第５回自立分権型行財政改革に関する有識者会議

平成２４年８月２４日（金）

【事務局（臼井）】　　それでは、お時間になりましたので始めさせていただきます。

第５回会議の開会に先立ちまして、事務局からご連絡申し上げます。

私、福岡市総務企画局企画調整部企画課長の臼井でございます。よろしくお願いいたします。委員の皆様におかれましては、本日はご多忙中にもかかわらず、第５回自立分権型行財政改革に関する有識者会議にご出席いただき、誠にありがとうございます。

まず、本日お配りしております資料の確認をお願いいたします。

資料は、会議次第、委員名簿、配席図、前回「財政健全化②」の振り返り、組織風土改革、また委員のご提出資料といたしまして、加留部委員よりいただいている資料、世良委員よりいただいている資料、また沼尾委員よりいただいている資料の３点をお配りしております。

また、委員の皆様には、第１回から第４回会議資料をつづった緑のフラットファイルと、参考資料として青いドッチファイルを置かせていただいておりますが、こちらはお持ち帰りにならないようお願いいたします。

今回の会議につきましても、前回同様、報道関係の皆様や傍聴される皆様に公開するとともに、動画を撮影し、配信を行っているところでございますので、ご理解いただきますよう、よろしくお願いいたします。

次に、前回同様の注意事項でございますが、報道関係の皆様及び傍聴される皆様には、当会議の円滑な議事進行にご理解とご協力をお願いいたします。カメラ等の撮影、取材は、委員の皆様の自由な発言、議論の妨げとならないよう、十分ご配慮をお願いいたします。

また、傍聴者の皆様には注意事項をお渡ししております。傍聴席からの発言や拍手等はできません。注意事項を守られない場合には退席をしていただきますので、どうぞよろしくご協力をお願いいたします。

それでは初めに、お手元の委員名簿と座席表をご覧ください。今回ご欠席の委員は沼尾委員でございます。

それでは、これより会議の進行は北川座長にお願いいたします。北川座長、よろしくお願いいたします。

【北川座長】　　どうも皆さん、こんにちは。委員の皆さんには、お忙しいところお集まりをいただいてありがとうございました。また、執行部関係の皆さんにもお忙しいところお集まりいただきました。よろしくお願いいたします。

それでは、本日の議事に入りたいと思います。

まず、振り返りといたしまして、前回会議でのご意見を踏まえて、市側からの報告をお願いいたします。

【事務局（細川）】　　財政部でございます。前回、財政健全化の２回目ということでご説明させていただきまして、ご意見をいただいたところでございます。

右上に資料１と書いております、前回「財政健全化②」の振り返りというのをご覧ください。前回は総論編といたしまして、局・区予算制度などの見直しを含めました自律経営のあり方についてと各論編という２部構成でご説明したところでございます。

委員からいただきましたご意見の主なものを記載させていただいております。「具体的な制度設計がなされないと判断が難しいので、詳細を示してほしい」というご意見、また「縦割りの弊害が起きないよう、政策間の調整などを行う役割、組織のあり方が重要になる」ということ、また「局や区の内部に自律経営体制を整えるかどうかの検討が必要ではないか」ということ、それと「単年度予算の弊害を克服するような仕組みが必要ではないか」などのご意見をいただいたところでございます。

これらのご意見に対しまして、まず組織運営システムにつきましては、今回議論していただきます予定であります「組織風土改革」の中でご説明したいと考えております。また予算制度の改革につきましては、本日の議論も踏まえまして、第６回でご説明させていただきたいと考えております。

次に、各論編でございます。重点的に取り組む対象についてご説明したところでございますが、これに対するご意見といたしまして、「人件費を見直していく姿勢が見えないので、資料の再提出を」ということでございました。それと「各論における取り組みは踏み込み不足である」ということや、「施策ごとに、アウトカム、アウトプットから見た人件費を含む資源の効率性を把握する必要がある」というご意見をいただいております。

これにつきまして、人件費につきましては、後ほど総務企画局から個別の振り返りの中でご説明する予定でございます。その他の項目につきましては、内部見直しの取りまとめの後、第６回でご説明させていただきたいと考えているところです。

次のページ、１項の総人件費関係につきましては、総務企画局からご説明させていただ

きます。

【事務局（西山）】　　人事部長の西山です。どうぞよろしくお願いいたします。

それでは私から、総人件費の見直しについて、人件費関係の振り返りにつきまして、資料に沿ってご説明をさせていただきます。

まず、１ページ目をご覧いただきたいと思います。前回の会議におきまして総務企画局長が申し上げました、総人件費の見直しについてです。

取り組みの方向性といたしましては、職員数について、民間でできるものは民間でという考えを徹底し、民間委託などを推進するとともに、多様な雇用形態を活用することで、より働きやすい環境を実現するとともに、総人件費の縮減を図る。

また、退職手当について、今回、国において約１５％の支給水準の引き下げが行われることを踏まえ、国の改正内容等に準じた見直しを行うことで、総人件費の縮減を図る。

さらに３点目ですが、時間外の勤務について、時間外の上限の目安を現在設定していたり、あるいは事前命令の徹底といった取り組みを進めておりますけれども、この現施策の拡充を図るとともに、管理監督者のマネジメントを主体とした業務改善の推進や代休制度の積極的な活用などにより徹底した縮減に取り組む、こういったことなどによりまして、総人件費の縮減を図ってまいりたいと考えております。

次のページをお開きいただきたいと思います。給与制度の見直しについてでございます。職員給与につきましては、そこの課題のところに書いておりますように、市民の理解と納得が得られるとともに、組織を活性化させ、公務能率を向上させるため、より職務と責任に応じた給与制度にする必要があると考えております。

そのため給与制度の見直しの方策として、その下に書いておりますが、給料表の構造の見直し、それから自宅に住む職員に支給しております持ち家に係る住居手当の見直し、それから勤勉手当への成績率導入の拡充について検討を進めてまいりたいと考えております。

下の３ページをご覧いただきたいと思います。これ以後、参考資料ということでお作りしております。前回の有識者会議において世良委員より、福岡市の給料表が地方公務員法に定める職務給の原則に則した給料表になっているのか疑問であるといったご意見がございました。あわせて追加資料のようなご意見をいただいておりますので、今回提出させていただいております。

まず、本市の給料表につきましては、左下の枠囲みに記載しておりますとおり、公務としての類似性を重視し、国家公務員の俸給表を基本としつつ、本市の組織規模、職務執行

体制、昇任等の人事管理、あるいは他の団体との人事交流などの職員実態等を考慮するとともに、地域の民間給与の水準を反映して策定しております。

次に、具体的に現行の福岡市の給料表がどのような構造になっているのかを資料の中段左側の「福岡市の給料表上の最高額及び支給実態の平均額」でございます。福岡市の行政職給料表につきましては、職務と責任に応じて、１級の係員から８級の局・区長までの１職１級の８級構成としているところです。

また、左にお示ししております数値の給料月額につきましては、「最高」欄は給料表上の各級の最高号給の額を、「平均」欄は実際に職員が受けている給料月額を平均した額を、また「指数」という数字は、「最高」及び「平均」欄のそれぞれ給料月額をベースに、１級下位の給料月額との格差を指数化したものです。あくまで一つの指標でございますけれども、この指数により給料月額の格差を見ることができ、指数が１００に近いほど下位級との給料月額の格差が小さく、また１００から離れるほど下位級との給料月額の格差が大きくなっております。

また、職務給について別の視点で見てみますと、表中の丸で囲んだ箇所、具体的には「最高」欄の１級と「平均」欄の２級、同じように「最高」欄の３級と「平均」欄の４級、また「最高」欄の４級と「平均」欄の５級の給料月額につきまして、下位級の最高給料月額が、その直近上位の級の平均給料月額を上回っており、職務・責任が下位であるにもかかわらず、上位の職員が受ける給料月額を上回るケースがあることがわかります。例えば１級の最高給料月額が２２万６，６００円であるのに対し、その直近上位の２級の平均給料月額が２０万４，７５５円となっています。

参考といたしまして、その表の右側に国の状況を載せておりまして、本資料の真ん中に記載しております矢印につきましては、福岡市の行政職給料表のそれぞれの職務の級に対応する、国の行政職俸給表の職務の級について、その対応関係を見るための目安としてお示しをしております。それぞれの級の俸給月額、指数につきましては、国においても福岡市と同様のケースが見られるものの、下位級の最高月額がその直近上位の級の平均月額を上回るケースについては、福岡市のほうが多くなっております。

以上のような状況から、２ページにお示ししましたとおり、福岡市の給料表の構造につきましては、より職務と責任に応じたものとなるよう検討を行っていきたいと考えております。特に国において、高齢層の職員の昇給停止などの給与水準の抑制の動きもあることから、福岡市の給料表については、給料表全体のバランスを見ながら、特に３・４級の高

位の号給を中心に見直しを検討していきたいと考えており、具体的な検討に当たっては、本市の職員実態を踏まえるとともに、国の俸給表の級ごとの俸給月額の格差や、最高俸給月額と平均俸給月額との関係、また他都市の状況などを参考にして検討してまいりたいと考えております。

４ページをお開きいただきたいと思います。４ページ以降につきましても、前回、世良委員から要請をいただいた資料です。

まず４ページ、福岡市の給料表が４ページ、５ページにまたがっておりますけれども、平成２３年４月１日現在における福岡市の行政職給料表の給料月額及び、その給料表の適用職員の人員分布についてお示しをしたものです。なお、表中の赤枠につきましては、国の俸給表に対応する級の最高号俸の俸給月額に対応する号給の給料月額及び人員を囲んだものです。

また、５ページの右下のところに、各級の人員の計、それから国の最高号俸を上回る人員及びその割合を記載しております。

６ページをお開きいただきたいと思います。次に参考資料といたしまして、平成１８年３月の「地方公務員の給与のあり方に関する研究会」の報告書より、給与決定の考え方について、給与制度と給与水準にかかる箇所を抜粋したものを掲載しております。この報告書では、それまでの国公準拠の考えを刷新することが提言されており、６ページに給与制度についての考え方及び合理的な変更と言える例を、７ページの上段には、当報告書に記載されております給与水準についての考え方を、またその下のところには、報告書の作成される前年に総務省から発出されております「地方公務員の給与改定に関する取り扱い等について」という文書の抜粋を掲載しております。

説明は以上です。

【北川座長】　　ありがとうございました。

今回、沼尾委員さんがご欠席でございますが、沼尾委員から資料の提出をいただいています。若干要約して読ませていただきますと、人件費の見直しは必要だが、職員のモチベーションなどを考えると、単なる縮減ではなく、働きに応じた給与・手当に近づくような給与制度や評価方法の確立が必要。そのような意味で、組織風土改革の観点から、局ごとにアウトカムの達成を目標とする体制を構築できれば、自発的な効率化につながるのではないか。

また、職員アンケートの回答結果の傾向から、意思決定や意思疎通に膨大な時間がかか

るのであれば、局・区への権限移譲と組織フラット化が必要。個人レベルでは効率化に向けた努力が行われているが、組織全体での効率化は進まないのであれば、不要業務のスクラップを評価する仕組みや、トップの覚悟のもとでの効率的な資源配分が必要ということを感じる。こういうことで、資料が提出をされております。

それではまず、前回のことに対して事務局からご説明をいただきましたが、委員の皆さん方のご意見を承りたいと思います。よろしくお願いします。どうぞ。

【久留委員】　　ちょっと質問があります。

１点目は、２ページにあります「取り組みの方向性」、その後の説明もるるお聞きしましたけれども、私たちが前回議論をしたのは、沼尾委員も書いていますように、いかに評価制度をつくっていくかということです。仕事の内容、それからモチベーション、もろもろの職員の方たちの仕事ぶりをどう評価していくか、その評価によって給料の改革をしていかなければいけないのではないかということを申し上げたと思うんですね。難しいということはわかっているんですけれども、そこに手をつけていかないといけない。もちろん、先ほどのご説明にもあった給料表の構造上の見直しも必要なんでしょうけれども、評価について一言も書かれていないのはどういうことなのかというのが一つですね。

それから、ちょっと理解しにくくて、単純な質問をするんですけれども、先ほど３ページ目で詳しく説明があった、下の級と上の次の級との平均に差があるのはおかしいのではないか、下のほうが高いところがあるのではないかということがありました。単純に、どうしてこういうことが起こるのか、年数とか年齢的なものなのか、その辺のご回答をお願いしたいと思います。いいですかね。

【事務局（西山）】　　１点目は、人事評価が給料に反映するという仕組みが重要なのではないかというご指摘だと思います。まさにそういうことが大切だと思っておりまして、後ほど人材育成･活性化のところでご説明させていただこうかと思っておりましたけれども、２ページ目の「給与制度の見直し」の「取り組みの方向性」の３つ目のポツのように、勤勉手当への成績率導入の拡充を検討したいと考えております。納得のいく人事評価になるよう、どう拡充していくのか、見直していくのかということとあわせまして、こういった手当に反映させていくということを検討していきたいと思っています。

【事務局（髙山）】　　労務課長の髙山です。どうぞよろしくお願いします。

２点目の質問の、なぜそういう額になるかということについてです。資料の４ページ、５ページの給料表を見ていただきたいんですが、４級・５級でいきますと、４級の最高号

給の額は、１４９号給で４１万６，４００円ということになっています。基本的に、給料表の構造的には５級のほうが当然水準は上なんですが、福岡市の職員の人員分布の状況は、４級まで職員の割合が６０％近くでして、結局、３割ぐらいの職員は係員で定年退職するということになります。どうしても４級のほうの給料表が長いということで、実態的に、５級の給料表は号給的には短いところに職員が張りついておりますので、どうしても、定年まで職員が多くいる４級のほうが長くなりまして、５級と逆転しているという状況がございます。

【久留委員】　　ということは、やはり年数が関係しているということですね。お一人お一人の仕事ぶりはもちろん評価されるでしょうけれども、それ以上に年数が効いているということですね。

【事務局（髙山）】　　勤続年数の影響が大きいということになります。いずれにしても、ご意見をいただいておりますので、しっかりと検討していきたいと思っております。

【北川座長】　　よろしいですか。

【久留委員】　　はい。

【北川座長】　　ちょっと勝手ですが、今もご説明をいただいたように、前回のことについては１時間程度で、あとガバナンスで２時間ほどという時間配分を考えておりますので、ダブりの部分は後者で説明する場合は後者でということもお考えをいただけたらと思います。前回のこの分の説明についてご意見、ご質問のある方はどうぞ。

世良委員。

【世良委員】　　いただいております資料の３ページの右下に「取り組みの方向性」と書いてありまして、「給料表の構造について、より職務と責任に応じたものとなるよう検討を行う」ということです。今、髙山労務課長が４級のことについておっしゃいましたが、それについて見直しを行うということになるんですかね。具体的にこの取り組みの方向性について、もう一度述べていただけませんか。補足して申しますと、給料表全体について見直すことを考えておられるのかという意味なんですけれども。

【事務局（髙山）】　　先ほど部長がご説明したことの繰り返しになるかと思いますけれども、給料表の構造自体は原則として国家公務員の俸給を基本としつつ、福岡市の実態を考慮しながら策定するということになります。全体の水準の話もありますので、先ほど特に３・４級を中心にと申し上げていますけれども、給料表全体を含めたところでどうあるべきかということで、しっかり検討していきたいと思っております。

【世良委員】　　今おっしゃっておられる見直しというのは、いわゆる給料表の足伸ばしですとか、給料表の継ぎ足しと言っている部分についての検討であるととらえてよろしいですか。

【事務局（髙山）】　　そうです、そういった部分を含めてです。また、先ほどの説明の繰り返しになりますけれども、高齢層の職員については給与水準を抑制するようなご意見がございますので、そういったことを視野に入れながら、しっかり検討していきたいと思っております。

【世良委員】　　先ほどから給料表について、国家公務員の給料制度を基本とすべきとおっしゃっておられるのは、地方公務員法の均衡の原則を念頭に置かれて、国家公務員との比較において給料表をきちんと定めるべきであるとおっしゃっておられると理解しております。

それで、国家公務員の給料に関する俸給表と福岡市の給料表を比較した場合に、国家公務員よりも高い給料をもらっている部分というのがある。４ページで言えば、右側の表の４級の７８号給のところに､赤い四角囲みで３５万５，９００円と給料月額が書いてあるわけですけれども、ここより下の部分、つまり７８号給よりも高い号給の部分というのはずっと続いていきまして、５ページの左側の表の８１号給から１２０号給まで、それからその右側の表に行きまして１２１号給から１４９号給まで、これがずっと赤の四角囲みよりもはみ出している、継ぎ足している部分、いわゆる足伸ばしと言われている部分になるわけですね。これと同じような状況がほかの号給の３級から８級まで見られているということだと思います。

５ページ目の右下に数字をまとめていただいていますけれども、国の最高号俸を超える人員数が、４級については９７１名、５２．６％の割合で、同じように５級については１，０７３人で６９．１％、６級については２３２人で５０％、７級については１１６人、９７．５％、８級については１５人で４２．９％ということで、福岡市の行政職給料表を適用される人員が６，０１７人いらっしゃるわけなんですけれども、そのうちの２，４０７人、合計４０％の方々が国家公務員の俸給表の金額よりも高いお給料をもらっていらっしゃるというデータをお示しいただいているわけなんですね。

こういった現状について見直すとおっしゃっておられるわけなんですけれども、なぜ見直さなければいけないかということをまとめて申し上げさせていただきたいと思います。この有識者会議は行財政改革を扱っているわけですけれども、行財政改革の目的が成長戦

略の実現と福岡市役所の体質改善であるということを、第１回の会議の資料の中でお示しいただきました。この福岡市役所の体質改善に、まさにこの給料表の問題はかかわっているというのが私の考えです。

