

《調査事項》

■ 平成 28 年 10 月 24 日 午後 1 時から午後 3 時

大阪府寝屋川市「人事評価制度について」

＜出席者＞	市議会	議長	北川	光昭	様
	人事室	室長	山田		様
	人事室	係長	横田		様

寝屋川市の人事評価制度は、平成 11 年に就任した市長（馬場好弘）が人事評価制度を導入し「頑張れば報われる」職場環境づくりに着手したもので、全国でもトップクラスの職員数の適正化を図ってきました。これにより職員数が大幅に減少し、平成 5 年 2,506 名の職員が平成 28 年には 1,096 名に削減されました。

【人事評価制度の概要】

寝屋川市の人事評価制度は「課長代理以上を対象とした人事評価制度」と「係長以下を対象とした人事評価制度」の大きく 2 つに分けた制度運用を行っている。評価ランクは S ～ D までの 5 ランクによる評価を点数により評価する。

● 人事評価制度（理事～課長代理）の概要

「360 度（多面）評価」システムを採用

① 上司による評価 …… 能力・意欲評価（アピール、アクション、チャレンジ）
成果評価（課題目標、人材育成目標）

② 部下による評価 …… 評価者は直近の部下 2 名による評価

③ 同格者による評価 …… 部長以上の職務のものが相互に評価する。

＜評価結果の反映＞

① 定期人事異動における昇任昇格

② 6 月・12 月のボーナスにおける勤勉手当及び定期昇給に反映

● 人事評価制度（係長～一般職員）の概要

① 実績評価 …… 課題目標（各部別運営方針や課題に基づき達成度を評価する）
人材育成目標（係長、副係長のみで部下職員の育成目標を設定）

② 能力評価 …… 役職の区分ごとに、意識分野、能力分野の各評価項目で評価

③ 部局別目標への貢献度加点 …… 課単位の実績を評価し、貢献度が高い場合に
各部局において特別加点を行う。

＜評価結果の反映＞

① 定期人事異動

② 承認試験制度において直近 2 か年の評価結果和点数化して繁栄させる。

③ 指導対象職員の指定（D ランクの職員、C ランクを 3 年以上継続の職員）

④ 6 月・12 月のボーナスにおける勤勉手当及び定期昇給に反映

【協議内容】

- ① 人事評価制度の効果と問題点についてはどうか。
 - ・平成 12 年度 定員適正化計画を策定し、平成 17 年度 集中対策プラン策定
17 年度の職員数：1,844 人→22 年度の職員数：1,413 人に削減（▲23.2%）
 - ・人事評価制度を導入してから 15 年たちますが、今でも評価の運用制度を見直し
評価の公平公正の確保に取り組んでいます。組織の活性化や職員のスキルアップ、
人材育成が重要な課題であります。
- ② 評価制度のランク分けによる賃金等への反映は相対評価によるものなのか。
 - ・絶対評価による評価結果を反映して、5 段階の評価ランク（S～D）に割り振る
もので相対評価によるもの。
（評価結果の反映）昇任試験等において評価結果を点数化して反映
ボーナスにおける勤勉手当及び定期昇給に反映
- ③ 公平公正な評価のためにどのような工夫をしているのか。
 - ・勤務状況の記録作成し、職務上適切に対応したかどうかなどの基礎資料とする。
 - ・評価項目の内容を意識分野と能力分野に分けて評価するなど工夫している。
 - ・各項目において 5 段階の評価で採点している。（標準点は 3 点）
- ④ 自治経営評価の詳細な内容を教えてください。

