

懇話会（第10回）次第

日時：令和4年10月26日 15時～17時
場所：和泉市役所3階庁議室

1. 開会
2. 人事評価制度について (20分)
3. R1人事給与制度改革基本方針未実施項目について (60分)
4. 研修について (20分)
5. その他 (10分)
6. 閉会

※ () 内の時間は進行の目安です。

懇話会スケジュール

※議論の進捗に応じて、各回のテーマは変更する可能性あり

	テーマ
第1回 (5/6)	●和泉市人材育成基本方針の改訂について①
第2回 (5/25)	●和泉市人材育成基本方針の改訂について② ●「職務」と「待遇・報酬」について（給料表）①
第3回 (6/9)	●「職務」と「待遇・報酬」について（給料表）② ●「評価」と「待遇・報酬」について（昇格・降格）①
第4回 (6/23)	●「職務」と「待遇・報酬」について（給料表）③ ●「評価」と「待遇・報酬」について（昇格・降格）②
第5回 (7/14)	●「評価」と「待遇・報酬」について（昇格・降格）③ ●人事評価制度について①
第6回 (7/27)	●「評価」と「待遇・報酬」について（昇格・降格）④ ●人事評価制度について②
第7回 (8/31)	●人事評価制度について③ ●昇任（試験）について①
第8回 (9/22)	●人事評価制度について④ ●昇任（試験）について② ●令和元年策定 人事・給与制度改革基本方針 未実施項目①
第9回 (10/12)	●人事評価制度について⑤ ●令和元年策定 人事・給与制度改革基本方針 未実施項目② ●（職員採用について）①
第10回 (10/26)	●人事評価制度について⑥ ●令和元年策定 人事・給与制度改革基本方針 未実施項目③ ●（職員採用について）② ●（人事異動について） ●研修について
第11回 (12/5)	●人事評価制度について⑦ ●令和元年策定 人事・給与制度改革基本方針 未実施項目④ ●（職員採用について）③ ●事務運用について ●その他
第12回 (R5.1～3)	

2. 人事評価制度について（評価手法）

能力評価項目の設定

ご意見

- ・ 1次評価と2次評価のズレによるアラートは個別項目で判断すべき。合計点では評価者の評価能力が表れない。調整者が立会いのもとで1次と2次評価者が議論する場を設けると良い
- ・ 評価項目の作成について、定量化できるものは定量化して良い。例えばクレーム発生回数など
- ・ 原典どおりに評価項目に落とすと無理が出てくるので、抽象化する作業が必要
- ・ 評価項目作成において、庁内起草委員会を設置しても良いものはできない。他の自治体でも立証されている。まず人事担当で作成すべき
- ・ 人材育成においてはポジティブフレーズが主になるが、全てポジティブで評価項目を作ることはできない。ネガティブフレーズが入るのは当たり前
- ・ 1次評価と2次評価のズレで調整する必要があるのは合計点ではなく個別評価のズレ。そうすることにより評価者のスキルを上げていかなければならない
- ・ 人事行政への反映として、結果が中心化する3択評価で良いのか。3択では差がつきにくい
- ・ 原典、出处への忠実さにこだわるのは無理がある
- ・ 二重否定でネガティブな言葉を使う
- ・ 2択が難しいから3択とするのは安易。ほとんど中間の評価に偏ってしまう
- ・ 2択化が困難なら4択という選択肢もある。評価のし易さを重視したやり方
- ・ 1次評価と2次評価のズレが発生した場合、合計点のズレでなく、個別項目のズレでアラートが出る必要がある。合計点より個別項目の評価ズレに議論の余地がある
ことはできると思う

能力評価の論点追加

課題

・問題行動※の評価

※前回議論の「欠格事項」の意

議論

・問題行動の位置づけ、評価方法、活用

問題行動 の定義

懲戒処分には該当しないが、①ルールに違反する行為又は②ルールに違反しないが業務上好ましくない行為

- ①上司の指示に反する行為、長時間にわたる無断離席、時間外勤務の事後申請
- ②厳しい口調での指導を繰り返すなど働きやすい職場環境づくりを阻害する行動、度重なる不注意による事務ミス等

