

会 議 録

会 議 の 名 称		第3回川島町行政改革推進委員会
開 催 日		令和元年8月28日（水）
開 催 場 所		川島町役場 大会議室
議 題		(1) 人材育成について (2) その他
公開・非公開の別		公 開（傍聴者0名） ・ 非公開 ・ 一部非公開
非公開の理由		
出席者	委 員	猪狩委員、今井委員、河邊委員、中村委員、後藤委員、山崎委員、小林（紀）委員、高松委員、伊藤委員、小林（道）委員
	町 職 員	事務局：政策推進課 藤間課長、横山主幹、三角主査、品川主任 担当課：総務課 道祖土主幹、喜多川主査
配 布 資 料		会議次第、委員名簿、資料1～4
審議会等の内容・概要		
<p>1 開 会</p> <p>（事務局より会議の開会にあたり、川島町審議会等の会議の公開に関する要綱に基づき、会議は原則公開であることを説明する。なお、会議録を公開するが、発言委員名は記載しない旨で委員より了承を得る。）</p> <p>2 会長あいさつ</p> <p>3 議 事</p> <p>事前に配布した前回会議録の内容について、修正があるか確認する。委員の指摘により修正した後、議事録署名人の今井委員、小林紀子委員に署名・捺印をいただく。</p> <p>会 長：議事に入る前に、議事録署名委員を指名する。河邊委員と高松委員にお願いする。</p> <p>(1) 人材育成について</p>		

事務局より資料1～4を用いて説明。

会 長：人材育成について、委員から手法等をご教示いただいた。補足はあるか。

委 員：私からは、実際に活用できる内容を提示した。その際に、人材育成というのは人事評価と密接に絡んでいるので活用することが重要という話をした。

会 長：すぐにでも活用できるものであると考える。資料内容の確認だが、資料1は本委員会の委員、つまり町民は町職員にどんなことを期待するかなどの意見を出していただいてそれをまとめたもの。資料2及び4は委員から人材育成についてご教示いただいた内容をまとめたもの。資料3は、職員が人材育成について議論し、出てきた意見をそのまま並べてあるもの。これは、職員それぞれが採用1年目を終えた頃を思い出し、自分たちはどうなりたかったかを議論したものの。また、管理監督層の職員には、新人にどうなってほしいのかを議論してもらった。内容を見るとかなり視点が違って、このギャップが本委員会で整理すべき事項であるかもしれないと考えている。また、この中から本委員会が町に答申、提言すべき内容をどう作っていくのかというのが一つの大きな視点になるのではないかと考える。この職員の議論に私も同席したが、活発に議論していた。今回の資料では一般職員をターゲットにしたものを配付したが、幹部職員に対する期待というのも議論のテーマとして設定していた。こちらをまとめた資料は、事務局から次回提示される。

会 長：本日は、一般職員をターゲットにして、町職員に何を望むのか、どうあってほしいのか、そのためにはどういう能力が必要なのか、それを培っていくにはどうしたらいいのか、という点を整理できればと考える。前回の議論であった、町民が町職員に期待すること、町の職員が自分たちについて意見を出したのを見比べていただいて、本委員会としてまとめて行くべき職員像、あるいは求めたい能力をまとめたい。その際に、視点として抜けてるものがないか、付け足すものがないか、というものがあればそれを補完していきたい。その後、それを培っていくには、どんな取組があるのか、というのを議論できると方向性が見えてくるかと考えている。意見はあるか。

