

# 平成28年度 総務政策常任委員会行政視察報告

## ◇ 視察先

- 三重県松阪市 : 地域マネジメントの考え方  
住民協議会の取り組みについて
- 愛知県安城市 : 会議のペーパーレス化について
- 大阪府岸和田市 : 人事評価制度について

## ◇ 視察参加者

委員長	岩切	裕
副委員長	黒木	金喜
委員	黒木	万治
委員	溝口	孝
委員	近藤	勝久
委員	治田	修司





## 三重県松阪市

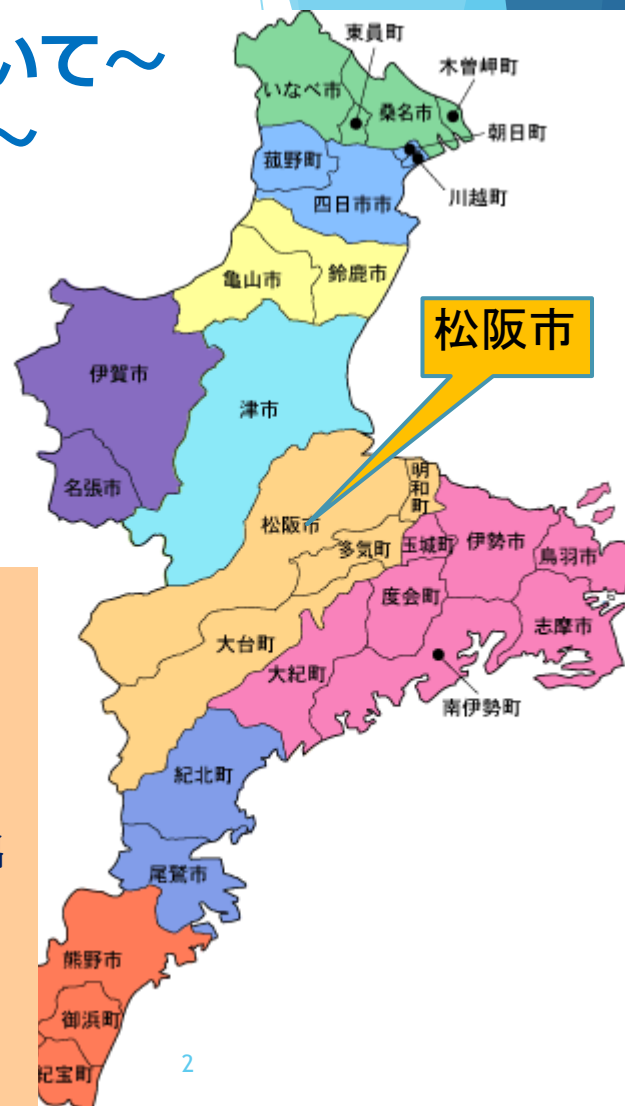
～地域マネジメントの考え方について～  
～住民協議会の取り組みについて～

■ 面積 623.6 km<sup>2</sup>

■ 人口 166,705 人  
(平成28年10月)

- 西部一帯が山岳地、中央部は丘陵地、東部一帯に伊勢平野
- 自然豊か、温暖な気候で「松阪牛」、「松阪茶」が著名
- 江戸時代は宿場町として栄え、商業の町として発展
- 松阪商人・三井高利、国学者本居宣長、松浦武史郎など輩出
- 平成17年1月、1市4町が合併して現松阪市誕生
- 1889(明治22)年町制施行の際、

それまでの「松坂」を「松阪」に統一



# 松阪市の「地域マネジメント」

「補完性の原理」

「地域マネジメント」 = 「地域運営」 (直訳)

「地域の限られた資源の中で、  
創意工夫をもってやりくり (運営) していく」 こと。

施策の枠組みは、 □ 2012 (平成24) 年3月

「住民自治の拡充」 (市民サイドの役割) と、  
「都市内分権の推進」 (行政サイドの役割) の  
2本柱で構成。

具体的には、

「住民協議会、まちづくり協議会」 制度

# 「地域マネジメント」導入経過－ 1 －

- 2000（平成12）年4月 地方分権一括法の施行（分権改革）
- // 市長選で野呂昭彦氏市長就任  
（元衆議院議員、任期3年目に知事選に立候補して当選、三重県知事2期）
- 2002（平成14）年4月 「地域マネジメント」の検討を開始
- 2003（平成15）年3月 「市民参加・参画・協働システム構築提言書」  
（「市民と都市自治体の新しい関係構築のあり方に関する調査研究最終報告」・（財）日本都市センター、平成14年3月）
- 2003（平成15）年4月 下村猛市長就任
- 2003（平成15）年9月 「松阪市地域マネジメントシステム構築審議会」設置
- 2004（平成16）年3月 同審議会が答申
- 2004（平成16）年6月 松阪市議会全員協議会で説明
- 2005（平成17）年1月 1市4町合併
- 2006（平成18）年7月 嬉野中川まちづくり協議会設立（1番目）

# 「地域マネジメント」導入経過－2－

- 2009（平成21）年2月 **山中光茂氏**市長就任  
（33歳。当時、国内最年少市長）  
※このとき、住民協議会は、43地区中、10地区ほど
- 2009（平成21）年8月 住民協議会の設立期限設定  
（平成23年度までに全地区に設立）
- 2010（平成22）年10月 「これからの松阪市行政のあり方」について、  
庁内検討委員会で検討開始
- 2011（平成23）年3月 同検討委員会報告書
- 2012（平成24）年2月 **「地域応援隊」**職員の募集開始
- 2012（平成24）年3月 6補助金の廃止、交付金へ充当、事務人件費の加算
- 2012（平成24）年3月 花岡住民協議会設立（43番目）
- 2012（平成24）年4月 地域主体のまちづくりスタート

