

簡素で活力ある市役所の構築について

資料1 北九州市行財政改革有識者会議の論点整理と
今後の審議の進め方について

資料2 北九州市の組織・人事・給与制度等に関する資料

行財政改革有識者会議の（『簡素で活力のある市役所の構築について』）
見直しの方向性に関する論点整理

1 今後の組織・人員体制の考え方について

① 職員数について

- ・ 職員数については、数としての8,000人体制を議論とするのではなく、人件費の問題を前提としつつ、選択と集中を進めた上で、必要な事業を実現するためには組織体制をどうするかという戦略的な視点で検討する必要がある。

② 強化すべき分野、削減すべき分野についての考え方について

- ・ 削減すべきは削減し、強化すべき部門には必要な人員を配置する必要がある。

■ 強化すべき分野について

- ・ 成長戦略に関する組織は、従来型の組織の延長線上ではなく、柔軟に対応できる問題解決型の組織形態など、新たな組織づくりの検討が必要である。

■ 削減すべき分野について

- ・ 削減すべき分野としては、技能労務職の業務分野など民間委託が可能な部分をまず削減していくものとする。
- ・ 窓口・現場業務だけでなく、全ての業務において、効率化や委託化など見直しをしていく必要がある。

③ 組織の若返りについて

- ・ 職員数の削減により新規採用の抑制が行われてきており、全体として高齢化している。組織の活力維持の面からも、今後は、若い人を採用できる環境づくりや、若い人でも課長級・部長級になれる等、組織の若返りを図る必要がある。
- ・ 職員の選択肢を広げ、かつ、若い人を採用できるようにするため、早期退職制度について、更に検討する必要がある。

④ トップマネジメントの強化・責任体制の明確化について

- ・ 理事職は、意思決定にかかわる権限と責任を明確化し、トップマネジメントとしての職責を果たせるよう見直す必要がある。

2 人事・給与制度、人材育成について

① 職員モチベーションの向上

- ・ 頑張った職員が報われるよう、職務・勤務評価が給与に反映される人事評価制度の構築が必要である。

② 職員能力の向上

- ・ 職員数が減る中、それぞれの職場で精鋭化していく必要がある。
- ・ 入職して最初の10年間というのは一番大事な時期であり、この時期に能力開発できるよう、新規採用職員の育成方法について更に検討する必要がある。

3 人件費の抑制について

- ・ 人件費については、市民のために必要なサービスに必要な財源を確保していくため、総人件費の抑制を図る必要がある。
- ・ 人件費の削減は、職員数の削減だけではなく、事業そのものの効率化を図り時間外を削減する等の視点でも考える必要がある。

〈主なご意見〉

（職員数について）

- 組織の議論は人数から入っては駄目だと思う。人件費などから入って、その結果として、市が耐えられる人件費はどこまでが限界なのか、その中で、なおかつ働く人たちにやる気を持ってもらわなければならない。
- そもそも職員数をどうするかは、全体的な財政バランスが取れない中で、人件費がどのくらい削減できる、貢献できるのかという問題意識からである。過去の系列からの分析ではなく、本来、市がどうしても行わなければならない事業、それに対してどういう組織があって、どこにどれだけの人員を充てるかという逆のアプローチをすると、おそらく違う答えがでてくると思う。

（強化すべき分野について）

- 行革を行い、強化すべき部署の人員を増やす必要がある。
- 強化すべき分野が必要であるということは、市の発展の為には非常に良く、予算もかける必要があると考えるが、一方で、効率化ということを考える必要がある。
- 海外水ビジネスなど、これまでの発想と違う分野については窓口を一本化し、モデルケースとして前面に出していくことで、市のアピールにもなる。そうしたモデルケースがうまく機能すれば、他の部分にも同様に導入できるのではないかと考える。
市民の理解を得るため、外から見てわかりやすい組織づくりが必要である。
- 成長戦略に関する組織は、従来型の組織の延長線上ではなく、民間等を含め、柔軟に対応できるタスクフォース的な組織形態等新たなダイナミックな組織づくりが必要である。
- アジアへの国際戦略などについては、局の名称にはっきり打ち出して、海外に向けて窓口を戦略的に示すほうが良いと思う。

（削減すべき分野について）

- 行政職部門の委託については、一般市民に対する行政サービスのレベルを落とさずに、場合によっては満足度を上げる為にといいことも、チェックしておかなければいけない。
- 削減すべき分野としては、ごみ収集など民間委託が可能な部分をまず削減していくものとする。
窓口・現場業務だけでなく、市が行わなければならない業務や求められている業務についても、効率化や委託化など、見直しをしていく必要がある。

