

## 会 議 録

会議の名称	令和元年度第4回守谷市行政改革推進委員会			
開催日時	令和元年9月30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，松尾委員　　計3人		
	その他			
	市職員	坂総務部長，前川企画課長，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6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 0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10月23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： まず初めに我々のスケジュールについて、今後の予定を説明します。第7回には意見書を提出しなければならない。

従って、第6回にはほぼ報告書ができていないといけない。そこで、第5回までには必要な議論を行い、できれば私たちの意見がある程度の文章になっている状態にしていきたいと思えます。

よって、第4回（本日）中に論議すべき点は全て論議を尽くした状態にしたいと思えます。皆さんのご意見を踏まえながら運営していくつもりです。よろしくお願ひいたします。

## 3 議 事

事務局： ありがとうございます。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えます。

（令和元年度第4回 守谷市行政改革推進委員会会議次第のとおり）

### ○事前配布資料

- ・【04行革①-1】平成28年度柔軟で効率的な組織運営
- ・【04行革①-2】平成29年度柔軟で効率的な組織運営
- ・【04行革①-3】平成30年度柔軟で効率的な組織運営
- ・【04行革②】第四次守谷市定員適正化計画
- ・【04行革③】人事台帳
- ・【04行革④-1】在課年数及びジョブローテーション一覧
- ・【04行革④-2】取得資格・職歴情報
- ・【04行革④-3】●年度人事に当たっての留意事項
- ・【04行革⑤】守谷市職員の給与に関する条例（抜粋）

### ●当日配布資料

- ・第3回行政改革推進委員議事録

事務局： 資料に漏れ等はありませんでしょうか。それでは、本日の会議内容につきましては、外部評価についてのヒアリング、そしてその他となっております。

ここからの進行は規定により川西会長にお願いします。

川西会長： 本日は3名の委員の出席があり、定数以上ですから本会議は成立しています。また、本会議は公開されておりますが、本日の傍聴者はありません。本日の発言は発言者の氏名を付して議事録として公開させて

いただきます。

それでは、具体的な議事に入りたいと思います。今日お配りいただいた第3回会議録の21ページに、私が番号をつけました。こちらがこれまでの議論のまとめとなっていると思います。

個別評価の対象候補は、1-①施策「組織と人事マネジメントの充実」、1-②基本事業「適正な人事管理と人材育成」、1-③基本事業「柔軟で効率的な組織運営」という3つです。

また、2-①から⑥までを論議のまとめとして書いています。補足させていただきますと、前回牛島委員、吉田副会長、松尾委員からも追加のご指摘をいただいております。

牛島委員が「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ないという印象です」と述べています。これについては、2-②のきちんとした定員管理ということの深掘りになると思います。

また、吉田副会長が「必要な定員数は仕事量から算出されるべきである」とおっしゃっております。

松尾委員の言うジョブディスクリプションのように、仕事があつての定員管理だと思います。ジョブディスクリプションがあつてこそ定員管理が出てくると思います。

この点につきましては、私が何度も申し上げている標準人工数という考え方が必要だと思います。

企画課の職務などは標準人工数での管理は難しいと思いますが、他の部課では可能な部署があるはずなので、可能な部課から実施していただきたい。

特に今回頂いたこの資料の中で残念に思ったのは、市民に対する職員の数という指標です。図書館を直営にしたので、その指標は廃止しますとなっていますが、標準人工数できちんと管理していれば継続できるはずです。

「直営の場合は、これだけの人数が要ります」、「委託の場合にはこれだけの人数が必要で」ということがはっきりしていれば済むことです。

これは定員管理の基本ができていないということになります。標準人工数という考え方を何とかして利用していかないと定員管理はできないと思っております。これが、2-②の深堀です。

