

会 議 録

会議の名称	第9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12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(オンライン参加)、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	人事評価制度及び人事給与制度改革基本方針未実施項目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、人事評価制度の評価手法について、これまでいただいたご意見に基づき、作成した市の実施案を改めてお示しする。事務局から説明を願う。

## 2. 人事評価制度について

### 【事務局】

- 人事評価制度(評価手法)について、市の実施案を説明。(資料P 2～6)  
(資料P 3～5は吉田副市長が説明)

### 【吉田副市長】

- 前回の懇話会で、現状の能力評価の2択化では評価が困難であるのご意見を踏まえて、3択化の具体案を作成した。評価項目を作成するにあたっての前提や基準についてもお示ししているのので、併せてご意見やご助言を賜りたい。最初に、評価項目の設定について、倉田さんのご意見は。

### 【倉田】

- 2択から3択になり、評価項目を「いつも」や「時々」という文言で評価の判断で行うと、多くの職員が「時々」で評価され、評価の中心化が懸念される。
- やはり前回までの議論でも提案したような、「あてはまる」「あてはまらない」の2択で評価した方が適正な評価ができるのではないかと思う。
- 2択化してブレるのは、「どちらでもない」職員の評価だと思われる。「どちらでもない」評価の職員については評価者同士で協議する中で結論を出すこともできるし、評価者にとっても他者の評価視点に触れることで相場観を養う機会にもなる。
- もし、2択化が難しいのであれば、次候補は4択化が望ましいと思う。
- 4択化の場合、4択のうちプラス方向の評価(あてはまる、時々あてはまる)は一律1点とし、マイナス方向の評価(あてはまらない、あまりあてはまらない)には一律0点とすることで、評価しやすく、ブレのない評価方法になると思う。
- また、評価者間のブレを調整する際も、2択の場合は○と×をすり合わせる困難な作業になるが、4択ならグレーゾーンの中での調整になるので、落としどころが作りやすくなると思う。

### 【吉田副市長】

- 谷畑さんはいかがか。

### 【谷畑】

- 3択にすることで中央化してしまうことが予想されるが、横並びの評価の中から特別に優劣が出る人だけを取り出すような評価制度にした場合に、評価の差異が少なくなり、評価を人事行政に反映することが難しくなるのではないか。

**【吉田副市長】**

○稲継先生のご意見は。

**【稲継】**

- 3択化に対する意見を聞く中で、中心化傾向が懸念されることに鑑みて、倉田さんの仰る4択化が望ましいと考える。
- 評価項目の策定にあたっては、より客観的な評価を実現するためにも定量化できるものは定量化すべき。
- 次に、例であるような「仕事を愛する心」という評価項目についてだが、規範として設定するのは良いと思うが、そのままの言葉で評価項目に落とし込むことは難しい。評価項目に落とし込むためには、評価基準が明確となるように一定抽象化する作業は必要だと思う。
- また、評価項目を作成する起草委員会については、いくつかの自治体で実施していたが、あまり良い結果が出た例を聞かない。まずは、人事課などで評価項目を作成し、制度実施をする中で毎年改良を加えていく方がよいと思う。

**【事務局】**

- ブレない評価項目の設定を前提として2択化を検討しているが、このブレのない評価項目を作ることに大変に苦労している。
- ブレが起こりうる評価項目による2択化による評価を行った場合、評価者の甘辛の影響を大きく受けしまい、偏った評価分布になることが想定される。
- 先ほど倉田さんが仰った「どちらでもない」職員の評価を落とし込む選択肢を用意することや、評価分布は正規分布に近づくことが望ましいと考え、3択化による評価を検討した。

**【倉田】**

- 評価全体を見たときに正規分布に近づくことが望ましいということは理解ができるが、各評価項目の評価分布まで正規分布に近づける必要はないのではないかと。

**【谷畑】**

- ブレのある評価項目でも2択化のなかで一次評価者と二次評価者が調整を行うことで適正な評価に近づくと考える。
- 評価を正規分布に近づけることが目的にならないように検討するべきだと思う。

**【吉田副市長】**

- 当初の目的として評価の中心化傾向を解消することを掲げていたはずなので、それを踏まえて評価項目の設定を検討する。
- 稲継先生が仰った評価項目の定量化について、評価項目に数値目標を設定することにより、業績目標と同義化してしまい、業績評価に転化してしまうことを懸念している。例えば、「ハラスメントに該当する言動が3回未満だった」や「昨年度より時間外勤務を減少させる」と設定した場合、これは数値目標を掲げることになり、業績評価になってしまうと考えるが、いかがか。

