

1. 開会の挨拶（辻市長より）

2. 出席者の紹介と委嘱状の交付

3. 懇話会について

【事務局】

○懇話会の進め方について、事務局から説明。(資料P4)

【吉田副市長】

○事務局から説明のあったとおり、この懇話会では、「和泉発日本」に向けた制度を構築するため、市で固めた案に対してお墨付きや承認をもらうのではなく、職員ヒアリングや現行計画等の現状を踏まえ、前提なく有識者の方々に自由にご提案をいただき、その内容を元に実行プランを策定したい。

また、会議の進め方としては、会議毎に、議論するテーマを設定し、現状や対応案を示した上で、議論いただく方法を考えているが、その進行方法について何かご意見があれば。

【倉田】

○自由に意見を言える方が望ましく、私としては歓迎できる提案だと考える。

【稲継】

○活発な意見交換を行って案を作ることは、大変いいこと。

【谷畑】

○私も特に異論はない。

【吉田副市長】

○皆様からご承認いただいたので、この方法で進めていく。ただし、会議を進める中で、進行方法に関して要望や提案があれば、できるだけ対応したいと思うので、遠慮なくご意見をいただきたい。

○それでは、次に、本市の人事給与制度改革の現状と課題について事務局より説明願う。

4. 本市の現状と課題について

【事務局】

○人事制度改革について、事務局から説明。(資料P5)

【吉田副市長】

- 市としては、大きく3点課題があると考えており、1点目は、令和元年6月に策定した「和泉市人事給与制度改革基本方針」の取組みで未着手のものがあること。2点目は、「和泉市人材育成基本方針」が平成19年に策定して以降、改訂されておらず、報いるべき職員像が明確になっていないこと。3点目は、採用の採点方法など、事務ベースの運用をしっかりと整備しないといけないことが課題である。
- がんばる職員に報いる制度を構築するために、まずは、和泉市の将来像を見定め、そのための人材育成（職員像）を検討するという流れで、進めたいと考えているが、これについて何かご意見があれば。

【稲継】

- 進めることができていない事項が数点あるとのことであり、詳しくは各回のテーマに沿って説明をいただけたと思うが、その理由や進めるためにはどのようにすればいいと考えているか教えていただきたい。
- また、市の将来像を見定めて、求める職員像を明確にするところから始めるとのことについてだが、地方自治法第1条の2第1項でも謳われているように「市役所の役割は、住民の福祉の充実を図ることが基本で、地域行政を自主的かつ総合的に実施するもの」が根源にあり、すべてはそこに集約されなければならない。そのため、人事給与制度改革についても、住民サービスの充実につながるのかという視点で、どのような制度にすれば、職員が生き活きと活躍できるのかということを議論したい。

【吉田副市長】

- 課題になっていることは、各回のテーマに応じて詳細を説明をさせていただくが、事務局としては、総じていうと何が障害になっていると考えているか。

【事務局】

- がんばりや職責に応じてメリハリのついた制度を構築するべきと考えているが、人事課としてはどうしても、日の当たらない職員の反発を想定してしまうことや納得感の低い制度になってしまうのではないかと不安に思っており、その段階で足踏みをしている状況である。

【吉田副市長】

- 事務局として十分に自信のある制度を構築するに至っていないため、懇話会で意見をいただきたいということである。続いて、谷畑さんのご意見は。

【谷畑】

- 稲継先生の市民サービスの向上が根源にあるべきという意見について、私も同感である。将来は、市役所も民間委託など官民連携がさらに進み、「官」と「民」の壁がなくなっていくことが想定される。そのような中、公務員としての矜持というところは職員に対するメッセージとしても大切になると思う。
- また、留意すべき点であるが、職務に応じて、市民サービスの向上につなげるためのめざすべき能力や

意欲いわゆる「がんばる職員の基準」が異なると思う。トップダウン的にめざすべき将来像を定めて、職員におろしていく方法もあると思うが、職員の納得感がないものになっては意味がないし、職員全員が同じ方向を向くことは本当に難しい。本来は、職員から一つ一つ拾い上げて議論するべきとも思うが、実務的に困難であるため、大まかな方向性をここで議論して、最終的な案をまとめるまでに、職員の意見を反映する仕組みを入れることも検討いただきたい。

