

議 事 録

会議の名称	第3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10月27日（木）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 欠席委員：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>【報告事項】</p> <p>（1）見直しのスケジュールについて（資料1）</p> <p>（2）見直し（案）について</p> <p>・岩倉市職員人材育成基本方針（案）（資料2）</p> <p>【意見交換】</p> <p>（3）岩倉市職員人材育成基本方針（案）（資料2）</p> <p>・第2章 4. 階層別に求められる能力</p> <p>・第3章 人材育成の戦略・方針</p> <p>・第4章 人材の推進に向けて</p> <p>（4）能力評価関係について</p> <p>職責別評価項目・倍率・行動基準一覧表（案）（資料3）</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	資料1：岩倉市職員人材育成基本方針見直し等のスケジュール【進捗状況】 資料2：岩倉市職員人材育成基本方針（案） 資料3：職責別評価項目・倍率・行動基準一覧表（案）
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

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。
- ・第1回懇話会で、岩倉市を担う行政職員にどのような人物像が必要かという議論からスタートし、3回目の今日はいよいよ成案となる岩倉市職員人材育成基本方針について、皆さんから忌憚のないご意見をいただきたい。
- ・この基本方針を踏まえて、最終的には人物評価につなげることになる。民間企業は慣れているが、行政はなかなかそこまで踏みこんでいない。
- ・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

【報告事項】

- （1）見直しのスケジュール、（2）岩倉市職員人材育成基本方針（案）について事務局より説明がされた。
- （2）岩倉市職員人材育成基本方針（案）について、章ごとに事務局から説明がされた。

【意見交換】

会 長： まず第1章と第2章の1～3についてご意見を伺いたい。

委 員： 基本方針はホームページ等で誰でも見られるようになる。行政職員の皆さんも共有される。4ページの2行目からは「また、市民に信頼されるためには、経験と専門知識を備え、一つひとつ市民に寄り添い、市民の視点による丁寧な対応の積み重ねが必要となります。」とした方が市民にもこちらを見ているのだな、と伝わり、共有されやすいのではないかな。

会 長： ありがとうございます。パブコメに出すまでに検討したい。

委 員： 行動指針をはじめ、随所に「ともに」という言葉をたくさん使用しているが「誰と」を明記していない。これは意図的なのか、あるいは基本は「市民と」あるいは「同僚と」であり、省いているのか。

事 務 局： それぞれに市民や職員とともに、また各方面と力を合わせてという思いがある。ご指摘のように分かりにくい部分もあると思う。

会 長： 職員の方はまずは同僚とともに、と読むだろうし、マルチパートナーシップの部分は市民やいろいろな所との連携が当てはまるだろう。今後座談会を開催することになっており、誰と「ともに」なのかも議論することとなるだろう。

- ・「第2章の4 階層別に求められる能力」について

委 員： 階層別の役割について、最終的に人事評価の結果を職員に、フィードバックするのはどの職級の人なのか。

事 務 局： 表4における⑤から⑦である。グループ長か主幹が第一次評価を行い、第二次評価は課長が行う。

委員：どこで線が引かれているのか分かりづらい。資料を見れば○印が打たれており分かりやすいが、基本方針の文章では分かりづらい。市民は窓口に行っても、誰に聞くのが最適なかがわからない。

委員：会計年度任用職員は、この⑦主事級に入るのだろうか。

事務局：正規の職員を表しているため、会計年度職員は入らない。

会長：「何かしらの役割」という表現。この後の人材育成や教育の部分には会計年度職員も入っていた。階層別となると、ここだけ抜けている。

委員：この庁舎にいる人は、この序列を理解していて全員当てはまっているため、混乱しないが、保育園や消防署など部外施設で働く人は7つの職級が揃っていないところもあるのではないかな。

事務局：例えば保育園ではトップとなる園長が主幹級、課長補佐である。基本的に出先機関では管理職をおくが、課長ではなく、課長補佐がトップとなる。

委員：人数や職級が抜けていると、一人の人が他の職級の仕事も兼任することになるのでは。給与には反映されないのに、負担に感じるという弊害はないのだろうか。

事務局：基本的には仕事の困難度において、課長がいなくても大丈夫だという判断で、階層別にピラミッドができていると認識している。

委員：私の以前の職場では、何百人という職場もあるが、3人しかいない職場があり、下手すると局長の仕事をしなければならないということがあった。不満感やトラブルがあってはいけないと思う。

