

## 会議録

会議の名称	令和2年度(2020年度)第1回枚方市人事行政制度調査審議会
開催日時	令和2年(2020年)12月2日(水)午後3時00分から午後4時20分まで
開催場所	市役所別館4階 第2委員会室
出席者	新川委員(会長)、種村委員(副会長)、表田委員、機谷委員
欠席者	なし
案件名	(1) 「職員の職務と責任に応じたメリハリのある人事給与制度」の構築に向けた取り組みの進捗状況について (2) 人材育成基本方針の改訂について (3) その他
提出された資料等の名称	・「職員の職務と責任に応じたメリハリのある人事給与制度」の構築に向けた取り組みの進捗状況について ・人材育成基本方針の改訂について ・答申～「職員の職務と責任に応じたメリハリのある人事給与制度の構築」に向けて～
決定事項	今後も引き続き、答申に基づく取り組みについて、進捗管理を行う。
会議の公開、非公開の別及び非公開の理由	公開
会議録等の公表、非公表の別及び非公表の理由	公表
傍聴者の数	0人
所管部署 (事務局)	総務部 人事課

## 審 議 内 容

新川会長：定刻となりましたので、ただいまより、令和2年度第1回目の人事行政制度調査審議会を開催いたします。

それでは、まず、委員の出席状況の報告を、事務局からお願いいたします。

事務局：委員の出席状況についてご報告させていただきます。本日の委員の出席状況は委員4名中、4名の出席をいただいておりますので、本日の会議は成立していることをご報告いたします。

なお、表田委員におかれましては、海外赴任されているためリモートでご参加いただいております。よろしくお願いいたします。

新川会長：ただいま、事務局から報告がありましたとおり、本会議は成立しているということでしたので審議を進めさせていただきます。よろしくお願いいたします。

今日は、傍聴者はいらっしゃいますか。

事務局：傍聴者はいらっしゃいません。

新川会長：わかりました。

それでは、早速ですが、本日の案件の審議に入っていきたいと思います。

まず、案件1としまして、昨年度に引き続き、「職員の職務と責任に応じたメリハリのある人事給与制度」の構築に向けた取り組みの進捗状況について、事務局から説明いただければと思います。よろしくお願いいたします。

(事務局説明)

新川会長：事務局、ご説明ありがとうございました。今説明のありました内容について、何かご意見やご質問がありましたら、お聞かせいただきたいと思いますのですが、いかがでしょうか。

種村副会長：ご説明ありがとうございます。ご説明いただいた取り組みについては、答申書でも書いており、成績評価が下位であった方については分限とすることを目的とするよりも、職員の職務遂行能力の向上改善を図って、人材育成につなげていくことに意義があるから、きめ細やかな指導・育成、適切な研修、教育等を実施してくださいと言っており、それを踏まえて取り組みをいただけるということですので、大変良い取り組みをなさっていると思っております。

新川会長：これから問われるのは、そこでの教育研修の中身になるかと思えます。それをしっかり踏まえて準備を進めていただければと思います。

種村副会長：それからこちらから情報提供したり、OJTなどのフォローアップをしても従わない、それでもやる気がない、というのが出てくると思うので、次にどうするかという問題があると思えますけど、それはそれで対応していくしかない。ぜひ頑張っていたいただければと思います。

機谷委員：まだCランクの人っていないんですね？

事務局：令和3年度から実施する制度から導入していきます。

機谷委員：新たな制度を導入する時に、1年やってみる「試行」というのがありますが、それもやっていませんか？

事務局：やっていません。評価ランクについては、SABの3段階でしています。A評価が24

点以上で、24 点を下回った場合は B 評価とすることまでがルールとして決まっている。一定の得点分布はありますので、C 評価ランクを創設した場合には、総合評価で得点 20 点を下回った職員を対象としていくとしているので、20 点未満という目線はすでにある所での導入となるので、施行としての検討はしておらず、次年度からの導入となります。

機谷委員：20 点未満の人はどれ位いますか。

事務局：昨年度実績だと 2 名いました。

種村副会長：何人中ですか。

事務局：非管理職で約千人超です。

機谷委員：そうすると、C というランクは千人に数名くらいの人になる想定ですか。

種村副会長：来年導入すると、C が付くのは来年、C 評価に基づく処遇の変化は、その翌年度からですか？

事務局：はい。令和 4 年度からです。

種村副会長：対象者にどのような研修や OJT をするか、は考えていますか？

事務局：総合評価において、評価項目それぞれに着眼点というのを設けているので、それに対応した研修を紐づけて行う予定です。

新川会長：B 評価の方は、何人くらいいるのですか。

事務局：平成 28 年度に機谷委員からいただいたご意見に基づいて、評価の目線合わせを行った結果、最近の推移で見ると、職員全体の 2 %位の割合で推移しています。それ以前は、0.1%位でした。

