

第5回 さがみはら都市経営ビジョン策定委員会 会議録

《会議録》

会議名	さがみはら都市経営ビジョン策定委員会	
事務局	企画部企画政策課	
開催日時	平成16年10月1日（金）19：30～21：30	
開催場所	市役所本館2階第1特別会議室	
出席者	委員	6人（辻委員、野中委員、吉田委員、西本委員、赤柴委員、松田委員）
	事務局	5人（高橋課長、服部主幹、田辺副主幹、六反主任、水野主事）
傍聴者数	1人	
会議次第	1 議題 (1) 人事管理制度について ア 給与制度について イ 職員評価制度について ウ 職員定数について (2) その他 「公共サービスと暮らしの満足度に関する市民意識調査」中間報告	

《審議経過》

（1）人事管理制度について

辻委員長：前は給与制度、分限処分、職員の解雇等について議論になっていたの、現行制度がどうなっているかを事務局から説明していただき、それを踏まえ、給与、職員評価等の人事管理制度について意見をいただきたい。

（事務局より説明）

松田委員：人員（職員定数）が過剰であるか不足しているかを管理している部署は実際にあるのか。

事務局：総務部で職員定数を管理している。

松田委員：過不足の基準はあるのか。

事務局：定数管理については、目標値を職員一人当たりの市民数を150人以上に置いているものの、職員定数の適正さを計る明確な基準はない。そのため、行財政運営対策会議報告書の中で課題として取り上げている。今後は、市として最も適正な職員定数が何人なのかを研究する必要があると考えている。

松田委員：前回の策定委員会で話にあった公務員の解雇についての事例はあったのか。

事務局：総務部の調査では、全国で、平成12年度90人、13年度44人、14年度341人、分限免職の事例がある。

辻委員長：地方公務員法第28条第1項第4号の規定による分限免職処分については、市役所の本体で働いている職員を分限している例はない。ただし、一部事務組合で行っている例があり、その場合は分限した後に市役所本体で雇用している。さらにそれは、退職手当を割増すことにより処分が実現化したものと考えられる。また、仮に保育所の民間委託を行った結果、過員が生じた場合、理論的に分限免職することはできるが、民間委託を理由に保育士を解雇した例はない。

また、民間の保育士と比べ、市の保育士の給与が高い場合の給与の引下げに関しては、市も給料表の改訂なしに一方的に上げたり、下げたりする事は、合理的な理由が無い限りできない。

こうしたことから、過員が生じた場合には、配置転換が前提となり、市場化テストによる民間委託の結果、直ぐに分限免職処分や給与の引き下げに至るケースは現状の公務員制度の中では現実的でないと考えられる。

松田委員：民間給与に比べて、公務員は身分が保障され過ぎている感がある。

事務局：現在の公務員制度は、身分を保障する一方で、警察や消防など、団結権を含めた労働3権は付与されていない。またこれら以外の一般公務員には、団結権は認められているがスト権は認められず団体交渉権は制約されていることの代償であると言われている。

松田委員：それは職員の義務さえ果たされれば身分保障されるということになり、民間にはそれがない。

辻委員長：民間がスト権で守られているように、公務員は地方公務員法で守られている。

西本委員：そこまでは一般的な常識で理解できるが、仮に地方公共団体がつぶれるかどうかの瀬戸際でも職員の身分は動き様の無い保護された状態なのか。いよいよ財政が悪化し、とても守っていけなくなったらそれ自体変わる要素はあるのか。

辻委員長：行政職と呼ばれる人たちの給与がおしなべて等しくなっていることが問題であり、全国的には、業務実態に合わせてこまめに給料表を変え、今まで以上にバラエティを付けていこうという流れにはなってきたはいる。民間の場合は思い切って給与カットができる。ただし、その分、公務員の給与は民間に比べて上がるときも下がるときも緩やかである。

こうしたことから、公務員の数は最小限にしていくというのが一つの解決の方向性であるといえるが、分限処分は制度的に絶対にできないという制度ではなく、今後自治体間で合併が進み、現在の職員数や事務事業が維持できない場合でも、条例を改正しない限りは、給与は下げられないが、財政改革が続くと配置転換もできず、分限せざるを得ない団体も出てくる可能性は十分にあり得る。相模原市の財政も厳しいが他の団体はもっと厳しいところが多い。地方財政計画の中では、相模原市は比較的財政的に余裕のある団体であり、現状では分限処分を直ちに行わなければならない状態ではない。

西本委員：財政力の弱い自治体では可能性があっても、相模原市が同じ状況に仮になればそういう話もあり得るのか、ということを確認したい。来年、再来年直ぐにそうなるということではないだろうが、この委員会の議論でそういう事態が全く無いと考えることもおかしいのではないか。

辻委員長：将来的には、行政改革による分限免職もあり得ることは、ビジョンにも書いて良い。

西本委員：都市間競争を考えた場合でも資源の集中投資のケースが出てくる。やれなければ経営にならない。何でも平均点の経営をすればいいというものではない。

吉田委員：解雇は経営の最終手段で用いられるもの。最初から分限の問題を入口の議論にするのはいかがなものか。これだけ多くの時間を割いて解雇ができるかできないかを議論している事自体がおかしい。確かに本市の人件費が高いなどの問題はありますが、最初から解雇の話をするのは不自然のように思える。行政経営に本当に必要な視点は、

