

会 議 録

会議の名称	第12回和泉市人事給与制度改革検討懇話会
開催日時	令和5年1月31日（火）15:00～17:00
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</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等について</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等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】

- 懇話会も今回が最終回となるが、最後までしっかりと議論いただきたい。
- なお、稲継先生については、先日、人事評価の件で訪問させていただき、様々なアドバイスをいただいた。その節はお世話になり、本当に感謝している。

2. 職員研修について

【吉田副市長】

- それでは、早速、議題に沿って進行する。まず、職員研修について、事務局から説明を願う。

【事務局】

- 職員研修について事務局から説明。(資料P 2)

【吉田副市長】

- 前回の議論の中で皆様からいただいた意見とそれに対する市の対応方針を示したものであるが、これに対して何かご意見やご質問等があればお伺いしたい。倉田さんはどうか。

【倉田】

- 特に追加の意見はない。

【吉田副市長】

- 続いて、稲継先生はどうか。

【稲継】

- 内閣府や環境庁への職員派遣について、早速着手している点は評価できる。今後は、さらに職員派遣を充実していただきたい。

【吉田副市長】

- 続いて、谷畑さんはどうか。

【谷畑】

- 職員派遣を充実すべきと思うが、急激に拡充してしまうと派遣候補者が不足する可能性がある。職員数の確保とあわせて、段階的に拡充していただきたい。

【吉田副市長】

- 研修に関して、皆様のご意見が出揃ったと思うので、これで議論を終了する。

3. 評価項目について

【吉田副市長】

- 続いて、人事評価制度について、事務局から説明願う。

【事務局】

○人事評価制度について事務局から説明。(資料P 3、4)

【吉田副市長】

- 稲継先生のところへ訪問したときの経緯等について補足させていただく。
- 稲継先生からは、評価項目の説明文はない方がよいとのご提案をいただいた。また、評価項目に対する選択肢の数について、2択や3択といった様々な意見があったが、最終的には2択とし、それに耐えうる評価項目を作成する方向性とした。
- なお、すべての職階の職員に適用できる評価項目を設定する予定であるが、職位によって求める程度が異なるものもあるため、評価者が評価しやすいよう注釈を付記することにする。
- また、今後、評価項目を見直す必要が出た場合、評価項目を作成しやすいように、一定のルールを定めるガイドラインを整理した。
- 続いて、稲継先生からご意見をいただきたい。

【稲継】

- 来ていただくにあたって、膨大な量の資料を短時間で作成いただき、誠に感謝。
- 評価項目の説明文についても、ここまでの形にするのに大変苦労されたと思う。ただ、説明文があると、むしろ評価に主観が入って、ブレが発生すると思う。
- 説明文の内容を忠実に評価項目に落とし込もうとすると、項目数が膨大になり、現実的ではないため、人事評価のフローにおいては説明文を削除したほうがよい。
- 他自治体の事例を調べたが、例えば、鳥取県の人材育成基本方針では、求められる人材像の項目数は、5つほどにとどまる。和泉市の場合は、説明文に該当するのかわかると思うが、これが29項目もあると、求められる職員が何なのか、不明確になってしまう。
- 他にも、池田市の目指す職員像では、内容が一文で完結している。このように、市の理念や目指す職員像が一文で完結している場合が非常に多いし、このほうが職員にとってもわかりやすく、目指す目標が明確になる。
- 苦労して説明文を作成された事務局の皆様には非常に申し訳ないが、私として説明文を削除したほうが良いと思う。
- また、今回示されている評価項目については、たたき台として作成したものであるため、倉田さんや谷畑さんからも是非、ご意見をいただきたい。

【吉田副市長】

- 時間も限られているため、まず、大きな方向性として、説明文の要否等を決めていければと思う。
- 順番に意見を伺う。倉田さんはどうか。

【倉田】

- 今回の制度改正では、特に給与へのインパクトが大きいですが、これには昇任昇格が大きく関わってくる。昇任昇格の基準として人事評価を用いるようになるので、いかに人事評価制度の信頼を保てるかが肝要。その信頼感の要素の1つとして、評価ブレがないことが重要。
- そのような制度の根幹となる評価項目について、評価者の立場に立って考えると、可能な限りシンプルな内容がよいと考える。説明文は迷いを生む材料になるため、人事評価とは一旦切り離して、別の場所で活用した方がよい。評価項目の作成にあたっては、説明文が有用になるが、人事評価する際には評価項目が絶対の尺度になるべき。