このように、2-①～⑥までの六つの視点をもっと深堀していろいろ言うべきというのが私たちの議論のまとめだと思っております。

委員の皆様はそれでよろしいかのご意見をまず賜りたいと思います。

また、いただきました資料についても、まず事務局が回答できるものは回答していただき、その他の残りを担当課へのヒアリングで聞いて

ていきたい。よろしいでしょうか

松尾委員： 良いと思います。今の実態がよく分からないという問題点がありますが総論については賛成です。

川西会長： 例えば、評価シートについて改善すべき点について申し上げます。短期の実績評価という点は少しおいて置きまして、役職ごとに細分化すべき点などです。

要は、評価シートについての改善点を気が付いた点だけでもいいので、述べていただければと思います。

能力評価というのは短期的なものも長期的なものあると思っておりますが、能力評価をするということはそれ自体が長期的な視点を持って評価をするということだと思います。

松尾委員： 川西会長がおっしゃったような点で、本日の資料の①-3の30年度の実績評価について、私も同じ思いです。、図書館の直営影響を排除するためフォロー指標を止めるという点、何を言っているのかと思います。

1事例を取り上げましたが評価シートには、今回の話に限らず、評価に値することがシートに入っていないと思います。

このようなところから根本的に直していかなければならないと思いますが、現状このような文化になってしまっており問題点の自覚が職員にないと思います。

これは、役職者の指導が悪いのではないかと思います

考えてみると、我々が指摘したことについて、約束がなされその経過をフォローできているか、我々委員も弱いですが、市も弱い。そのようなことを提言書で言えればいいと思います。

川西会長： だからこそ、当委員会は過去の提言のフォローアップを行い提言書に記載しています。

指摘をしても改善されないケースがあることは残念ですが、少なくとも全く無駄だったと私たちが勝手に諦めてはいけません。この委員会を市民から託された以上、可能な限りフォローアップしていく事も私たちの役目だと思います。

松尾委員： 市が何もしていないというわけではなくて、例えばふるさと納税の公開の仕方はいつの間にか改善されています。そういう点も評価していかなければならないと思います。

要するにやったことについても言ってもらいたいのですが、そのような動きも弱いと思っています。

川西会長： 制度的には色々改善してもらったと非常に感謝しております。また、守谷市民として周りの評価を聞いていると、総じて市役所への評価は良いと思います。

吉田副会長： お二人のご指摘にあるように、基本事業評価シートは、論外の記述

だと私も思います。

いくら必要であっても、職員が増えすぎないようにしていかないと、どんどん職員数が膨張してしまいます。

会長が前回議事録の21ページのところでまとめられている内容についてですが、人事評価というのは能力と実績があつて、処遇と育成の問題に帰着すると私は思っています。

何のための評価なのかということに結びつけないと、人事評価は機能しません。

また、定員管理の問題は、組織の在り方と非常に関係するということですが。仕事の枠組み自体を考えて、どのように人を活かしていくかということを考えないと、基本事業評価シートは効果的にはならないと思いました。

定員管理と人工数は大切であつて、どれだけの仕事があるのか、全部直営でやらなくてはいけないのか、民間に委託できる部分があるのではないかと、そこまで含めて考えていかないと、定員管理にはなりません。

人工数に見られる仕事の実態と同時に、その働くための仕組み自体をどうするかを汲んでいかなければいけないと思いました。

川西会長： 各論としての評価対象を何にするかという点について、今の吉田副会長の意見と関連して、「柔軟で効率的な組織運営」という基本事業の中で具体的に指定管理者や民間委託を進めていきたいと思いますという趣旨がありますが、これについては本委員会では深掘していません。

その下の事務事業があまりにも薄い。

部課長会議の事務、外務委託の指定管理者制度の委員会の事務となっていますが、もっと重要なものが多くあるだろうと思います。それを捉えていない。

積極的に指定管理者制度のフォローアップなどを書いていかなければならない。もっと突っ込んでいくべきところがあると思います。

吉田副会長： 指定管理者制度は私の研究テーマですが、守谷市は勉強不足だと思います。指定管理者選定委員会でも、内輪の人間だけでどれだけ分かっているのかと思います。

指定管理者制度をもっと活用できるにもかかわらず、それをよしとしない意識が職員の中にあるように感じられます。

柔軟で効率的な組織運営には、定員管理がかかわってきますし、頂いた資料からも努力されているのは分かるのですが、やりやすいところの改善だけのようになります。

専門的なところをどうアウトソーシングするのかなど、検討しなければいけないことは多々ありますが、昨年度の中央図書館の件では、所管する生涯学習課が非協力的で議論が深められませんでした。

このような点を盛り込んでいくことは必要だと思います。

川西会長： 個別の評価が3点です。施策「組織と人事マネジメントの充実」を評価する。それから基本事業の「適正な人事管理と人材育成」を評価する。基本事業「柔軟で効率的な組織運営」についても一般的に感じられることについて、評価させていただきます。