**【稲継】**

- その評価項目は業績評価ではなく、能力評価だと思う。目標管理は業績評価の一評価手法に過ぎず、目標設定をしていることが直ちに業績評価を行っていることにはならない。
- 業績評価は仕事の成果を評価するものであり、能力評価はその人の能力を測るためのものであることをはっきりと区別して制度設計を行う必要がある。

**【谷畑】**

○時間外勤務の減少についても業績評価ではないと思う。時間外勤務は上司が必要に応じて命じるものであり、命じられる側の業績評価とするのは違和感がある。上司のマネジメントに関する能力評価になるのではないか。

**【吉田副市長】**

○評価項目の設定について多くのご意見をいただいた。能力評価と業績評価については、それぞれの評価する対象を混同しないように認識したうえで評価項目の設定を行っていきたい。  
○次に、一次評価と二次評価のブレに対するアラートについて、倉田さんのご意見は。

**【倉田】**

○合計点のブレによるアラート判定では、一部の評価項目に評価者間のブレが多くあるにもかかわらず、結果的に点数が近くなればアラートが出ないことになる。これは適正にブレが是正されている状態ではない。  
○各評価項目における評価のブレを是正する仕組みにする必要があると思う。

**【吉田副市長】**

○谷畑さんはいかがか。

**【谷畑】**

○アラートの出し方について、評価項目ごとの評価ブレを是正することが、評価の確からしさを高めることにつながる。  
○さらに、評価項目の多くでブレがみられた評価者にとっては評価能力を高める機会にもなる。評価制度の中で評価者の評価能力を高めていくような仕組みも必要だと思う。

**【吉田副市長】**

○稲継先生のご意見は。

**【稲継】**

○アラートの出し方はお二人に同意する。評価項目ごとのブレを是正することが目的であり、項目ごとのブレが一定数以上になる場合にアラートが出るような仕組みが望ましい。  
○アラートが出たときの調整方法について、調整者同士の協議で大部分が解決すると思うが、明らかに適切でない評価者がいた場合に、人事課が介入するなどの救済措置も想定しておいた方がよいと思う。

**【吉田副市長】**

○評価項目ごとのブレの多さに対してアラートが出せるよう人事評価システムの導入も並行して検討していきたい。  
○アラートが出た場合の調整については、第三者の調整者が行う方法と、評価者同士の協議で調整を行う方法が考えられる。  
○評価項目ごとにアラートを出して調整を行う場合は、第三者の調整者が入る場合は調整作業が膨大になり、実務的に困難だと思う。そのため、評価者同士の協議により調整を行うことになると思う。  
○人事評価に関してほかにご意見はあるか。

【谷畑】

○職位別に評価項目を変えることはせず、評点配分によって職位毎に求められる能力に差異を付けるという取り組みの進捗はどうか。

【吉田副市長】

- 具体的な検証には至っていないが、これをベースに進めていく予定。
- 評価配分については、3つからなる評価項目の大区分単位で傾斜を付け、各職位毎に特に必要な能力を整理して、区別する。
- 実際に作業を進める中で、支障が出るようであれば、一部職階で評価項目を変えるなどして例外的に対応することも考えている。
- 理想は職位毎に評価項目を作成することだが、令和5年度からの実施ということ考えると、実務的に難しいので、将来課題として対応していきたい。
- 人事評価の評価項目について、ほかにご意見はあるか。

【倉田】

○ハラスメントなどの問題行動について、評価項目の中で欠格事項のような項目は作るのか。

【吉田副市長】

- 今回の試案には盛り込めていないが、昇格などの反映について欠格事項のような仕組みを考えていきたい。
- もし、問題行動について減点方式とすると、他の評価項目の点数によりカバーできてしまうため、人事評価とは別の仕組みで評価することを検討している。

【谷畑】

○分限処分などの人事施策により対応する部分を人事評価の中に入れ込むことで、評価自体が歪んでしまうことが懸念される。そのため、人事評価とは別系統で昇格対象から除外する仕組みを作ることは賛成する。

【倉田】

- 別系統で考える場合、昇格対象からの除外について、本人への通知方法を考える必要がある。人事評価の評価を点数の積み上げとは別に引き下げに行くのか、人事評価の点数には全く影響を与えずに昇格対象から除外するのか。後者の場合は、本人が昇格対象から除外されることを知らせる方法も併せて考える必要がある。
- また、分限処分やハラスメント認定などの明確な裁決が下りる事例は判断しやすいが、たとえばハラスメントの認定には至らないものの、ハラスメントまがいの言動がある職員をどのように昇格対象から除外するのかは課題だと思う。
- 欠格事項を考える際には昇格や勤勉手当など、影響を与える対象を念頭に置いたうえで検討するとよいと思う。