この市役所の体質改善について、さらに第１回資料の中ではこのように続けてありました。「意思決定を行うに当たって透明性を確保し、市民への説明責任を果たす」、それから「常に変化する市民ニーズを的確にとらえ、市民の納得や共感を常に念頭に置きながら仕事を進める」と説明をされているわけです。ですので、この給料表で、国家公務員よりも高いお給料をもらう方が６，０００人のうち４０％いらっしゃるという現状についても、やはり市民への説明責任と、市民の納得や共感を軸に考えていただく必要がある。お給料の話というのはかなり技術的で、この有識者会議で検討するには難しい問題ではあるんですけれども、非常に重要な問題だと私が考えますのは、こういったことです。市民の納得や共感、説明責任という部分から外せないからです。

最終的には福岡市民の方が主体的に考えるべき事柄にほかならないというのが、私の考えです。どうしてそうなるのかというのは、やはり地方公務員法という法律があって、地方自治の本旨の実現に資するということを目的とすると第１条でうたわれていますとおり、日本国憲法の９２条が定める地方自治の本旨にかなっているかどうかという観点で、常に検証されなければいけないんですね。ですので、条例主義というのが地方公務員法で定められていて、福岡市の職員のお給料というのは条例ですべて決めるわけですけれども、市民が決断するということは、議会で制定する条例という形で実現されているわけなんですね。

ですので、地方自治の本旨に照らして、この足伸ばしは本当によいのか。地方公務員法では職務給の原則や均衡の原則といったものがあるわけなんですけれども、そういったものに照らして適法であるのかということが非常に重要なことで、結局は、仕事に見合った給与制度になっているのかという点が検討されなければいけないと思っております。

足伸ばしの部分で、例えば４級だけを特に問題にするわけではなくて、全般的に見直す必要があると私は考えてはいるんですけれども、４級について言いますと、すべての号給の半分が足伸ばしで構成されているんですね。そして半数の方がこちらに位置しているわけなんです。役つき、係長級に昇進されていない、総括主任の立場の方が４級になられるわけなんですけれども、例えばこの方々が足伸ばしで国家公務員よりも高い水準のお給料をもらっておられるのは、本当に仕事に見合っているのかという観点から、きちんと考え

ていかなければいけない。それは市民の目で見ていかなければいけないことだと思っています。

それと、沼尾委員のご指摘とも重なるんですけれども、本当にやる気のある制度になっているのかという観点から、もう一つ申し上げたいと思うんですね。この組織風土というのが一つのキーワードになると思うんですけれども、いわば年功序列の象徴として足伸ばしというのがあるわけなんですが、仕事に見合ったお給料をもらっていない人が存在することを許すような給料表によって、例えば若手の職員がやる気を失っているですとか、そういった状況が本当に福岡市役所において存在しないのだろうかということは、ぜひ問題にしなければいけないと思っています。

福岡市役所が飲酒運転に関するアクションプランというのを今年つくっていらっしゃいますけれども、「自分ごととして考える、原点に返る、取り組み続ける」ということの、特に３つ目、「取り組み続ける」ことの原動力が失われるような状況になっていないだろうかと思っていまして、これは後ほど出てまいります全職員アンケートの中でも、職員の方々が声を上げておられる部分だろうと思うんですね。例えばこの給料表を全面的に改正するということも、福岡市役所がやる気を生み出す組織へと組織風土を変えていくために、非常に重要なことなのではないかと思っております。

ひとまず以上です。

【北川座長】　これは労務課長さんでは気の毒だから、貞刈局長さんに方向性と覚悟を聞かせてもらいましょう。

リストラだけの１ページ、２ページというよりは、給与制度見直しの方向について、本当にやる気が出るようにしなければいけないということを提起することから我々はスタートしていて、市民の皆さんの納得と共感という今のご提議もそうだと思うんです。技術論は別にして、この際、コンプライアンスの一番源のこういうところを含めて、断固やるんだというご決意のほどを、ぜひとうとうと述べていただきたい。

【事務局(貞刈)】　前回、総人件費について率直なところをご説明したいということで、ここに整理しておりますけれども、これについてはしっかり取り組むということが前提で、今日お諮りをいたしております。今日の後の議題とも関連しますけれども、ただ総人件費を減らすだけではなくて、いろいろ創意工夫しながら、仕事のやりがい、あるいは働きやすい環境をつくりながら、全体としてどう人件費を縮減できるか、その辺が大きな課題だと我々は考えております。超過勤務手当なども一緒です。ただ単にカットすればいいとい

う話ではなくて、残業をできるだけ少なくして、ワーク・ライフ・バランスの観点も含めて、どれだけいい環境をつくっていくか、それとの兼ね合いになってくると思っております。

それと職員給与の分についてはネットの中でもいろいろなご意見のやりとりがあっておりまして、委員の皆様もお読みになっているかと思いますけれども、これは違法か違法じゃないかみたいな議論については、我々は違法ではないと思っております。いろいろな状況の中で、それぞれ自治体として、いろいろな環境や今までの経緯もございますので、それに即した形でやってきています。その中で、先ほど足伸ばし等の指摘もございましたけれども、そういうものについて、是正できるものについては是正しながらやっている。

ただ、全体の人件費を扱うときには、人件費の総量というのはある程度、国に準拠することが決まっておりますので、要するにここで足伸ばしの分、高齢な、いわゆるベテラン職員の４級・５級の人たちの給料を抑えれば、それが若手に再配分できるということで、若手のモチベーションが上がるとかいう効果はあると思います。一方で、「ではベテランはいいのか」みたいな話になるかもしれません。それはいろいろな考え方、見解があると思いますけれども、全体としてきちんとモチベーションが上がる方向で、是正すべきは是正していきたい。それと同時に、５５歳以上の昇給停止なども別途いろいろ議論されているわけですから、そういうところも含めながら検討していく必要があると思います。

いろいろ労務課長が言いましたけれども、国とは級数も８級と１０級で全く違いますし、昇任の管理の仕方、あるいは年数とかも違いますので、国と全く同じようになるかどうか、それはやや見解の相違もあるかと思います。ただ、市民の納得と共感が必要なわけですから、そういうことをきちんと踏まえながら、しっかり整理をしていきたいと思っております。

以上です。

【石森委員】　　質問とご確認なんですけれども、職務と責任に応じた給与制度というのを見直しの取り組みの方向に挙げられていて、これはずっと議論に出ている、法律で求められた給与の仕組みのあり方で、基本原則だと思いますが、今ベテランという言葉を使われましたけれども、勤務年数というのは、「職務と責任に応じた」の中の考慮要素に入っているんでしょうか。入っているとしたら、どれほどの重要度をこれまで持っていて、これからはその重要度に関してどういう見直しの方向を考えているのか。

【事務局（髙山）】　　年数の部分でいくと、経験年数ということで、年数を１年積み重ね

ればそれだけ習熟が高まるということで給料表のほうは昇給していくという形で上がっていきます。同じ職務給の中でも、若い人と年寄りの人では当然発揮する能力も違うということで、同じ級でありながらも、その辺の差はあるのではないかと考えております。

【石森委員】　　おそらく総務省の報告書などにおきましても、突き詰めれば多分、年功序列の重視のされ過ぎという問題が指摘してあると思うんですけれども、考え方としては、これまでと同じことになりますか。

【事務局（髙山）】　　年功重視からの転換というか、職務給ということがありますので、そうなってくると、先ほど申し上げました４級・３級の給与水準が昇給によって上昇していく部分がございますので、そういった部分をどうするかというのは検討していく必要があると考えております。

【石森委員】　　そういう重い責任を果たせるような方々でしたら、上に上がっていくんじゃないですかね。なぜ上がらないんですか。

【事務局（髙山）】　　４級は係員、５級が係長ということで、こちらのほうは非常に厳格なポスト管理をしております。先ほど申し上げましたけれども、４級までの職員が６割ぐらいを占めて、４級で退職する職員が３割ぐらいいます。そういった職員は一つの級に１０年以上とどまることになると思いますけれども、そういった職員のモチベーションを考慮すると、一定の号給の長さというか、そういったものは確保する必要があるのではないかと思っております。

【石森委員】　　よろしいですかね。ちょっと細かくなり過ぎですけれども、モチベーションということになりますと、一方への配慮が全体的な職員のモチベーションの低下につながっているというご指摘もありますよね。ですので、年功とか年数に応じて質の高い仕事ができるという、これをどう見定めておられるんですか。そういうシステムはありませんよね。何年目だから、ベテランだからきちんとやってくれるだろうということですよね。長ければそれだけ職務、例えば重要度の高い仕事というふうに置きかえて、対外的にも対内的にも責任が重い仕事を果たしてくれるという、この中に年数が長いから多分そうしてくれるだろうということですよね。果たしてそれをどうやって測っておられるか。測っておられるんですね。

【北川座長】　　これは貞刈局長、前へ行く話だから、局長が答えたほうがいいと思います。よろしくお願いします。それは本当に重要なポイントだと思うんです。

【事務局（貞刈）】　　年功序列そのものが絶対的に悪いかと言われると、そういうことは

ないわけですね。それぞれ家庭を持ってやっていくわけですから、出費が多くなる時期も当然あるわけですね。ただ、そうはいいながら、私が最初に言いましたように、ずっと年功序列で、ずっと同じ級数で、毎年毎年給料が上がっていいのか、全体としてはそう民間と差がなくとも、その中で見たときにそういうことがあっていいのかというご指摘です。それについてはきちんと対応したいと思いますし、勤勉手当への成績率導入というのを書いておりますけれども、そういうところでもきちんと差をつける。これも、だれがどうつけるのかみたいなことを言うと、なかなか簡単ではないんですけれども、それは「えいや」でどこかでやるしかないわけですね。そういうことも含めて、勤務評価をしないといけないと思います。

【石森委員】　今のお答えだと、それは均衡の原則ですよね。生計とか、これぐらいの年数で、例えばほかの人たち、同級生の人たちと比べて見劣りしたらまずいとか、それは均衡の原則じゃないでしょうか。私がお聞きしたかったのは、見直しの方向が、これからより職務と責任に応じたものになるようにという見直しなので、そこで年功を重要視すると、これまでと同じことにならないかということです。

【事務局（貞刈）】　職務に応じた給与体系にしていくというのは、基本的にそういう方向で、きちんと検討していくべきだと思います。

【石森委員】　今のはあくまでも職務給、職務と責任の中に入っているということですか。

【事務局（貞刈）】　そうですね。

【石森委員】　これまでも重視してきましたけれども、これからもその重要度は変わらないと。

【事務局（貞刈）】　そうですね。

【石森委員】　そうすると、あまり変わらないんじゃないですかね。

【北川座長】　いや、貞刈さんの言うのは違うでしょう。今までと同じに年功序列を重視していくということではないと思うんだけど。

【事務局（貞刈）】　今まではそういうことで給料表ができていますけれども、今日の議論もございますが、是正すべきは是正し、きちんと若手にも配分しながら、全体としてのモチベーションを上げていきたいという答弁をいたしました。

【石森委員】　私が言いたいことは、オーケーと言われているんだということであればそれで結構ですけれども……。

【北川座長】　　いや、それは結果を見ないとわかりません。そうしてもらうんですよ、それは。

【石森委員】　　年功というのは均衡主義のほうで考慮すべきなのではないかというのが、率直なところです。意見として申し上げておきます。

【北川座長】　　わかりました。はい、どうぞ。

【久留委員】　　どうしても納得いかないんですけれども。市役所の仕事というのは、もちろんある程度の年数を積み上げていくということはありますけれども、私はこれからの仕事というのは、市役所もそうだろうと思うんですけれども、年数がたっていなくても、例えばＩＴの技術だとか、いろいろ新しい情報を取り入れて仕事をするという、若手の人たちが得意な分野というか、できることもあると思うんですね。

根本的にさっきの返答でどうしてもひっかかってしまうのは、「ある程度の年齢にいくと、お金も家庭で要ることでしょうし」ということをちらっと言われましたが、それはないことはないでしょうけれども、それをあまり給与体系に関して言ってほしくないなという感じがしますよね。

そういうことじゃなくて、積み上げてきた仕事もあるけれども、今やっている仕事がどれだけ成果が出て役に立っているかということを、きちんとその場その場で評価をしていきながら給料というのは決めていかないといけないのではないか。例えば石森委員なんかは、年齢という、どこかで変わらないようなものが根本的にあると困りますよということをしつこくおっしゃっているのではないかと思うんですね。その辺のところを本当に、年齢ではなく、そのときの勉強なり、情報の仕入れ方なり、成果なりというものをきちんと評価していくシステムをつくってほしいということを言っていると思うんですけれども。

【事務局（貞刈）】　　いや、両方あっていいんじゃないでしょうかね。市の職員として長年経験してきたことが給与に反映されるということも必要だと思いますし、一方で、ではそれだけかと言われると、そういうことはないわけですから、今おっしゃるように、その能力に応じたものをきちんと評価の中に入れて給料を払うということも、当然のことだと思います。

そういうことで給料表の話が出ておりまして、先ほど足伸ばしの話とかもありましたので、その辺について是正すべきはきちんと是正すべきだろうし、そのあり方というのは、そこで足伸ばしを是正した分を若手の人たちに配分しながらモチベーションを高めていく、あるいは勤勉手当の中で評価もきちんとしながら配分をしていくことで、より努力した分

とか勉強した分、成果を出した分については、きちんと処遇をしていくことが大事だと思います。

【北川座長】　　実積委員さん。

【実積委員】　　まず質問を先にさせていただきたいんですけれども、この俸給表の号俸が年功に応じて上がってくるというのは理解しているんですが、これは同じ級の中で１年間余分に働くと、自動的に定期昇給とかで何号か上がると思うんです。それは何号ぐらい上がることになっているんでしょうか。

【事務局（髙山）】　　１年間の勤務成績を所属長から勤務成績証明という形で報告して、勤務成績が良好であれば、この刻みで４号上がるという形です。

【実積委員】　　わかりました。そうすると、足伸ばしの問題については多分、私とほかの委員さんでは見解が違うと思うんですけれども、この伸びる原因というのは、単純に同じ級の中にとどまっている期間が長いので、自動的に伸ばさざるを得ないという理解でしょうか。

【事務局（髙山）】　　上位級への昇任、昇格がなく、勤務成績が良好であれば、昇給していきますので、同じ級でずっととどまっていくということになります。

【実積委員】　　わかりました。あともう一つ、定員というのがあると思うんです。総定員というか、福岡市の職員の定員というのは、級ごとに決まっているんでしょうか、全体で決まっているんでしょうか。

【事務局（髙山）】　　全体で決まっています。

【実積委員】　　そうすると、それぞれ毎年１年を経過すると４号俸ずつ自動的に上がっていくというのが先ほどの年功序列を重く見過ぎるという観点で、逆に言えば、毎年４号必ず上がるというシステムをもう少し見直したほうがいいのかということにつながるかもしれないんですけれども、私が指摘したいのはそうではないんです。先ほど４級の係員でとまる職員が多いということで、つまり福岡市の職員育成というか、もっと上に上がって管理職になってもらうというところに関して、４級と５級で何か育成を失敗しているというか、うまくいっていないということがあるということなんでしょうか。

【事務局（小畑）】　　行政改革課長です。

職員定数の前提として、条例で全体が決まっているということでございまして、その中身については組織と連動しています。１職１級制を採用していますので、局の組織が幾つある、あるいは部の組織が幾つある、課の組織が幾つある、これが職務の級と連動してい

きまして、結果的に５級の職員については何人まで、６級の職員は何人まで、７級は何人まで、８級は何人までというふうに決まってまいります。１級から４級は同じ係員ということですから、それぞれ級ごとの人数というのはございません。訂正させていただきます。

【実積委員】　　わかりました。今のお話だと、要は４級のほうに足伸ばしというか、５割を超える職員が国の号俸を超えるところまで行くというのは、給料表の問題ではなくてむしろ組織の問題で、トップの数とその下の職員の数というのが決まっているので、ここの４級のところで、それ以上昇任できない職員がいっぱいいるということだと思うんです。有識者会議の場の議論をひっくり返すようで申しわけないんですけれども、これは給料表の問題ではなくて、むしろ組織の問題であると私は理解しています。それが１点。

それからもう一点は、戻るんですけれども、一番初めの西山部長のお話の中で、総人件費の縮減を図る方策として外部委託のお話をされたんですけれども、ここは少し注意していただきたいなと思います。つまり、単純に外部委託で何が起きるかというと、関連団体をつくって、天下り先になって、余剰とは言いませんが、高齢になってそれほど給料の伸びが見込めない人をそこにどんどん送り込む、そして、外郭団体が増えて、そことの関係で非効率な契約状況が増えるということにつながりかねません。総人件費の縮減を図ることはもちろん大事なんですけれども、物件費化するような人件費に関しても、同じように注視していただければと思っております。

以上です。

【事務局（小畑）】　　行政改革課長です。今、実積先生から２点ほどございました。

最初に組織の問題です。組織の構成というのは、純粋に市役所に対してどういった業務の量と質が求められるか、これに応じて局や部・課・係を設置しております。ですので、単に高齢の職員が多くなってきて処遇をしなければならないから係長ポストを増やすといったことはやっておりません。あくまでもポストは、量と質が必要になった業務にそういうのを設置するというふうにしておりますので、その辺で結局、係長になれずに職員のまま退職するという職員が出てくるということは現実としてあるかと思います。

それからもう一点、外部委託のお話がございました。現在も外部委託化の推進に取り組んでいるところでございますが、外郭団体というよりも純粋な民間企業へ、市が直接やるよりも、より安く同じサービスが提供できるとか、あるいは同じような額でもより高度な充実したサービスが提供できるといった視点で、外部委託の検討を行っております。

