

## 平成24年度第1回箕面市行政評価・改革推進委員会 議事録

**1 日時** 平成25年(2013年)2月27日(水曜日) 15:00～17:00

**2 場所** 市役所本館3階 委員会室

### **3 出席者**

- (1) 箕面市行政評価・改革推進委員会委員  
萩尾委員長、岸委員、小西委員、大川委員(欠席1名)
- (2) 事務局(箕面市)  
倉田市長、奥山副市長、伊藤副市長、浅井総務部長、中野総務副部長、  
坂本総務部次長、浅井財政経営課長、山本職員課長、  
巢組人材育成担当専任参事、川瀬契約検査課長、  
井手本市民相談・管財担当専任参事、本田財政経営課担当主査  
(以上12名)
- (3) 傍聴者 2名

### **4 議事の概要**

#### **(1) 委員長挨拶**

国の財政状況に関して、このままではゆでがえる状態、自然死になるのではないかと心配していたが、選挙の結果を踏まえて、様々な行動を始めたということで、かなり将来展望が開けてきたのではないかと思う。非常に良い傾向だと思っている。

やはり改革というのは実施していかないと、老化現象がでてくる。ざっと今日の資料を見たが、箕面市においても改革をやろうという意欲が表れている。是非今日は色々審議して頂き、力強い改革の手助けとなるようよろしくお願いする。

#### **(2) 市長挨拶**

委員長からも話があったとおり、国家経済全体は、期待値も含めてだが、少し上向き基調にあるという中であって、当然のことながらその流れに市町村もついていくし、経済対策も一緒に実施し、かつスリムにするところはしっかりとスリムにしていくということで今頑張っているところである。

後程ご報告をさせて頂くが、平成25年度の当初予算を市議会の方に提出したところであり、例えば経常収支比率については、微々たるものだが1ポイント改善をしている。基金の取り崩しもなく、市債残高も減少させることができている。

ただ、やはり社会保障関係費が想定以上に増えているという実情もあり、まだまだやはり予断を許せる状況ではなく、現在、箕面市版の公務員制度改革にも取り組むべく準備を進めており、そのプランもご説明させて頂く。

また、国の緊急経済対策が実施されているが、うまく市町村で活用できれば地域への経済投資効果もあり、また通常の国の支援措置よりも手厚いことから箕面市の将来の財政負担が軽減される効果もある。経済投資効果と財政効果と両方があるので、これもしっかりと活用していきたい。

そういう意味では、時代の流れに乗りながら、箕面市は箕面市なりにしっかりとスリム化して頑張っていきたいと考えており、是非アドバイスと応援も含めて、本日の審議をよろしくお願いする。

#### **(3) 案件**

##### **①平成25年度当初予算(案)の概要について**

- 事務局から、資料1-1「平成25年度当初予算(案)の概要」及び資料1-2「主要施策の概要」について説明。

○ 質疑及び意見の主な内容は次の通り

小西委員) 経常収支比率だが、予算と決算ではどのくらい異なるのか。  
浅井財政経営課長) およそ決算の方が3%から4%落ちる形になると思っている。  
小西委員) 臨時財政対策債の額について。  
浅井財政経営課長) 今年度は約17億円の発行可能額があり、来年度の発行可能額はまだ不明であるが、発行額として13億円を計上している。  
小西委員) 来年度の臨時財政対策債の発行可能額は少し伸びる見通しであるが、13億円しか発行しないのか。  
浅井財政経営課長) そのとおりである。  
小西委員) (臨時財政対策債込の) 経常収支比率について、決算ベースでおおよそ90の前半ぐらいと思われる。そうであるなら、経常収支比率は何とか満足できる水準になったと思う。

岸委員) 基金と市債残高についてだが、市債を発行して、その一方で基金を持っているということは、民間からお金を吸い上げて貯金しているということで、デフレ効果を持つのではないか。今、日銀がデフレの根源だといって叩かれているが、日銀だけでなく国で見ると、財務省が国債発行して貯金をかなりしている。これも何百兆円という規模で実施しているので、かなりのデフレ効果を持っている。このことはあまり世間では言われないが、経済対策効果だとか景気を良くするとか言われる中で、それを実施するのはおかしいのではないかと思う。

もう一個、アベノミクスの1(「大胆な金融政策」と2(「機動的な財政政策」)だが、1は国債買いオペを行うということ、2は国債発行して財政支出をするということだが、この2つは、政府と日銀を連結決算とした場合には真逆のことである。アクセルとブレーキ同時に踏んでることであるので、効果がないのではないかと思う。

