

退職手当は退職時の給料月額に勤続期間別支給割合を乗じて計算するのが原則ですが、実際の計算に際しては、以下の特例措置があります。

退職時特別昇給（「初任給昇給等規則」第20条1項3号）

勤務成績の特に良好な職員で20年以上勤続して定年、若しくはこれに準ずる理由により退職する場合、又は死亡した場合には、上位の給料月額に昇給させることができます。本来この措置は、長期勤続者の貢献度に対し、功労的な意味合いで設けられたものです。その運用面において、実質的な貢献度の判断がなされず形式的に殆んど全ての定年退職者等に適用されていることから、お手盛の退職金かさ上げと批判の対象とされているものです。なお、この措置については、神戸市では平成16年10月1日で廃止しています。

行政整理退職の場合の特別昇給（同上1項4号）

職制若しくは定数の改廃又は予算の減少により廃職又は過員が生じたこと若しくはこれに準ずる理由により退職する場合には、上位の給料月額に昇給させることができます。この規定は、行政整理退職の場合の特別昇給を意味するものですが、近年この措置が適用された事例はありません。なお、この特例措置については、平成16年10月1日をもって「若しくはこれに準ずる理由」の文字が削除され、行政整理の場合に限定されています。

退職手当の調整率（「退職手当条例」附則第10条）

定年等により退職し、勤続期間が20年以上である者の退職手当の額は、本来の退職手当の額に4%の特別の加算が行われます。ただし、経過措置により平成17年3月末までは7%の特別の加算が行われることとされています。こ

の特例措置は官民の退職手当を比較してみた場合、官の方が民より明らかに低い時にその調整のために設けられた措置ですが、官民逆較差が指摘されている今日においては、逡減する方向で調整率の見直しが行われているものです。

(3)他の政令指定都市及び民間との比較

他の政令指定都市及び民間における退職手当制度と神戸市の制度を比較してみると、以下のことが言えます。

なお、以下の民間のデータについては、全て「労政時報 別冊 2003 年版全国主要企業の実態調査資料 退職金・年金事情（財団法人 労務行政研究所）」によっています。当該実態調査の調査要領のうち、調査対象等を示すと次の通りです。

（調査対象）主要企業＝全国証券市場の上場企業および店頭登録企業 3,609 社と、
上場企業に匹敵する非上場企業（資本金 5 億円以上かつ従業員 500 人以上）352 社の合計 3,961 社
中堅中小企業＝上記以外で抽出した非上場企業（従業員 100 人以上）
2,456 社
（調査時期）平成 14 年 11 月 14 日～平成 15 年 1 月 14 日
なお、昭和 49 年以降 1 年おきに調査を実施。
（集計対象）上記調査対象のうち、回答のあった主要企業 196 社、中堅・中小企業
147 社

退職手当の計算方法について

神戸市における退職手当の計算方法は、退職した日における給料月額に年

功を加味した勤続期間別の支給割合を乗じて計算した金額を合計して求める方式を採用しています。この算定方式は、国の方式を準用したものであり、他の政令指定都市においても基本的に同様の方式に基づいていると思われます。

一方、民間の場合は最近においては、退職金を廃止し給与に上乘せするなどの企業もあり、一律に捉えることは出来ませんが、「退職時算定基礎給×退職事由別・勤続年数別支給率（＋特別加算）」に代表される算定方式が、現在、一般的なものと考えられます。神戸市における算定方式も基本的にこの方式の１つと考えられます。ただ、退職時算定基礎給を何に求めるかという点について、民間の場合、「表(3) 平成 12 年度以降の退職一時金制度の改定状況」及び「表(4) 退職金算定基礎給の類型の推移」にみられるように、退職時算定基礎給として給与・賃金とリンクしないポイント制や定額制また別テーブル方式が導入され基礎給の多様化が進みつつあります。この傾向は給与・賃金のアップと基礎給のリンクを断ち、退職金の増大を抑制すること、また、退職金制度を成果型に変えようとする動きと思われます。

ポイント制とは、「主に職能等級や勤続年数別に 1 年当りの点数を設定し、入社から退職までの点数を累積、その点数に 1 点当りの単価を乗じて算出する方式」です。

表(3) 平成 12 年度以降の退職一時金制度の改定状況 (単位：社、パーセント)

区 分		全 産 業				製 造 業	非製造業
		規 模 計	3,000 人 以 上	1,000 ~ 2,999 人	1,000 人 未 満		
合 計		(192) 100.0	(42) 100.0	(55) 100.0	(95) 100.0	(114) 100.0	(78) 100.0
改定は行っていない 改 定 を 行 っ た		72.4 27.6	69.0 31.0	63.6 36.4	78.9 21.1	75.4 24.6	67.9 32.1
改定内容 (改定企業 100、 複数回答)	算定式の改定	24.5	30.8	35.0	10.0	21.4	28.0
	支給事由の見直し	1.9			5.0	3.6	
	基礎給の体系変更	13.2	7.7	30.0		14.3	12.0
	支給率・ポイントの引き上げ	1.9			5.0	3.6	
	支給率・ポイントの抑制・引き下げ	3.8			10.0	3.6	4.0
	特別加算の見直し	13.2	15.4	10.0	15.0	17.9	8.0
	最低支給勤続年数の引き上げ	3.8	7.7		5.0		8.0
	年金制度を導入し一時金との選択を 可能にした	3.8			10.0	3.6	4.0
	ポイント制に移行	39.6	46.2	40.0	35.0	35.7	44.0
	退職一時金制度を廃止	5.7			15.0	3.6	8.0
	その他	7.5	7.7	10.0	5.0	10.7	4.0

表(4) 退職金算定基礎給のタイプの推移 (単位：社、パーセント)

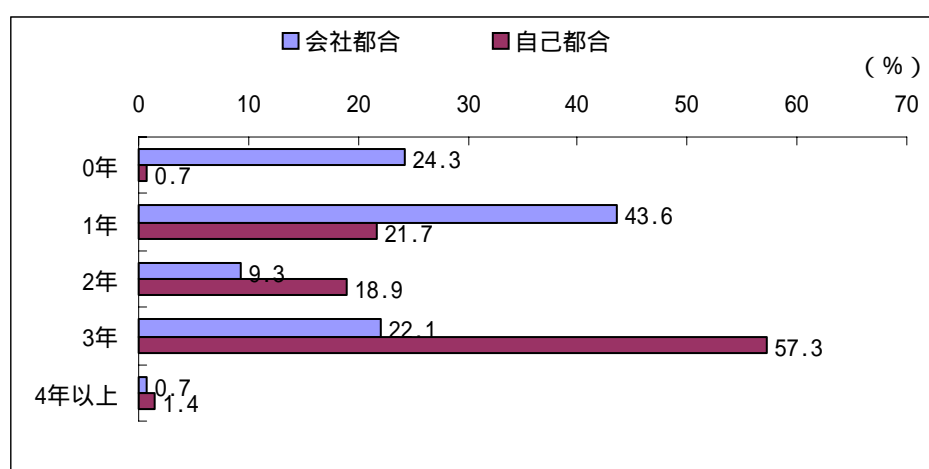
区 分	合 計	基本給の 全額が基礎給	基本給の 一部が基礎給	ポイント制、定 額制、別テーブル 方式等を採用
平成 4 年度	(273) 100.0	34.4	36.6	28.9
平成 6 年度	(274) 100.0	33.6	36.8	29.6
平成 8 年度	(230) 100.0	32.6	37.8	29.6
平成 10 年度	(219) 100.0	37.9	22.8	39.3
平成 12 年度	(233) 100.0	36.5	27.0	36.5
平成 14 年度	(186) 100.0	25.8	24.7	49.5

(注) 平成 8 年度までは“基礎給 + 賃上げの一定率”を として計上していたが、平成 10 年度以降は に含めている。

また、退職手当の受給に必要な最低勤続年数については、神戸市では 3 ヶ月とされ、また、国においては 6 ヶ月とされています。

一方、民間においては「表(5) 退職一時金の受給に必要な最低勤続年数の分布」にみられるように、会社都合による退職の場合は 1 年、自己都合による退職の場合には 3 年が最も多くなっています。神戸市の場合、民間と比較すると退職手当の受給に必要な最低勤続年数は短く、職員にとり有利な制度になっていると考えられます。

表(5) 退職一時金の受給に必要な最低勤続年数の分布



退職時特別昇給について

国及び政令指定都市における退職時特別昇給の状況については、以下のようになっています。

(平成 16 年 10 月 1 日現在)

	退職時特別昇給の実施状況
国	平成 16 年 5 月 1 日廃止
神戸市	平成 16 年 10 月 1 日廃止
札幌市	協議中
仙台市	協議中
さいたま市	協議中
千葉市	協議中

川崎市	協議中
横浜市	協議中
名古屋市	協議中
京都市	協議中
大阪市	平成 16 年 5 月 1 日廃止
広島市	協議中
北九州市	協議中
福岡市	協議中

神戸市においては、総務省よりの通達に基づき平成 16 年 10 月 1 日付で退職時特別昇給を廃止していますので、大阪市を除く他の政令指定都市より先行して取組んでいると言えます。

退職手当の調整率について

国及び他の政令指定都市における退職手当の調整率は、以下のとおりになっています。

	退職手当調整率
国	4%加算（平成 16 年 10 月 1 日以降）
神戸市	7%加算（ただし、平成 17 年 4 月 1 日以降 4%加算）
札幌市	7%加算（ただし、平成 17 年 4 月 1 日以降 4%加算）
仙台市	7%加算（ただし、平成 17 年 4 月 1 日以降 4%加算）
さいたま市	7%加算（ただし、平成 17 年 4 月 1 日以降 4%加算）
千葉市	7%加算（ただし、平成 17 年 4 月 1 日以降 4%加算）
川崎市	該当なし（ただし、本則の割合の中で調整されている）
横浜市	該当なし（ただし、本則の割合の中で調整されている）
名古屋市	該当なし（ただし、本則の割合の中で調整されている）
京都市	該当なし（ただし、本則の割合の中で調整されている）
大阪市	該当なし（ただし、本則の割合の中で調整されている）
広島市	7%加算（ただし、平成 17 年 4 月 1 日以降 4%加算）
北九州市	該当なし（ただし、本則の割合の中で調整されている）
福岡市	4%加算（平成 16 年 4 月 1 日以降）

