

様式第2号（第7条関係）

会議録

会議の名称	第4回川島町行政改革推進委員会	
開催日	令和元年11月5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、小林（紀）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		
1 開会	<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>	
2 会長あいさつ		
3 議事	<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、議事録署名人の河邊委員に署名・捺印をいただく。高松委員は欠席のため、後日署名・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。伊藤委員と小林道夫委員にお願いする。</p>	

## (1) 人材育成について

委員より、委員が作成した資料を用いて説明。

会長：資料の作成について感謝する。資料内容は自身の考察も含めたものであった。  
意見はあるか。

委員：これらの事例は給与制度とリンクしているのか。

委員：リンクしている。人事評価システムというのは業績と能力2つの評価で実施する。この資料では人材育成の話と連携させるために、人事評価の話は省略した。実際はその2つが一緒になって給与等が決まる。最終的に人事評価制度っていうのは本人の処遇に直接関わってくるため、人材育成でその点も取り組むべきと考える。

会長：資料にある事例のうち、池田市の取組に携わっている一橋大学の辻氏はその他にも様々な自治体と関わった著名な研究者である。また、給与制度と人事評価は非常に繊細な問題であるため、自治体によって取扱いが異なる。労使協議が前提となるため、なかなかうまくいかないのが実態である。

委員：しかし、人事評価と給与制度を連動させるよう法律で決められている

会長：自治体によって捉え方が異なるのが実状である。

委員：一般的に給与は等級制であるが、企業は職階と能力で給与制度を分けている。  
そういう考え方行政の中ではないのか

会長：そういう考え方をとっている自治体もある。

委員：自治体ごとに仕組みを選定すればよいのか。

会長：見込みのとおりである。先ほどの説明が、どの自治体も行き着くところである。先ほど法律について意見があったが、人事評価の結果に応じた措置を講じなければならないというところまでである。例として挙がっているのが、給与やボーナスの査定に活用することである。

委員：運用で、昇給や昇進につながっているのだと考えるが、そう捉えてよいか。

会長：そのように運用している自治体もある。自治体によって組織文化がある。その組織文化に沿って取り組んでいるのが実態である。

委員：法律の中に、職員の任用は職員の人事評価その他の能力の実証に基づき行うものとする、とあるがこれは給与に関連づけるべきということではないか。

会長：その条項というのは、人事評価を人事制度に活用すべきという表現であるた

め、給与と関連づけることを直接表現したものではない。

委 員：それともう 1 つ。職員がその職務を遂行するにあたり発揮した能力や業績を把握した上で行われる人事評価制度を導入し、これを任用、給与、分限、その他の人事管理の基礎とすると書いてあるが。

会 長：人事評価制度を人事管理の基礎とするところまでは法律として考えているということである。それを具体化するのは各自治体が考えるようといふのが法律の考え方だと言われている。

事務局：先日、資料を作成した委員から内容の詳細説明をいただいた。人材育成と人事評価が、当町なりにリンクするよう検討を進める。

会 長：委員作成資料については以上とする。

事務局より資料 1～4 を用いて説明。

会 長：事務局作成資料について、資料 4 は前回に比べたらよくまとまっている。本会の議論も反映されている。ご意見はあるか。

委 員：基本的にはこの内容で一旦まとめて良いが、この内容を具現化していくための組織の作り方、仕組みを検討するべきである。一人が評価するのか一次評価、二次評価というようにやるのか等。また、各部署においてこの内容を具現化していくための取組項目をきちんと整理し、それで評価するというような段階に入ってよいのではないか。

会 長：他にはいかがか。

委 員：よくまとまっていると思うが、これは元々入庁 1 年目の職員をベースに検討したものではなかったか。今回は管理職について議論するとあったがその点は触れられていない。