委 員：資料3だが、これは採用1年目の職員に限定されているが、主旨は。

会 長：事務局から相談を受けたが、役所は、採用されてから役職につくまでかなり幅

がある。典型的に見ることが重要と考え、ターゲットを絞りたかったことから、採用1年目を対象とした。

委員：この資料を作った話は前回の議事録のどの点か。

会長：前回、事務局に依頼している。

委員：最後の方の会長の発言と認識している。町として目指していくべき姿を庁内で議論し、示してほしいと。それが示されればその対策を提案して方針を示せるんじゃないかと。この意見は、その前段で、町としてどうしたいのかを考えると、町民から愛されて町民とともに共生し、かつ永続的に発展していく、その上で生涯に渡って住み続けていきたいと考えられるような役所を作っていくものだと。そのためには、職員が政策提言をすることだとか、住民サービスを提供する能力が高い、そういうことが必要になっていくでしょうという意見があった。それを受けて会長が先ほどの発言を含めて締められていたような記憶である。加えて、本日の資料で示されているように、委員から人材育成について教示を受けた話がありその後、事務局で内部から見たあるべき職員像、こう育てたいというのがあればそれを示していただき、アドバイスをもらえるといいという会長の発言がある。この発言に近い話がこの資料だと考える。しかし、最後の発言は、これはもう少し大きい話ではないか。例えば町として、どういう町であつたらいいんだろうか、そうすると町の職員というのはどういう職員であるべきなのか、そういう像をまず庁内で話し合つたらいいのではないかと。これが最後の発言だと私は考えた。

会長：私が意図したのは前段にあつた程度で、大きな話ではない。今の意見は、町として意思決定をしないといけない話である。本委員会は、町の意思決定の是非について議論する場ではなくて、町が意思決定するにあたって参考になる意見を取りまとめる会である。

委員：私のイメージとしては、こういう町を目指すから、そのような町になるための職員というのは、こんな職員でないといけないという話から降ろして、その人材を育てるにはどうしたらいいのかという話になるかと考えていた。

会長：それは一つの方法なので、間違いではないし、そういう議論もできる。しかし、町のあるべき姿はどういうものかっていうのを、ここで共通の意識を作ることが

できるかと言うと、非常に難しい。この委員会にはそれを決定する権限もないし、できないと。

委員：しかし、それは庁内の職員でやれるのではないか。

会長：意思決定となると議会を含めた問題になる。それは一朝一夕では行かない。

委員：大きい計画として、元々決まっているのではないか。

会長：町の計画としてはあると思う。しかし、第1回の会議の際にあったように、町としては人材育成基本方針を平成24年に作って、その時の前提になっているあり方っていうのは一応示されている。それから随分時間が経ち、振り返って見れば必ずしも十分ではなかったという点を踏まえた上で、今ここで今後の町のあり方を考えるとすると、その礎になる人材育成というのを考えていかなければならないというのが、町の考えである。資料の内容についてはいかがか。

委員：正直言って、よく意味がわからない。この表はマトリクスになっており、工夫して細かくやっているように見えるんですがまとまりが良くわからない。例えば知識っていうのが能力に入っているんですが、知識は能力なんですかという点。強いて言えば多分知識を得ようとする能力という話になると思うんですが、そういう定義となるものが必ずしも書かれていない。また、知識を知識の観点から見ようとするってところがある。分類して整理はしたと言っているが、この後この表をどうするつもりなのかというのがよく見えない。

会長：ご指摘の点は、その他の議論が出てきた後に戻ることとする。出された資料は職員の議論で出たそのままの資料なので、不十分はある。ただ、少なくとも今までしたことない議論をしたというのは確認できるのではないか。その他に意見はいかがか。

委員：町の組織がどのようになっている、行政の職務がどのようになっているのか理解できていないところがあるが、職員の議論の中身はよくわかる。その整理の仕方については色々あるが、ここまでできているのであれば、これを基盤にして、町民にわかりやすいまとめ方をしてみてもどうか。また、人材育成っていうのは幅が広くて、どういう評価をしていくのかっていうのが分かれる。例えば現業部門である場合とかサービス業である場合とか、営業のように物を売ってということもあると、視点が全然違ってくる。そこで、行政の視点っていうのはどういう

ものかっていうところはまず議論していただいて、川島町だけじゃなくても様々な自治体が人材育成の取組は行っていると思うので、少し調べてもらえれば行政に合ったようなまとめ方があるのではないかと。一方、この資料を見ていて、足りないと思うのは、協調性だとか実行力だとかそういう言葉について、重みがないという感じがする。仕事でやっているのだから、実行力だとか企画力だとか協調性だとかは重要なことなので、そういう視点は少し散りばめて整理していただきたい。

