

会 議 録

会議の名称	第10回和泉市人事給与制度改革検討懇話会
開催日時	令和4年10月26日(水) 15:00~17:00
開催場所	市役所3階 庁議室
出席者	(外部有識者) 稲継 裕昭、谷畑 英吾、倉田 哲郎 (和泉市) 辻市長、吉田副市長、小泉参与、山崎市長公室長、尾郷市長公室次長 (事務局) 奥人事課長、富岡人事課長補佐、南埜人事課人事企画係長
会議の議題	人事評価制度について 人事給与制度改革基本方針未実施項目について
会議の要旨	人事評価制度、職員採用及び人事異動について意見交換を行った。
会議録の作成方法	<input type="checkbox"/> 全文記録 <input checked="" type="checkbox"/> 要点記録
記録内容の確認方法	<input type="checkbox"/> 会議の議長の確認を得ている <input checked="" type="checkbox"/> 出席した委員全員の確認を得ている <input type="checkbox"/> その他 ()
その他の必要事項	

1. 開会

【吉田副市長】

- 本日は、前回から引き続いて人事評価制度と人事給与制度改革基本方針未実施項目について議論を行う。
- 今後のスケジュールについて説明。（資料P 1）
- 続いて、人事評価制度の能力評価項目の設定について、前回のご意見を整理したものをお示しする。事務局から説明を願う。

2. 人事評価制度について

【事務局】

- 能力評価項目の設定に関する前回の意見整理について説明。（資料P 2）

【吉田副市長】

- 前回の議論について、追加のご意見やご指摘はあるか。

【有識者一同】

- 特になし。

【吉田副市長】

- それでは、議事を進める。事務局から説明を願う。

【事務局】

- 問題行動への評価について、前回の意見整理について説明。（資料P 2）

【吉田副市長】

- 前回のハラスメントに対する評価の議論を踏まえて、問題行動への評価方法案を作成した。これについて、ご意見やご指摘があれば、賜りたい。

【倉田】

- 問題行動を評価する目的は、問題行動を起こす職員が将来的に市の幹部となるのにふさわいか否かを判断するということではないか。
- そういう意味では、人事評価の点数を下げて昇格以外の処遇にも反映させるのか、別制度で欠格事項として昇格のみに影響を与えるような仕組みを作るかの選択になると思う。

【吉田副市長】

- 稲継先生のご意見は。

【稲継】

- 問題行動を起こす職員を評価する目的によって、反映の方法が異なることについて、倉田さんの意見に納得した。
- ハラスメントの定義を考えるとときに人事院が発行しているパンフレットに具体的な該当例などが例示されているので参考にするとうい。

○資料中にある「処分には該当しないが、ルールには違反する」という一文の「ルール」とはどのように定義されるのか。

【吉田副市長】

○法律から職員倫理規程を含めた規範全般をルールと定義している。
○たとえば、地方公務員法の上司の命令に背かないという規定には処分規定はないが、これをどのように評価するかという問題意識を持っている。

【倉田】

○仮にルールに処分規定がなくても、ルール違反があるのであれば処分はできると思う。そうであれば、ルール違反については、どのように処分するか判断になるのではないかと。
○課題となるのは、ルールに違反しないが業務上好ましくない行為をどのように評価するかだと思う。

【谷畑】

○吉田副市長の先ほどの例で考えると、上司の指示に従わない理由が上司の指示の誤りにある場合は、どのように評価の軌道修正を行うのか考えておく必要がある。
○ハラスメントという広範な概念をどのように定義づけるのかということも課題になる。
○昇格させないという視点に加えて、昇格後に問題行動を行う職員に対して、降格などの対応が行えるような制度設計とすることも検討するべきではないかと。
○発達障がいを持っている職員をどのように見極めるのかという問題もある。障がいの影響で、ルールを守る意識があっても守れない場合に、画一的に決めた基準に則って評価・処分することが適切なのかという問題もある。