会 長：入庁 1 年目という議論もあったが、この資料は一般職を対象にすることとした。本日、これから管理職について議論を進める。

委 員：この資料の中で言うと、調整力とか政策提言力が管理職に必要な能力と考える。

会 長：見込みのとおりである。

委 員：資料 4 について、業務を示すものと能力が同じように入り込んでいるため、分けた方がいいのではないか。また、基礎知識と専門知識とまとめてしまっているが、

基礎知識というのは幅広いと考える。これでは少し物足りない。さらに、職務遂行能力のところで低いレベルと高いレベルが混在している。レベルの高低はわかるよううに表現した方がわかりやすいのではないか。

事務局：レベルの点について、作成にあたっては表の下に行くに連れて難易度を高くしたが、ご意見のとおり、そのことがしっかりと伝わる表にはなっていない。業務と能力が混在している点も含め、活用する際にはいただいたご意見を反映していただき。

会長：知識の点はいかがか。

事務局：ご指摘の通りである。基礎知識、専門知識ともに細分化すべきと考える。

委員：全庁的に考えるとこのようになる。部署ごとに検討し、統合するとこの表になるような考え方方がよいのではないか。そこから整理すればよい。

委員：全庁共通して必要なものと職務ごとに必要なもの、それぞれに基礎知識と専門知識と出てくる。そこから細分化すればよいのではないか。

委員：住民対応力については、この表の表現だと簡単過ぎる。池田市の事例のように、「相手に合わせてわかりやすく説明できる」ということが大事になる。高齢化に伴い、若い世代と高齢者では対応は異なる。

事務局：ご指摘のとおりである。先ほどと同様、実際に活用する段階ではご意見を反映する。

会長：知識について、本日配付された町の業務ガイドを見ると各課で膨大な業務を行っている。この場で事務局に知識の細分化を依頼してもできかねるのではないか。事務局もご指摘のとおりと捉えている。知識項目を細分化すべきということをこの場では確認した。

委員：これまでの意見を踏まえ、人事制度を効果的に運用するようにという答申になるとを考えている。

会長：主旨は見込のとおりである。道筋を作ることが重要だということである。

委員：その主旨で各課に依頼すれば作られていくと考える。この場では大局で捉えていきたい。

委員：この資料は入庁1年目に限定しているわけではなく、一般職ということであつたか。

会長：見込みのとおりである。

委員：もう少し分けた方がいいかと考える。一般職と言っても、主事とか主任とか、その難易度差みたいなものが感じにくいためこれまでの意見のようにわかりにくさにつながっている。表に記載されている項目をシンプルな表現にし、職階などのレベルごとに表現を変えてはどうか。その方が、例えば業務姿勢であれば一般職のときの業務姿勢と、係長や課長、部長などの違いが出たときにわかりやすい。それから共通項にしていった方がよいのではないか。それらを作成した上で、専門的な部分はそれぞれの部署で作る。そして、各部署で組織の特徴などを織り込んで反映するように、というのも我々の提言のひとつとしてよいのではないか。

委員：職位や職階で分けるということ。

委員：この表に書いてあるとおりとするのかもっとシンプルにするのかというのはあるが、説明の表現が変わってくるのではないか。一般職で対象になる範囲と、職階上位になって対象になる範囲は変わってくる。これらの違いを表の中で色分けしてもいいかもしれない。

委員：表の中で職階ごとに分けてもいいかもしれない。

委員：最低でも一般職と管理職は分けた方が良いと考える。

委員：一般職層と管理層と経営層に分けるのが企業では一般的である。

会長：他にはいかがか。

委員：粗い表現がいいのか細かい方がいいのか考えているが、時代とともに何がいいかというのも変化するので、都度確認しながら進めなければいけない。社会変化が最近激しいため、私が人事評価していた頃と現代の社員を人事評価するのでは全く違う。同じような基準で同じ評価項目を使い続けるわけにはいかない。こう考えると、ぼやけた部分があってもいいのではないか。また、この表の中で大事なのは、問題解決力などである。この辺りを常に目指して行くことが大事である。私が社員に言っているのは気づく力。このような能力が育成されるように、人材育成を進めていくことが重要である。

