

（午前11時1分 再開）

○議長（上田順康君）休憩前に引き続き会議を開きます。

日程に従い、一般質問を行います。

順番3、4番 平木君。

〔4番（平木哲朗君）登壇〕

○4番（平木哲朗君）おはようございます。議長のお許しをいただきましたので、通告に従い一般質問を行います。

今回の質問のテーマは、人事管理制度の導入についてであります。平成16年12月議会でも質問を行いましたが、改めて質問を行います。

民間企業では、バブル崩壊後、リストラや人事の刷新や改革にいち早く取り組み、機動性・効率性を追求した組織の整理統合を行い、徹底した能力・能率・成果主義による人事管理の導入を行いました。トヨタ自動車では、業績主義制度を導入し、年度はじめに目標を設定し、その達成度で昇進・昇給を決めています。日立製作所では、年功による定期昇給、昇進制を廃止し、勤務評定を徹底的に行い、4段階で採点し、一番悪い評価が2年続けば降格・減給にするという厳しい人事管理を行っています。

地方公務員法では、「任命権者は、職員の職務について、定期的に勤務成績を評価し、その評価結果に応じた措置を講じなければならない」と定めています。しかし、人事考課制度のない橋本市では、厳正公正な勤務評定が行われ、それを活用した能力開発や適材適所の人事配置や人材の活用が行われてきたのか疑問に思う点もあります。職員一人ひとりが個性や能力が違い、職務に対しても向き不向きもあります。職員の持っている能力を最大

限に活用することが、今後、最も重要であると考えます。職員一人ひとりの性格、能力の把握、仕事への理解度、考え方、進め方、取り組み方、あるいはプロセス、成果、結果を管理職は把握すべきだと考えます。そうでないと職員の適材適所の配置、部下の育成はできないと考えます。市役所は株式会社橋本市でありサービス業であります。市民の皆さんに満足をしてもらえる市民サービスの提供、行政施策の実施をして、他の自治体との競争に打ち勝たなければ、橋本市は生き残ることはできません。そのためにも人事考課制度は必要不可欠な制度と私は考えます。

最近では、個人の能力を厳しく評価し、昇進希望者を募り、優秀な職員をいち早く課長に登用し、反対に責任を負いたくないという本人の意思を尊重して降格させる人事が行われている自治体もあります。例えば、部課長職を庁内公募制導入した自治体、宇都宮市や佐久市のように能力主義を採用し昇任機会を希望者のみに与えた自治体、課長、次長、係長級に政策提言制度を導入し、市の将来像などのレポートを提出させ、昇進の判断基準とした自治体があります。蒲郡市、志木市のように、部下が管理職の仕事ぶりを採点する勤務評価制度を導入した自治体もあり、ほかにもさまざまな取り組みがされています。厳しい財政状況の中、橋本市を経営していくためには、民間企業が行っているような人事管理制度を導入し、優れた人材の確保、職員の適材適所の適正配置、情報収集能力の向上、職員の能力開発を積極的に行い、厳正公平な勤務評定を実施し、能力・成果主義を導入することにより、仕事本位の人事に転換することが重要であると考えます。職員の意識改革を

進めていく一つの手段として、また職員一人ひとりが自主的・能動的にその能力を最大限に発揮でき、生きがいを持って働ける勤務環境をつくることのできるのではないかと思います。それがより一層の市民サービスの向上につながると思います。また、人事考課制度の結果によって昇格試験を受けられるようにすべきだと考えます。

そこで、次の4点について質問を行います。

1、平成16年12月議会にも提案をしましたが、そのときの答弁は早期に導入を検討するという答弁だったと思うが、その後の人事考課制度の導入の議論は進んでいるのか。

2、今後の昇格や分限の基準はどう考えるのか。やる気のある職員、能力のある職員の管理職への登用を積極的に図るべきではないか。やる気のない職員、管理職になりたくない職員については、昇格の停止、降格についても考えるべきではないかと思うが、どうか。