# 「地域マネジメント」導入経過－3－

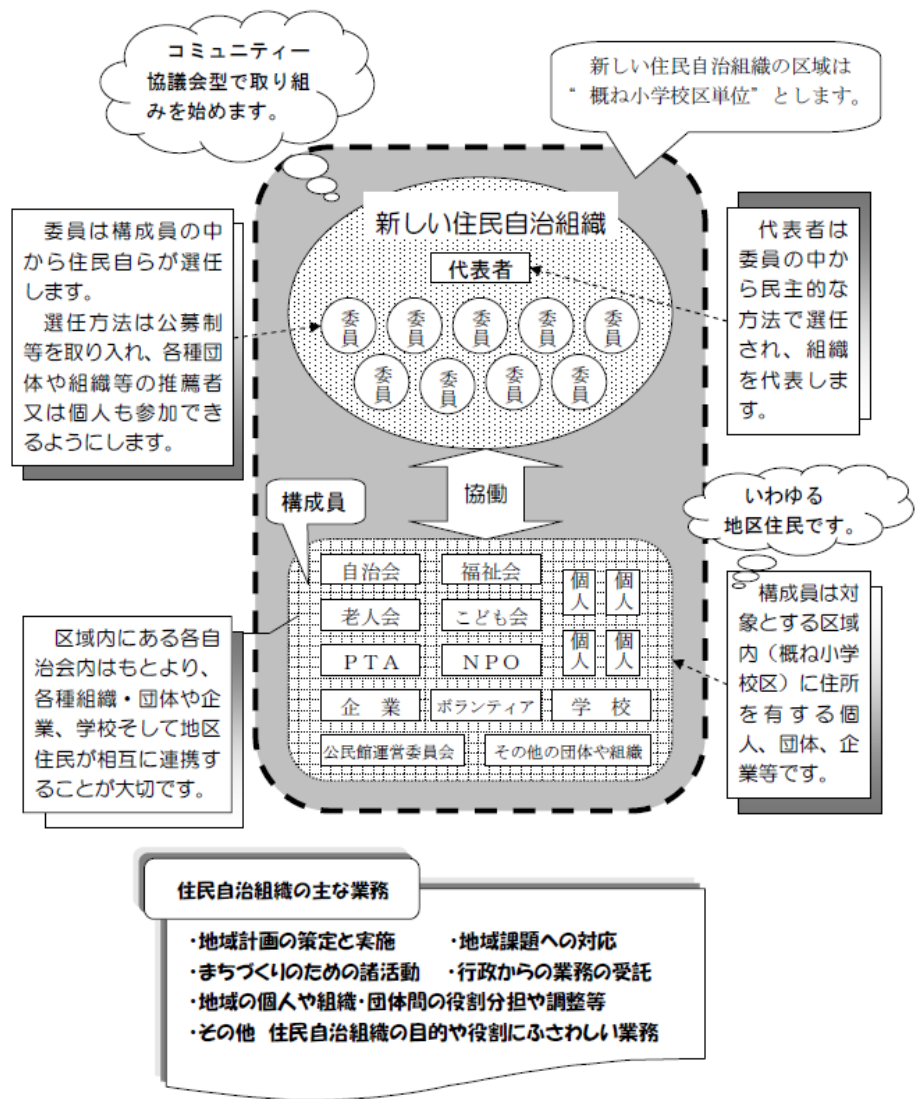
- 2012（平成24）年4月 **第1回住民協議会代表者会議**  
(支援メニューの説明)
- 2012（平成24）年6月 **第1回地域の元気応援事業公開プレゼン**
- 2012（平成24）年6月 「これからの松阪市行政のあり方」について  
～11月 **住民協議会エリア別シンポ（6地区）**  
(**交付金のあり方、広域連携、議会と住民協議会の役割他**)
- 2013（平成25）年10月 **まちづくり基本条例を議会否決（2回目）**
- 2014（平成26）年4月 **地域敬老事業特別交付金の交付金化**
- 2015（平成27）年6月 **地域計画を生かすための職員研修**
- 2015（平成27）年9月 **山中市長辞職（図書館建設問題）**
- 2015（平成27）年10月 **竹上真人市長就任**
- 2015（平成27）年12月 **市長と住民協議会意見交換**
- 2016（平成28）年3月 **松阪市住民協議会条例可決成立**

# 松阪市の「住民協議会」 - 1 -

## 住民自治の拡充

### — 「陳情」から「計画」へ—

- 1, 原則 **小学校区単位**
- 2, 地域内のあらゆる団体を包み込む形で構成
- 3, 構成員は、区域内に住所を有する **個人、団体（自治会、PTA、高齢者クラブ、学校等）、企業等**
- 4, 協議会の名称、運営体制はまちまち。（住民協議会、まちづくり協議会等）
- 5, 各団体から推薦された **委員（役員）** と、その委員で互選した **組織代表者（会長）** によって運営





# 松阪市の「住民協議会」 - 2 -

## 住民協議会の主な仕事

### 1, 地域計画の策定

地域の将来像を決めて、その実現に向けて年度ごとに事業計画を立てる。

「安全・安心なまちづくり、歩いて楽しいまちづくり」  
(松阪中央住民協議会)

その実現のため、

「安全安心なまち」を目指して  
「防災事業」

「笑顔の絶えないまち」のために  
「高齢者ふれあい事業」など  
5つの分野ごとに計画を立案。

### 2, 地域課題への対応

### 3, 行政からの業務受託

### 4, さまざまな地域活動

松阪中央住民協議会

## まちづくり計画書

H27年5月



歩いて楽しいまち





# 松阪市の「住民協議会」 - 3 -

## 1, コミュニティビジネス

- \* 郵便局受託（宇気郷地区）
- \* みんなの店運営（//）
- \* クレソン畑（飯高波瀬地区）
- \* 企業との連携（一食10円寄付）

## 2, 活動拠点

（地区市民センター、公民館等）

## 3, 自主財源

- \* 会費
- \* 委託料
- \* イオン黄色レシート事業
- \* 事業収益

## 4, 地域の元気応援事業

## 5, その他の地域事業

- \* 教育、子育て、防災、食育
- \* 高齢者支援、健康、環境
- \* 資源、ゴミ減量推進、他

## 徳和住民協議会 News vol.9



徳和住民協議会(徳和地区市民センター内)

