

会議録

会 議 名	八王子市行財政改革推進審議会（第7回）	
日 時	平成29年12月15日（金）15時00分～16時50分	
場 所	八王子市役所本庁舎 事務棟8階804会議室	
出席者氏名	委 員	飯島 大邦会長、寺西 宏友副会長、伊佐 浩一委員、伊藤 正次委員、岡本 恭子委員、時久 いずみ委員、納富 清孝委員、前原 教久委員（会長、副会長、以下50音順）
	関連所管	鳥越 克彦職員課長
	事 務 局	宇田川 聡行財政改革部長、中部 いずみ行革推進課長、田倉 洋一行政管理課長、小澤 研主査、三浦 清志主査、平島 耕太主任、唐沢 洋平主任
欠席者氏名	なし	
議 題	<p>(1) 将来の人（公務員）づくりのあり方について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・今後の人事評価の方向性 ・整理業務に従事する職員（公務員）の処遇 <p>(2) その他</p>	
公 開 ・ 非 公 開 の 別	公開	
傍聴人の数	なし	
配付資料名	<p>【審-25】 公金業務の流れ</p> <p>【審-26】 公務領域の変化と組織の変化</p> <p>【審-27】 本市の人事評価制度について</p> <p>【審-28】 今後の人事評価の方向性</p> <p>【審-29】 整理業務に従事する職員（公務員）の処遇</p> <p>【市-14】 八王子市人材育成プラン</p>	
会 議 の 内 容	別紙のとおり	
会議録署名人	平成30年 1月30日 飯島 大邦	

八王子市行財政改革推進審議会（第7回）

平成29年12月15日

【飯島会長】 それでは定刻になりましたので始めさせていただきたいと思います。

本日はお忙しい中お集まりいただきまして、誠にありがとうございます。それでは、ただいまから第7回八王子市行財政改革推進審議会を始めさせていただきます。

本日は次第に沿いまして、将来の人づくりのあり方についてということで、今後の人事評価の方向性、並びに整理業務に従事する職員の処遇について、検討させていただきます。本日の議事は人事、人材育成に関するものでありますので、担当なされている総務部職員課長の方にもご出席いただいております。

それでは、ご挨拶をお願いします。

【鳥越職員課長】 総務部で職員課長をしております鳥越と申します。本日はどうぞよろしく願いいたします。

【飯島会長】 よろしく願いいたします。

それでは、議事に入る前に、事務局から資料の説明をお願いいたします。

【事務局】 私のほうから、させていただきます。

次第がありまして、その次に審25と書かれております、「公金業務の流れ」という資料があります。続きまして、審26「公務領域の変化と組織の変化」がございます。次に、審27「本市の人事評価制度について」というものをお配りしております。次に、審28「今後の人事評価の方向性」というものがございます。最後に、審29「整理業務に従事する職員（公務員）の処遇」というものがございます。こちらですけれども、事前送付の際には一部非表示としておりました。本日配付した部分につきましては、グラフ等の表示が入っておりますので、ご確認ください。また、こちらの審29に関しましては、審議会終了後に回収させていただきますので、ご了承をお願いいたします。

以上です。

【飯島会長】 ありがとうございます。

最初に、本日は前回の補足について、させていただきます。

前回までは、アウトソーシングについて、議論を行ってまいりました。それを受けて本日は人材や人材育成について、審議していきますけれども、それに先立ちまして、前回の審議会の中において委員から質問を頂戴いたしました、会計出納業務について、事務局に

資料を用意していただきましたので、それに基づき、ご説明をお願いいたします。

【事務局】 私のほうから説明させていただきます。

審25「公金業務の流れについて」、ご説明いたします。

前回の審議会でご質問のありました会計出納業務の委託のイメージについて、簡単ではありますが、資料を作成しております。この資料に基づきまして、説明いたします。

資料は、公金業務の流れとしてお示ししております。上段が公金の収納事務の流れ、下段が公金の支払事務の流れとなっております。

まず収納事務、これは入ってくるお金の処理ですが、その事務のほとんどが集計、検算、書類の照合など、判断を伴わず定型的に処理できる業務のため、一連の業務をアウトソースすることが可能と考えております。

次に、支払事務についてですが、ここでは、支払口座の点検については定型的に処理できる業務のため、アウトソースが可能と考えています。一方で、支払帳票の内容審査と支出額の確定につきましては、公金執行の最終的な審査や確認となりますので、市が直接実施すべきものと考えています。また、支払金が相手方口座に入金不能となるケースが多数発生していますが、この処理については庁舎内外との調整や交渉が主な業務となるため、市が直接実施すべきものと考えています。

以上のように、会計出納業務については、アウトソースできる部分とできない部分が想定されています。一連の業務の効率性やアウトソースできる部分の費用対効果あるいは市場性等の検証は必要となりますが、アウトソースが可能な業務であると考えています。

ちなみに、参考ではありますが、平成28年度の納入済通知書、入ってくるほうの収入伝票のほうの処理件数が年間で約274万件、出るほうの支出命令書の処理件数、こちらが約9万1,000件、入金不能については年間で約1,000件程度が発生しております。

説明は以上になります。

【飯島会長】 ありがとうございます。

ただいま、公金業務の流れについて、ご説明していただきました。大きく収納と支出、この二つに分かれるところではありますが、ここを見ていただきますと、収納のほうについてはかなり定型的な業務が多く、委託できるというような状況であるかと思えます。公金の支出については、公権力を伴う部分とか、または庁内外との調整等があり、委託化が難しい面が多いというふうになっております。一方で、最後にご説明がありましたように、

業務量としては圧倒的に収納のほうが多いというところであります。

以上、そういうような形でご説明いただきましたが、前回ご質問いただいた事項でございますので、もし何か疑問な点があれば、データもありますけれど、どうでしょうか。

【納富委員】 質問ですけれど、「支出」に関する。事業所管課が支払帳票の作成、会計部で内容審査となっていますが、支払いの場合には、当然、根拠となるエビデンスがあって、それに基づいて伝票の起票といった前提で見て、支払いについての判断の責任を持つのは事業所管課なのか、会計部なのか、ちょっとよくわからなくて。

会社のケースで言うと、例えば原料調達といった場合に、事業をやっている部門がお金を払う訳ですが、事業所管部門が請求書を受取り、契約との突合せなど、請求書は確かに公正であるということを、当該所管部門が責任を持ってチェックをし、それで間違いなくなったら、今度は会計のほうに渡す。会計側は、確かにエビデンスがあって、これは事業所管部門がちゃんと認めているということを確認した上で、それを正しく処理することに責任を持つ。すなわち会計システムに入力し、支払いについての期日管理の上、期日までに支払いをする。同時に、今度は、会計と事業所管が連携の上、物の受け入れに際し確認し、いわゆる検収ですが、それをやった上で、最終的に会計処理が完結するという流れです。したがって、支払い内容についてのジャッジ、それに対する責任は、この流れで言うと事業所管課にあり、その行為が公権力の行使ではないかと思えます。

こういった事業所管課の支払いに対する可否判断に関し、会計部の内容審査だとか点検が公権力の行使となると、公権力の行使とは、そもそも何なのかちょっとわからなくて。会計部で事務をきちっとやるということは、内部の確認それだけの話ではないかと。誰が何に責任を持ってやることになっていて、何をもって公権力の行使というのか、その辺、もしご教示願えればと思えますが。

【事務局】 支払帳票の作成というのが、支払いに関する帳票類の作成を通常は事業所管課のほうで行います。市役所の場合、支払いの意思決定に当たるものが支出負担行為という形で意思決定を行います。その根拠になるものが契約だったり協定だったりすることになるのですけれども、それをつけて、実際の支払事務については支出命令書ということで、それについては請求書を添付します。請求書を業者のほうからいただくときに、業務なり、物なりの内容を確認して、検収という形で確認します。そこまでが所管課の業務になります。それを、今度は会計部のほうへ一式、送り込みます。そこで今度は審査ということになりますが、そちらの審査では、契約事務の最初から、執行伺いから全部を添付

しますので、契約事務から何から、適正に行われているかということまで全て審査をした上で、初めて支払いのほうに、実際のお金の支払いのほうに回っていくという形になりますので、最終的な責任は所管課にあります。市としての最終的な確認作業を会計部がやっているということになります。

【寺西副会長】 ダブルチェックということでしょうか。

【事務局】 ダブルチェックですね。そうですね。

【納富委員】 普通は所管課においても担当者が用意・点検をして、さらに管理職がチェックをして責任をもって検印を押すという流れで、そこでチェックをやっているわけなので。

