

○第 3 回の議論の整理

◎「資料 3 一般職員に求められる能力」について

- ・マトリックスになっているが、まとまりが良くわからない。知識が能力の括りに入っているが、知識は能力なのか。
- ・これを基盤にして、町民にわかりやすい表現でまとめてみてはどうか。
- ・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もらいたい。
- ・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。
- ・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できるような職員であってほしい。
- ・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。
- ・安心して任せられるという信頼を勝ち取る。外部の人に対しても信頼関係を構築していくことが、満足感にもつながって行く。
- ・色んな項目に分けてまとめているが、まとめ方が足りない。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、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ると、よくわかってくるのではないかな。
- ・一つひとつの文言に重要なキーワードがある。それを細分化していけば、十分に活用できるものになる。
- ・漠然とはしているが、これをもう少し噛み砕いていけば、求められる職員像というものは出てくるのではないかなと思う。今はわかりづらいが、いい意見もある。
- ・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まとまると思う。それは、基本の職務遂行能力、行動要件、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れる知識がある。
- ・問題意識を持つと書かれているが、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、理解できてくる。
- ・それぞれの項目を共通項としてまとめていくと、その共通項が全級共通の項目になる。それに対して職種ごとに違う項目を整理すると、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。そうやってレベルを上げていけば全体がまとめられるようになる。

- 本資料を整理し、委員から人材育成について教示された内容を参考に人事評価と結びつけていくべきである。
- 内部の職員がこういうことが大事だということを、今の段階では意識・認識してるということがわかった。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くか。

◎行政と民間企業について

- スタート時の目標を少し高めに設定し、今年より翌年をさらに良くするために業務に取り組み、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、強めていくという民間企業の手法はすごいと感じる。
- 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、やはり民間企業はこういう方法を取っているんだと感じた。
- 企業も利益ばかりを成果としていない。一つひとつの作業の安全さが、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。
- 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いる。
- 役所も会社も変わらない。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。
- 役所も企業も顧客満足というところに尽きる。
- やはり役所は究極の年功序列である。そこが何とかならないと難しい。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そうではない。
- 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。
- 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。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。
- 予算と実績に対する意識に違いがある。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。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。
- 企業で言う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なくてはいけない。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のが湧いてくる。

- 企業は時代とお客様の期待と戦っている。それは全てに共通して言えることであり、町は時代に合わせて町民の期待にどう応えられるかである。

◎人事評価の取組について

- どんな部署に行っても総合性がないとうまく行かない。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。
- 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。
- 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。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、人材育成につながっていくのではないか。
- 必要なスキル、技能の部分に加え、目標のチャレンジシート、これらを両方集めて人事評価になる。
- 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成したかで順位がつけられる。