

会 議 録

会議の名称	第11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12月5日（月）16:00～18:00
開催場所	市役所3階 庁議室
出席者	<p>(外部有識者) 稲継 裕昭、谷畑 英吾、倉田 哲郎</p> <p>(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</p> <p>(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、升本人事課主事</p>
会議の議題	<p>職員研修について</p> <p>人事評価制度について</p> <p>人事給与制度改革基本方針未実施項目について</p>
会議の要旨	職員研修、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】

- 懇話会もいよいよ今回を含めあと2回となった。最後までご協力いただきたい。
- 今後のスケジュールについて説明。(資料P1)

2. 職員研修について

【吉田副市長】

- まず、前回から持ち越しとなった研修について、事務局から説明を願う。

【事務局】

- 職員研修、人事評価の評価者研修について事務局から説明。(資料P2～4)

【吉田副市長】

- 職員研修に関しては、特にリスクリングの対象分野に関してご意見をいただきたい。また、人事評価の評価者研修に関しては、研修で取り上げるべき内容や効果的な研修手法についてご意見をいただきたいと考えている。まず、稲継先生のご意見を伺いたい。

【稲継】

- まず、職員研修の体系に関して、毎年度、内容を検討しているとのことであるが、職員研修は、目指すべき職員像や人材育成基本方針に連動しているはずであるため、その体系に関しても、一度、固めてしまえば、簡単に変更するべきものではない。
- 職員に研修を意欲的に受けようと思わせるために、職場で普段かかわらない同期や同僚と会える機会を創出するという側面を打ち出す方法もあるが、人事評価と結びつけるのが最も良い手法ではないかと思う。
- また、リスクリングについては、特にIT分野に重点をおいて実施すべきだと思う。金沢市ではDXを推進するため、毎年、20人の職員に年200時間(うち150時間が自学)の研修を受けさせて、5年で100人のデジタル推進リーダーを育成する方針を打ち出している。ITに関する知識を習得することは、すべての事務職に必要であるため、ぜひ実施してほしい。
- 人材育成において、研修は非常に重要な要素であるが、中央省庁等への職員派遣は、圧倒的にレベルの違う経験が積める。どの省庁も人材確保に困っているため、受入れ側のニーズも高い。和泉市では、職員を派遣しているのか。

【事務局】

- 大阪府の市町村局には、継続して、研修生として職員派遣をしている。その他にも、大阪府の都市整備部局や全国市長会に職員を派遣している。数年前に環境省に職員を派遣して以降は、中央省庁に対して、職員を派遣していない。

【稲継】

- 大阪府との交渉力を身につけるには、大阪府へ職員を派遣するのではなく中央省庁への派遣の方が、効果的だと思う。
- 職員派遣は研修の中で最も経験値を積めるものと思っている。ぜひ、市の事業に直結している中央省庁への職員派遣を推進してほしい。

○次に、人事評価の評価者研修はどのようなことをしているか。

【事務局】

○近年は新型コロナウイルス感染症の影響もあり、制度説明を主として動画形式での研修を実施している。

【稲継】

○動画形式もよいと思うが、モデルケースを想定し、実際に評価してみて、評価者の目線合わせや評価ブレを修正するようなグループワーク形式の研修を実施するのが効果的だと思う。

○また、採用面接官に対しては、聞いてはいけないことなど、基本的なことを教示するのみにとどめた方がよいと思う。面接官の人数を増やし、面接官それぞれの感性や経験に任せるべき。

【吉田副市長】

○続いて、谷畑さんのご意見を伺いたい。

【谷畑】

○将来的には、AI を活用して、目指すべき職員像や各職員の適性を踏まえて、それぞれの職員に応じた最適な研修プログラムを構築するような仕組みの導入を検討していただきたい。そのためには、研修履歴を管理するシステムを導入することが必須だと思う。

○職員派遣について、湖南省では最大で5か所の中央省庁に派遣していた。その他にも、滋賀県や大学、民間企業などにも派遣をしていた。

○派遣の手法としては、派遣職員の給与を市が負担する研修派遣もあったし、相互に派遣することもあった。中央省庁も人材不足であるため、派遣職員の給与を市が負担するのであれば、受け入れてくれると思う。中央省庁で働くことで、大局観を養うことができる。

