

1. 開会

【吉田副市長】

- 本日は、前回に引き続いて人事評価制度について議論を行うとともに、新たな論点である昇任について議論を行う。
- まず、今後のスケジュールについてご確認いただいたのち、人事評価結果の活用について、これまで皆様からいただいた意見をもとに、検討した市の実施方針をご確認いただきたい。それでは、事務局から説明を願う。

2. 人事評価制度について

【事務局】

- 今後のスケジュールについて説明。（資料P 1）
- 評価結果の活用について、市の実施方針を説明。（資料P 2～4）

【吉田副市長】

- ここまでの説明について、ご意見はあるか。倉田さんからご意見を伺いたい。

【倉田】

- 基本的には、これまでの懇話会が出た意見を踏まえた方針になっていると思うが、人事評価の昇格への活用に関して意見をしたい。
- 政治的任用が必要である職階をはじめ、昇格適格者を選抜するための枠を一定、設けることは理解できるものの、ネガティブチェックに留めて、多くの対象者を残し、その中から人事評価結果を参酌せずに選抜した場合は、高評価を得た職員が昇格枠から漏れる可能性が高まる。
- 高評価を得た職員は、当然、昇格への期待感を持つ中、それが裏切られた時は、制度そのものへの信頼を損なうことにつながりかねない。
- 制度に対する信頼を確保するためにも、人事評価結果で極めて上位になった職員は、必ず昇格させるような枠をつくってはどうかと思う。もしくは、他の要素を勘案しつつも、評価の上位者から昇格させるような制度としてはどうかと思う。

【事務局】

- まさに、ご指摘の点について、事務局でも同じように考えており、資料では、「足切り基準をつくり、絶対評価順の対象者一覧を具備する」と記載しているが、これに関して少し補足をさせていただくと、足切り基準を下回る職員を昇格させることは絶対にしないということが、まず1点。
- そして、人事評価の高い職員から順番に並べた一覧表を作成し、それをベースに昇格者を選定するため、原則は、評価の高い職員を昇格させる考えである。ただし、例えばハラスメントに問題がある職員は、対象者から外す必要があることや特定の昇格ポストに対する経験など人事評価に現れない人事配置上の問題など、特別に配慮する必要があるものに限り、例外として、繰り上げや繰り下げを行う考えである。

【倉田】

- 箕面市では、昇格の要件について、人事評価以外の個々の事情に配慮するときりがなくなるし、不透明なものになるとの考えから、要件を人事評価だけに限定した。
- 和泉市としての判断も理解できるし、反対するものでもないが、一つ付け加えるとすると、課長級などの

上位職階については、組織運営上の事情に対する理解がある職員も多いと思うが、下位職階の職員に組織運営上の事情を理解してもらうことは難しいと思うので、下位職階になるほど、出来る限り機械的に昇格させるようにしてはどうかと思う。

【山崎市長公室長】

○倉田さんの仰るとおりだと思う。下位職階については、基準をクリアした昇格候補者数と実際に昇格させる人数をできるだけ近くするような基準にしたいと思う。

【吉田副市長】

○昇格基準については、私や市長、担当副市長を含め、事務局と様々な視点で議論し、和泉市としての見解を出した。自身としては、倉田さんに近い考えを持っているところであるが、まずは、一定の幅を持つような基準で運用しつつ、将来的には、足切り基準を出来るだけ、昇格基準に近いところまで持っていくことを検討することもあり得るのではないかと考えている。

○また、人事評価結果の上位から順番に並べた昇格対象者の一覧をベースに昇格者を選定することで、猟官的な任用を見える化することもできると考えている。続いて、稲継先生のご意見は。

【稲継】

○和泉市として相当の議論をして決定したことだと思うので、特に異論はない。

【吉田副市長】

○谷畑さんはいかがか。

【谷畑】

○人事評価の実施時期について、和泉市の示す実施案では、従来どおり2月下旬に評価を確定させて、その結果を翌年度の昇格に反映するとの考えであるが、年度末に非常に大変になるのではないかと危惧される。

