

## 会 議 録

会議の名称	令和元年度第3回守谷市行政改革推進委員会		
開催日時	令和元年8月26日（月） 開会：15時　閉会：17時30分		
開催場所	守谷市役所 庁議室		
事務局 (担当課)	総務部市長公室企画課		
出席者	委員	川西会長，吉田副会長，牛島委員，松尾委員　計4人	
	その他		
	市職員	坂総務部長，浜田市長公室長，前川企画課長， 宮本課長補佐，南崎企画員，笠木主事 川村総務部次長兼総務課長，寺田総務課長補佐　計8人	
公開・非公開 の状況	<input checked="" type="checkbox"/> 公開 <input type="checkbox"/> 非公開 <input type="checkbox"/> 一部公開	傍聴者数	1人
公開不可の場合 はその理由			
会議次第	1 開　　会 2 会長挨拶 3 議　　事 (1) 外部評価について（ヒアリング） (2) その他 4 閉　　会		
確　定　年　月　日	会　議　録　署　名		
令和元年9月19日	会　長　川　西　憲　二		

# 審 議 経 過

## 1 開 会

事務局： それでは、委員会を開会いたします。初めに、会長よりご挨拶をお願いいたします。

## 2 会長挨拶

川西会長： たくさんの資料を頂戴致しました。委員の皆さんには、読み込んでいただくのが大変だったと思います。

これら資料を踏まえながら、活発な議論をさせていただきたいと思っております。私の挨拶は以上です。

## 3 議 事

事務局： 議事に入る前に本日の資料を確認させていただきたいと思っております。

(令和元年度第3回 守谷市行政改革推進委員会会議次第のとおり)

### ○配布資料

- ・ 03 行革① 平成30年度分 人事諸制度関連マネジメントシート
- ・ 03 行革② 年齢別職員数
- ・ 03 行革③ 給与表級別最高号給者
- ・ 03 行革④ 組織機構・業務担当見直し提案及び人事異動意見書の提出について
- ・ 03 行革⑤ 人事異動に関する意見書
- ・ 03 行革⑥ H28\_守谷市人事評価制度の仕組みの改定内容
- ・ 03 行革⑦ 守谷市人事評価制度の仕組み（平成28年6月改訂）
- ・ 03 行革⑧ H28 人事評価結果
- ・ 03 行革⑨ R01\_守谷市人事評価制度の仕組みの改定内容
- ・ 03 行革⑩ 守谷市人事評価制度の仕組み（令和元年6月改訂）
- ・ 03 行革⑪ 平成29年～平成31年昇格者職位別平均年齢
- ・ 03 行革⑫-1 職員数調査への協力について
- ・ 03 行革⑫-2 職員数（推移）調査票
- ・ 03 行革⑬ 資格取得者数

事務局： また、第2回の議事録を配布しております。内容でございますが、議事、(1) 外部評価について、前回に引き継いで総務課のヒアリングです。続きまして(2) その他となっております。

これによりの進行を会長にお願いしたいと思います。よろしく願いいたします。

川西会長： 本日は、委員全員の出席をいただいておりますので、定数を確保しております。

それから、本委員会は、公開されておりました、傍聴者の方1名の出席をいただいております。

これからの進め方でございますが、評価の対象として総合的な人事政策に関する意見を提出することは欠かせないと思っております。

それから、もう一つは個々の施策、基本事業並びに事務事業に対する評価ですが、どの部分を評価対象とするかは、後で皆様のご意見を頂戴したいと思っております。

検討のポイントとして、**①**事務事業のマネジメントシートは、予算のために作成してあり、内部評価が行われていないということです。内部評価が行われておりませんので、例えば今後の課題については記載がない。これについても、外部評価をするのかどうか一つです。

**②**また、採用がここには入っていない。採用も入れたらどうかと感じております。具体的に申し上げますと、基本事業の「柔軟で効率的な組織運営」に「定員適正化計画、職員数の確保」が入っていますが、そのマネジメントシートを頂戴していない。「職員数の確保、採用」は、人事の基本ですので、評価をしてもよろしいと感じております。

次に、何を評価対象として提言を作っていくかは、これからの議論を踏まえて、皆様のご意見を伺いたいと思っております。

人事は、幅広い内容を含んでおります。人事の中でどういう視点で、対象を絞り込んでいくかが大事だと思っております。

私の提案としては、人事異動に関する個人の適性や能力或いは希望の情報が少なすぎるのではないかと。

守谷市の人事評価制度は、これまでも再三指摘されてきたように、業績評価が基本です。業績評価自体は、立派なものと思います。然し業績評価に表れない観点を忘れてはいけません。業績評価のみでは、業績に現れてない能力とか、或いは、本人が好きではないことをやっていて成果が出ない、という部分に対する視点が欠けます。評価自体は業績評価もいいのですが、それだけが人事ではありません。人員の適性に基づく配置をしなくてはなりません。個人に関する情報が不足していて、人事異動等で適正な配置ができないという危惧を抱いております。

提言に何をとり上げるかについて皆様のご意見を賜りたいと思っております。

もう一度整理して申し上げます。一点目としては、評価対象としての施策、基本事業、事務事業のどれを取り上げていきますか。これは個別事業の評価でございます。

第二点目で申し上げたことは、総合的評価です。総合的評価として人事制度について提言していくと思っておりますが、対象を早めにある程度絞り込んでいた方が、議論が進むと思っております。

ご意見があれば、おっしゃってください。

吉田副会長： 人事は採用から退職に至る一連の流れであって、定員管理が一番大事だと思います。いただいた資料では、年度によって採用数のばらつきがかなりあります。

経済状況の変化もありますが、定員管理は正職員がどれだけ必要なものの根本に繋がっています。

定員管理をしっかり議論しないと、採用も異動も退職も議論できません。これがまず1点目。

また、人事の問題は、市役所全体の組織のあり方と密接に結びついています。今回のヒアリングで、各課の人員をどうするかとか、課の名称をどうするかとかの問題は、当然組織のあり方と密接に関係してきます。これが2点目。

私としては、人事を定員管理の問題と市役所全体の組織機構との関係からとらえる点で議論していきたいと考えています。

川西会長： 吉田副会長のご意見を承けて、基本事業「柔軟で効率的な組織運営」のマネジメントシートと事務事業のマネジメントシートのいずれも頂戴するというので、お願いしたい。