委員：その人たちが管理職の仕事をしていなければ問題ない。管理職の仕事をしているのであれば係長級でも課長級の給与や手当をもらうべきだ。私の会社では役割に応じて手当を出している。

事務局：マネージメントは園長が行うが、保育士の指導をする指導保育士（課長級）を置いて、住み分けはしっかりと行っている。

・「第3章 人材育成の戦略・方針」について

会長：戦略4のインターンシップは採用に関わるインターンシップではない。学生は経験だと思って参加するだろうか。民間企業ではインターンシップは採用に関係するだろう

委員：学生も企業も100%、採用に直結していると認識しているだろう。

会長：やり方にもよるが、自治体で行うと一週間はかけてやることになるだろう。民間企業は「1 day インターンシップ」と銘打って、夏休みに実質採用試験を多く行っている。

委員：公務員は公務員試験があり、高学歴の人が挑み、大変難しくなっている。そこにインターンシップを行うというと、少し期待をするのではないかな。悩ましい。P.12の「資格取得による特別昇給の見直し」は、国家公務員でも以前にやろうとしたが、失敗し実現できなかった。

事務局：現在でも一定の資格を取ると特別昇給するという制度がある。しかし、長年資格の種類の見直しを行っていないため、新しく出来てきた資格等についても導入を検討しようという意図がある。

委員長：一旦、資格を取り昇給すると、それに関わる業務を離れても、昇給はずっと続くのだろうか。弊社ではその業務に従事するために資格を取り、昇給するが、業務を外れば昇給分はカットされる。

事務局：給与の格付け自体は変わらないため、昇給は続く。一級建築士や一級土木、保健師などは、技術職としてずっと続く。例外として違う職場に行くことはあるが、手当は続く。基本的には関連する業務に継続して就いている。

会長：適正配置にも関わってくるが、保健師資格を取ったら一生保健センターなのか、建築技師は、建築局以外には携わらないのか、それは勿体無いということもある。建築の専門知識を持つ人が企画に入ると、多様な視点で新しい企画が生まれることもあるだろう。

委員長：民間においては活性化のための人事ローテーションはよく行う。

会長：今後は積極的に取り組んで欲しいと思う。

委員長：P. 16 の取り組み内容の 3 つ目「カスタマーズハラスメント」は、どのようなお客様のクレーム対応か。

事務局：職員の働きやすい環境を目指すため、市民等のクレームを受けることへの対策です。

委員長：お客さんが一方的にクレームをぶつけてくる時に、一般の職員で対応するのは難しい。我々の職場では専門の課長あるいは課長代理を置いている。大変難しいテーマである。表現方法を変えないと、この記載についてクレームが来る可能性もある。

事務局：アンケートやヒアリングの結果を受けての記載であり、職員を守るという観点で、ここに記載している。また、国全体の方針も変わってきている。カスタマーズハラスメントの対策が事業主に求められており、職員アンケートの結果も受けて、明確にして取り組むべきだと認識している。

会長：これは職員を守るという決意表明である。「法律に基づき」と入れても良いか。

事務局：傾聴のできる職員になろうという考えがある。怒りっぽい職員がいて、ハラスメント対策の研修も行っている。

委員長：P. 10 のメンター制度は具体的になっているのだろうか。

事務局：現段階では制度化はしていない。指名はしていないが、実際には同じ人が指導にあたる体制は確立している。今後は制度化を検討していきたい。

委員長：我が社でも、20 年前にメンター制度を取り入れようとしたが定着しなかった。近年離職が増加していて、ここでまた制度化しても良いかと検討している。

委員長：我が社では、メンター制度とまでは行かないが、聞きやすい、教えやすい人材を指導員としている。大先輩ではなく、気軽にコミュニケーションができる人材を 1 年間つけている。

委員長：我が社では、職場の直属の先輩ではなく、少し離れた職場の 2 ～ 3 年先輩をメンターとしたのだが、それも失敗要因だったか。日々の仕事内容の相談をできる人の方が適切なのかもしれない。

事務局：メンターについては、検討にするにあたり、1 on 1 の相談体制として、直属の部署の先輩とは別に、関係のない部署の話しやすい先輩の両方を設定したほうが良いのかとも話が出ている。

委員長：戦略 1（1）の主な取組内容に「◆人事評価に基づく面談の積極的な活用と管理職

員の育成的関与」とあるが、今までは年に1回だったのを、半年に1回に増やすなどレベルアップしていると思う。「既存の取組の継続」とだけあるよりは、今までの取組を、レベルアップというか、アップデートすると表現したほうが良いのではないか。「単純継続」「レベルアップ」「新規」の3段階で明確にする方が伝わりやすい。