他の人事評価と重なる項目が多いことから、評価制度の見直しにおいて 28 年度から廃止している。
- ⑤ 評価者の研修はどのようなか。
 - ・制度の大幅な見直しの際などに全職員を対象に 50 分程度の研修を行っている。
 - ・評価者となる職員の研修は外部講師による研修を 2 時間半（2 回／年）行っている。（研修内容は評価の手法などについて）
- ⑥ 議会事務局の評価者は誰なのか。
 - ・一般職員と同じ扱いである。（任命権者による評価は今後の課題）
 - ・議会事務局長の評価者は副市長となる。
- ⑦ 指導対象職員に指定された職員にはどのような対応をしているのか。
 - ・フォローアップ研修を受講（民間講師による 1 対 1 の個別指導によるカウンセリング等を行う）
 - ・所属長とともに「改善目標設定書・指導計画書」を作成し、個別指導記録等を 6 か月間つけ、改善レポートを提出する。改善が見られない場合は処分するとなっているが、処分された職員はいない。
- ⑧ 苦情相談員としての研修はどのように行っているのか。
 - ・人事室課長及び係長が相談員として対応している。
 - ・相談員としての特別な研修は行っていないが、評価者研修の中でのマネジメントや、部下育成のための研修などで対応している。

【所 感】

寝屋川市が取り組んでいる人事評価制度は、詳細なデータに基づき評価するシステムになっています。しかし制度を導入して 15 年が経過した今でも制度の見直しを繰り返している等の課題があります。本来、行政の主たる責務は市民サービスの向上を目指すことであり、そのための人材育成が目的で無くてはならない訳ですが、評価制度の内容からは画一的な人材育成になるように感じました。

民間企業では人材の評価するのは、売上や技術改革であり、市場やユーザーなどの第三者の評価が主になり結果として現れるので大変分かりやすいシステムです。しかし、行政の評価をするのが市民ではなく、内部職員同士がお互いに評価する訳ですから、公平公正な評価は難しいと思います。更に、市職員は人事異動が頻繁に行われ、多様な部課での豊富な知識が要求されるわけで、不得手なところでモチベーションを維持するのは大変なことだと思います。岩倉市においても人事評価に取り組む必要性を感じますが、職員の個性を活かすシステムづくりが重要ではないかと思います。（文責：鈴木麻住）

《調査事項》

■ 平成 28 年 10 月 25 日 午前 9 時 30 分から午前 11 時 30 分

岡山県玉野市「職員採用および育成の取組について」

<出席者>

(玉野市議会 議長)	広畑 耕一 様
(人事課 課長)	小崎 隆 様
(人事課 課長補佐)	琵琶 学 様
(人事課 人事研修係係長)	岩崎 康博 様

玉野市は、瀬戸内海に浮かぶ美しい島と海岸線を有する自然環境豊かなまちです。主要産業は造船業、製銅業、製塩業、化学工業、繊維工業などですが、昭和 51 年から人口は減少し続けています。黒田 晋市長は、職員は「おもてなし」の心が豊かで、一人ひとりが玉野のセールスマンであると自覚し、民間の経営感覚を持たなければならないとのメッセージを述べています。

【職員採用および育成の取組概要】

- 求める人材
 - ① 課題解決、目標達成に向けて行動できる人
 - ② 知識・技術の習得に向けて常に努力できる人
 - ③ コミュニケーションを円滑に図ることが出来る人
- 試験制度の概要
 - ① 公務員試験対策不要（事務職の専門試験は実施していない）
 - ② 教養試験は高校卒業程度の水準です
 - ③ 1 次試験～3 次試験までの 3 段階で実施
- 試験制度の概要
 - ① 第 1 次試験……教養試験、エントリーシート
 - ② 第 2 次試験……作文試験、適正検査、プレゼンテーション面接、
個別面接、グループワーク
 - ③ 第 3 次試験……個別面接（幹部面接）
- 人材育成・人事制度
 - ① 特色ある新人研修・育成…… 2 泊 3 日の宿泊研修
市内のリゾートホテルでの接遇実地研修
新人職員をサポートするメンターの設置
 - ② 積極的な人事交流……派遣先：日本総合研究所、経済産業省、岡山県など
 - ③ 計画的なキャリア形成……採用後 10 年程度で 3～4 回の異動
 - ④ 昇任先行試験の実施……年功序列ではなく、個人のやる気と能力に応じた昇任