○リスクリングについては、民間企業の力をぜひ借りてほしい。熊本県の小国町では、IT 企業と連携し、ローコードツールによるアプリ開発を全庁的に展開した。和泉市でも民間企業の協力を受ければ可能だと思う。

○DX が進むと窓口業務や単純な事務が減少することが予想される。窓口業務等で必要なコミュニケーション能力は、今後も地域の合意形成等を得るのに必要だと思うが、それに加えて、IT 知識を向上させることで総合力の高い職員を生み出すことができるため、業務内容に依らず、IT 分野の研修は受けさせるべき。

○リーガルマインドを身につけるため、法令研修も適切に実施する必要がある。

○評価者研修について、評価者の評価精度を上げるためのケーススタディを積み重ねることが大事だと思うが、評価制度の質を高めることも必要だと思う。

【吉田副市長】

○続いて、倉田さんのご意見を伺いたい。

【倉田】

○自分が職員であったときは、研修よりもOJT を重視していたが、国から箕面市に出向して、視野が広がった経験があったため、職員派遣は、人材育成において非常に有効な方法であると考えている。特に新卒から自治体に入庁して、他での業務経験がない職員にはぜひ経験させてほしいと思う。

○箕面市長として在任していたときは、すべての職員に派遣を経験させたいと思っていたため、1年あたりの採用人数分程度は、毎年、派遣していた。人事部局からは、職員数が減少するため、反対の意見もあったが、その規模での職員派遣を前提に、職員の定数管理計画を立て、派遣するための人員を確保した。

○派遣期間としては最低1年間、長ければ3年間という事例もあった。ある程度長期で派遣することで国の

大局を学ぶことができる。

- 新規の派遣先を事務方の職員が開拓するのは難しい。特別職が日頃からアンテナを張っておいて、直接、交渉した方が話は早いと思う。
- リスクリングについては、本人の自主性に委ねるのが重要である。本人の関心からスタートさせ、人事課としてはそれをどうフォローできるかが肝要。IT分野といった全庁的に必要な知識だと話は別だが、特定の分野は特に本人の関心が大切。
- 評価者研修については、箕面市では部下とのフィードバック面談の手法に関する研修の要望が多かった。評価行為そのものだけでなく、評価後のフォローも大切である。
- 面接官研修については、稲継先生と同意見である。箕面市では、面接で絶対聞いてはいけないことなどをガイダンスする程度としていた。

【吉田副市長】

- 職員派遣やリスクリングについて貴重な意見を頂戴した。職員研修については今回初めて議論したので、頂戴した意見をもとに、市の案をまとめ、次回の会議で示させていただきたい。

3. 人事評価制度について

【吉田副市長】

- 次に、人事評価制度の評価項目について議論いただくが、今回の資料作成にあたっては、稲継先生に、多大なご協力をいただき、誠に感謝。
- それでは、事務局から説明願う。

【事務局】

- 人事評価制度の評価項目について説明。(資料P 5～6)

【吉田副市長】

- 評価項目については、まだまだ事務的に詰める部分が多いと感じているが、事務局の説明に加えて、稲継先生から補足の説明があれば、お願いしたい。

【稲継】

- 提示した評価項目は、教え子の学生と協働して作成したものであるが、作成している中で感じたことを述べさせていただく。
- まず、評価項目については、目指すべき職員像のキーワードと結びつける必要があるが、言葉の定義が不明瞭な部分があり、意図する趣旨に沿ったものになっていないものもあると思うので、市としてブラッシュアップしていただきたい。
- 次に、一つのキーワードに対して、一つの評価項目を設定しようとしたが、それには無理があった。今回提示したたたき台より評価項目数を増やす必要があると感じているので、それは事務局にお願いしたい。
- また、各評価項目に関しては、行動特性を評価するコンピタンス評価に準じて、現れた行動を評価するようにしている。実際に演習などを実施してそれを評価するアセスメントセンター方式による評価手法も検討したが、事務量やコストを考えた時に現実的ではないと判断した。
- なお、各評価項目の評価段階については、それが「できているか」・「できていないか」の2択での評価を前提に作成した。