3、能力主義についてどう考えるのか。

4、昇格基準を明確にし、経験年数だけではなく、人事考課の結果によって昇格試験を受けられるようにすべきではないのか。

以上で質問を終わります。明確な答弁をよろしくお願いします。

○議長（上田順康君）4番 平木君の一般質問に対する答弁を求めます。

企画部長。

〔企画部長（吉田長司君）登壇〕

○企画部長（吉田長司君）平木議員のご質問にお答えいたします。

人事考課制度の導入についてのおただしであります。平成17年4月段階の全国地方公共団体で、人事考課制度を導入している団体が46.1%、さらに実施結果を昇級に活用している団体が31%であり、これを昇級上の処遇に活用している団体となると、さらに率が低くなる状況の中、国においては平成17年度の

人事院勧告により、半世紀ぶりの給与構造の抜本的改革が行われる一方、もう一つの柱として勤務成績に基づく昇級制度の導入と勤勉手当への実績反映の拡大を勧告し、地方公共団体においても同様の抜本改革を求めています。

本市の状況でございますが、旧橋本市において、平成17年1月より、それまでの給与体系を根本的に見直し、国家公務員の制度に準じて昇給昇格基準等を整備しております。また、平成17年度の人事院勧告につきましても、国と同様に給与構造の改正を行ったところがあります。また、新市発足に合わせ、企画部職員課内に人材育成係を設置いたしました。このことにより、能力・実績に基づく人事管理が実現しやすい環境が整備されており、現在各種の研修会や先進事例を研修するなど、人事考課制度の構築と導入について検討しております。また、本市のような規模の自治体においては、それぞれお互いをよく知っていることなどから、人事考課制度の確立がなくても従来型の方法による評価も可能として運用されているような事例もあるようでございます。しかしながら、人事考課制度の役割として考えられることは、業績に応じた勤勉手当の支給や昇給が実施できること、そして、この業績に応じた給与支給の仕組みが組織全体のモラルと職員のさらなる能力の向上につながるといふ相乗効果が期待できる場所にあります。財政状況から職員の新規採用を控えている中で、職員の高齢化が進行しています。地方分権の時代を迎え、有効な人事考課制度が確立されると、議員がおただしのように、やる気、能力のある職員の登用などがおのずと図られ、職員全体の意識改革についても効果があると考えられます。この場合、給与上の処遇を後回しにして制度の施行を繰り返しても、人材育成などの効果は薄いと考

られますので、昇格基準なども含め、慎重に調査・研究の上、より効果の高い制度づくりに取り組んでまいりますので、ご理解をよろしくお願いいたします。

○議長（上田順康君）4番 平木君、再質問ありますか。

4番 平木君。

○4番（平木哲朗君）何かうまいことごまかされたような、十分な答弁になっていないような気がします。

1番目から行きますけども、これは北村市長の時代に早期に検討するというお話をいただいて、やっぱり検討やったかと思うのが今の第一印象です。

要は僕がいう人事考課制度を導入せえというのは、管理職一人ひとりが自分の部下の能力や個性や実力、やる気、そして性格をきちっとつかみなさいよという、それが人事管理の基本なんです。私は民間で10年いてたんで、私の部下というのは女の子30人ぐらいでした。その中で、私は子ども服をやってたんで、仕入れと販売をせなあかんのですよね。ショップもその関係で七つぐらいあるわけですよね。その中で自分がある程度の評価を受けるためには女子社員を育てなあかんわけですよね。そのためには、この子は何ができて、この子は何が不十分なんやと。この子は販売することが十分にできて管理能力がないという女性の方がおられるわけですよ。その中で、この子は主任としていける、この子は販売員として優秀やから、こういう部分を評価したらなあかんという部分がないと、自分自身がしんどくなるわけですよね。

これも役所の組織の中では一緒やと思うんですよ。お互いの仕事をカバーするという部分では、市役所の縦割り行政の中では非常に無理かなという、この7年間、市議会におらせていただけてますけども、横のつながりが

