

様式第2号（第7条関係）

会議録

会議の名称	第2回川島町行政改革推進委員会	
開催日	令和元年7月16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	飯島町長 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1～3	
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 諒問	飯島町長から猪狩会長へ諒問書が手渡される。	
3 町長あいさつ		
4 会長あいさつ		
5 議事	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。特に修正なしの	

ため、議事録署名人の中村委員、山崎委員に署名・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。今井委員と小林紀子委員にお願いする。

(1) 人材育成について

事務局より資料1、2を用いて説明。

委員：説明では、これまでの取組の総括となるものがないとのことだが、資料1の最後に記載されている「課題」が総括という理解で進めてよいか。

事務局：現状でできていないものを洗い出したら、これらの課題が出てきた。総括と捉えていただいて良い。

委員：前回の会議録で、人材育成基本方針に従ってどんなことを実施し、その成果を検証し、翌年にどういう取組をしたかが分かる資料を提出するとの説明があった。提示された資料には実施した内容はあるが、そこから検証し、翌年にどういう取組をしたかは含まれていない。課題の中に、進捗状況の把握、検証、公表を行っていないとあるが、要するにできていないということか。

事務局：そのとおりである。

会長：大きな課題である気がする。

委員：資料1の3ページに交流・派遣研修の推進とあるが、具体的な派遣期間、人数はどれくらいか。逆に他の自治体から職員の受け入れはあるのか。

事務局：埼玉県市町村課に2年間1名、比企広域市町村圏組合に2年間1名、埼玉県中部資源循環組合に2年間1名、後期高齢者医療広域連合に3年間1名、派遣している。埼玉県は研修派遣、他の組合は自治法上の派遣である。

町の受け入れは、埼玉県から出向で課長級2名であり、自治法上の派遣である。

事務局：補足だが、以前、埼玉県川越都市圏まちづくり協議会という川越市が中心の協議会で、川越市、坂戸市、鶴ヶ島市、日高市、毛呂山町、越生町、川島町で相互に職員派遣を行っていた。また、県土整備事務所にも派遣していた。

委員：課題に、職員の能力が把握できていないとあり、何もできないというところから始まらざるを得ない。我々が求めるのは行政のプロであって、基礎的なことはできっていて、それ以降をどう取り組むかになるのではないか。

事務局：人事評価で、能力評価を行っているので、各課長の評価は行っているが、それ

をクロスする、全職員を集計するような分析はできていない。どこまでやるかも課題だが、全体としての評価に至っていないという認識である。

委 員：年数や職層で行政のプロとしての基礎的能力が達成できているかいかの課題は把握できているということでよいか。完璧でないが能力把握はしているという担保があった上で議論を進めたいと思っている。

事務局：主任や主査になる際に昇級試験を実施しており、その中で、自治法や地方公務員法などの基礎知識の試験を実施し、一定以上の点数を取れば昇格という取組は行っている。ただし、入庁後2年、3年の若い世代については、どの程度基礎知識が身に付いているか確認する術がない。

委 員：2、3年で必要な身に付けるべきもの、それぞれが目指すべきものができていれば確認したい。

会 長：所属長なりの基準はあるが、人事当局として、例えば新採職員の条件付採用期間終了時の到達点、主任試験や係長選考をする際の知識レベルの到達点が明確に定められていないのではないか。それがなくて、どう頑張るのかとなる。それが明確にあると断言できないような状況にあると認識しなければならない。

委 員：自分の会社の場合、課業一覧といって、課で割り当てられたやるべき仕事を全部書き出したものがある。そして、1年目、2年目の到達点を決めて、育成の責任が上司に課せられる。もう一つは、評価する側を集めて考課者研修を行っている。それでも評価にバラつきは生じる。

委 員：人事評価制度は職員の給与制度と結びつくもの。全てのスキルや能力と必ずしも一致するものではないと思う。一つの基準で全てを推し量ることはできないにしても、ある一定の基準は作っておく必要がある。当社の工場でもスキルマップがあり、仕事のできる、できないを評価すると能力が分かる。もう一つは、その部門長の評価、声の大きさに左右されてしまうという課題も生じるので、マルチローテーションを入れていく必要がある。