国家公務員の退職手当の水準が、民間企業より平均で 5.6%高い（平成 11 年度支給額ベース）という実態調査の結果を踏まえ、総務省の指導に基づき退職手当調整率の引下げを行っていることが分かります。神戸市においても現在 7%の特別加算を行ってはいますが、他の政令指定都市と同様、平成 17 年 4 月 1 日以降 4%の加算率にすることとしています。

(意見)

(退職手当の計算方法について)

戦後の日本経済の発展の中で形作られた年功加算的な退職手当の性格及び特徴を説明する考え方として、功績報償説、賃金後払説、生活保障説が一般に挙げられています。神戸市における退職手当についても同様の性格及び特徴を持っていると言えます。年功加算的な性格及び特徴は、高度経済成長の中では一応有効に機能してきたと言えますが、バブル経済が崩壊した現在、企業にとって大きな重荷になっています。問題点とされているのは、次のとおりです。

基礎給と退職手当がリンクし、基礎給及び支給係数が年功型のため、基礎給の増加に対応して、退職手当が増大し、損益及び財政（資金）を圧迫していること。特に、戦後生まれのいわゆる団塊の世代の退職を迎え、この傾向が強まっていること。

退職手当の算定方法が年功加算的であり、在職中の貢献度を的確に反映していないため不公平となり、職員の士気向上に役立っていないこと。

退職手当の算定方法が年功加算的で長期勤続者に過度に有利となっているため、人材の流動化を阻害し、人事及び組織マネージメントにとりマイナスとなっていること。

しかしながら、この問題解決のためには、退職手当制度のみならず、その前提となる給与制度及び評価制度（能力評価、業績評価）を業績主義、成果主義的な方向に変えることが不可欠になるものと思われます。ただ、退職手当の計算方法に限れば、業績主義及び成果主義的発想について、現行の枠内でどこまで取り込めるか検討し、可能な範囲で実行に移すことが必要と思われます。

2. 退職手当支給の現状について

(概要)

(1)退職手当の支給状況

神戸市における平成 15 年度の事由別退職手当の支給額、1 人当たりの支給額は表(1)、表(2)の通りです。

表(1) 平成 15 年度退職手当事由別支給額

(単位：百万円)

	普 通 経 済						公 営 企 業				全経済	
	総務(市長部局)		消 防		教育委員会		水 道		交 通			
退職事由	人数	決算額	人数	決算額	人数	決算額	人数	決算額	人数	決算額	人数	決算額
定年退職	310	8,966	32	933	81	2,267	47	1,322	109	2,948	579	16,438
勸奨退職	58	1,473	5	139	9	230	3	75	4	106	79	2,026
普通退職	210	691	3	1	17	130	1	0	4	12	235	836
死亡退職	23	505	5	34	1	17	3	60	1	23	33	641
合 計	601	11,637	45	1,109	108	2,644	54	1,458	118	3,091	926	19,941

表(2) 平成 15 年度 1 人当たりの支給額

(単位：千円)

事由	普 通 経 済			公 営 企 業		平均(全経済)
	総務(市長部局)	消 防	教育委員会	水 道	交 通	
定年退職	28,924	29,180	27,989	28,142	27,047	28,391
勧奨退職	25,413	27,983	25,569	25,090	26,692	25,646
普通退職	3,292	514	7,654	551	3,142	3,558
死亡退職	21,976	6,894	17,464	20,051	23,514	19,425

平成 15 年度における神戸市全体(全経済)での退職者(退職手当を支給した者)の人数は 926 名、その支給総額は 199 億円となっており、総人件費(給与 + 職員手当等 + 共済費)に占める割合は 10.4%と大きなウェイトを占めています。退職者の中では定年退職者が 579 名(62.5%)支給額 164 億円(82.4%)と大半を占めていますが、以下、勧奨退職者;人数 79 名(8.5%)支給額 20 億円(10.2%)、普通退職者;人数 235 名(25.4%)支給額 8 億円(4.2%)、死亡退職者;人数 33 名(3.6%)支給額 6 億円(3.2%)となっています。このうち「勧奨退職」については、条例

及び規則等による明確な定義はありません。しかし、一般に「人事の刷新等のため、任命権者又はその委任を受けた者が、職員本人の自発的退職意志を形成させる働きかけを行い、これに応じて退職すること。」とされております。実態としては 55 歳以上で月末に退職した場合、勧奨退職扱いとされ、整理退職等の場合の勤続期間別支給割合が適用されています。

1 人当たりの定年退職手当の金額は、全経済平均で 28,391 千円となっています。なお、上記の 5 区分（総務（市長部局）、消防、教育委員会、水道、交通）による 1 人当たりの定年退職手当の金額に最大で 2 百万円強の差が生じていますが、この理由の 1 つとして、退職手当の金額が勤続年数の影響を相対的に強く受ける計算構造になっていることが挙げられるものと思われます。

また、「表(1) 平成 15 年度退職手当事由別支給額」の中で最も大きいウェイトを占める市長部局について、過去 5 年間ににおける退職手当の事由別支給額及び 1 人当たりの支給額の推移分析を行いました。その結果は表(3)、表(4)のとおりです。

表(3) 市長部局退職手当事由別支給額 (単位：百万円)

年 度	平成 11 年度		平成 12 年度		平成 13 年度		平成 14 年度		平成 15 年度	
	人数	金額	人数	金額	人数	金額	人数	金額	人数	金額
定年退職	262	7,686	255	7,450	346	10,277	304	8,872	310	8,966
勧奨退職	19	448	25	663	40	1,095	55	1,413	58	1,473
普通退職	103	316	127	390	188	496	188	636	210	691
死亡退職	22	530	22	331	16	413	26	561	23	505
合 計	406	8,981	429	8,835	590	12,283	573	11,484	601	11,637

表(4) 市長部局退職手当 1 人当たり支給額 (単位：千円)

年 度	平成 11 年度	平成 12 年度	平成 13 年度	平成 14 年度	平成 15 年度
定年退職	29,339	29,218	29,704	29,187	28,924
勧奨退職	23,580	26,522	27,397	25,704	25,413
普通退職	3,069	3,071	2,641	3,386	3,292
死亡退職	24,111	15,053	25,824	21,588	21,976

退職手当事由別支給額については、死亡退職を除き人数及び金額とも増加傾向にあります。その中でも「勧奨退職」の増加割合が最も大きくなっています。この全体の傾向は、職員の高年齢化に対応しているものと考えられます。また、1人当り支給額については、定年退職にみられるように、若干低下傾向(5年間で 1.4%)を示してはいますが、大きな変化は見られません。これは、民間と公務員の退職手当の水準に乖離が生じたことに対し行われた、前述の総務省の指導(通知)の効果が未だ十分に現れていないことを示しています。

(2)他の政令指定都市及び民間との比較

(1人当りの退職手当支給額について)

政令指定都市の中で1人当たり退職手当(定年・勧奨退職)を公表している都市は、神戸市を含め6都市あります。その平成14年度実績に基づく公表値を示すと以下のとおりです。

(単位：千円)

	1人当たり退職手当(平成14年度実績)
	定年・勧奨退職
大阪市	30,825
横浜市	28,730
神戸市	28,280
北九州市	27,900
名古屋市	26,813
千葉市	26,014

(注) 北九州市については、定年退職者の退職金となっています。

上記6都市の中では、大阪市が最も高く、神戸市は概ね中位に属するものと考え

られます。

また、民間における「モデル定年退職金の推移」及び「平成 14 年度モデル定年退職金」を示しますと、表(5)及び表(6)のとおりです。なお、モデル定年退職金とは、「定年年齢の如何に拘らず、当該企業における定年年齢で退職する正規入社の標準者に対して支給される退職金で、通常付加される各種の加算額を含む金額」と定義されています。

表(5) モデル定年退職金の推移

学歴・職掌	年 度	退職金支給総額（千円）
		平均（上昇率）
大学卒・総合職 （事・技）	平成 4 年度	24,801 （ 10.4）
	平成 6 年度	24,668 （ 0.5）
	平成 8 年度	25,243 （ 2.3）
	平成 10 年度	26,129 （ 3.5）
	平成 12 年度	24,699 （ 5.5）
	平成 14 年度	22,534 （ 8.8）
高校卒・総合職 （事・技）	平成 4 年度	22,653 （ 7.8）
	平成 6 年度	22,607 （ 0.2）
	平成 8 年度	23,051 （ 2.0）
	平成 10 年度	24,180 （ 4.9）
	平成 12 年度	22,105 （ 8.6）
	平成 14 年度	20,774 （ 6.0）
高校卒 （現業）	平成 4 年度	18,814 （ 0.1）
	平成 6 年度	19,178 （ 1.9）
	平成 8 年度	20,438 （ 6.6）
	平成 10 年度	20,071 （ 1.8）
	平成 12 年度	19,525 （ 2.7）
	平成 14 年度	18,604 （ 4.7）

(注) 1. 平成 10 年度までは男性のもの。平成 12 年度以降は総合職のもの

2. 算出は会社ごとの数値を単純平均

表(6) 平成 14 年度モデル定年退職金

(単位：千円)

区 分	合 計	3,000 人 以 上	1,000 ~ 2,999 人	1,000 人 未 満
大学卒・総合職 (事・技)	22,534	28,448	21,522	20,295
高校卒・総合職 (事・技)	20,774	24,069	20,577	19,569
高校卒 (現業)	18,604	20,294	17,217	18,124

上記モデル退職金のデータからは次のことが言えます。

- (イ) 大学卒・総合職の退職金は平均で 22,534 千円ですが、企業規模別にみると 3,000 人以上の大企業が 28,448 千円と 3,000 人未満の企業 (1,000 人～2,999 人 21,522 千円、1,000 人未満 20,295 千円) と比べ大きな差が生じています。
- (ロ) 大学卒・総合職の退職金を時系列でみますと、平成 14 年度の退職金は 10 年前の約 91% ですが、平成 10 年度までは増加傾向にあり、平成 10 年度をピークに減少に転じています。特に、最近の 4 年間で大幅に減少しています。

(意見)

(退職手当制度の改革について)