ないんですよ。その中には必ず自分の仕事以外にもこの仕事を一緒にできるような人が絶対いてるんですよ。逆にこの仕事しかできない人もいるわけですよ。そういう人の人事管理というか、その人の能力を最大限に活用するということが非常に大事なことです。それをやるには人事管理を導入するしかないんですよ。人事管理を導入するということは、その人とも面接をし、その人間の上司も面接をしというふうに、お互いの部下とのコミュニケーションをとることができてくるんですよ。昔は飲みケーションでいけたんやけど、今はなかなか若い子が上司と酒を飲む機会というのは非常に少ないと思うんですよ。そういう部分を考えたときに、経営するという部分では、基本的なところが僕は抜け落ちていると思うんですよ、行政の組織というのが。皆さんは公務員で長年生きて、ここで働いているわけですけども、私ら外から、民間でおった人間からしたら、何でそれがないんやというね。そしたら、この人はどれぐらいの仕事をしとんやという理解を、ほんまに皆さん、部長、全部やってますか。皆さんはここで経営、株式会社でいうたらみんな取締役ですよ。ほんで民間やったら営業部、人事部、総務部とかあって、営業部の中でその営業戦略を立てる人、それを実行する人、いろいろいるわけですよ。その中で適材適所に本来ははめていくんですよ。だから、この分野は苦手やけど、私はこの分野でできるという部分が必ずその職員さんの中にはおるわけなんですよ。そういうことを含めた基本的な制度を、ほんまに給与面とか人の能力を正確にあなた方は本当につかんでいるために、今の前の答弁でしたら、採用した人の考課だけをやっているという話やったんやけども、ほんまに皆さん一人ひとりが自分の部下に評価を自信を持ってできるんですかということ

まず1点聞きます。

○議長（上田順康君）企画部長。

○企画部長（吉田長司君）今、この前に置いていますのが、16年12月の定例市議会の答弁書でございます。私は言ってみて、16年のときと同じようなことしか言うてないなという感覚は持っております。その中で、答弁にも触れてましたように、17年の人事院勧告、これにつきましては、給与構造と成績主義を導入せよということがございます。ということで、条件的に見ましても、国が19年1月から取り入れていくという中で、市町村については国の人勸に準じてやっていくべきやという考え方の中で、現在、橋本市だけではなくに9市の中でもそういう討論はしてございます。

難しくないと言われる方もございますけど、一番難しいのが、評価の基準づくりと、それを徹底する、評価するのが部課長になりますので、評価の基準を研修するというのが大事かというように考えてございます。ということで、いろんな話をしとるわけですが、その評価基準と評価基準が決まらないために研修もできないというような状態が今現在の状況でございます。私どもも含めまして、他の自治体もそういうことは取り入れていかないかんということで、これは制度的でございますけれども、取り組んでいるような状況でございます。ということで、16年12月の答弁を見ましても、まさにそのとおりでございます。行政の中での職員管理の中で、一番欠落しているところではないかなというふうに考えてございます。

そういうことで、特に現況の中では、橋本市が合併して、合併したときに人事ヒアリングも行ってございません。それと特に旧の橋本市の職員でございますけども、合併があるということで、人事異動も長期間行ってなか

ったような状況もございます。ということで、6カ月たったわけでございますけれども、これから新市に向けてのモチベーションを上げるためにも、どうしてもこういうことをやっていかないかんということで考えてございますので、それについては議員の言われるとおり、そのとおりだというふうに考えてございますので、よろしくお願ひしたいと思ひます。