【山崎市長公室長】

○評価項目の作成にあたり、ネガティブワードを使用しないという原則で作成しているが、ハラスメント関連の評価項目を作る際には、この原則から外れることが想定されるが、いかがか。

【稲継】

○評価項目にポジティブワードを使う方が目指すべき方向性が明確になり、人材育成の観点からは望ましい

が、ネガティブな行動を否定するような評価項目があってもよいと思う。

**【吉田副市長】**

- 欠格事項については、内部での議論が煮詰まっていないため、改めて方針をお示しする。
- ネガティブワードを使用しない原則についても、評価項目を作成する中で必要に応じて柔軟に対応していきたい。
- それでは、ここまでの内容について、辻市長からご意見やご感想があれば賜りたい。

**【辻市長】**

- まず、評価項目の2択化は中間値の評価を行う場合を想定すると難しいと考えており、3択化により中間の選択肢を設けることにより評価者が評価し易い制度になると思う。
- 次に、評価者間の評価ブレについては、第三者の調整者が調整を行うことにより評価者に新たな視点を与えることになり、評価スキルを向上する機会を得るのではないかと考える。この仕組みの中で評価のブレが多いものはリストアップし、評価スキルを是正する仕組みを作る必要がある。
- ハラスメントまがいの行為への対応方法については、本人が問題行動を自覚していないケースが多く、長期的な上司の指導による是正を基礎として対応方法を検討したい。
- ネガティブワードにとらわれず、必要な評価項目は取り入れるようにしたい。

**【吉田副市長】**

- それでは、議事を進めて、「3. 人事給与制度改革基本方針未実施項目」の前回ご意見をいただいた項目について、方針案をお示しする。事務局から説明を願う。

**【事務局】**

- 人事給与制度改革基本方針未実施項目（退職手当の見直し・市内居住に対するインセンティブ）について、資料に沿って説明。（資料P8）

**【吉田副市長】**

- 退職手当の見直しと市内居住に対するインセンティブに関して、前回、皆様からいただいたご意見と市の対応方針をお示めした。これに関して、改めて皆様のご意見を伺い、案を固めていきたい。谷畑さんのご意見は。

**【谷畑】**

- 退職手当については、提案のとおりでよいと思う。
- 市内居住に対するインセンティブについても、選挙や災害対応よりも、市職員の市内居住による税収増加が見込めることを示していくべきだと思う。
- 選挙や災害対応を理由に市外居住者への待遇に差をつけると、当該業務を市内居住者が対応すべき業務という視点を持つ職員が出てくるのが懸念される。

**【吉田副市長】**

- 稲継先生はいかがか。

**【稲継】**

- 谷畑さんの意見に同意する。

**【吉田副市長】**

○倉田さんはいかがか。

**【倉田】**

- 箕面市にて、市内居住に対するインセンティブを導入した際には、災害対応を主な理由として行っていたが、そのことにより災害対応業務を敬遠する職員などは出なかった。
- どのような位置づけで市内居住にインセンティブを付けていくのかは、その組織の風土などによって大きく変わってくると思う。もし、インセンティブを導入するならば、和泉市の現状を踏まえて位置づけを考えることが大切だと思う

**【吉田副市長】**

- 皆様からご意見を賜ることができたので、制度設計の参考にさせていただく。
- それでは、次に「3. 人事給与制度改革基本方針未実施項目」の前回議論に至らなかった項目に移る。事務局から説明を願う。

**【事務局】**

- 人事給与制度改革基本方針未実施項目（③職員の地域貢献の推進）について、資料に沿って説明。（資料P9）

**【吉田副市長】**

- 職員の地域貢献活動を推進するため、報酬を得る活動の新たな許可基準を策定した。これについて、皆様のご意見を伺い、案を固めていきたい。倉田さんのご意見は。

**【倉田】**

- 活動の時間制限が非常に厳しく、ほとんどの副業が認められない基準になっていると思う。
- 現行の基準自体が、営利を目的とする団体の定義内にNPO法人を含めているなど、不明瞭な部分があるので現行の基準を全体的に見直すべきだと思う。