委員：「(5) 自発的に学ぶ「自己啓発」において、自主勉強会や地域活動など、職員の自発的な取り組みは、これまでもあったのだろうか。自主性に任せると出てこないのではないか、これまでに少なかったのであれば、こちらから仕掛けて行く必要があるのではないか。

委員：戦略2(2)の主な取組「◆庁内公募制度の導入の検討」は、検討をずっと続けるのだろうか。

事務局：「庁内公募制度の導入」と以前の計画でも挙げていたが、実施には至らなかった経緯があり、今回、導入するかどうか検討すると記載している。

自主研究グループは、令和元年度に立ち上がり、いろいろとやったが、時間外の夜の開催が前提のため、飲食ができないコロナ禍で難しく、止まっている。今後、増えてくれば良いなと思っている。

委員：自学自習の対象としてeラーニングに取り組む気はありませんか。

事務局：職員の通信教育に半額助成の取組を以前にしていた。しかし件数が少なく、中止となった。昨年度から研修をeラーニングで実施もしており、自己啓発にも取り入れたいと思う。

委員：自己啓発は、個人が仕事をしながら実行するのは大変難しい。資格所得は業務実行において、取ったほうが良い、という働きかけはしているのだろうか。

事務局：業務において、資格にどのようなものがあるか、取得のための情報はここで得られる、ここで学べるというような資料は作っていない。今後は検討したい。

会長：見取り図のようなものを職場から示す必要はあるかもしれない。資格をとれば昇給もし、業務がしやすくなるということをわかりやすく伝える資料があると良いかもしれない。

委員：会計年度任用職員についての記述は、P. 2に「本方針の対象は、会計年度任用職員を含む」としていて、戦略1(3)に「◇会計年度任用職員等への研修の充実」、戦略4(2)に「◇会計年度任用職員の多様な働き方の実現とキャリアアップ採用の検討」の2か所記載されている。これらの現状はどうか。

事務局：研修は現在、最低限の接遇や個人情報保護の研修しかできていない。正規職員と同じくらい働いてもらっているため、能力の底上げは必要だと感じている。人材確保においては優秀な方に仕事をしてほしい、大切にしたいという思いから働きやすい環境を整えるために、戦略4に記載した。

会長：キャリアアップ採用の前例もあるか。

事務局：保育の現場だと、会計年度任用の方が試験に受かって正規職員になった例がある。一般事務員にも1人、その後職員になった人がいる。

委員：年齢には関係なく採用につながるのか。

事務局：試験自体が年齢制限を設けているため、そこに則って実施しています。

・「第4章 人材の推進に向けて」について

会 長：「(仮称) 岩倉市職員人材育成推進委員会」はどのような位置づけか。

事 務 局：研修計画を議論していただく委員会があり、そこに人事評価に関することでも議論していただけるよう、名称を変え、計画についても進捗状況全体を見ていただこうと思っている。委員長は副市長である。委員は事務職と専門職（保健・保育・消防）で構成しているが、今回の計画の内容でメンバーを見直す予定である。

委 員：P. 21 の図 3 に PDCA を示している。これは平面だが、実際は PDCA は螺旋状に上っていくものである。これを資料に表現するのは非常に難しい。

(4) 能力評価関係について意見交換

委 員：評価基準の5段階は、一般職では、主任になると3、主査は4、統括主査は5まで求めるなど想定しているのか。階級によって、どこまで求めるのかが読み取れない。

事 務 局：現状は「倍率」の欄に○印をつけているが、実際はここに倍率を数字で入れようと考えている。今後の議論により、その数字も○をつける位置も変わる。基本的に階級ごとに百点満点になるようにする。どの階級も1～5の基準と倍率を掛け算することになる。倍率で差をつけることになる。また、主任と主査と統括主査では必要となる役割も異なるため、それについてはこの表とは別に手引きに詳細を盛り込む。

委 員：その倍率は職員にも開示されるのか

事 務 局：開示します。この表を見ながら、求められる能力は何かを頭において業務にあたってもらおう。

委 員：④組織運営能力-指導育成能力は管理職にのみ○がついている。一般職も統括主査や主査は指導育成にあたることもあり、この能力は必要ではないか。この表に基づいては、いらないのかと判断されるのではないか。

