

## 議 事 録

会議の名称	第2回岩倉市人材育成基本方針見直しに係る懇話会 議事録
開催日時	令和4年8月30日（火）午後2時から午後4時まで
開催場所	岩倉市役所 7階 第1委員会室
出席者 （欠席委員・説明者）	岩崎会長、東野委員、村田委員、岡本委員、飯田委員、万年委員 説明者：総務部長、秘書企画課長、同主幹、同統括主査、同主査
会議の議題	<p><b>【報告事項】</b></p> <p>(1) 見直しのスケジュールについて</p> <p>(2) 参考資料1～4の報告事項について</p> <p>(3) 岩倉市人材育成基本方針（骨子案） 第1章 人材育成の見直しにあたって</p> <p><b>【意見交換】</b></p> <p>(4) 岩倉市人材育成基本方針（骨子案） 第2章 人材育成の基本理念と求められる職員の役割・能力</p>
議事録の作成方法	<input checked="" type="checkbox"/> 要点筆記 <input type="checkbox"/> 全文記録 <input type="checkbox"/> その他
記載内容の確認方法	<input checked="" type="checkbox"/> 会議の長の確認を得ている <input type="checkbox"/> 出席した委員全員の確認を得ている <input type="checkbox"/> その他（ ）
会議に提出された資料の名称	<p>資料1：岩倉市人材育成基本方針見直し等のスケジュール</p> <p>資料2：岩倉市人材育成基本方針（骨子案）</p> <p>参考資料1：人材育成、組織等に関するアンケート（職員向け）更新版</p> <p>参考資料2：市長等の懇談会（6月16日開催）</p> <p>参考資料3：女性職員インタビュー（6月29日開催）</p> <p>参考資料4：職員座談会（7月15日開催）</p>
公開・非公開の別	<input checked="" type="checkbox"/> 公開 <input type="checkbox"/> 非公開
傍聴者数	0人
その他の事項	

審議内容（発言者、発言内容、審議経過、結論等）

1 開会

第1回で欠席の委員があったため、改めて全委員から自己紹介

2 会長あいさつ

- ・お忙しいところご出席ありがとうございます。夏の疲れが出ていませんか。ゼミの学生を連れて地元のお祭りに参加したためか、少し疲れが出てきている。まつりでは、地元とのつなぎなど公務員が下働きしてくれている。市民は、主役だけでなく脇役や下働きなども担うことで地域のお祭りとなる。公務員からも地域の役割や場づくりを促していくことも必要だ。
- ・「岩倉市人材育成方針」から「岩倉市職員人材育成方針」へと名称が変わった。市職員の役割として、舞台を作るだけでなくそこで活躍する人も交代していくような働きかけが必要である。
- ・この会議は懇話会であり結論を出す必要はない。それぞれのお立場で市役所の組織像や職員像をご検討いただきたい。民間委員の皆さんのところでも同様の課題があるかと思う。次回には、具体的な施策・事業を加筆した方針案を全体としてご検討いただく予定である。
- ・まずは事務局から報告事項の説明をお願いしたい。

3 議題

見直しのスケジュール、市長懇談会、職員座談会などこれまでの経過と職員からの意見などをまとめた参考資料について事務局より説明がされた。

会 長：次回 10/27 の第3回はパブリックコメント案の確認になる。自由な意見交換としては、実質的に今回が最後になろうかと思う。アンケート結果などの参考資料についてもご指摘いただけると意義のある検討になろうかと思う。ひとまず、続いて基本方針（骨子案）について事務局から説明をお願いしたい。

岩倉市人材育成基本方針（骨子案）（資料2）について事務局より説明がされた。

会 長：目指す職員像に求められる能力は、後ほどぜひご意見を頂きたい。

総合計画では、マルチパートナーシップの様々な主体の一つとして市職員が位置付けられている。自治基本条例の第14条の抜粋の記載については、第2・3を抜いてしまっているのか。最小の人員で最大の効果を上げるということの是非や組織の在り方が議論になっている。そのあたりをどう表現するか、今後の議論を踏まえて検討してほしい。