【協議内容】

- ① 公務員試験対策は何時から不要になったのか。

平成 16 年までは従来型の試験方法だったが、平成 17 年に見直しをした。

平成 18 年から採用していますが、内容については変わってきている。

- ② 試験方法を変えてからの人材はどのような成果となって現れているのか。

3 つの柱を設定してからコミュニケーションやグループワークが円滑になった。

- ③ 職員採用合同説明会を開催しているが、人材の取り合いにならないか。

平成 24 年から合同開催をしています、単独で開催していた時より参加者が
(20～30 人→100 人程) 増えている。

- ④ 選考において、民間企業の人事担当者が加わることの効果は。

民間企業の方には 2 次と 3 次試験に参加して頂いている。(三井造船人事部、ホテルの支配人の 2 名)

民間感覚での意見は貴重で、その後の研修にも利用させてもらっている。

- ⑤ プレゼンテーション面接はどのように行っているのか。

1 次試験合格者に課題を出す (5 分間でプレゼンボードを使って説明する)
係長級が面接官になって審査する。

- ⑥ 最終個別面接には、市長等 3 役が行うのか。

市長は行わない。副市長、総務部長、人事担当、に加えて総務省（経産省）からの執行者も加わる。

【所 感】

玉野市の特徴は冒頭の市長のメッセージにありますように、市民サービスを民間感覚で行うための人材がいかに重要であるかと言うことに焦点を絞って、独創的な職員採用試験方法や人材育成に力を入れている点です。学業成績にとらわれずに、コミュニケーション力や表現力を高く評価していることや、民間の感性を取り入れていることなど参考にすべき点が沢山あります。岩倉市においても職員のスキルアップに取り組むことは大変重要な課題ではありますが「やる気」を評価すれば良くなるのではないかと思います。（文責：鈴木麻住）

《調査事項》

■ 平成 28 年 10 月 26 日 午前 9 時 30 分から午前 11 時 30 分

広島県府中町「狭あい道路整備事業及び防災都市づくりについて」

＜出席者＞（府中町議会 議長） 中村 武弘 様
（事務局 局長） 花田 智史 様 （課長補佐） 大神 規正 様
（生活環境部 安心安全課室長） 倉崎誠一郎 様
（都市整備課） 計画係長 高橋 幹 様 整備係長 藤川 義和 様
計画係主任 小波石 誠様 主任技師 相原 一夫 様

府中町は周囲を広島市に囲まれ、安芸郡の飛び地という特徴的な形態をしている。平成 26 年 8 月 20 日（水）には広島市全域で局地的な短時間大雨によって土砂災害が発生しました。土砂災害の要因としては、真砂土と呼ばれる地盤であることと、同じ場所で積乱雲が次々と発生したためである。

【防災都市づくりの概要】

- 災害に強いまちづくりに向けての取組み
 - ・ 防災行政無線システム等情報伝達体制の更新
 - ・ 府中町総合防災マップを作製
 - ・ 災害時要援護者対策の強化
- 防災出前講座を開催
 - ・ 町内会などを通じて防災講座を開催している。
- 総合防災訓練の取組（自主防災訓練とは別に行う）
 - ・ 医師会や病院も参加し、より実践的な訓練を行っている
- 学校での防災教育を開催
 - ・ 学校での防災教育を通じて子供から親へ、またその子へと伝承していく
 - ・ 災害時の避難経路を確認し発表したり、防災新聞を作成している
- 災害協定を結ぶ
 - ・ 民間団体の支援を得るための防災協定の調印による仲間づくり
- 今後の課題
 - ・ 福祉避難所の整備の取組み
 - ・ 業務継続計画（BCP）の制定に着手したところである
 - ・ 備蓄倉庫の充実
 - ・ 災害弱者（避難行動要支援者）の名簿作成に取り組んでいる