○まず、この案で運用しつつ、やはりそれが大変だということになるのであれば、人事評価の前倒しを検討するなど柔軟に対応してはどうかと思う。

【事務局】

○事務局としても、少し不安があるので、ご指摘を踏まえ、柔軟に対応していきたい。

【尾郷市長公室次長】

○現在は、エクセルシートで人事評価の管理を行っているが、システムを導入すれば、評価結果の集計作業を早くできるのではないかとと思うので、そのようなことも検討していきたい。

【谷畑】

○システムの話が出たので付け加えさせていただくと、スマートフォンのアプリで人事評価ができるようになれば、常に最新の評価を入力でき、効率化が図れるのではないかとと思う。

【吉田副市長】

○ご意見をいただき感謝。人事評価結果の活用については、行ったり来たりの話になることも想定されるが、一旦これで仮置きさせていただき、次の議題に、話を進めさせていただく。

○続いて、人事評価の手法について、皆様からいただいた意見とその意見を踏まえた市の対応方針についてご確認いただき、改めてご意見を賜りたい。それでは、事務局から説明願う。

【事務局】

○人事評価制度における「①能力評価項目の設定」、「②業績評価の目標設定」、「③頑張ったが成果が出なかった場合の評価」について、事務局から説明。(資料P 5、8)

【吉田副市長】

○人事評価制度の評価手法については、主に9つの項目を論点としているが、まず、事務局から説明のあった3つの項目について、ご意見をいただきたい。谷畑さんのご意見は。

【谷畑】

○先程、少し触れたが、評価のためのアプリを導入してはどうかと思う。例えばアステリア株式会社が提供しているプラティオというアプリ作成ツールがあり、熊本県小国町では、それを活用して役所の仕事をアプリでできるようにしている。このアプリ作成ツールは、扱いも非常に簡単で、1日で新しいアプリをつくることができるらしく、ICT技術を活用しながら、職員の負担が減るような方向で検討いただきたいと思う。

○そのようなツールを導入できれば、評価項目の数が増えても評価者の負担もあまり増えないように思うし、評価の2択化にも適しているのではないかと思う。

○また、ルーティン業務に関してであるが、池田市の方法がいいのかはわからないが、その業務内容に応じた評価がしっかりとできるようにしていただきたい。

○頑張る職員の定義に関しては、資料にある通りでよいと思う。

【吉田副市長】

○アプリの開発を含め、システムの導入に関しては、すぐに対応できるかわからないが、他市の事例等を参考に検討したいと思う。また、ルーティン業務に関して、従来はルーティン業務でもSランクになるような高い目標を設定することが可能だという考えで制度設計していたところであるが、池田市のようにルーティン業務自体の評価を底上げすることがいいのか悩むところである。

【谷畑】

○ルーティン業務は失敗しないことが最大の目標だと思うので、その評価は難しい。ただ、市制施行100周年の頃には、ルーティン業務はA I などICT技術の発展により、職員の業務ではなくなると思うので、今はまさに過渡期にある。

【吉田副市長】

○それでは、稲継先生はいかがか。

【稲継】

○評価の2択化については、ぜひ検討を進めていただきたい。また、近年は、A I やビッグデータなどを活用した人事管理ツールいわゆるHRテックが、民間企業で多く活用されているため、比較検討してはどうかと思う。

○また、資料の中で少し気になった点について、確認させていただきたい。ルーティン業務に関して、池田市の例として、「目標レベルの低い業務で達成度が高い場合」は、「目標レベルの高い業務で達成度が低い場合」よりも高く評価すると記されているが、池田市では、そのようになっているのか。

【事務局】

○前回の稲継先生からの助言を受けて調べたもの。和泉市は、逆に「目標レベルの高い業務で達成度が低い

場合」の方が「目標レベルの低い業務で達成度が高い場合」、よりも高く評価する点数設定になっている。

【稲継】

- 自分もそのように設定するべきと思うので、例に示す案には反対。職員が、チャレンジングな目標を設定しやすくするべきだと思うし、これを逆転させると、低い目標しか設定しなくなることが危惧され、組織としてはよくないと思う。
- 頑張る職員の定義に関しては、谷畑さんと同様に、資料にある通りでよいと思う。