○会議の進め方については、事務局の提案に対して異存はない。

【吉田副市長】

○職務に応じて、求められる能力や意欲が異なるという意見をいただいたが、職位に応じた能力や意欲については、この懇話会でもテーマにしたいと考えている。一方で、職務の専門性に応じた能力や意欲となると非常に議論の範囲が広大になってしまうため、それは、今後の課題にしたい。

○職員へのおとし込み方についても、議論しながら検討したい。続いて、倉田先生のご意見は。

【倉田】

○めざすべき職員像を定めてから、そのための制度を構築するという方法は、本来あるべき姿だと思うし、対外的な説明としても必要。一方、箕面市で人事給与制度改革に取り組んだ際は、人材育成基本方針などの理想像から議論したわけではなく、現場の納得感を高めることに主眼をおいて議論し、制度設計した。

○決して、箕面市のやり方がいいというわけではなく、和泉市には箕面市の制度を超えてもらいたいが、職員像がきれいごとだけに留まらないようにしなければならないし、最終的に理想像を制度に落とし込んだ時に現実と理想のギャップが生じないように、制度を見据えながら、検討するべきだと思う。

○また、職員が他の職員をすごいと認める肌感覚と理想像にギャップが生じてもよくない。谷畑先生の意見とも重なるが、職員の納得感を高めないと理想像に対しても制度に対しても反発感が生まれてしまう。

○人材育成基本方針だけを先に決定するのではなく、職員の肌感覚を意識した具体的な制度とも整合を図りながら、めざすべき職員像も決定する方がよいのではないかと。

○箕面市では、がんばる職員を「多くの職員ががんばっていると認める職員」と位置づけたが、それを超えるような位置づけを決めることができればとも思う。

【吉田副市長】

○倉田先生の言うとおりの、職員の理想像を先に決めてから、制度を構築して実務に落とすと職員の理想像に違和感が出てしまう可能性がある。先に決めきるという方法ではなく、制度を検討するときの議論を含めて、行ったり来たりしながら最終的な理想像を決める方向で進める。

○次に、職員の納得感というところについて、本市でも職員アンケートを実施しているので、それは、各議論の中で披歴をしていきたい。また、箕面市では、職員の肌感覚をベースに議論し、納得感を向上させたとのことであるが、事務局として、現在の和泉市職員に制度改革が馴染む風土になっていると思うか。

【事務局】

- 後ほどの説明にも出てくるが、「職員理念」や「7つの心得」を策定し、職員の意識向上に向けた周知を行っている。毎日パソコン起動時にメッセージを表示し、朝礼で唱和を行うほか、市長からも適宜、訓示いただいている。しかし、谷畑先生の見解にもあったとおり、人事課としても職員全てに同じ方向を向いてもらうということは、非常に難しいと感じている。
- 谷畑先生や倉田先生からご意見いただいた通り、人材育成基本方針に掲げる理想像についても、職員アンケートを実施して、その意見を反映させるなどは検討しなければならないと思う。

【倉田】

- 平たい言い方をすると「どういう職員をすごいと思うか」について、どのように各職員が感じているかが、理想像を形成するための材料になると思う。地道な作業をコツコツ続けることができる人やスタンドプレーで目立つ仕事ができる人など様々な感じ方があると思う。

【稲継】

- すごい職員がどのようなものを測る方法として、過去、宇都宮市では、人事評価の際に、職務や役割において成果を発揮する行動特性をコンピテンシー辞書として整理していた例もあるし、また、倉田先生から意見があったように、相互に職員の評価を聞くいわゆる評判法という方法もあり、手法はいくつかある。
- それに加えて、市の理念なり独自性をうまく組み合わせると市民や議会にもしっかりと説明できるものになるし、職員の納得性も高いものになる。そのためには、先程から話があるとおりに、行ったり来たりを繰り返す必要があると思う。

【吉田副市長】

- 様々なご意見をいただき、感謝。すでに「すごい職員」というキーワードがでてきたが、和泉市としてはそれを「がんばる職員」と表現しており、現時点の和泉市では、どのような職員を「がんばる職員」としているか説明し、議論をいただきたい。事務局から説明願う。

