

令和元年度 第12回政策推進会議報告

日 時 10月11日 9時30分～10時38分
場 所 4-1会議室
出席者 18人

1 令和2年度の人事異動・昇任基準について

総務局長から資料に基づき報告。(以下、質疑等)

- ・(吹野副市長) 異動基準の中で、若手職員はジョブローテーションで採用後10年間に3か所程度が基本となっているが、一方で地域課職員については議会でもかなり関心が高く、一定期間は配置してほしいという意見がある。ここ数年はその辺も意識してやらないといけない。→地域課職員については、地域に根差して住民の皆さんから信頼される職員に育てていけないといけないので、ある程度の期間は必要だと思う。
- ・(市長) この4月は組織改正により異動規模が大きくなってしまったが、総入れ替えのようにならないように、少しずつ入れ替えていけないといけない。地域課に新たに配属された職員からは、「自分が地域に出ているいろいろな活動を繋ぐようになってみて、市役所はこんなに多様な仕事をやっているんだと改めて勉強している」という声が非常に多い。市役所全体のことを知るという意味でも、非常に効果のある職場だと感じている。一方で、新採職員には少し厳しいかなという気もするので、やはり1か所か2か所は他で役所の仕事を経験して、2か所目か3か所目で地域に出たほうがいいのかと思う。その辺はまだ手探りのところがあるので、現場の声を聴きながら検討していきたい。
- ・おっしゃるとおりだと思う。例えば総務局や総合政策局を経験していれば、どこの課でどんな仕事をしているかなんとなくわかると思うが、多くはまずそこで困ってしまうところがある。
- ・(市長) あとは、中堅職員をしっかりと送ることも大事だと思う。役所の仕事を知っている人間が課長や係長で行ってきちんとサポートをしながら、そこでいろいろなことを身に付けて本庁に帰ってくるということを考えていきたい。それはいきなり高得点を取るのには難しいと思うが、試行錯誤しつつ、問題意識を共有しながらやっていきたいと思っている。
- ・(市長) スペシャリストの育成に意を留めようという方針が出ているが、かといって出口がどうなるかというのは制度的に担保されていない状態なので、そこは引き続きの議論だと認識している。どういう処遇がいいのか、もう少し議論をしないといけない。
- ・処遇というよりは、仕事をきちんと与えないといけない。この基準に基づいて人事異動と昇任を行うことは大歓迎だが、それを目指さない職員もいる。職種によっては所属できる課が限られるが、全員がスペシャリストを目指しているとは限らないので、そういう人の受け皿を作らなければならないといけないというのは悩みどころだと思う。
- ・(市長) それについては、論点をテーブルに挙げて知恵を絞るワーキングチームが必要な気がする。私も新任課長との対話研修を通して、技術職については思うところがある。
- ・若手職員の採用後10年間に3か所ということだが、かたやスペシャリストの育成に意を用いるということで、例えばケースワーカーだと5年くらいは異動がないが、この方針を見るこ

とによって、まだ十分に身につけていないにもかかわらず、「私も異動時期だ」という思いだけが強くなってしまおうというようなことになるかもしれない。なかなか一概に言えないことではあるが、やはり福祉分野や子どもの分野でも一定期間は見てほしいところがあるので、個々の状況も見ていきながら異動するというようなことにしてほしい。3年で替えるとか管理部門に行くとかいう形になってしまうと、なかなか現場が回らないところがある。