〒 515-0041 松阪市上川町 263-3

tel 20-1100 e-mail:itkoza26@mctv.ne.jp

### 第17回徳和公民館文化祭が盛大に開催されました



10月23日(日)、文化祭当日は晴天にも恵まれ屋外では「遊休品・農作物即売会・つきだてもち・うどんボン菓子・ポップコーン」の販売を「ハルーンと落書きコーナー」「向野園物品販売」をさせて頂きました。館内の大会議室では各クラブさんの「芸能発表会」を開催し和室、廊下では「作品展示」をいたしました。たくさんの方に来て頂きありがとうございました。来年は皆様にもっと喜んでいただければ嬉しいです。私たちも頑張りますので是非ともきてください。

### 神戸神館神明社のいわれ(宮司 大和哲司 鎮座地 松阪市下村町 1791-1 番地)

当神社は、約2000年の歴史があります。その起源として『皇太神宮儀式帳』によれば垂仁天皇の時代、天照大神を奉じた倭姫命が当地に來たり、飯高の県造(あがたのみやつこ)であった乙加豆知から神田と神戸を進まづられ飯野高宮を造営したことを記し、『倭姫命世記』でも同様に、垂仁天皇22年条に倭姫命が飯野高宮(飯野高丘宮とも記す)で4年間大神を奉じた際に、飯高の県造の祖、乙加豆知命から神田と神戸を進まづられた事を記しています。以来伊勢の神宮に供祭料を貢納して來たが、明治39年の『神社明細帳』によれば、それら供祭料を収納するために神館を建て、神戸司を設置して神戸内の政事を管掌させるとともに、神明社を奉斎したのが起源であり、旧神戸の村民によって造替を重ねて來た社であるという。また昭和27年の『神社明細書』によれば、弘和2年(1382年)に北畠顯泰から高4石の神領が寄進され、これは江戸時代にも紀伊藩によって踏襲されて來たが、明治維新で廃せられたという。なお、境内の池には蕨が生育し、江戸時代まではこれを探って筵を作り、毎年伊勢の神宮に奉納していたという。明治の初めに「神館神明社」と改称、村社に列しました。本殿は神明造。その他拜殿や社務所があり、境内社に明治維新から大東亞戦争までの戦没者の英霊を祀る霊社があります。

#### 御祭神

天照皇大神宮御霊(皇大神宮(内宮)の御霊、天照大神)  
豊受大神宮御霊(豊受大神宮(外宮)の御霊、豊受大神)  
御杖代大倭姫命(倭姫命)  
乙加豆知命(おとかつちのみこと)



# 松阪市の「住民協議会」 - 4 -

## 住民協議会の財政 - 交付金 -

- 1, **均等割** (基礎的経費として、1地区51万5,000円)
- 2, **人口割** (既存の交付金、補助金廃止分を交付)
- 3, **事務人件費** (人口規模分、人口規模で4段階交付、平成27年4月改正)
- 4, **ふるさと応援寄付金加算**
- 5, **コンペ式加算** (効果が期待できる事業に加算)
- 6, **地域特定加算** (例・葬祭場のある地域への加算)
- 7, **地域敬老事業推進特別交付金** (平成加算金4種)

※合計額**8,062万1,291円** (平成27年度、43地区)

※協議会の人口

一番大きな地区で **2万人**  
小さいところで **160人**

※交付金支給状況

最大で**480万円**  
最小で**102万円**

# 松阪市の「住民協議会」－ 5 －

## 住民協議会への行政の支援

- 1, 自立に向けたスキルやノウハウの助言、指導
- 2, 地域課題解決のための、行政施策や情報の提供
- 3, 事業活動への職員派遣
- 4, 地域計画作り支援、協働の仕組みの確立
- 5, 応援職員の研修、意識改革、ボランティアでの職員参画
- 6, いろいろなサポーターによる連携支援体制の構築

### □地域担当職員の配置

地域づくり応援係と地区市民センター所長を配置  
(センターが無い地区は、公民館長、公民館主事)

### □地域応援隊の設置

地元に住む職員がボランティアで登録し、地域住民として自主的に地域づくりに取り組む。

# 「住民協議会」の課題

## 運営の主な課題

- ①住民協議会の相互連携
- ②人材、後継者不足
- ③若者・女性の参画
- ④行政の下請け感
- ⑤地域内組織の整理
- ⑥ボランティアでの運営
- ⑦交付金や税金の適切な取り扱い
- ⑧交付金使途の自由度
- ⑨交付金の積み立て
- ⑩活動保険の整理

## 市の主な課題

- ①市民への浸透不足
- ②地域担当職員の役割・職務
- ③職員の横断的な協働体制
- ④恒久的な事務局体制の確立
- ⑤地域計画を生かす仕組み
- ⑥自主財源の確保の仕組み
- ⑦組織の改編と活動拠点
- ⑧自治会との連携の整理  
(要望、通知、金銭の流れ等含む)
- ⑨市町村合併による地域差
- ⑩住民協議会を担保する条例

## 松阪市の視察を終えた委員の所感 ①

- ・日向市のまちづくり協議会に相似しているが、全市43地区を網羅しており、その必要があるのか疑問に思った。また、市民の認知度が低く、地域での活動に温度差があり、リーダーの育成、必要性を感じた。
- ・地域の中で長期計画を作成し、その活動に対して活動交付金を交付しているが、本市とは比較にならない金額である。一般財源からの繰入はしていないが、基金の枯渇が心配され、今後は協議会での自主財源確保が課題とのことである。本市における4地区のまち協への支援は必要と思うが、鹿児島県の『やねだん』のような自主財源確保が必要と思う。