【事務局】

- がんばる職員が報われる制度について、事務局から説明。(資料P6)

【吉田副市長】

- 先程も職員アンケートを実施したことについて触れたが、この「がんばる職員」に対しても職員からは様々な意見が出ており、例えば、「がんばる」は中身が抽象的すぎるや、何をがんばればいいのかわからない、あるいは、みんなががんばっているなどの意見が出た。
- この懇話会では、聖域なく議論をいただきたいが、ひとまず、本市の「がんばる職員」の定義について説明させていただいた。議会からは、努力しても報われない職員もいるのではないかという指摘もいただい

ているところであるが、本市の人事評価制度では、「意欲・能力」を能力評価で、また「成果」を業績評価で評価し、この2つを総合的に評価している。評価の方法などについては、後日、各論のテーマの中で意見を伺うが、まず、この大きな立て付けについてご意見があればと思うが、いかがか。

【倉田】

○資料の上段部分に記載されていることが、現状のフレームで、下段に記載されていることが、今後取り組むことという認識でいいか。

【吉田副市長】

○ご指摘の通りであるが、少し補足をすると、中段の右側「業績評価」については、今後のテーマの中で議論すべき内容と考えていたが、中段の左側「能力評価」については、職員に必要な意欲・能力を明確にし、人材育成基本方針に定めるべきと考えているので、今回の議論の対象と考えていた。

○先程から、めざすべき職員像すなわち職員に必要な意欲・能力の検討も、制度の検討と行ったり来たりで考えるべきとのご意見をいただいていることが答えだと思うが、他にも何かご意見があれば伺いたい。

○なお、大阪府でも同様に「能力評価」と「業績評価」の2本立てで総合評価しており、本市では、役職があがるほど、「業績評価」の比重を上げている。

【稲継】

○平成26年に地方公務員法が改正され、人事評価制度が導入された際に、「能力評価」と「業績評価」を共に行うことが法で定められた。ただし、それぞれをどのように行うかやそれぞれのウエイトをどうするかについては決まりがないので、各団体で決定することになるが、現時点では、和泉市がどのような制度になっているかわかっていないため、意見を申し上げにくい。

【事務局】

○事務局としても「能力評価」と「業績評価」を行うという基本的な立て付けが変わるとは基本的に考えていないが、もし意欲・能力と成果以外に職員のがんばりが評価できるものがあれば、ご助言をいただきたいという趣旨。

【倉田】

○成果とはどのように定義しているのか。

【事務局】

○人事評価において、目標管理制度を導入しており、自身がやるべきことを目標として年度当初に定め、年度末にその進捗度や達成度を成果と位置付けている。

【吉田副市長】

○本来、各職員の目標が市長が掲げる市政運営方針に沿ったものになっているかを綿密に調整しなければならないところであるが、十分に調整できていない実態もある。

【谷畑】

○各自で定める目標が成果指標になっているが、例えば内部管理部局のルーチン業務に対しては、何が成果となるのか非常にわかりにくく、成果の判定が非常に難しい。そして、そのような業務に関しても、職員のやりがいを引き出すような評価制度でなければならない。

○私が職員であった頃の話として、仕事を進めるために、残業を厭わず他の部局の業務も取ってきて仕事をしたが、自分の上司にも関係部局の上司にも怒られた経験があり、組織から少しはみ出るような職員は評価されないのかと考えたことがある。評価の新機軸を探すのであれば、組織からはみ出すが、仕事はする職員を評価するというようなことも検討できないかと思うがそのような趣旨か。

【吉田副市長】

○谷畑先生からいただいた例も、現在、和泉市で評価すべき項目となっている「成果を出す意欲」・「成果を出す能力」と「成果」につながるかと思う。

【谷畑】

○なぜ、先程の話をしたかという、私自身は給料にあまり興味がなく、残業代も気にしていなかった。今の時代は、職員の意識もお金に向いていると思うし、働き方改革を推進していく必要がある中で、職員に無理を強制することはできないが、生活のために仕事を嫌々やるのではなく、仕事にやりがいを持てる制度設計やポジティブに仕事に向かえる組織が理想だと思う。