退職手当の支給額については、国家公務員の退職手当の水準が民間企業より平均で 5.6% 高い(平成 11 年度支給額ベース)との実態調査が、平成 14 年度になされ、その較差是正のために退職手当の調整率が引き下げられています。また、神戸市においても、国に遅れること半年で、同様の調整率の引下げがなされています。しかしながら、前回の調査以降、この 4～5 年の間に、民間においてはデフレ経済下、基礎給となる基本給の伸び悩みやダウンまた退職手当の水準を抑える方向での制度の見直しなどが進み、「表(5) モデル定年退職金」に見られるようにモデル定年

退職金支給額は大幅に減少しています。また、「表(6) 平成 14 年度モデル定年退職金」に見られるように、大学卒・総合職（事・技）及び高校卒・総合職（事・技）の平成 14 年度モデル定年退職金は、22,534 千円及び 20,774 千円（ただし、3,000 人以上の大企業においては、28,448 千円及び 24,069 千円）であり、同じ年度の市長部局における定年退職者の退職手当 29,187 千円と比較するとかなりの差が認められます。民間と比較した場合、神戸市の退職手当は優遇されていること、また民間では、ここ数年間において給与・退職手当が大幅に減少していることからみて、新たに較差が生じていると思われます。これらの事実を踏まえた上で、退職手当制度の改革を早い時期に検討すべきであると思われます。（なお、平成 16 年度、17 年度と退職手当の調整率が総務省の指導により 10% 7% 4%に引下げられます。）

3. 退職手当支給の検証

（概要）

(1) 検証対象の抽出

平成 15 年度に市長部局所管で退職した 621 名（但し、支給者は 601 名）につき、事由別退職者数及び退職手当額を示すと、以下のとおりです。

（単位：百万円）

退職理由	人 数	退職手当額
定年退職	310 人	8,966
勸奨退職	58	1,473
普通退職	210	691
死亡退職	23	505
通算、懲戒退職等	20	0
合 計	621	11,637

退職手当支給者につき、次の基準に基づき 50 名を抽出し、「退職手当条例」及び同施行規則に則り、支給されているかにつき、検証しました。

費目別（部局別に近い概念）に、平均的になるように抽出。

退職事由別に、平均的になるように抽出。

補職別（役職別）に、平均的になるように抽出。

また、通算・懲戒退職等については、任意に 3 名を抽出しその事実を確認しました。

(2)検証項目

検証項目は次の通りです。

給料月額は正しく把握されているか。

勤続期間は正しく計算されているか。

支給率は正しく計算されているか。

必要な申請書類等は適切な承認がなされているか。また、適切に保存されているか。

特例措置は適正に適用されているか。

(3)検証手続

以下の手続を実施いたしました。

退職手当支給調書に記載されている給料月額と退職月の給与マスターとの照合。

退職手当支給調書に記載されている勤続期間と人事記録の整合性を確認。

適用されている支給率と退職手当支給率表（事由別、勤続期間別に算定された支給率表）との照合、退職手当支給率表の妥当性の検証。

退職手当支給請求書、退職手当支給調書、「退職手当の決定及び支給について」及び支給決定兼支出命令書を閲覧し、適切な承認印の有無を確認。
特例措置の適用条件の妥当性につき確認。

(監査の結果)

抽出分については、下記事項を除き、「退職手当条例」及び同施行規則に則り、退職手当が適切に支給されていました。また、退職手当不支給者についても、「退職手当条例」及び同施行規則に則り、不支給であることが確認されました。

(記)

- (イ)退職時特別昇給については、本来、「勤務成績が特に良好な職員」のみの筈ですが、抽出した 50 名のうち定年退職者 25 名全員が昇給していました。また、「特に良好か否か」は、退職手当支給調書の勤務成績欄で判定される、とのことでした。しかし、記載内容が、「特に良好」と「良好」の 2 種類しかなく、いずれも「勤務成績が特に良好な職員」として取り扱われていました。退職時特別昇給の運用方針も、定年退職者は、原則として退職時特別昇給を行っている、とのことであり、本来の趣旨からみて、運用に甘さがあります。
- (ロ)勸奨退職者 3 名に対しても、定年に準ずる理由により退職するもの（「初任給昇給等規則」第 20 条第 12 項第 3 号）とし、特別昇給が行われていました。つまり、上記と同様 55 歳以上で月末に退職した場合、原則として勸奨退職扱いとし、かつ勤務成績は「特に良好」としているとのことでした。同様に運用の甘さがあります。

4. 退職手当に関する将来予測について

(概要)

神戸市職員（全経済）の平成 16 年 4 月 1 日時点における年齢分布に基づき、普通退職及び勸奨退職等がないもの（即ち、定年退職のみ）と仮定し、どの程度の退職手当の負担となるのか試算していただいたところ、以下のとおりとなりました。

表(1) 退職手当予想額

(単位：百万円)

年度	平成 16 年度	平成 17 年度	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度	平成 21 年度	平成 22 年度
退職者数(人)	526	450	537	744	697	736	659
退職手当	13,944	11,592	13,833	19,165	17,955	18,959	16,976

年度	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度
退職者数(人)	671	569	654	642	591	459	448
退職手当	17,285	14,657	16,847	16,538	15,224	11,824	11,540

年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度	平成 34 年度	平成 35 年度
退職者数(人)	483	542	527	574	477	551
退職手当	12,442	13,962	13,576	14,786	12,288	14,194

この試算は、平成 16 年度の 1 人当たり退職手当金額として 26,510 千円（平成 16 年度予算における 1 人当たり定年退職者の退職手当金額 27,250 千円に調整割合の引下げ分を考慮し $107/110$ を乗じて算定）平成 17 年度の 1 人当たりの退職手当金額として 25,760 千円（同様に $27,250 \text{ 千円} \times 104/110$ ）平成 18 年度以降は平成 17 年度の 1 人当たりの退職手当金額 25,760 千円を用いて算定したものです。

退職手当の支払額としては、平成 19 年度にピークを迎え、191 億円になり、その後数年間高水準の退職手当の支払が予想され、神戸市の厳しい財政を更に圧迫していくものと考えられます。

(意見)

(退職給付(給与)引当金について)

退職手当の問題が、民間において頻繁に取り上げられるようになった理由の 1 つに、戦後生まれのいわゆる団塊の世代が高年齢層になり、また日本における退職手当が年功加算的な性格を持っていたため、急激に退職手当金の負担が大きくなり、利益を圧迫するにいたったことが挙げられます。神戸市においては、公営企業会計

を除き（もっとも、全ての公営企業会計において退職給与引当金を設定している訳ではありません。）官庁会計を採用しているため、民間企業と比較すると、費用をその発生時点で認識せず、支払時点で認識するため、損益（費用）面での影響は遅れることになります。将来における神戸市の退職手当の負担額がどの程度になるかにつき試算していただいたところ、表(1)に見られるように、定年退職者の退職手当については平成 19 年度にピークを迎え、その金額は 191 億円（全経済ベース）に上り、神戸市の財政に大きな影響を与えることが予想されます。ところで、これら将来において支給される退職手当のうち、既に発生していると考えられるコストは、企業会計上は債務として認識するのが一般的とされています。従って、現在の会計処理では、この債務を先送りし、将来世代が負担することとなっている状況です。当該金額は、平成 16 年 3 月末時点では、1,375 億円（全経済ベース）と試算されています。本来、この金額は、将来の世代に負担をかけないために退職手当基金等として資金を留保しておくことが必要と思われます。

5．共済年金事業等に対する負担金について

（概要）

（1）共済年金事業制度について

地方公務員共済組合制度は、地方公務員の相互救済を目的とし、地方公務員とその家族を対象に長期給付事業（共済年金）、短期給付事業（医療保険・育児休業給付等）等を行う制度として昭和 37 年 12 月に発足しています（「地公法」第 43 条、地方公務員等共済組合法）。この制度の一環として、同年に設立された神戸市職員共済組合は、平成 16 年 3 月末時点において 18,486 人の組合員がいます。組合の事業のうち、資金的な面でのウェイトの大きい共済年金事業の平成 15 年度における収支の状況及び資産の状況は以下の通りです。

(収支状況)

(単位：百万円)

支 出		収 入	
年金支払	25,287	負担金	17,755
連合会払込金	-	掛金	8,378
基礎年金拠出負担金	6,166	基礎年金交付金	2,229
業務経理への繰入等	53	退職一時金等返還金	20
		運用収入等	2,775
	31,507		31,229
次年度繰越長期 給付積立金	164,597	前年度繰越長期 給付積立金	164,876
合 計	196,105	合 計	196,105

(資産の状況)

(単位：百万円)

資 産		負債・正味財産	
流動資産		流動負債	
現金・預金	1,227		
未収収益	700		
未収金等	6	その他	0
	1,934		0
固定資産		正味財産	
金銭(包括)信託	40,834	次年度繰越積立金	164,597
債券	48,010		164,597
証券投資信託	11,370		
有価証券信託	4,712		
生命保険	30,501		
投資不動産	660		
貸付金	21,525		
連合会預託金	5,047		
	162,663		
合 計	164,597	合 計	164,597

収支状況における収入項目の「負担金」177億円は、神戸市の共済年金事業に対する平成15年度の負担金支出であり、「掛金」83億円は神戸市職員が拠出している

個人負担分です。また、収支状況における「前年度繰越長期給付積立金」1,648 億円と「次年度繰越長期給付積立金」1,645 億円との差 279 百万円は共済年金事業における原資となる資産がこの 1 年間で 279 百万円減少した(収入より支出が多かった)ことを意味しています。収支項目のうち神戸市の共済年金事業に対する過去 5 年間の負担金支出の推移を示すと、以下のとおりです。

	平成 11 年度	平成 12 年度	平成 13 年度	平成 14 年度	平成 15 年度
負担金支出(百万円)	20,074	19,886	19,730	18,820	17,755
組合員数(人)	19,839	19,656	19,421	18,954	18,486
組合員 1 人当たりの負担金(千円)	1,011	1,011	1,015	992	960