【吉田副市長】

- 続いて、倉田さんのご意見は。

【倉田】

- 1つ目の評価項目を2択化することに関して、これまで議論してきたとおり、うまく形にすることができるのであれば、評価のブレを抑えることができるし、誰が評価しても近い結果を導ける適正な評価になると思う。ただ、事務局も感じていると思うが、他団体でも実際にやっている例を見たことがなく、本当にうまく形にできるかという点が本当に心配。もし、これがうまくできないということになると、議論が全く変わることにもつながりかねない。
- そうならないように、今の段階で作りはじめてみて、2択化の実現性を検証するべきだと思う。つくったものをベースに少し工夫する程度で、実現できそうと判断できれば、2択化の方向で進めるべきだと思うし、もし、難しいと判断するのであれば、評価ブレをなくす別の方法を考えなければならない。
- 次に業績評価に関してであるが、少なくとも現時点においては、市役所の業務の大部分がルーティン業務である中、職員の納得性を高める手法として、例で示す方法があることは理解できるが、稲継先生のご意見はもっともだと思う。

【事務局】

- 2択化の評価項目をつくるにあたり、もう少し詳しくご助言をいただきたい。評価項目を刷新することは別として、今の本市の能力評価をベースに考えたとき、約40の評価項目を3段階または5段階で評価しているが、これを単純に2択化するようなイメージではないと思うがいかがか。

【谷畑】

- これまでの議論でも少し話があったと思うが、1つの評価項目の中に複数の論点があるのは良くないと思うので、それは分けて評価するべき。

【倉田】

- 例えばであるが、「明るく挨拶をする」という項目でも「明るく」と「挨拶をする」という2つの視点が入っているのでそれをそれぞれ分けるイメージだと思う。

【吉田副市長】

- これに関しても、実務的に激しく議論をしているところである。評価を簡素化しつつブレなくするためには、2択のどちらかを迷いなく選ぶことができるような表現にしなければならないし、「イエス」・「ノー」で判断できるようする必要も感じている。本来、この作業が非常に大変であるため、制度を実施する時期までに固める予定であったが、倉田さんからご意見いただいたように、2択化の実現性は検証すべきと思う。

【事務局】

○評価項目のつくり込みについては、お時間を頂戴できればと思うが。

【谷畑】

○10月は議会もあるので、大変だと思うが、2択化の判断は早い方がいいと思う。

【吉田副市長】

○2択化については、取り急ぎ、具体的な評価項目を作成し、皆様にご確認いただく方向で進める。その上で可能であれば、今年度中に、一度試験実施することも検討したい。3つの項目について他に補足のご意見はないか。

【稲継】

○ルーティン業務に関する池田市の手法について調べたが、標準の難易度で達成度が高いものを65点とし、標準より1つ上の難易度で達成度が標準のものを60点としていることから、目標の困難度よりも達成度を重視しているように表現されている。しかし、難易度が最も高いSのレベルのものは、達成度が標準でも70点に設定しており、高く評価するようになっている。つまり、高い目標を設定した方が、高い点数になるようになっていることに変わりはないので、それに引っ張られる必要はないと思う。

【吉田副市長】

○稲継先生のご意見を踏まえ、目標難易度と達成度による点数設定については、案として示したのを見直す。他にご意見はあるか。

【倉田】

○業績評価の目標設定と評価の精度によって、次の能力評価と業績評価の評価点配分にも影響するように思う。

【吉田副市長】

○次の論点に関するご意見もいただけたので、次の論点に移る。事務局から説明を願う。

【事務局】

○「④能力評価・業績評価の配点」、「⑤評価結果の調整」、「⑥評価の開示・面談」について、事務局から説明。(資料P6)