- 多くの関係者が練りに練った職員の理想像に対して意見することは恐縮であるが、理想像と実際の職員を重ね合わせて評価するのは現実的ではない。理想像から項目を抽出して評価させることになるが、その項目をどれだけわかりやすいものにできるかが重要だと思う。
- 一旦決めたものであっても、実際に運用すると必ず変えるべき点が出てくる。箕面市で経験したことだと、元々評価されるべきと自分だけでなくその上司や部下から思われていた職員が、新制度での評価項目だと高得点とならなかった場合、評価項目の側になにか欠落があると推測されたので、当該職員の要素から逆算して評価項目の修正を行ったことがあった。和泉市でも運用して出てきた結果を踏まえて、適宜、修正することで、よりよいものになっていくと思う。

【吉田副市長】

- 説明文の取扱いの話と、運用後の修正についてご意見をいただいた。事務局との打ち合わせでも、この説明文の取扱いは非常に悩ましい問題であった。
- 続いて、谷畑さんはどうか。

【谷畑】

- 倉田さんの意見とも重なるが、理想の職員像やその説明文は、あくまで現実に存在しない理論的なモデルであり、多くの要素が盛り込まれているため、複数の解釈を生み出す危険性がある。一方で、評価項目については一義性こそが大切であり、誰が評価しても同じ結果になるように理解できるものでなければならない。
- その点で、稲継先生が作成いただいた評価項目案はシンプルなものであり、評価の一義性が保たれると思う。そのような評価項目だと、評価の手間が軽減されることになるので、働き方改革にも資する。
- 評価項目がわかりやすくないと、評価者と被評価者の両方が納得できるような評価結果は引き出せない。今後、評価の精度を上げるにあたっては、項目数の増加や傾斜配分の工夫も必要になってくる。そうやって項目を作り上げた後に、項目から理想の職員像を帰納的に導き出せるか、逆に演繹的に検証していくことが重要である。
- 柱からキーワード、説明文、そして評価項目へとブレイクダウンしていく中で、説明文はキーワードと評価項目を介在するものとして重要な役割を担っているが、一旦、評価項目を確定してしまうと、その役目を終える。むしろ一義性を保つための障がいになるため、人事評価からは外して、人材育成基本方針の中に入れておけばよいと思う。評価面談の時に活用することも考えられる。
- 評価項目が理想の職員像とつながっているため、評価面談や評価者間で評価項目について議論することで、自然とその職場における理想の職員像を作っていくことができるのではないかと。正に、人材育成型の人事評価制度になったと思う。

【吉田副市長】

- 一義性を重要視して作りこんでいくことや、項目数等への言及があった。説明文の取り扱いについても悩みどころではあるが、活用方法をご提案いただき、誠に感謝。実務の具体的なイメージについてもご提案いただいた。
- 評価項目のブラッシュアップを行い、人材育成ツールになるような形にまで仕上げたい。
- 両委員の意見を受け、稲継先生はどうか。

