

様式第2号（第7条関係）

会議録

会議の名称	第5回川島町行政改革推進委員会			
開催日	令和元年12月11日（水）			
開催場所	川島町役場 第2委員会室			
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、資料1、2			
審議会等の内容・概要				
<b>1 開会</b> (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。)				
<b>2 会長あいさつ</b>				
<b>3 議事</b>				
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。特に修正がないため、議事録署名人の伊藤委員、小林道夫委員に署名・捺印をいただく。 会長：議事に入る前に、議事録署名委員を指名する。今井委員と山崎委員にお願いする。				
(1) 人材育成について				

委員より、委員が作成した資料1を用いて説明。

委 員：人材育成を中心にあるが、全体的には人事評価制度の説明のようである。また、意欲評価とあるが、目新しいものであるため説明がほしい。もう1つ、この図は、答申文が長くなるのであれば、図解して分かりやすくした方が良いのではないかという意見から来ているが、答申文の骨子案はこれから出てくる。これらはリンクしていないのではないか。

委 員：リンクはしていない。人材育成を考えた場合、評価制度と教育制度は不可分の関係なので、それをきちんとやらないと育成されたかどうかわからないことから、人材育成を中心に諸制度があるという図であると理解してもらいたい。

会 長：意欲評価制度が目新しいという質問について。

委 員：能力評価と実績評価が主要であるが、若い社員の中には、努力はしているが成果が出ないというケースがある。頑張っているんだということが評価されればプラス何点かという仕組みを作った。社員にも好評であったため、記載した。

会 長：過去の会議でも同様の意見があったので、骨子案にも記載している。

委 員：一般企業の人事制度ではなかなかないが、採用の際は制度こそないが意欲の比重が多い。うまく活用するといいのではないか。最終的には業績評価となるが、自分の部下は評価して他部署は評価しないということが起こる。これを抑制するのが、組織のローテーションではないか。事務系営業の社員組、工場の生産社員組、お互いがお互い自分の部下だけを評価するということが起きてしまう。役所の場合、それぞれの部門で親分子分の組織が薄まるようなやり方をするべき。逆に言うとそれが人材育成、要はマルチスキルにつながっていくと思う。

会 長：人事異動も考えようによつては、人材育成の一つのツールである。

委 員：人事評価は中心化傾向がある。公平公正にどのように評価するかがポイントになる。当社では、潜在能力をどのように経験化するかという働きかけが必要と考えている。360度評価をしないと評価者がでたらめな評価をすれば、被評価者は不幸になる。今日の議論からすると評価に重きをおくのではなく、ポイントは育成の中身だと思う。この関連図の面接制度と評価制度の間に育成がある。個人で見るとOJT、自己啓発、能力開発、Off-OJTがあって、更にフォーカスすると年間の目標チャレンジシートがあり、更に分解すると求められるあるべき能力、姿

がある。それを年間の目標チャレンジシートに落とし込んで、上司と相互理解で年間成長を求めていく。それが、初期、中間、1年間の終わりの成長記録としてフォローができる、次年度にどうつなげるか。

実際は結果だけで評価して、不公平が出てきてしまう。育成でいえば年間の個々の成長自体の役割をどれだけ消化していくかを評価して、それが昇給昇格、ボーナスにつながると本人も理解できる。きめ細やかなものが必要と感じた。

面接制度と人事評価制度の間の項目について検討する必要があると思う。

会長：資料1を人材育成の側面から見ると、見え方が違ってくるのかもしれない。逆にそのことが翻って人事評価制度の設計にかわってきて役立つものになる。

委員：密接に絡み合っているのは分かるが、たぶん結果だけで評価されて、中間でフォローするというあるべき姿、役割、期待の部分が明確でないから不平不満が出てくるのだと思う。

委員：「人材育成と関連図」というタイトルが誤解を招く。単純に人材育成を補完するという形にすれば成立するのではないか。

人材育成そのものは関連図ではなく、他で取り組んでいる。その人材育成の中に教育制度のカリキュラム、OJT、Off-JTなどが入っている。

図の書き方だが、矢印を上に伸ばして、例えば人が育つことによって仕事の量、難易度、出来栄えといった成果があり、さらに上に矢印を伸ばして、はじめて評価をどうするかに結びついていく。評価制度を成立させるために、目標制度や面接、研修がある。細かい話では評価は、一次、二次、三次まであると良い。一次は直属の上司、二次は更に上の人、三次は相対的なものとしてあるべき。会社でもそうだが、全員にいい評価をつけることはできないため。