ご意見

- ・能力評価に入れると、評価自体が歪む可能性がある。評価とは別の体系で処遇に当てはめるべき
- ・明確なハラスメントは処分対象になるが、将来ハラスメントにつながるリスクを抱えた職員をどのように取り扱うか議論が必要。能力評価と別の枠組みにするなら、対象者への通知方法や、何に（勤勉手当・昇格等）反映するのか検討を要する

問題行動に対する評価方法(案)

	手法	概要	問題点
案1	能力評価と別に判定	・能力評価と別の枠組みで判定し、処遇に反映	・誰がどのように評価するか ・判定結果を何に、どのように反映するか ・対象者にどう知らせるのか
案2	能力評価において実施	・能力評価項目として設定する ・明確なハラスメントは懲戒として別途判断	・問題行動があっても他の項目で得点すれば挽回できてしまう

3. R1人事給与制度改革基本方針未実施項目

本パートでの議論のポイント

- ①退職手当の見直し (済)
- ②市内居住に対するインセンティブ (済)
- ③職員の地域貢献の推進
- ④職員採用に関する見直し
- ⑤人事異動方針の見直し

③ 職員の地域貢献の推進

報酬を得る活動の許可基準の見直し

ご意見

- ・ 総務省も自治体職員の副業兼業を進める考え方
- ・ 神戸市、生駒市が先進事例
- ・ 現在の市の基準は時代の流れに合っていない



実施 (案)

- ・ 許可基準を緩和し、許可範囲の詳細を明文化

理由 ・ 目的

職員の地域貢献、資質向上につながる活動を推進するため

現行基準と新基準の概要

営利を目的とする企業・団体の役員になること	報酬	現行	新基準
【営利団体】	有	×	×
○株式会社、一般財団法人等の役員に就任	無	×	×
【非営利団体】	有	×	×
○農協やNPO法人、町会、PTA等の役員に就任	無	○	○
○上記のうち社会貢献活動団体の役員に就任	有	-	○
	無	-	○
自ら営利を目的とする私企業を営むこと			
○工業、商業、金融業、仕入れ販売など	-	×	×
○一定規模以上の不動産賃貸を経営	-	×	×
○販売を目的とした農業	-	×	×
○自家消費程度の農業	-	○	○
○インターネット等での商品販売・転売 (臨時的なもの)	-	○	○
○社会貢献活動を私営で営むこと	-	×	○
報酬を得て事業又は事務に従事すること			
○労働の対価として報酬を得る事業全般 ・コンビニへの従業、新聞配達など	-	×	×
○講演や原稿執筆に係る謝金(臨時的なもの)	-	○	○
○実費弁償としての旅費や車代	-	○	○
○消防団員・国勢調査の調査員	-	○	○
○社会貢献活動に参加して、報酬を得ること	-	×	○

(社会貢献活動の例)

- ・伝統行事や地域イベントの振興活動
- ・地域ブランドや地場製品のプロモーション
- ・地域の防災、防犯に関する活動
- ・スポーツや文化芸術活動の指導・支援
- ・教育や若者自立支援に関する活動
- ・住民の生活支援や福祉に関する活動
- ・環境の保全や監視に関する活動
- ・移住者受入れや定住促進に関する活動
- ・手話通訳などの障がい者支援活動

(社会貢献活動の許可基準)

- 公益性が高く、継続的に行うもの
- 地域の発展、活性化に寄与するもの
- 職員の人材育成に寄与するもの
- 報酬が社会通念上、相当と認められるもの
- 条件付き採用期間でないこと
- 人事評価で「下位区分」でないこと
- 兼業の時間が週8時間、月30時間以内

【前提】

- ・公務に支障を及ぼす恐れがない
- ・信用失墜行為に該当するような活動でない
- ・職務と事業の間に利害関係がない

特に赤字部分が必要か？

④ 職員採用に対する見直し

① 採用試験の募集、実施方法

ご意見

- ・ 専門試験を廃止すると、法律を知らない人が採用されるので一長一短
- ・ 有能な人が受験する手法を考えるべき。受験ハードルを下げることで、受験者の質を担保できるのか
- ・ どういう人材が欲しいのか目的から考えると良い
- ・ 箕面市では、募集する職種を細分化せず、事務職や技術職を「行政職」にまとめて募集、採用していた
- ・ 良い人材が多く年は採用を増やすなど柔軟に対応し、無理に募集人数を採用する必要はない