今は「適正な人事管理と人材育成」の基本事業や事務事業のマネジメントシートしかいただいてないという状況です。

施策の中の基本事業の「柔軟で効率的な組織運営」に、定員適正化計画に基づく職員数の確保などの事柄が出ております。こちらを、追加で頂戴するようにお願いしたいと思います。

### (1) 外部評価について（ヒアリング）

川西会長： では、ヒアリングに移りたいと思います。担当課の呼び出しをお願いいたします。

この間、時間がありますので、質問をさせていただいていいですか。

「広報もりや」に掲載された人事に関する資料と、「年齢別職員数」の資料を見比べたのですが、今年の採用は35人です。然し4月1日現在の人員表では、若い人が少ない。これはどういうことですか。

事務局： 他の職業をやめて守谷を受験してくる方がものすごく多いです。新卒より既に社会人経験のある方が多いです。

川西会長： 新規採用の多くの方々が、すでに社会人経験を持っているのですか。新卒は、約10名といったところでしょうか。

事務局： 35人の中で、その程度はいたと思います。

(総務課入室)

川西会長： 先ほどお願いしたことを繰り返させていただきたいのですが、施策の「組織運営、経営と人事マネジメント」中の、基本事業、「適正な人

事管理と人材育成」に関わりますマネジメントシートは頂戴しました。然し「柔軟で効率的な組織運営」に関わりますマネジメントシートは頂戴していないと思いますので、いただけますでしょうか。

事務局： 事務局で対応いたします。

川西会長： まず、私から質問をさせてください。個人の人事情報一覧を記載すべきフォーマットはどのようになっていますか。個々の内容は不要で、知りたいのは書式です。

寺田課長補佐： 一覧とありますが、システム上での人事記録がありますが、印刷をして使うときには、必要な情報を抽出して使っています。

一人一人のこの人事台帳っていうのは、もちろん出すことはできますが、それを全職員の一覧表の形では難しいです。

川西会長： そうではありません。個人個人の情報の一覧表。

寺田課長補佐： 人事台帳という形でよろしいですか。

川西会長： はい。結構です。

寺田課長補佐： そちらは用意できると思います。

川西会長： その他で人事異動に際して、利用可能な情報。個人の能力、適性或いは希望や志向について、どんなものがあるのかを教えていただきたい。

川村総務課長： まず、各所属長の意見というのを、毎年聴取することになっております。

川西会長： それは頂いております。所属長の意見は、この中に頂戴しております。これ以外にございませんか。

寺田課長補佐： 人事異動に使ってるものでしょうか。

例えば、ジョブローテーションの仕組みがあります。ジョブローテーションで採用から10年未満の職員の一覧表があり、そこに何年目という記載がありどの課を異動しているかというものがあります。

もう一つ、配慮すべき事項が書いてある職員一覧です。例えば障がいなどを持っていて考慮すべきであるという判断材料にするものがあります。

もう一つが希望事項です。人事評価システムに入ってきますので、抽出したものを見て人事異動の参考に使っている状態です。

あとは人事記録システムの中に、各職員の経歴があります。どの部署に何年いたのかを抽出して、人事異動の際の参考資料という形でつけていきます。

川西会長： フォーマットのものは用意できますか。

寺田課長補佐： すべて個人情報が入っている状態になります。これというフォーマットがあるわけではなく様々な資料を集めて、人事異動の材料としている形です。

川西会長： それは、総務課だけで利用するということですか。

寺田課長補佐： 基本的には総務課だけです。あとは総務部長や市長、副市長が協議する際の資料として出します。それ以外のところには出しません。

川西会長： 例えば、こういう人が欲しいという側が見ることはできないのですか。

川村総務課長： 人事異動の際に、個人名を出してこの人が欲しいというのは受け付けてません。基本的にはこういう資格を持ってこういう経験をした人が欲しいという申告を所属長からの意見を伺って考慮しているというような状況です。

川西会長： 希望の絞り込みについて、どの程度まで絞り込んだ要望に対応できるようになっていますか。例えば、性格や能力、勤務歴、年齢などだと思います。

川村総務課長： そちらにつきましては、人事評価システムに所属長が意見を入れる場所がございます。総合評価的な部分になろうかと思えます。こういう性格や得手不得手のコメントは人事評価システムの中で、記入をして総務課で吸い上げているような状態です。

川西会長： 例えば、「経理を見る力」があるなどの情報は載っているのでしょうか。

川村総務課長： 本当にその職員が特筆して素晴らしい部分があるなど、比べてここが落ちるとかなどは、所属長が目に見えるプラスマイナスです。これを書いていただくというような形になってます。

川西会長： 微妙です。懸念しているのは、業績に表れてこない能力というのはどこで見ているのかです。お話ですと業績面の能力は評価して書いてあると推測できますが、業績面に出てこない能力を評価する形になっているのかが、疑問点です。

寺田課長補佐： 前回の時もお話をしてありますが、能力評価を行っていないという問題点がありますので、能力評価をやった上で、今会長がおっしゃってるような個人個人の能力をきっちり把握できるよう今後の人事評価で考慮していくつもりです。

現状段階では川村総務課長からあったように、コメント欄は、能力評価に近い形のものになってます。

そのコメント欄と自己申告に基づくところがあれば資格的要素と、あと前職の色を踏まえまして人事異動の参考にはさせていただいてるところです。

牛島委員： 例えば、コメントの履歴は蓄積されていますか。

寺田課長補佐： されています。

牛島委員： 会長のお話を聞いて思うのは、効率的なマッチングもあるのかなということです。例えば、コメントは能力と仕事の内容がマッチしているのかに関しても、重要な情報になろうかと思えます。マッチしな

ったのなら、しなかつただけの理由が蓄積されていることになるかと思いましたが。あと異動しにくい人がよくマッチしていることになると思いますが、その部署ではどういう能力が必要なのかも整理されているといいと思います。

寺田課長補佐： おっしゃる通りだと思います。現状、守谷市の場合ですと、やはり職員数がまだ比べると、大分小さい。

人事部門からすれば、上から下の職員まで全員の名前と顔、性格に至るところまである程度把握できてる。

ただ、現在では、数年前に比べたら大分増えてきたため、今のようない情報管理を、もう少しきめ細かに整理していけると人事異動も本人の希望に沿った適正な場所に配置できると考えております。

吉田副会長： 人事に係る個人の情報は、生年月日、現住所、家庭状況なども含め、採用試験の順位等の細かな情報から始まって、一元的に参照できるようにになっているのでしょうか。

寺田課長補佐： 基本的には、今おっしゃっていた情報は入っていますが、すべてかと言われると、入力の問題として、システムの導入年度以後のものはある程度入れてあります。それ以前に関しては、入っていない情報がある職員もおります。