以上です。

【北川座長】　　世良委員。

【世良委員】　　年功序列の問題と職務給の原則について申し上げたいんですけれども、年功序列というお話の中で貞刈局長が「生活の問題もありますし、年齢が高くなれば生活費もかかって」ということをおっしゃっておられたんですけれども、地方公務員法上は、生活給の原則という部分について、給料は勤労者の生活の維持に必要な額を決定すべきであるという原則が職務給の対立原則としてあるわけなんですけれども、これは戦後の時代にできた地方公務員法で、その後、生活水準の向上によってもうクリアされていて、職務給の原則はきちんと厳格に貫かれなければならないと言われているんですね。

ですので、年功序列は悪くないというのは、職務給の原則に照らしていかがなものかと思うんですね。年齢と功績を正当に評価して、職務給の原則に照らしてチェック済みの上で給料に反映されるならばいいですけれども、そうではなくて、単純に年をとったからその分給料が上がるということでは、決して職務給の原則に照らして適法ではありませんので、その点はきちんとご認識いただきたいと思います。貞刈局長は、地方公務員法に反していないんだというご趣旨のこともおっしゃっておられたかもしれないんですけれども、この給料表というのは、地方公務員法に照らして果たして適法なのかという観点から、必ず精査されなければならない問題だと思っております。

それから、一つの級には一つの職種が張りつくという形になっている。つまり例えば５級については係長といったような形で、昇進しないと上の級に上がれないわけなんですけれども、そうであれば、昇進することができない人については足伸ばし部分が必要だという論理ではなくて、職務給の原則に照らせば、頭打ちでも仕方がないになってしまうんですね。これはいたし方ないことなんです。給料の問題というのは非常に技術的でわかりにくい問題で、「足伸ばし」という言葉は市民も初めて聞く方が非常に多いだろうと思うんですけれども、頭打ちでも仕方がない、それが職務給の原則を貫徹すると重要なことなのだという認識を、広く市民もこの機会に持っていただきたいと思いますし、福岡市役所の皆さん方もそういうことは考えなければいけないだろうと思うんですね。そこは忘れないでいただきたい。

それと、「足伸ばしを見直します」とおっしゃっておられました。聞いたところによりますと、平成１７年ぐらいからずっと国は、足伸ばしを見直しなさい、給与制度を見直しなさいと地方公共団体に言ってきたんですが、経過措置があったんですよね。つまり、足伸ばしを切ってしまったら、足伸ばし部分にいる人はそれよりも給料は下がってしまうわけ

なので、現給を確保できるような経過措置がこれまで５年間ぐらいはあったそうなんですけれども、現在はもうなくなっているんですね。ですから、今足伸ばしを見直すと、お給料が下がる方がいらっしゃる。これは大変残念なことですけれども、もっと早くから福岡市が見直していれば、そのような事態にはならずに済んだかもしれないんですね。

福岡市の職員の方々も聞かれていると思いますけれども、そうなってしまっているんだということを前提に、ではどういうふうにモチベーションの上がる、職員のやる気を生み出すような給料表にするのか、真剣に考えていかなければいけなくて、それは生易しい見直しではないはずなので、その点の頭出しをさせていただきます。

以上です。

【北川座長】　これは貞刈さん、そういうことだと私も思うんです。今までどおりやっていて、それで職員提案なんかを見てもモチベーションが上がらないとか、コンプライアンスの問題上、いろいろな問題が出てきていると思うので、こういうことを奇貨として前向きに取り組まないといけないですよね。たまりたまってしまって大変なことはわかる。だけれども、分権社会になってきたという前提で相当踏み込んでいただかないと体質改善できないと思うんですね。そのあたりも含めて、局長、どうぞ。

【事務局（貞刈）】　いろいろ原則があってつくられているということはそのとおりなんですけれども、基本的には総人件費をどれくらい抑制できるのか、いろいろ工夫しながら縮減できるのかというのが私の頭の中の一番大きな課題としてあって、そのためのいろいろな取り組みのアイデアについて、今まで宿題となっているようなものを総括して、今回提案しようということです。

給料の件は、ラスパイレスの話とかございましたけれども、全体として人件費の枠がある中で､それをどのように級別に配分していくかという話になっていくかと思うんですね。それはしっかり適切な形になるように、あるいは効果が出るように、きちんと整理をしていく必要があるとは思っています。何をするにしても簡単な話ではございませんので、しっかり取り組んでまいりたいと思います。

【北川座長】　いや、簡単な話というよりね、制度設計をどう変えるかということで、総人件費というのは当然大切なんですけれども、その中身ですね。本当に筋肉質といいますかね、市長の言われるシェイプアップというかね、無駄を省いてという、そちらのほうへ行かないとモチベーションは上がらないのではないかという提案があると思うんですよ。

今までのことを前提でずっとやっていて、本当に分権時代の成長戦略に福岡市がのって

いけるかということでお考えください。総人件費はもちろんなんですけれども、それと並行、あるいはそれ以上に、本当に福岡市民のみんなのために頑張ろう、そして市民の皆さんから共感や納得の得られる組織体制に再構築していただくという意味があると思うんです。

【事務局（貞刈）】　私も今回、途中経過の職員２，０００人分のアンケートを読みますと、評価に対してとか組織管理に対する件が大変多かったように思います。そういう傾向に対して、きちんと組織の面で、あるいは給料の面で対応していくということは、大変大事なことだと思っています。そういう基本的な考え方のもとで、それぞれのパーツの部分について当然しっかり考えて、あるいはかなり役所としては踏み込んだ見直しもしていかなくてはいけないと思っております。

【北川座長】　２時間は後のガバナンスにとりたいので、あと五、六分で。では順番に。すみません。

【玉村委員】　企業の立場からお話しさせていただきたいと思うんです。私どもＮＴＴは３０年前は皆さんと同じような公社でございまして、給与表を見ていたら、これは昔、私が入ったときと同じような感じだなと思ったんですよ。私どもが民間になったときに、年齢給をどうする、生活費をどうするんだということがあったんですけれども、働く社員、やる気のある社員をどう増やしていくか、成果を出した社員にどれだけ報いていくかということで、私どものほうも徐々にですけれども大きく変えて、今はもう全く民間企業と同じようになっています。ですから、皆さん方も本当にやる気が出れば絶対に変わるはずだと思っていますし、成果給というところで、ちゃんと頑張った社員は報われるような給与制度をつくっていくのが一番、社員のやる気が出ると思っております。

それと、号給が年功序列になっているんですけれども、級が上がるときの明確な基準ってあるんでしょうか。この級にはこういうふうな資質が必要である、そこに昇格する人に対して客観的にそれに適合するだけの能力があるという、そういう評価があるんでしょうか。私どもでは、ある程度民間の評価会社に評価させて、それだけの能力があるか客観的に見た上で、その資質の中から一番そのポストに合うものを持っていく。最低限その級に見合う能力があるかどうか、それとその級に対して明確な基準があるかどうかというところがどうなっているのか、お知らせいただきたいと思います。

【事務局（金口）】　昇任の件ですけれども、基本的には、客観的にそれぞれのポストごととか級ごとに、明確に必要な資質などを細かく決めていることはございません。下位等

級における最短の在級年数を経た者のうち、勤務評価と実績評価の上位者の中から、能力や経験とかを見ながら適切なポストに配置しているのが実情です。

それと非常に難しいのが、例えば係長といっても、役所は職務の分野がすごくばらばらで、いろいろな仕事をしている関係があるんですね。税の係長にはこの方は上げられるけれども、では、税を外れたところで必ず使えるかというと、そうではないパターンもありますので、基本的には必要最低限の能力があるかというのを勤務評定等から見させていただいて上げているというのが実情です。だから、細かく評価機関を通して業務内容をきちんと分析した上で、昇任に足りているかどうかということを見ているわけではございません。

【玉村委員】　今のは、例えば税が必要だったら、そこで年功序列みたいになってしまうんじゃないでしょうかね。だから、職員の方がその級に上がりたい、またはその課長になりたいということであっても、今みたいに上がつっかえていたら、能力がある方も絶対になれないようなことにならないんですか。

【事務局（金口）】　なぜ先ほど言ったように４級で結構多くの方が止まってしまっているかというと、逆に言うと、若い層を結構上げている関係があって、抜かれてしまっているというのが実情としてあります。そこについては、確かに先ほど言ったように、きちんと明確な、例えば税部門で言えば、公的な資格を取ったかどうかとか、内部試験をしているかどうかということまではございませんけれども、日々の業務の中で、業務のスピードや正確性、その辺はきちんと見ていて、比較的若い人でも信頼が置ける方というのは上がってきていて、それで極端にやる気をなくしているということはないと思っております。

【北川座長】　あと４分ぐらいで。どうぞ、吉田委員さん。

【吉田委員】　ちょっと話は変わるかもしれないんですけれども、１ページ目の「総人件費の見直し」のところのお話をさせていただきたいと思います。ここの課題のところで、総人件費の削減に取り組んで、さらなる人件費の削減を進めると書いてあるんですけれども、総人件費の見直しは必要だと思うんですが、課題の認識の仕方、焦点の当て方が違うのではないかと思いまして、意見を述べさせていただきたいと思います。

おそらく総人件費の見直しの部分で一番重要なのは、市民サービスの質を向上させていくために、本当に行政でないとできない役割は何なのかという再定義をしていくということが題目としてあって、その結果、行政の役割が今よりも縮むのであれば総人件費は多分縮むでしょうし、伸びるのであれば伸びるという考え方にしていかないといけないと思い

ます。

この後に、民間にできるものは民間へと書いてあるんですが、今やっている仕事で民間にできるものをという引き算をしていって、残ったのは公共の仕事ですよみたいなちぐはぐな感じじゃなくて、行政は地域経営のプロで、もちろん民間のサービスですぐれているものはあるとは思いますけれども、本当に行政でしかできないものとは一体何なのかというのが、今ものすごく現場で揺らいでいると私は思っているんですね。まちづくりの現場とかだと、「まちづくりの行政の役割は何ですか」と言ったら、「黒子です」という言い方をする方がよくいらっしゃるんです。「黒子って何ですか」と言ったら「支援です」、「支援って何ですか」と言ったら「……」みたいなのが、福岡市以外のよその自治体でものすごく多く見られるんですね。

やっぱり今、行政がやり過ぎたら市民が依存するんじゃないか、でも撤収し過ぎてもこのままじゃだめだよねといったときに、どこまで自分たちが介入すべきなのか、見守るべきなのか、撤退すべきなのかについて、ものすごく揺らぎがあると思っていまして、おそらくそこら辺が見直されていかないと、選択と集中の基準ができないのではないかと思っております。ですので、ここの健全化は人件費の縮減が課題ではなくて、行政サービスや行政の役割の再定義を一番のお題目にしていただきまして、その考え方で見直しを進めていただくという発想を持っていただければと思います。

以上です。

【北川座長】　これはガバナンスのほうにも関係すると思うので、よろしゅうございますか。

【吉田委員】　はい。

【北川座長】　では、後ほどガバナンスのほうへ行きますけれども、従来の中央集権体制から自立分権型に行くということですよね。ここで本当に自己決定をし、自己責任を負わなければいけない。福岡市という福岡を代表する大都市の中で、まさに事業費まで獲得できないという極端な財政事情が福岡に限らずあるわけですね。それを前提にしてどう枠組みをつくっていくかということであって、今までの延長線上でやるという理屈は全く成り立たないというパラダイムチェンジの時代ではないかと、私も本当にそのように思います。総人件費の見直しとかいうのは本当にしなければいけないんですけれども、それ以上に、今までの体系が中央集権型・情報非公開型であったということが背景にあって、コンプライアンス上の問題が続出したと私は判断していて、したがって、自立分権型の組織体

系のため、どう筋肉質なシェイプアップした福岡市にするかということを次回までにご検討いただいて、ぜひご返事を賜りたいと思っております。

まず、１時間目のこれについては終わらせていただきまして、５分ぐらい休憩をさせていただいて、次に備えたいと思います。５分ほどよろしくお願いいたします。

（　休　　憩　）

【北川座長】　　それでは、副市長がお見えになりませんけども、休憩前に引き続きまして、ただいまから会議を再開させていただきます。議事に入ります。

今回の進め方といたしましては、資料２の目次の推進項目ごとに市側からの説明、委員の皆様の意見交換という流れで進めさせていただきますが、加留部委員から意見を申し述べたいそうです。意見交換の間でやりますか。

【加留部委員】　　ガバナンスの説明の後にします。

【北川座長】　　説明の後でということで、では、加留部委員、よろしくお願いをいたします。

それでは、推進項目ごとに市側からの説明をまずよろしくお願いを申し上げたいと思います。どうぞ。

【事務局（大和）】　　行政部長の大和でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

それでは、お手元の資料２で、組織風土改革につきまして、私のほうから基本的な方針とガバナンス改革につきましてご説明させていただきます。

１ページをお願いいたします。組織風土改革といたしまして、基本的な方針として４点まとめさせていただいております。

まず、トップマネジメントのもと、局・区の自律経営が発揮されるよう、ガバナンス改革を行います。また、職員間のコミュニケーションを活発にし、職員の力を組織の力として最大限に発揮する取り組みを進めます。職員一人一人の仕事に対する意欲を向上させ、職員の力を高め、また、引き出す取り組みを進めます。最後に、法令遵守や公務員倫理の確立・徹底を図りまして、不祥事が発生しない組織づくりを行ってまいります。以上のような方針を掲げております。

恐れ入りますが、２ページをご覧ください。今回の行財政改革の取り組みを検討するに当たりまして、４月に局長級職員から課題や意見が出されたもののうち、組織風土改革に関連するものを抜粋して記載させていただいております。まずは、ガバナンス改革といたしましては、幹部職員のマネジメント力の強化、それから、ＰＤＣＡサイクルが不十分、

現場の問題意識を改革の方向性に反映すべき、それから、時間外勤務の縮減等々の意見がございます。

３ページをお願いいたします。続きまして、人材育成・活性化といたしましては、リーダー育成、スペシャリストの育成などへの取り組み、それから、組織横断的な取り組み、業務改善などへの人事評価への反映などの意見もございます。それから、コンプライアンスに関しましては、職員の誇りなどの醸成がうまくいっていない、事務的なチェック機能の低下などの答えが挙げられているところでございます。

４ページをご覧ください。第２回の有識者会議の際にご報告をしておりました職員意見の反映につきまして意見募集を行っておりますので、現状をまとめております。

全職員を対象として、先月下旬から本日までを期限といたしまして、ｅラーニングにより行財政改革に関する学習・テストを受講した上で、職員が行財政改革について意見を自由に記載するという形で行っております。８月２１日時点でございますが、８４％の職員が受講し、６２％の職員が意見を提出しております。これらの意見につきまして、新たに策定する行財政改革プランに積極的に取り入れていくこととしております。

５ページをご覧ください。それぞれ問ごとに１００件を無作為抽出し、意見の傾向をまとめております。次がその表でございます。

まずは、仕事の効率化についての意見ですが、最も多い意見は内部事務の簡素化、次にマニュアルの整備、次に職員の意識改革などとなっております。

では、６ページをお願いいたします。問２では、組織運営上の課題についての意見です。これらにつきましては、６ページに課題、それから、７ページに解決策を分けて集計しております。

まずは、課題でございますが、組織・人事配置が適切に行われていないことに関する意見が最も多くなっております。続いて、トップや上司のマネジメン力、縦割り意識などの職員の意識、意思決定などのスピード感、能力評価など人事システムに関する意見が多く寄せられております。

７ページをお願いいたします。組織運営上の課題に対する解決策でございますが、最も多かったのが、業務の委託化などの事務事業の見直し、続いて、職員の意識の醸成、チームワークの醸成などの意見が多く寄せられております。

８ページをご覧ください。最後に、自立分権型の行財政改革を推進する上で必要なことについて意見を聞きましたところ、人材育成・職員の意識向上、既存事業の廃止などの事

業の選択と集中、成長戦略の推進などの意見が多く寄せられております。

以上が職員からの意見の概要でございます。

では、９ページをお願いいたします。これらを踏まえまして、まずはガバナンス改革として組織運営システムについて説明をさせていただきます。

組織マネジメントにつきましては、各所属において資源や課題を明確にし、組織の目標を設置・共有する仕組みとして、平成１７年度から組織マネジメントシステムに基づき、組織が一丸となって業務を展開することとしております。

意思決定のシステムにつきましては、市政運営会議として、市長、副市長、総務企画局長、財政局長が中心となりまして、市政の重要案件の方針決定を行っております。そのほか、進行管理会議、それから副市長プロジェクトなどにより、重要な施策等についての協議を行っております。

次に、１０ページをお願いいたします。組織運営のシステムについて、これまでの課題と今後の方向性をまとめております。

前回、財政健全化の中でも同様の課題認識を提示させていただいておりましたが、まずは、市長と局・区長のコミュニケーションが十分でないために、政策分野ごとの課題認識や方向性に生じている場合があること、また、政策ごとにプライオリティーをつけて推進する体制になっておらず、局長の権限や裁量が十分でないことなどから、局内におけるＰＤＣＡサイクルが十分に機能していないこと、補助金や外郭団体などにつきましては、これまで見直しの方向性が出ているにもかかわらず、依然として取り組みが不十分であることといった課題でございます。そのため、局・区の自律経営機能が十分に発揮できるよう、システム改革してまいりたいと考えております。

まずは、市長、副市長と局長・区長の十分な対話によるトップガバナンス、局長の権限・裁量の拡大と評価の明確化、自律経営補佐組織による下支え、それから、政策別事業本部などの設置による全体最適化といったことに取り組んでまいりたいと考えております。１１ページをお願いいたします。トップマネジメントと局・区の自律経営体制のイメージ図でございます。