従って、実施するのであれば国債買いオペだけであればよい。国債を民間から取り上げて、1万円札に置き換えれば利子を生まないので使わざるおえなくなる。銀行に関しても、保有する国債を買い取れば貸さざるを得なくなり、信用創造が起こって景気が良くなる。

財政支出については、確かにケインズは財政支出すると景気が良くなったと言っているが、あれは固定相場制の頃の話である。固定相場制では、(財政支出のため)国債発行をした場合、価格が下がろうとすることから金利が上がろうとするため、これだけではデフレ効果しかない。そのため長期金利が上がると為替相場も上がるから、自動的に中央銀行は金融緩和せざるをえなかった。だからケインズの理論では「財政金融政策」といって一体的なものとしていた。

つまり、固定相場制時代には先に述べたように、相場を維持するためには財政支出と同時に金融緩和をしなければ固定相場を維持できず、中央銀行の独立性はありえなかったが、現在の変動相場制であれば、中央銀行の独立性は大前提であり、財政と金融は独立に動かせる。そのため、変動相場制になって独立して動かせるが、財政支出(国債発行)にも関わらず、金融が独立性を守ってなにもしないとデフレになってしまう。日銀は財政ファイナンスするのはよくないといわれているが、財政ファイナンスせずに国債を発行していくと、デフレになって今のようなになる。

今やるべきことは、日銀による買いオペである。これは政府においても、政府・日銀の連結決算では、国債発行では金利があつて負債が膨らんでいくだけであるため、それより金融緩和で1万円札を流通させた方が良く、利子の分だけ安くなってずっと効率的である。

これを箕面市に置き換えても、基金と市債では、両方相殺してしまえば金利が節約になるということになる。市債発行はそれだけ資本コストがかかって効率が悪いので、市債は早く無くしたほうがいいのではないかと思う。  
萩尾委員長) 岸委員が以前から主張していた「基金を取り崩して市債を減らす」ことを、箕面市が拒否していたという印象を持っていたが、今回の繰上償還(参考資料1-4)はこれを転換したということか。

浅井財政経営課長) 市の運営上、世代間の公平性が問われている。それは市債を発行することによって、例えば建物を作った場合には今使っている人だけでなく将来の人にも負担していただくという考え方である。

また、確かに箕面市については基金が多くあるが、実際使えるお金というのは、予算を組んだ時点ですべての額が金庫にあるわけではない。市税が入ってくるのは年に複数回であり、国からの負担金や補助金も翌年の3月末である。このため運転資金が年度当初から足りないという形になっている。併せて、国民健康保険などでは30億円の累積赤字があり、その時点で30億円足りない状況になっている。ここで一時借入金であれば利息が付き負担が増えることになるため、これよりも基金を活用して運転しているような状況である。

しかし、それにもかかわらず今回繰上償還を行った理由は次の2点である。

まず1点目は、平成23年度決算で10億円ほど決算の剰余金が発生し、その1/2を公債管理基金に積み立てたこと、そして2点目だが、通常であれば繰上償還した場合はペナルティが課せられるが、今回の大阪府及び大阪府市町村振興協会と交渉の結果、ペナルティはなしであったということ、これらの点から今回繰上償還を実施した。

岸委員) ペナルティというのはわからなくもないが、これを逃れるためにずっとこの市債と基金を両建てするのは、やはり受取利息と支払利息の差で損になる。その累積と、短期的にペナルティの利息を払うのとではどちらが有利なのかを計算するべきである。長期的に見て、損を一番少なくするというのが行政のステewardシップ、税金をもっとも効率よく運用しなければならないというのが行政の役割なので、税金を、バリュー・オブ・マネーという考え方から言えば、無駄なことはなるべくするということである。世代間の公平を保つためには無駄をしてもいいという理屈はどこにもない。世代間の公平ということよりも無駄を省くことの方が僕は大事だと思う。しかもそれだけでなくデフレ効果も持っている。両方を正当化する理由として世代間の公平を保つというのは納得しかねる。

市長) 今おっしゃった「長期的に見て」ということに関し、どこのバランスが一番メリットがあるのかということについては確かにおっしゃる通りであるので、トライアルをしてみようと思う。