【倉田】

○昇格させない話と降格させる話をセットで考えることについて、谷畑さんに同意する。降格基準の設定はハードルが高いがルール上組み込むことも必要だと思う。
○また、障がい認定を受けている職員については、合理的配慮として独自の評価項目による評価を行うことも必要だと思う。
○一方で、障がいを持っているが障がい認定を受けていない職員に対しては、周囲がその障がいを認識することができないので、配慮を行うことは難しい。

【吉田副市長】

○ポジティブワードによる評価項目では判断しえない項目、要するにネガティブワードでしか評価ができない項目を問題行動として定義することも考えられる。
○問題行動の定義と評価方法については、本日の議論を参考に改めて実施案をお示しする。
○それでは議事を進める。事務局より説明願う。

3. R1 人事給与制度改革基本方針未実施項目

【事務局】

○職員の地域貢献の推進について説明。(資料P 4～6)

【吉田副市長】

○前回の議論を踏まえて、許可基準を緩和し、許可する活動の具体例などをお示しする。
これらの事項について、ご意見やご指摘があれば、賜りたい。稲継先生のご意見は。

【谷畑】

- これまで多くの活動が許可されなかった状況の中で、職員の行動変革までを求めるとすれば、許可基準の緩和と具体例の明示に加えて、地域貢献の活動を積極的に許可していく姿勢を職員に対して示す必要があると思うので、通知の仕方にも工夫が必要。
- 企業・団体の役員につき報酬が出た場合は許可できない基準となっているが、町会やPTAなどの非営利団体においても金銭報酬に限らず慰労旅行など何らかの報酬がなければ成り立たなくなっている現状を踏まえて、許可基準を検討してほしい。職員の人材育成に寄与することを期待するのであれば、地域団体での活動のハードルは下げるべきだと思う。
- また、許可基準に人材育成の観点を入れるのであれば、研修体系ともリンクさせた制度とすることを検討すべき。

【事務局】

- 町会やPTAなどは、そもそも社会貢献活動団体であるものと認識しているので、今回作成した新基準においては許可できるものと考えている。

【吉田副市長】

- 市の関連団体での兼業は許可され得ないものと考えてるが、町会やPTAなどの地域団体で市に関連しない団体というのはどのような団体があるか。

【谷畑】

- 福祉関係のNPO団体で言えば、福祉関係部署の職員が兼業することは許可できないが、土木関係部署の職員であれば許可できるのではないかと。

【稲継】

- 谷畑さんの仰るとおりで、関連団体での兼業を許可するにあたり、関連団体とは、「市」の関連団体ではなく、「各職員の業務上」の関連団体であるか否かを許可の基準とするべきだと思う。

【吉田副市長】

- 倉田さんはいかがか。

【倉田】

- 全体的にこの許可基準を見たときに、兼業を行うことに対して寛容な印象を持つ人は少ないのではないかと。実際は許可できる事案であっても、職位に対して、結局は却下されるのではないかと印象を与えかねないと感じた。
- 職員が兼業をしようとしたときに、営利団体、非営利団体という線引きはとても難しいし、地域貢献活動や「臨時的な」活動、「一定規模以上」といった基準内で使われている言葉の定義も曖昧だと思う。
- また、営利企業である株式会社であってもCSR（企業の社会的責任）活動は社会貢献活動といえるが、これは許可することができるのか疑義が残る基準になっている。
- 積極的に兼業を認めていく基準を作るのであれば、許可基準の項目を今より大きな括りで考えていく必要があるのではないかと。

【事務局】

- 「臨時的」や「一定規模以上」などの言葉の定義については、資料中に詳細を記載していないものの、一

定規模以上の不動産賃貸という基準については、駐車場なら10台以上、アパート経営なら19室以上等の細かい基準を設定している。

【倉田】

○そういった明確な基準を全面的に押し出すような基準の方が、積極的に許可をしてもらえそうな印象を与えると思う。

【吉田副市長】

○稲継先生はいかがか。

【稲継】

- 第32次地方制度調査会の資料によると、兼業による積極的な活動に関する課題が列挙されている。
- 兼業を行う職員が営利企業の従事制限に関する法令を網羅的に把握することは困難であること。また、許可をする側にとって、兼業を許可するための手掛かりが少なく、予測可能性が低いため、具体的な許可基準の明示に至っている自治体は少ないこと。これらのことから、社会貢献活動であっても兼業を躊躇するケースが多く発生しているものと考えられる。また、対応方法としては、許可基準を一覧的かつ具体的に示すことが有効と記載されている。
- 国の制度調査会において、公務員による活動を積極的に推奨する姿勢であることが分かると思うので、もっと大胆に許可をができるような基準にしてほしいと思う。

