

# 懇話会（第9回）次第

日時：令和4年10月12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 (30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
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
<b>第9回 (10/12)</b>	・ <b>人事評価制度について⑤</b> ・ <b>令和元年策定 人事・給与制度改革基本方針 未実施項目②</b> ・（職員採用について） ・（人事異動について） ・研修について
第10回 (10/26)	・人事評価制度について⑥ ・事務運用について
第11回 (12/5)	・その他
第12回 (予備)	

## 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

- ・評価項目に「常に」が入ると○をつけられない。逆に甘い評価者は全部○になってしまう
- ・一次と二次の評価が異なる場合、平均をとる手法は好ましくなく、上位職階の評価を優先すべき
- ・簡易コンピタンスーを使っている自治体もある・望ましい行動が「ある、時々ある、ない」で評価する考え方もある
- ・一次評価と二次評価で一定の項目数以上ズレるとアラートが出る仕組みにしてはどうか
- ・一つの評価項目に多くの要素が入ると評価しにくい。できたか否かで評価できるようにすべき
- ・市長が副市長を提示された評価項目で評価するなど、検証を行ってみてもよいのではないか
- ・二択化するなら評価項目を増やすべき
- ・評価項目の設定は、誰が見ても同じ評価になるように、ブレがないものにしなければならない
- ・各評価項目の配点は、市長の采配で年度ごとに変更しても良いのでは
- ・二択の能力評価を実現できるのかが最大のポイントになる
- ・原典を大切にすることは理解できるが、評価ブレが発生すれば今までと変わらず、二択化は難しいと感じた
- ・評価者が迷わないよう、シングルバレルに分割し、評価項目数を増やすことが望ましい
- ・めざすべき職員像の三本柱以外の項目が入っていけないことはない。公序良俗に反していてもその評価が入らなければ、問題がある職員も高く評価されてしまう。評価項目は全方位カバーできるものでなければならない
- ・人事評価は被評価者の納得性が重要。評価制度が信頼されなければ、給与の差が大きくなる新しい給料表の導入も問題となる
- ・評価ブレを収束させるために、多面評価の実施も含めてトータルで信用を担保する必要がある

# 能力評価の論点追加

## 課題

- ・評価者によるブレのない二択の能力評価項目設定が難しい

## 議論

- ・評価の三択化の是非

## ご意見

- ・二択にこだわらず、三択も含めて柔軟に対応する方が良い
- ・評価ブレが発生するなら今までの評価手法と変わらず、二択化は難しい

### ●評価の三択化（案）

《例》仕事を愛する心（業務に全力を尽くしながらも、肩に力が入らず、心身ともに疲弊した様子も見せず、明るく夢中になって業務に取り組んでいる）

#### 【評価項目】

- |                   |                |
|-------------------|----------------|
| ①業務に全力を尽くしている     | ②肩に力が入っていない    |
| ③心身ともに疲弊した様子を見せない | ④明るく業務に取り組んでいる |
| ⑤夢中になって業務に取り組んでいる |                |

（**2 択**: 当てはまる or 当てはまらない） ⇒ （**3 択**: いつも当てはまる or 時々当てはまる or 当てはまらない）

#### ○配点（3 択）の考え方（10 点満点と仮定）

5 項目で	「いつも当てはまる」	→	1 項目	2 点
	「時々当てはまる」	→	1 項目	1 点
	「当てはまらない」	→	1 項目	0 点

⇒ 各項目の点数を合計する  
※ただし「当てはまらない」がひとつでもある場合は0点とする。

## ●評価項目作成の前提（案）

- (1)「評価項目」の策定にあたっては、「庁内起草委員会」(仮称)で英知を集める
- (2)「(能力)評価項目」の選択肢については、「三択方式」(いつも当てはまる、時々当てはまる、当てはまらない)とする
- (3)「自己評価」「一次評価」「二次評価」は個別にブラインドで行う
- (4)「(能力)評価項目」の一次・二次評価結果の合計点が一定の基準を超えてブレた場合にはアラートが発生するシステムとし、評価者同士が協議して調整することとする
- (5)3本柱の評点配分を職位によって変える
- (6)すべての職位を同じ「評価項目」で評価する

# 評価項目を作成する際の文章上の基準

## ●基準（案）

- (1) ネガティブ・フレーズは使わない
- (2) 「シングルバーレル」を原則とし、原典・出所すなわち、理想の人物像が「ダブルバーレル」の場合は評価項目を分割し、各評価項目ごとに点数化する
- (3) すべての職位を同一「評価項目」で評価することから、言葉遣いはすべての職員に当てはまる言葉(例:対応、業務)とする
- (4) 原典、出所の思い、主意に忠実であるよう心掛ける

# 能力評価項目 (案)

各キーワード 10点満点

※評価項目数によって点数を案分する

○ — いつも当てはまる

△ — 時々当てはまる

× — 当てはまらない

例) 評価項目数が2つの場合

各項目の満点は5点 ○⇒5点 △⇒3点 ×⇒0点

柱	キーワード	評価項目	評価	点数
公務員社会人としての基礎的能力	市民の目線の視点	市民の側に立って庁内対応をしている	○	8
		市民の側に立って市民対応をしている	△	
	リーガルマインド (法令遵守の精神)	法令に合っているかどうか、チェックしながら対応をしている	○	0
		社会・行政・庁内のルールに合っているか、チェックしながら対応をしている	△	
		国・府や市の基本方針との整合性をチェックしながら対応をしている	×	
	公務員としての使命感	公務員だからこそできることを中心に対応している	○	10
公務員としての立場を自覚した対応をしている		○		
...	...	...	..	..