では、次に資料その他についてご質問をします。私からまず、「級と役職の紐づけの運用はやめて、もう少し柔軟な運用ができるのか、制度的な規制があるのか」をご回答ください。

事務局から説明はできますか。

事務局： 担当課からの回答になります。

川西会長： これはヒアリングで聴かせてもらうことにします。それからもう一つ、異動についての本人の希望を聞くという部分はないということでしょうか。事情は書くようになっていますが、希望を直接記載する項目はありますか。

事務局： 人事評価のマネジメントシートの様式の一番下の部分に希望事項を記入する欄がございます。

川西会長： 上司が書く欄と本人が書く欄があると思いますが、上司が書く欄は、運用としてどうなっていますか。

事務局： 本人の希望は必ずしも100%成り立たない現実もありますが、本人が自分の事務について知っていてほしいところや異動希望があれば自己申告の中で書き込むことができますので、担当課長を含めて上長が見ています。それらを踏まえた上で、全体を勘案して総務課に提出するようになっていきます。

川西会長： 当然本人の希望を全部満足させることは難しい。ですから、その部分のご説明はそれで宜しいのです。然し、本人の希望とその上司の希望が食い違った場合、透明性をもって記載されているかというのが私の疑問点です。本人の希望が通らなかった時に、理由がちゃんと書いてあるかだと思います。

事務局： よほどのことでなければ、そのような書き込みはなかったと思います。

吉田副会長： 異動については、本人の希望と上司の考えが違うということはよくあります。私自身の経験でも、人事課のフィードバックはなくて、結果は人事異動の発令でしか分かりませんでした。自分の希望がなぜそういう結果になったのかについて、上司との個人的な関係で聞かされるのと、市役所としてどう受け止めたのかを聞かされるのでは大きな違いがあります。

事務局： 希望があったけれども本人への伝達というのは、ほとんど行われていないような場合もあります。

川西会長： 私が懸念しているのは、ダメな上司の部下をどう助けるのかということ。現在の制度は、そういうことが全くないという楽観主義を

前提にしているように思えます。優秀な部下やいじめられている部下を助けるような人事制度であってほしい。

守谷市の人事は年功序列になっています。優秀な若手を抜擢して、どんどん引き上げる上司もいると思いますが、そうでない場合に救いがあるのか、というのが疑問点です。

事務局： 組織として 400 人足らずで大きくないので、日頃の職員の長所というのは、総務課が直に情報をとれるような規模です。また、その職員の周辺から容易に情報が取れるので、担当課長にどういう風に話をしたらいいのかわかりやすく情報収集できます。

課内の状況を見た時に、見えてくるものがあります。そういうところで人事の目が活かしていると思います。

川西会長： 小さな組織ですから、この人は優秀だという周りの目があるということでしょうか。そのご説明は市役所内の大部分については、当たっていると感じます。

然し一部に、蝸壺的な組織があると思います。例えば上下水道などの専門的な集団などです。

また、組織全体が大きくなり、変化する中で、従来通り目が届くのかという懸念があります。

例えば、直営化された図書館では、図書館で働く現場の人たちに目が届くのかということですが、

ご説明は大多数としては当てはまるとは思います。全てに当てはまるのでしょうか。

吉田副会長： 専門的な資格を持った職員は、ずっと定年までその場所で勤め上げるということがあります。

会長のおっしゃっていたことは、これまでゼネラリストで見てきた部分の人事の在り方が、今後変わってくるということだと思います。

人事担当者は、職員全員の名前や顔も全部覚えていらっしゃると思いますが、図書館や上下水道、あるいは保育所などもそうなのではないでしょうか。そのような専門的な職員が増えていくと、スペシャリストを評価する人がちゃんといるのか、という問題が出てきます。

そうした部署での上司と部下の関係は、場合によっては悲惨な状態にもなり得るので、誰がそれを客観的に見て調整することができるのか、ということが難しくなってくると思います。

きちんと本人にフィードバックできるような仕組みを考える。直接の上司以外の意見も聞ける。自分の意向がちゃんと伝わっているという安心感が、たいへん重要なことなのだと考えます。