吉田副会長： 問題は、どの項目にどこまで書いてあるのか。その書き方であって、人事評価での所属長のコメントをそのまま載せているのであればいいのですが、どんな形で載せているのかが見えません。

寺田課長補佐： 今おっしゃっている人事記録システムには、基本的には、評価や能力的な部分は一切、入ってません。取り込むこともできますが、基本的に人事評価システムは人事評価システムで、人事記録システムは人事記録システムの方で運用しています。

人事記録には、家族構成であったり、住所であったりっていう形の経歴です。

二つのシステムを使い分けていくような形になっております。

吉田副会長： 例えば、ファイルは別々であってもリンクされていて、それがマッチングできるようになっているシステムだと、そのような理解でよろしいですか。

寺田課長補佐： はい。

川西会長： ご質問等ございませんか。

松尾委員： 質問です。年齢別職員数、18から21歳までの方がほとんどゼロですが、辞めてしまったのでしょうか。

川村総務課長： これは辞めてしまったということではなく、採用してないです。採用の選考に載ってきますが、最後まで残らないパターンです。

松尾委員： 年齢で採用対象を絞っているのでしょうか。

川村総務課長： 受験資格は18歳からです。試験から締め出してるわけではなくて、最終的に合格に達しない。成績優秀者もいますが、例えば併願をされてる方が千葉県の違う市町村も受けており、その方は住んでいるのが千葉、そうすると、近いところを一番にしてしまう。

松尾委員： 退職率はどのくらいでしょうか。例えば採用してから3年とか5年とで違いはあるのでしょうか。

川村総務課長： 採用して5年以内でやめるといのは稀です。大体辞める方は、都庁に再度試験を受けて合格してしまったとか、そういう方で、公務員から公務員に転職するという方が、数年に1名ぐらいいます。

松尾委員： 自己都合での退職はあまりないと理解しました。それから、資料の最高号給者についてです。7級は、私がチェックすると61号給となりますが、資料の60号給と違います。

寺田課長補佐： 確認します。

松尾委員： 条例を見ると61号給です。それから在相当職年数について、例えば1級のところです。1年4ヶ月という記載がありますが、最高号給に到達して1年4ヶ月が経過したということでしょうか。

寺田課長補佐： 1級で見ると、この主事・主事補にいる年数が1年4ヶ月という形で表しています。

松尾委員： 現在が93号給ということではないということですね。

寺田課長補佐： 川西会長がおっしゃっていた最高号給に滞留する恐れがある方を赤塗りしてみました。

白塗りの人は、守谷市の職員の中で例えば2級で見ていただくと、ここが各級の今最高号給の方々です。

松尾委員： 資料の赤色の一番上の方は18年10ヶ月となっています。これは、最高号給に到達するまで主事とかそういうところに、18年10ヶ月在職しているということですね。

そして、例えば今年か来年かはわからないけども最高の93号給に到達する可能性があるということですか。

寺田課長補佐： この4級だけに、川西会長おっしゃっていた最高号給に到達する恐れがある職員がいるということで抽出した表です。

今55歳で、地方公務員は昇給停止になります。だから55歳以上になるので、通常はこれ以上の号給に上がりません。

ただし、人事評価で、SやAをとれば、1号給、2号給は上がる可能性はあります。ただ、それを除けば、55歳以上での普通昇給はないので、この方たちについては除いて考えていただいても大丈夫です。

もう来年で108号給になる方もそれ以後もう昇給しないので、113まで到達しないという形になります。

松尾委員： わかりました。最高号給記載はあくまでも給与表の最高。そして、資料右の端は、今いる方達の最高という意味ですね。

4級が平成31年の4月現在で117人おられます。その117人のうちの16名の方が、実績10年近くそこにとどまっている。係長がそのうちの106人いますから、約1割以上の方がそこに滞留しているように理解できます。

そうすると若い方は、優秀であっても上がれないことになりますか。

寺田課長補佐： そんなことはないです。昇給できます。

松尾委員： 106人のうちの16名がずっと4級でそのポジションにいます。106人だから係長枠を増やさないと若い方は上がれないことになるのではありませんか。

吉田副会長： 昇給や昇格は、民間と市役所では違いがあります。市役所の仕組みを説明されたらよいと思います。

寺田課長補佐： 5級から上が管理職になりポストの数が決まっています。4級から下は係長なので、一般職になってきます。

守谷市の場合は、係長はグループに何人いてもよいとしております。試験に受ければ係長を増やすのは、今でも行っております。

松尾委員： 部下のいない係長もいらっしゃるということですか。

寺田課長補佐： そうです。係長数が決まってるわけではないので、この人たちがずっと係長のままであり、そのせいでその下の若い人たちがなれないということは基本的にないです。

松尾委員： 今みたいな答えが返ってくると思って2,3年前とチェックしました。係長の人数は増えていないと思いますが。

寺田課長補佐： 退職されたり管理職に上がったりする方もいらっしゃいます。その分空いたところには、埋める形にしています。

松尾委員： もちろんそうですが、20年近く係長のポジションを占めているという説明ですから、果たしてうまく昇格が出来ているのかが心配になります。

寺田課長補佐： 係長の昇格試験の資格年数は昔から変わっていないので、差はないです。

ただ一ついえるのは、年齢層が高い方については、この方達が係長になった頃には試験がなかったもので、もしかすると試験を受けてない可能性は高い。

松尾委員： 守谷市の係長は会社の感覚で言うと主任になります。会社では、このクラスが実務をまわしています。

そういう意味で、滞留すると大変だと危惧しました。

吉田副会長： 人事における民間の発想と市役所の発想は違うので、係長とか課長とかの職名と職責が違うのです。この場合は係長級ということです。係長級と称するよりも、主査とか主幹とか、そういう言い方をし

た方が実はわかりやすい。

級は給与表に対応していて、職名はまた別としてあるわけです。

ですから、民間では給与表と職名は一体になっていますが、市役所では必ずしもそうはなっていません。

牛島委員： 原理的に言えば、全員が係長になることも可能ですか。

寺田課長補佐： そうです。

牛島委員： 多分ここに溜まっておられるのは、課長補佐になりたくないからここにいらっしゃるということだと思います。

松尾委員： なるほど。管理職になりたくないということでわかりました。それから組織の中に係という組織名はないんですか。

寺田課長補佐： 守谷市はグループ制になってるので、係長はグループに何人いてもよいです。

松尾委員： それから、平成 28 年度人事評価結果は平成 28 年度だけなんですか。平成 29 年、平成 30 年は、どうなっていますか。

寺田課長補佐： この資料は、松尾委員からご質問があったものの回答として出させていただきました。

前回のご質問で、給与について、平成 28 年度 637 万円、平成 29 年 634 万円でした。これが人事評価の結果で、ここが逆転してるということで、平成 28 年度だけその結果を出させていただきました。