実施 (案)

- ・ 受験者の負担軽減による応募者の増加より、受験者の質を担保する受験資格、試験方法を検討する
- ・ 新しい給与制度（初任給引上げ、新給料表導入）を積極的に広報し、「頑張る職員」をめざす応募者の増加に努める
- ・ 募集職種の統合については、今後検討する
- ・ 採用したい人材像は、めざすべき職員像を改定することから、見直しを行う

理由・目的

一部職種を除き、現在は一定の応募者数を確保できているため、今後は応募者の「量」より「質」を重視する募集方法に転換する必要がある

④ 職員採用に対する見直し

課題

②

・1次試験結果、2次試験結果（成績）の活用方法



議論

- ・現行は、1次試験の結果、2次試験の結果を独立させて、それぞれの試験結果だけで絞り込みを行っている
- ・1次、2次の結果をそれ以降の試験の判定に加味するべきか、加味しないべきか

【問題意識】

- 1次・2次試験で測定した学力や論述力等が最終合格者の選定に加味されていない。
- 2次試験の面接者の判定が、3次試験に加味されていない。
- 加味する場合に、どのように加味（配点）するべきか手法が確立されていない。

課題

③

・有効な面接試験の手法（構造化面接等の検討）



議論

- ・現行は、面接官が独自で質問を考え、その回答に対して独自に判定している
- ・質問や評価基準を統一化する構造化面接を導入するべきか。（できるのか）
- ・面接マニュアル（質問例・評価基準等）が必要か

	特徴	メリット・デメリット
構造化面接	同じ質問をして、同じ評価基準で採点	○評価のバラツキを抑えられる ×質問や評価基準の設定が非常に難しい
非構造化面接	面接官が自由に質問して、印象で採点	○受験者ごとの特性に深く切り込める ×面接官の資質に委ねられる部分が多い

複数の面接官（2次：6人、3次：4人）で判定し、デメリットをカバー

課題

④

・面接の採点手法



議論

- ・評価項目ごとに採点して合計点を算出するべきか、総合的に判定するべきか。
- ・どのような評価項目を設定するべきか。
※求める職員像から設定することが適切か。

ご意見

- ・総務省のモデルを参考に箕面市で実施している方法は4段階評価で、
A：絶対採用すべき、B：採用しても良い、C：採用しない方が良い、D：絶対採用すべきでない
- ・面接官には一緒に働きたいか否かで選ぶように伝えていた

イメージ

評価項目 (例)	項目別判定 (例) (構造化)	総合判定 (例) (非構造化)
市民目線の視点	6点	採用してもよい 6点
リーガルマインド	4点	
和泉市を誇りに思う	2点	
時勢や真理を見極める能力	10点	
...	●点	
合計	●点	

(現行の採点)
最用すべき 8点、7点
採用してもよい 6点、5点
あまり採用すべきでない 2点
採用すべきでない 0点

課題

⑤

・応募者数を増加させるための方法
※特に技術職



議論

・大学への資料送付や訪問、転職博への出展、SNSによる情報発信などのほか、他に有効な手法がないか。

⑤ 人事異動方針の見直し

課題

・高い専門性が必要な部署では、より経験豊富な職員が求められる



議論

・高度な専門知識を要する部署における在課年数の長期化の是非

《現状》

○定期的なジョブローテーションによるスキルアップを目的として、下記にて運用

原則異動対象

課長級	・・・	在課5年以上
補佐級以下	・・・	在課8年以上
新採職員	・・・	在課5年以上

原則異動しない

59歳の職員
配属1年目の職員

その他

自己申告書（異動希望）を提出した職員の意向は可能な限り反映

○自己申告書は係長級以下で在課3年以上の職員が提出可能。また、係長級昇任試験の合格者にも意向調査を行っている

○降格希望の提出期限は毎年12月下旬

○人事異動に向けた所属長ヒアリングは毎年度12月～1月に、部長・室長・課長を対象に実施している

○人事異動は原則として例年3月25日内示、4月1日発令の年1回のみ（年度中に新たに発生した業務対応するための兼務発令は随時実施している）

4. 研修について

① 研修体系について

課題

①

- ・研修の実施主体が統一されておらず体系化されていない
- ・研修参加に対するモチベーションを上げたい



議論

- ・体系的な研修実施の可否について
- ・積極的な研修受講に向けた取り組み

課題

②

- ・リスキングの実施手法



議論

- ・対象分野（IT,土木等）
- ・対象者の選定（若手 or 中堅層 or 高齢層）
- ・研修等の実施手法（集合研修 or OJT）

リスキング

新しい職業に就くために、あるいは、今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適応するために、必要なスキルを獲得する／させること