【吉田副市長】

- 資料で提示した評価項目の内容について、気づいたことや感想を頂戴したい。倉田さんのご意見は、

【倉田】

- 採点者の立場として項目を確認した。「IT パスポート試験に合格していないが DX に関する知識吸収に余念がない。」については要件を満たしているか判断が難しいと感じた。
- 次に、「実力が近い先輩・上司と切磋琢磨し、市民サービス向上や業務改善を実施した」については、ダブルバレルになっているので項目を分ける必要がある。
- 次に、「他自治体や市内企業のロールモデルとなるような事業を企画・実行した」については、企画を担当しない業務担当者だと採点が難しいと思った。
- 他の項目は採点可能と思った。今後の項目内容の確認としては、採点対象が狭まっていないか、という観点での確認が大切ではないかと感じた。

【谷畑】

- 現状、評価項目に過去形と現在進行形が混在しているので、過去形で統一する方が、実績に基づき採点するということが明確になるのではないか。
- 評価項目は2択なので増やしても問題ない、むしろ増やすことで評価の精度を高められる。もしくは項目を増やすのが困難なら傾斜配点の導入も考えられる。
- 職員像は市の将来像とも密接に関わってくる。

【吉田副市長】

- 職員像や組織像については市長と密に話し合いながら定義を固めていきたい。その上で、評価項目の設定基準など技術的な部分を稲継先生に教わりに行きたい。
- それでは、議論を先に進め、人事評価制度の評価手法について、事務局より説明願う。

【事務局】

- 評価手法について説明。(資料P 7～8)

【吉田副市長】

- これまで皆様から頂戴した意見を基に、作成した実施案を示させていただいた。問題行動については、点数化せず、人事異動の際の管理監督職昇任の参考資料として活用する考え。それでは、谷畑さんからご意見をいただきたい。

【谷畑】

- 案のとおり、問題行動は参考資料扱いでよいのでは。
- 評価結果検証会議について、特別職や部長級で構成するとのことであるが、主事など担当レベルの職員まで調整するのか。また、評価結果を調整するのはどのようなケースか。

【事務局】

- 主事などの評価については、まず、部長が調整者となって、部内の課毎に生じる甘辛を調整する。評価結果検証会議では、部毎の調整結果を示し、部単位で甘辛にバラツキが認められた場合に、部単位でまとめて、一律の加点・減点をして、調整するイメージ。

【谷畑】

- 新制度では2択でブレの少ない評価となるので、そもそも調整の必要がないとも考えられる。評価結果検証会議を設置することは、人事評価制度がブレを前提とするものと捉えられる可能性がある。

【吉田副市長】

- 明確な甘辛のブレが認められた場合にのみ調整をしようとするもので、それが認められなければ、調整の必要はないと考えているが、公正な人事評価制度を保障するためのツールとしては、有用だと判断した。それでは、稲継先生のご意見は。

【稲継】

- 問題行動については事務局案でよいと思う。
- 目標設定会議は是非実施してほしい。
- 評価結果検証会議は、2択でブレなく評価できるなら不要と思うが、評価者による甘辛は、実際に起こり得ると思うので、制度化すべきかは市として判断すればよい。

【倉田】

- 本題ではないが、資料に示された問題行動の定義について、少しうがった見方とすると、「ルールに違反する行為又はルールに違反しないが業務上好ましくない行為」を多少しても、処分しないようにも読める。実際の運用はそうだと思うが、文書として表に出すべきではないと思った。
- 1次評価者と2次評価者で一定のブレが生じた場合、当事者間で調整するとあるが、どのような事務フローを想定しているのか。2次評価者が1次評価者の評価を全く無視できるような制度にならないようにしなければならない。

【事務局】

- 評価システムで対応できるかにもよるが、1次評価と2次評価で一定のブレが生じた場合に、調整者と1次評価者、2次評価者にアラートを出し、それを受けた調整者の指示のもと、各評価者が協議し、評価の調整を行う仕組みを予定している。