【吉田副市長】

○事務局から説明のあった3つの項目について、ご助言やご意見をいただきたい。倉田さんのご意見は。

【倉田】

○評価結果の調整に関しては、先程の2択化を含めた能力評価の評価手法とも連動して考えるべきだと思う。誰が評価しても同じ評価になるブレのない評価が理想であり、それが実現できるのであれば、調整は必要がなくなる。

○1次評価者の点数の活用方法についても、ブレが少ないのであれば問題にならないが、一定のブレは出てくると思われる。そのとき、今の1次評価者の点数を2次評価者が参考にするというやり方では、2次評価者自身の1次評価の取り扱いに対する考えに影響され、2次評価の意味が大きく変わる可能性がある。例えば、1次評価の結果を重視する評価者もいれば、あくまで参考にだけして独自で評価する評価者もいると思う。

○最も重要なことは、適正な評価がなされることであることから考えると、1次評価と2次評価はお互いに切り離して評価を行い、差がついたところを調整するような形にすることも考えられる。

【吉田副市長】

○議論が少し複雑になるが、能力評価と業績評価で1次評価の位置付けを変える必要があることも考えられる。例えば、能力評価は身近な係長等の方が評価しやすいためそれを重視すべきであるが、業績評価は課としての目標を設定すべき課長の評価を重視すべきというように、1次評価の位置付けを変えることを考えなければならないと思う。

【倉田】

○そうだと思う。いずれにしても、特に注意しなければならないことは、人の好き嫌いが評価に影響することを防がなければならない。好き嫌いで評価が決まると、人事評価制度への信頼が損なわれる。

【谷畑】

○1次評価と2次評価の差がついたところを調整する方法について話が出たが、その方法は調整者の負担が大きくなりすぎるのではないかな。

【倉田】

○2択化や評価ブレが少ない評価手法になれば、調整者の負担が減るのではないかと期待される。

【谷畑】

○現在、和泉市が行っている甘辛調整とは、全く異なるものになるため、倉田さんの言う調整をやるやらないとは別に、全体的な甘辛調整を行うのかについても考えなければならない。1次評価と2次評価の差がついたところを調整する方法について話が出たが、その方法は調整者の負担が大きくなりすぎるのではないかな。また、この調整を前提にするならば、3段階の評価者が必要になる。

【事務局】

○谷畑さんの仰る通りで、今は事務負担を含めて考えた結果とし、2次評価者が1次評価との調整役としての役割と異なる1次評価者間の甘辛調整役を担うこととしている。役割を別に増やすと、人事評価にかかる人件費コストが上がる。

【山崎市長公室長】

○また、現実的に同じ場所で勤務している職員同士であれば、適正な評価をするための判断材料も多いので問題ないが、仮に調整者をさらに上位職階の職員に設定すると、勤務場所が離れるケースも多くなる。部署によっては、適切な調整者の設定に難しい課題が出る。

【谷畑】

○倉田さんの言うように1次評価と2次評価を分離するのであれば、最終評価として、それらをどう扱うのか決めなければならない。別に調整者を置くのか、1次評価者と2次評価者が相談して決定するのか、按分など機械的な方法によるのか、事務負担を含めて、どの方法が現実的かは検討が必要だと思う。

【倉田】

○職員も人間である以上は、少なからず好き嫌いがあるし、それを評価に持ち込む職員が出る可能性があるもので、できる限り1人に評価権を委ねるのは避けるべきだと思う。調整者を別に置く3層構造の評価にす

るのは、負担が大きくなるし、上位職階ほどその負担が大きくなることは理解できる。例えばであるが、1次評価と2次評価でバラツキが出たところは、多面評価を活用して、それに委ねる方法もあるのではないかと思います。

