

審議内容（発言者、発言内容、審議経過、結論等）

1 開会

2 委嘱状交付

岩倉市人材育成基本方針見直しに係る懇話会設置要綱第3条第2項に基づき、市長より委嘱した。任期は同要綱第4条第1項の規定により令和5年3月31日まで。

3 市長あいさつ

- ・職員数は減少したが、職員の人材育成はこの厳しい時代において、大変重要であると認識している。基本方針を作成するのが目的ではなく、皆さんからの忌憚のないご意見をいただき、見直しの材料としたい。また、市の職員に対する思いもお聞かせ願いたい。
- ・方針策定から7年、昨年度には総合計画を改定し「マルチパートナーシップ」を掲げて、多様な主体の皆さんと協働を進めていこうとしている。
- ・職員の人材育成は、通常では庁内で検討することが多いが、ぜひ民間の皆さんの率直なご意見を頂きたい。
- ・私も副市長も、以前は人材育成に携わっていた。私は昭和59年に小牧市に入庁した。当時は非常勤職員も少なく、勉強する時間的な余裕もあった。バブル時代から職員も削減され、限られた人員で業務をこなすのが困難となってきた。また、権限移譲も進み、職員の専門性を求められるようになった。多様な能力を持った職員がおり、適材適所で組織の力の総和を高めることが大事である。規模が小さくなると人員も限られるので、求められる能力も高まる。新型コロナウイルス対策や50周年記念事業などでは、職員が中心になって推進し、やりがいを持って実施できたのではないかと考えている。
- ・チームとして仕事を作り上げていくことが求められる。
- ・職員のスキルアップ、人材育成は厳しい社会情勢の中で非常に大事な課題である。
- ・基本方針を作り上げるだけでなく、活かしていくことが大事である。
- ・本日は、日ごろから感じられている感想や思いなど、忌憚のない意見をお聞かせいただきたい。

4 自己紹介

委員：岩倉市とは長い付き合いである。行政改革からはじまり、人員の削減も大きなテーマである。職員構成にも影響を与えた。人員は減る一方で手間や仕事は増えており、職員の能力向上は大事。懇話会ということで、何かを決めるわけではないが、忌憚のないご意見を頂きたい。

委員：自身の所属する社内のグループは、社員教育と任用が主業務である。社員の能力と技能の向上、次代の人材育成である。研修や技能訓練を行い、個人の成長が会社の業績の向上に繋がる。着任して1年半、市の基本方針にお役に立てればと考えている。

- 委員：市内の事業所に勤務している。研修などを進めるとともに、業務を通じての人材育成に関わってきた。部下育成などの経験をお伝えできればと考えている。
- 委員：市から公共施設等の運営を委託されている小さなNPOに所属している。自身の育成や指導の経験をお話ししたい。また、一市民としての意見もお伝えしたい。
- 委員：昭和60年に岩倉に来た。昭和46年に採用され、四十数年働いてきた。中卒で配達員から始め、夜学に通い資格を取得した。内勤から何か所かの異動を経験し、先々で様々な職員の育成で苦勞してきた。既に退職しているが、民営化から紆余曲折してきたので、そんな経験を踏まえてお役に立ちたい。
- 委員：10年以上前に結婚して岩倉市民になった。当初は馴染めなかったが、徐々に自分のまちとして馴染んできた。育児でも介護でも市役所等の皆様にはお世話になった。

事務局紹介

5 会長及び職務代理者の選出

岩倉市人材育成基本方針見直しに係る懇話会設置要綱第5条第1項に基づき、委員の互選により、岩崎委員を会長に選任した。

会長：懇話会であるため、何か結論を出すよりも、それぞれのお立場で感じられていること、市との関わりの中で感じていること、求められる職員の姿や研修、評価など、住民や企業の視点からご意見を頂ければ幸いである。自分が議論の進行を行う。三重県内市町村の新卒職員の研修を15年続けてきた。近年はコロナ禍ということもあり30名ずつ分けて何度も実施した。一生懸命育てて延べ約3千人の職員に、「期待される自治体職員になるには」を伝えてきたが、現場がどれくらい良くなったか分からない。記憶にとどめている職員もいて、地域との関わりに活かされている。育て方が個人レベルにとどまり、組織として育成する仕組みが弱い。組織のなかに埋没しがちで残念な面もある。