【倉田】

- 普通、調整者は1次評価者と2次評価者が対立した場合、2次評価者を信頼すると思うので、万が一を考えた仕組みであるべき。

【吉田副市長】

- 2次評価者の方が優位であるべきという前提のもと、2次評価者があまりにも適切な評価をしない場合に、調整者がそれを見極めて、調整してほしいと考えている。

【稲継】

- 2次評価者が正常に評価できない場合の保険として、活用する考えは理解できる。実際に、2次評価者と複数の1次評価者の間でブレが生じた場合は、2次評価者の誤りの可能性が高まると思う。

【事務局】

- 部下から上司を評価する多面評価を活用し、調整者が2次評価者の実態を把握することができれば、調整の際の参考にもなると考えている。

【吉田副市長】

- 皆様から様々なご意見を伺ったが、ここまでの議論で辻市長から確認したいことや感想などがあれば。

【辻市長】

- 職員派遣は、私も非常に有用だと考えているので、皆様のご意見も参考に、できるだけ職員派遣を推進したいと考えている。職員の派遣先の開拓についても、積極的に行っていきたい。
- 研修については、稲継先生から人事評価制度と連動させる手法についてご意見をいただいた。将来的には、それをさらに発展させて、昇格の条件とするような仕組みを検討してもいいと思った。
- 目標調整会議や評価結果検証会議は、人事評価について議論する場となり、考えるきっかけにもつながる。評価スキルや評価に対する信頼を高めるツールとしても有用と思った。

4. 地域貢献と職員採用について

【吉田副市長】

- それでは、議論を先に進める。職員の地域貢献の推進と職員採用について事務局から説明願う。

【事務局】

- 職員の地域貢献の推進と職員採用について説明。(資料P 10～14)

【吉田副市長】

- 倉田さんからご意見を伺いたい。

【倉田】

- 地域貢献については、概ねこれでよいと思うが、「過去5年以内に契約等で接点を持った団体は許可しない」ことについては、少し違和感を感じた。地域貢献を行う意欲は、所管業務で接点を持った団体との関わりから生まれることも少なくないと思う。無報酬なら活動可能とするなど、検討してもよいのではないか。
- 次に、職員採用試験に関してであるが、箕面市では2次試験の結果を3次試験の参考資料として活用していた。また、3次試験では各面接官が協議して、順位を決定することになっていた。
- 試験内容の具体的なイメージがないため、意見が言いづらい。

【吉田副市長】

- 続いて、稲継先生のご意見は。

【稲継】

- 地域貢献について、倉田さんと同意見である。
- 採用試験に関しては、方法論よりも申込者数を確保することに重点を置くべき。

【吉田副市長】

- 続いて、谷畑さんのご意見は。

【谷畑】

- 地域貢献に関して、前回の提案よりも大きく前進させる内容になっていると思う。もっと言うと、誓約書を書かせれば、基本、認めるぐらいまで間口を広げてもよいと思う。
- 採用については、稲継先生と同意見である。採用試験の点数反映については、どちらがよいとは決め難いため、和泉市で方法を考えたらよい。

【吉田副市長】

- 試験の具体的なイメージを次回お示しして、議論をいただきたいと思うがいかがか。

【倉田】

○試験の内容は、その時の時勢やこれまでの経験を踏まえて、変化してもいい。型にはめようとしすぎず、柔軟に対応すればよいと思うので、次回も議論する必要はないと思う。

5. 人事異動方針について

【吉田副市長】

○それでは、続いて人事異動方針について議論をいただく。まず、事務局から説明願う。

【事務局】

○人事異動方針について説明。(資料P 15)

【吉田副市長】

○ここでは、中長期的なキャリアデザインの考え方も含めて、ご意見をいただきたい。まず、谷畑さんからご意見を伺う。

【谷畑】

○自己申告書は毎年出させる方がよいと思う。職員としては、何度、申告書を出しても自分の願いが叶わないと思ってしまうデメリットもあるが、人事課としては、職員の意向を定期的に把握しておくべき。