会長：他にはいかがか。

委員：この先、人事評価と給与制度の関連に行き着くと考える。こちらの提言で、部署ごとに職員の求められる知識や能力をまとめてくれることを期待したい。そこが

整った上で、給与制度との関連づけも整理されていないと、職員のやる気が無くなってしまう。そこは我々で提言するが、受け止める人たちで制度の充実を図って行った方がいいということだけは伝えたい。

会長：確かに、賃金の話は先ほども出たが無視して人材育成の話は進められない。諮問内容が人材育成であるため、直接的に提言するのは難しいが、言及はしておいた方が良いと考える。

委員：賃金も高い安いということではなくて、適正かどうかや公平性があるかどうかとかそういう視点である。

会長：ここまで一般職員を想定し、その職員を育てていくイメージで議論を進めた。次のステップとして、管理職について議論したい。第1回、2回の会議ではどうやって育てていくかという議論で少し触れたが、今回はその管理職に求められるものは果たしてどんなものなのか、どういうものが管理職に必要とされる能力なのかを議論したい。私の経験で、公務員の管理職におけるマネジメントってほとんどない。培われてきていません。一般的に言われる管理職として当たり前のこと、必ずしも公務員の職場で当てはまっている。管理職のあるべき姿や役割を提言すれば、自身のこととして考えるのが管理職として当然なので、まずはその姿を提示するということではどうか。なぜ役所の管理職のマネジメントが無いかというと、地方自治制度ができて70年だが、実際に国から独立して自治体運営をするようになったのは2000年、平成12年からである。それまでは国の下部の執行機関と位置づけられていて、国からの通達が全てを決め、通達どおりに仕事をするのが地方自治体の役割であった。その環境の中で業務を行ってきた組織が、2000年から約20年かけて何とか脱皮しようと模索し続けている。一方、国は地方に対する影響力を手放したくないため、建前は自立しなさいと言いながら、金や人事で縛り続けているのが背景である。管理職の業務も例外ではなく、決められたことを決められたとおりにやるのを良しとされていた文化の中で育った。今はそういう時代じゃないんだと理解しながらも試行錯誤しているというのが今の状況である。

委員：管理職の役割などについて、資料を作成したので説明する。

委員より、委員が作成した資料を用いて説明。

会長：資料の作成について、感謝する。この資料を基に意見をいただければ、議論が広く深くなると考える。

委員：この議論に入る前に、管理職に求められる役割の議論と、資質の議論があると考える。役割があっても資質が伴わなければならない。どう議論を展開するべき。

会長：ご指摘のとおり、片方だけでは成立しないが、ある意味では平行に展開されていく。どちらに重点を置いて発言したかがわかれれば良いと考える。

委員：この資料で、議論の余地がないくらい十分に整理されている。加えるとすると、どこかに入り込むとは思うが、リスク管理と問題解決能力が求められてくる。また、ストレス耐性というのも大事である。これらは、平時というよりかは困難性を伴う環境でいかに発揮されていくのかというところが付加されていれば、非常にいい整理である。

委員：管理監督者の役割に下意上達とあるが、ボトムアップということとか。

委員：見込みのとおりである。組織で考えると通常は上意下達だが、それだと圧迫組織みたいになる。下から意見を吸い上げるようにして、それを上に伝えるのが管理者の役割だと考える。

委員：民間企業で言うと管理監督者は主任、係長、課長、部長あたりまでを言う。行政で言うとどのポジションか。また、町長や副町長が民間企業で言うところの経営者である。しかし、その二人だけでは経営を全てまかなうことはできない。そうだとすると、管理監督者とは言え、上位部分にいる人たちは経営者と同じような、言うなれば取締役とか専務とか常務と同じように物を考えないといけない。そうすると、単に管理監督という立場と言うより、行政の経営というものに携わって行く意気込みがないと役所仕事に終わっていく。管理監督という名称が付いていても、町の経営という部分を踏まえた上で役割を考えてもらいたい。