その後に確認をして分かったことがありまして、お話をさせていただいてよろしいですか。

松尾委員が見た資料で守谷市の給与定員管理等に基づいての資料を調べてみました。

職員数については、こちら元になるデータは給与実態調査という調査から参照する形になっています。

まず短時間勤務の再任用職員を含まないと決まっています。

ただ、給与費の方には地方財政状況調査の方から参照するようという指示があります。

こちらの地方財政状況調査の中には、再任用短時間勤務職員の給与が含まれています。

ここの差に松尾委員がお気づきになったようです。平成 28 年度の短時間職員が 12 名いましたが、平成 29 年度は短時間職員が 7 人と 5 人減っています、それによってご指摘いただいた逆転現象が起きてるという分析でした。

その評価結果と表自体で分析してほしいという話だったので、その資料です。

松尾委員： わかりました。それから人事評価制度の仕組み、令和元年 6 月改訂版資料の 1 ページ目ですが、担当業務の課題や目標について、自己の

担当業務についてでなく、今年度の重点業務を記述してくださいとなっています。

自分の担当業務以外の重点業務とは何を書くのでしょうか。

寺田課長補佐： 担当業務と書くと、職員が事務分担表の担当業務を網羅的に書いてくるため、その中でも、今年度の重点業務を記述してくださいとしています。

松尾委員： 普通は自分がやる業務を書くべきと思いますが。

一方行動目標は、担当業務のスケジュールを記載と書いてあります。何か矛盾していませんか。

寺田課長補佐： 制度が始まったころに作られたシートであまり改善されておられません。

事務分担表に書いてあるような、単純な業務ではなく、今年度何をやるのかの重点を押さえてくればよいというのが、守谷市の人事評価制度になっています。

松尾委員： 重点業務は、どういう業務を重点業務と定義しているのでしょうか。

寺田課長補佐： 個人個人で自分が重点的に取り組むべき業務というものを取り上げていただいて、上司と相談した上で書いてる職員もいますし、自分自身で書いてる職員もいます。人事から指定はしていません。

松尾委員： 違和感があります。

寺田課長補佐： 実際、私も去年から担当になって、違和感がすごいありました。何でこういう評価制度になったのかを、ひも解いてたら、このやり方は、一昔前の企業でやっていた人事評価らしいです。

もっと言うと、ここの点数の配分が完全にその一昔前の一般企業です。

担当業務をやって当たり前だからまず100点からスタートする。そこに加点方式で、工夫や改善をやったところの加点をしていくというものです。

20年以上前に流行った方法らしく、それをそのまま守谷市の先進的な取り組みとして、一般企業から取り入れたような人事評価制度になって今まで残ってしまってる。

現在は、一般企業でももちろん違う仕組みにもなってます。もっと言うと、公的機関に関しては、もっとさらに違うやり方になってきているのは、わかってはいます。

現状の仕組が平成14年ですから、かれこれ16年前に立ち上げた形がほとんど変わってないのが現状です。

松尾委員： 資料下に改革目標を記載するところがあります。到達目標とか行動目標を、できるだけ資料化とか定量化するようにと書いてありますね。事務事業とかけ離れた、自分が考える重点業務の到達目標や行動目

標って言われても、各個人から定量化されたものが出て来ますか。

寺田課長補佐： おっしゃる通り、出てこないです。

松尾委員： 矛盾していますね。業績評価シートは、担当業務ではなくて、重点業務と記してあります。しかし、目標シートと評価シートで書くことを求めている業務が違ってます。きちん自分の目標が設定されているのでしょうか。

また総合評価がB+の時は昇給、期末勤勉手当には反映されないが昇格には反映されると書いてある。これも矛盾していませんか。

寺田課長補佐： 普通昇給は全員あります。年度ごとに4級上がるのは、一般的な普通昇給です。

例えば、評価Bで昇給幅は、4号給上がる。つまり、普通とされる場合には4号級あがります。

Aは6号の昇給幅で通常と評価されるBよりもプラス2号級分多く昇給することになります。

松尾委員： 感じるのは、何を課題とし、何を目標にするかが明確ではないということです。私がこの2年間勉強した知識だと、事務事業について目標を書くべきと思います。

しかし事務事業にあらわれない仕事もありますので、それもここに書くべきと思います。

寺田課長補佐： 現状では、必ずしも事務事業ベースで書く指示は行っていません。担当業務や仕事の大きさは個人個人でとらえ方が違う。

重点を置くところが事務事業にも現れてないものも多分あると思います。

松尾委員： 自分の事務事業とその他反映されてない業務の目標を評価するのが妥当ではないでしょうか。

新しい制度設計では、その検討もぜひやって頂きたいと思います。

寺田課長補佐： それも含めて検討している段階でして、基本的には、上司が目標を設定する制度もあると聞いたこともあります。

事務事業のベースで、目標を一つ。あと二つは自分で担当業務を重点化するように考えてもらうなど、三つぐらいを目標化するという市町村もあります。

仮にすべてが数値化できる目標の場合、その目標を作る評価者も大変です。30人以上の部下がいる課長もいます。

全員分の目標を用意するとなると、負担になってしまうので、慎重に検討させていただきます。

松尾委員： 当然のこととして目標の数値は、営業職ならともかく事務職の場合は難しいです。施策評価対象に入らない人事評価をどうするのかを検討することも必要です。

貴課の基本事業の項目は適正な人事管理と人材育成。その下の事務事業に4つ書いてありますが、事務事業の評価シートを作る基準がありますか。

チェックしたところ、予算ベースでもないようです。予算規模の大きいものから4つなど、もう少し評価対象の事務事業の内容を見たほうが良いと思います。

川西会長： この件との関連では、職員の従事する時間をチェックしていると思います。事務事業それぞれの業務従事割合です。

予算とおっしゃいますが、従事時間も本来は予算上重要ですから、従事時間からも事務事業は出てくるべきと思っております。

だから、こういう人事制度を変えるのであれば、この視点が出てこないとおかしい。

この点は基本的な目標管理に沿ってやっていただきたい。松尾委員もおっしゃったように、マネジメントシートの内容と評価シートは整合したものでないとおかしい。

マネジメントシートに書かれている目標が評価シートに定められてこないとおかしい。

皆さんの職務従事割合は、貴重な人件費として立派な予算です。

人件費も当然、費用として認識され、そして事業の対象として認識されるのが本来のあり方です。

その点はぜひ徹底していただきたいというふうに思います。

牛島委員： 疑問に思ったのですが、守谷市に住まわれている方は、今パンフレット見てこういう施策をしていると思って、居住の選択をする場合があると思います。今のお話ではそこにはない仕事もあるという話です。