## 松阪市の視察を終えた委員の所感 ②

- ・人材確保が困難であり、地域毎にバラつきがあるようだった。塩見まち協の活動について紹介したが、まだ、これからの取組にかかっていると感じた。
- ・住民協議会では、住民が自らの課題を解決していくよう、地域のことはできるだけ地域で考えていくような理想的な制度であるが、従来からある自治会との役割の明確化や、リーダー的な立場にどのような人が就くのか、地域には自治会と住民協議会が2つ存在することになるのかなど、分かりにくい部分が見え隠れしている。
- ・日向市のまちづくり協議会においても、継続性を担保するために自主財源の確保が課題となっている。



## 松阪市の視察を終えた委員の所感 ③

- ・完全に住民協議会の組織が出来上がって機能しているということではなく、市民全員が理解しているような状況ではないようである。構成員についても、住民協議会として新たな人が当たるのではなく、従来からの自治会役員が就いているとのことであり、そういった分かりにくい部分も見られるようである。機能としても完全に出来上がっているということではなく、松阪市の地域マネジメントは始まったばかりであるとして、市民の理解を得ながら徐々に進めているとのことだった。
- ・山中市長は、市民の自主性が重要と言いつつ、トップダウンで協議会制度を導入している。その影響がいろいろ出てくるのでは無いか。
- ・住民協議会の活動状況など、話を聞く時間が無かった。現場を訪ねてみないと、政策の成否は判断できない。

## 松阪市の視察を終えた委員の所感 ④

- ・松阪市の地域マネジメントは住民自治と都市内分権を取り入れ、予算と権限を与えている。小学校単位である43地区が住民協議会を立ち上げ、27年度活動交付金総額は8,062万1,291円に上る。交付金も、均等割で1地区51万5,000円、人口割、人口規模によって4段階に分けて交付する事務人権費、寄附者の意向によるふるさと応援団寄附金、地域の頑張りや波及効果を目的としたコンペ式加算、地域特定の課題に対する地域特定加算、地域敬老事業推進特別交付金加算など、最大で480万円を交付している。地域にやる気をもたせており、本市のコミュニティ助成事業も中途半端なので再検討期に来ていると思う。

# 松阪市視察の様子



(西村議長あいさつ)



# 愛知県安城市

～会議のペーパーレス化について～

- 面積 86.05 km<sup>2</sup>
- 人口 186,806 人  
(平成28年10月)



- 最高標点27.7m、最低標点0.5m。
- 明治用水の開通で、大規模な開墾が行われ、農業の先進的な取り組み。(1920～1930年代にかけて)
- 「日本デンマーク」と言われた。(「日本のデンマーク」)
- 現在、自動車工業を中心とする機械工業が盛ん。
- 1952(昭和27)年、愛知で13番目に市制施行

◎清洲町 ◎蟹江町

# 安城市 視察目的の行き違い

1. 安城市議会のタブレット導入（注目議会）  
（iPadで、「スライドブック」導入）  
－視察日程の調整不調－
2. 安城市の「ペーパーレス化」の視察依頼  
（議会のタブレット化への市の対応状況）
3. 「会議システム」について、対応可  
（会議システムの改革の取り組み）
4. 「**会議システム**」及び「**議会のタブレット導入**」を視察

# 会議システム改革とは？

## □ 現状・職員の「会議」感

- \* 会議が多い、時間が長い、目的が不明確
- \* いったい何を伝えようとしているのか分からない
- \* 職員に何を求めている会議なのか分からない

## □ 経費の試算

- \* 部長級 4 人、課長級 14 人、補佐級 5 人、係長級 3 人、担当者 1 人  
計 27 人が出席して 2 時間の会議を行う。  
その経費を、参加者の時給をベースに積算すると、292,908円。

## □ 抜本的な会議の見直し

- \* 職員の「会議の負担」を減らす。
- \* 会議の質を高め、時間を短縮、資料も減らし、業務効率を上げる。

## □ 「会議運営に関するガイドライン」を策定（2014（平成26）年）



# 会議運営に関するガイドラインとは？

## 3つの基本原則

1. 「1ミーティング・1アワー」（1会議1時間）
2. 「会議目的の共有」、「会議結果の確認」
3. 「資料はペーパーレス」（紙資料は1枚まで）

## □ 会議運営ルール

- ① 会議の目的を明確にし、参加者全員で確認して開始する
- ② 進行役は若手職員、女性も含め幅広く登用し、厳しく時間を管理する
- ③ 参加メンバーの厳選、出席者の発言必須
- ④ 時間は1時間
- ⑤ 資料は、原則プロジェクター活用、ペーパーレス化  
紙資料は1枚限度、事前配布
- ⑥ 会議室は予約制にして効率化を図る

# 会議システム改革（その他）

1. 庁内無線LAN構築

2. 会議室へのプロジェクター設置

3. ペーパーレス化

出力機器（プリンタ、コピー、FAX）の統合

4. 会議録作成方法の改革

音声認識ソフトの導入（Ami Voice） 反訳精度の向上



**「ペーパーレス」化のベース**

（タブレット導入、即ペーパーレス化ではない）

# 安城市議会のタブレット導入

## □ 経過

- 2015（平成27）年6月 議会ICT推進PT立ち上げ、議論開始  
目的・ペーパーレス化、「魅せる」化、危機管理体制強化、議会活性化  
効果・経費削減（紙代、人件費）、市民と繋がる、市民の信頼度向上
- 2016（平成28）年1月 システム（グループウェア）導入（スライドブック）
- 2016（平成28）年3月 代表質問、一般質問等で利用開始（議会単独）

## □ 経費

- タブレット1台、約4,500円（3年3ヶ月レンタル）  
（負担・2,500円 公費、2,000円 各議員の政活費）
- その他 導入費用・約450万円、維持費用・130万円（端末代除く）  
（グループウェア、会議システム、議場WI-FI、ライブ中継経費等）

## □ 課題等

- ①使い勝手の向上（手書き反応が遅い、補助ツール不足他）
  - ②改選後の入れ替え・機器の更新、共有・個人データの保存
  - ③利便性とペーパーレス化のバランス（主目的は、議員活動の充実）
  - ④定期的なフォローアップ体制の確保（操作、ソフト追加等）
- （以上、同市議会公開web資料で構成）