○議長（上田順康君）4番 平木君。

○4番（平木哲朗君）何かどこかで聞いたような答弁と思つたんですけど、結局難しい難しいって答弁ばかりですよ。何で一步踏み出せへんのかという話ですよ、僕がしているのは。僕が言うてるのは、別にいっぺんに給与制度に反映せえとは言つてないんですよ。職員の人に気持ちよく仕事してもらえる基準として、君はここまでよくできましたと、今の人事制度の中で、職員を褒めてあげるといふ部分がいつもないわけですよ。何ぼ一生懸命やつたって、それを評価してあげるところがない。だから、まずそこから職員を褒めてあげる、評価してあげるといふところから制度を始めたらええんですよ。何で難しい。全体の制度が難しいからでけへんというのは、これは言いわけなんですよ。そんなんやつたら民間でも一緒やで。民間にだって非常に優秀な人もおれば、かなり優秀な人もおるし、優秀な人もおるし、普通の人もおるし、ちょっと落ちる人もおるし、全然だめな人間もおるんですよ。採用した中でいろんな人がおる中で評価をしてあげることによって、また次、頑張るかとなるんですよ。決して民間でそれが頑張って給与に反映されるということはなかなか少ないですわ。バブルのときは成果配分で収益上げたらボーナス以外にお金をくれたこともあったけど、もう今はそんな時代でもない。ということで、そういうことを考えなあかんということですよ。難しい難しいっ

て言うとしたら、ずっと難しいという答弁で済むわけですよ。

もう一点は、よく企画とかに話を聞くと、人がおらへん、やめたから人を入れなあかんという話をよう聞くんですよ。そのときに人事考課さえやっとして、この人の能力はこうやから、ここの係は何人でいけるというのは必ず出てくるんですよ。1人抜けたから1人足さなあかんという発想はおかしいんですよ。だから、カバーできる部分は、一つの仕事を2人の人をつくっておいたらええわけだ。だれかが休みやったら違う係の人がそこも助けられるというような職員研修をせなあかんわけですよ。だから、すべての人にできるのは無理かもわからん。例えば課長や課長補佐や係長は、この二つの部分をカバーできる体制をつくって、そういうふうなことを、この人はできる、この人はちょっと無理かもわからんけどということ、する尺度になってくるわけですよ。今みたいにやみくもに人が抜けたから人を入れるというやり方では人は減りませんよ。市長は職員を5年間のうちに100人減らすとかいう話やけども、それはもう自然退職の部分が多いと思うんですよ。そしたら人を育てることによって2人が1人でいけるわけですよ。そしたら自然と人は減るんですよ。職員が減らなくても臨時・嘱託を減らすことは可能になってくる。そういう人を育てて減らしていくということをやってもらわんとあかんということですよ。もう難しいからでけへんという言いわけはやめてほしいと私は思います。だから、適正に職員の人を評価してあげるといふふうなことを、そこからまず考えてあげてくださいよ。人は褒められたら頑張りますよ。何ぼ一生懸命やっても、けなされたら、それ以上仕事やる気起こりませんよ。僕は職員の給料を5%カットせえといふのには反対する人間なんで、仕事に対す

る対価をきちっと決めて支払うというのが一番職員の人にもええことやと思うんで、ぜひ難しいと言わんと、やってください。

2番目に入りますけど、地方公務員法の中にでも勤務成績がよくない者、心身故障で職務にたえられない者、その職性に適格性を欠く者、定数の改廃、予算の減少によって過員を生じた場合は、降職または免職にすることができる、地方公務員法の第28条に定められていますよね。これの運用というの、やる気のある職員を育てていくために、責任は持ちたくない、管理職にはなりたくない、今、管理職やけども、やっぱりおれは管理職をやりたいくないということについて、引きとめずに第28条をある程度運用していかんとあかんと思うんですけども、この辺の考え方についてお願いします。

○議長（上田順康君）企画部長。

○企画部長（吉田長司君）評価でございまして、先の評価の部分でございましたけども、給料とかそういうものに反映するのは、かたい意味で、そういうことで評価が厳正でなければいけないということで、こういう状況だということで申させていただきました。ただ、合併して1年の来年に定期異動があるわけでございますけども、そのときの昇格とか異動ということになりましたら、これは市独自でいろいろ評価していかなければいけないことでございますので、自己申告書とか、それから人事ヒアリングも、これも部長は要りませんけど課長まで広げた人事ヒアリングというものも考えてございます。