また、不服審査制度は、人事評価だけではない。行政全体を見る、そういう不満的なものの中に人事評価もあるので、そんな図が入ると良い。

書いてあることは間違いではなく、的を捉えていると思う。あとはつながり方をもう少し整理して、強調すれば、あくまでも人材育成を補完していく、強度を増すという位置付けで示していけば良い。

委員：強調したかったのは、課業一覧と、昇給制度をしっかりやらないとうまく行かないというところである。

会長：他にはいかがか。

委員：以前の会議で、評価される側とする側でどうしても齟齬が出るという話があつた。絶対なくなりはしないのかもしれないが、お互いに少し柔らかくなるような、そういうところも目を向ける必要があると思う。

委員：人材育成をするには、頑張った人にはそれなりの評価が絶対に必要。やる気が出てくるよう、面接後に評価することがすごく大事なことだと思う。

会長：次のステップになるような評価面接は大事である。

委員：評価される側からすると評価者研修というのはすごく大事だと思うので、そこをクローズアップした形で捉えてほしいと思う。

また、意欲評価は、評価される側からすると嬉しいことなので、入れて欲しい。

委員：人材育成というのは、働いている方々が意欲を持ってできるということに尽きると思う。そうすると意欲評価、一生懸命やりたいと思える何かがあると良い。

会長：資料1を作成いただいたおかげで発想が広がり、整理を共通なものにできた。作成いただいた委員に感謝したい。総じてこれをベースにして今出た意見を踏まえて形にしていきたい。資料1については、以上としたい。

資料2について、前回、答申についてまとめると話した。配付したものは、キーワードを並べるつもりで項目の整理をしたものである。

内容については、事務局から報告いただきたい。

事務局より資料2を用いて説明。

会長：皆さんからいただいた意見を漏れなく織り込み、体系的に整理しようと試みた。抜けているところ、あるいは全体としてのストーリー、不足しているもの、入れるべきもの、抜けたら困るもの等があれば指摘いただきたい。

委員：全体的にまとまっていて、これで良いと思う。4点ほど確認したい。

1点目として、「2 川島町の職員に期待する」の「明確な志」のところで、「町民の信頼を求めて」とあるが、誰が誰に求めているのか。ただ「町民に信頼される」で良いのではないか。

2点目として、「3 管理監督職員に期待する」の2番目の項目で、「下位上達」とあるが、「位」が誤字であり、「意」である。

3点目として、同じく「3 管理監督職員に期待する」のところで、管理監督職

員の役割の中に、「人材を育成する」という項目を入れた方が良いのではないか。

「人が育つ機会を創り出す力」が能力としてあるが、これに対応する役割、能力として必要だと思う。管理監督者は、そのような役割を担っているはずである。

今後、運用して継続して発展していくためにも、少なくとも自分レベルまでは早めに達するように押し上げて、導いていく。リーダーシップとは違う意味で人を育てるという項目が必要ではないかと思う。他市町村のものにもあった。

4点目として、結論部分の「以上を踏まえて人材育成を人事政策の主要な柱として位置付け、町として戦略的に取り組むことを提言する。」とあるが、非常に意味深であると感じた。もう少し具体的に、「人材育成基本方針の見直し」と「人事評価制度の見直し」の2つを入れた方が良いのではないか。人材育成基本方針の中に人事評価ももちろん含まれているが、具体的な人事評価システムをどうするかというのは、人事評価制度が出来上がっていて、リンクしていないとできない。今の川島町はとても活用できる状態ではないと思う。

会長：1点目の指摘だが、「求めて」の主語が分からぬことだと思う。意図としては、「職員が」あるいは「組織が」である。

委員：職員が町民に対して信頼を求めていいるということか。

会長：町民に信頼されるような仕事をしていくべきだと、議論で出てきた。

委員：職員が求める必要があるのか。職員より、町民が求めていいるのではないか。

会長：ここで書いたのは「欲求」ではなくて「追求」という意図である。職員が仕事を通じて町民の信頼を追求するというのが議論の根底にあったので。

委員：「町民に信頼されることを求める」ではなく、「町民に信頼される」で良いのではないか。

会長：意図としては違わないので、「町民に信頼される」としたい。

2点目の指摘は、誤字であったので訂正する。

3点目の指摘は、管理監督者の役割の中に人材育成を入れるべきという意見。お見込みのとおり、議論の中であったので、入れる方向としたい。

委員：リーダーシップのところに入れるのか。

委員：別に設けた方が良い。

会長：人材育成に関する議論なので、ファクター、要素的に考えると職場のリーダー

としての役割の中に入るが、敢えて書き出して人材育成の責任者としての自覚、行動力、役割の期待として明示した方が良い。書き出すこととして、場所は2番目か3番目に入れることとする。