## □ 職員の負担（庁内端末と、議会タブレットの併用）

（説明の中から）

## 安城市の視察を終えた委員の所感 ①

- ・ 会議運営のガイドラインを作成し全職員に徹底、ダラダラと何の会議か分からないような会議をなくしている。会議とは、効率よく仕事を進めるための手段であり、日向市も是非取り組むべきである。複合機の導入、ICカード利用も参考になる。会議録システムは、県外の自治体も導入しており、事務負担軽減、時間短縮から、本市でも早急に検討すべき。
- ・ 会議のペーパーレス化についてというタイトルであったが、会議運営を徹底して見直すことにより、結果的に無駄のないペーパーレス化へ進んでいった。各補職別の時間単価を抑えるコスト削減への考え方は、大変重要なことではないだろうか。目に見えにくいコストを数値化するとコスト意識が明確になる。

## 安城市の視察を終えた委員の所感 ②

- ・複合機については結果的にコスト削減を図ることが出来たが、プリンタの集約によりプリンタまでの距離が遠くなる部署もあり、今後は利用頻度も勘案し、配置の最適化を図る必要がある。
- ・会議録システムについては、音声認識がパーフェクトに上手くいかないところもあるようだが、繰り返すことにより、その認識精度が上がっているようである。また、滑舌のよい発言は問題ないものの、不明瞭、不規則、冗長的な発言に対しては、著しく認識度が低下するようである。方言への音声認識も大変興味深いものがある。
- ・行政側としては会議録作成時間の短縮に伴う事務の残業代、職員の事務負担の軽減を図る為に音声認識システムが導入されている。年間委託料が110万円とのことで、今後導入が増えるのではないか。議会側としては、タブレットの活用が熟知されていた。

## 安城市の視察を終えた委員の所感 ③

- ・安城市議会では議会 I C T 導入にあたってプロジェクトチームをつくり、議会独自で積極的に I C T を活用している先進事例だが、当局との連携が取れていれば素晴らしいと思った。安城市役所の会議改革は凄い。会議とは、仕事を効率よく進めるための手段であるとの考えから、「会議運営に関するガイドライン」を策定している。これは各部・課において、会議の目的や状況に応じ、柔軟な発想で、どうすれば効果的・効率的な会議運営が行えるかを十分に議論し、新たな会議運営スタイルを創造するものである。また、出力機器（プリンタ、コピー、F A X）を複合機に集約し、出力機器のスリム化及び情報セキュリティ強化、ペーパーレス化の推進を図っている。本市では、新庁舎が完成する平成30年に向け検討し、導入を目指してほしい。



## 安城市の視察を終えた委員の所感 ④

- ・ ペーパーレス化、ICT化の基礎となる課題をきちんと整理して説明を受けることができ、予想外のうれしい視察となった。
- ・ 議会だけのタブレット導入は、総合的にほとんど意味が無いことを実感。「新しもの好き」的導入はやめたい。一般質問等で資料を示すなどの利用は急ぐべきだが、議会単独で、公費を投入しての導入は、全庁的に考える必要がある。
- ・ タブレット導入で注意すべき大事な点は、セキュリティ対策。いくつもの情報系が併存する庁内のシステムがさらに一つ増えることによる問題点の確認が必須。

# 安城市視察の様子



(杉浦議長あいさつ)



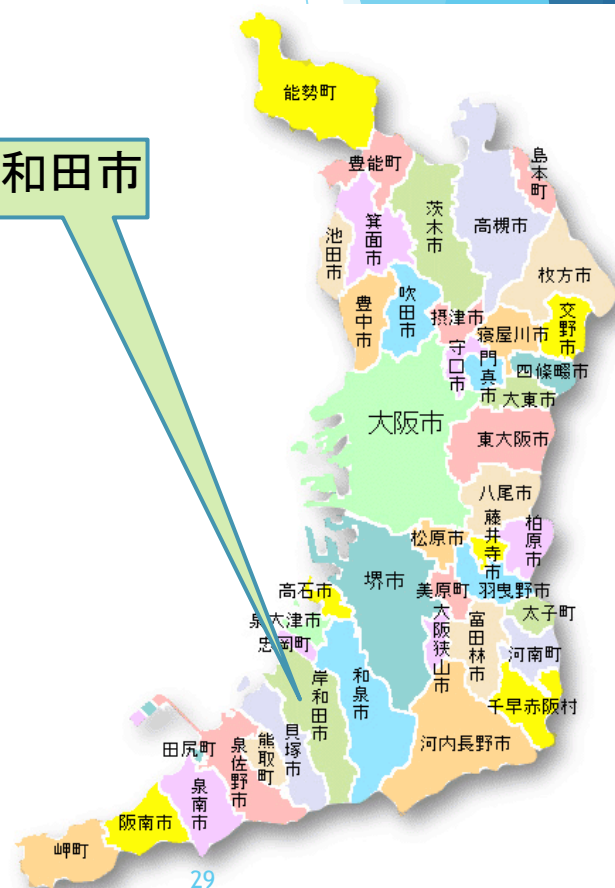
# 大阪府岸和田市

～人事評価制度について～

- 面積 72.68 km<sup>2</sup>
- 人口 198,142 人  
(平成28年10月)

- 大阪南部、泉州地域の中心に位置
- 17世紀以降、岡部氏の城下町として発達
- 「城とだんじりのまち」
- 明治中期以降、泉州綿織物を主とする紡績工業都市
- 現在、金属、機械器具、レンズ工業、木材コンビナート
- 泉州たまねぎ、イチジク、包近の桃(かねちかのもの)他
- 関空まで車で15分、交通インフラが充実