（組織の若返りについて）

- 採用を減らし、全体を見ると平均年齢が上がり、高齢化している状況となり、組織運営上、課題が出てくる。若い人を採用できる環境が必要。
- 年功ベースの賃金体系が残っていると、一人当たりの単価が上がり、民間の事業体であれば高コストであるということで、役職で定年年齢を決めたり、早期退職を促したりする。市の場合もそういったことを進め、若い人でも課長級・部長級になれるような形で組織の若返りを図るということを検討してはどうか。
- 定年まで待たずに、今までの自分の経験も活かして、場合によっては早期退職等を含めて考えたいという人はいるはずである。本人にとっても組織にとってもプラスになる、そういう選択肢を入れるべき。

(局のトップマネジメント)

- 一つの局に同じ局長職で、ラインの長である局長と、スタッフ職である理事がいる。こうしたことは「権限と責任」に係わる問題であり、こういう構造的な問題はまた議論しなくてはならない。

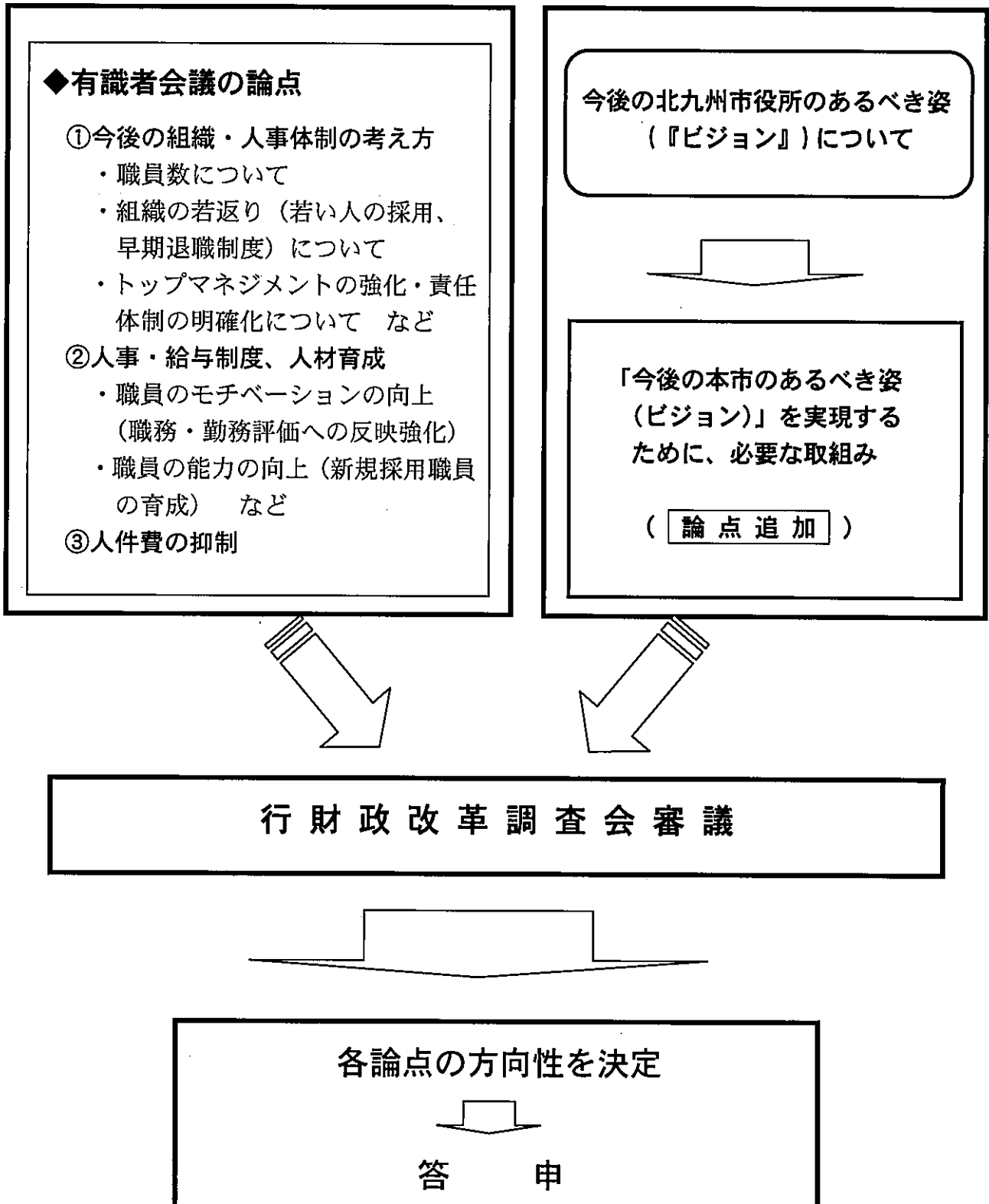
(人事・給与制度・人材育成について)