会 長：良いご指摘かと思う。資料1の中で、付け足すべきものはあるか。

委 員：町民から見てこうしてほしいというのは基本的にはないのではないかと。窓口できちんと対応できていれば良くて、対応に不満があるわけではない。議会や町長にはありますが、職員に対しては実務的ではなく、柔らかい職員であってほしいとかそのような内容となる。あまりそれを重視しなくても良いのではないかと。議会や町長が政治を動かすので、それをきちんと実行できていれば、それ以上のことは求めても仕方ない。

会 長：最初にまとめた際にも、行政のプロになってほしいとあった。きちんと知識があることが必要である。

委 員：質問だが、委員から人材育成について教示されたことで、担当職員がどのように感じたか聞いてみたい。加えて会長が、庁内の議論に参加した際に率直にどう感じたか聞いてみたい。

会 長：事務局いかがか。

事務局：基本的な人事評価の流れは、町の制度と一緒に感じた。ただ、職員の育成という面では、ご教示いただいたような、例えば、この職位ではこの仕事できたかどうかで育ったか判断するという手法は今の町には無い。現状は、各課で先輩が後輩に、もしくは人事異動で異動した前任が教えるというやり方であり、明確に仕事を教えられた、覚えたっていうところを確認していない状況である。ご教示いただいた内容で、会得すべき業務を表にまとめ、それを自分自身、そして上司が確認して行くという方法は、ぜひ町にも取り入れたいと率直に感じた。

事務局：制度を作っても形骸化したら意味が無いと説明された。町でも今回の人材育成に限らず様々な施策における決まり事を、どこまで意識し続けて行けるかという

のが非常に大切だと改めて感じた。町の人事評価制度も、始めたばかりではあるが何年か同じように実施している中で、慣れてしまっている部分はある。人事担当として見直して、足りない部分は各課に指摘して行くべきと感じた。

事務局：会得すべき能力やスキルが1枚の表になっていて、できるようになればそこがチェックされるという手法をご教示いただいた。町にもこのようなものあれば、人事異動の際に何をやればいいのか一目でわかるなど感じた。現状は、人事異動しても人によって引き継ぎ方法がまちまちになってしまっているの、正確に引き継いでいるかという疑問である。今回教わった手法を、町全体、各課で実施できれば良いと感じた。

会長：私が思っている以上に職員は様々なことを考えているが、成果っていう意識があまり無いと感じた。資料2、4を見ると、それぞれ達成するものがあり、達成することが仕事という感覚で作られているが、本町だけでなく役所はみんなそうだが、達成するという感覚がすごく薄いと感じる。明確な成果指標があればいいが、なかなかそうは行かない。例えば、住民票の写しを交付するという目標を設定してそれで終わりとなる。住民票を交付することで、何を実現しようとしているのかを考えないといけないと私は考えている。これは一例だが、その点を考えていくと、職員を育成する時にその道筋がきっと明確になって行くのではないか。庁内の議論では、漠然と議論されていて、違っははいないが何となく漠然として、漠然と色々な言葉で整理をしていた。資料3を見ても漠然としていると感じないか。わかりにくいという意見があったが、すごく漠然としているなど、きれいな言葉で書いてはあるが、実際に具体的な言葉では書かれていない。そこを深めていくと、輪郭のはっきりしたものができるのではないかと感じながら話を聞いていた。読んでみていかがか。

委員：何が書いてあるかさっぱりわからない。

会長：委員のみなさんが出された意見の方がはっきりしていると感じる。

委員：誰に質問しても、同じ答えが返ってくるというのが理想である。どういう手続きすればいいんですかというのを、質問した職員によって違うというのが住民として困る。知識もそうであるが、誰に聞いてもわかるような対応をしてもらおうと役場も行きやすくなると思う。私は車が運転できないので、役場に来る機会がほ