【事務局】 市役所もそこまでは一緒です。

【納富委員】 ですね。それをまた会計のほうで、審査という表現でもう一回チェックするというのは、公権力の話は別にしても、やはり、やり過ぎなのかなという感じもしているのですけれど。

【田倉行政管理課長】 地方自治法の中で、収入役、今は会計管理者制度があります。そこは独立した機関で、収入あるいは支出をチェックする機関として設けられています。その機関が、書類に基づいて、払うことが適切なのかどうかということ審査する役割を負っています。民間のチェック機能よりもさらにチェック機能が厳しく法律上で規定されています。会計管理者には支出命令の審査権というのがありまして、審査権に基づいて書類を審査して、場合によっては、書類が不足している場合もございますので、その場合は所管課のほうに相手方から書類を徴取して、支払いに必要な書類を全て整えるというようなものになっています。

なぜ、こういう制度があるかということ、公会計は、現金主義ということで、現金の収入・支出を適法・適正に管理していくということが求められております。一円単位まで残高と収入・支出が合致しているのかどうかを毎日確認し、毎月の出納検査の中で監査をかけて、確認をしています。その根拠となるものが毎日の支出命令、収入の審査、あるいは支払いにつながっているという制度になっております。

【納富委員】 一応、地方自治法で縛られているとおりにやっているという意味においては理解しますが、会計のところは、支払いも含めて、比較的、アウトソースの対象になりやすい部分です。他の様々なものも併せて事務委託という位置づけで子会社をつかって、そこに全部アウトソースするというのは、比較的よくあるパターンなのですね。

アウトソースする場合にコーディネートする事業所管課、あるいは事業をやっている部門が責任を持って、契約の内容を確認して、この請求は正しいのだ、だから払ってくれと、それを会計に伝える。そこから今度は会計が何をするかというと、正しく処理するということ。例えば単純な文房具の支払いと工事は違うではないかという話もあるかもしれませんが、それはそれに応じた、ちゃんと業務フローが考えられていて、こういう書類が必要だということもちゃんとリストになっていて、それがきちっと誰が見てもわかるようになっていてというのが普通だと思うのです。そこまでやってあれば、恐らくアウトソースしても全然問題なく事務が回るというのが通常考え方だと思うのです。

正しくシステムに入れて、経理処理が正しく行われていることに加えて、会計側が気をつけるべきなのは、今度はお金を外部に出すという行為、これについてはちゃんと牽制をかけなきゃいけないというので、会計の中でも伝票を起こす人間と、例えば銀行のファームバンキングシステムで送金処理する人間というのは必ず分けて牽制をかける。こういった仕組みの下で、それがきちんとマニュアルや、業務フローで決められていてやる限りにおいては、トータルでアウトソースできるという話になってくるのだと思うのです。どこかで監査の必要性はもちろんありますが。

ただ、それが公権力の行使になるのかということ、実際に実務をきちっと正しく間違いなくやるということは、必ずしも公権力の行使と考える必要はないと思っているものですから、その辺がどうも混在しているような感じがしたものです。チェックが、2重、3重、4重の仕事になっているのではないかという気がしたものです。

【宇田川行財政改革部長】 基本的には今、御説明いただいた考え方と変わらないと思います。本日の資料では、アウトソースの欄がバツになっていますけれど、三角なのだと思います。

【納富委員】 整理のしよによっては、何かできそうですよね。

【宇田川行財政改革部長】 実際に簡易なというのですか、定型的な審査については、外部に委託している自治体はあります。

【納富委員】 そうですか。わかりました。

【飯島会長】 この点については色々ご議論があるかと思うのですが、もう少し個別のことを考えると、確かに細かなところ、三角の部分なのではないかと思います。どうもありがとうございます。

それでは、申しわけございませんけれども、今日の議題のほうに入らせていただきたい

と思います。今日の議題といたしましては、将来の人づくりのあり方ということが審議の内容となっております。これまで行政コストの削減というテーマについて議論してまいりまして、行政サービスの担い手を様々、どういうふうに組み合わせていくのか、それによって効率性や生産性をどういうふうに上げるのか、またアウトソーシングの拡大や提携作業の機械化、そういったことによって公務員の、正規の職員の役割が変わっていく、そういうようなご議論もいただきました。

そのようなことを踏まえまして、人材の育成並びにモチベーションの高い組織づくりという観点から、人事評価について、今日は取り上げさせていただきたいというふうに考えております。

2点目といたしましては、やはり人事に関する問題でございますけれども、外部化や機械化を進めることによって職員数を減らすということになります。それに伴いまして、整理業務の対象となる公務員の処遇について、どういうふうに考えるのかということも一つの議題であるというふうに考えております。

そのような次第ですので、その2点について、本日はこれからご審議いただきたいというふうに思っております。

それでは、公務員の役割の変化や組織の変化など、本格的な議題に入る前に、審議の振り返りについて、または本日の議題について、事務局からご説明していただきたいというふうに思います。よろしくお願いいたします。

【事務局】 審26のご説明をさせていただきます。これまでの審議会でご審議いただいた内容の整理になります。

今までの審議会の審議で、これからの人口減少社会に向けて、今まで直営で実施してきた行政事務について、アウトソースや機械化等の導入により効率性や費用対効果、あるいはサービス等の向上を図っていく必要があることが明らかになっております。これは人口が減少することに伴い、税収の減少が見込まれ、また公務員の確保も難しくなっていくことが予想される中で、住民へのサービス水準を維持、向上していくためには必要不可欠な状況と言えます。この結果、公務員が担う業務領域が変化し、今まではあらゆる業務を公務員が担ってきました。これから行政事務の効率化を進めていった場合、公務員が担う業務は、アウトソーシングや機械化がなじまない企画立案やマネジメント業務、あるいは公権力の行使に係る業務が中心になっていきます。すなわち、行政としての専門性があり、様々な場面で判断が必要となる業務が中心になると思われれます。これらの業務を公務員が

今後適正、的確に実施していくためには、地域や業務内容に精通していることはもちろん、市民感覚や広い視野が必須となり、また一方で、高いモチベーションのもと、常に改善意識を持って業務に当たることが必要となってきます。

以上を踏まえて、本日の議題とさせていただいた、将来の人（公務員）づくりのあり方について、ご審議いただきたいと思います。

なお、公務員がこれらの能力を獲得するためには、職務遂行能力の向上とモチベーションの向上が不可欠と考えられますが、本日は審議のポイントを絞っていただくために、モチベーションの向上のための方策として、今後の人事評価について取り上げ、審議をお願いしたいと思っております。

補足となりますが、資料の右側にアウトソーシング等に伴う組織の変化イメージを示させていただきました。組織はサービス単位、目的ごとに編成されておりますので、アウトソースや機械化等で業務の効率化を図っても、その形態を変化させる必要性は乏しいと思われれます。ただし、効率化を図った部分の職員数は当然削減となり、委託後は、その業務の管理監督等を担う職員が組織に残ることになると思います。つまり、組織は変化しませんが、職員の業務内容が変わっていくということになるかと思えます。

今までの振り返りについて、説明は以上になります。よろしくお願ひいたします。

【飯島会長】 ありがとうございます。

審26に基づいて、ご説明していただきました。左側の部分は今までの審議会の中で見えてきている方向性、これまでの議論をまとめていただいたものになります。今回は新たにアウトソーシングに伴う組織の変化イメージで、右側のほうですね。これはあくまでもイメージ図、一例であるとは思いますが、このような形で事務局から提示いただきました。

これらについては、今日の本格的な議題の前提として、これまでのことをまとめさせていただきましたが、何かご意見があれば頂戴いたしますが、いかがでしょうか。よろしいでしょうか。

(なし)

【飯島会長】 ありがとうございます。それでは、今日の大きな議題の一つでございます、人事評価のほうに入らせていただきます。

まず、現状の人事評価制度について、担当の職員課長の方からご説明していただきたいと思ひます。それに引き続き、具体的な審議内容につきましては事務局から、資料に基づ

き、ご説明していただきたいと思いますので、よろしくお願ひいたします。

【鳥越職員課長】 それでは私のほうから、本市の人事評価制度につきまして、資料の審27をごらんいただきたいと思いますが、これに基づいて、ご説明したいと思います。

まず、地方公務員の人事評価制度というのはどういうものかということなのですが、右側に地方公務員法の抜粋がございますが、こちらを見ていただければと思うのですが、23条で任用、給与、分限その他の人事管理の基礎として活用するものとするというような規定となっております。どういうふうに活用するかということですが、任用という面で言いますと、昇任の場面、あるいは給与としては昇給、あるいは勤勉手当、ボーナスの部分に反映するというようなことです。それから分限、ちょっと括弧書きで書いておきましたけれども、公務の分限処分というのは、公務の能率の維持ですとか適正な運営の確保を目的として任命権者が処分するというものですが、評価の悪い者につきましては降任、あるいは免職ということができるというような制度となっております。