【吉田副市長】

○確かにすべてがお金だけに向かうのは、よくないと思うし、やりがいは必要。私もよく職員に対して、初心に帰ると言うことがあるが、そもそも初心をあまり持っておらず、空虚なアドバイスになることも多いのかと感ずることがある。

【稲継】

○今の学生や若い人たちは、私たちの世代とは、本当に考え方自体が異なっており、基本的には自分の利益が優先されるので、転職は当たり前であるし、公務員としての矜持を持てとか、組織のためにという考えを落とし込むことは本当に難しいのではないかと感ずる。

【吉田副市長】

○公務員という枠組みにおいて、若い職員にも響くような人材像や人事制度をつくるというのはさらにハー

ドルが高いのかもわからないが、検討していきたい。

【倉田】

○繰り返しになるが、がんばる職員、評価されるべき職員がどのような職員であるかを一旦仮置きしながら、職員像と評価制度の検討を行ったり来たりする必要があると思う。

【吉田副市長】

○職員像については、一旦仮置きして、議論を進めるという意見をいただいたので、そのように進める。
○会議の進め方とがんばる職員について、まず、議論をいただいたが、少し議論を進めて、この懇話会全体として、どのような論点があるか等について確認をいただきたいので、事務局より説明願う。

【事務局】

○懇話会で議論いただく論点について、事務局から説明。(資料P 7)

【吉田副市長】

○先程から、議論は行ったり来たりするべきという意見をいただいたので、今、説明した内容の中でも各項目をぶつ切りで決定していくというわけではないと考えている。また、議論の中で新たな論点が発生することも想定されるため、今後、何かご意見があれば、できるだけ取り入れていく。続いて、スケジュールについて事務局より説明願う。

【事務局】

○懇話会で議論いただきたいテーマとスケジュールについて、事務局から説明。(資料P 8～11)

【吉田副市長】

○本日は、各論として人材育成基本方針について、議論をいただくが、それに先立ち全体的な懇話会のイメージを説明させていただいた。この説明の内容はもちろん、各テーマについて議論するにあたり、事務局に用意しておいてほしい資料など、何かご意見はないか。

【稲継】

○職員に実施したアンケートの結果を事前にいただきたい。

【吉田副市長】

○どのような意見があったかを取りまとめることはできていないが、生のデータは提供できるので、できるだけ速やかに提供させていただく。その他にも要望等があれば、いつでもご意見いただきたい。それでは、本日の各論である人材育成基本方針の改訂について、事務局より説明願う。

5. 和泉市人材育成基本方針について

【事務局】

○和泉市人材育成基本方針の改訂について、事務局から説明。(資料P 12～13)

【吉田副市長】

○資料12ページでは、1回目で議論するパートと2回目以降で議論するパートを分けているが、先程ご意見をいただいた通り、人材育成基本方針の職員像と制度は、行ったり来たりしながら、固めていく方法に改める。

○人材育成基本方針の改訂における議論のポイントとして、まず、1点目であるが、現行の人材育成基本方針は、策定から10年以上経過しており、これを改訂するというイメージではなく、近年、掲げた「職員理念」や「7つの心得」をベースにしたいと考えている。次に、2点目であるが、「職員理念」等だけでは、不足するものもあるため、公務員が共通して必要とする資質・能力として、国の人事院が示した職員像もベースになるのではないかと考えている。最後、3点目であるが「めざすべき職員像」を曖昧にしておくと、今後の制度設計に支障がでるのではないかと考えており、委員のご意見を伺いながら、和泉市がめざすべき職員像を定めたいと考えているので、よろしく願います。

○この職員像について、皆様のご意見をお伺いする前に、辻市長の考えを皆様にお示ししたいと思うので、まず、市長の考えを披歴いただきたい。

【辻市長】

○先程から、議論に出ている「職員理念」や「職場指針」、「行動目標」については、私が一人で考えたわけではなく、職員にどのような市にしたいか話を聞いたり、アンケートを取ったりしながら、意見を集約して作成したものであるため、市全体の総意で作成されたものと捉えていただきたい。また、「7つの心得」についても、ベースの案は私が提案したが、それを職員に叩いてもらって7つに絞り込んだものである。