岸和田市

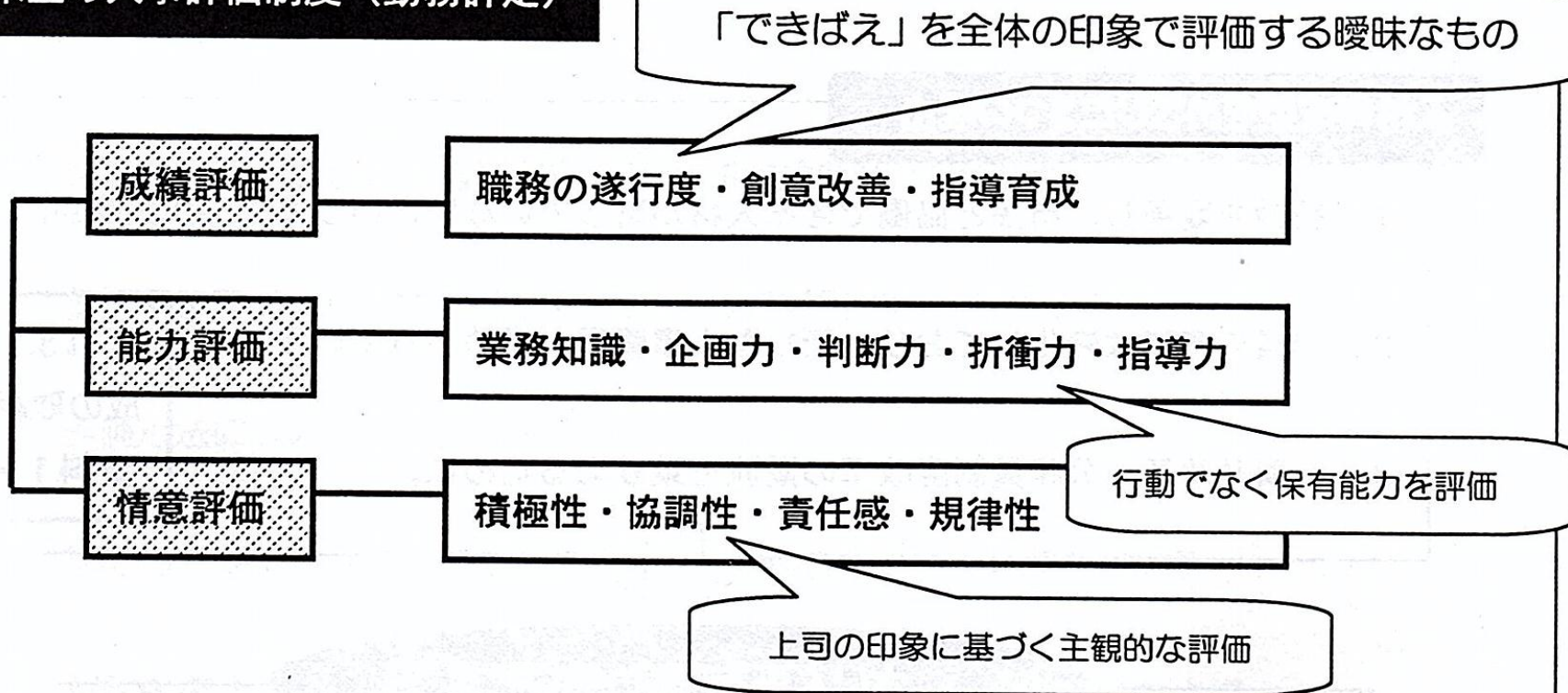


# 人事評価・考課制度・経過

- ・ **1996（平成8）年** 自己申告の試行
- ・ **1997（平成9）年** 行財政改革大綱の中で人材育成に関し、
  - ①職員研修の実施
  - ②人事評価制度の導入
  - ③自己申告制度の導入
  - ④専門的な職員の育成
- ・ **2000（平成12）年** 人事異動に自己申告制を制度化
- ・ **2002（平成14）年3月「岸和田市人材育成基本方針」策定**  
（その後の人材育成のためのマスタープラン）
- ・ **2002（平成14）年9月** 人事考課制度を開発
- ・ **2003（平成15）年** 管理職間で試行
- ・ **2004（平成16）年** 一般職員まで広げて2年間試行
- ・ **2006（平成18）年** 部長から一般職員まで本格実施
- ・ **2012（平成24）年** 人事考課のシステムの庁内LAN利用