本市の人事評価制度をどういうふうに行っているかということなのですが、評価基準をここに挙げております。評価の柱としましては業績評価、能力評価、あるいはそれを合わせた総合評価というものがありまして、業績評価につきましては、年度当初に設定した個々の職員の目標の達成度をはかると。あくまでも公務として行っておりますので、それぞれの組織、部署におきまして、組織の目標というのがございますので、それに合わせた目標を設定する。それに対して、どれだけできたかということで、組織貢献度をはかっているということがございます。

それから能力評価。これは人財育成プランがございますので、その中で職位に応じた基本的役割というものを規定しております。それに合致させておりまして、職務遂行、能力開発、課題設定、組織活性化の4項目について評価しているというような状況でございます。

総合評価につきましては、これら二つを踏まえて総合的に評価を、4段階でしているところでございます。

評価を最終的に誰がしているかということですが、部長職につきましては市長、課長職につきましては副市長、それ以外の職員につきましては、それぞれの所管の部長が評価しているというような状況でございます。

モチベーションの高い組織づくりということでございますので、一番は、それをどうい

うふうに活用していくかということだと思いますが、本市による人事評価の活用としまして、先ほど申しました任用、昇任の部分につきましては、昇任選考する上で、判断基準として、この人事評価だけではございませんけれども、面接ですとか論文の試験にあわせて総合的に、人事評価を含めて総合的に判断しているところでございます。

それから、給与面での活用ですけれども、昇給あるいは勤勉手当というところでの活用になります。

ちょっと囲みでつくっておりますけれども、本市の給与制度は基本的に東京都の制度に準拠しているものになっています。これは地方公務員法の中で、他の地方公共団体の職員あるいは民間事業従事者との均衡を図りなさいというようなことになっておりまして、本市の給与制度と言っておりますが、多摩26市の給与制度というのは基本的には東京都に準拠して作られているという状況でございます。そういった中で、給与制度の中での反映という形になります。

昇給につきましては、毎年10月1日に定期昇給がございますけれども、そのときに前年度の人事評価結果を反映しているということです。給料表というのが今、条例で定められているのですけれども、それが通常、標準であれば4号級上がるというような制度となっております。標準が4号級なのですけれども、評価結果に基づきまして1号級から6号級の昇給というような状況です。

部長職を除くとなっておりますけれども、部長職につきましては給料自体が今は定額制となっておりますので、昇給自体がないということでございます。

それから、勤勉手当。これはボーナス、いわゆる民間での査定を反映する部分だと思っております。これにつきましては6月期、12月期の支給時に前年度の評価結果を反映しております。

その下に、ちょっと細かいですがけれども、計算式がありますけれども、一番右側に成績率というのがございます。ここの成績率というところに評価結果が反映されるということでございまして、100分の80から100分の150の範囲内で評価結果を反映しているというようなことになります。成績率ですが、主査以上につきましては最上位から下位までの4段階、主任以下につきましては上位、標準、下位の3段階で、それぞれの段階に応じて成績率というのを設定して、勤勉手当に人事評価の結果を反映しているというような形で、人事評価を活用しているというようなことでございます。

私のほうからの説明は以上です。

【飯島会長】 ありがとうございます。

それでは、事務局のほうからお願いいたします。

【事務局】 続きまして、審28のほうの説明をさせていただきます。

先ほどもご説明しましたが、本日は職員のモチベーションの向上のための方策として、人事評価制度を取り上げさせていただいています。現在実施している人事評価制度を、職員のモチベーションの向上につなげるために、より効果的にしていくにはどのような策が考えられるかという視点での資料になっております。

まず、現在実施している主な内容を表示しております。

第1次評価と最終評価による2段階評価。能力評価と業績評価による総合評価。評価者による絶対評価。期首、期中、期末面談の実施。評価結果の反映、これは今説明がありましたとおり、昇給、勤勉手当、分限処分等の五つを挙げさせていただいております。

続きまして、その下になります。現行の制度を踏まえて、さらなるモチベーションの向上につなげるという視点で、対応策の例を三つ、挙げさせていただいております。これは評価結果の反映手法や人事評価を身近にする仕組みづくり、あるいは能力、業績に対する評価指標に工夫ができないかという内容でつくらせていただいております。

本日は、この対応策の例を含めまして、人事評価制度をさらなるモチベーションの向上につなげるという視点で、その方策についてご審議いただければと考えております。

なお、参考になります、資料のまた右側をごらんください。

これは今年実施した職員の意識調査の結果になります。これを見ますと、お金よりもワーク・ライフ・バランス等を優先したい職員が多いことがわかります。この実態を踏まえてご審議いただければと思いますので、よろしくお願いいたします。

以上です。

【飯島会長】 ありがとうございました。

ただいま、現状の人事評価制度について、ご説明いただきまして、その中では能力と業績、ここに重点を置いて評価がなされると。さらには、その評価を昇格や給与へ反映させる。そういうご説明をいただきました。制度としてはそのように、一定の機能を果たしているというところではございますけれども、本日、事務局より、さらなる職員の方のモチベーション向上のための方策として、ただいま3点、視点を、観点を取り上げていただきました。一つは、評価結果の反映手法の再構築。もう一つは、人事評価を身近にする仕組みづくり。そして3番目としては、組織で求められる能力、業績に対する評価指標、こう

いうふうになっております。

この他にも色々な観点はあろうかと思えます。委員の方々におかれましては、民間でのご経験も踏まえて、何かご意見等、新しい視点等をご提案いただければと思いますが、いかがでしょうか。

【寺西副会長】 最初のところの昇給、勤勉手当、分限処分以外の賞罰の可能性ということは、例えば、有給休暇を増やすとかの可能性はありますか。

【事務局】 それも一つの可能性として考えられると思えます。

【寺西副会長】 それも一つと。給与面だけではない何らかの賞罰ということですかね。何かないかな。

【前原委員】 人事評価制度ということで、評価される人、一評価者、それから最終評価者と分かれていますけれど、これは例えば課の評価される者がいますというと、課で課長さんが評価する。それを最終的には部長さんなり市長さんが評価するという、そういう課とか部単位の評価という仕組みなのですかね。

【鳥越職員課長】 そうですね。管理職以外の職員につきましては、まず課長が評価をします。課長の評価を踏まえた上で、部長がそれを評価します。

【前原委員】 よく民間などでは、そういうものを評価する委員会というか、そのようなものを設けて、部とか課を超えてやる場合、要するに公平性とか、そういうものを、余り一つに偏らないようにしようというようなことでやるのは道理だと思のですが、この場合はそういうことではなくて、部、課の単位という、一本の縄でやるわけですね。

【鳥越職員課長】 そうですね。

【寺西副会長】 あと、審27の資料で業績評価のところ、2番の業績評価のところ年度当初に設定した個々の職員の目標とあるのですが、これは例えば課長と課員が話し合って目標設定がなされるということですか。

【鳥越職員課長】 審28のところの左側の囲みの中の右ですね、期首、期中、期末面談の実施というのがございます。この期首面談というのは、年度当初に、それぞれの課長と職員が面談をしまして、その年の、その組織の目標を踏まえて、それぞれの個々の職員の目標を話し合っているというような形でございます。

【寺西副会長】 では、両方の合意を得て決まるというのが現状ですね。目標を一方的に押しつけられるということはないのですね。

【鳥越職員課長】 押しつけではないです。基本的には、その職員が決めるということ

になります。

【納富委員】 そうは言っても、やっぱり組織としての目標があるとすれば、ある程度、上から押しつけとまでは言わないですけども、一般職員に対して求めるものというものはあるのではないですか。

【鳥越職員課長】 現実にはそういうのがあると思います。ただ、それはあくまでも押しつけではなく、両方で話し合った中で、本人も納得したところで設定しているというような形になっています。

【納富委員】 話し合いの結果で、上が考えていることを職員に理解してもらって、自身の目標として続けていくということは当然あってもよいと思います。

【寺西副会長】 民間ですと、やっぱり営業目標というのがありますが、市の仕事の場合にはそういうことは余りないのだろうと思いますが。

【納富委員】 目標の立て方等も違うので。

ただ、今日、本当はこの話だと、まさに職員の皆さんがどういう様式で目標の設定をしているのかというのを具体的に、むしろ示してもらえると非常によくわかるのかなという感じがちょっとしたのですけれど。