- ・(市長) 10年間に3か所程度というのは今まで通りの文章で、基本としてはあるが、この限りではない。10年間に2~3か所だといいいのか。
 - ・他都市でもほとんどの市が10年間に2~3か所と書いている。ただ、専門性を伸ばしていったほうがいい人とそうでない人がいるので、それはしっかりと管理職が見極めていくしかないのかなと思う。
 - ・(吹野副市長) 若手職員と話をしていたら、やはり3年程度で異動する人と、結果として5年6年と同じ職場にいる人がいる。そうすると、同期で自分だけが置き去りにされているみたいになってしまう人がいる。そういう人には、なんでそこにいるのかを上司がきちんと話をしとてあげないといけない。
 - ・(市長) しかも、ケースワーカーから内部管理に行く職員については、「選ばれた」みたいな空気がなくはないと聞いたことがある。しかし、むしろ今は福祉現場にこそ優秀な人が必要。エビデンスに基づいてみんなの序列をつけるのは不可能だが、どんな能力に優れたタイプの人なのか、ここがもうちょっと伸びたらものすごく伸びるのにみたいなところをしっかりと面談していこうというのが人事評価の趣旨である。ひとりひとりの能力を伸ばすということが最大かつ唯一の主目的であるので、3年で異動しようが5年で異動しようが、それぞれの強みがあるということ現場と共有出来たらいい。
 - ・育児・介護で配慮を要する職員のところで、最近では育休の代替に正規職員が配置されているような話を聞いているが、これからは係長級でも1年間育休を取るという方も出てくる。そういうときは係長級を充ててくれるのか。
- 今は育休用の新規採用枠を設けてそこを組み込んでいる。そのため、代替職員が係長の質を持つというのはなかなか難しいというのが現実である。
- ・(市長) 私たちは年度内でも異動するというのに慣れないといけないと思っている。ただ、例えば係長が抜けたところに別の人を新しく係長に昇任させて異動させるという案をいつも総務局は持ってくるが、それはおかしいのではないかなと思う。これだけ役職者のポストが減っていく中では、たまたま欠員が出たからといって新しい人を係長に上げるのではなく、そこが重要なのであれば、既に係長になっていて経験のある人をそこに動かして、もう少し通常業務が上手く回っているようなところに一般職を玉突きで動かすのが良いのではないかな。影響が大きくなるので波紋は広がるが、その辺はよく考えて異動を組んだほうがいいと思う。もしかしたら全体で見たら先に昇任すべき人がいるかもしれないのに、それをジャッジできない中で判子を押すのはすごく怖いので、急に穴埋めが必要なときは、既存の役職者を異動させてほしいという希望を持っている。
- 当然厳選はするが、局の中でも係長ポストは減ってきているので、どうしても管理スパン的に見ると新たに昇任させて配置しないとしんどいかなということもある。
- ・市長がおっしゃっていることはわかるが、年度途中の異動というのは精神的にいろいろと受け止めが難しいこともあり、昇任によってモチベーションを高めてもらうという面もある。

- ・(市長) わからなくもないが、それは年度途中の異動が珍しすぎるからということでもあるので、それにもう少し慣れていかないとダメだと思う。正直なところ、こんなに緻密な定数管理をしている組織は民間企業ではほぼなく、もっと臨機応変にやっている。しかしそれが役所の組織文化で、必要があって行ってきたのはわかるので、絶対に昇任させるなどとは言わないが、一人抜けたら芋づる式に上がっていくというのはやはり違和感がある。ただ、ものすごくしんどいところに異動することになるので上げてあげたいというような状況はあると思うので、ケースバイケースで判断したい。現場のご苦労は私にはわからないところもあるし、やはり職場によって実情が違うので、どんどん共有していただけるとありがたい。
- ・資料 5 ページに④職員の指導観察とあり、本筋の話からは逸れるかもしれないが、条件付き採用の運用の厳格化のようなものは地公法上ハードルが高いのか。
- 最近では条件付き期間の延長の数は増えており、今年も数人いる。自主的な退職を促している。
- ・見極めは早いほうがいいと思う。半年延長しても問題があるなら切るようにしないと、残しておくことのほうが組織には悪影響になる。
- ・訴訟のリスクがあるのか。
- 条件付きの場合は分限の適用が除外されているので訴訟のリスクは下がる。今は、延長している方については職場の方にきちんと見ていただいているので、訴訟が起きても勝てると思う。ただ、しっかりとした証拠が必要なので、きちんと備えようと思うと職場にとってはかなり大変な作業となる。
- ・(市長) しかしそこをやらないと後のリスクも大きい。
- ・今は約 140 人採用しているが、昔とは試験の内容も変わっており、採用の質も変わってきているので、昔のように条件付きをほぼ全員がクリアできた時代とは違う。今の時代に応じた条件付きの評価の仕方をもう一度考えていかないといけないと思う。特に技術職で感じるが、おそらく採用試験のやり方で最初のハードルが低くなっている。当然、140 人もいたらいろんな人がいるので、昔と同じようにやっていたら、2 年目以降にたらい回しになるような人がでてくる。
- ・(市長) 業務執行体制の見直しの会議でも言ったが、そういう人の受け皿になる職場が減っていている。そういうところはアウトソーシングしていくというのが組織方針なので行く先がない。ぜひ検討してほしい。
- ・先ほど話のあったスペシャリストについては、特に土木・電気・環境職には何か道を作ってあげないと、スペシャリストと言えれば聞こえはいいが、「そのままいなさい」と言われているようなイメージを若い子は持っている。何かないだろうか。
- ・(市長) やはりワーキングチームを作ろう。異動したいということなのか、今の場所で高みにいきたいということなのか、やはりもう少し分析してちゃんと考えていかないといけない。例えば資格取得にしても、皆さん業務に追われておりなかなか進まないという現実の中で、資格を取ってもその人にばかり業務が集中するだけで別に手当がもらえるわけでもないというような状況もある。いくつか論点がある。
- ・保健師の昇任のタイミングについても時期が来たら相談したい。しっかり政策を打ち出していかないといけないが、他の経験がない保健師が課長係長になったときに、エビデンスに基づいた政策立案がきっちりできなかつたり答弁が書けなかつたり、いろんな課題がある。
- ・(市長) 保育士や事務転職組も同じような課題がありそうだ。

