

会 議 録

- 1 名 称 第14回北九州市行財政改革調査会
- 2 議 題 等 議事 「簡素で活力のある市役所の構築」について
- 3 開 催 日 時 平成25年8月6日(火) 13時00分～15時00分
- 4 開 催 場 所 小倉リーセントホテル(1階:ガーデンホール)
- 5 出席した者(委員)の氏名
齋藤 貞之 原田 美紀 衛藤 辨一郎 重渕 雅敏
(欠席委員:根本 祐二、藤田 和子、工藤 裕子)
- 6 議事の概要(諮問事項)
行財政改革について
(1)官民の役割分担と持続的な仕事の見直しの仕組みについて
(2)公共施設のマネジメントについて
(3)外郭団体改革について
(4)簡素で活力ある市役所の構築について
- 7 経 過 (委員発言内容)

議題:簡素で活力ある市役所の構築について

まず、【資料】に沿って、「事前に方向性を確認した項目」及び「本日さらに議論する項目」について、事務局から説明。

【「選択と集中及び責任ある執行体制の構築」のうち「組織マネジメント」に関する議論】

- 将来、財政的に逼迫してくることを踏まえた上で、なおかつ活力ある組織運営がどうしたら可能なのかということが最大の課題。従来の行政組織の運営の仕方、発想方法に加え、課題解決型の業務運営、あるいは組織運営の体制に方向転換する必要があるのではないか。
- 高齢化が進み、市民ニーズが多面的・多様化してきている中、行政として、縦型の組織では対応できなくなっている。縦割りを超えた課題解決型の意思決定機構、組織機構を導入するしかないのではないか。その場合、組織運営のあり方から、評価のあり方から、採用のあり方から、あらゆるものを変えていかなくてはいけない。課題解決を中心に考えると、目標管理が妥当な管理運営システムだろうと思う。
ビジョンないしは使命、目標を達成するためには、どうしたらいいのかということをご各部署ごと、プロジェクトごとに課題を明確にした形での、トップから最末端に至るまでの連携したシステムを作り上げるしかない。
- 例えば、5年先に北九州市をどんな市にもっていくかというビジョンなり、姿というのが市長以下、皆さんの中できちんと描けているかということがポイントになる。企業で考えれば、トップの思いをいかに実際に実行に移すかという社内活動とそれに伴う組織運

営がベースにあり、市も同じことであり、目標管理というのをベースにして進めるべきだと思う。

【「選択と集中及び責任ある執行体制の構築」のうち「組織・人員体制」に関する議論】

- 数値ありきということではなくて、具体的には、このような人員体制の中で、何をどのようにして活性化してやれるかということに焦点を絞ったらどうかというのが、今までの議論だったが、行革を進めるに当たっての数値目標で考えれば、総体的に 8,000 人体制で頑張っているのではないかということだが、政令市で見たら必ずしもそうでないデータもあり、こういった点も念頭に置いた数値目標を立てるかどうかという議論もあるかと思うが、人件費比率ということではどうなるのか。

《市》本市の人件費比率は普通会計で見ると 13.4%で、20 の政令市の中で、低い方から 4 番目という位置づけ。本市が行革に取り組み始めた平成 8 年の時点では人件費比率が 17.7%であった。

この人件費比率は、分子が人件費で、分母が普通会計全体であるので、大きな事業が入ったり、終わったりということで、分母が大きくなったり小さくなったりする。総じて下がり傾向にはあるが、分母・分子の関係というのがある以上、人件費が減っても分母（総予算）が減れば、比率は上がったという年の中にはある。

- （資料 2 ページ：人員体制の政令市比較）部門別に見たときに多いのが、総務企画部門が 2.3%、土木部門が 4.4%、商工部門が 2.4%となっており、この多い分だけ減らしただけでも、すぐにその分だけ減るのではないかと思うが、そういう検討はされたのか。

《市》どの部門の定数を何人にするかというのは、毎年査定をやっているが、現状では明確な分析は難しく、現時点でこれが理由だというものはない。

政令市の平均に比べて多い理由は何かと言われると、過去の 1 年 1 年の積み上げを説明するしかない状況であり、今後、この辺を分析する必要があると思う。

- 北九州市は、かなり企画立案に従った戦略的な行動を取るので、職員が鍛えられており、ある意味特殊である。総務企画部門がかなり膨らんでいるのではと予測していたが、だから悪いことかということ、いいことではないかという捉え方も可能だと思う。

市としてどこに力を入れるかによって変わってくるので、この辺は定性的なもの絡みながら捉える必要があり、原因を調べてみて、また検討する必要がある。

- 最初に人数ありきではないが、やはり、総人件費は抑えていかざるを得ない。その中で、若い人の採用とか、これから必要な戦略都市を目指す北九州市として、どういうところにどういう人を配置していかなければいけないか、人を出し惜しみするようなことがあってはいけない。