【協議内容】

① 災害時の対応で重要なことはどのようなことか

災害時の支援活動における有力な協力者は中学生が中心になるので、中学生の防災教

育が大変重要になる

② 府中大川の災害で津波に対する想定はどうか

東南海地震時の津波の想定は府中町では 4m と想定している

③ 土砂災害の危険地域の表示（地図など）はあるのか

防災マップに危険地域を記載している他、出前講座を通じて周知するようにしている。

危険地域の特定に対しては地価に影響するので地域住民からの賛否がある

④ 出前講座において高齢者や障害者への講座などはどうしているのか

高齢者や障害者の方の講座は施設のスタッフや福祉学校の生徒などを対象に災害時の対応について講座を開いている

⑤ 地震対策はどのような

公共施設は耐震化をしているが、地震に対する意識はあまりないのが現実である

【所 感】

防災の特徴的な取組は、小中学校への防災教育（出前講座等）を重視して災害時の支援活動のマンパワーとして期待していること。また、総合防災訓練では 800 人の参加者があり、各種団体も参加されてリアリティーのある訓練を行っていること。さらに、民間企業等との防災協定を結び災害時の支援をお願いしていることなどです。災害が発生した時に、何もできない現実を知ることが大切で、そこから問題解決に向けた対策を考えることが大変重要なことだと思います。（文責：鈴木麻住）

【狭あい道路整備事業の概要】

府中町道の現状は町道総延長 111 km あり、その全町道の約 1/3 に当たる 38 km が狭あい道路になります。特に戦火の被害を受けなかった本町三丁目地区に狭あい道路が集中し、平成 15 年に重点密集市街地に指定されました。（平成 23 年の基準法改正により現在は指定外）

● 狭あい道路整事業の背景

① 火災時の炎焼危険性が高い

② 震災時の家屋倒壊による閉塞危険性が高い（避難経路・救援路の閉塞）

● モデル地区選定の経緯（本町三丁目をモデル地区に指定）

① 先述の本町三丁目が重点密集市街地に指定されていたこともあり最も危険な地区である

② 指定避難所である総社会館や府中小学校への避難経路上に本町三丁目があり、避難路の安全性を高める必要がある

● 事業概要

① 買取り申請による狭あい道路拡幅

② 対象路線は建築基準法 42 条 2 項道路

③ 対象範囲はセットバック部分と隅切り部分

④ 補償内容は土地の買取り費及び拡幅に伴う工作物の整備費用

⑤ 町が行う工事内容は工作物の撤去及び道路舗装等の整備工事

【協議内容】

- ① モデル地区以外の狭あい道路は買取り対象にはならないのか。
モデル地区に限っての制度であり他の地区は対象外。
- ② 1.8m以下の道路は整備対象外か。
整備対象の狭あい道路は2項道路になる。
- ③ 建築確認申請時におけるセットバックでも買取り対象とするのか。
モデル地区内においては同じ扱いとする。
- ④ モデル地区と他の近隣地区との格差からの苦情等はないか。
クレーム等は今のところ無いが、今後の課題として検討の必要がある。
- ⑤ モデル地区の狭あい道路整備の進捗状況はどうか。
整備状況についてはPR不足もあり、思うように進んでいないのが現状。
- ⑥ 買取価格については固定資産税評価格ですが、かなり手厚くなっているがどうか。
他県などでは寄付による整備が多いが、本市の方針として買取りに決めている。
- ⑦ 道路整備により地域の資産価値が上がると思うが、そのPRはどうか
確かに資産価値は上がることになるが、そこは話としてはしていない。
- ⑧ セットバックすることで既設建物の建蔽率が不適格になる場合はどうか
既存不適格の場合でも適用されるので、買取りをする。

【所 感】

狭あい道路の問題はどの市町においても取り組むべき重要課題であります。しかし、条例などを制定しても整備が進まない現状をどうするのかとの課題に対して、府中町の“モデル地区”の設定による特例措置（買取り制度）は画期的であり、有力な解決策になると思います。しかし、現実問題として整備があまり進んでいないとの説明に、この問題の奥深さが感じられました。岩倉市は財政的にこの制度を採用するのは困難ですが、狭あい道路の整備指針を策定するなど、防災上危険な地域である等のPRを積極的にしていくことを提言していきます。

（文責：鈴木麻住）