委 員：私の会社は、目指すべき姿があって、そこまでに細分化された必要項目があり、星取表といって塗りつぶしていき、評価につながる。それを塗りつぶした上司は、さらに上の上司から、マネジメントができていると評価される仕組みができあがっていく。項目は多岐に渡るが、各部署のマニュアルから抜粋して、必

要な基礎的な知識を網羅している。行政は、行政のプロに育てるためにしていることがあると思う。

委 員：今までの話からその職制のハードルがぼんやりとはあるが、明文化されていないのではないか。役職の定義を明確にすることが大切である。私の会社には、職種ごとにジョブマップというものがある。例えば総務であれば、勤労という業務で初級、中級、上級の職員ごとに、実務遂行の専門能力、管理能力、それ以外に推薦したい能力などを一覧にして、塗りつぶしていくば必然的にその人の能力が把握でき、求める水準に達しているか分かる。もう一つは、人材育成というと、人の適正とか資質を発掘して、育成する育成プランがあって、より活躍できるところに配置、活用して、その結果を適正に評価して処遇するというサイクルだと思う。我々はどの範囲の幅を議論していくかを決めないと、かなり総花的な議論になってしまうのではないか。

委 員：人事評価の甘い辛いのバラつきがあるという点が気になる。派閥的な囲い込みなどがあるって、それを外部の力で変えたいのかなと感じた。

委 員：様々な研修に参加しているが、その成果を仕事にどう生かすかが重要である。

会 長：階層別研修とジャンル別の研修は、目的が異なるのか。

事務局：階層別研修は、職層が上がって役割が変わったことを意識してもらうために参加している。選択研修は、それぞれ伸ばしたいところを希望する、上司から指名するという形で、意図はそれぞれ異なる。

委 員：先ほどの話だが、私も評価のバラつきが気になる。バラつきで評価される職員はどうかと思う。仕事も小学校で九九を覚えていくような考え方が一番単純でいいと思う。

委 員：人事評価について、川島町職員人事評価実施要領がすべてか。

事務局：他に人事評価マニュアルがあるが、公開はしていない。

委 員：マニュアルの中に、例えば職によっての能力、到達点などの基準がないか。評価表は能力評価と業績評価に分かれている。能力が分けられて、そこには基準があるのではないか。

事務局：実績評価は設定した目標を達成できたかどうかで評価し、能力評価は役職ごとに評価基準がある。

委 員：ネットで調べると、人材育成方針を総務省が出して、各自治体に指令している。

そういうものを参考にすれば、かなりいいものができると思う。企業では利益が出ているかどうかのため、数値を設定するのは非常に易しいが、それを行政サービスでどういう目標値にするかは重要である。職務執行基本姿勢で埼玉県内一番を目指すとあるが、これがしっかりとすれば展開できるのではないか。住民サービスは何かというのを数値化できないか。アンケート、直接聞くなど、色々方法はあると思うが、数値化することで展開しやすくなる。サービスを数値化するのは難しいが、目標値を作るほうが分かりやすい。他の自治体でやっているところはないか。

事務局：住民意識調査やアンケートを実施している自治体はある。参考にする。

委 員：他団体も悩んでいると思う。他と比較するのはよい。

会 長：少し話を戻して、前回の委員の発言を整理して課題になりそうなものをピックアップしてまとめてもらったので、一度説明していただきたい。

事務局より資料3を用いて説明。

会 長：前回は、委員から役場の職員を見て、課題、人材育成の考え方の視点、留意点等を発言していただいた。それらを受けて、当局からみた課題を謙虚に、赤裸々に出してもらった。

事務局を擁護するわけではないが、地方公共団体の業務のあり方やマネジメントが自由になったのは平成12年の自治法改正からである。それまでは、国の通知等に従って、それを正しく執行するのが仕事であった。自分たちで自分たちの仕事を評価する癖、組織文化がない。そこに、地方公務員法が改正されて、さらに人事評価が入ってきた。それまで法律によって動いていた組織が、自由になってマネジメントを考えるようになり、他の自治体と同じく、川島町もこれからどうしようかという所だと思う。たくさん指摘をして、考え方を整理することは大切なことだと思う。