とんどない。行った時にどういう対応をしてもらえたかで印象が変わる。こんなところ用事がなかったら行かないという役場ではやはり良くない。行って心地いいと感じ、役場って思っているより感じ悪くないよって思えるような役場にしてほしい。

会 長：経験からのご意見だと感じるので、反省しなければいけない。窓口の案内がまちまちというのは基本的な知識が欠けていると前回の議論でもあった。それでは困るので、きちっと知識を身に付けてほしいということである。

委 員：人事管理や人材育成の考え方を、職員が委員から学ぶというのは良いことだとまず感想を持った。その中で、スタート時の目標を少し高めに設定するという部分があり、毎年同じように仕事をするが、今年より翌年をさらに良くするためにやっているものである。その結果をフィードバックし、上司と相互の信頼関係を築き、強めていくという手法はすごいと感じた。それから、年功序列でなく人事評価の結果を反映して人事管理をしているという点について、やっぱり企業はこういう方法を取っているんだと感じた。企業は利益を優先するが、町は住民サービスを向上し、行って良かったなと思ってもらえるようにするにはどうしたらいいんだろうと考えて資料3を見たが、会長の言うように漠然としているので、これをもう少しどうにか、すっきりできたらいいなと感じた。この中の「ガムシャラに行動する」というのはおもしろい表現だなとも思った。

委 員：資料4の中で聞きたいことがある。いくつかの目標を設定するが、技能の分野だけでなく、社会人としての評価も必要とあるが、社会人としての評価というのは具体的にどういうものを評価しているのか。

委 員：今回町に示したものは、現場の製造者の人材育成を基本としている。ここでは、単に作業だけ行えばいいという人材育成表ではなく、コミュニケーションが取れるとか、協調性があるとか、基礎となる部分を社会人としての評価とした。もう少し専門的なことを言うと、スキルとマネジメントという点では、職階と年齢に応じて求められるウエイトが変わってくる。採用間もない頃は、8：2くらいでスキル面を求めていく。経験年数が上がるに連れて、マネジメント能力を兼ね備えていかなければならない。年齢と職階に応じて求められる人材像っていうのは当然違うわけで、それに応じた人材育成モデルがあって、その項目が追加されて

いくというようなイメージである。

委員：私も町の職員のスキルやレベルという点では、役場に来たり職員と話す中でもう少し何とかしてほしいという感じは一切ない。これくらいの対応力があれば十分合格点だろうというような職員が非常に多い。コミュニケーション能力や知識がいくらあっても、その人が実際にどういうことを思っているか、どう対応してもらいたいのか、そういうところを押し量る能力が、いかに役場に来てくれた人に満足して帰ってもらうかということ考えると、職員に求められてくると考える。会長の言うように成果を考えていないというのもあるが、考え方を変えれば、成果というのは目に見えないもので、会社であれば何百万円、何千万円利益が出たという数字で表れてくるが、町の職員にはそういうものは無い。気持ち良く帰ってもらうっていうものを測ろうとするとすごく難しいと思う。その辺りをどうやって磨いていくかが重要なので、コミュニケーション能力というのは基礎になるものとする。資料3に書いてあることは、中から見た部分はわからないが、外から見ればある程度できているのではないかと思う。

会長：先ほど成果がはっきりしていないと発言したが、利益でなく町民の方々が満足することだというご意見があった。正しくそれが成果だと私は思っている。これは私の個人的な意見だが、町民が満足するとか、町民の期待に応えられるとか、そういうことが目的だということになると、きっと対応の仕方が違うかもしれないと考えた。成果というのは利益ではなくて、そういう測り難いものである。

委員：企業も利益ばかりを成果としていない。一つひとつ、ボルト締めของ安全さが測れれば測れるほど、信頼度、企業イメージ、信頼感につながっていく。これも一つの成果である。ボルト締めを不安全にしながら売ってしまってトラブルを起こしてしまう。これは不利益に結びつくが、同時に信頼も無くすという意味だから、あまり差はないと考えた方がいいのではないか。