表に出てきていないにもかかわらず、やりたい仕事は突然でてきて、どれくらいの割合かもわからないまま運営されています。

それをするもののメリットはあるのでしょうか。つまりその各個人が問題だと思っていることに取り組むのはいいですが、基本事業に取り上げられない重要な問題がたくさん残されていることに疑問を感じます。

寺田課長補佐： そうです。基本事業に書いてある内容だと大きすぎて、少し細かいところに焦点を当ててる。という内容が多いと思います。

ここに書いてある基本事業だと、さっき言われた通り、私も含めて人事評価に関することが出てこないです。

職員管理事務だけを目標として、進めていくと、大きな話になってしまう。

会長が言った通り、もしかすると整合性が取れていない可能性もあるかもしれません。

川西会長： さらに付け加えますと、この評価シートは、部長から担当者に至るま

で全員同じのを使っておられますよね。

いかにも無理がある。人事評価や目標シートで管理職が一般職と同じであるのはおかしい。

寺田課長補佐： すいません、部長だけは別です。次長級以下主事補までがすべて同じシートを使っております。

やはり他の市町村や国も含めて、内容的には同じシートを使う形が多いんです。

どこで差をつけてるかというところ、点数の配分の差をつけてるところが結構多くて、業績と能力と情意の三つを掛け合わせてるところで、差を付けるやり方が結構多いです。

川西会長： 例えば事務事業の成果については、管理職が相当の責任を負うと思います。管理職の評価については、事務事業のマネジメントシートとの一体化が図られるべきだと思います。

一方、一般の職員もそのまま責任を負うべきではない。個別具体的に当該事務事業についてのその人の貢献度はどうだったか、を記すべきです。

ですから、管理職と一般職員とでは、シートについても相当の違いがあつてしかるべきと思います。

寺田課長補佐： 他の市町村では能力評価シートは違います。部長級、次長級と課長とか調査して評価する。

残念ながら能力評価シートは今ないですが、他の状態で行き組んでるところは、そこで違いがかなり出ます。

川西会長： 目標の大きさやランクづけはもちろんできるでしょう。おっしゃった能力評価シートというのは作成中であるということですが。

寺田課長補佐： 人事評価制度を大きく、次年度以降に変えいく中で能力評価も組み入れていきたいと考えております。

松尾委員： 一つお願いをいいですか。私がいた業界で他社の話ですが、その会社は人事評価に際して全てを点数で評価をしました。

しかし、余りにも点数主義としたため、会社がおかしくなったと言われました。

点数というのは一つの評価ですが、それで終わるわけではありません。

今日は8月の終わりです。今日のようなことを検討していますと、私の経験からすると今年度中の新人事評価システムの導入は間に合わず、出来ないと思います。

人を増やして取り組む解決策もありますが、種々バランスを考えた上で、やられたら良いと思います。

吉田副会長： 私は、国にも県にも市にも勤めていたので、それぞれ違うと感じています。令和元年の目標シートは、職員の育成を考慮したシートで

す。目標の設定を職員 1 人 1 人が上司と相談して、自分はどういうことをやろうというものです。

これまでの議論は、実績とか能力とかであって、どうやって職員を育てるかの視点が出てきていません。

川西会長： 分析してわかりやすく作っていただきたらと思います。特に短期の成果ばかり求めるようではいけないということです。

長期と短期の成果があると思います。また、教育や研修などのその人の力を伸ばすという視点もあります。

やはり評価という部分と、伸ばそうという部分は分けて考えていただきたい。

また、それに基づいた人事異動ができる情報が十分でないと感じます。今の状況だと、短期の成果に情報が集中している気がする。長期の成果、或いは本人の能力みたいな部分まで一緒にしないで、別項目でわかるように作った方がわかりやすいと思います。

ご検討いただければということです。

寺田課長補佐： まず吉田副会長がおっしゃっていた人事評価の基本で、公務員においては育成がメインとしてあります。ただし、目標設定の仕方一つにしても、自分で考えたものを、上司が見て、それを確認するだけが今です。

本当は上司と一緒に目標を立てるところから始まってそのスケジュール管理もするのですが、今の人事評価制度は面談自体が期首面談しか行っていないのが大問題です。

最後の期末面談をできるだけ取り入れられる形をとって育成に、少しずつ重きを置いていきたいのが一つ考え方としてはあります。

松尾委員がおっしゃっていた点数に縛られない部分は、実際コメントでうちは活用させていただいています。

昇格もコメントや自己申告を重く見おり、悪い制度ではないと思ってるので、できるだけ良い部分は残しつつ参考資料として残します。また、できる部分は点数化するなど、よりよい人事評価制度が構築できればと思います。

全然間に合ってはいませんが急ピッチで進めていくべきと考えています。今までは、他市町村や国も含めて研究等に時間を費やしてきました。またご意見等あればよろしくお願ひしたいと思ひます。

事務局： 事務事業に基づかないで目標定めているということはないです。全体として、まず新年度施政方針があり、経営方針を作ります。

その後各部長が、自身の課長に対して、今年度の執行方針を出します。部長の執行方針を受けて、それぞれの課長がその課の執行方針を作って、

職員に出します。

それに基づいて、今年度は重点的に進めるものを決めます。全くすべて合致するとまでは言いませんけれども、そのような流れで目標設定をする作業になっています。

松尾委員： 考え方としてはいいと思いますが、2年間の経験からすると今説明された内容と異なる現実のケースがあります。

実態としてばらつきがあるように感じます。課長がしっかりしている必要があります。指導する人が重要ですが、それは、総務課に資料が集まってきた時に強力的に提出資料内容をチェックして、あるべき形に変えていかないとそのばらつきが直らないと思います。

川西会長： フォーマットは、全体が動くような形で作成していただきたい。無定形のコメント欄は絶対あるべきだとは思いますが。ただし、一般に自由コメントの中身は玉石混交になります。書くべきことが書いてないのが一番困るので、必ず書くべきことは必須記載項目として分離し明示すべきです。