川西会長： 私の経験上、或る国の或る人たちは、部下をつぶすということをします。なぜなら自分の役職が部下に奪われると思うからです。

私たちも苦勞したのですが、その人たちに、部下を育成しているかを重要な要素として評価をしていることを言い聞かせる必要がある。

自分のノウハウがとられてしまうという危機感を持っていることがあります。人間の性というのがあるので、多少はそれを考えた制度が必要です。

外部の目、皆さんの評価が行き届き難い部分があるので、制度の中で何かで入れていただいた方が良いのだと思います。

事務局： 人事評価について、短期的な部分しかないという指摘がありましたが、その部分の評価の視点を、現在進めている制度の改訂の中で一緒に取り組むような形で対応していきたいと思います。

川西会長： 敢えて現在の制度を評価すると、制度上良いなと思うのは、できるだけ恣意的な評価をしないようになっている。ルールを決めてガチガチにしていることでそのような恣意的な評価を防いでいるのは、評価したい。能力を測る際に、やはり客観性を失わない制度にしていきたい。良い点は残しつつ改善を見ていきたい。皆さんの質問はありますか。

(委員からの質問はなし)

川西会長： ではヒアリングに移りたいと思います。

### **(1) 外部評価について (ヒアリング)**

(総務課入室)

川西会長： 私の方から質問です。前回、等級と役職の紐づけは辞めて柔軟な運営をしてほしいが、それを妨げる制度的な縛りはありますかという質問をしましたが、ご回答をお願いいたします。

寺田課長補佐： まず、はじめに資料の不足がございましたのでこちらをお配りしたいと思います。

(総務課から資料⑤の別表一を配布)

寺田課長補佐： こちらの別表第1と紐づけてみていただけるとわかると思います。ここで号給は相当職を含む職務の等級という形で紐づけられているので、この形になります。

川西会長： わかりました。この条例を縛るさらに上位のものはありますか、それとも条例さえ変えれば可能でしょうか。

寺田課長補佐： 条例を変更すれば会長がおっしゃっていた運用が可能だと思います。地方公務員法ではここまでは謳っておりませんので、この条例の上は無く、条例を変更すれば会長のおっしゃる運用も可能だと思います。

川西会長： 私としては、条例はぜひ変えていただきたい。制定が昭和31年9月27日となっているので、そろそろ見直していただきたいと思います。

吉田副会長： 関連してお尋ねしたいのですが、部長と次長が同等の7級となっているのが解せません。部長と次長は基本的に違うと思います。

川村総務課長： 8級を作った方が良いのではないかとというのは内部で出たことがあります。ただし、実際はまだ動き出していません。

吉田副会長： 職責を明確にするために8級を設けるべきです。守谷市だけのレアなケースだと思います。

川西会長： 部長の職務や次長の職務が何なのかが詳しく定義づけられていない、ではありませんか。

川村総務課長： 服務規程を確認すれば、分かると思います。

川西会長： それは一般的な職務分担の話でしょう。何々部の部長は何をしなければならぬというもっと具体的個別的なものがありますか。そのようなものがないのではないかと思います。これをどうするのかというところが問題だと思います。

私が申し上げたいのは等級資格で能力があるということと、個別の役職を任せるとするのは別の問題ではないかと。

次長は、部長を補佐するのが普通です。しかるべく書いていただければと思います。

例えば7級であって、次長資格をもちながら課長業務をやるのは民間企業では普通にあります。組織論と給与とをある程度分けて考えるとそうせざるを得ない。

松尾委員： おそらく、今の話はわかってもらえていないのでは。オーガニゼーションチャートという言葉をご存知でしょうか。組織図があってそれぞれのポジションの箱を書いて、そこにそれぞれの箱の機能を書くのです。例えば、総務部長はこのような機能を持った人であるというふうにします。それがジョブディスクリプションです。

守谷市ではオーガニゼーションチャートがない状態です。質問に移ります。参事補、副参事、主査という職位が存在すると思いますが、この組織の中ではどこに位置するのでしょうか。

川村総務課長： 整理されたものはございます。

松尾委員： 次回分かれば教えてください。質問です。基本事業評価シートの書き方について、平成29年度のシートで基本事業の成果状況を次年度課題で「課題としない」と書いています。全く意味がわかりません。