委 員：会計年度任用職員は、この基本方針の対象なのか。

事 務 局：対象になる。

委 員：この表現で理解してもらえるか。対象者に理解してもらえる表現に留意してほしい。

会 長：評価や研修の機会は正規職員と同様である。理解してもらえる内容にしてほしい。

委 員：平成26年からの施策について職員の理解が十分ではないことを、前段で触れてお

く必要がある。職員が見る方針だとしたら、実態もしっかり表現すべきではないか。「実態をよく見ている」と感じてもらえる内容を盛り込むべきではないか。

会 長：市役所全体のものとなるように、内容を充実したい。

事務局：今回は、今回のような職員参加のプロセスはなかった。

会 長：「みんなの方針になっていなかった」という前回の方針の反省がある。

委 員：若い職員の理解が乏しかったことが問題ではないか。

会 長：主任や主査クラスの職員などは、どう受け止めているのか。その層にしっかり届くものになっているのか。

会 長：組織像と職場の姿についてはいかがか。「ともに」がキーワードになっている。

委 員：2ページの図1について。職員研修が上になり、評価制度が下にあるのは正しいか。

事務局：目指す職員像を実現するための研修計画という意図で表現している。

委 員：全体的にみると、昇進・懲罰をともなう場合には、本来は評価指標があり、そのために必要な研修を行う。人事評価というハードルを理解しておかないと、目標管理なども適切に機能しない。

事務局：階層別に求められる能力や役割を記載したい。そこが評価の軸となり、評価の仕組みや研修内容を組み立てていくことになる。

会 長：6～7ページの能力が、職位別にどれくらい求められるのか示す必要があるということか。それを含めて、職位の位置づけを明確にすべきである。

委 員：当社でも期待する人材像が定まっており、現在の等級や次のランクの指標に即した評価となる。等級別に求められる役割を明確にするということが大事。管理職にはマネジメント能力が求められるし、若い職員は自身の能力を高めることが求められる。

会 長：職員として求められる資質を明記する必要がある。

委 員：個別の能力がうまく表現されていて、むしろ参考にさせて顶きたい。

委 員：「プロフェッショナルな集団」とはどういう集団なのかわかりにくい。若手や中堅など多様な職員がいるなかで、どんな集団を目指すのかわかりにくい。

委 員：3ページの「さすが岩倉市」という記載のところに、関連する記載がある。

事務局：傾聴や市民目線の重要性が指摘された。一方で、給与を得て働く専門家として、得意不得意を補い合いながら組織全体としてプロを目指すという組織の在り方が求められる。行政の業務は幅広いため、若手職員もプロフェッショナルを目指す、すべてに万能になるということではないと考える。

会 長：今のご説明のような内容を、もう少し表現する必要があるのではないか。市民は、税金で雇っているという感覚も強いし、それではマルチパートナーシップではない。市民の役割や責務も伝える必要がある。一人で難しい場合にも、チームとして毅然と対応しプロフェッショナルとして働いてほしい。

事務局：3ページにプロフェッショナルのイメージを描いている。能力をすべて満たそうとすると窮屈なものになりかねない。職員向けでありながら、市民の目に触れたときにどう見られるかにも配慮が必要となる。職員像のなかに「市民に寄り添う」も大事だが、単に御用聞きではよくない。対応が難しい場合にも、できる方法を考えて

伴走する事が大事であるとの議論もあった。

会 長：職員に伝えるためにも、そういった趣旨の記載があってもいいのではないか。ちなみに、明日と明後日の二日間、愛知県の新規管理職向けに研修を行う。住民に媚びることなく、市町村は市民に仕事でお返しすることが大事であり、県はそのバックアップ役を果たすべきとの話をするつもりだ。

委 員：OJTが実際には重要であるが、その要素が十分に感じられない。

事 務 局：まず組織像が3つある。職場の姿は、組織像を実現するための職場の在り方や雰囲気表現しようとしている。「一流の市役所」も、この言葉のもつ意味を考えたり、自分の能力を振り返るきっかけにもなり、いいのではないかと議論もあった。