# 岸和田市の人事評価・考課制度枠組み

## 従来型の人事評価制度（勤務評定）



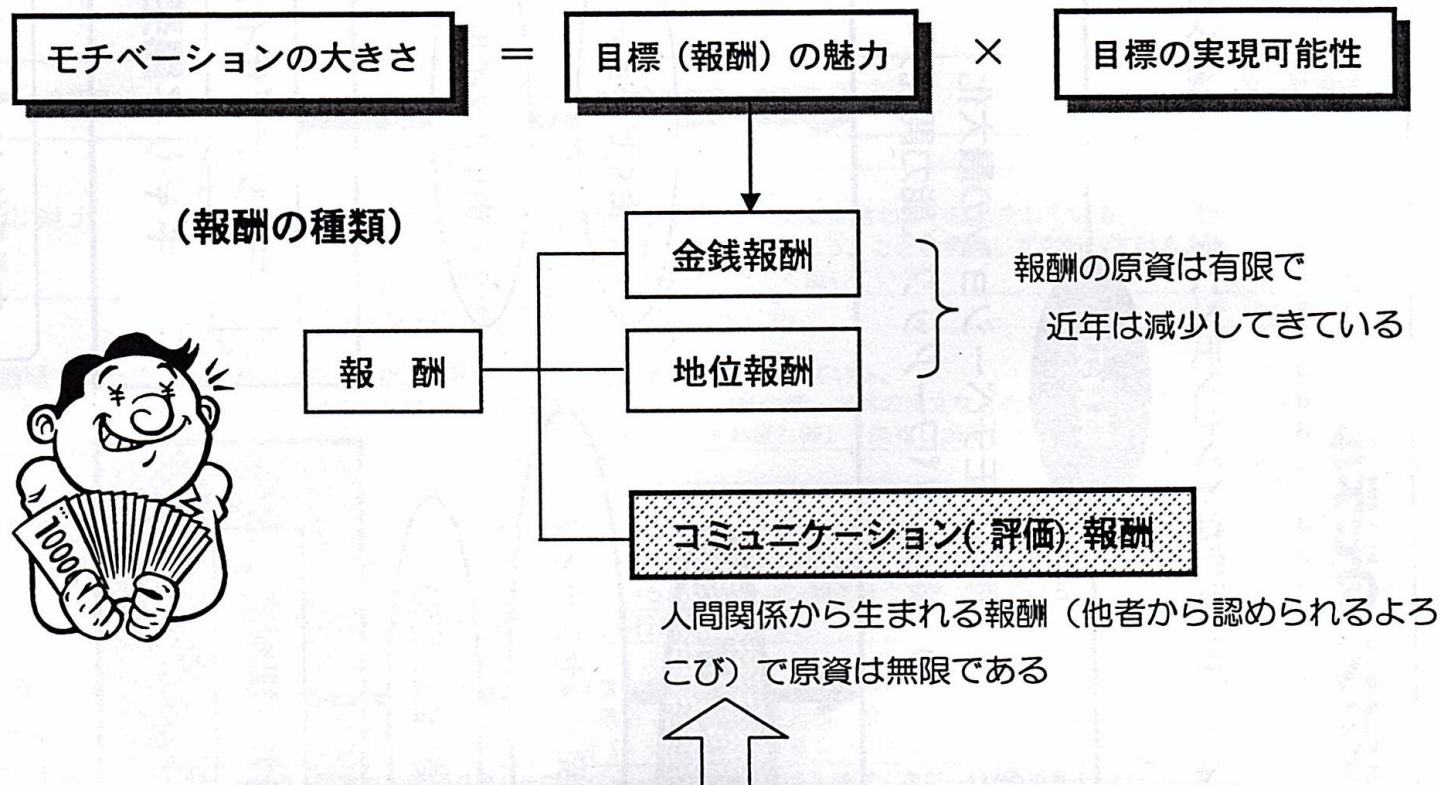
\* 評価は、上司が部下に対して一方的にするもの。評価結果は、本人には開示しない。