①市民が都市経営をどう考えているか。

②行政内部が経営をどう考えているか。

の二つである。

公務員が決して働いていないということではない。実態を良く知らないまま公務員の給料がどうのこうのというのは僭越である。内部の制度を熟知している人たちが考えていくべきである。自分の会社がつぶれそうな中で、自分達の給与がどうあるべきかを整理整頓すべき。あたかも公務員が働いていないことが前提でどうだこうだ言うのはおかしい。

西本委員：公務員が働かない前提ありきで考えるべきことではないと私も思う。ただし、戦略的投資を行うための方法の一つであると考えている。頑張っている職員が不公平感の無い中で職務に従事するためにはどうしたらよいか（職員満足度の高い制度）。私の経験上、職員の直接的な能力は伸びることはない。ある程度のところまで能力は向上するがその後は横ばい。また、責任のとり方もある。総合的な能力向上は人事異動等を通じて高まっていくと考えられる。

辻委員長：給与制度を考えたときに、条例主義という事は、自治体が自分で決めてきたこと。しかし、国の給料表と同じである事も確か。したがって、自分達の給与を真剣に考えてきた結果ではない。今回の公務員法の改革は、この点を改善しようとするもの。ビジョンも給与制度の改革にふれる必要がある。頑張っている職員も、そうでない職員も、同じ給料であることに問題がある。この点については事務局から説明がある。

（事務局より市の給与・評価・定数の現状に関する説明）

辻委員長：これらの状況を踏まえ、行財政運営対策会議の報告書で示される重点プログラム（職員給与・定数等）についてご議論いただきたい。

赤柴委員：公民館の職員や学校給食調理員の定数は、削減は進んでいるようであるが、教育関係の予算のみが集中的に削減されているようである。市として考えがあつてのことか。

事務局：学校給食調理員については、退職者不補充の結果、一定の規模において委託化を進めている。

吉田委員：リストラは再構築ということであるから、アウトソーシングを含めてどういう形で再構築を進めていくのかということ。小さな政府的なやり方を目指していくのかという理想や理念がまずあって、その中で手足の部分を整理していくという方法をとっていかないと、職員の解雇という話になってしまう。職員一人当たりの市民数を150人以上という数字も縛られずに考えていくべきである。職員の評価基準に関しては、どれもこれも抽象的で上司の感覚的なものでいい子にしていればいい成績になってしまうのではないか。部門ごとにどれだけの業務にどれだけの人やお金が投入されているのかが示されなければ評価にも客観性がない。市民も自分が納税して、どれだけのサービスを楽しんでいるのかをきちんと示されないと職員の評価もできない。これについては、第3回の策定委員会の時に事務局から示されたのは市民が受けるサービスはたった3つの業務で、しかも金額がきちんと出ていない。

西本委員：本当に民間に移していける市の業務を真剣に議論すべき。業務の洗い出しも市民にオープンにし、市民の評価が得られるようなしくみを構築していく必要がある。それもサービスの質を落とさないことが前提となる。職員評価制度についてはきりが無い。定量的に成果主義に立った評価を行うことは、いくらやってもどんなところでも難しい。ただし、基本的に能力と実績を見ていく事は大切であると思う。事務局から示された試行段階にある職員評価制度については、一次評価、二次評価だけでいいのか。評価者間の公平性が保たれるのか。定性的な評価なのは仕方がないがいかにかに水平に見られるかが重要なポイントとなる。給与水準はがちがちに決まっている。職員の能力が高まらないことについてどう考えるか。ごく一般的には低下すると思われるが、頑張って働く人が報われるしくみを確保するために申し上げている。

野中委員：働く人の勤務体制や勤務評定の話に入る前に、不足する財源を充たすためにどうするかを考えて、税の徴収手立てや収入を生み出す方策などがあって、その上で考えるべき。働く者の給与を下げるのではなく、生産性を生み出すことを考えていく必要がある。

辻委員長：それについては、前回、前々回の策定委員会でも出し合っているものの、なかなかいいアイデアが出ない。諦めたわけではないので策定委員会の中で引き続き議論していきたい。

野中委員：それまでに尽くす手はある。大企業よりも中小企業を集めた方がいい。

松田委員：今議論していることを行政側は常に考えているか。そもそも人事管理の話は前回の策定委員会の時にIT化推進によるメリットをどう生かすか、から発展してきた。

事務局：さがみの風でも改善項目として挙げられている。

《決定事項》

- ・職員数を削減するにあたっては、定数が減った事実（アウトプット）だけでなく、それによって何がどう変わったのか（アウトカム）への意識と配慮を常に行っていく。
- ・給与制度については、地方公務員法上、職務給の原則があるが、少なくとも給与全体のあり方をビジョンに示していくこととする。
- ・職員評価制度については、人事上の処遇や給与などにどう反映させるかなどの目的をはっきりさせ、着地点を決めていくこととする。
- ・職員定数については、民間委託、市場化テストの関係でどこをどう委託するか、確固たる方針の中で、今よりももっと減らせる仕組みを考えていくこととする。
- ・次回はパートナーシップをテーマに議論を進める。

《さがみはら都市経営ビジョン策定委員会委員名簿》

出欠	氏名	選出区分
出	辻 琢也	学識経験者(政策研究大学院大学)
欠	村尾 信尚	学識経験者(関西学院大学)
出	野中 保	団体推薦(相模原市自治会連合会)
出	吉田 修一	団体推薦(相模原商工会議所)
欠	柴田 正隆	団体推薦(相模原青年会議所)
出	西本 敬	団体推薦(相模原ボランティア協会)
出	赤柴 美重子	公募委員
欠	津川 恒久	公募委員
欠	日原 一智	公募委員
出	松田 宏	公募委員