一方、平成30年度の基本事業評価シートでは、職員一人当たりの人口を評価項目としないことととすとしてしています。

図書館の直営化という状況変化があると自分たちの事業評価シートを勝手に自分たちの判断で止めることができるのでしょうか。

やはり、止めてもらってはまずい。止めるなら少なくともこれに代わる指標を出してほしい。

どうも各部署からのマネジメントシートを見ると適当に数値を入れて、誰も確認していないように思えます。

それから、定員の適正化計画の2ページと3ページについて実人数

のところを見ると平成 29 年度は 2 ページで実人数が 332 名になっています。

これに対して 3 ページでは、計画の平成 29 年度が 343 人となっています。それぞれ理由があるようで、表①は県からの派遣とか任期付きとか再任用の職員を除く、3 ページは対象職員には、教育長、任期付き、再任用が含まれ、人数が異なると書いてあります。

どれをフォローすればいいのでしょうか。2 ページでしょうか 3 ページでしょうか。一体守谷市の職員数というのはいかなる数値をフォローすればいいのでしょうか。

川西会長： 両方の指標を使う事で良いと思います。但し、恣意的な使い分けにならないようにしてほしい。

松尾委員： 職員の人数は大切です。その定義が分かりません。

川西会長： ひとつの数字だけに絞り込んでもよいのですが、他といろいろ比較する際には 3 ページ目の数字が必要なのだということであれば両方使えばよろしいと思います。

松尾委員： 職員一人当たり人口数はどれを使うのでしょうか。

寺田課長補佐： それぞれの調査によって取り扱う職員数が違います。ここに載っているのは、参考資料としてのものもあります。最終的に 2 ページ目の数字を活かしています。

かなり見込みにくい部分として任期付き職員がありますが、育児休業の代替職員になるので、ここを予測して計画を立てるとするのは多分難しい部分になってくるのかと思います。

実際、これを作ったのは前任の職員なのでどういう取り出し方をしたのかははっきり分からないのですが、ここでの調査によっても変わってきてしまうところがあります。

松尾委員： そういうときには、除かれる数字をはっきり書いておくことが必要になると思います。例えば、3 ページだったら教育長、任期付き、再任用等が 10 名であるとか、そのような書き方を、はっきりしておくべきです。

次に基本方針が書いてありますが、人数が何人抑止されたとか、そういう考え方は出てこないのでしょうか。

見直しによって、あるいは機構改革によってこのぐらいの人数が減ったということはないのでしょうか。

もし答えられないのだったら、見直しがされていないから人数が出てこない。機構改革されても影響が出なかったと理解してしまいます。

寺田課長補佐： 今まで実行してきた結果で減ってきたと思います。

松尾委員： 基本方針ができて以上その効果を計測するといいいと思います。やはりこれだけきちんとした計画を立てているのだからその効果をはっきりさせるべきだと思います。

また、ジョブローテーションについては係長がないのですか。

寺田課長補佐： 入庁 10 年目までは 3 年を目途にジョブローテーションを行っています。それ以後は大体 5 年を目途にやっています。この表は例として作成したもので、実際の表とは違う部分があります。ただし、10 年目までで係長に上り詰める例はあまりないと思います。

松尾委員： 給料に関するものですが、確か昇給するときは前の級の最高号給に達していることが一つの条件だと理解しています。それは正しいでしょうか。

寺田課長補佐： そのような条件はないです。昇給前の給与に近い給与になります。

松尾委員： 5 級最高号給は 38 万 1 千円で、この人が上がると 6 級の 42 号給になるのではないですか。

寺田課長補佐： 最高号給に到達する必要性はないです。

松尾委員： そうすると皆さん早い号給で若い時に上がるということですね。

寺田課長補佐： そういう方もいますが、例えば課長補佐試験の場合は係長級を 6 年経験をしなくてはなりません。ただし、二次評価で過去 3 年遡って A が一つ、B+ がいくつかという条件を満たしていれば、3 年の係長経験で課長補佐に引き上げることも可能です。

松尾委員： それは皆さんご存知なのでしょうか。

寺田課長補佐： はい。また、来年度の人事方針というか、上のポストで不足がある場合は、若干の調整が入ります。もちろん市長を含めて検討しています。

川西会長： 頂いた資料①-3 を見てください。基本事業が「柔軟で効率的な組織運営」です。然し、それに続く事務事業が、一つは「公の施設指定管理者選定委員会事務」ともう一つが「部課長会議事務」の 2 事務事業だけです。極めて手続き的な細部の業務の 2 点しかない。