【寺西副会長】 本当でしたら、やっぱりそういう期首の目標設定のところを実際に職員の方々がどの程度納得しているか、ということ、ちょっと確認しておく必要があるのかもしれないね。モチベーションという観点で言うと、そこが一番、根底になるような気がしますけれど。

【納富委員】 やっぱり最初の目標設定にどれぐらい納得感があるかということによって、かなり一年間の走り方が変わってくるのだと思うのですよね。そういう項目がアンケートの中に読み取れるかという、そういう取り方はしていないのですよね、ここでは。

【寺西副会長】 そういうアンケートをとってはいないのではないですか。

【納富委員】 ないのですよね、そういうのは。

【伊佐委員】 審27のところちょっと伺いたいのですが、勤勉手当とある、いわゆるボーナス。これは課長クラスで一番真ん中の柱になる金額と、それから一番多くもらっている人との差は、どのぐらいの差があるのですか。

【鳥越職員課長】 勤勉手当での差で申しますと、一番上と標準とでいうと。

【伊佐委員】 感覚的なものでよいです。

【鳥越職員課長】 感覚的には10万から20万の間、15万ぐらいですね。

【伊佐委員】　　そうですか。では、上下、一番上の人とは30万ぐらい違うということになりますかね。

【鳥越職員課長】　　そうですね。下もそうですね。

【伊佐委員】　　課長クラスでその程度ですか。

【鳥越職員課長】　　最上位、上位、標準、下位という4段階なのですが、標準というのがありまして、標準と下位はそこまでの差がつかないのです、実は。

【伊佐委員】　　課長職でも上と下とで基本給が違うでしょうし、なかなか簡単には表現しにくいのでしょうか、要するに思い切って差をつけていくというやり方が、やる気のある人間は報われるという、これもまた一つのモチベーションの持っていく方ではないかなと思います。つまり、物の本などを読みますと、公務員の特色としては競争心が働かない、チャレンジ心が薄いとか、そういったものがよく言われているところで、後で紹介があるかもしれませんが、資料としていただいたものにも、そういった傾向が。八王子の人財育成プランなどを見ても、そういう傾向が読み取れるので、やはり実物に差をつけるということは、やっぱり非常に大切ではないかなというふうに思っておりますけれども。

それからもう一つ、昇任、昇格ということになるのでしょうか。面接、論文。なかなか悩ましいテーマとして、若い人にはやっぱり論文というのがあると思うのですが、例えて言えば、課長職に対してはどのようなテーマが与えられているのですか。

【鳥越職員課長】　　課長職の昇任というのは、ここでは論文はやっていないです。

【伊佐委員】　　やっていない。では、部長職になるときの。

【鳥越職員課長】　　論文はやっていないです。課長補佐職から課長への昇任、あるいは課長から部長への昇任につきましては人事評価のみです。

【伊佐委員】　　ここに論文と書いてありますけれど。

【鳥越職員課長】　　それは、主任と主査への昇任選考になります。

【伊佐委員】　　そうですか。

　　どういうテーマですか、例えて言うと。

【鳥越職員課長】　　課題を設定しまして、課題というか、こういう状況のときに、どういうふうな対応をとりますかというようなこと。要は事例ですね。

【伊佐委員】　　こういう事態、事例が発生したけれども、あなたはどのような対応をとりますか、どういう対応の取り方が正しいと思いますかということに対する文書を求める。

こういうことですか。

【鳥越職員課長】 ええ。主査への昇任であれば、主査としてどういうことをしますかという。

【伊佐委員】 基本的な問題なのですけれども、つまり市役所には役職というのがありますよね、課長とか部長とか主任とか主査とか。それプラス、職位というのですかね、資格というのでしょうか、同じ課長でも、民間企業ですと号数がついていて大分違うとか、同じ課長でも、やはり号給が上のほうが上で従うというような、そういうあれはあるのでしょうか。

【鳥越職員課長】 ないですね。

【伊佐委員】 つまり役職と職位とは分かれていなくて一つだと、こういうことですね。

【鳥越職員課長】 はい。

【寺西副会長】 多分、主事から主査までが、どちらかという資格職みたいな感覚なのですか。厳密にやっぱり職位上の違いが出てくるのですか。

【鳥越職員課長】 そうですね。それぞれの役割というのを定めていまして、年数に応じて上にチャレンジできるという形で昇任できる。それで、課長補佐までがそれで行きまして、その上の課長、部長というのは管理職ということになります。

【伊佐委員】 東京都に準拠しているということなので、東京都もそういうことなのではないですかね。民間企業ですと、普通は何号級、何号級というのがあるって、それとは別に役職という、課長とか部長とか本部長とかがあってというようなことなのですね。

なぜそこまで申し上げるかという理由の一つに、やっぱり八王子市のホームページを見ますと、部の数が44ですか、課の数が100を超えているのですね、111と書いてありました。3,000人近くの組織ですから、多いか少ないかというのはまた非常に難しいところなのですけれども、こういうふうに部が多くなり、課が多くなりますと、部を超える問題、一つの課題があった場合には、必ず問題は幾つかの部にまたがり、幾つかの課にまたがるわけですよ。そうすると、色々な課の調整というのに非常に労力を割かれるということにもなりますので、組織としてももう少し、部とか課を減らすにはどうしたらよいかというふうに考えると、やはり課長というような役職以外に、職位というもので、例えば何号級というような、そういう2本立てにすると、そういう組織を大きくしたり小さくしたり、かなり自由にフレキシブルになるのではないかなというふうに考えて、それがやっぱり組織の活性化の一つの方策ではないかなと思うのです。

【伊藤委員】 国家公務員の場合ですと、例えば同じ課長であっても本省の課長と出先の課長では級が違うとか、同じ課長でも、いわゆる困難職と呼ばれている難しいポジションの場合には級が違うとか、そういう形でグラデーションをつけているところがあって、自治体の中でも、そういうことをやっているところがあります。今のお話を伺うと、八王子ではそれはやっていないということですから、やろうと思えばできるのですが、ただ、どこを困難職とみなすかというのは、色々な議論があり得ます。

【寺西副会長】 恐らく伊佐委員がご心配されていたのは、要するに少し給与表で差をつける、上げてあげたいからポストがふえていくということにつながるかという、多分そういうご心配なのだと思いますよね。

【伊佐委員】 そうですね。

それからやっぱり、やればやっただけの形で報われるということは、大変にモチベーションに大切な一つの要素ではないかと思うのです。

【寺西副会長】 給与面の配慮をするためにポストをふやしてしまうということが、やっぱりちょっと心配は心配。

【伊佐委員】 号数と分かれていなければ、また一つ、課長をどこかにつくらなくちゃいけないということになっちゃいますからね。そうすると、無限とは言わないまでも、ある程度どうしてもふやさざるを得なくなってしまうので、それはやっぱり正しいやり方ではないのではないかと。

【岡本委員】 今、伊佐委員が言われたことにすごく賛同するのですが、どんな仕事でも正しい評価をしていただいて、それを給与に反映するということが一番モチベーションにつながるかなと思うのですね。

今、人事評価とモチベーションということで議論されていると思うのですが、モチベーションを上げることというのは人事評価のみではないと、先ほどのアンケートで捉えられていたと思うのですね。ということは、給与面だけではなく、それ以外の評価、人事評価もそうなのだけれども、職場環境であったり、先ほどのお休みのことだったり、色々な環境がよいということが職員のモチベーションの向上につながるということであれば、そういったことと人事評価を結びつけるということも大切ですし、わかりやすい人事評価で、やった方が正当に評価を、昇給なりなんなりをするということ、その方がわかるような仕組みづくりというのも必要ではないかなと思うのですね。

このところに、色々役職に見合った適正な給与と書いてあるのですが、自分だ

け忙しくて全然昇給しないなと思っている人が本当にいるのかどうか、わかりませんが、こういう意見があるということは、そういうことを感じている方がいるのではないかと思いますので、人事評価をいかに給与だけではないところに活かしてあげたらよいのではないかと。例えば育児休暇だったら、取りやすい環境だったり、男の人でも今は育休とかを取りやすい環境だったり、そういう環境づくりというのも評価の対象にしてあげたらよいのではないかなというふうに感じました。