市長・副市長とすべての局・区長とのコミュニケーションの場として、仮称でございますが、幹部職員トップ会議を設置し、十分な時間をかけて、経営理念の共有、市長・副市長と各局長・区長とのコミットメント、各局・区への資源配分を行ってまいります。この会議が十分に機能するよう、また、トップガバナンスが効果的に発揮できるよう新たに設

置いたします、資料右側に記載の自律経営補佐組織が市長・副市長に情報を提供するとともに、各局・区にノウハウの提供などを行ってまいります。

従来、財政局や総務企画局で行っておりました予算編成、定員管理、それから人員配置などについて、一定のルールにより各局・区に権限を移管し、それぞれが自律的に行っていく体制としたいと考えております。

１２ページをお願いいたします。さらに、政策ごとには政策別事業本部を設置し、副市長をリーダーとして、関係局長が政策実現への方策を検討し、進行管理を行ってまいります。また、複数の局が関連する重要施策につきましては、施策別推進プロジェクトチームを設置し、定期的に関係局長が対話をしながら推進してまいります。これまでも局・区長同士のコミュニケーションは必ずしも十分に行われていませんでしたが、今後さらに局・区の自律経営を推進することにより、ややもすると縦割りになりがちなところを、幹部職員トップ会議で市政全般の経営理念の共有を図るとともに、このように政策ごと、施策ごとに関係局長等が定期的にしっかりと対話を行えるようなシステムをつくってまいりたいと考えております。

１３ページ、１４ページをご覧ください。局・区の自律経営のシステムができることにより、ＰＤＣＡサイクルがどのように機能するかのイメージを図示しております。

１３ページの現行のサイクルですが、春ごろに各局・区において運営方針を策定し、各事業を実施し、事業ごとに行政評価を行っております。

一方、秋ごろに総務企画局と財政局が市長・副市長と協議をしながら、来年度の重点施策の設定や予算配分などを局・区に市政取り組み方針として通達をします。局・区においては、それに基づきまして、総務企画局・財政局に対し組織とか予算についてそれぞれ要求いたします。そして、総務企画局、財政局では、市長・副市長と協議しながら、予算編成、組織編成、人事配置を決定し、各局・区に言い渡しをします。

丸印でＰＤＣを標記しておりますが、これが必ずしもアクションに結びついていないというのが現状でございます。

１４ページに、今後の目指す姿を示しております。まずは、春から秋にかけて、幹部職員トップ会議によって、局・区長と十分コミュニケーションを行った上で市政運営方針がつくられます。行政評価につきましても、事業ごとではなく、施策レベルの評価を行いまして、局・区には行政評価結果に基づき翌年度の経営方針を策定し、自律的に予算編成、組織編成、人事配置などの資源配分を行ってまいります。その間も、自律経営補佐組織の

支援のもと、幹部職員トップ会議にて、市長・副市長のトップガバナンスのもと、全体最適を図ってまいります。

１５ページをご覧ください。以上を踏まえ、今後の方向性をまとめております。

まず、トップガバナンスと局・区の自律経営が両立できるよう、市長・副市長と局・区長が議論できるシステムを構築し、福岡市としての経営理念の確立を図ります。そして、トップガバナンスを補佐するために、自律経営補佐組織を設置し、また、各局・区に予算編成、組織編成、人事配置に関する権限を段階的に委譲してまいります。そのために、各局・区の体制を強化するとともに、当面は自律経営補佐組織が支援してまいります。将来的には、局再編を視野に入れながら、政策別事業本部により全体最適を図ります。そして、区役所については、市民に最も近い行政機関という特性を生かし、政策別事業本部、それから施策別推進プロジェクトチームに参加し、政策ごと、施策ごとに現場の意見をしっかりと反映させる役割を担う、こういったイメージを持っておるところでございます。

次に、１６ページをご覧ください。続きまして、１６ページからは、改善改革支援システムについて説明させていただきます。

まずは、業務改善運動・表彰について、これまでの取り組みをまとめております。

平成１２年度から１８年度まで、全庁的な業務改善運動としてＤＮＡ運動を行ってまいりました。年度末には、市長・副市長などが審査員となり、ＤＮＡ運動発表大会を実施しておりました。一方で、平成１６年度から、職員のすぐれた活動に対して、時機を失しないよう、随時ありがとうカードというものを市長から直接手渡すという取り組みを行っております。平成１９年度からは、各所属での自主的な改善の取り組みを庁内ＬＡＮの掲示板で紹介することなどにより事例の共有を行うとともに、年末に行われる市長表彰に改善改革部門を設けまして、職員による業務改善の取り組みを表彰しております。

近年の課題といたしましては、自主性を尊重しているために所属間で取り組み姿勢に差が生じていることや、トップの関与が少なくなり、組織を挙げて改善・改革に取り組んでいるという感覚が低くなっているのではないかというふうに考えております。

では、１７ページをご覧ください。次に、職員提案制度について、これまでの取り組みをまとめております。

平成１２年度から１４年度まで、プロポーザル運動として、職員からの改善提案を募り、トップが短期間で実施の可否を決定し、実施してまいりました。また、平成１６年度から１８年度までは、庁内ベンチャー制度として、提案した職員みずからが所管局へ異動する

仕組みをつくり、事業化を図ってまいりました。その後、平成１９年度からは、随時、職員から事務改善の提案を受け付け、実施しております。これまでの課題といたしましては、庁内ベンチャー制度につきましては、所管局との事前調整が不十分であったことなどから組織間の不調和を生むことになったことや、近年はトップの関与が少なくなっていること、また、組織横断的な課題や大胆な意思決定ができなくなっていることなどの課題が考えられます。

１８ページをお願いいたします。毎年１１月には、全職員を対象に意識調査を行っておりまして、そのうち改善支援に関するものについて抜粋をしております。いずれの指標も年々改善は見られるものの、コスト意識、部署間の調整が行われていると回答している職員が７割にも満たないことや、局・区長による改善支援が行われているというふうに回答している職員は６割にも満たないなど、さらなる改善の余地があると考えております。

１９ページをご覧ください。これらを踏まえ、改善改革支援システムについての今後の取り組みの方向性をまとめております。

まずは、事務改善運動につきましては、トップが直接改善に取り組んだ職員をたたえる場をつくる必要があろうかと考えております。また、職員提案につきましても、募集から決定までトップが積極的に関与する必要があると考えています。今回、行財政改革に関する職員意見の募集を行っておりますが、募集に際しまして、市長から全職員に電子メールで提出を呼びかけてもらっています。そのような取り組みの成果といいますか、その取り組みが職員の改善意欲を高めるために非常に重要であるのではないだろうかと考えているところです。

組織横断的な課題につきましては、プロジェクトチームを積極的に設置し、課題解決を推進してまいりたいと考えております。また、ＩＣＴを活用しＢＰＲを進めることによりまして、事務の効率化を図ってまいりたいと考えております。

ガバナンス改革につきましては以上です。どうぞよろしくお願いいたします。

【北川座長】　　これで、加留部委員、ご意見をよろしく。

【加留部委員】　　加留部です。よろしくお願いいたします。前回参加することができませんで、３回議論を重ねた中で、少し気になることが出てきていたので、１枚ペーパーを差し込ませていただきました。

いろいろとそれぞれの市民の納得と共感とか、財政健全化とか、今日の組織図でもそうなんですが、個別のいろいろな政策、施策まで含めて、これをどうした、こうした、ああ

しましょう、こうしましょうという個別のことに対して質疑応答的な、あるいはアイデア出しをするようなことというのも確かに必要であるかと思いますが、じゃあ、全体としてどんなふうにこれがつながっていくのかだとか、もともと何を目指してこれをやろうとしていたのかというところに関して非常に心配するわけです。場合によっては、問題処理はできるかもしれないけれども、問題解決には至らないんじゃないかという、そんな危惧を持ったことがあって、１枚ペーパーをつくってみようかなという気になりました。

ここで出てきたガバナンス改革のガバナンスって一体何だろうか、この横文字を何か日本語に訳せないかというふうに私なりに思っていまして、これが辞書上のうまい訳かどうかはわかりませんが、ただ、有識者会議において、筋肉質な市役所にしていく、抜本的・総合的に改革するということにおいてのガバナンスというのは、私としては「全体最適を生み出す力」だと考えています。全体最適という部分だけ赤文字で大きくなっていますけれども、どちらかというと生み出す力までひっくるめて考えてみたいと思うんです。全体最適は一つの状態でありまして、生み出す力はアクションにつながっていくからで、全体最適を生み出す力というところを見てみたいと考えました。

これはもちろん市役所としてどうかということもありますが、それを支えていく職員一人一人が何を目指して結局やっていくかというところの日常の判断基準みたいなものまで最適化できないか。例えば目的を共有して行動できるという、そんな当たり前のようなことではあるけれども、それをここできちんと確認されているだろうかということでもあったわけです。

私は、この全体最適を生み出す力を因数分解してみて、存在意義であるところの目的と、価値を共有するということ、それと、主体性としての行動という、この三つに置きかえてみて、それを今回の三つのテーマであります、市民の納得と共感、財政健全化、組織風土をおのおの問いの形で置き直してみたところです。これを常に自分自身に、あるいは組織の中で働きかけていくといいますか、問いかけていくときに、何をその反応として返していくのか。もちろん多様性は大事なんですが、願わくば、それがみんながばらばらというわけではなく、それなりに何か芯の通ったといいますか、軸があるといいますか、共通基盤といいますか、そんなものがあるとよろしいのかなと考えます。

といいますのも、先ほどご説明いただきまして、私も、昨日の夜、結構遅くまで職員の方たちのメッセージを頑張って読みました。斜め読みの部分も随分ありましたけれども、１万を超えるものを、ざっくりではありますが、眠たい目で読みました。二つのことを感

じました。一つは、出ているものが非常に多様であるということです。これをまとめるのは大変だろうなと思うぐらいに多岐にわたることが隅から隅まで出てきています。抽出したらこういう傾向も出てくるんでしょうけれども、幅としては非常に多様多彩だなということを感じています。

と同時に、もう一つ気になったのが、「特にありません」とか「わかりません」というのも結構目につきました。もちろん自分がまだ若いとか、職務上かかわったことがないとかというのもあって、本当にわからんというのもあるでしょうけれども、裏返しとして、考えたことがないとか、あるいは、そういうことを気にしたことがないとか、あるいは、何かよりどころがないとか、基準めいたものがないとかというメッセージでもあるかなと私は深読みをしてしまったところがあって、この２点が気になったわけです。

ですから、ひょっとしたらそういうところにも、多様だ、ばらばらだという意味でも、わかりませんとか、ありませんという意味でも、軸とか、共通言語とか、基盤みたいな、市役所として目指すものは何なんだというところが見えてないんじゃないかと思ったんです。

これまでの福岡市政を私なりに考えてみたときに、今まで市の職員が一緒になって何かをやるとかという代表的な共通基盤的が、いわゆるイベントといいますか、例えば、よかトピアやユニバーシアード、１０年前の世界水泳であったり、何か全体で一緒になって本庁から区役所まで老若男女を通じてやっていくようなことがいろいろあったかと思うんですけれども、それが昨今ありません。別にこれだけがすべてとは思いません。しかし、これからの時代、こういうものだけがすべての基軸になるわけではなく、旗になるわけではないということであるとするならば、新しい旗を何か掲げていく必要があるだろう。そういうイベントとかに寄りかからなくても、福岡市の職員の基軸や基盤となるものが必要だろう。今という答えのない時代だからこそ、我々なりに何を基軸にするんだという認識が要るんだろうと考えます。

そして、先ほどご紹介いただきましたように、もし局ごとの自律経営が推進されるとするならば、その局長さんたちは一体何をよりどころにして自律経営をしていくのだろうということなんです。市としてはどういうことを考えた中で、うちの局は、うちの区はどうするんだという最終的なよりどころがどこにあるのか。多分これは市長・副市長を含めた局長クラス以上のトップの中で共通基盤が必要なんだろうと思うわけです。

といいますのも、行政は非営利組織であります。私の所属する大学も非営利組織ですし、

ＮＰＯもそうです。非営利組織というのは多様な人たちが集まっているので、ミッションと言われる何か基軸になるものが必要でありまして、大学の先生がいっぱいいらっしゃる中であれですが、大学も各部局ごとにはそれぞれの自主とか自立とか、昔でいうと自治みたいなものがあったんですが、それはあくまで個人商店みたいな感じで、法学部ではこうだとか､何学部ではこうだというのがあったとしても､大学としてどうだとなってくると、これは大学全体の流れというよりも商店街の流れぐらいの感じのもので、実は中身はばらばらです。集合体ではあるけれど組織体ではない、これがとても気になっているところなんです。局の自律経営を進める際、それが分野ごとや部分ごとの最適の集合体にならないために、市役所全体の組織体に何を共通のよりどころが必要ではないかなということを感じているわけです。

アンケートなんかを拝見していて、もう一つ私の中で気になったのは、問１、２、３を見ていく中で出てくるいろいろなアウトプット、アウトカムについて、答えのない時代だからこその質に対する不安の部分と、いろいろやっていく中で、確かに要員が減っていったり、いろいろやらなければいけないことがいっぱいある中で、そのプロセスに対する不満、そういうものが交錯しているんではないかなということです。

そういう一緒になってやっていく、合意をとっていくというところでの質に対する現場の職員の皆様方の不安とプロセスに対する不満を払拭するためにも、何らかの旗が要るんではないか、何らかの基盤が要るんではないか、そう考えてこれを出させていただいたところです。

長くなりましたけど、以上です。

【北川座長】　ありがとうございました。全体最適ということで、ミッションオリエンテートといいますか、今度の有識者会議はそういうことだと思うんですね。課長さん方のご説明は今までのルールオリエンテートですが、おれたちのやったことが正しいかどうかというだけの判断でなしに、新しい価値をどこへ置いてビルド・アンド・スクラップをやるんだぐらいの決意でないといけなくて、ただのスクラップ・アンド・ビルド程度の改革では話にならない。いわゆる行政の考え方を変えていただいて、ビルドするんだ、成長戦略で福岡は絶対生きていくんだ、そのためにはどこを変えたらいいかということでやらないと、今までの延長線上で判断するようなことでは、ほとんどこんな会議は意味ないということさえ私は思います。多分加留部委員さんもそういうことだと思うんです。何のためにだれがやるのかについて、簡単に言うとマニフェストということで、その目的のために

衆議一決しないといけない。

人事課長は人事課長なりに労務課長は労務課長なりに一生懸命されているのは部分最適であってというふうなことを本当に感じます。したがって、全体最適を生み出すために、前列に座られている幹部の方は、ぜひその点で真剣にお考えをいただけたらと付言をいたしまして、先ほどの事務局の説明についてお願いします。

どうぞ、吉村委員さん。

【吉村委員】　　組織運営についてご質問と確認をさせてください。私が１回目に出させていただいた資料があれば画面に映していただきたいんですが、１５ページで、将来的に政策別の局・区再編を検討するという書き方をなされて、最終的にはこういう形になるんでしょうけれども、それの過渡期の段階としての現状の組織運営のシステムというのが出ております。

ます一つご質問させていただきたいんですが、ここの市長・副市長というところを一まとめにされまして、幹部職員トップ会議というところが１１ページの図の中に記載されております。市長は当然トップですから全体の権限を持っていまして、責任をとるというのはそうでしょうけれども、副市長と局長の機能をどのようにお考えになられてこの幹部職員トップ会議というのをここにお示しになられているんでしょうか。

【事務局（大和)】　　行政部長です。

今お手元の１１ページに幹部職員トップ会議と記載しております。この中で、今の吉村委員の質問は、副市長の機能、それから局長の機能ということです。

もちろん、最終的には市長が責任のトップということになるでしょうけれども、ここのトップ会議というのは、市長・副市長のもと、しっかりと局長間でコミットメントする。その前段としては、当然のことながら、福岡市の今後の経営理念をしっかりと共有して、それは例えば今後の成長戦略、もっと言えば重点的な戦略としてどういう形でやっていくか、その辺を当然、しっかりと副市長と市長に共通認識していただいた上で、局長との間で、少なくとも自律経営という観点で、人事権や予算編成権、組織の編成権、そういったものをもって、与えられた資源配分の中で、それぞれの局が納得のもと最大限の効果を発揮する、そういった形になろうかと思います。

そういった意味では、局長の機能というのは、与えられたミッションの中で最大効果をいかに発揮するかで、それはそれぞれの局長たちの判断のもと、限られた資源を最大効用していく仕組みといいますか､そういうミッションを担っているのではないかと考えます。

【吉村委員】　　ちょっと画面の１回目に私が出させていただいた資料をご覧いただきたいんですけれども、市長の下に副市長がいて、それで首長部局の各局がぶら下がっている、その間のところに点々があって、この右上のところで、首長直轄の戦略会議体ということで、重要政策の決定権と予算大枠の配分権の付与という形になっていたんですけれども、今のご説明では、自治法上は、市長から副市長に権限が委任されるということが制度的に担保されているんですけれども、この１１ページの図でいくと、幹部職員のトップ会議で最終的に責任を負うのはだれなのか。局長や副市長の最終的な業績評価をどういう形でやっていくのかという観点から見ていくと、ここは副市長と局長の責任・権限を最初にしっかり設定してあげないと、最後にだれが責任を負うのかというのが不明確になる。

１２ページでいくと、政策別事業本部の政策においては多分進行管理の問題で副市長が責任を負うという形になっていて、実際オペレーションは各局がやっていくとなると、責任が二重になってしまって、これまでと全く変わらないのではないのかなという懸念があります。