会長：失礼した。発言の中で、信頼というキーワードをいただいた。

委員：同感である。必ず各企業が、利益に結びつく実績みたいなものを評価するが、それ以外にヒューマンスキルをかなり重視して、色々な評価に取り入れている。その取り入れ方は各企業によって様々である。

委員：それをやらないと、人事制度は成り立たない。

委員：安心して任せられるという信頼を勝ち取る。それは組織の中だけじゃなくて、外部の人に対しても信頼が得られる。そういうものを構築していくことが、満足感にもつながって行くと思う。

委員：信頼感という面で言うと、本町は自治会にとって、言えば何らか反応してくれるので、非常に信頼感がある。予算が無い場合でも、その後に対応してくれる。そういう面で、こちらの要望に応じてやってくれると外部から見たら思う。今回のこの委員会で、委員から人材育成について学んだらどうかという話があったらすぐに出向いた。また、庁内で議論する場を設けたということで、すぐに動いているなというのは感じる。他の部署とも折衝したりするが、それなりに対応して良くやってくれているなと思う。一方、対応の中身については色々議論が出てくる場所だとは思っている。それと先ほどから話が出ている一般職員に求められる能力についてだが、議論の中で、様々な意見が出たんだろうなというのが予想される。それを色んな項目に分けてまとめているが、今一つまとめ方が足りないと思う。能力という部分が多数あるので、これをもう少しまとめ上げると、こちらの町民から求められる職員像というものとうまく関連づけてまとめると、よくわかってくるんじゃないかなと考える。色々な意見があって、よく議論したんだというのはこれを見てよくわかった。

委員：結局は、役所も会社も変わらないと思っている。利益とは言うけれど、組織を運営するということと利益とは別なのかなと思う。役所っていうのは究極のサービス業である。以前、当社がISOを取得した際、地方自治体である役場がISOを取得した例がいくつもあったことから、企業と役所は同じなんだと思っている。要は、顧客満足というところに尽きると思う。ただ難しいのは、町民目線と書いてあるが、いい町民と悪い町民と変な町民などがいるので、そこはそこで把握すべきであり、全て町民を一律に考えるという話ではない。また、先ほどから出ている専門性と総合性について、異動で色々な部門を経験するが、どんな部署に行っても総合性がないとうまく行かない。さらに、社会人としての教養、マナーを身に付けるというのはどんなところでも必要なことだと思う。それと、人材育成っていうのは能力の向上を目指しているわけで、能力の向上っていうのは究極的に言うと成果が上がるということ。その点で見ると、この資料3は曖昧な

目標が並んでいる。評価基準が、こうだったらいいよね、みたいな内容になっている。役所は、外部の客観的な評価を受けるような仕組みを考えたらどうかと思う。例えば、漢字がよくわかると言っても漢字検定で1級なのか2級なのかというのはわからない。あの人は英語ができますって言うても、TOEICでどこまで取っているのかというのが客観的な評価である。これを見ていると、全て主観的な評価に変わってしまう。行政機関とは言え費用対効果が重要であるから、少ない費用で効果を上げるというようことを考えれば、外部に客観的な評価を受けるという仕組みを取り入れてみたらどうかと考える。具体的な提案は無いが、例えば専門的な資格を積極的に取り、その人に報酬評価をするのか、もしくは教育に費用をかけるのか。そういうことを考えれば、究極には人材育成につながっていくのではないかと考えている。