【稲継】

- 1次評価と2次評価の関係について、大部分の自治体は、今の和泉市と同じように2次評価者が1次評価を参考にして、評価を決める形になっている。1次評価と2次評価を分離して行うのであれば、システムを入れないと集計作業の負担が非常に大きくなると思う。
- 総務省の人材育成アドバイザー派遣事業で、ある市の評価規程を確認したところ、1次評価者と2次評価者、調整者、他評価者の4人で評価を決定するように定まっていて、実務について詳しく話を聞くと、単純に4人分の評価を足すことにしているという事例があった。そこでは、それはおかしいという話になって、ましてや部下の評価と上司の評価を同じ割合で活用することには、非常に違和感を感じた。
- 多面評価の項目で例として掲載されているが、係長の評価をするにあたり、主事等の係長に対する評価を課長が把握して、課長が係長の評価を行うというのはいい方法だと思う。1次評価者と2次評価者の総合的な情報量は増やす方が、適切な評価になると思う。
- 評価者の好き嫌いの問題もあるが、基本は1次評価者の評価結果を2次評価者が適切に上書きする方が、現実的だと思う。

【倉田】

- 項目ごとのブレを適正に修正することも、もちろん大事であるが、先程から言っているとおり、好き嫌いだけで減茶苦茶な評価をすることを防がなければいけないと思うし、その仕組みが必要だと思う。

【吉田副市長】

- 1次評価の扱いについては、議論が煮詰まってきたので、後は事務局が整理を行ってほしい。その他、「④能力評価と業績評価の配点」や「⑥評価の開示、面談」について、何かご意見があれば伺いたい。

【谷畑】

- 評価前の任意面談を導入するとあるが、どのようなイメージのものか。

【事務局】

- 先程の調整者の議論の中で、勤務場所が離れている職員の評価をすることの難しさについて少し話が出たが、そのような場合においては、評価を適切にするために事前に面談を要する場合もあると考えた。しかし、同じ部屋で毎日、コミュニケーションを取れている職員の評価をするために、事前に面談する必要はないと考えられるので、必要に応じてあくまで任意で、面談することにしたいと考えている。

【倉田】

- 評価者からだけでなく、被評価者からも面談を申し込めるようにしてもいいのではないかと思います。

【吉田副市長】

- 私は、事前面談を全員にやることにしているが、確かに、部下から申し込みできるようにしてもいいかと思う。それでは、議論を進めることとする。事務局から説明を願う。

【事務局】

- 「⑦多面評価」、「⑧部署の業績と職員個人の業績との関係」、「⑨能力・業績に対する特別加算」について、

事務局から説明。(資料P7)

【吉田副市長】

○この項について、ご助言やご指摘を賜りたい。谷畑さんのご意見は。

【谷畑】

○まず、部署の業績と職員個人の業績との関係では、例として示されている「部局共通の目標を設定し、全員の業績目標とする」のは、なるほどと思った。

○次に、多面評価については、先程も少し議論が出たが、基本的には市の方針として示された評価者の参考にするものでいいかと思うが、2択評価にするのか、そうしないのかは少し気になった。

【吉田副市長】

○2択にするかどうかは、今後、検討していきたいと考えているが、評価者の参考にするためには、少なくとも評価項目はできるだけ合わせる必要があると考えている。ただ、大項目ぐらいで広く評価をしてもらう方が、より評価者の参考になる意見が出てくるのではないかとも思う。

○それでは、続いて稲継先生のご意見は。

【稲継】

○多面評価については、上司の気づきのためのツールとして活用することと、評価者の参考とするためのツールとして活用することの両方で使う方がいいと思う。その際、特に2択化にする必要はないように思う。

○部署の業績と職員個人の業績との関係では、「部局共通の目標を設定し、全員の業績目標とする」方法は、他の自治体を含めて実施している例を知らないのですが、実現すれば、和泉発日本になる可能性がある。

○次に、建築主事など資格業務に対する手当について、勤勉手当の増額で対応しているが、総務省の視点からは疑義のあるものかもしれない。個人的には、資格に対する手当があつていいと思っているが、自治法の中に明確に規定されていないため、勤勉手当に積むことに対しても、議論はあるところだと思う。

○そして、資格取得の報奨制度に関しては、以前も言った通り、試験費用に対してだけでなく、参考書の購入費用などに対しても補償してあげられるよう、増額していただきたい。