今出てきたのは、「評価するには基準があるはず」、「職員を育成するにはどう育成するのかが分からないとだめ」、「OJTが実際の育成の場だとすれば職員が何を育てようとしているのか分からなければ育てようがない」という話があった。「評価は育っているかを見極めることが重要で、それは人事考課の中でや

る」、「育成のために色々な工夫、技術も必要だ」ということ等を教えていただいた。先ほど、能力と業績で見ていると話があったが、その二つの区分でいいのか、業績で見るときどう見るのかなど、具体的な説明を聞くといろいろ出てくると思う。

委 員：この議論は、人材育成を進めるための考え方や具体的な手法をまとめる。先ほどから人事考課制度とか、給与体系とリンクするとかの議論だが、こうあるべきだというのをまとめればいいのか。

会 長：それは、人材育成のステージがいくつかあるうちの後半になる。

委 員：まず最終目標を決めて、ステップごとに到達点を定めて、最終的に何年でたどり着きましょうとした方がいいのではと思う。しかし、人材育成は終わりがないから、今度は点検するシステムを作らなければならない。

会 長：標準職務能力基準は定められているか。

事務局：定めていない。

会 長：役職ごとに求められる標準職務能力がないと、どこまで到達していいか分からぬ。それを作るのがスタートになるか。

委 員：基礎がしっかりとすれば、サイクルの部分はどこから手をつけても機能できると思う。評価項目があれば、それを文書化すればできると思う。

委 員：評価項目の基準はあるのか。

事務局：項目はあるが、例えば課長なら何点以上というものはない。

委 員：項目があるなら基準である。例えばこういう計画が作れるとか、課長なら上手くまわせるとか、それが基準ではないか。

事務局：行政の場合、課によって様々な業務がある。その全てに当てはまるような漠然とした抽象的な評価項目になってしまう。

委 員：要するに、全課一つの基準で評価している。それが課ごとにあるとよい。

委 員：基本は共通なものがあつていい。そこから今度は各課に細分化していくことが必要かもしれない。

委 員：これは大変な作業。作って終わりではなく、様々な意見を受け取って、直して、フィードバックしていかないといけない。

委 員：気を付けたいのは、人が育ったという本人の能力を測る評価と、人事の評価と

いうのは全く別物である。そこを区別して議論しないと混乱してしまう。

委 員：評価と人事がからんだ場合にうまくやらないと。昇格が入るとごたごたする。

委 員：人事全般、採用、教育、配置、異動と全部重なり合っている。この委員会でどこまでやるかは、絞った方がよい。優秀な人材を採用するだけでも大きな課題である。職員をボトムアップして、全員1.2倍と限られたリソースの中で行政マンとして仕上げていく教育制度を議論した方が分かりやすい。

委 員：学校の担任の先生は、例えば、漢字テストの80点取れる子を8割にするとか、具体的にこれができれば良いという目標を立てて管理職と面談をしていた。

委 員：教頭に昇格する時に試験があるが、それ以後にこれができるないとだめというのはなかった。

委 員：試験に受かればできて当たり前。その後、評価することはないということ。

会 長：今の教員もかつての公務員のように、教員資格を持っていて、教壇に立つ採用をされてしまえば、あとは任されて、その人がどれだけできているかという物差しがあるわけではないということかもしれない。

委 員：行政は、昇任試験を通過すれば、給料も地位も上がるというシステムで、これを悪いとしてしまうと根底から変わってしまう。どうしなければならないというのはその時々の価値観なので、町は何をもってそれをしていくかを定めて、それに従って決めていけばよい。

当社も能力給制度をずいぶん昔に導入したが、長い年月が経つと上手くいかなくなってきた。労働基準監督署が労働時間を重視するので、役職者が時間外労働をすると職務給制度そのものが否定される状況が起きてくる。また、モバイルを活用すると、休みの日にメールをすると労働時間となる。一つの手法が良いと言っても、時代の背景や見方によって、100%評価されることは限らない。この町の行政の運営に適したやり方と評価を考えて定めていけばいい。様々な課題をマイナスと見るか、解決策を見出せばいい方向に行くと見るか。