同要綱第5条第3項の規定に基づき、会長が飯田委員を職務代理者に指名した。

委員：現役時代の経験を活かすとともに、配偶者が市内の病院で働いているので、その意見もお伝えしたい。

6 議題

懇話会の役割と今後のスケジュール、岩倉市の人材育成に関する各種概要と進捗状況（自治基本条例及び総合計画での位置づけ、現行の基本方針、行政経営プラン行動計画における

人材育成の取組、職員向けアンケートの速報結果)、人材育成の現状・課題の概要について事務局より説明がされた。

会 長：令和4年度は393人とあったが、会計年度任用職員について補足説明をお願いしたい。

事 務 局：非常勤の職員で、庁内の一般事務では9～16時の就業時間、週29時間以内を基本とした働き方で勤務している。報酬は主として時間給である。フルタイムの会計年度任用職員もいるが、現在は保育職のみ任用している。市全体で概ね職員と同数の390人程度いる。市民から見たら違いは分からないだろう。

会 長：会計年度任用職員への人材育成も課題となる。令和2年度に始まった制度であるが、この人たちを対象にした研修も必要となる。

【意見交換】

①私に関わった人材育成の経験とそこでわかったこと

委 員：ものづくりの会社のため、技能伝承に力を入れている。ボトムアップとトップダウンの両面から進めている。2030年度に経営層になれる人材を作ることを大きな目標としている。新入社員研修や階級別研修は概ね充足、一方トップダウンは不足していて、肝だと感じている。当社では、階層ごとに求める人材像を明示している。また各職場で経営層候補を管理職が一本釣りし、徹底的に研修を受けさせる。今年度から全く別のプログラムで始める。これに関しては研修のプロを入れている。市役所と考え方は同じで、市長さんなどトップがどういう人材が欲しいということを表明することが必要だと思う。

市 長：政策など市長マニフェストは示すが、どんな職員を育てるかについて指示を出したことは確かにない。

会 長：行政の職種として掲げにくいものもあるとは思う。

委 員：工場勤務と経営系とではもちろん理想像も違う。各部署における理想像を持っている。

委 員：技術や設計の集合研修と現場での実務、OJTのタイミングを合わせるのが大事だと思っている。学んだことを身につけるのは現場での経験であり、管理職がそのタイミングを見計らってトライ&エラーを積み重ね、定着させていく。一方、意識面、コンプライアンスについては多様な研修で回数を経て受け入れるよう、進めている。

会 長：コンプライアンスだけでなく、各種のハラスメントについてはどのように研修を進めていますか。

委 員：社外にある研修所に行ったり、社内でも意見交換会など回数重ねて行っている。回数実施を義務付けるわけではないが、年間スケジュールの中に組み込んでいく。

委員：コロナ禍前までは集合研修を行っていたが、集まれなくなったため、意見交換する内容を10分くらいの映像にして共有することにした。思いのほか評判がよく、10分のものを4種類くらい作ったが、好きな時間に試聴できるということで、通常の研修よりも多くの人、ほぼ全社員が見た。素人が作った映像への好感度も高かったようだ。試聴後のアンケートも記入や質問が大変多く、フィードバックがかなり豊かになったと感じている。

事務局：市では会計年度任用職員向けに職員が話したものを動画作成し、提供している。

委員：資料7で職員提案制度というのは何を目標にしているのか。

事務局：各自が創意工夫の視点を持って欲しい、との目的で始めた。年間20件程度寄せられ、審査して特に優秀なものは表彰している。市民向けのゴミのアプリや、窓口の聴覚障がい者用の文字盤が提案されて実現に繋がった。

会長：提案をして、実現すると、成功体験によりモチベーションアップに繋がる。なかなか件数だけを見ると評価に繋がらないこともあるだろうか、実現したかどうかを評価したい。

委員：過去は、自身の勤め先もやりっぱなしだった。役職別、種目別、職員別など、各地域において、別々なことをやっていた。研修制度と昇進制度がリンクしていたので研修に来るのは試験を受けて合格した人で意欲があった。民営化してからは、OJTでは困難なこと、例えば人事評価において部下を褒めることが難しいと感じている。現場ではこれができる職員を増やしたいと考えているが、研修に参加する職員が自発的ではなくなった。それぞれが大きな組織であり上司の目は届かない。部長や課長がいかに目を配るのが大事。職員と話をしないような役職者では使い物にならない。研修に参加した職員には「あなたはどこまで行きたいか」明確なビジョンを持ってくれと伝え、意識づけを図った。役職者の対話能力、説明能力を重視するものである。現在はアウトソーシングが進み、今は職員の半数がアルバイトである。