【吉田副市長】

○続いて倉田さんのご意見は。

【倉田】

○職務に対する勤勉手当の加算について、おそらく、個人責任を問われる可能性のある業務であることなどを勘案して、建築主事と水道事業管理者の2つに限定していると思うが、福祉系の業務や保健系の業務でも同じような性質のものが、本当はないのか気になった。

○多面評価の評価表については、誰に対して評価するのか、何人を評価するのか、評価結果の調整に活用するのかなどであり方が変わらと思う。

○2択化などで評価ブレを抑えることができるにしても、少数の評価では評価が偏ってしまう可能性があるため、できるだけ多面評価の評価人数を広げた方がいいと思うが、その場合、評価する人数が増えてしまうので、できるだけ簡易に評価できる仕組みにしなければならなくなる。

【稲継】

○何段階上位の上司を評価するのかわかると思うが、ライン上の1段階や2段階上位にとどめるのであれば、大きな負担にならないと思うので、部下からの評価は、全員が行う仕組みにすればよいと思う。あと

は、同僚からの評価を導入するかどうかで、負担が異なる。

【倉田】

○視点多い方が、評価者の参考になることは間違いない。箕面市では、同僚評価に加え、ライン外の斜め上や斜め下の評価も行った。どこまで評価するかは、その評価の活用方法を踏まえて、決めればよい。

【吉田副市長】

○時間も押してきているため、一旦、この項の議論を終わらせていただき、市長にここまでの議論に関する意見や感想をいただきたい。市長のご意見は。

【辻市長】

- 私としては、事前に事務局から説明を受けているため、本日お示しした市の対応方針に異論はないところであるが、昇格者の選定方法や能力評価の2択化などをはじめ、皆様から多くのご意見をいただいた。
- 能力評価の2択化や目標設定調整会議、甘辛調整会議など、新たな視点の取組が多く出てきており、本当に実現できるのかという心配もあるが、事務局には、詳細の制度設計を頑張ってもらいたい。
- 評価に関して言うと、1次評価や2次評価、多面評価と様々な段階の評価があるが、いずれにしても評価される側の職員が納得する方法でなければならないと思うので、その視点で取り組んでほしい。
- また、頑張る職員の定義については、私も抽象的でいいと思っているが、持論を述べさせてもらおうと、「能力」と「努力」に加えて、「考え方」が重要であると考えている。マイナスの方向に向けば、その能力と努力が組織にとってマイナスになるので、考え方をプラスの方向に向けることが重要だと思う。この「考え方」を評価すること自体は、非常に難しいと思うが、それが業績評価に現れるのだと思う。

3. 昇任について

【吉田副市長】

○それでは、次の議題である「昇任について」に移る。まず、事務局から説明を願う。

【事務局】

○昇任について事務局から説明。(資料P9～13)

【吉田副市長】

○昇任制度について、「①昇任者の選抜」、「②係長級昇任試験」、「③希望降任制度」という3つの論点をまとめて説明させていただいた。ここまでの説明について、ご助言やご意見をいただければと思うが、例えば、係長級昇任試験について受験資格を32歳からとしているが、そこから2年毎に昇格しつづけるような職員がいた場合、40歳で部長になるということも制度上は起こることになるので、このようなことも含めて、ご議論をいただきたい。倉田さんのご意見は。

【倉田】

- 係長に昇格できる年齢が最短で32歳ということになると、大卒者で10年間、高卒者はさらに長く14年間は、係長に昇格することができないということになる。これは、少し長すぎるのではないかと思う。
- 一方で、若年での昇格が続いて、40歳台で部長級になってしまうと、その後10年以上も部長をやらなければならない、少しだれてしまうことも考えられる。あまり早く上位職階になりすぎないような調整は必要だと思うが、係長級への昇格は、もう少し若くてもいいのではないかと思った。
- また、昇任試験をやめるとの提案には、賛成である。