【寺西副会長】 あと、成績率のところですけども、これは絶対評価ということでしょうか。

【鳥越職員課長】 評価自体は絶対評価なのですけれども、これを処遇に反映するときには、そのまま絶対評価でやるわけにはいかないのです、これは全体で相対化しています。

【寺西副会長】 そうでしょうね。これで見ると0.8から1.5という係数になるわけですね。みんなが1.5になると、ちょっと予算オーバーになっちゃいますよね。

【鳥越職員課長】 そういうふうにはならないです。

4段階でやりますけれども、最上位と上位にあわせて30%以内とか、そういうふうな設定はございます。

【寺西副会長】 標準だと、成績率というのはどのぐらいに設定されるのですか、0.8から1.5の間だと。

【鳥越職員課長】 100分の100をちょっと切るぐらいです。

【寺西副会長】 100分の100を切るぐらいですか。

【鳥越職員課長】 実は、成績率の段階で差をつけるのですけれども、やり方としまして、それぞれの職員が一定の割合で勤勉手当のお金を拠出するというのですかね、お金を別にした形で、それを配分すると。

【寺西副会長】 傾斜配分するということですね。

【鳥越職員課長】 はい。そういう形なのですね。拠出したお金を最上位と上位で分配する。なので、標準だと、それが戻ってこないのです、ちょっと足りないかなと。

【前原委員】 モチベーションということと言うと、一番効き目があるのは、管理職の方は別にして、何かをやりましたといったときに、すぐ反映されるというのは一番効き目があるのです。この制度を見ると、年3回やりますので、そんなに期間が長いとは思えないのですけれども、その期間を通じて評価をして、それを反映させますよという仕組みと、もう一つは、何か業務上すぐれたことというのをした場合に、その場で評価するよう

な仕組みがあると、すごくモチベーションは上がると思うのですよ。

民間でよくやるのは、作業の改善とか提案制度とか、そういう制度があつて、やったものをその時点ですぐ評価する。そうすると、すごくやった感というか、達成感というのがあつて、これは管理職以外の人にはすごく、先ほどのアンケートで金が全てではないというお話ですけど、一番効き目があるのはそういうところだと思うのですよね。それをどういうふうに見るかというので、また難しい問題もあるかと思うのですが、やっぱり、さっきの目標というのにまた帰ってしまいますけれど、それをはっきりしておいてやらないと、今後の人事評価の方向性の中に、実は、評価結果が被評価者に通知されていないというのがあつて、これに実はびっくりしたのですけれども、評価されたのが報告されなくて、皆さんは納得しているのですかというのがあるものですから。やっぱり目標がはっきりしていて、その目標に対してこうなのだよというのが、目標がはっきりしていればできるようになると思うので、それをやっぱりやらなくてはいけません。それがわかることによって、では、こうすれば評価が上がるのだなというのがわかってくるし、というようなことを感じました。

【鳥越職員課長】　ちょっとそこを補足させていただきますと、評価結果の通知なのですけれども、一律に評価結果の通知はしていないのですが、本人の希望があれば、それは開示しております。

【納富委員】　「今後の人事評価の方向性」を見ていて、よくわからないのですけれども。まず一つ、例えばビジョン2022でも人材育成についてきちっと掲げていますが、一方で、今、人事評価制度を見直すというか、改善しようとするというのであれば、現状に対する、まず評価というのがあつて、例えばビジョン2022における、その掲げた目標、それに対して今どうなのかということを、もう少しご説明いただくと、あらためて問題意識を持ちやすいのかなという気もしているのですけれども。ということが1点と。

それから2点目です。今の前原委員のご指摘にかなり近いところなのですから。 「現在実施している評価制度」の資料の中で、期首、期中、期末面談を実施しているのだけれども、一方で、対応策の2番目のところで、評価結果が通知されないとか、それから、自身の業務の振り返りに活用されていないという説明があつて、評価制度が身近に感じられていないというふうに言われてしまうと、年3回やっている面談というのは何を話しているのかが、私にはわからないのです、実は。

今やっている仕組みがあるのだけれども、それに対する不満というのが職員の中には少

なからずあるのではなかろうかというふうにも、ちょっと勘ぐってしまうのですけれども、いかがでしょうか。

それから、3点目として、同じく現在の資料の中で、能力評価と業績評価による総合評価と言っているのですけれども、能力評価と業績評価の割合は決まっているのですか。スコアリングみたいな考え方は。

【鳥越職員課長】 いや、割合は決まっています。

【納富委員】 フィフティ・フィフティですか。

【鳥越職員課長】 はい。それを踏まえての総合評価ということにしていますので。

【納富委員】 それを踏まえてというのは、要するに、この辺は多分かなり客観性を持つべき評価だと思うので、例えば点数的なものでやっていて、能力で何点、業績で何点、合計何点みたいなことなのかなと、ベースは。能力と業績というのを、やっている仕事によってその評価割合を変えることによって、実態により合わせるとか。例えばルーチンのところで業績といっても、そんなに飛躍的な業績などは出せないわけであって、そうすると自己研さんも含めた能力アップ的なところにウェイトを乗せることによって評価してあげるとか。置かれている職場によって、この辺の能力と業績の評価の仕方というのをもう少しきめ細かくやっていくことによって、職場に応じた評価になってくるのかなという気がします。そのきめ細かな運用というのは一つポイントになるのかなと思います。

それから質問ですけれども、評価者による絶対評価と言っているのは、絶対評価という意味は、ここでは、さっきも成績率は絶対評価だとおっしゃったのですけれども、それと同じ意味なのですか。

【鳥越職員課長】 人事評価自体は絶対評価であって、最終評価者のこれも絶対評価です。それを処遇に反映する段階、その人事評価を活用する段階でそれを相対化するというのが。

【伊藤委員】 今のご意見とも関係すると思うのですが、私は総務省から派遣されて、自治体の人事評価制度を色々見聞きしたり、アドバイスをしたりする立場におります。

八王子市の人事評価制度を見ると、最低限度はやっているのですけれども、よくわからないところが幾つかあります。一つは、審27に先ほども出ていましたけれども昇給のところなのですが、給料表の1から6号級ということになっていて、国家公務員の場合は8、6、4、2、0で、0があるわけですね。一番上は8号俸ということになっていて、これ

では差がつき過ぎるという批判も出ているので、自治体はやはりもう少しマイルドにやろうということで、少し幅を減らしているというところはかなりあります。それにしても、八王子市では、最低の成績でも1上がるというのは、説明がつくのかなというのが、若干疑問なところではあります。

それから、先ほども出ていましたけれど、審28にもありますけれども、被評価者に評価結果が通知されないという点です。

これは、基本的にはまず自己評価するわけですね、能力評価も業績評価も、自分で、その期を振り返って評価をして、それを上司が評価して、最終的な評価結果が決まる。昔の勤務評定と違って、人事評価は人事管理の基礎になるということなので、本人がどういう評価をされて、それを次の期にどういうふうに生かすかということが、一応制度の建前としては、やらなければいけないことになっているはずなんです。そのため、本人が希望しないと通知されないというのは、仕組みとしては疑問があります。難しい問題はあるかもしれないのですけれども、その部分は少し気になります。

それから、審28の一番下の能力評価と業績評価の割合ということですが、組み合わせの縦横でやって、例えば一定程度以上であれば、先ほどの成績率に反映する形に持っていくという形で運用するということもあります。

他方で、やはり仕事ですとか経験年数に応じて能力評価と業績評価の重視されるところはかなり違うところがあります。自治体によっては、例えば若手のうちは能力評価がメインで、もちろん業績評価もやるのですけれども、能力評価を重視するような比重で評価して、管理職などはやはり業績評価メインでやっていくというようなところもあります。

この部分は、制度が複雑になるというデメリットもあるのですけれども、変えていくというのも一つあり得ると思います。あまり個別、個別に応じてカスタマイズし過ぎると、制度がすごく複雑になるので、全体としての評価の相場が崩れてしまうというデメリットもあるのですけれども、そういう気がしています。

あと、やはり人事評価制度の運用で改善できる部分と、そもそも給与表を含めて、制度全体で考えなければいけないところがあります。今回は人事評価のほうで対応することなので、先ほどの給与表の設計の話とか、そこまで行くのは難しいという気はするのですが、ただ、それにしてももう少し工夫の余地というのはあるのではないのでしょうか。これは感想です。

【寺西副会長】 今の絡みで、評価者研修というのは定期的に行われているのですか。

【鳥越職員課長】 これは毎年実施しております。

【伊佐委員】 ちょっと質問ですけれど、ここに書いていないですけれども、例えば外部の、論文か何かに応募して入選したとか、それから地区のコミュニティーに参加して何か、みんなの非常に役に立ったとか、そういうことは評価対象にはならないですか。