会長：町の組織の位置づけとすると、主幹と課長が管理職、主査が監督職、主任以下が一般職となる。他はいかがか。

委員：組織で業務をやっていく中で気を付けていたのは、構成員が能力を発揮できるような雰囲気づくりを一番心がけていた。先ほど意見のあったリスク管理は想えていなかったが、管理する側はそのように考えないといけないと感じた。

委員：教員の中では、各教科主任が提案したことに対して、今までそういうことはや

ったことないからよく考るようになるとやうことがあつた。そうではなくて、アドバイスをしたり、新しいことをやっていこうという気持ちを応援してあげられる管理職が大事だと考える。また、自分に対して誇りがあり、使命感もある人が良いのではないかと考える。

委 員：この資料が非常によくまとまっているので、このとおりと考える。

委 員；私が調査した冒頭の資料で、管理監督者について取り上げていた。管理職で重点的に大事になる点を示している。これらの事例も参考になると考える。管理監督者の役割自体は、ここで示された資料のとおりと考える。

委 員：一点、人材育成という視点では少し違うのかもしれないが、当町の管理監督者を想定して考えた時に、内部の力を高めることはもちろん必要だが、他地域との共存共栄やSDGsなど、外部との共生というのも求められる。これらのキーワードやそのための資質というものを管理監督者には持っていてほしい。

委 員：地域との共生というのは必要である。リスク管理では地域防災という観点も取り入れた上で管理監督者の役割として付加しないといけない。やはり町の管理監督者を想定して考えると、当町全体をどう良くして行くかというのは重要なキーワードである。

会 長：確かに当町の人材育成基本方針における管理監督者の項目では地域との関わり方の順位が低くなっていると考える。この視点は取り直すべきではないかという意見であったが、それは真摯に受け止めるべきかと私も考える。他にいかがか。

会 長：ひとつ気づいたことで、既に出てきた内容であるが、自治体は「マネジメント」ではなく「管理」というのがずっと行われてきた。どこかに基準があってそれに適合しているかどうかとか、何かのルールに沿ってそれが行われているかという管理である。行うべきは管理じゃなくてマネジメントである。前回の会議でもあったが、民間企業は手段を目的にしないという点が、このことを指している。自治体は逆に、手段を目的にしているところがあって、事業をやるとすれば事業をやることが目的になる。事業自体が目的ではなくて、その事業を実施することによって実現したい何かがある、それが目的のはずである。このことを管理職の中でも取り入れたいと考えている。仕事の目的や、部下が担うべき役割、その仕事で実現したいことは何なんだということを、わかりやすく噛み砕いて部下に伝える能力が培われてこな

かつたので、敢えて示すべきと考えるがいかがか。

委 員：良いのではないか。人事評価制度における面談で、部下に自分の役割だとか仕事の重要性をわかりやすく説明しないといけない。それをやらない限り人事評価制度はうまく行かない。人事評価制度そのものがそういうところを要求してるので、その考え方必要である。

委 員：私も同様に示すべきと考える。管理とマネジメントの違いは理解した方が良い。私も部下たちに言うが、管理を強めて行くとどういうことが起きるか。突き詰めていくと恐怖しかなくなる。だからマネジメントが必要になる。

会 長：他にいかがか。

委 員：日本というのは国から全部指示されて物事が進むというようなシステムでずっと来ていて、海外と感覚が違う。ヨーロッパやアメリカは市民や自治体が主導権を持って独自性を造っている。日本は地方行政とか地方の独立とか言いつつも、全部国からコントロールされている。そうなると、管理者に求められる部分は無くてもいいんじゃないかなとなる。しかし、それを良しとして良いまちづくりができるかと言うとそれは違う。県や国などとの関係で色々な障害があるとしても、良いまちづくりをしていくとなると、やはり独自性を発揮していかないといけない。北海道から九州までどこのまちに行っても同じようなぼやけた理想像を掲げていて、どこに特徴出すかという点が欠けている。日本が変わっていくためには、やはり一つひとつの市町村が変わっていかないといけない。今回のように人事制度や人事評価制度などを通じながら、お手本となるような行政を目指してほしい。