【稲継】

- 説明文の取扱いについて、評価面談で活用できるという視点は、なるほどと思う。
- 評価項目の内容についても、谷畑さんと倉田さんのご意見を伺いたい。

【谷畑】

○特に意見はない。

【倉田】

- 恐縮ではあるが、評価者の立場に立って気になった点を指摘する。
- 「和泉市の職員理念に沿って行動していた」について、「職員理念に沿って」の部分が曖昧である。
- 「和泉市を愛する言葉を積極的に発していた」について、「愛する言葉」が抽象的である。
- 「『和泉市について市民はどう思っているか』…などを常に市民目線で考え、業務に反映させていた」について、和泉市に限定する必要がないのでは。
- 「自らが担う責任を回避する行動・言動がなく、全力で職務に取り組んでいた」について、ダブルバレルになっているので分けるべき。
- 「常に、整理、整頓、清掃、清潔、習慣ができていた」について、「清潔」が不要。「習慣」も曖昧である。
- 「PC内のファイルの整理がきちんとできていた」について、PC内ファイルの整理は他人から見ることでできないので評価困難ではないか。
- 「資料や文書の整理、保管がしっかりできていた」について、文書の適切な廃棄の視点も必要である。
- 「明るく元気に夢中になって業務に取り組んだ」について、ダブルバレルになっている。
- 「肩に力が入らず心身ともに疲弊した様子も見せなかった」について、怠慢な職員も評価することになる。
- 「日ごろからノンフィクションの読書に努めていた」について、読書内容(分野)は評価が困難である。
- 「経済社会情勢について新聞やiJampなどで情報収集に努めていた」について、情報収集手段を新聞やiJampに限定するべきではない。
- 「無謬性に囚われず、新たな取り組みに挑戦、実行した」について、無謬性が難しい表現ではないか。
- 「これまでとは異なる新しい取り組みにひるまず挑戦した」について、上記の無謬性と内容が重なる。
- 「業務に必要な経験(見識・専門能力)を有し、業務で発揮した」について、経験、見識、専門能力を分けるのが困難である。
- 「自らの資質を高めようとする意欲をもち、行動に移した」について、業務と関係する資質かどうか不明。
- 「業務に必要な経験・見識・専門能力を身に付けるため、客観的に判断できる具体的な努力を行った」について、「客観的に判断できる具体的な努力」が抽象的である。
- 「職員(市民)に対する挨拶ができていた」について、挨拶が主体性となつながらないのではないか。
- 「課題設定において担当業務の現状と問題点を把握できていた」について、課題設定のタイミングを明確に記載したほうがよいのではないか。
- 「自分自身の仕事をPDCAサイクルで進捗管理し、見える化できた」について、誰に対しての「見える化」なのか明確にするべき。また、「見える化」後の行動も評価項目とするべきではないか。

【谷畑】

○評価項目の文末表現について、進行形と過去形の話があったが、評価はすべて過去の実績に基づき実施すべきものではないか。

【倉田】

○どちらかに統一しさえすればがよいと思うが、過去に統一するほうが評価しやすいという話であったか。

【谷畑】

○確かに実務上の問題として評価の時期以後に実施する事業もあるため、項目の文末表現にブレが生じたのかもかもしれない。

【吉田副市長】

○過去の行動を評価するという立て付けであるため、過去形で統一するの方がよいと思う。

4. 令和元年度策定の人事給与制度改革基本方針の未実施項目について

【吉田副市長】

○それでは、令和元年度策定の人事給与制度改革基本方針の未実施項目についてご議論いただきたい。

○事務局より説明願う。

【事務局】

○令和元年度策定の人事給与制度改革基本方針の未実施項目について事務局から説明。(資料P5)

【吉田副市長】

○先日、稲継先生のところへお伺いした際、職員採用試験の実施時期について意見をいただいた。和泉市では9月の統一試験日に1次試験を実施しているが、それでは遅すぎるとの指摘があった。この件について、稲継先生よりご説明願う。

【稲継】

○和泉市が採用試験を9月に実施しているとは思っていなかった。9月に採用試験を実施することは、優秀な人材を取らないと宣言しているようなもの。9月に採用試験を実施する理由は、高卒の採用試験と時期を合わせているからだと思うが、ほとんどの自治体において、大卒の採用人数の方が多く、民間企業と同様、自治体でも採用試験の早期化が進んでいる。私のゼミの学生でも、公務員志望だった者が、3年生になって、民間企業のインターンシップや就職活動を経験することで、民間志望に流れることが多い。

○昔は、試験問題を提供している業者の都合で、特定の日程でしか試験を実施できなかったが、最近は、教養試験を廃止して、適性検査を実施している自治体が多くなっている。適性検査の場合は、日程が限定されないため、自治体の裁量で試験日を設定できる。私としては、採用試験は早期化すべきと考える。