4点目の指摘だが、皆さんの議論を踏まえて納めの文章であること、諮問内容である人材育成に絡めて書くことから意味深な書き方とした。

人材育成基本方針を改定すべきというのもその通りだと思う。気になるのが、町長から諮問された際に、人材育成基本方針の改定を想定しており、それに向けて意見をいただきたいという主旨であった。それに対してやるべきだとは言い過ぎだと思う。逆に言うと、人材育成基本方針そのものに関わってくるので、個人的にはあまり明確にしなくて良いと思っている。皆さんの意見を伺いたい。

併せて、人事評価システムを改定すべきだという点についてだが、これも中心的な議論であったが、敢えて書かずに他の所に埋めた。人事評価制度が人材育成システムだけではないので、そこに手を付けろと人材育成の答申で言って良いか躊躇があった。

委員：4番で「人事評価システムを主要な人材育成ツールとして活用」、「効果的な育成ツールの選択」とある。私としては、このツールがまだしっかりしてないので、ツールを整えるよう触れて欲しい。ツールが不十分という話で整理をすれば受け手側にも伝わると思う。

会長：先ほどの委員の発言と併せて考えると、例えば人事評価制度を人材育成ツールとしてはっきり位置付けて、そのあり方も改善していく努力を進めて欲しいという感じで入れることしたい。

委員：あまりばかしすぎると、書いてあってもやらなくて良いことになる。それでは、私たちがやってきたことが何だったのかということになる。

会長：この答申のコアは4番であり、4番を実施するように言っている。

ただ、6番を入れないとまずいと思ったのは、人材育成システムを単独で考えてみると、人材の育成はできかねるという議論があった。育成の一つの知識の付与や、研修のみになってしまふ。実は研修のことがここであまり議論にならないのは、逆にそれはそれでやりなさい、ただそれだけでは人は育たないということを皆さん思っている。それには評価システムを上手く使うべきで、民間では先進的

にやられていて、そのことを紹介いただいたやり方や、先ほどの意欲を入れてみるとかがすごく大事だという議論があったので、コアを4番を持ってきた。

6番を入れたのが、他の諸制度が人材育成のツールとしてとても有効に機能すると、その関係性をちゃんと目配りして欲しいという意図である。実は最後の一文を付け加えたのは、人材育成、人事政策、人を採用すること以上に人を育てることは重要である。町が政策を展開していく基礎となるものなので、本来、町の政策の一つの大きな柱として人材育成政策を考えるべき。

中身については、4番に入るということでご理解いただきたい。

位置付けの話というのをどこまで書くかについて、ご協議いただきたい。

委 員：ここで議論しているのは、人材育成であり、全体からすると、町政の一つでしかないの、その範囲は心得ている必要がある。

4番目で職務知識の付与の「主体的な受講システムの採用」とは、具体的に何をするのか。また、「外部資格取得の推奨」はすごく良いことだが、外部資格を取得したら、職務に直接役立つものであるなら給与や人事評価制度で評価すべきである。それが間接的に6番に書いてあるが、直接的に明示した方が良いと思う。講師を呼んでセミナーを開催しても居眠りする人がいる。会社から派遣されてきた人、勤務時間中に来ている人は、ほとんど真面目にやっていない。例えばお金を使う部門の人は簿記を取得したら、評価されるべき。そうすることで、自主的な資格取得につながる。

先ほど評価制度で評価する人がという議論があったが、評価される人が優秀であるならば、逆に言うと評価する人も評価して、だったら違う会社行くとなっても良いことになる。そのくらいに全体を持っていく。そのためにはこういう制度をうまく活用した方が良い。

当社でも以前、検定があって、自分で取ろうとする人は一生懸命勉強して合格するが、会社から行かされて受ける人は、ほとんど落ちて帰ってくる。

例えば、外出するときは車が必要だが、免許がない職員に町がお金を出して免許を取得させるわけには行かない。やはり車を運転する手当があるのであれば、同じように役立つ資格を取ったら、きちんと付与してあげるべきである。