無定形のコメント欄は、有能な人は使いこなせるが、そうでない人には無理です。

このシートは、きちんと書けない人に対しても必ず書かせるようにする、書式であるべきです。

吉田副会長： 疑問に思ったのですが、人事評価の全体結果で、次長級にC評価があるのはどういうことですか。

寺田課長補佐： これ多分誤りです。このC評価は、多分資料の間違いです。

川西会長： 人事評価結果に違和感を覚えております。ほとんどの人がB評価で4号級上がります。この評価の意味がどれだけあるのか。

評価は、ある程度差をつけるためにあるわけです。

私は、絶対評価制度を基軸とすることに異を唱える気はない。ただし、ある程度相対評価の要素を加えるべきと思っています。

評価について、もう少しバラつかせないと、評価の意味が無い。現状では人事はほとんど資格試験頼みという危険性があると思います。

吉田副会長： みんながずっと横並びの評価で、それぞれ4号級上がります。

ほとんどの職員が、いつも定期昇給的になっているのでは、やりがいが出てきません。一つ上の取り組みを高く評価してあげるような仕組みが必要で、評価者もストレスを感じないようになればと思いました。

川西会長： 優秀な人2割、駄目な人2割、真ん中の人6割、と一般的には言われております。市の評価は、それと大きく異なる。

それからもう一つ、私は海外で評価をしてきましたが、海外では若い人でも女性でもどんどん抜擢されます。それは人事評価制度によるものです。

今の状況では、市としては完璧に年功序列でいきますと皆さんで意識を共有しているとはかと思えません。それではあんまりだと私個人的には思います。

吉田副会長： 他の自治体では、二階級特進がごくたまに見受けられます。守谷市ではそういうケースはありますか。

川村総務課長： ありません。

吉田副会長： 年齢別職員数で、中堅層が少ないのは、就職氷河期の関係なのですか。

川村総務課長： 一時、職員数を減らすという考えがあったためです。

吉田副会長： 町から市への移行期は、基盤の整備が必要だったためか、採用数が増えたことは分かりますが、それ以外では、定員管理に一貫性が無いように感じます。

川西会長： 全体としての、定員管理が見えてこないということです。

途中退職者がいない前提からすると採用の問題と考えるので、採用の方を見たいと考えています。

人員と社会の状況とを照らし合わせて見ても、経済状況は反映していないし、TXの開通も反映していない。市の人事政策の結果によってこの形になったということによろしいですか。

川村総務課長： はい。この増えてるのは89年から97年です。もちろん退職者との関係もあります。

吉田副会長： 実情が見えにくい気がします。

また、各課の担当業務の見直しと提案意見書は、いい仕組みだと思います。

この見直しで各課長、各部長からの意見はどの程度反映されるのでしょうか。

川村総務課長： 実際、その検討をして変えられる組織や変えられない組織が出てきます。

2, 3年考えてやっていくというところもありますし、当然すぐやる場合もあります。庁舎自体のスペースがなくなってしまったのが課題になっており、スペースを考えた上で、お客さんがわかりやすい配置や仕事の配分も考えていくべきであると思っています。

吉田副会長： 部課の名称は市民にわかりにくいところがあります。例えば、総務課は総務・人事課のほうがよいかもしれません。

また、課が縮小されて、別の課付になった部署はあるのでしょうか。中央図書館が生涯学習課の中に入っているように見えたものですか。

川村総務課長： 図書館には館長を置いて、独立をさせたい気持ちはありましたが、今館長を勤めてるものが、課長補佐の職にあるもので課とし

て独立できない状態です。

よって、現在は生涯学習課付にぶら下げている状態です。しかし、その課長補佐職が課長職になるまで成長していただけると、図書館の体制を整備していけると考えています。

吉田副会長： 昨年度のあのような経緯からすれば、こうした措置が妥当かとも思いますが、具体的な組織の組み替えは、よく見えないままです。

いろいろな問題が絡んでいるようですので、市役所の機構図をいただいで、実際にはどうなっているのかを見れば、人事の見えていない部分が見えてくるのではないかと思います。

川西会長： 今の関連ですが、どのくらいの意見が出ていますか。

寺田課長補佐： 小さいものは毎年出てきます。組織改革ということになりますと、一つぐらいです。グループの名称を変えるなどが多いです。

組織を全庁的に変えるとなると、一つの課から出てくるよりは市長や部長に確認しながらになります。

川西会長： ご説明いただいた「図書館長は課長でないので、図書館は課ではない。」というのは、組織論として論外だと思っております。

例えば、民間的に考えれば5号給の人でも、課長にする。その資格と役職等は、絶対的な紐付ではなくて、多少は動くことがあってもいいと思います。さすがに一級の人が課長になることはないと思います。

でも、5級は課長になれるなどにしておかないと組織論としておかしい。

そうでないと、人事考課で組織が変わってしまうことになります。要するに、組織と人事考課というのは分けて考えるべきであるということなのです。

寺田課長補佐： 給料の号級に対して、例えば、条例か規則で決められた部分があるので、きちんと精査しないと多分一概に言えません。

川西会長： 条例や規則が理由であれば、やむを得ないとも思います。そうでない限りは、「どの様な組織が良いのか」という視点をもっと重視していただきたいと思います。

吉田副会長： 会長のご意見はもっともだと思いますので、そういう対応ができるようにお願いします。

川村総務課長： はい、了解しました。

吉田副会長： 例えば県ですと、課長相当の副参事が課長補佐を務めていることがあります。その場合には、役職手当等で給与を調整することになるはずですが。

今のご説明ですと、守谷市では、課長補佐級の職員が課長級の職責を担っても、役職手当も課長補佐級でしか支給されません。職責に応ずるのが役職手当だとすれば、手当は課長級で支給すべきものです。

基本的な給与表は、例えば、参事とか主査とか、それぞれの級をベースにし、職位としての課長などは、管理職手当によって、別途の扱いにしないと、処遇が難しくなると思います。

年齢構成表を見ると、年齢のばらつきが大きいので、必要な級の職員数が足りなくなることもあると思います。組織論としては、予測していかなければなりません。

それと、資格者の一覧の作成は、苦勞されたことと思います。これが人事の台帳に、データとして載っているということでしょうか。実は見たときに思ったのですが、どんな資格を取って、どのような部分に役立てようとしているのかがわかりづらいのです。