委員：卒業後、就職したときは研修を受けて、現場で内容を活かして認められる経験をした。企業の中でそういった経験をしたことが、その後の別の組織でも自分がどうあるべきかと考える指針になっている。繋がりを重視する職場もあるが、公平に評価を受けて制度が変わってきていると思う。NPOでは全員が職員で、OJTでなんとかしている。意欲のある人は自分で外部の研修を探して、行きたいと手を挙げてもらっている。パートの人には外部研修の場合は人件費がつけられない。つけるとしたら、効果測定をしなければならない。外部研修を受けてきてもすぐに現場で活用できないこともある。それを受け入れる土壌、余裕が組織には必要だと感じている。

事務局：委員が言われたように、研修を受けてもやりっぱなしになることもある。新しく提案しようとしても受け入れられなかったりする。研修を企画する側としては、効果測定とフォローアップもこれからやっていきたいと思っている。

- 会 長：効果測定をした責任が上司に来ると辛い。
- 委 員：三ヶ月後、半年後をフォローする効果測定、アンケートなどが必要かと感じた。研修を受けると覚えた、身についたが気になるが、時間が経過すると忘れてしまう。
- 会 長：三重県で15年続けていた新人研修を今年終わらせた。約3千人に話をしてきたが、フィードバックをもらったことはないので、その研修の効果がどうだったのかは分からない。アンケート調査で分かりやすかったなど感想はもらうが、何らかの形で成果を見たいと感じる。望ましい職員像として、いつも公務員をやりながらも地域活動に入って欲しいと伝えている。昔は、おそらくどこの自治体でも自治体職員は新人研修で、地域活動に入らないようにと指導された。公務員は公平公正を第一とし、陳情や要求を受けるのを避けるためである。その世代の人たちが現在、管理職になっている。組織のあり方や上司の指導の仕方も人口の伸びていく時代に決められたものであり、かつての環境は無視しても良いくらいと考えている。分権改革で、地方自治体の職員も国の官僚と同じく法令解釈権を有するようになった。法令の解釈権を争うための第三者機関もあるし、国に対して訴訟を起こせるようになった。法務知識も必要だが、国が言うことに自治体としてどう答えるか、地域に入って、住民の意見を聴く必要がある。幸い岩倉市には自治基本条例があり、市長、職員、そして市民の責務が書いてある。可能であれば市長から、職員も地域に入り、こういう役目を果たすべきだと伝えてほしい。地域に入ることによって職員の資質も磨かれると思う。最善の研修は地域に様々な形で参加することだと思っている。

②民間と役所の違い

- 委 員：民間は競争相手があり、コストダウンが常に求められる。役所は地域の皆さんがお客さんで、いろんなところでお客さんとの接点がある。窓口に行っても「これはできません。」だけだと門前払いされたイメージを受ける。やっちゃいけないことはいけないのだが、「こういう理由があります。」とちゃんと説明すると、「最初からダメだとは思っていたけれど、やはりそういう理由があつてダメなのか。」と納得する。それもできていないのではないか。また後ろに座る役職者に「こんな要望や質問がありました。」ということが伝わっていないのではないか。ただでさえ、役人は優遇されているイメージがあるので、窓口でちゃんと説明ができないとますますイメージが悪くなる。
- 委 員：提案を持ちかけたときに、最初からできませんとシャッターを下す人もいるが、何か解決の手立てはないかと一緒に考えてくれる職員さんも何人もいたので、冷たい、お役所仕事というイメージは私にはない。市役所は3～4年で職員が異動するので、多方面に知識が広がるのは良いことだと思う。情報共有をしっかりともらえれば、安心して話をしに行くことができる。岩倉市は、職員の皆さんが

優秀であるため、担当者が変わっても過去の資料をしっかりと読み込んで対応するため、継続して話を進めることができると感じる。全員一度に異動するわけではないので、カバーし合えていると思う。