○そして、令和4年度市政運営方針に盛り込んだ「和泉発日本をめざす気概」や「仕事を遊ぶ」については、私の思いによるところでして、市長に就任してから、『行財政改革』と『まちづくり』、『組織・人づくり』に取り組み、「再生プラン」・「躍進プラン」そしていま取り組んでいる「創発プラン」と3つ行革プランを策定し、様々な取組みを実行してきた。

○その中では、市立病院の指定管理導入や小中一貫校の整備など、先進的な取組みも行ってきたが、基本的には、全国初というのではなく、他市の先進事例を参考に、和泉市版にアレンジするなど、効率的な手法を取ってきたと思っている。

○しかしながら、近年は、人口減少による市政への影響やコロナなど、本当に先を見通すことが難しい時代になっており、逆にそれであればこそ、市制施行100周年のイメージをしっかりと描き、そこから逆算して、今何をすべきか考えて、施策を打ち出していく必要があると考えている。国が打ち出しているカーボンニュートラルも同じ発想だと思う。

- そこで、和泉市がどのようなまちになったらいいか、職員にアンケートを取り、様々な意見があった。例えば、ロケットの打ち上げなどとてもないアイデアもあったが、機運を盛り上げるためのペットボトルロケットの打出しにJAXAとの連携が実現したり、和泉市テクノステージにある会社が実際のロケットの部品を提供することになったり、少しずつだが夢が実現に向かうような動きがでてきた。
- このように夢を現実にするためには、職員が夢を持って本気になって取り組むことができる職場環境とがんばりが報われる制度が必要だと思っており、そのための助言をこの懇話会でいただきたい。
- また、この懇話会と直接関係ないが、未来を担う子どもたちの教育改革にも取り組もうとしている。これについてもすべての教科で大阪府の平均を上回るという目標を掲げているところ。子どもたちが自分の夢を叶えることができるように、学力を上げるという面で、助けになればと思っている。
- そして、100周年の未来において、この和泉市が「日本一夢のあるまち」になってほしい。
- 今は、100周年に向けた変革の時期であり、その土台となるのが、職員のモチベーションを上げるためのめざす指針づくりであり、制度づくりであると考えているので、是非、さまざまなご見識やご経験をお持ちの皆様からも、和泉市職員がどのような姿であるべきか、ご意見を頂戴したい。

【吉田副市長】

- 辻市長の考えを披歴いただきました。それでは、和泉市職員のめざすべき職員像がどうあるべきかについて、皆様のご意見を頂戴したいと思うが、いかがか。

【倉田】

- 和泉市が思い描く未来像または辻市長の思いを実現するための職員像として、資料にあげられているキーワードについて、基本的には、賛同できる。
- 一方で、このキーワードに沿った人物像が、実際に育っていくような環境整備や人事制度がないと、人物像は単なるお題目になってしまうので、これに連動する制度も含めて検討する必要があると思う。
- そして、めざすべき人物像を育成することに対して、私が最も重要と考えているものは評価である。また、給与制度はもちろん、採用、昇任、異動など多くの人事制度は、すべて評価にもとづくため、評価が肝になると思うが、この人物像についても、どのような評価を行えば、目標に近づくのかなど、評価とうまくリンケージしなければならない。
- ただし、この評価は重要であると同時に非常に難しい。評価の実務に目を向けたとき、評価項目が抽象的であればあるほど、また、項目が多ければ多いほど、適正な評価から遠ざかると思う。
- 適正な評価という実務を見据えた場合には、今、あがっているキーワードは多すぎるのではないかと思うし、また抽象的すぎるのではないかと思う。人材育成基本方針の項目数と実際の評価項目数が必ず一致する必要はなく、分類してまとめたものを整合させるなど工夫すればよいと思うが、相互に連動させることは必要。そうしないと、評価項目に上がっているのに、人材育成基本方針の視点から抜けているなどの問題も出ると思う。