そして、一般に資格の有無は、個々人の申請によっています。そうすると、資格を持っていても、申請されない方もたくさんいらっしゃると思います。

実際には、英検の3級でしたら、何倍もの方がとっておられるはずです。

ですから、本当に必要な情報を精査しなければいけません。例えば、16mm映写機操作認定は、映画会をする時に必要な資格ですが、これは一日講習に行けば、大体取れるものです。

市役所としては、こういう資格を職員の皆さんにとっていただきたい、そういう形で周知してほしいと思います。

寺田課長補佐： 今回の為に作った資料でして、これで管理しているわけではないです。職務に関係ないものは、下の方に入れてあります。

申し出していない資格を持っている職員もかなりいると思います。ただ、人事上で、自分がそれを持つてることを知られたくない。自分がその職につきたくないということでしょうが、そこを強制的に徴収するわけにはいかないです。

今は採用試験の際に持つてる資格を職員が書いている状態です。

採用に有利に働くと書いているので、若い職員は、かなり入っています。年齢が上になってくると全然資格がない状態になります。本当は持つてるんだろうと確認をしないではいけません。そこは難しいです。

吉田副会長： 資格を活かすような場が市役所の中にあればいいのですが、なかなか難しいとは思いました。

川西会長： ご質問としては以上でよろしいですか。

ありがとうございました。先ほどお願いした資料などは、できる限りご提供願います。

個人情報に該当する部分は全く必要ございませんので、フォーマットとしての提出をお願いいたします。

(総務課退室)

## (2) その他

川西会長： それでは、皆さんのご意見をお聞きしたい。

まず、今の定員管理の件もごさいますので、採用に関わることにしても、見ていくのはよろしいですか。

(全員異議なし。)

では次に、適正な人事管理と人材育成ですが事務事業はどうでしょうか。これらについては、市役所内の内部評価が行われていませんが。

牛島委員： 先ほど市長からの方針があってそれに合わせて仕事が決まっていくという話です。要するに目的とするものがあるって、それを達成するためにそれぞれがどう動くかという話ならば、どういう仕事があるのかというのが、管理されていなければなりません。お話を伺っている限りそのようになっているとは思えません。管理の仕方も、適した仕事に適した人がなっているようには見えない。

例えば、前日も学位の話を申し上げましたけど、学位は市役所の業務にはどう役に立っているのか分かりません。

実際、私のところにとある役所の方が来て、修士号をとろうとされているのですが、修士課程で学ぶことに比べれば、役所の仕事は決まっている部分が多く相対的に楽だという話です。専門性を身につけるとはそれくらい簡単なことではありません。

役所の中で専門性を必要とする仕事があるのであれば、効率的なマッチングがあり得ると思うのですが、現状ではどのような専門性と仕事の関係しているのかよくわからない。

事務局： 条例を作る時などは、例えば、必ず条例策定のメンバーに法務の職員を入れるようにしています。履歴書でどの学科なのかは、わかりますし、ある程度そういう人材を充てています。

例えば、法務関係が欲しいとなった場合は、そのように要求をして、総務課で配置していただく流れになります。

牛島委員： つまり、適材適所に配置していく話だと思います。整理するべきなのかもしれないですが、どのような手続きをすると、すっきりするのでしょうか。私にはよくわからないのですが、そういう形での事務事業というのが無いように思います。

川西会長： 結局この事務事業の切り口での評価はうまくいかないというのが私の感覚です。

ですから総論的な部分で、我々の意見として出していくしかない。事務事業を見る限りでは、法令で定めているから、あるという色彩が濃い。目的のためにあるわけではなさそうです。先ほどの話では、事務事業の作成では、何を事務事業として捉えていくかという問題点が

浮かび上がっているように思います。

私としては、この事務事業は評価しても意味がないというように、思えました。皆様のご意見を伺いたい。

事務事業について、守谷市職員安全衛生規則に基づく健康保持、安全衛生管理事務です。これは止めておきましょうか。あえて言うと施策の方に不満を感じているかどうかです。

次です、適正な人事管理と人材育成は守谷市職員の任期によるところよっての職員数の適正化を図るとしか書かれていないです。

牛島委員： 適正人数は決まっているのでしょうか

川西会長： 定員適正化計画はあることはあるのでしょうか。この部分は我々の委員会としては結構、やりたいところです。

事務局： 数年前、条例化して適正化計画がありますが、先ほど担当課長が言うように減らすことを主眼にした定員適正化計画がずっとありました。

ただ実際は、各部署で専門職が必要であるとして、保育とか福祉とかで、実態は来ています。

必要なところには、適正化計画の中でも、随時配置してます。

また、人口当たりでいうと、やっぱり少ない方です。個別に見れば単独で消防持っているか、守谷みたいにそれは組合を作って別組織として運営するかによっても違いがあります。

川西会長： この事務事業をシートに基づいて評価するのはやめようと思いません。事務事業シートには何も書いてない。

ただ、定員管理については、意見を出すべきだと思いますね。あとは職員研修事業、大変な結構なことだと思っております。

それから取手地方公平委員会事務がありますが、これらの事務事業を事務事業名とは離れて、意見を出していこうということによろしいですか。

それでは次ですが、基本事業について言いますと、適正な人事管理と人材育成については、ご意見はございますか。

牛島委員： 他のマネジメントシートと同じです。目標とする成果がこれではあまりにも酷いと思います。もう少し違う目標とすべきです。例えば普段の業務を改善する、やっぱり人事管理をすることがあるだろうし、あとはスクラップアンドビルドが、職員からできるのであればと思います。人事管理かはわかりませんが、重要な仕事だと思います。

また、新しい仕事を作ることもですが、その部署でまだ働きたいというのもマッチングがうまくいっていると思います。人事が何を目標としているのかという気はしますが、もう少しうまい組み合わせを目的としてやってほしいです。

基本的な事業における尺度です。主観に基づく指標です。だから、一喜一憂してもという部分がたくさんありますが、現在はアンケート

に基づく尺度の部分が多いです。

女性の昇進の割合とか、客観的な指標の不足等ですかね。ですから職員の能力が向上している割合やそれはなぜなのかということです。

川西会長： ありがとうございます。この基本事業について評価としては、ピンとこないが、対象として決定したいと思います。

施策自体は、これは評価の対象にするべきだと思います。総合的に見て人事諸制度がうまくいっているかの評価は、実施したいと思います。

従って、1－①施策「組織と人事マネジメントの充実」を評価する。1－②それから、基本事業の「適正な人事管理と人材育成」も評価する。

1－③そしてもう一つ、「柔軟で効率的な組織運営」も、これは資料をいただいて、皆さんのご意見を承りたいと思っております。

マネジメントシートに関わる評価対象は以上で決定とします。

(全員異議なし。)