委員：製造業であるため、商品を使われるお客さんに万が一の事故があったら、それが広まってもう購入してもらえないという危機感を常に持っている。逆に一つヒット商品を出せば、客層がグッと広がることもある。そういう意味では社員が頑張る理由の一つに会社のため、というのがある。会社の業績が上がれば自分の給料が上がり、ボーナスも出る。一方、市役所は市役所のため、ではなく、市民のため、市民に尽くすというのがお仕事なのではないだろうか。ということは評価を外部からしかもらえない、結果が見えにくい仕事なのかなとも思う。こんなに頑張ったのに評価されなかった。時間とお金をかけたのに市民が誰も利用してくれなかった、ということが起こるのではないか。民間はヒットしなかったら、その商品はやめれば良いが、市民サービスはそうはいかない。

委員：当社は役所寄りの立場かなとも思う。コストダウンは求められるが地域の皆さんがお客さんである。一方で、鉄塔などを地域に置かせてもらってお世話になっているため、接点がたくさんあり、要望を受けることもある。サービスを増やせばお客さん全体に使用料に上乘せという形でお金をもらうことになるので、あれもこれもやれるわけではない。要望を受けてもどう説明をつけるか、納得していただくかは常に対応を迫られる。これは役所と近いと思う。市役所もいろんなお客さんからいろんな要望が上がって応えられるものと応えられないものがあるだろう。地域の住民の中にも IT に強い若者から苦手な高齢者まで幅広いので、専門性がありながらオールマイティに説明できる人が必要ではないかと思う。幅広い知識が必要というイメージがある。

会長：職員が地域に出かけていくときは、市の代表として行くのだから市の施策について、必要最小限は答えられる知識が必要だと思う。正確なことが言えないと、説明自体をやめてしまうことも出てくる。正確に説明するために今は何も言えないでは済まない場面もあるだろう。役所に持ち帰って調べてから回答することと、それはこうだろうとその場で回答するものを判断できるくらいの広い知識が求められるのではないか。これは、これからの職員像の一つではないだろうか。

③岩倉市の職員のイメージ、これからの職員像

委員：市役所でコンプライアンスに関して、職員がどう受け止めているかが心配である。企業では、コンプライアンス違反をすると顧客が離れていくが、役所は役所にしか相談できないことがある。また職員の机がお客さんの方を向いていない。私の勤め先もやはりそうで、机が窓口を向いていなかった。それを全員窓口を向くようにした。市役所はそれをしないのは何か理由があるのだろうか。また、机上の整頓ができていないのはなぜだろうか。本当に必要なものだけファイリング

して机に乗せれば良いのに、その整理ができていないのでは、と危惧している。

会 長：机上は滑走路のように整えていて欲しいとよく言われる。物探しに時間を費やしてしまう。全部共用文書にしておけば良い。文書管理や机の配置もこれからの職員のあるりように関わるかもしれない。

事務局：一階の福祉の窓口など、カウンターに向く形に変えている。スペース的に入りきらないということもあり、そうできない所もある。文書管理は、当然原本主義でコピーをしないという原則もある。整理整頓は意識としてはないことはない。

委 員：サービスの対象者や顧客、資金が違う。採用方法が違う。市職員の良いイメージとしては、岩倉市に愛着があり、地域密着の仕事をしてきている。責任感と仲間意識が強い。一方で悪いイメージとしては、仲間内や知り合いには優しく、やや裏があるように感じる。岩倉市の中で完結していて視野が狭い。プライドが高く自己主張できるが傾聴力に欠ける。派手な仕事には力を入れるが、地味な仕事には力を入れない。

会 長：最近では民間と同じ採用方法を採用する自治体もある。

事務局：岩倉市も SPI を導入しています。

会 長：公務員に傾聴力は必須能力である。小学校区ごとにこれから地域課題を出し合うことが市長のマニフェストにもある。職員もファシリテーターで入ってもらいと聞いた。ファシリテーション能力も必要。地域課題を出してもらい、解決方法を見つけ、誰がやるのかと主語をつけて記録する必要がある。そのときに今回のグラフィックレコーディングのようにその場でまとめて共有する必要がある。このファシリテーション能力をつける研修を今後行いたいと聞いている。これからはそういったスキルを持って地域に出ることが重要だと感じている。今回、岩倉市は一步踏み出したのではないか。見直し後の方針にはそれを反映させてほしい。グラフィックレコーディングしてもらおうと、これだけやったのだなと実感できる。ご覧になってご意見はあるか。