委 員：ただし、視点があくまで職員なので、お客さんである市民が見えない。枝葉の中には市民の対応が出てくると思うが、これだけ見たときに職員が正しく理解できるのか。前段で市民への配慮を述べているが、少し説明が足りないのではないか。

会 長：組織像としてはチーム力をあげている。

委 員：「一流」の意味をかみ砕いて、市民の信頼や生命・財産を守る市役所という表現に、安心感をもった。一方で、職員像に、市民の暮らしを見ているというニュアンスが不足しているのではないか。

会 長：職員像の中にも、生命・財産を守るという内容があってもいいのではないか。

委 員：市民の日々の暮らしや生活を守るために、コツコツと仕事をすることの重要性を理解してもらえそうな表現がほしい。

委 員：「岩倉」と「いわくら」が混在して読み取りにくい。ふるさとやわがまちという「いわくら」ということと「岩倉」とつながりにくい。“いわくらしやすい”というニュアンスかと思うが、行動指針ではわかりにくい。

委 員：行動指針1の「前例を踏まえる」という表現が気になる。前例踏襲というネガティブなイメージがする。

事 務 局：前例の意図や経緯をしっかりと理解したうえで、発展的に見直していく「温故知新」という意図で入れている。

委 員：これまでの良いところは守りながら、新しいことに挑戦するといった内容を表現してほしい。

委 員：前例踏襲というふうに読んでしまった。これまでの前例を変える「改革」がよしとされるが、先輩方が作った良い点を継承することも大事である。

会 長：市民からの批判を避けるために前例踏襲が行われるが、市民にしっかりと説明して理解してもらえるかが大事。職員の人材育成に果たす市民の役割も大事になる。

委 員：行動指針3について。法令順守の内容が不足している。コンプライアンス順守も大事。倫理観だけでは足りない。

事 務 局：あまりがんじがらめにしすぎることかどうかという議論があった。

会 長：法令順守といった言葉はあったほうがいい。当たり前なので書かれていないのか。

事 務 局：法令順守は当たり前であり、それだけ守っていればいいということではない。倫理観はより上位の概念として重要であるとの認識もあった。

会 長：政策形成能力のなかに「法令の解釈の能力」などの内容があってもいいのではないか。

委員：例えば「思いやりの心」などは、能力に入っていないのか。今後 AI が進んできたときに、「話を聞いてくれる能力」など人間らしい魅力や能力、親しみやすさなども大事である。職員の息苦しさも緩和されるのではないか。

事務局：対人関係能力に該当するのか。

会長：この能力が評価にもつながるので、やさしさなどは評価するのが難しいか。

委員：評価項目に直結するのか。

会長：評価指標となり、職位によるウェイト付けもなされるかと思う。

事務局：職階ごとに能力を設定することになる。

委員：人材不足や仕事が多すぎるといった不満が多く出されている。そんな状況を改善しないと、職員は受け止められないのではないか。

事務局：アンケートでも、この組織の在り方について聞いている。組織の再編を考えていくことが課題となっている。

事務局：職員との話し合いでも、やはり人材不足が課題として出されている。第3章のはじめに「人材確保」をあげている。中長期的な視点で職員を確保していくことが大事であることは、現方針以上にしっかり位置付ける。さらに「第4章 推進に向けて」で、人材確保に触れるように検討している。職員座談会でも、前向きな意見が数多く出されており、参加者にも好評であった。こうした取組や仕組みも第4章に盛り込んでいきたい。

委員：ガス抜きで終わっていないのがいい。

会長：第3者が担当したからこそ、本音が言えたこともある。誰が推進役となるか。

事務局：人事担当職員は出るべきではないので、他部署の職員が行うのが適当ではないか。

会長：5市2町の研修の意義がわからないとの意見が気になる。他の市町の仕事を知るとは、とても有益だと思うのだが、これはどういう意図か。

事務局：コロナの影響で、参加者同士のグループワークや懇親会など、交流する機会が乏しいことも影響しているのではないか。

委員：弊社の商品である「ガラス」について、もっと理解してもらうための研修を行っているが、無駄であるとの意見も聞かれる。自分のテリトリー以外のところに興味がない若者も少なくない。