では次の議題として、総合的意見に何を盛り込んでいくかということで申し上げたいと思います。

これまで出た意見を私がこれから申し上げますので、足りないと思われるればおっしゃってください。

2－①人事異動に関わる或いは人材育成、個人の能力、希望等をもっときめ細かく情報として蓄積し活用すべきだというのが一つです。

2－②それからもう一つが、きちんとした定員管理。

2－③三つ目ですが、現在の守谷市人事評価制度の仕組みについて。シートは、例えばマネジメントシートやその他の諸施策との一体化を進めてもらいたい。

2－④それから、評価が短期の実績評価に偏りすぎているのではないか。その他の要素をもっと評価に取り入れるべきです。

2－⑤もう一つは人事考課の結果だけを見ると、ほとんどが中評価で、評価や選抜の手法として機能していない。もう少し優秀な人を抜擢する制度を考えて欲しい。

2－⑥それからもう一つは、級と役職との紐づけの運用はやめて、もう少し柔軟な運用をして欲しい。先ほどのご説明だと、一体の運用しかないようです。これは、制度的な規定なのかは回答いただくことにします。

他に、これは言うべきというご意見はございませんか。

(特に意見質問無し。)

時間になりましたので、とりあえず、以上を念頭に置いていただいて、次回はさらにこれらを掘り下げて具体的な提言に向けて進めていきたいと思っております。

施策と基本事業の評価シートを作成する際は、以上の観点の議論を詰めていく中で、評価点数を付けていけばいいと思います。

今後の進め方についてについて、質問、ご意見がございますか。

牛島委員： 職務の管理でどんな仕事をしているのかの管理がなされていないという印象です。どんな仕事があるから、今ここにだれがいるのだという話になるはずです。

前から、人工数の管理をする際に、本来行われている、もしくは行われるべきでその業務の整理が、各部署でなされていないと感じておりました。

今回の話の中で、その点をもう1度、提言してもいいのかなと思います。

川西会長： 現在策定されている人工数は、結果としての人工数だけです。

それに加えて標準人工数という考え方が必要です。この仕事には標準的にこういう人数が必要であるとの捉え方です。これがあれば、標準的な業務量をもっとわかりやすく見えてきます。重要度などもそれで見えてきます。

ただ、この標準人工数の策定は、上からの指示だけではなく、上下で上手に意見交換した上でなされるべきです。

吉田副会長： 冒頭に申し上げた定員管理の問題は、市役所自体の組織のあり方と密接に関係しています。

組織全体のミッションや機構が合理的なものになっているのかということ。そこで働く人を活かすための外側の仕組みがしっかりしていないと、定員管理もうまくいきません。

必要な定員数は仕事量から措置されるべきで、おそらく守谷市では、仕事量が定員数に対して大分多いのだろうと想像されます。

例えば、職務内容が出ている組織図はどれくらいの細かさでしょうか。

事務局： 細かく分けて、事務事業がついてるところまでは出てます。

川西会長： ホームページに各課の仕事の内容は書かれています。然し、人事評価や人工数という観点ではそれが個人単位まで分解されるべきです。

松尾委員： いわゆるジョブディスクリプションです。

事務局： 標準人工は、実際にあればいいと思います。標準は市民100人に対して1名の職員がいるというのが理想だと聞かされています。

どの自治体もそうですが、仕事が増えて人を増やさないといけないということで増えてきたところで、別に定員適正化計画として、基盤が決まって、業務量が増えてもその適正化計画の中で進んでいます。

適正化計画の中で職員を減らしていきましたが、行政需要はどんどん増えてきて、現場では、人がなかなか増やせない中で、考えさせられています。

例えば、企業連携で専門性のあるところは、包括連携協定で事業を進めていくんですけども、行政単独ではなくて、企業を取り込みながら、業務を進めていきます。

多分、今これからの時代RPAも使いながら人を増やさないと考えなきゃいけないとは思っています。

その前提では、不必要な業務をなくすべきだと思っています。ただ、増える作業に比例して人が必要です。

この中では、今資格取得者の業務需要が増えてるので、保育士さんとか、介護とか福祉関係が増えてきます。その周囲の環境でそのような状況になっていて、私どももわからない部分があります。

川西会長： 例えば、市は先年児童クラブの事業を外注しました。直営時と外注時とでは、市職員の仕事が大きく変化するので、標準人工数も変化するはずで。それまでの仕事の一部はやめることができる。このような変化の機会に、仕事の仕方と標準人工数というものを上司と部下とでしっかりと打ち合わせて、一生懸命に考えていく必要があります。そして必要であれば研修を施し、初年度の人工数はこれぐらいですが、次年度は減少するという形で人工数の改善ができるはずで。この手法を徐々に横展開すれば良いのです。

現状では、なされてないと思います。

牛島委員： 話を伺っていて思うのは、公務員は100点取らなきゃいけない、という前提でお話をされているように思います。

しかし現実はそのようになっておらず、今より改善するのを目標とするために、これをやる話だと私は思います。例えば、マネジメントシートなどは60点の内容ですが、それが70点になるのならば、とても価値のあることに思います。

吉田副会長： あと1点申しあげると、人事や組織のあり方に問題があっても、そのことで無際限に人を増やすことはできません。しかし、行政需要が増える一方であることは、この委員会で解決すべき基本的なテーマの一つでした。

民間活力の活用を通して、このことへの対応が出てくるわけですが、どう活用するかによっては、人事の仕組みを変えてしまうこともありえます。

それがあからこそ、本年度の提言は、この委員会の最終的な総仕上げになると私は考えています。

川西会長： 以上で議論は終わりたいと思うのですが、今の議論の中で、事務局の方からご質問はございますか。

(事務局からの質問は無いと確認。)

それでは、できるだけ早めに資料は送付していただきたい。本日の議論に沿った形で、我々の意見書は作成していきたいと思いますが、それ

以外にも追加のご意見があれば、どんどん出してください。事務局の方からその他何かございますか

事務局： 次回の開催日程ですけれども、9月30日月曜日午後3時からこの場所、同じ時間となりましたので、ご通知は別途いたします。

よろしく願いいたします。

川西会長： 資料の方は早めに、また記録もよろしく願いします。

第3回の委員会はこれで終了したいと思います。どうもありがとうございました。

#### 4 閉 会