もともと画面の中で出てきている資料の中で、首長というのは民間企業でいえば社長、国でいうと内閣総理大臣というイメージだと思います。副市長というのが国でいうと国務大臣であり、民間企業でいくといわゆる担当常務の役割を担う。その下で各局長というのが取締役執行役員、そういう位置づけでこの資料をつくっていまして、トップガバナンスというのは、市長、副市長、いわゆる経営会議、あるいは国でいうと閣議の中で全体の重要な政策をどう決めていくのかという、いわゆる政治決定をする、あるいは民間企業でいくとトップで決定するような仕組みをイメージしていたんですけれども、どうも１１ページで出てきている資料を拝見させていただくと、そこの責任権限があまり整理されていないまま、市長と副市長が横並びになっているような気がしています。そこはいかがでしょうか。

【北川座長】　　これはどなたが答えますか。

【事務局（大和）】　　行政部長です。

確かに市長というのが最終的な責任を負うというのは間違いないことと思います。非常にこれは難しい質問だと思いますけれども、副市長というのも一つの補助機関であることは間違いないとは思います。ただ、最終的な責任は市長ではございますけれども、このトップ会議の中で、市長と副市長というのはまさしくトップマネジメントをする側に立つ。そういう中にあって、各政策そのものというのは、この１２ページにあるそれぞれの政策

の横の調整等々もございますし、その実現方策を考え、また、その政策実現に係る各事業の進行管理は副市長の責任のもと、しっかりとやっていく。ちょっと明確な回答になっていないかもしれませんが、そういうふうに今は考えております。

【吉村委員】　　そうしますと、各局への資源配分について１１ページでは、財源と人員を各局におろしますと。その中で、当然のことながら、企画機能というのも各局の中に要るというふうに私としては理解しているんですけれども、財源、人員、企画機能そのものを局に落としてしまうと、基本的にはここですべての執行をやっていくことになる。政策の決定自体は当然この上の幹部職員トップ会議の中で大枠を決めていくんでしょうけれども、例えば事務事業の見直しをやらなければいけない、あるいは補助金の見直しをやらなければいけないといったときに、これは局が自律的に検討していく命題なのかなと感じております。具体的に今回資料として出てきてないですけども、そこをどうオペレーションしていくのか、あるいは、オペレーションした結果どうなったのかというところ、これがまさに業績評価の話であって、この業績評価そのものが局長の給料に反映される、あるいは局の中にいらっしゃる幹部職員の給料や勤勉手当に反映される仕組みこそが自律経営だというふうに感じているんです。

とういうことで、もしよろしければ、この幹部職員トップ会議というところの果たすべき機能というものをもう少しタスクベースに落としてご説明いただければと思います。

【事務局（大和)】　　行政部長です。

ここでイメージしておりますのは、前回の第４回目の会議で、政策間といいますか、前回お示しした資料では、今非常に財政状況の厳しい折、結果として一律何％カットという形にしかならないのではなかろうかというご意見等をちょうだいしておりました。そういうことで、各局長も入った中で、今福岡市としてはこの分野に特に重点的に力を注いでいこう、今年度はこの部分は少し抑えようじゃないかという形で、限られた予算を一番効率よく効果的に使う。それについては各局長が同席のもと納得する。ですから、局によっては、例えば翌年度の事業の規模が落ちるかもしれませんが、それはそれとして、トップである市長はしっかりとそれは評価をしましょう、ただ、市全体としては全体最適を実現していきましょうといった意味合いで、今回この仕組みといいますか、スキーム案をつくらせていただいたわけです。

そういうことで、吉村委員がおっしゃった行政評価との関係は、まずは各局それぞれ、政策の観点からいって、でこぼこはあるかもしれない。ただ、それはコミットメントの世

界ですから、それはみんな納得済みで、結果としてはそういう中でしっかりと各局長たちというのは自律経営の観点で、与えられた全体の枠予算なり、そういう一定のルールで、例えば人事配置とか、例えば組織、その辺の権限を自由に駆使して色を出しながら、最大効用を発揮したいと考えています。

行政評価につきましては１４ページに書いておりますけれども、目指す姿ということで、真ん中に基本となる幹部職員のトップ会議がございまして、ここで右側のように局・区運営方針というのを局長なりが定めまして、事業を実施して、その行政評価を行う。ここでいう行政評価というのは、従来の事務事業評価的なものではなく、施策レベルの行政評価を行って、それをまたアクションということで、翌年度の局・区の経営方針策定につなげていくというイメージを持っておる次第です。

【吉村委員】　　ありがとうございました。

もう１点確認をさせていただきたいんですけれども、資源配分に関して、各局に財源というのがあります。人員のところも経営戦略会議の中で配分されるんでしょうけれども、この財源には人件費トータルの部分も局に権限をおろすという理解でよろしいでしょうか。

先ほど給料表の話があったんですけれども、給料表で固定部分が大きくなればなるほど、局の運営の自由度が非常に狭まってしまうというところがあると思いますので、例えば給料表の部分をわりとシンプルにして、それで浮いた財源を局の中で自由に使うというように、人件費の配分も局の中で自由にするだとか、そういう仕組みだってあると思うんですね。ですから、この局におろす人員と人件費が含まれるのかというところを確認させてください。

【事務局（大和）】　　行政部長です。

今、吉村委員がおっしゃった人件費というのは、一言でいうと、例えば総人件費でしたら、ざくっと言えば、職員の数掛けるそういう給与水準等々になってくると思います。そういう中で、人員の割り当てというのを基本的には局に任せます。

といいますのが、従来福岡市では、基本的には、各局の要求に応じて総務企画局のほうで、予算、事業費等々を加味したところで、前年度よりも局単位で何人増やすとか減らすという査定をしていたんですが、今、人員を何人の張りつけをするかというのを基本的には局等にゆだねるつもりでおります。また、それとセットになるんですが、多様な雇用形態について、今いろいろなことをいろいろな角度から検討しているところです。

多様な雇用形態といいますのは、福岡市の正規職員、それから今、嘱託員というくくり

がございますが、もうちょっと形を変えた嘱託員とかで、当然のことながら自治法の範囲内でのやりくりなんですが、いろいろな形の雇用形態とか、責任の体制というのを用意します。自分のところの事業費には当然人件費が含まれますので、例えばある一定の事業を実施するというときに、人件費は抑えて、ただ、ちょっと人手が足りないから、もう少し人は増やしたいというときは、それを各局長や区長が自らの裁量によって人件費がより安い雇用形態の職員を多く採用することができますよとか、逆に、人件費を若干増やしたいけれども、人はちょっと減らしたいということにも対応が可能となるような仕組みとか、その辺のシステムの検討に今総務企画局のほうで着手したところとです。基本的には、局・区の自律経営を担保するがためのシステムづくり、それを今検討しているところです。今の段階ではこれ以上のお話はできないんですけれども。

以上です。

【吉村委員】　政策事業本部の中での人員の配置の方法や人件費の配分の方法、これも十分ご検討をいただきたいなと考えております。

それと、自律経営補佐組織というのが今出てきているんですけれども、ここは従前の財政・人事・企画といった面でトップを補佐するという位置づけでよろしいですか。そうすると、総務企画局だとか、財政局だとか、今ある局の再編の問題も出てくると思うんですけれども、そこはいかがでしょうか。

【事務局（大和）】　行政部長です。

吉村委員がおっしゃいましたように、ここで言う自律経営補佐組織というのは、基本的にトップが判断するための情報などの材料を提供する部署で、例えば財政部門や人事部門、企画部門といったことをイメージしております。ここが将来的にどういうふうな形になるかはまだこれからではございますが、基本的には、従来いわゆる権限があると言われているような部門をここが担当するように考えております。

【吉村委員】　ありがとうございます。

最後にもう１点なんですけれども、前回も申し上げたんですけれども、区と局がまだこの表の中では一緒になっています。局というのはフロントサービスの区というところは全く機能が違うと思いますので、そこはもう一度整理をしていただいて出していただきたいと思っております。

【事務局（大和）】　局と区は違うということです。確かに、前回のこの会議の中で吉村委員さんから、区役所というのは市民のほうを向いてといいますか、市民に身近な機関だ

ろうというお話がございました。それで、お手元の資料の１５ページ、課題と今後の方向性の一番下の丸印のところに簡単に整理しております。基本的には、区役所については、市民に最も身近な行政機関という特性を生かして、政策別事業本部や施策別推進プロジェクトチームで市民に身近な現場の意見を反映させる役割を担う、今の段階ではこういうふうにしています。ただし、当然のことながら、段階的にではございますが、組織関係、人員の関係について、ゆだねることができる部分はゆだねていきたいと考えています。

【吉村委員】　　区役所についても、業績評価という観点からいくと、区の評価、あるいは区役所の評価が必ず必要になってくると思いますね。大阪市方式のように大きな区役所を目指すのか、それとも、本当にフロントサービスの市民との窓口だけに特化するのかというところは、しっかり決めていただく必要があると思うんですね。

大きな区役所であれば、予算も権限も局の機能も全部、区に渡していく必要がありますし、小さな区役所であれば、必要最低限の機能を与えて、コスト削減のところを一生懸命やったら区役所の業績評価がプラスになりますよといったことをいわゆる業績評価の観点から決めていただくというところ、ここを新しいシステムの中で検討しなければいけないなと個人的には感じておりまして、大きい区なのか、小さな区なのか、ここら辺のところは今後の検討課題ということでよろしいでしょうか。

すいません、ちょっと長くなりました。

【北川座長】　　ありがとうございます。

私も今回関連しますので、ここまでよく書いたなというので評価をしたいと思うんですが、だけど、この自律経営補佐組織というのを本当に機能させたら、市役所を全部入れかえることになるので、ひっくり返るくらいの出来事にはなるということです。大和さんが今言われたようなことは本当ですよね。人事権も全部任せちゃって、人事と財政が要らなくなっちゃうんですね。目的評価表１枚で機能するＰＤＣＡサイクルが現場で回らないと、今のように各局長が自分の局の定数を最大化して、それで予算を最大化するということが全く消えるということですよ。各局長は、自分が予算を最低限にし、定数を最低限にして、アウトカムを最大化するということになるでしょう。それを言われたんですよね。これは部長としてはすごく心配しますね。いや、そこまで行くということだよね、これは。

【事務局（大和）】　　それを目指すということで考えています。

【北川座長】　　そうしたら、自律経営補佐組織の組織こそがすべてのトップにないといけないと思うんですね。だけども、矢印を見ると、情報提供だけで、下のほうの局にえら

い関与し過ぎているんです。全部ばあっと下の矢印も斜めに上に向かっていかないと、先ほどの加留部委員の全体最適、いわゆる分権時代の意思決定して責任とらなければいけないという組織にはならないんですよ。今、過渡期だと思うんですよね。よほどの覚悟が必要ですし、委員の皆さんに確認しないといけませんが、そのようにするなら、有識者会議の方向と一致してくるんですね。開会の後すぐ指摘のあった人事のあり方、人件費のあり方も全部関係していますから、これは革命ですよ。

貞刈局長、ここまでよく書いたと思いますね。副市長はどうですか。貞刈さん、すごいと思うんです。本当にやられるんですね。

【事務局（貞刈）】　一応提案はしておりますけど……。

【北川座長】　え？

【事務局（貞刈）】　いや、基本的には、こういう形でやるしかないのかなというのはあるんですけど、それこそ市職員のアンケートとかを見ても、あれだけいろいろ組織に対する考え方があることを踏まえると、もう少し局の機能というのをきちんと強化する必要があるだろうと。ここに書いているとおり、人員であれ、財源であれ、強化していく必要がある、重点事業等についてもしっかり自己責任でやっていく、それは基本的にそうだろうと思います。変えていこうとすれば、それしかないだろうと思います。

ただ、一方で、国の機構とかだったらいざ知らず、福岡市の局の単位というのは数百人単位ぐらいで、その中ですべてを完結しようとすると、タコつぼの中で自分たちの部分最適だけやるというリスクもあるわけですから、そうならないように、今ちょっとお話にもありましたけれども、局間連携とか、新しいやり方といいますか、重点戦略とかいうのが一番わかりやすいと思うんですけれども、そこは市長のもとできちんとした判断をしていくというふうになると思います。

具体的に人事の話とかになりますと、今は大体３年から４年ぐらいで局に関係なく異動をさせるんですけれども、こいつは使えるなということで、２、３年で一度局内で異動させ、結果的に同じ局内に５、６年いた後に、しばらく他の局に出しても、専門的な知識を持った人間として戻ってもらって使っていくということはあり得ると思います。しかし、局間をまたがって動くときには、どうしても市全体を見ながらの異動ということになりますので、今、人事部がやっているような機能も残さざるを得ないのかなという気がしています。

事業の関係についても同じようなことがあって、限られた資源の中でやっていくわけで、

財源を含めて、ずっとその局の資源というのが一定であるわけはないですから、それをきちんと適正に再配分していく機能をしっかり構築していく。それがいわゆる自律経営補佐組織ということになっていこうかと思います。総務企画局と財政局とを具体的にどういう形にするのか、再編をするのか、ちょっと中途半端でしたけれども以前福岡市にありました経営補佐部みたいな形なのか、どういう形がいいのかというのは、今お答えすることができかねるという状況なので、もう少し内部で検討させてください。

【北川座長】　　要するに財政というのは、財を通じて政治をやる財政局長がいるから、市長は飛んじゃうんだね。財務を通じて職員が政治をやったらいけません。せいぜい財務か調整ぐらいの名前に変えないといけないし、人事という言葉を使われるからだめなんですよ。例えば人材育成だとか、こんなものを人事部がやったら絶対だめですよ。すなわちここの発想が変わらないと個々の組織が生きてこないので、意識改革と組織改革をやってねということだと思います。

私は、貞刈さんの心配はわからんことはないんです。だけど、そこで言葉じりをとったら全部ひっくり返すことができます。だから、そこの議論を今までしないで、自分たちの今までやってきたことが絶対という財政とか政策企画が強過ぎて、みんなが死んじゃったから、この組織にしようと思ったんですよ。個々の局に全部任すとタコつぼって、うそですよ。今までタコつぼにしてきたんだよ。だからどうするかという議論が本格的になければいけない。ここで議論はやめますが、この方向を出されたことはいいので、これを大いに磨いてください。多少の時間をかけての検討は必要だと思いますが、ここをやっていただくということが多分すべて基本かなと思います。

ちょっと私しゃべり過ぎました。どうぞ、世良委員さん。

【世良委員】　　世良です。私の提出した参考資料は、地方自治法の抜粋と、第２８次地方制度調査会の平成１７年の「地方の自主性・自律性の拡大及び地方議会のあり方に関する答申」の抜粋です。これになぜ地方自治法が平成１８年に改正されて１６７条という形になったのかということについて書かれていますので、参考にしていただきたいと思います。

具体的に申しますと、地方制度調査会の答申、３ページの下の傍線を引いている部分に副知事・副市町村長の制度についてといったようなことで、地方自治法で長を支えるトップマネジメント体制の見直す改正をしたらどうかという意見が出ています。３ページの傍線を引いているところの下から２行目なんですけれども、ここで権限と責任という言葉が

出てくるんですね。これは何かというと、１ページ目に戻っていただくと、地方自治法の１６７条２項、副知事及び副市町村長は首長の権限に属する事務の一部について委任を受けて事務を執行するということが書いてあって、これは結局委任という法形式を使って権限と責任を明確化しようという趣旨のもとに改正されている規定と言うことができるんですね。

なぜ私がこのようなことを言っているかというと、トップマネジメントをするに当たって、指示をする上の者がどういう権限とどういう責任を持っているのかということをはっきりさせることによって円滑に意思決定ができて、トップマネジメント体制が有効に機能していく、そういう考え方を前提に、例えばこの地方自治法の１６７条が改正されているんだということなんですね。そういう法的な裏づけがあって、これをどう使うのかというのはこれからのアイデアなんだろうと思います。

資料の１１ページのほうでこのような絵をかいておられるわけなんですけれども、これに何らかの法的な裏づけなりを与えれば、担保された体制として確立されると思うんですね。また、地方自治法のこの規定を使うのかどうかとは別に、条例をつくってみるという方向性もあろうとは思います。いずれにせよ、以前の経営補佐部のときのように中途半端な組織になってしまうのではなくて、きちんとした制度として何らかの法的な裏づけを与えることでトップマネジメントが有効に機能するのではないかと思って、提案しました。

【北川座長】　貞刈局長、時間の問題はあるにしろ、分権はそういうところへ行くと思うんですよね。今言われたように、私は、時間の猶予というか、順番にやっていかないと、確定した目的地というのはなかなか今の状態ではつかみにくいということはわかるけれども、今世良委員が言われたことはそうだと私も思うんです。今整理して答弁するのは難しいですか。まだそこまでは考えておられないですか。でも、そういうことですよ。

ここまでつくられて、これはすごいと本当に思って、大変なんだけれども、それを裏づけるものとして、結果としては、法律的なこと、もう一つは条例制定ですよね。今の義務づけ、枠づけを撤廃された姿を完全に自分らが条例化してやっていくということがないと、逆に、ここまではなかなか踏み込めないと思うんですね。

返事ぐらいはできないかな。大和部長、どうぞ。

【事務局（大和）】　まず、今回のこの組織運営のシステムでございますが、とにかくこれから具体的な制度設計をしていこうということです。その前に、確認の意味も込めて、１５ページをお開き願いたいんですけれども、２番目で、トップガバナンスが効果的に発

揮できるよう、市長・副市長を補佐する自律経営補佐組織を新たに設置して、３番目というのは、予算編成だけでなく、一定のルールのもと、段階的に組織編成、人事に関する権限を各局・区に委譲すると。これについては、これから具体的な制度設計というのを考えていくんですけれども、当然のことながら、もともと福岡市の組織とかいうのは事務分掌条例というのがございます。事務分掌条例は、基本的には局レベルの所掌事務を整理して明記しています。その下に事務分掌規則ということで、より実態に応じたといいますか、具体的なところを整理しております。