ただ、現実の行政運営の点からいうと、担当から申し上げた通り運転資金を一定確保することは、まず間違いなく数十億の規模で必要となる。それが一つ。

あと行革とは違う話になるが、北大阪急行線の延伸のプロジェクトが今動いており、順調にいけばここ5年以内に、数年間かけて数十億規模の投資をしていくこととなるが、今基金の総額が北急延伸のための約30億を含む160億円ほどであることをふまえると、公債管理のために崩していける基金は実体としてそこまで多く存在するのかが疑問である。

また、これはどこまでいっても行政の運営のロジックと平行線になってしまいが、本来の行政が市債を発行する趣旨というのが世代間の公平性というのは、全く否定されるものではないということでは、多少はご理解いただければ有難い。

岸委員) 行政運営上資金を確保するというのを否定するわけではない。ただ、長

期間手元に流動性を持つことにもコストがかかっているのです、その期中にどのくらい持っておけばいいのかを計算し、これを一番小さくするのが財務管理の一つのポイントではないかと思う。

北急延伸で基金が必要となることも別に否定しているわけではなく、基金と市債と両建てするのが無駄であると考えている。市債がゼロになって基金があるというのは構わないのではないか。

世代間の公平の問題については、それは価値観の問題。しかし、この公平を保つためにコストかけるというのは、もし僕が納税者だったら、そんなことはかけてもらわないと思う。

小西委員) 基金残高について、財政調整基金(財調)と公債管理基金(減債)は合わせて80億弱、箕面市の標準財政規模ベースで考えるなら適当な額ではないか考える。標準財政規模と財調で類似団体で比較するとたぶん上の下くらいだと思う。従って、もしこれ以上貯めるのであれば、(基金と市債のバランスに関する)岸委員の議論に私も参加させていただくかもしれない。

それから、先ほどの国民健康保険について、毎年度末で赤字がある以上、それを繰替運用で消そうと思うと、年度末にそれを上回る基金が必要であるということは岸委員にはご理解いただいた方がいいと思う。繰替運用する方が、一時借入よりも利子分だけ効率的であることは、岸委員のご意見の裏返しであるため、ご理解いただけるようにご説明した方がいいと思う。

大川委員) 2点質問がある。

1点目は国の緊急経済対策でかなりのインフラ系の事業を実施するということがあったが、箕面市においてインフラに関する修繕計画等将来の負担がどれくらいあるかというシミュレーションはあるのかということ。

もう一つは、参考資料の1-1の右半分「(4) 扶助費を含む社会保障関係費」において、当初の予想に比べて想定外の12億円増加になったということだが、この想定外ということの内容を説明してもらいたい。

市長) (箕面市のインフラ整備に関する)総額の把握と試算であるが、建物については実施している。建物は数年前にすべてのデータベース化をし、ライフサイクルコストの計算を実施している。橋梁に関しては、今長期修繕計画を作成しようとしており、その中でコストの規模が出てくると思うが、道路だけは試算までできてない。

奥山副市長) 想定外の社会保障関係費だが、例えば障害者の自立支援法施行の関係、これにより予算科目が扶助費に切り替わっているものがあることや、保育所の民営化により、扶助費に切り替わっていることなど、制度変革に伴う扶助費の伸びが想定外の増加としてある。

市長) 加えて、リーマンショックを境にして、やはり生活保護費の伸びが上がったというのがあり、これは完全に想定外である。

保育所の定数の増は、その決定が緊急プラン策定よりも後なので、プランの時の計算値からすると想定外である。これはあくまで政策として意図的に保育所を増設した結果として出てきているため、想定外といえるのかと思われるかもしれないが、リーマンショックを境にしてダブルインカムになりたいという志向が伸びて、待機児が大きく伸びたのも事実である。それに対応するために保育所増設したという結果であるため、確かにそれは前の段階においては想定できていなかった。

## ②人事給与制度構造改革について

- 事務局から、資料2「人事・給与制度構造改革プラン(たたき台)」について説明。

○ 質疑及び意見の主な内容は次の通り

小西委員) このたたき台をどんな手順で実現に向けて進めるのか。

中野総務部副部長) 提案内容については、可能な限り尊重する。職員課及び人材育成担当で具体的なプランを作成する予定。実現のためには給与条例の改正が必要となるので、それは平成 26 年 4 月施行を目指す。国からは今年 7 月までに国家公務員の平均給与 7.8%削減に準じた地方公務員の取り扱いを求められているため、条例以外の改革内容については、それまでの間にできることを順次やっていきたい。