【鳥越職員課長】 そうですね。現状それは評価対象になっていないです。

【伊佐委員】 なっていないですか。そういったところにワーク・ライフ・バランスと書いてあって、これは色々な、広い意味があるのでしょうかけれど、公人といえどもやっぱり社会生活、市民の一人ですから、もう少しコミュニティーに積極的に、市民が住民の一人として参加して、それを進めるような、それを褒めれば、業績に反映されるような、そういうことがあってもよいのではないかなと。つまり出る釘があってもよいような、そういうことがやっぱりモチベーションを上げる一つの刺激になるのではないかなというふうに感じています。

【寺西副会長】 一応、人財育成プランのところでは市民の信頼に応える職員となるためにということで、社会活動、地域活動に積極的に参加すると書いてはあるのですが、評価の対象にはなっていない。

【鳥越職員課長】 そうですね。あくまでも公務の、業務の中での評価ということになります。

【伊佐委員】 もう一つは、やっぱり成績が悪い人に面接すれば、私はもっと他のことをやりたいのだと。ですから、手を挙げる、チャレンジする部署、人をむしろ内部で求めるというのでしょうか、市として、こういうことを、例えば地域包括ケアシステムを3年以内にきっちりしたものにつくり上げなくちゃいけない、誰か応募者はいないかということで、それにチャレンジする人を他の部あるいは課から募る。でも、福祉部において、どうしてもそんなことはやりたくない、僕は、私はこういうことをやりたいと思って市役所に入ったという人もいると思うので、そういう人の手挙げ方式というのか、若い人にチャレンジの機会を与える、そういう仕組みがあってもよいのではないのでしょうかね。

【寺西副会長】 フリーエージェント制度について資料に書いてありましたよね。

【鳥越職員課長】 実はまだできていないです。通常の人事異動の中で、本人の意向というのは一応調査になっていまして、それは反映するように。ただ、全部が全部、反映できるわけではないですけれども、それは踏まえた上で人事異動を行っていくという仕組みになっております。

【伊佐委員】 このレポートについて言えば、八王子市の人財育成プランというのを読ませていただきましたけれども、2ページにアンケートの表が出ておりますけれど、市民感覚、経営感覚、チャレンジ精神、豊かな人間性、ここで注意深く読んでいくと、やっぱり経営感覚とチャレンジ精神がどうも劣後しているというか、他の二つに比べると不満足であるというふうに、私には読めたのですよね。そのことが、その後続く人財育成基本計画というレポートの中には、どこにも出ていない。つまりアンケートでとった、せっかくの、経営感覚、チャレンジ精神というのをどうやって生かすのだと、そこがちょっと弱そうだからという、問題意識を持ったところまではよいのですけれども、それが基本方針の中には具体的な形では盛られていないというふうに思いまして、やっぱりこの辺を、人事考課に何らかの形で組み入れていく工夫が必要かもしれませんね。

【飯島会長】 時久委員は何か。ご意見があれば、いかがでしょうか。

【時久委員】 評価の結果が通知されないというところが非常にひっかかっています。期首、期中、期末に面談を行っていただければ、通常はそこが欠如していることが多いのですが、期中の面談時に期首に掲げた目標が達成できていない職員の把握や、パフォーマンスがよくて成績がよい職員へのヒアリング、もっと高い役職にチャレンジしていきたい、違う部署で自分の能力を生かしたい等確認ができると思います。ハイパーフォーマーに対する異動のシステム等ができれば非常にモチベーションにつながると思います。逆にローパーフォーマーの状況の把握、個人的な家族の問題や仕事の不一致等を聴きだして傷の浅いうちにきちんとケアができると思います。

あとは、アンケートの結果で、全体の割合としても、ワーク・ライフ・バランスや休暇を取りやすい環境を重視する職員の方が多いようでした。期首にアサインされた仕事の負担が大きくて、職責の軽い仕事へ移りたい職員は、もっと自分の時間を大事にしたいので、職務等級が下がり給与が下がってもやむを得ないと考えている職員もいるかもしれません。人事制度を変えていく必要もあるかもしれません。

【岡本委員】 すごい賛成ですね。モチベーション、イコール給与ではないと思っていて、特に最近の若い方々というのはそうで。

実は私は、全然ちょっと関係ないのですけれども、あるところで研究会に入っていて、一般企業の話で、どういう企業が伸びるかという、経営者が大切にしているものの一番は何かという、社員なのですね。社員さんが、その企業で自分の能力を発揮すれば、何も努力しなくても経営はよくなるということなのですね。だから、いかに職員さん

なりが市役所の仕事に対して、どれだけ自分がそれに対して満足感を感じられるかということのモチベーションだと思うので、それが人事評価と、ちょっと私は、なかなか難しいのですけれども、先ほどおっしゃった環境ですよ。ここで働いて、とてもよかった、幸せだ、一生懸命にやろうという気持ちが全体を上げるし、仕事の効率化にもやれるし。そういうことで、本当にお金のかからないことでもモチベーションを上げることはできるので、給与だけではないというのにとっても賛成です。

【飯島会長】 ありがとうございました。

他には、いかがですか。

【納富委員】 繰り返しの質問ですけれども、年度の目標の用紙というのは1年間使うわけですよ。

【鳥越職員課長】 そうですね。

【納富委員】 期首、期中、期末と3回、面談する。評価者としては1次評価者、最終評価者とあって、用紙の使われ方としては、まず目標を職員自身が書き、その目標について、1次評価者あるいは上司と面談をやって最終的に仕上げる。次に、例えば期中で、半年間やってみて、どうだろうねという話をして、コメントをもらって、場合によっては修正をかけるというのが運用になるのかなど。それから最後の期末のところは、多分評価なので、最終的な話をした結果を書き込むという、そんな使い方だと思ってよいのですか。

【鳥越職員課長】 そうですね。はい。

【納富委員】 そこに1次評価者の、あるいは最終評価者の評価の内容というのはちゃんと文章でコメントとして入るのですか。

【鳥越職員課長】 入りますね。

【納富委員】 入りますか。だとすれば、例えば評価結果が被評価者に通知されないと言っているのは、そこでは面談はするのだけれども、最終的な評価結果というのが面談とはまた違うレベルで決まってくるので伝わらないということですか。

例えば課長に昇格するなどというのは、ある意味、面談の場で言う話ではなくて、極めて人事発令的な話なので、伝わらないのは当たり前だとは思いますが。

では、どこまで面談の中で被評価者が納得できるような話になっているのか、あるいはどういうコメントの書き方になっているのかというところが、そこに職員の皆さん、特に不満がなければ、評価制度が身近に感じられていないというコメントにはならないと思うのですけれど。そこはどう見ておられますか。

【鳥越職員課長】 今、我々、制度を運用する側としては、面談の中で、当然、期中であれ、期末でも、ここを改善すれば評価はもっとよくなるとか、そういったものをちゃんと伝える、そういう場だと思っています。実際、それを現実にそれぞれの職員が納得できるのかどうかというところは、おっしゃるように十分でない部分があるのかもしれませんが、一応制度上は、そこできっちりと、面談のときに話をして、本人も納得する。そういうふうになっています。

【納富委員】 評価者側の対応に不満がたまっているのかなというふうに、ちょっと見えるのですけれど。

紙の使い方など、そういうところを少し、きめ細かくもう一回見直すというのが一つ必要なことなのではなかろうかという気がします。

【飯島会長】 ありがとうございます。

大体予定されているお時間はこのぐらいで、経過したので、もし何かあれば、よろしいでしょうか。

ちょっと役職上、委員の方々の意見を整理しなければいけないのですけれど、本当に多岐にわたっていて、ただ、いずれも重要なご指摘だったと思います。ただ、まず、この問題を考えるに当たって、職員の方々の価値観が多様化しているというのが、まず背景にあるのかなと。それに応じて、仕事に対する意識であるとか、あとは具体的な働き方というのが違ってきていると。ですから、それぞれに応じてモチベーションを高めるやり方というのも違うのではないかというようなご意見が、大体、まず基調としてはあるのかなというふうに思います。

その上で、伊藤委員もおっしゃっていましたが、現在の制度運営の改善と、後はやっぱり制度変更を伴うようなもの、両方ありますので、そこはうまく切り分けて考えていかなきゃいけないのかなというふうに思います。