それから、希望降格の基準についても今現在考えていますので、それに間に合ったらそういうものを取り入れていきたい。それから希望昇格、やる気がある人の気持ちですが、そういうものもかける部分があったら酌んでいけるような部分を、市の単独でできる部分、

やれる部分についても今考えているところでございます。

以上でございます。

○議長（上田順康君）4番 平木君。

○4番（平木哲朗君）最近の飲酒運転についても、きょうもまたそういう事件の報道もなされておりましたので、これは十分にこの辺の件についてもきちっと条例で決めるなり規則で決めるなりしていただきたいと思えます。

3番の能力・成果主義、これはいずれは必ず役所としても必要になってくるもんやと思えます。その中で、他の自治体の流れを見るとかいうんじゃないで、橋本市独自のこういう能力・成果制度というのを自分らで考えていくということが非常に大事なことかなと思えますよ。いつまでも横並びで、それは人事院勧告でそれを採用せえという話、どこの市もやっと思えるんですけど、いつまでもあそこがやったからうちもやる、同じようなものをまねてやるんじゃないでナンバーワンをめざさなあかんと思えますよ。ほんまに地方自治体が生き残るには競争の時代ですわ。あそこにはああいう制度があるという、施策でもそうですけども、人事管理の成果主義とか給与体系についても橋本市独自のものと、よう類似団体の話が出るんですけど、橋本市と決して類似しとんちゃうでと。橋本市は橋本市独自の基準を設けていってほしいと思えます。それぐらい優秀な方がたくさんおると私は思ってますんで、これはほんまに庁内プロジェクトでも立ち上げて、本当に企画部長が中心になって考えてもうたらええんですけども、ただ、たくさんの意見を庁内で集約してつくり上げていく。職員課だけに任せておくんじゃないで、庁内でこういう制度がええんちゃうかという、それは自分たちの給与制度にかかわってくることで、そういうことが必要かと思えますけども、

職員課だけに任していくというのは、人材育成係をつくったと言うてますけど、それとて結局は一つ仕事が増えたわけでしょう。そこに没頭せなあかん部分もあるわけですから、こういう全庁内的な部分については、僕が以前から言うてるように、プロジェクトチームというのは絶対必要やと思えます。この辺の考え方をお願いします。

○議長（上田順康君）企画部長。

○企画部長（吉田長司君）確かに行政改革部が行政改革室ということでプロジェクトチームをつくってやっておるわけで、職員管理の今後の定数管理も含めたあり方についても行政改革の中でこれはやっていかんなん問題という位置づけでございます。そういうことで、職員課からは素案みたいなものは出していただくわけでございますけれども、その協議については行政改革推進室なり、また給料の面にまで影響するようになりましたら、全庁的な組織でつくっていかなければ理解も得なければいけないということもございまして、今のところ具体的にはありませんけれども、そういうふうな形で考えていきたいというふうに考えてございます。

○議長（上田順康君）4番 平木君。

○4番（平木哲朗君）その言葉を信じたいと思えますので、市長、助役、よろしくお願いします。

最後の昇格基準の件なんですけど、規則を見ましたら、2級から3級に上がる時に3年とか4年とか年数の基準はあったと思えます。それじゃ、年功序列の制度とは変わらんわけですよ。係長を4年やったから次に昇格試験受けられるとか、そういうのじゃなくて、基本は、私らはそうやったんですよ。私らも大卒で入ったときは3級の3という形で入るんですよ。その翌年に4級の試験を受けられるわけです。これは会社を首にならん限り