神戸市の負担金支出の総額及び組合員 1 人当たりの負担金支出は、この 5 年間は減少しています。厚生年金を初めとして年金制度全般において掛金負担の増額が予定されている中、組合員 1 人当たりの負担金に減少傾向が見られるのは、共済年金の負担金支出の中に共済組合ができた昭和 37 年 11 月以前の恩給制度に係る負担金支出が含まれており、これが急速に減少している(平成 11 年度 92 億 3 千万円が、平成 15 年度では 73 億 8 千百万円に減少)ことによるものと考えられます。また、総額の減少は 1 人当たりの負担額の減少と組合員数の減少によるものですが、組合員数の減少は、将来の年金受給者を支える者の減少でもあることから、逆に組合員 1 人当たりの負担額が今後増加する恐れがあることに留意しておく必要があります。

一方、資産の状況については、平成 16 年 3 月末時点で 1,645 億円の運用資産があり、このうち金銭(包括)信託 408 億円は、外部の投資顧問会社 6 社に運用を委託しているもので、残りの資産は、自家運用である有価証券及び貸付金等です。運用結果については、神戸市職員共済組合の過去 4 年間(平成 11 年度から 14 年度)の平均運用利回りは、2.42%(単純平均)となっており、地方公務員共済組合全体の

同期間の運用利回り 2.50%と概ね同じ水準にあるといえます。また、運用資産のうち時価のある有価証券の中には、5 億 3 千 3 百万円の評価損があります。

なお、全国の地方公務員の共済年金の原資となる資産は、地方公務員共済組合連合会（78 組合で構成）にも積立てられており（平成 16 年 3 月末時点における簿価ベースによる積立額 14 兆 199 億円）、将来各共済組合において年金給付のための資金が不足した場合には必要な額が連合会より交付されることになっています（地方公務員等共済組合法施行規則第 11 条の 11）。

（2）共済年金事業に対する負担金の今後の動向について

地方公務員共済組合の組合員向けの報告によれば、組合員数は昭和 40 年代から昭和 50 年代の前半にかけて大幅に増加し、平成 6 年度で 334 万人のピークに達した後減少に転じ、平成 14 年度末では 318 万人になっています。一方、年金の受給権者は年々増加し、平成 14 年度末では 147 万人に達しています。この結果、昭和 50 年度末では組合員 8 人で退年相当受給権者（組合員期間が 20 年以上ある退職共済年金受給権者と退職年金・減額退職年金受給権者）1 人を支えていましたが、平成 14 年度末では 2.2 人で 1 人を支える状況になっています。このままの状況が続けば厚生年金と同様、地方公務員共済年金制度の破綻が避けられなくなることから、保険料率（総報酬ベース）が平成 16 年 10 月より、現行の 13.03%から毎年 0.354%引き上げられ（最終保険料率は 18.8%から 19.2%程度）、また、国家公務員の年金制度との間で財政単位の一元化が図られることになっています。この引上げによる神戸市財政に与える影響額を試算（前提条件：各年度とも組合員数及び給料月額が平成 15 年度末実績値を使用）していただいたところ、毎年 2 億 3 千 1 百万円程度の負担金増となり、最終保険料率となる平成 33 年度においては平成 15 年度比 37 億円程度の負担増が見込まれるということです。但し、実際の負担金については、

保険料率のアップ以外に以下の項目の影響を受けると考えられ、この中でも追加費用（昭和 37 年 11 月以前の恩給制度に拘わる負担金）の減少額が大きく、総額では当面減少傾向が続くものと思われます。

(イ)神戸市職員共済組合員数の減少（行政経営方針に基づく職員数の見直しが明らかにされています）による負担金の減少

(ロ)追加費用（昭和 37 年 11 月以前の恩給制度に係る負担金）の減少

(ハ)給料のアップ（カット）に伴う負担金の増（減）

(ニ)基礎年金の公的負担割合が平成 21 年度より現行の 1/3 より 1/2 にアップされた場合の負担金増

(ホ)財政再計算に伴う負担金の増（減）

(3)共助組合について

昭和 37 年に地方公務員等共済組合法が成立したことを契機に、当時の共済組合は、主として共済年金事業を扱う現在の「共済組合」と組合員の福祉増進のため、主として福利厚生事業を行う「共助組合」に分かれています。現在、この共助組合の行っている事業は 4 つに分類され、会計も別会計とされています。各々の事業内容を示すと、次のとおりです。

共助組合の事業内容

会計区分	事業内容	運営形態
一般会計	弔慰金等給付事業 ホームヘルプ等助成事業 保養施設等利用事業 旅行助成事業 各種レクリエーション事業 職員誌作成・配賦事業 自己啓発事業 職員相談室運営事業	・組合員の掛金と神戸市からの交付金により運営

事業会計	貸付事業 保険事業 購買事業 給付事業	・独自採算で運営
食堂等会計	食堂事業 喫茶事業 売店事業	・独自採算で運営
職員会館会計	職員会館管理運営事業	・神戸市からの事業運営助成により運営

また、平成 11 年度～15 年度及び 16 年度予算における共助組合に対する神戸市からの交付金及び事業運営助成状況は、以下のとおりです。

(単位：千円)

項 目		平成 11 年度	平成 12 年度	平成 13 年度	平成 14 年度	平成 15 年度	平成 16 年度 (予算)
組合員数 (人)		17,814	17,696	17,586	17,265	16,837	16,530
組合費		308,053	305,818	305,552	299,921	278,701	279,180
交付金		309,242	307,107	306,725	301,112	280,237	280,180
事業 運営 助成	人件費	190,494	166,784	164,960	154,350	78,496	77,640
	事務費	126,783	126,260	126,260	119,260	41,795	18,795
	職員相談室運営費	23,117	16,587	15,543	15,571	15,571	15,571
	職員会館運営経費	72,066	62,818	62,818	62,818	53,545	43,545
交付金+事業運営助成		721,702	679,556	676,306	653,111	469,644	435,731

(注)1.これらは、「神戸市職員共済組合条例」32 条に基づき、支給されているものです。

神戸市における財政難を反映し、事業運営助成は削減傾向にあり、また、事業内容、交付金等の金額も社会通念上、特に問題とされる程の過大な額ではないものと考えられます。

2. 組合費は組合員の掛金で、給料月額 4/1,000、また、神戸市の補助金である交付金も、概ね同額 (組合員標準給料総額年額の 4/1,000) とされています。

(意見)

(年金資産の運用等について)

共済年金制度に係る神戸市の負担金については、制度全体の設計により影響を受ける部分と給与水準を通じ影響を受ける部分があります。前者については、神戸市

の裁量範囲を超えたところで決定される事項ですが、後者については、給与水準（基本給）に対し一定の割合で計算されるものであり、まだ裁量の余地が少しはあると言えます。今後、年金に対する負担金は人件費の中で相対的に大きなウェイトを占め市財政の圧迫要因になると考えられますので、給与水準の変更に際しこの影響額も十分に考慮しておく必要があります。

また、神戸市職員共済組合に運用が任されている年金資産は、平成 16 年 3 月末時点で 1,645 億円と巨額なものですので、運用方法、運用結果及び管理状況についても十分な注意を払う必要があります。また、共助組合に対する交付金、事業運営助成については、社会通念上の観点からの見直しを、今後とも実施していくことが必要と思われます。

6. 神戸市におけるバランスシート上の退職給与引当金について

（概要）

（1）バランスシート作成の趣旨・意義

総務省の「地方公共団体の総合的な財政分析に関する調査研究会」報告書（以下、「総務省マニュアル」という。）において、「バランスシート」及び「行政コスト計算書」の作成に関する統一的な指針が作成され、神戸市ではこれに基づき「バランスシート」及び「行政コスト計算書」を作成しています。これら財務諸表の作成が求められるのは、発生主義に基づき、複式簿記を用いた企業会計的な手法により、地方公共団体の財政状況を総合的に把握し、効率的な行政運営を目指すとともに、財政状況を市民に分かりやすく説明するためです。平成 15 年度の決算に係わる「バランスシート」の負債に計上されている退職給与引当金は、1,375 億円（全経済、神戸市全体）と試算されています。

(2) バランスシート上の退職給与引当金の計算方法及びその結果

「総務省マニュアル」において示されている退職給与引当金とは、全職員が年度末において普通退職した場合の退職手当総額とされています。その算定にあたっては、1人毎の積み上げ方式が望ましいとはされていますが、作業量・作業時間が膨大に及ぶ場合には、推計値でも差し支えないものとされています。神戸市においては、平成14年度は「総務省マニュアル」における推計値の方法を採用し、決算統計上の平均給与月額及び人事委員会資料に基づく平均勤続年数より算出した退職手当額に職員数を乗じて計算していましたが、平成15年度においては、積み上げ方式に変更しています。なお、積み上げ方式で計算した場合の退職給与引当金と推計値による退職給与引当金の違いは、平成14年度の普通経済ベースで220億円と試算されています。

(意見)

(退職給与(給付)引当金計上額について)

平成15年度は、より実態に近い結果が出る積み上げ方式に基づき、退職給与引当金を算定されています。

しかしながら、民間企業においては個別積み上げ方式に基づく退職給与引当金では債務額として、まだ不十分との認識から「退職給付に係る新しい会計基準」が導入されています。この新しい退職給付会計では、まず、一定の期間にわたり労働を提供したこと等の事由により退職後に従業員に支給される給付を「退職給付」として捉えます。具体的には退職一時金、退職年金です。次に、将来の退職給付のうち当期までに発生していると考えられる金額を、現在の価値に割引計算したものを「退職給付債務」として捉えます。そして退職給付債務から年金の原資として準備されている年金資産を控除したものを、原則として「退職給付(与)引当金」とし

て計上することとしています。この新しい会計基準に基づき算定された退職給付引当金と、従来の方式（現在の総務省の積み上げ方式）によって算定される退職給与引当金との間には、かなりの金額の差があり、このため企業の決算に大きな影響を与えることとなりました。しかし、現在では、理論的に、より適正な債務の認識が可能との理由で定着しています。神戸市においては、バランスシートの作成そのものが導入されたばかりであること、また、他の地方公共団体との比較の問題その他の関係により、民間企業で採用されている方式を早急に導入することは困難かと思われます。しかしながら、より実態に近い債務を把握するという点では優れている方式であること、また金額的に大きな影響を与えると思われることから、導入する条件が整えば積極的に導入することが望まれます。

7. 希望退職制度について

(概要)