【吉田副市長】

○続いて、稲継先生のご意見は。

【稲継】

- 和泉市の昇任試験の内容は、法律や基礎的な知識、係長としての姿勢などに関するもので、それほどハードルが高いようには思えないが、女性の受験率は非常に低く、昇任を避けていることは明らかである。これを回避するための提案であると思うが、職員の自己研鑽を促進する意味でも、資格取得を昇任の要件にすることは良いと思う。おそらく自治体で初めての取り組みになるのではないかと思うが、賛成である。
- ただ、どのような資格を対象にして、どの程度で加点するのかなどの条件設定が大変だと思う。例えば、不動産鑑定士などは非常に難しい資格であるため、それだけで要件を満たすことにしてもよいと思うし、一方で、ITパスポートなどは比較的難度も易しく合格率も高いため、他の資格とセットでなければならぬなど、資格の難易度や合格率等を勘案して決めていただければと思う。
- 昇任年齢については、各自治体の文化や風土で決められていることが多いと思う。国では、26歳で係長になれる。倉田さんのように若くても能力的に対応できる職員はいると思うが、それを周りの職員が納得する風土があるのかという課題もあると思うので、和泉市として相応しい年齢設定を考えていただきたい。
- 次に希望降任制度について、現行の給料体系においては乱用される可能性もあると思うが、職務に応じた新たな給料体系になった場合、降任に伴って大きく給料が下がることになるため、相当な事情や覚悟を持った申し出に限られる。そのような職員は救うべきとも考えられるので、制度を継続した方が良いと思う。

【谷畑】

- 昇任年齢について、急激な低年齢化を凶ってしまうと、上位職階に若い職員が多く入りすぎてしまう可能性がある。ポストに限りがある中、そのような状態になってしまうと、組織としての新陳代謝ができなくなるのが懸念される。国のキャリアとノンキャリアというような複線型の昇任であるならばまだしも、一度、若年層が上位職階を占めてしまうと、その後しばらく、誰も昇任できなくなるというような状況になり、職員のモチベーションが下がってしまうので、そこは気を付けるべきだと思う。
- また、係長級の昇任試験をなくすのは、その方向でいいと思う。稲継先生から意見があったとおり、資格取得を昇任要件にすることにも賛成であるが、資格取得を昇任要件にするのは、係長級だけで課長級等への昇任にも適用するのか。

【事務局】

- 現時点の想定では、係長級への昇任要件にしか適用しない考えである。マネジメント層に馴染む資格もあると思うが、まずは、担当レベルで基礎的な能力を高めるための資格取得を推進したい。

【谷畑】

- 課長等にも資格取得を要件にして、昇任のハードルを上げることも考えられるが、それをしないのであれば、なおさら昇任を早めすぎるのは気をつけていただきたい。昇任年齢を下げて、その時期に一気に若手登用してしまうと、先ほど申し上げたような状態になるので、制度設計や運用で留意していただければと思う。
- 希望降任制度については、稲継先生からも意見があったとおり、新たな給料体系においては、デメリットが大きいので活用する職員は減ると思う。しかし、そのデメリットを踏まえてもなお、家庭の事情などでその職務に耐えられないという職員がいる場合もあると思うので、残しておいた方が良いと思う。

【吉田副市長】

○前半の議論で、人事評価を昇格の足切り基準として活用することについて説明したが、評価の上位者から機械的に昇格させるわけではないので、谷畑さんのご意見を踏まえた運用は可能だと思う。

【倉田】

○部長などの上位職階に関しては、私も谷畑さんのご意見と同意である。先ほども申し上げたが、部長に若くして昇格してしまうとだれてしまうので、上位職階は年齢を調整するべきだと思う。

○ただ、係長級に昇任するのに、高卒の職員の場合、10年以上も要するというのはいかがかと思っている。大学院の卒業者や中途採用の職員は、浅い経験年数で昇格できるのに対して、高卒の職員がいつまでも昇任できないという不満が箕面市ではあったので、配慮できないかと思う。例えば、年齢ではなく、在職年数にするという考えもあると思うので、検討いただきたい。