だいたい通るんですけどね。そこから上がって昇級していくのに、例えばそこからほぼ3年かかるんですよ。これは基準が3年なんですよ。ここの中に業績評価とか人事考課が入ってくるんですよ。業績と人事考課で、その期間に例えば2年の間にAが2回ついたら、飛び級で4から5の試験を5の2で受けれるんですよ。普通の人には4の3で、その中でもAが1回でもついてなかったら昇格試験を受けられへんわけですよ。そこにとどまっておかなあかんという制度なんです。だから、僕はやみくもに年数に応じて上がっていくことよりも、やっぱり仕事した評価をしてあげた中で、この人は次の級へ上がる資格をまずきっちりとつくるべきやと思うんですよ。そういう制度を僕は導入したらどうですかという話をここで質問させてもうとるんですけど、やみくもに基準の4年が過ぎたから対象になってくるんじゃないくて、ある程度昇格試験も、前回、初めて昇格試験、第1回やったんですけど、9割方通ったと。それはそれで、その基準に達していたから通ったと思うんですけど、もう少し、特に係長、課長、部長というところにはハードルを上げていったほうがええと思うんですよ。その人の能力をいかに評価して、この人は部長、課長としてやっていけますよというような部分を対外的にも外へ出すことが、市役所も変わってきたなという一つの市民の皆さんの基準になってくると思うんで、この部分もぜひやってほしいと思うんですけども、逆に、いや、それをやると職員の意識がなくなるという議論もあると思うんですけども、そういう部分での基本的な考え方だけ。

○議長（上田順康君）企画部長。

○企画部長（吉田長司君）昇格につきましては、17年に初めて旧の橋本市で昇格試験というのを実施したわけでございますけれども、

それまでにつきましては、年数だけでいっていたということでございます。それは一般の職員の方も管理職の方もすべてそういう形でやっていたような状況でございます。特に管理職につきましては、庁の裁量部分が大きく部分がかなりございます。その裁量部分の判断について、人事考課がどれぐらい生かされるか、考え方が生かされるかということになるかと思っておりますけれども、課長以上の長になりましたら市長の横につく幹部ということでございますので、そういう部分も生かしながら人事考課の結果も踏まえた昇格を考えていくというような考え方をしてございます。

ただ、係長、課長補佐につきましては、どっちかといいましたら、人事考課というか試験中心の考え方で実施していきたいと。ただ、まだ公務員に対しては終身雇用みたいな形が残ってございますので、私たちが若いときでしたら、すべて課長級までいくんやというようなことがございましたけれども、少なくとも普通にやれて、まじめにやっていてミスもなくやれる人は、課長補佐級ぐらいまで上がれるようなもんもつくってあげなきゃいけないのかなというのも考えてございます。そういうことで、それは具体的には考えてございませぬけれども、そういうのをいろいろ加味した中で今後考えていきたいということでございますので、具体的なことは言えませんが、ありとあらゆる方面から検討して決めていきたいというふうに考えてございます。

○議長（上田順康君）4番 平木君。

○4番（平木哲朗君）私も中の組織についてはよく理解しているわけでもありませんので、無理強いをするということはないんです。ただ、今回16年12月に質問してもう2年近くたつわけですよ。ずっと延ばされて延ばされて、当時理事がよく答弁をさせていただいてたんですけど、これを期限を切ってやるべきやと思

うんです。これはいつの時期までにやり遂げるんやと。最近、公務員の皆さんの見られる目が厳しいと。これは、こういう制度をきちっとつくることは公務員の皆さんにとっても自主防衛ですよ。私らはこれだけの制度をつくってこれだけ運用してて、これだけで報酬の対価を得てますということをしていかないと、いつまでたっても橋本市の職員は給料高いと言われる議論ばかりでしょう。そうじゃなくて労働に対する対価を橋本市はこういう基準によって決めてますよという部分を市民に情報公開できるような制度をつくってほしい。まねばかりしとんじゃなくて、ナンバーワンの制度をほかの地域から先進地として見に来られるような制度を何年何月何日までにつくり上げるんやと。これが行政改革やと思いますんで、ぜひ実行していただきたいと思います。

これで質問を終わります。

○議長(上田順康君) これをもって、4番 平木君の一般質問は終わりました。