- ・非常に新採の離職率が高いと聞いた。うちにも若い職員がいるが、やりたい仕事ができないなら辞めて別のところに行くというような傾向が見られる。昨年と今年の離職率や、何人くらい辞めているかわかるか。
- 新採職員のうち、平成30年度で3人、29年度で6人、28年度で3人が辞めている。いずれも100人以上は採用しているうちの人数である。
- ・(市長) 辞めた人は他都市を受けている人が多いのか。
- ・新採職員に関わらず技術職は結構人が少ないので、他都市に行く可能性が高い。逆に、他都市を辞めてこちらに来た人もいる。
- ・(吹野副市長) 採用年齢の上限も上がっている。
- ・(市長) 人材の奪い合いは激しくなっている。やはり職場の在り方の構造的な部分から議論しないといけない分野もあるのではないか。
- 最近気になっているのは、例えば元看護師で保健師に採用された方が、やはり看護師をやりたいと言って退職される方など。
- ・(市長) いろんなケースがあると思う。技術職も含めて、それは1回総務局でデータを出してもらえるか。
- やってみる。手に職がある方なら今はどこでも就職できる。
- ・(市長) 民間への転職を引き留めることは難しいが、他都市への転職は少し刺さるものがある。「やりがいを持って働くなら尼崎市」と思ってもらえる市役所を目指したい。やはり政策推進会議のぶらさがり会議か何かで検討していこう。
- ・例えば技術職のメンテナンスや維持管理をやっていく部署だとある資格が必要とする。施設の老朽化等でとても大変で、昔だと1人で十分回れたところが1人では回れなくなってきたものの、定数上厳しいからそのまま1人で頑張るといいう話になる。しかし、話をよく聞いていると、そういう資格を持っていてもそれを明らかにしないという人もいるようだ。
- ・(市長) 本当はそういう能力は発揮してもらってこそ価値があるのに、資格を持っていても仕事が増えるだけで何の得もない、しんどいだけだから取らない、表に出さないみたいな、変な循環になってしまっている。
- ・資格のこととか施設の老朽化とか、そのあたりも人事配置で加味してほしい。
- ・(市長) 総務局は時代の中で最も変わらないといけない局になっている。今までは総務局の中で議論して上手に回っていたが、今はこうやって全庁的に議論して、それをしっかり専門的に支えるのが総務局という時代だと思う。今日いくつか明確な宿題も出たので、会議を別途開こう。

2 その他

- 資産統括局長から、令和元年度本庁舎自衛消防訓練について説明。
- 健康福祉局長から、ミーツ・ザ・福祉2019について説明。

以上