【山崎市長公室長】

○この調査会での見解としては、あくまで地域貢献活動に関する兼業を推奨するものであるという認識でいいか。

【稲継】

○調査会で推奨しているのは社会貢献活動に関するものだが、社会貢献活動以外の活動についても、これまで本来許可されるべき活動が許可されてこなかった経過があると思うので、そこも併せて考える必要があると思う。

【吉田副市長】

○地域貢献活動の許可基準に、人事評価の成績要件を設けることについてはいかがか。

【倉田】

- 地域貢献活動に従事することにより、公務がおろそかになるリスクを回避する仕組みを入れることは理解できる。
- ただ、人事評価の成績が低い理由はケースバイケースだと思うので、一概に人事評価の成績が低い人の地域貢献活動を却下することの適否は検討が必要だと思う。

【吉田副市長】

- 皆さまから非常に多くのご意見をいただいたので、原案をいただいたご意見を踏まえてブラッシュアップする。
- それでは議事を進める。事務局より説明願う。

【事務局】

○職員採用に対する見直しについて説明。(資料P7～9)

【吉田副市長】

- 採用試験の募集方法のうち、前回、倉田さんより事例を紹介いただいた募集職種の統合については、すぐに採否を判断することは難しいが、将来課題として研究を行いたい。
- それでは、前回に引き続き、職員採用について、ご意見、ご提案いただきたい。倉田さんはいかがか。

【倉田】

- 募集方法を考える上での一番の問題意識は、特定の職種を特定の年度でしか採用しないことにより、良い人材を採り逃すことだと思う。
- その問題をクリアできる募集方法を考える必要があると思う。募集職種の統合はその募集方法の一つ。
- 他にも、毎年全職種1名ずつ募集を行い、良い人材と判断すれば採用、良い人材がいないと判断すれば採用しない、という手法も考えられる。
- 1次試験結果を2次試験結果に反映させることについては、1次試験と2次試験の位置づけを明確したうえで考える必要があると思う。
- 1次試験があくまで現実的に面接試験が実施可能な人数まで絞り込むための試験とするならば、2次試験に反映する必要はないし、専門性を図るためのものであれば2次試験にも一定加味することもアリだと思う。
- 面接手法については、非構造化面接が望ましいと考える。
- 理由としては、評価手法の話とセットで考えてのことだが、評価項目ごとに採点して精緻に点数化する方式を採ったとしても、結局は受験者に対する印象で点数から逆算して点数を付けるケースが多く、1つの指標により印象で評価を付ける非構造化面接が有効だと思う。
- また、非構造化面接の方が自由な会話の中での質問が可能となり、より受験者の本音を引き出しやすいこともメリットと捉えている。
- ただし、この場合は複数の面接官による評価を行うことで、面接官毎の評価ブレを是正する必要がある。

【事務局】

- 1次試験の位置づけは、人数の絞り込みと学力が高い人物の選抜と考えている。
- 倉田さんのご意見を参考に、学力の判定を加味する必要性を検討した上で、1次試験結果の2次試験への反映について判断したい。

【吉田副市長】

- 稲継先生のご意見は。

【稲継】

- 倉田さんが仰るとおり、多くの面接官による判定を行うことは非常に有効だと思う。
- 質問内容がインターネットなどですぐに出回ってしまう状況であり、構造化面接の実施は困難だと思う。
- 職員採用の事例として、生駒市では社会人採用にあたり様々な転職サイトへの掲載を行ったり、採用説明会などで市長が直接話す機会を多く設けるなどして、成果を出している。
- 他にも、PR動画を提出させ、1次面接に替える手法をとっている自治体もある。
- SNSを活用する場合は、ターゲットとする年齢層に合わせて活用するSNSを選定する必要がある。