まず、その際に大きな問題としてご指摘されていたのは、やはりここで期首と期中と期末というふうに面談なされている。期首にどういうふうな目標設定をやるのかという、ここがまず出発点というようなご指摘もあったかと思います。それがまずはしっかりと行えるような体制を、改善すべきところは改善するということと、やはり何といてもこれだけやっているわけですから、フィードバックをちゃんと確実にしておかないと、なぜ自分は問題があるのかとか、仮に向上心があったとしても、それが全然成果に結びついていかないというのではちょっとやっぱりまずいかと思いますので、フィードバックをしっかりと

やっていくということが非常に重要なのかなというふうに思います。

さらには、差をもう少しつけてもよいのではないかというようなご指摘もあったかと思えます。ただ、差をつける場合にも、やはり金銭面だけではなくて、それ以外、例えば時間的な余裕であるとか、それぞれの人の価値観であるとか働き方の違いだと思うのですけれども、その辺のところの差のつけ方ですね、それをやはりもっとしっかり考えていくべきではないかというようなご指摘があったかと思えます。

もう一つは、やはり人事評価なので、現在の職務に対してどういうふうな成果を上げているかというようなことがメインだと思うのですけれども、一部の委員から評価の対象をもう少し拡大してもよいのではないかというご指摘もあったかと思えます。

例えば、他市を見ていると、市としての課題に対してどのような提案ができるかとか、そういうようなものに対して提案をして、それを積極的に評価していくとかという試みもあるかと思えます。それは八王子でも一部やられているように思いますし、また模索されていると思うのですが、そういったようなものも制度整備とともに人事評価とうまく結びつけられれば、よりモチベーションを高められるのかなという気はします。

どうしてもやっぱり職員の方々が評価を受ける、一方的に評価を受けるというだけではなくて、評価してもらえる対象を職員のサイドからも何かアピールできるという、そういうような、ちょっと能動的なところがあってもよいのではないかというふうに思います。

全部をちょっと網羅しているかどうか、私も確信が持てないのですけれども、大きなところはそのようなところであったかと思えます。仮に漏れているような場合があっても、議事録には残っておりますので、いずれ答申に盛り込む際にも、またその辺のところも検討させていただきたいと思っております。どうもありがとうございました。

それでは、2番目の議事に入らせていただきます。続きましては、整理業務に従事する公務員の処遇についてです。まずは議事内容について、事務局からご説明をお願いいたします。

【事務局】 審29、最後の資料になります。よろしくお願いたします。

これは、今後さらに業務の効率化を進めていった場合、それに伴って職員数の削減が実現されますが、業務単位で職員が余剰となる、あるいは場合によっては業務自体がなくなってしまうということが想定されています。余剰となる職員の処遇について整理しておく必要があると考え、ご審議をお願いするものです。

これまで外部化を実施してきた際の対応としては、退職不補充による職員の自然減によ

り、市全体の定数の範囲内で運用を図ってまいりました。また、その際には、効率化の対象となった業務に従事していた職員は、原則として他の業務に配置を転換して対応してきました。後でご説明する課題にも関係してきますが、配置転換が困難な場合には、当該職員の退職を待って、段階的に外部化を進めてきた事実がございます。この対応の背景には、配置転換による対応は、その職員の公務員としての経験、これは他の職場に行っても、その経験が必ず生かせるだろうということがあります。また、市全体の定数管理については、退職不補充での対応が可能だったことが挙げられます。

本日お配りした資料の左下に、事務局で推計した今後の職員数の推移をお示ししています。これは今までの審議会での議論を踏まえ、アウトソーシング等の効率化を進めた場合の推計となります。大分見づらい資料なのですが、現時点で詳細な数字をお示しすることはできませんが、この推計では現在在籍している職員、今現在の2,765人から、相当数の職員を減らすことは可能と、事務局では推定できています。一方で、定年退職予定者も相当数おまして、平成35年度までに定年退職者だけで557人の職員の退職が見込まれています。

職員数だけを見れば、今後も退職不補充での対応は可能と思われませんが、この運用には、右下に示したとおりの課題がございます。

一つは、必ずしも個々の職員の専門分野、あるいは得意分野への配置転換とならないこと。例えば保育士や栄養士などの専門的な業務に従事している職員を事務職場へ配属せざるを得ない場合、あるいは給食調理員を清掃作業員として配属せざるを得ない場合などです。

もう一つが、効率化を加速せざるを得ない場合の人員整理について、地方公務員法の規定に基づく分限免職処分の適用の問題です。本市においては、今まで適用した事例はございませんが、国や他の地方公共団体では、少数ではありますが、実例があります。最近では社会保険庁が解体され、日本年金機構に年金業務が移行されたときに分限免職処分の適用により人員整理が行われています。他には、例えば公立病院の休止に伴って、看護師などの職員が分限免職処分として整理された例があります。

本日はこれらの課題について、考え方の整理をしたいと考えております。この問題は職員のモチベーションにも関係すると思われしますので、ご審議をお願いいたします。

以上です。

【飯島会長】 ありがとうございました。

ただいまご説明いただきましたが、この審議会ではアウトソーシング等々の議論をしておりまして、それに伴ってやはり職員数が減少してくるとか、部署によっては、正規職員が担っていた業務を他の方にやっていただくということで、配置転換という問題が避けられないのではないかというような状況だと思います。そういう問題が発生する可能性は十分あり得るかというふうに思います。

過去、ご説明がありましたように、八王子としては退職不補充という形で定数管理を行ってきた。実際、ちょっと数字は入っておりませんが、かなり短時間で、退職不補充という状況でも職員数は減っていくという見通しが立っているかだと思います。ただ、全体的に職員数が減っていったとしても、職員の方が適切に配置されているかどうかというのはまた別の問題で、そのときに、やはり不適合というような状況が発生してしまったらどうするのかという問題も、可能性としてはゼロではないというふうに考えております。

最後のところにもありましたけれども、地方公務員法では職員を分限免職することができるといような文言もございますが、八王子市は一切したことがないし、全体的に見てもそういうケースというのはそう多くはない。そういう状況かと思えます。

ただ、やっぱりこのような状況の扱いというのは、アウトソーシングとか、そういう、行政の効率化を図ったときにどうするのかということは、それなりにある程度の考えは持っておかないといけないのではないかというような状況かと思えます。

その辺のところも踏まえまして、ただいまの資料に基づきまして、ご意見とかご質問があれば承りたいと思いますので、よろしく願いいたします。

【寺西副会長】 このグラフのつくり方なのですからけれども、平成31年から35年の5年間で557人が減少するという、こういう棒グラフになっているのですか。

【事務局】 こちらのグラフは、今まで議論の中で、アウトソーシング等で、この5年間ぐらいで実施できそうなものを見繕った上で、数字を出したものです。実際、平成35年のところまでに、今このグラフで示している数字よりもたくさんの方が定年退職でやめていく状態にはなっているので、数だけ行けば、今のところ、アウトソーシング等を進めても、今までどおりの退職不補充の状況で行けるということを示したかったのですが、ちょっと数字を示すとデリケートな問題になってしまうので、ここではちょっと取らせていただいております。

【寺西副会長】 あと、平均で毎年、新規で採用される職員数というのはどのぐらいなのですか、八王子市の場合は。でこぼこは多少あると思うのですけれど。

【鳥越職員課長】 その年によって、もちろん違うのですけれども、そうですね、去年、一昨年あたりは100人ぐらいを採用していたのですが、今年はちょっと減らしています。平均すると、7、80人というところだと思います。

【寺西副会長】 やめていく方と新規採用との差が大体、平均すると3、40人ぐらいずつは減らしていけるということに加えて、アウトソーシングを想定して、このぐらい減るぞというグラフなのですね。

【事務局】 今、平均すると7、80人を採用ということですが、やっぱり退職不補充ということで、今後、一気にアウトソーシングということになると、多少、採用数のほうで調整を加える必要は出てくるのかもしれませんが、退職者の数よりも多くのことにはならないので、退職不補充という対応が可能では、という状況です。

【飯島会長】 ありがとうございます。

他にいかがでしょうか。

【前原委員】 配置転換のこれまでの対応というところで、配置転換が困難な場合、今までですよね、これからアウトソーシングしていく部門ではなくて、困難な場合は退職までというような話なのですから、具体的な人数というのはどの程度なのでしょうかね。

右側の理由のほうで言うと、色々スキルがあるので、配置転換しても、どこでも業務遂行が期待できるという感じがするものですから。それをやって、なおかつ、こういう方はどのぐらいいるのかなと。

【寺西副会長】 想定されている職種が多分あるのだと思うのですね、学校給食とか、かなり具体的に。

【前原委員】 それは課題のところにある程度、載っているものではないかなと思うのですけれども。

【事務局】 給食調理はまさにそれなのかもしれないのですけれども。例えば女性で給食調理一筋20年、30年働いてという方に、給食調理がなくなるので、明日から清掃工場へ行って、車に乗ってというのもなかなか難しいというのは本当のところだと思います。