新川会長：B 評価の人にもきちんと対応しなければなりませんね。表田委員、いかがですか。

表田委員：最下位評価の C が 2 年間続いたら、分限処分の指針に基づき、指導育成が行われるとのことですが、そのための教育方針というのは、上司の皆さんの間で、具体的に定まっているのでしょうか。

事務局：分限処分の指針に基づき、指導育成というのは、既に確立した制度ができていまして、具体的な方法としては、半年間の期間を定めて指導育成していくものです。所属から指導育成の計画を提出させ、課題設定を行ったうえで半年間指導育成を行い、それで是正されれば指導は終了、改善が見られなければ半年間延長、ということになります。このような現行の制度を活用していく予定です。

新川会長：ありがとうございます。こうした指導育成制度は、庁内、場合によっては庁外にも公開されていると思います、C 評価が導入されるとその説明責任を果たす必要が出てきますので、内外双方に対し、制度をきちんと運用していることを示していただくとお願いいたします。

それでは、次の 2. 組織構造の見直しについて、事務局からご説明をお願いします。

(事務局説明)

新川会長：どうもありがとうございました。ただ今説明のありました組織構造の見直しについて、管理監督職員数の削減目標について、順調に達成されている、また、級別職員数についても、本来の組織のピラミッドの形に近づけるべく、5 級以上の管理監督職員数を絞られているとのご報告で、我々の答申のとおりに進めていただいているとのことでしたが、何かご意見やご質問がありましたら、お聞かせいただきたいと思います。

いかがでしょうか。

種村副会長：管理監督職員数の適正化という資料を見ますと、例えば次長であれば削減の累積目標値は、10人となっていますが、実績は18人削減されています。適正な人数ということであれば10人削減ということだと思うのですが、18人削減というのは、減らしすぎということはありませんか。

事務局：組織改編で部が減ったり、室が減ることで次長と兼務になる室長が減ったり、ということ目標値よりも更に進められているというのが現状です。

種村副会長：スリム化をする、とかピラミッド構造をきちんと作る、ということは大切だと思いますが、管理監督職員というのは、一定数、組織には必要です。逆に、減らしすぎもいかがなものか、という印象を受けます。ただ単に減らせれば良い、というものではありません。今後、増員する機会があるのかはわかりませんが、こうしたことも念頭に置いておいていただければ、と思います。

事務局：ありがとうございます。

新川会長：ありがとうございました。他はいかがですか。

機谷委員：今のお話の続きなのですが、国家公務員は若手が多く退職しているという報道がありますが、次長の減少というのは、退職によるものではないですか？

事務局：課長代理から次長などの管理職員が退職している訳ではありません。ミスマッチによって入職数年で退職する職員は、一定数いますが、国のような状況は、今の所、市においてはありません。

種村副会長：職員数の推移というのを見ますと、平成29年の合計数が2,128人であるのに対し、令和2年は、1,772人ということで、かなり減っていますね。これは、なぜですか。

事務局：資料の説明不足もあるのですが、中段の1,772人の下に括弧書きで254とお示しさせていただきました。これは、平成29年度は、行政職給料表の対象者だったのですが、令和2年は技能労務職給料表適用になったということで、その職員数を足すと、その下にお示ししております2,026人となり、行政職給料表の適用者が102名減っているという所です。これは、地方公務員法改正による会計年度任用職員導入で職の適正化を進めている中で、本来業務を担う正職員と再任用職員、つまり行政職給料表適用者の削減がこれだけ進んできているという所です。

機谷委員：毎年、定年退職した職員数をそのまま補充すれば、人数は変わりませんが、それを不補充として、適正な人数にしている、ということで職員が減っている、ということですね。

事務局：定年退職後に再任用職員として65歳まで勤務いただくので、基本的には、再任用更新限度職員数が、枚方市の労働職員としての削減数になるので、これに、定年前早期退職や普通退職、再任用を希望しない方等の人数を見込みながら、新たな行政需要やアウトソーシングで減らせる人数等を反映して毎年の職員数の管理を行っている所です。

種村副会長：今、アウトソーシングとおっしゃいましたが、一般論としてですが、新聞報道等で、本来正職員がやるべき仕事を派遣や非正規の職員に押し付けているのに、そうした人の待遇がかなり悪い、といった話を聞きます。よく言えば、非正規職員の活用ですが、枚方市においては、非正規職員の状況はどのようになっていますか？