当然のことながら、それプラスいろいろな、例えば決裁権限を含めて、これはまだ決裁規程とか、いろいろな形の条例や規則、規程がございます。新しいシステムをつくるに当たって、どういうふうなものをつくるのかという制度設計をもう少し考えたいと思っておりますし、そういう中で、例えば事務分掌条例を扱う必要が出てくるということであれば、当然のことながら、それは条例改正ということで議会に改正案を上げていくことになろうかと思っております。以上です。

【北川座長】　体質改善だから、公文書関係の問題とか必ず出てくると思うんですよ。だから、そういうのが背景にないと……。ここまで踏み込んで、１５ページそっくりやっちゃったら、福岡市は全部変わるということですよ。大和部長、そう答えられたんですよ。貞刈局長は少し抵抗があったけれども。

ということで、時間的な問題もあると思いますが、ぜひその方向で、より精度を高めたり、さまざまな職員の感覚もあるだろうし、法的な整備とか、制度的な問題があるので、お願いをしたいと思います。よろしいですか。

では、池内委員さん。

【池内委員】　私のほうから、まず、今のお話の分については、本当に局自身が一つの経営体という形でやっていかれる中で、吉村委員からもありましたけれども、権限委譲で何を委譲するかという部分で、そこが一体の経営をやっていくために大切なのは、人事権だけでなくて、給料、そこら辺もできるだけ段階的に委譲していくことでモチベーションが上がるのではないかなと思っています。

２点目に、１３ページ、１４ページに予算編成のサイクルイメージ図の現行と目指す姿をかかれています。私はよくわかってないんですが、過去の分についてと目指す姿の中で、人事のスケジューリングの中のイメージ図では、例えば人事の内示というのが今は３月から４月となっていますが、明確にはいつごろされていらっしゃるんでしょうか。

【事務局（金口）】　係長級以上は４月１日の発令で、３月中旬ぐらいに大体内示をしていきます。福岡市役所には遠隔地があまりないので、３月の中旬以降に内示を行って、着任が４月１日となります。遠隔地の方についてはもう少し早く内示いたします。

【池内委員】　私たちが会社とかで事業計画等をするときは、年度が４月からであれば、大体３月に次年度の経営方針などを明確にして、４月１日はスタートという形なんですね。ここで見ると、局・区の運営方針策定というのが春ごろということで、４月に入って、人事異動が済んでこれを決めるんですね。だから、４月に今年度の方針策定をするという考え方でいいですか。目指す姿の部分では春ごろとなっているんですが。

【北川座長】　わからなかったら、内容を聞いていただいて答えてください。

【事務局（平田）】　今、春ごろということでしておりますけれども、予算等の議会が決定した後に速やかにやっていくということで、３月の下旬なのか、４月の早い段階なのかというのはまだ決め切れていないところです。

【池内委員】　議会のこともあるのでわかるんですが、年度１年間を目標を持ってしっかりやっていこうというのであれば、４月１日がスタートという形を組んでいくことが必要なのではないかなと思うんですね。

ですから、内示があって、４月１日に皆さんがそろう中で、局長が実際に運営方針をしっかり１日に伝えて年度を進めていくということが一番効率がよく、しかも、目標を達成する方法でじゃないかなと思うので、できましたら４月１日に何がスタートできるかという方向性でこのサイクルのイメージ図をつくられたほうがいいのかなというふうに思って見せていただきました。よろしくお願いします。

【北川座長】　福岡について私はかつて聞いたことがあるんですけれども、まだ４月１日になってないっていうことですか。五月雨式にやっているの？　そういうことでしょう。４月１日に異動できるように全部発令できてないの？

【事務局（金口）】　係長級以上は４月１日に発令しています。係員のほうは４月中旬に発令しております。

【北川座長】　何で。

【事務局（金口）】　区役所の市民課等では特に、４月の中旬ぐらいまでが繁忙期で、非常に忙しいため、そこの業務の都合です。現状としては、そこで非常に苦情があっていまして、区役所としては４月１日に異動されると非常に困るということがございます。

【北川座長】　池内さん、そのことを言われたんじゃないですか。

【池内委員】　　そうです。４月から年度スタートなのにもかかわらず、４月の途中で人事の配置があるというのはおかしいのではないかと。３月まででそういう次年度のを全部決めて、４月１日から、人事について、もっと言うと、運営方針も決めてスタートするべきじゃないかなと私は思うんですが。

【事務局（金口）】　　当然そういう考え方もあると思います。ただ、多くの市民の方が利用される窓口業務をうまく運営するための方策というのも当然考えなくてはいけません。４月１日の段階で、その部分を別の形で支援するのか、又は窓口部門だけ異動をずらすとか、別の時期に異動させるとか、何か工夫しないと、現状からすると非常に厳しいというのはございます。しかし、他都市にも４月１日に異動しているところがありますので、十分に検討した上で、できるような方向で考えていきたいと思います。

【池内委員】　　すいません、私、ほかの市は知らないんですが、どうなんですか。ほかのところもそういう形なんですか。

【北川座長】　　私もわかりませんが、どうですか。

【事務局（金口）】　　二つに分かれていまして、人口の多い都市や、人の出入りが多い都市は２段階というところもまだ残っています。５０年も前から、最初からそれが当たり前という都市は当然４月１日異動でずっと来ていますが、その中でも、４月１日は繁忙期があるので、係員だけはずらそうかというふうに逆に考えを少し変えているところもあるやに聞いています。本当にどっちがいいのかというのは、もう少し検討が要るのかなと思っています。

【北川座長】　　貞刈局長、今課長が説明しましたけれども、今までの事情説明は、だからやらないというふうに聞こえて仕方がないですけれども。いろいろ事情はあるかもわかりませんが、やっぱりここは、局長、ご答弁を。

【事務局（貞刈）】　　他都市でもいろいろケースがあると思いますけれども、福岡市の人口移動というのはものすごく大きくて、４年で全人口が１回入れ替わっていくぐらいの数だったかなと思います。それが区役所の窓口に３月から４月に集中するわけですから、その時期に窓口担当も含めて区役所の人事異動をするというのはきついかなというのがあるでしょうし、結局、区役所の職員と本庁の職員はどんどん異動しますから、そこのところをどう考えるかということかと思います。

【北川座長】　　２段構えでやるという人事は難しいと思うし、残さなければいけないという事情もあるかもわかりませんが……。

【事務局（貞刈）】　一度に４月１日付で全部異動したほうがいいのか、それとも２段階のほうがいいのか、また、今言ったような区役所の窓口業務等も含めた実際の人事異動を行う人事部の職員の負荷も含めて検討した経緯はあるんですけれども、今のところは２回になっています。

【北川座長】　それがわからないから、池内さんが……。こういうＢＰＲまで行くなら、説明責任を果たす意味で、４月１日発令で、あと、マネジメントでどうするんだとか、しかし、やっぱりだめだというのは納得しないと動かないと思うんですけれどもね。

【池内委員】　すみません、先ほどお話ししたように、運営方針についても年度に入ってから考えているようでは、年度初めじゃないと思うんですね。３月までに来年度の運営方針を決定して４月１日からスタートするのが正しいような気がするんですが。

【事務局（貞刈）】　それが一番ロスがないやり方だとは思います。局長の人事異動が４月１日にありますから、新しい体制で局の運営方針を決めていくというのも一つの考え方だろうとは思いますが、がらがらぽんで全てを変えてしまうわけではないし、継続してやっていく事業も当然たくさんあるわけですから、仕事は進めながら、局長が替われば、新しい局長が味つけして、早々に方針をつくっていくというやり方もあると思います。それはできないことではないかなと思います。

【池内委員】　ただ、今から本当に自律型で局を中心にやっていくという形で、１年間、皆さんのやる気を出してやっていくという部分では、何度もしつこいようですが、ある程度年度は明確にして、そこにしっかり目標を持ってやらないといけないと思うんですね。中途半端にだらだらと、では、４月の途中で運営方針を言いますよでやっているのか、それとも、運営方針なんか今、そんなに明確に公表されてないのか、私もわからないんですが、そういった部分で検討していただけたらと思います。よろしくお願いします。

【久留委員】　今の関係で。

【北川座長】　あ、そうですか。では、ほかの人は次にしましょう。

【久留委員】　今の関係で、私も日ごろから市にいろいろ関係して思っていたことなんですけれども、市役所の１年の動きがとても短い感じがするんですよね。というのが、いろいろな会議にかかわっているんですけれども、人事異動が４月の中旬、そして、それからおもむろにある程度計画された事業をいろいろどうやっていくかというところで、大体５月の中旬、連休明けぐらいから動かれているようなイメージがあるんですよね。そういうことから考えると、時間的な難しさもあるんでしょうけれども、１回見直してみたらい

かがでしょうか。私も前から、１年間というサイクルがどうしても短い感じがしてたんで、そういう意味では見直してみる価値はあるかなと思いますね。きっちりスタートできるかどうかはあれにしても、４月スタートにすると１カ月以上は時間が違うような気がするんですけれども、そのあたりは現実的にどうでしょうか。

【事務局（貞刈）】　局の運営方針策定というのは４月の早々に打ち出していくといいますか、それについてはきちんと検討をさせていただきたいと思います。人事異動の時期については現時点で明言できません。

【北川座長】　どうぞ、吉田さん。

【吉田委員】　１５ページのことで質問をしたいんですけれども、最初にトップガバナンスということで、市長、副市長と局長で議論できるシステムを構築して、福岡市としての経営理念の確立を図るという部分があって、非常に大事な部分かなと思うんです。私は今、総合計画の審議員も同時に仰せつかっていて、今後２５年、１０年という長期の将来像に向かっての計画をまとめていく中で、都市経営の方針という掲示があって、どういう考え方でやっていきますかという議論があるんです。それが今年度中にまとまるというスケジュール観の中で、それとこれというのは一緒のものなんですか、違うものなんですか。経営理念はそんなにたくさんつくるものじゃないだろうと私は思っているので、あそこで議論されたものと今議論しているものがどういう関係にあるのか、ちょっと私は混乱していて、そのあたりの整理をお伝えいただければと思います。

【事務局（光山）】　企画調整部の光山です。総合計画の担当をさせていただいております。

まさに今、委員おっしゃったようにマスタープランの議論をさせていただいています。まさに、１０年計画の中での今回の一番の哲学というか、肝になる都市経営の基本戦略というところをしっかりご議論いただいています。そこの大きな考え方としては、生活の質を高めることによって人と投資を呼び込んで、それによって都市の成長、それから税収のアップを図り、それで、さらに生活の質を高めるということを大きな都市圏の基本戦略として出させていただいております。

当然、基本構想、基本計画という大きな長期計画をつくっておりますので、まず、その大きな考え方というのが今後の福岡市の経営理念の根本になってくると思っていますので、基本的には同じになると思っています。

【吉田委員】　ということは、ここに書いてある経営理念というのは議論されていて確

立しているという考え方なんですか。私はあれが市長とか局長とかでつくられているものなのかわからない。だれがその素案を議論してつくっていらっしゃるのかというのは委員としては部分的には見えるんですけれども、それは両方同時に作業がされているという理解でいいんでしょうか。

【事務局（光山）】　大きな話としては、あれは都市経営の基本戦略になりますので、それに基づく形でもう少しブレークダウンした経営理念の考え方というのが幾つか出てくる可能性はあると思いますけれども、まさにマスタープランのご議論をいただいている大きな軸になるところというのは、当然、素案をつくる段階で市長、副市長とよく議論した上で今回の素案を提案させていただいていますので、基本的にはそうなります。

【北川座長】　よろしいですか。

【吉田委員】　はい。

【北川座長】　はい、どうぞ。

【実積委員】　前から少しわからなかったんですけれども、この会議の名称は自立分権型行財政改革で、ここの中で出てくる自律経営と「律」の字が違うんですよね。おそらく、局の自律経営とか、それから、自律経営補佐組織というのは、自分のルールというのは自分で守りますという話になっていると思うんですが、民間の組織が自律というのは非常にわかりやすくて、経営に失敗すると倒産するのでだめだという話なんです。市の場合、だめになったときに倒産するというシステムを持ってないので、この自律というのがどう確保されるのかというのは少し気になるところです。政治家の市長であれば、市の経営に失敗すると次の選挙はおそらく通らないのでそこで責任をとるので、そうならないように自分を律するということになると思うんですが、各局とか各区の段階で自律をするというのは、どこをよりどころとして自分の行動を正していこうとなっていくんですか。これは評価につながる話かもしれませんけれども、全体のシステムとして自分のパフォーマンスを何に対して測るというふうになっているのか、ご説明いただければと思います。

【事務局（平田）】　自律経営といいますか、今、先生がおっしゃったように行政評価の部分が一番重要かと思っております。単純に、今まで申しますと、１３ページのように既存の予算、あるいは組織をベースに来年度の事業の増減という形で今まで編成等を行っていたわけですけれども、しっかり行政評価をした上で、その評価結果をもとに次の方針等をやっていくということで、上と下の大きな違いは、ＰＤＣＡのＡのところが上は「？」なのに対し、下はＡということで、そこをしっかりやっていくという、まずその仕組みが

重要かと思っておりまして、そこできちんとした自律を保っていく形になろうかと考えています。

【実積委員】　　経済学の視点でなぜ独占がよくないと言われるか。独占はいいところがいっぱいあるんですけれども、独占がよくないのは、自分の利益というか、利権を最大視するということで、ほかの部分に関して非効率性を生み出してしまうという問題があるわけです。つまり、競争すること自体が必ずしもいい結果をもたらすとは限らないことは事実なんですけれども、少なくとも競争することによって無駄を排除していくというシステムが働くので､通常は競争のほうが望ましいというのが経済の基本になっているんですが、公共の場合、競争がないので、自分のためにだけにうまくやりますというと、それはひょっとしたら市民意識とか、いわゆる市民の感覚というのからかけ離れたものになりかねなくて、自律経営組織と言われるのであれば、それに関して責任をとるようなシステムを少し入れたほうがいいと思います。

その意味で、１１ページとか、あるいは１２ページの表の中で欠けているものがあるとすれば、監視のシステムが抜けている。つまり、自律経営というものの補佐のシステムがあって、こういうふうにしたら市の観点においていいかもしれないけれども、その尺度というものが市民感覚と合っているかどうかというのを補佐するシステムというのが、ここで見ると、市長に対する投票行動しかないシステムになっているというのが一つ問題と思いますので、このどこかの段階で市民に対して情報公開をしていく。そこで、パブリックコメントをとれとか、そこまでの手続が必要かどうかというのは時間の問題とかコストの問題があると思うんですけれども、情報公開のシステムというのを少しこの段階から考えておかれたほうがよろしいのではないかと思います。

以上です。

【北川座長】　　よろしいですか。

【事務局（平田）】　　情報公開というのは非常に市民等の納得と共感の分野にも通ずるところがございますので、そこはしっかり検討してまいりたいと考えております。

【北川座長】　　よろしいですか。後ほどの人材育成のほうもございますので、先に進ませていただいてよろしいですか。

それでは、２０ページでしたか、恐縮ですがスピードをアップしてご説明お願いしたいと思います。

【事務局（西山）】　　それでは、人事部から人材育成・活性化以降についてご説明をさせ

ていただきます。

まず、２０ページをお開きいただきたいと思います。福岡市におきましては、人材育成・活性化に関する基本的な方針として、平成１７年２月に「福岡市職員の人材育成活性化プラン」を策定しておりまして、そこに記載しております「信頼・共働・挑戦」の市役所づくりを担う人材を育成すること、また、職員の元気とやる気を高め、職員の力を引き出すことを目的に取り組みを進めております。下段には、プランの中で明らかにしております人材育成を行うに当たっての目標となる期待される職員像や求められる能力を記載させていただいております。また、本プラン策定から５年後の平成２２年に、それまでの取り組み内容の振り返りと課題の整理を行うために改定を行っております。

２１ページをお開きいただきたいと思います。ここでは、プランに基づくこれまでの取り組みとして、平成１７年のプラン策定時から平成２２年の改定時までに実施しました主なものを整理いたしております。まず、新たな人事制度といたしまして、人事評価の面では、評価項目をプランの求められる能力に適応した見直しを行う中、自己評価の実施や評価方法及び評価基準の見直し、また職務分担計画書の作成などを行っております。また、面談につきましても、勤務成績評定時の年１回だったものを、上司の面談の機会を年３回に増やし、コミュニケーションの向上を図る機会としたほか、人材育成の観点から異動に際しまして庁内公募制を取り入れております。また、右側に記載しておりますように、勤務成績の良くない職員への指導・育成強化と勤務実績を給与に的確に反映させるために特別評価制度を導入するとともに、病気休職者の復職支援などを行う職場適応支援研修を実施したほか、メンタルヘルスにつきましてもセルフケアや職場内の対策を実施するなど、主に人材育成に必要な制度の構築・見直しを行ってまいりました。

２２ページをお願いいたします。平成１７年から５年間で、先ほど説明しましたような取り組みを実施した後、平成２２年にプランを改定するに当たりまして、職員のヒアリングなどにより人材育成・活性化に関する課題の整理をいたしたものが３の内容です。一番上が、限られた人材予算の中で各分野の課題に的確に対応するためには、さらに職務に必要な専門能力の向上が必要であること。２点目が、仕事のやりがいや職務についての誇りを持って意欲的に業務が遂行できるよう仕事に対するモチベーションの向上が必要であること。また、人事に対する納得性の向上のために平成１９年から新たな人事制度を導入しましたが、異動や昇任などの人事について職員は大変大きな関心を寄せておりまして、その納得性を高めていくことが必要だということを考えております。また、４番目がチーム