- 全体の総人件費を落とすためには、どこを増やし、どこを減らすかということ、明確に打ち出していかないといけない。そういう点では、土木部門が政令市で一番人が多いということは褒められたことではない。民間に委ねられるところは民間に委ねるという方法も含めて、思い切った対応策を打っていくことが大事ではないか。人員削減を先にありきで議論する必要はなく、増やすべきところは思い切って増やし、今まで待機していた人、あり方を思い切って見直すことが大前提である。

- 人員削減、人員のあり方について、自分がやっていることがいいのか、あるいは、まだ努力が足りないのかということ、自分たちで評価できるような、そういうベンチマークの仕方というのを持つべきではないか。
- 人件費の削減は必須であり、何らかの目標数値を持って取り組むべきということは避けられない。（人員体制の分析において）組織目標との関係で見直していくということにリンクせざるを得ない。今後に関しても、どこに人員を配置すべきかということについて、組織目標との関係で変わってくると思う。
- 資料2ページの人員体制の問題で、人口1万人当たりの職員数でいくと、北九州市は87.7人となっているが、この水準でいいのかどうかということ、これを少し検討する必要があると思う。今までは絶対数で考えていたが、相対的に考えた場合、果たしてこれが妥当かどうかということも次回報告してほしい。
- （委員提案資料）プロジェクト型組織について、課題解決型の組織運営に転換すべきだということで、自分が携わった「コムシティ」の再オープンを例に提案したい。ここには、人づくりに関連した部局が集まっており、人づくり拠点として考えているが、それぞれが縦型で動いたのでは集まった意味がない。集まったからには、クロスした形で、横断型で課題解決型に動けば、予算も人員も削減でき、より効果が出る。人づくりに対するコンセプトを作る、1つの集約化された組織が必要であり、ここが中心的に全体を動かしていくという組織運営をやったらどうかと考えている。
- 民間企業や他の自治体の事例等も念頭に置きながら、このプロジェクト型組織運営と、それに伴う人事評価、給与制度の抜本的な見直しを検討する時期にきているのではないか。「簡素で活力ある市役所の構築」において、課題解決型の組織運営というものを、縦型組織にどうやってクロスさせるのかが、最大の課題だと思う。

【「選択と集中及び責任ある執行体制の構築」のうち「総人件費の抑制」に関する議論】

- 技能労務職員の給与については、資料にあるとおり、比較に当たって、年齢、業務内容など、完全に一致しておらず、また、雇用形態についても、民間はアルバイトなどの非正規従業員も含まれているとはいえ、その水準は高いと言わざるを得ないと思う。
したがって、このような給与格差について、市民の理解が得られるかという点からも、この民間の状況や国の技能労務職員の給与水準に基づき、見直しを進めるべきではないか。
- 特殊勤務手当については、今日の社会常識や制度が導入された当時の趣旨には既に合致しない支給があるということで、マスコミ等にも取り上げられ、全国的に見直しが行われている。北九州市についても、過去に見直しを行っているが、今日の非常に厳しい財政状況を鑑みると、さらに見直しが必要となる。
私が知るところでは、横浜市は特殊勤務手当を基本的に全廃したと聞いているし、浜松市も既に10業務の手当を廃止し、先日さらに19業務の手当を廃止する方針を決めたという報道を目にしているところである。
社会経済情勢等の変化に伴い、支給の合理性や妥当性が制度本来の趣旨に合致しているかといった観点で、聖域なく基本的に全廃を目指した見直しを行うべきではないか。
- 技能労務職について、資料4ページの比較において、民間は非正規職員が含まれていることを考えても、官民の開きが大き過ぎることがはっきりしている。また、国との

比較でも相当な開きがある。政令市の技能労務職の給与水準というのはどうなっているのか。

《市》民間のデータについては、統計の採り方が少し違うので、単純に比較できないところであるが、政令市においては、本市よりも高いところもあれば、低いところもあるという状況。

- （現業の職については、）民間委託にするということが原則になっている。しかし、それを管理する職員は必要であるので、それを置くということであればおかしくない。民間でもできる仕事を、なぜこんな高い給料でやるのか。これは、市民からもそういう声が当然出てくる。（技能労務職の職員数が）600人というのは、少し多すぎる気がする。
- 技能労務職は、民間委託が可能となる領域が多いので、原則として、民間委託に転換すべきで、今実現できない要素があるならば、今の給与水準は高すぎるので、少なくとも国家公務員並みくらいまで下げるべきである。
- 調査会としては、（第一次答申において）可能な限り民営化・民活化ということで答えを出したわけなので、速やかに実行に移してほしい。なおかつ、一部には当面残らざるを得ない部分も理解しているので、その分野（の給与水準）については、国家公務員並とか、分かりやすい形で市民に説明をし、理解してもらえるようにしてほしい。
- 特殊勤務手当について、資料3ページに、「危険な勤務」や「不快な勤務」と書いているが、理解しづらい。これらは、給料そのものできちんと見ているはずで、やたらと手当をつけることで折り合ってきた今までの習性というか、その辺が改めて問われているのではないかと。
今までは市民が知らなかったから済んだというだけで、いろいろなことを知られると、なぜそういうことになっているのかと問われることが多すぎるのではないかという気がする。先進的な政令市を取り上げて、基本的にはそれに合わせていくというようなことはやるべきではないか。