会長：外部の評価、資格が一つの道だという提案である。今もたくさんキーワードがあった。

委員：官民の差があるということは前提だが、やはり究極の年功序列だと思っている。そこが何とかならないとなかなか難しいという部分は感じ取っている。やっぱり年齢が行ってるから、経験しているから、ベストな職員像となるかということではない。人材育成のマトリックスで考えると、やはり縦軸は職位であり年齢ではない。横軸は求められるスキル、専門スキルとヒューマンスキルという部分を、うまくマトリックスのところに入れていくべきなのかなと思っている。そして、町長の言う1.5倍の生産性となると、企業で言えば、限られたリソースの中では多部門化とか一人ひとりの仕事の幅、知識や役割を厚くする以外にないと思っていて、それに合致する人材育成のロードマップのあり方について、民間企業のやり方を参考に示してはどうかということを示したのが資料4であると理解していただきたい。資料3については、職員のブレインストーミングの意見をまとめた結果が並んでいるが、一つひとつの文言に重要なキーワードはある。それを細分化していけば、十分に活用できるものになるなというのは感じ取ったので、漠然とはしているが、これをもう少し噛み砕いていけば、年次における求められる職員像というものは出てくるのではないかと思う。今はわかりづらいが、いい意見もあるなと感じた。

委員：事務局の方々は一生懸命やっていて、かなり短期間でこのような作業を進めているというのが率直な感想である。支離滅裂なことを言うかもしれないが、企業と役所は何が違うのかっていうのを考えてみた。今までの話を聞いていると、企業っていうのは手段を目的にせず様々なことを追い求めている。つまり、常にいろいろなものを追い求める時に、これは何のためにやるんだ、誰のためにやるんだというのを目的にして企業は進んでいる。そういった中で、例えば、町長が人の生産性を1.5倍にすると話していたが、これは一つの手段である。町はトップダウン傾向が強いことから、手段が目的に変わったまま進んでしまうところがある。ところが往々にしてあるんじゃないかなと感じている。もう一点、予算と実績に対する意識について、ここに違いがあるのかなと思う。役所っていうのは計画性を重視することにより、予算ありきで業務を行っている。企業は当然予算も組むが、どちらかと言うと実績ありきである。予算があっても、その目標とする実績をいかに良くするかということを考え、改善をしたり改革をしたり先進的なものを生み出して取り組んでいく。そういう点に大きな違いがあるのかなと思う。そういった中で、一人ひとりの役割責任の範囲も、企業で言うと自ずとその時の時代変化や環境変化に応じて、今まで自分が与えられていた役職を飛び越えてやっていかなくてはならないということ、自分自身でも思うし周りからもそう思わせられながら進んでいくところが企業である。そういうところで主体性とかチャレンジとか改革みたいなものも必然的に湧いてくるだろうし、今回もそういったところを一つのキーワードとして取り入れていかないと、大きな人材育成の変革みたいなものには結びついていかないのかなと考える。資料3だが、整理の仕方と文言の不足と言葉の使い方について、この3つを意識していけば何とかまとまるのかなと思う。例えば、基本の職務遂行能力というものがある。それ以外に、それに伴う行動要件というものがある。もう一つは職務の知識力。知識の中にも共通項の知識と職種ごとにわかる知識がある。この辺りでうまく整理をしていくと、もう少し見やすくなるのではないかなと思う。また、言葉の不足というところで言うと、資料3に問題意識を持つと書かれている。例えばこれを、どんなことに対して、とかどのようなことに対して問題意識を持つのか、ともう一言加えると、多分理解できてくるのかなと思う。このように、全ての項目

に対して、どんなことが、とかそういう表現を付け加えると整理されてくるのではないかと感じた。そして、それぞれの項目を共通項としてまとめて整理していくと、その共通項が全級共通の項目になるわけであるから、それに対して職種ごとに違う項目を別に整理すると、かなりの部門で使えるようになる。それを1年目の職員としての能力でやり、5年目はもう少しハードル上げてやる。そうすると、今度は難易度や自分の視野、視点の高さみたいなところがそこに加わってくると思う。そうやってレベルを上げていけば、何とか全体がまとめられるようになってくるのではないかと個人的には感じる。