(1)神戸市における希望退職制度及び募集結果について

神戸市では、平成7年度及び平成11年度に希望退職を募っていますが、その概要をまとめると、以下のとおりです。

年度	平成7年度		平成11年度	
適用日	平成8年3月31日		平成12年3月31日	
目 的	震災以降の厳しい財政状況の中、人件費総額の抑制を図るため、総定数抑制と効率的な組織作りのため		財政危機を克服し、新たな行政システムの構築を進めていくことが緊急の課題であり、新陳代謝による組織の活性化と効率的な運営確保のため	
対 象 者 及び割増率	(1)係長以上の職員		全職員	
	年 齢	加算率	年 齢	加算率
	50 歳以上 59 歳未満	0.3	50(53)歳以上 59(62)歳未満	0.3
	59 歳以上 60 歳未満	0.2	59(62)歳以上 60(63)歳未満	0.2

	(2) その他の職員		ただし、医師、歯科医師、外大、看護大教員を除く
	年 齢	加算率	
	55(58)歳以上 59(62)歳未満	0.3	
	59(62)歳以上 60(63)歳未満	0.2	
ただし、医師、歯科医師、外大、看護大教員を除く			

(注) () は 63 歳定年退職者（管理員、工業高校専門学校教授等）に適用される年齢、他は 60 歳定年退職者に適用される年齢。

また、希望退職を募集した結果は以下のとおりでした。

年 度	平成 7 年度		平成 11 年度	
年 齢	退職者数(人)	割増額(百万円)	退職者数(人)	割増額(百万円)
59(62)	65	354	58	336
58(61)	31	245	35	287
57(60)	14	108	18	135
56(59)	7	46	13	105
55(58)	12	91	10	78
54(57)	8	64	11	88
53(56)	3	23	7	52
52(55)	2	15	5	35
51(54)	2	15	9	55
50(53)	0	0	5	36
計	144	966	171	1,211

(注) () は 63 歳定年退職者（管理員、工業高校専門学校教授等）に適用される年齢、他は 60 歳定年退職者に適用される年齢。

希望退職者の募集の結果は、定年年齢に近くなる程、応募者が多くなっています。

次に、平成 7 年度及び 11 年度の希望退職に関し、希望退職を実施した目的の一つである人件費の抑制という点につき、その効果を試算して戴いた結果は、以下の

とおりでした。

	平成 7 年度	平成 11 年度
実績人数	144 人	171 人
費用の削減効果	17 億円(10 年間)	30 億円(10 年間)

(注) 費用の削減効果額は、次の算式により算定されています。

退職者が定年まで働いたと仮定した場合の総人件費 - (希望退職に伴う割増退職金 + 新規採用者に係わる総人件費)

希望退職制度の人件費削減効果が、平成 7 年度の場合 17 億円(10 年間)、平成 11 年度が 30 億円(10 年間)と算定されましたが、この効果を判断する際、希望退職者の年齢構成に留意しておく必要があります。即ち、この 2 回の希望退職では定年近くの高年齢層の退職者が相対的に多くいたため、人件費の削減される期間が短くなり、その分削減される金額も小さくなったものと考えられます。

(2) 民間との比較

民間における希望退職制度及び早期退職優遇制度の実施状況のうち、「制度の適用開始年齢と適用に必要な勤続年数」及び「制度適用の開始年齢の推移」を示すと表(7)及び表(8)のとおりです。

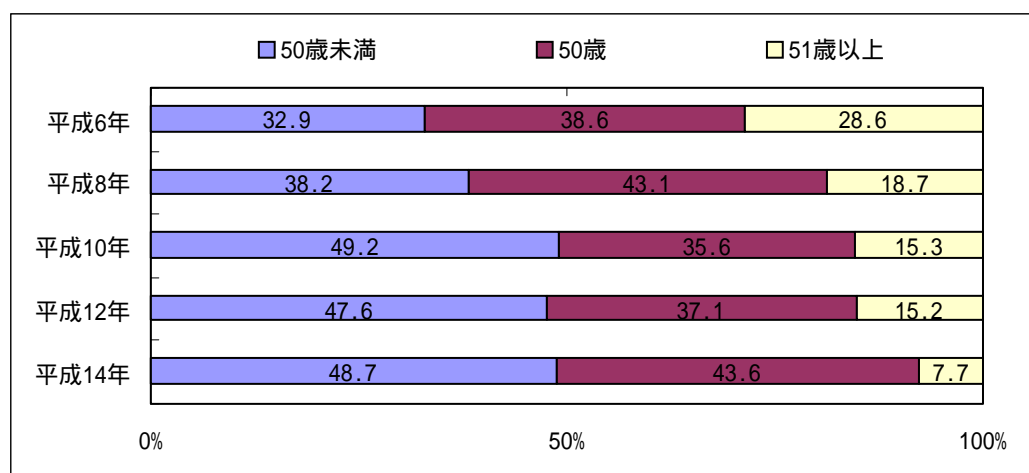
なお、希望退職制度と早期退職優遇制度の違いについては、前者が「雇用調整など経営上の必要から、定年前の社員に退職金加算等を示して退職者を募る制度で、期間を定めて時限的に実施されるもの」に対し、後者が「定年前に退職する社員に対して退職金加算等を行う制度で、企業において恒常的に実施されているもの」という点で異なっていると考えられます。

表(7) 制度の適用開始年齢と適用に必要な勤続年数 (単位：社、パーセント)

区 分	適用開始年齢		区 分	必要勤続年数	
	早期退職 優遇制度	希望退職制度		早期退職 優遇制度	希望退職制度
合 計	(78) 100.0	(18) 100.0	合 計	(50) 100.0	(8) 100.0
40 歳未満	2.6	11.1	3 年		12.5
40 歳	10.3	33.3	5 年		12.5
41～44 歳			6 年		12.5
45 歳	32.1	44.4	10 年	36.0	50.0
46～49 歳	3.8	5.6	13 年	2.0	
50 歳	43.6	5.6	15 年	30.0	12.5
51～54 歳			18 年	4.0	
55 歳	6.4		20 年	24.0	
55 歳超	1.3		25 年	2.0	
			30 年	2.0	
最高(歳)	55.5	50	最高(歳)	30	15
最低(歳)	35	26	最低(歳)	10	3

(注) 適用開始年齢および必要勤続年数が複数パターン設定されているケースでは、若い年齢・短い年数のほうで集計。

表(8) 制度適用の開始年齢の推移



(注) 平成12年以降は恒常的な制度としての早期退職優遇制度における適用開始年齢を示している。

表(7)から読み取れることは、希望退職制度の開始年齢は 40 歳及び 45 歳が 33.3%及び 44.4%と大半を占めていること、同様に早期退職優遇制度についても、45 歳及び 50 歳が 32.1%及び 43.6%と 4 分の 3 を占めていることから、中高年齢層を主たる対象にしていると考えられます。また、表(8)からは、適用開始年齢が若年齢化している傾向が読み取れます。このような傾向の背景としては、給与賃金の高い高年齢層の退職を進め総賃金の抑制を図ることがベースにあると思われるのですが、就業意識の変化やライフスタイルの変化に応じた転進支援策の一環として位置付けるため、早い時期から取り組む方が良いとの判断もあるものと思われる。

また、両制度における退職金の加算の水準を示すと「表(9) 主な退職年齢ポイントにみる特別加算の水準」のとおりです。

表(9) 主な退職年齢ポイントにみる特別加算の水準

区 分			金額で決める(万円)				割増率で決める(%)				月数で決める(カ月)			
			社数	平均	最高	最低	社数	平均	最高	最低	社数	平均	最高	最低
優 遇 制 度	早 期 退 職	45 歳	4	1,100	1,500	700					8	17.7	28.5	10.0
		50 歳	7	789	1,500	300	3	66.7	100.0	50.0	11	19.6	36.0	6.0
		55 歳	8	440	1,000	100	3	55.0	75.0	40.0	11	12.4	24.0	2.0
制 度	希 望 退 職	45 歳					1	100.0			4	28.0	42.0	23.0
		50 歳					2	60.0	100.0	20.0	5	31.0	42.0	21.0
		55 歳					1	75.0			5	29.4	42.0	13.0

(注) 1. “退職金の〇% + 〇万円”というケースは集計から除外している。また、役職等により幅のある場合は高いほうで集計。勤続年数が絡む場合は大学卒・正規入社者として集計した。