【前原委員】 あと、その辺で、一部実施というのはなかったですけど、希望、FAとか何かという希望を聞いて、なおかつ、即それが給食調理から清掃ということではなくて、他に何か適応するものがあればというようなことで行くと、FAとかというのは結構重要になってくると思いますよね。

【岡本委員】 今、前原委員がおっしゃったように、配属転換が困難な場合は多分沢山

あると思うのですね。その場合、退職を待ってとなると、せっかくアウトソーシングしても、その人たちの分の職員数が減らないということに、退職までは、そこは過剰な人員になっていくのかなというのは、ちょっと疑問なのです。せっかくアウトソーシングしました、だけれど配置転換ができないと、その人たちはどうするのですかということになると、まだ職員として残っているとってしまうのでしょうか。先ほどの給食の女性はどうするのですかね、その人は。というのを、すごく心配しました。

【寺西副会長】 多分色々なやり方があると思うのですけれども、例えば大学などで施設管理とかというので、やっぱり専属の職員を持っていた時代もあるのですけれども、まさにここはアウトソーシングしようということで、専属でそれをやっていらっしゃった方を含めて、その人たちの再雇用も含めてアウトソーシングという契約を結ぶなど。色々な方法は多分あるのだと思うのですね。

やっぱり人間ですから、いきなりバツサリ切るというわけにはいかないと思いますから。

【飯島会長】 他にいかがですか。

【伊藤委員】 多分、最後は本人が納得しないと、強制的に分限免職処分に持っていくというのは結構大変です。日本年金機構でもそうですけれども、訴訟が起こるので、そのリスクを考えなければならない。今、副会長がおっしゃったように、やっぱりやるとなったら、相当に本腰を入れて、色々なことをやらなければなりません。再就職先を、民間を含めて確保するなど、硬軟を組み合わせる対応しなければならないのですが、これは本当に単純な話ではなくて、コストをかけて一生懸命やらないといけない。時久委員からも、そういうご経験について以前お話しいただいたと思います。かなり覚悟しないと、短期的にはすごくコストがかかる対応をせざるを得ないのではないかと考えています。

あと、今回の推計はまだ平成35年度までですけれども、今、国のほうで定年延長の話がちらほら出ています。場合によっては地方公務員も段階的に定年延長、これは年金の支給開始年齢の引き上げとも絡むかもしれないのですけれども、その話があります。すぐということはないと思いますけれど、いずれ出てきて、単純に60歳定年でという形にはならない可能性もあるので、色々不安な要素は将来的にあるという感じはしています。

【飯島会長】 ありがとうございます。

その他に、いかがでしょうか。

【納富委員】 さっきお話があったように、どういうアウトソーシングの形にするのかというところで、やっぱり基本的に人は大事にしてあげるべきだと思うのです。長年、市

のために頑張って働いた人なので、そこは本当に丁寧に考えてあげないといけないというところにやっぱり軸足を置いて、発想していただきたいなど。それだけです。やり方は工夫すれば幾らでもあると思いますので。そこに軸足を置いてやっていれば、多分大きく間違えることはないだろうと、逆に思っているのですが。

【寺西副会長】 なかなかこの問題は、原則が立てにくいのではないのでしょうか。やっぱり個別の、どの仕事をアウトソーシングするかによって、やっぱり対応するしかないのではないかと考えています。

【飯島会長】 実際どこで生じるかは、まだわからないのですね。ただ、ちょっとお話を伺って、大体のご意見としては、仮にアウトソーシングしても、その仕事自体がなくなるわけではないので、そういう意味では、先ほど再雇用とか、そのようなお話があったと思うので、ここは本当に様々な方策を組み合わせ、その方がちゃんと何らかの形で仕事ができるような形であれば、必ずしも、分限免職というのは非常にハードルが高いと思うのですけれども、全否定ということにはならないのかなという気はしています。多分、絶対的にこれはないというような、強いご意見は今のところ出ていないのかなという気はいたします。ですので、そのかわりに、その人にできる限り納得していただけるような形で対応する必要性は、市としては当然あるのかなというようなどころではないかと思いたす。

先ほど伊藤委員のほうから、時久委員がかなりこういうご経験をされているということでしたが、いかがでしょうか。

【時久委員】 そうですね。定年退職者が増え、市役所職員数が少なくなっていくとしても、定年退職者はそれなりの職責だったりすると思いますので、今後アウトソースで市役所の中で仕事なくなる職員の方がそのまま横滑りで異動することは難しいと思います。仕事なくなってしまう職員に対しては早めに状況を伝えて、職種を重視するのであれば、アウトソース先への転籍も視野に入れて調整を行っていく必要があります。そちらの事情もありますので。とにかく早めのコミュニケーションが大事ですね。

納得は難しいが、理解はしてほしい。そのためには、努力が必要となります。退職していただくケースもあるかもしれません。人事側職員への負担もとても大きいので、それなりの研修やケアも必要になると思います。

繰り返しになりますが、早めのコミュニケーションと準備ですね。

【飯島会長】 伊佐委員はいかがですか。何かあれば。

【伊佐委員】 皆さんの大体おっしゃったところで。世の中の色々な統計を見ても、60まで、あるいは70まで働きたいというのを思っている人たちが増えているというふう聞いておりますので、先々、長い方々が対象になると思いますので、要するに個別の対応が、非常に慎重な対応が必要だなというふうに思います。

【飯島会長】 なかなか議題として話をしづらいことだと思うのですが、実際にどこまでこういう問題が出るかというのは、現状ではまだ確定ではないです。最初に前原委員もおっしゃっていたように、実際どのぐらいあるのですかというのが結構重要な問題だと思うのです。ただ、恐らくゼロではない可能性があるかと思います。

そのときに、仕事自体は、もしなくなるといふのであれば、再雇用であるとか、繰り返しにはなりますが、その他、様々な方策を尽くして、その方が何らかの形で社会において活動できるような形を残しておくという、そういうことは、市として最善の努力をすべきだろうというところは異論がないのではないかと思います。

ただ、もちろんそのためには当然、事前の十分な準備と、相当に短期的にはコストがかかるだろうというのは覚悟する必要があるのかなと。非金銭的な面かもしれませんが、様々なコストがかかるのかなという気はいたしますから、それはもう確実にせざるを得ないのかなと思います。

その上で、分限免職というのは非常にハードルが高いものとはいえ、全面否定というわけではないのかなという、そういうようなスタンスで考えていくということは、どこか頭の中に入れておく必要はあるのではないかというご意見であったかと思います。

おおむねそのようなご意見かと思います。まだこれは随分と先の話でしょうし、実際のぐらいの問題になるのかもわからないことですが、現時点ではそのような結論ではないかというふうに思います。

では、どうもありがとうございました。

それでは、本日の議題は全てこれで終わりました。

そして、次回からは歳入歳出改革をご審議いただくことになっております。それに関しまして、日程等について、事務局のほうからご連絡をお願いしたいと思います。

【事務局】 次回会議なのですけれども、来年の1月30日火曜日の午前9時30分から第5委員会室にて開催を予定しております。会議の開催通知及び資料については、また3日前をめどに送付いたしますので、よろしくお願いいたします。

ご意見等がある場合は、一週間後の12月22日金曜日ぐらいをめどに、事務局まで紙

面で送付をお願いいたします。

また、今後の審議会の運営についてなのですけれども、3月期以降の開会日程を調整させていただきたいということで、各委員様の出席可能な日程を把握させていただきたいと考えておりますので、本日、メールにて日程調整について依頼させていただきますので、ご返信をお願いいたします。

なお、本日の資料の審29については、先ほど申し上げたとおり、推計ではありますが、不確定な情報となりますので、ここで回収させていただきます。お帰りの際はそのまま机上に残しておいていただきますよう、よろしくをお願いいたします。

事務局からは以上です。

【飯島会長】 ありがとうございます。

若干補足させていただきますと、予定されていた審議の回数ですと、まだちょっとおさまりきらない可能性もあるということで、3月以降も少し追加で検討させていただきたいと思っております。

あと、個別に色々ご意見を頂戴している部分については、全部を審議会の中で議論できる時間が確保できない状況かと思っておりますので、ただ、最終的に答申にまとめる段階までには何らかの形で、また検討できるような形にできればというふうに考えておりますので、その旨、よろしくをお願いいたします。

それでは、これをもちまして審議会を終わらせていただきます。今日はどうもありがとうございました。