会 長：逆に、一般職のみに○がついているものは、本来管理職の人は一般職時代に身に付けてきたことが大前提だが、今回この表を取り入れた段階では、それが伝わらないことも危惧される。制度導入の過渡期は注意が必要か。

委 員：P. 20 で研修の場を設けるとあり、すでに管理職の立場の人もいれて行えば良いのではないか。

会 長：どう進めるか検討が必要か。特にファシリテーションやコーディネート能力は、経験数がかかなり必要であり、現在の管理職は、そういう視点での経験を積んでいない人もいるだろう。

委 員：○印を付けているところは倍率が高いという理解で良いか。

事 務 局：当初は全項目評価対象とし、倍率を入れようと検討したが、実際の能力評価においては現実的ではない。全項目求められる能力ではあるが、評価する項目を絞って○を付けている。委員が指摘された通り、主幹と統括主査がグループ長を担っているが管理職と一般職に分かれているのが問題で、評価が難しい。項目によっては一般職にも、あるいは管理職にも入れなければならないと思う。

委 員：職員は、それぞれの仕事に対して①、②、③、④のこれを目指しますと記録シート

には記入するのでは。そうでなければ、どこまでやったか、何をやったかが、この表だけで成立しない。どこまで見るかが役職者の仕事である。役職者の書いたことがそのまま反映されるため、満点の点数だけが上がってくると、打ち消すこともできない。経緯や評価基準が、はっきりとわかるようにしなければならない。

事務局：人事評価のコツはあるだろうか。アンケートを見ると適正評価されていないという意見が多くある。評価されっぱなしではなく、項目ごとに見返して、改めようかという前向きな気持ちになるようなコツがあるなら知りたい。行政職の場合、売り上げというわかりやすい評価はない。

委員：良い評価をもらえば満足だし、悪い評価なら不満に感じるのが当たり前だ。弊社の場合、昇格試験に受からなければ昇給しない。落ちれば不満に感じる。昇格試験に推薦した上司には「来年、またがんばれよ」で済ますのではなく、フォローや面談を行うこと、研修の進捗管理を課している。落ちた人や低い評価をされた人が不満に感じない制度などなく、フォローを丁寧に行うしかない。

委員：評価の必要はもちろんだが、悪いことには悪いと評価を下さないと、ノーマルやグッドの職員が浮かばれない。上に行けば行くほど厳しくなる。上司は部下に嫌われたくないから標準だと評価を付けがちだが、良いことは評価し、ダメな項目はしっかりと指導できなければ上司にはなれない。

委員：後の面談でいかに和らげるかだろう。個人の性格の差もあるが、本人は満点の仕事をしているつもりでも、不足はある。面談をやって話をよく聴いて、フォローしていくしかない。

委員：自己評価は高いのに上司からの評価が低かった場合の、評価後の面談はあるのか。

事務局：評価を付けるための面談はあるが、評価後のフォローアップの面談はしていない。

委員：なぜその評価を受けたのかがわからなければ改善のしようがない。よく役所は減点方式で、一度失敗すると挑戦しづらくなると聞く。以前の失敗を超えて、もう一度挑戦しようと思うような評価の仕方が望ましい。

会長：評価の仕方、フォローアップ、フィードバックなど、評価者は本当に大変だ。そのために管理職になりたくない、と思う人が増えてもよくない。

委員：外部の研修を受けてそこで外部機関に評価してもらい、自己評価と上司の評価と、三つ巴にしても良いか。

会長：今後能力評価のマニュアルを作る際に本日のご意見をもとに検討してほしい。

委員：第3回欠席のお詫びと、謝辞。資料を見て、岩倉市の明るい未来を感じた。今後一市民として協力していきたい。

4 その他

事務局：3回を通じていただいたご意見をもとに、パブコメにかける案を作成する。年度末にはパブコメの意見もとり入れた完成形とし、研修結果と事務評価とも連携する形で、しっかりとした案が完成いたしましたら皆様にもお届けしたい。

事務局：改めましてお礼を申し上げます。本来は内部で作成するものでありますが、基本条例や総合計画の中でもマルチパートナーシップをうたっており、目指すべき組織像及び職員像も市民のみなさんと共有出来たら素晴らしいとの思いがあり、今回ご参

画いただいた。貴重なご意見、成功事例だけでなく失敗事例まで、御知恵をいただきました。絵に描いた餅にならないよう、しっかり実践し一流の市役所を目指していきたい。今後も見守っていただき、言い残したことがあればパブリックコメントにもぜひ書き込んでいただきたいと思います。ありがとうございました。