○若年層の職員はできるだけ短い間隔でジョブローテーションをさせるべきである。

【吉田副市長】

○稲継先生のご意見は。

【稲継】

○人事異動方針について、谷畑さんと同意見である。

○先の議論で谷畑さんが挙げていただいたように、キャリア形成を考えるにあたり、研修履歴等の人材情報を管理する IT ツールを活用するのが有効である。

【吉田副市長】

○倉田さんのご意見は。

【倉田】

○異動の基準を作るだけでは、制度が形骸化する。箕面市では、一定の経験部署数がないと昇任できないようにして、人事要望を出す上司側にも責任を負わせるようにした。ペナルティを設ける等、ルールを厳格に運用できる仕組み作りが必要だと思う。

○自己申告書は、当面の異動希望だけでなく、中長期的なキャリア全般について記載すべきもので、自己申告書を書くことは、自分のキャリアを見つめ直すきっかけにもなる。人材育成の面からしても、全員に書かせる方がよいと思う。

【吉田副市長】

○キャリアについて有用な情報を職員から引き出せるよう、様式の工夫を検討する。

【倉田】

○箕面市では、職員派遣に対応できるかもわかるような様式としていた。

【小泉参与】

○箕面市では職員派遣は公募していたか。

【倉田】

○基本的に全員派遣させる方針だったので、公募方式ではなく指名方式としていた。

【谷畑】

○職員派遣でメンタルダウンする職員もいるので、マッチングについては、本人の希望だけでなく適性を見定める必要がある。

【吉田副市長】

○キャリア形成についてはいかに厳格なルールとするか、様式をどうするか、という議論があった。

○時間が迫っているので、議論できていない人材育成基本方針の改訂や職員アンケートの結果、給与改革の経過措置など未整理事項について、説明だけさせていただき、次回、ご意見を伺いたいと思う。それでは、事務局から説明願う。

【事務局】

○未整理事項について説明。(資料P 17～20)

【吉田副市長】

○時間の都合上、今、説明した事項については、次回、議論したいと思うが、簡単にご意見をお伺いしたい。谷畑さんのご意見は。

【谷畑】

○職員からみて「すごい職員」を人事評価に反映させるのは理解できるが、目指すべき職員像と連動させる必要があると思う。

○少し話は逸れるが、湖南市では、総合計画の中に漫画や小説を取り入れて、メッセージ性を創出し、わかりやすいものとした。職員像もつくるだけでなく、職員に伝える工夫が必要だと思う。

【吉田副市長】

○稲継先生のご意見は。

【稲継】

○給与改革の経過措置は必要であるが、期間については短期間で終わるよう検討が必要だと思う。

【倉田】

○同じく経過措置について、箕面市では年齢構成で偏りがあったため、ボリュームゾーンが経過措置期間中に退職するような設計で、組合と協議した。シミュレーションは個人ごとに実施した。

○効果額は、現状の職階の人数割合が続くものとして、算定していると思うが、人数割合が変われば、効果額は、当然変わるはずであるので、将来の人数構成を想定して、調整してもよいのでは。

○次に、職員アンケートで多く出た「企画調整力」を求める人材像に反映することについて、「企画調整力」は、一言で言い表せないほど、幅広い能力を指す言葉なので、もう少し、掘り下げる必要があると思う。例えば、的確に課題を設定して、課題解決の施策を企画立案する以前の問題として、論点を整理する能力が必要だと思う。自分としては、論点を整理できるだけでも十分に「すごい職員」だと思う。

【吉田副市長】

○本日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】

- 地域貢献について、提示案の条件は地域貢献活動を抑制する印象を受ける。見せ方の問題もあるが、積極的に取り組んでもらうための工夫をしてほしい。
- 市の将来像について、和泉市では100周年を見据え、文書化してみたいと思う。
- 倉田さんの論点整理に関する指摘については、私も同感である。少し視点は違うが、仕事ができる人間は、整理整頓ができると思うので、私は常に職員に対して、整理整頓に気を遣うよう職員を指導してきた。
- 「すごい職員」について、そのような職員が生まれやすい環境作りをしていきたい。

【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1月31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11回和泉市人事給与制度改革検討懇話会を終了する。

< 終 了 >