小西委員) 4 ページにある 6 億 9 千万というのはすべて実現した時の話であるため、国家公務員の給与平均 7.8%削減に対応した今年の 4 月 1 日現在のラスパイレス指数見込みはどうなるのか。

山本職員課長) 来年度、国の 7.8%削減を見込んだ、ラスパイレス指数は 104.1 である。もし 7.8%を見込んでいなければ 98.0 である。

小西委員) そうすると先ほど国からの要請が 7 月までにとのことであるので、各自治体は 6 月議会に踏み絵を踏まされる形になるが、6 月議会の時点では、方向性としてこれを前倒しで実現し 100 を切るということか。

中野総務部副部長) 資料 2 の 4 ページの 10.1%については、今回の国の 7.8%を見込んだ上の提案となっている。地方公務員の給与の取り扱いに関する国からの要請については、実施のタイミングが遅れた場合、平成 25 年度の交付税にどれだけ影響があるのかというところまでの確認ができていない。他市の動向も踏まえる必要があるが、給料表の改定については、職員組合との協議も必要であり、経過措置の在り方など様々な角度から検討する必要もあるため、6 月議会で提案できるかどうかというのは検討中である。

市長) 何らかの形で給与削減は実施するとは思っているが、この中身を踏まえた形で 6 月議会での提案というのは難しいと思っている。どういう形でいくのかは悩んでいるというのが正直なところである。

小西委員) 今のご発言の中であった「25 年地方交付税への影響」については、特別交付税については総務省の担当者ではないのでわからないが、少なくとも普通交付税は、24 年度までの実績に対して反映させることになっているので、6 月議会にどんな給与改定条例で出そうと影響はない。

このプランで実施しようとしているのは、発想の転換であり、おそらく今の世の中だとプラスに評価されるような、非常に野心的な取り組みだと思う。しかし、ラスパイレス指数とは、年功序列型給与体系を前提にしているため、この指数でテストすると、妙に悪い数字になってしまう可能性がある。もしそうなった場合には、「そもそもラスパイレス指数で比較すること自体発想が古いんじゃないか」と打って出る議論をしなければならない。その時は私もお手伝いさせていただく。

しかし、世の中への情報の出方というのは怖いところがあり、今年 7 月の時点で横並びで比較されたときに、箕面市の改革がフルパックで実現していない段階で、ラスパイレス指数が 105 などという数字が出てしまうと、「結局、箕面市は競艇収入で給料が高い」という評価を、不名誉な傷を負ってしまうということも懸念されるので、その点は配慮したほうが良い。

あと一番懸念するのは、職員を多方面からの点数で評価した時に、「昇給候補が結構いるのに、ポストの数が決まっているので、昇格できない」という状態が生じ、結局企画倒れになってしまうということである。

市長) 最後の部分の懸念についてだが、説明のとおり条例改正も伴うため、全部形になっていくのは 26 年 4 月になると思っている。しかし評価の部分は条例などとは関係ないため、すぐにでも取り組んでいく。

もし今回のたたき台をそのまま使用すると、評価が2年連続で積み重なることが前提になるため、評価に基づいて昇格等をするのは3年後からになる。これは箕面市的な特有の事情だが、団塊の世代の方々が少し前に退職されたが、この後に、市立病院を作った時に大量採用を短期的にした世代の固まった山ができています。この世代の方の退職時期がちょうど3年後あたりであるため、むしろ早い昇進が出てこないとバランスが取れない状態になる。おそらくその中で調整をしながら、この評価制度を活用していくことになるので、その点の懸念は少し楽かなと考えている。

岸委員) 国家公務員人件費削減7.8%に対して、10.1%というのは、私が住んでいる自治体でも、納税者としてはこれぐらいのことをやってくれたらありがたいと思う。

全体を下げるだけでなく、頑張った人には報いることも必要。その額が95百万でできるのかはちょっとわからないが、民間企業と役所と比較すると、昇格してもあまり給料が上がらないという感じはいつも持っていたので、それが是正される、民間企業に近づいた体系になると思う。

萩尾委員長) 以前、一般職員と幹部職員の退職金があまり変わらないというようなことがあった。それは別に差別ということではなくて、仕事の内容からすると当然差ができてこないとおかしいと感じていたので、今回の改革については実施すべきである。

岸委員) ワーカーとホワイトカラーとの違いというわけだが、普通海外に行ったら、ワーカーとホワイトカラー(特にエグゼクティブ)との給与格差は100倍と言われている。しかし、日本は数倍しかないという状態。日本は戦後マッカーサーが来日したときにホワイトカラーとブルーカラーの差別をなくす改革を実施したとのことであるので、日本は非常に特殊な国だと思う。そういう意味では、今回の箕面市の改革はあまり違和感がない。