《市》技能労務職の給与水準については、行政職で確立している、民間の従業員の方と同じような役割を担った公務員で比較して、加重平均でもって給与水準を比較するという人事院勧告の仕組みがなかったということで、全国的に技能労務職の給与水準については、今まで詳しい議論がなかったというのは正直なところ。

《市》特殊勤務手当については、これまでこういう特殊性があるから手当しているということを経験してきたが、平成10年頃から総務省も、時代に合わなくなってきたものがたくさんありそうだとということで、全国の自治体に、数次にわたって通知を出し、是正するよう指導してきた。その結果、全国の自治体で特殊勤務手当の見直しが進められてきており、本市でも、平成5年に69の特殊勤務手当があったが、見直しを進めて22減り、現在47の手当になっている。

今までも、特殊勤務手当の見直しについて、それなりにやってきているが、横浜市のような、思い切った見直しを行っている例も出てきているのは事実。

- 今までの経過や国の動き等も考えると、（特殊勤務手当を）原則廃止することも可能。もしやるとすれば、市民が納得できる手当でないとは駄目で、このような勤務で説明できるかどうか配慮しながら考えていただきたい。したがって、原則として廃止で、残す場合、

それに対して説明責任が持てるような内容の手当にするという方向でいかがか。

(一同異議なし)

【「職員の能力・モチベーション等の向上」のうち「職責・実績の処遇への反映及び人事評価制度の再構築」に関する議論】

- 若手がもっと活力があるような組織運営にできないか、また、本当にエネルギーを出して頑張っているものが報いられるような給与体系、システムに転換できないかというのが課題であったが、この給料表であれば、全体が年功賃金に近い形になっており、等級が上がれば、その業務の複雑さということで上がっていくだけで、個別の業務ではない。個別の頑張りに対しての給料の手当というものの要素はあるのか、ないのか。あるとすればどのくらいなのか。

《市》資料3ページに示しているとおり、給与の体系として、「給料」と「諸手当」があり、給料がその仕事に対する本質的なところとなり、諸手当については、勤勉手当と管理職手当の二つは例外だが、あとは勤務成績があまり反映しない仕組みになっている。

そうすると、頑張りが反映するのは給料ということになるが、資料7ページにあるように、国家公務員は本俸の給料のところを平成18年以降、勤務成績に応じて昇給幅に差をつける仕組みに変えたが、本市は、(従前どおり)1年に1回良好な成績で勤務すれば1号給昇給するという一方で、懲戒処分とか勤務日数が足りないということがない限りは、あまり差がつかない。

あとは昇任で差がつくということはある。同期で入っても昇任のし具合によって、係員のまま退職するケースと局長まで昇任するというケースでは、退職時点で、年収がほぼ倍の差がつくという仕組みになっている。

- 今の形では、本当に頑張った人がすんなりきているかということ、例えば、局長級でも、理事という局長待遇の形があるが、ほとんど差はない。こういうのは差をつければ、きちんと説明責任があるわけで、それが受け入れられるようなきちんとした査定、評定をしていかないといけない。国自体もそういう方向に変わっていくと思われるので、北九州市も、もっときちんと差をつける評価をしていくということに対して、勉強されたほうがいいのではないか。

- 国が、平成18年4月から給料表を見直し、人事評価をきめ細かく昇給幅に反映する制度を実施しているということだが、本市や他の政令市はどういう対応を取っているのか。

《市》この査定昇給制度を導入する前、国や政令市では、勤務成績が特に良好であれば、通常誰もが昇給する以外に、特別に昇給するという、特別昇給制度があったが、その制度の趣旨のままで運営してしまうと特定の人に特別昇給が重なりがちになるということで、少しばらけさせて、多くの人に特別昇給が行き渡るような運用を行っていたが、持ち回りと受け止められかねないということで、国も地方自治体もこの時にやめた。これに代わるものとして、勤務評定に応じた昇給制度に衣替えした。

国がこの制度を導入した際、北九州市にも導入を検討せよという話があったが、特別昇給制度の反省から、いずれこういう査定昇給について研究しなければいけないという考えはあるが、勤務評定制度をどのように確立するかというのを、先に行うべきとの考えから、今のところ導入していない。

他の政令市では、ほとんど導入しているのではないかと認識している。

○ 目標管理の問題にしても、縦型の問題にしても、今までの評価制度を抜本的に変えなければいけないということがある。査定昇給制度が妥当かどうかをもう少し検証しながら、これに類した制度改革はしなくてはいけないというのは当たり前だと思う。頑張る人が報われるシステムをどう作り上げていくのかということが最大の課題である。

8 問合せ先 総務企画局 行政経営室
電話番号 (582) 2160