大きな基本事業の題目を支える事務事業がこの 2 つでは、いかにも弱いと思います。どうしてももう少ししっかりとしたマネジメントシートにならないのかと思います。

些細なことではなく、基本的な大事なことを書いていただければいいと思います。

川村総務課長： 人事面では、そのような仕事は上がらないようになっています。

寺田課長補佐： 職員管理事務そのものが相当なボリュームになってしまっているので書き出せるかどうか分かりません。

川西会長： 何度も申し上げますが、これこそがジョブディスクリプションだと思います。時間と費用をどのように括っていくかは皆さんの判断です。もっとしっかりした書き方というのはあります。

例えば企画課にとって、この会議が「行政改革推進委員会事務」とさ

れてしまうと意味がない。行政改革を推進し、市政に活かす、その為の1手段として当委員会を利用する、という位置づけであるべきです。当委員会が提言書を書いて、市が回答を書いたら終わり、ということでは意味がない。もっと実体に切り込んだ記載方法があると思います。簡単な答えを期待したわけではありません。改善をしていくことが必要ですし、皆さんならできると思います。

松尾委員： 皆さんが変えようとしている評価システムももちろん必要だと思いますが、人材育成基本方針が平成20年に改定されたままで、本来そこが変わらないといけません。

評価手段はどういう人材を求めるかにより変わると思います。ゼネラリストなのかスペシャリストなのか、部門によっても違うと思います。それ故、基本方針の見直しが重要なものだと思います。

寺田課長補佐： 改正の必要性は感じております。人事制度の前にこちらだとは感じてはいました。来年度の人事制度をプレという形で進めていく中で変えていこうと思います。

以前国からの指摘がありました。うちはその作成した時期としては、国からの指示の前でぎりぎり変えなくてもいい時期でした。

人事評価制度に結び付いた形で必要に応じて変えていければいいと思っております。

川西会長： 前回議事録21ページの2-①～⑥ですが、これらについて、委員会として報告書の形で意見を述べようと思っております。今あったようなご指摘もあると思います。総務課として、何かコメントやこのような事情があるという指摘はありませんでしょうか。

人事異動に関しては、本人の情報があまりにも少ないと思っております。本人自身がどのような能力があってどういう適性があるか、何をやりたがっているというのが非常に少ないように思います。もっと、詳しいものがあつたらいいと思います。

次の2番は定員管理です。ジョブディスクリプションが甘いので、どういう仕事をしてそれにどれだけの工数が必要かという標準人工数の定型的な部分がない。図書館を直営にするから適正人数が把握できないという説明は、標準人工数が把握できていないからです。

直営だったら何人、委託だったら何人という形が整っていないといけません。人事評価がこれに基づいて行われるべきです。

三つ目は、人事評価シートが孤立していて、マネジメントシート等其他のものとの統一性、整合性が見えないということです。

四つ目は、評価シートは能力とかその他の側面が捉えられていない。単なる実績評価のみになっているのではないかということです。

五番目は、結果として選ぶという重要な作業がされていない。育成

も大事だが将来のリーダー選びが重要です。皆が均等に上がっていくのではなくて、リーダーを選ぼうということが非常に大切です。

六番目は、級と役職の紐づけになってしまっているのです。とにかく級が上がらないと管理職ができないという形になっている。まずオーガニゼーションチャートをしっかり作り、必ずしも級に絶対的に縛られず、それに適合する人材に任せてみるということがあっても良いと思います。

他にも、専門職ということについていえば、管理職には向いていないが専門性が強く、管理職までとはいかなくとも、級は上がるということがあっても良いと思います。

組織論と人事考課を固定的に紐づけてしまうと、理想的な組織運用ができない。これを6番目に申し上げています。

川村総務課長： 川西会長のイメージとしては一度その職に引き上げてということでしょうか。

川西会長： そうではありません。例えば図書館長は課長職の仕事とのことですが、適任が居れば6級以外の人を任命する。部下はいないけれども6级以上にするなどです。役職と能力というのはある程度関連がありますが、絶対的に紐づけるのではない。課長職には5級もなりうる。5級だけでも、課としての存在が必要ならば課を任される。組織と級を少しだけ分けて運用するということです。私の前の会社では通常のようにやっていました。