萩尾委員長) 日本には、いい意味でも悪い意味でも「悪平等」というものがあり、それも給料の差をつけていく際には考えなければならない。

大川委員) 行政でこのような給与制度を取り入れるというのは、前例がなく非常に先進的な取り組みであると思うが、民間企業において最近よく「給与制度への成果主義の取り入れについて、それが行き過ぎて上手くいっていない」ということが聞こえてくる。

もう一つは17ページの多面評価の導入というところであるが、民間企業でも当然多面評価を実施しており、このたたき台は民間企業の給与、人事制度の例を取り入れたものと思うが、この多面評価を最終的に給与に反映させるかどうかというところは非常に難しい面がある。我々の会社でも多面評価はあるが、それを直接給与に結び付けるということではなく、むしろそれをきっかけとして次にどうつなげるのかという評価をしている。これは下位の方からの評価が、それがすぐ給与評価、人事評価につながっていくというところは少し危険な部分があると考えているためである。

あと、人件費全体を削減するという趣旨のもとに人事・給与制度構造改革をされるということだが、一人一人の給与というところと、それと並行して業務全体の効率化がどれだけ進められるのかが重要。それと合わせて給与の改革というのが両輪で必要かなと考える。

小西委員) 資料2にある「頑張った職員には報い、頑張らない職員には一切報いない」というこのコンセプトは、今おっしゃった成果主義をイメージさせる。しかし実際の内容はそうでなくて、役職に応じて仕事の重さがあって、仕事の重さを金銭に、できるだけフェアに置き換えようとしているの

であると、逆に、能力のある人が職責を担えばよく、職責が違う分だけ待遇も異なるというものであるため、コンセプトを見直すべきである。そうすれば全体として何をやるうとしているかの整理にもつながるのではないか。

萩尾委員長) 同じ職責においても頑張る人と頑張らない人があるため、コンセプトについては事前説明の時に説明者に私も意見を言ったところである。

これは少し適切ではないのではないかと。

市長) 大変申し訳ないが、これは市長選の公約であるので、ご理解いただきたい。ただし、この言葉を具体化しようとして出てきたこのたたき台は、非常にまともなものであったと考えている。

また、先ほどのお話で、能力に職責が応じる、そして職責に応じた対価を設定するというのはその通りであるが、それだけかといわれると、元公務員としては疑問である。非常に「頑張り」とは抽象的であり、量りにくいものではあるが、多くの人が「こいつはいいよね」と認められるような働きぶりであるということは評価されてしかるべきである。今回の改革は、とある若手職員の「おかしいですよね」という発言から実は全てが始まっており、そのため改革の最大のポイントは後半の評価の部分にある。

なぜ多面評価に至るかというのは、結局多くの職員の納得が一番大事であるということから出発しており、この数値化は難しいので、試行錯誤しなければならぬと思っている。そして、結果的におそらく能力、そこに対価もついてくる、というような形と考えている。

萩尾委員長) その意見は全く同感である。しかし、ストレートすぎるのではないかと思う。行政としてももう少しソフトな方がいいのではないか。

市長) 私が説明をする時と、今度これを制度化していく時に説明をする言い方は変わってもよいと考える。

### ③公共施設における管理業務の総合一括委託について

○ 事務局から、資料3「希望業務選択方式による公共施設管理業務委託の総合評価入札について」について説明。

○ 質疑及び意見の主な内容は次の通り

小西委員) 前回はこれをやろうとしていた時であったが、実施してみて想定と異なっていたことはあったのか。何か気づいた点があれば。正直、「概ね予定通り、あっさり3億落ちた」というのは信頼してよいのか。

川瀬契約検査課長) 感想になってしまうが、多くの方に参加いただいたと思う。26事業者が入札に参加したが、その前の説明会においては71の事業者が参加されている。入札の方法も、全体を大きく捉えた入札や、業務の種類ごとの入札、一つの業務だけの入札など、想定していた形には近かったと感じている。ただ、全業務に入札する事業者もいると思っていたが、それはいなかった。あと、金額的には結構頑張っていたとされている。

大川委員) この取り組みは全国初ということで非常に面白いと思う。

入札をした事業者だが、従来個別に小さい業務を発注した時は小さい事業者などたくさんおられたと思うが、資料3「4 価格評価について」の式Bだと大規模事業者が非常に有利になると考える。