2. 「月数で決める」場合、算定基礎は“基準内賃金”“基本給”“退職金算定基礎給”など、各社各様であるのでご留意下さい。

表(9)では、加算の水準を金額で決めるケース、退職金に対する割増率で決めるケース、月数で決めるケースに分けて示しています。ただし、このデータが民間の

水準を代表しているとするには、社数が少ないため十分とは言えませんのでこの点注意が必要と思われます。しかし、民間の水準を知る上で、一応の参考にはなると思われます。

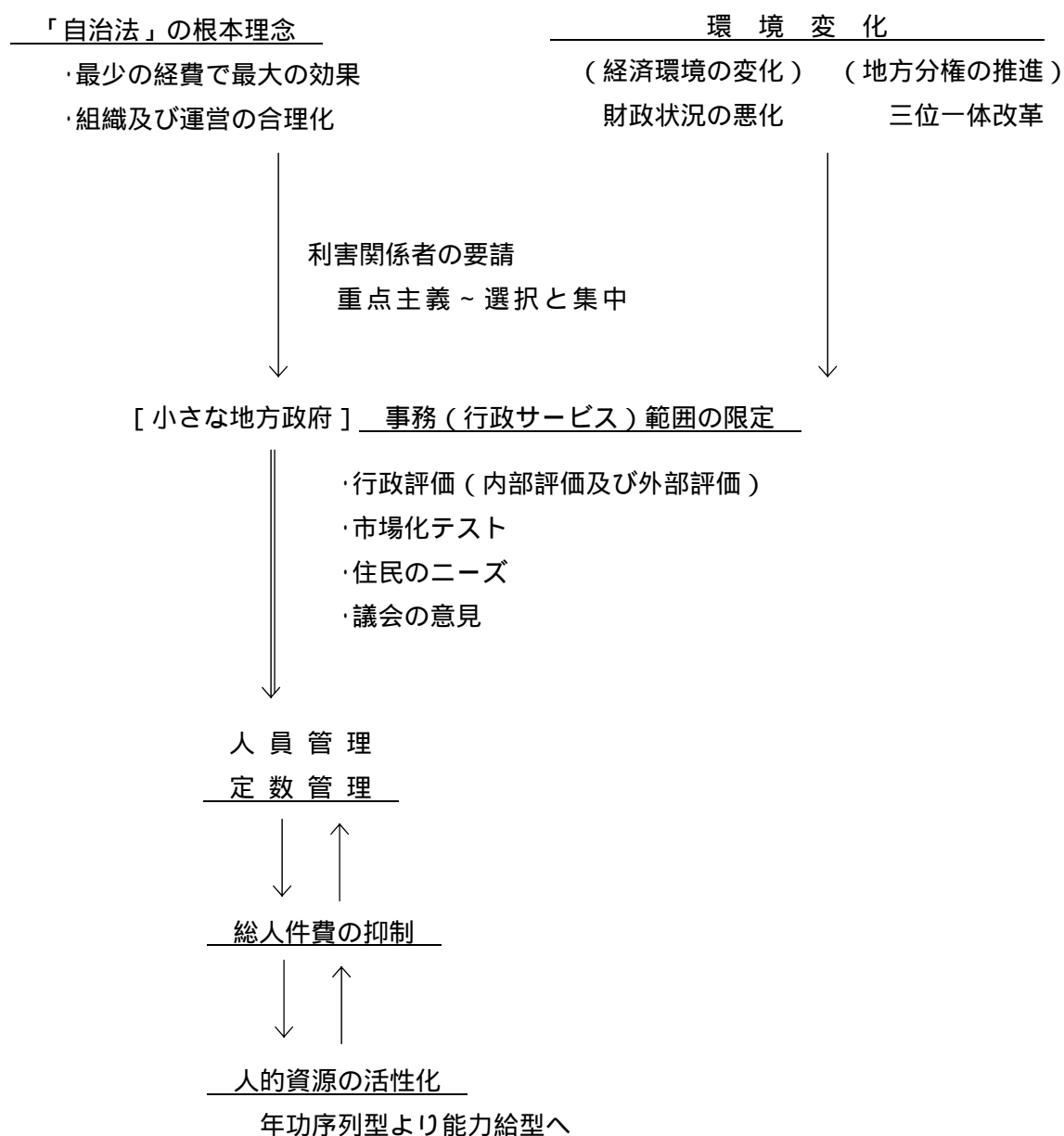
(意見)

(希望退職制度の工夫について)

神戸市においても他都市と同様、いわゆる団塊の世代及びその後数年間に雇用された職員が相対的に多くなっています。人件費の抑制策の一つとして希望退職制度が民間企業においては導入されていますが、神戸市においても希望退職制度の導入が1つの解決方法と考えられます。しかしながら、平成7年度及び11年度の希望退職に応募した職員の年齢構成を見ると、60歳の定年年齢に近くなればなるほど退職者が多くなっています。これは、加算率の分布が相対的に高年齢者に取り有利になっていることに原因があるものと考えられます。人件費総額の抑制を図るという目的からは、定年間近の職員のみが希望退職に応ずるというのでは十分とはいえないものと思われます。また、新陳代謝による組織の活性化と効率的な運営の確保を図るという目的からも、60歳近くの応募者が大半であっては、満足のできる結果とはいえません。例えば、割増金加算率の変更等を行うことにより、希望退職者の年齢構成を変え、費用の削減効果をより大きなものとすると共に、バランスの取れた人員構成とすることによる士気の向上を図ることも可能と考えられます。希望退職制度内容に工夫を凝らすことが必要と思われます。

《人件費に関する総括意見》

現在における地方公共団体の事務範囲と人件費の関係は、私見によれば、概ね次図のようになると思われます。



・地方公共団体の活動（事務）範囲～まず、必要事務範囲の決定

1.（経済環境の変化）財政状況の悪化

各地方公共団体の財政の現況は、いずれも極めて悪化しております。

しかしながら、冷静に歴史的に考察すれば、長期にわたる右肩上がりの高度経済成長こそ、異常な状況と言うべきものです。従って、これを前提とした従来の考え方は根本的に転換する必要があります。即ち、財源を殆んど考慮外とした際限なき行政サービスの拡大と無秩序なまでの箱物等建設主体の時代は、住民に行政に対する甘え、そして利用価値の少ない大規模施設、更にはその見返りとしての膨大な負債というツケを残して終ったのです。

今後は、限りある財源を、いかに効率的経済的に使って、必要不可欠な行政サービスを実施し、公共の福祉を実現すると共に、住民のニーズを充足させるという困難な課題を実行せねばなりません。従来の総花的発想は不可であり、選択と集中が求められます。しかも、これに加えて膨大な負債をも返済する責務があります。

2.「自治法」の根本理念

ただ、翻って考えて見ますと、「限りある財源を、いかに効率的経済的に使って、必要不可欠な行政サービスを実施し、公共の福祉を実現すると共に、住民のニーズを充足させる。」というのは、元来、「自治法」の根本理念であります。

(1)地方公共団体はその事務処理にあたっては、住民の福祉の増進に努めるとともに、最少の経費で最大の効果を挙げる必要がある（「自治法」第2条第14項）。

(2)地方公共団体は、常にその組織及び運営の合理化に努めると共に、他の地方公共団体に協力を求めてその規模の適正化を図る必要がある（「自治法」第2条第15項）。

住民の福祉の増進とは、民間ベースの表現をすれば顧客指向であり、顧客満足度を向上させることです。つまり、顧客ニーズを的確かつ迅速に把握して行政サービスを実施し、顧客に満足してもらう必要があるのです。しかも、この顧客（地域住民）は単なる個別サービスの顧客のみならず、より密接な地方自治のパートナーでもあるのです。

最少の経費で最大の効果とは、事務遂行にあたり、「経済性」、「効率性」、「時代適合性」、「有効性」等の発揮が要求されるということです。即ち、必要最小限のコストで最大限のアウトプット（効果）及びアウトカム（成果）を実現せねばなりません。難しいのは効果及び成果の測定（計量）です。しかも、効果及び成果は短期ではなく長期的に測定する必要があります。特に「箱物等」については、建設自体のみならず、その後の運営事務作業を考慮した上で測定することが肝心です。

3．地方分権の推進

いわゆる「三位一体改革」により、地方公共団体では「機関委任事務の廃止」、「国の関与の縮小」、「必置規制の緩和」等により、その権限と責任が増大し、地域におけるまちづくりの政策主体として、これまで以上に地域の課題に対し、より実態にあった行政を実現する必要があります。

4．利害関係者の要請

昨今の財政状況、「自治法」の根本理念等を考え合わせますと、現在の地方公共団体には、「小さな地方政府による効率的経済的かつ有効な事務遂行」が求められていることになります。

ことに、阪神淡路大震災のダメージを受け、財政が危機的状況にある神戸市においては、この要請はより切実なものとなっています。

それは、「財政再生緊急宣言（平成 14 年 2 月）」、「神戸市行財政改善懇談会報告書（財政再生へ向けたゼロベースからの改革）（平成 14 年 11 月）」、そして市長の「行政経営方針（平成 15 年 12 月）」公表と、財政再建へ向けた施策が次々と要請され、実施されていることによっても裏付けられます。

5. 小さな地方政府

「小さな地方政府」というと、通常、まず職員定数が問題となります。そして、職員定数の適正性検討に関しては、(1)マクロ方式（他団体比較）と(2)ミクロ方式（個別積上げ）が考えられます。一般的には、総務省指導のマクロ方式である「定員モデル」ないし「類似団体比較（指数）」の手法が多用されています。これらの手法は、人口規模、世帯数、道路延長、産業構造等の客観的指標を使用して分析するため、簡便に計算結果の入手が可能です。大部分の地方公共団体は、これらの計算結果を使い実職員数の適正性を比較検討しているのが実情と思われます。

しかしながら、本来、各個別地方公共団体が実施する事務範囲は、諸般の個別事情により、それぞれ異なっており、必ずしも一律ではありません。まして、限られた資源の投入に、選択と集中が要請されている現在、各個別地方公共団体により政策の重点の置き方次第で、実施する事務範囲はより鮮明に分散してくる筈です。今度の「三位一体改革」でも地域の特性にあった施策が求められています。従って、各個別地方公共団体が実施する事務範囲の広狭及び難易を十分反映できない一般的モデルでは、参考値は算定できても、適正な職員数の算出は極めて難しいと思われます。

手法としてはミクロ方式が妥当と思われます。但し、現状の事務範囲をそのまま容認したままで、これを前提に必要な人員を積上げてても無意味です。

方法論としては、あくまで、各個別地方公共団体が「実施する（ないしは実施すべ

き)事務範囲」の確定が先決問題であり、職員定数は、それから誘導的かつ結果的に算出されるのが、正当と考えます。

(参考)

(1)マクロ方式(他団体比較)

他の地方公共団体の実際の職員数を前提とし、統計的手法により「定員モデル」を作成し、これとの比較により必要人員を算出するもの。

(2)ミクロ方式(積上げ)

個別地方公共団体の事務量を前提とし、その事務を効率的に処理するのに必要な人員数を算定して積上げ計算するもの。

6. 小さな地方政府の事務範囲

それでは、小さな地方政府に求められる事務範囲とは、いかなるものでしょうか。事務範囲決定にあたっての基本的考え方は、次のとおりと思われます。

(1)地方公共団体としての「戦略」に基づくものであること。

ここでいう「戦略」とは、地方公共団体としての使命、将来像及び目標を明確にし、それをどの様に実現するかを明示した具体的プランのことです。選択と集中が要求されます。

(2)必要業務の再検討は、あくまで住民自治(住民主権)及び公共の福祉の観点から実施する。住民の意見及びニーズを十分尊重する。

間違っても、地方公務員の観点からの再検討ではないこと。

ここで住民参加が求められます。その前提として情報開示の徹底が必要となります。情報が不十分では、意見もニーズも正確(妥当)なものとはなり得ません。

(3) 現在実施している事務範囲及び現在在籍の職員数を前提としない。全く白紙の状態での再検討とする。

そして、結果的に発生する余剰人員の対応は事後対策とする。現状から出発すると根本的な対応が出来ません。

(4) 事務範囲は、必要最小限度の「地方公共団体でないと出来ない業務」に限定する。

換言すれば、「自治法」第2条第3項に規定されているもののうち、更に必要最小限度のものに限定する。

「地方公共団体でないと出来ない業務」とは、100パーセント地方公共団体でないと出来ない業務（極論すれば、消防等）のみとすること。

民間でも地方公共団体でもどちらでも出来る業務は、原則として民間に任せる。

また、地方公共団体が本体実施すべき業務でも「管理監督のみ」実施し、現実の業務を民間に任せうるという業務は相当あると思われます。

従って、真に地方公共団体に必須の業務（行政サービス）はそれほど多くないと思われます。

（参考）「民間と競合する公的施設の改革について（平成12年5月26日閣議決定）」
不特定の者が利用し得る施設の新設及び増築は禁止する。

7. 小さな地方政府の事務範囲の決定に役立つ具体的手法

事務範囲に対する基本的抽象的な考え方は、上述のとおりですが、具体的なその範囲決定は必ずしも容易ではありません。現時点で確立された具体的手法は残念ながら見当たりません。これは、従来、「小さな地方政府」「定数削減」という短絡的発想が主流となっており、前提としての「事務範囲の決定」という最重要な考