会 長：外部資格のところは今の職務の役に立つ資格という方が分かりやすいので、そ

のように付け加える。

主体的な受講システムの活用だが、地方公務員法において、研修は義務や権利になつており、町は研修を施さなければならない、職員は研修を受ける権利があるとされている。しかし、研修を受けることが目的になっている。

委 員：研修は必須なのか。

会 長：研修は地方公務員法に規定された命令であり、研修命令が発せられて、行かなければ命令違反になる。ここは、もっと主体的に研修を受けるべきというのがポイントだと思い入れた。委員の言うとおり、お金を払って行くのが一番良い。あとは命令の形を変えて、行きたい研修に手挙げさせる希望型とし、お金は出す方法もある。そういういた研修をたくさん用意して、職員にやらせると主体的になる。

委 員：何人行ってもいいのか。

会 長：外部研修だと人数が決まってしまう。金額は、経営協会が実施しているものであれば、3万円程度だと思う。民間の研修に比べると安い。彩の国さいたま人づくり広域連合の研修はもっと安い。

では、注釈として、「なお、自らの意思で受講意欲を持った職員が主体的に受講するシステムを採用すべき」ではどうか。意図はつながると思う。

他にはいかがか。

委 員：1つ目として、「3 管理監督職員の備えるべきもの」に、コーチングを入れて欲しい。

2つ目として、6番のまとめで、「人事政策」とすると採用から退職まで含まれて幅が広すぎてしまい、人材育成のイメージと合わない。括弧書きの中に配置や労務も入ってくる。「人事政策」ではなく「人事戦略」の方が良いのではないか。そうすれば、後の「町として戦略的に取り組む」につながる。人事政策は少し広い気がする。「人事政策」とするのであれば、括弧書きを取ってはどうか。

「町として戦略的に」というのはとても良い。例えば「町として意欲的に」ではぼやけてしまう。町として当然やらなければならない、一步一步戦術を持って取り組んでいくという、とても良い提言になる。

会 長：指摘いただいた点は理解した。

ここで採用の方法の議論をしようとは思っていない。しかし、採用の時から伸び

ていく意欲のある人、伸び代のある人、異動も人を育てるいいツールになるとか、いろいろな人事的な取り組みの中の最も大きなものとして人材育成を考えるべきと捉えてもらうと良い。

逆に人材育成に統括する方法にすると、例えば、「人材育成を主要な政策の柱と位置付ける」とすると、政策の方が広いので、それまで広がることはない。全体の政策の大きな柱とする方が、輪郭がはっきりすると思う。

委 員：人事政策という言葉について、町職員はどう考えているか。

事務局：これというのではないが、採用、人事配置、給与など、かなり幅広いという印象である。その中で、今回は人を育てる部分を人材育成としているので、人事評価も含めてだが、評価をして、それを育成のツールとしながら職員を育てて、適正に配置してという仕組みであると捉えている。

会 長：10 年前の役所では、定数削減計画を人事政策と言っていた。どうやって減らすかが主要な政策課題であった。

委 員：答申により、町がアクションを起こせるものをイメージした。先ほどのツールの話もそうだが、ツールが不十分なのでしっかり整えてから取り組んで欲しいとか。そうすれば、答申らしくなると思う。

会 長：同感である。それで最後のところで、「町として戦略的に取り組むことを提言する」と書いた。あくまで提言しかできないから。

中身としては、4 番を全部やって欲しいということ。細かく議論して、皆さんから提案いただいた内容を 4 番にまとめてある。

ここに行き着くまでの背景を書いてきたつもりである。これらに取り組むにあたって、基本的なもの、派生するもの、補完するものまで目配せした上で、人材育成を中心と考えないといけない項目であるということを強調したい。

委 員：言葉を逆にして、「人事諸制度を人材育成の主要な柱として位置付ける」としてはどうか。

委 員：本来の人事制度でいうと、採用から始まって、能力発掘から育成、処分、処遇まである。町の目指すものをやるためにには、まずは職員の質的なレベルが必要なので、我々としては人材育成を鍵と捉えた。