事務局：本来業務を担うのは、正職員、再任用職員、任期付職員と考えておりまして、会計年度任用職員については、補助的業務を担ってもらうという認識です。その区別はきちんと行っていきます。

新川会長：その他はいかがですか。よろしいでしょうか。では、職員数については、計画に沿って、適正な処遇の実現を着実に進めていただいている、また、各職階の人数についても、削減目標を適正に達成いただいているとのことでした。しかし、委員からもありましたとおり、行政サービスに支障が来さないような配慮をしていただきながら、全体目標の達成を進めていただくということで、よろしく願いいたします。それでは、引き続き、案件2「人材育成基本方針の改訂について」の説明をお願いします。

(事務局説明)

新川会長：ありがとうございました。ただ今のご説明にありましたように、人材育成基本方針の改訂作業を進めてこられています。当審議会の答申に基づきまして、これまでご検討をいただいてきたその成果をとりまとめていただいております。先ほどの説明にもありましたとおり、基本的な理念、あるべき姿、全力・熱意・挑戦というキーワードを挙げて、目指すべき職員像をお示しいただき、具体的な資質や能力として、どういう行動ができる職員を育てようとしているのかということ、8つの項目を挙げていただいております。更には現行の方針との比較でも、より具体的に個々の職員が動きやすいそういう方針に組み替えていこうという努力の跡が見えたのではないかと思います。もちろん、今後、具体的な方針として、どのような取り組みをしないといけないのかという所も、いくつかいただいておりますが、こういった所もあわせて、各委員からご意見、ご質問などいただければと思います。よろしく願いいたします。

機谷委員：9ページの職員のあるべき姿・めざすべき職員像の所に、「枚方市民のために全力を尽くす職員」となっていますが、枚方市には、枚方市民ではない人も多く来られていると思いますし、職員の方も、枚方市民でない方のほうが多いのではないかと思います。しかし、税金は枚方市民からいただいているということで、ただ、理念は「ひらかたを“最高のまちに”」となっているので、そうすると枚方市だけではなくて、ほぼ毎日枚方市に来られている方のためにも、ということをまかなえているかと思うんですけど、その「市民のため」という所、当然市民のためなのですが、例えば観光という側面からは特に、枚方市以外の方にどんどん来ていただくとか、そういうことも枚方市の職員として考えないといけないと思います。「ひらかたを“最高のまちに”」となっているのでそれで良いのかなとも思います。

事務局：検討課題とさせていただきます。

種村副会長：ただ、公務員の方というのは、税金をいただいて、それで仕事をしているということからすると、簡単に言うとタックスペイヤーのために働くということになる。そうすると、市民の方だけではなくて、例えば事業所があれば、そこからも固定資産税を納めてもらっているわけですから、市民という括りはちょっと狭い。そういうタックスペイヤーのためにするんだという目線をもっと出した方が良いのではないかというのが一つ。それから、下の方に能力・資質を書いているが、そういうタックスペイヤー、奉仕しなければいけない人たちが、一体どのようなニーズを持っているのか、そ

の把握に努めるということがどこにも書いていない。ニーズがあったら、そのニーズに対して市民感覚を持って、責任感と高い倫理観を持って職務を全うするとなってくるので、ニーズの把握という所が、当然の前提なのですが、記載しておいた方が良いのではないかと思います。

事務局：おっしゃる通りだと思います。

新川会長：ありがとうございました。

機谷委員：あとは同じ9ページの、あるべき姿の「変化・変革を恐れず」という所が、恐れている場合ではなくて、変化・変革が起こるのはもう当たり前なので、それを恐れるどころか、その前提で臨機応変に対応していくというようなことでないといけません。この「恐れず」というのは、公務員的にはそうなのかもしれませんし、平時に変化・変革を起こすというのが、公務員としてはそういうミッションはないかもしれませんが、今の時代だと、この「恐れず」というのは、ちょっと引っ掛かりますね。

事務局：まさに委員のおっしゃる通りだと思います。もともと、公務職場というのが、いわゆる前例踏襲で、なかなか変化をしていかないという体質が、どうしても本市の職場にもあるのかなということを考えていたので、こういう表現になっていましたが、機谷委員のご指摘の通り、恐れているということでは時代に取り残されるということもありますので、変化・変革は当たり前であるということを確認したうえで、未来に向かってちゃんとやっていけるというような表現となるよう、工夫して考えてまいりたいと思います。