え方が欠落していたためと思われます。従って、今後のツール開発に期待するしか方法はありません。もっとも、現時点で開発されているツールのうち、(1)行政評価(2)市場化テスト等が、一応役立ちうるツールとして考えられます。

(1)行政評価

手法を改良すれば、事務範囲決定の具体的ツールとなりうると思われますので、引用が長くなりますが、神戸市のホームページからその概要を転載させて戴きます。

[神戸市のホームページ]

< 1 > 行政評価とは？

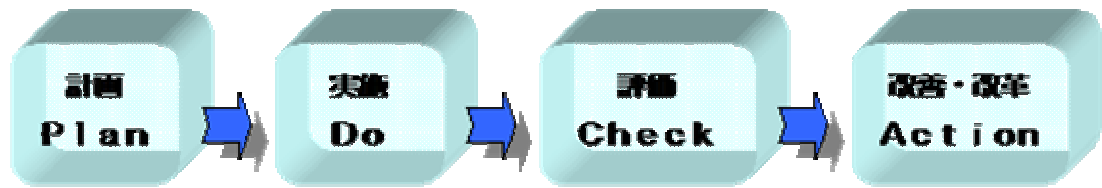
行政評価は、一般的に「行政活動を一定の基準・視点にしたがって評価し、その結果を改善に結びつける手法」と定義されています。

行政は、これまで「計画し、予算を確保し、事業を執行する」ことには熱心でしたが、「結果を評価し、次の計画へ反映させる」ことが疎かになっていると言われてきました。

仕事のPDCAサイクル（プラン・計画　ドゥ・実行　チェック・評価　アクション・改善）でいえば、「プラン・ドゥ、プラン・ドゥ」の繰り返しで「チェック・アクション」が必ずしも十分ではなかったということです。

「計画よりも結果。予算よりも決算。税金が実際にどのように使われ、仕事の所期の目的が達成されたかを評価する。その結果を次の計画・改善につなげることが大事」といった観点から、行政評価は重要であるといえます。

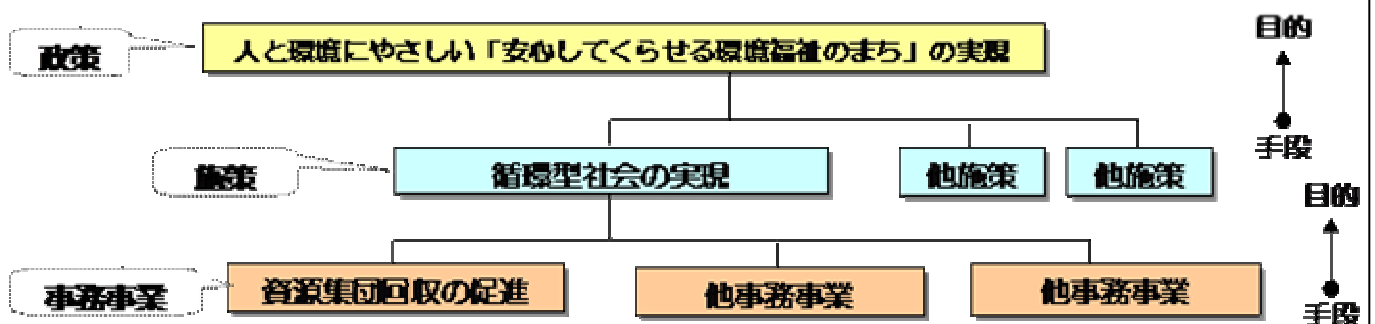
【あるべき仕事の仕方】



<2> 行政活動は「目的 - 手段」の体系

行政評価は「行政活動を一定の基準・視点にしたがって評価し、その結果を改善に結びつける手法」と定義しましたが、ここにいう「行政活動」とは「目的 - 手段の体系」であるとも言われます。

下図をご覧ください。



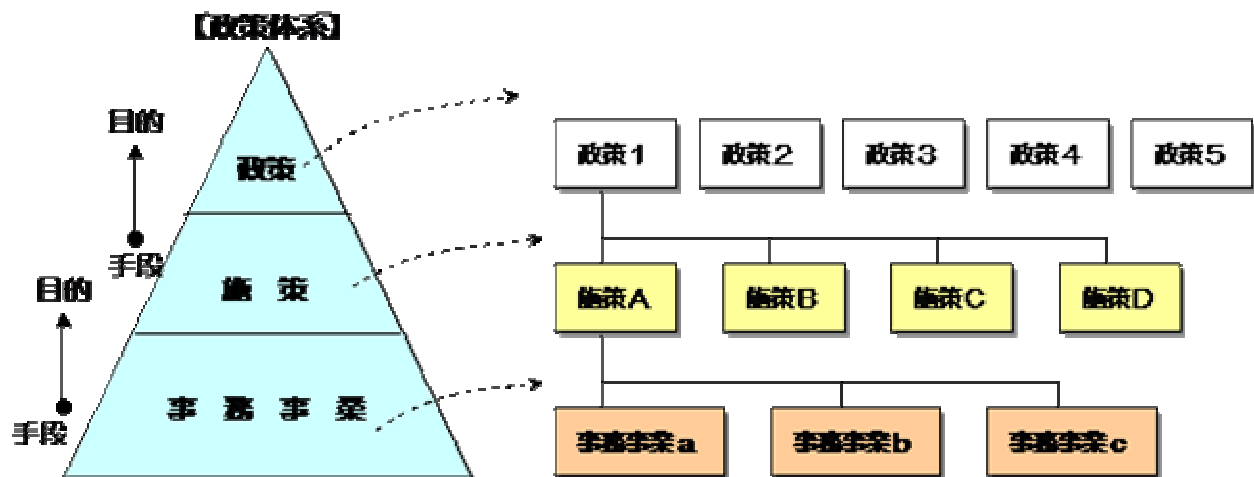
『人と環境にやさしい「安心してらせる環境福祉のまち」の実現』を達成する手段はいろいろありますが、その一つが「循環型社会の実現」です。そしてこれを実現する手段も種々ありますが、その一つが「資源集団回収の促進」です。

さて、前の図の左側の吹き出しに、「政策」「施策」「事務事業」と書いてありましたが、これについてご説明いたします。

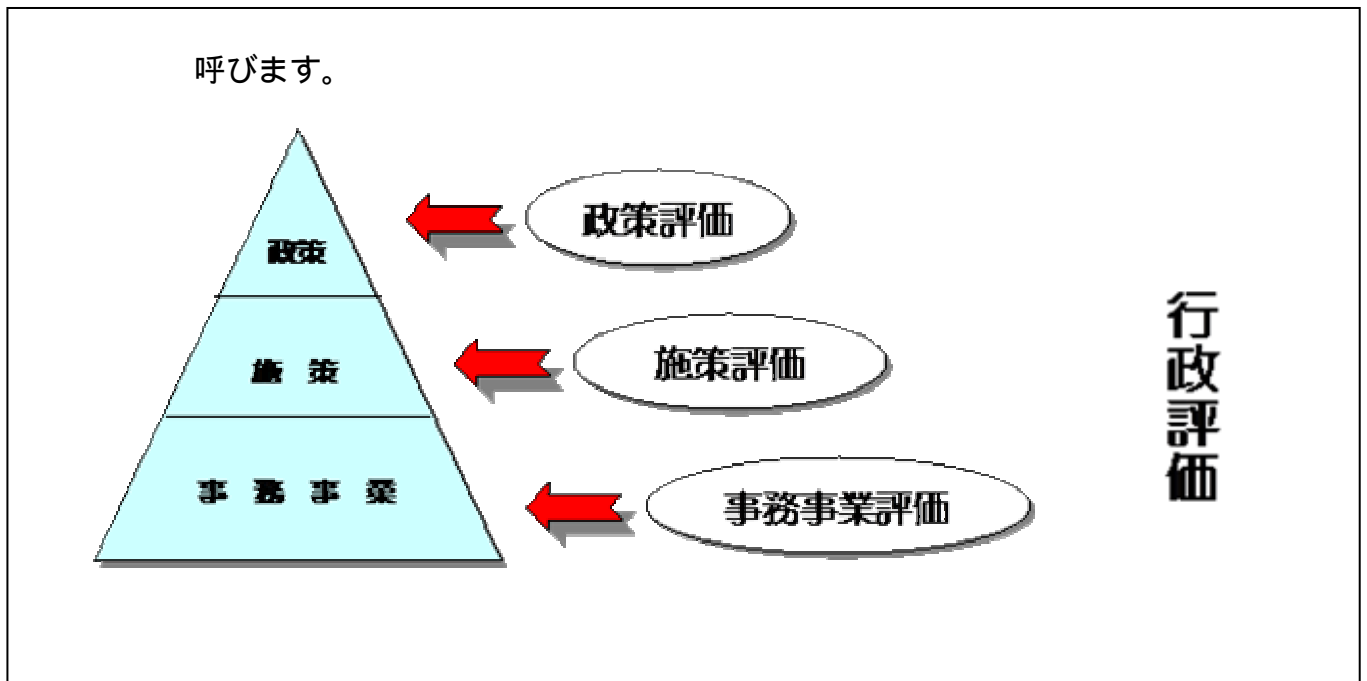
まず「政策」ですが、これは「大きな視点から、目指すべき方向や目的を示したもの」という意味です。「環境」のほかに例えば「福祉」「産業」「教育」「文化」といった大きな視点からまちづくりの方向性を表現したものです。次に「施策」ですが、これは「政策という大きな目的を達成するための個々の方策」です。政策目的を実現するための手段と位置づけられますが、ただ施策をみただけでは、日々の具体的な仕事とどう結びついているのかが分かりません。