しかし、最後の所では、人材育成だけでは成り立たないため、この一連の流れを

補完するものを同時にやっていく必要があると整理をすれば成立すると思う。

確認だが、最終的には、全て文章化していくことで良いか。

会長：見込みのとおりである。あまり長くならないようにしたい。

委員：構成についてだが、2番、3番にある期待するものが、何に基づいているかがないままに列記すると、つながりが分からぬ。唐突感がないか。

また、4番、5番の順番がこれで良いか。5番の各企業の取り組みを踏まえて、こういう取り組みを起こす指針が良いとも考えられる。参考として入れるのであれば、この位置付けで良いと思う。何を取り入れるか、どの程度文面を書くかによって、順番が変わってくる。

会長：すごく悩んだところである。本来であれば、5番を4番の前に入れるべきだと思う。しかし、具体的な企業名等を明らかにするのは好ましくないという意見があった。5番をベースに話を進めると、詳細な記載が必要になると思った。

答申としてはこのロジックとして、こんな裏打ちもあるということにしたい。

委員：承知した。その代わり、5番はシンプルに書いた方が良い。

会長：あまり紙面をとらないように、コアな項目だけを入れるようにしたい。

委員：5番があるので4番の重要性が下がっていると感じた。6番から見ると4番が関係しているが、5番があることにより4番が弱くなる。

会長：指摘のとおりである。

委員：「6 人材育成の更なる成果を求めて」に、職員と管理監督者のどちらかだけが頑張っても成立しないので、両輪で動かしていくということを追加したい。

会長：議論にも出てきたが抜けていた。追加したいと思う。

委員：6番の「・以上を踏まえて、・・・」の「以上」は、どこにかかるのか。

1番から6番までの「以上」を踏まえてか、6番の中の3つの「・」のことか。個人的には、前者だと思うので、「・」を外して段落で良いのではないか。

また、「戦略的に」の前に「具体的に」を入れると良いと思う。それにより、他に項目があることをおわすことができる。

会長：意図とすると、どちらにもとれるようにと思い、わざとぼやかした。

指摘のとおり「・」なしで、6番以外に項立てするとおかしいので、1行あけた。

6番のまとめの中の最後のとりまとめとして、この中に入れた。

「以上」の直近に書いた3項目は、直接的ないわゆる人材育成の取り組み以外も含まれているという意味である。例えば、評価はモチベーションを含めて業務に対するインセンティブの問題、それを生かせる人事異動の配置、努力が報われる給与制度などにも目配せをしないといけない。これらのことと、1番から6番までを全部合わせて、「以上」という意図で書いた。

委 員：私はそのように捉えた。あくまでも5番のところは、人材育成をターゲットにして。6番は、更にプラスアルファの部分を、よりスパイラルアップさせるために、こんな観点のことを取り入れていくと良いという意味で。

委 員：これまで議論したことが、具体的に進んでいるかチェックすることがポイントになる。

会 長：最後は、「町として戦略的・具体的に取り組むことを提言する。」でよいか。全てをあますことなく、具体的に必ず一歩前に進めて欲しいという意味を込めて。

委 員：これでアクションが起きるのか。それが心配である。

委 員：「提言する」の後に、「さらに町長自らがアクションプランの中に展開を定期的に検証していくことを望む。」のようにしてはどうか。

委 員：「1 川島町職員に目指して欲しいもの」の2つ目で「・訪れやすく痒い処に手が届く、町民の役に立つ役場づくり」とあるが、ここでいう「町民の役に立つ」というのは、何の役に立つかが見えない。川島町の憲章の中にある言葉等で、例えば「住みよいまち」のようなキーワードを入れた方が良いと思う。

会 長：基本構想や総合計画の中の言葉を確認して、入れるようにしたい。

その他、気付いた点があれば、できるだけ早い時期に連絡いただきたい。

成文にしたものをお届けするので、今までの議論のキーワードが入っているか、表現がばやけていないかなど、確認いただきたい。

次回の会議だが、全委員で町長に答申したいと考えている。その際に、町長の時間次第で、意見交換する機会を設けたいので、是非、ご発言いただきたい。

もう一つ提案だが、会議の際に提供された資料は、ここでの議論の素材であったので、資料として残しておいた方が良いと思う。我々の議論の経過なので、議事録と一緒に資料も綴じて、報告書に入れるようにしたい。

(2) その他

次回の会議日程：令和元年12月26日（木）午後2時から

答申の中身の確認後、町長に答申。

4 閉 会

署 名	今村 敏義	印
	山崎 宣佳	印