今回の結果も落札した事業者は地域の事業者なのか、あるいは他の地域の大規模事業者なのか教えてもらいたい。

川瀬契約検査課長) まず今回の対象となった業務は、そのほとんどが元々市外の

事業者と契約していたという状況がある。あと入札参加のところに共同入札という形も導入しており、グループを組んで入札することも認めている。

今回の121業務を落札した事業者も、代表者はビル管理会社で、大きな事業者だが、市内の造園業者なども加盟した5社の共同入札で受託いただいたということから、必ずしも大規模事業者だけに有利という制度ではない。

大川委員) 特に委託系の業務はどこ自治体も、どのような入札がいいのかと非常に迷っていると伺っているので、業務の選択制という発想が非常に面白いなど勉強になった。

市長) 補足的に説明すると、資料3の「2 入札方式について」にある通り、価格点を2/3(200点)、提案評価点を1/3(100点)の総合評価方式を実施している。この提案評価点の中に、例えば地域への貢献度や、シルバー人材センターとの連携なども入れているので、事業者へのメッセージとしては伝わっているし、意識をしてくれていると思っている。あとはこの提案評価点の評価項目をどういうものにするかで、かなり悩んだのを覚えている。

価格点の200点部分に関しては、ご指摘の通り、業務をまとめて入札していただいた方が、同じ値引き率でも実際その方が削減額も大きく、事務も効率化されるため、それに越したことはないが、あまりそこに荷重をかけすぎると、今度は大手事業者に有利になってしまう。

そのため、「4 価格評価について」の計算式Bによる補正值について、どのくらいのレベルにするのかについても、試行錯誤の繰り返しであった。

もし他の自治体が同じようなことをチャレンジする場合には、我々も心強いところではあるが、おそらくこの提案評価項目や価格点の補正值が、知恵の絞りどころであり、ひよっとすれば自治体の規模によってはバランスの見方なども変わってくるかもしれないと感じている。

#### (4) 市長挨拶

我々自身も無い知恵を出して一生懸命やっているが、どうしても外部から見てどうなのかという視点は必要であり、改善すべき部分は多々あると思っている。この委員会は、特にそういったお知恵や新たな視点をいただくところであると考えているので、是非引き続き、色々なご指摘やアドバイスなどをいただくことをお願い申し上げる。

#### (5) 閉会

萩尾委員長) これで本日の議事はすべて終了した。本日の議事録は要約案として委員の皆様を確認していただき、公開するというところでやらせていただく。

- 最後に委員長から進行に係る委員方へのお礼で委員会は終了した。

#### 【ご欠席された土山委員からのご意見】

- 標準業務量の設定は大変望ましい。
- 頑張る人が報われる仕組みは大変重要。  
ただし、「頑張らない人～」の表現は難しいところがある。
- 相対評価は難しく、組織としてコストが高い。  
標準業務量基準が導入されれば、その基準に対しどのくらい「頑張る」のかで絶対評価でも可能なのでは。
- 「頑張る」が姿勢なのか成果なのか業務量なのかで大きく変わる。



また、「頑張る」が一定の職員像をイメージさせやすい。

- 他市（京都市）や国の人事評価制度の研究会における報告・検討の内容では、期首期末に上司と部下が、評価シートに記載している内容と成果をめぐってやりとりするなかで、被評価者の担当事業の過多や成果（業務の質量）、それに対する評価を素材とすることで評価を処遇に反映させることを納得させ、次期へのモチベーションの向上や勤務態度の改善を促す、そうしたツールとして評価を用いており、評価制度そのものを「正しい評価」ができるものと設計することはコストも高く、それだけでいい成果につながるものではないということであった。
- 若年層などは、高いプレッシャーの中で互いに意識しながら働く環境が懸念される。
- 原理的には「皆が頑張るともっと頑張らなくては評価が下がる」という意識が無限連鎖することになる。逆もしかり。
- 被災地の行政関係者の話だが、「いわゆる『できる職員』でない職員が、災害時に市民の苛立つ気持ちによりそい、うけとめたりなだめたりするなど、大いに頼りになる面を見せた」と語っていたが、そうした職員は日常においてなかなか評価されにくい。
- 頑張る人は報われて、頑張らない人は働きなりに、の処遇ということではいいのではないか。「必要最低限働いて、処遇も最低限でいい」働き方も、人間の権利として本来認められるべき。