会 長：管理監督者の役割等の議論は以上とする。本日の議論では、一般職も求められる能力の表について、職層ごとに表現を変えた方が良いのではないかという提案があった。加えて、一般職では無い視点が先ほど体系的に出されましたので、それを踏まえ、管理監督者に求められるもの整理に移行していくというのが次のステップと考える。

委 員：次回は整理したものが提示されるのか。

会 長：ご意見を踏まえ、今後の進め方について提案したい。今回一般職の議論が終ったが、先ほど意見のあったどう育てていくのかという議論については、第1回、第2回の時に意見が挙がっていたので、それをもう一度整理する。また、年内に答

申まで至らなければいけないので、そろそろまとめに入りたいと考えている。このため、まとめをしながら過不足を整理して収束に向けた議論に次回から入って行きたい。まとめとなる答申文書の骨格、原案みたいなものを事務局と調整して準備する。答申の前には、原案として一度本会に諮り、議論を経て承認された上で町長にお渡ししたい。この間、議論の対立も無く様々な視点から建設的な意見をいただいているので、集約するだけで報告書となるくらい議論であった。

会長：答申文書の骨格は、まず当町の職員として目指してほしいものの記載。次に、当町の職員に期待すること。そして、そのような職員に育てるためにはどうしたらいいのか、職務意欲や職務知識を高めていくにはどうするべきか、人事評価制度をどう活用していったらいいのかなど。おそらく人事評価の話はOJTを人材育成の根幹的なツールとして使っていくというのが本会の議論で共通の理解になっているので、そのことに関する記載に加え、知識付与はOJTじゃなくてOff-JTの方が効率的という記載も必要である。また、ヒューマンスキルの問題や成長イメージの構築や成長を確認する仕組みとなる人事評価が必要という記載。それから、人材育成そのものは終わりがなく継続していくものという点にも触れたい。さらに、委員の方を通じて民間企業における人材育成の実例も支障のない範囲で記載したいと考えている。また、人材育成とは違う枠組みであるが不可分である給与制度や人事評価制度について言及するべきである。これは別項目で、人材育成をする上で関連する項目として見失うべきではないと結論の部分に記載できたらいいのではないかと考えている。骨格の提案は以上である。

委員：良いと思うが、文書にすると膨大な量となるのではないか。職員にも読んでもらい、しっかり理解していただいた方がいいと思うので、教育制度は給与制度、昇格制度など関連する諸制度があつて人材育成があるというのをチャート図のようなもので表し、それを補足する文書があるという形式が読み手側にもわかりやすいのではないか。

会長：全体を俯瞰できるようなチャート図も理解してもらうためには重要である。

委員：OJTは人材育成の根幹であるが、その場を作っていくに機会を与えるかいうことが重要であることも加えたい。

会長：ご指摘のとおり、仕組みを作つて実行が伴わないので一番いけない。実効性が

持てるような仕掛けが必要となる。

委 員：透明性、公平性が担保される仕組みも必要である。

会 長：その辺りの仕組みづくりや工夫は組織文化に絡んで来ると考える。

会 長：非常に良い議論をしていただいたので、それを網羅できるようにまとめて行きたい。資料は事前に配付し、確認していただいた上で意見をいただけるようにしたい。本日の議論はこれで終了とする

## (2) その他

次回の会議日程：令和元年12月11日（水）午前10時から

## 4 閉 会

署 名	伊藤 隆志	印
	川林道夫	印