ワークの向上、５番目に管理監督者のマネジメント力の向上、６番目に女性職員の活躍推進、このようなものを進めていくといったことを課題として明らかにし、２２年に改定した現在のプランにおいて重点的に取り組みを進めているところです。

２３ページをお願いいたします。先ほどの課題に対する取り組みとしまして、現プランでは、新たに三つの重点取り組みを設定いたしております。まず、１点目が、キャリアを考え強みを伸ばすという点で、職員一人ひとりが自らのキャリアを考えて主体的に能力開発を行い、自分の強みとなる能力を伸ばす仕組みを構築し、モチベーションの向上や、能力・経験を生かした人事配置による人事の納得性の向上につなげていきたいと考えております。また、２点目の人材育成が活性化し、ともに成長する職場風土づくりでは、人材育成の中心であります職場で職員が日々の仕事を通して育成するという考えから、みずからの成長が実感できる職場づくり、お互いを高め合う職場づくりの支援を行っております。また､その中で大きな役割を果たす管理監督者のマネジメント力の向上を図っております。次に、３番目の女性職員の活躍支援では、女性職員のさらなる能力発揮と政策・方針決定過程への参画を進めるため、チャレンジ支援や仕事と家庭の両立支援のための取り組みを推進しているところです。このほか改定前のプランから継続的な取り組みとして、能力と意欲を持った多様な人材の確保、コンプライアンスの推進、メンタルヘルス対策及び長期病休者、育児休業支援など、職場適応支援を進めているところです。それぞれの具体的な取り組みの方向性につきましてご説明させていただきます。

２４ページをご覧ください。まず、重点取り組みといたしまして､「キャリアを考え強みを伸ばす」につきましては、職員一人ひとりが自分らしいキャリアを形成していくための組織的な支援の仕組みといたしまして、平成２４年度、今年度からキャリア・ディベロップメント・プログラム（ＣＤＰ）を、採用後１０年目の職員を対象とした試行として導入いたしております。図に記載しておりますように、ＣＤＰは大きく三つの段階がございまして、まずはキャリア研修でそれぞれが経験した事柄や習得した能力、培った人脈など、これまでの仕事を振り返り、それを踏まえて強みや課題など自分の特性を認識し、次にこれからの職業人生において自分がやれること、やりたいことをまとめ、その実現のために自分の特性をどう発揮し､さらに何を身につけていくのかを明確にしてまいります｡次に、キャリアプランで自分の考えをキャリアプランとしてペーパーにし、上司との面談を行って助言を受けながら内容を確定し、共有化をしてまいります。最後に、反映でございますが、明確になったキャリアプランを念頭に、本人は自らのキャリア実現のため、日々の業

務を主体的に行うとともに、上司は部下職員のキャリア形成を意識した仕事の配分などを行うことで、職場において、きめ細かな人材育成を進めていきたいと考えております。また、人事部門におきましては、キャリアプランを能力開発などのための研修の企画・実施に活用するとともに、仕事の実績と合わせて人事配置の参考としていきたいと思っております。今後、試行の結果を見て改善点を確認しながら、全職員を対象とした本格実施に向けた検討を行ってまいります。

２５ページをお開きください。重点取り組みの２点目として、人材育成が活性化し、ともに成長する職場風土づくりにつきましては、大きく二つの取り組みを実施いたしております。まず、チームワーク、コミュニケーションの活性化支援では、職員研修センターにおいて実施するチームワークなどに関する研修内容の充実を行うとともに、各局区や職群で実施する研修への経費支援、あるいは講師派遣などにより人材育成の中心である職場内のコミュニケーションを向上させ、一丸となれる職場づくりを支援しております。また、管理監督者の人材育成、マネジメント支援では、職場における人材育成・活性化を行う管理監督者のマネジメント力の向上のため、課題解決に向けた実践的な研修を実施するほか、新たに今年度策定いたしました「福岡市管理監督者の指導要領」に基づいて、業務指導や不祥事防止に加え、人材育成における役割を明確化することにより組織的なマネジメントの強化を進めていくものです。

今後の方向性といたしましては、組織の大括り化や朝ミーティングの開催によりチームワーク、コミュニケーションの活性化を図るとともに、研修体系の見直しにより管理監督者のマネジメント力を強化する方向で検討を行ってまいりたいと考えております。

２６ページをお願いいたします。重点取り組みの３点目の女性職員の活躍支援につきましては、大きく三つの方向性から支援を行っております。まず、管理職の意識向上でございますけれども、男女の性別に関わりなく意欲と能力に応じて平等に業務配分や指導・育成が行われるように、管理監督者の意識向上を目的とした研修を実施するとともに、意欲の高い女性職員については積極的に昇任推薦が行われるよう、所属へ要請を行っております。次に、女性職員のチャレンジ支援では、リーダー育成研修などへ女性職員を派遣し、さらなる能力向上を支援するとともに、人事配置におきましても、女性職員が少ない職域へ積極的に配置を行ったり、子育て期にある職員のうち希望する職員については、様々な経験ができ、能力向上が見込まれる職場へ配置するなど育成支援に努めております。また、出産や子育て期の職員向けのキャリアデザイン研修を実施し、家庭と仕事の両立支援を行

っているところです。さらに、若い世代の女性職員のニーズに応えるため、本年度より女性職員を対象としたメンター制度を導入しているところです。市職員としての仕事上の悩みとか、仕事と家庭の両立などについて相談できる先輩職員をメンターとして、不安の解消や仕事へのモチベーションの向上を図っていきたいと考えております。本年度、試行として導入し、来年度以降の本格実施に向けてさらなる効果的な方策を検討していきたいと思っております。

次に、ワーク・ライフ・バランスの視点を踏まえた取り組みにつきましては、男性の育児休業取得促進や時間外勤務の縮減、また、育児休暇からの円滑な復帰を支援する研修の実施などを行っており、これらの方向からの支援を行うことで平成３０年度までに係長級以上の職員に占める女性の割合を２０％以上にすることを数値目標といたしております。平成２４年５月１日現在の状況につきましては、右にグラフとして示しておりますが、今後の方向性といたしまして、育児休業からのスムーズな職場復帰など、特に育時への支援策の充実を検討し、さらなる女性職員の活躍推進に支援をしてまいりたいと考えております。

２７ページをご覧いただきたいと思います。改定前の人材育成・活性化プランからの継続取り組みであります人材確保につきましては、多様な任用形態を活用して意欲と能力を持った人材の確保を行っておりますが、今後の方向性といたしましても、採用試験・選考における人物評価の精度を向上させていきたいと考えております。

また、次のコンプライアンスの推進につきましては、人材育成・活性化においても重要な項目ではございますが、後ほど推進項目（３）のコンプライアンスでご説明させていただきますので省略させていただきます。

２８ページをご覧いただきたいと思います。メンタルヘルス対策につきましても、心の健康問題は、個人はもちろん、組織運営上大きな課題となっており、職員の心の健康の保持増進のためのメンタルヘルス対策については以前から取り組んでいるところでございますが、現状を申し上げますと、心の病で休職をする職員が年間８０人程度いるということで、今後の方向性に示しておりますが、この取り組みについても充実させていく必要があると考えておりまして、職員が自らストレスの予防や軽減に対応することなどにより、メンタルヘルス不調を未然防止するとともに、働きやすい職場環境づくりに重点を置いた対策の充実を図ってまいりたいと思っています。また、職場適応支援につきましては、個人が十分な能力を発揮して職場で効率的に業務を進めることでより高い市民サービスを提供

するという観点から、メンタルヘルスの不調など心身の障害により職務遂行に支障を来している職員の職務へ復帰するための支援に取り組んでいるところです。今後の方向性として、長期間にわたり特別評価制度の対象となっている職員等に対する新たな制度について検討してまいりたいと考えています。

最後に２９ページをお願いいたします。現在の人材育成・活性化プランにおける取り組みの項目とは別ではございますが、課題であります人事に対する納得性の向上という観点から、新たな人事評価制度の検討を行ってまいりたいと考えております。まず、評価方法につきましては、現在の上司による評価に加え、新たに部下や同僚などを評価者とする多面評価の導入について検討してまいりたいと考えております。これにより、より公平できめ細かい評価の実現を図ってまいりたいと考えているところです。

また、現在、局長級職員を対象に実施している勤勉手当への成績率導入を、全職員に対し段階的に拡充することも検討してまいります。これまで部長級以下の職員については、勤務成績評価の結果を昇任や異動に反映させておりますが、これに加え業績評価の拡充により、若手職員にはさらに給与の面でもインセンティブが与えられるということで、仕事へのモチベーション向上を図ってまいりたいと考えております。

以上です。

【北川座長】　　申し訳ないですけれども、１５分ぐらい延ばさせてください。もしご予定があったらお帰りいただいて、執行部のほうもお忙しかったらというのでご了解いただけますか。６回と時間が限られているんで……。この回数のこともあるんですが、１５分程度お願いします。もし公務のご予定があったらあれですが。

続いてコンプライアンスのほうもあわせてやっていただいて、一斉に質問に入りたいと思います。どうぞ。

【事務局（西山）】　　それでは、引き続きまして３０ページをご覧いただきたいと思います。コンプライアンスに関する主な取り組みにつきましては、まず、平成１４年４月に「福岡市職員の公務員倫理に関する条例」を施行いたしております。また、条例とあわせまして、「福岡市職員倫理行動基準」及び「職員への不正な働きかけ等に対応する組織的対応に関する規程」を施行し、職員と利害関係者との間の禁止行為や職員の不正な働きかけ等を受けた場合に組織的に対応するための心構えなどについて具体的に規定しております。また、平成１６年５月に福岡市職員相談サポートラインを設置し、職員等が他の職員の法令違反行為等について相談や通報ができることを定めております。

３１ページをご覧ください。平成１８年８月の福岡市職員によります飲酒運転死亡事故の発生後、全庁を挙げて飲酒運転撲滅に取り組んでいたにもかかわらず、平成１９年にも市職員による飲酒運転事故が発生したことなどを受けまして、同年に福岡市コンプライアンス向上検討委員会を設置し、職場風土や人事・組織管理などの観点から、不祥事の原因と対策の検討を議論し、平成２０年３月に、そこに黄色で囲っておりますような報告書に取りまとめを行ったところです。報告書で課題とされました件につきましての取り組み状況についてでございますけれども、課題の１のコンプライアンス推進体制の確立につきましては、コンプライアンス推進委員会を設置するとともに、全部長級職員をコンプライアンス推進委員とし、各課長にコンプライアンスに関する指導・助言や部内のコミュニケーションのかけ橋となる体制を整えております。課題２の職場の活性化につきましては、管理職マネジメント研修の実施等を行っているところです。また、課題３の借金・多重債務や、課題４のアルコール関連問題への組織的対応につきましても、職員に対する啓発や相談窓口の充実等の対応を行っております。

３２ページをご覧ください。先ほどご紹介いたしましたコンプライアンス推進委員会についてでございますけれども、本市のコンプライアンスを推進することにより、市政に対する市民の信頼を確保することを目的として、コンプライアンスの推進に関することやリスク管理の徹底を図ることについて取り組んでいるところです。目的等につきましては記載のとおりです。また、コンプライアンス推進員に対する研修についてもそこに記載のような取り組みを進めているところです。

３３ページをお開きください。以上のように、１９年度から様々な取り組みを進めてきたところでございますが、今年の２月には市職員による車両窃盗・飲酒運転が発生し、市民の信頼を大きく損ねる事態となりました。このような状況に危機感を覚えた公募による職員１５０名の参加のもと、飲酒運転をはじめとする不祥事再発防止策について意見交換やワークショップを開催し、そこで出た意見やアイデアをもとに、本年５月に飲酒運転等不祥事再発防止アクションプランを策定し、「自分ごととして考える、原点に帰る、取り組み続ける」、この三つの視点を柱に現在、取り組みを進めているところです。しかし、誠に遺憾なことに、５月の不祥事以降も、資料にありますように公務外における飲酒絡みの不祥事等が続発したことを受け、その一番下の黄色の囲みにありますような取り組みを実施し、職員の意識向上と組織的なマネジメント強化により信頼回復を目指しているところです。

３４ページをご覧ください。ここでは毎年１１月に実施しております職員意識調査におけるコンプライアンスに関する部分を掲載しておりますのでご参照ください。その中で、課題といたしまして、そこの黄色の枠にありますとおり、職員相談サポートラインについて３割以上の職員が認知していないとか、職員のモラルの低下、あるいは、２３年度の結果では、飲酒運転撲滅の取り組みについて１割強の職員が何も行っていないなどといった課題を確認しております。

３５ページ、最後のページです。３４ページの課題等をもとに、コンプライアンスの今後の取り組みにつきましては、今後とも職員意識調査により、市の方針、幹部職員の思いの職員への浸透度や、職員としての誇りに対する認識を定期的に測り、向上に向けた取り組みを実施すること、職員が円滑に安心して業務が遂行できるよう、法曹有資格者や条例の活用などにより法令を駆使する職務執行体制を構築すること、コンプライアンス推進委員会の開催状況やコンプライアンスに対する取り組み内容について随時公表すること、チェック体制の再検証を行うとともに、コンプライアンス推進員に対する定期的な研修を行い、チェック機能の維持・強化を図ること、職員が他の職員の法令違反等について相談・通報できる職員相談サポートラインの実効性を高めるための方策などについて検討してまいりたいと考えております。

以上です。

【北川座長】　どうもありがとうございました。これについてどうぞご意見を。加留部委員。

【加留部委員】　先ほど、総合計画の話がありまして、都市の成長をどうしていくのかというのと、その質をどう高めていくのかというサイクルを回していくときに、先ほど来出ている全体最適として人材をどう考えるのかについては、先ほどの給与表の話も含めて、これを進めていく職員の人としての成長がこのまちの成長戦略になる、私はそのように考えます。それは、研修という方法もあるでしょうし、給与表でいけば、例えば、前で言う本人給みたいなライフプラン的な要素と職能給部分のバランスを変えていくだとか、それとか、ピッチの是正の部分もあるでしょう。細かい話はしませんけれども。それとか、多様な職域というものをどうやってフラットするのかだとか、いろいろなものを含めてこのまちを専従のメンバーとして支えていく市の職員の成長がまちの成長につながるんだという視点で、ぜひ細やかなものを考えていただければと、私は思います。その中で、当然コンプライアンスだとかモラルとかも必要でありましょうし、大きな括りの中で人材という

ものをとらえ直していただきたいと思っています。単に仕事を回すだけではない。

もちろん、市民もその中のメンバーの一人です。そして、それを定点観測する力を持ったり、それをずっと専従して見ていくメンバーの資質というものを高めていくということが、先ほど来出ているいろいろな定数の問題だとか、給与の問題だとかということもかけ合わせながら、ぜひ総合的に全体最適として考えていただきたいと私は思います。その力、パフォーマンスを発揮するために、各組織がどんなふうに自律経営していくか。特に分け過ぎた組織を一緒にまとめるだとか、いろいろなものをジャッジしやすいような環境をトップの方や局長クラスの方に与えていただくことも含めて考えていただければなと思っています。

もう一つだけ最後に、ここの全体の今回の組織図、基本方針の案の冒頭の１ページ目のところに、職員間のコミュニケーションを活発にし、職員の力を組織の力として最大限に発揮するとうたっているからには、先ほど池内委員がおっしゃったように、これを４月からスタートしたら間に合いませんので、ぼちぼち着手していただきたいなと考えています。次回、９月がどんな中身になっているかもあるかもしれませんが、先ほどの経営理念みたいなところは、よかったらもうトップで話していただきたい。ちょっと話しませんか。十分なコミュニケーションの時間をとろうと書いてあるので、とっていただきたいなと思っています。

それと、先ほど出た職員のアンケート、これはぜひ事務局だけではなくて、職員の方たちみんなが一緒に分析していただいたり、みんなで共有していただきたい。あの中に、アンケートをとるのはいいんだけれども、フィードバックがないという話が随分あったものですから、みんなで見たらどうだろうかと私は思いました。少しアクションを起こしませんか。そんなご提案も含めて検討していただきたいと思います。

【北川座長】　一口提案で５，０００とか６，０００、すごい数が集まってきて、それを意見反映をして、これはトップマネジメントから、市長、副市長まで全部読んで全部答えを出すということでした。先ほどの説明では、内容は違うんだとは思うんですけれども、プロポーザルは９２件、７３件、１００件程度でしょう。だから、全員に聞いて、本当に分析して全員に答えを出す、そして、風土改革をするという、加留部委員さんと同じようなことを言っていると思うんですね。だから、職員からの事務改善や制度改革に関する提案について募集から決定まで市長、副市長が主体的に関与することにより、職員の改革意欲を喚起するという、これはものすごく重要なプロセスで、今まで財政や人事から聞いた

一口提案に誰が答えるかというのが公務員文化であって、そういう管理者に抵抗するようなことは最初から出さないという、そのこと自体に人事部の問題があったんだという認識に立たないといけません。一口提案は今まで出てこなかった、それに対してどう答えるかということが決定的なことではないかなと私は思うんですが、これはどうですか。人事部長さんかどなたかお願いしたいですね。

【事務局（西山）】　市の職員が１万近くいるわけですけれども、その一人ひとりが成長していくということがまちの成長になるというのは、まさにおっしゃるとおりだと思います。そのために、研修の充実ということも必要だと思いますし、人事異動や、配置の問題、給与構造の見直しも含めてしっかり取り組んでいきたいと思います。