【吉田副市長】

○今回の制度改革では、制度を実務に落とすところまでめざしており、倉田先生の意見には同感である。実際の評価項目や採点方法に落とし込んだときに、齟齬があってはよくない。評価項目と人材育成基本方針の整合性についても、確認いただきたい。

【倉田】

○参考に、箕面市の評価の例をいうと、評価項目は多く並べているが、評価者はそれを一つずつ点数化するのではなく、最終的な評価だけを決定する形にしており、ある意味、総合的な印象評価とした。それは、先程も話をしたとおり、評価項目を多くすることで、本来のあるべき評価と出てくる評価結果のブレが大きくなると思ったから。

○しかし、一人だけの評価で評価が決定されると、その人の好き嫌いなどにより、あるべき評価とのブレが生じるため、できるだけ多くの職員に評価させることで、ブレを軽減しようと、多面評価を導入した。

○和泉市においても、評価項目を少なくして大勢の目で見ること適切な評価とするか、評価項目を適正に設定しつつ評価能力が高い職員を育成して適切な評価とするか、その方法論を検討すればよいかと思う。

○人材育成基本方針については、評価の方法や評価項目を検討しつつ、和泉市ならではのキーワードを織り込むことが和泉市にとっての最適解になると考える。

【吉田副市長】

○和泉市も採用や昇任試験の面接は、総合点だけを定める印象評価になっている。私としては、構造化面接を導入するべきと考えているところではあるが、それについても、今後の議論を踏まえて、決定していきたい。倉田先生のご意見を聞き、改めて、懇話会の論点は、行ったり来たりする必要を感じた。

【稲継】

○少し話は変わるが、戦前の従来の官吏の給料表は、職位によって大きく給料が変わるものであったが、戦後、当時の大蔵省が通し号棒制の給料表を導入し、少しずつ給料を上げる仕組みにした。その後、人事院が、責任や職務に応じた給料ということで、職位によって差が出る給料表をつくり、今の形になったが、どうしても責任や職務の実態にあわない限界がある。今後、国の制度も変わっていくことが期待されるが、その溜まってきた齟齬が噴き出し、若手職員の退職や優秀な人材が公務員をめざさなくなったという形で表面化した。

○国の評価に関して話をすると、私も評価制度の検討に参加しているが、省庁を統一した制度をつくる必要があることから、国の評価制度はなかなか思うように進んでいない。例えば、評価結果が上位・中位評価に偏ってしまい下位評価が出てこないなどで、議論が進んでおらず、国よりもむしろ地方公共団体の先進事例の方が参考になるのではと思う。その点でいうと、倉田先生の箕面市の制度は進んでいると思う。

○また、倉田先生のご意見については、強く同感できる。評価など実務に落とすときに、この人材育成基本方針と整合がとれていなければならない。

- そして、めざすべき職員像について、辻市長が仰った34年後までの未来を見据えるのであれば、DXを避けることはできない。国も令和2年に「自治体デジタル・トランスフォーメーション（DX）推進計画」を策定し、情報システムの標準化や手続きのオンライン化を進めるとしている。私が、役所勤めをしていた頃は、一部の部署にしかパソコンがなく、ロータス1-2-3という表計算ソフトを使うことができる職員はすごいと言われていた。
- しかし、今は1人1台パソコンを持っていることが当たり前で、エクセルを使えることは、仕事をするための最低条件にもなっている。同じように今後は、RPAが普及し、今、人の手で行っている仕事もどんどん機械が処理する分野に置き換わっていく。そうなると、人が行う仕事は、連絡調整や市民との交渉、合意形成に向けた企画立案などに限定されてくる。
- 私が、関わっている自治体でも職員全員をデジタル人材にするという目標を持っているところがあり、そこは、毎年、全員に地方公共団体情報システム機構（J-LIS）の研修を受けさせ、そのうえで、毎年20人、5年間で100人のデジタル推進リーダーを養成しようとしているなど、動きだしている。また、会津地方の自治体では、13市町村が広域連携して、DXを推進しようとしているなど、デジタルの活用は必須。
- DXを推進するためのデジタル人材の育成は、ぜひとも入れていただきたい。