※近年では、特にデジタル化と同時に生まれる新しい職業や、仕事の進め方が大幅に変わるであろう職業につくためのスキル取得を指すことが増えている

研修体系 (毎年度、職員研修計画を策定)

実施主体

自己啓発

- ・資格取得報償制度 (簿記、公会計検定、自治体法務検定、ITパスポートなど)
- ・自主研究グループ支援、Eラーニングなど

職場研修 (OJT)

- ・和泉市OJTガイドラインに基づき、新規採用職員の指導職員選任、育成計画書作成、新採職員・指導職員と人事課職員の定期的な面談等を実施

職場外研修 (OFF - JT)

職階別研修

新規採用職員、新任係長、課長級、部長・次長級、再任用など

派遣研修

マッセ大阪、JIAM、NOMA (日本経営協会) など

他市合同研修

泉北3市研修協議会研修 (法制執務、女性活躍など)

人事評価 (評価者、被評価者)、メンタルヘルス、接遇 など

一般研修

手話、アイサポーター、交通安全、法務、男女共同参画推進
防災、ゲートキーパー、公共施設マネジメント など

人事課

各部署

② 評価者研修について

課題

①

・効果的な人事評価者研修の実施

議論

・評価者研修の実施内容の充実について

【問題意識】

- 評価者の評価能力に差があり（甘辛が大きく出ている）、評価者研修による是正が必要。
- 研修内容が制度説明に特化しているため、マンネリ化している。

課題

②

・採用面接官向け研修の実施

議論

・採用面接官向け研修の要否について

【問題意識】

- 研修を実施しておらず、面接手法を取得する機会が限られている。
- 研修の実施実績がなく、効果的な研修メニューの研究が必要。

未整理事項

項目		内容	対応方針
①	人材育成基本方針改訂	「目指すべき職員像」の議論で留まっている	下記例「説明文」を作成する 次回懇話会に骨子案を提示
②	専門職の給料表	第4回懇話会で要検討事項となっていた専門職に適用する給料表の検討	要検討となっていた職種（保育士、消防職等）は新給料表の適用に向けて協議する
③	新給料表導入の影響額	新給料表導入に伴う財政負担について未報告となっている	次回懇話会で詳細報告
④	コンピテンシー評価導入	能力評価にコンピテンシー評価を導入	将来課題として位置づけ
⑤	その他	有識者の皆様から今後検討すべき事項の提案があった場合	残り2回で検討できないものは将来課題として位置づけ

①人材育成基本方針 改訂

〇めざすべき職員像の説明文 例

キーワード	説明文
時勢や真理を見極める能力	近い所から細部にわたって隈なく観察する「虫の目」、高い所から様々な角度で全体を把握する「鳥の目」、水の流れを読むように時代の変化やその場の空気を読む「魚の目」、そして物事の真実を見抜く「心の目」を併せ持つ
DXを促進する意識	デジタル技術に関する基本的な知識を備え、市民サービスの向上と業務の効率化に取り組む
財政的な視点	最小の経費で最大の効果を上げるための経営感覚とコスト意識を持つ

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

項目	整理が必要な例規・マニュアル
人材育成基本方針関係	○人材育成基本方針
人事評価関係	○和泉市人事評価実施規則 ○人事評価マニュアル
給与関係	○和泉市職員の給与に関する条例 ○和泉市職員の給与に関する条例施行規則 ○和泉市職員の初任給、昇格、昇給等の基準に関する規則
分限関係	○職員の分限に関する条例 ○職員の分限に関する条例施行規則 ○和泉市職員分限懲戒委員会規程 ○和泉市職員の希望降格に関する要綱
採用関係	○職員採用規程
研修関係	○和泉市職員研修規程 ○令和●年度職員研修計画 ○和泉市職員資格取得報償要綱
地域貢献関係	○営利企業等の従事制限に関する取扱いについて