また、市の職員の生の声といいますか、率直な意見を人事部が聞くということに抵抗感を感じるという職員がいるというのは確かにそうだと思います。そういった生の声をどういう形で聞くのがいいのかというのは検討させていただきたいと思いますし、そういった意見を定期的に聞いていくことはとても大切なことだと思いますので、加留部委員からご提案がありましたけれども、その意見をきちんとフィードバックしていく、どういう意見が出て、それをどういう形で見直しをする方向にあるのかという情報を共有していくというのがとても大切なことだと思います。方法論については後ほど具体的には検討していかないといけないかと思いますが、そういう方向で検討していきたいと思います。

【北川座長】　どうぞ。

【加留部委員】　ペーパーで、目的と共有と行動という三つの因数分解の話をさせていただきました。目的というところで、全体としてトップマネジメントとして何を経営理念として目指していくのかということは、今の総合計画をにらみながら考えていただきたい。これは、十分な時間をとっていただいてぜひ議論していただきたいと思います。そして、二つ目の共有では、おっしゃっていただいたように、今回のアンケートや何とかも含めて、一部の方でやるのではなくて、できればみんなで関われるだけ関わっていただきたいなと思っています。いいチャンスなので、皆さんで見ていただきたいと思っています。昨日、一人で見るのは大変だったんですけれども、なるほど、みんなで見たほうがいいなと率直に思いました。そして、行動です。できるところは動き出しませんか。これは４月を待てません。行けるところはもう動きましょうよ。それと、次の９月にどんな形で中間取りまとめになってくるかわかりませんが、できれば、出てくるものは何らかの動きの裏打ちのあるものにしていただきたい。事務方でうまくまとめたのではなくて、本当に中で議論し

てみたとか、動いてみたとか、考えてみたとかという、広がっていく運動感みたいなものが感じられるようなバックボーンがあって、説明を受けたいなと思っています。言い過ぎかもしれませんけれども、なかったらアウトと言いたいぐらいの思いがあります。今回のアンケート、本当に迫力を持って読みました。皆さん、相当いろいろなことを思っていらっしゃいます。福岡市としての大きな部分はマスタープランですが、福岡市役所としての動向は今回のこの動きの中でぜひ形づくっていただければありがたいなと思っています。

以上です。

【北川座長】　お聞きしていて、皆さん、管理するというイメージでしゃべられているんでけれども、加留部委員が言われたように二つありまして、運動を起こさないと革命は起きないという視点だと思うんです。貞刈さん、運動もいいのではないんですか。どうですか。

【事務局（貞刈）】　おっしゃることはよくわかるんですけれどもね。

【北川座長】　いい案あったらいただけないでしょうか。チャンスですよ。例えば、一つ目は、分析して運動を起こそうというんだけれども、今まで邪魔していたのは財政規律と人事規律で、これが市役所の文化をつくってきたと思ってください。その人たちが力を持っている組織なんで、それで死に体になったんだから、本当言うと財政や人事が出てきたらだめなんです。それぐらいの気構えがないといけない。今まで中央集権で非公開で管理しているときは人事も財政も必要だったんですよ。だけれども、それで借金体質になって、負債残高は政令市で２位でしょう。だから、全部変えないといけない。悪いけど、加留部さんの言われる運動というぐらいのことを起こさないと。予算がないから仕事できないというけど、予算がないから仕事をするんであって、これが財政規律ですよね。だけれども、上から言われたら絶対という非常にまじめな世界一の組織をつくったんですよ。それにはタッチすることができない、自立分権ではないんだという思いがあるんですよね。だから、そのあたりの場面転換をこれを契機にどうですか。

【事務局（貞刈）】　非常に共感をしながら……。ただ、いろいろおしかりも承知で言いますけれども、例えば共有するときのアンケート、私も昨日、飛行機の中で８時間ぐらいずっと読んでいましたが、市長があれに一つ一つ答える物理的な余裕があるかなと。すみません。

【北川座長】　いやいや、これはやり方があるんですよ。それを６００項目に分けて、さらに３０項目に分けてとかね。それをなぜ私が言うかというと、こういうふうに変える

んだというトップの強い意思が伝わらないと、今までどおりになってしまう。だから、あなた方はここまで組織をつくり変えてやろうとしているんでしょう。これはすごい試みで大変なことだと思うんですけれどもね。そういうふうにレールを敷かれたらやり方はいろいろとあると思います。

【事務局（貞刈）】　やり方も含めて、今の趣旨に合うような形にしたいと思います。アンケートを出した側からすれば、あのアンケートで言ったことはどうなったんだろうかという気持ちはあると思います。ここで出している集約というのは、本当に項目の集約だけで中身ははっきり伝わりませんから、その辺は少し検討させてください。

行動の部分はよくわからないことがあって、できることをすぐやってというのはそのとおりだと思いますし、先ほどの運営方針のことも含めて進めようと思って、しっかり取り組んでいこうと思いますが、案件にもよりけりで、大きい話ほど練りに練ってやったほうがいいというケースもあると思います。ケース・バイ・ケースでやりますと言ったら、また「何を言ってるか」と言われそうですけれども。

【北川座長】　幾らでも反論できますけれどもね。加留部委員なんかの運動論というのも一遍取り入れて議論してみてください。

【事務局（貞刈）】　そうですね。言われている趣旨はそうだなと思いながら聞いておりました。

【北川座長】　すみません、時間があれですから、できたら簡単に。

【吉田委員】　今の運動論の分で、ざっと拝見して、すごく盛りだくさんで、この一、二年ぐらいの意見じゃないんだろうな、地層のような感じの意見だなという受けとめをしました。量といい、同じ意見の重複といい、何年間ぐらいこれが放置されてきたのかなという印象を率直に抱きまして、大きな目標の問題もあるんですけれども、足元にとげがいっぱい刺さっていると、痛いから足元だけ見てしまうというのもあるので、早い段階で今の皆さんの不満を取り除くのはすごく大事だろうと思っています。ただ、先ほど北川委員長もおっしゃったように、やり方というのはあるなと思いまして、私がざっと見た感じだと、職員の方を巻き込みながらプロジェクトチームみたいにやっていったほういいようなタイプと、内部文書の照会の数が多過ぎるとかいうのは事務処理の問題なのでどう集約するのかということは、担当課に投げたほうが議論の効率はいいとかいうタイプがあって、多分、幾つか仕分けができるだろうなと思います。人事の配置とかいう問題に関しては、不満はあるんでしょうけれども、人事評価と絡んでくるのでそう簡単じゃないだろうなと

いうことがあって、マニュアルみたいなものはこの半年ぐらいでできるはずだし、職場で「えい、えい、おー」の話だみたいな感じで、時間とか誰がやるのかをちょっと整理をしたほうがいいのではないかなと思います。

これについてすべてに答える必要はないと思うんですね。この一、二カ月ぐらいで少し職員の方とかを交えて仕分けをしていただいて、これについては皆さんの協力をもらいます、これについてはちょっとお時間をもらいますというふうにして、職員の方に対して見通しをきちんと説明できる、きちんと受けとめましたということを表明すればよくて、すべてに回答を出す必要はないのではないかなと思いますね。そういうフィードバックが、例えば、次の９月のときにできるということを期待したいと思っています。

以上です。

【北川座長】　回答を出せばいいんですよ。出せないものは出せないし、だめなものはだめということです。私もやったことあるんです。５，０００通ぐらい読む気になったら読めるんです。それで、あなた方が仕分けして６００項目とか何とかとやって、本当に答えたときに、「長年県庁に勤めているけれども、知事は財政課長や人事課長より偉かったんですね」と私は言われたんですよ。それが実態なんですよ。市長や知事なんて偉過ぎて関係なくて、普段予算や何やといったら財政規律なんですよ。そんなので何で新しい価値が生めますか。人事だって、「あれは担当の仕事です」と、全部それで逃げれる組織、これで機能してきた。そのときは財源があったんです。だけれども、自立するときに、「あれは担当の仕事です」と各局で言ってたら、何で総合的な価値が生めるか。もう時間がないけど、貞刈さん、ここを本当に議論をしたいんで、一遍前向きにご検討ください。だめなことはだめということはあっていいと思いますが、答えられるべきところは、管理方ではなしに、前向きにお考えをいただくということで。

【事務局（貞刈）】　了解しました。

【北川座長】　はい、了解ね。どうぞ。簡単にお願いします。

【世良委員】　簡単にとは思っているんですが、実はお聞きしたい項目が結構ありまして、すみません、順に言わせていただきます。

２９ページの評価方法の充実について多面評価の導入とあるんですが、この評価を本人へ必ず通知するようにしたほうがいいと思うんですね。現行は、聞けば答えることになっているらしいんですけれども、あなたは何番目ですよということをきちんと言うというのは、透明性を確保するためにとても大事なことだと思います。評価をしたらその結果を本

人に通知するということは民間では普通にやられていることですので、それをしっかり徹底されるということが必要だろうと思います。

それから、次に、勤勉手当の話なんですけれども、これは全職員への段階的な拡充となっていますけれども、段階的とやっていると何年かけてやるのかという気がしています。これは職員の意欲の問題と密接に関係する問題で、段階的に何年もかけてやっているとなりますと、その間に職員のやる気をそいでしまうんではないかという懸念がありますので、一斉実施でよろしいんではないかなと思っております。

これに関連して、今日の最初のほうで足伸ばしの話をいたしましたけれども、そこで私、カットの話を基本的にはしたんですが、じゃあ、カットしたらどうなるのかの話が抜けていたので補足して申し上げますと、給料水準の話で言えば、ラスパイレス指数は１００以下になりますので何の問題もなくなります。そういうメリットもあろうかと思うんですけれども、じゃあ、カットした部分を意欲のある職員へきちんと配分するということをしっかりやらなければならないと思っています。これが給料表の是正の問題と、意欲のある職員へのきちんとした配分ということなんですけれども、これは成績評価がきちんとされているということが前提ですので、そのあたりは総合的にご覧いただいて制度構築をきちんとしていただかないといけないと思っています。

あと、現行で問題のある制度として、永年勤続表彰に基づく特別昇給という制度があるんですが、これは成績主義に反する最たるものだと私は把握していて、ここで言わせていただくんですけれども、特別昇給の制度は福岡市職員表彰規則で規定されていまして、３条５号に該当する、永年勤務に精励し、勤務成績が良好な者に表彰を行っているんですが、この規則の４条２項３号で、表彰の方法としては昇給が規定されているんですね。どういう運用になっているかを聞きましたところ、５５歳になったらほぼ９０％の人がこれに基づいて昇給しているんですね。過去５年間のデータを見たんですけれども、直近の平成２３年には５５歳の人が３４９人いて、そのうちこの制度に基づいて特別昇給をしたのが３２６人で９３％です。過去５年にわたって大体こういう運用がされていますので、これはやる気をそぐ制度の最たるものではないかなと思うんですね。５５歳になったらほぼ昇給できるというのは、成績主義をないがしろにしているというメッセージだと職員は受けとめると思いますので、これはぜひ是正をしなければならないだろうと思っています。

まだ続けて言わせていただきます。コンプライアンスの関係については、コンプライアンスに関する思想をしっかりトップが発信するということが非常に大切なことだと思いま

す。３０ページの公務員倫理条例や福岡市職員相談サポートラインは要綱があって、次の３１ページ、コンプライアンス向上検討委員会も設置要綱があるんですが、ばらばらになっているので、これはコンプライアンス条例という形できちんと一本化して、しかも条例化することによって市民への説明責任、市民の納得、共感を得るという形にしていただきたいと思っています。職員相談サポートラインなんですけれども、これは人事課がサポートライン担当者なんですよね。人事課だったら、誰が通報するんですかという問題があるんですよ。職員の人は人事に怖くて言えないのではないでしょうか。弁護士の窓口ももちろん併設されているんですけれども、そうではなくて、第三者の外部機関、従来どおり弁護士でいいんですが、それと市長とかいった形で外部だけにしてしまって、人事課が聞き置くことにしないという制度にするのはとても大事なことだろうと思っております。

それから、コンプライアンス条例をつくるときに、プラスアルファの要素として口利きとかそういったことについては記録しますということを入れてはどうだろうかと思っています。これは、不正なことが行われないようにということをきちんと市民に向けて宣言するという意味で重要なことだろうと思っております。

あと、コンプライアンスとよく言われますけれども、ここの資料で書かれているようなことは、基本的に上意下達型のものが多いなと思うんですよね。本当に組織風土というものを正面から分析した形でのコンプライアンス体制の確立ができているだろうかと思っております。

もう一つは、これだけたくさんコンプライアンス施策があって、これが本当に有効に機能しているかということは考えなければいけません。どうしても不祥事が幾つも発生してしまうという、その原因がここに書かれていますか。書かれていないと思うんですね。なぜだろうか。アクションプランというのもあるんですけれども、有志が１５０人集まってとかいうのではなくて、それこそ加留部委員のおっしゃったような全職員アンケートの分析だって非常に有効なものとして使えると思うんですね。これまでのコンプライアンス施策が有効だったかどうかを検証する素材としても使えると思うんです。そういう利用の仕方も考えて、ぜひトップだけでアンケートの結果を独占してしまうということではなくて、きちんとオープンにする形で、これが福岡市の組織風土なんだということを全職員で共有する形で分析するのでないと、本当に職員の方々は失望してしまうと思います。そういう副次的効果を恐れますので、そのあたりは私、きちんと公開したほうがいいということを申し上げさせていただきます。

それで、コンプライアンスを振り返れているかという意味で言うと、既存の仕組みが本当にきちんと機能しているのかということもきちんと分析しないといけませんし、もう一つは、どういうリスクがあるのかですよね。業務上不祥事が発生するならば、そのリスクの芽というものがあるわけですから、そういったリスクがきちんと分析できていないといけないわけですけれども、それを担う役割というのは、現状で言えば、コンプライアンス推進委員会なんですね。ここは何度も開催をされているんだろうとは思うんですけれども、本当にきちんとリスクを全体的に分析できているのか。ここの委員会で全職員アンケートの分析をやってもよろしいのではないかんと思うぐらいですので、ここの推進委員会の役割をもう一度見直していただく必要があるんだろうと思っております。

あわせて公文書管理条例の話をまたさせていただきます。コンプライアンス条例と公文書管理条例は表と裏の関係で非常に重要なものと私は考えております。公文書管理というのは結局何なのかというと、市民の財産である公文書をきちんと管理して保管するということにあるわけなんですね。ですので、市民の信頼を得るための非常に重要なツールですし、情報交換提供の土台になりますし、コンプライアンスという観点からもきちんとした文書管理ができているということは本当に重要なことですので、しっかり検討していただきたいと思います。

一気に申し上げましたけれども、以上です。

【北川座長】　ありがとうございました。執行部のほうが別の重要な会議でどうしても退席ということで、恐縮ですが、運営の問題であと１回、全６回ということですが、今日のことに対しての回答とか考え方、あるいは、私、さまざまなＢＰＲが行われたときに、ＩＣＴの専門家の方がなられて、これが背景をつくり上げるということとマッチングしなければいけないと思う。ＩＣＴに関して新しくアドバイザーになられた方のご意見とかもお聞きしなければいけないということで、委員の先生、恐縮ですがもう１回、お集まりいただかないといけなさそうです。実積先生、それはよろしいですか。議会とかいろいろな来年度予算とかの報告があるんで、タイムリミットもあるんですよね。第６回は９月の２８日だったと思うんですが、その後、早い時期というのは事務上は可能なんですか。もう１回ぐらい１０月の……。平田課長ですか。

【事務局（平田）】　事務的には９月いっぱいにはすべて終わらせたいと思っておりまして、スケジュールについてはご相談かと思います。

【北川座長】　それでは、一つは、今、加留部委員さんや世良委員さんが言われたこと

については、タスクフォースというか、それぞれの専門の方と相談ということでよろしいですか。

【久留委員】　　まだ意見はいっぱいありますけど、全然言う時間がないんでですね。９月の１０日はないんでしたっけ。

【北川座長】　　９月の２８日は最後にして、その間に最大限揃うところというのは可能なんですか。

【事務局（平田）】　　ですので、皆様のスケジュール調整ということになります。

【北川座長】　　では、タイムリミットは９月中ということですか。

【事務局（平田）】　　はい、そこは何とか。例えば１０月１日はどうかということはございますけれども。

【北川座長】　　大体それぐらいが目途ですね。

【事務局（平田）】　　そこを企画のほうで調整ということで。

【北川座長】　　そうね。

【事務局（臼井）】　　今のところ次回は９月２８日を予定してございましたけれども、今のご意見も踏まえまして、ちょっと日程調整を少しさせてください。合う日がなかなかなかったのでどうしようかと思っていたんですが、もう一度日程調整をいたします。

【北川座長】　　９月いっぱいが限度で、その間に入れるというので、タイトな日程ですがよろしくやってください。

【事務局（臼井）】　　では、それでまた調整してご連絡をさせていただきますので、ご協力のほどよろしくお願いします。

【北川座長】　　それで、それぞれの個々の質問とかいうのはどうぞ当局といろいろなことを進めて、ここでまとまったとか、そういうご報告でいかがかと思います。

それでは、４時半にどうしてもご退席いただくので、今回の会議は一応終わらせていただいて、あと２回ということで、お忙しいところ恐縮ですがよろしくお願いしたいと思います。

それで、事務局からご説明があったらどうぞ。

【事務局（臼井）】　　次回は、当初予定しておりましたのは９月２８日でございましたけれども、もう一度日程調整をさせてください。議会の関係もございますので、日程調整をさせていただく必要があると思いますので、それについてはご協力をお願いいたします。詳細につきましてはまた何らか形でご報告をさせていただきますので、よろしくお願いい

たします。

以上です。

【北川座長】　　よろしいですか。それでは、長時間本当にありがとうございました。よろしくお願いします。

―― 了 ――