○また、先ほど「②係長級昇任試験」、「③希望降任制度」に対する意見を言えなかったもので、改めて、意見を申し上げる。昇任試験をなくすのは、賛成である。高齢職員の受験率が低いのは、もともと受験を回避してきた職員が滞留することになるので必然と思うが、女性職員の受験率が低いのは非常に大きな問題である。自身の経験による印象では、しっかりとした女性職員ほど、奥ゆかしく係長になる自信がないという理由で、受験しない傾向があったと思う。女性職員の割合が今後、増えていくことも想定される中、優秀な女性職員に活躍していただかないと組織を維持できなくなるので、女性に昇任してもらえる環境を整備することは重要であると思う。

○一方で、資格取得を要件にすることは、新たに昇任を回避できる手段を持たせることにつながるので、その整理をどうするか悩ましい問題だと感じた。案では、その問題に対する配慮として、40歳以上については資格要件を外しているという理解でいいか。

【事務局】

○その通り。40歳という年齢設定は、子育てに一定キリがついている年齢であることや将来的に課長級ぐらいまで昇格できるであろうことを考慮した設定である。

【倉田】

○ただ、本当にできる職員には、もっと早く昇任してもらおう方が組織としては、メリットがある。

【稲継】

○例えば、2年連続でS評価の場合は、40歳以下で資格がなくても昇任するようにするなど、検討の余地があるように思う。

【倉田】

○確かにそのようなやり方もある。次に、希望降任制度については、稲継先生や谷畑さんと同意見であり、庁内で共働きしている職員など、収入が下がってもいいという職員もいると思うが、それは仕方がない。

【山崎市長公室長】

○係長級への昇任年齢について、新たな給料体系では、若くして昇任すると給料が一気に上がる。そのあたりも含めて、30歳がいいのか、28歳がいいのか検討していく必要があると認識している。

【吉田副市長】

○昇任制度について、様々なご意見をいただいた。この議題に関しては、皆様から頂いた意見を踏まえ、一定の整理を行ったうえで、再度、次の懇話会でお諮りしたいと思うが、改めて、追加の意見はないか。

【倉田】

○係長級への昇任に関して、資格取得に加え現行の試験を対象にすることを検討としているが、その理由は、

【事務局】

○資格取得だけでは、すべて庁外の制度に委ねてしまうことになるため、庁内で受験できる制度を残し、昇任対象者を確保したい考えである。

【吉田副市長】

○職員としての資質を市の裁量で問うような試験を残すというのも、理由の一つとしてある。

【倉田】

○それでは結局、試験制度を残すことになると思うので、そこは気になる。採用試験の際に、一定、公務員としての学力や知識を測っているのではないか。

【事務局】

○現在は、民間企業と同じような能力適性検査（SCOA）を行っており、特に公務員としての知識を必要とはしていない。

【稲継】

○公務員としての知識は、自治体法務検定など資格取得で測ることができる。倉田さんの言うとおりに、論理矛盾があると思うので、検討いただきたい。

【吉田副市長】

○それでは、時間が迫ってきたので、議論を終了する。ここで、本日の内容について、市長から確認したいことや感想など意見を賜りたい。

【辻市長】

○皆様から意見をいただいたとおり、私も女性職員の活躍を促進する観点から、昇任試験は廃止すべきと考える。また、技術職の確保に課題を抱えており、中途採用などを今後、本格的に実施しないといけない状況になると思っているので、中途採用者が不利にならない昇任制度についてもあわせて検討していかねばならないと感じた。採用に関しても、今後、議題になると思うので、よろしくご議論いただきたい。

○希望降任制度に関しても、皆様と同じ考えであるので、制度としては維持する方向としたい。

【吉田副市長】

○皆様から頂いたご意見や市長のお考えも踏まえ、昇任制度等について検討し、次回の懇話会において、方針を示し、再度お諮りする。

○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9月22日の14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7回和泉市人事給与制度改革検討懇話会を終了する。

< 終 了 >