会 長：整理のしやすい方向性を示していただいた。企業と役所の捉え方という点で、同じという意見と違うという意見があったが、どちらも相容れない意見ではなく、異なる側面から見ているもので、いずれも正しいと感じた。また、予算と実績の意識が違うという点では、従来から予算が実行計画とされていて、予算で決めたこと以外はできないとされてきたのが自治体であった。そういう文化が根強く残っているというのが一方でありつつ、社会的な意味では民間企業も公共団体も同じ役割を担っている。分野、視点、顧客が違うというはあるかもしれないが、社会的機能として考えるとどれも必要なものであり、組織として考えると同じではないかという意見があった。これらを両方とも兼ね備えて整理していく必要があるということをご指摘いただいた。

委 員：予算と実績に対する意識の違いが、良い悪いと言っているわけではない。その違いをきちんと認識した上で、これを乗り越えられるような議論をしていかなければならないというのが我々委員の役割だと思っている。そのために、どこに力点を入れていくと乗り越えていけるんじゃないかと、そんなところを我々は提案をしなければならないと思っている。この仕組みを変えるべきとは言っていない。

会 長：なるほど。最初に言っていただいた、手段と目的を混同するというのは役所の悪い癖だと思う。これまで色々意見を聞いている中では、それぞれに当てはまるようなポイントかもしれないので、この問題は考えていかなければならない。一通り意見を聞いたが、追加等はあるか。

委 員：これらの資料を最終的にどういう形にするのか見えない。私のイメージでは、

人事評価システムが地方公共団体で義務化されている中で、最終的にこのマトリックスを人事評価の基準に反映していくのだと思っている。その点から、今回、委員から人材育成について色々と話を伺ったのは、かなり収穫があったと思う。実際に使っているものを見るというのは、このような機会がなければ絶対にできないことだと思う。そういう話の中で、最終的にこのマトリックスを人事評価の基準に、例えば知識については、一般職員はこうでなくてはならないとか、管理監督者はこうでなくてはならないとか、そういう形に整理していくのかと私は思っているがいかがか。

会 長：私としては、今回これをまとめてもらったのは、前回の議論があつて、町の人たちが見たものと、内部の職員がどう考えているのかというのを照らし合わせて、そのギャップを明らかにしたいというのが主旨であり、その域を出ていない。そういった意味では、これをどう使っていくかというのは我々が提案するものと考える。

委 員：そういうイメージが無くやっているのか。

会 長：そこまでの到達点は依頼していない。この議論は、重ねて申し上げるが、内部から見て、職員にはどういうことが期待されるのか、職員のあり方としてどうあるべきなのか、内部の職員たちはどう思っているのか、ということを明らかにしてほしいというものである。

委 員：しかし、最終的に人材育成ということに対して、これをどう使うかってことは当然考えていかなければいけない。

委 員：それはこれからの議論ではないか。

委 員：これからだが、基本的には人材育成の議論であるから、これは人材育成のために行った議論ではないか。

会 長：それぞれ見込みのとおりである

委 員：そうすると、これらに資料を人材育成にどう使うかとなるが、私は人事評価の基準に使っていくのかと思っていた。

会 長：一つの方法だと思う。

委 員：一つの方法と言うと、違う方法とはどういうことか。

委 員：給与と結びつけるとか、昇格昇進とかとクロスさせるとか、色々なやり方があ

るが、例えば給与体系システムとどうリンクするかっていうのは今回の議論とはまた別の話である。させるかさせないかっていう点で言うと、我々委員会の意思としてはさせた方がいいですよと言うのか、別にした方がいいですよと言うのか、それはこれから議論していかないといけない。

委員：多分この資料を作ってきた意図ってというのは、まずこのレベルにいる人たちが、本当にこのレベルに達していますかという基準判定をするための、人材育成のレベル判定をするための軸としてこれから活用されていくと思っている。ここまでできたら、この1年生職員のレベルはここまでできた。5年生のレベルは5年生でこういうものを作ればいいたろうし、係長レベルは係長レベルのものを作る。そこで、不足しているものがあれば、こういうところが足りないからって育成したらいいだろうし。今までは、町の人材育成と言っても、まず職員の能力としての仕事ができているかできないか把握していないという話がスタートでしたから。多分、そのスタートラインに立つために、職員が事務局がこういうことに着手したと、私はそう受け止めている。