【吉田副市長】

- DX推進という新たな視点については、どのように導入するか検討したい。

【谷畑】

- 稲継先生からご意見があったDX推進に関しては、まったく同感である。すでに自治体でDXが推進されている例も多々あり、例えば熊本県小国町では、アプリの作成ソフトをすべての職員が活用できるようにしており、業務上の必要があれば、みんなで協働して1日から1週間程度でアプリを作るなどして、事務の効率化を図っている。そうなると手元の事務がなくなり、事務に対する細かな能力やそれを測る評価項目自体がいらなくなる。
- 都城市では、8割の市民がマイナンバーカードを取得しており、窓口業務に関する市民サービスの4割程度がコンビニ交付や端末で行われるようになってきている。さらにこれらが進んでいくと、窓口対応能力の優先度は、必然的に低下していく。
- また、公務員は憲法や地方自治法のもと公平公正に職務を遂行するという基盤のもとで業務を行っているため、公務員としてのリーガルマインド（法律の適用や全体の利益を考えるときの必要な柔軟・的確な判断力）は持ち続けなければならないと考える。これは、成果とは直接的に結びつかないものかもわからないため、成果を出す意欲・能力とは別に区分する必要があるかと思う。
- 成果を出す意欲と能力を測るうえでは、人事評価だけではなく、試験や資格取得など他の物差しを活用することも検討しなければならないと思うし、意欲と能力を引き出すうえでは、研修や職場環境の整備が不可欠。DXが推進され、デジタル化が進展したとしても最終的にそれを扱うのは人であるので、人が働き

やすい職場づくり・制度づくりが必要。

- そして、ただ単に個人の能力を伸ばすのではなく、組織全体を伸ばしていくような二面性のある視点を持った人材育成基本方針にすることで、和泉市の独自性が増すのではないかとも思う。
- 成果を出すための意欲・能力を高める土台となるのは、幅広い知識や広い視野などいわゆる教養になると思う。デジタル化が進展して、人にしかできない仕事に対応するためには、より一層教養を高める必要があると思うし、そうすることで、新たな発想や気づきが生まれると思う。
- また、人口減少により税収が減少する撤退戦での行政運営が求められる中、市全体の財政やそれぞれの事業の費用対効果を見極める財政的な能力が必要であるし、市民目線の視点を持って業務にあたる姿勢が必要。
- 最後ですが、職員には、後進を育成する能力を備えてほしいと思っている。今後、職員の定数削減を見据えたときに、業務を引き継げる能力がある職員がいないと、持続的な市の発展は望めないと思う。

【倉田】

- 稲継先生や谷畑先生と同感で、DXや財政的な視点は必要だと思う。なぜ、その視点が今回入っていなかったかを考えると、リーガルマインドなどリテラシー的な能力、基礎力などは、「成果を出すための能力」「成果を出すための意欲」という枠組みに馴染まないのかとも感じた。

6. その他

【吉田副市長】

- 人材育成基本方針と評価制度との連動、枠組みの話など総論的なご意見に加えて、DXやリーガルマインド、組織としての視点など新たな視点をいただいた。これらについては、しっかりと検討させていただきたい。その他に何かご意見はあるか。

【稲継】

- 先程も少し、箕面市が進んでいるとの話をしたが、私としては、もっとこの制度が他団体に水平展開していくのではないかと考えていた。総務省や大阪府の市町村課からも色々と言われたのではないかと思う。和泉市にも市民や職員が本当にいいと思う制度をつくっていただき、総務省や大阪府にしっかりと説明していけばいいと思う。

【倉田】

- 箕面市の場合でも、制度をつくりあげた当初からしばらく2年くらいは、国や府から指導があったが、それ以降はそれほど厳しくは言われなかった。

7. 閉会

【吉田副市長】

○終了時間が迫ってきたので、本日の議論はこれにて終了する。本日賜った貴重なご意見は、次回以降の懇話会に活かさせていただく。それでは、本日はこれにて閉会とするが、事務局から連絡事項があれば、報告願う。

【事務局】

○本日は多数のご意見を頂戴し、誠に感謝。次回の懇話会は5月25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1回和泉市人事給与制度改革検討懇話会を終了する。

< 終 了 >