【吉田副市長】

○倉田さんのご意見は。

【倉田】

○箕面市でも、以前に採用試験を早期化し、6月と9月の年2回実施している。当時は人事担当から反発もあったが、今では当たり前のものとして浸透している。9月にすべての職種の試験を実施するのは遅すぎると思う。

○また、実施方法について、これまでの議論を踏まえた方針が示されているが、継続することを前提にするのではなく、時勢を踏まえて柔軟に対応していただきたいと思う。採用は時勢によってトレンドが変わり、世間や受験者の性質も変わっていくので、やり方を固定化するべきではない。

○職員の地域貢献活動について、前回の議論では、原則として認める方向で検討するとのことであったが、未だに原則不許可であるように見えてしまう。

【事務局】

○職員の地域貢献について、意図としては懇話会での内容を踏まえ、原則許可のスタンスである。

【倉田】

- 原則として許可することが明確であるように、表現の仕方を工夫してほしい。
- 人事異動方針について、前回の議論の繰り返しになるが、ルールとして決めるなら、数年で改めるのではなく、10年20年は継続できるよう、必ず遵守する仕組みとしなければならない。
- 人事評価手法について、これも前回の議論の繰り返しになるが、特定の評価者の評価に誤りがある場合でも補正できるような仕組みをルール化するべきだと思う。

【事務局】

- 人事異動方針については、職員数が他自治体と比較して少ない中で、絶対のルールにすることまでは、難しいと考えている。

【倉田】

- その考え方なら来年度以降も実施困難ではないか。

【事務局】

- 引継ぎ等ができる体制にまで、職員数を増やしてから実施したいと思っている。

【倉田】

- 人が増えてからと言うのであれば、未来永劫に実施できないと推察されるので、方針自体を断念しなければならない。
- 自分の経験で言えば、異動して初めて人が育つ。異動がなく仕事が属人化すると、その人自身も育たないし、その周りも育たない。異動させると事業実施が厳しいという所属の主張を人事課が鵜呑みにすると、組織が停滞する。属人化することは所属長の責任であり、所属長の評価を下げなければならない。

【谷畑】

- 職員を民間企業に順に派遣したことがあったが、派遣により抜けた穴を上司や部下、同僚がカバーすることで、逆にその人が抱え込んでいた仕事を周りでカバーできるようになった。強制力を持って実施しないと、属人化は解消しない。確かに一時的に市にとって損害だが、それを放置し続けるよりはよい。

【山崎市長公室長】

- 事務局の補足だが、何の予告もなく実施するよりも、次年度には実施するという方針を出して期限を設定することで、その1年間で準備できるので、令和6年4月人事異動から始めたいと思っている。

【谷畑】

- それなら極論を言えば、職員が事故にあった場合はどうするのか。事業が永遠に廃止されてしまうことになるのではないか。

【山崎市長公室長】

- そのような可能性も含めて、ルールを徹底するための期間が必要だと思っている。

【倉田】

- 和泉市にて実施するかどうかは市の判断だが、厳格に運用しないと、すぐに有名無実化してしまう。

【稲継】

- さきほどの事務局の各課ヒアリングの話だが、逆に、所属が抜けられたら困るという中堅ベテランが余計

な仕事を作り出しているように思える。

【谷畑】

- 異動させると、新しく異動してきた職員が仕事の進め方を工夫することで、組織が良い方向に変わっていく。逆に、そうしないといつまでも組織は変わらない。所属が異動を拒むから残留させるというのは間違っている。
- 適正な業務量を把握できていないからそのような問題が起こるのであり、それは人事課だけですべてコントロールすることは難しい。湖南省では、非管理職は人事課では部単位での配属までしか決めず、部内での配置場所は部長が決定するというのを過去に実施していたことがある。人事課ですべて決めているから、配置の不満を人事課が一身に受けなければならなくなる。

【倉田】

- 箕面市でも、部内における人事の配置は部長に一任していた。導入当初は従来の硬直的な慣習に影響を受けてしまうこともあったが、その対策として、年度途中での人事異動を実施し、必要の都度、異動させるようにした。何かしらの対策を講じないと、現状の硬直的な配置を打破できないのではないかと。
- 優秀な職員ほど所属としては残留させようとする。それを異動させるのが人事課の責任である。それを放置していると、自治体の若手職員は救われない。