そこで、最後に出て来るのが「事務事業」です。これはまさしく日々の行政の仕事そのもので、目に見える業務ですね。そして個々の事務事業は、施策目的を実現する手段として位置づけられます。

これら、「政策 - 施策 - 事務事業」の体系を「政策体系」といいますが、政策体系を図解すると下図のようになります。



そして、行政評価とは行政活動（政策 - 施策 - 事務事業）に対する評価を言いますが、これをさらに分類しまして、政策に対する評価を「政策評価」、施策に対する評価を「施策評価」、事務事業に対する評価を「事務事業評価」と



「神戸市のホームページ」による行政評価の概要は、以上のとおりです。

行政評価とは既述の如く、税金がどのように使われ、仕事の所期の目的が達成されたかを評価し、その結果を次の計画改善につなげるものです。そこでは、少なくとも、「経済性」「効率性」「時代適合性（時代ニーズ）」「有効性」等が、本来十二分に検討され評価される筈です。

従って、行政評価は、全面的に機能すれば、特に「時代適合性」及び「有効性」等の評価の点で、行政サービス範囲限定の有力な手法と成りうると思われます。

ただ、残念ながら現在、神戸市においては、行政評価のうち「事務事業評価」しか実施されていません。

しかし、「政策 施策 事務事業」という政策体系のフローを考慮し、かつ、上流と下流が互いに「目的」と「その手段」の関係となっている状況から見て、1番下流で、政策から見れば、最末端の手段の手段たる「事務事業」の評価をいかに厳密に検討したところで意義が薄いと思われます。つまり、

目的適合的な「手段」が経済的効率的かつ有効に実施され、このため「事務事業評価」結果がいかに良好であったとしても、最終的目的たる「政策」自体の評価が良くなければ何の意味もありません。

重要なのは、あくまで「目的」であって、「手段」ではないのです。この点は極めて重要です。従って、順序として最上流における「政策」に関する「時代適合性」及び「有効性」等の評価が、まず必要と思われます。最重要の「政策評価」の実施が急務です。

(2)市場化テスト

公共の仕事に競争原理を導入し、地域住民に効率的かつ良質なサービスを提供しようという発想で生まれた制度です。公平な条件の下、公と民の双方が参加して競争入札を行い、価格と質の面で優れている方が落札するという仕組みです。この制度については、その導入方法及び運用次第では地方公共団体の行政サービス範囲が大きく変動（縮小）しうることになります。

事務範囲決定につき、確立された具体的手法のない現時点においては、改善の策として、行政評価の３段階（政策評価、施策評価、事務事業評価）を全て機能させること、また市場化テスト等を実施することにより、行政サービス範囲を真に必須の範囲内に、出来る限り絞り込む努力をする必要があります。

・必要人材及び人員

小さな地方政府の「事務範囲」が決定されたら、次には、これに基づき実施する事務に必要な人材（品質）及び人員数の算出と確保ということになります。

当然ながら、事務範囲の「広狭」及び「内容の難易度」こそが、地方公共団体の職員数とその質を決定するのです。職員数は多すぎても少なすぎてもいけません。

かつ、その品質も事務内容の難易度に十分マッチする必要があります。

これが本来の定数管理です。

ところが、現実には実施されている定数管理に決定的影響を与えているのは、財政状況（現在は財政難）です。つまり、何人人員を削減すればどの程度人件費が減少するかという視点です。しかしながら、単に財政難を理由とする定数減少は、計算上のツジツマ合わせに過ぎず、事務の必要性（本当に必要かどうか）及び重要性等からの評価判断過程を欠いており、その妥当性は疑問です。まして、質的内容は全くの考慮外に置かれています。

逆に言えば、定数減少があり、このため行政サービスを一部カットしたにも拘らず、住民から特別に不満もでていないとすれば、当該事務は本来不必要ないし重要度の極めて小さいものであった可能性があります。だとすれば、過去において何故そのサービスを実施していたかが問題となります。また、定数減少があり、事務担当人数も減少したにも拘らず、行政サービス内容に特に支障が出ていない場合には、元来、当該事務担当者の人数が多すぎたのではないかとの疑問が生じます。

つまり、従来、本当に必要不可欠の行政サービスを「経済的」、「効率的」、「時代適合性」、「効果的」に実施していたと仮定すれば、いかに財政逼迫の時と言えども、その行政サービスをカットなど出来るわけがないのです。

現在必要なのは、上述の意味の「本来の定数管理」です。

この点を十分反省の上、必要人材及び人員の算出と確保を実施する必要があります。

手法としては、「ベンチマーキング」等が考えられます。

「ベンチマーキング」では、ベスト（最善）の事例を選定することが最重要となり

ます。次に、このベストの事例と自団体の実態とを比較することにより、自団体の問題点及びその解決方法を把握し、改善を進めて行く手法です。

ベスト事例は他の地方公共団体が最適ですが、適当な事例がなければ民間の優良企業等でも良いでしょう。

この手法を上手に活用（準用）することにより、時間と手数はかかるとは思われますが、自団体の「事務範囲」の広狭及び難易度に十分マッチした「本来の定数管理」は、可能と考えられます。

・総人件費の抑制及び人的資源の活性化

定数管理が出来ると、大枠としての総人件費の抑制は可能となります。しかしながら、これだけでは不十分です、更に次の段階に進むことになります。

それは、《必要最小限のコストで最大限のアウトプット及びアウトカム》を実現するための、「人的資源の活性化～限られた人件費を有効に配分して職員のモラルを最大限に向上させること。」です。

もっとも、上述の「定数管理（必要人材及び人員）」と「総人件費の抑制及び人的資源の活性化」の関係は、基本的には前者から後者へと展開することになると思われませんが、現実には、両者は密接に関連しており、後者が前者に影響を与えることもあります。例えば、後述のように給与制度が年功序列型から能力給型へ転換され、職員がその能力を現在以上に発揮することになれば、当初予定されていた定数は多すぎたことになり、修正が必要になります。また、財政面からすれば、総人件費の抑制は確かに最重要ですが、その手法が問題となります。極端で一律の給与削減は職員のモラル低下を招き、人的資源の活性化の観点からすれば、逆にマイナス効果となることもありえます。この点留意が必要です。

上述の事務範囲（行政サービス）の見直しが大前提であり、これに現行給与制度

の適正化（不合理な部分の是正）の効果を加えて、総人件費の抑制及び人的資源の活性化を実現するのが正当な流れです。ここでは、給与制度の適正化について述べます。

（1）現行給与制度の適正化（全般）

まず、現行給与制度を適正化する必要があります。

人的資源の活性化のために、基本的な給与制度改革として、早急に年功序列型給与から、能力給実績給への転換を図る必要があります。但し、このためには、その前提としての能力及び実績を的確に評価できる評価制度の確立及び業績評価手法（目標管理等）の開発が求められます。

更に、将来的には、より能力及び業績評価重視の給与体系の導入（但し、不適切な職域を除く。）が望まれます。

神戸市では、平成 15 年度において、『神戸市人材育成基本計画「神戸市職員いきいきプラン」』を発表し新しい人事給与方針を示しています。そこでは、現行制度における問題点の改善をある程度織り込んでいます。その点では評価できます。

ただ、方針及び目標は示されているものの、その実行スピードには不満が残ります。たとえば、「目標チャレンジ制度」の本格導入は平成 17 年度予定とされています。

これでは、財政逼迫している地方公共団体の姿勢としては「生ぬるい」と思われるます。

早急に、「方針ないし目標」を達成するための具体的工程表及びタイムテーブルを作成し、即刻、実行に移す必要があります。

（2）個別項目

次に、主要な個別項目につき、具体的に、本文で示した改善策等を要約して述べます。詳細については、該当箇所を参照して下さい。給与の根本基準たる情勢適応の原則及び均衡の原則に鑑み、あらゆる局面において、原則として、取扱いを「民間企業並み」とする必要があります。その際、公務員と民間企業の効率性も考慮して下さい。

昇給及び昇格

原則として、民間企業並みとする。

普通昇給においても、実質上の自動昇給ではなく、制度上、業績評価が必要です。

特別昇給においては、本来、特に業績優秀者のみの筈です。よりシビアな業績評価が必要となります。

諸手当

原則として、民間企業並みとする。

(イ)特殊勤務手当

民間企業とは異なる特別な手当を支払うケースにおいては、地域住民に明確に説明できる合理的根拠が必要です。

不要分又は不合理的分につき、早急に廃止ないし削減が必要です。

(ロ)期末手当、勤勉手当

原則として、民間企業並みとする。

市の財政状況を十分に考慮する必要があります。民間企業の現状を直視して下さい。

特に、勤勉手当については、その本来の趣旨に照らして、特に業績評価に連動させる必要があります。また、公務員独特の退職がらみの優遇部分の廃止ないし是正が求められます。

(ハ)退職手当

民間較差の是正が必要と思われます。

また、将来債務の認識と、これに対する資金手当が望まれます。

希望退職制度の改善工夫が望まれます。

・最後に

現時点において（もっとも、将来においては保証の限りではありませんが）、地方公共団体職員が民間企業従業員と決定的に相違するところは、「勤務主体に倒産がない（失業のリスクがない。）。」ということです。

また、地方公共団体の労使関係は、「本来の使用者たる地域住民」と地方公共団体職員が直接的な交渉の場を持っていません。

従って、地方公共団体の労使関係と民間企業の労使関係は全く異なります。

このため、地方公共団体の労使関係において、行政当局と労働組合双方が自制と緊張感を欠くと、本来の使用者たる地域住民の犠牲の上に馴れ合いとなる恐れがあります。

地方公共団体職員は労働者であるとともに、本来、地域住民に奉仕する「公僕（既に死語化していますが）」でもある、という事を再認識する必要があります。

この点、十二分に留意が必要です。

第4 利害関係

監査の対象とした事件につき、私は地方自治法第252条の29の規定により記載すべき利害関係はありません。

以 上