支店を増やそうとすれば、支店長が増えるけれども、級を上げるわけではなく、支店長としての役職手当はつけて任せる。ご理解いただいでしょうか。そういう風にしていかないと、とにかく組織を柔軟に考えていくことができない。組織が級に縛られます。

吉田副会長： 守谷市が、なぜこのような制度にしたのかを考えると、昔の人事制度への反省だと思います。給与は高いけれども、役職は低く、仕事をしない職員を抱えているということが、昔の役所ではよく見受けられました。そうしないための制度なのだと思います。

会長がおっしゃったような形は、可能性としてはあるのですが、職員に抜本的な意識改革を迫ることからも、既存の自治体ではなかなか難しいのではないかと思います。

川西会長： これに関連する市の文化というのがあれば、おっしゃってほしい。

吉田副会長： お役所は、民間よりもフレキシブルな組織でないのは確かです。

寺田課長補佐： それをこれから変えていこうとなると難しい。

松尾委員： アクティングという言葉があります。つまり、等級上は課長職になれないが、課長代理として或いは副課長として働く＝アクティングしてもらって、資格が上がってくるのを待ちます。

このような発想をすると組織運営は出来ませんが、規程を全て変えな

いといけないので、実行は難しいと思います。

川西会長： 中小企業の社長をしたことがあります。年齢や給与に縛られていては、きちんとした組織は出来ない。

課長級の人がないから課が出来ない、ということでは在るべき組織は出来ない。本来は組織がいかにあるべきか、が重要です。人事評価上の級と組織とをガチガチに結びつけたのでは組織論が成り立たない。

(その他続く意見がなし)

川西会長： 特にご意見がありませんのであればヒアリングはここで終了したいと思います。

川村総務課長： 条例レベルになると我々だけではできない問題になります。

川西会長： わかっています。我々が意見として出すだけです。どうもありがとうございました。

(総務課退室)

## (2) その他

川西会長： 事務局から何か補足等はございますか。

事務局： 今のヒアリングの内容としては、特にはございません。

川西会長： 議論に関わるご質問とかは？

事務局： ございません。

川西会長： それでは私たちの方向性と役割分担を決めたい。まず施策と基本事業2つの個別評価です。これまでは皆で集まって評価していたのですが、この評価を3人でひとつずつ分担して作成し、次回に皆で議論したい。3人がひとつずつ評価案を出して、それについて次回議論するということで良いですか。

松尾委員： 具体的にどうするのでしょうか。

川西会長： 通常は、事務事業の評価シートを用いて外部評価を行っていますが、それに替えて、とりあえず、施策1-①「組織と人事マネジメントの充実」と基本事業である、1-②「適正な人員管理と人材育成」、1-③「柔軟で効率的な組織運営」を分担するというのです。とりあえずその役割分担をしましょうか。

まずお二人で、これをやりたいという事業を是非おっしゃってください。

吉田副会長： 私の関心は、柔軟で効率的な組織運営にあります。ただし、全ては書ききれません。マネジメントシートに基づいて書くのでは足りないと思います。

川西会長： まずは、案を出していただきたいと思います。また、おっしゃる通り「柔軟で効率的な組織運営」は、今回の委員会では一部しか検討していません。今回は、検討済みの部分に限って評価するということで

あればそれでよろしいと思います。

このマネジメントシートに基づいて書くということではなくて、これまでいろいろ説明をいただいたものの中で、この基本事業と関連する事について書いていただければ良いと思います。

吉田副会長： 論点整理として、たたき台のペーパーを作ってみます。

川西会長： それでは吉田副会長は、「柔軟で効率的な組織運営」をお願いします。松尾委員はどちらでしょうか。

松尾委員： どちらも分からないので1-②を。

川西会長： それでは、1-②を松尾委員、1-①を私としたいと思います。それから2の①-⑥ですが、これについては書いてみたいということはありませんか。あるいは、これ以外に書きたいということはありませんか。

22ページの一番上で牛島委員が述べておられることについては牛島委員に深堀していただくということでお願いしようと思います。したがって、2-②の定員管理とかなり密接になるのでここも牛島委員でお願いします。