委 員：やはり求められる職員像か。

委 員：傾聴力、対話力も現場に出る職員数が減ってくるとやれる量にも限界がある。市職員が優先してやるべきは何か。どこの職責になるか分からないが、求められる能力であると思う。人が増えていけば良いのだが人口減少が進むと優先順位づけは必要である。

会 長：優先順位づけも管理職の能力として必要だ。就職一年生に伝えるのは、集合研修がなぜ必要かという、ネットで手に入るのは成功事例のみで、失敗事例は集合研修で他の自治体職員と交流することにより手に入る。今は分野が違っても、年数と異動を重ねていくと、あの自治体のあの人に聞いてみよう、というところが出てくる。将来に向けての人への投資なので、研修はできるだけ削らずに、宿泊研修にも積極的に人を出してほしい。

委員：私は自身の経験で研修講師を務めたが、受講者に入り込みすぎた。研修に来る人に対し、事前に手紙を出して自己紹介をし、研修後のアンケートに寄せられた質問や疑問にも回答をしてきた。その後も約千人の職員と年賀状を交わしている。引き際も分からない状況である。

会長：それは財産ではないだろうか。私はそこまでできなかった。新人はレジュメにアドレスがあっても、連絡をしてくるまでにはならない。地域の人に対しても、研修においても自分の疑問を相手に投げかける対話の能力はとても大事。一年生には難しいかもしれないが。

委員：市民と向き合うときに詳細まで正解は答えられなくても、市の方針くらいは知っているべきとの話があった。当社でも製品のことを何も知らない社員がいることに着目し、最近社内で製品についての基本知識を教える研修を始めた。製品の特長に対する素朴な疑問に答えられるようにしている。岩倉でも集まれる若手を集めて行っている。今までなかった取り組みで、とても面白いと社内で好評である。隣の部署のことだから知らない、で済ますのではなく、手作りの動画でも共有が図られている。

委員：優秀な職員を目指すことも大切だが、一般市民に寄り添った優しさや謙虚さ、寛容さのある職員であってほしい。また、幅広い視野や奥行き、仕事以外の世界をもっていてほしい。さらに、目立たぬ人や弱者にも寄り添えてAIにはない人間味のある職員が望まれる。そして、岩倉市と世の中を良くする職員であってほしい。

会長：新人研修の最後に「人口減少で大変な時代だが、法制度もそれに合わせて変化しなければならないが、人口減少のスピードに追いついてない、この差を埋められるのは住民ではありません。法の解釈権を持つ職員の皆さんです。法律や条例を変えて社会を運営していく、執行者だけでなく、新しい社会を生み出す創業者になれるんですよ。」と伝えるようにしている。

7 その他 次回日程（変更）について

8 閉会 市長・副市長あいさつ

市長：私自身が公務員時代、イベント関係で面白かったのは、関係者と議論を重ねて、計画から実行まで共にやれたという過程である。市民の皆さんとの絆、仕事をやり遂げたという、満足感・達成感が良かった。市長に判断を仰いだりせず、自分達で判断して動いていた。公務員の仕事はやってもやらなくても給料が一緒だと言われる。民間だと同期で年収に倍の格差ができたりもするが、微々たる差しかつかないことも良くないのかとも思う。自分で考えて、やりがい生きがいとして、与えられるのではなく、自分で決めて行くようになってほしい。地域の関係では地域担当の公務員を考えたが、今の段階で地域に出しても、現段階では土壌

ができておらず、単なる御用聞きで終わってしまうと危惧している。課題解決を地域の皆さんと対等な立場で、一緒に動く仕組みづくりが、これから取り組むべきことかと思っている。試行錯誤を繰り返しながら、この難しい課題にチャレンジしていきたい。

副市長：現行方針策定当時、担当の部署に所属していた。事務の担当だけでその案を作り、委員会に諮り、全職員に周知した。今回はこういった懇話会から意見をいただき、職員へのアンケートも行い、これから検討委員会で諮って行くことで、充実した方針を作れるなと感じている。ぐさっと刺さる意見もたくさん頂いた。今後も忌憚のないご意見をたくさんいただきたい。