委 員：私が職員に期待する能力は、住民サービスである。個人の場合もあれば、地域の場合もあるが、その需要にいち早く気付いて、制度化する、問題解決に結びつける能力やシステムができれば、住民にとってはありがたい。

会 長：今までの議論から、様々な課題があって、その根っこが深そうである。この役

所が町民にとって誇れるような人たちが集まっている役所にしたいというのがこの委員会の願い。そのために、町職員にどうあってほしいか、それは現状とどういうギャップがあるのかと考えていくと今までの課題がその対策を組んでいく根っことなって、具体案を出す時のベースになると思う。

今日指している川島町職員のあるべき姿を接遇や心構えの問題という総論的なものはあるが、もっとブレイクダウンしたイメージが作れないか。一番多い一般職員を想定し、その後は役職ごとにそれぞれのあるべき姿をイメージできなか。それは、町民の期待する職員像であって、そういう人をどう育てるのか、今出ている課題を踏まえて考えないといけない。

そんな形で議論を積み重ねると、収斂していくそうな気がする。

委 員：それはかなり時間を要するのではないか。答申としては、川島町として人材育成をするために基本的なシステム、仕組みはこうあるべきだというのを出したい。その仕組みづくりを3年、5年でできませんかという形がいいと思う。

会 長：イメージとしては同じである。そのために、今出た意見を踏まえていかないと行き着かないと思う。

委 員：町が若手を中心に、今出ている課題を解決するプロジェクトチームを作り、新しく制度を作り上げていくことも教育の一環になるのではないか。

また、町内企業の人事制度を勉強させていただき、それを基に制度を作つていけば、一番いい近道になると思う。

会 長：当局がすぐにでも取り組める、とてもいい提案だと思う。答申が出るまで動かない必要はないので、すぐにでもお願ひしてみてはどうか。

窓口に行って、町民の痛さ、痒さを分かってくれる職員でないと困る。町民が役所の職員に求める一つの姿である。職員の対応がよかつたという話で、何を期待して実現できていたことが分かると見えてくるのではないか。

もう一方では、当局の中で、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よい。

育成は職員の能力を現状把握するのがスタートライン。研修やOJTでどう育てるか、評価は評価するための評価ではないという話もあった。

委 員：セクションごと、人ごとに求める像をクリアしたかが、成果、評価に反映する

ことが全てではない。それが半分で、残りの半分は潜在能力をどう顕在化させるかの部分。そのために、目標の面接とフォローの面接はしっかりと実施する。教育というのは、職務遂行能力を向上させ、それを成果に反映させること、評価につながる部分は密接だと思う。

会長：一般職員に求められる能力として、人の話が聞けて、理解できて、具体的な提案やイベントの企画ができる能力があつてほしいという意見が出た。これをもう少しブレイクダウンして、町民から見た能力を示すと、内部で議論する際の参考になるのではないか。どんなことを期待するか。

委員：役場に行って、こちらの要件が通るのは当たり前。行政のプロであれば、町民に損をさせずに、こうしたらしい、これも一緒にと、ワンランク、ツーランク上の提案をしてほしい。知識、情報のない人にも説明できる一つ上の知識を持って接すれば、本当の行政のプロだし、川島町の職員は違うとなるはず。今、町の職員は一定のレベルは十分にクリアしているはず。

委員：川島のことをアピールできる、新しい企画、提案ができる人がいるといい。

委員：役所は、時間がかかるので、用事がない限り行かないという先入観がある。職員が、各課でできることを認識し、時間をかけないで手続きが終われば、口コミでそのことが広がって、役所の敷居が低くなると思う。また、町民の意見を吸い取る目安箱みたいなものを設置すれば、言いにくいことも言えるようになり、役場の雰囲気も変わってくると思う。