会長：見込みのとおりと考える。これらの資料を、これからどうして行くか、ということである。

委員：私は評価に使って行くのに有効なんだろうとっていて、そのために今回のように委員から人材育成について教えてもらいに行ったのだと思う。そこで教えてもらったものをつなげていけばいいのではないかと感じている。

委員：一つ加えると、必要なスキル、技能、その部分と、それから人事評価ではもう一つ、目標のチャレンジシート、これらを両方集めて人事評価というものになって行く。この資料では、求められるスキル像っていうものは固めていきたいと思いますというようなところかと思っている。

委員：人事評価は、例えば同じレベルでいる人たちが、単に仕事をしていたら良い評価かっていうとそういうことではなくて、仕事を通じてどういうアウトプットをしたかで順位がつけられる。

委員：内部の職員がこういうことが大事だということを、とりあえず今の段階では意識してると、認識してるということはわかったわけである。これをブラッシュアップして、客観性を持たせて、それをどうやって他のことに応用して行こうかと、

その基礎になっていく、そのまた基という認識でいいと思っている。

会 長：見込みのとおりである。スタートラインである。まずどう思っているかと。今これで十分なのか、足りないことはないのか、そういう話になる。

委 員：職員の方がちゃんと身だしなみを整えるとかあいさつすることがいいことだと認識していると、それを基にして作っていけばいい。

委 員：5年生がこの内容であると困る。層別で求められるものは変わってくる。

委 員：時代の変化とともに、その基準すら常に変わっていく。変化するという考えを考えながらやっていくことが大事である。

委 員：我々企業の戦いの相手は競合他社ではない。時代と、お客様の期待との戦いである。多分、それは全てに共通して言えることだと話をしていた。

会 長：正に、町は時代に合わせて町民の期待にどう応えられるかだと。本日の宿題として、本日の議論を、事務局に到達点としてまとめてもらいたい。本日お話があったのは、先ほどの1年生をベースにした一般職員の到達点。それから5年目とか階層別という意見がありましたけども、全部やっていくと大変なので、少なくともさっきお話しした管理監督層に求められる能力というのは、一般職員の対極として作っていかねばならない像かと思う。次回は、本日の議論を踏まえた上で、管理監督層に求められるもの、それをどう育てて行ったらいいのかというのを議論のテーマにしたい。これは事務局に投げかけても難しいと思うので、町職員、委員の皆さまに検討していただいた上で、次回の時に用意できればなと思う。ご自身の経験ももちろんだが、あるいは自分が思っている上司への期待とか、役所という組織に委員の皆さまがいたらと置き換えていただいても結構かと思う。上司というのはこうあるべきだということを議論していただき、そうすると二つの階層の人材像、それに向かってどう育成していくのか、というのが見えてくるかと思う。そんな議論をぜひ付け加えたい。

委 員：役場の仕事をよくわかっていない。わかるような資料はないか。組織図に仕事がかくっついているような。

事務局：組織図と主要な業務をまとめた資料を用意する。

会 長：こんな業務もやってるのかというのが出てくる。

委 員：あと一点、資料1にきちっと入れておきたいと思うのが、政策提言のできる職

員という言葉を加えておいた方が良いのではないか。それらしい言葉は入っているが、明確な言葉は入っていない。


委員：同感である。そういう言葉を加えないといけない。この文章だけ見ると、町民対応力だけつけばいいのか、みたいな言葉が中心になっている。

会長：ではそれは加えておきましょう。もしご自身が言ったことで入っていないものがある、加えてほしい言葉があったら事務局に伝えていただきたい。最終的に極めて重要になってくる。本日はここまでとする。

(2) その他

次回の会議日程：令和元年9月25日（水）午後3時30分から

4 閉会

署名	河邊 誠 浩 
	高松 京子 