【事務局】

- 特に小規模の部署の場合、休職等の事情で引継ぎが進まない場合、異動が困難なことがある。

【倉田】

- 仮にそういうことが発生したとしても、精々1ヶ月ほど引継ぎ期間を設けて、年度途中での異動をさせればよい。

【山崎市長公室長】

- 各部長としては、業務が円滑に実施できるかの責任を人事課だけが担っているとまでは思っていない。

【谷畑】

- 事業の円滑な実施は、部長と人事課の共同責任という認識を持ってもらいたい。

【倉田】

- 各部署ごとの人数調整は、部署ごとの時間外勤務時間数等も勘案できる管理部門が担うべきである。

【吉田副市長】

- 部長への権限移譲については、今回十分な議論をする時間がなかったので、将来課題とする。
- 有識者の皆様が仰るように、10年3部署という人事異動ルールは、厳格に運用しなければならない。

【倉田】

- それができないようでは、人材が成長しない。若いうちに多くの部署を経験させるほうが、その人の適性は見やすいし、人は育ちやすいと思う。

【稲継】

- 自分の研究室のゼミ生でも、若いうちに異動して多くの部署で経験を積んだ人とそうでない人では、大学

卒業後の成長度合いに差が出ていた。

【谷畑】

○SPIによる筆記試験や面接で見抜けない性格部分を、性格適性検査で調べる方法もある。

【事務局】

○和泉市でも、SPIと同等の適性検査を実施している。また、性格適性検査を実施したこともあったが、現在は実施していないため、今後、実施すべきか検討する。

5. 人材育成基本方針、給与制度の変更に伴う経過措置、報告書について

【吉田副市長】

○それでは、議論できていない残りの項目について議論をいただく。まず、事務局より説明願う。

【事務局】

○人材育成基本方針、給与制度の変更に伴う経過措置、報告書について説明。(資料P6～8)

【吉田副市長】

○人材育成基本方針や経過措置は前回の懇話会で時間の関係上、内容説明は行ったが、ほとんどご意見をいただくことができなかった項目である。

○報告書については、内容で詰めることができていない部分は冒頭部分のみであり、各論については報告書が出来上がった段階で確認願いたい。各委員から意見はあるか。

【稲継】

○人材育成基本方針の改定について、目次が採用試験から始まっているのは違和感がある。時系列で並べるとそうかもしれないが、人材育成としては、まず人事異動からではないか。他自治体でも、同様の立て付けにしている例はあるが、違うと思うので検討いただきたい。

【吉田副市長】

○人材育成における優先順位の話は、先ほどの人事異動方針の話とも関連するものである。

○それでは、一旦、制度の内容については議論が終結するので、今回の議題に関して市長のご意見をいただきたい。

【辻市長】

○毎回のことではあるが、今回の議論も本音も交えて白熱した議論をしていただき、誠に感謝。

○人事評価が一番肝心な部分であるが、それは我々評価者の評価のスキルアップと、職場内での適切なコミュニケーションがとても大切である。将来的には、AIが人事評価を行うようなダイナミックなことも検討しなければならないと思う。

○採用試験の実施を早期化することについては、根本的なことができていなかったと思う。人事異動についても同様であり、先ほどの無謬性にとらわれない、という言葉がまさに当たっていると思う。

6. 制度改革の進捗状況と今後の予定について

【吉田副市長】

○それでは、続いて制度改革の進捗状況と今後の予定について説明させていただく。まず、事務局より説明

願う。

【事務局】

○制度改革の進捗状況と今後の予定について説明。(資料P9)

【吉田副市長】

○各委員より何か質問があれば回答する。

【稲継】

○職員組合は、今回の改正についてどのような反応か。

【事務局】

○想定していた通り、厳しい意見をいただいている。懇話会でどのような議論がなされていたのかが示されないと、制度改革の趣旨も理解できないため、交渉にならないという主張もされている。