- 係長試験を受ける資格があるのに、試験を受けない人が増加していることは非常に残念。全体の人員が減れば、それぞれの職場で精鋭化していかなければならない。
- きちんと人事評価をして、それに応じて給料なり、待遇で処遇していくという形をとるべきである。少なくとも、例えば課長クラスであれば、一番いい人と悪い人の差が年収でいえば3割位違うくらいのことを厳しくやってもよいと思う。
その代わり、それはなぜそれだけ違うかということ、いい人も悪い人も納得できるようにすべきであることと、一旦給与が下がっても、機会を与え、再チャレンジすればもう一度上がるような形が組織の中で取られれば、差をつけても構わないと思う。むしろ差をつけた方が意欲が生まれてくるし、仕事に対して前向きな姿勢が表れてくると思う。あまり差がないという公平さは、人事の施策からいって公平だとは思わない。
- 入職して10年間も同期が同じ給与ということは民間では考えられない。3年目から力の発揮の違いにより、だんだん差がついてくると考えられることから、制度のあり方について検討してみてもどうか。
- やる気のある人達を、若い時からどう育てるかが重要であり、やはり刺激がないといけない。基本賃金の部分は簡単にできないだろうが、賞与の部分は相当思い切ったことをやる必要がある。またそれを公平感を持って受け止められるようなものにすべきである。一番低い評価を受けても、人員整理をする訳ではないので、むしろ思い切ってやった方がいいのではないか。
- 就職して最初の10年間というのは一番大事な時期。鉄は熱いうちに叩けと言うが、やはり10年間の中で何を勉強したかによって、その後のその人の人生が変わってくる。それほど大きな10年間だから、行政マンとしての基本的なノウハウをきちんと10年間で身に付けるためにはどうすればよいかということを考え、きちんと評価に応じた形での賞与も考えるべきではないかと思う。
- 民間と違って、役所の仕事の評価は数字的に出せないという部分でなかなか難しいと思う。ただ、定性的にきちんと評価する方法をつくることが重要である。

(人件費について)

- 民間の場合だと、売上が3割ダウンすれば人を3割減らすと、でなければ会社はやっていけない、とこう決まる。新しい改革をやりようとしたときに、一番早く効果が出てくるのは、人事の制度を変えることである。そういったことを研究してみてもどうか。
- 人員を削減しても委託費は増加する。事務、事業の一人一人の効率を上げていかないことには、本当の北九州市全体のコストは下がらない。
- 人件費の問題として、無駄な時間外勤務だとか、そういったものの把握をして効率化をしないと、少ない人数で職員は疲弊し、やる気がなくなってしまうのではないか。人件費削減のためには単なる人数の話だけではなくその部分についても考えていただきたい。

今後の行財政改革調査会 審議の進め方（案）について



北九州市役所のあるべき姿について

○北九州市基本構想（「元気発進！北九州」プラン）（平成20年12月）

北九州市基本構想（「元気発進！北九州」プラン）抜粋

◆4-(2) 行政のちから ～新しい市役所が変わる～

市民と行政が協働によりまちづくりを進めていくために、新しい組織文化の創造と市職員の意識改革が必要。

そのためには、

- ・今まで以上に、情報公開や市民との対話を通じて市民との間で互いの立場を理解し、尊重し合いながら共にまちづくりを進めるなど、仕事のやり方を変えていくとともに、市民に身近な組織の機能強化を図る。
- ・市職員は、市民の信頼に応えるため、高い倫理観と積極的な行動力を持ち、市民サービスの向上と地域の魅力発信に取り組む。

○北九州市人材育成基本方針（平成21年2月）

北九州市人材育成基本方針

市役所は、高い自主性・自立性を持って自らの判断と責任のもとに地域の実情に応じた行政運営が必要。

◆北九州市職員を目指すべき職員像

- ①市民の目線を忘れず、市民とともに働き、市民に信頼される職員
- ②強い「志」のもと、高い専門性や責任感を備えた職員
- ③改善意識や経営感覚を持って、多様化するニーズに応える職員
- ④社会の変化に敏感で、新しいものに挑戦する勇氣と行動力をもつ職員
- ⑤自分自身の成長と組織の成長に、喜びとやりがいを見出せる職員