委員：役場に来て、特に不便を感じたことはない。

広報を見るが、もっと政策的なことが書いてあるといい。ポイントを絞って政策を立案し、あまり欲張らずに打ち出すことを期待する。

委員：私も役場に来て悪いという感じはない。

サービス面だけでなく、税金が安いとかも重要な話。他から見て「川島町に住みたいね」という町にしていく人材がほしい。

会長：前回も出たが、川島町を愛していないとだめである。

委員：プラスアルファの提案をして、具体化していく人がいい。例えば区長の方の問題があるが、区長の話を聞いて、話し合いを上手くやる手腕もあると思う。他のことも含めて、問題を解決することを考えて、取り組んでいけることが必

要だと思う。

会長：いろいろな問題と課題を見つけられて、それを解決できる職員が必要であるということ。

委員：知り合いに数十年、派遣社員で、都内の区役所に行っている人がいるが、その人の業務はクレーマーと苦情電話の対応である。川島町では、嫌な仕事を派遣にやらせることはしてほしくない。行政は民間企業と違って、制約を受ける部分があるのは認識している。新しい行政の運営を切り開いていただきたい。今年、子供と父兄を招いての生産体験と介護施設の方たちの日帰りバッツアーで、町外の人を川島に招いた。少しずつ、町外にこの町をアピールする機会を作りたいと思う。その際に、場所の選定等、職員にお世話になった。また、身内が川島町に引っ越した際の手続きで、職員の対応がすごくよかつたと評価していた。

委員：民間企業は、限られたリソースでパフォーマンスを出さなければならない。住民サービスが人当たりの良さではだめで、前提として基礎的な職務知識があるべき。ニコニコするけど知識のない人に接すると非常に不愉快。基礎はできているという前提で考えて、広範な知識をどれだけ身に付けて、自分の到達している知識でこなしていく。業務を増やして、1人ひとりの仕事量が1. 2とか増えて、その上でサービスの質は落とさないのが当たり前。少子高齢化で、人数、コストが限られ、与えられたリソースの中で住民サービスを上げるには、基礎的なもの、業務の幅を増やしていく以外ないと思う。いつでも会社に来ていただければ協力したい。

会長：今の話の中で、知識と能力、スキルは違っていて、基礎的な業務知識、それとプラスの専門性の知識があって、それをどう付与するのかはすごく大きな問題である。役所は人事異動があれば当然と思ってしまうが、町民から見れば業務知識が足りないということはあってはならない。

委員：まず、町としてどうしたいのかを考えると、川島町が町民から愛され、町民とともに共生し、なおかつ永続的に発展していく。その上で、町民の方々が生涯にわたって住み続けたいと感じる役所を作りたいのだと思う。

町の発展で言えば、職員が政策提言をすること、愛され共生で考えると、住民

サービス、能力だと思う。初級から中級、上級と上がっていく中で、より上の方は政策提言能力が求められ、下の方は高度な住民サービス能力が求められる。段階が分かれていて、それに対して同時に結びつける専門能力、知識は何かということを同時にやると、ヒントが見えてくるのではないか。

委 員：川島町の人事制度でどこまでできているのかが分からない。実際がどうなっているかについては、我々は把握しなくていいのか。

会 長：承知しておくのは大事だと思う。一方で、概ね分かっていれば、こうあるべきという議論はできると思う。一つひとつやっていくのも方法だが、方向だけやって、現状とあるべき姿のギャップを提言するのもいいと思う。

会 長：本日、具体的な提案を含めて、たくさんのアドバイスをいただいた。議論を整理して、議事録をまとめるにあたって、前回と同じように整理してほしい。次回それを提示して、共有したい。

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。それが示されれば、その対策を提案し、方針としてのるべき姿は作れる。人材育成の姿、方向性がまとまっていく気がする。

事務局への依頼はそれくらいでよいか。

委 員：会議の日程だが、2か月先くらいまで提示してほしい。

事務局：次回の会議通知を送付する際に、その次の日程も提示する。

(2) その他

次回の会議日程：令和元年8月28日（水）午後2時から

6 閉 会

署 名	今村敏美	印
	小林紀子	印