委員：今後の行政課題として、デジタル化の推進が高くなっている。パソコンなどのITスキルの高さも業務の効率化にとって大事である。こういう能力もしっかり評価できるようにしたらどうか。

会長：その場合、集合研修になるのか。個人の研鑽になるのか。

事務局：パソコン導入時には施していたが、最近はそうした研修は減ってきた。若い職員は、パソコン操作を含めてわからないことはグーグル検索で調べている。効率化のための思考を養うことが大事であり、自分で調べられる能力が求められる。

委員：パソコンや語学などは、会社が費用を負担している。ただし、近年は希望する従業員が少ない。ワード・エクセルではない、一段上のスキルが求められている。

委員：スキルや仕組みの共有化ができないという課題もあるのではないか。

会長：第4章の、若手の意見交換や人材確保、進行管理などについて。アンケートや座談会などの結果について、重要であると思うものがあればご指摘いただきたい。中間

管理職の業績評価への不満などが見てとれる。

事務局：納得できていないというのが実態のようだ。

会長：納得感を高めてモチベーションをあげていくことが必要だ。

委員：若手職員には、キャリアビジョン（道筋）を示してあげる必要がある。管理職への昇任を望まない職員が多いが、目標をしっかりと示してあげることで必要な学習が促される。

会長：努力と給与の差についても、主任や主査レベルでは不満が高くなっている。中間管理職の意欲を高めることがポイントとなる。働きやすさに対しては一定の評価がある。

委員：係長職でとどまってしまう職員も多く、組織の課題となっている。定年延長により、その層を放置しておいてよいのか。ただし、繊細な問題でもあり手を付けるのが難しい。そこそこの給料で責任は少なく楽ができるというイメージだろうか。

事務局：前回、幹部候補者への研修についてデリケートな問題であるとのことがあった。

委員：中堅層を鍛えて、2030年の管理職をきっちり作りこむことが、組織としての課題となっている。継続的に行っていくものである。

事務局：女性向けのキャリアアップ研修を、主査クラスの女性職員向けに初めて実施した。

会長：行政の場合には手上げ方式にならざるを得ないが、そうした研修が今後継続されてもいいのではないか。

委員：職員アンケートの異動に関する設問については、肯定的な評価であった。一方で、座談会では異動に関するネガティブな意見が多い。

事務局：人事異動による悪影響などを経験している職員からは、マイナスの評価もあるのではないか。座談会の共通の意見として、若いうちは様々な仕事を覚えながら3年程度で移動し、徐々に仕事を深めていきたいとの意見が多い。

事務局：人事異動の事情を十分に理解できていないがゆえに、自分の思い通りにいかないことの不満が出されたのではないか。

委員：基本的な方針が伝わっているのか。

事務局：その方針が職員に十分に伝わっていない。

会長：今後は、もう少し明文化していく方向か。

事務局：育児休業が浸透してきて、ローテーションが難しくなっている面がある。基本的な考え方は共有していく必要がある。

委員：基本方針の対象に会計年度任用職員も含まれるとのことだが、かなり高いものを求められている。給与アップや処遇改善などのメリットはあるのか。それが無いと、モチベーションが高まらないのではないか。

事務局：正規職員への特別なルートは用意されておらず、ボーナスの加算もない。勤務評定は翌年度の評価には反映している。

会長：公務の一端を担っている以上、求められる能力を示す必要がある。

会長：次回は、パブリックコメント案について意見を述べることになる。もしそれまでにご意見があれば、頂くことはできるか。

事務局：庁内の検討委員会の議論に間に合わせるために、何かご意見があれば、9月末までに頂ければ対応は可能である。

4 その他 次回日程について

事務局：第3回は10月27日を予定している。なるべく早めに資料を事前送付したい。