【吉田副市長】

○他に質問や意見はあるか。

【谷畑】

○大阪府市町村局にも概要説明を行ったとのことであるが、何か意見等を言われたか。

【事務局】

○初任給基準の引上げや人事評価の昇給への反映廃止、持家への住宅手当支給について、不適切である旨の意見をいただいている。特に初任給については、地域手当の増額と見なされる可能性があるとのこと。

【谷畑】

○大阪府の意見は、あくまで技術的な助言に留まるものだと思う。広域自治体と基礎自治体は地方自治法上で上下関係はなく、対等の関係である。

【稲継】

○和泉市の今回の改正が地域手当の増額とみなされているとのことだが、これは大阪府の誤解である。

○人事評価の昇給の反映については、大阪府としては総務省に未実施団体として報告したくないだけだと思うので、下位区分のみ反映するようにすれば問題ない。

【谷畑】

○地域手当の増額とみなされていることについては、そもそも、地域手当という制度自体が国家公務員を優遇するためのもので、実情に合っていない制度であることを、市として明確に意思表示すべき。

【事務局】

○心強いご意見をいただき、誠に感謝。

【吉田副市長】

○予定の時間を過ぎているが、最後に、この懇話会全体を通しての感想を各委員から頂戴したい。そして、最後に市長からご挨拶していただく。

○まず稲継先生からお願いしたい。

【稲継】

○最初に辻市長からお話しいただいた際は、まさかこんな大事になるとは想像していなかった。本当に人事給与全般にわたって詳細な検討をしていただき、事務局は本当に大変だったと思う。2人の元市長に挟まれて、私自身も非常に勉強になった。そのような会議を、毎回真面目にノートを取りながら、聞いておられた市長の勤勉にも敬服している。一般的には、議論に合いの手をいれたり反論するような人も多いが、発言を抑えて、全員の意見をよく聞き、どのように改善すれば人事給与制度がよくなるか、和泉発のものとなるかを常に考えていて素晴らしいと思った。

【吉田副市長】

○稲継先生ありがとうございました。次に谷畑さんお願いしたい。

【谷畑】

○懇話会を通して、皆様の仕事に対しての真摯な向き合い方に感銘を受けた。特に、頑張る職員を支えるという和泉市のポリシーを、どのようにすれば制度に落とし込んでいけるかということに対して、その理想に向けての情熱あふれる資料を元に議論を重ねることができたのは、私にとって宝である。

○今回の改正は、日本の地方公務員のあり方を根底から変えるものであるので、これから職員組合や市議会といったハードルを乗り越えていかなければならないが、最後の制度化まで何とか走り抜けてほしい。この和泉市の取組みを全国の頑張っている職員が固唾を飲んで見守っていると思うので、よろしくをお願いしたい。

【吉田副市長】

○谷畑さんありがとうございました。次に倉田さんお願いしたい。

【倉田】

○本当に、事務局の皆様も、辻市長もお疲れ様でした。

○辻市長から最初に話をいただいたときは、箕面市での話が参考材料になればぐらいの感覚で引き受けたが、本当にトータルで人事給与制度全般について、まさしく聖域なく議論するというのは、箕面市でもできなかったこと。

○私自身も過去に箕面市の改正に携わった経験と、今回の議論で、異なる部分も多く出てくることで、自分の立場も相対化され、その経験を踏み台にしてさらに良いものが出来上がっていくことに、期待に胸を膨らませている。

【吉田副市長】

○倉田さんありがとうございました。それでは最後に市長より懇話会の締めくくりの挨拶をいただきたい。

【辻市長】

○本当に皆様のおかげで素晴らしい制度案を作り上げることができ、感謝の意を申し上げる。皆様と知り合うことができた、人と人の縁の大切さを改めて実感している。

○この人事給与制度改革は、職員に影響するだけではなく、和泉市の未来を創造するための礎になるものだと思っている。これからも様々な難局があるが、信念をもって突き進んでいきたい。

【吉田副市長】

○私からも、事務局の一同にお礼を申し上げます。以上で、和泉市人事給与制度改革検討懇話会を終了とさせていただきます。

< 終 了 >