【吉田副市長】

- 谷畑さんはいかがか。

【谷畑】

- SNS を活用するとしても、活字ではなく、映像による PR が効果的だと思う。
- SNS での発信をする上で重要なのは、いかに「バズる」かだと思うので、インフルエンサーなどに PR を依頼することも一つだと考える。
- 今回の人事給与制度改革で、効果的に PR できる部分は初任給日本一だと思う。その部分をいかに大きく打ち出していけるかだと思うので、「初任給＝和泉市」という印象を植え付けられる手法を探ってはどうか。
- 最終的に面接だけで判断する場合は、筆記試験で著しく良い成績を残しても、面接が苦手な人は不合格になるが、これは勿体ないと思う。学力に特化した人材を採用する上では、筆記試験の結果を面接試験の結果と合算することも有効だと思う。
- 稲継先生の仰るとおり、構造化面接は、どうしても質問内容などの情報が出回ってしまう。
- また、倉田さんが仰ったとおりで、面接官が採用すべきだという心象は重要だと思う。同じ質問に対して定型的な答えがあれば合格するとなると、面接官自体が不要になる。
- そういう意味では非構造化面接か望ましいと考えるが、この場合は面接官への研修を充実させることが前提となる。
- 細かい評価項目までは必要ないと思うが、面接官がチェックすべき項目を明示したうえで面接に臨んでもらう必要はあると思う。

【山崎市長公室長】

- 最終合格に至るまで、5 回程度の面接を重ねて判定を行っているが、実感として受験生を見切れていないように感じている。

【稲継】

- 受験生を知るためには、本音を引き出す必要がある。
- そのためにも、1 対 1 での面接を行うことが有効だと思う。面接官が 1 人の方が受験生に緩みや油断が出て、構えずに答えてくれる。

【倉田】

- 稲継先生の仰るとおりで、受験生の本音はそういった油断からしか引き出せないと思う。
- 箕面市での経験から、採用は全庁を巻き込んだイベントにするべきだと感じている。採用に多くの職員が当事者としてかかわることで、採用に対する意識や納得感が高まると思う。
- また、若い職員に面接官を充てることも提案したい。年齢が近い面接官の方が受験生にとって話しやすい雰囲気ができるし、面接を行う若い職員にとっても成長する機会にもなる。また、入庁後に面接を担当した職員が新採職員に対して面倒見がよくなるということも実感としてあった。
- 面接の誘導を入庁 1 年目の職員に担当させたことがある。1 年前の自分と見比べて見つめ直す機会にもなる。

【吉田副市長】

- 職員採用について、多くのご意見をいただいたので、今回はこの内容を踏まえて対応案などをお示し、改めてご意見をいただきたい。
- それでは、議事を進める。

【事務局】

- 人事異動方針の見直しについて説明。(資料 P 1 0)

【吉田副市長】

- 現状はジョブローテーションによる人材育成や専門性のある職員の適性配置などを考慮して、定期的な人事異動を行っているが、人事異動の周期などについてご意見を賜りたい。
- 谷畑さんはいかがか。

【谷畑】

- まず、人事異動は人材育成や専門性の確保以外にも、公務の公正性を担保することも目的として挙げられるので、その視点での異動周期の検討も必要ではないか。
- 職階毎に3年以上の周期を設定しているが、どの職階にあっても3年程度の異動周期が必要だと思う。在籍年数が長くなるほど、癒着や談合のリスクは高くなると認識している。
- 次に、自己申告書については、管理職も含めて全員提出として、個人の状況を毎年把握する必要があると思う。
- 各部署のニーズに合わせた人員配置という意味では、人事権を部局長に委ねるとしても有効ではないか。
- また、新規採用職員の配属先については、可能な限り希望に沿うように配属するようにしていた。