種村副会長：ただ、前例踏襲主義や保守的なことはだめですよというメッセージを送るとしたら、あえて残すという意味はあると思います。むしろそういう所で、とにかく未来に向かって頑張れという後段が大事ですが、前段にそういう風に、前例踏襲主義、保守的というものに、それではいけない、とメッセージを送るという意味では、個人的には残してもいいのではと思う。中身の意味合いは機谷委員と同じです。

機谷委員：残したら良いと思いますが、「恐れず」というのが引っかかります。今までこうだったけれども、今はこうなのでこういきますよと、もうちょっと前向きに表現できたらなと思います。

新川会長：ありがとうございました。その他いかがでしょうか。

表田委員：非常に些末なことなんですけれども、理念の「全部だれかのためになる仕事」という所で、「だれかのために」という所が少し気になっています。市民全体のことだと思うのですが、市民の一部の特定の方のためになる仕事とか、そういう風な解釈の仕方もでてくるのかな、と。市民全体の公平性等を考えたときに、色々な仕事があるのはわかるのですが、市の行う、職員の行う仕事がすべて、ちゃんと市民の誰かのためになっているんだという趣旨・意味合いはわかるものの、特定の一部の方のためになる仕事という意味合いも含まれてしまわないかなというのが、ニュアンス的に、公平性から見地から少し気になりました。皆さんが何も感じていなければ、特に問題はないかと思います。些細なことですみません。

事務局：ご意見ありがとうございます。実は、「ぜんぶだれかのためになる仕事」というのは、今年度の採用試験のキャッチコピーから用いております、内部的には良いものであるという印象だったのですが、今、表田委員もおっしゃられたように、一部の方のた

めに、というようなニュアンスにつながらないかどうか、もう一度内部的に、プロジェクトチーム等もありますので、そこでそういうご意見を賜ったことも含めて、検討してまいりたいと思います。ありがとうございます。

表田委員：いいえ、こちらこそ言葉尻を捉えるような形の質問で申し訳ないですが、どうぞよろしく願いいたします。

新川会長：いえいえ、今や誰一人取り残さないというのが、世界の目標になっている時代ですから、そのあたりも踏まえてご検討いただければと思います。

種村副会長：「全員経営の視点を持ち」という所なんですけれども、もちろん、何か事業をするときに、合理性や効率性が欠けていると問題なので、そういう意識を持ってくださいというのは良いのですが、儲かる儲からないとか、バランスがどうなのかという所で、そればかりになると、地方自治体としての仕事というのは、ちょっと違うのではないかとこの所もあります。民間ができないことでも、市民のため、タクスペイヤーのためにやらないといけないという仕事もあります。この経営目線というのは、片一方です大事ですが、言葉の使い方は気を付けないと、という所もある。儲かるのか儲からないのかと、収支とか、そこだけになってしまうと、本分を外してしまうような気がしますので、そのメッセージの送り方、この表現で良いのかも含めて、ご検討いただければと思います。

事務局：この全員経営の視点というのが、もともとプロジェクトチーム等で検討してきて、キーワードがでたというのが、経営層、部長や課長に任せきりでなく、職員一人ひとりが、ちゃんと枚方市の財政のことも予算のこともしっかり考えながら、いろんな意見を巻き込みながらやっていくというコンセプトで出したので、種村副会長の仰っていたような、経営という言葉だけが先立ってしまわないように、そのあたりもいただいた意見も踏まえて、またプロジェクトチームで一度検討したいと思います。ありがとうございます。

種村副会長：ありがとうございます。

新川会長：もちろん、趣旨としては、全員が自治体、あるいは自治の経営の視点もちゃんと持ってくださいという、そういう趣旨だろうとは思っていますが、よろしく願いいたします。そのほか、いかがでしょうか。気になる点など、本当に言葉一つが重いですから、こだわっていただいてご意見いただければと思いますので、よろしく願いいたします。

機谷委員：「ひらかた」がひらがなののは、前からこういう使い方をされていたのですか。

事務局：いえ、今回この理念をあげるにあたりまして、漢字が良いのかひらがなが良いのかと検討して、ひらがなの方が職員に浸透しやすいのかなということで、ひらがなにしたということでございます。

機谷委員：枚方市として、街中とかで市民に発信するものに、「ひらかた」とひらがなは使っていたんですか。

新川会長：広報等はどうなっていましたか。

事務局：ひらがなです。

機谷委員：そうでしたね。見た記憶があります。

新川会長：その他、いかがでしょうか。

種村副会長：改訂前の方針から「説明責任」というのが抜けているんですけど、抜け落ちていませんか、今度は。誰が説明責任を負うのかっていう問題はあるんですけど、やっぱりやったことに対しては説明ができないといけないので、あったほうが良いなと思います。