**【稲継】**

- 神戸市や生駒市が先進的に地域貢献活動の推進に取り組んでおり、総務省も広く容認する状況にある中で、この新基準はかなり制限が厳しいという印象を持った。実際に許可するケースを具体化させながら基準を策定してみてもどうか。

**【吉田副市長】**

- お示しした許可基準について、制限が厳しく、地域貢献活動の推進に見合っていないのご意見を踏まえ、広く許可ができるよう具体的に許可ができる事例を明示するなどし、新基準を見直すこととする。
- それでは、次に職員採用について議事を進めたい。事務局から説明を願う。

**【事務局】**

- 人事給与制度改革基本方針未実施項目（④職員採用に対する見直し）について、資料に沿って説明。（資料P10）

**【吉田副市長】**

- 職員の採用について、採用試験の実施方法や応募者数を増加させるための手法について、現行の実施方法

を見直すことを検討しており、ご意見やご助言を賜りたい。まずは、質の高い職員を採用するための手法について、谷畑さんのご意見は。

【谷畑】

○全国的に土木職の人員確保が課題となっている中で、応募人員を確保するために試験のハードルを下げる  
ことばかりに執着しては、職員の質を担保することができなくなる恐れがある。

【吉田副市長】

○稲継先生はいかがか。

【稲継】

- ある自治体が専門試験などを廃止するなどして試験ハードルを下げ、受験者数が大幅に増加した事例がある。この時には学部を問わず応募が多数あり、多様な人材の確保ができたという評価がある一方で、実際に現場へ配置した際に法知識がなく、即戦力になりえる人材が少なかったと評価された。
- 応募人員の確保については、採用試験の実施時期を早めることは有効だが、試験のハードルを下げることは慎重に検討した方がよい。
- 他の自治体では、技術職員の募集にあたり、専門試験を廃止する代わりに2次面接で大学の教授などに依頼して専門知識に関する質問をするなどして合格者の専門性を担保していたので、参考にするのもよいと思う。

【吉田副市長】

○倉田さんのご意見は。

【倉田】

- どのような人材を採用したいかという目的から考えるべきだと思う。
- 専門職の即戦力を求めるのであれば、専門職志望の新卒受験者を採用したとしても即戦力にはなりえないことを考え、転職者に特化した採用を行うべき。
- たとえば、転職者を想定して土木や建築の資格を必須の受験資格とし、面接試験のみで合否判定することで即戦力を確保できる。
- その一方で、専門職志望の新卒受験者は事務職と同じ区分で募集を行い、入庁後に資格取得をフォローすることで専門職の人員を確保する。
- 専門職志望かつ公務員試験の対策を行っている新卒受験者の数は非常に限られるので、応募人員を確保することは困難だと思う。
- また、募集職種を細かく分類すればするほど、特定の職種で退職者が出ないとその職種での新たな人員を採用できない状況に陥り、特定の年度に来た受験者から選ばなければならない状況になる。
- この状況を回避するためには、職種の枠を取り払った採用を行うことが有効だと思う。専門知識を持った人材を特定の専門部署のみに配置するのではなく、満遍なく配置することで人員不足の際に専門職として転換することができ、安定した体制を維持することにつながる。
- 次に、採用人数については、年度間で調整ができるようにするべきだと思う。1年度で採用人数を決めてしまうと、受験者の質が低い年度に無理に採用をしなければならなくなる。逆を言えば、優秀な応募者が多い年度に多く採用者を出すことができる、
- 最後に、面接の手法について、多くの面接官による印象評価を行うことで、適正な人物評価となり、優秀な人材を見分けることができると思う。
- また、より多くの職員が採用試験に参画することで、採用に携わる当事者が増え、採用に対する内部的な

不満の抑制も期待できる。

**【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、次回は、この続きから始めたい。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】**

○市内インセンティブについては、選挙や災害対応、税収の増加のいずれについても効果が期待できている。

○地域貢献の推進については、大幅に許可基準を緩和する方向で見直していきたい。

○職員体制に関してもリスクリングを取り入れていくべきだと考えている。専門職以外の職員も、スクーリングなどによる専門知識の修得を促し、柔軟に専門職への職種替えを行うことなども検討していきたい。

**【稲継】**

○最後に一つ提案させていただく。

○評価項目の作成に非常に苦勞されている様子なので、私と私の教え子の方で評価項目の叩き台を作成しても差し支えないか。

**【事務局】**

○ぜひ、お願いしたい。

**【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10月26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9回和泉市人事給与制度改革検討懇話会を終了する。

**< 終 了 >**