【吉田副市長】

- 稲継先生のご意見は。

【稲継】

- 国と地方自治体で異動の仕組みは大きく違う。国の異動周期は短く、少なくとも入庁10年間で3部署は異動している。経験する出先や企画部門など様々な部門での経験を踏ませた後に適性を見極めて、専門性の高いスペシャリストか、もしくはゼネラリストとして配置するかを検討をしているように思う。このような環境で仕事をしているので、異動後3カ月後にはバリバリ仕事を熟している。
- 地方公共団体でも、異動周期を短くして様々な分野の経験を積めるような人材育成を行うべきだと思う。
- 少なくとも入庁年数の浅い職員は積極的に異動させ、様々な部門の経験を積ませて欲しい。
- 入庁後10年間同じ部署にいるようなケースもあると聞かすが、その職員の能力を伸ばす機会を奪っていることになるのではないかと思う。専門性のある職員を確保したいのであれば、複数の部署で経験を積んでから適性のある職員を見極めて配置することが有効ではないか。

【吉田副市長】

- 倉田さんはいかがか。

【倉田】

- 管理職の異動に関するルール設定の必要性は低いと考えている。それは、異動させる理由の一つに、定年退職によるポストの欠員がある。上位職階になるほど空いたポストへ異動する機会が多いため、敢えて異動周期を設定せずとも異動の機会が巡ってくる。
- ただし、谷畑さんが仰った、癒着など不正行為の予防という視点も必要なので、不正のリスクが高いポストについては、一定の異動周期を設定することが望ましい。
- 若手の職員の異動については、稲継先生に同意する。若年の職員を同一部署に塩漬けにすれば、その職員の成長する機会を奪うことになるので、積極的に異動できるようにするべきだと思う。
- 箕面市では、若手職員が異動しやすい環境を作ることを目的に、昇格の要件として経験部署数を設定した。経験が浅く異動させやすいはずの若手職員が異動できない原因が、上司が若手職員を便利使いし手放そうとしない状況が多く、その状況を解消するために有効であると考えた。

○また、自己申告書については、積極的な人事異動を行う上では全員提出させることで情報収集にもなり効果的だと思う。

【吉田副市長】

○適正なジョブローテーションや人事権の分権化など多くのご意見をいただいたので、次回に本市の実施案をお示ししたい。

○時間の都合上、研修については次回に繰り越し、現状で未整理となっている事項について確認を行う。事務局より説明願う。

【事務局】

○未整理事項、人事給与制度改革の実施に伴い見直しの対象となる例規・マニュアル等について説明。
(資料P14、15)

【吉田副市長】

○資料で将来課題として位置付けているものは、今回の懇話会期間中に実施方針をお示しできないものを掲げており、新人事給与制度を運用する中で実施方針を検討していきたい。

○また、「すごい」と思う職員に関するアンケートの集計結果を併せて提供しているが、これについては次回にご意見いただきたい。

【山崎市長公室長】

○最後に、本日の議題について1点確認したい。

○面接試験について、受験生を多くの面接官で見ると、受験生によって面接官が異なるケースも想定されるが、この場合の点数調整の是非について、倉田さんのご意見はいかがか。

【倉田】

○採点表をシンプルにすることで評価ブレを少なくして、多くの面接官で見ることにより点数の確からしさを担保するのであれば、調整は必要ないと思う。

【吉田副市長】

○本日予定していた議論で一部残ったものもあるが、時間になったので、一旦、議論を終えて、次回に改めて議論いただきたい。それでは、皆様のご意見を踏まえて、市長からご感想やご意見があれば、賜りたい。

【辻市長】

○まず、地域貢献の推進については、職員の地域貢献、資質向上につながるか否かという視点を基準に、是非進めていきたい。

○職員採用試験の1次試験や2次試験の結果については、3次試験に反映することも有効ではないかと思う。そのために、倉田さんの仰った試験の目的を明確にし、面接官にもその意識を持ってもらうことは必要だと思う。

○1対1の面接試験は来年度から取り入れたい。

○最後に、人事異動については、定期的な異動周期を設定し来年度から実行したい。

【吉田副市長】

○それでは、事務局から連絡事項について報告を願う。

【事務局】

- 本日も多数のご意見を頂戴し、誠に感謝。次回の懇話会は12月5日の15時から、本日と同じ場所で開催を予定しているので、ご出席願う。
- 以上をもって、第10回和泉市人事給与制度改革検討懇話会を終了する。

< 終 了 >