事務局に、牛島委員にも前回の会議録をペーパーで郵送をお願いいたします。念のためです。

(事務局承諾)

川西会長： お二人から特にやりたいというものをどうぞ。21ページのまとめ方は私の切り口ですが、皆さんの切り口で語っていただければ良い。

吉田副会長： 研修の視点からの人材育成は書けますが、それだけでは十分ではありません。

川西会長： 全体としてOJTが少ないと私は思っています。管理職の関与が見えないとは松尾委員が日頃おっしゃっていることです。それはある意味ではOJTが足りないということです。

ですからそのような観点で書いていただいてもいいと思います。人事というのはこれまで皆さんが市政や市職員を見てきていただいたことの集大成です。

管理職の関与が見えないという部分については、それはOJTとも関係すると思います。それはまさに教育であり研修です。

吉田副会長： 人材育成ということで、2-①を書きます。育成の中で希望をどう受け止めるか、などが入ってくると思います。

川西会長： 松尾委員は2-③のシート自体の問題点をいろいろ御指摘いただいたと思うのですが、言ってみれば評価のシステムというかマネジメントシートの問題でもあります。お好きな視点で良いと思います。

松尾委員： 今回は実態がよく分からないので、正直手が出ません。

川西会長： 少なくとも民間にいた私からすると、今の人事制度はずいぶん違うなと思います。もちろん、民間が全て良いという訳ではない。人事には人間の性でうまくいかない部分もありますが、この変化の大きい現

代を、少ない人数で効果的に乗り切るための人事制度が必要です。

まだ最終的な提言に至るわけではないので、次回にかなりもんでいこうと思っています。

松尾委員： 2-⑤についてこの3年間やってきた印象として専門知識が足りないと思います。それは評価にも結び付くし、人材育成にも関係すると思います。

川西会長： 2の①-⑥は相互に関係するので重複する部分があると思います。ですから、自分はこの部分はこう思うということを書いていただければ重複しても良いと思います。

松尾委員： そのような観点であれば2-⑤は書けると思います。

川西会長： 2-⑤はそのような切り口で松尾委員に書いていただきます。私はその他という形で書いていきます。論点を明確にして、こういうことを言いたいのだという風にしてもらいたい。ご担当の範囲について、神経質になっていただく必要はない。

お互いがお互いに関連しているので範囲にはあまり構わず、とにかく書いていくということでもよろしいでしょうか。次回は論点を明確にするような議論になると思います。

もう一度確認します。2-①人材育成は吉田副会長、2-⑤は松尾委員の視点からいろいろ書く。牛島委員には、牛島委員のおっしゃっているようにどういう職務の仕事をしているのかをもっと明確にするべきということを書いていただきたいと思います。残りについては、私の方で頭出しをしたいと思います。評価シートについては、1-①の施策の部分について私が、1-②適正な人事管理と人材育成については松尾委員が、1-③の柔軟で効率的な組織運営は吉田副会長に書いていただきたいと思います。

点数については、100点満点で点数をつけていただくということにします。次回論点を明確にしていきたいと思います。以上で議論は終了です。事務局から何かございますか。

事務局： 今のお話は、事務局から牛島委員にお話しするというのもよろしいでしょうか。

川西会長： そのようにしていただければと思います。

事務局： 提言書については、第5回と第6回で詰めていくということでしょうか。

川西会長： そうです。次回で内容についての大枠を決めていきたいと思えます。第6回までにほぼ出来上がりとしたしたいと思います。

事務局： 次回プロジェクターを用意しておいた方が良いでしょうか

吉田副会長： 前もって共有しておかないと、時間と日程の関係もあります。次回の何日か前までに、私たちの原稿を共有できればと思います。

川西会長： できれば、そうしたいです。次回の1週間前までに全員の原稿を共

有していきたいと思います。その原稿をメールして委員で共有する形で、事務局並び各委員に送っていただく。事務局にペーパーに落とさせていただいて、ペーパーで次回当日までにはご用意いただければと思います。プロジェクターは不要です。他に事務局からありませんか。

事務局： 次回は10月28日15時からこの場所で行います。

川西会長： これにて閉会です。ありがとうございました。

#### **4 閉 会**