事務局：はい、わかりました。

新川会長：ありがとうございます。その他、いかがでしょうか。

機谷委員：言うのは簡単で、すみません。

事務局：参考にさせていただきながら検討していきたいと考えています。

新川会長：ありがとうございます。それでは、色々ご意見をいただいておりますが、改めまして、一つ一つの表現、基本的な方針ということですので、それぞれの言葉が重いということもございますので、改めて全体精査をしていただけたらというふうには思っております。理念の所、「全部だれかのために」というときに、これはいったいそもそも「全部」とは、「だれか」とは、そういう問いかけ、問い直しというのが改めてされなければ、常にチャレンジをしていくということの意味というのが、大きくゆがんでしまうのではないかと、そういうご意見もいただきました。また、あるべき姿として、確かに力を尽くして行動していく、積極果敢に挑戦することも大事ですが、そうした側面と、それに対する、いわば職員としての責任性ということをどういう風に考えていくのかということもご指摘をいただきました。同時に、現状というもの、後ろ向きに見すぎているのではないかと、こういう時代、まさに変化の時代にあって、それを切り開いていくような、そういう職員の姿というものもあっても良いのではないかと、というようなこともご指摘をいただいたかと思っております。職員の資質ということについていえば、やはりその能力の一つとして、本当に問題を的確に切り分けたり、発見をしていったり、そしてそれを課題に明確に意識をしていくことができるような、そういう能力をもった職員であるとか、あるいは地方自治の経営、つまり住民福祉ということに意を用いた経営というのできるような、そういう力を持った職員、そういう所もご注意をいただいたかと思っております。個々にみていくと色々出てきそうでもあります、このあたりも少し、しっかりと改めてご検討いただいて、この基本方針をよりよいものに改訂をしていただければというふうに思っております。各委員から何か追加しては、というものがあれば最後にいただければと思いますが、いかがでしょうか。

機谷委員：参考までに聞かせていただきたいんですけど、この庁内プロジェクトチームは、何人くらいでどのように選抜されたのですか。

事務局：いわゆる事務職と、技術系の職種と専門職という所で、若手の課長代理級、40歳代前後の職員をチーム員として、そしてチームリーダーとしては、事務の次長級、次期経営層を担うような事務の職員と、副リーダーとして、技術系の土木職の次期経営層を担うような次長級職員というような形で集めていただきまして、次長からのご推薦と各職場からの専門職の推薦なども含めながら選んでいったという状況でございます。

機谷委員：メンバーは、何人ですか。

事務局：チームリーダーを含め、トータルで7名です。そこに事務局もはいるまして、一緒にやってっております。

機谷委員：なるほど。

新川会長：よろしいでしょうか。

(委員異議なし)

新川会長：はい、それではいろいろとご意見もいただきました。それを踏まえまして、今後さらに充実したものにしていっていただければというふうに思います。それでは、本日色々ご意見をいただきましたけれども、本審議会といたしましても、事務局からいろいろと、私共の答申の進捗状況、そして、その中でも特にこれからの人事の基本方針について、しっかりとご検討をいただいている、その成果が出つつあるということをお伺いすることができました。当審議会といたしましては、本市の人事行政制度の改革ということについて、私共がこれまで議論をしてきた方向に沿って適正に進んでいるということで、評価をさせていただけるかと思えます。そうした評価の仕方、各委員、まずは今日の所はよろしいでしょうか。

(委員異議なし)

新川会長：ありがとうございます。もちろん、先ほど色々ご意見をいただいております。このあたりはしっかりと踏まえて、今後さらに充実した人事制度、その運用につなげていっていただければと、そういう風に思っておりますので、よろしく申し上げます。それでは引き続きまして、もう一つの案件3「その他」がございますが、何か事務局からございますでしょうか。

事務局：案件としては特にございません。本日いただいた貴重なご意見をしっかりと活かしながら、より良い組織づくりを目指し、人材育成・組織風土の改善を進めてまいりたいと思っておりますので、今後ともよろしくお願いたします。

新川会長：人材育成基本方針の大きな方向性については、各委員にご了承いただきましたが、実際に方針を実行していくうえでは、まだまだ工夫が必要な部分もあるかと思えますが、ぜひ、しっかりとおすすめいただきたい。各委員、本日の所は、以上のような意見のとりまとめ、事務局のお考えで進めていただくということでよろしいでしょうか。

(委員異議なし)

新川会長：それでは、以上をもちまして、令和2年度(2020年度)第1回枚方市人事行政制度調査審議会を閉会とさせていただきます。どうもありがとうございました。