# 岸和田市の人事評価・考課制度 - 1 -

## - 基本的な考え方 -

同市作成説明資料より



**どんなときに、私たちのモチベーションは高くなるのか**

日々の仕事の中で私たちが持つ根源的な欲求が満たされるとき

「自分の仕事を上司・同僚から認められた」「上司・同僚から信頼され、期待されている」

「仕事に意味、やりがいを感じられる」「市民に喜んでもらえ感謝された」.etc



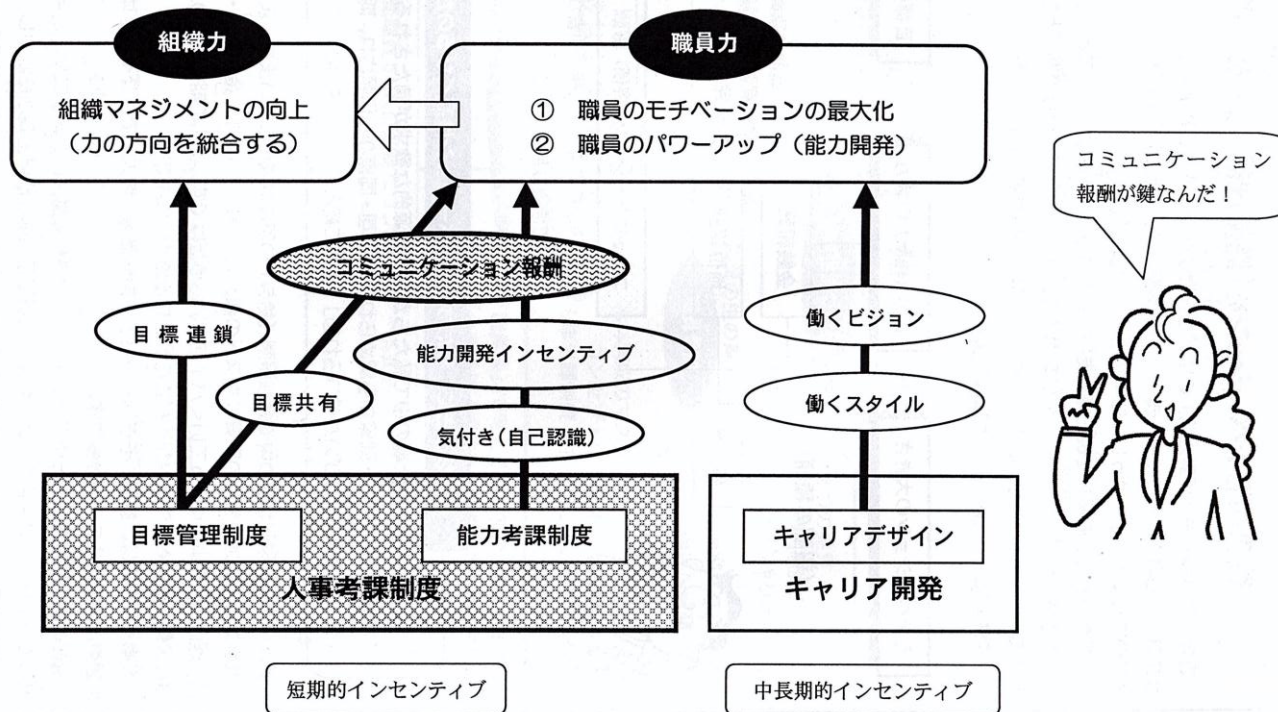
# 岸和田市の人事評価・考課制度 - 2 -

## - 基本的な考え方 -

資料4

### 岸和田市がめざす新しい人材マネジメントのモデル

職員力のアップのためには、短期的なインセンティブと中長期的なインセンティブを与える仕組みづくりが必要。



# 岸和田市の人事評価・考課制度－ 1 －

## 人材育成型－ひとは「自学」で育つ

### □人事評価制度の二つの型

＊ 処遇管理型（信賞必罰、昇進・昇級直結(民間企業で主)）

＊ 人材育成型（人材を育てる、自学のきっかけを与える）

### □導入方法

＊ 初めに市民対象のアンケート（市民が求める職員像）

＊ 市民が求める職員像を職員に呈示

＊ 職員対象にアンケート

＊ アンケート結果を職員にフィードバック

＊ トップダウンではなく、職員の能動的な協力

＊ 時間をかけて、丁寧に、職員の納得で進める

# 岸和田市の人事評価・考課制度－ 2 －

## 人材育成型－ひとは「自学」で育つ

- 基本的な考え方－古い人事管理論からの脱却－  
「処遇管理型」から「人材育成型」へ
- 人材育成型を目指した理由
  - ① 行政を変革し、市民と協働できる人材が育っていないという危機感
  - ② 職員の意識は変化しており、新たな人事管理が必要
  - ③ 行財政改革、公務員制度改革の潮流を乗り切るため
- キーワード 「モチベーション」と「自学」

# 岸和田市の人事評価・考課制度－3－

## 人材育成型－ひとは「自学」で育つ

- ① **目標管理** 職員に仕事の意味、やりがいを提供する。  
(部長～担当長が対象、約350人)
- ② **コンピテンシー考課**  
(簡易コンピテンシー考課。一般職員対象)
  - ※ 具体的な行動を基準とするコンピテンシー考課で、職員に分かりやすい考課を行い、結果を本人に全面的にフィードバックすることで「気付き」を与え、「自学」（自発的な学習）を促す。
- ③ **マネジメントサポート制度**
  - ※ 職場のマネジメントの中心である課長の職場運営をサポートするため、職員（部下）の中から選ばれた複数のサポーターが課長（上司）を評価し、課長は自らのマネジメントが部下からどう見られているかを知り、能力向上に役立てる。

# 岸和田市の人事評価・考課制度－４－

## □ **コンピテンシー考課**（簡易コンピテンシー考課）

（アメリカの人事評価の考え方。成果を生む行動特性）

### \* **考課項目**（基本コンピテンシー6項目＋選択2項目 計8項目）

#### 例・考課項目 **変革力**（5～1の5段階評価）

「現状に満足せず、業務の改善・改革や創造を行い、新たな課題や困難な課題に挑戦している」

#### ・ **着眼点**（各A B C 3段階評価）

1. できない理由を考えるのではなく、どうすればできるか考え行動している。
2. 市民感覚・コスト意識を持ち、担当業務を改善・改革している。
3. 積極的に改善策を提案し、メンバーや関係者の協力を得ている。

### \* **考課の方法**

- ・ 第1次考課（本人）
- ・ 第2次考課（直属上司（**本人考課優先の原則**））
- ・ 第3次考課（部長、副市長等）

### \* **考課ルール** **基本的に考課理由を明示**（説明責任、bは不要）

# 岸和田市の人事評価・考課制度 - 5 -

## □ 年間スケジュール概要

- 3月 組織目標の仮設定
- 4～5月 組織目標・個人目標の設定（実績考課）  
行動観察記録（能力考課）
- 10月 中間面談（実績考課）
- 11～12月 能力考課
- 1月 実績考課面談、育成面談（能力考課）
- 3月 考課の資料化、人事異動・昇格の決定などに活用  
適材適所への配置、能力開発への活用など

## □ 総合考課（組織への貢献度）

- 【部長・理事】 総合考課 = 実績考課100%
- 【課長・参事】 総合考課 = 実績考課70%、能力考課30%
- 【担当長・主幹】 総合考課 = 実績考課30%、能力考課70%
- 【主査・一般職】 総合考課 = 能力考課100%

## 岸和田市の視察を終えた委員の所感 ①

- ・ 様々な角度から人を見て評価することにより、やる気をいかに引き出していくかが重要となる。本市においても参考となる。
- ・ 日向市も人事評価制度に取り組んでいるが、まだ緒についたばかりであり、10年前から実施している岸和田市は良き手本である。能力考課シートや人事考課実施要綱は、本市でも是非参考にしてほしい。
- ・ 能力考課シートは、まず1人1人の職員が自らを評価し、その後気付きの面談に入るのは良いと思った。また、職員が課長を評価することも取り入れているとのことであった。
- ・ 人が人を評価することは、上司であっても部下であっても大変苦勞することではないかと思うが、ひいてはそれが市民サービスの向上につながれば、市民としては大歓迎である。ただ、職員アンケートにも表れているが、約1割の職員が否定的な意見であるということは、常に考えておかなければならないことのように思う。



## 岸和田市の視察を終えた委員の所感 ②

- ・ 人事管理の目的は、職員の持つ能力を最大限に発揮させ、組織力を高めることである。岸和田市の人事考課は職員を評価すること、給与や昇進に差をつけることが目的ではない。今後、自治体の行財政運営は厳しさを増し、これまで以上に変革が求められる。人材育成に真剣に取り組む、庁内の組織力を高めることのできる自治体が生き残れる時代が来ると思っている。本市でも、人事評価制度を取り入れたばかりである。先進事例を研究し、チーム日向市としての組織力を高めてほしい。
- ・ 民間の「処遇管理型」ではなく、「人材育成型」を明確に位置づけて早い時期から取り組み、長い実践のなかで作り上げられているので、さすがと納得できる制度。本市では、取り組みが始まったばかり。岸和田市のシステムと比べると、考え方はほぼ同じだといえるが、評価内容の薄さを否めない。これで、本当に「自学のきっかけ」として、人材育成に繋がる制度になるのか、岸和田市を参考に、研究が必要。

# 岸和田市視察の様子



(人事課による説明)



(いずれも、ゆるキャラグランプリHPより)

**ご清聴、ありがとうございました。**

**2017(平成29年)3月24日**

**日向市議会 総務政策常任委員会**