# 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 ← 前回テーマ
- ②市内居住に対するインセンティブ ← 前回テーマ
- ③職員の地域貢献の推進 ~報酬を得る活動の許可基準の策定~
- ④職員採用に関する見直し
- ⑤人事異動方針の見直し



### 3. R1 人事給与制度改革基本方針未実施項目

項目	懇話会での外部有識者からの意見	市の対応方針
①退職手当の見直し	<ul style="list-style-type: none"><li>・調整額対象期間の延長は良い案。早く昇格すれば「頑張った」と見られ、退職手当に反映される制度</li><li>・退職手当は功労報償か賃金の後払いか等争いがあるが、対象期間は伸ばした方が良い</li><li>・箕面市は在職中の貢献に対する手当と考え、全期間を対象とした</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・調整額の対象期間を現行の60月から延長する。延長する期間は全期間を対象とするかも含めて検討</li></ul>
②市内居住に対するインセンティブ	<ul style="list-style-type: none"><li>・箕面市で住居手当の市内居住インセンティブを実施した。月9千円でも年間では約10万円、一定効果があったと思う。市にとっては職員が市内に住むメリットは大きい</li><li>・佐倉市で市内持家の手当について議論になっているが、当然インセンティブ付与は実施すべき</li><li>・市内居住の方が通勤手当が下がり、税収面での貢献もある</li><li>・是非実施すべき。市内に誘導できる金額設定がポイント</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・市内居住に対する住居手当のインセンティブ付与を実施。導入理由は税収増を基本とし、選挙・災害対応は理由としない</li><li>・賃貸は市内市外で手当額に差をつける。差額は職員意見、財政負担等を考慮し決定する</li><li>・市内持家に対する手当支給は入庁10年以内など期間を限定しての支給も検討</li></ul>

# ③ 職員の地域貢献の推進

～報酬を得る活動の許可基準の策定～

## 課題

- ・地方公務員法に基づく制限であり、現行の基準では許可のハードルが高い印象が強い
- ・地域貢献や職員の資質向上につながる活動等で許可できる内容のものは推奨していく必要がある



## 議論

報酬を得る活動の許可基準の見直し

## ◆現状

- ▶ 地域貢献活動であっても職員が業務以外に報酬を得て事務事業に従事する時は許可が必要
- ▶ 地域貢献活動や自己啓発につながる活動の許可事例が少ない

《現行許可基準》

- |                                       |
|---------------------------------------|
| 1. 職務遂行上、能率の低下をきたすおそれがないこと            |
| 2. 企業等と市との間で利害関係がなく、職務の公正を妨げるおそれがないこと |
| 3. 職員及び職務の品位を損ねるおそれがないこと              |



農業、家賃収入など、許可範囲を限定

## 報酬を得る活動の許可基準の見直し

### ★新許可基準(案)

- ① 公益性が高く、継続的に行うもの
- ② 市内外の地域の発展、活性化に寄与するもの
- ③ 職員の人材育成に寄与するもの
- ④ 得られる報酬が社会通念上、相当と認められるもの
- ⑤ 活動開始予定日の直前の人事評価が「B」以上  
(人事評価を1度も実施していない場合を除く)
- ⑥ 活動等の開始予定日において在職期間が6ヶ月以上あること  
(任用開始前から行っている活動等は除く)
- ⑦ 原則、市の勤務と通算して1日8時間を超える活動又は週40時間を超える活動ではない
- ⑧ 市職員として信用失墜行為に該当するような活動ではない
- ⑨ 兼業先との間に、監督関係、権限行使の関係や契約関係等がない
- ⑩ 公務に支障を来すような心身に負担の大きい活動ではない

許可基準を緩和し、許可範囲の詳細を明文化



地域貢献、職員の資質向上につながる活動を推進

## ④ 職員採用に対する見直し

### 課題

①

・より質の高い職員を採用するために、現行の採用試験体系が適切であるか。



### 議論

・筆記試験、専門筆記試験、論文試験、面接試験それぞれの目的と適切な組み合わせ方、他の手法について。  
 ※受験者数を確保できている事務職などへの試験と応募者数を確保できていない職種への試験の在り方

### 近年の応募状況例

事務職・・・競争倍率20倍程度を確保できている  
 土木職・・・競争倍率2倍を確保できず、定員割れになることもある。

### 現行の採用試験

	事務職等	専門職	備考
1次試験	○能力適性検査	○能力適性検査 ○専門筆記試験	・公務員型の教養試験から能力適性検査に移行
2次試験	○個人面接 ○論文試験	○個人面接	・中堅職員6人（2人×3回）の面接 ・専門職の受験ハードルを下げるため、論文試験を廃止
3次試験	○個人面接 ○集団討論（討論→報告書作成→発表）		・幹部職員4人で面接

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べきか。（できるのか）

	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

- ・現行は、服装や態度、表現力、対応力、誠実性、意欲、将来性等を総合的に判定し、6段階で評価。
- ・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。

## イメージ

評価項目 (例)	項目別判定 (例)	総合判定 (例)
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

- ・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

## 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

各関係  
部署



## ② 評価者研修について

**課題** ・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** ・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。